

河南省哲学社会科学“九五”规划项目

编号:95CJJ07009

河南省建立国有企业经营者 激励和约束机制问题研究

项目承担单位:中原工学院

二〇〇二年八月

河南省哲学社会科学“九五”规划项目

编号:95CJJ07009

河南省建立国有企业经营者 激励和约束机制问题研究

项目承担单位:中原工学院

二〇〇二年八月

项 目 名 称：河南省建立国有企业经营者激励约束机制问题研究

项 目 来 源：河南省哲学社会科学规划办公室

项 目 编 号：95CJJ07009

承 担 单 位：中原工学院

课题组负责人：黄 乾

课题组成员：黄 乾 李雄诒 刘跃军 方润生

张俊领 李福龙 付琛瑜

目 录

1	绪论	(1)
1.1	问题的提出	(1)
1.2	研究的意义	(2)
1.3	国内同类课题研究状况	(3)
1.4	本课题的研究逻辑与内容体系	(5)
1.5	研究的目标和方法	(8)
2	经营者激励约束的一般研究	(9)
2.1	经营者的概念及界定	(9)
2.2	需要与激励约束	(10)
2.3	经营者的需要与激励约束	(16)
3	河南省国企经营者激励约束问题的调查与分析	(18)
3.1	关于物质激励状况	(18)
3.2	关于精神激励状况	(19)
3.3	关于监督约束机制	(21)
3.4	关于国企经营者自身状况	(22)
3.5	对建立经营者激励约束机制的几点思考	(23)
4	构建国企经营者激励约束机制的原则和思路	(25)
4.1	构建国企经营者激励约束机制的必要性	(25)
4.2	国企经营者的双重行为特征	(28)
4.3	国企经营者激励约束机制的设计原则	(29)
4.4	构建河南省国企经营者激励约束机制的基本思路	(30)
5	国企经营者的短期物质激励方式研究	(33)
5.1	物质激励概述	(33)
5.2	年薪制的含义及作用	(34)
5.3	河南省国企经营者年薪制的实践	(37)

5.4	河南省国企经营者年薪制的完善	(40)
6	国企经营者的长期物质激励方式研究	(48)
6.1	长期物质激励概述	(48)
6.2	股票期权激励的涵义、特征及效应分析	(48)
6.3	股票期权的激励机理分析	(50)
6.4	我国国企经营者的股票期权激励的现行模式	(52)
6.5	河南省国企引入经营者股票期权激励的建议	(57)
7	国企经营者的精神激励研究	(61)
7.1	经营者精神激励概述	(61)
7.2	国企经营者精神激励的目标和内容	(62)
7.3	国企经营者精神激励的具体形式	(63)
8	国企经营者的约束机制	(68)
8.1	企业内部的经营者的约束机制	(68)
8.2	企业外部的经营者的约束机制	(72)
8.3	其他约束机制	(74)
9	河南省国有企业经营者激励约束机制有效组合	(76)
9.1	国有企业的类型及改革目标	(76)
9.2	国企经营者激励约束机制有效组合的影响因素分析	(78)
9.3	河南省国企经营者激励约束机制有效组合设计	(79)
10	国企经营者激励约束机制有效运行的条件研究	(83)
10.1	国有资产监管运营机制	(83)
10.2	国企经营者选拔机制	(84)
10.3	经营者的业绩评价制度	(86)
10.4	健全完善国企经营者培训机制	(89)
10.5	加强国企经营者文化建设	(90)
11	本课题的主要观点和建议	(92)
	附录:国内国企经营者激励约束机制问题的典型案例剖析	(97)
	参考文献	(104)

1 绪论

建立和健全经营者的激励和约束机制,是建立现代企业制度的核心内容,也是当前国有企业改革攻坚的重要突破口。江总书记曾经在华东七省市国有企业改革与发展座谈会上指出,要“允许和鼓励资本、技术等生产要素参与收益分配。经营者的收入,要根据企业经营的业绩、难度和风险合理确定,逐步建立和完善企业经营者的激励和约束机制。”这是对十五大精神的再次重申和落实。党的十五届四中全会又进一步提出公司法人治理结构是公司制的核心。因此,国有企业的改革已经从产权改革进入了公司法人治理结构的改革,改革落实到了国有企业的经营者身上,国有企业走出困境,关键在于建立经营者的激励和约束机制。

