

# 论激励机制与人力资源开发

关培兰

人力资源的开发问题历来是一个重要问题,它关系着国家的兴亡、事业的发展。物质资源和人力资源都是经济建设,社会发展不可缺少的。从根本上说,人力资源又是最为宝贵的资源。物质资源的开发,要靠科技的进步,而科学技术的发展和运用,又必须通过人去实现。只有具备现代化素质的劳动者,才能使整个物质资源的效能发挥出来。科技越发达,现代化程度越高,开发人力资源越显得重要。如何开发人力资源,国内外学者及经营者进行了很多的探讨,本文主要结合中国实际,谈谈激励机制对人力资源开发的影响。

## 一、激励机制对人力资源的影响

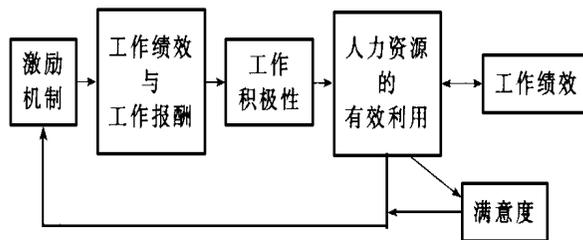
人力资源开发是指对蕴藏于社会中的推动经济和社会发展的劳动者的能源进行充分开掘和利用。人力资源开发的最终目的是提高组织成员的素质和劳动积极性、创造性,使个人的工作绩效达到最大值。影响个人工作绩效的因素主要有两个,一是个人具备的个人素质,如能力(包括知识、技能、智商、情商、体力等);二是工作的积极性(包括对工作的态度,是否勤奋刻苦,是否敬业尽责等),而影响工作积极性的除了个人素质水平以外,还有工作绩效与工作报酬的科学性、公平性,即良好的激励机制。激励机制是指将奖励和惩罚的措施作用于个体或群体,经过人们逐渐的认识、吸收和内化,而形成的引导人们的思想和行为的习惯力量。它主要有动力机制(奖励)和约束机制(惩罚)两大部分组成。

工作绩效与工作报酬的关系是激励机制的重要内容,它反映了对一个人的公正评价问题,涉及到体制是否合理、有效地调动积极性的问题,体现一个组织的价值取向。支持什么,奖励什么,弘扬什么,通过组织的价值评价和价值分配反映出来,而价值评价和价值分配体系又通过合理的激励机制体现出来。激励机制必须解决工作绩效与工作报酬的结合问题。回顾计划经济几十年,为什么人们工作积极性不高,劳动生产率低,社会责任感差,关键是机制不合理。在家庭联产承包责任制实施以前,自留地的庄稼和生产队的庄稼明显的不同,原因是集体的收成好坏与农民的切身利益没有直接关系。在一些党政机

关,人浮于事,互相推诿,办事拖拉,一个非常简单的原因是干部责任不清,角色模糊,评判标准不明确,干好干坏一个样,干好了没得到奖励,干坏了不会受到惩罚,混日子的照样提拔、重用。同样的,如果大学生的学习成绩、在校表现与其毕业后的分配、发展无关,或者说我们社会的就业机制、人事制度、人才市场不是根据能力、素质配置大学生资源,而是凭关系、走后门、投机取巧,靠计划的强制性和随意性配置资源,在校学生的管理,学习的动力都会受到影响。

激励机制通过影响积极性而影响工作绩效。不合理的机制一定是责任、义务、权利不统一,赏罚不明,衡量标准不明确,而这正是导致工作绩效与工作报酬脱节的直接原因。

激励机制与人力资源开发的关系如图示:



所以,合理的激励机制是人力资源充分开发利用的根本保证。

## 二、建立激励机制的原则

建立合理激励机制的标准,必须是有利于工作绩效与工作报酬挂钩,调动工作积极性,有效地开发利用人的潜能,有利于创造一个高质量的工作环境,有利于选才、用才、育才、留才。要达到这样的目标,组织在建立激励机制时要考虑以下三大原则:

