

基于心理契约范式的饭店文化网的运作体系研究

陈岩英

(集美大学 工商管理学院, 福建 厦门 361021)

摘要:饭店文化网是一个建立在心理契约群基础上的管理网络,它的每一个层次都可以由心理契约对其进行解读。文章分析了饭店文化网中心理契约群的逻辑结构,并从心理契约角度阐述了饭店文化网运作体系的六大构成要素。文章据此提出了具体的管理措施。

关键词:饭店文化网;心理契约;运作体系

中图分类号:F590 **文献标志码:**A **文章编号:**1671-1807(2012)01-0083-05

饭店文化是一种特殊而有效的管理手段,但它的无形性、内隐性使它难以把握和控制,饭店文化管理也因此常常流于形式,起不到实际的行为规范作用。传统观念认为,饭店文化中的行为文化表现为一种心理程序,一种在期望和被期望之间所形成的特定行为体系。因此,饭店行为文化实质上是一组特定的心理契约,它为饭店的行为主体所认可和遵循。但本文认为,饭店文化在外显饰物、行为体系、经营价值观等各个层次都具有心理契约的特征,都存在具有软性约束力的心理契约。我们可以借助心理契约这一饭店文化构成中的基础要素去解读饭店文化的各个层次,并由此去建构一个由众多文化要素所构成的饭店文化网,以此取得饭店文化网的清晰的逻辑架构。饭店文化网可以演化为众多可以控制的行为关系和实体要素,我们可以通过对这些行为关系和实体要素的把握来实现对饭店文化网的管理,进而实现对饭店文化的管理。

1 饭店文化网的心理契约层次

饭店文化是指饭店在提供服务产品的过程中所形成的价值观念和行为准则的总和,而价值观念和行为准则的形成是饭店主体在长期的心理互动过程中对利益主体的行为以心理契约的方式进行模式化的结果。饭店文化是一种服务产品的运作与感知的消费文化,由服务意识所催化的饭店员工行为是饭店文化较为综合的表现形式。而服务的心理直接感触性,更强化了饭店文化的心理契约式的交互特色。与此同时,饭店展现出的服务品位的高低也体现了饭店产

品消费的文化倾向,这些特点正是饭店文化的特殊内涵。

饭店文化网是针对饭店文化的一种调控管理体系,它的层次区分和饭店文化的层次区分既有联系又有区别。饭店文化网包括三个基本层次,即作为表层的外显饰物文化、作为中层的员工行为文化和作为深层的经营价值观文化。每个层面的文化要素是逐层深入的,但它们都建立在相应的心理契约基础上,都具有心理契约的特征。

1.1 外显饰物文化层的心理契约

外显饰物文化是指饭店在建筑、装修、服饰等方面所表现出来的外在感官文化,它的形成与定调必须符合特定时代的审美心理,尤其是客源群体对饭店的文化期望。饭店与社会文化之间的这种物质审美期望,就是双方在相互交流中所形成的审美心理契约。作为饭店文化网的表层,外显饰物是最直观的要素体系,它往往能带给人们最深刻的第一印象。宾客对饭店文化和形象评价的好坏,也都从这里开始产生。

1.2 员工行为文化层的心理契约

员工行为文化是指饭店员工个体在服务过程中对工作行为的共有认同。饭店中存在大量的潜规则和非制度行为,它们的形成是员工个体行为为长期演化、凝聚的结果,它们会对所有的员工形成一种行为上的期望,进而在员工心理上订立一种行为契约。按照一般规律,饭店运行过程中所存在的好的运作方法、方式、行为习惯等,最初会成为要求员工都遵守的心理契约,待这些方式方法完全成型后,它们就会被

收稿日期:2011-10-17

基金项目:福建省教育厅 A 类社会科学研究项目(JA11167S);福建省高校服务海西建设重点项目(J80107)

