



北京理工大学管理与经济学院·管理前沿系列

企业员工工作动机 实证分析

李健
王璇／著



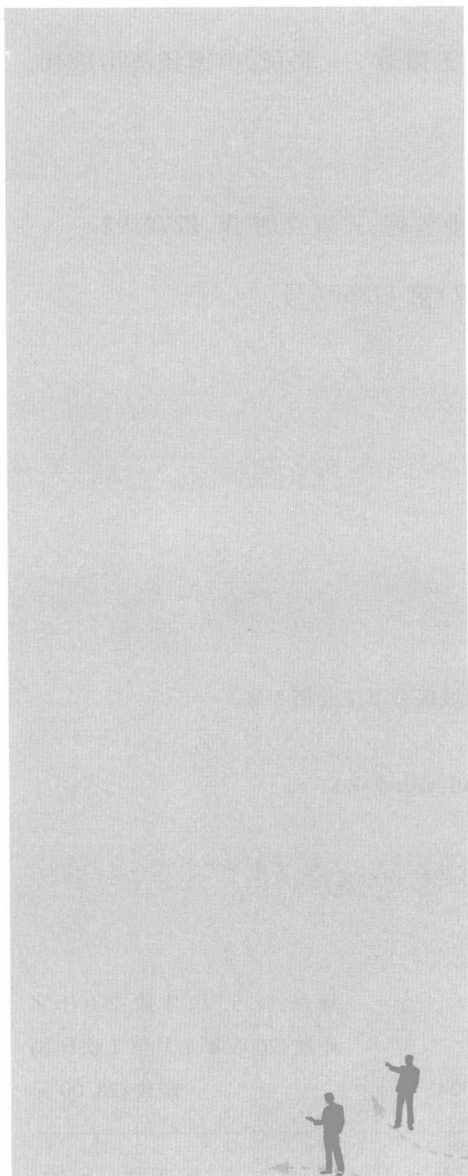
中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



北京理工大学管理与经济学院·管理前沿系列

企业员工工作动机 实证分析

李健 王璇／著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

·北京·

图书在版编目(CIP)数据

企业员工工作动机实证分析/李健、王璇著. - 北京:中国经济出版社,
2008.7

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8332 - 8

I. 企… II. ①李… ②王… III. 企业管理:人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 173627 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址:www.economyph.com

责任编辑:叶亲忠(电话:010-88380089 E-mail:yeqz@siha.com)

责任印制:石星岳

封面设计:任燕飞装帧设计工作室

经 销:各地新华书店

承 印:三河市佳星印装有限公司

开 本:787mm×980mm 1/16

印张:15.5 字数:200千字

版 次:2008年7月第1版

印次:2008年7月第1次印刷

书 号:ISBN 978 - 7 - 5017 - 8332 - 8/F·7324

定价:28.00元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,由我社发行部门负责调换,电话:
68330607

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

国家版权局反盗版举报中心电话:12390

服务热线:68344225 68341878

北京理工大学
管理与经济学院·管理前沿系列
编委会

主 任：侯光明

副主任：李 健 韩伯棠

委 员：（按姓氏笔画排序）

王月辉	王兆华	王成全	王秀村	刘平青
刘建民	孙淑英	何海燕	张建卫	李存金
杨觉英	汪 涛	周毕文	罗 斌	倪跃峰
夏恩君	董沛武	裴 蓉		

前言

今天，我们社会中的各项制度都面临或正经历着改革，各种管理思想的碰撞、人的非理性、制度的变更都使得企业的管理者面临纷繁芜杂的日常事务和千差万别的员工时感到无所适从。很多学者和管理者都在苦苦思索：为什么报酬计划不起作用？为什么员工似乎不太想工作？员工想要的到底是什么？什么才能够激发员工的工作热情？他们发现，没有放之四海而皆准的激励方式。

工作中的人并不是彻底的理性的生物。他们对待工作的态度往往受到感情的左右。人们感兴趣的不仅仅是工资袋的大小；有时，他们更感兴趣的是上级对待他们的方式；有时，未来的发展比眼前的利益更重要；有时，工资的数额远远没有工资是否能够反映他们的贡献重要；有时，员工需要别人把他们看做是某个团体的一部分……

