

# 非营利部门员工从业动机研究： 利他主义的反思

张冉<sup>1,2</sup> [澳]凯莉·瑞德佛恩<sup>2</sup> [澳]珍妮·格林<sup>2</sup>

(1.上海电视大学管理系,上海200086; 2.悉尼科技大学管理学院,悉尼2007)

□叶超译

**[摘要]** 作为一个宗旨驱动型组织,非营利组织主要依靠其员工来提供服务并满足组织利益相关者的期望与需求。然而,基于何种动机个体才会选择到非营利组织而不是营利或公共组织从业呢?对此问题的理解要比非营利组织为了从数量和质量上招募到理想员工而采取何种竞争战略更为优先。与营利部门和公共部门不同,非营利部门有其独特的员工及其服务动机谱系,利他主义也只能代表非营利部门的其中一面。相对于诸多学者所使用的“内因—外因”传统两分法分析框架,从员工在非营利部门从业的服务约束性(积极性/被动性)和服务导向性(利他性/利己性)维度构建的非营利部门员工从业动机矩阵将员工从业动机分为四种类型,这将有助于我们理解员工显性从业选择行为下实际的隐性需求,并可成为未来实证分析的基础。

**[关键词]** 非营利组织;从业动机;利己主义;利他主义

## What Motivates People to Serve in Nonprofit Sector: Reflection on Altruism

Zhang Ran<sup>1,2</sup> Kylie Redfern<sup>2</sup> Jenny Green<sup>2</sup>

(1. Department of Management, Shanghai TV University, Shanghai 200086, China;

2. School of Management, University of Technology, Sydney, Sydney 2007, Australia)

**Abstract:** As the mission-driven organizations, nonprofit organizations rely on their employees to deliver the services that nonprofit stakeholders expect. The understanding of the issue what motivates people to serve in nonprofit sector rather than profit or public sector should precede the competitive strategies which nonprofit organizations adopt to enlist the desirable employees. The

**[收稿日期]** 2011-01-26

**[本刊网址·在线杂志]** <http://www.journals.zju.edu.cn/soc>

**[在线优先出版日期]** 2011-04-01

**[基金项目]** 上海市教育委员会科学与研究创新基金重点资助项目(10ZS134);悉尼科技大学管理学院2010年度荣誉职位基金资助项目

**[作者简介]** 1.张冉,男,上海电视大学管理系副教授,悉尼科技大学管理学院荣誉学者,管理学博士,主要从事非营利组织与人力资源管理研究;2.凯莉·瑞德佛恩,女,悉尼科技大学管理学院副教授,管理学博士,主要从事组织文化与伦理研究;3.珍妮·格林,女,悉尼科技大学管理学院高级讲师,管理学博士,主要从事非营利组织研究。

**[译者简介]** 叶超,男,上海国际交流学院中澳合作BBA教师,主要从事领导学和人力资源管理研究。

nonprofit sector has its own genealogy of employees and their service motivations are distinct from those for-profit and public sectors. Altruism is only one side of the nonprofit coin. Unlike the conventional frameworks of motivation theory such as the dichotomy between extrinsic and intrinsic motivators, the service motivation matrix categorizes individual motivation into four sub-types based on the service constraint level (Active versus Passive) and the service focus or orientation (Altruism versus Egoism). This matrix will increase our understanding of the underlying motivation for the explicit service choices of employees in the nonprofit sector and serve as a basis for future empirical analysis.

**Key words:** nonprofit organization; service motivation; egoism; altruism

## 一、引言

非营利部门(nonprofit sector)又称第三部门,是有别于政府(或公共部门)和企业(或营利部门)的民间部门,而在此部门运作的组织又称为非营利组织。随着社会转型与政府职能转移的推进,非营利部门在社会经济发展中扮演着越来越重要的角色。在21世纪,整个社会经济更具服务性导向,社会服务的提供也正在从公共部门向非公共部门转移,并且这种趋势可能越来越明显<sup>[1]</sup>。因此,我们可以预见未来非营利部门所拥有的劳动力人数占全社会劳动力规模的比例将呈现出不断增长的趋势。作为宗旨驱动型机构,非营利组织需要依靠其员工向组织利益相关者提供他们所期望的服务。合格、胜任的员工已经成为非营利组织至关重要的组成部分。因此,如何获取并激励足量、优秀的人员从业于非营利组织,已经引起了学术界和实务界的诸多关注。

然而,与营利部门和公共部门相比,工作吸引力不足导致非营利部门难以招募到高素质人才。正如Passey等所认为的,对于许多非营利组织员工而言,非营利部门的岗位缺乏安全性,职业发展机会有限,薪酬也相对较低<sup>[2]369-77</sup>。因此,随着外部环境的不断变化如人力资源竞争的加剧,非营利部门的员工招募问题已经极为严峻。一方面,营利组织开始涉足原本属于非营利组织控制的传统性服务领域<sup>[1]</sup>,吸引和转移走了大量专业人才和劳动力,进一步恶化了非营利部门所面临的人力资源竞争和短缺状态。另一方面,相对于营利部门和公共部门处于低位的非竞争性的薪酬福利水平,近年来各国政府对非营利部门拨款的减少以及全球性经济衰退等等,也进一步加剧了非营利组织在人力资源市场上所面临的资金困境。此外,非营利部门在未来也将面临不断增加的人事压力,因为非营利部门迫切需要获得合格的雇员来确保服务提供中所需达到的运营标准,从而向利益相关者展示出较高的效率和效益,以维持或增加组织必需的资金流和捐赠水平。

