

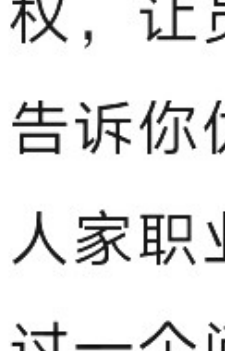
# 08讲|工作嵌入：传统激励方法失效了怎么办？



李育辉 · 组织行为学

今天

[进入课程 >](#)



08讲|工作嵌入：传统激励..

10:43 9.82 MB



| 李育辉 亲述 |

你好，欢迎来到组织行为学的课堂。

我们已经讲过了许多激励手段，给钱、给权，让员工当主角，甚至还有职业承诺，告诉你优秀员工需要组织变成商品，成为人家职业道路上的一环。但是你有没有想过一个问题，假如非常不幸，这些手段都失效了，你还能怎么办？

你可能会问，李老师，你这不较真儿么，怎么可能都没用呢？而且就算都没用，他可以主动走，或者你辞掉他不就好了。那我就再较真儿一下：你辞不了他，或者你必须挖到这个人时，能怎么办？还是有办法的，这一讲我们就来说。

## 1.把荣誉颁发到员工家中

今天的案例来自一家中国跨国企业，主要业务是生产、销售重型机械。这家企业在巴西、德国、美国等很多国家都设置了生产基地。之所以会遇到传统激励手段失灵的问题，就是因为它需要雇用大量外籍员工，而文化差异有时会带来你想不到的麻烦。

比如这家企业到非洲某国建厂时就遇到了问题。企业走出去是大好事，管理上遇到点问题也正常，陌生市场嘛，难免的。他们对战略、营销可能遇到的障碍都做了预案，可是到了那就发现，遇到的问题比这要低级得多。什么问题？你都想不到，四个字：准时上班。对，让员工准时来上班，这居然能成问题。而且你还别小看，流水线上少一个人，那整个机器就转不起来。

当地人的时间观念非常差。我们从小就被教育要守时，但是非洲没这个传统。你要求8点上班，人家9点到就已经很给你面子了。而且深入交流后，他们发现，一些家住贫民窟的工人居然根本没有看钟表的习惯。

怎么办？他们开始尝试。首先是做思想工作，告诉当地人守时是一种美德，结果根本没人听。换招，难道还有钱摆不平的事？发奖金。你猜怎么着，还是没用。当地的消费场所很少，满足基本需求后，多出来的那一点收入吸引力非常弱。如果给更多，算下来又会亏本。

你可能会说，那就辞掉呗，派咱们中国人去。不好意思，为了解决当地就业问题，非洲政府要求外国公司必须雇用一定比例的本地人。辞不掉他们。怎么办？

这家企业很有意思，遇到困难的时候，特别愿意相信“中国特色”的解决方案。它采用了一个我们无比熟悉的招数：评劳模。每个季度评一次，谁按时上班，就给谁发大奖状、大红花。可是发钱都不管用，发奖状能管用么？我告诉你，还真管用了，因为人家的奖状不是随便发的。

他们请当地的政府领导来给员工颁奖，而且把奖状送到人家家里去。怎么送？那真是“锣鼓喧天，鞭炮齐鸣”，队伍声势浩大，进村就四处嚷嚷，必须要把村民全都引出来。领导的戏也足，劳模的父母刚从屋里出来，一下子就迎上去握握手：感谢您，生了个好儿子啊。

你想，这得多有面子。同村的人虽然不知道奖状上写了啥，但都能感受到：这人肯定很厉害，村里从来没有人能获得政府奖励。

这还没完，他们还把“洋劳模”的照片放在官网上，请当地媒体去报道。接受采访时，“洋劳模”就对着摄像机说：“我是劳模”，那股自豪劲儿，隔着屏幕你都能感受到。厂里还造了一座名人堂，当地人去参观，一定能看到劳模笑得无比灿烂的大头像。

