

【不懂激励技术，就做不好管理；
不懂员工心理，就学不会激励。】



激励的技术

华通咨询 著

33条激励原理，帮你实现科学奖惩
33个激励技术，让员工心甘情愿追随



清华大学出版社





激励的技术

华通咨询 著



清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书从心理学的角度总结了 33 条激励技术,每一条技术都有一定的心理学原理作为基础,并深入地介绍了每条激励技术的背景、针对的问题和解决方法。同时,本书结合企业管理的激励实践活动,对激励技术的运用方法和技巧进行了深度剖析。通过了解这些激励技术的应用方法,读者可有效地改善自身的激励方法,全面提升员工工作的积极性,增进自身的管理效能。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。
版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

激励的技术/华通咨询著. —北京:清华大学出版社,2012. 11
ISBN 978-7-302-29318-7

I. ①激… II. ①华… III. ①企业管理—人事管理—激励—方法 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 153184 号

责任编辑:陈凌云

封面设计:傅瑞学

责任校对:袁 芳

责任印制:杨 艳

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:清华大学印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×240mm 印张:13.75 插页:1 字 数:247 千字

版 次:2012 年 11 月第 1 版

印 次:2012 年 11 月第 1 次印刷

印 数:1~6000

定 价:36.00 元

产品编号:047461-01

主创人员简介



● 孙科炎

北京华通咨询公司总经理，组织战略、运营管理咨询师。曾用近十年时间深入长三角、珠三角进行生产制造企业的管理调研，随后进入企业管理研究机构担任顾问、首席运营官等职，组织并从事中国本土企业管理理论与实践的研究工作。曾著有《大误区：中国企业经营管理的批判性反思》等经营管理类专著多部。



● 石强

北京华通咨询公司咨询师，生产现场管理、质量管理课题研究专员。长期致力于全面质量管理、现场5S管理、流程建设、团队建设等研究和咨询服务。对制造企业经营过程中的制度规范、作业规范、沟通协调、现场改善、质量改善等具有创造性解决问题的能力与经验，擅长解决方案的设计与过程指导。



● 李京静

北京华通咨询公司咨询师，企业管理课题研究专员。曾在世界五百强公司富士康从事精益生产、生产现场管理及改善、流程建设等管理工作。现长期致力于工业管理、工业工程教育等研究和咨询服务，对企业经营中的现场改善、生产流程建设等有深入、独到的研究，并在推行成本管理、目标管理、全面质量管理等方面拥有丰富的操作经验。



● 孙丽

北京华通咨询公司咨询师，企业管理课题研究专员。长期致力于团队建设、职业教育、工业管理等研究和咨询服务工作。擅长企业经营中的员工教育、制度规范、流程建设等培训课程设计和培训实施工作，对解决团队发展以及业务过程中的实质性问题有深入、独到的研究。

自序



中国企业从改革开放以来经历了三十多年的发展，现在正处于经济或产业结构的调整期。当下的经济形势严峻，全球性竞争正在进一步加剧，而中国企业不管是从研发、管理，还是从品牌、服务上来说，竞争力都有所欠缺，这是大部分管理者都承认的一个现实，且多数管理者也都能深刻地感受到当下这个调整期的艰难。

素以“狼性管理”著称的华为掌门人任正非说过：“华为没有成功，只是在成长。”在这位掌舵着世界排名前三的通信企业的经营者眼中，企业的成功必须如德国、美国、日本等国家的优秀企业一样，历经市场检验，仍然能够做到严守企业的经营理念 and 生存信条，与时俱进地提供高品质的产品和优质的服务。

而纵观国内的大多数企业，除了经历过浮躁的市场拓展和粗放式的发展历程以外，真正用于锻炼内力、修炼品质的时间还很少。“中国制造”仍然是加工厂和低端产品的代名词，中国大多数企业仍然很难经得起风雨。

这是由于我们的底子较薄、管理水平较低所致。

毫无疑问，我们将会迎来一个新的未来，这是社会和经济发展的必然。经由结构性调整所产生的未来经济或产业格局中，也必将成就一批优秀的企业。但是，谁是未来的幸运者？我们能否安然无恙地踏上通向未来的发展之路，并且在未来的市场和经营格局中占据一席之地？或者，哪些企业最有可能在这种变化中被逐步边缘化，以至于失去对未来市场的适应力？这些问题很重要，但并没有现成的答案，需要我们在实践中敏锐地察觉变化，总结出科学的经营模式和管理方法。