上述非营利部门所面临的人事困境将会引致出一个关键性问题,即为什么或什么样的个体会选择在非营利部门工作?一些学者的研究均表明,个体是基于不同动机选择到非营利部门工作的<sup>[3-5]</sup>。因此,我们需要一个独特的分析框架来理解那些预期到非营利部门从业的员工动机,尽管非营利部门与公共/营利部门之间存在的相似性可以解释不同部门之间在人员需求方面的趋同化现象。由于非营利部门内组织的非营利本质强调了员工是服务于公共利益而非自身薪酬<sup>[6]</sup>,非营利组织一直被誉使命驱动型实体,人们也是基于对非营利组织使命的认同才被吸引并选择留在组织中以完成相关事业,因此,我们很少质疑非营利组织员工对典型公共价值取向和利他动机持有的偏好。然而,对于许多非营利组织而言,利他主义和内激励并非主导非营利部门人力资源的整体态势。与营利性世界一样,非营利世界也存在利己主义行为。在“利己主义—利他主义”两分法基础上而非在“内因—外因”的员工从业动机分析框架下,才能更为清晰地揭示非营利部门员工真正的服务动机。

## 二、非营利部门员工的特质分析

由于非营利组织需要与政府部门建立密切的契约关系从而向社会提供服务并与资金雄厚的营利性公司展开竞争<sup>[7]</sup>,非营利组织也需要向收入提供者负责,并呈现出不断加强的“商业模样”(business-like)和“成本—效益”(cost-effective)约束,尽管他们不以谋利为驱动力<sup>[8]</sup>,因此,非营利组织过程性而非目标性的营利化运作模式,使非营利组织员工从业动机在一定程度上可以在现有营利组织如企业的动机理论上分析、理解。然而,与营利部门相比,公共部门的人力资源管理与非营利部门更为相似,这主要是因为非营利部门和公共部门在一些关键特征上相似,如利润底线的非约束性,基于公共利益下员工对组织的归属感(主要是一种道德回应)。因此,当前关于非营利部门员工从业动机的研究普遍源于公共部门,且可能陷于传统的“公共部门—营利部门”的两分法框架之中。鉴于公共部门与非营利部门具有相同或类似的公共服务伦理,在两个部门中就职的员工在某些程度上已被同化并表现出一些典型共享特征,如员工在社会公共服务中具有“有所作为”(making a difference)的渴望、实现公共利益的目标、自我牺牲和利他主义的意图、责任感和诚信,更多地表现为内激励而非基于薪酬或工作保障的外激励等。此外,Mirvis的实证研究也表明,在公共部门与非营利部门就职的员工更容易获得一种成就感,在他们表现杰出时自我感觉更为良好,同时他们对内激励的高欣赏也进一步强化了他们对工作的评价偏好<sup>[3]</sup>。

然而,部门的异质性决定了部门次特征如人事管理在部门间的差异化。非营利组织本身也具有一种复杂、独特的内外激励机制结构,并以此去吸引那些不以货币化薪酬为主导驱动的群体。与营利部门和公共部门相比,非营利部门在组织、员工和外部环境上存在诸多差异,从而决定了非营利组织员工及其激励机制不会是其两个组织简单的复制。一方面,非营利组织性质方面的特征包括自愿性、自治性和非营利性分配等,决定了一个非营利性环境给予员工一种不同的工作情境,并由此决定员工不同的工作态度和动机<sup>[9]</sup>。另一方面,三个部门从业员工在个性、价值观方面存在本质区别,因此,不同个性品质的个体将被吸引到不同的部门中就职。Onyx通过研究分析认为,三个部门的员工在从业动机方面存在着典型性差异<sup>[10]</sup>。Mirvis的雇佣质量调查也表明,个体的确是基于不同个人动机就职于第三部门或非营利部门的<sup>[3]</sup>。换句话说,在非营利部门工作的员工与其他两个部门工作的员工存在本质性差异。例如,Merton认为在公共部门工作的员工具有典型的官僚人格<sup>[11]</sup>,而这恰恰与非营利组织所倡导的扁平型组织结构以及较少的等级制度相违背;公共部门的员工所拥有的一些特质包括高安全性需求、程序性活动的偏好、密切监督和厌恶风险的倾向等,也与非营利组织的管理精神背道而驰,因为后者的员工致力于追求高度灵活性和自由度的工作,更多冒险和分散性的决策权,以及较少的监督和控制体系等。此外,从组织外部环境来看,与其他两个部门相比,非营利部门具有不同的市场竞争地位。因此,非营利部门面对不同的外部环境,组织资源如人力资源的持有状态也受外部利益相关者影响,这决定了组织可能需要一个独特的员工招募和激励机制。

## 三、非营利部门中利他主义的反思

### (一) 非营利部门中利他主义的分析

利己主义是一种增加个人福利的动机,而利他主义则是一种增加他人福利的动机<sup>[12]</sup>。与公共部门和营利部门相比,非营利部门更倾向于将私人欲望打上负面烙印,并称之为利己主义。鉴于“商业价值和操作的意识排斥”<sup>[13]</sup>,诸多实践者和学者对非营利组织中利己主义这一观点并不青

睐。非营利部门更多倡导的是亲社会行为(pro-social behavior)。与利己主义盛行的营利部门中的效用最大化主义不同,亲社会行为要求利他主义必须在非营利部门中起主导作用。大量研究都指出,正是对社会“有所作为”这种亲社会行为才吸引人们到非营利部门工作。非营利部门已经成为那些希望为社区和国家服务的人们的去处,因为在非营利部门中,他们可以实施诸多造福于他人的亲社会行为。一份由 Light 撰写的关于“国家非营利性劳动力”的报告指出,与其他两个部门相比,非营利部门雇员对“所从事工作是否最优秀”一项评分最高,在“帮助社会”、“能够有所作为”以及“从事有价值的事业”等方面都给予了较高的评分<sup>[14]</sup>。可以看出,非营利部门员工通常拥有较强的公共利益服务意愿。然而,从学术角度看,非营利部门中与利他主义的亲社会行为密切相关的核心特征有两个:基于心理层面的使命认同和基于行为层面的劳动捐赠。

