

现代企业与职工激励

骆云霞 黄新 李景元 编著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业与职工激励/骆云霞等编著. —北京:企业管理出版社, 1996. 10
ISBN 7-80001-784-2

I. 现… II. 骆… III. 企业管理:行政管理-激励-研究
IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 17937 号

现代企业与职工激励

骆云霞 黄新 李景元 编著

企业管理出版社出版

(社址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

*

新华书店北京发行所发行

中国伊协大厂月华胶印厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 13.875 印张 341 千字

1996 年 10 月第 1 版 1996 年 10 月第 1 次印刷

印数:5000 册

定价:24.00 元

ISBN 7-80001-784-2/F·782

内容提要

本书按照建立现代企业制度进程中充分调动职工积极性的要求,结合企业的管理实际,运用现代管理学、组织行为学、管理心理学、人力资源学等理论方法,从企业职工激励特点、激励方法、激励运用的角度,科学地构建了现代企业“目标、需要、个体、群体、组织、变革、领导、职责、环境、文化、价值、参与、规范、核算、标准、评价”的激励体系。本书理论联系实际,贴近企业管理实践过程,内容实用,可操作性强,对激励企业职工,增强企业活力,开发人力资源的潜能具有指导意义。可供企业各级管理人员使用,也可供高等学校经济与管理专业、管理干部培训班等师生参考。

目 录

第一章 现代企业的目标激励	(1)
第一节 企业目标的特点.....	(1)
第二节 目标激励的方法.....	(6)
第三节 目标激励的运用	(15)
第二章 现代企业的需要激励	(21)
第一节 企业需要的特点	(21)
第二节 需要激励的方法	(37)
第三节 需要激励的运用	(51)
第三章 现代企业的个体激励	(59)
第一节 企业个体的特点	(59)
第二节 个体激励的方法	(70)
第三节 个体激励的运用	(74)
第四章 现代企业的群体激励	(78)
第一节 企业群体的特点	(78)
第二节 群体激励的方法	(84)
第三节 群体激励的运用	(97)
第五章 现代企业的组织激励	(103)
第一节 企业组织的特点.....	(103)
第二节 组织激励的方法.....	(111)
第三节 组织激励的运用.....	(114)
第六章 现代企业的变革激励	(125)
第一节 企业变革的特点.....	(125)

第二节	变革激励的方法·····	(130)
第三节	变革激励的运用·····	(137)
第七章	现代企业的领导激励·····	(146)
第一节	企业领导的特点·····	(146)
第二节	领导激励的方法·····	(157)
第三节	领导激励的运用·····	(165)
第八章	现代企业的职责激励·····	(171)
第一节	企业职责的特点·····	(171)
第二节	职责激励的方法·····	(177)
第三节	职责激励的运用·····	(189)
第九章	现代企业的环境激励·····	(196)
第一节	企业环境的特点·····	(196)
第二节	环境激励的方法·····	(200)
第三节	环境激励的运用·····	(204)
第十章	现代企业的文化激励·····	(207)
第一节	企业文化的特点·····	(207)
第二节	文化激励的方法·····	(216)
第三节	文化激励的运用·····	(221)
第十一章	现代企业的价值激励·····	(227)
第一节	企业价值的特点·····	(227)
第二节	价值激励的方法·····	(232)
第三节	价值激励的运用·····	(244)
第十二章	现代企业的参与激励·····	(252)
第一节	企业参与的特点·····	(252)
第二节	参与激励的方法·····	(255)
第三节	参与激励的运用·····	(266)
第十三章	现代企业的规范激励·····	(279)
第一节	企业规范的特点·····	(279)

