

第一部分

观 察

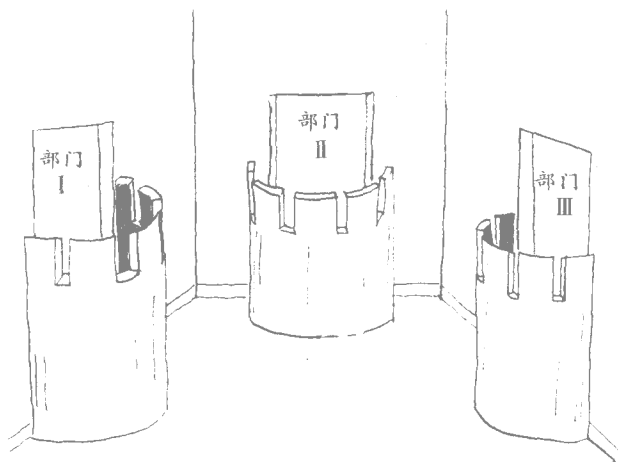
来自实践的动力

“工作激情 在企业内各部的竞争中是有力的大棒”:您恐怕没有正确地激励您的员工吧?是建议还是质疑 不管怎样 这话是让部门经理心惊胆战的杀手锏。由于“工作激情”在几乎所有领导者眼里都具有积极的作用 因而它倍受关注 同样它也轻易就被用来贬低领导的工俸 不管二者之间是否有必然的联系 还有一个相应的一成不变的问题:“我该如何激励我的部属呢?”这种对部属的工作激情负责的态度起初是发自领导者内心的 但在工作压力和角色置换中很可能又变成推脱敷衍之词了。

比如一次工作培训时,一位销售经理只是说了句“那您来正确地激励我的员工吧”就把他的外销队伍都交给了我。这显然是个错误 难道一次培训还要去解决这位经理和他的员工之间存在的矛盾吗 在一次管理论坛上 一位领导者的悲观论调让我觉得非常失望,他说:“如果我们自己的工作激情每天都被上司破坏殆尽 那么怎么指望我们去激励别人呢?”毫无疑问 领导者们觉得自己要对员工的工作积极性负责 却常常由于一些看起来充分的或明确的原因而对此束手无策。

在不断的扩展中达到顶峰的对工作激励的狂热 甚至还有很难

量化工作成绩的监督工作和人事工作。亦属我研究“工作激情”的实践中的推动力之一。在同这一领域的领导者谈话时我了解到，所有带有捞外快愿望的工作积极性扩展开来都会造成一系列的矛盾现象。这让我很快对这种体制的合理性产生怀疑。同事间的工作氛围令人紧张，个人奖金破坏了相互合作。各部门存在着尚无法预计的只顾自己部门利益的想法[“部门”(Abteilung 本来就来源于“分离”(abteilen)]。一个著名化学家康采恩的经理不无讽刺地向我说起了他们企业的制度实行情况。奖金早就使工作成绩和工作项目挂起钩，但容易赚的钱恰恰总是给了那些强烈主张用一切方法激励员工提高工作业绩的人。



在领导层中还有两个值得注意的现象。软弱的领导者对激励员工的技巧和方法很感兴趣，相反业绩斐然的领导者却不是这样。正如管理理论以及此领域资深专家一致提醒我们那样，有业绩的领导

者不用激励措施 他们对各种激励制度持怀疑态度 因而不使用什么推动员工积极性的措施。

按照许多传统观点 企业的外联事务是需要经常性激励的 对此我不敢苟同。在我与企业外联人员共同工作中我多次发现了奖金制度实际是失效的 奖金被认为是必需的并仅仅是员工理应获得的 由于奖金 领导者对全部激励技巧都有了“清醒的认识”。所谓“业绩竞争表”的激励没有产生应有效果 只是得到越来越多的讽刺 人们已经学会了如何习惯于在激励中一如既往地生活。在关于这些的讨论中有对此不以为然的态度当然不足为奇了。

