

孙科炎 ◎ 著

激励 心理学

破解人性密码，呈现行为奥秘
让心理学走下神坛，步入普通人的现实生活



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

普通人的心理学系列

激励 心理学

孙科炎 © 著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 简 介

本书根据心理学家在组织激励活动方面的研究成果,结合实际案例,从理论和实践出发,介绍了各种激励方法与激励成败的原因。本书从激励的基本原则、管理者的行为影响力、激励的基本手段、团队激励性文化的形成等七个方面对做好组织激励工作进行了系统的阐述,旨在帮助管理者建立行之有效的激励机制,激发团队斗志。

本书适合组织管理者阅读,也可供培训和咨询人士及心理学爱好者阅读使用。

图书在版编目(CIP)数据

激励心理学 / 孙科炎著. —北京: 中国电力出版社, 2012.8
ISBN 978-7-5123-3411-3

I. ①激… II. ①孙… III. ①激励—管理心理学 IV. ①C936-05

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第194850号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 张 燕

责任校对: 常燕昆 责任印制: 邹树群

航远印刷有限公司印刷·各地新华书店经售

2012年11月第1版·2012年11月北京第1次印刷

710mm×980mm 16开本·13.5印张·168千字

定价: 29.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签,刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

丛书序

在过去的几年里，华通咨询心理研究中心陆续创作并出版了一系列应用心理学的图书，涉及组织沟通、社会交往、职业心理素质等各个方面，得到了广大读者的认可。但有一点遗憾——这些图书并没有系统的规划，因而略显零散，无法让有兴趣的读者认知心理学在各个应用领域的全貌。这套书是我们为弥补这一遗憾而做出的一次努力。

近几年，心理学受到了普遍关注，人们已经开始意识到心理学对个人的影响是巨大的；对某个心理问题、心理学原理及心理活动机制的把握和洞察可能广泛地影响到个人的家庭、事业、社会生活，可谓“牵一发而动全身”。

但是，大众读者与专业心理学知识之间始终存在着一条鸿沟。

过去，很多人认为心理学很神秘，和普通人相距甚远。其实，心理活动也许神秘，但心理学的研究并不神秘，而是复杂。它需要复杂的实验设计、严谨的推理论证、各种可能性的分析和比较、重复性验证等，最终尽可能精确地呈现研究结果。所以，专业心理学研究及相关著作可能并不如大众读者期望的那样简单易懂，至少不会是想当然的那样充满乐趣。

这无疑是很多大众读者无法深入理解专业心理学研究的一个重要原因。我们看到，心理学大家有许多严谨的专业著作，但这些著作鲜有人真正读完，更谈不上深入理解其中的每一个心理学理论了；我们更看到，专业的心理学研究提出了各种各样实用的心理技术，但人们未必能够全身心地投入其中，领悟其中的奥秘。

正是从这个角度出发，华通咨询心理研究中心在过去一年多时间里，组织了一批专业的心理学工作者，试图将那些晦涩难懂的心理学专业知识，以贴近大众读者

阅读习惯的方式呈现出来，搭建一座从专业心理研究到大众心理读物的桥梁，这也正是华通咨询心理研究中心的使命。

现在，我们把这一使命的初步成果——本系列图书呈现给读者。并且，我们将不断地推进这项工作，读者朋友也将不断地阅读到我们的作品，希望我们的努力能够让让您满意。

这套书是读者初步了解心理学的一套普及读本，确切地说，是心理学在不同应用领域的普及读本，这些领域包括个人修炼、婚恋、职场、社会交际、管理等，共计14本。

回忆起来，从计划做这个工作开始，到今天正式出版，我们始终坚持以下几个基本思路——这正是本系列图书的价值所在。

（1）科学性和专业性。本系列图书创作出版的目的之一是普及应用心理学的专业基础知识。我们每一个人或多或少都听说过心理学的一些知识，也可能通过自身的感悟或多或少了解一些心理活动的状态，也许本书阐释的内容与你的理解未必完全吻合。但是，专业心理学研究的目的在于揭示心理现象背后的各种成因，它们也许是深刻的，也许是简单直接的。但无论它们是什么，我们都以专业心理学研究为基础。换句话说，我们尊重心理学家们的研究成果，并以他们的研究成果为依据讨论各类问题——我们的目的在于让读者最大限度地接近原汁原味的心理学研究成果。