有效激励的前提是了解员工的动机，不针对工作动机的组织报酬计划是徒劳的。人们工作的动机千差万别，其结构也复杂多变。兴趣、好奇心、对金钱的渴望、对成就的追求、归属的需要、对家庭的责任感等都会成为一个人工作的动力。了解工作动机的内涵和结构以及其相关影响因素，将有利于管理者更好地把握工作动机的本质，并从容地面对复杂的激励问题。

本书致力于研究我国企业员工的工作动机问题。在不同文化背景下，人们的工作动机不尽相同。欧美国家的企业员工注重个人的发展，华人国家的企业员工具有很高的家庭责任感。在注重家庭的文化背景

下，我国企业员工的工作动机有着怎样的结构是我们关注的第一个问题。工作动机因人而异，人们在生理、心理、经历、环境以及社会地位上的不同会造成工作动机的差异。不同的人，其工作动机有何特点，是我们关注的第二个问题。不同的治理体制必然导致不同的工作动机。现阶段我国处于转轨时期，国有企业改革尚未完善，不同治理环境下的员工工作动机有何差异，是我们关注的第三个问题。有效激励的本质就是要针对工作动机设计报酬计划。仅仅关注工作动机的特点和结构是不够的，我们还要了解报酬机制等相关因素对动机的影响作用，据此及时调整报酬计划。工作动机与组织报酬的关系是我们关注的第四个问题。

本书通过调查研究，用实际的数据描述了我国企业员工工作动机的结构和特点；比较了不同治理环境下，员工工作动机的差异性；分析了工作动机与组织报酬的关系。希望此书能够为企业的管理者和后续的有志于研究工作动机的学者提供有价值的参考。

在本项目的研究过程中，尹卫军同学、黎晓莎同学和眭纪纲同学也做了重要的工作。在我们的调研过程中，也得到了企业的大力帮助，在此表示衷心的感谢。

作 者

2008 年 5 月

目 录

CONTENTS

第一章 绪 论

第一节 问题提出的背景	2
第二节 研究的理论意义与现实价值	5
第三节 研究方法和基本结构	8

第二章 关于工作动机理论的文献综述

第一节 国外研究现状	12
第二节 国内研究现状	46

第三章 工作动机及其相关概念的实质与层次结构

第一节 工作动机的实质	50
第二节 工作动机的构成	54
第三节 其他相关概念	57

第四章 工作动机以及相关变量的影响因素

第一节 员工工作动机与员工需要	74
第二节 员工内在工作动机与薪酬的支付	76
第三节 工作动机与创造力	86
第四节 工作满意度的内在相关影响因素	89

第五章 工作动机实证分析工具

第一节	对工作满意度的测量	104
第二节	对工作动机的测量	109
第三节	关于激励措施的问卷设计	112

第六章 企业员工工作动机构成的实证分析

第一节	转轨时期国有企业员工 工作动机构成的实证研究	118
第二节	工作满意度与组织报酬的数据分析	134

第七章 企业员工工作动机差异化的实证分析

第一节	企业背景资料分析	144
第二节	组织成员个体因素与工作动机特点	146
第三节	两类企业员工利益需求的比较研究	154
第四节	两类企业员工工作动机的差异研究	163

第八章 企业组织报酬、员工工作动机与工作满意度的实证研究

第一节	工作动机、工作满意度 与组织报酬相关分析	168
第二节	组织报酬与工作动机层级回归分析	173
第三节	工作满意度、工作动机 与组织报酬回归分析	180
第四节	报酬的效果检验	188

第九章 企业员工工作动机与组织管理的整合

第一节	企业员工内在工作动机 与组织工作设计的整合	201
第二节	企业员工外在工作动机	

与组织报酬机制的整合	206
第三节 国有企业转轨后的企业管理问题	210
附 录	
附录 1 调查问卷	216
附录 2 调查问卷因子分析摘要表	222
参考文献	
中文部分	230
英文部分	234

