

现代企业管理前沿问题研究丛书

管 理 激 励

GUANLI JILI

刘正周 著

上海财经大学出版社

管理激励

GUANLI JILI

刘正周 著

责任编辑 黄 勇

封面设计 周卫民

出 版	上海财经大学出版社	(上海市中山北一路 369 号 邮编 200083)
发 行	上海印刷十厂	
印 刷	上海浦江装订厂	
装 订	850mm×1168mm	1/32
开 本	6.5	
印 张	163 千	
字 数	1998 年 9 月第 1 版	1998 年 9 月第 1 次印刷
版 次	1—3000	
印 数	ISBN 7-81049-229-2/F·180	
书 号	14.00 元	
定 价		

《现代企业管理前沿问题研究丛书》

编纂委员会

主 编 颜光华

副主编 (以姓氏笔划为序)

张俊杰 周德孚 夏健明 贾砚林
郭秋杰 葛俊杰

编 委 (以姓氏笔划为序)

邓永成 朱 敏 刘正周 邱益中
张俊杰 张海涛 陈禹志 周德孚
林孟璋 欧进旺 夏健明 贾砚林
郭秋杰 殷建平 葛俊杰 蔡桂其
颜光华 颜寒松

总 序

随着世界经济和科学技术的迅猛发展,人类社会正在经历着由工业社会向信息社会过渡的大变革时代,作为国民经济细胞的企业,其所面临的时代背景和经营环境发生了巨大变化。为适应企业经营环境的变化和信息社会的到来,国外不少专家和学者密切注视当前世界企业管理出现的新动向,积极探索企业管理发展的一些前沿问题,并取得了一定的具有创建性的研究成果,诸如企业再造(重构)、学习型组织、团队精神、激励机制、情商等。对这些问题,国内的学术界陆续有些介绍和探讨,但深入系统的探索研究成果,迄今尚不多见。加之,我国正处在经济转型时期,经济体制改革与企业改革日益深化,为使企业改革同改组、改造、加强管理更有效地结合起来,正如邓小平所指出“必须大胆吸收和借鉴人类社会创造的一切文明成果,吸收和借鉴当今世界各国包括资本主义发达国家的一切反映现代化生产规律的先进经营方式、管理方法”。我们联系中国经济发展水平和历史文化传统,探索研究当今世界企业管理发展的前沿问题,必将有助于推动决策的科学化与管理的现代化进程,促进我国企业管理科学化、现代化水平的提高和社会主义市场经济体制的建立。因此,编写这套《现代企业管理前沿问题丛书》具有重要的理论意义和现实意义。

这套丛书包括《企业再造》、《学习型组织》、《团队精神》、《管理激励》、《管理控制》、《管理制度创新》等。在这些分册中,既专门研究与系统介绍这些管理前沿问题的理论和方法,又深入探索其理

论与方法在我国实践,旨在把我国企业管理的现实问题与探讨世界上企业管理模式的发展趋势联系在一起,为读者奉献一套具有科学性、创建性、理论性和实践性的丛书。

这套丛书各分册的编著者,都是企业管理专业方面的教授、专家、博士和博士研究生,其中有几位博士、博士研究生还是大型企业的董事长或总经理。在这支作者队伍中,有的长期从事企业管理的教学与科研工作,理论基础坚实系统,并掌握着较多的国内外最新研究成果的资料;有的较长期从事企业高层领导工作,他们不仅有扎实的专业理论基础和宽广的专门知识,而且有丰富的实践经验;有的是来自台湾攻读博士学位的研究生,他们分别在美国和日本取得企业管理方面的硕士学位,熟悉西方企业管理发展的新动向,掌握着较多的世界企业管理变革趋势的信息资料;在编委会中还有来自企业主管部门具有高级职称的专家,了解企业改革的状况和掌握国家的方针、政策以及深化企业改革的发展趋势。因此,在这样知识结构合理搭配的情况下,编写出的这套丛书,具有以下几个特点:

第一,广泛吸收国外专家、学者研究的新成果,并加以综合探索,形成比较完整系统的结构体系,把当今世界上最新的管理理论和管理技术,系统地介绍给国内的读者。

第二,瞄准企业管理理论发展的前沿问题,进行超前性的研究探索,有助读者更新观念、开拓视野、掌握当今世界企业管理发展的新动向。

第三,结合我国国情和深化企业改革的现实问题,深入探讨发达国家创建的管理前沿性理论在我国企业现代化管理中的应用。书中立论新颖,推广应用的步骤措施较具体,实践的实例典型,问题的剖析比较透彻,提出的设想和建议具有针对性和可操作性,对读者在实际工作中有参考和借鉴作用。它适合企业主管部门和企业事业单位作为指导企业改革的参考用书,也可作为高校和科研单

位培训管理人才的教学参考资料。

这套丛书在撰写过程中,参阅了大量国内外有关文献资料,引用其中一些学术观点和借鉴一些研究成果及实例;丛书的出版得到了上海财经大学出版社的大力支持和帮助。我代表丛书编委会全体成员,在此谨向有关作者和出版社的领导,表示深切的谢意。

颜光华

1997年9月

序

激励问题是现代组织理论和委托——代理理论的中心问题。从现代企业管理的角度,寻求和设计一种科学的激励机制则是组织管理的核心内容。世界管理学界的许多学者一直在从事这一领域的研究,取得了许多有益的成果。刘正周博士在广泛吸收他人研究成果的基础上,经过整理、评述、分析和创造,对管理激励理论进行了一次集成和创新。他的这本《管理激励》是目前国内该研究领域中的一本佳作。

本书作者以马克思主义哲学为指导,综合运用多种研究方法,对管理过程中的激励问题作了深入系统的探索。本书的研究是按照激励工作本身的逻辑展开的,即以认识员工的人性、把握员工的需要、识别激励因素、开发奖励资源、设计激励机制和建立激励性组织为主线展开的,并从静态和动态两个角度分析了管理激励的规律和方法。书中内容丰富,资料翔实,结构清晰,观点新颖,分析细致,文笔流畅,可读性强。值得提出的是,本书作者注意我国国情、民族文化和现实经济的发展,创造性地以激励问题为中心,建立了管理激励理论的体系框架,并提出了一些新的思想观点和独特见解。这一研究成果对管理激励这门学科的发展和丰富我国企业管理的思想有着重要的意义。

本书作者对管理激励理论研究的创新之处,主要表现在:诠释了管理激励的含义,认为从完整意义上讲,激励包括正向鼓励和反向约束两层含义,这两层含义对应于人们“趋利避害”的行为选择

机制,具有内在的统一性;系统地研究了激励机制问题,开发出激励机制设计模型,此模型不仅可以用于指导组织的激励机制设计,还可以用来分析现有的激励机制是否合理;提出了建立激励性组织的原则和方法。作者对现阶段中国企业员工的人性和需要的分析颇有见地。他指出,要从中国经济的发展阶段、中国社会的制度基础和中国的传统文化来把握现阶段中国企业员工的人性;并指出,要从社会历史阶段来认识现阶段中国企业员工的首位需要(即经济需要),要从个人需要与社会需要之间的关系来辨别现阶段中国企业员工的合理需要,从员工个人对自己需要的判断来把握现阶段中国企业员工的真实需要。这些独到的见解对我国企业的改革和管理实践具有重要的参考价值。

我相信《管理激励》一书的出版,一定会受到管理理论研究者 and 企事业单位的高层管理人员的普遍关注和兴趣,将会使读者在人力资源管理问题上增添知识、开拓思维、更新观念、改善管理工作,并得到有益的启迪。

颜光华

1998年4月于上海财经大学

目 录

第一章 导论	(1)
第一节 问题的提出和研究方法	(1)
一、问题的提出及其意义	(1)
二、研究的指导理论和方法	(6)
第二节 研究的逻辑思路 and 主要内容	(8)
一、研究的逻辑思路	(8)
二、研究的主要内容	(9)
第二章 管理激励的一般问题	(14)
第一节 管理激励的定义与作用	(14)
一、激励的定义	(14)
二、激励的作用	(18)
第二节 激励思想的发展和激励理论的分类	(20)
一、激励思想的发展	(20)
二、激励理论的分类	(24)
第三节 管理激励的必要性与重要性	(25)
一、管理激励的必要性	(25)
二、管理激励的重要性	(28)
第四节 激励主体与激励客体的关系	(30)
一、激励主体与激励客体关系的绝对性	(30)
二、激励主体与激励客体关系的相对性	(31)