非营利组织的利他主义和亲社会行为被视为非营利组织宗旨所带来的专享性魅力,因为学界普遍认为,是非营利组织所运作的这个领域以及组织使命本身,而不是其他相对次要因素如组织所能提供的薪酬、晋升空间等吸引了人们选择到非营利领域就职。一些学者通过研究发现,人们选择到非营利部门工作,就是因为他们认同组织的使命<sup>[4-5]</sup>。由于非营利组织是不以利润追求为目标的实体,受“非营利分配”(nonprofit distributions)的约束,那些选择从业于非营利部门的员工本质具有非货币导向,且内激励地被吸引到非营利部门去工作。而另一些学者的实证研究也表明,许多在非营利组织工作的员工主要受为他人和社会服务这一动机而非经济报酬所激励<sup>[5,15-16]</sup>。

同时,非营利部门利他主义还以明显的并源于内激励的员工“劳动捐赠”(labor donation)为典型的行为表征。雇员在心理层面所具有的非货币导向越强,他们在行为层面接受低工资的可能性也就越高。与公共部门和营利部门相比较,非营利部门提供给员工的工资相对较低,因为非营利部门的雇主常确信,他们的员工愿意为组织宗旨的实现而奉献自我。因此,理论界存在一种假设,即非营利部门的员工是那些愿意为公共利益而非私人利益服务的人群,他们为社会生产或提供他们认为富有意义的产品或服务,享受能够给社会带来利益增进的机会,即使所获收入远低于市场标准。可以说,与工作在其他部门包括政府部门的员工相比,非营利部门的员工们似乎更愿意劳动捐赠,更忠于组织,且很乐意用他们的薪酬去兑换与他们自身价值相符合的工作,并希望能够对社会“有所作为”。Hansmann 也指出,工资本身所具有的负筛选(negative screening)功能能够过滤掉那些寻求高薪的人们加入组织<sup>[17]</sup>。

然而,利他主义下的劳动捐赠行为仅是事物的一方面。毫无疑问,非营利部门员工会部分捐赠他们的服务,但我们不应理所当然地认为,非营利部门视劳动捐赠或利他主义为优先。相关研究表明,利他主义往往不是个人亲社会行为的主要动机<sup>[18]</sup>。Almond 和 Kendall 关于非货币奖励的调查发现,员工在非营利组织工作所获得的收益,包括外显层面上更多的个人培训机会和劳工灵活性以及内隐层面上更多参与组织决策和管理的机会,具有典型的自我利益导向<sup>[19]</sup>。于是逻辑上我们很容易理解一些个体的劳动捐赠实际上是一种个人内隐和外显双重的收益获取。一些人希望通过使用货币化的薪酬为自己兑换较好的工作福利或者工作环境,而不是基于社会利益的增进去接受低薪酬,尽管也有许多劳动捐赠者会夸耀他们具有强烈的社会责任感、典型的慈善特质以及对社会“有所作为”的服务倾向。

此外,利他主义在非营利部门的盛行也部分源于此方面学术研究的不足。总体上,在学术领域,对非营利部门中员工(主要指带薪员工)的研究远没有像对志愿者的研究获得足够重视。一方面,当前非营利部门中员工劳动力规模也远远小于志愿者的规模,且全球性经济低迷、诸多国家面临社会转型以及未来“小政府、大社会”的建设也都要求非营利部门需要更多的志愿者而不是带薪员工。因此,相对于志愿者,非营利部门员工当前和未来需求规模的劣势性决定了学界并不青睐此方面的研究。另一方面,从雇佣契约的角度来看,与更多地体现为组织外部劳动力的志愿者相比,

作为组织的内部劳动力,带薪员工更多地主观或客观地受到组织伦理或行为准则的约束,从而或多或少地会自我强化对利己主义行为的规避。并且非营利组织的一些典型特质包括基于低工资的负筛选机制和绩效考核机制原则上也仅适用于组织正式注册员工,在某种程度上至少在行为层面上排斥这些员工的利己主义行为。此外,为了职业安全与稳定、良好的绩效评估和职业发展,非营利部门员工也倾向于虚夸自身的利他主义行为,从而导致非营利部门内部雇主与雇员之间的信息压缩现象,并最终致使员工绩效评估失灵以及经济道德风险加大,阻碍外界主体包括学界对员工真实从业动机的清晰、客观的了解。

因此,我们有充分的理由去反思并质疑非营利部门中隐藏在亲社会行为下的利他主义,同时相信基于“内激励—外激励”传统两分法的分析框架似乎过于简单,故不能作为一个总体框架来揭示非营利部门个人从业的真正动机。换言之,非营利部门员工的从业动机既可以由利他主义或利己主义单独建构,也可以由两者共同建构。

## (二) 非营利部门中利己主义的合理性分析

非营利组织经营者受“非营利分配”的约束,也就是说,他们被禁止分配净利润<sup>[17]</sup>。因此,非营利组织形态本身并不需要保证基于成本收益分析下组织高效、利他性的业绩实现。在“非营利分配”的约束条件下,非营利组织所获得的赞助或捐赠主要取决于组织的目标或宗旨的实现,而非利润水平这个标杆。由于非营利组织所提供的服务是以公共服务为导向的,组织使命也主要关注促进社会利益而非组织自身,因此,非营利组织的运作原则上可以视为一种亲社会行为。然而,驱使人们采取亲社会行为的心理动机并非如行为本身那么显而易见。Clary等学者认为,亲社会行为可以提高、发展或增进个人的利己性<sup>[18]</sup>。个人在促进社会利益增进的同时也可以获得一些非利他或自我利益的提升,如促进个人职业发展,拓展个人社交网络,表达个人价值观,接触并了解新事物,保护和加强自我性等等。可以说,利己主义如同它的对立面利他主义一样,在非营利部门中也有其一席之地。通常情况下非营利部门中利己主义的建立基于两个层面:组织层面和个人层面。

### 1. 基于组织层面的利己主义

一般而言,在强调亲社会行为的同时,非营利组织的本质属性为组织员工的机会主义行为提供了较为合理的生存空间,且利己主义导向的员工在非营利组织中很容易发现并增进其个人利益,并将此视为先于公共和组织利益的优势利益。

