

浅谈基于员工需求的精神激励问题

文/肖向红

随着经济全球化进程的不断深入，越来越多的企业已清醒地认识到，能否赢得并保持竞争优势的关键，在于是否拥有一支忠诚、敬业、胜任、快乐的员工队伍。因此，吸引、激励、留住员工，就成为很多企业必须考虑并深究的问题。

一、精神激励策略实施的理论基础

1、需求理论基础

马斯洛的需求层次理论认为人的需要有五个层次：生理、安全、社交、尊重和自我实现。这五个层次像阶梯一样从低向高，一个层次满足了，就会转向更高一个层次的需要。马斯洛的需要层次理论揭示，个体需要不仅限于经济水平，更看重尊重需要和自我实现需要。能获得满足需要的条件和机会，则激励力度和针对性将增加。该理论被奥尔德弗概括成ERG理论，即生存、关系和成长理论。随后，赫兹伯格对满足职工需要的效果提出了“因素理论”，认为仅仅满足职工的需要还不能排除消极因素，就像卫生保健必能直接提高健康状况，只能有预防作用那样，满足需要可以认为是消除职工不满和抵触情绪的一种“保健因素”，但更应当注重“激励因素”对人的作用，这样才能满足人的各层次需要，收到提高生产效率的实效。所以企业应需要强调责任、成就、工作本身、认可和晋升等内部激励因素。

2、人力资本的产权理论

人力资本是指通过教育、培训、卫生保健等投资形成的体现在人身上的健康、知识、经验、技能、智力的总和。舒尔茨指出：人力资本是“体现于劳动者身上，通过投资形式并由劳动者的知识、技能和体力所构成的资本”。人力资本是财产的一种形式，与物质资本一样具有所有权和产权。

员工人力资本是一种异质型人力资本，即具有边际报酬递增生产力形态的人力资本。这种人力资本具有以下产权特征：一是私有性，即员工人力资本只属于员工个人所有，是员工长期投资的结果，其他任何人不能分享；二是人身依附性，员工异质型人力资本突出地表现为员工特有的经营能力和创新能力，这种能力作为员工的精神特质，不可分割地依附在所有者身上，员工对其自身的人力资本具有不可分离的所有权和控制权；三是员工人力资本的使用过程即是员工人力资本对企业的投资过程。员工人力资本的使用过程既是员工人力资本价值的追加和增值过程，又是员工以自己的人力资本投资于企业而成为企业利益相关者的“抵押”的过程；四是由于员工人力资本产权“天然地属于个人”，其人力资本的开发与利用完全决定于产权主体的主观愿望。因而对员工人力资本必须给予激励；五是由于员工人力资本本身的隐蔽性、创造利润的潜在性、无限性、动态性和跳跃性，因而他的产权报酬计量具有复杂性特点。员工人力资本的产权特征使其所有者成为企业中的“关键角色”，成为企业经济资源中最有价值的资源。人力资本的特殊性决定了有效的激励是促使员工努力工作的主要手段。

二、精神激励实施的组织条件

1、开放的组织文化。杰伊·康戈尔曾比喻，“文化非常像是鱼缸里的水，尽管它在相当大的程度上是不易被人觉察的，但是它的化学成分以及能够支持生命的元素却深深地影响着鱼缸里的生物。”倡导尊重员工、公平、共享的企业精神，能使员工自觉融入企业，为实现其需求和组织目标努力工作，并感到自由和快乐。

2、科学的绩效管理。从激励理论获知，行为结果得到肯定，行为主体就会巩固和保持原有行为。因此客观评价行为十分重要。员工基于需求进行的行为实践，是否已经完成个人及企业目标，需要一套系统、客观、科学的业绩评估体系来衡量。若个人努力可以获得正确评价，就有利于其需求的实现。

3、完善的薪酬体系。物质奖励虽不是最重要的激励因素，但仍然是最基本的激励手段，能满足员工基本的生活需要。精神激励只能作为物质激励的有益补充，而且必须是以完善的薪酬体系为基础。完善的薪酬体系包括基础工资、业绩奖金、福利和津贴等。

4、健全的培训机制，一套成熟、完整的培训制度，可对不同特征、需求的员工做有针对性的需求诊断和培训服务，帮助员工成长和发展。

5、优秀的领导团队。经理人的核心能力是领导力，而领导力的核心就是懂得如何激励员工，如何关心员工，如何跟员工做他的职业生涯规划，以及他个人的行动计划。激励大师Bob Neilson曾说：现在员工与其说在为公司工作，还不如说为经理工作。因为公司是一个很抽象的概念，尤其

在公司特别大的情况下。美国一个咨询公司总结出来八个提高绩效的方法，其中的六个方法跟激励是直接相关的：收到客观公正、一针见血的反馈；告诉员工你做得真的很棒；给员工一个挑战性的工作，让他承担风险；让员工做最擅长的事情；做一个员工激励计划，等等。