作者简介:陈岩英(1980—),女,福建厦门人,集美大学工商管理学院讲师,硕士,研究方向:饭店管理、城市旅游。

制度化^[1],成为所有员工都必须遵守的制度。因此,制度在本质上也是来自于心理契约,员工对制度行为和非制度行为的遵守都体现了对心理契约的遵循。而这种心理契约的形成是饭店价值期望、社会服务需求期望和员工期望相互均衡的结果。合理的员工行为文化应该在饭店经营价值观文化和社会主流文化的指导下形成,它也是饭店员工以饭店服务主体的角色参与饭店营运过程,并帮助饭店兑现对宾客的服务承诺所展现出的行为体系。

1.3 经营价值观文化层的心理契约

经营价值观文化主要包括饭店的价值目标和经营哲学等内容体系,它是饭店和其客源群体之间进行互动和选择的结果。饭店的价值观必须符合社会的一般经济伦理,同时还要迎合客源群体对饭店的价值期望,比如,厦门京闽中心酒店的价值目标是“追求至真的品质、为宾客创造难忘的体验”,喜来登饭店联号以“物有所值”赢得人心,曼谷东方饭店追求“给客人无限的尊重与尊贵”。只有来自社会和客源所期望的合理要求被饭店所遵循,并在饭店管理过程中以制度或非制度的形式契约化,饭店才有存在和可持续发展的可能,而后者所形成的契约即为心理契约。可见,经营价值观是一种深层的先导文化,由此所形成的心理契约在饭店的心理契约群落中具有先导性。

从饭店的存在和发展角度来看,饭店是建立在一种与社会发展相容的基本假定基础上,而这种基本假定就是一种基础性的心理契约,它同时也是饭店文化存在的基础和饭店文化进一步发展的根源,其逻辑关系如图 1 所示。在饭店文化网的三个基本层次当中,心理契约是一个基础的结构元素,心理契约和饭店文化网的关系就好像原子和物质的关系,它贯穿于饭店文化的三个层面,也最能体现饭店文化的本质,它属于约定俗成的基本假定,是潜意识的、被视为理所当然的运作准则,也是饭店员工实现各种价值的来源和保障。

2 饭店文化网中心理契约群的逻辑结构

饭店文化的心理契约型特性决定了饭店文化网必然以心理契约作为建构的基础。心理契约是一种主观心理的无形约定,其主要指向是组织内外的权益关系人对彼此间制度关系以外的权益和责任,它常常表现为组织内外利益关系者之间的行为期望。心理契约具有动态性^[2]和发展性,这要求组织必须时刻关注利益主体的心理,适时修改契约,确保饭店现行的心理契约得到自我执行并朝着提升的方向前进,否则将出现心理契约的违背或遗弃的现象^[3],致使饭店文

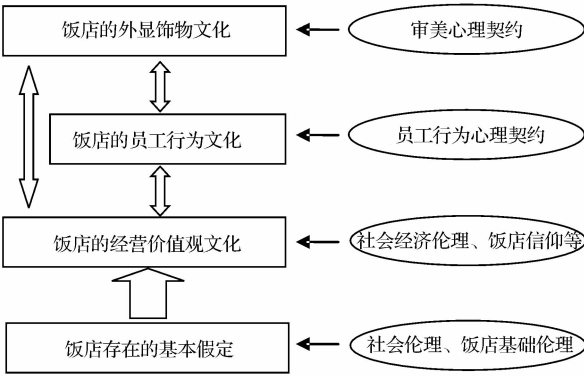


图 1 饭店文化网的心理契约层次解析图

化不利于饭店的正面发展。

一般而言,心理契约受到三个因素的影响,即个体水平、组织水平和社会水平。个体水平、组织水平和社会水平是息息相关、相互渗透、相互促进的。组织可以通过提高员工个体水平来带动组织的整体水平,同时不断从外界汲取养分,并紧跟社会水平的发展动态。与此同时,社会水平则会得到整体性的提高,从而进一步推动组织和个体水平的发展,最终促使心理契约朝规范性、符合道德法律准则的综合性方向前进。

