

# 第一章 | 永恒不变的激励话题



激励是人类古老的行为之一。凡是有人群活动的地方必有激励，激励是人群管理的核心和最重要的职能，也是管理心理学研究的永恒话题（刘文军，2009）。

在远古时期，人类的力量太过弱小，为了对抗外界侵害或者为了获取更多的食物，人们便联合起来组成一个个群体，自发或通过推选产生群体领导者。在这些群体中，领导者需要处理一个特别重要的问题就是通过何种方式分配劳动成果可以最大程度地激发组织成员的积极性，进而获取更多的食物。为此，领导者在分配食物时，对于付出越多的人，给予的食物越多，进而激励他们更加努力地工作，这或许就是人类最原始的激励方式了。

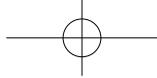
工业化革命之后，随着社会生产力水平的提高，出现了新的生产组织形式——企业。然而，如同远古时期的群体一样，企业也不可避免地面临着如何调动成员的工作积极性的问题。可以说，只要存在组织，就会产生激励问题。那么，人们对于激励是如何认识的呢？

## 第一节 激励的发展历程

激励问题是组织管理的核心问题。如何激发个体积极性、保持组织活力，这是每一个组织领导者必须思考的问题。激励机制是人类群体得以维系和延续的重要基础。因此，认识激励的发展历程对于领导者制定与执行激励政策的重要性不言而喻。

### 一、激励问题的历史溯源

激励是持续激发动机的心理过程，是一个心理学的概念，激励理论是伴随着西方心理学的发展而发展的（何成森，1997）。激励诞生于人们对人和社会的深度解读的基础之上，是人类认识自我的过程。回顾人类



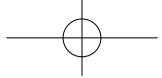
发展的历史长河，无论是在西方还是东方，人们对于激励问题的思考贯穿于社会发展的每一个阶段，东西方文化的差异造成了人们对激励问题的认识有所不同。

### （一）诞生于人性哲学土壤之上的西方激励思想

古希腊哲学家亚里士多德曾经说过：“劳动的目的是为了获得闲暇。”换言之，人们努力工作的终极目标是使自己摆脱工作的束缚。这句话听起来似乎有些前后矛盾，实则是从哲学的角度解释了激励的动因所在，表明了人们努力工作的激励因素是解放自我。当下社会上的热门词汇，如“实现自我价值”“实现财务自由”“实现时间自由”等，均表达了人们内心对“解放自我”的渴望。可以说，早在两千多年前，亚里士多德就已经洞察到了驱使人们努力工作的深层原因。

14 世纪之后，欧洲文艺复兴运动反对中世纪的禁欲主义和宗教观、强调个性解放的主张，强有力地冲击了中世纪黑暗腐朽的封建宗教束缚。在文艺复兴时期，资产阶级思想家认为人的私利是个人行动的内在动因，应重视人性、肯定人的价值，从而鼓舞广大人民群众勇于追求个人价值的实现。

紧随其后的资产阶级大革命进一步解放了人们的思想，即认为人的一切行动都可以从人的“逐利”本性加以解释。17 世纪的英国政治家、哲学家霍布斯认为，“对于每一个人，其目的都是为着他自己的利益的”，即人的自然本性是“自爱心”“自利心”，人是彻头彻尾的利己的存在（陆阳等，2012）。到了 18 世纪，法国思想家爱尔维修认为，利益是社会生活中支配人们行动的基础因素。他提出，“为了穿衣、为了养活自己和家属，总之为了享受与肉体需要的满足相联系的快乐，工匠和农夫才思想、想象和劳动”（沈俊，1998）。毫无疑问，爱尔维修将人们的工作动机归结为个人欲望。事实也正是如此，激发员工工作积极性的首要条件是企



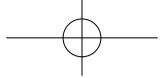
业提供的报酬至少能够满足让员工生存下去的基本需要，而这也是最低层次的个人欲望。

对人性进行深度剖析后，西方伟大的先贤们注意到了对个人利益的追逐是人们一切行为的内在驱动力。每个人参加劳动的目的无外乎为满足自身各种各样的需求，无论是物质层面的需求，还是精神层面的需求。以亚当·斯密为代表的古典经济学家们则提出了“经济人”概念，即人是理性的，人的行为动机源于对经济的追求，每个人都追求自身的最大经济利益，人们工作的目的是为了获取报酬，为此，需要用金钱与权力、组织机构的操纵和控制，使员工服从并为组织效力（邹碧海，2009）。可见，对人性问题进行不断探讨是现代西方激励思想形成的基础。

## （二）“百家争鸣”中的中国激励思想

春秋战国时期，社会动荡不安，各诸侯国林立，为了谋求自身发展，各国都在积极推行变革。这一时期，由于社会大变革，众多学者热烈争辩、著书立说，阐述各自的政治主张，创建了不同的学派，形成了“百家争鸣”的局面。不同学派的学者都对宇宙、社会、万事万物做出了解释或提出了主张，这些主张之中或多或少蕴含着激励的思想。在中国，“激励”一词最早出现在司马迁所著的《史记·范雎蔡泽列传》中：“欲以激励应侯。”这里，“激励”一词的意思是进行激发、使其振作。不同于西方人从人性的角度去解读激励问题，中国古人对于激励更多是从社会治理的角度进行阐述。

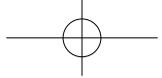
孔子作为儒家思想的创始人，提出了许多涉及激励问题的管理思想，其中较为突出的是“义利观”和“惠民思想”（高贤峰等，1997）。孔子的“义利观”首先肯定了所有的人都有追求富贵的欲望——“富而可求也，虽执鞭之士，吾亦为之”（释义：假如富贵是可以合理求到的，即使是给人执鞭的下等差事，我也愿意去做），即承认追求富贵是每个人的正常欲望。在此基础之上，孔子进一步强调了以“礼义”制约“利”的重要性——“见



利思义，见危授命，久要不忘平生之言，亦可以为成人矣”（释义：见到利益能够想想是否合乎道义，在危急关头能够挺身而出，虽然长期生活在贫困之中也不忘平生所立的誓言，也可以称作完人了），即把“义”作为自己的行为规范，把“义”作为人们对“利”的取舍标准，告诉人们要注意激励的方向，这是非常可贵的（俞文钊，2006）。同时，孔子的“惠民思想”强调统治者要对被统治的劳动者施以宽惠，即施行德政，包括在经济上实行惠民政策，在政治上宽刑罚、重教化，以此来使民众富裕、国家富强。如果把孔子的“义利观”看作是激励的方向，那么“惠民思想”就可以看作是激励的手段。孔子的“义利观”和“惠民思想”与老百姓的切身利益息息相关，可以说是中国激励思想的雏形。

不同于儒家以“仁义”治国、以“礼义”规范人们行为的主张，法家主张“以法治国”，即通过“刑罚”来规范人们的言行。韩非子就曾提出“赏罚分明”的治国理念，其在所著的《韩非子·二柄》中明确提出：“为人臣者陈而言，君以其言授之事，专以其事责其功。功当其事，事当其言，则赏；功不当其事，事不当其言，则罚”（释义：让群臣陈述其言，按照其言让其办事，然后按照其事责成其成功。如果大臣功效卓著，言行一致，就赏赐他；如果功效甚微，言行不一，就诛罚他）。这是说君主治国时，对于臣子的奖惩要按照其言行与功绩是否一致来衡量，进而激发臣子的责任心与积极性。

道家学派则提出了功利主义激励观，即追逐利益为人之本性的利益观。《管子·禁藏》中有“夫凡人之情，见利莫能勿就，见害莫能勿避”（释义：凡人之常情，见到利益没有不追求的，见到害处没有不想躲避的），这句话说明了所有人不分贵贱，都存在趋利避害的本性。在利欲论的基础上，《管子》中还提及了相应的基本方法：“得人之道，莫如利之”，即要给人以利益，正确地掌握“利”这个杠杆，由此就能做到“不推而往，不引而来”，充分发挥人的积极性。只有满足了人的需要，才能使人付出



努力，甚至使人能够自愿地放弃某些个人需要（袁闯，1998）。

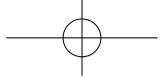
此外，中国古代兵法中也蕴含着朴素的激励观。《孙子兵法·始计》中就提到了“赏罚分明”等“七计”（主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？）是影响战争结果的重要因素。《三略》中的“军无财，士不来。军无赏，士不往”（释义：军队没有钱财，士兵就不愿来。军队没有奖赏，士兵就不勇往直前）直接说明了奖赏对军队建设的重要性，士兵之所以愿意冲锋陷阵，不仅仅是因为拥有家国情怀，可以获得丰厚的奖赏也是外在推动力。但是行军打仗除了要对将士论功行赏外，惩罚也不可缺少。《六韬》中的“尊爵重赏者，所以劝用命也。严刑重罚者，所以进罢怠也”（释义：加封官爵，加重奖赏，目的是为了劝勉官兵奋勇效命；实行严刑重罚，目的是为了督促疲惫的官兵坚持战斗）表明了正面激励与负面激励会对士兵行动产生不同的激励效果。