我们要做很多工作，才可能避免企业被边缘化。但有一条核心原则是不变的，那就是必须改变过去普遍存在的粗放式管理现状，寻求企业在各个关键资源、关键业务上的价值产出最大化。过去，我们可能认为管理好客户或者做好产品研发是第一要务，今天，这两者同等重要；过去，我们可能认为在成本的基础上控制质量是关键，今天，质量、成本以及产品创新等都需要齐头并进。我们能够感受到的一个基本的事实就是：在一个社会快速发展的时期，把管理的重

心压到任何单一经营管理要素上,都是行不通的,都不可能保障企业通向未来。我们需要以一种“全面管理”的视野来经营企业——市场位置的瞄定、竞争优势的形成与巩固、应对变化的思路、业务流程的科学性、人与业务的整合、人才价值的深度挖掘等——这些关键要素都应该纳入系统整合、优化的范围。最终,我们需要用“全面管理”的原则和实践赋予企业强健的魂魄。

对管理进行全面优化涉及的不只是经营和管理理念,它更需要落实到具体的行动中,落实到实际管理行为中,它是对管理实践活动提出的最基本的要求。正因为如此,我们每一个管理者都必须有意识地发现有效的、更好的管理方法,有意识地去消除企业经营中落后的因素。

鉴于过去近十年时间里,华通咨询(全称“北京华通正元管理咨询有限公司”)一直在从事企业管理咨询和研究工作,我们有机会了解到各类型企业经营管理中常见的问题,也能够较深刻、全面地理解各类企业的管理需求。与此同时,华通咨询在过去近十年的时间里,已经形成了较优秀的咨询与研究互补结合的能力。因此,华通咨询希望与更多具备前瞻力的企业经营者和管理者一起推动这项变革。基于这样的信念和目标,华通咨询确立了一项基本的使命,那就是推进管理思想和管理技术的实践应用与研究。

在过去这些年里,我们的研究人员、咨询师队伍满怀改善中国企业管理水平的使命感努力地工作,未来我们也将如此。您现在看到的这些图书产品,是我们依据管理实践的需求和企业普遍存在的问题,进行系统分析和总结的成果,也是我们对中国企业普遍存在的管理问题的系统解答。

站在变革时代的风口浪尖上,我们满怀希望——我们希望中国的每一个企业都能够在剧变的经营环境中安然无恙,都能够找到自己的产业坐标。我们推进咨询与研究一体化的工作,并总结咨询研究成果汇集出版,其目的正如上所述。

但是,除非管理者认识到企业的管理不足以及自身的不足,意识到这些不足是迫切需要解决的问题,否则再正确的经营思路、再有效的管理方法都不可能产生实际的经营成效。企业管理水平的提升,首先面临的问题就是企业管理者思维方法和能动性的提升。麻木不仁或者满足于现状的管理者,是不适合当下以及未来的经营管理需求的——管理者必须更努力地学习新知识、新方法,必须更努力地通过管理的优化为企业创造出更好的局面,这是管理者的使命。

当下是未来的序幕。我们今天的努力将决定我们的未来。

谨此,与读者朋友和管理同仁们共勉!

孙开

2012年3月

前言



对企业管理者而言,有一种共识是确凿无疑的,那就是有效的管理必然包含着有效的激励。如果一个管理者不懂得激励员工,那么他的管理活动注定会失败。

激励究竟是怎么一回事?它包括哪些原理和技术呢?这就是本书要回答的问题。

我们认为,有效的管理在于寻找恰当的奖惩方法,让奖惩活动的实施更符合人性,更符合员工深层的心理发展规律,实现从员工内心强化他们积极意愿和积极工作行为的目的。

有很多情况表明我们的管理活动经常面临失败的结局,例如下面这样一些尴尬的情况:奖励加班员工后,主动加班的员工越来越多,但产品开发速度却未见加快;试图组织一次郊游以便放松的时候,很多人请假不来;以某一位表现优异的员工作为奖励对象,却发现其他员工不是以其为榜样,反而是疏远;惩罚员工时,不仅无法让其遵规守矩,反而激起了反抗和对立……所有这些问题都在制造着困惑,让管理者对员工的行为感到失望。但诚如张瑞敏所言:“兵随将转,无不可用之人。”真正的问题仍然出在管理者身上。