1.1 问题的提出

在所有权和经营权合一的企业制度下,激励问题主要是对职工而非经营者。随着经理革命的发生和两权分离的现代企业制度(公司制)的产生,便出现了经营者与所有者行为目标不一致的现象,这种不一致主要体现在二者追求的目标不同。经营者追求的是个人效用最大化,所有者追求的是企业利润最大化。在现代企业制度中,由于是经营者掌握着企业的控制权,这就可能产生经营者利用其企业控制权侵犯所有者利益。这就迫使所有者对经营者行为进行激励和约束。

我国的国有企业的经营者激励与约束,是随着企业改革的深化而提出的。党的十一届三中全会明确了中国国有企业改革的方向是“建立适应市场经济要求、产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度。”国有企业建立现代企业制度的改革,最本质的内容是按现代市场经济的要求,重新确立国家(所有者)与企业的产权关系,建立企业法人财产权,将企业资产的控制权从政府手中转移到企业经营者手中,使企业真正成为“自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束”的市场竞争主体。从某种意义上说,我国以建立现代企业制度为方向的国有企业改革,实际上是我国经济中的一场“经理革命”,这种“经理革命”必然产生经营者的激励约束问题。

目前,我国的国企改革已进入攻坚阶段,人们日益认识到,企业制度要解决的问题总的来说就是两个问题:一是激励机制问题,二是经营者选择问题。而这两个问题迄今为止并没有解决。在经营者选拔上,仍以任命为主,而非市场选拔。在激励机制方面,我国国有企业经营者还没有形成一个独立的利益阶层,其收入与企业业绩关联度低;强调精神激励,忽视物质激励;重眼前激励,轻长远激励。在约束机制方面,没有形成规范

的公司治理机构,所有者约束机制空缺;由于经理市场不存在、资本市场不完善等原因,市场约束难以实现,致使国企经营者工作没有热情和积极性,造成国有资产的流失。这一切都表明如何建立适合市场经济的国企经营者激励约束机制已成为国企改革和国企经营创新的核心课题和首要目标。

1.2 研究的意义

1.2.1 现实意义

国有企业改革是我国经济体制改革的核心内容和中心环节,国有企业的状况关系到我国国民经济的发展和市场经济体制的建设。而国企改革的方向是建立现代企业制度。现代企业是基于所有权和经营权相分离的委托代理制。随着现代企业制度的建立,政府职能的转变,原本属于企业的多种权限被交还企业。这就使得原有的激励约束体系在新形势下不能或难以有效发挥作用,新的激励约束机制又因各种条件不具备或不完善而无法有效运转。在此情况下,构建国企经营者的激励约束机制就显得尤为迫切和重要。但遗憾的是,在这方面的理论研究明显滞后,事实上无论是我们以前实行承包制,还是现在实行的年薪制,都缺乏理论指导,结果导致实践中出现了诸多问题……所有这一切都说明,对国企经营者的激励约束机制研究,有很重要的现实意义。

具体地说,我们将对国有企业经营者的激励约束机制的实际运作进行研究,研究成果供政府部门和企业使用,这将有利于国有企业构建有效的经营者激励约束机制,减少“59岁现象”,保护优秀的企业经营者;有利于刺激企业经营者努力工作;有利于国有资产的保值增值,防止国有资产流失;有利于促进经营者队伍的形成;有利于形成和完善现代企业制度,提高企业的竞争能力等等。

1.2.2 理论意义

传统的主流经济学一直忽视对企业的研究,尤其是对企业经营者的研究,直到20世纪60年代,企业理论才真正兴起。现代企业理论一般集中于回答三个方面的问题:企业的性质问题、企业的边界问题和企业内部权利的安排问题,由此形成了一系列的理论分支。如契约理论、委托—代理理论、企业家理论等等。但这些理论在企业性质研究方面,偏重企业的契约性质而忽视企业的生产性质;在企业边界研究方面,偏重企业的交易性,而忽视企业经营者对于边界确定的决定作用;在企业内部权利研究方面,侧重于企业治理结构和企业内部的监控机制,而忽视对企业经营者激励机制的研究。