### 例证 1-1 望梅止渴

建安三年（公元198年）三月，曹操领兵第三次南征张绣，结果被张绣与刘表联军击败，只好撤退。时值盛夏，连续赶路的军士们口干舌燥、疲惫不堪，行军速度渐渐慢下来。曹操急于赶路，见此情形，心中十分着急。如何使军士们振奋起精神、快速赶路呢？忽然，他灵机一动，立刻传令下去：“前方有一片梅林，赶快去吃刚熟透的梅子吧！”军士们听到前面有梅林的消息，立刻觉得舌底生津、精神大振，奋马扬鞭，很快便到达了目的地。

（资料来源：南朝宋·刘义庆《世说新语·假谲》）

治国理政与行军打仗虽说有很大区别，但本质都是为了激发组织与个人的主动性，最终实现组织的行动目标。企业的管理亦是如此，通过



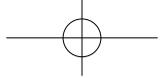
深入了解员工的心理活动，洞悉他们的内在需求，利用员工的逐利行为，可推动他们为满足自身需求而积极努力工作。

## 二、近代企业管理中的激励方式

企业管理问题存在于企业发展的每一个阶段，对于管理者而言，如何有效地激励员工使其创造更大的价值始终是绕不开的一个问题。对于员工而言，他们一方面希望自己付出的劳动能够得到管理者的认可，得到相应的奖赏；另一方面，出于人的惰性、私利性，他们总是希望自己能尽可能“偷懒”，以最少的投入获取最多的收益。那么，通过什么方式可以有效地激发员工的工作积极性呢？在近代企业的发展过程中，激励员工的方式在不同的时期是有所区别的。

### （一）以“大棒”为主的激励方式

以“大棒”为主的激励方式是指以恐吓和惩罚作为激励人们努力工作的主要措施，具体包括扣罚奖金和工资、降职、调岗至冷岗位、批评责骂、业绩考核惩罚和辞退等。此种激励方式主要适用于那些自觉性较低、安于现状和丧失斗志的员工，是奴隶社会与封建社会时期常见的激励方式。例如，在中国古代帝王修建大型宫殿等大规模的集体劳动中，这种激励思想就表现得淋漓尽致。以恐吓与惩罚为主的激励思想在 20 世纪以前是普遍存在的（刘正周，1998）。近代欧洲资本主义兴起之后，为了获取更多的利润，企业主往往通过制定严格的规章制度，压迫工人进行工作。在资本主义发展早期，新兴的企业主还保留着封建领主的陋习，在管理上通常采用粗暴的方式对工人进行监督，增加工人的劳动时间，为自己获取最大的利润。在近代企业管理中，采用以“大棒”为主的激励方式虽然能够起到一定的惩戒效用，但是其效用会随着惩罚次数的增加而减少。也就是说，每一次惩罚的力度都必须比上一次更大，才能取得效果。当惩罚到极致时，企业主与工人之间的矛盾会加深，从而引起



员工的反感与对抗，如欧洲早期“工人运动”的爆发。

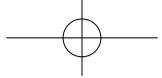
### （二）以“胡萝卜”为主的激励方式

此起彼伏的工人罢工运动让早期的管理者逐渐意识到，仅凭原始的“大棒”方式，并不能够有效地调动员工的工作积极性。因此，管理者亟须使用新的激励手段刺激员工提高工作效率和业绩。20世纪初期，美国古典管理学家泰勒通过长期对生产现场活动的亲身观察，认识到缺乏科学管理是造成工人“磨洋工”、劳资冲突和工作效率低下的主要原因。为了更好地激励员工，泰勒设计出一种具有刺激性的报酬制度，即差别工资制，工人干得越多，拿的工资越多。泰勒的这种科学管理思想建立在“经济人假设”的基础上，即每个人都是追求自身经济收入最大化的“经济人”，只有物质利益（金钱、地位和良好的工作条件等）才是激发其工作积极性的重要动力。因此，企业应该用物质利益去刺激工人的工作积极性，即实行以“胡萝卜”为主的激励方式。

“胡萝卜”喻指企业给予员工的奖励，这种奖励往往是金钱或其他物质激励。在企业管理范畴中，“胡萝卜”的含义被引申为有效的赏识和激励机制，主要包括职务晋升、岗位调整、权力分配、工资奖金和生活补贴增加等。这种激励方式适用于把追求物质利益放在第一位的员工，在使用初期能够收到立竿见影的效果。但随着社会经济的发展、激励对象需求内容的变化和层次的提升，这种激励方式的效果将呈递减衰败状态，有时甚至为零。当物质不是员工追求的重点时，给予再多的“胡萝卜”也起不到相应的激励作用，此时采用新的激励方式势在必行。

### （三）以“精神奖励”为主的激励方式

不可否认，金钱的确是激励员工的有效方式，一个稳固的报酬计划对吸引、留住员工能起到一些作用。但是，物质激励并不是唯一有效的激励办法，而且，很多时候，若使用不当，不仅起不到激励的作用，反



而会引起反作用。原因很简单：一方面，金钱所起到的激励作用没有长久性，额外得来的金钱会很快地被员工花掉，并快速地被遗忘，这与管理者所希望实现的长期性、永久性激励的目标是背道而驰的（滕飞，2013）；另一方面，若长期使用较高的薪资或奖金等刺激和激励员工，会使企业的人力资源成本越来越高，不利于企业的生产经营。

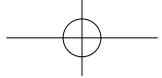
为了研究影响人们工作效率的因素，20世纪30年代，美国哈佛大学的心理病理学教授梅奥率领研究小组在美国芝加哥郊外的霍桑电器工厂进行了长达8年的系列实验，也就是著名的“霍桑实验”。实验结果表明，人际关系及非正式群体规范对员工的工作效率具有重大的影响，员工激励方式应以人性为出发点，员工的社会及心理因素是决定其工作满意度和生产力的主要因素，只有当员工的社会及心理需求得到满足之后，才能提高员工的生产力。霍桑实验之后，企业的管理者们开始注重员工的心理需求，除了使用传统的“大棒+胡萝卜”的激励方式外，开始给予员工“精神”奖励，如对员工的成绩表示认可、打造组织发展愿景、引导并鼓励员工实现自我价值等。

### 三、现代企业管理中的激励难题

现代企业面临的运营风险、管理难度和复杂性不断加大，企业组织效率和活力难以得到最大限度的释放。如何采用科学的激励方法盘活人力资源、激发组织活力是提升企业生命力和竞争力的重要管理任务。每一个成功的企业都应有一个完善的员工激励机制，用以调动员工的积极性、主动性和创造性，保证组织目标的实现。但是，很多企业似乎并没有做到这一点，员工激励问题始终是大部分企业面临的一个管理难题。以下几大问题是现代企业普遍面临的激励难题。

#### （一）员工频繁离职

随着人才市场的日益成熟，人才流动逐渐成为常态，与之伴随的员

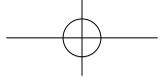


工频繁离职现象也越来越普遍。按理说，员工因发展需要离职是企业正常现象，但是，如果公司每年招进来的新员工待的时间都非常短暂，抑或是企业骨干员工陆续离职，那就属于异常现象了。一般情况下，导致员工频繁离职和中高层管理人员非正常离职的原因，除了经常加班、事务繁多之外，更多的诱因是薪酬偏低、缺乏上升空间、竞争环境不公平等。也就是说，员工离职无外乎是企业的管理模式出了问题，不能有效地激励员工，没有让员工充分理解和认同公司的价值观。对此，马云曾经指出：“员工的离职原因很多，只有两点最真实。一是钱没给到位；二是心委屈了。”以上这些原因，归根到底就一句话：干得不爽。

员工的离职意向与企业给予员工的认可度和员工对工作的满意度紧密相关，实际上就是企业对员工的激励是否落到了实处，是否满足了员工的需求。与其承担由员工高离职率带来的企业人力资源管理的成本负担，企业倒不如将更多的关注力放到员工激励上。根据美国劳动力市场的调查研究：在员工离职群体中，约 20% 的员工属于必然离职，80% 的员工属于可避免离职（刘聪，2013）。可见，企业管理者在利用激励手段改善高离职率方面有很大的发挥空间。激励的难点在于企业对员工个人发展承诺的兑现、工作竞争环境的营造、员工人文关怀的落实等，管理者只有在以上方面均有所突破，才能避免企业陷入员工频繁离职的艰难处境，进而为企业和员工的发展创造基础条件。

## （二）奖励方案设定了，业绩却下降了

很多管理者认为，给下属设定一个很有“吸引力”的奖励方案就可以充分调动员工的工作积极性，然而结果往往事与愿违——奖金发了，业绩却并没有达到预期的效果。事实上，期望值过高的激励方案会使员工的压力过大，以致超过其承受能力，导致员工产生可望而不可即的心理，即“反正我们再怎么努力也达不到目标的，那么就按照以前的方式完成多少是多少吧”。如何设定奖励方案的最佳压力点是一门艺术，需要管理



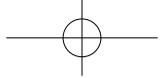
者熟知员工的心理预期值。此外，奖励分配缺乏公平性也会使激励效果大打折扣。比如在某些国有企业中，管理者对员工进行物质奖励时总是优先考虑如何维护职工队伍的稳定，要照顾各方面的利益，表面上十分公平合理，但实际上并没有做到按劳分配、多劳多得，激励缺少公正性（张克磊，2014）。“利己”“嫉妒”是人的天性，分配不公平会直接打击员工的工作积极性，催生员工的消极怠工情绪。