这个制度刚施行的时候，没几个人能达标。企业说没事，坚持评。一段时间后，达标的人多了起来，大家开始准时上班了。2018年，靠着劳模制度，企业基本解决了旷工问题。

## 2.工作嵌入

好，案例先讲到这，我们来看看背后的道理。

我们讲过动机理论。管理学、组织行为学经过半个世纪的研究，基本穷尽了个体希望在工作场所获得的所有东西。

但我们忽略了一点：没有人规定，组织只能在工作圈定的范围内和个体进行交易。

**走出工作场所，进入他的生活，还有很多你能帮他解决的问题，这些不都是组织可以打的牌么？**

有了这个意识，我们再来看案例。你不难想象，如果只在工厂里给劳模发奖状，那就很传统。给荣誉嘛，不用我说你也知道，效果一定很差。关键不在奖状，不在荣誉本身，而在于授予荣誉的过程，它恰巧提高了员工的社会地位。

不论是非洲的乡村，还是现代化的公寓，它们本质上都是由相互关联的人形成的群体，以及这个群体的活动范围。社会学给它起了个名字，叫“社区”。**我们每个人的生活，都是由社区、家庭、工作三部分组成的。**

组织可不可以利用员工的社区、家庭需求来当作可以打的牌，激励员工呢？当然可以。2001年，美国组织行为学家米切尔（James Elmer Mitchell）发现，有些员工明明不满意现在的工作条件，但仍然选择为组织服务，这是怎么回事？

通过研究，米切尔提出，之所以会有这样看似不公平的交易存在，就是因为组织和员工在工作环境以外的场景，进行着我们看不见的利益交换。**组织越过了原来管辖的边界，把自身的影响力扩展到了员工的社区和家庭中，给他们带来了额外的利益。**

米切尔把这归纳为“工作嵌入”理论。“嵌入”就是跨过边界的意思，我觉得用词非常准确。米切尔提出，“工作嵌入”是一种隐性的、强大的激励手段。

在刚才的案例中，表面上企业没有付出太多东西，无非是多印了几张纸，邀请了一下领导，疏通下电视台关系这点事。但是它产生的效果是巨大的。它给员工带来的那种荣誉感，被社会关系网放大后，恐怕是工作里多给他一倍报酬也达不到的效果。

“工作嵌入”带给企业的启示至少有三点：

1. 激励不是只能考虑工作因素，非工作因素同样具有重要的作用；
2. 对个体来说，最重要的两个非工作因素就是社区和家庭因素；
3. 你可以把非工作因素，纳入到激励政策的设计中。

## 3.为员工打造外部关系网

那怎么设计，从何处下手？社区和家庭因素也包括方方面面，做什么事效费比最高？接下来，我们就再往后探讨一层，看看这家企业的另一个案例。相信我说完后，你一定会觉得太有共鸣了。

他们在德国修建研究所时，又遇到了挖人的问题。说来也是多灾多难，非洲的问题还算简单，德国人可就不好“忽悠”了。这家企业那时刚走出国门，没什么知名度。德国工程师就说：你们企业太小，不能满足我。

有人会说，瞧不上就算了呗。不行，对于中国企业来说，那个时候差就差在技术上。人才是无价之宝，必须挖到才行。他们最开始的做法简单粗暴：砸钱。当时的竞争对手是西门子。于是，西门子出多少钱，他们就直接翻一倍。

结果这样做，问题更大了。原来，德国人对薪水是有基本预期的，超出太多，他会觉得你根本不懂市场，不严谨，反而更看不上你。

于是他们就改变策略：讲理。他们说，西门子是人到中年的企业，你去那里，很难出人头地。我们是朝阳企业，发展空间大。但是老外不听，他们不相信中国人可以做到西门子的规模。

这可怎么办？刚才说了，这家企业特别喜欢“中国特色”的解决方案，这次他们来了个“曲线救国”。工程师说不通，还可以做工程师家里的工作。他们找到工程师的太太，让对方开条件：怎么样你才能帮我们做说客？

这招可真是奇了，走对了路。大部分工程师都住在乡镇，所以很多太太就提出，我想去柏林生活，想让孩子念柏林的学校，但是我在柏林不认识人，你们能帮我解决么？

他们说好，有条件就行。他们真是花了大力气去疏通政府关系，找到所有在柏林的朋友一起调集资源，找房子、找学校。不仅如此，他们还为员工家属建立了一个涵盖医疗、教育、社会福利保障的关系网，成立了专门处理家属事宜的部门，只要人家有需求，马上就有人来带他们办好所有事。

中国人在德国帮助德国人解决问题，这也