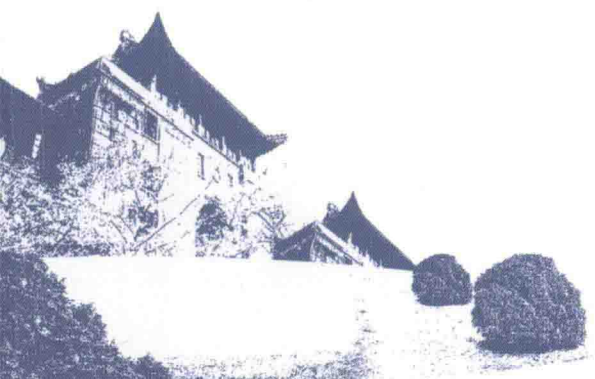




珞珈经管论丛

# 我国动漫人才 激励机制研究

• 黄志坚 著



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社



珞珈经管论丛

本书由深圳职业技术学院学术著作出版基金资助出版

# 我国动漫人才 激励机制研究

• 黄志坚 著



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

我国动漫人才激励机制研究/黄志坚著. —武汉:武汉大学出版社,2015.6

珞珈经管论丛

ISBN 978-7-307-15885-6

I. 我… II. 黄… III. 动画—产业—人才—激励—研究—中国  
IV. J218.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 110620 号

责任编辑:柴 艺      责任校对:汪欣怡      版式设计:韩闻锦

---

出版发行:武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件:cbs22@whu.edu.cn 网址:www.wdp.com.cn)

印刷:湖北民政印刷厂

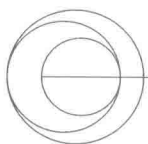
开本:787×1092 1/16 印张:12 字数:256千字 插页:1

版次:2015年6月第1版      2015年6月第1次印刷

ISBN 978-7-307-15885-6      定价:30.00元

---

版权所有,不得翻印;凡购买我社的图书,如有质量问题,请与当地图书销售部门联系调换。



## 序 一

---

在全球经济一体化的历史背景下，动漫产业作为新兴文化创意产业的重要组成部分，对实施文化强国战略，加快推进文化产业结构升级，发挥着日益重要的作用。动漫产业被誉为 21 世纪最具发展潜力的朝阳产业，市场前景广阔，发展迅猛。作为从业人员，一方面为行业的蓬勃发展感到欣喜，另一方面也对存在的一些问题感到担忧。从产品数量上来说，中国已经是无可争议的动画大国，但是，从质量和品牌以及国际市场影响力来说，中国又是一个地地道道的动画小国、弱国。其中的原因自然很多，但是，专业人才的奇缺和人才激励机制的不到位、不健全是中国动画质量和原创能力长期低位徘徊的重要因素。人才是任何产业发展的基础，更是文化产业发展的基因。动漫企业之间的竞争本质上就是创新型动漫人才的竞争。因此，如何尽快解决中国动漫人才短缺和有效激励等问题，攸关我国动漫企业乃至整个动漫产业发展的未来。

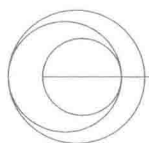
可喜的是，一些年轻有为的学者已经敏锐地观察到这一点。黄志坚博士的这部书稿是近年来探讨中国人才问题的专著。他充分结合中国动漫产业的发展背景和现状，从人力资源管理的角度切入，抓住核心的人才管理和激励问题，直面“激励不足”和“激励失效”两大挑战，系统深入地研究了动漫人才全面报酬和敬业度之间的作用机理，并就如何构建我国动漫人才全面报酬激励机制，提出了可行性较强的建议和对策。该书采用定性分析和定量分析相结合的研究方法，资料数据丰富，内容充实，观点独到，理论与实际、观点与论据结合得较为紧密，拓宽了中国动漫产业研究的视野，也为动漫企业的管理者提供了有效加强人才管理的理论依据和具体建议。

我相信，本书的出版将有助于提高中国动漫企业的管理水平，有助于中国动漫人才的发现和培养，更有助于调动中国动漫人才的积极性和创造性，最终有助于中国尽快实现世界动漫产业的强国梦。

陆 地

北京大学视听传播研究中心主任 教授、博导

中国大众文化学会节庆礼仪研讨会会长



## 序 二

---

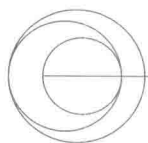
进入 21 世纪,我国动漫产业迅速发展,特别是 2011 年,我国动漫产量已达到全球首位。然而,高产量与低质量的现实使我国动漫界面临着深刻的反思和重大的战略调整,尤其是同美国和日本等动漫发达国家在动漫质量、动漫产业发展竞争力等方面还存在着明显差距。当下众多视野和思考都将问题聚焦于动漫人才培养上,我国新一轮动漫产业发展与国际竞争,动漫人才问题是其重要瓶颈问题之一。

