

超越功利： 人才激励导论

CHAOYUE GONGLI:RENCAI JILI DAOLUN

李建钟 主编

朱国成 牛力 副主编



YZLI0890113656



中国人事出版社

超越功利：人才激励导论

李建钟 主编

朱国成 牛力 副主编



YZLI0890113656

中国人事出版社

图书在版编目(CIP)数据

超越功利：人才激励导论/李建钟主编. —北京：中国人事出版社，2010

ISBN 978-7-5129-0023-3

I. ①超… II. ①李… III. ①激励-人才管理学-研究
IV. ①C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 222594 号

中国人事出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码：100029)

出 版 人：张梦欣

*

中青印刷厂印刷装订 新华书店经销

880 毫米×1230 毫米 32 开本 7.625 印张 178 千字

2010 年 11 月第 1 版 2010 年 11 月第 1 次印刷

定价：20.00 元

读者服务部电话：010-84643933/64929211/64921644

发行部电话：010-64961894

出版社网址：<http://www.renshipublish.com>

版权专有 侵权必究

举报电话：010-64954652

如有印装差错，请与本社联系调换：010-80497374

前 言

没有鲜花与掌声，没有赞美与欣赏，没有奖杯与奖金，我们的世界将会变得黯淡无光。

激励意味着承认、尊重、关爱、鼓励、支持和报偿，没有对劳动和付出、努力和贡献的应有酬劳，没有天道酬勤的机制，没有公平合理的激励，没有奔腾向上的热情和生命力，我们的生活将失去色彩，社会将失去生机，财富将面临枯竭，创新将缺乏动力，正义和美德将得不到弘扬。

激励是动力的来源。不论是对社会、国家，还是对每个组织和个人，激励都具有极其重要的意义。好的社会制度，将能够维护公平和正义，激发智慧和创新；好的组织管理，将能够获得满意和支持，创造财富和价值。

中国社会正由传统的计划经济转向市场经济，整个社会的激励机制正发生根本的变化，市场、竞争正逐步成为资源配置的主导力量，也成为新的激励机制的基础。这是一个伟大的社会变革过程，它意味着传统的以行政手段和权威等级标准为基础的激励体制，正走向多元、平等和开放。在实施人才强国战略的进程中，人才激励正成为现在和未来制度创新的核心。

本书以组织激励为主要对象，对人才激励的基本理论、原则进行了介绍和分析。本书认为，激励是价值的分配和满足，必须建立在社会和组织内各成员之间的价值共识的基础上。在市场经济时代，金钱无疑在激励体系中占有某种支配性的地位，但一个真正有效的激励机制，却有赖于具有人文情怀的、开明的领导者与具有敬业精神的、现代

劳动者的价值互信和真诚协作。

本书同时强调，激励是一个系统的管理过程，是一个全方位的制度体系。没有科学的、合理的、民主的、法治的制度准则与符合自然、人性和社会规律的制度设计，仅仅依靠权威的、随机的赏赐或惩罚，仅仅依赖所谓的激励谋略或技巧，只会带来资源的浪费，而不会产生真正的激励。“朝三暮四”与“朝四暮三”或许有短期的心理效果，却可能带来持久的失信、怀疑和冲突。

本书的写作得到了多方面的关心和支持。中国人事科学研究院王通讯、吴江、李克实、罗双平、唐志敏、蔡学军、柏良泽、李维平、董志超、李志更、陈力、刘霞、佟亚丽、岳颖、庞诗等领导 and 专家给予了直接的帮助和指导；我的同事、年轻而富有才华的管理咨询专家朱国成、牛力分别撰写了薪酬制度和价值激励等章节；牛力还参与了目录和文献资料的整理；中国人事出版社为本书的出版提供了支持，特别是张文春女士对本书作者给予了诸多鼓励和指导。

限于时间及精力，本书未对特定人才群体如经营管理者、知识工作者等的激励进行专门论述，也未作大量的案例介绍和分析。由于目前国内有关激励问题的研究多侧重于技巧、策略和方法方面，激励理论体系的研究可资参考的文献不多，特别是由于我们自身的理论和知识局限，本书仍存在很多谬误和偏差，有待进一步修正和提高。

