

学校编码: 10384
学号: 17620061151322

分类号_____密级_____
UDC_____

廈門大學

碩 士 学 位 论 文

企业正负激励方式与企业绩效关系研究

An Empirical Research of Relationship between
Positive/Negative incentives and Corporate Performance

李婧玮

指导教师姓名: 程文文 副教授

专业名称: 企 业 管 理

论文提交日期: 2009 年 4 月

论文答辩时间: 2009 年 月

学位授予日期: 2009 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2009 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为（ ）课题（组）的研究成果，获得（ ）课题（组）经费或实验室的资助，在（ ）实验室完成。（请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘要

随着经济发展，企业更多的倡导“以人为本”的管理原则，而员工的需求也随之提升，传统的正激励方式在实践中遇到了激励失灵的尴尬。由此而产生的负激励理论成为人力资源管理中的一个重要课题。

本研究通过对企业中高层管理者的问卷调查，研究企业特征对于企业激励倾向的影响，并进一步分析企业激励倾向对于企业绩效的影响，最终建立企业激励倾向对于企业绩效的回归模型。

本研究主要得出了以下结论：

- (1) 不同经营规模的企业在企业激励倾向和企业绩效上都存在着显著差异。
- (2) 企业激励倾向与企业绩效存在显著的正相关关系。并且企业激励倾向的五个维度与企业绩效的四个维度之间也都存在着显著的正相关关系。
- (3) 不同激励倾向的企业之间企业绩效存在显著的差异。
- (4) 企业激励倾向各维度对企业绩效的影响不同，企业激励倾向五维度（领导管理、工作条件、工资待遇、工作本身、培训发展）中只有领导管理、工资待遇和培训发展对企业绩效有较强的预测作用，而工作条件和工作本身这两个维度则对工作绩效没有预测作用。
- (5) 企业规模对企业激励倾向与企业绩效的关系存在调节作用。

本研究最后根据研究所得的结论为企业更好的使用负激励提出了一些建议，并希望能够为负激励的研究提供更多的实证支持。

关键词： 正激励； 负激励； 企业绩效

Abstract

As the economy develops, enterprises advocate more "people-oriented" management principles, and with the employees' demands increasing, the traditional positive incentive cannot work efficiently. So the negative incentive theory becomes an important topic in the area of human resource management.

In this study, questionnaires are used to collect data from middle-senior managers, and the impact of enterprise characteristics on enterprise incentives are analyzed. Then a further analysis of the relationship between enterprise incentives and corporate performance is done. Eventually a regression model is set up.

Research conclusions:

(1) There are significant differences in the area of enterprise incentives and performance due to the different scales of operation.

(2) There is a significant positive correlation between enterprise incentives and corporate performance. And there are significant positive correlation between the five dimensions of enterprise incentives and the four dimensions of corporate performance.

(3) There are significant differences of corporate performances between enterprises with different enterprise incentives

(4) The five dimensions of enterprise incentives (leading management, working condition, wage and treatment, job itself, training and development) influence on the corporate performance differently. Three of the dimensions (leading management, wage and treatment, training and development) can forecast the corporate performance, but working condition and job itself can not.

(5) The scales of operation do influence the relationship between enterprise incentives and corporate performance.

Finally, from the conclusions of this study some suggestions could be offered for a better use of negative incentives. and more empirical studies of negative incentive are provided.

