

QI YE JING YING ZHE JI LI JI ZHI TAN JIU

企业经营者激励机制探究

——基于不确定条件下的激励机制及其模型与方法

闫 森 著



中国时代经济出版社
China Modern Economic Publishing House



宁波工程学院学术专著出版基金资助出版

企业经营者激励机制探究

——基于不确定条件下的激励机制及其模型与方法

闫 森 著



中国时代经济出版社
China Modern Economic Publishing House

图书在版编目(CIP)数据

企业经营者激励机制探究：基于不确定条件下的激励机制及其模型与方法 / 闫森著. — 北京：中国时代经济出版社，2017.4

ISBN 978-7-5119-2677-7

I. ①企… II. ①闫… III. ①企业领导—激励—研究

IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 061389 号

书 名：企业经营者激励机制探究
——基于不确定条件下的激励机制及其模型与方法

作 者：闫 森

出版发行：中国时代经济出版社

社 址：北京市丰台区玉林里 25 号楼

邮政编码：100069

发行热线：(010) 63508271 63508273

传 真：(010) 63508274 63508284

网 址：www.icnao.cn

电子邮箱：sdjj1116@163.com

经 销：各地新华书店

印 刷：北京市金星印务有限公司

开 本：710 毫米 × 1000 毫米 1/16

字 数：200 千字

印 张：10.5

版 次：2017 年 7 月第 1 版

印 次：2017 年 7 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5119-2677-7

定 价：32.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误，请与本社发行部联系更换
版权所有 侵权必究

前 言

随着经济全球化和信息化程度越来越高，技术更新及客户需求的变化越来越快，加之市场竞争日趋激烈，企业面临着越来越多的不确定因素。作为企业运营管理的决策者，企业经营者也面临着巨大的风险。如何在不确定的环境下对经营者进行激励，是企业管理中的一个重要课题。本书针对这一重要现实问题和已有研究中的不足，主要基于委托—代理理论的分析框架，对不确定环境下的经营者激励问题进行了比较系统深入的研究。本书的主要工作如下：

1. 对基于委托—代理理论的激励机制的主要影响因素及其不确定性进行了系统分析，将激励机制中的不确定影响因素分为随机和模糊两大类型，并建立了不确定性分类的二维分析模型。建立了不确定条件下激励问题的系统分析概念模型，并对不确定条件下的经营者激励问题进行了分类。

2. 研究了不确定条件下经营者的报酬激励机制。考虑经营者的机会主义行为，建立了具有随机产出及机会成本的委托—代理模型。在对经营者风险偏好的不确定性进行分析的基础上，建立了具有模糊风险规避度的激励模型，分析了模糊风险规避度对激励机制的影响。

3. 研究了不确定条件下的经营者隐性激励机制。首先分析了市场声誉激励的作用机理，建立了模糊期望业绩条件下的声誉激励模型及其激励机制。其次分析了经营者工作的特征及其复杂性的三维结构，建立了模糊工作偏好条件下的工作设计激励模型和激励机制。

4. 研究了不确定条件下，经营者承担多项任务时的激励机制。首先对经

营者多项任务的成本相关性进行分析和归类，建立了具有不确定努力成本的多任务委托—代理的区间模型。其次基于模型讨论了经营者和企业所有者由于信息不对称而导致的风险估计的不一致性对激励机制的影响。最后，建立了客观业绩与主观业绩相结合的经营者的多任务业绩评价体系。

5. 对不确定条件下多个经营者的激励机制进行研究。建立了产出无关联的相对业绩激励模型，对经营者之间不合谋和合谋两种情形下的激励机制进行分析比较。将风险分为共同风险和单独风险，建立了多个经营者产出相关联的激励模型。为了保证最优目标实现的概率，提出了具有随机机会约束的委托—代理模型。

6. 定义了随机参数和模糊参数的置信水平，提出了基于置信水平和满意度的不确定激励模型的解析解法。将委托—代理模型扩展为具有多个约束的双层规划模型，以适应管理实践中复杂的环境约束。设计了基于遗传算法的多个经营者纳什均衡的求解方法，并提出了基于随机模拟（模糊模拟）和遗传算法的混合智能算法，以对复杂的不确定委托—代理模型进行求解。

