

人力资源经验分享：知识型员工的心理契约管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/286/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_286532.htm

如今，真是一个好年代，对于消费者来说，市场上物品丰富，产品眼花缭乱，可选择的余地太多了，在诸多契约关系管理的核心：知识型员工最在乎什么？所说的知识型员工，他的主体是专业工作者，包括工程师、研发人员、咨询顾问等。这部分群体的一个鲜明特点就是，对专业的忠诚大于对所服务的企业的忠诚，选择企业的目的是致力于寻求能够实现自身专业成就最大化的成长平台。成熟经济体系对专业分工的需求，进一步催生了庞大的知识型员工群体。知识型员工作为现代企业管理体系中的重要构成要素，受到理论研究者的关注已有时日。同时，这部分群体对企业的绩效发挥着越来越大的影响，所以，如何对知识型员工进行管理，也成为管理实践者不得不面对的问题。对于一名知识型员工，管理者的目的很明确，首先是留住他，然后激励他。在操作过程中，具体的策略会综合以上两个目的来设计。要研究对策，首先从知识型员工的需求角度进行分析，这是建立契约关系的核心内容。如果一个对自己充满自信的、理性的知识型员工忽然提出离职的申请，我们可将其作为一个案例来分析。我们可以先假设，企业给出的薪酬水平是相对合理的，是综合考虑岗位任职要求、工作责任和外部的薪酬水平做出的，而且这些信息已经相对充分的传递给你的员工。那么，笔者的观点是，员工的离职就会较少地是由于薪酬的问题。在与许多从事人力资源管理工作者交流过程中，我们了解到的信息是，在正式の場合

向离职员工了解离职的原因时，得到的答案一般是因为工资太低；而在一个相对放松、更易真情流露的场合，得到的答案往往是对成长机会的悲观、对工作生活质量的不满的原因。如果一个员工对自己的工作现状满意、对自己在企业的发展怀有希望，是不会轻易的因一定范围内的薪酬诱惑而选择跳槽的。我发现许多对自己的职场现状相对满意的人，都为自己的薪酬诱惑设定了底线。有的说，如果其他条件可以接受的话，薪酬高出目前的30%，我会选择跳槽。类似的，还有15%，20%，25%，40%等等。而那些对自己的工作现状不满、对成长机会表示悲观的员工，则可能会放宽自己的标准，甚至连低于目前的薪酬水平也会接受。所以，在给定一个相对合理的薪酬水平的前提下，员工更在意的是自己的工作生活质量和职业发展机会，而不是更高的薪酬水平。所以，如何改善知识型员工的工作生活质量，为其提供可供其充分发挥的成长平台，是企业建立与知识型员工的有效契约关系的关键要素。

书面契约与心理契约：互为补充 英国著名的管理思想家查尔斯汉迪先生在回忆起自己在某老牌的跨国公司工作时的一段经历时，对于书面契约的脆弱性，他表达了自己的看法。汉迪在全力投入的与某位经销商洽谈购销合同并达成初步意见后，程序性的拿出了规范化的合同文本，准备就双方达成的一些具体约定以书面的形式确认下来。这个时候，让汉迪感觉意外的事情发生了，这位经销商竟然拒绝签订合同！这位经销商说，如果你认为这样的合约就能够保证我们成功的合作，那就大错特错了，当我们有一方觉得自己的利益受到损害时，即便有律师，也无法保证我们的合作关系很好的继续下去，只有我们都能够感觉到是互利的、面带

微笑的合作时，成功才有可能，但这些东西我们是无法用书面的方式约定下来的……。顺便说一句，这位经销商是中国人。这至少说明，书面契约是脆弱的，仅有书面的契约是远远不够的。良好的合作，取决于双方利益的平衡，而不是零和的关系，即一方的获利必然是另一方的受损。如果我们回顾那些成功的合作关系，信任和合作过程中合理的利益分配都成为关键的构成要素。由于合作过程中各种因素的影响，存在着各种可能，要想完整的约定过程中的诸多事项是不可能的，所以，心理契约的存在是必然的。经典的合作组合，诸如刘关张桃园三结义，仅采取了对天盟誓的方式，建立一种非正式的、内化的契约关系，是心理契约，即大哥相信兄弟必将忠心耿耿，兄弟相信大哥必将肝胆相照。这种信任与默契成功的维系了三兄弟的心理契约。这种心理契约没有像现在诸多的经过严密的策划、征求多方专业意见而建立的书面契约关系那样，最终却因过程中的利益纠葛、互相猜忌而破裂。失败的书面契约关系，就如同婚姻中的同床异梦；成功的心理契约，就如同“信”字当头的江湖结盟。这两种方式都有其存在的必要，成功的维系这种契约关系，书面契约中明确的责任约束和心理契约中的信任都很重要。企业的书面契约关系管理现状：员工最在乎的，企业常说不清楚知识型员工有自己明确的发展目标，对自己所服务的企业有相对独立的判断。他们关注这样的问题，这是一家什么样的企业，我如何融入组织并实现自己的专业理想？具体地说，这一类员工一方面依靠自身的专业知识来体现自己的价值，体现自身的专业性，另一方面，作为团队的一员，又需要与同事做大量的沟通，做好接口的工作。所以进入一个组织，知识

