

## 心理契约对知识型员工的激励价值

文/谢倩 何琳琳

在市场竞争日益激烈的当前形势下，企业要生存和发展，就必须不断调整员工管理的理念和方式，尤其是如何留住知识型员工和如何尽可能激发他们的创造性和积极性问题成为了人力资源管理的关键。心理契约是近年来人力资源管理中的一个热门话题，把心理契约的管理理念引入知识型员工的管理中，对激励知识型员工意义重大。

### 一、心理契约内涵的理解

心理契约(Psychological contract) 又称“心理合同”，最早使用这一术语的是组织心理学家C. 阿吉里斯(Chris Argyris)，他在《理解组织行为》一书中提出，在员工与组织的相互关系中，除正式雇佣契约规定的内容外，还存在着隐含的、非正式的、未公开说明的相互期望。它包括个体水平的期望和组织水平的期望及员工与组织对相互责任的期望，它们同样是决定员工态度和行为的重要因素。①虽然目前对心理契约的理解还无法统一，但从以上的表述中我们可以看出，心理契约不同于经济契约，相对于经济契约而言，心理契约具有主观性、动态性、隐蔽性、非正式性和组织期望之间存在一定差异等特征。主观性主要指心理契约的内容是个体对于相互责任的认知或主观的感受，不同的个体可能有不同的见解和体验。心理契约的动态性主要指心理契约处于不断的变更和修订的状态中，而正式的聘任合同一旦签定，就比较稳定，很少变动。心理契约的隐蔽性指心理契约的内容具有内隐性特点，甚至是比较含糊的心理意向，没有明文规定，有些甚至未口头表达过，但双方都能觉察得到契约确定存在。非正式性指心理契约不具有书面形式，也没有明确的约束力，总是处于非正式状态。心理契约的期望差异主要指心理契约不仅具有期望的性质，还包括对责任与义务的承诺与互惠。期望没有实现会引起失望，而一旦心理契约被违背则会导致愤怒，后者是一种强烈的消极的情绪反应。

心理契约以其独特的方式表达人们的愿望、意向以及契约主体所受到的约束和激励。它不仅在经济组织中日益成为影响员工工作情绪、工作态度和工作效率的重要因素，而且它已广泛运用于各个领域，并发挥着重要的作用。

### 二、知识型员工的特点

美国著名的管理学家彼得·德鲁克给知识型员工所下的定义是：知识型员工是指，一方面能充分利用现代科学技术知识提高工作效率，另一方面其本身具备较强的学习知识和创新知识的能力。②企业在员工管理中要与知识型员工之间建立起良好的心理契约，就要充分了解知识型员工的特点，做到有的放矢。知识型员工具有以下特点：

1、人力资本含量较高。知识型员工一般都经过了长期的学习，拥有了较高的学历和较丰富的专业知识，且通过工作实践具备了丰富经验，能力和素质都超过一般的劳动力，是劳动力资源中人力资本含量较高的群体。

2、自主性较强。知识型员工拥有较强的独立自主性，一般说来，知识型员工倾向于独立自主，这种特性表现在工作场所、工作时间方面的灵活性要求以及宽松的组织气氛，知识型员工不仅不愿意受制于物，甚至无法忍受远处上司的遥控指挥，他们不像工厂流水线上的工人那样对他人和其他环节的依赖那么强烈，而更强调工作中的自我引导。

3、需要层次较高。按照马斯洛需要层次论的观点，人的需要是分层次逐级提高的。他认为工作中的金钱，可以换取生活必需品，满足基本的需要，但只有较高层次的需要才能使人得到最大程度的满足，最有可能调动人的积极性。

### 三、心理契约对知识型员工的激励价值

由于知识型员工所追求的不是简单的经济利益，更看重的是个人的社会价值的实现。因此，与知识型员工之间建立心理契约成为了重要的激励手段。

#### 1、心理契约能降低知识型员工管理的成本。

在企业对知识型员工的管理中虽然依据市场法规，以雇佣契约的方式来确定双方的权利、义务和利益关系，但这仅仅是书面契约，严格的说只是约束了双方的劳资关系。心理契约的无形规约却能使知识型员工在动态的条件下不断保持与企业的良好关系，充分把自己视为企业的主体，愿意更加努力地工作，将个体的发展整合到企业的发展之中，并且积极地、主动地推动组织变革的实施，避免组织与员工之间由于“信息不对称”带来的沟通障碍与工作效率低下。这无疑会减轻企业知识型员工管理的压力，节约管理成本。

#### 2、心理契约能增强企业的凝聚力。

凝聚力是基于心理层面的一个概念，它的形成是一系列心理原因、心理作用和发展的结果。心理契约的无形规约能使知识型员工不断以心理期望来审视个人发展和组织的变革与发展，在变革环境中不断调整个人的行为，将个人的才能整合到企业的发展中，将个人职业生涯发展与企业的发展紧密地联结在一起，不断提高对企业的忠诚度，从而形成一个永远充满活力的组织团体。

总之，心理契约的构建是一种双赢的做法。正如波特·马金等人所说：“心理契约的重要性怎样评价都不过分……契约的违反对个人和组织都会有相当大的影响。”（作者单位：西南科技大学法学院）

#### 相关链接

[从心理学视角看企业奖励制度的有效性](#)  
[知识型员工职业生涯规划激励机制的探讨](#)  
[构建中国特色的人力资源会计理论体系](#)  
[对社会工作者职业化和专业化的思考](#)  
[知识型员工激励模式的探究](#)  
[农村农业生产技术人员短缺分析](#)  
[构筑知识经济时代的人力资源高地](#)  
[心理契约对知识型员工的激励价值观](#)  
[黄河三角洲地区高职人才教育发展探讨](#)  
[家族型企业人力资源管理过程中的逆向选择和道德风险](#)

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