

国家自然科学基金项目

教育部博士点基金项目

# 论金融机构激励约束机制

陈学彬等 著

復旦大學 出版社

# 总序

...

虽然经济是一个古老的话题,在中国可以追溯到孔子和孟子那里,在西方可以追溯到亚里士多德和柏拉图那里,但是经济学却是一门年轻的学科,从亚当·斯密的《国富论》算起,也不过 200 多年的历史。道理非常简单,现代经济学产生的前提必须是市场经济的高度发展。因为,在自给自足的小农经济里,交易活动是偶然发生的,分工水平是很低下的,“男耕女织”一句话就说明了社会一、二、三产业的分工情况,大量经济学所研究的问题在那个时代几乎是不存在的。因此,与中医和西医的分别发展的情况不一样,经济学在中国,由于市场经济发育的滞后、研究对象的不成熟,中国经济学缺乏产生的土壤。经济学在中国的发展是落后的,其理论创新历来是不足的。但是,1978 年中国经济改革开放以来,一方面,由于中国的经济体制从原来的计划经济体制向市场经济体制过渡,过渡时期经济问题层出不穷;另一方面,中国经济在这近三十年的时间里获得了前所未有的增长,经济发展的成就令世人瞩目。因此,随着改革开放的深入和经济的持续增长,中国经济学迎来了历史性的发展机遇。中国即将成为 21 世纪的世界经济大国,她正在经历着一场前所未有的制度变迁,这为广大经济学者提供了一个难得的社会科学实验场。中国在发展进程中不可避免地会遇到大量新问题,这又为经济学理论和方法的创新提供了广阔的空间。复旦大学经济学院作为中国经济学教育和科研的中坚力量,肩负着振兴中国经济和中国经济学的双重使命,我们既面临着

挑战,又有得天独厚的优势:经济全球化大势所趋,国内外学术交流日益密切,国内经济学的教学和研究也在逐步与国际接轨,可谓适逢“天时”;依托上海国际化大都市的良好环境,为上海重建国际经济中心提供智力支持,可谓尽占“地利”;在国家教育部和市政府的重点投资支持下,复旦人团结奋进,力争将复旦大学建设成世界一流大学,可谓独具“人和”。在此高歌猛进的时代,复旦大学经济学院揽“天时、地利、人和”于一身,必将大有作为。

今天呈现在大家面前的这一套丛书是“十五”期间教育部“211”重点学科建设项目“中国经济发展与经济理论的创新”的成果,是复旦大学经济学院的教授们秉承“旦复旦兮,经世济民”的精神,在新的历史时期继续前辈卓越的学术传统,为中国经济的发展上下求索,为中国的经济理论创新鞠躬尽瘁的结晶。丛书涉及复旦大学所拥有的教育部部分重点学科:政治经济学、世界经济、金融学、产业经济学,以及具有自己鲜明特色的西方经济学。

徐为民的《权利的轨迹——大转折时代的政治经济学》是作者多年来关于政治经济学和企业经济学进行教学和研究的成果,以资源配置过程为重点,通过对消费、生产及分配诸环节的互动研究,揭示权利关系形成的原因及其演变轨迹,并对权利不对称下所出现的种种问题作了对策性的思考。“没有一个时期的经济像今天这么蓬勃发展,也没有一个时期的社会像今天那么充满矛盾和冲突。”中国经济改革的持续深化,不断地将市场经济所固有的以及我国社会所特有的利益关系和矛盾暴露出来。经济学与政治经济学都是要研究资源的配置过程的,不过前者主要是从资源配置如何满足市场需要的角度来研究的,而后者关注的是在这一过程中所发生的利益关系或权利关系。徐为民的这部著作回答了在新的时代背景下如何发展政治经济学的问题,即政治经济学所面对和所要解决的问题类型有:人们经济利益的分化与经济制度及增长模式之间的关系,这种关系的发展趋向及利弊得失,对于相关问题的处理原则和方法,等等。汪立鑫的《经济制度变迁的政治经济学》也同样力图用政治经济学的方法来解释中国经济的制度变迁

