

企业激励机制建设*

格 玛

(南通工学院 经济贸易系 江苏 南通 226007)

摘 要 激励机制的建设是我国企业改革的主要内容。本文在介绍激励机制理论的基础上,从外部环境和内部系统两个方面探讨了企业激励机制建设的方式和要求,对我国企业的改革做了有益的探讨。

关键词 企业;激励机制;环境

中图分类号 F124.6 文献标识码 A 文章编号 1008-509X(2004)04-0034-04

今天,人力资源已成为现代企业的战略性资源。在人力资源的开发与利用过程中,如何有效地激发企业员工的积极性和创造性,则是决定现代企业管理成败的关键。

一、激励机制建设的理论分析

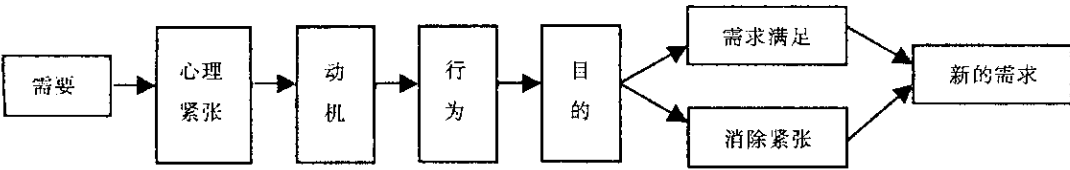
(一)激励机制的根本

认识人是激励机制的根本。正确地认识人,才能恰当地激励人。在激励机制设计中,对人的认识是关键,包括对人性的认识和人所处的环境特性的认识。对人的认识,即“人性”的假设包括(1)“经济人”的假设。(2)“社会人”的假设”。(3)“自

我实现人”的假设”。(4)“复杂人”的假设^{[1] p.330-333}。人是一切社会关系的总和,不能把人当作无思想的“经济人”,同样也不能简单的看作“社会人”、“自我实现人”、“复杂人”之一种。在不同环境、不同时期,这些特性可能都具备,只有深入分析了解人们行为产生的原因,才能使管理者把握住被激励对象的行为方向、行为目的、行为结果。这是激励机制的根本。

(二)激励机制的基础

激励不是外界刺激,而是引发员工对外界刺激的反映。人的行为发生过程总结如图所示:



此模式说明了人的行为发生的全部过程,人产生某种行为的根源是某种需要。

未满足的需要是激励的基础,由需要引起动机,动机支配行为并指向预定的目标,这是人类行为的一般模式,也是激励赖以发生作用的心理机制和基础。激励实质上是以未满足的需要为基础,利用各种目标诱因激发动机,驱动和诱导行

为,促进实现目标,这不仅能充分调动员工的积极性,而且能进一步发掘他们的潜力。

人的需要具有多样性、层次性、潜在性和可变性。这就要求激励的内容多样化,激励的方式也是多样的。同时还应充分考虑员工的个体差异,实行差别激励。激励是为了提高员工的积极性,影响工作积极性的主要因素有:工作性质、领导行

* 收稿日期 2004-07-11
作者简介 格玛(1965-),女,甘肃兰州人,南通工学院讲师,研究方向 经济管理。
万方数据

为、个人发展、人际关系、报酬福利和工作环境 ,而
这些因素对于不同企业所产生影响的排序也不
同 ,如表 1 所示。所以 ,企业在运用激励时还要考
虑到企业的特点和员工的个体差异。

表 1 不同因素对不同类型的企业的影响力排序

国外企业	国有企业	中外合资企业
成就	公平与发展	成就与认可
认可	人际关系	企业发展
工作吸引力	工作条件	工作激励
责任	报酬	人际关系
发展	认可	责任
领导作风	自主	福利报酬

(三)判断激励有效的标准

当人们预期到某一行为能给个人带来有吸引
力的结果时 ,个人才会采取这一特定行为 ,人对目
标的追求程度或行为的激发力量取决于对效价和
期望值的判断。“效价”和“期望值”是判断激励有
效的标准。激发力量 = 效价(V)× 期望值(E)。

