

经济跨越式发展与管理创新

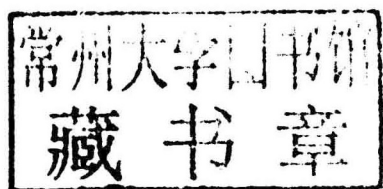
汪朝阳 著



湖北科学技术出版社



经济跨越式发展与管理创新



湖北科学技术出版社

目 录

中外合资企业跨文化冲突与融合研究	杨汉涛(1)
TF 研究所科研人员的激励问题研究	邓红珍(6)
微博营销对大学生购买行为的影响研究	洪菲(11)
模块化组织的价值创新机制及竞争优势	张贤慧(19)
企业信息化与企业管理创新探析	刘波(24)
企业信息资源管理效益的时间选择	曾立 张弦(28)
乡村旅游营销新理念	周红(32)
新能源汽车市场建设思考	孙安彬(36)
当前我国公司人才流失问题研究	熊凯(39)
移动图书馆用户采纳浅析	肖爽(44)
论后 WTO 时代商会角色的转变与扩展	焦敏(47)
基于武汉大型零售企业组织创新的研究	刘建堤(52)
可持续发展的城镇社会养老保险制度中的政府失败及对策研究	魏玉平(56)
我国早期会计电算化发展状况研究	梁亚玲(61)
我国主题酒店发展策略探讨	史常凯(66)
武汉地区制造业人力资源成本控制问题研究	何静(71)
刍议中小企业的成本管理	郑琼(78)
案例分析: 华润雪花收购金威啤酒	刘丹(82)
经济型酒店网络营销对策研究	吴卫东(87)
信息技术对武汉城镇化建设的影响研究	王倍(92)
中国食盐市场垄断专营是否即将终结	汪可欣(96)
“90 后”新生代员工的行为特征与激励策略研究	廖泉军(98)
创业投资企业组织文化量表开发与验证: 基于 Denison 模型的改进	刘强(103)
The Application of Practical Teaching Method in the Strategic Management Course	MA Lin(113)
我国高级定制服装业发展研究	刘泉宏, 罗全兵(120)
高校财务危机与内部资源的优化配置	胡铁贵(124)
浅析企业项目风险控制	王琳(129)
简论企业战略风险管理与内控	尤仁(133)
适应我国房地产发展趋势的信息系统研究	魏厚清(140)
基于员工满意的酒店人性化管理推进策略	苏甦(144)
会员制及会员制营销的策略分析	赵农(147)
浅议创业板上市公司股利分配政策	汤蕙(152)



新媒体视角下的企业危机管理	凌彤炜(157)
浅谈特许经营企业模式	唐梦瑶(161)
鄂西生态文化旅游圈发展面临问题和对策思路探讨	李莉(166)
古琴台景区现状研究及发展建议	高雅 陈敏(170)
浅谈公允价值在我国应用的困境及对策	韩立斌(177)
月湖景区现状研究及发展建议	高雅 申林(181)
企业投资经济效果评价指标体系构建问题研究	王文清 王鸿鑫(188)
浅析养生旅游产业链链主商业价值的选择与判断	张金霞(194)
企业信息化咨询现状、问题及对策研究	陈芳(198)
中小电子企业经营绩效与债务来源结构实证分析	李建军(202)
略析英国赛马业的组织管理	黄其新,陈燕妮(205)
浅析新预算法传递的财政预算改革动向	肖恣(208)
学科竞赛对专业人才培养的探索	顾震宇(212)
对中国的垃圾处理市场发展前景的调查	周斯佳(216)
暑期社会实践之归元寺景区发展现状调查	陈军 韩迎(220)
销售物流与营销策略的关系研究	李燕(229)
《中级财务会计》课程研讨式教学改革的实践与思考	刘立燕(234)
美国创业教育模式及对我国高等旅游教育的启示	张金霞(238)
基于虚拟仿真的经管类专业实践教学模式的探究	刘念云(242)
物流成本管理课程教学方法浅探——以 32 教学时数为例	刘书芳(246)
构建大学生创业服务体系对策研究	张晓翊(249)
美国会计本科课堂教育对我们的启示	徐燕雯(253)
浅谈管理会计学课程的实验教学	刘熠(256)
基于应用型人才培养的《财务管理》课程改革的几点思考	高芳(259)
浅析大学生创业倾向	陈琛(262)
基于网络的高校教学信息化发展研究	彭凤麟(266)
高校开放性实验教学的分析与探讨	罗莉娜(271)
浅析开放性实验教学模式	余崴(275)
浅析以培育和践行社会主义核心价值观夯实高校人才培养三个环节	陈军(278)
会计专业课程教学方法改革探索与实践	李巧巧(282)
刍议我国酒店管理专业学生职业素质培养	刘勋(287)
地方政府“土地财政”的经济增长效应分析	李丽虹(292)
中国外贸发展战略研究的最新进展	胡俊文(298)
论并购重组创造财富的投资神话	刘源(304)
农村转移劳动力的微观优化选择	罗勤(308)
武汉城市圈环境保护的财税政策研究	陶权(312)
小额贷款公司发展面临的问题及对策分析	王贞琼(318)
再论武汉经济发展的战略举措	周在泉(324)
金融交易中信用担保风险控制研究	邓亚妮(329)
武汉居民消费与经济增长灰色关联度分析	卢小兰(333)

