

常见的激励误区与对策

作者：西安外事学院 王霞

[摘要] 现在很多企业都意识到了激励的重要性，但是在激励实施过程中存在很多误区：未做到因人而异；只要能满足员工的需要就能有效的激励员工；采取不公平的激励方式；激励就是奖励；“空头支票”等。有效的员工激励就要避免落入这些激励的误区，也就是要遵循一定的原则，同时更要有具体的措施，来实现有效的员工激励。1、激励方式因人而异；2、合理设计薪酬，其次要设计适合员工需要的福利项目；3、体现公平；4、物质奖励与精神奖励相结合，多给员工鼓励，用信任和尊重感动员工。

[关键词] 企业； 激励误区； 对策

早在一百年前，科学管理之父泰勒认为，要提高生产效率，就必须为每个岗位配备“第一流的员工”——能力最适合做这项工作而且他愿意去做的员工。为了做到这一点，泰勒主张根据人的能力把他们分配到相应的岗位上，并按标准的操作方法对工人进行培训，使工人的能力同工作相适应，同时激励他们努力工作。也就是说，通过培训和激励为每个岗位配备第一流的员工，从而提高工作效率。这就给我们启示：现代企业不缺“第一流的员工”，缺的如何是把已有的员工变为“第一流的员工”，也就是如何对员工进行培训和激励，使他们成为“第一流的员工”，而培训本身就是一种激励手段，因此，激励是现代企业寻找“第一流的员工”的手段。可惜的是，尽管许多管理者意识到了这一点，但由于在激励工作中存在一些误区而没能充分发挥出激励的作用。

一、常见的激励误区

1、同样的激励手段用于所有员工，未做到因人而异

激励是从需求开始的。美国心理学家马斯洛在研究人的需要时发现，人的需要有多种，且有层次之分，不同层次的需要可同时并存，但总有一种需要占主导、支配地位，人的行为受这种需要的驱使。不同的人有不同的需求，同一个人不同的时期需求也不同。然而，一些管理者在实施激励措施时，没有对员工的需求进行认真分析，没有根据不同的员工采取不同的激励手段，而是“一刀切”，结果适得其反。由于不同员工的需求不同，相同的激励措施起到的激励效果也不尽相同。举例来说，倘若员工来自广西，而你对员工的某奖励是“桂林五日游”，那对他们来说吸引力就不大了。所以，激励要因人而异。

2、认为只要能满足员工的需要就能有效的激励员工

在实际管理活动中，有些管理者认为只要能满足员工的需求就能产生激励作用。员工需要更多的奖金和福利，企业就不断增加员工奖金和福利，但工作就必然有效果了吗？未必。美国心理学家赫茨伯格于20世纪50年代提出了著名的双因素论，该理论将员工需要归结为保健因素和激励因素两类。保健因素属于和工作环境或条件相关的外部因素，包括：管理政策和制度、监督系统、工作条件、人际关系、薪金、福利待遇等，当人们得不到这些方面满足时会感到不满意，从而影



响工作，但当人们得到这些方面满足时，只是消除了不满，却不会调动人的工作积极性，因此起不到激励作用。可见，并不是一味地满足员工的需要就能激励员工。

3、激励实施过程中采取不公平的激励方式

某大型家电销售公司为提高销售业绩，决定以摸奖的方式来奖励销售部的前 20 名业务员。奖品大至一辆轿车，小至一张礼券共 20 余种。在活动期限内，每个业务员凭业绩领取摸奖券，第一名可以领到 20 张券，就是说有 20 次摸奖的机会，第二名有 19 次机会，依次类推。结果是：轿车被第 10 名拿去，而第一名只抽到了一箱牛奶。其他业绩排在前 5 名的员工抽到的也都是微不足道的奖品。在饱受取笑之余，这些人群情激奋，索性集体跳槽到别家公司。

这种奖励方式似乎非常刺激，但不公平。亚当斯的公平理论认为：人的工作积极性不仅受其所得绝对报酬的影响，更重要的是受其相对报酬的影响。所以，在员工激励实施过程中，一定要注意公平原则，让每个人都感到自己受到了公平的对待。否则，不公平的激励方式往往会对员工造成伤害，影响员工的工作效率和工作情绪，影响激励效果。

4、激励就是奖励

许多企业在员工激励措施中，往往片面考虑正面的奖励制度，而忽视约束和惩罚措施。有些虽然制定了一些约束和惩罚措施，但碍于种种原因，没有坚决的执行而使这些措施流于形式，结果难以达到预期目的。斯金纳的强化理论认为人类（或动物）为了达到某种目的，本身就会采取行为作用于环境。当行为的结果有利时，这种行为就重复出现；不利时，这种行为就减弱或消失。因此员工激励必须要奖罚结合。