第二节	规范激励的方法·····	(282)
第三节	规范激励的运用·····	(285)
第十四章	现代企业的核算激励·····	(296)
第一节	企业核算的特点·····	(296)
第二节	核算激励的方法·····	(299)
第三节	核算激励的运用·····	(319)
第十五章	现代企业的标准激励·····	(327)
第一节	企业标准的特点·····	(327)
第二节	标准激励的方法·····	(335)
第三节	标准激励的运用·····	(347)
第十六章	现代企业的评价激励·····	(355)
第一节	企业评价的特点·····	(355)
第二节	评价激励的方法·····	(360)
第三节	评价激励的运用·····	(378)
附:	中国现代企业制度下激励问题研究 ·····	(387)
参考文献	·····	(434)

第一章 现代企业的目标激励

组织行为理论主要内容之一是目标激励。人的行为，一般说来，都是有目的的活动，只有目的明确的行为才具有价值。而人的行为又在很大程度上决定着目标的实现。因此，探讨如何运用目标激励，使目标设置得科学合理，研究和探索行为激励规律，加强对行为的控制和协调，对于企业的生存及发展具有十分重要的意义。

第一节 企业目标的特点

一、组织目标

人不同一般动物，其言行都有目的。人们从事任何活动，做任何事情，这种有意识的目的性都十分明显。所谓目标就是人们有意识活动所指向而要预期达到的目的。目标在人们改造客观世界和主观世界中具有重要的激励作用。它在激发人们的工作热情及调动人们的积极性中具有直接激励和间接激励以及导向作用。

二、目标的功能

1. 启动功能 如果人只有需要，却没有可以满足需要的目标，需要就变不成动机，也就不会有人的自觉行动。目标对人的需要转变成动机具有启发作用，对产生行为的动力有引动的作用，这就是目标的启动功能。

2. 导向功能 即目标在一定程度上对人们的行为起到调整和纠正的作用，使人的行为朝着一定的方向努力。在这个过程中，

一方面目标成为行动的指导方向，另一方面人们可以时常将自己的行为结果与既定的目标相对照，找出差距，并及时地对其行为进行调整和修正，从而达到实现目标的要求。

3. 鼓励功能 一个人有了可以满足需要的目标，总是期望实现目标。对目标的期望程度是指一个人对实现目标的满足需要的可能性的判断，认为目标实现的可能性越大，实现目标后对满足需要有意义越大，期望程度就越高，对人的鼓励作用就越大，人的积极性和努力程度就越高。

4. 聚合功能 一个明确的目标，无论对个体、群体或一个组织来说，都是十分重要的，一个人有了明确的目标，他就会为这个目标的实现而不懈地努力；一个群体有了明确的目标，群体中的成员就会团结在一起，这实现共同的目标而积极奋斗，同样对于一个组织来说也是如此，这就是目标的聚合功能。

5. 分配功能 这一功能在组织中表现得比较明显。一个组织在制定出所要实现的目标后，这个目标就成为其制订一系列计划的依据，从而为组织合理地分配其内部资源提供了可能。

三、影响目标的因素

人的目标既是一个客观过程，又是一个能动过程。在这个过程中，人们的目标行为要受着一些主观因素和客观因素的影响，也正是在这些因素的相互作用和影响下，人们不断地对自己的行为作出调整、修正，使自己的行为朝着既定的目标前进。

（一）主观因素

在实际生活中，人们对目标的选择以及由此产生的行为并不是任意的，它要受兴趣、气质、观念、态度、信仰、价值观、情绪等主观因素的影响，具体来说：

1. 兴趣、气质因素

兴趣是指人对事物的一种特殊的认识倾向。当人们对某些事物感兴趣时，这种兴趣就会引导他积极地从事这方面的社会实践，

从而朝着既定的目标前进。兴趣对人的行为有很大的影响，它表现为一种积极的情绪，兴趣能增强人们的紧张程度，成为行为的强大动力。但是，对于个人来说，不能单纯地凭兴趣去选择，有时，尽管个人对某些工作缺乏兴趣，但工作的责任感也会驱使他做某些不感兴趣的工作。

