

# 第一章 导言

人是企业中最可宝贵的资源，对人的激励是企业管理的核心，也是企业竞争力和企业效率的主要动力源。

## 第一节 激励与企业激励概述

激励作为一种调动人的积极性的行为，自古以来就存在，只要存在着一定人群，也就有激励在或强或弱地活动着。企业激励则是激励实践发展的一种现代表现形式，是研究和从事企业管理的一个中心任务。

### 一、激励的涵义

“激励”一词在中文中的含义有两种，一种是激发、鼓励的意思；另一种是斥责、训导的意思。刘正周博士曾对此进行过专门考辨，说明中国古语中在正反两方面的激励涵义中都有使用。英文中的“激励”一词则多为诱导、驱动之意。<sup>①</sup> 在管理理论中，激励既包括从正面激发、诱导一定组织群体和个人的组织所期望的行为，也包括约束和惩戒组织所不希望的行为。在研究中也出现过不太全面的观点。如多数研究者把激励过程理解为需要激发动机、动机诱导行为，实质上是把激励理解为狭义的正面激励，如内容型的激励理论就是这样的角度。也有学者从特殊的角度研究了激励的两个方面，如斯金纳等人提出的正强化与负强

<sup>①</sup>刘正周著：《管理激励》，上海财经大学出版社 1998 年版，第 14～15 页。

化。从正反两个方面研究激励问题，才是一种全面而现实的态度。正如马斯洛所说：“在激励理论中，满足是与剥夺同等重要的概念。”<sup>①</sup> 尽管马斯洛是强调需要的满足作为激励的手段，但却隐含了对反面激励作用的肯定。美国著名管理学家哈罗德·孔茨等人曾把激励形象地称为“胡萝卜”和“大棒”，认为“奖励和惩罚仍然是有力的激励因素”，人们通过对绩效优良者给以论功行赏，以调动其积极性，但恐吓形式的“大棒”也必不可少，“害怕失去职务、失去收入、扣发奖金、降级或其他惩罚——过去是而且继续是有力的激励因素。”<sup>②</sup> 只是在现代社会中，应当把正面激励放在首要地位，坚持正面激励为主、反面激励为辅的原则，而且要注意二者的关联，在正面激励中隐含着反面激励，如未达到绩效者不能获得有关奖酬；反面激励中也隐含着正面激励，如一旦被惩罚者消除了错误行为，则惩罚随之消除，并有机会获得相应的奖励。总之，“激励”应从正面激发、诱导和反面惩罚、约束、归化两种意义上来理解，才是全面的、科学的和具有现实操作性的。

## 二、企业激励的涵义

### （一）企业激励的一般定义

从企业管理的角度给企业下定义，是一个十分重要而又困难的问题。说他“重要”，是由于企业激励通俗地讲就是如何调动企业人的积极性的问题，对企业激励的定义，则是对这一问题的一种理论把握，关系到理论研究和现实操作的基本指导思想的问题。说他“困难”，是由于他涉及到企业组织制度和企业文化等

<sup>①</sup> 马斯洛：《人类激励理论》，载石含英、王荣祯主编：《世界管理经典著作精选》，企业管理出版社 1995 年版，第 276 页。

<sup>②</sup> 哈罗德·孔茨、海因茨·韦里克著：《管理学》（第九版），经济科学出版社 1993 年版，第 469～470 页。

各个层面，通过复杂人际关系的互动，利用诱导和约束两个方面的具体措施来实现。用廖廖数语的抽象概括似乎很难涵盖其丰富意蕴。这里暂且对其进行抽象和简化，期望能抓住其中的若干要旨。

所谓企业激励，就是企业根据人的需要，设计适当的奖惩制度，创造必要的文化支持环境，并借助信息沟通，来诱导和鼓励企业所希望的行为，抑制和归化偏离企业目标的行为。这一定义包含下面几方面的内容：

