

人才激励

水能覆舟，更能载舟

人才

问题

技术颠覆和落后的组织架构正在削弱员工的工作积极性，而且破坏性非常明显。

问题的重要性

员工的驱动力是推动当今世界伟大革新的重要因素，更是企业利润增长的重要驱动因素。

解决方案

企业需要采用更新的方法来激励员工，而员工也需要在工作过程中不断进行自我激励。



引言

我们正在经历一个激动人心的时代。人类将饥荒、疾病和极端贫困等从前看似难以控制的自然影响转变为可控的挑战。能带来这一转变的不是某种神药，而是那些具有高度驱动力的个人和团体。他们思维灵活，胸怀大志，具备创新理念和灵活性，将曾经看似无法解决的问题逐渐变得可控。由此可见，自我驱动力是激发创新不可或缺的土壤。

近年来，自我驱动力在商业领域发挥的作用越来越受关注，但同时也变得越来越神秘。当前经济和劳动力市场发展态势良好，对员工而言本应是田园诗歌般的理想时代，但一项又一项的研究表明，员工激励却出现了严重问题。虽然员工们仍在努力工作，但努力工作的驱动力似乎在日复一日的工作中消磨殆尽。在围绕美国职场进行的一项综合调查发现，70%的员工表示并没有全身心投入到工作之中，与企业对提升员工敬业度的投入相去甚远，这一结果令人咋舌。

光辉国际研究院认为，激发驱动力的奥秘并非无迹可寻。我们的研究发现，问题的核心集中在几个备受关注的领域，包括：科技的迅速迭代、组织架构不能适应时代和不断飙升的员工压力。事实上，我们研究分析了全球近 50 个国家的员工数据，结果显示，员工压力在过去 30 年内增长了近 20%。我们相信，通过培养更强的使命感，提高个人和企业的敏锐度，不断改善管理实践和运营架构，企业和员工可以齐心协力，将驱动力转化为有利因素。

本报告描绘了实现以上愿景的路线图，重申人力资本的价值，再次强调激励员工的意义。随着变革步伐的加快，压力消退的可能性不大，因此员工必须学会在新的管理模式下应对种种问题，实现自身的蓬勃发展。另外，为使员工的适应潜力真正获得激发，现行领导方式和组织架构必须重新进行构思。有些方案比较容易实施，有些方案则要求较高，需要循序渐进。当下创新无处不在，未来何去何从尚未知晓。但无论如何，这场以驱动力为核心的战役背后，必将带来巨大的变化。



驱动力模型

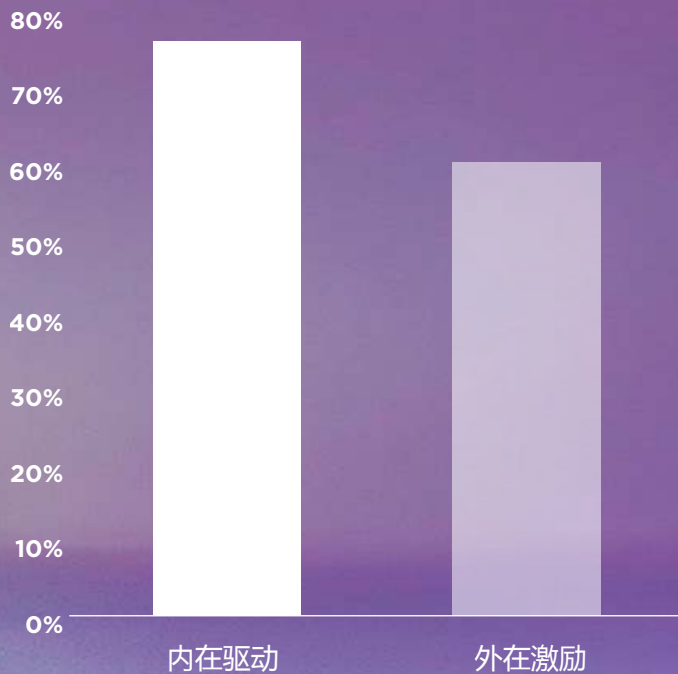
光辉国际研究院一项具有里程碑意义的研究表明，大多企业极为重视物质资本的价值，但实际上人力资本带来的经济价值要高得多。根据数据显示，全球人力资本可带来总额达 1215 亿美元的潜在经济价值。换言之，企业内部员工领导创造和推动变革所能带来的潜在价值是技术、不动产和库存等物质资产潜在价值总和的 2.33 倍，但大多数企业关注的焦点却是这些物质资产。

