

建筑设计企业员工：我该如何激励你？PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/612/2021_2022__E5_BB_BA_E7_AD_91_E8_AE_BE_E8_c57_612563.htm 改革开放以来，中国经济快速增长了30年。受到经济拉动和政府刺激的基本建设，在过去若干年中蓬勃发展，而置身于该产业链条中的建筑设计企业，受惠于此，获得了井喷式的发展。然而，随着中国基本建设减速、竞争加剧和基本建设热点需求转移，也伴随着建筑设计企业员工的脱贫致富，建筑设计企业面临内忧外患多重瓶颈。2008年6月13日，中国建筑设计企业瓶颈研讨会在上海天强管理顾问有限公司举行，10多位资深咨询人士就建筑设计企业的瓶颈进行了研讨，而建筑咨询企业员工的激励问题，赫然在列。与会人员一致发问：建筑设计企业员工，该如何激励？员工激励真的是瓶颈吗？约束，是限制企业绩效的因素。所谓瓶颈，就是竞争资源最为严重的环节或职能，企业对其的需求远远大于现有的供应能力。它的存在，导致其他资源利用率的大幅度下降，并限制了整体产出。对于提升企业绩效而言，具有最高的敏感度。过去，行业的高速发展掩盖了建筑设计企业的内在问题。如今，增长速度趋缓，员工收入则居高不下。建筑设计企业对外面临不断增大的行业环境压力，对内承受员工对于粗放的财富激励的逐渐迟钝。建筑设计企业的盈利模式面临从单纯数量（规模）增长到质的增长，从外生增长（行业增长“抬轿”）转变为内生增长（管理促效益）的转变及其挑战。经过多年的发展和积累，时下，技术、资金、业务、经验等已不再是建筑设计企业的发展瓶颈。建筑设计企业大都拥有充足的资金，来

源广泛的业务、丰富的专业技术和经验积累，各地优秀的建筑设计企业也多拥有由自己的技术专长，代表性、地标性作品和客户满意度共同构建的强大品牌号召力。员工激励逐渐凸显其瓶颈的关键性。所谓员工激励，是通过各种手段，激发目标对象的主动行为，产生对企业积极有利效果的过程。对于知识密集型企业，知识型员工是激励的主体。他们是建筑设计企业绩效提升、稳定发展的关键基石。当员工放弃金钱回报，渴望自有“时间”的时候，员工激励的难度发展到了一种极至状态。这也就是建筑设计企业发展到一定阶段后，很难突破原有规模的一个重要原因。员工激励成为企业发展“货真价实”的一个瓶颈。建筑设计企业员工激励的难点知识型员工有着高素质、自主性和难控制等特点，其激励始终是个难题。在建筑设计行业，显得尤为突出。建筑设计企业员工激励的难点在于：1) 主观因素：A. 建筑设计企业员工对物质回报既迟钝又依赖。一方面，长期以来的“身价”水涨船高，让建筑设计企业员工脱贫致富，早已过着体面的白领生活，对金钱回报不再敏感，失去了奋斗精神，不愿意为增加收入而延长劳动时间；另一方面，为了保证生活质量，员工对物质回报又有较高的要求，对高收入比较依赖。B. 建筑设计企业一向重视技术，忽视管理。而人力资源管理更是粗放。作为人力资源管理中的子模块的激励管理，则是可望而不可及。员工职业生涯管理缺失、劳动报酬保持“大锅饭”、绩效考核“走形式”，职业生涯、劳动报酬和绩效考核之间没有形成有机联系，互不影响，更进一步的削弱了激励的作用。2) 客观因素：从客观因素来讲，建筑设计企业员工激励的难度来源于整个国民精神的缺失、体制、内部管

