



● 郑国铎 著

企业激励论

THE THEORY
ON MOTIVATION OF
ENTERPRISES

2.92

经济管理出版社

11

1.272.92
Z57

中国企业走向国际市场研究丛书

企业激励论

郑国铎 著



A0966292

经济管理出版社

序 言

20多年来，中国的改革开放取得了举世瞩目的伟大成就，许多大型国有企业通过改革开放重新焕发了青春活力。然而，也有许多国有企业的困难越来越大，始终未能走出困境。那么，中国企业，尤其是国有企业，其困境的原因何在？改革的出路何在？对此，理论界与企业界众说纷纭，莫衷一是。两种改革观始终不断在摩擦、碰撞和斗争。值得关注的是，理论和舆论上的误导与炒作，使这些深陷困境的国有企业雪上加霜。一些本来生机勃勃的企业也因这种谬论的误导而步入困境。这种误导主要表现为：一些人宣扬国企是“所有权缺位”，“全民所有，全民皆无”，要将国有资产量化到个人，鼓吹“休克疗法”和私有化。一些人传播“靓女先嫁”、“先卖后改制”等经验，说什么“出卖国有企业是物质形态变为货币形态”，国有资产不会流失。一些人主张“国企退出竞争性行业，只搞微利和亏本的能源、矿山、军工、市政等”。有些人歪曲两权分离，以讹传讹，说什么“国家享受最终所有权，企业享受法人所有权”。一个企业的所有权居然一分为二，既为国家享有，又为企业享有。有些人宣称：“人间正道私有化”，“国有企业效益从来就不好”，“国有企业不如集体企业，集体企业不如私营企业”。凡此种种，不一而足。

加入WTO后，中国企业特别是国企即将进入国际市场，在这种机会与挑战面前，中国的企业如何办？至今尚未走出困境的国企如何办？在这里，我们以为，在理论上和舆论上，应多一些

正确的引导，少一些不正确的误导，对国企走出困境，重振雄风进入国际市场，是关键的关键。对于整个中国企业进入国际市场也是至关重要的。当然，中国企业包括国有企业怎样走向国际市场，应当具备什么样的条件和标准进入国际市场？中国企业在国际市场上的前途和命运将如何？中国企业将以怎样的企业行为来参与国际市场竞争？等等。这一系列问题值得我们认真和仔细研究，这也就是我们这套系列丛书所承担的基本任务。本套系列丛书，将重点研究中国企业进入国际市场依存的理论基点问题。西方微观经济学理论是建立在斯密的关于“经济人”的假定基点上的。“经济人”的假定告诉人们，驱使经济社会所有成员进行一切活动的根本动机是追求个人利益最大化。西方微观经济学及其分析方法有重大缺陷，他不能为市场经济理论提供科学的理论基础，自然也就不能为中国企业走向国际市场提供科学的理论基础。因为按照“经济人”假定，人类全部本性的衡量标准似乎只有“经济人”这一尺度，只是为了个人经济利益最大化。然而，人类的本性是多方位的，是比较复杂的，其衡量尺度有经济的、社会的、伦理的、文化的多种目标形式。个人经济利益最大化并不总是构成人们行为的目标。重要的是，西方经济学从抽象的人性出发所研究的个体行为，未能揭示出人类的本性、人的社会本质和社会关系，因而也就不能揭示深层次的社会经济发展问题，尤其是对我国经济发展的重大深层次的问题，更是说明不了的。本系列丛书将对中国企业的命运、中国企业行为、企业的法理念构建、企业项目融资、企业经营机制再造以及中国金融服务贸易政策等问题进行比较系统、全面深入的研究。实际上，对于这些问题的研究，我们已于10年前就已开始了，目前所出的系列丛书只不过是多年研究成果的集中反映。

