

关系型电子人力资源管理对组织信任的影响研究

薛梦圆

南京师范大学商学院, 江苏 南京

收稿日期: 2024年1月10日; 录用日期: 2024年1月23日; 发布日期: 2024年2月29日

摘要

在竞争与风险与日俱增的今天, 企业如何培养员工的组织信任从而避免人才流失成为发展的关键。文章基于社会交换理论和公平启发理论, 对南京、苏州、扬州、无锡地区的23家科技企业开展问卷调查, 分析了关系型电子人力资源管理对组织信任的影响, 并探究了程序公平的中介作用和心理契约违背的调节作用。结果发现: 关系型电子人力资源管理对组织信任有正向影响, 这一正向影响被程序公平所中介, 心理契约违背负向调节关系型电子人力资源管理对程序公平的影响。因此, 发挥关系型电子人力资源管理的积极作用, 提升组织信任水平, 需要重视员工的程序公平感知, 维持良好的社会交换关系, 避免心理契约违背的消极作用。

关键词

关系型电子人力资源管理, 组织信任, 程序公平, 心理契约违背

Research on the Impact of Relational Electronic Human Resource Management on Organizational Trust

Mengyuan Xue

Business School of Nanjing Normal University, Nanjing Jiangsu

Received: Jan. 10th, 2024; accepted: Jan. 23rd, 2024; published: Feb. 29th, 2024

Abstract

In today's increasingly competitive and risky environment, how to cultivate organizational trust

among employees and avoid talent loss has become the key to development for enterprises. In this paper, based on social exchange theory and fair inspiration theory, a questionnaire survey was conducted on 23 technology enterprises in Nanjing, Suzhou, Yangzhou, and Wuxi regions to analyze the impact of relational electronic human resource management on organizational trust and explore the mediating effect of procedural fairness and the moderating effect of psychological contract violation. The results showed that relational electronic human resource management has a positive impact on organizational trust, which is mediated by procedural fairness. Psychological contract violation negatively moderates the impact of relational electronic human resource management on procedural fairness. Therefore, to play a positive role in relational electronic human resource management and enhance organizational trust, it is necessary to pay attention to employees' perception of procedural fairness, maintain good social exchange relationships, and avoid the negative effects of psychological contract violation.

Keywords

Relational Electronic Human Resource Management, Organizational Trust, Procedural Fairness, Psychological Contract Violation

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

新技术的迅速发展和全球经济模式的转变使国内各类企业面临更严酷的竞争环境，同时这些转变也给员工 - 组织关系带来了深刻的变化，新的矛盾层出不穷。人力资源是决定企业生存与发展的最根本因素，而雇佣关系是组织能否利用好员工这一最有价值的资源的关键[1]，员工与组织的关系本质上由正式的经济交换关系和非正式的社会交换关系组成，组织信任便是社会交换关系中一个非常重要的因素[2]。作为一种社会资本，信任是企业组织开展内部合作和应对激烈竞争环境必不可少的前提和基础。研究表明，中国很多企业的信任水平较低，这对企业发展会形成很大阻碍[3]。目前，有关组织中员工信任前兆因素的研究仍主要集中在个体的人格特质、领导风格等方面，探讨组织层面实施的人力资源管理实践对组织信任影响机制的研究还较少。

企业管理者也逐渐意识到，想要对企业管理流程进行彻底改造，必须将管理技术与信息技术结合。因此，人事管理系统以往封闭单向的模式被突破，实施方式发生了相应的改变和重组，扩展到组织的每一个角落。一种崭新的人力资源管理模式——电子人力资源管理(e-HRM)便应运而生。在该模式下，人力资源职能的实施也不仅局限在部门内部，直线管理者和普通员工也能参与到人力资源的管理活动中[4]。根据社会交换理论，交换双方按照互惠原则采取有利于对方的行为，实施关系型电子人力资源管理的企业组织可以被视为社会交换关系的发起方，将人力资源视为稀缺且有价值的资源，利用信息化系统增强组织内的交流沟通，改善为内部客户提供的服务质量。员工在评估与企业交换质量的基础上，从互惠的角度出发，会回报以积极的态度和行为[5]，表现出对组织的正向情感依赖，增强组织信任。

作为组织的普通员工，往往难以获得关于某类公平的准确信息，而相关的公平信息会帮助自己形成对组织整体的公平判断，如分配的过程是否公平合理，根据公平启发理论，在信息缺乏或模糊不清时根据易于获得的相关信息作出对组织或领导公正程度的认知方式会使得员工将程序公平视为对组织信任的替代变量，将程序公平的感知作为衡量组织决策可信性的标尺。而心理契约描述了雇佣关系中的双方，

