

MBA BE PROFICIENT
IN TEN DAYS

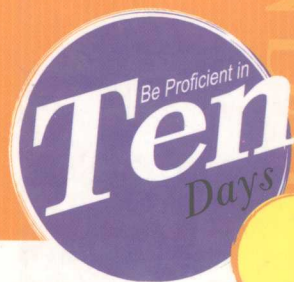
MBA BE PROFICIENT IN TEN DAYS

MBA十日通

激励理论

张书珩 [编著]

世界顶级商学院认为：一个成功的管理者 应该是一个全才 至少应具备三种技能
即技术技能、人事技能和战略技能
他们可以设立适当的企业目标
也能正确地处理企业管理过程中出现的各类问题
这就是MBA的最高目标



THEORY FOR MOTIVATION

金城出版社

F272.92
190

F272.92

190

MBA

激励理论十日通

Theory for Motivation Be Proficient

张书珩 [编著]

金城出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

激励理论/张书珩编著. - 北京: 金城出版社, 2005.5

(MBA 十日通)

ISBN 7-80084-694-6

I. 激… II. 张… III. 企业管理: 人事管理 - 激励
- 研究生 - 自学参考资料 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 025186 号

金城出版社 出版发行

(北京市朝阳区和平街 11 区 37 号楼 100013)

电话: (发行部) 84254364 (总编室) 64228516

三河市铭浩彩色印装公司印刷

850 × 1168 毫米 1/32 印张: 140 字数: 3000 千字

2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 7-80084-694-6/F·51

定价: 350.00 元 (全十四册)

前 言

1942 年，美国曼哈顿工程动员了 315 万科技人员，耗资 20 亿美元，用时 3 年，制造了第一批原子弹。1961 年，美国阿波罗登月计划所制造的火箭有 560 万个零部件，飞船有 300 万个零部件，先后参加此项计划研制工作的有 400 万人、200 家公司、120 所大学，历时 11 年，耗资 300 亿美元。如果没有科学的管理方法，这是难以想像的。

曼哈顿工程技术总监奥本·海默教授说：“使科学技术充分发挥威力的是科学的组织管理。”阿波罗计划总负责人韦伯博士说：“我们没有一项别人没有的技术，我们的秘密就是科学的组织管理，管理创造了科学，管理创造了奇迹。”

管理不仅是企业发展的关键，而且是企业的一种无形的增效资源，企业不增加投资的前提下，通过科学管理，可以更合理的、更有效的利用人、财、物，来增加企业的经济效益，为社会提供更多的物质财富。

MBA 是工商管理硕士（Master of Business Administration）的简称，美国哈佛大学商学院于 1910 年设立此学位，用以培养专业的企业管理者，现在，全美 500 家最大企业的高层管理人员中，约有五分之一出自哈佛商学院，美国总统乔治·小布什即毕业于此。哈佛商学院培养出的管理人才在美国政商两界都有着举

足轻重的地位，甚至可以左右美国经济的发展方向，因而美国人将哈佛商学院称为美国商业的“西点军校”。

哈佛商学院拥有 2.5 亿美元的基金，比美国其他商学院的总和还多，年度预算 1 亿美元左右，其中专门用于教学研究的资金约为 3000 万美元。以雄厚的资金为后盾，哈佛商学院能够将最新信息和研究成果在最短时间内融入教学课程。1955 年，哈佛商学院首创以案例分析为主要内容的案例教学法，不久便风靡世界，现在已成为欧美各商学院的标准教学模式。案例教学法可以充分张扬学生的性格并紧密结合实际，可使学生得到很多的实践经验，但必须根据最新的经济政治等多方面信息及时编写扩充案例才能达到最佳的效果。数十年来，哈佛商学院每年均花费大量的人力、资金进行此项工作，时至今日，几十年的积累已经使其案例涵盖了经营管理的方方面面，并以此为基础形成了一个开放、全面、系统的教育模式。

