

领导艺术：激励的精度、灰度及融合

● 钱锡红 叶广锋

【摘要】激励措施的精度包括物质激励、控制激励时机与频率、压力激励、目标设置。激励措施的灰度包括精神激励、激发内在动机、传递战略愿景。为了掌握激励的主动权,领导者要善于融合物质激励和精神激励、内部激励和外部激励、任务清单和战略愿景,从而在激励措施运用上实现精度和灰度的平衡。

【关键词】领导者;激励;精度;灰度;任务清单;战略愿景

【作者简介】钱锡红(1982—),女,广州医科大学讲师、管理学博士,研究方向为组织行为、社会网络;叶广锋(1976—),男,通信作者,广州医科大学副教授、管理学博士,研究方向为人力资源管理。

【中图分类号】C933

【文献标识码】A

【文章编号】1003-2606(2019)14-0096-04

DOI:10.19572/j.cnki.ldkx.2019.14.028

领导者有效地运用激励措施才能激发员工的工作动机,从而使员工有更出色的工作表现。当前,主流激励理论从不同角度研究了人的需求构成以及针对各类需求的激励措施,普遍重视激励措施精度的控制,而对激励措施灰度的认识明显不足。因此,本文首先对激励措施精度的相关观点进行论述,再阐述保持激励措施灰度的重要性和其内涵,最后对激励措施精度与灰度的融合提出建议。

一、激励措施的精度

20世纪初,在泰勒的科学管理原理推动下,西方管理学界开始重视经济利益对员工的激励作用,并广泛应用于各类组织。激励理论的发展经历了一段较长时期的经济利益计算与量化的过程,例如,计时工资制、计件工资制等都是为了对激励措施进行精度控制而产生的。

(一)物质激励

物质激励是一种最基本的激励措施,管理制度完善、薪酬制度完善的组织在物质激励方面都有一套成型的制度依据,物质激励的精度控制远非非物质激励容易许多。实践中,很多物质激励措施都有明确的计算依据,如基本工资、绩效奖金、认股分红、各类基金与福利等激励。这些物质激励措施都必须计算严谨且合理,否则,一是容易让员工抓到企业不公平和歧视用工的把柄。二是很容易触犯《劳动法》《社会保险法》等相关法规。三是激励奖

赏的度需要精确把握,要求太低而奖励太高,容易让员工觉得奖赏得来全不费功夫,不能激发员工的积极性;但如果要求太苛刻而奖赏太低,又容易让员工觉得奖赏太吝啬小气,起不到该有的激励作用。

因此,组织对物质激励的精度控制在任何时候都不能放松,既不能过高,也不能过低。此外,物质激励的标准也应该对组织内外的相关主体公开。

(二)激励时机与频率

“雪中送炭”和“雨后送伞”的效果不一样。激励强化理论提出,在员工有良好的表现时,领导者应该尽快给予奖励。强化的时间间隔越短,效果越好;强化的时间间隔越长,效果越差。因此,激励要及时,领导者要尽量准确地把握激励的时机,根据多种客观条件,选择及时激励与延时激励、规则激励与不规则激励,并加以综合运用。

激励频率是指在一定时间内进行激励的次数,比如,月度奖、季度奖、年度奖、定时的表彰大会等,都是激励频率精度控制的范例。领导者对激励频率进行设计时要综合考虑多种因素,例如,激励对象的综合素质、任务和目标的明确程度、工作的内容和性质、劳动条件等。一般来说,面对员工综合素质较差、任务目标不明确、工作复杂性高、较长时期才可见成果、工作条件和环境较差的情形时,领导者应尽量提高激励的频率;相反,对于员工综合素质较好、任务目标明确、工作比较简单、工作条件

和环境较好的情形,领导者可适当降低激励的频率。总之,为了有效推进管理工作,领导者应最大限度地对例行事务的激励频率进行量化。

(三)压力激励

事实上,为了使压力真正发挥激励的作用,领导者需要结合不同员工、岗位来控制工作的压力。相关研究发现,不同的员工对待压力具有不同的自我调适能力,如有些员工在压力面前容易产生挫败感、焦虑、烦躁,且较难恢复到正常的心理状态,而有些员工能相对较好调整状态,从而积极应对压力,并焕发工作积极性。此外,领导者在设计压力强度时,也要考虑不同岗位的不同特点。一般而言,创新性越高和越需要承担责任的工作岗位,员工需要承受的工作压力也越大。例如,部门负责人承担的工作压力要比普通员工的更大,因为部门负责人要面对很多不可控的因素,其业绩高低不仅取决于自身的努力程度,还取决于政策环境、市场环境等。

