



勇健博士论丛

YUNGEJIAN

# 行为动机与组织中的权力

赵国强 蒲勇健 著 •

教育部优秀青年教师奖励资助项目

2005.12

华文出版社

◎《勇健博士论丛》

教育部优秀青年教师奖励资助项目

# 行为动机与组织中的权力

赵国强 蒲勇健 著

华文出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

行为动机与组织中的权力/赵国强,  
蒲勇健著. —北京: 华文出版社, 2005.11  
(勇健博士论丛)  
ISBN 7-5075-1947-3

I.行... II.①赵...②蒲... III.企业管理-组织  
管理学 IV.F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 125783 号

华文出版社出版

(邮编 100055 北京市宣武区广安门外大街 305 号 8 区 5 号楼)

网络实名: 华文出版社

电子信箱: hwcbs@263.net

电话: 发行部 63370169 63370165

总编室 63370164 责任编辑 63370152

新华书店经销

华北石油廊坊华星印刷厂印刷

880×1230 1/32 开本 4.875 印张 120 千字

2005 年 12 月第 1 版 2005 年 12 月第 1 次印刷

\*

全套(6册)定价: 180.00 元



## 蒲勇健教授简介

蒲勇健，1961年11月出生于重庆市渝中区，重庆大学经济与工商管理学院教授、博士、博士生导师；国务院特殊津贴专家、中国百名科技创新优秀青年奖获得者、重庆市首届科技创新十大杰出青年。1983年大学毕业于北京大学数学系；1988年硕士研究生毕业于电子科技大学应用物理所，获激光物理专业硕士学位；1997年博士研究生毕业于重庆大学工商管理学院技术经济专业，获博士学位。近10年来在经济管理方面开展了大量研究工作，在学术杂志和报刊上发表了220余篇论文，出版了《可持续发展经济增长方式的数量刻画与指数构造》、《资源经济学》、《可持续发展与区域经济》、《新经济增长理论》等专著。作为负责人还承担了四项国家自然科学基金项目（其中一项为国际联合资助项目），作为主研还参与了国家杰出青年基金，国家重大科技攻关项目和国家自然科学基金项目的研究，研究成果在国内外学术界甚至社会上都产生了广泛影响。



## 赵国强博士简介

理学学士，管理学博士，企业问题专家

精通人力资源战略管理、战略管理、市场营销、会计与财务管理。在战略营销、基于资源和能力的正反馈战略系统、实物期权、人才组合管理、人才关系管理以及人才绩效管理等方面颇有造诣，具有丰富的管理实践和管理咨询经验，CPA资格，ACCA会员。

奉行三条管理法则：第一，企业里所有的问题归根结底都是人的问题；第二，企业里所有问题归根结底都是老板的问题；第三，企业里没有解决不了的问题。

联系方式：[doctorbox@sdu.edu.cn](mailto:doctorbox@sdu.edu.cn)

本书从代理人行为动机的角度对组织中的权力及授权决策问题进行了分析,特别是将内在动机引入到激励机制中,系统论述了内在动机和组织中的权力与授权之间的关系,给出了有效授权的条件,并结合个体的内在动机探讨了如何对个体实施有效的激励。

本书的理论基础是博弈论与信息经济学中的委托—代理理论以及人力资源管理的基本理论思想。本书的主要问题集中体现在以下几个方面:探讨内在动机与外在激励之间的关系,明确了内在动机与外在激励在激励机制设计中的地位;探讨了内在动机在授权决策中的作用,并给出了实现有效授权的条件;阐述了权力的物质基础与目标激励;论述了如何对内在动机进行评估,并分析了内在动机在激励机制中的作用,揭示了管理实践中各种激励现象的内在机制;对组织中权力及授权的本质进行了探讨,提出了组织中权力及授权的资源配置理论;提出了企业人力资源中心的管理思想,从组织上、制度上和文化上确保有效激励机制的设计和实施。

在探讨内在动机与外在激励的关系时,本书着重论述了个体的内在动机对于个体的激励作用以及内在动机对于激励机制设计的影响。内在动机对于个体的行为具有显著的激励作用,它能够提高个体的努力水平。当个体的内在动机提高的时候,最优的外在激励的水平会降低,而个体的努力水平却会提高。内在动机应该成为激励机制的核心,而外在激励则是内在动机的补充。

