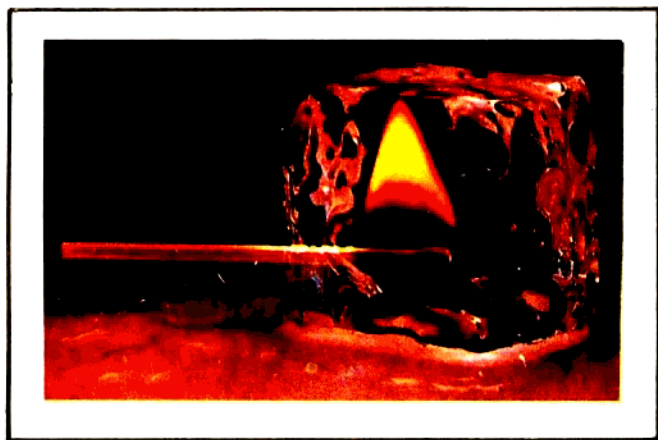




当代激励理论

马 华 著

中国广播电视出版社

责任编辑：杜乃建

ISBN 7-5043-0961-3/C · 11

定价：4.10元

前 言

随着现代化生产的发展以及科学技术的飞速进步，管理科学也有了长足的发展。且不说资本主义早期那种单凭老板经验办事的手工业管理方式早已过时，就连19世纪20年代出现的以泰勒为主要代表的科学管理理论也已显示出它的缺陷。代之而起的是第二次世界大战后飞速发展起来的现代管理理论。现代管理从管理思想到管理手段，管理方式，管理组织与传统管理都有很大不同。总的来说现代管理理论从两大方面发展了管理科学，一方面是把现代科学技术方法如线性规划、数量分析、系统分析、模拟方法、运筹学、电子计算机等运用于管理之中，以求达到最佳决策。另一方面是从心理学、社会心理学的角度研究对人的管理问题，把这些学科运用于管理之中，以求更有效地调动人的积极性。当代激励理论就是把心理学和社会心理学运用于管理，根据人的心理行为规律，来研究怎样调动人的积极性问题的一门学问。

当代许多管理学家认为，管理应是以人为中心的管理，在对人、财、物的管理中，对人的管理是决定性环节。

人的积极性发挥不出来，对财和物的管理也不会搞好。

人作为一种特殊资源与其它自然资源相比，有其自己的特点，其它资源是越开发越少，而人力资源是唯一一种取之不尽，不断增殖的资源。所以世界上有识之士，都知道用人力资源弥补其它资源的不足，人力资源的另一个特点是：人力资源不开发会随着时间而消逝，所以它又是一旦失去便找不回来的资源。因而对开发人力资源必须要有紧迫感。

开发人力资源的一个核心问题就是激发人的积极性问题。自20世纪50年代以后，以调动人的积极性，提高劳动生产率为核心的对个体、群体、领导以及组织的心理、行为规律的研究在世界上蓬勃发展起来，各种激励理论相继产生，并在管理实践中得到广泛应用，获得了良好效果。

作者在编著本书的过程中，参阅了国内外学者的一些有关著作，并吸取了其中的一些研究成果，在此深表谢意。

作者在吸取西方激励理论研究成果时，注意到了资本主义与社会主义两种制度在意识形态、价值观念以及激励内容和方向上的不同，尽量结合我国的实际对各种激励理论展开阐述。但错误之处仍在所难免，恳望读者指正。

本书最后一部分“员工考评与激励”是请朱启臻同志撰写的，在此谨致谢忱。

作 者

1989年10月于北京

目 录

前言	(1)
----	-------

第一章 个体行为规律与激励	(1)
一、人的行为的一般过程	(1)
二、行为过程各环节	
——需要、动机、行为的特点及其关系	(2)
三、个体行为规律与激励	(19)

第二章 内容型激励理论	(23)
一、需要层序论	(23)
二、双因素理论	(33)

第三章 过程型激励理论	(40)
一、期望理论	(40)
二、公平理论	(47)

第四章 行为修正型激励理论	(51)
一、“强化”理论	(51)
二、“归因”理论	(60)
三、挫折理论	(65)