我国的企业理论研究,是伴随着国有企业改革的日益深入而不断深化的。但有一

点是大家公认的,这就是我国的企业理论主要是借鉴和吸收西方企业理论的优点以适应于国有企业股份制改造的需要。应该说,这种研究对国有企业的公司化改造和现代企业制度的建立起到了催化作用。但我们也应认识到我国的国有企业与西方的公司制企业在本质上是区别的。国有企业中国有资产的产权是公共产权,企业内所有者缺位,难以形成激励和约束机制。在课题中,我们试图应用现代企业的一些理论,结合实际提出较完整的国企经营者激励约束机制,不仅研究单项激励方法的理论基础,也试图构建经营者综合激励机制和约束机制以及运行条件。这无疑对丰富和完善企业家理论有一定的积极意义。

1.3 国内同类课题的研究现状

从90年代中期以来,国内一些经济学者对国企经营者激励约束机制进行了广泛的探索,他们在吸收借鉴国外经济学、管理学有关激励约束理论(如企业契约理论,委托—代理人论、人力资本理论等)的基础上,结合我国实际情况取得了很大成绩,现作一简单概括。

我国企业家研究中当首推张维迎。在其《企业的企业家——契约理论》一书中,张维迎证明从激励的角度讲,剩余索取权应当分配给从事经营活动的人,因为他们既是风险制造者又是行为最难监督的人,谁应当成为经营者呢?张维迎通过假定个人资产是公开信息,而经营能力是私有信息,证明当局内人与局外人之间关于经营能力的信息是不对称时,只有那些愿意充当资本家而同时又拥有足够个人资本的人才被信赖为合格的企业家,因为资本可以传递有关经营能力的信号。张维迎建立了一个企业的企业家一般均衡模型,用以说明人口划分为四种不同职业的均衡特性,并将企业内不同成员间的均衡关系与人口中经营能力、个人财产和风险态度的联合分布相联系,证明高能力、私产富有及低风险规避态度的人应成为企业家。

企业家职业化以及经理市场的形成是构成现代企业有效激励和约束机制的条件,刘茂松认为职业企业家是通过产权市场的竞争过程将自己的知识财产(人力资本)与企业的物质财产结合在一起,从而在经营中占有企业的整体资产,独立、创造性组织和指挥企业,并承担经营风险、享有相应收益的经营者群体。周其仁认为市场里的企业可以看成是一个人力资本与非人力资本共同订立的特别契约。企业契约的特别之处在于事先不能完全规定各要素及其所有者的权利和义务条款,因为企业合约包括了人力资本的参与,人力资本属于个人,非激励难以调度,激励性契约是企业制度的关键。周其仁

认为人力资本的定价问题是目前迫切需要解决的问题。焦斌龙探讨了我国企业家人力资本的形成、定价和配置问题等等,这些研究大大拓展了经济学的研究空间,丰富了现代企业理论,为本课题的研究提供了重要的理论基础,但也存在不足之处,如张维迎的企业家理论认为企业家的能力是由天赋决定的,将资本作为传递企业家的能力的唯一信号是有缺陷的。

张春霖认为在假定理性的经济行为是以自我效用最大化原则的前提下,个人效用函数是有差异的,由此导致激励问题。所谓激励契约是指委托人采用一种激励机制以诱使代理人按照委托人的意愿行事的一种条款。在同一个竞争环境中,一个雇主必须设法引导一个工人尽最大努力为其工作,这样会降低公司的成本。制定一个激励契约,意味着较高的工资支付给了具有较高效率的工作,并由此吸引了一大批能力较强的人。

近年来,国内众多学者从委托—代理的角度探讨经营者的激励约束问题。姜伟较早探讨了承包制和股份制的委托—代理关系问题。张维迎研究了公有制经济中的委托人—代理人关系,试图解释为什么乡镇企业比国有企业更有效率。张春霖则探讨了存在道德风险的委托—代理关系,并运用代理理论分析了初始委托人的界定和代理人对风险的态度。阎伟分析表明宏观政策环境改革的滞后所造成的经济体制不配套,使国有企业背着沉重的政策性负担,是导致国有企业经营者道德风险问题恶化的根源,因此解决国企所有者和经营者间的激励不相融,从而根除企业经营者的道德风险的根本出路在于加快宏观政策环境的改革,消除国有企业的政策性负担……,委托—代理理论的探讨对本课题的研究有极大的帮助,其不足之处在于将委托—代理关系作为既定前提,没有对主体是委托人或代理人问题作出分析,其数学模型虽然有经济学的意义,但由于函数的抽象性使其实际难以具体应用。