总之,工作压力不可避免,没有压力员工很容易丧失危机意识,领导者要善于运用科学的方法对员工的工作压力进行精度控制,评估员工的工作能力和心理承受能力,从而分配不同的工作压力;通过工作环境改善、福利计划设计、组织人文关怀等措施将员工的压力控制在一个比较适当的范围内,真正发挥压力的激励作用。

(四)目标设置

目标管理作为“管理中的管理”,同时也是激励的重要手段被广泛应用。在目标管理中,目标设置是关键环节,是由组织的最高层领导制定一定时期内整个组织期望达到的总目标,然后由各部门和全体员工根据总目标的要求,制定各自的分目标,并积极主动地实现各自目标。

目前对目标设置的原则已普遍达成共识,围绕目标设置的精度也提出了一些要求:①目标要具体、可衡量;②目标要可实现,既不能太高也不能太低,太高的话员工压力过大或丧失信心,太低的话达不到激励的效果;③目标要有期限,一个没有期限的目标形同虚设,达不到激励的效果;④目标要将员工个人发展与组织发展相结合,目标的实现能够达到个人和组织双赢的效果。

总之,领导者利用目标来激励下属时,一方面要重视对目标设置精度的控制;另一方面也要重视目标设置过程中人的作用,因为员工自主参与目标的制定、实施、控制、检查和评价本身也是一种激励。

二、激励措施的灰度

随着人际关系理论、心理学、行为科学等学科对激励理论的完善和发展,一些非经济要素(工作特征、员工情感等)的激励作用开始受到实践者的关注,但这些非经济要素较难量化。所以,盲目追求激励措施的精度有时不但起不到激励的作用,可能还会适得其反。因此,领导者需要在激励措施的精度控制之外重视激励措施灰度的运用。

(一)用褒奖等精神激励为管理留下空间

组织不断创新推出各种福利与薪酬措施以满足员工的物质需求,但往往将注意力集中在物质激励的设计与计算上,而忽略了对员工精神需求的满足。事实上,精神激励不是与物质激励平等的相对概念,而是不同层次上的概念。物质激励主要满足人的低层次需要;而精神激励包括所有以思想、观念、信念、情感、期望、荣誉等非物质手段为特征的激励形态,侧重于对需求对象的接纳、领会、体验和享受,表现为对高层次需求的满足。

一系列的实验和研究表明,关怀、认可与尊重等精神激励会调动人的内在工作动机。但精神激励措施较难进行精度把控,同时也不适合进行精度控制,例如,领导者应该何时给予员工关怀和尊重,给予多高的关怀和尊重,这类问题显得非常滑稽可笑。因而,领导者在实践中,可以灵活运用精神激励,在实施表彰、提供培训、改善工作环境与条件、开展组织文化活动等激励时,重视宣传与引导这些活动的精神意义。同时,领导者也要注意让精神鼓励和褒奖公开化,例如,领导者可以尝试在全体大会上,公开表扬出色的员工,或者在绩效评比中,让获奖员工上台领奖,以此取得更好的激励效果。

(二)调动员工工作的内在动机避免丧失管理的灵活性

激励强化理论认为,人的行为可以通过外部激励得到强化,但其忽视了人的认知对行为的影响。我们发现,一个做什么事情都靠外部激励的员工,时间久了,越来越难调动其工作积极性,其做什么事都是为了报酬,而不是发自内心的兴趣和热情。因此,如果组织把物质激励措施与被激励事项结合起来,定得过死,则只会让领导在用人上丧失灵活性。

心理学的认知评价理论认为,人有追求自我胜任感和自我决定感的心理需求,这种心理需求不仅是个体内在动机的表现,同时也激发和维持着个体的内在动机。内在动机是人出于兴趣、爱好等发自内心的想要做某事的动力,并不是为了迎合外界的

期望(外在动机)。

心理学家通过一系列的实验证明,外部物质激励的涉入会降低个体做出某种行为的内在动机,特别是金钱回报会明显降低人的内在动机的强烈程度。当一个人本身就想要做某件事并且做这件事能得到报酬时,他对这个任务重要性的认知会重新评估,此时他的内在动机(他认为这件事很有趣)会转换成外在动机,其注意力就会集中在对金钱的回馈与享有上。

