

著名心理学家马斯洛
五层次激励法在管理实战中的具体应用

◎冉斌 主编

◎吕嵘 杨剑 编著

激励

ENCOURAGEMENT

广东省出版集团
广东经济出版社

著名心理学家马斯洛
五层次激励法在管理实战中的具体应用

激励

ENCOURAGEMENT

◎冉斌 主编

◎吕嵘 杨剑 编著

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

激励/冉斌主编, 吕嵘, 杨剑编著. —广州: 广东经济出版社, 2005.2

ISBN 7-80677-934-5

I. 激… II. ①冉…②吕…③杨… 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 (2005) 第 005437 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	湛江日报社印刷厂 (湛江康宁路 17 号)
开本	787 毫米×960 毫米 1/16
印张	11.5 1 插页
字数	187 000 字
版次	2005 年 2 月第 1 版
印次	2005 年 2 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-934-5 / F·1188
定价	22.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

• 版权所有 翻印必究 •

责任编辑：曾莹

责任技编：梁碧华

封面设计：81 视觉设计 · 李康道

目录 Contents

第1章 五层次激励法的构建	1
胡萝卜比大棒好	2
奖励与激励不完全是—码事	3
有效激励的原则	5
五层次激励体系的构建	6
第2章 第一层次的激励：吃饭穿衣更重要	13
一个古老的故事	14
薪酬是激励之本	15
人人有份的奖金：少得不—多得	22
实物奖——令人高兴的收获	27
第3章 第二层次的激励：安全与健康高于—切 ...	37
大款与乞丐	38
劳动保护是基本的安全需要	39
福利：—种长期性的保障	42
沟通——员工激励的源头	49
休假是为了更好地继续战斗	59
工作环境：—个重要的因素	63



激励

目录

Contents 目录



激励

目录

第4章 第三层次的激励：我的心儿在团队 … 69

三个臭皮匠，顶个诸葛亮	70
团队作业与团队奖：把大伙拧在一起	71
服务周年奖：稳定员工的好方法	79
公司周年庆：激励员工的好时机	83
胸牌与制服：公司成员的显著标志	84
让工作成为一种愉悦	86
员工持股：激励员工的“金饭碗”	88
企业文化：员工归属的法宝	93
组织团结是激励下属的力量	97
良好的人际关系——一种优良的激励资本	99

第5章 第四层次的激励：尊重，尊重，尊重 … 105

老虎的权威	106
阳光下的绩效考评	107
表扬与鼓励：廉价而又有效的激励	109
奖励是对劳动成果的肯定	112
让有突出表现的员工去旅游与考察	120
充分授权，发挥潜力	125

目录 Contents

信任——激励员工的王牌	129
老板认错是激励的小“按钮”	132
批评与舆论：激发沉睡的尊严	134
第6章 第五层次的激励：成长是最高目标	141
鸡场里的鹰	142
教育培训：最具效益的投资	143
正当竞争：前进的驱动力	149
股票期权：共同成长的链条	154
责任是主动性的来源	162
第7章 五层次激励法的运用技巧	165
农夫施肥的启示	166
掌握激励的一般规律	167
走出激励的误区	174



激励

目录



本书由 7 章构成

你现在阅读的是第 1 章



第 1 章 五层次激励法的构建



激励



【智慧语录】

用奖品去诱使员工努力，就像用饵去钓鱼一样，那又何必限制自己除了胡萝卜之外，不能用别的呢？

——挪威游轮的广告词

胡萝卜比大棒好

凡看过夏衍的《包身工》就会知道，资本主义初期的最常用武器是：胡萝卜与大棒。干活干好了奖励三条胡萝卜，不好好干活，监工的大棒是随时扛在肩上的。

英国有个泰勒先生就是看到了胡萝卜与大棒的相互作用，写了本《工厂管理》而名闻世界，成为科学管理的鼻祖。



那么，到底是胡萝卜好呢，还是大棒好呢？我们来看两个企业管理的实例：

广东东莞有家台资企业 MR 公司，是做服装生产的。为了榨取更多的剩余价值，工厂是从早上 8 点干到晚上 8 点，有时为了赶活，还要求工人加班到晚上 12 点，甚至于有时干通宵。给的工资是包吃包住 300 元/月。一上班，工厂铁门就锁住了，中途不许任何员工进出。稍有不从，轻者扣工资，重者开除。



