

心理契約違犯對員工工作行為之影響 之研究—以高科技產業為例

陳銘薰 方妙玲*

(收稿日期：92 年 1 月 2 日；第一次修正：92 年 6 月 17 日；
第二次修正：92 年 8 月 12 日；接受刊登日期：92 年 8 月 26 日)

摘要

本研究探討心理契約違犯對員工的工作行為所產生的影響，心理契約違犯使員工產生情緒反應，進而對工作行為產生負面影響。心理契約可劃分為經濟以及心理兩大層面，研究結果發現員工對此兩方面的契約違犯有不同程度的情緒反應，其中以經濟面較具影響力。員工知覺到心理契約違犯所引發的情緒會受到員工對違犯事件的歸因所影響，歸因為組織蓄意或能力不足的情況，會比歸因為自己認知有誤的情況產生較高的負面情緒。負面情緒會提高離職意圖、提高怠忽職守的程度、以及降低員工參與組織公民行為的意願。本研究以問卷收集量化資料，而以相關性、階層迴歸、ANOVA 以及結構方程模式進行資料分析。最後，根據研究結果提出管理建議。

關鍵詞彙：心理契約，心理契約違犯，心理契約侵犯感覺

壹 研究動機

企業主（組織）與受雇員工的關係，早期是既定且穩定的（陳照明與萬榮水，2001），其對應的企業環境則是相對穩定且可預測，演變至今，多變詭局的激烈競爭環境，迫使各企業苦思提高效率、品質並精省成本的良策以創造競爭優勢，其中，人力資源的運用是關鍵之一，為了提高用人效率或降低人力成本，裁員、縮編、重整以及組織再造等變革方式常為現代企業採用，也因而衝擊到傳統的勞雇關係。由於對人力的觀點及運用不同以往，組織與員工的關係可謂呈現多元局面，由穩定、長期演變成短期而複雜，例如短期聘僱人員、兼職工作等職務的增加。以往員工強調對組織忠誠，現則講究對自己專業的忠誠，以前尋求終身雇用，現則為終身可被雇用（employable）。因此重新思考雙方關係的本質及內涵是近年來重要的研究課題。

勞雇雙方可以一紙契約來規範彼此的權利義務，但日常運作中存在許多無法言明的項目，此乃心理契約理論（psychological contract）所探討的。心

* 作者簡介：陳銘薰，台北大學企業管理學系副教授；方妙玲，南台科技大學企業管理學系助理教授/台北大學企業管理學系博士班研究生。

理契約指受雇員工與組織之間存在著互惠的對等關係，而且雙方相信對方會遵循“對等關係”的條件，並執行彼此的權利義務 (Rousseau, 1990)，契約的內容是由雙方不拘任何形式的承諾所構成。

心理契約的實證研究興起於 90 年代 (Robinson & Rousseau, 1994)，研究方向可歸納為：(1)心理契約如何形成，例如 Rousseau (1990) 以 MBA 畢業生實證研究，發現心理契約的形成是在招募過程期間發生的。(2)心理契約的動態層面，例如 Schalk & Freese (1997) 研究組織變革對心理契約的影響，Thomas & Anderson (1998) 研究新進人員在社會化過程中的心理契約改變。(3)心理契約的違背，例如 Morrison 及 Robinson 於 1997 年提出心理契約違犯的發展模型；Turnley & Feldman (2000) 研究契約違犯對員工行為的影響。因心理契約是互惠的對等關係，故研究的觀點，可分為受雇員工的立場以及雇主 (企業主或管理者) 的立場，或同時兩者兼具以進行對照。

心理契約在界定與了解現代勞資關係中扮演重要角色，相關理論可解釋勞雇雙方對工作關係的需求、關係本質及交互行為的新模式，而這些都是企業迫切需要的知識 (陳照明與萬榮水，2001)。學者調查報告顯示存在組織與員工心中的這份“約定”經常受到破壞，亦即約定沒有兌現的情況是經常發生的 (Robinson & Rousseau, 1994)。雖然勞雇雙方的關係不再單純為一方提供工作安全及穩定的報酬，另一方則提供辛勞及忠誠，但雙方對彼此應有的權利義務具有主觀性的認知，若發現對方未兌現承諾，依理論觀點勢必會調整行為以維持彼此之間的對等關係，至於員工知覺到契約違犯，是否會採取行動？會採取哪些行為做為因應？這些反應會對組織產生哪些影響？則是本研究欲探討的主題。

許多研究證實心理契約違犯是員工態度及行為的主要解釋變數 (例如 Morrison & Robinson, 2000；Turnley & Feldman, 2000)。文獻報告亦普遍認為心理契約違犯對員工的工作態度及行為有負面影響，例如降低工作滿足、降低組織承諾、提高流動率以及降低組織公民行為等 (Robinson, 1996; Robinson & Rousseau, 1994; Turnley & Feldman, 1999)。對於工作行為，本研究選擇攸關組織績效的三個主要行為 (離職意圖、怠忽職守、組織公民行為) 為應變項。雖然違犯與否是主觀認知，不等同事實情況，但態度及行為是受認知所左右 (Robbins, 2001)，因此本研究只著重員工個人的認知，以員工個體觀點進行調查研究。

關於心理契約違犯的研究，目前以 Morrison & Robinson (1997) 提出心理違犯形成模式較為完備，但仍缺乏對該模型的實證研究，國內以心理契約

為主軸的研究報告仍相當缺乏，因此本研究參考該模式並以國內企業為研究對象進行實證探討。預計達到如下研究目的：(1)探討員工知覺到心理契約違犯對離職意圖、怠忽職守、以及組織公民行為的影響。(2)探討員工知覺到心理契約違犯所因而產生的負面情緒對上述關係式的中介影響。(3)探討員工認為心理契約違犯是什麼原因造成的，是否會影響知覺違犯引發的負面情緒之強烈程度。(4)經由上述各變數關係的驗證，了解心理契約違犯的負面影響，進而對如何降低違犯以增進勞雇雙方的信任及交易關係提出建議。(5)心理契約的理論尚在建構階段（陳照明與萬榮水，2001），故任何相關主題的實證都具有貢獻性。本研究對既有之理論模型進行實證可加強理論的建構。

貳 文獻探討

一、心理契約與心理契約違犯的定義

Rousseau (1990) 將心理契約定義為：受雇員工個人與組織雙方相信對方會遵循“對等關係”的條件，並執行彼此的權利義務。此定義廣受許多學者沿用。至於形成雙方對等關係的內涵，員工個人方面的需求是薪資、福利、地位、安全、職業及讚美等；組織則需要員工提供努力、忠誠、知識、技術、創造力以及時間等（Moorhead & Griffin, 1998），國內學者江明修（1999）將這些需求劃分成經濟及心理兩個層面，在經濟層面，組織提供金錢交換員工的工作投入；在心理層面則是組織提供體恤交換員工的公民行為（citizenship behavior）。

依上述定義可歸納出心理契約的幾個重要特點：一為心理契約非書面形式，是受雇員工個人與組織之間在有形的文件規範之外，彼此之間的權利義務關係；二為承諾（promise）是形成心理契約內涵的主體，承諾包含明示及暗示（Rousseau & Parks, 1993），當個人認知組織承諾以某特定酬償形式回報其貢獻時，心理契約即發生；第三個特點為心理契約是個人認知（individual perception）（Rousseau & Tijoriwala, 1998）。Turnley & Feldman (1999) 認為員工個人發展心理契約來自三個來源：組織當局對其個人特定的承諾、個人對組織文化的認知、以及個人對組織如何營運的特別期望。組織當局通常是指招募者、人力資源管理專業人員、以及高階主管（Lester et al., 2002）。上述三個來源皆屬個人主觀的認知，此意味契約的形成雖然是雙方面的，但絕對是主觀的，雙方各自持有對方應盡的權利義務之信念。個人相信其與企業有相

互的義務關係 (reciprocal obligations)，這可能是心理契約最重要的特點，因為當雙方存在認知差異時則易生爭端，而此乃企業經營所關心的；最後，心理契約不等於期望 (expectations) (Robinson & Rousseau, 1994; Rousseau & Tijoriwala, 1998)，期望是單方面的，而心理契約是一種相互關係，存在於個人及組織的社會交換關係 (social exchange) (Turnley & Feldman, 2000)，此乃相對於提供短期以特定經濟性誘因而來交換特定貢獻的經濟交換關係 (economic exchange)，後者適用於雙方的行為可具體界定、績效貢獻可明確衡量的工作，例如經紀業者與股票經紀人。而社會交換關係則著重在雙方彼此長期性、無限制性的投資，是一種相互、平衡的關係 (Tsui et al., 1997)。

契約提供雙方行事的準則，其存在是建立在對方會遵守約定的假設之上，若其中有一方違反契約內容，通常會引發對方的回應。Adams (1965) 認為人會在成本與利益之間尋求公平，因此我們可以相信，基於社會交換關係的原則，當個人認知到組織的施恩，則會給予善意回報，相反的，個人認知到組織沒有遵守心理契約的內容條件，則會採取行動以提升雙方相互之間的公平性，此乃引發心理契約違犯之相關研究的源頭。

對心理契約違犯 (psychological contract breach) 常見的定義為：個人知覺到其所屬之組織未實現構成心理契約內涵的責任義務 (Morrison & Robinson, 1997)。由此定義可看出一個重要特性：違犯與否是個人認知上的，是主觀的，反映心理上對其相對獲得的承諾的計算，Morrison & Robinson (1997) 稱之為「知覺違犯 (perceived breach)」。換言之，心理契約違犯是主觀認定而不一定是事實。

