

论职工的成熟程度与激励之间的关系

范 明 林

在当前我国企业界中，许多管理人员都存在一种带有倾向性的看法，以为只要施予有力的物质刺激，便能完全调动职工的生产积极性，换句话说，职工的激励因素主要是物质方面。这种看法是否符合实际呢？笔者认为，调动职工积极性是一个较复杂的问题，职工作为活生生的社会主体，他们的需要是多方面的，而且，在经济发展、企业改革和企业内部职工整体的年龄结构、个性结构等宏观背景以及具体的社会环境这些变量的变化中，其需要结构也在更新和重组。如果企业管理人员对于上述情况认识不足，就不可能确实有效地调动职工的积极性。

调动职工生产积极性是企业人事管理中的首要问题之一，探讨激励方式、激励因素与职工的成熟度、职工的积极性之间的关系，在当前的形势下具有重大的现实意义。本文试图运用社会学、社会心理学等学科的理论、观点和方法，对这一现实领域作一个初步的探索，并根据观察和调查的资料，提出一些个人的看法。

这里，有必要先对几个概念加以界定。我们所说的职工，主要指在生产第一线直接从事具体操作的人员以及从事勤杂、保管工作的工人，如挡车工、机修工、班组级质量检验员、统计员和仓库保管员。所谓管理人员，主要指非生产第一线的、在企业各部门主持生产或担负思想政治工作的，俗称坐办公室的，有一定职务、职位的人员。而所谓激励，通俗地讲，就是调动个人的生产积极性。美国系统管理学派的主要代表人物 F.E.卡斯特和 J.E.罗森茨韦克认为，激励就是来自外界的或者内在地由个人的心理和思想过程产生的、促使个人指向目标的行为总是处于一定的激活状态的因素和刺激。

这些年来，相当一部分管理人员的思考方法和行为，深深地被职工是被动的“经济人”的传统观念所支配，始终认为只要“钱书记动员、奖厂长挂帅，”便能够造出一架具有神奇效能的激励的“永动机”，源源不断地推动职工生产积极性，提高企业的劳动生产率。于是，奖金等物质性激励因素和由之演化而成的激励模式在企业里一统天下，成为调动职工积极性的唯一良方。1984年，上海市许多企业又发奖金，又发实物，片面的思想所促成的行为发展到了极端。为此，笔者曾向上海市某公司了解了近几年奖金发放数额和劳动生产率的统计数据，现列表于下，以资比较。

根据计算可知，从1981年到1985年，该公司的工人劳动生产率平均每年增长约1.3%，而同期的奖金发放数额每年平均递增30.1%左右。这就是说，在一定程度上体现着职工生产积极性的劳动生产率，并没有被奖金的力量所推动而以相近或同样的速率在增长。

表 1 1981—1985年上海市某工业公司所属10家全民企业奖金发放数额和劳动生产率

年 份	奖金发放总额(万元)	占合计的比重(%)	工 人 劳 动 生 产 率	占 合 计 的 比 重 (%)
·1981	53.9	12.2	79 150	19.9
·1982	52.3	11.8	77 286	19.4
·1983	60.9	13.8	77 633	19.5
·1984	125	28.2	82 354	20.7
·1985	150.4	34	81 654	20.5
合 计	442.5	100.0	398 077	100.0

劳动生产率增长速度远远落后于奖金的增长率这一事实，只是揭示了一个模糊的现象表层，事实上它的起伏变化，在很大程度上根源于职工对待工作的内心的心理状态及其波动。职工对职业本身的态度以及上班操作时的感受，能够折射出职工是否被真正激励以及受激励的深浅状态。表 2 就反映了职工对自己职业的态度，其中1983年的统计数字采自当年一次大规模的企业职工状况系统调查中的上海地区的汇总资料，1700个调查对象分别是上海市工交、军工、基建等行业中通过随机抽样而选取的企业职工；1984年的资料系笔者于该年在上海某厂对职工抽样调查所得。

表 2 职工对待工作的满意程度

人 数 比 例 年 份	态 度				
	很 满 意	较 满 意	无 所 谓	不 太 满 意	很 不 满 意
1983	6.5%	27.8%	18.7%	23.9%	23.1%
1984	0	8.5%	20%	28.6%	42.9%

