



心理契约破裂与破坏性建言行为： 自我损耗的视角

张璇¹, 龙立荣¹, 夏冉²

1 华中科技大学 管理学院, 武汉 430074

2 华为技术有限公司 人力资源管理部, 广东 深圳 518129

摘要: 建言是组织内成员对组织存在问题的一种表达。尽管在组织中不乏破坏性建言的现象出现, 在理论上也有学者对这一行为进行探讨, 但已有研究主要围绕建设性建言行为展开, 忽视了对员工破坏性建言行为的研究。区别于以往积极的建设性建言行为, 破坏性建言行为会给组织和员工自身带来消极影响。作为一种非理性行为, 组织未能履行对员工的承诺或者责任可能是影响员工破坏性建言行为的重要因素。

基于自我控制的资源模型, 以自我损耗为中介变量, 以内部人身份感知为调节变量, 检验心理契约破裂对员工破坏性建言行为的作用机制和边界条件。以湖北、河南、广东和山东的20多家企业80个部门的207名员工及其领导的配对数据为样本, 采用SPSS 17.0、AMOS 17.0和HLM 6进行统计检验。

研究结果表明, ①心理契约破裂会导致员工的破坏性建言行为。②自我损耗在心理契约破裂与破坏性建言行为之间起中介作用。③内部人身份感知对心理契约破裂与破坏性建言行为之间的关系具有负向调节作用, 对于低内部人身份感知的员工, 心理契约破裂与员工破坏性建言行为之间的正相关更强; 对于高内部人身份感知的员工, 两者之间的相关关系不显著。

通过实证研究厘清了心理契约破裂与破坏性建言行为之间的关系, 验证了自我损耗在这一过程中的中介作用。不仅证实心理契约破裂会造成员工自我损耗状态并引发员工的失控行为, 更丰富了已有单一视角下对心理契约破裂作用效果的研究。而在内部人身份感知的调节下, 团队内成员的身份会弱化两者之间的正相关关系。创建和谐的员工组织关系不仅需要构建积极的氛围, 还要警惕可能出现的消极影响。通过从源头上防止心理契约破裂的发生、加强组织与员工之间信息的沟通以及营造积极的“家”的氛围、提升员工的内部人身份感知等多种手段, 阻止破坏性建言行为的产生。

关键词: 心理契约破裂; 破坏性建言行为; 自我损耗; 内部人身份感知; 自我控制的资源模型

中图分类号: F272.92 **文献标识码:** A **doi:** 10.3969/j.issn.1672-0334.2017.03.001

文章编号: 1672-0334(2017)03-0003-11

收稿日期: 2016-11-25 **修返日期:** 2017-03-21

基金项目: 国家自然科学基金(71232001, 71602147)

作者简介: 张璇, 华中科技大学管理学院博士研究生, 研究方向为心理契约、员工与组织关系等, 代表性学术成果为“相互投资型雇佣关系对员工情绪耗竭的影响: 强迫激情的中介作用和权力距离导向的调节作用”, 发表在2017年第3期《预测》, E-mail: xuanzhang@hust.edu.cn

龙立荣, 管理学博士, 华中科技大学管理学院教授, 研究方向为分享型领导、雇佣关系、人才管理、互联网与人力资源管理等, 主持国家自然科学基金重点项目“转型期和谐劳动关系: 分享型领导、心理契约与人力资源策略研究”(71232001), E-mail: lrlong@mail.hust.edu.cn

夏冉, 华为技术有限公司人力资源管理部职员, 研究方向为心理契约、劳务派遣和人力资源管理等, E-mail: 1152363073@qq.com

引言

经济转型期,市场瞬息万变,组织越来越多地依赖自下而上的信息传递方式获得竞争优势^[1]。建言行为是组织内成员对组织存在问题的一种表达。已有研究认为,建言是一种组织促进性行为,具有使组织受益、变革导向和利他动机等积极特征^[2]。然而,在现实的组织环境中,虽有诸多员工积极建言献策、推动组织发展的例子,但也不乏因不满现状而夸大问题、贬低组织、损害公司利益的现象存在。在理论上,对消极建言行为的研究也由来已久。HAGEDOORN et al.^[3]认为,建言行为不仅包括积极的、建设性的建言,还包括为了吸引更多的关注而故意夸大对组织的不满等破坏性的、更为激进的建言。

破坏性建言行为是员工主动表达出的、对组织政策和实践或者流程等有害的、批判或贬损的意见,包括说组织坏话、对工作方法挑剔性的评价以及对工作贬低性的言论等^[4]。破坏性建言是对组织存在问题的一种夸大和诋毁,并通过建言的形式表达出来。与员工的偏离行为相比,破坏性建言行为不仅会引发恶意的氛围、伤害员工间的人际关系,还有可能传递给组织被夸大的信息。因此,破坏性建言行为给组织带来的负面作用更加隐蔽。

心理契约破裂是员工对组织未能履行承诺或责任的主观感知^[5]。当期望与实际不一致时,员工会消耗有限的自我资源去应对消极情绪和认知失调等,从而产生自我损耗的状态,并进一步引发非理性的破坏性建言行为^[6]。事实上,破坏性建言行为包含的攻击性言论等非理性行为是个体心理能量被耗竭后出现的一种自我控制能力下降的状态。因此,基于自我损耗的视角探讨心理契约破裂与员工破坏性建言行为之间的关系,有助于更全面地认识员工的建言行为,并为构建和谐的员工与组织关系提供有益的参考。

1 相关研究评述和研究假设

1.1 破坏性建言行为的定义和特征

HIRSCHMAN^[7]最早提出关于建言的概念,认为当员工对工作环境不满意时,会依据离职-忠诚-建言-忽略的模型采取行动。在这种框架下,建言被定义为“当员工对组织的现状不满时,通过各种方式来尝试解决所存在问题的一种行为”^[7]。GORDEN^[8]则认为,建言行为既包括主动的建设性建言行为,也包括主动的、以伤害为导向的破坏性建言行为,如对组织及其活动的侵犯、语言上的攻击、说坏话等;HAGEDOORN et al.^[3]区分了众利和自利两种形式的建言行为,并通过实证研究证明工作满意度促进了利他性建言行为而抑制了自利性建言行为。在中国情景下,LIANG et al.^[9]最早区分了促进性建言行为和抑制性建言行为,但仍是在积极的建设性建言的框架下。可见,尽管已有研究从理论上探讨了消极建言行为存在的可能性,但大多数实证研究只关注了积极的建言行为,忽视了对消极建言行为的研究。

