

# 研发人员心理契约违背的原因与规避研究

庞娟,侯玉君

(兰州理工大学 经济管理学院,甘肃兰州 730050)

**【摘要】** 文章基于心理契约理论,分析了心理契约违背的过程,探讨了研发人员的心理契约违背的原因,并提出企业如何利用此理论,进而规避研发人员心理契约违背现象的出现。减少不必要的研发人员的流失风险和组织危机,实现研发人员与企业的双赢。

**【关键词】** 研发人员 心理契约 心理契约违背 规避

**【中图分类号】** F272.92 **【文献标识码】** A **【文章编号】** 1004-2768(2012)12-0093-02

研发人员是指在工作中应用理论和实践知识解决复杂问题的知识员工,他们主要从事理论研究、产品开发、工程设计等创造性工作。在研究过程中,一方面研发人员需要依赖于组织提供昂贵的设备、资源以完成复杂的工作。另一方面组织也高度依赖研发人员的创新能力来创造价值。因此,与一般知识员工相比,研发人员与组织之间的相互依赖程度更高。为了保持组织和研发人员之间比较平衡和稳定的交换关系,组织就必须十分了解研发人员对组织内隐的期望,即研发人员的心理契约。否则,组织在迅速变化的环境面前,就难以采取针对性的措施保持研发人员对组织的承诺和贡献,从而导致心理契约违背。因此,对于心理契约违背的研究,有助于探寻企业研发人员心理契约管理的有效途径,避免契约违背负面效应的影响,有助于形成和谐高效的组织氛围。

## 一、心理契约违背

心理契约是20世纪60年代由英国学者阿格瑞斯提出,莱文森加以界定的,用来描述员工和企业双方不成文的、内在的契约或相互期望。现代企业理论认为“企业是一个契约组合”,这些契约可能是文字的、明确的,也可能是口头的、隐含的。心理契约是存在于员工和企业间的隐性契约,即雇佣双方对雇佣关系中彼此对对方应付出什么的同时又应得到什么的一种主观心理约定,约定的核心成分是雇佣双方内隐的相互责任。它有两类:员工心理契约和组织心理契约。员工心理契约是指员工对于组织责任和自我责任认识的一种主观感受,是正式契约的细化和扩展,其具体内容包括两个方面:一是员工认为的组织责任,如提供稳定的工作和收入、提供充分的福利、提供公平、公正、公开的内部人才竞争环境、提供培训与晋升的机会等;二是员工认为自己的责任,如尽心尽力地工作、忠诚于组织、服从组织的安排、维护组织的形象等。

心理契约违背是指“员工对于组织给他们的承诺的责任没有兑现的感知”(卢索,1995)或“组织对员工承诺的责任和组织实际承担的责任之间差异的感知”(特雷,1999)。它是一种“情绪混合体”,以失望和愤怒为主要特征。由于意识到未能收获所期望的和所需要的东西而产生失望、挫折和忧伤。而违背核心

缘自于意识到被背叛或受到不公正对待而产生的愤怒、怨恨、辛酸、愤慨和义愤。如果企业未对员工的心理契约违背予以足够的重视,并采取相应的疏导措施,甚至会引发员工的心理契约破裂。契约违背所产生的消极结果是扩散性的,不仅影响到员工的情感,它所导致的员工后续行为最终会损害组织的利益。

关于心理契约违背的形成机理以罗宾逊和莫里森(1997)的研究最具代表性。他们认为心理契约的违背来自于无力兑现、有意违背和理解歧义三个方面。无力兑现是指组织有愿望但没有兑现承诺的能力;与无力兑现相反,有意违背是组织有能力但不愿兑现承诺,理解歧义是源于组织与员工对承诺理解的不同。在以上三种背景条件下,员工逐步感知到现实与心理契约间的差异,通过比较过程感觉到企业未履行,形成心理契约违背体验。而后,结合个体感知的违背程度,采取相应的行为应对来自组织的心理契约违背。对于违背的研究,不仅是为了让人们清楚地看到其负向结果,更重要的是找到办法尽量避免它可能造成的影响和损失。