即组织和员工，在工作中彼此对对方应提供的各种责任和义务的知觉，这种知觉是一种隐含的互惠交换协议。在不断动态变化的组织实践中，由于各种原因，员工与组织之间的心理契约很可能出现违背，员工由于组织未能履行非正式的心理契约所引发的失望、不满等负面情绪会影响关系型 e-HRM 的实际效用，打破社会交换的平衡，刺激员工对组织的态度发生转换。因此，本文基于公平启发理论和社会交换理论，引入中介变量过程公平和调节变量心理契约违背，探究关系型电子人力资源管理影响组织信任的内在机制和边界条件，研究模型如图 1 所示。

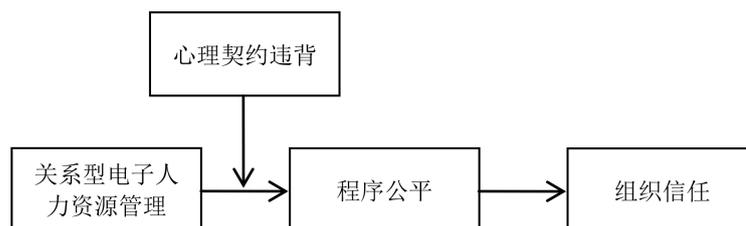


Figure 1. Research model
图 1. 研究模型

2. 文献综述与研究假设

2.1. 关系型电子人力资源管理与组织信任

社会交换理论认为，人们的交换行为发生在互惠原则的基础上，当积极的互惠多次发生时，交换双方会默认改善彼此间的关系在未来会有积极的回报，从而发展信任关系[6]，员工对企业的信任建立在员工对企业的人力资源实践方面付出的投资和努力的认可之上。反之，若企业只是把员工看作一种“工具性”资源而不会做大量人力资源投资，由此产生的信任水平也较低。与传统的人力资源管理实践相比，关系型电子人力资源管理的重心由“管理”转变为“支持”，为全体员工提供远程访问人力资源信息数据库的机会，充分利用基于 Web 的信息技术支持他们的人力资源相关决策，强调人力资源管理过程的全员参与，提高为内部客户(即组织员工)提供的服务质量[7]。所以，关系型 e-HRM 可以被员工视为企业在人力资源上做出的长期投入，意在与员工建立交换关系的自愿行为，传达出企业对员工的认可、支持等社会情感因素。此时，员工很可能会做出相应的互惠行为回报企业组织，与企业建立心理上的契约，由此产生对组织整体的信任，也能促进对其他组织成员(即主管和同事)的信任感知。具体而言，首先，员工对组织整体的信任是指员工相信企业活动有利于自身发展且不会损害自身利益。关系型 e-HRM 为员工提供长期导向的人力资源活动，如广泛的员工培训、职业生涯规划等[8]，让员工感受到组织为他们切实带来的实惠和帮助，降低员工对未来的不确定性，提升安全感和归属感。同时，公开透明的薪酬和福利管理体系保证了个人贡献会得到合理评估，组织关心员工的需求，让员工清楚努力工作后可得到的明确回报，且组织的发展最终与员工的利益相一致，体现组织对员工的承诺。相应地，员工会更加认同组织目标，对组织形成正向的情感依赖，提升对组织整体的信任。基于此，本文提出以下假设：

H1：关系型电子人力资源管理正向影响组织信任。

2.2. 程序公平的中介作用

员工在组织中的公平感知会影响他们的绩效表现、集体意识和个人价值，因此利用公平感调节员工的行为是一种常见的激励手段。然而在当前的组织中，投入和产出形式的多样性以及“密薪制”的存在使得员工难以对分配公平进行准确判断，在缺乏判断某个对象是否可信的信息时，便转而根据对组织决策及执行过程的评价形成公平感知，也就是程序公平。因此，程序公平就是指员工对组织实施政策、颁

