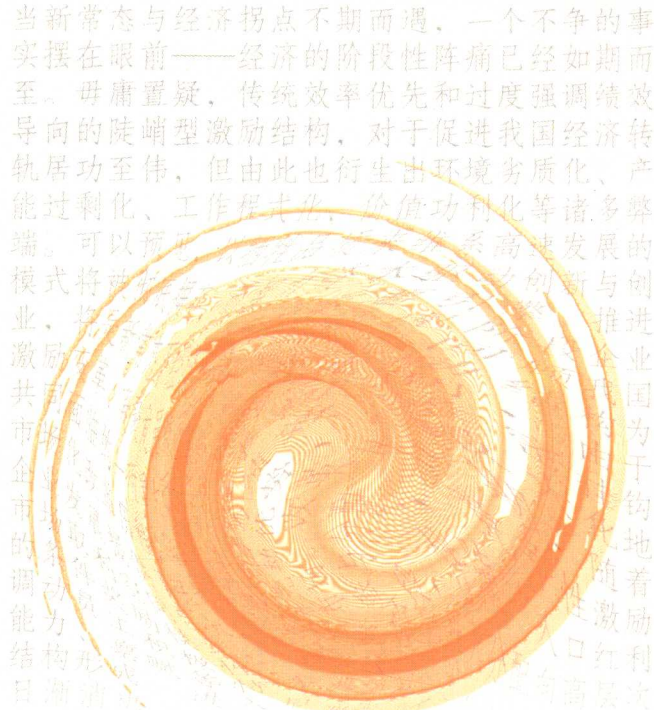




New Normal and Incentive Model Change:

From Performance Orientation to Value Consciousness

新常态与 企业激励模式变革

从绩效导向到价值自觉

马君 著



经济科学出版社
Economic Science Press

新常态与 企业激励模式变革

从绩效导向到价值自觉

马君 著



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

新常态与企业激励模式变革：从绩效导向到价值自觉 / 马君著. —北京：经济科学出版社，2015. 10
ISBN 978 - 7 - 5141 - 6188 - 5

I. ①新… II. ①马… III. ①企业管理 - 激励 - 研究 - 中国 IV. ①F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 249404 号

责任编辑：周国强

责任校对：杨晓莹

责任印制：邱 天

新常态与企业激励模式变革

——从绩效导向到价值自觉

马 君 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

总编部电话：010 - 88191217 发行部电话：010 - 88191522

网址：www. esp. com. cn

电子邮件：esp@ esp. com. cn

天猫网店：经济科学出版社旗舰店

网址：http: //jjxcbs. tmall. com

固安华明印业有限公司印装

710 × 1000 16 开 18 印张 300000 字

2015 年 10 月第 1 版 2015 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 6188 - 5 定价：58.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换。电话：010 - 88191502)

(版权所有 侵权必究 举报电话：010 - 88191586)

电子邮箱：dbts@ esp. com. cn)

New Normal and Incentive Model Change:

From Performance Orientation to Value Consciousness

本书得到如下项目支持：教育部人文社会科学研究青年基金项目“自我管理团队的协和控制、成就目标导向对成员创造力影响机制的跨层次研究”（批准号：10YJC630178）；上海市哲学社会科学规划项目“研发人员绩效工资的心理计量机制及其对创造力的非线性影响：来自张江高科技园区的证据”（批准号：2013BGL015）；上海市教育科学项目“高校岗位绩效工资制度的瓶颈及其优化：以上海地方高校为例”（批准号：B12026）；上海市教育委员会创新项目“上海高校创业教育效果评估：基于非参数贝叶斯推断的整群随机实验研究”（批准号：12YS001）。

序 言

当新常态与经济拐点不期而遇，一个不争的事实摆在眼前——经济的阶段性阵痛已经如期而至。毋庸置疑，传统效率优先和过度强调绩效导向的陡峭型激励结构，对于促进我国经济转轨居功至伟，但由此也衍生出环境劣质化、产能过剩化、工作程式化、价值功利化等诸多弊端。可以预见，以牺牲品质来维系高速发展的模式将被彻底摒弃，而智力资本驱动创新与创业，将是新常态下经济发展的重要引擎。推进激励变革、凝聚发展新动力，将是现阶段企业共同面临的一项重大而紧迫的任务。

