

双因素理论之父的不朽经典，历经半个世纪的实践检验

关注企业的生命线——员工激励

关注人们生活的主干——工作的意义

深刻揭示激励的法则，帮你找到自我实现之源

【美】

弗雷德里克·赫茨伯格 (Frederick Herzberg)  
伯纳德·莫斯纳 (Bernard Mausner)  
巴巴拉·斯奈德曼 (Barbara Bloch Snyderman)

张湛

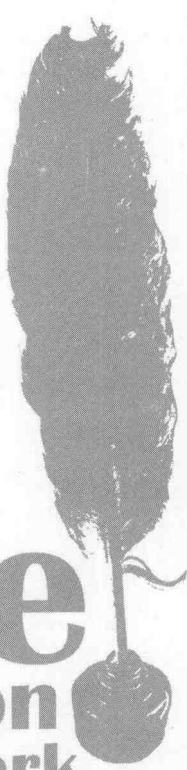
译

The  
Motivation  
to Work

# 赫茨伯格的 双因素理论



中国人民大学出版社  
China Renmin University Press



The  
Motivation  
to Work

# 赫茨伯格的双因素理论

弗雷德里克·赫茨伯格(Frederick Herzberg) 著  
[美] 伯纳德·莫斯纳(Bernard Mausner) 著  
巴巴拉·斯奈德曼(Barbara Bloch Snyderman)

张湛 译

中国人民大学出版社  
·北京·

**图书在版编目 (CIP) 数据**

赫茨伯格的双因素理论/(美) 赫茨伯格等著; 张湛译.

北京: 中国人民大学出版社, 2009

ISBN 978-7-300-10723-3

I. 赫…

II. ①赫…②张…

III. 企业管理: 人事管理—激励—研究

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 080828 号

**赫茨伯格的双因素理论**

弗雷德里克·赫茨伯格

[美] 伯纳德·莫斯纳 著

巴巴拉·斯奈德曼

张 湛 译

---

**出版发行** 中国人民大学出版社

**社 址** 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

**电 话** 010-62511242 (总编室) 010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)

**网 址** <http://www.crup.com.cn>

<http://www.tlmet.com> (人大教研网)

**经 销** 新华书店

**印 刷** 北京京北印刷有限公司

**规 格** 170 mm × 250 mm 16 开本 版 次 2009 年 7 月第 1 版

**印 张** 10.25 插页 2 印 次 2009 年 7 月第 1 次印刷

**字 数** 142 000 定 价 32.00 元

---

**版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换**



## 你想从工作中得到什么

这是一本于1959年首次出版的经典之作，几经重印。它是美国心理学家、管理理论家、行为科学家，双因素理论的创始人弗雷德里克·赫茨伯格的代表作，也是双因素理论的基石。在此，让我们对这位大师以及他历经50年不衰的理论致敬。

很多人对双因素理论耳熟能详，但对这个理论的来龙去脉却知之甚少。翻阅这本书，你不仅能知其然，而且也将能知其所以然。如果你对研究过程没有多大兴趣，阅读这本书依然能使你获益无穷。你必将被大师缜密的思维、严谨的治学态度所折服。即使你的专业不是心理学、人力资源或行为科学，你也能从大师的研究思路中学会全面、综合、客观的思维方法，这其实与流行的“细节决定命运”的观念有某些重合。

整整50年过去了，虽然社会发生了巨大的变化，人们的工作环境、条件以及内容也时过境迁，但工作的核心并没有变。

本书研究的对象是一些20世纪50年代工业企业中的员工，虽然目前，工业，尤其是重工业在国民经济中所占的比重越来越小，但人们希望通过工作获得某些满足的需求是没有变的。双因素理论促使企业管理人员注意工作内容方面因素的重要性，这不仅对传统的激励假设，如工资刺激、人际关系的改善、提供良好的工作条件等提出了挑战，而且也开创了“工作丰富化”的研究。