### （三）如何授权

充分授权是对群体的最佳激励。一般来说，人都有进取心，都追求成就感。一个人的职位越高、权力越大，他掌握的资源也就越多，也就越有可能取得更优异的成绩。对于在某方面做得比较好的人，管理者可以适当给予其更高的权力。这样，基于获得成就感，他自然会投入更高的热情，调动更多的资源以做出更优异的成绩（方杰，2013）。对于企业来说，对下属适当授权，一方面可以将管理者从烦琐的事务中解放出来，专注于重大事件的处理；另一方面，授权能够有效地激励员工努力工作。员工有自我主张和获得他人认可的愿望，对员工授权体现了公司对员工的信任，这是符合人性的管理。另外，授权对下属的成长也非常有利，员工获得授权后会更加关注自我实现、自我提高。需要注意的是，授权的关键在于权责合一，而目前企业在经营管理的授权活动中存在诸多问题，如授权不足、授权不当、授权后监管不力以及权责不明等，这些问题的存在显然不利于加强和保持企业的竞争优势（王昌林，2006）。

### 例证 1-2 事事躬亲，未必尽责

诸葛亮在上后主的《自贬疏》中写道：“……至有街亭违命之阙，箕谷不戒之失，咎皆在臣授任无方。”诸葛亮忠心耿耿地辅助阿斗，日理万机，事事躬亲，乃至“自校簿书”。一次，司马懿接见诸葛亮的使者时问诸葛



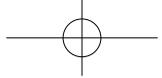
亮身体好吗？休息得怎么样？使者对司马懿说：“（诸葛亮）夙兴夜寐，罚二十以上，皆来览焉；所敢食不至数升。”使者走后，司马懿对人说：“孔明食少事烦，其能久乎！”果然，不久后，诸葛亮病逝军中，蜀军退师。诸葛亮为蜀汉“鞠躬尽瘁，死而后已”，但蜀汉仍最先灭亡，仔细分析可知这与诸葛亮不善于授权不无关系。

西汉著名丞相陈平曾言：“宰相者，上佐天子理阴阳，顺四时，下育万物之宜，外镇抚四夷诸侯，内亲附百姓，使卿大夫各得任其取焉。”作为领导必须学会正确授权，诸葛亮作为蜀汉丞相，多才多艺，工作勤勤恳恳，每日起早睡晚，各种事务都要亲自处理、亲自过问，“自校簿书”“罚二十以上亲览”以致积劳成疾，过早离开人世。现代社会，领导的工作千头万绪，极为繁杂，如果领导干部事无巨细、事必躬亲，即使有三头六臂，也会应接不暇，结果难免事与愿违，所以领导必须学会正确授权。

（资料来源：张向前，2003）

#### （四）如何赋能

较之传统的企业组织管理模式，赋能更能激发员工的潜能与活力，增强员工的竞争优势。7-ELEVEN 便利店可谓给员工赋能的企业典范，它将在加盟的过程中总结出的帮助便利店成长的有效方法系统地赋能给便利店的经营者、物流中心与生产企业，极大地提高了便利店的运营效益和效率。如何才能通过科学、合理的赋能，激励员工积极向上、奋发有为？重中之重就是给予员工发展的空间，进而激发员工的积极性，促进员工的成长和企业的发展。为此，企业管理者应注重从结构性赋能、领导赋能和心理赋能三个层面做出努力。具体而言，就是在优化组织结构，发挥团体优势；改善领导方式，创新管理思维；鼓励员工认识自我，激发员工工作积极性等方面力求突破。当然，管理中的赋能并不等于一味地授权，一味地授权不仅达不到激励的效果，也会使员工无法管理好



自己，甚至会使小问题积累成大矛盾，对此管理者一定要足够重视，做到适量、适度授权。

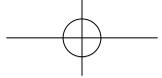
#### （五）员工晋升受阻

很多企业管理者认为，企业本身设定有完善的晋升渠道，每一位员工在努力工作之后都可以得到提拔。但是，事实并非如此，忽视员工的个人发展、职业晋升渠道单一、缺乏专业培训和深造机会已成为中小企业的通病。在人才选拔方面，不少企业没有顾及员工的个人发展规划，选拔过程中主观随意、任人唯亲的行事作风严重挫伤了员工的积极性。而且，企业拥有完善的晋升渠道并不意味着员工就可以顺利通过晋升渠道实现个人发展目标，这是许多管理者容易忽视的问题。企业管理者对员工晋升的考量和对员工的提拔一定要建立在了解员工需求和立足企业长远发展的基础之上。

晋升途径规范化不足极大地限制了员工的工作积极性，以至于难以达成激励员工、促进员工与企业共同发展的目标，这是目前诸多企业在管理中存在的一大问题。有鉴于此，管理者一定要规范员工晋升途径，明确地指出其所在岗位的未来晋升方向，这是通过晋升实现激励的第一步，也是最为关键的一步。员工职业晋升的种类相对丰富，主要包括行政职位晋升、技术职称晋升、专业等级晋升三类。在规范晋升途径的过程中，管理者还需要针对不同的晋升类型设定晋升的阶梯和标准，为员工创造机会，鼓励其发挥潜能，进而创造更大的价值。需要说明的是，通过职位晋升激发员工的能动性，以实现激励作用的方式固然有效，但作为管理者一定要拿捏好尺度，否则会使晋升手段失去激励作用，既无法调动员工的工作动力和活力，更无法使其创造更大的价值和效益。

#### （六）忽视了“新生代”员工的特性

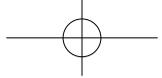
当前，“80后”和“90后”作为新生代员工，已成为企业劳动用工



的重要资源和主导力量，与其父辈相比，新生代员工具有“四高一低”的特点，即受教育程度较高、职业期望值较高、物质和精神享受要求较高、消费水平较高和工作忍受力较低（迟帅等，2012）。管理者若忽视新生代员工的变化，而是一味地采用老旧的管理方法，依靠传统的物质激励方式，往往达不到预期的效果。长此以往，新生代员工流动性大的问题最终会造成企业人力资源不稳定的局面，增加企业用人的培训和管理成本。

传统管理模式强调绝对服从和集权管理，而新生代员工自主性较强，执着于追求自由和个性发展。传统管理模式重视规章制度对员工的约束力，老一代员工在对企业的忠诚度和责任感方面表现得尤为突出，而新生代员工在工作中遇到问题和挑战时，倾向于推卸责任，担当意识比较薄弱。此外，同前几代人为了生存而努力工作的事实相比较，新生代员工更注重工作的体验，他们难以忍受路途遥远、频繁加班，比较关注个人的感受，而这些也正是传统管理模式所忽视的问题。简而言之，传统的管理模式对新生代员工的管理存在先天性的不足，为更好地管理新生代员工，激发他们的积极性，管理者应高度重视新生代员工的特点和诉求，以期在管理上有所调整和优化。

在新生代员工管理方面，员工动力不足是企业的一大痛点。要解决这一问题，激发新生代员工的工作动力、提高其积极性和创造力是企业管理者应该深入考虑的问题。新生代员工的突出特点决定了其管理模式对创新性的高要求和公平性的高标准，落实到具体的管理中，就是建立适应新生代员工特点的激励制度和方式，引导员工积极向好的方向发展。例如，对新生代员工的激励，除了要有物质的奖励之外，也应重视精神的奖励，对其积极行为给予公开的表扬和肯定。对新生代员工的肯定，除了业绩的考核之外，也应关注员工的建言，重视其在集体建设中表现出的主人翁精神。对新生代员工的领导，除了业务的指导之外，还应加强对其的关怀，为员工创造舒适的工作环境，营造积极的工作氛围。只



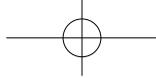
有基于新生代员工自身特点建立的管理模式、激励制度，才能最大程度地调动其原动力，提升他的工作效率。

### 例证 1-3 顺丰集团的“新生代员工”管理

顺丰自 1993 年成立以来，一直保持着优良的口碑，以优质服务、重视客户体验而著称。新生代员工占顺丰员工总人数的 70%，这些正值“当打之年”的年轻人是顺丰口碑的缔造者和坚守者。他们中的大多数人为一线员工，每天处于不同的环境，与不同的人员打交道，无论是收派员、仓管员还是客服人员，都在自己的工作中承担着较大的责任和压力。如何让“新生代”一线员工在看似重复的工作中体会到乐趣？如何让他们对企业产生归属感？如何让他们感受到被认可、被重视，从而增强自信心？顺利解决这些问题是企业留住人才的关键。顺丰对员工的管理以“尊重”为前提，通过很好地将员工的需求同企业的战略统一起来，让员工在未来真正融入企业发展之中。

基于“尊重”的理念，顺丰的人力资源策略形成了组织架构扁平化、福利平台特色化、员工上升通道多元化等具有特色的管理制度，而且，顺丰是在结合员工特点的基础上进行人力资源项目、政策的设计，力求尽最大可能满足每一个员工群体的诉求，使制度能够不断得到完善和优化。顺丰对新生代员工管理的创新点主要体现在：①“医食住教”的关爱。通过与政府、学校、医院等机构的合作，全面体现顺丰对新生代员工在“医食住教”等方面的关怀。②活动多样。通过推动各种项目，吸引员工积极参与管理，让企业管理中出现更多的“员工之声”。③成长通道助力员工实现梦想。在顺丰集团，大部分高管都是在内部竞聘上任的，一线员工成长为点部主管的超过 90%，成为分部经理的达到 90%，成为高级经理的有 70% 左右，成为总监的占 60%~70%，甚至还有达到更高层级的。

