

论 激 励

李 庆 善

作者在分析了近年来流行于国内理论界及产业组织中的马斯洛的需要层级理论、赫兹伯格的双因素理论、弗罗姆的期望理论、亚当斯的公平理论的基础之上,提出了一种称作人文激励模式的假设。这种激励模式要求人们从中国的国情出发,以社会的和精神的激励为主,实行广泛的社会、精神和物质激励相结合。

作者:李庆善,男,1941年生,中国社会科学院社会学研究所副研究员。

激发广大职工的工作热情,增强产业组织的活力,提高劳动生产效率,不仅是党和政府及企业家们日益关注、亟待解决的问题,而且也是产业社会学、组织行为学和社会心理学等学科共同关心、着意探讨的重大课题。根据以往的经验教训和我们的国情,构想一种较为适宜的激励模式,作为实验和探索的思想导向,对建设具有中国特色的社会主义现代化强国有着极为重要的价值。

本文拟围绕激励的文化适宜性问题,集中讨论采用一种人文激励模式的必要性和可行性。

在十年改革过程中,产业界和理论界为着增强产业组织的动力和活力,激发广大职工的工作劳动热情,做了极其艰巨的探索性工作。

产业组织内部的改革,是按照这样一种假设判断展开的:在旧有的组织情境中,职工虽然是有巨大的体能和智能,但由于制度及体制中存在的某些弊端及工作中的若干失误,造成了人才资源的严重浪费,也挫伤了职工的积极性。为了促使职工努力投入,必须对其施加责任压力和物质利益的诱力;而要加强职工个人责任压力,就必须促进产业组织内部的责任分化,实行层层责任承包,并用契约制度的形式把它固定下来;而要加强职工个人物质利益的诱力,就必须打破“大锅饭”,拉大配差,实行重奖重罚,并使物质利益与承担责任挂起钩来。产业组织的改革者们认为,只要把产业组织的责任压在职工头上,只要把满足人们物质需要的钞票摆在职工面前,职工就会努力发挥自己的体力和智力,以冲天的干劲和高涨的劳动热情,为产业组织赢得日益提高的劳动生产率和经济效益。

改革呼唤着理论。我国幼稚的管理学和组织行为学在缺乏充分准备的条件下,承担了照搬国外激励理论及策略的角色。马斯洛的需要层级理论、赫兹伯格的双因素理论、弗罗姆的期望理论、亚当斯的公平理论以及各种各样五花八门的“激励术”和“激励秘诀”,飘洋过海,通过大学讲台、书报杂志、广播电视,迅速地传播到一个个产业组织,传播到广大领导者和管

理者手中。

在有些情况下，人们需要理论并非让其指导自己的实践，而是让其支持自己业已抉择了的策略。人们对上述理论的理解和阐释，完全证明了我们这个见解。人们认定，马斯洛所讲的低层次的生理需要和安全需要，正是中国职工的优势需要。因此，只要满足职工的食性和色性，解决职工急需的“票子、房子、妻子、孩子和菜篮子”问题，毋须关注职工的什么社交需要、尊重需要和自我实现需要，职工也会干劲倍增，充分发挥出工作的主动性、积极性和创造性。人们认定，赫兹伯格所讲的“保健因素”不足，正是中国职工不满和消极怠工的原因。因此，只要增加工资，多发奖金，改善劳动条件，优化产业组织的物质环境，就可以防止职工不满，保持住产业组织的安定团结。人们又认定，弗罗姆所讲的激励诱因的“效价”不高，正是中国产业组织缺乏较高活力的关键。因此，只要抬高激励诱因的“效价”，多发钱，多分物，多到足以令职工意想不到的程度，就可以激发出职工高涨的生产劳动热情，收到理想的生产经营效果。人们还认定，亚当斯所讲的不公平感，正是中国职工消极怠工，逃避工作责任的症结所在。因此，只要按职工意向“产出”高的产业组织看齐，增加职工的“产出”，千方百计地让职工多收入，多得实惠，就可以缓解职工内心的不平衡，医治职工的“红眼病”，从而赢得职工多“投入”体力和智力的效果。

