

The Art of Leaders Inspiring the Energy of Core Employees Based on McClelland's Needs Theory

Xinguang Wang

Nanjing Normal University, Nanjing Jiangsu

Email: wxg01711@163.com

Received: Jun. 29th, 2020; accepted: Jul. 14th, 2020; published: Jul. 21st, 2020

Abstract

To a certain extent, enterprise competition in the era of knowledge economy has become the competition of core employees. Before leaders inspire the energy of core employees, they must first understand the characteristics of core employees. Field independent/independent Cognitive styles provide a good theoretical framework. Business leaders are supposed to provide appropriate incentives to core employees from three aspects: power needs, achievement needs, and affinity needs.

Keywords

McClelland's Needs Theory, Core Employees, Field Independent/Independent Cognitive Styles

麦克利兰需要理论视域下领导者激发核心员工能量的艺术

王新光

南京师范大学, 江苏 南京

Email: wxg01711@163.com

收稿日期: 2020年6月29日; 录用日期: 2020年7月14日; 发布日期: 2020年7月21日

摘要

知识经济时代下的企业竞争在某种程度上已经成为核心员工的竞争。领导者激发核心员工能量之前, 要

先了解核心员工的特征,场独立/场依存认知风格理论提供了很好的理论框架。企业领导应该从权力需要、成就需要、亲和需要三方面对核心员工进行适当的激励。

关键词

麦克利兰需要理论, 核心员工, 场独立/场依存认知风格理论

Copyright © 2020 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

在当今知识经济时代的大背景下,企业在面对新机遇与新挑战时的竞争已经跳脱出传统意义上的竞争,在某种程度上已然成为企业核心员工的竞争。企业的核心员工,可以利用自身的知识储备、技术能力等企业稀缺资源来推动企业实现战略蓝图从而有效提高企业价值与企业核心竞争力。企业的核心员工的质量与数量是影响企业核心竞争力的一个主要因素,在企业的成长过程中发挥着巨大作用[1]。正是企业领导认识到了这一点,因此在同行业之间核心员工的争夺也是愈演愈烈。另一方面,核心员工的培养周期长,培养投入大,使得企业对于核心员工的需求始终处于高位态势。对于企业的领导者来说,如何有效地激励自身企业的核心员工,让核心员工发挥出自身潜力,从而为企业创造更大价值是一个重要的课题。

2. 核心员工特征分析

2.1. 核心员工的界定

领导者在激发核心员工能量之前,必须对核心员工的特征进行了解,做到“对症下药”。美国心理学家威特金的场独立/场依存认知风格理论给我们的分析提供了很好的理论框架[2]。

从认知心理学的角度看,“场”即一种认知,它是在对待某个问题时所表征出来的态度与情感认知。场依存型个体在认知上更加倾向于参照整合外来的线索对所获得的信息进行加工处理,而场独立型个体则更倾向于参照内在整合线索对信息进行加工处理,在目标物与背景的区分更容易。对于每个人而言,所处的位置都在认知风格连续体的两端点之间的某一位置。场独立型个体在认知重组能力方面较为优秀,在彼此联系匮乏的独立知识的掌握上面有较好的适应理解能力。当场独立型个体遇到问题时,在解决过程中,敢于打破思维定势,对于问题的解决方案勇于创新。基于此理论以及核心员工的个人特点,我们将核心员工归于场独立型员工。

2.2. 核心员工与非核心员工的区别

核心员工与非核心员工有着较大区别,而区别可以从场独立-场依存认知风格理论上进行很好的分辨。

首先,核心员工由于具备企业某一方面或多方面的稀缺资源,因此在能力对比方面核心员工的综合能力是高于普通员工的。而综合能力的体现,既是核心员工所具备的场独立型个体风格中对于问题解决的独特之处,也是核心员工在知识储备、个人技能等方面多重优势的叠加效应。

其次,核心员工与非核心员工的个人影响力也存在着较大差异性。由于核心员工所具备的场独立型特质,他们的行为方式极易被普通员工追随,在影响力渗透下,核心员工的行为极易影响普通员工的行

为，例如核心员工的升迁，会鼓舞团队士气，提升企业凝聚力；而核心员工的跳槽，容易造成企业内部人心涣散，从而影响企业成长与发展。

另外，企业核心人员的沟通方式与普通员工也有着较大区别。由于场独立型员工在人际交往的过程中独立性更高，因此对于其他员工的想法和情绪缺少足够的关注，并且对于他人的意见听取有限。而普通员工更容易受外界环境影响，在沟通方面更倾向于汲取他人意见，模仿他人做法。

