

奖金激励的“驼峰效应”

——关于奖金激励作用的调查研究

杨瑞莉 梅 敏

本文通过对上海9个企业的705位职工的调查,研究了奖金数额与奖金激励作用的关系。结果表明,两者的相关系数为0.129;奖金的激励作用的大小并不是随奖金数额的增(减)而增(减),而是低额和高额奖金的激励作用都较大,中等数额的、相当于平均奖水平的奖金激励作用最小。这使激励曲线有两个高峰,如双峰骆驼的两峰,作者把这种现象称为奖金激励的驼峰效应。进一步的研究表明,各类职工的驼峰曲线有其各自的特点。它们揭示奖金不拉开差距的企业的激励作用最低,奖金差距大的企业的激励作用最大;低额奖金对女职工、文化水平低的职工、中年职工及工人有较大的激励;当奖金高于平均水平以上时,对男职工、青年和老年职工才有较大的激励;当奖金超过平均奖水平2倍以上时,对大专以上的职工和干部有很大的激励。统计还表明,奖金的激励作用与奖金在工资中的比例几乎无关。

作者:杨瑞莉,1945年出生,华东化工学院心理学教研室主任,讲师。梅敏,1967年出生,江西氨厂厂办公室干部。

奖金是对职工超额劳动所支付的一种报酬形式,是对计时工资制不能准确反映劳动者实际支出的劳动量和劳动成果的一种必要的补充,是贯彻按劳分配原则的重要手段。建立奖金制度的目的是为了调动职工的积极性,促进生产发展。

奖金能否调动人的积极性?对此,美国心理学家赫茨伯格在1959年提出了“双因素理论”,认为激发人的动机有两种因素,一是保健因素,它与人的不满感觉联系,一般与工作环境有关,满足保健因素能防止职工的不满意,但不能导致生产率的提高,只能阻止它的下降。二是激励因素,它与职工的满意感觉联系,一般与工作本身有关,满足激励因素能导致绩效的增加。他列出了经他研究得出的各种保健因素和激励因素,其中把薪金列入保健因素内。双因素理论问世以来,引起许多争议,持批评者主要认为赫茨伯格的调查对象都是工程师、会计师等专业人员,缺乏代表性,不能概括其他类型的职工,尤其不能代表普通工人。此后,休斯进一步的研究指出,激励的需要是通过个人目标的实现而满足的。有可能将保健手段转变为激励手段,这主要取决于企业处理问题的方法。以奖金为例,要使奖金改为激励因素,必须与企业经营的好坏以及部门和个人的工作业绩挂起钩来。

关于在我国企业中,奖金究竟是否具有激励作用,有多大的激励作用,奖金的激励受到哪些因素的影响?众说纷纭。为此,我们进行了本研究,旨在探讨奖金的激励作用。

一、方 法

本研究主要采用问卷调查法。调查表分三个部分：被调查者的基本情况（如年龄、工龄、基本工资、最近6个月的月均奖，家庭人口等）；指导语，正式试题。试题共44题，均为陈述句，就影响奖金的几种因素，每项列出若干评价指标的题目，随机排列。本文是本研究中的一个分项目，研究奖金数额对奖金激励的影响。其它项目，将另文阐述。

激励的结果一般能产生经济效益，因此研究奖金是否具有激励作用的一种客观方法，可看奖金与利润的比例关系，即研究期实际利润总额/研究期实际发奖金总额。但由于目前我国企业生产受多种因素如资金短缺、产品滞销等影响，使利润总额难以如实反映资金的激励作用。考虑到目前我国企业职工实际得到的奖金一般是其工作业绩的反映。为此，我们采用主观问卷法。调查以“一想到多做些奖金就能多得些，我总是尽力地多做”、“如果提高奖金我将干得更多、更卖力”等6道题作为测定奖金激励作用的试题。每题后面附有5个等级的可供选择的回答：完全如此，大部分如此，一般如此，较少如此，完全不是，并分别以2，1，0，-1，-2计分。统计处理时以这些题得分的均数作为该对象的奖金激励分，把它与他的最近6个月的平均月奖数额作比较，并求两者的相关系数。