回顾我国市场化改革历程，传统效率导向的激励结构为企业发展提供了强大的动力。改革初期，由于市场取利空间巨大，企业诉诸与绩效紧密挂钩的条件奖励模式，以发挥先动优势，最大化地调动员工积极性，抢占市场。改革中期，随着能力、禀赋等特殊要素参与分配，竞争性激励结构形成。进入后改革阶段，伴随“人口红利”日渐消逝，在创新驱动和收入分配向高层次人才倾斜的国家战略推动下，企业不断提高基于绩效的弹性报酬比例，拉开收入差距，陡峭型激励结构逐步形成。这里存在几个长期被学术界和实务界漠视的关键问题。

1. 建立在绩效或特殊禀赋要素基础上的高强度激励是否满足员工工作价值需求，以及这种满足与否则是否影响员工创造力？

2. 发人深省的“钱学森之问”抑或“李约瑟难题”，直指我国企业创造

力缺失。由此构成一个内蕴深远的疑问：秉承璀璨华夏文明的中国，今天何以沦为一片创新的荒漠？传统“陡峭型”激励结构是否如认知学派所言，对员工创造力产生严重的“挤出效应”？

3. 伴随着物质文明的快速发展，精神世界的滞后已经制约中国经济社会的全面进步。现有“绩效导向”的激励结构是否是吞噬员工内在工作动力和心理能量的组织“黑洞”？是否在不断助长着员工日益外显的功利性价值观和实用主义倾向？是否在塑造着新一代的“精致的利己主义者”？根据哈佛大学穆兰纳森教授的研究，对稀缺资源的过度渴求会导致认知锁定、情感枯竭，引发认知和判断力全面下降，而这一切是否又与员工创造力缺失相关？

4. 新常态下，经济发展将由量的扩张转向质的提升，以速度换取调整空间，经济发展速度将适度放缓。那么，我们是继续通过提高激励的“陡峭度”加大物质激励强度来刺激增长，还是努力推动激励结构“扁平化”、压缩社会各层级的收入差距，建立高位均衡的分配体系和平常心态的社会？

所有这些问题归纳起来都与激励结构相关。要破解上述迷思，我们必须深入“激励”的纹理，以外科手术刀般的学术精致，破茧抽丝、剖蚌求珠，探求导致上述问题出现的理论根源。

一部管理的历史，就是一部激励实践的历史。组织的发展与繁荣，系于员工之努力，亦关乎员工之福利。然而简单的逻辑背后，却是近百年的激励实践彷徨和近半个世纪的理论论战，而“理论向左，实践向右”——理论与实践脱节又为激励理论的研究带来了恒久魅力。

学派林立、观点对峙、理论停滞与实践错位，客观上呼吁现有研究超越单一视野、单一学派和单一手段。从早期古典企业家的陡峭型激励实践及“亨利·福特之惑”，到理论冲突的始作俑者——“德西效应实验”，到认知学派与行为学派四十多年的尖锐对立，再到今天“互联网+”时代的思想躁动与企业家面临的集体焦虑，整合现有理论分野、探寻有效整合之道、为激励实践提供理论指南，已经摆到理论发展的战略议程。幸运的是，理论对峙的结果，推动了神经经济学、演化心理学等新兴学科的加入，极大拓展和深化了激励理论研究，奏响了当代激励理论与实践最华美的篇章。

纳入读者视野的本书，首先回顾了百年激励实践的历程，全景展现了近半世纪理论发展背后的理论分野与观点冲突过程，在此基础上，基于对外在动机内化与内外动机协同关系的强调，以“绩效导向（外在激励）”与“价值自觉（内在激励）”的内涵拓展为基石，在传统理论视域下结合神经经济学和演化心理学最新研究成果，探讨了经过“外在→内摄→认同→整合”路径实现从“绩效导向转向价值自觉、从外生价值认同转向内生价值认同”的动机协同与整合机制，厘清制约员工内在动机、导致激励错位（组织激励供给偏离员工的内在工作价值需求）的组织智障（包括结构因素和社会心理因素），从而揭示推动从“陡峭型”激励结构转向“扁平型”激励结构、引导员工从强制性价值认同（绩效导向）转向生成性价值认同（价值自觉）的内生演化模式和动态传导机制。

本研究在强调新常态与“双创”（大众创业、万众创新）驱动经济发展的背景下尤具现实意义和理论价值。本书为揭示复杂的动机协同与整合激励奠定了理论基础，也为相应的激励机制设计、提升员工创造力提供了借鉴与参考。

