

军工科研院所协同一体的使命引领型激励机制研究

邹杰

中电科技集团重庆声光电有限公司，重庆

摘要 | 十九届四中全会提出“要完善科技人才发现、培养、激励机制”，本文针对其中的科技人才激励机制，研究新时代激励机制面临的挑战，结合经典激励理论，构建了以使命引领、文化熏陶、精神激励、物质奖励、责任约束为主要内容的协同一体的激励机制。

关键词 | 使命引领；协同一体；激励机制

Copyright © 2021 by author (s) and SciScan Publishing Limited

This article is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/). <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



1 引言

当前中国发展面临着世界百年未有之大变局。中国在全球的影响力不断增强，为企业发展提供了强大动力和重要机遇。同时也面临全球经济衰退、国内经济下行、中美贸易摩擦不断升级的重要挑战。新形势下，军工科研院所地位更加凸显，必须始终把国家利益放在第一位，要把使命担当放在突出的位置。

基金项目：国家社会科学基金项目《我国天然气进口风险防范机制设计与政策创新研究》（17CGL003）；重庆市自然科学基金面上项目《基于资源环境差异化重庆市生态环境风险评估与防控机制研究》（cstc2019cyj-msxmX0779）。

作者简介：邹杰（1986-），云南昭通人，中电科技集团重庆声光电有限公司人力资源部副处长。

文章引用：邹杰. 军工科研院所协同一体的使命引领型激励机制研究[J]. 管理前沿, 2021, 3(4): 213-223.

<https://doi.org/10.35534/fm.0304017>

随着改革开放红利的充分释放、民众生活水平持续走高，物质不断丰裕，员工整体需求发生重大变化，物质生活仅仅是起步，员工的需求逐渐从生存需求跃迁到了自我超越的需求。员工不再满足于生理、安全和社会需求，开始追求使命感、意义感和自我价值实现。因此，必须重新构建以使命引领为统领的新的激励模型，激发企业内生动力和员工活力。

2 理论基础

2.1 需求层次理论

从马斯洛的需求层次理论来看，人的需求包含五个层次，从最基础的物质需求，到最终的自我价值实现需求，各层次需求之间有着紧密的联系，同时也有着清晰的区分。不同的需求按照重要性可以进行排列，只有在上一层次的需求获得满足之后，下一层次的需求才能够达到激励的目的。需求层次理论认为，只有当人产生满足需求的欲望，才能够实现组织目标，也就是通过设置一定的目标，进而激发人的行动，最终才能达到良好的激励效果，这一方面还包含了期望理论、目标设置理论、公平理论等^[1]。可以看出，当生存和生活不再成为问题，个体将追求更高层次的自我实现需求。

2.2 双因素理论

赫茨伯格提出的双因素理论认为引起人们工作动机的因素主要有两个：一是保健因素；二是激励因素。只有激励因素的需求得到满足后才能调动人们的积极性；不具备保健因素时，将引起强烈的不满。激励因素是以工作为核心的，主要是在员工进行工作时发生的。保健因素主要是指公司的政策、行政管理、监督、工作条件、薪水、地位、安全以及各种人事关系等与工作环境或条件相关的因素。这些因素的改善，虽不能使员工变得非常满意，真正地激发员工的积极性，却能解除员工的不满，如果保健因素不能得到满足，往往会使员工产生不满情绪、消极怠工，甚至引起罢工等对抗行为。激励因素是使得员工感到满意的因素，主要是工作富有成就感、工作本身带有挑战性、工作的成绩能够

得到社会的认可,以及职务上的责任感和职业上能够得到发展和成长等^[2]。这些因素,能够大大调动员工积极性,提高劳动生产效率。可以看出,要激发员工创新创造的意愿,就要为员工树立崇高的使命感和愿景,让员工感知到工作本身的意义和社会的认可。

2.3 综合激励理论

综合型激励理论认为从人的发展来看,首先是个体与外部环境相互作用的结果,而外部环境的激励本质上仅仅只是一种引导,只有在人存在内部驱动力的背景下,人的行为方向才会受内部认知强度的影响,如果内部需求(使命感、价值追求等)不强烈,那么外部环境(物质、荣誉、事业、惩戒等)自然也就无法发挥自身的作用^[3]。