需要说明的是，我们的研究成果还比较粗浅，其中的观点和结论也未必正确，我们期待丛书的出版，能带来同行专家的批评

与争论，并以此推动中国企业改革沿着正确轨道前进，将一个充满生机和活力的中国企业带入 21 世纪的世界舞台。

周扬明

2001 年 11 月于山西师范大学

中国企业走向国际市场研究丛书

编辑委员会

主 任：周扬明

副主任：张崇康 陈计旺

编 委：周扬明 张崇康

陈计旺 王蜀磊

张朝兵 张志民

崔春香 管淑珍

郑国铎 郭根龙

目 录

第一章 导言	(1)
第一节 激励与企业激励概述	(1)
一、激励的涵义	(1)
二、企业激励的涵义	(2)
三、企业激励中的复杂互动关系	(5)
四、激励是企业生存和发展的关键	(8)
第二节 企业激励的历史发展与当代走向	(10)
一、传统企业激励思想及其实践	(10)
二、当代企业激励的发展	(12)
第三节 把中国企业建设成激励性组织	(15)
一、中国企业激励制度改革的初始条件	(16)
二、把中国企业建成激励性组织的路径	(17)
第二章 哲学人生观与管理中的人性假设	(19)
第一节 马克思主义主要人性思想考略	(19)
一、人性研究的出发点——“现实的人”	(20)
二、人性及其主要表现	(21)
三、人的本质是对人性的更深刻的揭示	(23)
四、马克思主义人性思想的重要方法论启示	(27)
第二节 西方管理学人性假设评述	(28)
一、恶习人假设	(29)
二、经济人假设	(30)
三、社会人假设	(31)

四、自我实现人性假设	(32)
五、复杂人假设	(33)
六、对西方人性假设理论的评价	(36)
第三章 需要是激励的起点	(37)
第一节 需要理论概说	(37)
一、什么是需要	(37)
二、需要的特点	(38)
三、需要的分类	(39)
四、需要、动机与行为	(42)
第二节 西方需要激励理论评价	(43)
一、马斯洛的需要层次论	(43)
二、阿尔德弗的 ERG 理论	(47)
三、麦克利兰的成就需要理论	(50)
四、赫兹伯格的双因素理论	(52)
五、从需要激励论看激励相融原则	(55)
第三节 实事求是地把握中国公司员工需要的脉络	(56)
一、以经济利益为中心,把握员工的多层次	(56)
二、认真引导与满足企业员工的合理需要	(56)
三、激励相融,满足员工的真实需要	(58)
第四章 企业中激励因素的运用	(59)
第一节 外在性激励因素及其运用	(59)
一、外在性激励与外在性激励因素辨析	(59)
二、外在性激励的原则	(61)
三、外在激励的主要形式	(65)
四、期望理论及其应用	(67)
第二节 内在性激励因素及其运用	(68)
一、内在性激励与内在性激励因素辨析	(68)
二、工作再设计的早期努力	(70)

三、工作丰富化及其工作特征模型	(72)
四、提高工作生活质量	(75)
五、波特—劳勒综合激励模型	(77)
第三节 反面激励因素及其有效利用	(78)
一、反面激励因素存在的必要性	(79)
二、反面激励的原则	(80)
三、反面激励的负作用及其防范	(81)
四、反面激励的主要形式	(83)
第四节 减少企业中的负激励因素	(84)
一、负激励因素的含义	(84)
二、中国企业中存在的负激励因素	(85)
三、如何在企业中消除负激励因素	(86)
第五章 员工的动态激励过程	(88)
第一节 员工进入企业后的初步社会化	(88)
一、新员工的岗前培训	(88)
二、早期职业中的双向匹配	(90)
第二节 员工职业计划与企业职业管理	(92)
一、员工职业发展计划	(93)
二、企业的职业管理	(96)
三、职业计划与职业管理的匹配	(97)
第三节 职业锚理论及其在企业中的应用	(100)
一、职业锚的理论内核	(100)
二、个人职业成长的三个维度	(101)
三、职业锚类型	(103)
第四节 绩效管理的过程激励	(106)
一、确定员工的工作目标	(106)
二、工作中的持续沟通	(107)
三、收集有关绩效的资料	(109)

