

试论员工激励的方法与艺术

西安唯德人力顾问有限公司 张明珠

[摘要] 本文在对员工激励的基本含义及其科学性和艺术性的分析基础之上,较为详细的讨论了员工激励的具体方法和艺术形式。

[关键词] 员工激励 方法 艺术

员工激励是企业管理的一项重要内容,是企业最为关心的事情。但员工激励应如何做,如何才能有效的激励员工,从而激发出员工的工作热情,调动员工的工作积极性,则是每一位管理者应该经常思考的问题。

激励从字面意义上说就是激发和鼓励。现代管理学将其定义为:通过满足人的需要,激发人的动机,将其内在潜力转化为实现目标的行为过程。所谓需要是指人们对某种目标的渴求和欲望,它既包括基本需要,也包括高层次的需要。所谓动机,是指诱发、活跃、推动和引导行为指向一定目标的心理过程。激励是一种强化作用,也是一种心理状态,即激发动机、产生欲望、渴求满足的状态。激励是一个持续反复的过程。

员工激励的方法体现了激励的科学性的一面,激励的科学性主要表现在以比较系统和完备的激励理论,如需要理论、期望理论、公平理论、强化理论等为依托,具体的实施是以对员工工作业绩的实际考评为基础的,每一位管理者都应该系统学习相关的激励理论,并在管理实践中运用。而员工激励的艺术则主要体现在激励的人性化方面,柔的一面,需要对现有的激励理论灵活有效地运用,在不同的环境下要有不同的激励形式。下面本文将在具体的激励方法与艺术方面做较为详细地探讨。

一、员工激励要科学规范、方法适当

我们知道不同的员工有不同的需求,就是同一员工在不同的时期需求也不同。正是需求的复杂性、多层次性决定了激励一定要科学、要规范,要对员工的需求细致调查,全面了解员工的各种需求,根据企业实际制定企业的激励政策,建立起激励机制,并坚持兑现,切实起到鼓舞员工士气,调动员工积极性的作用,让员工始终看到前景,有“奔头”,以利企业顺利发展,组织目标尽早实现。科学的激励方法主要有:

1. 目标激励法。目标是一种刺激,是满足人的需要的外在物,是希望通过努力而达到的成就和结果。合适的目标能够诱发人的动机,规定行为的方向。心理学上把目标称为诱因。由诱因诱发动机,再由动机到达成目标的过程称为激励过程。目标作为诱因对人们的积极性起着强烈的激励作用。作为一个管理者一定要帮助下属设立一个具体明确、富于挑战的工作目标,让他清楚地知道你希望他做什么,做到什么程度,怎样去做(建设性地),做到以后有什么奖励。这样每一个员工既有清晰的目标又有压力,就会产生强烈的动力,努力完成任务。

2. 考评与竞赛激励法。考评是指各级组织对所属成员的工作及各方面的表现进行分析和评定。通过考核和评比,及时指出员工的成绩、不足及下阶段努力的方向,从而激发员工的积极性、主动性和创造性。为了让考评激励发挥最大作用,在考评过程中必须注意制定科学的考评标准;设置正确的考评方法;提高主考者的个体素质等。竞赛以及竞赛中的评比对调动人的积极性有重大意义。竞赛与评比对动机有激发作用,使动机处于活跃状态。能增强组织成员心理内聚力,明确组织与个人的目标,激发人的积极性,提高工作效率。

3. 强化激励法。主要包括正强化和负强化。对员工劳动态度和贡献予以荣誉奖励属于正强化,如会议表彰、发给荣誉证书、光荣榜、在公司内外媒体上的宣传报导、家访慰问、流览观光、疗养、推荐获取社会荣誉、评选星级标兵等。增加员工的工资、生活福利、保险,发放奖金、奖励住房、生活用品、工资晋级等也属于正强化。激励并不全是正强化,它也包括许多负向激励措施,即利用带有强制性、威胁性的控制技术,如批评、降级、罚款、降薪、淘汰等来创造一种令人不快或带有压力的条件,以否定某些不符合要求的行为,从而达到负向强化的效果。

4. 培训激励法。通过基本和高级的训练计划,提高职工的工作能力,并且从公司内部选拔有资格担任领导工作的人才。素质提高的员工会产生更高层次的需要,从而起到激励的作用。

对辖内金融机构风险预警、风险控制和风险化解,使管理与经营相辅相成、相得益彰。例如,人民银行蚌埠市中心支行深入农村信用社,了解当前农业生产资金需求及缺口情况,积极引导农村信用社合理制订全年支农资金投放计划,有效保证生产资金及时足额供应。从发展的眼光来看,银监局和人民银行今后要加强工作协调,以便共同推进重要问题尤其是金融风险的防范和处置的协调解决。

[参考文献]

- [1]赵杰,邵新国,盛建明.改革时期农村信用社的新情况新问题[J].金融纵横,2004,(11).
- [2]张俊伟,张彦生.农村信用社经营状况调查[J].金融参考,2003,(10).
- [3]罗润年,等.论农村信用社替代效应及服务定位[J].金融研究,2003,(3).
- [4]人民银行南京分行金融研究处课题组.江苏省农村信用社改革成效分析与研究[J].金融纵横,2004,(9).
- [5]于海.中外农业金融制度比较研究[M].北京:中国金融出版社,2003.

