

送你一把金钥匙

企业激励方略

赵振宇 秦在东 著

山西经济出版社

送你一把金钥匙

——
企业激励方略

山西经济出版社

书 名：送你一把金钥匙——企业激励方略

作 者： 赵振宇 秦在东

出版者： 山西经济出版社（太原市并州北路 69 号·

邮编：030001·电话：4044102）

发行者： 山西经济出版社

印刷者： 山西晋财印刷厂

开 本： 850×1168 1/32

印 张： 8.625

字 数： 213 千字

印 数： 0001—4000 册

版 次： 1996 年 12 月第 1 版 1996 年 12 月第 1 次印刷

书 号： ISBN 7—80577—914—7/F·913

定 价： 15.00 元

责任编辑：郝建军 社长：张凤山 总编辑：李国维

助理编辑：王彩花

108.12

目 录

第一章 企业需要激励理论	(1)
第一节 什么是激励	(1)
第二节 激励对人与社会的作用	(7)
第三节 国外企业的激励制度变化	(8)
第四节 我国企业激励制度的新发展	(13)
第五节 企业激励中存在的问题	(18)
第二章 企业激励过程中的伦理谋略	(24)
第一节 道德激励的意义	(24)
第二节 企业激励中的非道德化问题	(26)
第三节 道德激励的内容	(29)
第四节 道德激励的功能	(33)
第三章 企业激励的手段和效果分析	(37)
第一节 企业个体行为的差异	(37)
第二节 激励手段的分析	(44)
第三节 激励效果的分析	(49)
第四章 企业激励的积极作用	(54)
第一节 满足需要, 调动积极性	(54)
第二节 培养和开发创造力	(59)
第三节 培养良好的职业道德	(64)
第四节 加速社会化过程, 强化角色意识	(66)
第五节 促使职工全面发展, 增强企业活力	(69)

第五章 企业激励目标的制定和评价标准	(74)
第一节 确立目标的意义	(74)
第二节 激励目标的价值和期望	(76)
第三节 如何确立目标	(78)
第四节 激励目标的制定	(80)
第五节 两种不同的评价标准	(82)
第六节 如何制定激励的评价标准	(86)
第六章 企业激励的考核方法及监督调节	(91)
第一节 考核在企业激励中的作用	(91)
第二节 考核的形式和方法	(92)
第三节 考核的时间间隔	(98)
第四节 校正考核误差	(100)
第五节 企业激励的监督	(103)
第六节 企业激励的调节	(106)
第七章 对不同层次职工的激励方法	(109)
第一节 对先进者的激励	(110)
第二节 对后进者的激励	(115)
第三节 不可忽视“中间层”	(120)
第八章 对不同年龄和性别职工的激励方法	(125)
第一节 对青年职工的激励	(125)
第二节 对老年职工的激励	(131)
第三节 对女职工的激励	(134)
第九章 对企业科技人员的激励方法	(145)
第一节 科技人员的重要作用	(145)
第二节 科技人员的工作和心理特征	(147)
第三节 激励科技人员要注意的问题	(150)
第十章 对企业领导和集体的激励方法	(157)
第一节 对企业领导的激励少不得	(157)