综上,需求层次理论、双因素理论和综合型激励理论都强调自我实现、使命感、价值追求以及工作的意义对激发个体的重要性,为本文构建协同一体的使命引领型激励机制提供了扎实的理论依据。

3 新时代人才激励面临的挑战

新时代,员工主体、期望值和管理思维都发生了重大转变,对传统激励体系建设提出了新的挑战。以前的单纯物质激励或者精神激励的作用越来越弱,未来需要更高层次的引领激励,构建更高维度的框架和逻辑,发挥激励的协同效应,在重视物质激励的同时,如何让员工在工作中感受到更多的使命感和意义感,从内在激发创新创造的激情变得越来越重要。

3.1 员工主体的转变

新技术和商业模式等外部环境的不断变化也影响着员工主体的变化。新时代,知识型员工成为主体,新生代员工走上历史舞台。新生代员工的普遍特点是思想早熟、极具批判精神,藐视权威;思想活跃,充满激情和活力^[4]。事实上,新生代员工追求平等公平的意识比任何一代人都强,自我意识表达强烈,“管不了”“不好管”已经成为管理者的共识。好工作的标准已经从“追求物质成功”,

逐步转向“工作意义、工作幸福、生活快乐”等标准，为梦想而奋斗带来成就感。

3.2 激励期望的转变

新生代员工与传统型员工的需求有着大不同。员工激励的期望值日益多元化，员工对职业生涯、工作自主、生活和工作平衡的呼声越发强烈，直接的经济激励边际效用迅速下降，对工作本身的意义和人生意义的追求越来越强烈^[5]。最近几年，有的企业开始尝试用弹性工作制、弹性福利包、自主选择工作内容及绩效目标等方式为企业吸引更多的优秀人才。然而，在 VUCA 时代，这些措施是不够的。解决新时代员工激励困局，需要深度思考激励的内在机理、激励对象的深层次需求，从使命价值观和工作本身引导激励员工。

3.3 管理思维的转变

随着科技和经济不断进步发展，社会思潮也在发生改变，社会整体环境发生了很大变化，工作特质也发生了变化，必须要重新思考如何提升激励的有效性。“胡萝卜加大棒”越来越不起作用，在发达国家中，它甚至对体力工作者也不起作用了，而对知识工作者来说，它在任何地方都不起作用。管理人员已没有大棒可用，而胡萝卜作为刺激的作用也愈来愈小。以往只强调物质激励或者只强调精神激励的“单点”激励模式已经不能适应新时代的管理情境^[6]。事实上，任何一次商业社会的改变，都会对旧有的管理思维产生激荡，从而引发管理理念的巨变。

不论是新时代对军工科研院所提出的使命责任要求，还是新时代员工激励需求的转变，都要求我们要转变管理思维、转换激励理念、探索激励方法、丰富激励手段，重新审视各个激励模块协同发挥作用的原理，不断寻找“兴奋点”，进一步激活个体、激活组织。

4 使命引领型激励模型的主要内容

协同一体的使命引领型激励模型是以强军兴军、实现国家科技自立自强为引领，以 IT 信息系统建设为基础，通过使命氛围营造和内化，把使命内核融入文化熏陶、精神激励、物质奖励、责任约束并协同发挥作用的激励模型。（见图 1）

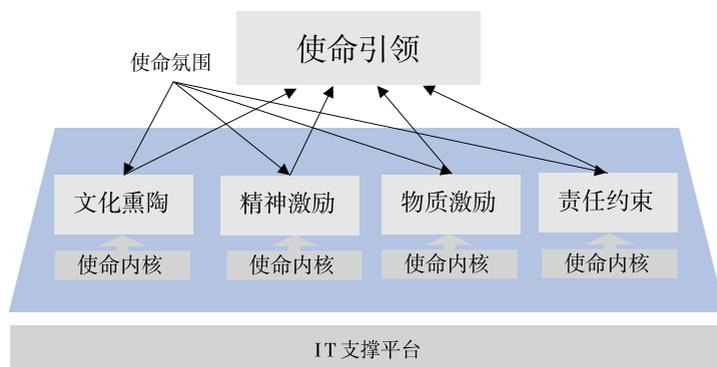


图1 使命引领协同一体激励模型

Figure 1 Mission leading collaborative integration incentive model

4.1 文化熏陶

“军工报国”和“国家利益高于一切”都是军工科研院所爱国主义情怀的继承和升华，都是新时代应该继承和发扬的优秀品质。这种精神和情怀要让每一名员工领会、吸纳、成为骨子里的精神，把个人的理想信念与组织的使命融为一体，更好地激励一批又一批军工人才^[7]。