二、員工知覺心理契約違犯的情緒反應

員工知覺到違犯會產生什麼反應呢？本研究探討員工知覺組織違反心理契約後的工作行為反應，而因情緒是行為的關鍵因子 (Robbins, 2001)，因此我們可相信心理契約違犯事件是透過情緒影響行為，換言之，違犯事件本身不會影響員工的行為，而是該事件所引發的負面情緒導致後續的行為反應。Morrison & Robinson (1997) 認為知覺到承諾未被履行不一定會產生情緒反應，因此，他們特別使用「背棄承諾 (contract violation)」一詞來強調個人知覺到心理契約違犯後，因而產生被組織背叛的感覺並形成深層心理壓力的一種心理狀態，這種情緒是失望及憤恨的綜合體。

失望、挫折、壓力等負面情緒常來自於期望未獲滿足，尤其是已投入心血卻得不到應有的回報則反應更劇烈 (Morrison & Robinson, 1997)。基於平衡

原則，員工認知雙方的責任義務差距越大，則背棄承諾的感覺 (feelings of violation) 愈大。因此，雖然心理契約違犯不一定會有負面情緒反應，但相信違犯的程度是引起情緒反應的關鍵因素。

人們投入組織謀求職務無外乎尋求經濟及成就的需求滿足，本研究仿效江明修 (1999) 的分類方式，將構成心理契約的內容項目分為心理及經濟兩大層面，前者指員工內在心理所感受到的，例如工作挑戰性、組織支持、訓練和發展機會、升遷機會以及工作保障等；後者指貨幣性的報償，例如薪資、獎金、財務性福利措施等。員工對心理契約違犯事件不僅會評估違犯程度，也會評估其大小及重要性 (Morrison & Robinson, 1997)，換言之，心理契約的內容項目對員工個人的價值不一，因此本研究推論心理及經濟兩個層面的契約內容之違犯所引發的負面情緒反應程度是不同的。

經濟性報酬 (外在報酬) 與非經濟性報酬 (內在報酬) 的激勵效果一向是組織行為科學的重要課題，根據需求理論，人們有不同的需求，故相同的誘因無法激勵所有的人。而外在報酬與內在報酬哪個層面的影響力比較大呢？認知評價理論認為外在報酬與內在報酬是獨立的，其強調內在報酬的重要性，人們工作有可能內在動機大於外在報酬，以金錢做為誘因可能使人們只為錢工作，甚至降低工作的總誘因，此論點引發組織使用貨幣報償的反省，支持該論點的實證不少 (例如 Pritchard et al., 1977、Jordan, 1986)，反對者也很多，例如享有人力資源管理經濟學大師美譽的 Lazear (1998) 認為認知評價理論的觀點適用於高薪員工，不適用於低薪員工 (徐聯恩譯，2001)；Staw (1977) 實證指出即使饒富內在激勵的工作也需要外在激勵制度的存在；而 Calder & Staw (1975) 實證顯示無法提供內在激勵的乏味工作，可藉由外在報酬提高激勵效果；Jenkins et al. (1998) 以總合分析法 (meta-analytic) 研究經濟性激勵與質性面績效及量化面績效的關係，他們檢閱 39 篇相關研究文獻，結果發現經濟性激勵與質性績效無顯著關係，但與量化面的績效有顯著相關；Peter (1983) 調查英國 56 家公司，研究高階主管的財務性獎勵與公司營運績效的關聯性，資料顯示財務性獎勵是個強而有力的激勵因子；Gerhart & Milkovich (1990) 實證指出能夠贏得優秀人才的企業，多半是最賺錢的且可負擔高成本工資、福利與工作條件者，獲利不如人者，無法負擔高薪資待遇成本的公司只能選擇次優員工。國內的實證研究，例如林振祥 (1996) 以中部地區企業現職企業人員為研究對象，其列出十項激勵因素：工作趣味性、工作保障、工作使命感、良好工作環境、公司忠於員工、待遇好、工作受到

良好評價、晉陞與成長機會、得當的考評或懲罰、協助員工個人問題，結果企業人員對激勵因素最為看重的項目是以待遇為首。

由上述文獻足見經濟性報酬的重要，相信沒有人會質疑薪資、獎金等貨幣形式的激勵功能。Dessler (1994) 甚至認為金錢是社會中最重要的激勵因素之一，具備吸引、留任以及激勵人才的功能，因為其除了可滿足經濟需求外，對成就、權力、認同等也可發揮間接影響，人們許多需求需要以金錢來支持。Byars & Rue (2000) 也認為給予外在報酬也會帶來內在報酬的自然產生，兩者的關係密切。Lazear (1998) 以經濟學觀點實證研究金錢誘因的效果，他主張金錢雖非萬能但卻是最佳尺度，薪資制度的具體特徵，使能夠以預定的方式影響員工產量，他強調金錢是非常重要的激勵因子（徐聯恩譯，2001）。

本研究無意強調經濟性報酬最重要，畢竟激勵的途徑及方式必須和受激勵者互動方能論定其效果，許多非財務性報酬方式確實可以激勵員工士氣，但誠如 Byars & Rue (2000) 的論點，外在報酬很具體，大多由組織直接控制與分配，而內在報酬相對不具體，往往不是組織可操控的。理論上，人不一定為了錢努力工作，可能因為興趣、理想等因素，但實際上，一般人對所任職的工作之感受如何呢？Gupta & Shaw (1998) 實證指出大部分的人認為他的工作是無趣的、不能帶給他足夠的成就感。綜合上述分析，本研究相信員工擔任具有內在激勵因子的工作，較不在乎經濟誘因，若工作無法提供內在激勵，則經濟誘因非常重要，而基於常理判斷，能夠提供內在激勵的工作並不普遍，另外，公司的薪資待遇是一般員工的主要收入，因此本研究認為員工知覺到的經濟面心理契約違犯與心理面心理契約違犯，所引發的負面情緒反應有差異，而且經濟層面的影響力大於心理層面。對於上述論點，本研究建立假設 1a、1b、1c 以驗證之。

假設 1a：員工知覺經濟面心理契約違犯的程度與負面情緒反應（背棄承諾的感覺）呈正向關係。

假設 1b：員工知覺心理面心理契約違犯的程度與負面情緒反應（背棄承諾的感覺）呈正向關係。

假設 1c：員工知覺到的經濟面心理契約違犯相對心理面心理契約違犯，所引發的負面情緒反應較大。

三、心理契約違犯對員工工作行為的影響

社會交換理論認為人們尋求與組織之間的公平及平衡的交換關係，因此從員工觀點，當心理契約違犯則此交換關係失卻平衡，員工會採取行為以尋求雙方之間的平衡關係，例如降低承諾、貢獻或績效等 (Lester et al., 2002)。

相關實證研究普遍認為心理契約違犯對員工態度及行為有負面影響，例如 Robinson & Rousseau (1994) 以 MBA 甫畢業的新進人員作兩年的縱向研究，發現違犯與流動率呈正向關係，與信任、滿足及留任意圖呈負向關係。Turnley & Feldman (1998) 以管理者為研究對象，研究公司重整期間之違犯所產生的影響，結論為員工的因應行為有另謀高就、發出不滿之聲以求改進雙方對等關係、降低忠誠度、降低組織公民行為以及疏忽本分工作。Turnley & Feldman (2000) 的實證結論：違犯與離職意圖呈正向關係，與忽視份內工作的程度成正向關係，與執行組織公民行為的意願成負向關係。

Katz (1964)、Katz & Kahn (1978)、以及 Turnley & Feldman (2000) 認為員工的貢獻是決定組織效能的重要因素，其中最具關鍵的工作行為表現可區分為三大類：繼續留任在組織內；善盡正式規範內的職責；以及從事有助組織功能順暢的自發性行為 (非正式規範內的職責)。本研究即在驗證心理契約違犯對上述三類工作行為的影響。

員工離職會增加組織在招募、甄選及訓練上的成本，因此降低流動率、留住人才是人力資源管理的重點任務，做法上包含滿足員工的內在及外在需求，當員工未能獲得其預期應有的酬償，則會影響其繼續留任的意願，假設 2a 及 2b 驗證當員工愈是認為組織沒有履行承諾則留任意願愈低，亦即離職意圖愈高。基於心理契約的對等特性，員工會以調整對工作職責的投入程度來回應組織給予的報償，當員工愈是認為組織沒有履行承諾則怠忽職守的程度愈高，茲以假設 3a 及 3b 驗證之。

假設 2a：經濟面心理契約違犯與離職意圖呈正向關係。

假設 2b：心理面心理契約違犯與離職意圖呈正向關係。

假設 3a：經濟面心理契約違犯與怠忽職守的程度呈正向關係。

假設 3b：心理面心理契約違犯與怠忽職守的程度呈正向關係。

Organ (1990) 認為組織公民行為乃「組織中有意義的行為表現，這種行為不以正式的角色義務為基礎，也不受契約交換的約束，是一種非正式的奉獻」，一般概念即員工在正式工作要求之外，所從事的無條件自願付出的行

為 (Robbins, 2001)，其超越工作需求之上。許道然 (2001) 指出組織公民行為的四個特點：是一種可觀察的外顯行為、是一種不在雇用協議或契約規範中的正式角色外行為、是一種組織中正面的利社會行為、是一種不受獎懲制度規範的自發性行為。衡量組織公民行為以 Organ (1988) 提出的五個構面最詳盡 (許道然, 2001)，其包含：(1) 為他人著想 (altruism)、(2) 秉持誠實及良心辦事 (conscientiousness)、(3) 待人謙恭有禮 (courtesy)、(4) 擁有運動家精神以承受辛苦及壓力 (sportsmanship)、(5) 公民美德 (civic virtue)，例如關懷組織成長、說組織好話、或參加非強制性的討論會等行為。

