



激励的本质与主体性的转化

——以道为本的激励哲学及操作模式研究

The Essence of Motivation and the Transformation of Subjectivity :
A Study on Dao-Oriented Motivation Philosophy and its Operational Model



程江 著

南开大学出版社

微融的本质与主体性的转化

——以重庆为案例的慈善组织研究及理论探讨

作者：陈建明 王 颖 著
出版：中国社会科学出版社 2015年12月

微融

中国社会科学出版社

激励的本质与主体性的转化

——以道为本的激励哲学及操作模式研究

The Essence of Motivation and the Transformation of
Subjectivity : A Study on Dao-Oriented Motivation
Philosophy and its Operational Model

程 江 著

南开大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

激励的本质与主体性的转化：以道为本的激励哲学
及操作模式研究 / 程江著. —天津：南开大学出版社，
2014. 11

ISBN 978-7-310-04701-7

I. ①激… II. ①程… III. ①激励理论—研究
IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 265256 号

版权所有 侵权必究

南开大学出版社出版发行

出版人：孙克强

地址：天津市南开区卫津路 94 号 邮政编码：300071

营销部电话：(022)23508339 23500755

营销部传真：(022)23508542 邮购部电话：(022)23502200

*

河北昌黎太阳红彩色印刷有限责任公司印刷

全国各地新华书店经销

*

2014 年 11 月第 1 版 2014 年 11 月第 1 次印刷

230×155 毫米 16 开本 16.75 印张 2 插页 234 千字

定价：39.00 元

如遇图书印装质量问题，请与本社营销部联系调换，电话：(022)23507125

献给母亲高银荣、父亲程印学

序 言

激励是最重要的管理问题之一，因为管理的基本定义就是通过自己和他人的努力实现组织的目标。这就要求管理者具备激励自己和他人的能力。现代企业的出现是以分工为基本前提的，由分工而导致的“委托—代理”关系是现代企业中的基本关系。在信息不对称、利益关系复杂和工作更多成为谋生手段的情况下，激励就成为管理的基本职能。但是，在一些根本性问题没有得到解决的情况下，激励作为一种工具真的会长期有效吗？如果现实中的激励违背了人性和规律，这样的激励还能算是科学的吗？

社会中的任何组织都离不开激励，也正因为激励对于社会组织的重要性，激励理论成为管理学理论中内容最为丰富的领域之一，其研究历史长、研究者众、理论数量多。面对现实激励工作的效果，回顾激励出现的问题背景，不难发现激励有术无道的情况是普遍存在的。正是因为如此，激励理论所面对的问题不是在原有体系下的修修补补，而是本源性的创新。

已有理论的问题何在？程江博士对此进行了新的探索。这个新探索的可贵之处是其从“根目录”解决问题的视角。哲学是理论的理论，在一个具体问题的理论体系中居于地基的位置。如果理论的哲学基础存在问题，其后续的展开就可能将问题进一步放大。研究从激励哲学入手来分析和解决问题可以说是找到了问题解决的根本之处。

在对已有文献进行了哲学视角的分析后，发现已有理论哲学基础上存在着共同问题——将激励视为工具而逐渐偏离了激励的本质，因偏离了激励的本质而使激励的主客体关系、激励作用和目标长期错位，表现为只重视他励（外部刺激）而无视自励（内化的自动系统）。程博士的研究从哲学的高度探讨了管理中激励的理论本质与实践面临的问

题，从主体性方向突破，提出了激励的自励本质或者说他励向自励转化的方向性。毫无疑问，这一研究抓住了激励理论的核心问题。

在找准问题的基础上，研究以道本管理思想为依据，提出了解决问题的新思路——以道为本的激励哲学，从而实现了理论上的突破和创新。道本管理是我根据当前管理实践中的问题，分析已有管理理论存在的不足，结合中国传统管理哲学思想基础上提出的一种新的管理学思想。入学前，程江就对道本管理思想表现出了强烈的认可，入学之初就提出希望以道本管理操作模式作为自己的博士论文选题。博士学习期间，程江和其他同学一起学习和讨论道本管理的理论基础和理论内涵，对道本管理思想有了深入全面的认识。最终，他从激励的视角提出以道为本的激励哲学，作为他的导师，我感到很欣慰。