一方面,从组织的外部绩效表现来看,非营利组织是在温和、友好的公共监督体系下运作的。由于非营利组织具有社会服务导向,表现在使命、动机和激励等方面,因此,公众和其他利益相关者作为非营利组织的消费者通常也会给予其高度的信任,较少考虑采取相关措施来评估非营利组织及其员工。同时,根据经济学理论,非营利组织被视为公共部门以外的机构,在提供公共产品中扮演着补充角色,是市场部门私人物品供给的替代选择,具有弥补“政府失灵”和“市场失灵”的作用。非营利组织所生产或提供的产品具有公共服务的属性,产品多为无形且难以观察,这为产品的客观评估带来了诸多障碍。因此,在“非营利分配”约束下的非营利组织往往更容易博得客户和捐赠者的信任,尽管他们无法直接判定非营利机构所提供服务的质。正如Rose-Ackerman所指出的,如果客户无法掌握充分信息,非营利组织将有可能获得相关竞争优势<sup>[20]</sup>。可以说,尽管无法基于营利组织的契约失灵来解释非营利组织与客户的关系,但由于社会监督压力机制的缺乏以及产品的无形属性,非营利机构的服务消费者与供给者之间的信息非均衡是同样存在的。

另一方面,非营利组织中利己主义温床下绩效评估的复杂性和缺陷性不仅仅体现在外部层面

的绩效表现与评价上,也体现在内部层面的人事管理职能上。对组织内部存在机会主义行为和逆向选择员工的非敏感处理,将对组织的生命线即人力资源产生整体性影响,而解雇绩效不良的员工也可能会影响组织良好的声誉。理由如下:其一,尽管相较于公共部门和营利部门,非营利组织能够获得员工较多的劳动捐赠,但由于低工资这种负筛选机制的存在<sup>[17]</sup>,非营利组织的经营者在某种程度上确信组织雇员会致力于组织目标的实现而努力,并由此缺乏一种对员工投入与产出进行积极性评估的机制。其二,非营利组织奉献、无私和志愿等荣誉称号的加冕往往使其陷入一种被动的境况,即组织很难无情地解雇那些绩效较差以及单纯追求个人利益的雇员。此外,非营利组织工作在劳动性质层面所体现的自愿性或奉献性也使个人在劳动参与层面具有较大的开放性和较低的进入壁垒,从而为某些员工机会主义行为的产生提供充分的公共空间。事实上,表面似乎有效的负筛选机制以及组织经营者所持有的人力资源伦理观已经大大弱化了非营利组织人力资源选拔和招募功能。相比较而言,营利组织则可以通过基于成本收益分析的利润底线对组织人事管理功能进行强化。因此,由于缺乏一个客观的利润底线来评价员工工作绩效,非营利领域中偷懒(shirking)问题远远比营利的商业领域更为严重,从而导致非营利部门员工发现在进入该部门从业后比其他两个部门更容易找到满足自己需求的利己主义机会。

同时,非营利组织不允许进行利润分配,因而缺乏一种机制来激励组织的雇主创造更多的利润,从而使非营利组织雇主不受薪酬为核心的成本降低需求的约束和影响。为了避免通过降低员工薪酬水平去实现利润最大化,或支付优秀员工高薪酬而引致预算赤字并招致外部利益相关者的批评,非营利组织雇主必须考虑其他替代方法,以员工为中心而非以经营者或任务为中心,以独特的方式招募、吸引优秀人才进入组织,并通过全面性的薪酬计划来留住他们,而不是简单地提供比市场上更具竞争力的货币化报酬方式,否则将很容易被外部利益相关者所识别并批评。事实上,非营利组织雇主很乐意为员工提供一些独特的非货币化福利,如更为灵活的工作时间、更多的培训机会、更长的带薪假期等等作为员工低薪酬的补偿,从而提高组织招募以个人利益为导向员工的能力,并使所聘员工获得较高的工作满意度,尤其是某些高素质专业人员。

## 2. 基于个人层面的利己主义

正如并非所有的非营利组织(如俱乐部和贸易组织)都是基于亲社会福利而建立的,非营利组织的成员也并非都需要具备单一的利他主义从业动机。某些人选择进入非营利组织工作可能是为了追求其个人自身利益及回报。Baber等认为,长远看来,以委托人的视角来审视,非营利组织绩效与管理报酬的联系在组织层面上将可能显性化<sup>[21]</sup>。因此,基于委托代理理论的应用,非营利部门员工(包括首席执行官)作为非营利组织的代理人,并非总是按照委托人的最大利益进行操作,营利部门中常出现的信息不对称、代理成本和合同失灵等现象在非营利部门同样存在。

首先,利己主义与公共利益并不矛盾,公共利益也能够被自利行为的个人所创造。员工基于利己主义加入非营利组织的动机和行为并不排除他们也能够促进社会福利的增进。非营利部门的员工可以在实施利他行为的同时获取自身的快乐。诸多“开明的自利派”(Enlightened Self-interest School)学者,包括 Butler、Shaftesbury 和 Smith 教授等率先开展了关于能够在结果上促使社会福利增进的心理性利己主义的研究。事实上,在一个比较公平的条件下,自利服务动机有可能转化为有助于社会和国家人民福利增进的秩序。Smith认为,与追求公共利益是实现自身利益最好的方式这种观点相反,人们在追求个人需求的同时也会无意识地促进其社会利益的增加<sup>[22]</sup>。因此,那些基于自利行为的个人在创造社会利益中也发挥着一定的作用。由于非营利组织所提供的产品是公共导向的,组织员工可以在追求个人利益的同时促进社会福利的增进,尽管这种亲社会利益是非计划、无意识的结果。并且非营利部门中的私人欲望将对公共福利的创造产生一种“挤入”(crowding-in)效应,而不是妨碍公共利益。Smith进一步指出,个体在追求自身利益过程中创造社