（本案例源于网络并经作者加工整理）



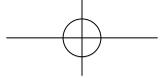
## 第二节 积分制管理——激励的新手段

企业的竞争，归根结底是人才的竞争。员工工作积极性的大小关系到企业的生死，在这一方面，传统的管理模式和激励方法在过去很长的一段时间内发挥了巨大的作用，极大地提高了企业的生产效率。但是对于企业而言，无论是用何种激励方式激励员工，首先需要解决的一个难题是如何衡量员工的工作成果、确定其工作行为是否有效地为企业创造了价值。在实际工作中，某些员工看似非常敬业，成果累累，却无益于企业。比如，某些销售人员通过不诚实的承诺或强势推销等手段误导客户，虽然完成了公司的营销目标，短期内为公司创造了业绩，但从长远来看，这些行为却影响了公司的声誉，给公司带来了损失。此时，管理者就不能简单地根据工作成果对他们给予奖励了，而采用何种管理办法、通过何种方式识别员工的劳动成果进行激励也就显得尤为重要。积分制管理作为一种全新的管理方法，具有很强的可操作性，可以对员工行为进行全面的考量，全方位地调动员工的积极性，有效地解决管理中面临的各种难题。

### 一、积分制管理概述

#### （一）积分制管理的含义

积分对于社会公众而言并不陌生，人们平常所接触到的积分主要是消费型积分。消费型积分的产生基于忠诚的客户对企业发展的重要性，它是一种利用人们的“累积消费就有回报”的心理需求（有积分可以打折、兑换礼品、参加抽奖、享受增值服务等）刺激顾客消费的营销模式。消费型积分在人们的日常生活中随处可见，商场购物、理发店理发、话费充值、坐飞机等都可以获得相应的积分，但是，积分制管理中的积分与



我们所熟知的积分是两个完全不同的概念。

积分制管理是用奖分和扣分的形式对员工的个人能力和综合表现进行量化考核，并用软件记录和永久有效，将积分排名高低与各种福利和资源挂钩的一种新型管理体系（李荣等，2017）。在内容上，积分制管理体系由员工积分挣分平台和积分使用平台两部分组成。

积分挣分平台通过固定积分平台将员工的学历、职称、技术专长、个人特长等转化为一定积分，对员工的基本能力予以肯定，同时通过动态积分平台对员工的日常工作、生活行为习惯进行“痕迹管理”，让每个员工的行为和贡献都留下永恒的痕迹，时刻鞭策员工。在日常工作方面，动态积分平台以奖扣分的方式记录从产品生产直至售后服务全过程中一系列的员工工作行为，甚至还包括员工的各种违规和违章行为，如迟到、早退、下班不关电脑等。在员工做人方面，动态积分平台的记录范围覆盖了文明礼貌、孝顺父母、好人好事等方面。通过积分挣分平台，员工在日常工作和生活中的各种行为都以“分”的形式被记录下来，企业不仅可以全方位地记录员工的业绩，还可以衡量员工的个人素养。

在积分使用平台，员工所挣的积分最终都要按名次与评选先进挂钩，与工资以外的各种福利挂钩，如年终奖金、员工配股等各种物质奖励。领导者通过灵活运用积分对员工进行奖励，可以有效地调动员工的工作积极性。

## （二）积分制管理的五大特点

从积分制管理模式的作用机理看，其产生背景是如何激励员工，如何调动员工的工作积极性，如何让员工创造的价值被企业所认可并获得相应回报（刘良军，2015）。积分制管理在许多方面超越了传统的管理方式，其特点主要表现在以下五个方面。

### 1. 管理过程中以“正向激励为主，负向激励为辅”

情感事件理论（Affective Events Theory, AET）认为，员工会对工



作中的事情产生情绪反应，这种情绪反应会对员工的工作满意度和工作绩效产生一定的影响（秦尊文等，2017）。积分制管理充分地认识到了情绪管理对员工工作的影响，强调激励主要以奖励为主，管理的范围越大，员工的奖分越多，甚至只奖不扣，以尽可能地通过正向激励的方式调动员工工作的积极性。

## 2. 积分终身有效

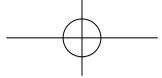
积分的终身制是指积分制管理中，员工从入职开始到最后离开工作岗位为止，其在公司所有的积分记录都将被完整保存。在积分制管理模式下，企业会通过积分软件给每位员工建立一个账户（也称为“行为银行”），员工的表现越好，积分越高；在企业的工作年限越长，积分越高。积分终身有效，使用后不清零、不作废，从而使激励效果最大化。此外，依托于积分软件建立的“员工行为”数据库囊括了企业所有员工的言行举止，在大数据技术的支持下，企业将对高绩效员工的行为特征进行量化分析，基于分析结果制定员工行为准则和选拔标准，从而帮助企业建立高效的管理机制。

## 3. 以积分名次高低作为奖励的依据

在积分制管理体系中，员工积分的名次与评选先进和各种福利等直接挂钩，而员工积分的数量与评选先进和各种福利等不存在直接的关系。如此一来，在企业管理中，与积分数量直接挂钩的开支不会增加，这在一定程度上可以帮助企业控制和减少部分的成本。此外，以员工积分的名次作为奖励依据还可以督促员工在集体中力争上游，形成一个良性的竞争氛围，这有利于企业整体文化氛围的形成。

## 4. 权限下放，实现组织分权管理

对人与对事的全方位、无死角的行为奖励和认可决定了积分制管理（奖分和扣分）环节会比较琐碎，记录和审核的工作量会比较大（李荣等，2017）。因此，实行积分制管理要求领导者必须将权力下放，由全体管理



层完成各个层次的积分审核、记录与激励。这种管理模式客观上将企业的管理权力分散、下移，从而形成了“参与式”管理模式，有利于各级管理层之间以及管理者与员工之间建立良好的信息交流模式，方便企业内部信息的传达。

### 5. 全方位考量

积分制管理的管理范围大到员工的任务完成情况，小到员工办公桌的清洁卫生，力求尽可能地把员工做事、做人的行为都纳入日常管理的范围中，这是与以往的管理模式有所不同的地方。传统的管理模式基本上只考核员工在公司的行为方面，对于员工离开公司后的行为不再考核，更不会考核员工日常生活中的行为，因为员工的这些行为不会给公司带来直接的经济效益，因此企业领导者通常不会就其进行奖励。但是，积分制管理突破了这个范围，强调全方位地考量一个人的行为习惯，力求“扬善抑恶”，激发员工的社会责任感。

### （三）积分制管理的神奇之处

拿破仑说：“人可以为绸缎勋章而亡”，这句话直接明了地解释了激励对军队的重要作用。对于积分制管理来说，积分就犹如“绸缎勋章”，它不仅能够有效地激发员工的工作积极性，还能给企业带来巨大的改变，它的神奇作用表现在以下几个方面。

#### 1. 调动员工的积极性

企业的生存发展离不开员工的积极性与创造性。如何有效地激发员工的积极性，使员工更加忠诚于企业，尽心尽力地完成工作是每一个企业领导者希望解决而又经常不得要领的问题。传统的绩效管理往往只注重结果，忽视了目标实现的过程和细节，对员工的努力和付出反馈不及时，影响了员工的工作积极性。就积分制管理模式来看，它根据人的能力差别设置一定的基础积分，对员工的个人能力予以肯定，体现了企业对个人能力的尊重。在此基础之上，积分制管理鼓励员工持续努力以

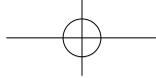


赢得后期不断的加分。员工的所有付出都可以通过积分软件及时得到反馈，这会让员工感受到命运掌握在自己手中。此外，积分制管理中“积分不清零，永远存续”的设置可以将员工的个人成长进步与企业的发展壮大有机地结合起来，增强员工对企业的归属感，提高员工的积极性。

#### 例证 1-4 中通生化：以积分制管理调动员工的积极性

广州市中通生化制品有限公司成立于 1996 年，是一家较早涉足于化妆品生产的 OEM 企业。公司按照 GMP 制药标准建设了一个拥有 10 万级无菌化妆品的 OEM、ODM 生产基地，拥有年产 6 000 吨洗涤类和 3 000 吨膏霜类产品的生产能力。经过多年发展，该公司目前已成为一个全方位发展的现代化化妆品生产企业。该公司于 2002 年 12 月通过 ISO9001：2000 质量管理体系认证，于 2011 年通过 ISO9001：2008、ISO22716、GMPC（US）管理体系认证。

中通生化于 2018 年 1 月开始实施积分制管理后，员工的积极性发生了很大的变化。引入积分制管理前，机修组的员工下班后就马上吃饭去了，没有人主动做第二天开线的准备工作，如果机器设备没有提前调试好，就会影响第二天早晨的生产进度。实施积分制管理后，员工下班以后会主动检查生产线状况、调试好机器设备，准备好第二天早晨开工的生产线，因为这样不仅能够提升生产效率，员工还可以因此获得积分奖励。另外，如着装、现场整洁等问题，如果员工按照公司规定完成，也会有相应的积分奖励，否则就会进行扣分。再如，公司确定的损耗标准是千分之三，如果当天损耗没有超过该标准，员工就可以获得相应的奖分，否则就会有相应的扣分。同样地，在办公室里，以往大家分工明确，各自做各自的事情，一些公共事务需要领导安排、指定才有人去做。但引入积分制管理后，如公共卫生的清扫等事务都可以通过积分奖扣来吸引员工主动