本研究选择了上海9家大、中、小型企业，这9家厂分别是：星际无线电厂（编号01），友谊汽车服务公司修理厂（02），圆珠笔芯厂（03），第三制药厂（04），第二分析仪器厂（05），汽车发动机厂分厂（06），晶体管玻璃厂（07），气门嘴厂（08），钢铁一厂（09）。

共调查705人。调查抽样人数分布如表1。

测试结果的数据由IBM—PC—XT计算机处理。

表 1 调查抽样人数分布

总 人 数	性 别		职 别		文 化 程 度			年 龄		
	男	女	工人	干部	高 (大专以上)	中 (高中、中技)	低 (初中以下)	老 (50岁以上)	中 (31—49岁)	青 (30岁以下)
705	454	251	439	266	108	269	328	84	429	192

二、结果与讨论

（一）奖金数额与激励分之间的关系

奖金数额与激励分两者的相关系数 r 为0.129。

将奖金数额以10元为一段，不同段内职工的激励分不同（见表2）。其总的趋势是：各

表 2 奖金数额与激励分的关系

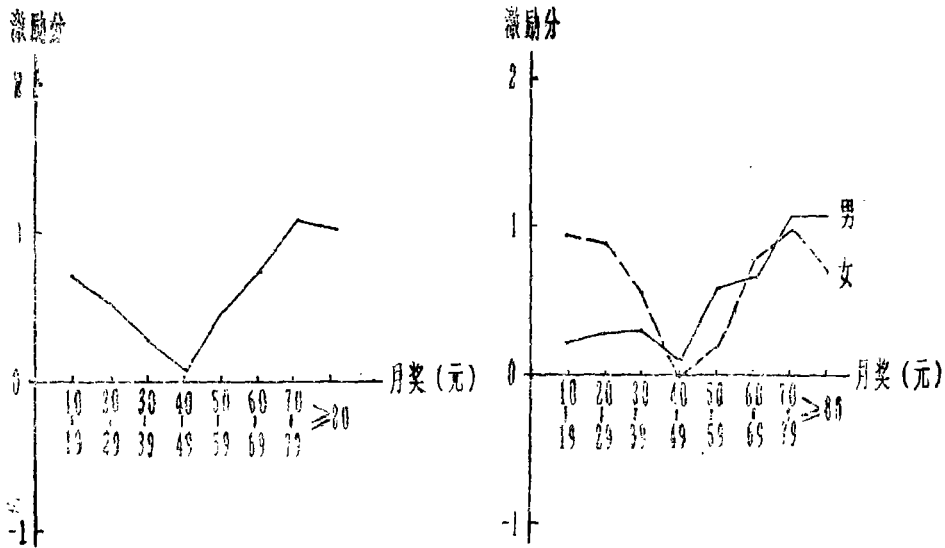
奖金额(元)	10—19	20—29	30—39	40—49	50—59	60—69	70—79	≥80
人 数	86	150	135	112	73	41	36	62
激 励 分	0.698	0.513	0.296	0.062	0.466	0.732	1.056	1.032

注：奖金少于10元的职工有10人，因样本过小，故不统计在内。

奖金段的职工的激励分都在0分（“一般如此”水平）以上；随着奖金数额的增加，激励分由高渐渐向低，再逐渐向高发展，尔后又趋低，形如骆驼的双峰（见图1），代表激励分高的两个峰顶，其相应的奖金分别为10—19元和70—79元的两段。代表激励分低的峰谷相应的奖金为40—49元的一段。进一步的统计表明，全部样本705人的平均月奖是39.62元，恰在峰谷这一段内，驼峰曲线说明，在我国企业中，奖金能激励职工。但职工被激励的水平并不是如人们想象中的随奖金的增高而增高（ r 为微弱正相关），并不是低奖金低激励，高奖金高激励，而是高低起伏的，呈驼峰形。低奖金和高奖金都能对职工有较高的激励，其中高奖金激励水平更高些。激励作用最小的是中等数额的奖金，包括相当于平均值水平的奖金。

