

第 11 章

激 励

【内容提要】

激励是一种精神力量或状态，起加强、激发和推动作用，并且指导和引导个人或组织行为指向目标。激励的作用具体表现为需要的强化、动机的引导和提供行动条件。人们在应用心理学和社会学知识去探讨如何预测和激发人的动机、满足人的需要和调动人的积极性方面，做了大量的工作，产生了一系列的激励理论，如一般“需求理论”、马斯洛的需求层次论、赫茨伯格的双因素论、期望理论、公平理论和激励需求理论等。

在组织中，每个成员都有自己的特性，因而，领导者应采用不同的方法对他们进行激励。工作激励、成果激励、批语激励以及培训教育激励是激励常用的四种方法或者说一般性原则。与此同时，有效的组织绩效考评，也能够以多种途径提高工作绩效，并由此产生组织的竞争优势。

第一节 激励的必要性

一、动机

为了理解动机是什么，让我们首先指出动机不是什么。因为许多人错误地将动机视为一种个性特质，也就是说某些人具备它，而另一些人则不具备它。某结果使得许多实践中的管理者认为，某一成员是没有动机的，是无法被激励的。显然，这一观点是错误的。动机是个人与环境相互作用的结果。虽然人和人在动机驱力上差异很大，但总体来说，动机是随环境条件的变化而变化的。因此，在分析动机的概念时，要记住动机水平不仅因人而异，而且对于同一个人来说还因时而异。

我们将动机定义为：个体通过高水平的努力而实现组织目标的愿望，而这种努力又能满足个体的某些需要。

一般而言，动机指的是为达到任何目标而付出的努力，但在本书中，专门指为达到组织目标而付出的努力，因为我们关注的是与工作相关的行为。在动机的定义中有三个关键要素：努力、组织目标和需要。

努力要素是强度指标。当某人被激励时，他会更加勤奋地工作。但是，如果这种努力不是指向有利于组织的方向，则高努力水平并不一定就会产生令人满意的工作绩效。因此，我们在考虑努力强度的同时，还要考虑努力质量，指向组织目标并与其保持一致的努力才是我们所追求的。

动机可以看作需要获得满足的过程，如图 11-1 所示。我们所说的需要指的是一种内部状态，它使某种结果具有吸引力。当需要未被满足时就会产生紧张，进而激发了个体的内驱力，这种内驱力将导致寻求特定目标的行为。如果最终目标实现，则需要得以满足，紧张得以解除。

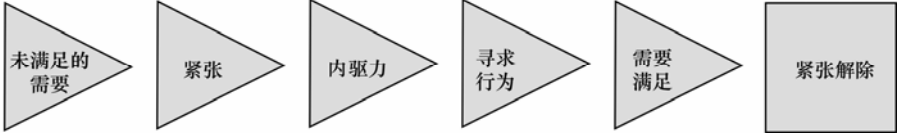


图 11-1 动机过程

我们可这样说，被激励的成员处于紧张状态之中。为了缓解这种紧张，他们努力去工作。紧张程度越大，成员的努力程度越高。如果这种努力能够成功地导致个体需要的满足，它将解除紧张状态。当然，我们感兴趣的是工作行为，因此这种解除紧张的努力，也必须是指向组织目标的。

在动机的定义中包括了个体的需要必须与组织目标相一致的含义，如果两者不一致，个体可能会产生与组织利益背道而驰的努力行为。一些成员经常在上班时间与朋友长时间聊天，以满足他们的社会需要，这虽然也是高努力水平，但对于组织来说却无价值可言。

二、激励的内容

（一）概念与过程

什么是激励？美国管理学家贝雷尔森（Berelson）和斯坦尼尔（Steiner）给激励下了如下的定义：“一切内心要争取的条件、希望、愿望、动力等都构成了对人的激励。……它是人类活动的一种内心状态。”心理学家一般认为，人的一切行动都是由某种动机引起的。动机是人类的一种精神状态，它对人的行动起激发、推动、加强的作用，因此称之为激励。人类的有目的的行为都是出于对某种需要的追求。未得到的需要是产生激励的起点，进而导致某种行为。行为的结果，可能使需要得到满足，之后再发生对新需要的追求；行为的结果也可能是遭受挫折，追求的需求未得到满足，由此而产生消极的或积极的行为。这种激励过程

可用图 11-2 来描述。

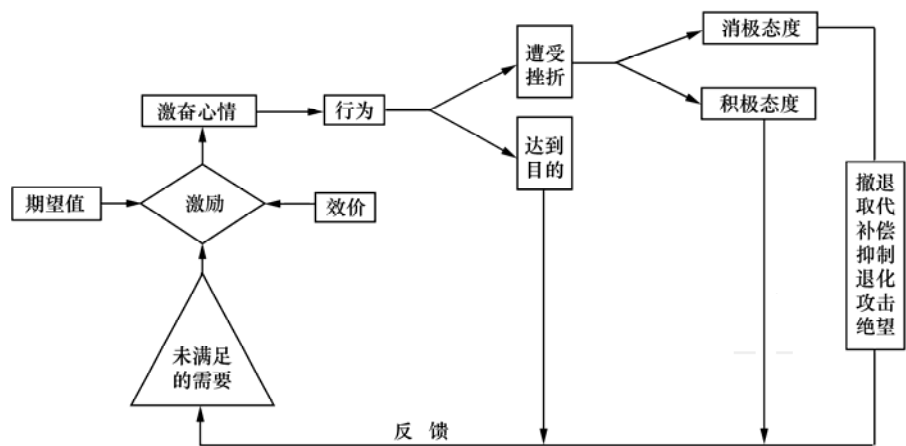


图 11-2 激励过程

从图 11-2 中可以看出，未满足的需要对人的激励作用的大小，取决于某一行动的效价和期望值。所谓效价是指个人对达到某种预期成果的偏爱程度，或某种预期成果可能给行为者个人带来的满足程度；期望值则是某一具体行动可带来某种预期成果的概率，即行为者采取某种行动，获得某种成果，从而带来某种心理上或生理上的满足的可能性。显然，能够满足某一需要的行动对特定个人的激励力，是该行动可能带来结果的效价，与该结果实现可能性的综合作用的结果。激励力、效价以及期望值之间的相互关系可用下式表示：

$$\text{激励力} = \text{某一行动结果的效价} \times \text{期望值}$$

在激励过程中，行动结果提供的反馈又会反过来影响人的需要，也就是说，当人的需要得到很好的满足时，这种需要就会得到强化，其行为的动机就会更强烈，或产生进一步的需要，如果这种需要没得到很好的满足，那么就会影响下一次的激励效果。