当你在谷歌搜索中输入“双因素理论”时，结果会显示有1 800 000条纪录，可见该理论已被我国学者及管理人员广泛引用并实践。其中不乏“双因素理论在顾客满意和顾客忠诚关系研究中的应用”、“双因素理论与儿童教育”、“双因素理论与知识型员工激励”等理论联系实际探讨。

双因素理论不仅有重大的研究价值，而且也具有积极的实践意义。另外，我们还专门邀请了清华大学经济管理学院人力资源与组织行为系副教授郑晓明博士写了导读，以帮助读者更好地理解原著。相信每位读者都会从这本原汁原味的大师经典中得到启示。

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？

★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？

★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？

★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

### 老 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本。**

阅读的时间成本=选择图书所花费的时间+阅读图书所花费的时间+误读图书所浪费的时间

### 老 选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

**1. 引进图书：**引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国实际结合较弱，这其中包括三小类：

**a) 教科书：**这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



**b) 专业书：**这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



**c) 大众书：**这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

**2. 本土图书：**本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：

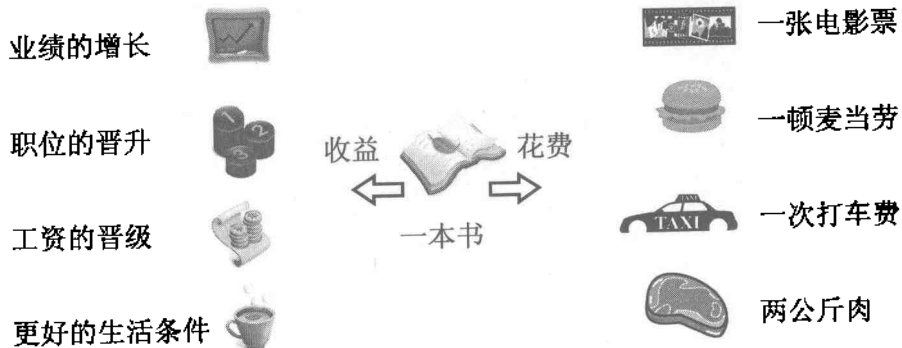


**a) “著”作：**这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

**b) “编著”图书：**这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

## 老 阅读的收益

**阅读图书最大的收益**，来自于获取知识后，**应用于自己的工作和生活**，获得品质的**改善和提升**，由此，油然而生一种无限的**满足感**。



## 推荐序

# 激励的真相

郑晓明 博士

清华大学经济管理学院人力资源与组织行为系副教授

我教过许多 MBA 学生与 EMBA 学生，时常听到他们的困惑与不解。比如，一个人力资源部的经理向我抱怨，我给员工都涨工资了，为何还是总听到他们对工资的不满？再如，一个创业领导者问我，随着公司越办越大，员工的激情和活力却在渐渐消退，怎样才能激励他们回到过去的状态？

相信这些问题不仅是我那些 MBA 学生们的问题，而且是整个社会所有管理者都将面对的问题。管理者总是在探索如何激励员工，他们希望知道究竟哪些因素能够让员工对工作富有激情？而哪些因素又使得员工对工作产生负面情绪？他们还希望知道员工对工作的正面或负面情绪究竟对个体、对团队、对组织有什么样的影响？他们更希望知道该怎么去做来帮助员工减少对工作的负面情绪并形成积极的态度。带着这些问题，透过本书，你可以结合自身的思考，一一得到启发。书中有大量通过访谈所获得的真实例子来描述员工对工作的真实感受。例如，一个销售员看到经由他手的材料成为建筑的一部分的时候，会感到备受鼓舞；一位仓储管理员因为不喜欢主管的命令方式而接二连三工作失误。这些来自员工的事例也许能够让你和员工更加贴近，也许能够帮助你从一个全新的角度去解决一个苦苦缠绕你多年的问题，也许使你明白，拍一拍年轻人的肩膀，道一声：“有进步，就这么干”的言行中蕴含着巨大的力量。

