

# 基于心理契约的企业并购人员动态管理\*

罗帆,金占涛

(武汉理工大学 管理学院,武汉 430070)

**摘要:**处于并购动荡中的心理契约容易失衡,产生心理契约破裂和违背,进而导致并购整合的危机或失败。从心理契约的定义和基础入手,分析了并购对被并购企业内员工心理契约的影响,针对心理契约的变化提出了人员动态管理模型,并探讨了相应的管理措施。

**关键词:**心理契约;企业并购;人员;动态管理

**中图分类号:**F241      **文献标识码:**A      **文章编号:**1008-5831(2005)06-0118-04

## The Dynamic Management of Employees in the Merged Enterprises Based on the Psychological Contract

LUO Fan, JIN Zhan - tao

(School of Management, Wuhan University of Technology, Wuhan 430070, China)

**Abstract:** Under the precarious circumstance of merger, the employee's psychological contract is prone to plunge into the conditions of unbalance, breach and violation so as to result in crisis or failure of merger integration. Starting with the definition and basis of psychological contract, the effects of merger on the psychological contract are analyzed for employees in the merged enterprises. Consequently, a dynamic management model is brought forward according to change law of psychological contract in the merger process, and some relevant measures are discussed.

**Key words:** psychological contract; merged enterprises; employees; dynamic Management

企业并购的成败取决于能否进行有效的并购整合,取决于能否产生正面的协同效应,而人力资源整合是关键。然而,现实中失败的案例比比皆是。美世咨询调查显示,60%至70%的并购案是失败的;波士顿咨询公司发现,四分之三收购企业的股价表现下降了20%以上;麦肯锡公司研究表明,仅36%的目标企业能维持收入增长。并购过程中心理契约的失衡往往产生心理契约破裂和违背,进而导致并购整合的危机或失败。相对而言,被并购企业员工的心理契约更容易被违背,并产生消极的情感反应和后续行为,如怠工、离职或暴力行为等。Robinson等人的研究表明,雇员对心理契约违背行为的认知与不良的雇员行为存在高度正相关;而与积极的雇员行为和态度(如工

作满意度、组织忠诚度)存在高度负相关<sup>[1]</sup>。因此,有必要关注被并购企业员工心理契约的变化规律,并进行有效的人员动态管理,从而促进人力资源整合和文化整合。

### 一、心理契约的内涵

以美国学者 Rousseau、Robinson 和 Morrison 等人代表,强调心理契约是雇员个体的单边理解的观点,狭义地界定了心理契约,即雇员出于对组织政策、实践和文化的理解和各级组织代理人做出的各种承诺的感知而产生的,关于雇员本身与组织之间相互义务的一系列信念,而这种信念并不一定被组织各级代理人所意识到<sup>[2]</sup>。这里隐含约定心理契约的构成基础主要有两个:一是组织政策、实践及企业文化。组

\* 收稿日期:2005-07-25

收稿日期:本文得到国家自然科学基金资助(批准号70371034)

作者简介:罗帆(1963-),女,湖南益阳人,武汉理工大学管理学院教授,博士,硕士生导师,主要从事组织行为学、人力资源管理和企业预警管理研究。

织政策和企业文化限定了雇员实际行为的框架,而雇员在组织中的经历更是加深了对这种框架的理解。由此,雇员可以认定其与组织达成关于行为和报酬的交换协议。Schalk 和 Freese 等人认为,组织是抽象的,它作为契约关系的一方不仅提供了创造心理契约的环境,同时也反过来与其成员形成心理契约,这种实际的行为借助于站在组织利益角度的各级管理者<sup>[3]</sup>。所以,另一个因素是组织各级代理人做出的显性和隐性的承诺。前者是一种明显的表示和许诺,如针对组织成员中当事人的许诺。后者更侧重于员工的同类比较,比如看到经理对加班工作的其他员工进行奖赏,即使管理者没有明确宣布这一规则,员工也认定“如果我也努力奋斗,同样会获得这种奖励”。

## 二、并购对员工心理契约的影响

### (一)心理契约基础的改变

并购增加了不确定性因素,增强了心理契约朝着不稳定状态转变的趋势。并购后的企业政策和企业文化是未知数,尤其在沟通不充分的时候,人们不了解企业未来的经营方向和目标,会担心企业原来的品牌、制度和企业文化都会变化;另一方面,无论面对不同的代理人还是不同的承诺,心理契约都面临着“中断”的危险,这些承诺是否依然有效令人担心。例如,20世纪80年代,索尼和松下电器产业株式会社分别大举收购哥伦比亚/三星和MCA,都想把他们的技术应用娱乐产业中。但不幸的是,适应了好莱坞那种强调自我、富有攻击性企业文化的员工没法融入集体主义基础上的日本企业文化,很多原来工作高效的员工开始怀疑新公司的管理。