由于其低廉的工资，繁重的工作及严厉的管制，到这里来的都是一点技术都没有的学徒，稍微学会了一些的，连扣压的一个月工资都不要了，立马跳槽。由于人员流动性大，技术水平差，经营情况是可想而知的。

同在东莞城区，同是搞服装生产的港资企业 WK 服装公司就比那家台资企业高明得多。他们推行的是 8 小时工作制，实行计件工资制，每生产一件服装 3 元钱，一天下来可得 24 元，由于跟 MR 公司相比正常月收入高出一倍，工人生产积极性大增，常常主动申请晚上加班，以获得更多的报酬。如此一来，WK 公司交货准时，客户欢喜，工人技术水平也不断提高，效益一直不错。

从上可以看出，这两家公司使用的方法是完全不同的，台资企业用的是“大棒管理法”，港资公司用的是“胡萝卜条法”。

胡萝卜和大棒都是教人做事的方法，但胡萝卜条一般总是比大棒能让人接受。

人是具有能动性的动物。如果你能了解人是什么激励的话，那么你就拥有与别人相处的最有效的法宝了。

每个人都需要被激励，但却有许多人并不完全了解什么是激励。例如：有的员工会说，激励就是多发奖金；主管或许会说，激励就是创造士气高昂的团队；而雇主的激励概念就是雇用具有高度热忱的员工。下面我们首先谈谈什么是激励。

奖励与激励不完全是一码事

人们很容易把奖励与激励混为一谈。其实两者是有区别的。

奖励是对取得突出成绩，作出卓越贡献的先进单位和个人的表彰与鼓励。与之相对应的是惩罚，即在消极行为发生后，给予某些令人不喜欢的对待，或取消某些为人所喜爱的东西，从而减少或消除消极行为。

激励是指运用各种有效手段（包括奖励和惩罚）激发人的热情，启动人的积极性、主动性，发挥人的创造精神和潜能，使其行为朝向组织所期望的目标而努力。



比较酸的说法还有：

(1) 组织行为学的激励——主要是指激发人的动机，使人有一股内在的动力，朝向所期望的目标前进的心理活动过程。激励也可以说是调动人的积极性的过程。

(2) 管理行为学中的激励——主要是指启迪人的心灵，激发人的动机、挖掘人的潜力，使之充满内在的活力和动力，朝向所期望（或既定）的目标前进的心理活动过程。

要了解激励是什么，下面还有两个相关联的概念，也得弄清楚。一个是激励因素，一个是激励系统。

激励因素就是那些能诱使一个人作出成绩来的事物，其中可以包括更高的工资、有声望的头衔、漆在办公室门上的大名、同事们的赞扬，以及许许多多其他使人情愿干活的东西。因此，激励因素就是能影响个人行为的某种东西。它对一个人愿意做些什么事情的取舍有重大影响。显然，在任何企业里，主管人员必须关心激励因素的作用，并创造性地运用它们。人总是以种种方式来满足自己的要求的。

激励系统指的是由相互关联、相互作用的激励要素构成一个整体，包括以下三个方面：激励时间维（激励过程）；激励空间维（激励层次）；激励逻辑维（各种激励因素）。

管理者要正确管理别人，调动员工的积极性，就必须懂得如何激励员工。激励和士气是紧密连结的，凡是被激励的员工，多半都是士气高昂的。

在现实世界里，员工的能力和良好的工作成果通常是两回事。同样的，可以把工作做好和愿意把工作做好两者间也有差异，其差别就在于“动机”，身为管理者必须激励自己的员工，让员工处于良好的工作气氛中，这样会取得比纪律约束更好的工作绩效。



