

苏勇 主编

复旦企管·企业管理精品专著系列

人为激励研究

彭贺 著

格致出版社



上海人民出版社

苏勇 主编

复旦企管·企业管理精品专著系列

人为激励研究

彭贺 著

格致出版社  上海人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人为激励研究 / 彭贺著. —上海: 格致出版社: 上海人民出版社, 2009

(复旦企管·企业管理精品专著系列)

ISBN 978-7-5432-1630-3

I. 人… II. 彭… III. 企业管理: 人事管理-激励-研究 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 098901 号

责任编辑 王 炜

封面装帧 陈 楠

复旦企管·企业管理精品专著系列

人为激励研究

彭 贺 著

出 版 世纪出版集团 格致出版社
www.ewen.cc www.hibooks.cn
上海人民出版社
(200001 上海福建中路 193 号 24 层)



编辑部热线 021-63914988
市场部热线 021-63914081

发 行 世纪出版集团发行中心
印 刷 上海图字印刷有限公司
开 本 635×965 毫米 1/16
印 张 17.75
插 页 2
字 数 257,000
版 次 2009 年 9 月第 1 版
印 次 2009 年 9 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-5432-1630-3/F·191
定 价 30.00 元

总 序

酝酿了很久的“复旦企管·企业管理精品专著系列”问世了，这确实是一件非常值得高兴的事情。

虽然在信息泛滥的当下，各类图书充斥于市，使得书籍出版不再成为什么大事；然而作为学者，出版一本严肃的学术著作，依然要倾注许多心血，做大量资料搜寻和实地调研工作，经过多少个不眠之夜的苦苦思索，然后将自己的研究心得和成果一字一句变成文字，真可谓焚膏继晷，多年辛苦，始成一书。

列名本专著系列的作者，都已有丰硕的学术成果问世，在各自的专业领域颇有建树，且在高手如林的复旦大学管理学院拥有一席之地，自不简单。但如今的学术界，虽重视个人影响，更看重群体效应，以彰显学科实力。复旦企业管理系是一个在我国管理学界有着较长历史和较大影响的系科，自1993年定名以来，迄今为止尚未有较大规模的所谓“拳头产品”的系列专著问世，这不能不说是一件憾事。因此，作为负有学科建设重任的系主任，我在深感压力的同时，也一直努力推动本系和其他系相关老师协同努力，争取创造一些集体性成果，以更进一步提升我们的团队实力，同时也进一步扩大复旦企管学科的影响。

令人颇感欣慰的是，此事得到了我系和其他系众多教师的踊跃响应，虽然大家原本各自的教学、研究工作已经很忙，面临的各种压力也很大，但都非常愿意抽出一部分精力将自己的最新研究成果精心撰著，汇聚成书，因此方有此专著系列出版。

企管学科，内容极为丰富，学者们穷一己之力，花十分工夫，可能只是在某一点或某一方向上有所创新和突破，获得若干成果，这已经颇为不易。因此，本专著系列不求面面俱到，唯以体现出老师们最新的研究成果为主臬，力图从不同侧面，多角度反映出当今复旦企管专业教师们的研究兴趣、关注重点与在该领域的学术水平，这也是一次复旦企管专业最新的高水准学术巡礼。

感谢复旦大学管理学院学术出版基金的支持，为本专著系列出版提供了有力的财务支持。同时也感谢格致出版社何元龙社长和麻俊生主任的认真工作，为专著系列提出了许多宝贵的建议。

复旦校训曰：博学而笃志，切问而近思。我们谨遵校训，时刻为此而努力！

是为序。

苏 勇

博士、教授、博导

复旦大学管理学院企业管理系主任

2009年9月

前言

激励理论一直是管理研究和实践中的一个重要主题。在 20 世纪 60—80 年代,激励研究曾有过一段黄金时期,产生了许多富有持续影响力的激励理论。比如,双因素理论、需要理论、工作特征理论、认知评价理论,等等。然而自 20 世纪 80 年代之后,除基于经济学视角的委托代理理论掀起一股激励研究高潮之外,传统的心理学视角的激励研究就一直归于沉寂。^①究竟是什么原因导致研究停滞不前?^②目前的研究工作中到底遇到什么困难?今后的研究工作将往哪些方面发展?^③这些问题已经引起一些研究者的高度关注。^④

我正是在这样的背景之中开始反思传统激励理论的研究,并选

① Abrose, M. L. and Kulik, C. T., "Old friends, new faces: motivation research in the 1990s". *Journal of Management*, 1999, 25 (3): 231 - 292.

