

企业中层管理者内部激励问题探析<sup>①</sup>

夏语冰, 向坚

(湘潭大学 商学院, 湖南 湘潭 400100)

**摘要:** 中层管理人员是企业的中坚和脊梁, 对中层管理人员的内部激励和自我激励逐渐成为企业管理的关键问题。但现行企业在内部激励和调动员工自我激励方面仍然存在许多缺陷。结合相关激励理论, 提出事业激励、目标激励、文化激励等建设性举措, 完善企业中层管理者内部激励机制的建设。

**关键词:** 中层管理者; 激励机制; 内部激励

**中图分类号:** F406      **文献标识码:** A      **文章编号:** 1674 - 117X(2010)02 - 0064 - 04

Enterprise Mid Level Managers' Internal Incentive Problems

XIA Yubing XIANG Jian

(College of Business, Xiangtan University, Xiangtan, Hunan ,400100, China)

**Abstract:** As mid level managers are the backbone of the enterprise, the internal incentive and the self - incentive of the mid level management personnel become the key problem of the enterprise management. There remain inside our present enterprises many problems in the aspects of internal incentive and employee self incentive. Combined with classic incentive theory, a series of constructive measures such as career incentive, purpose incentive, cultural incentive etc. are put forward so that the construction of the incentive mechanism for the mid level managers inside the enterprise is finished.

**Key words:** mid level managers; incentive mechanism; internal incentive

中层管理人员是企业的中间层和脊梁骨, 企业决策者的意图能否贯彻到位, 关键取决于中层管理群体的主观意识与客观能力。中层管理者追求的是显著的成就感和自我意识的实现, 以及企业对他们的高度认可。这是一种源于精神层面的满足意识, 它不仅仅局限于外在的物质利益和荣耀。当前企业中出现的低满意度和高绩效的现象, 正是因为最高管理者低估了中层管理者内心的满足感。因此, 对于企业来说, 中层管理人员的内部激励理应成为一个高度重视的问题。

一、企业中层管理者概述

1. 中层管理者的含义。中层管理者是指“比

CEO 低两个级别而比一线工人和专业人员高一个级别的任何一名管理者。”<sup>[1]</sup> 中层一般是就企业组织结构而言的。企业的组织大致可以分成三个管理层, 即: 决策层、中间层、基层, 分别对应的是企业的高层管理者、中层管理者和基层管理者。如果把一个企业比做一个人, 高层管理者就是“大脑”, 要思考企业的方向和战略, 基层管理者就是“四肢”, 而中层就是上连“大脑”、下接“四肢”的“脊梁”, 所以被誉为企业正常发展的中坚力量。笔者把“中层管理者”界定为: 企业的职能部门负责人和从事管理业务工作的人员。他们既是管理者, 又是被管理者; 既是战略决策的执行人, 又是战术决策的制定者, 是企业得以稳定发展的关键。在企业的层级机

<sup>①</sup> 收稿日期: 2010 - 01 - 21  
作者简介: 夏语冰 (1986 - ), 女, 湖南湘潭人, 湘潭大学商学院企业管理硕士研究生, 主要从事企业管理理论研究;  
向坚 (1985 - ), 男, 湖南邵阳人, 湘潭大学商学院企业管理硕士研究生。

构中他们是位于高层管理者与基层管理者之间的中间执行层。

2. 中层管理者的特征。中层管理者在企业中具有鲜明的特征:他们比一般员工工资奖金高;他们具有较高的文化水平;从职业生涯看,许多人是基层工作的佼佼者;从行为目标看,他们并不满足于现状,希望得到进一步的提升。除此之外,由于中层管理者在企业中的特殊位置,他们还具有如下特征:第一,他们在企业中扮演领导者和被领导者的双重角色,有较强独立性和自主性;第二,他们的劳动具有创造性,因为中层管理者从事的不是简单重复性工作,要针对各种可能发生的情况充分发挥个人资质和灵感;第三,他们的工作过程难以直接监控,由于中层管理者的工作主要是思维性活动,劳动过程往往是无形的,而且工作很难有确定的流程和步骤;第四,劳动成果难以衡量;第五,较强的成就动机;第六,如果没有很好的发展,他们的流动意愿强。