青年管理学博士黄志坚所著的《我国动漫人才激励机制研究》一书,从企业管理角度,全面系统地研究了动漫人才在行业企业中通过管理所直接面向的人才敬业度与人才全面报酬系统理论,以国际视野结合大量的实证调研,整体系统地提出我国动漫人才激励机制企业管理理论,填补了我国动漫领域人力资源管理理论研究的空白。该著作的针对性、应用性和时代性突出,对于我国动漫企业如何更好地吸引、使用和留住人才等一系列问题作出创新的回答。该著作对指导我国动漫人才培养以及行业动漫人力资源管理有重要参考价值,对进一步丰富报酬激励理论和员工敬业度理论有较大的贡献,对推动我国动漫产业发展将产生有益作用。同时,也希望作者继续关注和支持我国动漫产业的发展,为我国动漫人才培养及其人力资源运用,提供更多更好的研究成果。

王效杰 教授

深圳职业技术学院数字创意与动画学院院长

教育部职业院校艺术设计类专业教学指导委员会委员兼数字媒体与动漫分委员会主任



## 前 言

动漫产业是文化产业的重要组成部分,被誉为 21 世纪最具发展潜力的产业,具有很大的市场发展空间。大力发展动漫产业对于丰富我国人民群众的精神文化生活、发展社会主义先进文化和加强未成年人的思想道德建设均具有十分重要的意义。

现阶段我国从业动漫人才数量远远未能满足我国动漫产业快速发展的需要。在动漫人才十分缺乏的情况下,目前我国大部分动漫企业仍然主要依靠物质特别是金钱来激励动漫人才,普遍面临人才“激励不足”和“激励失效”两大挑战。

员工敬业度是影响员工个体绩效和企业整体经营状况的重要因素。杰克·韦尔奇曾经指出,任何一家公司若想在竞争中取胜,必须设法使其员工敬业。如何从企业报酬制度设计层面对动漫人才进行有效的管理和激励,以更好地提高动漫人才的敬业度,是我国动漫企业管理者亟待解决的现实问题,也是学术界需要深入探讨的理论问题。

通过文献梳理,笔者十分惊讶地发现:已有关于动漫人才的研究几乎清一色地集中在动漫人才市场供求状况和动漫人才培养策略两方面,未发现有学者就我国动漫人才的管理和激励问题展开相关研究。

全面报酬作为一种全新的报酬机制,是我国动漫企业获取并留住动漫人才特别是高层次动漫人才的战略性工具,是提高动漫人才敬业度的有效途径,是我国动漫企业管理和激励动漫人才的必然制度选择。然而,尽管近十多年来国内外学者对全面报酬理论和敬业度理论进行了许多有价值的探讨,但尚未有学者对动漫人才全面报酬和敬业度之间的作用机理进行研究,更没有学者基于中国情境提出动漫人才全面报酬激励机制的设置方案,本研究希望在这些方面有所突破。

笔者采取定性分析和定量分析相结合的方法展开相关研究,先后阅读了近 300 份相关文献,对已有相关研究成果进行了梳理和评述,并于 2013 年 3—7 月期间对我国十大城市 80 家知名动漫企业的 800 名动漫人才进行了问卷调查,运用专业统计分析软件 SPSS17.0 和结构方程模型分析软件 AMOS18 对调查数据进行分析处理。通过基本描述性统计分析,客观展示了我国动漫人才全面报酬和敬业度的现状以及存在的主要问题;通过独立样本 T 检验和单因素方差分析,探讨了人口特征(性别、年龄、学历、工龄、专业技术职称、工作部门、职位等)和组织特征(企业规模和地理位置)对我国动漫人才全面报酬和敬业度的影响;通过相关分析和多元回归分析,揭示了动漫人才全面报酬和敬业度之间的作用机理。

基本描述性统计分析结果表明:(1)动漫人才全面报酬状况不容乐观,均值为

2.74 (五分制, 以下同)。其中, 内部报酬的平均水平比较高, 均值为 3.95; 外部经济性报酬的得分比较低, 均值仅为 1.55; 精神奖励、专业认可与晋升机会的平均水平均为中上, 均值分别为 3.54、3.33。(2) 动漫人才敬业度处于中上水平, 均值为 3.89。其中, 工作投入的均值最高, 其次是工作价值感, 最低是组织认同, 三者的均值分别为 3.94、3.89、3.85。