### (二)心理契约的失衡

并购方为达成并购协议并稳定人心,有时事先许诺将并购企业保持原样,如不裁员、补发工资等。而在实际并购过程中,并购方出于种种原因不予兑现,不顾先前的许诺已形成员工期望。员工会因此受到强烈的心理冲击,甚至会有上当受骗的感觉。即使并购方信守承诺,面对并购,被并购企业员工的工作稳定感不复存在,未来的不确定性会产生放大效应;出于自我保护的心理因素作用,员工信任水平下降;同时,在不得不承受的心理压力下,员工可能产生与组织不一致的理解。上述原因导致了员工产生“承诺不能兑现或变化”的认定,促使心理契约再次走向失衡<sup>[4]</sup>。

### (三)心理契约的破裂和违背

“心理契约的破坏是一个主观性的体验,它是指一方认为另一方没有充分实现心理契约,而不管实际中心理契约的违背是否真正发生。”<sup>[5]</sup>。所以,企业不仅要警惕并购时的承诺是否合理、是否可兑现,还要关注被并购企业员工的主观心理变动。信任度降低、并购信息不对称、员工先入为主的自我保护意识,都会造成心理契约的偏差。并购施力于被并购企业员工,最糟糕的结果就是心理契约的破裂和违背。Guzzo R A 等人的研究表明,心理契约破坏会导致组织承诺的降低,雇员与组织之间的关系会变得更具有交易性。而 Herriot 等人也指出,交易型关系的进一步破坏则会导致公开谈判,减少工作投入或辞职。Johnson P R 等人进一步指出“心理契约更严重的破坏会导致工厂暴力的发生”<sup>[6]</sup>。在并购中,经常会发生上述几种消极情感反应和后续行为。

AOL(美国在线)先后收购了ICQ和Netscape,最初描绘的美好前景成了泡影,激动人心的许诺在事实面前不堪一击,结果ICQ基本丧失了中国市场,Netscape逐渐被冷落。当Nullsoft被AOL收购后,在企业内部形成了一种担忧。一方面,从Nullsoft灵活的创业型企业文化到AOL繁杂呆板的成熟型企业文化,需要跨越的差距太大,势必冲击原来的心理契约基础;另一方面,并购方对ICQ、Netscape的承诺和兑现反差,为Nullsoft员工的心理契约搭建了一个脆弱的基础,人人害怕自己苦心发明的Winamp也落到类似的下场。事实上,在并购以后AOL未能善加利用Winamp这一数字媒体播放的先驱,最终只能看着苹果电脑公司的音乐事业大放异彩。员工开始感觉到心理契约的失衡,争议和不满情绪在内部流动,但并没有明朗化。后来,因为打造引发知识产权保护争议而后收起的Gnutella文件交换软件,引起高层关切;随后让使用者以声波图案取代即时通信服务上的横幅广告,又触怒高层;2002年Frankel推出“Waste”,让使用者建立私人的点对点文件交换器,更促使AOL连忙制止。这一系列当初是被许诺认可的“全力推进”之举无法兑现,导致人员心理契约的破裂在所难免,从2004年元月到10月份之间,Nullsoft创业团队核心成员全部离职,使新公司遭受重创。