三、精神激励机制的完善和优化

员工在社会价值方面希望得到社会承认、实现人生理想；在生活目标价值取向方面，强调事业第一，关注个人健康，同时也比较看重家庭生活。在职业角色的价值取向方面，大多数员工十分热爱从事的事业，认为诚信、守法和创新是员工最重要的优秀特征，最不认同的是失信、贪婪、妄自尊大、自私自利等行为。由此可见，员工有着强烈的精神需要，渴望着真正的精神激励。为此，政府、企业和全社会应共同努力，深化企业改革，强化法制，完善社会主义市场经济体制，大力倡导积极、健康的价值取向，对员工实施触及“人的灵魂”的精神激励，以提高其综合素养和社会责任意识，促进其健康成长，进而提高我国企业的国际竞争力、推动我国社会经济的健康发展。

1、通过目标管理，实行员工的事业激励

如果在管理工作中找不到一个明确的目标，那么任何人和任何集体都不可能期望有效果或有效率地完成工作。目标设置是管理领域最有效率的激励方法之一。员工努力工作的动机要靠目标来激发，只有员工有了一个明确的前进目标，才能为企业创造价值，为社会创造财富。事业上的成功能给员工带来物质和心理上的多层次满足，能大大提升其人生的价值，目标的激励性来自目标的科学性和挑战性。为此，企业在对员工实施目标激励时，要掌握好目标实现的难度，确定的经营目标不仅是具体的、量化的、切合实际的，而且是具有挑战性的。目标定得高，可望不可及或者员工的压力过大，会挫伤员工追求目标的勇气，降低经营者的主动性和积极性。若目标定得过低，员工唾手可得，没有挑战性，难以激发员工的斗志，也没有激励作用。行为科学的研究表明，工作绩效与压力水平呈相关关系，对任何工作均存在一个最优压力水平，当工作压力太小时，员工没有工作的动力，但在超过压力水平的情况下，员工会过分焦虑从而影响其取得好的工作绩效。只有当工作压力适中的情况下，才能激发员工的工作热情及挑战目标的勇气，才能使员工人力资本边际产出达到最大，从而使员工获得一种成就感。

2、通过对企业经营伦理道德的舆论导向，实现员工道德激励

企业经营伦理是企业在生产经营活动中应当遵循的道德伦理规范和行为准则，它是调节企业与社会、企业与企业、企业与员工以及员工与员工之间的关系的行为规范的总和。

良好的道德价值观一旦形成，“就会作为重要的精神力量支配和规范人们的人生生活和道德实践。人就会自觉地把自已的情感、意志、信念、思想、行动都集中到这个目标上来，使感情为此激动，意志为此坚定，行动为此果断，是非为此分明，追求为此奋斗，而对于自身意识和行动不符合这一目标的恶性和习惯进行自觉的约束。”道德是员工的重要激励资源。把企业的长期发展作为人生追求，是一个优秀员工的道德人格的价值所在，也是对其实施精神激励的灵魂所在。尤其在当今的年代，对员工进行道德教育，培养其良好的职业道德信仰更为重要。

3、通过加强与员工的沟通和交流，实现员工情感激励

员工是一个有情感需要的血肉之躯，满足其情感需要能有效地鼓舞其士气。情感激励就是要加强与员工的感情沟通，尊重员工的人格，倾听他们的呼声，解决他们生活和工作中的实际困难，安排员工家属参加一些集体旅游、年终团圆会，给员工家属生日送去礼物等，通过这些情感活动会大大增强员工的主人翁意识，使其始终保持良好的情绪和满腔热情，安安心心、兢兢业业地工作，为企业奉献自己的一切。

4、建立一个良好的企业文化氛围

从塑造企业文化入手，使得企业内部形成一种“崇尚知识、尊重人才”的良好氛围，互相学习、整体思考的“团队工作精神”的企业，帮助员工自我实现的“心理契约”。让企业文化以潜在的运动形态渗透到企业整体环境之中。借助群体舆论和环境氛围产生出一种外在硬性管理所无法比拟的驱策力和约束力，使员工的行为和思想观念受到良性归因的强化，从而形成员工不竭的自我激励源泉（本文作者系湖南农业大学在读硕士研究生，工作单位为湖南怀化商业学校）

相关链接

[我国人力资源会计的应用现状和发展前景](#)
[高职企业物流方向人才实践性培训的探讨](#)
[试论人力资源与人力投资的经济作用](#)
[浅论人才战略推动温岭鞋业发展](#)
[人力资源管理的思考](#)
[浅析乔致庸对人才的激励战略](#)
[我国企业管理层报酬激励探讨](#)
[新准则中职工薪酬的确认与计量](#)
[浅谈基于员工需求的精神激励问题](#)

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