效价指个人对某项工作及其结果能够给自己
带来满足程度的主要评价。

期望值指人们对自己能够顺利完成这项工作的
可能性的估计。若被激励者的期望值(E)高 ,
而且效价(V)也高 ,则激励目标的价值高 ,反之则
小。E 与 V 结合有以下激励形式^{[2] (p.295 - 299)} :

- (1) H(高) × V(高) = M(高)
- (2) H(中) × V(中) = M(中)
- (3) H(低) × V(低) = M(低)
- (4) H(高) × V(低) = M(低)
- (5) H(低) × V(高) = M(低)

当然 ,效价和期望值的关系不完全是线性的 ,
为了有效激发员工的动机要处理好三个关系 :

(1)努力与绩效的关系 :人总是希望通过一定
的努力能够达到预期的目标 ,如果个人认为通过
自己的努力可以达到预期目标的概率较高 ,就会
激发出很强的工作力量。如果目标太高 ,通过努
力也不会有很好的绩效时 ,就会导致工作消极。

(2)绩效与奖励的关系 :人总是期望通过努力
达到预期目标后能够得到恰当的满足和奖励 ,如
果没有行之有效的奖励进行强化 ,激励就会逐渐
消失。

(3)奖励与满足个人需要的关系 :人总是期望
自己所获得的奖励能满足自己某方面的需要。

(四)激励持续发挥作用的關鍵

员工工作积极性的高低会受到员工报酬公平
万方数据

与否的影响。他通常将自己付出的劳动和所得报
酬与他人付出的劳动和所得报酬进行比较 ,以此
衡量其所得的报酬是否公平合理 ,如表 2 所
示^{[3] (p.298)}。

表 2 公平理论

觉察到的比率比较	员工的评价
A 的结果/A 的投入 < B 的结果/B 的投入	不公平(过低)
A 的结果/A 的投入 = B 的结果/B 的投入	公平
A 的结果/A 的投入 > B 的结果/B 的投入	不公平(过高)

注 :A 为员工 ,B 为参照物。

在这里 ,员工所选择的参照物是一个重要变
量。员工可以选择四种参照物 (1)自我 - 内部 ;
(2)自我 - 外部 (3)别人 - 内部 (4)别人 - 外部。
如果当员工发现自己的收支比例与他人的收支比
例相等 ,或者现在的收支比例与过去的收支比例
相等时 ,便认为是公平的 ,因而心态平衡 ,努力工
作。但如果员工发现不相等时 ,就会产生不公平
感 ,因而挫伤工作积极性。

二、激励机制的建设

企业激励机制的建设是一个复杂的系统工程 ,
这个系统不仅与外部环境有千丝万缕的联系 ,
而且系统内部又由几个相互联系的子系统构成 ,
下面从两个方面探讨企业激励机制的建设。

(一)激励机制的外部环境建设

1、产权改革 ,明确责任

国有企业员工工作积极性的高低和企业效益
的好坏 ,很大程度上取决于国有企业产权制度的
改革。所以 ,对国有企业产权制度进行改革就显
得尤为迫切。通过建立现代企业制度 ,实现所有
权与经营权的分离 ,调整政府与国有企业的行政
隶属关系 ,真正做到政企分开 ,实现所有者到位 ,
确立各级委托人 ,解决国有企业产权虚置 ,建立国
家所有权代表机构 ,对国有资产进行有效管理 ,缩
短委托 - 代理链 ,建立高效的国有资产管理、监
督、运营体系 ,这个体系的核心就是以产权为纽带
建立起国有资产运营的经济责任制 ,从而体现和
落实企业员工作为生产资料所有者的地位和利
益 ,激发员工工作积极性。

