

激励论

——发掘人力资源的奥秘

赵振宇 田立延

主编

中国·北京·华夏出版社/出版

激 励 论

——发掘人力资源的奥秘

赵振宇 田立延 主编

华夏出版社

1995年·北京

(京)新登字 045 号

图书在版编目(CIP)数据

激励论:发掘人力资源的奥秘。—北京:华夏出版社,1994

ISBN 7-5080-0232-6

I. 激… II. III. 激励—管理学—理论 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(94)第 06656 号

华夏出版社出版发行

(北京东直门外香河园北里4号)

新华书店经销

北京先锋印刷厂印刷

850×1168毫米 32开本 15.75印张 400千字

1994年11月北京第1版 1995年3月北京第1次印刷

印数1—5000册

ISBN 7-5080-0232-6/B·385

定价:16.50元

Abstract of 《On Encouragement》

Do you want to arouse people's enthusiasm, creativeness and bring their talents into full play? Do you want to standardize people's behaviour so as to make the society run properly?

Encouragement is an effective method by which the organizers of a system take planned measures, set certain working environment, and instigate—reward or punish—members of the system, cause people's psychological changes, produce expected behavioural responses so as to achieve the predetermined goal of the organization correctly and successfully.

Management is necessary wherever people live, and rewards and punishments are indispensable to management. In this book, psychology, pedagogy, ethics, sociology, economics, creativity, aesthetics, social control theory and basic theory of modern management, as well as a lot of examples from the history of both China and foreign countries are used to explain the function of rewards and punishments, the ways of rewarding and punishing different people, the formulation of standard of rewards and punishments and the assessment, basic principles of rewards and punishments, the art of applying reward and punishments, the art of language, the art of environment, and the application of encouragement in enterprises, in science and in the military.

This book is suitable for leaders at all levels, personnel staff, and people in enterprise management, ideological education, schools, troops and families.

It can also be used as a reference book for relevant courses at colleges and universities.

Content

Introduction

Chapter One Encouragement and its Theory

- Section One Rewards, Punishments and Encouragement
- Section Two Bitter Result Due to Wrong Encouragement
- Section Three The Role of Encouragement to People and Society
- Section Four Modes of Encouragement

Chapter Two Brief Introduction to the History of Encouragement in China and Foreign Countries

- Section One Brief Introduction to the Encouragement Idea in China
- Section Two Brief Introduction to the Encouragement System in China
- Section Three Brief Introduction to the Encouragement Idea in Foreign Countries
- Section Four Brief Introduction to the Encouragement System in Foreign Countries
- Section Five Comparison of Encouragement Theories between China and Foreign Countries

Chapter Three Psychological Principles of Encouragement

- Section One Principles of Psychological Process
- Section Two Principles of Individual Psychological Features
- Section Three Key Elements of Arousing Enthusiasm
- Section Four Psychological Effects of Rewards and Punishments

Chapter Four Pedagogical Principles of Encouragement

- Section One Pedagogical Nature and Function of Encouragement
- Section Two Pedagogical Features of Encouragement
- Section Three Pedagogical Process of Encouragement
- Section Four Problems in Encouragement Pedagogy

Chapter Five Ethic Principles of Encouragement

- Section One Encouragement and Moral Control
- Section Two Mechanism of Moral Encouragement
- Section Three Techniques of Moral Encouragement

Chapter Six Sociological Principles of Encouragement

- Section One The Function of Encouragement in Socialization
- Section Two The Function of Encouragement in Social Groups
- Section Three The Function of Encouragement in Social Stability
- Section Four The Influence of Encouragement on Social Development

Chapter Seven Economical Principles of Encouragement

- Section One Material Benefits; Basis of Economical Relationship of Encouragement
- Section Two Economical System and Encouragement Methods
- Section Three Wage Distribution System and Encouragement Mechanism

- Section Four Encouragement Function of Bonus System
- Section Five Efficiency First; Economic Standard of Encouragement

Chapter Eight Creative Principles of Encouragement

- Section One Encouragement and Creativity
- Section Two Encouragement and Mechanism for Creativity
- Section Three the Art of Encouraging Creativity

