

刘志远 林云 著

现代企业

激励机制

上海人民出版社

现代企业激励机制

刘志远 林 云 著

上海人民出版社

责任编辑 陈敬山

封面装帧 扬德鸿

现代企业激励机制

刘志远 林云 著

上海人民出版社出版、发行

(上海绍兴路 54 号 邮政编码 200020)

新华书店上海发行所经销 上海天马印刷厂印刷

开本 850×1156 1/32 印张 6 字数 136,000

1997 年 4 月第 1 版 1997 年 4 月第 1 次印刷

印数 1—5,000

ISBN 7—208—02537—1/F·523

定价 10.00 元

目 录

第一章	激励与激励机制	1
第一节	激励.....	1
第二节	激励机制.....	6
第三节	现代企业建立和完善激励机制的重要性和复杂性	9
第二章	奖励制度激励机制	15
第一节	企业的奖励制度	15
第二节	国外企业的个体物质奖励制度	19
第三节	国外企业的集体物质奖励制度	28
第四节	国外企业的福利制度	30
第五节	我国企业物质奖励制度激励机制	33
第三章	工作设计激励机制	42
第一节	工作设计激励的理论基础	42
第二节	工作设计的主要形式与激励作用	48
第三节	我国企业工作设计激励机制	54
第四章	参与管理激励机制	65
第一节	西方国家企业职工参与管理的历史背景 和理论基础	65
第二节	西方国家企业职工参与管理的主要形式 和激励作用	71
第三节	我国企业民主管理激励机制	82

第五章 组织气氛激励机制..... 100

 第一节 具有激励特性的组织气氛的特征..... 100

 第二节 组织气氛激励的理论基础..... 103

 第三节 组织气氛激励的要素..... 111

 第四节 我国企业组织气氛激励机制..... 118

第六章 企业文化激励机制..... 130

 第一节 企业文化研究的兴起..... 130

 第二节 企业文化的构成要素..... 135

 第三节 企业文化的激励功能..... 139

 第四节 我国企业文化的建设..... 146

第七章 经营者激励机制..... 158

 第一节 建立经营者激励机制的意义与内容..... 158

 第二节 经营者物质激励机制..... 164

 第三节 经营者非物质激励机制..... 171

 第四节 我国企业经营者激励机制的建立和完善..... 179

第一章 激励与激励机制

激励对企业调动全体员工积极性至关重要,而激励机制的建立和完善对一个现代企业更为重要。

第一节 激 励

激励一般是指一个有机体在追求某些既定目标的愿意程度。它一般涉及以下内容:激励对象的行为是怎样发端,怎样被赋予活力而激发的;行为是怎样被引向一定方向的,又是怎样终止的;行为的幅度是如何控制的,行为是如何持续的。本书所指的激励是组织行为学意义上的激励,即主要指人们在企业中的激励,也就是在企业中调动积极性的问题。

激励与动机这两个概念有紧密联系,激励实质上就是动机的激发过程。所谓动机是指引起某种行为,维持该行为,并将其引向一定目标的过程。激励就是把需要、内驱力、目标三个互相影响、互相依存的要素衔接起来,构成动机激发的整个过程。所谓需要,就是指来自个体生理或心理上的缺乏(或不足)。所谓内驱力,一般是指力求实现需要的满足,消除这种缺乏或不足状况的内在驱动力。所谓目标,是指能满足需要和减弱内驱力的事物。需要产生内驱力,内驱力有助于行为定向,促进目标的完成。一个目标完成了,新的需要随之而起,如此周而复始,循环不息。研究激励,也就是研究如何来不断激发企业成员积极工作和主动工作的动机。

