华南农业大学学报(社会科学版)
2006年第3期 JOURNAL OF SOUTH CHINA AGRICULTURAL UNIVERSITY No. 3 2006
(第5卷) (SOCIAL SCIENCE EDITION) (Vol. 5)

心理契约与科技型小企业员工的激励分析

赖作卿, 闫俊强

(华南农业大学 经济管理学院,广东 广州 510642)

摘 要: 心理契约实质上是行为主体的自我激励机制。科技型小企业员工的激励要从建立和维护心理契约入手,建立基于能力和绩效的薪酬制度,对核心员工实施分享计划和奖金期权制,塑造以人为本的企业文化,提升员工的参与感和成就感,建立符合员工价值观且具有挑战性的企业愿景。

关键词: 科技型小企业;人力资源;心理契约

中图分类号: F244.3 **文献标识码**: A **文章编号**:1672-0202(2006)03-0067-05

知识经济时代,科技型小企业作为培养高新技术人才的基地和推进技术创新的重要力量正日益受到广大专家学者的注意。然而,科技型小企业的创立和发展并不是一件容易的事情,除了受到资金、技术的制约外,人才往往是科技型小企业发展的"瓶颈"。由于小企业规模小,人数少,在很多情况下严重依赖核心员工。如果员工跳槽,尤其是核心员工跳槽,会给小企业带来严重的后果:一是在短期内很难找到合适的替代人选,经营困难;二是有可能跳槽到竞争对手那里或者自立门户,成为自己的竞争对手。所以,如何对员工进行有效管理,成为小企业发展过程中必须解决的一个问题。本文拟从心理契约的视角出发,对科技型小企业的员工激励机制进行分析。

一、心理契约的实质

市场经济本质上是契约经济,契约是组织存在的基础。组织与员工之间靠一系列契约来联结,这一系列契约不但包括正式的、明确的雇佣契约,还包括非正式的、未公开说明的心理契约。正式的书面契约也就是人们通常所说的劳动合同,包含了工作时间、工资等。那么什么是心理契约?心理契约的定义有广义和狭义之分:广义的心理契约是组织与员工双方对于相互之间责任和义务的期望[1];狭义的心理契约是员工对于员工个体和组织之间责任和义务的一系列信念,这种信念在组织成员中普遍地存在着。总的来说,心理契约是以组织与成员间正式的书面契约为前提,以相互间的关系为纽带。它反映了交往双方彼此间对于对方所抱有的一系列微妙而含蓄的心理期望。预料和期待对方能满足自己的某些期望,希望对方产生自己所期盼对方显示的某种行为。心理契约是无形的、非公开说明的,但是往往在员工与组织的互动关系中发挥着重要的作用。

心理契约与员工激励密切相关。什么是激励?美国管理学家贝雷尔森(Berelson)和斯坦尼尔(Steiner)认为,一切内心要争取的条件、希望、愿望、动力等都构成了对人的激励,它是人类活动的一种内心状态。正式的书面契约反映的是员工希望达到的最基本的生存、安全需要;心理契约不仅仅包含对生存、安全需要的追求,而且主要包含的是对社交、尊重、自我实现等高层次需要的追求,而这些在书面契约中经常得不到体现。只有在这些较高层次的需要得到满足后,员工才会感到真正的满意,才能最大限度地发挥自己的积极性,全身心地投入到工作当中去。也就是说,心理

收稿日期:2006-05-26

作者简介:赖作卿(1962-),男,华南农业大学经济管理学院教授,博士生导师,主要研究方向为企业管理和产业经济学.