外商直接投资在中国独资化趋势及影响研究	姜志美(340)
我国高新技术贸易进出口面临的问题及对策	邵柏春(344)
利率市场化进程中我国商业银行面临的几点挑战	肖华东(349)
违法占道经营的原因及对策分析	刘兰(354)
武汉城市圈承接产业转移对策研究	向琳(360)
小贷公司经营环境	蒿亚琍(364)
武汉城市圈制造业企业绩效评估大数据研究	陈磊,陈涛,向涛(368)
阿里巴巴 IPO 融资规模凭什么登顶全球最大	蔡金汉(375)
我国风险投资行业探析	周少甫(378)
对“中国模式”概念的探讨	王婷(383)
浅析物权保留条款与出口应收款的追索	叶元(387)
中东部地区高新技术产业发展评价研究	邹蔚 宋维玮(392)



中外合资企业跨文化冲突与融合研究

杨汉涛

(江汉大学商学院, 武汉 湖北 430056)

【摘要】 中外合资企业的管理,其实质就是跨文化的管理,不同文化的观念及交流的障碍与冲突无处不在。中外合资企业的跨文化冲突研究就是在跨文化条件下如何克服异质文化的冲突,在不同形态的文化氛围中,设计出切实可行的组织管理制度和机制,合理地配置企业资源,充分利用企业人力资源的潜力和价值,实现企业持久的发展。

【关键词】 中外合资企业;跨文化冲突;跨文化融合

中外合资企业经营管理的本质是跨文化管理。文化差异对任何合资企业来说,是极其重要而又繁琐的变量,在合资企业里,所在国文化与企业母国文化相互交叉结合,在企业经营目标、市场选择、原材料的选用、管理方式、处事作风、作业安排及组织变革等一系列问题上,员工和管理者常常会持有不同的认知和态度。

如何既保持本土文化的优势和特色,又能吸收外来文化的精华,已成为合资企业的生存发展之道。这就需要企业的管理者具有更多的文化敏感力,及时地进行角色转换和观念重塑,掌握跨文化条件下经营与管理的技巧。正因为如此,研究合资企业跨文化冲突与融合具有重要的现实意义。

一、跨文化冲突的表现及形成原因

(一) 跨文化及跨文化管理

跨文化又叫交叉文化,是指具有两种及两种以上不同文化背景的群体之间的交互作用。跨文化冲突管理,是指与企业有关的不同文化群体在交互作用过程中出现矛盾和冲突时,在企业管理的各个职能、运行机制中加入对应文化整合措施,有效地解决这种矛盾和冲突,从而高效地实现企业管理。由以上定义可知,跨文化冲突管理由以下几个要素构成:跨文化企业管理的主体是企业;跨文化企业管理是一种管理活动,是在交叉文化条件下,实行管理的各项职能;跨文化管理的对象,乃是具有不同文化背景的群体,这些群体有可能是国家政府、民族、企业消费者、管理者、员工等;跨文化管理的目的,就是不同文化群体在相互影响过程中出现矛盾和冲突时,从矛盾解决和文化整合中找到交叉文化条件下企业管理的有效模式。

跨国公司经营和管理的全过程都涉及不同文化的矛盾和冲突,无可避免地都要进行跨文化企业管理。在这些企业内部,由具有不同文化背景的员工组成的各种组织,也都面临着文化差异造成的不同工作态度和追求;而管理者又有着不同的管理方法、技巧和经验;加之又有着不同的语言、教育、宗教信仰等。如何进行跨文化的有效沟通、协调和管理,直接影响



着企业内部运作的效果。此外，跨国公司不仅要满足不同文化背景的消费者的需求，还要适应东道国的社会风俗习惯、法律制度等等条件。

（二）中西管理文化的差异与冲突

中西文化是两种不同的文化体系。这种体系在很大程度上影响企业的经营思想和管理模式形成与发展，并渗透到企业管理的各个方面，具体表现如下：

（1）西方的管理文化强调严密的组织结构和控制手段。由于崇尚自我，强调独立，西方的管理体制是强有力的。许多企业组织往往依靠严密的组织机构、健全的控制手段实施其管理，为的是防止过分强调自我的员工各行其是。中国的企业虽然也强调严密的组织结构和控制手段，但在实际的执行中，往往是因人而异，因事而别，加之人们的规则意识差，一些好的制度在执行中大打折扣，组织结构松散，企业的组织和控制职能难以达到预期效果。

（2）西方的管理文化崇尚冒险，鼓励创新。这种敢于冒险的文化渗透到企业管理中，突出地表现为鼓励创新、勇于竞争和拼搏的企业精神。中国的传统文化中的知足常乐、随遇而安、见好就收的观念，渗透人们的头脑中，很容易让人们产生安于现状、听天由命、小心翼翼的思维方式 and 因循守旧、墨守成规、惧怕竞争、不思变革的行为方式，难适应当代社会对企业开放性和创造性的要求。

（3）西方管理文化的价值观认为，个人所属的工作群体和社交群体要分开，不提倡在工作场所结成人與人之间亲密的关系。西方企业的管理者倾向于在工作中与人保持一定的距离，他们把上司和下属的关系看成是纯粹地完成工作任务的关系。中国文化强调群体性，重视“人和”因素，注意协调人与人之间的关系，在企业中时常出现不讲原则的非正式群体。

总之，中西文化的不同，直接影响了企业中人们不同的价值观、管理方式和经营理念，由此造成的文化冲突甚至会导致中外合资企业的失败。具体说来，中外合资企业中的文化冲突通常表现在以下几个方面：

1. 显性文化的冲突

中外合资企业中最常见和最公开化的文化冲突是显性文化冲突，即来自行为者双方的象征符号系统之间的冲突，也就是通常所说的表达方式所含的意义不同而引起的冲突。这些表达方式通常通过语言、神态、手势、表情、举止等表现出来。来自不同文化背景中的人，相同的文化符号所象征的意义很有可能是不同的。

2. 制度文化的冲突

西方企业一般是在法律环境比较严格和完善的条件下开展经营与管理，自然会用法律条文作为自己言行举止的依据。而中国企业，特别是国有企业，长期以来依靠国家计划和上级指令来行事，条文、指令、文件便是企业成员的办事章程和决策依据。因为双方行事的标准和依据不同，冲突在所难免。