这个模式涉及心理学、社会学、统计学、金融学、情报学等多个学科的知识，涵盖了企业管理的各个方面，并能及时、有效地吸纳新内容、新元素，不断充实其内涵，它的主旨是使学习者形成正确的思维模式以提高其在经营过程中的实际操作能力，适应现代社会纷繁复杂的经济环境，是职业经理人、企业管理者学习管理方法积累管理经验的最佳学习模式。

法国管理学家斯蒂格利茨曾说：“对发展中国家来说，最重要的不是经济需要发展，而是管理需要发展。

……管理既是科学，又是艺术，一个管理大师，首先应当是一个科学家和艺术家，然后才是一个管理实践家。”现阶段，我国面临着经济增长和全球经济变化的巨大挑战，亟需提高综合管理水平。然而，合格的人才在我国还十分缺乏，为此我国必须向积累了一百多年经营管理经验的西方发达国家学习。

本丛书综合了十几个管理学流派的几十位管理学家的理论成果，并参考欧美各大商学院 MBA 教学体系编写，分为财务管理、核心竞争力、成功经理人、管理信息系统、激励理论、营销管理、项目管理、人力资源管理、企业文化、战略决策、领导理论、生产管理、目标管理、组织管理等十四册。每册均分为十章，各章相对独立而又前后连贯，以便读者能由浅入深，循序渐进，适合缺乏固定学习时间的职业经理人、企业管理者阅读。

激励是人力资源管理的分支课程，现代管理学强调对“人”的管理，以“人”为本，如何培养有用的人才和如何使人才发挥最大潜力的问题也成为 MBA 的一门独立的课程。本书主要讲授如何制订有序、有效、连贯的员工培训计划，如何使员工对企业产生归属感、责任感等问题。

编者

2005 年 3 月

目 录

第一章 激 励	(1)
一、激励和需求	(1)
二、解放：激励的前提	(3)
三、激励技巧	(9)
第二章 早期的激励理论：人的需要和动机	(21)
一、马斯洛的需要层次理论	(22)
二、奥德佛的 ERG 理论	(23)
三、麦克利兰的成就需要理论	(24)
第三章 需要层次理论的主要内容	(26)
一、关于激励的论断	(26)
二、需要的等级	(27)
三、对基本需要特点的进一步研究	(40)
四、满足需要是产生激励的动因	(49)
五、需要层次理论小结	(50)
第四章 了解需要——需要层次理论的基本要求	(54)
一、管理者须知	(54)
二、创造一个认真倾听意见的环境	(64)

三、创造表彰的公共场所	(69)
第五章 满足需要——需要层次理论的管理应用	
.....	(76)
一、通过提供奖励性报酬来满足员工的生活需要	
.....	(84)
二、通过提供就业保障来满足员工的安全需要	
.....	(98)
三、赢得人心——满足员工的社会需要 ...	(111)
四、通过沟通来满足员工渴望受到尊重的需要	
.....	(119)
五、领导者通过授权来满足员工自我实现的需要	
.....	(142)
第六章 需要理论的延伸——成就需要	(165)
一、成就需要理论概述	(165)
二、关于工作环境	(173)
三、目标的设置	(174)
四、工作的反馈	(179)
第七章 现代激励理论	(197)
一、现代激励理论	(197)
二、现代激励理论的局限性	(239)
第八章 综合激励模式	(250)
一、激励个人发展	(250)

二、综合激励公式	(252)
三、人员激励方法	(255)
四、共建未来	(257)
 第九章 员工激励制度	 (260)
一、员工奖惩制度	(260)
二、员工奖励细则	(262)
三、员工纪律处分规定	(265)
四、员工发明创作奖励办法	(270)
五、员工提供专利异议或举发资料奖励办法	(273)
六、模范员工表扬办法	(275)
 第十章 经典案例	 (277)
一、管理要用“情感”	(277)
二、通用电器公司的战略计划	(282)
三、鲜京集团的新选择	(292)

