

# 关于我国职工工作积极性问题的思考

石 秀 印

职工工作积极性问题的重要性似乎无须多言。自党的十一届三中全会以来的改革，就是起源于对企业（在农村是生产队）活力不足和人们工作积极性不够高涨的认识，而改革的根本目的，就是增强企业的活力，充分调动企业生产者和经营者的积极性。从根本上说，工作积极性关系到生产的发展、经济的腾飞、国家的繁荣和政治的稳定。

那么，近期内人们的工作积极性水平究竟如何呢？笔者与同事对全国 47 家企业的 15472 名职工进行调查，通过五个维度的衡量，得出如下结果：

1. 努力性：处于一般而偏高的水平。人们报告，如果心情舒畅，一天可以干出平时的 1.5 倍到 2 倍的活。

2. 主动性：多处于接受任务的水平，等待性、被动性较强，主动接受更多任务的人数远较嫌任务过多的人数少。

3. 创造性：在工作遇到困难时能想方设法解决；在平常则不愿多动脑筋。

4. 负责性：能够服从要求、遵守规定，但主动参与、主动负责精神不强。

5. 情绪性：处于一般化状态，多数人工作时情绪的高涨度与紧张度不足，一些人情绪低沉、消极。

综合上述 5 个指标，可以看出我国职工工作积极性的现状是：有积极性但明显地不够高涨，在一定程度上表现出低落趋势。也可以说，一些改革措施虽使得工作积极性水平有所提高，但其提高幅度却不如当初所料，而且有时很快又出现回落，或者伴生出一些怨气和冲突。

那么，问题出在那里？应该怎样解决这些问题？

## 一、关于物质刺激与精神鼓励

工作积极性来源于人的需要。我们的调查表明，在需要满足时，人的工作积极性倾向于高涨；在需要不得满足时，工作积极性倾向于低落（参见表 1）。

职工有多种需要，其中最基本的是物质生活需要，即马克思曾经指出的吃、穿、住的需要，要满足这些需要，就应向他们提供各种消费品，其支付形式则是发给一定的工资和奖金。这种用金钱来调动工作积极性的办法，可称之为“物质刺激策略”。

解放以后，曾经两次运用过物质刺激策略。第一次是在 60 年代初，它使人们在三年自然灾害之后振奋起了精神，恢复了经济发展。第二次是在 80 年代的改革期间，它使人们在“文化革命”后的消沉中振作起来，投身于工作，促进了经济的振兴。

然而，物质刺激策略并非万能。改革中，企业职工的工资提了几级，奖金发了不少，福利不断增加，可其激励效果却没能同步提高。在很多企业，出现了“端起碗来吃肉，放下筷

\* 本文是中国社会科学院“七五”重点课题《国营企业职工工作积极性的心理结构与影响因素》的成果之一。该课题 1987 年实施，1990 年完成。

表 1

需要满足、不满足与工作积极性

需 要*	需 要 满 足 与 不 满 足	工作积极性水平
生理需要	需要不满足: 当营养不良时 需要满足: 当身体没病时	3.494* 1.892
生活需要	需要不满足: 当经济拮据, 家庭困难时 需要满足: 当丰衣足食、家庭用品齐全时	3.265 1.964
心理平衡需要	需要不满足: 当内心烦躁、紧张时 需要满足: 当心情平静, 没有烦恼时	3.617 1.865
地位需要	需要不满足: 当级别比他人低时 需要满足: 当被提升职务和级别时	3.194 1.891
尊重需要	需要不满足: 当受到领导的讽刺时 需要满足: 当人们尊重您时	3.685 8.757

\* 共调查76种需要, 所得结果的趋势十分一致。

\* 表中工作积极性水平栏内的数字为根据不同水平的答案计算出来的平均等级。该数字越大, 表明工作积极性水平越低, 反之, 则表明工作积极性高涨。下同。

子骂娘”的现象。人们的很多抱怨和不满不是来源于他方, 而恰恰是来源于物质利益分配。

这是因为, 物质刺激策略易产生以下三个方面的副作用。

1. 在物质刺激下, 职工易形成“用劳动换金钱”的心理。我们在调查中向职工提出问题: “‘钱多多干’的说法合理不合理?” 结果7.2%认为十分合理, 45.1%认为比较合理。人们越是处于“不得不做”的情境下, 越会抵制和远离工作。不愿干又不得不干, 人们会产生一种亏损感, 期望以更多的钱来弥补。这就导致了追求金钱和厌恶工作的不良循环。

