

大学生创业团队激励机制构建研究

——基于四川 6 所高校的实证调查

苗兴国

(成都职业技术学院 工商管理与房地产分院,四川 成都 610041)

摘要:激励作为大学生创业团队实现成功管理的关键环节,贯穿于团队创建、适应、巩固等过程。由于大学生创业团队运行的动态、复杂性,要求设计一种系统、科学的团队激励机制。良性激励机制使团队成员充分地发挥了才能,深度开发着团队的人力资源潜能,从而维持着团队的高效率。通过梳理成都地区六所高校大学生创业团队激励存在的问题,剖析团队实现激励面临的困境,提出构建大学生创业团队激励机制的实施路径,为大学生创业团队开展有效激励提供了有益借鉴。

关键词:大学生创业;创业团队;激励机制

中图分类号: G645

文献标识码: A

文章编号: 1671-931X (2017) 06-0087-04

激励开发了人的潜力,调动了人的能动性,使人得到了创造性发展。研究表明,按时计酬的职工仅能发挥其能力的 20%~30%,而受到充分激励的职工其能力可发挥到 80~90%,一个人在受到充分激励后所发挥的作用相当于激励前的 3~4 倍。团队成员的有效激励有助于提升团队的效率和竞争力。大学生创业团队对项目、营销、融资的重要性较认同,对团队激励的重要性却未引起足够重视,易导致团队出现成员积极性低、人际氛围紧张、人员流动性大等问题,严重制约着团队发展。由于处于运行初期、成员群体特征明显、盈利能力弱等现状,决定了该类团队的激励不能完全照搬一般社会成熟创业团队的激励经验。

一、大学生创业团队激励存在的问题

本文通过问卷和访谈对西南财经大学、西南民

族大学、四川传媒学院、四川工商学院、四川交通职业学院、成都职业技术学院、成都艺术职业学院等四川 6 所高校进行了调查。问卷内容涉及团队激励基本概况、激励满意度、薪酬激励、发展激励等 12 个问题,发放 120 份,回收 117 份,有效率为 97.5%。根据拟定的 10 个问题,通过一对一的形式对 40 人进行了访谈,访谈内容涉及团队激励态度、激励方法、激励效果等方面共 6 个问题。

(一)激励制度的设计相对随意

大学生创业具有生存创业、激情创业等特点,创业团队成员特别是管理层之间的关系较亲密,碍于情面,大家一般不计较得失,导致在制定规章制度时,较为随意。虽然团队成员均认为团队应有自己的激励制度,但调查中 71%的团队认为本团队的激励制度并不规范。访谈发现,团队高层认识到了激励制度的重要性,但对激励制度的科学设计、严格落实的

收稿日期:2017-11-15

基金项目:四川省教育厅教育部高校辅导员培训和研修基地 2016 年科研项目“组织系统优化设计视阈下辅导员育人机制创新探究”(项目编号:CJSFZ16-48);成都职业技术学院 2016 年科研项目“组织系统优化设计视阈下辅导员育人机制创新探究”(项目编号:CZYR0230)。

作者简介:苗兴国(1983-),男,山东临沂人,硕士,成都职业技术学院工商管理与房地产分院讲师,研究方向:大学生思想政治教育。

举措上考虑较少。多数团队激励制度不规范,多靠管理者的感性,团队在实施激励时缺乏量化指标,由此呈现出较大随意性。

(二)对成员需求缺乏深度了解

有30%的被调查者认为自己的能力发挥一般,团队负责人较少关注自身需求,74%的被调查者认为学习发展对自己来说是最重要的。访谈发现,团队合伙人较注重自我实现,中层管理者较注重个人收益、人脉等方面需求,一般成员较注重个人成长与发展。团队管理者认为团队激励并不复杂,他们在谈到激励时大多缺乏对成员需求的深入认识,成员取得了业绩,他们认为给予一定的激励就行了,至于激励方式是否科学、效果是否最优则较少关注。

(三)激励方法的应用较为单一

46%的成员对于当前团队激励方法的应用不满意。根据访谈,有的团队的二级部门负责人对成员激励仅停留在成员兴趣的调动上,有的二级部门负责人仅通过在会议上奖励一些小奖品或提出名字表扬,有的二级部门负责人仅根据一定的任务回馈一定的现金。激励方法有短期和长期,短期有口头表扬、成果认可、授予荣誉、参与外部活动等,长期有分红、员工持股、年金计划等。团队管理者缺乏对激励方法的深入了解和全面运用。

