

成功企业人力资源管理丛书 2

凌文轻 方俐洛 / 主编

员工激励 与企业创富



Yuangong Jili Yu Qiye Chuangfu

李爱梅 肖胜 / 编著
汗牛 / 策划

你的企业想迅速成长、
蓬勃发展吗
激励你的员工吧

报酬、授权、情感
职业发展、事业愿景、
企业文化
都是行之有效的激励
手段

悉心的使用它们吧
你将看到激励之花结
出丰硕的财富之果



 中国纺织出版社

汗牛 策划

成功企业人力资源管理丛书

凌文铨 方俐洛 主编

员工激励与 企业创富

李爱梅 肖 胜 编著



中国纺织出版社

内 容 提 要

人是需要激励的,既要体现在物质上,也要体现在精神上。表现在企业人力资源管理上,激励需要理论支持和制度保证。本书采用理论阐述和案例分析相结合的方式,对报酬激励、企业文化激励、培训激励、经营者激励、自我实现激励等进行了精妙分析,可为读者解决实际问题提供帮助。

图书在版编目(CIP)数据

员工激励与企业创富/李爱梅,肖胜编著. —北京:中国纺织出版社,2003.1

(成功企业人力资源管理丛书)

ISBN 7-5064-2461-4/F·0269

I. 员... II. ①李... ②肖... III. 企业管理:人事管理—激励—研究 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 083513 号

责任编辑:李秀英 高 剑 特约编辑:冯晓玲
责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号 邮政编码:100027

电话:010—64160816 传真:010—64168226

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京云沛印刷厂印刷 各地新华书店经销

2003 年 1 月第一版第一次印刷

开本:850×1168 1/32 印张:13.5

字数:265 千字 印数:1—8000 定价:25.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

前 言

松下幸之助有一句名言：“企业最好的资产是人。”要使企业的每个人都有主动性、积极性、创造性并高效工作，要使一个企业有活力有生机，激励就是一切。但是每个企业最严重的问题又都是“人”的问题，如何使人尽其才，人尽其用，充分发挥员工的潜能，一直是困扰企业发展的“瓶颈”。也是人力资源管理中的一个重要命题——激励。

管理大师彼得·德鲁克曾经说过：经营者的任务不在于改变人，而在于有效活用个人长处以增强组织的工作效果。因此，有效的激励机制的建立和运作便是一个企业成长的关键。也许你可以干两个人的活，但是你成不了两个人，你必须全力以赴去激励另一个人，也让他去激励他人。

本书向大家系统介绍员工激励与企业创富的理论与实践。从诊断企业的不良激励现象入手，探讨了企业为什么要建立激励机制；接着从激励员工的因素以及如何激励员工两方面探讨了有关激励的内容理论和激励的过程理论；在此基础上展开对企业如何激励机制的建立和运作，通过大量的理论阐述和案例

分析，探讨如何进行绩效考核报酬激励，如何通过企业文化激励员工，如何利用职业生涯和培训激励员工，领导如何实施员工激励，如何对经营者进行激励，如何对非经营者进行激励，员工如何实现自我激励等内容，并在前沿的角度论述了知识工作者的激励。

在本书的编写中，得到了我的导师凌文铨教授和方俐洛研究员的关心和支持，在此表示感谢。同时参阅了大量的企业案例和一些同行以及前辈的研究资料，在此致谢。

由于时间匆忙，书中难免有错漏与不足之处，还望读者指正。

编著者

2002 年 9 月

总 序

一门新的学科在中国大江南北蓬勃兴起,它就是“人力资源开发与管理战略”。六七年前,除了少数专业人员外,一般人连这个名称都没听说过,更不知道它是干什么的。然而,这几年却出现了人力资源管理热。先是大学的 MBA 教学中加入了组织行为学 and 人力资源开发与管理这两门课,接着在一些大学的管理学院也开设了这两门课程。近几年来,各种“人力资源管理”培训班如雨后春笋遍地开花。我国过去从来没有这门学科,一下子在各地冒出那么多的专业和培训班,人们不禁要问,这些专业的教师或培训师是从哪里接受专业训练的呢?其实,有些自称的“著名的人力资源开发与管理专家”,大多并不知道人力资源管理的来龙去脉,没有受过人力资源管理专业的基础训练,更没有进行过真正的人力资源管理方面的研究。他们大多是从其他专业临时转行过来的。

中国的人力资源管理学科一开始就走入了误区。一些大学人力资源管理专业所开设的课程,除了加上组织行为学 and 人力资源开发与管理这两门课外,其他的课程与经济管理科系所开