不管人们是否清醒地意识到，我们的管理实践已经表现出对于物质及金钱的过分相信和依赖。一段时间人们普遍相信，除了金钱之外，再没有什么东西能够启动职工的生产劳动积极性了。这种信念，实际上把我们孜孜以求的现代管理和激励拉进了X理论框架。这种理论认为：（1）职工大多属于“经济人”。他们是为追求个人物质利益而工作的；（2）懒惰，不喜欢工作，逃避责任，是大多数职工的天性；（3）职工大多属于不成熟的人。他们缺乏自立、自制和自治能力，因而需要别人对其进行管理。离开别人的控制、支配和操纵，他们将无所事事；（4）管理职工的基本策略就是“胡萝卜加大棒”。不通过“胡萝卜”的诱惑和“大棒”的压力，简直不知道怎样才能让职工积极工作。^①众所周知，X理论所概括的管理思想最“走红”的时代，是以美国泰罗制为首的西方古典管理理论盛行的19世纪末期和20世纪初期。到了20世纪80年代，X理论已经成为历史的陈迹，除了管理史学家们之外，几乎没有什么人再对其发生兴趣。许多产业组织甚至像回避伤寒病那样厌恶X管理模式。然而，它却在走向现代化的中国产业组织内又一次“红得发紫”。这一现象不能不引起我们深思！

X理论是否为中国产业组织带来了高涨的士气和不懈的活力呢？事实作了否定的回答。有目共睹，精神不振，干劲不足，出工不出力，推诿和不负责任，消极怠工，发牢骚讲怪话，已成为我国许多产业组织的不治之症。一些企业领导者和管理者共同认定，职工的精神面貌和工作干劲远不及五六十年代。一些管理学者和组织行为学者评估道，现在职工的体能和智能大量处于潜伏状态，真正投入工作和生产劳动的不足一半。也就是说，只要激励得法，毋须改进设备和技术，我国产业组织的生产劳动效率至少还可以翻一番！职工积极性问题，困扰着产业界和经济界。看来，X理论辜负了人们的期望，在中国的实验迅速地失败了。它之所以失败，是由于它脱离了我国的国情、厂情、人情和人的心情，是由于它同我们至今仍然信守的基本价值体系相冲突。

首先，它所假定的“经济人”观点，与我们一贯认为的职工是社会主义企业的主人的观

^① 俞文钊：《管理心理学》，甘肃人民出版社版。

点相冲突。我们认为，职工是国家和集体产业的主人，对产业组织的生产、经营和管理具有强烈的主人翁责任感。他们决不是什么“食利小人”、“自私自利的经济动物”和任人控制、支配和操纵的“会说话的劳动工具”。如果我们按照“经济人”的观点对待社会主义产业的职工，剥夺其主人翁地位、身份和角色，即使满足其经济的物质的需要，也同样会遭到他们的不满。从某种意义上说，当前职工的不满和消极情绪，正是其主人翁地位被动摇或被剥夺的恶果报应。

其次，它为职工规定的个人中心情境，与我们一贯倡导的集体主义价值精神相冲突。我们中华民族具有悠久的团体主义传统。中国职工继承和发扬了这一文化传统，始终坚信集体力量，维护集体利益，注重集体的团结和谐。他们为了国家、组织和集体的利益，能够识大体，顾大局，克服困难，任劳任怨，牺牲自我。他们已经习惯了集体中心主义的行为选择，而不适应于个人中心主义导向下的利益竞争、挑战、攻击和自我表现。因此，如果把他们置于按照X理论所设计的个人中心主义工作和劳动情境，会使他们产生疏离感、孤独感、失落感和不安全感。从某种意义上说，当前职工的不满和消极情绪，正是其集体关系被扭曲、瓦解，各种社会和心理需要得不到满足的反映。