本书是一本管理心理学领域的实用指导图书,其核心立意在于:借助科学奖惩的心理和行为强化作用,激发员工的积极心态,建立有序的工作规则,从而增强团队战斗力及工作效能。

阅读本书之前,我们有必要澄清几个主要理念,也借此向读者说明本书的特征。本书对激励技术的研究包含以下三方面的内容。

(1) 所有激励技术的效用原则上都与员工的心理活动有关,因而解读员工的心理活动规律是本书的一个重要内容。

(2) 所有的激励手段都是通过奖与惩的方式实现的。所谓的奖惩在这里是一个宽泛的概念,包括有形的和无形的。

(3) 任何一种激励技术都需要既关注技术本身的运用,也关注激励技术与

被激励者心理活动规律的相互匹配。

我们认为,能够充分做到上面三点的激励技术,都会产生卓越的激励效能。本书共提供了 33 个与激励有关的技术,并从定义、背景、应用三个维度对每个技术进行了具体、深入的解读。值得注意的是,这 33 个技术都是建立在心理学研究基础上的,是对心理学研究成果在激励活动中的应用问题展开的一次全面探讨。希望读者朋友们通过这本书掌握有效激励员工的各种技术,增进管理能力。

华通咨询
2012 年 8 月

目 录



技术 1	同侪压力	1
技术 2	行为强化	8
技术 3	责任聚焦	16
技术 4	榜样吸引	25
技术 5	内酬动机	33
技术 6	普雷马克原理	39
技术 7	期望效用	45
技术 8	反馈调节	52
技术 9	竞争本能	60
技术 10	权威影响	68
技术 11	感觉剥夺	74
技术 12	角色适应	81
技术 13	情绪唤醒	87
技术 14	态度养成	94
技术 15	目标控制	100
技术 16	规则控制	106
技术 17	价值保护	112

技术 18	最后通牒	117
技术 19	亲和力	123
技术 20	心理预期	130
技术 21	习得性无助	136
技术 22	动机调节	142
技术 23	授权激励	149
技术 24	情境控制	155
技术 25	自主抉择	161
技术 26	差别感受原理	166
技术 27	登门槛原理	171
技术 28	形式感知原理	176
技术 29	评价管理	182
技术 30	密歇根定律	187
技术 31	心理投射	193
技术 32	刻板偏见	199
技术 33	情感激励	205

技术 | 同 济 压 力

只要不考虑人性本质和社会激励的概念还广泛地应用在企业管理上,我们就不可能告别罢工、破坏等行为,这些行为就会成为企业发展的副产品。

——乔治·埃尔顿·梅奥

◆ 技术 定义

同 济 压 力是指团队中的部分人的行为对另一些人产生的压力感,制造积极的同 济 压 力是消除组织中山头主义的一种奖赏和激励方法。这一方面的研究起源于霍桑实验,最初是由哈佛大学心理学教授梅奥和他的研究小组进行的管理探索。

与同 济 压 力有关的激励办法可以总结为以下几个方面。

(1) 组织中总是会形成不同的小团体,而不同的小团体会相互比较、相互制约,从而形成一种隐形的压力,即同 济 压 力。

(2) 同 济 压 力会导致人们故意放松或降低自己的职业表现,使组织中的人倾向于成为一个平庸的人,以求得相互间的平衡或认同。

(3) 每一个隐藏的小团体都有一个意见领袖,利用同 济 压 力的最好办法就是善用意见领袖,打破消极的同 济 压 力,实现积极的发展。

◆ 技术背景

霍桑工厂的发现

从1924年到1932年,霍桑实验持续了9年。

霍桑实验起源于洛克菲勒基金会对哈佛大学工业心理委员会的一项研究性支助。当时的梅奥是该委员会的一名研究员。梅奥的游历经验非常丰富,他在欧洲接受过医学训练,在非洲从事过印刷工作,随后他改行当了一名教师。但对他后期具有铺垫性作用的工作,可能是他在“二战”期间对那些饱受战争伤害的人们进行心理治疗。梅奥在加入哈佛大学工业心理委员会的研究计划后,带领着一组研究人员进驻位于美国伊利诺伊州辛辛那提的霍桑工厂为他们进行生产诊断,工作效率提升力的谜底就此被揭开……

