

第五章

激励理论及其应用

学习目标

了解激励概念、作用,掌握激励的过程,理解激励的原则和机制;
理解内容型激励理论、过程型激励理论、强化型激励理论;
掌握激励理论的应用。

引导案例

富翁与厨师的故事

古时候,有一位富翁请了一位手艺高超的厨师为家里人做饭。该厨师擅长做烤鸭。可是,这位富翁从来没有赞扬过厨师的手艺。很长一段时间以后,厨师送到富翁面前的烤鸭虽然美味可口,但是只有一条腿。另一条腿到哪里去了呢?富翁感到非常奇怪。

有一天中午,厨师把烤鸭端上桌,富翁看到烤鸭仍是一条腿,忍不住问厨师:“为什么你做的烤鸭只有一条腿呢?”厨师回答说:“鸭子本来就只有一条腿嘛!”“胡说!鸭子明明是两条腿啊!”富翁生气地说道。

厨师不再辩解。他推开窗子,请富翁向外望去。不远处的水塘边有一群鸭子,正在打盹儿,都缩起了一条腿,只用一条腿站着。于是厨师说:“你看!鸭子真的只有一条腿。”

富翁不服气,两手用力鼓掌,鼓了数下,鸭子被掌声惊醒,动了起来。富翁得意地说:“你看,每只鸭子都有两条腿啊!”厨师听了,不慌不忙地说:“对嘛!如果您在吃美味的烤鸭时也能鼓掌称赞一下,烤鸭就会有两条腿了。”

此后,富翁吃烤鸭时都不忘真诚地赞美厨师。当然,从此以后富翁就能吃到两条腿的烤

鸭了。

富翁为什么先前吃不到两条腿的烤鸭呢？因为缺乏激励！

富翁为什么后来吃到了两条腿的烤鸭呢？因为实施激励！

激励对组织的每个员工都是非常重要的。适当的激励机制能很好地提高员工的工作积极性。

第一节 激励概述

一、激励的概念

激励一词是心理学的术语,是指心理上的驱动力,含有激发动机、鼓励行为、形成动力的意思,也就是通过各种客观因素的刺激,引发和增强人的行为的驱动力,使人达到兴奋的状态,从而把外部的刺激内化为个人自觉的行动。

在组织行为学中,激励的含义主要是指激发人的动机,使人有一股内在的动力朝着所期望的目标前进的心理活动。通俗地说,激励就是激发动机的鼓励行为,也就是人们常说的调动员工的积极性。

从心理学的角度来看,激励可以从以下三个方面来理解:

(1) 从诱因和强化的观点来看,激励就是将外部适当的刺激转化为内部的心理动力,促使人们按一种特定的方式行动。

(2) 从内部状态来看,激励是指人的动机系统被激发起来而处于一种被激活状态,从而对行为有强大的推动力量。

(3) 从心理和行为的过程来看,激励主要是指由一定的刺激激发人的动机,使人有一股内在的动力向所期望的目标前进的心理和行为的过程。

二、激励的作用

个体的行为表现和行为效果在很大程度上取决于他所受到的激励水平和激励程度。受到的激励水平低,就难以取得好的绩效。研究证明,经过激励的行为和未经激励的行为效果大不相同。因此,激励对于调动人的潜在积极性,使人努力实现既定目标、提高工作绩效,有着十分重要的作用。在组织中,激励的作用主要体现在以下五个方面:

1. 激发和调动员工的积极性

组织通过激励活动,可以充分发挥员工现有的能力,更重要的是可以使员工在完成工作任务时处于一种能动的、自觉的心理和行为状态。这种状态可以促进员工智力和体力能量的充分释放,还可以带来一系列积极的行为后果。

2. 实现组织目标

个体在组织中有多方面的需要希望得到满足。管理者的一个很重要的任务就是了解员工的不同需要,然后采取有效的措施引导员工把个人目标统一到组织目标中,促使其自觉、自愿地为实现组织目标而奋斗,在实现组织目标的过程中满足个人的需要。

3. 增强组织的凝聚力

激励可以增强组织的凝聚力,促进组织内部各部门之间的协调统一。组织是由多个个体组成的工作群体的集合。为保证组织的凝聚力,组织除采用严格的规章制度加以规范外,更重要的是通过运用各种激励方法来满足员工各方面的需要,从而增强组织的凝聚力和向心力,并促进部门、群体、成员之间的分工协作。

4. 促进良好的企业文化

良好的企业文化是由企业内生的,激励可以提高企业员工的群体素质,使员工摒弃和杜绝不良文化,形成健康的、有利于企业生存和发展的企业文化。

5. 留住和吸引优秀人才

管理大师彼得·德鲁克(Peter Drucker)认为,每个组织都需要三个方面的绩效,即直接的成果、价值的实现和未来的人力发展。缺少任何一方面的绩效,组织注定非垮不可。因此,每位管理者都必须在这三个方面均有贡献。在这三个方面的贡献中,对未来人力发展的贡献就是来自激励工作。发达国家的许多企业,特别是那些竞争力强、实力雄厚的企业,都通过各种优惠政策、丰厚的福利待遇、快捷的晋升途径等吸引企业需要的人才。

三、激励的过程

激励是一个极其复杂的过程,从个人的需要出发,到实现目标和满足需要结束,中间涉及许多因素。从心理学的角度来看,激励是一个需要决定动机、动机产生行为的过程。一个具体的激励过程则要复杂得多。当然,需要始终是激励的原动力。当一个人的需要未被满足时,会产生紧张感,紧张感使人产生内在驱动力,内在驱动力又驱使人去寻找能满足需要的行为,最后需要得以满足,紧张感随即消失。从管理学的角度来看,激励过程是在外界刺激变量(各种管理手段与环境因素)的作用下,使内在变量(需要、动机)产生持续不断的兴奋,从而引起被管理者积极的行为反应(实现目标的努力)的过程。激励的过程可以用图 5-1 来表示。

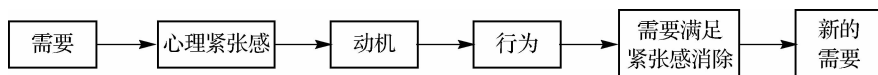


图 5-1 激励的过程

四、激励的原则和机制

(一) 激励的原则

1. 物质激励与精神激励相结合

物质激励是指从满足人们的物质需要出发,对物质利益关系进行调节,从而激发人们的劳动热情。物质激励多以增加薪酬、奖金和福利等形式出现。人们除物质上的需要外,还有精神上的追求,如满足自尊心、荣誉感等的需要。在物质需要得到基本满足的情况下,精神上的追求就往往上升为人们的主导需要。精神激励是指从满足人们的精神需要出发,通过对人们状态的影响来达到激励的目的。精神激励多以授予荣誉称号、颁发奖状、开会表扬、宣传事迹等形式出现。精神激励是满足人们精神需要的一种重要手段,有激励作用大、持续时间长、影响范围广等特点。

在激励工作中,物质激励与精神激励两者相辅相成、缺一不可,两者的关系是精神激励以一定的物质激励为基础,物质激励本身体现精神激励因素。例如,在某机床厂,对由年轻人组成的新产品开发团队的激励就包括物质激励和精神激励:物质激励方面,小组成员的奖金是一般员工的2~3倍,而且是逐月发放,达到指定任务就给奖励,任务全部完成后还有奖励;精神激励方面,主要是厂领导对这些年轻人给予充分重视,给其压重担,为他们创造良好的工作条件,促其早日成才。该厂把两种激励方式相结合,取得了很好的效果,使厂里的新产品开发速度大大加快,并在市场竞争中取得了很好的效益。

2. 正激励与负激励相结合原则

正激励是指用某种正面的结果,如认可、赞赏、增加工资、提升或创造一种令人满意的环境等以表示对员工的奖励和肯定。负激励是指对员工的不良行为采用某种负面的结果,如批评、扣发或少发工资、降级、处分等以表示对员工的惩罚或批评。

在实际管理工作中,组织应该将正激励与负激励相结合,做到奖惩结合、赏罚分明。组织对员工好的工作成绩和行为要及时给予表扬,使之得到大家的认可,从而继续发扬下去;对有破坏性倾向等不良的行为必须按企业的制度进行查处,避免再次发生,做到防患于未然。例如,操作人员要严格遵守操作规程,教师上课不能迟到,学生考试不能作弊,等等。在使用负激励的过程中,管理者应该认识到员工的年龄、性别、个性特点、地位、心理需要和承受能力等是不同的,采用的方式应得当,应因人而异。当企业不得不使用惩罚方式时,一定要告诉员工惩罚的原因,让其心服口服,还要告诉他正确的方式,并将惩罚和正强化结合起来。当员工出现有所改进的表现时,应及时给予正强化,使好的行为得到巩固。总之,只有从正、负两个方面同时对员工的工作和行为进行评价和反馈,才能让他们不断提高自己。

3. 外激励和内激励相结合

外激励是指运用环境条件来制约人们的动机,强化或削弱某些行为,进而使人提高工作意愿。外激励多以行为规范的形式出现,通过一些措施和制度来鼓励和限制某些行为。例

如,设立合理化建议奖,用以激发工作人员的创造性和革新精神;建立岗位责任制,对失职行为予以限制。内激励是指通过诱导和启发的方式激发人的主动精神,把工作热情建立在自觉、自愿的基础上,充分发挥出内在潜力。内激励多表现为进行思想工作。教育者本着晓之以理、动之以情、消除误会、融通感情的原则,使受教育者受到启发和触动,提高认识水平。当然,人们思想的转化、认识的形成要有一个过程,需要一定的时间。因此,内激励不能操之过急,否则就会违背人的认识规律和心理活动变化规律,使内激励失去作用。

从两种激励的表现形式来看,外激励表现出某种程度的强迫性,内激励带有自愿、自觉的特征。在激励工作中,这两种激励要结合起来运用,以便从不同的方面来加强激励的效果。

4. 按需激励

经济发展水平不同的国家或同一个国家处在不同的时期,人们对生理、安全、归属、尊重和自我实现的需要是不同的。同样,在一个组织中,因为年龄、性别、个性、职位、经历、教育程度等各方面的不同,员工对不同方面的需要都会有差别;同一个人,由于时间和地位的变化,各方面的需要也在变化。因此,动态地掌握员工需要的变化,并根据这些变化制定相应的激励措施是管理者面临的重要问题。例如,对低收入员工,可以充分利用奖金的效用来激励;对收入水平较高的员工,特别是知识分子和管理人员则要注重精神激励,如晋升职称和职务、尊重人格、放手让其大胆工作等。因此,组织有针对性地、适时地采取灵活的激励措施,才能收到激励的实效。按需激励应遵循以下三个原则:

- (1) 因人而异。不同的员工渴望满足需要的类型层次不同。
- (2) 分清主次。每个人可能同时有几种需要,要分清主次和轻重缓急,进行灵活激励。
- (3) 因时而异。每个人在不同的时期有不同的需要,个人的需要是动态的,要因时而异。

5. 组织目标与个人目标相结合

在组织行为学中,激励所采用的手段都是从员工自身的目标和需要出发的。员工之所以能从组织中得到其所需,是因为员工投入自身的资源给组织,使组织的目标得以实现,然后员工再从中实现个人的目标。因此,组织目标和个人目标是相互依存的。从激励的角度来说,就是要贯彻组织目标和个人目标相结合的原则。组织在激励工作中贯彻组织目标和个人目标相结合的原则时要注意以下两个方面:

- (1) 真正建立起组织目标和个人目标的正相关关系。组织战略目标的制定是高层决策者的重要任务。高层决策者必须根据市场情况、顾客需要和技术发展来正确制定组织目标,使组织提供的产品和服务能得到社会的承认,从而实现组织的价值。达到了这一点,员工实现自身目标才有希望。而更重要的是要让员工意识到,组织在实现自身目标的过程中,个人也在不断地向自身目标的实现迈进。通常,组织会强调员工为了组织的利益而舍弃个人的利益。这一点当然有利于组织目标的实现,是正确的。但是,组织不能过分地强调组织目标而不顾及个人目标。

(2) 建立赏罚分明的制度。组织要让每个员工都看到,只要自己为组织目标的实现做出了贡献,就会得到回报,个人的目标就能实现。因此,只有建立量化的考核制度,提高奖励制度的公开性和透明度,才能使员工抛弃各种顾虑,将所有的精力集中在工作上,从而有利于组织目标和个人目标的实现。

(二) 激励机制

对组织来说,在了解员工需要结构的基础上设置某些既可以满足员工需要,又符合组织要求的目标,通过目标导向使员工形成有利于组织的动机,并按组织所要求的方法自觉行动,这就是激励机制。

