

- ▶ 论文投稿
- ▶ 关于论文发布证明

相关链接

- ▶ 学术活动厅
- ▶ 专家讲座
- ▶ 中华管理论坛章程
- ▶ 个人专栏



有效激励：员工激励与企业激励机制

曾飞

全球化的市场竞争，使得企业特别关注员工的激励。一是员工是企业最重要的资源，人力资源投入的程度和效果明显影响着企业的竞争力；二是如今最剧烈的竞争是人才的竞争，人才争夺战愈演愈烈。

企业对人的有效激励，人们更多的是关注对员工的直接激励——这肯定是重要的。而企业的整体的激励机制，人们关注得比较少——但这往往更带有决定性的意义。

对员工的有效激励

人们似乎已经习惯于这样的模糊理论：满足员工的需求，就能够产生激励作用。

真是这样吗？

员工需要更多奖金和福利。企业每每增加奖金和福利。奖金拿了和福利享受了，工作就必然更有效果了吗？未必。嫉妒不断，摩擦丛生。

事实上，人的行为（我们要的是有效的工作这种行为）会不会再生、重复出现，并不直接决定于他的需求是否得到满足。比如，人饥饿的时候，需要的是得到食物。此时请他搬运货物，搬完了就给他馒头吃，他的需要满足了。那么，他这种有效果的行为——搬货物而得以充饥——会不会因为需求得到满足就再生、重复出现：下一次请他搬货物，他会搬吗？

不一定。这要看对此事的评价如何。

评价很好，他就会搬。——他能果腹就很满意了——评价很好，当然会再搬；

评价不好，他就不搬。——对仅仅果腹嗤之以鼻——评价不好，自然不肯再搬。

人们由需要而产生动机，由动机而产生行为，由行为而产生效果。有效果不一定产生激励。必须有好的评价才会产生激励。——评价是激励问题的关键所在。

评价有两类：

第一类是他人的评价。犹如拳击手猛烈出拳，得到观众喝彩——他人评价一

一于是他打得愈加勇猛。他人的评价产生了激励作用。

在管理上，如对员工工作的认可、首肯、鼓励、奖励都是“来自他人的评价”，会产生激励作用。管理人员应当善加利用，不要吝惜适当的评价，就能够产生很好的员工激励作用。不见得要给员工很多的奖金和福利才能够产生激励作用。因为两者并不成正比。

第二类是自我评价。犹如跳高运动员跳过了自己希望突破的高度，自我感觉特好——自我评价——于是他的临场表现愈好。自我评价起了激励作用。

在管理上，管理者与员工共同确定了目标，员工实现此目标后自我评价很好，就能起激励作用。其他情形下员工所确立的工作期望、追求，实现之后，都起激励作用。管理者都可以善加利用。

企业的激励机制起决定性作用

激励并不是孤立的事件。不要以为管理者一对一地对员工进行了正确的激励工作，员工就都会受到有效的激励。就单单是评价本身，也是相互影响的。两个员工做好了相类似的工作。管理者给甲评价说“不错！”，给乙评价说：“好极了！”相互比较的结果，给甲的评价“不错！”就成为相对较“差”的评价而起不了激励作用。显然，评价受企业整体状态的直接影响，激励在组织系统中就不可能是孤立事件。因此，企业的整体的机制必然对激励起决定性的作用：对员工的激励是否有效。因此，存在更重要的问题：建构企业的激励机制。

比如，在传统企业中，往往视员工对上司的“忠诚度”远重要于员工的工作能力和效果。观念必然体现为现实的行为准则：对上司“忠诚”者频频受到重视、嘉奖、晋升；有能力者反受冷落。企业中对人员、工作的评价受此准则的约制，形成一种激励机制：激励对上司的“忠诚”行为，抑制有能力和有效果的行为。于是，企业的“激励机制”所激励的不是员工的工作热情，而是结派系搞摩擦的“积极性”，最终形成了人人混日子的可悲状态。

而现代企业则相反，重员工的工作能力和效果，无视员工对其上司的“忠诚度”和所谓的“群众反映”（本质上是拉关系结帮派的反映——交相称赞，以求得逞，正如不肯乱开高价药以求回扣的医生“群众反映很坏”那样）。重员工的工作能力和效果观念一旦真正体现为现实的行为准则：有工作能力和效果者不断受到重视、嘉奖、晋升。企业中对人员、工作的评价受此准则的约制，形成另一种激励机制：激励有能力和有效果的行为，抑制对上司“忠诚”，拉帮结派混日子的行为。正气上扬，员工实干而有成效的局面就能形成。

这种情境，在我国当前的许多企业——不仅仅是国有企业当中明显存在。其影响之烈，不可不予关注：您建构的是哪一种激励机制？你激励员工走向何方？

最新文章：

- 官僚意识与人文精神 曾飞
- 立此存照：高尚与丑陋的反思 小龙
- 国际贸易可持续发展的环境约束 陈柳钦
- 当“优秀工”成了鸡肋 韩成杰
- 知识生产管理 侯象洋
- 中国移动品牌文化的硬伤及危害 韩城
- 管理升级——给准备带领企业越冬的企业家 张驰
- 重大疾病保险 职工的保护神 周书勇
- 有效在线体验——为什么你的VOC项目对提升在线客户满意度的帮助很小 李翊玮 等
- 和谐生产方式基本原理 张西振
- 新劳动合同法对企业的影响及企业的应对策略 高磊
- 时间管理在企业中的应用 高磊
- 李老庄村农业劳动力不足的问题研究 陈杰
- 更多文章...