Chapter Nine Social Mechanism of Encouragement

- Section One Introduction of Social Mechanism
- Section Two Composition and Function of Social Encouragement Mechanism
- Section Three Construction of Social Encouragement Mechanism

Chapter Ten Process of Encouragement

- Section One Set-Up of Encouragement Goal
- Section Two Standard of Evaluating Encouragement
- Section Three Assessment Methods of Encouragement
- Section Four Implementation of Encouragement

Chapter Eleven Types of Encouragement and its Application

- Section One Types of Encouragement
- Section Two Encouragement Methods for Different People
- Section Three Proper Application of Encouragement

Chapter Twelve Principles of Encouragement

- Section One The Principle of Seeking Truth From Facts
- Section Two The Principle of Timeliness and Moderation
- Section Three The Principle of Impartiality
- Section Four The Principle of Stressing Practical Results
- Section Five The Principle of Stressing Law and Discipline

Section Six The Principle of Combining Encouragement and Education

Chapter Thirteen Artistic Application of Encouragement

Section One Why the Art is Necessary in Encouragement

Section Two Time Art of Encouragement

Section Three Language Art of Encouragement

Section Four Environment Art of Encouragement

Section Five Ways of Improving the Encouragement Art

Chapter Fourteen Proper Understanding and Disposal of the Relationship of Rewards and Punishments

Section One Understanding of Punishments

Section Two Comparison of Effects Between Rewards and Punishments

Section Three The Art of Coordinating Rewards and Punishments

Section Four The Secret of "One Minute Manager"

Chapter Fifteen Application of Encouragement in Natural Science

Section One Form, Type and Social Value of Encouragement in Science

Section Two Social Effect of Encouragement in Science

Section Three Mechanism of Encouragement in Science

Section Four Procedures of Encouragement in Science

Section Five Behavioural Standard and Forms of Rewards and Punishments in Science and Technology

Chapter Sixteen Application of Encouragement in Social Sciences

Section One Social Function of Social Sciences

Section Two Problems of Appraising Talents and Achievements of Social Sciences

Section Three Problems in Correct Evaluation of Achievements in Social Sciences

Chapter Seventeen Application of Encouragement in Enterprises

Section One Active Role of Enterprise Encouragement

Section Two Implementaton Procedures of Enterprise Encouragement

Section Three Encouragement Methods for Different People

Section Four Encoruagement Methods for Proper Proposals

Section Five Encouragement Methods for Labour Competition

Chapter Eighteen Application of Encouragement in the Military

Section One Features of Military Encouragement

Section Two Function of Military Encouragement

Section Three Implementation of Military Encouragement

Postscript

目 录

绪论	(1)
第一章 神奇的杠杆——激励和激励理论	(27)
第一节 什么是奖励、惩罚和激励	(28)
第二节 激励错位结出的社会酸果	(34)
第三节 激励对人与社会的作用	(41)
第四节 激励的运行模式	(48)
第二章 不断上升的原点——中外激励史简介	(52)
第一节 中国激励思想简介	(52)
第二节 中国激励制度简介	(60)
第三节 外国激励思想简介	(67)
第四节 外国激励制度简介	(71)
第五节 中外激励理论比较	(74)
第三章 撩开心理的面纱——激励的心理学原理	(81)
第一节 心理过程原理	(82)
第二节 个性心理特征原理	(89)
第三节 调动积极性的要素	(96)
第四节 奖惩的心理效应	(108)
第四章 有教无类又一春——激励的教育学原理	(113)
第一节 激励的教育本质与功能	(113)
第二节 激励的教育特性	(119)
第三节 激励的教育过程	(124)
第四节 激励教育应注意的几个问题	(131)