3. 价值文化的冲突

在风险观念方面，中国企业家受中国传统文化的影响，缺乏风险意识和冒险精神，唯恐失败，难以把握在瞬息万变的竞争环境中所出现的机会。而西方企业家则认为胜败乃兵家常事，敢于创新和冒险，无后顾之忧，在新产品研制、新市场开拓、新方法运用等方面都充满竞争和冒险精神。

（三）跨文化冲突的原因

形成冲突的主要原因有：

（1）对对方的社会环境、文化背景缺乏足够的了解，文化敏感性差，工作人员习惯于



从自身的文化角度出发来判断和分析来自对方的信息，从而产生误判、误解和冲突。

(2) 僵化不变的企业企业文化是导致文化冲突的又一重要原因。许多跨国公司不注意与东道国的文化交流、融合，工作人员亦多因循守旧，不愿变革，仍然沿用原来的管理模式，这势必会加剧企业内的文化冲突。

(3) 由于语言、文字等深层内涵的交流障碍，以致信息传递不尽明确，最终产生误会也是冲突的一个原因。

二、跨文化冲突对企业管理及企业文化的影响

跨文化冲突对企业管理的影响是多方面的。它常常在无形中发生作用，当人还没有意识到它时，后果已经形成。文化的多国要素和多层次的差别，使跨文化冲突不可避免。具体表现为：

(1) 忽视文化传统所塑造的不同民族性格而直接导致跨文化冲突。传统文化是民族文化的深层积淀，它溶入民族性格之中，使各民族表现出不同的个性。民族的责任，个性与人性的冲突，往往构成跨文化沟通的困难。

(2) 不同民族的不同思维模式，是导致跨文化冲突的重要原因。思维模式是民族文化的具体表征。例如，西方人实证主义的思维模式与东方人演绎式的思维模式，常常是企业跨文化沟通中构成冲突的原因，使企业管理者不得不予以注意。

(3) 民族文化所形成的处理问题的不同行为模式，使跨文化冲突时有发生。行为模式是民族文化的外显形式，它以固定的结构，在相同相似的场合为人们所采用，成为群体表达认同的直接沟通方式。不同民族文化造成不同的行为模式。在相同的环境中，这种不同的行为模式会表现出很大的冲突。充分认识不同民族的行为模式，有助于调和和避免跨文化的矛盾。

(4) 对文化意义符号系统的不同理解，常常造成跨文化管理冲突。符号是人的意义世界的一部分，它具有功能性的价值。不同的文化采用不同的符号表达不同的意义；或者符号虽然相同，表达的意义却迥然不同。这便是对符号意义的不同理解所造成的文化冲突。

(5) 不仅文化意义符号成为跨文化沟通中的障碍，作为文化意义符号之一部分的语境，也会成为跨文化沟通的障碍，从而引起企业管理中的种种障碍。语境即语言环境，它是文化意义符号得以理解的环境。语境是意义符号所包含的信息的一部分，它使意义符号完整地表达不同的意义。企业在跨文化的沟通中，采用同样的指令，会对不同国别和民族的员工产生不同的效果，给企业管理带来不少麻烦。

(6) 政治文化的不同导向，使跨文化冲突变得十分复杂。不同国家的政治体系有其特殊性质，信奉特殊的价值观，企业产品有时会无意中冒犯某种政治价值观而受到抨击和抵制。欧洲的某个软饮料公司，在制作商标时将六角星图案作为外形，与以色列的国旗图案相似，这就大大激怒了一部分阿拉伯消费者。虽然公司解释说，这些六角星不过是一种简单的装饰，但这些阿拉伯人却认为，它反映了这家公司支持以色列的情感，最后这家公司不得不收回所有产品，重新制造包装。

造成跨文化冲突的原因是多种多样的，企业只有认真研究不同文化的特质，才能在经营中妥善解决跨文化冲突和矛盾，才能把不同文化中的优点结合起来，建立一套有效的跨文化管理模式。



三、实施跨文化冲突管理的模式和方法

文化的内涵十分丰富，它具有多种成分和层次。在进行跨文化冲突管理研究时必须对不同文化进行剖析整理，分类比较。因此，经典的跨文化管理理论大多是从不同角度开发了各自的文化维度系统，并根据这些文化维度系统把文化要素分解，进行跨文化比较，找出不同文化的特质，以便人们在跨文化管理的过程中发挥不同文化的优秀之处，有效地进行管理。这些跨文化管理理论，对企业跨文化冲突管理有很大的借鉴意义。

（一）霍夫斯塔德（Geert Hofstede）的构架模式

在跨文化差异理论中影响最大的是霍夫斯塔德（Geert Hofstede）的构架模式。霍夫斯塔德是著名的荷兰跨文化研究专家，他对文化分解维度的研究做得最早，所开发的构架系统模式影响很大，而且被广泛的推广应用。他对在 40 个国家中为一家多国公司工作的 11.6 万名员工进行了调查。调查的内容涉及员工的基本价值观及信念，以及员工的收入、工作安全感、挑战性、自由、合作等工作特性，另外还涉及管理风格等问题。通过调查，霍夫斯塔德总结出了在不同的国家和民族文化中差别最大的五个方面：

包括：权力距离、不确定性规避、个人主义与集体主义、阳刚性与阴柔性、长期导向性与短期导向性等。

这种构架模式作为跨文化企业管理的重要工具，可以为企业提供分析不同文化背景员工、客户和其他与企业有关的个人或群体文化取向的方法，使企业能够掌握不同文化群体的文化特点，从而在企业管理中尽量避免文化冲突和矛盾。

