

俞文钊 著

现代激励理论与应用

Modern Motivation Theory and Its Application

高级职业经理人经典读本

高等财经类素质教育教材

全国应用心理学专业教材

新编经济与管理心理学丛书

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

俞文钊 著

现代激励理论与应用

Modern Motivation Theory and Its Application

高级职业经理人经典读本

高等财经类素质教育教材

全国应用心理学专业教材



新编经济与管理心理学丛书



东北财经大学出版社

Dongbei University of Finance & Economics Press

© 俞文钊 2006

图书在版编目 (CIP) 数据

现代激励理论与应用 / 俞文钊著. —大连: 东北财经大学出版社, 2006. 10

(新编经济与管理心理学丛书)

ISBN 7-81084-863-1

I. 激… II. 俞… III. 企业管理: 人事管理 - 激励
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 038497 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

总编室: (0411) 84710523

营销部: (0411) 84710711

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连海事大学印刷厂印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 155mm × 235mm

字数: 316 千字

印张: 19 3/4

印数: 1—5 000 册

2006 年 10 月第 1 版

2006 年 10 月第 1 次印刷

责任编辑: 郭 洁

责任校对: 莫 言

封面设计: 张智波

版式设计: 刘瑞东

定价: 32.00 元

前言

激励是人力资源管理的核心。

各级管理者每时每刻都在有意或无意地应用着某种激励理论与模式，以指导自己的管理实践。

实践证明，管理者若应用了不符合客观规律和实际情况的激励理论、模式，就无法取得好的激励效果，导致组织绩效低落。反之，管理者善于应用符合客观规律和实际情况的激励理论、模式，就会取得好的激励效果，提高组织的绩效。

作者长期得到国家自然科学基金、国家社会科学基金、上海市人文社会科学基金的资助，在“激励”这一重大领域的研究中取得了一定成果，曾编著出版了《中国的激励理论与模式》（1993年华东师范大学出版社出版）一书，并在国内外杂志上发表了大量的研究成果，形成了一套被国外同行称为“中国员工工作动机激励理论”的理论体系。

近年来，我国在政治、经济、文化方面发生了显著的变化与进步，国内外学者在这一领域的研究也取得了很大进展。本着与时俱进的原则，重新整理编写一本更具时代特色、更为社会需要的激励理论读本，成为作者的一项使命和一份责任。

本书命名为“现代激励理论与应用”，其重点就是全面地介绍现代激励理论的内容，其中包括本书作者提出的“中国的激励理论及其模式”。显然，凡是民族的理论、模式也必将归属于世界，所以，在书中，我们站在这一高度，统一综合地介绍了外国与我国的激励理论与

模式。

本书的另一个重点内容是激励理论与模式在实践中的应用。

全书共分9章。第1章主要介绍了激励的概念与对激励过程的总体思考。第2章和第3章阐述西方最典型的两大激励理论——内容型激励理论与过程型激励理论。第4章从理论与应用两个角度介绍了有效奖励与惩罚的相关内容，因而具有很强的操作性。第5章和第6章系统地介绍了中国古、近代的激励观以及本书作者提出的三大激励理论——物质与精神同步激励论；公平差别阈理论；三因素（激励、保健、去激励）理论。我们一直在探求符合中国国情的激励理论与模式。鉴于我国在政治、经济、文化传统等诸方面与西方国家有着根本的差别，我们本着“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的原则，一方面吸收国外先进的理论与思想，一方面创建有中国特色的激励理论与模式。第6章就是为此目标构建的。第7章归纳性地总结了国内外的激励理论与模式，提出了具有操作性的三种激励模式——物质、精神、感情激励模式。同时，阐述了作者建立现代企业激励机制的具体设想。第8章中提出了有关激励的新视角——全方位激励理论与应用，其中对全方位激励的三个系统——自励、他励、互励进行了理论阐述与应用的介绍。最后一章是对当前正在尝试、探索的企业经营者年薪制、股票期权、员工持股制度的理论与应用的全面介绍。

值得一提的是，与市场上为数极少的同类书比较，本书有以下几点创新：

其一，第一次多学科、多视点地介绍了激励理论。

其二，第一次提出了全方位激励的概念。

其三，阐释了市场经济条件下新的激励方式。

其四，本着与时俱进的思想，将传统激励理论的现代应用进行了系统讲解与分析。

在此，我想提醒读者，不要把理论、模式理解为固定不变的框架、程式、样板，从而一成不变地机械地应用，因为任何理论、模式都是在一定的时空背景下建立的，在应用时应该权变，因地制宜地加以运用。另外，在我们援引的案例中，有些虽时间稍久，但具有代表性和典型性，可以拓展读者的思维空间，对于理解我们的理论与模式极为有益。对这些案例的原作者，我深表感谢。