鉴于此,在已有研究基础上,MAYNES et al.^[4]从挑战性和抑制性两个特征出发,提出破坏性建言行为的概念,认为破坏性建言行为是对组织实践和方法等过度的抨击、贬低甚至诽谤的行为,是一种挑战性和抑制性并存的、消极的建言行为。本研究采用了这一定义。值得注意的是,破坏性建言行为与组织公民行为(organizational citizenship behavior, OCB)中缺乏运动员精神相似。但缺乏运动员精神不仅包括语言上的抱怨和不满,表达的内容也不限于工作实践、政策或者流程等。破坏性建言行为会对员工的绩效评价和可靠性产生负面影响,造成人际关系紧张,损伤团队成员的士气等^[4]。除破坏性建言行为的作用外,MAYNES et al.^[4]还从个人特质方面对破坏性建言产生的原因进行探讨,发现情绪稳定性特质会显著影响员工的破坏性建言行为,情绪不稳定时,员工会更关注工作环境中的负面特征,因而以更消极的方式来表达对潜在的变革或者组织实践的不满和抱怨。但是,组织因素对破坏性建言行为的影响还有待进一步探索,在这一过程中,组织未能满足员工期望或者要求可能是影响员工破坏性建言行为的重要因素^[3]。

1.2 心理契约破裂对员工破坏性建言行为的影响

心理契约是指除正式的劳动合同外,雇佣双方对彼此内隐的承诺或者义务所作的一种主观感知^[10]。心理契约这一概念最早由ARGYRIS^[10]提出,描述了工人与工头之间心理的工作契约。20世纪90年代,ROUSSEAU^[11]从雇员的角度把心理契约定义为员工感知的雇佣双方的责任和义务。心理契约是雇佣关系研究的基石,随着经济全球化的发展,组织与员工之间的雇佣关系也发生了较大的变化,心理契约在构建和谐劳动关系的过程中起到越来越重要的作用^[12]。

心理契约破裂是员工对组织未能履行责任或者义务的一种主观感知^[13]。MORRISON et al.^[13]认为,心理契约破裂的出现源于组织的食言以及双方理解的不一致。一方面,随着企业转型的压力和市场竞争的加剧,企业无法履行其心理契约中的承诺或者责任,即食言的可能性在不断增加,如一些企业通过增加工作时间、减少培训机会等方式来应对市场的压力^[14]。另一方面,随着社会变迁和科技进步,员工作为劳动关系的主体,其利益诉求越来越多元化,新生代员工对组织责任和义务的理解也发生了变化^[15]。这进一步导致员工与组织关系的矛盾不断凸显,履行心理契约的难度逐渐加大。心理契约破裂会导致员工消极的工作态度和行为,如降低的工作满意度和组织承诺、减少的组织公民行为,甚至增加对下属的欺凌行为等^[16],并进一步给组织带来损失。有学者认为,心理契约主观感知的本质导致心理契约破裂是无法避免的一种状态^[17]。因此,了解心理契约破裂可能带来的负面影响和损失尤为重要。

感知到心理契约破裂的员工会产生消极的情感

反应,并进一步对其工作态度和工作行为产生影响^[18]。对组织的不信任是心理契约破裂产生的一种重要的情感反应。ROBINSON et al.^[19]在一项以MBA学员为对象的纵向研究中发现,信任降低会导致心理契约中交易成分的加强及关系成分的减弱。因此,对组织失去信任的员工会更多的将他们与组织之间的心理契约看成是交易而非关系型,要求组织对自己的贡献做出及时的回报或者奖励。员工对于组织是否实现承诺会给予较多的关注并更加敏感。也就是说,较低信任感会增加员工对于组织是否履行心理契约相关内容的监控行为。当员工为了监控相关信息而不断消耗个体资源时,易出现自我资源的损耗,从而导致冲动的非理性行为的产生。

与心理契约破裂紧密相关的一个概念是心理契约违背^[18]。心理契约违背是指员工因感知组织未能实现承诺而产生的情感反应,如愤怒和失望等。二者的差异在于,心理契约违背更强调个体的情感体验,而心理契约破裂则仅仅是个体的一种认知评价。尽管两者存在差异,但研究发现,心理契约破裂与心理契约违背之间存在着密切的因果联系,当员工认识到组织未能履行承诺时,会产生挫折、愤怒以及沮丧的情感体验^[18]。作为一种非理性的行为驱动力,消极的情感体验可能会进一步激发员工的攻击性行为^[20]。BORDIA et al.^[21]和CHAO et al.^[22]的研究都表明心理契约破裂会引发员工消极的情感反应,进而导致指向组织的反生产行为。

此外,根据BENNETT et al.^[23]提出的关于员工行为的模型,当个体在工作中实际经历的与期望有差距时,会产生两种动机,即在认知上希望弥补差距(工具性动机),在情感上则需要发泄不满(表达动机),这两种动机往往是交织在一起的。员工的破坏性建言是对现有问题苛刻的、挑剔甚至贬损的评价,破坏性建言行为则可以满足这两种动机。一方面,在认知上,员工期望通过对组织中存在问题的挑战性批判引起组织重视,改变现状,缩小差距;另一方面,通过贬损性的言论,在情感上员工发泄了愤怒和不满。可见,心理契约破裂会导致员工的破坏性建言行为。因此,本研究提出假设。

H₁ 心理契约破裂与员工的破坏性建言行为正相关。

1.3 自我损耗的中介作用

已有的关于心理契约作用的研究主要基于社会交换理论,强调雇佣双方互惠平等的社会交换关系^[12]。基于社会交换,当心理契约破裂时,员工会对当前的状态进行评估,对付出-回报进行比较,再做出“以牙还牙、以眼还眼”的反应,如通过选择一些消极行为来平衡交换关系,保护自身利益不受伤害。大量研究也表明,当组织背信弃义、违背承诺时,员工会选择降低组织承诺、减少组织公民行为或者实施偏离行为来实现成本与收益、付出与回报的平衡^[24]。然而,作为一种挑战性的行为,员工的破坏性建言行为是有风险的,由此带来的成本与收益

可能是不平等的。因此,除了社会交换,心理契约破裂与破坏性建言行为之间的关系可能会受到其他作用机制的影响。实际上,破坏性建言行为所包括的攻击性言论等非理性行为是个体心理能量被损耗后出现的一种状态,即自我损耗的状态。

自我损耗是个体进行意志活动的的能力或者意愿暂时下降的现象^[25]。自我控制的资源模型认为,控制注意力、情绪调节、认知加工等都属于自我控制活动的范畴,开展这类活动会消耗有限的自我控制资源,从而导致后续从事自控任务的能力受到损伤,产生自我损耗现象^[25]。它具有以下几个特征:①自我控制过程中个体的心理资源会被消耗;②自我控制任务所需要的心理资源是有限的;③这种心理资源本质上是领域一般性的,即一个领域内资源的消耗会导致另一个领域内该资源的减少;④自我控制能力会通过心理资源的增加而得到恢复^[26]。已有关于自我损耗效应的探讨多聚焦在健康心理学、社会心理学等领域,近几年来,自我损耗在组织行为中的应用日益增加。THAU et al.^[6]采用问卷调查的方法,探讨自我损耗在员工遭受的辱虐管理与偏离行为之间的关系。但迄今为止,针对组织管理过程中发生的自我损耗效应的研究还比较少。