組織公民行為被證實與組織效能有正向關係 (Organ, 1988; Katz, 1964)，成功的企業需要員工做好份內的工作，也需要不在正式規範內的其它正面行為，例如協助同事、提出建議、維護和諧...等。Robinson & Morrison (1995) 研究心理契約違犯與員工公民美德行為 (civic virtue behavior) 的關係，分三個時間點 (新進、18 個月以及 36 個月) 取樣，研究發現在 18 個月時認知到違犯，在 36 個月時會減少美德行為。Organ (1988) 認為組織公民行為是員工回報組織的最佳方法，因該行為不在正式角色的規範之內，員工可自主裁量，因此，當員工知覺到組織的善待則會增加公民行為以作為報答，反之，若知覺自己的貢獻沒有得到組織相對的報償，則將以減少公民行為來平衡雙方的關係。因此我們可推論，當員工知覺組織的承諾未兌現則會降低從事組織公民行為的意願。

假設 4a：經濟面心理契約違犯與員工從事組織公民行為的意願呈負向關係。

假設 4b：心理面心理契約違犯與員工從事組織公民行為的意願呈負向關係。

假設 2a 至假設 4c 驗證心理契約違犯對工作行為的直接效果，而如前所分析，心理契約違犯事件本身不是行為反應的直接影響因素，而是透過心理契約違犯事件所引發的負面情緒產生影響，因此本研究以假設 5a、5b、6a、6b、7a、7b 驗證情緒反應的中介效果。至於來自經濟層面或心理層面的影響效果是否有差異？本研究將由驗證假設的過程中，藉由數據資料觀察其兩者的差異。

假設 5a：情緒反應 (背棄承諾的感覺) 會中介影響經濟面心理契約違犯與離職意圖的關係。

假設 5b：情緒反應（背棄承諾的感覺）會中介影響心理面心理契約違犯與離職意圖的關係。

假設 6a：情緒反應（背棄承諾的感覺）會中介影響經濟面心理契約違犯與怠忽職守的關係。

假設 6b：情緒反應（背棄承諾的感覺）會中介影響心理面心理契約違犯與怠忽職守的關係。

假設 7a：情緒反應（背棄承諾的感覺）會中介影響經濟面心理契約違犯與組織公民行為的關係。

假設 7b：情緒反應（背棄承諾的感覺）會中介影響心理面心理契約違犯與組織公民行為的關係。

四、心理契約違犯的形成—違犯的歸因

知覺違犯 (perceived breach) 是否會轉換成背棄承諾的感覺 (feelings of violation)？如上述分析，違犯的程度、違犯內容的大小、及重要性是影響因素，另外，個人對組織未履行心理契約的因果解釋亦居關鍵所在，而歸因是解釋的重要依據 (Morrison & Robinson, 1997)。

歸因理論 (attribution theory) 說明人們對某已知行為之所以有不同的判斷，決定於其所賦予的解釋。在觀察他人行為，會做內在歸因或外在歸因以解釋他人行為，內在歸因指行為是在當事人的控制之下，外在歸因指當事人的行為受到外在環境因素的影響 (Robbins, 2001)。人們遇到不利或意外的結果，會試圖尋找解釋以作為判斷因果的依據 (Wong & Weiner, 1981)。

Morrison 及 Robinson 於 1997 提出心理契約違犯的發展模型，該模型指出造成心理契約違犯的兩大根源有二 (Morrison & Robinson, 1997)：組織蓄意不兌現承諾，以及組織與受雇員工雙方對承諾的認知差距。承諾無法兌現可能是因為組織的能力不足，例如承諾太多無法逐一兌現，尤其面對競爭環境，資源須作最佳配置，即使組織努力一一實現承諾，亦往往心有餘而力不足。也有可能是組織權衡兌現比不兌現要付出更大的代價，因此沒有意願去實現承諾，例如受雇員工個人依賴組織生存，換言之，其相對權力小於組織，組織可輕易汰換之，若員工以降低貢獻來報復組織的不履行承諾，並不會帶給組織很大的傷害，則組織履行承諾的意願相對不大。承諾是主觀的意念，當雙方有不同的認知模式 (cognitive schemata)，或是工作任務本身複雜

且模糊致使雙方無法明確釐清彼此權利義務，或是雙方的溝通不良，皆會產生不一致的認知。據此，本研究可歸納出違犯的三個類型：(1)組織食言 (reneging)，即蓄意違規；(2)組織受限外在因素沒有足夠的能力兌現承諾，例如組織營運績效降低，無法增加員工薪資福利；(3)雙方的認知差距，此較可能來自於溝通不良 (miscommunication)。Robinson & Morrison (2000) 實證發現員工對違犯的歸因會干擾知覺違犯與情緒 (背棄承諾的感覺) 的關係，當員工將違犯歸因為組織蓄意違背承諾，則員工會有較強烈的情緒反應。

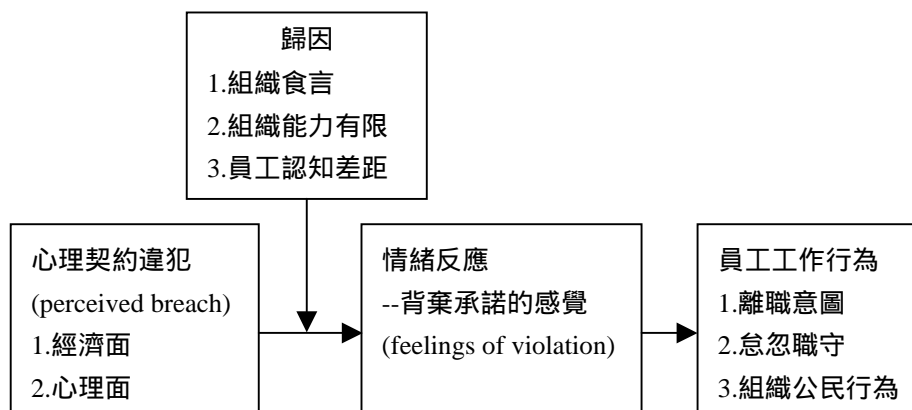
如上述分析，員工不僅會評估違犯的結果本身，也會評估事件發生的原因。因此我們可以相信員工對違犯的歸因會影響其情緒反應，假設 8 即在驗證歸因對違犯與情緒之間的干擾效果。至於上述三類違犯原因，何者對情緒的影響最大？何者其次？何者最低？本研究亦試圖根據實證資料分析之。

假設 8a：員工對經濟面心理契約違犯的歸因會干擾心理契約違犯與情緒反應 (背棄承諾的感覺) 的關係。

假設 8b：員工對心理面心理契約違犯的歸因會干擾心理契約違犯與情緒反應 (背棄承諾的感覺) 的關係。

五、觀念架構

根據以上論述，心理契約違犯事件是透過員工的負面情緒反應影響工作行為，換言之，行為並非由事件本身來決定，而是由該事件對員工個人感受到的背棄承諾感覺來決定，而這種負面情緒的程度又會受到員工對該違犯事件的因果解釋所影響。本研究欲探討的理論架構如圖一所示。



圖一 理論架構

參 研究方法

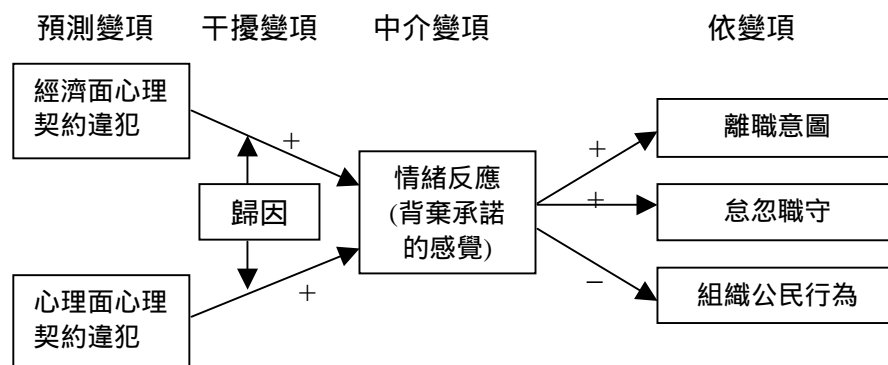
一、研究對象

國內高科技產業興盛，在景氣良好時許多企業實施分紅回饋員工，而產業面臨的競爭環境形成職場上的高工作挑戰性，因此其工作成長性以及薪酬待遇相對吸引大量人才投入。新竹科學園區及台南科學園區內是國內高科技產業的聚集地，本研究在探索階段造訪幾位園區內的人力資源部門的主管，針對心理契約相關議題蒐集欲探討的問題點。最後基於受訪的意願及企業代表性以便利取樣方式，選取台積電、聯電、華邦、德基、美商應材、奇美電子六家企業為研究對象，資料的收集採問卷調查法，委託人力資源部門的主管發放及催收問卷。

本研究的受訪者限定在全職的正式員工，計有 188 份有效問卷，回收率為 74%，平均年資六年，平均年齡 36 歲，主管人員佔 34%，非主管人員佔 66。男性佔 45%，女性佔 55%。

二、變項關係

依據研究假設，本研究預計的變項關係如圖二研究架構所示。



圖二 研究架構

三、研究工具

本研究以結構式問卷收集量化資料。問卷在進行前測之前，將建構完整的問卷初稿，委請數位學術相關研究領域的學者以及業界的專業經理人，請其對問卷的內容，包含問題陳述、措辭、長度等是否適當或清楚，分別針對理論及工作職場實務觀點給予意見，經修改後成為正式對外發放的問卷，而在正式施測之前，為確保量表之信效度及適用國內研究對象，再以台積電公司為前測對象，委託其人資部門主管選擇適合填答問卷者，發放 60 份，回收 49 份，其中 3 份經評定為無效問卷，有效問卷計 46 份。前測人數採吳明隆 (2000) 的建議，以分量表中最多題項者的 3-5 倍人數為原則，前測問卷之分量表題項最多者為 15 題，46 份有效問卷符合本研究需求。對於前測所得資料分析如下：

(一)項目分析

首先以項目分析檢測題項的鑑別度，求出所有的量表之個別題項的決斷值，將未達顯著水準的題項刪除。決斷值的計算是將受試者的量表得分總和依高低排序，以總分最高的 27% 及最低的 27% 為分組界限，分為高分組及低分組，再以 t-test 考驗兩組在每個題項的差異，若 t 值達顯著，表示題項具有鑑別度，可鑑別出不同受試者的反應程度。分析結果，針對經濟面心理契約違犯及怠忽職守的問項各刪除一題。