第五章 综合型激励理论	(75)
一、波特尔和劳勒的综合激励模式	(75)
二、罗伯特·豪斯的综合激励模式	(78)
第六章 个性差异与激励	(82)
一、人的个性特征	(82)
二、气质差异与管理	(85)
三、能力差异与管理	(89)
四、性格	(96)
第七章 态度及态度的形成与转变	(106)
一、态度的成分与性质	(107)
二、态度的功能	(108)
三、态度的形成与转变	(111)
四、国外有关态度转变的理论	(119)
五、态度的测量	(124)
第八章 群体作用与激励	(127)
一、群体对个体行为的影响	(128)
二、群体的内聚力与生产效率	(141)
三、群体士气	(144)
第九章 领导行为与激励	(147)
一、领导与领导功能	(147)
二、领导者的影响力	(151)
三、领导者的素质	(157)
四、现代领导形态理论	(173)

第十章 工作再设计与激励	(202)
一、工作简化设计.....	(203)
二、工作扩大化.....	(205)
三、工作丰富化.....	(206)
四、工作特征的再设计.....	(209)
五、工作生活质量.....	(212)
第十一章 目标管理与激励	(215)
一、目标的激励作用.....	(215)
二、目标导向行为与目标行为.....	(216)
三、目标的期望与抱负水平.....	(217)
四、目标与效率的“整合”.....	(220)
五、目标管理中目标的属性.....	(223)
六、目标管理的具体做法.....	(224)
第十二章 员工绩效考评与激励	(227)
一、考评的心理学原则.....	(227)
二、考评的内容.....	(231)
三、考评的一般方法.....	(234)
四、影响考评激励效果的心理因素.....	(249)

第一章 个体行为规律与激励

要调动人的积极性，正确的路线、方针、政策以及强有力的思想政治工作，无疑是十分重要的。但在我们的管理中还存在着一个长期被人们忽视了的人们的心理因素问题，即人的动机、需要、欲望、情绪、态度等问题。在同样的路线、方针、政策下，为什么有的人精神焕发，工作积极，有的人情绪低落，工作提不起精神来？要弄清这个问题，就需要研究人们的行为产生的原因，研究人们的行为一般过程问题。

一、人的行为的一般过程

心理学家研究证明，人们的行为不是毫无目的、杂乱无章的，而是有规律的。人们的行为总是指向一定的目标，行为总是为一定的动机所支配，而动机又为需要所决定，需要又是在一定社会生活条件下受内外刺激所产生的，人们行为的这种一般过程如图（1）所示：

如上图所示：当人们处在一定的社会环境下受到某种内外诱因的刺激，便产生某种需要欲望；当人们产生某种需要欲望时，心理上就会产生不安和紧张状态，于是形成为内在

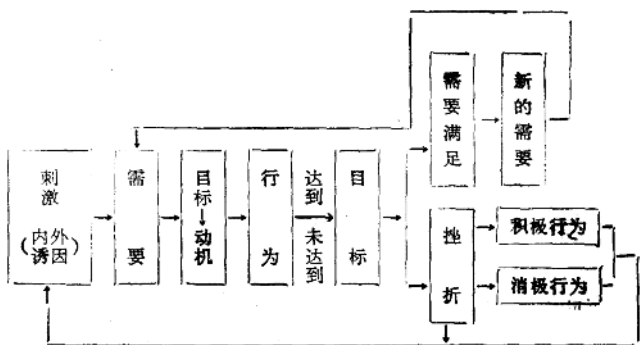


图 (1) 人的行为一般过程

驱动力，亦即动机的产生，有了动机就会选择或寻找目标，当目标确定后，就进行满足需要的活动即行为。行为完成，需要得到满足，心理紧张消除，然后又有新的需要产生，行成新的动机，引起新的行为。这样周而复始，直到人的生命终结。由此可见，人的有目的的行为都是出于对某种需要的追求。因而人的行为是受到激励而产生的。未满足的需要是激励过程的起点，需要的满足，是激励过程的结束，以上谈的人的行为过程，也就是激励的过程。