而对于普通员工来说，书中的研究过程可能显得枯燥，但我建议你们坚持读下去，因为这是一个审视和了解自我的过程，能够帮助你获知哪些是真正让你对工作产生良好感觉的因素，正如书中所说的，这一研究能帮助你提升自我认知，获得更多满足的力量，并带给你更多的快乐。

不管是心理学领域、人力资源领域，还是其他相关领域的专家学者，对赫茨伯格的双因素理论（two factor theory）都应该耳熟能详。作为研究者，我们不仅要掌握理论本身，而且要获悉理论诞生背后的故事。就好像享受花开的同时，亦要探究花开背后的机理和脉络，吸取经验，这样才有助于让自己的研究开花结果。如果说双因素理论是花朵，那么本书就是花朵得以生长和形成大树的过程。它详细阐述了该理论产生的背景、研究过程、主要结论和推广意义等，形成系统的分析框架和逻辑结构。书中关于如何测量工作态度、如何取样、如何访谈、如何使访谈数据分析更加客观等内容，对年青的研究生的学术工作亦有很大的借鉴意义。

我想这本书不仅仅适用于员工和管理者，也适用于广大的研究学者。



## 引言



当今世界，工作的质量在各行各业中都是重中之重，可是在1959年却是另一番景象。当时本书第一次揭示了工作中的满足感主要来源于工作质量本身的提高和完善。整个六七十年代，所有的关注点都放在了工作单位内部的人事关系上。当时美国企业都关注该如何避免人际间的不满这一根本无解的问题，却忽略了培训、优质生产等能够产生长期工作满足感和健康的原动力。

### 历史回顾

**第二次世界大战。**从我第二次世界大战的经历，尤其是在达豪集中营的经历来说，我得出了如下结论：一个社会并不是因为精神错乱的人才变得错乱。任何社会都至少有15%的人口因为各种原因而精神失常，但是这部分人只占扰乱社会的各种病理的一小部分。自45年前被囚于达豪集中营开始至今，我一直并且越发相信，如果一个社会中正常人精神失常了，那么这个社会就失常了。事实上，无能或不道德的正常人造成的问题远远多于通常意义上的精神病人和罪犯。我教学的重心一直放在教学生如何让正常人保持正常上。

这种方法和其他行为科学界的同仁们的方法背道而驰。他们过分强调精神疾患的后果，夸大了自己在治疗病人方面耗费的精力。我这么说并不是贬低精神疾病的治疗。我的意思不过是，如果社会将更多的精力放在正常人身上，着力保持他们的正常，那么它将受益更多。

第二次世界大战的经历撼动了我做人的存在根本。如果正常

的人出现异常举动的话，那么精神正常这样的概念又有什么意义呢？《圣经》可没有给出答案。

**弗拉纳根。**攻读博士学位期间，我在匹茨堡大学师从弗拉纳根学习定量分析法。弗拉纳根是关键事件法的创始人，在第二次世界大战期间，这一方法被空军用来挑选飞行员、轰炸机驾驶员和机枪手。量化分析法通常用若干参数来测量、测试被测量对象。举例来说，飞行员要识字、视力好、衣着整洁等。弗拉纳根会问，对飞行员来说最关键的要求是什么？“上次你把操控设备从学员手中抢过来是什么时候？那名学员做了什么，让你有这样的举动？”他收集了上千个类似问题的答案，并将其转化为关键行为（能力），由此区分开待选的飞行员和宇航员。测试的结果非常棒，当然了，他也得对数千人进行测试。

当时我专攻测试和测量，也由此和弗拉纳根一起进行了这项数据浩繁的研究。过去，数据被学者们所操控，可他们并没有任何实战或工作经验。通过调查问卷，我对他们的局限性了如指掌。我马上察觉到，弗拉纳根关注在真实情境中的个体的做法具有由外及内的可行性。