就饭店而言,影响其心理契约的个体水平主要指饭店员工的个体素质,影响其心理契约的组织水平主要指饭店的组织特性。而影响其心理契约的社会水平则包括三个因素,即饭店市场细分客源的群体水平、饭店行业的职业规范水平和社会的道德水平。显然,饭店员工个体、饭店组织、饭店细分客源、饭店行业和社会大众之间存在着心理契约上的互动和影响,这种互动和影响会逐层传递、渗透循环。

如图 2 所示,饭店行业心理契约和客源细分群体的心理契约对饭店组织心理契约有着直接的规范和指引作用,饭店组织的心理契约既要符合行业共有的心理契约范式,也要和饭店的细分客源进行心理互动,双方就服务的互动方式进行心理上的约定和契约联结,它构成为饭店的个性文化特征,并外化为饭店的个性化服务方式。而这种个性化的心理契约,最终必须透过饭店的员工个体来实施和体现,它依赖于饭店组织心理契约与饭店员工个体心理契约之间的良性互动。从结构上讲,饭店行业的心理契约内容、细分群体的心理契约内容、饭店组织的心理契约内容和饭店员工个体的心理契约内容都受到社会道德契约内容的规范和制约。当然,它们之间同样会互动、影响和渗透,并且共同构成饭店心理契约群。

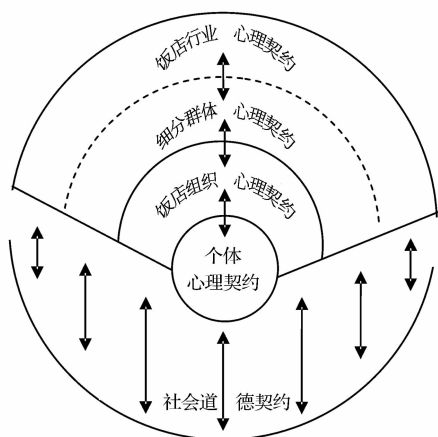


图2 饭店心理契约群的逻辑结构图

可见,饭店心理契约群的逻辑层次和饭店文化网的逻辑结构既有区别,又有联系。正是这些心理契约群的不同组合构成了饭店文化网的不同层次。

3 饭店文化网的运作体系及其管理

3.1 饭店文化网的运作体系的构成

饭店文化网是反映饭店外显饰物文化、员工行为文化和经营价值观文化的要素体系,在本质上它是饭店主体间的心理契约所构成的心理契约群的展示和折射。具体而言,饭店文化网主要包括六大基本要素,即:组织标识、服饰礼仪、仪式惯例、服务流程、饭店故事和文化组织控制。这些要素都是饭店心理契约在不同角度、不同层面上的体现,它们共同构成一个紧密相连的文化网络,这个网络在“文化组织控制”这一中心的协调下进行运作。通过建构饭店文化网的架构体系,我们可以对抽象的饭店文化进行结构剖析,从而能更为准确地理解并管理饭店文化。

组织标识是饭店为了强调和彰显其组织身份或状况而设置的标志性形象,它主要体现在饭店的建筑外观、饭店标识和饭店格言上。这些标志性形象在特定程度上折射出社会与饭店之间的文化期望和文化认同程度,以及彼此心理契约的动态调整状况。

服饰礼仪是饭店服饰文化和员工个人素质的外在体现,在饭店服务中能够起到服务识别的作用,并有助于主客间的沟通与协调。它主要包括饭店员工的服饰、铭牌、言谈举止、礼仪范式等等。饭店员工的统一着装、名牌的佩戴、礼仪的规范,一方面遵循了行业中的职业规范、行业潜规则,另一方面则体现了本饭店的特色审美心理。

