

杨建良 编著

人的动力激励



同济大学出版社

人的动力激励

杨建良 编著

同济大学出版社

(沪)新登字204号

内 容 提 要

本书全面、系统地论述了调动人的积极性的理论与方法，指出了人的潜能有待发掘，揭示了发掘人的潜能的实践与方法。

本书详尽地阐述了关于个体、群体的激励理论；现代管理、现代领导者与人的动力激励；奖励、竞争对人的动力激励；思想工作对人的动力激励；恋爱、婚姻、家庭对人的动力激励以及企业的活力与人的动力激励的关系。

本书内容博采众长，自成体系，是集理论性、可读性、普及性、应用性于一体的具有广泛实用价值的一本专著。

本书对现代管理工作、思想工作、领导工作者以及所有从事人的工作者都有参考价值。

本书亦可作为高等院校的管理专业、思政专业、领导学、专业师生的参考用书。

责任编辑 司徒妙龄

封面设计 姚顺麟

人的动力激励

杨建良 编著

同济大学出版社出版

(上海四平路1239号)

新华书店上海发行所发行

上海第二教育学院印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 7.75 字数 160千字

1994年11月第1版 1994年11月第1次印刷

印数 1—4000 定价 7.80元

ISBN7-5698-1519-7/C·103

目 录

第一章 导 论

- 一、人的潜能有待发掘…………… (1)
- 二、我国人的潜能更有待发掘…………… (3)
- 三、发掘人的潜能的实践和方法…………… (7)
- 四、本书的特点和功用…………… (13)

第二章 人的个性及其特点

- 一、个性的概述…………… (16)
- 二、个性的特点及其形成与发展…………… (19)

第三章 个体激励理论

- 一、激励的概述…………… (25)
- 二、激励的作用及其影响因素…………… (27)
- 三、几种激励的理论…………… (35)

第四章 群体激励理论

- 一、群体及其动力…………… (43)
- 二、群体动力的影响因素及其激励…………… (48)
- 三、非正式群体及其作用…………… (55)

第五章 思想政治工作对人的动力激励

- 一、思想政治工作概述…………… (58)
- 二、思想政治教育工作的内容…………… (68)
- 三、思想政治工作的原则与方法…………… (71)
- 四、思想政治工作与人的行为…………… (83)
- 五、思想政治工作对人的动力激励…………… (89)

第六章 现代管理与人的动力激励

- 一、现代管理及其含义…………… (99)
- 二、企业兴衰系于管理…………… (106)
- 三、现代管理对人的动力激励…………… (108)

第七章 领导者与人的动力激励

- 一、领导及其职能…………… (121)
- 二、领导者的权力与影响力…………… (126)
- 三、领导者的激励功能…………… (132)

第八章 奖励、竞争与人的动力激励

- 一、奖励的概述…………… (138)
- 二、奖励在激发人的动力中的作用…………… (141)
- 三、正确制定和选择奖励的标准、
原则和方法…………… (150)
- 四、竞争的概述…………… (157)
- 五、竞争对人的动力激励的作用…………… (158)

第九章 企业的活力与人的动力激励

- 一、增强企业活力的重要性及其标准…………… (163)
- 二、企业经济面临的问题及其原因…………… (165)
- 三、完善企业激励机制，增强企业活力…………… (167)
- 四、搞活企业，注重人的动力激励…………… (171)

附录 若干社会现象对人的动力激励

- 附录 I 企业家成功的动力…………… (178)
- 附录 II 教育对人的动力激励…………… (195)
- 附录 III 爱情、婚姻、家庭对人的动力激励…………… (210)
- 附录 IV 社会主义市场经济对人的动力激励…………… (225)

后记…………… (241)

第一章 导 论

人的潜能的发掘问题，一直是人们所关心和研究的课题。人的潜能的发掘直接关系到社会生产力的发展和社会进步的问题。本书全面、系统地对人的潜能的发掘作一探索。本章提出了人的潜能有待发掘，提出了我国人的潜能发掘的紧迫性问题，并阐述了发掘人的潜能的实践与方法。

