激励作用的持续有效性分析

中国科学技术大学 王映浩

[摘要]文章对如何使激励作用持续有效的问题,从增加激励的针对性、讲求激励的艺术性、实行战略性激励三个方面对激励作用的持续有效性进行了分析。

[关健词]激励;持续有效;激励的艺术性;战略性激励

1. 引言

在一个组织中,当管理者制定出计划,并通过组织活动以及建立有效的控制系统后,组织成员便可以投入为实现组织目标而必须进行的活动中去了。但管理者如何保证组织成员能够真正有效地投身其中,并充分发挥积极性和创造性呢?这就涉及到管理的五大基本职能之一 - 激励。

激励对于组织的发展至关重要。组织成员的能力和天赋并不能直接决定其对组织的价值,其能力和天赋的发挥在很大程度上取决于动机水平的高低。无论一个组织拥有多少资源,除非由被激励起工作动机的组织成员所掌握,否则这些资源不可能被付诸使用。所以说,"管理深处是激励"。哈佛大学的詹姆斯教授在对激励问题进行了专题性研究后提出,如果没有激励,一个人的能力仅能发挥 20 % - 30 %,如果加以激励,则可发挥到 80 % - 90 %。可见,激励对组织成员能力的发挥有很大的促进作用,通过建立公平合理的激励机制使激励作用更持续有效,也是许多激励理论一直研究的课题。

事实上,无论是激励过程理论还是激励内容理论根本上都是以人的心理特征和以此为基础的行为特征为出发点,而人的心理特征处于动态变化之中,各种激励方法实施的可重复性差,难以把握;其次随着人们对激励条件的适应性,任何激励因素都会变成保健因素,致使管理组织激励资源的稀缺性和激励因素的刚性之间存在着严重的冲突,使得激励作用难以持久。因此,激励往往被认为属于管理艺术和领导艺术的范畴,如何使激励作用持久有效是一件最困难的工作。以下试图从增强激励的针对性、讲求激励的艺术方法、实行战略性激励等方面探讨如何使激励作用持续有效。

2. 激励作用持续有效的前提条件 —了解组织成员的需求,增强激励的针对性

2.1 **要对组织中组织成员的需求进行具体分析。**组织中组织成员的情况千差万别,在制定激励策略时一定要考虑到个体差异,激励方式不能千篇一律,激励策略中有的是针对组织成员的外在需求,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;有的是针对组织成员的内在需要,如工作中潜能的发挥、工作中的成就感等。究竟采用什么方法,这取决于组织成员个人需要的普遍性和特殊性,取决于管理者能否对不同的组织成员在不同的时间、不同的地点、场合的需要做出正确的估价。例如在文化方面,有较高学历的人一般更注重自我价值的实现,虽然包括物质利益方面的,但他们更看重的是精神方面的满足,例如工作环境、工作兴趣、工作条件等,这是因为他们在基本需求能够得到保障的基础上而追求精神层次的满足,而学历相对较低的人则首先要注重的是基本需求的满足;在职务方面,管理层人员和一般组织成员之间的需求也有不同,因此组织的管理者在制定激励策略时一定要考虑到组织的特点和组织成员的个体差异,这样才能收到最大的激励效力。对组织成员的需求首先要划分出合理的需求和不合理的需求,抓住主导需求,有针对性的激励,就像雪中送炭,使组织成员心底里感到满意。对于不合理的需求进行教育引导,使之逐步向合理化的需求转化。相反如果激励策略针对性不强,非但激励不起作用,还有可能会使组织成员在心理上产生排斥感,甚至挫伤一些组织成员的积极性。

2.2 **激励策略要随着时代、环境、经济形式变化而不断变化。**激励机制是一个永远开放的系统,不同时期要有不同的激励策略,因为人的需求是多变的,当低层次的需要满足后,就会上升到较高层次的需要。因此组织的激励策略也不是一成不变的,而是应该随着组织成员生活水平、收入的提高、需求结构的变化趋势而有所变化,这样激励作用才能持续有效,组织成员积极性才能不断提高,创造力不断挖掘,使组织保持活力和持续发展。

3. 激励要讲求艺术性

激励的方法体现了激励的科学性的一面,而激励的艺术性主要体现在激励的人性化方面、柔的一面,即把需要、内驱力和目标三个相互影响、相互依存的要素连接起来,构成动机激发的完整过程,对现有激励理论加以灵活有效地运用,如早期的激励理论主要有马斯洛的需要层次理论、赫兹伯格的激励 - 保健理论、麦格雷格的 X 理论和 Y 理论;当代的激励理论主要是奥德佛的 ERG 理论、弗罗姆的期望理论、综合激励理论、公平理论、强化理论、麦克莱兰德的后天需要理论、洛克的目标设置理论等。

在不同的环境下要有不同的激励策略,要讲求艺术、攻心为上,外激励策略只有转化为被激励者的自觉意愿,才能取得激励效果,同时这样激励的作用才能更持续有效,如以下几种激励方法具有很高的艺术性:

3.1 **尊重激励。**尊重激励是一种基本激励方式,是加速组织成员自信力激发的催化剂,管理者与组织成员之间的相互尊重是一种强大的精神力量,它有助于组织成员之间的和谐,有助于组织团队精神和凝聚力的形成。

3.2 **赏识激励。**每个人都有被别人赏识的愿望,特别是来自上级的赏识。一个人往往因为一句赏识之辞,一道赞许的目光,立刻激发出一种令人不敢相信的力量而改变许多。在对他人表示的赏识背后,它所表现