布准则等决策过程和方法公平程度的知觉。根据社会交换理论,关系型电子人力资源管理意味着企业对员工-组织关系的建设投入了相应的物质和人力资源,致力于提高组织决策信息的公开性,努力使员工与组织对信息的解释一致,尽可能减少误解。研究证实,当人力资源管理实践是基于稳定和共享的规则和程序,且透明度、明确性和尊重程度被员工认同时,对员工感知到的组织公正,特别是程序公正有积极影响[9]。同时,关系型 e-HRM 本身就与更高级的人力资源管理活动有关,更强调实践中的“支持”,而不是“管理”,将电子人力资源管理系统作为支持基本业务流程的工具,在岗位选聘、员工培训及考勤或绩效管理工作中提高员工的自主性和参与度,为员工提供建言献策的有效反馈路径。这样在员工和组织之间建立长期良好的互动关系,决策过程中的直接参与能大大提高员工对程序公平的感知。

公平启发理论认为,员工关注组织和上级的相关行为是否公平是为了确定组织是否可信,消除不确定的心理感受[10],原则上员工需要根据亲身经历的事件和信息做出公正性判断,但现实中组织面临的各方面背景复杂多变,海量信息层出不穷,以及层级制度的障碍,普通员工缺乏事无巨细了解组织所有事务的方式途径和认知能力,因此采用“启发式”的认知方式,从日常的工作程序中获得判断公平的因素,据此对组织和领导的公正程度进行整体性评价,并在后续情境中使用已经形成的公正性判断。程序公平反映了组织分配资源的过程,而正式程序往往是由组织建立的,体现了组织整体的意志,所以与分配公平相比,程序公平能更好地预测员工对组织、主管和同事的认知、情感和行为反应。当员工认为这些程序是公平的,他们便会对整个组织形成更积极的态度[11],创建公平的组织环境,必然能够增强员工对组织的信任度[12]。因此,当一个过程被认为是不公平时,人们会对整个组织作出反应,而不是仅针对某项活动或事件,这一点不同于分配不公平的结果。基于此,本文提出以下假设:

H2: 程序公平在关系型电子人力资源管理与组织信任间起中介作用。

2.3. 心理契约违背的调节作用

近年来,经济全球化的不断加深和新兴信息技术的长足发展使得各个组织尤其是商业组织之间的竞争越发激烈,办公场所软硬件的电子组织化改造越发频繁,组织不断的改革成为新常态。在组织内外不确定性日益加大的社会情境下,传统的、稳定的雇佣关系不可避免地受到了挑战:组织越来越难以或不愿履行其对员工应负的责任,员工对组织的认同感受到影响[13],不可避免地产生心理契约违背的感知。

心理契约是联系组织与员工之间关系的心灵纽带,是两方之间一种内隐的交换关系。由于这种社会交换的内容和过程通常未经交换双方的协商,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会受到交换的另一方,即员工,自身认知的影响[14],所以心理契约违背是一种主观知觉因素。根据社会交换理论,员工与组织的雇佣关系建立在员工对组织的信任及双方付出与回报的期望之上,如果组织没有履行承诺,心理契约的违背便会出现,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背叛感和强烈的情绪反应[15]。虽然关系型电子人力资源管理是组织向员工表达认可、投资双方关系、履行应尽义务的社会交换信号,但在心理契约违背的影响下,员工仍可能感觉所获得的回报与自己的期望值相反,对工作产生不满,怀疑自己是否真的和其他同事享受了同等的组织支持和实惠,是否平等地参与到组织的决策和其他程序中,在组织交换中的不平衡感仍然会存在甚至加剧,因此对关系型 e-HRM 的建立和推行者,即组织,在不同程度上产生消极的情绪和态度,进而质疑组织过程的公平性,影响程序公平的判断。只有在低水平的心理契约违背感知下,所有员工才能正视组织通过实施关系型 e-HRM 实践带来的更便利、参与度更高的管理服务,承认组织在社会交换关系中基于互惠考虑的付出。个体的心理契约界定了其对公平判断的标准,不同的心理契约感知会形成不同的组织程序公平判断。基于此,本文提出以下假设:

H3: 心理契约违背负向调节关系型电子人力资源管理对程序公平的正向影响。

3. 样本来源和变量测量

3.1. 样本来源

本文的具体调查区域主要为南京、苏州、扬州、无锡等地区中不同行业和规模的科技企业 23 家，科技企业在企业管理中的信息化程度较高，员工日常工作中使用关系型电子人力资源管理的场景和频率较高，因此选择科技企业作为研究对象符合本研究的主题。通过南师大 MBA 中心与企业的人力资源部取得联系，采用邮件、电话沟通和实地走访相结合的方式，说明调查意图，同时开展线上和线下调查。无论线上还是线下，问卷的信息都是通过两次调查获取的，第一次调查基本信息、自变量以及调节变量，在第二次调查中介变量和因变量，并在发放前对问卷进行编号，实现匿名性，方便整理两次调查结果。最终共发放问卷 397 份，回收问卷 386 份，剔除无效问卷 34 份，最终保留有效问卷共计 352 份。

