

CITY UNIVERSITY OF HONG KONG
香港城市大學

**An Empirical Study on the Influencing
Mechanism of Organizational Identification
on Employees' Behavior: Mediated Role in
Psychological Contract Violation**
組織認同對員工行為的影響機制研究
—— 基於心理契約違背的仲介效應

Submitted to
College of Business
商學院
in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Business Administration
工商管理學博士學位

by

Bian Huacai
边华才

August 2014
二零一四年八月

摘要

隨著中國經濟的發展，中國企業進入了一個加速擴張的階段。在企業擴張的幾種途徑中，並購擴張是最具有優勢，也是現在應用最廣泛的一種擴張模式。但是並購的過程會帶來組織和員工之間雇傭關係的劇烈變化，使得企業內部發生衝突並出現不和諧的局面。人員之間的衝突是所有衝突中最常見的一種，也是導致企業並購失敗的最常見原因之一。因此本文的研究問題是並購後的衝突和融合問題，著重於探討員工的心理焦慮、失落和對抗的產生根源，聚焦於其特徵及其人群差異，以為組織融合提供支援和建議。由於本文研究者的行業背景，本研究聚焦於中國房地產企業的並購。從這一角度出發，研究房地產行業被重組方融入的抵觸行為，具有廣泛的現實意義。

本研究以心理契約作為主要的理論視角，目的在於探索並購過程中雇傭雙方對交換關係平衡性的主觀感知。同時，本研究不僅探索了心理契約違背對其結果變數——員工的退出——建言——忠誠——忽略行為的影響，還探索了心理契約違背的前因變數——組織認同對心理契約違背的影響，同時還分析了組織公平作為調節變數對組織認同和心理契約違背之間關係強度的影響。最後，本研究在分析組織認同對員工行為的直接影響的基礎上，將心理契約違背作為兩者關係的重要仲介變數探究其作用機制。

本研究首先對心理契約及心理契約違背理論、組織認同理論、組織公平理論、員工退出——建言——忠誠——忽略行為分析理論進行了系統的文獻梳理和總結，在此基礎上提出了本研究的理論模型。在實證階段，先後進行了前測檢驗（N=69）和正式調研（N=522），運用了統計分析軟體 SPSS19.0 作為資料分析的工具，對理論模型進行了實證檢驗，得到了以下研究結論：

第一，在並購後的組織中，組織認同與心理契約違背之間存在顯著負相關關係，也就是說，組織認同度高可以降低員工的心理契約違背。第二，並購後的組織公平，在組織認同和心理契約違背之間起調節作用。當組織公平高的時候，組織認同和心理契約違背之間的負相關關係增強。而當組織公平低的時候，組織認同和心理契約違背之間的負相關關係減弱。第三，並購後員工的組織認同對退出——建言——忠誠——忽略行為有直接影響，對退出和忽略這兩

種行為是負向影響，對建言和忠誠這兩種行為是正向影響。第四，並購後的心理契約違背對員工退出、建言、忠誠行為反應也有直接影響，對退出行為是正向影響，對建言和忠誠行為是負向影響，而對忽略行為的影響不顯著。最後，並購後員工的心理契約違背在組織認同與退出、建言、忽略行為的關係中存在部分仲介效應，而在組織認同與忠誠行為的路徑上仲介效應不顯著。

關鍵字：並購；心理契約違背；組織認同；退出——建言——忠誠——忽略行為

Abstract

As the development of the economy of China, Chinese enterprises have been in a stage of increasing expansion. In several ways of expansions, M&A is the most popular and most widely used expansion mode and has many advantages. But the process of M&A will take dramatic changes to the employment relationship between the organization and the staff, so there are many conflicts and discord situations in the organization. Among all the conflicts happening in the organization, staff conflict is the most common one and it's also the common reason of the failure of M&A. Therefore, the research question is the conflict and merging problem of those enterprises in which M&A just happened. We focus on the psychological anxiety of employees and the reasons of loss in order to give some advices to the enterprises. Because of the industrial background of the researcher, we take the Chinese real estate enterprises as examples and investigate the conflict behaviors in the real estate enterprises which are restructured. Our research could give practical advices to this phenomenon.

In this study, we take the analytical framework of psychological contract which is the most concerned as our major theoretical perspectives and the purpose is to explore the perception of the balance of the employment relationship. Meanwhile, our study not only investigate the influence of the psychological contract violation on its outcome variables – the EVLN behaviors of employees, but also the relationship between organizational identification and psychological contract violation. Besides, we investigate the moderating effect of organizational justice on the relationship between organizational identification and psychological contract violation. Finally on the path of the influence of organizational identification on the employee behaviors, we use psychological contract violation as mediating variable and investigate the mechanism in it.

In our study, we firstly do a literature review and summarize of the theories about psychological contract violation, organizational identification, organizational justice and employees' EVLN behaviors. Then we propose the theoretical model on the basis of literature review. Next, in the empirical study, we use the results of data analysis from a pilot study (N=69) and a formal study (N=522) to test the theoretical model

with the help of SPSS 19.0. The conclusions are as follows.