那么,如何将一位受外在动机驱动而工作的人逐渐转变成一位受内在动机驱动而工作的人呢?心理学家研究发现,类似口头表扬和积极的反馈这些精神鼓励会调动人的内在动机,因为口头表扬是无法通过外部介质而被评估的。这会使个体认为,自己独立完成任务是因为个人的喜好而非物质的驱动。

认知评价理论给领导者的启发是,千万不要认为物质激励到位的员工一定会卖命工作,钱不能买到一切,过度受外部物质激励的员工可能反而会越来越丧失工作热情,成为完全受钱驱使的员工。人性的特点是不喜欢为别人做事,而愿意为自己做事,如果一个人是为自己做事,信念、理想、兴趣就是最大的动力。最后,领导者不要忽视口头表扬等激励形式,在物质激励适度的情况下,这些激励会增强员工工作的内在动机,让他们从工作中体会快乐。总之,信念、理想、兴趣是领导者可以赖以激发员工内在动机的灰色地带。

(三)任务清单之外传递战略愿景

目标管理理论提出,要将组织的使命和愿景层层分解为部门、团队、员工个人的目标直至任务,任务规定得越明确,可行性越强,员工也越不容易感到迷茫。但目标管理理论过于强调目标和任务的细化与量化,使得组织如果有临时任务分派或调动,员工就有充足的理由反驳或拒绝,例如,“按照公司的规定和我的工作任务书,这个事情不归我管”。同时,给员工的任务清单越清晰具体,员工就越没有想象空间,越容易陷入停止思考的境地,员工除了点头接受,基本没有其他收获,因而也起不到激励作用。

领导者在督促员工完成任务清单和细分目标之外,还要掌握表达战略愿景的艺术,要时常传递对于未来的美好设想,给员工提供一定的想象空间和可能性,并表示员工将由此和组织一起成长。但这种战略愿景千万不能过于空泛,沦为空中楼阁,

否则,下一次再用同样的愿景激励员工时可能不被信任。总之,画饼充饥要让员工先闻到饼香,如果领导只会画饼诱惑员工,一直让员工饿着肚子,那么员工就会想办法另谋其他出路。

三、激励措施的融合艺术

每种激励制度都有一定的适用环境,并不存在一个放之四海而皆准的激励措施。在组织管理中,有些激励措施的精度易于控制,但有些激励措施的精度不易控制,为激励管理留下了一定的灰色地带。事实上,这种处于灰色地带的激励措施如果运用得当,和其他易于控制精度的激励措施相结合,将会相得益彰。

(一)物质和精神激励相融合

衣食住行等物质需要是人类生存的基础,因此,许多组织十分重视物质激励,把它视为最基本的激励手段。物质激励范围很广,可以将长期(培训、分红)与短期(加薪、福利提升)、无形(提供更好的办公条件)与有形(补充住房基金)的物质激励结合使用。

但随着社会经济的发展,员工对精神层面的追求也越来越高,尤其是知识型员工与中高层管理人员。因此,领导者应在实施物质激励的同时,兼顾员工的精神需求,如员工的人际关系需求、情感需求(爱、认可、尊重等)、自我实现需求等,通过表彰、组织文化建设、改善工作环境、工作丰富化等方式满足员工的精神需求,激发员工的工作热情。精神激励对于创业型企业、低利润率行业等尤为重要。

物质激励和精神激励是两种相辅相成、相得益彰的激励手段。单纯的精神激励只能在短期内调动员工的积极性和创造性,如果仅仅只有表扬而无任何实质奖励,这种激励的效果很难持久。比如,上司时常表扬某位员工,那该员工在产生荣誉感的同时,也会产生加薪、晋升的期待,如果领导没有任何实际的表示,难免会使该员工感到领导的表扬是虚伪的,因而日后不再把领导的表扬当回事。同样,单纯的物质激励也有其局限性,可能使员工丧失工作的内在动机。值得注意的是,人的物质欲望是不断升级且无止境的,如果只有单纯的物质激励,将可能只强化了员工的物质欲望,同时,由于物质激励边际效用递减的原因,组织的激励成本也将会大大增加。

实践中,物质激励、精神激励措施设计精妙的组织往往能使这两种激励产生互补作用,既能够以工作使命感、工作自主权、正面回馈、与员工交谈等

非物质形式间接促进员工物质需要的满足,也能够以工作环境改善、提供福利、提供培训、物质奖励等物质形式满足员工物质需要的同时从关怀、认可、尊重、归属感等方面满足员工的精神需要。^[1]因此,组织的物质激励与精神激励并非完全独立的关系,领导者要重视两者的融合与交互。