(四)绩效考核的设计和实施较简单

45%的被调查者认为团队负责人在激励过程中公平精神尚缺,56%的被调查者认为在完成挑战性任务时,领导会提供奖励但并不及时。维护绩效考核的公平、公正是实现有效激励的前提和依据。由于大学生创业团队运行相对简单,团队在开展激励时,多停留在个体视角,缺乏个体与团队双重绩效的有机结合,绩效考核多依据对成员的感觉进行评价,易造成激励的主观性,加之缺乏有效、及时的沟通,导致成员感觉激励不精确,减弱了激励的公正性和权威性。

(五)经济激励的实施缺乏科学思考

38%的被调查者认为当前团队经济激励设计一般或者较差。团队过分看重单一经济报酬激励,经济激励多以保障性经济激励为主,竞争性的薪酬和股权激励占比较小,有35%的被调查者认为自己的薪酬没有反映出自己的能力或业绩。团队管理层缺乏对股权激励的深入认识,认为团队只有发展到一定规模才能实施,如有47%的被调查者对股权激励或员工持股制度不了解,访谈发现约六成的被访团队缺少对盈利资金的发展性规划。

二、大学生创业团队激励面临困境

大学生创业团队作为由高素质、高素养的大学生群体组成的组织,与其他类型创业团队相比具有其鲜明特点,表现为成员受教育水平相对较高,易接

受新生事物并受其影响,自我实现意识较强,这些特征使得创业团队更具活力。但由于大学生自身存在的不足,也会使团队呈现出心智不成熟、稳定性不足、社会资源不足等问题。大学生创业团队激励面临的困境一类是创业团队存在的共同困境,主要表现在组织要素、绩效考核方面,一类是团队由于自身特点所衍生的困境,主要表现在社会意识、团队成员方面。

(一)组织要素

作为一个动态运行的组织系统,大学生创业团队内部各类要素会按照各自规律运转,这些要素包括组织制度、目标与价值观、组织结构、资金环境等。团队组织制度是团队激励的契约,如果组织制度与激励制度是冲突的,会让激励实施者迷失方向。共同的价值观和统一的目标是大学生创业团队开展激励的方向,如果成员在价值观和目标方面的认识是混乱的,会导致团队整体意识消极。组织机构对成员的激励产生影响,如职能式组织结构要求激励应适应组织架构明晰、经营环境稳定、岗位设置规范等特点。充足的资金是实现团队激励的重要保障,大学生创业团队往往存在资金基础薄、盈利能力差、融资能力弱等问题,限制了团队开展经济激励的能力。

(二)绩效考核

绩效测量工具存在的缺陷、考核内容的动态性、考核沟通造成的主客观障碍等,都会造成成员绩效的难以度量。绩效测量工具存在一定缺陷,如平衡计分测评法注重多类或多个指标之间的权重关系,以及指标具体标准的制定和评定方法等^[1],对开发者的资质要求较高,360度考核方式,直接上级的考评有刻板印象,同级部门的考评易失之过严,外聘权威评价部门的考评不免有隔帘问诊之弊。考核内容的动态性,绩效考核的内容多是既往性的,对未来的影响少被考虑,考核指标的科学、系统性受到影响。沟通方法不同造成的主客观障碍,如互联网虚拟沟通的使用,对绩效中的沟通效果、情感互信产生着影响。由于绩效与激励密不可分,所以绩效考核之难,制约着大学生创业团队有效激励的实现。

(三)社会意识

社会意识包括社会、家庭等对创业的态度。以家庭意识为例,调查结果显示,家庭成员有关创业的态度和看法对于大学生是否选择创业会产生直接的影响^[2]。由于创业认可度低、创业成功率低,95后家庭的经济条件普遍较好,家长见不得孩子吃苦,家长认为创业没面子、家长希望孩子找个工作平安就好,有些家长会以“爱的名义”百般阻挠。家庭成员的不支持,影响着成员的创业信心。面对严峻的就业形势,有些团队成员放弃了寻找专业对口工作的机会而投身到创业实践中,这无法满足上大学应得到“高投资回报率”的心理需求,加之父母的不良创业意识,成

员有着不稳定创业心理,成为成员流失率较大的重要原因。团队的不稳定性与团队实现有效激励所需的氛围是不匹配的。

(四)团队成员

核心成员是团队的领导核心,是推动团队建设的关键力量。核心成员激励方面的知识、能力、方法、意识对团队激励产生直接影响,如大学生创业团队核心成员未对激励制度、激励程序、激励方法、分配公平给予足够重视,会对团队实施激励产生阻碍。一般成员是大学生创业团队的重要的人力基础,一般成员的创业意志、目标、品质都会对创业激励产生着影响,如一些成员缺乏优秀创业品质,虽然对创业抱有美好期望,但常出现做事缺乏耐心,抗挫能力差,意志不坚强等,这本身对激励提出了更高要求。成员互补有助于团队的良性激励,团队成员性别、知识、技能、经验差异,可以激发灵感,增强创造性,实现团队内部人员的有效组合,为团队开展有效激励提供有利条件。