二、行为过程各环节——需要、动机、行为的特点及其关系

(一) 需要

1. 需要的概念

需要就是人们在生活中所需事物在人脑中的反映，

也就是个体客观需求的主观反映，人的需求既包括人体内的自然生理需求，也包括对人体外部的自然、社会的需求。例如人体饥饿时，血液中的血糖下降，血糖降低的信号会使下丘脑激活，经过神经上传至大脑皮层，于是就产生了进食的需要，这是人的自然生理需求；人们在劳动中需要相互协作，交流经验，这就又产生了人际交往的需求，这是一种社会需求。

辩证唯物主义关于需要的观点与生物决定论和社会决定论是完全对立的。生物决定论把人的需要归结为纯粹的本能活动，社会决定论则把人的需要看成是对社会环境的简单“投射”。辩证唯物主义则认为，人的需要是在与客观环境相互作用的过程中，在积极的实践活动中产生的。

2. 需要的特性

为了进一步科学地了解人的需要，有必要对人的需要的特性做进一步的揭示。

（1）需要的客观性及其主观表现形式

需要是人的生命存在、发展和延续的必然产物，是人的生命存在的内在必然性。只要人的生命存在着，就必然产生需要，一旦人的需要停止了，人的生命也就停止了，这是客观的、不以人们意志为转移的。因此想否定人的需要不是科学的态度。

人的需要总是被人意识到的，这种需要必然反映为他的意志，作为欲望、目的、动机等主观形式而存在，所以它的表现形式是主观的。

（2）需要都有指向性。

需要有自己的对象，饥饿产生需要的对象是具体食物，求知需要的对象是科学知识。需要的对象多种多样，它可以

是物质的东西，也可以是精神心理的东西。

（3）需要是受多种因素和条件制约的。

需要不是人的绝对的自由意志，它是受多种因素和条件制约的。

首先，需要是受社会历史条件制约的，社会制度不同，生产力状况不同，物质生活及精神生活水平不同，需要的对象、水平以及满足需要的方式也不同，现代人的需要在古代是不可能形成的，而未来社会人的需要很多是现代人无法想象的。对于需要归根到底受生产力状况制约这一点，马克思说：“需要是同满足需要的手段一同发展的”；^①

第二，需要还直接受个人条件制约，这里包括个人的先天素质、社会职业角色、地位、文化素养以及活动能力等，这些特定因素是构成特定个体需要的重要因素；

第三，需要还受阶级、集团需要的制约。

总之，需要是个体行为的内在必然性，但又受外在条件所制约，所以需要是内在必然性和外在制约性的矛盾统一。需要这种内在必然性，驱使人为需要而奋斗不已；需要的外在制约又使人的需要不能完全如愿以偿。在这种情况下人会总结经验，产生新的需要，投入新的行动。

3. 需要的功能

（1）需要是人的行为的内在初始动力。

前面我们已经说过，人的行为是由动机支配的，而动机又是由需要决定的，因此需要是驱使人们从事活动的初始动力，是确定行为指向的内在根据。

^① 《马克思恩格斯全集》第23卷，第559页。

（2）人的需要是人类历史发展的内在根据。

唯物史观告诉我们，人的劳动创造活动是整个人类历史发展的动力，这是完全正确的。但如果我们进一步问，人的劳动创造何以发生？何以发展？人的劳动创造活动又是为了什么？这就不能不归结到人类生存和发展的需要上。人的需要是人类历史发展的内在根据，这可以从“劳动”的内涵中得到说明。什么是劳动，马克思和恩格斯说：“劳动过程……是创造使用价值的有目的的活动，是为了人类需要而占有自然物。”^①这就是说人类是为了自己的需要而去劳动的，并通过劳动去占有自然物的。马克思还说，人在劳动中，“不仅使自然物发生形式变化，同时他还在自然物中实现自己的目的，这个目的是他所知道的，是作为规律决定着他的活动方式和方法的，他必须使他的意志服从这目的。”^②所谓目的就是需要的对象化，是需要的确证。从马克思的这些论述中，可以清楚的看到，作为人类历史发展动力的劳动创造内在地包含着人的需要。