1. 企业必须根据人的各种需要作为激励的出发点，把一定需要的满足或剥夺作为奖惩制度的基础。这样，企业就把员工个人的需要目标与企业的目标统一起来，当实现企业目标或为之进行努力时，则受到企业的奖励；而不能实现这一目标或违背其中的规范和准则时，则受到相应的处罚。

2. 企业如何对企业员工进行激励，涉及到企业的整个制度环境和文化环境，这就是说，激励不仅仅是一个奖惩制度和具体工作环境的设计问题，企业的组织结构、价值观及整个企业文化，都对企业激励发挥着重要作用，那种仅仅从外在性奖酬与内在性工作满足感来谈企业激励，显然是狭窄的。这说明企业激励需要建立一个全方位的支持系统。

3. 激励过程自始至终是一个信息沟通的过程。组织的不同层次和部门之间、领导者与下属及员工之间、群体中的成员之间，只有通过及时、全面的信息沟通，才能达到各方面协调，使人们的积极性都能得到充分的激发，这既会提高组织的运行效率，也能提高各方面的满意度。

## （二）企业激励的作用

企业激励无论对企业组织来说，还是对不同岗位的管理者和员工来说，都是极其重要的。综合而论，主要有如下一些作用：

1. 企业激励能够充分地开发利用企业管理者和员工的潜能，

发挥其积极性、主动性和创造性，为实现企业的目标服务。弗朗西斯（C. Francis）说过：“你可以买到一个人的时间，你可以雇佣到一个人到指定的工作岗位，你可以买到按时或按日计算的技术操作，但你买不到热情，你买不到创造性，你买不到全身心地投入，你不得不设法争取这些。”让企业中的成员全身心地投入到企业的各项工作中，奉献出自己的聪明才智，这正是企业激励的任务。美国的詹姆士（W. James）教授在对员工激励的研究中发现，按时计酬的分配制度仅能让员工发挥 20% ~ 30% 的能力，如果受到充分激励的话，员工的能力可能发挥到 80% ~ 90%。一些管理学家提出员工的工作绩效等于能力乘以激励。这说明企业要把这种不可估量的人力资源潜力发挥出来，就需要设置合理的激励制度，创设企业所有员工发挥自身的环境条件，最大限度地让员工实现自身的发展，这将对企业产生巨大的效率。

2. 企业激励可以吸引、培养和留住企业所需要的各种优秀人才，从而形成巨大的人力资源的优势。在世界许多优秀企业中，已经把人才视为比物质资源、技术资源更重要的资源，是企业的最大财富。甚至有一些大型跨国公司的总裁直接讲明这样一种假设，即使把他们公司现有的一切都全部毁掉，只要保留其现有人才队伍，就可以很快再造一个世界第一流的企业。如何吸引和留住优秀人才呢？这些企业不仅用丰厚的工资和福利等物质条件来留住员工，而且用各种管理职位和技术职位的快速提升来使能者得其所；不仅能使各类员工得到不同的培训和发展的机会，而且还用企业文化来感染全体员工，提高其对企业的向心力。这些企业逐渐摆脱了传统“资本主义”企业的观念，逐渐向“知本主义”方向发展。中国深圳华为集团把员工的可持续贡献能力作为获得股权的条件，吸引优秀人才不断加盟，留住现有人才长期服务。能否吸引和留住优秀人才，是一个企业竞争力的基本前提。美国《幸福》杂志每年都要组织专家评选美国的“500 家大公

司”，过去的评价指标主要是表明公司经营成果的财务指标，最近十多年则把一些软指标，包括企业吸引、培养和留住优秀人才的能力作为重要指标，以衡量企业的竞争能力，预测其发展的前景。

3. 企业激励制度和激励环境的创设，也为企业实现自身的社会功能创造了条件。企业是社会的重要组织，不仅担负着一定生产经营的任务，完成满足社会一定需要的职责，而且体现和推动着社会的进步，承担着对其组织成员享有民主权利和健康发展权利的一种承诺。现代许多企业推行以人为本的企业理念，就是对这种社会职责的一种回应。企业激励作为一种全方位的系统激励机制正是顺应了社会进步的潮流，适应人的多方面的需要，为人的自由而全面地发展不断创造条件，使企业成为社会文明（包括物质文明和精神文明）的重要组织载体。

