

提高人力资本利用率的激励组合模型

程志超, 杨建

(北京航空航天大学 经济管理学院, 北京 100083)

摘要:综合 ERG 激励理论、西方经济学理论、东方道学文化, 提出人力资本运作的激励组合模型, 并详尽阐述了如何以人为本, 实现公司和员工的价值最大化, 提高入世后我国企业的核心竞争力。

关键词:激励组合; 人力资本利用率; 流动模式; 心理契约; 太极模型

中图分类号:F240

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2004)04-0082-02

0 前言

高薪不一定是最好的薪酬策略, 物质上的高报酬不一定能取得最佳的激励效果。人的价值体现为人力资本存量。人是人力资本的积累主体和支配主体, 由于人的复杂性,

为。企业的经营管理者与临时性一线员工平等交流, 保证沟通网络畅通, 既可以及时掌握员工的需求变动和满意度波动, 又可以针对生产经营工作中存在的问题及时采取对策予以调整和改进, 从而提高企业绩效。通过培养临时性一线员工与经营管理者相互信任的友好合作关系, 还能促进员工在没有奖酬的情况下, 完成他们责任以外的活动, 亦即组织的公民行为 (organizational citizenship behaviors, OCBs)。尤其是当一线员工直接面对顾客时, 他们“角色之外”的 OCBs 常常成为构筑顾客满意度的基础。

其行为与很多不确定性因素 (如个性、情趣、爱好等) 有关, 导致人力资本的使用受到个人的支配。只有懂得如何更好地激励员工, 才能真正实现公司和员工双赢。

从公司的角度看, 并非人力资本存量越大, 越能为公司创造价值, 关键要看人力资

随着工作理念的变迁, “终身雇佣”已经成为许多人的记忆, 取而代之的将是全球化的“临时雇佣”制。企业需要以独特的视角, 关注临时性一线员工这一独特的人力资源主体, 既要从思想观念上真正认识到这些“次要的多数员工”的重要性, 又要针对其人力资源特点, 采取相应的措施积极予以改进, 以激发这一特殊群体的积极性, 发扬其献身精神, 提高其满意度和对企业的忠诚度。

参考文献:

本的利用率任何。

1 人力资本利用率的剖析

人力资本利用率可以衡量有一定人力资本的员工为公司所作贡献的大小。利用率可以用公式表示如下:

- [1] 秦仪等. 心理契约与日本企业人力资源管理的变革[J]. 经济管理·新管理, 2003, (4): 62-63.
- [2] 李剑锋. 组织行为学[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2000.74.
- [3] James L.Gibson 等. 组织学行为、结构和过程[M]. 北京: 电子工业出版社, 2002.125-127.
- [4] Dennis W.Organ. Personality and Organizational Citizenship Behavior. Journal of Management, Summer 1994.465-478.
- [5] Stephen P.Robbins. Organizational Behavior (ninth edition). Prentice Hall, Inc. 2001.193.

(责任编辑: 高建平)

Study on the Motivation of “Temporary Employees at Basic Level”

Abstract: With the tendency of global “temporary employ”, the force of temporary employees at basic level, which had long been neglected, has already been noticed. This paper tries to analyze the characteristics of those temporary employees and put forward solutions as well as suggestions that can be used to motivate those temporary employees with low loyalty. On-the-spot investigative materials will be provided and the discussion will be from a viewpoint focusing on temporary employees at basic who are a unique part human resources.

Key words: motivation management; temporary employees; enterprise

$$\text{利用率} = \frac{\text{公司个体实际创造的价值}}{\text{个体拥有的人力资本所应创造的价值}} \times 100\%$$

人力资本利用率的高低决定了公司和员工价值最大化、核心竞争力等诸多问题。人力资本利用率低下的原因主要有：①人力投资不当造成的效率低下，结果导致人力资本投资领域的“学非所用”、“用非所学”的现象。②公司岗位配置不当造成的人力资本利用率低下。人岗匹配的不合理，会阻碍人力资本能量的总体释放。③有效投入不足型的低效率。一般来说，物质资本本身的有效投入程度总是 100%。但是人力资本的情况却不然。它的有效投入程度不象物质资本那样具有恒常性，而是在很大程度上受到主观程度的影响。这样当一个人投入生产过程后，所实际产生的效率就不仅取决于他能力的大小，而且也取决于他努力程度的高低。如果积极性不高，即使人力投资的质量很高，资本含量较大，且配置得当，也不会达到该项人力资本所预期应有的效率水平。