(二)效度分析

量表的設計係根據文獻並參考之前學者所使用的量表，在依據本研究所需進行修改，對於翻譯的詞句皆經過審慎評估並委請專家反覆斟酌，因此在內容效度 (content validity) 上應沒有問題。建構效度 (construct validity) 的考驗，則在刪除不適題項後以因素分析進行之，採用主成份分析法及正交轉軸萃取 eigenvalue 大於 1 之構面。

因素分析結果列於表一。心理契約違犯的因素分析經正交轉軸萃取出兩個因素，分別命名為經濟面心理契約違犯及心理面心理契約違犯，其抽樣適當性量數 KMO 值為 0.91，Bartlett's 球形考驗的 X^2 值為 4185.30 (df=105)；情緒反應、離職意圖以及組織公民行為，因各自只萃取出一個因素，無法進行資料旋轉。情緒反應之 KMO 值為 0.75， X^2 值為 765.13 (df=3)；離職意圖之 KMO 值為 0.73， X^2 值為 376.96 (df=3)；怠忽職守之 KMO 值為 0.50， X^2 值為 270.73 (df=1)；組織公民行為之 KMO 值為 0.83， X^2 值為 1133.09 (df=10)。上

述各 KMO 值，怠忽職守之 KMO 值較低，但也達 0.5，餘則皆遠大於 0.5，另外所有 X^2 值皆達顯著水準，表母群體的相關矩陣間有共同因素存在，因此適合進行因素分析。以因素負荷量大於 0.5 為題目保留之依據，所有進入因素分析的題項皆受到保留。

表一 各構念之因素分析結果

因素名稱	題號及題目 (簡略) a	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量 (%)
心理面心理契約違犯	A10.工作保障	0.929	9.084	60.558
	A13.工作挑戰性	0.929		
	A12.鼓勵創新或新想法	0.920		
	A7.參與決策	0.916		
	A9.主管支持	0.914		
	A8.績效回饋	0.912		
	A14.工作有趣性	0.903		
	A15.合理要求	0.899		
	A11.安全工作環境	0.895		
	A5.升遷機會	0.870		
	A4.訓練發展機會	0.861		
經濟面心理契約違犯	A3.獎金發放	0.851	3.747	85.537
	A1.薪資給付	0.819		
	A2.調薪幅度	0.798		
	A6.福利措施	0.770		
情緒反應	B3.被組織欺騙的感覺。	0.979	2.819	93.975
	B6.感到憤怒。	0.977		
	B8.採取行動以反擊。	0.951		
離職意圖	B7.騎驢找馬。	0.940	2.515	83.818
	B10.繼續留任。(反向題)	0.923		
	B1.立刻辭職。	0.882		
怠忽職守	B4.執行任務時不努力。	0.969	1.876	93.807
	B12.拖延工作進度。	0.969		
組織公民行為	B2.秉持良心努力工作。	0.956	4.288	85.764
	B13.不關心組織營運。(反向題)	0.942		
	B11.盡量協助同事。	0.926		
	B9.某取自己利益。(反向題)	0.921		
	B5.冷漠對待同事。(反向題)	0.884		

^a A 表問卷的第一大項，B 表問卷的第二大項。

(三)信度分析

因素分析完成之後，繼續進行各構念的信度考驗。本研究以 Cronbach 係數來檢定量表題項在衡量變數時的內部一致性程度，即量表的可靠性或穩定性。一般能接受的 Cronbach 值為大於 0.7 (Hair et al., 1998)。表二為各量表的信度係數，介於 0.88 至 0.95 之間，因此本研究的量表具有一定程度的信度。

表二 量表之信度係數

構念名稱	題數	Cronbach
經濟面心理契約違犯	4	0.94
心理面心理契約違犯	11	0.95
背棄承諾的感覺 (情緒反應)	3	0.88
離職意圖	3	0.92
怠忽職守	2	0.89
組織公民行為	5	0.95

四、變項衡量

(一)心理契約違犯

本研究對心理契約違犯 (psychological contract breach) 的定義為：員工知覺組織沒有兌現一項或以上的義務責任，違犯與否以及程度大小是個人主觀判定，故又稱知覺性違犯 (perceived breach)。因此本研究關心的是認知上的違犯，而不探究違犯事件的客觀真實性，故採自我報告方式來衡量違犯的程度。

關於契約內容，本研究彙整 Rousseau (1990)、Robinson & Morrison (1995)、Turnley & Feldman (2000) 以及 Guest et al. (2002) 等學者使用的向度，計有十五個向度：薪資給付、調薪幅度、獎金、訓練和發展機會、升遷機會、吸引人的福利措施、決策制定的參與、工作挑戰性、工作有趣程度、對工作績效的回饋、主管或組織的支持、工作保障、安全的工作環境、不會對員工提出不合理的要求以及對創新或新想法的獎勵。本研究進一步將上述十五個向度劃分成經濟面及心理面兩大類，前者函括薪資給付、調薪幅度、獎金以及福利措施等貨幣形式的報償，有四道題項，餘則列屬為心理層面，有十一道題項。

問卷調查請受訪者回想上一個工作之組織曾經給予過的承諾，並就組織對承諾的實現程度依其主觀認知填答問項，關於經濟面的問項描述如：「組織曾經承諾發給我獎金」；心理層面的問項描述如：「組織曾經承諾給我升遷的機會」。問卷上特別註明「承諾」包含正式的、非正式的、口頭上的或暗示的；「組織」包含部門主管、高階主管、人力資源部門主管等。違犯程度採五點評量：1 (完全實現)、2 (大部分實現)、3 (約實現五成)、4 (大部分未實現)、5 (完全沒有實現)，分數愈高代表違犯程度愈大。

(二)背棄承諾的感覺

背棄承諾的感覺 (feelings of violation) 指員工知覺到心理契約違犯後所產生的負面情緒反應，包含失望及生氣兩個構面，參考 Conway & Briner (2002) 的問項，以三道題項測量之，例如：「當我察覺組織違背承諾時，我感到憤怒」。請受訪者就題項的敘述，依其同意程度在五點評量表上填答：1 (非常不同意)、2 (不同意)、3 (普通)、4 (同意)、5 (非常同意)，分數愈高代表負面情緒反應愈大。

(三)員工對心理契約違犯的歸因

本研究根據 Morrison & Robinson (1997) 提出的心理契約違犯發展模型，將契約違犯的原因區分為三大類：組織食言、組織無能為力以及員工個人的認知差距。問卷上對上述三大原因的描述分別為：「組織蓄意違背承諾」、「組織不是故意的，是資源或能力有限」、以及「我誤解承諾的內容，例如記錯了或期望太大」。請受訪者就心理契約內容，在組織沒有實現承諾的情況下，就其主觀認知判斷違犯的原因並圈選答案。

(四)員工工作行為

本研究採取 Katz (1964)、Katz & Kahn (1978) 以及 Turnley & Feldman (2000) 的觀點，認為員工的留任、盡本分以及從事份內外正面行為對組織效能的提升居關鍵要素，因此所探討的員工工作行為，乃鎖定在離職意圖、怠忽職守以及組織公民行為三大項。

1. 離職意圖

離職意圖指員工企圖永久性離開組織，此包含尋覓其它工作機會、遞出辭呈、以及離開組織，問卷參考 Turnley & Feldman (2000) 的量表，以三道題項測量之，例如：「當我察覺組織違背承諾時，我開始準備履歷表以尋找

另一個工作」，請受訪者就題項的敘述，依其同意程度在五點評量表上填答：1 (非常不同意)、2 (不同意)、3 (普通)、4 (同意)、5 (非常同意)，分數愈高代表離職意圖愈大。

2. 怠忽職守

怠忽職守指員工刻意疏忽正式規範內的職責。問卷修改自 Turnley & Feldman (2000) 的問項，以兩道題項測量之：「當我察覺組織違背承諾時，我會偷懶、拖延工作進度」，以及「當我察覺組織違背承諾時，我在執行任務時會降低努力的程度」，請受訪者就題項的敘述，依其同意程度在五點評量表上填答，分數由 1 (非常不同意) 到 5 (非常同意)，分數愈高代表離職意圖愈大。

3. 組織公民行為

組織公民行為指員工在正式規範之外，所從事的無條件自願付出的行為。本研究採用 Organ (1998) 界定組織公民行為的五個向度來測量員工參與組織公民行為的意願：(1)為他人著想、(2)秉持誠實及良心辦事、(3)待人謙恭有禮、(4)擁有運動家精神以承受辛苦及壓力、(5)公民美德，每個向度設計一道題項，題項敘述參考 Turnley & Feldman (2000) 的問法，分別為：「當我察覺組織違背承諾時，我仍然處處為同事著想，盡量協助同事」、「當我察覺組織違背承諾時，我仍秉持良心努力做好我的工作」、「當我察覺組織違背承諾時，我對待同事總是冷漠的」、「當我察覺組織違背承諾時，我會更常抱怨工作壓力沉重」、「當我察覺組織違背承諾時，我不再關心組織的營運狀況了」。請受訪者就題項的敘述，依其同意程度在五點評量表上填答，分數由 1 (非常不同意) 到 5 (非常同意)，分數愈高代表參與組織公民行為的意願愈低，上述五道題項中第一及第二題為反向題。

(五) 控制變數

本研究歸納出幾個可能影響的干擾變數：性別、年資 (Turnley & Feldman, 2000)、以及主管職/非主管職。性別的變數代號以 1 為男性 0 為女性；年資以年為單位；職務則以 1 代表主管人員 0 代表非主管人員，主管人員係指有權分派工作及調派人員者。