（二）跨文化冲突管理的新模式

企业要搞好跨文化条件下的管理，必须根据文化分维系统所提供的不同文化的特质采取一系列步骤和方法整合不同文化，融合文化中的优秀特质，塑造新型管理文化，从而建立起一套适合跨文化条件下的企业管理新模式，这种模式的主要步骤及内容是：

第一步，文化分析。不同的文化背景，决定了人们持有不同的价值观念、行为准则。要管理好具有不同文化背景的员工，就必须了解他们的需求和价值观、行为模式。因此，建立有效的跨文化企业管理模式的第一步，就是对企业中存在的两种或多种文化进行分析，找出文化特质，以便在管理中有针对性地采取措施，减少文化冲突和矛盾，推进文化融合。

第二步，文化特质对企业管理的各项职能的影响分析。文化特质决定了企业管理者的价值观体系，从而决定了他们的经营理念和管理模式。这种经营理念和管理模式，必然渗透到管理的各项职能中去。同时，不同的文化背景，导致员工对待企业管理各项职能的态度不同。因此，建立有效的跨文化企业管理模式的第二步，就是分析不同文化特质对企业管理各项职能的影响，从而有针对性地减少企业管理者在行使这些职能时，有可能引起的文化冲突和矛盾，为企业寻找有效的跨文化管理途径，打下坚实的基础。

第三步，找出双方文化中的共同点（交叉点），作为文化整合的基础。跨文化沟通和文化融合的首要条件就是达成共识。只有在某一方面达成共识，跨文化沟通双方才能在此基础上互相容忍对方。因此，建立有效的跨文化企业管理模式的第三步，就是要找出双方文化的共同点，作为跨文化沟通 and 进行文化整合的基点。企业管理模式作为企业文化的一部分，比一般文化形式更容易找到共同点。这是因为无论在哪一种文化氛围内，企业的终极目的就是盈利。在这种终极目的下，企业经营理念和管理模式多少都有一些相同之处。因此，找到这些相同之处，并以此为契机发展文化冲突双方都能接受的、高效的企业经营理念和管理模



式, 是进行跨文化企业管理的有效途径。

第四步, 调查不同文化背景的员工对于外来文化的容忍度。在跨文化企业管理中, 员工来自不同的文化背景, 他们对某些文化方面(如需求层次、权力距离等)可能容忍程度比较高, 易于接受外来文化的新作法, 在另一些文化侧面上他们可能对外来文化持排斥态度(如宗教、传统习俗等方面)。因此, 建立有效的跨文化企业管理模式的第四步, 就是调查员工对不同于自己的文化的容忍程度。只有通过调查员工对异文化的容忍度, 才能在制定企业管理的各项规范中, 尽量避免越过员工的文化容忍界限而引起文化的冲突和矛盾。

第五步, 根据企业特点, 决定企业采取哪种方式进行文化整合。如前所述, 不同企业中的跨文化冲突和矛盾各有特点。因此进行整合也应因地制宜, 选择最适合企业实情和所处文化环境的方式。影响文化整合方式的因素很多, 最重要的是文化特质的差别大小和文化特质所代表的管理模式高效与否。文化特质差别大, 则应减少文化冲突, 整合初期采取保留型的文化融合方式。当企业运作一段时间后, 再转向其他文化整合方式。文化特质差别小, 则必须考察哪种文化特质所代表的管理模式在市场经济中更高效, 并以代表高效的文化特质为主, 采取吸收型、反吸收型或融合型的文化整合方式。

第六步, 确定企业文化整合的目标——跨文化企业的经营理念(在文化融合之后)。在确定以哪一种文化特质所代表的经营理念和管理模式为主, 进行文化整合以后, 则应该根据双方文化的共同点, 及员工对对方文化的容忍度, 确定双方都能接受的企业经营理念和管理模式。

第七步, 将第六步所确定的经营理念和管理模式贯彻到企业管理的各项职能中去, 建立独特的跨文化企业的管理文化。融合了双方文化特质优点的经营理念和管理模式, 只有贯彻到企业管理的各项职能和管理方法中才能检验它是否有利于减少企业跨文化冲突和矛盾, 是否能提高企业管理的效率。文化整合后的企业的经营理念, 不仅要从制度上成为企业运作的准则, 还应该通过各种激励、约束手段, 使之内化为员工的价值观念和行为准则, 这样企业就会形成独特的企业文化, 实现对员工的软管理。

第八步, 设立反馈系统, 检验文化整合后的企业的经营理念和管理模式是否高效, 是否能提高企业竞争力, 并提出修改意见。减少文化冲突和矛盾是实现企业高效运作的手段, 文化整合以后建立起来的新的经营理念和管理模式的目标是必须经得起科学检验和市场的考验。所以, 必须建立起一套检验新管理模式的反馈系统。通过反馈系统, 我们可以不断修正企业的经营理念和管理模式, 并使之达到最佳效果。

参考文献

- [1] 申望, 李秋燕. 成功企业的企业文化 [M]. 北京: 中国华侨出版社, 2002.
- [2] 【美】马尔科姆·沃纳/帕特·乔恩特. 跨文化管理 [M]. 北京: 机械工业出版社, 2000.
- [3] 叶生. 企业灵魂 [M]. 北京: 机械工业出版社, 2004.
- [4] 张云红. 最佳企业文化 [M]. 北京: 中国时代经济出版社, 2004.
- [5] 李海. 传承与创新 [M]. 北京: 企业管理出版社, 2004.



