

# The Incentive Model of Workplace Well-Being Based on the ERG Theory\*

Kanghwa Shaw<sup>1</sup>, Jianqiao Liao<sup>1</sup>, Mohsin Bashir<sup>2</sup>

<sup>1</sup>School of Management, Huazhong University of Science and Technology, Wuhan

<sup>2</sup>College of Management Studies, Government College University, Faisalabad, Pakistan

Email: Kevinshaw99@hotmail.com

Received: May 7<sup>th</sup>, 2013; revised: May 22<sup>nd</sup>, 2013; accepted: May 30<sup>th</sup>, 2013

Copyright © 2013 Kanghwa Shaw et al. This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

**Abstract:** This paper builds an incentive model of workplace well-being based on the ERG theory from the view of existence requirement, relatedness requirement and growth requirement. The paper also proposes several means to improve workplace well-being, such as optimizing salary system, perfecting labor safeguard, appropriate authorized, shaping the harmonious organizational culture, realizing self-worth and setting up double promotion channel.

**Keywords:** Workplace Well-Being; ERG Theory; Incentive Model

## 基于 ERG 理论的工作幸福感激励模型\*

邵康华<sup>1</sup>, 廖建乔<sup>1</sup>, Mohsin Bashir<sup>2</sup>

<sup>1</sup>华中科技大学管理学院, 武汉

<sup>2</sup>政府学院大学管理研究学院, 费萨拉巴德, 巴基斯坦

Email: kevinshaw99@hotmail.com

收稿日期: 2013 年 5 月 7 日; 修回日期: 2013 年 5 月 22 日; 录用日期: 2013 年 5 月 30 日

**摘要:** 本研究基于 ERG 理论, 从生存需求、关系需求和成长需求三个维度构建了一个工作幸福感激励模型, 并提出通过优化薪酬体系、完善劳动保障、适度授权、塑造和谐组织文化、实现员工自我价值和设置职业双晋升通道等方面提升工作幸福感。

**关键词:** 工作幸福感; ERG 理论; 激励模型

### 1. 引言

2004 年, 中国人力资源开发网在北京发布了国内第一份“工作幸福指数”报告, 此次调查的中国在职员工工作幸福指数为 2.57, 处于中等偏下状态, 28.8% 的被调查者认为工作幸福感偏低, 64% 的被调查者认

\*基金项目: 国家自然科学基金项目“团队内非伦理行为社会互动机制研究(项目编号: 71102147)”, 教育部人文社科项目“社会转型期员工弱势心理的影响因素、形成机制与干预策略(项目编号: 11YJC630296)”。

为工作幸福感不是很高。2010 年 12 月, 《人民论坛》对“你认为自己是弱势群体吗?”进行了网络调查, 参加调查的网友中有 73.5% 的人认为自己是“弱势群体”, 甚至有 45.1% 的党政干部、55.4% 的知识分子、57.8% 的公司白领也认为自己属于“弱势”群体。我们不禁产生困惑, 为什么社会普遍呈现弱势心态, 我们的幸福感哪里去了。工作并快乐着, 本应该是职场中的人所向往的理想境界, 但是随着市场竞争加剧,

企业内外环境日益复杂, 员工更显焦虑和紧张。如果这种消极情绪得不到有效控制, 将会给企业和员工带来潜在的负面影响。对于组织而言, 员工的工作幸福感降低将直接导致劳动生产力和决策质量降低, 并且市场竞争力也会受到持续性削弱<sup>[1,2]</sup>。对于个体而言, 员工的工作幸福感降低会导致生理、心理和情绪成本的大幅提升<sup>[3]</sup>, 从而削弱员工对组织的忠诚度和满意度。本研究拟从需求层次理论视角来分析员工的工作幸福感, 在此基础上构建了一个工作幸福感激励模型, 以期对理论和实践工作提供借鉴。

## 2. 工作幸福感的内涵

何谓幸福? 早在千百年前, 伟大的先哲就给出了自己的答案。苏格拉底和柏拉图认为幸福在于拥有美德, 而德谟克利特提出人生最高的幸福起源于灵魂的平和安宁与道德理性的自律<sup>[4]</sup>。中国传统哲学虽然没有明确提出幸福, 但是素来强调道德修养, 只有全心全意的遵守道德规范, 以求达到道德理想的最高境界, 才能获得精神上的满足, 享受人生真正的幸福<sup>[5]</sup>。当把幸福感这一概念引入工作情境中时, 就是指员工对工作的积极情感和认知评价<sup>[6]</sup>, 它涉及了员工对工作本身和工作环境各个方面的感知, 如工作条件、工作量、人际关系、人事决策、组织政策等。

