

高绩效工作系统真的会减少心理契约违背吗？

——威权领导与独立型自我构念的联合调节作用检验^{*}

□ 林亚清 蓝浦城

领域编辑推荐语：

“高绩效工作系统向员工释放了怎样的社会信号？本文将深化我们对于威权、契约和自我构念的理解，让我们意识到在特定情境下，高绩效工作系统可能反过来促进心理契约的违背。”

——周欣悦

摘 要：以往的研究基于社会交换理论认为高绩效工作系统是降低员工心理契约违背的关键举措。然而，由于社会交换过程的复杂性，本文认为高绩效工作系统对员工心理契约违背的抑制作用存在一定的不确定性。鉴于此，本文以威权领导、独立型自我构念为切入点，剖析了员工如何感知高绩效工作系统释放的社会交换信号，从而影响他们的心理契约违背，由此构建了上述两个变量对高绩效工作系统影响心理契约违背的联合调节模型。以江苏、山东、福建和广东等地区 1923 名员工为样本，实证发现：威权领导和独立型自我构念分别削弱了高绩效工作系统与心理契约违背的负向关系；并且，在高水平的威权领导和独立型自我构念条件下，高绩效工作系统与心理契约违背的负向关系消失，反而促进了心理契约违背。本文有助于拓展高绩效工作系统边界条件研究的理论视角，深化已有研究对组织与员工社会交换过程复杂性的认识，为社会交换理论的发展与应用提供重要启示。

关键词：高绩效工作系统；心理契约违背；威权领导；独立型自我构念；社会交换理论

^{*} 本文受国家自然科学基金青年科学基金项目“中国情境下工会-管理层合作、高绩效工作系统对员工态度的跨层次影响机制研究”（批准号：71402153）、福建省社会科学研究基地重大项目“干部担当作为视域下的公共服务质量提升研究”（批准号：FJ2020JDZ005）资助。本文初稿曾在第八届中国人力资源管理论坛（2019年9月，东北大学）上宣读，感谢与会专家的评论和建议。感谢《管理学季刊》初审专家、两位匿名审稿人、三位主编和领域编辑提出的建设性意见。感谢《管理学季刊》编辑部在本文投稿与修改过程中给予的耐心与展现出的专业精神。当然，文责自负。

一、引言

心理契约违背是指当员工感知到企业难以履行契约中所规定的责任、义务与承诺时所产生的愤怒、挫折、失望等情绪。以往研究发现,心理契约违背降低了员工的工作满意度、组织公民行为、组织承诺和谏言行为 (Arshad & Sparrow, 2010; Callea et al., 2016; Cassar & Briner, 2011; Rai & Agarwal, 2019), 并可能引发反生产行为、工作耗竭乃至工作退出 (Griep et al., 2016; Jamil et al., 2013; Rai & Agarwal, 2019)。在组织内外部环境日趋动态、复杂的今天, 心理契约违背现象普遍存在并制约着企业的可持续发展, 从而使探讨如何降低员工的心理契约违背以维持企业竞争优势成为一个富有时代意义的研究课题。

对此, 有学者注意到员工感到背叛和愤怒通常与人力资源管理密切相关 (Guzzo et al., 1994), 并提出高绩效工作系统的实施是减少员工心理契约违背的一项关键举措。所谓高绩效工作系统, 是指由甄选、广泛培训、内部职业机会、绩效评估、授权以及激励薪酬等最佳人力资源管理实践组成并且发生协同作用的整体系统 (Boxall & Macky, 2009)。源于心理契约对员工与组织关系的关注, 既有研究主要基于社会交换理论解释高绩效工作系统降低员工心理契约违背的内在逻辑。社会交换理论认为, 个人与组织在互动中形成交换关系, 以一方先采用诸如报酬活动、礼物或恩惠等形式的投入开始, 另一方感知后产生互惠反应 (Blau, 1964)。根据该理论, 心理契约违背描述了员工

在社会交换过程中感知不平衡后产生的负面情绪反应 (Arshad & Sparrow, 2010); 高绩效工作系统则是组织表达信任、认可、投资和履行义务的社会交换信号。因此, 高绩效工作系统被认为能够降低员工在与组织交换中的不平衡感, 减少心理契约违背发生的可能 (Braekkan, 2012; 王娟等, 2018)。

然而, 尽管社会交换理论提出的互惠规范为理解高绩效工作系统的积极功能提供了一个强有力的解释, 但最新的研究表明, 个人与组织的交换行动通常较为复杂, 有许多干扰因素会影响上述社会交换的质量甚至导致这一关系的失败。一方面, 基于多焦点社会交换理论的视角, 由于组织的“虚拟性”, 员工与组织集体的交换通常表现为其与组织多个具体“代理人”之间的交换, 这些交换关系间的相互作用会影响到员工对其中某一对交换关系的判断 (Lavelle et al., 2007)。因此, 考虑到诸如高绩效工作系统等组织制度和员工的直线领导是组织最为重要的两大“代理人”, 他们与员工之间形成的不同交换关系会相互影响 (Conway & Briner, 2005: 32; Tuan, 2018)。进一步地, 由于与组织制度相比, 直线领导作为组织的代理人, 发挥着联结组织与员工之间关系的桥梁作用, 和员工通常“距离”更近, 导致高绩效工作系统发出的交换信号往往会被员工感知到的领导角色所强化或削弱 (Restubog et al., 2010; 赵红丹等, 2019)。另一方面, 由于社会交换的内容和过程通常未经过交换双方的协商, 回报的性质和时间亦不确定, 因而组织发起社会交换的实际效果也会受到交换另一方即员工自身认知的影响 (Shore et al., 2009)。换言之

之,员工会因其自身认知方式的差异而对社会交换过程产生不同的理解和解读 (Cropanzano & Mitchell, 2005), 这种差异化的感知和解读势必会在一定程度上影响他们对高绩效工作系统交换信息的接收。也就是说,在上述多重交换关系和交换对象特征的影响下,高绩效工作系统的实际效果很大程度上取决于员工如何感知其所传递的交换信号。在这种情况下,员工感知的高绩效工作系统是否降低他们的心理契约违背存在一定的不确定性,忽视社会交换过程中的干扰因素可能使我们片面夸大高绩效工作系统的积极作用。遗憾的是,鲜有研究注意到组织运用高绩效工作系统与员工进行社会交换的复杂性,系统地将直接领导和个体认知方式这两个影响社会交换的关键变量纳入对心理契约违背生成的分析框架中,考察它们所产生的联合调节效应。^①

鉴于此,本文试图以威权领导、独立型自我构念为切入点剖析上述问题,以此提出对高绩效工作系统与心理契约违背关系之深刻逻辑的再认识。一方面,之所以选择威权领导作为直线领导分析切入点,不仅源于此类领导风格是中国组织情境下最常见的领导风格之一,更在于威权领导在影响下属的过程中,主要运用了其职位所赋予的正式权力而非个人化的非正式互动 (Li et al., 2021; 章凯等, 2022),即他们在工作更有可能以组织“代理人”的身份行事。因此,威权领导这一直线领导类型作为组织“代理人”在组织与员工的交换中至关

重要,如 Jiang 等 (2017) 实证分析发现威权领导使员工认为组织没有满足他们的社会交换期望,从而导致员工心理契约违背增加。在这种背景下,探索威权领导对高绩效工作系统实施效果的调节效应,更有助于捕捉多焦点社会交换理论视角下员工与组织两大“代理人”间复杂的交换关系及其相互影响。^② 另一方面,自我构念是反映个体如何理解自身与他人关系的认知方式,独立型自我构念的个体往往认为自己与他人彼此独立,追求个人的独立自主,其价值观和行为方式不易受到他人的影响 (Markus & Kitayama, 1991)。作为稳定的个体认知方式,独立型自我构念与自我调节、环境信息处理、个人自主、社会比较等认知性过程方面联系紧密 (Markus & Kitayama, 1991; Singelis & Brown, 1995; Wisse & Sleebos, 2016),深刻影响着个体对外部信息的感知、接收和加工处理。此外,独立型自我构念正越发成为中国社会转型背景下个体认知方式的一种普遍类型,是新生代员工区别于老一代员工的核心特征之一 (王弘钰, 2018),因而是当代中国企业在制定相关的人力资源管理政策中难以回避的重要因素。综上,本文将威权领导、独立型自我构念这两个既与多重交换关系和员工认知密切相关,又能充分反映当前管理情境特征的变量同时引入高绩效工作系统与心理契约违背两者关系的研究中,探索威权领导和独立型自我构念不同高低组合下,高绩效工作系统与心理契约违背

① 根据 Lam 等 (2019), 三阶交互模型可以分为联合调节效应 (joint moderating effects)、被调节的调节效应 (moderated moderating effects) 和被调节的联合/交互效应 (moderated joint effects) 三类模型。

② 与高层领导等其他层级的领导相比,直线领导与员工在组织中的互动更为频繁,是组织面向员工最为重要的“代理人”之一,因此本文所指的威权领导均为直线领导这一层级。

关系的差异。

相比以往的文献,本文的研究贡献在于:第一,以高绩效工作系统和心理契约违背的关系为例,将员工与组织多个“代理人”的交换关系以及作为交换另一方的员工如何理解交换过程纳入统一的分析框架,拓展和深化了社会交换理论的相关研究(Lavelle et al., 2007; Cropanzano & Mitchell, 2005),也为理论界辩证地看待社会交换过程组织互惠措施的双面性、认识社会交换过程的复杂性提供了系统的实证证据。第二,基于社会交换理论及其最新研究成果,以威权领导和独立型自我构念为切入点系统地将领导、员工两个方面的因素整合进高绩效工作系统有效性的理论模型中,探讨了高绩效工作系统降低员工心理契约违背的不确定性,为全面认识高绩效工作系统的影响效果提供了来自社会交换理论的视角。第三,本文的研究结论可以为企业在采用高绩效工作系统降低员工心理契约违背时,全面考虑诸如领导、员工认知方式等其他因素的干扰以防止制度失灵,实现制度效能最大化提供启示。

