

战略性的员工激励研究

安徽财经大学管理学院 汪金龙

[摘要]建立战略性的员工激励制度,对于有效激发员工的积极性,促进员工自身的成长与发展和组织战略目标的实现,有着非常重要的意义。本文从战略性员工激励实施的必要性入手,分析了战略性员工激励的功效,提出应以组织文化创建为先导,并保持组织文化建设和制度建设的高度一致,来构建完善的战略性员工激励制度。

[关键词]战略,员工激励,激励功效,激励机制

一、概述

随着经济全球化和知识经济时代的来临,企业创新能力与创新水平的高低已成为决定企业竞争优势的重要因素,而它们归根结底取决于员工的素质与活力,“二十一世纪的企业竞争归根到底是人才的竞争”已得到广泛认同。在现代社会经济背景下,企业人力资源管理的核心理念可以用“战略性激励”五个字来表达。相对于传统人事管理,现代人力资源管理的根本特性总的来说是“战略性”的;相对于企业其他方面的管理,现代人力资源管理是以激励为核心的。人力资源管理能否“以人为本”,有效激发员工的积极性,最大限度地发挥员工的主体能动性和创造性,就成为决定企业绩效优劣的关键因素和人力资源管理成功与否的核心问题。正因为如此,成功的企业更加重视站在企业战略的高度激发其员工的积极性与创造性,花费更多时间和精力致力于激发员工潜能,并把激励作为企业长盛不衰的法宝来对待,员工激励也成为了企业一个永恒的话题。

基于战略的员工激励就是以整个组织的发展战略为基点,根据本组织的特点采用不同的激励机制,从而实现组织的战略目标和员工个人的成长和发展。它的指导思想是把组织成员,尤其是关键员工看作组织的一种战略性资源,一种与组织物质资本同样重要甚至于超越物质资本的重要资本,即人力资本。同时,把对他们的激励看作是组织的一项投资,这种投资在未来会对组织战略目标的实现产生重大影响,并能增值。这种激励将组织战略目标和员工个人发展目标共同实现作为组织的最终追求,组织目标和员工个人发展目标处于相对平等的地位。在具体的激励措施上,更多强调的是运用系统化科学方法和人本管理相结合的权变激励模式。

二、战略性的员工激励功效分析

战略性员工激励不应局限于解决组织眼前的激励问题,它应该立足企业的长远发展,着眼于组织、团队以及员工个人的长期和长效激励,其根本目的可总结为以下几点:

1. 强化组织的核心价值观,增强组织的凝聚力。组织核心价值观是组织持久的和本质的原则,它表达了组织存在的意义,明确了组织倡导什么,反对什么。它不随趋势和时尚的变化而变化,甚至也不随市场状况的变化而变化。组织的核心价值观不能只为组织的管理者所理解和接受,它必须准确传达给每一位员工,并被全体员工所认同。只有这样,组织内部才能创造一种共同语言,才能从思想到行动形成一股凝聚力。基于战略的激励通过正向激励组织所倡导的以及惩罚组织所反对的活动,从而达到强化组织核心价值观、增强组织凝聚力之目的。

2. 支持组织战略的实施。当组织根据战略分析选择了某种经营战略,则战略性激励必须与之相适宜:如果一个组织采取的是成本领先战略,其核心是以比竞争对手较低的产品或服务成本获取市场竞争优势,则激励必须强调以内部经营管理效率的提高为基础;如果一个组织采取的是产品差异化战略,即通过为顾客提供独特的差异化产品或服务,满足消费者的特殊需要,来获取市场竞争优势,其实质是一种“顾客至上主义”战略,其核心是如何满足利益相关者个人或群体的需要,这时的激励必须鼓励员工的创新行为,通过员工不断的创新来开发新产品或提供新的服务,创造和保持与竞争对手的“差异化”优势;如果组织采用的是重点集中战略,涉及到如何从具体情况出发进行市场优势战略选择与组合的问题,这时激励必须鼓励员工行为和优势战略选择与组合保持协调一致。