② Locke, E. A., Latham, G. P., "What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century", *Academy of Management Review*, 2004, 29 (3): 388 - 403.

③ Pinder, C. C. and Latham, G. P., "Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century", *Annual Review of Psychology*, 2005, 56: 485 - 516.

④ Steers, R. M., Mowday, R. T., Shapiro, D. L., "The future of work motivation theory", *Academy of Management Review*, 2004, 29 (3): 379 - 387.

择中国文化背景下的激励理论创新作为一个重点研究方向。在思考、研究的过程中，受到了众多研究者智慧、思维的启迪。

传统激励理论研究主要集中于三大领域：经济学、心理学以及管理学。纵观这三大领域的研究文献，可以发现传统激励研究有以下几个不足：（1）各理论路线的激励研究各自为政，很少进行交叉性研究，心理学视角的研究很少将经济学的委托代理理论纳入分析框架之内，而经济学视角的研究又很少将个体的社会文化动因纳入分析框架之中；（2）缺乏对激励互动双方之间关系的探讨；（3）缺少对激励主客体同一情况的考察；（4）缺少对各种行为动力的整合；（5）缺少一种整体的、动态的研究观。

为解决上述缺陷，本书提出人为激励的概念。这个概念受到了熊川武教授的“全面激励理论”以及苏东水教授“人为为人”东方管理理念的影响。人为激励认为：“激励本质上是一个主客体的交互过程，即在一定的时空环境下，激励主体采用一定的手段激发激励客体的动机，使激励客体朝着一个目标前进。同时，激励客体也会主动采取一些手段来诱导激励主体的行为，使激励主体表现出激励客体想要的行为。”本书也尝试性地提出人为激励模式，认为真正有效的激励体系应该包括自励系统、他励系统以及互励系统，它们的本质特征分别为“人为”、“为人”以及“人为为人”。本书还对人为激励模式的哲学基础、人性假设、系统架构、应用评价等进行了初步的探索。

当然，本书仅仅对人为激励理论的框架作了初步研究，还有更多的理论问题值得探讨。比如本书仅讨论了自励的测评问题，而没有对他励、互励等系统测评进行探索。这也将是笔者下一步的重要工作。

总之，本书的主旨是基于东方管理的视角，力图建构一种基于中国传统文化背景之上的人为激励模式，为企业实践提供一个具有实用性的综合分析框架。然而，这仅仅是笔者的一种主观愿望，限于自己的能力、水平，书中不免有错漏之处，请读者不吝指正。

目 录

第 1 章 导论：东方管理学视角的人为激励创新 /1

- 1.1 中国企业实践迫切需要激励理论创新 /1
- 1.2 传统激励研究过程的反思 /2
- 1.3 人为激励理论：东方管理视角的激励审视 /33
- 1.4 基本分析框架及主要内容 /43