第一章 激励

一、激励和需求

(一) 激励

若想理解什么是激励，或许应该首先了解什么不是激励。许多人错误地把激励看成是一种个人特征，也就是说一些人具有而其他人没有。实际上，一些管理者把缺乏激励的员工看作懒惰者。这样的标签意味着一个人始终是懒惰的或缺乏动机的。人们的激励知识告诉自己这是不正确的，激励是个体和环境相互作用的结果。当然，每个个体基本的激励动力是不同的。同一个员工，当让他按压钻孔机的杠杆时，他可能很快就感到厌倦了，而他可能会按压拉斯维加斯赌博机的杠杆几个小时也不觉得厌烦。一个人或许能在一种环境下一口气读完一本小说，却发现很难连续看 20 分钟的教科书。这当然不是由于个人问题，而是由于环境。所以当人们分析激励的概念时，要记住不但个体之间的激励水平不同，而且同一个体在不同时间的激励水平也不同。

激励的定义是：通过高水平的努力实现组织目标的意愿，而这种努力以能够满足个体的某些需要为条

件。尽管一般情况下，激励涉及为实现所有目标所付出的努力，但为了反映人们对与工作有关的行为的兴趣，人们把范围缩小为组织目标。这个定义中的3个关键因素是：努力、组织目标和需要。

努力要素是强度指标。当一个人被激励时，他会努力工作。但是高水平的努力不一定能带来高的工作绩效，除非努力指向有利于组织的方向。因此，人们不仅要考虑努力的强度，还必须考虑努力的质量。指向组织目标并且和组织目标保持一致的努力是人们所追求的。最后，人们把激励看作一个满足需要的过程。如图1-1所示。

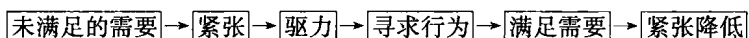


图1-1 激励过程

(二) 需要

需要在意味着使特定的结果具有吸引力的某种内部状态。一种未满足的需要会带来紧张，进而在躯体内部产生内驱力。这些内驱力会产生寻求行为，去寻找能满足需要的特定目标，如果目标达到，需要就会满足，并进而降低紧张程度。

一般来说被激励的员工处于一种紧张状态。为缓解紧张，他们会努力工作。紧张强度越大，努力程度越高。如果这种努力成功地满足了需要，紧张感将会减轻。但是，由于人们感兴趣的是与工作有关的行为，所以这个减轻紧张程度的努力必须是指向组织目标的。

因此，激励的定义中隐含着个体需要必须和组织目标需求的一致。否则，虽然个体也表现出高努力水平，但与组织利益背道而驰。值得说明的是，这种情况并不少见。例如，一些员工常常在上班时决定个体行为，这也就是后来麦格雷格自己认为 Y 理论比 X 理论更符合实际的原因。因此，他提出了一些促进员工工作动机的方法，如参与决策过程，提供有责任性和挑战性的工作，建立融洽的群体关系等。

遗憾的是，没有证据证明哪一组假设更有效，也无证据表明在接受 Y 理论的基础上改变员工的行为会使更多的员工受到激励。但实际上，无论 X 理论还是 Y 理论的假设在某一特定环境下都有可能是有效的。

二、解放：激励的前提

美国南北战争期间亚伯拉罕·林肯认为他做了一件最伟大的事情。他精心设计了一份能赢得人类心灵的文件，支持并允诺解放所有奴隶，包括在内战期间与联邦作战的人。林肯称他的文件为“解放宣言”。上面写着：“所有过去被奴役的人，从现在开始将获得自由。”林肯的文件使所有受奴役、被监管及受束缚的人们无条件解放出来，从压制下获得自由。

杰克·韦尔奇说：“解放劳动力的思想并不是为了摆脱偏见，而是竞争的需要。”