### 三、企业激励中的复杂互动关系

在企业激励的研究中，曾经出现过各种偏向，有些把企业内部关系大大简化，强调对企业最高经营者（首席执行官）的激励，仿佛把这—个经营者的激励和约束问题解决了，企业自然就搞好了。有些强调管理者对员工的激励，领导艺术似乎是企业激励的中心话题。这些研究虽然对全面研究企业激励问题都有所帮助，但是如果就此为止，势必把复杂的企业激励问题简单化和局部化。笔者从激励的主体与客体关系的角度，阐发企业中不同的激励关系，力图较全面地揭示企业激励中的各种人际互动关系。

#### （一）自上而下的激励关系链条

自上而下的激励关系是企业中主导的激励关系，这种关系主要由以下几个环节构成：

股东大会 → 董事会 → 企业经理 → 中层管理者 → 基层管理者 → 基层员工

企业的股东作为企业的最终所有者通过股东大会行使自己的

权利，但由于股东众多等原因不可能完全行使对企业的控制权，而是授权董事会担当其中的相当大的责任，股东大会通过选举和更换董事的人事权及决定其薪酬等激励与约束董事会。董事会又通过对企业经营者的任免权和薪酬制等激励经营者，同时也对其实施相应的约束（参看本书第六章）。从股东大会到董事会再到企业经营者，是一种委托代理关系，委托方一般都是激励的主体，代理方一般都是激励的客体，由于这种委托代理链的延伸，所以激励主体与激励客体的相对性已经体现出来了。

从企业经营者以下转到企业的具体经营层次，形成了指令执行、委托授权的关系，一般来说，企业经营者成为企业激励的重要主体，决定企业的基本组织结构、指挥控制系统、奖惩制度的基本框架、中层干部人事任免等重大事项。中层干部一方面作为激励客体面对企业最高经营者；另一方面又作为激励主体促动基层生产单位的领导者。基层领导者在自己组织内（如车间、班组等）又成为激励主体，而员工则成为其激励的客体。研究企业激励，应该正视这种主导的激励关系，把其作为一个重点来加以研究和实践推进，但又不可将它绝对化，因为还有多种关系需要研究和推进。

## （二）自下而上的激励关系

在上述自上而下的激励关系处于主导地位的前提下，又存在着相反的激励路线，即自下而上的激励。因为某一层次的激励客体都是具有一定主体能动性的人，他们不仅接受上级激励主体的作用，而且能够对这种激励作出反应，并以自身的影响力反作用于原来的激励主体，就这个意义上，激励主客体的关系是一种主客体互动关系，也就是一种互为主客体的关系。如基层班组员工如果认为他们的领导办事不公正，或领导乏术，就可能不接受其领导，迫使这个负责人自动辞职，或提请上级领导将其撤换。如果这个群体（班组）成员都支持他们领导的工作，也会对他形成

进一步做好工作的激励。在企业内部的各个层次，实质上都存在这种下属对上司的激励（包括约束），只是我们过去对此重视不够，在实践中也有把下级或下属当做可以任意施加行为的客体，这是造成企业缺乏活力的重要原因之一。

### （三）平行与交叉的激励关系

在企业的复杂结构中，存在着不同层次的平行关系，如同一级别的不同职能部门、同一层次的生产和营销组织等。这种平行关系存在着相互协作与相互竞争的关系。这种关系处理得好，就会彼此形成一种推动的力量。如不同部门之间如何能够彼此沟通、协调功能，不仅会提高企业和各个层次的整体工作效率，而且自身也将从中受益。在相类似的平行单位之间，一般存在着竞争关系，但也不是没有合作或不需要合作。就竞争关系来讲，不同群体之间争先创优、互相展开竞赛，不但可以提高这种群体凝聚力，也会造成一种高效率。就合作关系来讲，也大有发展空间，如联合进行科技研发方面的攻关、联合开拓市场等。至于生产和营销等不同业务部门之间更容易相互促动，生产部门生产出的好产品，销售部门就会较容易地将其推入市场；销售部门努力工作，也会为生产部门增加更多的订货单。