闫 森

2017.5

| 目 录 |

第一章 绪 论 / 1

- 1.1 研究的背景和意义 / 1
- 1.2 相关理论及研究综述 / 4
- 1.3 本书的研究方法与主要工作 / 27

第二章 激励机制的基本框架及其不确定影响因素 / 33

- 2.1 基于委托-代理理论的激励机制基本框架 / 33
- 2.2 激励机制的影响因素及其不确定性 / 41
- 2.3 不确定条件下的激励机制分析框架 / 47

第三章 不确定条件下的经营者报酬激励机制 / 57

- 3.1 具有不确定产出及机会成本的经营者激励机制 / 57
- 3.2 基于不确定产出的经营者相对业绩评价 / 66
- 3.3 模糊风险规避度条件下的经营者激励机制 / 71
- 3.4 本章小结 / 78

第四章 不确定条件下的经营者隐性激励机制 / 79

- 4.1 经营者隐性激励理论 / 79
- 4.2 模糊目标条件下的外部声誉激励效果分析 / 84
- 4.3 考虑模糊工作偏好的内部隐性激励 / 89
- 4.4 本章小结 / 97

第五章 不确定条件下的经营者多任务激励机制 / 99

- 5.1 基于不确定成本的多任务激励机制 / 99
- 5.2 基于经营者不确定风险估计的多任务激励机制 / 108
- 5.3 不确定条件下多任务的经营者业绩评价体系 / 112
- 5.4 本章小结 / 121

第六章 不确定条件下多个经营者的激励机制 / 123

- 6.1 随机条件下经营者产出无关联的激励机制 / 123
- 6.2 随机条件下经营者产出有关联的激励机制 / 127
- 6.3 随机产出条件下经营者激励模型的智能算法 / 130
- 6.4 本章小结 / 139

第七章 总结与研究展望 / 141

- 7.1 回顾与主要结论 / 141
- 7.2 研究展望 / 143

参考文献 / 145

第一章 绪 论

1.1 研究的背景和意义

1.1.1 研究的背景

随着知识经济的迅速发展和信息时代竞争的加剧，决定企业核心竞争力的关键因素由“资本”转变为“知本”。企业的竞争优势不再集中体现为对传统生产要素的占有、配置、开发等能力，而是更多地依赖于企业中“知本”的创新能力以及“知本”和资本的结合能力。作为企业运营管理的决策者，经营者在企业运营中发挥着越来越重要的作用。企业能否经营管理好，很大程度上取决于经营者的素质和付出的努力，而经营者付出努力的多少主要取决于经营者的激励机制。因此建立科学合理的激励机制，努力提高经营者的积极性，使其尽心尽责，对于企业的发展壮大乃至整个国民经济的健康发展具有现实和深远的意义。

随着经济全球化和信息化程度越来越高，技术更新及客户需求变化越来越快，企业内横向合作的频度与深度空前增加，企业只有更具灵活性和适应性，才能生存和发展，因此企业面临的不确定因素越来越多。首先，激烈的市场竞争使企业的经营环境瞬息万变，企业经营面临着巨大的风险。其次，为了适应不断变化的市场环境，企业内部也必须不断地进行调整，这就使得企业内部的环境也处于变化之中。再次，企业之间的竞争日趋激烈，企业的战略不可避免地受到竞争对手策略的影响，这就使得企业之间的博弈更

加复杂，企业管理具有高度的不确定性。另外，由于企业管理的信息化程度越来越高，对信息的利用和处理已经成为企业管理中的重要环节，而信息的采集、传递、处理和预测过程本身就具有很大的不确定性。作为企业应对不确定环境的决策者，经营者也面临着巨大的风险。如何激励经营者为了企业的利益付出更多的努力，是企业管理的一个重要环节。诚然，一个有着良好职业道德的经营者在决策时首先考虑的是企业的利益，然而，对经营者的激励所涉及的个人利益也是经营者决策的一个重要影响因素。一个适应企业战略和外部环境的企业经营者激励机制将为经营者提供更为宽松的工作环境，将经营者的个人目标与企业战略目标统一起来。相反，一个不能适应不确定环境的激励机制将使得经营者在经营管理中受到阻碍，难以应对激烈的市场竞争。