承担，情况大有改善。现在，看到公用饮水机没水了，有些女生也会主动从一楼搬水上去；办公区脏了，员工就会主动拿拖把进行打扫。

（资料来源：群艺集团积分制管理心理学课题组调研记录）

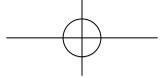
## 2. 有利于创立健康的企业文化

何为企业文化？简单地说，企业文化是企业长期经营过程中形成的精神面貌，对企业成员具有感召力和凝聚力。员工的工作作风及生活习惯是企业文化的一个重要组成部分，因此，企业文化的建设应强调培养员工健康良好的行为方式。实行积分制管理后，凡是好的、积极向上的行为都可以得到奖分，不良的行为都要扣分，这种持续的奖分和扣分会不断地向员工传递信号。久而久之，员工的不良习惯和行为就会受到约束，而良好的行为和习惯会得到巩固和发展，进而形成健康良好的企业文化。

### 例证 1-5 积分制管理促进健康企业文化的形成

深圳圣心科技集团旗下设有八家子公司，经营范围为智能化产品、智能球泡灯、智能面板灯、智能灯条、灯带、筒灯、工矿灯、隧道灯等工业照明及道路照明产品的研发、生产、销售以及绿色照明推广，产品销往欧、美、中东及东南亚等地。该集团目前拥有 LED 国家专利二百多项，产品全面通过 UL、TUV、CB、CE、RoHS 认证和 ISO9001 国际质量体系、ISO14001 环境管理体系及 T28001 职业健康安全管理体系认证，致力于打造中国半导体照明产业自主知识产权的民族品牌。

圣心科技集团于 2018 年 10 月开始实施积分制管理。实施积分制管理后，员工的一切健康行为和良好习惯都会受到公司的积分奖励。企业通过这些奖分激励对员工的行为进行引导，培养了员工许多良好的习惯，极大地促进了公司健康企业文化的形成。比如，公司从上至下都严守不贪不占、不吃回扣、不拿公司利益做人情的正能量文化；管理干部及采



购人员收到供应商、客户礼品或红包后，都会主动报告或上交；员工逢节假日主动给父母购买礼品、物资；负责人带头行善，鼓励大家积极参与社会公益活动等。同时，积分制管理的实施也帮助集团形成了优秀的“加班文化”，如集团规定员工主动加班可以按平时 20 分/小时、节假日 30 分/小时的标准进行奖分。员工为了挣得更多的积分，都自发主动地到公司加班，而不用领导督促。若节假日有工作，员工也会选择放弃休息时间，主动到公司把工作干好。

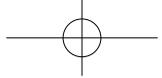
（本案例源于网络并经作者加工整理）

### 3. 增强制度的执行力

企业从来都不缺少制度，缺少的是对制度的贯彻落实。一个企业的管理效率体现在管理层意图的实现与员工的配合程度上，如何确保管理者意图的落实是每一个企业家都关注的问题。当员工阳奉阴违时，强行扣钱或者直接开除员工的方式虽然能够起到震慑员工的作用，但同时也会引起员工的恐慌与反感。在积分制管理模式下，员工的各种不良行为都会被扣分，这与直接扣钱的方式相比，会使员工感觉更人性化，同时又能使员工接收到遭受处罚的强烈信号，且可用于处理各种违规行为。相应地，员工符合企业价值观、遵守规章制度的良好行为可以获得不同程度的奖分，这种从正反两个方面进行激励和约束的做法，大大提高了制度的执行力。

#### 例证 1-6 积分制管理增强企业执行力

在引入积分制管理模式之前，山西中通管业有限公司如同其他所有中小企业一样，始终被企业经营管理的种种烦恼所困扰，公司内部各项规章制度相当于一纸空文，不能真正得到强有力的贯彻执行。正如中通管业总经理王付荣所言，尽管经常参加社会上的各种培训课程，但久久都不能找到一本“管理真经”。在这样不利于公司长期发展的背景之下，



山西中通管业有限公司在2019年4月引进了积分制管理模式，结果不仅克服了传统管理方法的弊端，还培养了员工良好的行为习惯，让员工们主动自愿地去做事，提高了员工的执行力，使企业得以快速、健康发展。

（资料来源：群艺集团积分制管理心理学课题组调研记录）

#### 4. 降低企业管理成本

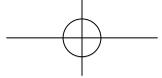
成本与收益是每一个管理者做决策时最关注的问题。积分制管理不仅可以达到激励员工的目的，同时依托于系统软件采用“无纸化”办公还可以降低企业的管理成本。积分不需要花钱买，也不需要政府部门审批，是一种可以无限使用的奖励资源。同时，由于所有奖励都要与积分名次挂钩，这使得各种开支都可控制并且在预算范围之内，公司可以做到把钱花在刀刃上，增加的开支只占所增加效益较小的比例（李长军等，2016）。

## 二、积分制管理对传统管理方法的改进

做大做强，这是每一个企业老板的终极目标。然而，大多数中小企业都面临着许多管理难题。在企业创建初期，企业家通常会选择以下四种管理模式：一是强调家族血缘关系中的内聚功能来实现对企业的亲情式管理；二是强调朋友间的亲密合作来实现对公司的友情化管理；三是强调更多地调动员工人性的内在作用的温情化管理；四是强调老总个人独裁的随机化管理（李荣，2010）。虽然这些管理模式在企业发展的过程中都或多或少地发挥了积极的作用，但是，随着企业规模扩大、人员增多及业务范围扩展，这些“粗放式”管理模式有可能成为企业发展的瓶颈。为了进一步推动企业发展，企业通常会进行变革，引进目标管理、绩效管理等方法，而积分制管理模式在体系设计上超越了传统的管理思维，可以有效地解决管理中面临的以下几方面问题。

### （一）解决了员工的原动力问题

原动力是促使人们从事某种活动的内在动机，解决了员工的原动力



问题，便可以有效地激发员工的工作激情。按照动机的起源，可以将原动力分成生理需求驱动下的原动力和社会满足感（即心理需求）驱动下的原动力两方面。许多企业将物质激励（尤其是金钱）作为激励员工的主要方式。然而，不讲究方式、不考虑员工内在行动的动机，一味地“滥发钱”的做法，不仅不能有效地解决员工的原动力问题，反而会助长“唯钱是图”的风气，而积分制管理中积分与“金钱”间接挂钩的设置则有助于引导员工树立正确的工作价值观。同时，积分是员工荣誉的一种体现，是企业对员工的一种认可。可以说，积分制管理通过积分挣分平台与积分使用平台，准确地把握了员工渴望获得社会认可的心理需求，调动了员工的内在积极性，解决了员工工作的原动力问题。

### （二）解决了企业长效激励难题

所谓的企业长效激励机制，其实就是指企业采用具有助长作用的激励机制，激发员工的工作热情，从而有效地提升员工的工作绩效，实现企业赢利的激励行为。传统的绩效管理方式当中，绩效考核的时限短则一个月，长则五年、十年。在绩效考核时限内，只要员工的工作绩效达到了规定的目标，便可以获取相应的奖励。在考核期结束后，员工的业绩重归于零，不再具有效力。因此，到了每年年末，人才市场上通常都会出现一个离职高潮，这与重在短期激励的企业管理模式密切相关。而积分制管理中，员工获得的积分终身有效，使用后不清零、不作废，这将员工的贡献与企业的长期发展融合在了一起，有效解决了企业的长效激励难题。

### （三）解决了以人为本的方法问题

追求尽可能多的利润是企业经营的目标，而员工是企业利润的创造者。因此，一切以人为本，采用人性化的管理模式，进而提高员工的工作效率成为企业管理的精髓所在。实行以人为本的管理模式首先应该考虑的是人的需求、感情和满意度，应以研究人的个性、情绪和思想为起



点,充分肯定和发挥每个员工的价值,创造充分的条件以激发每个员工的内在潜力、主动性和创造精神,使他们树立共同的价值理念,陶冶他们的情操,激发他们的斗志,从而令他们能够心情愉快地投入工作(陈怡,2011)。在传统的管理方法中,为了督促员工,企业总是免不了采用扣钱、罚款等令员工反感的手段,甚至会采用通报批评等伤及员工“颜面”的方式。而积分制管理通过奖扣分的方法将管理信息传达给员工,这在尽可能减少对员工工作情绪的不良影响的基础上,达到了引导员工积极工作的目的,充分地体现了以人为本的管理理念。

### 例证 1-7 积分制管理将“以人为本”根植于心

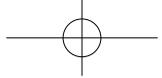


山西飞宇达建设工程有限公司是山西省规模较大的综合性工程施工企业之一,成立于2007年12月,主要从事铁路、公路工程施工,工矿工程建筑施工,土石方工程,房层建筑工程,市政公用工程,地基与基础工程,钢结构工程,园林绿化工程,防水防漏工程,防腐保温工程,水利水电工程,机电安装工程,河湖整治工程,工程机械设备的维修、租赁,建筑材料、有色金属、铝制品、铁制品、煤制品的销售。

公司秉承晋商“诚、信、义”的经商文化,始终坚持“成为建筑行业的排头兵”的企业愿景;坚持“以人为本,打造精品,服务社会”的企业宗旨;坚持“诚信合作,和谐共赢”的企业理念;坚持“攻坚克难,勇往直前”的企业精神;坚持“以身作则,强化执行”的企业作风,坚持“团结协作,忠于职守”的团队意识。