通过创作宣传视频和文学作品，开展以核心价值观为主题的典型人物评选，加大推广宣传，形成浓厚的文化氛围。大力宣传人才价值理念，通过鲜明的人才价值导向，有特色的价值主张，提高满意度和理念认同，最终形成强有力的情感联结。注重系统学习党史党课、红色文化、三线文化、核心价值观，加强使命文化传承。倡导终身学习，培育政治责任感和历史使命感。联合党群工团，联办重大专题教育活动，推进对标学习和工作交流，组织经常性的主题实践活动，树立强烈的政治责任感和历史使命感，保持只争朝夕、奋发有为的奋斗姿态和越是艰险越向前的斗争精神。

4.2 物质激励

尽管在众多的激励因素中，新生代员工最重视的是工作中的激励因素，物质利益是相对次要的因素，但我们仍然要对物质激励保持高度的敏锐度和重视度^[8]。

完善各类人才考核评价制度，优化考核指标体系和考核流程。对经营管理人

才注重政治品格、德行操守、能力素质和绩效成果评价。对科技人才坚决破除“四唯”，避免将论文、专利、项目、经费数量等与技术人才评价直接挂钩的考核方式，建立健全以科研诚信为基础，以创新能力、贡献、绩效为导向，注重考核履行岗位职责的工作绩效、创新成果，突出评价研究成果质量和对单位发展实际贡献^[9]。对技术技能型人才突出实际操作能力和解决关键生产技术难题要求，对知识技能型人才突出掌握运用理论知识指导生产实践、创造性开展工作要求。

完善薪酬分配机制，强化工资总额分配秩序指导监督，持续深化三项制度改革，建立起市场化劳动用工和收入分配管理机制。建立并完善以市场价位、岗位责任、绩效水平和个人能力为基础的员工薪酬决定机制^[10]。薪酬分配进一步向关键岗位和关键人才倾斜。推进骨干员工持股、创新业务跟投、岗位分红激励等中长期激励措施，论证和探索递延奖金计划；探索核心人才创新跟投和超额利润分享机制，推进科技成果转化激励，探索科技成果作价投资，折算股份或者出资等科技成果转化方式，建立组织和员工利益共同体。

4.3 精神激励

资源匮乏的年代，工资、奖金、实物福利成为激励员工的主要手段^[11]。随着经济的发展和时代的进步，工作的使命感和成就感、工作本身带有挑战性等因素，相对于单纯的物质奖励，激励效果更加深刻持久。我们要善于利用精神激励的力量，发挥使命价值观的牵引和激励，让员工展现出更高效的绩效行为。

完善荣誉机制，实施统筹规划、归口管理、分类分层，统一规范的荣誉机制，对各类荣誉表彰奖励评选，颁授和待遇做出相应的规定。注重发挥各级管理者在人才激励方面的作用，强化直接管理者人才意识，提高人才激励技能，给予人才鼓励、关心、信任、认可，并对人才成长进步、工作成果取得表达关注和认可^[12]。通过各种机会宣传使命和战略定位，统一思想，让员工明白自己的工作为单位乃至国家战略中的重要意义，明白自己工作的价值所在^[13]。管理者要为人才提供工作平台，给予他们更广的事业空间和充分的业务授权，特别是对核心人才安排战略性任务，并协助解决工作过程中遇到的资源保障和沟通协调难题，让其专心研究，做出成果，在参与国家伟大事业中名利双收。