独立样本  $T$  检验和单因素方差分析结果表明: (1) 不同人口与组织特征的动漫人才在内部报酬上的差异均不显著; 年龄、学历、专业技术职称、工龄、工作性质、工作岗位以及地理位置对动漫人才经济性报酬有显著影响, 而性别和企业规模对经济性报酬的影响并不显著; 学历、专业技术职称、工作性质、工作岗位以及企业规模对动漫人才精神奖励有显著影响, 而性别、年龄、工龄和地理位置对精神奖励的影响不显著; 专业技术职称和工作岗位对动漫人才的认可与晋升报酬有显著影响, 而性别、年龄、学历、工龄、工作性质、企业规模以及地理位置等对认可与晋升报酬没有显著影响。(2) 年龄、专业技术职称、工作性质和企业规模对动漫人才敬业度有显著影响, 而性别、工龄、学历、工作岗位和地理位置对敬业度的影响不显著。

相关分析和多元回归分析结果表明: (1) 全面报酬对动漫人才敬业度有显著的正向影响, 回归系数  $\beta$  为 0.66<sup>\*\*\*</sup>, 总体解析能力为 43.5%。这充分表明, 在动漫人才中实施全面报酬策略将能很好地提高其工作敬业度。(2) 在全面报酬的 4 个维度 (内部报酬、外部经济性报酬、精神奖励、认可与晋升) 中, 外部经济性报酬对动漫人才敬业度的影响远不如内部报酬、认可与晋升报酬; 4 个维度对动漫人才敬业度的影响程度从高到低依次是内部报酬 ( $\beta=0.45^{***}$ )、认可与晋升 ( $\beta=0.37^{***}$ )、外部经济性报酬 ( $\beta=0.11^{***}$ )、精神奖励 ( $\beta=0.06$ )。(3) “内部报酬” 维度只包含一种具体的报酬方式; 外部经济性报酬包括 “个体固定薪酬” ( $\beta=0.02$ )、 “个体可变薪酬” ( $\beta=0.09^{**}$ ) 和 “集体薪酬” ( $\beta=0.06$ ) 三种具体报酬方式, 其中只有 “个体可变薪酬” 对动漫人才敬业度有显著的正向影响; 精神奖励包含 “自由与理想” ( $\beta=0.10^{**}$ ) 和 “象征性奖励” ( $\beta=-0.02$ ) 两种具体报酬方式, 其中只有 “自由与理想” 对动漫人才敬业度有显著的正向影响; “认可与晋升” 维度包含 “专业认可” ( $\beta=0.21^{***}$ ) 和 “晋升机会” ( $\beta=0.15^{***}$ ) 两种具体报酬方式, 它们对动漫人才敬业度均有显著的正向影响。

为了使研究结论更加科学合理、研究建议更加贴近我国动漫企业实际, 笔者于 2013 年 9—10 月期间对北京、杭州、广州、深圳和武汉等 5 大城市的 10 家具有一定代表性的动漫企业进行了深度访谈, 然后结合相关理论和实证研究结果归纳总结出了动漫人才全面报酬和敬业度之间的作用机理, 并就如何构建我国动漫人才全面报酬激励机制提出了具体建议。

根据实证研究结果以及已有相关理论, 本研究提出了我国动漫人才全面报酬激励机制设置的指导思想: 着重从内部报酬、专业认可和晋升机会等三种报酬方式来加强对动漫人才的激励; 辅以必要的经济性报酬, 经济性报酬方式里主要发挥个体可变性薪酬的激励作用, 个体固定薪酬是必要的但需要有稳定性和延续性且不低于市场平均

水平，集体性薪酬不可或缺但设置时需要克服“大锅饭”、“搭便车”等不公平现象；在上述三大报酬方式得以合理设置的前提下，可以通过精神奖励方面的报酬方式进一步加强对动漫人才进行激励，重点是发挥自由与理想报酬方式的激励作用，象征性报酬方式在各方面条件还不够成熟时不宜采用。

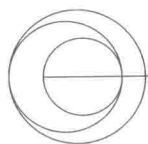
本研究结论进一步丰富了全面报酬理论、敬业度理论以及全面报酬和敬业度之间作用关系理论，为我国动漫企业乃至创意类企业管理者开展人才激励工作提供了理论依据和实证经验支持。

本著作的出版得到了深圳职业技术学院学术著作出版基金的支助，笔者在开展调查研究过程中得到了深圳职业技术学院动画学院、深圳怡景动漫基地、国内 80 多家著名动漫企业的大力支持，在此一并表示感谢。

