

构建高科技企业人才激励机制

——基于心理契约视角

文/朱晓妹 刘帮成

知识经济时代，日益激烈的全球化竞争和不断加速的技术创新，给企业发展带来了巨大机遇和挑战。高科技企业要保持可持续发展，提高核心竞争力，归根到底离不开高效率和高素质的人才队伍。然而，高科技企业人才工作满意感低、流动率高却是当前普遍存在的问题。因此，本文以高科技企业人才激励现状为研究起点，然后，在心理契约理论分析基础上，以崭新视角提出了高科技企业人才激励机制构建的对策和建议。

一、高科技企业人才激励现状

高科技企业的人才通常是具备一定专业素质和创新能力的知识型员工，他们具有创造性强、工作成果难以衡量的工作特点，以及重视报酬、个人成长和工作自主性等激励特征。因此，很多高科技企业为吸引和留住人才，充分发挥人才潜力，采取了与之相适应的激励策略。然而，这些激励策略在有些企业取得了很好的激励效果，获得了员工的广泛认同；也有很多企业事倍功半，实施效果并不理想。究其原因，主要是不少企业在运用激励手段方面存在以下不足：

1、过分强调物质激励，忽视了员工的精神需要

在当前社会认知中，物质报酬普遍被视为个人价值实现和地位的象征。因此，物质激励无疑成为企业进行人才激励的最重要的手段之一。虽然物质激励能够在吸引人才、提高人才绩效方面发挥一定的作用，但是，在高端人才竞争白热化的情形下，单凭物质报酬很难真正留住人才。因为物质激励手段非常容易被竞争对手所模仿，所以人才也就很容易被其他企业的更高薪水所吸引而被“挖角”。另外，高科技企业人才高收入的背后隐藏着高科技人才知识技术更新加速、工作压力大、身体健康状况下降、家庭和工作矛盾突出等问题。这些影响高科技人才潜力发挥的深层次因素却往往为企业所忽略。而这些问题往往导致高科技企业人才激励的效果是短期的、浅层次的，难以支撑组织的长期战略发展的要求。

2、激励手段过分强调共性而忽视个性

目前很多高科技企业的激励政策和手段是针对全体员工或某一类人员的。例如，在不少高科技企业中，管理人员和技术人员采用的都是同一套薪酬体系。然而，人的需求是个性化的，即使同样是技术人员，各人的需求也有所不同。比如，年轻员工更看重发展机会，年龄大的员工希望有稳定的工作。因此，统一的“一刀切”式的激励政策和手段很难满足员工个性化和多样化的需求，也很难达到深层次激励的作用。

3、注重短期激励，忽视长期激励

在激烈的市场竞争中，高科技企业为了获取竞争优势，势必要快速而有效地吸引和激励高端人才。因此，企业更愿意采用高薪、薪酬与绩效挂钩等短期、见效快的方式来获取和保留人才。然而，高科技企业工作所具有知识更新速度快、积累期长、需要持续培训和发展等特点，更需要企业建立长效的激励机制，否则，企业很难培养出员工的组织忠诚感和承诺感，人才的频繁跳槽将成为一种普遍现象。虽然，目前有些企业试图采用了员工持股和股票期权等长期激励措施，但是，受国家相关政策制度和制度以及社会环境的制约，实施的效果并不理想，因此，非常有必要对高科技企业的长期激励机制的建立进行有益的探索和尝试。

4、过分强调结果激励，忽视过程激励

目前很多高科技企业采用了以结果为导向的激励政策，奖励往往是与员工绩效和组织业绩联系在一起。其目的在于激发员工提高工作绩效，提升组织业绩，最终增强企业的竞争能力。然而，科技成果的形成都需要一定的周期，短则几个月，长则几年，甚至更长时间。过分强调与绩效挂钩的激励政策必然会导致科技人才更倾向于开发和生产时间短、见效快的“短、平、快”项目，而开发周期长、风险大、投入多的具有自主知识产权的创新型项目则很难吸引企业和个人的投入，因此，也造成了我国目前企业创新动力不足，高科技人才创新能力下降等严重制约我国科技发展的重大问题。

总之，我国目前高科技企业在人才激励方面存在的问题制约了高科技企业和人才的共同发展，因此，探求一套适合高科技人才的激励机制是非常必要的。

二、运用心理契约管理，构建高科技企业人才激励机制

心理契约的概念最早是由Argyris提出的，它是组织和员工对雇佣关系中隐含的相互允诺和责任的感觉。心理契约理论认为组织和员工之间达成的心理契约会对员工的工作满意感、组织公民行为、组织承诺、离职倾向等产生显著影响，是员工工作态度和行为的深层激励因素。如果组织违背心理契约时，员工的工作满意感和组织承诺会下降，离职倾向会上升；如果组织遵守心理契约时，员工的工作满意感和组织承诺会上升，离职倾向会下降。心理契约成为组织变革时代维持组织和员工之间平衡关系的重要力量。尤其在智力资本短缺的时代，人才对他们的工作有更多的选择。人才拥有的内隐知识只有在他们自愿参与的基础上才能被发掘，人才创造性的能量只有在其对组织承诺的基础上才能被组织认可。因此，高科技企业可以从系统的、动态的角度出发，通过发展新型心理契约，加强心理契约管理来构建人才激励机制，以有效吸引、激励并留住员工。