第三章 管理激励的人性假设	(33)
第一节 西方管理理论中的人性假设	(34)
一、麦格雷戈的 X 理论和 Y 理论	(34)
二、薛恩的复杂人性假设	(36)
三、莫尔斯、洛希的超 Y 理论和大内的 Z 理论	(39)
四、西蒙的决策人假设	(40)
五、对西方人性研究和人性假设理论的评价	(42)
第二节 马克思主义的人性论和中国现阶段的人性分析	(43)
一、马克思主义的人性论	(43)
二、中国现阶段的人性分析	(45)
第四章 管理激励的基点	(49)
第一节 需要的一般问题	(50)
一、需要的定义及其分类	(50)
二、需要的特征	(52)
三、需要、动机与行为的关系	(53)
第二节 西方需要理论评介	(56)
一、马斯洛的需要层次理论	(56)
二、阿尔德弗的 ERG 理论	(59)
三、麦克利兰的成就需要理论	(61)
四、赫兹伯格的双因素理论	(63)
第三节 中国现阶段企业员工需要的分析	(65)
一、从社会主义历史阶段来认识中国现阶段企业员工的 首位需要	(65)
二、从个人需要与社会需要的关系来辨别中国现阶段企 业员工的合理需要	(68)

三、从员工个人的判断来把握中国现阶段企业员工的 真实需要.....	(69)
--------------------------------------	------

第五章 组织中的激励因素 (71)

第一节 外在性激励因素与内在性激励因素 (72)

一、外在性激励因素的含义..... (72)

二、内在性激励因素的含义..... (73)

三、外在性激励与内在性激励的关系..... (74)

第二节 工作的工具性 (78)

一、工具性理论的基本含义..... (78)

二、弗洛姆的期望理论..... (79)

三、波特和劳勒的综合激励模型..... (82)

第三节 正面激励因素与反面激励因素 (84)

一、正面激励因素与反面激励因素的含义..... (84)

二、正面激励因素与反面激励因素的关系..... (85)

三、反面激励因素的负效果..... (86)

第四节 去激励因素 (88)

一、去激励因素的含义..... (88)

二、中国现阶段企业中的去激励因素..... (88)

第六章 激励机制 (90)

第一节 激励机制的含义及其作用性质 (90)

一、激励机制的含义..... (90)

二、激励机制的内涵..... (93)

三、激励机制的作用性质..... (95)

第二节 激励机制设计 (97)

一、激励机制设计的含义及其模型..... (97)

二、激励机制设计模型中的三个支点..... (98)

三、激励机制设计模型中的三条通路	(104)
第三节 激励机制的运行	(105)
一、激励机制的运行模式	(105)
二、激励机制运行中的信息交流	(107)
第七章 管理激励的静态分析	(110)
第一节 面向普通员工的激励政策	(110)
一、把握普通员工的真实需要	(110)
二、对普通员工的奖励形式	(112)
三、激励普通员工的基本原则	(115)
第二节 面向管理人员的激励政策	(117)
一、管理人员需要的特点	(117)
二、对管理人员的激励方法	(118)
第三节 面向经营者的激励政策	(120)
一、经营者的需要	(120)
二、面向经营者的激励政策	(121)
第四节 面向群体的激励措施	(124)
一、以群体为激励单元的必要性和重要性	(124)
二、对群体的激励方法	(125)
第八章 管理激励的动态分析	(128)
第一节 员工的成长与发展	(128)
一、员工个性的发展	(128)
二、员工事业的发展	(130)
三、员工需要的发展对激励方式的要求	(135)
第二节 与员工个人成长与发展相适应的激励方式	(137)
一、生命周期领导理论	(137)
二、事业发展与规划管理	(139)