更激起了我的好奇心的不是理论上的对立 而是实践工作中的经历。必须对以上矛盾的现象作出解释 大部分工业企业还在按照激励理论思维模式组织生产 三年以来在实地访谈、随行考察和员工咨询中我一直探究这些矛盾。我知道了“激励”一词仅仅是意味着五个“B”薪金、嘉奖、收买、威胁、惩罚（此五个词在德语中均以 B 开头）我还明白了在激励制度的“冷光”（指不良影响）下的“领导”都是“诱导”。还有一个无法回避的问题 带有“技术”上的可靠性的激励手段本身即会产生副作用 反激励。下文将谈到这一问题。

“工作积极性”的语言屏障

《正确地激励员工》——《富有成效地激励》——《实践激励方法指南》过去 30 年中围绕员工工作积极性的主题出版了很多类似标题的书而“具有调动工作积极性的经验”是在招聘管理者的广告中一项常见的资格要求。

“能够激励别人”毫无疑问是优秀的管理能力 因为现在没有哪个经理培训班不以学习“激励”心理理论为中心 没有哪本管理学的书或哪篇关于管理的文章不事先留出一章来专门讲述据说能够激发员工积极性、提高工作业绩的方法 这真成了传奇一般的工作！

提高工作效率——这是激励的目标 这样做的前提是存在可以提高工作效率的空间并且是有实际意义的 但这样常会闹出笑话：一个慕尼黑供应商的“不明动机测试仪”向使用者保证说：“能够通过潜意识中确定的动机测知别人内心的隐秘目的。”还有其他的广告来适应类似的需求 比如：“从负疚感中解脱出来”让您不再有脱发的烦恼；“我富有魅力”似乎从此领导者就会个个浓发满头、英姿翩翩，处处潇洒得意……

“领导管理”的同义词

“激发工作积极性”现在成了关键词，也恰恰是“领导管理”的一个同义词——许多领导者对员工工作积极性的责任每天都在证明这一点。对某种事件的构想要以手边现有的材料为基础，于是就针对工作积极性——因为它是取之不尽的，直到它被特定的手段领导的工作煽动起来为止，为的是等它再次进入潜伏期中去再显示出领导者的作用，因为人总是有惰性倾向的。

因此“激励”或“领导”大致有以下范畴的含义：

1. 让某人产生以前没有的动力。
2. 让某人重新获得动力并为之提供实现自我的机会。
3. 在行动方式上要有主观上的重视。
4. 点燃工作热情。
5. 进行激励。

动机——激励

对于“动机”这个词，美国人已可以做点什么了。这个词的德语化并不严重，概括来说，即“动机”是对某一行为原因的“回答”。正如“动机”一再被人重新定义那样，对它的研究涉及到人类行为的原因，我们当中或周围总有人这样认为：这种想法促使或限制我们不能那样而只能这样做。这是一本管理手册中的话，在这种意义上这样的思索甚至可以回溯到研究动机最古老的文献《圣经》上去。

当今的组织心理学家和行为学家提出如下问题：“一个雇员为何不是选择众多其他公司而是选中了这家公司？”他为何更愿意负责这项工作而不是其他的？”迈耶先生为何虽然有机会参加一个非常有吸引力的激励培训却不再继续努力工作了呢？”

在‘动机’理论中可以搞清楚的首先是员工活跃的工作主动性，这是‘动机’的词语本义。如果追溯‘动机’（Motivation）一词的来源（拉丁语：in movitum ire）那么无疑可以把‘参与’一词看作对‘动机’的理解，也可以解释为具有以利益为导向的‘着手工作’或‘投入使用’。

到这里差不多水落石出了：“当动机心理学家们孜孜探求‘为什么’的时候”经理们已经在研究‘怎么办’了：“怎样才能使我的员工作出最大的工作成绩？”——“怎样才能事先预防员工内心的怠工”——“怎样才能鼓励我手下的人加班？”

