

脑
的
风
暴

神奇的杠杆

赵振宇 著

——
激励理论与方法

NAO DE
FENGBAO
HUBEI
RENMIN
CHUBANSHE
湖北人民出版社



—— 激励理论与方法

赵振宇 著

鄂新登字 01 号

图书在版编目(CIP)数据

神奇的杠杆—激励理论与方法/赵振宇著.

武汉:湖北人民出版社,2001.5

(脑的风暴)

ISBN 7-216-03096-6

I. 神…

II. 赵…

III. ①激励理论…②激励—方法

IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 25503 号

· 脑的风暴 ·

神奇的杠杆——激励理论与方法

赵振宇 著

出版: 湖北人民出版社
发行:

地址:武汉市解放大道新育村 33 号
邮编:430022

印刷:二炮指挥学院印刷厂

经销:湖北省新华书店

开本:850 毫米×1168 毫米 1/32

印张:10.25

字数:238 千字

插页:2

版次:2001 年 5 月第 1 版

印次:2001 年 5 月第 1 次印刷

印数:1-4 500

定价:16.50 元

书号:ISBN 7-216-03096-6/C · 153

序

今天,2001年2月4日,立春,春到人间。

恰好也是今天,看完了《神奇的杠杆》这本有关“激励理论”的著作,我感到十分欣慰。我应感谢作者赵振宇教授,他给我们祖国的春天贡献了这么一朵好花、一部好书、一个好方法、一个好理论、一个好思想。这是15年劳动的结晶。15年辛苦不寻常。这是响应时代的呼唤!这是伴随春到人间的春色!

赵振宇教授从他切身的经历与体验中,深深了解,人是世界上最宝贵的财富;但他也深深知道,关键是得找出阿基米德杠杆定律中的支点,才能发掘人的活力,让其迸发出巨大的能量,去创造世界的奇迹。我常常讲,只要我国有关部门把管理搞好了,理顺了,运行有度,就是现在的科技水平,我国的国内生产总值就将翻一番。管理是科学,是重要的社会科学,应该是不断交叉不断发展的学科,应该是影响社会发展的关键学科,而奖励、惩罚、激励的研究就是管理学科中不断交叉不断发展的重要领域。什么是奇迹?奇迹就是创新,就是了不起的创新。创新是一个民族进步的灵魂,是一个国家兴旺发达的动力。而奖惩激励却与创新密不可分。

论功行赏,论过行罚,赏罚有度,奖惩及时,奖罚臧否,审时度势,古今中外,莫不力求如此。作者在这历史与现实的大量的

实践与理论的精神财富中,善于继承,敏于发掘,勇于开拓,敢于发展,从物到人,从个人到集体,从物质到精神,从低层次需求到高层次需求,充分重视人,着重研究人,激励、提升人的精神境界,调动人的内在潜力,切实把握住人才竞争是一切竞争的关键所在这一要点。是的,人之所以为人而不为物,也不为动物,在于人有能动的思想,有社会的感情,有精神的境界;而我们的工作,一切是以人为出发点,又以人为归宿点,并且以人的活动贯穿于这一切的始终。一旦当我们忘记了人是活生生的人,忘记了人有能动的思想、社会的感情、精神的境界,我们就失去了一切,将走进迷途,陷入误区。赏罚激励之理,更是如此。魏征讲得好:“恩所加,则恩无因喜以行赏;罚所及,则恩无以怒而滥刑。”话的核心就是赏罚激励得深深考虑到“人”,考虑到当事者与一切有关者,考虑到人的思想、感情与境界。正因为作者抓住了“人”这一点,在他的研究中,在这本著作中,作者从理论高度到实践操作,十分细致地研究与提出了对不同的人应有不同的激励方法,这正是马克思主义的精髓所在,具体问题,具体分析,具体解决。