四、如何做好绩效评价的工作	(110)
五、根据绩效实施奖惩	(111)
第六章 企业产权制度安排与激励	(113)
第一节 企业产权制度的概述	(113)
一、产权与所有权概念辨析	(113)
二、股份公司的法人治理结构	(114)
第二节 现代企业对出资人的激励与约束	(114)
一、股东权力的行使	(114)
二、现代企业制度对董事会的激励和约束	(116)
三、企业监事会及其激励与约束的问题	(118)
第三节 对企业总经理的激励和约束问题	(118)
一、为什么要对经理进行有效激励	(119)
二、经理激励模式设计问题	(121)
三、对经理的有效约束问题	(123)
第四节 员工持股计划及其激励作用	(125)
一、企业员工持股制度及其效果	(125)
二、股份合作制经济	(127)
三、知识资本化与知识职权化问题	(129)
第七章 企业组织结构与激励	(132)
第一节 传统组织结构类型及其分析	(132)
一、直线职能制	(132)
二、直线职能制的几种变形组织	(136)
第二节 组织权变理论及其企业组织结构变革的原因 分析	(140)
一、组织权变理论及其意义	(140)
二、现代企业面临条件的变化	(142)
第三节 现代企业组织结构变革的基本趋势	(144)
一、由高耸型向扁平型组织结构转变	(144)

二、从机械式组织到有机式组织的转变	(146)
第八章 领导行为与激励	(148)
第一节 领导与激励的关系	(148)
一、领导与影响力	(148)
二、领导特质理论及其启示	(151)
第二节 西方领导行为模式评价	(155)
一、领导行为四分图模式	(155)
二、领导方格图	(156)
三、勒温的领导作风模型	(158)
四、领导行为的连续体模型	(160)
五、“不成熟——成熟理论”	(161)
六、领导生命周期模型	(162)
第三节 领导工作艺术	(164)
一、领导须成为企业改革的领路人	(164)
二、领导者要成为沟通高手	(165)
三、领导者的授权艺术	(167)
第九章 企业的群体凝聚力与士气	(171)
第一节 企业是一种特殊的命运共同体	(171)
一、群体的涵义	(171)
二、群体的功能	(172)
三、群体的划分	(174)
第二节 群体凝聚力与群体士气	(177)
一、群体凝聚力及其作用	(177)
二、群体工作士气	(179)
第三节 企业群体的人际协调	(183)
一、人际关系的重要性	(183)
二、影响人际关系的因素	(185)
三、改善人际关系的方法	(187)

第十章 团队运作及其激励	(188)
第一节 团队的基本界定	(188)
一、团队的历史发展	(189)
二、团队的概念及其特征	(190)
三、团队与工作组的区别	(193)
第二节 团队学习——组织修炼的根本途径	(194)
一、团队学习及其特征	(194)
二、团队学习的主要形式	(196)
第三节 团队运作与团队精神	(199)
一、团队运作过程及其激励作用	(199)
二、团队精神及其培养和弘扬	(203)
第十一章 企业文化——激励的精神源	(206)
第一节 企业文化及其功能	(206)
一、企业文化及其功能	(206)
二、企业文化的主要功能	(208)
第二节 企业价值观与企业理念	(210)
一、价值观与企业价值观	(210)
二、企业经营理念	(214)
第三节 企业的制度文化和实体文化	(218)
一、企业制度文化及其激励作用	(219)
二、物质形态文化及其激励作用	(221)
第四节 企业文化的现代修炼——塑造共同愿景	(224)
一、共同愿景与企业文化的关系	(225)
二、共同愿景的构成和激励作用	(226)
参考文献	(231)
后 记	(238)

第一章 导 言

人是企业中最可宝贵的资源，对人的激励是企业管理的核心，也是企业竞争力和企业效率的主要动力源。

第一节 激励与企业激励概述

激励作为一种调动人的积极性的行为，自古以来就存在，只要存在着一定人群，也就有激励在或强或弱地活动着。企业激励则是激励实践发展的一种现代表现形式，是研究和从事企业管理的一个中心任务。

