

基于需求层次理论的员工激励方法

作者：西安卫光电工厂 张芳珍

[摘要]本文从马斯洛的需求层次理论出发,提出了员工不同阶段的需求选择和激励方法。用以调动员工的积极性和创造性,推动企业健康持续发展。

[关键词]需求层次理论; 员工激励; 方法

员工激励是人力资源管理的一个重要内容。成功的企业都希望凭借有效的激励政策来提高员工的工作积极性和内在潜力,使他们把自己的智慧、能力和需求与企业的发展目标结合起来去努力、创新,达到企业和个人的双赢,获得共同发展。

一、员工的需求

员工的需求是多种多样的,不同的人就其需求模式或结构也不尽相同。

1、需求层次理论

马斯洛的需求层次理论认为,人的需要可以分为五个层次:具体如下图:(1)生理需要,指个人生存的基本需要,如衣、食、住等;(2)安全的需要,包括心理上与物质上的安全保障,如不受盗窃和威胁、预防危险事故、职业有保障等;(3)社交的需要,人是社会的一员,需要友谊和群体的归属感,人际交往需要彼此的同情、互助和赞许;(4)尊重的需要,包括要求受到别人的尊重和自己具有自尊心。(5)自我实现的需要,指通过自己的努力,实现自己对生活的期望,从而对生活和工作真正感到很有意义。这样,人的需要就可以依五种需要由低向高发展。其基本论点为:人们最迫切的需要是激励起人们行为的原因和动力。最迫切的需要强烈程度取决于这种需要在上述五个层次中所处的地位,以及比这种需要低的那种需要是否已得到满足。这一点强调了需要对激励的重要关系。

2、激励是一种动态过程

是在一步一步的连续发展变化之中。行为是受不断变化的最迫切的需要所支配的。需要分为层次,且呈阶梯式逐级上升的,当低层次需要得到相对满足后,就要上升到较高层次的需要。

3、上述五种需要的次序是严格由低向高逐级上升的。

4、人们均潜藏五种需要,只不过在不同的情况下所表现出来的各种需要的强烈程度又不同而已。

5、高层次的需要不仅内容比低层次的需要更广泛而且实现的难度也越来越大,满足的可能性却越来越小。

通过“需求层次理论”可以看出:人有各种需求并产生满足需求的动机,从而影响人的行为。人类的需要是以层次出现并呈阶梯形逐层上升的。当较低层次的需要得到满足后,它就失去了对行为的激励作用,对更高一层次的需要满足就成为激励其行为的驱动力。

按照马斯洛需求层次理论的基本精神,企业管理人员在管理实践中应当努力做好四项工作:一是把握员工的需要类型,对症下药;二是抓住员工的主导需要,提纲挈领,有的放矢;三



是对各种需要进行分类，采取不同对策，逐个解决；四是正确引导员工的个体需要符合客观条件、企业整体发展的需要。因此企业领导和管理者应从员工的不同需求出发，设计相应的激励机制来调动员工的积极性。

二、针对普通员工的激励政策

1、物质激励

物质需要始终是人类的第一需要，是人们从事一切社会活动的基本动因。对于企业大多数普通员工而言，生理和安全需求是第一位的。他们的生活质量不高，关注的是收入的高低、是否有养老、医疗、失业保险等福利以及工作的稳定性等，所以“增加工资、改善劳动条件、提高福利待遇”等物质激励就是有效的激励手段。而物质激励的关键是合理的薪酬制度，薪酬高低不仅要体现职务高低，也应当反映同一职级员工之间工作责任、工作任务、工作成效的大小。因此，企业应该注重设计“对内具有公平性，对外具有竞争力”的薪酬制度。

