



湖北经济学院学术文库

2005.5.10 (2)

F212.92

537

经济转型期企业员工 激励模式研究

◎ 袁声莉 著

JINGJI
ZHUANXINGQI
QIYE YUANGONG JILI MOSHI YANJIU

中国财政经济出版社

湖北经济学院学术文库

经济转型期企业员工激励 模式研究

◎袁声莉 著

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

经济转型期企业员工激励模式研究/袁声莉著. —北京: 中国
财政经济出版社, 2005.2

(湖北经济学院学术文库)

ISBN 7-5005-7899-7

I. 经… II. 袁… III. 企业管理: 人事管理 - 激励 - 研究
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 004723 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京市朝教印刷厂印刷 各地新华书店经销

850×1168 毫米 32 开 10.125 印张 240 000 字

2005 年 2 月第 1 版 2005 年 2 月北京第 1 次印刷

印数: 1-1000 定价: 23.00 元

ISBN 7-5005-7899-7/F·6935

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

目 录

1 引 言	(1)
1.1 研究背景与意义	(1)
1.2 研究对象与方法	(8)
1.3 员工激励与相关学科关系 ..	(10)
1.4 研究内容	(26)
2 国内外研究综述	(28)
2.1 国外学者的研究	(29)
2.2 国内学者的研究	(47)
2.3 国内外学者研究的比较	(50)
2.4 传统激励理论	(54)
3 我国企业员工激励实证研究	(68)
3.1 导言	(68)
3.2 样本企业的激励概况	(71)
3.3 员工满意度归因分析	(95)
3.4 激励因素分析	(105)
3.5 小结	(124)
4 整合激励模式的基本思想与理论依据	(127)

4.1	导言	(127)
4.2	基本思想	(128)
4.3	整合激励的理论依据	(158)
4.4	小结	(183)
5	激励资源的整合	(184)
5.1	导言	(184)
5.2	激励资源的特性与类型	(189)
5.3	制度、文化、个性激励资源	(207)
5.4	小结	(238)
6	整合激励的决策、运行与控制	(239)
6.1	导言	(239)
6.2	整合激励的决策	(242)
6.3	整合激励的运行	(265)
6.4	整合激励的控制	(277)
6.5	小结	(282)
7	全书总结与研究展望	(283)
7.1	全书总结	(283)
7.2	研究展望	(287)
附录：企业员工激励调查问卷		(290)
参考文献		(299)
后记		(315)



引言

1.1

研究背景与意义

1.1.1 导言

当前,我国正处在由传统经济向现代经济的转型时期,经济环境、经济形态、经济增长方式、经济管理体制、人们的思想观念等随着经济转型期的到来发生着深刻的变化。

(1) 经济环境的变化。近 20 年, 是国际经济形势变化最为迅猛的时期。一是在现代信息技术和通讯技术支撑下的全球经济一体化趋势日益显著; 二是世界经济格局的变化, 使国际资本重新布局, 出现了国际资本东移的倾向; 三是随着一些发展中国家经济的复苏或崛起, 发展中国家的企业力图在国际市场上开辟一片属于自己的土地, 与此同时, 发达国家的企业不仅力保传统市场地位, 而且试图占据新的更大的市场, 两股甚至多股势力交织, 使得国际市场的争夺战从未像现在这样惨烈过。上述诸种因素共同作用下, 国际经济竞争日益剧烈, 中国企业面临的竞争环境可以用“恶劣”二字来形容。中国企业在人才、技术、市场、产品、品牌、管理、文化等多个方面都面临着严峻的考验。

(2) 经济形态的转型。在我国, 经济形态的转型并不是指由一种经济形态向另一种经济形态转变, 更确切地讲是由某种经济形态结构向另一种经济形态结构转变。通常, 人们把典型的经济形态概括为农业经济形态、工业经济形态和知识经济形态, 我国目前处在以农业经济和工业经济为主的结构形态逐步过渡到以工业经济和知识经济为主的结构形态。

在中国经济形态转型过程中, 知识经济成为倍受关注和重视的经济形态。为了缩短中国与发达国家的差距, 加快中国知识经济建设步伐, 提升中国经济品质, 从中央到地方, 实施了一系列知识创新和科技创新战略和策略, 知识经济在中国得到了迅猛发展。诸如, 国家创新体系正在建立, 官、产、学、研联合进行知识创新的活动开展得风起云涌。北京、上海、武汉等地高新技术产业正在快速兴起, 知识型产业对国民生产总值的贡献率有了明显的提高。统计资料表明, 2001 年, 北京服务业实现增加值对国民生产总值的贡献率高达 58.9%, 而在服务业领域, 金融业、



