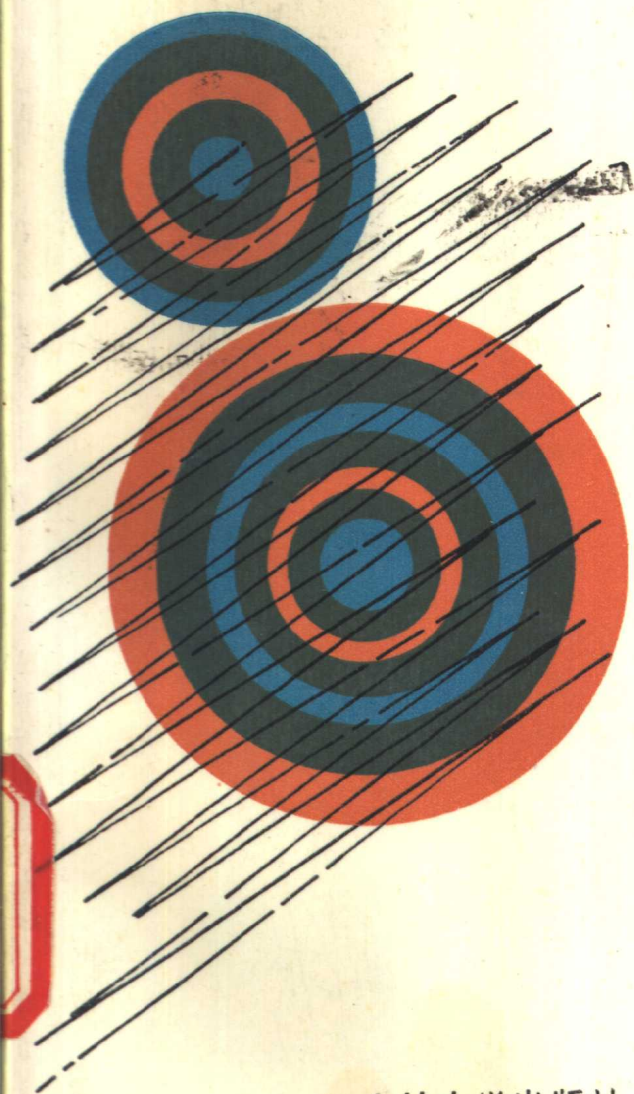


JILIYUAN LIYU FANG FA

激励原理与方法

徐永森
戴尚理 著

——社会主义的优势与人的潜能开发



● 吉林大学出版社

激励原理与方法

——社会主义的优势与人的潜能开发

徐永森 戴尚理 著

吉林大学出版社

内 容 简 介

本书是研究社会主义激励理论的专著,对激励的意义、基本原理、主要操作方法及方法原理、社会主义激励方法的体系等,进行了系统研究,并围绕上述主题,对一系列有关的社会问题、现象、工作、理论,展开了广泛地探讨,对西方激励理论作了综合评介。

全书以马克思主义的辩证唯物主义、历史唯物主义为指导,综合运用多种现代社会科学的理论知识和国内外大量的新资料,选择,采用较新的研究角度、方法,以人的行为规律为基础,揭示各种社会现象的内在规律,力图为实际工作提供一些新的思路。

本书可广为一切涉及人的因素问题的各项实际和理论工作者,以及热心于社会问题研究的大学生、研究生,阅读参考。

激励原理与方法

——社会主义的优势与人的潜能开发

徐永森 戴尚理 著

责任编辑:刘子贵

封面设计:张沐沉

吉林大学出版社出版
(长春市东中华路29号)

吉林省新华书店发行
长春大学印刷厂印刷

开本:850×1168毫米 1/32

1991年7月第1版

印张:11.125

1991年7月第1次印刷

字数:276千字

印数:1—1500册

ISBN 7-5601-0904-7/D·162

定价:5.20元

企业活力的源泉，
在于脑力劳动者和体
力劳动者的积极性、
智慧和创造力。

祝贺《激励原理与方法》出版

袁宝华
一九九一年二月

前 言

激励——调动人的积极性、主动性，发挥人的创造精神和潜能，是现代管理的核心。充分调动、合理发挥人的积极性及创造潜能，是社会主义本质的必然体现和根本优势。

建设社会主义是人民群众自己的事业，社会主义的一切工作，包括宣传教育和思想政治工作，以及整个精神文明建设等工作，都应当把群众摆在主人地位。创造理想的激励环境和条件，充分促进人的发展，充分发挥人的才能和价值，不仅是事业的需要，也是社会主义群众自身最高层次的需求，随着人们物质生活和文化水平的不断提高，这种需求和愿望越来越强烈，对社会的相应要求也日益增高。能不能真诚地发动群众，并真正地动员起群众，对于社会主义的各级领导者和管理者来说，不仅仅属于工作方法和水平问题，而且是个工作动机和职责问题，只有真正为群众而不只是为个人目的工作的领导者和管理者，才能把激励群众放在工作首位，也才能真正动员起群众。