以“经济人”为基本假设的委托-代理理论，是激励理论中的一个重要分支，也是企业建立激励机制的重要理论基础。对于环境的不确定性，委托-代理理论进行了最大程度的简化，将多种不确定因素产生的影响综合在一起，采取等价效用进行处理，并假设参与双方都以期望效用最大化为决策准则。然而，影响双方决策的不确定因素多种多样，包括外部市场的不确定性、企业竞争力的不确定性、双方目标的多样性、经营者能力的不确定性等，各种不确定因素对双方的决策和博弈结果有着不同的影响。委托-代理理论对不确定因素的综合考虑与企业面临的越来越多的风险不相适应，由此形成的经营者激励机制也无法应对管理实践中的多种风险因素。因此，如何基于经营者面临的高风险，建立一套符合企业发展战略和企业不确定环境的激励机制，从而使经营者为企业发展付出更多的努力，已经成为企业管理面临的重要课题。

1.1.2 研究的意义

本书基于委托-代理理论，研究不确定环境下的激励机制，具有一定的理论意义和实践意义。

从理论角度看，首先，基于环境的不确定性对委托-代理理论的研究是对委托-代理理论的拓展。虽然传统的委托-代理理论考虑了环境的不确定性，但是它将所有的不确定因素考虑在一起，设定为一个随机变量，并

且在优化求解时仅仅考虑了环境的不确定性给决策者带来风险成本，而从委托-代理的分析框架来看，不同的不确定因素对委托-代理模型的结果和基于结果建立的激励机制的影响也不尽相同。将各种不确定因素进行综合虽然带来了理论分析上的简便，也使得结果往往不能够适应不确定的环境。其次，以往对于委托-代理中的不确定性分析都是基于随机性进行分析，本书将不确定性分为随机性和模糊性，对委托-代理模型中的各种影响因素的不确定性进行分析，讨论不同类型的不确定因素对激励机制的影响，从不确定角度对委托-代理理论进行了拓展。再次，不确定规划的数学理论和计算方法迅速发展，为管理决策提供了有力的工具，而传统的委托-代理理论仍然基于期望效用进行分析，难以保证最优决策实现的可能性。将不确定数学理论和方法应用于委托-代理理论，不仅能够在多种决策准则下对委托-代理问题进行分析，也减少了委托-代理模型中的严格假设，使得委托-代理问题的求解和分析方法得到进一步的扩展。最后，在用委托-代理理论对激励问题进行分析时，除了参与约束和激励相容约束外，企业往往还受到其他条件的制约，而多个约束条件下的激励优化模型用传统的方法很难解决，应用不确定规划的计算方法却可以求解，这也大大提高了委托-代理理论的适用性。

从实践角度看，一般情况下，委托-代理理论多采用严格的假设和抽象的理论推导，得出的结论一般为指导性结论，应用于实际还需要与企业的管理实践相结合。在利用委托-代理理论建立激励机制时，传统的委托-代理模型中的确定性参数与管理实践中各种影响因素的不确定性相矛盾。因此，基于模型结果而建立的激励机制不能适应环境的多样性和不确定性。基于委托-代理理论对激励机制中的各种不确定因素进行分析，讨论各种不确定因素对经营者激励的影响，有助于企业从机制角度采取相应的措施，根据企业的具体情况对激励机制进行改进和优化，从而提高激励机制的适用性和灵活性。对不确定因素的分析也使得管理者能够理解并把握激励机制中的关键因素及其变动给激励机制带来的影响，有利于管理者对激励机制进行改进和优化。其次，经济学中的“经济人”假设与现实并不相符，本书基于委托-代理模型的结果分析，结合管理学中的激励理论，提出了相应的激励机制和激励措施，对企业建立经营者激励机制有一定的指导和借鉴意义。另外，基于