因为经理们的利益不在于这些现象为何产生，而是在于如何施加影响改变员工的行为。如果经理为了提高单独某个雇员的工作业绩而必须不同的激励环境中分心去研究‘为什么’只会把事情搞得更加复杂。这是对带有‘怎样做’标签的培训项目的进一步的需求表现出的结果。

仅仅致力于寻找提高业绩的方法，这样的想法一定会落空的。因为这种想法在不断变化的环境中显然过于僵化，它忽视了作为本质条件的领导者本身的人格特征，而只是有可能增强一些语言表达的力量，或许会在董事会会议上受到欢迎并得到支持，它仅仅是隐去了——是仅仅而不是至少——伴随着所谓‘成效显著’的激励方法的副作用。

也可以把 动机 理解为有条件的或受驱动的符合意愿的行为的产生、获得和增加。我使用“激励”一词表示对主观意志的外加控制，这与积极性的个人自我控制含义有明显区别。在这里我要利用一下德语构词法的特点 即加 -ung 后缀的动名词表示某个动作的过程，（如文明化 Zivilisierung）而加 -tion 后缀动名词表示的是状态 如文明 Zivilisation）。

因此“动机”一词对“激励”而言如同“为什么”与“怎么办”的差别。我并不奢望能够完全清楚地把两者区别开 但对于下面的内容来说这一区分有着不可忽视的作用。

暗示语

与以前一样 语言在这一关系中有重要的提示作用 使用“动机”这个词掩盖了问题的核心 语言的一般用法把雇用员工的方式与领导者目的明确的付出——回报交易直接联系到一起 此时领导者的工作业绩产生了动机。目标与达到目标的途径被混为一谈了。

“动机”——这个词如同一种语言的幕布 它使人觉得接近了某种思想但是却无法揭示它。我早已觉察到 这种幕布能够把领导者的尴尬和错误遮掩起来。

对某一概念模糊不清或模棱两可的使用并不妨碍这一概念的滥用。但是像人们许多管理类书籍中读到的那样 轻蔑地拒绝对某一概念作出精确解释 这不仅给“动机的积极性”这一概念的滥用推波助澜 更袒护了这一滥用 而且还理直气壮地形成一种制度 其理由之一就是永远以业绩斐然的领导者作为榜样和目标。因此 如果

把领导者的激励推动工作直接与员工招聘联系到一起 招聘者内心就会产生自以为是毫无妨害的想法：“反正上司们总要激励员工工作的 那么员工心里就必然会产生工作的激情。这样，一个有能力取得出色业绩的优秀领导者就被埋没了 即使通过惯常的方式和手段可以发现他的才能 却已经否定了他特有的内在价值。在这一想法上，领导者与‘见到了猪跑就仿佛见到了香肠’的屠夫没什么两样。

表达这一想法的常用语是：“作为领导者 你们应为你们员工的工作积极性负责！”这恰好与广受欢迎的‘实干派’管理者形象相应（可一点不像一个‘思考型’的管理者），这要求经理有明确的意向，引导员工做到最好并借以达到增加企业收益的目的。

那么 为何有些经理因为员工的消极工作而感到没有尽到责任的原因就清楚了 这位经理大概是激励工作做得太少或做得不正确。一个领导者如果对‘工作动机’的双重角色和作用一无所知 如果搞不清‘工作动机’这样模糊的表达背后的‘自我控制’和‘外加控制’的区别 他会接二连三地碰钉子的。

因此有必要清楚地区分一下“动机”和“激励”。

“动机”指的是个人的自我控制 所以它完全是个人的特征 也完全属于个人。

“激励”则是指上司目的明确的手段或某一工作促进制度的作用 所以必须当作“外加控制”来看待。

很多“管理指南”之类的书籍像魔鬼逃避圣水一样回避“激励”这个词 大概是因为这个目的明确的词相对而言过于直白而毫无掩饰，而且要对员工施以外加控制和巧妙操纵的倾向表现过于明显了吧。