当代激励观点还强调“期望”。这观点的基本点是,人们只有在

预期其行动有助于达到某种目标的情况下,才会被充分激励起来,从而采取行动以达到这一预期目标。这期望模式是由 H. 佛隆围绕效价、手段和期望三个概念建立起来的。

所谓效价,是指个体对某一预期成果或目标的重视程度和评价高低,是个体对这一成果或目标的有用性的主观估计。当个人对达到某种成果或目标漠不关心时,效价值为零;当个人宁可不要出现这种结果或目标时,效价为负值;反之,当个人希望达到预期结果或目标时,效价为正值。当个人强烈期望出现预期结果或目标时,效价值就高。效价值大于零时,个体才会有动力,效价值越高,动力越大。所谓手段,是与效价有关的另一个重要因素,个人所预期的成果或目标有两个层次,即一级成果和二级成果。二级成果是指个人在某一行动过程中最终希望达到的目标。一级成果则指为了达到二级成果必须达到的最初目标。因而,一级成果被当作达到二级成果的手段。例如,一个人希望得到奖励,他认为突出的工作表现是达到这一目标的因素,这里奖励是二级成果,良好的工作成绩是一级成果,也是导致奖励的手段。所谓期望,是指某一特定行动将会导致预期成果或目标的概率,也就是个体根据经验对自己采取的行动将会导致某种预期成果的可能性的主观估计。佛隆认为,个人行动的动力取决于个人对行动的全部预期成果的主观估计乘以个人对这种预期成果实现可能性的主观估计,即取决于期望成果之效价乘以期望值所得乘积的总和。

佛隆的激励模式有助于人们理解个人目标与组织目标之间的关系,也有助于管理者理解和分析职工们的激励状况,并认识有关的变因。根据佛隆激励模式,个人所受激励将取决于下列因素起作用的程度:

第一,职工期望自己的努力会导致提高工作成绩(一级成果);

第二,提高工作成绩将成为他们实现自己个人目标(二级成果)的手段;

第三,他们珍视期望的个人目标,具有高度的效价。

以前的组织行为学家都从不同的角度去理解和解释复杂的激励问题,例如,J. S. 亚当斯提出公平理论,解释职工的公平感觉与劳动生产率的关系;佛隆提出期望理论,从期望、效价与手段之间的关系方面理解和解释激励;F. 赫茨伯格提出保健—激励双因素理论,说明工作本身能给职工内在激励等。由于他们都是从不同角度出发,难免有片面性,于是 L. W. 波特和 E. E. 劳勒运用多种激励理论,引申出综合激励模式(见图 1-1)。

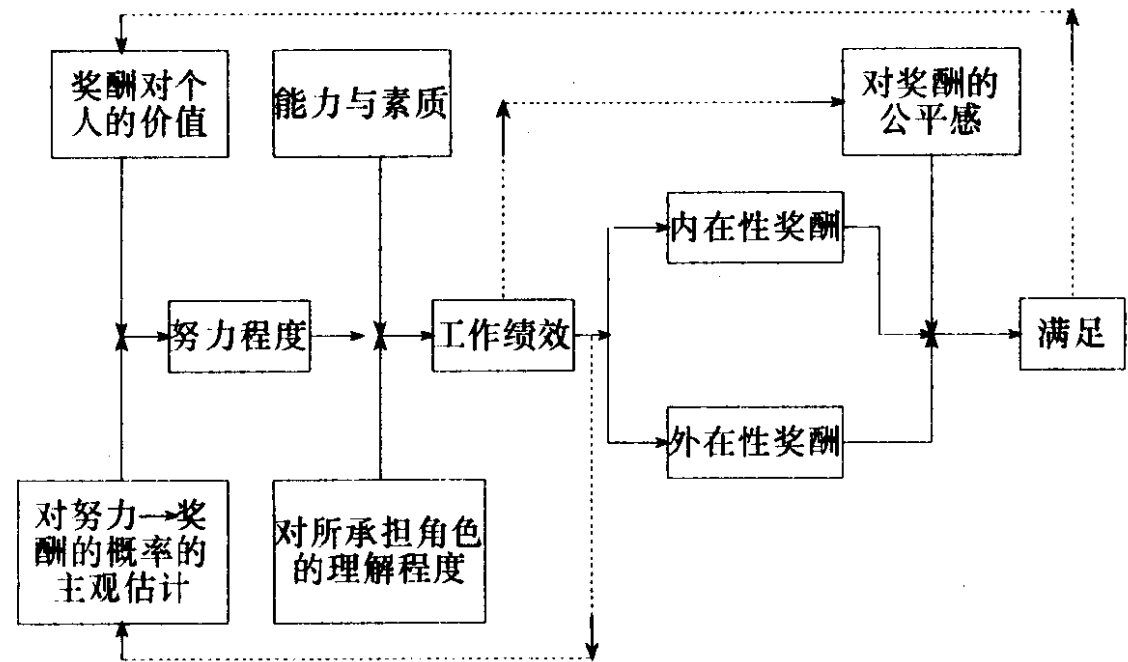


图 1-1 波特和劳勒的激励模式

上列模式包括以下变量：

1. 努力程度。指个人所受到的激励强度和所发挥出来的能力。个人所作出的努力程度取决于对某项奖励的价值的主观看法及个人对努力将导致这一奖励的可能性的主观估计。个人每次行为最终得到的满足,又会以反馈的形式影响个人对这种奖励的估价。这里是引申了佛隆的理论。