2、精神激励

物质是基础，精神是力量的源泉和工作的动力。当物质需求得到满足后，精神需求就会凸显出来，进而产生激励作用。企业中的每位员工都希望得到他人的尊重、理解和平等对待，希望得到平等公正地参与职位竞争、获得晋升的机会。企业应对工作成绩优异的普通员工通过公开通报、全体员工会议以及广播、电视等手段和途径，对先进事迹进行表扬奖励，造就员工奋发向上、你追我赶的良好氛围，以提高员工对自己工作的自豪感和对企业的归属感，增强企业的凝聚力。对工作成绩优异的普通员工还可提供带薪进修、参加研讨班、学习一门新技术等；对那些能够胜任管理工作、并且愿意做管理工作的员工，可以把他们提拔到管理工作岗位；对于专业人员，可以建立和管理人员分开的薪酬体系（即双职业通道）。这样，技术人员也可以继续发挥他们的专业特长，并得到了相应的报酬，而不必成为管理者。

三、针对技术人员和中基层管理者的激励政策

技术人员和中基层管理者是企业的巨大财富也是企业的中坚力量，对企业发展起着重要的作用。他们知识丰富，工作能力较强，求知欲望强烈，并随时捕捉机会提升自己，而物质激励不再对他们起重要作用，能够实现自身价值成为他们始终关注的焦点。因而需要建立适应这一群体的激励与约束机制。

1、提供个人充分施展才能的空间，充分授权

让他们参与到各项决策当中，增加他们的自豪感和责任感，使他们切身感受到自己的工作与实现企业的发展目标息息相关，从而激发他们的创造力和聪明才智，进一步满足他们的自尊和自我实现的需要。

2、开展双重晋升通道

双重晋升通道的实施有效地淡化了“官念”，让所有的技术人员都可以沿着专家线奋斗，技术骨干们完全可以凭技术和贡献得到相应的地位，其收入也大幅度提高，保证技术骨干能安心技术工作。

3、设立成果回报与创新奖

对于所有技术骨干，在技术革新过程中设置不同的奖金，有效鼓励技术骨干不断进行技术革新，节约产品成本，增强产品质量与竞争力，与此同时获得相应的物质回报。

4、提供再教育的机会

为了使这部分员工的知识与技能始终保持在同行业的领先水平，企业应该提供各种考察、培训、交流的机会，创造优越的学习和受教育的环境与氛围，让他们时常感到自己得到了进一步发展和塑造。

四、针对核心管理层的激励政策

企业发展的关键是企业中的核心管理层人员，必须科学而正确地认识他们人力资本的价值，要按照市场经济规律要求，确立能够吸引人才的利益制衡机制，工资、奖金对他们的激励作



用已减弱，企业应该设计有效的长期薪酬激励方式，并应充分发挥经营管理要素在企业生产经营中的特殊地位和价值，坚持激励与约束、权利与责任、利益与风险相结合的原则，兼顾企业与经营者双方的利益。

1、完善的薪酬福利制度

按照市场规律，实行高薪留人的薪酬体系，且应体现对外具有竞争力，在企业内部，适当拉开薪资分配的差距，特别是要向关键重要岗位倾斜。可实行：基本工资+风险收入（包括奖金、股票或股票期权等）+丰厚的福利、津贴（如住房、专车、带薪休假等）

2、 公平竞争机制

这一群体是高风险、高收益的职业，他们的地位具有吸引力和竞争性，而他们的工作具有紧迫感、责任感和成就感。企业应健全考核体系，作为考核人、评价人、使用人、奖励人的主要依据，健全能者上、平者让、庸者下的公平竞争机制。若他们工作效率高、企业效益好，他们的人力资本就会增值；反之，就会贬值。

结语

企业的发展需要员工的支持。员工决不是一种工具，其主动性、积极性和创造性对企业发展产生巨大的作用。企业要取得员工的支持就必须对员工进行激励；要想激励员工，就必须了解其动机或需求，只有针对员工不同层次的需求进行激励，才能激发他们的积极性和创造性，使他们在实现组织目标的同时实现自身的需要。

【作者简介】

张芳珍（1969.11—）女，陕西商洛人，现任职于西安卫光电工厂人力资源部副部长，研究方向：人力资源。