仪式惯例是饭店组织的特定组织程序,以及饭店员工应该共同遵守的习惯性行为、潜规则,它不仅指出了饭店的工作重点,也能够强化员工的行事方式。

它涵括了饭店日常的工作会议和工作制度,以及培训程序、职业晋升程序等各类评估项目。它是饭店兑现心理契约必不可少的环节,也是传递和扩展饭店心理契约的良好平台。同时,它更直接体现了饭店心理契约的实际调整方向和调整内容。

服务流程是饭店产品的核心组成部分,它能够较为直观地体现饭店的整体文化层次。它主要包括饭店服务程序、服务规范原则以及服务技巧等。宾客对服务流程的感知过程,是员工兑现饭店心理契约的良好平台,而宾客对服务流程的感知结果,则是饭店兑现员工心理契约的良好衡量依据。

饭店故事是指发生在饭店的、处理饭店主体间利益关系和行为关系的典型范例,它常常是针对个人或特定事情而言的。饭店应该通过举办各项活动,从上而下推行故事,在组织内外部宣传饭店的敬业精神和诚信。饭店故事在饭店内外的广泛传播不仅可以促进员工在心理契约上进行自我调整,而且可以向宾客提供服务预期,因此它实质上既是一种心理契约上的承诺,更是一种有效的激励方式。

文化组织控制是饭店文化网的中枢神经,它起到综合协调控制并落实饭店文化各要素的作用。它涉及到饭店各权力部门的分工合作,要求各部门具有文化管理的意识^[4]。就饭店文化的本质而言,文化组织控制不仅要加强对饭店文化外在展现物的管理,更要深入到饭店文化各层次的内在,对其心理契约进行管理。

由上可见,心理契约是饭店文化网建构的基础,它主要界定在饭店主体间的互动关系情境中,并贯穿于饭店主体间的责任与义务的信念系统以及双方的体验和见解。

3.2 饭店文化网的运作管理

饭店是一种特殊的服务行业,饭店文化的主要执行层面是员工行为文化,它能够带给宾客最为重要的关于饭店文化的表现形态。外显饰物文化、员工行为文化和经营价值观文化分别对应三个不同层次的心理契约群,在价值观指导下,它们逐层深入,并在决定其相对应的文化要素的基础上,共同构成饭店文化网的动态运作体系。饭店文化网的管理首先要奠定作为其基础的心理契约群,同时可以从横向和纵向两个层次分别对其进行控制和管理(见图3)。

3.2.1 饭店心理契约群的管理

在饭店和宾客的互动过程中,饭店员工个体是饭店文化的最终实施和传递者。因此,饭店的个体心理契约在饭店心理契约群中处于执行地位,由此也使对

个体心理契约的管理成为饭店文化管理的重心。从管理角度而言,对员工个体心理契约的管理主要透过个体素质管理和物质保障管理两个层面来实施和影响。个体素质管理主要包括员工职责的约定、职业生