最后，它所提倡的足量物质刺激，与我们贫穷落后的经济状况极不相宜。我国是发展中国家，资金短缺，设备陈旧，技术落后以及人口众多所引起的巨大就业压力，是人所共知的事实。我们只能在发展生产的同时，拿出有限的一部分资金用于职工生活和生产劳动条件的改善，而把大部分资金用于扩大再生产，用于设备更新、技术改造和发展产业，扩大就业机会。任何一个产业组织都不能搞“分光吃净”政策。这就意味着，我国产业组织能够提供给职工的物质满足，是有限的。在相当长的时期内，职工物质需要的不满足，将是绝对的。并且，由于对外开放，使人们得以与发达国家职工收入和生活水平进行比较参照，以及人们追求过现代化生活的急切心理作用，致使产业组织提供的本来就有限的物质刺激在职工心目中显得更加微不足道。事实告诉我们，在中国，产业组织若把激励策略单纯建立于物质刺激上面，实际上等于寻求自杀。X理论不可能给中国产业组织带来福音。要想赢得职工高涨的工作积极性，就必须放弃“X”的实验假设，重新寻求更为有效的抉择。

二

问题的关键在于，除了物质诱因之外，还有没有可以作为诱发职工积极性的因素？

研究结果表明，职工的需要结构是极其复杂的。从其需要对象来看，职工不仅有物质需要或生理需要，而且有强烈的社会需要和心理需要或思想情感需要。所谓社会需要是指职工对一定社会地位、身份、角色、声誉和关系等社会资源的需要。人都是社会人，而不是什么“经济动物”。人们追求这些社会刺激，是由于它们能满足其对社会价值确认的需要。满足人们的社会需要，赋予人们某种期盼的社会地位、身份、角色、声誉和关系，同样会激发人们的工作积极性；相反，人们期盼的社会需要得不到满足，就会引起不满，从而导致工作干劲不足，劳动热情锐减。因此，我们有理由认为，社会刺激本身也是具有较高激励价值的因素。

所谓心理需要是指职工对一定精神的情感的需要。人们需要精神支柱，需要思想观点和信念，需要评价和体验真善美，并辨析和排拒假恶丑；人们还需要组织、团体和他人的理

解、尊重、关注、亲和、悦纳和热爱，需要合作、支持和赞助。满足人们的这些心理需要，给予人们一定的精神刺激，同样会激发人们的工作干劲；相反，人们的这些心理需要得不到满足，同样会引起人们的不满，从而导致精神不振、干劲不足。因此，我们有理由认为，精神刺激本身也是具有较高激励价值的因素。

不言而喻，人们的社会和心理需要，是在其社会交往中满足的，因而社会交往也是人们较为强烈的需要。人们需要同组织、团体和他人来往，进行信息交换，思想感情交流，以便形成共识，产生共鸣，达到一致或合作行为之目的。满足人们的社交需要，给人们创设成功交往的条件、情境和气氛，同样会激发人们的积极性；相反，障碍、限制和剥夺人们社交需要之满足，同样会引起人们的不满，影响积极性的发挥。因此，我们有理由认为，有利的社交条件、情境和气氛，也是较为有效的激励因素。

如此看来，在物质刺激诱因之外，还有社会的、心理的和交往的刺激诱因可以影响职工的生产劳动积极性。在职工实现了温饱之后，对这些非物质刺激诱因的需要将日益迫切起来。应该说，这些诱因大量蕴藏在我们每一个产业组织内，简直多得取之不尽，用之不完。它们十分廉价，甚至连一分钱不用花，就可以拿来用于激励职工。如果把它们同物质诱因配合使用，不仅会赋予物质刺激以新的社会的和精神的的价值，防止单纯物质刺激的副作用，而且会补偿物质刺激的不足，避免因不足而产生的负效应。