“内部人控制”是国有企业经营者激励约束问题中的另一个重要问题,青木昌彦认为内部人控制是转轨过程中所固有的一种潜在可能的现象,是从计划经济制度的遗产中演化而来的。钱颖一认为中国的内部人控制企业,主要是通过放权让利、组织转型和私有化实现的。陈秀山、吴健辉认为国有企业内部人控制的原因是国企改革的“路径依赖性”、监督和制约机制弱化、市场竞争机制不足等。陈传明则认为,企业经营的不确定性,赋予经营者随机处置权,以及权力主体与经营者之间不利于前者的依赖关系是产生“内部人控制”的原因。费方域总结内部人控制的危害是:过分的在职消费、信息披露不规范、短期行为等。另外,稽察特派员制度是我国企业改革的一项突破,对形成企业监

督约束体系有重要作用。关于经营者监督约束机制的研究成果颇多,但在实践中仍存在诸多问题,需要进行更深层的探讨。

关于激励问题,我国经济学、管理学界也进行了较入的研究。刘正周较系统的研究了管理激励问题,他认为激励包括正向鼓励和反向约束两层含义,这两层含义对应于人们“趋利避害”的行为选择机制,具有内在统一性,他构造了一个诱导因素集合、个人因素集合和组织目标体系的三支点激励机制设计模型。

在激励问题的具体操作中,我国学者近年来着重研究了年薪制。郭元日希等认为建立现代企业制度必须对经营者实施年薪制,实行年薪制是一个大趋势。梁星海、楚文凯等分别提出了实施经营者年薪制的方案构想。陶友之对年薪制度的可行性进行了分析。高良谋则认为我国实行经营者年薪制存在实施对象不明确、收入封顶不合理、缺乏长期激励等七个方面的问题。曲卫彬对年薪制考核指标的选择、经营者基本收入、风险收入、奖惩及风险抵押的计算问题提出了改进建议。黄群慧和杨淑君比较了以英美为代表和以德日为代表的两类年薪制模式,认为我国可实施五种年薪制模式。安容泉等对国有企业经营者激励约束机制进行了一系列富有成效的实证研究。

股票期权方面的研究在我国还处于起步阶段,众多学者都分析了我国建立经营者股票期权机制的可行性。李仕明和魏立新认为最有效的激励机制是具有产权功能的激励机制。辛向阳等人探讨了我国企业界探索期权制的几种模式。胡小平分析了我国现阶段推行股票期权计划的困难。张小宁和邵建馨则研究了期权激励的机理和变通设计问题。魏刚等从实证角度分析了高级管理层激励包括股权激励与公司经营绩效的关系等。

我国目前在经营者激励约束机制方面的研究虽说取得了一些成绩,但总的来说,还是比较零散,缺乏系统性,特别是中国国有企业有别于西方各国企业的自身特点,国企经营者激励约束问题就显得更为复杂,在如何应用西方的激励约束理论和借鉴西方企业的成功经验,构建适合我国企业乃至各省国有企业经营者综合激励约束机制方面的研究还十分缺乏,需要我们结合实际深入系统地有针对性地开展研究。

1.4 本课题的研究逻辑与内容体系

考虑到国有企业经营者激励约束问题的复杂性,本课题的基本研究逻辑:一方面通过理论研究和国内外相关实证文献分析相结合,总结归纳现代企业制度下企业经营者激励约束机制的基本内容;另一方面通过实际调研(问卷调查与典型个案访谈相结合),

以及结合国内已有的实证文献分析结果,对河南省国有企业经营者的激励约束的现状与问题作出基本判断,进一步对比两方面的分析研究结果,根据现状和目标的差距,提出建立有效的国有企业的经营者激励约束机制的总体思路和政策建议。下图描述了本课题的研究逻辑。