第一章 绪论

第一节 问题提出的背景

第二节 研究的理论意义与现实价值

第三节 研究方法和基本结构

第一节 问题提出的背景

自从管理理论兴起，激励问题就是一个一直被关注和研究的恒久不变的话题。由于人类的特殊性以及环境的多变性，使得激励问题复杂多变。在不同的情境下，被激励的对象不同，激励的方式也不同。在某种情况下，单一的激励方式最有效，而另一种情况下，激励手段的综合运用才会达到效果。大家达成共识的一点是，任何一种激励理论或模式都不是放之四海皆准的。然而，也不可否认无论什么样的激励理论都不能忽略人类心理状态的变化。激励的最终目的就是要让被激励对象按照你期望的方式做事。激励的对象是人，激励的后果就是被激励人产生一定行为。行为的产生是由动机引发的，动机就是做某事的内在原因。动机又是由需要引起的，当某种需要没有得到满足时，人们会产生紧张感，这种紧张感促使他产生行为动机，动机激励人们采取行动满足需要。需要得到满足，人们感到满意，反之便会产生不满。满意感会影响人们对事物的判断，进而影响人们的行为方式。人类的需要没有得到满足时，引起他们满足需要的动机，动机激发人们采取一定的行动满足需要，行动的后果导致人们的满意感，进而影响其判断，使其修改行为方式（图 1-1）。

激励问题的本质就是使被激励对象的行为与激励实施者期望的行为趋于一致。无论是报酬激励、授权激励、领导激励或情感激励等，各种激励方式始终都是针对人类的心理反应的，因此研究激励问题离不开人的情感、态度、期望、需要、动机等心理状态，因此员工的工作动机和工作满意度等都是组织激励无法回避的问题。动机是指社会组织或个体实现其目标或满足其需求的愿望，即指人从事某种活动，为某一目标付

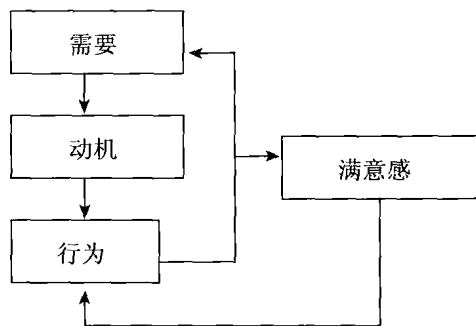


图 1-1 行为产生机制

出努力的意愿或驱动力，这种意愿取决于目标能否以及在多大程度上满足人的需要。工作动机（work motivation）指员工为了从工作中得到一定的回报而工作的意愿。这里的回报是一种广义的概念，包括物质上的回报以及精神上的回报。工作满意度（job satisfaction）一般指员工对其工作各种特征加以解释后所得到的总体评价。工作满意度是员工对其工作需求的满足程度，以及此种满足程度导致的员工对工作的感受和态度。工作满意度是员工工作态度重要部分，它对员工的行为有直接的影响。工作动机是人们工作的动力，它本身不属于工作行为，但却是工作这种行为的原因。工作满意度与工作动机都属于人类的心理状态，工作动机以及工作满意度是对组织中人的行为产生影响的关键因素，是管理实践中不可忽视的重要因素。

建国初期，由于我国实行计划经济，我国企业在国有体制内实行了单位制，企业生产什么、生产多少都要遵守国家统一的计划指令，企业员工在单位中付出劳动，并按单位分配计划获取生活所需资源。企业缺乏市场竞争，没有自负盈亏的压力，也很少考虑员工个人的需要、满意感、期望以及动机等个人心理状态。在单位制条件下，企业的生产并不是为企业组织本身的需要服务，也不是为组织成员个体需要服务，而是为整个国家的政治整合的需要服务。这种对员工个人特点以及个人需要长期忽视，使得员工满意度低，工作消极的情况比较严重。随着改革开

放的发展，国有企业纷纷实行改制，建立了现代企业制度。企业开始自主经营、自负盈亏，市场机制的引入使得企业面临严峻的竞争，提高效益、获得利润成为企业的首要目标。人力资源成为企业组织中最重要资源，管理者发现忽视人的因素将使企业面临前所未有的困境。由于我国一直采取的是渐进式的改革，国有企业的改革不彻底，对于当前的国有企业，特别是刚刚改制的国有企业，计划经济和委派制的影响深远，企业中真正行之有效的激励机制没有完全建立，转轨时期的企业管理者面临着观念上的剧烈转变。对企业中员工工作满意度与工作动机问题的深入研究，有助于管理者对“以人为本”思想的理解，有助于建立完善的内部激励机制。

