

多层激励机制有助于克服目前我国企业的激励机制形式单一、激励效果不足、人才流失严重等问题。本文通过联想集团成功运用多层激励机制的案例,探讨了我国企业实行这种激励机制的前提、与企业战略目标的结合,总结了实际采用的各种激励办法。

人的创造力、积极性推动着技术的更新换代和生产率的不断提高,因而现代企业对于人力资源的开发和运用往往决定着企业的竞争能力。而在对人力资源管理中,员工的激励是不可或缺的。

我国目前激励机制的缺陷

企业采用激励机制促进制定目标的完成已是普遍共识,然而在实际运用过程中能达到预期效果并且起到长期作用的企业是凤毛麟角。

奖得轻而罚得重,承诺多而兑现少。一些民营企业,虽有奖惩制度,但由于是家族制管理,在同一制度面前存在着明显的差异。大多数民营企业的决策、管理实行的是家长制管理,民营企业的家长——创业者一言九鼎,难以满足员工参与管理、自我价值实现的欲望和要求。

国有企业更多的则采取“工资+奖金”的薪酬制度,形式单一,业绩考核成为主要的激励手段。在设计考核的标准时大多沿用的是十几年前的标准,与现今的情况相脱节,同时标准的设置不因

国的企业中普遍对年轻员工的信任度不足,使年轻人感到工作环境的压抑,参与重要事务的机会少,难以获得升迁的机会,这种分工上和精神上的分离感造成了年轻员工的离职。参与激励的缺乏不仅让企业培训年轻员工的投资付诸东流,其长期的潜在竞争力也受到影响。给高科技企业带来巨大损失的就是高级技术人员的“跳槽”。

宽松的工作环境,灵活的工作方式往往能激发人的灵感,google公司的技术人员就是在这样的工作环境下不断开发了各种新的网络产品,给公司赢得了高额的价值回报。可惜的是,我国目前多数企业还无法为这些高级人才提供他们需要的工作环境,对他们的研究工作给与时间上的限制,不但无法保证研究结果的质量,员工搞研究的心态也会浮躁。

激励也需“量体裁衣”

——谈多层激励机制在我国的应用

文 王 琦

民营企业的管理水平仍然停留在传统的管理模式上,许多民营企业经营者仍然把员工当作“经济人”看待,缺乏与员工的感情交流,单纯地、简单地通过物质利益对员工进行激励,忽视了对员工的精神激励。一些民营企业,没有企业管理制度,管理者凭个人的好恶和伦理道德随意地对员工进行奖惩,经常是

工作岗位的差别而异,不因员工技能水平而异,这种“平均主义”对员工的激励作用大打折扣,很难鼓励员工发挥自己的创意。与民营企业相同,国有企业的激励仅仅停留在物质激励方面,忽视了人的多层次的需求。

近年来年轻员工和高级技术人员的高度流失也是企业头痛的问题之一。我

多层激励制度适用的前提

为了更好地理解多层激励制度,不妨看一个成功的案例。

联想集团的多层次激励机制的实施是联想创造奇迹的一个秘方。联想集团在不同时期有不同的激励机制。对于第一代联想人,公司注重培养他们的集体

主义精神和满足其基本的物质生活需求;而进入20世纪90年代以后,联想提出多跑道激励,把激励的手段、方法与激励的目的相结合,从而使激励手段和效果一致。

建立起了一切以创造价值为核心的人力资源管理理念。在人力资源管理中紧紧围绕全力创造价值、科学评价价值、合理分配价值,构建起闭合循环的价值链。建立了一套适合自身特点的职位描述和职位评价体系。同时,坚持以人为本的原则,为员工创造发展空间,提升个人价值,建立了一套规范的绩效考核体系。

一套好的激励制度,其本质是对人的需求的了解和人性假设的正确把握。正是因为联想集团抓住了员工本身的需求,因人而异,方法多样,不断更新才获得了巨大的成功。

1998年11月在里昂举行的8国经济管理研究会议上,专家们达成共识:人在工作中的表现取决于三大因素:利益、信念和心理状态。在这三要素中,利益占首位。由此可见在当今日人资本管理中,物质激励仍是一种重要手段。而一项以知识工作者为对象的调查中,有33.75%将个体成长列为第一激励因素,30.51%将工作自主列为第一激励因素,28.69%将业务成就列为第一激励因素,7.07%将金钱财富列为第一激励因素。