有效激励的原则

【智慧语录】

对员工的肯定，永远不嫌太多，经过繁忙的一天，走到员工面前对他们说，“你做得很好，我非常高兴。”你会很惊讶地发现，一个这么简单的表示，可以带来多大的效果。

——美国管理协会总裁布理兹欧西

激励的方式方法很多，但无论什么形式方法，都应力求公正、准确、适度。所谓公正，指要有清醒的头脑和实事求是的精神，用科学的标准和态度衡量和要求下属，坚持一视同仁。所谓准确，指的是领导者对下属的激励措施要符合员工的需要。所谓适度，指的是激励工作要符合客观事物本身的度，即掌握好分寸，恰到好处。

要使激励发挥效能的原则就必须遵循一定的实施原则，才效果彰显。

原则一：强调成功而非强调失败，假如你一直在找一个人的缺失，你将会错过他的优点。

原则二：以公开的方式给予表扬与奖励。表扬或奖励如果不公开，不但失去它的效果，而且违背让其他人见贤思齐的目的。

原则三：奖励的方式要有个人的风格，奖励的态度要诚恳，不要做得太过火，也不要巧言令色。

原则四：根据员工独特的需求，来调整表扬与奖励的方法。最好先设计多种不同的方法，再根据不同的情况来选择适当的方法，才能达到最好的效果。

原则五：时效很重要。在整个专案的过程中，寻找不同的机会一再予以奖励，并且要奖励刚发生的事情，而不是一件事情已经快被遗忘了，才去奖励。错过时机的奖励，会大大减弱奖励所带来的影响力。

原则六：是为了什么事件奖励他，要表达得很清楚。要使员工了解奖励的



理由，以及奖励的标准在哪里。

原则七：能够衷心肯定别人的人，也是值得奖励的。一名员工对公司有所贡献，另一名员工（通常是他的上司或同事）肯定了他的贡献，那么这位能肯定别人的员工，也是值得奖励的。

五层次激励体系的构建

【智慧语录】

假如公司在平常尊重员工的话，公司推出一套正式而且遍及全体员工的奖励办法时，员工也会比较愿意配合。

——奖励顾问杰佛瑞

亚伯拉罕·马斯洛的需要层次理论明确指出，人都有五个层次的需要：

- (1) 生理需要。食物、水、住所、性满足以及其他方面的生理需要。
- (2) 安全需要。保护自己免受身体和情感伤害的需要。
- (3) 社会需要。包括友谊、爱情、归属及接纳方面的需要。
- (4) 尊重需要。内部尊重因素包括自尊、自主和成就感；外部尊重因素包括地位、认可和关注等。
- (5) 自我实现需要。成长与发展、发挥自身潜能、实现理想的需要。这是一种追求个人能力极限的内驱力。

个体的需要是逐层上升的，当一种需要得到满足后，另一种更高层次的需要就会占据主导地位。从激励的角度来看，没有一种需要会得到完全满足，但只要其得到部分地满足，个体就会转而追求其他方面的需要。按照马斯洛的观点：如果希望激励某人，就必须了解此人目前所处的需要层次，然后着重满足这一层次或在此层次之上的需要。

马斯洛的欲望体系中，五种需要划分为高和低两级。生理需要与安全需要称为较低级的需要，而社会需要、尊重需要与自我实现需要称为高级的需要。



两级的划分建立在这一前提条件下,高级需要是从内部使人得到满足,而低级需要则主要是从外部使人得到满足。事实上,从马斯洛的需要层次理论中会很自然得到这样的结论,在物质丰富的条件下,几乎所有员工的低级需要得到了满足。

马斯洛的需要层次论从另一个角度用科学、系统的方法对激励因素加以整理。他认为,对一般人而言,五种需要由低到高依次排成一个阶梯,当低层次需要获得相对满足后,高一层次的需要便占据了主导地位,成为驱动行为的主要动机。同时,需要层次对象越高,下层需要的重要性则越低。但如果上层需要得不到满足时就会退而求其次。人是欲望的动物,但并不因需要获得满足而立即付诸行动。