（二）激励的作用

激励是与人的行为过程紧密联系在一起，激励的作用主要表现在以下三个方面：

1. 需要的强化

人的需要不仅复杂，有时还相互矛盾。不仅不同种类的需要之间存在着矛盾（比如，是花这笔钱来学习，还是用它去旅游），即使同类需要之间也会存在着矛盾（比如，是先买一台空调还是先购置一套音响）。而激励工作需要强化的是那些有利于组织目标实现的人的需要。例如，一个销售人员可能既想好好地去干一番事业，又想多花点时间享受家庭生活，对于处在这种矛盾状况中的销售人员，销售经理通过制定奖励措施，通过说服等手段来激发其事业心，强化其前一种需要，从而使其产生有利于组织目标的行为。事实上，往往人们作出的最后选择，并不是完全偏向一种需要，而是多种需要的调和与相互妥协。如何在这种调和中去强化最有利于组织目标的需要，这里就包含着激励艺术。

2. 动机的引导

强化了需要不一定就能得到预期的行为，因为可能有多种行为都能提供同一满足。如一名销售员想要得到更多的报酬，他可以更加努力地工作以获得更多的提成或奖励，也可以考虑保持现状而业余再兼一份工作，甚至干完就跳槽到另一家收入更高的公司，甚至有更糟的情况，他会违反公司的纪律，以不正当的手段牟取更高的收入。这里管理者可以通过说服教育以及相应的激励措施来杜绝其不良动机，从而引导其动机导向对组织目标有利的行为上来。

3. 提供行动条件

要鼓励人行动，就应该为他们的行动提供条件，帮助他们实现目标。例如，要让一名销售员提高其销售业绩，就应该为他提供各种产品和客户信息，通过激励措施，让其他有关部门配合他的工作，为其实现目标提供良好条件，提高他的工作积极性，获取工作业绩。

第二节 激励理论

在管理学领域，自从行为科学形成以后，人们在应用心理学和社会学方面的知识，去探讨预测和激发人的动机、满足人的需要、调动人的生产积极性方面的问题，做了大量的工作，产生了许多理论。

一、一般“需求理论”

为什么人会有某种行为，这是研究激励的一个关键性问题。对此，人们提出许多不同的答案，例如所谓“需求的满足”。每个人都有不同的需求，也都要求得到满足。有了需求，才能促使他有目标导向的行为，以便满足他的需求。例如饥饿的感觉，会使人寻找食物来充饥，走去食堂或回家去用餐。由此我们可以勾画出一个简单的激励程序，如图 11-3 所示。

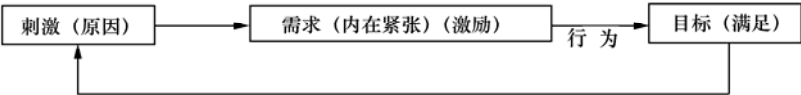


图 11-3 简单的激励程序

当然，某人在某时某地的需求决不止一个，但其中能刺激某人产生行为的需求，应该是其中强度最高的一个。一项需求一经满足，其重要性随即降低，而另一项需求则将兴起。这就是激励的“一般需求理论”。

在“一般需求理论”中，涉及一个人性假设的问题，即后来本·麦格雷戈提出的 X 理论、Y 理论：X 理论认为，人的本性是坏的，一般人都有好逸恶劳、尽可能逃避责任的特性；Y 理论认为，人并不是懒惰的，他们对工作的喜欢和憎恶，取决于这一工作对他是一种满足

还是惩罚。在对人进行激励之前，一定要搞清楚这个问题：人到底是不是天生懒惰的？

二、马斯洛的需求层次论

在“一般需求理论”的基础上，亚伯拉罕·马斯洛提出“需求层次理论”（the hierarchy of needs theory），认为人类的需求是以层次的形式出现的，由低级的需求开始，逐级向上发展到高级的需求。他断定，当一组需求得到满足时，这组需求就不再成为激励因素了。他将人的需求分为生理的需求、安定或安全的需求、社交和爱情的需求、自尊与受人尊重的需求以及自我实现的需求。由于每个人的需求各不相同，因此主管人员必须用随机制宜的方法来对待人们的各种需求。在工作中，主管人员要注意决定这些需求的各人个性、愿望和欲望。在任何时候，主管人员都应考虑到人们的各种需求。因为在绝大多数人群中，尤其在现代社会，都具有马斯洛需求层次中所列的全部需求（见图 11-4）。

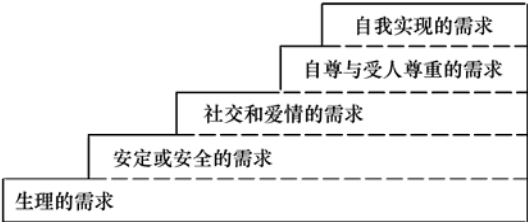


图 11-4 马斯洛需求层次

必须指出，马斯洛本人并没有说过人非得在某一层次的需求获得百分之百的满足之后，另一个层次的需求才能够显示出来。马斯洛曾经说过，事实上，在社会中有许多人，他们的各项基本需求只可能有部分的满足，同时也都有部分不满足，这是常有的事。因此，在人们的需求层次中，应有一个比较确切的描述，即从较低的层次逐级向上，满足的程度百分比逐级减少。举例说，假定某人的生理需求可能只满足了 85%，被尊重的需求满足了 40%，而其自我实现的需求则仅仅满足了 30%。

需求的层次，以生理的需求为基础。生理的需求，即为支持生命所必需，包括衣食住行等项。一个人倘若缺少了这一类基本生活必需品，那么生理需求将是他主要的激励。马斯洛曾说过：“一个人如果同时缺少食物、安全、爱情及价值等项，则其最为强烈的渴求，当推对食物的需求。”

生理需求得到基本的满足之后，安全需求便将接踵而至了。安全需求经常包括人身安全、经济的安全以及有秩序、可预知的环境，例如工作及职业的的稳定。人的生理需求和安全需求得到了基本的满足，社交和爱情的需求便将成为一项重要的激励因素。人皆需要别人的接受、友谊和情谊，也都需要对别人付出接受、友谊和情谊。人皆需要感受别人对他的需要。为什么独房监禁是一项重罚，便包含有这层道理：剥夺囚犯的社会需求，从心理学上来看，只怕没有比此更重的刑罚了。