2. 人的欲望有水涨船高的特点。根据心物关系的对数定律, 人们对金钱增加的感觉量会与金钱实际增加量的对数成正比。譬如说, 原先每日得10元奖金, 此后一个月得到12元, 他就会感受到奖金的增加。而在每月得20元奖金时, 要让他感受到奖金的明显增加, 就不能给他22元, 而必须是24元以上, 因为2元的增加幅度对于20元的基数是微不足道的。

人的欲望是跳跃的, 企业生产和收入的增加则是渐进的; 人们对金钱的欲望是无限的, 企业可用于职工分配的钱却是有限的。在这种情况下, 单纯的物质刺激策略可能产生两种不良后果: (1) 企业将更多的资金用于职工分配, 导致生产资金不足, 影响设备与产品的更新, 阻碍扩大再生产; (2) 职工的期望不能实现, 产生不满和抱怨, 导致工作积极性的低落。

3. 物质刺激利用的是个人对自己利益的关心, 同时也会增强个人的利益意识, 引发这种关心。因而, 它将促进人们价值观念中的个人主义倾向。价值观念中的个人主义尽管不同于道德伦理中的自私自利, 但也会导致人们对共同利益关心度的降低, 导致集体主义取向的减弱。而企业生产是大规模的、群体形式的生产, 需要职工的协调一致和集体主义。美国、日本的很多研究和实际情况表明, 随着职工的价值观念由集体主义渐变为个人主义, 人们对企业的忠诚度下降, 群体内部冲突增多, 企业的生产效率降低, 国家经济的增长速度放慢。我国的大部分企业归全民所有, 如果个人主义取向进一步发展, 对于企业的冲击将是巨大的。

有鉴于以上副作用, 在进行适度的物质刺激的同时, 必须找到另一条既不需要支出更多的物质资源又有利于增强集体主义取向的激励道路, 这就是进行精神鼓励, 以满足职工的精神需要来调动人们的工作积极性。

精神鼓励策略在我国的50年代和60年代被证明是相当有效的。那时候, 企业提倡顾大

局、识大体的奉献精神，以厂为家、以事业为重的主人翁精神，团结互助、合作利他、为集体献身的精神，艰苦奋斗、勤俭节约的精神，激发起了高涨的工作热情，使我国的工业生产出现了前所未有的好势头。然而，曾几何时，人们的贡献热情降温了，社会责任感淡薄了，由较多地关心集体变得更关心个人了。本调查中问：“不计报酬、不讲待遇的共产主义劳动态度在本企业表现如何？”结果有40.3%的人回答“少见”或“根本看不见”。

对于贡献热情的减弱，有人完全归咎于思想工作失误。其实并不尽然。思想工作困境同贡献热情的减弱一样，都是“果”，而不是“因”。两者都有深层的体制原因。

在运用精神鼓励时，我们习惯于号召“一心为国家、一心为集体”，“不计报酬，不讲待遇”。这样就实际上否认了劳动支出后的收入，否认了劳动应该取得报酬，忽视了劳动分配制度与精神鼓励的对应。多贡献的人与少贡献的人拿同样的一份，“让”工资、级别的人比“争”工资、级别的人永远相差一大截。长此以往，多贡献的人觉得心里不是滋味，旁观者发现“多干少拿”是“犯傻”，“精明者”从实践中发现了“以最少支出获得最大收入的原理”。人们由此不再谈论贡献。

国营企业归全民所有，劳动成果理所当然地也归全民所有，企业无权直接分配。对职工的分配，必须根据国家下达的指标和标准进行。国家下达的指标和制定的标准可能出于整体性考虑，可能受到不同利益集团的压力，可能受到多种非理智因素的影响，因而出现偏斜，导致贡献与分配关系的扭曲与背离。这种扭曲会引发职工的“贡献无意义感”，会引导人们放弃贡献行为而追求那些真正决定分配的东西，也会引起对分配标准的不满，降低贡献热情。

在精神鼓励中，过去一直强调树立职工的主人翁地位，强化职工的主人身份，要求他们“想主人的事，干主人的活”。然而，国营企业的性质（归全国的全民所有，或者归本地方的全民所有）决定该企业的职工并不具有支配本企业事务的全部权利，必须服从全民之上的行政机关的意志。常常是，职工认为厂长是真正的主人，厂长却认为自己在给“上边”干，结果大家都不是主人。没有明确的主人角色意识，人们也就较少担负起主人的义务和责任，较少有主人翁的自豪感和责任感。