(二)内外激励相融合

外部激励强调了外在环境的作用,但实践表明,并不是所有情境下领导的外部激励措施都能起到强化、巩固行为和激发动机的作用。在不同情境下,员工对于外部奖励所传递的能力意义、信息意义或者控制意义也有不同的认识。有员工得到奖励后会把原因归结为自己的努力和能力的得到了认可,这种情况下外部奖励被员工感知为积极的能力意义,因而激发了员工的学习动机。在有的情境下,员工将领导给予的外部奖励感知为消极的控制信息而不是自我决定感和能力感,在这种任务情境下,员工非但不会得到激励反而影响其内部动机。

因此,领导运用外部奖励激励员工时,对于好的表现同时也要突出对当事人能力和努力的肯定,此为内部激励,强调员工主观意愿的作用,突出员工的自觉意识与自我完善,从而激发员工做出符合组织期望的行为。内部激励容易让下属形成责任感、光荣感、成就感,合理运用内部激励将能获得持久的良性激励效果。例如,领导表现出对员工的期望和信心,员工将也会对自己充满信心,并努力应对工作挑战从而获得良好的工作业绩,在得到更高的肯定后,员工工作会表现得更加出色,从而形成良性循环。

但是,领导者在运用内部激励时也要关注员工的内部差异,注意同伴影响。多数员工在内部激励形式中都偏好社会认可型奖励和特权型奖励,但也有部分员工对领导的内部激励行为并不领情。因此,针对此类员工,领导的谈心和沟通十分必要,以避免这部分员工被边缘化。与此同时,同伴间的认可也会对员工感知积极的奖励信息产生影响。研究表明,员工对于同伴的评价,即同事对于自己得到奖励这件事本身的看法很在意,而往往在团队情境中,来自同伴的不理解甚至是排挤将会降低奖励所传达的积极意义。因此,领导应引导员工树立对奖励的正确观念,建立起公平的奖励规则,积极创建员工之间互相促进、互相鼓励的氛围。

(三)任务清单与战略愿景相融合

任务清单是为了完成特定阶段的具体目标而

需执行的具体事项,一味地用任务清单来管理所有的员工只会让领导者在关键时刻陷入被动的境地。因此,在实践中,结合不同员工的素质和岗位级别,可以灵活安排任务。例如,对于岗位级别较低或者综合素质较低的员工,可以多用任务清单来引导其开展工作;对于综合素质较高或岗位级别较高的员工,可多用目标和组织战略愿景来对其引导,由其自主制定要实现的目标,给予其充分的自主权。

在用战略愿景引导员工时,为了保持战略的灵活性,领导者也不要将战略愿景定得过细、过死,愿景是企业领导者对组织前景和方向的高度概括,一个能够激励员工的组织愿景一般有如下特征:①清晰。例如,美国西南航空公司自成立以来,只飞一种机型,给先来的顾客提供座位,只提供零食而不提供餐点等,其目的就是要保持快捷、低价且可持续的服务。②稳定。研究那些历史悠久的大型企业的发展历程,会发现他们的愿景相对业务来说更加持久、稳定,原因在于这些组织对客户需要什么、自己擅长什么、如何经营、如何实现多方利益平衡等问题有着深刻的理解。③独特。一个好的愿景常常是独一无二的,绝大多数成功的组织都只做一件独特的事情,并且做得非常出色。④服务。组织存在的理由就是提供有价值的产品和服务,那些坚持服务意识的组织才有机会生存、发展和壮大。

好的组织愿景能够帮助员工明确努力的方向并且精简聚焦,使员工摆脱具体事务和任务清单的困扰。员工在战略愿景的指引下,用心体会个人应该做什么,面临怎样的未来,要在关键时刻进行权衡和事项排序,而不是机械被动地去执行任务清单。此外,领导者还要经常进行战略演讲,确保战略愿景能够被员工理解,要把组织的行为和愿景关联起来,并适时地加入新故事、新案例对组织的愿景进行新的诠释,以使愿景适应不断变化的外部环境。

参考文献:

[1]殷明.非物质激励的内涵与范围探讨:兼论物质激励与非物质激励的融合[J].劳动保障世界,2016(20):57-59.

责任编辑 于小曼

E-mail: ldkxyxm@163.com

电话: 0371-63861565