本书指出，经济和社会结构经过若干时间的调整甚至阵痛，新的常态化发展格局将孕育出更大的机遇和新的发展模式。伴随着多元文化的融合和商业智能化的洗礼，商业模式正沿着“利润导向”的精准化和快速反应的产品经济模式，到“外生价值导向”的高附加值的服务型经济模式，再到“内生价值导向”的跨界与宽幅的网络经济模式的方向剧烈演变。商业模式的变迁，凸显激励变革的价值，而激励变革关键在于对个体内心最真实的想法的文化体察和开发。这种隐性力量是企业可持续创新的引擎。

本书提出，我们应切实改变“强者恒强”的商业惯性思维以及刚性绩效评价与陡峭型激励模式，矫正激励错位，抑制“显性激励的隐性激励成本”，回归工作和生活的简单本质，从满足员工的内在工作价值需求出发，调整和优化激励结构，逐步实现从“绩效导向”向“价值自觉”转变，让员工真正成为自己行为的亲历者而非旁观者，以此激活创造激情。

马 君

2015年9月

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景：新常态与企业激励实践	1
1.2 研究目的与意义	10
1.3 研究内容、方法及技术路线	11
1.4 本书的结构及主要内容	14
1.5 小结	16
第 2 章 实践彷徨：激励模式演进历程的历史考察	17
2.1 古典企业的激励实践与“亨利·福特之感”	17
2.2 人本主义兴起与日本激励模式的幻灭	22
2.3 “互联网+”时代的思维躁动与企业集体焦虑症	30
2.4 小结	32
第 3 章 理论纷争：激励理论演进的多学科视野与整合	33
3.1 理论向左，实践向右：十字路口的激励理论	34
3.2 激励的“薛定谔黑箱”与经济学范式的拉卡托斯批判	40
3.3 价值自觉还是认知厌恶：认知学派与行为学派的分野及根源	46
3.4 激励效应的神经经济学与演化心理学诠释	52
3.5 理论弥合趋势：内外激励的协同与整合机理研究进展	62
3.6 小结：从绩效导向到价值自觉	66

第4章 不容乐观的现状：员工的工作动机与激励错位	68
4.1 问题提出：现有激励模式是否契合员工的工作需求	69
4.2 研究一：员工的工作动机模式——中美比较研究	74
4.3 研究二：组织激励供给与员工工作价值需求的背离	80
4.4 研究三：激励错位的棘轮效应及其对创造力的抑制	83
4.5 研究启示与建议	89
4.6 小结	92
第5章 亚努斯效应：绩效控制对成就动机的挤出效应	94
5.1 问题提出：挤入还是挤出——绩效报酬对内在动机的影响	95
5.2 成就目标导向与创造力	98
5.3 研究设计	103
5.4 假设检验及结果分析	105
5.5 特质激活与不同成就目标导向下的激励选择	113
5.6 小结	116
第6章 心理计量过程：不同任务下的权变激励选择	118
6.1 参照认知与员工的动态心理计量机制	119
6.2 促进型任务的心理计量过程及激励效应修正	123
6.3 研究设计及结果分析	125
6.4 权变视角的激励结构优化	130
6.5 小结	137
第7章 权变评价：不同成就目标下的评价模式选择	139
7.1 不同绩效评价模式下员工成就目标对创造力的影响	140
7.2 研究设计及结果分析	146
7.3 研究结果讨论与启示	156
7.4 启示权变设计绩效评价体系的系统思路	158
7.5 小结	159
第8章 优化设计：激励、成就氛围与创造力的空间匹配	161
8.1 不同成就氛围下的激励语义感知：鼓励先进还是鞭策落后？	162
8.2 激励、成就氛围与创造力的空间匹配的理论探讨与假设	164
8.3 研究设计与结果分析	169
8.4 结果分析	178

8.5 总结及研究展望	182
第9章 激励主导权争夺：西西弗斯效应及心理框架的影响	184
9.1 西西弗斯效应与任务蕴含的内在激励价值	185
9.2 任务意义、奖励与心理框架的联合效应：角色认同为中介	188
9.3 研究设计与结果分析	195
9.4 结果讨论及启示	209
9.5 小结	214
第10章 从绩效激励到价值自觉：内外激励的协同效应	215
10.1 回归激励的本质：以满足员工需求为原则	216
10.2 理论回顾与研究假设	219
10.3 研究设计与结果分析	224
10.4 结果讨论及启示	232
10.5 小结	237
第11章 结论：新常态与激励变革——如何拨动员工心弦	238
11.1 理论再探讨——激励主导权之争的背后	238
11.2 主要结论	242
11.3 主要创新点及应用价值	243
11.4 不足及后续研究展望	245
附录：主要调查问卷	247
参考文献	254
后记	275