人在生理需求、安全需求、社交和爱情需求均已获得了基本上的满足后，自尊需求又成为最突出的需求。所谓自尊需求是双重的：一方面当事人必须自己感到自己的重要性；另一方面也必须获得他人的认可，以支持他自己的这种感受。他人的认可特别重要，如果不能获得他人的认可，那么当事人也许会觉得他自己是在孤芳自赏。如果在他周围，人人都明白地表示他确属重要，他就能由此产生自我价值、自信、声望和力量的感受。

在自尊需求有了基本的满足之后，自我实现的需求又接着出现。自我实现是什么？马斯洛认为是这样一种欲望，即人希望能成就他独特性的自我的欲望，或是人希望能成就其本人所希望的成就的欲望。在这一个需求层次中，人希望能实现其全部的潜力，重视的是自我满足，是自我发展和创造力的发挥。

应该注意的是，马斯洛所列举的需求各层次，绝不是一种刚性的结构。所谓层次，并没有截然的界限，层次与层次之间往往相互叠合，某一项需求的强度逐渐降低，则另一项需求将随之上升。此外，可能有些人的需求始终维持在较低的层次上，而马斯洛提出的各项需求的先后顺序，不一定适合于每一个人，即使两个行业相同的人，也并不见得有这样的需求。

总之，马斯洛的这一理论，其最大的用处在于它指出了个体均有需求。身为主管人员，为了激励下属，必须了解其下属要满足的是什么需求。但是，不论主管人员采取的是怎样的途径，其措施总是以他对下属所持的假定及对需求与满足的假定为基础的。

三、赫茨伯格的双因素论

20 世纪 50 年代后期，美国心理学家赫茨伯格（F. Herzberg）和他在匹兹堡的心理学研究所的研究员，通过一项研究提出了“双因素论”（motivation-hygiene theory）。

他们进行的是这样一项研究：访问了匹兹堡地区的 11 个工商事业机构的 200 多位工程师和会计人员，请他们列举在他们的工作中有哪些是使他们愉快的项目，又有哪些是使他们不愉快的项目。分析调查所得资料，结果发现：受访人员觉得未能满足的项目，多数与他们的工作环境有关，而他们觉得满意的项目，一般也多属于工作本身。由此进一步分析推导出，一方面是他们对于诸如本组织的政策和管理、监督、工作条件、人际关系、薪金、地位、职业安定以及个人生活所需等等，如果得到满足后就没有不满，得不到满足则产生不满。赫茨伯格把这类因素统称为“保健”因素。另一方面是人们对诸如成就、认可、艰巨的工作、晋升和工作中的成长、责任感等，如果得到满足则感到满意，得不到满足则没有满意感（但不是不满）。他把这一类又统称为“激励”因素（见表 11-1）。因此，赫茨伯格认为，只有靠激励因素来调动员工的积极性，才能提高生产效率。这个理论产生后，受到许多人的非议。有人认为，人是复杂的，若是对他的调查仅以满意或不满意作为指标，而且又没有进一步证实满意感和生产率的关系，那么，其调查结果的可信程度是值得怀疑的。但是 20 世纪 60 年代中

期以来，这一理论还是越来越受到人们的注意。这一理论也提示我们，如果主管人员能够注意提供某些条件以及满足保健性需要，也可能会保持组织中一定的士气水平。

表 11-1 保健因素与激励因素

保健因素（环境）	激励因素（工作本身）
薪 金	工作本身
管理方式	常 识
地 位	进 步
安 全	成长的可能性
工作环境	责 任
政策与行政管理	成 就
人际关系	

四、期望理论

期望理论(expectancy theory)是美国心理学家弗鲁姆（V. H. Vroom）提出的。期望理论的基本观点是：人们在预期他们的行动将会有助于达到某个目标的情况下，才会被激励起来去做某些事情以达到目标。他认为任何时候，一个人从事某一行动的动力，将取决于他（或她）的行动之全部结果（或积极的或消极的）的期望值，乘以那个人预期这种结果将会达到所要求目标的程度。换言之，他认为，激励是个人某一行动的期望价值和那个人认为将会达到其目标的概率之乘积。用公式可表示为：

动力=效价×期望值

这里的动力是一个人所受激励的程度；效价是一个人对某一成果的偏好程度；而期望值是某一特别行动会导致一个预期成果的概率。从这个公式中可以看出，当一个人对达到某一目标漠不关心时，那效价是零。而当一个人宁可不要达到这一目标时，那就是负的效价，结果当然是毫无动力的。同样，期望值如果是零或负值，一个人也就无任何动力去达到某一目标。因此，为了激励员工，主管人员应当一方面提高员工对某一成果的偏好程度；另一方面帮助员工实现其期望值，即提高期望概率。

美国心理学家、管理学家波特（Lyman W. Bortor）和劳勒（Edward E. Lawler）在期望理论的基础上，引申出了一个实际上更为完善的激励模式，称为波特—劳勒模式，如图 11-5 所示，并把它主要用于对主管人员的研究。

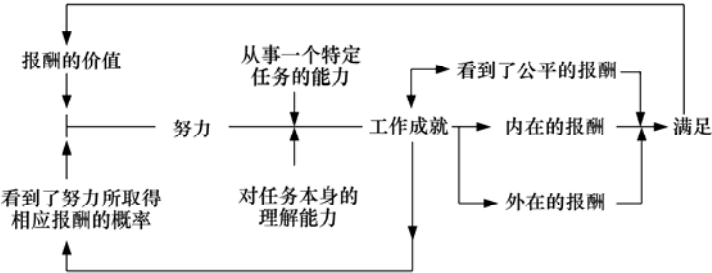


图 11-5 波特—劳勒的激励模式

正如图 11-5 所示，努力（激励的程度和发挥出来的能力），取决于报酬的价值加上人们所看到的并认为是需要的能力，以及实际得到报酬的可能性。这种看得到的努力和得到报酬的可能性，又受实际工作成绩的影响。很明显，假如人们知道他们能做某件工作或者已经做过这件工作，他们就能更好地评价所需作出的努力，并更好地知道得到报酬的可能性。