这是由于谁都有未获满足的需要。所以激励工作中重要的是发现企业内员工的需要究竟在什么层次上,并针对这种需要定出对策。

据日本一家研究所做的“工作人员需要调查”,上自经营者下至新进人员,排需要第一位的是“自我成长”和“公正”。几乎所有人都忽略了“与同事打成一片”的社会性需要。由此可见其需要层次之高。

为使高层次需要者获得满足,必须有能使“自我需要”与“自我实现需要”满足的策略。许多公司采用“目标管理制度”,因为它是满足追求高层次需要人员的最佳管理制度。

美国安理岗公司创始人费尔说:“选择一个独特的方式去花一块钱,比采用平凡的方式而花了五十块钱,效果要大得多。”

本书所阐述的五层次需求激励法不是一种新的奖励理论,而是一套激励成本最低、激励效果最好的一系列激励应用体系。它是马洛斯的个人需要五层次理论在激励工作中的具体化、应用化。具体包括以下五个激励体系:

1. 第一层次的激励。即以满足员工基本需求为中心的激励手段,主要有薪酬、人人有份的奖金、现金替代品、食物、用品等。本书重点介绍了薪酬、人人有份的奖金、实物奖等激励手段的应用。

2. 第二层次的激励。即以满足员工健康与安全需要的激励手段,包括劳保、福利、沟通、休假、健康健美活动、安抚、关怀、宽容、压力、工作环境



等。本书着重介绍了劳保、福利、沟通、休假、工作环境等激励手段的应用。

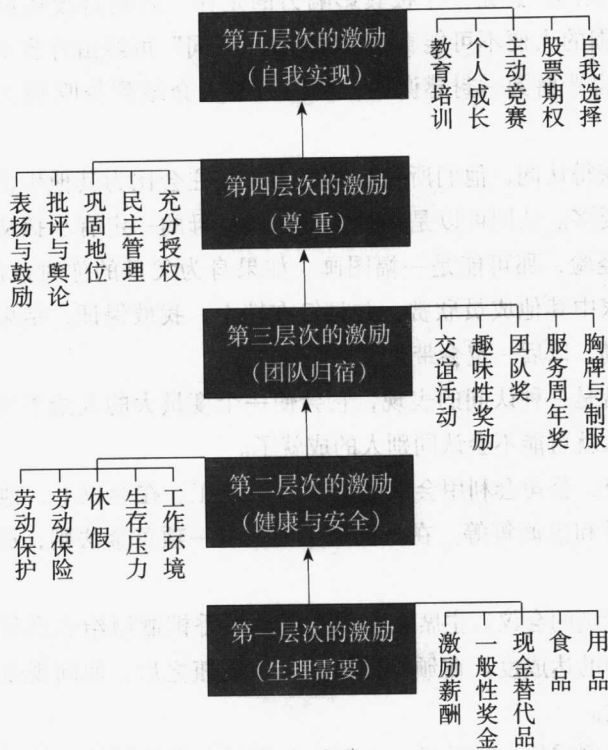
3. 第三层次的激励。即以满足员工友爱、归属及接纳需要的激励手段,通过团队工作、趣味性奖励等有关企业文化方面的建设,来促进员工的向心力。主要有团队作业、团队奖、服务周年奖、公司周年庆、胸牌与制服、员工持股、企业文化建设、组织团结、人际关系、联谊活动、趣味性奖励活动、庆祝会等激励手段。本书重点论述了团队作业与团队奖、服务周年奖、公司周年庆、胸牌与制服、员工持股、企业文化、组织团结、人际关系等激励手段的应用。

4. 第四层次的激励。即通过表扬与批评、民主与授权等手段,来达到对员工的尊重和使员工自尊,满足其第四层次的需要。主要有表扬、鼓励、以身作则、奖励、竞赛活动、旅游与考查、参加特殊庆典、巩固地位、民主管理、支持员工的善举、充分授权、信任员工、倾听、老板认错、批评与舆论等激励手段。本书重点介绍了表扬与鼓励、奖励、旅游与考查、充分授权、信任员工、老板认错、批评与舆论等激励手段的应用。