4.4 责任约束

建立领导干部问责和追责制度,坚持严管与厚爱,结合单位重大战略决策,建立责任清单制度,建立健全典型问题通报曝光制度,体现和发挥“问责一例警醒一片”的作用^[14]。对人才建立“金手铐”制度,探索建立期权、年资兑现金,合约完成金等提高员工业绩未达成和离开公司的代价。对员工的负面行为和低绩效情况建立反馈机制,严重的可以通过降薪、解雇、辞退等方式处理,对轻微过错采用劝解告诫方式。要把军工院所使命内核进一步融入责任约束机制,实行使命担当“一票否决”,对不符合使命方向的决策、行为和语言“零容忍”,坚持把大家凝聚到一个共同的伟大事业和目标上来,发挥全体员工的工作积极性和创造性。

5 使命引领型激励模型落地的关键

构建协同一体的使命引领型激励模型应遵循激励相融原则,坚持物质激励与精神激励相结合、正激励与负激励相结合、内在激励与外在激励相结合的原则。在实施过程中重点注意以下几个方面。

5.1 守护好使命引领的文化内核

在物质充裕、价值取向多元化的时代,要建立使命引领型激励机制,首先要把好入口关,引进使命驱动型的人才,把那些具有军工报国、科技兴军信念、能够在国家科技自立自强事业中攻坚克难中不忘初心、甘于奉献,能够同组织乃至国家的兴衰荣辱紧密联系在一起的人才找出来,进行表彰和激励,让使命成为一种荣誉,一种优秀人才的标签。

5.2 明确协同一体激励机制内涵

持续丰富完善使命引领、文化熏陶、精神激励、物质激励、责任约束协同激励体系的内在逻辑和机理。以使命引领满足人才对价值实现的需求,将人才思想意识聚焦到达成组织使命上来。以文化熏陶传达人才独特价值主张,通过鲜明的人才价值导向,提高理念认同,形成强有力的情感联结;以精神激励给予员工在绩效贡献、工作能力、工作态度等方面的全面认可,满足人才对信任

和尊重的需要^[15]；以物质激励为人才提供有竞争力保障，满足员工对于生活体面的需求；以责任约束为补充限制员工负面行为。

5.3 注重发挥工作本身的激励作用

在众多的激励因素中，新生代员工最重视的是工作本身的激励，物质激励反而是相对次要的。军工院所肩负着政治、经济和社会责任，因责任而生，凭责任而兴，担责任而强，这样的工作本身就具有使命属性，工作的成绩容易得到社会的认可，相对于单纯的物质奖励，精神激励效果更加深刻持久，更能调动员工的积极性。关键的问题在于要让每一位员工都有公平参与具有使命感的急难险重任务、“卡脖子”技术和关键技术攻关，要做好组织保障，确保员工具有完成工作所必需的资源、信息和工作指导。

5.4 运用数字化技术保障激励及时性

将信息系统作为互联网思维下的激励体系的最优载体，员工个人IT系统的页面主要包括使命型人才标准、荣誉、物质激励、建议、公告等模块^[16]。人才标准模块是基于使命责任的职位体系和任职资格体系。荣誉模块包括个人荣誉、集体荣誉、荣誉详情等子模块。物质激励模块包括组织的重要物质激励举措、激励对象、激励金额及范围等。建议模块包括建议反馈、建议点评、建议评论、建议验收、建议奖励等。公告模块主要发布组织的各项规定和相关文件精神。员工个人中心模块包括个人中心设置、奖品清单、全体成员情况等子模块。激励IT系统还可以增加定制化功能，比如员工可以实现查看组织内部其他员工的获奖情况、奖励排名、发表状态、对获得奖励的同事发表评论、向同事赠送虚拟礼物等功能，从而建立更好的激励氛围。

5.5 超越激励实现组织向员工赋能

在新经济时代，企业从靠员工的四肢到依赖员工的大脑和心智，人的价值真正重要起来，激励体系建设的目的不是让员工满意，而是释放员工的热情、激发信心和承诺，让员工达到组织想让其达到的工作目标^[17]。成长于物质充裕时代的90后，没有物质匮乏的经历，不知稀缺为何物，因此才个性张扬、性、追求自我，

因为“我就是老板”，所以离职才会高频发生，在强调使命引领的全面激励模型的同时，仍需进一步强化组织向员工赋能，进一步确保激励的有效性和持续性。

6 结论与讨论

6.1 研究结论

本研究在分析研究新时代管理思想转变、新生代员工管理期待转变等管理现实的基础上，结合经典激励理论，认为针对军工科研院所使命定位，协同一体的使命引领型激励机制能够有效破解当前激励难题，有效激发组织内生动力和人才活力。