激励机制是激励赖以运转的一切办法、手段、环节等制度安排的总称。它具有内在地按组织目标运作、管理、调节及控制的功能。从心理学的角度来分析激励过程,有效的激励机制要处理好三类变量之间的相互关系,即刺激变量、机体变量和反应变量之间的关系。刺激变量是指对有机体的反应产生影响的刺激条件,其中包括可以变化和加以控制的自然、社会环境刺激;机体变量是指有机体对反应有影响的特征,如性格、动机、内驱力强度等;反应变量是指刺激变量和机体变量在行为上引起的变化。

激励过程实质上就是要使刺激变量引起机体变量(需要、动机)产生连续不断的兴奋,从而引起积极的行为反应的过程;当目标实现之后,经反馈又强化了刺激;如此连续不断,周而复始。

激励是所有导致人们行动的因素。激励因素是复杂的,既有有意识的又有无意识的。人每个行动的背后都有一定的动机,但并不是每个动机都会引起行为。激励是针对人们的行为动机而进行的工作。管理者通过激励使下属认识到,用符合要求的方式去做需要他们做的事,会使自己的需求得到满足,从而产生符合组织要求的行为。为了进行有效的激励和收到预期的效果,管理者必须了解人的行为规律,知道员工的行为是如何产生的,产生以后会发生何种变化,这种变化的过程和条件有何特点,等等。

第二节 内容型激励理论

内容型激励理论属于认知派理论体系,着眼于从人的内在缺乏来研究对人的激励,认为激励员工的工作动机主要是通过满足员工需要的途径来实现的。其主要有马斯洛的需要层次理论、奥尔德弗的 ERG 理论、赫兹伯格的双因素理论和麦克利兰的成就需要理论。

一、马斯洛的需要层次理论

(一) 马斯洛的需要层次理论的基本内容

内容型激励理论中最广为人知的理论是马斯洛的需要层次理论。该理论由美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛(Abraham Maslow)在 1943 年出版的《人类激励理论》一书中首次提

出。马斯洛认为,人有一套复杂而又强烈的需要系统,这些需要大致可以分为五种,即生理需要、安全需要、归属需要、尊重需要和自我实现需要。这些需要可以被放在一个层级系统中,由低到高逐级形成和发展,如图 5-2 所示。

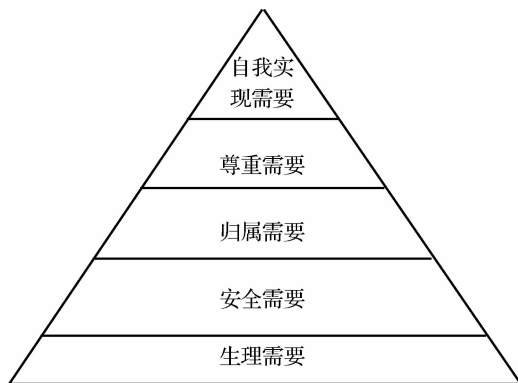


图 5-2 马斯洛的需要层次理论

1. 生理需要

生理需要即人类维持自身生存与发展的需要。这是人类最原始、最基本的物质性需要,包括衣、食、住、行、健康等方面的基本需要。生理需要处于需要层次中的最低层次,个体在生理需要未得到满足前不会转向更高层次的需要。在企业管理过程中,管理者必须意识到,员工在生理需要未得到满足时对做什么工作不会很在意,他们会接受任何能满足该需要的工作。

课堂案例

案例一:工人心目中的好雇主

根据对广东珠江三角洲工厂的调查,工人心目中的好雇主的很多特征与是否能够满足工人的基本生理需要有关。例如,工人反映说,按时发工资的老板是个好老板。因近年来的“民工荒”,位于东莞市的某民营工厂在其客户和非政府组织的督促下,做出了如下的改变:第一,在工厂内设立了医务室;第二,减少加班时间,工人每月至少可以休息两天;第三,改善食堂设施和伙食;第四,在厂内兴建篮球场;第五,增加厂房的通风和照明;第六,为厂内一起上班的夫妇提供一间夫妻房。

案例二:小猴进城

小猴想进城,可没人拉车。它想啊想,终于想出了一个好主意。它在车上系了三个绳套:一个长,一个短,一个不长也不短。它叫来了小老鼠,让小老鼠闭上眼睛拉长绳套;叫来小狗,让小狗闭上眼睛拉短绳套;再叫来小猫,在小猫背上系了一块肉骨头,让小猫闭上眼睛拉不长也不短的绳套。然后小猴爬上车,让它们睁开眼睛,小老鼠看见身后有猫,吓得拉着绳套拼命跑;小猫看见前面有只老鼠,拉着绳套使劲地追;小狗看见猫背上有肉骨头,馋得直往前撵。小猴快快活活地坐在车里,不一会儿就到了城里。

2. 安全需要

安全需要即个体对安全、稳定的追求,避免受到威胁、病痛的影响,包括职业安全、人身安全、社会保障、劳动保护等。重视安全需要的管理者往往强调规章制度、工作安全、额外福利的重要性,从不鼓励创新和冒险,被管理者也会相应地严格遵守规章制度的约束。

课堂案例

日立公司的危机激励

危机激励是指企业管理者有意识地制造“危机”,以激发员工的某种安全需要,从而加倍地努力工作。

日本日立公司是世界最大的电器制造企业之一,其产品销售遍布世界各地,在世界电器器材市场上以高质量而著称。在日立公司的发展过程中,其通过制造逆境来保持企业的危机感。例如,该公司曾宣布因“经营状况不好”,有22 000多名员工需要减薪;20%的员工回家待业一个月,发给97%~98%的工资。这样做对公司来说,虽然节约不了多少经费,但使员工有了危机压力。又如,其曾对4 000多名管理人员实行全面减薪,以加深他们的危机感。

日立公司的这些危机激励措施把员工置于险境,使员工能最大限度地发挥各自的作用,使日立公司的产品销量增速不但没有下降,反而因产品创新使销量增速遥遥领先于竞争对手。

3. 归属需要

当个体的生理需要和安全需要得到满足后,归属需要开始变得重要。人们希望归属于一定的群体,成为其中的一员,相互关心、支持,并希望通过自己付出情感而得到他人的友谊与爱。例如,与朋友保持友谊,与家人享受天伦之乐,并被一些团体所接纳和认可。在工作条件下,当归属需要成为一种激励源时,员工视工作为寻找、建立温暖和友好的人际关系的机会。

课堂案例

他们为什么故意损坏机器

组织行为学家在对一个工厂调查时发现某台机器是一些技工在操作时故意弄坏的。原来,这几名技工在同一台机器上操作,当这台机器被修理时,他们可以停下工作,在一起进行交谈;而一旦机器开动起来,他们的交流就无法进行了,主要是噪声太大,而且他们操作时的位置也不利于交谈。

4. 尊重需要

当人的生理需要、安全需要、归属需要被满足后,尊重需要就产生了。尊重需要可分为

内部尊重和外部尊重。内部尊重是指一个人希望在各种不同情境中有实力、能胜任、充满信心、能独立自主。总之,内部尊重就是人的自尊。外部尊重是指一个人希望有地位、有威信,受到别人的尊重、信赖和高度评价。马斯洛认为,尊重需要得到满足,能使人对自己充满信心,对社会满腔热情,体验到自己活着的价值。关注尊重需要的管理者会通过公开奖励和认可来激励员工。

课堂案例

员工的生日礼物

广州某民营企业的员工在生日那天会得到本部门所有员工的口头祝贺,得到有主管和本部门其他员工签名的贺卡,并得到 50 元钱的生日贺礼和一个生日蛋糕。当天中午公司餐厅还为该员工特地制作精美的食物一份,所在部门员工还在下班后聚会庆祝该员工生日。资深和杰出的员工还会得到一张由总裁亲自签名的贺卡,以感谢该员工对公司所做出的贡献。

5. 自我实现需要

自我实现需要是人最高层次的需要,在上述四种需要得到满足的情况下才会产生。个体有充分发挥自己潜力、成为自己所期望的人、实现自己的理想、成就一番事业的需要。追求自我实现的个体接受自我以及他人,致力于提升自己的问题解决能力。自我实现需要不一定是创造性欲望,其有许多形式,且因人而异,变化很大。

课堂案例

不同情境下的需要满足情况

许多研究表明,高层管理人员和基层管理人员相比更能够满足他们的较高层次的需要。因为高层管理人员面临着有挑战性的工作,在工作中能够自我实现;基层管理人员更多地从事常规的工作,满足较高层次需要就相对困难一些。

管理人员需要的满足会由于管理人员的文化背景、年龄,以及公司规模和管理人员在组织中所做的工作等的不同而有所差异。

生产指挥系统的管理人员在社交、尊重和自我实现需要方面比科室人员感到更大的满足。双方在尊重和自我实现需要上差距最大。

在尊重和自我实现需要方面,年轻员工比年长员工更强烈。

低层次管理部门的管理人员和小公司的管理人员比大公司的管理人员更易感到需要得到满足。

(二) 马斯洛的需要层次理论的基本观点

马斯洛认为五种需要基本上反映了人类在不同文化环境中的共同特点,主要体现在以

下几个方面:

(1) 需要是有层次的,而不是并列的,是由低到高呈阶梯状的。在五种需要中,生理需要和安全需要是最基本、最低级的需要;归属需要属于过渡性需要的范畴;尊重需要和自我实现需要属于高级需要的范畴。前两种属于物质需要,是随生物进化而逐渐变弱的本能和冲动;后两种属于精神需要,是随生物进化而逐渐具备和呈现的。

五种需要的层级不是完全固定不变的,有些人的需要层级是颠倒的。例如,有一些人的自尊需要比归属需要更重要。这是最常见的层级颠倒现象。这通常是基于一种信念,如一些天生就富有创意的人即使有很多基本需要无法满足,仍然可以产生创造力和自我实现的动力。被高层次需求主导的人可能会认为相对于基本需要,高层次需要更重要,如具有崇高理想或价值观的人为了信仰可以放弃一切。

(2) 一个层次的需要相对满足之后,就会向高一层次的需要发展。人的需要是生来就有的,一般是按照由低级到高级逐步上升的。也就是说,高层次的需要往往出现在较低层次需要被满足之后。

(3) 人的需要是有主导性的。在一定时期内,一个人可能同时存在几种需要,但是总有一种需要的支配力量最大,对人的积极性影响最大。这种占主导地位的需要称为优势需要。

(4) 人的需要具有发展性。这与一个人的年龄和地位的发展变化有关。人在幼童时期,生理需要为优势需要,随着年龄的增长,人的需要向高层次需要发展。另外,随着人在社会上的政治、经济地位的上升,对高层次需要的追求越来越强烈。从一般社会发展规律来认识,生产力水平较低、经济不发达的社会,人们的物质需要比较突出;而生产力水平较高、经济较发达的社会,人们的精神需要较为突出。

(三) 对马斯洛的需要层次理论的评价

1. 马斯洛的需要层次理论的优点

马斯洛的需要层次理论揭示了人存在多种需要,并且提出了需要的层级结构及发展顺序。马斯洛的需要层次理论对于激励理论的建立具有里程碑意义。该理论使人注意到很多激励因素,并为工作中的激励提供了一个有益的基础,如斯蒂尔斯(Richard Steers)和波特(Lyman Porter)提出了用于满足不同需要的一般奖励和组织因素列表,如表 5-1 所示。

表 5-1 满足不同需要的一般奖励和组织因素

需要层次	一般奖励因素	组织因素
生理需要	(1) 食物; (2) 水; (3) 性; (4) 睡眠	(1) 薪酬; (2) 愉快的工作环境; (3) 餐厅
安全需要	(1) 安全; (2) 保障; (3) 稳定; (4) 保护	(1) 安全的工作条件; (2) 公司福利; (3) 劳动保障

续表

需要层次	一般奖励因素	组织因素
归属需要	(1) 爱; (2) 关爱; (3) 归属感	(1) 有凝聚力的工作群体; (2) 友好的监督
尊重需要	(1) 自尊; (2) 自重; (3) 声望; (4) 地位	(1) 专业协会; (2) 社会认同; (3) 工作头衔; (4) 高地位的工作; (5) 来自工作本身的反馈
自我实现需要	(1) 成长; (2) 进步; (3) 创造力	(1) 有挑战的工作; (2) 创造力发挥的机会; (3) 工作中的成就; (4) 在组织中得到晋升

2. 马斯洛的需要层次理论的局限性

马斯洛的需要层次理论在现代组织的员工激励中得到广泛的应用,但该理论存在一定的局限性,主要体现在以下两个方面:

(1) 该理论的现实基础方面。支持该理论的实证研究较少,缺乏研究证据的检验。

(2) 该理论的具体观点方面。人们对该理论提出的某一种需要被满足后激励作用便减少,以及其严格的激励层次要求提出质疑,认为与现实不太相符,如追求自我实现需要的个体在获得成就后会进一步激发其对这一需要的追求,而一些较低层次需要如生理、安全需要未得到满足时个人也可能存在自我实现需要。

二、奥尔德弗的 ERG 理论

(一) ERG 理论的基本内容

ERG 理论是美国耶鲁大学组织行为学教授奥尔德弗(Clayton Alderfer)于 1969 年提出的一种与马斯洛的需要层次理论密切相关但又不完全相同的理论。他在大量实验研究的基础上把马斯洛理论中的五个层次的需要简化为三个层次的需要,即生存(Existence)需要、关系(Relatedness)需要和成长(Growth)需要,ERG 为以上三个英文单词的首字母组合,因此该理论被称为 ERG 理论。

1. 生存需要

生存需要是指人为获得生存而产生的各种需要,包括各种生理需要,如衣、食、住、行及关于工作的岗位、报酬、环境和条件等方面的需要。这一类需要大体与马斯洛的需要层次理论中所指的全部生理需要和部分安全需要相对应。

2. 关系需要

关系需要是指人在工作与生活环境中对与人之间的相互关系和交往的需要。其通过与

同事、上下级、朋友、家人等建立和维持人际关系得以满足。这与马斯洛的需要层次理论中所指的部分安全需要、全部归属需要和部分尊重需要相对应。

3. 成长需要

成长需要是指人不断发展、提升、完善和实现自我的高层次需要。这一类需要与马斯洛的需要层次理论中所指的部分尊重需要和全部自我实现需要相对应。

(二) ERG 理论的基本观点

(1) 在同一层次上,部分需要得到满足后会产生更多的需要。例如,不少人赚了一些钱后想要赚更多的钱,刚当了基层领导后希望今后能提升到更高的位置。

(2) 低层次需要满足得越好,高层次的需要就越多。这一点与马斯洛的观点一致。例如,人们解决了生存问题(如基本温饱)后,就会考虑发展问题(如学习深造)。

(3) 高层次需要满足得越少,就会转向更多地追求低层次需要。例如,一个人如果在未来发展方面感到没有希望,也许会退而求其次好好地把握现在,先满足生存需要和关系需要。

(4) 某种需要,特别是成长需要在得到基本满足后,其强烈程度不仅不会减弱,可能还会增强。这与马斯洛的观点不同。

有学者对 ERG 理论进行了总结,提出了三大规律。一是愿望加强律,即各个层次的需要得到的满足越少,则满足这种需要的渴望就越大。例如,满足生存需要的工资越低,人们越渴望得到更多的工资。地位卑微、处境差、常受歧视的人得到他人尊重的需要最强烈,因而对他人对他的态度很敏感。二是满足前进律,即较低层次的需要得到的满足越多,则该需要的重要性就越差,满足高层次需要的渴望就越大。例如,人们生存需要的满足程度越高,渴望满足关系需要和成长需要的程度就越大。三是受挫回归律,即当较高层次需要得不到满足时,人们就会退而求其次,对较低层次需要的渴望就越大。例如,某人想通过承担挑战性的工作来满足其成长需要,但由于领导不信任等外部原因而不能如愿,那么他就会转而寻求更好地满足关系需要或生存需要,以达到心理平衡。

ERG 理论给予管理者的启示是:需要满足是个体激励很重要的一部分,当下属在成长需要上屡受挫折时,管理者应注意引导其行为向满足关系或生存需要发展。

(三) 对 ERG 理论的评价

ERG 理论是对马斯洛的需要层次理论的有力补充,主要表现在以下几个方面:

(1) 马斯洛的需要层次理论认为人在较低层次的需要得到相对满足后会追求更高层次需要的满足;而 ERG 理论不仅认为人在较低层次的需要得到相对满足后会追求更高层次需要的满足,还认为人在高层次需要得不到满足时会转向追求低层次需要的满足。

(2) ERG 理论不认为激发高层次需要一定要先满足低层次需要。人与人是不同的,一些人由于特殊的个性、生活经历和所受教育的影响,可能会对高层次需要特别的欲望。

(3) ERG 理论不认为“剥夺”是激发需要的唯一手段。个人的成长需要得到相对满足后,可能会更增强其追求该需要被满足的强烈程度。

(4) 按照马斯洛的需要层次理论,在某一时期,人的五种需要中会有一种需要表现出主导优势;而 ERG 理论认为,一个人可同时拥有几种需要,而且在强度上不一定会表现出多大的差别。

三、赫兹伯格的双因素理论

(一) 双因素理论的基本内容

双因素理论是美国行为科学家、心理学家、管理教育专家弗雷德里克·赫兹伯格(Fredrick Herzberg)于 1959 年提出的,又称为激励-保健理论。

赫兹伯格和其助手在宾夕法尼亚州匹兹堡的一个工厂里对 203 名会计和工程师进行了一项关于工作动机的研究。他们要求这些专业人士主要回答两个问题:什么时候你感到你的工作非常好? 什么时候你感到你的工作非常糟糕? 他们通过关键事件法收集数据,得到一个有趣并且相当一致的发现,即人们对工作满意时做出的回答和他们对工作不满意时做出的回答大相径庭,主要体现在以下两点:

(1) 一些内部因素始终与工作满意相关,与工作本身的内容相关。这些因素被称为激励因素或成长因素,如获得进步、受到认可、取得成就等。这类因素的改善或者说这类需要的满足往往能激发员工的责任感、荣誉感和自信心,增进员工的满意感,有助于充分、有效、持久地调动他们努力工作、积极上进的积极性。这些因素的强度将影响“满意”或“没有满意”的感觉,但不是“不满意”;“不满意”的反面不是“满意”,而是“没有不满意”。

(2) 另一些因素则总是与工作不满意相关。对工作不满意的员工倾向于抱怨外部因素。这些因素与工作背景相关,涉及工作环境,对工作本身而言属于外在因素,如公司政策、监督管理、薪金水平、人际关系、工作条件、安全等。这些因素即使改善了,也不能使员工变得非常满意,不能充分激发其积极性,只能消除员工的不满。赫兹伯格将这类因素称为保健因素或维持因素,它们用来预防不满。这些因素之所以被称为保健因素,是因为这些因素的满足对员工产生的效果,类似于保健对身体健康所起的作用,即保健不能直接提高健康水平,但有预防疾病的效果。保健因素虽然不能直接起到激励员工的作用,但改善保健因素可以防止或消除员工的不满情绪。

双因素理论中的保健因素大致与马斯洛的需要层次理论中低层次的需要相关,激励因素大致与高层次的需要相关。激励因素与人们被允许做什么和工作体验的质量相关,为了激励员工们做到最优秀,管理者必须适当关注激励因素。赫兹伯格强调,为避免工作中的不愉快并杜绝不公平的待遇,保健因素是必要的。保健因素与激励因素同等重要,只是原因不同。

工作环境中的激励因素与保健因素如表 5-2 所示。

表 5-2 工作环境中的激励因素与保健因素

激励因素	保健因素
成就	公司政策与行政管理
认同	监督
工作本身	工资
责任	人际关系
进步	安全
晋升	工作环境

马斯洛、奥尔德弗和赫兹伯格的激励理论的联系如表 5-3 所示。

表 5-3 马斯洛、奥尔德弗和赫兹伯格的激励理论的联系

马斯洛的需要层次理论	奥尔德弗的 ERG 理论	赫兹伯格的双因素理论
生理需要	生存需要	保健因素
安全需要		
归属需要	关系需要	激励因素
尊重需要		
自我实现	成长需要	

(二) 双因素理论的基本观点

(1) 传统理论认为，“满意”的对立面是“不满意”，但双因素理论认为“满意”的对立面是“没有满意”，“不满意”的对立面是“没有不满意”。如图 5-3 所示。

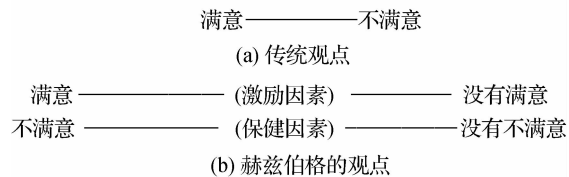


图 5-3 两种“满意”和“不满意”观点的比较

(2) 那些使员工对工作感到不满意的因素主要是与工作环境相联系的保健因素。保健因素主要起预防作用。在工作激励中,保健因素的满足主要是避免员工的不满意。

(3) 那些使员工感到满意的因素主要是与工作内容相联系的激励因素。只有对激励因素的满足才能真正达到激励员工的目的。

(三) 双因素理论对我们的启示

双因素理论最大的贡献在于,它提出了关于激励的重要观点:真正对人的工作起最重要和持续激励作用的是工作本身给人们带来的生活、生命的价值和意义,因而对当代工作激励具有重要的指导意义。传统的激励方式往往只注重工资、奖金和工作条件等外在因素,这些

因素的激励作用有限,甚至难以见长效。双因素理论将这些因素归为保健因素并对此提出了解释,强调管理者要从员工的工作本身出发对员工进行激励,具体可以采取以下几个措施:

(1) 充分了解员工的兴趣爱好,尽量将员工安排在其喜欢的工作岗位上。很多人可能都会有这样的感受,当其做自己真正愿意做的事情时往往不容易感到疲劳,而且对其他方面的要求不会那么强烈。在现代社会,随着各种物质生活水平的提高,人们将越来越看重工作本身对自己的生活、生命的价值和意义。因此,管理者一定要了解员工的需要,有针对性地进行激励。

(2) 在对员工的工作设计上,应尽量丰富工作内容,增加趣味性和挑战性,减少单调和重复、平淡和乏味。双因素理论用于企业管理的一项引人注目的贡献就是工作丰富化。这是20世纪60年代提出的一种新的劳动组织方式,通过工作丰富化提高工作本身的挑战性和意义,以激发员工的积极性。

(3) 正确地发放工资和奖金。在我国目前的生活水平下,物质和金钱的激励作用还是不可忽视的。问题的关键在于适当地发放工资和奖金以发挥激励的作用,防止其变成保健因素。多数组织行为学家强调,金钱激励必须与员工的绩效挂钩。如果两者没有联系,那么花钱再多,对员工也起不了激励作用;一旦停发或少发,则会引起员工的不满。这时,工资和奖金就成了保健因素。如果工资和奖金反映工人的绩效,那么它们就可以发挥激励作用,也就成了激励因素。这样就可以将企业有限的物质资源充分地利用好,以创造更多的财富。

课堂案例

案例一:工作轮换制

某著名国际石油公司有一条明文规定:一个国家或地区的经理,一般任期为两年,最多五年。任期期满后必须轮换到其他岗位,即使干得再好也要轮换。他们认为,岗位轮换可以使人才始终保持开拓进取、不容懈怠的最佳工作状态。通过企业内部的人才流动,先进的技术和管理也跟着流动和交流。企业通过专业流动、地区流动和岗位轮换,可以让企业的核心人才不断接受新的责任,可以使其眼光放大、观念开放,有利于提高他们的工作能力和水平。

案例二:为何高薪没带来高效

G公司在创业初期依靠一批志同道合的朋友。大家不怕苦不怕累,从早到晚拼命干。公司得到了迅速发展,几年之后,员工由原来的十几人发展到几百人,业务收入由原来的每月10多万元发展到每月上千万元。企业大了,人也多了,但公司领导明显感觉到大家的工作积极性不如以前高,也越来越计较。

G公司的老总一贯注重思考和学习,为此特别到书店买了一些成功企业经营管理方面的书籍来研究。他在一本介绍松下幸之助的用人之道的书中看到这样一段话:“经营的原则自然是希望能做到‘高效率、高薪资’。效率提高了,公司才可能支付高薪资。但松下先生提倡‘高效率、高薪资’时,却不把高效率摆在第一个努力的目标,而是

借着提高薪资来提高员工的工作意愿,然后再达到高效率。”他想,公司发展了,确实应该考虑提高员工的待遇,一方面是对老员工为公司辛勤工作的回报,另一方面是吸引高素质人才。为此,G公司重新制定了薪酬制度,大幅度提高了员工的工资,并且重新装修了办公环境。

高薪的效果立竿见影。G公司很快就聚集了一大批有才华、有能力的人。所有的员工都很满意,大家的工作热情高,工作十分卖力。但这种好势头持续不到两个月,大家又慢慢地回到以前懒洋洋、慢吞吞的工作状态。

