

ZHONGGUO DE JILILILUN JIQI MOSHI

# 中国的激励理论及其模式

俞文钊 著

华东师范大学出版社

(沪)新登字第 201 号

中国的激励理论及其模式

俞文钊 著

---

华东师范大学出版社出版

(上海中山北路 3663 号)

新华书店上海发行所发行 江苏如东印刷厂印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 10.75 字数: 290 千字

1993 年 12 月第一版 1993 年 12 月第一次印刷

印数: 1—2,500 本

---

ISBN7-5617-1006-2/F·037 定价: 10.85 元

F240

8

## 前 言

激励是人力资源管理的核心。企事业单位的管理者每时每刻都在有意或无意地应用着某种激励理论、模式,以指导自己的管理实践。实践证明,若管理者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,管理者善于应用一种符合客观规律、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。

那么,什么是符合我国客观规律、国情的激励理论与模式呢?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,一方面吸收国外的先进管理理论与思想,一方面根据我国的实际探索具有中国特色的科学的激励理论、模式。本书的目的就是为了达到这个目标,或为达到这个目标修桥铺路。

谈到模式,人们通常会想到固定不变的框架、程式、样板,这只是一片面的理解。我们研究、剖析、建立、宣传模式,绝不是提倡机械地移植。任何激励理论、模式是在一定的时空背景下建立的,我们不应从静态的角度研究这些问题。我们研究某一特定的模式,正是为了通过解剖和揭示它形成的轨迹及其变化发展的规律,从而加深对它的认识并能预见它发展的未来趋势。这就是模式的发展性与动态性。我国幅员辽阔,存在着地域、民族、经济、文化发展上的差异,故除有要共同遵循的模式和规则外,也应该根据自己的特色提出多样化和多层次性的模式。

几年来,我和我的同事们、学生们从事的管理心理学研究,一直得到国家社会科学基金、上海市七·五重点课题基金,以及国家自然科学基金的资助,在“激励”这一重大领域的研究中取得了进

展。这本书就是这方面科研成果的总结。在此，我也要感谢我的三位硕士研究生：王青兰、宗月琴、黄强。他们在完成本书所提到的各项研究中发挥了重要的作用。华东师大出版社对本书的出版给予了大力支持，特此致谢。

如果本书能对调动我国人民的积极性起着某种指导性的作用的话，这就是对我们的最大安慰。我们也希望得到读者给予的“反馈信息”以及不同的“争鸣”信息，使本书探讨的问题得以不断改进、修正和完善。

作 者

1991年8月30日于华东师大

# 目 录

|     |                 |       |
|-----|-----------------|-------|
| 第一章 | 中外激励观概述         | (1)   |
| 第一节 | 对激励的再认识         | (1)   |
| 第二节 | 中国古代激励观         | (10)  |
| 第三节 | 中国近代企业家的激励观     | (23)  |
| 第四节 | 西方激励观           | (27)  |
| 第二章 | 当今世界的三种激励模式     | (32)  |
| 第一节 | 物质激励模式          | (32)  |
| 第二节 | 精神激励模式          | (42)  |
| 第三节 | 感情激励模式          | (54)  |
| 第三章 | 西方的激励理论及其在我国的应用 | (66)  |
| 第一节 | 需要理论及其在我国的应用    | (67)  |
| 第二节 | 双因素理论及其在我国的应用   | (78)  |
| 第三节 | 目标理论及其在我国的应用    | (83)  |
| 第四节 | 期望理论及其在我国的应用    | (92)  |
| 第五节 | 公平理论及其在我国的应用    | (100) |
| 第四章 | 中国改革开放中的宏观激励模式  | (112) |
| 第一节 | 宏观与微观激励因素的综合影响  | (112) |
| 第二节 | 改革开放的激励动力模式     | (116) |
| 第三节 | 改革开放的激励与去激励效应   | (125) |
| 第四节 | 苏南模式的激励功能       | (129) |
| 第五节 | 温州模式的激励功能与问题    | (140) |
| 第六节 | 承包责任制的激励模式      | (149) |
| 第五章 | 激励与去激励因素的连续带模式  | (171) |
| 第一节 | 国内外激励、保健因素研究概述  | (171) |