二、文献基础与研究假设

(一) 文献基础

心理契约是个体对组织互惠义务履行的期望,是员工与组织交换关系的重要组成部分。该概念源于社会交换理论和公平理论(Ander-son & Schalk, 1998)。这些理论认为人类是理性的,他们会利用成本收益分析来比较贡献和产出的对等性,即当个体履行了组织所期望的义务时,组织相应的回报被期望平等地交换

(Blau, 1964; Carrell & Ditttrich, 1978)。而当个体认为组织没有履行一个或多个义务时,就会产生生气、背叛和愤怒等情感,即心理契约违背(Morrison & Robinson, 1997)。因此,义务的履行与否就成为心理契约违背产生的关键,即心理契约违背是组织义务履行未达到预期的情绪反应。Morrison和Robinson(1997)的理论研究总结了组织中员工心理契约违背产生的根源,如组织或组织代理人没有能力信守诺言或不愿意信守诺言,因员工与组织代理人认知方式的差异、契约义务的复杂性和模糊性以及缺乏信任和交流导致的个体与组织感知承诺的不一致性。

根据Morrison和Robinson(1997)的研究,组织在员工心理契约违背的生成与缓解上扮演着十分重要的角色。因此,除极少数研究关注消极情感(Arshad & Sparrow, 2010)、大五人格(DelCampo, 2007)等个体因素对心理契约违背的影响外,后续的实证文献也多将研究焦点置于组织因素的作用上。研究发现,契约条款破裂(Xavier & Jepsen, 2015; Kraak, 2017)、工作压力(Xavier & Jepsen, 2015)、威权领导(Jiang et al., 2017)、辱虐管理(Pradhan et al., 2020)、工作场所欺凌(Salin & Notelaers, 2017; Rai & Agarwal, 2019)等负面因素显著推动了员工心理契约违背的产生;而员工入职后的积极管理经历(Sutton & Griffin, 2004)、程序公正(Arshad & Sparrow, 2010)、团队-成员交换(Gervasi et al., 2022)等正面因素对抑制员工的心理契约违背具有显著的积极意义。特别地,由于人力资源管理实践作为主要的组织政策,在组织履行契约义务中扮演

了极为重要的角色,因而被许多研究者视为降低员工心理契约违背的关键举措。Zhao 等(2022)基于对上海四家互联网企业 284 名员工的实证调研发现,社会责任导向的人力资源管理实践对员工心理契约违背具有显著的负向影响。Latorre 等(2020)通过对食品、零售、教育等行业 214 个组织 4648 名员工的实证分析发现,高承诺人力资源管理实践对员工心理契约违背具有显著的抑制作用,员工感知的领导支持和心理契约满足在其中扮演了中介角色。此外,研究者还考察了综合性人力资源实践即高绩效工作系统对心理契约违背的作用。Braekkan(2012)以 239 名美国企业员工为样本进行实证研究,发现个体感知到的高绩效工作系统对他们的心理契约违背具有显著的负向影响,王娟等(2018)以 260 名中国 MBA 学员为研究对象的实证研究也支持了员工感知的高绩效工作系统对他们心理契约违背的显著负向影响。

值得注意的是,上述研究指出员工心理契约违背的产生或缓解主要源于其与组织交换关系的变化,因而上述人力资源实践与心理契约违背关系的研究无一不建立在社会交换理论的基础上。社会交换理论强调,个人与组织的交换关系始于一方对另一方的诸如报酬活动、礼物或恩惠等形式的投入(Blau, 1964)。当员工感知到组织对他们的投入时,他们会认为组织是值得信赖的。进一步地,根据互惠原则,员工会以对组织有利的、积极的态度和行为回报组织。以高绩效工作系统为例,其所包含的相互协同的培训、内部职业发展机会、授权及激励薪酬等人力资源管理实践与员工利益密切相关,往往被员工视为组织对自己表达信

任、认可、投资和履行义务的社会交换信号(Takeuchi et al., 2007; Zhang et al., 2019)。因此,基于社会交换理论,员工会将感知到的高绩效工作系统视为组织对他们的一种投入,传递着组织履行义务、给予承诺的信号,从而能够感知到心理契约得到履行,降低了心理契约违背发生的可能。

综合以上分析,已有文献对心理契约违背影响因素的研究已颇为丰富,同时社会交换理论为高绩效工作系统与心理契约违背两者之间的积极关系论证提供了重要的理论视角。尽管如此,相关研究仍然存在许多不足:第一,现有研究针对心理契约违背组织层面影响因素的考察主要沿着以催生心理契约违背产生的负面因素和有助于抑制心理契约违背的正面因素分别展开,考虑到组织环境的多面性,这些负面和正面的因素可能共存于同一情境中,共同作用于员工的心理契约违背,而这是已有文献所未涉及的。第二,现有研究更多地强调组织因素的作用,而忽视了员工自身特征的影响。由于对心理契约和交换关系的认知通常带有一定的主观性,不同类型的员工可能形成不同的理解,这不可避免地会对组织政策效果的发挥形成干扰和约束。第三,已有研究往往认为一旦组织实施高绩效工作系统,员工的心理契约违背便会随之降低,而未注意到这一过程中可能的干扰因素导致组织政策效果大打折扣。事实上,无论是高绩效工作系统还是社会交换理论的相关研究,都表明了高绩效工作系统积极作用的发挥具有一定的不确定性。一方面,基于高绩效工作系统的相关文献可知,高绩效工作系统的积极效应并非一成不变;相反,其所隐

含的“阴暗面”会对员工的态度和心理产生消极的影响,而这种“阴暗面”可能在一定条件下被激发出来(孙健敏和王宏蕾,2016)。另一方面,根据社会交换理论,组织通过高绩效工作系统与员工的交换实际上十分复杂,由于组织“代理人”的多重性、员工认知的差异性等因素的制约,导致现实生活中的交换成效与理想情况势必存在一定距离。

为了弥补上述研究缺憾,本文试图结合社会交换理论的最新研究,在高绩效工作系统与心理契约违背的关系研究中同时引入威权领导和独立型自我构念,以探讨组织中领导因素和员工自身特征如何共同影响高绩效工作系统这一积极组织政策作用的发挥,同时为社会交换过程的复杂性提供进一步的证据。

(二) 威权领导在高绩效工作系统与心理契约违背关系中所发挥的调节作用

与其他领导类型不同,威权领导强调对下属的绝对控制权以及支配权,借助其职位所赋予的正式权力,他们会专制地做出所有重要决定,如分配任务、下达命令、设定高要求等(Wang et al., 2013),并通过制定规则和威胁对不服从者实施惩罚以有效控制下属(Aryee et al., 2007)。在这种情况下,领导者与下属的沟通交流往往也是自上而下的单向交流,以带有命令、要求的口吻而忽视下属的意见和期望(Farh & Cheng, 2000; Li, 2014)。此外,此类领导者还非常关注面子,极力维护自身的威权形象,员工的不同意见或建言行为也往往被当成对其威权的挑衅(Chan, 2014),这进一步增加了双向沟通的难度。基于社会交换理论,本文认为员工在感受到威权领导的上述特征时,

会与领导者形成消极的交换关系,这进而会影响到他们感知到的高绩效工作系统与心理契约违背两者之间的关系。

多焦点社会交换理论认为,由于组织的“虚拟性”,员工与组织集体的交换表现为其与组织多个具体“代理人”之间的交换,且这些交换关系之间会存在增强或削弱的相互作用(Lavelle et al., 2007)。如前所述,员工感知的高绩效工作系统会使员工感受到组织对他们的信任、认可和投资,这些理念均预示着社会交换关系的建立(Shore et al., 2006; Zhang et al., 2019)。相反,当员工感受到威权领导破坏了互惠和信任原则信号时,他们会形成社会交换关系被破坏的认知(Chen et al., 2018)。心理契约违背则是社会交换实际情况达不到个体预期后产生的情绪反应(Lawler, 2001)。显然,员工所感知到的高绩效工作系统与威权领导作为组织的两大“代理人”对员工发出了截然相反的社会交换信号,从而对心理契约违背也产生了相反的作用。值得注意的是,高绩效工作系统、威权型的直线领导者在向个体传递交换信号时,可以分为“远端”和“近端”信号。其中,相较于处于“远端”的高绩效工作系统,处于“近端”且与员工的互动更加频繁、密切的直线领导者向员工传递的交换信息更为优先和直接,此类“近端”的交换信号会干扰甚至扭曲员工对“远端”信号的接收(Casimir et al., 2014)。在这种情况下,感知的高绩效工作系统与员工心理契约违背的负向关系可能会受到威权领导的阻滞而削弱。反之,低威权领导能够“放下身段”积极与员工进行双向沟通交流、聆听员工的心声,他们传递出与高绩

效工作系统相对一致的积极交换信号,引导员工感知高绩效工作系统的积极意义,从而强化感知高绩效工作系统与心理契约违背的负向关系,并且低威权领导这一“近端”交换信号会支持高绩效工作系统该“远端”交换信号的传递,使员工更容易接收到高绩效工作系统的交换信号,增强高绩效工作系统与心理契约违背的负向关系。鉴于此,本文提出:

假设 1: 威权领导调节了高绩效工作系统与心理契约违背的负相关关系。具体而言,当威权领导程度高时,高绩效工作系统与心理契约违背的负相关关系会减弱;当威权领导程度低时,高绩效工作系统对心理契约违背的负相关关系会增强。