霍桑工厂是隶属于西方电器公司的一个制造电话交换机的工厂。虽然企业设施比较先进,医疗和养老金制度也比较完善,但工人们似乎并没有很高的生产积极性,工作效率一直不高。

这种情况是与当时正风靡一时的古典管理理论相悖的。这个由“科学管理之父”泰罗提出的理论,一直着重强调工作条件与劳动生产率的密切相关性,认为工作条件的改善一定会带来劳动生产率的提高。

遵循这种主导思想的逻辑,梅奥设计了改变照明强度以提高劳动生产率的实验。为了验证他的实验设想,梅奥随即挑选了一些工人并把他们分成两组,其中一组明显提高了工作环境的照明强度;而另一组则保持工厂原来的照明强度不变。

按照梅奥的假设,实验结果应该是照明强度提高了的一组生产效率将明显提高,保持照明强度不变的一组生产效率也会维持原状。然而,真实的实验结果是:提高照明强度的一组明显提升了生产效率;但没有提高照明强度的那组,生产率也同样提高了。

这个结果让梅奥和他的研究人员感到惊讶,于是,研究者将照明强度调到了一个比他们平时工作时更低的强度。不料,工人的劳动生产率非但没有因此而降低,相反个别人的劳动生产率还有所提高。

虽然这次照明实验看起来是一次失败的实验,但梅奥和其他研究人员很快意识到这中间一定有别的原因,否则这一切是无法得到解释的。

通过进一步实验和访谈,梅奥了解到:虽然这些实验人员是心理学家随意挑选的,但在被挑选的人看来,他们属于被特殊挑选出来的,这让他们有一种被认同感,

他们也因此更加认可自己的团队,于是有了一种要与其他人干得一样好的愿望。

梅奥解释说:“这种要与其他人干得一样好的愿望,就是所谓的人际关系的本质,很容易超越个人的利益和管理层所考虑的建立在许多不合逻辑原则上的思维结构。”

一个人由于受到团队中其他成员影响,是很可能改变其原本可能发生的行为的。这种来自团队中其他同伴的同侪压力,对个人行为的改变具有强大的影响力。就像心理学家米尔格拉姆所说的,“最能影响人们行为的因素就是:还有一个人也在场。”

最能影响人们行为的因素就是:还有一个人也在场。

那么,同侪压力是不是一定能提高工作效率呢?我们来看看梅奥在霍桑工厂做的一个接续实验:

实验者为了系统地观察在实验群体中工人之间的相互影响,在车间中挑选了 14 名男职工,其中有 9 名是绕线工,3 名是焊接工,2 名是检验工,让他们在一个单独的房间内工作。

实验开始时,研究人员向工人说明,他们可以尽力地工作,因为在这里实行的是计件工资制。研究人员原以为,实行了这一套办法会使得职工更为努力地工作,然而结果却出人意料。事实上,工人实际完成的产量只是保持在中等水平上,而且每个工人的日产量都是差不多的。根据动作和时间分析,每个工人应该完成标准的定额为 7 312 个焊接点,但是工人每天只完成了 6 000~6 600 个焊接点就不干了,即使离下班还有较为宽裕的时间,他们也自行停工不干了。

这是什么原因呢?研究者通过观察,了解到工人们自动限制产量的理由是:如果他们过分努力地工作,就可能造成其他同伴的失业,或者公司会制定出更高的生产定额来。

研究者为了了解他们之间能力的差别,还对实验组的每个人进行了灵敏度和智力测验,发现 3 名生产最慢的绕线工在灵敏度的测验中得分是最高的。其中 1 名最慢的工人在智力测验上排名第一,灵敏度测验排名第三。