五、資料分析

對於假設的驗證，以相關性及多元迴歸檢定假設 1a 及 1b，並利用多元迴歸比較經濟面心理契約違犯及心理契約違犯對應變數的預測力，驗證假設 1c；假設 2a、2b、3a、3b、4a、4b 以相關分析及多元迴歸做檢定；假設 5a、5b、6a、6b、7a、7b 在驗證情緒反應的中介效果，採階層迴歸進行分析。假設 8a 及 8b 在驗證歸因的干擾效果，主要以多元迴歸分析，觀察心理契約違犯與歸因的交叉效果，除此，進一步以 ANOVA 檢驗心理契約違犯之原因歸類，其負面情緒反應是否不同，若結果支持假設則再以 Scheffe 多重比較法比較不同的原因歸類下，其負面情緒反應的強烈程度之高低順序，以探討導致心理契約違犯的原因當中，哪一種會讓員工最氣憤，哪一種其次，以及哪一種最輕微。最後，複以結構方程模式表達各變項之間的關係。本研究使用 SPSS 統計套裝軟體進行資料的運算。

肆 研究結果

一、假設驗證

表三詳列各個變數之間的相關係數，經濟面心理契約違犯及心理面心理契約違犯與全部心理契約違犯，其相關係數分別為 0.95 ($p<0.01$) 及 0.62 ($p<0.01$)，而經濟面及心理面兩者之相關性為 0.36 ($p<0.01$)，顯然將心理契約違犯區分為經濟及心理兩大層面是具有意義的，因此將此兩個層面的心理契約違犯視為兩個獨立變數是合理的，以下針對實證資料對各假設進行驗證，分述如下：

(一)心理契約違犯與情緒反應

假設 1a 及 1b 驗證員工知覺到心理契約違犯的程度與員工的負面情緒反應（背棄承諾的感覺）之相關性。資料（表三）顯示違犯程度與情緒反應呈顯著正相關 ($r=0.34$, $p<0.01$)，若將違犯程度劃分成經濟層面以及心理層面兩大類，來自於經濟層面的違犯程度與情緒反應呈顯著正相關 ($r=0.30$, $p<0.01$)，心理層面的違犯程度與情緒反應亦呈顯著正相關 ($r=0.28$, $p<0.01$)。除此，以多元迴歸分析違犯程度對情緒反應的影響，結果彙整於表四，經濟面心理契約違犯的 Beta 值 0.26 ($p<0.01$)，心理面心理契約違犯為 0.19 ($p<0.01$)，皆達顯著水準，因此假設 1a 及 1b 獲得支持。

另外，比較經濟面心理契約違犯與心理面心理契約違犯對情緒影響的 Beta 值，可看出經濟面違犯程度的預測性大於心理層面違犯程度的預測性，換言之，情緒反應受經濟面違犯之影響較大，因此假設 1c 亦獲得支持。

表三 變數的相關^a

	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6
1.心理契約違犯 (全部)	50.23	18.49						
2.經濟面心理契約違犯	37.46	15.52	0.95**					
3.心理面心理契約違犯	12.78	5.91	0.62**	0.36**				
4.情緒 (背棄承諾的感覺)	12.06	3.73	0.34**	0.30**	0.28**			
5.離職意圖	9.37	2.68	0.20**	0.14	0.25**	0.59**		
6.怠忽職守	6.16	1.87	0.26**	0.18*	0.34**	0.57**	0.79**	
7.組織公民行為	18.27	4.13	-0.23**	-0.17*	-0.28**	-0.35**	-0.70**	-0.76**

^a N = 188 * p<0.05 ** p<0.01

(二)心理契約違犯與工作行為

假設 2a、2b、3a、3b、4a、4b 驗證員工知覺到心理契約違犯與工作行為(離職意圖、怠忽職守、組織公民行為)的相關性。如表三所示，經濟面違犯的程度與離職意圖呈正相關 ($r=0.14$, $p=0.05$)；而如表五所示，經濟面違犯的程度對離職意圖的 Beta 值為 0.14 ($p=0.08$)，雖然兩者呈現正向關係，但相關性未達顯著水準，因此，假設 2a 無法獲得支持。而心理層面的心理契約違犯與離職意圖之相關係數 ($r=0.25$, $p<0.01$)，及 Beta 值 (0.22, $p<0.01$) 皆達顯著水準，假設 2b 得以獲得支持。經濟面心理契約違犯與怠忽職守呈正相關 ($r=0.18$, $p<0.05$)，而 Beta 值為 0.12 ($p=0.13$)，雖然正向關係成立，但數據資料不夠顯著，因此無法支持假設 2a 的成立。心理層面的心理契約違犯與怠忽職守呈顯著正相關 ($r=0.34$, $p<0.01$)，且 Beta 值 (0.31, $p<0.01$) 亦達顯著水準，因此假設 2b 成立。經濟面心理契約違犯或心理層面心理契約違犯皆與組織公民行為呈顯著負相關，兩者之 Beta 值亦達顯著水準，因此假設 3a 及 3b 皆獲得實證支持。

驗證經濟層面心理契約違犯對工作行為的影響是否異於心理層面的影響，可由心理契約違犯程度對工作行為的影響之多元迴歸分析(表五)，看出經濟面心理契約違犯對離職意圖、怠忽職守或組織公民行為，其個別的預測

力小於心理面心理契約違犯的影響，雖然數據不夠顯著，但仍可判讀心理面心理契約違犯大於經濟面心理契約違犯對工作行為的影響。

表四 心理契約違犯程度對情緒反應的影響之多元迴歸分析^a

預測變項	Beta		
	1	2	3
model			
性別	0.23**	0.24**	0.17*
職務	0.35**	0.35**	0.33**
年資	-0.10	-0.07	0.00
經濟面心理契約違犯	0.26**	-0.06	
心理面心理契約違犯	0.19**		-0.35**
歸因		-0.51**	-0.68**
歸因*經濟面心理契約違犯		0.61**	
歸因*心理面心理契約違犯			0.85**
F	11.34**	9.67**	9.85**
R ²	0.24	0.24	0.25
Adj.R ²	0.22	0.22	0.22

^a N = 188 * p<0.05 ** p<0.01

表五 心理契約違犯程度對工作行為的影響之多元迴歸分析^a

預測變項	依變項		
	離職意圖	怠忽職守	組織公民行為
性別	0.21**	0.14	-0.05
職務	-0.04	-0.03	0.28**
年資	-0.22**	-0.15*	0.27**
經濟面心理契約違犯	0.14	0.12	-0.17*
心理面心理契約違犯	0.22**	0.31**	-0.26**
情緒	0.65**	0.60**	-0.40**
F	26.07**	22.04**	16.06**
R ²	0.46	0.42	0.35
Adj.R ²	0.45	0.40	0.33

^a N = 188 * p<0.05 ** p<0.01

(三)情緒的中介效果

假設 5a 至 7b 驗證員工因違犯事件產生負面情緒 (背棄承諾的感覺) 會中介影響違犯與工作行為的關係。驗證程序參照 Baron & Kenny (1986) 以及 Turnley & Feldman (2000) 的方式，以階層迴歸進行分析。情緒為中介變數必須符合三個條件，首先，獨立變數 (經濟面心理契約違犯、心理面心理契約違犯) 以及中介變數 (情緒) 必須個別與依變數 (工作行為) 有顯著相關，第二個條件是獨立變數與中介變數有顯著相關，第三個條件是當中中介變數進入迴歸方程時，獨立變數與依變數兩者之相關性減弱或呈現無顯著相關，相關性減弱代表中介變數為部分中介影響，無顯著相關則是完全中介影響。

以階層式迴歸分析檢驗中介效果，其步驟為第一步將三個背景變項及獨立變項 (心理契約違犯) 輸入迴歸方程，第二步輸入背景變項及中介變項 (情緒)，第三步則引進背景變項、心理契約違犯以及情緒。如表三相關矩陣所示，經濟面違犯與離職意圖的關係，未符合第一個條件，因此不支持假設的不成立。心理面心理契約違犯與離職意圖，以及情緒與離職意圖皆達顯著相關，故具備第一個及第二個條件，迴歸分析結果則列於表六(a)，當情緒進入迴歸方程後，Beta 值由 0.26 ($p<0.01$) 降為 0.09 ($p=0.12$)，且未達顯著水準，顯示情緒對心理面心理契約違犯與離職意圖的相關性具有完全中介的影響力。

表六(a) 心理契約違犯對員工離職意圖的影響之階層迴歸分析^a

預測變項	Beta			容忍度	預測變項	Beta			容忍度
	1	2	3			1	2	3	
Step					Step				
性別	0.23**	0.06	0.06	0.75	性別	0.21**	0.06	0.06	0.76
職務	-0.04	-0.27**	-0.27**	0.73	職務	-0.04	-0.27**	-0.27**	0.74
年資	-0.21**	-0.16**	-0.15*	0.80	年資	-0.18*	-0.16**	-0.17**	0.93
經濟面心理契約違犯	0.21**		-0.05	0.75	心理面心理契約違犯	0.26**		0.09	0.88
情緒		0.67**	0.67**	0.79	情緒		0.67**	0.64**	0.81
F	5.09**	38.32**	30.49**		F	6.70**	38.32**	25.20**	
Adj.R ²	0.18	0.44	0.44		Adj.R ²	0.21	0.44	0.50	
R ² 增加		0.26	0.00		R ² 增加		0.13	0.06	

^a N = 188 * $p<0.05$ ** $p<0.01$

接下來觀察心理契約違犯與怠忽職守的關係，如表三相關矩陣所示，經濟面心理契約違犯與怠忽職守達顯著相關，情緒與怠忽職守亦達顯著相關，故第一個條件已具備，經濟面違犯與情緒達顯著相關，亦符合第二個條件，再進行階層式迴歸分析，結果列於表六(b)，當情緒引進迴歸方程後，Beta 值由 0.22 ($p<0.01$) 降為 0.02 ($p=0.60$)，且未達顯著水準，顯示情緒對經濟面心理契約違犯與怠忽職守的相關性具有完全中介影響力。以相同程序分析心理面心理契約違犯與怠忽職守的相關性，其 Beta 值由 0.34 ($p<0.01$) 減緩為 0.19 ($p<0.01$)，顯示情緒對心理面心理契約違犯與怠忽職守的相關性具有部分中介影響力。