(三) 独立型自我构念在高绩效工作系统与心理契约违背关系中所发挥的调节作用

与此同时,由于社会交换关系的模糊性和不确定性,员工对其的强弱感知会受到诸如他们自身的交换意识、互惠谨慎性、移情关心和换位思考等个体差异的影响 (Cropanzano & Mitchell, 2005; Kamdar et al., 2006)。Markus 和 Kitayama (1991) 较早地对独立型自我构念和依赖型自我构念进行了较为系统的区分。其中,独立型自我构念与个人主义、自我为中心和个人导向等概念相似 (Derlega et al., 2002),往往将自身与其他人、社会背景相分离,强调短期主义、自我利益最大化与个人目标的达成 (Kim et al., 2010; Kwan et al., 1997); 与之相反,依赖型自我构念与集体主义、社会为中心和关系导向等概念相似,拥有这类自我构念的个体将自身视为社会关系中不可分割的一部分,其行为在很大程度上受到了其感知到的关

系中其他个体的想法、情感和行动的影响 (Yates & de Oliveira, 2016),努力维持与他人的长期关系 (Utz, 2004)。

如前所述,根据社会交换理论,内部晋升、培训、参与式管理和利润分享等高绩效工作系统的实施被员工感知为组织的恩惠,而员工必须通过努力工作给予组织相应的回报,即组织期望通过高绩效工作系统的实施能够与员工建立长期的社会交换关系 (Shore et al., 2006)。在这种情况下,遵循短期导向和自利主义的高独立型自我构念者感知到高绩效工作系统所代表的长期导向和互惠性时,可能会处于“无动于衷”的状态 (Markus & Kitayama, 1994)。出于互惠规范的要求,个体理应对组织的支持表达感激,降低个人要求并对组织表达忠诚,通过努力工作对组织予以回报,但这与其短期导向、自我利益最大化的价值观不符。为了贯彻“独立”的理念,他们可能会“忽略”或“屏蔽”高绩效工作系统释放的社会交换信号,将其视为与自身无关的外部存在,从而导致高绩效工作系统对心理契约违背的削弱作用受阻。相反,低独立型自我构念的个体更愿意调整自己去与组织建立长期的社会关系 (Markus & Kitayama, 1991),倾向于视自身为组织中不可分割的一部分,因而更有可能以一种换位思考的方式诠释和解读组织制度,将高绩效工作系统所传递的信息解读为组织向自身传递建立积极社会交换关系的信号,进而加强其在减少诸如心理契约违背等消极互惠性反应上的作用。基于以上分析,本文提出:

假设 2: 独立型自我构念调节了高绩效工作系统与心理契约违背的负相关关系。具体而言,

对于高独立型自我构念的个体,高绩效工作系统与心理契约违背的负相关关系会减弱;对于低独立型自我构念的个体,高绩效工作系统与心理契约违背的负相关关系会增强。

(四) 威权领导、独立型自我构念在高绩效工作系统与心理契约违背关系中所发挥的联合调节作用

上述分析表明,威权领导及独立型自我构念作为组织与员工社会交换过程中两个重要的调节因素,会导致员工感知的高绩效工作系统对心理契约违背的削弱作用受到影响。为了更深刻地揭示威权领导、独立型自我构念在高绩效工作系统与心理契约违背两者关系中所发挥的调节作用,本文进一步提出了联合调节模型,从个体层面的感知出发,同时考虑威权领导、独立型自我构念对高绩效工作系统与心理契约违背关系的联合调节作用。具体而言,本文讨论了在威权领导和独立型自我构念均高、威权领导和独立型自我构念均低、高威权领导和低独立型自我构念,以及低威权领导和高独立型自我构念四种不同组合情况下,高绩效工作系统与心理契约违背的关系差异。

理论上可以预期,在威权领导和独立型自我构念均高的情况下,员工感知到的高绩效工作系统对个体所传递的“承诺”信息容易被员工所感受到的威权领导这一“近端”的组织代理人 and 短期导向、自利主义的个体认知所阻隔或干扰,导致高绩效工作系统与心理契约违背的负向关系被削弱。相反,在威权领导和独立型自我构念条件均低的情况下,领导者更有可能传递与高绩效工作系统一致的积极交换信号,且员工也倾向于与组织建立长期的社会交换关

系,这为高绩效工作系统的实施提供了良好的条件,能够最大限度地传递组织与个人建立社会交换关系的信息,从而强化其对心理契约违背的抑制作用。而在高威权领导、低独立型自我构念和低威权领导、高独立型自我构念的混合情况下,都会有来自领导或个体的阻碍因素。例如,员工感受到威权领导传递了与高绩效工作系统矛盾的信息,且这一交换信号源与高绩效工作系统相比“距离”更近,从而阻滞了对高绩效工作系统积极社会交换信号的接收;而拥有独立型自我构念的员工则往往以自我为中心解读组织制度,容易导致其与组织对双方责任和承诺的解读存在认知差距,如对长期交换关系的不同看法使这类员工自发地“隔离”了高绩效工作系统释放的社会交换信号。可以说,这些因素都会削弱高绩效工作系统与心理契约违背的负相关关系。不过,在这种情况下,员工感受到的高绩效工作系统对心理契约违背的影响仅受他们威权领导和独立型自我构念其中某一因素的限制,因而他们感知的高绩效工作系统对于心理契约违背的抑制作用尽管可能受到削弱,但与威权领导和独立型自我构念均高的情况相比削弱程度可能较小。基于以上分析,本文提出:

假设 3: 威权领导和独立型自我构念联合调节了高绩效工作系统与心理契约违背的负相关关系。在威权领导和独立型自我构念均高的情况下,高绩效工作系统与心理契约违背的负相关关系最弱。

综上,借鉴 Lam 等(2019)的研究,本文的研究模型如图 1 所示。

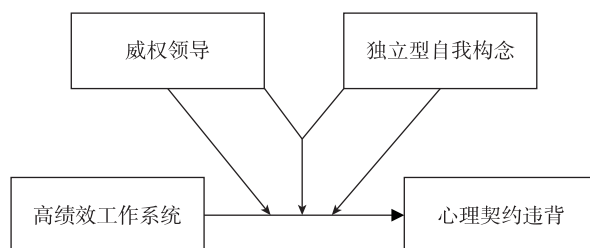


图1 本文的研究模型

三、研究设计

(一) 研究程序与样本分布情况

为了获取调研数据,本文对江苏、山东、福建和广东等省份的企业员工进行了大规模的问卷调查。涉及企业所在行业分布广泛、代表性强,包括制造业、服务业、IT、生物产业、金融业、建筑业、印刷业、环保行业、房地产业、医药行业等,公司性质包括私营企业、国有企业、中外合资和外商独资等类型。问卷中所有的题项均采用七点制计分,从“1-非常不同意”到“7-非常同意”。问卷的发放主要采用以下两种方式:一种是对企业进行现场问卷调查。我们通过课题组所在学院的校友会获得了与其有着良好合作关系的企业名单和联系方式,确定了可采用现场发放问卷的企业,然后由课题组成员亲自到现场发放问卷,并向调研对象强调此次调研的主要内容、重要意义以及所有信息仅作为学术用途并保密,详细介绍和解释问卷中较为专业的术语及其填写方法与注意事项,鼓励企业根据实际情况进行填写,最

后现场回收问卷。另一种则采用与政府合作的方式进行问卷调查。我们同样通过课题组所在学院的校友会联系确定了部分有着密切合作关系的政府部门协助进行问卷调查,在具体实施步骤上,我们将问卷放入调研信封,并将此次调研的目的、意义、填写要求和说明与注意事项等信息附在问卷首页,交由政府部门相关负责人或联系人发放和回收,然后通过邮寄等方式寄回课题组。具体地,课题组通过上述两种调研方式面向450家企业,每家企业发放8份问卷,共发放3600份问卷。经过半年的努力,课题组回收了2600份问卷,回收比例为72.2%。剔除了答题不完整和无效问卷,最终获得1923份有效问卷,其中现场收集样本为1178份,与政府合作收集样本为745份,共涉及269家企业。^①

(二) 变量测量

本文对高绩效工作系统的测量采用员工感知的方式,具体主要借鉴Delery和Doty(1996)、Xiao和Björkman(2006)提出的测量量表,包括内部晋升、培训、绩效评估、工作安全、员工参与、工作分析以及利润分享七种

^① 未报告的实证结果显示,现场收集、与政府合作收集这两类收集方式获得的数据在关键研究变量(如心理契约违背、独立型自我构念、威权领导、高绩效工作系统)的均值和中位数方面都不存在显著差异。进一步的检验结果还表明,两种收集方式获得的数据都具有较高的信效度水平。可见,不同的数据收集方式并不会对本文研究结论的可靠性产生影响。

最佳的人力资源实践,涵盖“为员工制定清晰的职业发展路径”等24个条目。对于威权领导的测量,则主要采用Cheng等(2004)使用的量表,具体包括“我的上司要求我完全服从他的领导”等9个条目。独立型自我构念的测量,主要采用Kim等(2010)所使用的Brockner等(2000)的量表,包括“我是一个独一无二,与别人分开的人”等5个条目。最后,在因变量心理契约违背量表的选择上,本文使用Robinson和Morrison(2000)开发的量表,采用“公司对待我的方式,使我感到非常沮丧”等4个条目进行测量。

借鉴已有研究文献,本文将员工性别、年龄、教育程度、工龄和月收入等个体特征变量以及企业性质、规模和行业等组织特征作为主要的控制变量(Zhang & Jia, 2010; Miao & Cao, 2019)。其中,性别变量以女性作为参照组设置虚拟变量,当性别为男性时赋值为1,否则为0;将年龄视为连续型变量,采用调研年份减去调研对象所填写的出生年份计算得出;将教育程度划分为高中及以下、大专、本科和研究生四组,分别赋值为1至4;将工龄定义为员工的工作年限,以年份为单位,其值为连续型变量;个人月收入(包括津贴、加班费与奖金等)划分为2000元以下、2000~2999元、3000~3999元、4000~4999元和5000元及以上等五组,分别赋值为1至5;^①在企业性质方面,将样本划分为私营企业与非私营企业(包