第 2 章 人为激励理论的哲学基础：人为观 /46

- 2.1 人为观的实质 /46
- 2.2 从功利主义、人本主义、社群主义
走向人为观：历史脉络 /47
- 2.3 人为激励理论的哲学要素 /52

第 3 章 人为激励的人性假设：主体人 /60

- 3.1 经济学对个人的假设与激励模式 /60
- 3.2 心理学对个人的假设与激励模式 /69
- 3.3 东方人性假设与激励模式的选择 /76

第 4 章 人为激励模式的系统架构：全驱动模型 /82

- 4.1 人为激励层次系统 /82

4.2 人为激励运行系统 /89

4.3 人为激励动力系统 /90

第5章 人为激励的自励系统：人为 /92

5.1 自我激励的界定、特征及意义 /92

5.2 个体自我激励的动因 /95

5.3 我国古代的自我激励思想 /98

5.4 自我激励的机理 /105

5.5 作为一种能力的自我激励 /124

5.6 组织自我激励系统的建构 /127

第6章 人为激励的他励系统：为人 /132

6.1 他方激励的界定、实质与类型 /132

6.2 他方激励的特征 /135

6.3 他方激励的模型与内在机理 /135

6.4 构建他方激励系统的关键 /142

第7章 人为激励的互励系统：人为为人 /155

7.1 互励系统的界定、分类与特征 /155

7.2 互励系统的心理运行机制——耦合模型 /163

7.3 互励系统的运行机理——知情意的耦合 /168

7.4 互励系统的构建——共同预期的铸造 /179

第8章 人为激励的运行机制：心理预期 /183

8.1 预期激励机制的两种研究路向 /183

8.2 预期的作用机制 /185

8.3 预期的形成机制 /192

第9章 人为激励的动力系统 /205

9.1 人为预期动力系统的一般分析框架 /205

9.2 内在激励与外在激励分析 /210

9.3 关系激励与道德激励分析 /215

9.4 各激励因子之间交互作用和冲突 /228

第10章 人为激励体系的评估 /230

10.1 人为激励评估的具体思路 /230

10.2 人为激励评估的方法 /231

10.3 自我激励能力自陈量表的编制 /232

第11章 人为激励理论的应用 /246

11.1 人为激励系统的配套条件 /246

- 11.2 人为激励模式的应用空间 /248
- 11.3 人为激励模式的操作流程 /250
- 11.4 知识管理、企业理论与人为激励模式 /251
- 11.5 人为激励理论在国有企业中的应用 /254

附录：自我激励调查问卷 /259

参考文献 /266

后记 /275

第 1 章 导论：东方管理学视角的 人为激励创新

1.1 中国企业实践迫切需要激励理论创新

随着中国市场经济体制的不断完善，传统的激励方式已经不能满足员工的需求。调查显示，中国高科技企业员工对工作自主、个体成长、业务成就、人际关系、金钱财富等五个激励要素的满意程度均不高，比较满意及非常满意的程度分别为 47.6%、47.9%、43.1%、44.8%、16.7%。^① 如何提高员工的工作积极性，进而获取竞争优势，已经成为摆在中国企业面前迫切需要解决的问题。

事实上，中国企业已纷纷开始强调企业激励制度的设计，并逐步进行激励方式的多元化。然而，实际操作的效果并不理想，甚至出现与预期相反的结果。比如：①更高的报酬并没有带来更高的绩效。按照传统激励理论，增加员工的薪酬水平，必然提高其业绩贡献。然而，事实并非如此。李增泉（2000）发现，发现我国上市公

^① 文魁、吴冬梅：《异质人才的异常激励——北京市高科技企业人才激励机制调研报告》，《管理世界》2003 年第 10 期。

司经理人员的年度报酬与企业绩效并不相关,而是与企业规模密切相关,并表现出明显的地区差异。^① 魏刚、杨乃鸽(2000)也发现,上市公司高管人员的激励与经营业绩不存在显著的正相关关系,现行的激励机制并没有达到预期的激励效果。^② ②更高的股权并没有带来更高的绩效。根据委托代理理论的预测,股权应该是非常强有力的激励手段。然而,一些研究表明,持股并不能显著改善经营者的经营业绩^③。尽管目前并没有对普通员工持股对其绩效的实证研究,但从笔者与企业的访谈来看,股权对普通员工工作动力的影响有限。^③在操作实践中,我们也经常发现有些员工得到很好的待遇,却动力不高;而有些员工虽然待遇不高,却动力很足。现有的激励理论无法解释上述现象,迫切需要研究者能在激励理论方面有所创新,为中国企业的管理实践提供指导。

本书的根本目的就是:基于中国经济、社会、文化背景,从东方管理学的视角探索适合中国国情,融理论性、操作性于一体的新型激励模式,从而为中国企业的经营激励提供理论指导和实践锐器。

1.2 传统激励研究过程的反思

任何创新都基于前人的研究基础,本书探讨的人为激励模式同样基于对国内外激励研究的梳理、反思。

1.2.1 西方激励研究进展

激励作为管理研究和实践中的一个重要主题,历来受到研究者的高度关注。从传统来看,西方对激励理论研究的路线大致有三条:经济学、管理学、心理学。下面逐一进行简要回顾。

① 李增泉:《激励机制与企业绩效——一项基于上市公司的实证研究》,《会计研究》2000年第1期。

② 魏刚、杨乃鸽:《高级管理层激励与经营绩效关系的实证研究》,《证券市场导报》2000年第3期。

③ 谌新民、刘善敏:《上市公司经营者报酬结构性差异的实证研究》,《经济研究》2003年第8期;于东智、谷立日:《上市公司管理层持股的激励效用及影响因素》,《经济理论与经济管理》2001年第9期。

1. 心理学的激励理论研究进展

一般而言,心理学的激励理论往往是与需要、动机联系在一起的。从历史上来看,按照时间的推进,心理学的激励理论大概可以分为以下几个类别:享乐说(hedonism theory)、本能说(instinct theory)、驱力说(drive theory)、强化说(reinforcement theory)、人本说(humanism)、认知说(cognitive theory)、社会学习说(social learning theory)等。