3.2. 变量测量

本研究使用的量表来自于国外较为成熟的量表，并结合国内语境对其进行翻译，以保证语意和语用的正确性，测量题项均采用 Likert 5 点量表进行测量，其中“1”表示非常不同意，“5”表示非常同意。

关系型电子人力资源管理的测量采用 Iqbal 等(2019)开发的量表[16]，其中有关关系型电子人力资源管理的题项有 5 项，如“我所处的组织在招聘和选拔过程中使用关系型电子人力资源管理”。量表信度检验值为 0.951。

组织信任的量表来源于 Cook 和 Wall (2011)开发的问卷[17]，有关组织信任的题项有 6 项，如“公司不会因为想获得优势而欺骗员工”。量表信度检验值为 0.989。

程序公平参考我国学者刘亚等(2003)在 Colquitt 等(2001)编制的符合我国社会文化背景、针对中国本土企业的测量量表[12][18]，共 6 个题项，如“我所处组织的分配过程是依据一定的制度进行的”。量表信度检验值为 0.953。

心理契约违背的测量参考 Robinson 和 Morrison (1997)开发的量表，并借鉴沈伊默和袁登华(2007)对此量表的中文翻译[19][20]，使其符合中国文化背景，共 4 个题项，如“我觉得公司违背了我们之间的承诺”。量表信度检验值为 0.964。

由于员工在组织中的行为受到多方面因素的影响，本研究在考察员工对组织信任的前因变量时，将员工的性别、受教育程度和工作年限作为控制变量。

4. 数据分析和结果

4.1. 验证性因子分析

首先进行验证性因子分析，检验情况如表 1 所示，四因子模型的各项检验指标均满足标准，且明显优于其他模型。

Table 1. Confirmatory factor analysis results

表 1. 验证性因子分析结果

模型	因子	χ^2 /df	RMR	TLI	CFI	RMSEA
四因子模型	A、B、C、D	2.181	0.022	0.962	0.966	0.058
三因子模型	A + B、C、D	6.436	0.118	0.826	0.841	0.124
二因子模型	A + B + C、D	9.444	0.121	0.730	0.751	0.155
单因子模型	A + B + C + D	13.114	0.125	0.612	0.641	0.186

注：A 表示关系型电子人力资源管理，B 表示组织信任，C 表示程序公平，D 表示心理契约违背；“+”表示变量合并。

4.2. 描述性统计

Table 2. Descriptive statistics and correlation analysis results
表 2. 描述性统计和相关分析结果

	1	2	3	4	5	6	7
性别	1						
任职年限	-0.045	1					
教育程度	-0.03	0.005	1				
关系型 e-HRM	-0.041	-0.07	-0.012	1			
对组织的信任	-0.011	0.003	-0.027	0.286**	1		
程序公平	0.016	-0.056	-0.041	0.606**	0.413**	1	
心理契约违背	0.011	-0.089	0.036	0.300**	0.343**	0.528**	1
均值	0.49	2.49	2.05	2.277	4.593	4.093	3.683
标准差	0.501	1.024	0.726	0.796	0.782	0.860	1.090

注: N = 352; *表示 $p < 0.05$, **表示 $p < 0.01$, 下同。

根据表 2 可以看出, 关系型电子人力资源管理与组织信任呈显著正相关($r = 0.286, p < 0.01$), 关系型电子人力资源管理与程序公平呈显著正向相关($r = 0.606, p < 0.01$), 程序公平与组织信任呈显著正向相关($r = 0.413, p < 0.01$)。这为研究假设的验证提供了初步依据, 与概念模型相符, 下文将对变量之间的关系进一步检验。

4.3. 假设检验

Table 3. Regression analysis results
表 3. 回归分析结果

变量	程序公平				组织信任		
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7
性别	0.012	0.039	0.033	-0.015	-0.02	-0.020	-0.017
任职年限	-0.051	-0.005	0.017	0.012	0.034	0.033	0.036
受教育程度	-0.039	-0.030	-0.051	-0.023	-0.019	-0.007	-0.007
关系型 e-HRM		0.610**	0.471**		0.290**		0.062
程序公平						0.412**	0.374**
心理契约违背			0.321**				
关系型 e-HRM × 心理契约违背			-0.176**				
ΔR^2	0.007	0.376	0.530	0.007	0.090	0.175	0.178
Adj-R ²	-0.007	0.365	0.519	-0.007	0.075	0.161	0.162
F 值	0.501	34.607**	48.393**	0.484	5.714**	12.239**	10.633**