括国有企业、中外合资和外商独资等类型),以非私营企业作为参照组设置虚拟变量,当企业性质为私营企业时赋值为1,否则为0;在企业规模方面,将样本划分为50人以下、50~100人、101~500人、501~2000人和2001人及以上五组,分别赋值为1至5;在行业类型方面,将样本划分为制造业和非制造业,以非制造业作为参照组设置虚拟变量,当所处行业为制造业时赋值为1,否则为0。

具体而言,本文调查样本涉及1923名企业普通员工,其中男性占53.0%;平均年龄为29.46岁;在教育程度的分布中,以大专和本科学历的人数居多,占总样本的比例分别为36.9%和36.2%,而高中及以下、研究生学历的人数分别占了总样本的22.2%和4.7%;工作年限(工龄)平均为6.48年;个人月收入在2000~2999元和3000~3999元两个层级的样本分别占总样本的38.2%和24.7%,而收入在5000元及以上、4000~4999元和2000元以下的样本数分别占13.5%、12.2%和11.4%;员工所处企业性质为私营企业的占比55.3%;企业规模在101~500人的占比最大,为38.2%;所处行业为制造业的占比34.5%。

四、实证结果与讨论

(一) 问卷的信度与效度检验

本文采用内部一致性系数Cronbach α 、二

^① 本研究的实际调研时间为2016年初到2017年初,我们查阅了当年的国家统计局官方统计数据,2016年全国城镇私营单位就业人员年平均工资为42833元(月平均工资为3569.42元),城镇非私营单位就业人员年平均工资为67569元(月平均工资为5630.75元)。本文样本中私营企业员工占比为55.3%,非私营企业员工占比为44.7%。考虑到工资分布属于典型的“偏态分布”,也就是少数人工资水平较高,多数人的工资水平会低于平均工资。与现实情况较为一致,本次调查中研究样本中个体的月收入在2000~3999元占比约62.9%,样本总体而言具有较强的代表性。

阶验证性因子分析和区分效度检验来考察量表的信度和效度。其中,高绩效工作系统量表的内部晋升、培训、绩效评估、工作安全、员工参与、工作分析维度的 Cronbach α 分别为 0.877、0.788、0.827、0.723、0.815、0.824,具有较好的信度;而利润分享维度的 Cronbach α 较低,仅为 0.513,这可能是由于该维度仅有两个条目导致的,但也超过了 Taber (2018) 建议的最低标准 0.450。同时,高绩效工作系统整体量表的 Cronbach α 为 0.932,符合一般的建议标准。威权领导、独立型自我构念和心理契约违背的 Cronbach α 分别为 0.920、0.961 和 0.817。进一步地,本文构建了内部晋升、培训、绩效评估、工作安全、员工参与、工作分析和利润分享七个初阶因素构念聚合到高绩效工作系统的二阶验证性因子模型,模型的拟合度指标如下: $\chi^2/245 = 8.391$, RMSEA = 0.062, IFI = 0.925, CFI = 0.925, 并且内部晋升、培训、绩效评估、工作安全、员工参与、工作分析和利

润分享七个初阶因素构念的因子负荷量分别为 0.893、0.808、0.798、0.779、0.876、0.782 和 0.942。可见七个初级因子能够较好地聚合到高绩效工作系统。

进一步地,本文采用了验证性因子分析对高绩效工作系统、威权领导、独立型自我构念和心理契约违背组成的四因子模型进行区分效度检验。该四因子的拟合度指标如下: $\chi^2/df = 11.319$, RMSEA = 0.073, IFI = 0.915, CFI = 0.914, 均达到了较高的标准。如表 1 所示,与其他三个模型相比,该四因子模型对实际数据的拟合最为理想。因此,本文所使用的四个变量具有良好的区分效度,并且,四因子模型中所有因子载荷数值大多远远高于 0.4 的一般建议标准,说明同一因子下的测量项目均能够有效地反映出该构念。可见,本次收集的问卷数据具有较高的效度,为后续研究奠定了良好基础。

表 1 验证性因子分析:区分效度

模型	因子	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	IFI	CFI
模型 1	4 因子: HPWS; AL; ISC; PCV	3044.692	269	11.319	0.073	0.915	0.914
模型 2	3 因子: HPWS+AL; ISC; PCV	9500.023	272	34.927	0.133	0.716	0.716
模型 3	2 因子: HPWS+AL+ISC; PCV	12056.729	274	44.003	0.150	0.637	0.637
模型 4	1 因子: HPWS+AL+ISC+PCV	17877.184	275	65.008	0.182	0.458	0.457

注:“HPWS”表示变量“高绩效工作系统”(high performance work systems)、“AL”表示变量“威权领导”(authoritarian leadership)、“ISC”表示变量“独立型自我构念”(independent self-construal)、“PCV”表示变量“心理契约违背”(psychological contract violation)、“+”代表两个因子合并为一个因子。

(二) 描述性统计与相关性分析

本文主要变量的平均值、标准差和相关系

数如表 2 所示。相关系数结果表明员工感知的高绩效工作系统与心理契约违背为显著负相关

($r=-0.090$, $p<0.001$); 同时, 威权领导与心理契约违背具有很强的正相关关系 ($r=0.542$, $p<0.001$); 而独立型自我构念与心理契约违背也具有较强的正相关关系 ($r=0.412$, $p<0.001$)。

表 2 主要变量的描述性统计与相关系数分析

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 男性	0.530	0.499											
2. 年龄	29.464	6.801	0.187***										
3. 教育程度	2.234	0.847	0.007	-0.139***									
4. 工龄	6.481	6.493	0.150***	0.744***	-0.105***								
5. 月收入	2.783	1.206	0.170***	0.211***	0.417***	0.227***							
6. 私营企业	0.553	0.497	-0.040	-0.072**	-0.174***	-0.155***	-0.212***						
7. 企业规模	2.978	1.281	0.002	0.055*	0.206***	0.164***	0.265***	-0.352***					
8. 制造业	0.345	0.475	-0.017	-0.063**	-0.230***	-0.036	-0.162***	0.048*	0.115***				
9. 高绩效工作系统	4.971	0.987	0.052*	0.007	-0.041	-0.034	-0.005	-0.005	-0.064**	-0.026			
10. 威权领导	4.092	1.341	0.128***	-0.036	-0.013	-0.040	-0.038	0.051*	-0.030	0.051*	-0.026		
11. 独立型自我构念	4.231	1.323	0.065**	-0.095***	0.037	-0.112***	0.001	0.061**	-0.048*	-0.049*	0.102***	0.422***	
12. 心理契约违背	2.974	1.718	0.132***	-0.018	-0.029	-0.018	-0.066**	-0.001	-0.041	0.027	-0.090***	0.542***	0.412***

注: ***表示 $p<0.001$, **表示 $p<0.01$, *表示 $p<0.05$, 双尾检验。

(三) 回归分析结果

如表 3 所示, 本文得出了相关的回归分析结果。模型 1 的实证结果显示: 男性相较于女性更容易产生心理契约违背 ($\beta=0.558$, $p<0.001$); 月收入与心理契约违背具有显著的负相关关系 ($\beta=-0.126$, $p<0.01$)。模型 2 在模型 1 的基础上进一步加入了自变量员工感知的高绩效工作系统, 结果显示该变量与心理契约违背显著负相关 ($\beta=-0.141$, $p<0.001$)。这一结果意味着员工感知的高绩效工作系统得分增加 1 个单位, 相当于其心理契约违背得分降低 0.141 个单位。在模型 2 的基础上, 模型 3、模型 4 依次再加入调节变量威权领导和独立型自

我构念, 结果表明威权领导与心理契约违背显著正相关 (模型 3: $\beta=0.947$, $p<0.001$), 独立型自我构念与心理契约违背也显著正相关 (模型 4: $\beta=0.480$, $p<0.001$)。为了检验假设 2 和假设 3, 模型 5 在模型 4 的基础上加入了高绩效工作系统与威权领导交互项以及高绩效工作系统与独立型自我构念交互项。根据模型 5 的结果可以看出, 高绩效工作系统与威权领导交互项的回归系数显著为正 ($\beta=0.202$, $p<0.001$); 高绩效工作系统与独立型自我构念交互项的回归系数同样显著为正 ($\beta=0.156$, $p<0.01$), 并且 R^2 从模型 4 的 0.357 增加到了模型 5 的 0.381, $\Delta R^2=0.024$ ($p<0.001$)。

表 3 回归分析结果

变量	心理契约违背					
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
常数项	3.072 ***	3.086 ***	3.045 ***	3.028 ***	3.008 ***	2.941 ***
1. 控制变量						
男性	0.558 ***	0.576 ***	0.304 ***	0.288 ***	0.274 ***	0.263 ***
年龄	-0.001	0.000	0.006	0.007	0.007	-0.003
教育程度	0.040	0.028	0.016	0.013	0.030	0.043
工龄	-0.005	-0.008	-0.006	-0.001	0.002	0.006
月收入	-0.126 **	-0.121 **	-0.089 *	-0.103 **	-0.116 **	-0.101 **
私营企业	-0.059	-0.067	-0.153	-0.194 *	-0.142	-0.077
企业规模	-0.036	-0.043	-0.037	-0.036	-0.046	-0.029
制造业	0.098	0.089	0.020	0.063	0.072	0.114
2. 自变量						
高绩效工作系统		-0.141 ***	-0.107 **	-0.156 ***	-0.136 ***	-0.300 ***
3. 调节变量						
威权领导			0.947 ***	0.758 ***	0.645 ***	0.618 ***
独立型自我构念				0.480 ***	0.403 ***	0.485 ***
4. 二阶交互项						
高绩效工作系统×威权领导					0.202 ***	0.211 ***
高绩效工作系统×独立型自我构念					0.156 **	0.177 ***
威权领导×独立型自我构念						0.292 ***
5. 三阶交互项						
高绩效工作系统×威权领导×独立型自我构念						0.197 ***
R ²	0.031	0.038	0.312	0.357	0.381	0.441
ΔR ²	0.031 ***	0.007 **	0.274 ***	0.045 ***	0.024 ***	0.060 ***
F 值	6.546 ***	7.094 ***	74.083 ***	82.309 ***	77.210 ***	85.730 ***

