

奖励的奥妙

赵振宇



湖北人民出版社

● 奖励的奥妙



奖励的奥妙

赵振宇 著

湖北人民出版社出版、发行 新华书店湖北发行所经销

湖北省新华印刷厂印刷

787×1092毫米32开本 5.5印张 1插页 112,000字

1986年9月第1版 1986年9月第1次印刷

印数：1—8,200

统一书号：3106·761 定价：1.00 元

序

凡是有人群的地方，都需要管理；凡涉及人的管理，都离不开惩罚和奖励。因此，学会奖励，是提高管理水平，加速四化建设的一个重要课题。

在西方，关于奖励的研究已经发展成为一门学问，或称之为“激励理论”，它是管理科学的一大分支，值得重视。例如美国心理学家赫茨伯格(F·Herzberg)提出的“双因素论”认为，公司政策、行政管理、监督单位、薪金制度等，对于员工的积极性只起“保持”作用；而工作上的成就感，职务上的责任感，上级的赏识，工作本身的挑战性，以及对未来发展的展望等，才能起到“激励”作用。通过大量的实验、分析，赫茨伯格形象地将前一种只起“保持”作用的因素称之为“保健因素”，而对后一种因素称之为“激励因素”。对这一理论虽然尚有争论，但力图将它应用于管理实践的人却日益增多。除此之外，为国内管理者所熟知的马斯洛(A·Maslow)的“需要层次”理论，也阐明了处于不同需要层次的人，需要不同的激励方式。凡此种种，都需要我们认真研究，结合我国国情，灵活运用。

其实，从我国历史典籍来看，也有不少闪光思想和典型事例，蕴藏着激励理论。唐代大文学家柳宗元说：“赏务速而后有功”，讲的是奖励的时效性。由此我想到了楚汉之争的项羽。项羽英雄一世，最后自刎乌江，除去其他原因之外，恐怕与他不懂得如何奖励部下有关。《史记·淮阴侯列传》中说：“项王嗜恶叱咤，千人皆废，然不能任属贤将，此特匹夫之勇耳。项王见人恭敬慈爱，言语呕呕，人有疾病，涕泣分食饮，至使人有功当封爵者，印刓敝，忍不能予，此所谓妇人之仁也”。意思是说，项羽很勇猛，大喝一声能够吓倒刘邦的军队。但是他的将士打了胜仗，他不知道加以任用，这样的“勇猛”不过是“匹夫之勇”罢了；项羽这个人是一个有仁爱之心的人，待人恭敬，说话和悦，战士有病，他还流着眼泪前去慰问。可是，当有人立了战功，应当封爵的时候，他却迟迟拿不定主意。有时印信都刻好了，他却犹豫再三，摩弄再三，一直到把印角都磨损了，还舍不得授予人家。这样的人，他的“仁爱之心”，不过是“妇人之仁”罢了。结果是众叛亲离，他成了孤家寡人，只剩下别姬自刎一条路了。我们看，一个不懂得如何及时奖励（这里的奖励是任用、提拔）军士的人就是这样一步步走向失败的。

类似这样的典型事例，我以为很富有启发意义。问题是，我们应该有更多的研究者来做这项工作，从历史上，从现实中挖出更多的典型事例，继而从

中引伸出深刻的、系统的“奖励”理论来。

学会奖励，对于领导者、管理者来说十分重要。我们不难看到，某些企业、某些单位由于领导者不会正确运用“奖励”，不是“奖”出了人际关系矛盾，就是挫伤了广大群众的积极性，结果是领导威信降低，重新吃起“大锅饭”。每当想到这些，都会使人产生领导者何等需要“奖励理论”的联想。

放眼中华大地，正在为四化建设奋力拼搏的亿万人民，他们之中的有志者哪一个人没有自己的成就目标呢？这便是奖励之所以值得研究、必须实施的前提。正确的奖励理论与奖励措施一旦与渴望成就和成功的人民群众相结合，必将产生推进四化建设的巨大力量。

赵振宇同志在《长江日报》社从事理论编辑工作。编稿之余，尚能挤出时间，花费精力潜心探讨奖励理论，这种以振兴中华为己任的精神是可嘉可佩的。我期望着他的书稿能够得到广大读者的喜爱和学术界的重视。同时，也期望着他在不断攀登的奋斗中取得更大更多的成果。