心理契约破裂会导致员工的自我损耗,主要通过认知和情感两方面来影响。从认知角度看,首先,当员工感知到组织未能履行原有承诺时,往往会对组织的这种行为表现进行认知加工,如了解事情发生的原因和过程等。特别是当接收到的信息(组织实际表现)与传递出的信息(主观的心理契约)不一致时,会进一步加大员工的认知负担,消耗自我的心理资源。其次,员工还会对组织能否继续履行承诺和义务感到怀疑,使员工对心理契约履行情况更为敏感,对组织承诺的责任和义务给予较多的、持久的关注。根据自我损耗理论,认知加工和注意力的控制都会极大地消耗员工个体用于自我控制的资源,使员工出现自我损耗的状态^[26]。THAU et al.^[6]的研究也发现遭受不公正对待的员工会产生自我损耗。此外,心理契约破裂还会引发员工对组织的认知失调,并进一步引发员工的自我控制过程,消耗自我控制的资源。相反,感知到心理契约履行程度高的员工会对组织产生积极的认知,增加自我控制的资源,较少出现自我损耗状态的可能性。

从情感角度看,当员工认为组织“言而无信”,违背了初始承诺时,会产生失望、沮丧、愤怒、挫折等消极情绪^[18]。理论上,员工可以通过减少个体投入、离开或者中止契约来维持雇佣关系的平衡。但事实上,在短时间内,迫于经济或者社会的压力,大多数员工仍需要一如既往地投入到工作中,达到组织的绩效要求和标准,甚至在工作中克制或者隐藏因心理契约破裂带来的消极情绪。BAL et al.^[27]的研究表明员工会采取情绪调节策略,如重新评价或者抑制,以此来应对心理契约的破裂。根据自我调节理论,对消极情绪的自我调控会消耗较多的自控资源而削

弱自我控制的力量^[28]。已有研究也探讨了情绪与自我损耗之间的关系,结果表明,个体的积极情绪会导致较低水平的自我损耗,消极情绪则会导致较高水平的自我损耗^[29]。因此,心理契约破裂会正向影响员工的自我损耗。

另外,自我控制的资源模型表明,自我控制是一种有限的资源,自我控制的失败来源于个体具有较少的自我控制资源,而自控资源的匮乏则是由于个体从事自我控制的任務或者行为造成的^[30]。自我控制的失败会造成一些非理性行为的发生,如诋毁组织政策、过度批判某项工作实践等。因此,自我损耗会激发员工的破坏性建言行为。实证研究也发现,当人们处于自我损耗状态时会出现一些非理性行为,如对下属的辱虐管理^[31]。THAU et al.^[6]的实证研究也发现自我损耗会导致员工的偏离行为。已有研究还发现自我损耗可能会导致寻求风险的冒险行为。当该冒险行为的负面后果是未来的(组织和上级对员工的消极评价),但回报是即刻出现(不满得到发泄)时,个体会选择眼前的满足而不会考虑未来的长远影响^[32]。因此,本研究提出假设。

H₂ 自我损耗在员工心理契约破裂与破坏性建言行为的关系中起中介作用。

1.4 内部人身份感知的调节作用

内部人身份感知描述了员工在多大程度上认为自己是组织的内部人,是员工对其与组织之间雇佣关系的认知^[33]。朱苏丽等^[34]认为,受传统文化熏陶,中国的员工与组织关系中存在一种类似亲情的依赖关系,单位在员工生活中扮演着与家庭同等重要的角色。因此,尽管面临经济转型,但组织员工感知到的主人翁意识、内团队成员身份仍具有一定的影响^[35]。作为一个与中国集体主义文化密切相关的概念^[35],吴坤津等^[36]的研究发现,在本土组织中,员工习惯在组织中进行内部人和外部人身份的非正式划定,并进而承担起成为内部人身份后的压力和责任。因此,在传统文化的背景下,员工是否感知到自己组织内成员的身份、是否对组织产生归属感都会影响员工对自我的定位和认知,并进而影响个体的行为^[37]。

已有关于内部人身份感知的研究主要基于自我概念的视角^[38]。内部人身份感知高的员工会把组织作为自我的延伸,把组织成员这一身份作为自我身份的表达,当出现组织违背承诺的现象时,能够站在组织的角度考虑问题,顾全大局,以集体利益为先,并将维护和保持组织有效运行作为自己的责任;会产生作为家庭成员的责任感,认为自己有责任并且应该服从组织和维护组织^[34]。另外,体验到组织作为自我的一部分越多,感受到对组织的控制也越多。根据自我调节理论,个体用于进行自我控制的资源是有限的。因此,从自控资源的角度看,在自控任务中,当个体认为自己有责任做某事或者应该做某事时,会增加对自我进行控制的心理资源(能量),从而缓解认知活动、情感抑制活动等产生的损耗,因而不会

会因自控资源损失而出现非理性行为。SCHMEICHEL et al.^[39]的研究表明,个体接受自我肯定的操纵后,自我损耗的作用效果会显著降低。也就是说,内部人身份感知较高的员工,会拥有更多的心理资源来缓解心理契约破裂造成的消极作用后果。对于内部人身份感知较低的员工,把组织身份与自我的身份区别开来,对组织没有强烈的归属感和忠诚感,不能站在组织的立场上考虑问题。因此,当感知到组织违背雇佣关系所做的承诺时,会消耗更多的认知资源对这种违背背后的原因进行解释,产生更强烈的情感反应,消耗更多的自我控制资源,最终导致非理性的破坏性建言行为。已有实证研究也发现较高的内部人身份感知会导致较高的组织公民行为,降低员工的职场偏差行为^[37]。因此,本研究提出假设。

H₃ 内部人身份感知对心理契约破裂与破坏性建言行为之间的关系起负向调节作用,即员工的内部人身份感知越高,心理契约破裂对破坏性建言行为的影响越小;员工的内部人身份感知越低,心理契约破裂对破坏性建言行为的影响越大。