我还要感谢我的两位研究生：博士研究生唐为民与硕士研究生彭贺（后为复旦大学管理学院博士生），他们为我提供了新的思路与资料。

我更要感谢东北财经大学出版社，是东财社圆了我整理编著并出版这本《现代激励理论与应用》的梦。

俞文钊
2006年5月·上海

目 录

第1章 激励概述	
1.1 激励的一般概念	2
1.2 从系统观认识激励	7
1.3 对激励过程有效性的再认识	8
本章主要概念与思考题	10
第2章 激励理论与应用（一）	
2.1 两种激励理论——经济学与心理学的激励理论	12
2.2 早期激励理论——人类动机激发的理论	19
2.3 综合激励理论	21
2.4 内容型激励理论	23
本章主要概念与思考题	54
第3章 激励理论与应用（二）	
3.1 期望理论与应用	56
3.2 目标理论与应用	63
3.3 公平理论与应用	80
3.4 归因理论与应用	89
本章主要概念与思考题	96

第4章 有效奖励与惩罚的理论与应用

- | | |
|----------------|-----|
| 4.1 奖励与惩罚的理论依据 | 98 |
| 4.2 奖励的激励功能 | 100 |
| 4.3 奖励的内容 | 105 |
| 4.4 有效奖励的实施方法 | 111 |
| 4.5 有效惩罚的实施方法 | 118 |
| 本章主要概念与思考题 | 122 |

第5章 中国古、近代的激励观

- | | |
|-----------------|-----|
| 5.1 我国古代的激励观 | 124 |
| 5.2 中国近代企业家的激励观 | 142 |
| 本章主要概念与思考题 | 145 |

第6章 中国的激励理论与应用

- | | |
|----------------------------|-----|
| 6.1 物质与精神同步激励论 | 147 |
| 6.2 公平差别阈的理论、模式与应用 | 153 |
| 6.3 三因素（激励、保健、去激励）理论及其应用 | 163 |
| 6.4 组织激励状态的诊断——成功企业的心理评价指标 | 183 |
| 本章主要概念与思考题 | 188 |

第7章 当今世界的三种激励模式与建立现代企业的激励机制

- | | |
|-------------------------|-----|
| 7.1 物质激励模式 | 190 |
| 7.2 精神激励模式 | 197 |
| 7.3 感情激励模式 | 205 |
| 7.4 企业低效率现象与建立现代企业的激励机制 | 213 |
| 本章主要概念与思考题 | 226 |

第8章 全方位激励理论与应用

- | | |
|----------------------|-----|
| 8.1 全方位激励理论概述 | 228 |
| 8.2 自励系统是激励体系的根本动力系统 | 231 |
| 8.3 他励系统是激励体系的传输系统 | 240 |
| 8.4 互励系统是激励体系的最高境界 | 251 |
| 本章主要概念与思考题 | 257 |

第9章 企业经营者年薪制、股票期权和员工持股制度的激励机制与应用

- | | |
|--------------------|-----|
| 9.1 经营者年薪制的激励机制与应用 | 259 |
|--------------------|-----|

9.2 经营者股票期权的激励机制与应用	270
9.3 员工持股制度的激励机制与应用	283
本章主要概念与思考题	299

参考文献

激励概述

第

1

章

重点内容

1. 了解激励概念的内涵、意义与特征
2. 分析激励过程核心阶段的内容

1.1 激励的一般概念

1.1.1 激励的含义

在我国，最早使用“激励”一词的文献是《资治通鉴》。比如，“贼众精悍，操兵寡弱，操抚循激励，明设赏罚，承间设奇，昼夜会战，战辄禽获，贼遂退走。”^①“将士皆激励请奋。”^②可见，在中文中，“激励”是指激发、鼓动、鼓励之意。

与中文中的“激励”对应的英文是 motivation，这个词源于拉丁文 movere，意思是“动”。但是，目前的中文文献（主要是经济学文献）中也经常将英文 incentive 翻译成为“激励”，这就常引起混乱。事实上，incentive 的准确翻译是“刺激”，它与 motivation 一词的意义是不一样的。这两个词体现了两种截然不同的理念。incentive 将个体视为动物，个体的努力行为被视为一种对刺激的简单反应，并且这种刺激也常局限于物质刺激。motivation 则与之相反，它将个体视为有诸种需求的有机体，满足个体的各种需求进而调动其劳动积极性也就构成了激励的主要内容。简言之，incentive 强调的是外在于个体的诱因；而 motivation 强调的是内在于个体的动机。由于个体的动机可能包括经济性等物质动机，因而 motivation 一词的含义应该大于 incentive。也正因为如此，西方学者对激励的二元分法中将内在激励称为 intrinsic motivation，而将外在激励称为 extrinsic incentive。本书所说的激励与西方的 motivation 对应。