2. 工作绩效。工作绩效不仅仅取决于个人所作出的努力程度,而且也有赖于一个人的能力与素质,以及对自己承担角色应起

作用的理解程度。这揭示了提高职工素质和加强职工对本职工作与企业目标的内在联系的理解的重要性。

3. 奖酬。它分为内在性奖酬和外在性奖酬。内在性奖酬是指报酬是工作本身的一部分,产生于职工进行工作的同时,或者说工作本身就成为一种激励。外在性奖酬是指在工作完成以后导致的种种奖酬。内在和外在奖酬以及主观上所受到的奖酬的公平感糅合在一起,影响着个人最后的满足感。这里综合了赫茨伯格的双因素论和亚当斯的公平感理论。

4. 满足。以前一直认为,满足导致绩效的改善。但波特和劳勒认为,激励、绩效和满足都是独立的变量。绩效能导致满足,而且,绩效导致满足的作用比满足导致绩效的作用更大。

激励因素和激励方法是随着激励研究的不断深入而日益丰富的,根据激励因素和激励方法的着重点不同,激励研究有以下几个发展阶段。

第一阶段,着重于把“恐吓与惩罚”作为激发人们努力的传统方法。在资本主义初期,企业主主要运用“恐吓与惩罚”激发工人努力工作,他们任意延长工作时间,增强职工劳动强度,利用监工监督工人劳动,以体罚和解雇惩罚和恐吓工人,迫使工人为他们卖命。

第二阶段,着重于把“奖赏”作为激励因素和激励方法。随着工人的反抗和工会力量的加强,恐吓与惩罚不能有效地激励职工,企业普遍面临有组织的怠工。为了解决这个问题,企业开始采取直接物质奖励方法,产生了许多以方案设计者命名的奖励方案,如“甘特任务和奖励”、“哈尔西奖励工资制”、“罗恩方案”、“泰罗差别计件工资制”等等。这些方案不完全相同,但其共同的要点是建立一种“正常日工作量”的计量方法,对超过“正常日工作量”的工作以奖赏。此后,由于这些基于个体奖励的方案限制了企业内部的协作,又发展了集体奖励方案和全厂范围的奖励方案,如斯坎隆方

法、拉克集体奖励法等。这些以物质奖励为主要手段的激励方法，提高了职工的士气，较大地提高了企业生产率。

第三阶段，着重把“工作满意感”作为激励因素和激励方法。赫茨伯格提出了工作本身也具有激励因素，挖掘出激励的丰富蕴藏。赫茨伯格在 1959 年出版了《工作的激励》一书，提出了双因素理论。其主要观点是：人类有两种不同类型的需要，或者对激励而言，存在着两种不同的因素，它们是彼此独立，且能以不同的方式影响人们的行为。一类是激励因素，它是能促使人们产生工作满足感的因素；另一类是保健因素，它是能促使人们产生不满意的因素。

随着赫茨伯格双因素理论的广泛传播，从 60 年代开始，许多企业开始搞工作设计，让职工担负较多的工种，赋予职工较大的责任，使职工了解工作的意义、工作进展和工作成果情况，增加工人在工作中的自主性，从而提高他们生产积极性，取得了良好的效果。

第四阶段，人们发现有些企业的组织气氛或组织气候具有激励特性，开始着重于通过改善组织结构和人际关系，以形成良好的组织气候或组织气氛激励职工。许多学者强调提出，“金字塔式准则”具有有害性，它对于组织气候或组织气氛具有不良影响。金字塔形状的阶层组织，被称作是“机械的官僚主义的”组织，它权力集中在最高一级，下属无任何发言权，决策与组织目标大都均由管理阶层作出，然后下达一系列命令，必要时以威胁及强制方式命令执行；上下级之间交往甚少，上级对下级不信任、不尊重，下级对上级也存在恐惧和不信任；平行沟通很少，不同部门之间充满了角色冲突。总之，整个组织充满着不协调、不和谐的气氛，这种组织气氛把人分成制定决策和执行决策的两种人，阻碍了企业内部的支持、合作关系，压制了人的积极性、主动性和创造性。因此，人们开始试图通过组织发展和变革措施来形成一组可供选择的准则，这种准则将支持一种具有激励特征的组织气氛。这些准则包括改变领导方