综上所述,本研究理论模型见图1。

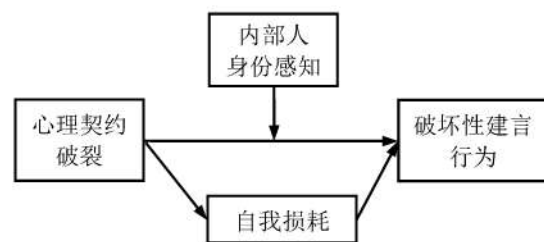


图1 理论模型

Figure 1 Theoretical Model

2 研究方法

2.1 样本选取和数据收集

本研究采用问卷调查方法,在2015年10月至12月对湖北、河南、广东和山东的20多家企业进行调研。企业所在行业包括制造、电力、食品、房地产开发等,企业性质涵盖国有大中型企业和民营企业。调研问卷由员工问卷和领导问卷构成,由员工对心理契约破裂、内部人身份感知和自我损耗进行评价,上级领导分别对团队内2~3名员工的破坏性建言行为进行评价。为了保证问卷填答的真实性,除采用匿名填写的方式外,还通过现场发放和回收的方式,且在回答问卷之前,详细告知被试此次问卷调查的匿名性、保密性和数据的学术科研用途,在员工填答完成之后,由员工自己密封问卷放入信封,然后由调研团队直接带走(事先告知),以减少员工填答过程中的顾虑。

参照已有研究的翻译和回译过程,本研究把所有的英文量表翻译成中文。研究人员对来自88个团队的284名员工发放了问卷,回收247份,剔除空白太多和无法匹配的无效问卷,最终得到来自80个团队

的207份有效匹配样本,有效回收率为72.887%。其中,男性占48.309%,平均年龄为30.732岁,87.440%的员工具有本科及以上学历,已婚员工占63.768%。

2.2 测量工具

(1)心理契约破裂。采用ROBINSON et al.^[18]开发的心理契约破裂量表,共5个题项,包括“到目前为止,组织履行了几乎所有在招聘时对我的承诺(反向计分)”“我感觉单位成功履行了雇佣我时对我的承诺(反向计分)”“至今,单位在履行对我的承诺上做得非常好(反向计分)”“我没有收到所有作为对我的贡献交换的东西”“虽然我履行了对单位的承诺,但单位违背了许多对我的承诺”。采用Likert 5点评分法,1为完全不同意,5为完全同意。在本研究中,该量表的一致性系数为0.765。

(2)破坏性建言行为。采用MAYNES et al.^[4]开发的破坏性建言行为的量表,共5个题项,包括该员工“经常诋毁组织政策或目标”“经常对工作中的项目或倡议做侮辱性评论”“经常过度批判组织中做事的方式方法”“经常过度批判组织的工作实践或工作方法”“经常严厉地批判组织的政策,即使这种批判毫无事实根据”。采用Likert 7点评分法,1为完全不同意,7为完全同意,由员工的直接上级评价。在本研究中,该量表的一致性系数为0.910。

(3)自我损耗。采用LIN et al.^[40]编制的自我损耗量表,共5个题项,包括“我感觉筋疲力尽”“我的注意力现在无法集中”“现在我要付出大量努力才能集中于某些事情”“我精力不足”“我感觉我没有意志力”。采用Likert 5点评分法,1为完全不同意,5为完全同意,由员工自评。在本研究中,该量表的一致性系数为0.849。

(4)内部人身份感知。采用STAMPER et al.^[33]开发的量表,共6个题项,包括“我深深觉得我是组织的一部分”“我的组织让我坚信我是其中的一份子”“我感觉我是这个组织的局外人”“我感觉没有被组织接纳”“我感觉我是组织的内部成员”“我感觉经

常被组织冷落”。采用Likert 5点评分法,1为完全不同意,5为完全同意。在本研究中,该量表的一致性系数为0.852。

(5)控制变量。个体的年龄、性别和受教育程度会影响员工的破坏性行为,本研究控制了这3个人口统计学变量。年龄分4类,即20岁及以下、21岁~30岁、31岁~40岁和40岁及以上;用虚拟变量表示性别,男性取值为1,女性取值为0;受教育程度分为3类,即专科及以下、本科和硕士及以上。

2.3 数据分析方法

本研究采用SPSS 17.0、AMOS 17.0和HLM 6进行数据的统计分析。首先,采用SPSS 17.0对各变量的均值、标准差、变量之间的相关性和各变量的一致性系数进行初始描述性统计分析;然后,通过AMOS 17.0进行验证性因子分析,对模型的效度和共同方法偏差进行验证;最后,由于存在嵌套效应(每位领导需要评价2~3名员工),本研究采用多层次分析方法对理论假设进行检验,并采用Monte Carlo方法^[41]通过可重复随机抽样来估计置信区间。

3 数据分析和结果

3.1 验证性因子分析和共同方法偏差检验

在对研究假设进行检验之前,本研究采用AMOS 17.0对心理契约破裂、内部人身份感知、自我损耗和破坏性建言行为4个潜变量进行验证性因子分析,以检验模型中的变量是否具有较好的区分效度。表1给出验证性因子分析的结果,4因子模型拟合优度较好, $\chi^2(180) = 361.022$, $CFI = 0.933$, $TLI = 0.922$, $RMSEA = 0.070$,且明显优于其他因子模型。因此,本研究设计的4个变量确实代表4个不同的概念,具有良好的区分效度。

为检验可能存在的共同方法偏差造成的影响,采用在4因子模型中加入共同方法偏差潜变量因子的方法进行验证^[42]。结果表明,加入共同方法偏差

表1 验证性因子分析结果
Table 1 Results of Confirmatory Factor Analysis

	χ^2	df	$\frac{\chi^2}{df}$	CFI	TLI	RMSEA
4 因子模型	361.022	180	2.006	0.933	0.922	0.070
3 因子模型	728.626	183	3.982	0.797	0.767	0.120
2 因子模型	994.777	185	5.377	0.699	0.658	0.146
单因子模型	1 403.238	186	7.544	0.548	0.489	0.178

注:4因子模型为心理契约破裂、破坏性建言行为、自我损耗、内部人身份感知,3因子模型为心理契约破裂、破坏性建言行为+自我损耗、内部人身份感知,2因子模型为心理契约破裂+内部人身份感知、破坏性建言行为+自我损耗,单因子模型为心理契约破裂+破坏性建言行为+自我损耗+内部人身份感知。

表2 变量的描述性统计和相关系数矩阵
Table 2 Descriptive Statistics and Correlation Coefficient Matrix of Variables

	均值	标准差	性别	年龄	受教育程度	心理契约破裂	破坏性建言行为	自我损耗	内部人身份感知
性别	0.508	0.501							
年龄	2.531	0.659	0.054						
受教育程度	2.570	0.693	-0.016	-0.241*					
心理契约破裂	2.339	0.645	0.067	0.061	-0.240**	(0.765)			
破坏性建言行为	1.311	0.685	0.124	0.180*	-0.033	0.343**	(0.910)		
自我损耗	2.147	0.683	0.088	0.108	0.014	0.239**	0.404**	(0.849)	
内部人身份感知	3.864	0.655	-0.066	-0.021	-0.026	-0.468**	-0.340**	-0.423**	(0.852)

