

全面认可激励

数字时代的员工激励新模式

张小峰 —— 编著

Comprehensive Recognition
Reward

复旦大学出版社

HR专业能力建设工程丛书

立足人力资本时代
全方位打造中国超级HR





华夏
众智

全面认可激励

数字时代的员工激励新模式

张小峰 —— 编著

Comprehensive Recognition
Reward

复旦大学出版社

HR专业能力建设工程丛书

副主编 张小峰
总主编 彭剑锋 杨伟国



图书在版编目(CIP)数据

全面认可激励: 数字时代的员工激励新模式/张小峰编著. —上海:
复旦大学出版社, 2018. 12
(HR 专业能力建设工程丛书)
ISBN 978-7-309-13949-5

I. ①全... II. ①张... III. ①企业管理-人事管理-激励 IV. ①F272.923

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 220496 号

全面认可激励: 数字时代的员工激励新模式

张小峰 编著

责任编辑/王雅楠

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路 579 号 邮编: 200433

网址: fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

门市零售: 86-21-65642857 团体订购: 86-21-65118853

外埠邮购: 86-21-65109143 出版部电话: 86-21-65642845

浙江新华数码印务有限公司

开本 787 × 960 1/16 印张 13.25 字数 157 千

2018 年 12 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-309-13949-5/F · 2502

定价: 58.00 元

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社有限公司出版部调换。

版权所有 侵权必究

总 序

提升 HR 专业能力,确立 HR 专业自信

中国正进入创新驱动与品质发展时代,而创新与品质发展的本质是人的创新能力与人的品质发展,它取决于对企业家创新精神的呵护与对创新投入的激励与保护,取决于对人才创新价值的认可与回报,取决于对创新人才个性的尊重与包容;更取决于对创新人才的选、用、育、留、出等人力资源专业职能的转型升级,取决于管人的人才(人力资源管理专业人才)的创新意识与职业能力的优先发展。

人力资源管理是一门以人的有效管理为研究和实践对象的专业性、技术性很强的综合学科。在数字化、智能化时代,随着技术变革的加速,组织与人的关系的重构,人力资源管理面临前所未有的挑战。人力资源管理理念的更新、技能的提升、职能的转型、机制与制度的创新比以往任何时候都变得更为迫切、更为快速。人力资源管理要为企业战略的转型升级、为业务的持续增长、为人的发展贡献新价值,这就对人力资源管理从业者的观念、个人的素质与专业技能提出了全新要求,人力资源管理部门和人力资源管理从业者必须适应时代需求,加速开展最新专业知识的学习与专业能力的提升。

为提升企业人力资源部及人力资源从业者的专业技术能力,确立 HR 从业者的专业自信,中国人力资源开发研究会企业人才分会、中国人民大学劳动人事学院、华夏基石管理咨询集团自 2017 年起联合推出“HR 专业能力建设工程”,帮助企业人力资源部和人力资源从业者提升

专业技能。该工程以最新、最实用的人力资源技能为核心内容,教授人力资源管理最新理论、方法,为全国企业的人力资源部和广大人力资源从业者提供及时、快速的专业能力提升培训,帮助企业迅速培养出一支优秀的人力资源从业队伍。

我们的初衷,就是强调学以致用,以实用型的人力资源新技术、新工具、新方法为主要内容,学完即可实际操作应用。内容主要是人力资源管理实务性课程,既包括任职资格标准体系建设与应用、绩效激励与薪酬设计实务、培训设计与培训管理、招聘管理实务、员工关系管理与劳动争议处理技巧等即学即用的专业内容,也包括基于共享时代的组织与人力资源变革、人才供应链管理、人力资源业务伙伴管理、组织知识与知识创新、人力资本合伙人制度等全新的趋势。同时,项目根据企业对人力资源工作者的能力要求不断优化课程模块和教学方式,以帮助企业 HR 专业人才加速成长步伐。

“HR 专业能力建设工程”开展以来,得到了企业界的广泛认可。为了更有效地开展该工程,实现“提升 HR 专业能力,建立 HR 专业自信”这个初衷,我们决定组织编写这套“HR 专业能力建设工程丛书”。我们选取了当前人力资源管理中的近二十个重点、热点、难点问题,组织了几十位在人力资源研究和实践领域有着深厚功底和丰富经验的中青年专家学者和咨询师共同编写。

具体说来,这套丛书有以下几个显著的特点:

突出实用性和可操作性。丛书编写以突出实用性为主,理论和概念讲述简洁、精练,方法和工具清晰、细致,图书的整体风格突出实用性和可操作性。

内容新颖。本套丛书的内容不仅结合实际,并且能反映人力资源领域最新技术和最优实践成果。

形式活泼,可读性强。文中广泛运用案例、插图和表格,使得丛书文

字变得直观与鲜活,增加阅读时的感性认识。

我们相信,通过众多专家和专业机构的努力研究、广大人力资源从业者的不断学习,中国人力资源从业者的专业能力一定会不断提升并与企业需求相匹配,中国人力资源管理水平一定会蒸蒸日上。

丛书编委会

2018年11月16日

前言

无论管理者承认与否,外部环境确实变了。技术不同了,商业模式不同了,组织运行方式不同了,员工主体和需求也不同了。

1990年,我国基本完成了计划经济向市场经济的转变,随着消费物资和财富的充裕和独生子女政策的普及,父辈在提供丰厚物质保障的基础上,逐步开始尝试民主的教育方式,加之全国追求财富的进程中,社会氛围整体偏向于浮躁和功利,这些因素直接或间接导致了“90后”群体的自我、个性、藐视权威、崇尚自由、追逐梦想的特性。

“90后”从小接触互联网,堪称网络原住民,在互联网、移动互联网的影响下,在“大云物移智”的技术推动下,“90后”更加多样化,视野也更加开阔,接受新兴事物的能力更强,也更容易受到新思潮的冲击和影响。

时光荏苒,当管理者还没有“把脉”“90后”需求的时候,“Z”一代的“00后”登上了舞台。随着社会环境的固化、物质生活的充裕、科技手段的不断升级,“00后”展现出“懂即自我、现实、关怀、平等、包容、适应”等独特的价值观,几年之后,第一批“00后”将踏入职场,如何有效管理“00后”?场景还未发生,已经成为一道难题。

无论是“90后”还是“00后”,在本书中,我们统一将1990年之后出生的员工称为“新生代”员工。与传统型员工不同,新生代员工步入职场后,明显自我意识更强,在职业发展过程中,首先思考的是自己,希望学有所用的同时,还能不断提升自身能力,因此,在组织层面,新生代员工更期望有能够发挥自我的舞台,从而实现自己的价值。

新生代员工倡导变兴趣为目的,为梦想而奋斗,新生代员工进入职场唯一不能妥协的就是兴趣,他们对于好工作的标准已经从“追求物质成功”,逐步转向“工作是否幸福,生活是否快乐,能够相互尊重”等标准。

在新生代员工中,知识型员工成为主体,如何变革传统管理方式,对于管理者而言,“忘掉奖励吧,忘掉惩罚吧,忘掉传统单调的金钱激励吧,你需要做的是使工作变得更加有趣,让工作本身成为工作最好的回报”。

过去工作是机会,是唯一,是生存的根本,现在工作只是平台,释放价值还要靠个体;过去期望“钱多事少责任轻、位高权重离家近”,现在则期望高素质的同事、良好的工作环境、获得新体验和新挑战的机会;过去员工更关注当期的利益回报,而现在的员工更关注发展的前景和稳定的提升速率;过去员工关心钱的多少,现在员工还关注公司的认可和弹性的工作日程。

这些转变都表明员工对于激励的期望值日益多元化,传统的物质激励边际效用逐渐递减,员工对于职业发展、工作自主化、工作与生活相平衡的诉求越来越强烈。进入数字化与智慧时代,员工对于激励的即时性要求越来越高,激励周期变得越来越短。同时,大数据的广泛采集,员工个性化需求得到满足的呼声也越来越高,这些都对管理者如何使用激励工具提出了更高的要求。

加之信息化的普及、数字化智能时代的到来,是时候呼唤新的激励方式——全面认可激励模式。全面认可激励模式的时代适应性主要有以下十个方面。

1. 全面认可激励模式强调认可,强调激励,强调关注每一个员工的日常行为,通过“认可分”“赞赏”“点赞”等形式,使得新生代员工随时得到认可,得到关注,提高新生代员工在工作中的“存在感”。