为进一步验证一个变量对另一个变量的预测作用, 本文继续用 SPSS 25.0 进行回归分析, 结果如表 3 所示。由模型 4 和模型 5 可知, 各控制变量与因变量均不存在显著相关关系, 同时, 关系型电子人力资

源管理与组织信任呈显著正相关关系($\beta = 0.290, p < 0.01$), 因此, 假设 H1 得到证实。同理, 由模型 1 和模型 2 可知, 关系型电子人力资源管理与程序公平呈显著正相关关系($\beta = 0.610, p < 0.01$), 在由模型 6 可知, 程序公平与组织信任呈显著正相关关系($\beta = 0.412, p < 0.01$), 在此基础上模型 7 验证了加入中介变量后, 自变量对因变量的直接效应变小($\beta = 0.062, ns$), 且不再显著, 符合中介作用检验的标准。因此, 假设 H2 得到验证。由模型 2 和模型 3 可知, 心理契约违背的负向调节作用显著($\beta = -0.176, p < 0.01$), 假设 H3 得到验证。为了对此有更直观表示, 本研究对交互效应做 Simple Slope 检验, 以一个标准差为基准, 绘制了心理契约违背的调节效应图, 如图 2 所示。

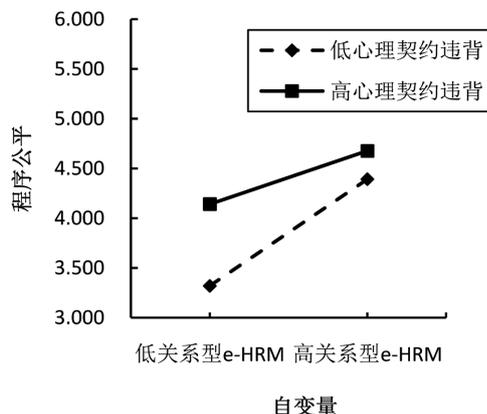


Figure 2. Moderation effect diagram

图 2. 调节效应图

5. 结论与建议

5.1. 研究结论

本文以社会交换理论和公平启发理论为支撑, 探究了关系型电子人力资源管理对组织信任的影响机制, 具体结论如下: 1) 关系型电子人力资源管理正向影响组织信任。组织利用关系型 e-HRM 为员工提供人力资源活动可以切实给员工带来降低未来不确定性的实惠和帮助, 明确员工利益与组织发展的一致性, 提升个体在组织中的安全感和归属感, 促进员工对组织的正向情感依赖, 愿意信任所在的组织集体, 因此关系型 e-HRM 可以促进员工对组织的信任。2) 程序公平在关系型电子人力资源管理和组织信任间起中介作用。一方面, 关系型 e-HRM 意味着组织基于稳定和共享的规则和程序实施人力资源实践, 并且为员工 - 组织关系的建设投入相应的人力和物力, 提升员工与组织对各项流程解释的一致性。另一方面, 各项工作的正式程序由组织建立并能体现组织整体的意志, 公平的程序能启发员工在工作中形成有关公平的判断, 并利用公平判断得出可以信任组织的进一步判断。3) 心理契约违背负向调节关系型电子人力资源管理和程序公平的关系。传统、稳定的雇佣关系正经历着日益增强的内外不确定性, 加上心理契约的内隐性和异质性, 组织中的员工难免会出现心理契约违背的情况。在心理契约违背所带来的消极情绪的影响下, 员工会感到关系型电子人力资源管理带来的回报低于甚至与期望值相反, 加深工作中的不平衡感, 质疑甚至否认执行过程的公平性, 减少程序公平的感知。

5.2. 管理启示

当前全球范围内越来越激烈的竞争使得企业必须重视人力资源, 人才是决定企业生存与发展的最根本因素, 提高员工 - 组织社会交换关系中的信任程度对吸引、管理和留住人才有重要意义。在这方面,