测验结果和实际产量之间的这种关系使研究者联想到群体对这些工人的重要性。1 名工人可以因为提高他的产量而得到小组工资总额中较大的份额,而且减少失业的可能性,然而这些物质上的报酬却会带来群体非难的惩罚,因此

每天只要完成群体认可的工作量就可以相安无事了。

这种心理和行为受到团体中其他成员影响的现象就是同侪压力所带来的。所以说,同侪压力不一定让所有的员工都朝着提高工作效率的目标努力。它既可能提高员工的劳动生产率,也可能使其降低。正是由于同侪压力等很多不可知因素的影响,导致很多激励措施无法达到激励员工的目的,有时候反而会适得其反。

◆ 技术应用

隐形的团体文化和组织结构,其内容有可能与在企业中的组织结构和文化不一致或是相冲突。梅奥将其看做是一种人性的力量。如果管理者忽视或错误地对待这种人性的愿望,必然会导致管理方面的无序和无效。用梅奥的话说,“只要不考虑人性本质和社会激励的概念还广泛地应用在企业管理上,我们就不可能告别罢工、破坏等行为,这些行为就会成为企业发展的副产品。”

所以,就管理行为来说,管理者必须关注人性的一面,而人性的这一面,首当其冲的就是那些隐形的团体文化、团体行为,这就像是“暗法”,总是与企业的明文律令作斗争。

关注隐性罢工

虽然明显的罢工行为很少出现,但我们不能忽视一种隐性罢工的出现。员工对管理制度和管理者本身怀有意见或心存不满,又不便公开对抗时,员工很可能将这种意见或不满转移到工作中,故意拖延工作或是交付质量不高的工作产品。并且在组织中的这种团体效应的作用下,可能会发生大范围扩散,导致整个产品线或部门的工作效率低下和工作质量不高。图 1-1 很好地说明了隐性罢工的产生机制。

隐性罢工往往不容易被管理者在第一时间发觉,其破坏力比显性罢工更大。任何一种奖惩制度,如果不能得到员工中的隐形团队的认同,其奖惩的效果也会被削弱。因此,必须重视对这些隐形团队领袖的管理。

任何一种奖惩制度,如果不能得到员工中的隐形团队的认同,其奖惩的效果也会被削弱。

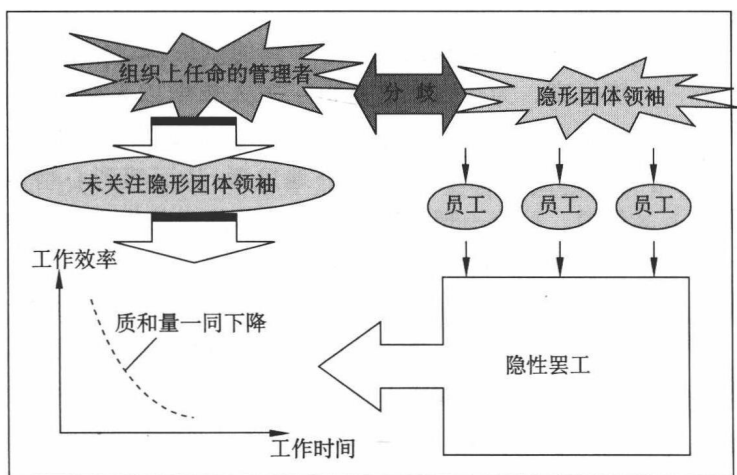


图 1-1 隐性罢工的产生机制

(1) 关注隐形团队领袖的意见

一般来讲，每个隐形团体中都会有一个或几个隐形团队领袖，他们是员工意见的汇总者。如果你管理一个拥有1 000名员工的公司，你的工作就是找到其中大约 100 名隐形团队领袖的意见。

(2) 将隐形团队领袖树立为典范

隐形团队领袖不但是员工意见的汇总者，也是影响其他员工的关键。当一个隐形团体中的隐形团队领袖尝试某些关键性行为获得管理者认可时，这一影响比其他任何方法都更能影响组织中的其他人。

