

文章编号:1000-582X(2002)12-0130-04

基于企业管理新型激励模型的探讨^{*}

杨剑侠, 廖冰

(重庆大学工商管理学院, 重庆 400044)

摘要:将经典的激励理论双因素论与期望理论有机地进行了整合,提出了一个新的激励模型,着重强调了激励员工的三大要素,即工作的成就感与挑战性、员工对工作的期望以及工作自身的实际可行性。阐明了该三大要素对员工激励效果的作用机理及影响,表明企业应针对员工的类型采取不同的激励方式。还指明了企业激励员工的方向,即以内在激励为主,外在激励服务于内在激励,并在此基础上提出了行之有效的企业员工激励方法,对企业管理活动具有一定的指导意义。

关键词:激励理论;激励;企业员工

中图分类号:F2701

文献标识码:A

美国哈佛大学的一项研究发现,在缺乏激励的环境中,职员的潜力只能发挥20%~30%,以保全“饭碗”,但在良好的环境中,同样的人员却可以发挥潜力的80%以上^[1]。这说明了激励在企业中的极其重要的作用。而在我国,很多国有企业员工工作效率低下,积极性不高,这与企业管理者不会正确运用激励理论和激励手段有很大关系。

1 双因素论与期望理论:二者应有有机结合

对企业员工的有效激励是企业获得发展的关键因素之一,而企业管理者要想对员工进行正确而有效的激励,就必须弄清激励到底包含哪些内容,涉及哪些因素。美国的心理学家赫茨伯格早在50年代就提出了著名的工作行为激励理论——双因素论。他认为对个体的激励而言,存在着两种彼此相对独立的因素:保健因素和激励因素,而激励因素才是激励员工的决定性因素。同时,美国的弗鲁姆也在1964年提出了著名的期望理论,他认为对个体的激励程度可用公式表示为:激励力量 = \sum 效价 \times 期望值^[2]。而笔者认为,这两种工作行为激励理论并不是相对独立的,相反,它们是密切联系的,并有机地结合在一起,涵盖了激励的几个主要因素。因为首先在双因素论中,保健因素是指能消除员工不满的因素,如待遇、上下级的关系等。这一因素可谓外在激励,它难以增加员工的工作积极性,而期望理论也把这一因素归为次要因素,认为对这一因素

的外在激励是肤浅的,非实质性的。其次,双因素论认为激励因素即为工作本身富有成就感,有挑战性,能得到上级及同事的认可,同时,期望理论认为效价是工作的某种结果对个人的吸引力,员工对工作越感兴趣,工作的结果对员工越有魅力,则员工的工作积极性就会越高,这就引发了期望理论中的另一个因素:期望值。期望值的大小即为工作成功的概率大小。若员工对该工作的把握越大,熟悉程度越高,则他就越可能积极地去完成这项工作任务。因此,通过对激励因素、效价、期望值的分析,笔者发现它们是互相联系、互为影响、互相促进的,这三者之间贯穿了一条很自然的联系纽带。因为如果工作本身很富有成就感,很具有挑战性,就会对员工产生强大的吸引力,并引发其对工作本身的兴趣,毕竟谁都非常需要完成一项颇具挑战性任务后的满足感;一旦员工对工作产生兴趣,他虽会对工作的认识(主要是工作的难易程度)丧失一些理智,但由于兴趣巨大,使得他自发的去获取一些完成任务所需具备的条件,如:知识、技能、资料等,并加大时间投资和智力投资,这就产生了一个必然结果:即从客观上讲,该员工完成该项工作的可能性增加;从主观上讲,员工会因为自己的客观条件的优化和自信心的增强而觉得自己很可能完成该项任务,这样就使工作期望值上升,虽然员工有可能不能圆满地完成工作,但他的积极性已得到了极大地发挥,潜能也得到了极大地利用,从而使其工作效率大为提高,企业也达到了对员工激

^{*} 收稿日期:2002-09-06

作者简介:杨剑侠(1978-),男,广西柳州人,重庆大学硕士研究生,主要从事组织行为、企业管理方面的研究。

励效用的最满意程度。

2 激励模型的改进

通过以上分析,笔者认为如果将这两种理论有机地结合起来,将会成为更合理的激励理论。同时,笔者建立了这两个理论的综合激励模型,即以麦格雷戈的Y理论为假设前提,导出以下激励模型:

激励水平(I) = [工作的成就感、挑战性(A_w) + 对工作的期望(E_w)] × 实际可行性(P)。即

$$I = (A_w + E_w) \times P$$

这里 E_w 是指对完成工作后所获得的奖励和满足感的预期。其中, $0 < I \leq 2, 0 < A_w \leq 1, 0 < E_w \leq 1, 0 < P \leq 1$ 。

当 $I \rightarrow 0$ 时,即 $A_w \rightarrow 0, E_w \rightarrow 0, P \rightarrow 0$ 即表现为工作对员工毫无成就感,没有挑战性,导致员工对工作的极低预期,激发不起员工的工作积极性。

当 $I \rightarrow 2$ 时,即 $A_w \rightarrow 1, E_w \rightarrow 1, P \rightarrow 1$,即表现为工作对员工极有成就感极具挑战性,这会使得员工对工作给予极高预期,认为工作比较切实可行,可最大的激发员工的工作积极性。

在改进的模型中,企业员工被激励的水平取决于 A_w 、 E_w 和 P 3 个因素。因此,企业主管要想较好地激励员工,就必须着眼于这三大因素。

基于 A_w ,企业主管应该针对不同层次的员工安排不同的工作。这是因为不同层次的员工对工作的成就感有不同的需求。在对工作的成就感、挑战性的需求方面,企业的基层职员的需求相对于职能部门的中层经营管理人员要弱一些。故而企业主管应给基层职员安排 A_w 相对低一些的工作,而给中层管理人员安排 A_w 相对高一些的工作。这样将极大的调动不同层次职员的工作积极性,使他们认为自己目前所从事的工作能较好的实现个人的价值,进而使企业大多数员工的 A_w 均趋于 1。

基于 E_w ,由于不同类型的员工对不同工作的满足感存在差异,且他们所期望获得的奖励形式也因人而异,这就需要企业主管对下属职工进行调查了解,从整体上把握“员工—工作—期望的奖励形式”这三者相互对应的员工类型,针对不同类型的员工给予对应的承诺以及相应的奖励方式,这也可使众多员工的 E_w 都接近 1。

而在工作的实际可行性方面,基层人员更偏重于工作的实际可行性,即希望完成工作的风险性相对较小。其中完成工作的风险性为: $1 - P$ 。而中层经营管理人员由于对工作成就感、挑战性的需求较大,则为了获

得完成工作的成就感和满足感,他们宁愿冒相对较大的风险。所以企业主管可以有意识地把 P 相对较小的任务分配给基层人员,而将 P 相对较大的任务交由中层经营管理人员完成。这样分派任务的的目的仍然是让员工出色完成任务的 P 趋向 1。

此外,员工对工作的兴趣以及员工的知识背景、特长也是需要考虑的因素。因为如上所述,员工如果对自己的工作越感兴趣,则工作本身对他来说就越具成就感与挑战性,其在完成工作的过程中就越积极主动,会不断创造完成任务所需要的条件,甚至不惜进行“巨额”的时间和精力投资,从而使其的 A_w 、 P 趋于 1。同理,若员工被安排的工作恰好是其最擅长的或者是其谙悉的,则他会觉得自己施展才华的时机到了,并对圆满完成任务充满信心,对事后的奖励满怀期望。由于非常胜任该项工作,员工胜利实现工作目标的可能性就大幅增加。因此,在员工发挥特长的情况下,其的 E_w 、 P 就接近于 1。由此可见,企业主管如能因材施教,就可最大限度地激励企业员工,激发他们的工作与创造潜能,更有效地实现组织的目标。

3 激励模型在管理中的正确运用

通过以上分析,企业管理者对员工的激励可用以下过程表示:工作有成就感、挑战性 \rightarrow 员工兴趣、工作吸引力 $\uparrow \rightarrow$ 员工自发努力程度 $\uparrow \rightarrow$ 员工自信心 $\uparrow \rightarrow$ 员工工作期望值 $\uparrow \rightarrow$ 对员工激励力量 $\uparrow \rightarrow$ 员工工作效率 \uparrow ,企业激励目标实现。

