

我愿、我能、我乐于：中电 SS 所知识型员工赋能成长之路

摘要：本案例描述了中电 SS 所装备部陈部长通过一系列员工赋能措施不断激发员工主动行为的过程。在此过程中，陈部长首先通过优化组织结构对员工进行结构赋能，然后通过量化员工综合能力素质、调整员工贡献评价机制和建设睿创空间对员工进行心理赋能，进而逐步激发员工“我愿意”、“我能够”、“我乐于”的主动心理及行为。案例揭示了员工赋能在不断提升员工主动行为过程中发挥的关键作用。通过本案例教学，帮助学生理解知识型员工的激励因素、员工赋能的概念及类型，掌握员工赋能措施对员工主动行为的影响，进而激发学生思考员工赋能理论、激励理论和主动性理论如何在促进员工主动行为过程中发挥的作用。

关键词：知识型员工；员工赋能；主动行为；员工激励

I Will, I Can, and I am Happy: The Empowerment and Growth Path of the Knowledge Employees of the Chinese Electronics SS Institute

Abstract: This case describes the process by which Minister Chen of the Equipment Department of SS institute continuously stimulated the initiative of employees through a series of employee empowerment measures. In this process, Minister Chen first structurally empowers employees by optimizing organizational structure, and then quantifies employees' overall ability, adjusts the employee contribution evaluation mechanism, and builds a Rui Chuang space to psychologically empower employees, thereby motivating employees the active psychology and behavior of "I will", "I can", and "I am happy". The case reveals the key role that employee empowerment plays in the continuous improvement of employees' proactive behavior. Through this case teaching, students understand the motivational factors of knowledge employees, the concept of employee empowerment, and grasp the impact of employee empowerment measures on employees' active behavior, and then stimulate students to think about how employee empowerment theory, motivation theory and initiative theory play a role in promoting employee proactive behavior.

Keywords: knowledge employees; employee empowerment; proactive behavior; employee motivation

案例正文：

我愿、我能、我乐于：中电SS所知识型员工赋能成长之路¹

0 引言

2017年7月，南京的夏天格外闷热潮湿，连续一周多的梅雨把南京的空气浸润得湿漉漉的，不免让人心生烦躁。中电SS所装备部的陈部长眉头紧蹙，双手按在办公桌上，看着国家下达的重大紧急攻关任务通知单，不觉叹了口气：“这怎么干得完呀？”更令他焦虑的是，近期装备部有几个年轻的骨干员工正在打退堂鼓，整个部门开始缺乏工作活力和热情。大家不愿也不敢承担责任，致使部门工作效率低下。陈部长不禁回想起这群员工刚入职时，个个壮志凌云、斗志昂扬，立志为祖国的国防事业贡献自己的光和热，与现在的精神风貌形成强烈的对比。这令他陷入了久久的沉思……

1 公司简介及陈部长背景信息

1.1 公司简介

中电SS所成立于1949年，全所占地面积达230多万平方米，与新中国同龄，是我国电子系统工程领域中规模最大的综合性高科技研发基地。中电SS所是我国诸多新型、高端无线电定位电子装备的创始者和国家探测感知领域的引领者，也是全球领先的探测感知系统与装备创新基地。目前，中电SS所成为国内同时有能力提供陆、海、空、天全领域预警探测系统装备的大型、高科技、综合性研究所。

经过70多年的发展，中电SS所拥有一支庞大的高素质人才队伍，在职职工约5000余人，科研人员3000余人。其中，中国工程院院士2名，国家及省部级专家200余名，政府特殊津贴专家80余名，拥有高级职称人员2000余名。中电SS所吸引了国内外诸多年轻的优秀人才，2020年新入职博士研究生职工占比28.7%，硕士研究生职工占比66.3%，高技能人才职工占比5%。中电SS所非常重视对员工的多样化、体系化和全方位的培养，所内设有国家级重点实验室，轨道交通信号工程技术研究中心、硕士培养点、博士后科研流动站，拥有一流研发设施和制造加工手段，从事专业和开发产品负载了微波、通信、计算机信息系统等数十个技术领域。并且，中电SS所注重为员工提供广阔的工作平台，拥有国家级重点实验室

1. 本案例由东南大学经济管理学院吕鸿江、封燕和中国电子科技集团公司第十四研究所的赵玉洁、高少冲、单东升撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。

创新平台，前沿基础研究的创新项目团队，先进的国家级试验场所。通过一代又一代人才的奋斗，中电SS所形成了自立自强、敢为人先的科技创新作风，取得了国家级成果奖60余项，部、省级成果奖340余项。

中电SS所的装备部承担了全所批产产品国内外的各项保障任务，汇聚各专业领域和高精尖设备资源。自成立以来，它形成了“激情登高、协同致远”的组织文化，以“一流文化、一流团队、一流业绩”为目标，充分发挥部门职能，主要经营集成、保障、工程、管理四项核心业务。装备部的产品业务繁杂，承担公司批产的各种型号产品中试、集成联试、大系统联调、用户交付、工程化设计和全寿命周期保障工作。目前，中电SS所的装备部形成了一支“特别能吃苦、特别能战斗、特别能奉献、富有创新精神”的人才队伍，集聚了一批具有丰富工程实践经验的专业技术人员，在职员工共有300余人，员工平均年龄为30岁左右，涉及到信息与通信工程、电子科学与技术、控制科学与工程、机械工程等专业的高层次优秀人才。

1.2 陈部长背景信息

陈部长1965年出生于中国江苏南京，本科就读于东南大学，主修汽车专业，1988年大学毕业后加入中电SS所。陈部长在公司先后从事产品研发、生产和管理工作，积累了大量产品研发和项目管理方面的专业能力。2010年，陈部长晋升为装备部部长。他开始从一位单打独斗的技术专家成长为一名领跑整个部门的管理者。作为一名工科生，他没有系统地学习过管理方面的理论和知识，这给他的管理工作造成了一定的困难。尤其是，如何更有效地激发员工潜力和主动性成为一直困扰他的难题。但是，陈部长作为老一辈的军工人，他思想开放，乐于接受新鲜事物。为弥补管理专业知识的不足，陈部长开始学习大量的中西方管理方面的书籍，并运用这些理论不断反思自己遇到的管理实践问题。在装备部的管理历程中，他不断探索和创新，走出了一条行之有效的员工赋能之路。

2 初遇难题，结构调整赋能“我愿”真心

“冰冻三尺，非一日之寒”，陈部长深知装备部整体员工的工作激情不能充分释放，并不只是员工自身积极性的问题。但具体是哪些问题，陈部长也一头雾水。为弄清楚具体原因，还需要倾听员工的真实想法，敞开心扉地和他们聊一聊。想及此处，陈部长立即召开了一次员工心声倾听大会，并在会上鼓励大家畅所欲言。刚开始大家都比较拘谨，不敢说出真实的想法，但随着会议的气氛逐渐轻松，大家逐渐放下心中的顾虑。一个年轻而思想活跃的员工向陈部长说：“我们部门的管理模式太传统刻板了，每项工作都要依据严格的流程，虽然按照工作流程比较规范，但是遇到很多变化而不确定的工作问题时，就不知道该怎么做了。我们

也不敢按照自己的想法做，一旦做错了，还要负责任”。这时，另一个员工也附和说：“是啊，工作流程之外的问题也无法明确属于谁的工作范围，即使我主动去做了，组织也不会去肯定我，认可我，那我还不如不干呢”。其他员工也纷纷点头赞同。听了员工们的肺腑之言，陈部长若有所思。

会后，陈部长约刘主任一起在办公室对员工反映的问题展开深入讨论。刘主任说：“现在的这些年轻人都很有自己的想法，和我们那个年代不同了，他们更渴望工作自主，更渴望从工作中获得成就感”。陈部长点了点头，赞同地说：“要想调动他们的主动性，还是要给他们下放权力，为他们赋能，让他们的想法能有用武之地。最根本的问题应该是出在组织结构上，目前职能型组织结构还是过于机械和迟钝，员工处于权力的底层，没有足够的自主权，在面对不确定的突发工作问题时，他们会被动无力。”事实上，陈部长一直也在思考：近年来，伴随装备部产品任务的数量和复杂度快速升级，工作任务系统也由离散型复杂系统向集成式复杂系统演化，传统的管理控制模式越来越不适应复杂交互的工作任务。他意识到，在这次国家下达的重大紧急攻关任务推动下，组织结构的调整迫在眉睫。

那么，如何调整部门组织结构呢？京瓷公司采用的小集体经营模式启发了陈部长的思路。在这种经营模式中，组织被划分为一个个的小集体。每个小集体由多个核心成员组成，其中一个具有较强专业技能的成员担任领导。全体成员都是小集体的核心要素，他们一起参与决策并信息共享，共同实现经营目标。在这种管理模式的启发下，陈部长在行政单线模式下，衍生出项目线模式，从专业融合和业务融合两个维度对相关职能部门的组织结构进行调整，构建了动态矩阵式团队模式（见图1）。

然而，陈部长在动态矩阵团队模式的推行过程中遭遇了重重阻力。组织结构的调整升级了员工的工作任务难度：以前员工只需要听从上级的指令，干好自己的本职工作即可，但结构调整后，不同部门的员工集聚在一起，共同从事同一个产品任务，需要员工之间的更为密切的协调与配合。然而，由于不同部门成员之间专业背景和思维方式的不同，导致员工之间出现沟通不畅现象，甚至激化了冲突问题。此外，各部门成员的思想观念一直停留在“各扫门前雪”的层面，对成员之间的配合协调问题视而不见，推诿扯皮现象层出不穷。这也给团队小领导的协调沟通提出了更高的挑战。久而久之，员工的工作抱怨也逐渐增多。因此，为保证部门间工作的协调和开展，增设了工程化改进、科技委和综合保障产业发展三个专业领域研究组，形成了完备立体的铁三角，纵向贯穿产品全寿命流程。这在一定程度上缓解了团队间成员协调沟通的问题。

自从采用动态的矩阵式管理团队模式以来，团队的信息传递方向从“自上而

下”改变为“自下而上”，极大地缩短了团队成员沟通的信息链，同时加快了团队整体反应速度，也使得成员之间的信息共享更加快捷。以前完成一个同样难度的项目需要几个月，现在只需要几天。这极大地提升了项目完成的质量和效率。更重要的是，通过对组织结构进行调整后，员工获得了更多的工作自主权，对工作任务有了更多的责任感，也由从以往的被动接受工作任务的状态开始转变为更愿意主动寻求和承担工作任务的状态。