5、“空头支票”

一些企业为了取得较好的业绩，对员工承诺达到某个目标会有怎样的奖励，但当员工完成目标时并不按之前的奖励制度执行，减少或不兑现奖励。弗鲁姆的期望理论认为人工作积极性的高低取决于人们对这种工作可能带来的结果的期望强度以及这种结果对行为者的吸引力。而如果员工对这个工作可能带来的结果的期望强度很高，并实现了目标但未得到相应的奖励，不但会大大影响员工的积极性，甚至会让员工对这个企业失去信心。

二、有效激励员工的对策

有效的员工激励要避免落入常见员工激励的误区，也就是要遵循一定的原则，同时更要有具体的措施，通过这些来实现有效的员工激励。

1、激励方式因人而异

由于不同员工的需求不同，相同的激励措施起到的激励效果也不尽相同。即便是同一位员工，在不同的时间或环境下，也会有不同的需求。由于激励取决于内因，是员工的主观感受，所以，激励要因人而异。

2、合理设计薪酬

应该说，薪酬仍然是激励员工的有效手段，对于员工极为重要，它是员工的一种谋生手段，同时也能满足员工的价值感，因此薪酬在很大程度上影响着一个人的情绪、积极性和能力发挥等。根据双因素理论，从对员工的激励角度讲，可以将广义的薪酬分为两类：一类是保健性因素，如工资、固定津贴、社会福利、公司内部统一的福利项目等；另一类是激励性因素，如奖金、物质奖励、股份、培训等。真正能调动员工积极性的是激励性因素，因此在薪酬设计制度上必须增强激励性因素。

其次要设计适合员工需要的福利项目，如公司组织的旅游、文体活动，各类保险福利项目等。完善的福利项目对吸引和留住员工非常重要，不仅可以为员工带来方便，解除后顾之忧，提高员工积极性，还可以提高员工对公司的忠诚度。



3、体现公平

中国自古就有“不患寡而患不均”之说。因此，公平是提高激励效果必须做到的。任何不公的待遇都会影响员工的工作效率和工作情绪，影响激励效果。取得同等成绩的员工，一定要获得同等层次的奖励；同理，犯同等错误的员工，也应受到同等层次的处罚。

4、奖惩适度

奖励和惩罚会直接影响激励效果。奖励过重会使员工产生骄傲和满足的情绪，失去进一步提高自己的欲望；奖励过轻会起不到激励效果，或者让员工产生不被重视的感觉。惩罚过重会让员工感到不公，或者失去对公司的认同，甚至产生怠工或破坏的情绪；惩罚过轻会让员工轻视错误的严重性，从而可能还会犯同样的错误。

5、物质奖励与精神奖励相结合，多给员工鼓励，用信任和尊重感动员工

尊重激励就是通过尊重下级的意见、需要及尊重有功之臣的做法，来使员工感到自己对于组织的重要性，并促使他们向先进者学习。有“经营之神”之称的松下幸之助相信，许多员工每天注意如何在工作中进步，其成效胜过总公司所有的生产工程师和策划人员，所以他主动征询员工的意见。他喜欢带来访客人参观工厂，随便指着一位员工说：“这是我最好的主管之一。”从而使被指者倍感自豪。而关怀激励就是通过对员工进行关怀、爱护来激发其积极性、创造性。企业管理者对员工关怀备至，创造和睦、友爱、温馨的环境，员工生活在团结友爱的集体里相互关心、理解、尊重，会产生兴奋、愉快的感情，有利于开展工作。因此，企业对员工的关怀会激发员工的高度责任感和极大的工作热情。福特公司在尊重员工方面可以说是很多企业的表率，其每年都制定一个全年的“员工参与计划”，动员员工参与管理，此举引发了职工对企业的“知遇之恩”的感激，员工感觉被重视，投入感、合作性不断提高，合理化建议也越来越多，大大提高了企业的生产效率。

总之，员工是企业的主体，员工蓬勃的精神生命和知识生命，是企业无限生机的源泉。因此，企业应该注重激励员工。美国以管理优异闻名的大企业 **IBM** 公司有一句名言：“员工能力与责任的提高，是企业成功之源。”也就是说人才的优势就是企业的优势，企业应该在各个方面不断地进行激励，调动员工的积极性和创造性，才能保持企业的竞争之树常青。

[参考文献]

- [1] 文征，《中层领导实务手册》，民主与建设出版社，2005
- [2] 保罗·托马斯（美），《执行力》国际文化出版公司 2004
- [3] 苏东水，《管理心理学》，复旦大学出版社 2002
- [4] 单凤儒，《管理学基础》，高等教育出版社 2000

[作者简介]

王霞（1981.12—），籍贯：甘肃兰州，职称：助教，学历：大学本科。