过程及其成效。

华民、韦森、张宇燕和文贯中四位经济学家合写的论文集《制度变迁与长期经济发展》从制度变迁与长期经济增长的相互关系的研究视角,比较近代中国和西欧社会动态演化的历史轨迹。如华民的“‘马尔萨斯制约’与经济发展的路径选择——对世界经济发展的重新认识”从人类的基本经济学问题出发探讨了最近1 000年中,西方国家的兴起与东方国家相对衰落的原因。韦森的“斯密动力与布罗代尔钟罩——研究西方世界近代兴起和晚清帝国相对停滞之历史原因的一个可能的新视角”运用“斯密动力”和“布罗代尔钟罩”这两个概念,从历史比较制度分析的视角对近代西方世界兴起以及晚清帝国衰落的原因提供一些新的解释。同样地,文贯中的“中国自陷于农本社会怪圈的经济地理学析解”,张宇燕等的“海外白银、初始制度条件与东方世界的停滞——关于晚明中国何以‘错过’经济起飞历史机遇的猜想”以及其他几位作者的文章都从不同的角度讨论和解释了中外经济发展的一般规律和某些特殊现象。

干杏娣的《中国经济崛起与上海国际金融中心》从世界经济演变与国际金融中心发展的历史角度阐述了宏观经济和国际金融中心发展的相互作用,论述了上海国际金融中心建设对中国实现大国经济崛起所发挥的作用与所承担的战略角色。尹翔硕等的《贸易战略的国际比较》从世界经济发展史的长河中提炼出不同贸易战略的形成及其实践情况,比较这些战略的主要内容和意义,探索中国在全球化进程不断加快的背景下如何实施自己的贸易战略,使中国经济在未来得到更持续的增长。

许少强等的《均衡汇率与人民币汇率政策》是作者长期从事人民币汇率研究的结果。进入21世纪以来,人民币汇率在国际上面临升值的压力,人民币汇率问题的研究也就进入一个高潮。与其他研究不同的是,作者坚持从人民币均衡汇率这一基础理论研究做起,讨论处于经济转轨这一特殊情况下的人民币均衡汇率的运动路径和动态调整,以及在内外均衡冲突条件下的均衡汇率的决定过程,并在与其

他经济政策搭配下考虑人民币汇率的调整问题。陈学彬等的《论金融机构激励约束机制》是在中国经济制度转轨过程中讨论如何进一步推进金融体系和金融制度的改革,通过对我国金融机构中有效激励约束机制改进的讨论,论证了如何使中国的金融体系与制度和国际接轨,增强我国金融企业的竞争力。

芮明杰等的《论产业链的整合》考察在新的技术条件下企业关联方式发生重大变化情况下的产业链的变动,重新界定产业链中各环节对价值创造的贡献。从分工演进的角度,将交易费用理论和企业知识理论相融合,综合分析了产业链整合分化的微观机理,提出基于知识共享的产业链整合理论。郁义鸿等的《产业链纵向控制与经济规制》受中国电信、电力、铁路和民航四大垄断行业的改革实践的启发,研究产业链中的纵向控制和经济规制问题,突破了传统的产业组织理论有关产业链上游和下游纵向关系的理论,在产业链的各个环节的横向联系方面展开分析,从而构建了一个相对独立而系统完整的产业链理论,具有一定的创新性。殷醒民的《论技术扩散效应》从不同的角度研究了中国特有的产业链现象,为产业经济研究作出了贡献。

张军等的《转型、治理与中国私人企业的演进》围绕转型时期中国私人企业的组织形式与治理结构这一主题,通过理论和经验研究,对中国私人企业的扩张模式、金融发展、家族企业的治理结构、私人企业集群、企业经理人流动等问题上进行了详尽的研究。在私人企业扩张模式上,强调“关系”在中国私人企业扩张过程中的作用,以此来刻画转轨时期中国私人企业的扩张路径;在研究了家族企业治理问题后,回答了转轨经济下中国家族企业存在的理由并预测了其发展方向。袁志刚等的《中国经济增长:制度、结构、福祉》以宏观总供给、总需求的形成和宏观经济运行的微观基础为线索,在历史的回顾和分析改革开放以来的我国经济周期性波动的内在特征的基础上,分析经济增长的动力与问题。指出中国经济在持续高速增长的情况下,各种深层体制性矛盾、结构性矛盾、资源短缺和人民福利增长缓慢等问题也不断涌现,危及中国经济增长的可持续性及其质量。中

国经济要获得进一步的增长,提高经济增长的质量,就必须转变经济增长的方式,而要转变经济增长的方式,我们必须从制度的角度、经济结构的角度和人民福祉的角度对目前和未来的经济增长作深入的考察。

总  
序

袁志刚

2006 年 1 月 23 日于复旦园

# 目 录

...

