

现代企业

战略性人力资源激励研究

XIANDAI

QIYE ZHANLUEXING RENLI ZIYUAN JILI YANJIU

◎ 朱芝洲 / 著



经济科学出版社
Economic Science Press

现代企业战略性 人力资源激励研究

朱芝洲 著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业战略性人力资源激励研究 / 朱芝洲著. —北京:
经济科学出版社, 2009. 4

ISBN 978 - 7 - 5058 - 8015 - 3

I. 现… II. 朱… III. 企业管理: 人事管理 - 激励 - 研究 - 中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 030496 号

责任编辑: 凌 敏

责任校对: 张长松

版式设计: 代小卫

技术编辑: 李长建

现代企业战略性人力资源激励研究

朱芝洲 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

教材编辑中心电话: 88191343 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: esbj3@esp.com.cn

北京密兴印刷厂印装

880 × 1230 32 开 10.875 印张 300000 字

2009 年 4 月第 1 版 2009 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 8015 - 3 定价: 22.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

本书系浙江省哲学社会科学规划课题
研究成果
获衢州职业技术学院出版基金资助

目 录

绪论	(1)
一、研究背景	(1)
二、本书的主要内容及特色	(3)
第一章 企业与人力资源管理	(7)
第一节 企业的性质	(7)
第二节 人力资源：现代企业的核心资源	(21)
第三节 人力资源管理与企业核心能力	(39)
第四节 战略性人力资源管理：21 世纪人力资源 管理的方向	(44)
第二章 激励概述	(53)
第一节 激励与激励机制	(53)
第二节 激励的基本模式	(58)
第三节 激励的必要性	(70)
第三章 现代激励理论	(76)
第一节 对人性的认识	(77)
第二节 管理学激励理论	(84)
第三节 经济学激励理论	(122)

第四节 管理学激励理论与经济学激励理论的比较分析	(159)
第四章 东西方企业人力资源激励比较	(163)
第一节 美国企业人力资源激励	(163)
第二节 日本企业人力资源激励	(173)
第三节 东西方企业人力资源激励的比较分析	(183)
第五章 中国企业人力资源激励：问题与影响	(203)
第一节 改革与发展中的国有企业人力资源激励	(203)
第二节 改革开放以来中国非公有制企业人力资源激励	(212)
第三节 中国企业人力资源激励问题	(229)
第四节 企业人力资源激励问题衍生的消极影响	(249)
第六章 现代企业战略性人力资源激励的系统思考	(255)
第一节 建立现代企业人力资源激励前提：现代企业制度	(255)
第二节 明确现代企业人力资源激励方向：战略性人力资源激励	(259)
第三节 完善现代企业人力资源激励机制	(262)
第四节 推行全方位激励	(274)
第五节 权变运用激励方式	(283)
参考文献	(332)
后记	(340)

绪 论

一、研究背景

20 世纪 90 年代以来,世界经济出现了这样一些明显的趋势:全球经济一体化,知识经济时代的来临,以数字化和网络化为特征的信息技术的高速发展。环境的巨大变化必然推动企业管理的理念、模式、方法的变革及管理学科理论的发展。

在农业经济中起决定作用的是土地资源。在工业经济中起决定作用的是实物资产和金融资产,或者说工业经济中最主要的要素是劳动和资本,这是工业经济时代经济学和企业管理学的基点,企业管理的重心是资产管理和劳动管理。知识经济是继农业经济、工业经济之后的一种新的经济形态。在对知识经济认识的讨论中,我们可以列出许多不同于工业经济的特征,其中最本质的特征是:在知识经济时代,企业赖以生存和发展的是在物质资源背后起决定性作用的知识资源,包括企业创造和拥有的无形资产(如市场资产、知识产权资产、组织管理资产等)、信息资产和智力资产。知识资源中最重要和最具活力的是智力资源,即人力资源。

资源基础理论认为,企业是其拥有的资源集^①,即企业是资源

^① Das, T. K. & Teng, B., *A Resource - based Theory of Strategic Alliances*, *Journal of Management*, 2000, 26 (1): 31 - 61.