注：*** 表示 $p < 0.001$ ，** 表示 $p < 0.01$ ，* 表示 $p < 0.05$ ，双尾检验。表中回归系数均为非标准化回归系数。

为了更加形象地阐述威权领导、独立型自我构念在员工感知的高绩效工作系统与心理契约违背两者关系中所扮演的调节作用，本文根据 Aiken 和 West（1991）推荐的方法绘制了图 2 和图 3。如图 2 所示，在高威权领导水平下，员工感知的高绩效工作系统与员工的心理契约违背关系不显著（ $\beta = 0.066$ ， $p > 0.05$ ）；在低威权领导水平下，员工感知的高绩效工作系统与

心理契约违背呈现显著的负相关关系（ $\beta = -0.338$ ， $p < 0.001$ ），此时员工感知的高绩效工作系统得分增加 1 个单位，相当于其心理契约违背得分降低 0.338 个单位，该负向影响远强于在总体样本中的负向影响（降低 0.141 个单位）。可见，与低威权领导水平相比，高威权领导水平下使员工感知的高绩效工作系统与心理契约违背的负相关关系减弱甚至消失。因此，

上述结果支持了假设 1。同样地,如图 3 所示,高独立型自我构念下,员工感知的高绩效工作系统与心理契约违背的关系不显著 ($\beta=0.020$, $p>0.05$);低独立型自我构念下,员工感知的高绩效工作系统与心理契约违背具有显著的负相关关系 ($\beta=-0.291$, $p<0.001$),此时员工感知的高绩效工作系统得分增加 1 个单位,相当于

其心理契约违背得分降低 0.291 个单位,该负向影响同样明显强于在总体样本中的负向影响(降低 0.141 个单位)。可见,与低独立型自我构念相比,高独立型自我构念条件下使员工感知的高绩效工作系统与心理契约违背的负相关关系减弱甚至消失。因此,上述分析支持了假设 2。

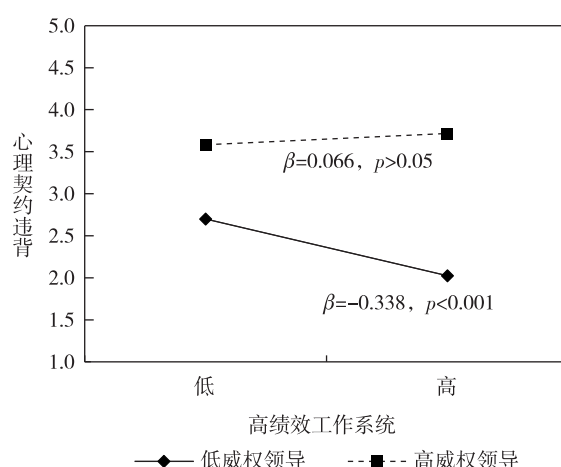


图 2 威权领导在高绩效工作系统与心理契约违背两者关系中的调节作用

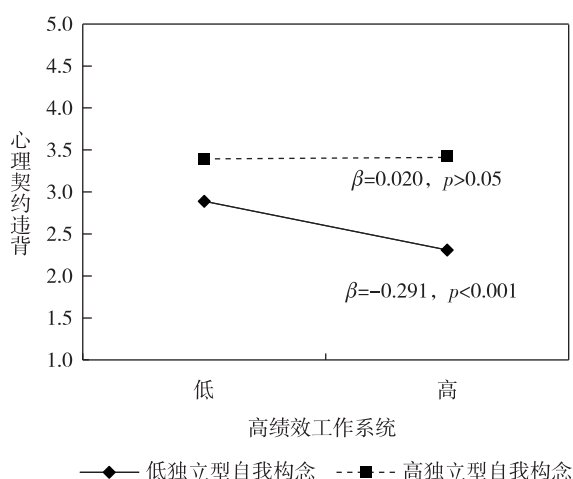


图 3 独立型自我构念在高绩效工作系统与心理契约违背两者关系中的调节作用

进一步地,为了检验威权领导、独立型自我构念对员工感知的高绩效工作系统影响心理

契约违背的联合调节效应。根据 Aiken 和 West (1991) 推荐的方法,模型 6 在模型 5 的基础上

加入了高绩效工作系统、威权领导和独立型自我构念组成的三阶交互项。实证结果如模型 6 所示,三阶交互项显著为正 ($\beta = 0.197, p < 0.001$),且 R^2 从模型 5 的 0.381 增加到了模型 6 的 0.441, $\Delta R^2 = 0.060$ ($p < 0.001$)。为了更清晰地展现上述联合调节效应,根据 Dawson 和 Richter (2006)、Lam 等 (2019),本文绘制了威权领导和独立型自我构念不同高低组合的四种情境下,员工感知的高绩效工作系统与心理契约违背之间的线性关系图,如图 4 所示。在此基础上,采用 T 检验来比较图 4 中四条直线的斜率差异,结果汇报于表 4。如图 4 和表 4 所示,在高威权领导、高独立型自我构念组合下,感知的高绩效工作系统与心理契约违背两者之间关系的斜率与其他三种情形存在显著差异,并且此时感知的高绩效工作系统与心理契约违背的负相关关系最弱 (如图 4 最顶部的直线所

示),甚至消失了,反而变成了正相关关系 ($\beta = 0.285, p < 0.001$)。这种情况下,员工感知的高绩效工作系统得分增加 1 个单位,相当于其心理契约违背得分同步增加 0.285 个单位,增加幅度绝对值是总体样本估计下降低幅度绝对值 (0.141 个单位) 的两倍多,说明威权领导和独立型自我构念均高的组合对高绩效工作系统积极作用的发挥具有强烈的干扰作用。因此,假设 3 得到了实证支持。值得注意的是,表 4 的斜率差异检验发现,虽然斜率 (1) 与其他三种情况的斜率存在显著的差异,但是斜率 (2)、斜率 (3) 及斜率 (4) 相互间没有显著差异。这一检验结果说明,威权领导和独立型自我构念均低或是混合情况下,员工感知的高绩效工作系统与心理契约违背的关系强度并不存在显著的差异。

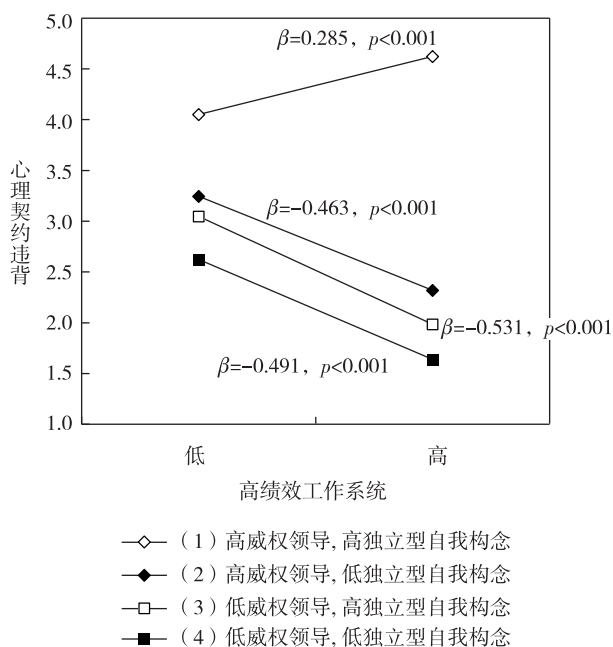


图 4 三阶交互作用图与简单斜率分析结果

表 4 斜率差异检验结果

斜率配对	斜率差异	T 值	p 值	95%置信区间
(1) 和 (2)	0.748	7.002	0.000	(0.539, 0.958)
(1) 和 (3)	0.817	7.016	0.000	(0.589, 1.045)
(1) 和 (4)	0.777	8.848	0.000	(0.605, 0.949)
(2) 和 (3)	0.068	0.529	0.597	(-0.185, 0.322)
(2) 和 (4)	0.028	0.308	0.758	(-0.153, 0.210)
(3) 和 (4)	-0.040	-0.355	0.722	(-0.260, 0.180)

注：“(1)”即斜率1：指高威权领导、高独立型自我构念条件下的斜率。“(2)”即斜率2：指高威权领导、低独立型自我构念条件下的斜率。“(3)”即斜率3：指低威权领导、高独立型自我构念条件下的斜率。“(4)”即斜率4：指低威权领导、低独立型自我构念条件下的斜率。

五、结论与启示

本文探究了高绩效工作系统与员工进行社会交换的复杂性。主要研究结果发现威权领导和独立型自我构念分别削弱了员工感知的高绩效工作系统与心理契约违背的负向关系；并且，在高水平的威权领导和独立型自我构念条件下，员工感知的高绩效工作系统与心理契约违背的负向关系消失，而与心理契约违背呈现正向关系。本文的研究结论不仅丰富了高绩效工作系统有效性研究的理论视角，而且也为企业实施高绩效工作系统提供了有价值的实践启示。