(1) 享乐说。

享乐说最早起源于古希腊哲学,后来经过洛克(Locke)、边沁(Bentham)等的发展而至极致。享乐说认为,个人有一种趋利避害、追求快乐、回避痛苦的倾向,因而人们的行为总是遵循着享乐原则。基于这种假定的激励思想就是要理解哪些事物让人们快乐、哪些事物让人们痛苦,给予人们快乐的事物就能达到激励的效果。这种理论听起来似乎很完美,也很难被驳倒,毕竟只要适时将某些事物定义为行为的快乐和痛苦来源,就可以天衣无缝地解释一切行为。这种不能被证伪性决定了它的不科学性。事实上,这样的理论很空洞,没有任何实际的操作价值。也正因为如此,心理学家逐渐从不同的角度细化人们的需求和动机,并据此提出一些富有可操作性的激励理论。

(2) 本能说。

本能说就是对享乐说的进一步发展。本能说认为人们行为的动力来源于个体自身的本能和无意识。一些著名心理学家比如詹姆士(James)、麦独孤(McDougall)以及弗洛伊德(Freud)等都曾持有这样的观点。然而,他们各人强调的方面则非常不同。詹姆士强调人的本能是一种盲目的动力机制。比如,人遇到危险,会发抖、逃跑。这些行为是一种本能的反应,并没有任何意识参与。与詹姆士不同,麦独孤特别强调本能的目的性。正如麦独孤所言:“当一个人的运动表现出行为的头五个特征时,我们就可以毫不迟疑地推测这些运动是有目的的。这就是说,他们在作出这些运动时,是为了实现自然的目的,而这个目的是差不多可以预知清楚的。”^①也正因为

^① 麦独孤:《心理学大纲》第47页,转引自高觉敷主编:《西方近代心理学史》,人民教育出版社1982年版,第234页。

如此，麦独孤的心理学体系被称为目的心理学。以弗洛伊德为首的精神分析学派则进一步将本能归结为性本能、无意识的冲动。弗洛伊德的泛性论过于强调人类行为的性驱力（libido）基础，显然是不科学的。基于这种本能论调的激励理论，自然是发掘潜藏在个体想要的行为之下的本能。比如企业希望能激发个体的创造行为，则需要发掘出个体创造行为背后的建造本能。通过认识、理解本能，使无意识意识化，从而达到激发个体表现出想要行为的目的。然而，人类的本能何其多，有人曾做过调查，人类的本能达 6 000 多种。因此，本能说很难具有操作性。再有，他们所说的许多本能是否真的源于动物本能，也值得怀疑。一些行为主义者就认为很多本能实质就是一种习得的行为。

（3）驱力说。

驱力说以及强化说是行为主义者对本能说批驳后提出的人类行为动力理论。最有名的驱力说理论来自美国耶鲁大学的赫尔（Hull）。赫尔认为，当有机体与环境之间存在不适应时，机体内部就产生一种驱动状态，这种内驱力就是有机体行为的动力基础。当个体行为发生时，如果行为结果满足了驱动需要，则这种驱力就会下降。刺激与行为之间的多次联结，就形成了习惯。个体在行为中表现出的努力水平取决于两个因素：驱力（drive）和习惯强度（habit）。内驱力越强，努力水平越高；习惯强度越大，努力水平越高。一个家里急需钱用的人，由于内部失衡，必然产生较强的寻找较高收入的内驱力，而过去的工作表现与收入之间存在稳定的正向联系（即高工作表现，收入越多；低工作表现，收入越低），因而个体必然会去努力工作。因此，从管理者角度而言，要提高激励水平，可以从两个方面入手。一方面，可以发现、创造个体的内心失衡，在个体内部创造一种紧张状态；另一方面，在工作业绩与工作收入、工作表现与工作安全等行为与结果之间，建立起一种稳定的、可预期的正向关系。后来，赫尔在他的动力公式中又进一步添加了一个外部激励（incentive）变量。这个变量就是指个体达到预期行为后可能获得的物质奖励。可见，赫尔的行为主义引入了内部状态变量，已经不同于华生（Watson）的极端行为主义。

（4）强化说。

强化说是行为主义者在激励领域最主要的贡献。强化说认为个

体的行为之所以发生,是因为行为的结果不断地出现。行为与结果之间的不断联结就构成了个体行为的动力机制。因此强化说的激励观就是要在个体作出想要的行为时,及时地予以强化。然而,这种理论不免过于简化,毕竟个体表现好,奖励也许已经很高,但个体慑于同事的嫉妒、人际关系和社会规范的压力,也主动降低努力水平。很多材料都表明,那些超过平均速度的工人往往会受到工人的排挤和嘲弄(Roethlisberger & Dickson, 1939; Miller, 1992)。显然,强化说否认个体内部的心理活动,尽管其确实具有可操作的特征,也反映了激励的一些性质,但从根本上而言不足以构成一种激励理论。