在西方《组织行为学》与《管理心理学》中，将激励称为工作动机（job motivation）。激励在此有三种意义：①一个人在做某件事背后的动机是什么，即驱使某人做某事的原因为何？②一个人在做这件事的动机有多强，即做某事的渴望程度、准备程度；③一个人做事的样子、行为表现，个人努力程度如何？在此，激励与工作动机为同义词，即寻找驱使人们努力工作的力量来源、心理状态与行为结果。

① 《资治通鉴·汉纪五十二》。

② 《资治通鉴·唐纪三十五》。

1.1.2 激励的概念

“激励”一词，作为心理学术语，指的是持续激发人的动机的心理过程。通过激励，在某种内部或外部刺激的影响下，使人始终维持在一个兴奋状态中。激励是指引起个体产生明确的目标指向行为的内在动力。

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。有效的激励手段必然是符合人的心理和行为活动的客观规律的；反之，不符合人类的心理活动客观规律模式的激励措施就不会达到调动人的积极性的目的。

激发人的动机的心理过程的模式可以表示为：需要引起动机、动机引起行为，行为又指向一定的目标。这说明，人的行为都是由动机支配的，而动机则是由需要引起的，人的行为都是在某种动机的策动下为了达到某个目标有目的的活动。

需要、动机、行为、目标，这四者之间的关系可以用图 1—1 表示。

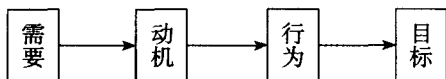


图 1—1 动机激发的心理过程模式图

如果将图 1—1 改画成为如图 1—2 的形式，那么，这就是一张典型的人类行为的模式图。

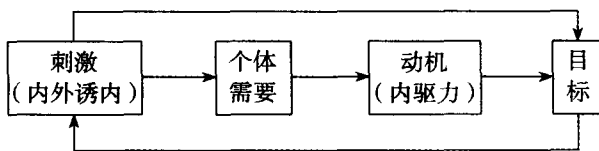


图 1—2 人类行为模式图

从心理学的角度分析激励过程，实质上就是要处理好三类变量之间的相互关系。这三类变量是指刺激变量、机体变量和反应变量。

刺激变量是指对有机体的反应发生影响的刺激条件，其中包括可以变化与控制的自然与社会的环境刺激。

机体变量是指有机体对反应有影响的特性，这些都是人本身具有的特征，如性格、动机、内驱力强度等。

反应变量是指刺激变量和机体变量在行为上引起的变化。

由此分析上述二图中的需要和动机都是属于机体变量，行为是属于

反应变量，外界的目标实际上是刺激变量。

人的行为的激励过程，实际上就是要使刺激变量引起机体变量（需要、动机）产生持续不断的兴奋，从而引起积极的行为反应，当目标达到之后，经反馈又强化了刺激，如此周而复始、延续不断。

关于激励过程的分析一般涉及以下三个方面：①激励的动力；②激励行为的指向；③激励行为的保持。

激励过程的核心阶段可用图1—3表示。

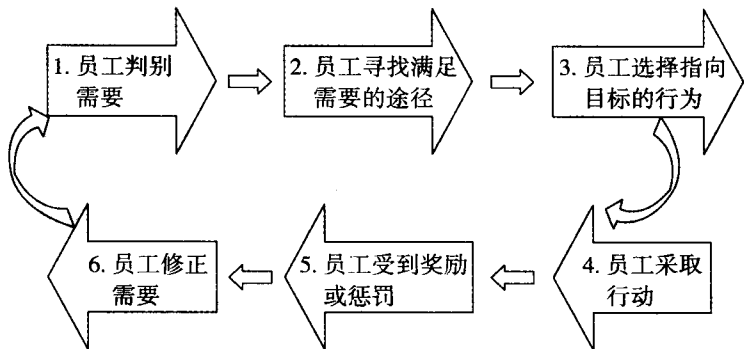


图1—3 激励过程的核心阶段

由图可见，激励过程起始于个体对需要的判别（第一阶段），需要是动力之源，它会使个体处于紧张状态（第二阶段），从而促使个体采取措施以减轻或消除紧张。激励是有目标指向的（第三阶段），目标是个体力求达成的特定结果。力求上进的员工常常通过出色地解决组织所面临的难题而获得领导的赏识（第四阶段）。升职与加薪是组织激励个体行为的两条主要途径，也是向员工传递其行为是否恰当的重要反馈信息（第五阶段）。当员工受到奖励或惩罚，就会主动修正其需要（第六阶段）。