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 前言 .....                      | 1   |
| 第一章 激励约束机制的理论基础 .....         | 1   |
| 1.1 管理激励理论 .....              | 1   |
| 1.2 经济学激励理论综述 .....           | 25  |
| 1.3 我国激励约束机制理论研究 .....        | 43  |
| 第二章 国外金融机构激励约束机制比较分析 .....    | 47  |
| 2.1 引言 .....                  | 47  |
| 2.2 薪酬机制 .....                | 49  |
| 2.3 控制权机制 .....               | 57  |
| 2.4 声誉机制 .....                | 62  |
| 2.5 市场竞争机制 .....              | 64  |
| 2.6 国外商业银行激励约束机制比较研究的启示 ..... | 66  |
| 附件 2-1: 花旗集团员工薪酬激励机制介绍 .....  | 69  |
| 第三章 我国商业银行激励约束机制分析 .....      | 80  |
| 3.1 我国商业银行的组织特点与管理者地位 .....   | 80  |
| 3.2 我国商业银行激励机制现状 .....        | 82  |
| 3.3 我国商业银行约束机制现状 .....        | 115 |
| 3.4 我国商业银行激励约束机制的主要问题 .....   | 119 |
| 3.5 完善我国商业银行激励约束机制的建议 .....   | 125 |
| 附件 3-1 中国建设银行薪酬制度改革案例 .....   | 129 |

|        |                        |     |
|--------|------------------------|-----|
| 附件 3-2 | 中国民生银行股份有限公司长期激励计划(草案) | 134 |
| 第四章    | 我国保险公司激励约束机制分析         | 136 |
| 4.1    | 我国保险业现状分析              | 136 |
| 4.2    | 我国保险业激励约束机制现状          | 138 |
| 4.3    | 国外保险公司激励约束机制           | 149 |
| 4.4    | 保险与其他金融行业激励约束机制比较      | 153 |
| 4.5    | 我国保险业激励约束机制构想          | 154 |
| 第五章    | 我国证券公司激励约束机制分析         | 158 |
| 5.1    | 证券公司的角色与特点             | 158 |
| 5.2    | 证券公司的激励约束机制:理论描述       | 165 |
| 5.3    | 国外证券公司的激励约束机制:实证分析     | 169 |
| 5.4    | 中国证券公司的激励约束机制          | 186 |
| 第六章    | 我国证券投资基金激励约束机制分析       | 199 |
| 6.1    | 我国证券投资基金现状             | 199 |
| 6.2    | 我国证券投资基金的激励约束机制        | 200 |
| 6.3    | 我国证券投资基金激励约束机制的问题      | 206 |
| 6.4    | 我国证券投资基金激励约束机制的改革目标    | 209 |
| 第七章    | 完善我国金融机构激励约束机制的博弈分析    | 217 |
| 7.1    | 引言                     | 217 |
| 7.2    | 金融机构长期经济激励约束机制模型       | 218 |
| 7.3    | 金融机构激励约束机制模型分析         | 226 |
| 附录 7.1 |                        | 231 |
| 附录 7.2 |                        | 231 |
| 第八章    | 我国金融机构激励约束方式比较分析       | 236 |
| 8.1    | 我国国有金融机构的激励约束现状        | 237 |
| 8.2    | 组织和市场双重影响下的经理行为选择      | 238 |
| 8.3    | 金融机构的行政激励及其局限性         | 240 |
| 8.4    | 金融机构的经济激励方案分析          | 244 |
| 8.5    | 实行股权激励需要吸取的教训和关注的问题    | 255 |