充分实施激励，不仅仅是思想政治工作和企、事业单位的微观管理工作问题，更深层的是社会根本制度和经济政治管理体制问题，更主要的是整个系统工程合力问题。过去，我们对激励问题的研究，多是从各个不同领域分散进行的，即使在这些各自局部的领域里，也很少有专门的激励理论。当今社会的发展，需要我们把激励作为一种相对独立的社会系统现象从总体上加以研究，这种横断科学的激励理论，有助于各项工作的互相结合与渗透。

为此，我们不揣浅陋，把自己的有关研究成果撰写成《激励

原理与方法》一书，以作引玉之砖。

本书所涉猎的范围，仅仅是激励理论的一个局部和侧面，我们觉得，从这样一个人们所熟悉的普及性的应用研究着手，有助于这一理论研究逐步向深度、广度发展。

任何理论要想发挥作用，必须进入到操作层次，才不会被束之高阁。“激励”作为一门科学艺术，自有其表现、实现方法。故本书把它作为研究的重点。

为更接近于实践应用，我们在讨论各种方法时，对其原理部分只作扼要说明，不按“由观点到举例”这样的理论逻辑顺序层层展开。而是倒过来——以若干带有操作性实例的小题目，由实践到理论地作以阐述。并且尽可能地避开人所共知的一般常识道理，多陈述一些探讨性的看法——尽管有些看法还不很成熟，难以轻松完善地表述。我们认为，只要能引起大家的思考，也比泛泛重复别人已经讲过的道理，对读者更为有益。

由于水平所限，加之成稿匆促、书中难免存在缺点、错误、和疏漏之处，恳请诸位读者批评指正。尤其希望工人同志。也能喜欢阅读，从群众体验的角度，提出讨论意见。

本书写作过程中，得到许多师友的热心帮助，在此，谨表示衷心的感谢！同时，也向所有给予我们的工作以各种支持帮助的同志致以谢忱。

勤素同志为本书做了大量的资料整理工作，并执笔若干节目的写作。特作说明。

作 者

一九九一年元月于长春

目 录

前言	(1)
第一章 激励的意义与原理	(1)
第一节 激励——时代趋势	(1)
一、激励的含义	(1)
二、人的潜能与激励的效能	(3)
三、激励是管理的核心	(6)
四、激励在思想政治工作和精神文明建设工作中 的地位	(11)
五、激励在当今社会发展、竞争中的意义	(14)
六、激励理论与改革——如何建立和发挥社会主义 的优势	(20)
第二节 激励与规范	(27)
一、激励与规范的关系	(27)
二、良性循环与恶性循环	(29)
三、向激励型转变的对策	(31)
第三节 激励的原理与方法类型	(37)
一、人类行为的根本规律——行为的价值规律	(37)
二、对“满足说”的质疑	(40)
三、激励的根本基点和基本原理	(42)
四、激励方法的类型	(44)
第四节 西方激励理论评介	(46)
一、内容型激励理论	(46)

二、过程型激励理论·····	(51)
三、马克思主义与需要理论·····	(52)
四、对西方激励理论的概括评价·····	(59)

第二章 作风性激励方法····· (64)

第一节 主人翁精神的激励与民主激励····· (64)

一、主人翁精神的激励·····	(64)
二、民主的含义与民主的激励原理·····	(67)
三、民主的层次性与民主建设的方法·····	(70)
四、影响职工主人翁精神的原因及对策·····	(75)
五、保证劳动者的主人翁地位是改革的基本要求··	(78)
六“费时可以换来高度的士气”·····	(82)
七、“听至少与讲同样重要”·····	(84)
八、拿破仑的时代已经不存在了·····	(89)
九、“职工参与”运动的新潮流·····	(90)

第二节 服务激励与带动激励····· (94)