以前,公司没有真正将文化融入管理,没有真正体现“以人为本”,而是将太多的关注力放在了管事上。因此,为扭转员工“应付式”的认知意识,提高其主观能动性,公司从2013年开始引入积分制管理。

山西飞宇达建设工程有限公司的积分项目主要包括“德、能、勤、绩”

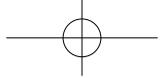


四个方面，积分种类为：一是固定积分，包含员工的学历、职称、职务、技能、工龄、特长所对应的积分；二是业绩积分，它和个人日常工作挂钩，主要是对各岗位工作内容进行工作分解，设定每个积分指标的分值，根据贡献率设计，使各岗位每月的业绩积分终值相同，同时对于超额完成的可量化工作进行超额奖分；三是平时积分，此项的奖扣分与所有法律、道德范畴认可的好人好事或坏人坏事的统计对应。积分制管理的实施既体现了能者多劳、奖优罚劣的考评机制，又营造了公开、公平、公正的竞争氛围，通过将积分制游戏化，员工可以快乐地挣积分。此次改革解决了企业的“管人”问题，满足了员工的新需求，全方位地调动了员工的积极性，使得公司中的每一个人都将“以人为本”的企业文化逐步根植于心。

（资料来源：群艺集团积分制管理心理学课题组调研记录）

#### （四）解决了大数据应用的问题

无论是目标管理中目标的分解设定还是绩效考核中绩效的评定，都涉及一系列复杂的管理目标、管理范围的设定等内容，同时也将员工局限在了部门之内。积分制管理则摆脱了这些管理范围的限制，它使企业员工可以充分地展现自身的能力，可以参与完成跨部门的任务，可以积极地为企业出谋划策，帮助企业提高效率，增强企业活力。此外，目标管理、KPI绩效考核等传统的管理方式主要关注业绩目标考核，通过设计详细全面的指标对员工的行为进行考核，但是，它们都仅限于对业绩的考核。而积分制管理方法将共性的规章制度和奖扣标准有效地结合起来，将管理范围延伸到了“应知应会，公序良俗”，涵盖了每位员工的所有行为和表现。而且，积分制管理巧妙地将员工管理与大数据进行了结合，采用软件记录员工的工作行为和绩效表现，通过奖扣分的形式对员工进行综合评价，以积分总和进行排名，根据名次对员工进行奖励，调动员工的工作原动力。在实施积分制管理的过程中，管理者可针对员工的工



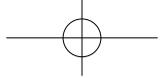
作情况、工作态度、工作能力、工作绩效等为员工画像，进而采用具有不同侧重点的高效管理方式，这可以在很大程度上节约管理成本。此外，这种基于员工画像的管理方式可以使得管理者对员工的管理趋向精细化，更加具有科学性，最终打造出高效的工作团队。

#### （五）解决了组织公民行为的落地问题

组织公民行为的概念最早是由印第安纳大学的 Organ 教授于 1983 年提出的，它是指不在正常报酬体系规定范围内的员工自觉行为。这种行为属于员工个体行为，它有助于提高组织功能的有效性。积分制管理实施的过程中，大部分员工会主动尝试去做工作范畴之外的事情，因而产生一些积极的个人行为。例如，在完成自己的工作后，帮助同事完成工作任务；在公司团建活动前期，积极参与筹备活动等。此外，随着积分制管理在团队管理中的应用，员工对工作条件、工作内容、评价体系的满意程度上升也会提高员工组织公民行为出现的频率。这是因为员工满意度的上升意味着员工的需求得到了最大程度的满足，从而激发了员工的工作积极性，继而使他们做出利于企业发展的行为。换句话说，组织公民行为反映出的是员工的工作态度，并且会深层次地影响员工的工作行为和员工对企业的态度。因此，员工的组织公民行为越多，员工越有可能为企业发展做出有益的贡献，越有助于促进企业的长远发展。

#### （六）解决了组织变革的阻力问题

为了紧跟社会经济和科技的发展趋势，建构科学化的管理机制，诸多企业都将目光投向了组织变革，并为此投入了相当多的人力、物力和财力。然而，组织变革面临多层阻力，如企业层面的组织管理层参与度不高、管理制度匹配度不高、企业文化不适应等，员工层面的对变革了解不足、担心个人利益受威胁、变革与自身价值理念有冲突等，这些问题最终会使得多数企业的组织变革以失败告终。而在应用积分制管理的



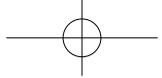
过程中，管理者提前经过专门的培训和深入学习，本着“以人为本”的基本理念，制定出科学的管理制度，鼓励员工积极参与组织管理过程，并重视与员工展开多种形式的沟通，采用奖扣分的激励形式鼓励员工争先创优，使得组织变革在相对平和的环境中进行，员工在逐渐适应和习惯的过程中融入变革进程，助推企业组织变革顺利进行。从某种意义上讲，积分制管理与组织原有的管理制度和管理方式并不冲突与对立，而是营造了推动组织变革的环境和氛围，为组织变革解决了阻力问题。

### 三、积分制管理的落地方法

俗话说，知易行难。积分制管理不仅仅是一种理论，更是一种实践行动指南。积分制管理的落地实施是一项系统性工程，其关键在于改变管理层的思维模式。具体而言，积分制管理的落地实施首先需要管理者进行系统的理论学习，在宏观上建立一个全面的知识体系，在此基础上通过典型案例分析进一步深化对积分制管理的认识和理解。同时，通过现场观摩和亲身体验，加强管理层对积分制管理的认识，以更好地将这一套管理体系贯彻到管理过程中，实现对员工的科学管理、积极引导和客观评价。

#### （一）理论学习法

积分制管理体系的落地效果取决于领导者对员工心理的洞悉程度，一个普遍的共识是，理论学习对于掌握某项知识技能具有非常重要的作用。对积分制管理进行系统的理论学习，有助于领导者在较短的时间内全面理解积分制管理中个人心理、群体、组织等的变化状况，从宏观层面上形成系统认识。积分制管理不仅仅涉及管理的知识，还涉及心理学的知识，甚至还涵盖了人性等哲学知识。因此，要融会贯通地学习积分制管理，还需要掌握管理学、心理学、人性学以及行为科学等领域的理论知识。通常情况下，理论学习可分为以下三个步骤。



第一步，从自己擅长的领域开始。每个人通过多年的学习和实践都已明确了自己擅长的领域，我们可以有目的地阅读与该领域相关的一些书籍或者浏览相关的学习网站，掌握相关的理论知识。

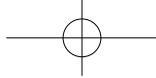
第二步，循序渐进。学习任何知识都是需要经历一个过程的，就如同建造一座房屋一样。在掌握一些基础的理论知识后，要逐步深入并分散地学习其他领域的相关理论知识。

第三步，理论和实践相结合。实践是提高个人能力的重要途径。通过实践，每个人都可以学到许多在书本上学不到的东西，得到思想性、经验性和规律性的收获。

积分制管理理论是需要企业全员进行学习的，在使用理论学习法时，需要注意以下三点：（1）要给予足够的重视和引导，因为缺少相应的重视和引导会使员工的理论学习与其所掌握的知识技能脱节。（2）重视中基层员工理论学习的同时，提高对高层的要求，否则会出现员工素质越来越高，而管理者的素质停滞不前的现象。（3）对整个学习过程给予监督，因为在学习过程中，总有一些员工由于各种各样的理由学到一半而放弃，因此需要企业建立相应的监督机制，也可对坚持学习理论知识的员工进行适当激励。

## （二）案例学习法

积分制管理理论的形成与完善是建立在不断实践的基础之上的。2001年，该理论创始人李荣先生下海创业，通过在日常的经营管理过程中不断地摸索，他独创出一套全新的管理方法——积分制管理。此后，李荣先生根据不同企业在积分制管理的落地实操过程中碰到的问题对该管理模式进行了补充完善，逐渐使其成为适用于各行各业的管理模式。与此相对应，在积分制管理体系学习过程中必须深入学习成功企业的案例。“他山之石，可以攻玉”，管理者通过分析经典的、成功的案例，学习他人的管理经验和方法，可以有效地强化对积分制管理体系的认知，为积分制



管理的成功落地做好充分的准备。通常情况下，案例学习法可分为以下三个步骤。

第一步，准备案例。选择的案例既要典型又要贴近公司实际。在案例教学中，员工是主角，管理者在分析案例前要将准备好的案例提前告知员工，让员工了解案例内容并要求员工查找一些相关资料，提前做好发言准备。

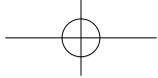
第二步，讲解、讨论案例。管理者对准备好的案例做适当讲解后，接下来就需要员工之间进行讨论了。讨论案例是案例学习过程的中心环节，管理者可将全体员工划分成若干小组进行讨论，同时要设法调动员工的主动性，引导员工紧紧围绕案例展开讨论。

第三步，总结案例。在员工对案例进行分析、讨论、得出结论之后，管理者要进行归纳总结，做出恰如其分的评价。管理者要针对案例中的主要问题进行强调，帮助学员加深对案例的理解。同时，管理者需要对员工讨论得不够深入、不够确切的内容做重点讲解。此外，管理者还要特别指出通过案例分析和讨论，员工应吸取什么样的经验教训。