应该指出的是，激励过程的内容在不同的社会制度下是有区别的，但就其形式而言，上述的激励过程的模式图在一定程度上反映了人类行为和心理活动的共同规律。因为心理学的研究已证实了这样一些客观的规律性：人的意志行动开始于需要以及由需要而引起的动机。具体说来，人受到刺激产生了需要，需要不满足时，引起心理紧张，成为寻找目标以满足需要的驱动力，由此而激发了动机。因此，从需要着手来探求激励，是符合心理规律的有效途径。

当然，支配行为的动机除需要外，还有愿望、意志、情感、兴趣、价值观等。

人们在生活实践的过程中，在某种需要的基础上，还产生了各种各样的社会情感、兴趣、信仰和理想，最后形成世界观。由世界观而决定的崇高的思想、坚定的信念，都将成为人的行为动机，驱使人们去履行各种义务，甚至明知要牺牲自己也在所不惜。

1.1.3 激励的意义

首先，激励是生产力的促进剂、推动剂。构成生产力因素的人是指掌握一定的文化、科技知识、劳动技能，并且具有极高的积极性、工作热情，在实际生产劳动中能发挥其创造力、智慧的人。激励是生产力的促进剂、推动剂。

其次，激励是以人为中心的管理思想的主要管理职能。现代企业管理正在从以物为中心转向以人为中心，越来越突出人的作用和力量。人是管理的主体，激励是管理的核心。

总之，正确地认识激励理论、模式，不失时机地采用适当的激励方法与手段，对各级管理人员具有很大的指导作用，可以避免决策失误。

1.1.4 领导者要重视激励

企业的物化过程是投入与产出，它要求企业经营者以最少的投入，获取最大的效益。在我国，职工教育、职工的思想政治工作、各种物质与精神激励手段的应用等，都是企业投入，是企业高效运转的极其重要的组成部分。只有依靠这些适当、适时的企业投入才有望产生高效的产业，即取得明显的社会与经济效益。

哈佛大学教授威廉·詹姆斯在一次员工激励调查研究中发现，按时计酬的员工只要发挥 20% ~ 30% 的能力就可以保牢饭碗，如果给予充分的激励，那么他们的能力可发挥到 80% ~ 90%。这说明，随着科学技术的不断进步和生产过程的日趋复杂，单靠机器设备并不能增加生产，激发职工的创造性和革新精神显得越来越重要了。

在当今国内外企业竞争激烈的情况下，企业为了生存和发展，不断提高自己的竞争能力，必须最大限度地激励全体职工，充分挖掘人力资源的内在潜力，促使更多的人能够自觉自愿地去为实现组织目标而奋斗。

西方世界许多成功的范例说明，只有采取各种合理的物质与精神激励的手段才能真正发挥职工的潜能，调动起职工的持久高涨的积极性。

日本松下公司创始人松下幸之助就指出，只有先熔铸出“松下人”

才能研制出“松下的商品”。

美国拥有 40 万职工、520 亿美元资产的大型企业——国际商用机器公司（IBM）是世界上经营最好、管理最成功的公司之一。该公司采用了一系列尊重人、信任人的激励手段。他们将尊重人、信任人视为公司的第一宗旨。该公司创立人沃森曾经说过：“我希望 IBM 公司的推销人员受人敬佩，我想让他们的妻子和孩子们为自己的丈夫和父亲所从事的职业感到自豪。”他们懂得，公司最伟大的财富是人，而不是金钱或者其他的东 西。IBM 公司的所有经理都懂得人们对工作满意的价值和不断调动积极性的必要性。因此，超群的贡献会得到表彰、鼓励和报酬。

法国有一句古老的谚语：“一个人累了也能再走完一段很长的道路。”但是，这需要调动人本身的动力与受到外界的鼓励。激励的作用，就是鼓励人们在这条道路上走下去，直到实现组织目标。IBM 公司的副总裁巴克·罗杰斯深知 IBM 公司取得成功的一切奥秘。他认为，一个优秀的领导就是一名鼓动者，一个靠他的言论和行动来激发人们做出最出色的工作的人。