中国是发展中国家，资金短缺，生产力低下，人们的收入期望高。在这种条件下发展经济，更需要精神力量。我们应该吸取过去精神鼓励与物质刺激轮流突出的教训，探讨二者结合的多种途径，使物质利益成为职工贡献的社会有效性标志，成为职工贡献支出的补偿，既有利于物质需要的满足，又有利于精神需要与集体主义取向的发展。

## 二、关于绩效主义与平均主义

我们的研究表明，工作与需要满足之间的关系对工作积极性的水平有着重要影响（见表2）。

从表2中，可以看到工作积极性形成的如下规律性现象：

1. 人们是否努力工作，取决于对工作价值的认定。对工作价值大小的评价，取决于它能否满足需要。如果干工作能够满足需要，工作目标和行为较其他目标、其他行为能够更有效地满足需要，人们就会倾向于工作。反之，即无工作积极性。

2. 人的行为遵循这样一个公理：以等量的投入获取等量的收益，即力求使在工作中付出的努力、取得的成绩（绩效）与需要的满足度成比例。如果能够成比例，积极性就倾向于高涨，反之，则倾向于低落。这是人们期望“以最小投入获取最大收益”的行为倾向在社会

表 2

工作与需要满足的关系对工作积极性的影响

关系状况	题 目	工作积极性水平
多干工作, 能够满足需要 不干工作, 不能满足需要 多干工作, 不能满足需要	当多做工作就能获得先进称号时	2.242
	当不干工作会受到别人的指责时	2.929
	当多干工作会招致流言蜚语时	3.272
多干工作, 能够满足需要 不干工作, 不能满足需要 多干工作, 不能满足需要	当多干工作, 领导就说: “休息会儿, 别累着” 时	1.964
	当不干工作, 领导会变得对您不关心时,	3.060
	当多干工作, 领导还说: “别歇着, 加油干” 时	3.299
工作绩效与需要满足成比例 工作绩效与需要满足不成比例	当工资奖金可以靠多干工作增加时	1.780
	当工资奖金靠多干工作不能增加时	3.432
工作绩效与需要满足成比例 工作绩效与需要满足不成比例	当享受的福利与自己的劳动比例协调时	2.126
	当享受的福利与自己的劳动不成比例时	3.483

交换过程中的表现。同为一人的“少投入多收益”的实现是以他人的“多投入少收益”为前提的。相互作用的结果即每人均以等量投入获取等量的收益。

对于上述两种心理倾向, 我们称之为绩效主义。其含义有二: 人们期望以工作绩效换取需要满足的心理绩效; 人们期望两种绩效成正比例。

绩效主义要求实行按劳分配, 多劳多得。由于绩效主义的作用, 在收益相同时, 人们会追求投入的相同, 向投入最少者看齐。这是目前职工工作积极性不够高涨的原因之一。

此外, 还有一种与绩效主义对立的心理倾向, 即平均主义倾向。例如, 某企业实行内部改革, 根据按劳分配原则, 按照不同工种的劳动强度、技术高低划分了工资和奖金等级, 对一线工人、技术人员给以较高的报酬。结果, 一线工人、技术人员的工作积极性提高了, 二线、三线的人却不干了: 饭生了, 浴室里水不热了, 原材料供应不上了……。

表 3 所得收益与他人的差距对工作积极性的影响

所得收益与他人的差距	工作积极性水平
当工资奖金比别人的少时	3.211
当工资奖金与别人的相近时	2.297
当工资奖金比别人的多时	1.871
当享受的福利比他人企业低时	3.210
当享受的福利与他人企业相近时	2.313
当享受的福利比他人企业高时	1.846

怨声载道。领导下去查处, 二、三线人员却理由十足: “他们的活我也能干, 为什么不让我去?” 厂方无奈, 只好给其追加工资、奖金, 与一线工人拉平, 又引起一线工人的不满。结果工资、奖金支出增加了, 工作积极性反不如以前了(参见表 3)。

对比这两种心理倾向, 绩效主义重视投入与收益的关系, 平均主义则重视收益分配中自己与他人的关系, 绩效主义重视劳动的价值, 平均主义则重视人的享乐与生存价

值, 绩效主义承认能力差异, 追求有差别境界, 平均主义则承认权利平等, 追求无差别境界。

绩效主义与平均主义在一个人的心理中可能同时存在。当自己能力与机会可能同时存在时, 绩效主义占上风; 而当没有机会运用绩效主义时, 人们便更倾向于运用平均主义。企业适合了绩效主义会背离平均主义, 顺应了平均主义又否定了绩效主义, 这是人们心理和积极性调动中的一个怪圈。