TF 研究所科研人员的激励问题研究

邓红珍

(江汉大学商学院, 武汉 湖北 430056)

【摘要】 在竞争日益激烈的知识经济时代,科技的较量归根到底是科技人才的较量。这一点在科研院所尤其突出,科研人员是科研院所的价值创造者,是企业的核心竞争力。如何调动科研人员的工作积极性,提高其创造能力,挖掘其潜能成为该类组织关注的重点。本文以 TF 研究所科研人员为对象,旨在通过分析 TF 研究所科研人员激励现状及存在的问题提出具体的改进方案。

【关键词】 TF 研究所;知识型员工;激励因素

一、研究背景

在当今竞争日益激烈的知识经济时代,科技的较量归根到底是人才的较量。人天生是有惰性的,而人的能力是无限的,谁能充分唤醒员工的原动力,激发其自主地努力工作,谁就能在较量中占得先机。

TF 研究所是一家大型的飞机研究所,其员工 80% 以上拥有高学历,从事技术开发、企业管理等知识型工作,是典型的知识型员工。他们是一个不同于普通员工的特殊群体,他们通过自己的创意、设计、分析、判断与综合给产品带来高额附加价值。他们以智能劳动为主,工作结果难以量化,过程难以监督,工作效果往往取决于他们的工作动机,并具有较强的流动意愿,他们的工作积极性直接影响组织绩效。

当前国内外关于员工激励的理论研究成果也很多,如需要层次理论、双因素理论、公平理论、强化理论等。但研究对象为普遍范畴,针对特定人员的研究还不够深入和系统,因此如何将理论与知识型员工特点相结合,与组织的管理实际相结合,在理论研究的指导下,制定符合组织自身特点的激励制度仍是值得深入探讨和研究的课题。

二、TF 研究所简介

TF 研究所成立于 1950 年,是一家从事特殊飞行器设计的大型主机科研院所,是一家大型国有企业集团里为数不多的主机研究所、国家全额投资的事业单位。TF 研究所响应国家关于三线建设的号召,于 1970 年搬迁至三线城市,并定点发展。1970 年—1980 年,该研究所成功完成国家某重点大型飞机的研制任务,之后近 20 年的时间,该所无大型飞机设计项目,在此阶段人员流失严重。进入 90 年代,该所大力发展民品及民用航空,该所的经营出现转机,民品产业及民用航空得到了长足发展。进入 21 世纪,随着国家产业调整,该所迎来了新的发展机遇。其所在集团对集团内业务进行了全面整合,该所原有业务部分成为集



团发展战略的关注点。其通用航空业务、特殊飞行器研制业务发展得到集团的重点支持，并在沿海城市组建新的研发中心。这标志着 TF 研究所从此走出三线城市，其主营业务得到了集团强有力的支持，研究所拥有了更为广阔的舞台。

截至目前，TF 研究所拥有职工 1400 人，其中科研人员约 1100 人，管理人员 150 名，辅助生产人员约 150 名。科研人员中，硕士及以上学历占总人数的 30%，科研技术人员 90% 以上拥有全日制本科学历，均来自北京航空航天大学、西北工业大学等“211”或“985”院校。从地域看，有 50% 的科研人员在本部工作，其余 50% 在珠海研究院工作。人员整体素质较高，年龄均处于 35 岁左右，正处于产生技术成果的黄金时期。由于珠海研究院与本部在管理机制方面存在较大差异，因此本研究仅针对在本部工作的科研人员。

三、TF 研究所科研人员激励现状及其存在的问题

为激发员工的工作积极性，提高工作效率，确保按期完成型号研制任务，TF 研究所在科研人员激励方面做了大量积极的探索。主要包括：注重薪酬制度的完善，8 年内实施三次重大薪酬制度改革；注重对成果的奖励，实施任务争取奖、课题完成奖、型号研制奖等多种类型的奖励；关心员工生活，开展丰富多彩的业余活动；关心员工健康问题，定期组织全员体检。系列制度的实施，在一定程度确保了员工的收益，满足员工工作和生活的需求，对人才具有一定的吸引力，人员相对稳定。

但科研人员工作积极性不高。员工上班时上网购物、玩手机游戏；员工按时上班，按点下班，即使工作任务未完成也不愿意额外加班；工作任务不能按时间节点完成，或者完成质量不高，对此问题员工却熟视无睹，事不关己高高挂起。

经过深入调查发现导致 TF 研究所科研人员工作积极性不高的主要原因有以下几个方面的问题：

1. 来自高层管理者方面的问题

TF 研究所的高层管理团队是一支能力卓越的团队。他们有着非凡的战略规划能力，能够根据形势变化及研究所实际制定适宜的发展战略。这是一支坚韧、敢于创新的团队。用无中生有的思想，实现了民品产品从无到有，实现型号研制任务从无到有的突破。正是在这个团队的带领下，TF 所开拓和发展了非航空民品产业，其主导民品摩托车液压制动器连续十年国内产销量第一、技术领先，新兴环保产品已批量生产和销售。航空产品方面，型号研制任务实现从无到有，从有到专的突破。十二·五期间，TF 研究所仅争取预先研究课题资金过亿元。

但是调查表明员工对高层管理者的满意度最低，其主要原因在于：高层管理者就战略规划与员工的沟通不足，导致员工不能理解。TF 研究所于 2010 年组建珠海研究院，派出精英队伍并将重点型号研制转移至珠海。此举有其重要的战略意义，包括利用集团的平台和资源发展 TF 研究所；瞄准通用航空市场，抢占战略高地；实现其走出三线谋求更广阔发展平台的战略构思；充分利用沿海城市的资金优势，支持型号研制等。但是在战略实施过程中，未开展充分地宣讲，员工担心型号被转移，本部的发展没有支撑，留在本部的员工极度忧虑，没有安全感。

高层管理者对科研人员激励的认识不足，将科研人员激励简单化。认为提高工资、发钱员工就会努力工作，不重视员工培养及管理体的提升，不愿意系统的考虑问题，喜欢采取短、频、快的措施。