3. 促进组织的可持续发展。“优胜劣汰,适者生存”的自然法则对组织同样适用,尤其是在当前竞争日趋激烈的市场环境下,更是如此。基于此,组织就必须充分发挥战略性激励的长期和长效激励机制,激发员工不断在竞争中取胜,以此保持组织的可持续发展。

数据有一定的水分在所难免。另外,本研究从个体的角度分析了薪酬制度的效果,要达到更加全面深入的研究,还需要从另一个角度进一步研究薪酬制度对组织战略和业绩作出的贡献程度及其意义。

【参考文献】

- [1] R.L. Heneman, M. Fisher, K. E. Mdxon. Reward and organizational systems alignment: an expert system[J]. Compensation and Benefits Review, 2001, 33(6): 18 - 29.
- [2] B.B. David, R. Luis, Gómez - Mejia. Toward A Contingency Theory Of Compensation Strategy[J], Strategic Management Journal, 1987, 8: 169 - 182.
- [3] 姚先国. 劳动力的双轨价格及经济效应[J]. 经济研究, 1992, 4: 74 - 77.
- [4] 姚先国, 方阳春. 企业薪酬体系的效果研究综述[J]. 浙江大学学报, 2005, 2: 74 - 81.
- [5] 董克用. 中国转轨时期薪酬问题研究[M]. 北京: 中国劳动社会保障出版社, 2003.

三、构建战略性的员工激励机制

在实际操作中,基于战略的激励实际上是制度激励与组织文化激励的统一。制度激励和组织文化激励是战略性激励的一体两面,不可或缺的两个层次,二者是相互依存,相互促进的。一方面,制度激励为组织文化激励的实施和发挥作用提供了前提和组织保障;另一方面,组织文化激励为制度激励提供了良好的人文环境。二者有机结合构成了完整的组织激励体系和运作机制。

(一)以组织文化创建为先导

组织文化是一种价值理念,它和社会道德是同一个范畴,组织文化的形成是基于战略的组织文化激励的核心和关键。创建利于战略性激励制度发挥作用的组织文化,应关注以下几个方面的问题:首先,应树立“以人为本”的管理理念。组织应该把尊重人、理解人、关心人、调动人的积极性放在首位,努力满足不同人的个性化需要,尊重人的个性,改善职工的工作和生活环境,重视员工个人价值的实现。通过调节工作主体——人的状态和积极性,提高工作质量和效率。通过正确和明确的激励引导,在全体职工中倡导组织所需要的行为。其次,形成人尽其能的文化氛围。当今社会正逐步步入知识经济时代,知识就是财富,掌握知识的人才才是财富的载体。组织拥有了知识和人才,就拥有了发展的内在动力。组织应该努力形成以知识分子为主导的、信奉科学的文化氛围,关注知识型人才的特殊文化需求,突出知识群体的地位和作用,增强知识群体对组织整体素质的引导力。第三,建立畅通的沟通渠道和民主机制。使全体员工充分了解企业所面临的竞争机遇和挑战、优势和劣势,明确组织的战略目标,以及实现目标需要做出的努力和贡献,形成共同价值观和愿景,与员工建立良好的“心理契约”,积极培育和提高员工的归属感、主人翁责任感及企业忠诚度,强化团队合作精神和企业文化建设,营造宽松和谐的人际关系环境和积极进取的文化氛围,使员工在自觉自愿的情况下主动发挥工作积极性与创造性。

(二)构建完善的战略性激励制度

基于战略的员工激励制度应在站在战略的高度,并在战略指引下进行合理设计,只有这样激励制度设计的方向才能更加明确,制度的存在才有了意义;要考虑各种激励制度的系统化和关联性,避免孤立地去考虑单个制度,最大限度地发挥不同激励制度的协同效应。

基于战略的员工激励制度多种多样,应重点关注如下几个方面的激励制度建设:

1. 监督激励制度。在市场经济条件下,组织实质上是由一系列利益相关者组成的一种社会经济体。在团队化生产过程中,难免会有团队成员产生减少自己的成本支出而坐享他人劳动成果的机会主义倾向,从而影响团队其他成员的工作积极性,导致团队工作低效率或无效率。为了避免此类问题,就需要在制度安排上建立相应的监督激励机制。通过在组织中形成组织对管理人员的监督、管理人员对一般职工的监督的基本监督关系,辅以一系列相应的规章制度,从而对组织成员形成一种激励约束,以促进他们完成组织下达的各项任务。