第三节 激励系统的动态平衡	(143)
一、激励系统中的心理契约	(143)
二、相互支持关系	(146)
第九章 管理激励的结构化方法	(148)
第一节 个体工作设计	(148)
一、工作设计的意义及其内容	(148)
二、工作设计理论的发展	(149)
三、工作特征模型	(151)
第二节 群体工作设计	(153)
一、影响群体工作设计的因素	(153)
二、自我管理的工作群体	(154)
三、工作群体的构造与维护	(155)
第三节 目标设置与目标管理	(157)
一、目标设置对激励工作的意义	(157)
二、目标设置模型	(158)
三、目标管理	(160)
第四节 组织同化	(162)
一、组织同化的含义及其作用	(162)
二、组织归属感	(164)
第十章 激励性组织	(167)
第一节 激励性组织的特征	(167)
一、工作方式方面的特征	(167)
二、人际关系方面的特征	(168)
三、群际关系方面的特征	(169)
四、组织结构方面的特征	(170)
五、组织文化方面的特征	(170)

第二节 组织员工的自我激励.....	(172)
一、员工自我激励的含义和意义	(172)
二、员工自我激励的修炼	(173)
第三节 建立激励性组织.....	(174)
一、建立激励性组织的基本原则	(174)
二、建立激励性组织的步骤	(177)
主要参考文献.....	(181)
后记.....	(187)

第一章 导 论

管理激励理论主要研究组织怎样影响员工的行为,包括如何激发、引导组织所希望的行为,以及如何约束和归化组织所不希望的行为;努力追求组织目标和个人目标的一致,追求管理制度化与人性化之间的平衡,寻求人力资源的最优配置。本书坚持以马克思主义哲学为指导,综合运用多种研究方法,力求在充分吸收他人研究成果的基础上,对管理激励的研究进行一次集成和创新,建立起以激励问题为中心的管理激励理论体系框架。

第一节 问题的提出和研究方法

一、问题的提出及其意义

管理和技术是组织效率的两根支柱。在一定的技术条件下,管理是决定组织效率的关键因素。

管理,首先是对人的管理。诺贝尔奖获得者西蒙(H. A. Simon)在《管理行为》一书中指出,管理者们都普遍地认识到“组织问题不在组织本身,而在有关的人”^①。企业组织中的人,包括经营者、各级管理者和普通员工。在经济学家那里,各级管理者和普通员工经常被“有效地简化”了,所以,经济学家对激励问题的研究,大多集中在对经营者(代理者、厂长、经理)的研究。又由于经济学家对激

^① [美]西蒙著:《管理行为》,北京经济学院出版社1988年版,第7页。

励问题的研究都是从经济人假设出发的,所以对经营者的激励在很大程度上依赖于经济手段。中国学者对经营者年薪制的讨论就是一种典型的表现。

对经营者的激励固然很重要,但远远不能解决组织的全部问题。经济学家也注意到了这个问题。莱宾斯坦(H. Leibenstein)等人提出的X效率理论认为,组织内部的效率决定于全体员工的努力水平。他们指出,只要将组织内部的因素(如奖惩方式、领导方式、组织结构、决策方式和员工的精神状态等)作简单的变动,就能增加组织的效率。X(低)效率实质上是组织员工的动机低效率。^①因此,他们指出,企业的经理们只要创造出一个能使员工感到他们是在为他们自己工作的环境,并使他们感到他们在工作中是与他人平等的合伙者,就能提高员工的努力水平,进而提高组织的效率。至于如何创造出能使员工感到是在为自己工作的环境,如何实现组织目标和个人目标的统一,如何培养平等的环境,等等,这些管理激励问题就留给了管理学家和管理者。

自从有管理活动那天起,管理学对激励问题的研究从来没有停止过,并且在相对独立地进行着。科学管理理论的创立者泰罗(F. Taylor),被认为是亚当·斯密(Adam. Smith)分工理论的继承者,他将分工理论在管理理论与实践中的应用得淋漓尽致,因而屡遭攻击。但是,他却较早地指出,要“精确地研究影响人们的动机”^②。泰罗的追随者对动作的研究和工作的简单化设计是最早的工作设计方法。在当时的生产力水平条件下,工作简单化设计和“胡萝卜加大棒”的激励措施是富有效率的。

伴随着行为科学和系统理论的产生,管理学界们对如何实现

^① 参见[美]罗杰·弗朗茨著:《X效率:理论、论据和应用》,上海译文出版社1993年版,第50~66页。

^② F. W. Taylor, The Principle of Scientific Management, Harber-Roll, Co., 1947, P119.