委托人和代理人的不同风险态度、决策准则等对不确定环境下的委托-代理问题进行分析,也使得对双方决策的分析更加符合企业的管理实践。委托人在选择时,能够根据经营者个人的具体情况设计出更有效的、更具个性化的经营者激励机制,从而使激励机制发挥更好的效果。

因此,在不确定环境下,对委托-代理理论中的不确定因素进行系统分析,不仅能够推动委托-代理理论的深入研究,而且增强了基于委托-代理理论的激励机制在管理实践中的适用性。这对于企业经营者的激励机制的理论研究和企业管理实践,都具有一定的理论和现实意义。

1.2 相关理论及研究综述

1.2.1 激励理论

“激励”一词,作为心理学的术语,指的是持续激发人的动机的心理过程。将“激励”这一概念用于管理,就是通常所说的调动人的积极性的问题。激励的实质就是以人的需要状态为心理依据,激发人的动机,引发人的行为,以取得更高的工作业绩。在20世纪初期以前,欧文等学者对这一问题做过一些探讨,但没有形成系统的理论。进入20世纪,伴随着伟大的“科学管理之父”弗雷德里克·泰勒(Frederick Taylor)的科学管理理论的出现与发展,对激励问题的研究也有了长足的发展,形成了比较系统的激励理论。相关研究主要沿着两个方向展开:一是基于“经济人”假设,形成了以不对称信息博弈为基础的委托-代理理论;二是基于心理学和行为科学,研究人的本性,形成了各种行为主义激励理论。

20世纪初,弗雷德里克·泰勒提出用金钱去刺激工人的工作积极性,这隐含着对人性的一种假设,即“经济人假设”:假定人都是追求经济利益最大化的,金钱是唯一的激励因素。激励员工努力工作的主要方式依赖于经济诱因和强制性的监督、惩罚措施。基于“经济人假设”,一些学者对激励理论进行了更深入的探讨,并将人们追求“经济收入最大化”扩展为追求“效用最大化”,把闲暇的效用考虑了进来,形成了近年来的以非对称信息博弈为基础的各种激励模型。

然而，许多学者对“经济人假设”提出了质疑。弗雷德里克·泰勒提出科学管理之后不久，也就是在 20 世纪 20 年代至 30 年代，由哈佛大学的心理学教授梅奥（Mayo）主持的在美国芝加哥西部电器公司所属的霍桑工厂进行的心理学研究否定了这一点。埃尔顿·梅奥等人通过“霍桑实验”发现经济利益并不是员工工作积极性的唯一激励因素，员工除了追求经济利益以外，还追求其他一些东西，诸如被他人重视、被团体接受等。由此，行为主义学者摒弃了“经济人假设”，开始对人的本性进行深入的探讨。^[1]

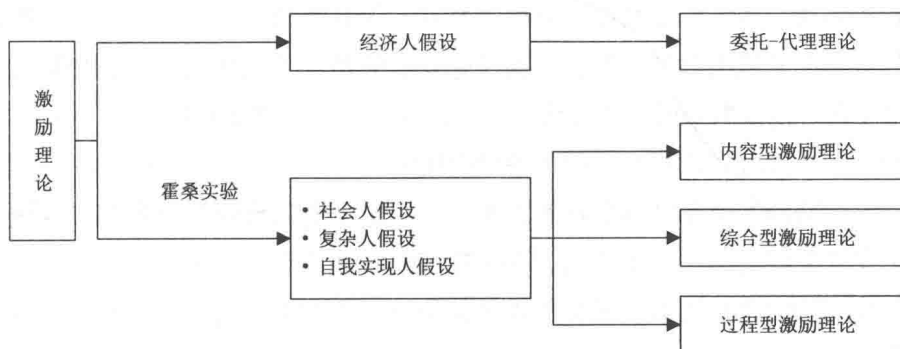


图1-1 激励理论研究体系

1.2.1.1 行为主义激励理论

一部分行为主义学者主要围绕“人到底追求什么”这一主题探讨人性，形成了所谓的“内容型激励理论”，包括马斯洛的“需要层次论”、赫茨伯格的“双因素理论”、阿尔德福的“ERG 理论”和麦克利兰“成就需要理论”。另外一部分行为主义学者主要围绕“人追求的目标是如何影响人的行为并最终影响人的绩效表现的？”这一问题探讨人性，形成了所谓的“过程型激励理论”，包括弗洛姆“期望理论”、亚当斯“公平理论”、洛克“目标设定理论”、斯金纳“强化理论”以及挫折理论等。后来，另外一些行为主义学者发现“内容型激励理论”和“过程型激励理论”都过于片面，需要将两者结合起来才能形成完整的激励理论，这就形成了所谓的“综合激励模式”，包括波特-劳勒模型、勒温的“场动力论”、迪尔模型等。