2. 合约激励制度。现代契约理论证明,任何企业实质上都是由人力资本与非人力资本组成的“特殊合约”。人力资本产权在企业制度安排中具有一种特殊决定性的地位和作用,非人力资本产权能和权益必须通过人力资本的直接参与和使用而间接发挥作用,企业制度安排随契约条件的改变而在企业成员的互动博弈中实现变迁,其基本趋势是:人力资本及其所有权在企业契约中具有越来越大的竞争优势,并在与非人力资本进行竞争与合作的博弈过程中不断演化出多样化的企业制度安排及公司治理模式(周其仁,1996)。因此,按照“以人为本”的基本原则和经营理念,彻底变革企业产权制度和治理结构,通过推行员工持股计划、管理者层购或经理股票期权计划等,实现人力资本股权化运营,以保证企业长期经营战略目标的达成。

3. 职业生涯发展激励。这是最高境界、也是最为困难和重要的战略性激励管理。其主要任务是:真正从员工个人利益和职业生涯发展需要出发,结合企业的需要,为员工合理安排工作,做到能岗匹配;为员工提供培训与开发机会,促使其不断成长;在组织内部建立多种职业生涯通路,并表明其入口和出口,指导员工合理选择个人职业生涯通路,帮助他们不断登上职业生涯的新高度,实现人生的职业生涯目标;与员工建立良好的“心理契约”,积极培育和提高员工的归属感、主人翁责任感及忠诚度,强化团队合作精神,使员工乐于长期奉献,帮助组织实现经营目标,达成组织与员工的双赢。

战略性员工激励机制构建还应遵循以下几个原则:第一,激励制度的系统化。激励制度设计的系统化是指组织在设计激励制度时,应全面、系统地考虑人力资源管理的各个环节。即激励制度在设计时不仅要关注人力资源管理的单个环节对整个激励制度的影响,还要考虑各个环节之间的关联性对整个激励制度的影响。这就要求组织在实际运作过程中,以组织战略为出发点,通过系统考虑员工招聘、选拔、培训、绩效考核及薪酬设计之间的内在联系,据此制定出相应的系统化激励制度,以保证组织长期经营战略目标的实现;第二,激励制度的柔性化。激励制度的设计不应是僵化的,而应根据组织战略和组织所处的不同发展阶段对其进行不断调整和完善,其归因于组织环境的不确定性和复杂性以及组织战略的动态变化性;第三,激励制度的个性化。激励制度必须根据员工本身的偏好和特征进行个性化设计,尽量满足每个员工的实际需要,以期达到最大的激励效果;第四,激励方式的多样化。随着物质生活水平不断改善和教育的发展,员工的基本生活得到了有效保障,人的整体素质也在不断提高,人的追求也在不断走向更高的层次。在此背景下,必须坚持物质激励与精神激励相结合的方针,根据员工的需求特点,有针对性地进行物质与精神激励的不同组合,以期达到更好的激励效果。

我国企业创业者继任危机处理研究^{*}

安徽财经大学管理学院 杜运周 陈忠卫

[摘要] 因为创业者在组织中所处于的领导地位,影响的层面,以及其在企业创立、发展进程中的特殊作用,创业者的继任问题一直是关系新创企业乃至成长型企业能否持续发展的战略问题。我国企业创业者已进入一代向二代过渡的高峰期。分析中国的创业者继任事件,我们发现有些是成功的,但出现问题甚至危机的不乏少数。本文对我国创业者继任的特征,存在的问题进行了分析,并提出了处理继任危机的途径。