会福利的行为往往比真正想为之的行为更有效<sup>[22]477-478</sup>。

其次,利己主义提倡的个人效用最大化适用于非营利组织。作为弥补“政府失灵”的一种手段,非营利组织在公共服务中发挥着越来越重要的作用。由于公共服务动机以服务而非部门划分边界,因此,公共服务动机理论在一定程度上也同样适用于非营利部门。根据公共服务动机理论,公共服务动机中的理性动机是基于个人效用最大化产生,并需要个人在部门中进行流动性地寻找相关匹配以创造自身最高的期望终身效用。正如 Borzaga 和 Tortia 所指出的,某些人仅仅当个人效用最大化到他们所预期的水平时才会选择进入非营利部门从业<sup>[23]</sup>。由于效用需求及标准因人而异,非营利部门可以为那些追求个人效用最大化的群体提供相适应的需求满足空间。并且,根据社会交往理论,个体在追求个人利益最大化和个人成本最小化的时候,可以通过与其他主体包括非营利组织、个人相互交换帮助来促进其个人利益的增进,并实现个人利益与回报的最大化。

此外,利己主义也可以强化员工在非营利部门从业的利他主义。许多学者试图将利己主义和利他主义对立,并认为两者之间存在“挤出”(crowding-out)效应。也就是说,员工的利己主义或自我导向将会“挤出”非营利组织生存赖以依靠的无私精神。然而,利他主义并非是非营利组织的全部。相反,在非营利部门中利己主义可以与利他主义共存,甚至可以强化利他主义。从经济学角度来看,利他主义(如劳动捐赠)本质上体现为通过奉献而获得相关好处或效用。如果劳动捐赠者利益的获得只是单纯地体现为某项社会公共产品供给的增加,那么这样的利他主义是纯粹的;如果捐赠者还从他们的劳动捐赠中获取相关私人利益,那么这样的利他主义就是非纯粹的。实际上,非纯粹利他主义有时对某些非营利组织更为有益。员工自我需求的觉醒和满足往往会“挤入”而不是“挤出”他们对社会“有所作为”的动机。例如,实施员工个人导向型的激励机制,包括富有竞争力的薪酬、更多参与决策的机会等等,将会提升员工的自尊及自我认知,并进一步强化员工劳动捐赠的激励,员工对组织也会更忠诚。

#### 四、非营利部门人员从业动机矩阵

非营利组织内部利己主义存在的合理性以及外部所面临环境的差异性促使我们用一种全新、独特的分析框架去识别非营利组织人员的从业动机及其状态呈现。非营利部门员工从业动机模型的构成主要基于两个维度:服务约束性和服务导向性。前者主要指个人在进行从业选择时所受的客观性限制程度,这将决定个人从业选择中主观层面所拥有的自由度和话语权大小。本维度可用积极性和被动性来衡量与界定。后者主要指个人在从业选择中所提供服务指向的目标或定位。本维度可用利他性和利己性来衡量与界定。鉴于非营利部门中一些服务能同时得到社会和个人利益的双重回报,本模型在服务利他性或利己性的界定上主要取决于谁是服务的直接优先受益者。因此,基于上述两个维度,我们可以构建出一个非营利部门员工从业动机矩阵的理论模型(图 1),并依此把员工从业动机划分为四个类型,即认同状态、职业状态、维系状态和依附状态。

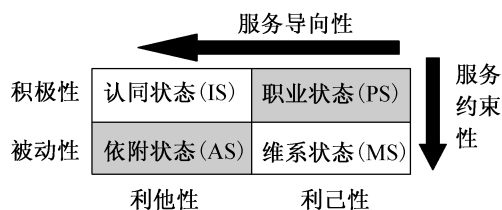


图 1 非营利部门员工从业动机矩阵

##### (一) 认同状态 (Identification Status, IS)

认同状态是指个人在精神或道德层面上能够认同组织宗旨,采取积极姿态选择、保留在非营利

组织工作并对组织事业具有较强承诺的一种情景。此时,员工处于一种高利他和低约束(积极性)的从业状态。作为以热衷于慈善事业和亲社会行为而著称的社会团体,非营利组织往往比较容易吸引那些对组织宗旨充满热情并致力于完成它的员工。大量研究表明,宗旨认同和事业承诺所发挥的重要作用及其魅力体现已经成为吸引并留住非营利员工的一个极有价值的工具<sup>[5,14]</sup>。

非营利组织员工从业动机的认同状态通常具有以下基本特征:首先,组织与个人之间相互匹配及调和性的价值观在非营利组织中占主导地位。Flowers 和 Hughes 认为,招募和留住员工都取决于员工价值与组织价值之间的统一性<sup>[24]</sup>。Onyx 和 Maclean 进一步指出,组织也更加愿意雇佣那些价值观与组织匹配且工作模式有助于非营利组织文化发展的员工<sup>[4]</sup>。其次,员工是一种价值观嵌入和内因导向的个体。Lloyd 用“道德贴现”(Ethos Discount)来形容那些在非营利部门从业的人员为参与慈善而准备给予的奉献<sup>[25]</sup>。这种奉献的动机主要来自道德层面,出于他们对组织的事业具有较强的道德依附和责任。最后,组织的雇主和雇员之间的契约关系是基于心理层面建立的。在这种状态下,两者之间的心理契约有助于吸引和激励人们。

毫无疑问,非营利组织本身是一种宗旨主导型组织,认同状态也通常被视为非营利组织在人事管理中所追求的员工从业的最佳状态。然而,Brown 和 Yoshioka 指出,宗旨可能在吸引员工效用方面较为显著,但在留住他们的效用方面却较为低下<sup>[26]</sup>。因此,认同状态在非营利组织员工的内激励方面是相当脆弱的。一方面,通过慢慢弱化员工所持有的社会价值观,外激励往往对内激励具有一定的“挤出”效应<sup>[27]</sup>。另一方面,当组织现实操作和期望宗旨在非营利组织员工心目中出现差异化而导致从业需求未能满足时,员工退出组织的行为就会出现,这也是非营利组织很难留住员工的一个重要原因。因此,非营利组织有必要采取创新优化的措施去强化雇主和雇员之间建立的心理契约以维持员工对组织的认同。例如,在这个越来越商业化的社会中,非营利组织需要创造一种激励型的组织文化以巩固员工对组织使命的依附等等。