| 第 1 章 |

绪 论

【本章导读】

卓越而高效的激励系统对于企业的重要性和价值不言而喻。在本章，我们重点讨论了我国企业陡峭型激励模式面临的变革压力。陡峭型激励结构尽管在特定历史时期为经济转型做出了巨大贡献，但是也越来越表现出种种不适。国际标杆企业激励实践的经验得失，构成了推动激励体系不断优化的实战主线。加之新常态下经济社会发展的动力机制将彻底改变，这种双重压力迫切要求企业激励变革、凝聚新的发展动力。在这一背景下，我们提出本书的研究主题——如何实现从“绩效导向”的陡峭型激励结构转向“价值自觉”的扁平型激励结构。随后，我们分别介绍了本书的研究目的、意义、主要内容、方法、技术路线以及研究流程及篇章结构安排。

关键词：研究主题；研究背景与意义；研究目的及内容；研究方法

1.1 研究背景：新常态与企业激励实践

1.1.1 全球企业激励实践及新趋势

组织的发展与繁荣，系于员工努力，亦关乎员工福利。然而在简单的逻辑背后，却是近百年的激励实践彷徨和近半个世纪的理论论战。

为了更好地叙述事由，我们首先把视线聚焦到全球领先企业的激励实践。今天，我们正处于斯蒂芬·乔布斯（Steve Jobs）定义的“技术与人文

交汇，创新与智慧交互”的时代。大数据、平台化、云存储、移动互联网以席卷之势，深刻地改变了今天的商业竞争生态。由此衍生的“互联网+”正引领企业进行新一轮的商业模式改造和管理变革，以适应愈益呈现人性化、个性化、多样化和差异化的社会发展趋势。

当英特尔（Intel）创始人安迪·格鲁夫（Andy Grove）巫师般的语言——“要么创新，要么毁灭”已成为今天企业发展的核心价值和不二铁律时，一大批企业正加速崛起。如果说微软（Microsoft）、甲骨文（Oracle）用近20年时间成为世界领先企业，谷歌（Google）则只用了10年时间就实现了这一目标，而脸谱（Facebook）则耗时五年。今天，优步（Uber）仅用了二年不到的时间就迅速崛起，成为投资者青睐的企业。

在创新的背后，我们无法忽视其中蕴藏的主导线索——企业创新动力的变迁。毋庸置疑，如何激励员工是个永恒的话题。从全球领先企业的实践看，员工激励模式呈现两个明显的特征。

其一，全球领先企业往往诉诸高位均衡的薪酬福利待遇。同时，适度提高绩效报酬（pay for performance）在整体收入中的比例，藉此促进员工绩效；但是相对国内企业而言，它们在总体收入中所占比例不高。

著名科技博客、数字媒体创业公司——商业内幕（Business Insider）最近发布了2014年全球企业薪酬福利待遇排行榜^①。指出，从50家最佳雇主公司（the 50 best employers）的激励实践看，薪酬福利往往与工作意义和工作压力之间存在一种微妙的平衡。

另据著名人力资源管理门户网站玻璃门（Glassdoor）在2014年的调查结果显示^②，谷歌的软件工程师的基本年薪为12.8万美元，苹果公司约为13.2万美元，Facebook约为12万美元，微软约为11.1万美元。由于苹果和亚马逊两家企业拥有大量的零售人员和仓储员工，因而未能挤进这份薪酬福利榜单的前列。表1-1显示了美国前18位高薪雇主企业的排名。

① Robinson M. The best-paying companies in America [EB/OL]. <http://www.businessinsider.com.au/best-paying-companies-in-the-us-2014-4>, 2014

② Truong A. Google tops this list of companies that offer the best pay and perks [EB/OL]. <http://www.fast-company.com/3031005/most-innovative-companies/google-tops-this-list-of-companiesthat-offer-the-best-pay-and-per>, 2014

