

【案例分析】

管理中的“非薪金激励机制”

案例：

甲企业吴总在一次销售会议上宣布，由于公司业务迅速下滑，盈利水平严重下降，经公司相关领导研究，决定将所有销售人员的工资下调 30%。这是已经决定的事情，希望大家顾全大局，不要有什么情绪。当天会议还是照常进行，也没有发生什么意外情况，吴总以为这件事情也就这么过去了。

第二天，刚进办公室，秘书小苗就送来了 6 个分公司（办事处）经理的集体辞职报告。吴总咆哮了起来，狠命地拍了下桌子，说道：企业的业绩好时“要人给人，要钱给钱。员工需要激励，我就给员工发奖金、买奖品。员工累了，我就让他们带薪休假、组织他们出去旅游，但怎么业绩还没上去？”这一帮狼心狗肺的东西，平时公司的口号喊的嗷嗷叫，要死心塌地跟着公司干，现在怎么能说翻脸就翻脸呢？这几年公司哪点亏待过他们啊？现在不是经营出现问题了嘛！怎么就没有一点忠诚度呢？要走都走吧！可转面一想，6 个经理掌握的是公司销售的半壁江山啊，他们一走，公司的市场不等于是折损过半？事情还没有完，后面接二连三地有不同层级的销售人员提出辞职，吴总陷入了“辞职门”泥沼，苦不堪言……

这一幕可能在很多公司都出现过。老总们通常很失望也很气

愤，作为支撑，他们已经尽了全力。而且他们也常常想，人力、财力几乎随叫随到，怎么还是出现这种局面。



乙企业的经营也出现了和甲企业同样的被动局面，公司营销高层决定也采取降薪策略，减少人力资源成本来应对出现的危机。公司包了一个依山傍水，景色宜人度假山庄，将 200 多名城市经理及以上级别的销售骨干召集起来，开研讨会。重点是讨论经济危机给当前行业和企业带来的威胁，公司如何平稳度过当前所处的危机。

会上，总经理与董事长分别做了开场发言，充分肯定了各级销售人员给公司创造的价值，将公司当前所面临的实际问题做出了深入阐述。态度诚恳，措辞感人，员工无不为之动容。接下来就分组讨论，过程轻松，氛围融洽，总经理不停地穿插于各个小组参与讨论。其间，几乎每个小组都将降薪作为首要话题讨论，有的提出降薪的比例，有的提出干部带头等建设性的意见。参会

人员都纷纷表态，愿意与公司共同度过难关。

公司根据大家讨论的结果进行汇总，在降薪幅度上，分公司经理级别以上人员薪水降低 35%，城市经理降低 30%，基层主管与一线员工降薪 25%。在会议结束晚宴上，董事长与总经理高度评价了员工识大体、顾大局的思想觉悟。



分析：

甲企业和乙企业目的都是为了降低人力成本，但是造成的结果却截然相反。在施行政策的过程中，两种不同的工作方法决定了两个不同的结果。工作方法也是企业管理风格的体现。甲企业的管理明显缺乏民主，是完全以企业意向为主导的强势管理，一味让员工觉得“薪金”激励机制好象是唯一，这种做法无异于“平时不烧香，急时抱佛脚”的做法，并且也未很好运用“非薪金激励”这种有效方式，结果，这种管理风格好象仅仅是“薪金激励”来实现的。乙企业则更多地体现出了充分发挥员工主人翁意识的人性化管理，公司高管在解决“薪金危机”时就无形中运用了“非薪金激励手段”结果使员工与企业达到“自愿和满意”效果。

在企业扩张速度快，利润回报率高，员工收入很可观的情况下，缺乏民主，没有透明度的铁腕管理，员工会买账，高收入平衡了不满情绪。长期的员工积怨是企业的高速发展过程中，给自己埋下的一颗定时炸弹，任何形式的企业危机都会成为引爆这颗炸弹的导火索。在个人感情处理与公司政策有矛盾时，员工始终是弱势方，也会主动采取合理的避让。但在一些员工敏感的问题处理上，往往会因为工作方法的不当，使得问题人为复杂化。

管理大师赫茨伯格指出，真正的激励因素包括成就、对成就的认可、工作本身、责任和晋升。即使算作是一项激励因素，薪水也只是位于这一组因素之后，在所有因素中仅列第六。赫茨伯格发现前面五项因素才是真正驱动员工获取成功的动力所在，这些才是领导者所应该追求的。同时，一项较权威调查表明：在是否实施“非薪金激励”这个关键问题上，**40%**的公司都加大了对非薪金激励项目的投入；在这些重视非薪金激励的公司里，**65%**的企业将之写进企业的战略，而**97%**的企业将之与企业的战略挂钩；多数企业都会提供丰富的、多样化的非薪金奖励以满足不同员工的不同喜好。



