

四种分配模式理论在保险企业中的实践分析

杨家泉

从管理学的角度，企业的发展动力和能力就像物体的固有频率与外在频率一样，在它们相协调一致时，就会使企业产生快速发展的“共振”现象。换句话说，只有当企业内在运营机制与市场经济规律相匹配，才能产生叠加效应，促进企业超常规发展。如何挖掘企业运营主体的潜能，发挥最大效率，产生叠加效应，岗位分配、物质分配、权力分配和精神分配这四种分配模式是关键因素，分配模式的恰当运用是企业发展的强劲动力。

一、正确运用四种分配模式对现代保险企业发展具有重要的现实意义

人是生产力中最活跃的因素，人力资源是现代企业的战略性资源，也是企业发展的关键性因素。在企业内部，人的积极性和创造性能否得到激发以及发挥的程度大小，在根本上取决于其心理上的满足程度，而这种满足程度主要受制于分配机制。也就是说，企业通过分配机制有效地调动员工的积极性和创造性，使员工自发地去完成组织的任务，实现组织的目标。因此，正确的分配结果能使员工在实现组织目标的同时实现自身的需要，增加其满意度，从而使员工保持高度的积极性和创造性。

研究企业的分配机制和员工的满足程度，首先必须分析人的需要。人类的需要具有多样性和无止境的特点，不同的人在不同时期的需求模式和结构也不尽相同。美国人本主义学家亚伯拉罕·马斯洛(A.Maslow)在其“需要层次理论”中，把人的需要按其产生的先后顺序划分为：生理需要、安全需要、社会需要、尊重需要、自我实现需要。这五种需要是以层次出现并呈阶梯形的逐层上升的。当较低层次的需要得到满足时，它就失去了对行为的激励作用，而追求更高层次的需要的满足就成为激励其行为的驱动力。高层次的需要不仅内容比低层次需要更广泛，而且实现的难度也逐渐增大，满足的可能性逐渐减少。美国心理学家麦克·利兰(Mc-Clelland)也对人的满足程度这一因素做了大量的调查，提出了“成就需要论”，指出在人的生理需要基本满足的前提条件下，人还会产生成就需要、权力需要和情谊需要。从以上分析不难看出，人的需要复杂多样，企业要从各方面不断满足员工的需求层次，就必须建立起不同的分配形式。

根据马斯洛的需求原理和现阶段中国特色社会主义市场经济用工现状及国人的思维定式，现代企业应以工作岗位分配、物质分配、权力分配和精神分配为措施来激发员工的需求欲望，从而挖掘员工潜能。工作岗位分配是用人成事，即企业因工作需要，根据员工的技能和心理满意度，安排员工心理满足且能发挥个人特长的工作岗位。通过向员工下达具有挑战意义的工作任务和目标，促进员工自我价值的实现。物质分配是指通过物质刺激的手段，鼓励员工自发努力工作，其主要表现形式有发放工资、奖金、津贴、福利等形式。物质需要是人类的第一需要，是人们从事一切社会活动的基本动因，因此，物质分配是分配的最主要、最基本的模式。权力分配是企业通过提拔、晋升员工职务，或授予某种权力、给予某种待遇等，达到调动员工积极性的目的。精神分配是指企业以授予某种具有象征意义的符号，或对员工的行为方式和价值观念给予认可、赞赏等作为激励手段，以此激发员工的精神动力。

(一) 正确运用四种分配模式对员工层面所具有的意义

1.有利于调动员工积极性。通过正确运用四种分配模式，员工的能力和成就得到上级的认可，改变激励机制中存在的公平现象，员工的努力付出得到回报，将大大提高员工的工作积极性。



2.有利于增强员工的归属感。正确运用四种分配模式,一方面员工在精神层面上得到满足,不会产生被企业所遗忘的失落感,从而进一步强化主人翁意识;另一方面员工的满意度提高,士气提升,将减少组织内部各种不必要的冲突,维护企业的稳定。

3.有利于激发员工的创造性。员工的需要得到满足,将激发工作的持久积极性和主动性,使企业效益不断提高,形象不断优化。企业的发展将进一步激发员工的创造热情 and 创新能力,在工作中不断超越前人、超越自己,更好地为企业发展服务。