在使用案例学习法时，需要注意以下两点：（1）选择适合学习需要的高质量案例。这一点要求选择的案例既要真实准确并具有代表性和实用性。所选案例必须与公司自身和员工的工作实际相结合，力求通过案例教学，切实加深员工对积分制管理的理解。（2）案例分析不能只停留在表面，要深入透彻。案例教学的重点在于通过对案例的分析，让员工了解积分制管理是怎样的一种管理方法，它是如何实施的，具体有哪些要求，需要怎么做等。因此，对案例进行深入透彻的分析是至关重要的。

### （三）交流学习法

萧伯纳曾经说过：“如果你有一个苹果，我有一个苹果，彼此交换，我们每个人仍然只有一个苹果；如果你有一种思想，我有一种思想，彼此交换，我们每个人就有了两种甚至多于两种的思想。”交流对思想的形



成十分重要，在积分制管理落地的过程中，员工或多或少会碰到一些问题和挑战，这时敞开心扉与上司或同事沟通交流，通过思想的不断“碰撞”，或许会产生意想不到的效果。此外，参加积分制管理学术论坛、学习班、分享会等也有助于人们交流积分制管理经验，快速掌握积分制管理的精髓。通常情况下，交流学习法可分为以下两个步骤。

第一步，由经验丰富者启动交流。首先，由成功实施积分制管理并取得较好效果的企业的管理者代表分享自身在应用积分制管理模式方面的相关经验；然后，让这些企业的优秀员工代表谈一谈自身对于积分制管理的看法和感受，并由他们对将要交流的内容做适当的引导。

第二步，进行现场交流。参与交流的人员将自己在参加交流之前准备的对积分制管理体系中不太清楚、需要解答的问题提出，与大家交流探讨。

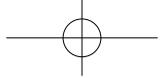
在使用交流学习法时，需要注意以下三点：（1）注意交流中语言的应用，使用幽默的语言可以使人更具有感染力，利于交流。（2）要注重对交流中关键内容的记忆和交流之后的及时总结。（3）交流学习是一个缓慢的过程，员工在学习的过程中一定要保持平和的心态。

#### （四）现场观摩法

“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行”，无论书本的描绘如何精彩、如何引人入胜，终究还是需要实践的考验和事实的验证。通过现场观摩，到企业中去、到员工中间去，管理者可以切身体会积分制管理在实际应用中的现实情况、真实效果和需要注意的问题，以及积分制管理在不同的场合、情境之下该如何应用，以真正做到心中有分寸、手里有尺度。通常情况下，现场观摩法可分为以下两个步骤。

第一步，现场观摩人员到达被观摩企业后，被观摩企业负责将本企业及观摩项目的相关资料发放到所有观摩人员手中。

第二步，由被观摩企业主要负责人简要介绍本企业及观摩项目的情况，待介绍结束后，带领观摩人员对观摩项目进行现场观摩，并对观摩



人员观摩时提出的问题做出解答。

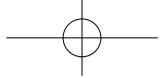
在使用现场观摩法时，需要注意以下三点：（1）被观摩企业的选择。应优先选择那些已经成功实施积分制管理多年，并与自身情况比较相似的企业。（2）保障观摩人员的人身安全。需要员工在现场观摩和参加会议时听从安排，不得在规定区域外随意走动。（3）观摩人员人选的确定。企业需要确定参加观摩人员的数量和层次，以使观摩效果达到最大化。

### 第三节 心理学视角下的积分制管理

行为主义心理学创始人华生（J.B.Watson）认为，管理过程的实质是激励，即通过激励手段诱发人的行为，他把S（刺激）—R（反应）作为解释行为的公式（程许先，2017）。成功的管理是建立在对人性的透彻了解的基础之上的，是通过激励手段满足被管理者的心理需求，进而实现组织既定目标的活动过程。积分制管理是一种全方位的激励制度安排，它在深入了解人性的基础之上，通过积分对员工的行为和业绩进行量化考核，激发员工的热情，解决员工工作的原动力问题。相应地，积分制管理心理学建立在管理心理学的理论基础之上，它基于心理学的视角对积分制管理模式和方法进行“溯源”，探讨积分制管理的内在规律，借此帮助管理者全面了解和掌握积分制管理的精髓。

#### 一、积分制管理心理学的含义

积分制管理心理学基于心理学的视角，结合行为科学、人类学、社会学、管理学、经济学等学科的理论知识对积分制管理实践进行深入的研究，揭示人们在积分制管理过程中的心理活动和行为规律，为管理者正确运用积分制管理激发员工潜能提供理论和方法指导。积分制管理心理学的精髓可以用“人性”“激励”“导向”“快乐”四个词来概括。



### （一）人性：积分制管理心理学的基石

近代英国经验论心理学思想家戴维·休谟（David Hume）说：“我们承认人们有某种程度的自私；因为我们知道，自私是和人性不可分离的，并且是我们的组织和结构中所固有的”（关文运，1980）。社会之人，必有所欲，具体表现为食欲、情欲、利欲、名欲、权力欲等（张宽政，2013），这些潜在的欲望是人的行为的内在驱动力。古人云，“天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往”。身处社会中，每一个人的行为举止无不受“利欲”的驱动，具体表现为人的攀比心理及趋利避害等行为。积分制管理承认人性是自私的，每个人都有追逐功名的欲望，进而通过摸准员工的利益诉求点，有针对性地予以满足，从而激发员工的工作积极性。毫无疑问，人性是积分制管理的着力点，是积分制管理心理学的基石。

### （二）激励：积分制管理心理学的焦点

何为管理？科学管理之父泰勒认为，“管理就是确切地知道你要别人干什么，并使他用最好的方法去干”。根据泰勒的观点，管理不仅仅是将管理者的目标导向准确地转达给被管理者，即被管理者目标导向的形成过程，而且还包括了激励被管理者所采用的方式手段。积分制管理主要是借助积分的奖扣所传递的管理信息对员工的工作、言行进行引导，以积分名次与各种福利相挂钩的形式对员工进行激励，最终实现企业管理的目的。从心理学的角度看，积分制管理始终聚焦于员工激励。在实际操作中，积分制管理通过奖分的方式调动了员工工作的原动力；“积分不清零，永远有效”的计分模式实现了员工与企业同命运、共发展；管理中倡导“多表扬，少批评”的激励方式充分顾及了员工的“面子”，有效地解决了企业管理中的激励难题。

### （三）导向：积分制管理心理学的应用方法

人生而有之的人性是人的本源所在，是人区别于其他生物的特性，



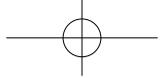
是所有人普遍具有的属性。人心，指人的心地、人们的情绪与愿望等（张建国，2010）。人性与人心彼此交融，却又独立存在。对管理学来说，对人性的假设是其最基础的理论假设。因为在管理中，管理者所采取的行动都由其对人性的认知和其自身的人性所决定。正如埃德加·沙因所说，人性假设在很大程度上决定了组织对于激励、报酬和其他人事问题的政策。因此，要改进管理，就要从人性的源头上进行思考。而人心为人性基础之上的意识建设的结果，容易受外在环境的影响，所以每个人所处的环境的差异导致了人心各异。人性亘古不变，而人心却时刻变化着，二者相互作用，共同支配着人的行为。

企业对员工工作行为进行引导时，应将重点置于准确地了解员工的心理，这样才能更好地把握员工的行为，其中一个重要的途径就是签订心理契约。心理契约是个体和组织间的内隐协议，协议中指明了一方希望另一方付出的内容和可以获得的内容。心理契约理论作为理解员工态度和行为的核心要素（Neil Conway et al., 2002），对理解员工与组织的雇佣关系有着重大的贡献（Aaron Cohen, 2012），而实施基于心理学视角的积分制管理对巩固雇佣关系大有裨益。违背心理契约会破坏建立雇佣关系的基础，当员工感知到组织未充分履行责任时，会直接降低工作满意度，进而采取相应的行为选择策略。企业管理者应对心理契约的作用机制有所认识并予以关注。

随着积分制管理模式的实施，企业员工的心理和行为会逐渐改善和优化，这时需要企业对积分项目等进行相应的调整，以适应员工新的需求。积分制管理心理学主要是从心理学的角度剖析积分制管理引导员工行为的内在机理，在此基础上总结出影响员工行为导向的应用方法，即通过了解积分制管理中员工的心理变化规律，进而正确运用积分来引导员工的行为。

#### （四）快乐：积分制管理心理学的研究目的

追求快乐是人的天性，这源于人们趋乐避苦的本能。一个成功的管



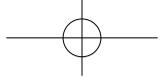
理者不仅需要洞察人性，而且应该掌握丰富的心理学知识。在管理活动中关注员工的心理，从员工的心理出发，让管理回归人性，这是最有效的管理方法，也是管理的最高境界。积分制管理不是通过条条框框的积分（奖分和扣分）规则对员工进行“束缚”，而是通过建立一个积分挣分平台，让员工的所有努力都可以获得相应积分，让其感到得到了企业的肯定，满足员工心理诉求。

