

管理者合理把握激励“度”的分析

中国科学技术大学 王映浩

[摘要]激励是现代管理中最重要、最基本、也是最困难的职能,文章针对管理者如何合理把握激励“度”的问题,从理论上分析了激励在管理中的作用,阐述了管理者在实施激励行为中应注意的问题,并且对于合理把握激励的“度”提出了全新的认识。

[关键词]管理者;激励;激励“度”

何为激励(motivation)?在《辞海》中的解释是“激化使振作”的意思。在企业管理中,激励是指影响人们的内在需求或动机,从而加强、引导和维持行为的活动或过程,其本质是使员工产生组织所期望的行为。在人力资源管理四个基本目的:吸引、保留、激励和开发中,激励是核心。古今中外,各个组织的领导者、管理者都不同程度地运用各种各样的激励方式,但执行以后的现实效果如何呢?管理者可能会提出各种现实的问题:“为什么实施的激励行为没有达到预期的目的?”“为什么前后两次同样的激励行为或者同一激励行为用在不同人身上所起的作用截然不同?”“为什么激励的力度与效果不成比例?”这些现实问题的出现,反映出管理者在实施激励行为时没有正确把握激励的“度”,怎样才能把握激励的“度”呢?

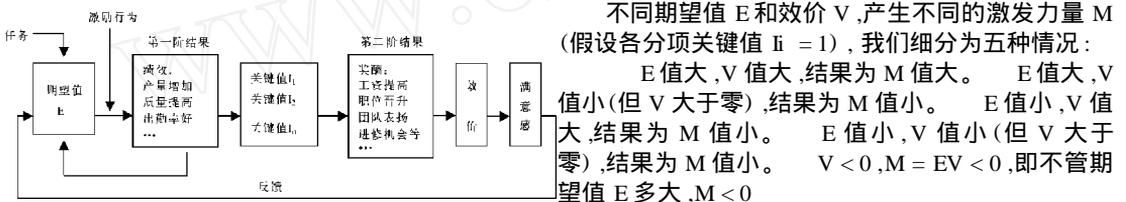
一、激励在管理中作用的理论分析

对于激励行为,不论是物质的还是精神的,员工会有不同的反应,有时甚至会出现激励的负面作用。为什么会出现这种情况?在什么条件下出现?怎样才能使激励有积极的作用,从而避免消极的影响呢?首先我们从理论上分析激励在管理中的作用。

在管理心理学中,有一个著名的期望理论模型——费罗姆模型： $M = E \sum_{i=1}^n I_i V_i$

其中:M——各激励分项的激发力量(激励强度——Motivation)的代数和。E——对完成特定任务的期望值(Expectancy), $0 \leq E \leq 1$ 。I——关联值,或工具值(Instrumentality), $0 \leq I \leq 1$,根据工作绩效,取得报酬的可能性值。V——效价(Valence), $-m \leq V \leq m$,m为效价的评估尺度,即奖励对员工的价值和意义。

根据费罗姆模型,完成某一特定任务的过程图如下:



不同期望值 E 和效价 V,产生不同的激发力量 M (假设各分项关键值 $I_i = 1$),我们细分为五种情况:

E 值大, V 值大,结果为 M 值大。 E 值大, V 值小(但 V 大于零),结果为 M 值小。 E 值小, V 值大,结果为 M 值小。 E 值小, V 值小(但 V 大于零),结果为 M 值小。 $V < 0, M = EV < 0$,即不管期望值 E 多大, $M < 0$

针对这五种情况,具体说明如下:

对于情况 1:某项任务完成后,任务负责人可以提升为部长,而某甲很想当部长,其效价 $V = 1$,而该任务的完成把握又很大, $E = 0.99$,则这项任务对甲的激发力量很大, $M = 0.99 \times 1 = 0.99$,接近 100%。

对于情况 2:任务相同,完成把握也一样 $E = 0.99$,但某乙对是否当部长没兴趣,效价 $V = 0.1$,则这项任务对乙的激发力量很小, $M = 0.99 \times 0.1 = 0.099$ 。

对于情况 3:某一任务困难程度很大,完成把握小, $E = 0.10$,尽管完成后,奖励高, $V = 1$,但 $M = 0.10 \times 1 = 0.10$,激发力量仍很小。这时,要想有人承担任务,就必须采取特殊办法:一是采取重奖,将 V 增加到超乎常规,以加大 M。二是增加新的奖励,比如奖励进修、带薪休假等,使 $M = E(V_1 + V_2 + \dots + V_n) > EV_1$,M 达到可以使人承担任务的程度。