涯管理和关系管理等。物质保障管理是指饭店通过工作环境的职级提供、薪酬体制及其兑现来树立和引导员工的工作预期,从而在心理上激励员工的工作行为。

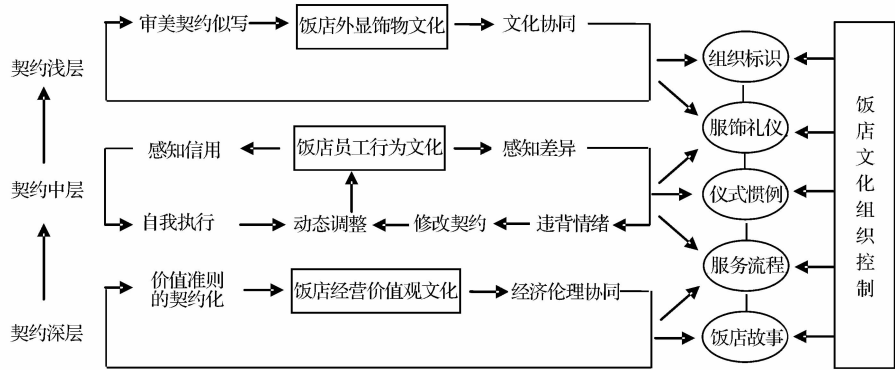


图 3 饭店文化网的动态运作模型

根据马斯洛需要层次理论,饭店必须提供基本的生存和安全保障,适时关注、帮助解决员工的困难,才能消除员工的后顾之忧,以便促进员工默认为其职责,让其能兢兢业业、踏踏实实工作。此外,饭店还应通过全套的职业生涯管理,切实为员工着想,帮助员工提高、完善自我,推动员工与饭店建立情感型的心理契约,也就是形成不可割舍的情感维系纽带,同时加强沟通性的关系管理,带动员工在实际工作中积极尝试,使其勇于发挥创业精神,取得优异的工作绩效,真正把饭店当成自己的家,心甘情愿为之付出。

就特征而言,饭店员工来自不同的文化背景,日常工作的接触面大,再加上新旧员工的替换,管理人员的变动等因素,使得饭店员工处在一个庞大而复杂的关系网中,因此员工的心理波动较大,随之带来心理契约个体水平的变动便具有从众性、不稳定性等特点。

心理契约有其自身所具有的动态发展规律,它是饭店文化的根基,并贯穿于饭店文化的始终。因此,饭店应该不断超越心理契约群的现状,通过不断的动态调整来提升其隐性的规范力,从而最大限度地发挥饭店文化对饭店经营管理的贡献力。

3.2.2 饭店文化网的管理

1)外显饰物文化的管理。外显饰物文化主要通过饭店建筑外观、饭店标识、饭店格言和服饰礼仪等来体现。因此,饭店必须注重提升建筑装修和员工服饰设计在文化品位上的协同性,文化品位的定调应充分挖掘客源的心理预期。同时,要加强员工的礼仪培训,展现饭店特有的文化气质。它也要求饭店进行相

应的组织控制,充分发挥广大员工的积极性,群策群力,并不断向宾客征求意见和建议。

2)员工行为文化的管理。员工和饭店其它主体之间的关系体现在员工与饭店之间、员工与员工之间(特别是新老员工之间)、员工与宾客之间的行为关系上。饭店的组织控制应确保员工的服务与饭店的经营价值观协调统一。比如,饭店应对客源群体的服务预期进行调查,并据此调整主客间的心理契约方向和内容,进而确立让宾客满意的服务流程。

同时,饭店应建立良好的传帮带和文化示范机制^[5],通过优秀员工去影响其它员工的工作行为,并在主流稳定的基础上促进心理契约的动态发展和提升。这一环节尤其要注重老员工对新员工的带动作用,使新员工对饭店文化实现快速的认同和融合。科学的饭店文化可以培养大批的优秀员工,而优秀员工应该是能够适应和推动饭店文化发展的员工群体,他们是饭店文化发生倡导效应和学习效应的主体力量。

饭店实体和饭店员工之间在心理契约上的违背将会直接导致员工行为文化的变异和恶性发展,最终破坏饭店文化网的良性循环。因此,饭店必须建立信用机制,确保双方都能感知到信用^[6],一旦感知出现差异,饭店必须通过调研,结合自身实际和心理契约的各层次水平来修改契约,直到饭店心理契约都能够基本自我执行,最终通过规范饭店员工的行为来达到员工行为文化和饭店整体文化的协调发展。而饭店心理契约自我执行的关键,是让员工认为遵守心理契约或信守承诺的未来收益大于违反心理契约的当前收益。因此,研究饭店员工的心理契约在内容、结构、

影响因素和动态变化中的特点,是十分重要的管理课题。

3)经营价值观文化的管理。经营价值观文化主要体现饭店的价值标准、伦理信仰,饭店可以据此选定一些正面的饭店故事,故事发生对象可以上至企业家,下至优秀员工。好的故事可以感染员工行为,感动饭店顾客,也能在饭店的利益主体间建立起极具推动力的心理契约,进而能推动饭店经营价值观朝着正确的方向发展并落到实处。