是的 巧妙操纵——不论人们如何引申或曲解它的词义，“激励”

就是并且一直是外加的控制 即使有人要设法逃离关于工作方法的讨论 它也还是表示‘巧妙地操纵’的意思 其拉丁文意为‘用手去牵拉’而关于它的道德价值这里还根本未曾谈及。

巧妙地操纵是或多或少地、以隐秘的手段对员工行为产生影响（但这对员工毫无伤害）利用这些诀窍 高明的管理者能够不受反对和责难地引导员工作出很好的业绩 他故意传达出被改变的、尖锐化了的、美化了的、省略了的甚至是错误的信息 借此来达到他预定的工作目标。

“激情是一种使人们在自己愿意的时候以自己喜欢的方式做自己希望做的事情的能力——因为这些都是自愿的。狄维特·D·艾森豪威尔这种对‘巧妙操纵’的一味赞美——这在管理者手册中很常见——只是借用表面语言的两难说法辛辛苦苦地遮掩缺少‘自我控制’的损失而已 另一种说法则是要成为对员工个人需求的满足 但这些是不会明说的。这种方法常常作为对付无法避免的弊端的手段而被认为是合理合法的 为的是促使员工为企业利益服务。那么这些利益的决定因素是什么？——这是由精明的管理者决定的。重要的是 精明的管理者需要知晓他的下属内心的情绪波动、未表现出的需要和弱点。

怀着颇具吸引力的意图来研究雇员的工作动机现在显得必要而且敏感了 差不多就是它造成了近 10 年来关于究竟是‘工作激励’（被认为是正当的）还是‘巧妙操纵’（令人厌恶的）一场激烈的争论，说到底这也不过是激励理论在自相矛盾的窘境中寻求自我解脱而已。

有人认为 管理者应放宽对员工的激励 以便给予他们足够的空

间发挥积极性。这样的说法有正确的一面也有错误的一面 错误的一面在于 没有哪个企业、哪个团体会完全没有领导 没有哪种领导不需要外加控制 不过这并不是说要“手把手地领着做事”而是指利益分配的公开 指各种措施的明确性和连贯性。此后将继续探讨这一问题。

以业余时间为导向的 ——内心怠工

在企业之中游荡着一个幽灵——“内心的怠工”莱因哈德·荷恩提出的这一说法描述了精神上已逃逸到工作之外的员工状态 它同时也是经理使用的标准词儿。

这种心理幽灵完全不同于那些常提出别人无法理解的想法或者受到严重些的责备就念念不忘要从企业跳槽出去的人的头脑中的怪念头 它还不仅仅是在不计其数的高层会议、董事会、研讨会上卖弄可怕的把戏——在这些会上正是那些与逐步走上正轨的激励制度不相适应的问题被提出、整理、研究并被否决的时候——甚至还影响到那些看起来与其业余生活没有什么关联的领导者们 他们共同决定 要把这个幽灵驱走 因为它给所有人造成了损失：“谁要是坐在办公桌前梦想着夏威夷美景 那他就既不能到夏威夷海滩也不会再坐在办公桌前！”

内心怠工的雇员一般是这样的 他再没有兴趣与别人争论 变得习惯于附和别人 像个铁道口看守员一样只是等待着呼叫铃声 他不再提出意见 只是听从于上司的决定 甚至对于侵犯他职权范围的事情也只是不温不火地略作抵挡或让步 偶尔他也会说说自己的观点，但上司稍一坚持 他马上又会放弃自己的而赞同上司的观点；避免

犯错误'是他的最高原则'生了病变得更多地是值得庆贺的'因为他在企业之外过于活跃所以对事业的兴趣下降

一位高级部门经理吐露说,"几星期前我已经向我上司说明了我内心懈怠的情绪。我希望摆脱每天那些再也不能激发我的热情的例行公事'准时上班'更重要的是'准时回家'把自己投入到私人生活中去'就是说'让自己回到家庭'回到业余生活中去。"

