

企业有效激励员工的方法与艺术

文/刘广武

随着人类社会步入知识经济时代，企业的生存方式和管理模式正在发生深刻的变革，知识、技术、信息等逐步取代土地、资本成为企业生产过程中的决定性因素，人力资源的价值日益凸显。人成为企业最重要的核心资产，企业的发展离不开员工才能的发挥，而激励是员工努力工作的动力源泉。在企业管理实践中，管理者不是不知道去激励员工，而是不知道该如何更有效地激励员工。

一、激励应“以人为本”，从员工的需要出发

只有让员工满意的激励措施才是有效的。因此，激励要立足于员工的需要，从员工的需要出发。需要是指个体由于某种重要东西的缺乏或被剥夺而产生的紧张的心理状态。马斯洛的需要层次理论把员工的需要从低到高分五个层次，依次为：生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要、自我实现需要。各层次的需要可以相互转换，其中对行为起决定作用的需要，称为优势需要。员工工作的动机正是为了达到需要的满足，尤其是优势需要的满足，只有需要得到满足，员工才有较高的积极性。因此，员工各式各样的需求正是激励的基础。

市场竞争，说到底就是人才的竞争，人是企业最宝贵的财富和资源。以人为本，就是一切为了人、依靠人、塑造人，充分调动人的积极性和创造性。以人为本的基本内涵主要包括：

1、从以物为中心的管理转到以人为中心的管理，从强调制度化的硬性管理模式转到充分激励与调动员工的积极性方面的软性管理模式。海尔集团能够取得今天的成就，就在于海尔缔造了一种人本文化，一切以人为中心，把人当作主体，当作目的。要做到以人为本，就要对员工进行人性化、倾听员工的心声，理解员工的感情，创造一个良好的工作环境。管理者要克服见物不见人、视人为物、制度万能等片面的管理思想与理念，从只注重规章制度、设备结构等“硬件”，到注重抓人员素质、精神面貌、工作作风及人际关系等“软件”上来。

2、把尊重人、关心人、爱护人放在首位，作为企业制定各项政策的出发点。企业管理的对象是人，人的思想情绪直接影响着其工作的积极性和主动性，管理者在工作和生活中多给员工一份关心，员工就会增加十分的热情。IBM公司总裁小托马斯·沃森说过：“尊重人、信任人是IBM公司的第一宗旨。”企业每一次的成功，每上一个台阶，都无不浸透了企业全体员工挥洒的血汗及努力，企业全体员工的积极奋斗才是企业前进的真正动力。

3、要加强企业的民主管理，增强员工的主人翁意识。经济的发展归根到底靠人去发展，在某种意义上说，对人的地位和作用的认识、重视和发挥程度如何，将成为影响和决定我国企业管理成功与否的关键。因此，管理者要加强对人本管理理论的深入研究和充分运用，要牢固树立“企业即人”的思想，把企业员工视作企业的一分子，在企业的经营活动中，实现民主化管理，广泛地吸引职工参与企业各层次的经营管理活动，充分调动广大员工的积极性和创造性，使企业管理的目标得以顺利实现。“他山之石，可以攻玉”，在这方面我们可以广泛地借鉴日本企业实行的提案制度、自主管理制度、劳资协议制度和内部工会制度等。

二、结合企业实际，探索并建立有效的激励机制

管理者应结合企业实际，积极探索并综合运用多种激励方式，促进激励手段的系统化、多样化，方能使激励收到事半功倍的效果。

1、物质奖励与精神激励相结合

在社会主义的初极阶段，生产力水平还很低，劳动仍然是人们的谋生手段，同时，物质需求是人生存的基本条件，这就决定了以绩效为基础的加薪、奖励及其他物质刺激，在决定员工工作积极性方面仍然起着重要的作用。当然在员工收入达到较高水平后，金钱等物质手段的激励作用会逐渐弱化，而精神激励的作用会越来越大。由于精神激励更富有人性化，能够产生出巨大的物质能量。在实际工作过程中，有时候，老板一句祝福的话语，一声亲切的问候，一次有力的握手都将使员工终生难忘。

2、正激励和负激励互为补充

要对人实施有效的激励，就应从个体的需要出发，研究其需要，以及由此产生的行为动机。从心理学角度分析，激励是指人的动机系统被激发后，处于一种活跃的状态，对行为有着强大的内驱力，促使人们努力实现自己的目标。基于这样的理论基础，激励的模式可归纳为两种：一种是正激励，是指从人的需要出发，研究其各个阶段上的需求并尽可能地满足他。正激励在形式上表现为：物质奖励、精神奖励等；另一种是负激励，是对某些行为给予惩罚或否定，使之逐渐减弱、消退。表现为物质惩罚、精神惩罚等。

奖励和惩罚是激励的两种不同的手段。在任何一个企业中，为了调动人们的积极性，为了规范人们的行为，必须同时制定奖励和惩罚条例，二者不可分割，是互为补充的。人们经过长期的、一系列的研究表明，虽然奖励和惩罚都是激励措施中不可缺少的手段，但在实践中，要有主有辅，不可同等对待。应坚持奖励为主与适度惩罚相结合的原则。因此，善于发现和强化对象的长处和优点，善于把对象身上的消极因素转化为积极因素，是管理者灵活掌握并运用激励理论和方法的体现。

