

浅析企业中的心理契约

文/吴强 王圣元

1 “心理契约”的概念

美国著名的管理心理学家施恩教授首先提出并使用心理契约这一概念。他认为，心理契约是“在组织中，每个成员和不同的管理者，以及其他人与人之间，在任何时候都存在的没有明文规定的一整套期望。”在施恩看来，组织与个体员工之间的相互期望，远多于在经济与物质上的需求。如果用马斯洛的需求层次来分析，这些期望可表现为“爱的需要”、“实现自我价值的需要”，属于高层次的需要。这是无形的，表现为心理情感需求的期望，对组织及其成员而言才是最重要和最有意义的，它们构成了人们心理契约与认同的基本内容。Argyris 等人在《理解组织行为》一书中，用心理契约来说明员工与组织之间的关系。他们将心理契约界定为员工和组织对于相互责任的期望，它包括了个体水平的期望和组织水平的期望，即员工对相互责任的期望以及组织对于相互责任的期望。这是对心理契约的广义界定。到了20世纪80年代至90年代，一些研究人员指出组织作为契约的一方提供了形成心理契约的背景和环境，其本身并不具有形成心理契约的加工过程。这些学者将心理契约界定为在组织与员工互动关系的情境中，员工个体对于相互责任与义务的一种信念系统。这是对心理契约的狭义界定，强调了员工对于组织责任和自己责任的认知。狭义的概念比广义的概念更加明确、易于操作，为众多的学者所采用。

2 心理契约的特点

心理契约反映的是组织与员工彼此间对于对方所抱有的一系列微妙而含蓄的心理期望。心理契约与组织中常见的商业契约相比，有如下4个特点。

2.1 主观性

心理契约没有形成正式的文字记录，而是以心理期望的方式埋藏在契约双方的内心深处，期待着对方去理解、估测。由于这种心理期望是一种主观感觉，个体对于他与组织之间的相互关系有自己的体验与见解，往往会造成自己的期望与组织的解释不一致。

2.2 不确定性

正式的雇佣契约其内容、职责、权利都是明确稳定的，不能随契约一方的主观意愿改变而改变。而心理契约的本质是一种心理期望，它会随着工作的社会环境以及个体心态的变化而发生改变。波林一马金(2000)研究发现，人们在一个组织中工作的时间越长，心理契约所涵盖的范围就越广，同时在员工与组织之间的关系中，相互期望和责任的隐含内容也就越多。这也使心理契约的内容具有更大的不稳定性与不确定性。

2.3 双向性

心理契约是组织与组织成员之间建立的一种双向交互性的联系。一方面是指员工对自己在组织中的权利、发展等方面的期望，另一方面是指组织对于员工的忠诚、责任等方面的期望。因此，组织与组织成员在向对方提出期望与要求的同时，应多注意双向沟通，尽量去领会并满足对方对自己的期望。只有通过契约双方的相互交流，相互沟通，对组织与个人的发展达成一致的共识，营造良好的工作环境才能发挥心理契约的激励作用。

2.4 动态性

由于心理契约的主观性与不确定性，决定了心理契约具有动态发展的要求，这就要求心理契约双方根据环境变化和企业发展来确定心理契约的内涵，切忌一成不变，一锤定音。心理契约没有固定的模式与统一的标准。因此，心理契约具有动态性与可变性，应根据组织内外环境的变化而作出相应的调整和完善。

3 在企业中实施心理契约的EAR循环管理

心理契约的EAR循环，是指其建立、调整和实现的过程，当一个EAR过程结束之后，在既有期望实现的基础上，雇员又会对组织产生新的期望，这样又建立了一个心理契约，继而在实现心理契约的过程中，根据环境的变化对心理契约做出调整，直至其再次实现。心理契约的EAR循环过程反映了雇员在组织的心理变化，是决定其工作态度的重要因素。组织要实现对人力的有效配置，提高雇员的满意度，就必须全面介入心理契约的EAR循环。

3.1 心理契约的建立

雇员在进入组织之前，可能有不同的工作动机、偏好和价值观，与组织的要求之间也存在着相互匹配的问题，心理契约的建立过程也是不断消除“信息不对称”的过程。招聘人员要为应聘者提供切合实际的工作预演。为了衔接好招聘人员与新雇员直接上级之间的信息交流，组织必须安排

一批专门负责与新雇员保持接触并进行指导的督导者。这些督导者应该努力使新员工“去个性化”。

3.2心理契约的调整

从对心理契约的概念分析中，可以看出心理契约具有主观性、不确定性和动态性等特点。由于是一种主观的感知，雇员对于他与组织之间的相互关系有自己的体验与见解，往往会造成自己的期望与组织的解释不一致。同时心理契约也是处于一种不断变更与修订的状态，雇员在一个组织中工作的时间越长，心理契约所涵盖的范围就越广，在雇员与组织之间相互期望和义务所含的内容就越多。因此组织及其各级代理人要详尽地了解雇员的价值观、工作意愿，对心理契约的维持和调整进行积极影响。

4小结

心理契约管理的目的就是通过人力资源管理实现雇员的工作满意度，并进而实现雇员对组织强烈归属感和对工作的高度投入。虽然心理契约只存在于雇员的心中，但它的无形规约却能使组织和雇员在动态的条件下保持良好稳定的关系，使雇员将自己的发展整合到组织的发展之中。所以，只有把握心理契约，实施心理契约的有效管理，才能创造出永远充满活力的组织。

(作者单位：中国矿业大学管理学院)

相关链接

企业领导者性格的延伸与扩大化
浅析企业中的心理契约
发展文化产业的必要性探析
文化创新：从传统走向现代
中小企业制度文化建设探析
论知识经济社会的文化理念及其影响
从赣南客家文化产业化看江西赣州城市品牌的打造
从石油企业改革中看新形势下企业思想政治工作

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