本书在研究、写作过程中，参考和引用了国内外大量研究文献，吸收了多方面的成果和精华，在此，谨表最诚挚的谢意！

李建钟

二〇一〇年九月四日

目 录

第一章 导论 /1

第一节 人才激励的社会基础 /1

一、激励主体与激励行为 /2

二、人才激励与大众激励 /4

三、人才激励的社会价值 /5

第二节 激励与组织管理 /8

一、激励的功能 /8

二、激励的基本方式 /10

三、激励的类型与手段 /11

四、激励的原则 /15

第三节 中国人才激励的政策发展 /20

一、人才政策发展与人才激励 /20

二、人才管理机制变革与人才激励 /22

三、收入分配制度改革与人才激励 /26

第二章 激励理论与激励模式 /30

第一节 内容型激励理论 /31

一、马斯洛的需要层次理论 /32

二、奥尔德弗的 ERG 理论 /35

三、麦克利兰的成就动机论 /36

四、赫茨伯格的双因素理论 /39

第二节 过程型激励理论 /41

一、期望效价理论 /42

二、公平理论 /45

三、目标设置理论 /47

第三节 行为改造型激励理论 /54

一、强化理论 /54

二、归因理论 /58

三、激励理论的发展与应用 /64

第三章 薪酬激励理论 /67

第一节 薪酬及相关概念辨析 /67

一、工资与薪酬 /68

二、工资率、工资总额、人工成本 /69

三、名义工资与实际工资 /71

四、计件工资与计时工资 /71

第二节 薪酬分类 /72

一、内在薪酬 /73

二、外在薪酬 /73

第三节 薪酬的功能 /74

一、对于组织的意义 /75

二、对于员工的意义 /76

三、对于社会的意义 /77

第四节 薪酬战略选择 /78

一、组织战略与薪酬战略的关系 /79

二、薪酬战略要素 /80

三、薪酬战略选择 /83

第四章 薪酬激励的制度设计 /85

第一节 薪酬设计原则 /85

一、战略原则	/86
二、公平原则	/87
三、竞争原则	/88
四、激励原则	/88
五、经济原则	/89
六、合法原则	/89
第二节 基本薪酬制度及其选择	/89
一、基于岗位的薪酬制度	/90
二、基于能力的薪酬制度	/93
三、结构化薪酬制度	/96
四、薪酬制度选择	/96
第三节 薪酬设计步骤	/97
一、工作分析	/97
二、岗位评价	/105
三、薪酬调查与薪酬水平定位	/110
四、薪酬结构设计	/113
第四节 薪酬构成	/121
一、基本薪酬	/121
二、激励薪酬	/122
三、福利	/129
四、薪酬构成选择	/134
第五章 组织激励的价值基础	/137
第一节 组织文化与激励	/137
一、组织行为系统与组织文化	/138
二、组织文化的生成	/140
三、组织文化的激励功能	/144
第二节 员工态度与激励	/146
一、个体差异与工作价值观	/146

二、员工满意度 /149

三、员工忠诚度 /153

四、员工敬业度 /157

第三节 基于激励的心理契约 /161

一、心理契约的含义 /161

二、心理契约的内容与特征 /163

三、心理契约的构建 /166

四、心理契约与组织激励 /168

第六章 管理过程中的激励 /169

第一节 领导行为与激励 /170

一、领导的本质 /170

二、领导行为类型 /171

第二节 授权激励 /177

一、授权激励的意义 /177

二、授权激励的形式 /179

三、授权激励的原则 /182

第三节 工作激励 /184

一、工作扩大化 /184

二、工作丰富化 /187

三、职业生涯发展 /191

四、工作生活质量 /196

第七章 激励方式及其发展 /198

第一节 奖励 /199

一、奖励的内涵与价值 /199

二、奖励的方式 /202

三、奖励的运用 /205

第二节 惩罚与威胁激励 /210

一、惩罚与激励	/210
二、惩罚的方式及局限	/212
三、热炉子法则	/214
第三节 分享制	/217
一、分享制与激励	/217
二、利润分享制	/221
三、收益分享制	/222
主要参考文献	/225