|     |                         |       |
|-----|-------------------------|-------|
| 第二节 | 激励与去激励因素的连续带模式·····     | (176) |
| 第三节 | 激励与去激励因素的相互关系及转化·····   | (179) |
| 第四节 | 我国企业中的激励与去激励因素·····     | (184) |
| 第五节 | 我国教育系统中的激励与去激励因素·····   | (195) |
| 第六节 | 激励因素的有效组合模式·····        | (199) |
| 第六章 | 物质与精神同步激励论·····         | (209) |
| 第一节 | 环境因素对制定激励模式的影响·····     | (210) |
| 第二节 | 物质与精神同步激励论·····         | (221) |
| 第三节 | 同步激励论的实际应用·····         | (224) |
| 第七章 | 有效奖励与惩罚的模式、序列与应用·····   | (227) |
| 第一节 | 奖励与惩罚的理论依据·····         | (227) |
| 第二节 | 奖励的激励功能·····            | (228) |
| 第三节 | 有效奖励的实施方法·····          | (233) |
| 第四节 | 有效惩罚的实施方式·····          | (236) |
| 第五节 | 我国有效奖励与惩罚的序列·····       | (238) |
| 第八章 | 公平差别阈的理论模式与应用·····      | (250) |
| 第一节 | 我国收入分配领域的现状·····        | (250) |
| 第二节 | 公平差别阈的理论模式·····         | (255) |
| 第三节 | 公平差别阈在企业分配中的应用·····     | (259) |
| 第四节 | 公平差别阈在高教系统收入分配中的应用····· | (263) |
| 第五节 | 公平差别阈理论模式的应用实例·····     | (268) |
| 第九章 | 中国的民主与参与管理·····         | (270) |
| 第一节 | 民主与参与管理是历史发展的趋势·····    | (270) |
| 第二节 | 参与管理的理论基础·····          | (272) |
| 第三节 | 我国企事业单位的民主管理·····       | (276) |
| 第四节 | 我国强化民主与参与管理的措施·····     | (286) |
| 附录: | 激励调研方法指导·····           | (295) |
| 一、  | 问卷设计中应注意的问题·····        | (295) |
| 二、  | 激励问题研究中使用的心理量表·····     | (296) |

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| (一) 职工需要调查.....       | (296) |
| (二) 心理评价指标调查.....     | (301) |
| (三) 改革中人的心理承受力调查..... | (306) |
| (四) 承包责任制激励功能调查.....  | (312) |
| (五) 激励因素调查.....       | (316) |
| (六) 分配差距调查.....       | (320) |
| (七) 期望模型调查.....       | (323) |
| (八) 目标管理调查.....       | (325) |
| 参考文献 .....            | (330) |

# **The Patterns of Chinese Motivation Theory**

*Yu Wenzhao*

*Department of Psychology*

*East China Normal University*

## **Contents**

### **Chapter 1, Introduction of the Outlook On Motivation in China and Foreign Countries**

1. A Review of Motivation Issue
2. Outlook on Motivation in Ancient China
3. Outlook on Motivation of Chinese Entrepreneurs in Modern Times
4. Outlook on Motivation in the West

### **Chapter 2, Three kinds of Motivation Patterns in the Current World**

1. Material Motivation Patterns
2. Spiritual Motivation Patterns
3. Affective Motivation Patterns

### **Chapter 3, Western Countries Motivation Theory and Its Application in China**

1. Needs Theory and Its Application in China
2. Two-factors Theory and Its Application in China
3. Objective Theory and Its Application in China
4. Expectation Theory and Its Application in China
5. Equity Theory and Its Application in China

### **Chapter 4, Macro-Motivation Patterns in Reform and Opening**

1. The Comprehensive Effects of Macro and Micro-

## **Motivational Factors**

2. Motive Power Pattern of Reform and Opening
3. Motivation and Demotivation Effects of Reform and Opening
4. Motivation Function of South-Jiangsu Pattern
5. Motivation and Demotivation Effects of Wenzhou Pattern
6. Motivation Pattern of Responsibility Contract System

## **Chapter 5. Motivator and Demotivator Continuum Pattern**

1. A Comparison of China and Foreign Countries on the Motivators, Hygiene Factors
2. Motivator and Demotivator Continuum Pattern
3. The Interrelation and Transformation Between Motivators and Demotivators
4. Motivators and Demotivators in Chinese Enterprises
5. Motivators and Demotivators in Educational System of China
6. Effective Combination Pattern of Motivators

