

家族企业关键员工心理契约的维护

□ 林舒 郇先春

家族企业是家族资产占主导、家族规则与企业规则的结合体。我国的家族企业为数众多,据中国社会科学院的调查显示,民营企业中有 80% 是家族企业或泛家族企业,具体形态大致有单一业主制、家(庭)族成员共有的纯家族制、家(庭)族成员吸纳泛家族成员及其资本的泛家族制、家(庭)族成员保持控制权的股份制企业,乃至家族保持临界控制权的上市公司等几种形态。

家族企业的发展,除了要突破生产瓶颈之外,还要能吸引人才,留住关键员工。所谓关键性员工包括两种类型,一是高层管理人员,二是中层管理人员或者是技术骨干。这些人都是企业的专用性人力资本,他们对企业的核心的关键资产具有控制力。很多家族企业都担心流失关键员工,他们的流失:首先,会使企业的招聘成本、培训成本等一些人力资本投资付之东流;其次,企业在短时间内较难找到合适的替代人选,即使能够找到,也会面临较高成本;另外,如果他们流失到竞争对手处,将会给当前企业构成严重威胁。

因此,关键员工的去留,对于家族企业来说,起到十分重要的影响,有时甚至可以影响到一个企业的生存存亡问题。关键员工的流失原因很多,如与企业主缺乏共鸣、感觉怀才不遇、感觉待遇过低、难以适应企业的文化等,这其中还有一个重要的原因是企业和关键员工心理契约没有很好地建立。因此,如何更好地维护关键员工的心理契约,使其发挥自身的潜力,并有良好的发展前景,是家族企业值得研究的问题。

一、心理契约定义及类型

心理契约这一术语在 20 世纪 60 年代初被引入管理领域使用。这一概念强调在员工与组织的相互关系中,除了正式的雇用契约规定的内容之外,还存在着隐含的非正式的未公开说明的相互期望。心理契约是联系员工与组织之间的心理纽带,也是影响员工行为和态度的重要因素。它会影响到员工的工作满意度、对组织的情感投入、员工的工作绩效以及员工的流动

率等,是决定员工行为的重要因素。

二、心理契约违背后的行动方式

心理契约违反的后果可能在员工和组织之间产生较低的信任感和工作满意度,影响员工的工作绩效和组织目标的实现。研究认为,当员工感受到心理契约遭到违背时,他(或她)通常会采取 4 种主要的行动方式以作为回应。

1. 离职。这是处理心理契约的违背最后的手段。关键员工的离职,将会对企业主以及企业产生负面的影响,企业将为此付出较大的成本。因此,对心理契约进行维护,正是为了防止出现无法留住关键员工的局面。

2. 申诉。这样的表达也是主动的行为,而且是有建设性的,助于减少损失和恢复信任,它在维持既有关系的同时对契约违背做出补偿。如果在契约违背的时候,有可以供关键员工进行申诉的渠道,那么,违背的后果就不会有离职那么严重。

3. 沉默。当违背行为出现的时候,员工也有可能采取忍受的态度,或接受违背的现实并期望能有所改善。这是一种被动的反应形式,在一定程度上起到维系现存关系的作用。

4. 破坏/忽略。主要包括忽视个人的职责以损害公司的利益或采取各种反社会行为,如故意破坏、出卖公司的商业情报、偷窃和怠工等。通常在申诉渠道不存在或者冲突自始至终都存在的情况下最为普遍,这样的行为,对公司的破坏也是很大的。

从心理契约违背后的反映来看,离职是对企业破坏最大,次之是破坏(忽略)。因此,要对关键员工的心理契约进行维护,以避免出现消极性的反应,对企业造成负面影响。

三、家族企业关键员工心理契约的维护

1. 重视心理契约影响。在组织的发展过程中,管理者都非常注重正式的组织制度建设,注重正式的有形的文字契约,而容易忽略员工无形的心理契约。这是管

理决策上的一个“思想误区”。

Shore 等人认为,心理契约在组织中的作用有 3 个方面:一是可以减少雇用双方的不安全感,因为正式协议不可能涉及雇用关系的方方面面,而心理契约可以填补正式协议留下的空白;二是可以规范雇员的行为,雇员以组织对自己所负的责任来衡量自己对待组织的每一行为,以其作为调节自己行为的标准;三是可使雇员对发生在组织中的事件产生情感性的反应。(Shore, 1998)

因此,企业管理层首先必须从思想上重视关键员工心理契约违背这一重要心理现象,坚持以人为本,重视员工的心理期望,加强责任意识和履行责任的意识,从而增强自我约束和自我控制,以达到规避员工的心理契约违背。

2. 明确员工和组织双方的责任,减少低于员工期望事件的发生。心理契约的责任均有界定和规范。根据不同的心理契约,有不同的责任。不管企业也好,员工也好,都必须明确双方各自的责任,加强相互间的沟通和交流,规避“责任误区”,这样会减少双方的不确定性、误解及冲突,会减少低于员工期望事件的发生率,其直接结果是缓解了员工心理契约违背的程度,刺激了员工的工作积极性和主动性。