(二) 正确运用四种分配模式对企业层面所具有的意义

1.有利于提高生产效率。正确运用四种分配模式能够促进员工积极性和创造性的发挥,将极大地提高企业的生产效率和经营效益。

2.有利于吸引和留住人才。一方面,企业具有科学、健全的分配机制,将会对人才产生强烈的吸引力;另一方面,员工业绩得到充分的体现和奖励,并拥有良好的工作氛围和发展机会,有利于企业使用和留住人才。

3.有利于提高企业凝聚力。在企业中,健全的管理制度是企业的凝聚力所在。缺乏正确的分配机制,尤其是在精神层次上的激励,员工就会失去对企业的向心力,就会导致组织涣散、人心思散、人心思己。

因此,现代企业发展进程中,必须高度重视、合理运用四种分配模式,从各方面不断满足员工的需求层次,为企业的发展创造良好的人文环境。

二、我国保险企业四种分配模式的现状和问题

(一) 工作岗位分配方面存在的问题

- 1.员工向往的工作岗位与实际工作岗位不一致,造成心态失衡,工作缺乏进取性。
- 2.才能和特长与工作岗位不匹配,使得员工个人的优势得不到发挥,最终事倍功半。
- 3.工作岗位竞争机制不健全,存有能者多劳,平者应付,庸者无事,二八规律突出。
- 4.疏于为员工创造良好的工作氛围、工作条件和发展机会,使人才感到缺乏受人重视的环境和建立事业的舞台,积极性大大降低,甚至选择离开。

(二) 物质分配方面存在的问题

1.企业界定员工身份,同工不同酬,挫伤了部分员工积极性。例如,"正式员工"与"非正式员工"在物质分配方面实行双重标准。

2.企业虽实现了以岗定薪,但薪酬往往与职务和级别挂钩,级别低的员工即使能力再强、贡献再大,权力分配不能及时跟进,其收入也低于无所事事的高职务员工。这种分配方式淡化了岗位的价值和员工的贡献,形成了新的不平等。

3.企业在物质分配中为了避免矛盾,在全体员工或同一层级员工中实行不偏不倚的策略,漠视员工的能力水平差距,这种平均主义的分配方法非常不利于培养员工的创新精神和工作热情。

4.企业虽通过绩效考核来确定员工绩效薪酬,但对管理者个人绩效考核量化不够科学,也不能体现员工在企业内部相对价值的大小,薪酬的激励效果差。



（三）权力分配方面存在的问题

1.用人制度僵化，没有形成竞争机制，干部只能上不能下，上面的人不能淘汰，下面的人没有晋升的可能，特别是年轻员工产生极大的挫折感，失去了前进动力。

2.在干部提拔上存在论资排辈现象，对所谓资历老的人，即使业绩平平，在下一轮提拔时也要优先考虑，其他人即使工作业绩优秀，也得不到重用。

3.在干部提拔上不注重全面考查，有时甚至存在以人划线、任人唯亲及其它腐败现象，而对那些默默无闻、扎实工作的人，在提拔上却不被重用。

4.在组建下级单位班子时，不注重班子成员个人性格特点的组合及优势的搭配，造成班子涣散，战斗力不强，业绩低下。

5.在班子内部分工中，一把手过于倚重某些副职，授予其过多权力，而削弱其他副职权力，造成领导班子成员间矛盾重重，领导力不强。

（四）精神分配方面存在的问题

1.有的企业认为“金钱是万能的”，认为只有物质分配才能调动员工的积极性，而忽略了精神分配。但在实践中，不少单位在使用物质激励的过程中，耗费不少，而预期的目的并未达到，反倒贻误了企业持续发展的良好契机。

2.有的企业领导不了解全面情况，片面地将自己熟悉的单位和员工树立为典型，在公共场合予以表扬，其它单位和员工即使做得更好，却得不到肯定，挫伤了大多数单位和员工的积极性。