式,注重参与管理;完善信息沟通,化解组织冲突等广泛内容,目的是形成一种非结构协调的手段,以建立互尊互信、相互依靠、相互合作、协调和谐的组织气氛,并使这组织气氛能激励组织员工。

第五个阶段,着重把企业文化作为激励因素和激励方法。80年代随着企业文化研究高潮的掀起,人们越来越多地发现,任何一个成功的企业背后,必然有一套强的、起作用的、与系统和谐的企业文化。建立共同的价值观,用这种共同价值观去规范职工的行为,具有很强的激励作用。

企业文化激励把发展和促进企业价值观放在首要位置。企业经营者的首要任务就是对企业以及它的成员认为重要的价值观念和行为准则进行反思,探究这些价值观念和行为准则是否与企业政策、策略、业务方面的要求以及与企业成员的文化潜在能力协调,进行企业文化改革,塑造强的、起作用的、与系统和谐的企业文化,并通过榜样、文化礼仪等象征手段把价值观念、行为准则变成可见的活生生的、能指导职工行动的激励力量。

从激励研究的发展历程看,激励手段和激励因素是不断丰富的。以前激励研究的重点是个体行为的研究,即如何激发个体的行为动机。近期激励研究的重点已转向群体动力、群体激励,即研究群体气氛乃至组织气氛,群体价值观乃至组织价值观的形成等。

第二节 激励机制

机制,原是指机器的构造和原理;把这概念引用于有机体的研究时,指的是有机体的构造、功能和相互联系;把这概念引用于经济与管理研究时,泛指一个复杂的工作系统中各子系统的构造、功能和相互关系。

激励机制,是指组织系统中,激励主体通过激励因素或激励手段与激励客体之间相互作用的关系的总和。也就是指企业激励内

在关系结构、运行方式和发展演变规律的总和。

激励机制所包含的内容极其广泛,既有外部激励机制,又有内部激励机制。外部激励机制是指消费者、履行社会管理职能的政府、社区公众等对企业的激励。消费者对企业具有巨大的激励作用,消费者的购买行为实际上就是一种“货币投票”手段,对企业改善经营、降低成本、开发新产品具有刺激作用。政府偏好和政策对企业也有激励作用,政府的政策效应就是通过对企业行为的刺激和制约来发挥作用的。社区公众对企业也有激励作用,社区公众对企业的态度也是推动或阻碍企业发展的力量。内部激励机制是指对企业成员包括经营者和职工的激励。本书论述的激励机制主要是指企业内部激励机制。

本书的第一章为引论,第二章至第七章分别就不同的激励机制进行探讨。

第二章主要探讨职工的物质激励机制。探讨企业如何通过工资、奖金、福利等物质利益因素激励职工;物质奖励制度有效性的决定因素;个体奖励制度、集体奖励制度、福利制度等运行方式和发展演变趋势;我国企业物质激励机制的现状、存在的问题、原因,以及我国企业如何完善物质激励机制。

第三章主要探讨工作设计激励机制。论述了工作设计激励的理论基础,A. H. 马斯洛的需要层次论、D. 麦格雷尔的“X 理论”与“Y 理论”对人性的假设,以及赫茨伯格的双因素论都对工作设计激励奠定了理论基础;探讨了工作设计的主要形式和激励作用;我国企业工作设计的现状,并在此基础上探讨了我国企业工作设计激励机制的完善。

第四章主要探讨参与管理激励机制。论述了西方国家企业职工参与管理的历史背景和理论基础;西方国家企业职工参与管理的主要形式和激励作用;我国企业民主管理与西方国家企业职工参与管理的区别,我国企业实行民主管理的必然性以及企业民主

管理的历史沿革、现状,并在此基础上探讨了如何完善企业民主管理激励机制。

第五章主要探讨组织气氛激励机制。论述了组织气氛激励的理论和历史背景;组织气氛激励机制有效性的标志;组织气氛激励的要素;我国企业在组织气氛方面存在的问题及原因,以及如何建立和完善组织气氛激励机制。

第六章主要探讨企业文化激励机制。论述了企业文化兴起的历史背景;具有激励特性的企业文化的特征;企业文化的构成要素和激励功能;企业文化形成和变革的决定因素;我国企业文化激励机制的现状,我国企业建立和完善企业文化激励机制的步骤与方法。

第七章主要探讨了企业经营者激励机制。论述了建立经营者激励机制的意义和经营者激励机制的主要内容;经营者的物质激励机制和非物质激励机制;我国对经营者激励的现状,建立经营者激励机制的内外部条件,我国如何建立和完善经营者激励机制。