(一) 理论意义

本文的理论意义如下：第一，本文以高绩效工作系统影响心理契约违背的作用条件研究为切入点，深入揭示了组织与个人社会交换过程的复杂性，不仅为社会交换理论在高绩效工作系统研究中的应用提供了新的视角，而且也为社会交换理论的进一步发展提供了启示。以往人力资源管理的文献中，往往涉及社会交换理论中交换内容、交换过程的应用（Takeuchi

et al.，2007），忽视了社会交换关系的多重性、交换对象的认知差异等社会交换理论的新发展。本文结合最新的社会交换理论研究文献进行实证研究，发现威权领导会削弱员工感知的高绩效工作系统与心理契约违背的负相关关系，本质上是对个体与组织制度、领导两个组织“代理人”双重社会交换关系感知相互影响的讨论；独立型自我构念会削弱高绩效工作系统与心理契约违背的负向关系，本质上是针对个体认知方式在组织履行交换承诺的政策与个体情绪之间的调节作用检验。

进一步地，当高威权领导与高独立型自我构念组合的情境下，高绩效工作系统对心理契约违背的削弱作用被扭曲为促进作用，高绩效工作系统释放的长期社会交换信号不仅失效了，而且被员工感知为对其的一种“控制信号”。已有研究大多强调组织采取互惠措施与员工建立社会交换关系以获得预期的积极结果，但往往忽视了在组织中其他因素和员工自身因素的干扰下，互惠措施中可能隐含的“负面性”，从而片面地强调社会交换的可得性及夸大互惠措施的积极功能。本文的研究则表明，当条件不满

足时,互惠措施不仅没有起到组织预期的积极效果,反而刺激了其消极的控制信号。总而言之,通过一定的互惠措施与员工建立社会交换关系存在一定的复杂性,只有满足“天时、地利、人和”时,才能使他们的积极效应真正得到有效发挥。因此,本文针对社会交换过程中的多重社会交换关系感知和个体认知方式等内容的讨论,有助于拓展社会交换理论在人力资源管理研究中的应用,同时也为深刻理解社会交换过程的复杂性提供了理论和实证证据。

第二,丰富了高绩效工作系统有效性边界条件的研究成果。以往的研究往往从战略人力资源管理权变理论、高绩效工作系统本身的负面特征等入手,去讨论高绩效工作系统可能存在的“阴暗面”问题(孙健敏和王宏蕾,2016),本文从社会交换的多重性、交换对象认知差异等角度,研究发现了高绩效工作系统可能存在的负面影响成因。实证研究表明,在威权领导和独立型自我构念均高的情况下,员工感知的高绩效工作系统与心理契约违背的负相关关系消失,产生了正相关关系。这一结论意味着,当高独立型自我的员工“遭遇”高威权领导时,他们不仅阻隔了高绩效工作系统的积极信号,甚至将其扭曲为消极的信号。之所以产生如此之强的削弱效果,一种可能是因为在“双高”组合的情况下,威权领导者倾向于将组织的成功归因于自己,将失败归因于下属的能力不足或努力不够,而员工也更加关注自身利益的损失(Farh & Cheng, 2000; Cheng et al., 2004; 章凯等, 2022),这使高独立型自我者往往萌生被领导“抢工作业绩”的剥夺感。此时,组织中高绩效工作系统的实施对员工的绩效标

准和规范所提出的高要求(孙健敏和王宏蕾,2016),显然会产生适得其反的效果,加剧了员工对高绩效工作系统的负面归因,不仅没有释放符合他们价值观的积极信号,甚至由于威权领导的影响被感知为一种对他们的“控制”,形成较强的被剥夺感。

同时,虽然员工感知的高绩效工作系统与心理契约违背的关系在威权领导和独立型自我构念均高的条件下由“负向”转为“正向”,但在威权领导和独立型自我构念均低或是混合情况下,员工感知的高绩效工作系统与心理契约违背的关系方向虽然为负,但关系强度并不存在显著差异。可能解释在于:第一,在两种混合的情况下,即无论是高威权领导、低独立型自我构念还是低威权领导、高独立型自我构念,威权领导和独立型自我构念都会发生相互作用,如低独立型自我构念的个体会降低高威权领导的负面影响,而低威权领导会缓解高独立型自我构念所带来的负面影响,这使高绩效工作系统在两种混合的情况下都依然能够抑制心理契约违背,并且两者的抑制作用不存在显著差异。第二,在威权领导和独立型自我构念均低的情况下,个体原本的心理契约违背较低,这使员工感知的高绩效工作系统对于心理契约违背的影响相对有限,从而其相比于上述两种混合的情况并未发生明显差异。

上述结果为高绩效工作系统有效性研究及其“阴暗面”讨论提供了来自社会交换理论的新视角,即高绩效工作系统对于员工的“积极面”在一定条件下会被阻隔,而“阴暗面”会在一定条件下被激发,即高绩效工作系统存在“两面性”,诸如领导等组织代理人及独立型自

我构念等个体特征是影响高绩效工作系统有效性发挥的重要因素。因此,本文为更加深入地理解高绩效工作系统有效性的边界条件及高绩效工作系统“两面性”的变化提供了重要的启示。

(二) 实践意义

同时,本文的研究结论具有十分重要的实践意义。本文聚焦于威权领导和独立型自我构念及两者组合对于高绩效工作系统有效性的影响,呼应了中国社会转型时期企业管理中传统文化下的威权领导与自我为中心的新生代员工“代际不匹配”管理情境(杨时羽等,2021),为更好地实施人力资源管理措施提供了启示。

一方面,企业可以通过威权领导和独立型自我构念的个体特征管理,来确保高绩效工作系统对于心理契约违背的削弱作用。研究发现,威权领导和独立型自我构念会削弱员工感知的高绩效工作系统与心理契约违背的负向关系。因此,为了保证高绩效工作系统执行的有效性,应该重视对领导者领导风格的改进和对员工个体特质差异性的关注。具体而言,针对威权领导的管理,组织可以对其加强领导风格转变的培训,通过专业知识的讲授、情景模拟等形式,促使其注意到领导风格的重要性,鼓励其尝试多种领导风格的应用。在此基础上,推动威权领导者自身领导风格的积极转变,使其能够给予员工相应的自主权、资源和信息,并且提升其与个体有效沟通的能力,为高绩效工作系统的实施提供来自领导层面的支持,从而增强员工感知的高绩效工作系统对于心理契约违背的削弱作用。与此同时,在与员工进行沟通与交流时,要注意针对员工的不同认知方式采取差异化管理的方式。特别地,对高独立型自我构

念的员工,组织应当结合其特点采取恰当的手段如社会化培训、参与式管理和信息共享等,引导其更好地融入组织、与组织建立和谐关系,从而使其能够感受到诸如高绩效工作系统等组织背景所传递的组织履行义务的信号,减少个人的心理契约违背。

另一方面,针对威权领导和独立型自我构念的不同组合情境进行管理,能够为员工感知的高绩效工作系统对于心理契约违背的削弱作用发挥提供更好的配套保障。本文研究发现,在威权领导和独立型自我构念均高的组合下,员工感知的高绩效工作系统对心理契约违背的削弱作用消失,反而具有增强作用;在威权领导和独立型自我构念均低的组合或是一高一低的混合组合下,高绩效工作系统与心理契约违背的关系强度并不存在显著的差异,但是在上述双低组合下,高绩效工作系统对于心理契约违背的削弱作用最强。鉴于此,组织在施行高绩效工作系统时,需要关注可能存在的多样化领导风格和成员个体特征对于其执行效果的影响,将高绩效工作系统执行的有效性与组织管理实践的多样性结合起来。根据实证结果,威权领导和独立型自我构念均高的情境组合对于高绩效工作系统抑制心理契约违背作用的发挥是最糟糕的,而均低的情境组合是最理想的。因此,在实际管理中,为了保证高绩效工作系统能够有效地降低心理契约违背,要加强领导与员工的匹配,尽可能地避免威权领导和独立型自我构念均高的组合情境出现。针对于此,一是要结合上述以领导和员工某一方为突破口的政策建议,对于威权领导和独立型自我构念可能带来的负面影响进行干预,如通过适当的

领导培训提升直线领导在面对不同类型员工时调整自身管理方式的能力,加强独立型自我的员工的社会化培训使其更好地融入组织;二是重视组织团建活动,增加领导和员工之间正式和非正式的互动交流,从而减少威权领导和独立型自我构念的冲突。通过上述“逐一突破”和“双向互动”策略,将上述均高的组合情境计划性、阶段性地转变为威权领导和独立型自我构念一高一低的组合情境,并最终实现威权领导和独立型自我构念均低的理想情境,为员工感知的高绩效工作系统降低心理契约违背提供配套支持。

(三) 研究局限与未来研究方向

本文仍然存在一定的研究局限,这为未来的研究方向提供了一定的启示。首先,本文主要关注员工感知的高绩效工作系统影响心理契约违背过程中复杂的调节机制讨论,未来的研究可以深入探讨高绩效工作系统的不同组成成分与不同心理契约类型(例如,交易型心理契约、关系型心理契约)下产生的心理契约违背的关系,进一步探索高绩效工作系统影响心理契约违背的内在机理。其次,本文的研究样本仅限于员工这一主体,所有数据也均来自员工的自我感知打分,虽然调研数据通过了区分效度检验,但同源方差问题仍然不可避免。尽管如此,考虑到本文关注的是变量间的交互效应问题,同源方差的存在对研究结果的影响并不大(Evans, 1985; Siemsen et al., 2010)。不过,未来的研究仍应该尽量引入更多的测量主体以更好地避免该问题。比如,高绩效工作系统可由组织高层管理者或人力资源负责人进行打分测量,威权领导可由部门直线领导者进行

打分测量,并进一步采用多层次线性回归模型予以更为深入的检验。最后,本文的研究虽然达到了1923份调研样本,但是为某一时点的横截面研究,可能存在一定的内生性问题。未来的研究可以进一步考虑采用纵向数据研究设计、案例分析等研究方法,对这些变量之间的因果关系、相互作用进行更深刻的讨论。

接受编辑:周欣悦

收稿时间:2020年4月7日

接受时间:2022年6月30日

作者简介:

林亚清(通讯作者, Email: linyaqing@163.com), 厦门大学公共政策研究院副教授, 硕士生导师, 2013年于南京大学商学院获得管理学博士学位。目前主要从事人才管理和公共人力资源管理方面的研究。已在《管理世界》《南开管理评论》《经济学(季刊)》《管理学报》和 *International Journal of Conflict Management* 等国内外核心刊物发表论文10余篇, 研究成果曾获厦门市第十次社会科学优秀成果奖青年奖等。主持国家社科基金后期资助项目、国家自然科学基金青年科学基金项目及多项省部级科研项目, 入选“福建省高校杰出青年科研人才培育计划”。

蓝浦城, 厦门大学公共事务学院硕士研究生。目前主要从事公共人力资源管理、政府治理方面的研究。

参考文献

[1] 孙健敏、王宏蕾:《高绩效工作系统负面影响的潜在机制》,《心理科学进展》,2016年第7期。

- [2] 王弘钰、崔智淞、李孟燃:《冲突视角下新生代员工越轨创新行为的影响因素研究——独立型自我建构和组织创新氛围的调节作用》,《现代财经(天津财经大学学报)》,2018年第7期。
- [3] 王娟、张喆、范文娜:《高绩效工作系统、心理契约违背与反生产行为之间的关系研究:一个被调节的中介模型》,《管理工程学报》,2018年第2期。
- [4] 杨时羽、任润、张占武、张一弛:《领导风格和代际特征对中国制造业员工离职的影响》,《经济科学》,2021年第2期。
- [5] 赵红丹、陈元华、郑伟波:《社会责任导向的人力资源管理感知与员工建言行为:基于社会交换理论》,《中国人力资源开发》,2019年第9期。
- [6] 章凯、吴志豪、陈黎梅:《领导与权力分界视野下威权领导本质的探索研究》,《管理学报》,2022年第2期。
- [7] Aiken, L. S., & West, S. G. 1991. *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- [8] Anderson, N., & Schalk, R. 1998. The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 637-647.
- [9] Arshad, R., & Sparrow, P. 2010. Downsizing and survivor reactions in Malaysia: Modelling antecedents and outcomes of psychological contract violation. *The International Journal of Human Resource Management*, 21: 1793-1815.
- [10] Aryee, S., Chen, Z. X., & Debrah, Y. A. 2007. Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92: 191-201.
- [11] Blau, P. M. 1964. *Exchange & Power in Social Life*. New York: Wiley.
- [12] Boxall, P., & Macky, K. 2009. Research & theory on high-performance work systems: Progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19: 3-23.
- [13] Braekkan, K. F. 2012. High performance work systems and psychological contract violations. *Journal of Managerial Issues*, 24: 277-292.
- [14] Brockner, J., Chen, Y., Mannix, E. A., Leung, K., & Skarlicki, D. P. 2000. Culture and procedural fairness: When the effects of what you do depend on how you do it. *Administrative Science Quarterly*, 45: 138-159.
- [15] Callea, A., Urbini, F., Ingusci, E., & Chirumbolo, A. 2016. The relationship between contract type and job satisfaction in a mediated moderation model: The role of job insecurity and psychological contract violation. *Economic and Industrial Democracy*, 37: 399-420.
- [16] Carrell, M. R., & Dittrich, J. E. 1978. Equity Theory: The recent literature, methodological considerations, and new directions. *Academy of Management Review*, 3: 202-210.
- [17] Casimir, G., Ng, Y. N. K., Wang, K. Y., & Ooi, G. 2014. The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 35: 366-385.
- [18] Cassar, V., & Briner, R. B. 2011. The relationship between psychological contract breach and organizational commitment: Exchange imbalance as a moderator of the mediating role of violation. *Journal of Vocational Behavior*, 78: 283-289.
- [19] Chan, S. C. H. 2014. Paternalistic leadership and employee voice: Does information sharing matter? *Human Relations*, 67: 667-693.
- [20] Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. 2004. Paternalistic leader-

ship and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7: 89–117.

[21] Chen, Z. J., Davison, R. M., Mao, J. Y., & Wang, Z. H. 2018. When and how authoritarian leadership and leader renqing orientation influence tacit knowledge sharing intentions. *Information & Management*, 55: 840–849.

[22] Conway, N., & Briner, R. B. 2005. *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*. New York: Oxford University Press.

[23] Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. 2005. Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31: 874–900.

[24] Dawson, J. F., & Richter, A. W. 2006. Probing three-way interactions in moderated multiple regression: Development and application of a slope difference test. *Journal of Applied Psychology*, 91: 917–926.

[25] DelCampo, R. 2007. Psychological contract violation: An individual difference perspective. *International Journal of Management*, 24: 43–52.

[26] Delery, J. E., & Doty, D. H. 1996. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39: 802–835.

[27] Derlega, V. J., Cukur, C. S., Kuang, J. C. Y., & Forsyth, D. R. 2002. Interdependent construal of self and the endorsement of conflict resolution strategies in interpersonal, intergroup, and international disputes. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33: 610–625.

[28] Evans, M. G. 1985. A Monte Carlo study of the effects of correlated method variance in moderated multiple regression analysis. *Organizational Behavior and Human De-*

cision Processes, 36: 305–323.

[29] Farh, J. L., & Cheng, B. S. 2000. A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In Li, J. T., Tsui, A. S., & Weldon, E. (eds.). *Management and Organizations in the Chinese Context*. London: Macmillan: 84–127.

[30] Gervasi, D., Faldetta, G., Zollo, L., & Lombardi, S. 2022. Does TMX affect instigated incivility? The role of negative reciprocity and psychological contract violation. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2021-0801>.

[31] Griep, Y., Vantilborgh, T., Baillien, E., & Pepermans, R. 2016. The mitigating role of leader-member exchange when perceiving psychological contract violation: A diary survey study among volunteers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25: 254–271.

[32] Guzzo, R. A., Noonan, K. A., & Elron, E. 1994. Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, 79: 617–626.

[33] Jamil, A., Raja, U., & Darr, W. 2013. Psychological contract types as moderator in the breach-violation and violation-burnout relationships. *Journal of Psychology*, 147: 491–515.

[34] Jiang, H., Chen, Y., Sun, P., & Yang, J. 2017. The relationship between authoritarian leadership and employees' deviant workplace behaviors: The mediating effects of psychological contract violation and organizational cynicism. *Frontiers in Psychology*, 8: 732.

[35] Kamdar, D., McAllister, D. J., & Turban, D. B. 2006. “All in a day's work”: How follower individual differences and justice perceptions predict OCB role definitions and behavior. *Journal of Applied Psychology*, 91: 841–855.

[36] Kim, T. Y., Weber, T. J., Leung, K., &

Muramoto, Y. 2010. Perceived fairness of pay: The importance of task versus maintenance inputs in Japan, South Korea, and Hong Kong. *Management and Organization Review*, 6: 31-54.

[37] Kraak, J. M., Lunardo, R., Herrbach, O., & Durrieu, F. 2017. Promises to employees matter, self-identity too: Effects of psychological contract breach and older worker identity on violation and turnover intentions. *Journal of Business Research*, 70: 108-117.

[38] Kwan, V. S. Y., Bond, M. H., & Singelis, T. M. 1997. Pancultural explanations for life satisfaction: Adding relationship harmony to self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73: 1038-1051.

[39] Lam, L. W., Chuang, A., Wong, C. S., & Zhu, J. N. Y. 2019. A typology of three-way interaction models: Applications and suggestions for Asian management research. *Asia Pacific Journal of Management*, 36: 1-16.

[40] Latorre, F., Ramos, J., Gracia, F. J., & Tomás, I. 2020. How high-commitment HRM relates to PC violation and outcomes: The mediating role of supervisor support and PC fulfilment at individual and organizational levels. *European Management Journal*, 38: 462-476.

[41] Lavelle, J. J., Rupp, D. E., & Brockner, J. 2007. Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of Management*, 33: 841-866.

[42] Lawler, E. J. 2001. An affect theory of social exchange. *American Journal of Sociology*, 107: 321-352.

[43] Li, C. C. 2014. The moderating role of authoritarian leadership on the relationship between the internalization of emotional regulation and the well-being of employees. *Leadership*, 10: 326-343.

[44] Li, R., Chen, Z., Zhang, H., & Luo, J. 2021. How do authoritarian leadership and abusive supervision jointly thwart follower proactivity? A social control perspective. *Journal of Management*, 47: 930-956.

[45] Markus, H. R., & Kitayama, S. 1991. Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98: 224-253.

[46] Markus, H. R., & Kitayama, S. 1994. A collective fear of the collective: Implications for selves and theories of selves. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20: 568-579.

[47] Miao, R. T., & Cao, Y. 2019. High-performance work system, work well-being, and employee creativity: Cross-level moderating role of transformational leadership. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16: 1640.

[48] Morrison, E. W., & Robinson, S. L. 1997. When employees feel betrayed: A model how psychological contract develops. *Academy of Management Review*, 22: 226-256.

[49] Pradhan, S., Srivastava, A., & Mishra, D. K. 2020. Abusive supervision and knowledge hiding: The mediating role of psychological contract violation and supervisor directed aggression. *Journal of Knowledge Management*, 24: 216-234.

[50] Rai, A., & Agarwal, U. A. 2019. Linking workplace bullying and EVLN outcomes: Role of psychological contract violation and workplace friendship. *International Journal of Manpower*, 40: 211-227.

[51] Restubog, S. L. D., Bordia, P., Tang, R. L., & Krebs, S. A. 2010. Investigating the moderating effects of leader-member exchange psychological contract breach-employee performance relationship: A test of two competing perspectives. *British Journal of Management*, 21: 422-437.

[52] Robinson, S. L., & Morrison, E. W. 2000.

The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 525–546.

[53] Salin, D. , & Notelaers, G. 2017. The effect of exposure to bullying on turnover intentions: The role of perceived psychological contract violation and benevolent behavior. *Work & Stress*, 31: 355–374.