限于时间和水平，本研究在研究方法、调查方式、数据处理、观点提炼等方面仍然存在许多不足，恳请读者不吝指出。

黄志坚

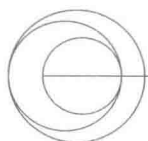
2015 年 4 月于深圳



# 目 录

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| 第一章 概 述 .....                       | 1   |
| 第一节 研究的缘起 .....                     | 1   |
| 第二节 研究内容和研究方法 .....                 | 5   |
| 第三节 相关概念 .....                      | 7   |
| 第二章 理论基础 .....                      | 13  |
| 第一节 中外经典激励理论 .....                  | 13  |
| 第二节 全面报酬理论 .....                    | 19  |
| 第三节 敬业度理论 .....                     | 23  |
| 第四节 全面报酬与敬业度的作用关系理论 .....           | 30  |
| 第三章 国内外动漫产业发展及动漫人才激励机制分析 .....      | 34  |
| 第一节 国内外动漫产业发展状况分析 .....             | 34  |
| 第二节 美国、日本和韩国动漫人才激励机制研究 .....        | 49  |
| 第四章 我国动漫人才全面报酬和敬业度的现状与问题 .....      | 56  |
| 第一节 变量测量 .....                      | 56  |
| 第二节 变量描述性统计分析结果 .....               | 73  |
| 第五章 人口与组织特征对我国动漫人才全面报酬和敬业度的影响 ..... | 80  |
| 第一节 人口与组织特征对我国动漫人才全面报酬的影响 .....     | 80  |
| 第二节 人口与组织特征对我国动漫人才敬业度的影响 .....      | 95  |
| 第六章 全面报酬对我国动漫人才敬业度影响的实证研究 .....     | 108 |
| 第一节 研究模型与研究假设 .....                 | 108 |
| 第二节 研究结果 .....                      | 111 |
| 第三节 结论与讨论 .....                     | 123 |
| 第七章 我国动漫人才全面报酬激励机制设置 .....          | 132 |
| 第一节 内部报酬 .....                      | 133 |

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| 第二节 外部经济性报酬.....                    | 137 |
| 第三节 精神奖励.....                       | 140 |
| 第四节 认可与晋升.....                      | 142 |
| 第五节 人口与组织特征的影响.....                 | 145 |
| 参考文献.....                           | 149 |
| 附录 1 预调查问卷的测量题项及编号 .....            | 163 |
| 附录 2 正式调查问卷的测量题项及编号 .....           | 166 |
| 附录 3 关于动漫人才全面报酬和敬业度的调查问卷（正式版） ..... | 169 |
| 附录 4 动漫人才全面报酬激励机制（要点） .....         | 173 |
| 附录 5 接受问卷调查的 80 家动漫企业名单 .....       | 176 |
| 附录 6 接受深度访谈的 10 家动漫企业名单 .....       | 179 |



## 第一章 概 述

### 第一节 研究的缘起

#### 一、研究背景

(一) 学术界对动漫人才激励问题的关注程度与动漫产业的政治、经济地位不相匹配

动漫产业在我国具有特别重要的政治地位。动漫产品是广大人民群众特别是未成年人喜爱的文化产品。在我国,许多人在成长过程中把大量的时间和精力用在玩游戏、看动画片和漫画作品上。中国动画网 2014 年公布的统计数据显示,目前我国有 5 亿多动漫产品消费者,其中约 3.7 亿是未成年人。动漫产品不但能带给人们娱乐和享受,而且还能影响人们的世界观、人生观和价值观,因此,大力发展动漫产业对于丰富我国人民群众的精神文化生活、发展社会主义先进文化和加强未成年人的思想道德建设均具有十分重要的意义。

动漫产业在我国还具有十分重要的经济地位。动漫产业是文化产业的重要组成部分,被誉为 21 世纪最具发展潜力的产业,具有很大的市场发展空间和快速的增长速度。相关统计数据表明,美国动漫业的出口额超过微软的总收入,动漫业的网络游戏收入超过好莱坞的总收入;在英国,数字娱乐产业已成为第一大产业;日本每年出口动漫产品所赚的钱,是出口钢材所赚钱的 4 倍。中国动漫网 2014 年公布的统计数据显示,2013 年全球动漫产业及其衍生产品产值已经超过 5000 亿美元,中国动漫产业及其相关衍生产品产值已超过 2500 亿元,现阶段中国动漫产业至少还有 2000 亿元的发展空间。2010 年 5 月在杭州举办的为期仅仅 6 天的第六届中国国际动漫节上,签约项目达 200 个,项目金额合计约 83 亿元,现场成交金额约 23 亿元;而到 2013 年的第九届中国国际动漫节,签约项目超过 300 个,项目金额合计突破 100 亿元,现场成交金额就达到 30 亿元。动漫产业已经成为继 IT 产业之后的又一经济增长点。

虽然动漫产业在我国具有如此重要的政治和经济地位,但是通过文献梳理可以发现,长期以来国内学术界对动漫产业内部管理问题特别是动漫人才激励问题的研究还十分欠缺,鲜有学者发表动漫人才激励方面的论文,未发现有学者出版过相关方面的