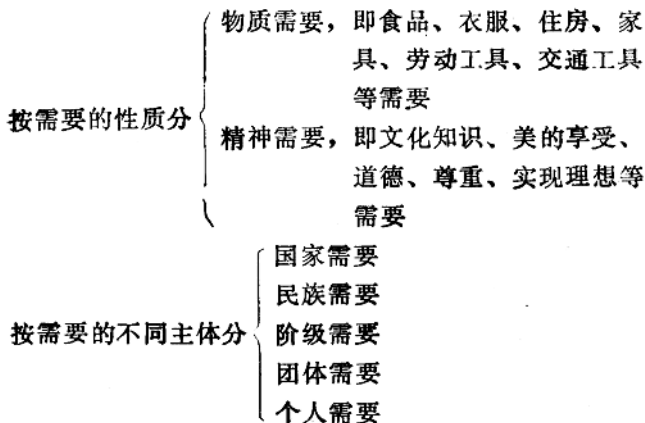
4. 需要的分类

人们生活实践的范围极其广泛，复杂，因此人们的需要多种多样。

按需要的起源分	{	自然需要（生存需要）即衣、食、住、行、性等需要
		社会需要（发展需要）即劳动、学习、交往、政治生活、获得成就、行使权力等需要

① 《马克思恩格斯全集》第23卷，第208页。

② 《马克思恩格斯全集》第23卷，第202页。



需要的分类是相对的，各种需要是相互联系相互制约的。

这里着重谈谈人的物质需要和精神需要的关系以及个人需要和国家社会需要的关系。

物质需要和精神需要的关系。人的需要是以物质需要为基础的，这是因为物质需要的满足是人生命活动的基础。人们为了能够创造历史，首先必须解决衣、食、住、行等物质生活资料，只有解决了物质生活资料，才能从事政治、科学文化、艺术等活动。但由于人是社会的人，是有意识的人，人对物质的要求已不是纯粹的物质要求了，在对物质的要求中也包含着某种精神要求的内容，因而它同时也是某种精神的或心理的需要，比如吃、喝、穿、住已不是单纯的物质需要，它还具有享乐、审美的价值，还体现着奢侈、俭朴等品德意义。再者人是有思想、有情感、有理想、有信念的，人的需要绝不只限于物质需要，而是包含着丰富多彩的精神需

要，日益丰富的精神追求是人区别于动物的重要标志。可以说只有摆脱了纯粹物欲制约的需要才能称之为人的需要。正是在这个意义上马克思指出：“动物只是在直接的肉体需要的支配下生产，而人甚至不受肉体需要支配也进行生产，并且只有不受这种需要支配时才进行真正的生产。”^①人的精神需要是人的本质的一个重要方面，理想、信念、求知、友谊、交往、同情、尊重、自主等需要在人们的需要结构中占有极为重要的地位，它极大地影响着人的生活，影响着人们的积极性，甚至有人把追求真理、成就事业、为理想献身作为终生最高需要。这说明人绝不像动物那样只是为了吃、喝和繁殖后代，那种把人的需要看做只是物欲和情欲，无疑等于把人降低为动物，人的需要是物质需要和精神需要的统一，这种统一，要求管理者在处理职工的物质需要与精神需要时，不能只重视一个方面而忽视另一方面。在我国有的企业，虽然工资较高，但由于不重视职工的精神需求，职工的人格得不到尊重，领导待人不平等，处理问题不公正，职工的自主意识受到压制，主人翁地位得不到体现，技术人员的作用得不到充分发挥，他们成就事业的需要得不到满足，结果仍不能使企业具有较大的凝聚力。而有的企业在重视满足职工的物质需要的同时，十分重视职工的精神需求。他们为了丰富职工的精神生活，组织起文协、美协、摄影协会、书法协会、集邮协会，为了满足职工的参与需要和提高职工主人翁地位，他们成立了职工参与管理协会，以及企业管理、文化建设、科学技术、政策研究、经营管理等咨询委员会。

① 《马克思恩格斯全集》第42卷，第97页。

职工可以根据自己的特长和兴趣参加不同的协会和咨询委员会，帮助厂长进行决策。这既提高了职工的主人翁感，又可使厂长避免决策上的失误。在注意满足职工的精神需要时，一个值得重视的问题，就是要注意把握住精神文明建设以及价值观念的正确导向，要下大力气对职工进行共产主义理想教育、社会主义道德规范的培育以及良好的生活方式的引导。总之要把物质文明建设与精神文明建设全面抓起来，为社会主义祖国培养出全面发展，素质较高的一代新人。这是一项不容忽视的重要战略任务。