2. 全面认可激励模式通过“积分”“任务”“抢购”“PK”等方式,将工作任务化、娱乐化,结合游戏化思维,让工作充满趣味,实现娱乐工作、快

乐奋斗,让工作成为工作本身最大的乐趣。

3. 全面认可激励模式通过明确“行为要项”,承载公司业务目标和文化价值体系,通过行为引导体系的构建,引导新生代员工自我驱动,自我管理,激发新生代员工的主动意识和责任意识,提高工作内驱力和工作兴趣指数。

4. 全面认可激励模式倡导公开、透明,是管理认知和思维的一种转变,将过去“控制”和“约束”的机械式管理思维变为“开放”“民主”“平等”的互联网思维,全面认可激励的管理思维强调,平等、直接、简单、自然。

5. 全面认可激励模式鼓励全方位、多元化认可员工行为和能力,符合新生代员工个性化、多样化和复杂化的混序且多元的价值导向。全面认可激励模式倡导认可评价多元化、人才服务个性化,通过各种“激励套餐”“兑换计划”“商品清单”的设置,实现统一规则和认可体系下的个人套餐自主化,提高人才服务的个性化、多样化诉求。

6. 全面认可激励模式强调“体验感”和“场景化”,通过工作任务游戏化、办公环境家庭化、管理氛围和谐化的方式,提高新生代员工的体验感。

7. 全面认可激励强调工作/非工作、物质/非物质、经济/非经济等多因素的全面认可和激励,倡导以人才为客户,构建一体化、系统化的服务解决方案。

8. 全面认可激励强调认可是客观的、公正的、即时的、触发的,在传统 E-HR 系统之上,借助数字化评价工具和手段,基于智能化驱动,打造人力资源管理的平台化管理新模式。

9. 全面认可激励通过业务体系和战略目标的层层分解,将对于业务有明确推动作用的行为活动给予即时认可与激励,鼓励员工行为与企业的业务活动形成一体,既有利于战略目标的层层传递和落实,同时也有利于准确且合理评价和认可员工的行为体系。

10. 全面认可激励强调基于行为进行评价,强调基于价值观构建行为体系,凡是符合公司价值导向的,能够对公司使命和愿景提供支持作用的行为,都应受到鼓励和肯定。通过组织层面的实时价值认定,实现新生代员工在工作岗位上的使命驱动和价值观驱动,相信目标的力量,相信相信的力量,相信肯定的力量。

全面认可激励不单单是一种方法,更是一种思维。在全面认可的观念下,管理者要实现思维升级,从工业文明的时代观升级到后工业文明的时代观;从静态的机械世界观升级到动态系统的量子世界观;从可见的组织思维升级为可感知的心流体验思维。

无论是后工业文明时期的民主化、尊重个体、用户至上,还是量子思维的全面、系统、多关联,抑或是心流的快感、多巴胺、游戏化,其实都是希望管理者能够在组织环境和员工主体发展变化的前提下,通过转变管理思维,来应对不断出现的管理挑战。

“心有善念,善言善行”,希望本书能够给管理者带来一些管理上的新思维、新方法、新技巧,用善念,解放思想,激活组织,激发人才正能量。



目录

第一章

数字时代的“不同”与新时代 | 1 员工的“真相”

一、商业社会的“大不同” | 1

二、新时代员工的“真相” | 10

第二章

员工激励困局的解决思路： | 18 走向全面薪酬激励

一、管理者的困惑：物质激励到底还有
没有用？ | 18

二、管理者的一度修炼：思维升级 | 23

三、从单一走向全面：探索全面薪酬激励
模式 | 27

第三章

管理新思维：“职业 | 44 游戏”与“幸福生活”

一、游戏化思维：让“枯燥”的工作嗨起来 | 44

二、制造幸福：产业工人管理的新思路 | 70

第四章

· 认可：更有效的正向激励措施 | 94

一、管理者的二度修炼：善用认可的力量 | 94

二、多维交互的认可激励模式 | 105

第五章

· 荣誉体系，基于价值观的认可模式 | 126
探索

一、荣誉体系背后的理论假设 | 126

二、荣誉体系的前身：价值观评价与内部
光荣榜 | 133

三、荣誉体系：基于价值观的认可新模式 | 143

第六章

· 全面认可激励，激励困局的新思路 | 166

一、华夏基石全面认可激励模式 | 166

二、全面认可激励需要 IT 平台的支持 | 170

三、全面认可激励要与“游戏化思维”结合
应用 | 173

四、员工如何参与全面认可激励体系 | 176

五、全面认可激励与传统评价手段的区别和
联系 | 177

六、基于个人的全面认可激励模式 | 179

七、基于员工 + 客户的双认可评价模式 | 188

八、积分制管理，全面认可激励的新实践 | 189

九、全面认可激励系统的核心价值 | 194

参考文献 | 196

第一章

数字时代的“不同”与新时代员工的“真相”