3.有的企业领导不注重个人言行对员工的影响，与员工缺乏有效沟通，在日常接触中缺乏处世艺术和人格魅力，使员工得不到精神上的慰藉与激励。

（五）问题产生的深层次原因

1.分配机制中存在不公平。由于体制原因及多种社会因素的共同作用，使得分配不公平的现象较为普遍。一方面是结果不公平，员工的能力、水平与业绩好坏和个人所获得分配结果不成比例，甚至与物质、工作、地位和荣誉相背离。另一方面是程序不公平，个别企业领导的“官本位”思想严重，企业内的裙带关系复杂，在分配的决策过程中与领导有关联的员工，可能一直受到各种偏爱；个别领导的决策没有透明度，使得以制度形式确定的条款丧失了应有的作用。还有一些管理者运用手中的权力捞起了灰色收入甚至违法收入，这与企业实现效益最大化的根本目标相悖。同时那些工作认真负责、业绩突出，而职权皆无，荣誉不曾享有的员工势必产生强烈的不满情绪。

2.单纯倚重物质分配，忽视了其它三种分配模式。企业在分配机制中主要是以工资、奖金等分配为主，再加上丰厚的公司福利制度来激发员工的积极性，但忽视了工作岗位、权力、精神分配对员工的深层次激励作用，在一定程度上压抑了员工的积极性，产生分配与需要的错位，更难以实现真正的持久激励。

3.缺乏科学的评定标准和考核程序，降低了员工的期望值。企业在以制度形式订立分配的考评标准时，没有针对不同员工的不同需求层次，订立相应的标准，大大降低了员工的工作期望值。

三、合理运用四种分配模式的策略选择

（一）四种分配模式的运用策略

1.应坚持公平性。这是分配过程必须遵守的最重要、最基本的原则。追求公平是人的共同心理，美国



心理学家斯达·亚当斯(J.S.Adams)提出,个人公平感的产生,依赖于个人对所观察到自己的所得与投入之比和所观察到的他人的所得与投入之比进行比较的过程,若员工感到比率与他人相同,则为公平状态;若感到二者的比率不相同,则产生不公平感。当员工感到不公平时,他们就会产生恢复平衡、公平与和谐的愿望,并产生相应的动机,采取一定的行动。作为管理者,应将公平原则置于四种分配模式贯彻过程的始终,把员工的业绩和贡献作为物质分配和职务提升的根本依据,使员工坚信,多劳就会多得,机会永远属于勤奋、肯干的人。

2.应遵循实效性。企业实施四种分配模式的过程,就是根据客观存在的工作结果,对员工施以相应的刺激和鼓励的过程。IBM公司对员工的分配就很注重员工的实际工作效益。比如一项好的建议,以及此项建议能够带来的效益值多少奖金,在奖励制度中都规定得清清楚楚,这为进一步提高员工的创造热情倾注了强大的经济动力。

3.应掌握适时性。分配的适时性就是指在分配过程中把握最佳时机,以收到最佳效果。领导者如果不能把握正确的分配时机,往往会使员工因得不到应有鼓励而从热望的波峰跌落下来,从而产生不满和消极情绪。美国克莱斯勒公司总裁艾柯卡认为,提升某人的时候,就是增加其责任的时候。下属如果成绩好,经理人员要肯定他的成绩,同时,又要鼓励他百尺竿头,更进一步。当下属高兴的时候,就让他多做点事。当下属心灰意懒时,则不要让他太难堪。如果一个下属因失败而闷闷不乐,这时经理人员如果落井下石,就会有严重伤害他,使他产生不想再上进的危险。

4.要体现差异性。企业应根据不同员工的需求类型和特点实行差异化的分配。例如女性员工相对而言对报酬更为看重,而男性则更注重企业和自身的发展。在年龄方面,一般20-30岁之间的员工自主意识较强,对工作条件等各方面要求的比较高,因此“跳槽”现象较为严重,而31-45岁之间的员工则因为家庭等原因比较安于现状,相对而言比较稳定;在文化方面,有较高学历的人一般更注重自我价值的实现,既包括物质利益方面的,但他们更看重的是精神方面的满足,而学历相对较低的人则首要注重的是基本需求的满足;在职务方面,管理人员相对于一般员工更注重声望和社会地位。因此企业在实施四种分配模式时一定要考虑到企业的特点和员工的个体差异,这样才能收到最佳效果。