对经营者激励和对职工激励不完全相同,表现在激励主体不同、评定成绩的标准不同、激励因素或手段的选择不同等方面,因此,有必要单独设章讨论。这也是本书的特色之一。本书的特色之二是结合我国企业激励的现实进行研究,而不是简单地介绍西方管理心理学和行为科学关于激励的理论与方法,希望能对我国现代企业建立和完善激励机制提供一定的理论参考价值。

由于激励机制是一个内在联系很紧密的机制,每种激励因素之间具有千丝万缕的联系,因此,本书在探讨不同激励机制时难免有部分复合的地方。例如,工作设计激励中职工工作自治群体激励与职工参与管理激励有部分内容复合。又如,企业文化激励机制由于是一个综合性的激励机制,其中难免有部分内容与其他章节的内容有重叠复合的地方,在分章节时实难周全,只能在论述中加以注意。

第三节 现代企业建立和完善激励机制的重要性和复杂性

西方的管理理论家认为管理的最简要定义是“经由他人达到企业组织的目的”，这说明激发人的工作动机，即激励是管理的关键问题。组织行为学有一个众所周知的公式：绩效=f(能力·激励)。绩效是能力和激励的合成量。两个能力相同的人，他们的绩效高低取决于激励水平。哈佛大学的 W. 詹姆斯在一次员工激励调查研究中发现，按时计酬的员工只要发挥 20~30% 的能力，就保得住职业，如果予以充分的激励，他们的能力至少可以发挥至 80~90%。

绩效的高低不仅取决于有无激励，还取决于激励方式，心理学家奥格登 1963 年做的“警觉性试验”实证了这一点。试验是调节某一选定光源强度，记录试验辨别光照强度变化的感觉，从而测定警觉性。试验分成四个组，A 组为控制组，不施加任何激励，只是一般地告知试验的要求与方法；B 组是个人竞赛组，应试者被告知，他们是经过挑选的、觉察能力最强、理应错误最少的成员，现在试验哪一位的觉察能力最强；C 组是集体竞赛组，这个组被告知，他们将与其它组竞赛，以误差次数评定小组优劣与名次；D 组为奖惩组，应试者每次发生误差罚 1 角钱，每次无误差奖励 5 分钱。试验结果表明，个人竞赛组成绩最好，误差次数为 8 次；其次是奖惩组，误差次数为 11 次；再次是集体竞赛组，误差次数为 14 次；无激励措施的控制组成绩最差，误差次数为 24 次。

建立和完善有效的激励机制对任何企业都非常重要，但对现代企业尤为重要，这是因为：

第一，组织成员的协作愿望的强弱与组织的规模成反比例关系。随着组织规模的扩大，组织成员的协作愿望有弱化的趋势，这就需要企业经营者激励组织成员以持续地保持协作愿望。

现代企业为了获得分工效果和规模效果,有分工不断细化和规模不断扩大化的趋势。所谓分工效果,是指持有不同条件秉赋(技术和偏好等)的两个或两个以上的经济主体通过分工而各自获得超额效用。所谓规模效用,则是指经济主体随所参与的经济活动规模的扩大而获得边际效用的增加超过边际费用的增大。企业追求分工效果和规模效果的结果是企业内部分工越来越细,企业规模越来越大。这就可能产生以下几方面的负面影响:第一,劳动分工越细,企业内部各个单位的任务之间的相互依赖性越大;相互依赖性越大,分工协作复杂程度越高;由于决策活动范围的分割,分工协作复杂程度越高,各单位存在偏离总目标的行为的危险性越大。第二,企业规模越大,劳动分工越细,个人目标与组织目标的联系越模糊,个人贡献对组织目标的影响越不明显,人们协作愿望就越弱化。所谓协作愿望,是指要为组织目标贡献力量的愿望。没有协作愿望,就没有个人努力的凝聚和持久发挥。因此,随着现代企业规模的扩大和劳动分工的细化,通过有效的激励,调动人们的协作愿望显得越来越重要。

第二,现代企业的职工需要日趋多样化,企业要建立和完善有效的激励机制,必须采取多种激励手段。根据马斯洛的需要层次论,人有五种基本需要,即生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现需要。马斯洛认为,这五种基本需要是按先后次序排列成层次,低一层次的需要满足后,才会出现下一种需要。已得到满足的需要,就不再起积极的激励作用。