一、人的潜能有待发掘

有神论认为世上万物是由神创造的。其实，“世上万物”是自然界提供了客观材料，人类经过了漫长而艰苦的历程，从露宿山野到居住高楼大厦；从吞食野兽、鱼、果到品尝山珍海味；从结绳记事到电子计算机；从蒙昧到觉醒、从野蛮到文明、从自为到自在，经过这样系统演化和发展，人类创造了它本身以及所需要的一切。尽管现代人在视、听、嗅、味、触觉和运动等方面还远不如某些动物那样敏锐，但人毕竟是“万物之灵”。从人类的知识和知识的生产基体——智能来看，人的每一思维活动都在顽强地改变着他自己和周围环境。据现代科学揭示：尽管人类对改变客观环境作出了极大的努力，创造了巨大的财富，但对人类应发挥的潜能，人的智能、智慧、智谋、智器还没有得到充分的发挥，据有关科学家的测定，只用了10%，还有90%的潜在能力未被发

挥出来。美国哈佛大学已故教授詹姆斯曾说：“与我们应当成就的相比较，我们不过是半醒着。”我们现在只利用了我们身心资源的一小部分。例如记忆力利用率不到10%，人的想象力只用了15%，嗅觉只用了10%。人平均可活到150岁，而现在平均只活到60岁左右，一个人毕生所学到的知识技能，一般只留下10%在人间，90%带到坟墓里去了。就人脑的复杂性和多用性而论，它远远超过地球上任何一种计算机，它的数学运算和循序渐进的逻辑过程是非常迅速的，然而这些能力仅仅代表人脑许多能力的一小部分。脑和计算机之间的最重要区别在于脑不只是直线似地逐步工作，而且能同时进行对信息的加工和综合，并从中提出普遍性的内容。人脑可以在不到一分钟的时间内就能识别一个人的面孔，世界上却没有一台计算机能做到这一点。随着计算机的发展，它能做到从十个左右的物体中识别一个像杯子这样的简单物体，但就是做到这一点也要花费几分钟的时间。它们能区别物体的大体类别，而不能识别个别物体。

从现代人类学、心理学、逻辑学、生理学等一系列最新科学成果证明，人类的潜在能力是巨大的，原苏联自1924年列宁逝世后成立了专门研究人脑的研究室，该研究室1991年透露说：“人脑确实有巨大的潜力，比如经过较好的训练，人可以掌握近乎神奇的速读法和速算法等”。“在正常情况下工作的人，一般只使用了其大脑能力的15%左右。如果我们能迫使我们的的大脑达到其一半的工作能力，我们就可以轻而易举地学会40多种语言。将一本苏联大百科全书背得滚瓜烂熟，还能学完数十所大学的课程。”一位美国专家认为这种说法并不夸张，这是对人类潜力理论的推断，现在已为人

们所接受。我国吉林市联合大学23岁的青年教师王立争，她将成千上万个枯燥无味的圆周率数学进行编组，运用形象记忆法，将数学进行奇特联想和浮想，并具体运用了谐音、特点记忆法和机械记忆等多种方法，现已能背诵圆周率小数点后至10500位数。可见，人的大脑之潜能。

那末，怎么样才能挖掘出人脑的这种潜能呢？这是一个牵涉面甚广的一个复杂的问题。但是人的潜力是可以挖掘和激发的，这是肯定的毫无疑义的。本书在以后的各章中，将从管理、思想工作、奖惩等全方位来研究激励人的潜力的问题。

二、我国人的潜能更有待发掘

斯大林说：“人是生产中最活跃的因素”。为了发展生产力，世界上所有的国家都在研究调动人的积极性问题。资本主义国家的生产目的是追求剩余价值，而剩余价值是由劳动者创造的，为了获得更多的剩余价值，资本主义国家从18世纪60年代到20世纪的50~70年代初经历了三次产业革命。这三次产业革命给资本主义社会生产力带来了巨大的发展。产业革命，实质上就是管理体制的革命，说到底管理体制的革命是解决物的因素和人的因素的最佳结合、充分发挥人的积极性和创造性的问题。

一些发达的资本主义国家的企业管理体制，从产业革命发生以来，业已经历了三个阶段的变革：

1. “家长制”管理体制

欧美近代社会是从西欧中世纪封建社会中孕育并最终脱颖而出的，所以产业革命以后，近代企业管理在一个较长时

期因承袭着以往的管理方式，被深深打上封建宗法色彩的、家长制的烙印。这一时代的企业家既是企业的所有者又是企业的经营管理者。生产上的一切决策、安排，都由他们说了算；所有的组织和经营，全凭他们的经验来决定。个人的意志、经验的判断、家长式的领导、金字塔式的组织就是这一时代的管理特征。