|      |                                |     |
|------|--------------------------------|-----|
| 8.6  | 改革思路与建议 .....                  | 260 |
| 第九章  | 我国商业银行激励约束机制的 Swarm 模拟分析 ..... | 261 |
| 9.1  | Swarm 模拟的基本原理 .....            | 261 |
| 9.2  | 商业银行激励约束机制模拟系统设计 .....         | 266 |
| 9.3  | 商业银行激励约束机制模拟 Swarm 程序 .....    | 273 |
| 9.4  | 商业银行激励约束机制的 Swarm 模拟分析 .....   | 283 |
| 第十章  | 金融分支机构激励约束机制分析 .....           | 297 |
| 10.1 | 引言 .....                       | 297 |
| 10.2 | 金融机构的经营目标和决策标准 .....           | 300 |
| 10.3 | 对分支机构管理者的激励 .....              | 302 |
| 10.4 | 对分支机构管理者承担风险的激励约束 .....        | 311 |
| 10.5 | 结论 .....                       | 316 |
| 第十一章 | 我国金融机构激励约束机制的重构 .....          | 318 |
| 11.1 | 我国金融机构激励约束机制重构的目标 .....        | 318 |
| 11.2 | 我国金融机构激励约束机制重构的模式 .....        | 320 |
| 11.3 | 我国金融机构激励约束机制重构的路径与层次 .....     | 336 |
| 第十二章 | 完善金融机构激励约束机制的外部条件分析 .....      | 358 |
| 12.1 | 引言 .....                       | 358 |
| 12.2 | 国有金融机构与政府 .....                | 359 |
| 12.3 | 金融机构与金融市场结构 .....              | 363 |
| 12.4 | 国有商业银行与国有企业 .....              | 368 |
| 12.5 | 结语 .....                       | 372 |
| 参考文献 | .....                          | 373 |

# 前言

...

1978年以来,我国的各种金融机构获得了极为迅速的发展。2004年底,我国银行业金融机构境内本外币资产总额达到31.49万亿元,比改革开放初期的1985年(约0.8万亿元)增加了约38倍,四大国有银行按营业规模计均跻身世界500强。2004年中国保险业的资产总额达到1.1万亿元。证券市场更获得前所未有的发展,短短15年,上市公司达到1377家,市价总值达到3.7万亿元,流通市值达1.2万亿元,证券公司达到130多家,140多家开放式基金资产净值达3000多亿元。金融机构的迅速发展,为我国国民经济的持续高速发展、人民生活水平的大幅提高提供了大量资金融通和金融服务的有利支持,功不可没。

但是,我们也应该清醒地看到,我国金融业的迅速发展中存在的各种严重问题正在成为制约我国金融业进一步发展的重大障碍。我国商业银行,特别是国有商业银行,不良资产率居高不下,资本充足率偏低,盈利能力太差,潜在风险巨大,竞争能力低下。为了应对加入WTO后银行业加快开放后国际银行业的激烈竞争的挑战,1998年财政部通过发行特别国债对四大国有商业银行注资2700亿元和不良资产剥离,虽然使不良资产比率有较大下降,但是,5年过去了,随着四大银行资产规模连年扩大,资本充足率逐年下降,四大国有银行的体制改革却没有实质性进展。2004年国家被迫再次对中国银行和建设银行注资450亿美元并进行股份制改革。对其他两家国有商业银行的注资股改革也在积极筹划之中。而证券公司的形势则更

为严峻。2004 年初,严重违法违规经营,管理混乱的南方证券被行政接管。2004 年 57 家券商的年报显示三分之一亏损,问题券商不断涌现。2005 年 1 月 20 日,证监会对包括德恒在内的 8 家高风险券商正式立案稽查。紧随其后的 25 日,由于挪用巨额客户交易结算资金而被证监会派驻清算的大鹏证券,终于被证监会正式宣布取消其业务许可,责令关闭。整个行业几乎技术破产,大部分证券公司都面临着生存问题。导致我国金融机构问题严重的原因是多方面的,而缺乏有效的现代公司治理则是其共同的根本原因之一。