一、服务激励·····	(94)
二、服务激励与“感情投资”的本质区别·····	(97)
三、带动激励·····	(98)
四、关键在于机制·····	(100)

第三节 公平公正激励····· (104)

一、公平与公正·····	(105)
二、公平激励原理·····	(107)
三、西方公平理论评介·····	(109)
四、消除社会不公对策·····	(111)
五、公平观与公平感·····	(112)
六、机会平等与结果平等——社会主义公平原则 探讨·····	(114)

七、公正激励与“公正廉明”	(119)
第四节 威信效应——非权力影响激励	(122)
一、领导影响力与权力影响力	(123)
二、非权力影响力的构成要素及特征	(125)
三、威信的强化效应	(128)
四、提高威信的途径	(129)
第五节 除障激励与防控保健	(131)
一、障碍类型及除障激励的原理	(131)
二、消除障碍的关键	(133)
三、防止挫伤群众的积极性	(134)
四、注意除障防控	(136)
第三章 一般性激励方法	(138)
第一节 政策激励与教育激励	(138)
一、政策的巨大威力	(138)
二、政策的激励原理	(139)
三、教育的激励原理	(142)
四、“教育——自我教育”的方法原则	(144)
五、“教育——自我教育”的宏观体系	(147)
第二节 奖惩激励	(148)
一、奖惩系统与奖惩机制	(149)
二、奖惩的类型	(152)
三、奖惩的激励原理	(153)
四、四结合四为主的原则	(155)
五、协调、及时、公平严明的原则	(163)
第三节 榜样激励	(167)
一、榜样力量的构成要素	(167)
二、价值认同的社会环境——雷锋式人物涌现的社	

会条件·····	(168)
三、必不可少的最重要榜样·····	(173)
四、教育模式的变革——大力发展形象教育·····	(176)
第四节 竞争激励 ·····	(180)
一、竞争与竞赛的异同·····	(180)
二、积极开展社会主义的竞争·····	(184)
三、竞争的调节——新的工作方式·····	(187)
四、竞争意识教育——竞争机制的配套工程·····	(188)
第五节 竞赛激励 ·····	(189)
一、竞赛的激励原理·····	(189)
二、正确精神的灌铸·····	(191)
三、评价标准与考核·····	(193)
四、集中性竞赛的利弊·····	(196)
五、竞赛的多种类型和形式·····	(199)
第四章 微观性激励方法 ·····	(201)
第一节 尊重激励、信任激励与责权激励 ·····	(201)
一、何谓尊重人·····	(201)
二、信任人的哲理与效应·····	(203)
三、自尊心、自信心与人的潜能开发·····	(206)
四、责权激励——“没有权力的责任是有害的”·····	(210)
五、“使别人觉得重要他就会重要”·····	(213)
六、“不能让无法信赖部属的人当干部”——不可 提拔的五种人·····	(217)
七、不记“旧帐”的人事管理·····	(219)
八、“以祸得福”的松下成功经验·····	(220)
第二节 支持激励与理解激励 ·····	(223)
一、支持——领导者的职责与方法·····	(223)

二、理解——信任与支持的特殊形式·····	(225)
三、“理解的喜悦”与“理解万岁”·····	(227)
四、发展交流沟通——增进相互理解的途径·····	(228)
第三节 成就激励与高层价值需求激励 ·····	(230)
一、成就激励·····	(230)
二、高层价值需求激励·····	(234)
三、女排姑娘的追求力量·····	(235)
四、日本企业的“情热发电”·····	(237)
第四节 目标激励与目标管理激励 ·····	(239)
一、目标与目标管理·····	(239)
二、目标的功能与目标激励·····	(240)
三、目标认同与目标的管理·····	(242)
四、目标激励力量的分析公式·····	(244)
五、目标管理激励·····	(247)
六、亚科卡的“季节审查制”·····	(249)
第五章 人际关系与激励 ·····	(252)
第一节 人际关系概述 ·····	(252)
一、人际关系的含义·····	(252)
二、“人人爱单位才能个个爱祖国”——集体内部 的人际关系问题·····	(254)
三、人际关系与集体的团结、凝聚力、士气和战斗 力·····	(257)
四、人际关系的激励原理·····	(259)
五、“千金易求，人心难得”——沙市 企业家们的体会·····	(261)
六、国外杰出企业人际关系举例·····	(264)
第二节 人际关系的优化 ·····	(270)

