

管理激励理论述评及应用

张经远

摘要:管理激励理论可分为内容型、过程型、强化型和综合型四大理论类型,它们分别强调了激励的不同方面。理论所描述的只是一般性原理和规律,而实践中所遇到的问题是千变万化的,将各种理论应用于实践是一个创造性的过程,这就需要灵活运用各种激励理论,创造出行之有效的激励方式。

关键词:激励理论 述评 应用

无论是对于从事管理科研的学者来说,还是对于从事管理实践的管理人员来说,激励都是一项非常重要的内容。“我们可以把激励看成是一系列的连锁反应——从感觉的需要出发,由此引起要求或追求的目标,这便产生一种紧张感(即未满足的愿望),引起为实现目标的行动,最后满足了要求。”激励就是这样一个循环往复的过程。前人对激励理论已有非常丰富的研究,本文尝试在对激励理论作简要述评的基础上,分析几个具体的激励模式。

一、激励理论的简要述评

按照研究的侧重及与行为关系的不同,管理激励理论可分为内容型、过程型、强化型和综合型四大理论类型。

(一)内容型激励理论。由于需要是人类行为的原动力,因此这一理论实际上是围绕人们的各种需要来进行研究的,故又称需要理论。其代表理论主要有:马斯洛(A. Maslow, 1954)的需要层次理论、阿尔德弗(Alderfer, 1972)的ERG理论、麦克利兰德(D. C. McClelland, 1961)的成就需要理论、赫兹伯格(F. Herzberg, 1957)的“激励-保健”双因素理论。

1. 马斯洛的需求层次理论。心理学家马斯洛将人的需要分为五个层次,由低级到高级依次为生理的需要、安全的需要、归属的需要、尊重的需要和自我实现的需要。这五个层次像阶梯一样从低向高逐渐增强,一个层次的需要满足了,就会向高一层次发展。因为人的行为是受多种需要支配的,所以同一时期内可能存在多种需要,但某一种需要会占支配地位。这一理论表明,针对人的需要实施相应激励是可能的,但人的需要具有多样性,会根据不同环境和时期发生变化,所以

激励的方式也应当多元化。近来的研究还发现,满足需要时不一定先从最低层次开始,有时可以从中层或高层开始;任何一种需要并不因为满足而消失,高层次需要发展时,低层需要仍然存在;在许多情况下,各层次的需要相互依赖与重叠。

2. 阿尔德弗的ERG理论。阿尔德弗把需要层次理论概括为三种需要,即生存、关系和成长。其中生存需要是人类最基本的需要,例如衣、食、住、行等,关系需要指个体与他人交往的需要,而成长需要是指个体在事业、工作、前途等方面要求发展的需要。ERG理论认为较低层次需要的满足会带来较高层次需要的愿望,但满足较高层次需要的努力受挫会导致倒退到较低层次的需要。所以阿尔德弗理论对工作激励的贡献在于提出了当个体高层次的需求受到阻滞时达到激励的其他可能的途径,同时提醒我们应根据员工需要和自身素质特点设置适当的目标。如果组织目标设置过高,非员工能力所及,员工会因达不到目标,无法满足需要而产生挫折感,进而产生退却、害怕或消极心理,无法达到激励目的,实现预期目标。

3. 麦克利兰德的成就需要理论。麦克利兰德提出人的三种基本需要:成就、权力和情谊。成就需要是追求卓越、实现目标、争取成功的内驱力,权力需要指影响和控制他人的欲望,而情谊需要则是建立友好亲密关系的欲望。麦克利兰德的需理论指明:具有高成就需要的人更喜欢具有个人责任、能获得工作反馈和适度冒险的环境,但高成就需要的人不一定就是一个优秀的领导者,因为他们所感兴趣的是他们个人如何做好,而不是如何影响他人做好,所以该理论对高

目标值的企业家或经理人员的激励具有更为直接的指导意义。

4. 赫兹伯格的“激励-保健”双因素理论。赫兹伯格通过调查研究发现,人们对工作满意时的回答和对工作不满意时的回答大相径庭。员工倾向于把工作满意的因素归于自己,而把不满意的因素归于外部和组织,因此不满意的对立面并不是满意。管理者消除员工工作中的不满意因素,可能会带来平衡,却不一定有激励的作用。赫兹伯格把促使员工在工作中产生满意感的因素,如成就、认可、工作本身的吸引力、责任和晋升等称为激励因素,而把促使员工在工作中产生不满意的因素,如工作待遇、条件、环境、企业政策和人际关系等称为保健因素。双因素理论很好的解释了为什么有时员工的收入和福利都已相当不错时,还不能努力工作。管理者应重视工作本身的激励意义,使工作丰富化,提高工作的挑战性,设置合理的晋升渠道等,才能真正激励员工。