第一章 导论

一个时代没有产生任何天才，人们是看不起这个时代的。

——狄德罗^①

一个和谐、美好、充满活力的社会，需要给每一个社会成员以激励，鼓励和保障他们弘扬正义、信守法则、尊己爱人、发掘智慧、成才创业。进入 21 世纪，中国明确了“全面建设惠及十几亿人口的更高水平的小康社会”的目标，提出了建设“民主法治、公平正义、诚信友爱、充满活力、安定有序、人与自然和谐相处”的和谐社会的总要求。要实现这些目标，必须推进制度创新，形成完善的社会激励机制，汇集每一个人的努力、智慧和创造。

第一节 人才激励的社会基础

给人才以激励是社会发展的必然要求，是以人为本的发展观的具体体现。人才激励不仅是对优秀者的激励，而且是对所有社会个体权益的尊重与保护；不仅是组织管理问题，而且是一个社会问题。

^① 作者为法国作家，这句话来自作者作品《拉摩的侄儿》。

一、激励主体与激励行为

激励即激发、鼓励，是指不同的社会主体，如国家、组织、个人通过运用物质或精神手段，激发他人或自我内在的动机或力量，以实现某种目标的过程。尽管激励通常被作为组织管理的职能或工具加以研究，但从激励的主体看，它还包括社会的激励和个体的自我激励。

社会激励、组织激励和自我激励在激励目标、激励方式、激励机制方面存在一定的区别和联系。

自我激励是社会个体确立目标并为之努力的过程。个体行为目标的确立来自其行为动机，而目标是对动机的辨析或确认后的结果。动机是人类行为的内在的、本源的、直接的原因、动力或目的。动机源自个体的生理、心理和社会需求，满足某种需求的欲望或动机，成为人类行为的动力。动机与个体的生理和心理状况、成长过程、教育背景、价值观念、社会地位、物质条件等密切相关。环境刺激是个体行为动机产生的外部诱因，而个体对环境刺激的反应、感受、认知、判断等，则对动机的形成和目标的确立，具有重要影响。

个体的行为动机和目标具有多样性的特点，组织激励和社会激励的目的就在于将个体多样性的目标纳入组织和社会的发展目标，调动个体的内在动力以实现组织或社会的特定目标，并为个体达成目标提供资源和条件。因此，自我激励实际是组织和社会激励的核心和基础。如恩格斯就曾指出，就个人来说，他的行动的一切动力，都一定要通过他的头脑，一定要转变为他的愿望的动机，才能使他行动起来。

组织激励作为管理学的重要研究内容，已形成了诸多理论和实践模式，是组织为实现其特定目标而激发组织成员积极性、主动性的一种管理行为。相对于自我激励和社会激励，其目标与组织的功能相联系，因而更加明确。如

政府组织要提供公共产品和服务、企业追求利润最大化、第三部门要服务公益目标等。组织还要通过特定的权力构架、职责分工和资源配置，为其成员实现组织目标提供资源和工具。

社会激励是社会作为一个整体对社会成员（包括组织和个人）的激励。社会激励的目标包括社会生存和发展的总体目标，如正义、公平、自由、稳定、繁荣、富裕等，但其根本的目的在于为个体和组织实现其正当目标提供服务和保障，因而与自我激励一样具有多样性，同时更为复杂。在个体目标与社会整体目标之间存在着一定的价值冲突，但完全离开或超乎每个社会个体目标之外的社会目标是不可能实现的，其价值也是值得怀疑的。

社会激励主要是通过某种规则机制自发进行的，其主体与个体和组织激励相比具有不确定性和非人格化的特征。谁代表社会确立激励目标、进行激励并兑现激励的结果？虽然国家或政府通常代表整个社会进行管理或激励，但大量的激励行为是在政府直接调控和管制之外发生的。如市场交换中的诚信原则的履行，更多的是来自市场机制的作用，而并不仅仅依靠政府对违法行为的惩处。而且，与社会自发的激励相比，政府激励的时效性、准确性有时也很有限，其作用通常体现在社会和市场机制失灵的领域。