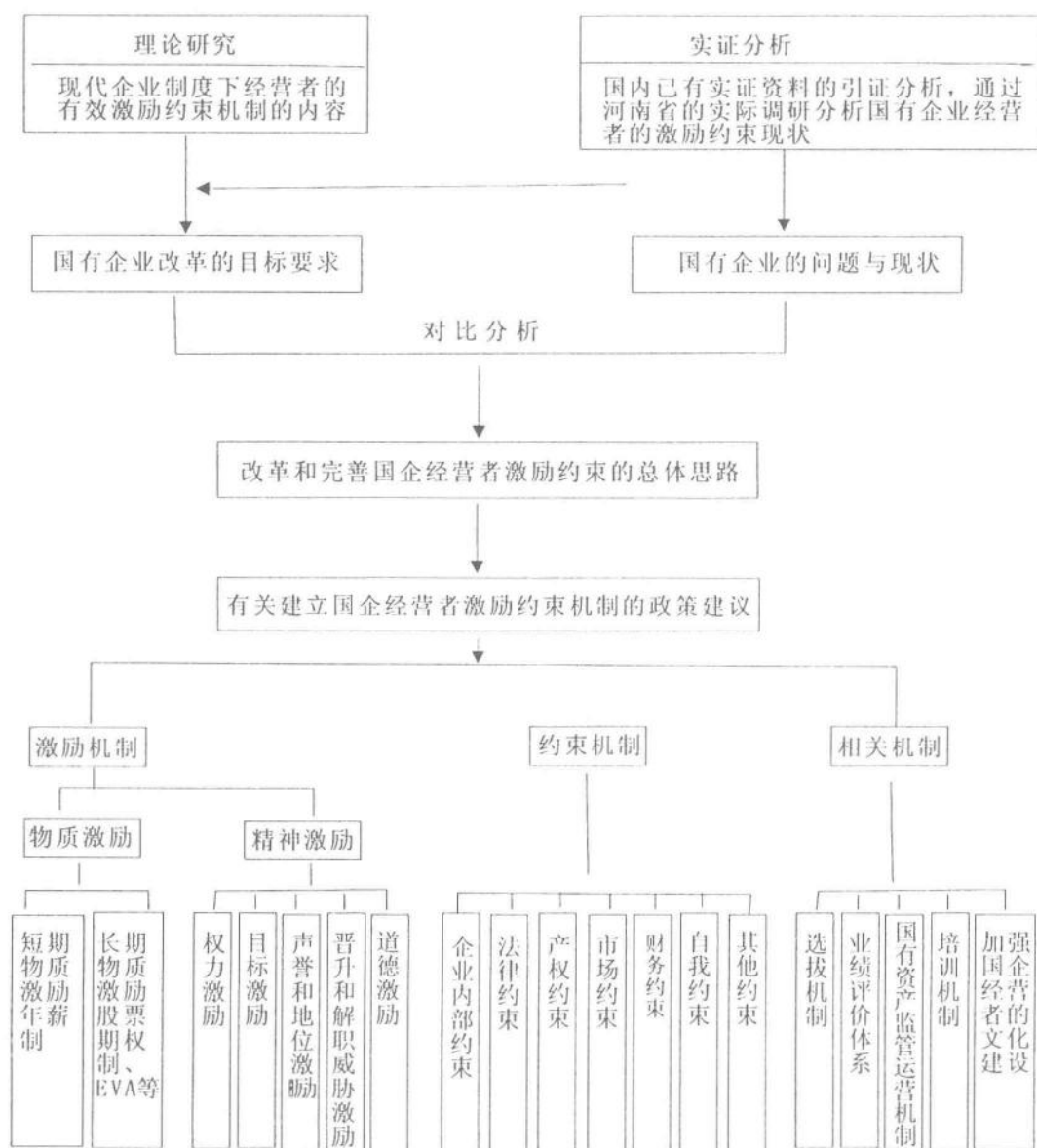


图 1-1 本课题的基本研究逻辑

其于上面的研究逻辑,本课题的研究内容包括:

(1)一般研究。对国企经营者进行界定。在评析各种需要和激励约束理论的基础上,提出经营者需要论。并从理论研究的角度对国企经营者激励约束机制构建的必要

性做了分析,提出了建立国企经营者激励约束机制的原则和思路。

(2)河南省国企经营者激励约束机制的调查分析。通过问卷调查和个别访谈等形式对河南省国企经营者激励约束问题进行了全面调查。明确了存在的问题,初步摸清了河南省国有企业经营者激励与约束的现状,以及国企经营者对激励与约束的心态。

(3)国企经营者的物质激励问题。重点研究了对国企经营者的短期物质激励方式和长期物质激励方式。在短期物质激励方式中,主要分析了年薪制在河南省的实践情况及存在的问题,对年薪制的作用做了理论上的分析,提出了适用于河南省国有企业经营者的年薪制设计方案。在长期的物质激励问题上,具体分析了激励国企经营者行为长期化的困难性,研究股权激励与国企经营者持股问题,探讨关于经营者期权激励问题,对河南省国有企业引入经营者股票期权激励提出了若干具体建议。