这种管理方法，随着工厂企业日趋大型化、复杂化和正规化，以杰姆斯·蒙哥马利·罗伯特·欧文、查尔斯·巴贝奇等人为代表的有心人化很大的精力和心血，在实践中仔细考察和研究管理中存在的问题。他们发现，“家长制”的管理不适合大工业的发展，易产生失误，不易调动职工的积极性，并先后提出了各自改进和革新原有管理模式的建议和设想，进而提出确立“经理制”的管理体制。

2. “经理制”管理体制

第二次产业革命又一次改变了社会生产和经济生活，尤其是推动了资本密集型生产的发展。生产的进一步社会化，使企业规模进一步扩大，股份公司和垄断大企业如雨后春笋地涌现，不久即成为社会生产和经济生活的基本形式。随着大工业大企业的涌现，原来的“家长制”管理方式极不适应，导致1841年10月5日在美国麻萨诸塞州到一纽约的铁道上发生两列火车迎头相撞的惨剧，损失惨重，消息传开，舆论轰动，公众纷纷要求追究事故责任。这种管理上的矛盾极度尖锐，从而推动了管理的改革，“经理制”就应运而生。上述那个因管理不善而导致撞车悲剧的铁路公司，在麻萨诸塞州议会的促进与帮助下，彻底改变了管理领导体制，建立起各级责任制，推选并选拔能人从事管理和经营，老板退而领

取红利，不再直接插手具体业务。开创了美国第一家由全部受雇佣而领薪的经理人员。通过正式管理机构管理的企业，它迅即以高效率、有条理而享誉州内外，极大地调动了下属人员的积极性，显示了其优越性。随后许多大公司纷纷效尤，实行管理体制上的改革。到了20世纪20年代几乎所有的大企业都实行了“经理制”。

3. 专家集团制管理体制

经过了30年代的大萧条和第二次世界大战，世界经济获得了恢复和重新发展的机会。这时，科学技术、生产劳动、经济贸易都空前扩大开创了社会化大生产的新时代。如欧洲超大型的发电网已由许多不同类型的发电站组成，线路纵横数千里，覆盖千百万人口的居民区和工业区。美国通用汽车公司的从业人员已突破百万大关，美国摄影公司，国际商业机器公司，日本的三菱、三井等大企业集团的年营业额已达到数百亿元乃至上千亿元。如轰动全球的阿波罗登月、火箭和航天飞机的发射，多达几百万个零件，涉及四五百万人，参加者达几百家企业，一两百所大学和研究所，耗资高达几百亿美元的巨额资财。这无疑体现了第三次产业革命的组织与结构变动，显然，现代化管理面对的规模大、结构多、变化快、涉面广的新情况。过去行之有效的“经理制”对此就感到难以驾驭和控制，为适应生产发展的需要，企业管理体制就由“经理制”向“专家集团制”转变。这种体制的特点是，经营管理实行层次结构管理，不同的层次由不同素质的高、中、初级管理人才组成，“软专家”和“硬专家”的集团结合，最高层次实行集体领导即总经理委员会、公司董事会等。

从管理思想上实行人性化管理。本世纪30年代，哈佛大学的受尔顿·梅约教授出版了其代表作《工业文明的人性课题》，该书突出了管理中的人性及人的行为因素。并根据20年代末期在芝加哥西部电气公司的霍桑厂进行的条件效率研究实验，在注重人的因素及对待人的问题上得出了与传统管理思想完全相反的结论：

其一，人是“社会的人”，而不是“经济人”，社会的心理因素和物质因素一样，也影响着职工生产的积极性。

其二，工人的“士气”，即工作态度和工作情绪与生产效率有很大关系，而士气决定个人的家庭、社会及企业中的人际关系。

其三，企业中的“非正式组织”，有特殊的情感、规范和倾向，人们的行为往往受制于这种无形的组织的影响。

其四，应建立起一种善于倾听和沟通工人意见的一种新型的领导关系。

经过40年代的发展，到50年代逐步形成了行为科学的系统管理思想。在这种管理思想的指导下，企业领导更注重于人的因素、人的行为、人际关系和人的激励，从而极大地缓和了管理与被管理者的矛盾，调动了企业内部人们的积极性、创造性，使人的潜能得到了进一步发挥，使社会生产力发展到了一个新的水平。