一、增进人际吸引的因素·····	(270)
二、阻碍人际吸引的因素·····	(272)
三、人际关系行为模式·····	(275)
四、优化人际关系的基本途径·····	(275)
五、“小即是美”——组织形态与人际关系·····	(279)
六、抑制嫉妒行为·····	(283)
第三节 管理者的人群关系·····	(286)
一、一位国外企业家的体验·····	(286)
二、一切着眼于贡献——杜拉克的“有效人群关系”论·····	(290)
三、领导理论中的人际关系问题·····	(293)
第四节 人际沟通·····	(298)
一、沟通的种类·····	(298)
二、对话的特征与要求·····	(301)
三、个别交谈的艺术·····	(303)
四、沟通的优化·····	(305)
五、国外杰出公司的“自由沟通”·····	(307)
第六章 信念、理想与激励·····	(310)
第一节 观念与信念·····	(310)
一、观念及观念与概念、心理、思维、行为的关系·····	(310)
二、观念的体系与结构·····	(313)
三、信念·····	(315)
第二节 理想概述·····	(318)
一、理想的特质·····	(318)
二、理想的功能·····	(321)
三、理想力量的构成和发挥原理·····	(322)
第三节 共产主义信念和理想是社会主义国家的生	

命线·····	(323)
一、组织目标与组织生命的关系·····	(323)
二、两种思想体系的对立——社会理想与其他理想 的关系·····	(326)
三、“替代论”的错误·····	(329)
第四节 共产主义理想教育原理 ·····	(331)
一、信念教育是基础，理论教育是基础的基础·····	(331)
二、价值观念的特征与信念、理想教育的多样性、 早期性原则·····	(333)
三、不能没有共产主义形象的宣传和精神的提倡·····	(336)
四、理想、道德的超前性——一个长期困扰人们的 理论问题·····	(338)
写在末尾的话——关于激励机制的系统工程问题 ·····	(343)

第一章 激励的意义与原理

第一节 激励——时代趋势

一、激励的含义

激励，顾名思义就是激发、鼓励之义。人们习惯上使用的激励概念，多是指的这种含义，本书把这称为狭义性激励概念。

除上述以文释义之外，激励还有着更为广泛的含义。按现代管理科学的解释，所谓激励，就是指运用各种有效手段激发人的热情，调动人的积极性、主动性，发挥人的创造精神和潜能，使其行为朝向组织所期望的目标而努力。相对于上述习惯上使用的狭义概念，这可视为广义性激励概念。

激励概念是国外学者从心理学角度提出来的，最初的含义是指一个有机体在追求某种既定目标时的愿望程度，表示人类活动的一种内心状态，包括一切内心所要争取的条件，如希望、愿望、动机等都构成人的激励。后来这一概念被管理科学、行为科学所普遍引用，演变为上述广泛性的含义。它既可作为名词，也可作为动词。

激励概念的含义在实际社会生活中经过一个不断丰富深化的过程。现在各种教科书对它的定义及人们实际使用中所赋予它的含义亦不尽相同。概括起来，大体上可分为以上所讲的广、狭两种含义。

按狭义的理解，激励仅仅是调动人的积极性的众多方法中的

一类方法，即激发动机、鼓励情绪一类的方法。

按广义的理解，激励可以泛指调动人的积极性的一切方法、手段，它比“调动人的积极性”的含义更广泛——它包含着调动人的积极主动性与发挥人的创造精神和潜能这样两层含义。这两层含义，有联系并有重合部分，但不完全相同。

作为一般笼统的讲法，“调动人的积极性”，可以包括有“发挥人的创造精神和潜能”之义，从这个意义上讲，“激励”与“调动人的积极性”这两个用语基本上是同义的。按理论规范，上述讲法不很准确。调动人的积极性，可以促进人创造精神和潜能的发挥，但并不尽然；反过来，发挥人的创造精神和潜能，也并不完全是依靠人的积极热情。一个人如果闭目塞听，观念陈旧、思想僵化、盲目迷信，即使政治热情、工作积极性再高，也难有开拓创造精神，难能发挥个人潜能。解决这些方面的问题，都要靠激励，比如“信息激励法”、“观念激励法”、“解放思想的激励法”等，都可促进人的创造行为和潜能的开发，但这些方法不完全是通过调动人的积极性来实现激励目的的。还有许多后面要讲到的人们所熟悉的激励方法也不仅仅是依靠人的积极热情来开发人的潜在价值的。