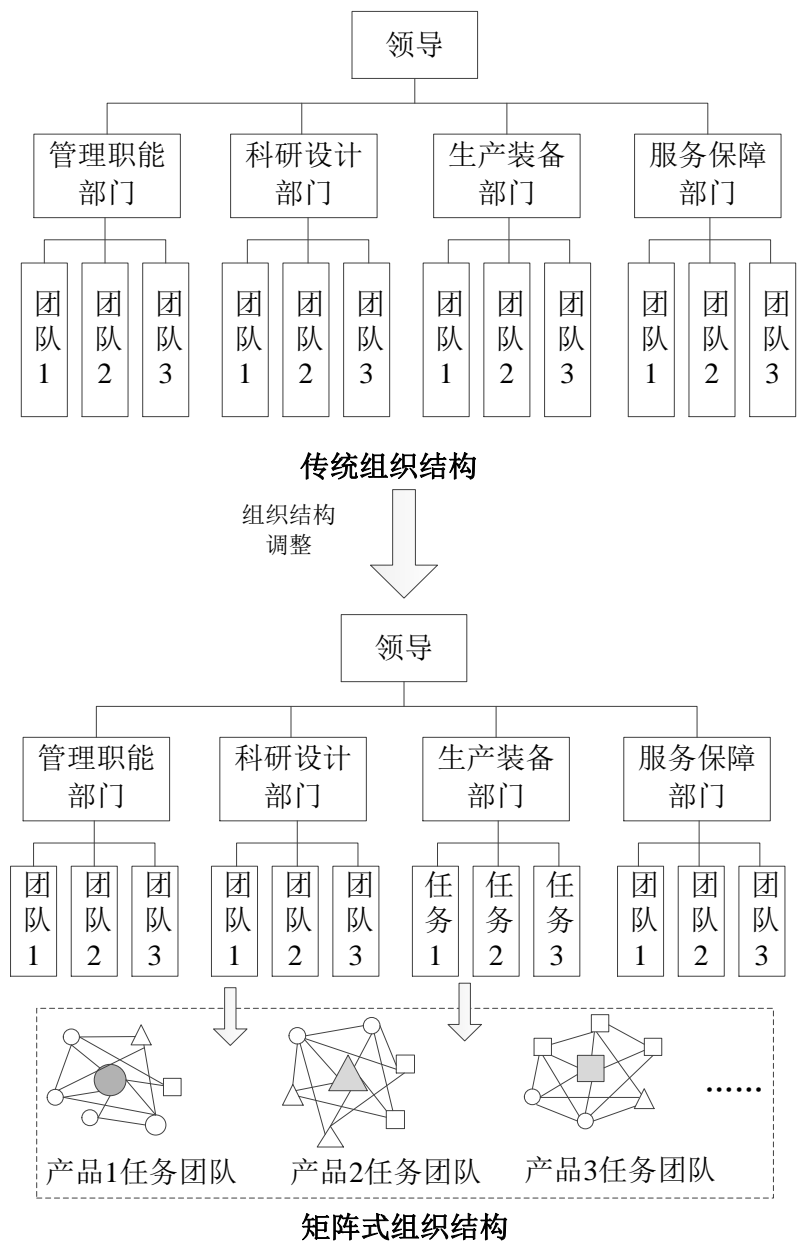


图 1 组织结构的调整

Figure 1 The adjustment of organization structure

3 再遇坎坷，素质模型赋能“我能”信心

实行矩阵团队管理模式一年多来，装备部取得了显著的成效。然而，在2018年，陈部长又发现了新的问题：虽然关键产品的批产和故障返修周期有了明显的缩短，实行效果显著，但矩阵团队管理模式在赋予员工权力的同时也让员工扮演了更多的角色，这就对员工的能力提出了更高的要求。员工不仅需要加强技术研究和攻克工作难题，还需要完成产品交付和服务客户，同时，他们还需要进行团队成员之间的协作共享。陈部长经常会碰到员工向他倾诉工作压力过大。有员工跟陈部长反映说：“自从调整组织结构后，我的工作自主权的确增大了，但由于很多事情需要我来做决策，而我却发现自己面对紧急问题时，还不能快速判断并及时应对。”而且，陈部长也发现，由于装备部员工大部分都是工科背景，他们自身还缺乏管理能力和组织协作能力。往往一些因技术能力较强被提拔担任团队负责人的员工，由于没有接触过管理知识，在进行团队管理时会表现得很不适应。某个团队的负责人也抱怨说：“我以前只需要想着怎样解决技术难题就可以，但现在我还得平衡和处理团队成员发生的各种冲突，真是头疼啊”。如何更好地提升团队成员的综合能力，进而促进他们适应矩阵团队管理模式，成为困扰陈部长的又一大难题。

为此，陈部长召集装备部的领导以及员工代表一起集思广益，共同探讨装备部员工综合能力的提升问题。会上，陈部长首先启发大家道：“在工业化时代，企业的管理更强调分工，每个人有自己明确的工作任务，具备某项专长就可以了。但是，在互联网信息技术时代，工作任务变得更加复杂，企业人才更需要一专多能，只有一项技能的员工是适应不了目前复杂交互任务环境的，未来的人才需要具有多元的综合能力”。听完陈部长的倡议，一位资深员工眉头紧锁，缓缓说到：“陈部长的倡导确实是我们装备部目前所需要的。然而，员工提高综合能力仅凭领导的号召是很难做到的。目前，大家脑海里都有提高能力这一整体意识，但究竟需要提高哪些能力恐怕鲜有人知。”接着，有一位年轻的骨干员工也赞同地说：“其实我们新生代大多乐于挑战，都想提高自己的能力，但为什么大家没有实际行动起来呢，这是需要我们深入反思的。”大家会上的发言直指问题中心，让陈部长意识到员工综合能力的提升并不像自己想象中的那么简单。

陈部长下意识地握紧拳头，重重地按在桌上，说：“现在问题也都浮出水面了，那么我们就一起想办法，一步步解决吧。既然大家都不清楚自己需要提高哪些能力，那么先请大家思考和总结一下目前在工作中遇到的困难以及所需的能力，充分发挥集体的智慧”。经过头脑风暴过后，陈部长在公司人才培养体系的基础上，综合大家总结的能力及业务特点，构建了包括专业技术能力、工作业务能力、过程管理能力、自我管理能力四个方面的人才综合素质模型。其中，专业技术能力是指员工工作中的“硬能力”。工作业务能力、过程管理能力和自我管

理能力是员工的“软能力”，强调提高员工的问题解决水平、团队协作水平以及自我管理水平。

然而，相比于弄清楚员工缺乏的能力，如何激发员工主动掌握上述能力并内化为实际行动是一个更大的难点。这让陈部长头疼不已，夜里辗转难眠，突然灵光一现，员工不愿意付出行动，主要在于没有对能力进行量化评价，只要科学量化就可以解决这个问题。但是，科学量化员工的能力又谈何容易。一方面，能力是隐性的，不易察觉的；另一方面，能力是需要动态变化的，随着产品的快速更迭，员工需要不断动态更新自己的技术能力，才能满足新的任务需求。如果仅仅具备过去的的能力，那么能力就会贬值。面对这些难题，陈部长一遍又一遍在大脑里思考和推理，终于想出了解决方案：既然能力不易量化，在评价员工能力时，就依据员工完成某项具体工作任务的效果来评定，具体会表现为员工完成这项任务的能力绩点。此外，为激励员工掌握最新前沿技术，在能力模型中根据产品的特点不断更新专业技术能力中的关键技术能力子项。同时，不同的能力项应具有不同的权重，这个权重应随时间、能力复杂度、能力稀缺度、能力需求度不断地动态调整。”

此后，通过实践中的不断摸索，装备部形成了一套较为完善的能力评价流程。首先，员工可以按照“个人提议+组织推荐”的方式对能力的ABCD等级进行预评价，并提供相应的能力成长证明材料；然后，装备部会建立“领导+技术专员+领域专家+管理人员”的能力评议团队对能力分值进行审核评议；在能力审核评议之后，部门会将能力审核评议结果反馈至本人确认，并根据确认情况不断更新相应的能力数据图谱，从而对人员能力成长情况进行月度盘点迭代。最后，部门会基于月度分析报告，帮助员工分析不足，引导员工不断提升能力。综合素质能力模型开启了装备部管理创新的又一里程碑，不仅实现了员工能力的显性化与定量化，也极大地激励了员工学习新技术和培养新能力，这都更好地帮助了装备部员工的成长与发展。

4 又遇挑战，考核与创客赋能“我乐于”恒心

4.1 对症下药，考核革新

随着近两年的努力，结构调整和能力量化使得装备部的员工赋能之路越走越好。但是，陈部长在工作中还发现一个关键挑战：即使是那些综合素质能力较强的员工也不乐于主动从事角色外的工作，还是缺乏乐于担当、主动作为的工作热情。如何让大家争先恐后地做自己工作范围之外的事情，让他们觉得角色外工作不是负担而是动力，甚至乐于跨界工作呢？“要叫马儿跑，得叫马儿多吃草”，陈部长脑海里突然想起这句老话。他认为，目前装备部的员工绩效评价制度确实

存在很大问题，只评价员工的岗位任务，无法激发员工从事角色外行为的热情。

为解决这个问题，陈部长召集其他领导讨论和思考，最终决定将员工考核方式进行彻底地革新。装备部开始把员工扮演的工作角色、员工的能力以及岗位任务完成情况这三个维度纳入贡献考核评价中，将绩效划分为基本绩效、作用绩效和责任绩效三部分，形成多元化贡献评价机制。作用绩效衡量的是员工从事的角色外工作的情况。只要员工承担的角色增多，就可以获得相应的角色绩效。责任绩效在能力量化模型评价的基础上，衡量员工承担重大任务的贡献情况。员工的能力点会以积分的形式纳入员工的绩效考核中。基本绩效衡量的是员工完成的任务贡献。与传统的贡献测量方法不同的是，陈部长创新性地提出了“当量”这一概念，并按照任务的紧急性、难易程度、重要程度进行比例核算，将出差任务分为三类。第一类是指重要程度高、对人员能力要求高的任务，第二类是应急性任务，对人员的解决能力要求较强；第三类是常规性任务，对员工的能力要求一般。不同任务类型具有不同的当量系数，并基于此建立公开透明、明码标价的任务物化评价形式。