在企业内部不同层次、不同部门和单位之间，也存在着复杂的交叉激励关系，只是它在传统的等级森严、部门分割的体制下很难实现，在企业组织改革和信息技术发展的条件下，这种内部沟通和协调方式也在进一步发展，如构筑企业内部共享的知识平台，实现网络化的协调控制，各方面的互相促动关系也在发展，甚至有可能改变未来大部分企业的组织形式。对于企业的这种上下、左右及交叉的激励关系的重要性，一些企业家也早已意识到了，日本经营之神土光敏夫指出：“只有当对下的激励与对上、对左右的激励相结合时，它才是完善的。”

#### (四)所有成员自身的激励关系

人是具有自我意识的社会存在物，外在性的各种激励因素只有通过个人的解读和内化才能起作用；同时每个人也都在一定条件下自我认识、自我设计、自我激励、自我约束，所以每个人也可以形成主客体的分化，进行自我激励。企业应该尊重员工的主体意识、提高员工的主体地位，使其自身能够更自由地选择自己的工作条件和工作方法，决定自己的职业前途和职业路径，这对每个人都会是一种更为深刻而持久的激励力量。当然，这种自我激励也包括在一定条件下自我克制、自我忏悔，从而较自觉地实施对企业也对自身有利的行为。正反两方面的自我激励无论对各级管理还是普通员工都是必要的。迪克·卡尔森说：“一个管理人员的任务中最困难而最重要的部分也许是管理他自己，使自己成为下级欢迎且有权期望的那一种‘上司’。”<sup>①</sup>如企业经营者本身的事业心、成就欲也许会成为他经营好一个企业的最强烈的激励因素；而自我修养高的企业家也会在外在约束难以企及的地方严格要求自己。同样，现代企业推进人本管理，也是希望员工成为自我激励的活动主体，进行自我管理，发挥出自身的最大潜能。

#### 四、激励是企业生存和发展的关键

一个企业要生存和发展，就要追求组织效率，而管理和技术是企业效率的两大支柱。由于技术因素发挥作用要受到管理的配置和制约，所以一般认为，管理是决定组织效率的更为重要的因素，是一个企业活力的源泉。“高质量的产品是由高质量的人生产出来的，而高质量的人是由高质量的管理艺术组织起来的。先进的技术不能弥补落后的管理，而先进的管理可以弥补落后的技术。”所以，美国著名管理学家德鲁克指出，有效的管理可能是

<sup>①</sup> 迪克·卡尔森：《现代管理——怎样做一个好经理》，国际文化出版社 1985 年版，第 140 页。



发达国家的主要资源，也是发展中国家的主要资源。<sup>①</sup>

在现代企业中，管理主要是对人的激励过程。诺贝尔经济学奖获得者西蒙（H. A. Simon）指出：“组织问题不在组织本身，而在有关的人。”<sup>②</sup>人的问题说到底人的积极性如何充分调动的问题，是激励问题。所以，对一个企业来说，激励是企业管理的核心问题，也是关系到企业生存和发展的关键环节。

哈佛大学教授哈维·莱宾斯坦于 1966 年提出 X（低）效率的问题，批判了新古典经济学的一些理论假设，认为在外部市场充分竞争的条件下（即不存在垄断的前提下），企业也可能由于内部（个人与人际关系等原因）活动而非市场活动造成低效率。在厂商投入要素量一定的情况下，如果要素投入组合变化可以使某些产品的产出增加，而没有其他产品的产出减少，就说明该厂商存在 X 低效率，反之，则说明它有 X 效率。由于当时提出这个问题时还不知道形成的具体原因，所以称之为“X（低）效率”。X 效率的存在对研究管理激励问题具有重要意义。既然企业内部不是完全有效率的，而是存在 X（低）效率，所以企业应当从研究 X 效率产生的根源入手，从影响企业内部绩效的活动开始控制 X 效率。这一理论还认为，X 效率的实现要靠企业全体人员的努力。只要将组织内部的影响个人行为和人关系的因素作简单的变动，就能增加企业的效率。X（低）效率的实质是企业员工的动机低效率，经理人员才能的发挥对于减少 X（低）效率具有重要作用，如果经理能造成企业目标与个人利益目标的一致，并创造出一种和谐的相互关系的环境，就能提高员工的努力水平，进而提高企业的效率，这正是企业激励要解决的根本课题。