1.1.5 激励的作用与特征

1) 激励的作用

领导的职责是把职工们的动机有效地引向组织的目标，将职工当作资源（如同物力、财政资源）加以开发，通过激励，了解动机，留住职工，激发创造性。

2) 激励的特征

（1）激励是有方向性的。积极性的方向表现为：努力完成一件事，主观上是为了个人利益，客观上对集体、国家也有利。当然，国家、集体、个人都得到利益是最好的情形。

（2）激励是有选择性的。人的积极性有时是捉摸不定的，这是因为每个人都是根据自己的个性特征，如气质、性格、爱好、兴趣、感情等，来决定对事物的积极性的选择。

（3）激励是有时效性的。积极性不可能持续高涨，而是起伏不定的，如发奖金时，职工的积极性会高涨，过后积极性则会下降。

（4）激励的复杂性和能动性。人类的动机存在着矛盾和冲突，如一方面为了多增加收益而想加班加点，但另一方面却考虑留些时间同家人团聚。

3) 激励与企业管理

根据以上激励特征,企事业单位领导要经常考虑到以下问题:

- (1) 寻求激励因素以激发动机,驱使行为。
- (2) 选择激励的方向是考虑激励只对个人利益有利,还是国家、集体、个人利益的结合。

(3) 怎样保持激励行为持久、经久不衰,要依靠不断采取新的强化措施。

- (4) 从工作绩效看激励:

绩效 = 能力 × 积极性

如果两位职工的能力相等而绩效不等,那么其原因是积极性存在着差别。我们要解决的问题是要想办法把积极性引导到正确的方向,做出正确的选择。显然,不断地采取有效激励措施,持续稳定地调动职工的积极性,才是我们的目标。

1.2 从系统观认识激励

激励与激励过程的实践,实际上是一项复杂的系统工程。为此,我们要用系统观来重新认识激励。

1.2.1 激励系统的一般描述

激励系统指的是由相互关联、相互作用的激励要素构成的一个整体,包括以下三个方面:激励时间维指激励过程;激励空间维指激励层次;激励逻辑维指各种激励因素。详见图1—4。

1.2.2 激励系统的特征

激励系统具有以下特征:

(1) 激励是人—人系统,即激励主体(激励者)和客体(被激励者)组成了一个复杂的人—人系统。

(2) 激励系统是动态的。激励双方的心理需求、心态、激励环境、激励因素都是随机多变的。

(3) 激励系统是耗散的。耗散是一个远离平衡的开放系统的固有特性。在外界条件变化达到某一特定值时,量变可能引起质变,系统通过不断地与外界交换能量与物质就可能从原来的无序状态转变为一种时

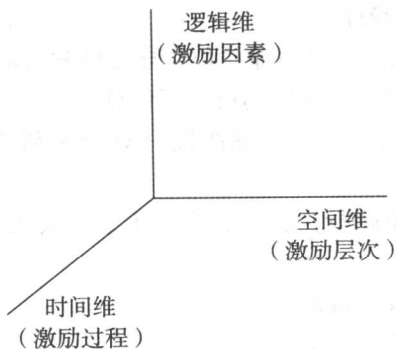


图 1—4 激励系统的三维结构图

间、空间与功能的有序状态。

(4) 激励系统是一个非平衡的动态开放系统。激励系统的各要素之间并非线性的关系，存在着有规律的心理波动和无规律的随机扰动，是一个从不平衡到平衡的过程，从而保持稳定的有序的状态。

(5) 激励系统是可分的。激励系统可以按照不同标准来划分。按激励的层次划分为：①宏观激励子系统：指全社会性、政府性激励；②中观激励子系统；③微观激励子系统：具体到每个企业、车间、班组的激励。按激励的对象划分为：①激励主体的激励：即各级领导的激励；②激励客体的激励：下属职工的激励。按激励过程划分为：①激励因子系统——用什么激励；②激励运行子系统——如何去激励；③激励评价子系统——激励是否有效；④激励反馈子系统——激励效果、信息反馈。

此外，按激励因素可划分为物质的和精神的两类。

物质需求和精神需求是统一的、有机的，具有一定的层次性、有序性。由各种需求、动力、欲望等构成的激励因素是一个系统。

1.3 对激励过程有效性的再认识

激励过程是指由诱因诱发动机，再由行为达成目标的过程。在实践中，激励过程是一个相当复杂的过程，包括激励因素的选择、被激励者对激励因素的理解与可接受程度、激励过程的控制、激励信息的反馈等。