理粗放等因素。 A.国民精神的缺失；企业和员工没有对企业的使命，建筑设计企业工作的崇高意义进行发掘，员工从工作中感受最多的就是“一份工作”，回报金钱，然后养家糊口。上海天强管理顾问公司李渊总经理经过对台湾大地震重建建筑设计师的工作案例的介绍和分析，直言内地建筑设计企业缺乏对“意义”的追问和追求。处在快速发展期的中国，打破了很多历史观念，因而创造了经济奇迹，同时，人们也留下了空虚的大脑，被物质思想乘虚而入，导致国民普遍缺乏信仰和追求。大环境如此，必然影响作为知识型工作者的建筑设计企业主体员工。 B.受累于国有体制/气氛；很多企业已经完成改制，但是没有充分的改变。现代企业管理体系没有构架完整，职、权、责、利关系没有梳理；管理职能和职能子模块之间缺乏系统性、不能够互相支持和协调，管理和先进企业相比，十分粗放；人员庞杂，人浮于事，或者结构不合理，不平衡。有些急需的人才极度匮乏，而有些人员工作量严重不足；有些人累死，有些人能闲的慌。员工观念仍然因循守旧，重视技术、忽视管理；追求稳定，不愿意面对市场和变革。 C.内部管理粗放，对激励缺乏系统性设计和提升。激励是系统工程。员工受到激励和感受到挫折的因素是多方面的。导致挫折的因素的数量多过激励因素，同一个因素的激励效应的敏感度低于挫折效应的敏感度，单个因素的作用面上，激励作用的作用远远小于挫折作用。所有的相关因素都可能是挫折因素，而当中只有一部分是激励因素，另外一部分只不过是保健因素。最有可能成为保健因素的，就是人们误认为是激励核心手段的薪酬，这在建筑设计企业知识型员工激励困境中表现的很清楚。对于同一因素，举例

来说，增加100元报酬的激励效应远远小于扣除或者降低100元的挫折效应。从直接表现来看，增加100元报酬带来的兴奋程度和持续时间，远远低于降低100元报酬给员工的刺激和反应的程度和持续时间。如果一个因素产生激励效应，员工多数情况下仅仅会加强该因素的积极直接关联行为；如果一个因素产生挫折作用，具有明显的涟漪效应。员工多数情况下产生消极的积极关联行为，还会产生非相关消极行为，并质疑其他积极因素。比如500元的全勤奖，多数情况下仅仅能够鼓励员工在将来继续保持全勤。而500元的旷工罚款，除了可能导致员工不再旷工，还会让员工质疑罚款的标准过高，进而整个员工行为规范制度、行政处罚制度、绩效考核制度，进而认为整个文化和价值观不够人性，……

建筑设计企业员工激励的系统性解决方案考虑到建筑设计企业的特殊性和激励的原理和特性，建筑设计企业的激励体系，不容易建立，但是容易破碎；点状或孤立改进效果不明显。因此，建筑设计企业员工激励体系的构建，必须着眼于系统构建、全面履行并逐步改进。尽管员工激励是存在相当困难的一项工作，但是根据笔者对员工激励相关研究结果显示，有效的员工激励体系构建的原则可以表述的十分简单。可以说，构建有效的员工激励体系，只需要保障在合适的环境中，合适的员工在合适的岗位上从事合适的工作，并获得合适的反馈或回报。有效激励原则包括四个关键要素，一是合适的环境，主要是企业的企业文化、价值观。企业文化是员工开展工作的外部环境，价值观是员工工作目标定向和行为表现控制的软导向。企业文化影响了员工的工作方式，价值观内含了员工工作成果价值判断的标准。没有和公司特质相符合的文化，没

有建立企业要做什么、如何做的价值创造体系，没有建立多劳多得的价值分配体系，没有发掘努力工作对个人、对企业和对社会的崇高意义，必然矮化工作的价值，导致员工行为失去方向，脱离企业的期望。二是合适的员工。“合适的员工”具有两个层面的含义，一是不同的工作有不同的胜任力要求，所以必须尽可能保证人岗匹配。给一个体质柔弱的计算机专家巨额的奖金，要求其从事拳击运动，无论这个奖金有多高都不会有激励作用，因为他不认为自己适合拳击，也不认为自己能赢得比赛从而拿到奖金。此外，虽然建筑设计企业员工都具有显赫的教育背景，扎实的技术基础，聪明的大脑，但是仍然不能说建筑设计企业员工对与各种岗位都能适应，都具有或者始终具有良好的可塑性，也不能因此判断其具有对各种岗位充分的潜力。企业必须把握主要岗位的胜任力模型和评价标准，并以此来选聘和培养人才。“合适的员工”第二层面的含义是适当数量的人做相同岗位的工作，即通常说的“定编”。定编数据是衡量和改善劳动生产率，合理优化人员结构的有效参照。但是，定编，仅仅能够作为短期内人员配置的参考基准。它不是一个可以精准参考的精确值，也不是一个稳定的值。作为参考，只要始终保持和竞争对手的相对、适度领先，就可以从一定程度上保证人员效率和人工成本控制。三是合适的岗位。作为分工体系的产物，岗位成为工作分割的基本单位。工作的划分不清晰，不科学，接口不严谨、不清晰、不流畅，那么，从事该工作不利于生产力的提高和人的发展。一般而言，分工越细，依靠学习曲线，员工会越来越专业，员工的成就感会越高，劳动生产效率也会越高。但是对于经过多年发展的建筑设计企业，