## 二、研发人员心理契约违背的原因

研发人员工作为组织中用智慧所创造的价值高于其动手所创造的价值,与普通员工有显著不同。组织必须充分了解及掌握他们的特点,才能实施更有效的管理。从研发人员角度看,当他们为组织付出一定的努力之后,他们就会从主观上认为自己完成了对组织的责任,组织就应该有义务去满足他们期望得到的需要,只有组织满足他们的期望,才会觉得“公平”。否则,就会导致其忠诚度的下降,从而引起研发人员工作效率的降低和流失率的上升。具体来讲,研发人员心理契约违背的原因有以下几点:

1. 报酬激励不足。具体来说研发人员不是普通的劳动者,他们是高价值人力资本的投入者和所有者。因此,他们不仅要获取当前的劳动报酬,而且也应该获取相应的人力资本上的投资回报。也就是说,企业在支付研发人员的报酬时,如果仅仅考虑员工当前的业绩,而没有考虑员工本身的价值。报酬的支付不能体现研发人员的知识资本投资回报率。就会引起研发人员心理契约违背。

【收稿日期】2012-07-06

【基金项目】2012—2013年甘肃省哲学社会规划项目的资助(gssk9834)

【作者简介】庞娟(1979-),女,陕西咸阳市人,兰州理工大学经济管理学院讲师,研究方向:技术创新管理。

2.薪酬体系不合理。由于研发工作的特性,即研发人员之间的团队合作和知识分享对创新十分重要,因此,报酬的支付主要应以团队报酬的形式支付,不适合采用基于个人业绩的竞争性薪酬体系。然而,在企业管理过程中,往往采用的是基于个人业绩的竞争性薪酬体系,强调按资排辈等都会引起研发人员心理契约违背。

3.职业生涯发展问题。研发人员的职业生涯发展主要是基于职业技能的发展。对研发人员而言,最重要的是保持自身知识和技能的不断提高和发展。企业对研发人员的培训和智力资本的投入不足,是引发研发人员心理契约违背的重要原因。企业对研发人员的培训和智力资本的投入不足,原因有可能是组织资源等限制因素而导致的企业无力兑现,也有可能是组织的有意违背。因为有部分企业会担心员工成长之后的跳槽问题,有能力但不愿兑现承诺对员工进行职业技能培训。这两种情况都会引发研发人员心理契约违背。

4.工作环境不满意。研发人员作为知识员工,有较强的独立性和自主性,他们拥有自己的知识资本,富有活力,喜欢自由的工作环境,在工作中喜欢展示个性。因此,传统的管理方法和手段显然不适应研发人员的管理。比如很多研发人员发现企业现有体制僵化,人际关系复杂,管理者的领导方式简单粗暴,工作没有自由度,也不重视他们的发明创造,他们就失去了为企业做贡献的动力,就会产生心理契约违背。

5.缺乏沟通。对心理契约的误解,即理解歧义是产生心理契约违背的重要原因。研发人员会因为组织环境的变化而产生种种猜疑,如果企业不能积极主动地进行有效沟通以削弱或消除员工对自己的有关猜测,将致使研发人员心中的猜疑越来越严重,最后终于导致他们与组织之间的心理契约违背。

### 三、研发人员心理契约违背规避

研发人员心理契约的违背会导致个体重新评价自己和组织的关系,并对组织承诺、工作绩效、工作满意度和员工离职率等形成不利影响,从而导致企业核心竞争力的削弱。企业管理者应强化心理契约管理意识,规避研发人员心理契约违背现象的出现。