设的课程没有两样。

现在不少劳动经济学系也开设了人力资源管理专业,许多人误认为人力资源开发与管理就是属于劳动经济学范畴。这也是一种误解。不错,劳动经济学确实把“人力”作为一种“资源”来对待,但这是从宏观经济学的角度来研究人力资源,它与管理科学从微观角度来具体研究个体的人,以便充分开发某个具体组织中的“人力资源”是两门不同的学科,不能混为一“科”。它们在基础学科知识和研究方法等基本功训练上是完全不同的,而且,学生毕业后工作性质也完全不同。劳动经济学出身的人是难以胜任今后企业人力资源部的管理工作的。

那么,人力资源开发与管理究竟由谁来唱主角呢?应该是心理学出身的工业心理学家。历史可以做证:现在的“人力资源开发与管理”来源于工业心理学中的人事心理学和管理心理学。作为“人力资源开发与管理”前身的工业心理学,它是与管理科学既并行又交叉发展的。可以说,在管理科学发展的每个时期,都少不了工业心理学家的贡献。

与泰勒(Taylor, F. W.)共同创立“动作—时间”研究而对科学管理的形成做出重要贡献的有工业心理学家吉尔布雷思夫妇。吉尔布雷思(Gilbreth, Frank. B., 1868 ~ 1924)在泰勒1911年发表《科学管理原理》的同一年,发表了《动作研究》。其夫人莉莲·吉尔布雷思(Gilbreth, Lillian. E., 1878 ~ 1972)是美国第一位工业心理学女博士。与此同时,被称为“工业心理学之父”的闵斯特伯格(Müsterberg, Hugo., 1863 ~ 1916)也于1912年出版了《心理学与工业效率》一书,总结了他的研究成果:

(1)运用心理测验来进行人员选拔(使用尽可能好的人);(2)时间和活动研究(尽可能好的工作);(3)销售和广告(尽可能好的效果)。由此可见,在管理学科形成前后,工业心理学家就已经开始了人力资源开发与管理的研究。

1927~1932年哈佛大学心理学家梅约(Mayo, E., 1880~1949)主持了著名的“霍桑实验”,并于1933年出版了《工业文明中的人性》一书,提出了人际关系的理论,从而揭开了管理科学发展中行为科学时期的序幕。在这之后,组织心理学家(也称管理心理学)研究了如何提高人的积极性问题,形成了系统的激励理论,为人力资源开发与管理奠定了理论基础。同时,人事心理学家根据心理测量学,探讨了人员测评的理论和方法,为人员选拔、招聘、绩效考核、升迁、薪酬管理等提供了有效的工具。此外,一些工业心理学家在心理学的学习理论上,开发了一系列的员工培训方法。这些都为人力资源开发与管理成为一门独立的学科奠定了理论和方法论的基础。

20世纪80年代初,由于经济全球化的进展和高科技迅猛发展,市场竞争加剧,人的因素越来越受到企业界的重视。在美国企业界和管理界首先把“人”作为一种最宝贵的“资源”来看待,而这种“资源”是可以开发和增值的。所以,从20世纪80年代开始,美国许多大企业纷纷把“人事部”改为“人力资源部”。其职能也从过去简单的以“事”为中心的管理,而转换成以“人”为中心的管理。于是,以“人”为中心的管理理念逐渐被管理界所接受,研究人的学科也备受重视。因此,工业心理学的三个分支学科:组织心理学、人事心理学和消费心理学也被管理科学吸

收进来而冠名为组织行为学、人力资源开发与管理、市场营销学。这三门学科就成了 MBA 的主干课程。

由此可见,人力资源开发与管理来源于工业心理学。不言而喻,心理学应该是人力资源开发与管理学科的基础学科。

主编者从事工业心理学和人力资源管理研究近 40 年。改革开放后,也是将组织行为学引进中国的最早的实践者之一,承担有关组织行为学和人力资源管理的科研项目约有 20 项之多,其中国家自然科学基金项目就有 10 项。但我们始终不敢出版“人力资源开发与管理”这类教材。因为这门学科的方法性和实际操作性很强,自感缺乏在企业从事人力资源管理的工作经验,担心写出来的东西会误人子弟。这次应中国纺织出版社的邀请,才答应组织我们的学生们来撰写这套丛书。他们都是我们的博士生或博士后,其中有大企业的人力资源部总监、经理,也有大学的教授、副教授。在理论和实践上他们各有所长,具有互补性。