气质是指人的脾气、秉性或性情。人们彼此之间存在着明显的气质差异，不同的气质在行动上有着不同的表现，对于不同类型气质特征的人，管理者就应相应地安排适宜的工作。例如，生产第一线的操作工人，一般要求机动灵活，迅速敏捷，多血质气质较为适合；对检验员，则要求细致认真，一丝不苟，抑郁气质则比较合适。总之，不同气质类型的人，都可以在组织中找到适合的岗位，发挥所长。

2. 观念因素

观念主要是指一个人的世界观、人生观和道德观，它对激励人们的动机和决定人们的行为方向起着持久的、主导的作用。观念是人们在长期的社会实践活动中逐步形成的，一旦形成，就会强有力地、长期地影响人们的动机，支配人们的行为。由于人们的世界观、人生观和价值观存在着差异，因此，其目标行为也不同，有的组织成员为自己确立了远大的理想和奋斗目标，对所从事的工作满腔热情，敢于创新，敢于进取，而有的成员则胸无大志、工作中得过且过、缺乏应有的热情和责任心。但是人们的观念并不是一成不变的，它会随着社会的变革，时代的发展，时间的推移以及知识结构、文化程度等因素的变化而变化，并影响着人们的行为活动。只有与时代相合拍的观念，才能正确地引导人们的行为达到预期的目标，我们常说的“观念更新”，正是如此。

3. 态度、信仰因素

态度是一种心理倾向，许多实践证明态度对人的行为有极其重要的影响，对人们的社会认识和社会行为起着准备性的作用，根

据成员的态度，可以推断他对人或事的评价，以及将要采取何种行为。在日常生活中，我们会发现，有的人其行为与其所持的态度是一致的，而有的人行为表现则是一种假象，与其态度并不一致，甚至是矛盾的，这是因为：①人们的目标行为是由多方面的复杂因素促成的，态度只是原因之一；②由于需要和满足需要的手段与态度不协调的结果；③由于对一般客体态度和具体事物的态度存在着差别。

人们在从事社会实践活动时，由于条件的限制和制约，不可能全部实现目标，当人们付出努力而又无法达到目标，产生挫折时，所表现出的行为也是各不相同的。

信仰是行动的基础，不同的信仰会产生不同的行为结果，一个组织，只有在其成员信仰一致的前提下，才有聚合的可能，离开了这个前提，也无从谈组织的共同目标和共同行为。

4. 情绪因素

情绪是指人们的心境及反应其情感的行为、表现，它渗透于人类生活的各个方面，并对人们的目标行为产生重大影响，它不仅影响着人们正在进行的行为，而且对人们未来的行为也构成影响。积极的情绪会导致积极的目标行为，而消极的情绪，不仅影响到人们对目标的选择，还会对作出目标后的行为起阻碍和破坏作用。

5. 能力因素

能力是指直接影响人们行为结果，并能使人顺利完成某种活动所必需的个体心理特征。一个人的能力是影响人们“行为绩效”的关键因素，这也就是说，一个人无论他有多大的动力去有效地工作，如果缺乏必备的能力，他要想达到足够的绩效水平是不可能的，如果一个人的能力水平低于某个层次，他就不可能单纯地通过努力来弥补能力的不足。要成功地完成某项活动，去实现一定的目标，必须有多种能力，例如，作为一个优秀的组织管

理者，既要有对形势变化的反映能力、又要有较强的组织管理能力等等。各种能力在活动中质的方面的结合，就是我们通常所说的才能。不同能力的结合，构成不同的才能，人的才能具有质的多样性和量的差异性，这种差异是由天赋素质、后天实践与主观兴趣爱好不同而产生的，因此，成功的目标行为，就是要使不同的才能得到充分发展。

（二）客观因素

影响目标行为的客观因素很多。概括起来主要有以下三个方面：

1. 自然因素

自然因素往往是不以人的意志为转移的，它也是人们无法克服的因素，在人们实现既定目标的行为过程中，这些因素按其所特有的发展规律，对人们的目标行为起着促进或制约作用。要使人的目标行为更有效，其积极态度是正视这些因素的存在，认识其发展规律以及对人们行为的影响，并加以利用。