6.2 管理启示

(1) 新生代员工不仅关注物质激励，更关注自我实现和自我超越，关注工作本身的意义感和从事伟大事业的向往。

(2) 军工科研院所要进一步强化使命宣传，明确并广泛宣传军工报国、科技自立自强等使命内核，激发员工的家国情怀。

(3) 要从系统的角度看待员工激励，在使命引领的统领作用下，统筹抓好物质激励和精神激励、短期激励和长期激励、激励机制和约束激励的平衡统一，满足员工多元需求。

(4) 进一步强化人才管理信息化水平，通过信息化手段提高激励的及时性和传播性，扩大激励的影响范围，提升管理效能。

6.3 局限与展望

本研究还存在一些不足。一是研究素材主要来源于文献资料、工作经验、观察和谈话，缺少大样本的实证研究；二是虽然本模型在单位实践中已经发挥了部分成效，但是最终效果和模型的完善性还有待在今后的工作中进一步优化完善。

参考文献

- [1] 斯蒂芬·P·罗宾斯, 蒂莫西·A·贾奇. 组织行为学[M]. 北京: 中国

人民出版社, 2012.

- [2] 董克用. 人力资源管理概论(第四版)[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2015.
- [3] 麦格·雷戈格尔圣菲尔德, 韩卉. 企业的人性面: The human side of enterprise [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2008.
- [4] 王园. 员工激励及企业激励机制的建立[J]. 全国商情·理论研究, 2018(27): 55-56.
- [5] 王瑞芳. 国有企业职工薪酬激励和约束机制的研究[J]. 商场现代化, 2018(9): 77-78.
- [6] 李淑媛. 浅谈企业的员工激励[J]. 科技情报开发与经济, 2010(20): 201-202.
- [7] 刘淑娥. 红色基因助力党建工作创新[J]. 人民论坛, 2018(24): 94-95.
- [8] 李元勋, 黄法得. 如何使物质奖励具有精神激励作用[J]. 人才资源开发, 2006(9): 92-93.
- [9] 黄新华. 激励员工的18个大原则和180个小手段[M]. 北京: 当代世界出版社, 2010.
- [10] 唐晓. 企业职工激励机制研究[J]. 中外企业家, 2017, 585(31): 174-175.
- [11] Alchian A A, Demsetz H. Production, Information Costs, and Economic Organization [J]. Engineering Management Review, IEEE, 1975, 3(2): 21-41.
- [12] 索建飞, 张盼盼. 浅谈企业员工激励管理机制存在的问题及对策[J]. 商场现代化, 2018(18): 73-75.
- [13] 林泽炎. 人才激励和保障机制专题研究报告[R]. 北京: 党建读物出版社, 2011.
- [14] 张望军, 彭剑锋. 中国企业知识型员工激励机制实证分析[J]. 科研管理, 2001(6): 90-96.

- [15] 林泽炎. 我国人才激励和保障的战略思考与制度设计 [J]. 中国人力资源开发, 2013 (7): 6-9.
- [16] 刘家运. 试论创新人才激励机制 [J]. 湖南省社会主义学院学报, 2008 (1): 59-60.
- [17] 胡文亮. 人力资源管理机制的创新研究 [J]. 管理学家, 2012 (2): 218.

Research on the Mission Leading Incentive Mechanism in Military Scientific Research Institutes

Zou Jie

Chongqing Acoustic-Optic-Electronic Co.Ltd of China Ecelectronics Technology Group Corp, Chongqing

Abstract: The Fourth Plenary Session of the 19th CPC Central Committee proposed to “improve the discovery, training and incentive mechanism of scientific and technological talents”. Aiming at the incentive mechanism of scientific and technological talents, this paper studies the challenges faced by the incentive mechanism in the new era, and combined with the classical incentive theory, constructs a collaborative incentive mechanism with mission guidance, cultural edification, spiritual incentive, material reward and responsibility constraint as the main contents.

Key words: Mission leading Collaborative integration; Incentive mechanism