Key Words: positive incentive; negative incentive; corporate performance

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目录

1 绪论	1
1.1 研究的现实背景	1
1.2 研究的理论背景	1
1.3 本文的研究框架	3
1.3.1 论文的研究内容、步骤	3
1.3.2 论文的研究框架和章节安排	4
1.3.3 本研究的研究方法	5
2 文献回顾	6
2.1 激励理论	6
2.1.1 激励的含义	6
2.1.2 激励理论的发展	6
2.1.3 负激励的含义	11
2.1.4 负激励的理论渊源	11
2.2 绩效	13
2.2.1 绩效的含义	13
2.2.2 组织绩效	14
2.2.3 组织绩效的衡量	14
2.3 国内外相关研究	16
2.3.1 国内研究现状	16
2.3.2 国外研究现状	18
3 研究方法	21
3.1 研究构思	21
3.2 研究假设	22
3.3 研究变量操作性定义	22
3.3.1 企业激励倾向	22
3.3.2 企业绩效	23
3.3.3 企业特征	23
3.4 各变量的衡量方法	23
3.4.1 企业激励倾向量表	23
3.4.2 企业绩效量表	24
3.5 量表的信效度检验	24
3.5.1 项目分析	24
3.5.2 信度分析	25
3.5.3 效度分析	25
3.6 调查对象和样本特征分析	25
3.6.1 抽样方法及回收状况	25
3.6.2 样本特征分析	26

3.7 数据分析方法	27
4 研究结果讨论	28
4.1 各变量的描述性统计	28
4.1.1 企业的激励倾向	28
4.1.2 企业的绩效分布	30
4.2 企业特征对企业激励倾向的影响	31
4.2.1 企业的不同性质对企业激励倾向的影响	31
4.2.2 企业的所属行业对企业激励倾向的影响	32
4.2.3 企业经营规模对企业激励倾向的影响	33
4.2.4 企业所属发展阶段对企业激励倾向的影响	35
4.3 企业经营规模对企业绩效的影响	36
4.4 企业激励倾向与企业绩效的关系	38
4.4.1 企业激励倾向和企业绩效之间的相关关系	38
4.4.2 企业激励倾向对企业绩效的影响	40
4.4.3 企业激励倾向五维度与企业绩效四维度相关性	42
4.5 回归分析	45
4.5.1 企业绩效对企业激励倾向的回归分析	45
4.5.2 企业绩效对企业激励倾向五维度	46
4.5.3 财务衡量指标对企业激励倾向五维度	48
4.5.4 客户导向型指标对企业激励倾向五维度	50
4.5.5 内部流程指标对企业激励倾向五维度	51
4.5.6 学习、创新与成长指标对企业激励倾向五维度	53
4.5.7 回归分析小结	54
4.6 企业规模对企业激励倾向与企业绩效的调节效应	55
4.7 研究结果总结	56
5 结论与讨论	58
5.1 研究结论	58
5.1.1 企业特征对于企业激励倾向和企业绩效的影响	58
5.1.2 企业激励倾向和企业绩效	58
5.2 结论的应用和建议	60
5.3 研究贡献	62
5.4 局限性及对后续研究的建议	63
参考文献	64
附录 1 问卷信效度分析	69
附录 2 调查问卷	71
致谢	74

Contents

1	Introduction	1
1.1	Practical Background	1
1.2	Theoretical Background	1
1.3	Research Framework	3
1.3.1	Research Contents and Steps	3
1.3.2	Research Framework and Chapter Arrangements	4
1.3.3	Research Methods	5
2	Literature Review	6
2.1	Incentive Theory	6
2.1.1	Definition of Incentive	6
2.1.2	Development of Incentive Theory	6
2.1.3	Definition of Negative Incentive	11
2.1.4	Theoretical Origin of Negative Incentives	11
2.2	Performance	13
2.2.1	Definition of Performance	13
2.2.2	Corporate Performance	14
2.2.3	Corporate Performance Measurement	14
2.3	Studies both at Home and Aboard	16
2.3.1	Relevant Domestic Research	16
2.3.2	Relevant Foreign Research	18
3	Research Methods	21
3.1	Research Framework	21
3.2	Research Hypothesis	22
3.3	Operational Definition of Research Variable	22
3.3.1	Enterprise Incentive	22
3.3.2	Corporate Performance	23
3.3.3	Enterprise Characteristic	23
3.4	Variables Measured	23
3.4.1	Enterprise Incentive Scale	23
3.4.2	Corporate Performance Scale	24
3.5	Reliability and Validity	24
3.5.1	Item Analysis	24
3.5.2	Reliability Analysis	25
3.5.3	Validity Analysis	25
3.6	Samples Analysis	25
3.6.1	Sampling Methods	25
3.6.2	Samples Analysis	26