图1. 奖金数额与激励分的关系

图2. 男女职工奖金与激励分关系的比较



(二) 不同性别职工奖金与激励分差异的比较

图2为男女不同性别职工奖金与激励分的比较图。图中女职工曲线表明，拿低于平均数额奖金的女职工的激励得分较高，其中10—19元奖金的女职工的激励分远高于同类男职工。这使女职工的与低奖金相应的激励分，同与高奖金相应的激励分两者近似相等，图形呈双峰并齐。但中等数额的奖金的女职工的激励分比男职工还低，峰谷更低。而且，当奖金超过平均水平2倍时（ ≥ 80 元），激励分下降较多。男职工的曲线表明，拿低于平均水平的奖金的男职工激励分持续低下，只有当奖金超过平均数时，激励分迅速增加，当奖金超过平均水平2倍后，激励还略有上升。使图形中前峰低而平坦，后峰步步高升。比较两条曲线可以看到，低奖金的女职工激励分高于男职工，高奖金的男职工激励分高于女职工。

统计表明，男职工总体平均月奖金43.39元，激励分为0.436，两者相关系数 r 为0.218；女职工总体平均月奖金为32.79元，激励分0.602， r 为-0.102。即女职工的奖金水平低于男职工，但激励分却高于男职工。

这说明，奖金对女职工的激励作用大于男职工；低于平均水平的奖金对女职工仍有较高的激励，但对男职工激励较少；高于平均水平的奖金对男女职工都有较高的激励，但对男职

工激励更大，且此时，男职工有随奖金增加激励也随之增加的趋势。

(三) 不同年龄组职工奖金与激励分差异的比较。

图3为不同年龄组职工奖金与激励分的关系比较图。青年职工（这里指30岁以下）的曲线表明，在奖金处于30—59元的位于平均水平上下的三档数额时，青年激励分持续在0分以下；一超过60元之后，激励分剧增；超过80元后，激励分又大落，使青年职工的驼峰曲线的峰谷加深加宽，后峰高于前峰，陡然耸起。中年（指31—49岁）职工的曲线表明，在许多奖金段中，中年职工的激励分都高于老年、青年，即使是平均奖、中等数额的奖中年职工激励分也是最高，甚至是10—19元的月奖也使中年职工较老、青年职工最高的激励分还高，或者当奖金超过80元时，其它职工的激励分下降了，中年职工的激励分则依然上升，为最高。这使中年职工的曲线峰顶峰谷趋于平缓。老年职工（50岁以上）的曲线表明，10—19元的奖金的相应激励分为-1.333（界于“很少如此”和“完全不是”之间），是全部被试中激励分最低的。把老年职工与中、青年职工比较，可以发现老年职工曲线的特点：与低奖金相应的激励分，老年最低，与中等奖金额相应的激励分老年居中，与高奖金相应的激励分老年最高，但超过80之后的奖金老年的激励分不如中年。这使老年职工的驼峰曲线的双峰落差最大。

这说明，奖金在总体水平上对中年职工有最大的激励。低额奖金对中青年职工都有激励作用，但对老年职工无激励作用。高奖金对青、老职工激励作用很大。而中等上下数额奖金对青年的激励很低。