2. 薪酬制度设计方面的问题

薪酬制度完善一直是 TF 研究所高层关注的重点, 8 年实施三次薪酬改革, 且每次改革员工收入人均增幅高于 30%, TF 研究所员工收入在当地处于绝对领先地位。高层领导希望通过提高员工收入来激发员工的工作热情, 提高员工工作效率, 促进科研任务的完成, 但往往总是事与愿违, 每次改革都造成了员工情绪发生重大波动。其主要原因在于:

(1) 薪酬制度设计未与岗位管理充分结合。科研人员成长通道设计不足。虽然强调了“长”、“家”分离, 但岗位设置中管理路径仍然高于技术路径。且缺乏岗位胜任条件设计和认知能力的评价机制, 员工岗位在薪酬改革时一旦确定, 很长时间不能得到及时调整。员工戏言“苦干巧干拼命干, 不如混个中干”。

(2) 2010 年的薪酬改革中致力于体现项目作用, 将员工收入与参与项目紧密结合, 但未能同期出台项目重要度评价制度。TF 研究所承担的任务比较复杂, 既有大型国家立项飞机研制项目, 又有小型的自主机型研制; 既承担大量预先研究课题, 又利用现有条件承担各类对外创收任务。薪酬体系未有效平衡型号间、课题间、型号与课题间的关系, 造成员工对定薪不满意。由于国民普遍具有不患多寡, 而患不均的特点, 员工始终会拿自己的薪酬与别人比较, 而不是与自身比较, 所以本次改革, 虽然人人增资, 但多数人不满意。

(3) 未用系统的观点来对待薪酬制度, 导致制度无法运行, 员工对管理层无信心。薪酬制度是企业各类管理的落脚点, 是其管理意志的最终体现。薪酬制度的运行需要与岗位管理制度、胜任能力评价制度、职业发展规划制度、绩效考核制度、型号任务管理制度、项目管理制度等有机结合, 并由这些制度支撑, 薪酬管理的理念方能落地。TF 研究所在 2010 年薪酬改革中仅出台薪酬制度, 而未跟进其他管理制度, 造成薪酬不能实现与岗位、绩效结合的动态管理。年终不能惩罚任何人, 也不能奖励任何人, 体系形同虚设。

3. 绩效考核制度存在的问题

知识型员工有较高的成就需要, 而科研工作具有不易被测量、出成果周期长且风险大的特点, 因此对员工业绩进行科学的评价是知识型员工激励的难点。TF 研究所在科研人员考核激励方面较为落后, 第一是没有形成战略目标的分解落实工作机制, 造成组织的战略目标仅为少数人熟悉, 战略目标仅仅停留在战略层面未有与之对应的行动方案和评价指标, 战略落实不具备可行性。第二是没有形成有效的绩效考核制度。虽然 TF 研究所分别制定了针对型号、课题和创收任务的奖励制度, 但制度间不匹配不协调, 无法正常运行。且无针对员工的考核制度, 工作任务的完成效果不能与员工个人对接。

四、TF 研究所科研人员激励对策

通过以上的分析, 我们基本掌握了 TF 研究所科研人员激励现状, 并且 TF 研究所在科研人员激励方面存在较大的改善空间。首先需要建立正确的激励观, 用系统、科学的观点对待科研人员激励。调查得出影响 TF 研究所科研人员工作敬业度的主要因素是高层管理者、职业发展、绩效管理、内在激励和薪酬。综合各因素满意度, 我们确定本次首先解决的问题是高层管理者、薪酬和绩效管理。本章 TF 研究所激励体系设计给予建议就高层管理者、薪酬、绩效考核改进给出具体的解决方案。

1. TF 研究所激励体系改进原则

(1) 激励体系的设计要体现科学性。首先, 以科学的理论为指导, 在充分认知动机理论的基础上开展组织的激励体系设计。体系中的少数高成就需要的人具有较强的自我激励能



力,这类人要得到高度的关注,给政策、给舞台,让其充分发挥潜能。多数人需要激励来提高绩效,制度设计中要充分运用需求理论、强化理论等观点,以确保设计的激励体系符合客观规律,能够有效运行。其次,要有科学的工作流程。以领导意志为转移、凭主观臆断确定改进方向是组织在激励体系设计中常犯的错误,要用科学的流程方能得到科学的结果。

(2) 激励体系设计要具有系统性。员工激励是一项复杂的工程,我们不能期望依靠一项制度或几项制度就能解决。激励体系设计要充分考虑员工的各类需求,拟定激励体系制度网络,并按网络规划建设。同时激励在突出重点的同时应当针对组织的全体员工,要把各层次、各方面的积极性都调动起来。

(3) 物质激励与精神激励相结合的原则。当前,一些管理者谈到员工激励首先想到的是发钱,以为金钱可以解决一切。实则不然,人的欲望是无止境的,单纯的物质激励,容易形成有奶便是娘的激励文化。而精神激励是得心之举,同比物质激励精神的力量具有持久、坚韧、共鸣的特点。将精神激励运用于点滴工作中,潜移默化的产生作用。

(4) 满足需要与引导需要相结合。组织要致力于建设积极的激励文化,在满足员工基本需要的同时,通过企业文化建设等途径把员工的需要引导到积极的文化氛围上来。

2. 加强领导艺术修炼,提高员工对高层领导的满意度

调查表明,领导能力得分较高,但与员工沟通、尊重员工、关注员工利益等方面得分相对较低,如此则员工不能充分理解领导意图,感觉未得到关注和尊重,领导不能得到员工的信任。需要从以下几方面采取措施改善。

1) 加强沟通,实现上下同欲

好的领导者应是好的布道者,能够为组织描绘美好愿景,能够说服员工相信愿景,能够鼓动员工为实现愿景而努力。因此高层管理者要多渠道组织战略宣讲,让员工看到未来,理解高层管理者思维。必要时可分别于战略发布前后组织员工代表参与讨论,以更进一步统一认识。