3.7 Data Analysis Methods.....	27
4 Results Discussion.....	28
4.1 Description Statistics.....	28
4.1.1 Enterprise Incentive.....	28
4.1.2 Corporate Performance.....	30
4.2 The Impact of Enterprise Charateristic to Enterprise Incentive	31
4.2.1 Impact of Enterprise nature to Enterprise Incentive..	31
4.2.2 Impact of Enterprise Industry to Enterprise Incentive	32
4.2.3 Impact of Operation Scale to Enterprise Incentive....	33
4.2.4 Impact of Developing Stage to Enterprise Incentive...	35
4.3 Impact of Operation Scale to Corporate Performance.....	36
4.4 The Relationship Between Enterprise Incentive and Corporate Performance.....	38
4.4.1 Correlation Between Enterprise Incentive and Corporate Performance.....	38
4.4.2 The Impact of Enterprise Incentive to Corporate Performance	40
4.4.3 Correlation Between Five Dimensions of Enterprise Incentive and Four Dimensions of Corporate Performance....	42
4.5 Regression Analysis.....	45
4.5.1 Regression Analysis of Corporate Performance and Enterprise Incentive.....	45
4.5.2 Regression Analysis of Corporate Performance and Five Dimensions of Enterprise Incentive.....	46
4.5.3 Regression Analysis of Financial Results and Enterprise Incentive.....	48
4.5.4 Regression Analysis of Customer-Oriented Results and Enterprise Incentive.....	50
4.5.5 Regression Analysis of Internal Flow Results and Enterprise Incentive.....	51
4.5.6 Regression Analysis of Learning, Innovation and Growth Results and Enterprise Incentive.....	53
4.5.7 The Summary of Regression Analysis.....	54
4.6 Moderating Effects of Operation Scale.....	55
4.7 The Summary of Research Results.....	56
5 Conclusion and Discussion.....	58
5.1 Research Conclusion.....	58
5.1.1 The Impact of Enterprise Charateristic.....	58
5.1.2 Enterprise Incentive and Corporate Performance.....	58

5.2 Application of Conclusions and Recommendations.....	60
5.3 Research contribution.....	62
5.4 Limitations and the recommendations of the study follow-up	63
References.....	64
Appendix 1.....	69
Appendix 2.....	71
Acknowledgement.....	74

厦门大学博硕士学位论文摘要库

1 绪论

1.1 研究的现实背景

如今的企业管理中强调“以人为本”的管理原则，管理者也越来越关注员工的需求，希望通过为人材提供更优厚的待遇，更宽松的工作环境，吸引并留住人材。然而富有竞争力的薪酬水平，优越的生存环境，在激励员工的同时，也带来更高的用人成本。并且，通过这种正向的激励方式是否一定能为企业带来更高的绩效却还是一个未知数。

梁巧转、马健欣指出任何一个管理者所掌握的资源都是有限的，当管理者利用各种奖励激励员工时，就应该充分考虑到当员工干得更好时是否还有足够的资源可以用来奖励，以使他们的积极性能够长久的保持。如果管理者实行一步到位的激励方式，把用于激励的有限资源用到了极限，最终只会使激励的效用降低^[1]。

而且，当员工一边拿着高薪，一边抱怨待遇不如别人好，一山还比一山高小的时候，他们已经把本应有的激励效用转化为一种应该得到的心态。同时，他们的需求也随之上升了一个档次。这就产生了所谓的激励效用递减。为了解决这个问题，一些管理者认为，可以在使用正激励的同时引入负激励的方式，通过威胁员工的既得利益来促使其更加努力的工作。

然而负激励也同样有其负效应，很多销售经理认为威胁、惩罚和其他所谓的负激励 (negative innovative) 并不是使销售团队获得积极成果的理想方式。但与此同时，这些销售经理也承认当团队无法成功时，他们也会运用这些方法^[2]。