有人会提出质疑，认为我们这种构想不适宜于现时代的实际，是一种后工业社会的激励模式，是一种新的乌托邦。

我们认为，它不是什么超越现实的乌托邦，而是我国产业界曾经有过的实践经验。新中国成立前，我国民族工业产业在帝国主义、封建主义和官僚资本主义“三座大山”的重压下，所以能够求得生存和发展，靠的不是雄厚的资金和精良的设备技术，更不是什么优于官僚买办产业的物质刺激。范旭东和侯德榜所创办的企业集团，靠的是“四项基本信念”，即：（1）在原则上绝对地相信科学；（2）在事业上积极发展实业；（3）在行动上宁愿牺牲个人而顾全团体；（4）在精神上以能服务社会为莫大光荣。卢作孚创办的民生轮船公司靠的是“民生精神”，即对外“服务社会，便利人群，开发产业，富强国家”；对内“个人为事业服务，事业为社会服务，个人的工作是超报酬的，事业的任务是超经济的”。新中国成立之后，面对外国“封锁”、“卡脖子”的压力，社会主义工业产业在“一穷二白”，没有援助的条件下，从无到有，从小到大，靠的也不是什么优越的物质刺激和工资福利诱惑，而是依靠职工翻身得解放所激发的主人翁责任感，依靠“以厂为家，埋头苦干”的“孟泰精神”，依靠“两参一改三结合”的“鞍钢宪法”，依靠“三老四严”的“铁人精神”。谁也不能否认，今天，我们职工的生活条件和工作条件，比解放前和五六十年代已经有了很大的改善；人们已经过上了温饱的小康生活，不再为衣食无着而忧虑，一般也用不着过分节省和克俭；职工的体力和体质，脑力和知识技术素质，正在明显地向更高的水平发展。这就意味着，今天我们占有了比以前更为有利的进行社会和精神激励的客观条件。按照这些有利条件，不主张充分开发利用存在于产业组织中的社会和精神资源，并且置我们成功的历史经验于不顾，一味地叹息不甚理想的物质条件，这决不是尊重客观实际的科学态度。

尊重客观实际的科学态度要求我们，搞改革，进行实验，推广某种管理思想和激励模式，一定要考虑到我们的国情、厂情、人情及人的心情。不要脱离实际，主观武断，做出过分违拗的选择；一定要尊重和利用我们国家和产业组织的传统及经验；一定要弄清我们的优势和弊

端，以便扬长补短，不要丢掉自己的长处，生硬照搬和模仿国外的东西。国外的激励模式再好，那毕竟是异质文化土地上结出的果实，把它们播在中国文化土地上，能否发芽、生根、开花、结果，以及开什么花，结什么果，都需要仔细实验和鉴别。对别人有用的东西，不一定对我们也有好处。曾经支持过西方产业振兴、经济繁荣的激励理论，我们驾驭时不一定得心应手。对这一点，经过十年改革，我们已有所体会，因而才响亮地提出建立具有中国特色的现代化理论的口号。

诚然，当前在西方发达国家，职工的行为意向，与工业化初期呈现出显著差异。一般的人们，似乎正在抛弃“金钱崇拜”，而愈益“忠于自我，表现自我”。因此，单靠物质刺激已经难以唤起人们的工作兴趣。人们更加趋向过一种质量全面优化的生活，更加追求社会承认和精神满足。在这样人情及人的心情促使下，产业组织不得不把管理转向所谓的“人情化”方面，不得不背离X理论，实现由Y型文化向Z型管理文化的转换。^①但是，这并不说明，西方国家在今天不再使用物质刺激；同样也不能说明，西方国家在工业化初期就只讲物质刺激，而不实行社会和精神刺激。托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼在其合著的《探索企业成功之路》一书中，开列了一大批美国优秀企业。它们从创业到成功，从微不足道到赫赫有名，在几十年，甚至上百年的管理实践中，始终注重人的精神价值，注重企业组织“气候”对员工积极性的影响，注重开发利用那些被若干企业所忽视的管理“软件”，因而，它们才经受住了一次次经济危机的考验，做到了经久不衰，常胜不败。事实表明，即使在“拜金主义”极其盛行的工业化初期的西方，真正优秀的企业组织也不把激励的赌注全部押在物质刺激上面。它们照样注重利用那些廉价的社会和精神刺激诱因，向这些诱因要生产劳动效率，要经济效益。资本的本性就是追求利润最大化。当能够少投入而多产出的时候，资本家为什么一定要在激励职工积极性方面多破费金钱呢？

