

陈禹安心理经管系列

陈禹安 ◎ 著

献给正在创建“出色激励机制”的组织和人员

激励相对论

HIDDEN MOTIVATORS

洞察心理需求 照亮激励盲区

为什么**全球第一**的CEO会因一点小事而辞职离开通用电气？

为什么福特公司宁愿**赔钱**也不肯改进汽车的安全隐患？

为什么**死刑**也挡不住美国人加德纳接二连三的**犯罪冲动**？

为什么**罚款**反而让接孩子的家长们心安理得地迟到？

为什么**射击高手埃蒙斯**会在奥运赛场重演同样的低级失误？

东方出版社

陈禹安心理经管系列

陈禹安 ◎ 著

激励相对论

HIDDEN MOTIVATORS

东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

激励相对论/陈禹安 著. —北京: 东方出版社, 2011

ISBN 978-7-5060-4383-0

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 259227 号

激励相对论 (JILI XIANGDUILUN)

作 者: 陈禹安

责任编辑: 姬 利 吴 婕

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 三河市金泰源印装厂

版 次: 2012 年 1 月第 1 版

印 次: 2012 年 1 月第 1 次印刷

开 本: 710 毫米×960 毫米 1/16

印 张: 10.25

字 数: 122 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-4383-0

定 价: 32.00 元

发行电话: (010) 65210059 65210060 65210062 65210063

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65210012

献给我的母亲倪桂仙

小 测 试

首先来回答这样一个问题：

奖励的反义词是什么？

如果你的回答是**惩罚**，那么，恭喜你——**答错了**。

这说明你也像其他很多位做过这项测试的资深管理者一样，存在着“**激励盲区**”。

目录

- 第一章 激励机制的心理学解构 001**
 - 1.1 质疑“朝三暮四” 003
 - 1.2 还是从猴子开始 005
 - 1.3 用心理学解构“激励机制” 006
 - 1.4 巴甫洛夫的狗 007
 - 1.5 桑代克的猫 012
 - 1.6 斯金纳的老鼠 013
 - 1.7 强化、弱化与消退 016
 - 1.8 无处不在的锚定效应 019
 - 1.9 社会比较与相对剥夺/相对给予 022
 - 1.10 自我服务偏见的危害 024
 - 1.11 激励机制的流程及本质 027

第二章 激励的相对性迁移及逆向奖惩 029

- 2.1 激励“击败”了自己 031
- 2.2 奖惩并不总是分明的 034
- 2.3 奖惩不分明的三种情形 038
- 2.4 逆向奖惩的危害 045
- 2.5 认清激励的光谱 050
- 2.6 奖惩的相对性迁移 052
- 2.7 不奖惩的内涵 056

第三章 不足额的奖励就是惩罚 不足额的惩罚就是奖励 059

- 3.1 韦尔奇的去留之间 061
- 3.2 郭士纳发现的 IBM 软肋 063
- 3.3 一个贪官的抱怨 065
- 3.4 消灭“差不多”先生 067
- 3.5 韦尔奇与郭士纳的共识 071
- 3.6 资格限制带来的“不足额” 074
- 3.7 BP 漏油的惩罚问题 075
- 3.8 福特宁愿赔偿也不愿改进产品设计 077

第四章 不及时的奖励就是惩罚 不及时的惩罚就是奖励 079

- 4.1 在等待中变成“魔鬼” 081
- 4.2 雍齿与刘邦谁更幸运 085

- 4.3 不及时的怪圈 087
- 4.4 对及时奖励的奖赏 089
- 4.5 林肯为什么自取其辱 092
- 4.6 连死刑都会失去威慑力 094
- 4.7 及时的提醒也是一种惩罚 096
- 4.8 像裁判那样反馈 098

第五章 不变化的奖励就是惩罚 不变化的惩罚就是奖励 099

- 5.1 奖励的福利化 101
- 5.2 惩罚的交易化 103
- 5.3 采用“累进惩罚制” 106
- 5.4 打破金钱的束缚 108

第六章 不匹配的奖励就是惩罚 不匹配的惩罚就是奖励 111

- 6.1 遭人反感的奖励 113
- 6.2 苏比的逆向选择 115
- 6.3 己所欲 VS 己所不欲 117

第七章 不公开的奖励就是惩罚 不公开的惩罚就是奖励 125

- 7.1 悄然而至的劳力士金表 127
- 7.2 私下惩罚的误区 130
- 7.3 公开惩罚的决断力与勇气 134

第八章 激励扫盲 137

8.1 激励的五大盲区 139

8.2 五大解决之道 140

附录 1 年终奖发放的误区 145

附录 2 只奖不罚的误区 149

第一章

激励机制的心理学解构

2300多年前的哲人亚里士多德在他的名著《政治学》中写道，“从本质上讲，人是一种社会性动物。”如果你不反对这种说法，愿意让自己重归动物的行列（哪怕是暂时的），那么，就让我们这本以“激励”为主题的书从动物开始吧。