书籍。众所周知,当一家企业乃至一个产业发展到一定程度时,不可避免得会出现许多管理上的问题,其中最核心的是人才的管理和激励问题。这些问题的产生已经严重制约了我国动漫企业乃至整个动漫产业的进一步快速发展,需要学术界加以研究并提出解决问题的相关理论和具体措施。

## (二) 对动漫人才实施全面报酬战略是我国动漫产业快速发展的必然选择

近年来,我国动漫产业发展迅猛。目前,我国动漫企业数已超过 8700 家,许多城市建立了国家级动画产业基地。但总体而言,我国动漫产业的发展现状与人民群众不断增长的精神文化生活需要以及我国国民经济快速发展态势之间还存在很大差距,与日本、美国等西方国家的动漫产业发展水平相比则差距更大。中国动画网 2013 年公布的统计数据显示,在国内深受青少年喜爱的动漫原创作品中,来自日本的约占 60%,欧美的约占 29%,而中国(包括港澳台地区在内)仅占 11%。造成这一局面的一个关键原因在于我国本土动漫人才的紧缺与流失。中国动漫网 2014 年公布的统计数据显示,2013 年我国动漫人才的市场需求量超过 70 万人,但目前国内动漫行业从业人员不到 9 万人,其中真正称得上动漫人才的还不到 5 万人;其中全国影视动漫人才总需求量达 15 万人,游戏动漫人才总需求量也在 10 万人左右,仅上海地区的人才缺口就在 3000~8000 人,至于创造型人才则更为稀缺。正在热启动的动漫产业,陷入了人才供需严重失衡的困境。

对动漫人才的失衡问题,东软软件园产业发展有限公司总经理厉军曾在一次讲话中指出:“目前,国内数字艺术类人才缺口巨大,动画从业者不足 1 万人,只及韩国的 1/3。动画和游戏产业所需的数字媒体人才已成为急需的软件人才之一。同时,人才结构失衡,比如懂艺术的不懂数字技术,懂技术的人则缺少艺术素质,这些已经成为制约数字艺术产业发展的关键要素。”

在动漫人才十分缺乏的情况下,我国许多动漫企业还同时面临动漫人才“激励不足”和“激励失效”两大挑战。一方面,目前我国绝大部分动漫企业仍然停留在依靠物质特别是金钱来激励动漫人才的阶段。近年来,作者多次走访深圳市的动漫企业了解动漫从业人员的工资待遇等情况,并通过电话访谈的方式了解国内其他大中城市的相关情况。调查结果显示,目前我国绝大部分动漫企业主要是依靠工资和奖金来管理和激励动员工,其中最常见的就是“按件计酬”(即完成多少“活”就给予多少报酬),只有少部分企业设有少量的非经济性的报酬机制。这种现状带来的直接后果就是,企业对动漫人才的激励不足,动漫人才的工作积极性、主观能动性和创造力没有得到充分的发挥。另一方面,即使在动漫企业现有的薪酬激励机制中,也存在机制设置不够合理、激励效果不够有效的问题。譬如,调查结果显示,无论是动漫人才本身,还是动漫企业管理层甚至企业老板,都一致认为动漫人才的薪酬收入要低于社会平均水平;又如,绝大多数普通动漫人才认为,他们的工作收入与工作付出之比,要远远低于单位管理层以及被单位视为“高层次人才”的员工(例如导演、制片人等);再如,虽然大部分动漫企业设有项目奖金和年度奖金,但调查结果显示,绝大多数动漫人才对奖金分配的原则及结果都不甚满意。上述种种,使这些动漫企业在运

用现有报酬机制对动漫人才进行管理时面临“激励失效”的困境。

一方面是潜在的巨大市场需求带给了我国动漫企业无限的商机,但另一方面却因为我国动漫企业对动漫人才的激励不足和激励失效而影响了企业的竞争力。要从根本上扭转这一局面,必须从理论和实践上解决动漫人才的报酬激励问题。

为此,我们不禁要思考,除了钱之外,我国的动漫企业还能给予动漫人才什么?或许,一些跨国公司的全面报酬机制能带给我们一些有益的启示:三星公司为提高员工的工作水平和能力,规定所有正式员工都享有14天的集中培训机会,并制订了与之配套的内部轮岗、晋升和接班人计划。微软公司为了提高员工的组织归属感、使员工能安心工作,出台了两项十分人性化的措施,一是与员工子女的幼儿园合作,通过先进的设施使得员工能在线了解孩子的上学情况;二是规定男性员工享有一个月的陪产假,以便照顾好家庭。美国SUN公司的高层管理者为了降低公司的固定成本,决定在员工中实行弹性工作制,结果这项计划在1996—2006年期间为公司节省了近7000万美元,并极大地提高了员工对企业的忠诚度。海尔公司为了提高公司电冰箱的质量,于1985年12月抡起铁锤砸毁了76台不合格冰箱,并随之出台了13项管理规定,从此“质量第一”的理念深入员工内心,“追求卓越”的公司文化深深地影响着每个员工的行为。所有这些,都是全面报酬战略的生动体现。