社会主义国家有其独特的运行机制，一般来说，社会基本矛盾即生产力与生产关系、经济基础与上层建筑基本上是相适应的，理应把人们的潜力能充分地发挥出来，然而事实并非如此：我国现有的经济模式和管理方式已明显地表现出缺乏活力，经济缺乏活力的基础是在于企业缺乏活力，企业

缺乏活力的根源在于企业主体即劳动者，特别是其中居主体地位的普通劳动者或者说普通职工，缺乏动力，缺乏进取心、主动性、积极性和创造性。

中国科协管理科学研究中心在对20055名部属科研机构、高校、大中型企业从事研究与发展的科学家和工程师进行抽样调查的结果显示，关于科技人员能力发挥情况，只有4.2%的被调查者认为自己的能力得到充分发挥，57%的回答只发挥出不到一半的能力。据统计数据表明，每100名科技人员中就有44.3人的能力被白白浪费掉了。

上海市总工会对上海64家企业单位的43,000名职工整体抽样调查表明，由于各种原因目前尚有半数以上的职工积极性没有得到充分的发挥，国家体改委对十几个城市的数百家企业职工进行问卷调查，竟有77.7%的职工认为积极性没有被充分调动。对于职工能力没有得到充分发挥的原因是多方面的，有的认为是工作条件不具备，有的认为是工资待遇低，有的认为是领导安排不当，有的认为是任务不足；有的认为是工作单位人际关系紧张等等。

我国是接近于13亿人口的劳动力资源大国，改变和改革现有的管理体制，借鉴别国成功的管理经验，创造一个各负其责的、各人能充分实现自身价值的、一种和谐的、激奋向上的激励机制是我国挖掘人的无穷潜能的极其重要的途径。

三、发掘人的潜能的实践和方法

我国在50年代，农村实行了土地改革，在城市实行了私有工商业和手工业生产资料的社会主义改造。农民、工人、知识分子都在亲身实践中感到自己是工厂、土地的主

人，他们得到了实惠，他们的潜能得到了充分的发挥。当时我国的工业总产值平均每年由19.6%递增，农业总产值平均每年递增4.8%。1978年十一届三中全会以后，我们党和政府制定了适合于我国国情的方针、政策，创造了一个改革、开放、搞活的客观环境，我国人民尤其在广大农村，实行了家庭联产承包责任制，农民的潜能得到了充分的发挥。在城市有一部分企业根据我国的特点创造性地执行了党的方针政策，例如湖北省沙市第三棉纺厂总结创造了“第一要素工作法”，把众人潜力汇聚成企业发展动力，该厂在总结和发扬了纺织行业优秀的传统的管理经验的基础上，坚持以工人群众为中心，把做人的工作如选人、用人、育人、统一思想，理顺情绪当作企业管理的第一道工序，抓生产从人的思想入手，抓思想从生产出发，物质利益向一线倾斜，管理者处处身先士卒的“无形权威”显示人格和道义的力量，这种通过高度关心人、理解人、尊重人激起职工中蕴藏的巨大劳动热情的“工作法”，使“三棉”迅速走出了困境，经济效益不断提高。湖北省把“第一要素工作法”在本省纺织行业予以推广后，得到了显著效益。如黄石纺织印染厂依靠千名党员带动万名职工，开展合理化建议活动，先后向厂长献妙计良策6116条，企业采纳了这些建议后，一年增收达293万元。武汉毛纺织厂厂长带头做好人的工作，把工人、知识分子的积极性调动起来，1991年一年就开发出花色品种113个，仅新产品实现销售收入达4000多万元。做好了人的工作，使企业管理产生了事半功倍的效应，安陆棉纺厂开展将福利待遇向一线运转职工倾斜的政策，使一线职工深受鼓舞，从而向全厂职工发出“我有贡献党关怀，誓为安人添光彩”的倡

议，激发起全厂职工自觉严格管理，当主人，创佳绩，深入挖掘潜力，极大地调动了职工的劳动积极性，该厂1991年创收利润2178.94万元，其中有739万元是靠职工挖掘潜力作贡献创造的。