三、大学生创业团队激励实现路径

激励机制是指在组织内部通过制定和执行某些政策、制度、法规以及采取某些措施,构成对组织和个人产生激发干劲、规范行为、引导方向等作用,是调节组织运行,调动人的积极性的重要手段,是企业与其员工之间通过激励相互作用的方式^[3]。团队激励机制通过促进成员技能发挥、敬业精神培养、进取意识激发,激发这成员的积极性、归属感,推动团队长久竞争力的形成。大学生创业团队激励,仅用单一策略只会陷入“头疼医头、脚疼医脚”的局面,只有着眼于多维视角才能实现最大效能。因此,必须根据团队运行实际,系统、科学设计适合于该类团队的激励机制,才能实现激励目标。

(一)培育积极文化,构建激励保障

发挥大学生创业团队理念愿景、规章制度、模范行为、物质环境、人际情感等激励功能,营造公平公正、知识共享、信息畅通的团队氛围,抵制不良文化,培育形成优秀文化,为团队激励培育正能量。

1.以愿景目标开展导向激励。重视团队领导的示范作用,由团队负责人民主、科学地做好团队愿景目标规划;针对团队愿景目标,加强沟通,取得理解、认同、接受,让成员根据团队愿景目标制定个人愿景目标;根据成员特点,做好个人愿景目标的指导,确保团队和个人愿景目标在分工、义务、权利等方面的协调执行。

2.以规章制度开展约束激励。尊重团队成员,让每个成员参与到团队规章制度的制定中来,重视绩效激励制度的制定,维护制度的权威性。由于成员喜欢人本管理风格,在规章制度的执行方面,要坚持制度的原则性和灵活性,对于制度本身或执行过程中

出现的问题或困难,不能一味约束,应通过商量的方式进行。

3.以模范行为开展引领激励。通过典礼仪式、张榜表扬、总结点评等形式,宣传模范集体、优秀成员的创业精神。对模范行为的宣传,避免官方途径、官方语言,采用大学生群体易接受、生动活泼的形式开展,体现团队引领的润物无声。针对团队负能量行为,要积极倾听,有效疏导,为开展激励消除障碍。

4.以优良环境开展氛围激励。从物质和精神环境入手,本着以人为本的理念,为成员建立良好的工作环境和氛围。一方面,建立安静、整洁、明亮、整齐的环境,维持成员开心、舒适、温馨心理,增强成员的工作乐趣。另一方面,建立稳定、公正、包容、和谐的氛围,维持成员安定、协作、竞争心理,增强成员的工作动力。

(二)明确对象诉求,创新激励策略

以团队成员的需求作为基础,在激励方法上设计好有效激励的“组合拳”。根据大学生创业团队特点,以精神激励为主,设计好感情、工作、发展激励,以物质激励为辅,设计好薪金、股权、福利激励。

1.推进关怀、尊重、信任的感情激励。加强感情沟通,从思想、生活、工作等方面给予诚挚关怀,与成员建立平等的关系,培育亲切的感情,让成员感受到团队的关心和温暖,以此激发成员积极性、主动性和创造性^[4]。以欣赏眼光看待成员长处,以包容的眼光对待成员短处,虚心倾听成员建议,扫除因职级所产生的沟通障碍。通过素质拓展、文体活动等形式,打破因性格、经验、爱好等造成的信任屏障,追求组织的扁平化设计,减少领导者和成员间的沟通障碍,管理层采用沟通、真诚、尊重、赏识的方式开展工作,营造互信氛围。

2.创新匹配科学、方式有效、授权合理的工作激励。通过准确划分工作角色、巧妙设计工作内容、科学使用管理技巧,避免成员陷入职业倦怠。分配职位时,充分考虑团队成员性格、特长、专业等,最大限度发挥成员才智。通过工作扩大化、工作轮换和工作丰富化,确保工作激励的持续,工作目标既不能远低于职工的工作能力而致成员感觉工作无挑战,也不能远高于成员的工作能力而使成员在工作中一直遇挫。用人不疑,不粗暴干涉成员工作,通过指导、培训、引领,提高被授权者能力,制定风险预案,防止因授权而导致的决策损失。