图3. 不同年龄组职工奖金与激励关系图

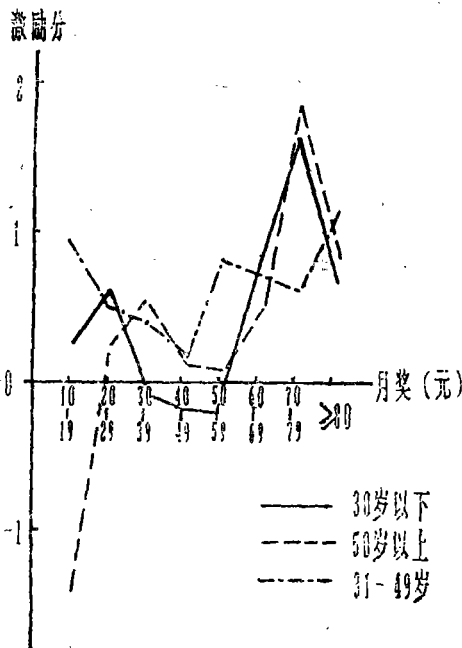
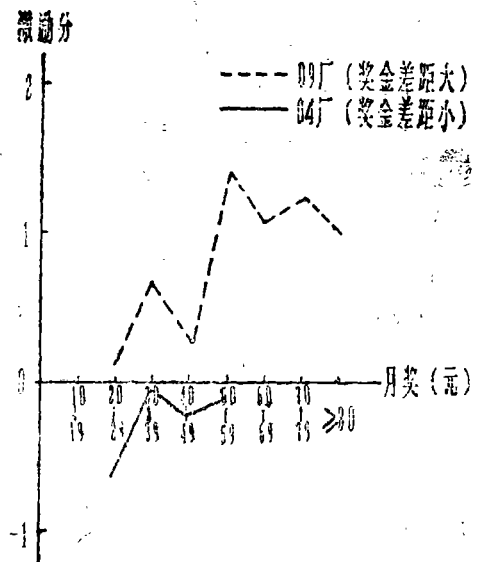


图4. 04和09厂职工奖金数额与激励关系图

(注：两厂10—19元人数及04厂60—69元人数均5人以下，样本太小，故未统计在内)



(四) 奖金拉开差距大与奖金差距小的两厂的比较

图4是编号为04和09两厂被试奖金数与激励分的比较图。04厂职工奖金差距不大，在10—60元之间，其中92.3%的被试奖金集中在30—59元。09厂职工奖金差距拉得大，从10—150

不等，且被试分散在各档次中。图4表明，04厂职工激励得分均在0分以下，09厂职工激励得分均在0分以上；09厂在各种奖金额水平上都获得比04厂高得多的激励分。统计表明，09厂奖金额与激励分的相关系数 r 为0.2555，高于总体样本两者的相关系数0.129。04厂两者的相关系数 r 为-0.165。这说明，在奖金拉开差距的厂，奖金的激励作用大，且这种激励有随奖金额增加而增加的趋势。在奖金差距小的厂，奖金的激励作用很低；奖金额增加，激励力量并不增大。

(五) 不同文化程度和职别的职工奖金额与激励分比较

表3为不同文化程度、不同职别的职工奖金与激励分比较表。表中数据表明，拿相同数额的奖金，文化程度低的职工激励分高，文化程度高的职工激励分低；工人激励分高，干部激励分低。但当奖金超过80元时，文化程度高的职工和干部的激励分陡增。

表3 不同文化程度、职别的职工奖金与激励分比较

项目		激励分		奖金						
		10—19元	20—29元	30—39元	40—49元	50—59元	60—69元	70—79元	≥80元	
文化程度	大专以上	-0.75	0.185	-0.176	-0.038	0.250	—	—	1.143	
	高中中技	1.061	0.366	0.234	-0.125	0.071	0.478	0.769	0.857	
	初中以下	0.596	0.962	0.765	0.269	0.972	1.056	1.227	1.05	
职别	工人	0.127	0.421	0.277	-0.2	0.600	0.698	0.333	0.583	
	干部	0.500	0.043	-0.44	-0.042	-0.235	0.000	0.250	1.333	