房地产、教育文化、电信、卫生、信息服务、互联网服务等知识型服务业所占比重大幅度上升，居于主导地位^[1]。

(3) 经济增长方式的转变。当前我国经济正处在经济增长方式由粗放型向精细型和集约型转变，由外延式向内涵式和外延式并存转变。具体表现在人们更加重视管理体制、管理方式和方法的改进，更加重视科研投入和技术创新等。如越来越多的企业领导者和员工认识到企业创新的重要性。据笔者对企业的调查发现，有近一半的员工认为有必要对当前的工作程序或者方法进行改革，有 77.2% 的员工认为有必要在工作中继续学习和提高；有约三分之一的企业把员工在产品创新、技术开发或者改进工作的业绩纳入奖励范围。同时，许多大型企业还设立了自己的研究院或类似的研究机构。中国企业家调查系统调查结果显示：截止 2001 年年底，我国高新技术企业建立技术中心的比重高达 70.4%。不少企业增加了技术开发和创新的投入。中新网 2003 年 2 月 6 日报道：《国际竞争力年度报告》显示，中国研究与开发经费总量增长较快，1996 年排名仅为第 19 位，2002 年升至第 9 位。过去，企业的技术创新与新产品研究开发三分之二来自于企业外部，现在越来越多的企业进行自主开发和与研究机构进行合作开发，如湖北省某高新技术企业为了充分利用社会科技资源，与院士联手，引“知本”进企业，实现“知本”与“资本”的对接，使企业的技术创新、知识创新得到了更快的发展。

(4) 经济管理体制的变革。经济管理体制的变革，简单地说，是按照市场经济运行机制和模式管理社会经济活动，改变原有的计划经济管理模式和一切由政府说了算的做法，主要由市场决定经济资源的配置和流向，建立全国统一的市场体系。中国经济转型时期的任务不仅仅是实现经济管理体制自身的转型，还包

括实现与之相配套的一系列其他管理体制的转型，如政治管理体制的转型，文化管理体制的转型，技术管理体制的转型等等。

各项管理体制的转型是我国经济转型时期的一个重要特征和必不可少的组成部分，而管理体制的成功转型又是我国经济成功实现由计划经济向市场经济过渡，以及传统经济向知识经济平稳发展的体制保证，是实现社会可持续发展的支撑条件之一。20多年来，我国已在各项管理体制尤其是经济管理体制上进行了艰巨的探索和实践，并取得了举世瞩目的成绩，目前社会管理体制转型聚焦于政治体制的改革，进入到了最艰难的阶段。中国改革20来年的实践已充分证明，政治管理体制不转型，包括经济管理体制在内的其他社会管理体制等都不可能实现真正意义上的转型，只有尽快实现了我国政治管理体制的转型，才能尽快地实现我国经济管理体制的转型。

(5) 思想观念的转变。人们思想观念的转变是推动经济实现最终转型的深层次动力，也是中国经济转型最艰难的工程。从个体来看，经济的转型包括人类思想观念的转型和行为的转型。思想观念是支配人类行为的最深层次力量，人类行为的转变源于其思想观念的转变，没有思想观念的转变，行为的转变只会是暂时的、肤浅的，过一段时间，人们的行为还会恢复到老样子。每一次社会经济的转型，最终都要求人们转变传统的思想观念。但历史告诉人们，在每一次社会经济转型过程中，思想观念的转变往往又是最艰难的。目前，中国人民正经历着前所未有的思想观念的大冲撞，在传统与现代、东方文明和西方文明、本土文化与外来文化、物质与精神、集体利益与个人利益之间，进行着艰难的取舍和思想上的斗争。



1.1.2 经济转型时期企业员工激励问题的提出

企业是构成社会的经济细胞，是国家经济系统的基本组成单位。社会经济的转型对中国企业的生存与发展产生了深刻的影响，对中国企业传统的经营管理体制和模式、对多年来人们习以为常的想法和做法提出了质疑，对中国企业员工激励观念、激励模式和激励策略等构成了前所未有的挑战。