这种内心自我解脱限制的不一定是个人事业'许多领导者不是抓住员工行为变化的警示信号'而是自以为已经'驯服'了固执己见的员工'然后用早就不适用的要求来衡量并犒劳'自己'的成果。于是受雇的员工们也学会了只出一半力气对付最重要的任务'这样最后就会得到更多报酬。

墨守成规对企业来说是有害的'企业内部的'退休前状态'会像急性传染病一样迅速蔓延开去'整个公司系统会在这种连锁反应中处于消极怠工状态。从公司人员迎接来宾的方式、从接待室中和电话总台接待的语气、从与公司的司机的谈话中、从公司员工在第三者面前谈论公司的方式、从办公室里大家共同的举动、从缺少不同意见和缺少幽默气氛等等诸方面都可以觉察出是:"晚上五点之后的生活。"

正如波恩经济社会研究院在伯特曼基金会的报告中所说:"职业道德'特别是中下层雇员的职业道德有所下降'在一次社会调查中(调查对象 2000 人)有 54% 的人同意下列说法'在工作中我做公司要求我做到的事'但是我并不觉得还要为它付出特别努力。工作对我来说现在也不是那么重要了。在仅受过短期培训和未受过短期培训的在职者中持此观点的比例达 73%……'但《经理人报》轻松地认

为至少领导者们和从前一样还有很高的工作激情“，德国的经济仍然处于世界领先地位”。

另外 即使是在领导者的办公室里工作氛围也早已不再是像以前那样令人满意 慕尼黑的组织心理学家鲁茨·冯·罗森斯蒂尔和马丁·施当尔的一项研究结论认为 首先是新一代管理者们似乎认为传统的对事业的设想与企业目标出现了矛盾冲突。现在单纯用金钱和地位很难买断一个年轻的后起之秀的一生。

与此同时 有内心怠工的员工数量也有了爆炸性的增长。感到头痛并恐惧的数字和差不多快辞职的员工达到了形式上的一致。这就像一个古老的传说 当水漫到了小女巫的脖子并继续上升时 惊慌失措的小女巫去向老女巫求救 而老女巫要一本正经地去激励小女巫自己救自己！——没人注意到激励本身可能就是内心怠工情绪的原因。相反 诸如‘你们要正确地激励员工’这样的观点却很有市场，催命的监工和诱人的微笑总是有新的花样、新的伪装。但是他所提供的物质和非物质的激励越来越不起作用却显而易见。激励中的诺言和员工的要求难以再得到相应的回报。正常的平衡遭到破坏 对这种现象的解释是 价值观念出现了波动。

早在 1975 年人们就受到了“克珊德拉警告”(译注 指不受重视的灾害警告)个人的‘份内的工作’已受到了很大的抵制 美国社会学家丹尼尔·拜尔预见到了倾向业余时间的预付以及由纪律约束的工作的削减。拉丁语的 *industria* 勤劳 似乎是没什么意思的。从那时起 伊莉莎白·诺埃勒·诺依曼不断地公布对员工消极工作态度的量化预测数字 据我所知 这些数字第一次把臆想中人们强烈的事业心下降的程度从企业内部的条件这一框架中分离出来 并且在社会

学的价值波动范畴内证明了这一变化。

对“价值观念波动”这一概念，如果越是试图解释它，它的意义就愈加含糊。这一概念与“价值”本身没多大关系，更多地与人们对待“价值”的态度，以及由此产生的行为有关。衡量价值转变直到社会现象中的细节的社会文献到现代已经纷繁得难以概括，相应得出的结果也是错综复杂。

“我们所处的是一个确定性越来越少的时代，一切都在变动。道德标准、传统社会结构、家庭信任、宗教、技术、经济，甚至是确实存在的价值准则也被打破了。我们赖以相互沟通的标准不再发挥作用。合约期限不再有效，社会秩序支离破碎。”——这是一位物理学家卡尔·弗里德里希·封·弗茨塞克的话，而他并不是一个悲观主义者。