(5) 人本说。

20世纪50年代后,人本主义兴起。一些心理学家开始关注个人的价值,重新考察个人的积极性动力,而不再将个体视为刺激反应的一部机器。马斯洛(Maslow)的五层次需要理论、阿德勒(Alderfer)的ERG三层次需要理论、麦克莱兰(Meclelland)的成就动机以及阿特金森(Atkinson)的追求成功与回避失败的动机理论,都可以视为人本主义激励理论的杰出代表。马斯洛的需要理论大家耳熟能详,不再赘述。这里需要指出的是,马斯洛的五层次需要理论是建立在美国文化基础上的,其他文化背景下的需要层次可能会有变化。比如,在日本、中国、韩国等强调集体主义文化的东南亚国家,归属需要和安全需要要比满足尊重和自我实现的需求更重要、更急迫。阿德勒的生存、关系、成长三层次需要理论与马斯洛的生理、安全、尊重、归属、自我实现五个层次其实是统一的,唯一不同之处也许在于阿德勒引入了一个“挫折—退化”机制,而马斯洛则只有“满足—前进”的机制。在“挫折—退化”机制中,如果个体满足高层次的需要如成长需要受到阻碍时,个体就可以转向满足低层次的需要如关系需要,来取代满足高层次的需要。与马斯洛的自我实现需要类似,哈佛大学的麦克莱兰也提出了三种需要:成就需要、归属需要以及权力需要。成就需要强的人往往工作认真,态度积极,能有效控制、约束自己,并且善于利用时间。归属需要与马斯洛的归属需要类似,即个体有友谊、情感认同、他人支持与合作的需求。权力需要则是指个体怀有的影响、支配他人的欲望。权力需要强的个体往往喜欢表现自己,热衷于社会活动,特别看重升

职，并且视物质条件为最高价值，以物质条件来炫耀自己的地位。可见，麦克莱兰的理论主要集中于个体的社会性需要，而将基本的生物性需要排除在外。阿特金森则进一步将麦克莱兰的成就动机理论加以发展，认为个体的成就动机水平往往取决于个体对目的的评价和达到目的概率的估计。他同时认为，人们在工作中，除了有追求成就的动机之外，还存在着回避失败的动机。如果成就动机占优，个体一般会选择做中等难度的工作或任务；如果回避失败的动机占优，则个体要么选择难度很小，要么就选择难度很大的工作或任务。这是因为难度很小，则失败的几率很小；而难度很大时，尽管失败几率很大，但难度本身就成了一个可以用来为自己辩解的借口。

尽管各种人本主义的激励理论在理论建构方面存在差异，然而它们也表现出一些共同特征：①强调需要是理解激励问题的一个关键。需要引发动机，动机引发行为，行为引起一定的结果，结果满足一定的需要。这样的一个反馈环构成了一个基本的激励过程。尽管这个过程过于简单，但仍然揭示了激励的一些重要特征。②强调个体内部存在一种主动的、积极的社会性需要（比如成就需要、自我实现需要以及成长需要等等）。这说明管理者在进行激励时，要尊重、利用个体的这种内在动机。③需要是有不同类型的，处于不同状态下个体的需求状态也是不同的，因而针对不同的个体，采取不同的激励策略是必要的。

（6）认知说。

20世纪60年代后，认知说在心理学界兴起，对个体行为动机的研究又有了新的突破。认知说认为，个体的行为不是由内部某种无意识驱动的，相反，决定个体行为的是其信念、预期、期望等意识活动。行为不再被认为是对刺激的机械反应，而是个体有目的的意向活动的结果。可见，认知理论将原来介于刺激（S）与反应（R）之间的中介（O）这个黑箱打开，试图理解发生在这个黑箱中的心理历程。勒温（Lewin）、托尔曼（Tolman）等人都非常强调行为的目的性和认知性。比如，1951年托尔曼对其自身的理论进行了重大修正，认为个体的行为主要受到两大系统即欲求系统（need system）和行为空间（behavior space）的影响。所谓欲求系统，其实质就是行为的内部驱动力；所谓行为空间，即个体对其周围各种事物的价值形成的认知，如果事物具有积极价值，则具有积极的诱发力；如