全面报酬作为一种全新的报酬机制,是企业获取并留住人才特别是高层次人才的关键性工具,它不仅有利于节约企业的生产经营成本,帮助企业用最小的投入实现最大限度地调动员工工作积极性和主观能动性的人才管理目标,而且还有利于促进企业和员工之间从单纯的雇佣关系转变为相互依存、相互承诺的“双赢”关系。因此,在动漫人才中实施全面报酬战略是我国动漫企业乃至整个动漫产业持续、快速发展的必然选择。

### (三) 全面报酬和敬业度理论已成为现代人力资源管理领域的研究热点

前人对报酬的研究最早可追溯到18世纪末19世纪初经济学领域的古典工资理论。早期的经济学家主要关注的是经济性报酬的激励作用,认为“工资”是激励员工的最佳手段。随着社会经济的快速发展、人们生活水平的逐步提高,单一的经济性报酬方式已无法满足企业员工特别是高层次人才日益多元化的需要。20世纪40年代以来,管理学和心理学得以不断发展,非经济性报酬的激励作用引起了人们的高度关注,但直至20世纪80年代中期,全面报酬理论才得以在美国学术界诞生。最近十多年来,全面报酬理论不但引起了学者们的浓厚兴趣,而且还被IBM(Platt, 2000)、Ethicon(Thanasse, 2003)以及3M(3M, 2004)等跨国公司运用到了员工的日常管理中。但不管是学术界的理论研究,还是企业界的实际运用,全面报酬理论都还处于刚刚起步阶段,尚需学者们的进一步探讨和企业界人士的不断实践。

敬业度理论是最近20年才兴起的、十分重要的人力资源管理理论。杰克·韦尔奇曾经指出,任何一家公司若想在竞争中取胜,必须设法使其员工敬业。最早对敬业度进行深入研究的是西方的一些咨询公司,其中最具代表性的是美国的盖洛普咨询公司(Gallup Organization)、翰威特咨询公司(Hewitt Associates)和韬睿咨询公司

(Towers Perrin)。盖洛普咨询公司于 2004 年期间对美国的 12 种行业、24 家公司、2500 多个经营部门的 105000 多名员工的相关数据进行分析处理后提出：员工敬业度是影响员工绩效和企业经营状况的最重要因素之一；敬业的员工是推动企业利润增长的主要动力，企业所有的利润和顾客忠实度几乎都由这些敬业的员工所创造。该调查结果还显示，美国经济因企业员工的不敬业而导致的损失每年高达上千亿美元。翰威特咨询公司于 2005 年通过对全球的 1500 家企业进行调查研究后发现，敬业的员工人数达到或超过员工总数 60% 的企业比普通的企业具有更高的生产和经营能力；而敬业的员工人数不到员工总数 25% 的企业，其生产经营能力将明显低于其他企业。虽然员工敬业度对企业乃至整个国民经济的发展是如此重要，但是学术界对于员工敬业度的研究仍然很少，已有相关研究的研究结论仍然存在许多不一致的观点。

## 二、研究意义

### (一) 理论意义

第一，梳理并整合已有文献对全面报酬和敬业度之间作用关系的研究成果。现有文献对敬业度问题的研究比较多，并形成了比较系统的理论，但对全面报酬理论的研究还比较鲜见，已有关于全面报酬的研究结论在许多方面并未取得一致的意见，未发现有学者从全面报酬和敬业度之间作用关系的角度对相关文献进行梳理与整合，本研究希望能在这一方面有所贡献。

第二，比较并验证了“全面报酬”框架下不同报酬方式对动漫人才敬业度的作用方向、程度和途径，对“报酬—敬业度”理论进行了补充。在以往的研究中，学者们主要关注的是单一报酬方式对敬业度的影响，鲜有学者对“全面报酬”框架下各种具体的报酬方式对敬业度的作用关系进行比较研究 (Medcof & Rumpel, 2007)。本研究将 8 种不同的报酬方式（包括内部报酬、个人固定薪酬、个人可变薪酬、集体薪酬、自由与理想、象征性奖励、专业认可、晋升机会）置于“全面报酬”的整体框架下，来探讨它们对动漫人才敬业度的作用方向、程度和途径，力求为丰富“报酬—敬业度”理论作出贡献。