①黄顺基主编：《走向知识经济时代》，中国人民大学出版社 1998 年版，第 228 页。

②西蒙著：《管理行为》，北京经济学院出版社 1991 年版，第 7 页。

## 第二节 企业激励的历史发展与当代走向

企业激励的历史应包括理论与实践上的双重创新过程。我们以一定理论演进为主线，说明企业激励的大致发展过程，并对当代走向作一粗略的考察和展望。

### 一、传统企业激励思想及其实践

传统激励思想及其管理实践可以被界定为四个阶段，从把工人当作纯粹被奴役的牛马到重视其物质利益，从重视物质利益转变到人的社会交往性需求，从重视外在性需求到重视工作本身的需求的大致过程。

#### （一）视工人为牛马的奴役方式

在早期资本主义企业中，常常把工人当作会说话的工具，是企业主可以任意驱使的牛马。工人在恶劣的劳动环境中，被任意地延长劳动时间、增加劳动强度，被克扣本来就少的可怜的工资，监工像对待罪犯那样严密地监督着工人，用强制手段榨取劳动者的剩余价值。这种“激励”基本上是一种惩罚性为主的激励，它只能用暴力和饥饿来维持其生产效率。

#### （二）‘胡萝卜加大棒’的双重激励方法

在泰勒制为主的科学管理时代，主要采用严密控制加物质刺激，被称为“胡萝卜加大棒”式的管理。在企业组织形式上，直线职能制的金字塔式结构已经形成，整个企业已经变成了一个严密的机器。在对工人管理上，按照严密的操作规程办事，并用差别工资制来调动他们的积极性。这种方法虽然在一定条件下能提高生产率，但劳动者的身心仍受到严重摧残。

#### （三）以外在性奖赏为主的激励方法

一些管理者逐渐认识到调动员工积极性的重要性，开始改善员工的物质生活待遇，这种以奖赏为主的激励思想，被称为建立

“朴素的主雇关系”和“灵活的主雇关系。”斯特劳斯 (G. Strauss) 和塞尔斯 (L. R. Sayles) 指出：“持有朴素的主雇关系的论点认为，管理当局若能很好地对待雇员们，他们就会出于忠心和感激而更加努力地工作，而持有灵活的主雇关系的论者则忽视感激问题，他们认为提供慷慨的福利和良好的工作条件会使员工愉快，而愉快的雇员就会更加努力地工作。”<sup>①</sup>无论是让员工感恩戴德来为雇主努力地工作，还是让员工心情舒畅地为雇主多做贡献，其主要办法都是提高外在性奖励的激励作用，实质上还是把员工看作“经济人”，而没有顾及到员工社会心理方面的需求。

梅奥主持的著名的霍桑实验使人们看到了员工社会交往方面的需求，也看到了群体气氛对生产率的影响，并开始对非正式组织作用的重视。以后勒温又提出“场动力学”的观点，他认为人的行为是他的个性与他所处的环境的函数，注意了人们的相互关系，组织气氛，使激励理论开始了向社会性激励的方向转化。