在综合效益和竞争力方面,股份制银行优于国有独资银行,上市银行优于未上市银行,已经初步显现出完善的现代公司治理结构对我国商业银行经营发展的重要性。2004 年启动的国有银行股份化改革正是在此方面迈出的重要一步。但是,仅有形式上完美的公司治理结构并不能够保证我国金融机构的健康、稳定发展和竞争力的提高。真正有效的现代公司治理是完善的公司组织架构(股东大会、董事会、监事会、高级管理层和利益相关者的代表机构)保证各机构独立运作、有效制衡的制度安排,以及科学、高效的决策、激励和约束机制。完善的公司治理组织架构和制度安排是有效公司治理的基础;科学高效的决策机制是金融机构正确经营决策的程序保障;有效的激励约束机制则是充分调动所有员工的积极性和创造性为提升金融机构的经济价值而努力工作,同时防止损害金融机构整体利益行为发生的有效机制保障。

当前,有效的激励约束机制的建立和完善对于我国金融机构的持续稳定发展具有至关重要的意义。我国金融机构,特别是国有金融机构,目前以行政激励为主导的激励机制不能充分调动员工的积极性和创造性为提升金融机构的经济价值而努力工作。行政激励不当导致工作人员唯官唯上;经济激励不足并与工作绩效联系不紧密导致人员工作效率和机构经济效益低下;长期激励方式的缺乏导致经理人员行为短期化,显性收益不足导致工作人员追求隐性收益,甚至违规违法。而有效约束机制的缺乏更为金融机构的部分员工,特别是一些高层管理人员利用职务便利,牟取私利,损害国家、机构和

客户利益提供了方便之门。王雪冰、张恩照、刘金宝等银行高管人员的经济腐败、中国银行哈尔滨河松街支行 10 亿元存款失踪案等等一系列金融犯罪充分暴露了我国金融机构激励约束机制中存在的巨大问题。建立完善有效的激励约束机制对于我国金融机构的生存和发展已是刻不容缓。

在此背景下,一些经济学者和金融机构为建立和完善我国金融机构激励约束机制问题进行了有益的探索。2002 年本书作者承担了国家自然科学基金应急项目“我国商业银行改革研究”的子课题“我国现代商业银行激励约束机制研究”,对商业银行激励约束机制问题进行了初步的探讨。2003 年作者承担了教育部博士点基金项目 and 复旦大学 211 工程项目“我国金融机构激励约束机制研究”,对我国金融机构激励约束问题展开了进一步的研究。本书正是在这些研究基础上形成的。

本书共 12 章,分别对金融机构激励约束机制的理论和实际问题进行了较为系统深入地探讨。第一章对已有的激励约束机制理论进行了综述,为以后各章分析我国金融机构的激励约束问题奠定理论基础。第二章对国际上典型的金融机构激励模式进行了比较分析,为对我国金融机构激励约束机制研究提供借鉴参考。第三章至第六章分别对我国主要的金融机构类型:商业银行、保险公司、证券公司和证券投资基金的激励约束机制的现状、问题和改革思路等问题进行了探讨。第七章和第八章采用委托代理理论和博弈模型对金融机构激励约束机制及其主要的激励方式进行了比较分析。第九章采用多主体建模的定量模拟软件 SWARM 对金融机构的激励约束机制问题进行了初步的动态模拟分析。第十章则采用博弈模型对金融分支机构的激励约束、风险控制等问题进行了探讨。第十一章在前面各章分析的基础上对我国金融机构激励约束机制的重构问题进行了讨论。第十二章则分析了建立和完善我国金融机构激励约束机制需要的外部条件。激励约束机制问题即是一个理论问题,又是一个实践问题。因此,对它的分析必须理论与实际紧密结合。本书的分析正是希望在此方面进行深入地探索。但是,由于激励约束机制,特别

是薪酬问题是一个十分敏感的问题,通常被各个金融机构当作商业机密而严加保密。因此,相关资料的收集十分困难,只能通过公开资料来获取相关的信息。这对本书对有关具体实际问题的深入探讨产生了一些不利影响。这不能不说是一个比较遗憾的问题。