## **Chapter 6. Material and Spiritual Synchronization Motivation Theory**

1. Influence of Enviromental Factors on Motivation Patterns
2. Material and Spiritual Synchronization Motivation Theory
3. Practical Application of Synchroization Motivation Theory

## **Chapter 7. Pattern of Effective Award and Punishment.**

### **Its Arrangement and Application**

1. Theoretical Basis of Award and Punishment
2. Motivational Function of Award
3. How to Award Effectively
4. How to Punish Effectively
5. The Arrangement of Effective Award and Punishment

### **Chapter 8: Theory of Equity Differential Threshold and Its Application**

1. The Present Situation of Income Distribution Field in China
2. Theory of Equity Differential Threshold
3. Application of Equity Differential Threshold in the Distribution Field of Enterprise
4. Application of Equity Differential Threshold in the Income Distribution Field of Higher Educational System
5. Applying Example of Equity Differential Threshold Pattern

### **Chapter 9: Democratic and Participating Management in China**

1. Democratic and Participating Management is the Trend of Historical Development
2. Theoretical Basis of Participating Management
3. Democratic Management in Chinese Enterprises and Establishments
4. The Measure of Strengthening Democratic and Participating Management in China

### **Appendix: Direction of Approaches to Motivation Research**

1. Problems of Questionnaire Design
2. Psychological Inventories Used in Motivation Studies
  - (1) Employee's Needs Inventory
  - (2) Psychological Evaluation Index Inventory
  - (3) Inventory of Psychological Acceptability to Reform
  - (4) Motivational Function of Responsibility Contract System Inventory
  - (5) Motivational Factors Inventory
  - (6) Distribution Differential Inventory
  - (7) Expectation Pattern Inventory
  - (8) Objectives Management Inventory

## Reference

# 第一章 中外激励观概述

## —— \* 本章的学习目的 \* ——

1. 深刻理解激励在以人为中心的管理中的地位与意义。
2. 用系统观对激励与激励过程进行再认识。
3. 了解中国古代孔子与孟子等的宏观激励观。
4. 掌握管子、孙子等的微观激励观。
5. 理解西方现代激励观的主要派别。

## 第一节 对激励的再认识

我国正处于社会主义初级阶段，大力发展生产力是国家的根本任务。人是生产力中最活跃的因素，激发劳动者的积极性和创造性是发展生产力必须解决的关键问题。《中共中央关于经济体制改革的决定》中指出：“企业的活力的源泉，在于脑力劳动者和体力劳动者的积极性、智慧和创造力”。

激励是调动积极性的行之有效的方法。目前，企业管理者无论是否系统掌握激励理论和管理心理学知识，都在自觉不自觉地应用着激励的原理和方法，但是由于认识还不全面、不系统，在实际应用中往往会产生偏差。这会给经济发展带来诸多的问题。激励是一个相当复杂的过程，我们有必要用一些新的思想和观点去分析它，充实和完善它，更好地为经济建设服务。

### 一、激励的意义

1. 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。

## 2. 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,这对各级管理人员具有很大的指导作用,可以避免决策失误。

## 二、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、适时的企业投入才能指望产生高效的产出,即取得明显的社会效益与经济效益。

哈佛大学教授威廉·詹姆士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至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。

西方企业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。如,日本松下公司创始人松下幸之助指出,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。该公司创始人沃森曾经说过：“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”。<sup>①</sup>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，直至实现组织目标。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。”<sup>②</sup>

### 三、激励的作用与特征

#### （一）激励的作用

领导的职责就是要将职工们的动机有效地引到组织的目标上去，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。

#### （二）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，是为了个人私利，还是为了集体、国家。当然，也可以是国家、集体、个人都得到利益。

---

①② 巴克·罗杰斯著，刘文德、张翠译：《IBM 道路——国际商用机器公司成功秘诀》，中国展望出版社，1987年版，第 3 页、第 24 页。

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,来决定自己的行为。

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,过后积极性又下落。

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,但另一方面却考虑应留些时间同家人团聚。

### (三) 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呢,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:

$$\text{绩效} = \text{能力} \times \text{积极性}$$

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向正确的方向,作出正确的选择。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。