作者在这本著作中,综合与发展了他 15 年来所出版的著作与发表的学术论文的有关激励理论研究成果,以时代作为背景,以人作为核心,就激励理论、激励作用、激励基本原则、激励目标、评价标准、激励艺术以及因人而异的激励方法等等从系统的观点作了深入论述。是的,奖惩激励,实质上就是给社会这个大系统从不同环节上施加某种“控制与调节”,以期促进社会的进步,而这种“控制与调节”的性质则应取决于奖惩激励所应获得的结果,这当然不言而喻。但是,这是十分复杂的、困难的。正因为如此,才需要研究,才成为学科,才必须放在足够重要的地位上予以关注与支持。

我愿意写这个《序》，就是希望《序》能成为对作者所提出的“激励理论”的一个激励。如能有助于这一著作发行，有利于这一成果的推广，如能沟通读者与作者的联系，有助于这一著作在今后岁月中在读者的关心、支持与帮助下，补漏去错，不断完善，不断提高，就是我个人的快乐。顺便讲一句，也是我极为高兴地讲一句，在我看这本著作期间，作者从《长江日报》社调到我校华中科技大学来工作了，从“长江日报高级编辑、理论部主任”调任我校“新闻学院教授、新闻系主任”了。“一年之计在于春。”我十分高兴同他并肩战斗在华中科技大学这一工作岗位上，深深祝愿赵振宇教授在今后岁月中为我国高等教育事业、为我国新闻事业、为我国伟大的第三步战略目标的实现作出更大的贡献。

中国科学院院士
华中科技大学学术委员会主任
杨叔子

2001.2.4. 瑜园

《脑的风暴》丛书

主 编：杨叔子

副主编：刘家俊 项久雨 郝承民

编 委（按姓氏笔画）：王建元 孙卫华 李元杰

肖 引 赵国求 赵振宇

黄红宇 梁卓君

目 录

第一章 时代的呼唤	1
第一节 “珠海重奖”的开始与结束	1
第二节 历史发展的轨迹与启示	7
第三节 奖励实践中存在的问题和对策	14
第四节 惩罚实践中存在的问题及对策	30
第二章 激励和激励理论	36
第一节 奖励、惩罚和激励	37
第二节 社会扭曲的深层原因	44
第三节 我国激励理论和实践的新发展	53
第四节 激励的运行模式	60
第三章 激励的积极作用	64
第一节 人的发展与社会进步	64
第二节 满足需要 调动积极性	71
第三节 培养和开发创造力	76
第四节 培养良好的道德意识	81
第五节 加速社会化过程 强化角色意识	84
第六节 提高人的素质 促使人的全面发展	87

第四章	激励目标的制定和评价标准	91
第一节	确立目标的意义	91
第二节	激励的目标价值和期望概率	93
第三节	如何确立激励目标	95
第四节	两种不同的评价标准	99
第五节	如何制定激励的评价标准	103
第五章	激励的考核方法及监督调节	108
第一节	考核在激励中的作用	108
第二节	考核的形式和方法	110
第三节	考核的时间间隔	115
第四节	校正考核误差	118
第五节	激励法规及实施的监督	121
第六节	激励的调节	123
第六章	对不同层次人士的激励方法	127
第一节	对先进者的激励	128
第二节	对后进者的激励	137
第三节	不可忽视“中间层”	143
第七章	对不同年龄和性别人士的激励方法	148
第一节	对青年人的激励	148
第二节	对老年人的激励	154
第三节	对女士的激励	157
 第八章	对知识分子的激励方法	168
第一节	知识分子的工作和心理特征	168
第二节	重视对知识分子的激励	172
第三节	对科学人才和成果的激励方法	176