但是，人力资本的价值发挥需要激励驱动，而且不是所有的激励措施都能取得同样效果。若员工能充分受到“内在”的激励，企业就不必依赖外在的激励促使员工努力工作，因为工作本身就能让员工得到回报。反之，若员工只受到“外在”激励，他们则倾向于以最少的工作量获得奖励或避免被开除。受到内在激励的员工不会等待有趣的工作出现，而是积极寻找新的挑战 and 成长机遇。这条道路上的障碍对他们而言是探索和发挥创造力的机会。不难看出，内在驱动力是一个组织培养创新能力和适应能力的关键。

事实上，有关研究已经证明，提升内在驱动力将带来一系列好处，包括更好的个人绩效。光辉国际全球员工敬业度数据库显示，拥有强大内驱力的员工中有 76% 超越了预期绩效，而那些受到外在激励的员工中，只有 60% 超出预期绩效。



超出预期绩效的员工占比



光辉国际全球员工敬业度调研对全球各行各业共 390 个组织中的 640 多万名员工进行抽样调查。调查结果显示，受到内在驱动的员工超出预期绩效占比（76%），远高于受到外在激励的员工的比例（60%）。

促进内在驱动力的关键在于满足员工的 3 种内在需求：自主性（个人责任）、胜任力（能力和效果）和使命感（自我认同）。满足这 3 种内在需求有助于员工和组织的蓬勃发展。

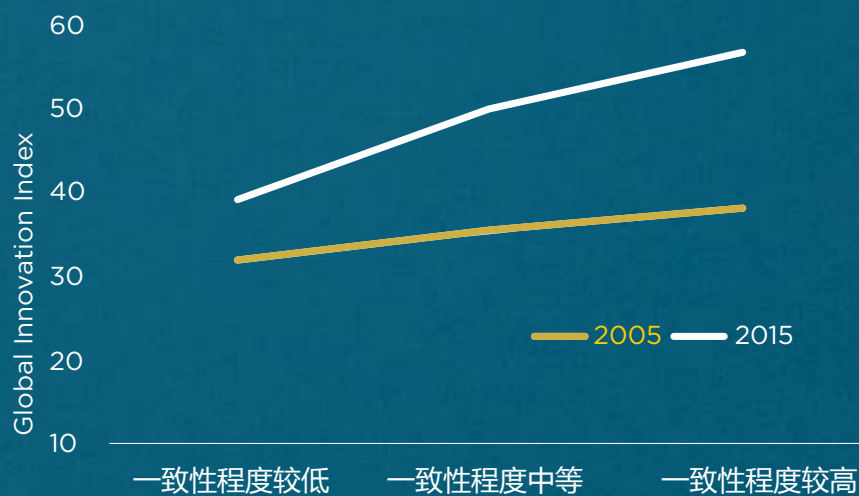
在这种情况下，自主性和胜任力的定义为通过增强独立性、技能和信心，提升做出贡献的机会。这样能够形成一个自我强化的循环。独立性提供了承担风险的机会，无论最终是否能够成功规避风险，过程中获得的经验都能提升胜任力。例如硅谷早期，一家又一家的初创企业通过灌输员工独立性，鼓励员工通过自我管理发挥个人潜能，从而吸引到大量的优秀人才，让当时那些拥有更强大雇主品牌、规模更大的知名企业都无法与之竞争，因为这些大企业没有做到员工各尽其能，加之企业的组织架构削弱了员工的独立性，而独立性恰恰是内在激励的源头之一。正是在这些充满活力、未来会发展成为 Google 和 LinkedIn 的初创企业中，员工感觉到了自己的“影响力”。