从以上激励过程可知,对员工进行内在激励是非常重要的,也是行之有效的,而外在激励却很难调动职工的积极性。这就给了企业管理者们一个很好的启示,即应该把这 2 种理论结合起来,从工作本身、员工对工作的效价、期望值、对员工的奖励形式等几个重要角度出发,采用以内在激励为主,外在激励为辅的激励措施对企业员工进行有效的激励。

3.1 外在激励

外在激励虽然不是调动员工工作积极性的主要因素,但它对内在激励有一定的辅助作用,外在激励归根结底是为内在激励服务的,故企业管理者也应给予员工一定的外在激励。在待遇方面,可对员工进行工资、奖金、住房、福利待遇等方面的激励,如:对工作成绩突出的员工进行加工资,分住房等奖励;在工作方面,改善员工的工作环境;在感情方面,企业领导经常给予员工关怀,使员工得到家庭般的温暖。

3.2 内在激励

3.2.1 给员工拟定一个切合实际的工作绩效目标

企业管理者应该给员工拟定一个切合实际的工作绩效目标,并结合员工的岗位,把个人目标融于集体目标当中,目标要具有一定的挑战性但又不能太高。目标应根据个人的工作绩效而定,需要考虑到“SMART”5要素:

“S”——SPECIFIC,表示具体的、明确的行为;

“M”——MEASUREABLE,表示可以衡量的行为;

“A”——AGREED,表示公司和个人共同认可的行为;

“R”——REALISTIC,表示是切实可行的,可以达到的行为;

“T”——TIME - BOUND,表示有时间性的,在特定时间之前要完成的行为^[3]。

给员工拟定工作目标目的是使员工更好的发挥主观能动性,从而顺利完成任务,同时也有助于达成公司的营运目标。

3.2.2 使员工工作丰富化,具有挑战性

管理者在设计工作结构时要使工作富有挑战性和乐趣,并使工作多样化,让工作本身对员工具有激励力量,这样就可以使员工乐于接受,并认为是发挥潜能的良好机会;赋予员工较大的责任,使其获得满意的成就感和自我实现感。日本著名企业家稻山嘉宽就曾说过:“工作的报酬就是工作本身!”^[4]可见有意义的工作本身对员工就是一个最好的激励。

3.2.3 给员工选择做最感兴趣和合适工作的权力^[5]

给予手下员工选择工作的自主权,做他最感兴趣和最适合做的工作,则员工的工作责任感就会越来越强,积极性就会越来越高,工作期望就会越来越大。所以企业放弃一点对工作的管理控制权可以使员工获得莫大的工作效价,产生巨大的内在激励效果。三九集团之所以成功的一个重要原因就是给予员工一定的工作自由权,让员工选择自己最擅长最感兴趣的工作。这种双项工作选择制度使得三九集团既留住了人才,又调动了员工的积极性,并最终保证三九集团在激烈的市场竞争中立于不败之地。可见,虽然企业只给予了员工一个很小的权力,但激励力量却是惊人的。

3.2.4 给员工一个展示自我的机会

明智的管理者应该给每一位员工展示自我才能的机会,从而使人才得到充分利用,使员工实现自我,获得一种成就感进而使得其积极发挥自己的潜能,提高工作积极性^[6]。但在很多情况下,管理者往往不能真正做到任人唯贤,因为在干同一件工作时,同样两个人都可以干,而一个人干得好一些,另一个干得差一些或

是只能勉强干完,而由于这个干得差一些的人已被任用,所以造成了另一个人的人才浪费,出现了所谓“用你就是才”的情况。这不仅使得企业不能提高工作效率,影响绩效,更重要的是使得一些有才有志的员工受到了冷落,得不到领导的认可,对现有工作毫无兴趣和成就感,工作的效价大幅下降,故极大地打击了员工的工作积极性,造成了严重的后果。因此,给员工一个展示自我的机会,这不仅对激励员工非常重要,而且对企业本身的生存和发展也举足轻重。