进一步地，陈部长根据岗位价值、个人贡献和承担重点任务的情况，采用“绩效分档、人员分类”的模式，将员工分领军型、骨干型和工程型三类不同人才（见图2）。其中，领军型人才的绩效评价包括责任绩效、作用绩效、角色、岗位分红、基本绩效五个方面。骨干型人才的绩效评价包括作用绩效、角色、积分和基本绩效四个方面。工程型人才的绩效评价包括角色、积分和基本绩效三个方面。通过优化薪酬分配结构，针对不同类型的人员实现差异化绩效激励模式。重点向核心骨干人员倾斜，并积极推行岗位分红，形成竞争效应。根据多元贡献评价结果，装备部进一步优化了员工的职称序列，重新确定为主管师、主任师、高级师、资深师和首席专家五个职级，并且实行动态上下原则，进一步激发了员工的竞争活力。相比于传统考核方式，多元贡献评价机制更加科学、公平、透明，更加强调按贡献分配薪酬，肯定了核心骨干员工的成果，营造了富有活力的良性竞争氛围。由于该评价机制将员工的角色外绩效纳入评价范围，装备部员工开始更乐于承担工作角色外的责任。

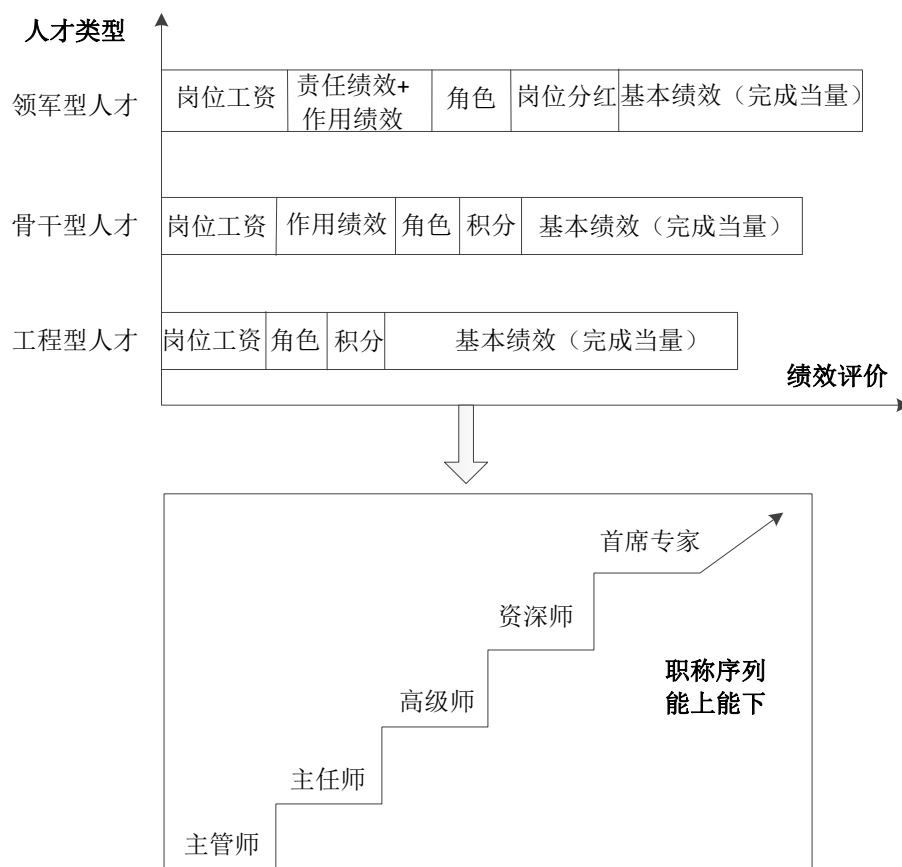


图 2 考核方式及职称序列

Figure 2 Evaluation method and job title sequence

4.2 放飞梦想，创客随行

尽管装备部的员工赋能之路越来越成体系，但陈部长内心一直装着一个重要问题。他深知装备部员工是一群非常渴望创新的优秀人才，而部门的主要日常生产、保障业务却在一定程度上消磨了他们的创新热情。装备部是中电SS所产品业务最多、员工专业最丰富、年龄最年轻的部门，也可以说，装备部聚集了一群全公司最有想法和个性的人才。平时，陈部长跟员工聊天谈心时，一些员工经常兴奋地向他吐露自己对技术革新的大胆设想，尽管他觉得很好，但由于各种原因，往往没法落地。所以，如何为员工们提供一个创新热情的释放窗口，丰富他们枯燥单调的工作活动，为他们插上梦想的翅膀，这也长期困扰着陈部长。

台湾人李大维在上海建立了国内第一家创客空间——新车间，打响了中国“创客”的第一枪，也为陈部长送来了激发员工创新热情的锦囊妙计。陈部长是一个特别乐于接受新思想、新事物的人。在2019年，当他第一次接触到“创客”这个概念，就被深深地吸引了。他觉得装备部也应当如此，应该帮助每一位员工成为一名有能力也有机会将创意变为现实的创客。在中电SS所领导的支持下，陈部长牵头在装备部成立了第一家央企创客空间——睿创空间。睿创空间的建立使

得装备部的员工瞬间点燃了创新热情，如雨后春笋般茁壮成长。

在睿创空间里，随处可见的是创客们忙碌的身影、专注的神态。他们一旦完成自己的日常工作任务，就会加入这个富有吸引力的空间。陈部长带领30多个年轻员工参加了全球创客马拉松大赛，他们的盲人手电筒创新成果成功亮相，最终取得了第八名的好成绩。此后，睿创空间不断拓展，创客们跨越技术鸿沟，创造了移动数字化验收系统、便携式仪表、意念控制飞行器、眼控智能小车等一批有特色、有实效的创新成果。这些成果在中美创客大赛、英特尔可穿戴大赛、黑客马拉松、海尔家博会、工信部创客中国大赛等均获得了优异成绩（见图3）。睿创空间在新时期培养了一支“科技工匠”型创新人才队伍，形成100余人的核心创新团队。创新型人才占比也由2015年的8%快速扩大到2019年的26%，装备部正在成为一个开放型人才的“孵化器”。但比起这些光鲜的成绩，装备部员工们收获最大的还是发自内心的成就感与荣誉感。当他们面对记者采访时，当他们向国务院总理展示自己的创新成果时，他们由内而外散发的满足和喜悦是无法言表的。装备部员工们深深懂得，因为有睿创空间这个平台，才能让自己的梦想翩翩起舞。



图 3 创客大赛所获奖项

Figure 3 Awards in the maker contest

5 任重道远，全所员工赋能仍在路上

2020年6月，在员工赋能经验分享大会上，陈部长被所里邀请做主题发言。他激动地在会上分享过去三年装备部在员工赋能历程中的经验和教训。在观众雷鸣般的掌声中，陈部长不禁回想起2017年那个难熬的夏天；装备部整个部门员工士气低下，缺乏工作热情。经历了三年多艰辛的员工赋能之路，装备部员工的工作主动性有了明显的提高；在工作面前，员工人人争先，勇于承担责任，乐于主动创新。同时，装备部也取得一系列突出成果，助力国家重大工程、重大项目顺利推进，项目平均研制周期由原来的3-5年缩短至2-3年，关键产品批产、故障返

修周期缩短40%以上。这标志着装备部的员工赋能取得了阶段性的胜利。

然而，陈部长也深深认识到，这些成绩并不是员工赋能的终点，中电SS所真正意义上的员工赋能才刚刚启航，未来还会面临更多挑战。随着装备部员工赋能的成功开展，吸引了中电SS所其他部门纷纷效仿。但在公司内部也听到了许多不同的声音。研发部部长认为，装备部和他们部门的工作任务完全不同，装备部负责生产维修，而他们负责研发设计，因此担心装备部的员工赋能措施并不完全适合研发部。服务保障部的部长也指出，员工赋能实施的基础是年轻的知识型员工，而服务保障部更多的是年龄偏大的员工，感觉推行员工赋能会遭遇重重困难。可见，中电SS所的各部门存在较大差异，它们的组织结构、考核方式、工作任务和员工构成等特征都与装备部有明显的区别。因此，中电SS所的员工赋能之路任重道远，未来仍需根据各个部门的不同特点全面激发员工的主动行为。

(案例正文字数：8571 字)

启发思考题

1. 请您从知识型员工激励因素的角度，分析为什么面对国家下达的重大紧急攻关任务，装备部员工的工作主动性不高？
2. 陈部长在激发员工的工作主动性过程中，具体采取了哪些员工赋能措施？
3. 请您根据案例情境分析装备部的多元化贡献评价机制与传统一元考核方式对员工主动行为的影响有何差异？
4. 陈部长是如何激活员工“我愿意”、“我能够”、“我乐于”的心理状态，进而激发员工的主动行为？

全国Mini-MBA职业经理双证班 (29年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生

你可能准备跳槽或者求职,却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧,但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大,因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

29年成熟项目: 企业管理难题 1对1 咨询辅导+免费 MBA 职业经理海量赠课=全新实战模式 (+ 教授互动微信: 122285053)

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®, 全国招生, 毕业颁发双证书, 近期开课. 咨询电话:13684609885

【招生专业】

认证项目	颁发双证	企管辅导
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国: 工商管理 MBA 课程实战班 100%	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《管理架构师》MBA 双证书证	高级管理架构师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

还开设：薪酬管理师、绩效考核师、职业生涯规划师、企业管理师、物流经理、工厂管理、5S管理师、精益管理师、心理咨询师、健康管理师、养老机构管理、现场管理师**等MBA课程**（本期只收管理咨询辅导费）。



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

知识产权专利课程！采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学网盘自修+专家1对1企管辅导在线答疑）**知识产权专利：**[TSA-01-20211111908015912](https://www.chinacourt.org/court/01-20211111908015912)



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（本期只收取企管辅导费1280元。超多赠课、证书等不再收费）
函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。**一次管理咨询，终身MBA核心课程赠送学习辅导。**



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

哈尔滨美华企业管理有限公司（前身：美华管理人才学校成立于1995年：是国内最早举办MBA实战教育的专业化办学单位之一）。美华人侧重于把复杂的知识简单化，深奥的理论通俗化，迄今为止，已为社会培养“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训。旗下：美华管理传播网开辟了公益MBA教育的先河，全面开放MBA工商管理专业教学资源库已近30年，品牌机构、信誉保障！

【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知确认，以便于收费当日为你办理票据邮寄等手续。



【证书样本】（全国招生 函授学习 权威双证 请速充电）

（高级职业经理资格证书样本）



（两年制研究生课程高等教育结业证书样本）



【缴费方式】企业管理咨询业务卡（支持网转、柜台办理和自动取款机办理）

方式一	支付宝	支付宝账户：13684609885 户名：徐传有 微信转账：122285053 （学校唯一指定官方微信号/经理圈）
方式二	企业账户	企业帐号：562080100100076073 账号户名：哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行：兴业银行 哈尔滨新阳支行
方式三	中国银行	卡号：6217855300007073962 户名：徐传有 开户行：中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号：6217992600016909914 户名：徐传有 开户行：哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号：6228450176006094464 户名：徐传有 开户行：道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳费用（建议首选工商银行账户）。收费当日展开管理辅导、特快专递票据等！