但是，对我们大多数人来说，这种影响力必然源于使命感，而使命感能够产生超越自我的意义和愿望。那些在各自领域中取得成功的人，以及那些即便遇到挫折和障碍，依然能够满怀激情的人，往往具有使命感，因为他们所做的努力都是为了完成自己的使命。光辉国际最近进行的“女性 CEO 对话”（Women CEOs Speak）研究发现，68% 的女性 CEO 受到了强烈的使命感驱使。光辉国际的另一项研究发现，使命感对关键领导者的晋升率和留任率具有积极影响，这些领导者表示，使命感让他们更有勇气承担风险，接受更为重要的工作或更为艰巨的任务。一位高管表示：“我追求的核心目标不是声望和头衔，而是实现我担任这个岗位想要实现的志向。”

我们的研究表明，若能满足自主性和使命感这两个要素，往往会产生激励效果，并最终迸发伟大的创新。如右图所示，我们查看了各个国家的“创新分数”（每年根据全球创新指数的各项指标确定），然后将这些分数与一个跨国合作调研项目——国际社会调研项目（International Social Survey Program）结合起来，衡量员工对其工作的评价，包括工作的“有用性”和工作“对社会的帮助”。结果显示：员工使命感与工作内容一致性越高，创新分数就越高。我们也研究了 2005-2015 年的数据趋势，这种联系越来越明显——当员工感到自身更有价值、更有益于社会时，国家的创新分数就会更高。

这样的真实案例比比皆是。例如，Netflix 以只聘用“成熟的成年人”的人才战略而闻名，这类人才指的就是那些具有自主性并能够承担职责的员工。摒弃官僚作风，以信任和高度期望代之，如此员工才可以自由、专注地进行创造与创新，回归员工在企业工作的意义所在。良好的判断力是独立性和专业知识的副产品，也是以过程为导向进行努力工作的产物。拥有这样的系统，几乎无人会质疑这样的企业抢占未来先机 and 适应未来的能力。Netflix 前首席人才官帕蒂·麦考德（Patty McCord）在《哈佛商业评论》中表示：“你能为员工做的最好的事情是只邀请‘A’级队友与他们一起工作，这是比桌上足球或免费寿司更好的福利，优秀的同事胜过一切。”

有益、有用的工作意味着更高的创新分数



2015 年全球创新指数数据显示，如果员工认为有价值、对社会有益的工作能够实现自己理想，该国创新分数要比员工缺乏工作价值感的国家高出 41.4%。

不堪重负的职场

虽然研究指出了有效的激励因素，但企业及其员工需要拉动正确的杠杆才能驱动它。但有一个外部因素可能会对激励产生巨大的负面影响，然而，这一点鲜有人提及，甚至常常被人忽略。事实上，它还可能造成严重后果，这个因素就是压力。

尽管我们在创新和适应能力方面有着巨大的潜力，但人类仍存在本能缺陷：我们的工作记忆——即主动将某些信息存在记忆中辅助后续工作的能力——是有限的，这与能力和潜力紧密关联。压力会阻碍前额叶皮层功能，而前额叶皮层负责进行抽象推理、思维分析、计划和决策等高级思维，因此压力会阻碍工作记忆。同时，压力还将不可避免的刺激我们的交感神经系统。压力引起的反应表现为让人紧张、焦虑和忧虑，不仅会阻碍人们清晰思考、保持开放和清醒的能力，也会影响对疾病的免疫力。结果就是，压力成为众所周知的创造力杀手。