组织层面的人力资源管理实践大有可为，在信息经济情境下，通过有计划的组织策略，实施关系型电子人力资源管理提升组织信任是一个重要的议题。本研究梳理了关系型电子人力资源管理的核心概念，并构建了关系型电子人力资源管理对组织信任的综合性影响路径模型，从而为企业的管理者、员工和组织提供建议。1) 提高企业的关系型电子人力资源管理水平。组织和管理者可以通过关系型 e-HRM 给予下属更多的关心，加强与员工的交流沟通，体现对员工主体性和参与性的重视。所以，组织应着力推进关系型人力资源管理信息系统的建设和发展。2) 多措并举提升员工对程序公平的感知。鉴于程序公平感知对组织信任的正向影响，管理者在日常工作中必须努力提高各项程序的公平性，彰显组织决策和运行过程中对员工的尊重。3) 建设以人为本的企业文化，减少员工心理契约违背的负面影响。要尽量避免员工心理契约违背的形成，在招聘甄选员工时，应尽可能向应聘者传递组织的真实信息；在运用过程中，规范管理者作为组织代理人的“激励”行为，避免向员工传递错误的契约信息。

参考文献

- [1] 赵红丹, 彭正龙, 梁东. 组织信任、雇佣关系与员工知识分享行为[J]. 管理科学, 2010, 23(6): 33-42.
- [2] 王翔. 人力资源管理实践、领导行为与组织信任的关系研究[J]. 科技管理研究, 2009, 29(9): 304-307.
- [3] Zhang, A.Y., et al. (2008) How Do I Trust Thee? The Employee-Organization Relationship, Supervisory Support, and Middle Manager Trust in the Organization. *Human Resource Management*, **47**, 111-132. <https://doi.org/10.1002/hrm.20200>
- [4] 李晋, 秦伟平, 周路路. 电子化人力资源管理变革感知对员工变革行为的影响研究[J]. 管理学报, 2020, 17(6): 852-860.
- [5] El Akremi, A., Vandenberghe, C. and Camerman, J. (2010) The Role of Justice and Social Exchange Relationships in Workplace Deviance: Test of a Mediated Model. *Human Relations*, **63**, 1687-1717. <https://doi.org/10.1177/0018726710364163>
- [6] Coyle-Shapiro, A.M. and Shore, L.M. (2007) The Employee-Organization Relationship: Where Do We Go from Here? *Human Resource Management Review*, **17**, 166-179. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.03.008>
- [7] Reddick, G.C. (2009) Human Resources Information Systems in Texas City Governments: Scope and Perception of Its Effectiveness. *Public Personnel Management*, **38**, 19-34. <https://doi.org/10.1177/009102600903800402>
- [8] Bissola, R. and Imperatori, B. (2014) The Unexpected Side of Relational E-HRM. *Employee Relations*, **36**, 376-397. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2013-0078>
- [9] Cropanzano, R., Prehar, C.A. and Chen, P.Y. (2002) Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional Justice. *Group & Organization Management*, **27**, 324-351. <https://doi.org/10.1177/1059601102027003002>
- [10] Lind, E.A., Kray, L. and Thompson, L. (2001) Primary Effects in Justice Judgments: Testing Predictions from Fairness Heuristic Theory. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, **85**, 189-210. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2937>
- [11] Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, M.B., et al. (2000) Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *The Academy of Management Journal*, **43**, 738-748. <https://doi.org/10.2307/1556364>
- [12] Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., et al. (2001) Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, **86**, 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- [13] Robinson, S.L. (1996) Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, **41**, 574-599. <https://doi.org/10.2307/2393868>
- [14] Shore, L.M., et al. (2009) Social Exchange in Work Settings: Content, Process, and Mixed Models. *Management and Organization Review*, **5**, 289-302. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2009.00158.x>
- [15] Arshad, R. and 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. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.505080>
- [16] Iqbal, N., Ahmad, M., Raziq, M.M. and Borini, F.M. (2019) Linking E-Hrm Practices and Organizational Outcomes: Empirical Analysis of Line Manager's Perception. *Review of Business Management*, **21**, 48-69. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i1.3964>

- [17] Cook, J. and Wall, T. (2011) New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, **53**, 39-52. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x>
- [18] 刘亚, 龙立荣, 李晔. 组织公平感对组织效果变量的影响[J]. 管理世界, 2003(3): 126-132.
- [19] Morrison, E.W. and Robinson, S.L. (1997) When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Review*, **22**, 226-256. <https://doi.org/10.2307/259230>
- [20] 沈伊默, 袁登华. 心理契约破坏对员工工作态度和行为的影响[J]. 心理学报, 2007(1): 155-162.