【咨询电话】13684609885 0451-88342620

【学校网站】<http://www.mhjj.net>

【微信客服】122285053 【微信公众号】MHJY1999

知识产权专利：

参加管理咨询 送MBA课程学习

知识产权专利：TSA-01-20211111908016799

针对个人职场能力提升开发的管理咨询管理辅导业务-结合管理咨询、职业测评、管理辅导、赠送MBA管理课程、职业生涯规划等

你该充电了！

中国第一代管理教育机构-美华管理传播网 火热招生 请速参加

案例使用说明：

我愿、我能、我乐于：中电SS所知识型员工赋能成长之路¹

一、教学目的与用途

1. 适用课程

本案例是描述型案例，适用于《人力资源管理》和《组织行为学》课程中有关激励理论、态度和行为相关章节内容的教学，主要涉及员工赋能概念及类型、员工主动性理论和员工激励理论等相关知识。

2. 适用对象

本案例可用于 MBA、EMBA 学生的案例教学，也可作为教学案例用于工商管理相关专业的本科生、硕士生的学习。

3. 教学目的

知识传授点：本案例旨在引导学生思考和学习如何通过员工赋能解决国企员工普遍存在的缺乏工作热情和工作动力问题，激励员工实现主动成长，积极蜕变。通过案例教学，帮助学生理解知识型员工的激励因素、员工赋能的概念及类型、多元贡献评价机制的激励效果以及员工赋能对员工主动行为的影响，加深学生对员工赋能理论、综合激励理论和主动性理论的理解和应用。

能力训练点：本案例教学目的是提升学生的概括提炼能力、逻辑推导能力、系统思维能力、对比分析能力、解决实际问题能力。学生需要通过深入思考整个案例，利用逻辑思维与系统思维推导装备部员工主动性缺乏的原因，以及员工赋能措施对员工主动行为的影响效果；利用概括总结思维提炼陈部长实施的员工赋能措施；基于对比分析思维比较多元贡献评价机制与传统考核方式对员工主动行为的影响效果。

观念改变点：本案例旨在促使学生的学习观念从被动接受教师讲授的理论知识转变为主动思考，主动寻求知识。学生需要透过陈部长采取员工赋能措施的具体事例和实践情境，思考员工赋能及其对员工主动性影响过程的理论本质，促使理论知识和实践知识充分结合，从而加深学生对理论知识的理解和应用，以及增强学生对实践问题的解决能力。

1. 本案例由东南大学经济管理学院的吕鸿江、封燕和中国电子科技集团公司第十四研究所的赵玉洁、高少冲、单东升撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。

二、启发思考题

1. 请您从知识型员工激励因素的角度，分析为什么面对国家下达的重大紧急攻关任务，装备部员工的工作主动性不高？
2. 陈部长在激发员工的工作主动性过程中，具体采取了哪些员工赋能措施？
3. 请您根据案例情境分析装备部的多元化贡献评价机制与传统一元考核方式对员工主动行为的影响有何差异？
4. 陈部长是如何激活员工“我愿意”、“我能够”、“我乐于”的心理状态，进而激发员工的主动行为？

三、分析思路

本案例以对陈部长及装备部员工等多人的深入访谈记录和中电 SS 所员工赋能建设的相关资料为基础，描述了陈部长为提高装备部知识型员工的工作主动性，对员工采取的一系列结构赋能和心理赋能措施的过程。授课老师可以基于下面的故事线、问题线和知识线引导学生思考和学习案例，促进学生将理论知识与企业的管理实践问题相结合。案例具体的分析思路如图 1 所示。

本案例故事主要围绕“中电 SS 所装备部如何激发员工的主动行为”展开，主要包括四大部分的内容。第一部分引言介绍了中电 SS 所装备部实施员工赋能措施的主要原因，引出员工缺乏工作主动性问题。第二部分交代了公司背景及陈部长的人物背景信息，介绍了员工赋能建设的背景。第三部分介绍了陈部长对装备部员工主动性不足的原因诊断以及员工赋能建设的具体过程。第四部分是本案例的尾声，以开放性的方式启发学生思考员工赋能建设的未来发展方向。

围绕案例的故事情节，本案例旨在启发学生结合相关理论知识点思考以下四个方面的问题。第一，引导学生从玛汉·坦姆仆模型出发思考知识型员工的激励因素特点，并分析知识型员工的主动性不足原因。第二，基于员工赋能理论分析陈部长采取的激发员工主动行为的措施类型。第三，基于波特和劳勒的综合激励理论分析多元贡献评价机制激励员工主动行为的过程机制。第四，基于员工主动动机过程理论分析员工赋能措施如何激发员工“我愿意”、“我能够”、“我乐于”的心理状态，进而提高其工作主动行为。

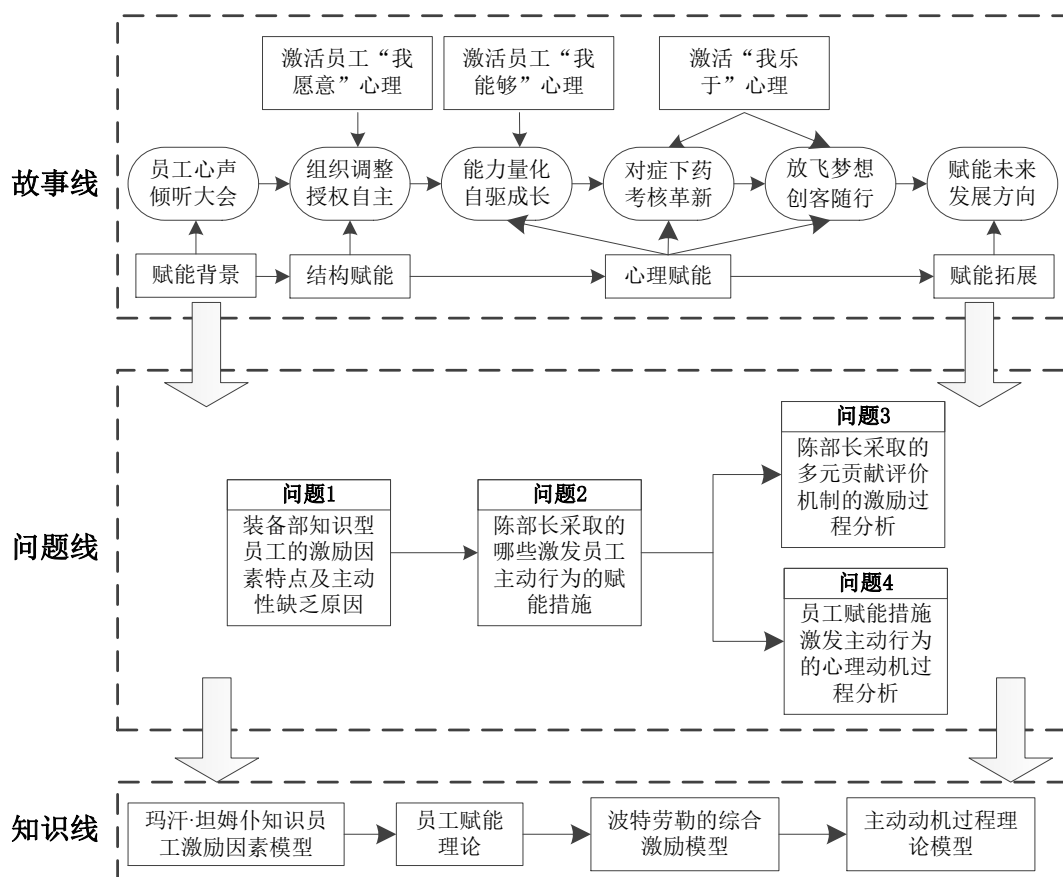


图 1 案例分析思路

四、理论依据及分析

1. 您能否从知识型员工激励因素的角度，分析为什么面对国家下达的重大紧急攻关任务，装备部员工工作主动性不高？

【理论依据】

玛汉·坦姆仆的知识型员工激励因素模型

知识型员工与普通员工的激励因素有较大不同。目前，关于知识型员工激励因素相关研究最典型的理论是玛汉·坦姆仆模型。知识管理专家玛汉·坦姆仆(1989)经过大量实证研究后认为：激励知识型员工的前四个因素依次为个体成长、工作自主、工作成就和金钱财富。四个因素所占的比重有显著差异，其中，个体成长因素占比最高为 34%，其次是工作自主和工作成就，分别占比 31%和 28%，金钱财富占比最低为 7%（具体见图 2）。该研究表明，与非知识型员工相比，知识型员工更关注工作对个体发展的促进作用，对知识、个体和事业的成长有着持续不断的追求。同时，知识型员工要求拥有一定的工作自主权，能够按照自己的方式与节奏有计划地完成组织任务。此外，知识型员工也喜欢富有挑战性的工作，

渴望获得工作成就感，实现自我超越，而对金钱财富的关注度最低。玛汉·坦姆仆模型为知识型员工激励因素的研究奠定了基础。

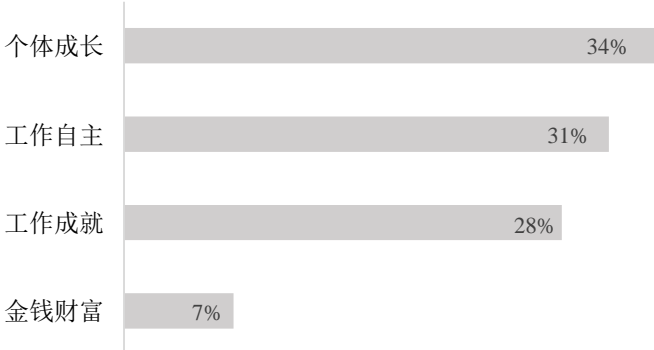


图 2 玛汉·坦姆仆模型

资料来源：Tampoe M. Motivating knowledge worker: The challenge for the 1990s[J]. Long Range Planning, 1993, 26(3): 49-55.