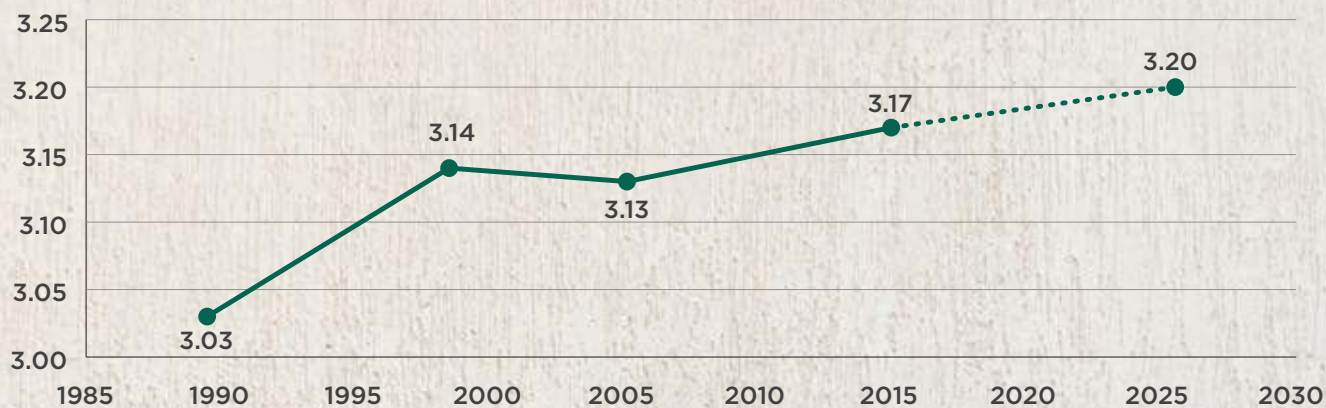
然而，对全球逾 14.5 万名员工的跟踪调查数据显示，在全球范围内，职场压力持续上升，达到令人不安的水平（见下一页图表，员工被要求在 1-5 之中选择一个数字描述自己的压力程度，2015 年平均压力值为 3.17）。1989 至 2015 年间，认为“总是”或“经常”工作压力很大的员工增加了近 20%。仅在美国，员工压力水平在过去 30 年里就增加了 10%-30%，而在英国，员工认为他们的工作比以往任何时候都更有压力、更不稳定、要求更高。

而产生这些压力的根本原因都在意料之中；最近另一项调查显示，压力最主要的两大触发因素是：人工智能可能导致人类未来失去工作，以及在高度自动化进程中，企业面临的巨大变化，要求员工学习新技能。关于人工智能和自动化应用究竟是创造更多就业机会，还是破坏更多就业机会还尚待讨论，但有一件事是肯定的：技术被越来越广泛的应用，增加了职场的压力。事实上，除去对未来科技的恐惧，近五分之一的美国人认为在生活中无处不在的科技——从智能手机到永远亮着的屏幕——是重要的压力来源之一。

这种不断增加的压力产生了意想不到的后果，甚至颇具讽刺意味。毕竟，技术的初衷是希望代替人们完成那些无需动脑筋的任务，从而解放人们的思想，提高整体生产力水平。但是，当人们达到压力阈值时，他们应对持续变化、转变和突发事件的能力就会受到损害，进而出现消极态度、怠工行为和令人失望的表现。结果，我们发现员工队伍因技术带来的压力遭受智力和情感的双重打击，同时削弱了员工的积极性和适应能力。

“
您的企业正在
激发还是压抑
员工的内在
驱动力？”

不断上升的职场压力



2015年一项针对全球145,641名员工进行调查,要求员工在1-5之中选择一个数字描述自己的压力程度。相比之前参加调查的员工,此次调查对象表示工作压力比过去要大得多。预测表明压力水平还将持续增加。



实现自我驱动的路径

组织在员工内在驱动力方面当然能发挥明显作用，但不幸的是，许多组织似乎在提升敬业度方面表现不佳。光辉国际全球员工敬业度调研数据显示，超过 40% 的员工认为所在企业做得不够，甚至说企业什么都没做，无法激励他们工作。光辉国际首席顾问兼员工敬业度和企业文化研究负责人 Mark Royal 表示：“对于那些没有充分发挥员工潜力的组织而言，这浪费了很多时间。”