一、激励的涵义

“激励”一词在中文中的含义有两种，一种是激发、鼓励的意思；另一种是斥责、训导的意思。刘正周博士曾对此进行过专门考辨，说明中国古语中在正反两方面的激励涵义中都有使用。英文中的“激励”一词则多为诱导、驱动之意。^① 在管理理论中，激励既包括从正面激发、诱导一定组织群体和个人的组织所期望的行为，也包括约束和惩戒组织所不希望的行为。在研究中也出现过不太全面的观点。如多数研究者把激励过程理解为需要激发动机、动机诱导行为，实质上是把激励理解为狭义的正面激励，如内容型的激励理论就是这样的角度。也有学者从特殊的角度研究了激励的两个方面，如斯金纳等人提出的正强化与负强

① 刘正周著：《管理激励》，上海财经大学出版社1998年版，第14~15页。

化。从正反两个方面研究激励问题，才是一种全面而现实的态度。正如马斯洛所说：“在激励理论中，满足是与剥夺同等重要的概念。”^① 尽管马斯洛是强调需要的满足作为激励的手段，但却隐含了对反面激励作用的肯定。美国著名管理学家哈罗德·孔茨等人曾把激励形象地称为“胡萝卜”和“大棒”，认为“奖励和惩罚仍然是有力的激励因素”，人们通过对绩效优良者给以论功行赏，以调动其积极性，但恐吓形式的“大棒”也必不可少，“害怕失去职务、失去收入、扣发奖金、降级或其他惩罚——过去是而且继续是有力的激励因素。”^② 只是在现代社会中，应当把正面激励放在首要地位，坚持正面激励为主、反面激励为辅的原则，而且要注意二者的关联，在正面激励中隐含着反面激励，如未达到绩效者不能获得有关奖励；反面激励中也隐含着正面激励，如一旦被惩罚者消除了错误行为，则惩罚随之消除，并有机会获得相应的奖励。总之，“激励”应从正面激发、诱导和反面惩罚、约束、归化两种意义上来理解，才是全面的、科学的和具有现实操作性的。

二、企业激励的涵义

（一）企业激励的一般定义

从企业管理的角度给企业下定义，是一个十分重要而又困难的问题。说他“重要”，是由于企业激励通俗地讲就是如何调动企业人的积极性的问题，对企业激励的定义，则是对这一问题的理论把握，关系到理论研究和现实操作的基本指导思想的问题。说他“困难”，是由于他涉及到企业组织制度和企业文化等

① 马斯洛：《人类激励理论》，载石含英、王荣贞主编：《世界管理经典著作精选》，企业管理出版社1995年版，第276页。

② 哈罗德·孔茨、海因茨·韦里克著：《管理学》（第九版），经济科学出版社1993年版，第469~470页。

各个层面，通过复杂人际关系的互动，利用诱导和约束两个方面的具体措施来实现。用寥寥数语的抽象概括似乎很难涵盖其丰富意蕴。这里暂且对其进行抽象和简化，期望能抓住其中的若干要旨。

所谓企业激励，就是企业根据人的需要，设计适当的奖惩制度，创造必要的文化支持环境，并借助信息沟通，来诱导和鼓励企业所希望的行为，抑制和归化偏离企业目标的行为。这一定义包含下面几方面的内容：

1. 企业必须根据人的各种需要作为激励的出发点，把一定需要的满足或剥夺作为奖惩制度的基础。这样，企业就把员工个人的需要目标与企业的目标统一起来，当实现企业目标或为之进行努力时，则受到企业的奖励；而不能实现这一目标或违背其中的规范和准则时，则受到相应的处罚。

2. 企业如何对企业员工进行激励，涉及到企业的整个制度环境和文化环境，这就是说，激励不仅仅是一个奖惩制度和具体工作环境的设计问题，企业的组织结构、价值观及整个企业文化，都对企业激励发挥着重要作用，那种仅仅从外在性奖酬与内在性工作满足感来谈企业激励，显然是狭窄的。这说明企业激励需要建立一个全方位的支持系统。

3. 激励过程自始至终是一个信息沟通的过程。组织的不同层次和部门之间、领导者与下属及员工之间、群体中的成员之间，只有通过及时、全面的信息沟通，才能达到各方面协调，使人们的积极性都能得到充分的激发，这既会提高组织的运行效率，也能提高各方面的满意度。