自我激励、组织激励和社会激励构成了一个相互促进的循环圈，共同促进着社会的进步（见图 1—1）。组织和社会激励只有内化为个体的自我激励才能真正实现，而自我

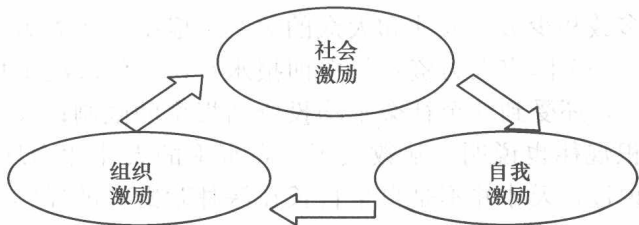


图 1—1 激励的主体

激励的实现也需要组织和社会的资源和条件。

二、人才激励与大众激励

人才的社会激励从狭义上理解是指社会对“人才”这一特定社会对象的激励。所谓“人才”是相对于普通社会成员的社会优秀分子或对社会发展作出贡献的人。但由于对“优秀”“贡献”内涵和评价标准的认识不同，对人才的认定实际是十分困难的。人才概念本身的相对性、多样性、层次性特征，决定了人才激励与大众激励是内在的、统一的整体。

从相对性看，人才总是相对于特定的目的和特定的对象而言的。对象不同，目标不同，人才标准也必然不同。在不同的环境之下，“人莫不有才，才莫不可用”。

从多样性看，社会发展的目标和人才需求是多元的，人才的评价标准也应该是多种多样的。多样化的社会需要决定了在社会的各个领域都蕴藏着人才宝藏，社会人才分布具有广泛性、普遍性的特征。

从层次性看，人才标准有高有低、有宽有严，不同层次的人才都有其独特的社会价值，人才的成长也存在不断锻炼、提高的过程。“潜人才”、基础性人才、高层次人才和每一个通过劳动和创造追求幸福生活的个人，集体形成了推动社会前进的力量。

人才标准是具体的、客观的、可变的。这决定了人才激励视野必须是开放的、多元的。在人才问题上，必须处理好多数和少数、人才和大众的关系。根据现代人力资本理论，一个国家人力资本投资回报水平，不仅取决于投资者本人，还受到整个社会平均投资回报率的限制；人才学的累积规律也说明，基数大了，高水平的人才才会增多。鲁迅说过，天才并不是自生自长在深林荒野里的怪物，是从可以使天才生长的民众中产生的，没有这种民众，就没有天才。就像想要看花木，一定要有好土；没有好土，花

木就生长不了，所以土比花木还重要。

“从来天下士，只在布衣中”。人才社会激励对象实际是每一个社会成员。正如《中共中央、国务院关于进一步加强人才工作的决定》所指出的：人才存在于人民群众之中。要坚持德才兼备的原则，把品德、知识、能力和业绩作为衡量人才的主要标准，不唯学历、不唯职称、不唯资历、不唯身份，不拘一格选人才。鼓励人人都作贡献，人人都能成才。

人才激励与大众激励的统一性说明，社会激励既是对人的激励，更是对事的激励，是对劳动、贡献、创造行为的激励，而不是固定的“人才”身份的激励。社会激励要为每一个成员的成才和创业服务，使他们获得与自身努力和贡献相匹配的社会回报。

三、人才激励的社会价值

人才激励的重要性来自对社会发展规律的认识。历史发展的经验证明，社会的进步在很大程度上并不是一个全局谋划和整体推进的过程，而是通过一个一个环节的探索和创新逐步完成的。社会进步总体上呈现出“波浪型”或“梯队型”的发展态势：即少数人通过创新而先行发展，然后带动整个社会的全面进步。1974年诺贝尔经济学奖得主弗里德利希·冯·哈耶克在他的名著《自由秩序原理》中，将这种发展态势称之为进步的常识。