随着人们对智力因素问题与非智力因素问题研究的互相渗透，随着管理工作中行政管理与业务管理、思想政治工作与业务工作的一体化，现在人们把激励的视野已经扩展到了某些带有智能性开发的工作范畴。如国外学者所提出的决策方法中，有一种叫作“智力激励决策方法”^①，也称“头脑风暴法”、“集思广益法”、“畅谈讨论法”，就是通过会议形式以激励人的智力的一种方法。它能在较短的时间内发挥集体的创造性决策，从而获得较多的新的创造设想方案。这种创造性决策方法，使人们互相

① 韩丹主编，《学校管理学》第114页。

启发，引起联想，发生共振的机遇，必将引起连锁反应。当一个人提出一种设想方案时，会激发其他人的联想力和创造力，引出一系列的新设想。这里所谓的“激发联想”等做法，以及类似的活跃人的思想、开阔人的思路、启迪人的智慧的各种激励方法，都远远超出了狭义激励概念的范畴。

激励概念的发展，反映了人们对实践认识的深化，适应了管理工作与思想政治工作发展综合研究和横向联系的新要求，具有理论上和实践上的现实意义。现在我们越来越经常使用“激励”这一用语，就是因为它的含义广泛而表述简练。激发人的热情，调动人的积极性、主动性，发挥人的主观能动性、创造性和潜能等众多的内容，都可用“激励”范畴概括；人们经常所讲的竞争机制、奖励机制等等，都可统称为“激励机制”。

二、人的潜能与激励的效能

激励的直接意义是可以激发人的热情，开发人的潜能，提高工作效率。

心理学家曾做过这样一个著名的“警觉性实验”，通过测定被试辨别光强度变化的感觉来测定其警觉性。具体做法是把被试分为如下四组：

A 组是控制组；

B 组是挑选组——被试被告知他们是特别挑选出来的觉察力最强的人；

C 组是竞赛组——以误差次数评定相互间的优劣；

D 组是奖惩组——每错一次罚 1 角钱，每正确一次奖 5 分钱。

实验结果是：B 组第一，D 组与 C 组分别各列第二、三；A 组成绩最差，错误次数最多，相当于 B 组的三倍。

这个实验有力地说明，受到激励的行为优于不受激励的行为；同时也表明，不同的激励手段有着不同的激励效果。此外，

还可以设想，如果把几种激励手段同时用于一个组，激励效果肯定会更大。

美国哈佛大学教授威廉·詹姆斯研究发现，计时工资职工一般只要运用他们的20~30%的能力即可保住职业，如果受到较充分的激励，他们就能发挥出80~90%的能力，提高效能3~4倍。

以上只是在某一个特定范围、特定方面的激励效能，人的积极性和潜能的发挥是多方面的，对人的激励也是多方面的。

日本丰田汽车公司采用征集合理化建议的办法激励职工，就是从另一个不同角度发挥职工潜能的。他们号召和鼓励职工为公司提供合理建议，不管所提建议是否被采纳，均会受到奖励和尊重，如果建议被采纳，并取得经济效益，所得奖金会更重。这样，该公司一年内就提出165万条建议，平均每人提31条，仅此一项所带来的利润就接近该公司全年利润的1/5。日本松下电器公司采用类似办法所取得的效益更是大得惊人。

美国心理学家麦格雷戈认为，在日益发达的社会里，一般人都有许多潜在的能力还未受到尊重，也没有被发掘出来。威廉·詹姆斯断定，普通人只用了他们全部精力的极小部分。他把这一观点视为自己最重要的发现之一。他说：“与我们应该成为的人相比，我们只苏醒了一半。我们的热情受到了打击，我们的蓝图没能展开，我们只用了我们身体资源的极小部分。”麦格雷戈和威廉·詹姆斯的这种观点已越来越被实践所证明。世界上一些著名的企业家，在各自的管理实践中，几乎都不约而同地发出类似的感叹：人们只用了上帝赋予的一成能力而已，另外九成还从未去开采。任何一个正常人都有无可估量的潜能有待开垦。这些潜能所以未能发挥出来，或是由于积极性没能调动起来，或是由于自尊心受到了打击，自信心受到了挫伤，造成了自卑、自馁心理的自我埋没，或是由于守旧制度的限制，不良环境的压抑，或是由于落后观念的束缚……。他们都一致认为，企业管理的成