注:样本数为207;*为 $p < 0.050$,**为 $p < 0.010$ 。下同。括号内数据为Cronbach's α 系数值。

潜变量后,模型各项的拟合指标也比较好, $\chi^2(159) = 263.409$, $CFI = 0.961$, $TLI = 0.949$, $RMSEA = 0.065$,但相较于4因子模型改善不大, CFI 仅提升了0.028, TLI 仅提升了0.027,低于0.050的标准^[43],说明本研究设计的4个主要变量并不存在严重的共同方法偏差问题。

3.2 描述性统计

表2给出各变量的均值、标准差、相关系数和内部一致性系数。由表2可知,本研究中各量表的Cronbach's α 值均超过0.700,表明各量表的信度较好,各题项的内部一致性水平较高。心理契约破裂与自我损耗显著正相关, $r = 0.239$, $p < 0.010$;自我损耗与破坏性建言行为显著正相关, $r = 0.404$, $p < 0.010$;心理契约破裂与破坏性建言行为显著正相关, $r = 0.343$, $p < 0.010$ 。 H_1 得到初步验证。

3.3 假设检验

在构建多层线性模型前,先进行零模型的检验,即验证破坏性建言行为和自我损耗在个体和团队层面方差的成分比例,以验证使用跨层次回归分析的必要性。结果表明,破坏性建言行为在组内方差的第一层残差方差 $\sigma^2 = 0.124$,在组间方差的随机截距方差 $\tau_{00} = 0.282$, $p < 0.001$, $ICC(1) = \frac{\tau_{00}}{\tau_{00} + \sigma^2} = \frac{0.282}{0.282 + 0.124} = 0.695$ 。自我损耗在组内方差的第一层残差方差 $\sigma^2 = 0.365$,在组间方差的随机截距方差 $\tau_{00} = 0.104$, $p < 0.001$, $ICC(1) = \frac{\tau_{00}}{\tau_{00} + \sigma^2} = \frac{0.104}{0.104 + 0.365} = 0.222$ 。说明员工破坏性建言行为和自我损耗的总体变异中分别有69.500%和22.200%是由部门间的差异造成的,需要进行跨层次的数据分析。表3给出多层线性模型分析的结果。

表3中,模型3为控制变量对破坏性建言行为的

回归结果,模型4在模型3的基础上引入心理契约破裂,对破坏性建言行为进行回归。模型4的回归结果表明,心理契约破裂与破坏性建言行为显著正相关, $\gamma = 0.175$, $p < 0.010$, H_1 得到验证。

本研究按照BARON et al.^[44]提出的统计步骤,检验自我损耗在心理契约破裂与破坏性建言行为之间的中介作用。表3中模型1为控制变量对自我损耗的回归结果,模型2在模型1基础上引入心理契约破裂,对自我损耗进行回归。模型2的结果表明,心理契约破裂与自我损耗显著正相关, $\gamma = 0.226$, $p < 0.050$ 。模型5在模型4的基础上引入自我损耗,对破坏性建言行为进行回归。结果表明,心理契约破裂和自我损耗一起进入模型后,自我损耗对破坏性建言行为的影响显著, $\gamma = 0.158$, $p < 0.050$;心理契约破裂对破坏性建言行为的影响显著下降, $\gamma = 0.153$, $p < 0.050$ 。说明自我损耗在心理契约破裂与破坏性建言行为之间起中介作用, H_2 得到验证。为了提高统计效力,本研究还采用Bootstrap的方法(抽样次数20 000)对中介效应进一步检验,结果表明中介作用显著,95%的置信区间为[0.004,0.081]。 H_2 得到进一步验证。

表3中,模型6同时引入控制变量、自变量、调节变量以及自变量与调节变量的交互项,对破坏性建言行为的回归结果表明,内部人身份感知与心理契约破裂的交互项对破坏性建言行为有显著的负向影响, $\gamma = -0.137$, $p < 0.050$ 。为了更清晰地揭示内部人身份感知对心理契约破裂与破坏性建言行为关系的调节效应,本研究绘制调节效应图,见图2。由图2可知,在高内部人身份感知的情况下,心理契约破裂与破坏性建言行为之间的关系较弱, $\gamma = -0.023$, n. s.;对于低内部人身份感知的员工,心理契约破裂与破坏性建言行为之间的正相关关系较为明显, $\gamma = 0.251$, $p < 0.050$ 。因此, H_3 得到验证。

表3 多层线性模型分析结果
Table 3 Analysis Results of Hierarchical Linear Model

变量	自我损耗		破坏性建言行为			
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
截距项	1.731 *** (0.315)	1.654 *** (0.304)	1.083 *** (0.177)	1.067 *** (0.176)	1.153 *** (0.180)	1.091 *** (0.179)
年龄	0.107 (0.073)	0.102 (0.069)	0.078 (0.043)	0.066 (0.041)	0.049 (0.038)	0.062 (0.040)
性别	0.088 (0.101)	0.080 (0.101)	0.142 (0.076)	0.152* (0.075)	0.137 (0.071)	0.159* (0.071)
受教育程度	0.032 (0.085)	0.070 (0.084)	-0.024 (0.055)	-0.008 (0.053)	-0.019 (0.056)	-0.012 (0.056)
心理契约破裂		0.226* (0.087)		0.175** (0.063)	0.153* (0.053)	0.114* (0.058)
自我损耗					0.158* (0.059)	
内部人身份感知						-0.135* (0.055)
内部人身份感知 × 心理契约破裂						-0.137* (0.070)
组内方差	0.364	0.363	0.122	0.118	0.116	0.114
组间方差	0.104	0.077	0.273	0.252	0.223	0.229
$R^2_{level-1}$	0.003	0.005	0.016	0.048	0.065	0.081
χ^2	134.169	118.880	638.908	598.280	547.473	567.240
离异数	428.111	424.923	306.506	301.833	293.178	296.605

注:领导数为80,***为 $p < 0.001$, $R^2_{level-1} = \frac{(\sigma^2_{零模型} - \sigma^2_{当前模型})}{\sigma^2_{零模型}}$,表中数据为稳健标准误下的非标准化系数,括号中数据为相应的标准误。根据廖奔等^[45]的方法,对第一层变量进行总中心化处理。