在现实社会中，无论在物质上，还是生活上，都存在大量有效投入不足的现象，结果使一个人的实际产出往往达不到其在正常情况下的可能产出，造成效率损失。而好的激励是提高人力资本利用率，发挥员工主观能动性的最佳办法。有效的激励对公司的重要性无需多言，没有有效的激励，公司的员工会失去信心，导致人才流失。公司雇佣员工，是发生在公司与员工双方之间的一种交换。双方以契约(书面契约和心理契约)的形式达成交易，员工为公司提供劳动，公司为员工支付报酬。雇佣契约的达成是以互利为前提的。公司谋求员工的劳动成果，只有当员工的工作绩效所产生的价值超过支付给员工的报酬时，这个雇佣契约对公司才会有利。而员工一方也要权衡所得与劳动是否相称，只有当所得足以补偿并超过劳动必需的付出时，员工才会接受雇佣契约，这种交换体现为物质交换和精神交换。物质交换包括工资、福利、在职消费等等。精神交换是指企业满足员工的社会和心理方面的非物质的需求，如成就、地位、尊重、友谊、自由、健康、成长等需要。那么，是否高的薪资、福利一定会产生良好的激励效果呢？

2 基于职业生涯管理的激励模式

美国耶鲁大学的克莱顿·爱尔德菲教授对激励的有效性进行了深入的探讨，他重组了马斯洛的需要理论，增加了挫折—倒退维度。他认为人有三种核心需要：即生存、相互关系、成长。这几种需要可以同时存在，当高层次需要不能满足时，低层次的需要强度会增加，低层次需要满足后会带来高层次的欲望。这就是最为流行 ERG 激励理论。从激励的角度去看，员工未被满足的需要是有效激励的前提条件。为此，我们详尽探讨一下如何通过最佳的激励组合方式来提高人力资本利用率。综合西方经济学的交换理论和 ERG 理论，将企业的激励因素划分成物质激励和精神激励，并给定时间轴，以其为变量建立三维空间坐标系如下。

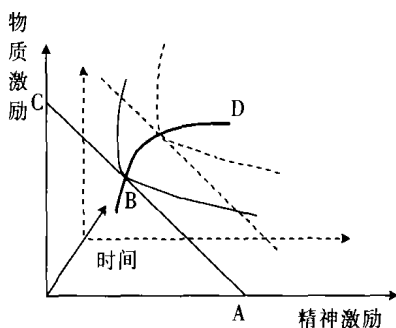


图 1

坐标系空间上的每一个点都代表着一个激励组合。员工对物质激励和精神激励的偏好是不同的，但是我们可以用无差异激励曲线来表示对员工激励的相同满足程度的点的集合。无差异曲线有如下特征：①无差异曲线凸向原点。其切线斜率为负，即若要提高一种激励的水平，就必须降低另一种激励的水平来保持效用的不变。②员工对处于较高位置的无差异曲线的激励组合更偏好。③任两条无差异曲线不会相关。在已知员工偏好的情况下，我们假定员工是理性的，即员工会尽量攀上最高的无差异曲线。但公司会考虑员工自身能力的大小而支付酬劳，所以要引入能力约束线，它代表企业愿意为员工提供的各种激励组合。能力约束线与无差异激励曲线的切点 B 所对应的激励组合是员工在能力不变的前提下所获得最理想的报酬。这一切点就是雇佣均衡点。在能力约束线 BC 段，物质性的激励占主导，员工为谋求更大的效用(达到雇佣均衡点)宁愿放弃部分的物质利益而去追求更大自由、平等、名誉、地位等象征性激励。在能力约束线 BA 段，精神激励高于均衡点处的精神激励，这