心理契約違犯與組織公民行為之迴歸分析結果列於表六(c)，同上述之分析程序，經濟面違犯之解釋力由 0.26 ($p<0.01$) 降為 0.12 ($p=0.34$)，且未達顯著水準，顯示情緒對經濟面心理契約違犯與組織公民行為的相關性具有完全中介影響力。心理面心理契約違犯之解釋力由 0.31 ($p<0.01$) 減緩為 0.20 ($p<0.01$)，顯示情緒對心理面心理契約違犯與組織公民行為的相關性具有部分中介影響力。

表六(b) 心理契約違犯對員工怠忽職守的影響之階層迴歸分析^a

預測變項	Beta			容忍度	預測變項	Beta			容忍度
	1	2	3			1	2	3	
Step									
性別	0.16*	0.00	0.00	0.75	性別	0.13	0.00	0.00	0.76
職務	-0.02	-0.25**	-0.25**	0.73	職務	-0.03	-0.25**	0.23**	0.74
年資	-0.14	-0.08	-0.08	0.80	年資	-0.11	-0.08	-0.11	0.93
經濟面心理契約違犯	0.22**		0.02	0.75	心理面心理契約違犯	0.34**		0.19**	0.88
情緒		0.64**	0.64**	0.79	情緒		0.64**	0.59**	0.81
F	4.37*	29.30**	23.34**		F	7.47**	29.30**	26.5**	
Adj.R ²	0.17	0.47	0.49		Adj.R ²	0.24	0.47	0.52	
R ² 增加		0.30	0.02		R ² 增加		0.20	0.05	

^a N = 188 * $p<0.05$ ** $p<0.01$

表六(c) 心理契約違犯對員工組織公民行為的影響之階層迴歸分析^a

預測變項	Beta			容忍度	預測變項	Beta			容忍度
	1	2	3			1	2	3	
Step									
性別	-0.07	0.04	0.03	0.75	性別	-0.05	0.04	0.05	0.76
職務	0.27**	0.44**	0.43**	0.73	職務	0.28**	0.44**	0.43**	0.74
年資	0.25**	0.17**	0.21**	0.80	年資	0.21**	0.17**	0.20**	0.93
經濟面心理契約違犯	-0.26**		-0.12	0.75	心理面心理契約違犯	-0.31**		-0.20**	0.88
情緒		-0.47**	-0.44**	0.79	情緒		-0.47**	-0.42**	0.81
F	10.07**	20.31**	17.97**		F	12.71**	20.31**	19.10**	
Adj.R ²	0.27	0.41	0.42		Adj.R ²	0.30	0.41	0.44	
R ² 增加		0.14	0.01		R ² 增加		0.11	0.03	

^a N = 188 * p<0.05 ** p<0.01

(四)歸因的干擾效果

假設 8a 及 8b 驗證員工對違犯的歸因會干擾心理契約違犯與情緒反應的相關性。以多元迴歸驗證歸因的干擾效果，結果如表四所示，經濟面心理契約違犯與歸因的交互效果達顯著水準 ($\beta = 0.61, p < 0.01$)，而心理面心理契約違犯與歸因的交互效果亦達顯著水準 ($\beta = 0.85, p < 0.01$)，因此假設 8a 及 8b 是獲得支持的。

將歸因分為組織食言、組織能力有限 (非故意)、以及員工個人認知有誤三類原因，並進一步以 ANOVA 比較此三類違犯原因所引發的情緒反應是否有差異，驗證結果，三種不同歸因下的情緒反應，其平均數與標準差詳列於表七(a)，而由表七(b)的變異數分析摘要表，可看出不同的違犯原因引發的情緒反應有顯著差異 ($F = 49.31, p < 0.01$)。再以 Scheffe 多重比較法比較情緒反應的高低，依表七(c)所列表示結果：員工將心理契約違犯的原因歸為組織食言，以及歸因為組織能力有限，兩者個別引發的情緒反應沒有顯著差異，但兩者的情緒反應程度皆大於歸因為認知有誤所引發的情緒反應。

表七(a) 歸因在情緒之平均數與標準差

歸因	平均數	標準差	樣本數
1.組織食言	11.86	2.71	37
2.組織能力有限	12.83	2.86	113
3.認知有誤	6.24	3.65	38
總和	11.59	3.80	188

表七(b) 歸因在情緒之變異數分析摘要表

變異來源	平方和 SS	自由度 d.f.	均方 MS	檢定統計量
歸因	873.43	2	436.71	49.31**
殘差	1346.15	185	7.16	
總和	23030.00	188		

* p<0.05 ** p<0.01

表七(c) Scheffe 多重比較^a

(I) 歸因 (J) 歸因 ^b	平均差 (I-J)	95%信賴區間		
		下限	上限	
1.	2	-0.97	-2.52	0.58
	3	5.62**	3.61	7.63
2.	1	0.97	-0.58	2.52
	3	6.59**	4.95	8.24
3.	1	-5.62**	-7.63	-3.61
	2	-6.59**	-8.24	-4.95

^a N = 188 * p<0.05 ** p<0.01^b 1 組織食言 2 組織能力有限 3 認知有誤

(五)結構方程模型

最後，複以結構方程模型 (structural equation modeling) 分析各變數的影響關係，以多元迴歸計算各預測變項與準則變項的徑路係數，結果如圖三所示，對工作行為的影響路徑中，顯著路徑計有：經濟面心理契約違犯 情緒 離職意圖、心理面心理契約違犯 情緒 離職意圖、經濟面心理契約違犯 情緒 怠忽職守、心理面心理契約違犯 情緒 怠忽職守、經濟面心理契約違犯 情緒 組織公民行為、心理面心理契約違犯 情緒 組織公民行為。上述六個顯著路徑可判定情緒可能是個中介變項，為間接效果。另外，心理面心理契約違犯 離職意圖、心理面心理契約違犯 怠忽職守、經濟面

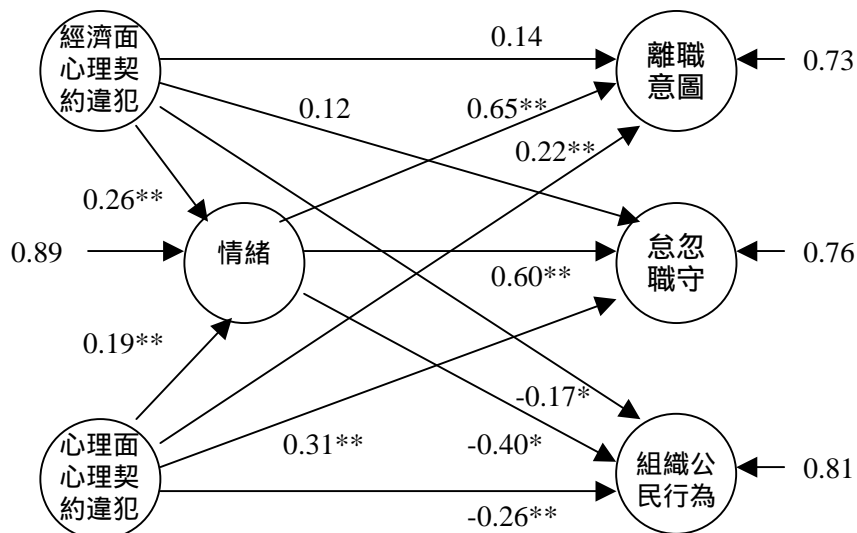
心理契約違犯 組織公民行為、以及心理面心理契約違犯 組織公民行為，則為直接效果的顯著路徑。

對迴歸模式的適合度檢定，其各項指標值列於表八。檢定適合度 (goodness of fit) 最常用的量數為判定係數 (R^2)，如表八所示，各以情緒、離職意圖、怠忽職守以及組織公民行為為準則變項的四個迴歸模式，其 R^2 最低為 0.24 最高為 0.45，顯示模式具一定程度的解釋能力，且各 F 值皆達顯著水準，而自變數之 VIF 值不大，顯示模式無高度線性重合問題。

表八 迴歸模式適合度分析

Model	R	R ²	Adj.R ²	估計標準誤	殘差係數	F 值	VIF (變異數膨脹因數)
以情緒為準則變項	0.49	0.24	0.22	3.30	0.87	11.34**	經濟面心理契約違犯=1.33 心理面心理契約違犯=1.16
以離職意圖為準則變項	0.68	0.46	0.45	1.20	0.73	26.07**	經濟面心理契約違犯=1.41 心理面心理契約違犯=1.21 情緒=1.31
以怠忽職守為準則變項	0.65	0.42	0.40	1.45	0.76	22.04**	經濟面心理契約違犯=1.41 心理面心理契約違犯=1.21 情緒=1.31
以組織公民行為為準則變項	0.59	0.35	0.33	3.39	0.81	16.06**	經濟面心理契約違犯=1.41 心理面心理契約違犯=1.21 情緒=1.31