**公共卫生学校。**我接受的医学教育中，所有心理健康和精神正常的概念都是以公共卫生学校的理念为基础，他们认为以上两个概念就是没有疾病，重点放在了积极健康上。在公共卫生学校期间，我写了一篇题为《心理健康并非心理疾病的对立面》的论文。40年前我们还在讨论积极健康，这四个今天是触犯众怒的字眼。整整用了40年，科学的洞见才为世人接受。

**匹兹堡大学的心理服务部。**作为匹兹堡大学心理服务部的研究主任，我为一些知名公司进行过士气调查。他们其实并不真正关心士气，只是想通过调查来装装样子。但是除了常规问题之外，我还提出了“请举例说明”这一问题。而这一问题的答案和一般性问题的答案往往背道而驰。如果深究其原因，员工们回答说，问题就该这么回答啊。如果有人说：“你好吗？”你就说“你

好。”如果你也说“你好吗？”别人就会认为你疯了。

《工作态度：研究与观点》（*Job attitudes: research and opinion*）于1957年出版。在本项研究中我和在匹兹堡大学心理服务部的同事一起汇总了工作态度方面的各种问题并加以分类，几乎参阅了1900—1945年出版的这一方面的文献两千余篇。本项研究由布尔基金会提供项目启动基金，后又有若干本地实业家注资。

本项研究的目的是给如下问题一个确凿的答案：“人们究竟想从工作中得到什么？”1920—1945年，研究者就此问题开展了155项研究，目的是找出能回答这一问题的数据。然而让人烦心的是：这些研究所呈现的结果五花八门，结论互相矛盾。造成这一现象的首要原因是研究方法的异同和研究设计质量的高低。即便是提问时措辞上的细微差别都会对取得的信息产生重大影响。

于是我开始怀疑工作满意度和不满意度可以采用同一标尺有效测量的前提。之前的研究者是否会被这一前提所误导呢？让我们关注措辞的线索来自于共有28 000人参加的15项调查研究。在研究中，被访谈者被要求给出他们对工作满意或不满意的原因。其中四项研究只关注了正面因素，六项只关注负面因素，五项两方面都有所兼顾。同样在各因素的重要性方面各项研究也有所不同。各因素的重要性取决于研究这是否在寻找员工对工作哪些方面很满意，哪些方面有不满意。这也让我意识到某些因素是“满意因素”；某些因素是“不满意因素”。这和我硕士期间关于公共卫生学校的论文不谋而合——《心理健康并非心理疾病的对立面》。从以上线索我得出本书的基本假说，也决定采用弗拉纳根的关键事件法展开研究。

本项研究采用了事件序列法，提出如下问题：“描述你感觉愉快的事件和时间，再描述让你不快的事件与时间。”结果显示，人们因为工作环境恶劣而感到不满，也就是工作的外部条件，但是他们并不因为工作环境舒适，也就是我称之为“保健因素”而

感到满足，他们因为自己工作的内部本质而满足，我称之为激励因素。

和我一同著书的伯纳德·莫斯纳和巴巴拉·斯奈德曼一直是这一研究领域的翘楚人物。我们按照因素来分析数据，当然我们也要用语言来命名因素，自然有可能产生歧义。但是两组独立的因素逐渐浮出水面。这些结论也指出了用同一标杆来衡量两组数据的错误性，也指出了整体满意测量法的不足。

本书以及派生出的激励保健理论也激发了很多研究。《工作与人性》（*Work and the Nature of Man*）概括了本研究的前10个副本，而《哈佛商业周刊》上被重印最多的文章《如何激励你的员工》则概括了12个副本。这些研究和其他研究一起证实了本书中的两组因素。