有很多企业把金钱作为唯一的激励手段。一些管理者认为花高价钱就能打动人才的心。因此,招聘广告上就会出现这样的文字:“位子加权力,高薪加福利。你还要什么?你还等什么?”言外之意是给你高薪水、高福利,你就该满意了,该知足了。这代表了不少企业的想法。可事实上,G公司的高工资却没有换来员工工作的高效率,公司领导陷入两难境地,既苦恼又彷徨,不知所措。

(四) 对双因素理论的评价

1. 双因素理论的科学性

双因素理论实际上说明了对员工的激励分为内在激励和外在激励。内在激励是从工作本身得到的某种满足,如对工作的兴趣、责任感、成就感等。这种满足能使员工努力工作,积极进取。外在激励是指外部的奖酬或在工作以外获得的间接满足,如工资、人际关系等。企业管理者要重视调动和保持员工的积极性,注意对员工提供保健因素,以消除员工的不满情绪。赫兹伯格提出的内在激励与外在激励的问题,与我们所提倡的物质激励和精神激励有相似之处,都强调管理者要针对不同人的不同需要,采取不同的方式进行激励,在满足其基本的物质需要以后,要重视对其精神方面的激励。

当今社会,知识型员工逐渐成为企业的关键资源,他们更强调工作意义、工作乐趣等工作本身的特点是否与其心理预期相符合。工作本身对个体的激励是现阶段及未来关于员工激励的研究和实践的方向。尼廷·诺里亚(Nitin Nohria)、鲍里斯·格鲁斯伯格(Boris Groysberg)和琳达-艾琳·李(Linda-Eling Lee)撰写的《员工激励的“四力模型”》中认为,人的行为是由四种情感驱动力决定的。这四种情感驱动力分别是获取(acquire),即获得稀缺的东西,包括社会地位等无形的东西;结合(bond),即与个人和群体建立联系;理解(comprehend),即满足好奇心,了解周围的世界;防御(defend),即抵御外部威胁和推动正义。其中,要满足和理解驱动力,就要设计出有意义、有乐趣且具有挑战性的工作,这与赫兹伯格提出的激励因素殊途同归。双因素理论促进企业管理人员注意工作内容因素的重要性,有效地指导管理人员的管理实践。随着时代的进步与生产技术的发展,愈发显示出其应用价值。

2. 双因素理论的局限性

双因素理论的局限性体现在以下几个方面:

(1) 研究设计方面。在变量设计中,该研究仅观察了激励与工作满意度之间的关系,并未对满意度与绩效的关系进行研究。

(2) 研究方法方面。有学者对该理论的研究方法提出了质疑。由于人们容易把功劳归因于自己,而把失败归因于外部环境,因而可能会影响被试者对调查中两个问题的回答。此外,有学者提出样本和环境也可能影响被试者对激励因素和保健因素的偏好。如果将样本换成搬运工人,结论中得出的激励因素和保健因素可能会不同。

(3) 理论本身方面。有部分学者对该理论本身提出了质疑。与马斯洛的需要层次理论一样,双因素理论同样因缺乏实证支持而被质疑;另外,激励因素和保健因素的分类不是很严格,如工资既可以是保健因素,也可以作为对员工的成就的认可而变成一个激励因素。

四、麦克利兰的成就需要理论

1. 成就需要理论的基本内容

戴维·麦克利兰(David McClelland)的研究最初是针对饥饿需求和对食物渴望程度的关系。在后续研究中,麦克利兰提出在生存需要基本得到满足的前提下,人的最主要的需要有成就需要、亲和需要、权力需要。这三种需要大致对应于马斯洛的自我实现需要、尊重需要和归属需求。这些需要的相对强度因人而异,也可能因不同职业有所不同。麦克利兰认为,成就需要是国家经济增长和个人成功最为关键的因素。

经过多年实证研究后,麦克利兰提出具有高度成就需要的人群有以下四个特点:

(1) 倾向于适当的任务难度。如果任务太困难,则将降低任务成功完成的机会和获得需要满足的机会;如果任务过于简单,完成任务几乎没有挑战,则完成任务获得的满足感也有限。因此,对于具有高度成就需要的人来说,倾向于适当的任务难度。

(2) 更乐于自己对绩效负责。具有高度成就需要的人喜欢通过自己的能力及努力,而不是通过团队合作或控制之外的偶然因素获得成功。个人的满足感来源于任务和认可的实现,而不需要来自他人。

(3) 需要对结果进行明确的反馈。对于具有高度成就需要的人来说,有必要在合理的时间内获得结果反馈,以便进行自我评估。反馈使他们能够确定在达成目标的过程中究竟是成功还是失败,并从中获得满足。

(4) 富有创新精神。由于具有高度成就需要的人总是寻找具有适度挑战性的任务,因而他们总是不断转移到一些更具挑战性的工作中。他们持续不断地寻求变化,永不满足,不愿恪守成规,也更喜欢旅行。

2. 对成就需要理论的评价

成就需要理论的贡献在于具有广泛而有益的社会影响。该理论对员工的高层次需要做了全面的概括,提出了不同需要的人的心理和行为特点,对企业组织如何选拔和激励人员有一定的指导意义。该理论正确地论述了成就激励不完全是美国的中产阶级的现象,许多民族和国家由于经济增长的需要,对成就激励同样十分迫切。成就需要理论侧重于内在激励,

提出了通过教育和培训可以造就出具有高度成就需要的人才的观点。

该理论的不足是,它是建立在对部分工程师、会计师的调查基础上做出的结论,因此不具有普遍意义。

第三节 过程型激励理论

过程型激励理论属于认知派理论体系,着眼于从外在目标来研究对人的激励。过程型激励理论主要说明行为产生的原因和发展的方向,以及如何使这种行为保持和结束的整个过程,主要包括期望理论、公平理论、目标设置理论等。

一、期望理论

(一) 弗鲁姆的期望理论公式

期望理论又称效价-手段-期望理论,是由加拿大著名心理学家和行为科学家维克托·弗鲁姆(Victor Vroom)于1964年在《工作与激励》一书中提出的。该理论主要研究需要和目标之间的规律。弗鲁姆认为,人总是渴求满足一定的需要和达到一定的目标,此目标又对激发人的动机有影响,这个激发力量的大小取决于目标价值(效价)和期望概率(期望值),可以用公式表示为

$$F = \sum V \cdot E$$

式中, F 表示动机的激发力量(motivational force),是指个人所受激励的程度。 V 表示效价(valence),是指个人对自己所要采取行动将会达到某一成果的偏爱程度,即个体对这一成果或目标的有用性的主观估计。当个人对达到某种成果漠不关心时,效价为零;当个人宁可不要出现某种结果时,效价为负值;当个人希望达到预期结果时,效价为正值,当个人强烈期待出现预期结果时,效价的值就很高。总之,只有在效价大于零时,个体才会有一定的动力。效价的值越高,动力越大。 E 表示期望(expectancy),是指某一特定行动将会达到某一结果的概率,即个人根据其经验对自己所采取的行动导致某种预期结果的可能性的主观估计。

他认为,个人所预期的结果有两个层次,即一级结果(组织目标)和二级结果(个人目标)。一级结果与绩效相关。一些人为了表现出良好的绩效而不考虑其行为的预期结果。然而,通常将导致其他结果——二级结果。二级结果与需要相关,是从一级结果的实现获得的,即通过实现高绩效获得的。人们通常是由于所取得的成就而不是因为付出的努力或曾努力尝试,而受到奖励。

弗鲁姆还提出了工具性或手段性的概念。工具性或手段性反映了个人对一级结果和二级结果之间内在联系的认识。例如,一个人希望提升,他认为突出的工作表现是达到这一目标的因素。因此,他努力工作,希望自己能出色地完成任务。这里,提升是二级结果,而良好的工作成绩是一级结果,工作成绩可以产生提升的可能性,即工作成绩具有工具性或手段

性。尽管弗鲁姆提到了这一重要概念,但并没有将其反映在公式 $F = \sum V \cdot E$ 中。后来,劳勒对此进行了发展。

(二) 劳勒的期望模型

劳勒(Edward Lawler)的期望模型是对弗鲁姆的期望理论的发展。他主要是将期望更加细化了,将其分为努力导致绩效($E \rightarrow P$)的期望和绩效导致结果($P \rightarrow O$)的期望两大类。也就是说,个人所做的努力为努力导致绩效($E \rightarrow P$)的期望值、绩效导致结果($P \rightarrow O$)的期望值、个人对最终成果的效价(V)的乘积,用公式表示为

$$E = (E \rightarrow P) \sum [(P \rightarrow O)V]$$

式中, E 表示个人所做的努力(effort); P 表示工作绩效(performance); O 表示成果(outcome); V 表示成果对人的吸引力大小,即效价(valence); $E \rightarrow P$ 表示个人对努力导致绩效的期望值; $P \rightarrow O$ 表示个人对绩效导致结果的期望值。

劳勒的期望模型如图 5-4 所示。

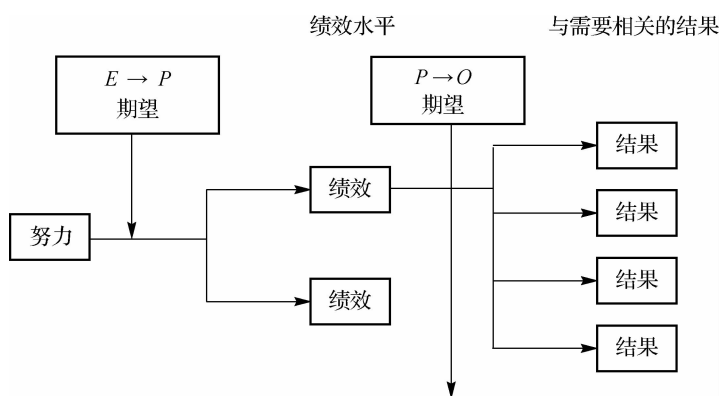


图 5-4 劳勒的期望模型

(三) 期望理论的运用

期望理论的运用要注意员工、管理者、组织三方面的问题。

1. 员工方面

(1) 在任何组织中,员工会注意如下三个问题:

- ① 如果我努力,我能不能达到组织要求的工作绩效水平?
- ② 如果我尽力达到了这一绩效水平,组织会给我什么样的报酬或奖赏?
- ③ 我对这种报酬或奖赏有何感想? 是不是我所迫切希望得到的?

(2) 员工所关心的上述三个问题,对应如下三种关系:

① 努力-绩效的关系。个体认为通过一定努力会带来一定绩效的可能性,包括两个方面,即通过一定努力会带来的实际绩效的可能性和绩效评估体系能客观测量实际绩效的程度。

② 绩效-奖励的关系。个体相信一定的绩效会带来组织给予自己报酬或奖励的程度,组织奖励包括加薪、晋升职务、带薪休假、免费旅游等。

③ 奖励-个体目标的关系。其包括组织奖励满足个体目标或需要的程度和组织奖励的意义被个体所理解的程度。

要运用好期望理论,就要好好研究上述三种关系。

2. 管理者方面

在运用期望理论对员工进行激励时,管理者要做到以下几点:

(1) 发现员工重视的报酬或奖励是什么。

(2) 根据组织目标,明确期望出现的员工行为。例如,让员工明白阿谀奉承是不受欢迎的,埋头苦干是会受到肯定的。

(3) 明确绩效目标可以达到,否则员工可能不愿意付出努力。这也要求管理者要为下属创造支持的环境;确保期望的绩效与报酬之间的联系是直接、清晰和明确的;如果员工重视内在奖励,如有趣的工作,那么管理者要集中力量重新设计其工作而不是提高其报酬。

(4) 确保对员工没有冲突的期望。例如,要求员工做出色的营销员的期望与要求员工做有效的管理者的期望之间可能存在冲突。

(5) 确保报酬或奖励的差距或变化幅度是巨大的。小的报酬或奖励只会产生少量的努力和因此而增加的小的绩效,大的报酬或奖励会产生较大的努力和因此而增加的大的绩效。这种报酬或奖励变化的幅度与原有报酬或奖励的基数有关,应确保公平地对待每个员工付出的努力。

3. 组织方面

在运用期望理论对员工进行激励时,组织需要做到以下几点:

(1) 设置合理的、有一定难度的且被员工认同的目标。

(2) 设计有效的、公正的绩效评估体系,确保绩效评定结果与实际绩效之间的关系是一致的。

(3) 设计薪酬支付制度以奖励期望的绩效,并确保绩效与奖励之间的关系是明确的。

(4) 设计合理的任务和工作,以便员工通过工作满足自己的需要。

(5) 将组织个性化,反映不同个体的不同需要。这不仅包括工作本身,还包括员工获得的利益。要制定自我选择利益的制度,如弹性奖励制度、弹性福利制度。其前提是建立一个内容和方式多样化的奖励体系。