1. 激励中的人性假设

（1）“经济人”假设与“X 理论”

所谓“经济人”，是指以追求私人经济利益为唯一目的，并按照经济原

则活动的主体。英国经济学家亚当·斯密在《国富论》中，将“利己性”作为“经济人”的本性。他认为，利己性是每个人从事经济活动的根本动机。“人的一切行为都是为了最大限度地满足自己的私利。人都要争取最大的经济利益，目的是获得经济报酬”^[2]。“经济人”假设强调个人理性，即对信息的完全掌握和绝对的利益最大化原则。

美国工业心理学家麦格雷戈在 1957 年提出的“X 理论”就是对“经济人”假设的概括：①多数人天生是懒惰的，他们都尽可能逃避工作；②绝大多数人希望奉命而为，宁愿被领导，怕负责任，没有抱负，要求安全高于一切；③对多数人必须用强迫、控制，甚至惩罚、胁迫去驱使他们工作，如利用他们怕惩罚、怕被解雇的心理去激发他们工作，以达成组织目标。

（2）“社会人”假设与人际关系理论

美国哈佛大学教授梅奥在实验基础上得出了与古典经济学和古典管理学理论完全不同的结论。他认为，人不仅仅是“经济人”，更是“社会人”，社会和心理因素从根本上影响工人的积极性。人与人之间的亲密感、友情、安全感与归属感，较之金钱来说，是更高层次的需要。因此，来自非正式组织对人们的社会影响比来自正式组织的经济诱因具有更大的影响力。

“人际关系理论”是从“社会人”假设出发，强调满足人的社会心理需要的管理观点，即提倡尊重人与协调人际关系的民主管理观点。该理论认为：①人在社会交往中总是寻求心理满足的，企业绩效高低取决于员工的士气，而士气则取决于工人在生活和工作环境中的人际关系。②群体对员工劳动态度与绩效有制约作用，其中非正式群体作用应该特别被管理者重视。管理者的任务就是通过沟通使正式组织的经济需求与非正式组织的社会需要取得平衡。③反对集权的“任务管理”，提倡尊重人的民主管理。这一理论为管理开辟了新的方向。

（3）“自我实现人”与“Y 理论”

这一假设很大程度上依赖于心理学家马斯洛的“需要层次论”。马斯洛认为，人的行为动机首先来自基本的需要，如果基本需要得到满足，就会激发更高层次的需要。包括生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现需要。麦格雷戈总结并归纳了马斯洛的人性观及其他人的类似观点，结合管理问题，提出了 Y 理论。Y 理论是与 X 理论根本对立的，它实际上是“自

我实现的人”假设的概括，其基本内容如下：①一般人并不是天生厌恶工作。②控制和惩罚不是实现企业目标的唯一办法，多数人愿意对工作负责，并有相当程度的想象力和创造才能。③激励在需要的各个层次上都起作用。人们在执行任务中能够实现自我管理和自我指挥。

（4）“复杂人”假设与“超 Y 理论”

“复杂人”的假设首先由美国心理学家史克恩提出，莫尔斯和洛斯奇（Morse & Lorsch, 1970）通过比较和实验，证明人性并不是一种固定假设，管理也就不能是一个固定的模式，因而提出超 Y 理论的管理观点。这种理论的主要内容如下：①人的需要是多种多样的，而且这些需要随着人的发展和生活条件的变化而发生改变。每个人的需要都各不相同，需要的层次也因人而异。②人在同一时间内有各种需要和动机，它们会发生相互作用，并结合为统一的整体。③人在组织中的工作和生活条件是不断变化的，因此会不断产生新的需要和动机。④由于人的需要不同，能力各异，对于不同的管理方式会有不同的反应。因此，没有一套适合于任何时代、任何组织和任何个人的普遍有效的管理方法。