[54] Shore, L. M. , Coyle – Shapiro, J. A – M. , Chen, X-P. , & Tetrick, L. E. 2009. Social exchange in work settings: Content, process, and mixed models. *Management and Organization Review*, 5: 289–302.

[55] Shore, L. M. , Tetrick, L. E. , Lynch, P. , & Barksdale, K. 2006. Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36: 837–867.

[56] Siemsen, E. , Roth, A. , & Oliveira, P. 2010. Common method bias in regression models with linear, quadratic, and interaction effects. *Organizational Research Methods*, 13: 456–476.

[57] Singelis, T. M. , & Brown, W. J. 1995. Culture, self, and collectivist communication – Linking culture to individual behavior. *Human Communication Research*, 21: 354–389.

[58] Sutton, G. , & Griffin, M. A. 2004. Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations: A longitudinal study of new professionals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77: 493–514.

[59] Taber, K. S. 2018. The use of Cronbach’s alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48: 1273–1296.

[60] Takeuchi, R. , Lepak, D. P. , Wang, H. , & Takeuchi, K. 2007. An empirical examination of the mechanisms mediating between high – performance work systems

and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92: 1069–1083.

[61] Tuan, L. T. 2018. Driving employees to serve customers beyond their roles in the Vietnamese hospitality industry: The roles of paternalistic leadership and discretionary HR practices. *Tourism Management*, 69: 132–144.

[62] Utz, S. 2004. Self – construal and cooperation: Is the interdependent self more cooperative than the independent self? *Self and Identity*, 3: 177–190.

[63] Wang, A. C. , Chiang, J. G. J. , Tsai, C. Y. , Lin, T. T. , & Cheng, B. S. 2013. Gender makes the difference: The moderating role of leader gender on the relationship between leadership styles and subordinate performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122: 101–113.

[64] Wisse, B. , & Sleebos, E. 2016. When change causes stress: Effects of self – construal and change consequences. *Journal of Business and Psychology*, 31: 249 – 264.

[65] Xavier, I. M. , & Jepsen, D. M. 2015. The impact of specific job stressors on psychological contract breach and violation. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 25: 534–547.

[66] Xiao, Z. X. , & Björkman, I. 2006. High commitment work systems in Chinese organizations: A preliminary measure. *Management and Organization Review*, 2: 403 – 422.

[67] Yates, J. F. , & de Oliveira, S. 2016. Culture and decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136: 106–118.

[68] Zhang, J. W. , Bal, P. M. , Akhtar, M. N. , Long, L. R. , Zhang, Y. , & Ma, Z. X. 2019. High – performance work system and employee performance: The mediating roles of social exchange and thriving and the moderating

effect of employee proactive personality. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57: 369-395.

[69] Zhang, Z., & Jia, M. 2010. Using social exchange theory to predict the effects of high-performance human resource practices on corporate entrepreneurship: Evidence from China. *Human Resource Management*, 49: 743-

765.

[70] Zhao, H., Chen, Y., Xu, Y., & Zhou, Q. 2022. Socially responsible human resource management and employees' turnover intention: The effect of psychological contract violation and moral identity. *Journal of Management & Organization*. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.16>.

附录 本文的测量量表

变量		测量条目
高绩效 工作系统	内部晋升	1. 为员工制定清晰的职业发展路径
		2. 员工在贵公司中能够预期自己的工作前景
		3. 直接上级能够清楚地了解员工的职业意愿
		4. 渴望晋升的员工能够有多个潜在岗位可以考虑
	培训	5. 为员工提供大量的培训课程
		6. 每隔几年，员工一般都要参加一些培训课程
		7. 公司为新员工提供工作所需要的技术培训，帮助他们完成工作
		8. 公司提供培训课程帮助员工获得晋升
	绩效评估	9. 绩效是以客观的可量化的结果来衡量的
		10. 绩效评估是依据客观、可量化的结果
	工作安全	11. 只要员工愿意，他们可以一直留在公司
		12. 贵公司不会轻易解雇任何一个员工
		13. 公司向员工提供稳定的工作保障
		14. 如果公司发生经济危机，裁员是公司最后采取的解决方法
	员工参与	15. 在工作中，员工拥有一定的决定权
		16. 主管在制定决策时，会邀请员工参加
		17. 员工有机会反映工作改善建议
		18. 主管与员工保持良好的沟通
	工作分析	19. 公司明确规定了员工的工作职责
		20. 岗位说明书会进行及时的更新与调整
		21. 岗位说明书包含了员工需要完成的所有工作职责
		22. 员工的工作职责是由岗位说明书决定的，而不是由员工自己掌控
	利润分享	23. 如果公司年末盈利，员工能够参与分红
		24. 公司与员工分享公司的财务成果
威权领导		1. 我的上司要求我完全服从他的领导
		2. 无论事务大小，我上司都是独自决策
		3. 开会时，都是按照上司的意思做最后决定
		4. 我的上司在下属面前总是表现得很威严
		5. 和上司一起工作的时候，我感觉到有压力
		6. 我的上司对下属进行严格的管制

续表

变量	测量条目
威权领导	7. 当我们不能完成任务时, 上司会斥责我们
	8. 我的上司要求我们的表现一定要超过公司其他部门
	9. 若不按照他的原则做事, 我们会受到严厉处罚
独立型自我构念	1. 我喜欢拥有我的隐私
	2. 我是一个独一无二、与别人分开的人
	3. 我享受在各方面独一无二及与别人不同
	4. 我的个人身份是独立的, 这对我来说非常重要
	5. 我认为做一个独立的人对我来说很重要
心理契约违背	1. 我对我的公司感到很生气
	2. 我觉得公司背叛了我
	3. 我觉得公司违背了我们之间的承诺
	4. 公司对待我的方式, 使我感到非常沮丧

Contents

When Does High Performance Work Systems Reduce Psychological Contract Violation? —Examining the Joint Moderating Effects of Authoritarian Leadership and Independent Self-Constraint

Yaqing Lin¹ Pucheng Lan²

(1. School of Public Policy, Xiamen University;

2. School of Public Affairs, Xiamen University)

Abstract:

Purpose: Based on social exchange theory, prior literature believes that high performance work systems (HPWS) is the key measure to reduce employees' psychological contract violation. The argument above ignores the complexity of the exchange action between individuals and organizations. Firstly, according to the perspective of multifoci social exchange theory, due to the "virtuality" of the organization, the exchange relationship between employees and organizations is usually expressed as the exchange relationship between employees and multiple specific agents of the organization, and one of the quality of exchange relationships is affected by employees' judgment on the quality of the other exchange relationship. HPWS and direct leaders are the main agents of the organization, while the direct leaders are usually "closer" to employees comparing with the other organizational institutions. Therefore, direct leaders may strengthen or weaken the exchange signal sent by the HPWS. Secondly, because the content and process of social exchange are usually not negotiated by both parties, and the nature and time of return are uncertain, the actual effect of social exchange initiated by the organization will also be affected by the cognition of the other party being exchanged, that is, the employees himself. Thus, due to the complexity above-mentioned, the study proposes that there is some uncertainty in the inhibitory effect of HPWS on employees' psychological contract violation. In view of this, this paper analyzes how employees perceive the social exchange signal released by the HPWS affects their psychological contract violation, and constructs the joint moderating model of authoritarian leadership and independent self-construal on the relationship above.

Methodology: We acquired the valid questionnaires from 1923 employees in Shandong, Jiangsu, Fujian and Guangdong province. The questionnaire is mainly distributed in two ways: on-site questionnaire survey and survey with the assistance of the go

Vernment. In statistical analysis, we first use confirmatory factor analysis to test the reliability and validity of main variables' measurement scales; Then, the basic situation of the samples is presented through descriptive statistical analysis and correlation analysis between variables; Thirdly, the joint moderating model is used to test the joint moderating effect of authoritarian leadership and independent self-construal on the relationship between HPWS and psychological contract violation.

Findings: HPWS is negatively associated with psychological contract violation. However, authoritarian leadership and independent self-construal can weaken this negative relationship respectively. When the level of authoritarian leadership is high, the relationship between HPWS and psychological contract violation is not significant. Similarly, when employees have a high level of independent self-construal, the relationship between HPWS and psychological contract violation is also not significant. Finally, our analysis reveals that the joint moderating model of HPWS, authoritarian leadership and independent self-construal on psychological contract violation is supported. Specifically, the negative relationship between HPWS and psychological contract violation will disappear and turn out to be positive when both authoritarian leadership and independent self-construal are high.

Originality: Firstly, this study brings the exchange relationship between employees and multiple “agents” of the organization and how employees as the other party understand the exchange process into a unified analytical framework, which promotes the academia to view dialectically the double-sided nature of organizational reciprocity measures in the social exchange process and provides systematic empirical evidence for understanding the complexity of social exchange process. Secondly, based on social exchange theory and its latest research development, taking authoritarian leadership and independent self-construal as the starting point, this paper systematically integrates the factors of leader and employee into the theoretical model of the effectiveness of HPWS, which enriches the theoretical perspective of the research on the boundary conditions of HPWS and helps researchers and practitioners recognize that the “positive side” of the HPWS will be blocked under certain conditions, and its “negative side” will be stimulated under some conditions.

Implications: This study provides some implications for the development of enterprises in China. Firstly, enterprises can ensure the weakening effect of HPWS on psychological contract violation through the individual characteristic management of authoritarian leaders and employee with independent self-construal, such as leadership training, employee socialization training and participatory management. Second, enterprises should strengthen the fit between leaders and employees, and take effective measures to avoid the combination of high authoritarian leadership and high independent self-construal, such as increasing the formal and informal interaction between leaders and employees.

Key Words: psychological contract violation; high performance work systems; authoritarian leadership; independent self-construal; social exchange theory