(6) 形成组织与员工之间的心理契约,建立员工对组织奖赏的正确预期。管理者和员工应该严格履行心理契约。心理契约是指组织、管理者与员工之间对彼此所抱有的一系列微妙而含蓄的期望。这里所说的期望,就是预料和期待对方将会满足自己的某些需要,是想要对方表现出自己期望对方所表现出的某种行为。说它们微妙而含蓄,是因为这些期望不但未形成文字记录在案,而且甚至都未曾在口头上表露出来,只不过默默地埋藏在自己心里,留待对方去细心观察、捉摸、估测和领悟。对方若未能领悟己方的期望,甚至完全忽略了

这种期望,未能体会己方的意图,没有满足自己的要求,就是破坏了达成的心理契约。其后果可能是严重的。要想保持、巩固并加强双方的关系,就要严格履行双方面的心理契约。这就是说,双方应该坦诚相见,加强沟通,消除成见和误解,体谅对方的难处,尽量去领会并满足对方对自己的期望。

(四) 期望理论对我们的启示

根据以上两种期望理论,管理者要将员工的积极性充分调动起来可以采取以下三个措施:

1. 提高效价 V ——根据员工的需要设置报酬和奖励措施

组织要使员工产生很大的激发力量,必须提高各种报酬和奖励措施在员工心中的价值。为此,组织首先要调查和了解不同员工的需要偏好,根据不同的需要给不同员工设定报酬和奖励方案,让员工进行选择。例如,对年轻员工来说,可能更喜欢培训深造和外出旅游的机会;中年员工可能更喜欢得到经济上的报酬;老年员工可能更喜欢各种送温暖和关心活动。另外,效价也会随着个人所处的时间和场合的不同而变化,管理者应该动态地了解 and 把握这些变化。

2. 提高 $E \rightarrow P$ ——给员工创造良好的工作条件,增强其达成目标的信心

组织要使员工产生激发力量,就必须提高他们对达成目标的信心。为此,要提高员工的能力,并给员工设定有一定难度但又是经过努力可以达成的目标;还要给员工创造工作条件,投入完成工作所需要的人、财、物资源。这样,员工就会信心百倍、干劲十足地去工作。

3. 提高 $P \rightarrow O$ ——建立奖罚分明的制度,提高员工的工作热情

组织除了要提高员工对达成组织目标(如生产指标、工作任务等)的期望值外,还要提高员工对其达成组织目标后达成个人目标(如金钱、安全、认可、成就等)的期望值。只有这样,他们的积极性才会被真正地调动起来。为此,组织必须建立赏罚分明的制度,增强员工的工作热情。

课堂案例

他为什么不当主管

王帅自大学毕业后在我国南方某跨国公司工作,现已有六个年头了。跟他一批来的大学生很多已被提拔到主管或更高的职位。他也表现不差,组织有意提拔他为主管。在一个场合,人力资源部经理向他透露了这个意图。没想到第二天,他就约见人力资源部经理,一见面就眼眶湿润,看起来很委屈的样子,说自己怎么都不愿意当主管。人力资源部经理询问原因,他说自己不想当主管的主要原因是家庭离不开他,妻子、孩子、老人一旦有什么事情,他得抽出时间和精力悉心照料;如果自己当了主管,便不能这样做了。

二、公平理论

(一) 公平理论的基本内容

公平理论又称社会比较理论,是美国行为科学家亚当斯(Jhon Adams)于1962年提出的。该理论侧重于研究工资报酬分配的合理性、公平性及其对职工生产积极性的影响。

在组织中,社会心理学研究表明,个体不仅关心自己的得失本身,而且关心与别人的得失的关系。人们以相对投入和相对报酬来全面衡量自己的得失。员工的投入包括教育、技能、工作经验、努力程度和花费的时间;报酬包括薪酬、福利、成就感、认同感、工作的挑战性、职业前程等外在和内在的报偿。员工用来比较的对象主要有自己和他人两种。员工将目前自己的报酬/投入与自己过去的报酬/投入相比较称为自我比较。自我比较包括将目前自己的报酬/投入与过去在其他组织工作时的报酬/投入相比较,以及将自己目前的报酬/投入与过去在相同组织内担任不同职务与工作时的报酬/投入相比较。员工将自己目前的报酬/投入与他人(包括组织内或组织外的其他人)的报酬/投入相比较称为社会比较。公平理论认为,人与人之间存在社会比较,且有就近比较的倾向。通过自我比较或社会比较,会出现两种结果,即要么公平,要么不公平。不公平包括“吃亏”和“占便宜”两种情况。人们在感到不公平时,可能对以下六种行为加以选择并付诸行动:

- (1) 改变自己的投入,如不再那么努力。
- (2) 改变自己的产出,如实行计件工资制的员工通过增加产量降低质量来增加自己的工资。
- (3) 改变自我认知,如夸大自己的贡献。
- (4) 改变对他人的看法。
- (5) 选择另一个不同的比较对象。
- (6) 抱怨、情绪衰竭甚至离职。

(二) 公平理论的基本观点

在组织中,员工对于自己是否受到公平、合理的对待是十分敏感的。他们有时关注的不是自己所获得报酬的绝对值,而是与别人比较的相对值。比较的结果可以用公式表示为

$$\frac{O_A}{I_A} = \frac{O_B}{I_B}$$

$$\frac{O_A}{I_A} > \frac{O_B}{I_B}$$

$$\frac{O_A}{I_A} < \frac{O_B}{I_B}$$

式中,A、B表示相比较的两个个体;O(output)表示个人通过某项工作从组织中得到的报酬或产出,如工资、奖金、提升、表扬、尊重、对工作本身的兴趣等;I(input)表示个人对该项工作的投入,如时间、产量、质量、学历、职称、技术等级、职位、职务、社会地位、资历,以及对工作的努力程度、对组织的忠诚等。

A 与 B 相比较后出现以下三种基本心理状态:

(1) $\frac{O_A}{I_A} = \frac{O_B}{I_B}$, 即 A、B 两者报酬相当, A 会感到公平、满意。

(2) $\frac{O_A}{I_A} > \frac{O_B}{I_B}$, 即 A 的报酬比 B 的多, A 一般会感到满意, 受到激励。

(3) $\frac{O_A}{I_A} < \frac{O_B}{I_B}$, 即 A 的报酬比 B 的少, A 会感到不公平、不满意。

因此, 公平理论认为: 员工对报酬的满足程度是一个社会比较的过程; 一个人对自己的工作报酬是否满意, 不仅受到报酬的绝对值的影响, 而且受到报酬的相对值的影响; 人需要保持分配上的公平感, 只有产生公平感时才会心情舒畅、努力工作; 而在产生不公平感时会心生怨气, 会发牢骚, 甚至放弃工作、破坏生产。

课堂案例

如此分配合理吗

某大学管理学院院长带领其他五位老师为某企业做咨询项目, 赚了 30 000 元, 就按每人 5 000 元分了下去。结果分发报酬的当天晚上, 有一位老师跑到院长家, 说自己工作做得比较少, 不能拿那么多钱, 自己拿 2 000 元就够了, 要退回 3 000 元。如果你是院长, 你该怎么办?

(三) 不公平感导致的行为

不公平感是一种不愉快的体验。一个人感知的不公平程度决定其紧张程度, 产生的紧张程度决定激励程度。不公平感的存在促使人们消除或降低紧张和不公平感的程度。亚当斯认为一个人产生不公平感后会产生以下六大类可能的行为:

1. 改变投入

个人可能会提高或降低其投入的水平, 如增减工作数量或质量、缺勤或无薪加班。

2. 改变产出

个人可能会试图改变产出, 如在薪酬、工作条件、地位和认可等方面进行改变而投入不变。

3. 改变自我认知

通过自我解释、自我认知或自我解嘲等来重新看待自己的报酬与投入、他人的报酬与投入, 以此来进行自我安慰。

4. 离开工作领域

一个人可能试图寻找新的情境以实现更有利的平衡, 如申请调整工作岗位或辞职。

5. 作用于他人

一个人可能会试图改变他人, 如试图降低或增大他人的投入或产出, 或试图迫使他人

退场。

6. 改变比较的对象

通过选择其他参照对象来降低报酬的要求,以得到一种假象的公平或结果。例如,与一个情况更差的人比较,与自己不如现在的过去进行比较。

课堂案例

报酬高低对运动员行为表现的影响

哈德(Harder)调查了过高的工资和过低的工资对篮球与垒球运动员的影响。他认为,垒球基本属于个体化的运动,对大多数垒球运动员来说,他们的绩效获得了过高的报酬。但这些感到报酬过高的人绩效也高。而篮球是团队性的运动,其报酬的影响就不同。其中那些感到报酬过高的人表现出高水平的合作;那些感到报酬过低的队员则是为自己打球,而不是与队友合作打球。因此可以预测,那些感到报酬过低的人会增加个人的远距离投篮,但这样做的得分机会较少。换句话说,他们只想到增加自己得分的机会,而忽视其他队友正站在有利位置,应把球传给他们。

(四) 公平理论的运用

组织在管理中运用公平理论时要做到以下几点:

- (1) 建立按劳分配的报酬体系。
- (2) 确保薪酬政策的内部一致性。
- (3) 做到男女同工同酬。这也是薪酬政策内部一致性的表现。
- (4) 保持本组织薪酬水平与其他组织薪酬水平相比较时有竞争力。
- (5) 保证员工的薪酬逐年得到增长,特别是扣除物价指数增长之后还略有增长;在经济萧条时,如削减员工的薪酬一定要做好充分的论证和其他准备工作。
- (6) 在坚持公平原则的基础上坚持效率优先的原则。这具体体现在分配上主要以绩效为基础,设计合理的薪酬结构。
- (7) 增加其他形式的报酬,如尊重、互助、信任、团结、认可的人际环境等。

组织除考虑分配公平外,也应考虑程序公平。西波特(Thibaut)和沃尔克(Walker)提出了程序公正的概念。程序公正强调分配资源时使用的程序、过程的公正性。他们发现,当人们得到了不理想的结果时,如果认为过程是公正的,那么也能接受这个结果。换句话说,如果人们认为自己能控制做决策的过程(如可以提出自己的证据、有机会表述自己的意见等),那么他们的公平感就会提高。这种现象被称为公平过程效应或发言权效应。个体在过程上的不公平知觉会导致个体对过程有怨言,久而久之就会不再关心过程。组织在制定分配程序时应注重吸收员工的参与。例如,奖励和惩罚标准的制定,应征求员工的意见,使员工知道奖励和惩罚的标准和原因,从而有利于政策的落实,达到激励的效果。组织制定报酬、晋

升和绩效评估等政策时应充分了解员工的意见,并建立正式的申诉渠道。

(五) 公平理论对企业管理的启示

企业可以采取以下措施来消除员工的不公平感:

1. 重视和了解员工的公平感

公平比较是客观存在的现象。作为管理者,首先要注意和了解员工的公平感,从而对症下药。

2. 建立赏罚分明的制度

员工的不公平感有时确实是因为组织没有合情合理地奖励员工,存在着有功者不奖、无功者领赏的不良现象。当组织中的不良行为(如照顾个人情面、拉帮结派、徇私舞弊等)较多时,就会出现这种现象。组织只有建立赏罚分明的制度,消除不良现象才能让广大员工真正感到公平。

3. 实行量化管理,增加透明度

公平感的产生在很大程度上是员工主观猜测的结果,人们总是倾向于认为自己得到的比别人的少,而付出的比别人的多。因此,如果能在绩效考评和奖励制度上实行打分计算,并提高整个工作透明度,那么员工就会心服口服。实行量化管理和增加透明度会给一些领导的权利造成冲击,因为有些领导的权利就来源于他们的暗箱操作、主观人治的过程。因此,要在企业中实行这种制度会遇到一些阻力。

4. 加强对员工的教育

在一个组织中,由于操作中的因素及人们认知的差别,要想做到绝对公平是不可能的。因此,组织要加强对员工的思想教育,加强沟通,以将员工由不公平感造成的负面影响降到最低。

(六) 对公平理论的评价

公平理论提出了相对报酬的概念,使管理者认识到社会比较是人们普遍的心理现象。结合工作实际,学者们又提出了公平理论在现实工作中的管理启示,对工作具有指导意义。亚当斯的公平理论提出之后,虽然解释了人们产生不公平感的主观感受的客观规律及原因,有助于采取措施调动员工的积极性。但是,该理论还存在一定的缺陷,使得该理论的实际应用仅停留在一般的分析上。导致公平理论实用性差的原因大致有以下三个方面:

1. 缺少客观衡量标准

评价公平与否的标准是由人的主观感觉确定的,在很大程度上受到个体对客观事物的认知水平、价值观念、行为准则等因素的影响,而这些主观意识并不能成为客观衡量标准。这导致公平理论的应用受到限制。

2. 劳动与获得的报酬不易计量

员工付出的劳动量的大小及价值的高低不仅取决于劳动的时间、强度、环境,还要涉及

劳动者的资历、经验、学识、技术水平、工作能力及效率等因素,以及在这些条件下所得到的成果等。报酬是多样的,有物质方面的报酬,也有精神方面的报酬。劳动与报酬这两个指标都难以完全量化。

3. 缺少群体公平的概念

公平感是个体通过横向和纵向的比较之后产生的,受个体价值观的影响很大。但是,企业无论采用多么完善的措施都无法使得每个人总感到公平。显然,企业更应当从群体的角度去研究和建立公平感,使采取的制度体系让群体内绝大多数人感到公平。

课堂案例

她为什么愤怒

陈丽是一名会计专业本科毕业生。在接受了许多企业的面试后,她最终选择了上海一家著名的会计公司,并被公司派到深圳办事处工作。

陈丽对所得的一切很满意。她做着名声显赫的大公司中的一份具有挑战性的工作,得到会计专业本科生所能得到的高水准工资。当然,陈丽曾是班里最优秀的学生,她富有进取心、沟通能力好,获得相应的工资也是预料之中的事。

工作一年以后,陈丽觉得她的工作还像她希望的那样具有挑战性和令人满意,上司对她的表现极其满意。她还得到了加薪。

但是,最近发生的一件事令陈丽的工作热情急速下降。原来,她得悉公司刚录用的一名毕业学校与她相当的、刚毕业的学生每月的工资比她现在每月的工资多 50 元。除了愤怒,用其他任何语言都无法描述陈丽现在的状态,她甚至说想要另找一份工作。

三、目标设置理论

(一) 目标设置理论的基本内容

目标设置理论是由美国心理学教授洛克(Edwin Locke)和他的同事经过多年对多家企业的大量员工进行实验和研究后总结得出的。他们在实验中发现,大多激励因素都是通过目标来影响工作动机的,因此在管理过程中重视并设置合理的目标是激励员工提高工作积极性的一种重要的方法。

个体在追求目标的过程中,如果目标设置过高,目标达成屡次受挫,将降低个体的自我效能感;如果目标设置过低,则使个体无法感受到达成目标的成就感,也难以提高个体的自我效能感;此外,具体、明确的目标有利于个体更好地达成目标,从而提高自我效能感。在对目标进行界定的基础上,目标设置对个体激励及其与绩效和满意度的关系如图 5-5 所示。目标设置理论可理解为由四部分构成,即目标、努力、绩效、满意度。

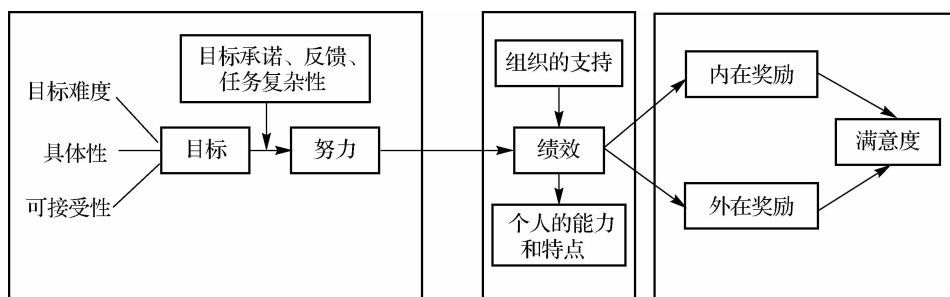


图 5-5 目标设置理论

(1) 目标。目标本身就是一种激励。目标通过指引、推动、影响个体的坚持性和对任务相关知识的唤醒来对个体的行为形成影响。

(2) 努力。除目标本身外，个体对目标的承诺也会影响个体的努力程度。目标设置理论的前提假设是个体对目标做出承诺，即无论外界如何变化，个体都不会降低或放弃目标。从行为方面来说，这意味着个体既相信自己能达成目标，也有想要达成目标的愿望。罗宾斯认为，当满足以下三个条件时，目标承诺最有可能实现：

- ① 目标是公开的。
- ② 个体是内控类型者。
- ③ 目标是自我设定的而不是他人指定的。

(3) 绩效。组织应做好绩效的评估和奖励。应定期对目标的落实情况进行总结和评估，分析和总结成功的经验及失败的教训，为实现下一个阶段或周期的目标积累经验和创造条件；对目标完成好的可适当进行奖励，以激发人们更好地完成目标。不论目标考核的方式和方法公平、科学与否，兑现结果是最关键的。如果目标完成的结果不兑现，人们就会怀疑目标管理者的执行力，会对制度和管理层产生怀疑。

(4) 满意度。达成目标后，必须通过一定的内在和外在奖励才能让人满意。内在奖励主要是由工作本身带来的，属于激励因素；外在奖励则是工作以外的因素带来的，属于保健因素。

(二) 目标设置理论对管理者的启示

目标设置理论对管理者具有许多实际意义，具体体现在以下几个方面：

(1) 管理者一定要善于设定目标。设定的目标要明确、具体且可操作，有一定难度且能够实现。适度困难的目标会带来更高的绩效；但如果目标设置过高而被视为不可能实现，将导致压力，使绩效受到影响。

(2) 管理者给员工定目标时应尽量把指标量化且能够分解，并能层层落实到具体的员工。

(3) 给员工及时的工作绩效考核和反馈。管理者应不断地对员工的工作进行阶段性的考核，向员工指出其接近目标的程度，使他们能不断了解工作进度，及时进行自我行为监督和行为调整，以便如期完成目标。

(4) 管理者在设置目标时要保证组织目标与员工个人目标高度统一。要使设置的目标能真正对员工起激励作用,管理者应该考虑组织目标的实现对员工个人目标的实现的意义,要善于建立两者之间的正相关关系。只有这样,员工在努力实现组织目标的过程中才会不断地看到实现自身目标的希望,才会更有积极性。

目标设置理论的大部分内容与目标管理相关。目标管理的过程实际上是组织目标在整个组织内的分解、传达,通过目标设置的过程最终把组织目标变成每位员工的工作目标。因此,目标管理有助于目标设置理论在组织内系统地实行。

第四节 强化型激励理论

美国新行为主义者斯金纳(Burrhus Skinner)是强化型激励理论的代表人物。他于1938年出版的《有机体的行为》一书中首次提出强化理论(行为修正激励理论),后来他又出版了《科学和人的行为》等著作,对其理论加以完善和发展。

一、强化理论的基本观点

强化理论是以学习的强化原则为基础,对理解和修正行为的一项研究,着重研究个体外在的行为表现,强调个体行为结果对其行为的反作用。斯金纳认为,如果行为的结果有利于个体,这种行为就可能重复出现,并起到强化、激励的作用;如果行为的结果对个体不利,这一行为就会削弱或消失。

斯金纳经过多次实验研究后得出的结论是,人的行为可分为两类:一类是应答性行为,这是不用学习就具备的本能行为;另一类是操作性行为,是要经过后天学习而发生的行为。从反应与环境之间的关系来看,应答性行为是环境对人起作用而引起的反应,而操作性行为是人们为了达到某种目的而作用于环境的行为。人的许多行为都具有操作性、工具性的性质。人们由于某种需要而进行探索活动,在探索的过程中,偶发的一种反应成为达到目的的工具。因此,人们就学习利用这种反应去操纵环境,以达到目的、满足需要。于是,人们做出这种作用于环境的行为的频率就会增加,这就称为强化刺激。凡能增强反应强度的刺激物称为强化物。管理者可以通过控制强化物来控制员工的行为,以达到改造其行为的目的。

二、强化的基本方式

1. 正强化

正强化又称积极强化,是指用某种有吸引力的结果对某一行为进行奖励和肯定,以期在类似条件下重复出现这一行为。当人们采取某种行为时,能从他人那里得到某种令其感到愉快的结果,这种结果反过来又成为推进人们趋向或重复此种行为的力量。例如,企业用某种具有吸引力的结果(如奖金、休假、晋级、认可、表扬等)以表示对职工努力进行安全生产的

行为的肯定,从而增强职工进一步遵守安全规程进行安全生产的行为。

2. 负强化

负强化也称为阴性强化,是指对于符合组织目标的行为,撤销或减弱原来存在的消极刺激或者条件以使这些行为发生的频率提高。在企业中,若职工能按所要求的方式行动,就可减少或消除令人不愉快的处境,从而也增大了职工符合要求的行为重复出现的可能性。

3. 自然消退

自然消退又称衰减,是指对原先可接受的某种行为强化的撤销。在一定时间内对某一行为不予强化,此行为将自然下降并逐渐消退。例如,企业曾对职工加班加点完成生产定额给予奖酬,后经研究认为这样不利于职工的身体健康和企业的长远利益,因此不再发给奖酬,从而使职工加班加点工作的情况逐渐减少。

4. 忽视

忽视是指消除任何能够维持行为的强化物。在管理上,如果组织对员工的积极行为视而不见,即当员工的积极行为得不到强化时,员工的积极行为便倾向于逐渐消失。

正强化和负强化都导致了人们行为的改变,两者都通过强化反应来增加符合组织目标的行为重复的可能性;自然消退和忽视虽然也导致了行为的改变,但两者是通过削弱或撤销维持某种行为出现的强化物来降低某种行为发生的频率。

三、影响强化效果的方法

从强化的时间安排来看,有以下两种方法会影响强化的效果:

(1) 连续强化。这是指行为每出现一次就给予强化。例如,流水作业线上的装配工人在其产品通过质量控制检查仪时就能得知自己的工作情况如何。

(2) 间断强化。这是指在行为出现若干次后才给予一次强化。间断强化既可按一定时间间隔给予强化,又可在行为出现到一定数量后给予强化。

四、强化理论的应用

在管理上可以用强化理论来影响员工的行为,使其朝着有利于组织目标实现的方向发展。在实际应用中,关键在于如何使强化机制协调运转并产生整体效应。为此,管理者应注意以下五个方面:

1. 以正强化为主

按人们心理可接受的程度,最愿意接受的方式是正强化,因此管理者应尽量避免惩罚的方式。企业设置鼓舞人心的安全生产目标就是一种正强化。管理者应将企业的整体目标和员工的个人目标、最终目标和阶段目标等相结合,并对在完成个人目标或阶段目标中绩效提高显著或者做出重大贡献者,给予及时的物质和精神奖励,以充分发挥强化的作用。

2. 慎重使用负强化

负强化应用得当会带来积极影响,应用不当则会带来一些消极影响,可能使人由于不愉

快的感受而出现悲观、恐惧等心理反应,甚至发生对抗性消极行为。因此,在运用负强化时,应尊重事实,讲究方式方法,处罚的依据要准确、公正,尽量消除其副作用。将负强化与正强化结合起来运用一般能取得更好的效果。

3. 注意强化的时效性

采用强化的时间对于强化的效果有较大的影响。一般而论,强化应及时,但及时强化并不意味着随时都要进行强化。不定期、非预料的间断强化往往可以取得更好的效果。

4. 因人制宜采用不同的强化方式

个体的年龄、性别、个性特点、职位、心理需要和承受能力不同,不同的强化机制和强化物所产生的效应会因人而异。因此,在运用强化手段时,应采用有效的强化方式,并随对象和环境的变化而相应调整。

5. 利用信息反馈增强强化的效果

信息反馈是强化人的行为的一种重要手段,尤其是企业在应用安全目标进行强化时,定期反馈可使员工了解自己参加安全生产活动的绩效及结果,既可使员工得到鼓励、增强信心,又有利于其及时发现问题、分析原因和修正行为。

课堂案例

海底捞对强化理论的运用

海底捞的创新能力强,其运用强化理论有效地激励了员工的创新意识和创新行为。例如,在员工提出自己的创意并被运用到日常工作中后,海底捞会给这位员工一定的金钱奖励并且还会以该员工的名字来命名其创新成果,使得员工在物质和精神方面都得到了满足,在很大程度上激励了员工的创新热情。这种做法就是运用了强化理论,是正强化,同时也是物质和精神强化。这种激励有效地激发了员工的创新热情。又如,其根据店长的表现给店长的父母发工资也是运用了强化理论中的正强化的方法,在有效地激励店长认真工作的同时还保持了店长对工作的热情。

