

# 基于心理契约的煤炭行业企业文化管理研究

李绪强

(陕西彬长胡家河矿业有限公司, 陕西 长武 713600)

**[摘要]**随着全球化进程中现代企业经营管理方式的转变,我国煤炭行业也进入了文化管理阶段。从煤炭行业文化管理的困境出发,指出构建心理契约是现代煤炭企业文化管理的重要基石和文化管理困境的突破点。梳理了心理契约与企业文化管理关系,提出了基于心理契约的煤炭企业文化管理的建构途径,包括达成共同价值承诺、建立人本文化激励机制和文化培育三个方面。通过心理契约的建立、激活与维护,实现文化管理的内化与执行,从而形成企业发展的持久动力。

**[关键词]**心理契约;煤炭行业;企业文化管理

doi:10.3969/j.issn.1673-9477.2013.01.008

**[中图分类号]** C931 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1673-9477(2013)01-0023-04

随着知识经济的到来,继经验管理向科学管理转换之后,企业管理迎来了第二次飞跃——文化管理。越来越多的企业和研究者意识到,现代企业间的竞争已经不仅仅是单纯的资金、技术的竞争,而逐渐上升到了企业文化的竞争。在此背景下,我国煤炭行业也开始了文化管理的探索和实践。但是,煤炭企业有其自身的行业特质,在进行企业文化建构时遇到了诸多困境。很多企业的文化建设流于表面,并没有真正转化为企业发展的内在动力。笔者通过调查分析发现,由于传统经营模式和管理体制的束缚,许多煤炭企业在进行文化管理时,忽视了心理契约的建构,而这是企业文化管理的内在基础和深层的心理支持。这种缺失导致了企业文化从根本上缺乏应有的推行动力。本文以心理契约的建构为突破点,探索如何从根本上实现企业文化的内化,从而促进企业竞争力的提升,真正打破目前煤炭行业企业文化管理的困境。

## 一、心理契约的共建与企业文化管理的关系

### (一) 心理契约的提出

“心理契约”最初是由美国管理心理学家施恩(E. H. Schein)提出的一个社会心理学名词。他认为心理契约是“个人将有所奉献与组织欲望有所获取之间,以及组织将针对个人期望收获而有所提供的一种配合。”<sup>[1](P167)</sup>这个概念在二十世纪六十年代被运用到管理学领域,从而将企业管理的视角从组织与员工关系的表层引入到一个更为深入的层面:即在员工和组织之间,除了外在的雇佣关系与雇佣契约之外,还有一种更为深入的相互期望,这种期望是隐含的,但同样决定着员工对组织的态度,影响着员工的外在行为。举个例子来说,在传统经营

模式下,人们认为员工向企业要求的是一份合理的合同、一个稳定的职位,这个契约为员工提供了薪金、福利以及职位的升迁。然而在现代企业中,大规模的人员压缩、人事变动时有发生,越来越多的员工不再满足于原有的雇佣关系,开始重新定位对企业的忠诚度;而企业也开始转变人力资源策略,从原来的雇佣听从命令、完成任务的员工,转变为雇佣忠诚度高、预期成果高的员工。这不是一纸合同就可以简单达到的,往往涉及到了员工和企业之间心理契约的牢固程度。

心理契约存在的前提,是企业的发展和员工的个体需求之间,存在着一致的满足条件,这就构成了员工期望和企业期望的一致性。同时,心理契约并非一成不变的,它随着员工心理需求的变化和企业发展状态的改变,处于不断的调整和变动之中。

### (二) 心理契约与企业文化的互动关系

企业文化是“在一定的社会大文化环境影响下,经过企业领导者的长期倡导和全体员工的认可、实践、创新所形成的具有本企业特色的整体价值观念、道德规范、经营哲学、企业制度、行为准则、管理风格以及历史传统的综合。”<sup>[2](P3)</sup>从表面上看,心理契约和企业文化不属于一个表现层次上的内容——企业文化是外显的,由企业的共同经验和规范构成,而心理契约是内隐的,由个体的心理体验构成。但是,心理契约和企业文化在出发点上具有一致性,也就是企业价值观的形成都是他们赖以存在的基础——员工的价值观和企业的价值观是否一致,是心理契约达成的基础,也是企业文化体系的基石。可以说,企业文化能否真正扎根于企业生命之中,心理契约是重要的基础。企业如果能够为员工职业发展提供良好的条件,就会促成员工对企业产生信