揭示内在动机在授权决策中的作用是本书的核心之所在。本书的研究发现,内在动机不仅会对个体的偏好产生影响,而且,对

个体行使权力的行为也具有激励作用。个体的内在动机要通过权力来激发,并以授权的方式来加以利用。当没有考虑个体的内在动机时,授权是不充分的。此外,授权决策还取决于绩效工资的水平、项目带给个体的潜在得失以及委托人和代理人彼此之间的相互依赖程度。

由于个体的行为处处受到其财富积累水平的影响,所以要确保个体能够忠实地履行职务,一方面企业要帮助其积累起一定的物质财富水平,另一方面企业要严格控制与工作或权力的行使有关的潜在得失。授权决策要结合项目的产出水平、潜在的得失以及个体的财富水平、对业绩的追求目标和工资水平来进行。企业为个体设定的业绩目标不能过高,不仅要低于个体的期望业绩,还要保持一定的差距。当公司不景气的时候,公司不能期望能够通过削减员工的工资来实现降低成本、走出困境,而应该在裁员的同时增加部分岗位的工资,以确保核心业务的正常运行。

作为对理论部分的补充,本书还阐述了如何根据内在动机的不同来源,对代理人的内在动机的水平进行评估,从而在激励机制中有效地利用代理人的内在动机,提高激励机制的效果。在管理实践中,管理者常常是不自觉地利用着代理人的内在动机,体现在延迟支付、权力的分配和工作的分派以及员工的招聘中等等。本书对内在动机在这些现象中的作用机制进行了论述,并对如何更有效地利用代理人的内在动机提出了一些指导原则。作为公司的领导者,应该主动积极地采取各种措施,不断激发和加强代理人的内在动机,并努力创造条件,在激励机制中自觉地利用代理人的内在动机,以提高激励机制的效果,从而提高公司

的业绩。

虽然授权对代理人的努力水平具有显著的激励作用,但是领导者往往害怕会失去或者削弱自己的权力而不敢授权给下属,为了消除这种顾虑,本书对组织中权力与授权的本质进行了分析论述,提出了权力与授权的资源配置理论。研究认为,组织中的权力具有普遍性和平等性的特征,权力与责任的辩证统一要求每个人都应该拥有适当的权力,作为激励工具来说,权力具有普遍适用性的特征。组织中的权力是资源的垄断性配置的结果,而授权则是这种垄断性配置行为本身。权力来源于授权的过程,所以,授权不仅不会削弱领导者的权力,还会增加他的权力。

最后,本书系统地介绍了企业人力资源中心的管理思想,为本书理论提供组织上的支持。尤其是提出了人才梯队与竞争激励以及倡导和建设以熟练地工作为核心的企业文化的管理思想,从组织、制度和企业文化的角度为本书的理论思想的有效实施提供了实践上的保证。

关键词:内在动机 外在动机 人力资源管理 激励机制  
委托—代理



This paper studied the problems of authority and delegation in organizations from the aspect of individual's behavioral motivation. Especially, it introduced intrinsic motivation into incentive mechanism, systematically discussed the relationship between intrinsic motivation and authority and delegation in organizations. It brought forward the effective conditions for delegation and discussed how to motivate individuals effectively from the aspect of intrinsic motivation.

The theoretic basis of the research is game theory and the principal-agent theory in information economics and the theories of human resource management. The main questions included are as follow: discussing the relationship of intrinsic motivation and extrinsic incentive, finding out the status of intrinsic motivation and extrinsic incentive in incentive mechanism; studying the influence and effect of intrinsic motivation on delegation decision; setting forth the material foundation of authority and discussing goal incentive; analyzing how to evaluate intrinsic motivation and its effect in incentive mechanism, unveiling the internal principles of kinds of incentive phenomena in management; presenting the resource-collocation theory of authority and delegation in organizations; expatiating the thought of human resource center in firms.