从表 2 可以看出，在1983年对自己的工作“不太满意”和“很不满意”的合计为47%，超过“很满意”和“较满意”职工人数比例之和（两者合计为34.3%）。尽管如此，尚有6.5%的职工对自己的工作表示满意，而在1984年，对自己的工作“很不满意”的人数一项就达42.9%。这样的态度变化说明了什么呢？再让我们联想一下，1984年正是大兴物质刺激之时，相当多的企业奖金、实物并举。如果按照上述许多管理人员的想法，照理说，只要有了钱，即使职业可能不尽人意，也能消除职工对工作的不满意感，达到充分地调动职工生产积极性的目的。但是调查结果告诉我们，事实并非如此。

职工对工作满意与否和是否受到真正的激励之间并不存在非常密切的关系，因为虽然受到了激励，由于工作单调，或工作群体的组合不够和谐，不能带来乐趣，难以发挥个人的创造意识，也会产生对工作的不满意感。但是，并不是所有的职工的职业都是枯燥乏味，缺乏乐趣的，也不是每一个职工的人际关系都十分紧张。因此，很有必要让我们来观察一下职工在上班时的情绪和心理感受。1984年年底，笔者曾调查了上海某家国营企业70名职工，当问及他们在上班时的主要感受是什么时，22.8%的职工回答：“没有办法”“只得完成任务”；17.8%的职工认为“上班就是被人管”；59.4%的职工心中想的是：“盼下班回家”或者“能混就设法混”；没有一个被调查者感到上班时心情舒畅，劲头充足。这就给我们指出了一种现象，即，目前许多企业内部正被一种“混”的气氛所笼罩，这种对工作缺乏热

情、缺乏干劲、不负责任的普遍现象，这种沮丧的共同心理表现，说明了什么呢？看来，结论只有一个，即：职工没有被激励，或者更准确地说，有相当一部分职工并没有受到真正激励。

我们的疑问是：为什么会普遍存在这种工作情绪低落的现象？原因在哪里？

(一) 从调查中寻找答案

先让我们观察一下表3所列的两个被调查群体各自的态度，比较一下企业管理人员所认为适合职工需要的激励因素，和职工认为符合自己需要激励因素之间的差异。

表3 企业管理人员设想职工所需要的激励因素和职工自己认同的激励因素的比较

等列和态度比例 激励因素	调查群体	企业职工自己的看法		企业经理、厂长对职工的看法		等列差距
		等列	态度比例 %	等列	态度比例 %	
1. 领导友好关心职工		1	79	4	24	-3
2. 奖金优厚		2	51	1	96	1
3. 工作符合兴趣，能发挥才能		3	48	3	25	0
4. 领导能干，作风民主，办事公道		4	43	6	21	-2
5. 工作环境和条件良好		5	26	2	35	3
6. 名誉奖励		6	17	5	23	1
7. 提升		7	15	7	13	0
8. 成就		8	9	8	9	0

注：① 因为可以作多项选择，故比例超过100%。

② 企业经理、厂长看法一栏的资料采自大连管理培训中心对研习班学员的调查结果。

③ 职工的看法则是笔者于1986年3月20日对上海市某棉纺厂、某钢铁厂、某军工厂以及郊县轻工业局下属某厂等单位调查统计所得。

在所有8项激励因素中，对于后几项企业管理人员和职工的看法大致相同或相近，有差别的是前几项激励因素。职工认为，能够调动自己生产积极性的第一至第三位因素依次是：领导关心职工；奖金；工作符合兴趣，能发挥才能。不难觉察，在这三项激励因素中，有两项是非物质性的激励因素，只有“奖金”才是纯粹的物质性因素。这样的选择和排列顺序无疑表明了一种趋向，即职工对企业的精神性激励的渴求和对物质性激励的需要的两者并行，甚至偏重于前者的倾向。而管理人员认为能够调动职工积极性的前三位激励因素却是：奖金，工作条件和环境良好，工作符合兴趣，能发挥才能。这里，工作条件和环境主要是指职工的劳保福利。很显然，前两位都是物质性激励因素。这说明，在管理人员所设想中的，适合职工需要的、并能为职工欢迎的激励因素偏向对实利，偏向于物质性，管理人员在用自己的想法来代替职工的想法。显然，由这种不切合客观的想法及其指导下的激励方式，很难获得职工的认同，相反，长年累月单一的物质性激励对职工来说会造成一种“不满意+不合适的激励”，或者“不满意+无激励”的境况，结果积极性难以调动起来，管理人员和职工之间也越来越陷入一种不协调的状态之中。