型员工首先要考虑了解组织的文化，思考如何融入组织。了解组织的特征，了解系统的偏好，与自己的价值观和行为习惯对接，才能建立融洽的关系，这是保证工作生活质量的基础。进一步的，进入工作状态后，又要考虑如何让自己获得上级的认同，因为这是自己的获取专业发展的基础。毕竟，知识型员工有着充满希望的工作机会，他会一直看到自己上级的后面很远。而这些还都不够，最直接的问题是，自己如何获得晋升，提高自身的职业价值。公司的决策程序，公司在制定人事决策过程中要考虑哪些因素呢？公司认为具有哪些特征的员工才能更好的胜任更高一级的工作岗位？在以知识型员工为主的企业，他的领导者也更多的可能是一位充满个性的知识型管理者。领导者为企业打上了自己鲜明烙印。作为员工，要对这类企业的晋升规则和路线做出准确地判断，不是一件容易的事情。可是，员工关注的问题，企业常无法给出清晰的答案。许多管理人员可以提出相对具体的工作要求，制定工作目标，但无法用几句话向员工解释清楚，如何才能获得认同、如何才能加薪、如何才能晋升。而显然这些是员工更为关注的。说不全：知识型员工虽然有相对明确的专业定位，但又往往承担着相对宽泛的工作职责，工作清单常常无法穷尽，常会有工作清单之外需要交办的工作，所以，干脆在工作职责中加上“上级交办的其他事项”。企业的存在不就是因为市场机制无法解决产品定价过程中的有效性和经济性平衡么。说不准：关于如何才能获得晋升，如何才能加薪？这些问题，常用相对模糊的措辞来描述，用一句“好好干工作，公司会考虑的”等打发了。目前部分优秀的管理咨询公司致力于推动素质模型构建、量化人力资源管理

行为等咨询服务，也是解决目前存在的这些问题的的重要途径。不好说：具体的人事决策，由于缺乏明确的标准体系，所以更是采取黑箱操作的方式。受到中国传统文化的影响，对人的评价更是一个非常敏感的问题。笔者曾访谈某大型国企的董事长，在提到公司的人力资源规划、梯队建设等问题时，这位领导说，这些问题其实我们都很清楚，只不过不适合放到桌面上来谈罢了。不好说或不愿意说，大家只好去猜测、去琢磨、去议论，这不是以盈利为目的的企业态度。企业的心理契约管理：隐性契约显性化 心理契约是企业与员工之间建立起来的缺少法律支持的、非正式的约定，表达了对对方的需求的满足及能从对方获取的补偿。对于知识型员工，其需求就更为复杂、难以衡量，这种心理契约就被赋予更丰富的内涵。企业对知识型员工的心理契约管理，最重要的是尽可能的将隐性契约显性化。加强制度表述 面对具有强烈的成长需求的知识型员工，企业必须清晰的表述价值观念，表达鲜明的个性特征，尽可能的在“欢迎什么样的员工、支持什么样的做法”方面进行深入的、系统的阐述。越是强调知识型员工重要性的企业，企业文化建设工作就越是迫切。深入人心的价值观念是维系心理契约的基础。完善岗位管理体系 作为知识型员工，最迫切的问题就是准确了解公司对自己的定位和对自己的期望是什么？所以，以知识型员工为主的企业，首要要做的工作就是完善公司的岗位管理体系，能够清晰的表述岗位的工作职责和需要完成的工作目标，清晰的向员工传递企业的期望，让员工了解自己的定位。其次，建立完善的任职资格体系，明确岗位需要的知识、技能、经验等因素，为员工提升自己的绩效表现提供指导，为员工的成

长提供路径。第三，建立完善的技能评价标准体系，以利于员工对自己的现状形成相对准确地判断，找差距。注重示范效应 塑造强有力的心里契约关系，需要不断强化双方之间的信任。企业对每个可能对心理契约产生有力影响的事件保持高度的敏感性，充分利用典型事件不断塑造、完善公司的游戏规则，传递企业的偏好。(globrand.com)将其作为塑造企业文化的有力工具，强化心理契约的基础。例如，企业对离职员工的处理，能够最直接反映企业是如何对待员工的。或者说，如何对待离职员工，企业要考虑还在这里工作的员工的感受，他们正在给企业的作为打分，正在重新地塑造自己与企业的心理契约关系。职业规划交流：尽可能减少双方可能存在的信息不对称问题。首先，建立职业生涯管理体系，设计岗位发展的路线图，为员工指明发展方向，制定标准。其次，建立与员工的沟通机制，及时、准确地向员工企业的需求，反馈企业对员工评价和期望。同时，了解员工的需求，为员工的职业发展提供指导，保持组织目标与员工目标的一致性。职业生涯管理正成为企业人力资源管理相对薄弱的环节，对员工发展需求的漠视，是如此的常见，长期的看，这种做法对企业的杀伤力又是如此之大。完善书面契约 建立书面契约的不断完善的机制，致力于将隐性契约显性化，并将其以书面的方式约定下来，是加强对知识型员工心理契约管理的最后一个环节。通过清晰的契约关系，减少合作过程中的模糊地带，有利于整合双方的目标减少重复性的沟通，降低企业的管理成本，建立更有效率合作机制。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

www.100test.com