

心理契约在企业绩效管理中的运用初探

文/周鹏飞

一、问题的提出

心理契约是员工与企业之间建立的一种非正式的、隐形的契约，它是彼此期望得到什么和要付出什么的一种责任与义务的约定。心理契约虽然是无形的，也不具备法律约束力，但如果忽视了它，员工往往表现出较低的满意度，减少对工作的贡献，破坏设备，甚至离开企业。当然，如果员工的心理期望能得到满足，那么他们将充分体验满足感，愿意留在企业并努力工作，因此，任何一个企业都必须重视研究并管理好员工的心理契约。在企业绩效管理方面，绩效考核一直得不到员工的理解和认可，带来员工的抵制和焦虑，在激励方面又忽视员工个人成长和自我实现的需求，最终导致员工和企业无法建立心理契约。本文将从分析心理契约违背的行为模式入手，通过绩效计划、绩效考核、绩效反馈和面谈以及绩效改进几个方面试图在企业与员工之间建立心理契约来提高企业绩效管理的效率。

二、心理契约违背的行为模式

心理契约是建立在相互信任的基础上的。当员工感觉到企业实际履行的义务与自己心理期望不相符合时，员工心理契约的违背现象就可能发生。但由于受违背程度、员工心理素质以及外界环境等因素的影响，员工可能会产生这样几种行为：

1、忠诚。有低于员工心理期望的事情发生时，员工期待企业能够迅速解决这些问题，并充分地相信管理层的能力，相信会以员工利益为重。即使企业面临外部批评或攻击时，员工也可能挺身而出，维护企业的形象。

2、建议。在低于心理期望的事件发生后，员工不是乐观等待，也不是观望，而是采取积极的态度，通过正式或非正式的沟通渠道向上级提出目前存在的问题及改进的建议，从而改善目前的环境。

3、忽略。当低于心理期望的事件发生后，员工也可能消极的听任事态向更糟的方向发展。并且为了寻求心理平衡，他们往往不断抱怨、降低努力程度、增加错误率、逃避工作责任，甚至破坏或窃取企业财物、对外进行负面宣传等。

4、退出。有低于心理期望的事件发生后，员工认为难以接受和改变。这时员工往往选择退出，离开企业。

三、心理契约提升企业绩效的路径选择

我国学者陈加州教授等人的研究表明：员工心理契约的组织责任和员工责任均由现实责任和发展责任两个维度组成。绩效管理中组织的现实责任是为员工安排匹配的工作，帮助他确立适合的工作目标，对工作过程给以指导，并满足相应的物质需求。组织的发展责任是通过绩效考核寻找到员工的不足，通过培训等方法提高员工技能使其在组织中不断得到成长和自我价值的实现。而员工的现实责任是根据工作目标的要求做好本职工作，争取高的绩效。员工的发展责任是积极主动地参与工作目标的制定、一切活动以企业整体利益为准。企业与员工心理契约的建立关键是各自履行他们的现实与发展责任。本文将从以下四个方面阐述绩效管理中的心理契约构建途径。

1. 绩效计划

绩效计划的过程是一个双向沟通的过程也就是建立心理契约的过程。设定绩效计划不是管理者向被管理者提出工作要求或被管理者自己设定工作目标，而是需要双方的互动与沟通，让员工参与工作目标的制定。社会心理学家有一个重要发现，就是当人们亲身参与了某项决策的制定过程时，他们一般会倾向与坚持立场，并且在外部力量作用下也不会轻易改变立场，这样的员工会更容易接受绩效计划并产生满意感。只有管理人员与员工就工作目标从心理方面达成共识，建立了心理契约，企业整体的目标与全体员工的努力方向才会取得一致。

2. 绩效考核

绩效考核在企业中往往容易引起争执、纠纷、抱怨和员工的抵触心理，这种抵触感其实可以通过与员工进行充分沟通，建立考核的心理契约来减少甚至消除。如对系统的绩效管理思想的介绍将有助于澄清过去的错误实施手法和留给员工的不良印象。应该力争让员工明白，绩效考核不是单纯的评判员工绩效，最主要的目的是通过对员工业绩的考察，来找到员工工作中存在的知识、技能的不足或是组织管理的不足。

3. 绩效反馈与面谈

大多数企业的绩效管理过程只进行到绩效考核就结束了，花大量时间填写的表格被束之高

阁，评估结果没有反馈给员工，问题仍然存在，绩效仍然没有得到改进和提升。绩效反馈与面谈被认为是建立心理契约的重要途径。通过反馈和面谈，员工能了解自己在本绩效周期内的业绩是否达到了所定目标，行为态度是否合格，并能够探讨绩效未合格的原因和制定绩效改进计划。另外绩效反馈和面谈也是企业向员工传递组织愿景目标和未来期望的一个合适时机，双方可以对下一个绩效周期的目标进行协商。通过绩效反馈和面谈，使员工和企业彼此更加理解和信任，心理契约的建立必将使绩效管理发挥更大的效用。

4. 绩效改进

员工在企业工作中最主要的一个心理需求就是不断成长和发展，提高技能，得到领导和同事的认可，最终实现自我价值。绩效改进正可以满足员工的这种需求，为建立好心理契约打下了基础。绩效改进包括两个过程：首先，要分析员工的绩效考核结果，找出员工绩效中存在的问题。其次，要针对存在的问题制定合理的绩效改进方案，并确保其能够有效的实施。员工要树立正确的绩效改进理念，愿意接受激励和挑战，加入到有建设性的互动行为中，这样才能提高得更快、学到的东西更多、获得的满足感更强。

（作者单位：重庆师范大学经济与管理学院）

相关链接

建设项目可行性研究存在的问题及改进对策
清单计价模式下工程项目造价的事前控制
心理契约在企业绩效管理中的运用初探
建立和推行建设工程保险制度的思考
影响品牌评估方法选择的要素分析
关系营销的推广与应用
浅谈我国服装品牌的创立
施工企业工程项目成本管理的思路与对策
如何控制工程量清单计价模式下招投标阶段的工程造价

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