契约的核心在于员工的工作满意度,是对一种满足心理状态的追求。当然,满意是员工的一种主观的心理感受,具有主观性,是否能够实现与员工的个体状态密切相关。满意的实现往往促使员工更经济地投身到组织工作中去。员工在动态情景中不断的调整自己的期望,不断的实现期望,在实现期望中获得满意,从而得到继续前进的动力。因此,心理契约实质上是行为主体的自我激励机制。

二、科技型小企业进行心理契约激励的必要性和有利条件

(一)科技型小企业对员工进行心理契约激励的必要性

科技型小企业对员工进行心理契约激励是由自身的特点所决定的。小企业的特点主要表现在以下几个方面:

1. 力量薄弱,往往不能提供非常有竞争力的薪酬

小企业在其所处的领域中不具备优势地位,且一般历史较短,没有雄厚的资金积累,力量薄弱,相对于大企业来说,福利待遇较差。而留住员工一般需要提供有竞争力的报酬,薪酬对员工来说是最为关注的。如果企业不能为员工提供非常有竞争力的报酬,就必须从其他方面进行弥补,来满足员工的心理需求,使员工和企业达成一致的目标。

2. 风险大,稳定性差

企业生存在一个充满变化的环境中,面临着激烈的市场竞争。对小企业来说,由于在市场中不占有优势地位,难以经受激烈的市场竞争,稳定性差。这样就使得员工对组织通常没有稳定的预期,难以充分发挥其积极性和创造性。当然,如果能够通过一定的途径使员工认识到:企业面临着较大的风险,必须时刻对来自外界的风险保持警惕,则这一劣势有可能成为员工心理契约激励的有利条件。

3. 科技型小企业工作的不完全监控性、连续性

科技型小企业主要从事高新技术的研发和生产经营工作,其工作过程具有不完全监控性、连续性的特点,工作成果主要取决于员工的积极性和主动性,不可能通过一纸书面契约来对员工的工作进行全面的监控。事实上,惠普公司就实行“实验室开放政策”,允许工程师们自由进出库房取用物品,甚至可以把零件带回家去用。科技型企业的特点决定了小企业不可能建立起非常严密的规章制度体系来对员工进行监督,即使可能,也不具备经济性,所以,必须能够促使员工进行自我激励。

4. 人才是科技型小企业成长的最重要资本,创新是科技型企业的核心竞争力

人才是公司成长的关键,对科技型企业来说尤其如此。科技型企业成长的动力和竞争优势来源于创新,所以,科技型小企业必须能够激励员工持续地创新。

(二)科技型小企业对员工进行心理契约管理的有利条件

1. 组织结构扁平,有利于沟通

心理契约涉及的是个人与组织之间期望值和满意度的交换。小企业人数比较少,基本上是业主和经营者为同一个人,或者管理者只有少数几个人,企业内主要人员相互认识,组织结构层级较少,正式化程度较低。扁平的组织结构,缩短了信息传递链条,加快了信息的流通速度,降低了信息失真的程度,有利于小企业和员工之间增进了解和理解,从而使上情下达,下情上传,信息沟通,畅行无阻,提高相互的满意度,建立良好的心理契约。

2. 企业员工来源一般比较单一,有利于达成共识

杰夫·卡特赖特认为,相互依存是心理契约的基本原则,而共识和相互理解是相互依存的基

础[2]。良好心理契约的达成,必须以员工和组织在目标上达成一致为前提。小企业规模小,人员少,一般来源比较单一。由于中国传统社会是一个关系社会、人情社会,中国人比较重视亲情关系,通常认为相互默认的关系比书面契约更重要。因此,小企业往往可以在经营过程中发挥人情因素的影响,在企业的目标上达成一致,通过人情来凝聚人心,提高员工的积极性和战斗力。

3. 科技型小企业用人机制灵活,容易满足知识型员工的多种需要

科技型小企业的员工主要是知识型员工,而知识型员工追求的是对其自身价值的实现,通过理念和价值观来激励员工要比单一的物质激励更有效。在小企业内部,员工往往一个人身兼数职,在履行职责的过程中,承担着更多的责任,拥有对工作更多的支配权,在一定范围内可以自主安排工作进度;并且,小企业的员工有很多机会直接面对顾客,接受顾客的意见反馈,这使得科技型小企业的知识型员工在完成工作的过程中能够比大企业的员工获得更多的成就感、认同感、责任感和满意感,从而可以建立和维护良好的心理契约。