随着员工对职场风险意识的增强, 工作幸福感逐渐成为理论界和实践界关注的焦点话题<sup>[3-8]</sup>。根据历史经验, 员工可以判断自己在组织中的自我价值、人际关系、自我成长和生活质量的实现和满足程度, 从而产生正面或者负面的情感。以往众多研究都尝试剖析工作幸福感的影响因素, 明确工作领域中影响工幸福感的因素是许多研究者感兴趣的内容。自由职业者与高水平幸福感显著正相关, 丰富的工作内容和适量的信息刺激可以让员工在工作中感到身心愉悦, 而对于采取单一的劳动内容和工作方式的员工会出现焦虑、烦躁和无聊等消极情绪<sup>[9]</sup>。人际关系被视为幸福感的本质, 良好的社会关系对社会接触、亲密感和安全感方面有正向影响, 同时也是社会支持的来源<sup>[10]</sup>。工作幸福感能够促进员工对工作的信心恢复, 从而为员工提供具有前瞻性和积极性的资源, 使得他们得以应对新一轮挑战。因此, 在倡导和谐的大环境下, 企业应当更加关注员工的心理健康, 设法规避这些不和谐音

符, 提升业绩的同时兼顾员工的幸福感知, 从而相辅相成、持续性成长。

## 3. 基于 ERG 理论的工作幸福感激励模型

耶鲁大学的奥尔德弗在马斯洛需要层次理论的基础上, 提出了新的人本主义需求理论。他认为人类存在三种核心需求, 即生存需求、关系需求和成长需求, 因此这一理论被称为 ERG 理论。生存需求与基本物质生存需要有关, 即生理和安全需求, 如衣、食、住、行等。关系需求是指人对保持重要人际关系的需要, 这种需求的满足是在与其它需求相互作用中达成的。成长需求表示个人谋求发展的内在愿望, 这种需求通过发挥个人潜力和才能、完成挑战性工作得到满足。马斯洛需求层次理论是一种刚性的阶梯式上升结构, 即在较高层次需求被满足之前必须先满足较低层次需求, 二者不可逆。然而 ERG 理论并不强调各层次需求具有刚性结构, 同一时间内起作用的需求可能不止一种, 如果较高层次需求被抑制, 那么人们对较低层次需求的渴望会变得更加强烈。

员工在工作场所中存在职业诉求, 根据 ERG 理论这种诉求可以划分为生存需求、关系需求和成长需求三种类型, 这三者由低层级到高层级, 但并不存在刚性的阶梯式关系。根据需求满足理论, 个体的幸福感知来源于需求的满足, 如果员工的三种需求均得到满足, 自然而然个体也就会觉得工作是幸福的。因此, 本研究根据 ERG 理论构建了一个工作幸福感激励模型, 如图 1 所示。工作幸福与否取决于生存需求、关系需求和成长需求是否得到满足, 而满足这三种需求均可通过人力资源管理实践得以实现。

### 1) 优化薪酬体系

虽然我国企业的薪酬水平近年来有了很大提高, 但薪酬依然是影响员工工作幸福感的重要因素。对于绝大多数劳动者而言, 劳动收入仍是安身立命、养家糊口的重要保障。古希腊七贤之一的梭伦就将财富视为支撑幸福的五要素之首。幸福经济学的研究也发现, 在特定的时点截面上, 幸福水平与收入水平之间存在正向联系, 即收入越高, 幸福感越强, 该结论无论在发达国家还是发展中国家都得到了证实<sup>[11,12]</sup>。因此企业在构建薪酬体系时, 应当充分尊重和承认员工的劳动价值, 通过科学合理的薪酬设计, 建立全方位的激励制度, 最大限度地激发人力资源的积极性和创