的集合体。企业的持续竞争优势来源于它所拥有的战略资源的数量、质量及其使用效率，企业拥有的战略资源是企业持续竞争优势的基础。随着全球化竞争和知识经济时代的到来，人力资源是一种最宝贵、最重要的资源，是现代企业核心能力与竞争优势的源泉和基础的观点，越来越受到学术界和企业界的普遍认同。

人力资源管理的概念产生于 20 世纪六七十年代，然而它在 80 年代以后才受到企业的普遍重视。20 世纪 90 年代，伴随着战略性人力资源管理的兴起，国外一些大企业开始制定人力资源管理战略（HRMS）。在战略性人力资源管理阶段，人力资源管理被提高到企业战略高度来考虑，以配合和保障企业总体战略目标的实现。战略性人力资源管理理论的提出和发展，标志着人力资源管理正在不断走向成熟。当今，在日趋激烈的竞争环境中，能否获得高质量的人力资源及对其进行战略性管理，并使其与企业战略充分整合，关乎企业能否获得并维持持续竞争优势。换句话说，现代企业人力资源管理是战略性的，它将人力资源与企业战略联系起来，为企业战略目标的实现提供人力保障，为企业战略的成功提供智力资源和组织能力上的支持。

现代企业人力资源管理是通过“激励”来实现的，即以激励为中心。研究表明，人的工作绩效取决于他的工作能力和工作积极性，而调动人的积极性、发挥人的潜能的主要方式与手段是激励。因此，激励的有效性决定了一个组织员工的积极性与生产效率的高低，其运用得好坏也在一定程度上决定着企业的兴衰。与当今战略性人力资源管理相适应，现代企业人力资源激励也应该是“战略性”的。在现代市场经济条件下，企业若想提高全体员工的工作效率从而强化自身的竞争能力，就必须建立一种真正能够培养他们的献身精神、推动他们努力工作的激励机制或制度体系，这种激励机制或制度体系必须是以“战略性”为导向的，它必须符合企业自身发展阶段和特点，综合考虑企业的发展战略和具体的竞争环境等因素，而且它不仅仅是指某些互不联系的单项措施，而是一系列

相互支持的措施和手段构成的有机的整体性制度安排，即我们所说的“战略性”人力资源激励体系。

现代企业人力资源激励以“战略性激励”为核心，不仅意味着在战略形成阶段积极参与企业战略决策与战略规划制定，形成与整个企业战略规划相契合的人力资源战略规划，而且更为重要的是在运作层面有力推动战略规划的有效实施，从而保证企业战略目标和任务能如期全面实现。

对企业来说，随着科学技术的迅速发展、企业之间竞争的加剧、社会结构的转变和员工素质的提高，激励问题显得更加突出。多年来，我国企业界一直都在为寻求有效的战略性人力资源激励机制及体系而不懈努力。本书的研究试图在充分借鉴和参考学术界有关成果的基础上，对现代企业战略性人力资源激励方面做一些研究和探索，这不仅在理论上具有十分重要的意义，而且对我国企业人力资源管理的实践也具有十分重要的现实指导意义。

二、本书的主要内容及特色

当今不同学科的交叉综合拓展了激励理论和实践，现代激励理论研究一个明显的趋势是，对激励主客体的研究，由分别研究走向互动均衡研究。本书以管理学激励理论和经济学激励理论为理论基础，从战略性人力资源管理的视角，以“战略性激励”为核心，将制度激励和管理激励有机地整合起来，并结合我国的现实状况、人力资源管理的发展趋势，深入、系统地探索和研究现代企业战略性人力资源激励模式、机制及体系。

本书内容分为七个部分。具体包括：

绪论，即本书的第一部分。

第一章是企业与人力资源管理。本章首先从组织及企业组织的基本内涵、现代企业的基本特征入手，分析了企业的性质是一种特

殊的人力资源配置机制；其次，从资源基础理论的视角，分析了人力资源是现代企业的第一资源，是形成企业核心竞争力的重要源泉，而人力资源管理必然成为支撑企业核心能力与竞争优势的重要力量。同时，透过人力资源管理发展演变的轨迹，展望人力资源管理的趋势，提出战略性人力资源管理是 21 世纪企业人力资源管理的方向。

第二章是激励概述。本章系统介绍了激励、激励机制的基本内涵，概括、归纳了激励的基本模式及其基本组成要素。从管理学和经济学的二维视角，分析了激励的必要性，阐明了激励是现代企业人力资源管理的核心功能。