## 激励因素的应用

激励保健理论第一次运用在实践中是20世纪60年代初，美国电话电报公司遴选应届实习生。当时我和罗伊·哈姆林（Roy Hamlin）博士将活动疗法的因素加入到老兵医院的治疗中。然后我开始尝试将激励因素加入“工作丰富化”中。最后，我在30个国家，275个不同的行业、政府或社会性组织、175个专业社团以及100所学校中开展演讲和研讨会。本书以及之后的书和文章让我一直飞来飞去。

在将激励因素实际应用到工作丰富化中时产生了更多的术语。

**成就-高绩效。**在本书以及所有的后续研究中，成就和高绩效是带来工作满足感的两个最频繁的因素。换句话说，我们发现行为或者绩效带来了满足感和积极的态度，因此我们和当时大部分研究者都认为因素-态度-效应单元能够表明态度影响行为。

**成就的认可-反馈。**除非认可对绩效有切实的影响，否则它

都属于保健因素，是一种人际间的评估，而且通常是一种不满意因素。

**工作本身-客户关系。**我们在开始将激励保健理论运用到服务业的关键事件分析时，如教师、护士、销售员等，我们发现，我们之前的大部分研究都忽略了一个重要的二级条目：客户关系。客户关系是服务业及设计行业满意感的最大来源。为什么在本书中对工程师和会计的访谈中这一点并没有浮现出来呢？我们发现，在大公司中，工程师和会计常常根本不知道他们的客户是谁！问起他们时，他们说的不是“公司”就是“老板”。但是公司是一个抽象的概念，而不是一个活生生的客户；而老板则是员工的终极客户，而不是流水线上工人的客户。工程师在某种程度上要对组装他所设计的产品工人负责。在我们将激励因素放入工作中时，我们发现客户关系对工作满足感和激励是至关重要的。

工作丰富化的首要衡量标准永远都是客户的质量标准，但是我很难劝说六七十年代美国的经理人对质量标准感兴趣。只有八十年代的经理人才对质量感兴趣，而结果也不言自明。

**责任。**我们必须把责任转化为更具体的术语，这样才好贯彻：（1）自我规划。要迎合客户的需求而不是老总的的需求，这样核查的程序可以被大大简化；（2）和客户沟通的权威。要能够直接和客户及其他相关人士沟通，而不要层层上报，官官通知。（3）对资源的控制。（4）责任制。要在各类通信中写下自己的名字，这样客户和别人就可以认出你来。

**升迁和成长。**和之前普遍受赞同的观点不同，如果工人有足够的培训的话，他们非常愿意负责任、控制资源、安排计划等。

我将这个阐释发表在1974年《哈佛商业评论》的《聪明的老土耳其人》一文中，并在1979年《加州管理评论》中的《激励和创新：工人为谁服务》一文中讨论了空军物流管理的工作丰富化。

## 保健理论的应用

我从环境因素中挑选出的术语“保健”并不是非常受欢迎。很不幸的是没有人想当保健副总裁，尽管我已经反复解释过，防止产生不满足感及心理疾病与激励满足感一样重要。即使这样，人们还是对保健理论有了很好的应用。(1) 英国公务员体系在60年代采用灵活工作时间。(2) 很多我做过咨询的公司开始提供免费咖啡等福利。(3) 将简化薪水安排表介绍给康明斯发动机公司(Cummins Engines) 以及其他公司。有些公司比较喜欢用“维护”这个词来代替“保健”，其中比较著名的有 AT&T 和德州仪器。

## 跨文化研究

尽管文化有所差异，但全世界的员工都趋向认为满意来自工作内部，不满意源自工作外部。在日本，学者们惊讶地发现员工因为自己的成就或学习而感到满意，而不是因为公司政策以及与同事的关系。在赞比亚，11个机构的研究结果和美国以及日本的研究结果很类似。但研究者问的问题不是“你什么时候对工作最满意或最不满意”，而是改成了“什么时候你工作最努力或最不努力”。结果显示，在工作的内部因素（激励因素）出现的时候，员工工作最努力。这一研究就更进一步证明了满意因素就是激励因素。