（2）通俗易懂，可读性强。如前所述，专业心理学著作对大众读者来说确实有些晦涩难懂，或者即使易懂，也缺乏可读性，这阻碍了读者阅读的欲望。而我们这套书试图修正这一不足，在尊重科学性和专业性的基础上，尽最大努力保证内容的可读性。

（3）侧重于实际应用。心理学是一门讲求解决实际问题的学科，这套普及读本同样讲求解决实际问题。在这套书中，我们虽然提及某些领域的基本心理特性、基础心理要素，但我们的重点仍是讨论如何用心理学方法改变自己的心理、行为，

乃至生活和命运。实用性，是本套书的重要特色之一。我们侧重于实际应用，所以书中的大部分内容，是围绕着心理学方法论展开的。

（4）尽可能体现应用上的全面性。每一个心理学知识、原理、方法，在不同的应用领域都有它的特殊性，例如同样一个心理学定律，在组织管理活动中与在个人生活中可能是两种不同的解释。为了让每一个应用领域的心理学知识和方法都独立地、全面地得到阐述，我们完全按照应用的标准选择每一个“知识点”。这中间有些看似重复的收录，实际上是完全不同的两回事，读者朋友要加以留意。

回过头来看，这套书的创作和出版是一个艰难的过程。落笔之际，特别感谢华通咨询心理研究中心的所有同事，因为他们的努力才有了这样一套完整的书稿。当然，最重要的是感谢读者朋友们，正是你们的热情支持，给了我们所有人努力的目标和动力。

由于笔者能力有限，书中难免有不足，诚望读者朋友们谅解并提出宝贵意见！

孙科炎

2012年8月于北京

前言

实践表明，在很多情况下我们的管理活动经常导致失败的结局，例如下面这样一些尴尬的情况：奖励加班的员工后，主动加班的员工越来越多，但产品开发速度却未见加快；当你试图组织一次郊游以便让大家放松的时候，很多人请假不来；当你以某一位表现优异的员工作为奖励对象时，发现其他员工不是以他为榜样，反而是疏远他。还有一种情况，那就是当你惩罚一名员工时，不仅无法让他遵循规矩行事，反而激起了他的反抗和对立情绪……所有这些问题都在制造着困惑，也让我们一次又一次地对员工的行为感到失望。

但是，正如张瑞敏所言：“兵随将传，无不可用之人。”真正的问题仍然出在管理者身上。

本书是一部心理学在激励管理方面的实用指导书，其核心立意是：借助科学激励的心理和行为强化作用，达到激发积极的心态，建立有序的团队工作规则，从而增强团队的战斗力及工作效能的目的。

管理从根本上来说就是引导人朝积极有效的方向努力。从企业管理者的职能来看，管理者至少有两件事情要做：一是经营，包括企业战略或者业务发展方向和发展策略的确定、资源规划等，这些是企业高层领导人的核心任务，中基层管理者也可能部分涉及这些方面。二是管理——对人的管理，让所有人都围绕组织的目标协同努力。简言之就是这样一句话：“经营是操持企业的事务，而管理的核心则是管人。”既然管理工作是管人，那么管理者就必须懂得人，懂得人心或积极或消极的心理特征，同时也要懂得产生积极或消极心理的原因，并掌握引导的方法——这个引导方法在管理实践中就是激励，包括精神上的激励和物质上的激励。

总体而言，激励的核心目标是为了调动员工的积极性。但是，光调动员工的积极性还不够，例如某公司为了提升销售员的工作积极性，制订了高额的奖励措施，结果导致员工之间相互争夺客户，竞争过度，最终受伤害的还是企业。所以，一套优秀的激励制度，既能够促进员工积极性的发挥，又要确保员工之间在良性竞争的前提下进行合作，在工作中得到发展。