### (二) 实践意义

第一，为动漫企业乃至创意类企业管理者开展人才激励工作提供理论依据。现阶段，在我国动漫产业快速发展与本土动漫人才相对紧缺的矛盾日益尖锐的背景下，对动漫人才进行有效激励已成为我国动漫企业管理者的重要职责。目前，我国动漫企业管理者基本上是运用一些普适性的管理理论，或根据一些潜规则来激励动漫人才，其管理工作的效率和效果因缺乏针对性而大打折扣。本研究提出了动漫人才全面报酬的理论模型，为动漫企业乃至创意类企业管理者开展动漫人才激励工作提供了理论依据。动漫企业作为创意类企业的一种类型，其人才特点与其他创意类企业有许多共同之处，因此，本研究所提出的动漫人才全面报酬理论的基本原理，不但可以作为动漫企业管理者开展动漫人才激励工作的理论依据，也可以作为其他创意类企业管理者开

展技能型人才激励工作的重要参考。

第二,为动漫企业管理者选择动漫人才报酬激励方式提供实证经验支持。全面报酬包含了员工在工作关系中看重的各个方面,例如薪酬、福利、工作挑战性、工作自主性、精神层面的鼓励和表扬、专业认可、晋升机会等。究竟它们各自对员工敬业度的影响程度有多大?在企业资源十分有限的情况下,选择哪种激励方式才能既有利于提高员工敬业度也有利于节约企业资源?这些问题,是动漫企业管理者所面临的难题。本研究希望通过广泛的实证调查并运用科学的方法对调查数据进行统计分析,来探讨各种报酬方式对动漫人才敬业度的作用方向、程度和途径,从而为我国动漫企业管理者选择动漫人才激励方式提供实证经验支持。

第三,对动漫人才的全面报酬和敬业度进行实证研究,提高各界对动漫人才管理问题的重视,促进我国动漫企业的发展。前人的研究已充分证明,敬业度直接影响着员工绩效和企业经营状况。在我国动漫产业快速发展正面临动漫人才相对紧缺的大背景下,通过有效的全面报酬制度来激发并维持动漫人才对工作的高敬业度尤为重要。而动漫人才敬业度的高低,不但受企业报酬制度的影响,也受国家和地方对动漫人才重视程度的影响。因此,国家要扶持动漫产业,需要加大对动漫人才的开发;我国动漫企业要在激烈的市场竞争中发展壮大,需要设置有效的全面报酬制度来对动漫人才进行激励。本研究通过对我国十个大城市80家动漫企业中的800名动漫人才进行实证研究,客观地介绍了目前我国动漫人才的全面报酬和敬业度的现状和问题,以提高各界对动漫人才相关问题的重视。

## 第二节 研究内容和研究方法

### 一、研究的主要内容

本研究以经典激励理论、全面报酬理论和敬业度理论为理论基础,通过对我国10个大城市80家动漫企业的800名动漫人才进行实证研究,介绍了我国动漫人才全面报酬和敬业度的现状与问题,探讨了全面报酬对我国动漫人才敬业度的作用机理;通过对北京、杭州、广州、深圳和武汉等五大城市的10家具有一定代表性的动漫企业进行了深度访谈,综合相关理论和实证研究结果,从提高动漫人才敬业度的角度就如何构建动漫人才全面报酬激励机制提出了具体建议。全书从以下章节展开论述:

第一章,介绍研究背景,明确研究意义,概述研究的主要内容、研究方法以及本研究可能的创新点,并对相关的基本概念进行论述和界定。具体而言需要对动画、漫画、动漫、动漫人才、动画产业、动漫产业、全面报酬和敬业度等的概念进行界定,对动画、漫画和动漫之间、动画产业和动漫产业之间的关系进行阐述。

第二章,介绍人才激励的基础理论。首先对具有一定普适性的经典激励理论进行

了简要介绍,包括需要层次理论、双因素理论、期望理论、公平理论和强化理论,为构建我国动漫人才激励机制提供基础理论依据;然后对全面报酬理论、敬业度理论、全面报酬与敬业度之间作用关系理论等已有相关研究成果进行梳理,指出当中的研究不足和今后的研究趋势,明确了本次研究的理论意义和实践价值,并为我国动漫人才激励机制设置提供相关理论依据。

第三章,对国内外动漫产业的发展历程和发展模式的基本特征进行比较研究,指出我国动漫产业发展面临的主要问题,为动漫人才激励机制的设置奠定基础;归纳总结美国、日本和韩国等动漫产业发达国家在动漫人才激励上的成功经验,为我国动漫人才激励机制设置提供经验借鉴和实践范本。

第四章,介绍我国动漫人才全面报酬和敬业度的现状与问题,提高各界对动漫人才管理问题的重视。本课题组成员在2013年3—7月期间对北京、天津、大连、上海、杭州、苏州、长沙、武汉、成都、广州和深圳等十个城市的80家知名动漫企业的800名动漫人才进行了问卷调查,运用专业统计软件SPSS17.0对统计数据进行了频数分布分析、基本描述统计分析,全面客观地介绍了我国动漫人才全面报酬和敬业度的基本现状及存在的主要问题。