#### (四) 以工作本身为主的激励

1959年，赫兹伯格出版了《工作的激励因素》一书，提出了双因素理论。这个理论认为，从激励的角度看，存在着两类不同的需要或者说是两类不同的激励因素。一类是与工作内容有关的，这类因素的改善，能给员工以很大的激励，或者说能在深层次上、持久性上调动员工的积极性，这就是激励因素。另一类是与工作的环境条件相关的一些因素，这些因素被称为保健因素。因为这类因素的改善不能直接起到激励作用，但能防止员工产生不满情绪。赫兹伯格的这一研究结果，推动了管理实践中的工作再设计运动。人们不仅考虑到各种外在性的奖励，而且考虑到如何使工作内容丰富化、使工作具有重要性和挑战性，进一步发展

<sup>①</sup>转引自刘正周著：《管理激励》，上海财经大学出版社 1998年版，第 21页。

为如何使员工参与决策和自主决策，等等。总体上来说，这种理论和相关的激励实践注重了人的高层次需要的满足，重视了工作者的主体性的发挥，对以后的管理实践也提供了一条很有前途的发展道路。

## 二、当代企业激励的发展

当代企业激励理论主要有目标设置理论和目标管理、企业文化建设、学习型组织等。

### （一）目标设置理论与目标管理

目标设置理论是由洛克（E.A.Locke）于1968年首先提出的，以后又在许多人的努力下有了新的发展。目标设置理论进一步推动了企业中的目标管理，使目标管理成为一种重要的激励方法和技术。

目标作为对人的需要对象的一种超前反映，对人的行为具有最直接的调节和决定作用。目标设置理论认为，目标是引起人的行为的最直接动机，人的需要、价值观、期望等都要通过目标来影响行为、设置合适的目标会使人产生想达到该目标的成就需要，因而对人具有强烈的激励作用。

企业在设置激励目标时，一般具有三个层次，即企业发展的战略目标，各个部门或单位的策略性目标、个人以及基层群体的工作目标等。这种目标体系是通过大目标的层层分解来完成的，具有环环相连的特征。这种目标成为激励企业上下一致奋斗的重要动力。

洛克等人认为，任何目标都可以从三个维度来分析：①目标难度适中。所设置的目标应有一定难度，才能富有挑战性，激发人们的工作热情，取得更好的工作绩效；当然也不能太难，否则风险太高，容易造成失败后的挫折感。②目标的清晰度要高。清晰而具体的目标比模糊的目标更能激发人的积极性。比如要求达到什么具体指标，比含糊的“尽你的努力”、“越来越好”等要有

效。③目标的可接受性是指人们接受和承诺目标或任务指标的程度。一般情况下，员工参与制定的目标容易被接受和执行，一是广泛参与可以使目标制定的更合理；二是有利于员工把组织的目标变成自己的目标。当然，目标是否能被接受并激发出工作热情也受奖励制度与执行者能力的影响。

与目标设置理论相关的目标管理技术实质上是一种强调自我管理的方法，它重视对成果的评价，由执行者自主地决定工作方案，如果遇到困 难，领导者则多从培训、提供资源和帮助指导的角度进行支持，而较少指令性的直接干预，这种管理方法有利于一定工作群体和员工独立自主地处理问题，对员工也具有更多的锻炼机会，所以能够激发其积极性。随着企业 管理的深化，目标管理在新的条件下还在向纵深方向发展。

## （二）塑造具有激励特性的企业文化

20 世纪 70 年代以后，欧美管理界在研究日本企业成功的经验中，发现了日本企业中形成的独特的文化价值观、团队精神等优秀的东西，从此，企业文化逐渐被世界各大企业普遍重视，并成为企业凝聚力和竞争力的精神源泉。虽然不同企业的文化个性各异，但其中包含着许多普遍性的东西，反映了企业发展的基本潮流。

1. 人本主义的基本价值观。现代企业强调人是企业中最可宝贵的资源，重视管理层次的分权和授权，给员工参与决策的机会，注意基层作业组的自主管理，使企业内部民主管理形式有了一定的发展（当然，私有制企业不可能有实质性的民主管理）。在企业外部重视了企业的社会职责，如“顾客至上”、“实业报国”、“回馈社会”等价值观有一定影响。企业组织对员工也比较重视其个性的发展，并尽可能地创造条件，使他们能自由地、全面地发展自己的潜能，实现自己的价值。为了达到促进员工发展的目的，他们不仅创造条件使员工有更多接受教育培训的机会，