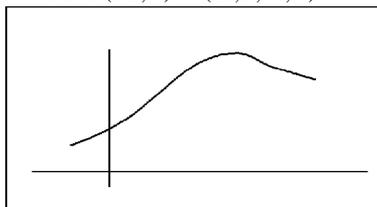
对于情况 4:某一任务吃力不讨好,困难大,领导又不重视,几乎没有激发力量。

对于情况 5:由于 $M = EV < 0$,所以,激励是反激励,不仅没有积极作用,反而对员工起消极作用,并且期望越高,反激励作用越大。

同时我们还应该特别注意变量 V(效价),因为在费罗姆模型中变量 V(效价)是一个变数最大的量,最难以确定,其主要原因是由于它是激励过程的第二阶结果,是对第一阶结果并考虑关联性后的价值取向,这涉及到在不同的时间、地点,不同的人对不同奖励的态度。若按下图(耶基斯-多德森定律)表示的工作效率 A 与激励水平 M 的函数关系,有

$A = f(M, N) = (E, I, V, N)$

(其中 N 表示非激励因素)



可见:第一, M 与 A 的关系并不是单调增长,而是存在一个在一定条件下工作效率的峰值(最佳激励水平),超过这一峰值,就会出现 A 的负增长(这主要源于效用递减规律);第二,当激励是反激励(激励起着反作用)时,工作效率 A 下降,在激励朝正向改善时效率才回升。而这样的结果主要是激励因素中的效价 V 所引起的,因为它可以在 -m 与 +m 之间取值,反映了受激励对象对奖励的对立态度或正面态度。

二、实施激励行为应注意的问题

作为管理者,为了有效地调动员工的积极性,要合理把握激励的“度”,使企业的激励行为变成正激励,应注意以下几方面的问题:

1、一阶结果和二阶结果必须兼顾。领导人不能只关心员工的工作绩效(一阶结果),还必须对员工更关心的奖励方式做出适当的规定和兑现(二阶结果),使员工在达到绩效后的效价得到满足,实现更高的激励力量,并通过反馈形成激励的良性循环。

2、正确选择合理的效价。要发挥激励力量的作用,不仅要关注工作任务本身的挑战性、激励性,还要看承担任务的是否有较高的把握和对既定奖励的较高效价。如果没有较高效价,就要考虑更换任务人选,或更新奖励方式。例如,完成某项任务后的奖励是外送培训,但有的员工对此并无兴趣,要吸引他们参加就必须更换奖励方式。

3、创造条件帮助员工实现其期望值。在期望值不高时要多给予支持,提高其对完成任务的意义的认识,采取多种保证措施增强信心;在期望值过高时要采取预防措施,争取完成,并做好完不成的准备;在最后没达到期望值时,应帮助员工分析原因,通过降低原先的期望值来减低挫折感。例如,某员工去年达到可申报高级职称的条件,个人期望值很高。但经分析,他在工作范围、论文发表等方面还不够,申报上去后很可能落选。经与他共同分析,使其期望值降低,同意推迟一年申报,并在今年为他安排技术性较强的工作,鼓励他发表论文,使其在技术水平上得到发挥和提高,从而为今年申报打下了基础。

4、激励必须多元化。激励方法中有的针对员工的外在性需求,包括物质性的工资、奖金和福利,社会性的信任、尊重、关怀和表扬等;有的针对员工的内在性需要,如工作中个人潜能的发挥、工作中的成就感等。采用什么方法,这取决于员工个人需要的普遍性和特殊性,取决于领导能否对不同的员工在不同的时间、不同的地点场合的需要,需要的期望值和对预期业绩的效价有正确的估计。

三、对合理把握激励“度”的认识

通过对理论的学习理解以及管理实践经验,作为管理者,如何合理把握激励“度”呢?

