

以权变的思维设计团队奖励

高 会

摘 要: 随着团队在企业中的广泛应用,利用奖励对团队进行激励成为企业关心的话题。本文对团队奖励设计时可能遇到的问题进行了分析,并利用权变理论为团队奖励的设计提供了思路。通过对影响团队奖励设计的3个因素进行分析,找出适合特定情景下的团队奖励办法。

关键词: 团队;奖励;权变理论

中图分类号: F27 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006-1894(2006)04-0062-04

近年来,越来越多的企业利用团队进行各种生产经营活动。财富500强企业中运用着各种不同类型的团队,这些团队对企业的发展发挥着巨大作用。团队在企业中的广泛应用,迫切需要一种与之相适应的奖励制度,以便更有效完成团队的任务。因此,如何利用奖励对团队成员进行激励就成为关注的话题。

一、团队和团队奖励

斯蒂芬·罗宾斯(1994)认为团队是指一种为了实现某一目标而相互协作的个体所组成的正式群体,并以是否存在成员之间积极的协同配合为标准将工作群体和工作团队区分开来。哈克·威廉姆斯(1996)从更为广义的范围对团队进行定义,将广义团队分为团队和工作队,通过对两者的比较分析提出了“团队——工作队连续流”理论,认为任何团队根据其相互依赖程度和共性程度两个因素的不同,均处在连续流两极之间的某一位置。两种定义本质上是一致的,只是从狭义和广义两个方面说明。为了方便研究,笔者更倾向于使用哈克·威廉姆斯的广义定义,因为现实中很难对“成员之间积极的协同配合”做出明确的界定。

团队的运用可以提高组织绩效,缩短产品生产的周期,降低成本,提高质量,加快技术创新速度以及更好地服务顾客。为了达到这些目的,需要对团队成员进行奖励以激发团队成员的积极性。为了更清楚地对团队奖励的设计进行分析,这里有必要对团队奖励进行几点界定,团队奖励是:(1)一次性付清的报酬,不会叠加到员工的基本工资中;(2)具有可变性,依绩效不同而不同;(3)可以是物质奖励也可以是非物质奖励。奖励的目的在于引起员工的特定行为。因此,团队奖励设计时需要对各种奖励方法可能引起的行为进行分析,以便选择合适的奖励方式对员工进行激励。

二、团队奖励设计时需分析的3个问题

1. 奖励的分配 奖励在团队员工之间分配,通常有3种方法:一是把奖励平均分配给团队各个成员;二是基于各个员工的贡献进行奖励;三是把奖励按照成员基本工资的比例进行分配(Batrrol & Hgmann,1992)。1992年DeMatte进行的一项调查表明,被试团队中的76%对奖励进行平均分配。然而,这项调查同样表明,当奖励基于团队成员的个人绩效进行发放时员工的满意度更高。因此,在对团队成员进行激励时,关注团队绩效还是关注个人绩效是必须考虑的问题之一。

2. 奖励的内容 奖励分为物质奖励和非物质奖励。物质奖励是指经济性报酬,包括奖金、利润分享、股票期权、员工持股等。非物质奖励是指非经济性奖励,包括表扬与肯定、职业发展、晋升的机会、职业灵活性等。Shew & Shneider1996年对于一些公司奖励机制的调查发现,只有28%的公司对团队的奖励采用了物质奖励,应用更多的是非物质奖励,例如提供晋升的机会、更重要的工作和更多的责任。这些公司认为非物质奖励比物质奖励更容易操作,也更有效。

因此,物质奖励和非物质奖励更突出哪一个是需要考虑的另一问题。

3. 奖励的对象 对团队进行奖励主要基于结果还是基于行为/能力,也是团队奖励设计时不容忽视的一个问题。对结果进行奖励,就是对团队工作任务完成结果进行衡量,依完成情况进行的奖励。对行为/能力进行奖励是对于员工有利于完成任务的行为/能力进行奖励。相对于对行为/能力的奖励来说,对结果的奖励简单易行,只要关注团队的最终绩效就可以了,但是有效实施这种奖励办法的前提是要建立公平有效的绩效衡量方法。对行为/能力进行奖励则比较复杂,必须明确哪些行为/能力是对完成任务是有益的,这是一项系统的复杂工程。但是,对行为/能力进行奖励可以提高员工的素质,提高员工的归属感和忠诚度。一项调查发现,同时对结果和行为/能力奖励,比单独使用其中的一种,产生更高的团队成员满意度(Thornburg,1992)。