但是员工也必须进行自我激励。研究表明，应对压力时，通过建立员工敏锐度和坚忍不拔的特质，人们实际上可以将压力转变为改变和创造的动力。光辉国际战略合作伙伴、组织行为和认知科学教授 Richard Boyatzis 建议，首先应避免员工消极情绪的爆发，同时最大程度地发挥积极情绪。当消极情绪占据主导时，员工就会感到被批判、失控、无助、不安全，认为自己无能；而积极的情绪因素占主导则能够让员工认为自己有能力、有价值、有意义，认为自己受到了尊重和鼓励，认为自己充满希望，具有安全感。显然，后者的心态更有利于直面风险和漏洞，也是学习和改变的前提条件。

但仅凭积极的感觉还不够。要让员工朝着理想迈进，还需要发掘愿景或激情。这种自生的愿望既可鼓励自我发展，又可引导自我发展，同时还能让员工以更广阔的视角看待个人目标，缓解日常压力，或将压力变为更有意义、更有价值的动力，实现更为远大的目标。

有趣的是，毫无压力或压力过大，都无法起到激励作用。在这种情况下，员工必须根据自身技能和准备度，寻求与自身水平相当的挑战，理想情况下，随着员工对新技能的掌握和对经验的积累，挑战难度也相应增大。

这种进步循环过程也是我们采访过的女性 CEO 关键的职业发展推动力。寻求挑战打破“无聊”的良方；通过挑战激励自己才是应对迷茫的上策。

寻求挑战的人总是与众不同，若企业由他们组成或带领，一定会发生创新性变革。Guardian Life Insurance 的首席执行官 Deanna Mulligan 每天 4:00 起床，并不是工作需求或个人生活习惯使然，而是因为在这个时间点，她的思维最为活跃，能够无拘无束地畅想，她可以在这个时候考虑各种可能的解决方案，应对所面临的重大挑战。Mulligan 表示：“如果你渴望成长，取得更好的成绩，你必须以不同的方式处理事情。”

组织的生存之道

显然，组织是不会自行改变的，改变它的是领导者。如今“一人带头，他人跟随”的传统领导管理理念早已过时。领导力在企业中越来越普遍，不少是以项目为基础的。随着变化和压力的增加，组织需要的不仅仅是更强大的领导者，更需要风格迥异的领导者：领导者需要培养变革型的员工，能够相应地调整自己的思维模式，以及无论是否精通技术，都能利用这些技能，完成数字原生代的跨代知识转移。

变化的步伐已不再是逐渐改进或进化，如今的变化是“革命性的”。光辉国际研究院曾邀请 12,857 名高层领导者描述他们所处的工作环境变化程度，其中 61% 的受访者认为他们工作环境的变化是“革命性的”，他们正应对着角色和职责的疾速变化。大约 20% 的受访者表示其所在组织正处于“进化”中，只有 19% 的高管认为他们的环境是“稳定的”，变化很小。