这些项目的研究和本书的写作由复旦大学金融研究院陈学彬教授主持。参加研究和写作的人员为复旦大学金融研究院的教授、博士后和研究生。首先由陈学彬提出研究撰写提纲,由项目组成员反复讨论后分工协作,修改。最后由陈学彬统一修改定稿。各章研究撰写人员为:第一章:章妍、章小花、方松、贺佳;第二章:谢朝华;第三章:张书人、陈学彬、袁春晓、杨凌;第四章:崔茂中;第五章:马广奇;第六章:谭胜利;第七章、第八章:张文、陈学彬;第九章:朱晔、李翰、陈学彬;第十章:陈学彬;第十一章:阮德信;第十二章:熊继洲、贺佳。陈婧负责本书稿的格式统一排版和一些公式的推导。

本项目研究写作中得到复旦大学金融研究院常务副院长姜波克教授和国际金融系许少强教授的大力支持与指导,国家自然科学基金金应急项目“我国商业银行改革研究”项目组的各位专家也对本项目的研究提出许多宝贵意见,一些金融机构的工作人员也为本项目的研究提供了许多资料和建议,在此一并表示衷心的感谢!

陈学彬

2005 年 12 月于复旦大学

# 第一章

## 激励约束机制的理论基础

今天,对于许多经济学家而言,经济学在很大程度上已经成为研究激励问题的学科。如何设计制度(或机制)给经济主体提供适当的激励已成为当代经济学的一个核心问题。但是回顾经济发展史人们对激励问题的研究却是从两个完全不同的角度展开的。其一是在经验总结和科学归纳的基础上形成的管理学激励理论。其二是建立在经济人追求个人利益最大化假设基础上,通过逻辑推理和数学模型获得的经济学激励理论。

### 1.1 管理激励理论

20 世纪初,管理学家、心理学家和社会学家就从不同的角度研究了怎样激励人的问题,并提出了相应的激励理论。这种激励理论侧重于对人的共性分析,服务于管理者调动生产者积极性的需要,以克服泰勒首创的科学管理在人的激励方面存在的严重不足。自 20 世纪初以来,激励理论经历了由单一的金钱刺激到满足多种需要、由激励条件泛化到激励因素明晰、由激励基础研究到激励过程探索的历史演变过程(吴云,1996)。按照研究激励侧面的不同与行为的关系不同,根据理论史上的上述差异,可以把管理激励理论归纳和划分为以下不同类型。

### 1.1.1 多因素激励理论

多因素激励理论是从研究人的心理需要而形成激励的基础理论,它着重对激励诱因与激励因素的具体内容进行研究。其代表理论有:马斯洛(A. Maslow, 1954)的需要层次理论、奥尔德弗(Alderfer, 1972)的ERG理论、麦克利兰(D. C. McClelland, 1961)的成就需要理论、梅奥(E. Mnyo, 1933)的“社会人”理论、赫兹伯格(F. Herzberg, 1957)的“激励—保健”双因素论。马斯洛的需要层次理论认为人的需要有五个层次:生理、安全、社交、尊重和自我实现。这五个层次像阶梯一样从低向高,一个层次的需要满足了,就会转向另一个层次的需要。马斯洛的需要层次理论表明,针对人的需要实施相应激励是可能的。但激励人们努力的方式不应是单一的,当物质激励提供的激励效果下降时,就应增加精神激励的内容。要根据人的不同需要和不同的社会环境,设计相应的激励方案。马斯洛的需要层次理论被奥尔德弗概括成ERG理论,即生存(Existence)、关系(Relatedness)和成长(Growth)理论。随后,赫兹伯格对满足职工需要的效果提出了“激励—保健双因素论”,认为仅仅是满足职工的需要还不能排除消极因素,就如卫生保健不能直接提高健康状况,只能有预防作用那样,满足需要可以认为是消除职工不满和抵触情绪的一种“保健因素”,更应当注重“激励因素”对人的作用,这样才能使满足人的各层次需要的工作收到提高生产率的实效。麦克利兰提出的成就需要理论对研究经营者的激励方式具有更为直接的作用。他认为人的基本需要有三种:成就需要、权力需要和情谊需要,具有强烈成就需要的人,把个人的成就看得比金钱更重要。麦克利兰的成就需要理论对具有高目标值的企业家或经理人员的激励具有重要的指导意义。

#### 一、梅奥的“社会人”理论

梅奥在美国西方电器公司霍桑工厂进行了长达九年的著名的霍桑实验,真正揭开了对组织中的人的行为研究的序幕。霍桑实验的初衷是试图寻找改善外部条件与环境以提高劳动生产率的途径,但

