

模式的提出

所谓心理契约，是指雇用双方对雇用关系中彼此对对方应付出什么同时又应得到什么的一种主观心理约定、约定的核心成分是雇用双方内隐的、不成文的相互责任。尽管心理契约是内隐的，但它却是企业与员工行为的一个重要决定因素，尤其在员工愿望与其绩效表现之间起着主要的调节作用，是企业规范与员工自律行为形成的基础。因此，企业内部审计作为企业规范与员工行为的主要调控手段，与企业的心理契约一起对理解发展、变化中的企业现象，建立有效的员工行为规范，实现企业目标与员工行为的和谐统一意义深远。然而，在企业的心理契约中，员工的行为又是受其认知的刺激而做出的反应。他们会通过认知对企业传达意图、工作关系状况、激励倾向性、学习目的等形成一种判断，并作出相应的行为反应，从而形成他们的行为选择。从本质上来看，通过企业内部审计对员工行为的激励是由需要出发引导其追求并最终实现目标或欲望的一系列连锁反应的过程。同时，员工的需要又是多样的，不可能一次性地使他们的全部需求都得到满足。当他们的某些需求得不到满足时，其内心就会产生激发他们去寻找缓和的方法，一旦成功，就会产生下一个不满足的需求。尤其是在今天以个性化需求为主的新经济环境下，一个必然的选择就是让他们从根本上认同企业的目标，与企业形成共同的心理契约，充分发挥他们的主观能动性，聚集企业的整体活力。基于心理契约的企业内部审计模式就是在这样的背景下提出来的。

模式的内涵

基于心理契约的企业内部审计模式，从本质上来说，就是把企业的利益调节机制引入企业内部审计。以员工的心理契约为基础，围绕企业的目标设计员工的行为规范，用企业内部审计完成员工行为责任追踪，使企业内部审计贯穿企业生产经营的始终，将企业的上下流程、上下工序和岗位之间的责、权、利关系由传统的行政机制转变为平等的、以心理契约为基础的合同关系，彻底消除各种失控、失范、混乱、无序现象，实现人力、物力、财力和信息等资源的合理配置，不断提升企业的核心竞争力。其基本特征表现为：

(1) 系统性。企业作为一个相对独立的系统，应从企业、员工和环境间的内在联系出发，充分尊重系统的整体性、相关性、层次性、目的性和环境适应性的特点；尊重企业的心理契约，不断调整、优化、更新企业组织结构，建立全方位责任追踪的企业内部审计制度，控制企业与员工的行为，使整个企业系统处于整体最优状态。

(2) 追溯性。信息技术的迅猛发展，彻底推倒了传统管理中由于职能、地理区域和管理层次分隔开来的“墙”，使企业、员工和环境之间形成了新的关系网络，进一步加剧了竞争的激烈程度。针对以往由于信息不畅，各类责任制度虽然也比较健全，常落实不到位，员工对企业关心度不够、责任心不强的现象，提出基于心理契约的企业内部审计模式，根据责任追溯的原理，依托心理契约这一粘合剂，将企业与员工、供应商、顾客等利益相关者之间有机联系起来，充分体现责、权、利对等，分解、落实、监督、控制各项责任要素。

(3) 能本性。企业围绕如何最先顺利地把出色的产品和服务销售给顾客这一经营理念，通过建立基于心理契约的企业内部审计模式，强化员工的终身学习观，充分激发他们的责任感、忠诚感、创造欲，不断完善自我、超越自我。

(4) 激励性。实施基于心理契约的企业内部审计模式，是为了更好地解决责、权、利的关系，进一步调动员工的积极性、主动性和创造性。而行为激励理论为企业内部审计模式的创建提供了理论依据，责任追踪对应的是强化理论，员工收益对应的是期望理论。

因此，基于心理契约的企业内部审计模式，丰富了企业内部审计的内涵，从根本上改变了传统的职能型企业的运作模式，改变了员工习惯“对内”向各自所承担的工作负责、“对上”遵照上级的指示执行，代之以首尾相接、完整连贯的流程型企业运作模式，且每一个流程都有直接服务的顾客，每一个员工都有与收益挂钩的合同，提高了企业的市场响应度和生产经营效益，赢得了竞争优势。

模式的运行

有以下几大特点：

(1)以责任追踪为中心。基于心理契约的企业内部审计模式，以完成顾客个性化需要为目标，根据企业业务流程顺序分解成一系列合同，通过合同的履行满足顾客的个性化需要，形成员工行为责任追踪体系，并由员工在每一流程的上道工序岗位与下道工序岗位间完成。

(2)以业务流程为基础。基于心理契约的企业内部审计模式，从根本上对企业原来的组织结构进行重新设计与整合，转变成平行的业务流程网络结构，优化管理资源和市场资源的配置，实现组织结构的扁平化、信息化和网络化，从结构层次上提高管理的效率和柔性。

(3)以追求顾客满意度最大化为目标。基于心理契约的企业内部审计模式，把顾客的反映无差异地传递给每一流程、每一道工序和每一个岗位，使他们都有直接的顾客、都与市场零距离，更好地满足顾客的个性化需要。

(4)收益分配市场化。基于心理契约的企业内部审计模式，使企业实现了以责任追踪为中心、满足顾客的个性化需要为目标的业务流程管理，使员工的收益不再固定，全部由其服务的顾客来支付。

基于心理契约的企业内部审计模式，通过责任追踪达到职责清楚、标准明确、考核到位，其目标是使企业拥有的人、财、物和信息等资源得到合理配置，形成的基本做法如下：

(1)企业的心理契约为灵魂。企业的心理契约是企业形成的共同价值观和共同远景的前提，也是企业在应对各种危机时最为有效的武器。实施基于心理契约的企业内部审计模式的基础，应从强化员工的管理意识入手，创建共同的心理契约，使管理出现两个转移。一是管理重心下移，通过企业内部审计严格落实各项责任制，使员工自主、自发、自觉地做好本职工作，形成“人人既是管理对象，又是管理主体”的良好局面；二是管理着眼点前移，变“管结果”为“管因素”和“管过程”。通过对各项工作全程、动态监控，使各种准确的信息在第一时间传递给了员工，从而提高了企业的运行效益。

(2)责任追踪为抓手。所谓责任追踪，就是企业在生产经营中各项流程、各道工序、各个岗位责任清楚、标准明确和考核到位。实施基于心理契约的企业内部审计模式的前提，是分清责任，凡事有人负责，人人有任务、有指标，形成覆盖企业活动全过程的管理规范和管理制度，便于操作、检查和考核，养成自觉按照管理规范完成工作的良好习惯。其次，实施基于心理契约的企业内部审计模式的中心环节，是形成一级对一级负责、一级监督一级、一级考核一级，纵向到底、横向到边、上下贯通的闭环式责任追踪体系。

(作者：庄亚明)

(摘自《中国审计》2004. 22. 54—55)

中国内部审计协会. 版权所有 LT科技制作
协会地址：北京市海淀区中关村南大街4号
联系电话：010-82199846/47 电子邮件：xinxibu@263.net
Copyright (C) 2003 . All rights reserved