现在是所有企业重新考虑更改它们步伐的时候了。如果其中很大一部分不能包括解放的实质，松开官僚

主义的镣铐，那么我们只是在一群关在笼中的老鹰前“哇！哇！”叫几声却不让老鹰展翅飞翔而已。

（一）解放的实际运用

有一个广泛的误解，就是工作场所如果真正解放了会造成无政府主义。解放员工是不会造成无政府状态的，员工们的行动当然必须协调。关键是员工们的行动在什么时候和有多少应该有规定或通过上级批准。解放的定义是让人们得到获取成功的自由，这是和授权不同的，授权是让他们按照政策办事。一个新雇员问他的经理，该如何对待一本 50 毫米厚的有关公司政策和准则的记事本，他回答说：“它们是最好的进门台阶。”他是对的，的确是很好的台阶。

解放能给人们脱颖而出所需的护照和掌握自己命运的权力，这样就可摆脱原来的轨道。一位管理权威彼得·德累克说：“管理工作就是要找出人们不能做好工作的症结所在，然后纠正它。”多数情况下这意味着让那些做真正工作的人能摆脱陈规。一家总部设在旧金山的咨询企业西伯逊公司在上世纪 90 年代初期，通过多年认真的研究支持这一观点。他们对全世界 5 万名员工进行调查研究，发现员工们基本上都要求工作，想把它做好，也愿意为一家成功的企业做出贡献，并希望管理部门不要干涉，让他们自己去做。

有一个解放行动的事例：一位新上任的经理问这家工业上领先的国际性高科技公司的主席，他作为经理应该做些什么。多数公司的回答总是要他努力工作，

遵守准则和不要超越预算。但这位主席却简单地回答：“做一些杰出的事。”你可记得你的老板最后一次是什么时候要求你做一些杰出的事？有没有人曾经希望你做一些杰出的事？

乔治·S·巴顿将军是公认的 20 世纪战斗英雄之一。他的战绩是辉煌的——协作好，有魄力，也很成功。巴顿之所以成功，大部分出于他有这样的信念：“一个好的计划立即执行要比一个十全十美计划到下星期再实行更好些”，还有“如果每个人想得都一样，那别人就不用想了”。他的这种好计划要立即执行和鼓励不同的想法都是解放潜在力量的最佳范例。

在解放员工行动方面，有四个关键战略：

1. 给予失败和再尝试的自由。
2. 从官僚主义中取得自由。
3. 鼓励对现状挑战。
4. 让每个员工有合理地拒绝顾客的权利。

（二）给予失败和再尝试的自由

想一下许多单位是怎样对待失败的。许多单位都尽可能避免失败，防患于未然，或使失败仅属偶然。他们规定和制订了许多条条框框尽量让员工们没有造成偶然错误的机会。如果错误发生了也尽量“隐藏它、掩盖它、或不让他人知道，因为那样会使他们心灵上陷入困境”。后来没有办法就压制任何新的或异于平常的事物，因为他们害怕失败。但弗雷德·史密斯，联邦速递公司的创建人却说：“害怕失败绝对不能成为阻止

创新的理由。”

我们面临的最大挑战也许就是要建立一种企业文化，在推动员工们取得最好成绩的同时，允许他们有失败和再尝试的自由。让我们设想一下，由于环境不允许甚至谴责失败，因此想创新而不能试验，有改进生产力的意见却不能实施，有为顾客服务的战略计划也不能制订。这种“我不管你做什么只要不犯错误”的工作场所是永远不会创建“名誉会堂”的。职业曲棍球史上最伟大的得分手韦恩·克雷斯基说：“你不参加就失去了 100% 得分机会。”