【案例分析】

教师可以引导学生从玛汉·坦姆仆模型出发，分析中电 SS 所装备部员工的激励因素特点，并引导学生从装备部的任务特征、管理模式和考核方式等激励因素与员工需求的匹配程度来分析员工缺乏工作主动性的原因。

中电 SS 所装备部是由一群思想活跃、乐于挑战、进取心强，渴望被认可的年轻知识型员工群体组成。该群体在工作中表现出的特点和其他人员有很大不同。依据玛汉·坦姆仆模型理论，这群员工更关注自我成长、工作自主和工作成就。他们渴望通过工作实现自己的价值，希望在工作中不断成长和发展，从工作中获取成就感，并获得领导或同事的认可和尊重。

然而，装备部起初的工作任务特征、管理模式无法满足员工的上述需求。装备部最早是一个负责批量生产、调试和后期保障的部门。在产品形成的整个过程中，研发部负责设计产品，装备部负责根据产品设计进行批量生产。刚开始，装备部员工从事产品的生产和调试还具有一定的新鲜感，但当技术已经熟练掌握时，他们会感觉工作任务缺乏趣味性和挑战性，无法从工作中获得快乐，自己的能力也得不到提升与发展。而且，由于从事的很多工作都是日常例行工作，只需要按照相关流程实施，依靠自己能力主动解决的难题较少，因此员工的工作成就感较低。对于装备部的管理模式而言，最初采用的是被动的职能型组织结构模式，在这种管理模式下，由管理者发号施令，并层层传递给一线员工。员工处于信息链的最底层，被动地接受上级的命令，决策和行动较大程度上受到上级的管控；他们缺乏自主性，从而难以产生对工作任务的责任感。对于员工的薪酬考核制度，

装备部依然采用国企论资排辈的晋升制度，员工的工作收入更大程度上取决于工作年限，考核内容没有凸显员工的工作绩效。此外，由于装备部的考核方式局限于员工具体的工作职责，未涵盖员工的角色外行为。员工主动做出的工作范围之外的任务成果也不到组织认可。因此，装备部员工缺乏工作主动性和工作热情。

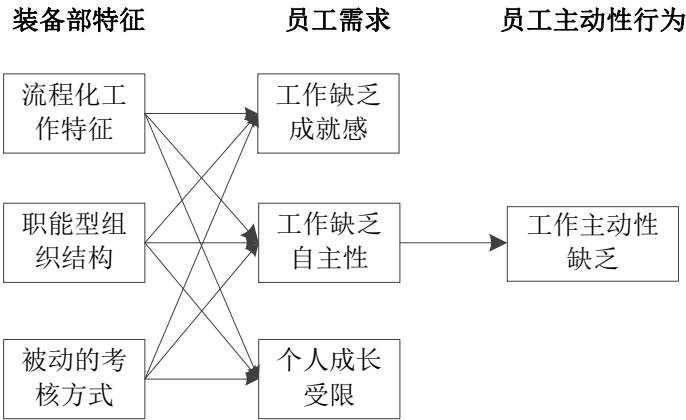


图 3 装备部员工缺乏工作主动性的原因分析

2. 陈部长在激发员工的工作主动性过程中，具体采取了哪些员工赋能措施？

【理论依据】

员工赋能理论

赋能理论（Empowerment Theory）是起源于西方 20 世纪 60 年代的社会学理论，它强调增加个人、团体或社区的控制力，使之有权力和能力采取行动改变或增强现状的过程。后来，赋能理论延伸到企业人力资源管理领域，其含义是指给员工赋予某种能力和能量，激发他们积极参与企业建设，调动其主人翁意识，从而使员工自愿并努力与企业共享成果，共担责任。赋能实质上就是关注员工的成就需要，通过激发员工的工作成就感、满足感，让员工自动自发地发挥自己的潜力，把企业的工作变成员工自己想要完成的事情，从而实现企业的工作目标。企业的管理方式需要由以往对员工被动性的“管控”到最大限度的发挥员工个人价值即主动性“赋能”的转变。

崔国东等（2020）提出员工赋能包含文化赋能、结构赋能、领导赋能与心理赋能四个维度（见图 4）。其中，文化赋能是指组织通过特定制度的实施和长期实践的坚持，在组织中形成的有利于员工良性发展的竞争性组织氛围和关怀员工的组织文化，为员工提供持续的情境激励。文化赋能作为辅助路径和领导赋能、心理赋能、结构赋能等核心路径交互影响，两种路径相辅相成，实现个体提升与情境激励的交互共进。结构赋能强调通过组织结构、资源和信息分配系统的改善，让员工有权获得资源、机会与信息，保障组织系统的权力得到共享，让员工有权获得信息、机会与资源，强调把更多的自主权交给员工。领导赋能强调领导者把

更多的选择权授予下属，领导和员工搭建实时交流平台，实现与员工的信息共享。并且，领导者扮演教练角色而非控制指挥角色，帮助员工解决难题与提高能力。心理赋能是指通过改革绩效考核和任务分配模式，不断提升员工的自我效能感和信心，进而使员工在工作过程中感受到的自主性、影响力与工作意义，而不是被动地接受任务，从而使员工的主动性增强。

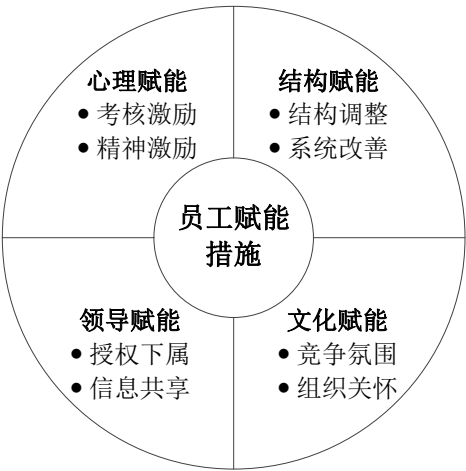


图 4 员工赋能理论

资料来源：崔国东，李诗桐，程延园,李育辉.信息化人力资源管理提升组织绩效的路径:基于员工赋能视角的案例研究[J]. 中国人力资源开发, 2020, 37(3): 78-92.

【案例分析】

教师可以引导学生根据员工赋能的概念和类别分析中电 SS 所为提高员工主动行为采取的具体赋能措施。本案例中中电 SS 所创造性地从结构赋能和心理赋能两个方面采取措施，激发员工的自驱力和主动性。具体分析如图 5 所示。

由于装备部员工工作上缺乏成就感、自主性以及个人成长发展受限，导致员工缺乏工作动力。为激发员工的主动成长，实现自我蜕变，陈部长采取了一系列给员工赋能的措施，增加员工对工作的控制力，使他们有权力、有能力和有动力投入到工作中。在结构赋能方面，陈部长在原来的行政单线基础上，衍生出产品项目线，构成横向+纵向的动态的矩阵型团队管理模式。针对不同产品项目，形成产品 1 任务团队，产品 2 任务团队，产品 3 任务团队等任务团队，实现了团队的业务融合和专业融合，促进了团队成员的信息快速共享，提高团队成员的决策效率。在动态矩阵式团队结构中，员工不再被动地接受领导的指令，而是直接面向用户，根据用户需求，自主决策，提高了员工的工作自主权。在这种矩阵式团队结构中，信息实现了自下而上传递，领导起到一个提供资源和发现机会的作用。然而，伴随着动态矩阵团队管理模式的实行，新的问题不断涌现。一方面，由于团队成员的思想观念还停留在“各扫门前雪”的层面，不重视团队成员之间的协

调与配合，降低了新的组织结构的实施效果；另一方面，由于团队成员来自不同的部门，思维方式和关注问题不同，容易造成团队成员之间出现矛盾与冲突问题。究其本质原因，主要在于员工缺乏适应动态矩阵式团队模式的综合能力以及现有考核方式与当前组织结构不匹配。因此，陈部长为解决结构赋能导致的新出现的问题，又进一步对员工进行了心理赋能。

在心理赋能方面，陈部长以增强员工自我效能感和成就感为主要目标，加强员工多元能力的培养，构建多元化的贡献评价体系，并为员工提供创新平台，建设睿创空间，释放创新热情。第一，随着装备部业务复杂性的提高，只具备某项专业技能的员工无法有效应对复杂交互的工作任务。为满足任务需要以及员工能力成长需求，单部在所级人才培养体系下，结合业务特点，从专业技术能力、工作业务能力、过程管理能力、自我管理能力四个方面，构建人才综合素质模型，并将能力值进行量化，建立能力项权重与评定标准随时间的动态调整机制。第二，基于综合素质能力模型，陈部长将角色、能力和当量三个维度纳入绩效考核中，分别评价员工的作用绩效、责任绩效和基本绩效，结合个人贡献、岗位价值和承担重点任务情况，实施多元贡献评价机制，优化薪酬分配模式，并进行绩效分档、人员分类，针对不同类型人员实现差异化绩效激励，重点向核心骨干人员倾斜，形成竞争效应，激发员工的勇于担当，主动作为的工作热情。第三，为应对产品的快速迭代需求，陈部长引入创客文化，并成立首家央企创客空间——睿创空间。员工在创新平台上打破原有边界，分享创意，合作交流，协同进步，提升研发能力，缩短产品研发生产周期，提升中电 SS 所的科研生产效率与质量。