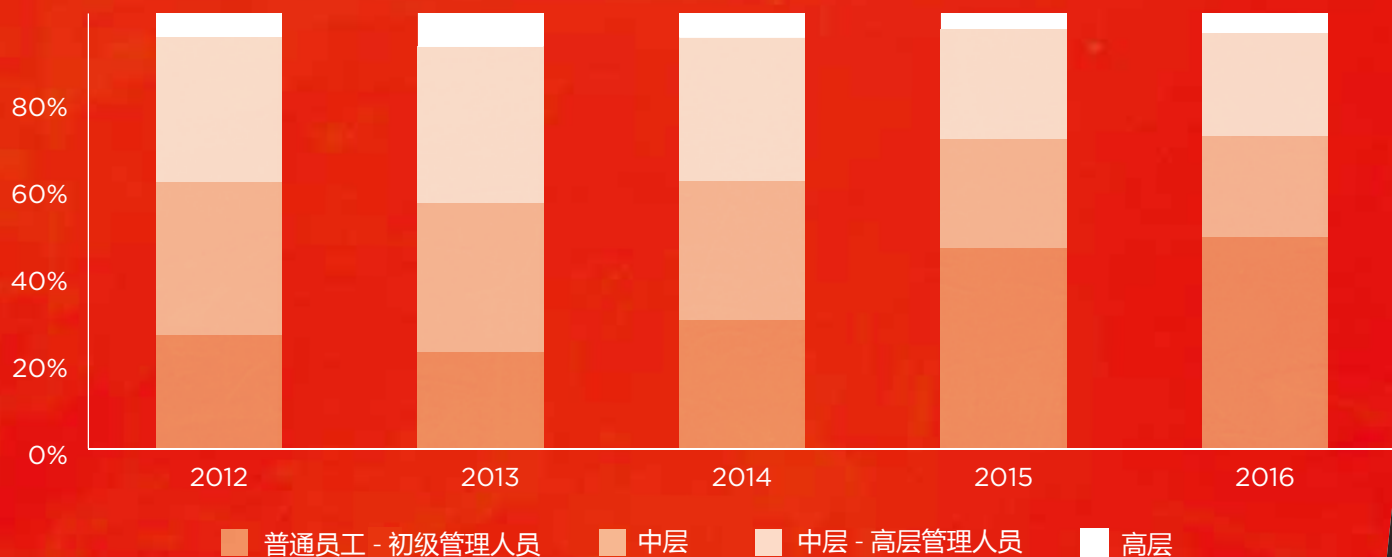
“
您的企业是否具有足够的领导能力以应对翻天覆地的变化？
”

随着革命性的工作环境变化成为常态，那些在创新方面表现出众的领导者将脱颖而出，并带领他人实现繁荣发展。这些领导者能够让员工变得具有创业精神、富有前瞻性和冒险精神，能帮助员工提升自我，胜任那些需要迅速成长的岗位。新加坡航空公司（新航）每年在员工培训项目中投资 1 亿美元，赋予员工较大的权力，保证员工能让旅客满意。该航空公司人力资源与运营执行副总裁吴清辉 (Ng Chin Hwee) 先生表示，新航通过让员工在不同部门进行轮换，保证员工能够对工作保持兴趣，不断接受挑战。成效也很显著：机组人员的平均工作时间达到 10 年，而地勤人员在新航的平均工作时间超过 20 年。吴先生在最近的人力资源峰会上表示：“就新航而言，我们认为在培训方面的投入并非成本，而是投资。”

不断变化的组织需要领导者以不同的方式思考和行动。光辉国际对全球近 8 万名员工的调研数据分析后，揭示了领导风格对组织氛围的影响。若领导者采用愿景型、民主型和辅导型的领导风格，则其领导的组织将具有灵活、创新的环境。反之，若领导者推崇传统的指令型和领跑型的领导风格，对创新百害而无一利。

高绩效还取决于个人选择，具有创新精神的领导者更有可能留在变化迅速、挑战难度高的岗位上。其他领导者则可能会自行退出，选择对专业知识要求较高、遵守流程或相对稳定的岗位。即使在同一组织内，不同的情况下，也需要不同风格的领导者。当组织了解岗位和员工的特点、岗位和员工的匹配程度，同时清楚如何通过有针对性的发展弥补差距，就会事半功倍。

组织架构趋向扁平，高层人员逐步减少



劳动力构成正在不断变化。过去 5 年内，普通员工到初级管理人员的比例有所增加，而中层管理人员则出现“缩水”现象。



更重要的是，组织需要思考如何调整组织架构，以充分发挥拥有内在驱动力，并能承受压力的员工的价值。光辉国际研究院分析了其薪酬数据库（在全球同类数据库中规模最大）后发现，在过去10年里，组织架构发生了重大变化。企业越来越扁平化，管理人员越来越少。确实，如图中所示，过去5年，各组织中位居高层管理者的员工比例不断下降。