在理论创新的基础上，研究设计了使理论能够落地的一整套操作模式。当前，中国的管理理论研究与管理实践存在脱节的现象。管理理论研究对实践的关注不足，研究成果大多不能有效地指导管理实践。理论来源于实践，理论也是为了指导实践，一项好的管理学研究应该是能够应用于管理实践的。因此，本研究的操作模式设计对管理实践很有指导价值。程江在攻读博士学位前已有十多年的企业实战经验，这为他提出具有很强操作性的研究成果奠定了很好的基础。

为了验证新理论的有效性，程江博士采用了现场实验（准实验）的方法对理论进行了实证检验。实践是检验真理的唯一标准。在真实的企业中应用理论并对应用结果进行统计分析，是真正的科学方法。研究在精心设计的基础上利用近一年的时间在企业中推行依据道本激励哲学设计的积分制激励模式，并按照科学方法取得数据，得出分析结论，这样规范的实验研究和踏实的研究作风在管理学研究中是难能可贵的。从这个角度说，本研究是一个很有价值的探索性研究。

当然，受研究样本数量的限制，研究结论的信度和效度仍待进一步证实。以积分制为代表的操作模式也还有进一步改进、完善和优化的空间。希望程江能以此研究为起点，在理论和实践两个方面将研究进一步深入，取得新的成果，实现更大的突破。

伴随着改革开放，我们学习西方思想已有三十多年，如今，是该

考虑如何消化和提升完善的时候了。中国的文化在世界上具有独到的优势，中国的社会经济发展实践也走出了一条独特的道路，在此情况下，发展中国的管理思想与理论，不仅仅是实践的需要，也是我们民族尊严的需要。愿有志者一起努力！

南开大学商学院齐善鸿教授

2014年9月29日于南开园

前 言

激励是一个“古老”的问题，之所以选择这样一个古老的研究问题进行新的探索，主要基于以下三个原因。

一是自己在企业管理中的现实困惑及思考。

从南开大学商学院取得工商管理硕士学位后，我成为了一名真正的企业管理者。管理一个有着一千名员工的中型企业，当时的我信心十足，认为四年的企业工作经验和三年的系统的管理理论学习已使自己具备了成功管理者的全部条件，只要勤奋努力，成功应该是自然而然的事。

然而，残酷的现实却无情地击碎了我的美梦。学习借鉴国内外知名企业而建立起来的“完美”的管理制度并没有按照设想顺利运行。无数的“例外”使我陷入到无尽的忙碌之中，我开始成为一名“救火队员”。这与制度经济学的预设和成功企业的经验相去甚远。我将问题归结为下属的能力与素质不足。为了解决这个问题，首先我推出了新的考核激励制度，以调动下属的工作积极性和主动性。其次，我更加努力地工作，希望通过示范和引领使下属能力提升，并在此基础上使制度能够发挥作用。但让我恼火的是，激励措施短期有点效果后便又回到了原点；我越往前冲，下属越往后退。最终，企业激励成本大幅增加，而我成为了企业的超级业务员、企业中“最忙”的人。直到我最后离职，问题最终也没有解决。

博士学习期间，我开始对这个问题进行系统的反思，试图破解实践中困扰我的难题。

阅读了大量的文献后，我发现我当时所面对的问题绝非个案，而是当前中国乃至世界范围内的共性问题，有人将之命名为“激励怪圈”和“激励综合症”。

于是我兴奋地试图从已有研究中找到困扰自己已久的问题解决方案。遗憾的是我并未找到。学术型研究者似乎没有了解到问题的严重性和本质，实践型的研究者则只是从某个点上提出了改进办法却没有提出有理论依据的系统解决方案。

既然现实中的问题没有解决，这就应该是管理学研究者的一个机会或使命。

二是一些优秀中国企业的独特做法的启发。

现代企业产生、发展于西方。西方最早的企业管理理论多是由企业管理者在实践中总结提炼出来的，这说明了管理学学科的实践性特征。中国的企业管理学习借鉴西方是必然的过程。但是，经过 30 多年的发展，中国企业及企业家逐渐在西方管理的基础上，结合中国文化、哲学和自己的思考探索出了许多新的想法和做法。

成功企业的独特经验为解决“激励综合症”提供了最佳参考和借鉴。为此，我开始收集和整理中外成功企业在激励方面的做法。结果发现，成功的中国企业有许多明显不同于西方企业的独特做法。如将一部分收入直接发放给员工的父母，将员工生活标准（心态甚至性爱）列入企业标准进行管理，要求员工宣誓遵守企业的价值观；对“人心”（核心是价值观）进行管理。