不能忽略的是，在个人追求方面，核心员工与普通员工处于马斯洛需求理论的不同层级上。马斯洛需求层次理论根据递进关系总共分为五个层级，依次为生理需求、安全需求、归属以及爱的需求、自尊需求和自我实现的需求。对于普通员工而言，前三层级者居多，他们在企业中更多的目标是谋生与立足，从而获取归属感。而核心员工更多的是寻求自尊与自我实现，也即最高两层级的需求，他们的个人能力已经保证了他们的低层级需求，因此个人价值追求的重要性在他们的职业生涯的追求中凸显了出来。

综合以上分析，我们看到偏向于场独立型风格的核心员工在行为上处理问题的能力更强，处理方案上更加具有创新性，勇于突破自我。在个人性格方面，与他人沟通相对较少。在价值追求上更注重高层次需求，即自我实现的价值。因此领导者对于核心员工能量的激发，应该以他们的特征为出发点，多方面准确渗透，进而实现核心员工与企业的双赢。

3. 核心员工能力激发的方法

3.1. 麦克利兰需要理论

由于核心员工本身区别于普通员工的鲜明特征，因此在核心员工的能量激发上以激励需要理论为基础进行探索实践。

激励需要这一概念最早是美国心理学家莫里所提出。莫里认为所谓的激励需要，即对于大多数人而言，人们会始终不渝地追求自己认为有挑战性的目标，不断地超越自我和其他人，从而在这个过程中达到惊艳的业绩和较高的目标。而后，美国哈佛大学教授麦克利兰经过多年研究，结合马斯洛需求层次理论以及莫里的激励需要概念，总结得出著名的激励需要理论，该理论侧重人的社会需要层面。麦克利兰在成就需要理论指出，人如果满足了生存等低层次需要以后，将会产生更高层次的需要以及具有社会性的动机，而人们在自己的工作情境中主要是满足三种需要：成就需要、合群需要和权力需要。激励需要理论是个人追求卓越的成就、较高的目标以及赢得成功的一种内在的驱动力[3]。基于此前分析的核心员工特征，激励需求理论的三种需要正好与核心员工的需求不谋而合，给我们提供了很好的方向。

3.2. 核心员工的权力需要

核心员工的权力需要，是基于内心自信的一种外在地位的需要和内在影响力的需要。在外在的地位上，核心员工期待符合自己能力与价值的地位，比如高职称、多权力、丰厚的物质报酬等。在内在影响力上，核心员工期待自己有权的情况下，可以将自己的影响力发挥到最大，通过自己的价值以己之权为企业谋利。基于核心员工的权力需要，领导者应该从以下两个方面进行分析。

基于人岗匹配的原则，企业人力资源部门应该设置员工权变晋升渠道。人岗匹配，其目的便是在企业中实现合适的人在合适的岗位，人尽其才，物尽其用，将人力资本价值最大化，从而使得员工、企业互利共赢。而权变晋升渠道，即要求人力资源管理部门根据环境变化、项目进展等，对于员工晋升采取灵活管理的态度，以人力资本最大化的原则，对有能力的员工在岗位待遇上不吝啬。对于核心员工来说，能力越大，责任越大，与之适配的岗位也应既高且重要。但是如果按照一般的逐级晋升机制，在晋升上会出现一个较长的周期，因此人力资源部门要学会权变，设置员工权变晋升渠道。具体说来，若逢特殊的情况如重大项目的落地，则领导者可以对发挥重要作用的核心员工进行及时褒奖，只要符合晋升条件，

不吝提拔，慷慨奖励。这样一来，既鼓舞了士气，也会大大激发核心员工的能量，增强企业员工的归属感，提高企业员工的忠诚度。良性的员工晋升机制最终会反作用于企业，增强企业的核心竞争力，提升企业价值。企业通过实施员工权变晋升渠道，可以加快员工晋升频率，缩短晋升周期，极大程度的满足了核心员工晋升的需求，间接上也会降低核心员工的离职率，减少企业人力资本流失。

企业应该树立核心员工为员工榜样，突出核心员工地位。将核心员工树立成员工榜样，既扩大的核心员工的影响力，提升了核心员工的自尊与自信，也激励着其他员工的进取之心。在实际中，企业可以通过多种媒介进行榜样宣传，例如企业可以经常举办榜样员工事迹座谈会，企业的宣传部门可以在企业微信公众号、企业官方微博等网络平台进行事迹推送，在企业年会等企业重大场合中给榜样员工以表现机会等。在宣传过程中切忌形式主义。马克思恩格斯的著作《共产党宣言》以及恩格斯的著作《反杜林论》中明确批判了为了宣传而宣传的行为，并且倡导宣传要依据事实求是的宣传，并且宣传的过程中要抓住时机进行宣传。只有宣传方式得当，宣传效果才会显著，榜样的事迹才会深入人心。只有这样，企业的核心员工的影响力才会正向扩大，同时激励其他广大员工。