本书正是从这个角度，分析企业在激励管理过程中一些必须注意的关键问题。在具体的管理实践中，这些关键问题常常是决定激励管理成败的主导因素。例如，某些企业的激励管理并没有激活组织个体的能动性，反而抑制了其能动性；再如，有些企业的激励标准模糊不清，达不到激励员工的目的……帮助管理者了解这些问题产生的原因，找出合理的对策，是本书出版的初衷。

本书的内容集合了普遍存在的七大重要问题，即激励的心理学原理是什么，领导者如何自我激励，激励的外在有形激励物是什么，激励的内在有形激励物是什么，如何发挥团队激励的力量，如何进行情感激励及领导者怎样把握激励的过程。

另外，本书重点介绍了在不同情况下实施有效激励的方法，通俗易懂、简单可行。我们的目的在于提醒所有管理者：激励的有效性取决于我们是否能够因势利导地利用员工个人或团队的心理状态，脱离了对心理把握的激励活动很可能不是解决问题，而是激化矛盾。

本书遵循科学化、简单化的思路，同时也注重针对性和可操作性，读者在使用本书的过程中，可结合本企业的实际情况灵活运用。

希望本书对读者能有所帮助，同时，对书中的不足之处，也恳请提出宝贵意见。

目 录

丛书序

前言

第一章 激励是怎么回事 1

持续地激励员工，使其始终保持亢奋的状态，是每一个管理者必须修炼的艺术。

感觉剥夺——人总是离不开感觉刺激	2
感觉缺失——职业倦怠的重要原因	4
劳逸结合——朝九晚五还是朝九晚无	6
鸽子实验——天下攘攘，皆为利往	8
强化物——关注给对方什么东西	10
有效激励——用员工希望的方式激励	13
持续激励——梯度奖金激励法	16
正向激励——多用奖励，少用惩罚	18
及时激励——激励也要雷厉风行	21
祖母法则——激励有先后	23
增减实验——激励可以起起落落	26
差别感受实验——相同激励，不同感受	29

第二章 怎样做，员工才会服从你 33

作为管理者，掌握激励心理学的原理还不够，更重要的是具备激励员工的素养。简单地说，管理者还必须扮演好自己的角色。

密歇根定律——与员工的关系决定激励成效	34
自我激励——从“照我说的做”到“照我做的做”	36
照镜子实验——员工如何待你，取决于你如何待他	38

预期实验——你承诺的，必要兑现	41
适度承诺——承诺不要信口开河	44
服从实验——你有多大威信，就有多少人服从	46
树立权威——威信也可以创造出来	48
糖果实验——限制更多，积极性就更少	51
权力制衡——不控制权力，权力就成阻力	54
犯错误实验——你并不需要追求完美的表现	56
错误效应——在不完美中成就“完美”	58
真诚原则——坦诚可以赢得尊重	60
破窗效应——小错不戒，大乱非生	62

第三章 用对方法，强化刺激 65

正确的方法可以激发员工的热情，使他们更积极；错误的方法抑制员工的热情，使他们更消极。

报酬实验——钱越多，有时反而越糟糕	66
加薪策略——加薪要讲频率，重形式	68
充气娃娃实验——积极或消极，都是学来的	70
榜样激励法——榜样的力量是无穷的	71
进步榜样选择——让不断进步成为信念	73
榜样教育——让榜样示范深入人心	74
滚木球试验——言传不如身教	76
榜样惩罚——杀鸡给猴看是必要的	78
罪犯举证实验——不要随便给员工贴标签	80
野游实验——没有目标就没有动力	82
目标激励——用挑战性目标挖掘你的潜能	84
餐具实验——形式比内容更重要	87
最后通牒实验——设置最后期限	89