**[投稿日期]** 2012-12-10

**[作者简介]** 李绪强(1967-),男,陕西大荔人,政工师,硕士,研究方向:企业文化及思想政治工作。

任和归属感,从而达成一种彼此承诺的心理契约,那么员工就会主动把自己看成是企业人力资源的主体,在行为上协调与企业之间的关系,主动融入到企业文化之中。个体对文化的认同、个体行为的主动协调,是企业行为优化的第一步,也是企业文化转化为企业效能的第一步。同时,个体心理契约的变化,也往往会在潜移默化中带来企业文化的改变。因此,心理契约是企业文化的内在基础。

另一方面,企业文化也影响员工心理契约的建构。文化是一个环境中人的“共同的心理程序”<sup>[3] (P35)</sup>,企业文化的一个重要作用就是能够调动企业员工的积极性和创造性,具有激励功能。企业文化管理力图将软性管理和硬性管理相结合,不仅重视物质激励,更重视对员工精神的满足。这种满足致力于创造一种良好的心理文化环境,有利于员工充分发挥自己的体力和智力,这就将企业进步和员工发展紧紧地联系在一起,也就形成了企业和员工之间良好的心理契约。现代企业文化管理追求的就是这种和谐发展的良好状态。

## 二、煤炭行业企业文化管理的困境与突破

### (一) 困境:文化管理的“两层皮”现象

新世纪,我国产业结构不断调整,市场经济良好运行,煤炭行业遇到了前所未有的发展机遇,但同时也面临着空前巨大的挑战。目前我国煤炭企业正经历着历史性转化过程,即从“制度+控制”型转变成为“学习+激励”型。<sup>[4] (P102)</sup>当企业文化成为现代企业公认的先进管理方式,诸多煤炭企业也开始走上了文化管理之路。

但是,当前煤炭行业的大多数企业都受到了各种因素的制约,企业文化的具体落实遭遇了种种困境。例如,煤炭行业传统的管理模式是自上而下的集权式管理,导致管理者和员工之间的沟通困难,企业文化只是单纯的“老板文化”,而难以渗透到整个企业内部;再如,长期的“军事化”管理方式使得员工习惯于服从僵化的制度教条,但对企业的行为规范、制度等并没有深入地理解和认同,造成了企业“管得到”的地方员工严格遵守,而没有“管得到”的地方员工行为是一盘散沙,企业文化所倡导的优秀理念并没有真正转化为员工的外在行为。

概而言之,企业文化管理的问题最终表现在文化和管理成为“两层皮”的存在,也就是文化的“落地难”问题。如今很多煤炭企业都有企业文化,但大多数都流于形式:有的企业并不考虑行业特质,盲目效仿一些大企业引入企业文化,而这种文化和

企业自身特质并不贴合,甚至基本的价值观都无法得到全体员工的认同;一些企业受到传统观念的影响,把企业文化当成简单的文体活动,仅仅通过一些文化演出、娱乐活动等方式宣传企业文化;还有的企业“口号之上”,企业里有大量口号式的标语、条文和“厂歌”等,但真正的管理思想却与之无关;还有的企业认识虽然到了企业文化渗透的必要性,但缺乏一种清晰有序的企业文化管理思路,不能把企业文化真正地嵌入到企业灵魂之中。

### (二) 突破:心理契约的建构与企业文化的“落地”

前面提到了煤炭企业文化管理的种种困境。实质上,无论是那种企业文化,最终都要在员工身上得以体现。所以企业文化的落地首先要以企业价值观为核心的企业理念、企业精神等内化成为员工的价值观、员工的精神理念。而这种内化的前提是,企业的价值观、精神理念要和员工达成一致。在实际的情况下,往往有很多企业自行制定企业理念体系,然后以口号、教条的方式要求员工铭记、遵守,但实质上,每个员工的价值观千差万别,既没有被充分重视,也没有被引导同化,这样做的结果只能是企业文化的“假大空”。

要避免这种谬误,首先就是要建构一个企业和员工双方都认可的心理平台,在这个平台上,企业和员工可以就价值观、精神理念达成沟通、和解,既考虑企业的长远发展,又尊重个人的利益和个性,最终形成一个相互认同的价值理念体系,培育出企业和员工共同成长的企业精神,这样的企业文化,深深扎根于每一位员工内心之中,才具有旺盛的生命力,可以顺利地转化为员工的具体行为,从而进一步实现企业文化的外显。

因此,企业文化管理要突破“落地难”的困境,第一步就是企业和员工个体共建良好的心理契约,在工作条件、员工精神需求、员工职业生涯、福利保障等各个层面为员工提供一个良好的保障机制,使得员工对企业的内心期望得到良好的满足。在此基础上,使员工对企业文化的内涵充分地理解和认同,才能实现经营理念的落实、企业共识的建立和企业目标的完成,最终完成企业文化管理的任务。