毕竟，人类的历史就是从猴子开始的，尽管这种说法也被很多人质疑，但达尔文提出的这一论断至今尚未有人能够以科学的方式推翻。

人类自从成为地球的新主宰之后，其实颇有些“忘本”，对于曾经与自己有着共同进化之源的动物们抱有极大的偏见。人类在不知不觉间将自己从动物的群体中区别开来，以显示自己的聪明绝伦，独一无二。

这种偏见，我们可以从一个中国人耳熟能详的成语故事中得到有力的验证。

1.1 质疑“朝三暮四”

《庄子·齐物论》里记载，战国时代，宋国有一个狙公，他在家中的院子里养了许多猕猴。狙公能够和他的猴子们亲密地交流，互通心意。

狙公每天早晚都分给每只猴子四颗橡实。几年之后，狙公的经济越来越不宽裕了，而猴子的数量却越来越多，所以，狙公就想减少橡实的

供应数量，把每天的橡实由八颗改为七颗。于是，他就和猴子们商量说：“从今天开始，我每天早上给你们三颗橡实，晚上还是照常给你们四颗橡实，不知道你们同不同意？”

猴子们听了，都不能接受早上少了一颗橡实，于是一个个就开始吱吱乱叫，而且还到处跳来跳去，好像非常不愿意似的。

狙公一看到这个情形，连忙改口说：“那么，我早上给你们四颗，晚上再给你们三颗，这样该可以了吧？”

猴子们听了，以为早上的橡实已经由三颗变成四颗，跟以前一样，就高兴地在地上翻滚起来。

这就是“朝三暮四”这个成语的出处。在这个故事里，猴子们是一群很容易被糊弄的“笨蛋”，狙公只是简单地改变了一下所分发橡实数量的先后次序，就让猴子们上当受骗了。

但是，猴子真的如此蠢笨，可以被人类玩弄于股掌之上吗？

事实上，我们必须质疑“朝三暮四”！这是人类对自己的进化之源——猴子的一种根深蒂固的偏见。而这种偏见不仅仅存在于中国人的观念中，在西方国家的人群中也是普遍地存在。比如，百事公司的前CEO 安迪·皮尔森（Andy Pearson）曾经被称作是全美国最难伺候的老板。他的员工经常会听到“即使是满屋子的猴子，也会干得比这个强”等诸如此类的话语。显然，在皮尔森的潜意识中，猴子也是远远不如人的。

猴子在总体智力上不如人类当然是不争的事实，否则，除了脑容量冠绝所有动物但在体力、速度、耐力等诸多方面都不如其他动物的人类也不可能成为地球的主宰。但是，尽管如此，我们也不要轻易就低估猴子以及其他的动物们。

1.2 还是从猴子开始

动物学家莎拉·布鲁斯曼 (Sarah Bluesman) 和弗兰斯·德瓦尔 (Frans de Waal) 曾经做过一个实验。^①

僧帽猴是生活在非洲的一种小猴子，因其头顶上有一撮黑色的锥状毛发，很像嘉布遣教会道袍上的小尖帽而得名。这种猴子经过训练后，可以学会用花岗石块与布鲁斯曼交换食物，比如一片黄瓜。

布鲁斯曼把猴子们分成两个一组，当它们得到的都是黄瓜的时候，有 95% 的猴子与布鲁斯曼进行了交换。当动物学家们改变了规则，给一只僧帽猴美味的葡萄，而给另一只还是黄瓜时，情况出现了重大变化。自觉被愚弄了的猴子拒绝食用交换而来的黄瓜，甚至还有 40% 的猴子拒绝进行交换。当动物学家进一步改变了规则，让一部分猴子可以不通过用石块交换而白白得到葡萄时，情况变得更加糟糕。同一小组中的另外一只没有得到葡萄的猴子经常会把石块扔掉，而且只有 20% 的猴子进行了交易。

尽管与石块相比，黄瓜已经算是美味了。但僧帽猴的对比意识显然不仅仅存在于此，它们也看到了葡萄之于黄瓜的对比。如果不能经由公平方式得到葡萄，它们就宁愿放弃黄瓜。

莎拉·布鲁斯曼和弗兰斯·德瓦尔所作的这项实验，强有力地证明了猴子们绝不蠢笨！相反，它们具备了超强的学习能力以及社会比较能力。

事实上，很多动物在因应外部环境的学习能力、行为模式上都有值

^① [美] 詹姆斯·索诺维尔基著：《百万大决定——世界是如何运作的》，中国社会科学出版社 2007 年 3 月第一版，第 87 页。

得人类探究的地方。而我们人类对自己心理机制的理解正是建立在诸多动物实验的基础之上的。

1.3 用心理学解构“激励机制”