职务工作中的实际成绩（所做的工作或实现的目标），主要取决于所作出的努力。不过，它在很大程度上也受到一个人做该项工作的能力（知识和技能），以及他对所做工作的理解能力（对目标、所要求的活动和任务及其他要素的理解程度）的影响。工作成绩又导致内在的报酬（如一种成就感或自我实现感）和外在的报酬（如工作条件和身份地位）。这些又被个人将对公平的报酬的理解糅合在一起，从而给人们以满足。但工作成绩也会影响个人所看到的公平的报酬。所以，一个看得到的对所作努力的公平报酬必然会影响到满足，这是很容易理解的。同样，报酬的实际价值将为满足所影响。

从这个模式中可以看到，激励不是一种简单的因果关系。主管者应该仔细地评价他们的报酬结构，并通过周密的计划、目标管理和借助良好的组织结构所明确的职责，把努力—成绩—报酬—满足这一连锁关系结合到整个的管理系统中去。

五、公平理论

公平理论(equity theory)是美国心理学家亚当斯(J. stacey Adams)于 1976 年提出的。这个理论侧重研究工资报酬分配的合理性、公平性对员工积极性的影响。也就是说，公平理论主要研究的是奖励与满足的关系问题，主要运用在分配上。

公平也是一种心理现象，但对公平的含义有着不同理解。它是通过比较来判断的，因而是一种主观感受。亚当斯的公平理论指出，职工的工作动机，不仅受其所得的绝对报酬的影响，而且受到相对报酬的影响。即一个人不仅关心自己所得的绝对值（自己的实际收入），而且也关心自己收入的相对值（自己收入与他人收入的比例）。每个人会不自觉地把自己付出的劳动和所得报酬，与他人付出的劳动和报酬进行个人历史的比较。如果他发现自己的收支比例与他人的收支比例相等，或者现在的收支比例与过去的收支比例相等，便认为是应该的、正常的，因而心情舒畅、努力工作。但如果他发现不相等（较少），就会产生不公平感，就会满腔怨气。

由于公平是一种主观感受，公平的尺度要得到真正的统一是有难度的，所以，管理者应当认真研究这个问题。比如，按劳取酬问题，对“劳”就有不同的解释，包括产品数量、质量，工作年限，劳动技能，所有制（全民、集体或个体）隶属关系，劳动条件，劳动强度等等，而这些因素都应承认。正是由于其中某些因素没有得到承认，才引起了一些人的不公平

感。这也与传统观念、教育是分不开的。公平理论只是提出了问题，但没有提出如何解决问题，我们应该研究如何解决这一问题。

六、激励需求理论

美国管理学家麦克莱兰（David C. McClelland）提出的激励需求理论(three-needs theory)认为，人的基本需求有三种，即成就、权力和社交。这三种需求，对管理工作都有特别的联系。

（一）对权力的需求

麦克莱兰发现，具有较高权力欲的人，对施加影响和控制表现出极大的关心；这样的人一般寻求领导者的地位；他们十分健谈、好争辩、直率、头脑冷静、善于提出要求、喜欢讲演并且爱教训人。

（二）对社交的需求

极需社交的人通常会从友爱中得到快乐，并总是设法避免因被某个团体拒之门外而带来的痛苦。作为个人，他们往往注意保持一种融洽的社会关系；与周围的人保持亲密无间和相互谅解；随时准备安慰和帮助危难中的伙伴；并喜欢与伙伴们保持友善关系。

（三）对成就的需求

极需成就的人，对成功有一种强烈的要求，同样也强烈担心失败。他们愿意接受挑战，对自己树立具有一定难度的（但不是不能达到的）目标。对待风险采取一定现实主义的态度，甘愿承担所做工作的个人责任。对他们正在进行的工作的情况，希望得到明确而又迅速的反馈。他们一般喜欢表现自己。

麦克莱兰的研究表明，对主管人员来说，成就需求比较强烈。因此，这一理论常常应用于对主管人员的激励。他还认为，成就需求可以通过培养来提高。他指出，一个组织的成败，与他们具有高成就需求的人数有关。

七、综述与评价

综上所述，在对人的认识的基础上，许多学者对人的需求、行为进行了研究，得出不同的结论。不论结论如何，在研究的目的方面是相同的，即如何激发动机，如何分析需求，如何判定行为。我们可以总结出一般的规律，同样也可以用图 11-6 表示激励理论模式。

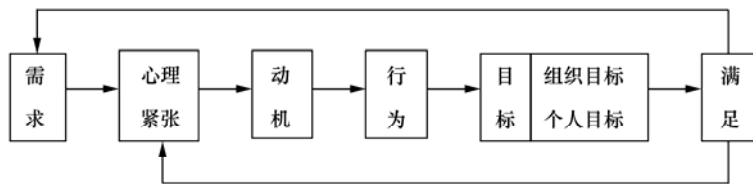


图 11-6 激励理论模式

按照这个模式，我们可以看出应从四个方面进行工作，以求达到激励的目的：

（1）从研究和满足人的需求方面，来调动组织成员的积极性。研究人们的需求，目的就是在完成组织目标的前提下，尽可能满足个人需求。只有这样，才能调动积极性，这是因为组织把人们的利益联系在了一起。离开了组织就无法满足个人的需求。

（2）从目标设置上研究如何调动积极性。目标的设置不是简单的事，要从目标设置上给人以期望，由此激发其内在的动机。因而目标应该是鼓舞人心的，同时又不能脱离特定的环境。若所制定的目标能使人感到切实可行，那么，人们的积极性就可以调动，并保持较长时间和稳定。

（3）强化动机，也就是刺激。对人的行为的肯定或否定，都可引起强化作用。肯定是正强化，否定是负强化。人们的行为并不完全符合组织利益要求，因此，强化的作用就是使人们自觉地去维护组织利益，从而实现或满足个人的需求。

（4）及时反馈。从模式中也可理解，主管人员应时刻掌握这个过程的各个环节的详细情况，从而把握人们的目的，恰当地选择领导方式，以充分发挥激励的作用。

根据这个模式或理论，许多学者从不同的角度进行研究，获得了不同的结论。这些激励理论各有各的特点，也有不足之处。我们需要博采众长，融会贯通，真正掌握激励理论、方法、技巧，使之在指导与领导工作中起到应有的作用。

第三节 领导者如何进行激励

所有的激励理论都是就一般而言的，而每个成员都有自己的特性，他们的需求、个性、期望、目标等个体变量各不相同。因而领导者根据激励理论处理激励实务时，必须针对部下的不同特点采用不同的方法。其中常用的主要有四种：工作激励、成果激励、批语激励以及培训教育激励。工作激励是指通过分配恰当的工作，来激发成员内在的工作热情；成果激励是指在正确评估工作成果的基础上，给成员以合理奖惩，以保证成员行为的良性循环；批语激励是指通过批评来激发成员改正错误行为的信心和决心；培训教育激励则是指通过思想、文化教育和技术知识培训提高成员的素质，来增强其进取精神，激发其工作热情。