上述成功中国企业的独特做法取得了很好的效果，但用西方理论无法解释。这些独特的做法是否能够发展成新的理论并更好地解决激励问题，应该引起管理学者的关注和探究。

三是中国传统管理哲学思想的启发。

不同的管理理论有着不同的哲学基础（如人性假设、主客体关系、认识论等）。中西管理哲学存在着显著的差异，这是“中国式管理”理论应当存在的较有说服力的原因。

在上文中提到的一些成功中国企业的独特做法，在中国管理哲学思想下，可以得到有效的解释。

因此，在探索中西方管理哲学差异和中国企业独特管理实践的基础上。很多学者尝试着提出了自己的“中国管理理论”，如苏东水教授提出的东方管理、席酉民教授提出的和谐管理、曾仕强教授提出的中

国式管理、我的导师齐善鸿教授提出的道本管理等。这些理论的不断完善和发展，是中国管理学者对管理理论做出的重要贡献。本书正是在道本管理思想指导下就激励理论进行的一个探索。

当然，上述融合中西哲学思想的理论仍不完善。有些学者认为不存在所谓的中国管理理论，好的管理理论既适用于西方，也适用于中国，就像数学和物理理论不分中西一样。我想，不能因为物理理论不分中西就可以推断出管理理论也不分中西。因为物理学研究的是“物性”而管理学对应的是“人性”，且人性在不同情景下的表现服从随机性规律而不是确定性规律。

中西方管理哲学不同，管理情景不同，应该存在中国的管理理论^①（适用于中国情景的本土化管理理论）。当然，中西管理哲学也有很多相同的成份，因此，中国学者基于中国的管理实践还可能提出管理的中国理论（适用于中西的通用管理理论）。

提出基于中国传统管理哲学思想的，适用于中国管理情景或世界情景的管理理论，是中国管理学研究者的任务和责任。

基于上述原因，我选择了激励理论创新作为自己研究的课题。之所以能够创新，是由于它的管理哲学基础是基于中国传统管理哲学思想的，是基于中国成功企业的独特实践的，是面向当前中国企业的激励问题的。

管理理论的创新是否正确和有价值，取决于其是否能够有效解决现实管理中的问题（能否被证实）。为此，在理论创新的基础上，本书还提出了将理论落地的操作模式（实操办法），并在此基础上通过现场实验的方法对操作模式的效果进行了实证检验。

受本人学识水平的限制，文中难免有错漏之处，恳请专家、师长、朋友、读者批评指正。

程 江

2014年9月9日于天津

^① 中国的管理理论和管理的中国理论的提法来自于徐淑英教授的演讲和文章。

南开大学出版社网址: <http://www.nkup.com.cn>

投稿电话及邮箱: 022-23504636 QQ: 1760493289
QQ: 2046170045(对外合作)

邮购部: 022-23507092

发行部: 022-23508339 Fax: 022-23508542

南开教育云: <http://www.nkcloud.org>



App: 南开书店 app



南开教育云由南开大学出版社、国家数字出版基地、天津市多媒体教育技术研究会共同开发, 主要包括数字出版、数字书店、数字图书馆、数字课堂及数字虚拟校园等内容平台。数字书店提供图书、电子音像产品的在线销售; 虚拟校园提供 360 校园实景; 数字课堂提供网络多媒体课程及课件、远程双向互动教室和网络会议系统。在线购书可免费使用学习平台, 视频教室等扩展功能。

目 录

第一章 为什么激励理论仍需创新	1
第一节 现实的困境与无耐——研究问题的提出	2
一、激励怪圈及成因：已有理论的缺陷与不足	4
二、世界发展变化对激励提出的新要求	10
三、中国管理哲学思想和企业管理实践的价值和启示	13
四、“两座房子”的启示	17
五、本书研究的问题	17
第二节 重回问题根本——研究对象与研究目标	18
一、研究对象	18
二、研究目标	18
三、研究内容与研究方法	18
第三节 新的探索——研究意义与可能的创新点	21
一、研究意义	21
二、可能的创新点	23
第四节 对本研究两个重要概念的界定	24
第二章 基于他励的激励：西方激励理论及其哲学述评	26
第一节 哲学视角的西方激励理论文献综述	26
一、关于激励目的研究	27
二、关于激励主客体关系的研究	31
三、关于激励方式的研究	31
四、西方激励哲学的基本观点	44
第二节 西方激励理论及其哲学的贡献	45
一、对激励系统要素的探索	45