## (二) 职业状态 (Profession Status, PS)

职业状态是指个人能够从内因和外因两个层面获得自我导向的职业成长与收益,更把工作视为自身致力于奋斗的一种职业而不仅仅是谋生的工具。此时,员工处于一种高利己和低约束(积极性)的从业状态,他们拥有较具竞争力的人力资本,但主要是为了自我职业成长而主动从业于非营利部门。

职业作为一个通用性概念,不只限于营利部门,也可用于非营利部门。作为职业状态中定位于高层管理的代表,非营利机构的“企业家”已被一些学者给予了更多正面的诠释<sup>[28-29]</sup>。在一些实例中,人力资源市场中注重个人职业发展的群体们可能会主动选择在非营利组织中工作,因为他们能够获得私人或公共部门难以提供的具有差异化的个人职业发展机会。因此,职业状态对“职业”的强调,不仅仅可以通过现代通用性管理理念来提升非营利组织,更能通过促进个人职业发展和收益提升的正式机制来吸引和奖励个人。

在与营利部门和公共部门展开激烈的人力资源竞争时,为了减少在提供高工资、高福利和体面性岗位方面的不利因素,非营利部门需要创造出一些替代性方法以吸引追求个人职业发展的优质人力资源。员工职业成长通常主要依靠一些典型传统因素(如任务的性质,其中包括自主权、反馈以及任务的意义)、人际关系(如领导风格、沟通方式)以及其他人力资源发展因素(如培训、提升等等),而非营利组织恰能有效地供给与之匹配的职业成长空间。Parry 等人发现,非营利部门的雇主通过给员工提供合理的高灵活性和分享性工作以平衡相对较低的薪酬和较差的工作条件<sup>[30]</sup>。同时,相对于在公共和营利部门工作的员工来说,非营利部门员工享有更为充分的工作自主性、挑战性和多样性<sup>[31]</sup>,也通常拥有较好的人际关系<sup>[32]</sup>。此外,人力资源市场中也存在一些非货币化倾



向职业需求者。相比较高薪稳定的工作,他们更偏好丰富性和参与度高的工作,富有灵活性和培训机会的工作,并把此视为择业的标杆,同时也希望能有决策权。进入特定组织或部门的特定员工类型也反映出员工自身特定的本质和特征。因此,基于个人—组织匹配原则,个人将在合适的激励条件下被吸引到非营利部门,并在此部门中最大化其职业成长方面的个人利益。当然,自我导向的职业状态并不排斥社会利益的增进。正如 Onyx 和 Maclean 所认为的,投身于非营利组织的员工具有社会价值与个人价值增进的双重效用<sup>[4]</sup>。

值得注意的是,经济性参数并不能从非营利部门从业动机的职业状态谱系中排除,因为那些以职业发展为导向的群体也需要通过经济手段强化他们对职业的责任感和忠诚度。因此,为了在与营利和公共部门的人力资源竞争中赢得优势人才尤其是职业经理人,一些商业化的非营利组织也乐意给员工提供体面的工资和福利。Steinberg 认为,非营利组织能够创造绩效工资实施的先提条件来吸引收入最大化者和地位导向的群体<sup>[33]</sup>。Parry 等通过实证研究也发现,非营利部门的确会提供多样化的休假提升计划,如更多的丧假、哺乳假、陪产假等<sup>[30]</sup>。

### (三) 维系状态(Maintenance Status, MS)

处于维系状态的个人主要指由于受自身人口和劳动力因素等条件的限制,在非营利部门中更多关注职业拥有而非职业发展的人群。此时,员工处于一种高利己和高约束(被动性)的从业状态。

从求职者角度来看,非营利部门劳动力市场似乎免于在私人或者公共部门中普遍存在的显著、激烈的职位竞争。一方面是因为非营利组织雇主基于低劳动力成本的考虑而降低职位准入门槛;另一方面是因为社会、经济和政治等因素导致了非营利组织人力资源的相对短缺。例如,非营利部门往往不被应届大学生择业时所青睐。此外,非营利部门所提供的合适岗位也恰好反映出职位申请者的受限性特质,如性别、年龄等。由于非营利部门的入职系统相对开放,那些处于人口和劳动力劣势的边缘化群体往往会发现他们更容易在非营利部门获得工作,并维系他们的个人从业或在岗状态。

对个人而言,无论在哪个部门,他们对工作进入和流动的畅快认知感主要取决于他们获得并转换工作的可能性。在维系状态中,影响求职者工作变换可能性的因素有多种,包括年龄、性别、教育程度、能力、工作经验和家庭等等,这些都是导致某些求职者被边缘化并受到歧视的变量。以性别为例,人类服务性工作与女性的社会性有着更多的调和性<sup>[34]</sup>。非营利部门中的大量岗位都是女性偏好的工作,如行政管理或者与服务相关的职位。另外,作为家庭约束型的求职者,女性对家庭的责任心要高于对组织职位的责任心。然而,在非营利部门中,家庭与事业往往可以两者兼顾,因为该部门能够给员工提供富有灵活性的工作岗位,如兼职工作。实证研究表明,在美国,营利部门中女性员工的比例约占总体从业人员的 50%,而在非营利部门中女性比例可高达 70%—80%<sup>[3]</sup>。

当然,这些被动、消极求职者所带来的高离职率和流动率也常常困扰非营利组织。例如,对于那些能力、学历和技能相对较低的群体,选择在非营利部门工作可能仅是权宜之计,他们一旦积累并获得了一定的劳动竞争力,就会转移到能真正与其工作喜好相匹配的组织或部门中去。因此,除了强化员工筛选、识别机制,非营利组织必须采取更富创新的方法来激励和留住员工,例如强化员工对组织的认知,提供多样化的职业发展机会等。