第二节	莫忘了对企业集体的激励·····	(166)
第十一章	对企业进言者的激励方法·····	(174)
第一节	职工进言的积极作用·····	(174)
第二节	创造大胆进言的良好环境·····	(176)
第三节	重视合理化建议的奖励和推广·····	(178)
第十二章	对企业劳动竞赛的激励方法·····	(183)
第一节	劳动竞赛的意义和作用·····	(183)
第二节	劳动竞赛的内容、形式和步骤·····	(186)
第三节	劳动竞赛的激励办法·····	(188)
第十三章	企业奖金的分配方法·····	(192)
第一节	奖金制度的形成与发展·····	(192)
第二节	奖金的定义及作用·····	(197)
第三节	制定合理的劳动定额·····	(199)
第四节	奖金分配怎样才合理·····	(201)
第十四章	企业承包经营合同的兑现·····	(204)
第一节	承包合同兑现的现状·····	(204)
第二节	正确看待经营者对兑现奖金的处理·····	(207)
第三节	改进承包合同兑现的方法·····	(210)
第十五章	企业激励的基本原则·····	(218)
第一节	激励的有益性原则·····	(218)
第二节	激励的效率原则·····	(220)
第三节	激励的整体效应原则·····	(222)
第四节	激励的首次实行原则·····	(226)
第五节	激励的物质性和精神性相结合原则·····	(230)
第六节	激励的民主公开原则·····	(235)
第七节	激励的法制原则·····	(238)
第十六章	企业激励的艺术·····	(241)
第一节	对惩罚的再认识·····	(241)

第二节	奖惩的配合艺术.....	(249)
第三节	激励的运时艺术.....	(256)
第四节	激励的语言艺术.....	(261)
第五节	激励的环境艺术.....	(266)

第一章 企业需要激励理论

在全面开创社会主义现代化建设新局面的进程中，企业管理现代化的问题日益突出，它关系到企业的优劣、兴衰。企业管理现代化的内容十分丰富，它不仅包括技术装备的现代化、操作技能的现代化，而且还包括人的工作的现代化。做人的工作是一项十分复杂、艰巨的工作，其本质是提高人们对世界的认识和改造能力，鼓励人们的积极性、创造性和主动性，激发他们对自己工作的光荣感、自豪感、责任感，一句话，就是最大程度地调动人们的积极性，发挥其聪明才智。调动人们积极性的条件和方法很多，如政治形势安定、经济生活富裕、社会风貌良好、企业内部外部环境优越，其中就包括科学的激励方法和手段。因为它是经常的、大量的、对企业所有人都可采用的一种积极方法。所以，作为一个企业的领导者、组织者在学习掌握企业管理的其他理论的同时，也要学习一点激励理论，用现代化的、科学的激励方法对待企业所有成员，也包括企业家本人。

第一节 什么是激励

在说明激励以前，先介绍一下各学科对奖励、惩罚的理解或定义。

心理学认为，在行为发生后给予某种刺激，当这种刺激具有维持或增强行为倾向的效果时，就叫做奖励；当具有减弱行为倾向效果时就称之为惩罚。（参阅杨清主编《简明心理学辞典》）

教育学认为，奖励是对学生思想行为的好评。它可以使学生思想行为中的优点得到发扬，并引起巩固这些优良思想品德的愿望和信心；惩罚则是对学生不良思想和行为给予否定的评价，使学生能克服思想行为中的缺点和错误。（参阅上海师大编《教育学》）

伦理学认为，奖励和惩罚是社会对于个人或个人对自身的一种能给人带来内心满足或给人造成内心痛苦的精神影响。它包含对人的道德行为所作的一种评价——赞扬或谴责。（参阅甘肃人民出版社《伦理学辞典》）

社会学认为，奖励是对某种不寻常劳务的尝试和成果所给与的相应报酬。对生产、发明、技术革命作出一定成绩的劳动者给予精神的和物质的奖励，是按劳分配的一种形式，也是鼓舞劳动者向先进人物学习的有力措施；惩罚从广义上讲是社会约制的一种方法。凡是约制者所采取的最后手段，使被约制者受到相当的痛苦或损失，都可以认为是惩罚。（参阅李剑华等主编《社会学简明辞典》）

经济学认为，奖金是实现按劳分配的一种补充形式，是对劳动者超额劳动的物质鼓励。为了纠正分配中的平均主义，在一定条件下扩大报酬的差距，拉开档次，以体现奖勤罚懒，奖优罚劣。（参阅蒋学模主编《政治经济学教材》）