第五节 激励理论的应用

激励理论的应用需要考虑跨文化的适用性;既要重视物质激励,又要重视精神激励;既要考虑激励对象的多样化,又要考虑激励方式方法的多样化;既要考虑某一激励措施的作用,又要考虑其系统效应。当前,我国企业的进一步改革和发展迫切要求我们按照国际惯例尽快建立起科学、有效的经营者激励制度,使经营者的收入与贡献对等,报酬与责任、风险相一致,激励他们为企业的发展而努力工作。

一、激励理论的跨文化适用性

随着跨国公司的飞速发展和美国文化对世界各地的冲击,美国的管理理论也被跨国公司带到了世界各地,一些本土公司也把这些理论作为行动指南认真执行。但是,一段时间之后,这些跨国公司的国外分公司或者本土企业都发现这些激励理论并没有起到预期的效果,甚至起了反作用。下面介绍马斯洛的需要层次论、赫兹伯格的双因素理论、期望理论、公平理论、强化理论的跨文化适用性。

1. 马斯洛的需要层次理论的跨文化适用性

在高度工业化的发达国家(地区)中,员工有着追求更高需要的动机(如自我实现需要);而在较不发达国家(地区),低层次的需要(如生存和安全需要)则表现得更为明显。也就是说,在较不发达和贫困的国家(地区)中,如果员工们连生存或安全都得不到保障,那么他们根本不会产生诸如自我实现之类的奢望。当然,现实中的模式更为复杂。例如,在强调个人主义的社会环境中(如美国),其员工比强调集体主义社会环境中(如日本)的员工更热衷于追求个人成就。

2. 赫兹伯格的双因素理论的跨文化适用性

与法国的企业经理相比,英国的企业经理对责任感及自主权比较感兴趣;而与英国的企业员工比起来,法国的企业员工更重视保障、额外福利及良好的工作环境。一般来说,这意味着工作丰富化在英国更加容易实现。事实上,当员工更重视个人主义、风险的承担(低不确定性规避)及绩效(男性主义)时,赫兹伯格的激励方式可以视为增强个人成就的一种方法。在美国和英国,有许多员工都属于这种情况。而瑞典的企业员工大多是具有个人主义倾向的,但同时又是关系导向(女性主义)的,在这样的文化环境下,赫兹伯格的激励因素很可能对增进人际和谐有帮助作用。

3. 期望理论的跨文化适用性

期望理论与大家已经很熟悉的美国文化相当吻合。它强调个人主义及男性主义导向的文化,因为个人主义及男性主义更重视任务而不是人际关系。期望理论还认为个体通过努力可以在很大程度上控制自己的生活。

要想让报酬产生激励的作用,就必须让人们重视激励行为。薪酬体系的设计必须与员工的文化价值观联系起来。一项关于美国、法国、荷兰的企业经理的研究表明,美国的企业经理认为,奖金应该与绩效紧密地结合起来;相反,法国和荷兰的企业经理对薪酬并不是太感兴趣,并对工资与绩效之间的联系表示怀疑。与美国的企业经理相比,法国及荷兰的企业经理获得更少的奖金,并且波动性也不大。与美国人相比,荷兰人的价值观更倾向于女性主义及更低程度的个人主义,因此,荷兰的企业经理更少将薪酬作为一种保持个人成就的方法来使用。同样,高不确定性规避文化背景下的企业经理(如法国的企业经理)可能会避免在高管身上使用变动率高的绩效奖金。

4. 公平理论的跨文化适用性

不同的社会和民族文化对公平的界定、理解和评价方式存在很大的差别,而且往往是通过其他文化难以理解的方式进行的。但无论如何,管理者还是很有必要参照公平理论给出的一些重要原则和启示来进行管理。例如,重视个人主义的文化倾向于支持公平的概念。在这种文化背景下,报酬可能被平均分配给每个员工,而不论其绩效的多少,以此来保持组织的和谐和凝聚力。

但是,文化与公平奖励原则之间的关系相当复杂。在一项研究中,美国人与中国人分别对一个工作小组的虚拟成员进行评估。尽管美国人与中国人都在尽量保证分配公平,但是中国人倾向于使用一种较弱的公平标准来避免成员间的冲突。该研究表明,在分配过程中,与强调个人主义文化的员工相比,强调集体主义文化的员工将会更少地使用公平的概念。

5. 强化理论的跨文化适用性

管理者应该知道员工重视什么,这样才能有效地使用正强化。但是,这种方法并不像看起来的那样简单。例如,南非的公司如果能够努力帮助消除因为种族隔离而产生的社会不公平(如为黑人员工改善低劣的住房条件),那么黑人员工将会备受激励。这种工作及生活之间的联系反映了非洲的文化价值,即强调社会和家庭的重要性,这种价值观在西方的管理方法中是很少看到的。

文化还影响绩效反馈的内容和方式。美国的员工倾向于正面反馈,而日本的员工则更欢迎带有批评性的意见和建议。这是因为美国人喜欢展示个人成就,而失败会对个人的自我价值造成威胁;相反地,在日本,批评性的建议有利于个人保持谦逊的姿态,同时有利于改善团队的协作和表现。

课堂案例

鼓舞人心的敲锣声

台湾有一家公司在办公楼的大厅里装置了一个大铜锣。只要员工的业绩突破 100 万元台币,就可以去敲一响;业绩突破 200 万元台币,则敲两响。依此类推。这个铜锣被敲后,它的声音马上会让公司所有的人听到,大家就知道有人业绩突破百万台币大关。当这位敲锣的同事步入办公室时,所有的人都会起立鼓掌,给予其英雄式的欢呼。据该公司管理部门有关人员表示,这种被大家鼓掌欢呼的场面是很有面子的一件事。当然,谁都希望自己是下一个敲锣者,希望得到大家的欢呼。不过,想要实现这个愿望,首先是把业绩做到,这正是该公司实施这个措施的目的。

二、工作满意度

(一) 工作满意度的影响因素

工作满意度水平受广泛的变量影响,与个人、社会、文化、组织和环境等因素相关。

(1) 个人因素。其包括人格、教育和资格、智力、能力、年龄、婚姻状况、工作导向。

(2) 社会因素。其包括与同事的关系、群体工作和规范、交往的机会、非正式组织。

(3) 文化因素。其包括潜在的态度、信念、价值观。

(4) 组织因素。其包括性质和规模、正式结构、人力资源政策和程序、员工关系、工作性质、技术和工作组织、监督和领导风格、管理体系和工作条件。

(5) 环境因素。其包括经济、社会、技术和政府的影响。

有调查发现,组织文化和价值观有强大的激励驱动力,管理者与员工的直线经理的关系对员工的工作满意度有巨大的影响。

(二) 检验工作满意度的契约领域

芒福德(Lewis Mumford)提出用以下两种方法来检验工作满意度:

(1) 组织的要求与员工的追求之间的匹配度。

(2) 员工的追求与其实际所得之间的匹配度。

芒福德明确提出了五个可以检验组织和员工关系的契约领域,包括知识契约、心理契约、效率或报酬契约、伦理契约和任务结构契约,如表 5-4 所示。

表 5-4 与工作满意度相关的五个契约领域

项 目	组 织	员 工
知识契约	组织要高效运作,就需要员工具有一定水平的知识和技能	希望自己具有的知识和技能能够被利用和发展
心理契约	需要员工主动维护利益	寻求满足自己的私人利益,如确保成就、认同、责任、地位
效率或报酬契约	需要实施全面的产出、质量标准和报酬制度	寻求一种个人的、公平的努力回报交易与控制,包括可以被接受的监督
伦理契约	需要员工接受组织的伦理和价值观	寻求为一个价值观与自己不抵触的雇主工作
任务结构契约	需要员工接受导致任务特殊性或任务差异化的技术和其他限制	寻求一组符合自己对任务差异化要求的任务,如多样性、兴趣、目标、反馈、任务同一性和自主性

(三) 提高工作满意度的方法

1. 提供良好的工作环境

工作环境对工作满意度和效率有重要影响,一个富有灵感的工作环境有助于鼓舞员工

的工作积极性。这提醒人们关注建筑物和办公室的气氛、质量和风格对工作绩效的重要性。

2. 弹性工作制

激励和工作满意度的一个越来越重要的方面是弹性工作制。弹性工作制是指在完成规定的工作任务或固定的工作时间长度的前提下,员工可以灵活、自主地安排工作的具体时间,以代替统一、固定的上下班时间的制度。

3. 工作丰富化

工作满意度的更广泛的方法旨在通过让员工的工作计划及其执行和控制拥有更大的自主权,给予个人更好的授权,使工作丰富化。实现工作丰富化的主要方法包括以下几个方面:

- (1) 允许员工对自己的工作有更大的自由,对工作日程和节奏有更多的控制权。
- (2) 允许员工执行完整的任务周期,建造或组装完整的产品或部件,或提供一项完整的服务。
- (3) 为员工提供能够挑战其能力,充分利用其培训成果、专业知识和技能的任务或工作。
- (4) 给予员工更大的自我管理的自由,有更大的监控自己绩效的责任,以及受最小的直接监督。
- (5) 给员工提供更多的直接接触客户等的机会。

课堂案例

汽车装配工作的丰富化

某汽车公司原来采用高度自动化的流水作业线生产,工人对工作厌倦,缺勤和流动率很高。为解决这一问题,该公司把传统的汽车作业线组织改为 15~27 人的作业小组,小组人员分工负责一种零配件的生产或完成一道工序,所有物资供应、产量、质量均由小组自行负责。结果,该公司的工人流动率降低了,产品质量提高了,不合格零配件减少了。

三、年薪制

年薪制是指以企业会计年度为时间单位,根据经营者的业绩好坏计发工资的一种薪酬制度。年薪制主要适用于企业经理和高级职员。

(一) 年薪制的特点

- (1) 一般以一年作为企业的一个生产周期,这样能较好地体现经营者的工作特点。
- (2) 将经营者的收入与工作业绩挂钩,增强了经营者的责任感。
- (3) 在机制上使企业经营者同企业所有者结成一体,坚持利益共享、风险共担的原则,

让企业经营者和所有者的利益可以得到一定的保障。

(二) 经营管理层年薪的构成

企业经营管理层的年薪依据企业的实际情况的不同而有所不同,其基本构成为

$$\text{年薪} = \text{基本年薪} + \text{效益年薪}$$

企业在具体实践中也可以进行一些变通,如

$$\text{年薪} = \text{基本年薪} + \text{效益年薪} + \text{奖励年薪}$$

$$\text{年薪} = \text{基本年薪} + \text{效益年薪} + \text{长期激励} + \text{福利津贴}$$

(三) 经营管理人员年薪模式

经营管理人员年薪模式包括准公务员模式、一揽子模式、非持股多元化模式、持股多元化模式、分配权型模式五种。

四、员工持股计划

员工持股计划(Employee Stock Option Plan, ESOP)是指通过让员工持有本企业股票而使其获得激励的一种长期激励方式。在实践中,员工持股计划往往是通过企业内部员工出资认购本公司的部分股权,并委托员工持股会管理运作,员工持股会代表持股员工进入董事会参与表决和分红而实施的。管理专家把员工持股计划表述为“四金”,即金手铐、金色的梦想、金色的握手和金饭碗。

企业实施员工持股计划的目的或作用主要包括以下几个方面:

1. 对员工进行激励以解决代理矛盾

企业实施员工持股计划可以使员工与企业形成利益共同体,从而解决代理矛盾。实践证明,企业实施员工持股计划对提高企业的劳动生产率有明显的作用。

2. 进行人力资源开发

人才是企业的稀缺资源,是企业竞争制胜的关键;而人才又是企业之间争夺的焦点。企业要想留住人才,实施员工持股计划是最有效的方式之一。员工持股对鼓励员工进行人力资源的自我开发具有重要的导向作用。

3. 实施产权制度改革,建立现代企业制度

产权多元化是现代企业制度的重要特征,以员工持股实现的产权多元化比外部产权多元化对现代企业制度的建立有更明显的作用,特别是对于我国现阶段的国有企业改革具有重要的意义。

4. 防范恶意收购

由于企业员工普遍不愿意因自己工作的企业被别人收购而给自己带来失业的风险,因而员工持有股份可以使企业具有稳定性。因此,员工持股计划是企业防范恶意收购的一种有效方式。

5. 使企业产权变现

当企业主想要退出企业而出售产权取得现金时,其将企业出售给本企业员工是一种效率比较高的交易方式。

6. 实现利润共享

利润共享是指企业所有者与员工共同创造财富、共同拥有财富,实现经济民主,在共享的过程中创造更多的财富。这是企业经营的更高理念,是企业的一种社会理念,企业实施员工持股计划就可以较好地做到利润共享。