就增强工作价值、使人倾向于工作而言, 平均主义显然是比较消极的方面。它的存在只能使人们对按劳分配的激励策略产生不满, 降低工作积极性; 企业对它的迎合也只能使一些

人：“没有不满意”，而不能使人倾向于多干工作。

改革中所推行的按劳分配策略之所以屡遭挫折，一次次回到“大锅饭”，原因之一是平均主义的顽强抵抗。为了战胜这种抵抗，坚持两项方针是必要的。1.坚定不移地贯彻按劳分配策略，给多劳者应得的较多报酬，让人们理直气壮地争取多劳多得。对于各种牢骚和不满，应该据理力争，多做解释工作，而不能徘徊、退让，最终会使多数人接受现实，去争取多劳多得。2.鉴于当前资源、资金与职工心理的状况，推行按劳分配采取小步子方针，逐步拉开差距，引导人们心理上的逐步适应。初期可以采取如三份劳动得两份分配等。但是，差距也不应过小，而应该有足够的额度，这样才能鼓励多劳多得，真正符合绩效主义原则。

当然，要在企业内部强化与迎合职工的绩效主义，国家强化与迎合企业的绩效主义，是必要的前提，这样才能真正避免“劳”与“酬”之间的人为扭曲。

### 三、关于人际亲密与人际竞争

调查结果表明，我国职工的人际关系需要十分强烈。在所调查的82种需要中，团结融洽需要的强度占第一位。他们十分重视交往友情，被人接纳，同行同乐，互相帮助，而极力回避人际疏远、人际淡漠与人际矛盾。他们十分重视人前形象，愿意取悦于人，而极力回避得罪人，被人排斥，招人嫉恨。调查结果也表明，我国职工的工作积极性在很大程度上决定了人际关系的好坏，以及干工作对于人际关系具有何种影响。如果多干工作能够增进人际亲密，他们就倾向于多干工作；如果不干工作会被人疏远，他们也倾向于工作；如果多干工作会受人排斥，他们就会倾向于不干或少干工作（见表4）。

显然，在调动职工工作积极性的过程中，注意运用人际亲近策略，提倡同事间的互相帮助，增强职工间的感情联系是十分必要的。可是，从表4看出，人际亲近策略要发挥作用需具备两个前提，而这两个前提事实上并不一定成立。前提之一，是人们彼此之间抱有“多干工作”的期望。人际关系多通过互相迎合期望来融洽，只有大家都希望对方努力工作，人们才能为发展人际关系而多干。而职工间并不一定抱有这种期望。其原因有：（1）要求别人多干活可能得罪人，破坏人际关系。（2）要求别人多干活，可能引发对方的同样要求，导致自己更多的体力脑力支出。（3）在分配总额一定的情况下别人多干活，自己的收入就可能减少。（4）企业也可能据此提高定额，让人们做出更多的努力。前提之二，是职工积极工

表4 工作对人际关系的影响与工作积极性

工作对人际关系的影响	工作积极性水平
当多干工作，领导会替您排除他人的攻击时	2.042
当不干工作就会孤立无援时	2.873
当多干工作，同事们在关键时刻会不替您说话时	3.074
当多干工作，您就能与伙伴更加亲密时	2.040
当不干工作，别人就对您不真诚相待时	2.804
当多干工作会遭到好朋友的埋怨时	3.044
当多干工作能促进您与同事的亲近关系时	1.980
当不干工作同事会疏远您时	2.963
当多干工作会遭到别人敌对时	3.066

作能够带来人际关系的亲密。与上述相同,这种关系也较少成立。

职工在能够增进人际亲密时才去积极工作,而多干工作又可能破坏人际亲密,这是工作积极性调动中的又一怪圈。由于这一怪圈的存在,人们倾向于每个人都差不多。这是工作积极性趋向“平均数”和人们趋向于平均主义的又一根源。

激活竞争动机依赖于一定强度的竞争需要。但是,我国职工的竞争需要明显微弱。其强度在所涉及的82种需要中只占第67位,与此相联系的优胜需要、地位需要、荣誉需要、崇拜需要、敬佩需要和冒尖倾向等也强度不足,不少人对落后于别人安之若素。因此,企业内的一些鼓励竞争的激励措施收效甚微。有些人宁可达到定额后去帮别人干,也不愿比别人多干。

人们重关系而轻竞争,是因为人际关系与竞争行为相比具有更高的价值,能够给人带来更多的收益。在心理上,人际关系能带来愉快,竞争则带来紧张。在群体内,人际关系良好能带来帮助,个人间的竞争则可能带来孤立。在我国的特定条件下,人际关系良好能通过感情换取各种收益和资源,如职务、岗位、权力、高收入等,竞争则可能得罪人,丧失获得资源的机会。“学历是铜牌,成绩是银牌,关系是金牌”,道出了人际关系的至关重要性。