## 三、基于心理契约的人员动态管理模型

基于以上分析,笔者勾勒出被并购企业员工心理契约的变化过程,并进而提出人员动态管理模型(如图)。

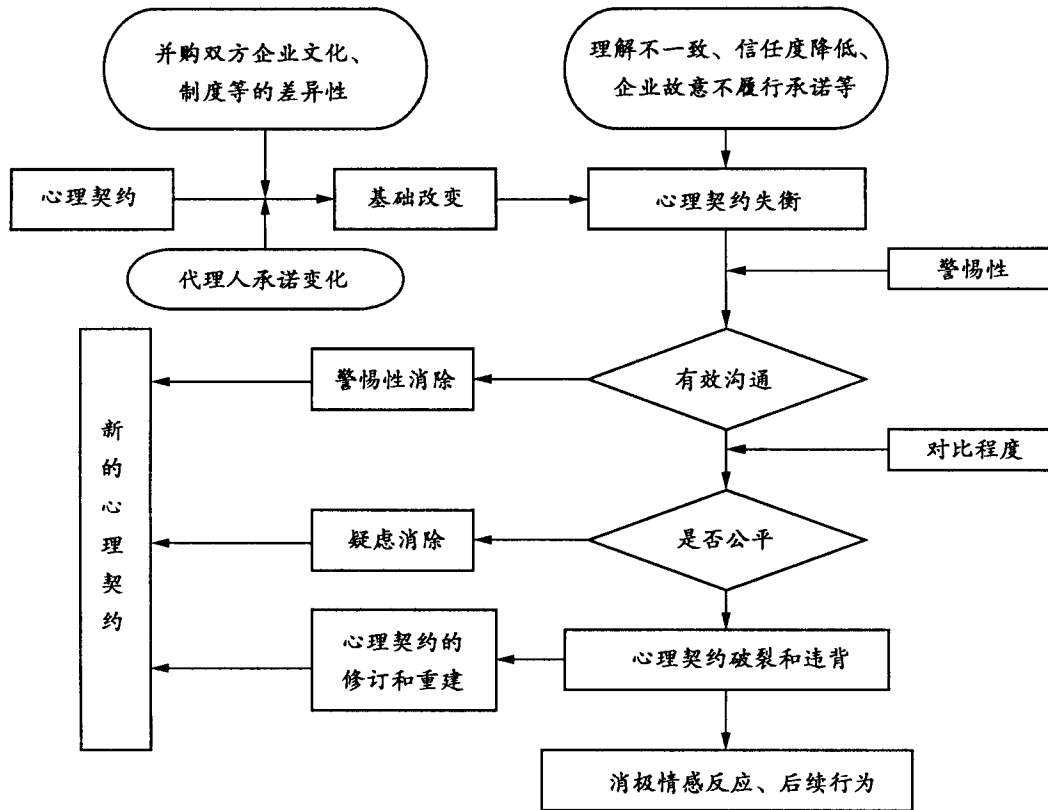


图 被并购企业员工心理契约变化过程与人员动态管理模型

并购所带来的企业文化、政策、制度等变更,加上代理人承诺的变化,意味着心理契约基础的改变。此时,在被并购企业内部,被并购企业员工与并购方之间都缺乏信任;员工对于在并购中双方的义务,与企业代理人有着不一致的理解。员工的心理契约开始失去平衡,如果遇到企业故意不履行承诺的情况,这种失衡会更加严重。此时,员工的自我保护心理开始转化成一种警惕性。如果能获得企业的有效沟通,那么随着警惕性的消除,心理契约过渡到一个新的基础层面上。如果沟通失败,员工会按照自己的标准,与本企业内部其他人员和并购方员工对比。企业的解释倘若能让员工消除疑虑,新的心理契约得以建立;否则,员工感受到强烈的不公平对待,从而在主观上认定自己心理契约的破裂和违背。最后一次挽回的机会,是通过有效的人际交互作用,帮助员工修订和重建心理契约,从而维持双方的合作关系。否则,只能无奈地面对员工的消极情感反应和后续行为。

#### 四、基于心理契约的动态管理措施

##### (一)减小心理契约基础变动的的影响

根据并购双方的企业文化强度(从弱到强),可以构成两维度(并购方企业文化强度和被并购方企业文化强度)四组合的模型。“强-弱”之间的注入方式造成的心理契约震动最大。即使是“弱-弱”或“强-强”之间的融合方式,也需要员工的接受和适应。企

业必须正视并购前的这种混乱的心理变动,并且渐进主动地向并购后的文化方式改进。毕竟,相对于并购方代理人出面参与整合管理,被并购企业员工更能接受本企业管理者。加强报酬和福利待遇,提出可信的、挑战性的承诺,至少要尽量维持原来的承诺,并支持兑现承诺<sup>[7]</sup>。

IBM 收购 Lotus(莲花公司)后,首先注重建立良好的沟通渠道,向投资者、企业各级员工传达自己的信念,做出保持原来经营状态的承诺,并挽留 Lotus 的创始人奥兹。郭士纳在交易后立即赶到奥兹处,诚恳地表示要予以帮助并证明给他们看。奥兹同意留下来而且没有在报酬上计较,最吸引他的就是 IBM 将 Lotus 的事业做得更大的目标和承诺。其次则是坚决的贯彻,在具体的问题上坚守承诺。比如,在原 CEO 辞职的情况下,依然从内部提拔最高领导者;在第一年内,仅应对方的要求委派了一个首席财务官;严密控制 IBM 与 Lotus 的界面,尽量避免除 IBM 负责软件业务的副总裁及其小组之外的人员对其指手划脚。当被并购企业的员工对 IBM 的做法基本认可之后,IBM 就适当地提议进一步增强合作,但坚持以对方为主并决定。总之,IBM 处处体现出对对方的尊重,不仅基本上保持了原来心理契约的基础,而且由于迅速取得了可观的业绩增长,增强了莲花公司员工对企业前景的信心,并巧妙地建立了莲花公司全体员工与