本章导读

数字时代,科技不断进步发展,经济不断进步发展,社会思潮也在发生改变,新时代员工的整体环境发生了大变化,他们的工作特质也发生了变化,需要真正地从关心这些变化开始,思考如何提升激励的有效性。

知识重点

科技革命、消费主义、智慧时代、新时代员工

一、商业社会的“大不同”

(一) 迭代:商业社会的产业升级之路

无论管理者承认与否,组织外部环境确实变了。技术不同了,商业模式不同了,组织运行方式不同了,员工主体和需求也不同了。面对这些不同,传统的管理逻辑失效,效果大打折扣。如何转变新的管理思维,提升管理效果和员工满意度?我们还需要从事情的源头说起。

18世纪60年代,英国发起了第一次科技革命,开启了机器代替手工劳动的时代,这次技术改革最终引发了一场深刻的社会变革,自此,工

业资产阶级和工业无产阶级形成,工人的分工协作与效率问题开始受到关注,组织和管理理论也逐步诞生。

第二次科技革命兴起于 19 世纪 70 年代,各类新技术、新发明层出不穷,并迅速应用于工业生产,大大促进了经济的发展。尤其是电力、内燃机、新交通工具、新通信手段、化学工业等技术领域的变革,促使人类社会彻底进入“电气时代”。资本更加集中,从而使资本主义由自由竞争进入了垄断时期,同时也促进了生产的进一步社会化。这一时期迸发了很多经典的管理思想,但都局限在以体力工人为主体的生产作业领域。

20 世纪 40~50 年代,第三次科技革命以美国开展信息控制科技革命为起源,极大地推动了人类社会经济、政治、文化领域的变革,而且也深深影响了人类生活方式和思维方式。

如果说第一次科技革命带来的是大规模机械化生产,第二次科技革命带来的是流水线生产,那么伴随着信息技术的普及,第三次科技革命逐步实现了自动化的生产。同时,信息的高效传递,将组织的高塔推翻,逐渐进入扁平化管理时代。组织内部的体力劳动者逐步被技师和工程师取代,他们肩负技术创造价值的使命,将人类社会生活推向了现代化。

经过机械化生产、流水线生产和自动化生产之后,第四次科技革命发生在全球化的背景下,网络分布更加通畅,宽带速度极大提高,甚至出现了工厂智能化(smart factory)的趋势。伴随着技术的普及,员工的年龄结构发生了巨大的变化,越来越多受过高等教育的年轻人成为企业中的价值主体。

时光轴拉近至 2017 年,AlphaGo 毫无悬念地连胜柯洁三场,成功开启了“智慧时代”。与以往替代人工的机器技术不同,人工智能、物联网、云计算、生物工程等技术是人与自然、人与人、人与机器人的一次颠覆与重构。在人工智能(AI)技术的影响下,越来越多的重复性、操作性的工种被机器替代,部分简单创造性的工种也在逐步被 AI 替代,这些由技术

引发的组织与人的重构,彻底颠覆了管理者的传统认知。

不得不说,改变成为一种趋势,而且愈演愈烈。任何一次商业社会的改变,都会对旧有的管理思维产生激荡,并迸发新的管理思想。最近的潮流,应该是由互联网引发的一场商业社会和管理理念的巨变。

无论是讨论互联网时代的员工特质、组织变革的趋势,还是讨论管理者的困惑与解决之道,都应该追溯互联网时代的商业模式脉络,回归本源,思考管理的逻辑究竟发生了哪些变化,管理的方式究竟应该如何调整。笔者简单地梳理了互联网时代商业模式的脉络,希望大家能够从中窥得一二(见表 1-1)。

