

行为科学与有效管理丛书

激励·活力·凝聚力

——行为科学的激励理论与群体行为理论

俞克纯 沈迎选 编著



中国经济出版社

DI 10/08
《行为科学与有效管理丛书》

激励·活力·凝聚力

——行为科学的激励理论与群体行为理论

俞克纯 沈迎选 编著

中国经济出版社

内 容 简 介

本书系《行为科学与有效管理丛书》第三册。上篇共九章,比较系统地介绍了各种激励理论。下篇也是九章,深入地讨论了群体行为。

本书内容博采众长、自成体系。普及性、实用性、新颖性是该书突出的特点。为了方便读者,书中几乎每章都附有实例。

本书可供各级领导干部、管理人员、高校师生及广大读者参考。

《行为科学与有效管理丛书》

激励·活力·凝聚力

——行为科学的激励理论与群体行为理论

俞克纯 沈迎选 编著

*

中 国 经 济 出 版 社 出 版

(北京市翠微路22号)

百 花 印 刷 厂 印 刷

新华书店总店科技发行所发行

*

850×1168毫米 1/32 9印张 228千字

1988年2月第1版 1988年2月第1次印刷

印数:00,001—36,000

统一书号:17395·23 定价:2.60元

序 言

袁宝华

行为科学作为现代管理科学的重要组成部分,值得我们重视。现代管理科学主要包括三大学派:古典学派、行为科学学派、管理科学学派。三大学派的理论互相补充,互相渗透,其中行为科学的理论占有显著位置。1985年中国行为科学学会成立时,我到会讲了几点表示支持的意见。现在北京行为科学学会要编写出版几本普及读物,系统介绍行为科学的理论与方法,我认为很有必要。

早在1980年,国家经委的企业管理研究班就请孙友余同志讲过一次行为科学。1983年在借鉴外国管理经验座谈会上,我讲了“以我为主,博采众长,融合提炼,自成一家”的方针。北京行为科学学会把这四句话写入他们的章程,作为学术研究的方针,看来我们的想法是一致的。行为科学既然是科学,总有它的道理,应该研究。不仅研究行为科学,所有的学派我们都应该研究,因为要自成一家,就要通晓百家,这样才能博采他们的长处,经过融合提炼,就会自成一家。当然要“以我为主”,这是前提。

1985年那次讲话,我强调三点意见,至今我仍认为:

第一,对行为科学我们要进行全面地系统地深入地研究,不是枝枝节节,不是寻章摘句,而是全面系统地研究。要运用马列主义、毛泽东思想的立场、观点、方法去研究;要在总结我们自己经验的基础上,特别是我们30多年来管理经验的基础上,以及长期以来我们党的传统的思想政治工作经验的基础上,来全面地深入地进行研究;同时,也要参考我国古代管理思想来对行为科学进行研究。

第二,我们研究外国的行为科学是为了消化、吸收、为我所用,也就是毛泽东同志讲的“洋为中用”。这就需要取其精华,弃其糟粕。正因为如此,就更需要全面、系统、深入地研究。只有把它搞

通了，才能分清哪些是精华、哪些是糟粕。象毛泽东同志所讲的吃螃蟹，不能怕吃螃蟹。吃螃蟹，无非是一分为二。

第三，建立具有中国特色的社会主义管理科学，要解放思想，大胆探索，实事求是，不拘一格。这就是毛泽东同志所提倡的“百花齐放、百家争鸣”的方针。在学术研究上，我们应该贯彻这个方针。也只有这样，才能够洋为中用，才能够推陈出新，才能够消化吸收，为我所用，才能够真正做到“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”。

行为科学引进到我国来的时间虽短，全国性的行为科学学术讨论会已举行过三次，讨论会上发表的论文据说已有数百篇，但至今这些文章未能与全国读者见面。北京行为科学学会在开展学术研究和调查的基础上整理、编写一套系统材料，既原原本本地介绍国外这门学科的研究成果，也介绍我国学术界、实业界研究和应用这门学科的初步成就。这样做对促进我国“四化”建设是有益的，对探索创建具有社会主义特色的中国式的行为科学是一个良好的开端。

《行为科学与有效管理丛书》

编 者 说 明

行为科学是现代管理科学的重要组成部分，是运用科学方法研究人的行为规律的学科。行为科学通过对个体行为、群体行为、领导行为、组织行为的分析研究，着重解决管理的有效性、人才的开发、提高领导素质、设计合理组织机构、培养集体意识、改善人际关系、充分调动人的能动性与创造性等问题。行为科学在管理中的应用是目前国内外许多企业成功的重要经验，它是现代化科学管理的必备知识。