2、建立公平的职业经理市场

市场竞争机制本身就是激励 ,市场竞争的优
胜劣汰机制对未来的经营者形成威胁 ,也对在任
的经营者构成压力 ,经营者既面临人才市场中待

聘人员的竞争,也面临企业内部下级的竞争和上级的约束。市场竞争机制能够从内、外部的压力中激发人的内在动力,调动人的积极性,并创造性地完成工作。所以,必须引入市场竞争机制,建立公平的职业经理市场,一方面可以使人才进行合理的流动,使人力资源得到最优配置,另一方面也可实现对现任经营者的约束。

3、培养市场信用

公平交易和公平竞争是一切资源得到最优配置的必要条件,信息不对称会导致不公平交易、不公平竞争。但在现实经济生活中,市场信息总是不完全、不对称的。目前企业的竞争日益加剧,但由于竞争的不公平,竞争非但没有形成对经理人员的有效约束,反而提高了经理道德风险程度。要使市场竞争对经营者真正形成约束,就必须培养市场参与者的市场信用意识。

(二)多元化的企业内部激励机制建设

1、薪酬制度设计

目前,薪酬是一种重要的激励手段。但是薪酬不是最根本的,薪酬不能决定一切。据有关研究资料表明,报酬绝对值的高低对员工积极性的影响并非根本性的。所以薪酬要成为激励手段,薪酬制度必须体现公平性。而非薪酬越高,员工积极性就越高。

第一:员工薪酬制度。员工的工资可包括基本工资和效益工资。基本工资是保障员工基本生活需要部分,一般没有明显的激励作用。效益工资是企业对员工工作绩效的直接回报,它更倾向于以员工的绩效为基础,在薪酬体系中注入激励的成分,其数量通常根据企业的效益状况和员工的当期业绩而定。员工在工作中表现出高昂的积极性和创造性,为企业创造丰厚利润时,可以多发效益工资加以及时奖励,实行差别收入制度,克服平均主义,建立收入与贡献的高度关联,只有将绩效与薪酬挂钩,激励机制才能真正地发挥作用,消除薪酬分配中的不公平现象,以调动员工的积极性和创造性。

第二:经营者薪酬制度。企业经营者的作用与员工的作用、性质完全不同,过去人们往往把经营者工资水平与员工的工资水平挂钩,经营者的收入不能超过工人的3~5倍,这严重地挫伤了经营者的工作积极性。经营者不是一般的劳动力,他的收入应与资本的收益相联系,应以资本收益为原则,同时考虑经营者的能力、职务,认定价值

综合评价经营者的薪酬。

目前,企业经营者薪酬制度可考虑以下几种形式:

(1)准年薪制。我国企业试行年薪制自1992年开始,到1997年达到顶峰。但1999年试行年薪制的企业不足600个。所谓准年薪制,就是不按照年薪制那样给某个企业经营者一个固定的年薪制收入,而是在确定一个基本报酬的基础上,根据经营者的实际效益按照一定比例提成。同时,根据经营者的长期行为给予一定数额的未来收益即期兑现,由此来激励经营者的行为长期化。

(2)可变的延期收入。企业为了激励经营者的长期行为,将他们的部分收入延迟到若干时期(一般在2~3年)后再分期兑现。企业可根据综合经营绩效、国有资产保值、增值情况、销售状况,相应地提高或减少可延期收入的绝对值,从而实现激励的目的。

(3)经营者在职消费和多种福利计划。长期困扰国有企业激励机制设计的一个问题是国有企业职工薪酬受工资总额控制,外资企业就不存在这个问题,这就使国有企业在这方面的竞争中处于劣势,为了解决这个长期困扰的问题,可在国有企业内试行在职消费和多种福利计划,企业可根据利润额给职位消费定一合理比例,通过职位消费货币化,使职位消费对经营者具有激励作用。企业也可给予经营者高水平的养老、医疗等社会保障,可以保证经营者退休后仍能保持较高的生活水平,以此对经营者产生激励作用。