3.3. 核心员工的亲和需要

核心员工的亲和需要是核心员工企业归属感的一种追求，也是提升核心员工忠诚度的一种需要。高亲和需要的核心员工渴望在同级之间、上下属层级之间以及个人与团队之间有着和谐、互助、友好的组织氛围，从而为自己在企业中可以找到更强的归属感，心理上产生更强的组织依赖感和企业使命感。在集体凝聚力提升的同时，企业核心员工也可以更好地投入到工作当中，发挥自己的个人价值，实现自己的更高追求。基于核心员工的亲和需求，领导者应该从以下两个方面进行分析。

在企业文化中渗入以人为本的理念，缩短核心员工与上下级之间的权力距离。等级距离只是外在的一种表现，而且等级差距越大并不意味着上级威信越高。企业文化是一个企业在其日常生产经营活动以及人事物管理的过程中所建立的表征企业特色的精神财富与物质财富的总称，是企业长期以来形成的价值观念以及行为规范。在某种程度上，企业文化就是一个企业的灵魂。因此企业文化对于核心员工的影响也是非常深刻的。在企业文化中应该注入人本理念，杜绝官僚主义等不正之风，使得核心员工在遇到问题时敢于提出自己的想法，与团队成员和上下级交流时更加乐于沟通，从而为核心员工营造出和谐友好的工作氛围。

优化信息传递途径，建立新媒体沟通机制。在人工智能时代的当下，传统媒体沟通机制的弊端逐渐显露了出来。传统媒体沟通机制在时效性、便捷性等方面存在缺陷，容易导致沟通双方信息不对称等问题的出现。而新媒体沟通机制是基于互联网时代背景相对于传统沟通机制的一个概念，新技术的出现大大拓宽了沟通的方式与途径。企业中可以建立依托网络媒体、手机媒体的沟通机制，使得获取信息的双方在互动性上面大大加强，有利于拉近沟通双方的距离。而且，新媒体沟通机制打破了时间和空间的限制，无论是核心员工对于工作上的意见还是建议，抑或是核心员工在生活上想加强与其他人的沟通，新媒体沟通机制都不失为一个好的选择。

3.4. 核心员工的成就需要

核心员工的成就需要是核心员工个人追求自身成功的一种追求。高成就需要者对于成功有高强度动机。核心员工为了成就需要，往往倾向于追求高目标以及高难度任务的完成，从而实现自己的人生追求。基于核心员工的成就需求，领导者应该从以下两个方面进行分析。

企业应该建立综合激励机制。为了激发核心员工的能量，满足他们的成就需要，在核心员工激励措施上应该综合考虑。首先，薪酬激励是企业的基本激励，物质条件是他们维系自己马斯洛需求理论底层

级的必要条件。此外，感情激励也必不可少。核心员工不仅是企业核心，也是家庭的顶梁柱，企业领导者除了关心核心员工个人外，对其家庭也应该给予必要的关心，给员工人性化的关怀，从而也可以有效提高核心员工的主观能动性。另外，员工的发展激励措施也应该重视起来。领导者应该在合规合法的情况下尽可能地满足核心员工发展愿景，支持核心员工发展规划，对其进行最大程度的外在保障，让核心员工可以踏实工作，全身心投入。

建立企业共享机制，让核心员工也可以成为企业的主人。党的十八届五中全会首次提出了共享发展理念，“共享”与“发展”可以机结合在一起[4]。如果核心员工可以与领导者共享企业，那么核心员工必然会为了自己的企业竭尽全力，会极大促进企业的发展。具体来说，企业领导者可以与企业核心员工签订利润分享协议，让核心员工的收入与企业效益直接挂钩。另外，领导者还可以在权力上尝试探索与核心员工进行共享。对于涉及专业知识技能的一些项目，企业领导者可以与核心员工部分权力共享，让核心员工全面参与其中，促进项目的完成。当然，在共享机制下，企业的领导者应该权衡共享比例，本着公平原则合理共享。

4. 结语

根据帕累托法则，在一个企业中，20%的核心员工的产出实现了企业80%的自身价值。核心员工因其特性而区别于普通员工，并且对企业的核心竞争力产生着重要影响。企业领导在对待核心员工时，应该从权力需要、成就需要、亲和需要三方面对核心员工进行适当的激励，增强核心员工的归属感与被尊重感，从而激发出核心员工的能量。

参考文献

- [1] 唐效良. 如何留住企业的核心员工[J]. 中国人力资源开发, 2002(8): 53-55.
- [2] Witkin, H.A. (1967) A Cognitive-Style Approach to Cross-Cultural Research. *International Journal of Psychology*, 2, 233-250. <https://doi.org/10.1080/00207596708247220>
- [3] 关力. 麦克利兰和阿特金森及其成就需要理论[J]. 管理现代化, 1988(1): 50-51.
- [4] 刘武根, 艾四林. 论共享发展理念[J]. 思想理论教育导刊, 2016(1): 91-95.