

**Sing Tao Daily**

F02 | [教育](#) | [恒管語絲](#) | [By 廖逸](#) | 2016-12-08

**「定制化」合約：企業的蜜糖或毒藥？**

定制化（亦稱「客制化」、「個性化」）產品早已不是新鮮事，生活中購買的實物和享受的服務，小到超市自選沙律，大到定造傢俬，企業這種「雙贏」策略早已發展得如火如荼。企業在定制化上還有一個新招，即「定制化」僱傭合約（idiosyncratic deals）。由美國學者 **Denise M. Rousseau** 通過觀察研究多家企業而總結出來的定制化合約概念，是指公司為了招募，並留住人才，常常通過協商談判與員工商討合約內容，最常見是定制條款——靈活的工作時間和地點。初期的定制合約常用於企業中高層，尤其公司挖角人才的時候，可商討的內容則更多、更靈活，甚至是薪金發放方式和策略。這看似誘人的靈活工作安排在本質上與定制化產品一樣，是企業應對不停變化的顧客或員工需求而產生的創新策略，通過「犧牲」成本來提高績效。不同的是，前者涉及生產成本，後者則偏重人力成本。

衍生不公平對待

定制化合約確實幫企業吸引到一批「明星員工」，尤其是那些擁有頂尖專業技術的人才，他們需要的已經超越一份單純高薪的工作，能夠真正提高他們對公司的忠誠和工作熱情，是更細微又重要的工作安排，例如公司提供通勤車、靈活的上下班時間、家庭需要時可以自由安排遠程工作等。另一方面，員工享有這些優厚安排，繼而更願意付出更多心力在工作上，對公司的忠誠度和工作滿意程度也提高。學者還發現，定制化合約一定程度能提高員工在企業的創新和建言行為。由此看來，這杯定制茶夠香醇！

然而，訂定合約定制卻不簡單，它存在潛在弊端。如兩位在同職位做同類型工作的員工，可能因為合約內容不同，面對不同工作安排。後果之一就是員工感到不公平。試想一下，當你花兩小時由家往返公司，而同事則可選擇在家工作，這樣的對比、差距必然造成心理落差，不滿的情緒可能帶來日後合作衝突。另一弊端則是長期效果的問題，員工在享受定制合約初期有較多投入感，然而這樣的工作動機是否能夠長期保持仍存在疑問。如此看來，合約定制這杯茶該不該泡，如何泡好，是企業管理的大學問。

註：小題為本報所加恒生管理學院市場營銷學系助理教授 廖逸博士