在第二次世界大战前,企业职工的生理需要、安全需要远远没有满足,因此,企业以恐吓、惩罚和物质奖励即胡萝卜加大棒为主要激励手段,以提高职工的工作积极性。这种激励手段也曾取得明显的效果,极大地刺激了企业劳动生产率的提高。然而,第二次世界大战后,随着职工收入的提高,生活、福利水平的改善,职工潜藏的需要,如社交需要、尊重需要、自我实现需要依次展开。企业要调

动职工的积极性,不得不挖掘激励的丰富蕴藏,探寻新的激励因素和激励方法,采取诸如工作设计、职工参与管理、组织气氛、企业文化等激励因素和激励手段,以满足职工的社交需要、尊重需要和自我实现需要。“路漫漫其修远兮”,现代企业对激励手段的求索之路将是极其漫长的。

而且,现代企业内部具有不同利益需求的组织群体,他们在需求内容上具有多样性,需求层次上也具有不一致性。因此,企业要针对不同组织群体的利益偏好,将不同的激励手段与企业员工不同的需求有机地结合起来,将激励机制的效力最大限度地发挥出来。

马斯洛认为,只有当目前占支配地位的需要满足以后,高一层次的需要才会起作用。C. P. 奥尔德弗不同意这种观点,他基于经验的研究指出,在某个需要层次还没有得到满足时,也可以转到低层次或高层次的需要,这和当事人的个性结构有关。

奥尔德弗的理论在我国也得到印证。参照马斯洛的需要层次论,我国有人把能满足不同需要层次的报酬分成三类:第一类是生存类报酬,这种报酬能满足生理需要、安全需要,包括工资、奖金、住房条件、工作强度和工作稳定性;第二类是归属类报酬,这种报酬能满足社会需要、尊重需要,包括厂内好的人际关系、职工个人工作成绩得到众人的承认、厂领导办事的公道;第三类是发展类报酬,能满足自我实现的需要,包括发挥自己的才能、个人长远发展、工作本身有意义和工作所带来的社会地位等。我国企业职工生存类报酬未得到充分满足,但他们已对归属类报酬和发展类报酬有较高的需求。调查发现(参见杜海燕主编的《管理效率的基础:职工心态与行为》,上海人民出版社 1994 年 5 月版),职工对各类报酬的期望中,归属类报酬得分最高(总的综合得分率为 0.783),发展类报酬次之(综合得分率为 0.729),生存类报酬反而最低(综合得分率为 0.694)。

在我国改革初期,企业从强化物质激励机制着手激励职工积极性,取得了较好效果。然而,近年来物质激励机制的激励效率逐步下降。这主要是因为,改革前我国企业多年忽视了职工的物质利益,职工的生活水平过低,而且职工物质报酬水平与职工的工作表现和成绩没有任何关联,严重挫伤了职工的积极性,因而改革初期企业建立物质激励机制是有效的。但是,我们在满足职工生存类需求的同时,没有考虑到职工的更高层次的需求,对职工的公平需求、劳动尊重需求、地位需求、自我实现和自我发展的需求关心不够,采取单一的物质激励机制与职工需求不相适应。职工在改革过程中,感觉到“分配的公平程度”和“厂内的人际关系融洽程度”没有提高,反而下降了,说明职工较高层次的需求未得到应有满足,影响了职工积极性的进一步发挥。由此可见,随着职工需求的多样化,现代企业在对职工需求结构的分析,对激励因素和激励手段的选择等方面都提出更高的要求,现代企业建立和完善有效的激励机制亦显得更加重要了。

第三,现代企业建立和完善有效激励机制的重要性,还基于我国企业管理的现实。在改革开放前,我国一直有一个理论假设:随着社会主义制度的建立,全体劳动者和工人阶级成为社会和企业的主人。为社会、为企业劳动,也就是为自己劳动,劳动者所得是扣除必要的社会剩余后的全部劳动成果。因此,摆脱了剥削和奴役的劳动者和工人阶级会以主人翁的姿态对待企业、对待劳动,积极工作。在这种理论假设前提下,企业长期忽略激励机制的建立。

然而,长期以来,在没有激励机制和利益动力的企业里,企业劳动者并没有自然而然地表现出高昂的劳动热情、充分的积极性和主动性。相反,我国企业的劳动生产率与西方国家比仍然是十分低下的,这固然有众多原因,如投资不足、有机构成低、劳动力素质不高、企业冗员多,但劳动者的积极性未得到充分调动,仍是最主要的原因。