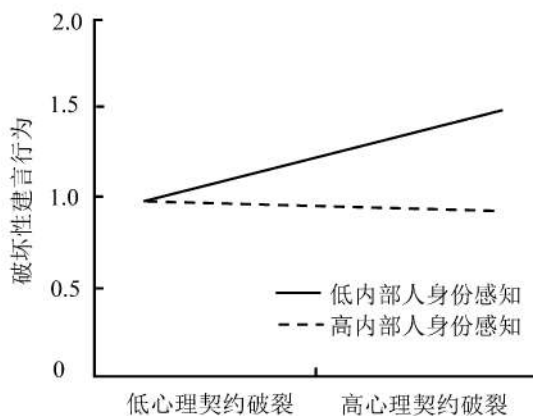


图2 内部人身份感知的调节效应
Figure 2 Moderating Effect of Perceived Insider Status

4 结论

本研究基于自我控制视角,探讨心理契约破裂对破坏性建言行为的影响及自我损耗和内部人身份感知在这一关系中的中介和调节作用。在问卷调查的基础上,通过SPSS 17.0、AMOS 17.0和HLM 6对数据进行检验分析。研究表明,员工感知到的心理契约破裂会显著影响破坏性建言行为,即员工心理契约破裂感知越高,其出现破坏性建言行为的可能性越大;自我损耗在心理契约破裂与破坏性建言行为的关系中起中介作用,即心理契约破裂会消耗员工自我控制的资源,出现自我损耗的状态,导致后续自我控制的能力减弱,从而产生破坏性建言行为;内部人身份感知会负向调节心理契约破裂与破坏性建言行为的关系,即当员工内部人身份感知较低时,心

理契约破裂会激发更多的破坏性建言行为。

通过对消极建言行为的研究,对建言行为有了更全面的认识。已有研究主要聚焦于建设性的建言行为,忽视了对可能出现的破坏性建言行为的研究。本研究选取已有研究较少关注的破坏性建言行为视角,对组织中可能引发破坏性建言行为的因素进行探讨。研究结果发现,心理契约破裂会通过自我损耗正向影响员工的破坏性建言行为。实际上,已有对心理契约破裂和员工建言行为之间关系的研究存在不一致的地方,有研究发现,心理契约破裂与员工建言行为显著正相关^[46],也有研究发现两者之间是倒U形关系^[47]。对建言概念界定的不清晰可能是导致结果不一致的原因。因此,本研究也进一步厘清了心理契约破裂与员工破坏性建言行为之间的关系。

本研究对于进一步探讨心理契约破裂负向作用的内在机制具有重要的理论意义。不同于以往社会交换的视角,本研究从自我损耗的视角挖掘了心理契约破裂与破坏性建言行为之间的关系。对于心理契约破裂的影响机制,已有研究多是从社会交换、互惠规范的视角进行,其背后的逻辑是员工是理性的、自我收益的,当自身利益受到损害,如组织未能履行契约时,会通过撤回行为来实现成本与收益、付出与回报的平衡,阻止进一步的伤害。但实际上,破坏性建言行为是一种非理性的行为,不仅给员工本身带来影响,还会进一步影响组织的运行。因此,不能把员工的破坏性建言行为作为一种简单的抱怨行为。当感知组织违背心理契约时,员工会产生愤怒、不信任的消极情绪和认知。在这种情况下,个体需要对自我的情绪和认知进行控制。随着破裂程度的加大,员工需要消耗更多的资源来进行认知和抑制,而这种资源是有限的。也就是说,会出现员工后续进行意志活动的的能力或者意愿暂时下降的现象。这也很好地解释了在组织的现实生活中会存在一些非理性的员工行为,当员工因为心理契约破裂消耗了较多的自控资源,从而难以控制后续的行为,表现出攻击性的非理性行为。因此,本研究不仅证实了心理契约破裂会造成员工自我损耗的状态并引发员工的失控行为,更丰富了以往单一视角下对心理契约破裂作用的研究。

此外,本研究还证明了内部人身份感知对心理契约破裂与破坏性建言行为关系的负向调节作用。内部人身份感知是员工对于自己作为组织的一员所获得的个人空间以及接受程度的感知,即员工感知到的自己作为“内团体成员”的身份的程度。对于高内部人身份感知的员工,即使感知到组织违背了对自己的承诺,也会更倾向于理解组织而非认为组织恶意违背,因此出现破坏性建言行为的可能性更低,即较少主动流露出对组织政策、实践和程序等伤害性的、批判的和有争议的意见。

本研究也为管理者提供一定的启示。创建和谐的员工组织关系不仅需要构建积极氛围,对于一些

不良的影响也要防患于未然。首先,组织在对待员工承诺方面应秉承谨慎的态度,认真对待。本研究发现,组织中不仅存在建设性的建言行为,还存在消极的破坏性建言行为,员工心理契约的破裂会导致破坏性建言行为的产生。因此,组织应主动了解员工的心理期望,积极履行对员工的承诺,防止产生心理契约破裂,从源头上减少破坏性建言行为。其次,心理契约破裂会增加员工的认知负担,消耗更多的员工心理资源。因此,当组织因某种原因无法履行承诺或义务时,组织和管理者应及时提供给员工相应的信息,如违背的原因、程度、时间期限等,减轻员工因认知加工、注意力控制等对自控资源的消耗,避免其困扰于损耗的状态。另外,内部人身份感知负向调节心理契约破裂对破坏性建言行为的影响,高内部人身份感知的员工认为自己是组织内部的员工,他们容易理解组织的行为,维护组织的正常运营,因此心理契约破裂对他们抱怨、中伤组织的行为的激发作用相对较弱,心理契约破裂与破坏性建言行为之间的关系不显著。鉴于此,组织管理者应该更加注重在员工与组织关系上下功夫,营造一种“我就是组织的一份子”的积极氛围,提升员工的内部人身份感知,让员工更多地认为自己是组织的内部人而非局外人,有更多的心理资源来应对自控资源的损耗。

本研究也存在一些不足,需要未来研究进一步探讨。本研究采用的是问卷调查法,较为单一,并且由于问卷调查中无法避免的主观性(如社会称许性)和同源问题等,会给研究造成一定的偏差。后续研究应采取跨时间点纵向跟踪研究而非横截面研究的方式,以减小研究误差,保障研究具有足够的科学性。同时采用实验法、问卷调查法等多种方法确保研究的稳健性。本研究有效样本量为207份,相对偏小;其中近半样本来源于一些大型国企及其下属分公司,企业性质和地域等有一定局限。未来研究可尝试扩大样本的地域范围和行业范畴,同时收集更多有效样本,以使研究结果更具有推广性。社会交换理论是理解心理契约破裂作用的重要理论,未来研究可选取合适的代表社会交换理论的控制变量加以控制,从而对社会交换和自我损耗这两条不同的中介路径进行对比。

参考文献:

- [1] MORRISON E W. Employee voice behavior: integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 2011, 5(1): 373-412.
- [2] 段锦云, 黄彩云. 变革型领导对员工建言的影响机制再探: 自我决定的视角. *南开管理评论*, 2014, 17(4): 98-109.
DUAN Jinyun, HUANG Caiyun. The mechanism of individual-focused transformational leadership on employee voice behavior: a self-determination perspective. *Nankai Business Review*, 2014, 17(4): 98-109. (in Chinese)
- [3] HAGEDOORN M, VAN YPEREN N W, VAN DE VLIERT

- E, et al. Employees' reactions to problematic events: a circumplex structure of five categories of responses, and the role of job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 1999, 20(3):309-321.
- [4] MAYNES T D, PODSAKOFF P M. Speaking more broadly: an examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 2014, 99(1):87-112.
- [5] ROBINSON S L. Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 1996, 41(4):574-599.
- [6] THAU S, MITCHELL M S. Self-gain or self-regulation impairment? Tests of competing explanations of the supervisor abuse and employee deviance relationship through perceptions of distributive justice. *Journal of Applied Psychology*, 2010, 95(6):1009-1031.
- [7] HIRSCHMAN A O. *Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1970:151-160.
- [8] GORDEN W I. Range of employee voice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1988, 1(4):283-299.
- [9] LIANG J, FARH C I C, FARH J L. Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: a two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 2012, 55(1):71-92.
- [10] ARGYRIS C. *Understanding organizational behavior*. Homewood, Illinois: The Dorsey Press, 1960:52-63.
- [11] ROUSSEAU D M. Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1989, 2(2):121-139.
- [12] ALCOVER C M, RICO R, TURNLEY W H, et al. Multi-dependence in the formation and development of the distributed psychological contract. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2017, 26(1):16-29.
- [13] MORRISON E W, ROBINSON S L. When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 1997, 22(1):226-256.
- [14] 关涛, 秦一琼, 陶悦. 裁员幸存者心理契约变化路径: 不确定性规避的视角. *管理科学*, 2015, 28(6):50-64.
GUAN Tao, QIN Yiqiong, TAO Yue. Research on changing-paths of the layoffs survivors' psychological contract: based on uncertainty avoidance. *Journal of Management Science*, 2015, 28(6):50-64. (in Chinese)
- [15] KARAGONLAR G, EISENBERGER R, ASELAGE J. Reciprocation wary employees discount psychological contract fulfillment. *Journal of Organizational Behavior*, 2016, 37(1):23-40.
- [16] WEI F, SI S. Psychological contract breach, negative reciprocity, and abusive supervision: the mediated effect of organizational identification. *Management and Organization Review*, 2013, 9(3):541-561.
- [17] RESTUBOG S L D, ZAGENCZYK T J, BORDIA P, et al. If you wrong us, shall we not revenge? Moderating roles of self-control and perceived aggressive work culture in predicting responses to psychological contract breach. *Journal of Management*, 2015, 41(4):1132-1154.
- [18] ROBINSON S L, MORRISON E W. The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 2000, 21(5):525-546.
- [19] ROBINSON S L, KRAATZ M S, ROUSSEAU D M. Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 1994, 37(1):137-152.
- [20] 孙旭, 严鸣, 储小平. 基于情绪中介机制的辱虐管理与偏差行为. *管理科学*, 2014, 27(5):69-79.
SUN Xu, YAN Ming, CHU Xiaoping. Abusive supervision and deviance behavior: the mediating role of emotion. *Journal of Management Science*, 2014, 27(5):69-79. (in Chinese)
- [21] BORDIA P, RESTUBOG S L D, TANG R L. When employees strike back: investigating mediating mechanisms between psychological contract breach and workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93(5):1104-1117.
- [22] CHAO J M C, CHEUNG F Y L, WU A M S. Psychological contract breach and counterproductive workplace behaviors: testing moderating effect of attribution style and power distance. *The International Journal of Human Resource Management*, 2011, 22(4):763-777.
- [23] BENNETT R J, ROBINSON S L. Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 2000, 85(3):349-360.
- [24] RESTUBOG S L D, ZAGENCZYK T J, BORDIA P, et al. When employees behave badly: the roles of contract importance and workplace familism in predicting negative reactions to psychological contract breach. *Journal of Applied Social Psychology*, 2013, 43(3):673-686.
- [25] INZLICHT M, SCHMEICHEL B J. What is ego depletion? Toward a mechanistic revision of the resource model of self-control. *Perspectives on Psychological Science*, 2012, 7(5):450-463.
- [26] 于斌, 乐国安, 刘惠军. 自我控制的力量模型. *心理科学进展*, 2013, 21(7):1272-1282.
YU Bin, YUE Guoan, LIU Huijun. The strength model of self-control. *Advances in Psychological Science*, 2013, 21(7):1272-1282. (in Chinese)
- [27] BAL P M, SMIT P. The older the better! Age-related differences in emotion regulation after psychological contract breach. *Career Development International*, 2012, 17(1):6-24.
- [28] BAUMEISTER R F, VOHS K D, TICE D M. The strength model of self-control. *Current Directions in Psychological Science*, 2007, 16(6):351-355.
- [29] SHMUELI D, PROCHASKA J J. A test of positive affect induction for countering self-control depletion in cigarette smokers. *Psychology of Addictive Behaviors*, 2012, 26(1):157-161.
- [30] 费定舟, 钱东海, 黄旭辰. 利他行为的自我控制过程模型: 自我损耗下的道德情绪的正向作用. *心理学报*, 2016, 48(9):1175-1183.
FEI Dingzhou, QIAN Donghai, HUANG Xuchen. The self-control process model of altruistic behavior: the positive effect

