

基于心理契约的企业人力资源管理研究

文/刘莹 李志祥

人力资源是企业生存发展并保持持续竞争力的根本源泉,而人力资源管理面对的却是一种挑战性的环境。首先,全球化趋势使国内外竞争加剧,企业间兼并收购频繁,世界经济面临全球范围内的产业更新与调整。再加上企业组织系统的结构性变化,企业已很难为员工提供完全的劳动保障。其次,新经济的出现很大程度上改变了上班族的工作形态。如伴随计算机与网络的普及所出现的远程办公彻底颠覆了传统的工作模式。再次,新一代员工与他们父辈的价值取向也存在差异,他们变得更独立,自我,更重视工作与休闲相结合。

企业面临的来自于社会与经济的环境变革使得员工与企业传统的雇佣关系发生改变,原有的心理平衡被打破,员工出现工作满意度和忠诚度降低、工作绩效下降、核心员工流失频繁等态度和行为问题。如何有效吸引、留驻和激励员工,提高工作绩效和满意感,是摆在企业面前的现实难题。在此环境下,仅依靠市场交易手段已无法完全解决这些问题。那么,作为对员工与企业双方责任和义务的交换关系的感知和理解,心理契约从心理情感、关系层面切入,试图解释这些现象并提出相应的解决方案,心理契约管理逐步成为组织变革时代企业获取人力资源竞争力的战略手段。

1 心理契约的含义

心理契约的概念出自社会心理学,后被组织行为学家借用、用来描述组织中雇佣双方之间微妙的人际关系和互动状态。代表一种非正式的、不具书面形式,但真实存在的隐性契约关系,界定了员工对于组织投入的基本条件,一旦遭到违反,便将削弱乃至中断双方所形成的默契,大大打击员工士气,降低员工积极性与认同感,引发严重的负面效应。

心理契约的研究最早可追溯到C. Argyris,他在《Understanding Organization Behavior》一书中探讨了工人与工头之间隐性及非正式的理解与默契关系,称为心理工作契约(1960)。

E. H. Schein进一步明确了心理契约对于行为动机方面的重事意义,并将之定义为:在组织中,每个成员和不同的管理者之间,任何时候都存在的,没有明文规定的一整套期望(1965, 1978)。Schein强调心理契约在组织建设中的地位及在雇佣双方形成的权利义务关系中所起到的核心作用,心理契约一旦被破坏,将导致雇员不再信任组织并为之服务,从而最终危及组织的正常运转。

J. Arnold与D. Guest等研究者主张心理契约属于雇佣双方彼此互惠承诺(Arnold, 1996; Anderson & Schalk, 1998; Guest, 1998)。Guest提出了组织代理者的概念,强调了作为组织代理人的管理方代表在心理契约形成中的作用。在此基础上,S. S. Masterson等人进而主张实质上存在两种心理契约,一种是雇员与直接主管之间的“个人契约”;而另一种是雇员与组织之间的“非个人契约”(Masterson, 2000)。

2 心理契约的形成和载体

Dunahee和Wangler(1974)认为,心理契约的产生和维持主要受三个因素影响。一是雇用前的谈判。即雇用前对交换关系的谈判是形成心理契约的基础。二是工作过程中对心理契约的再定义。即员工与主管在工作中的沟通是契约清晰化或重新理解的重要方式。三是保持契约的公平和动态平衡。当组织或者个体的任何一方主观感觉到契约不公平时,就往往会单方面做出某些行为以促使契约的收支平衡,从而寻求契约纠正环路来保持自己的公平感。当不能调整或者调整过程太快时,就会有一方拒绝契约。

Turnley和Feldman(1999)认为,雇员主要以三种形成构成其心理契约的期望:一是组织代理人向他们做出的具体承诺;二是他们对组织文化和日常实践的感知;三是他们对组织运行的特殊(经常是理想化的)期望。

Guest(1998)以Rousseau和Parks(1993)提出的契约谱系——交易型和关系型契约为基础,在此连续体上区分了四个概念明显的步骤:一是代表雇佣契约;二是存在于多数组织中的管理制度和手册;三是包含在协议之内,出现于评估、绩效评价和目标设定的过程之中的因素;四是依然不明确和未成文的领域,如理解职业生涯和互相承诺等。