二、对激励过程的了解	48
三、对激励变量间关系的实证	49
四、对激励实践的指导	50
第三节 西方激励理论及其哲学的不足	50
一、激励目的认识上的不足	50
二、激励主客体关系认识上的不足	53
三、激励方式认识上的不足	53
第四节 西方激励哲学不足的成因	59
一、历史原因	60
二、西方主流社会思潮的影响	63
本章小结	67
第三章 基于自励的激励：以道为本激励哲学的提出	68
第一节 对激励基本问题的新解答	68
一、新激励目的：促使每个人成长	68
二、新激励主客体关系：激励四主体论	76
三、新激励方式：促人自励	79
四、以道为本激励哲学的提出	82
第二节 以道为本激励哲学的理论基础	84
一、新人性论	85
二、主体性、主体间性理论	96
三、心理契约理论	102
四、心智模式理论	115
五、道本管理理论	128
第三节 以道为本激励哲学的创新点	135
一、修正了西方激励哲学对激励目的的认识	135
二、深化了对激励主客体关系的认识	135
三、修正了西方激励哲学对激励方式的认识	135
四、将心智模式构念引入激励整合模型	136
本章小结	137

第四章 以道为本的激励操作模式——积分制激励模式	139
第一节 概 述	139
一、积分的种类	140
二、积分规则的制定	146
三、积分的获取	147
四、积分与激励	148
五、积分制与量化考核、平衡计分卡等做法或制度的差异	150
第二节 积分制考核激励模式的设计原则	152
一、发挥每个人的主体性原则	152
二、造就优秀员工原则	152
三、促人心智成熟原则	153
四、贯彻契约精神原则	154
五、保证公正公平原则	155
六、鼓励创造卓越原则	156
七、帮助他人进步原则	157
八、重视团队精神原则	158
九、引人自评自励原则	158
第三节 积分制考核激励模式的实施程序与方法	159
一、积分项目的确定	160
二、积分分值的确定	161
三、积分的确认	161
四、积分与激励措施	163
五、积分制考核激励模式的优化与完善	164
本章小结	165
第五章 积分制考核激励模式实施效果的实验检验	166
第一节 方法选择	166
第二节 实验设计	168
一、实验刺激（自变量）和因变量	169
二、实验对象	169

三、实验假设	171
四、测量量表选择	171
第三节 实验过程	173
一、实验准备	173
二、实验实施	173
三、实验控制	175
第四节 实验结果统计分析	176
一、被试基本情况统计分析	176
二、测试结果符号指代说明	181
三、预试结果总体统计分析	183
四、前测结果总体统计分析	185
五、后测结果总体统计分析	187
第五节 假设检验	191
一、实验组前后测均值差异检验	191
二、控制组前后测均值差异检验	194
三、实验组前测与控制组前测均值差异检验	196
四、实验组后测与控制组后测均值差异检验	199
五、实验结果及分析	201
第六章 研究结论及展望	207
第一节 研究结论	207
一、从哲学层面分析了西方主流激励理论的贡献和存在的不足	207
二、提出了以道为本的激励哲学	208
三、将“心智模式”构念引入 Locke 的激励整合经验模型中	209
四、提出了以道为本的激励操作模式——积分制考核激励模式	209
五、通过现场实验对积分制考核激励模式的实施效果进行了检验	209
第二节 创新点	210

一、在研究视角和方式上，从哲学层面对激励理论进行研究，从“根目录”上发现和解决激励理论存在的问题	210
二、提出了一种新的激励哲学——以道为本的激励哲学	210
三、将“心智模式”构念引入激励整合经验模型	212
四、设计了一种新的激励模式——积分制考核激励模式	213
五、用现场实验法对积分制考核激励模式的有效性进行了实证验证	214
第三节 研究局限与未来展望	215
一、研究局限与不足	215
二、下一步努力的方向	216
附录 A 本研究使用的员工敬业度及工作满意度量表	217
附录 B A 选煤厂工资奖金分配积分制考核激励办法	221
参考文献	229
后 记	247