而且创造一定的组织氛围推进人的健康成长。当然，资本主义企业关心人的目的，首先还是为实现企业目标考虑，有些研究者认为这还不是真正的人本主义的管理。我们认为，人本主义管理是一种历史发展着的概念，不能用一种标准化的理念去衡量，否则就会使它失去历史发展的源流，变成一种无法企及的理想状态。事实上，这种人本主义价值观和管理方式已经在一定程度上调动了人们的积极性，使企业和员工双方都得到了益处。

2. 重视企业的团队精神的培养。团队精神有各种不同的意义，有的从企业整体来讲，有的在企业整体利益基础上强调一定工作群体（工作团队）的凝聚力和协作精神。从企业层面上看，许多企业强调自己在社会乃至世界存在的特殊价值，有一种不同于其他企业的特殊价值和对社会的特殊贡献，强调企业的整体利益的一致性和命运的休戚相关，从而形成企业的凝聚力。企业所有成员为自己的企业而自豪，为他的命运而劳心。从工作团队的角度看，强调内部团队一致，互补技能、共同负责，自主地完成各项任务。工作团队内部的凝聚力更强，可以称之为特殊形式的集体主义精神（在此舍弃意识形态的差异）。这些方面都增强着企业凝聚力和战斗力，身处这样的工作环境，受着这样的文化感染，必然会产生很强的激励力。

3. 追求卓越的精神和不断创新的精神。先进的企业文化都有一种追求卓越、争创一流的精神。它们追求更优质的产品，更周到的服务、更先进的理念。这种追求卓越的精神使企业上下不断努力，精益求精，以保持自己的领先地位。当一个企业还没有达到这种最领先的水平时，他们不仅学习先进企业的经验，而且鼓励大家放开眼界，另辟蹊径，找到创造辉煌的新路。现代企业面临日新月异的技术革命潮流，变化迅速的市场环境，要追求卓越和保持自己的领先地位，就要不断地去创新。这种追求卓越和不断创新的文化，促动着企业员工打破思维定势和行为定势，不

断地探索新技术、开发新产品、寻求新市场、创造新需求。在这种环境中，人们难以依靠自己的老一套看家本领，只有不断开放自我、更新自我，才能获得生存和发展。

### （三）学习型组织

企业要应付激烈的竞争和快速的变化，就要使自身不断获得更新，这就要把企业变成学习型组织。彼得·圣吉的《第五项修炼》就是讲如何进行组织修炼，如何把企业变成学习型组织的一部论著。这部著作一经问世，就受到管理学界和企业界的普遍关注，迅速风靡全球。彼得·圣吉讲的学习，不是组织内的个人学习，而是组织内成员的一种共同学习，互相激发，形成一种组织的集体智慧，他也称这种学习为团队学习。这种学习要舍弃自我防卫心理，敞开自己的胸襟，说出自己的假设，接受伙伴的检验和启发，最后通过建设性的探讨，从而提升出超出个人见解的集体智慧。在学习型组织中，人们获得了一种自我延伸的感觉，得到一种难以忘怀的体验，从而也在与团队伙伴的思想激荡中产生新的灵感。每一个身处其中的人都受到一种特殊的鼓舞，获得一种难得的成长环境，也为组织解决了一个又一个难题。

以上只是考察了当代企业激励趋向的一些梗概，实际上是很不完备的，还有许多问题没有涉及，如企业组织制度的变革，员工工作方式的变化趋势，知识的升值及知本主义的新的经营理念，都对企业员工的积极性产生新的影响，而且这种影响的潜力现在还没有充分地显示出来，在未来的岁月里，这些会带给人们一分新的惊喜和新的力量。