第一，企业传统激励模式已经不能适应新形势的需要。这里所谓传统激励模式指在我国计划经济时期形成的企业员工激励的政策、制度及相关措施。自十一届三中全会以来，在我国企业内部展开了一系列经营管理以及体制上的改革，时至今日，已有20来年的历史。我国先后对企业激励机制进行过多次改革，最早是在国有和集体企业实行奖金制，后来推行“两个挂钩”，并在工资分配制度上展开了多种形式的改革，如实行效益工资和提成工资等，逐步扩大企业在人事上的决策权，放大企业自主激励员工的空间。但直到现在，仍有不少企业的员工激励理念、政策、措施等不能适应新形势的要求，如不少国有企业、国有控股企业与民营企业的薪酬奖励政策保障作用仍然大于激励作用，企业在人力资源管理上仍比较普遍地存在“该升的升不上去，该降的降不下来，该出的出不出去，该进的进不进来”^[2]的问题。

又如罗帆等人的研究表明，当前我国企业人力资源激励机制低效，最严重的是工资制度缺乏激励作用，此外还有权利与责任不对称、奖惩不够公平、精神激励不够、人际间沟通不畅、领导方式独断、人际矛盾多等。不仅激励机制低效，而且人力资源管理、乃至企业其他管理方面也程度不同地存在严重问题。如作为

员工激励体系重要基础工作之一的业绩考评制度、指标设计和实际运作还存在不讲科学、主观色彩浓和随意执行等问题，从而削弱了奖惩制度的力度，甚至严重影响了员工的工作情绪和对企业的信任度。罗帆等人的调查结果说明：业绩考核工作不力是我国企业人力资源管理的首要问题（68.09%），具体体现在：人际关系的好坏对业绩考评影响过大（54.51%），考核方法不合理（45.55%），评价标准不稳定（34.63%），考核人员受主观因素左右（27.66%）等方面^[3]。

第二，搞好员工激励是吸引和稳定优秀人才的需要。人才是知识经济时代企业参与市场竞争的主要源泉。但改革开放以来，我国企业尤其是国有企业的许多优秀人才流向外企和国外，对我国企业的生存与发展构成了严重的威胁。尽管这种单向人才流动趋势在近两年里有所转变^[2]，但这种变化并不是根本上的。据统计，从1999年至2000年，四大国有商业银行有4.13万人辞职，其中，60%流入外企，40%流入了民营企业和少数事业单位；我国第一批从事“863”计划的年轻科技人才大部分选择了出国和去外企^[5]。导致员工流失有企业自身主观因素，也有企业外部客观因素。但有关调查表明，企业内因是主要的原因，它占人才流失成因的88.21%，其中，工资待遇不高是第一原因，不受重用是第二原因，企业前景不佳是第三原因，第四是用人机制造僵化，紧随其后的还有工作环境不佳、上下级关系紧张、专业不对口和工作乏味^[3]。以上资料说明人才的流失大多与激励不足有关，可见，因企业激励不当，正在导致企业优秀人才的严重流失，削弱员工的劳动的积极性。中国企业到了激励人才的关键时期。诚如我国著名的人力资源管理专家曾湘泉教授所说：中国人才战略的核心就是人才激励机制。



企业要吸引人才，首先是留得住人才，而留得住人才，首先是要激励人才。激励是吸引和稳定优秀人才的核心。

第三，科学的员工激励模式有助于扭转传统经济给员工思想和行为上造成的不良影响，促进企业和员工的观念和行为的转变^[4]。在农业经济和初级工业经济多重传统经济的影响下，再加上几十年计划经济的影响，社会上和企业内部沉淀了不少阻碍员工主动性和创造性发挥的消极因素。如在计划经济体制的长期作用下，人们形成了平均主义、保守、依赖等传统工作观念。又如在传统农业经济的长期影响下，不少人奉行单打独干和家长制的工作作风，这与知识经济团队工作的要求是格格不入的。这些在短期内难以完全根除，竞争意识、拔尖意识、个性意识、诚信意识等现代工作理念和人才观念难以一下子为人们所接受。要将平均主义、依赖思想、单打独干、家长制等传统观念转变为鼓励竞争、冒尖、重视团队合作和民主平等现代观念上来，要使人们的思想与行为与知识经济的要求相适应，必须通过在企业内部建立科学的激励机制来引导和促进人们实现观念的转变，并通过适宜的激励机制来改造人们的不良行为方式和行为习惯。如建立“三能”机制（即干部能上能下、人员能进能出、收入能多能少），使员工逐渐形成晋升靠能力、收入靠贡献、饭碗靠本事的现代工作理念。同理，通过鼓励创新，我们还可以使创新精神深入人心，逐步使领导者和员工内化为知识经济时代的“创新人”。

