

- ▶ 论文投稿
- ▶ 关于论文发布证明

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



源自工作的激励才是有效的激励机制的第一推动力

周玉洋

[内容提要] 企业是由特定的要素以特定的方式结合在一起, 从而具有相对效率优势的一个系统。在这个系统中, 人具有其他要素所没有的特性-自我变革和自我发展的能力。企业的成功归根到底就是人的因素。所以怎样才能最充分的调动人的积极性, 怎样进行有效的激励, 怎样在企业中建立有效的激励机制, 这样的命题是值得我们去研究和探索的。

关于人才重要性的描述用再多的词汇也不为过。历史和现实证明人才是承担社会发展的主体, 是社会发展的发动机, 是社会发展的真正的力量源泉。同样, 在企业中, 特别是现在, 在非常激烈的市场竞争中人才更加是稀缺资源, 谁拥有大量的优秀人才, 谁的企业将会决胜于市场。所以怎样保护人才, 怎样使用人才, 怎样激励人才, 怎样使人尽其才, 才尽其用, 恐怕这样的课题研究将不逊于任何一样的课题研究。我认为, 有效的激励机制是企业发展的最重要的保障, 源自工作的激励才是企业有效激励机制的第一推动力。正是在这样的推动力之下, 人才这部发动机才得以运转, 才能够为企业发展提供不竭的动力。

什么是有效的激励机制? 恐怕很多人都可以说出各种各样的激励手段, 比如工资、奖金、福利, 特别是在我们国家, 将激励的理解片面化为工资待遇问题, 现在比较流行的是制定相关的薪酬计划(compensation), 即: 工资、奖励、期权和股权、津贴、福利待遇、社会保险等等。薪酬计划中, 最重要的是期权和股权, 美国《财富》(Fortune)杂志今年六月二十五日刊登了美国1990—2000年最高薪酬的首席执行官(CEO)。2000年美国苹果公司史蒂文·乔布斯(Steven Jobs)工资报酬是三亿八千一百万美元, 并且他获得二千万的股份, 即相当于八亿七千二百万美元的股权。2000年美国最大的365家企业的首席执行官(CEO)年薪增长幅度仍高达6.3%, 首席执行官(CEO)的报酬已经超过普通工薪阶层的200多倍。2000年这些首席执行官(CEO)得到的现金补贴比1999年更是提高了18%, 薪水之外的股票、福利等补贴, 仍平均每人高达1310万美元。2000年退休的大企业首席执行官(CEO), 照样享受标准的退休待遇。例如通用电气首席执行官(CEO)杰克·韦尔奇, 因其“作为公司首席执行官(CEO)20多年所做的出色贡献”, 就得到了总值为1.2亿美元的巨额退休金。这些激励机制为这些企业的快速发展提供了坚实的保障, 但这些激励手段只能归因于外部激励, 真正有效的激励机制是建立在因工作本身所带来的激励之上的。恰当的工作是有效激励的基石, 如果没有挑战性的工作及这些CEO们对这些工作的激情, 恐怕这些企业的发展是要大打折扣的。所以很多成功的公司都在探求有效的激励机制, 所谓以事业留人, 讲的就是激励机制的最高境界。来自于事业的激励, 来自于对工作的热爱, 这样的激励才是激

励的长久之策，联想从戴尔挖来了阿梅里奥，因为联想有适合他的工作岗位-CEO，唐峻到盛大，李开复到GOOGLE，也是因为有这样的工作岗位，冲破了职业天花板，让自己的才能在新的工作岗位中得以最充分的发挥，我觉的，对他们来讲，这是比薪水，比期权激励更为深刻的原因。这当然是职业追求的最高境界了，但对于更多的企业来讲，仍然还挣扎在低激励效果的怪圈了。所以我认为真正激励员工的力量源泉的确是来自于工作本身。这是本文所要着重论述的所在。