### 1. 人本原则

有利于人力资源开发的激励机制必须体现以人为本的原则,把尊重人、理解人、关心人、调动人的积极性放在首位。机制的设计不是束缚手脚,禁锢思想,搞得一团死水,没有生机和活力。好的机制必须承认并满足人的需要,尊重并容纳人的

个性, 重视并实现人的价值, 开发并利用人的潜能, 统一并引导人的思想, 把握并规范人的行为, 鼓励并奖赏人的创造, 营造并改善人的环境。机制设计必须体现如下思想:

(1) 满足需要。机制只有满足人的需要, 才能使人产生归属感。激励机制要满足员工的安全需要, 使员工感到组织的力量是巨大的, 组织是可以信赖的; 地位需要——对于组织内作出成绩的员工, 组织和群体要予以承认, 并给予相应的地位; 自尊的需要——组织成员感到自身存在的价值; 情感需要——关心体贴员工, 注重感情投资, 协调人际关系; 权利需要——让员工参与各项管理活动, 并赋予其处理工作难题的一定职责; 实现目标需要——协调个人目标与组织目标, 把个人发展同组织发展紧密联系起来。

(2) 尚贤事能。对贤能之人, “富之, 贵之, 敬之, 誉之。”(《墨子·尚贤上》) 在组织内打破等级壁垒、资历界限、辈分差异、关系羁绊, 从贤不从众, 奖励有功之臣, 并提高其社会地位。

(3) 鼓励创新。创新意味着对旧事物的否定和对新事物的探索, 必然会遇到挫折和失败。美国一家成功的计算机设备公司在它的企业哲学中写道: 我们要求公司的人每天至少要犯 10 次错误, 如果谁做不到这一条, 这就说明谁的工作不努力。组织制度要反对因循守旧, 四平八稳, “不求有功, 但求无过”的思想行为, 允许失败, 给予改正错误的机会, 鼓励创新, 创造开拓型人才成长的环境。

## 2. 公平原则

即在选拔、任用人才的过程中, 在实施奖励的过程中, 要做到公开、公平、公正, 不凭长官意志、主观偏见、个人好恶判断一个人的工作表现, 得失成败, 而是“凭政绩论英雄, 靠能力坐位置”, 建立一套科学公正的、制度化、规范化的测评标准, 切实做到人尽其才。具体来说, 要从两个方面实现公正:

首先, 从横向看, 要在政治、经济、文化、人格上做到公平。在政治上公平就是一方面组织成员人人都是劳动者, 人人都可能成为领导者, 人人都有选举权、被选举权, 可参与到董事会、监事会和日常管理活动中去。另一方面, 必须把那些具有管理才能, 能够和愿意为大多数人服务, 公正廉明的人选拔进管理层, 对那些不称职的管理者, 该撤的撤, 该换的换。在经济上公正, 就是使工资、奖金反映劳动贡献, 对作出突出贡献者给予重奖。在文化氛围上公正, 就是对那些工作表现好, 有发展前途的人员有意识的进行培训, 给予接受再教育的机会。人格公平就是不论年龄、性别、出身、长相、宗教信仰、文化程度、社会关系、人格都应得到尊重, 不存在任何形式的歧视。

其次, 从纵向看, 要使组织内部人员的竞争在行为的起点、过程和结果上都做到公平。起点公平, 就是竞争在同一起跑线上, 竞争的条件是一样的。机制是针对每一个人的, 不能有特

权阶层, 不允许任何人凌驾于制度之上, 不能有任何人不受制度约束。过程公平是指竞争的规则相同, 规则不能绕行或跨越, 执行一视同仁, 不打折扣, 不搞优惠, 不讲情面。机制必须兑现, 否则就成为一纸空文, 比没有机制更坏。结果公平是指对于竞争的结果给予公平的认定和评价, 使结果对行为的过程造成影响, 结果公平体现了过程与结果的统一, 真正做到了职权明确, 授权合理, 奖惩公平。