当工作中没有从工作中学习的机会的时候，的确会出现一种不正常的保健激励状况。路德·巴克(Luther backer) 1981年对南非工人的研究显示大部分黑人非熟练工人的满足感来源于外部的保健因素，这与通常状况下黑人熟练工人的情况是相反的。普拉喀桑(Prakasam) 在1982年对孟买的纺织工人的研究也表明他

们对于工作的满意程度很少来自工作本身。非常值得注意的是随后就发生了1983年的孟买纺织工人大罢工，最后政府接管了作坊，然后这些人整整21个月没有工作。这就很好地证明了当工人只能从保健因素中找到满足感时，他们要么去罢工，要么就会放弃激励因素，开始关注保健因素。

## 结论

当然激励保健理论有很多方面都符合有价值的理论的标准，(1) 这恐怕是工业心理学领域内最有启发性的理论了，因为它激发了很多研究。(2) 它在应用方面非常有价值。(3) 这一理论用最简练的语言同时揭示了人类的两种本质，一种是固定的，也就是保健本质；一种是变化的，也就是激励本质。激励保健理论解释出了人本性里的两端（不是两个因素），在两端之间移动，既寻求成长又躲避痛苦；人注定要做决定。

本书一开始提出了一个问题，“人们想要什么？”接着用简练的结构说明“人们什么都想要。”列出所有人们想要的东西并不利于长期规划。如果你按照人们想要的单子来管理，那么你不过是个服务员。而激励保健理论则说的是“人们要什么？”然后教会你们如何既有技巧地，又满足人类天性地管理。



## 序言

约翰·弗拉纳根 (John C. Flanagan)

美国国家研究院研究主任

本书的主要内容是展示通过全新的方法来研究工作激励的所得成果。这一研究至关重要，本书作者的分析和阐释向我们展示了全新的视野，给了我们全新的看待工作态度实质以及方法的角度。

为了完成这一任务，本书的作者们可谓准备充分，他们最近刚完成了这一领域的一本研究著作《工作态度》。在该书中他们回顾了工作态度对绩效效应的上千篇专著；也指出了在这一领域内存在的混乱和不一致。而事实上，结果看起来如此千差万别的原因是这一领域的研究数据的不稳定性。

从方法论上来说，这一研究的很多方面都值得后学效仿。作者通过取样、直接观察和详细报告集合了经验、判断和观察。每一案例中的数据不仅仅包含工作状况中的工作态度，还有和这些态度相关的因素以及该种态度对于工作的影响。内容分析的方法可以用在长期或短期序列中，可以用在高涨和低落序列的任何一个故事中。这一研究在客观性、具体性以及有效地在工作环境中取样方面取得了很大的进步。它展现了详尽分析与个人经验相关的大样本数据的方法。

在我们的文化中，没有什么问题比理解工作激励更重要、更基本。和心理学任何一个问题相同，专家们对这一问题也有各种各样的看法，其中大部分都表现出他们个人态度或经验的局限。既然研究者试图用科学的方法进行研究，却得到了千差万别的结



果，那么观点持有者们就更加确信自己的直觉或偏见的可信度了。这些根深蒂固的心理谬误让他们会打压那些结果和自己信念不符的研究。本书作者所展现的观点非常具有创新性，和之前大众的看法有所不同，也和之前美国的工业人际关系研究结果大有出入。然而仔细研读之后，我相信即便是最怀疑的读者也能认同作者的论证。

这一研究表述清晰，语言简洁，既能被管理者接受，也会受到其他对这一问题感兴趣的读者的欢迎。尽管为了得出结论，本书囊括了很多数据，但其排列有序。作者笔触轻盈，对数据进行了详细、全面的阐释。

我要强力推荐这本书，因为它给出了工作激励和效应的重要假设。这些理念对于管理者的作用是立竿见影的；而对于那些准备涉足管理政策、士气及生产力等领域的学者来说，本书的参考价值不可估量。