第五章 扬善抑恶的法宝——激励的伦理学原理	(138)
第一节 激励与道德调控	(138)
第二节 道德激励机制	(149)
第三节 道德激励技术	(156)
第六章 社会发展的助动器——激励的社会学原理	(165)
第一节 激励在社会化中的作用	(166)
第二节 激励在社会群体中的功能	(172)
第三节 激励对社会稳定的作用	(180)
第四节 激励对社会发展的影响	(184)
第七章 看不见的手——激励的经济学原理	(190)
第一节 物质利益:激励的经济关系基础	(190)
第二节 经济体制与激励方式	(193)
第三节 工资分配制度与激励机制	(198)
第四节 奖金制度的激励功能	(205)
第五节 效率优先,兼顾公平:激励的经济学准则	(215)
第八章 人类智慧的推进器——激励的创造学原理	(218)
第一节 激励与创造力	(218)
第二节 激励与创造力机制	(225)
第三节 激励创造力的艺术	(238)
第九章 人随法力草随风——激励的社会机制论	(247)
第一节 社会机制概说	(247)
第二节 社会激励机制的构成与功能	(253)
第三节 社会激励机制的建设	(263)
第十章 论功行赏 量过执罚——激励的程序	(268)
第一节 激励目标的确立	(268)
第二节 激励的评价标准	(274)
第三节 激励的考核方法	(278)
第四节 激励的实施	(284)

第十一章	运用之妙 存乎一心	
	——激励的种类及其运用方法·····	(292)
第一节	激励的种类·····	(292)
第二节	对各类人员的激励方法·····	(301)
第三节	激励方式的科学运用·····	(316)
第十二章	没有规矩 不成方圆——激励的原则 ·····	(319)
第一节	实事求是原则·····	(320)
第二节	及时适度原则·····	(324)
第三节	公平公正原则·····	(326)
第四节	讲究效应原则·····	(330)
第五节	注重法纪原则·····	(336)
第六节	激励和教育相结合原则·····	(339)
第十三章	千变万化的“魔方”——激励的艺术应用 ·····	(344)
第一节	激励为什么要讲艺术性·····	(344)
第二节	激励的时间艺术·····	(348)
第三节	激励的语言艺术·····	(359)
第四节	激励的环境艺术·····	(366)
第五节	提高激励艺术的途径和方法·····	(370)
第十四章	红萝卜和大棒的比较	
	——正确认识和处理奖惩关系·····	(372)
第一节	对惩罚的再认识·····	(372)
第二节	赏罚的效应比较·····	(379)
第三节	奖惩的配合艺术·····	(382)
第四节	“一分钟经理”的秘诀·····	(389)
第十五章	科学技术是第一生产力	
	——激励在自然科学领域的运用·····	(393)
第一节	科技奖励的形式、类别和社会价值·····	(393)
第二节	科技奖励的社会效应·····	(398)

第三节	科技奖励的机制·····	(402)
第四节	科技奖励的操作程序·····	(407)
第五节	科学技术共同体的行为规范及惩罚形式·····	(410)
第十六章	开拓新视野 进入新境界	
	——激励在社会科学领域的运用·····	(416)
第一节	社会科学的社会功能·····	(416)
第二节	社科界评价人才和成果存在的问题·····	(419)
第三节	正确评价社科成果要注意的几个问题·····	(424)
第十七章	企业活力之源——激励在企业界的运用·····	(434)
第一节	企业激励的积极作用·····	(434)
第二节	企业激励的实施步骤·····	(440)
第三节	对不同对象的激励方法·····	(453)
第四节	对合理化建议的激励方法·····	(459)
第五节	对劳动竞赛的激励方法·····	(461)
第十八章	励士治军之剑——激励在军事领域的运用·····	(465)
第一节	军事激励的特性·····	(465)
第二节	军事激励的作用·····	(473)
第三节	军事激励的实施·····	(482)
后记	·····	(490)

绪 论

凡有人群的地方,都少不了奖励;凡提到管理,也都少不了惩罚。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,历史的和未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。

风乍起,吹皱一池春水

说到中国的奖励史,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;奖励他和他的助手荣延平、罗向、杨涛、孙玲、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又说：“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:攀比并非是坏事,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了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;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,还有不少的获奖者为高额的奖金而忧虑而发愁。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，刘炳焕得奖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活动开支，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