- of moral emotions under the ego depletion. *Acta Psychologica Sinica*, 2016, 48(9):1175-1183. (in Chinese)
- [31] COURTRIGHT S H, GARDNER R G, SMITH T A, et al. My family made me do it; a cross-domain, self-regulatory perspective on antecedents to abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 2016, 59(5):1630-1652.
- [32] UNGER A, STAHLBERG D. Ego-depletion and risk behavior: too exhausted to take a risk. *Social Psychology*, 2011, 42(1):28-38.
- [33] STAMPER C L, MASTERSON S S. Insider or outsider? How employee perceptions of insider status affect their work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 2002, 23(8):875-894.
- [34] 朱苏丽, 龙立荣, 贺伟, 等. 超越工具性交换: 中国企业员工-组织类亲情交换关系的理论建构与实证研究. *管理世界*, 2015(11):119-134, 160.
ZHU Suli, LONG Lirong, HE Wei, et al. Beyond the instrumental exchange, the family-like employee-organization relationship in Chinese firms: theory building and empirical investigation. *Management World*, 2015(11):119-134, 160. (in Chinese)
- [35] 尹俊, 王辉, 黄鸣鹏. 授权赋能领导行为对员工内部人身份感知的影响: 基于组织的自尊的调节作用. *心理学报*, 2012, 44(10):1371-1382.
YIN Jun, WANG Hui, HUANG Mingpeng. Empowering leadership behavior and perceived insider status: the moderating role of organization-based self-esteem. *Acta Psychologica Sinica*, 2012, 44(10):1371-1382. (in Chinese)
- [36] 吴坤津, 刘善仕, 王红丽, 等. “真有之情”与“应有之情”: 内部人身份感知对员工创新行为的双重影响机制. *商业经济与管理*, 2016(7):64-72.
WU Kunjin, LIU Shanshi, WANG Hongli, et al. “Ought to” and “want to”: dual path from insider status to innovative behavior. *Journal of Business Economics*, 2016(7):64-72. (in Chinese)
- [37] HUI C, LEE C, WANG H. Organizational inducements and employee citizenship behavior: the mediating role of perceived insider status and the moderating role of collectivism. *Human Resource Management*, 2015, 54(3):439-456.
- [38] CHEN Z X, ARYEE S. Delegation and employee work outcomes: an examination of the cultural context of mediating processes in China. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(1):226-238.
- [39] SCHMEICHEL B J, VOHS K. Self-affirmation and self-control: affirming core values counteracts ego depletion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2009, 96(4):770-782.
- [40] LIN S H J, JOHNSON R E. A suggestion to improve a day keeps your depletion away: examining promotive and prohibitive voice behaviors within a regulatory focus and ego depletion framework. *Journal of Applied Psychology*, 2015, 100(5):1381-1397.
- [41] PREACHER K J, SELIG J P. Advantages of Monte Carlo confidence intervals for indirect effects. *Communication Methods and Measures*, 2012, 6(2):77-98.
- [42] PODSAKOFF P M, MACKENZIE S B, LEE J Y, et al. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(5):879-903.
- [43] BAGOZZI R P, YI Y. Assessing method variance in multi-trait-multimethod matrices: the case of self-reported affect and perceptions at work. *Journal of Applied Psychology*, 1990, 75(5):547-560.
- [44] BARON R M, KENNY D A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality & Social Psychology*, 1986, 51(6):1173-1182.
- [45] 廖卉, 庄瑗嘉. 多层次理论模型的建立及研究方法 // 陈晓萍, 徐淑英, 樊景立. 组织与管理研究的实证方法. 2版. 北京: 北京大学出版社, 2012:442-476.
LIAO Hui, ZHUANG Aijia. A multi-level theoretical models and research methods // CHEN Xiaoping, TSUI Anne, FARH Jingli. *Empirical Methods in Organization and Management Research*. 2nd ed. Beijing: Peking University Press, 2012:442-476. (in Chinese)
- [46] NG T W H, FELDMAN D C, BUTTS M M. Psychological contract breaches and employee voice behaviour: the moderating effects of changes in social relationships. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2014, 23(4):537-553.
- [47] PENG K Z, WONG C S, SONG J L. How do Chinese employees react to psychological contract violation?. *Journal of World Business*, 2016, 51(5):815-825.

Psychological Contract Breach and Destructive Voice Behavior: An Ego Depletion Perspective

ZHANG Xuan¹, LONG Lirong¹, XIA Ran²

1 School of Management, Huazhong University of Science and Technology, Wuhan 430074, China

2 Human Resources Management Department, Huawei Technologies Co., Shenzhen 518129, China

Abstract: Voice behavior is an expression that focuses on influencing the context of the work environment. There is some destructive voice behavior in organization and some scholars also have done analysis on such behavior in theory, yet the existing research

is mainly focusing on the constructive voice behavior, ignoring the destructive one. Destructive voice behavior is different from the positive and constructive voice behavior, because such behavior can have negative effects on an organization and their employees. As a kind of irrational behavior, an organization failing to fulfill its commitments to employees could be an important factor that leads to employee destructive voice behavior.

Drawing on the resource model of self-control model, this study examined the mediating role of ego-depletion and the moderating role of perceived insider status on the relationship between psychological contract breach and destructive voice behavior. Adopting SPSS, AMOS and HLM statistical software, we tested our model with the data from 207 employees from 80 departments on more than 20 companies in Hubei, Henan, Guangdong and Shandong provinces.

The results revealed that psychological contract breach had a positive effect on destructive voice behavior; the ego depletion played the mediating role between the relationship between psychological contract and destructive voice behavior. The study results also yielded a moderating effect of perceived insider status on the relationship between psychological contract breach and destructive voice behavior, in that psychological contract breach was significant in relation to destructive voice behavior under the conditions of low perceived insider status, however not under the conditions of high perceived insider status.

Through the empirical study, we clarified the relationship between psychological contract breach and destructive voice behavior, testifying the mediating role of ego-depletion. We not only proved that psychological contract breach would lead to the condition of ego-depletion and finally cause the uncontrollable behavior, but also enriched the mechanism of psychological contract breach. Under the moderating role of perceived insider status, "perceived as a membership" would weaken the positive relationship between psychological contract breach and destructive voice behavior. This research has provided certain enlightenment to organizational managers: to create a harmonious employee relationship, we not only need to build a positive organization climate, we are also required to be aware of possible negative impact. By preventing the occurrence of the psychological contract breach, strengthening the information communication between the organization and employees, creating a positive "family" climate, and improving the staff's insider status perception, destructive voice behavior could be prevented to some extent.

Keywords: psychological contract breach; destructive voice behavior; ego depletion; perceived insider status; the resource model of self-control

Received Date: November 25th, 2016 **Accepted Date:** March 21st, 2017

Funded Project: Supported by the National Natural Science Foundation of China(71232001, 71602147)

Biography: ZHANG Xuan is a Ph. D candidate in the School of Management at Huazhong University of Science and Technology. Her research interests include psychological contract and employee-organization relationship. Her representative paper titled "The influence of mutual-investment employment relationship on emotional exhaustion: the mediating effect of obsessive passion and the moderating effect of power distance orientation" was published in the *Forecasting*(Issue 3, 2017). E-mail: xuanzhang@hust.edu.cn

LONG Lirong, doctor in management, is a professor in the School of Management at Huazhong University of Science and Technology. His research interests cover sharing leadership, labor relations, talents management, and the internet and human resource management. He is the principal investigator for the research project titled "Harmonious labor relations in transitional China: sharing leadership, psychological contract, and human resource strategies", supported by the State Key Program of the National Natural Science Foundation of China(71232001). E-mail: lrlong@mail.hust.edu.cn

XIA Ran is a staff member in the Human Resources Management Department at Huawei Technologies Co.,Ltd. His research interests cover psychological contract, labor dispatching and human resource management. E-mail: 1152363073@qq.com □