2. 社会因素

社会因素对人们目标行为的影响是多方面的，它包括政治、宗教、种族、道德、文化、家庭以及风俗习惯等多方面。

组织是由人组成，而人又是社会人，人生活在这个大环境中，必然要受到社会上各种思想的影响，要受到来自家庭、风俗习惯、文化等多方面的影响，并通过人将这些观念、习惯带入到组织中去，从而影响到组织的目标行为。

3. 经济因素

马斯洛的人类需要层次论认为：生理需要是人类最原始、最基本的需要，它包括人们的衣、食、住、行和性等方面的生理要求，要使上述众多的生理要求得以满足，根本的一条，就是经济上的改善，它也是推动人们行为活动的强大动力。因此，要使目标行为成功而有效，组织管理者在组织内部必须重视利益机制的

建立，只有建立和健全与实现目标相应的利益机制，才能在更大的程度上促使组织目标的实现。

第二节 目标激励的方法

一、目标的设置

（一）目标设置的标准

企业目标的设置主要是指目标的制定。运用所制定的目标来调动职工的积极性。目标设置对于一个组织来说至关重要，因为它不仅是一个组织在一定时期所要实现的任务，而且它还决定着组织在一定时期的发展方向，是决定组织成员的激励和绩效的一个重要方面。但是，并不是任何一个目标都具备这些作用，它必须具备一些条件。

1. 具体性

目标设置的具体性就是指设置的目标具有可衡量性，一个具体的目标不仅为个人提供了一种实现目标的满足感，而且也组织衡量其成员的工作绩效提供了一个标准。目标设置得是否具体，所产生的行为效果是不相同的。例如；有人曾做过这样一种实验：实验分两组同时进行，在第一组人员中，只对他们讲明完成这项工作如何重要，并希望干得越多越好，而在第二组人员中，对每个人员都确定完成任务的具体指标和完成任务的时间，结果是，第二组人员的工作效率要比第一组高得多。

2. 难易性（挑战性）

目标设置的难易性是指实现设置目标的努力程度。人们普遍都有一种自我实现的要求，追求较高的目标往往是每个人的理想和抱负，当目标设置难度大，以致对个人来说具有挑战性时，就会使人们产生较高水平的激励和绩效，相反，如果目标设置得过低，不仅使组织失去了本可达到更高目标的可能，而且还会降低

目标对组织成员的激励作用，使人们简单地按容易实现目标的节奏工作。在这里要值得注意掌握的一个问题是，设置的目标既不能过难也不能过易，也就是说要注意掌握目标的现实性，如果设置的目标难度太大，以致人们经过艰苦的努力也不能实现，则会使人感到实现目标“高不可攀”，从而放弃原来的努力；如果设置的目标过分容易，则会使人感到实现目标是轻而易举的事，从而使人的内在潜能不愿意充分发挥出来。

3. 认同性

目标设置的认同性就是指设置的目标要使组织成员得以接受并转化为自己的目标。这个问题是目标设置过程中带有共性的问题，作为组织的管理者应如何行动才能促使组织成员获得高水平的认同呢？

(1) 使所有组织成员都参与目标设置过程。目标的实现单靠管理者的努力是不行的，而要靠组织成员的共同努力。目标能否实现，关系到每个组织成员的切身利益，因此，在设置目标的过程中，必须认真听取他们的意见，并把他们吸收到目标设置的活动中去，这样有利于激发全体组织成员关心和支持组织发展的热情，自觉地把组织的目标贯彻到自己的行为中去。

(2) 管理者对设置的目标要有足够的信心和勇气，并敢于承担责任。管理者的态度和行为如何，在很大程度上影响到组织成员的行为，作为组织的管理者要促使组织成员对目标的认同，自己必须对认定的目标表示出足够的信心和勇气，并对组织成员共同的目标行为提供强有力的支持和帮助。同时，管理者在任何过程任何时候要敢于承担实现目标的责任，只有这样，组织成员才会坚定实现目标的信心，从而化为一致的行为。