“复杂人”假设和权变理论，克服了此前各种理论片面、静止的缺陷，强调了因人制宜、因地制宜的灵活管理，这一主张包含了可贵的辩证法思想。在实践上也更加接近管理现实，对我们更具有借鉴意义。

2. 内容型激励

内容型激励理论旨在找出促使员工努力工作的具体因素。由于该类理论主要研究人的需要以及如何满足需要的问题，故而又被称为需要理论。主要包括马斯洛的需要层次理论、赫兹伯格的激励 - 保健理论、麦克利兰的成就激励理论和阿尔德弗的 ERG 理论。

（1）马斯洛的需求层次理论

美国心理学家马斯洛（Maslow, 1943）首创需求层次理论。他认为，人的需要能够影响他的行为，并且只有未满足的需要能够影响行为，满足了的需要不能充当激励工具。人的需要按重要性和层次性排成一定的次序，依次为生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现的需要。当人的某一级需要得到最低限度的满足后，才会追求高一级的需要，如此逐级上升，成为推动继续努力的内动力。

(2) 赫兹伯格的激励 - 保健理论

赫兹伯格 (Herzberg) 将与员工工作本身或工作内容有关的、能促使人们产生工作满意感的这一类因素称为激励因素; 将与工作环境或条件有关的、能防止人们产生不满意感的另一类因素为保健因素, 这就是双因素理论的思想观点。具体地说, 激励因素是与工作内容紧密联系在一起的因素。这类因素的改善, 或者说这类需要的满足, 往往能给职工很大程度的激励, 有助于充分、有效、持久地调动他们的积极性。保健因素是与工作环境或条件相关的因素, 虽然不能直接起到激励员工的作用, 但改善保健因素可以防止或消除员工的不满情绪。

(3) 麦克利兰的成就激励理论

20 世纪 50 年代, 美国心理学家麦克利兰 (David McClelland) 提出了成就激励理论。他研究了在生理需要得到满足的前提下人的高层次需求。他指出, 人的高层次需求包括权利需要、关系需要和成就需要。不同的人对三种需要的排列层次和所占的比重并不相同。具有高成就需要的人, 对国家和组织有重要作用。

(4) 阿尔德弗的 ERG 理论

ERG 理论是阿尔德弗 (Alderfer, 1969) 提出的理论, 他将人的需求分为存在需要、关系需要和成长需要。ERG 理论假设较高层次的需求比较抽象, 当这些需求不能得到满足时, 人们追求实现比较具体的、可以得到的、较低层的需求。不管是前进后退, 人们从不满足于平稳状态。ERG 理论对工作激励的贡献在于提出了当个体高层次的需求受到阻滞时达到激励的其他可能的途径, 同时提醒我们应根据员工需要和自身素质特点设置适当的目标。如果组织目标设置过高, 非员工能力所及时, 员工会因达不到目标, 无法满足需要而产生挫折感, 进而产生退却、害怕或消极心理, 无法达到激励目的, 实现预期目标。