综上所述,团队奖励设计不同方案各有利弊,这项工作因此变得十分复杂。但这种复杂性并不是无法解决的。权变理论为研究组织内外环境适应性提供了一种方法。它从一个情境变化的角度来研究组织系统,例如薪酬系统,认为世界上不存在一种普遍适用的最佳薪酬体系,当外界环境改变,如战略和组织结构,薪酬体系也会随之发生变化。根据此理论,Heneman等提出,有效的薪酬制度必须与组织的商业战略、组织结构和组织文化相一致;Doran也根据企业工作文化的不同提出了4种薪酬体系。

因此,团队奖励设计也不能追求一种普遍适应的最佳奖励体系,而是要根据不同的情境,采取不同的奖励方式、奖励内容以及奖励对象。影响团队奖励设计的因素很多,我们不可能一一列出,下面运用权变理论仅就团队任务的关联度、任务的风险性和企业文化对团队奖励设计的影响进行分析。

三、影响团队奖励的因素

1. 团队任务的关联度 团队中的每个成员不仅需要做好本职工作,更要积极参与团

队成员之间的合作。根据哈克·威廉姆斯对团队的定义,处于“团队——工作队连续流”不同位置的团队成员的工作相互依赖程度不同。处于“工作队”一端的团队,成员的工作相对独立,但他们的共同产品将对团队绩效做出贡献,属于联合式团队;处于中间位置的团队,一个成员工作的实现必须建立在另一个人工作实现的基础上,这种工作联系是单向的,属于程序式团队,如流水线生产;而靠近“团队”一端的团队,一个成员工作的实现是建立在其他成员工作实现的基础上,任何一方的工作不能实现,其他的工作都将无法进行,这种团队成员的工作是交互式的,各项工作之间相互影响,相互作用,研发新产品和管理项目咨询的团队属于这种类型。

团队成员的工作关联度对团队奖励设计有着很大的影响。H. Iton的研究表明,如果团队成员的工作依赖程度越高,互补性越强,需要的协作越紧密,那么需要来自其他成员更多的帮助,才能保证团队更好地完成任务。因此,团队成员的工作联系越紧密,就越需要对于团队整体绩效进行奖励,以便鼓励员工团队互助,从而出色地完成工作任务。

2. 团队任务的风险性 组织中不同的团队承担着不同的任务。有的团队针对常规的事务进行改进和提高,例如质量圈、客户服务团队等。这些团队的任务,受外界环境变化影响较小,风险比较低。团队员工可以通过自身的努力来影响绩效,任务完成状况直接依赖于团队成员的努力程度。在这种情况下,员工对绩效负有直接的责任,并且团队的绩效结果往往容易衡量。因此,对团队的奖励应该强调绩效结果。

有的团队任务却是高风险性的。如高新技术研发,他们的几年努力可能一举成功,也可能几年的心血付诸东流,因为高科技项目的成功与否受外界剧烈变化的技术环境影响很大。但是这种团队的努力并不是毫无益处,现在付出可能为组织将来的发展奠定了基础。对这种高风险的团队激励时,就不能仅仅对绩效结果进行奖励。委托代理理论认为,当一项任务的外界带来的不确定性非常高时,代理人若是认为自己的努力不能为自己带来更多的收益时,即代理人自身不能控制未来绩效结果时,就会放弃努力。在这种情况下,如果仅仅以结果对团队进行考核,就会出现“逆向选择”。在选择任务时,员工宁可选择那些低风险的任务,而不愿意挑战高难度但可为公司带来丰厚回报的项目。因此,当团队工作任务风险性比较大时,对成员进行激励更应该强调成员的工作行为或能力。