## 3. 效益原则

作为人力资源有效发挥的激励机制的设计, 必然涉及到对人的价值评价问题。对人的价值评价必须遵循以下原则:

(1) 有利于组织的发展和组织目标的实现。激励机制设计要以事业发展为中心。衡量一个人在组织的才能、政绩, 必须看其是否履行了工作职责, 完成了组织任务, 促进了事业发展, 提高了组织的效益。

(2) 有利于把组织发展的局部利益与整体利益统一起来。组织内部每个单元(单位)的个体必须在本单位内尽职尽责, 服从安排, 使本单位充满活力, 尽可能对整个组织的发展多做贡献。另一方面, 当局部利益与整体利益发生冲突时, 要服从大局, 服从整体利益, 不能搞本位主义。对于那些对组织整体利益作出贡献的单位和个人, 要予以奖励。

(3) 有利于把组织发展的长期目标与短期目标结合起来。短期目标要服务服从于长期目标。激励机制的设计要防止投机取巧, 弄虚作假, 急功近利, 短期行为, 要从组织的长远发展角度来评价和看待个人行为。建立相应的项目责任制和责任监察制度, 以便清晰地考核绩效。

## 三、激励在人力资源开发中的作用

人力资源开发包括三个内容: 即培养性开发、使用性开发和政策性开发。培养性开发贯穿人的一生, 前半生大部分时间是在受教育。从幼儿园、小学、中学、大学, 主要是学习文化, 接受专业基础知识。即使在工作之后, 各级组织会加强对各类人员的专业培训, 造就尽可能多的具有科学文化知识和专业技能的劳动者, 不断提高劳动者的素质。培训对现代企业来说, 关系到它的生存和发展。因为科技发展日新月异, 企业要在市场竞争中立于不败之地, 员工的专业技能不仅要不断更新, 而且员工的价值观, 工作态度和行为也要适应社会发展的需要。因此, 现代企业对人力资源的培训与开发的内容广泛, 比如对企业文化的培训, 使员工一方面了解本企业的概况、结构、产品、物质状态(技术水平)、效益状况及在国内外同行中的地位; 另一方面使员工了解企业的价值观念、道德规范以及企业精神。这是员工培训的主要内容, 除此之外, 还包括与工作岗位相关的知识和技术技能。一般文化知识和知识更新, 本行业最新科技成果, 现代管理知识等。人力资源的培养性开发包括

更新知识、扩展技能、拓宽思维、转变观念和挖掘潜能。所以，培养性开发的关键是教育。

使用性开发，是指使用中开发人的智力和能力。任何人的能力都包括相互作用的三个基本条件：一是智力，它是能力形成发展的先决条件；二是知识，它是人们学习、实践经验的结晶，是能力形成和发展的后天条件；三是实践经验，它是能力发挥的中介条件。人力资源使用性开发的关键是用人的。

政策性开发，是说一个好的政策会使坏人变好，一个坏的政策会使好人变坏。政策能开发人，政策也能打击人。人力资源政策性开发的关键是要有一个好的政策，即尊重人及尊重人的价值的政策。

人力资源培养性、使用性及政策性开发的正常运行的基础是良性循环的激励机制。这个激励机制必须尊重人及人的价值，充分体现对人们劳动及工作贡献的客观公正的评价。在我国，人力资源开发的激励机制主要是通过一系列的激励手段来进行运作的。

第一，行政激励。这是国家行政机构和各个社会组织，包括企业按照一定的法规程序给予的具有行政权威性的奖励和处罚。主要有三种：一是按照法律规定和条令条例给予的警告、记过、留用查看、开除、判刑等处罚和嘉奖，如三等功、二等功、一等功、荣誉称号等奖励；二是国家有关组织评定的科技进步成果奖和科技发明奖等各种奖励；三是国家、军队、地方评定的科技进步成果奖和科学发明奖。行政激励既包括正强化，也包括负强化；既包括物质奖励，又包括精神鼓励。