N=188 * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$



圖三 徑路圖

二、討論及管理意涵

研究假設的驗證結果彙總於表九，茲將驗證結果針對管理上的涵義分別討論如下。

表九 假設驗證結果彙總

假設描述	驗證結果
1a：員工知覺經濟面心理契約違犯的程度與負面情緒反應呈正向關係。	支持
1b：員工知覺心理面心理契約違犯的程度與負面情緒反應呈正向關係。	支持
1c：員工知覺經濟面心理契約違犯相對心理面心理契約違犯，所引發的負面情緒反應較大。	支持
2a：經濟面心理契約違犯與離職意圖呈正向關係。	沒有支持
2b：心理面心理契約違犯與離職意圖呈正向關係。	支持
3a：經濟面心理契約違犯與怠忽職守的程度呈正向關係。	支持
3b：心理面心理契約違犯與怠忽職守的程度呈正向關係。	支持
4a：經濟面心理契約違犯與員工從事組織公民行為的意願呈負向關係。	支持
4b：心理面心理契約違犯與員工從事組織公民行為的意願呈負向關係。	支持
5a：情緒反應會中介影響經濟面心理契約違犯與離職意圖的關係。	沒有支持
5b：情緒反應會中介影響心理面心理契約違犯與離職意圖的關係。	完全中介影響
6a：情緒反應會中介影響經濟面心理契約違犯與怠忽職守的關係。	完全中介影響
6b：情緒反應會中介影響心理面心理契約違犯與怠忽職守的關係。	部分中介影響
7a：情緒反應會中介影響經濟面心理契約違犯與組織公民行為的關係。	完全中介影響
7b：情緒反應會中介影響心理面心理契約違犯與組織公民行為的關係。	部分中介影響
8a：員工對經濟面心理契約違犯的歸因會干擾心理契約違犯與情緒反應的關係。	支持
8b：員工對心理面心理契約違犯的歸因會干擾心理契約違犯與情緒反應的關係。	支持

(一)心理契約違犯與負面情緒反應的相關性

假設 1a 及 1b 驗證員工知覺違犯的程度與情緒反應（背棄承諾的感覺）的相關性，經濟面違犯與心理面違犯皆與情緒反應呈正向關係，即違犯的程度愈高則背棄承諾的感覺愈大。除此，假設 1c 比較經濟層面以及心理層面兩大類心理契約違犯的影響，資料顯示出情緒反應受到經濟面違犯的影響比較大。

構成經濟面心理契約的內容多屬於外在報酬，構成心理面的則多屬於內在報酬。認知評價理論主張外在報酬對內在動機有負面影響，許多學者亦反

對以金錢為誘因，Jenkins et al. (1998) 是之一，其研究發現金錢激勵與產出的數量有關，卻與產出的品質無顯著相關。儘管基於這些論點，使金錢的激勵效果受到質疑，但員工若認知到有經濟面的承諾卻未兌現，形同員工認為應得而未得，依據 Herzberg 的雙因子理論，其將薪資列入保健因素，雖不具激勵效果，但缺乏則會造成員工的不滿 (Robbins, 2001)。金錢等經濟性報酬是具體可見的計算工具，員工可拿來衡量自己的投入是否獲得回報，亦可拿來與他人做比較以衡量公平性，相對於心理層面的報酬，其獲得的多寡較容易讓人知覺到，因此吾人可推論，當經濟面及心理面之心理契約違犯發生時，員工應該是對前者較具敏感度。基於此，管理當局對有關物質形式的酬償措施，運用上需倍加小心，例如組織宣告調薪或獎金分配係以績效評估結果為計算基礎，若績優員工沒有得到相對優渥的調幅或獎額，則形同組織言行不一，勢必造成員工不滿。

(二)心理契約違犯與工作行為

假設 2a 至 4b 驗證心理契約違犯與工作行為的相關性，假設 5a 至 7b 驗證心理契約違犯是否透過情緒影響工作行為。由文獻推論違犯的程度愈高則員工離職意圖愈高，而資料顯示無論是來自經濟層面或心理層面，皆與離職意圖呈正相關，雖然經濟面的違犯與離職意圖的相關係數不夠顯著，但正向的關係是符合所預測的。資料亦支持員工知覺違犯的程度愈高，則不論是經濟面或心理層面的違犯，其怠忽職守的程度愈大，參與組織公民行為的意願則愈低，這些結果與先前學者的驗證是一致的。而來自經濟層面或心理層面違犯對工作行為的影響，則是後者大於前者。

比較經濟層面及心理層面的心理契約違犯，員工負面情緒反應受到前者的影響較大，而工作行為是受到後者的影響較大，此外，經濟面的心理契約違犯所引發的負面情緒對員工的怠工以及參與組織公民行為的意願具有完全中介影響，對離職意圖則沒有中介效果；心理層面違犯引法的情緒對離職意圖完全中介影響，對怠忽職守及組織公民行為則部分中介影響。根據上述研究結果，本研究作綜合解讀：員工離職意圖受到心理層面違犯的影響比經濟層面來得大，換言之，一個員工是否會產生離職意圖之關鍵因素是在內在報酬項目內，例如成就感、組織支持程度等，另一方面，國內近年來不景氣，裁員、減薪或福利的縮減時有所聞，在就業機會減少的情況下，員工即使知覺到經濟面的違犯，並因而產生負面情緒，仍可能以工作穩定為要，因此對

離職意圖有減緩作用。然而這種情緒雖然不會反映在離職意圖上，員工仍可能以減少工作的付出或降低組織公民行為來補償對等的損失。

另外，值得一提的是離職意圖不等同離職，根據本研究的樣本資料中，統計因違犯而真正離職的只有 20%，在違犯事件發生當下立刻辭職並實際離開組織的只有 1%，組織總是在員工決定離職時才會衡量該員工離職對組織的損失，但是從離職意念產生到真正離職，每個階段對組織而言都是成本，因為通常員工一旦萌生離職意圖則會減少工作投入、降低組織承諾 (Robbins, 2001)，這些對組織都是不利的。實務上，組織重視流動率的降低，對於離職意圖的防範往往無計可施，因此除了加強心理契約的管理以降低違犯的發生之外，亦需依賴主管對員工的日常觀察，在離職意圖產生之初即進行補強措施。

(三)歸因的干擾效果

假設 8a 及 8b 的成立，顯示歸因具干擾效果，即員工對違犯的原因歸屬會影響其背棄承諾的感覺之強烈程度。Morrison & Robinson (1997) 提出的違犯發展模型中，指出員工愈認為組織故意失信會愈氣憤，若是認為自己認知有誤，則責任的歸屬，員工個人自當負擔部份，故較不會責備組織。本研究經多重比較的結果，員工歸因為自己認知有誤的情況下，其負面情緒反應低於歸因為組織蓄意違反承諾，結果符合上述兩位學者提出的理論。而除了這兩種歸因情況，另外本研究對員工如何看待組織非出於故意的失信亦感興趣，但資料顯示故意違犯與非故意違犯兩者無顯著差異因此，故依研究結果只能將原因分類為組織的問題以及員工自己的問題，凡是涉及組織方面的原因皆得不到員工的諒解。

本研究在探索階段，發現一般人對組織故意違犯之負面情緒應高於非故意違犯，但實證結果沒有此現象，故是否進行正式施測的衡量尺度之設計的敏感度不足？可再進一步研究之。

心理契約的違犯是知覺問題，不一定有事實的存在，員工會利用方便取得的資訊進行違犯事件的解讀以及歸因，在資訊不全的情況下，會有自利性偏差的現象 (Robbins, 2001)，將不利自己的情況歸因為外在因素造成。心理契約的形成是在招募過程期間就開始了 (Rousseau, 1990)，然後在正式進入組織後，組織的制度、文化及工作的方式，以及主管的期許及績效回饋...等，都可能產生知覺性承諾，讓員工預期其可能獲得的報償。於此，本研究強調溝通的重要性，缺乏溝通是導致勞雇雙方認知不一致的重要原因 (Morrison

& Robinson, 1997), Guest & Conway (2002) 將組織當局與員工的溝通形式分為三大層面：(1)招募程序期間的溝通；日常工作時的互動，例如工作量、發展、生涯、工作生活品質等與工作有關的溝通；(3)正式形式的組織溝通，包括組織高層的使命宣言及政策的傳達，或展現對員工期望的績效評估程序。其實證指出清楚明確的溝通可降低違犯事件，增進雙方公平的交易關係。Lester et al. (2002) 研究發現主管與屬下對契約違犯的歸因不同，前者偏向歸因為外在因素，屬下則傾向歸因為組織蓄意違犯，此可能是主管相對部屬對組織有較多的了解，產生誤解的程度較輕，進而可體恤組織的立場。溝通是管理心理契約的重要功能，有效的溝通對雙方都有利，組織透過有效率的溝通，可設計有效提升員工正面的態度及行為之相關措施。

小結：本研究的研究對象限定在高科技產業，其股票分紅制度造就許多俗稱的「科技新貴」，根據本研究結果，若所吸引的人才是以經濟報酬為主要工作動機，則景氣不好時，經濟面心理契約違犯的情況可能比較多，則對員工的忠誠是一大考驗，管理當局除了制定兼具內、外在報酬的吸引留任人才措施，更須時時審視心理契約的內涵，了解員工知覺到的承諾，以降低心理契約違犯的程度。

(四)研究限制

在變項測量上，對於情緒反應與工作行為之測量，例如“當我察覺組織違背承諾時，我感到憤怒”的詢問方式，經事後檢討，此一做法可能會提升情緒反應、工作行為與心理契約違犯的相關，導致方法偏誤 (common method bias) 的問題，雖然問卷設計的發展，用字遣詞多方斟酌，也在正式施測前進行預試，並經項目及信效度分析，但仍無法處理此一問題，因此對於情緒反應的測量問題，為本研究的一大限制，也是日後進行相關研究可加以改進之處。另外，本研究的研究對象為台積電、聯電等六家企業，因此對研究結果無法一般化，推論至台南科學園區之外的企業。

伍 結論

本研究的結果支持心理契約違犯會產生負面影響，心理契約違犯透過負面情緒反應影響員工工作行為，包括增加離職意圖，增加怠忽職守的程度，以及降低員工參與組織公民行為的意願。員工對心理契約違犯的歸因則會干擾員工知覺違犯所引發的情緒反應。