王通讯

86年3月16日

于北京

目 录

- [3] “应该让他们去参加考试！”
——谈谈奖励与需要
- [11] 姿三四郎为什么会反败为胜？
——谈谈奖励与情感
- [19] 张海迪是怎样站起来的？
——谈谈奖励与意志
- [24] 两个小孩和十项发明专利
——谈谈奖励与创造力
- [31] 年计划是怎样超额完成的？
——谈谈奖励与竞争
- [38] 女排姑娘为什么哭了？
——谈谈奖励与道德品质和社会风气
- [47] “墙内开花墙外香”是怎样产生的？
——怎样奖励先进者
- [56] “为什么要表扬小郝？”
——怎样对后进者实行奖励
- [66] 松下的一个“秘密武器”
——怎样奖励集体

- [74] “局长立功晋级了！”
——对领导者实行奖励
- [83] 总书记的期望
——对青年实行奖励
- [93] 朱老总的一席话
——对知识分子实行奖励
- [103] 荧光屏后的苦楚
——对自学者实行奖励
- [109] 刘邦为何赏鄂秋
——对荐贤进言者实行奖励
- [121] 谁能评为标兵？
——制定科学的奖励标准
- [130] 奖金什么时候发最好？
——掌握适宜的奖励时机
- [137] 小冠军到特级大师
——首次奖励的原则
- [145] “甩红包”引起的风波
——民主公开的原则
- [151] 水莲为啥受到大家的欢迎？
——美感教育的原则
- [157] 一份调查表的启示
——物质奖励和精神奖励相结合的原则
- [167] · 后记 ·

世界上人是第一个可宝贵的。一旦人的活力充分表现出来，它将会放射出多么巨大的热能！

奖励作为一种良好的教育方法和有力的行为评价，将会促使人的自身能力的发展完善和加速人力资源的开发。让我们撩开面纱，揭示奥妙，认识它的积极作用吧。



1911

1912

1913

1914

1915

1916

1917

1918

1919

1920

1921

1922

1923

1924

1925

1926

1927

1928

1929

1930

1931

1932

1933

1934

1935

1936

1937

1938

1939

1940

1941

1942

1943

1944

1945

1946

1947

1948

1949

1950

1951

1952

1953

1954

1955

1956

1957

1958

1959

1960

1961

1962

1963

1964

1965

1966

1967

1968

1969

1970

1971

1972

1973

1974

1975

1976

1977

1978

1979

1980

1981

1982

1983

1984

1985

1986

1987

1988

1989

1990

1991

1992

1993

1994

1995

1996

1997

1998

1999

2000

2001

2002

2003

2004

2005

2006

2007

2008

2009

2010

2011

2012

2013

2014

2015

2016

2017

2018

2019

2020

2021

2022

2023

2024

2025

“应该让他们去参加考试！”

——谈谈奖励与需要

某机械厂接到上级通知，凡厂里青工未达到初中毕业水平的，可参加自学考试。青工们听到这一消息，都很高兴。大家通过前一阶段的复习准备，都想试一试。可是，厂里青工多，如都去参加考试，会影响生产任务。在厂部的办公会上，有人说：“是生产第一，还是个人文凭第一？这次不考，下次还可以考嘛！”主张做好青年们的思想工作。可厂长老冯却认为，这是青年们有上进心的表现，应该支持。而且平时厂部总是号召青年努力学习文化知识，这次不让考，以后怎么说？厂长说服了持不同意见的同志，决定对参加考试者给公假三天。生产班组缺人，由厂长带领科室干部去顶。这样一来，想不到的奇迹出现了：老工人看到厂领导关心青年，都表示以实际行动予以支持。他们提出多加班加点，把青工因考试挪下的任务补上；参加考试的青工呢？心理热乎乎的，决心考好。有的一考完，假还没完就回厂上班。结果，当月生产任务超额百分之十完成了。

厂长老冯的这一招是成功的。如果按部分同志的意见，去做青工的“思想工作”，准会砸锅！这是因为，厂部同意考试，这不仅符合整个社会提高文化水平的需要，而且满足了

青年工人求知的需要。它不仅调动了青工的积极性，而且还产生了“心理连动”，激发了老工人的积极性。“担心”变成了“放心”，任务超额完成了。在这里，厂长的决定，实际上是对青工的一种奖励，因而产生了积极的效果。

需要——动机——奖励

为了说明奖励在满足人们需要、引导和改变人们的行为动机以及在社会目标中的作用，了解一下需要和动机等心理学方面的知识是十分必要的。

需要是人的机体由于缺乏某种生理或心理因素而产生的与周围环境的一种不平衡状态。它是人们对于自身的生存和发展而产生的一种对内部环境和外部环境的要求以及主观感受。例如，当我们身体缺少食物或水份时，机体内就会产生血糖浓度降低或细胞脱水等变化。这种变化作为一种信息刺激下丘脑的一定部位，由此产生渴望进餐或饮水的需要，来保持机体的供求平衡，维持人们的生存和发展。所以，需要实际上是人体缺乏某种东西的一种感受状态，它反映了人们对外部环境的一种客观的依赖关系。