结果表明影响生产率的根本因素不是外部工作条件,而是工人自身因素和被团体接受的融洽感和安全感。

梅奥提出的“人际关系理论”指出,工人是社会人,不是单纯意义上的经济人;企业中存在着非正式组织,必须注意与正式组织保持平衡;提高工人满意度是提高劳动生产率的首要条件,高满意度来源于物质和精神两种需求的合理满足。

将梅奥的“社会人”理论运用于激励制度的设计,我们可以得到以下启示:

(1) 社交需要是人类行为的基本激励因素,而人际关系是形成人们身份感的基本因素。

(2) 从工业革命中延续过来的机械化,其结果是使工作丧失了许多内在的意义,这些丧失的意义现在必须从工作的社交关系里寻找回来。

(3) 跟管理部门所采用的奖酬和控制的反应比起来,职工们会更易于对同级同事们所组成的群体的社交因素做出反应。

(4) 职工们对管理部门的反应能达到什么程度,当视主管对下级的归属需要、被人接受的需要以及身份感的需要能满足到什么程度而定。

社会人假设所带来的主要后果之一,就是出现了“人际关系运动”,这是为了训练管理人员能更多的意识到职工们的社交需要而做的努力。尽管人际关系运动确实提高了工人们的情绪和士气,但对提高劳动生产率的贡献却难以肯定。

## 二、马斯洛的需要层次理论

马斯洛在 1944 年所著的《人的动机理论》中首先提出了需要层次理论。这种理论的构成根据三个基本假设:

(1) 人要生存,他的需要能够影响他的行为。只有未满足的需要能够影响行为,满足了的需要不能充当激励工具。

(2) 人的需要按重要性和层次性排成一定的次序,从基本的(如食物和住房)到复杂的(如自我实现)。

(3) 当人的某一级的需要得到最低限度满足后,才会追求高一



级的需要,如此逐级上升,成为推动继续努力的内在动力。他认为人的需要有五个层次:生理、安全、社交、尊重和自我实现。

① 生理需要:是人类本能的最基本的需要,位于多层次需要构成的“金字塔”图式的底部。这种需要包括衣、食、住、行及延续种族的需要等。

② 安全需要:实质上是生理需要的保障。包括生命安全、财产安全、职业安全、劳动安全、环境安全和心理安全等。

③ 社交的需要:也可称为归属和爱的需要。包括社会交往,从属于某一个组织或某一种团体,并在其中发挥作用,得到承认;希望同伴之间保持友谊和融洽的关系,希望得到亲友的爱等等。

④ 尊重的需要:即自尊、自重,或要求被他人所尊重。包括自尊心、信心、希望有地位、有威望,受到别人的尊重、信赖以及高度评价等。

⑤ 自我实现的需要:是人生追求的最高目标,位于金字塔的顶端。包括能充分发挥自己的潜力,表现自己的才能,成为有成就的人物。马斯洛说:“音乐家必须演奏音乐,画家必须绘画,诗人必须写诗,这样才会使他们感到最大的快乐。是什么样的角色就应该干什么样的事。我们把这种需要叫做自我实现。”

这五个层次像阶梯一样从低向高,一个层次的需要满足了,就会转向另一个层次的需要。如图 1-1 所示。五种需要像阶梯一样从低到高,按层次逐级递升,但这样次序不是完全固定的,可以变化,也有种种例外情况。一般来说,某一层次的需要相对满足了,就会向高

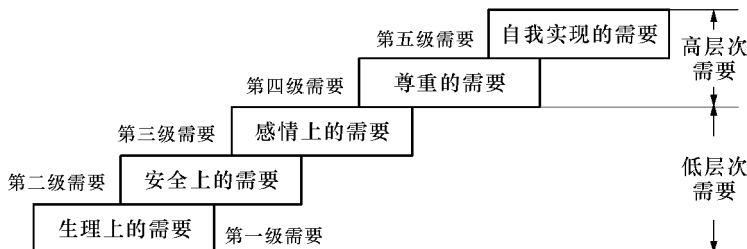


图 1-1 马斯洛的需要层次理论