法学从国家宪法和各项法令的角度阐述了奖励制度，认为对生产、发明、技术革新等给予奖励有利于鼓舞劳动者向先进者学习，能更好地鼓励职工巩固和提高劳动热情，提高业务技术水平和积极性；惩罚则是对违反法律行为者的制裁。违反刑事法律上的强制规定的，由法院给予刑事制裁；违反国家其他法律、法令

中的强制规定的，由国家行政机关给予行政制裁、纪律制裁。（参阅上海辞书出版社《法学词典》）

行为科学认为，奖励是对取得突出成绩，作出卓越贡献的先进单位和个人的表彰与鼓励；在消极行为发生后，给予某些令人不喜欢的对待，或取消某些为人所喜爱的东西，从而减少或消除消极行为，就叫做惩罚。（参阅关培兰等主编《简明行为科学辞典》）

.....

看来，有多少种学科研究奖励和惩罚，就会有多少种关于它们的定义或表述。从上述定义来看，都是从本学科的研究对象出发的，一般来说都是符合该学科实际的（尽管在该学科内还有不同的意见）。同时，也不难发现，有的学科对奖励和惩罚并无特别严密的、具有本学科特征的独立定义或表述，定义之间也有某些明显的表述重复部分。奖励和惩罚毕竟是一个综合物，而不是哪一个学科特有的研究对象。所以，在涵盖上述定义的基础上对奖励和惩罚下一个更宽泛、更适用、也更具科学性的定义是十分必要的。本书对奖惩作了如下的定义：奖励是人们对人们良好行为或成果的积极肯定的信息反馈——促使人们将这种行为保持和增强，加快人的自我发展、完善，为社会创造更大更好的效益；惩罚则是人们对人们不良或不正确行为的一种否定的信息反馈——促使人们的行为变异，增强反应强度和内驱力，警戒他人，以规范人们向着信息发布者确立的目标趋近。它是社会约制的一种手段和方法。

从上述定义中我们可以看到，奖惩两者虽然方法不同，着眼点不同，但都有一个核心内容——激励。通过奖励或惩罚激发、鼓励人们向着信息发布者确定的目标调整或增强自己的行为指向和力度。于是一个需要总括奖惩的概念“激励”便应运而生了。那么，什么是激励呢？对此，仁者见仁，智者见智，看法也不一致。

如同给奖励和惩罚下定义一样，有多少学科研究就会有多少不同的定义，激励定义也是如此。激励既然是一个综合学科研究的课题，那么，对它的定义自然也就应该具有更广泛的涵盖性和综合性，这是必要的，也是可能的。本书正是出于这种考虑而写作的，激励的定义也是在这个前提下提出来的。

从激励论的研究出发，所谓激励，就是系统的组织者采取有计划的措施，设置一定的外部环境，对系统成员施以正强化或负强化的信息反馈（借助于一定的信息载体），引起其内部的心理和思想的变化，使之产生组织者所期望的行为反应，正确、高效、持续地达到组织预定的目标。

对一种现象、一种事物作出科学的、明确的且为大家所普遍认可、接受的定义是十分困难的。正如列宁所说，一个定义只能概括某一现象的主要内容，“所有定义都只有有条件的、相对的意义，永远也不能包括充分发展的现象的各个方面。”（《列宁全集》第二卷第 808 页）“定义”实为不定之义。正因为如此，才需要各方面的专家学者相互配合，不断研究、探索，科学研究之路是无止尽的，对激励理论来说，也是这样。