© 1994-2010 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

出的是一个人和社会对他人的理解、尊重。

3.3 **情感激励**。情感激励既不是以物质利益为诱导,也不是以精神理想为刺激,而是指管理者与组织成员之间的以感情联系为手段的激励方式。情感,是人们情绪和感情的反映,管理者和组织成员之间的人际关系既有规章制度和社会规范的成份,更有情感成份。每一个人都需要关怀与体贴,一句亲切的问候,一番安慰话语,都可成为激励人们行为的动力。"感人心者,莫过于情",现代管理者,不仅要注意以理服人,更要强调以情感人。运用情感激励要注意情感的两重性:积极的情感可以增强人的活力,消极的情感可以削弱人的活力。情感激励主要是培养激励对象的积极情感。

3.4 **管理者行为激励**。管理者对激励策略的成败至关重要,首先管理者要做到加强学习,注重修养,不断提高自己的人格魅力,靠自己的自然影响力给激励对象以积极的影响;其次是要做到公正不偏,不任人唯亲,同时要经常与组织成员进行沟通,尊重支持下属,对所做出的成绩要尽量表扬,在组织中建立以人为本的管理思想,为组织创造良好的工作环境;最后管理者要通过展示自己的工作技术、管理艺术、办事能力和良好的职业意识,培养下属对自己的尊敬,从而增加组织的凝聚力。

3.5 **文化激励**。文化激励是所有激励策略中效果最为持久的,也是最需要高超艺术的。管理在一定程度上就是用一定的文化塑造人,只有当组织文化能够真正融入每个组织成员的价值观时,他们才能把组织的目标当成自己的奋斗目标。因此要注重形成具有特色的组织文化并贯彻到管理中,同时得到组织成员的认可,使其成为一种精神动力,对组织有归属感、安全感、荣誉感,能为组织的长远发展提供驱动力。

4. 实行战略性激励,使激励作用更持久

进入知识经济时代,受过高层次教育的人在组织中所占的比重越来越大,组织成员有较高的综合素质,具有很强的学习和更新知识的能力,需求层次呈现多元化。同时,多数组织成员对自己的未来的职业发展有一定的规划。而组织成员的职业生涯目标能否实现,或者实现的程度有多大,不仅取决于组织成员自己的努力程度,更多地还取决于为之工作的组织的管理者是否能将组织成员职业生涯发展目标与组织目标结合起来,制定有利于组织成员职业生涯发展的、基于组织总体战略的激励策略,形成与组织发展相互协调、共同推进的局面。激励的最终目的就是在实现组织预期目标的同时,也能让组织成员实现其个人目标,即达到组织目标和成员个人目标在客观上的统一。

4.1 **实现任务式激励向战略性激励转化**。尽管近年来许多组织都十分重视对管理层、组织成员进行激励,采取了多种多样的激励方式,但实行激励的效果却不明显,主要原因是这些组织采用的多是任务式激励,即针对一时的具体任务和工作要求或目标而进行的激励,而非战略性激励。

对于任何一个组织来说,只有任务式激励是远远不够的。一个组织实行任务式激励其效果是刺激了某些非常具体的短期目标,模糊了总体目标,弱化了组织的全面和可持续发展;强化了个人的目标,削弱了总体激励效应。因此,除了任务式激励外,建立和实行战略性激励对一个组织全面和可持续发展是至关重要的。战略性激励立足于组织的长远发展战略,利用设计好的综合性激励方案,实现责任与权利的协调统一,更看重团队或集体的激励,因此激励作用更加明显和持续有效。要实现从任务式激励向战略性激励的转化,需要在组织内部形成共同的价值观和新型的组织文化;另外,还需要配合设计好组织战略实现的关键性业绩评价指标。

4.2 **实行战略性激励可以弥补或克服现有激励理论在实施中所存在的问题**。首先,传统的激励过于强调满足组织成员个人的目标,必然导致对组织的战略目标的忽视,从而没有达到有效激励的作用。实行战略性激励是以组织战略为依据的,这就克服了传统激励导致的组织战略目标和组织成员激励相悖的缺陷;其次,传统的激励策略下,组织没有把组织战略有效的传递给对组织成员,导致组织成员对组织战略缺乏明确的认识,相应的,组织采取的激励策略就可能因为得不到组织成员的认同,达不到激励的效果,同时也不利于组织成员个人的发展和对未来职业生涯的设计,而只能导致组织成员的短期行为,使激励作用不能持久。战略性激励策略的实施则有利于组织成员明确自己未来的发展方向并对自己的职业生涯做出合理的设计,从而激发出为实现组织目标的持续动力。

结束语:激励策略是组织将目标转化为具体事实的手段,是组织在发展与成长过程中的必要。激励策略应有针对性,能满足组织成员的需求;激励要讲求艺术性,使其更加人性化;基于组织的战略目标,实现任务式激励向战略性的激励转化,以上三方面是促使激励作用持续有效的重要途径。

[**参考文献**]

[1] 张德,人力资源开发与管理[M],清华大学出版社,2000
[2] 赵西萍等,高级管理学[M],高等教育出版社,1999
[3] 激励理论发展的新趋势[Z],管理信息网,2005 - 04 - 05
[4] 魏明海,任务式激励与战略性激励[N],21 世纪经济报道,2004 - 6 - 11
[5] 魏明海,人事激励的心理原则[N],海峡人才报,2004 - 8 - 23

© 1994-2010 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net