(3) 突破隐形团队领袖的制约

当员工在隐形团队领袖的影响下对企业制度或是组织管理人员进行集体对抗时，突破这种制约的最好方法不是打压而是重用这个隐形团队领袖，或是悄然扶植一个新的隐形团队领袖与其形成对抗。

“射人先射马，擒贼先擒王。”无论管理者想对员工施加何种影响，积极地或是消极的，最好先将其作用于隐形团队领袖这个靶子，这样管理者会很快看到这种影响在员工中推行时的效果。

成为一名优秀的沟通者

就像霍桑实验所证实的那样，并不是改善工作条件就能提高劳动生产率。

为了进一步深入研究，梅奥等人在霍桑工厂继续进行了谈话实验，他们用了两年多的时间，由专家们找工人个别谈话达两万余次。规定在谈话过程中，要耐心倾听工人对厂方的各种意见，并做详细记录；对工人的不满意见一律不

准反驳和训斥。

谈话实验收到了意想不到的效果,霍桑工厂的产量大幅度提高。为什么?这是由于工人长期以来对工厂的各种管理制度和方法存在诸多不满,一直无处发泄。谈话实验使他们的不满情绪得到了充分地发泄,从而感到心情舒畅,干劲倍增。社会心理学家将这种奇妙的现象称为“霍桑效应”。

在访谈计划的执行过程中,研究人员对工人在交谈中的怨言进行分析,发现引起他们不满的事实与他们所埋怨的事实并不是一回事,工人所表达的不满与隐藏在心理深层的不满并不一致。例如,有位工人表现出对计件工资率过低不满意,但深入了解以后发现,这位工人是在为支付妻子的医药费而担心。

根据这些分析,研究人员认识到,工人由于关心自己个人问题而会影响到工作效率。所以管理人员应该了解工人的这些问题,为此,需要对管理人员,特别是要对基层管理人员进行训练,使他们成为能够倾听并理解工人的访谈者,能够重视人的因素,在与工人相处时更热情、更关心他们,这样能够促进人际关系的改善和员工士气的提高。

懂得一些笼络人心的手段

霍桑实验从1924年开始,一直持续到1932年,历时9年。实验的最终结果表明:与工作效率相关度最大的不是诸如工作环境、物质刺激等“硬环境”,而是自由、宽容的群体氛围,员工的工作情绪,责任感等“软环境”。这里所说的“软环境”还包括管理者对员工的信任、员工的人际关系、工作态度、情感和感受等。

鉴于这个研究的结果,我们给你一些人际情感管理的建议。

(1) 光顾你的下属

不少管理者认为如果员工效率不高,就应该把他们解雇掉,这种做法是欠妥的。如果不深入了解员工效率低下原因,而单纯使用裁员的手段是没有用的。此外,总是坐在自己办公室中的管理者是永远不可能做好管理工作的,多与员工进行非正式场合的沟通,才能让员工感受到你对他们的关心和关注。走到员工的桌子前向员工问好和让员工到自己

走到员工的桌子前向员工问好和让员工到自己办公室谈话,这之间的效果是差别很大的,前者是更大的尊重。

办公室谈话,这之间的效果是差别很大的,前者是更大的尊重。与员工一起用餐、主动向员工问好、经常询问工作中是否遇到了困难和工作进展等,可能会比物质奖励更有效。

(2) 让员工放松下来

企业文化是凝聚员工的重要力量,员工是否认同企业文化,会对其主观能动性的发挥有着重要影响。没有哪一个员工喜欢在一个不受尊重、不被认可、处处受压制的企业文化下工作,更没有哪一个员工能够在这样的企业文化中持续保持高昂的工作劲头儿。因此,“以员工为中心”的企业文化建设势在必行。

(3) 以爱为凝聚力

法国企业界有一句名言:“爱你的员工吧,他会百倍地爱你的企业。”在所有投资中,感情投资是花费最少、回报率最高的投资。这就是日本经营之神松下幸之助为什么要反复强调对于员工除了心存感激还不够,还必须双手合十,以拜佛般的虔诚之心来领导的原因。作为一个管理者,必须时刻记住美国西南航空公司总裁赫伯·凯莱赫的一句话:“以爱为凝聚力的公司比靠畏惧维系的公司要稳固得多。”