(二) 理论上的探索

对于职工士气低落这种社会现象，倘若仅从经验层上给予揭示，得到的只是它的外观和近似的映象，但当我们从更高的层次来作一番探析时，我们将发现对此会有更深刻的认识。

1. 管理人员的“给与”与职工的“支出”之间的不平衡

我们姑且把管理人员对职工的激励称之为“给与”，将职工的优异劳动称作“支出”，由此，二者之间的交往将作“交换”。在现实中，我们可以观察到，这种“交换”不仅仅只局限于物质性的东西，双方更频频地进行着心理的、感情的互换。因此，要使“交换”行为能够得以顺利进行，其首要条件必须是“给与”和“支出”保持平衡，尤其是“给与”方，即管理人员提供的激励，必须是符合“支出”者的需要，具有在职工自己看来达到目标能产生心理满意的某种价值，即效价。

反观企业管理人员对职工激励的实际过程，不可否认，奖金等物质性激励对有些职工来说，确也能调动其积极性，但未必对所有职工都具有较大的诱惑力。根据1986年笔者对140名职工的一次调查所列的表4来分析，无疑能证明上述观点的成立。

表4 奖金对职工工作干劲的刺激程度

没有刺激	不太有刺激	无所谓	较有刺激	很有刺激
10.8%	17.8%	46.4%	19.3%	5.7%

可见，从“没有刺激”到“很有刺激”，其人数比例并非都聚集在最后一个态度等次上，而在调查表中有关的开放性问题的回答上，被调查者也表现出这种差异。从中我们发现，对有些职工来说，领导的赏识、参与企业的各种管理、给予进修和提拔等成长的机会等精神性“给与”，比起奖金等物质刺激来说，更具有效价，更能满足他们所渴望的内心需要。但是，这种要求并没有给予重视，也没能得到完全满足，因之，“交换”出现失衡，一部分职工的积极性被抑制，工作干劲受挫。而由他们带来的沮丧情绪又会波及开来，对周围职工的生产积极性产生各种影响，进而造成普遍的士气低落。这种状况指出，在“给与”和“支出”的“交换”中，职工往往会以效价为尺度，通过比较来衡量“交换”是否平衡，是否合理，从而决定“交换”是否继续下去。

2. 管理人员对职工的激励思想与职工成熟度之间的不平衡

所谓成熟度，指职工的个人成就感、承担工作责任、参与管理等发挥主体性行为的程度和欲望，以及个人的自我控制、自我激发等能力。

我们知道，表层的不平衡——“给与”和“支出”的不平衡，是由深层的不平衡所决定的。长期以来，许多管理人员始终认为职工是被动的实利人，唯有物质刺激才能使其调动起来。社会心理学有关理论指出，态度是一种较为稳定的内心心理倾向，一旦形成，如果态度者不是自觉地随着客观情势的变化和发展而加以必要的修正的话，它就会演化成一种模式化的社会定势。许多管理人员正是由于受原有的社会定势的支配，在他们未发出激励行为之前，就决定了激励方式和因素作为心理定势的衍生物而具有的沿袭性和“一贯制”。

社会和经济的发展，使我们对这种“一贯制”的适用性产生疑问。众所周知，经济建设的成就基本上结束了人们愁吃愁穿的时代，从而展现了人们物质生活的新图景，同时，经济

振兴和开放推动了人们观念的逐渐更新，新思想伴随着新技术一起引进，打破国家的封闭状态，也有力地冲击了人们头脑中陈旧意识的枷锁。从和人们更直接相联系的微观环境来看，近年来个人和他人或团体交往的频率在加快；飞速发展的电视、书刊等大众传播媒介，源源不断地输送新信息，增加人们对现实世界的选择性。总之，生活在开放、改革的宏观背景下的、日益更新的社会情境之中的人们，一方面逐渐扩展了视野，同时另一方面又增强了摆脱束缚的愿望，从而促成个体人格的渐渐成熟。这种倾向反映在企业内部，其表现就是许多职工表现出一定程度上的自我意识醒悟，要求参与管理，要求摆脱从属感。他们的态度和行为越来越多地呈现出自主性、多样性和独立性。对此，表5能够提供一个鲜明的比较。