由以上可以得出,任务的风险性会影响到团队成员奖励是否要基于团队的绩效结果。当团队的任务风险较小时,应该强调对绩效结果进行奖励;反之,则应该强调对成员的行为或能力进行奖励。

3. 企业文化 团队奖励必须与企业文化相适应,这是由企业文化的特征所决定的:(1)企业文化的产生和存在是客观存在的,它的形成经历了较长的时间,且一旦形成,就会像人的个性一样具有很强的稳定性;(2)企业文化无孔不入,潜移默化着企业里的每位员工,影响着他们的价值观和行为方式。因此,一种与企业文化不适应的团队奖励很难被员工接受,并且很难推行下去。

企业文化可以分为集体文化和个体文化。集体主义主导思想的企业文化为集体文化,集体文化强调个体对群体的依赖和服从,并认为个体的人不能独立于集体的利益和行为之外。以个体主义思想为主导的企业文化为个体文化,个体文化突出个体的作用,强调个体的责任、个体业绩和个体奖励。

日本企业的文化是集体文化的代表,以“和谐、安定”为首,强调团队服从集体。集体

决策、集体行动、集体负责形成了日本团队管理模式。在这种团队管理模式中,责任和权限的范围不明确,成员个人绩效往往很难分辨出来,因此日本企业往往对整个团队进行奖励。同时,在集体主义思想浓厚的日本企业里,员工被当成企业这个大家庭的一分子,注重培养员工的归属感,以维系员工终身为企业服务。因此,使用物质奖励同时,更多地使用非物质激励,企业往往通过公开表扬、内部晋升的手段进行奖励。

与之相反,美国企业的文化则更强调个体文化。美国团队战略与这种文化是紧密相连的。他们的团队并不要求个人无条件地融入到团队中,也不要求成员无条件地放弃个人利益去服从集体利益。这种团体强调的仍然是个人作用,只不过是协调合作的方式来获得个人的利益、体现自身的价值。团队奖励上也突出个人的独特性和差别性,依成员个人绩效不同进行奖励。其次,美国企业的文化强调个人价值,认为金钱最能反映一个人的价值,自然他们对团队的奖励常常使用物质奖励,较少使用非物质激励。

企业文化对团队奖励的影响通过日本和美国的团队奖励比较可见一斑,对于具有不同企业文化的企业进行团队奖励设计时具有很大的启示。在提倡集体文化的企业里,更适合利用非物质奖励和基于团队绩效的奖励;而提倡个人价值的企业里,物质奖励和基于个人绩效的奖励更有效。

(作者单位:复旦大学)

参考文献:

- [1] David B. Balkkin. *Explaining team-based pay: a contingency perspective based on the organization life cycle, team design, and organization learning literature* [J]. Human Resources Management 2000. (10).
- [2] Marcia P. Miceli. *Contextual determinants of variable pay plan design: a proposed research framework* [J]. Human Resources Management. 2000. (10).

致 作 者

根据中国高等学校社会科学学报编排规范要求,为了使本刊的编辑、出版工作进一步规范化,现对来稿特提出以下要求:

1. 来稿文辞力求精炼,一般不超过6 000字,用稿纸誊写清楚。随文须附英文题目及200字左右的内容摘要(应客观地不加分析地写出文稿的基本内容和主要观点),关键词3~8个。
2. 注文和参考文献统一置于文末。交代资料出处的注文顺序为:作者、论著名称、所载书刊名称、页次或刊期、出版社名称和出版年。
3. 引文(包括标点符号)一定要准确,必须与原书刊资料核对无误。
4. 来稿时务请作者注明真实姓名(发表时署名听便)、所在单位及详细的通讯地址,以便联系。编辑部限于人力一般不办理退稿,务请作者自留底稿。作者在投稿后3个月内未接到本刊答复,则可自行处理。
5. 本刊所刊稿件一律文责自负。对于侵犯他人版权或其他权利的文稿,本刊概不承担连带责任。
6. 本刊对来稿有修改权。凡向本刊投稿者,均视为同意这一约定。

《国际商务研究》编辑部