

文章编号:1000-582X(2003)10-0124-03

## 团队激励模型的探讨\*

廖冰<sup>1</sup>, 杨秀苔<sup>1</sup>, 张文汉<sup>1</sup>, 张迅

(1. 重庆大学经济与工商管理学院, 重庆 400030; 2. 招商银行上海分行, 上海 200027)

**摘要:**在现有的激励理论基础之上, 将经典的激励理论需求层次论与期望理论有机地进行了整合, 提出新的团队激励模型, 着重强调团队激励的三大要素, 即期望值、工作可行性及各种要素的满足度。从团队地位、团队成就、团队文化、团队成员融洽度以及成员激励5个方面入手, 阐明了团队激励的作用原理。强调团队激励应注重外部激励与内部激励相结合, 并进一步提出行之有效的企业对团队进行激励的方法: 制定团队目标、评定团队等级、培养团队文化、增强团队凝聚力等。

**关键词:**激励理论; 团队; 团队激励

**中图分类号:**F406.15

**文献标识码:**A

随着现代管理理论引入团队概念, 团队已成为管理的热门话题。而在很多企业组建团队后, 发现它并不是像预期的那么理想, 这与在团队建设中缺乏明确的团队激励体系指导有很大关系<sup>[1]</sup>。传统的激励理论把主要的视角放在个体的激励上, 而对团队激励的探讨非常少, 笔者主要探讨如何对团队进行行之有效的激励。

### 1 现代团队管理: 外部激励与内部激励有机结合

团队是指在特定的可操作范围内, 为实现特定目标而共同合作的人的共同体<sup>[2]</sup>。团队的五大要素是指目标(PURPOSE)、定位(PLACE)、职权(POWER)、计划(PLAN)和人员(PEOPLE), 简称为“5P”<sup>[3]</sup>。这5个因素, 在团队建设之初就要设计好。没有目标的团队就会使团队的建立很空洞。有了目标, 就得定位团队的工作范围, 从而规定它的各项职权, 拟定工作计划, 最终才能落实到人员的安排上。只有按以上程序, 才能使得团队建设在一个组织的总目标下, 为实际需要而不是单纯为了组建团队而组建。另外, 团队是一个共同体, 因此它与简单的个体叠加又有很大的不同。个人处在团队当中, 自己的成长, 是必须建立在团队信

任的前提下, 因此就必须处理好与团队内部成员的关系。但集体工作产品又必须是在个人对团队具有很强责任感下, 朝团队的具体目标共同奋斗才能实现的。由于集体工作产品是集整个团队成员的技能而做成的, 整体的绩效肯定大于个体绩效之和, 而个人绩效又是与其正相关的。良好的团队应该是整体绩效强大, 关系融洽和个人得到很好发展的集体。从上面分析可得出, 对于团队整体来说, 要有好的业绩, 就要对团队整体进行有效的激励, 可称之为团队的外部激励。而在团队的具体目标下, 要创造很好的业绩, 就必须对团队内部的个人进行有效的激励以及搞好团队的内部建设, 可称之为内部激励。只要将2种激励很好的有机结合, 就可使一个融洽的团队创造良好的业绩。

### 2 传统激励理论的整合: 需求层次理论和期望理论的有机结合

马斯洛的需求层次理论是将人的需求分为五大层次, 即生理需求、安定或安全的需求、社交和爱情的需求、自尊与受人尊重的需求、自我实现的需求, 并且指出人只有实现了低层的需求才会追求对更高层的追求。期望理论是弗鲁姆在1964年提出, 该理论的基本模型为: 激励力量 =  $\sum$  效价  $\times$  期望值<sup>[4]</sup>。笔者认为这

\* 收稿日期: 2003-05-11

作者简介: 廖冰(1968-), 男, 四川乐山人, 重庆大学教师, 博士研究生, 主要从事组织行为、人力资源方向研究。

2 种理论都不完善,如果将其结合起来,更加符合实际。在有些时候,人们并不是在实现了低层的需求才追求高层的需求,而是在追求低层次需求同时就有追求高层需求欲望,比如那种大公无私的人。还有些人在低层次需求已经很满足时还在不断追求低层的满足,比如那些纯拜金主义者。而如果取消这种需求的层次,而是将不同需求看作人的不同等级需求,不同人在工作中对不同需求的偏好度不一样,那么不同的人就会对不同需求有不同的权重。期望理论只是指出了人的期望值影响激励力量,但期望是什么,如何将这种期望值在现实中得到反映,都值得思考<sup>[5]</sup>。如果将这 2 种理论结合起来考虑,将期望值具体落实到人的不同需求上,因此对不同需求人们会很容易确定期望的回报为怎样,再加入不同的人的对不同需求的权重就可得出以下模型:

激励力量( $I$ ) =  $\Sigma$  期望值( $E$ )  $\times$  工作实际可行性( $P$ )  $\times$  不同需求的满足度( $K_i$ ) 这里  $0 < E \leq 1, 0 < P \leq 1, 0 < K_i < 1, \Sigma K_i \neq 1$ 。

之所以  $\Sigma K_i \neq 1$  是因为同一工作对不同的员工来说,各个层次的需求的满足度不一样,并且一种需求对另一种需求具有一定的独立性。因此  $\Sigma K_i$  有可能大于、小于和等于 1,从而导致这里的  $I$  值大小随不同人和不同工作而不一样。但总趋势是增加了期望值,使工作可行性加大,增强员工对不同需求的满足度,就必然增强整个的激励力量。

### 3 团队激励层次模型

前面分析已经得出团队激励要采用外部激励和内部激励相结合,企业如何将这两种激励在团队管理实践中加以运用的,笔者提出以下流程图(见图 1):

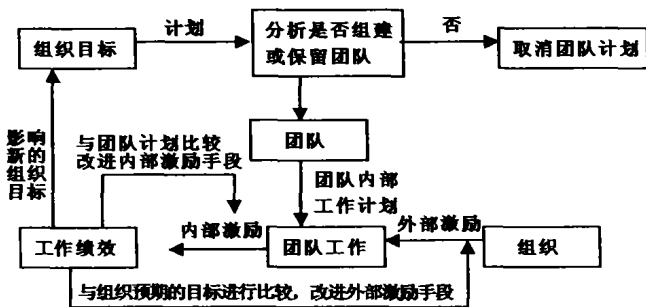


图 1 团队激励流程

从图 1 可以看出不管内部激励还是外部激励,都需要与团队的工作绩效挂钩,并且要有一个完善的反馈体系,只有这样才能及时地对激励体系进行改进,及

时检验激励的效果。结合个体激励模型,也可以将团队的内部激励和外部激励综合考虑为五个方面,即外部激励分为团队地位和团队成就,内部激励分为团队文化、团队融洽度和团队成员激励。这样我们就可得出以下模型:

团队外部激励力量( $I_w$ ) =  $\Sigma$  外部期望值( $E_w$ )  $\times$  实际可行性( $P_w$ )  $\times$  外部激励满足度( $K_{wi}$ )

团队内部激励力量( $I_n$ ) =  $\Sigma$  内部期望值( $E_n$ )  $\times$  实际可行性( $P_n$ )  $\times$  内部激励满足度( $K_{ni}$ )

总的激励力量( $I_t$ ) =  $I_w \times I_n \times r$

这里  $0 < E_w, P_w, E_n, P_n \leq 1, 0 < K_{wi}, K_{ni} < 1$ , 依然  $\Sigma K_{wi} \neq 1, \Sigma K_{ni} \neq 1, r$  为  $I_w, I_n$  的相关度。

针对  $E_w$ ,企业应该从增加团队整体期望值着手。团队的奖励与个人的奖励不一样,往往光从物质报酬方面不能很好的激励团队,应该从改变团队地位以及提高团队整体成就感方面进行。因为团队作为一个整体,地位的改善以及成就的认可,可使得团队所有成员都获得一种荣誉感,从而在整体上都获得更大的动力,提高团队的向心力,最终使整个团队获得更大的绩效。

针对  $P_w$ ,要使团队在接受工作时,觉得实现它具有很强的可行性,这样团队在工作中就能准确把握自己的具体目标。一个企业有不同难度的工作,要使团队的工作积极性激发起来,这就需要不同层次的团队以适应组织的不同难度的工作。因此组织在拟订团队组建计划时就要考察对不同团队配备合适的员工,以使团队具有最大的工作效率。这样工作团队在接受任务时,可以调节可行性从而使所有的团队完成工作的可行性最大。如果让高效率团队接受低难度的工作就会使工作缺乏挑战性从而降低完成工作的期望值,那么外部激励力量会降低。当然,如果让低效率的团队接受高难度的工作,超过了其完成工作的期望值,也不会产生激励力量,不会产生好的工作绩效。