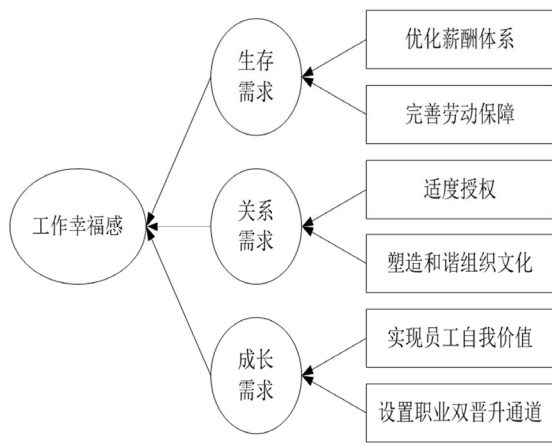


Figure 1. The incentive model of workplace well-being based on the ERG theory

图 1. 基于 ERG 理论的工作幸福感激励模型

造性。合理的薪酬体系主要包括合法性、公平性和竞争性三个方面。合法性是指劳动报酬必须符合国家法律、法规和政策的规定，如工资不得低于国家规定的最低标准，工资支付形式和支付期限不得违反有关规定，更为重要的是要坚决杜绝恶意拖欠、克扣工资的行为，切实维护劳动者合法权益。公平性是指薪酬体系对内具有公平性，体现薪资水平与岗位价值挂钩，合理的拉开员工之间的薪资差距，并且让员工在心理上觉察到这种差距，从而产生激励作用。这里的薪酬公平并非指的是平均主义和大锅饭，而是按劳分配、多劳多得的表现。竞争性是指薪酬支付要符合劳动力市场水平，确保企业的薪酬水平与本地区类似行业、类似企业的薪酬水平相当，否则将失去对员工的吸引力。另外，薪酬的竞争力并不仅仅是单纯的数量上的比较，它还包括薪酬结构、福利和股权等各方面的综合考虑，例如外界普遍认为外企的薪资待遇好，这里面很重要的一个原因是薪酬设计多元化、结构人性化、比例科学化。

### 2) 完善劳动保障

随着我国社会经济体制改革的持续深入，企业的劳动用工逐步实现合同化和法制化管理，劳动关系双方的权利和义务得以确立，有关工作报酬、工作时间和工作条件都有明确的规定。但是目前有些企业，特别是中小企业还存在劳动合同不规范的现象，使得员工的合法权益没有得到有效保护。例如有的劳动者法律意识淡薄，素质不高，缺乏自我保护能力，没有按照《劳动法》规定与企业签订劳动合同；对于产业结

构调整和企业“减员增效”出现的富余人员，企业实行下岗、待岗、内退等措施，导致劳动合同期限难以履行；员工参加社会保险和享受保险待遇时常受到侵害，企业由于经营状况不佳，社会保险和福利待遇无法正常缴纳和兑现。工作安全感对员工工作幸福感具有重要影响，企业的大规模缩减和大规模解雇会使那些被解雇和未解雇的员工都感到焦虑<sup>[13]</sup>。工作风险或者失业可能性会促使员工心理和生理上的被抛弃感，这种被抛弃感是连接解雇行为和“幸存者”产生多种健康问题的关键因素。对于能源、采矿、冶金等特种行业，劳动安全和职业病防治也是极为重要的劳动保障问题。员工的健康与企业发展息息相关，而且员工的健康不仅仅是员工自己的幸福，更关系到员工一家人的幸福。例如神东煤炭集团提出了“生命无价、安全为天、无危则安、零事故生产”的安全理念，并且通过改善工作条件、普及安全教育、定期进行免费体检和健康咨询，有效地增强了员工工作幸福感<sup>[14]</sup>。

### 3) 适度授权

领导风格对员工的工作幸福感具有很大影响。良好的领导风格有利于员工形成积极情感，而积极情感可以使员工富有创造力。在中国传统的家长式文化影响下，威权式领导要求下属必须绝对服从领导者，组织层级分明，社会权力距离较大<sup>[15,16]</sup>。然而随着经济全球化冲击以及社会快速变迁，新生代员工表现出有别于传统员工独特的群体特征，他们更加注重功利、自我意识较强、抗逆境能力较差、责任感和自我约束力弱，这种源于中国传统文化的领导风格就需要做出调整。威权式领导的影响力在于职位权力，而现代领导者不仅需要职位权力，而且是在特定情况下需要展现个人魅力，进行适度授权。领导授权体现了上下级关系的融洽，同时也说明了上级对下级工作能力的充分信任，在信任氛围中工作的员工必定是幸福的员工。然而在企业实践中，授权是一个让领导经常感到头疼的问题。过于集权，将导致工作日趋繁杂，同时也打击员工的工作积极性；授权过度，又可能会导致权力下滑，管理失控。现代管理情境复杂多变，组织管理系统必须具备很强的适应性和应变能力，而实现这一点的重要条件就是各级管理者手中要有适度的自主权。上级通过授权可以强化管理过程中对下级的自我控制和自我管理实现，而下级运用权限进行自主

决策,改变了依靠上级指令行事的局面,有助于工作能力的不断提升。以往企业管理强调严格的程序管制,但是现在则强调在特定的情境下进行授权,上级只要求卓越的绩效即可,而下级在授权自主决策过程中增强了参与解决问题的动机,同时可以获得更高的工作满意度和工作幸福感。

