

企业激励机制的设计与研究

洪红¹,张勋斌²,李林³

(1. 重庆大学 建设管理与房地产学院,重庆 400044;2. 重庆绅豪房地产公司,重庆 400039;3. 重庆大学 科技园,重庆 400044)

摘要:企业在进行激励机制设计时,应以人力资源当期评估价值为基础确定企业用于人力资源激励的量,同时还要考虑社会平均人力资源价格水平。由于人类本性的两重性,人类需求的层次性、系统性、动态性以及个体需求的复杂性、特殊性,要求激励机制中的激励方式应多样化,激励机制应能随着组织的变化和人员科层的变动而相应调整。

关键词:激励机制;人力资源当期价值量;人类本性的两重性;人类需求;激励方式;动态性

中图分类号:F271 **文献标识码:**A **文章编号:**1008-5831(2002)05-0030-03

Thinking on Some Problems of Designing Motivation Mechanisms

HONG Hong¹,ZHANG Xun-bin²,LI Lin³

(1. Faculty of Construction Management, Chongqing University, Chongqing 400044, China;

2. Chongqing Shenghao Property Development Company, Chongqing 400039, China;

3. Science and Technology Park, Chongqing University, Chongqing 400044, China)

Abstract: Through the close analysis of motivation's objectives and sources, this thesis shows when a company designing and improving its motivation mechanism it should determine the amount that is used to motivate its employees based on the current value of human resources together with the social average price of human resources. Due to the dualism of man's natural instincts and the hierarchy and system and dynamic of human being needs, different motivational techniques may be effective in increasing the effort of different individuals in different situations. So the motivational techniques should be diverse. And the motivation mechanism should adjust correspondingly to the change of the organization.

Key words: motivation mechanism; current value of human resources; dualism of man's natural instincts; needs of human being; motivational techniques; dynamic

一、激励的目的、来源与激励的度

(一)激励的目的

激励(motivate)就其字面来讲,就是激发鼓励他人做某事的意思。在组织行为学中的激励的含义,主要是指通过某些刺激激发人的动机,使人兴奋起来,使人有一股内在的动力,朝着所期望的目标前进的心理活动过程。激励也可以说是调动积极性和创造性的过程。

激励的特点是:有被激励的人;激励他人有从事某种活动的内在愿望和动机,而产生这种愿望和动机的原因是需要;人被激励的动机的强弱,即积极性的高低是个变量,这种积极性是人们直接看不见、摸不着和听不着的,只能从观察由这种积极性所推动而表现出的行为和工作绩效上去判断。

激励,对于调动人的潜在的积极性,出色地去实现既定目标,不断提高工作绩效,具有十分重要的作用。企业或作为企业主要形式的公司,设立和完善激励机制,其根本目的在于激发员工的积极性和创造性,为企业创造更多的经济附加值,这是毋庸置疑的。按照马克思的剩余价值学说,产品或服务的价值由制造产品或提供服务过程中的物化劳动、活劳动和剩余价值三个部分构成,即:

$$W = C + V + m$$

产品或服务的价格以产品或服务的价值为基准,根据市场供求关系的变化,围绕价值上下波动。

企业为员工创造优越的工作环境,提供较同行业平均水平更高的薪酬,包括内在薪酬和外在薪酬,根本动因在于通过激发员工的积极性和创造力,降

收稿日期:2002-02-28

作者简介:洪红(1963-),女,重庆人,重庆大学建设管理与房地产学院讲师,博士生,主要从事工程项目管理和房地产开发研究。

低产品或服务中的物化劳动的比例,通过产品和服务的创新,获得比社会平均成本利润率更高的产品或服务价格,进而创造更多的剩余价值,使员工与企业在市场经济环境中一起长大,以形成企业的凝聚力和员工的归属感,这是企业激励员工的动力所在。

但令人遗憾的事情时有发生。年终奖年年发,企业内部人际关系一年比一年紧张,关键岗位的员工流失现象越来越严重,企业经营举步维艰……造成这种尴尬局面的原因,主要在于下列两个方面:

其一,企业用于激励的量偏离了社会或本企业的人力资源当期价值,产生了比较大的内部与外部的不平衡感。

其二,激励机制的设计偏离了管理的公平原则,在企业内部产生了严重的横向失衡。

(二)激励的来源

企业用于激励员工的资金来源,也需要从剩余价值学说说起。如前所述,产品或服务的价值 $W = C + V + m$ 。企业是以赢利为目的的经济组织,因此,激励也只能来源于产品或服务的价格与物化劳动的差额部分。

因此,人力资源的当期价值,与企业所处的行业、企业的经营规模、发展水平、行业所处的生命周期,是密切相关的。换句话说,同一个人,当其从事的行业不同,体现的价值是不同的;在同一个行业内的从业人员,其所在的企业不同,体现的价值也不同;即使一直在一家企业工作,在企业发展的不同时期,其体现的价值也是不同的。

企业群体的人力资源当期价值,可以应用回归分析等手段,从企业生产经营的历史资料分析中获得。回归分析的变量设置、误差及置信区间分析,在现代人力资源当期价值的分析研究中,已经有非常多的相关成果,本文不作深入的论述。

但从政治经济学的角度,我们认为马克思关于劳动创造了剩余价值的著名论断中,存在两个明显的误区:

(1)不承认作为雇主地位的人力资源在生产经营过程中也会创造剩余价值。

(2)在物化劳动价值中忽略了资金机会成本。

事实上,雇主作为企业人力资源群体的一部分,不但与其他人力资源个体一样会创造剩余价值,并因为其所处的社会地位和所拥有的社会关系网络而创造出更高的剩余价值,也因此体现出更高的人力资源个体的当期价值!

资金的提供者因为失去其他可能的投资机会,而承担了巨大的资金机会成本,并因资本金的提供,承担了企业经营不善的终极风险,因而应该与其他资源的提供者——譬如人力资源的提供者一样,分享企业利润。

(三)关于激励的度

企业是社会环境大系统中的一个子系统,它与外部环境其他子系统不停交换物质与信息,企业为员工提供的有形的、无形的激励,其总量应该与社会同等性质、同等规模的其他企业的平均水平相一致,这是保持本企业人力资源良性互动的前提。

企业中人力资源群体的价值,以及个体的价值,均处于动态变化之中。

把握不断变化的人力资源价值量,结合社会人力资源平均价格水平,并设计以此为依据的激励量的自动调整,以达成激励机制的竞争性目的,本文作如下建议:(1)企业用于人力资源激励的量,应以人力资源当期评估价值为基础;(2)企业用于人力资源激励的量,应考虑社会平均人力资源价格水平;(3)企业用于人力资源激励的量,应具备一定的挑战性;(4)企业用于人力资源激励的量,应综合考虑均衡性和一定的弹性;

二、激励方式的适应性

合理有效的激励机制,除准确把握激励量之外,尚有激励方式因人而异的适应性问题。

激励的方式主要有以下两种:(1)外在的激励方式。包括:薪酬、福利、晋升、表扬、嘉奖、认同等;(2)内在的激励方式。包括:学习新知识和新技能的责任感、光荣感、胜任感和成就感等。

外在的激励方式虽然能显著提高效果,但不易持久,处理不好有时会降低工作情绪;而内在的激励方式,虽然激励过程需要的时间较长,但一经激励,不仅可提高效果,且能持久。

企业人也存在多种多样的假设:经济人、社会人、自动人(自我实现人)、复杂人。

而从现行的价格理论、工资理论、薪酬理论等经济学角度、管理学角度论述的激励机制的内容中,薪酬是集中而全面的;管理学实践也倾向于更多的人性化,而非将活生生的人力资源等同于一般机器等生产工器具。因此,本文更多地倾向于从薪酬内涵的多样性、职位与工作环境分析的角度,以对激励机制需求的普遍性和对激励内容要求的特殊性视角,分析激励机制的适应性。

(一)激励需求的多样性

经济学、管理学对于人的假设有很多种,比较流行的几种假设是:经济人假设;社会人假设;自动人(自我实现人)假设;复杂人假设。

复杂人假设认为:处于社会大环境中的人,不可能是纯粹的经济人,也不可能是完全的社会人,更不可能是无条件的自动人,而是兼有上述特性的复杂人。因此,社会大环境中的人,可以用经济利益作为驱动,人的需求会与社会大环境自动调适,运用适当的激励措施,满足从业人员与社会大环境相协调的需求,从业人员也会调适自己的职场生涯设计,以保持与所在组织目标的一致性。