先前學者的相關研究，在探討心理契約違犯對員工工作行為的影響方面，許多採直接效果，也有探討其之間的中介變數，本研究則進行更細部的探討，由文獻得知違犯事件乃透過情緒反應而影響行為，而在違犯事件與情緒之間找出歸因此一干擾變項，研究結果對理論模型的內涵建立是具有貢獻性的。此外，不同於其他有關心理契約違犯的實證研究，本研究將心理違犯程度劃分成經濟以及心理兩個層面，觀察其個別影響效果，實證支持兩者對工作行為有不同程度的影響，據此可延續探討內在報酬以及外在報酬的激勵效果。

研究心理契約的內容及形成、違犯的發展及其負面影響，對增進組織與員工之間的良性關係甚有助益，但相關理論未臻成熟（陳照明與萬榮水，1991），許多變數必須經過實證考驗，例如心理契約違犯與後果之間的中介變數，除了情緒之外，信任、公平或員工個人屬性等，都是後續研究可予以探討的；本研究對受訪樣本離職意圖的調查，發現因心理契約違犯而真正離開組織的只有 20%，因此對相同主題，而離職與未離職者之間的比較亦可做進一步探討；本研究的實證資料顯示員工對於經濟面心理契約違犯引發的情緒反應，大於心理面心理契約違犯的影響，對此一發現，可針對員工個人屬性作干擾效果的探討，例如職位高低或薪資層級的影響，以對照認知評價理論的觀點。另外，不同產業別的探討亦是後續研究可進行的方向。確認各變數之間的關係對理論的建構有貢獻，而理論模型的建立對實務界更可提供良好的人力資源管理實務。

參考文獻

- 江明修，「組織情感與心理契約的建立」，*教育資料與研究*，第 30 期，1999 年，頁 7-10。
- 吳明隆，「SPSS 統計應用實務」，台北：松崗電腦圖書，2000 年。
- 林振祥，「企業人員之人口統計變項、工作特性與激勵因素之相關研究—以中部地區企業為例」，東海大學工業工程學系碩士論文，1996 年。
- 徐聯恩譯，Lazear, Edward P. 著，「人力資源管理經濟分析」，台北：五南圖書，2001 年。
- 許道然，「公部門組織信任與組織公民行為關係之研究」，國立政治大學公共行政學系博士論文，2001 年。
- 陳照明、萬榮水，「勞僱心理契約理論建構的爭論之剖析及其解決之展望」，*中國行政評論*，第 10 期，2001 年，頁 101-128。

- Adams, J. S., "Inequity in Social Exchange", In: Berkowitz, L.(Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press, 1965, pp.267-299.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A., "The Moderator-mediator Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, (51), 1986, pp.1173-1182.
- Byars, L. L. and Rue, L. W., "Human Resource Management (6th ed.) ", New York: Mcgraw-Hill, 2000.
- Calder, B. J. and Staw, B. M., "Self-perception of Intrinsic and Extrinsic Motivation", *Journal of Personality and Social Psychology*, April 1975, pp.599-605.
- Conway, N. and Briner, R. B., "A Daily Diary Study of Affective Responses to Psychological Contract Breach and Exceeded Promises", *Journal of Organizational Behavior*, (23), 2002, pp.287-302.
- Dessler, Gary, "Human Resource Management (6th ed.) ", New Jersey: Prentice -Hall, 1994.
- Fisher, J. D., and Baron, R. M., "An Equity-based Model of Vandalism", *Population and Environment*, (5), 1982, pp.182-200.
- Gerhart, B. and Milkovich, G. T., "Organizational Differences in Managerial Compensation and Financial Performance", *Academy of Management Journal*, (33), 1990, pp.663-691.
- Greenberg, J., "Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Payouts", *Journal of Applied Psychology*, (75), 1990, pp.561-568.
- Guest, D. E., "Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously? ", *Journal of Organizational Behavior*, (19), 1998, pp.649-664.
- Guest, D. E. and Conway, N., "Communicating the Psychological Contract: an Employer Perspective", *Human Resource Management Journal*, (12), 2002, pp.22-38.
- Gupta, N. & Shaw, J. D., "Let the Evidence Speak: Financial Incentives are Effective", *Compensation and Benefits Review*, (30), 1998, pp.26-31.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., and Black, W. C., "Multivariate Data Analysis (5th ed.) ", New Jersey: Prentice-Hall, 1998.
- Jenkins, G. D., Mitra, A., Gupta, N., and Shaw, J. D., "Are Financial Incentives Related to Performance? A meta-analytic Review of Empirical Research", *Journal of Applied Psychology*, (83), 1998, pp.777-787.
- Jordan, P. C., "Effects of an Extrinsic Reward on Intrinsic Motivation: A Field Experiment", *Academy of Management Journal*, (29), 1986, pp.405-412.
- Katz, D., "The Motivational Basis of Organizational Behavior", *Behavioral Science*, (9), 1964, pp.131-146.
- Katz, D. and Kahn, R. L., "The Social Psychology of Organizations (2th ed.) ", New York: John Wiley and Sons, 1978.

- Lester, S. W., Turnley, W. H., Bloodgood, J. M., and Bolino, M. C., "Not Seeing Eye to Eye: Differences in Supervisor and Subordinate Perceptions of and Attributions for Psychological Contract Breach", *Journal of Organizational Behavior*, (23), 2002, pp.39-56.
- Mclean, P. J. and Schmedemann, D. A., "When Promises Become Contracts: Implied Contract and Handbook Provisions on Job Security", *Human Resource Management*, (33), 1994, pp.403-423.
- Moorhead, G. and Griffin, R. W., "Organizational Behavior: Managing People and Organizations (5th ed.)", Boston: Houghton Mifflin, 1998.
- Morrison, E. W. and Robinson, S. L., "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops", *Academy of Management Review*, (22), 1997, pp.226-256.
- Morrison, E. W., "Psychological Contracts and Change", *Human Resource Management*, (33), 1994, pp.353-372.
- Organ, D. W., "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome", Lexington, MA: Lexington books, 1998.
- Peter, W., "Financial Incentives for Top Executives", *Personnel Management*, (15), 1983, pp.32-35.
- Pritchard, R. D., Campbell, K. M., and Campbell, D. J., "Effects of Extrinsic Financial Rewards on Intrinsic Motivation", *Journal of Applied Psychology*, (62), 1977, pp.9-15.
- Robbins, S. P., "Organizational Behavior (9th ed.)", New Jersey: Prentice-Hall, 2001.
- Robinson, S. L., "Trust and Breach of the Psychological Contract", *Administrative Science Quarterly*, (41), 1996, pp.574-599
- Robinson, S. L. and Morrison, E. W., "Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, (16), 1995, pp.289-298
- Robinson, S. L. and Morrison, E. W., "The Development of Psychological Contract Breach and Violation: a Longitudinal Study", *Journal of Organizational Behavior*, (21), 2000, pp.525-546.
- Robinson, S. L. and Rousseau, D. M., "Violating the Psychological Contract: not the Exception but the Norm", *Journal of Organizational Behavior*, (15), 1994, pp.245-259.
- Rousseau, D. M., "New Hire Perceptions of their Own and their Employer's Obligations: A study of Psychological Contracts", *Journal of Organizational Behavior*, (11), 1990, pp.389-400.
- Rousseau, D. M. and Tijoriwala, S. A., "Assessing Psychological Contracts: Issues, Alternatives and Measures", *Journal of Organizational Behavior*, (19), 1998, pp.679-695.
- Rousseau, D. M. and Parks, J. M., "The Contracts of Individuals and Organizations", *Research in Organizational Behavior*, (15), 1993, pp.1-43.
- Schalk, R. and Freese, C., "New Facets of Commitment in Response to Organizational Change: Research Trends and the Dutch Experience", *Journal of Organizational Behavior*, (4), 1997, pp.107-123.
- Staw, B. M., "Motivation in Organizations: Toward synthesis and redirection", in B. M. Staw and G. R. Salancik (Eds.), *New Directions in Organizational Behavior*, Chicago: St. Clair, 1977.

- Turnley, W. H. and Feldman, D. C., "Psychological Contract Violations during Corporate Restructuring", *Human Resource Management*, (37), 1998, pp.71-83.
- Turnley, W. H. and Feldman, D. C., "The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect", *Human Relations*, (52), 1999, pp.895-922.
- Turnley, W. H. and Feldman, D. C., "Re-examining the Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction as Mediators", *Journal of Organizational Behavior*, (21), 2000, pp.25-42.
- Tsui, A.S., Pearce, J. L., Porter, L.W. and Tripoli, A.M., "Alternative Approaches to the Employee-organization Relationship: Does Investment in Employees Pay off? ", *Academy of management Journal*, (40), 1997, pp.1089-1121.
- Thomas, Helena D. C. and Anderson, N., "Changes in Newcomers' Psychological Contracts during Organizational Socialization: A Study of Recruits Entering the British Army", *Journal of Organizational Behavior*, (19), 1998, pp.745-767.
- Wong, P. T. and Weiner, B., "When People ask "Why" and the Heuristics of Attributional Search", *Journal of Personality and Social Psychology*, (40), 1981 pp.650-663.

The Impact of Psychological Contract Breach on Employee Work Behaviors - Evidence from the High-Tech Industry

MING-SHIUN CHEN, MIAO-LING FANG*

ABSTRACT

This study examined the relationship of psychological contract breach and three types of employee behaviors (intention to quit, neglect of in-role job duties, and organizational citizenship behaviors). The research hypotheses were tested using a survey methodology. Variables are tested using correlation, hierarchical regression, ANOVA, and structural equation modeling. The data suggest that psychological contract violations will be positively related to employee's intention to quit, be positively related to employees' neglect of their in-role job duties, and negatively related to employees' willingness to engage in OCB. The contract violation is mediated by attributions for psychological contract breach. Implications of these findings are discussed.

Keywords: psychological contracts, psychological contract breach, psychological contract violation

* Ming-Shiun CHEN, Associate Professor, Department of Business Administration, National Taipei University. Miao-Ling FANG, Assistant Professor, Department of Business Administration, Southern Taiwan of Technology University / Ph.D. Student, Department of Business Administration, National Taipei University.