#### 4) 塑造和谐组织文化

员工的工作幸福感不仅来自于物质需求满足,同时还需要构建一个良好的文化氛围。如何激发员工在工作中产生积极性和创造性,最重要的一点就是将员工的个人发展与企业的未来发展相结合,使员工在企业的发展过程中不断获得个人奋斗的动力和团结合作的快乐。要达成这个目标,企业就需要一种和谐的组织文化,在和谐的文化氛围中员工才可以幸福的工作和生活。和谐组织文化需要在潜移默化中营造一种人文关怀,就是要更多的去关心员工,用激励创造奇迹。在人文关怀的激励下,员工会显得更加自信,以更加饱满的精神开展创造性工作,取长补短,不断完善自我。另外,员工的工作幸福感与和谐团队息息相关。和谐团队的核心就是保证人人参与,和谐团队不仅需要一个好的带头人,更需要人人参与,只有每个人都积极融入其中,才能为团队发展出谋划策、各尽所能。团队和谐可以让人产生一种积极向上的凝聚力,团队成员各展所长,将个人能力发挥尽致,从而达到“1+1>2”的效果。和谐团队不仅需要融洽的同事关系,而且管理者在团队中的融入度也是至关重要的,优秀的管理者往往能以身作则,积极参与团队建设,调动成员积极性,发挥模范带头作用,并且以自己的人格魅力影响团队,影响每位团队成员的工作幸福感。特别是对于新生代员工而言,他们具有更高的文化素质、开放性更强、潜力巨大,但突出的个性彰显他们对尊重的渴求。和谐友好的文化氛围可以培养新生代员工良好的主人翁感,从而将企业文化的核心价值观深度植入到观念之中,从而使员工对企业产生更深的认同感和幸福感。

#### 5) 实现员工自我价值

工作幸福感可以通过自我成长和自我价值实现得到提升。对于青年员工而言,他们往往具有强烈的成就动机和成就欲望,崇尚个人英雄主义,具有冒险精神,极为重视个人成长和职业发展。青年员工的工

作幸福感较低,并且最希望通过工作实现自我价值<sup>[17]</sup>。自身价值提升和目标实现会增加人们的幸福感知<sup>[18]</sup>。员工要想得到自我价值的实现,就必须把自身置于企业发展之中,同时企业也要为员工实现自我价值提供平台。特别是对于新进员工,企业应当帮助他们对自己价值目标进行规划和评价,将个人目标和企业目标统一起来,通过不断地学习和改善,在为企业发展做贡献的同时实现自我价值。对于员工而言,能够设身处地为员工着想、帮助员工实现自我价值的企业,一定也是员工心目中理想的幸福企业。当员工潜能得到充分发挥,自身目标又得以实现,自身价值也就得到了社会肯定,工作幸福感随之而来。对于企业而言,帮助员工发现并实现自我价值可以为他们提供一份富有挑战性的工作。在一项以美国电报电话公司(AT&T)年轻管理人员为对象的研究中发现,新进员工在第一年里所承担的工作越富有挑战性,他们的工作也就越显得成功,即使若干年之后,这种情况依然延续。古德曼·萨奇斯公司(Goldman Sachs)的管理者们总是期望年轻员工能够快速做出贡献,并且希望他们在承担富有挑战性项目的工作小组中迅速找到自己的位置。提供富有挑战性的起步工作是帮助新员工取得职业发展的最有力、然而却并不复杂的途径之一,员工可以从中获得实现自我价值的优越感,进而促发对工作的幸福感。

#### 6) 设置职业双晋升通道

晋升是员工激励的重要方式之一。员工在工作当中感知幸福与否,一方面在于企业能否提供知识增长和能力提升的机会,另一方面就在于企业对员工的能力认可,是否愿意提供晋升机会。随着企业不断发展壮大,员工对职位晋升的需求也会越来越强烈。如果沿用原有的单一晋升通道可能不仅不能起到应有的激励效果,还会导致某些技术型员工放弃自己的业务专长,和管理人员一起去“挤狭窄的晋升独木桥”。如果晋升无望,员工的满意度和幸福感都会大打折扣,严重的还会选择离职。鉴于此,国内外知名企业都会设置职业双晋升通道为行政级别晋升无望的员工提供另一条职业发展机会,通过技术级别的晋升赋予更高的社会地位和奖励,从而产生极大的激励作用。企业在实践当中实行职业双晋升通道,可以为员工提供更多的职业发展机会。双重职业生​​涯路线可以让员工自行决定其职业生涯发展方向,他们既可以沿