我们在进行论述之前可以先对相关的激励理论和原则做一个系统的认识。激励的一般原则是将物质激励和精神激励相结合，正激励和负激励相结合，内在激励与外在激励相结合，组织目标与个人目标结合，严格管理与思想工作相结合等原则。也有很多大师从各自的领域对激励理论进行了大量的研究，其中主要从内容型激励理论、过程型激励理论、强化理论三个方面来进行研究。内容型激励理论着重研究激发人们行为动机的各种因素，这一理论实际上是围绕人们的各种需要进行研究的，因此，它又被称为需要理论。其中主要包括：马斯洛的需要层次论、赫兹伯格的双因素理论、奥尔德佛的ERG理论，以及麦克利兰的激励需要理论；过程型激励理论着重研究人从动机产生到采取行动的心理过程。这其中主要包括：佛隆的期望理论、亚当斯的公平理论、洛克的目标设置理论等等；强化理论的主要代表是斯金纳。他着重研究人的行为的结果对其行为的反作用，他发现，当行为的结果有利于个体时，这种行为就可能重复出现，行为的频率就会增加。这种状况在心理学中就被称为“强化”，在管理中，应用强化理论改造行为一般有以下四种方式：正强化、负强化、自然消退、惩罚。从强化的时间安排上有连续强化和间断强化。而对于现实中复杂的激励问题，应该从各个方面综合地加以考虑。波特和劳勒的综合激励模式是一种有代表的综合激励理论。

上面的关于各种激励理论的研究为在企业中建立相应的激励机制提供了理论上的指导，但本文想着重阐述的是赫兹伯格的双因素激励理论，因为这个理论相当精辟地指出了激励的真正源泉就是来自于工作本身。这为我们研究激励机制拨开了重重迷雾，赫兹伯格的研究是企业建立激励机制的一个理论前提，根据赫兹伯格的研究，员工的满意度的产生有两个原因：一个是外在的因素即是保健因素，这些因素涉及到公司的政策与行政管理、技术监督系统、与上级主管之间的人事关系、与同级下级之间的人事关系，工作的环境或条件、薪金、个人的生活、相应的职位、地位、工作的安全感等等。另外的一个因素是真正的来源于工作的因素，这才是真正的激励因素，比如工作上的成就感，工作中得到认可和赞赏，工作本身的挑战意味和兴趣，工作职务上的责任感，工作的发展前途，个人成长、晋升的机会等等。只有激励到位，员工才会产生满意。

该理论的重要意义在于，要求管理者必须在建立相关的激励机制前必须认识到，工作本身才是对员工最有价值的激励，传统的公司治理中，对员工的激励不外乎是工资、奖金、和工作条件等外在的因素，这些办法可能在一段时间有效，但从长远来看，其作用有限甚至难以见效。双因素理论将这些因素归为保健因素并对此提供了解释，强调管理者必须从员工的工作本身上想办法来对员工进行激励。每个企业要根据自身的情况来建立一套相应的激励体制，来不断推动企业向前发展。而在现实情况下，很多企业根本就没有考虑到要建立一个有效的激励机制，对激励机制还存在相当一些错误的认识。相当多企业的激励政策是很没有目标性的，人家涨工资，它也跟着涨，

人家提供相关福利，它也提高福利，激励存在跟风现象，象现在流行员工旅游，于是乎很多单位都一窝蜂的组织自己的员工出去旅游，但为什么要这样做，这样做收到了什么效果，所有的员工都认同这样的形式吗，都有这种需要吗，它们不知道，因为它们根本就意识不到，假如员工从自己的工作中都得不到乐趣，都不是心甘情愿的将这份工作作为自己的事业去做，对这份工作没有兴趣，没有激情，仅仅将此工作，作为谋生的手段，仅仅认为自己只是在为企业打短工的话，福利、工资、环境再怎么样都无法让员工发挥其巨大的潜能。企业投入了相当大的成本却收不到应有的效益。有句话说得很好，没有错误的员工，只有错误的岗位和错误的安排。这种情况对企业对员工都将是非常不利的，所以企业在建立相应的激励机制前必须有充分的认识。要有主次之分，只有在给予员工恰当的工作，让员工有充分发挥能力的机会，或者有这样一个潜在机会放在员工前面，让他有奋斗的动力，这样的激励才是根本之道。只有在这样的基础之上，再辅以，工资，福利，期权等等激励措施，这样的激励结构体系才最为科学和有效的。现实中很多企业包括象笔者所在的一些大的国企都将激励措施本末倒置了。

人力资源作为一种资本，这种说法可能已经得到大家的认同了。在企业中人力资本的激励机制怎么建立，这是新的法人治理结构中首先要解决的第一个问题。从现在国际的经验来看，人力资本的激励机制主要包括三个方面的内容：

第一个方面对人力资本的激励是来自于经济利益的激励。因为人力资本是作为资本而存在，所以人力资本的回报就不只是工资，工资是劳动的报酬，因而要考虑新的回报形式，这种新的回报形式就是人力资本的薪酬制度。现在国际上对人力资本的经济利益激励的薪酬制度，主要包括了五个方面的内容，即岗位工资、年终奖、期权、职务消费、福利补贴，这当然还属于层级比较低的激励机制了。

