

“双因素”理论在企业管理中的应用

汤文华

(厦门大学 经济研究所,福建 厦门 361005)

【摘 要】 文章介绍了“双因素”理论的内涵,分析了“双因素”理论中的“保健”因素和“激励”因素在企业管理中的应用,指出“双因素”理论在我国企业管理中具有重要的应用价值。

【关键词】 双因素理论;保健因素;激励因素

【中图分类号】 F270 **【文献标识码】** A **【文章编号】** 1004-2768(2010)03-0223-02

21世纪,企业的发展面临着比以往更为激烈的竞争,这种竞争更是企业管理的竞争。企业人力资源管理成功与否,在某程度上决定着企业的成败。但是,人力资源管理的对象是人,而人的内心世界是丰富多彩和变幻莫测的,仅仅依靠人事法规与各种科学标准虽有助于人事工作的推进,却不足以振兴员工的情绪与士气。特别是现阶段,我国大多数企业已经完成了制度创新(即大多数企业为股份制企业),正由制度创新向管理创新迈进。因此,我国企业在管理中引进“双因素”理论显得意义重大。

一、“双因素”理论的内涵

20世纪50年代后期,美国心理学家弗雷德里克·赫茨伯格经过大量的调查得出结论,激发人的动机因素有两类:一类为“保健”因素,另一类为“激励”因素。“保健”因素又称为维持因素,这些因素没有激励人的作用,但却带有预防性,能够保持人的积极性,具有维持工作现状的作用。在工作中,“保健”因素起着防止人们对工作产生不满的作用。“激励”因素是影响人们工作的内在因素,其注重以工作的内容来提高员工工作效率,促进人们进取并最大限度地表现得最好。关于“保健”因素与“激励”因素二者的相互关系,赫茨伯格指出,“激励”因素使人由没有满意走向满意,“保健”因素将不满意改变为没有不满意。二者对于调动人的积极性来说,都是起作用的,只是其影响的程度不同而已。

传统管理理论认为,满意的对立面是不满意。而“双因素”理论认为,满意和不满并非是对立面,它们是截然分开的。这就意味着,一个人可以同时感到满意和不满,它暗含着工作条件和薪金等“保健”因素并不能影响人们对工作的满意程度,而只能影响对工作的不满意程度。

“保健”因素主要是指工作本身以外的因素,包括:监督、公司制度、工作条件、工资、同事关系,等等。“激励”因素主要包括:成就、工作本身、认可、责任、晋升、成长,等等。如果把“保健”因素和“激励”因素运用得当,将会促进企业的人力资源开发和利用,从而提高企业管理。因此,“双因素”理论在企业管理中的价值不言而喻。

二、“双因素”理论在企业管理中的应用

传统管理理论强调以“理性的管理”制约人,以规章制度控制人,致使员工对工作感到厌倦与不满。而现代管理理论强调“以人为本”,要求做到关心人、爱护人、理解人、尊重人,用人性管理来激发员工的工作热情,用激励机制来不断发挥员工的主观能动性。“把人作为一种资源来管理、利用和开发,是市场经济,特别是产业发展到信息社会的必然要求”。因此,在企业管理中引入“双因素”理论来提高企业管理效率则显得至关重要。

(一)“保健”因素的应用

基于赫茨伯格的“双因素”理论,“保健”因素在调动员工积极性方面起着重要的保障作用。在“保健”因素方面工作做得好,就能为员工高效率的工作创造良好的工作条件。因此,企业领导应重视为员工创造一个良好的环境,即努力做好“保健”因素方面的工作。具体措施主要包括:

1.科学民主地制定企业管理制度。管理制度是对企业员工实施管理的工作基础,也是企业进行日常管理的依据,因此,制定管理制度应本着科学和民主的原则。“科学”是指在制定企业管理制度时应以管理学的理论和方法为依据,“民主”是指在制定管理制度中应采取自上而下和自下而上相结合的程序,即先由有关人员起草管理制度初稿,然后征求员工意见,最后将大多数员工的意见在整理的基础上进行归纳、总结出企业管理制度。这样制定的管理制度,有利于企业员工自我管理、相互监督;有利于企业领导按规章制度进行科学化管理,从而给员工创造一个舒心、愉快的工作氛围。