IBM的心理契约。

### (二)鼓励沟通和参与使心理契约明朗化

心理契约的主观性特征决定了其容易发生失衡和破裂,而在很多情况下并不一定是并购方违约的原因。因此,并购中的企业尤其要通过各种管理手段促使员工的心理契约明朗化,这可以“使双方减小压力,更致力于合理的心理契约构建”<sup>[5]</sup>。海尔集团收购安徽电视机厂之后,虽然保留人员的承诺并没变,但新公司只与员工签一年劳动合同使员工疑虑重重。在少数人的煽动之下,许多员工停工涌向了当地政府,造成了不良的社会影响。因此,有效的沟通和参与是必不可少的。信息的透明化有利于降低员工的抵抗和逆反心理,减轻心理契约破坏的程度,重构心理契约平衡<sup>[8]</sup>。并购方应尽早建立正式的“官方”传播渠道,建立良好的沟通渠道,同目标公司的战略员工和核心员工会见,安排部门主管与被兼并方员工充分沟通,做到自上而下、自下而上、横向交叉的全方位动态沟通。此外,设法安排员工参与并购小组的工作,以示对他们的尊重,增加员工的成就感和自豪感。

### (三)修订和重建新的心理契约

根据人际交互作用分析理论,经历并购动荡的员工,尤其是被并购企业的员工基本上处于一种“儿童状态”,其心理契约的核心是“个体的安全和快乐、情感支持”。这就需要企业相对地摆正自己的位置——“教育的成人状态”。具体来说,主要有两个方面:一是建立共同的价值观,进行组织文化整合,为员工的心理契约提供坚实基础。海尔集团在出现并购人员纠纷之后,吸取教训,亡羊补牢,适时启动海尔文化工程,通过宣传、培训和教育,建立共同的价值观和行为准则;培养员工对新公司的认同度,提高员工对管理层的信任度,使组织公开的承诺在员工心里有了基准,从而达成新的心理契约。另一个是组织补偿,包括提供优惠合理的经济报酬和福利待遇,留住关键人才,减少被并购企业的动荡局面;再者如IBM所实施的提出挑战性计划和承诺,并切实地履行企业应尽的

义务。

心理契约反映了员工与企业之间隐含的权利义务关系,对员工的心理状态和行为表现具有深远的影响。基于心理契约的人员动态管理,对于发挥组织的功能和提高组织的运转效率具有重要的促进作用。在并购动荡中,员工的心理契约可能会经历一系列变动,包括契约基础的改变,心理契约的失衡、破裂和违背,最终表现为外在的情感反应和后续行为。面对这种挑战,并购企业必须有针对性地进行人员的动态管理,有效地进行企业人力资源与文化整合,从而保证并购的成功。

### 参考文献:

- [1] ROBINSON S, ROUSSEAU P. Violating the Psychological contract: Not the Exception but the Norm[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1994, 15: 245 - 259.
- [2] ROBINSON S, KRAATZ M, ROUSSEAU D. Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal Study[J]. *Academy of management Journal*. 1994, 37: 137 - 152.
- [3] SCHALK R, FREESE C. New facts of commitment in response to organizational change: research trends and the Dutch experience[J]. *Trends in organizational behavior*, 1997, (4): 107 - 317.
- [4] MORRISON E, ROBINSON S. When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops[J]. *Academy of Management Review*, 1997, 22(1): 2526 - 2561.
- [5] 波特, 马金等. 组织和心理契约[M]. 王新超译. 北京: 北京大学出版社, 2000.
- [6] 魏峰, 张文贤. 国外心理契约理论研究的新进展[J]. *外国经济与管理*, 2004, (2): 12 - 16, 17.
- [7] 千春晖. 并购实务[M]. 北京: 清华大学出版社, 2004.
- [8] DE VOS, ANS, BUYENS, DIRK, SCHALK, RENÉ. Making Sense of a New Employment Relationship: Psychological Contract - Related Information Seeking and the Role of Work Values and Locus of Control[J]. *International Journal of Selection & Assessment*, 2005, 13: 41 - 51.