表 1-1 美国前 18 位的高薪雇主企业排名

排名	公 司	行业	薪酬收入中位数 (美元/年)
1	谷歌 (Google Inc)	科技	127000
2	博通 (Broadcom Corp)	无线通信	125000
2	雅虎 (Yahoo Inc)	互联网门户	125000
4	思科系统 (Ciso Systems Inc)	网络技术	120000
5	网域存储技术有限公司 (NetApp)	网络管理和数据存 储服务商	118000
6	微软 (Microsoft Corp)	电脑科技	117000
7	新基 (Celgence Corp)	医药	116000
8	贝莱德集团 (Blackrock Inc)	投资管理	115000
9	电子海湾 (eBay Inc)	科技	114000
10 *	雪佛龙 (Chevron Corp)	能源	113000
10 *	高通 (Qualcomm Inc)	无线通信	113000
10 *	高盛集团 (The Goldman Sachs Group Inc)	投资银行	113000
13 *	马拉松石油 (Marathon Oil Corp)	石油	113000
13 *	苹果电脑 (Apple Computer Inc)	科技	113000
13 *	甲骨文 (Oracle Corp)	软件	113000
16	万事达卡 (MasterCard Worldwide)	金融支付	109000
17	太平洋煤气电力 (PG&E Corp)	能源	108000
18 *	超微半导体 (Advanced Micro Devices Inc)	科技	107000
18 *	安进 (Amgen Corp)	医药	107000
18 *	亚马逊 (Amazeon. com Inc)	电子商务	107000

注：* 表示并列名词。

其二，尽管企业不断加大硬性激励方面的投入力度，但是从高层管理者角度看，他们更看重软性激励的作用。据福布斯杂志在 2014 年发起了一项“怎么样用最好的方式去激励你的员工们？”的调查活动，17 位领先企业的 CEO 接受了专访^①。

^① 笔者感谢《福布斯杂志》（中文版）授权在学术研究范围内使用并整合该资料。中文资料见：福布斯杂志（中文）网站：美国顶尖 CEO 如何激励员工 [EB/OL]。http://www.forbeschina.com/review/atlas/0050331.shtml, 2014。

我们运用文献计量学的方法，对这 17 位领先企业的 CEO 访谈录进行编码和词频提取，结果见表 1-2。从中可以看出，硬性的金钱物质激励与软性的任务激励等因素均纳入高层管理者的视野。但是若进一步进行激励因素的词频提取与整合，我们还是能够从这些最优秀企业的最高层管理者那里，捕捉到激励变革的总体趋势。

表 1-2 福布斯杂志调查数据摘录表

序列	企业名称	首席执行官	因素 1	因素 2	因素 3	因素 4	因素 5	因素 6
1	美国生物医药公司 (Questcor)	唐·贝利 (Don Bailey)	信任	家庭	沟通	积极性		
2	大峡谷教育公司 (Grand Canyon Education)	布赖恩·穆勒 (Brian Mueller)	工作意义	金钱	家庭			
3	原型实验室公司 (Proto Labs)	布拉德·克利夫兰 (Brad Cleveland)	领导风格	目标	授权			
4	运动传感器公司 (InvenSense)	伯鲁兹·阿卜迪 (Behrooz Abdi)	愿景	授权	沟通			
5	斯特姆-鲁格公司 (Ruger & Company)	迈克·菲费尔 (Mike Fifer)	沟通	公平性	分红	信任		
6	EPAM 系统公司 (EPAM Systems)	阿卡迪亚·多布肯 (Arkadiy Dobkin)	成果	工作意义	挑战			
7	美国硅股公司 (U. S. Silica)	布赖恩·希恩 (Bryan Shinn)	领导风格	成果	赞誉	挑战	积极性	创新
8	凌云逻辑公司 (Cirrus Logic)	詹森·罗德 (Jason Rhode)	工作意义	目标	愿景	计划		
9	NIC 公司	哈利·赫林顿 (Harry Herington)	文化	信任	积极性			
10	天然食品公司 (Annie's)	约翰·福雷克 (John Foraker)	价值观	目标	薪酬	福利	工作环境	使命
11	波士顿啤酒公司 (Boston Beer Company)	吉姆·科赫 (Jim Koch)	文化	价值观	领导风格	创新		
12	投资组合恢复公司 (Portfolio Recovery Associates)	史蒂夫·弗雷德里克森 (Steve Fredrickson)	授权	成果	奖励	挑战		