方法：

在新一波企业的不景气中，裁员、减薪，员工士气的低迷自不在话下。这时，激励员工既无法采取高成本的方式，该怎么做才好？金钱只是众多激励员工的方式之一。当员工乐在工作、相信被公平对待时，对报酬多寡其实就没有这么在意了。

一、改善心智模式，升级员工敬业度

中国已经进入以知识为基础的经济阶段，人才是决定一家企业成功的关键因素。深入了解员工的心智模式。心智模式决定了一个人能不能做、愿不愿意做，以及做事的倾向性，包含的因素有：动机、思维、个性特征、自我形象、社会角色或价值观。而把合适的人安置在合适的岗位上，让每位员工充分发挥优势，为组织做出最大贡献。只有充分利用员工自愿做出的额外努力，才能在激烈竞争的社会中立于不败之地。尤其在中国，经济一直处于快速发展中，（本文来源：上海交通大学百年财富项目组 微

信公众号：百年财富） 很多企业里的角色和岗位职责经常处于变化之中，存在很多的模糊地带，组织必须依赖员工的自主性，使其主动做出与组织文化、战略、目标一致的行为。为了培养升级敬业的员工，需要采取以下关键步骤：

首先，组织需广泛应用人力资源管理的工具，如继任计划、职业生涯规划、岗位设计、培训和辅导等措施，不能仅仅依赖于“金钱”激励。根据研究，在中国大多数企业中，每三位员工中只有一位员工获得发展机会。对中国企业而言，仍有很大的空间使用培训和其他发展措施作为保留人才的工具。表扬、认可等非现金性激励措施对激发员工敬业是非常有效的，只要这些表扬、认可能够与组织的绩效目标、愿景和价值观紧密相关。

其次，组织需确保与员工清楚地沟通绩效和激励之间的关系。通过有关调查发现，企业中只有不到 30% 的员工能够清楚地看到自己的绩效表现与职业发展之间的关系。此外，对员工的绩效表现做适当区分，并给予奖励，对培养敬业员工有很大影响。

企业还需要仔细核查当前的一些政策、制度和工作流程，有没有从本质上影响员工的敬业度。例如，很多企业中存在一些官僚性的工作程序、重复性地设置岗位，以及薪酬福利方面的不公平政策。

二、尊重信任，重视“无形胜似有形”

任何人都需要尊重和信任。比尔盖茨读书时成绩不好，他

母亲总是说，你不会比别人差！轻度弱智的阿甘在珍妮的鼓励下，挑战压力，认真坚持，取得成功。士为知己者死，信任本身可以为员工输入巨大的动力，让他们迸发出惊人的潜力。给钱只能消除不满，尊重、信任、重视才是高付出的诱因。

对此企业可运用：

- 1.每天早上站着开会。对于员工而言，管理者每天站着开会时，会有比物质奖励更大的意义，感觉到大家是平等的，是被尊重和重视的。每天早上，主管人员在进入自己的办公室或办公隔间之前，花十五分钟的时间与员工面对面的开会。如此，让受挫的员工彼此有机会加油打气，一天的开始也变得有力量。
- 2.每个星期发一封电子邮件感谢你的员工。每个星期五花几分钟时间，写一封电子邮件给团队成员，标示出那个星期中他们完成了什么事。这么做不仅让员工感觉被重视，也可以强迫你专注于对的事情上。
- 3.经常在办公间走动，告诉员工他们很不错。在这样的时期，很多企业主管很容易伏案埋首，专注自身工作或陷入焦虑，而忘了员工。因此，企业主管应该经常与员工接触，感谢他们，告诉他们，他们为公司的付出对你很重要。
- 4.发挥员工的主动作用。企业在使用各种工作头衔时，要有创意一些，比如让员工主持短的会议；通过组织培训会议发挥员工的力量及技能，并让其中的一名员工领导这个培训；还可考虑让员工领导一个方案小组来改善内部程序。



三、愿景激发斗志，团队凝聚士气

领导力大师科特认为：“为了激励，他或她将尽力以高度可控制的激励方式来提高人们的积极性。他可以提供额外奖金或其他奖励。这种激励方式可以在短期内激发起高昂的斗志，但也仅此而已。它总是无法实现长期激励”。他还认为，领导激励常常以一揽子的形式进行，

包括：

- (1) 明晰的愿景；
- (2) 让员工参与如何实施愿景的决策；
- (3) 热情洋溢地支持员工为实现愿景所做的努力；
- (4) 公开认可他们所取得的全部成就。员工需要激发高昂的斗志去克服困难，但是如果一个人只是单纯在管理之道而不是领导之道上接受培训，就不可能支持高昂的斗志。