第三章是现代激励理论。对人性的研究是西方管理学和经济学激励理论的基础，因此本章首先对西方管理理论中对人性的研究作了系统的回顾和概括。本章的主要内容在于对现代激励理论的系统梳理。从现有激励理论的研究逻辑来看，主要呈现出两个维度：一方面是以心理诱导为逻辑，在经验总结和科学归纳的基础上形成的管理学激励理论；另一方面是在人的理性假设基础上，以利益关联为逻辑，通过严密的逻辑推理和数学模型获得的经济学激励理论，至此经济学的激励理论和管理学的激励理论就有了不同的发展轨迹。这些理论从不同的角度、不同的侧面出发研究了激励问题，它们之间并不存在矛盾，更多的是具有互补性，对它们进行综合性的研究和运用，才是激励理论发展的方向和目标。认识这一点，将有助于我们更全面地理解激励理论和更深刻地将之运用于企业人力资源管理的实践。

第四章是东西方企业人力资源激励比较。西方文化强调“契约制度”，而东方文化注重“人伦纲常”，这样，在企业人力资源激励实践上自然各有侧重。经济学的制度激励理论与管理学的管理激励理论，实际上是企业人力资源激励管理活动在市场经济具体文化背景下的理论反映。西方文化背景下人力资源激励管理的典型形态是美国模式，而东方文化背景下的人力资源激励管理的典型形态

则是日本模式。本章比较分析了东西方企业人力资源激励方面存在的差异,旨在揭示现代企业人力资源激励模式具有东西方文化背景方面的适应性和差异性,生搬硬套难以达到良好的效果。因此,借鉴激励模式,就必须充分了解和分析它的运作条件和预期效果,注重分析其使用环境的差异性(包括社会制度和经济制度、历史和文化等方面的差异性),权变地甄别激励方法,使之符合我国企业的实际。

第五章是中国企业人力资源激励:问题与影响。中国企业的产生和发展经历了与美日两国完全不同的历程。与根植于传统的资本主义经济、完整地经历了从古典资本主义企业形态到现代股份公司企业形态过渡的美日企业不同,中国企业在新中国成立以后的相当长一段时间内是作为计划经济的附属工具而存在的。准确地说,现代意义上的中国企业是在20世纪80年代中期以后才在中国逐渐出现和形成的。中国国有企业改革是整个经济体制改革的中心环节,这项改革从1978年开始到现在前后已经30年。与中国国有企业的改革和发展密切相关的另外一个重要现象,是各种非公有制企业从无到有、从小到大迅速崛起,并发展成为国民经济中的重要力量。总体而言,当前无论是国有企业还是非公企业,在人力资源激励实践中无论是在体系的完整性方面,还是在方式、手段的科学性方面,离市场竞争及现代企业制度的要求上都有着较大的差距,存在着不少的问题,有的问题甚至还比较严重。这些问题,不仅限制了员工工作积极性的发挥,而且也对企业发展带来了消极影响。

第六章是现代企业战略性人力资源激励的系统思考。21世纪是一个以人力资源为主要依托的新经济时代,现代企业人力资源管理的根本特性总的来说是“战略性”的,与此相对应,作为现代企业人力资源管理的核心——激励也应是“战略性”的。“战略性”人力资源激励是以“战略性”为导向,它不仅仅是指某些互不联系的单项措施,而是一系列相互支持的措施和手段构成的有机的整体性制度安排,即我们所说的“战略性”人力资源激励体系。

它是一种全方位的激励，在企业战略层面上和操作实务中，则从基本管理、产权制度和企业精神三个层面，将制度激励与管理激励有机结合统一纳入人力资源管理这个本体系统，并整合为完整的激励体系和运作机制，权变运用激励方式以保证激励的有效性。

值得一提的是，本书的研究既是对学术界已有研究的进一步深化，又是基于新角度、新思维的探索。相对于已有的研究成果，本书主要有四个创新点：

第一，理念上的创新。激励问题一直是管理学和经济学研究的基本问题之一，与以往的相关研究相比较，本书的可贵之处在于提出了现代企业“战略性”人力资源激励的理念。

第二，研究视野上的创新。在人力资源管理中说到“激励”，人们往往更多关注的是从管理学角度，即管理学中的激励因素、过程和机制的理论，而对经济学角度的关于激励的制度属性和制度安排问题的关注和研究相对较少。本书的研究基于管理学、经济学二维视角，在系统梳理现代激励理论的基础上，对现代企业战略性人力资源激励问题进行了系统思考。