这套丛书将人力资源开发与管理中的几个主要部分,分别单独成书,以求对各个部分详细而系统地介绍,以便使读者能有一个比较全面的掌握。编写的原则是,既要求在理论上有一个系统的介绍,又要求有实操性,学了以后能按此操作,可直接应用于人力资源管理的实践,兼顾大学教学和人力资源管理的实际两方面的需要。要求作者尽量将知识性与趣味性相结合,做到通俗易懂,雅俗共赏。但由于内容性质的不同,以及作者的写作风格和水平各异,恐怕各册很难达到一致,敬请读者去品味和评价。

这套丛书一共六册,分别由以下作者撰写:姚若松、苗群鹰:《工作岗位分析》,杨杰:《有效的招聘》,刘耀中:《人员测评》,杨杰:《组织培训》,李爱梅、肖胜:《员工激励与企业创富》,龙立荣、李晔:《职业生涯管理》。主编对全套丛书进行了审阅,并对大的结构框架做了些调整或删减,以减少不必要的重复。

这套丛书的出版,要首先感谢中国纺织出版社的原副总编鲍靖先生、编辑室主任李秀英女士和编辑郭慧娟女士。由于他们的情热鼓励,我们才有勇气接下组织编写这套丛书的任务。而且他们对每册书稿都作了认真的审阅,提出了许多宝贵的意见。每册的责任编辑对自己负责的审稿,都提出了具体修改建议。出版社的领导对丛书的出版不仅给予了大力支持,而且在选题上也出了很好的主意。所以,在丛书出版之际,我们代表所有的作者向他们表示衷心的感谢。

人力资源开发与管理在我国还是一门新兴的学科,尚未形成这门学科真正的专家群。因此,也就暂无“专著”可言。既然是“编著”,那肯定要参考大量的国内外文献,并从文献中汲取营养。在这里,我们要向那些被参考,被引用文献的作者们表示谢意。因为这套丛书中有他们的贡献。

凌文铨 方俐洛

2002年9月1日

书目:

管理类

	书 名	作 者	定价(元)
高 校 教 材	【会计核心课程教材】		
	基础会计	王国会	18.00
	中级财务会计	赵宏杰	23.00
	高级财务会计	鲍在山	17.00
	成本会计	王国会	16.00
	管理会计	刘继茂	15.00
	财务管理	孙家和	14.00
	审计	赵火昌	16.50
	电算化会计	周国钢	15.00
	【教育部高等教育试点专业规划教材】		
	会计学基础	段文平	20.00
	会计基础技能训练	段文平	18.00
	【其它】		
	新编外贸企业会计	魏亚平	20.00
	新编对外经贸概论	李永明等	16.00
	新编技术经济学	周鹤年	16.00
	新编经济管理基础	高鹏举	20.00
培 训 教 材	【新管理人素质手册】		
	管理学原理	香港管理专业发展中心	18.00
	会计学原理	香港管理专业发展中心	25.00
	管理人经济学	香港管理专业发展中心	24.00
	市场学概论	香港管理专业发展中心	20.00
	督导技巧	香港管理专业发展中心	16.00
	组织行为与人事管理	香港管理专业发展中心	18.00
实 用 营 销 书	【中国特色营销思想库】		
	新推销员必读全书	陈企华主编	25.80
	推销员口才技巧全书	陈企华主编	25.80
	新保险推销员必读全书	陈企华主编	25.80
	保险推销员口才技巧全书	陈企华主编	25.80
	成功应对难缠的客户	陈企华主编	23.80
	成功引导顾客购买	陈企华主编	26.80

书目:

管理类

书 名	作 者	定价(元)
成功留住老客户	陈企华主编	25.80
成功降低赊销风险	陈企华主编	25.80
成功打开女性和儿童的腰包	陈企华主编	25.80
【中小企业经营管理指南】		
中小企业现代融资手段分析	拓维文化	20.00
中小企业人力资源与管理	拓维文化	18.00
中小企业品牌经营与控制	拓维文化	20.00
中小企业经营方略	曹俊杰编	18.00
【现代推销实战宝典】		
推销员手册	盛金梅	26.00
推销主管手册	罗佳	26.00
推销员的 100 把金钥匙	李大宇	27.00
推销员口才培训	孙鹤翎	26.00
【实战智库】		
行销高手 101	张永诚著	12.00
管理高手 101	张永诚著	12.00
集客高手 101	张永诚著	12.00
策略高手 101	张永诚著	12.00
服务行销高手 101	张永诚著	12.00
【其它】		
财富隐私(中国篇)	寒心	15.00
财富隐私(外国篇)	寒心	18.00
小企业开办与管理	王其等	15.00
基础管理方略一百	李文庠	18.00
启智从商	吴卫刚	25.00
会计信息的阅读与分析	樊彩霞	10.00
高薪工作无障碍应聘	陈企华主编	25.80
无障碍晋升技巧	陈企华主编	23.80