5. 第五层次的激励。即通过教育培训、比学赶帮竞赛活动、工作的自主选择,促使员工与企业同步发展,让员工形成追求个人能力极限的内驱力,促进员工成长与发展,发挥自身潜能,实现自己的理想。主要有教育培训、个人成长、自我充实、正当竞争、股票与期权、赋予责任、自我选择等激励手段。本书重点介绍了教育培训、正当竞争、股票与期权、赋予责任、自我选择等激励手段的应用。

我们在激励工作的应用中,如果遵循了这些原则和办法,注重了激励的层次性,就会取得意想不到的效果。例如,同样是送一套衣服,送一套普通的一般性的服装,它只是一种实物激励,满足的是第一层次的需要。如果送的是一套同等价格的印有公司徽标的工作服,那么它满足的是第三层次的需要——团队归属的需要,激励效果当然大大不同。

同样是花钱,人人有份的奖金制度因员工不知道他们为什么被奖励,所以刺激作用就不如团队的生产力奖金。而团队奖虽有提高生产力与创造力的功效,但也有小组与小组之间有竞争心与敌对感,公司的设备没有得到正常的保养,工作的品质难保证,给行政人员添加了管理上的困难等缺点。而实行利润分享



五层次激励体系树状图

制度则规定简单易懂，不但强调部门内的团队合作，也促成不同部门间的合作。

又如，当工资水平达到一定数额后，再增加工资其激励效果是递减的，如果改成个人发展教育投资，效果又会成倍增加。但是，如果员工的基本保障都不能实现，而去追赶时髦搞什么分红入股，那也是为瞎子演哑剧——白搭。所以，具体激励措施的出台，必须有一个整体的规划，根据企业自身的状况、环境状况、竞争对手的状况及法律法规来综合决定。

社会是发展的，激励手段也必须跟上形势发展的变化。如在温饱问题尚未解决的年代，员工更关心的是基本生存的需要；在知识经济的今天，激励方向又有了新的变化：



1. 更讲求认同。这是一个极具影响力的定律。若是持续违反这项定律的话，那么你周围的人便不可能真的被激励。“认同”可经由许多不同的形式表达出来：从加官晋爵到一封感谢函；从你为某人介绍到赞叹别人家中的一瓶鲜花。

人们为了获得认同，他们所付出的努力，往往会比为其他生活中的事物所付出的努力还要多。认同可以是一种赞赏。做父母的一定有小孩从学校带自己的作品回家的经验，那可能是一幅图画。如果身为父母的你对该画加以赞美，把画作展示给家中其他成员欣赏，并且钉在墙上，我敢保证，结果一定是你的小孩得到了激励，以后一定会带更多的作品回家。

诚恳的赞赏是一种认同的表现，它会使一个度量大的给予别人赞赏。但是，小心眼的人就可能不会认同别人的成就了。

在企业界里，公司会利用会议的场合认同员工。在会议上，他们会感谢员工的表现、成果和忠诚等等。在认同员工时，有一项黄金法则，那就是：不要忽略任何人。

曾有一场特别的会议。主席在会议上，颁发香槟酒瓶给表现优异者。颁发的依据是销售额的达成度。在颁发完最后一只酒瓶之后，他问观众有没有遗漏任何人没有颁发。

这时，有个倒霉的人举手了。主席脸上顿时出现惊愕的表情，然后悄悄在讲台上询问他的助理：“这该死的家伙是谁？”幸好他的助理知道这位销售员的名字。此刻，只见他们两人都埋入一叠记录表中。接着，主席适时宣布：“是的，他是对的！”原因是工作人员弄错了，幸好还有一只多余的酒瓶。于是，这个倒霉鬼上台领到了他的奖。一个原本可以圆满成功的奖励大会，也就因此而大打折扣。

2. 更讲求参与。从20世纪80年代中期起，兴起了一股“员工入股”的大趋势。而在许多的案例中，原来几乎毫无获利的公司，后来被经营得非常成功。在这些成功案例中，员工有较多的股份拥有权，此一现象显示：“参与”的确能激励员工。所以通过让员工参与的途径，你将能创造士气更高昂的员工或团队。许多管理者不会与员工一起分享他们的计划 and 目标，也不会