一、一般性原则

（一）委以恰当工作，激发成员内在的工作热情

对成员委以恰当的工作，以求激发成员的工作热情，这主要包括两方面的内容：一是工作的分配要尽量考虑到成员的特长和爱好，使人尽其才，人尽其用；同时，还要使工作的要求既富有挑战性，又能为成员所接受。

1. 工作的分配要能考虑到成员的特长和爱好

给成员分配适当的工作，首先要把工作的知识和能力要求同成员的自身条件结合起来。组织生产经营活动中有许多道不同的工序和工作，这些不同的工作对人的知识和能力的要求是不同的。同时，每个人的文化知识水平和工作能力也是有差异的。合理地分配工作，就是根据工作的要求和个人的特点，把工作与人有机地结合起来。也就是说，要根据人的特点来安排工作。

根据成员的特长安排工作，就是要从“这个成员能做什么”，而不是从“他不能做什么”这个角度来考虑问题。领导者应该知道，每个人都有自己的优势和劣势。一方面，技术再高的人，也总有自己的不足之处。全才是难求的，因为人的精力是有限的。在通常情况下，人们只能把自己有限的精力集中于一个或少数几个领域，所以总有一些领域是涉足不到的。另一方面，水平再低的人，也总有某个或某些独到之处。这就是“尺有所短，寸有所长”。善于用人，就是要认真研究每个人“长”在何处，“短”在何方，用其长而避其短，使每个人都能充分负荷。

给每个人分配适当的工作，还要求能在条件允许的情况下，把分配给每个人的工作与其兴趣尽量结合起来。兴趣和爱好是最好的老师。当一个人对某项工作真正感兴趣，爱上了这项工作时，他便会千方百计地去钻研、去克服困难、去努力把这项工作做好。

2. 工作的分配要能激发成员内在的工作热情

分配适当的工作，不仅要使工作的性质和内容符合成员的特点，照顾到成员的爱好，而且，还要使工作的要求和目标富有一定的挑战性，能真正激起成员奋发向上的精神。怎样才能使工作分配达到激励的效果呢？我们认为应使工作的能力要求略高于执行者的实际能力，即执行的实际能力略低于（既不太低、又不过高）工作的要求。

假定某一工作 X 需要的能力水平为 N。领导者为保险起见，为使工作立即有效，会把这项任务交给一位能力远远高于任务要求的成员去做。这个成员完全了解为完成这项任务应做哪些工作，而且知道如何去做这些工作。假定他的能力为 N+++，但是当了解了任务的实质后，他马上会感觉到自己的潜力没发挥。随着时间的推移，他可能对任务越来越不感兴趣，越来越不满意，感到厌倦。

与此相反，从迅速提高成员技术水平和工作能力这个角度出发，领导者或许会把这项任务交给一个工作能力远远低于要求的成员去完成。假定这个成员的能力水平为 N^{---} ，则接到任务时，成员也许会努力去做，以期成功。但经过几次努力未获成果以后，就会感到完成这项任务是自己力不能及的，从而会灰心丧气，不愿再做新的尝试。

正确的方法应该是把这项任务交给一个能力略低于要求的人 (N^-)，如果这个人愿意思考和努力，则工作可以完成，目标可以达到。同时，还可在工作中提高工作能力。上述推理可用图 11-7 来概括。

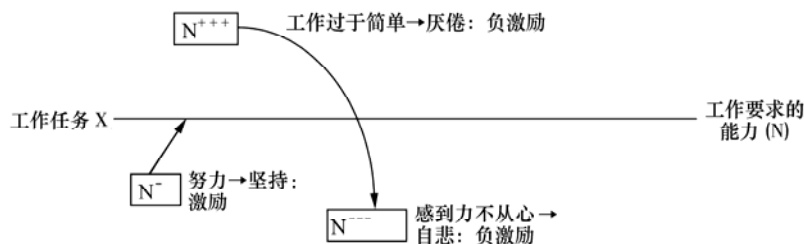


图 11-7 工作分配与激励

(二) 正确评价工作，合理给予报酬，促进良性循环

正确评价成员的工作成果，在此基础上给每个成员以合理的报酬，这也是激发成员的一个重要因素。

工作报酬有两种：一种是物质上的，另一种是精神上的。物质上的报酬主要是指工资或奖金；精神上的报酬主要指通过各种形式的表扬，授予一定荣誉，或对工作结果不理想者提出批评，其中物质报酬是基础，应给予充分重视。

对成员来说，无论是物质方面的报酬，还是精神上的报酬，其作用都可以是两方面的：一是通过报酬可以看出领导对自己这个阶段工作所做的评价，在某种意义上也反映了自己在领导心目中的地位；另一方面，报酬的获得可以使成员的需要得到满足（如精神上的表扬可以满足成员的荣誉感需要），或者可以提供满足需要的手段（物质报酬可以供成员去购买满足生理需要的生活用品）。在这同时，成员还会自觉或不自觉地总结这项工作与获得报酬的经验，以决定下个阶段在工作中应采取什么样的态度和表现。也就是说，对工作结果的评价和对报酬的付出，会影响人们在下一循环的行为。

从报酬的作用来分，可以分为正报酬（奖）与负报酬（惩）。无论是物质上还是精神上的奖惩，都会影响人们的行为。因此，要从工作报酬的角度来持续、有效地调动成员的积极性，激发成员的工作热情，关键是要正确使用“奖”和“惩”这两种工具，即要做到“赏罚分明，赏要合理，罚要合情”。

1. “赏”——合理

欲使成员保持较高的工作热情，须使工作报酬公平合理。

成员是如何评价报酬的合理性的？一般来说，他们是经过两个层次的比较后才得出报酬

合理与否的结论的。

首先成员要在自己的个人水平上进行比较。这个层次的比较也是两方面的。一方面把自己所付出的代价与自己的所得进行比较，即检查所得〔〕代价的结果是 >1 ，是 $=1$ ，还是 <1 。如果 >1 ，那么所得大于付出，值得继续干下去；如果 $=1$ ，所得等于付出；如果 <1 则会感到得不偿失，下次干的积极性就削弱了。另一方面把自己的过去和现在进行比较，比较两个不同时期的所获与代价之比，现在比以前增大了还是缩小了。如果减小，则会感叹“今不如昔”；而增大了，则会得到鼓舞。