第三，研究内容上的创新。即基于全方位激励的视角，从基本管理层面、产权制度层面以及企业精神层面等三个层面，将制度激励与管理激励有机结合统一纳入人力资源管理这个本体系统，并整合为完整的企业激励体系和运作机制，权变运用激励方式以保证激励的有效性。

第四，研究层次上的创新，即本书的研究既是一种理论思考，也是一种现实分析。一方面，对管理学、经济学激励理论的系统考察，有助于加深对现代激励理论及其发展趋势的整体认识和把握；另一方面，通过对我国企业人力资源激励现状的分析和思考，探索适应我国企业人力资源激励的模式、机制以及方式与手段，为现实提供理论指导。

第一章 企业与人力资源管理

第一节 企业的性质

一、组织与企业组织

对于组织，威廉姆森曾经指出，经济组织从来就不是一个给予了很好定义的概念，很多研究组织问题的学者都未曾对此给予一个清晰的解释。经济组织对于不同的经济学家意味着不同的东西。这不仅表现在经济学家们对组织问题的研究层次不同（宏观的或微观的层次），还表现在他们研究方法的不同（合约的和非合约方法），而且他们的研究主题也纷繁各异（内部的外部的、环境的结构的等）。^① 在经济学家眼中，组织是对产权的一种阐释和体现。对于管理学家，组织被视为将资源置于某种中央控制下的集合。

关于“组织”的定义，组织科学的研究是比较权威的，虽然它所提出的组织定义也有许多，但通常来说组织是指人们为了共同运用知识和技能达到一系列的目标而对彼此的活动进行协调和合作的系统。早期的组织管理学家巴纳德认为，组织是“有意识地加

^① Williamson, O. E., A Comparison of Alternative Approaches to Economic Organization, 1990.

以协调的两个或两个以上的人的活动或力的系统”^①。而经理人员被授权来对人的活动进行控制以保证协调的实现。巴纳德认为，任何组织都包括三个普遍的要素，即协作的意愿、共同的目标和信息交流。由于组织存在的基本前提是协作，而这种协作又不是建立在组织成员的目标或利益完全一致基础上的，尤其是在经理人员所追求的组织目标和组织成员所追求的个人目标之间存在着较大的差距，所以成功的组织绩效不仅要求组织活动自身的效率，还要求能够满足成员的动机和需要，而信息交流则是使协作和共同目标得以实现的动态因素。总之，组织理论通常认为，第一，组织是由具有不同目标的个人所组成的，但他们与组织之间的合作是能够增进各自的利益；第二，“在个人与组织之间常常有一种很强的联系，而且两者之间还存在一种心理上的契约，它可以帮助完成各自的目标”^②，即在个人与组织之间存在一种互惠关系；第三，组织与其成员之间以及组织成员内部彼此之间的协调和合作程度如何取决于每一个组织的决策规则。

现代企业组织是 19 世纪初伴随着“工业革命”的胜利而诞生的，是现代科学技术和社会生产力发展的结果；是生产方式由非社会化的“家庭”手工业作坊式的生产向更为社会化的生产方式转化的结果，是专业化劳动分工的产物；体现着与现代科学技术和社会生产力发展水平相适应的社会生产关系。事实上，经济学家与管理学家只是分别重点关注了企业组织的某个方面。以企业形态存在的组织是依靠一定的治理合约维系，具有独立的法律实体地位的经济单位。它包括：企业组织制度、企业组织管理结构、企业生产作业组织形式。

① [美] 丹尼尔·A·雷恩：《管理思想的演变》，北京：中国社会科学出版社，1992 年版，第 341 页。

② [美] 弗里蒙特·E·卡斯特，詹姆斯·E·罗森茨韦克：《组织与管理》，北京：中国社会科学出版社，1988 年版，第 192 页。

通常需要从两个方面对企业组织概念进行认识:

第一, 组织的行为特征。这种观点认为组织是通过冲突和冲突解决而达到微妙平衡时的权利、责任、义务和特许待遇的集合。很显然, 这一特征强调从组织中的社会属性角度研究组织中既定人与人之间关系处理, 突出维护现存的价值观念、行为规范、组织结构, 具有很强的人文特性。

第二, 组织的技术特征。这种观点认为, 组织是不断地从环境中取得资源, 并对资源进行加工, 然后向环境输出结果稳定的、正式的社会技术结构。组织的技术特征强调组织由三个要素构成, 即资本和劳动力、生产过程、产品及服务。这强调了组织的生产特性。