3.落实以成长、成才为特点的发展激励。围绕成员成长、成才愿望,将激励目标聚焦在成员职业目标规划明确、工作能力明显提高、自我实现愿望得到满足上来。引领成员在团队目标的基础上,根据个人、行业、岗位等特点,形成适合自身的最优权威、难度适中、计划合理的目标。以培训方式传递诚信、奋斗等优秀品质,以轮流岗位和交叉培训,促进知识共享

的团队心智模式形成。以评优评先、口头表扬、经验宣传等开展荣誉激励,以提升职级、降级职级、工作调动等开展职位激励。

4.设计内容合理、方法科学的绩效激励。围绕团队整体和成员个体两个层面,从内容设计、方法创新、沟通反馈、结果应用四方面着手,建立绩效激励方案。系统分析、搜集与绩效激励相关信息,兼顾团队外部绩效环境、成员价值观,将团队目标转化成团队整体和成员个体绩效考核内容。以 KPI、BSC、360°等方法,制定团队整体和成员个体绩效评估指标,确保绩效公平、科学、可行。将沟通贯穿于绩效激励方案的起草、修正、执行等环节,将内容设计、结果反馈、结果应用有效传达给成员。

5.设计以激励性薪酬和股权分配为主的经济激励。团队薪金激励方案应统筹个体和团队两个层次的奖励,在团队任务完成后,以二级团队的整体绩效考核结果作为薪酬划拨依据,再根据二级团队成员的工作业绩、贡献、分工不同开展团队薪酬的二次分配。大学生创业团队经济基础相对薄弱,发展质量往往也低于其他成熟企业,所以较短时期内(一般十年内)不可能达到上市公司的标准,难以在面向社会大众的融资平台上上市^[9],照搬上市公司股权模式并不适合于该类团队。可以采用“名义”股权的形式,团队成员只有在团队服务一定期限后才能得到一定数量的名义股份^[10]。股权激励将成员利益捆绑在一起,有利于吸引、留住人才,提高团队稳定性。

开展经济激励时,要坚持系统性、阶段性、灵活

性原则。兼顾团队的组织战略、文化、机构与经济激励的相互作用与要求。依据团队处于创业期、成长期、成熟期、衰退期等不同周期特点开展有效激励。留置一定的薪金作为竞业禁止、提前跳槽的保证金,留置一定比例的股票以解决因成员因贡献不同、身份变化、流动等导致比例变动的情形。

大学生创业团队激励机制的构建是基于激励存在的问题,突破激励面临的困境,以个体满意度、团队整体目标为导向,统筹协调好精神和物质激励的关系,通过激发、规范、引导成员行为,创新性开展团队文化和方法的激励,最终形成激励内容有机合理、过程公正科学、效果持续有效的良性激励模式。

参考文献:

- [1] 刘卫华.如何激励团队——基于共评法的团队激励模式[J].企业管理,2007,(3):83-85.
- [2] 刘建花.大学生创业的心理障碍及对策分析[J].管理观察,2009,(14):142-143.
- [3] 唐辉,赵富强,陈耘.项目团队激励机制优化研究[J].当代经济管理,2012,(7):68-73.
- [4] 刘国宝.企业如何提高群众工作能力[J].人民论坛,2013,(31):74-74.
- [5] 王盐生,杜奕欣.大学生创业企业特点分析及其激励薪酬制度建设研究[J].现代经济信息,2016,(10):118-119.
- [6] 周静.大学生创业团队可持续发展研究[J].兰州教育学院学报,2016,(6):75-76.

[责任编辑:张 磊]

Research on the Incentive Mechanism Construction of Undergraduates' Entrepreneurship Teams

MIAO Xing-guo

(Business Administration and Real Estate Branch, Chengdu Polytechnic, Chengdu 610041, China)

Abstract: Incentives, as the key link to realize the successful management of the entrepreneurial team, run through the process of creating, adapting and consolidating the team. Due to the dynamic and complexity of college students' entrepreneurial team operation, it is required to design a systematic and scientific team incentive mechanism. The positive incentive mechanism enables team members to fully develop their talents and develop the team's human resource potential in depth so as to maintain the team's high efficiency. By combing the motivating problems of the entrepreneurial teams of six college students in Chengdu, this paper analyzes the plight that the team faces in realizing the motivation, and puts forward the implementation path of constructing the motivational mechanism of the entrepreneurial team in college students. It provides a useful reference for the entrepreneurial team to carry out effective motivation.

Key words: college students entrepreneurship team; incentive mechanism