综上所述,本文提出一个心理契约的形成与发展机制模型,如图1所示:

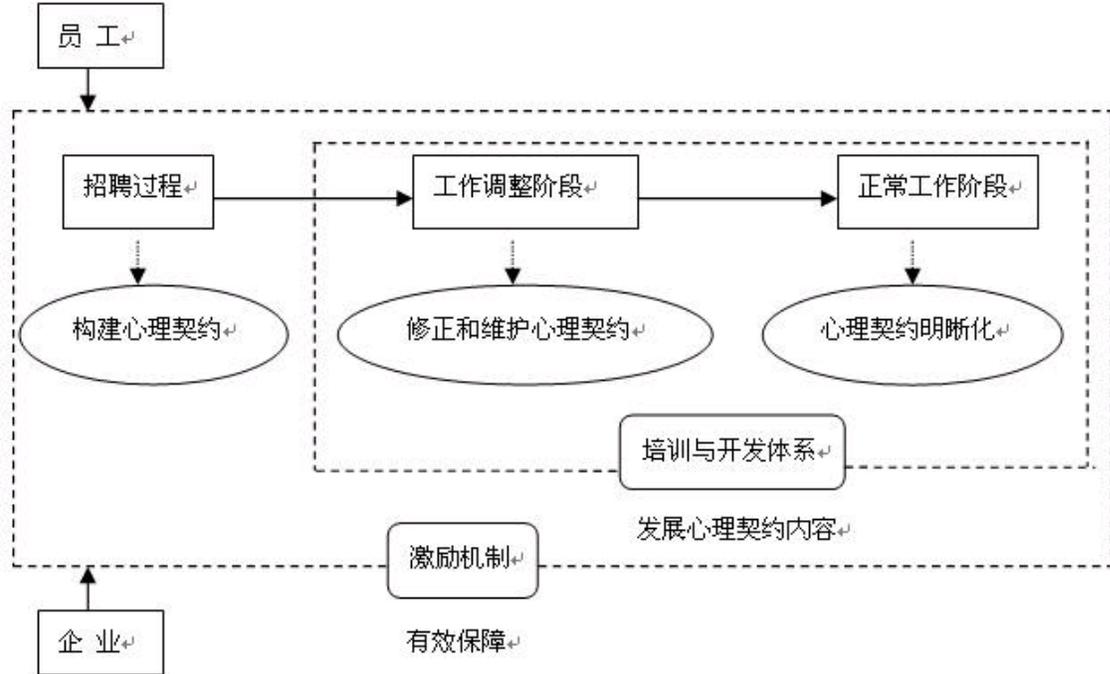


图1 心理契约形成与发展机制模型

3 基于心理契约的企业人力资源管理

对心理契约形成和存在载体的研究对企业维护与改善心理契约的实践活动并进一步提升企业人力资源竞争力具有重要的指导意义。在此基础上，本文提出基于心理契约的人力资源管理策略。

3.1 在招聘过程中传递真实信息以构建牢固的心理契约。

招聘过程是员工与企业的初次接触，也是构建心理契约的重要过程。企业如果不实事求是地向应聘者介绍本企业的相关情况，就会使应聘者对企业和职位产生不切实际的幻想。当应聘者成为正式员工对企业情况有所了解后，就会感知到心理契约与现实的不一致，产生心理落差，严重时就会导致破坏契约。那么，真实地向应聘者提供有关信息就成为构建牢固心理契约的基础。招聘人员应向应聘者客观介绍组织发展现状、劳务合同的主要内容、员工的职位和职责等，让员工对企业和所从事的工作形成一个比较准确的估价，降低期望与现实的冲击，从而提高工作忠诚度，降低主动离职意愿。

另一方面，个人也不能为了获得职位歪曲、编造个人信息，否则，会造成动机和态度与组织要求相隔甚远、个人价值观与组织价值观的碰撞。结果是员工匆忙到岗后，理想与现实产生了落差，个体本性与组织精神不符合，影响了员工的工作积极性，不仅给组织造成了一定的损失，而且对应聘者职业生涯带来挫折，自然就无法达成组织与个体之间的默契与和谐，更谈不上心理契约的建立。