4. 小企业强力的企业文化有助于心理契约的建立和维护

小企业人数少,成员之间面对面接触的机会比较多,在集团内部面临的社会压力较大[3]。特别是员工往往会受到老板言行的直接影响,而企业文化是修正的企业创始人和老板的价值观。再加上小企业内部交流壁垒不多,容易形成强力的企业文化[4]。并且,小企业因为员工人数少,较之企业文化所能实现的企业利益,其建设成本更小。强有力的企业文化可以聚合人心,增强凝聚力,促进员工对企业的认同感,促使其产生强烈的使命感和对企业的忠诚感。

三、心理契约激励的基本方式

心理契约作为行为主体的自我激励机制,其作用的基本方式主要包括以下几个方面:

(一)基于能力和绩效的薪酬制度是进行心理契约激励的前提

企业必须能够吸引、激励和留住对组织有用的员工,这在很大程度上要通过合理的薪酬机制来实现。只有企业建立了合理的薪酬机制,员工才能知道自己的付出将有可能得到什么回报,建立比较稳定的预期。心理契约作为一种信念系统,本身就包含着责任和义务的认识及期望;同时意味着以义务和责任换取期望的东西和满意。员工为什么要忠于企业?就是因为企业能够满足员工的需要。企业必须满足员工生存的需要、安全的需要,这是最起码的。同时,员工还追求公平,即使拿到的工资不是当地最高的,也要求在组织内部相比是公平的。这样,员工才能比较满意,才能依存于企业。相互依存是联结企业与员工的紧密纽带。所以,组织必须建立公平的报酬机制,为企业进行心理契约激励提供基本前提。

公平的报酬制度包括外部公平和内部公平。小企业提供给员工的报酬一定不能比当地其他企业提供给完成类似工作的员工的报酬低,即使不比其他企业高,也要基本持平。内部公平就要建立基于能力和绩效的报酬制度。基于能力和绩效的薪酬制度是一种鼓励、激发员工为达到组织目的、实现组织目标而努力工作的外在约束。这种约束通过奖励员工出色的绩效,促使员工全身心的投入工作,迎接挑战,从而使员工的努力更加符合企业的期望和目标。基于能力和绩效的制度,为维持双方满意的“心理契约”创造了良好的制度环境,使企业成为员工发挥其积极性、主动性,施展聪明才智,实现组织目标并满足其自身愿望的载体。

在建立基于能力和绩效的薪酬制度过程中,还应该考虑到核心员工的特殊性。由于核心员工往往在很大程度上决定着小企业的命运,所以小企业主或者主要经理人员必须稳定核心员工队伍。对于核心员工,除支付正常的工资外,可以实施核心员工分享计划和奖金期权制。

核心员工分享计划使核心员工参与到了利润分配当中来;期权制作为一种长期的激励制度,

通过特殊的利益捆绑机制,达到小企业所有者与经营者、核心员工之间利益的一致性,可以使核心员工把自己的利益与企业的利益紧密联系在一起,从而提高核心员工的忠诚度和满足感,解决科技型小企业员工的长期激励和员工队伍的稳定问题。

(二)以人为本的企业文化是进行心理契约激励的基础

一流的制度本身并不能保证一流的业绩,良好的企业文化可以调动员工的积极性,实现制度和过程的和谐协调。企业文化是组织发展的内环境,以人为本的企业文化为达成和维持良好的心理契约提供了奋发、进取、和谐、平等的氛围。由于小企业人数少,形成强势的企业文化比较容易,也往往更容易影响员工的价值观和行为。所以,小企业要通过塑造以人为本的组织文化,使企业和员工成为真正的命运共同体和利益共同体。

以人为本的企业文化,必须是踏踏实实付诸行动,而不能停留在口头上。企业文化的塑造应当以员工、团队的心理契约为切入点,切实反映员工共同的心理期望。只有在反映了员工共同期望的以人为本的文化氛围中,员工才能人尽其能,人尽其用,增强员工努力工作的热情与信念,激发企业与员工共同信守各自对应的"承诺",使得上下同心,经营理念得以落实、共识得以建立,公司使命得以实践,实现人与事的理想结合。同时,因为心理契约具有动态性,因此还必须以心理契约为切入点,持续的改进企业文化,以反映变动了的实践。