综上所述，增强员工激励效能和提高企业员工激励水平，是摆在我国企业领导者面前的一件头等大事，研究经济转型时期企业员工激励思路、激励策略和激励模式是今后一段时期我国企业改革与发展的一个重要课题。



1.2

研究对象与方法

1.2.1 研究对象

本书以我国经济转型时期的企业为研究对象,探讨员工激励的思路、激励资源配置规律以及激励模式。

这里所指我国企业,从产权性质来看,包括国有企业、股份制企业、民营企业、股份合作制企业和合资企业;从行业来看,主要包括高新技术企业和制造企业。本课题的主要研究结论同样适用于服务性企业。

本书所指企业员工包括企业经营者之外的其他企业成员。“企业员工”本意应指所有者(俗称老板)以外的企业所有工作人员,包括企业最高管理者(CEO一类的高级职业经理人)及以下的全体职工。但在本课题中,笔者假设企业已解决好企业经营者的激励问题(当然这种假设有些勉强,因为在我国的很多企业里,经营者的激励还存在很大的问题,“对中国高层领导人员缺乏激励是企业发展的一个重大阻滞因素”,“由于高层管理人员的行为动机的私利性和工作积极性的低下,使中国企业几经变迁,并没有出现令人惊喜的发展状况”^[7])。这样做的目的在于把主要精力用于探讨企业其他中高级管理人员、技术人员、市场人员、基层工作者的激励问题。换句话说,本书的主要研究目的是与企业的经营者探讨如何进行企业其他成员激励的问题。

1.2.2 研究方法

企业员工激励属于社会科学的范畴，应该说，凡是适用于社会科学研究的方法都适用于企业员工激励问题的研究。但在本课题的研究过程中，以下方法被运用得比较普遍：

第一，文献研究法。文献研究是探讨学术问题的一种必不可少的途径。在本课题的研究过程中，笔者首先对国内外相关文献进行了广泛研究，了解掌握国内外相关研究动态以及国内外企业管理的最新走势。通过对已有文献的分析，笔者对国内外企业员工激励的思想、策略和方式方法以及专家学者们的观点有了比较全面深刻的认识，为能站在一个更高的角度探讨企业员工激励问题奠定了坚实的理论基础。

第二，实证研究法。在 20 世纪 20 年代末，著名的人际关系学家梅奥将实证研究法运用于企业员工管理的研究领域，开创了企业员工激励的实证研究的先河，人际关系学说的产生及其重大影响，都说明这种方法对于企业管理问题的研究来说，具有重要的价值。笔者就把实证研究法作为本课题研究中必不可少的方法。从 2001 年上半年至 2002 年 7 月，笔者采取个别访谈、电话访谈、问卷调查、实地观察等方式和方法，与企业的有关人士就我国企业员工激励问题进行了广泛的交流，掌握了大量的第一手资料。书中引用的绝大多数数据来自于笔者的调查。

第三，比较研究法。比较研究包括纵向比较和横向比较。纵向比较，是把某件事情、某种现象或某个人物，放在不同的历史时期，观察、分析他（它）的变化轨迹，从而找到事情、现象和人物发展变化的规律。横向比较，则把某件事情、某种现象或某个人物与其他事情、现象或人物进行比较，以发现他（它）与其



他事情、现象或人物的异同，从而找到其发展变化的规律。本课题主要运用了横向比较法。如在分析国内外企业员工激励的不同侧重点时，在揭示不同年龄、岗位、企业等员工的差异时，在探讨影响员工激励认知时，都运用了横向比较研究法。

第四，统计分析法。在对调查资料的分析过程中，为了进一步了解两个事物之间的关联度和显著性差异，运用了统计学等学科的有关分析工具。

1.3

员工激励与相关学科关系

从学科的属性来看，员工激励是一门边缘性学科。边缘学科的一个很重要的特点就是在形成该学科的过程中，除了其自身独立的体系外，还通过吸收其他学科的理论 and 知识，来充实和完善本学科的理论体系，不断发展本学科的研究方法。