本书提出新的“激励”定义，是基于以下几方面的考虑：

第一，是什么作用于人们，引起人们的动机和行动，本定义用的是信息反馈。

第二，本定义指出了行动的方向。不论是保持原方向（奖励）还是改变方向（惩罚），都是向着信息发出者的指令目标趋近。

第三，人们接受信息反馈后，作出行动反应的力量的大小。

第四，激励后行动持续时间的长短。

第五，激励的结果不仅促使人们心理的变化和行为的强弱，也促使人们思想观念和其他素质的提高。

第六，着眼于个体与社会关系的协调发展。

尽管本书对“激励”定义作了上述努力，但并非是该理论的

终止，还需要不断的深化、发展和完善。

提出上述“激励”定义的积极意义在于：

其一，奖惩作为一种普遍的社会现象，仅运用一门学科的理论或各学科分门别类的研究、解释，显然是不够的。特别是在当今新科学、新技术、新学科不断增多的时代，运用多学科理论，予以全方位的综合研究是大有好处的。综合便是创造。“激励”概念和理论的提出，既可补充、丰富各学科的理论，又可借用各学科所长，产生新的理论，新的学科，激励论或激励学便是这种综合科学的结晶和时代发展的历史产物。

其二，奖惩的方法更加丰富、灵活。学科的发展向我们揭示了这样一条两极化的轨迹：既向着多门类、多层次的分散性、复杂化方向发展，同时又相互渗透、融合，向着统一性、简单化方向发展。激励定义从社会管理、社会教育、社会控制的角度出发，引进了信息的概念，这样就使得人们在理解和实施奖惩时的思路更开阔，内容更丰富，方法更灵活了。奖惩作为一种信息反馈（借助于一定的信息载体），既包括传统的物质、精神奖惩，还包括物质和精神合一的信息载体，如时间的给予或扣除等。对人们的理解、信任、尊重与否，对工作的肯定、支持、帮助与否，对创造发明、合理化建议的重视、宣传、运用与否，都有着奖惩的含义。除此，还有同志之间、上下级之间、邻里之间、亲属朋友之间的目光、面部表情、手势和体态，等等，都能表示信息发布者对信息接受者的肯定或否定之意。

其三，奖惩运用的时空更加广泛。对激励作了上述定义之后，对人们的奖惩就不只是学习时间、工作时间、社会活动时间，而且也可以是家庭时间、退休时间、闲暇时间等。奖惩的执行者就不仅是领导者、管理者，奖惩的接受者也不仅是学生、职工、干部等，而是作为社会的一切人，包括子女、父母、夫妻、朋友等皆可以作为奖惩的执行者和接受者。人们在不同的时空担任着不

同的角色，这就要求奖惩的执行人因人、因时、因地制宜，采取在该时空与奖惩的接受者相符的激励方法。奖惩有利于鼓励、鞭策人们提高自身的素质，同时，人们在学习运用科学的奖惩时，也在不断促使自己发展、完善，因为，激励本身就包含着丰富的学科理论和知识。

其四，奖惩的实施不仅着眼于个体人的一时一刻的行为增强或矫正，而且着眼于整体人群素质的提高，以及人与社会关系的协调，促使社会大系统的正常、顺畅运转。这对于国家、政府和单位建立激励机制，制定奖惩法规是大有好处的。

激励包括奖励和惩罚，虽然两者最终目标是一致的，但两者各有侧重，在激励中的比重和效用是不同的。

奖励、表扬、赞赏，能够有效地调动人们的积极性、创造性和发挥其聪明才智、潜能；它能满足人们的不同需要，培养人们的积极情感和坚强意志，加速人们社会化过程；促使人们形成良好的道德品质，促使整个社会风气好转、民族素质的提高和社会大系统正常运转。

惩罚、批评、处分却从另一方面发挥着积极作用。人们在社会实践中总会因为主客观的原因，使自己的行为背离或偏差于组织目标。实行惩罚，则会给人们“不要这样做”的信息反馈，促使人们改弦更张，不蹈覆辙；心理学家研究表明，一定程度的惧怕和焦虑是人的内驱力的一个源泉，它可以增强人们的反应强度和导致内驱力的提高。惩罚恰恰具有这种作用；惩罚还能警戒本人，教育其他，对整个系统成员起到制约作用。