7. 优化财务结构

员工持股计划对企业的成本、利润、税收具有自我调节的功能,使企业可以优化财务结构。

企业实施员工持股计划的主要目的可以是单一的,也可以是综合性的。但是,员工持股计划的作用无疑是多方面的、综合性的。企业为一种主要目的实行员工持股计划时,必然同时发生相关作用。例如,企业实施员工持股计划时,必然会发生产权结构的变化,同时也会产生利润共享作用。

五、股票期权计划

(一) 股票期权计划的含义

股票期权计划是指企业授予某员工在未来一段时间内可以按预定的价格(行权价)购买一定数量的本企业股票的权利。

(二) 股票期权计划的特点

(1) 股票期权是企业给予某员工的一种权利,而不是一种义务,受益人在买与不买股票方面享有完全的自由。

(2) 员工获得的股票期权是企业授予的,员工在实施股票期权时必须按行权价购买股票。

(3) 企业的股票期权计划所获收入是一种不确定的预期收入,这种收入是在市场中实现的。企业没有现金支出,有利于企业降低成本。因此,股票期权计划也受到企业投资人的欢迎。

(4) 股票期权计划将企业的资产质量变成了员工收入函数中的一个重要变量,从而实现了员工与投资者利益的高度一致性。

(三) 股票期权计划的设计要点

股票期权计划的设计过程实际上就是股票期权赠予计划的制订过程。其具体内容主要包括以下几个方面:

1. 实施股票期权计划的股票来源

企业实施股票期权计划所需股票的来源渠道主要有两个,即发行新股票和通过留存股

票账户团购股票。其中,留存股票是指企业从市场收购的自己发行的股票。这些股票不再由股东持有,其性质为已发行但不在外流通的股票。企业将收购的股票放入留存股票账户,根据股票期权激励方式的需要在未来某个时间再次出售。

2. 股票期权计划的管理

企业通过董事会来管理与实施股票期权计划。企业薪酬委员会决定每年授予股票期权的数量、实施时间等,并在出现突发事件时对股票期权进行解释和做出重新安排。

3. 股票期权的授予

股票期权的授予即确定股票期权的获受人。股票期权的获受人的具体范围由董事会选择,董事会有权在其有效期内的任一时间以任何方式向其选择的员工授予股票期权。

一般情况下,股票期权授予的对象主要是那些对企业资源有主要支配权或对企业业绩有影响力的员工,包括企业的高层管理人员、技术骨干、营销骨干等。

(四) 股票期权计划实施中存在的问题

股票期权激励与单纯的年薪制和简单的现金奖励相比,能够把经营者的利益和企业的长远利益紧密地结合在一起,在一定程度上能够激发经营者的积极性,是一种较为有效的长期激励方式。但是,股票期权计划在实施中也面临许多现实的问题,主要体现在以下几个方面:

1. 股票来源问题

在国外,实行股票期权计划的企业必须储备一定数量的股票,以备期权持有者行权时所用。国外企业通过发行新股票或收购部分本企业股票来做到这一点。但是,我国对发行新股票有严格的限制,在很大程度上限制了股权激励的创新空间。

2. 利益兑现机制问题

一方面,实施股票期权计划必然要设置一定的流通障碍,否则可能导致短期套现获利情况的出现;另一方面,如果股票期权长期不能变现,股票增值带来的收益只能停留在账面上,其激励作用同样会削弱。《中华人民共和国公司法》对股份公司高级管理人员在任职期间的股份转让有严格的限制,使其利益兑现颇费周折。

3. 二级市场的非规范和非理性问题

在波动剧烈和不成熟的市场下,高层管理人员很难对自己持有的股票收益做出正确的预期,推行股票期权计划可能不会发挥人们所期待的激励效果,甚至会带来反作用。这种反作用轻则削弱股票期权计划的激励作用,重则导致管理人员参与市场操纵。

六、知识型员工的激励

玛汉·坦姆仆(Mahen Tampoe)指出,新兴产业发展的核心是知识型员工,即那些掌握与运用符号和概念,利用知识或信息工作的人。知识型员工的绩效应该根据其创意的实用性及商业价值进行判断。玛汉·坦姆仆指出,知识型员工的个人激励基于其期待从工作中获得回报的重视程度。除个人自我激励外,知识型员工的绩效还取决于以下四项关键变量:

- (1) 任务胜任力。
- (2) 同事和管理层的支持。
- (3) 企业意识。
- (4) 任务和角色的清晰程度。

管理层应努力确保知识型员工的这四项关键变量的有效性,并识别知识型员工对监督和管理自己的需求,以及知识型员工对更广泛回报的期望。



本章小结 >>>>

激励的含义主要是指激发人的动机,使人有一股内在的动力朝着所期望的目标前进的心理活动。通俗地说,激励就是激发动机和鼓励行为,也就是人们常说的调动员工的积极性。

激励是一个极其复杂的过程,从个人的需要出发到实现目标和满足需要结束,中间涉及许多因素。从心理学的角度来说,激励是一个需要决定动机、动机产生行为的过程。激励要遵循一定的原则和机制。

内容型激励理论属于认知派理论体系,着眼于从人的内在缺乏来研究对人的激励,认为激励员工的工作动机主要是通过满足员工需要的途径来实现的,主要有马斯洛的需要层次理论、奥尔德弗的 ERG 理论、赫兹伯格的双因素理论和麦克利兰的成就需要理论。

过程型激励理论属于认知派理论体系,着眼于从外在目标来研究对人的激励。过程型激励理论主要说明行为产生的原因、发展的方向,以及如何使这种行为保持和结束的整个过程,主要有期望理论、公平理论、目标设置理论等。

美国新行为主义者斯金纳是强化型激励理论的代表人物。斯金纳认为,如果行为的结果有利于个体,这种行为就可能重复出现,并起到强化、激励的作用;如果行为的结果对个体不利,这一行为就会削弱或消失。强化的基本方式有正强化、负强化、自然消退、忽视。

激励理论的应用需要考虑其跨文化适用性,关注员工的工作满意度,建立适当的报酬系统,如年薪制、员工持股计划和股票期权计划等。



复习思考题 >>>>

一、简答题

1. 什么是双因素激励理论? 如何将保健因素转化为激励因素?
2. 内容型激励理论主要包括马斯洛的需要层次理论、奥尔德弗的 ERG 理论、赫兹伯格的双因素理论和麦克利兰的成就需要理论,试对它们进行比较。
3. 员工产生不公平感的原因有哪些? 此时员工会有怎样的行为表现? 消除员工不公平感的措施有哪些?
4. 强化有哪些基本方式? 应用该理论应注意哪些方面?

5. 什么是员工持股计划? 企业实施员工持股计划有哪些目的或作用?

二、不定项选择题

1. 下列理论中,属于激励理论的是()。

A. 双因素理论 B. 权变理论 C. 需要层次理论 D. 期望理论

2. 根据马斯洛的需要层次理论,可得出()。

A. 对于具体的个人来说,其行为主要受主导需要的影响
B. 越是低层次的需要,对人们行为产生的影响越大
C. 任何人都具有五种不同层次的需要,而且各层次的需要强度相等
D. 层次越高的需要对人们行为所能产生的影响也越大

3. 按照双因素理论,下列因素中属于激励因素的是()。

A. 工资 B. 上下级关系 C. 工作本身 D. 工作环境

4. 对一个以自我实现需要占主导地位的职工来说,最有效的激励措施是()。

A. 提高工资 B. 改善工作环境 C. 颁发奖状 D. 委以重任

5. 如果职工 A 认为和职工 B 相比自己的报酬偏低。根据公平理论, A 可能会采取的行为有()。

A. 增加自己的收入 B. 减少自己的收入
C. 努力增加 B 的报酬 D. 使 B 减少收入

三、应用练习题

1. 以某企业为调查对象,通过对该企业的员工、人力资源经理的访谈调查,分析该企业在员工激励方面存在的问题,并提出改进方案。

2. 和你的五六个朋友共同探讨他们是如何规划自己的职业生涯的,以及他们为什么要这样规划。根据交谈得到的信息,你认为是哪些因素激励着人们选择了不同的职业。



案例分析 >>>>

奖金分配风波

A 煤矿是一个年产 120 万吨原煤的中型矿井。某年,该矿职工在矿领导的带领下团结一心、努力奋斗,取得了生产和安全的大丰收。特别是在安全方面成绩突出,一跃跻身于同行业的先进行列,上级主管部门为此特拨下 15 万元奖金进行奖励。

针对 15 万元奖金的分配,该矿袁矿长召集五位副矿长和工资科长、财务科长、人事科长和其他相关科室负责人开会讨论。袁矿长首先在会上发言,他说:“我矿受到上级的表彰是与全矿上下广大干部和职工群众的齐心协力、团结奋斗分不开的。奖金分配嘛,应该大家都有份,但是不能搞平均主义。因为每个人的贡献有大小,我看工人和干部就该拉开距离。因为工人只是保证自身安全,他们的工作面不大;而干部不但要保证自身的安全,还要负责一个班组、区、队或一个矿的安全,特别是我们这些干部,还在局里压了风险抵押金、立了军令状,不但要负经济责任,还要负法律责任。因此,在奖金分配上不能搞平均主义,应该按

责任大小、贡献多少拉开档次。如果奖金分配不公,就会打击干部和工人的工作积极性。我和财务科王科长初步商量了一个分配方案,算作抛砖引玉吧!请大家讨论一下,下面就请王科长向大家介绍一下具体方案。”

王科长说:“奖金总额是15万元,要想各方面都照顾到是不可能的,只能定出个大致的档次,主要分为五个档次,即矿长550元、副矿长500元、科长400元、一般管理人员200元、工人一律5元。这样分下来,全矿处级干部13人、科技干部130人、一般管理人员307人、职工4678人,基本分完。”袁矿长接着说:“就这五个档次,大家发表一下意见。”

过了一会儿,主管生产的冯副矿长说:“我原则上同意这个分配方案。这样做虽能鼓励大家努力工作,但工人每人5元太少了,并且不论什么工种都是5元,也太平均化了吧?我们既然反对平均主义,就要工人与干部都不能搞平均主义,最好把工人的奖金也拉开档次,否则工人的积极性怕是要受到影响,不利于今后工作任务的完成。”

安检科陈科长心里想:“我具体主管安全,责任不比你矿长小,奖金倒要少150元,与其他科长拿同档次奖金,这不是太不公平了吗?”于是,他便开了腔:“要说安全工作,全矿大大小小几百条巷道我都熟悉,天天都在和安全打交道,处理安全事故每次都到现场;但有些人一年没下几天井,与安全工作不沾边,可奖金反倒不少。我建议多来一个档次,六个档次。”

陈科长的发言马上引起了人事科长、财务科长等科长的不满,于是你一言我一句地说开了。最后,袁矿长做了总结性的发言,他说:“今天这个会大家讨论得很热烈,意见各不一致,为了统一思想,我把大家的意见归纳为两条:第一是怕工人闹意见影响生产,第二是多拉开些档次。要说闹意见,不论怎样分都会有人闹意见。有些与安全工作无关的人,我们一视同仁地给点儿,按理说照顾到了全矿职工,就会使意见相对小一些。要说影响生产,我们现在实行岗位责任制,多劳多得,不劳就不该得,至于多拉档次我看就不必了,多拉一个档次就会多一层意见。像安检科陈科长这样的个别特殊情况,我们可以在其他方面进行弥补。我看这个方案就这么定了,请财务科尽快把奖金发下去。散会。”

随后,财务科根据这个方案进行奖金发放,发放后全矿显得风平浪静。但是,几天后矿里的安全事故就接连不断地发生,先是运输区发生人车脱轨事故;接着是三采区割煤机电机被烧;随后就是开拓区发生冒顶事故,致使两人受伤。袁矿长坐不住了,亲自组织和带领工作组到各区队追查事故起因,首先追查人车脱轨事故。机车司机说钉道工钉的道钉松动,巡检维修不细心;而钉道工说司机开得太快,造成了人车脱轨。追来查去,大家最终说出了心里话,他们说:“我们拿的安全奖少,没那份安全责任;干部拿的安全奖多,让他们干吧。”

一段时间里,该矿的安全事故仍然不断发生,该矿采取了一些措施,总算把安全事故压下去了,但是该矿从前那种人人讲安全、个个守规程的景象却不见了。

问题:

1. A煤矿的安全奖金分配不能起激励作用的原因有哪些?
2. 如果你是A煤矿的矿长,你认为怎样分配安全奖金才最合理、有效?