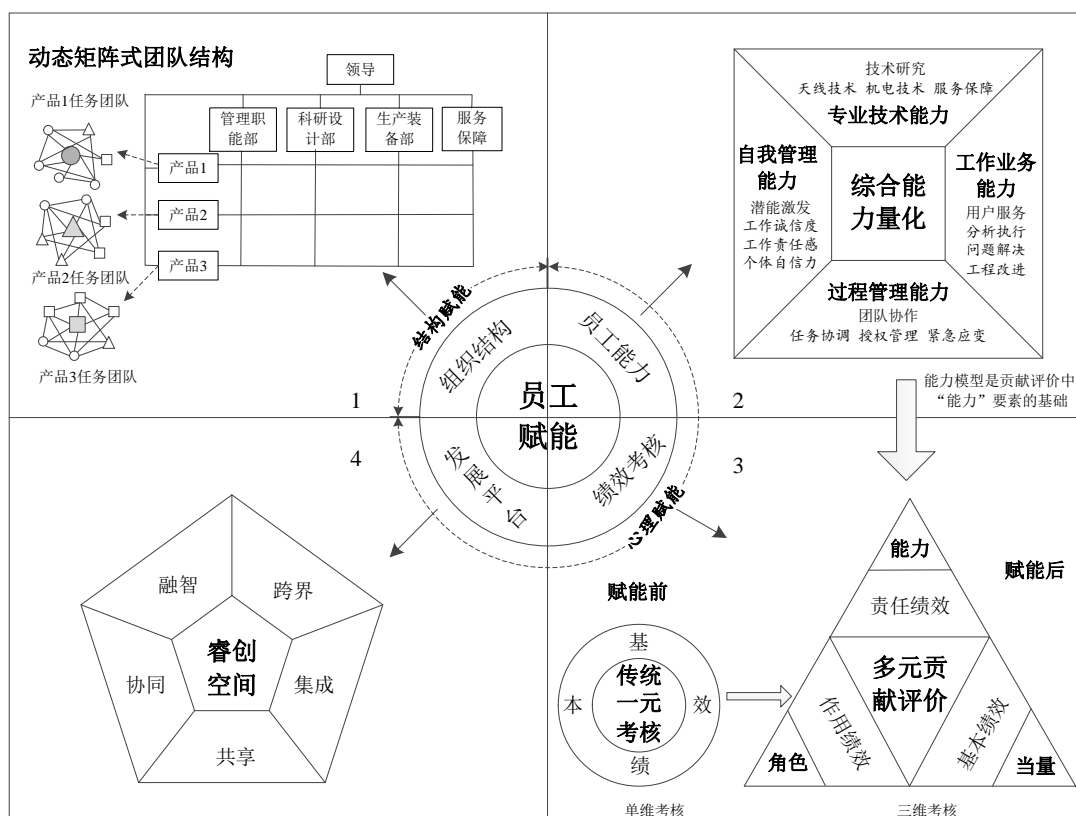


图 5 中电 SS 所的员工赋能措施

3. 您能否分析装备部的多元化贡献评价机制与传统一元考核方式对员工主动行为的影响有何差异？

【理论依据】

波特和劳勒的综合激励理论

美国学者波特和劳勒于 1968 年提出了一种综合性激励理论。该理论包括努力、绩效、能力、环境、认知、奖励和满足等变量，各个变量之间的关系如图 6 所示。

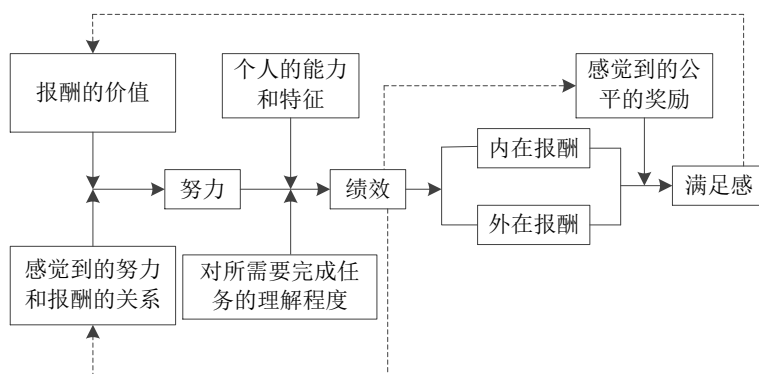


图 6 波特和劳勒综合激励模型

资料来源：张向前. 知识型人才及其激励研究[J]. 预测, 2005, 24(006):9-13.

这一模型表明，激励导致努力，努力产生绩效，绩效导致满足。它包括以下几个变量：（1）努力程度。它是指员工所受到的激励程度和发挥出来的力量，取决于员工对某项报酬价值的主观看法，以及经过努力得到报酬的可能性的主观估计。报酬的价值大小与对员工的激励程度是成正比的，报酬的价值越大，对员工的激励程度越大，反之就越小。员工每次行为最终得到的满足反过来影响他对这种报酬的价值估计。（2）工作绩效。工作绩效不仅取决于员工的努力程度，还取决于员工自身的能力和特征，以及其对所需完成任务的理解程度。如果员工自身不具备相应的能力，即使他再努力也无法完成工作任务。如果员工对自己所要完成的任务了解不是很清楚，也会影响工作绩效。（3）工作报酬。报酬包括内在报酬和外在报酬，它们和员工主观上感觉到的公平的奖励一起影响着员工的满足感。（4）满足感。这是个人实现某预期目标或完成某项预定任务时所体验到的满足感，它依赖于所得到的报酬同所期望得到的结果之间的一致性，当实际结果大于或等于预期时，员工会比较满足；当实际结果小于预期时，员工会产生不满。

波特和劳勒认为，员工的各种工作行为是多种因素激励的结果。要想员工做出好的工作业绩，首先要激发他们的工作动机，使他们努力工作；然后，要根据员工的工作绩效实施奖励，在奖励过程中要注意公平，否则就会影响员工的满足感；而员工的满足感反过来又会变成新的激励因素，促使员工努力工作获得新的绩效。如此循环往复。

【案例分析】

教师可以引导学生从波特和劳勒综合激励模型出发，思考陈部长采取的多元贡献评价机制激发员工主动性的过程机制。陈部长采取的多元贡献评价机制措施相比于传统的员工一元考核制度，更加科学化、量化、公平化、透明化，有效地调动了员工奋勇争先、勇于担当的工作热情。具体分析如下：

传统的员工绩效考核是一元考核方式，只考核员工的基本岗位绩效，考查员工本职工作的完成情况，无法衡量员工职责范围之外的工作绩效。此外，所有员工采用统一的绩效考核标准，没有根据员工的工作任务特征以及专业特征进行差异化的考核。因此，传统员工一元考核方式一定程度上降低了员工的努力程度、工作绩效水平和满足感，进而抑制了员工的工作主动性。主要分析如下：（1）装备部传统的员工绩效考核制度更多与工作年限相关，工作年限较长的员工的薪资高于工作年限较短的员工。而且，职称的评定也更多地与工作年限挂钩，忽略了对员工工作绩效或贡献的肯定。因此，员工对于自身经过努力得到期望薪酬与职称可能性的主观估计较低，尤其对于贡献较大的员工认为自己所获得的薪酬并没

有与自己的付出成正比，即使自己努力得再多，也并不一定能收获相应报酬，从而降低了自己的努力程度。员工较低的努力程度会进一步降低员工的工作绩效水平。（2）传统的员工考核制度并没有将员工的能力和角色纳入员工评价体系中，员工对于完成某项工作任务所需的能力水平了解并不清晰，因此会导致较低的工作绩效水平。（3）由于装备部员工的薪资核算比较粗糙，并没有突显任务的难易程度和紧急程度，从事复杂紧急任务的员工与从事一般任务的员工薪资差距不大，导致员工产生不公平性感知，从而降低了员工的满足感。而员工较低的满足感会进一步降低员工对报酬价值的评价，从而进一步影响了员工的努力程度，进而降低了员工的工作主动性。

本案例中，陈部长基于综合素质能力模型，将角色、能力和当量三个维度纳入绩效考核中，分别评价员工的作用绩效、责任绩效和基本绩效，并结合个人贡献、岗位价值和承担重点任务情况，实施多元贡献评价机制。通过多元贡献评价机制，陈部长优化薪酬分配模式，并进行绩效分档、人员分类，针对不同类型的人员实现差异化绩效激励，重点向核心骨干人员倾斜，形成竞争效应，激发员工的勇于担当、主动作为的工作热情。多元贡献评价机制提高了员工努力程度、工作绩效水平和满足感，进而激发员工主动性。主要分析如下：（1）多元贡献评价机制打破了传统考核制度论资排辈的劣势，充分肯定了员工的贡献，包含员工角色、能力和基本工作任务完成各项内容，并且以积分、能力绩点、任务当量系数等量化指标测算员工的绩效，员工清晰地了解自己的薪酬与工作成绩之间的联系。在多元贡献评价体系中，员工的职称评定采用动态定岗原则，全员竞聘上岗。有能力、有贡献的年轻员工有机会与资历较高的老员工站在统一平台上竞聘岗位，增加了员工对自身经过努力得到期望薪酬的可能性估计。因此，员工为得到期望的报酬或职称会增加自己的努力程度。（2）员工较高的努力程度会进一步提高员工的绩效水平。此外，由于多元贡献评价体系包含了对员工综合能力的评价，促使员工不断提供自身的能力，并且员工根据任务当量系数清楚某项工作具体所需要的能力，因此会促进员工工作绩效水平的提高。（3）由于多元贡献评价体系根据员工的工作任务完成结果分配薪酬，形成绩效分档、人员分类模式，贡献大的员工与贡献小的员工薪酬差距合理拉大，一定程度上增加了贡献较大的员工对于薪酬分配感知的公平性，从而提高了员工对报酬的满足感。而员工较高的满足感会进一步增加员工对报酬价值的评价，从而进一步提高了员工的努力程度，进而增加了员工的工作主动性。

4. 陈部长是如何激活员工“我愿意”、“我能够”、“我乐于”的主动心理状态，进而激发员工的主动行为？

【理论依据】

员工主动动机过程理论

员工主动动机过程理论最早由 Mark Griffin 提出，他认为员工是否在工作中具有主动性取决于三大心理状态：有原因（Reason to）、有能力（Can do）、有热情（Energized to）。当员工具备这三种心理状态时，就会产生强大的内驱力，发生并坚持主动行为。

“有原因”是指个体选择和坚持主动行为的原因，即自己从事这些工作的意愿及理由。当个体对从事工作产生心理认同感，从内心深处真正地找到自己工作的价值和意义时，才会发挥积极的主动性。在很多情况下，员工不是缺乏能力，而是找不到有力的理由。如何才能让员工做出“有原因”的判断？最重要的是让员工理解为什么要做这项工作，认可工作产生的价值与意义。这就需要组织帮助员工理清个人工作与团队目标以及组织目标的联系。当员工找到工作的原因与价值后，就会激活“我愿意”的心理状态，从而产生主动行为。

“有能力”是个体发挥积极主动性的基础，是对自己是否能完成这项工作的判断。员工对自身能力的判断往往基于三个方面的衡量：我是否能做好这项工作；我做这项工作是否会带来理想的结果；我做这项工作的成本或代价是什么。第一方面的内容“我是否能做好这项工作”对应员工的自我效能感知，即对自己能否做好某件事情的感知。自我效能感较高的员工往往表现得更加主动。第二方面的内容“我做这项工作是否会带来理想的结果”与员工对事情的控制评估相对应。当员工相信通过自己的努力能够带来想要的结果时，他们会产生强烈的动力，积极寻找相关信息与可能的机会，并在困难面前坚持不懈。第三方面的内容“我做这项工作的成本或代价是什么”与员工对事情的感知成本相对应。员工在从事某项工作时考虑自己行为潜在的不利影响，包括从事某件事情的失败成本或机会成本。当员工认为自己能够承受行为可能发生的负向结果时，就会表现得比较主动。但当这件事情的失败风险较高而组织容错力又很低时，员工就会踟躇不前。当员工具备从事某项工作的能力后，就会激活“我能够”的心理状态，从而产生主动行为。