激励机制是人类群体（也许还包括动物群体）得以维系延续的重要基础，尤其是对从一般群体演化升级到分工精细严密的组织而言，激励机制的健全与否及运行情况更为重要。我们甚至可以说，激励机制的失调乃至失效，正是导致组织走向衰亡的根本原因。

著名的心理学家弗雷德里克·赫茨伯格（Frederick Herzberg）曾经说过：“如果你希望员工工作出色，你首先应当为他们提供出色的工作。”不过，要提供出色的工作并不容易，大多数的工作都是枯燥乏味的。但是，你完全可以通过提供“出色的激励机制”来弥补工作本身的不足。

本书的写作目的，就是试图从社会心理学的角度来揭示普遍存在于古今中外各类组织中的激励盲区，以帮助读者在自己的组织中创建一种“出色的激励机制”。

社会心理学之所以能够成为我们解构“激励机制”的利刃，是因为：任何一个人，只要不是独处孤岛的鲁滨逊，都不仅仅是一个单纯的个体，他同时也是某个或多个群体中的一员。而社会心理学正是研究“个体如何认知群体、群体如何认知个体、个体如何影响群体、群体如何影响个体”的一门学科。激励机制的本质就是立基于社会心理学所揭示的人类基本心理认知规律的。

而学习能力与社会比较能力正是“激励机制”得以运作的基本质

素。具体地说，激励的本质就是不同的个体在群体环境中的“学习”与“比较”过程。

接下来，我们就开始这一趟对“激励机制”进行心理解构的探索之旅。我们的目光还是先对准动物。不过，这次的主角是一条狗，一条来自俄国、名垂青史的狗（再提醒一次，我们再也不要毫无理由地低估动物的能力了）。

1.4 巴甫洛夫的狗

俄国的生理学家伊凡·彼德罗维奇·巴甫洛夫（Ivan Petrowitsch Pavlov）实际上是在无意中名扬天下的。

1902年，他正孜孜不倦地对一条狗进行实验来研究消化腺的问题。

巴甫洛夫在狗的腺体和消化器官中植入了管子，将狗的消化液导入到体外的容器中，这样，他就可以对不同情况下狗分泌的消化液进行测量和分析了，如图1-1所示。

但是，随着实验的进行，有一件事情让巴甫洛夫非常烦恼。

本来，巴甫洛夫的意图是通过实验来确定给狗提供不同食物时，狗分泌的消化液的构成有何差异。但是，当作为实验对象的狗被喂食过几次之后，只要看到给它喂食的人（而不是等到食物被喂到它的嘴里），它就开始分泌唾液。这样，食物到底是什么，就变得不再重要了。

一开始，巴甫洛夫认为这是实验的干扰因素。于是，他改进了实验的流程，不给狗任何提示就将食物送进它的口中。但是，这条“聪明的”狗仍然能敏锐地感觉到食物的信息，甚至在听到喂食者渐渐走近

的脚步声就开始分泌唾液。

巴甫洛夫很快就意识到这条狗的行为其实为他开辟了一个崭新的领域——人这种社会性动物以及其他动物是如何进行“学习”的。

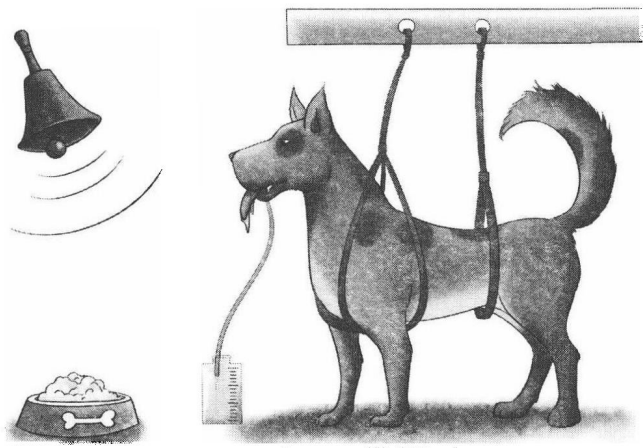


图 1-1 巴甫洛夫的狗

巴甫洛夫放弃了对消化腺的研究，一头扎进了这个全新的领域。他在圣彼得堡新建了一所房子，并布置了一些隔音的房间。在这些房间里，他可以借助操纵杆和滑轮来进行实验，以便将可能会对狗造成干扰的外部信息减至最少。

巴甫洛夫在实验时，以固定的时间间隔敲响铃声，然后再给狗一点食物。此前，铃声与食物之间没有任何关系。所以，当狗第一次听到铃声的时候，它的耳朵竖起来听上一听，但它的胃和消化腺却毫无动静。然而，随着铃声与食物的反复匹配，狗的反应开始大相径庭。只要它一听到铃声，唾液就立即分泌了出来。显然，通过几次关联实验，狗已经将铃声和即将到来的食物联系起来，也就是说铃声变成了一种可以预期的信号。