它表明奖金对文化程度低的职工和工人的激励作用大，对文化程度高的职工和干部激励作用小，但超高奖金（两倍于平均奖数额以上）对文化程度高的职工和干部有很高的激励。

(六) 各类职工奖金在工资中的比例及激励均分的比较

表4是各类职工奖金在工资中的比例及平均激励分的比较。表中数据表明，（1）激励分最高的是奖金拉开差距的厂的职工，其次是文化程度低的职工，再次是中年职工。激励分

表4 各类职工平均激励分与奖金在工资中的比例的比较

类 别	职 别		性 别		文 化 程 度			年 龄			不同类型的厂	
	工人	干部	男	女	高(大专以上)	中(高中中技)	低(初中以下)	老(≥50岁)	中(31—49岁)	青(30岁以下)	奖金差距大	奖金差距不大
平均激励分	0.605	0.317	0.436	0.602	0.10	0.367	0.759	0.333	0.618	0.292	0.77	-0.098
奖金在工资中的比例%	50	44	51	44	45	49	50	35	47	57	62	56

最低的是奖金差距不大的厂的职工，其次是文化程度高的职工，再次是青年工人。（2）随文化程度的升高，激励分下降（如图5）。（3）工人激励分高于干部。（4）女职工激励分高于男职工。（5）中年职工激励分高于老年，老年职工高于青年职工。

它还表明，奖金在工资中占比例最高的是奖金差距拉大的厂，其次是青工，再次是奖金差距小的厂。

比较奖金在工资中的比例与激励分的顺序可以发现，三个奖金在工资中比例高的单位，

图5. 不同文化程度奖金与激励的比较

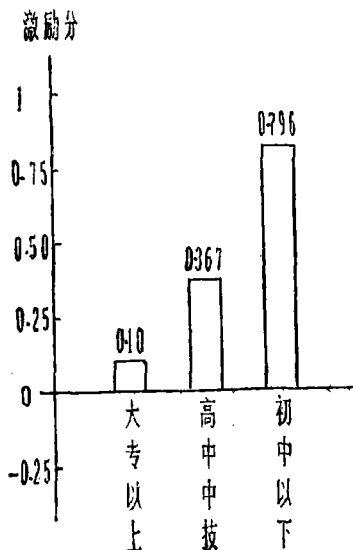
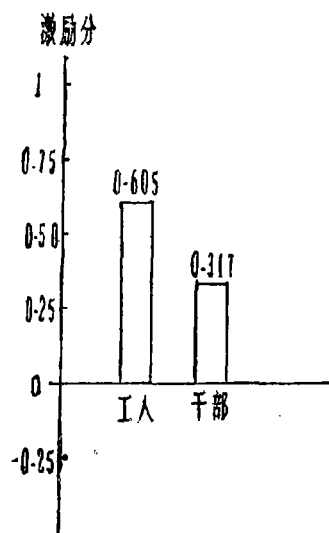


图6. 不同职别奖金激励作用的比较



相应的激励分或是最高或是最低，说明激励与奖金在工资中的比例无关。统计表明，两者的相关系数 r 为0.081。

三、结 论

奖金对企业职工具有激励作用。但奖金的激励作用的大小并不是随奖金数额的增加而增加，减少而减少的，而是低额奖金与高额奖金的激励作用较大，中等数额的，相当于平均奖水平的奖金的激励作用最小。亦即除了高奖金有高激励外，低奖金也有高激励。这使激励曲线有两个高峰，如骆驼的双峰，我们把奖金激励的这种现象称为奖金激励的驼峰效应。

研究表明，低额奖金对文化程度低的职工、女职工和中年职工有较高的激励，对男职工、青年职工激励较少，而对老年职工无激励。高额奖金对青年职工、老职工，文化程度高的职工和干部有较高的激励。中等数额的奖金对青工、干部和文化程度高的职工的激励尤低。

奖金拉开差距的厂，无论发多少奖金，它的激励作用都要比奖金差距小的厂发的奖金的激励作用大得多。

奖金的激励作用与奖金在工资中占的比例无关。

责任编辑：谭 深