沟通是组织成功的关键。如果员工不能理解组织的愿景,那么他们就不可能理解组织为实现此愿景所制定的战略。而缺乏对愿景和战略的理解,员工在他们的日常工作中就不能有效地支撑战略实施。

领导团队应该运用所有可能的渠道来进行战略沟通并利用所有可能的机会不断进行强化。常用的沟通渠道包括:月度总结会、各种研讨会、发布会、网络公告、报表、个别交流等。

2) 摒弃权威,重视员工智慧

科学研究是一项需要经验支撑,但同时更需要创新的工作。TF 研究所经过 50 余年的发展,培养了一批有着相当工作经验的专家,但科学技术的进步日新月异,不能视专家为权威。尤其是对待科学技术,需要用变化的观点、创新的方式、探索性的思维来对待。年轻员工思想活跃,接受新事物的能力较强,具有较强的创新能力。TF 研究所科研人员,80% 处于 25~45 岁这一黄金工作期,高层领导要不断优化工作机制,让新员工充分表达思想,鼓励其积极探索。

3) 关心、关爱员工

高层管理者要关心员工,了解员工的生活和诉求,真诚地对待员工,提升员工对高层管理者及组织的信任度和满意度。TF 研究所是老事业单位,在组织架构上具备独特的优势。组织中设有工会、团委和各级党支部,要充分发挥这些部门的思想堡垒作用,通过他们把组



织对员工的关爱传递到每一个人,同时,通过他们收集、倾听员工的心声,并适时予以解决。

3. 建立基于战略,关注公平的薪酬制度

调查得知,员工普遍对薪酬的确定机制和结构不满意,分析认为 TF 研究所薪酬制度在公平性方面存在缺陷。薪酬本身具备保健和激励的双重功能。若将薪酬仅仅停留在工资层面,未与岗位、绩效、评价等机制紧密联系则薪酬更趋于保健功能,反之则薪酬体系也具备较强的激励功能。薪酬体系的设计应基于战略,确定有竞争力的薪酬水平;制定科学合理的岗位管理机制;综合考虑科研型号间、课题间以及型号与课题之间的平衡;规范工作流程,确保薪酬确定程序的公平;合理设置薪酬结构;用大薪酬观统筹员工薪酬,用型号完成奖、课题奖、所长特别奖的独特的方式,对表现优异、做出突出成绩的人给予特别激励。

4. 完善绩效考核制度并加强绩效考核

根据期望理论及强化理论,我们不难发现,成功的绩效考核需要具备三个方面要素,分别为与企业战略一致的目标系统、客观科学的绩效考核系统、考核结果的合理运用。因此,在战略目标的制订框架上,要将组织高层的使命陈述转化为一线和后勤员工所负责的工作;高层管理者应建立以战略为中心的管理思想,采取必要的管理变革,以确保战略落地;找出对战略影响大,且可实施的关键目标,以及当前急需解决的项目作为部门的关键 KPI 指标;各业务部门或工作团队对行动方案进行进一步分解,形成针对团队每位成员的工作计划。必要时还应对战略进行检讨,重新审视战略及战略计划的可行性,确保战略能够持续满足形式发展的要求,过程监管有效。建立完善的指标收集及反馈系统,针对考核过程中存在的问题及时反馈,并予以改进,从而提高组织绩效。

当然,为了确保上述激励措施能够得以长久的发挥,从而充分调动员工的工作积极性和主动性,作为高层领导者必须引起高度的重视。高层领导者不仅要充分认识到激励的重要性,还要积极参与激励对策实施和组织激励体系的构建,亲自抓激励对策的落实,解决体系推进过程中的困难和问题。除此之外,还要在科学客观地分析组织自身特点后采取对策实施,以避免出现水土不服现象。

参考文献

- [1] 曾晖. 员工敬业度的评价与开发 [M]. 天津: 南开大学出版社, 2008.
- [2] 杨波. 中国企业员工敬业度提升研究: 基于组织氛围视角 [M]. 北京: 首都经济贸易大学出版社, 2012. 1.
- [3] 蔡毅. 企业综合平衡记分卡实战手册 [M]. 北京: 北京航空工业出版社, 2009.
- [4] 崔维军, 李廉水. 科技人员激励因素偏好的实证研究——基于江苏省南通市 2600 份调查问卷的统计分析 [J]. 科学学研究, 2009 (4).
- [5] 李卫东, 刘洪, 陶厚永. 企业研发人员工作激励研究述评 [J]. 外国经济与管理, 2008 (11).
- [6] 李录堂, 范源, 薛继亮. 基于异质假设的员工激励机制思考 [J]. 理论导刊, 2008 (12).
- [7] 任润, 张一弛, 刘超飞, 等. 薪酬公平及外在工作机会对员工态度的影响 [J]. 南京大学学报 (哲学·人文科学·社会科学), 2011 (2).



微博营销对大学生购买行为的影响研究

洪 菲

(江汉大学商学院, 武汉 湖北 430056)

【摘要】 随着科学技术的发展,新媒体不断涌现,“微博”,一个以网络用户信息的共享、信息的获取及信息的传播为基础的平台开始进入了人们的视野,随之在互联网上一种新的营销方式——微博营销应运而生。这是一个以互联网协作平台媒体为依托,进行信息传播及获取的新型营销方式。本文首先通过对文献资料的整理、总结和分析,了解和掌握关于微博营销和大学生消费者购买行为的理论基础知识。其次,为了更加客观、真实地反映微博营销对大学生购买行为的影响,利用问卷调查的方式对大学生进行了实证调研,并对调查数据进行整理和分析,希望可以探究出微博营销对大学生购买行为的影响,并提出相应的建议和策略。