2.工资和津贴分配方案应体现按劳分配,公平、公正、公开的原则,建立岗位竞争激励机制,鼓励多劳多得、优绩优酬等。工资水平和津贴是“保健”因素中的重要因素,是员工较为敏感的因素,分配是否相对合理,对员工积极性影响极大。确定员工工资和津贴的多少要先考核,然后根据按劳分配、“效率优先、兼顾公平”的原则,确定分配方案,使之真正起到鼓励先进、鞭策后进的作用。

3.人事工作者要经常掌握员工的情绪和工作表现,以便及时了解员工的需要,把消极因素化为积极因素。了解情况的方

【收稿日期】 2009-03-11

【作者简介】 汤文华(1977-)男,江西临川人,厦门大学经济研究所博士研究生,研究方向:企业管理。

法有察颜观色、谈心家访、群众反映、民意测验、座谈讨论,等等。了解情况后,要进行认真的研究分析,根据员工的需要,给予满足,这样才能激发员工的内在动机,引致积极行为。

4. 创造“团结、协作、创新、奉献”的企业文化。实践表明,企业文化对一个企业的发展起着非常重要的作用。所谓企业文化是指一定历史条件下通过社会实践所形成的、为全体员工认同并遵守的共同意识、价值观念、职业道德、行为规范和准则等等的总和。企业应树立团结、协作、创造、奉献的企业文化,提倡团队精神,增强凝聚力,增进员工主人翁意识,树立人人多做贡献的价值观念。

(二)“激励”因素的应用

“保健”因素的作用是有限的,具备“保健”因素也只能起到保持员工积极性,维持工作现状的作用,并不能最大限度地调动员工的积极性。只有“激励”因素,那些来自员工自身对工作的兴趣、认同、追求、成就感,等等,才能从根本上调动员工的积极性。下面从参与管理、奖励员工、工作丰富化和给员工成长机会四个方面来阐述“激励”因素的应用。

1. 参与管理。人力资源管理的性质决定了必须采取民主的管理方式来调动员工的积极性。“激励”因素中,除了工作上的成就感以外,工作上的责任感对员工也有激励作用。在激励过程中,采取措施增强员工民主参与管理意识,提高主人翁责任感,工作的责任心加强了,必然会形成高质量的工作绩效。比如,企业领导班子开民主生活会,可以选员工代表参加,给领导挑毛病,让员工参加一些管理工作,在不同程度上对企业的决策进行研究和讨论,提出合理化建议,等等。这样就缩短了领导与员工之间的距离,发挥了主人翁精神,满足了员工自尊等社会性需要,进一步激发了员工向企业目标前进的内在动力,大力推动了企业各项任务的完成和管理水平的提高。参与管理的形式主要包括:目标管理、质量管理小组和合理化建议。目标管理假设下属比上级更知道如何去做好他们的工作,下属参与制定目标,并在组织政策和有关规定的限制范围内,自己决定达到最佳工作成果的方法。上级的责任是在必要时给予指导,并根据下属完成的成果来测定他们的成绩。目标管理在本质上是一种让人有更多成长机会,创造和发挥潜能的方法。质量管理小组是由来自相同工作岗位的恰当员工组成,其成员定期讨论工作中存在的问题,并尽可能找出解决办法,然后再送给管理层评估和实施。由于质量管理小组提出的解决方案基本上代表了大多数员工的意见,在实施过程中会得到更大的支持。合理化建议是鼓励下属员工提出改进工作情况和作业方法的建议,它也能够起到激励作用。