First, in the organization after M&A, there is a negative relationship between psychological violation and organizational identification. In other words, good organizational identification could help weaken psychological contract violation. Second, organizational justice has a moderating effect on the relationship between organizational identification and psychological contract violation. When organizational justice is high, the relationship is increasing. When organizational justice is low, the relationship is decreasing. Third, organizational identification has direct influence on EVLN behaviors. For exit and neglect behavior, the influence is negative. While for voice and loyalty behavior, the influence is positive. Fourth, psychological contract violation also has direct influence on EVLN behaviors. For exit behavior, the influence is positive and for voice and loyalty behavior, the influence is negative. However, for neglect behavior, the influence isn't significant. Finally, psychological contract violation has a partial mediating effect on the relationship between organizational identification and exit, voice and neglect behaviors. But for loyalty behavior; the mediating effect is not significant.

Key Words : Merge; Psychological Contract Violation; Organizational Identification; EVLN Behaviors

目錄

摘要.....	i
Abstract.....	iii
Qualifying Panel and Examination Panel.....	v
致謝.....	vi
1. 導論.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究意義.....	2
1.2.1 實踐意義.....	3
1.2.2 理論意義.....	4
1.3 研究思路與方法.....	5
1.3.1 研究思路的選擇.....	5
1.3.2 研究問題的提出.....	6
1.3.3 研究方法.....	7
1.4 預期貢獻.....	7
2. 相關理論綜述.....	8
2.1 企業並購相關文獻.....	8
2.1.1 並購研究的簡單回顧.....	8
2.1.2 並購整合研究.....	9
2.1.3 並購整合中的人力資源因素.....	11
2.2 文化融合的文獻.....	14
2.3 心理契約的研究.....	16
2.3.1 心理契約的概念及其發展.....	16
2.3.2 心理契約的破裂與違背.....	26
2.3.3 並購背景下的心理契約研究.....	30
2.4 組織認同理論研究綜述.....	31
2.4.1 組織認同的定義和內涵.....	31
2.4.2 組織認同的分類與測量.....	34
2.5 組織公平理論研究綜述.....	36
2.5.1 組織公平的定義和內涵.....	36
2.5.2 組織公平的三個組成部分.....	37
2.5.3 組織公平與工作產出.....	39

2.6 退出——建言——忠誠——忽略行為研究綜述.....	41
2.6.1 退出——建言——忠誠——忽略行為模型的定義和分類.....	42
2.6.2 影響員工退出——建言——忠誠——忽略行為的因素.....	43
2.7 文獻的啟迪和本文的思路.....	45
3. 實踐經驗研究與 JKC 的探索.....	48
3.1 企業並購的案例借鑒.....	48
3.2 JKC 公司的重組案例分析.....	71
3.2.1 JKC 概況和發展沿革.....	71
4. 理論模型與研究假設.....	84
4.1 並購後組織認同與心理契約違背的關係.....	84
4.2 組織公平對組織認同與心理契約違背的調節作用.....	87
4.3 組織認同對 EVLN 行為的直接影響.....	88
4.4 心理契約違背對 EVLN 行為的直接影響.....	92
4.5 心理契約違背在組織認同與 EVLN 行為中的仲介效應.....	94
4.6 本章小結.....	95
5. 研究設計.....	97
5.1 研究方法.....	97
5.2 變數與測量.....	99
5.3 抽樣與被試信息.....	111
5.3.1 問卷髮放與樣本量控制.....	111
5.3.2 問卷的篩選.....	112
5.4 資料分析方法.....	113
6. 研究的資料分析和假設檢驗.....	117
6.1 描述性統計分析.....	117
6.2 問卷和資料品質檢驗.....	119
6.2.1 相關性分析.....	119
6.2.2 問卷信度分析.....	120
6.2.3 問卷效度分析.....	130
6.3 獨立樣本 T 檢驗與方差分析.....	141
6.3.1 員工性別的獨立樣本 T 檢驗.....	141
6.3.2 員工年齡的獨立樣本 T 檢驗.....	141
6.3.3 員工工作年限的獨立樣本 T 檢驗.....	146
6.3.4 員工職位的單因素方差分析.....	147