3. 过程型激励

过程型激励理论关注的是动机的产生以及从动机产生到采取具体行为的心理过程, 如图 1-2 所示, 主要包括期望理论、目标设置理论、强化理论和公平理论。

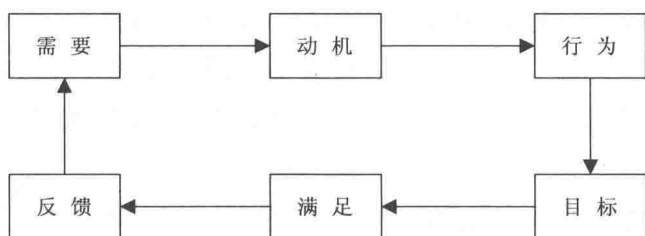


图1-2 人的行为过程

（1）期望理论

美国心理学家弗洛姆（Vroom, 1964）提出了期望理论。他认为，人总是渴求满足一定的需要并设法达到一定的目标。这个目标在尚未实现时，表现为一种期望，这时目标反过来对个人的动机又是一种激发的力量，而这个激发力量的大小，取决于目标价值（效价）和期望概率（期望值）的乘积。目标价值的大小直接反映了人的需要动机的强弱，期望概率则反映了实现需要和动机的信心的强弱。波特（L. W. Porter）和劳勒（E. E. Lawler）发展了弗洛姆的期望理论，将个人能力及特质和个人对其角色的知觉两个因素考虑进员工个人努力与其绩效表现的关系中，同时将报酬（外在报酬和内在报酬）作为变量加以研究。期望理论认为，一个人最佳动机的条件是：他认为他的努力极可能导致很好的表现；很好的表现极可能导致一定的成果；这个成果对他有积极的吸引力。这就是说，一个人已受他心目中的期望激励。期望理论的主要贡献在于它阐明了个人目标以及努力与工作绩效、绩效与奖励、奖励与个人目标满足之间的关系。作为一个权变模型，该理论意识到不存在一种普遍的原则能够解释所有人的个体行为，同时该理论也为我们进行奖励实践并评估组织的奖励政策提供了基础。

（2）目标设置理论

目标设置理论是洛克（Locke, 1968）提出的。他在研究中发现，外来的刺激（如奖励、工作反馈、监督的压力）都是通过目标来影响动机的。目标能引导活动指向与目标有关的行为，使人们根据难度的大小来调整努力的程度，并影响行为的持久性。目标本身就具有激励作用，目标能把人的需要转变为动机，使人们的行为朝着一定的方向努力，并将自己的行为结果与既定的目标相对照，及时进行调整和修正，从而能实现目标。这种使需要转化为动机，再由动机支配行动以达成目标的过程就是目标激励。目标激励的效果

受目标本身的性质和周围变量的影响。目标的两个最基本的属性是明确度和难度。在目标设置与绩效之间还有其他一些重要的因素产生影响。这些因素包括对目标的承诺、反馈、自我效能感、任务策略、满意感等。

（3）强化理论

强化理论又称行为矫正理论，它是由美国心理学家斯金纳（Skinner）提出来的。他强调人的行为与影响行为的环境刺激之间的关系，认为管理者可以通过不断改变环境的刺激来控制人的行为。如果某种行为产生了一种积极的后果，个体就可能有重复他的动机，斯金纳称之为“积极强化”。反之，如果某种行为产生了消极的后果，则个体就会减少这种行为。运用积极和消极的后果能够影响人们的行为，从而进行“行为塑造”。强化理论运用于员工激励时，需要遵循以下一些行为原则：经过强化的行为趋向于重复发生；要依照强化对象的不同采用不同的强化措施；分阶段设立目标，并对目标予以明确规定和表述；及时反馈；正强化比负强化更有效。

（4）公平理论

公平理论又称社会比较理论，它是美国行为科学家亚当斯（Adams，1965）提出的。该理论侧重于研究工资报酬分配的合理性、公平性及其对职工生产积极性的影响。该理论的基本要点是：人的工作积极性不仅与个人实际报酬多少有关，而且与人们对报酬的分配是否感到公平更为密切。人们总会自觉或不自觉地将自己付出的劳动代价及其所得到的报酬与他人进行比较，并对公平与否做出判断。公平感直接影响职工的工作动机和行为。因此，从某种意义来讲，动机的激发过程实际上是人與人进行比较，做出公平与否的判断，并据以指导行为的过程。

4. 综合型激励

内容型激励理论侧重研究用什么样的因素激励人、调动人的积极性；过程性激励理论着重探讨人们接受了激励信息以后到行为产生的过程。这些理论都有独到见解，又都有一定片面性。综合型激励理论则试图全面揭示人在激励中的心理过程。

美国心理学家波特和劳勒（Porter & Lawler，1968）对已有的激励理论进行概括与综合。他们在“需要理论”“双因素理论”“期望理论”和“公平理论”的基础上，把激励的心理过程依次排列，并标明努力（动机所驱使