所以，不定期的办公室聚会可以增强凝聚力，同时反过来也有助于增强团队精神和士气，而这样做最终会对工作环境产生影响，营造一个积极向上的工作氛围。

1.提交一个涉及团队的感悟，将员工提交的每一个感悟都挂在办公室显眼的位置，这样就可创造一个以团队为导向的氛围。买一些小奖杯在员工表现很好的时候发送，这样可以让员工获得鼓励，并持续为企业带来不同。

2.也可照一张全体员工的合影，把照片放大并悬挂在很显眼的位置；还可以在中秋节前夕的晚会、元旦前的野餐、重阳节的爬山、三八节前的出游、员工的生日聚餐，创造小小的奖品，经常发送。这些都可以成功地将员工聚到一起度过快乐的时光，这些美好的回忆会让员工感受到团队的温馨。

3.集合员工分享成功的故事，利用企业刊物传递成功案例。故事分享是很重要的激励方法，要求员工提供故事，把这样的故事写下来，刊登在企业内部刊物或用电子邮件传递，用好的方式奖励好的作品。让员工彼此分享成功的故事或顾客的反应，深入了解从中学到了什么、如何再次复制这样的成功。

四、有持续成长机会，肯定工作成绩

在企业当中，企业员工往往很看重是否拥有持续成长的机会。团队要有业绩，让大家有在市场竞争中获胜的体验，员工就会更振奋，有激情。个人要有业绩，支持员工个人不断取得新的业绩，他们就会越来越觉得自己有价值，谁不想有用、重要。当你对员工说：这件事如果让别人做，不可能做得这么好！这句话就等于给他涨一级工资，叫精神薪酬。柳传志曾说过：如果一

个员工进入联想三年，没有什么进步，说明我不称职。企业必须让员工成长，人们为什么交学费也要上学校，而有的企业给工资都没人愿去，因为你不能让员工成长。给员工提供的培训既可以由经理人员讲授或是内部员工交流式培训。同时，利用外部培训作为团队内一两个人的竞赛奖励，可起到非常明显的激励效果。有许多训练课程费用并不高，一个月让员工有一个下午的时间外出进修，他们感到放松的同时，也可以学习到新技能与知识。（本文来源：上海交通大学百年财富项目组 微信公众号：百年财富）

同时，当员工有了持续成长机会时，并完成了某项工作时，最需要得到的是上司对其工作的肯定。上司的认可就是对其工作成绩的最大肯定。但认可的时效性最为关键，如果用得太多，价值将会减少，如果只在某些特殊场合和少有的成就时使用，价值就会增加。另外，如果认可是来自于更高层的主管或经理时，对员工的激励作用会上升几个等级。采用的方法可以诸如发一封邮件给员工，或打一个私人电话祝贺员工取得的成绩，或在公众面前跟他握手并表达对其赏识等。



五、平时汇集水珠，关键时映照“太阳”

对于很多企业而言，在企业无法提高薪金水平时，更应该加强管理中的“非薪金激励机制”。这就是我们常讲到的“维系日常员工关系管理”，在平凡的日常工作中一旦积蓄了足够的“水珠”，那么关键时刻，危机到来时，这种“非薪金激励”就能够映照出“太阳”的光芒。

1.工作环境关注：在企业中，激励员工的因素中“工作环境条件”的重要性在员工看来，是排在重要位置的。员工非常在意他们在哪儿工作：工作场所有足够的空间吗？桌子的尺寸是否合适，椅子坐着舒适吗？员工拥有最大化成就所需的各种办公设备吗？

墙上的画、植物和鲜亮颜色同样影响员工。

2.相信关注的力量：企业管理者给予员工更多的关注与“指导”对员工意味着发展，而主管花费的仅仅是时间，但这传递给员工的信息却是你非常在乎他们。而且，对于员工来说，并不在乎上级能教给他多少工作技巧，而在乎你究竟有多关注他，而事实这种“关注力”是相当大的。

3.从内部晋升提拔：尽管特殊的环境会要求企业从外部寻找有才干的人，但如果内部出现职缺时总是最先想到内部员工，将会给每一名员工发出积极的信息：在公司里的确有更长远的职业发展。作为经理人要能识别出那些可内部提拔的员工，并在有可能的情况下使责任与其能力与愿望相匹配，这对那些希望承担额外责任的员工来说是一个最大的激励。

4.工作力度与强度：当你发现员工对他们的工作失去了干劲，那就意味着你让他们干的工作过于窄小了。向员工分配恰当难度的工作，并表示相信他们有能力完成工作，抛开你原来认可他们努力的老花样，甚至分文不花就可以多种方式向他们表达感激-一张手写的便条、一张问候卡片、会议上的一次点名表扬、一次面对面的称赞。

许多企业总认为诸如“非薪金激励”这些东西是虚的，不如钱管用，所以，不甚用心。其实，世界上真正优秀的团队，没有一个是靠钱打造的，用钱维系的关系，反而十分冷漠和靠不住，这是很多成功运用了“非薪金激励”的企业在长期实践中经过验证出来的。