当然，在达到激励效果的过程中，奖励所起的作用更大，效果更好，使用得也更多。所以，以奖励为主，以惩罚为辅是实施激励的一条基本原则。但是，绝不能因此而将“激励”这个具有双向功能的综合概念作片面、狭窄的理解，将其简单地等同于“奖励”。

第二节 激励对人与社会的作用

激励的对象是人，而人是社会的主体，它的素质如何，关系到社会生产力的发展水平。人与社会又是相互耦合的大系统，激励则是调适人与社会关系的润滑剂和催化剂。激励作为一种社会杠杆，对促使人与社会的协调发展有着重要作用。

社会是一个由不同层次、不同子系统组成的庞大系统。现代化管理的基本目标是建立一个充满活力的自适应系统，以便高效、低耗、持续地输出高功能。由于人们不同的职业、社会经历和自身的生理、心理等因素，他们将以不同的行为方式作用于社会，产生不同的效果和得到不同的反映。社会大系统如果没有能够约束社会成员行为的规范和制度，便不能建立良好的秩序并得以维持、巩固和发展、完善。社会为了达到有效目的，需要有科学的激励机制和方法，既需要有表彰和奖励，也需要有批评和惩罚。

人们在改造客观世界的同时，也在不断地改造主观世界，提高自身的各方面素质。怎样才能达此目的呢？条件和方法很多，如政治形势安定，经济生活丰富，社会风尚良好，科学的组织管理，良好的教育技术培训，等等。人们的积极性和创造性的发挥，是人在外部社会各种信息作用下，由人自身心理和意识对此信息进行分析处理，再对社会进行反馈的这样一个社会—个人—社会……不断循环、发展的动态过程。激励则是一种不断向人们提供正反馈或负反馈的信息，驱使人们向着信息发出者制定的目标努力奋斗。

人们要达到奋斗目标必须有动力。这种动力包括三个方面：第一，内在动力。它来源于正确的人生观、世界观和主人翁责任感。它是人的积极性的决定因素；第二，外界压力。它是作用于人们身上迫使人们不得不前进的一种外力；第三，吸引力。它是一种

诱导人们自愿地趋向目标的一种外力。要调动人们的积极性，必须从这三方面努力。激励的直接作用表现在外部的压力和引力方面：同伴受奖或受罚后会形成一种对自己的压力，促使自己向先进学习或不蹈落伍者的覆辙。而奖励给予人们的物质或精神上的某些满足，是一种很强的吸引力，它将诱导人们去努力奋斗争取。在这种外部的压力和引力的作用下，人们的内在因素也会发生变化，思想认识上产生飞跃，形成强大的精神动力。激励为什么会产生如此神奇的力量呢？说到底，还是因为激励满足了人们各方面的不同需要。

心理学的研究告诉我们，人们的边缘系统和丘脑特别是下丘脑部位，都有一种中枢能够并愿意接受产生快乐效果的刺激，心理学上称为快乐中枢或奖励中枢；另一些部位接受刺激后则表现为痛苦，心理学上称为痛苦中枢或惩罚中枢。作为一种心理反应，这是一般正常人都具有的，趋奖避惩也成为人们的人格特征之一。激励在调动人的积极性，促使人的全面自由发展的过程中，不仅与心理学密切相关，而且与教育学、伦理学、社会学、经济学、创造学、美学及现代管理科学等多学科的理论紧密相连，我们应该从多学科的角度来研究它，使其发挥更好更大更广的作用。

第三节 国外企业的激励制度变化

近一个世纪以来，越来越多的企业家、社会学家、心理学家对企业中的主体——人，进行了深入的研究。随着管理方式的变化发展，人们对激励方法也进行了改革，其目的在于最大限度地发掘劳动者的内部潜力，促使生产力的不断提高。

在“经济人假设理论”时期，认为人是由经济诱因来引发工作动机，金钱高于一切，人们参加生产劳动的冀求就是为了获得经济利益。因而在管理上很少考虑人们的情感和道义的需要，只