表 1-1 互联网时代不同阶段的商业模式汇总

概念	具体解释	具体做法	代表企业
Web1.0	第一代互联网,技术创新主导模式,门户合流、主营兼营产业结构	各大新闻类门户网站、靠流量和点击换取广告费用	新浪、yahoo、网易、搜狐、腾讯
Web2.0	1.0 基础上,由用户主导而生成的内容互联网产品模式	用户分享、信息聚合、兴趣为主的社群、开放平台	百度、人人网、微博、优酷
B2B	business-to-business, 商对商	企业对企业之间的电子商务营销关系,交易的供需双方都是企业	阿里巴巴、慧聪网
B2C	business-to-customer, 商对客	企业通过网络面对客户,借助于互联网开展在线销售活动	天猫、聚美优品、京东、唯品会
C2C	customer-to-customer, 个人与个人之间的电子商务	个人与个人之间的电子商务,通过网络将双方进行链接	淘宝网、拍拍网
C2M	customer-to-manufactory, 客对厂大规模定制化	社群关系中得用户将零散的需求,整合为整体、可操作的需求提供给供应商	小米、红领

(续表)

概念	具体解释	具体做法	代表企业
O2O	online-to-offline, 线上 线下模式, “水泥加鼠标”	随团购和二维码而兴起 的新商业模式, 主导线 上线下相结合, 去互联 网界限化	美团、大众点评、 微信、苏宁
CP2C M2C	customer planning to customer, 众筹营销 Manufactory-to-customer 厂对客	通过网络平台发起活 动, 由用户进行参与, 大 规模定制的变种	余额宝、三个爸爸、 罗辑思维、天使汇、 尚品宅配天使汇
IOT	internet of things, 物 联网	互联网从人向物的延伸	i-watch、特 斯 拉、 小米
大数据	big Data	通过对洪流信息进行清 洗、整理和分类, 并得出 分析结论	阿 里 巴 巴、腾 讯、 百度
云计算	分布式计算	通过分布式计算机, 有 效提高运算效率和承载 能力	亚马逊、阿里云
AR/VR /MR	虚拟现实、增强现实	通过成像系统, 实现远 程场景再现	谷歌
AI	人工智能	通过大规模算理和深度 学习算法, 在众多要素 中找到最佳决策选择	科大讯飞、百度
共享经济	分布式经济的一种商业 模式	通过共享和分时租赁的 形式, 满足消费者的碎 片化、分布式需求	滴滴、Airbnb

从表 1-1 中不难看出, 从 web1.0 到 web2.0, 从 B2B 到 B2C 到 C2C 到 C2M, 从 O2O 到 IOT, 从 AR 到 VR 再到 MR, 从共享经济到人工智能, 从云计算到区块链, 商业模式的不断迭代预示着互联网不再单单是一种技术, 而成了一种理念、一种科学, 无论愿意与否, 传统工业社会一步步迈进了未来网络社会和数字时代的大门, 在这场巨变之中, 管理者或者选择进化, 或者被淘汰。

如果说, 在互联网时代新科技浪潮对于商业社会和政府机构只是循

序渐进的倒逼式改革,那么,对于商业社会的企业而言,互联网时代及其带来的深远影响,将颠覆甚至重构整个行业或产业格局。自由、民主、独立、特色,这些互联网商业模式的典型特征已经被业界熟知,但类似于传统工业革命总是在制造业首先推进一样,国内的产业迭代和思潮巨变,也是先从传统的制造业发源。

2007年,海尔推倒了企业内外两堵墙,提出了“无边界”模式,力求建立起一个由无边界的技术平台、无边界的人才平台、无边界的供应链平台组成的全面立体运行平台。

张瑞敏屡次提出,在无边界的技术平台,推倒企业之间的墙,让资源为我所用;在无边界的人才平台,追求人才为我所用,而不仅仅是人才为我所有;在无边界的供应链平台,则要推倒供应商之间层层墙。

2017年,华为宣布进入战略“无人区”,同步开始思考新商业环境下人力资源管理措施的变革之道,并先后提出“一杯咖啡吸收宇宙能量”“炸开人才金字塔”“重新审视 KPI”等管理理念。

从这些最优企业身上不难看出,商业社会的变革不单单影响公司的商业模式,同时也影响着管理模式和相应的人力资源政策。

除了制造业,零售百货、金融、传媒娱乐、汽车制造、电信等行业都在不同程度上受到了新技术潮流的冲击,不断地通过技术创新和商业模式的创新,迭代和重构价值体系。当然,技术的改变在影响商业的同时,也影响了员工的特点和需求,大致如表 1-2 所示。

表 1-2 技术潮流下员工的特点和需求

特点	需求
对科技的领悟性强	高素质的同事
心理承受能力较弱	良好的工作环境
对即时性有要求	获得新体验和新挑战的机会