

# 对企业物质激励的理性思考

黄江泉 蔡根女(博士生导师)

(华中农业大学经济管理学院 武汉 430070)

**【摘要】**物质奖励虽是必要的,也有一定的积极作用,但必须认识到它的局限性。本文认为应该改变过于依赖物质激励的做法,适时运用一些精神激励的措施,在企业内创造良好的人际关系,以激发员工的工作潜能。

**【关键词】**物质激励 理性思辨 人际关系

说到激励,很多人常常会想到薪水、奖金、股权等“有薪”激励的手段,有些企业管理者甚至完全依靠这些物质激励来激发员工的工作主动性及潜能,这种认识和做法有失偏颇。笔者认为,物质奖励虽有一定的积极作用,但也有较大的局限性。应该辩证地看待“有薪”等物质激励,发挥其积极作用,抑制其消极作用;同时注重精神鼓励,抓好精神文明建设,弥补物质激励的不足,做到两手抓,两手硬。

## 一、“有薪”等物质激励的局限性

1. 高经济报酬等激励具有暂时性的特点,无法长期保持。在人力资源市场上,人才作为一种稀缺资源是各企业竞争的对象,企业为吸引、留住人才而提供的经济报酬越来越高,竞争的结果常常使得各企业为员工提供的经济报酬呈不断上涨的趋势。加之企业的经营状况处于不断的变化之中,很难有一家企业能够在长时间内保证自己为员工提供的薪酬、福利始终居于领先地位。

2. 激励成本的增加。根据有关调查,把一个人从胜任加愉快的现有岗位上挖过来通常需要提高其25%左右的薪水。一般来说,你给的薪酬越高,越容易挖到人才;而你的人才薪酬越高,越不容易被人挖走。通过加薪,在加薪的瞬间和之后的短时期内有可能成为激励因素。但是,它很快将转化为企业的高成本与负担,大多数企业因难以长久地使用高薪激励措施而导致人才流失。再说单靠高薪激励,员工就会形成一种对定期加薪的期望,导致成本逐年上升,这对于那些中小企业、效益不好的企业来说根本承担不起。

3. 易于陷入等价交换的陷阱,唤不醒员工的忠诚感和归宿感。企业把经济报酬作为其激励员工工作的主要甚至是唯一的方式,表面上看起来是一种等价交换的关系,但是,在缺乏其他激励方式和良好的企业文化的条件下,这种激励很容易使人们陷入一种“等价交换的悖论”中,它不仅使企业不能获得诸如良好的人际关系激励以促使人们在个人任务以外超常发挥而产生的额外效益,而且会在等价交换的心理作用下,员工们认为企业只关注单位的利润,根本不关心员工的心理。这样,长此以往员工与企业很容易形成一种金钱对立关系,这种关系很难使员工形成对企业的忠诚感、归宿感与自我奉献

精神,一旦这种等价交换关系发展下去,利润就成了企业的唯一追求,道德等被抛至脑后。企业一旦失去了精神支柱,其后果是不堪设想的,安然和世通公司就是例证。

4. 助长个人主义,忽视企业整体发展。为了了解企业职工对现行奖励制度的态度与主观评价,我们按照吴凉凉等人设计的问卷表,从以下四个方面对湖南省怀化市市内一些企业的奖金制度的效果进行了调查,四项指标是:①职工认为企业奖励制度有没有激励作用;②职工认为现行奖励制度下的组织气氛如何;③职工认为企业奖励制度对人际关系影响如何;④职工认为企业奖励制度是否公平,有没有满意感。问卷采用Likert五级量表法。从对12个工厂160名职工的问卷调查的结果分析来看,职工对现行奖励制度的评价是比较差的,四项主观评定指标的平均分数及含义解释见表1:

表1 企业奖金激励效果的问卷调查结果

标准 指标	1	2	3	4	5	平均 分数
激励作用	完全没有	很难说	一定程度	有激励作用	高激励	4.26
组织气氛	很差	较差	一般	较好	很好	2.24
人际关系	很差	较差	一般	较好	很好	2.16
公平感	极不公平	不公平	一般	公平	很公平	2.82

从上表中可以看出,奖金的激励作用还是比较明显的,员工的评价较高。然而,员工对于组织气氛、人际关系、公平感等关系企业整体发展的一些重要因素的评价非常低,尤其是对企业内员工的人际关系的的评价很一般,而这些因素对企业的持续发展非常重要。因此,“加薪”等物质激励能否作为唯一的激励措施,能否产生最好的激励效果很值得怀疑,尤其是从长远的角度来思考企业的发展,物质激励显然不是唯一的激励措施,更不是根本的激励措施。

## 二、不能单纯地运用物质激励

柯林斯在《从优秀到卓越》一书中,通过对11家卓越公司和17家其他一般状况公司共28家公司的调查研究发现:很多人以为,公司业绩的好坏与公司领导人的报酬有直接关系,而调查表明两者之间没有直接关系。相反,物质激励不仅有时

使人失去亲情,而且会破坏良好的人际关系,给工作带来更大的负面影响。美国管理学家皮特曾指出,重赏会带来副作用,因为高额奖金会使大家彼此封锁消息,影响工作的正常开展,导致整个社会的风气不正。

事实上,人类不但有物质上的需要,而且更有精神方面的需要,任何人都不能只为物质利益而活着。在社会文明程度不断提高的今天,满足员工心理和精神上的需求具有越来越重要的意义。现代企业员工更加重视工作中的个人精神与心理感受,企业单用物质激励不一定能起作用,必须结合人们的精神需求,用物质激励以外的手段探求更丰富、更有效的激励措施,以满足员工各方面的需求,多方位调动员工的工作积极性,只有这样才能达到激励的最佳效果。