就社会作用而言,竞争尽管能推动经济与社会的发展,但也可能引起社会冲突,影响社会的稳定。因此,社会控制的决策者们会抑竞争而纵平均,束缚竞争力强者的竞争要求。

在现代社会中,职工的竞争需要较弱、竞争精神不足,无论如何是一种素质上的欠缺。它影响到对更高利益的追求,也影响到企业和民族的发展。只满足于心平气和、人际关系良好,企业和整个民族就会失去任何领先地位,只能在他国的竞争和不断拉大的差距面前痛心疾首。因此,诱发竞争精神是增强企业活力的必要手段。

竞争就是自觉选定有吸引力的目标,主动达成目标。在诱导竞争精神中企业应允许职工有更大的活动(特别是思想活动)余地,得到更多的权利,从而增强职工的自觉性和责任感。

为减少竞争的副作用,如增强个人主义取向,妨碍相互协作,破坏人际亲密等,可以考虑遵循小步子、渐进性、适度性原则,注重开展群体间的竞争(如班组之间、车间之间、企业之间的竞争)。也可以让职工自由组合,开展非正式群体间的竞争。

#### 四、关于领导影响与民主管理

调查中,涉及到领导影响的有这样一些问题:(见表5)从表5可以看出这样两点:其一,领导者与职工的关系可以纳入上节的“人际关系”之中。这种人际关系是双向的,即职工信赖的领导,其影响力就大,要求职工努力工作也容易取得成效;取得领导信任的职工,其工资、奖金、福利、职位及关心、尊重等的收益也会增多。一个与职工融洽威信高的领导,能收到职工“士为知己者死”之功效。反之领导者能力低下,与下属隔膜,职工的积极性必然低落,甚至冷眼旁观缺乏责任感。其二,领导的影响力毕竟有限。因为领导所能给予的“资源”有限,而职工的要求却是无限的;再者,主动象征着价值上的“得”,受动象征着价值上的“失”。人们常倾向于争取主动,影响别人,而不愿接受影响,表现出被动。因此,处于主动地位的领导也不能一味支配别人还指望服从。

显然,为了调动职工的工作积极性,领导者首先应自觉克服不良领导行为,以身作则,增强威信。同时,与群众打成一片,融洽上下级关系,成为职工的朋友。其二,加强企业民主管理组织的建设,不仅仅依靠领导者自觉的自省,而应建立一套机制来监测领导行为,推动领导方式和作风的端正,同时给予职工以更多参与机会,满足主动的需要从而激发起工作

表 5

不同领导方式、领导行为下的工作积极性

领导方式与领导行为	工作积极性水平	领导方式与领导行为	工作积极性水平
领导者很关心职工个人问题	1.719	领导者不关心职工个人问题	3.497
领导者对职工问寒问暖	1.872	领导者对职工冷若冰霜	3.675
领导者尊重职工的人格	1.561	领导者讽刺职工	3.685
领导者与职工平等交换意见	2.146	领导者以势压人	4.024
领导者以身作则, 吃苦在前	1.388	领导者优先给自己升级	3.744
领导者以人民利益为重, 不乱花国家一分钱	1.766	领导者慷国家之慨, 乱花乱用	4.123
领导者刻苦钻研技术	1.835	领导者不学无术	4.156
领导者坚持实事求是	1.924	领导者唱高调, 不干实事	4.267
领导者虚心听取职工意见	1.628	领导者不重视职工的意见	3.349
领导者凡重大问题都征求意见	2.066	领导者大事小事一人做主	3.254
被领导者可以支配别人	2.632	被领导者什么事都要请示报告	3.346
职代会有职有权, 真正发挥作用	1.734	职代会不起作用, 等同虚设	3.826

积极性。

实行民主管理必须具备相应的条件。如职工并非理所当然地具有相应的权力需要, 调查结果表明, 我国职工的权力需要在所调查的82种需要中占第72位, 社会责任感占第71位。

因此加强职工民主意识的培养, 使人们知道民主是规范领导行为、争取自身利益的武器, 是建立企业民主管理的必要条件。在推行民主管理的过程中, 打破那种职工既不满, 又漠不关心, 领导行为既较少制约, 又难以有所作为的恶性循环。进而激发职工的积极性, 使企业的管理和效益进入良性运行的轨道。

作者工作单位: 中国社会科学院社会学研究所

责任编辑: 谭深