这样我们是否就为了提倡自由而宁愿犯一些错误呢？否！我们必须有一条界线，绝对不能让一名员工造成的错误危及公司的生存，甚至更为严重而造成同事或顾客的生命威胁和危险。食品杂货店的经理能让他的卖肉员工出售明知已过期的肉类吗？指导员能否允许他的学生没有正确地佩戴好降落伞就从飞机上跳下去，求取失败中得到教训呢？这显然是荒谬的。但无论如何，任何不致造成组织上不可弥补的损失或个人伤害的事物，都应该看成是有积极意义的并予以试验。

多年前有人访问了一家非常成功的高科技公司，该公司长期以来允许员工们有失败和再试验的自由。当他正和该厂经理闲谈时，突然听到了打雷似的隆隆声。他从椅上跳起来喊叫着“那是什么？”经理非常镇静地说道，那是他们工厂的炮正响着。这位反应快速的客人问道：“你们厂总是在周四下午 3 点 41 分放炮的吗？”工厂经理说：“不是的。我们放炮让每个人知

道我们又一次试验失败了。但对我们来说，听见炮声意味着（他将拇指和食指举起约距 20 毫米）我们离成功已很近了。”这纯粹是允许失败然后再试验的自由。

当员工们有机会做实验时，他们试验新的东西，开动脑筋去想，他们承担的义务增强了。即使某些实验或小型试验或一些好的计划失败了，那有什么呢？你的公司仍然会超过其他竞争者好几年的，因为大部分人宁可安居原位采取中庸之道，不愿意冒险而遭受暂时性的失败。管理界权威汤姆·彼得斯在他的著作《自由管理》最后一页上总结性地写着：“不论在美国还是在其他地方，人们经常会忘记失败和再试验的自由是事业解放战略的精华。”

（三）鼓励对现状挑战

国际商用机器公司的前营销主任弗朗西斯·B·罗杰斯认为企业生产力低下的主要原因是由于他们公司中大部分人都没有勇气向现状挑战。即使他们有挑战能力，由于知道反对现行制度可能产生的后果也就不敢这样做了。有多少次我们看到同事们因为持不同观点问了一个不愉快的问题或向一个设想提出了疑问遭受了许多麻烦？有多少次我们想坚持自己的意见却受到领导上口头或非口头上的拒绝？

要建立信任，经理们不仅要公开鼓励，还要奖励员工们有向现制度挑战的勇气。有一句老话说：“如果我们做的只是我们过去做过的，我们得到的也永远就像过去一样。”如果我们要求质量、效果和服务更上一

层楼，我们必须经常设法寻找改进现行制度、服务和产品质量的方法。我们必须鼓励每个人，从一线员工起一直到上级领导都要经常向四周一切事物提问题。如果我们总是鼓励并且保护墨守成规而不对现状挑战，那是最坏的事了。

经理们必须经常自我告诫不要被唯唯诺诺的人所包围。所谓唯唯诺诺的人就是不管男女员工，他们对上级讲的话总是上级喜欢听的那些。他们在上级面前很少甚至不讲有违公司规章或看上去和经理意见不同的话。被唯唯诺诺者包围的经理总是看不到对目前年轻管理阶层最重要的一点，即如果你被唯唯诺诺的人包围，不论你还是他们都成了多余的人。

当今最佳的经理不仅仅让人们讲话，更需要有人讲话。他们懂得企业最需要的恰恰就是人人动脑筋设法改进企业，即使对企业最根本的问题挑战也是好的。具有革新精神和高效益的惠普公司的总裁刘易斯·普拉特的制胜哲学名言就是：“当你的企业仍然在运行时就进行改革”。还有迪斯尼公司的总裁迈克尔·艾斯纳认为：“不管你的企业正在制造大哥大还是电脑软件……甚至是魔术王国，总还有改进余地。每项创新内容必定有其未经试验部分。”

对现状挑战毋须伤脑筋。它们基于一个共识，即今天所做的到明天未必是优秀的。有位工厂经理每天进厂时总要问一下每个部门：“你们昨天破了哪些记录？如果没有破记录，说明你们仍在使用老办法。”我们必须让所有员工面对每天发生的新问题提出全新解