第九章 对领导和集体的激励方法	197
第一节 对领导人的激励方法	197
第二节 对集体的激励方法	205
第十章 自我激励的方法	214
第一节 自我激励的含义和作用	214
第二节 自我激励的特性	216
第三节 怎样搞好自我激励	217
第十一章 广开言路,倡导竞争的激励方法	221
第一节 广开言路的激励方法	221
第二节 倡导竞争的激励方法	229
第十二章 奖金的分配方法	242
第一节 奖金制度的形成与发展	242
第二节 奖金的定义及作用	247
第三节 制定合理的劳动定额	250
第四节 奖金分配怎样才合理	251
第十三章 激励的基本原则	255
第一节 有益性原则	255
第二节 公平效率原则	257
第三节 整体效应原则	259
第四节 首次激励原则	263
第五节 物质和精神相结合原则	267
第六节 民主公开原则	272
第七节 法制原则	275
第十四章 激励中的奖惩效应及相互关系	278
第一节 对惩罚的再认识	278

第二节 奖惩的效应比较	286
第三节 奖惩的配合艺术	290
第四节 “一分钟经理”的秘诀	297
第十五章 激励的实施艺术	301
第一节 激励的运时艺术	301
第二节 激励的语言艺术	304
第三节 激励的环境艺术	309
参阅资料	315
后 记	318

第一章 时代的呼唤

凡有人群的地方,都少不了管理。凡提到管理,也都少不了奖励和惩罚。但是,在奖励和惩罚的实践中却存在不少问题,使得不少执行者感到为难,接受者不以为然。赏罚的泛滥、扭曲、不当和轻视,给人与社会带来不必要的麻烦和震荡,影响人们的心理健康和整体素质的提高,影响社会大系统的正常运转。实践的挫折和理论的缺憾,十分需要一门专门研究奖励和惩罚的科学——激励论(或激励学)的诞生。

在说明建立这门学科重要理论性之前,看看发生在我们身边、我们周围的赏罚事件、典例,成功的、失败的,历史的和将来即将或可能展现的画卷,或许会给我们认识激励科学的重要性增加一些丰富的感性体验。这是十分必要的。

第一节 “珠海重奖”的开始与结束

一、珠海重奖引起强烈反响

说到中国现代的奖励史,人们不会忘记 1992 年春季发生在珠海市为落实“科学技术是第一生产力”而实施的重奖。这是新

中国建国以来给予科技人员最高的奖赏——

特等奖首席获得者迟斌元,珠海市生化制药厂厂长、高级工程师。获奖项目:凝血酶。奖品:奥迪小轿车一台;香洲胡椒园新村住宅一套;奖金 26.9804 万元。

特等奖首席获得者沈定兴,珠海市通讯技术开发公司总经理、总工程师。获奖项目:程控交换机。奖品:奥迪小轿车一台,香洲胡椒园新村住宅一套;奖励他和他的助手荣延平、罗向、杨涛、孙玉玲、米卫东、刘谷燕、崔玉龙奖金 21.9804 万元。

特等奖首席获得者徐庆中,珠海市丽珠医药研究所所长、副总工程师。获奖项目:丽珠得乐冲剂。奖品:奥迪小轿车一台;香洲胡椒园新村住宅一套;奖励他和他的助手陈章谋、苏云驰、邓泽庭、徐孝先奖金 121.2136 万元。

.....

由此,中国大地掀起了一场前所未有的奖励热潮。由于人们的思想观念、价值取向和利益关系的不同,表现出来的反映也不一样——

重奖是对知识和知识分子的尊重。面对中国科技史上的如此重奖,特等奖首席获奖者迟斌元说得好:“真是做梦也没想到……”,“我们是中国知识分子中最幸运的人……”,“中国千千万万知识分子、科技人员施展才干的大好时光到来了……”。获珠海重奖之一的沈定兴在四个月后说:“获重奖后,我的知名度高了,竞争对手也多了,责任感和压力也大了。我现在就在考虑企业两年后的发展和命运。”沈定兴领导的通讯技术开发公司

▲ 1991 年利税共 1200 万元,而获奖当年的 6 月就已经达到 1500 万元。获重奖者所在的丽珠制药厂在几个月的时间里就收到 800 多封求职信。据统计,珠海市四个月已经有 2000 多名科技人员登门造访,其中有数百名是国外归来的留学生。珠海的重