哈耶克认为，社会进步进程的必然性是造成这种发展态势的根本原因。社会进步要依靠创新，而新知识及其裨益只能逐步地传播和获得，大众愿望的实现也始终取决于少数人先行获致新知识并先行获享由此新知识产生的助益。他指出，重大的发展多半只是展开了新的广阔的前景，因此人们还必须通过长时间的进一步努力，才能使新的知识为一般大众所享用。或者说，必须经过调适、选择、组合及改进的长期过程，新知识方能得到充分使用。这就意味

着，始终有人在他人尚未获益于新成就之前便已从中获益了。

激励人才，对社会新知识拥有者和创造者给以应有回报，有助于普遍的社会进步：“知识的增长之所以具有如此重要的意义，乃是因为新知识的用途是无限的……知识一旦被掌握，便会被无偿地用以服务于所有的人。正是通过知识这种无偿的馈赠（尽管这种知识是社会中的一些成员经由种种实验而掌握的），普遍的进步才具有了可能，亦即先行者的成就促进了后继者的发展。”^①

对于社会“波浪型”进步的规律，改革开放的总设计师邓小平也有着准确的把握，他说：“在经济政策上，我认为要允许一部分地区、一部分企业、一部分工人农民，由于辛勤劳动成绩大而收入先多一些，生活先好起来。一部分人生活先好起来，就必然产生极大的示范力量，影响左邻右舍，带动其他地区、其他单位的人们向他们学习。这样，就会使整个国民经济不断地波浪式地向前发展，使全国各族人民都能比较快地富裕起来。”^②

人才的探索和创新是社会进步的基石。基于促进社会发展的需要，对人才进行社会激励显得尤为重要。例如，在美国，二百多年前美国宪法就确定：给发明者以专利，给著作者以版权，并对他们进行奖励。1787年，美国宪法第一条第八款规定：“国会有权在有限的时间内通过保证作家和发明家们各自的著作和发明的专有权，以促进科学和有用艺术的进步。”1836年，美国成立了国家专利局。美国匹茨堡大学伯·霍尔茨纳在他的《知识社会学》一书中对这一宪法规定给予了高度评价，他说：“由于宪法是一个反映了启蒙哲学的文件，因此，它强调个人的正当权利，包

^① 弗里德利希·冯·哈耶克：自由秩序原理，三联书店，1997年12月，第47页。

^② 邓小平：邓小平文选，第2卷，人民出版社，1994年第2版，第152页。

括私人财产权。这是美国专利政策的基础。二百年来，这一政策成了促进技术发明的一个重要因素。”因为，“促进技术发明是通过两个渠道进行的，一是给予经济利益的刺激，二是给予权利的承认”。^①

人才激励也是市场经济发展的必然要求。在市场经济条件下，市场是社会资源配置的基础，在价值规律作用下，各种生产要素按其对经济发展的贡献获得收益，并以此提高资源配置的效率。当今时代，人才及其拥有的人力资本是经济社会发展的重要资源。诺贝尔经济学奖获得者加里·贝克尔认为，人类社会的发展已进入了“人力资本时代”，他说：“人力资本指的是个人所拥有的知识、信息、思想、技术和健康。所谓人力资本时代是指，迄今为止，人力资本是现代经济中最为重要的资本形式。个人，乃至整个社会的经济成就依赖于人们如何广泛而有效地投资于他们自身。研究显示，对社会上男男女女的投资在美国社会总资本构成中超过了70%。对学校教育、在职培训、健康、信息和研究开发的投资超过了美国GDP的20%。如果技术是现代经济特别是高科技部门发展的发动机，那么人力资本一定就是这台机器得以运转的‘燃料’。类似于美国的经济形式曾经被叫做资本主义经济，但更准确的叫法应该是‘人力资本经济’或‘知识资本经济’。尽管所有资本包括机器、工厂和金融资本等都是重要的，但人力资本却是最重要的。”^②

随着知识经济时代的到来，科技创新成为经济增长的动力源泉。人才作为知识的拥有者、传播者和创造者，成为生产力发展的核心要素。从市场经济发展的规律出发，必须尊重人才作为第一资源和最重要的生产要素所应享有的物质利益和其他权益，给人才以激励。

① 伯·霍尔茨纳：《知识社会学》，湖北人民出版社，1984年版。

② Gary S. Becker: The age of human capital.