(4)讨论了一系列的精神激励方式,包括权力激励、目标激励、声誉和地位激励、晋升和解职威胁激励、道德激励等。

(5)分析了影响国企经营者综合激励的因素,指出对国企经营者的激励不可能是单一的,必将多种激励方式同时并存。也就是说,要达到好的激励效果,必然涉及到激励方式的有效结合。在研究中,结合河南省的状况,提出了报酬机制、控制权机制、声誉机制和市场竞争机制有效组合的激励约束模式。

(6)国企经营者对企业的人财物具有决定权,为了确保国有资产保值增值,为了减少失误和损失,为了防止腐败,必须要对经营者的行为进行约束,而约束机制是一个复杂的系统。不同类型的国企其具体形式可以有所区别。但其内容大体相同,具体包括以下几方面:①企业内部约束(如企业内部审计制度、职代会制度、股东会制度、董事会制度、监事会制度等);②外部监督(如法律约束、年度审计、银行监督、舆论监督、纪检监督等);③市场约束(包括经理市场约束、资本市场约束、产品市场约束等);④自我约束(如通过个人财产、收入、纳税申报、年度述职等方式对经营者进行自律约束)等约束方式。

(7)结合法人治理结构的实际讨论了国企经营者激励约束机制有效运行的条件,包括国有资产监管运营机制、企业经营者选拔机制的构建、业绩评价体系的建立,健全、完善国企经营者培训机制及加强国企经营者的文化建设等。

(8)对国内学术界关于经营者激励约束机制讨论的成果进行了总结评价,目的是吸取借鉴其经营者激励约束的经验教训,为我省构建国企经营者激励约束机制提供参考。

(9)对国内国企经营者激励约束机制的典型个案进行研究。分析省、内外国企经营

者激励约束中存在的不足,指出在国企改革日趋深入的今天,必须要尽快建立和完善经营者的激励约束机制,并且要根据各地区、各企业的具体情况有所创新。

1.5 研究的目标和方法

1.5.1 研究的目标

通过对国企经营者激励和约束机制问题的一般研究,结合我省国有企业经营者激励约束机制的现状,针对不同类型国企经营者设计不同的激励约束机制。并对各种具体的激励约束方式及其运作条件进行较深入研究,力争在理论上有所突破和创新,对河南省国有企业构建经营者激励约束机制具有实际指导意义。

1.5.2 研究方法

(1)实证研究和规范研究相结合。为了系统、全面、深入地考察我省国企经营者的激励约束问题,使用了国内已有典型案例,并对河南省国企经营者的激励约束问题进行了调查实证分析,对规范研究的成果进行检验和修正,力求研究的科学性和可行性。

(2)定性分析和定量分析相结合。定性分析具有较强的归纳性和逻辑推理性,定量分析具有较强的科学性和准确性,将两者结合起来研究国企经营者的激励约束问题。通过定性研究对国企经营者的激励约束问题进行定性描述,然后建立相应的模型进行量化分析,保证其研究的科学性和可行性。

(3)综合应用经济学和管理学的相关理论和方法。国有企业经营者的激励约束问题涉及到经济学和管理学的众多学科领域。本课题的研究将社会主义市场经济理论、产权理论、企业理论、激励理论、委托代理理论、制度经济学、人力资源管理学、经济伦理学、系统论、控制论等多种理论和方法综合运用,力求使研究的视野更加开阔。

(4)比较研究法。比较国有企业与西方国家企业在经营者激励约束机制上的差异,借鉴西方国家经营者激励约束理论与实践的精华,结合我国国有企业的特点进行修正和完善,探索具有中国现实特色的国企经营者激励约束机制。

2 经营者激励与约束的一般研究

2.1 经营者的概念及界定

企业经营者包括哪些人？经营者与日常提到的企业家、厂长、经理和高层管理人员等有无区别？目前，在我国还有不同的认识。在此，结合本课题的研究作些说明。

我们认为经营者是指从事企业战略性决策并直接对企业经营活动和经济效益负责的高级管理人员。

从本课题的主题出发，我们可以忽略“管理”和“经营”的语义差别。经营者、经营管理者、厂长、经理、高层管理人员之间的区分可以不计，他们都是指相对于所有者而言的企业经营阶层。