因此,复杂人假设比较符合实际,也是我们进行激励机制设计的基本前提。

而对于人性的假设,自古以来也颇多争议。我国古代就有以孟子为代表的性善说、以荀子为代表的性恶说,和以告子为代表的“性如湍水说”即非善非恶说。告子的“性如湍水”,洞察到人类本性的两重性,人性表现为善或恶,主要在于外在环境的影响,这也是我们在设计激励机制以激发人性向上的同时,也要制定相应的约束措施,以尽可能抑制人性向善的一面。

正因为人性是复杂的,也就决定了人的需求是多方面的。关于人类需求的理论,目前比较为社会接受的理论主要有:马斯洛的需要层次理论;麦克利兰的成就需要理论;前苏联的社会需要理论。

前苏联的社会需要理论认为:社会政治活动的高级需要是各种其他社会需要——诸如:统治地位的需要、交往的需要、成功的需要、认识的需要、艺术美感的需要等的函数,因此,人类需求的层次并不严格遵循某一需求理论的假设,而是一个系统的、动态的需求过程。

显然,前苏联的社会需要理论,完整而准确地把握了人类需求的分析方法,是我们在激励机制设计中应该严格遵循的规律。也正因为人类需求的多样性、系统性、动态性,决定了激励机制主要内容的薪酬内涵的多样性。

(二)薪酬内涵的多样性

人力资源拥有者在提供人力资源时,除获得经济上的报酬(经济人假设:人力资源消耗)外,良好的人际关系、与组织目标一致性而随组织同时成长的成就感(社会人、自动人假设:人力资源消费)也是工作的重要动因。因此,薪酬的内涵是广泛的。一般

说来,广义薪酬应包括与人力资源消耗有关的外在薪酬、与人力资源消费有关的内在薪酬。

外在薪酬包括:竞争性的货币薪酬;非货币类的福利;包括良好的工作环境和条件在内的非财务性的薪酬。

内在薪酬主要包括:工作与个人兴趣的一致性程度;个人职场生涯设计与组织发展目标的一致性程度;成就感与权利欲的满足程度;工作的自由度。

只有界定广义薪酬,才能使以薪酬设计为主的激励机制,满足从业人员不断变化的、广泛的需求。

(三)普遍性与特殊性的统一

个人在组织中的职位不同,决定了其在工作环境的差别,同时也就形成了个体需求的特殊性。一般说来,个体需求呈现以下特点:需求具有比较明显的科层特点,即:同一科层的人员具有大致相同的需求;同一科层的人员由于个体的差异性,对于同一科层需求的各要素具有不同的强度要求;在个体的职场生涯规划与组织的发展目标同步时,个体最易被激励。

所以,激励机制的设计应当结合职位与工作环境分析,并充分体现个体的差异性。同时,激励机制应该是动态的,应该随着组织的变化和人员科层变动而相应进行动态的调整。

人性的两重性、人类需求的层次性、系统性和动态性,决定了人类对于激励需求的普遍性。即:人人需要激励。由于人员在组织中所处的科层不同、个体的情况千差万别,从而决定了个体需要的激励方式的特殊性,即要求激励方式的度身定制性。

所以说,世界上没有不随社会大环境变化而变化的一成不变的组织模式,组织中没有永远不变的人员,因此,也就不存在放之四海而皆准的、一劳永逸的激励机制。

参考文献:

- [1] 孙剑平. 薪酬管理—经济学与管理学视觉的耦合分析[M]. 长春:吉林人民出版社,2000.
- [2] 苏东水. 管理心理学[M]. 上海:复旦大学出版社,2001.
- [3] 张雄,陈章亮. 经济哲学—经济理念与市场智慧[M]. 昆明:云南人民出版社,2000.
- [4] 洪红,张勤斌. 房地产企业激励机制设计[J]. 中国房地产,2001,(6):5—9.
- [5] 李世聪,夏飞. 人力资源当期价值理论与方法[J]. 企业管理,2002,(3):82—85.