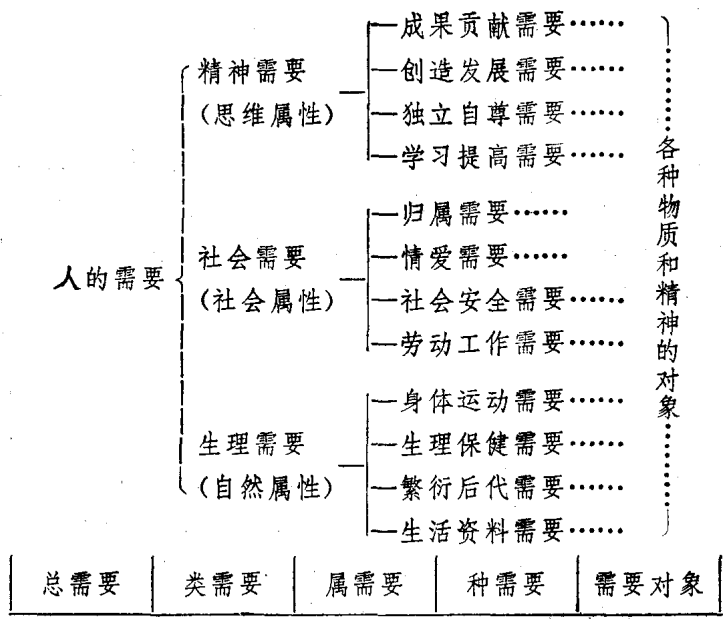
心理学研究成果告诉我们，人们积极性的源泉在于人们内部的需要。人们由于需要而产生趋向目标的行动；人的需要在意识的控制和调节下，又可以发生变化或抑制。恩格斯曾经指出过，人们习惯于从思想，而不是从需要来解释人的行为，这恰恰导致了唯心主义。恩格斯这段话对于我们今天进行思想政治工作和人事管理仍是十分有益的。它将推动我

们在社会的各个方面实现反馈控制，调动人们的积极性。

人们诞生于世，由于先天遗传因素的影响，加之人们的性别、年龄、职业、地域的不同，在生理和心理等自然属性上会存在着差异，因而需要的层次和种类也有不同。人们这种自然属性表现的存在和差异虽然和遗传因素有关，但更多的是与人们的社会实践相联系。因为“人的本质并不是单个人所固有的抽象物。在其现实性上，它是一切社会关系的总和。”^①这就决定了人们对社会的不可分离的依存性。这样，人们的需要不仅反映自然属性，而且也反映了社会属性。同时，由于人的社会本质使人脑的自然属性具有独特的意识机能，这就使人有了其他任何动物都不具有的内部意识思维。而这种内部的精神活动又必须随着外部世界（自然界和社会体）的存在、发展而变化。人们的精神需要正是这种思维属性的反映。由于人们具有自然属性、社会属性和思维属性的特征，因而也形成了人的生理需要、社会需要和精神需要三个大框架层次，以及在这个大层次下所形成的无数小阶梯（图见下码）。

从下面的图表中，我们不难看出人的需要具有客观的社会性。人作为自然属性的存在物，它是能动与受动的统一体。一方面，它具有产生于机体内部的生命力，能动性；另一方面，它作为自然的存在物，它又受着外界的影响和限制。人们只有在生产劳动的实践中才能提出自己的需要和满足自己的需要。在我国社会主义条件下，人们的劳动既是自食其力和致富的手段，又是个人的创造才能施展、发挥的场所，同时又是为社会为人民服务的具体行动。人们的一切需要必须

^① 《马克思恩格斯选集》第1卷18页。



人的需要结构图

以社会的尺度去衡量，同时必须受到客观社会发展各方面的限制。人对奖励的需要同样具有社会性。从大的角度讲，奖励是社会对个人或者集体的良好行为积极肯定的信息反馈，反映了社会与人的关系；从小的方面讲，一个赞许的目光，一个谅解的微笑，都包含着奖励，反映了人与人的关系。奖励作为对人的一种需要的满足，无论以怎样的形式出现，都离不开由人组成的社会。

其次，人的需要具有层次性和集合性。所谓层次性，即如上述图表中所指示的生理需要→社会需要→精神需要，就是由低级向高级发展的需要阶梯，一般来说，随着人

们的生长成熟，需要的层次是在不断提高的。所谓集合性，是指人的需要不是由低向高简单地机械上升，而是一个高低层次的集合体。人所需要的奖励在某种程度上也具备了这两个特点，也就是说，在人的需要的三个阶梯上，都体现了奖励的层次性和集合性。