表 5 对被调查者自主性倾向的比较研究

年份	奖金对工作来说，没有太大刺激力	在集体中工作愿意超过一般人的水平	希望工作符合兴趣能发挥才能	希望通过工作成绩，自己能获取他人认同	希望在工作中获得进修提升等机会	希望参加企业生产或生活的管理	对于领导在工作中的干涉和监督感到没必要	希望在工作中能承担重任
1983年	29%	56%	16%	24%	8%	23%	36%	32%
1986年	29%	59%	48%	27%	15%	41%	62%	34%

表中，1983年的资料采自上海某研究部门一次对职工的调查；1986年的资料系笔者对上海市四家企业的140个职工的调查。通过比较，不难发现，随着经济改革的深入，职工的思想也不断被除旧布新，推向前进。尽管某些观念因为受到长期形成和凝固的中国传统文化的深刻制约，其变化还不够明显，如勇于承担工作重任，强烈的提升要求、“出人头地”等，但是令人欣慰的是，表层观念的变化不仅明显而且正向深层渗透，特别是第三、第六和第七项所表达的那种意识更为强烈，表现出更大的醒悟，这就意味着许多职工投身于经济建设中不断地获得成长，从而在不同程度上由不成熟向较成熟的方向发展。正是这种成熟、发展和管理人员一成不变的激励思想产生冲突，造成更深层次上的不平衡，而这种不平衡的存在和加剧，给职工带来了受管理人员管制和摆布的雇佣感，对工作环境的改善觉得无能为力的“无力感”、被排斥在企业管理活动之外的“疏离感”和对工作失去兴趣和热情的“冷漠感”。

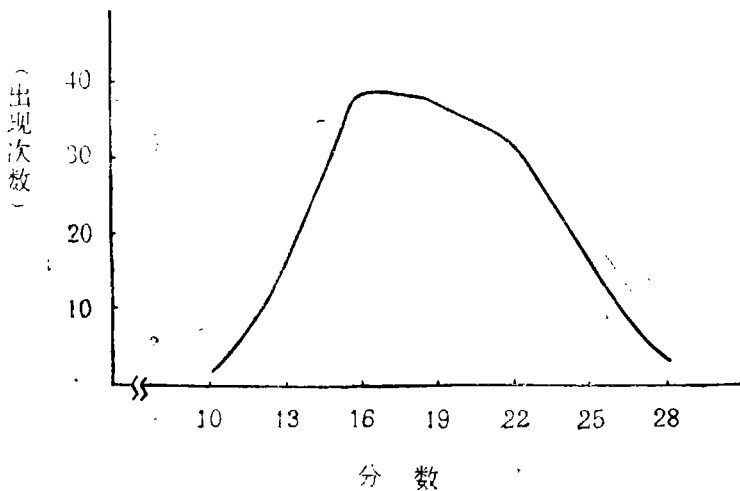
三

现代社会和现代化建设要求人们必须对瞬息万变的外部世界和繁复的客观事物建立起一种多层次、多向度的分析视野，这样才能对客观事物有一个不断接近真实的认识和把握。坚持这样的观点，我们来进一步分析职工的成熟度和激励之间的关系。

(一) 职工成熟度的差异和激励的两种基本方式

从整体上考察，经济和社会的发展促使职工需要的发展、个性的逐渐成长和自主性意识的逐渐增强，但是不能就此否认职工成熟度的差异性。笔者在1986年利用李克尔特态度量表对140名企业职工调查的有关项目作了统计，然后绘制成总体分布的曲线（见图1）。从中发现，68%的职工其分数都落在15.5~20.5分之间，即他们的成熟度居于一般的状态；20%的职工具有相当的自尊感、成就感、参与管理等自主性意识，处于较高的成熟水平；另有12%的

图1 被调查者成熟状态的分布曲线



被调查者缺乏自主性，位于较低的成熟阶段。由于存在这种不同的成熟状态，所以，职工对管理人员提供的激励方式和因素必然产生认同上的差异。在这里，根据激励的定义，我们可以将其划分为两种最基本的方式，即以外在的刺激为其表现形式的激励，和以个体内在的自我激发为其表现形式的激励，其中，外在激励又可分为外在的精神激励和