[关键词] 创业者继任;危机

因为创业者在组织中所处于的领导地位,影响的层面,以及由于其在企业创立、发展历史进程中的特殊作用,创业者的继任问题一直是关系新创企业乃至成长型企业能否持续发展的战略问题。国外理论界关于创业者和 CEO^{*} 继任的术语有这么几个:更替(turnover),变迁(transition),交接权杖(passing the baton)及继任(succession)等。其中现在文献中更多的是使用 succession 一词。随着 80 年代改革开放政策的实施,我国解放以来,企业创业事件从无到有,经历了上世纪末八、九十年代的创业高峰期,许多国有、集体或民营的创业企业已成长为相当规模的企业。伴随着企业的成长,由于年龄等诸多原因,许多原先我们所熟知的知名创业者从企业高层管理者的位置上“退”了下来,如,联想原创业领导人柳传志,红豆集团的周耀庭,红塔集团的褚时健,万向集团的鲁冠球,以及曾经退而复出的长虹掌舵人倪润峰等人。我国企业创业者已进入一代向二代过渡的高峰期。分析中国的创业者继任事件,我们发现有些是成功的,但出现问题甚至危机的不乏少数。而处理好中国企业的创业者继任问题关系到我国经济的可持续发展战略目标,也影响着我国企业实现“百年寿命”的发展目标。

一、创业者继任发生的原因

(一) 创业早期,创业者更替是一种普遍的现象

现代创业的团队特征比较明显,团队创业已成为一种主要的创业类型。但由于创业团队在组建过程中的随意性,表现在他们要不是家庭成员的简单组合,要不就是朋友、同事、先前下属或其它有某种关系的组合(Kamm 等,1990)。而很少会考虑到彼此在功能、异质性的或人口特征上的互补。因此创业团队在企业经营过程中经常会产生一些利益或经营观念的冲突,导致创业者更替通常很普遍。例如,美国 Inc. 杂志列出的 25 个发展最快的小公司中就有几乎一半创业团队没有共存超过创业前 5 年(1983)。Cooper & Daily(1999)的研究发现所有的创业团队都几乎有很高的人员更替率(turnover)(Francis 等,2000)。

(二) 创业者继任的几种模式及其特点

通常发生创业者继任的原因有三种:自愿继任,非自愿继任以及由于一些自然周期的原因(疾病、退休、死亡等)产生的继任。所谓自愿继任是指创业者主动选择离职的继任方式;非自愿继任是指创业者被动离职的继任方式;第三种是指由于创业者健康、退休、等自然原因死亡发生的继任方式。继任者的来源有两类即内部来源与外部来源。把继任发生的原因和来源组合起来,有这样六种继任模式(如表 1)。

四、结语

战略性员工激励即使在西方国家也是属于比较新的研究领域,对于正处于转型期的中国企业来说,无论是理论研究还是实际应用都还存在着诸多的问题。但是,随着我国改革开放的不断深入,特别是我国已加入世界贸易组织多年,我国经济在相当大的程度上已融入全球经济一体化进程。一方面,企业面对的竞争环境越来越复杂,竞争程度也越来越激烈;另一方面,企业员工的素质也在不断提高,知识型员工逐步成为员工队伍的主流。这些变化促使企业要不断进行管理等方面的创新,以便不断改革企业管理的模式、制度、方法和手段,使之与企业发展战略相适应。激励制度作为一项重要的管理制度,要想让它发挥更大的作用,必须要站在企业发展战略的高度来进行规划、设计与实施。我们坚信,经过我国广大的管理理论研究和应用研究工作者的不懈努力,能够探索出一种符合中国国情的基于战略的员工激励制度,并以此开展战略性员工激励工作,这将会给中国的企业或组织的发展带来勃勃生机。

[参考文献]

- [1]李宝元. 战略性激励——现代企业人力资源管理精要[M],经济科学出版社,2002 年 8 月版
- [2]程远亮,黄乾. 人力资本产权激励:知识经济时代激励制度的选择[J],经济经纬,2001 年第 4 期
- [3]周其仁. 市场里的企业:一个人力资本与非人力资本的特别合约[J],经济研究,1996 年第 6 期
- [4]郝云宏. 企业家激励:制度激励、形式激励与激励形式[J],经济学家,2000 年第 2 期
- [5]刘琴,徐拥军,陈幸华. 论知识型员工的激励[J],求索,2002 年第 5 期

^{*} (本文是安徽省省学术技术带头人重点资助项目《创业团队、企业家精神对企业成长的影响研究》(项目编号 2004hbw05)成果的一部分。负责人安徽财经大学管理学院院长陈忠卫教授。)