记载人们劳动任务的多少。在管理制度方面，只注重人的生理需要和安全需要，主要用金钱来刺激人的积极性，用惩罚来防止人们偷懒，即俗称“胡萝卜加大棒”的政策。

在“社会人假设理论”时期，认为社会需要是人们工作的主要动机，金钱的刺激已经失去了原来的诱因效果。于是在管理的重点上在于关心人，满足人的社会需要，注意协调职工间的相互关系，培养职工形成归属感和整体感。在激励制度上，主张奖励集体而不主张奖励个人，主张感情的满足，而不主张单纯的金钱刺激。

在“自我实现人的假设理论”时期，管理的重点在于创造一种适宜的工作环境、工作条件，促使人们在良好的外部环境下心情愉快，充分发挥自己的才能。激励制度上在实施外在奖励（如增加工资、晋升职务等）的同时，特别重视内在奖励（如获得知识，增长才干等）的满足。

在“复杂人假设理论”时期，由于人的工作动机是复杂的、经常变动的，因而在管理上根据不同时间、不同地域、不同职工的个别差异，采用灵活多样，为不同人所能接受的多种管理方式，其中包括激励方式。

历史发展的轨迹向我们揭示了这样一种趋势——系统的组织者和领导者由关心物到关心人；由惩罚人到奖励人；由物质奖励到精神奖励；由满足人的低层次精神需要到满足人的高层次精神需要。我们应该遵循历史发展的规律，研究人，重视人，激励人，更好地调动人的积极性，发掘人的活力。

国外企业的激励大致分为两种：金钱激励与非金钱激励。

非金钱激励制度。其性质一般是激发人们的感情，而不是求助于人们对金钱的欲望和恐怖。它包括：对劳动技能的荣誉感，对工作成绩的肯定，爱国主义精神，作为企业一分子的主人翁感，感恩心情，对劳动成绩低劣的羞耻感和对优异成绩的自豪感、竞赛

精神，以及其他许多能够鼓励工人做出好成绩的因素；当然它还包括非金钱处罚制度，它是企业内职工行为有序化的重要保证，能对越轨行为产生一种威慑作用。只有这两者很好地结合，才能产生好的激励效应。

金钱激励制度。这种激励又可分为两种，直接的和间接的。间接金钱激励包括以下内容：公平的工资制度，以才能为标准的晋升制度，退休金和利润分享制度，医疗制度，以及其他一般称为“小额福利”的办法。它与直接金钱激励不同的是，通用于企业的所有成员，而不直接取决于个人或小组的贡献的大小；直接金钱激励是以“多劳多得”为基础，给提高生产或工作效率的人增加工资的机会。计件工资制是直接金钱激励的最古老形式之一，已有几千年的历史；直到今天还在普遍使用着，特别在制造业、铸造业和其他一些特定的行业中。另外，有关制度中的罚款制也是金钱激励中的一个重要形式，而且，在某种意义上说，罚款有时比其他奖励更为有效。

经过企业家和理论家的实践，他们认为实行奖惩制度有以下好处：降低劳动成本；有助于监督工作；提高雇员的积极性；可作为计划和工作安排的根据；提高工厂的生产能力。但是，他们也认为，假如某个企业没有一个能制定精确的时间标准并管理工资奖励制度的得力的工业管理幕僚班子，那么最好还是不要采用工资奖励制度。同时，提醒人们注意：必须妥善地使用时间标准，防止不公平和奖惩等级不明确；消除由于标准不公平而引起的怨言；奖励面要宽，惩罚面要窄；要把执行奖惩制度的管理费用保持在最低限度。这些做法和意见都值得我们借鉴。

国外企业在激励特别是奖励方式上花样翻新，形式新颖，不拘一格，收到较好效果。如维迪通公司在匈牙利著名游览区巴拉顿湖畔建了一座设有 200 个床位的疗养所，本公司的优秀职工可带家属去那里度假一周。度假期间，除本人一天交 40 福林外，其