着技术职业生涯路线发展,也可以转而进入管理职业生涯路线,从而让员工觉得自己的命运掌握在自己的手中,选择过后他们也会更加珍惜自己的选择,职业嵌入度更高,进而产生更高的工作幸福感。此外,企业还要建立与之配套的支持系统,为员工实现职业生涯目标提供必要的条件。在工作中,企业可以赋予员工一定的发言权和管理决策权,提供适合其要求的上升通道,让员工能够随着企业成长而成长,从而获得公平的晋升机会。

#### 4. 研究结论

企业管理归根结底还是管理人的艺术。企业应当根据实际情况,综合运用多种管理机制,建立起适应时代特点和员工需求的人力资源管理体系,从而不断地提高员工工作幸福指数。企业核心竞争力的影响因素众多,但是与其它因素相比,员工工作幸福感具有独特性、持续性和发散关联性等优势,有助于企业在激烈的市场竞争中立于不败之地。因此,本研究基于 ERG 理论,从生存需求、关系需求和成长需求三个维度构建了一个工作幸福感激励模型,并提出可通过优化薪酬体系、完善劳动保障、适度授权、塑造和谐组织文化、实现员工自我价值和设置职业双晋升通道等方面提升工作幸福感。目前,国内有关工作幸福感的研究还比较有限,特别是关注工作幸福感实践方面的研究更是缺乏,本文作此尝试,以期后续研究提供借鉴。

#### 参考文献 (References)

[1] A. Boyd. Employee traps-corruption in the workplace. Manage-

- ment Review, 1997, 86(8): 9.
- [2] R. H. Price, R. Hooijberg. Organizational exit pressures and role stress: Impact on mental health. *Journal of Organizational Behavior*, 1992, 13(7): 641-651.
- [3] S. Cartwright, C. L. Cooper. The psychological impact of merger and acquisition on the individual: A study of building society managers. *Human Relations*, 1993, 46(3): 327-347.
- [4] E. Zeller. *Outlines of the history of greek philosophy*. New York: Dover Publications, 1980.
- [5] 孙效智. 道德与幸福之间[J]. *人文及社会科学通讯*, 1997, 8(2): 29-43.
- [6] 王佳艺, 胡安安. 主观工作幸福感研究述评[J]. *外国经济与管理*, 2006, 28(8): 49-55.
- [7] C. L. Cooper, S. Cartwright. Healthy mind, healthy organizations: A proactive approach to occupational stress. *Human Relations*, 1994, 47(4): 455-471.
- [8] K. Smith, D. S. Kaminstein and R. J. Makadok. The health of the corporate body: Illness and organizational dynamics. *Journal of Applied Behavioral Science*, 1995, 31(3): 328-351.
- [9] D. G. Blanchflower, A. J. Oswald. What makes an entrepreneur? *Journal of Labor Economics*, 1998, 16(1): 26-60.
- [10] E. L. Deci, R. M. Ryan. A motivational approach to self: Integration in personality. In: D. Dienstbier, Eds., *Nebraska Symposium on Motivation: Vol. 38. Perspectives on Motivation*. Lincoln: University of Nebraska Press, 1991: 237-288.
- [11] R. A. Easterlin. Income and happiness: Towards a unified theory. *The Economic Journal*, 2001, 111(473): 465-484.
- [12] C. Graham, S. Pettinato. *Happiness and hardship: opportunity and insecurity in new market economies*. Washington DC: The Brookings Institution, 2002.
- [13] N. David. *Healing the wounds: Overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- [14] 郑晓明, 张弛, 于海波, 张进. 神华神东煤炭集团有限责任公司员工主观幸福感影响因素研究[J]. *管理案例研究与评论*, 2010, 3(3): 203-214.
- [15] 郑伯坝. 差序格局与华人组织行为[J]. *本土心理学研究*, 1995, 3: 142-219.
- [16] J. L. Farh, B. S. Cheng. A Cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In: J. T. Li, A. S. Tsui and E. Weldon, Eds., *Management and Organizations in the Chinese Context*. London: Aacmillan, 2000: 84-127.
- [17] 张华, 李志. 企业青年员工工作幸福感的调查研究[J]. *青年探索*, 2006, 14(1): 28-31.
- [18] J. R. Edwards, N. P. Rothbard. Work and family stress and well-being: An examination of person-environment fit in the work and family domains. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1999, 77(2): 85-129.