3.2 在工作调整阶段修正和维护心理契约预防危机的产生。

当员工处于进入企业和达到正常工作状态之间的调整过程中，开始进入企业时的兴奋、幻想、热情都会慢慢淡化，此时员工会对与企业之间的心理契约进行一个新的认识和评估。面对这样一个惯常的适应过程和心理契约的危机，企业是应该有所准备的。企业可以让一个与新员工职位有关的中间层员工参加面试小组，由他和新员工通过谈判、协商形成更为具体的心理契约。有这样一位对新员工负责的中间层员工的加入，可以及时修正和维护心理契约，使形成的心理契约更加明确合理，从而缩短员工的适应阶段，使其尽快进入正常的工作状态。

3.3 在正常工作阶段加强双方沟通促进心理契约明晰化。

员工与企业对心理契约的认定都是建立在各自的主观感知上，那么就会发生当企业认为已经兑现了所有的承诺，但员工却觉得企业在某些方面食言了的情况。造成这种情况的原因是双方对契约的理解不一致。所以企业应该向员工提供更多的与企业的沟通机会。

通过双向沟通，一方面管理者可以随时了解和关注员工的期望和企业存在的问题，听取员工的改善意见；另一方面，员工也可以全面了解企业的期望和当前存在的问题。企业根据双方的期望与存在的问题，及时有效地提供承诺方案，可使员工在受到尊重、增加自信心的同时，使组织的问题得以解决，有利于双方的相互理解，形成融洽的关系。

3.4 建立培训与开发体系来发展心理企业内容。

由于现代企业面临着一个环境变革的时代，经济全球化、网络信息技术带来的企业组织结构扁平化、虚拟企业、战略兼并重组等组织变革，使得员工与企业传统缔结的长期固定的忠诚和努力工作可换取回报的模式正逐渐被以职业适应力为核心的新型工作模式所取代。那么，在工作调整阶

段以及正式工作阶段，企业都应加强员工技能培训，开发人力资源，这是发展企业和员工双赢的心理契约的关键。

建立企业培训体系，首先要依据企业战略目标为基准，以形成全员学习型文化、提高员工学习能力和创新能力为终极目的。实施中应针对不同类别不同管理层次人员，采用适合的培训方法，注重培训需求分析、培训体系设计、培训课程实施、培训效果评估等环节的控制，形成符合员工和企业双方需要的提高工作满意度、成就感和忠诚度的心理契约新内容。

3.5 建立有效的激励机制作为实现心理契约的保障。

激励主要就是通过人们寻求工作满意感这种需要来实现的。最基本的需要如生存需要等可以通过工资、福利等方式加以满足。员工通过签订雇佣合同，可以获得金钱，用以换取生活必需品。然而，在雇佣合同这类正式契约中，很少涉及与较高层次的满足有关的内容。而只有这些高层次的需要得到满足，人才会感到最大的满足，并最大可能地调动工作积极性。这种满足是心理契约中极为重要的部分。

企业建立激励机制时，如果对员工的需要、目标、兴趣、职业生涯期望、工作价值观等无动于衷，眼光仅仅停留于员工个人激励方面，或者说仅仅注视企业的条件和习惯做法，自然无法取得恰当的激励效果。在激励机制的构成上，企业应多设计满足心理较高层次需求的方法，如：提倡以人为本的企业文化，营造尊重人才的良好氛围；提倡参与式管理，满足员工心理上被认可信任的需要；设计员工持股或股票期权的激励方式，把员工自身利益与企业长远利益结合起来，提高忠诚度，降低离职意愿；考虑实行自助餐福利计划，满足不同员工不同工作阶段不同层次的需要等（作者单位：北京理工大学管理与经济学院）

相关链接

[在华跨国公司人才本土化问题探讨](#)
[以就业为导向 培养适应社会需求的高职人才](#)
[孝义市高新技术开发的人才环境问题分析](#)
[公司治理之高管人员激励机制设计](#)
[企业技术人员人力资本的激励模式设计](#)
[基于心理契约的企业人力资源管理研究](#)
[九江船用机械厂人力资源管理开发的策略](#)
[中介机构视角下的中国人才租赁问题解决之道](#)
[“皮格马利翁效应”在人力资源精神激励过程中的应用探究](#)

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心