行为科学发源于美国，广泛应用于美国、日本、西欧等工业国家。行为科学介绍到我国来只不过六七年时间，但已引起学术界和企业界的普遍重视。本丛书是北京行为科学学会在开展学术研究和调查的基础上，以马克思主义、毛泽东思想为指导，本着“百花齐放，百家争鸣”的方针，而编写的一套普及性读物，比较系统地介绍行为科学的基本理论、方法及其应用。

本丛书力求反映国内外研究这门学科的最新成果，并为创建具有中国特色的社会主义行为科学而努力。本丛书中有些观点，很可能是“一家之言”，也可能不尽妥切，发表出来，意在“抛砖引玉”，“掷石起波”，以待广大读者研究讨论。

国家经委副主任袁宝华同志为本丛书写了序言，热情指导了本丛书的编写工作。在编写过程中，许多企业和部门给予了热情支持和调查方便，在此一并表示感谢。

本丛书共 5 册，将于 1987 年至 1988 年期间由中国经济出版

社陆续出版：

- 揭开行为的奥秘
——行为科学概论
- 管理行为的调查与量度
——行为科学的研究方法
- 激励·活力·凝聚力
——行为科学的激励理论与群体行为理论
- 引导·组织·效能
——领导行为与组织行为理论
- 博采·融合·创新
——探讨具有中国社会主义特色的行为科学理论与实践

《行为科学与有效管理丛书》编委会

1987年3月

前 言

本书经过近 10 个月的努力,终于和广大读者见面了。在此期间,编著者收集了大量资料,经过筛选、加工、撰写、修改,并经编委会审阅、讨论、提出修改意见,三易其稿,卒底于成。虽然水平不高,却是经过一番努力,愿它能为读者服务,能使读者感到有用。

本书仍一秉初衷,力求保持普及性、实用性、新颖性的特点。内容上博采众长,无论是上篇个体激励理论还是下篇群体行为理论,均参考国内外各种书籍,广为采集,去粗取精,去伪存真,形成体系。此外,对最新研究成果、心得体会,亦尽可能予以阐述。其中不免有一家之说,一得之见,意在抛砖引玉,投石问路,尚希读者阅后提出宝贵意见,敬请学术界同行给予指正。

本书上篇由俞克纯执笔,下篇由沈迎选撰稿。吴玉教授翻译了大量最新国外资料,为本书提供了部分原始素材。冬青、周安华为本书逐字逐句进行了校阅。特别是丛书副主编冬青,不仅提出了宝贵意见,还亲自动手作了很多修改和补充,纠正了编著者诸多疏漏之处。因而本书不仅是作者劳动之成果,亦为编委会集体智慧之结晶。由于作者时间有限,水平不高,本书虽经反复修改,仍有诸多不足之处。但我们愿为行为科学研究在我国地开展竭尽薄力。欢迎广大读者批评指正,以改进我们的工作。

编著者

1987 年 11 月

目 录

序言	袁宝华	(1)
编者说明		(3)
前言		(5)

上篇 激励理论荟萃

第一章 激励——个体行为理论的核心	(1)
一、激励的概念	(2)
二、激励的基本模式	(4)
第二章 “开路”、“奠基”的需要层次理论	(11)
一、基本论点	(11)
二、如何看待有关需要层次理论的争议	(19)
三、应用成果简介	(23)
第三章 “别具一格”的双因素理论	(34)
一、问题的提出	(34)
二、理论要点	(36)
三、应用情况	(41)
第四章 “异曲同工”的其他需要激励理论	(50)
一、阿德福的 ERG 理论	(50)
二、麦克里兰的成就需要理论	(52)
三、魏勒的归因理论	(54)
四、几种需要激励理论的比较	(55)
第五章 “引人入胜”的期望理论	(58)
一、基本模式	(58)

二、感情调整	(65)
三、期望强化	(67)
四、应用实例	(68)
第六章 “目标”与“信念”激励理论	(78)
一、目标激励理论	(78)
二、VIE 理论	(81)
三、绩效——满足感模式	(84)
四、现实生活中的目标激励	(85)
第七章 “相辅相成”的激励力量理论	(89)
一、基本公式	(89)
二、内激与外激的相互关系	(92)
第八章 “不容忽视”的公平理论	(96)
一、基本概念	(96)
二、不公平感产生的原因分析	(101)
三、公平理论在管理中的应用	(103)
第九章 “一分为二”的挫折理论	(111)
一、挫折的概念	(111)
二、挫折后的反应	(112)
三、正确对待挫折	(116)