对于  $E_n, P_n$ ,是指工作在团队内部分配后,对团队内部成员的激励因素。至于激励方式要依据不同层次的团队而定。凝聚力低的团队在团队文化方面要求不是很强烈,他们对于成员的合作度要求也不高,他们更多的是追求个人激励,这方面可以在团队内部采用个人激励理论分析就可以。对个人的激励,要尽量提高个人的期望值和降低员工的工作风险。但对那些凝聚力并在组织内地位很高的团队,很多时候他们追求

的是团队的整体优秀,因此他们需要有更丰富的团队文化,如果能够建立一种成功的团队文化,这样成员就会有**很强的向心力**。

由于  $K_e, K_i$  都是一种企业对不同需求的满足程度,由于不同的团队以及员工在不同的需求方面有不同的满足标准,因此企业能够做的就是尽量在比较敏感的几种需求上加以改善,激励手段应具有针对性。

对于  $r$ ,是指外部激励与内部激励的相关性,因为外部激励的效果直接会影响内部激励的效果。当一个团队的外部激励力量增加,比如团队地位上升和成就得到认可,就会使得团队文化更具凝聚力,团队成员的关系更融洽。另外,如果团队得到更多的外部奖励,就会提高团队内部对成员的奖励力度。因此,在外部激励力量增加时,会带来内部激励力量的必然增加。如果团队的外部激励力量减少,团队地位下降和团队整体成就感降低,就会使得团队成员产生沮丧感,对团队失去信心,由此产生抱怨、反感团队的文化,与别的成员产生更多的矛盾,最终影响团队工作绩效。另外,团队的外部奖励少了,成员的奖励就会必然少。由此可见,外部激励与内部激励具有很强的相关性。

#### 4 团队激励模型在管理中的应用

通过以上的分析,可以得出企业在团队激励方面的一个具体应用过程,可表示如下(见图2):

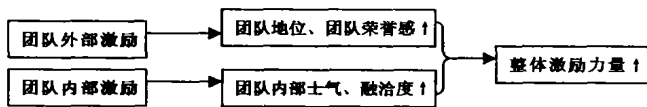


图2 团队激励的应用

这个激励过程说明团队激励在具体应用中要注重2种激励的综合成效,因此在管理中就从如何加强外部激励和内部激励着手。两种激励都很重要,如果只是注重外部激励,就会使得其成为空谈,因为团队管理是强调“以人为本”,内部激励正是从整体利益考虑,提高整体绩效而刺激个体的积极性。如果只是考虑内部激励,这样最终即使内部激励做得再好,团队成员也只会**在团队内部比较**,作为整体就会失去动力甚至方向。

##### 4.1 外部激励

###### 4.1.1 给团队制订清晰的目标

组织的整体目标最终实现是与各团队的具体目标实现是密不可分的。团队目标的制定对应要做到具体、可衡量、可认可、可行以及具有时间性。只有清晰目标的制定才能使团队的激励具有方向性。

###### 4.1.2 评定团队等级,提高团队地位

管理者对于团队要定期对进行评级,这种级别代表一种荣誉,不代表实际权利,但如果一个团队的级别连续多次排在最后,就可将这种团队降档,同时进行必要的人员调配。这样成员就会促发团队内部改革,激起成员斗志,使整个组织内部产生一种以团队为单位的竞争。

###### 4.1.3 肯定团队的成就,及时提高团队成就感

团队如果能够很好地完成工作,领导就需要对其进行必要的肯定,使其有一种成就感。如果不及时进行反馈,就会使那些绩效良好的团队觉得自己被忽视,从而难以继续努力。另外对优秀的团队给予适当的物质奖励也是必要的。

##### 4.2 内部激励

###### 4.2.1 培养良好的团队文化,搞好团队精神建设

团队文化对于团队的工作来说有一种强大的促进作用,精神的动力往往比物质动力所起的作用更大。当一个团队建立了一套完整的运行规则和约束机制,那他的成员就会有**个标准要求**自己。但最重要的还是团队要有自己的文化,只有这样团队才明白自己前进方向,才知道自己为什么存在和将如何开展工作。有时候团队精神直接影响着团队的生存与消亡<sup>[6]</sup>。