第五章,探讨人口特征和组织特征对我国动漫人才全面报酬和敬业度的影响。运用专业统计软件SPSS17.0对800份样本数据进行独立样本T检验和单因素方差分析,探讨了性别、年龄、学历、专业技术职称、工龄、工作部门和工作职位等人口特征以及企业规模和地理位置等组织特征对我国动漫人才全面报酬和敬业度的影响,一方面能进一步加深人们对我国动漫人才全面报酬和敬业度的现状和问题的认识,另一方面也能为动漫企业管理者对动漫人才进行分类管理提供实证依据,使动漫人才激励机制更具针对性。

第六章,探讨全面报酬对我国动漫人才敬业度的作用机理,这是本研究的重点和难点内容之一。以800份样本信息为基础数据,运用SPSS17.0对自变量“全面报酬”和因变量“敬业度”进行多元回归分析,得出全面报酬框架下4个维度(包括内部报酬、经济性报酬、精神奖励以及认可与晋升)、8种具体的报酬方式(包括内部报酬、个人固定薪酬、个人可变薪酬、集体性报酬、自由与理想、象征性奖励、专业认可、晋升机会)对动漫人才敬业度及其3个维度(组织认同、工作投入和工作价值感)的作用方向、程度和途径,为科学构建动漫人才全面报酬激励机制提供理论依据和实证经验支持。

第七章,提出研究建议,这是本研究最核心的内容。根据本次实证研究结果,结合已有相关理论,从提高动漫人才敬业度的角度就我国动漫企业如何构建动漫人才全面报酬激励机制提出具体建议。

## 二、研究方法

本书坚持理论与实际相结合、国外经验与我国国情相结合、定性分析与定量分析

相结合的基本导向，主要采用以下四种方法展开相关研究：

(1) 文献分析法。通过阅读近 300 份国内外相关资料，系统梳理了动漫产业和动漫人才、全面报酬和敬业度的相关研究成果，重点归纳总结了美日韩等动漫强国动漫产业发展模式及动漫人才激励的成功经验，指出已有文献对全面报酬和敬业度作用关系理论研究的贡献、不足及有待研究的问题。

(2) 比较研究法。美日韩等国家动漫产业发展历史悠久、成绩斐然，动漫人才激励机制特色鲜明、效果显著。本研究对国内外动漫产业发展模式及人才激励模式进行了比较分析，力求为我国动漫人才激励机制设置提供国外经验借鉴。

(3) 调查研究法。没有调查就没有发言权。通过广泛深入的调查研究来分析我国动漫人才激励问题，将能使研究结论更有针对性、更具说服力。本研究开展调查研究的具体方式有两种：一是问卷调查法。先对小样本（130 名动漫人才）进行预调查，修正适用于我国动漫人才的全面报酬和敬业度测量量表；然后进行大样本（800 名动漫人才）的正式问卷调查，全面了解动漫人才全面报酬和敬业度的基本状况，并从这些基本数据中探寻两者之间的作用机理。二是访谈调查法。先后对 50 名动漫人才进行了面对面的深度访谈，了解他们对我国动漫企业现有人才报酬激励机制的意见和建议，为后续研究奠定基础。

(4) 实验法。本研究主要运用专用统计分析软件 SPSS17.0 和 AMOS18 对研究数据进行分析处理，具体而言包括以下三个方面：第一，运用 SPSS17.0 进行探索性因子分析，运用 AMOS18 进行验证性因子分析，检验调查问卷的信度和效度，修正测量量表；第二，运用 SPSS17.0 对样本信息进行描述统计分析和频数分布分析等，揭示样本特征，了解变量间的简单相关关系；第三，运用 SPSS17.0 软件进行多元（逐步）回归分析，探讨全面报酬的 8 个维度（内部报酬、个人固定薪酬、个人可变薪酬、集体性报酬、自由与理想、象征性奖励、专业认可、晋升机会）与动漫人才敬业度以及敬业度的 3 个维度（工作投入、组织认同和工作价值感）之间的作用关系。

### 第三节 相关概念

动画、漫画和动漫是密切相关又互有区别的三个概念。对这些概念进行准确的界定，是研究动漫人才激励机制问题的前提和基础。

#### 一、动画、漫画、动漫及动漫人才

##### （一）动画

动画最早起源于 19 世纪上半叶的英国，兴盛于美国。动画的英文有很多表述，如 animation、cartoon、animated cartoon、cameracature。其中“animation”是比较正式的称谓，该词源自拉丁文字根 anima，原意是“活泼、有生气”，指赋予生命力，引