3. 中层管理者的作用。中层管理者既是企业决策层的执行者,又是基层人员各项任务的分解者和授权者。他们在企业内部既要承上启下,左右协调;又要独当一面,靠前指挥。他们在企业内部的作用体现在以下三个方面:

其一,中层管理者是企业战略的分解者。中层管理者利用合法的管理权限,将企业决策者制定的战略目标进行有效分解,并监督调动下属人员使目标逐一落实。

其二,中层管理者是绩效提升的塑造者。中层管理者对各自负责的企业基层部门承担着绩效考核评估的职责,必须深谙如何分配手中的权利、如何识别团队中的人才、如何给成员创造更多的发展机会、如何提高团队的集体意识,从而推动基层绩效的持续提升。

其三,中层管理者是上情下达、下情上达的渠道。管理工作中有一个“双70定律”,即各层级管理者平均花费约70%的时间用于沟通,而日常管理大约70%的管理问题是来自于沟通。<sup>[2]</sup>中层管理者正是发挥着为高层决策提供一手素材,并定期将基层部门在实施中发现的问题进行反馈的主力军作用,他们负责保持上下沟通渠道的畅通与信息传达的真实。

## 二、中层管理者内部激励存在的问题

目前大多数企业对于员工的外部激励机制已

经比较成熟,而在内部激励和调动员工自我激励方面仍然存在许多不足。许多企业缺乏针对中层管理者的有效管理和激励机制。企业的中层管理者通常具有强烈的自我发展需求,如果企业不能通过有效手段满足他们的这一需求,就很容易造成中层管理人员的流失。而中层管理者的流失会对企业战略执行的持续性造成负面影响。当前企业中层管理人员内部激励存在的不足集中在三个方面:

1. 中层管理者晋升的机会少。高层管理者的职数极少,大多数中层管理者只能在同级别之间调动。由于缺乏上升的激励作用,中层管理者没有工作的激情。

2. 中层管理者激励方式的同一性。许多企业在实施激励措施时,并没有对中层管理人员的需求特点进行认真分析,对所有人采用“一刀切”的激励手段,结果适得其反。不论是内部激励还是外部激励,都应该采取一种灵活的方式,针对不同人的不同需求来进行激励。将中层管理人员与普通员工简单地“一视同仁”,会令中层管理人员得不到实质的尊重和地位,积极性必然遭受打击。

3. 中层管理者的权责过小。中层管理者没有重大权力,也没有很大的责任。由于中层管理者处于承上启下的位置,许多的企业将中层管理者当作传声筒,他们没有权力参与企业的决策。

总的来说,中层管理者在企业中的地位和作用还没有得到充分的重视。许多高层管理者还没有意识到,中层管理具有对企业的有效运转起关键性的作用。

## 三、企业中层管理者内部激励的方法

激励按其形式划分为外在激励与内在激励两大类。所谓外在激励就是由外酬引发的激励。内在激励则是由内酬引发的激励。外酬是指工作任务完成后或在工作任务外所获得的满足感,它与工作任务是不同步的。内酬则是指工作本身的激励,即工作中获得的满足感,它与工作任务是同步的。<sup>[3]</sup>既包括如奖金、工资、福利等物质激励,又包括表扬晋升、颁发荣誉证书等精神激励。较之外酬,内酬的实施成本更低,其效果更好。在激励中,应将外在激励与内在激励有机结合起来,以内在激励为主,外在激励为辅,力求收到事半功倍的效果。