保险中介的销售经理 Matt McCann 认为：“负激励可以看到短期的成功，但是也会带来怨恨”。组织心理学家和咨询师 Fred Mael 认为：“人们在惊吓中奔跑会精疲力竭”，他说，“用了负激励你将失去好员工带来的益处。”^[2]

1.2 研究的理论背景

目前，学术界对于激励理论的研究主要集中于正激励，认为通过提高员工工资，给予员工荣誉，为员工提供晋升途径等方式就能够提高员工的工作满意度，进而影响企业的绩效。但也有一些学者指出，如果只投入正激励，可能会导致激励失灵^[3]。所以应该在激励中引入负激励，通过惩罚、批评甚至解除合同等方式，

来提高员工的工作积极性。那么引入负激励是否真的能够提高企业绩效呢？

心理学家认为，人具有学习能力，因此通过改变其所处的环境可以保持或加强积极行为，同时减少或消除消极行为，也可以将消极行为转化为积极行为。斯金纳（B. F. Skinner）的强化理论中，提出了正强化、负强化、消退、惩罚/不惩罚等行为改造策略^[4]，认为负强化在改造或消除员工不适当行为上是有效果。

2002 年获得诺贝尔经济学奖的心理经济学家丹尼尔森·卡尼曼的研究表明，人在不确定条件下所作的决策，取决于结果与设想的差距而不是结果本身。也就是说，人们在决策时，总是会以自己的视角或参考标准来衡量结果与设想的差距，以此来决定决策的取舍。同时，人们对同样数量的损失和赢利的感受是不相同的，一定数量的损失所引起的价值损害（负效用）要大于同样数量的赢利所带来的价值满足。也就是说，人们对于丢掉 10 元钱所带来的不愉快感受要比捡到 10 元钱所带来的愉悦感受强烈得多。卡尼曼认为，在可以计算的情况下，人们对损失的东西的价值估计高出得到相同东西的价值的两倍^[5]。根据这一点，学者们认为当传统的正向激励不能有效激发个体的积极性时，可以采取负向激励来减少个体的既得利益。因为这时人们对意外损失的关注程度大大超过意外收益，所以企业可以在不花费成本的前提下实现更为有效、持久的激励效果。

同样，一些学者认为马斯洛提出的需要层次理论忽视了非常重要的一点，即需求层次呈阶梯状变化，而激励要素的投入却呈线性变化。如图 1.1。

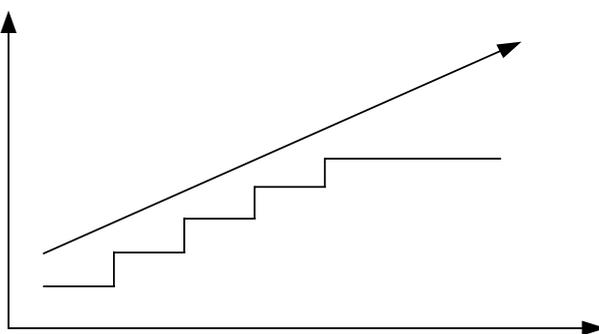


图 1.1 需要层次与要素投入关系图

资料来源：邵建平，曹凌燕，威胁激励的理论与应用研究[J]，管理探索，2003，(3)：42-45。

当激励要素的投入只能维持被激励者在某一层面上的水平变化而不能使其上升到更高一级的需求层次时, 尽管激励数量很多, 也难以使被激励者产生更大的积极性, 这称为激励失灵。但是, 如果此时能向员工传递一种信息, 表明如果不努力工作就会降低一个需求层次时, 必然能引起他们的重视, 因为这时的员工更关注于意外损失对自己利益的影响。所以当需求难以满足时, 采用负激励会产生显著的激励效果^[3]。