一种新的现代化理论认为，“传统”与“现代”并不总是对立的。传统社会与现代社会在若干方面存在着正相关、零相关和负相关之关系。^②传统管理文化的积极有效部分，不可能不影响现代管理文化，而现代管理文化也不可能不继承发扬传统管理文化中那些积极有效的因素。“传统”中有“现代”，“现代”中有“传统”，这是一种极其普遍而正常的文化现象。因此，把前工业社会与后工业社会的管理文化完全对立起来的观点，是一种陈腐的理论观点。以这种观点为根据，否定在当前我国产业组织强化社会和精神刺激的观点是站不住脚的。我们认为，强化社会和精神刺激，不仅是未来产业组织管理的主导取向，而且也完全适合于我国现阶段的产业实际。它必将给我们的产业组织带来新的活力！

三

强调社会和精神刺激，并不是让产业组织漠不关心职工的物质利益，重弹什么“穷过渡”、“假大空”的老调，而是要人们从实际出发，不要忽视那些存在于产业组织内具有激励价值的社会和精神因素，并以这些激励因素为主，构建我们的人文激励模式。它的基本点是：

① 理查德·帕斯卡尔、安东尼·阿索斯：《日本的管理艺术》，科学技术文献出版社。

② 杨国枢：《现代化实证研究》，1990年暑期在中国社会科学院社会学研究所的学术报告。

1. 把产业组织的价值目标建立在经济效益与社会效益相统一的基础之上,真正做到既讲经济效益,又讲社会效益,而不是口头上讲两个效益,实际上只要一个经济效益。

2. 把物质刺激与社会和精神刺激结合起来,既关心职工物质生活条件的改善,又关切职工社会的和精神方面的需要之满足。而不是只搞物质刺激,不进行社会和精神刺激;或者相反,只搞社会和精神刺激,而不要物质刺激。

3. 正确使用物质刺激和配差,注意其正负两种效应及人们的公平与不公平感受。不要认为一旦诉诸物质刺激诱因就一定会产生积极效应;拉大分配差别就一定能起到“奖勤罚懒”的作用;更不要把不公平感一律斥之为“攀比顽症”和“红眼病”。

4. 千方百计地开发利用社会和精神激励诱因,强化社会和精神激励,用社会和精神的高满足去补偿物质方面的低满足或不满足。

5. 充分发挥社会和精神激励对物质刺激的导向作用,努力显化物质刺激的社会意义和精神价值;努力避免物质满足而产生的负效应;尽量减少物质不满足而产生的负效应,促进负面效应向积极方面的转化。

6. 把正激励与负激励结合起来,坚持以正激励为主,尽量减少和避免直接使用负激励。可是,当不用负激励就不足以激发职工干劲,克服消极状态时,则必须采用负激励。在使用物质的和社会的及精神的刺激时,都应采取这样的激励策略。

7. 把激励团体与激励个人结合起来,坚持以激励团体为主,促进团体内部的团结,激励职工去争夺“团体冠军”。要避免同一个团体内个人之间的直接利益竞争,尽量减少个人间直接利益竞争所产生的负效应。

8. 把组织激励、团体激励和自我激励结合起来。在产业组织的每个层位上,都要随时随地地进行激励,不必把激励大权控制在组织高层的少数人手里。要提倡职工间相互激励和职工个人自我激励,不必使大家消极等待组织、团体和他人对自己的激励。

9. 把集中激励与平时激励,有仪式的激励与无仪式的激励结合起来,让产业组织的生活中时时都充满激励气息。

10. 产业组织的领导者和管理者,首先要成为广大职工的激励者。为此,要经常总结激励经验,学习各种激励的知识、技能和技巧。产业组织要加强对激励问题的研究,经常不断地对它的领导者和管理者进行激励方面的培训。