### (四) 依附状态(Attachment Status, AS)

与被正面描述为基于人际关系或有意义的社会交往的积极性需求而产生的依附不同,非营利部门的依附主要是基于外部利益主体如社会、政府等非营利组织及其从业人员期望下的被动性

需求而产生的。此时,员工处于一种高利他和高约束(被动性)的从业状态。

尽管以依附理论为基础,非营利部门中的依附具有广阔但却特殊的内涵。如同孩子依附于父母,个人也依附于外部广大利益相关者,包括企业组织、政府、党派等社会文化环境,并且这种依附也同样适用于非营利部门中的员工个体。个人的利他行为如选择从业于非营利部门,将会受到他们所依附的利益相关者或外部环境的影响甚至被决定,因而非营利部门中的从属个体在亲社会行为中也将倾向于变得缺乏自信、唯命和保守。在各种不同的依附性影响因子中,制度和社会规范是最为典型和最具影响力的因子。

相比较市场经济导向的国家,计划经济导向的国家具有更为显著的依附性体制。由于缓慢的政治体制改革,政府仍力求控制经济和社会领域,非营利机构也由此异化为“二政府”或者是政府部门内部的非政府部门。例如,一些非营利机构如行业协会的人事管理会受到直接或间接的政治性支配或干涉。事实上,为了获取政府主管部门的支持而获得法律层面的合法性,行业协会间接或被动地将组织人事配置权让渡给其上级主管部门。在这种背景下,依附于政府部门的人员是被政府行政性地委派到非营利组织中从业,而不是出于个人主观的工作意图。另外,一些非营利机构也倾向于雇佣与政府部门有关联的员工,希望通过他们与政府部门建立和维系良好的关系,以便通过体制内渠道获得更多政治和经济上的利益。2007年,对上海市65个市级行业协会的调查发现,行业协会中23.1%的主席和38.5%的秘书长由政府部门或大型国有企业退休员工担任<sup>①</sup>。

除了制度性因素,社会因素也是推动个人从业于非营利部门的一个重要变量。某种程度上,人的行为是社会影响的附属。正如Krebs所认为的,一些社会有明确要求帮助他人的社会规范,并且要求人们认同并按照社会规范行使个人行为,否则他们就会被他人所否定<sup>[35]</sup>。与社会规范相一致,一个人能否被社会标记为一个典型的亲社会个人,主要通过其利他行为来判别。因此,为美化个人简历,选择去非营利部门工作已成为一些人相对偏好的选择。也就是说,一些人选择在非营利部门从业的行为主要是在社会规范的约束下实施的,并非个人在对社会“有所作为”动机下的主动追求。

## 五、结 语

通过追溯早期经典的利己主义思想所提出的心理自利性也能够促进公共利益增进的观点,本文着重强调,非营利部门从业员工在促进社会利益增进、对社会“有所作为”的同时也能够获得个人收益,而个人收益的获取在传统上往往被非营利机构视为污名,因为非营利机构的传统属性过多地强调了个人对组织使命和公共利益的奉献性与责任感。因此,本文的主要贡献在于,有助于清晰了解选择在非营利部门从业员工的动机和利益导向及其内涵,有助于非营利组织运作者更好地区分员工不同的从业动机,并基于此采取与之相匹配的人事管理措施。另外文中提出的一些见解也有利于促进人事管理从传统的理念中解放出来,如非营利世界中对自我主义的排斥、使命承诺的支配地位等。同时,由于志愿者劳动是一种无偿的劳动捐赠,志愿者通常能自由进入非营利部门,与非营利组织之间也缺乏一种正式的劳动契约。因此,本文所提出的观点以及所构建的动机矩阵主要针对非营利机构中的带薪员工。

此外,本文所提出的观点和构建的动机矩阵主要是基于理论层面的一般性探讨,尚需进一步的实证分析以更好了解非营利组织员工从业动机的实际谱系。一方面,从业矩阵的两个维度,无论是

<sup>①</sup> 此次调查方法与数据分析详见张冉《现代行业协会组织能力》,(上海)上海财经大学出版社2009年版,第112-150页。

服务约束性还是服务导向性,都将因国家或地区的情境性差异而对员工从业动机及其呈现产生重要影响。例如在中国,由于非营利部门与公共部门间特殊的契约关系,非营利部门员工基于制度性的从业依附状态较为典型;社会文化环境如不断增大的就业压力以及中国人对工作岗位偏好的传统观念也致使中国非营利部门求职者的从业依附性状态较为明显。另一方面,处于非营利组织不同层次或类别的员工也表现出不同的从业状态,如专业人员的职业状态更为显著,高层管理人员的依附状态则较为典型。因此,基于本文所构建的理论模型并通过实证分析,展开非营利部门中不同类别从业者之间(如组织高层经理与一般员工)的比较性研究以及中国与国外(如中国与澳大利亚非营利性组织)的比较性研究,探讨理论矩阵在不同背景中多变性的实践体现,将是笔者下一步研究的重点。

(感谢悉尼科技大学公民社会中心主任 Jenny Oynx 教授和悉尼大学商学院合作研究中心主任 Leanne Cutcher 博士对本文提出的宝贵意见。)