不同企业高层经营者继任中权威传递的比较分析

浙江大学经济学院 王明琳

[摘要] 企业高层经营者继任的核心是权威传递,但是由于契约性质的差异,不同类型企业组织权威传递的难易程度差异很大。本文从契约理论出发,认为不同交易方式形成了不同性质的契约,不同性质的契约又决定了不同种类权威传递的难易程度,通过比较公众公司、国有企业、家族企业三类企业组织权威体系的构成,分析不同种类权威在传递过程中所呈现的一系列差异。

[关键词] 权威传递 治理权威 行政权威 管理权威

高层经营者继任是企业发展中不可避免的环节,其表层是职位传递;中间层是经营权(家族企业还包括所有权、关系网络和声誉)传递;核心是权威传递。如果继任过程中出现权威散失,即使继任者掌握了经营权,继任也没有完成。对不同企业而言,权威传递的时间、难易程度都不相同。本文分别论述公众公司、国有

二、员工激励要讲求艺术、攻心为上

契尔·拉伯福在其出版的一本小册子《世界上最伟大的管理原则》中认为,当今许多企业、组织之所以无效率、无生气,归根到底是由于它们的员工考核体系、奖罚制度出了毛病。“对今天的组织体而言,其成功的最大障碍,就是我们所要的行为和我们所奖励的行为之间有一段距离。”拉伯福说,他所辛辛苦苦发现得来的这条世界上最伟大的管理原则就是:“人们会去做受到奖励的事情。”

最好的奖励方式具有高名誉价值和低金钱价值。在 IBM,最好的、最有力的、最成功的奖励方案之一是“销售人员的月奖励”——获奖者被授予一个证书和一个展示在他们写字台上的价值 2 美元的橡皮鸭模型。这充分体现了激励的艺术性。除此之外,下面的几种方式很值得推荐:

1. 尊重激励。每个员工内心都有一种把工作做好的欲望。尊重员工就是让员工学会对工作负责,自己主动承担工作,提高自我管理水平和尊重是加速员工自信力爆发的催化剂,尊重激励是一种基本激励方式。上下级之间的相互尊重是一种强大的精神力量,它有助于企业员工之间的和谐,有助于企业团队精神和凝聚力的形成。

2. 领导行为激励。领导者行为通过榜样作用、暗示作用、模仿作用等心理机制激发下属的动机,以调动工作、学习积极性,称为领导行为激励。领导的良好行为、模范作用、以身作则就是一种无声的命令,有力地激发下属的积极性。

3. 授权和参与激励。适当授权,让下属肩负起与其才能相适应的重任,为其提供个人获得成就和发展的机会,激发其献身精神,满足其事业心与成就感。让员工恰当地参与管理,通过参与,形成员工对企业的归属感、认同感,可以进一步满足自尊和自我实现的需要。建立和完善员工参与管理、提出合理化建议的制度和职工持股制度,加强员工各层次与领导层的交流沟通,提高员工主人翁参与意识。

4. 关心激励。对员工工作和生活的关心,如建立员工生日情况表,总经理签发员工生日贺卡,关心员工的困难和慰问或赠送小礼物。这被管理学家称之为“爱的经济学”,即无需投入资本,只要注入关心、爱护等情感因素,就能获得产出。

5. 文化激励。文化激励是所有激励因素中作用最为持久的,也是最需要高超的操作艺术的。企业要注重培养独具特色的企业文化并贯彻到管理中,使其得到员工的认可并融入其中,使企业文化成为员工的一种精神动力。这是管理的最高境界,让员工在各自的领域真正处于主导地位,尊重人的价值,提高人的素质,发挥人的主观能动性——力求使每个员工的聪明才智都有用武之地,使他们各得其所,各尽所能,使员工对企业有归属感、安全感和荣誉感。

6. 建立学习型组织激励。学习型组织是彼得·圣吉在《第五项修炼》中提出的理论模式,是指通过培养弥漫于整个组织的学习气氛而建立起来的一种符合人性的、有机的组织。在学习型组织中,提倡员工主动学习,主动做事,不断拓展他们的能力,增强合作精神,激发员工灵感,活跃思维,提升员工与企业的创新能力,实现个人与企业的共同发展。

总之,激励是用人艺术的一个重要组成部分,也是领导者的一项主要职能。领导者应遵循人的行为规律,根据激励理论,科学地、艺术地运用多种激励手段,在激励原则上还要兼顾激励的公平性、适时性、适度性,最大限度的激发下属的积极性、主动性和创造性,以保证组织目标的顺利实现。

[参考文献]

[1]樊耘、李随成著:《管理学》陕西人民出版社。

[2]彼得·圣吉著:《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》郭进隆译 上海三联书店出版,1996 年。

[3]魏杰:《人力资本的激励与约束机制》,选自《国有资产管理》2001 年第 8 期。

[4]芮明杰:《管理创新》,上海译文出版社,1997。

[5]Greenberg Jerald, Baron Robert A. . BEHAVIOR IN ORGANIZATION. Allyn and Bacon, 1993.