些点上员工要想达到最佳激励，必须放弃他现在冗余的精神激励来换取物质激励的增加，进而使激励总效用最大。

对不同的员工来讲，他们对激励组合的偏好不同，他们所对应的无差异曲线的形状和位置也有区别，从而导致雇佣均衡点的位置不同。对于公司中的技术骨干、中高层领导等不可替代性的人员，根据其偏好的不同来设计差异化激励组合策略，从而留住人才。但从人力与成本的角度看，不可能为每个职员都提供适合他的激励组合，能力较高的员工产生不公平感后会自动离开他的岗位或企业，这也间接向企业反馈了有用的激励调控信息，而企业又可通过它控制公司的人员构成，从而使企业处于最佳的人员流动模式之中。

员工随着工作经验的积累，企业的培训，他自身的能力会不断提高。员工的能力约束线上移，原来的雇佣均衡关系破坏后，员工要求企业提供更多的激励，如果企业认为值得付出，那么二者会形成新的更高均衡点，将这些新的均衡点连接起来形成的曲线就是职业生涯能力成长线，它反映了雇佣契约随时间的变动情况(图示实线 BD)。

从以上所建立的激励组合模型来看，要想发挥员工的积极性，提高人力资本利用率，必须在公司人力资本运作的各个阶段都相应引入与之匹配的激励组合模式。公司人力资本运作的各个阶段可以表示成一个系列的太极循环流程。如图 2 所示：

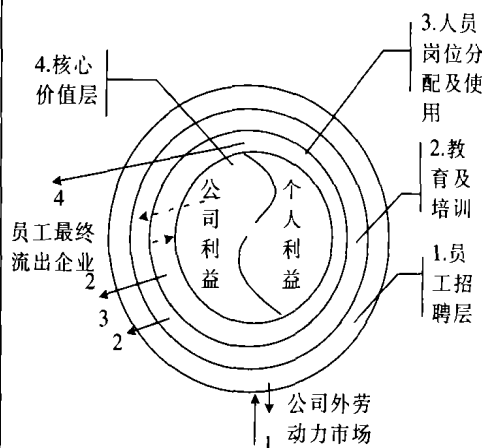


图 2 公司人力资本运作太极循环流程图

太极图的最外层(1层)是公司(包括虚拟企业)的广义边界层，公司向劳动力市场择优吸纳新员工，除了签订书面的雇佣合同明确薪资外，二者对彼此的期望构成了心理契约的重要部分，而建立彼此都感知并能承

受的心理契约是对员工激励的关键因素,优秀的员工会被这种默认的承诺所吸引而加入公司。

第2层是培训层,正确的培训可以提升员工的学习和适应能力。对新工人需进行岗前培训,对工作表现突出者需提高、对有潜力者需对其能力再开发、对原有技能已过时者则需再培训。员工培训配合职业生涯设计是加强员工成就感和工作满意度以及对组织忠诚度,阻止人才外流的一个好办法。

第3层是创造层,要对员工的需要、目标、兴趣、职业生涯期望、工作价值观等深入调查和了解,建立最佳的激励组合来激发员工的潜能,使员工在合理岗位上发挥作用,促使组织目标顺利实现。公司要注意履行员工的心理契约。员工会从薪资的提高、职位的晋升中体验自我价值的实现和被尊重的感觉,从而激发他的创造性。

第4层是价值层,员工在合理的岗位上受到最佳的激励后,为企业创造了价值,同时他也实现了自身的价值和需求。随着公司价值和员工价值的同时增加,必然会产生新的期望,进而产生新的心理契约。公司一定要定期进行员工需求调查,调整物质和精神激励的比例,必要时公司可以拿出更大价值进行分配,从长远的角度创造新的双赢局面。处于不同层次的员工会随着公司的成长而改变彼此泾渭分明的格局,呈反复交融趋势。比如核心层的员工会回退到培训层进而满足他的精神需求和成长需要。

短期内,员工利益和企业利益此消彼长,但最终会使公司价值走向最大。随着核心层的外展,公司的形象和地位逐渐提高,对外界的优秀员工产生了更强的吸引力,公司内员工的忠诚度也相应增加,这时公司要加强企业文化建设,增强职工的使命感,建立愉快的、鼓励创新的公司氛围,将企业的价值观念传达给每位员工,渗透其灵魂,产

生认同感及合力。

为了更好地提高人力资本利用率,我们还应注意以下几点:

(1)激励必须要与员工能力相吻合。如果公司提供给员工的激励组合不在能力约束线上,会有两种可能:一是企业为低能员工提供更多的激励,导致成本增加;另一种可能是企业对高能力员工激励不足,导致员工的不满和离职。即员工可能以自动换岗来寻求公平感,或者离开公司另谋高就。如图中实箭头(1,2,3,4)所示。处于不同层次的员工离开对企业造成的损失是不一样的。我们要关注第4箭头所代表的离开人员比例。因为他们对公司有着战略性的不可替代作用,从反馈信息中改进我们的激励约束组合机制。

为了避免这种情况,公司必须加强对员工能力和绩效考评的工作。能力不足者要下岗培训,从创造层退回培训层(如虚箭头所示),做到干部能上能下、有退有进,循环不止;有能力的人要给他展示的空间舞台,对不可替代性的员工要进行个体分析,将激励组合人性化设计,考虑员工的职业生涯需要。从期望理论来看,激励制度的一定刚性是必要的,企业应该通过建立激励制度使员工能够预期某一行为能给个人带来既定的结果。但是,激励与能力相联系并没有达到最佳的激励效果,雇佣均衡点处才是激励效用最大的点。所以,企业应该沿着能力约束线不断地调整激励组合向均衡点靠拢,体现出激励的柔性。同时,还应增加激励组合的层次,以降低员工能力与激励的错位程度。

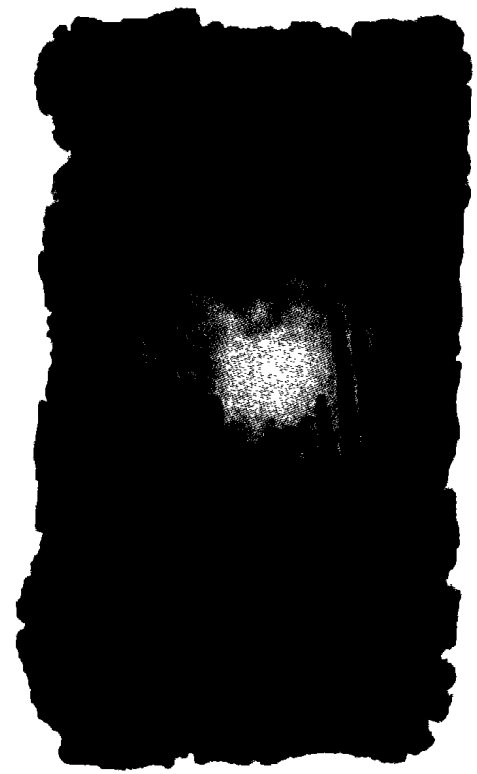
(2)“发展”是提高人力资本利用率的最佳的双赢策略。从激励组合模型来看,员工的报酬受其能力的制约,成长是员工谋求更高、更好报酬的有效途径。因此,员工本身会有职业发展的需要,进而满足他的各种需求。对公司来讲,人才是企业最大的财富。员

工的成长意味着人力资本的积累,意味着竞争力的提升,如今,越来越多的公司重视员工的培训和教育,并把它作为一种有效的福利,作为留住员工的激励措施。

参考文献:

[1]Stephen P·Robbins,Organizational Behavior[M], Ninth Edition,Prentice Hall,2001.
 [2]Denise M·Rousseau.Scheme,promise and mutuality:the building blocks of the psychological contract.Journal of Occupational and Organizational psychology,Nov 2001;Vol.74.
 [3]陈通,微观经济学[M].天津:天津大学出版社,1999.
 [4]郑文力,论提高人力资本利用率[J].中国人力资源开发,2002,(4).
 [5]郑丽勇,闵学勤.寻求最佳的激励组合[J].中国人力资源开发,2002,(7).

(责任编辑:胡俊健)



An Incentive Portfolio Model to Improve Human Resource Efficiency

Abstract: It is a common phenomenon that employees are inefficient and have little enthusiasm to their works, Integrating the ERG incentive theory,western economics and ancient oriental philosophy,this paper specified how to develop enterprise based on human resource,how to realize the maximum utility of organization and employees,and how to improve the native core competence after entering WTO.

Key words: incentive portfolio;human resource efficiency;floating mode;psychological contract