###### 4.2.2 在团队内部尽量多开展活动,以增加团队的凝聚力

团队多开展活动会使成员增加了解。团队成员可能来自不同部门,有着不同的经历,这样相互了解是非常有必要的,有利于团队内部工作的开展。活动内容尽量丰富,在不同活动中如果得到大家的认可,就会使自己增加一种成就感,提高自信心,增强团队凝聚力。

###### 4.2.3 增加对团队内部的成员的激励

团队要想得到很好的绩效,最终还是要做好对内部员工的激励。团队的绩效来自于员工的努力,只有做好对员工的精神与物质的激励,才能使整个团队得到有效的激励。

##### 参考文献:

[1] 林涛. 管理团队[M]. 北京: 企业管理出版社, 2001.  
 [2] 派力. 创建精英团队[M]. 北京: 企业管理出版社, 2001.  
 [3] 侯玲. 团队的智慧[M]. 北京: 经济科学出版社, 1999.  
 [4] 杨文士, 张雁. 管理学原理[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 1994.  
 [5] 杨剑侠, 廖冰. 基于企业管理新型激励模型的探讨[J]. 重庆大学学报, 2002, 25(12): 130 - 133.  
 [6] 张体勤, 丁荣贵. 动态知识团队心理契约的建立[J]. 德州学院学报, 2001. 17(3): 15 - 19. (下转第131页)

## 参考文献:

- [1] JGJ130 - 2001, 建筑施工扣件式钢管脚手架安全技术规范[S].
- [2] 杜荣军. 建筑施工脚手架实用手册(含垂直运输设施). 北京: 中国建筑工业出版社, 1995.
- [3] CJJ77 - 98, 城市桥梁设计荷载标准[S].
- [4] JTJ023 - 89, 公路钢筋混凝土及预应力混凝土桥涵设计规范[S]. 北京: 人民交通出版社, 1989.
- [5] JGJ021 - 2001, 公路桥涵设计通用规范[S].
- [6] GB50204 - 92, 混凝土结构工程施工及验收规范[S].

## Strength Analysis of the WDJ STEEL Scaffold in the Construction of Crossroads

YAN Wei, LIU Yang

(College of Civil Engineering, Chongqing University, Chongqing 400045, China)

**Abstract:** During the construction of crossroad, problems are often confronted such as insufficient to the load bearing, off-balance of scaffold, etc. When trestle and pedestrain are used as the model of construction. According to this kind of building of scaffold in the process of the construction of overpasses, this article makes WDJ scaffold used in the practical construction the target, and analyzes it through ANSYS. The article primarily studies the position change of the bridge on sternum and the effect caused by the change of the altitude of bridge on the force of scaffold. And also it analyzes the force of scaffold under the load of wind and that under this location of the baffle plate. It puts forward the choices of WDJ scaffold in the usual circumstances, which provides help to the safe construction of the scaffold.

**Key words:** WDJ scaffold; the width of calculation; the position of abeyance

(编辑 姚 飞)

(上接第 127 页)

## The Discussion of Group Incentive Model

LIAO Bing<sup>1</sup>, YANG Xiu-tai<sup>1</sup>, ZHANG Wen-han<sup>1</sup>, ZHANG Xun<sup>2</sup>

(1. College of Economics and Business Administration, Chongqing University, Chongqing 400030, China;  
2. China Merchants Bank, shanghai Branch, Shanghai 200027, China)

**Abstract:** Based on forthcoming incentive theory, a new group incentive model is made on the base of classic incentive theories, Which are requirement - arrangement theory and Expectation Theory. This model include three factor: Expectation, Job - Feasibility and Requirement - Satisfaction. The article illustrates the principle of group incentive function principle from five aspects: Group Status, Group Achievement, Group Culture, the Harmonization of Group Member and Member incentive. Group incentive must pay attention to exterior incentive and interior incentive. In the end, the article gives some theories of group incentive in enterprises, Which are to make group purpose, to evaluate group rate, to cultivate group culture, and to amplify group coherence.

**Key words:** incentive theory; group; group - incentive

(编辑 姚 飞)