奖不仅调动了广大知识分子的积极性,而且促使了整个社会对知识和人才的尊重。珠海一位个体户在教育他的儿子时说:“过去只听说过做生意能赚钱,想不到现在搞科技也能致富。你一定要好好读书,争取将来也得个重奖。”据了解,在不少学校、不少家庭,珠海重奖一时也成了那里的热门话题。不可否认,珠海的重奖在一定的时间和程度上对促进社会形成尊重知识和人才的良好风气起到了十分积极的作用。珠海的重奖是物质的、经济的,但它同时也满足了获奖者的精神需求,使其劳动价值得到了社会政治上的承认。名和利、精神与物质、政治与经济,对于知识分子来说,都是须臾不可缺少的统一体。只有名,而无利,只能是图其空名;“尊重知识,尊重人才”作为一种政治口号喊得再响,而无一点切实有效的经济行为也是无用的。所以,珠海的重奖,其意义已经超出奖励的物质、经济价值,在精神、政治领域的积极作用是无法估量的。

重奖引起了人们观念的撞击。珠海市委、市政府于1991年7月制定了《关于珠海市奖励为推动科技进步做出突出贡献人员暂行办法》。根据这一办法,珠海市政府在1992年3月对一批取得巨大经济效益的科技人员进行了奖励兑现。从总体上说珠海的重奖是受到人们普遍肯定和欢迎的。但是,重奖科技人员小汽车、住房和几十万元的奖金,对于国人来说却不是每个人都能深刻理解和心悦诚服的。在骤然而起的新事物面前,人们的观念产生了撞击,为此,上海《文汇报》开展了一场大讨论。有人写文章对如此重奖表示了忧虑,理由有三:如此重奖,上下左右攀比,国家负担不起;如此重奖,连袁隆平等人都没有获得,这种不平衡是否会产生消极作用;重奖与职工收入差距拉大,难免会引起其他合作者的心理失衡。忧虑者自有忧虑者的理由,但解惑者的道理也是十分明确的:攀比并非坏事,如果其他地方

都学珠海,那么,定会形成尊重知识、尊重人才的良好风气,这种攀比好得很。国家虽然不富,但拿几个钱奖励功臣还是负担得起的。因为,重奖的前提是获奖者得创造比重奖多得多的财富;因为袁隆平没有拿那么多的奖,别人就不许拿,显然不在道理。珠海的重奖恰恰提醒有关方面要给袁隆平式的优秀人物更多的奖励才是(2001年2月19日,袁隆平和著名数学家吴文俊一起摘走首届国家最高科学技术奖,每人获500万元奖金。);拉开差距正是执行按劳分配原则的体现,只有拉开差距才能激发人们的活力。只要论功行赏,考核、评价科学,拉开差距就是完全正确的,大可不必担心出现两极分化。讨论是在心平气和中进行的,虽然没有定论,但珠海的重奖引起了人们的关注并促使观念的变化产生积极效应却是无疑的。与此同时,《人民日报》、《羊城晚报》等报刊也开展了类似的讨论,除了有不同意见、反对意见发表外,还有更多的热心者对奖励的对象、奖励的标准、奖励的颁发以及奖励的规范化等问题提出了许多积极有效的意见和建议。这些讨论对于建立科学的奖励和激励机制都是大有好处的。

重奖引起了获奖者的困惑。在珠海的获奖者欢欣喜悦、外地的旁观者议论纷纷时,还有不少获奖者为高额奖金而忧虑而发愁。当迟斌元在珠海获重奖的消息传回他的家乡青岛后,青岛市委、市政府很为此自省,于是也重奖科技功臣。但是,青岛的情况和珠海却大不一样。例如,研制多头电脑刺绣机的主要有功人员黄顺赤得奖7.065万元,刘炳煥得奖4.239万元,两人却拒绝领奖,理由是,这项产品的成功是集体智慧的结晶,要奖就奖大家吧!