家族企业中的心理契约主要存在着以下几种类型:

①单一业主制、家(庭)族成员共有的纯家族制:企业是家长集权式领导,只存在着关系型心理契约,该类型契约是以家族伦理为主要特征,关键员工一般能包揽组织大权,和企业主具有高度信任感,不易违反心理契约,心理契约具有稳定性和忠诚两个特征。即使是组织处于惨淡经营的情况下,关键员工的流失率也是很低的。

关系型心理契约双方的责任是:员工有义务支持组织的各种目标的实现,承诺满足组织的需要和利益。组织承诺满足员工及其家庭的各种福利和经济要求。

②在家(庭)族成员吸纳泛家族成员及其资本的泛家族制、家(庭)族成员保持

控制权的股份制企业,以及家族保持临界控制权的上市公司:

在这些公司的关键员工中,既存在家族成员,也存在家族外部的员工,例如职业经理人。因此企业主和关键员工之间的关系有如下形式:a. 关系型心理契约主要存在于企业主的家庭成员之间,与纯家族制相似。b. 平衡型的心理契约主要存在于泛家族关键员工中,包括企业主的同乡、同学、好朋友、远方亲戚等。与关系型心理契约相同的是,平衡型心理契约具有高度的员工承诺和身份感。但是与关系型心理契约不同的是,平衡型对于绩效的要求明确具体,不象关系型那样模糊,因此没有关系型心理契约那么稳定。

该类型心理契约由于其主要存在于泛家族成员之中,关键员工没有强大的压力留在企业,因此必须提高符合外部市场要求和对于目前雇佣工作岗位有价值的技能;家族企业承诺提供培训和在家族企业中的职业发展机会;关键员工有义务出色完成工作,帮助家族企业建立和保持竞争力,达到不断成长的家族企业目标。

3. 家族化方法转化心理契约。关系型心理契约是最为脆弱的契约,以企业主与职业经理人的心理契约为代表。在家族企业发展壮大的过程中,不可避免的会出现对于旧心理契约的冲击,因此维护关系型心理契约,是留住关键员工,特别是职业经理人的重要措施。

为了使心理契约趋于稳定,家族企业用“家族化”的方法,把他们变为“准家族”、“家族式”的成员。用“泛家族化”的规则吸纳和整合家族企业的人力资本,将亲情、信任和能力融合联结起来。这种心理契约与中国人的泛家族主义是分不开的。费孝通先生曾以“差序格局”的概念形象地描述过这种泛家族主义:“它实际上是以‘己’为中心,像石头一般投入水中,和別人所联系成的社会关系……像水的波纹一般,一围推出去,愈推愈远,也愈推愈薄。”在家族以外的团体或组织中,中国人会比照家族主义的取向而活动,其直接的表现形式是将自己和那些以血缘、亲

缘和地缘为纽带联接而成的人看作是“圈里人”,而将陌生人或外人看成是“圈外人”,待人接物时对“圈里人”和“圈外人”的态度截然不同。

因此,为笼络关键员工,企业家采取泛家族化的方式和其建立关系,使得他们的心理契约,最终转化成平衡型或是关系型。保持相对稳定的心理契约。

4. 保持信息沟通顺畅,做好补偿措施。心理契约违背后的反应类型中,有一种是申诉,这种反应只有在企业中有正常的申诉渠道,可以供员工向上级表示心理契约被违背时,才能出现。这种反应是建设性的,可以让企业和员工双方找到心理契约破裂的原因,并对其加以修复。

在美国通过工会的申诉程序比较普遍,员工在心理契约被违背后常常提起申诉,申诉没有达到目的还可以要求仲裁。而在中国,基本没有这样的程序。契约违背的发生是一个高度主观的和不完美的收集信息和解释过程。这个过程受到信念和知觉的左右,因而可能发生偏差。而且比较、解释过程也可能时常出错。因此企业中,保持一个顺畅的信息沟通渠道显得非常重要。在信息沟通顺畅的情况之下,比较容易发现心理契约的破裂,也能尽快地对契约进行维护。

此外,企业在发现员工的心理契约被违背后可以采取一些补偿措施。比如说由于市场原因,公司决定要裁减一个部门。对那个部门的技术骨干来讲,虽然他很尽职,但如果其它地方没有相应的空缺,所以只好先将其免职。作为补偿,公司可能将其送到国外培训,让他能有到其它部门工作的机会。这样此技术骨干消极的态度和行为就会减轻很多。与此同时,也会减轻其他关键员工心理契约的违背。

总之,维护关键员工的心理契约,将对企业有极其重要的正面影响。企业在忙于制定正式的书面契约的时候,也要注意和关键员工之间的心理契约,以免出现因为心理契约的破裂,人才流失的局面。□

作者单位:中山大学