2、企业文化建设

人的需要是多层次的,不仅有物质方面的需要,而且有精神方面的需要。当物质方面的低层次需要得到满足后,人们更加注重精神方面的高层次需要。企业文化就是一种精神产物。企业文化是一个企业在长期生产经营过程中,形成的一种为广大员工所普遍接受并共同遵守的价值观念和行为规范。它是一个企业的灵魂,影响和决定着全体员工的思维方式和行为模式。利用企业文化进行人力资源管理与开发是企业人力资源管理的最高境界。海尔成功的兼并爱德洗衣机厂,并没有注入资金、技术、设备,仅仅注入了海尔文化。这充分显示了企业文化强大的激励作用。当企业文化真正融入每个员工个人的价值观时,企业文化所提倡的价值观念和行为规范被成员接受和认同,就会在不知不觉中做出符合组织要求的行为

选择,优秀的企业价值观的建立就能发挥积极的精神激励作用。

3、员工支持机制的建设

员工在企业中的行为和经历会受员工在企业外的生活影响。工作之外的许多事情——如家庭责任、婚姻问题等都影响着员工在工作中的表现。同样,员工在工作中遇到的问题——如工作压力、不平等的职业发展机会等也会影响到员工在工作之外的生活。员工支持机制是通过使用行为科学的知识和各种方法,分析、确认并解决工作内外各种对员工的工作积极性、工作绩效产生负面影响的问题,以达到员工对企业的贡献最大化并帮助员工在最大程度上实现自己的目标。一般来讲,婚姻问题、子女教育、法律纠纷,是员工支持系统调整的典型对象。有效地使用员工支持系统,帮助员工解决婚姻、家庭等方面的问题,可以减少许多外部的干扰,将自己的全部精力投入到工作中去,使员工在企业内更好地施展自己的才华,更好地为企业作贡献。

4、员工职业生涯规则

当今,人们究竟想从工作中得到什么?是做自己感兴趣的事;是寻找运用创造力的机会;是探求自我价值实现的途径。朗讯科技(中国)有限公司推行了这样的员工职业生涯规划,当一名新员工

工进入公司后,部门经理必定与他进行一次深入的长谈,了解他到本公司后,对个人发展有什么打算,每到年末,部门经理都要和员工一一对照上一年的规划进行检查,制定下一年的规划。职业生涯规划不仅为员工架起了成长的阶梯,而且使组织的发展获得永不枯竭的能量。从人力资源管理的角度看,帮助员工制定职业发展规划,使员工的职业发展与组织发展相统一,使员工与组织共同发展,并能使员工感到自己是企业整体规划的一部分,从而端正工作态度,提高员工士气。当员工有意识地完成职业规划中各阶段目标时,能够产生归属感、成就感。这是无法用物质激励替代的精神激励。

企业要充分发挥激励机制作用,不仅要重视激励机制的建设,同时还须掌握和运用好激励技术,即激励的时机、激励的频率、激励的程度,这样才能实现 $1 + 1 > 2$ 的系统功能。

激励是影响人的工作行为的重要因素,激励对管理最重要的就是找到一种激励机制。一个企业的激励机制不是一项独立的制度安排,而是分散于企业各项制度中,从内部治理结构的安排到组织结构的设计,再至各项管理职能的行使都关系到企业能否形成有效的激励机制。

参考文献:

- [1] 杨文士.管理学原理[M].北京:中国人民大学出版社,1995.
- [2] 袁志勇.管理学原理[M].苏州:苏州大学出版社,2002.
- [3] 斯蒂芬·P·罗宾斯.管理学原理[M].大连:东北财经大学出版社,2004.

An Analysis of the Enterprise Inspiration System

GE Ma

(Department of Economy and Trade, Nantong Institute of Technology, Jiangsu Nantong 226007)

Abstract :To establish an inspiration system is the main part of enterprises reform in China. Based on the theory of inspiration system, the thesis probes into the methods and requirements of establishing this system, and focuses on internal and external environment, which would bring benefits to the enterprises' reform as well.

Keywords :enterprises; inspiration system; environment