第二个方面叫权利与地位的激励。也就是对人力资本的地位和权利做重新新的界定，主要是提高了人力资本在企业经营活动中的地位，增大了人力资本在经营活动中的权力。现在人力资本在企业的权利和地位已经极大地增长和加强了，比如充分放权，让员工和企业经营者都能以极大的自主性开展工作，让他们在各自能发挥作用的岗位上充分发挥自己的潜能。

第三个方面对人力资本的激励，必然要包括企业文化方面对人力资本的激励，企业文化方面的激励是激励机制中的重要内容。企业文化是一种价值理念。它和社会道德是同一个范畴，它的产生是因为仅仅依靠企业制度根本无法完全保证企业的快速发展。企业主要依靠制度约束人们的行为，但是企业制度也有失效的时候，制度失效了靠什么约束？靠企业文化的约束。因而企业文化作为企业的一个重要组成部分，不是可有可无的。国外企业非常注重在企业文化上对人力资本的激励。也就是说，人们必须在思想上认同人力资本。正因为如此，现在国外企业文化产生了一个很大的变化，这就是强调等级制。为什么强调等级制呢？就是为了在企业文化方面激励人力资本。

在强调等级制中，首先是强调人的能力是有很大差异的，人的能力有差异导致了人在企业中的分工不同。在承认能力大小不同及分工不同的基础上，西方企业文化强调：正因为人的能力不一样，分工不一样，所以人们在企业中的收益方式也不一样。有的人的收益是资本的收益，有的人的收益就

是劳动的收益，比如说，工人就是按劳动合同取得劳动收益。人力资本则是按资本获得资本收益。就是说，能力导致分工的差异，分工的差异导致收益方式的差异，因为它们之间是不可比的，差距大是正常的。

上述以强调能力差异、分工差异、收入方式差异及收入水平差异为特征的企业文化是为谁服务的？显然是为人力资本的地位提高及发挥作用服务的。当然强调这些差异的前提首先是要获得工作的机会均等，每个员工都可以竞聘自己喜爱的工作，并能够为这样的工作承担相应的责任和后果。西方企业的企业文化所强调的内容，实际上是对人力资本在企业文化方面的激励，这种激励导致了企业文化内容的重大调整。所以根据以上的分析，管理者在建立企业激励机制时必须考虑采取相应的措施来对员工进行激励，这方面的措施主要包括：

(1) 充分了解员工的兴趣爱好，尽量将员工安排在其喜欢的工作岗位上。很多人都可能有这样的感受，当其做自己真正愿意做的事情时，往往不容易感到疲劳，而且对其他方面的要求不会那么强烈。在现代社会，随着各种物质生活水平的提高，人们将越来越看重工作本身对自己生活和生命的价值和意义。工作如何成为生活的一部分正越来越成为现代人以及组织行为学家关注的问题。因此，管理者一定要了解员工的需要，有针对性地进行激励。

(2) 在对员工的工作设计上应尽量丰富工作的内容，增加趣味性和挑战性，减少传统工作的单调、平淡和乏味。双因素论应用于工业管理的一项引人注目的贡献就是这种“工作丰富化”。这是20世纪60年代提出的一种新的劳动组织方式，通过工作丰富化，提高工作本身的挑战性和意义，以激发员工的积极性。

(3) 正确的发放工资和奖金。在我国目前的生活水平下，物质和金钱的激励作用还是不可忽视的。问题是要适当地发放工资和奖金，以发挥其激励作用，防止其变为保健因素。多数组织行为学家强调，金钱激励必须与员工的绩效挂钩，如果两者没有联系，那么花钱再多，也对员工起不了激励作用，而一旦停发或少发，则会造成员工的不满。这时工资和奖金就成了保健因素。如果工资和奖金反映工人的绩效，那么它们就可以发挥激励作用，也就成了激励因素。这样就可以将企业的有限的物质资源充分利用好，以创造更多的财富。

我们完全有理由相信，只要我们在以工作激励作为基石的激励体制之上，再加上相应的科学的薪酬计划，并不断加以完善，企业将会持续、快速、健康的发展。

参考文献：

张德 吴志明 编著的 《组织行为学》东北财经大学出版社 2002年

金东日编著的 《现代组织理论与管理》天津大学出版社 2003年

《人力资本的激励与约束机制问题》，作者：魏杰，出自《国有资产管理》

《企业家人力资本的价值》 作者：赵曙明，出自《中国人力资源开发》

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...