第二，工作目标价值激励。期望理论认为，人们在追求目标、满足需要的过程中，激发力量，工作热情的大小，与他们对所从事的工作的价值的认识及实现工作目标的可能性有关。提高人们对自身从事工作价值的认识，让工作有趣，很重要，没有人愿意干自己认为不重要、单调、重复的工作。不同的人，对目标追求不一样。同样的目标，由于各人的需要、认识不一样，所处的环境不同，从而，目标在他心目中的效价也不同。如果想让人们干好一件工作，首先得给他们认为重要的好的工作去做。了解他们对什么最感兴趣，再安排合适的工作。让适合的人干合适的事。

第三，升降激励。主要是通过职务和级别的升级来激励人的高层追求，进取精神。该升不升，会影响人的工作积极性，创造性；该降不降，不仅害了当事人，也给他人造成不好的影响。所以，升降激励，必须坚持任人唯贤，升降合理：选对一个人，就会激励一大片，罚对一个人，就会教育一大片，这样才能起激励作用；反之，选错一个人，就会冷落一片，罚错一个人，就会寒心一片，不仅起不到激励作用，还会带来相反的效果。

第四，舆论激励。它是指运用社会公德、职业伦理的一般规范，造成某种舆论氛围，使激励对象产生一种荣辱感。其主

要方式是通过文件通报、报刊、会议以及墙报、广播、电视等宣传媒介，对先进事迹进行表扬，对不良行为进行批评，从而达到弘扬正气，抵制歪风的目的，形成奋发向上，合理竞争的良好气氛。

第五，持股激励。这是一种在西方发达国家非常流行的经理股票期权的薪酬激励制度。随着市场经济在我国深入发展的现代企业制度的广泛建立，我国也正在引进这一制度。当然这一激励原则的成立，首先要承认人力资本的产权价值。所谓人力资本，是指知识、技能、资历、经验和熟练程度、健康等的总称，实际上是指人的能力及素质。人是一种资源，这种资源具有潜隐性和增殖性。既然如此，人力资本不管在实践上还是在理论上，都是成立的。如果对此没有疑义，高管人员持股也理所当然。我国的现代企业制度改革必须跟上时代的发展，在制度方面要体现人力资本的地位，给予人力资本所有者一部分剩余索取权。这样，我国目前企业高层经理人员的名义收入偏低，灰色收入多，收入构成不合理的现象，也会得到一定的解决。我国专家认为，高管持股应成为一种长期的激励机制，以彻底改变现行制度的福利色彩。企业实行开放式股权结构，可以不断吸引和稳定优秀人才；增强公司凝聚力，使公司在不支付资金的情况下实现经理奖励；可以降低代理费；矫正经理人员的短视心理，从根本上改变经理人员不思进取和创新的心态，从而提高公司的综合素质和效益。

第六，组织文化激励。组织文化是指一个组织的价值观念、经营哲学、行为规范，是组织正常运作的软件基础。现代化的人才观念是组织的价值观念的重要内容，是指社会在特定时间内对人才的认识、培养、选拔和使用等方面占统治地位的一种社会意识。

一般来讲，人力资源开发的成功取决于高层管理者“以人为本”的价值观以及对员工价值的认识。管理者的价值观主要通过言语和行动表达出来，他们对不同的人力资源开发政策的守信与实施常常会感染员工。把对员工的尊重融入到人力资源开发措施中特别重要。如果组织没有显示出对员工的高度负责，雇员也不可能对组织高度负责，雇员的责任心根植于管理者对员工真诚和持久的价值观上，那些以牺牲员工利益为代价而采取权宜之计的管理者，同样不能期望员工反过来对他们负责。尽管合约能起到一定作用，但它的作用决不能与管理者对员工的尊重和员工对企业的归属感、认同感、献身精神相提并论。培养员工的主人翁意识，落实参与措施，让员工参与，是将人力资源开发政策与成功地实现高效、创新和高的工作生活质量结合起来的有效途径。

(作者单位：武汉大学工商管理系 武汉 430072)

(责任编辑：金萍)