然后是拿自己与别人进行比较，即比较自己的所得〔〕自己的贡献与他人的所得〔〕他人的贡献这两个比值是否相等。如果比较的结果是前者小于后者，那么就会感到不公平，认为自己辛辛苦苦干，还不如别人轻轻松松混，下次再也不这么“卖力”了！在这种情况下，成员的积极性会受到影响；当然，如果比较的结果是前者大于后者，那么心里会暗自高兴，但高兴之余，也会觉得受之有愧，因而会更加努力地工作。在实际上，不可能使所有的人都感到公平。

上述关于成员对报酬合理性评价的分析告诉我们，要使成员感到报酬公平合理，就必须贯彻按劳分配的原则，把成员的劳动报酬和劳动成果挂起钩来。不同的劳动成果应采用不同的评价标准，以及不同的报酬形式；相同的劳动成果采用相同的评价标准和相同的报酬形式。总经理、厂长、工程技术人员和职工就应采取不同的评价标准和不同的报酬形式。

2. “罚”——合情

合理地“赏”对于保持和激发职工的工作热情是必要的。但仅有精神上的表扬与物质上的奖励还是不够的。领导者还必须有效地去“罚”。

“罚”的形式是多样的，常用的有批评、罚款、行政处分（包括记过、撤职、降级、除名、开除）等。“罚”的目的都是为了“惩前毖后”，使成员不要再犯类似错误。任何惩罚都应有“火炉效应”，即当你用手去触摸火炉时，立即会感到灼痛，迅速把手缩回来，你及其他人都将由此得到教训，以后不能再用“手”去“触摸火炉”。为了提高“罚”的效果，必须掌握四条规则：

（1）即时处理。违规与惩处间隔时间越短，效果愈好。

（2）事先警告。要让每个成员事先都知道，做了哪些违规行为一定会招致惩罚，并接受这种规定。

（3）人人平等。在惩罚面前人人平等，无论是谁，违规后必然招致同样的惩罚。

（4）对事不对人。任何惩罚都只针对违规行为，而绝不要考虑违规者个人的情况。这一点在我国注重儒家文化讲究人情的氛围中最难做到。

真正做到这四条规则，成员就会认为惩罚是公正的，就会起到“火炉效应”，就会自觉地去不去触犯规章制度。

（三）掌握批评武器，化消极为积极

在管理实践中，大量违规行为和不良现象都可通过批评加以化解。批评是管理者最常用的武器，批评不像罚款和行政处分那样“无情”，它通过批评者与被批评者的语言和感情的交流，帮助违规者认识错误，恢复信心，改正错误，从深层次上起到激励作用，化消极因素为积极因素。

领导者要正确地使用批评这个武器，使批评收到理想的效果，必须注意以下几点：

1. 明确批评目的

在进行批评之前，要明确批评的目的。在不同情况下，对不同对象进行的批评，可以有不同的目的，如：

- 帮助批评对象认识行为可能或已经产生的有害结果；
- 帮助批评对象下次不再犯同样的错误；
- 帮助批评对象补救这次错误造成的不利结果；
- 帮助批评对象认识错误的原因，并使之认识到本来可以把事情办得好些，从而恢复自己的信心。

2. 了解错误的事实

明确了批评的目的，还须了解要批评的事实，才能正式进行批评。了解错误的事实，就是要知道错在何处，何事错了，何时错的，如何发生的，何人做错的，为何会做错等。了解了错误的事实才可以在批评中有的放矢，这样才会使批评有说服力，不抽象笼统。

3. 注意批评方法

（1）要注意对事不对人。批评一个人，应是针对某一事而发，而不是针对其人而发。针对一个人本身发出批评，可能使批评对象觉得领导对自己全盘否定。而且对人而发，好像出了一个问题是和他的特性分不开的，而不是由于某种特殊原因，因而可能造成批评对象的反感，听不进去。相反，如果仅对问题而发，对某一事进行批评，并且说明根据对方的条件，本来可以做得好些。这样，对方听起来舒服，容易接受，而且有信心去纠正问题。

（2）要注意选择适当的用语。批评语言要尽量使对方感觉到你在帮助他，而不是在批评他。要在批评中给对方以启发，比如说，用“如果是我的话，我会怎么做”去批评，其效果要比直截了当地指责“你的方法不对，路子不对”好些。

（3）选择适当的场合。除非特殊情况，一般不提倡在公开场合“杀鸡儆猴”。因为这样容易使被批评者难堪，损伤他的自尊心，从而极易引起反感。因此，要尽可能地在个别场合向对方指出问题所在，给予批评。选择适当的场合，还指要在双方都心平气和的时候，即双方都能平静地坐下来讨论问题，分析问题原因的时候进行。

（4）注意选择适当的批评时间。西方有些企业管理学家认为，不要在午饭前和下班后

批评工人。午饭前的批评，有时会引起被批评者的不快，从而不仅会影响食欲、影响他的身体健康，而且有把不满情绪带到饭桌上的危险；而在下班后进行，人们一般都要急匆匆地赶回去，对批评不会十分留心，因此不会收到好的效果。

4. 注意批评的效果

注意批评的效果，一方面是指批评者在批评过程中和批评结束时，要了解批评对象是否明白了批评的目的，是否明白了对他的要求，是否明白了应该如何去做（错在何处，下次应该怎样才能避免重犯）。注意批评的效果，还应注意批评后的检查。批评的目的在于帮助成员改正行为。因此，领导者的批评工作不应随着谈话的结束而中止。要使批评收到有效的结果，还要注意批评后的追踪检查，以保证成员在工作中确实避免重犯类似的错误。

（四）加强教育培训，提高成员素质，以增强他们的进取精神

成员在参与组织活动中，工作热情和劳动积极性通常与他们的自身素质有极大的关系。一般来说，自身素质好的人，进取精神较强，对高层次的追求较多，在工作中对自我实现的要求较高，因此，比较容易自我激励，能够表现出高昂的士气和工作热情。所以，通过教育和培训，以提高他们的自身素质，从而增强他们自我激励的能力，也是领导在激励和引导下属行为时，通常可以采用的一种重要手段。