#### (一)健全激励内容,避免激励单一

1.薪酬激励。研发人员不同于一般管理人员和营销人员,他们所进行的研发工作大多是以团队的形式进行,因而很难单独衡量每个人的业绩。因此,对于研发人员来说,不适合采用基于个人业绩的竞争性薪酬体系。同时研发人员大多是高学历,因此研发人员在人力资本方面普遍要高于一般知识员工。高科技企业主要以技术创新为核心,所以研发人员对于企业来说是关键,因此他们的薪酬水平应领先于市场平均工资水平,以确保薪酬具有市场竞争力,吸引研发人员为企业服务。同时,对于年轻的研发人员要根据其具体的贡献及时加薪调资,而不能按资排辈。

为了增强对研发人员的长期取向和承诺,企业可以考虑对作为核心员工的研发人员实行股票期权和其他形式的长期薪酬,将研发人员报酬所得与企业的长期经营业绩紧密挂钩,以最大限度的激励和留住研发人员。

福利作为薪酬体系的组成部分,对研发人员也是相当重要的,企业对研发人员除了给予强制性福利,如养老保险、失业保险、医疗保险、工伤保险、住房公积金外,还应该给予较高的特殊福利,例如,提供购房或住房支持计划、带薪休假、俱乐部会员卡、特殊保险、旅游等等。

2.培训提升与激励。研发人员大都事业心重、成就动机强,而掌握新知识、新技术是研发人员从事研究开发工作的理论基

础,了解产品知识和客户需求是研发工作成败的关键,良好的创造能力和沟通能力也是研发人才不可或缺的而以上这些都需要进行培训。因此,企业要重视对研发人员的培训和智力资本的投资,只有这样,研发人员和企业才能真正成为利益共同体。

3.参与管理激励。美国管理大师德鲁克指出:“让员工参与决策过程,这是企业给予他们的最大尊重,没有什么能够比这种方式更能提高员工的士气。”参与式管理营造了尊重知识、尊重人才的企业文化气氛,增强了研发人员的主人翁精神,使研发人员得到情感和智力的尊重,赢得了研发人员的信任,大大减少研发人员的心理契约违背。

4.情感激励。营造有凝聚力的企业文化,“有效的领导者就是最大限度地影响追随者的思想、感情以至行为”在满足研发人才物质需要的同时,更要关心他们的精神生活和心理健康,要创造一种宽松友好的工作环境,营造一种相互信任、相互关心、相互体谅、相互支持、互敬互爱、团结融合的朋友、家庭式的氛围,增强研发人才的归属感。例如研发人员由于从事的是高强度的脑力劳动,他们希望能合理安排工作与休闲,如果组织理解这一点,就可以帮助研发人员合理安排工作与休闲时间,这样将会有利于他们保持旺盛的精力和创造力。

#### (二)实施职业生涯管理,形成良性协调心理契约

研发人员更加看重工作的自主性、工作的发展空间,具有比普通员工更高的职业发展期望。单一的职业发展通道必然会使他们的生存与发展空间受到约束和限制,会诱使研发人员把精力过多地放在追逐职务的晋升上,一旦职务晋升受阻,他们的心理契约便会遭到严重破坏。

研发人员心理契约的建立应当基于企业的职业生涯规划管理,从员工的职业目标开始,在目标的设定过程中应注意个人目标与组织目标的一致性。组织要真正建立组织目标和个人目标正相关的员工心理契约,形成组织与员工发展的良性协调机制。

#### (三)减少心理契约违背中的无力兑现和故意违背现象

在心理契约违背的实际情况当中,有一部分是由于组织无力兑现或者故意违背造成的。组织无力兑现心理契约的情况主要有两方面的原因:一是由于组织在与研发人员建立心理契约时,为员工建立了一个过于美好的前景,可是后来才发现这个心理承诺超过了组织可以实现的能力;二是由于组织对于环境的估计错误当组织外部环境恶化时,组织早期的发展目标自然受到影响组织对员工已形成的心理契约的实现能力也就会得到削弱。要解决心理契约违背中的无力兑现问题,也应该从两方面来进行。一方面,给研发人员提供一个合乎实际的、较为合理的预期,让员工真正了解组织的现状和发展前景,为心理契约的形成提供一个更贴近实际的基础。另一方面,要加强组织对未来环境的预测能力。组织应该增强搜集影响组织发展的各方面信息的能力,通过运用科学的分析方法,对未来组织面临的各种风险和挑战做出更清晰地判断。这样才能通过提供尽可能接近未来真实情况的预测,为组织对研发人员做出合理心理承诺提供依据。