6.3.5 員工教育程度的單因素方差分析	149
6.3.6 員工所在部門性質的單因素方差分析	152
6.3.7 員工所在部門規模的單因素方差分析	157
6.4 假設檢驗.....	158
6.4.1 組織認同與心理契約違背的主效應	158
6.4.2 組織公平的調節效應	159
6.4.3 組織認同對結果變數的主效應	161
6.4.4 心理契約違背對結果變數的主效應	162
6.4.5 心理契約違背的仲介效應	163
6.5 假設檢驗結果.....	166
7. 結論與啟示	168
7.1 研究結論與討論.....	168
7.1.1 組織認同與心理契約違背存在負向關係	168
7.1.2 組織公平在心理契約違背形成的過程中起調節作用.....	169
7.1.3 組織認同對員工行為有顯著預測作用	170
7.1.4 心理契約違背會增加消極行為，減少積極行為.....	170
7.1.5 心理契約在組織認同與員工行為之間起仲介作用.....	171
7.1.6 年齡較大的員工更容易感知到不公平並且以積極的行為來處理.....	172
7.2 研究的創新點.....	173
7.2.1 研究視角的創新性：從心理契約入手	173
7.2.2 研究物件的創新性：並購後員工的分析	173
7.2.3 理論建構的完整性：多層次行為分析框架	174
7.3 研究的實踐啟示.....	174
7.3.1 並購後組織要培養員工的組織認同與信任感.....	174
7.3.2 並購後組織需要關注如何培養和維護心理契約的手段.....	175
7.3.3 並購後組織需要特別注重組織公平的重要性.....	177
7.3.4 並購後組織需要預防心理契約違背所帶來的嚴重後果.....	177
7.4 研究的局限性.....	179
7.4.1 無法避免共同方法偏差	179
7.4.2 抽樣僅限於特定企業，外部效度有所欠缺	179
7.4.3 未能解釋變數間的因果關係	180
7.4.4 EVLN 四種行為之間存在顯著的相關關係	180
7.5 未來的研究方向.....	180
7.5.1 在並購後企業員工的心理契約研究中加入文化因素的影響.....	180

7.5.2 對於心理契約的作用機制採用多種研究方法進行跟蹤研究.....	181
7.5.3 驗證這一模型的外部效度	181
參考文獻.....	183
附錄：調研問卷	193

表目錄

表 4-1 本文研究假設匯總.....	95
表 5-1 組織認同的測量.....	104
表 5-2 組織公平的測量.....	105
表 5-3 心理契約違背的測量.....	107
表 5-4 退出——建言——忠誠——忽略行為的測量.....	109
表 6-1 樣本描述性統計分析.....	117
表 6-2 相關係數矩陣表.....	122
表 6-3 組織認同量表的信度分析 (N=257)	124
表 6-4 心理契約量表的信度分析：期望值部分.....	124
表 6-5 心理契約量表的信度分析：實際值部分.....	125
表 6-6 組織公平量表的信度分析.....	127
表 6-7 退出行為量表的信度分析.....	128
表 6-8 建言行為量表的信度分析.....	128
表 6-9 忠誠行為量表的信度分析.....	129
表 6-10 忽略行為量表的信度分析.....	129
表 6-11 組織認同量表的探索性因數分析與驗證性因數分析的因數載荷值.....	132
表 6-12 組織公平量表的探索性因數分析與驗證性因數分析的因數載荷值 (EFA/CFA)	134
表 6-13 心理契約量表的探索性因數分析與驗證性因數分析的因數載荷值 (EFA/CFA)	136
表 6-14 EVLN 量表的探索性因數分析與驗證性因數分析的因數載荷值 (EFA/CFA)	139
表 6-15 員工性別的獨立樣本 T 檢驗	142
表 6-16 員工年齡的獨立樣本 T 檢驗 (以 40 歲為臨界點)	143

表 6-17 員工年齡的獨立樣本 T 檢驗（以 30 歲為臨界點）	144
表 6-18 員工工作年限的獨立樣本 T 檢驗（以 3 年為臨界點）	145
表 6-19 員工職位的單因素方差分析.....	147
表 6-20 員工職位的兩兩比較結果.....	148
表 6-21 員工教育程度的單因素方差分析.....	149
表 6-22 員工教育程度的兩兩比較結果.....	150
表 6-23 員工所在部門性質的單因素方差分析.....	152
表 6-24 員工所在部門性質的兩兩比較結果.....	152
表 6-25 員工所在部門規模的單因素方差分析.....	157
表 6-26 員工所在部門規模的兩兩比較結果.....	157
表 6-27 組織認同與心理契約違背的效用分析.....	159
表 6-28 組織公平的調節作用.....	160
表 6-29 組織認同對 EVLN 行為的作用	161
表 6-30 心理契約違背對 EVLN 行為的主效應	162
表 6-31 心理契約違背在組織認同與 EVLN 行為關係中的仲介作用	164
表 6-32 SOBEL 檢驗	165
表 6-33 假設結果檢驗總結.....	166

圖目錄

圖 1- 1 中國企業並購資料 2007-2013	1
圖 3- 1 房地產公司市值排名情況.....	74
圖 3- 2 房地產公司業績排名.....	75
圖 3- 3 房地產公司期間費用狀況.....	75
圖 3- 4 房地產公司淨利率情況.....	76
圖 3- 5 JKC2013 年三季報顯示三項費用率（%）	76
圖 3- 6 JKC2013 年三季報顯示 ROIC（%）	77
圖 3- 7 JKC 有息負債率偏高（%）	77
圖 3- 8 JKC 貨幣現金對短期或有債務的覆蓋程度（%）	78
圖 4- 1 本文理論框架.....	95
圖 6- 1 組織認同的驗證性因數分析模型.....	133
圖 6- 2 組織公平的驗證性因數分析模型.....	135
圖 6- 3 心理契約的驗證性因數分析模型.....	138
圖 6- 4 EVLN 的驗證性因數分析模型	140
圖 6- 5 仲介效應檢驗過程圖.....	164