但经营者与一般的管理人员或经理人员有其本质区别。经营者拥有战略决策权，一般管理人员主要拥有战略决策的执行权和业务决策权；经营者直接对企业经济效益负责，而一般管理人员只对职能部门的运转效率负责；经营者的工作对整个企业的生存和发展产生直接和全面的影响，而一般管理人员对企业的影响是局部的或间接的；经营者的工作有很大的风险性，他们所作的决策很多是不确定型或风险型决策，而一般管理人员工作的风险性较小。

在此，值得说明的是经营者与企业家的关系。我们认为企业家是经营者中的优秀者。党的十三大报告对此有相关的说明。“无论实行哪种经济责任制，都要运用法律手段，以契约形式确定国家与企业之间、企业所有者与企业经营者之间的责权利及关系；都要通过竞争产生合格的经营管理者，以企业经营成果、包括资产增值作为奖励经营者的主要依据，促进大批精明能干、勇于开拓的企业家在市场竞争的风浪中涌现出来。”从中可看到企业家肯定是经营者，但经营者不一定是企业家。

那么在实践中，经营者的范围到底有多大呢？究竟包括哪些人？在我国也是有争议的，在不同的地区，是各不相同的。在工厂制企业中，经营者就是指厂长、经理，这是无争议的。在合同制企业中，增加了一个董事会，这就有了麻烦。董事会（或董事长）是不是经营者？如果董事会（或董事长）是经营者，经理还算不算经营者？我们认为，董事会（或董事长）和经理都是经营者。其理由是，按照我国《公司法》规定，董事会决定公司的经营计划、投资方案和预决算方案及机构设置等，属于决策机构，拥有重大问题的决策权，所以董事会属于经营者；而经理是董事会聘任的代理经营人，负责主持公司的生

产经营管理工作,有一定的经营决策权限,按上述经营者的定义,经理理所当然是经营者。

在我国对经营者激励(如年薪制)试点中,各地对激励对象的确定有很大差异,有的仅指董事长;有的专指具有法人资格的厂长经理;有的还包括党委书记甚至工会主席;还有的包括企业的董事长、副董事长、总经理、副总经理、总工程师、总会计师等。根据经营者的定义和我国实际,我们认为董事会作为一机构是经营者,但并非董事会所有董事个人都是经营者。作为个人,董事会中只有董事长才是经营者。在国企中,党委书记若是专职不应算是经营者。因为工厂制企业实行的是厂长负责制,公司制企业按公司法规定,党委书记也没有相应的经营决策权限,因而也不能算是经营者;若是兼职书记,能否认定为经营者则视其所兼任的职务而定。严格来说,工会主席是不能视为经营者的。

2.2 需要与激励约束

2.2.1 需要

需要是指人们对某种目标的渴求或欲望。欲望是一种心理现象。需要的本质是一种心理状态,是个体在某种重要而有用的或不可缺乏的事物匮乏、丧失或被剥夺时内心的一种主观感受。

需求按其产生的根源,可分为三种类型:(1)初生性需要,指那些天生的、生物性的、原始的需要,它反映了人们对于维持、延续与发展自己生命所必需的资料与客观条件的需求与欲望。(2)次生性需要,指那些后天学来的、社会性的需要,主要是人通过自己的社会实践、学习、体验、总结、积累而养成的。属于这类需要的有成长的需要、成就的需要、自尊的需要、友谊的需要等。(3)一般性需要,是介于前述两种需要之间的中间性需要,如好奇、探索等。人的大多数需要,都是后天性的次生性的需要,是外界环境诱发的。

按需要获得满足的来源分,需要可分为下列两类:(1)外在性需要,这种需要包括所指向的目标或诱导因素,外在性需要是靠组织所掌握和分配的资源或奖酬来满足的。对于只注重外在性需要的人来说,工作只具有工具性,对工作本身并不关心。外在性需要按其性质可分为物质性需要和社会性需要。物质性需要通常由工资、奖金、住房、其他各种福利待遇等物质性资源来满足的,而社会性需要通常用友谊、温暖、信任、认可、

表扬、荣誉等社会感情资源来满足。(2)内在性需要,这种需要的满足源泉是工作本身或工作完成时所带来的某种效果,所谓内在性是指内在于工作之中,并非内在于当事人自身中,内在性需要的满足取决于当事人自身的体验、爱好和判断。注重内在性需要的人工作不再是工具性的,而是具有直接吸引力的。

2.2.2 激励

激励就是激发鼓励的意思,指激发人的动机,使人有一股内在的动力,朝着所期望的目标前进的心理活动过程。激励的目的是为了调动组织成员工作的积极性,激发他们工作的主动性和创造性,以提高组织的效率。