第三，人的需要随着社会生产力的发展而不断提高。我们建设社会主义的目的，就是用高度发达的技术使生产不断增长和不断完善，用以保证最大限度地满足整个社会经常增长的物质和文化的需要。随着生产力的发展，人们需要不仅在类上由低级向高级发展，越来越重视精神生活的需要，而且在各类的属和种的需要层上也在不断提高。如原来人们只要求衣食足、有住所就行了，现在人们普遍要求吃得好、吃得精、吃得科学，要求单元住宅、高级家具和装饰，现代化的电动、电气设备等；在精神生活资料方面，人们的要求也越来越丰富和高雅。如书橱，原来好多家庭没有或只做装饰品，现在新婚夫妇成家立业是必不可少（这里也不排斥作装饰的目的）；原来的余暇时间多花在谈天说地、打牌下棋上，现在人们的兴趣爱好广泛，摄影、集邮、绘画、书法、旅游、体育、文学创作、科学研究等活动已成热流，而且经久不衰。在成果贡献的需要上，人们的意识越来越强，特别是在改革的年代，一大批名不见经传的小人物，立志报国、勇于开拓，在中国改革的大舞台上演出了一部部威武雄壮的历史活剧。由此可见，随着人的需要的不断提高和发展，随着人的需要面的越来越宽和需要质量的越来越精，人为之要付出的主观能动性越来越大，而奖励作为人的需要之一，会日益精神化和社会化。

综上所述，需要是由有机体和环境的某种不平衡而产生的一种欠缺的心理状态。奖励的需要是人要求社会或别人对自己的某些良好行为作出肯定评价，从而获得满足感，增强自信感，取得荣誉感。由此可见，它是人的积极性的基础和源泉。了解人的需要，了解人的需要的层次，了解作为人的需要的一种——奖励，对调动人们的积极性所起的作用，对于我国开展各项工作会有很大帮助和指导意义。

实行奖励满足需要调动积极性

人是在与客观世界的相互作用中，显示出自己的积极性的。人的积极性的源泉在于人们的内部需要。一个人在工作、学习、生活中如果没有追求、需要，没有远大而切合实际的奋斗目标，没有为达到目标而作的任何努力，他的一生将会一事无成，他的存在也将是无意义的。奖励是满足人们需要的重要内容 and 手段之一。最大限度地满足人们的不同需要，是促使个性积极性全面发展最重要的条件（当然不是唯一条件）。

人们的需要总是指向某一目标的。作为目标的承担物是精神的但时常以物质的形式来体现，它们是人们行动期望的结果。一般来说，人们在达标后，都会在精神需要方面获得满足感，同时也会受到社会或集体或个人给予的报酬或奖励。在人们追求目标的过程中，奖励有着引发、激励、向导和促进人们行为向着目标努力的作用。

人是有意识的机体，人的需要在意识的控制和调节下向着既定目标发展。但是，一个人的正确思想意识是在改造客

观世界的社会实践中逐渐形成的，这里少不了要学习，掌握马列主义这一先进的思想理论。同时也少不了来自社会的对自身行为的积极肯定的评价——奖励。奖励作为一种对人们良好行为的积极肯定的信息反馈，它在人们行进的征途中有如一盏指路明灯，告诉人们哪是左哪是右，哪是好哪是坏，它可以帮助人们纠正偏离目标的行动，抑制不符合目标的需要。在这里奖励对人们的行为有着控制、导向和促进的作用。

要满足人们的需要，搞好奖励，必须首先了解人们有哪些需要，在调查研究的基础上实行奖励。也就是说，要注意人们不同职业、不同年龄、不同文化程度、不同兴趣爱好和不同个性等情况，由此采取不同的奖励方法。

例如，某厂有两位老工人同时要退休了。为了对他们劳动一生所作的贡献给予表彰，为了表示工厂对老工人的感谢和关怀之情，工厂准备开欢送会，热闹一番，再把他们送回家。当厂领导征求他们意见时，两位老工人作出了完全不同的回答。一位老工人说：“我家住得远，不麻烦同志们了，我自己乘车回去。”另一位老工人家离工厂只有一里多路，却要求工厂送行，而且还希望多去一些人，敲锣打鼓，搞得热闹些。这两位老工人为什么会作出完全不同的回答呢？经过了解、分析才明白，原来他俩的情况不同。前一位老工人家庭经济较困难，儿子要结婚，他正在想法子攒钱，替儿子作结婚准备。如果退休时要工厂同志送到家，免不了要花费一些钱。为了节约开支，他就不要大家送行了；后一位老工人则不同。他在十年动乱时，曾被错划为小业主、抄过家。粉碎“四人帮”之后，虽然发还了他被抄走的東西，工厂也明确了他的