#### (四)建立研发人员心理契约监控机制

心理契约不是静止不动的,而是不断变化的。任何有关组织运作方式的调整,不论是物理性的还是社会性的,都会对心理契约产生影响。员工主观上觉察到的任何公平或不公平感,也会影响到他们对于心理契约内容的修订。同时,契约违背感知具有较大的个体差异,每个员工和组织之间的心理契约都是不同的,同一个员工在不同阶段的心理契约也会有所不同。为了有效地监控知识型员工的心理契约,规避契(下转第108页)

行政立法成本是行政立法过程中人力、物力、财力及所花费的时间、信息等资源的支出,包括直接立法成本(Direct Cost)和间接立法成本(Indirect Cost)。<sup>[9]</sup>直接成本是行政立法本身的成本,包括行政立法机关人员的供养、相关设施的配备、行政立法的立项、起草、审查、决定和公布、备案等过程需要的成本;间接成本包括行政立法监督成本、行政立法教育成本、行政立法实施等成本。就中国实际状况而言,目前法治观念较为淡薄、立法技术不强、宣传和教育技术不高,造成了人力物力的高消耗,造成了行政立法间接成本高昂。立法成本投入的多少,决定着行政立法效益的高低,也决定着高效型法治政府建设的程度。

一般而言,经济学主张以最少成本获取最大效益,称之为效益最大化。在行政立法中,立法成本的投入是必要的和必须的,比如在立法准备阶段,组织调研与问卷调查、立项和起草法律草案等直接成本的投入是必须的,而在行政法律体系形成以后,法律解释和法律清理、宣传法律知识等间接成本的投入也是必要的。对将要出台的法律进行立法成本及其效益分析与评估,有利于法律的制定、行政法律体系的完善和法律出台后的成本节约。

#### (五)完善政府立法预评估机制

立法预评估,即是对立法机构、立法成本、法律文本等进行评价,从而得出是否确有必要立法或立法预期效果如何的结论。一般的做法,是将立法的各个方面、各个环节进行量化分解,形成评价性指标体系,针对评价对象,运用指标衡量,最后得出结论。行政立法评估的关键点在于指标体系的建立,科学全面的指标体系的制定是决定行政立法评估效果的主要因素。

评估需要有评估标准,标准是衡量事物的尺度。立法评估是对法规质量和实施效果进行分析评价,因此,需要有评估标准。就行政立法的评估而言,一般从以下几个标准出发:立法的必要性、可行性、合理性、合法性、规范性、成本性。通过行政立法评估,可以达到评价立法水平,尤其是地方政府依法行政的水平,发现不足,引导地方政府推进依法行政,为各级行政机关推进依法行政指明出路,预测依法行政方向,为依法行政发展策略提供指定依据和支撑;为更好地实现立法科学化、民主化和规范化提供依据和创造条件,使制定出的行政法规规章更好的反映客观规律和人民的根本利益,更好的适应经济社会发展的需要,有效促进和保证社会生产力又好又快发展。

评估方式,一般采取座谈会形式,即通过与与会者对某部具体法规规章的思想表达和与会者之间的交流讨论,从不同角度

和层面对法的质量和实施效果进行分析评估,从而达到评估立法的广度和深度。还可采取问卷调查,即针对不同利益群体的代表,设计较为客观中立的问答题目,通过问卷回答,从而分析统计出已实施的行政法律法规规章等的不足点。