当然,饭店的流程设计、仪式规则也应该增加人性化管理的比重,切实站在员工的角度考虑问题,以便让员工逐渐认同、融入并参与饭店的经营价值观建设。

总之,心理契约是饭店文化网建构和管理的基础,良性循环的饭店文化网应该提倡情感型成分的心理契约,减少交易型成分的心理契约,同时必须认识到心理契约是一个动态发展的过程,它需要适时的调整和完善,以推动饭店文化的强化和提升。当然,饭

店文化网的良性运作和管理并不是一朝一夕的事情,它也是一个不断循环的动态体系^[7],它需要饭店全体会员的共同努力。

参考文献

[1] 李晏墅,姚靓. 基于心理契约的体制性企业文化的构建[J]. 南京师大学报:社会科学版,2008,54(1):60-64.
[2] 尤斌,刘瑞瑞. 企业文化与心理契约的关系研究[J]. 长春理工大学学报:社会科学版,2010,23(5):56-57.
[3] 卜华白. 员工的心理契约违背[J]. 企业改革与管理,2003,11(11):10-12.
[4] 吴忠才. 饭店业企业文化竞争研究[J]. 北京第二外国语学院学报,2002,24(4):101-104.
[5] 谢朝武,陈岩英. 我国饭店文化研究的理论结构——对我国饭店文化十年研究历程的透视与评述 [J]. 乐山师范学院学报,2007,22(9):78-81.
[6] 李伟. 企业家信用对企业组织信用的影响机制研究——从心理契约的视角[J]. 南开管理评论,2002,11(6):19-22.
[7] 陈岩英,吴建华. 饭店文化网的构建[J]. 饭店现代化,2004,2(6):34-35.

A Research on the Operating System of Hotel’s Culture Network
Based on the Psychological Contract Paradigm

CHEN Yan-ying

(School of Business Administration, JIMEI University, Xiamen Fujian 361021, China)

Abstract: The culture network of the hotel is a management network based on numerous psychological contracts and its main levels can be understood through psychological contracts. This paper analyzes the logical structure of numerous psychological contracts in the hotel’s culture network, and also analyzes six cultural key elements of hotel culture network based on psychological contracts. And the concrete management measures are put forward based on that.

Key words: the culture network of hotel; psychological contract; operating system

(上接第 58 页)

Renewable and Sustainable[J]. Energy Reviews, 2010, 14: 2339-2358.
[19] SANTIAGO BANALES-LOPEZ, VICKI NORBERG-BOHM. Public policy for energy technology innovation: A historical analysis of fluidized bed combustion development in the USA[J]. Energy Policy, 2002, 30: 1173-1180.
[20] JOELLE NOAILLY, SVETLANA BATRAKOVA. Stimula-

ting energy-efficient innovations in the Dutch building sector: Empirical evidence from patent counts and policy lessons[J]. Energy Policy, 2010, 38: 7803-7817.
[21] 周莹. 创新政策的功能耦合—日本创新政策的演变及其启示 [J]. 中国科技论坛, 2009(3): 134-138.
[22] 刘高峡, 黄栋, 蔡茜. 可再生能源的技术创新障碍与激励政策建议[J]. 科技进步与对策, 2006, 26(1): 94-96.

Research Review on Energy Technology Innovation Theory

WANG Ting¹, GUO Pi-bin²

(1. School of Economics and Management, North University of China, Taiyuan 030051, China;
2. Xinzhou Teachers University, Xinzhou Shanxi 034000, China)

Abstract: This paper reviewed the developing process, analytical framework and policy process of energy technology innovation on the basic of related literature at home and abroad. Besides, the paper also put forward related suggestion about the energy technology in the future.

Key words: energy technology innovation; technology transition; innovation policy; research review