Individual's behavior is the embodiment of and affected by both intrinsic and extrinsic motivation. This paper presents the effect of intrinsic motivation to individual's behavior and incentive mechanism design. By modeling analysis, we found that intrinsic motivation exerts

significant incentive effect to the agent's behavior; it can improve the agent's effort. Especially, when the individual's intrinsic motivation boosts, the optimal level of extrinsic incentive will fall, but the agent's effort will improve. So intrinsic motivation should be the core of incentive mechanism, and extrinsic incentive is the complement to it.

As for the effect of intrinsic motivation to delegation, we found out that intrinsic motivation can not only affect the individual's preference, but also motivate his behavior in the function of his authority. Authority can boost the agent's intrinsic motivation, and which can be used by delegation. When intrinsic motivation is neglected, the delegation will be insufficient. Furthermore, delegation should be decided according to the reward contingent on performance, the agent's potential gains and loss from the project, the interdependence between the principal and the agent.

Individual's behavior is affected by his fortune. In order to motivate the individual to fulfill his duty devotedly, the principal should help the agent to accumulate his fortune on one hand, and to control the agent's potential gains and loss from the fulfillment of his duty on the other hand. Delegation should be decided according to the yields of the project, the agent's potential gains and loss from the project, the level of his fortune and wage, together with the goal he is pursuing. And the goal set for the agent by the principal should not be too high; it'd better be lower for some difference than the agent's own goal on the contrary. When the company is stagnant, it cannot count on to

overcome the difficulty by cutting wages, instead, it should increase some employee's wages while firing some others in order to keep the core business operating on the rails.

As a supplement to the theoretic parts, this paper also expatiates how to evaluate the agent's intrinsic motivate according to the different sources of intrinsic motivation. So we can effectively use it to improve the effect of incentive mechanism. In managerial practice, managers usually make use of agent's intrinsic motivation unconsciously, widely included in deferring payment, allocation of authority and tasks, and the principles of employment etc. This paper discussed the internal mechanism of intrinsic motivation in these phenomena and provided some directions on using the agent's intrinsic motivation more effectively.

Although delegation can exert remarkable incentives to agents, but leaders are unwilling to delegate for fear of losing authority. In order to eliminate this kind of worry, we discussed the inbeing of authority and delegation in organizations by setting forth the resource-collocation theory of authority and delegation. In organizations, authority has the feature of universality and equality. The dialectic unification of authority and responsibility requires that everyone should be delegated some authority. As an incentive tool, authority has the character of general applicability, so it should be taken as the major means of incentive. Authority is the result of resource collocation, and delegation is the process of collocation, delegation is the source of authority, managers will not only lose their authority but also can enhance the

authority and competitive advantage of an organization.

At last, the paper introduced the managerial thought of human resource center in firms. Especially, we set forth the thoughts of talent echelon and competitive prompting and constructing a kind of masterly-working corporate culture.

**Key words:**intrinsic motivation, extrinsic motivation, human resource management, incentives, principal-agent

中文摘要 .....	I
英文摘要 .....	V

<b>1 绪论</b> .....	1
1.1 前提分析:为什么要研究授权问题 .....	1
1.1.1 决策成本 .....	2
1.1.2 决策权的最优分配:一个简单模型 .....	4
1.2 问题的提出 .....	5
1.3 研究方法 .....	8
1.4 研究内容 .....	9

<b>2 动机与授权:研究进展与综述</b> .....	13
2.1 个体的动机 .....	13
2.2 人的行为动机理论 .....	17
2.2.1 多因素激励理论 .....	17
2.2.2 行为改造理论 .....	20
2.2.3 过程激励理论 .....	20
2.2.4 人的动机的三因素理论 .....	22
2.4 现代经济学对激励问题的研究 .....	23
2.4.1 激励问题研究的演进 .....	23
2.4.2 激励理论的新发展 .....	26

2.5 组织中的权力与授权研究综述 .....	27
2.6 小结 .....	31

## **3 内在动机与外在激励** 33

3.1 案例与问题 .....	33
3.2 外在动机与内在动机 .....	36
3.3 内在动机对努力水平的激励作用 .....	39
3.4 内在动机与外在激励 .....	41
3.5 内在动机与外部公平 .....	46
3.6 小结 .....	49