激励涉及的内容一般包括:激励客体的行为是怎样发端、怎样赋予活力激发的;行为是怎样被引向一定方向,又是怎样终止的;行为的幅度是如何控制的;行为是如何持续的。

激励的构成要素主要有以下五方面:激励主体;激励客体;激励目标;激励因素(激励手段);激励环境。

激励按激励的因素可分为物质激励和精神激励。物质性激励因素指由组织掌握和分配的物质性资源如工资、奖金等。精神性激励因素指由组织掌握和分配的非物质性资源及激励客体个人掌握的某些物质性资源。激励还可分为外在性激励和内在性激励。外在性激励因素指能满足激励客体外在性需要的奖酬资源,一般由激励主体掌握和分配。内在性激励因素指能满足激励客体内在性需要的奖励资源。这些资源内在于工作之中,其能否发挥作用主要取决于激励客体自身。

2.2.3 主要激励约束理论简介

(一)马斯洛的需要层次理论

二战期间,美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛发表了《人类动机理论》一书(1943年),提出了著名的需要层次理论。他认为,要激发职工的热忱,必须要了解他们的需要。他将人的需要分为五个层次:(1)生理的需要。这是人的最原始、最基本的需要,不满足这些需要,人无法生存下去,当然没有动力进行其它活动。(2)安全需要。包括工作及财产方面的需要。(3)爱和归属的需要。包括友谊、爱情、归属感的需要。(4)尊重的需要。这是一种自我尊重和尊重别人的需要,它包括个人自尊心、自信心、求知欲、地位的欲望以及他人的尊重和赏识。(5)自我实现的需要。指尽力发挥自己的才能,做出力所能及的最大成就的需要。马斯洛认为在低层次需要得到满足之后,人才能产生更高一级的

需要,人的行为是由当时的主导需要决定的。

(二) 奥尔德弗的 ERG 理论

奥尔德弗于 1969 年提出 ERG 理论,他把人的需要分为存在(Existence)、关系(Relatedness)和成长(Growth)这三类。存在需要,关系到人的机体存在或生存,包括衣食住行及组织提供的相应手段等;关系需要,指发展人际关系的需要;成长需要,指个人自我发展和自我完善的需要。ERG 理论不强调需要的层次顺序,当较高需要受到挫折时,可能会降而求其次。

(三) 赫茨伯格的双因素理论

美国心理学家赫茨伯格在对人的“工作动机”进行了 150 次以上的调查后,提出了“双因素理论”(又称“激励—保健”理论)。他认为影响人的工作动机有两种主要因素:一是保健因素;一是激励因素。保健因素是指防止人们产生不满的因素,多与工作环境和条件相关,包括工资、公司政策和行政管理、监督、工作条件和人事间的关系等。这些因素是基本的,若得不到改善,就会导致员工不满。但过分满足它,并不能提高生产率。从长期看,职工工作动机的源泉是激励因素。激励因素指与工作本身的性质有关、多与工作内容联系在一起的因素,它包括下列五个方面:工作表现机会和工作带来的愉快;工作上的成就;由于工作成绩而获得的奖励;事业的责任感;对未来发展前途的期望。激励类因素的改善,往往能给职工以很大程度的激励。

(四) 麦克利兰的成就需要理论

该理论由哈佛大学心理学教授麦克利兰于 50 年代提出,他认为人的基本需要有三种:成就需要、权力需要、社交需要。不同的人在不同时间也有不同的需要。但具有高度成就需要的人对于企业,对于国家都有重要作用。一个国家拥有这种人越多,就越兴旺发达。麦克利兰认为,高成就需要是可以通过教育加以培养的。为此,他组织了训练班,教学内容分为四个部分:(1)根据积累的资料,宣讲高成就需要的人物形象;(2)要求学员制订具体而可以衡量的二年规划,每隔六个月检查其进展情况;(3)在一些基本概况上,如生命价值、科学、逻辑等,帮助学员提高自我认识,增强信心;(4)学员交流成功和失败,希望和恐惧的经验体会,并形成团结互助气氛。

(五) 期望理论

该理论是由弗鲁姆在其《工作的激励》(1964 年)一书中首先提出的,这一理论认为,人的固定要求决定了他的行为和方式。职工的劳动是建立在一定的期望(对未来