成员的素质主要包括思想政治觉悟和业务技能两个内容。因此，提高成员素质的激励的方法，主要表现在思想政治教育与业务技术知识与能力培训两方面。

通过思想政治工作调动成员积极性，是我国组织管理的优良传统，必须在新的形势下发扬光大。通过对成员进行科学的世界观的教育，可以帮助他们克服旧制度和旧意识的影响，正确认识自身的社会地位的变化及肩负的历史使命，使他们树立正确的人生观、价值观和道德观，形成崇高的理想和抱负，从而为他们在工作中富于进取精神、积极努力、表现出高昂的工作热情提供良好的基础。

为了保证思想政治教育收到预期的效果，领导者在进行这方面的工作时，要注意遵循下述基本原则：要坚持以经济建设为中心，使思想政治工作为经济建设服务；要理论联系实际，防止空头理论、空洞说教；要平等对待成员，坚持民主原则，防止以教育者或“教训者”自居；要注意批评与表扬相结合，但以表扬为主；要在注意提高成员思想认识的同时，切实解决成员在工作和生活中遇到的实际困难；不仅要注意教育别人，更应严格要求自己，要以身作则，用行动去影响成员。只有在上述原则指导下进行的思想政治教育，才对成员具有吸引力、说服力，从而有可能达到预期的激励效果。

培养成员的自我激励机制，不仅要强调思想政治教育，还要注意专业知识和技术能力的培训。进取心与个人的业务素质是相互促进的：强烈的进取心会促使成员努力地掌握新的知识和工作技能，从而可以实现个人素质的更加完善。反过来，良好的业务素质使个人有更多

的成功机会，能够较多地带来心理上的满足。而成功以及由此带来的心理满足的体验，会促使个人追求在事业上攀登新的高峰，从而会激发他们努力去掌握更多的新知识和新技能。

为了促进成员素质的提高和进取精神的增强，领导者应根据组织经营和成员个人的特点，有计划、有重点、有组织、有针对性地进行培训工作。比如，对于管理人员，既要注意通过理论学习，使他们掌握现代化管理的新知识和新方法，也要注意实践中的培训，提高他们解决和处理实际经营管理问题的能力；对于生产人员，既要注意文化知识教育，提高他们的文化水平，也要结合其作业情况，进行作业方法改进训练或相关作业的基本技能训练，以提高他们的作业技能；对于工程技术人员，既要注意采取各种方式，使他们及时了解本学科发展动态，掌握学科发展的最新知识，也要注意让他们有更多的运用新知识的机会，以使他们利用掌握的最新科技知识，为企业的技术、工艺、材料、产品创新等作出贡献。有计划地派送成员到培训基地或学校脱产学习，到国外考察学习，这一行动本身就能有力地使成员感知组织对他的重视和期望，从而可极大地提高他们的责任心和积极性。总之，只有从业务理论知识和实际操作技能这两个角度，根据工作和成员的特点，去组织培训工作，才有可能提高成员素质，增强进取精神，从而激发劳动积极性。

从上述激励手段及其运用的介绍中可以看出，不论是工作激励，还是任务激励，或是培训教育激励，它们都是外在激励与内在激励的统一。我们或许可以说，通过改善工作内容、工作环境和条件等外在因素，以促使成员内在地产生奋发向上的进取精神和努力工作的积极性，这就是领导者激励工作的本质特征。

二、绩效考评与激励

绩效考评(performance appraisal)是对组织成员的工作绩效进行评价，评价的结果对成员个人有相当大的影响，因为它关系到成员的奖金、工资、晋升等问题。绩效考评的最终目的是改善成员的工作表现，以达到组织的经营目标，并提高成员的满意程度和未来的成就感。绩效评估犹如一把双刃剑，做好了可激活整个组织；反之，就会产生诸多问题，进而导致许多意想不到的后果。绩效考评已经成为一种重要的激励手段。

（一）绩效考评与组织竞争优势

有效的绩效评估和考核，能够以多种途径提高成员工作绩效，并由此产生竞争优势。

1. 指引成员的行为

一个设计和实施良好的绩效评估和考核系统价值无穷，它们通过关注计划完成过程中成员各自的进展情况，去加强组织的战略经营计划，使成员知道了组织对他们期望什么，进而把他们的行为引导到适当的方向。

2. 监督成员的行为

良好的评估考核系统，给经理们提供了一个系统地监督其下属工作绩效的方法。这样的监督，能使经理们通过承认和奖励成员良好的工作绩效，激励成员达到标准。

3. 作出正确的奖励决策

以准确评估为基础的薪资决策，能够通过提高成员士气和动机去增强竞争优势。并确保被升职的成员，有能力承担新岗位的职责并干得出色。

4. 保证依法行事

如果有一套完整的评估考核系统，那么，根据此系统结果所作的有关降级、升级、解雇和薪资分红的决策，就可以减少相关的诉讼。即使诉讼发生，组织也容易使法庭确信，关于某人雇用情况的决策是公平的。也就是说，决策是以工作绩效的评价为依据的。

5. 降低成员的不满意度和流失率

如果成员得到他们认为不准确或不公平的工作评价，他们就会感到十分气愤和失望，导致他们寻求别的工作环境，而流动出去。另一方面，有效的绩效评估能够帮助组织留住成员，特别是优秀的成员。因为他们渴望在一个他们认为公平、上进而有朝气的氛围中工作，而有效的绩效考评措施，显然有益于这种感觉的形成。

由以上几个方面可以看出，有效的绩效考评体系，可以提高成员的满意度和进取心，从而提高其工作绩效，这又从整体上提高了组织的绩效水平和竞争力。

（二）怎样使绩效考评发挥良好激励效果

绩效考评往往是各级管理者的较棘手的工作，因为涉及成员的切身利益，如果处理不好，很容易引起成员的抱怨，挫伤成员的积极性，甚至在成员之间造成矛盾。要使绩效考评从正面发挥激励作用，应当注意以下几点：

1. 选取适当的考评内容和方法

选取适当的考评内容和方法，应根据各部门的工作性质、标准而定。如营业部门以考核工作效果和业绩为主，职能部门以考核工作行为为主。考评内容要有侧重和针对性，考评的方法可采取多种形式，以减少误差。

2. 明确考评标准

明确考评标准，应以岗位职责和工作规范为依据，能量化的尽可能量化，以便于考核、测定和记录，有可能的岗位应以每天的考评记录作为月考评的参考，避免主观随意性，得出准确的考评结果。