(二) 四种分配模式的运用实践

1.合理运用物质分配模式

现代企业应根据自身特点不断改革分配办法,建立合理的工资、奖金等物质分配机制,使员工的精力集中到努力工作、提高工作业绩上来。有条件的企业还可以探索建立股权、股票增值权等长效激励机制,以达到稳定管理人员和骨干员工的目的。

现代企业理想的物质分配应达到三个目的:一是提供具有市场竞争力的收入,吸引有才能的人;二是合理确定企业内部各岗位的相对价值;三是物质分配必须与工作绩效挂钩,达到激励员工的目的。

现代企业物质分配的结果必须反映岗位责任和能力的大小,也就是收入差别必须合理。企业物质分配的不合理,会造成不同部门之间以及相同部门个人之间权力与责任不对称,使部分员工在比较中,有失公平感,造成心理的失衡。要避免这种现象,就必须合理地确定企业内部不同岗位的相对价值,就是要做好企业内部的岗位评价(job evaluation),针对岗位本身,从岗位的复杂性、责任大小、控制范围、所需知识和能力等方面来对岗位的价值进行量化评估,这才是从根本上解决物质分配对内不公平的关键所在。

2.合理运用工作岗位分配模式

工作岗位本身具有激励力量。为了更好地发挥员工工作积极性,管理者要考虑如何才能使工作本身更有内在意义和挑战性,给职工一种自我实现感。日本著名企业家稻山嘉宽在回答“工作的报酬是什么”时指出,“工作的报酬就是工作本身”,可见工作岗位分配在激发员工的积极性方面发挥着重要的作用。现代企业为员工提供全方位的工作激励,应从以下三个方面入手:一是安排合适的工作岗位,做到个人喜欢和量才使用。个人喜欢的工作岗位能挖掘员工的潜在能量,是组织和员工追求的理想工作模式。量才使用,即:当人才被用在不合适的岗位时,他很可能就成为庸才;当个人的能力、水平与该岗位相匹配,他就是个人



才。企业的管理者要善于把合适的人用在合适的岗位上，做到人尽其才，这是激发员工工作热情和挖掘潜能的第一步。二是制定明确的发展规划。现代企业应为员工制定明确的发展计划，让员工清楚自己在企业中的发展机会。企业传统的职业生涯通道是建立在职务等级体系基础之上的，即员工要获得薪酬待遇、地位和尊重等各项回报的提升，必须依靠职务等级的晋升来完成。即使一位员工具有很强的能力，但如果不能获得职位等级的晋升，其发展的空间就会受到严重束缚。因此，应改变这种职务等级体系，为每个员工量身定做适合其自身特点的职业生涯发展道路。使每一个员工自身的发展目标与企业的发展目标有机的结合起来，减少冲突，增加一致性。三是赋予挑战性的工作。没有人喜欢平庸，尤其对于那些年纪轻、干劲足的员工来说，富有挑战性的工作和成功的满足感，比实际拿多少薪水更有激励作用。企业应该有针对性的开展工作岗位轮换，丰富员工的工作内容，使有能力的员工担任责任更大的工作，增加工作的挑战性。并且积极为员工提供学习和培训机会，使他们不断的提高自己的才能，增强自身对工作的驾驭能力。

3.合理运用权力分配模式

企业内部的权力分配涉及干部的选拔任用问题，因而对个人的前途命运和企业的发展至关重要。合理运用权力分配，最关键的就是要坚持公正、公平原则。

第一，要建立与现代企业制度接轨，以“公开、平等、竞争、择优”为导向的干部选拔任用机制，畅通人员进出通道，通过公开选拔、平等竞争，实现“能者上、平者让、庸者下”，形成优秀人才脱颖而出、快速成长的良好环境。