下篇 群体行为与绩效研究

第十章 群体与群体行为概述	(121)
一、群体——人类产生的必要前提和 生存、生产的基本活动形式	(121)
二、群体的分类与定义	(125)
三、群体行为的特征	(130)
四、研究群体行为的意义	(134)
第十一章 群体动力问题	(138)
一、群体动力论的兴起	(138)

二、群体动力论的意义·····	(140)
三、影响群体行为的因素分析·····	(144)
第十二章 群体目标与群体意识·····	(155)
一、群体目标·····	(155)
二、群体意识·····	(164)
第十三章 群体规范与群体压力·····	(174)
一、群体规范·····	(174)
二、群体压力·····	(180)
第十四章 群体凝聚力与群体士气·····	(185)
一、群体凝聚力·····	(185)
二、群体士气·····	(195)
第十五章 群体内的人际关系和群体冲突·····	(205)
一、群体内的人际关系·····	(205)
二、群体冲突·····	(220)
第十六章 群体领导与民主参与·····	(223)
一、群体领导·····	(223)
二、民主参与·····	(234)
第十七章 非正式群体·····	(240)
一、非正式群体概述·····	(240)
二、非正式群体的现实存在和判别标准·····	(242)
三、非正式群体的形成·····	(245)
四、非正式群体的类型·····	(247)
五、非正式群体的作用·····	(250)
六、正确对待非正式群体·····	(255)
第十八章 群体绩效研究·····	(260)
一、对前几章的简单小结·····	(260)
二、群体有效性·····	(260)
三、群体的发展与成熟·····	(263)

上 篇 激励理论荟萃

第一章 激励——个体行为理论的核心

行为科学对人的行为进行多层次的研究，第一个层次就是研究人的个体行为，即研究一个人在工作环境中的行为规律，研究影响个体行为效果（生产效率或工作绩效）的因素是什么？如何调动职工个人的积极性、发挥其内在潜力？西方学者在这方面做了大量的实验研究。从泰罗算起，已有近百年的历史。泰罗创立的科学管理理论就是从研究个体行为开始的，但他侧重于从技术方面研究操作工人的作业行为。本世纪 30 年代初梅奥等人创立的人群关系论也是从研究工人的个体行为入手的。开始他们企图从工作条件寻找影响个体行为效果的因素，通过多年的实验，发现与职工生产效率直接有关的是心理因素和社会因素，是职工个体行为和班组群体行为的相互作用。这一发现开创了现代管理科学的新阶段，人群关系论的出现标志着一门以人为中心的管理理论——行为科学的诞生。本书上、下篇将对个体行为和群体行为理论作详细探讨，并系统介绍国内外的研究成果及其应用。

研究职工个体行为的核心问题是什么？行为科学认为是激励。一个企业、一个单位怎样才能搞活？怎样才能提高职工的工作效率？关键在于调动职工的积极性，发挥其内在潜力。这同马克思主义的观点是相符的。正如《中共中央关于经济体制改革的决定》所指出的：“企业活力的源泉，在于脑力劳动者和体力劳动者的积极性、智慧和创造力。”而增强企业活力是当前经济体制改革

的中心环节。这就是我们研究个体行为的出发点。

一、激励的概念

什么是“激励”？激励一词译自英文单词 Motivation。“激励”一般是指一个有机体在追求某些既定目标时的愿意程度 (degree of readiness)。它含有激发动机、鼓励行为、形成动力的意义。早在我国汉朝司马迁所著的《史记》，范睢、蔡泽列传^①中，便有“欲以激励应候”之语，意思是激发使其振作。可见激励此词对我们并不陌生，追溯其渊源则更有助于我们准确地理解激励的概念。

激励是行为的钥匙，又是行为的键钮，按动什么样的键钮就会产生什么样的行为。因而，每个人都需要自我激励，需要得到来自同事、团体、组织方面的激励和相互之间的激励。作为一个管理者、团体和组织，为了实现既定目标，就更加需要激励全体成员。在一般情况下，激励表现为外界所施加的吸引力或推动力，激发成自身的推动力，使得组织目标变为个人目标。如图 1-1。