个体需要和社会需要的关系。生命是以个体为存在的形式的，社会也是由个体人所组成的。因此个体需要是不能否认和忽视的。在我们社会主义国家，生产的目的是为了不断满足社会成员日益增加的物质文化需要。但个体需要一开始就具有社会性质（个体需要的形成和满足，是在社会中实现的），而且个体需要还必然组成为社会的需要，以社会需要的形式表现出来，这就是经济的需要、文化的需要以及政治的需要等。社会需要并不是个体需要的简单相加，而是社会需要大于个体需要的总和，因为社会需要还包括着个体需要相互联系、转化和协调的需要，包含着实现、维护这种社会联系、转化和协调的需要等等。总之，个体需要和社会需要是辩证的统一。一方面个体需要是社会需要的基础和前提，另一方面社会需要又是个体需要的必然形式和中介。个体需要和社会需要的辩证统一，要求我们的管理工作要善于把职工的个体需要同社会需要有机地结合起来。在我们的社会主义制度下，职工的利益和国家利益是一致的，这就提供了把个体需要同社会需要结合起来的社會基础。当然有时个体需

要同社会需要会发生矛盾，在这种情况下要善于引导职工服从社会整体以及长远的需要。

5. 需要的满足

需要是个体缺乏某种东西时产生的一种心理状态，它自身无法满足自身，需要的满足，要靠诉诸于行动并达到预期目的，所以需要的满足是一个实践过程，也就是说人要靠自己的劳动创造才能满足需要。但是人的生产活动从来都是社会性的。所以个体需要的满足，不能单靠个体行为来达到，而要靠全社会的分工协作。一个人在生活实践中，既要靠别人的劳动来满足自己的需要，又通过自己的劳动来满足他人的需要。由此可见人的需要的满足是一个“人人为我，我为人人”的群体行为过程。那种只要求大家为我，而我不为大家的思想是不正确的。因此在管理中，我们应当大力提倡集体主义的协作精神。

（二）动机

1. 动机概念

动机是推动和维持个体行为，并将此行为导向某一目标，以满足个体一定需要的意图、愿望。动机是人们从事某种行为活动的内部驱动力，是人的行为的内在直接原因。

动机和需要既相联系又相互区别，动机产生于需要的基础之上。但有了需要还不就产生动机，当需要有了明确的目标时，需要才转化为动机。例如暑假你想去旅游，这是一种需要，当你选择了山东泰山这一目标时，你才有了到泰山去玩的动机。

2. 动机分类

人的动机多种多样，可以根据不同标准进行分类。

根据动机的起源分 { 自然性动机 (人的自然需要引起)
社会性动机 (由人的社会需要引起的)

按动机的社会意义分 { 高尚的、正确的动机
低级的、不正确的动机

按动机在时间上的长短分 { 短近动机
长远动机

按动机在活动中所起作用的大小分 { 主导性动机 (主要动机)
辅助性动机 (次要动机)

在同一个个体身上,各种不同的动机所占的地位不同,所起的作用也是不同的。某些动机比较强烈而稳定,另一些动机比较微弱而不稳定,强烈而稳定的动机就成为主导动机,这种主导动机对个体有更大的激励作用。在其它因素相等的条件下,人便采取同他主导动机相符合的意志行动。并且容易坚持,直到达到目标。

上边谈的是不同动机所处的地位不同,对行为的作用也不同。动机还有性质的不同。不同性质的动机,对人的行为具有不同的意义。人的行为方式,行为的坚持性和行为的效果、意义,在很大程度上受动机性质的制约。这里应当指出的是,在各种动机中,应当十分注意社会性动机的巨大作用,社会性动机所产生的力量有时会压过自然动机。特别是崇高的社会性动机,会给人带来巨大的精神力量,^②许多革命先驱者,能够忍受生活上的艰难困苦,不怕牺牲,为实现崇高的共产主义事业而奋斗终生。这足以证明崇高社会性动机对行为的巨大推动力。