在四川,10位获重奖者在4个月后仍无一人如数得到这笔奖金,他们普遍感到压力很大。成都无缝钢管厂厂长、高级工程师殷国茂,研制的“CSL重载橡胶弹性安全联轴器”、“拨轮式连

续翻钢机”等设备达到世界领先水平,填补了国内空白,为工厂带来了巨大的经济效益。当他拿到10万元奖金时,首先感到“该拿,拿之无愧。”可很快就犹豫了:“工人们会不会觉得是我把厂里的钱变个法儿装进了自己的腰包?”因为这奖金是从厂里划到省里,然后发给他的。他一度想把它捐给工厂幼儿园,但又想:“我当厂长的这次把奖金捐了,以后厂里上千名工程技术人员谁还有勇气从厂里领奖?厂里还怎样兴尊重知识、尊重人才之风呢?”殷国茂左右为难,只得把奖金如数存进银行“冷冻起来”。湖南农学院何觉民等6名主要研究人员得到奖金50万元。他们打算用40万元盖一栋宿舍楼,留出2.5万元作为研究中心的年终奖金和福利开支,用6万元分到课题组,用1.5万元来“请吃糖”,并开出了一份有20多个单位和37个人的名单。何觉民还郑重声明:“我们的工作离不开领导和各方面的支持。政府一下子奖这么多钱,我们心里不安。自愿拿出1.5万元来感谢各方,完全是自愿的,没有得到任何暗示。”

湖北省英山县科技副县长刘付缪在研制、开发“天堂云雾”系列名优茶中作出了重大贡献,获得2万元奖金。刘付缪认为英山县较穷、财政紧,不忍心收下这笔钱。在县委书记的劝导下,刘才同意收下这笔奖金,但要坚持将一半给县科委,作为科技发展奖励资金。他说,我是一个老党员,把这作为我扶贫的一点心意吧。

珠海的重奖不仅显示了珠海领导者的魄力和气派,而且也表现了珠海科技人才敢领天下先的勇气和胆量。迟斌元说得好,钱对于我已无所谓,我去领奖就是要一样东西——就是解放思想,引导科技人员奋勇争先,在中国实现我们的科学家之梦。迟斌元说到了也做到了,但是,由于种种的原因还有许许多多的科技人才做不到这一点。

二、珠海结束了重奖

重奖是奖励工作中的一种特殊表现,它鼓舞人心、催人奋进,也使人忐忑不安、顾虑重重。奖励作为激励的一种方法,在实践中许多问题都需要我们从科学从理性的角度予以正确的回答。

从1991年度到1997年度,坚持了7年的“珠海重奖”到1998年度暂停了——1999年珠海市科委没有接到重奖的任务。为此新闻传媒对珠海的重奖进行了回访。对“珠海重奖”获得者的回访,最强烈的感觉是,当年的鲜花、房子、车、钱,似乎并不能勾起他们的冲动。虽然他们嘴里不说,但还是能够很明显地感觉得到“人怕出名猪怕壮”、“枪打出头鸟”这些流传下来的名言,他们都有过一些或多或少地亲身经验。

“重奖”有负面影响,这是肯定的,也是被预见的,只不过预见偏向于乐观了。

虽然珠海科委一再强调那些离开了原单位的人都还在珠海发展,但那些被采访过的、因为种种原因在重奖以后离开了原单位的人,都有着几乎是同一样的感慨:如果没有“重奖”,可能今天不是这个样子。

1999年,珠海科委没有接到“重奖”的任务,取而代之是制定《珠海市技术成果入股与提成条例》。该《条例》规定,技术成果持有人可以技术成果向公司出资入股。一般技术成果作价出资的金额占公司注册资本的比例不得超过20%,高新技术成果作价出资的金额可达公司注册资本的35%。技术成果出资人△ 对其出资入股的技术成果必须享有合法的使用权和转让权。

由政府大张旗鼓地、公开地“重奖”科技人员,到以法律的形式使科技人员凭自己的技术成果在企业中占有一定的股份,这是一种进步。