中层管理者的创造力根植于对工作的兴趣和激情,这也是马斯洛需求层次论中的最高境界。最

高层次的需求不可能通过外部激励来实现,必须依靠内部激励。内部激励来源于工作者自身,也可以叫自我激励,是工作者个体发自内心的做好工作的强烈愿望,它表现为对工作的强烈兴趣、自我满足感和工作的挑战性,这种效果是外部激励所不能企及的。为此,笔者以经典激励理论和实践为指导,结合上文提及的集团中层管理人员的现实状况提出以下内部激励方法:

1. 培训与职务激励。从中层管理者的需求来看,他们期待个人价值的实现和个人成长机会,也就是更多的培训机会和向更高的管理层次发展。虽然中层管理者的知识在实践中不断得到丰富和积累,但知识更新速度的不断加快,使知识结构不合理和知识老化现象日益突出。他们迫切需要给他们提供正式的机会来接受管理方面的专业培训,实现个人成长。公司可以采取进修、外派培训等激励措施,充实他们的知识,培养他们的能力,给他们提供进一步发展的机会,满足他们自我发展的需要。笔者所调研的集团内中层管理人员在“学习与培训”这一因素的满意度比基层员工的低说明该问题的存在。首先,中层管理人员对自身知识和技能的要求比基层员工要高,他们希望被予以重任,希望被公司领导所重视。其次,公司对中层管理人员的培训次数很少,总共只有3~4次,主要集中在入职初期。培训内容也没有任何针对性,清一色的全部是培训写作能力、法律知识和文秘知识。这两大因素导致中层管理人员对培训渴望更为强烈。我认为,该集团可以通过提供更多的培训及学习的机会来激励中层管理者,不仅能提高他们自身的素质,满足他们求知的欲望,也能为公司培养优秀的人才。职位的晋升意味着对个人工作成绩的肯定和社会地位的提高,具有较大的激励作用。企业要善于分析和掌握不同中层管理者的职业发展特征,因人而异地制定相应职位晋升计划,让其始终处于被激励的兴奋中。

2. 事业与工作激励。事业激励是将激励源存在于工作之中,此时工作本身就具有激励性。如果一项工作具有较强的自主性和挑战性,那么该工作势必会不断激发员工探索和学习兴趣,使员工获得持续的个人成长。另一个事业激励的方法,就是为每一个中层管理者制定一个职业生涯规划。首先,他们要对自己做一个规划,在此基础上高层管理者与其进行沟通,确定一个最终的职业生涯规划。有了一个清晰的目标,员工就能更好地为实现

它而付诸行动,这样一个明确的目标也会激励他们不断奋斗。此外,员工能感受到企业对他们的重视,在某种程度上这会降低人才流失率。

3. 目标与绩效激励。将企业的年度或阶段性发展目标逐级分解到中层管理人员所在部门,并将分解后的目标作为管理人员的业务目标,中层管理者在工作中的成就感就可以从完成甚至超越目标中获得。如果将目标激励与薪酬管理相结合,实现业绩优秀时的薪酬提升,可以使其在工作中获得成就感。美国管理学家洛克提出,目标设置是管理领域中最有效的激励措施之一,员工的绩效目标是工作行为最直接的推动力,为员工设置适当的目标是管理工作的一项重要任务。同时目标设置理论也符合自我激励的要求。主体通过目标的实现与否,以及实现目标的归因来判断自我能力的高低,进而提高自身的自我效能感,在工作中获得成就感。

4. 情感与沟通激励。情感与沟通激励就是要关心、爱护员工尤其是年轻的员工骨干,重视与员工的协调和双向沟通,解决其思想、学习、生活、工作各方面的实际问题、实际困难和实际矛盾。中层管理人员在工作中常常处于紧张状态,顶着巨大的精神压力来完成工作。因此,企业领导者应善于把握时机,深入到中层管理人员中间,多接触,多交谈,了解中层管理人员的甘与苦、愁与乐,及时排解他们的困难与思想负担,缩短彼此的心理距离。这种做法同时也使得中层管理人员倍受感动,被组织尊重、被领导尊重的欲望得到满足,从而能够以更大的努力投入到工作中去。情感激励主要是站在情感的立场上,去关怀员工的身心健康、生活质量等等,尽量使他们能够摆脱后顾之忧,专心工作。情感激励是个性化的,与领导者的个人态度及修养素质密不可分,它需要管理者有较高明的领导艺术。