## 四、激励的实质

激励是持续激发动机的心理过程。

### (一) 人类的动机激发

动机激发是使人具有某种欲求,使人对某些事物产生有意识的欲望。欲求是人的动机激发的内部因素,诱因是可能满足人的欲求的外部因素,为了满足欲求就要见诸于行动使欲求的诱因得

以满足。例如,人们有工作的欲求,而某项职务就是诱因。努力学习,参加谋取职位的考评,最终获得了某项职务,就是人类职务动机的激发过程。

由此可见,动机激发乃指一个整体过程,即开拓个人行为,使之保持,并朝着一定方向去发展。动机的激发作用表现为:通过内驱力使人产生行为的内在过程,动机以达取目标,取得报酬而告终。唤起行为,赋予方向,是实现控制的内因。

动机虽不能直接观察到,但可以透过行为来估测。动机激发的过程既有赖于人的内部状态(内驱力,目标选择等),也有赖于外部的刺激条件(目标、报酬等)。

动机激发的程度可以看作是情景不定性的函数。不定性程度与动机的强度值有密切的相关。一般情况下,情景新异、不定时,人们可能逃避到较少不确定性和挑战性少的情景中去。一般说来,中等强度的不定性是诱发兴趣和维持最合适的动机状态的最合适的条件。

## (二) 本能性动机与社会性动机都可成为激发力量

动机有时又被称为缺乏性动机,即有由于机体缺少某些重要成分而迫使个体活动的意思。例如,当体内出现生理上的不平衡时,就会出现生物组织需要和与之相联系的能意识到的需要。例如,人因饥饿而产生进食的动机。

从另一个角度看,社会、社会组织及其发展趋势都有超越个体人性的规律,个人只是社会组织系统中的一个单元或部分,他接受整个组织的指导,完成组织要求的角色任务。所以,在一定的程度上,社会决定着人类的动机,人们由此可以借助社会来控制产生这些动机影响的力量。

显然,处在不同社会环境里的人有着不同的价值观,所以社会环境变化也会使动机发生变化。

人类保留着生物学上的本能动机的激发力量,但作为社会成员的人有着更为丰富的动机内容。比如,人有主动满足和寻求刺

激的动机,有探索、理解、创造、成就、被爱、自尊的渴望,也就是说具有内容十分丰富的社会性动机。随着社会的进步和发展,人们的动机内容正在无限地扩展着。表 1-1 就是人类动机的丰富性的一种注释和概括。显然,本能性与社会性动机都可成为激发力量,引起一定方向的激励。当然,作为人类而言,社会性动机是最主要的激励力量。

表 1-1 人类的动机

|          | 缺乏性动机(生存与安全)                                                 | 丰富性动机(满足与兴趣)                                             |
|----------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| 属于身体方面的  | 回避饥饿、渴、缺氧、过度的热、冷和痛、膀胱和结肠太满、疲劳、过度的肌肉紧张、疾病和其他不舒服的身体状态,等等。      | 获得愉快的味,嗅,声音等感觉经验,身体的舒适,肌肉运动,有节奏的身体运动等。                   |
| 属于与环境的关系 | 回避危险的物体和可怕的丑恶讨厌的物体;寻找为将来的生存和安全所需要的物体,保持一个稳定,鲜明,可靠的环境等。       | 获得快乐的占有、创造和发明东西;理解环境;解决难题,参加各种游戏与比赛;探索环境中的新异和变化等。        |
| 属于与别人的关系 | 回避人与人之间的冲突和敌意;维护社群成员的资格,威信和利益,受别人保护;遵守小组的规范和社会准则;掌权和控制别人,等等。 | 从人们或集体中获得爱和积极的确认;从别人的交往中得到快乐;帮助和谅解别人,能独立等。               |
| 属于自我方面的  | 在把自己与别人或理想的我比较时,回避产生自卑感和失败的情感;回避有失身份;回避羞愧;有罪,害怕,焦虑等情感。       | 获得自尊和自信感,自我表现;成就的情感;被人挑战的情感;建立道德的和其他的价值;发现自己在社会中的有意义的地位。 |

## 五、从系统观来认识激励

激励与激励过程的实践,实际上是一项复杂的系统工程。为