3.2.5 给予员工重视与肯定

对员工进行奖励是一种重要的激励方式,而如何奖励才能使激励的边际效用最大?这就要求企业主管处理好奖励和员工个人需要之间的关系,即奖给员工最需要的东西。然而员工在圆满达成任务时,最想要的往往被领导忽视。领导的奖励无非是一些工资报酬奖励,光靠这些是难以有效激励所有员工的。哈佛大学教授康特说:“薪资报酬是一种权利,只有肯定才是一个礼物。”^[7]另一位资深顾问也说:“在我 20 年顾问经验里,接触了上百家公司和上千名员工,让我印象深刻的就是企业在‘肯定员工的贡献’上普遍做得很糟糕。”调查显示,激励员工的最好办法是赞美和肯定。因为每位员工都希望自己受到领导和同事的重视与赞赏。

4 改进的激励模型在企业管理中的意义

对员工的激励是当代企业管理的重要内容,也是企业兴衰成败的关键之一。改进后的模型立足于双因素理论和期望理论,将两者有机结合,更科学地揭示出了影响员工受激励水平的三大要素:工作的成就感与挑战性、员工对工作的期望以及工作自身的实际可行性,并细致地阐述了它们之间相互作用的机制与效果,即工作本身越具挑战性、成就感,则员工对工作的预期越高,其主观能动性发挥得就越好,完成工作的可能性就愈大,因此其受到的激励也就越大。所以,改进后的模型实际上为企业主管指明了激励员工的方向和途径,这对企业的人力资源管理具有一定意义。

参考文献:

- [1] DOUG ANTHONY. The New International Division of Labour in Asian Electronics: Work Organization and Human Resources in Japan and Manaysia[J]. Journal of Management Studies, 2001, 4(5):675 - 696.
- [2] 许庆瑞. 管理学[M]. 北京:高等教育出版社,1997.
- [3] 许小东. 激励:内外结合,以内为主[J]. 管理工程师,1999 (6):19 - 20.
- [4] 孙强. 如何对待管理者[J]. 管理现代化, 1998(1):38 - 46.

- [5] 牛文健. 建立激励员工的动力机制[J]. 中外管理, 2000(2): 45-46.
- [6] 文静. 也说激励的误区[J]. 中外管理, 2000(2): 50-53.
- [7] 段印德, 刘娟. 发挥职工创新能力的实用方法[J]. 管理工程师, 1999(3): 12-13.

New Incentive Model of Company Management

YANG Jian-xia, LIAO Bing

(College of Business Administration, Chongqing University, Chongqing 400044, China)

Abstract: This article makes a new model for stimulating personnel, and excellently integrates the two classical incentive theory, which are Double-Element Theory and Expectation Theory. The model values three important elements which can enormously stimulate the personnel, namely, the sense of achievement and challenge of job, the expectation of personnel to job, the feasibility of job itself. Then, the article also concisely illuminates the working mechanism as well as influence of the effects of personnel incentive made by these three elements. It is also indicated that the company should utilize different incentive ways for different kinds of personnel. Moreover, the article shows the correct direction of companies' personnel incentive, that is, the leader of company can primarily make use of internal incentive to stimulate personnel, while subsidiarily of external incentive. It finally advises several effective methods for personnel incentive, which has a certain guiding meaning in company management.

Key words: incentive theory; incentive; personnel of company

(责任编辑 姚飞)

(上接第 129 页)

An Analysis of Principal-Agent of Game under the Asymmetric Information in Venture Capital

SU Su, XIONG Feng-hua, YIN Ping

(College of Business Administration, Chongqing University, Chongqing 400044, China)

Abstract: The relationship of investors and venture capitalists is an important part in venture capital. Based on asymmetric information, this paper analyzes the principal-agent relationship between investors and venture capitalists with game theory. And this paper mainly discusses the choosing, controlling and incentive problem. It suggests that only the capable and self-confident venture capitalists could accept the terms of the limited partnership. It also indicates that recompense mechanism which holds the interest of investors and that of venture capitalists tightly is the center of the limited partnership. Rate of yield is the key of recompense mechanism, it not only reflects the incentive on venture capitalists, also reflects the share of risk between investors and venture capitalists. At last, the market credit play an important role in venture capital.

Key words: venture capital; asymmetric information; investor; venture capitalist

(责任编辑 刘道芬)