坎格和希弗德萨尼^[6]对日本公司经理更换的情况做了实证分析, 结果发现绩效较差的公司经理较易遭到更换, 并且因绩效差而使经理遭到非正常更换后, 公司随后的经营绩效将趋于改善。

德国经济学家通过一个由学生参与的实验得出结论, 认为惩罚是有益的。在实验过程中, 参与者可以自由地在惩罚组和非惩罚组中轮换, 当实验结束时, 最终没有人留在非惩罚组里。但是, 咨询公司的总经理 Richard Trafton 认为, 应该把这个研究结论归于人的天性。因为人们宁愿处在一个能够控制自身行为的结果和其他人的行为的环境中。如果惩罚是唯一的控制方式, 那么惩罚就是他们所运用的^[2]。但是, 在一个企业中, 除了惩罚之外还有其他的激励方式可以选择, 并且“如果你鞭打员工, 他们会跑得更快, 但是一旦你停止的鞭打他们就停止了奔跑”。

虽然国内外的学者都对负激励做了一些分析和研究, 但并没有与负激励密切相关的实证研究出现, 因此在这样的现实背景和理论背景下, 进行本研究是具有其独特的意义的。

1.3 本文的研究框架

1.3.1 论文的研究内容、步骤

本研究通过对企业中高层管理者进行问卷调查, 分析企业激励倾向, 进而比较不同激励倾向的企业绩效的不同, 说明企业正负激励倾向对于企业绩效的影响。同时, 通过问卷分析, 研究不同性质、不同行业、不同经营规模、不同发展阶段的企业对于激励方式的选择是否存在显著的差异。希望通过本研究的分析能够为企业更好的运用不同的激励方式提供有意义的借鉴。

首先, 通过文献的阅读整理, 根据赫兹伯格的双因素理论得出企业激励方式

量表,以此作为区分企业激励方式的指标。并根据前人对于企业绩效的研究成果,采用平衡记分卡的思想制作企业绩效量表,以此来衡量企业的绩效。

在统计分析中采用方差分析、相关分析和回归分析。通过方差分析,研究企业特征对于企业激励倾向的影响;通过相关分析,研究企业激励倾向与企业绩效之间的关系;通过回归分析,进一步说明企业激励倾向对于企业绩效的影响。

1.3.2 论文的研究框架和章节安排

按照上述思路,本研究的构思框架如图 1.2 所示。

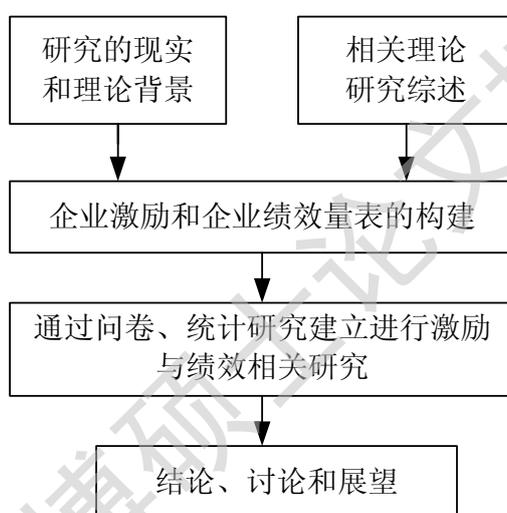


图 1.2 本研究构思图

本研究的章节安排如下:

第一章为绪论。本章介绍了企业激励的现状及相关激励问题在当前企业背景下的现实意义和理论意义以及本研究的构思、研究内容和研究方法。

第二章为相关领域理论研究综述。本章主要对激励理论、绩效、和负激励现有的研究进行综合述评,总结了前人研究的成果和经验,同时也探求以往研究的不足和缺陷。

第三章为研究方法概述。本章主要对本研究涉及的企业激励、企业绩效等变量进行操作性定义和量表设计,对问卷的信度效度及样本总体进行描述。

第四章为定量分析部分。本章主要通过 SPSS 软件统计分析,对本研究提出的假设进行验证和分析。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库