1、对员工的合理授权是正激励,凡事亲力亲为是反激励。当今社会人们人对实现个人价值的追求已到了很高的境界,除了合理工资报酬外,更追求个人能力,特别是组织、决策能力的发挥,参与管理已成为当今有知识的员工的主要工作动力之一。而且,现代企业制度中企业内部管理制度的建立也必须包含合理授权这一内容。相反,不通过岗位责任制安排权责明确的工作,领导事必躬亲,忙于日常烦事,而员工轻闲,领导劳累,这不是对员工的激励而是反激励,因为这只会使人才流失,庸才留下。

2、给员工适度压力是正激励,工作没有压力是反激励。人才的培养不能在平平淡淡、轻轻松松的环境中实现。古人有训:“天将降大任于斯人也,必先苦其心志,劳其筋骨,饿其体肤,空乏其身,行拂乱其所为,所以动心忍性,增益其所不能。”当今社会真正有才能的人,无不表现出一种永不服输的性格,他们将完成难度大的工作看作是体现自我的机会。领导不需要给予很大的激励力量,只需凭任务的挑战性就可以使他们焕发出较大的工作积极性。因此,给予较大的工作压力,给予应有的支持和帮助,这才是正激励,才能培养出有责任感、有创新精神和踏实工作的有才能的员工。

3、表扬是激励,批评也是一种激励。正确的批评是正激励,不适当的批评或有错误不批评指正,听之任之是反激励。对犯了错误的员工,要采用适当的方式给予批评,并帮助其总结教训,找出原因,防止重犯,这样就能坏事变好事。特别是对上进心强的员工,他们一般对做工作的 E、V 值都较大,而对所犯错误带来的影响看得太重,心理压力。如批评方式不当,则会使其背上思想包袱,效价 V 发生逆转,批评成了反激励。对错误不加批评指正,“包涵”错误,这不是正激励而是反激励,因为对工作积极性高的员工,他会认为指出错误是对他的关心和爱护,而领导对其错误不过问则会使他觉得自己在领导心目中并无地位,使今后工作的 E、V 值降低;对一般积极性的员工,在犯错误后受到适当的批评,按心理学上的因果法则,他重犯错误的可能性就会减少,而不加批评,他就会对错误不以为然,再犯错误。

4、合理的奖励是正激励,平均主义是反激励。奖金要起到奖勤罚懒的作用,就不能搞“大锅饭”,因为这是“照顾”了出工不出力的人,而这些人恰恰是受到激发较小的人(E 小、I 小、V 小)。相反,认真努力工作,对自己有高要求的员工对完成任务的 E、I 都较高,并对有差别的奖励水平有较大 V 值。这时如果给予有差别奖励,就能获得较大 $M = EIV$;而如果给予平均水平的奖励,则其 V 值将受到打击大为降低,使 $M = EIV$ 降低,不能起到奖励应有的激励作用。

5、公开的人事政策对员工是正激励,封闭的政策是反激励。公司人力资源管理的目的就是激发员工的工作积极性,而员工工作积极性的焕发有赖于他们对公司政策的了解。只有当公司分配政策体现了“按劳分配、效率优先、兼顾公平”的原则,又为员工所了解时,员工才能对自己的工作或分配给的任务有一定的 E、I、V 值,才能对公司的管理带来良好的正反馈作用;反之,如果政策尽管体现了员工参与性和民主性,但未加适当宣传,缺乏透明性,多数员工不了解,就可能造成不良的负反馈作用,本应起正激励作用的政策变成了负激励的政策:

6、对员工的信任和尊重是正激励,过度信任是反激励。对下属的能力充分信任,不干涉他在自己的岗位责任范围内的工作,重视沟通,对他的主动的或被动的的工作汇报都认真听取,这是很大的激励力量。相反,对自己安排的员工不信任,动不动检查工作,催促进度,汇报过的事自己不整理、记录,要用时又让员工汇报,这只会让员工认为“领导不信任我”,“领导不尊重我的劳动”,从而产生“干得愈多愈没用”的看法,这是典型的负

论发展农民专业协会和农民专业合作社

安徽农业大学 姚君泽

[摘要] 本文在阐述发展农民专业协会和农民专业合作社重要意义的基础上,分析二者发展的基本情况和问题,进而提出促进其发展的指导思想和措施。

[关键词] 农民专业协会 农民专业合作社 发展情况 主要措施

农民专业协会和农民专业合作社是随着我国社会主义市场经济的发展,广大农民在家庭承包经营的基础上,自愿组织起来、自主兴办的两种组织。二者都是新时期农民群众的创造和选择,具有旺盛的生命力和广阔的发展前景。现就当前基本情况和问题略叙浅见。