根据组织行为学,员工的努力程度直接取决于组织的激励强度与个人的工作能力,由于人的能力在一定时期是比较稳定的,因此决定员工绩效大小的关键在于激励强度,而激励强度又取决于员工的需求偏好以及实现这些需求的概率。员工的需求偏好越强烈,激励效果就越好,企业采取的激励措施越合乎人们的预期,该措施的激励性便越强。

实践证明,企业提供的激励措施越丰富,越能满足员工的多样性需求,员工工作的积极性就越高,激励产生的附加值就越高,激励效果便越好。惠悦公司2002年薪酬福利报告表明,我国合资企业的福利项目达20项之多,几乎包含了员工的吃、住、行、生、老、病、死等方面。并且,对于公司提供的福利项目,员工可以根据个人需要进行选择,如甲骨文、波音和万豪利用内联网和自助呼叫中心让员工自己管理和选择自己的福利方案,这一方面可以大大减少企业为员工设计福利方案的繁杂任务,另一方面可以让员工自己选择更具个性化的福利方案,从而大大提高了激励的灵活性,提高了员工的满意度,提升了员工的忠诚度。在发展中国家,尽管解决生存和温饱是第一要务,工资、薪金激励具有很强的激励效应,许多企业主甚至将它们作为唯一的激励手段。但是,随着社会的进一步发展、生活水平的提高,人们对物质的需求欲望逐渐降低,而对休闲性、社会性、发展性等产品与服务的需求增加。为达到真正的激励效果,我国等发展中国家的许多企业正在考虑设计适应社会变革中人们需求的多样性与变化性的激励机制,这是人类社会提升精神文明的必然要求。

其实,那些一味依赖薪金激励员工的做法,与古典管理理论将员工不是看做社会人而是看做机器人的观点是一脉相承的。而作为一个社会人,除了物质上的需求,还有着大量的社会性需求、精神需求。其中,许多管理学大师从人际关系的角度论证了人类对人际关系的基本需求。最先对此展开论证的是心理学家和管理学家梅奥,他在霍桑实验中得出结论:工人不是被动、孤立的个体,他们的行为不仅仅受工资的刺激,影响生产效率的最重要因素不是待遇和工作条件,而是工作中的人际关系,因为团体的融洽性和安全感较之奖励性工资对工人有更为重要的作用。后来,马斯洛的社交需要层次理论、赫兹伯格的双因素理论、奥尔德弗的相互关系和谐需要理论、麦克利兰的亲需要理论以及波特和劳勒的角色需要理论

(见表2),进一步发展了人际关系理论,都认为人际关系的和谐是企业内部员工最基本的需求之一。因此,从人际关系角度来看,如何满足员工对人际关系的需求,也是那些惯于采用物质激励手段的企业应该多加思考的。

表2 激励与保健两因素的具体内容

保健因素(外在因素)	激励因素(内在因素)
公司政策与行政管理	工作上的成就感
监督与自治	工作中得到的认可和赞美
与上级主管之间的人事关系	工作本身的挑战性和兴趣
与同事之间的人事关系	工作上的责任感
工作环境或条件	工作的发展前途
职务、地位	个人成长、晋升的机会
工作的安全感	职业生涯发展

因此,那些看好甚至一味依赖重金进行激励的管理者,还必须掌握其他的激励方法,尤其是那些无“薪”的、非物质的激励方式,包括Michael LeBoeuf提到的激励方式,即认可、休假、最喜欢的工作、自由、个人发展、娱乐、奖品;美国斯坦福大学的教授杰夫瑞·菲瑞的“信息共享(向雇员提供有关运作、生产率、赢利率的信息)、参与和授权、对雇员的培训和开发、象征性的平等注意、内部晋升等”;我国一些学者从中国传统文化角度主张采取满足员工对人际关系需求的措施;微软(中国)有限公司名誉总裁唐骏(2003)的“人情需求法则”;各种激励员工产生归宿感的措施等。

### 三、小结

按照弗鲁姆(1964)的期望理论,企业所采用的激励措施必须合乎员工的偏好与需求,这样才能取得激励效果的最优化。我国目前处于社会转型时期,人们渴求物质待遇上的改善,企业运用奖金、工资、股权等物质激励是必要的,它们暂时还具有很强的激励效应。不过,这种激励效应将随人们生活水平的提高、需求的多样化而有所减弱。对于那些不具备物质激励竞争条件的中小企业,从物质激励以外寻求更有激励效果的其他激励措施则更具有现实意义。况且,我国是一个关系取向明显、人情味浓的国家,人们渴求礼尚往来、和谐的人际关系、他人的关爱、面子的顾及、人情的回报、群体的归宿……因此,我国本土企业设计激励机制时就应该考虑国人需求的特殊偏好与变化,改变过去那种一味依赖工资等物质激励手段的做法,实行多方法并举,尽可能使激励措施与人们的偏好相吻合,以实现激励效果的最优化。

### 主要参考文献

1. 刘世昕,孙颖,关婧.中国员工工作态度调查:仅8%高度敬业 25%很不敬业.中国青年报,2006-05-10
2. 王贵卿,李和平,姜玉乾.民营企业委托——代理关系中的激励和约束机制.商业研究,2005;23
3. 张一弛.从扩展的激励——贡献模型看我国企业所有制对雇佣关系的影响.管理世界,2004;12
4. 吴凉凉,陈子光.企业的物质激励的手段及效率研究.应用心理学,1992;4