不断下降的高层员工比例揭示，以项目为本，团队为主的工作（没有正式的领导架构）与日俱增，那些仍在处于领导地位的员工控制范围也在增大。组织正在改变，但是，有多少改变是刻意为之？又有多少改变是对看似无法掌控的颠覆力量的本能反应？

同样，传统的管理方式往往会抑制员工的内在驱动力，传统的组织方式也并不能带来灵活性或适应性。随着组织发展，为了应对越发复杂的组织管控而增设职能部门和企业层级，是传统组织最为显著的两个结构特征。这种组织方式有其规模优势，企业规模得以发展到成百上千人。当大型企业需要更多资源，获得强大的议价能力并且创造更高的门槛时，这一点十分重要。

不过在当下，规模优势对组织成功的重要性正逐日递减。技术优势大大降低了加入门槛，商业模式创新让企业规模变得无关紧要。如今，拥有少量实物和金融投资的组织可以比许多传统大集团获得更多销售额。

传统的官僚的组织设计方法，旨在解决日益增加的复杂性，然而这种方法本身就是造成企业复杂性的

因素之一。它让员工疲惫不堪，不能全心全意服务客户。大量的员工精力消耗于维持组织结构和体系的运转，抑制了组织对变化万千的商业环境的反应力。光辉国际的全球员工敬业度数据库显示：

- 25%的员工表示他们的工作没有充分利用他们的技术和能力。
- 33%的员工表示自己承担的工作量不合理。
- 超过50%的员工表示，工作中不必要的流程和程序浪费了时间。

聚焦未来的组织倡导灵活的、基于项目的团队作为组织员工的自然方式。僵化的部门和功能将被模块化单元取代，这些单元可以根据当前情况进行自由的组合与沟通。组织逐渐成为一个由许多团队组成的动态网络。企业不论大小，都能够像小公司那样，为了满足客户的需要，快速决策，敏捷行动。这种新型的组织方式具有很强的激励效果。

重新定义管理，激发员工驱动力。

传统管理原则	新型管理原则
职能部门	动态团队
人才专业化	人才流动
层级控制	职责分配
客观系统	人文联系
焦点：发挥现有能力	焦点：发掘新能力
经营目标：大而高效	经营目标：小而灵活
企业目标：经济价值	企业目标：社会价值



结论： 内在激励 才是驱动力。

众所周知，颠覆的时代才刚刚开始，与之相应的，为了引导组织完成重组，领导者们大多把这个重担交给了科技的发展。但同时，大多数人都忽略了其中的关键因素——人。在无人驾驶汽车、人工智能和灵活的全球竞争时代，人类作为机器的合作伙伴，却将最终决定引领这个时代的方法。没有士气高昂的员工队伍，人类将永远无法发挥潜能，反过来，科技也无法达到人类预期的高度。光辉国际研究院认为，如今员工内在驱动力下降令人不安，而解决这个问题的巨大奥秘并非无法企及。员工、领导者和组织可以重新设想未来，摒弃过时的模式，并在此过程中激发员工和组织的潜能，推动自身发展，以人类前所未有的方式适应和创新。





当下： 行动起来。

个人：

留心引起压力的因素。留意工作场所的压力来源，在对压力做出反应之前稍作停顿。练习自己的专注力，提高对自己和对周围环境的认识。

创造不同。坚守核心目标。寻找工作的意义，找到那些能帮助你扩大影响力的工作和责任。

突破自我。技能的“有效期”正日益缩短，所以人们应该在职业生涯中不断重塑自我，积极地寻求颠覆性的经历，每周或每天做一些充满挑战的事情，并认为当前和未来目标冒险的价值。