第四章 让员工自己激励自己 93

每一种激励政策，实行时都会遭到一些员工的议论和不满——他们总是能从中找到不足。只有一种情况例外，那就是员工的“自我激励”。

格罗维谋杀案——是道德问题，还是另有原因	94
癫痫病人发作实验——心动了，不见得就会行动	96
旁观者效应——三个和尚没水喝	99
社会逍遥——世人皆醉，我也醉	101
阿登屋疗养院实验——任你选择，给你所选	104
责任激励——选我所爱，爱我所选	106
精神性实验——激励十分，只取八分	108
培训激励——永不过度的激励方式	110
投射效应——从换位思考到换位工作	111
态度转变实验——树立一种行为，确定一种态度	113

第五章 团队文化不是一句空口号 115

每一支团队都会有一些不成文的规则。这些规则会在无形中影响团队成员的思维，引导其态度和行为，激励其朝着目标不断前进，使团队拥有持续的战斗力，这就是“团队文化”。

照明实验——永远别让人觉得低效是可以的	116
同侪压力——好的团队更好，差的更差	118
瓶口脱险实验——人们更倾向于竞争而非合作	120
危机激励法——没有危机，也就没有动力	122
动机实验——耶克斯多德森定律	125
中等压力——帮助员工做好压力管理	128
内耗效应——激励竞争，但不能忽视合作	130
团队激励策略——构建合理竞争机制	133

第六章 调动情感，激发情感 137

企业经营管理者既要抓好各种规范化、制度化的刚性管理，又要注意各种随机性因素，注重情感的投入和交流，注重人际互动关系，充分发挥“情感激励”作用。

谈话实验——简单的沟通也具有“魔力”	138
监狱模拟实验——赋予什么角色，就有什么样的行为	140
信任激励——要用他就给他信任	142
尊重激励——每一个员工都渴望被尊重	146
公平激励——规则面前人人平等	149
氛围激励——创造科学的环境氛围	152
精神激励——独到的“工资观”	155
恒河猴实验——物质激励离不开情感因素	157
情感激励——对员工进行情感投资	159
情感激励秘诀——情感激励的六大要点	162

第七章 管理者要把握激励过程 165

激励过程是一个由需要开始，到需要得到满足为止的连锁反应。当人产生需要而未得到满足时，就会产生一种紧张不安的失衡心理。而需要能够满足时，人的失衡心理就转化为动机，并在动机的驱动下向目标努力。

皮格马利翁效应——化腐朽为神奇的“谎言”	166
期望激励——优秀员工是怎样炼成的	169
期望管理——把你对员工的期许做到位	171
习得性无助——别让员工习惯于失败	173
反馈实验——无声的漠视是最糟糕的	175
科学批评——惩罚用好了一样是激励	176
反馈评价——360度员工评价方法	179
要求实验——由小及大或由大及小都是学问	182

竞争与平衡——提出要求的两种手段	185
评价实验——评价失真的真正原因	188
沟通激励——阿猫阿狗见面不掐	191
精神诊断实验——升职是最糟糕的奖励	194
彼得原理陷阱——如何规避彼得原理陷阱	197

后记



第一章

激励是怎么一回事

持续地激励员工，使其始终保持亢奋的状态，是每一个管理者必须修炼的艺术。

感觉剥夺**人总是离不开感觉刺激**

如果把两个人关在同一舱内两个月，就能满足所有谋杀的必要条件。

1954年，心理学家贝克斯顿等在加拿大蒙特利尔的麦克吉尔大学海勃实验室进行了首例“感觉剥夺”实验研究。他们在付给大学生每天20美元的报酬后，让他们呆在缺乏刺激的环境中。具体地说，就是让实验参与者戴上特制的半透明的塑料眼镜，使其难以产生视觉；手臂戴上纸筒套袖和手套，腿脚用夹板固定，以限制其触觉；实验在隔音室里进行，用空气调节器的单调嗡嗡声代替其听觉；实验参与者单独呆在实验室里，静静地躺在舒适的帆布床上。当时大学生打工一小时大约只能挣50美分，这让很多大学生都跃跃欲试，认为既可以得到不错的报酬，还可以好好睡一觉，或者考虑考虑论文、课程计划。但结果却令很多人大跌眼镜。