“有热情”是员工发挥主动性的助燃剂，是员工对这项工作的情感上的判断。个体的情绪伴随着工作的方方面面，会影响员工的能量。积极情绪能够让员工保持饱满的工作状态，而消极的情绪却消耗员工的能量。饱满的工作热情对员工的工作主动性具有显著的促进作用：一方面，兴奋、好奇等正面、高能量的情绪能够帮助员工积极主动地制定有挑战性的目标，并积极投入到解决工作难题中；另一方面，积极情绪能够扩宽员工认知的广度，增加灵活性，更加有助于创新想法的产生。当员工对工作充满热情时，即使不是职责范围内的任务，或困难重重，

不确定是否能够实现时，员工也可能会发挥自己的能动性，超越自我。“有热情”是一种“热”的心理状态，相比于与“冷”的“有能力”和“有原因”心理状态，更能够激活能量，并且也会通过影响“有能力”和“有原因”产生更为远端的结果。当员工对工作充满热情时，就会激活“我乐于”的心理状态，从而产生主动行为。

【案例分析】

教师可以引导学生从主动动机过程理论出发，分析中电 SS 所采取的员工赋能措施对员工主动行为的心理过程，即员工赋能措施如何激活员工“我愿意”、“我能够”、“我乐于”的三种心理状态，从而产生主动行为。具体过程分析如图 7 所示。

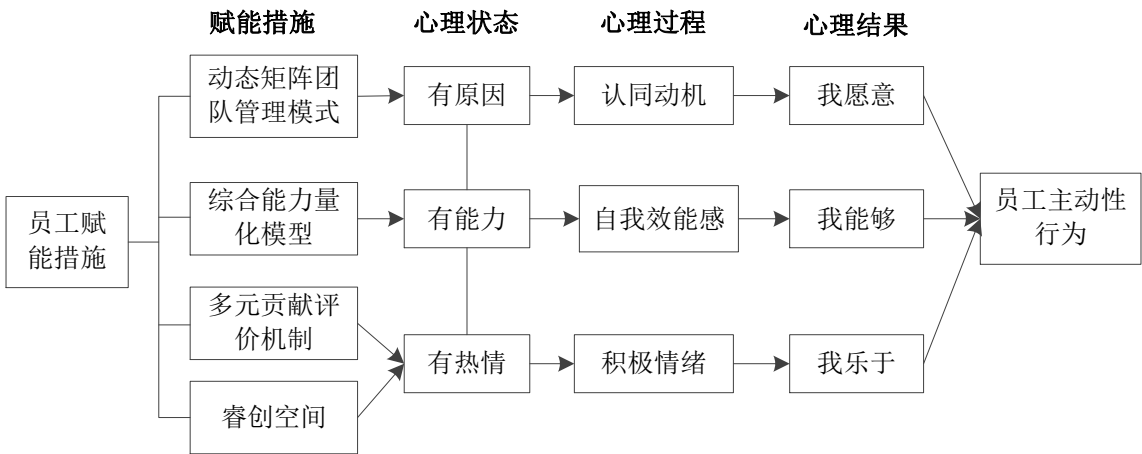


图 7 员工赋能措施激发员工工作主动性的心理过程

根据主动动机过程模型，为激活员工的主动行为，管理者需要帮助员工找到工作的原因，提高员工的能力，激活员工的工作热情。为帮助员工找到工作的原因，陈部长调整了组织结构，将传统职能型组织结构改为动态矩阵团队管理模式。在传统职能型组织结构下，员工被动地接受上级的命令和指挥，缺乏自主决策权以及工作责任感，工作动力更多来自于外部组织的命令推动，员工缺乏对工作本身价值和意义的思考。当组织结构调整为动态矩阵团队管理模式时，组织结构变得更加扁平化，团队成员负责产品科研生产的全过程，员工主动对接项目主管，可自主安排每日的工作任务开展，任务自主性达到 90%。员工工作自主性的提高会进一步提高员工的工作责任感，驱动员工从内心深处思考并认同工作的价值和意义，激活员工“我愿意”的心理状态，从而提高了员工的工作主动行为。

为增强员工对完成某项工作的效能感知，陈部长构建了综合素质量化模型，强化员工多元能力培养。产品的更新换代促使员工的工作任务复杂性逐渐增加，对员工的专业技术能力也提出了更高的要求。此外，动态矩阵团队管理模式的实

行不仅要求员工具有较强的专业技术能力，还要求具备一定的团队协作能力、自我管理能力和任务协调能力。员工的多元能力培养显得尤其重要。为此，陈部长从专业技术能力、工作业务能力、过程管理能力和自我管理能力四个方面构建了员工综合素质量化模型，并将员工能力进行分值量化，纳入员工绩效考核范畴，形成透明的量化反馈体系，极大地促进了员工综合多元能力的提高，加速了员工能力的进阶成长。综合素质量化模型通过对员工能力的培养和评价，一定程度上促使员工清晰地掌握自己的能力水平，提高了员工完成工作任务的信心和决心，提高了员工的自我效能感，激活了员工“我能够”的心理状态，从而提高了员工的工作主动性。

为充分激发员工的工作热情，赵部长实行了多元贡献评价机制，并建设了睿创空间。多元贡献评价机制充分考虑了能力较强、贡献较大的年轻员工的职业晋升与发展需求。该评价机制实施采用“绩效分档、人员分类”的模式，优化薪酬分配结构，重点向核心骨干员工倾斜，将薪资差距合理拉大，在物质奖励方面充分肯定了员工的工作贡献与工作结果。多元贡献评价机制相较于传统的绩效考核制度，更加公开透明、科学合理，一定程度上降低了员工对薪酬分配的不公平、不满意等消极情感，营造了“奋勇争先”的良性竞争氛围，提高了员工的工作热情。睿创空间的建立充分迎合了思想活跃员工的成长需求，给员工提供了充分的创新资源与平台支持，鼓励大家大胆创造，勇敢尝试，不怕失败。员工通过睿创空间发明了手语翻译器、意念飞行器、眼控智能小车等新奇实用的作用，并在各类创客比赛中斩获了诸多荣誉。这些作品和荣誉极大地激发了员工的成就感，促进员工内心深处对自我的肯定与认可，增加了员工的正能量，激活了员工“我乐于”的心理状态，从而提高了员工的工作主动性。

五、关键点

关键点：本案例主要描述了陈部长采取员工赋能措施以提高员工主动性的过程。授课老师主要把握以下四个要点：第一，装备部员工主动性缺乏的原因；第二，陈部长采取的员工赋能的出发点、员工赋能措施的主要内容和实施效果；第三，多元贡献评价机制与传统员工考核机制的区别以及对员工主动行为的影响效果差异。第四，员工赋能措施对员工主动行为影响的过程机制，即员工赋能措施为什么会激发员工“我愿意”、“我能够”和“我乐于”的主动心理状态，从而激发员工的主动行为。

关键知识点：授课老师通过案例教学，旨在帮助学生学习并掌握以下四个关键知识点：第一，掌握玛汉·坦姆仆的知识型员工激励因素理论，并学会从知识

型员工激励因素角度，分析装备部知识型员工主动性不足的原因。第二，理解员工赋能的含义和类型。员工赋能本质上是赋予员工一定的工作权力和能力，调动其主人翁意识，从而使员工自愿并主动参与实现组织目标。员工赋能的具体类型包括文化赋能、结构赋能、领导赋能和心理赋能四种类型。第三，学习并掌握波特和劳勒的综合激励理论，并启发学生理解绩效考核制度应该综合考虑员工对报酬价值与努力关系的感知、薪酬分配的公平、员工能力特点等因素。第四，学习并掌握 Mark Griffin 的主动动机过程理论，学会分析员工赋能措施对员工主动行为影响的过程机制。教师需要引导学生将员工赋能理论、员工激励理论和员工主动性理论有机地整合在一起，形成一个完整的理论知识系统，并利用该理论知识系统对案例进行分析与探讨。

能力点：本案例旨在帮助学生提高概括提炼能力、逻辑推导能力、综合分析能力、对比分析能力和解决实际问题能力。具体地，本案例第一个要点“分析装备部员工主动性不足原因”目的是提高学生的逻辑推导能力，学生需要从知识型员工的激励因素角度推导员工主动性不足原因；第二个要点“员工赋能措施的概念和类别”的学习目标是锻炼学生的概括提炼能力和深入思考能力。学生需要深入分析整篇案例，根据员工赋能理论提炼出陈部长采取的员工赋能措施；第三个要点“多元贡献评价机制与传统员工考核方式对员工主动行为的影响效果差异”主要考查学生的对比分析能力，学生需要基于综合激励理论比较多元贡献评价机制与员工考核方式对员工努力程度、工作绩效水平和满足感的影响差异；第四个要点“员工赋能措施对员工主动行为影响的过程机制”目的是提升学生的逻辑思维能力和解决实际问题能力，学生需要分析员工赋能措施对员工主动行为影响的过程机理，并思考在具体的企业实践中如何科学使用员工赋能理论解决员工缺乏工作积极性的问题。

六、建议的课堂计划

1. 时间计划

本案例可以作为专门的案例讨论课进行教学。参与案例讨论的学生人数应控制在 35 人以内，整个案例课的课堂可分为以下三个阶段，时间控制在 115 分钟左右。以下建议的时间计划，仅供参考（见表 1）：