## 第三节 把中国企业建设成激励性组织

研究企业激励问题，虽然可以在不同的层面，采取不同的研究方法，但最终目的在于激发企业的活力，调动企业上下各方面

的积极性，为实现企业目标服务。我们研究企业激励，则要把着重点放在中国企业的激励上，试图通过各方面的努力，把中国企业建设成为一种充满内在活力、具有强大竞争力的激励性组织。

### 一、中国企业激励制度改革的初始条件

原有的中国企业基本上是清一色的公有制企业，包括占绝对优势的国有（国营）企业和一定数量的集体企业。在改革的过程中，产生了其他所有制形式的企业，并与原公有制企业产生混合制的多种形式。就占主导地位的国有企业来看，企业终极所有权由国家所有，同时通过条块划分被各级行政主管部门直接领导。国家通过指令性计划为企业下达生产任务，同时也为其提供计划调拨的各种资源，收购企业所有的产成品，企业缺乏经营核算的需要，盈亏由国家统包。这样，在企业宏观层面上，缺乏有效的激励和约束机制，企业缺乏自身的利益，也就难以在经营上有驱动力。就企业内部来说，实行计划体制下的人事制度，各级管理者通过行政任命的程序产生，一般没有过错就可坐铁交椅。一般职工也是通过工资定级来确定其收入，干好干坏基本没有差别。这样企业内部的激励机制也未形成。如果说传统计划经济下的企业还有一定动力的话，那主要表现在政治动员和各种精神激励上，由于不讲究成本核算和经济效益，这种激励作用常常也助长了重产量轻质量，重产出计算轻成本核算，造成了一定条件下高速发展中的低效益。

改革开放以后，国有企业先后推行放权让利、承包经营等改革政策，使企业有了追求自身利益的一定驱动力，物质激励成为主导的激励形式，但由于改革不到位，也诱发了企业经营中的短期行为，至于建立规范的企业制度和相应的激励机制，尚有一段漫长的路要走。1988年，西蒙指出：“在中华人民共和国当今进行的经济改革中，最优先的工作就是改善企业管理。然而，要想改善企业管理，我们就必须懂得组织是如何运转的、如何发挥作



用的，必须搞清楚组织中的工人和管理者是如何对组织结构和组织状态作出反应的。<sup>①</sup>正是我们在企业的产权结构、组织结构和企业奖惩制度、组织文化方面的建设尚不到位，造成了管理的低效率。日本能力效率协会专务理事三上辰喜谈到中国企业管理的效率时认为，如果把中国现有的企业交给日本企业家经营管理，不需要在“硬件”方面增加一分钟投资，只需要在管理等“软件”方面稍加改进，生产效率即可提高 2~3 倍，甚至 5~10 倍。这说明我们的管理差距很大，也说明我们实现经济增长的潜力很大，建立科学的企业激励机制和激励性的企业文化，正是挖掘这种潜力、实现飞跃式发展的根本途径。

## 二、把中国企业建成激励性组织的路径

把中国企业建成具有激励特性的企业，主要是要完成下列三个方面的激励工作。

1. 使企业成为具有自身利益的民事主体。这就要求首先在明晰产权基础上，使企业成为自主经营、自负盈亏，享有民事权利并承担相应民事责任的经济实体。虽然本书主要是在企业内部激励的范围内讨论问题的，但是，确立企业自身的独立经济主体的地位却是企业内部激励的前提条件。

2. 建立企业内部奖惩制度，创立内在性激励的工作环境。在企业内部如何建立公平有效的激励制度，尤其是绩效考核及奖惩制度，是激励的重要方面。人们工作的动力首先是由利益驱动的，一定的奖惩制度能诱发人们工作的积极性，使之为企业的目标而努力，同样领导的认可、相应的荣誉也给人的工作以有力的推动。在人们的物质需要得到基本满足之后，物质性的奖励往往具有效应递减的特性，此时，工作本身的乐趣及对人自我发展的促进作用也许是更为有效的激励因素，这就是好者不论、乐此不

<sup>①</sup> [美]西蒙著：《管理行为》《前言》，北京经济学院出版社 1991 年版。