1、动态、全过程管理

心理契约是员工与组织之间对相互责任的认知，具有主观性、动态性，它会随着员工进入、留在和离开组织而不断发生变化，也必然会随着组织制度和政策的变革而不断地进行调整。例如，员工在进入组织之前，员工对组织的认知主要是通过组织公开发布的商业新闻、广告等各类信息，以及招聘人员或在职员工提供的信息而形成的。因此，这时员工对组织责任和员工责任的认知通常是初步的、肤浅的、表面的和片面的。进入组织之后，随着员工对组织的了解日渐深入，原有的认知正在逐步发生着变化，期望和现实之间处于矛盾冲突当中。如果员工能够合理地调整预期，那么员工将开始适应和融入组织；否则，员工将会离开组织。由于员工从进入组织、留在组织到离开组织，其心理契约始终都处在变动过程中，这就意味着组织从心理契约角度对员工进行激励是持续的、动态的、全过程的。组织应根据员工心理契约变化的特点而及时调整激励政策或措施，才能充分发挥员工的积极性，起到激励和留住人才的作用。

2、诚信为先

员工对组织的信任是通过组织忠诚的行为以及组织战略和行动的一致性来构建的。当组织兑现最初承诺时，员工将增强对组织的信任感，愿意更加努力地工作；当组织向员工清晰地展现组织发展的愿景，并采取与愿景一致的行动时，员工愿意朝着组织利益最大化的方向行动；当组织战略、策略和组织文化非常一致并得到员工的支持时，员工更愿意奉献他们的创造力和活力。可是，有些高科技企业为了吸引人才，往往向员工许诺优厚的条件，一旦员工进入企业后，又会以各种借口降低条件和标准，使员工的心理契约遭到严重破坏，员工对组织丧失基本信任，组织忠诚感、承诺感下降，离职率上升。因此，组织诚实守信、言行一致是形成新型心理契约的必要条件，也是高科技企业在人才激励中必须予以考虑的关键问题。

3、注重发展

在当前竞争激烈的市场环境中，大多数公司都不能向员工保证终身雇佣。因此，新型心理契约强调提高员工的职业适应力而不是长期雇佣的承诺。因为当员工持续提高工作技能时，员工和组织都将从中获益。通过举办定期的新技能培训和教育，组织获得了适应技术变革和组织发展的高绩效员工，而员工则保持了在劳动力市场上的竞争力。如果员工对个人技能充满信心，那么他们将更愿意相信和支持组织的各项决策。因为他们相信，即使公司必须进行岗位精简，他们也会因为所学的技能而找到其他工作。因此，发展组织和员工双赢的心理契约的关键就是开放的沟通和持续的新技能培训。

4、建立合理的工作预期

心理契约的形成可能始于员工进入组织之前。在进入组织前的阶段，员工对组织了解的程度和信任程度是影响随后社会化过程的重要因素，它也将影响员工对组织的承诺。因此，战略性人力资源管理要求组织采用适当的选拔方法，并在雇佣前与潜在员工进行开放的和诚恳的沟通。组织在招聘阶段为潜在员工提供必要的现实工作预览（RJP）可以帮助员工清晰地了解组织和岗位的实际情况，让员工心理预期与组织现实趋于一致，从而会产生更高的工作满意感、组织承诺、工作绩效和较低水平的离职率（进入组织后）。

5、激励过程透明、注重沟通

员工和组织之间出现心理契约违背状况，一方面可能是员工和组织实际违约造成的；另一方面则是由于组织和员工之间缺乏有效沟通，双方产生认知差距造成的。例如，目前不少企业在制定和实施激励方案时，事先不征求员工意见，过程中缺乏员工参与，实施后无员工意见反馈。员工成了激励方案的被动接受者，结果员工通常牢骚满腹，对组织和管理层缺乏信任，直接影响了员工工作情绪和积极性。

对于组织和员工之间的相互责任和义务，双方也需要在雇佣前进行开放地和诚恳地讨论，这将有助于员工正确理解组织的期望、组织文化和职业发展等信息，同时也让组织充分了解员工的期望和要求。进入组织后，员工与组织之间有效的沟通和交流将有利于维持双方长期的信任关系，让员工能够客观地看待组织的各项政策和决策，从而有效降低员工负面情绪带来的不利影响。

综上所述，本研究在分析了高科技企业激励现状的基础上，从心理契约独特的视角，为高科技企业人才激励政策和策略的制定提供了崭新的思路和方法（本文受到江西省社科规划项目《高科技企业

相关链接

构建高科技企业人才激励机制
企业思想道德观的确立
论企业文化与企业发展
浅析企业价值观
打造现代企业激励机制
浅析民营企业激励机制存在的问题及对策
胜任力模型在深圳华为研发人员中的应用

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