注:若本书目中的价格与成书价格不同,则以成书价格为准。

中国纺织出版社发行函购部电话:(010)64158225—3016

发行门市部电话:(010)64168231

目 录

第一章 企业为什么需要激励	(1)
本章导读	(1)
第一节 揭开激励的面纱	(3)
一、一项令人震惊的调查结果	(3)
二、为什么我们不如美国富裕	(3)
三、财富增长之谜	(5)
四、人力资本提升与企业制度变迁	(9)
五、人力资本的特征	(12)
六、人力资本的雇佣风险	(14)
第二节 激励是企业制度的必然安排	(16)
一、五种“分粥”制度	(17)
二、激励机制设计不当所引起的问题	(18)
三、激励机制设计不当的原因	(21)
案例：许继集团的“死去活来”说	(24)

第二章 激励组织员工的因素	(31)
本章导读	(31)
第一节 马斯洛的需要层次理论	(33)
一、需要层次理论的主要内容	(34)
二、需要层次理论在企业管理中的应用	(36)
三、需要层次理论的评价	(37)
第二节 人性的 X 理论和 Y 理论	(38)
一、X 理论和 Y 理论的主要观点	(38)
二、X 理论和 Y 理论在管理中的应用	(39)
第三节 赫茨伯格的双因素激励理论	(40)
一、双因素理论的主要内容	(40)
二、满意与不满意的新观点	(43)
三、双因素理论在企业管理中的应用	(44)
第四节 其他内容型激励理论	(45)
一、ERG 理论	(45)
二、麦克利兰的成就动机理论	(47)
三、挫折理论	(51)
案例：宝洁公司的用人之道	(56)
 第三章 如何激励员工	 (61)
本章导读	(61)

第一节 期望理论	(63)
一、弗罗姆的期望理论	(63)
二、期望理论的扩展	(66)
三、波特和劳勒的期望激励理论	(68)
四、期望理论在管理中的应用	(70)
第二节 公平理论	(71)
一、公平理论的主要内容	(72)
二、公平理论在企业管理中的应用	(74)
第三节 目标设置理论	(76)
一、目标设置理论的主要内容	(76)
二、目标设置理论在管理中的应用	(78)
第四节 其他过程型激励理论	(79)
一、认知评价理论	(79)
二、强化理论	(80)
案例：三九集团独特的“下海制”激励	(84)
 第四章 绩效考核与报酬激励	 (89)
本章导读	(89)
第一节 认识绩效考核	(91)
一、绩效考核对组织的作用	(91)
二、绩效考核的内容	(92)

三、绩效考核中的误区	(96)
第二节 如何利用绩效考核实现激励功能 ...	(101)
一、绩效考核应把握的原则	(101)
二、怎样进行绩效考核	(102)
第三节 绩效考核与薪酬的关系	(105)
一、绩效考核为薪酬的确定提供了依据	(105)
二、绩效考核有利于改善和提高员工在报酬 分配上的公正感和满意感	(109)
三、绩效考核的激励作用在很大程度上通过 报酬来体现	(109)
第四节 薪酬设计的激励作用	(110)
一、薪酬体系与激励	(110)
二、福利设计与激励	(117)
案例：上海贝尔公司的福利激励	(121)
松下公司的人事考核制度	(127)
国内某企业的人事考核制度	(129)
第五章 企业文化与员工激励	(135)
本章导读	(135)
第一节 企业文化及其功能	(137)
一、企业文化的内涵	(137)

二、企业文化的功能	(138)
三、两种典型企业文化的对比	(140)
第二节 企业文化如何发挥激励作用	(142)
一、企业文化激励的心理机制	(142)
二、主文化和亚文化	(145)
三、强文化与弱文化	(146)
四、组织文化如何激励员工	(146)
第三节 剖析海尔文化现象	(148)
一、文化基石——张瑞敏的思想	(148)
二、海尔文化及其经营理念的内涵	(150)
三、海尔文化与激励	(155)
案例：生生不息的华为文化与激励	(159)
TCL 合金文化与激励	(165)
第六章 职业发展与培训激励	(167)
本章导读	(167)
第一节 了解职业生涯	(169)
一、什么是职业生涯	(169)
二、职业生涯管理的意义	(170)
三、职业生涯的发展阶段	(172)
四、如何帮助员工做好职业发展规划	(174)