## 三、以心理契约为基础的企业文化管理途径

### (一) 达成共同价值承诺:心理契约的初建

企业价值观是企业文化的灵魂,这是早已被理论界公认的事实。尤其对于煤炭行业来说,企业生命周期长,更需要一个强有力的核心价值观,为企业的发展提供持续的动力。一般企业价值观的确立,

是以企业的长远发展，也就是企业愿景、发展战略等为引导的。但这其中有一个内隐的前提，就是企业的发展战略并不能忽视员工的个人利益的实现，企业必须要和员工实现价值共享。其实从根本上讲，这两点并不矛盾，企业和员工共同成长、和谐发展，才能实现企业的可持续发展。企业使命和价值观的实质载体，是企业员工，企业使命能否实现，在于企业员工是否愿意承担企业责任，发扬企业精神、实践企业战略，为企业的共同利益而努力。因此，企业的价值观，首先应当是企业全体人员共同的价值承诺。

达成共同的价值承诺的方法有两种：一种是寻找企业价值观和员工价值观的“焦点”，也就是契合之处，以此为基点培育企业价值观。另一种是企业形成价值观之后，向员工不断植入和传播，进行价值观管理。笔者认为这两点都是实现价值共享的重要途径。第一种是价值观形成的基础，企业和员工必须在价值取向上达成一致：一方面，企业尊重员工个人的切身利益，为员工提供价值实现的条件，另一方面，员工认同企业的愿景和发展战略，把个人的发展纳入到企业发展的轨道上来。由此形成上下一致的价值体系，建成稳固的心理契约。

而企业价值观管理也必不可少，价值观的植入、反复实践、有效管理是一个长久的过程。当企业采取一定的措施，把企业价值观不断地纳入到企业组织结构、经营理念、规章制度等内部，不断唤醒员工对企业价值观的认知，员工就会主动调整个人与企业价值观的错位，自我规范行为方式，自觉纠正不符合企业利益的地方。最终，企业和员工在一种和谐双赢的状态下，完成了价值观的共享和不断深化，实现了心理契约的初建。

## （二）人本文化激励机制：心理契约的激活

心理契约与传统雇用契约不同，并不像雇佣合同那样能够立即生效，需要不断的激活才能真正发挥作用。多数煤炭企业采用传统的经营管理模式，注重自上而下的制度管理和以薪金待遇为主的物质激励方式，而文化激励机制相对薄弱。因此煤矿企业更需要创新文化管理的方式，以心理契约为核心，设计出一套以人为本的激励机制，为企业文化的落地提供内在的动力。

以人为本的文化管理，首先要以人为管理的中心，注重人的精神层面和自觉行为对于企业管理的价值和作用，充分发挥和调动人的主观能动性，发掘人的最大潜能。具体到企业管理中，要充分重视员工的个性需求，给予员工充分的能力提升空间。

表面上看，在企业的激励系统中，企业提供给员工的是工资等物质报酬，而员工提供给企业的是个人劳动和技能，但在深层的激励系统中，员工奉献给企业的，是对组织的忠诚、热爱和身心投入，而企业更应该给予员工信任、关怀和个人发展机会等更内在的报酬。企业可以通过多种人性化的手段来实现这种以人为本的激励。例如，注重员工的职业生涯规划，以建立“心理档案”的方式，关注每一位员工的心理变化，运用科学的方法对员工的个性特征、情感态度进行关注和了解。通过帮助员工进行心理调适，将员工的个人预期与企业的发展方向相配合，同时通过了解员工心理状态，调整企业的发展目标，使其符合员工的心理预期。更重要的是，通过“员工档案”的建立，能够使企业对员工的内在需求和个性化需求有更深入的了解，从而在选择激励方法和方式的时候能有更多的选择。尤其是现代企业的员工，对个人职业的前途往往有所计划和期望，注重个人在企业中所获得的成长空间。企业可以根据不同员工的具体情况，为之提供合理的职业道路规划和管理，通过职业教育培训等方式，帮助其成为更为优秀的企业人才；针对个体员工提供个性化的咨询服务，对于进步大、表现优秀的员工，为之提供有序的职业阶梯，帮助其快速成长。再如，现代企业员工重视学习能力的提升，很多时候学习机会和素质教育比物质激励更能吸引员工。现代煤炭企业的经营模式不断改进，对知识人才的需求更加旺盛。企业为员工提供学习深造的环境、条件与机会，是一种很好的激励方式。

这种以人为本的激励方式将个人的长足发展和企业的长远目标结合起来，以企业和员工的积极沟通、相互鼓励、相互满足为途径，有效地激活了员工与企业建立在共同价值观基础上的心理契约，实现了个体和企业之间需求与利益的统一，自下而上地为企业文化注入了内在的活力，给企业带来了前进的动力。