#### (六)对行政法规、规章及时立改废与解释适用

中国特色社会主义法律体系形成后,立法的重心由“立法中心主义”逐步转移到对体系内法律法规规章的修改、变动以及解释。体系的建立和有效运行,一定程度是以减少内耗和运行顺畅为条件的,对体系内部进行及时的立法、修法、废法等法律清理工作是有效降低内耗,促使体系高速运行的保证。

中国特色社会主义法律体系形成后,各部门法门类基本齐全,立法不再是以“有比没有好,多比少好,快比慢好”为指导方针了,而是要求不断向纵深处、精细化方向发展,法律、法规、规章的修改和废止等完善工作已成为当前立法中的重点工作,提高立法质量和法律适用效能成为了重心。

随着认识的不断加深和客观事物的不断变化,法律法规规章需要及时变动,以适应和指导实践。基于本国的经济、政治、文化、历史、地理环境、人口状况以及所处国际环境等国情因素,重新审视当前法律体系,尤其是行政法律立法系统中,哪些法律法规规章需要修改、废止或解释,是当下需要实际思考的问题。

#### 四、结语

社会创新管理的主体离不开政府、公众和社会,而政府在其中起着主导作用。立法是政府管理创新的主要途径。长期以来,政府通过立法管理社会取得了良好的效果。随着市场经济的加速发展,政府在其中扮演的角色也由管理者变为服务者,建立服务型政府是构建社会主义和谐社会的关键因素。政府管理社会任务繁重,转变立法思维、选择科学合理的立法方法对减轻压力有重大作用。

#### 【参考文献】

- [1] 莫于川. 社会管理创新的内容、路径与价值分析[N]. 监察日报, 2010-02-02.
- [2] 周旺生. 中国立法五十年(上)1949—1999年中国立法检视[J]. 法制与社会发展, 2000(5).
- [3] 朱景文. 法理学[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2008: 317.
- [4] 朱力宇. 立法学[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2006: 132-133.
- [5] 王学辉. 行政立法成本分析与实证研究[M]. 北京: 法律出版社, 2008: 41. (责任编辑: X 校对: F)

(上接第94页)约违背现象,企业应着手建立针对研发人员心理契约的监控管理机制。

#### (五)制订组织沟通计划,避免心理契约理解歧义

心理契约是一种主观信念,理解歧义是心理契约违背的一个重要的重要的失信源。因此,在进行心理契约管理的过程中企业应不断地与员工进行沟通,了解员工真实的心理状态及其期望,从而有针对性地进行管理,维护良好的心理契约。制订企业沟通计划可以有效避免企业和研发人员因理解歧义而造成的心理契约违背现象。即使心理契约不能兑现,如果组织代表能够公平地对待员工,尊重他们的权利和尊严,充分地向研发人员解释契约不能兑现的原因,就能够缓和员工的消极反应。

#### 四、小结

综上所述,组织只有充分分析和了解研发人员心理契约违背产生的原因,进而规避研发人员心理契约违背现象的出现,有助于组织减少不必要的研发人才的流失风险和组织危机,才

能实现员工与企业的双赢。

#### 【参考文献】

- [1] Robinson S.L. & Morrison. Organizational Citizenship Behavior: A Psychological Contract Perspective[J]. Journal of Organizational Behavior, 1995(16).
- [2] 关培兰, 张爱武. 研发人员心理契约的结构——内容和感知现状[J]. 武汉大学学报: 哲学社会科学版, 2006(5).
- [3] 曹晓丽. 知识型员工心理契约违背机理与规避[J]. 理论与现代化, 2009(1).
- [4] 李原. 心理契约违背的理论模型及其应用[J]. 经济管理与研究, 2006(8).
- [5] 龚志周. 战略性新兴产业企业创新型人才队伍建设对策分析[J]. 中小企业管理与科技, 2011(1).
- [6] 胡同泽, 杨启平. 企业知识型员工流失风险管理研究综述[J]. 中外企业家, 2011(9).

(责任编辑: X 校对: Q)