3. 考评结果的反馈

考评结果应向被考评成员反馈，并听取成员的反映、说明、申诉，通过上下级之间的沟通，管理者可以及时了解成员的实际工作情况和更深层次的原因，也可以了解上级对自己工

作的看法、评价及要求，随时采取纠正措施。

4. 增加考评的民主性和透明度

考评要达到使成员心服口服、诚心接受，确非易事。事实上，民主性常常是实现客观公正的必要条件，透明度即考核标准与程度向成员交底，考核结果要向员工反馈，这对激励员工有重要的积极作用。

复习思考题

1. 什么是动机？试述其产生过程。
2. 什么是激励？试述其过程与作用。
3. 试述马斯洛的需求层次论、赫茨伯格的双因素论、期望理论、公平理论和激励需求理论的主要内容。
4. 试论领导者进行激励的一般性原则。
5. 怎样使绩效考评发挥良好激励效果？

【案例分析】

成功源于科学的激励方法

——巴斯夫公司激励员工的五项原则

如何有效地生产粮食是人类一直面临的重大问题。据估计，全世界每年竟有 1/3 的粮食因受到病虫和杂草危害而遭受损失。120 年前，在德国路德维希港创立的巴斯夫公司，就是一直为发现和生产各种农业化学用品而孜孜不倦地工作的。目前，巴斯夫公司经营着世界最大的化工厂，并在 35 个国家中拥有 300 多家分公司和合资经营企业及各种工厂，拥有雇员 13 万人。

巴斯夫公司之所以能够在百年经营中兴旺不衰，在很大程度上归功于它在长期的发展中确立的激励员工的五项基本原则。具体地讲，这五项基本原则是：

1. 职工分配的工作要适合他们的工作能力和工作量

不同的人有不同的工作能力，不同的工作也同样要求有不同工作能力的人。企业家的任务在于尽可能地保证所分配的工作适合每一位职员兴趣和工作的能力。巴斯夫公司采取四种方法做好这方面的工作。（1）数名高级经理人员共同接见每一位新雇员，以对他的兴趣、工作能力有确切的了解；（2）除公司定期评价工作表现外，公司内部应有正确的工作说明和要求规范；（3）利用电子数据库贮存了有关工作要求和职工能力的资料和数据；（4）利用“委任状”，由高级经理人员小组向董事会推荐提升到领导职务的候选人。

2. 论功行赏

每位职工都对公司的一切成就作出了自己的贡献，这些贡献与许多因素有关，如和职工的教育水平、工作经验、工作成绩等有关，但最主要的因素是职工的个人表现。

巴斯夫公司的原则是：职工的工资收入必须看他的工作表现而定。他们认为，一个公平的薪酬制度是高度刺激劳动力的先决条件，工作表现越好，报酬也就越高。因此，为了激发个人的工作表现，工资差异是必要的。另外，公司还根据职工表现提供不同的福利，例如膳食补助金、住房、公司股票等等。

3. 通过基本和高级的训练计划，提高职工的工作能力，并且从公司内部选拔有资格担任领导工作的人才

除了适当的工资和薪酬之外，巴斯夫公司还提供广泛的训练计划，由专门的部门负责管理，为公司内人员提供本公司和其他公司的课程。公司的组织结构十分明确，职工们可以获得关于升职的可能途径的资料，而且每个人都了解自己在哪个岗位。该公司习惯于从公司内部选拔经理人员，这就保护了有才能的职工，因此，他们保持很高的积极性，而且明白有真正的升职机会。

4. 不断改善工作环境和安全条件

一个适宜的工作环境，对刺激劳动力十分重要。如果工作环境适宜，职工们感到舒适，就会有更佳的工作表现。因此，巴斯夫公司在工厂附近设立各种专用汽车设施，并设立弹性的工作时间。公司内有 11 家食堂和饭店，每年提供 400 万顿膳食。每个工作地点都保持清洁，并为体力劳动者设盥洗室。这些深得公司雇员的好感。

巴斯夫公司建立了一大批保证安全的标准设施，由专门的部门负责，例如：医务部、消防队、工厂高级警卫等。他们都明白预防胜于补救。因此，全部劳动力都要定时给予安全指导，还提供必要的防护设施。公司经常提供各种安全设施，并日夜测量环境污染和噪声。各大楼中每一层都有一名经过专门安全训练的职工轮流值班，负责安全。意外事故发生率最低的那些车间，会得到安全奖。所有这些措施，使公司内意外事故发生率降到很低的水平，使职工有一种安全感。1984 年，巴斯夫公司在环境保护方面耗费了 7 亿马克的资金，相当于公司销售净额的 3.5%。

5. 实行抱合作态度的领导方法

巴斯夫公司领导认为，在处理人事关系中，激励劳动力的最主要原则之一是抱合作态度的领导方法。上级领导应像自己也被领导一样，积极投入工作，并在相互尊重的气氛中合作。巴斯夫公司给领导者规定的任务是商定工作指标、委派工作、收集情报、检查工作、解决矛盾、评定下属职工和提高他们的工作水平。

在巴斯夫公司，如果上级领导人委派了工作，就亲自检查，职工本身也自行检查中期工作和最终工作结果。在解决矛盾和纠纷时，只有当各单位自行解决矛盾的尝试失败后，才由更上一级的领导人解决。

巴斯夫公司要求每一位领导人的主要任务就是根据所交付的工作任务、工作能力和表现评价下属职工，同时应让职员都感到自己在为企业完成任务的过程中所起的作用。如果对巴斯夫公司刺激劳动力的整个范畴用简单的话表达出来，那就是“多赞扬，少责备”。他们认为，一个人工作做得越多，犯错误的机会也就越多，如果不允许别人犯错误，甚至惩罚犯错误的人，那么雇员就会尽量少做工作，避免犯错误。在这种情况下，最“优秀”的雇员当然是什么事情也不做的人了。

巴斯夫公司的多年经验表明，抱合作态度的领导方法，由于能使雇员更积极地投入工作和参与决策，因此，这是一个为达到更高生产率而刺激劳动力的优越途径。该公司由于贯彻了上述五项基本原则，近 10 年来销售额增长了 5 倍。目前，巴斯夫公司生产的产品品种达 6 000 种之多，每年还有数以万计的新产品投入市场出售。

（本案例转引自 <http://www.beidabiz.com>）

问题：

1. 试分析巴斯夫公司的五项激励原则起到的作用（请结合有关激励理论）。
2. 巴斯夫公司的“抱合作态度的领导方法”，给公司带来了很高的效益。你认为在中国企业中能有效地实行吗？请阐述理由。