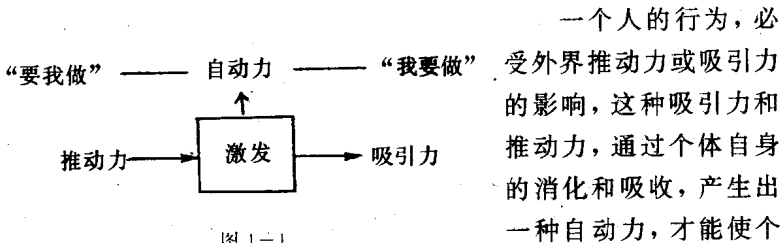


图 1-1

体由消极的“要我”转化为积极的“我要”。自动力越大，行为也就越积极，反之亦然。而自动力的大小，固然与推动力或吸引力之强度有关，但也离不开个体自身的因素，同样强度的推动力与吸引力，对于不同的人可能会产生强弱悬殊的自动力，对人的行为产生不同的影响。

① 《史记选》人民文学出版社 1961 年版，第 224 页。

还应说明的是,由激励所激发的自动力是一个内在的变量,是内部的心理过程。它不能被直接观察,只能从行为表现来衡量和推断。例如,在智力相当的前提下,如果学生甲的成绩始终优于学生乙,我们就可以推断甲的学习自动力(积极性)高于乙;同样,技术级别和熟练程度相当的两名职工,A的产量、质量都胜过B,则也可以得出相同的结论。

行为科学家做了许多试验,证明经过激励的行为与未经激励的行为效果大不相同。心理学家所做的警觉性试验便是有力的证明,试验是用一个光源调节发光强度,记录试验者辨别光强度变化的感觉以测定其警觉性。试验分为四个组,A组为控制组,不施加任何激励,只是一般地告知试验的要求与方法;B组是挑选组,应试者被告知,他们是经过挑选的、觉察能力最强、理应错误最少的成员;C组是竞赛组,明确要以误差次数评定小组优劣与名次;D组为奖惩组,每出现一次错误罚一角钱,每次无误奖励5分钱,试验结果如表1—1所示。

表 1—1

组 别	激 励 情 况	误 差 次 数	顺 序
A	不施加任何激励	24	4(最多)
B	精神激励(个人赛)	8	1(最少)
C	精神激励(组织赛)	14	3
D	物质激励(奖惩)	11	2

这一试验生动地说明,经过激励的行为与未经激励的行为存在明显的差别。用“你们是经过挑选的,觉察能力最强”的精神激励法,其误差次数仅为未经激励小组的三分之一;用奖惩的物质激励法,也使误差减少一倍。这不仅说明了激励的强大作用。还揭示了激励方式对行为的影响,从而为激励理论的研究开辟了广阔的前景。

行为科学家在对职工激励的调查研究中积累了许多资料,认为企业在激发职工动机方面存在很大潜力。哈佛大学教授威廉·

詹姆士发现,按时计酬的职工一般仅需发挥 20%~30% 的能力,即可保住职业而不被解雇。如果受到充分的激励,则职工的能力可以发挥 80%~90%,其中 50%~60% 的差距系激励的作用所致。这一定量的分析不能不使人们感到吃惊。因为大多数企业的领导人与管理人员,每当出现困难,影响生产绩效与任务完成时,总是首先想到设备与工艺之改进,企图通过提高延伸负荷与强度负荷来渡过难关。殊不知在他们周围有如此巨大的能力未被利用。如果他们能把注意力放在运用激励手段以开发人力资源上,那么在同样的设备和工艺条件下,必将取得难以想象的巨大效果。

这一段叙述可用一个数学公式来表示:

$$\text{工作绩效} = f(\text{能力} \times \text{激励})$$

这就是说,人的工作绩效取决于他的能力和激励水平即积极性的高低。能力固然是取得绩效的基本保证,但是,不管能力多强,如果激励水平低,就将难以取得好的绩效。

“明察秋毫而不见车薪,是不为也,非不能也”,一个人如果眼睛能够发现细微的毫毛,却坚持说他看不见一车柴薪,显而易见,这不是能力大小的问题。能力再高的人,如果缺乏足够的自动力,激励水平(积极性)很低,则其结果一定是工作绩效低。因而,作为一个管理人员固然应该经常注意通过各种途径提高职工的工作能力,但还必须注重研究激励的心理活动过程,研究激励过程的基本模式。

二、激励的基本模式

人的行为是千差万别、千变万化的。但是,不管男女老少,不管属于哪一社会阶层以及任何时代、任何种族,却都具有共同之点。综合心理学家研究的结果,人的行为的共同特征有以下几点:

(一)自发的(Autonomous):人的行为是自动自发的。外力能影响其行为,但无法发动其行为。外在的权力、命令无法使一个人产

生真正的效忠行为。

(二)有原因的(caused):任何一种行为的产生都有其起因。遗传和环境可能是影响其行为的因素,外在条件也可能影响其内在的动机。

(三)有目的的(purposive):人类行为不是盲目的,它不但有起因,而且有目标。有时候第三者看来毫不合理的行为,对其本身来说却是合乎目标的。

(四)持久性的(persistent):行为指向目标,目标没有达成以前,行为不会终止,也许会改变行为方式,或由外显行为转为潜在行为,但还是继续不断地向目标进行。

(五)可改变的(changeable):人类为了谋求目标之达成,不但常改变其手段,而且经过学习或训练而改变行为内容。这与其它受本能支配的动物行为不同,是具有可塑性的。

为什么会有这些特征?又怎样来解释这些特征?一言以蔽之,因为人类的行为都是动机性的行为。心理学家认为:所有人的行为,都是打算达到一定的目的和目标。这种“目标——导向”行为又总是围绕着满足需求的欲望进行的。一种没有得到满足的需求是调动积极性的起点;是引起一系列导向行为的初始动机,因为未得到满足的要求会造成个人内心紧张,导致个人采取某种行为以满足需求来解除或减轻其紧张程度。由于这一活动是针对某一目的,目的达到时,需求满足,激励过程亦告完成。可见,激励过程是以未能得到满足的需求开始,以需求得到满足而告终,这就构成了激励过程的第一模式。

上述激励模式表明:人们总是具有不同强度的多种需要、愿望与期望。例如:有人追求丰衣足食,有人需要权力地位,有人渴望进取,有人期望提升,所有这些都将使他感到内心紧张,受到这些需要、愿望或期望指导的、特定的、目标明确的行为将会缓解与消除紧张。当需求得到满足后,新的需求将会反馈到下一循环过程中去。

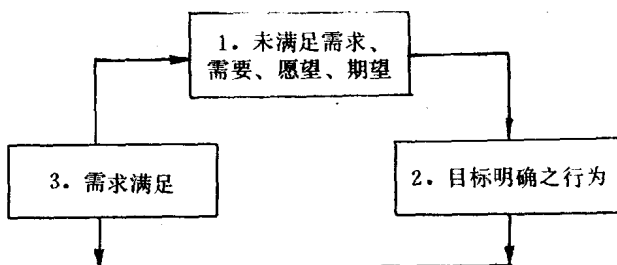


图 1-2 激励过程模式之一①

行为科学家认为：需要引起动机，动机支配行为，行为的方向则是寻求目标以满足需要。所以，动机是行为的直接原因，它驱动和诱发人们从事某种行为，规定行为的方向。从心理学的观点来看，动机是“引起个体行为，维持该行为，并将此行为导向某一目标的过程”。这个过程构成了激励过程的第二模式。

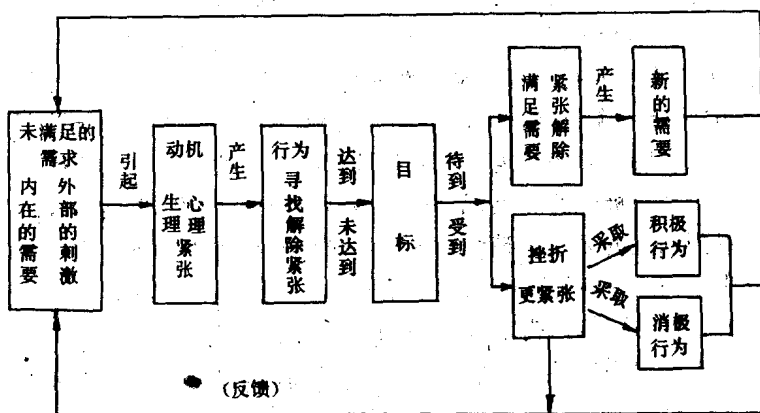


图 1-3 激励过程模式之二②

这一模式不仅反映了需求、动机、行为、目标之关系，而且又引入了得到满足和受到挫折的概念以及相应采取的积极行为和消极

① Richard steers, Lyman W. porter《Motivation and work Behavior》1976 年版，第 7 页。

② James H. Donnelly, James L. Gibson, John M. Ivance — vich “Fundamentals of management” 1978 年版。