(3) 采取各种奖励措施来增强目标和完成目标的激励。适时适量的奖励（包括物质奖励和精神奖励），既是对下属人员工作的肯定，也是对其工作的激励，这种手段，只要管理者加以灵活运

用，必将会收到意想不到的效果。

（二）目标设置的方法

目标设置理论的最大启示是，管理者应帮助下属设立具体的、有相当难度的目标，使下属认同并转化成他们自己的目标。除此之外，组织管理者在制定目标的过程中，还需注意和掌握以下几个方面的问题：

（1）目标设置必须注意总体目标和阶段目标的结合，远期目标和近期目标的结合。组织的总体目标或远期目标，是组织全体成员的奋斗方向，是组织制定阶段目标或近期目标的依据，只有在不断实现阶段目标或近期目标的基础上，才能促使组织总体目标或远期目标的实现。因此，为了保证组织总体目标或远期目标的实现，在管理实践中，可以将总体目标或远期目标划分成若干个阶段目标或近期性的小目标来进行。这样做，可起到如下两种作用：第一，可充分调动组织成员的积极性，具体说来就是通过“大目标、小步子”的方式，可使组织成员每完成一个小目标，都感到与大目标的实现接近了一步，从而在心理上感到满足，受到鼓舞；第二，可以促使总体目标或远期目标的稳步实现。

（2）目标的设置必须注意目标的可度量性与不可度量性的结合。设置的目标要具体，同时找到一种有意义的和有效的目标衡量手段是非常值得的，这种目标衡量手段可以作为实现目标的指示器。但是，在目标设置的过程中，也不应忽视目标的不可度量性，因为，一个科学合理的目标，其完整的内容应是可度量性与不可度量性两方面的结合。

（3）目标必须与组织成员的现实需要相联系。“目标的形成过程是人们产生需要、诱发动机到导致行为的整个过程”这个过程，既要使目标得以实现，又要使人的需要得到满足。设置的目标只有在符合组织成员物质需要的同时，又能使组织成员获得精神上的需要，才能够起到激发组织成员积极性的作用，反之，如果设

置的目标，不能在一定程度上给组织成员带来需要的满足，这种目标注定是不能实现的。

上面介绍的是目标设置的一般方法，除此之外，目标管理也是应用目标设置原理来提高激励和绩效的一种管理技术。

二、目标的调整

（一）产生目标偏差的原因

人类的行为受一定的动机驱使，又在动机的引导下指向一定的目标。但是，这种导向目标的行为过程并不是一帆风顺的，有时会遇到障碍，即动机受挫，由此而造成的结果是，给人的目标行为带来一定的影响，如处理不当，还会使人们的目标行为发生偏差，以致使目标得不到实现，需要无法满足。

1. 挫折的性质

所谓挫折，是由某种刺激情境对人的目的性行为发生阻碍，从而导致个体消极情绪反应的系统过程。在这个系统过程中，刺激情境引发了挫折，个体的情绪反应表现了挫折。挫折是一种社会心理现象，它具有以下性质：

（1）挫折的客观性。挫折的客观性是指挫折是一种客观存在的社会心理现象。挫折在人的一生中是不可避免的，人在各种实践活动中，随时随地都有遇到挫折的可能。这是因为，客观事物不仅纷繁复杂，而且在不断地发展变化，人们对客观事物的认识也在不断深化；同时，要达到一定的目标也需要有一个探索和实践的过程，因此在这些过程中遭受挫折就在所难免。另外，人们的需要也在不断发展变化，总在不断地产生新的期望和需求，但由于客观环境的制约和影响，人们所有的需要和期望不可能都获得满足，这样也就不可避免地会产生挫折心理。