(三)提升参与感和成就感的管理手段是进行心理契约激励的核心

无论是基于能力和绩效的薪酬制度还是以人为本的组织文化,其目的都是要实现和提升员工的参与感和成就感。只有员工拥有了参与感和成就感,才会真正的把工作视为自己的内心需要,才能促使自己全身心的投入到工作当中去。这种自我的内心需要,促使员工对工作的投入,是员工的一种自我激励。任何努力都是要唤起员工的内心需要,转化为员工前进的动力,因此,参与感和成就感的获得就构成了心理契约激励的核心。

参与感和成就感的获得来自员工在组织中的工作和对企业管理实践的感受。首先,管理者必须适度授权,企业的重大决策要广泛听取员工的意见。作为知识型员工,他们往往追求独立自由的工作空间,而管理者也不可能对员工的工作进行严密的监控,因此最好授权给员工,使他们真正体会到自己是企业的主人。其次,必须及时沟通。及时的沟通可以减少心理协调和信息传递过程中的失真现象,密切企业和员工之间的联系,使员工相信企业需要他、重视他,使他为为企业做出贡献而骄傲和自豪。再次,管理者要善于采用人情手段和市场手段相结合的泛家族化管理方法进行管理[5]。小企业的员工来源比较单一,特别是微小企业的员工多数来自企业主的熟人、朋友圈。中国是一个重视人情的社会,在看待陌生人和熟人时的态度明显不同。所以,小企业的管理者要善于在企业内部营造家庭般的氛围,用人情和市场相结合的手段来进行泛家族化的管理。

(四)建立愿景是进行心理契约激励的有效途径

有实证研究表明,科技型小企业的员工重视个人的成就和发展[6]。一个大家共同追求的、有意义、有挑战性的"愿景"的建立在观念中创造了企业的未来,为企业和员工描绘了美好的明天,指明了前进的方向和奋斗的目标,增强了组织的凝聚力和战斗力。把愿景作为人们的共同目标,将指导和激励员工的行动。当然,对于科技型小企业的员工来说,愿景的建立必须既要符合员工的价值观又要具有挑战性。愿景只有符合员工的价值观,才能成为员工的自我需要;也只有愿景具有了挑战性,才能激发员工战斗的热情和激情。因此,符合员工价值观、具有挑战性的愿景是员工进行自我激励的有效途径。

参考文献:

[1] 李　原,郭德俊. 组织中的心理契约[J]. 心理科学进展,2002,(1):84.

[2] 杰夫·卡特赖特. 文化转型——企业成功的基础[M]. 南京:江苏人民出版社,2004:43.

[3] [美]曼瑟尔·奥尔森. 集体行动的逻辑[M]. 上海:上海三联书店、上海人民出版社,2004:71.

[4] 钱明霞. 小型企业管理[M]. 上海:上海人民出版社,2002:119.

[5] 林　舒,郦先春. 家族企业关键员工心理契约的维护[J]. 特区经济,2005,(2):69.

[6] 周春蕾,闻晓翔,张晓明. 知识型员工激励因素实证分析[J]. 商场现代化,2006,(3):242.

Psychology Contract and the Employees' Motivation at Small Enterprises of Science and Technology

LAI Zuo-qing , YAN Jun-qiang

(*College of Economics and Management*, *South China Agricultural University*, *Guangzhou* 510642, *China*)

Abstract: The substance of psychology contract is the motivation system of the principal part. First, small enterprises of science and technology should build and vindicate a psychology contract. They should build a reasonable reward system based on the employees' ability and feat. Also they should put sharing plan and reward option system in practice for excellent employees. An enterprise should shape a man-centered organizational culture, promote the employees' sense of participation and accomplishment, and develop a common vision. And they should communicate with their employees regularly and timely.

Key Words: small enterprises of science and technology; human resource; psychology contract