## （三）文化培育：心理契约的维护

心理契约不是一成不变的，而是在动态中发生着变化，需要员工与企业双方不断地维护。当企业的发展方向有所调整，而员工的心理需求没有得到调适、或者员工的个人预期有所提升而企业没有给予满足时，都将出现心理契约的违背。因此，一个企业的文化管理应当为心理契约的稳定性“保驾护航”，以维持企业的平稳发展。对于企业来说，不断满足员工日益增长的物质文化需求是一方面，更重要的是为员工提供一种源源不断的前进动力，使之

适应行业形势的变化,保持对企业的信任和忠诚。因为时代在不断的变化,企业竞争日益激烈,一个企业唯有不断前进,才能立于不败之地。企业战略目标的调整、经营策略的改变在所难免,这些都对员工提出了更高的素质要求。而一个优秀的企业文化,往往包括学习能力的提升这一重要内容,也就是通过文化培育,造就素质更加全面、适应能力更强的员工。新一代的煤炭企业员工早已不是纯粹出卖劳动力的员工,他们更希望能够在付出劳动的同时提升自我,获得学习的能力。当一个员工在工作的过程中,通过企业的培育,成为一个专业过硬、全面发展的人才,他将对这个企业产生更大的满意度;通过人才素质的提高,企业也能够提升人力资源的水平,从中获得更高的效益,这种双赢的结果,将使员工与企业之间的心理契约更加牢固。

因此,煤炭行业的企业文化管理要以文化培育为主,强调学习能力的重要性,鼓励员工主动学习的行为。同时,要有一套完整的培训文化,包括合理的培训理念、先进的培训方式和完整的培训体系等。目前,许多煤炭企业都有企业培训的环节,但是大多只注重专业技能的培训,而忽视了员工文化素质的全面提升,更缺乏对员工整体的职业发展规划体系。而现代煤炭企业正经历着巨大的转型,在安全生产、生态经营等方面不断发展,对员工的技术水平和文化素质提出了更高的要求。许多煤炭企业存在着知识性人才极度缺乏的现象,就是文化培训的片面性所造成的。所以煤炭企业首先要建立良好的文化培训体系,从心理契约的视角出发,以员

工的全面发展为目标,营造良好的学习氛围,提供多样化的培训平台,使员工养成终身学习的习惯。同时,要强调企业文化教育的重要性,把企业价值观和企业理念作为文化教育的重要内容,增强有关企业文化的培训,通过企业文化培育,使员工对企业理念的认同度不断提升,从而增强员工对企业的归属感。在此基础上,有针对性地展开特色文化教育。例如,针对煤炭行业的条件艰苦、高危行业的特征,加强本质安全教育和情绪管理教育,进行心理抗压能力培训,采取多种措施使员工获得安全感和良好的心理状态。总之,一个全面系统的文化培育体系,不仅仅是简单的学习和培训,还是一个企业与员工之间相互理解、有效沟通的过程,有利于提高员工对企业的满意程度,降低心理契约破坏的可能性,为企业的长足发展提供保障。

总之,心理契约建是企业文化管理的基石,也是企业文化落地的关键。煤炭行业企业文化管理的探索,有必要注重心理契约的共建。实质上,心理契约的建构涉及到企业文化内化过程中的多个层次,本文只是提出了一些有价值的方法和途径,希望可以成为煤炭企业文化管理可供借鉴的思路。

#### 参考文献:

- [1]施恩. 职业的有效管理[M]. 北京: 三联书店, 1992.
- [2]张国梁. 企业文化管理[M]. 北京: 清华大学出版社, 2010.
- [3]罗长海. 企业文化学[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2002.
- [4]刘光明. 企业文化[M]. 北京: 经济管理出版社, 2002.

[责任编辑 陶爱新]

## The corporate culture management research of coal industry based on psychological contract

LI Xu-qiang

(Shanxi Binchang Hu Jia He Mining Co., Ltd., Changwu 713600, China)

**Abstract:** With the globalization of the modern enterprise management mode, the coal industry in our country has entered the stage of cultural management. The paper analyzes the difficulties in the management of coal industry culture, and points out that the construction of the psychological contract is a breakthrough point and an important cornerstone of management of coal enterprise culture. This paper discusses relationship between the psychological contract and corporate culture management, and points out the ways of construction based on the psychological contract of the coal enterprise culture management, including the common value commitment, establishment of incentive system based on people oriented culture, and cultural cultivation. Through the establishment, activation, and maintenance of psychological contract, the enterprise can realize the complete internalization and execution of cultural management, which provides a persistent power of its development.

**Key words:** psychological contract; coal industry; culture management of enterprise