现代社会是经济社会，企业组织是经济社会的基本单位，也是人们经济生活的主体。企业组织是由人所构成的，要了解并驾驭企业组织，更为重要的就是把握住企业中的人及其行为特点。美国著名管理学家劳伦斯·米勒认为：“一个公司的成功，越来越要靠员工的积极性和创造力，而不是机器的性能，管理人员的重要职责是创造出一种环境，使每一位员工能发挥其才干”。21世纪是以人为中心的时代，现代管理理论的核心是以人为本，提倡关注员工的需要。组织心理与行为对企业组织的生存与发展具有非常重要的作用。我国进行的社会主义改革，使企业的方方面面都发生了翻天覆地的变化，尤其是加入世界贸易组织以后，企业组织的外部环境发生了改变，竞争日益加强。外部环境对企业组织的个性心理以及行为的影响也日益加强。任何企业的成功与发展都离不开人的因素，尤其在目前转轨时期，中国的企业能否在日益激烈的国际市场竞争中，不断地谋求生存与发展就必须对企业组织中人的心理及其行为特点进行深入的分析。鉴于此，我们把转轨时期我国企业尤其是国有企业员工工作动机的特点以及对内部激励制度的有效整合问题作为我们的研究目标。

第二节 研究的理论意义与现实价值

一、理论意义

我们的时代是一个日新月异变化的时代，员工的需求和愿望随着时代的变化而改变。随着市场经济体制的逐步完善和企业间竞争的加剧，员工职业选择的空间更加广阔，自主性也更强。在人才市场上，争夺精英的人才大战日渐激烈，传统的人才激励方法和措施已经不能满足员工需求，金钱不再是激励员工的不二法门。这就要求企业必须以人为中心，采取各种有效的方法和措施来满足员工需要。对于企业来讲，调动员工的工作积极性成为了突出的问题，也为企业管理者以及学界的管理学家提出了新的课题，同时也为管理学、社会学、心理学以及组织行为学提出了重要挑战。从工作动机角度出发，对工作满意度以及工作动机的实质、特点和相关影响因素进行研究探讨，试图找到一种可以提高员工满意度，调动员工积极性的方法，帮助管理者和企业组织建立起更行之有效的激励机制。

近年来，很多管理学家对心理学的研究成果非常关注，国内外的管理学者纷纷研究企业组织的顾客满意度、员工满意度以及员工的需要等更加微观层面的因素，使得对企业组织的研究达到了更细致深入的研究水平，推动了管理理论的发展。从理论意义来看，我们的研究借鉴了管理学以及心理学的研究成果，把心理学中的认知概念——动机作为我们的研究内容，从企业组织的角度上解释和理解动机，而不是简单地从内隐心理学的角度去解释动机。动机的研究始于人们对人类心理活动的无知，研究动机的专家基本都是心理学家，他们对动机的关注多是集中

于个体的学习动机、创造性动机、犯罪动机、病人康复动机以及医护人员动机等，对于企业组织中动机的关注比较少。从现代社会发展态势来看，长期内人们仍然是以工作为主要的谋生手段，而企业组织是众多组织形式中相对于其他组织形式更具有独立性和自主性的组织形式。因此，研究企业组织中人们的工作动机具有一定的现实意义。尽管国内外已有很多心理学家以及管理学家日益关注企业组织中的工作动机，但是相关的研究成果并不多。大部分关于动机的研究成果都出自于心理学界，在管理学界对工作动机的研究文献比较少，尤其在国内这方面的研究可谓凤毛麟角。赫兹伯格（Herzberg）曾经提出，想要激励员工努力工作，就应该强调工作本身以及其产生的直接后果，例如提升机会、个体发展机会、责任以及成就感等因素。他把工作满意与工作动机联系在一起，认为员工追求内在回报的需要得到满足会导致其满意。双因素理论指出满意度与动机是休戚相关的两个因素，然而他的研究虽然提到了满意度与动机的关系，但是并没有对它们的关系进行深入研究。其他的这方面的文献不多见。我们认为了解工作动机与满意度的关系对于理解员工是如何被激励的问题至关重要，从企业组织的角度理解动机，并结合满意度来解释企业中员工行为的原因，进而从行为学的角度探讨完善激励机制的方法，不但有助于从更广阔的角度把握动机的概念，也加深了人们对组织中员工心理以及行为的理解。因此我们研究的落脚点在于探讨企业组织中员工工作满意度、工作动机与组织报酬机制的关系，以揭示对员工进行激励的心理原理。