可能物极必反。在外部环境稳定的情况下，这种高度专业化的分工保障的很高的劳动生产率。随着市场的快速增长和变动加剧，一方面其生产组织很难适应市场，一方面工作划分降低了工作本身的乐趣。因此，岗位的划分可能需要适度丰富化，相应的，人员配置工作需要精细化，人才开发需要制度化。第四个关键要素，也是最后一个关键要素，是合适的反馈或回报。员工从事工作，必然有其追求。那么，给予员工适当的反馈或回报是有效激励的必然环节。在本环节，人们熟知的手段就是物质报酬的增长。在实践中，经常存在的误区之一就是手段单一，不论员工因为什么原因请辞或不满，总是拿薪水挽留或救火。加大了成本，或者资金使用效率不高。经常存在的误区之二就是“模糊”。员工在工作的同时，他心里有着对工作回报的预期。员工在没有拿到报酬，也没有可靠承诺，也没有明确的计算方法的时候，他工作的积极性，往往就建立在这种“预期”之上，我们称之为“心理契约”。在多数企业，管理不够精细化，员工过的这种回报预期，往往是通过以往工作-回报关系估计，以及和其他观察相结合。原因在于企业自身没有合理的团体利益分配机制（一级分配）和个人绩效-利益分配机制（二级分配）。粗放的管理既无法说明工作目标，也无法说明工作绩效的评价标准，也没有合理的价值分配机制。外在表现举例来说，比如员工不知道自己的年终奖到底是多少。这种模糊的预期不论落空还是虚高，对企业和员工都是伤害。因此，为了有效激励员工，我们必须认识到：首先，员工要求的不一定是某种回报，而可能是一种反馈。如果在员工期望得到反馈的时候给予金钱回报，除了加大成本，还助长了侥幸心理。员工工

作做出成绩之后，最渴望的是公司的认可。不是每一件工作的圆满完成都对应一份奖金，员工也并未期望每一项工作完成都能得到对应的奖金（比如部分工作肯定属于分内事，和奖金无关，但是做的好坏不一样、多少不一样，员工期望能够有个认可），但是每一项工作的圆满完成都可以给予验收、认可。基于员工成长的绩效管理体系就可以满足员工的需求。其次，如果员工需求的的确是某种回报，要做到有效激励，必须弄明白员工期望的回报是什么，其答案往往是各种关键回报的组合，而不是一成不变的、单一的，是一个不断变化的组合。组成要素在变化，各要素之间的相对重要性也在不断变化。只有把激励的投入尽可能投放到员工最愿意得到的回报上，才能产生最大的激励边际效用和总体激励效果。马斯洛的需要层次理论提出已经过了半个世纪。人们除了验证了该理论的基本科学性之外，在激励的系统理论和实战操作方面依然没有发现或发明可靠的理论和实践框架。但是人们已经基本认识到“按需激励”的原理及其显著作用。最后，企业需要机制来明确利益分配机制，在过程中控制心理预期水平，提供依据实绩的回报（允许有超额），才能促进激励的高效率长效作用。所以，建筑设计企业可以首先系统的建立影响激励效果的制度体系（哪怕简单甚至简陋），包括环境（文化和价值观为主体）、组织体系（多数情况下是梳理和优化）、绩效管理体系和薪酬体系，然后全面、联动履行。全面铺开运行后，点、线、面、体结合，逐步改进。小结建筑设计企业要做到有效激励，只需要保障在合适的环境中，合适的员工在合适的岗位上从事合适的工作，并获得合适的反馈或回报。为了达到上述目标，结合以往管理咨询

和工作经验，建筑设计企业需要开发、培育良好的企业文化、合理的价值创造机制和合理的分配机制，同时，合理划分工作，选拔和培养人才，梳理和控制员工预期，并恰当反馈和回报员工。具体来说，建筑设计企业应当导入职业化工作、创新发展、全局视野的企业文化，鼓励职业人思维，商业交换思维，鼓励研发创新，鼓励和企业同舟共济的氛围。发掘建筑设计工作对个人、企业和社会的价值（建立合适的环境），建立明确合理的组织体系（明确、合理的价值创造体系）和基于绩效的薪酬体系（多劳多得的价值分配体系），利用基于成长的绩效管理体系转移员工注意力焦点（从当前的金钱回报到工作氛围、发展空间、培训和成长机会、工作价值，以及未来更多的金钱回报），并控制预期。综上所述，作为知识密集型企业，建筑设计企业激励机制系统性构建需要建立良好的企业文化、价值观体系等环境、梳理和重构组织体系、建立可操作性强的绩效管理体系和体现价值创造成效的薪酬和非薪酬回报体系。1 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com