第二，要破除干部选拔中的“论资排辈”、“拉关系、走后门”、“跑官要官”等现象，根据德才兼备的要求，把品德、知识、能力、业绩和贡献作为选拔干部的根本标准，坚持走群众路线，注重实践检验。从而保护那些业绩优秀、扎实工作，受到群众公认，为企业发展做出重大贡献的人的积极性，以继续发挥其经营管理才华，利于企业的长远发展。

第三，要合理搭建企业领导班子。搭建企业领导班子的过程就是一个权力分配的过程。这一过程中，必须考虑班子成员的优势互补问题，以形成整体战斗力。一是专业知识互补，班子中具有各类知识专长的人才要保持合理的比例。二是智能特长互补，班子中既要有善于思想的人，又要有善于活动的人。三是性格气质互补，既要有雷厉风行的实干家，又要有协调各方的组织者。四是年龄互补，班子成员的年龄应适当拉开距离，实行老、中、青相结合，构成具有合理年龄比例的综合体，并处于不断发展的动态平衡之中。

第四，企业“一把手”要合理授权、控权。在领导班子内部权力分配过程中，“一把手”应该发挥自身职能作用，维护整个班子的和谐稳定。在具体工作中，“一把手”应积极授权，放手支持副职工作，努力做到“无为而治”。同时“一把手”又要增强全局观念和协调意识，合理调控副职手中的权力，避免因某一副职权力过分集中而产生矛盾。在副职之间搞好协调，促进班子整体合力的发挥。

4.合理运用精神分配模式

精神分配是针对员工心理上的行为动机而进行的工作，虽然精神分配表现是隐性的，但却是企业管理者调动员工积极性、主动性、创造性和工作热情持久性的有效方式。

一是要尊重员工。这是一种基本的精神分配方式。企业领导者要尊重各级员工的价值取向和独立人格，尤其要尊重普通员工。尊重是加速员工自信力爆发的催化剂，上下级之间的相互尊重是一种强大的精神力量，它有助于企业员工之间的和谐，有助于企业团队精神和凝聚力的形成。

二是要向优秀员工授予荣誉。荣誉是众人或组织对个体或群体的崇高评价，是满足人们自尊需要，激发人们奋力进取的重要手段。荣誉激励成本低廉，但效果很好。美国 IBM 公司有一个“百分之百俱乐部”，当公司员工完成其年度任务，就被批准为“百分之百俱乐部”成员，他和其家人会被邀请参加隆重的集会。结果，公司的雇员都将获得“百分之百俱乐部”会员资格作为第一目标，以获取那份光荣。可见，对于先进员工给予必要的荣誉奖励，是很好的精神分配方法。

三是要给员工参与的机会。人力资源管理的实践经验表明，员工都有参与管理的要求和愿望，创造和提供一切机会让员工参与管理是调动他们积极性的有效方法。通过参与，员工形成对企业的归属感、认同感，可以进一步满足自尊和自我实现的需要。现代企业应进一步完善“职代会”等渠道，建立员工参与决策、管理、提出合理化建议的制度，提高员工的主人翁意识。



四是要加强与员工的沟通。精神分配必须透过适当沟通，才能互通心声，产生良好的感应。在沃尔玛公司，管理人员会以各种方式进行员工之间的沟通。沟通的越多，理解就会越深，员工对公司的事务也就越关心，工作的热情随之高涨。由此可见，良好的沟通会对员工产生极大的激励作用，信息的交流、生活上的关心使他们感觉到自己对公司的重要性，所以管理者不应该忽视沟通对激励员工的作用。

四种分配模式不是孤立实施，必须综合运用。员工工作岗位分配是排兵布阵，是取得互动效应的前提。物质和精神分配要互相搭配，虚实结合，注意时效性。权力分配贯彻分配的全过程，把握企业发展的环节，新兴企业或一些重点工作要突出“唯才是举”，步入常规发展的企业要注重“德才兼备”。

分配是科学，也是艺术，分配更能反映企业的道德和发展力。无论什么样的企业要发展都离不开人的创造力和积极性，因此现代企业一定要重视对员工的分配，根据实际情况，综合运用多种分配机制，真正建立起适应现代企业制度、符合时代特点和员工需求的开放的分配体系，使企业在日益复杂的市场竞争环境中与时俱进，实现跨越式发展。