二、现实价值

组织在实施各种措施满足员工需要、激励员工工作积极性的过程中发现，在现实的管理中存在一系列的难题：刚刚招聘来的员工很快就离职了；对员工给予职务的提升和成绩的肯定后，员工还是不满意；企业

辛辛苦苦培训出的人才，在能力增强并能够胜任工作后却跳槽了；给员工发了奖金之后，士气反而下降了；进行员工绩效和工资挂钩后，没有人愿意工作了；满意的员工不一定干劲十足，有干劲的员工却不一定满意。这一系列的问题都预示着管理的无效，企业中员工的一些个性需要被忽视了。

现代企业中有效的管理就是要将员工与组织的目标加以整合，使员工在工作过程中不但实现了组织的目标，同时也满足了个人的需要。管理者要把员工需要与组织利益有效整合，就要掌握个体的认知特点、态度倾向和行为表现。“以人为本”就要实实在在地关注员工的需要，而不是简单地喊口号。由于我国目前正处于计划经济向市场经济转轨的过程中，企业员工的需要以及认知也在这个过程中发生着不同的变化。过去那种忽视个人利益、过分强调集体利益的管理作风，在激励有着五花八门需求的员工时已经显得力不从心，员工会从他们切身的利益出发，对企业的各个制度和政策做出心理以及行为上的反应。如果不注意员工个体的认知态度和动机倾向来实施对组织的管理整合，势必会造成员工的背离。那么，在企业组织中，管理者如何才能让员工感受到他们的需要受到组织的重视？如何把员工的满意度与员工的动机进行有效整合？如何使员工的需要得到满足的同时仍然拥有积极的工作热情？员工的工作满意度与工作动机是如何相互联系、相互作用的？采取怎样的措施才能使员工的目标与组织的目标趋于一致？本书对转轨时期的国有企业所做的实证研究，分析了国有企业员工工作满意度以及工作动机的特点，探讨了国有企业激励机制对员工满意度以及动机的影响，并分析了工作满意度以及工作动机的关系。我们的研究最大的现实价值在于探索转轨时期中国企业员工的工作动机的结构和特点，从员工心理认知和态度层面探讨了我国企业激励机制的有效性，为企业的“以人为本”的管理思想提供了经验依据。

第三节 研究方法和基本结构

一、研究方法

我们研究的主要问题是企业组织中员工的工作动机问题。由于工作动机是个体意义上的概念，我们主要采用问卷调查和访谈的方式获得相关的数据资料。从组织中员工需要入手，通过经验数据来分析我国员工的工作动机以及工作满意度的特点，检验企业激励机制对工作满意度以及工作动机的影响，进而分析企业组织中的激励机制存在的不足之处，最后通过检验工作满意度与工作动机的关系，来探讨改善组织激励机制的方法。工作动机与工作满意度都是衡量员工个体内心感受的变量，因此，我们从企业微观层面上的个体员工角度来研究企业组织行为与激励问题。

1. 文献与理论研究方法

我们运用文献研究的方法，收集国内外关于工作动机与组织管理、组织回报的相关资料。由于研究者从各个不同角度对工作动机、工作满意度进行了研究，研究的结果方方面面，需要对这些文献进行细致的梳理才能把握工作动机与工作满意度研究的发展趋势。我们采用理论综合分析方法对现有文献进行了阅读，并从中构建了工作动机与组织回报的相关理论观点。

2. 访谈的方法

对文献资料的分析仅仅是从他人研究结果中获得的二手资料，而目前关于工作动机的研究成果主要还是国外研究者的理论，与我国的文化