这两个特征对企业组织制度与管理结构的安排、生产作业组织形式的设计以及企业组织文化的提出给出了规范框架。

二、现代企业的特征

关于现代企业的含义, 不同的专家学者有不同的看法, 比较典型的有“现代企业是由一组领取薪水的高、中层经理人员所管理的企业资产所有者和经营者相分离的多单位企业。”^①“现代企业是指所有者与经营者分离, 并指向技术现代化和管理现代化的企业组织形式。”^②

现代企业制度在近百年的发展历程中, 先后出现了无限公司、两合公司、股份有限公司、有限责任公司等形式。但是随着科学技术进步和商品经济的高度发展, 现代企业制度日趋完善, 逐步成为

① [美] 钱德勒:《看得见的手——美国企业管理革命》, 北京: 商务印书馆, 1987年版, 第2页。

② 邓荣霖:《现代企业制概论》, 北京: 中国人民大学出版社, 1995年版, 第23页。

一种规范化的产权组织形式，其主要的表现形式为股份有限公司和有限责任公司。

对于现代企业的特征，有诸多看法。如我们普遍所说的“四特征说”，即产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学，这是被多数人所认可的一种比较系统也比较权威的说法；又如，高程德所概括的三个基本特征，即现代公司制度的核心是法人特征，现代公司制度的基础是有限责任，现代公司制度的关键是公司治理结构；^① 邓荣霖所概括的“一基础两条件”，即所有者与经营者相分离是现代企业产生的基础和条件，现代技术和现代管理是现代企业的两大支柱。^② 一般认为，现代企业应具有以下几个特征：

（一）存在委托代理关系

人们普遍认为，有合作的地方就存在委托代理关系，人类社会的所有经济活动都反映这种关系。在现代企业中，由于所有权与经营权出现了分离，掌握所有权的所有者（委托人）将企业的日常经营管理委托给经营者（代理人），如果代理人能够完全为委托人的利益行事，则这种代理关系不会产生额外成本，也不存在所谓代理问题。然而代理人与委托人毕竟是不同的人，当代理人利用委托人授予的权限去追求与委托人的根本利益不一致的效用函数时，就出现了“代理问题”，从而损害了委托人的利益，也影响了企业的效率。因此，现代企业中，代理问题是一个动力问题，解决这一问题的过程就是一个激励约束的过程，也就是说，委托人必须设计恰当的激励机制，使代理人自觉地产生产会主义行为以激发其积极性和创造性。

① 高程德：《现代公司理论》，北京：北京大学出版社，2000年版，第32页。

② 邓荣霖：《现代企业制度概论》，北京：中国人民大学出版社，1995年版，第23页。

（二）团队生产

企业从某种意义上讲是一种团队生产方式，即一种产品是由团队内若干个成员协作生产出来的，而且任何一个成员的行为都将影响其他成员的劳动效率。由于最终产出物（产品）是团队共同努力的结果，因此每个成员的贡献不可能得到精确地计量，这就可能导致一个偷懒问题，即团队内的成员因缺乏努力工作的积极性而产生“搭便车”的行为。为了减少和规避这种行为，就必须让部分成员专门从事监督其他成员的工作，而且还必须给监督者一定的激励，以提高其监督的积极性，才能最终使企业具有效率。

（三）契约的不完全性

契约理论认为，现代企业是所有者、经营者、债权人和内部员工等一系列利益相关者在要素市场上缔结的一组长期契约，但由于不确定性和交易费用的存在，使得这份契约具有不完全性，即契约不能准确地描述与交易有关的所有未来可能出现的状态以及每种状态下契约各方的权力和责任，也就是说契约不可能将在所有可能发生的情况下产生的责权利关系都规定清楚，是有“漏洞”的。也正是由于契约的不完全性，才产生了剩余控制权与剩余索取权的不对称所带来的问题。

（四）物质资本与人力资本相结合

随着工业化的经济形式日益向着更高的以知识为基础的经济形态的转变，现代企业越来越充分表现为一种物质资本与人力资本相结合的特殊契约，人力资本对产出的边际贡献率越来越高，而物质资本在生产中的作用则明显下降。但是，人力资本作为一种“主动资本”，它的生产效率完全由其所有者决定，这样使它的价值难以测定。当人力资本产权受到侵害时，将对企业的效率产生不可估