一、发展的重要意义

农民专业协会和农产品行业协会是农民及其相关单位自愿发起成立,经政府有关部门批准以行业自律和自我服务为主要目的的社团组织。它体现“三自三民”精神,即“自愿、自助、自主、民主、民办、民享”;实际上是一种民办、民营、民受益的社团组织。在利益取向上,它以服务会员为宗旨,忠实代表本会会员的根本利益,立足一定的章程,面向市场,积极运营,发挥上下左右的沟通作用和行业内部的信息经验交流作用、与国外同行业的联络作用、技术进步科技创新的促进作用。它能使一家一户的小生产联合起来,面向千变万化的大市场,避免在产供销经营中,势单力薄,难以应对。它能协助农民实行科技兴农,增产节支,提高经济效益,实现增加收入。它能帮助农民组织流通过程,协理资金周转,搞活整体经营,从而促进农业产业化,达到脱贫致富。在市场经济发达的欧美和日本等国家,农产品行业协会的发展已有数十年以至近百年的历史,对农业市场经济的发展发挥了不可替代的作用。我国自改革开放后,农村商品经济才逐步发展起来,农户的行业协会兴起较晚,但作用十分显著。农民专业协会是符合我国基本特点的一种有效制度安排。作为社团组织,能有效弥补家庭承包责任经营制的功能与缺陷,在市场农业的发展中具有重要地位。

农民专业合作社是广大农户适应市场经济需要,在家庭承包经营基础上,自愿组织起来、自主兴办的进行共同生产、经营、服务活动的各种专业合作组织。通过发展合作与联合、组织和引导农民进入市场,参与竞争,是世界各国农业发展的成功经验和普遍做法。过去苏联的农业集体化以及我国建国后的农业合作化和公社化,由于采用的高度集中的计划经济,违背了自愿组织,自主兴办的根本原则,导致演变成“政社合一”,其后果是有违初衷的。随着市场经济体制的不断完善,农民又自发形成各种新型专业合作社。这是中国特色的合作组织的新形式,是新时期农民群众的创造和选择,具有旺盛的生命力和广阔的发展前景。农民专业合作社对农村经济的发展和繁荣非常重要。它可以促进分散农户的家庭经营与社会化大市场对接,使一家一户的小生产适应千变万化的大市场,推动农产品区域化种植和专业化生产;它能有效提高农民的科技水平,促进高产、优质、高效、低成本;它能规范生产经营者的市场行为,推动农业产业结构调整;它有利于发展农业产业化经营,增强产业链,提高农产品竞争力,促进农业增效、农民增收和农村致富。它的有序发展,对建设现代农业,发展农村经济、增加农民收入、全面建设小康社会有着非常重要的意义。

二、发展的基本情况和问题

我国农业专业协会和农产品行业协会大体上开始于20世纪80年代末90年代初,与我国农村商品经济由小规模向较大规模转变的历史过程相一致。据农业部统计,到2003年底,全国共有农民专业协会150万个,其中围绕“菜篮子”兴办的协会占总数的25%,跨区域的专业协会2000个,10%的协会办有经济实体。另据有关资料,从纵向层次上看,目前国家级的协会有48家,省一级的有400多家,县一级的有1万多家。从地域分布上看,东部地区、中部地区、西部地区现有农产品行业协会分别占全国总数的60%、30%、10%。总的来看,起步晚,但发展速度较快。成效明显,但规模不足。产业分布和区域分布虽然有一定水平,但产业间和

效价表现。相反对某些员工的过度信任和重用,看起来是对这个别员工的正激励,但这实际上是为了一个小集团的利益侵犯了一个更大集团的利益,既违反了管理的绝对性原则,又表现了对多数下属的不信任。同时,对这个别员工也不一定有益,因为一个有自尊心的员工,他一定把自己定位于为公司工作,而不是仅仅为领导个人办事。

结束语:激励作为现代人力资源管理的核心,在企业管理中发挥着越来越重要的作用。只有管理者真正做到将工作的重点放在了知识的载体——员工身上,更多地考虑如何创造使员工发挥知识、技术、管理、潜能的环境,考虑员工的内在需求,消除激励对员工积极性、创造性起反作用的不利因素,才能使激励在企业管理中发挥其积极的作用,管理者才能正确把握激励的“度”。

[参与文献]

- [1]张德,人力资源开发与管理[M],清华大学出版社,2000年
- [2]王重鸣,管理心理学[M],人民教育出版,2000年
- [3]石金涛,现代人力资源开发与管理[M],上海交通大学出版社,2001年
- [4]魏杰,人力资本的激励与约束机制[J],国有资产管理,2001.8
- [5]激励理论发展的新趋势[Z],管理信息网,2005.4