组织：

明确目的。在制定经济收益目标之前，先制定企业目标，并且尽早沟通，持续沟通。将个人愿望与组织目标结合起来，激发员工的热情。

树立领导者新心态。培养一批新的领导者，他们不愿控制别人，而更愿看到每个人的独特潜力，并为他人的创新创造环境。

破除限制性的规则和障碍。允许员工享受成果，并对结果负责。打破层级障碍，促进内部和外界各部的连通和更多合作。创造赋能环境。

鼓励员工表现。积极的环境为学习和创造力的蓬勃发展创造了条件，连同愿意培养员工积极性、激发员工高绩效的领导者一起，创建一个强化循环。

撰稿人

Guangrong Dai

光辉国际研究院高级总监

E. Susanne Blazek

光辉国际研究院高级经理

J. Evelyn Orr

光辉国际研究院副总裁、首席运营官

Jonathan Dahl

光辉国际副总裁、内容总监

Mwamba Kasanda

光辉国际高级总监

Janice Ho

光辉国际高级合伙人



参考文献

1. American Psychological Association (2017). *Stress in America: Coping with Change: Technology and Social Media. Stress in America™ Survey*. Retrieved from <http://www.apa.org/news/press/releases/stress/2017/technology-social-media.pdf>
2. Arnsten, A. F. (2009). Stress signaling pathways that impair prefrontal cortex structure and function. *Nature Reviews Neuroscience*, 10(6), 410-422.
3. Boyatzis, R. (2010). How people change. *Leadership Excellence Essentials*, 27(10), 17.
4. Bywater, J., & Lewis, J. L. (2018). *Leadership in a volatile, uncertain world*. Los Angeles, CA: Korn Ferry Institute.
5. Cohen, S., & Janicki-Deverts, D. (2012). Who's stressed? Distributions of psychological stress in the United States in probability samples from 1983, 2006, and 2009. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(6), 1320-1334.
6. Crandell, S. S., Distefano, M., Guarino, A., Kasanda, M., Laouchez, J., & MacDonald, J. (2016). *The trillion-dollar difference*. Los Angeles, CA: Korn Ferry Institute.
7. Delaney, M. L., & Royal, M. A. (2017). Breaking engagement apart: The role of intrinsic and extrinsic motivation in engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(1), 127-140.
8. Dugan, E. (2014). *Going to work is more stressful than ever, poll reveals*. The Independent. Retrieved from <https://www.independent.co.uk/life-style/health-and-families/health-news/going-to-work-is-more-stressful-than-ever-poll-reveals-9833602.html>
9. Dewett, T. (2007). Linking intrinsic motivation, risk taking, and employee creativity in an R&D environment. *R&D Management*, 37(3), 197-208.
10. Korn Ferry Institute (2017). *Women CEOs speak: Strategies for the next generation of female executives and how companies can pave the road*. Minneapolis, MN. Retrieved from <https://engage.kornferry.com/womenceospeak>
11. Royal, M. (2017). *The motivation solution*. Korn Ferry Institute. Retrieved from <https://www.kornferry.com/institute/motivation-employee-engagement>
12. Ryan R. M., Deci E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
13. Udemy. (2017). *Workplace confidential: The real story behind stress, skills, and success in America*. Retrieved from <https://research.udemy.com/wpcontent/uploads/2017/10/2017-UFB-Workplace-Stress-Report.pdf>



了解更多光辉国际
研究报告

关于光辉国际

光辉国际是一家全球化组织咨询公司。我们致力于为客户激发战略与人才的协同作用，驱动卓越绩效。我们为组织设计组织架构、岗位与职责，同时帮助组织招聘优质人才、并为他们提供关于如何合理付薪、发展和激励员工的专业建议。

关于光辉国际研究院

光辉国际研究院是光辉国际的研发机构，旨在发布有关人才管理和领导力发展的权威信息和专家见解。我们的目标：通过学术论文、著作和季刊《Briefings》加深客户对战略人才决策的认识，进而获得竞争优势，实现增长和获得成功。