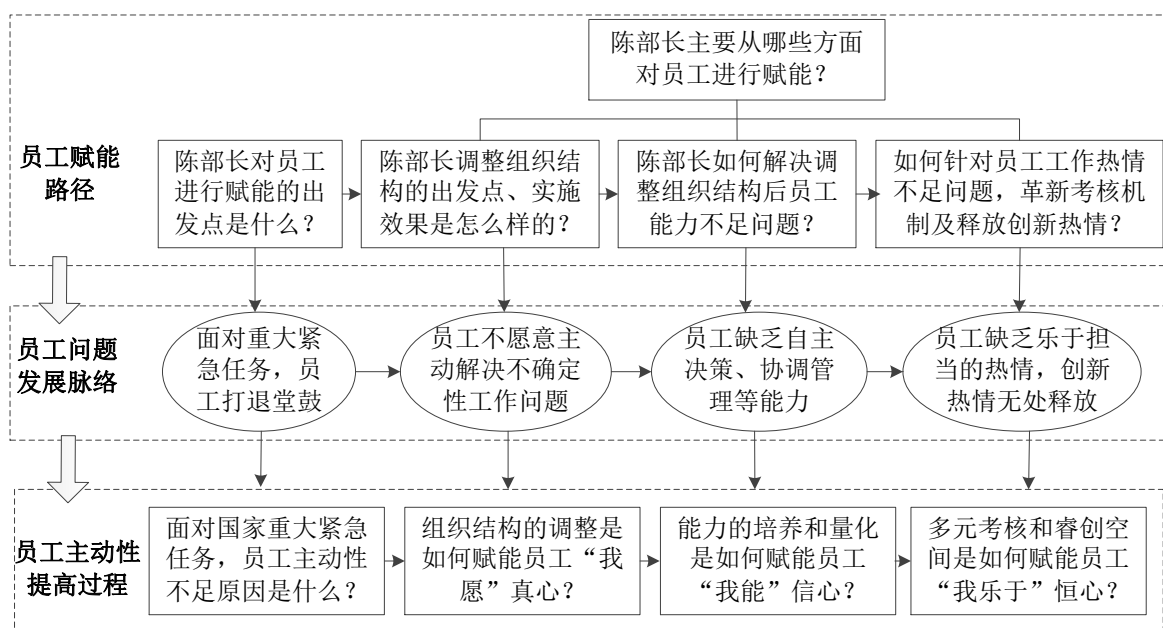
表 1 时间计划

阶段	内容	教学内容	时间
阶段一： 引导思考	课前准备	课前教师给学生发放案例，要求学生进行初步的阅读与思考	课前一周

	课堂前言	教师简要概述本案例的内容、教学目的和相关安排	10 分钟
	教师引导启发	通过梳理中电 SS 所装备部的员工赋能过程，帮助学生初步理解装备部员工赋能建设的主要内容，启发学生思考员工赋能对员工主动行为的影响。	25 分钟
阶段二： 启发讨论	小组讨论	对学生进行分组，建议每组 5-6 人，以小组为单位，讨论本案例的 5 个思考题，每组选派一到两名代表阐述组内看法。	25 分钟
	教师延伸提问	根据小组发言内容，授课老师穿插进行启发式问题的延伸讨论； 引导学生从自身的工作实践出发，思考类似的事例，将本案例中的理论知识与管理实践结合起来思考	25 分钟
阶段三： 总结归纳	教师知识解析	教师根据每个小组的发言情况进行总结归纳，梳理并重点强调本案例所涉及的员工赋能理论、综合激励理论和主动动机过程理论等相关知识点； 引导学生将员工赋能、员工激励、员工主动行为的相关知识运用到具体的管理情境中	30 分钟
	课后作业	授课老师布置相关课后作业，要求学生针对自己所在的公司或其他熟悉公司，写一篇如何通过员工赋能措施提升员工主动行为的案例分析报告。	课后一月

2. 课堂提问逻辑

本案例主要围绕“员工的主动行为问题”以及“员工赋能措施”两个方面内容展开，讲述了陈部长通过采取一系列的员工赋能措施激发员工主动行为的过程。建议教师可以根据下面的课堂提问逻辑图，启发和引导学生思考和学习本案例。



8 课堂提问逻辑图

3. 板书设计

以下是建议的板书设计图，仅供参考（见图9）。

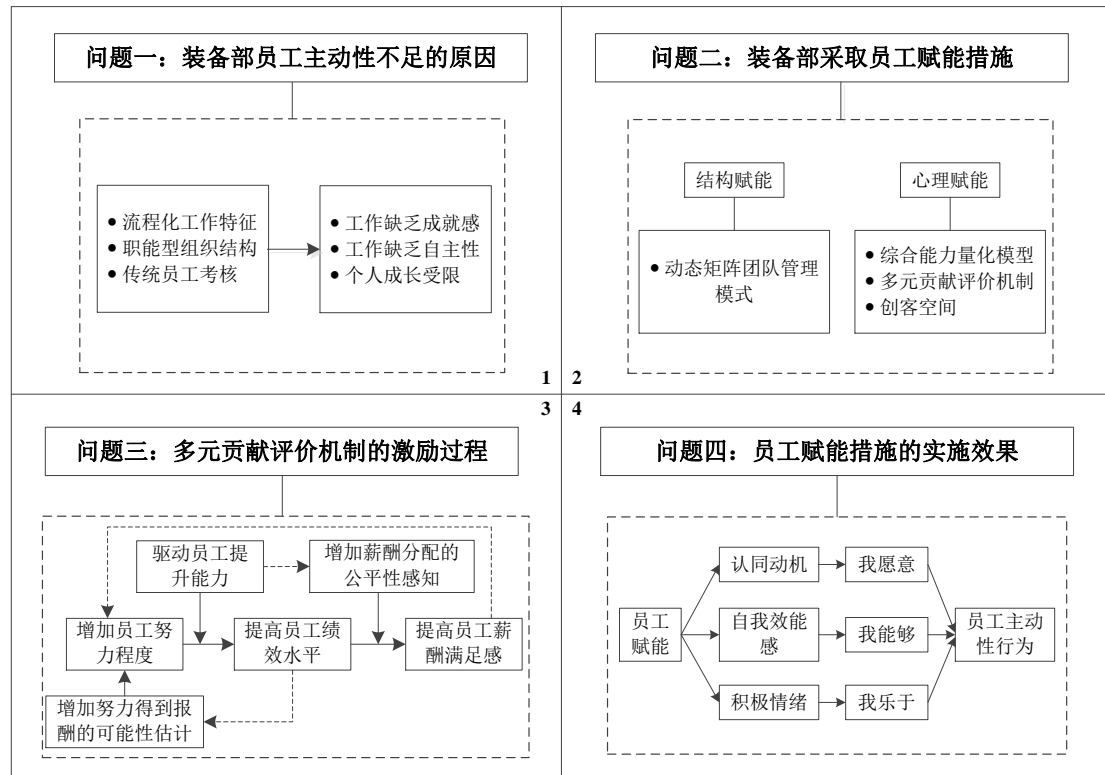


图9 板书设计图

七、参考文献

- [1] Arnold J A, Arad S, Drasgow R F. The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors[J]. Journal of Organizational Behavior, 2000, 21(3): 249-269.
- [2] Tampoe M. Motivating knowledge worker: The challenge for the 1990s[J]. Long Range Planning, 1993, 26(3): 49-55.
- [3] Thomas K W, Velthouse B A. Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation[J]. The Academy of Management Review, 1990, 15(4): 666-681.
- [4] 陈冬华, 范从来, 沈永建. 高管与员工:激励有效性之比较与互动[J]. 管理世界, 2015, 000(005):160-171.
- [5] 崔国东, 李诗桐, 程延园,李育辉.信息化人力资源管理提升组织绩效的路径: 基于员工赋能视角的案例研究[J]. 中国人力资源开发, 2020, 37(3): 78-92.
- [6] 孔海东, 张培, 刘兵. 价值共创行为分析框架构建——基于赋能理论视角[J].

技术经济, 2019, 38(006): 99-108.

[7] 孟凡生, 王雪松, 周亮亮. 双重成本控制标准作用下的员工激励模型研究[J]. 中国管理科学, 2014, 22(7):94-99.

[8] 张向前. 知识型人才及其激励研究[J]. 预测, 2005, 24(006):9-13.

（案例使用说明字数：11761 字）

海量管理书籍 免费下载 www.mh jy.net
全国迷你 MBA《职业经理》双证班（29 年热招管理课）
电话 13684609885 客服微信号：122285053
微信公众号：MHJY1999（美华管理传播网）

全国职业经理 MBA 双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、项目经理、IE 工业工程师、物流经理、企业培训师、心理咨询师、营销策划师、酒店经理、市场总监、行政总监、财务总监、采购经理、企业总经理、生产运营管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、5S 管理师、企业管理师、经济管理师、人力资源管理师、薪酬管理师、医院管理、健康管理师、企业合规师、现场管理师、精益管理师等 MBA 高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年） 收费标准：全部费用 **1280** 元

咨询电话： 13684609885 0451- 88342620 **微信：** 122285053 **官网：** <http://www.mh jy.net>

电子邮箱： xchy007@163.com 颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理传播网

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址： www.mh jy.net



网址： www.mh jy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班 (29年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生

你可能准备跳槽或者求职,却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧,但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大,因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

29年成熟项目: 企业管理难题 1对1 咨询辅导+免费 MBA 职业经理海量赠课=全新实战模式 (+ 教授互动微信: 122285053)

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®, 全国招生, 毕业颁发双证书, 近期开课. 咨询电话:13684609885

【招生专业】

认证项目	颁发双证	企管辅导
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国: 工商管理 MBA 课程实战班 100%	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《管理架构师》MBA 双证书证	高级管理架构师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

还开设：薪酬管理师、绩效考核师、职业生涯规划师、企业管理师、物流经理、工厂管理、5S管理师、精益管理师、心理咨询师、健康管理师、养老机构管理、现场管理师**等MBA课程**（本期只收管理咨询辅导费）。



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

知识产权专利课程！采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学网盘自修+专家1对1企管辅导在线答疑）**知识产权专利：**[TSA-01-20211111908015912](https://www.chinacourt.org/court/01-20211111908015912)



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（本期只收取企管辅导费1280元。超多赠课、证书等不再收费）
函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。**一次管理咨询，终身MBA核心课程赠送学习辅导。**



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

哈尔滨美华企业管理有限公司（前身：美华管理人才学校成立于1995年：是国内最早举办MBA实战教育的专业化办学单位之一）。美华人侧重于把复杂的知识简单化，深奥的理论通俗化，迄今为止，已为社会培养“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训。旗下：美华管理传播网开辟了公益MBA教育的先河，全面开放MBA工商管理专业教学资源库已近30年，品牌机构、信誉保障！

【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知确认，以便于收费当日为你办理票据邮寄等手续。



【证书样本】（全国招生 函授学习 权威双证 请速充电）

（高级职业经理资格证书样本）



（两年制研究生课程高等教育结业证书样本）



【缴费方式】企业管理咨询业务卡（支持网转、柜台办理和自动取款机办理）

方式一	支付宝	支付宝账户：13684609885 户名：徐传有 微信转账：122285053 （学校唯一指定官方微信号/经理圈）
方式二	企业账户	企业帐号：562080100100076073 账号户名：哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行：兴业银行 哈尔滨新阳支行
方式三	中国银行	卡号：6217855300007073962 户名：徐传有 开户行：中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号：6217992600016909914 户名：徐传有 开户行：哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号：6228450176006094464 户名：徐传有 开户行：道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳费用（建议首选工商银行账户）。收费当日展开管理辅导、特快专递票据等！

【咨询电话】13684609885 0451-88342620

【学校网站】<http://www.mhjj.net>

【微信客服】122285053 【微信公众号】MHJY1999

知识产权专利：

参加管理咨询 送MBA课程学习

知识产权专利：TSA-01-20211111908016799

针对个人职场能力提升开发的管理咨询管理辅导业务-结合管理咨询、职业测评、管理辅导、赠送MBA管理课程、职业生涯规划等

你该充电了！

中国第一代管理教育机构-美华管理传播网 火热招生 请速参加