外在的物质激励。表六就是调查了两个不同成熟程度的群体，对激励方式所作的选择，很明地证实了上述的推断。

表6 职工成熟度与认同的激励方式的关系

激 励 方 式	职 工 的 成 熟 类 型	
	较 高 成 熟 度	较 低 成 熟 度
自我激励	10	0
外在的精神激励	18	8
外在的物质激励	1	8

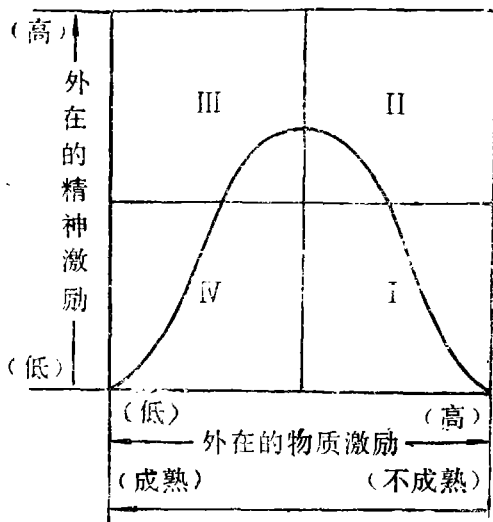
$G = 0.945$

资料系笔者从自己调查的140名企业职工中抽取得来的。表格纵向排列的意思是，对较高成熟度的职工来说，认同自我激励的有10人，认同外在精神激励的有18人，认同物质激励的有1人，余类推；而横向排列的意思则为，对于自我激励，具有较高成熟度的职工表示认同的有10人，而较低成熟度的职工则无一人表示认同。相关系数 $G = 0.945$ 表示，较高成熟度的职工总是倾向于认同外在精神激励或自我激励，而较低成熟度的职工则反之，倾向于认同物质性激励，两者具有很高的相关性。这种现实过程无疑告诉我们，由于职工成熟度的高低差别必然带来对激励方式和因素的不同态度，因而面向他们的激励绝不能只是唯一的。

(二) 激励效率的生命周期假设

“现代管理学之父”巴纳德曾认为，领导行为是否有效，不是由拥有这种行为权利的管理人员所决定的，而是取决于被领导的部下，取决于这种行为（无论是在形式还是在内容上）是否为部下所接受。这个观点给我们的启示在于，激励作为领导行为的一种形式，要使其产生作用，首先是要获得职工的赞同和认可，而做到这一点的先决条件又是管理人员提供的

图2 激励效率的生命周期



激励方式和因素必须要与职工的成熟状况有机地配合和协调起来。当职工的成熟度还比较低时，无疑提供的激励应该偏向于物质性；而当职工的成熟度有了发展或者达到较高的阶段时，倘若激励方式和因素还“滞后”于职工的发展，那么，朝向职工的激励必然会出现失效现象。职工的成熟和发展呈现出一种周期性和阶段性。周期性意味着新一代人职工不断补充老一代职工涌入企业，尽管前者成熟的最初阶段的起点或许比后者高一些，但无论如何都要经历一个新的不成熟到成熟的发展过程。阶段性意味着在一个周期中，对职工个人来说，其发展是渐进的，在每个台阶上都有不同的成熟表现；而对职工

整体来说，由于各自的文化差异，他们在周期中每个台阶上的分布也会呈现出参差不齐的高低差异，因而这就要求管理人员提供的激励方式和因素必须是多样化的。职工的成熟度和激励方式之间相耦合的这种动态过程为我们建立理想化的激励模式提供了现实基础。图2从低到高构成了一个激励效率的生命周期的五个阶段，对应着职工不同的成熟状况。

图中的曲线表示有效的激励方式。在第一象限，由于职工的成熟度较低，所以只适宜采用纯粹物质性的激励和以物质性为主的外在激励；在第二象限，职工的成熟度发展到了一定的水平，因此激励也应该以外在的精神激励和物质激励并重的方式与之平衡；随着职工更进一步的成熟，激励方式也应向以外在精神激励为主、物质激励为辅的第三象限发展；在第四象限，曲线越来越呈现出一种低外在的精神激励和低外在的物质激励的关系，这意味着，职工已逐渐发展到高成熟状态，逐渐脱离纯粹外在的精神激励的阶段，而进入最高的激励阶段——自我激励，任何外在的刺激对其已不产生决定性影响，其积极性完全依靠内在的自我激发调动起来。

作者工作单位：上海大学文学院社会学系

责任编辑：严立贤