推行人文激奖模式,需要具备一系列宏观与微观的条件。首先,要创建一个较为优化的组织环境、群体环境和人际环境,理顺领导关系、管理关系和同事关系。在组织和团体内部要大力倡导集体主义,反对个人主义;大力倡导团结合作,反对内耗争斗;大力倡导相互理解,相互信任,相互尊重,相互关心,相互爱护,反对猜疑、欺诈、倾轧和攻击。要保持组织内正式交往的渠道的畅通,排解相互交往的障碍,让广大职工都能在交往中满足自己对信息、思想、情感的需要。要大力改进领导作风和管理作风,提倡大众参与和民主监督,实行“走动领导”和“走动管理”,反对主观主义、命令主义和高高在上的官僚主义。组织的领导人要廉洁奉公,做职工道德上的楷模,以自己道德人格的魅力吸引广大组织成员为产业组织作奉献。

其次,要调整推进组织变革和发展的组织政策,特别审慎地对待组织的动力与内聚力,分化与整合,合作与竞争等问题。产业组织改革的目的在于增强组织的活力和动力,为此要推进组织内部的责任分化,并在责任分化的基础上开展利益竞争。如果我们仅仅想到了这一

点，而忽视了组织的内聚力、整合和合作，那么，因组织责任分化和利益竞争而带来的组织动力，将由于整合和合作的丧失而带来的内耗力所抵销、掩盖和冲淡。因此，在推进组织内部责任分化时，不要削弱组织的整合权力；在推进组织内部利益竞争时，不要损害同事合作的条件。一般地说，责任分化应分到团体为止，利益竞争在团体之间进行为宜，不宜在同一团体内直接开展个人间的利益竞争。

人文激励模式所依托的是一种以人为中心的组织文化。管理的基本含义是人管人。所谓生产管理、财务管理、设备管理、技术管理和物资管理等等，都是经由人来实现管理的。人是管理的出发点和归宿点，又是管理的主体和中心。只有管好人，物的管理才有着落。仅有雄厚的资金，精良的设备、先进的技术和工艺，不一定能生产出数量多、质量高的产品。这是被若干产业组织的经验教训一再证明了的道理。因此，在我们伸手向管理要效益的时候，首先要纠正“见物不见人”，“认钱不认人”的偏狭，把关切的目光由物和钱转向人，向人要活力，向人要效益。

虽然，以人为中心的组织文化，是一种新的组织文化。作为新文化对立面的旧文化，总是以“神”为中心的。把某类人神化，是旧文化；把钱神化，还是旧文化；把机器、技术神化，同样也是旧文化。旧文化的要害是不相信人，不尊重人，抹杀人的价值，蔑视人的创造潜能，把人引向对自身力量之外事物的依赖。而以人为中心的新文化，其本质就在于相信人、尊重人、关心人、爱护人，开发人的潜能，发挥人的聪明才智，由人去支配钱，驾驭物，操纵机器和技术，从而生产和创造出人所期盼的一切。因此，推行人文激励模式，就要重视和加强企业文化建设，着力建设一种优质而强大的企业文化；用这种文化去培养人、教育人、激励人、潜移默化地改造人。

责任编辑：王 颀

书 讯

△**奚从清、沈康方**主编、**汤式稼、连金法**副主编《**残疾人工作概论**》已由杭州大学出版社出版。这是我国第一部阐述残疾人事业的教材性著作。中国残疾人联合会会长**邓朴方**特为该书作序。中国残疾人基金会发展部部长**丁启文**担任了该书编写顾问。全书24万字，定价3.85元。

△**王少哲**主编《**中国农村社会学**》已由学苑出版社出版。全书42.7万字，定价7.90元。

(张)

△**刘崇顺**所撰的《**社会变革中的心理冲突**》一书，已由香港中华科技(国际)出版社出版。全书17万字，欲购可与武汉大学哲学系**高峰**联系，地址：武昌珞珈山，邮政编码：430072。

(伍 舍)