传统的“经济人”的假设已经不再适应现在的大多数企业,员工的需求不仅仅是物质上的要求,而是满足建立在“社会人”假设、“复杂人”假设上的多元化的需求,因而激励的手段和方法也要在不同假设的基础上综合应用,并且要“量体裁衣”。

充分了解人的各种需求是多层次激励机制的基础。企业付出用于激励的各种物质成本和机会成本,期待从人力资本中获得高额长效的收益,因此将企业的战略目标同实现员工价值的激励机制相结合必不可少。在企业的成长期,应从工作激励和参与激励出发,赋予员工更多具有挑战性工作的机会,也可以通过股票期权加强员工长期奋斗的信心。等

到企业资金比较充裕,注重规模的扩大和市场的拓展时,多种方法的物质激励就成为可能,企业可以根据战略目标的需要,有针对性地实施激励措施。这样保证了企业的收益与成本相匹配,也与企业的蓝图步调一致。

另外,企业的性质也决定了激励方法如何选择。制造企业的员工需要根据技能水平的高低公平地获得相应的利润分配,企业应当制定恰当的绩效考核标准和相应的物质奖励。高科技产业的员工更需要能激发想象力和灵感的工作环境,得到同事的肯定和具有相应的地位。服务型企业可以多考虑企业文化对员工的无形影响,因为通过员工对企业价值观的实践,将会把这种理念传递给客户,使其产生一种先入为主的印象,这对维系客户和企业之间的长期合作是非常有利的。

多层次激励机制的实现办法

总的来说,目前主要采用五种激励手段:经济激励、工作激励、参与激励、荣誉激励和文化熏陶。这五种包含了激励的物质方面和精神方面,可以实现员工多方面的需求。

薪酬制度是现代激励手段中最重要的一环。传统的激励办法是企业制定出不同的绩效考核标准,并且针对员工达到的不同标准对应不同的奖励措施,以工资奖金的方式作为奖励。但像联想这样的高科技企业,员工的设计工作面临不确定的失败,员工和管理者也因技术掌握程度的不同存在信息不对称,单纯的薪酬制度不能发挥长期和公平的激励作用。


联想集团采用的激励模式是国际上的一种经典期权模式,以“产权让渡”的方式,给予知识型员工公司的股票期权,让他们专心于本职工作。

工作激励的适用范围很广。提高员工对本职工作的热情的重要办法就是尽量让他在适合的位置上,并在可能的条件下轮换一下工作以增加职工的新鲜感,从而赋予更大的挑战性,培养职工

对工作的热情和积极性。有能力的企业可以帮助员工建立职业生涯设计,针对员工的兴趣爱好、性格特长设计出在公司每一步的职业规划,这种职位透明化的办法解决了职工盲目工作的难题,也间接的将个人的发展和企业的命运连在一起。更主动的工作激励办法是在公司招聘人员时已经做出的对工作职位的设计,并且建立一个人才库,省去了因为职位调动的经费成本和员工适应新职位的机会成本。

随着企业组织形式向扁平化结构的转变,参与激励在团队当中就显得尤为重要。通过参与,形成职工对企业的归属感、认同感,可以进一步满足自尊和自我实现的需要。例如开放式地讨论问题或具体的事务,对员工提出的管理建议予以直接确认和奖励,并保证提议渠道畅通等。这些都能让员工感受到组织对自己的需要和期望,也能看到自己在组织中的价值。现在荣誉激励的方式在企业中采用得也比较普遍,这种方式在国有企业的实践中也是行之有效并长期奉行的。

企业文化是在企业这个团体的基础上形成的共同的理念、价值观和目标。其中价值观构成了企业文化核心。以全体员工认同的价值方式指导员工的行为,并在不断的实践过程中加深这种价值观,这种良性循环的无形价值使员工形成了自觉的忠诚与归属意识,并且会一代一代地影响新的员工,将这种文化氛围传递下去。对于企业来说,文化价值是很难量化的,但也是收效很高的。但这种激励也有实行的难度。

注重人的潜能发挥,在现代企业管理中尤为重要。多层次激励机制是平衡员工利益、自身价值和企业发展、最大收益的一种关键的手段。作为企业的领导者,善于培养出色的员工、激励、调动员工的积极性,从而创造出企业的核心竞争力,只有如此,才能不被激烈的市场竞争淘汰。

(作者单位:厦门大学经济学院财政系)