#### [参 考 文 献]

- [1] A.E.Preston, "The Nonprofit Worker in a For-profit World," *Journal of Labor Economics*, Vol.7, No.4 (1989), pp.438-463.
- [2] A.Passey, L.Hems & P.Jas, *The UK Voluntary Sector Almanac 2000*, London: NCVO Publications, 2000.
- [3] P.H.Mirvis, "The Quality of Employment in the Nonprofit Sector: An Update on Employee Attitudes in Nonprofits versus Business and Government," *Nonprofit Management and Leadership*, Vol.3, No.1 (1992), pp.23-42.
- [4] J.Onyx & M.Maclean, "Careers in the Third Sector," *Nonprofit Management and Leadership*, Vol.6, No.4 (1996), pp.331-345.
- [5] L.Leete, "Wage Equity and Employee Motivation in Nonprofit and For-profit Organizations," *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol.43, No.4 (2000), pp.423-446.
- [6] J.Alatrasta & J.Arrowsmith, "Managing Employee Commitment in the Not-for-profit Sector," *Personnel Review*, Vol.33, No.5 (2004), pp.536-548.
- [7] W.P.Ryan, "The New Landscape for Nonprofits," *Harvard Business Review*, Vol.77 (1999), pp.127-136.
- [8] M.Armstrong, "A Charitable Approach to Personnel," *Personnel Management*, No.12 (1992), pp.28-32.
- [9] C.Schepers, S.de Gieter & R.Pepermans, et al, "How are Employees of the Nonprofit Sector Motivated? A Research Need," *Nonprofit Management and Leadership*, Vol.16, No.2 (2005), pp.191-208.
- [10] J.Onyx, "Career Motivation: A Cross Sector Analysis," *Third Sector Review*, Vol.4, No.1 (1998), pp.43-54.
- [11] R.K.Merton, "Bureaucratic Structure and Personality," *Social Forces*, Vol.18, No.4 (1940), pp.560-568.
- [12] D.C.Batson, "Altruism and Prosocial Behavior," in D.T.Gilbert, S.T.Fiske & G.Lindzey (eds.), *The Handbook of Social Psychology*, Boston: McGraw-Hill, 1998, pp.282-316.
- [13] F.Panozzo & L.Zan, "Managerialism and Budgeting Practices in Trade Unions," *Politics and Management Public*, Vol.15, No.4 (1997), pp.65-117.
- [14] P.C.Light, "The Content of Their Character: The State of the Nonprofit Workforce," *Nonprofit Quarterly*, Vol.9, No.3 (2002), pp.6-19.
- [15] D.Wittmer, "Serving the People or Serving for Pay: Reward Preferences among Government, Hybrid Sector, and Business Managers," *Public Productivity & Management Review*, Vol.14, No.4 (1991), pp.369-383.
- [16] L.Leete, "Whither the Nonprofit Wage Differential? Estimates from the 1990 Census," *Journal of Labor Economics*, Vol.19, No.1 (2001), pp.136-170.

- [17] H.Hansmann,"The Role of Nonprofit Enterprise," *Yale Law Journal*,Vol.89,No.5(1980),pp.835-901.
- [18] E.G.Clary,M.Snyder & R.D.Ridge,et al,"Understanding and Assessing the Motivations of Volunteers: A Functional Approach," *Journal of Personality and Social Psychology*,Vol.74,No.6(1998), pp.1516-1530.
- [19] S.Almond & J.Kendall,"Paid Employment in the Self-defined Voluntary Sector in the Late 1990s:An Initial Description of Patterns and Trends," [http://eprints.lse.ac.uk/29038/1/CSWP\\_7\\_final.pdf](http://eprints.lse.ac.uk/29038/1/CSWP_7_final.pdf),2011-02-28.
- [20] S.Rose-Ackerman,"Altruism, Nonprofits, and Economic Theory," *Journal of Economic Literature*,Vol.34, No.2(1996),pp.701-728.
- [21] W.R.Baber,P.L.Daniel & A.A.Roberts,"Compensation to Managers of Charitable Organizations: An Empirical Study of the Role of Accounting Measures of Program Activities," *Accounting Review*,Vol.77, No.3(2002),pp.679-693.
- [22] A.Smith,*An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*;Vol.4,Chicago: University of Chicago Press,1776.
- [23] C.Borzaga & E.Tortia,"Worker Motivations, Job Satisfaction, and Loyalty in Public and Nonprofit Social Services," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*,Vol.35,No.2(2006), pp.225-248.
- [24] V.S.Flowers & C.L.Hughes,"Why Employees Stay," *Harvard Business Review*,Vol.51, No.4(1973), pp.49-60.
- [25] T.Lloyd,*The Charity Business*,London:John Murray,1993.
- [26] W.A.Brown & C.F.Yoshioka,"Mission Attachment and Satisfaction as Factors in Employee Retention," *Nonprofit Management and Leadership*,Vol.14,No.2(2003),pp.5-18.
- [27] B.S.Frey & R.Jegen,"Motivation Crowding Theory," *Journal of Economic Surveys*,Vol.15, No.5(2001), pp.589-611.
- [28] D.R.Young,"Entrepreneurship and the Behavior of Nonprofit Organizations: Elements of a Theory," in S. Rose-Ackerman(ed.), *The Economics of Nonprofit Institutions: Studies in Structure and Policy*, New York:Oxford University Press,1986,pp.161-184.
- [29] A.Preston,"The Market for Human Resources, Comparing Professional Career Paths in the Public, Private, and Nonprofit Sectors," in D.Hammack & D.Young(eds.), *Nonprofit Organizations in a Market Economy*, San Francisco:Jossey-Bass Publishers,1993,pp.177-202.
- [30] E.Parry,C.Kelliher & T.Mills,et al,"Comparing HRM in the Voluntary and Public Sectors," *Personnel Review*,Vol.34,No.5(2005),pp.588-602.
- [31] P.H.Mirvis & E.J.Hackett,"Work and Workforce Characteristics in the Nonprofit Sector," *Monthly Labor Review*,Vol.106,No.4(1983),pp.3-12.
- [32] A.Bacchiaga & C.Borzaga,"The Economics of the Third Sector: Toward a More Comprehensive Approach," in H.K.Anheier & A.Ben-Ner(eds.), *The Study of Nonprofit Enterprise: Theories and Approaches*, Dordrecht:Kluwer Academic/Plenum,2003,pp.27-48.
- [33] R.Steinberg,"Profits and Incentive Compensation in Nonprofit Firms," *Nonprofit Management and Leadership*,Vol.1,No.2(1990),pp.137-151.
- [34] C.Baldock,*Volunteers in Weare*,Sydney:Allen & Unwin,1990.
- [35] D.L.Krebs,"Altruism: An Examination of the Concept and a Review of the Literature," *Psychological Bulletin*,Vol.73,No.4(1970),pp.258-302.