如果设身处地地理解一下自 20 世纪 50 年代以来的观念意识的变化是很有趣的，这有助于我们理解人们对于工作的态度变化。工作、休闲和培训三者之间的界限现在越来越模糊，呼之欲出的是一个新的集合体，一种无法分清三者界限的生活。

与之对应，社会认同的价值对象也有了很大变化。20 世纪 70 年代初以前，公司业绩和声望还起着决定作用，而从 80 年代初开始，人们更加看重的是工作环境的质量和发挥才干的机会。新的批评能力、基层民主决策、女权运动、环保运动……这些不再是企业文化的立足点，一种新的自信力日渐清晰，不再满足于仅仅去反对什么，而是尝试着说服别人接受自己的计划和目的，认可自己的能力和意义，并追求有意义的生活。——若是有一个军火工业康采恩需要一位密码技术专家，就可能有几百人来应聘。

职业道德走向堕落？

事业心的滑坡成了一种趋势吗 我们今天有足够的把握相信 (在此我将继续使用海尔穆特·克拉特的研究成果) 受雇员工的事业心并没有大的变化 但是企业没有在员工工作态度转变后提供让他们在工作中实现自我价值的机会。那些曾对市场变化迅速而有效地做出反应的企业在对待员工价值观念的变化时却显得迟钝缓慢或者视若无睹。

对我们讨论的主题 如果我们综合多个研究机构的不同调查结果 就可以得出以下认识：

- * “我喜欢的工作”和“我喜欢的业余活动”同样受到重视
- * 求职者越来越倾向于在工作中承担更多的责任
- * 对于“你相信没有工作的生活是最理想”这一问题做出肯定回答的人数比 30 年前要少
- * 如果施展才干的空间随着工作扩大而不断扩展会令员工对工作更加满意
- * “有趣的工作”与高收入同等重要
- * 与地位和成就相比，“工作意义”的受重视程度有非常明显的增长

一切都很清楚 多少带有享乐主义色彩的业余时间价值并没有取代工作本身的价值 作为个体 员工们着重追求的是充分发挥个人潜能的机会 也就是个人的被接受、被重视、被包容和被认可。

特别重要的一点是 工作领域和生活中其他领域不再有本质差

别。工作与业余时间之间的对立逐渐消失。员工不再是一进了企业大门就失去了干劲和活力。他们更多经常地要求了解企业的发展策略。

另外 不可忽略的是 业余生活中的目标比如乐趣、活力、表现自我等对工作中的行为产生了越来越大的影响。业余生活研究专家霍尔斯特·W·欧帕索斯基认为：“员工们梦寐以求的理想工作与他们在业余生活中所做的和得到的差不多是完全一样的。”

即使人们更愿意去休息去娱乐 令很多人担心的拒绝努力工作的现象显然还没有出现。相反地 人们在工作中希望有所成就 希望工作更有意义更有乐趣的意愿却变得前所未有地强烈起来。

至此我们的思考达到了一定目的 以自由的态度对有着广泛影响的内心怠工倾向重新评价。在很多旁观者眼里 内心怠工就是社会价值观朝向享乐主义的滑坡 而新的价值观念将首先是同样地关注共同的环境条件以及工作领域。人的活力显然不会被工作全部截留 以便于有精力投入到业余生活中去。而在业余生活中则有更大的施展空间 比如把一项假期的愉快设想变成现实。教皇约翰内斯·保罗二世在他的文章‘试验性实践’中说到的‘工作的主观衡量’适用于更广泛的领域 工作与业余生活之间的矛盾不再令人为难。“工作是经济效益的源泉”和“工作是个人价值的实现及事业的成功”这两种对工作的理解越来越接近。

这就是价值观转变的核心：一种看来是‘非自愿’的、业余的、补偿性的价值满足。

但是那些激励制度的支持者仍然疑虑重重地观察着这种渴望成功的意愿。改变了的价值观仍然会受到孤立，“变懒”的员工还会变