5. 参与激励。扩大参与性对于中层管理人员而言意义重大。参与管理有利于使员工对遇到的问题积极主动地去思考,寻找解决的办法。在参与过程中,大家畅所欲言,集思广益,能产生创造性的思想,最后形成的决策有效地汇集了每个人的聪明才智,有助于保证决策的正确性。对于中层来说,他们负责着本部门、本团队内的管理工作,这里的参与管理,包括让中层参加更高一级的管理工作,参与企业战略和决策的制定过程。这不仅有利于加强企业决策制定的可靠性,也会加大决策的执行力度,由中层和基层参与制定的决策更加方便实施。同时,这种参与一方面能够使他们得到一种信

任感,体会到自己的重要性;另一方面也是他们工作的基本条件,使他们能够基于所掌握的信息作出及时、正确的决策。参与管理使中层对决策的过程和内容都比较清楚,能够根据企业的发展目标确定自己应该做些什么,明确今后工作的方向,增强主动性;而且中层管理者因参与高层的决策管理活动,对做出的决策会产生责任感,因而更加努力工作,以实现决策目标。

6. 考评激励。在调查中,很多中层管理人员提出公司的考评制度缺乏公平性,考评结果的反馈程度低。考评是现在很多企业都面临的最大难题,考评是否公正,直接影响到企业人才的积极性,要真正做到令人心服口服,才能真正吸引和留住人才。对于中层管理者的考评,不同目的考评侧重点不同,主要涉及工作业绩、工作态度和工作能力。在考评后,应及时地、全面地、正确地反馈考评的结果,这样才能有效解决在考评中出现的问题,肯定被考评者的优点,使他获得动力并及时纠正被考评者的错误,使他认识到自己的不足。还要注意,在企业中,中层管理者存在的价值应该是集合员工团队的力量去达到企业的绩效。评判一个中层管理者的价值不在于能力素质,而在于整个团队的绩效。在建立激励机制中,仅凭薪酬是激励不了中层管理人员的,要想使激励更加行之有效,必须与中层管理人员的绩效结合起来,完善绩效考核制度。

7. 文化激励。中层管理者是基层团队的带头人,是企业理念的传递者。如果中层管理人员缺乏热情和对企业的忠诚,那么经营理念的传递在中层

这一级就会大打折扣。企业文化是其他激励制度与措施的大环境与背景,它涵盖企业管理的全过程和企业的各个层面。企业文化是组织在长期的生存和发展中形成的,为本组织所特有的,且为组织成员共同遵循的价值标准、基本信念和行为规范的总和。企业文化的核心是确立共同的价值观,在这种群体价值观指导下发生的一切行为,又都是组织所期望的行为,这就带来了组织利益与个人行为的一致,组织目标与个人目标的结合。强有力的企业文化,可以帮助中层管理干部抛弃不利于企业发展进步的思想观念,建立一个认同企业并忠实服务于企业具备强大执行力的中层管理团队。企业要加强文化建设,努力营造和构建一种尊重人、关心人、培养人,精神振奋、朝气蓬勃、开拓进取的优秀的企业文化。

#### 参考文献:

- [1] Quy Nguyen Huy. In praise of middlemanagers[J]. Harvard Business Review, 2001.
- [2] 狄振鹏. 中层经理核心技能[M]. 北京:北京大学出版社, 2006:134 - 135.
- [3] 焦曙光. 激励——人力资源开发的有效途径[J]. 研究与探讨, 2006.
- [4] 袁 凌. 现代企业中层管理者的激励问题[J]. 财经理论与实践, 2002(2).
- [5] 彭剑锋. 人力资源管理概论[M]. 北京:中国人民大学出版社, 2003:60.

责任编辑:徐 蓓