3、内在激励与外在激励相统一。

古典管理理论把人看成是“经济人”，所以在激励方式上迷信金钱刺激、物质激励，即在工资报酬、工作条件、福利待遇上下功夫，其关注的焦点是职工工作的外部条件，故被称为“外在激励”。赫茨伯格提出的双因素理论认为，“外在激励”对人的激励作用是有限的，而人们“对工作本身的兴趣以及从中得到的快乐”才对人具有根本性的激励作用，这种工作本身中产生的内在激励能较长久地维持，使人的受激励水平总是保持在一定水平上。很多组织行为学家都认为，让人们从心底里把工作当成一种享受，从中体验到生命的价值和意义，这是一种非常高的激励境界。事实上，没有人喜欢平庸，人都有追求成就的需要，富有挑战性的工作和成功的满足感，比实际拿多少薪水对员工更有激励作用。因此，为了更好地调动员工工作积极性，管理者要进行“工作设计”，要尽量根据员工的兴趣来安排工作，并尽量使工作丰富化，增加趣味性，并尽可能地让员工参与企业的经营管理活动，使他们在完成一项工作后得到很强的自我满足感，这是对他们最好的奖励。

当然，在我国经济和社会发展的现阶段，工作仍然是人们重要的谋生手段，若没有外在激励的支持，企业不能提供令员工满意的工资及福利待遇，员工的生活没有保障，只能望梅止渴，画饼充饥，不会使员工产生对企业的满足感，从而内在激励也很难发挥其应有的激励作用。

三、企业管理实践中的激励误区分析

对于如何有效地激励员工，目前在企业的管理实践中，还存在着这样或那样的问题。比如有的企业认为有无激励一个样，管理意识落后；有的则“依葫芦画瓢”，照搬人家的激励模式；有的则认为激励的强度越大越好，导致激励过度，却没有达到应有的效果。因此，作为企业的经营管理者，在实施激励时，应避免陷入激励的误区。

1、从激励的目的来看，应避免“克尔式蠢举”

作为管理者经常产生这样的困惑：尽管采用了大量的激励政策，为什么员工总不能按我们所希望的、要求的方式行事呢？下面一则渔夫和蛇的寓言或许会给我们一些启示：

一天，渔夫出海，偶然发现他的船边游动着一条蛇，嘴里还叼着一只青蛙。渔夫可怜那只青蛙，就俯下身来救了那只青蛙。但他又很可怜这条饥饿的蛇，于是又找了点食物喂蛇，蛇快乐地游走了。渔夫为自己的善行感到非常欣慰。时过不久，他突然觉得有东西在撞击他的船，原来，蛇又回来了，而且嘴里还叼着两只青蛙。

通过这则寓言故事，我们就不难解释前文所讲的管理者的困惑了，员工之所以不按我们所希望的、要求的方式行事，并不是激励不够，而是激励错了——正确的行为被忽视或被惩罚，而错误的行为却被奖励。有数不清的例证表明，奖励不好就会出现致命的混乱，其突出的表现就是：受到奖励的行为恰恰是企业最反对的，而奖励者最企盼的行为反而没有得到鼓励。美国纽约大学管理学教授史蒂文·克尔把这种现象称为“克尔式蠢举”。由此可见，管理者实施激励最犯忌的，莫过于他奖励的初衷与奖励的结果存在很大差距，甚至背道而驰。

2、从激励的对象来看，应避免“一刀切”式的激励

企业在实施激励措施时，如果没有对员工的需求进行认真的分析，“一刀切”地对所有人采用同样的激励手段，其结果往往事与愿违。

如何对员工实施有效的激励，首先是以对人的认识为基础的。国外的心理学家通过研究把人的需要划分为不同的层次和种类，如马斯洛的需要层次论、麦克莱兰的需要类别理论等。既然员工的需要是不尽相同的，管理者只有在分析和掌握员工需要的基础上，清楚地识别每个员工与众不同之处，有针对性地激励，才能更好地满足他们的需求，这样的激励措施才有效。如在国外的一些企业中实施的“自助餐”式的福利计划。其做法是由企业给予员工一定的福利点数，员工可在点数范围内随意挑选自己的福利项目，满足员工需求的多元化，使福利效用最大化，从而使其真正成为可以有效激励员工的福利方案。

3、从激励的效果来看，应避免“激励因素”转化为“保健因素”

一些企业的管理者常常为此而苦恼，为什么激励达不到自己的预期目的，想收获A结果却得到B。如某家公司老板，每年中秋节都会额外给员工发放一笔1000元的将金。几年后他发现这笔奖金正在丧失它应有的作用，在工作中没有员工为这1000元的奖金表现的特别努力。什么原因呢？赫茨伯格的“双因素理论”对此有合理的解释。赫茨伯格的“双因素理论”认为，影响员工绩效的众多因素，可以区分为保健因素和激励因素两大类。保健因素的满足只是消除员工的不满，不能使员工产生满意进而起到激励作用，只有激励因素才能通过使员工产生满意而发挥激励效果。而前文提到那家公司每年中秋节发放的1000元奖金，只是消除了员工在收入上的不满意因素，只能维持没有不

满的“保健”状态，因而不会对员工产生积极的激励作用。换句话说，这些因素只能安抚职工而不能激励职工。

赫茨伯格认为，企业如果能在那些与工作本身紧密联系在一起“激励因素”上谋求改善，就能够使员工的行为得到切实的激励。但在实际运用中，管理者应避免“激励因素”转化为“保健因素”。前文提到的那位老板，就是因为把作为“激励因素”的奖金转化成了“保健因素”而没有收到预期的效果。本应依据员工的业绩和努力程度发放的奖金，变成了平均主义的“大锅饭”，在性质上与属于“保健因素”的薪水没有什么区别，收不到应有的激励效果也就不足为奇了（作者单位：河南大学工商管理学院）

相关链接

企业有效激励员工的方法与艺术
企业集群的竞争优势：知识溢出与技术创新
论我国物流成本管理的困境与出路
基于公司治理结构下的内部控制再思考
生产商与生态非营利组织的合作研究
业主在工程设计过程中应发挥的作用
对完善企业财务管理的若干思考

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心