## **4 内在动机与授权决策** 51

4.1 模型假设 .....	52
4.2 个体的内在动机与项目偏好 .....	54
4.3 个体的行为决策 .....	56
4.3.1 不考虑内在动机的情形 .....	57
4.3.2 内在动机与权力 .....	62
4.3.3 考虑内在动机的情形 .....	63
4.4 授权决策 .....	65
4.5 小结 .....	68

## **5 权力的物质基础与目标激励** 71

5.1 权力的物质基础 .....	72
-------------------	----

5.2 目标激励 .....	74
5.3 授权的延迟 .....	77
5.4 公司不景气时的裁员决策 .....	78
5.5 小结 .....	81

## **6** 内在动机的评估与利用 83

6.1 评估个体的内在动机 .....	84
6.2 内在动机的利用 .....	87
6.2.1 内在动机与职业生涯 .....	88
6.2.2 内在动机与延迟支付 .....	89
6.2.3 内在动机与权力的分配 .....	91
6.2.4 内在动机与招聘条件 .....	92
6.3 小结 .....	93

## **7** 组织中权力及授权的资源配置理论 95

7.1 组织中权力的普遍性与平等性 .....	96
7.1.1 权力的普遍性 .....	96
7.1.2 权力的平等性 .....	97
7.2 权力的资源配置理论 .....	100
7.2.1 关于资源的观点 .....	100
7.2.2 无形资源与人力资本 .....	101
7.2.3 组织中权力及授权的资源配置理论 .....	102
7.3 通过授权来创造权力 .....	104
7.4 当公司不景气的时候为什么要裁员 .....	107

7.5 小结 .....	107
--------------	-----

## 8 企业人力资源中心 .....

109

8.1 企业人力资源中心 .....	110
--------------------	-----

8.2 人才梯队与竞争激励 .....	114
---------------------	-----

8.2.1 公司的人力资源结构 .....	114
-----------------------	-----

8.2.2 竞争激励 .....	117
------------------	-----

8.3 倡导和建设以熟练地工作为核心的企业文化 .....	120
-------------------------------	-----

8.3.1 熟悉自己的工作 .....	121
---------------------	-----

8.3.2 熟悉自己的同事 .....	122
---------------------	-----

8.3.3 熟悉自己的客户 .....	123
---------------------	-----

8.3.4 熟悉自己 .....	124
------------------	-----

8.3.5 建立以“熟练地工作”为核心的企业文化 .....	126
--------------------------------	-----

8.4 小结 .....	126
--------------	-----

## 9 结论 .....

129

9.1 研究结论 .....	129
----------------	-----

9.2 本书的创新 .....	132
-----------------	-----

9.3 进一步的研究工作 .....	132
--------------------	-----

参考文献 .....	135
------------	-----



## 1.1 前提分析:为什么要研究授权问题

企业管理的一个重要内容就是将适当的人安排到适当的工作岗位上,任务的分派不仅是人力资源管理的一个核心内容,而且还关系到企业经营的成败。由于权力与责任是相对应的,所以,任务分派问题在很大程度上就等价于权力的分配。

领导者都希望下属能够积极主动地完成任务,而积极性、主动性则意味着适时做出决策,如果没有授予下属适当的决策权力,要求下属积极主动似乎是不切实际的。在管理实践中,权力的分配是制约员工们积极性和主动性发挥的一个重要障碍。许多领导者试图通过提高工资来激励员工,结果却往往难以如愿。这不禁令许多领导者感到既迷惘又无奈:现在的员工怎么就这么难以激励呢?他们到底想要什么?

问题的关键就在于激励机制的先决条件——权力的分配——没有设置好,所以再高的工资也是枉然。我们的观点是,当权力的划分不适当时,提高外在激励不仅不会达到预期的效果,反而还会使问题恶化,引发员工们的不满,甚至打击其积极性和主动性。

因为权力与责任是辩证统一的,权力是确保责任实现的手段与前提,而业绩则是责任得以完成的体现。当权力没有得到有效