2. 奖励员工。奖励是有效的激励因素,它可以使员工从工作的完成中享受到一种满足感,从而调动他们的积极性。奖励员工包括五个方面:奖励的价值、奖励的数量、奖励的时间、对奖励的喜爱程度、奖励的公平性。奖励的价值和数量与所选用的奖励有关。管理层首先必须为员工提供他们自认为有价值的奖励,其次必须提供足够数量的奖励来激励员工付出努力去得到它。无论采取哪种激励形式,如提升工资、发给奖金、晋升职务,等等,时间和喜爱程度都是一个有效的奖励系统的最基本要素。奖励公平性这个问题,同样也可以促进或促退实际工作绩效。

3. 工作丰富化。随着企业规模的扩大,企业分工越来越细,员工通常在某一固定岗位上从事简单重复、单调的工作,非常乏味且易于引起疲劳,从而使员工的工作积极性不高。工作丰

富化的目的是在于把挑战性、重要性和成就感注入到员工的例行工作中,使他们不会对工作产生厌倦感。丰富工作内容的方法有:在决定诸如工作方法、工作顺序、工作进度以及使用原料等方面,给员工更多的自由;鼓励员工参与管理并鼓励员工之间相互交往;加强员工对工作的个人责任感;采取措施让员工看到他们工作所做出的贡献,把员工的工作完成情况反馈给他们,等等。在员工对例行工作感到厌恶而导致生产率降低,或严密的监督造成员工心理上的挫折和无效率的作业时,工作丰富化可以起到激励作用,可以明显地改变员工工作态度和改进工作质量,特别是对具有强烈成就感的员工更具有积极的效果。

4. 给员工成长机会。在人才培养上,公司的思路可以是任用一批,培养一批,储备一批。公司每年有计划地送出一批人员学习,同时也吸收引进一批人才。给送出去的学员一段充足的时间,让他们学点新的知识和技能。从表面上看,好像出去进修要占用工作时间,企业有所损失,但实质上进修过的员工可以给企业创造更突出的业绩,同时可以增强员工的成就感。满足员工这种自我实现的需求,是“双因素”理论中最有效的激励因素之一。

在应用“激励”因素的过程中,必须注意激励方式。“激励”因素和“保健”因素的区分是相对的,并没有绝对的界线,其作用是相互渗透相互转化的。有些东西看起来是“保健”因素,但运用得当,也可起激励作用。当然,我国与国外的社会制度、国情、民族传统不同,因而在企业管理中,哪些属于“保健”因素,哪些是“激励”因素是会有差异的。就是同一因素在不同时期也可能归属于不同种类,应区别对待。要正确实施激励手段,既要防止“激励”因素变为“保健”因素,又要采用适当的方式争取使“保健”因素转化为“激励”因素。

三、结语

“双因素”理论对企业员工有着重要的激励作用,可充分调动员工的主动性、积极性与创造性,提高员工的个体潜能,发挥员工的群体优势,更好地为企业提高经济效益做出更大的贡献。人力资源管理是一项复杂庞大的系统工程,尤其是体制改革的当今中国社会,更显得错综复杂但意义非凡。因此,在企业人力资源管理中引入“双因素”理论,必将对我国企业管理产生积极影响。

【参考文献】

- [1] 陈喜良.论激励理论在企业管理中的应用[J].重庆交通学院学报,2002(9).
- [2] 贾香翠.激励理论及其在人力资源管理中的运用[J].吕梁高等专科学校学报,2000(9).
- [3] 刘洪伟,和金生.“双因素”理论——一个具有普遍性的管理问题[J].天津大学学报,2003(2).
- [4] 哈罗德·孔茨,海因茨·韦里克.管理学[M].北京:经济科学出版社,2003.
- [5] 安妮·布鲁斯,詹姆斯·S·伯比顿.员工激励——如何激发雇员的进取心[M].北京:中国标准出版社,2000.
- [6] Seashore S E, Taber T D. Job Satisfaction and Their Correlation[J]. American Behavior and Scientist, 1975, 18.
- [7] Hackman J R, Oldham G R. Development of the Job Diagnostic Survey[J]. Journal of Applied Psychology, 1975, 60(2).
- [8] Herzberg F. One more time: how do you motivate employees?[J]. Harvard Business Review, 1968, 46.

(责任编辑: L 校对: Q)