（二）企业激励的作用

企业激励无论对企业组织来说，还是对不同岗位的管理者和员工来说，都是极其重要的。综合而论，主要有如下一些作用：

1. 企业激励能够充分地开发利用企业管理者和员工的潜能，

发挥其积极性、主动性和创造性，为实现企业的目标服务。弗朗西斯（C. Francis）说过：“你可以买到一个人的时间，你可以雇佣到一个人到指定的工作岗位，你可以买到按时或按日计算的技术操作，但你买不到热情，你买不到创造性，你买不到全身心地投入，你不得不设法争取这些。”让企业中的成员全身心地投入到企业的各项工作中，奉献出自己的聪明才智，这正是企业激励的任务。美国的詹姆士（W. James）教授在对员工激励的研究中发现，按时计酬的分配制度仅能让员工发挥 20% ~ 30% 的能力，如果受到充分激励的话，员工的能力可能发挥到 80% ~ 90%。

一些管理学家提出员工的工作绩效等于能力乘以激励。这说明企业要把这种不可估量的人力资源潜力发挥出来，就需要设置合理的激励制度，创设企业所有员工发挥自身的环境条件，最大限度地让员工实现自身的发展，这将对企业产生巨大的效率。

2. 企业激励可以吸引、培养和留住企业所需要的各种优秀人才，从而形成巨大的人力资源优势。在世界许多优秀企业中，已经把人才视为比物质资源、技术资源更重要的资源，是企业的最大财富。甚至有一些大型跨国公司的总裁直接讲明这样一种假设，即使把他们公司现有的一切都全部毁掉，只要保留其现有人才队伍，就可以很快再造一个世界第一流的企业。如何吸引和留住优秀人才呢？这些企业不仅用丰厚的工资和福利等物质条件来留住员工，而且用各种管理职位和技术职位的快速提升来使能者得其所；不仅能使各类员工得到不同的培训和发展的机会，而且还用企业文化来感染全体员工，提高其对企业的向心力。这些企业逐渐摆脱了传统“资本主义”企业的观念，逐渐向“知本主义”方向发展。中国深圳华为集团把员工的可持续贡献能力作为获得股权的条件，吸引优秀人才不断加盟，留住现有人才长期服务。能否吸引和留住优秀人才，是一个企业竞争力的基本前提。美国《幸福》杂志每年都要组织专家评选美国的“500 家大公

司”，过去的评价指标主要是表明公司经营成果的财务指标，最近十多年则把一些软指标，包括企业吸引、培养和留住优秀人才的能力作为重要指标，以衡量企业的竞争能力，预测其发展的前景。

3. 企业激励制度和激励环境的创设，也为企业实现自身的社会功能创造了条件。企业是社会的重要组织，不仅担负着一定生产经营的任务，完成满足社会一定需要的职责，而且体现和推动着社会的进步，承担着对其组织成员享有民主权利和健康发展权利的一种承诺。现代许多企业推行以人为本的企业理念，就是对这种社会职责的一种回应。企业激励作为一种全方位的系统激励机制正是顺应了社会进步的潮流，适应人的多方面的需要，为人的自由而全面地发展不断创造条件，使企业成为社会文明（包括物质文明和精神文明）的重要组织载体。

三、企业激励中的复杂互动关系

在企业激励的研究中，曾经出现过各种偏向，有些把企业内部关系大大简化，强调对企业最高经营者（首席执行官）的激励，仿佛把这—个经营者的激励和约束问题解决了，企业自然就搞好了。有些强调管理者对员工的激励，领导艺术似乎是企业激励的中心话题。这些研究虽然对全面研究企业激励问题都有所帮助，但是如果就此为止，势必把复杂的企业激励问题简单化和局部化。笔者从激励的主体与客体关系的角度，阐发企业中不同的激励关系，力图较全面地揭示企业激励中的各种人际互动关系。

（一）自上而下的激励关系链条

自上而下的激励关系是企业中主导的激励关系，这种关系主要由以下几个环节构成：

股东大会→董事会→企业经理→中层管理者→基层管理者→基层员工

企业的股东作为企业的最终所有者通过股东大会行使自己的