（2）挫折的两重性挫折的两重性。是指挫折对人的目标行为有弊又有利。

挫折的消极作用表现为：它会导致人的消极情绪，影响受挫

者的身心健康。这种消极情绪有可能因发泄不当而危害他人及社会，严重时会使人的行为失常。利的方面表现为，挫折能给人以教益，它能使人清醒，认识错误接受教训；同时，它还能磨练人们的意志，使人更加成熟、坚强、从逆境中奋起。

对挫折性质的认识，对于指导人们的目标行为具有十分重要的意义；认识挫折的客观性，可使人们对遭受的挫折，树立起一个正确的态度，既然挫折是客观的，不可避免的，我们就应该正视它们，毫不畏惧；认识挫折的二重性，有利于人们变消极因素为积极因素，尽力克服挫折带来的消极影响，真正做到“吃一堑、长一智”。

2. 挫折产生的原因

挫折产生的原因，实际上也就是引起行为偏差的原因。引起挫折的原因是多种多样的，可以把它们归为两大类，即客观原因和主观原因。

(1) 客观原因。由客观原因引起的挫折。称为外因性挫折，它是由外界因素阻碍人们达不到目标而产生的挫折，这些外界因素又分为自然环境因素和社会环境因素。①自然环境因素。这种因素引起的挫折是人力所无法控制的。这种挫折，有的来源于自然灾害，常有突发性，使人难以预料和预防，如地震等；有的来源于物质世界运动的客观规律，如人世间的生、老、病、死等；也可以来源于个体先天或后天形成的生理或心理因素，或个人的容貌、或因智力水平、或因身体残疾缺陷，使个体所追求的目标难以实现。②社会环境因素。人是社会人，他时刻都会受到政治的、经济的、种族的、宗教的、道德的以及人性、风俗、习惯、人际关系等十分复杂的因素的限制，使人的动机、目标的满足与实现局限在一个有限的范围内，也正是这些社会环境因素对人们的行为作用，从而导致挫折。一般来说，由自然环境因素导致的挫折，是人们无法抗拒的，人们对这种挫折情况较容易接受，而社会环

境因素造成的挫折，是人力所能控制的，它不但阻碍个人的行动，使人达不到目标，而且使人难以接受挫折的事实。所以说，社会环境因素引起的挫折不仅比自然环境因素引起的挫折要多得多，而且影响更为深刻，后果更为严重。

(2) 主观原因。由主观原因引起的挫折，称为内因性挫折，这些主观因素包括个人所具备的条件和动机冲突两个方面。①个人所具备的条件。如受挫者本人自我估计不适当，目标的期望值太高难以实现，个人经验不足，思想意识不端正，知觉偏差造成的误解等等。这些个人自身条件的不足或缺陷都会使人们的行为受到一定程度的限制，使个人目标无法实现，从而导致挫折。②动机冲突。人们在现实生活中，常常会同时产生两个或两个以上的动机，受客观条件的限制，这些并存的动机，人们往往无法同时获得满足，从而导致动机冲突。

3. 挫折与行为

人们在遭受挫折后，会在心理上产生不同的反应，这些心理上的反应往往会在其行为中得到表现，所以，就挫折与行为两者的关系来看，挫折是因、行为是果。一般而言，遭受挫折后人的行为表现有两类：一类是积极进取，克服挫折的障碍；另一类往往出现攻击、冷漠、幻想、退化、忧虑和防卫等行为反应，由于后一类行为造成的结果更为严重，因此，需重点研究。

(1) 攻击。当个体受到挫折时，常常会出现攻击性行为，据此，美国耶鲁大学的道拉德等人在1939年提出了挫折——攻击模式，想以此来揭示这二者之间的内在联系。

因挫折而产生的攻击行为可分为直接攻击、间接攻击和转向攻击三种。直接攻击是把攻击的矛头直指造成挫折的人或物，其形式是口头的，表现为嘲笑谩骂、讽刺、指责、埋怨，也可能是殴斗。间接攻击是指遭受挫折的人把攻击的矛头指向造成其挫折的关联的人或物，如中层管理人员受到上层领导人员的指责，他