【关键词】 微博;微博营销;大学生购买行为

一、引言

据中国互联网信息中心显示,到2012年6月,我国网民规模已经达到5.38亿人,2012年上半年,我国微博用户数量爆发增长,从2.49亿增长到2.74亿,在网民中的使用率从13.8%迅速提升到40.2%,由此可见微博已经成为我国网民最重要的互联网应用。在《中国微博元年市场白皮书》中的数据显示,截止2010年7月,新浪微博产生的总微博数超过9000万,每天产生的微博数超过300万,平均每秒会有近40条微博产生。而且新浪微博的注册用户总数也已超过1.4亿且还保持着快速增长。从上述的数据中可以发现,目前微博的用户依然发展成为一个非常巨大的群体,而且这个群体还在以惊人的速度发展着,随着微博技术的成熟和人气的提升,加之微博具有不同于传统媒体所独有的传播特点,逐渐成为众多企业抢夺目标客户新的营销武器,更多的企业和商家开始尝试这种新的网络营销模式——微博营销。通过开展广告宣传、产品信息和促销活动发布、交流互动等活动,进而帮助企业更便捷地与目标用户进行互动沟通,实现最大的营销效果,挖掘更多商业机会。

大学生是未来社会的主要力量,接受过高等教育,具有高素质、崇尚新潮和时尚、接受新事物能力强的特点,也是一个巨大的消费群体,也是商家和企业最为重要的消费群体之一,在2013年中国大学生微博发展报告中“新浪微博”平台的数据显示,截止到2013年6月底微博大学校园用户已超过三千万,这也充分说明大学生是商家微博营销的潜在目标客户消费群体。商家通过品牌宣传、活动营销和广告植入等微博营销方式,引发大学生的兴趣,进而产生购买动机(情感动机、求廉动机和求新动机),最后做出购买行为,这是一个完整的购买过程。

微博营销和购买行为已经成为学者和社会研究的重点,也是企业关注和关心的重点,但



在以往的微博营销的研究中,其主要方向是集中于营销价值、营销创新、营销方式及对消费者满意度等方面,对于大学生购买行为的影响研究非常少,基本处于空白阶段,这也说明微博营销对大学生购买行为的影响的研究将具有重要的理论和实际价值。

二、微博营销、购买动机和购买行为的相关研究

(一) 微博营销的相关研究

微博属于新兴媒体,微博营销更是新的网络营销方式,所以关于微博的研究论文从2007年开始才有少许发表,在中国知网(CNKI)和万方数据库中对微博营销进行检索,从检索的结果上可以看出,截至现在社会、学者乃至营销学界对于微博营销的研究已经相对较多,微博营销的特点、价值、企业微博营销以及发展趋势等是其研究的主要方向。

微博营销是指通过微博平台为商家、个人等创造价值而执行的一种营销方式,也是指商家或个人通过微博平台发现并满足用户的各类需求的商业行为方式。目前网络上主要的微博营销方式主要有:品牌宣传、活动营销、广告植入三种。美学者 Bernard J. Jansen (Twitter Power, 2009) 认为决定微博情感趋向的是病毒性传播;德国 Daniel Amersdorffer (2010) 提出可信赖性、创新性和真实性是微博营销显著的特征,同时也对于微博营销特征在商家营销实战上做了深入的研究和说明,更是在旅游方面也进行了深入具体的研究,使得微博营销的特点更形象化的得以展示,间接给商家进行微博营销提供帮助;韩国著名学者 Haewoon Kwak (2011) 认为微博营销具有关联属性、新闻媒体属性和易接受的特点;美国学者 Kate Ehrlich, N. Sadat Shami (2010) 在其文章中介绍公司职员对微博使用的动机、行为的量化,并总结出了微博营销的限制性,而且会造成错误信息的非正确的传播;

国内学者吴小璐(2010)在文章中详细的描述了微博营销价值在公司品牌的塑造上具有的突出的效果,不管什么类型,何种规模的企业或商家都可以自由加入进来,与目标消费者进行的沟通和交流,这样才能使其找到最适合自己发展的品牌宣传方法,并且认为微博营销具有传统媒体没有的特点,例如准入门槛低、即时通讯、互动性强、精准度高等;申宝辉(2011)在《奢侈品微博营销的对话机制研究》中认为微博作为一个对话的平台,而微博营销却是立体式的传播,传播速度快,成本小;“微博营销之父”杜子健(2010)在如何有效实现的微博营销的价值提出了自己独特的观点,他认为企业运营微博要有危机意识,做好预案达到高效应对突发情况的状态;郭红霞等(2011)在《微博营销》一文中给出了自己对微博营销的趋势猜想,她认为微博营销在将来一定会向本地化、规模化、多样化的方向发展,企业要想抢占先机,就必须及时准确的了解微博营销未来的发展趋势,调整营销战略;李政(2011)对微博营销现状展开 SWOT 分析,提出微博营销优势是微博营销成本低廉、营销快速且精准度高、对突发事件能及时应对、较高的亲和度,劣势是现阶段微博营销缺乏专业的人才、有较多的不可控因素,机会是微博营销的受众忠诚度高、目标群体大、消费能力强,威胁是目前的主流是传统的营销模式、国内微博的审核机制制约了微博营销发展。因此,他提出企业在展开微博营销过程中要及时与消费者互动交流,进行品牌的宣传,并准确定位和系统布局,将微博这种新媒体与传统媒体进行有效的整合,此外还要随时监控化解营销危机,提高微博营销专业化水平;金敏在《大学生使用微博的行为特征及其营销启示》(现代商贸工业 No. 02, 2013)中认为企业进行营销组合策略策划时,可以通过微博与大学生顾客进行沟通和互动,包括新产品开发设计、传播价格、渠道信、促销信息等,也可以通过微博这种方便的方式收集顾客的购后评价和意见,以便提高服务水平,进行口碑营销等。