续表

序列	企业名称	首席执行官	因素 1	因素 2	因素 3	因素 4	因素 5	因素 6
13	太阳风公司 (Solarwinds)	凯文·汤普森 (Kevin Thompson)	工作环境	目标	公平性	挑战		
14	美国公立大学系统 (Amerian Public University System)	华莱士 E·波士顿 (Wallace E. Boston)	愿景	使命	目标	挑战		
15	克利菲尔德通讯公司 (Clearfield)	雪丽·贝拉尼克 (Cheri Beranek)	价值观	文化	目标			
16	快验保公司 (Medifast)	迈克·麦克唐纳 (Mike MacDonald)	工作环境	沟通	领导 风格	目标	公平性	
17	新思国际公司 (Synaptics)	里克·伯格曼 (Rick Bergman)	文化	成果	创新	挑战		

如图 1-1 所示，愿景、挑战性的任务、体验到工作意义以及创新是驱动个体工作最重要的激励因素。物质奖励、工作环境等外在因素尽管也很重要，但是重要性要逊于前者。这反映出软性激励的重要性。

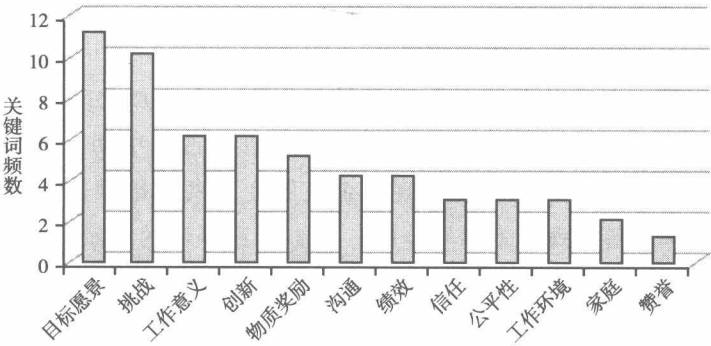


图 1-1 领先企业的 CEO 认可的最好激励方式

例如，波士顿啤酒公司（Boston Beer Company）的创始人吉姆·科赫（Jim Koch）指出，“最好的激励方式就是鼓励创新和以身作则”。

“我最青睐的激励员工们的方式是一种我称之为‘弦理论’的方法。在读研究生时，我决定休学一段时间，并且成为一家拓展培训公司的教练。每个为期四周的课程开始时，我会给每人一定数量的阿尔卑斯绳索（Alpine，这种绳索用来绑紧滑轮、扎防水布等）。如果我给他们

很多绳索，他们总是会用完并索要更多。但如果我给他们的绳索较少，并告诉他们这只能满足 2/3 的需要，那么他们就会发挥出惊人的创造力，最终使绳索变得够用。我认识到，文化和价值观能够代替金钱和资源。由于我们在早期资金紧张，因此我们充分利用已有的每根‘绳索’，这形成了一种注重创新的企业文化。我发现，这激励人们把现有资源做到最好，实现极其出色的业绩。”^①

此外，软性激励的更多表现是帮助员工更好地释放压力、平衡工作生活。为此，很多企业加大基础福利设施建设，营造组织“家”的概念。包括为员工建设大型健身、休闲、育婴、托儿等设施。

总之，从全球领先企业的实践看，提供高水平的薪酬福利仍是激励员工的第一选择，但是企业越来越重视软性激励。同时，企业内部激励结构呈扁平状，内部分配较为均衡，我们可以将此概括为“高位均衡”的激励模式。

1.1.2 我国企业激励模式演变及陡峭型结构的形成

早期我国实行计划经济，企业不是独立的经济实体，因而从总体而言，主要采取“平均主义”式的激励模式。

改革初期，在“放开搞活”政策的指引下，企业加大对员工的激励强度，以最大化地调动员工积极性，抢占市场。步入改革中期，随着“建立社会主义市场经济体制”和“建立现代企业制度”两个纲领性指导思想的确立，能力、禀赋等特殊要素参与分配，标志着竞争性的激励结构初步形成。进入后改革阶段，伴随着“人口红利”和“资源红利”日渐消逝，为进一步实施国家创新战略，激活个体创造力，国家在宏观层面提出收入分配向高层次人才倾斜的政策指导。在这一政策的推动下，企业不断提高基于绩效的弹性报酬比例，拉开收入差距，最终陡峭型的激励结构和社会分配结构逐步形成。

不可否认，绩效导向的激励结构为企业发展注入了巨大的动力。也催生了诸如华为、联想、阿里巴巴、海尔等优秀企业。但是整体而言，我国企业

^① 访谈原文见：福布斯杂志（中文）网站．美国顶尖 CEO 如何激励员工 [EB/OL]．<http://www.forbeschina.com/review/atlas/0050331.shtml>，2014。