没过几天，大学生们就纷纷退出。他们说，几小时后开始感到恐慌和难受，根本不能进行清晰的思考，哪怕是在很短的时间内注意力都无法集中，思维活动似乎总是“跳来跳去”。

更为可怕的是，50%的人出现了幻觉，包括视幻觉、听幻觉和触幻觉。视幻觉如出现光的闪烁；听幻觉似乎听到狗叫声、打字声、滴水声等；触幻觉则感到有冰冷的钢板压在前额和面颊，或感到有人从身体下面把床垫抽走。

在过后的几天里，大学生们出现了双手发抖、不能笔直走路、应答速度迟缓、对疼痛敏感等症状。对这些大学生的脑电

波分析证明：实验参与者的全部活动严重失调，而且对刚刚结束实验的他们进行智力测验，结果也很不理想。实验结束数日后，他们才恢复正常。

这个实验证明，不断地从外界获得新的刺激和信息是人的身心活动正常进行的必要条件。人的身心发展离不开与社会的广泛接触和联系，孤僻和自闭带来的只能是身心的疲惫和失调。

这就是心理学上的“感觉剥夺”实验。实验证明丰富的、多变的环境刺激是人生活和成长的必要条件，在被剥夺感觉后，人会产生难以忍受的痛苦，各种心理功能将受到不同程度的损伤。心理学家通过这个实验，发现了一个重要的定律：人的身心要想正常工作就需要不断地从外界获得新的刺激。对于员工来讲，好的刺激就是好的激励，而且激励也可以多种多样。

我们来看看Google公司是如何成功运用这一心理学原理的。

Google 作为全球最大的搜索引擎，在全球范围内拥有无数的用户，堪称是互联网巨头，但是与很多IT 企业迥异的是，它并不是一家靠“加班文化”提升效率的公司。走进他们的办公区，你会发现这里丝毫没有大公司那种紧张严肃的气氛，所有的员工看上去都很放松。他们享受着许多公司不具有的特别待遇，如可以在公司里接受免费的按摩，可以打乒乓球、游泳或者到一间冰淇淋吧里小憩一会儿，还可以免费吃到由大厨用有机原料做的饭菜。不仅如此，公司的雇员们还被鼓励将其五分之一的工作时间用于任何形式的户外活动。

Google正是靠着这种被一些批评者看作是休闲、甚至散漫的工作方

只有不断地从外界获得新的刺激，人的身心才能正常工作。

式，成功地将一批年轻的技术精英凝聚起来，并使其能量得到最大限度的释放，从而使公司获得飞速发展。

感觉缺失

职业倦怠的重要原因

感觉剥夺实验实际上也表明：人的成长成熟是建立在与外界环境广泛接触的基础之上的，只有通过社会化的接触，更多地感受到和外界的联系，人才可能更多地拥有力量，更好地发展。

这也为我们如何激励员工获得了重要启示：作为管理者，一定要更多地为员工提供各种各样的刺激，只要它们利于员工的成长。而目前很多企业里员工得到的刺激不是太多，而是太少了。这种刺激的减少，导致人们对职业产生倦怠。职业倦怠是一种恶性循环的、对工作具有极强破坏力的因素。例如，长途司机大都处于轻微的感觉剥夺状态。正因为如此，他们有时会看见并不存在的东西，从而引发事故。

在我们的传统印象中， $\text{工作时间} \times \text{工作效率} = \text{工作总量}$ ，于是很多企业管理者采取了尽量取消一些消遣活动，延长员工的工作时间的办法。殊不知单一的时间延长并不能大限度地提高劳动生产率。员工长时间从事单一的工作，大脑得不到有效的休息，会造成原有工作效率的下降。长此以往，便会引发员工的职业倦怠。

管理者必须有效调节员工的工作情绪，丰富员工的生活，帮助他们克服职业倦怠。

(1) 转变对员工加班的认识。管理者不应以加班作为衡量员工品德和工作态度的标尺，而要以工作效率和成就作为考核的依据。在工

人的成长成熟是建立在与外界环境广泛接触的基础之上的。