在经济转型时期，我国经济和社会融入国际经济和国际社会的大环境，这就充分决定了企业员工激励的视野必然是开放的、广阔的和动态的。经济转型时期的中国企业，其员工激励实际上是汇集了多方面因素和综合考虑了各方面利益主体要求的产物。企业在员工激励问题上不仅会受到本国各种因素的影响，而且因为全球经济一体化和网络通讯的高等发达而受到其他国家相关因素的影响；不仅受到国内外经济因素的影响，而且受到国内外技术、文化、法律、人口、传统等因素的影响；不仅受到员工利益的影响，还受到资本所有者利益、经理人利益、消费者利益、合作者利益、社区利益的影响；等等。反过来讲，处于经济转型时



期, 面临知识经济挑战, 企业在员工激励政策选择和激励制度安排上必须从多个角度考虑解决之道, 必须借助于知识经济和知识管理的、经济学的、管理学的、人类学的、社会学的、心理学的、自然科学的等多门学科的比较完善的理论和知识作为指导, 从中吸取营养, 不断提升我国企业员工激励决策的科学水平, 建立健全企业员工激励机制, 发展我国企业员工激励理论 (见图 1-1)。

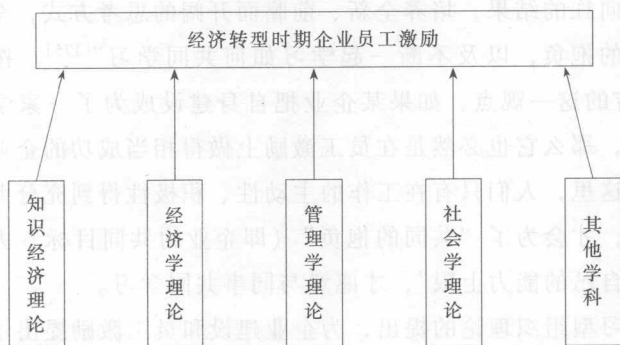


图 1-1 员工激励与相关学科的关系

1.3.1 员工激励与知识经济理论

在我国经济转型时期, 知识对我国经济的推动作用越来越显著, 知识经济逐渐影响了我国社会、经济、技术和市场的很多方面。员工激励必须树立知识经济意识, 才可能具有前瞻性和持久的生命力。近十年来, 各国在知识经济理论的研究方面已取得了丰硕的成果, 其中对员工激励具有重要指导意义的理论主要有学习型组织理论和知识管理理论。



（1）学习型组织（Study Organization）理论与员工激励

学习型组织是专门研究组织学习规律的一门学问。对学习型组织进行系统的研究兴起于十多年前。彼得·圣吉教授著述的《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》可谓开山之作。该书的出版掀起了学习型组织研究的热潮。在该书中，彼得·圣吉教授对组织如何开展有效的学习进行了系统的研究，他将学习型组织描述为：“在其中，大家得以不断突破自己的能力上限，创造真心向往的结果，培养全新、前瞻而开阔的思考方式，全力实现共同的抱负，以及不断一起学习如何共同学习”^[175]。按照彼得·圣吉的这一观点，如果某企业把自身建设成为了一家学习型的组织，那么它也必然是在员工激励上做得相当成功的企业。因为，在这里，人们只有在工作的主动性、积极性得到充分调动的前提下，才会为了“共同的抱负”（即企业的共同目标）去“不断突破自己的能力上限”，才愿意与同事共同学习。

学习型组织理论的提出，为企业建设和员工激励提出了新的努力方向和衡量标准，使我们更清楚地看到了自身的不足，他提出的为了把组织建设成学习型组织必须进行的五项修炼（系统思维、自我超越、改善心智模式、建立共同远景、团队学习）对我国企业开展学习型组织建设和员工激励具有重要的指导意义。

具体地说，学习型组织理论对我国经济转型时期企业员工激励有如下借鉴意义：

第一，对经济转型时期企业员工激励提出了一个很高的要求，即人们不仅乐于自己不断学习、更新自己的知识和技术，而且还很乐于把自己所掌握的知识和技术传授给他人。做到前者，人必须与自己的安于现状的本性作斗争；做到后者，人必须成为一个很无私、对企业很忠诚、对同事和上下级都很包容很友好的