企业的第一挑战来自于人才。当今社会，人才竞争日益激烈，我们已经进入了争夺人心的“心”时代。经营企业就是经营人心，得人心者可以得天下、得财富。那么，怎样才能得到人心呢？幸福，只有幸福才是赢得人心的“吸铁石”，幸福就是生产力和核心竞争力。因此，发展幸福企业（即实现员工快乐工作、企业与员工共同富裕和共同发展、企业受人尊敬和健康“长寿”，从而满足员工不断增长的幸福需要的企业）的趋势已势不可挡（卢俊卿，2014）。积分制管理中的“快乐会议”及各种激励方案的实施，有利于把员工积极工作的情绪调动起来，让他们体会到“人人皆可为尧舜”，命运掌握在自己手中的感觉，从而产生幸福感和归属感。因此，积分制管理有助于企业管理层将幸福企业的管理理念落到实处。

## 二、作为管理者，你需要掌握积分制管理

企业规模扩大到一定程度后往往会面临效率低下、部门间相互推诿不愿承担责任、员工抱怨增加等问题。这些问题在初具规模的民营企业中尤为常见，即通常人们所说的企业“管理瓶颈”现象。按理说，企业的领导者应该将注意力放在企业战略层面上，而在这种情况下，企业的领导者需要花费更多的精力来协调部门间的工作，加强决策的执行监督力度，以致严重分散了管理层的注意力。

积分制管理的出现为企业的发展注入了新的活力，它可以有效地解决企业管理面临的“瓶颈问题”。而要正确地使用积分制管理，每一位领



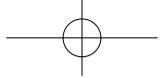
领导者都需要从心理学的角度理解它的运行原理。因此，掌握好积分制管理心理学，才可以真正开辟出一条管理新途径，充分地发挥积分制管理的作用。掌握积分制管理心理学对领导者来说具有以下几方面好处。

#### （一）企业选人、用人要知心

世界上最复杂的事情莫过于“人事”，领导者最头疼的工作莫过于“管人”。在一个组织中，无论是管人、管事，还是管钱、管发展，其本质都是“人”的问题。人管得到位了，领导自然就成功了（杨莉，2012）。客观地说，人管不好，通常是领导者没有掌握好识人、用人的技巧。积分制管理通过软件系统记录员工的基本信息、工作状况及外在行为等海量数据，通过大数据技术，将员工的特点进行量化，形成“人才画像”，从而帮助管理者识人、用人。人是复杂多变的，因此仅仅依靠软件系统刻画出来的信息进行人才管理是远远不够的，管理者还需要掌握一定的心理学知识。而积分制管理心理学根据积分制的实际运用情况，从心理学的角度全面剖析员工的心理活动，为领导者选人、用人提供了内在的理论依据。

#### （二）企业管理效率提升的利器

毫无疑问，企业的领导者能够从普通大众之中脱颖而出，必然有着他人无法企及的优点，这些优点或体现于业务技能，或体现于管理能力，抑或体现于对人性的洞察深度。在企业的日常管理活动中，领导者或多或少知晓管理心理学并在日常管理工作中有所运用。但是，大多数的领导者并未从理论上系统地掌握管理心理学的精髓。积分制管理是建立在对人性的洞察的基础之上的，因此企业运用积分制管理心理学对员工进行管理时，对领导者的管理心理学掌握程度有着相对更高的要求。积分制管理在实际应用中通过积分实现人际关系的调整和激励动机的调动，进而增强组织凝聚力，提升企业的管理效率，实现企业效益的最大化。可以说，积分制管



理心理学对企业日常的经验管理而言，就好比是润滑剂对机器一样重要，掌握了它，领导者才能在企业管理中游刃有余地运用积分制。

### （三）高效领导者领导艺术的必备知识

领导者在组织中扮演着生产者、工作任务指挥者和协调者的角色，他们与员工之间除了具有一般的生产关系之外，还存在着社会关系。因此，在不影响自身与员工社会关系的前提下处理好工作中的生产关系，对于领导者来说是一门艺术。西方管理心理学认为，一个高效的领导者必须能够根据不同的情况，采用不同的管理模式。用通俗的话说就是，“制度是死的，人是活的”，就事论事有时候不仅达不到预期的效果，反而会破坏领导者与员工的关系。情景理论认为，领导的效率如何，既不取决于领导者个人的品质、才能，也不取决于某种固定不变的领导行为模式，而是取决于领导者所处的具体环境，也就是取决于领导者、被领导者和环境条件这三者的具体配合（刘毅等，2003）。通过积分奖扣条例，积分制管理将工作、生活中的场景进行了情景化，领导者可以根据不同的场景对员工的积分进行奖扣。此外，积分制管理执行过程中对个别事项设立了奖扣分区间，具体分值由领导者根据现场情景按照不同的奖扣分标准进行奖扣。但是，到底该奖扣多少分，即奖扣分值的把握，建立在领导者对人性的理解之上。换言之，应用积分制进行管理之前，领导者必须具备一定的管理心理学知识。

## 参 考 文 献

[1] AARON COHEN. The relationship between individual values and psychological contracts, values and psychological contracts[J]. Journal of managerial psychology, 2012, 27(3): 283-301.

[2] NEIL CONWAY, ROB B BRINER. A daily diary study of affective



responses to psychological contract breach and exceeded promises[J]. Journal of organizational behavior, 2002, 23: 287-302.

[3] 埃德加·沙因. 组织心理学 [M]. 马红宇, 王斌, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2009.

[4] 陈怡. 浅谈“以人为本”的人力资源管理 [J]. 中国外资月刊, 2011 (06): 250-250.

[5] 程许先. 积分制管理在企业绩效评估中的应用 [J]. 商场现代化, 2017 (15): 129-130.

[6] 迟帅, 金银. 新生代农民工群体特征研究 [J]. 当代青年研究, 2012 (05): 76-80.

[7] 方杰. 人力资源管理中的非金钱激励 [J]. 企业改革与管理, 2013 (06): 56-57.

[8] 弗雷德里克·泰勒. 科学管理原理 [M]. 北京: 科学出版社, 1980: 157.

[9] 高贤峰, 李永春. 现代组织行为学 [M]. 北京: 中国财政经济出版社, 1997: 69.

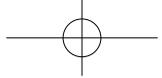
[10] 何成森. 孔子、孟子激励观述评 [J]. 安徽农业大学学报 (社科版), 1997 (01): 42-44.

[11] 李长军, 尹涛. 浅析积分制管理与企业实践 [J]. 企业管理, 2016 (S2): 414-415.

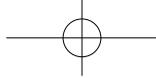
[12] 卢俊卿. 幸福企业才是最好的企业 [M]. 3版. 北京: 北京大学出版社, 2014.

[13] 李荣. 积分制管理: 创造广告界奇迹 [J]. 广告大观 (综合版), 2010 (09): 68.

[14] 李荣, 聂志柏. 中国积分制管理 [M]. 武汉: 长江出版社, 2014: 288.



- [15] 李荣, 张广科. 积分制管理概论 [M]. 北京: 清华大学出版社, 2017: 3.
- [16] 李荣, 张广科. 积分制管理概论 [M]. 北京: 清华大学出版社, 2017: 8.
- [17] 刘聪. 企业社工干预员工离职问题探索——基于泉州 JY 公司的案例 [D]. 福州: 福建师范大学, 2013.
- [18] 刘良军. 以积分制管理促进员工忠诚度 [J]. 企业文明, 2015 (01): 66-67.
- [19] 刘文军. 略论企业研发人员激励的策略组合 [J]. 技术经济与管理, 2009 (04): 57-59.
- [20] 刘毅, 王国庆, 何爱民. 管理心理学 [M]. 成都: 四川大学出版社, 2003: 276.
- [21] 刘正周. 管理激励 [M]. 上海: 上海财经大学出版社, 1998: 20.
- [22] 陆阳, 庄新田. 金融企业激励与风险管理 [M]. 北京: 北京大学出版社, 2012: 5.
- [23] 秦尊文, 徐志宽, 彭雪莲. 一种新的绩效管理新模式——对企业积分制管理的研究与思考 [J]. 湖北社会科学, 2017 (02): 70-76.
- [24] 沈俊. 爱尔维修自爱说述评 [J]. 阜阳师范学院 (社会科学版), 1998 (03): 43-45.
- [25] 滕飞. 优秀中层这样当 [M]. 北京: 中国华侨出版社, 2013: 85.
- [26] 王昌林. 企业授权激励与物质激励 [J]. 重庆工商大学学报 (社会科学版), 2006: 68-71.
- [27] 杨莉. 选人用人提拔人 [M]. 北京: 中国纺织出版社, 2012: 1.
- [28] (英) 休谟. 人性论 [M]. 关文运, 译. 北京: 商务印书馆, 1980: 625.
- [29] 袁闳. 管理宝典: 管子与中国文化 [M]. 开封: 河南大学出版社,



1998: 70.

[30] 尹振杰. 积分制管理在工程监理企业管理中的应用研究 [D]. 南宁: 广西大学, 2018.

[31] 俞文钊. 现代激励理论与应用 [M]. 大连: 东北财经大学出版社, 2006: 70.

[32] 张克磊. 浅析国有企业员工激励机制 [J]. 人力资源管理, 2014 (11): 256.

[33] 张宽政. 人性论 [M]. 北京: 线装书局, 2013: 61.

[34] 张向前. 领导应当学会授权艺术——从诸葛亮不善授权说起 [J]. 管理科学文摘, 2003 (03): 48-49.

[35] 邹碧海. 实用管理心理学 [M]. 重庆: 重庆大学出版社, 2009: 15.