上海第二纺织机械厂近几年来在挖掘人的潜力、调动人的积极性方面作了成功的探索。他们以主人翁的自主意识，抓住改革机遇，建立了自我积累、自我改造、自我发展、自我制约的良性循环机制。使企业内部产生了非凡的凝聚力，厂长的意图被广大职工深深的理解，工厂的工作被广大职工理解成是“我的事”，人们都把“二纺机”喻为“兴旺的大家庭”。该厂自1987年至今，企业销售稳定上升，产品销售收入平均每年递增率为18.4%，产品不断更新，新产品的产值平均每年占总产值的68%，实现利润年年增长，平均年增长率为19.85%，职工收入与企业效益同步增长，从1987年以来，扣除物价上涨因素，职工收入每年增长6.16%。实践证明，充分调动人的积极性是增强企事业活力的源泉。但要调动人们的积极性、创造性必须完善企事业的激励机制。

根据我国近年来的实践，以下的激励方法对调动人的积极性是可行的：

1. 目标激励法

人们的行为都是有一定的指向性，这种有一定指向的，为了达到一定的目标的行为，它往往是为了满足某种需要的希望而进行的。这种为了满足某种需要，经过指向目标的行为而达到需要的满足，这就是一种目标激励的过程。

运用这种目标激励法，一方面要注意目标设置的适当，职工意识到这种目标实现的可能性。另一方面，要通过职工

参与制定目标，使企业利益、集体利益和职工利益统一，使职工从中发现自己的价值和责任，并能从实现目标中使自身的需要得到满足。

2. 关心与情感激励法

人都需要关怀与体贴。一句亲切的问候，一番安慰的话语，都会成为激励人们行为的动力。人都有情感，人的情感是有两重性，一种积极的情感可以提高人的活力，一种消极的情感可以削弱人的活力。一般来说，职工工作热情的高低，同领导与职工的感情交流多少成正比。领导可以和职工经常聊聊，内容可以是家庭、生活、婚姻、生产、娱乐、工作等等，相互交流感情，使企事业内部产生一种和谐与欢乐的气氛。

3. 公平激励法

一个人在产生公平感时，会心情舒畅，努力工作；而在产生不公平感时，则会怨气冲天，大发牢骚，影响工作的积极性。公平激励是强化积极性的重要手段。所以在企事业管理中，对职工分配、晋级、奖励、使用等方面力求做到公平、合理。

4. 宣泄激励法

企事业职工的思想状况是千变万化的，矛盾众多，有些矛盾由于种种原因，不能及时发现和解决。为使矛盾得到缓和，要使职工的不满情绪能得到有效的宣泄。也就是人们常说的“发牢骚”，有些“牢骚”是企事业客观存在问题的反映，因而具有鲜明的针对性和突出的尖锐性。如不进行正确的引导，则会造成相互猜疑和不团结，从而影响工作积极性，降低工作效率。我们提倡“宣泄激励法”就是要群体领

导主动去听听“牢骚”，创造给职工以“发泄”的机会与环境。以此相互沟通、消除隔阂、分清是非、消除猜疑、加强理解、相互支持、相互信任。

5. 压力激励法

在市场经济与竞争日趋发展的形势下，企事业发展的压力越来越大。这就要求我们善于把这种压力转化成为动力，转化成凝聚力，由一人挑担变为众人承担。把职工的积极性调动起来，克服困难，群策群力，实现群体目标。

6. 荣誉激励法

这是一种对劳动者作出贡献表现优秀者的酬誉，这种酬誉主要是把工作成绩与晋级、提升、选模、评先进 联系起来，以一定的形式或名义标定下来。主要的方法是表扬、奖励、经验介绍等。把荣誉成为不断鞭策获得者保持和发扬成绩的力量，对其他人则可以引起感召力，产生比、学、赶、超的动力，从而产生较好的激励效果。

7. 自我价值实现激励法

人都有一种自我实现的需要，应该根据不同层次、不同知识水平、不同的技术特点，用其之长，善于发挥每一个职工的特长，发挥其作用。当其作出某项成绩、完成某项任务时，应该给予恰如其分的肯定，并给予表扬、奖励。例如，鼓励不同层次的干部，总结经验与教训，有可能的可以著书立说，鼓励中青年干部，通过各种途径加强学习，更新知识，鼓励他们在本岗位上积极地创造性地工作，以实现自身的价值。

8. 尊重激励法

在满足人的需要中，有一种较高层次的需要，就是尊