(二) 过程型激励理论。过程型激励理论着重研究人从动机产生到采取行动的心理过程。这类理论表明,要使员工出现企业期望的行为,须在员工的行为与员工需要的满足之间建立起必要的联系。过程型激励理论主要有:洛克(E. A. Locke)的目标设置理论、弗鲁姆(V. H. Vroom, 1964)的期望理论、亚当斯(J. S. Adams, 1963)的公平理论等。

1. 洛克的目标设置理论。洛克认为目标是激励因素影响个体工作动机的主要手段,给员工设置目标应根据目标的具体性、挑战性和认同性三大标准。目标设置理论的前提假设是每个人都忠于目标,即个人作出决定不降低或放弃目标。设置目标可以提高一个人对能胜任某项工作的信心,即个体的自我效能感。目标设置理论奠定了目标管理的理论基础。

2. 弗鲁姆的期望理论。弗鲁姆认为,人们从事任何工作的激励将取决于经其努力后取得的成果的价值(不论是正的或负的),乘以经其努力后将在实质上有助于达成目标的信念。弗鲁姆提出一个公式:激励=效价×期望率,式中的激励是指一个人受到激励的强度,效价是指着这个人对于某种成果的偏好程度,而期望率是指通过特定的活动导致预期成果的概率。从这一公式我们可以看出,要使激励强度最大,效价和期望率都应最高,即只有员工偏好并抱有较高期望的工作才真正有激励意义。

3. 亚当斯的公平理论。亚当斯指出员工激励不仅受报酬绝对数量的影响,更受到工作报酬相对比较的影响。同等的报酬不一定获得同样的激励效果,个体只有通过对于报酬的横向社会比较和纵向历史比较,感到公平,才能激发工作积极性。

(三) 强化理论。强化理论主要研究人的行为结果对目标行为选择的反作用,通过对行为结果的归因来强化、修正或改造员工的原有行为,使符合组织目标的行为持续反复的出现。具有代表性的是斯金纳(B. F. Skinner, 1938)的强化理论和凯利(Kelley, H. H., 1967)的归因理论。

1. 斯金纳的强化理论。斯金纳认为人的行为是由外部环

境刺激所作的反应,强化物就是能影响行为频率的刺激物,其作用可分为正强化、负强化和消退强化,只要创造和改变外部的强化条件,人的行为就会随之改变。这种理论的意义在于用改造环境的办法来保持积极行为,修正错误行为。

2. 凯利的归因理论。所谓归因,就是指为了预测和评价人们的行为并对环境和行为加以控制而对他人或自己的行为结果所进行的因果解释和推论。对行为结果的不同归因会影响人们在未来的行为选择。这一理论的启示是:可以通过影响个体的归因,引导他反复选择组织期望的行为。

(四) 综合型激励理论。综合型激励理论主要是将上述几类激励理论进行结合,把内外激励因素都考虑进去,系统地描述激励全过程,以期对人的行为作出更为全面的解释,克服单个激励理论的片面性。代表性理论有罗伯特·豪斯(Robert House)的激励力量理论、布朗(R. A. Baron, 1986)的VIE理论、波特(L. Porter)和劳勒(E. Lawler)的期望机率理论。

1. 罗伯特·豪斯的激励力量理论。罗伯特·豪斯在双因素理论和期望理论基础上提出了一个整合模型:激励力量=任务内在激励+任务完成激励+任务结果激励。它的贡献在于把内外激励因素有机结合起来,内在激励包括工作本身提供的效价和工作绩效产生的效价及其期望值,外在激励包括工作完成带来的各种外在报酬的效价。

2. 布朗的VIE理论。布朗认为激励是绩效、手段和期望的乘积,其中任何一项要素为零,激励就等于零。该理论的实质是对目标设置理论和期望理论的综合。

3. 波特和劳勒的期望机率理论。该理论认为激励力量的大小取决于多方面的变化因素,涉及当事人对该项工作的成功、所获报酬、公平性、角色意识、个人技术能力以及相关影响的认知和评价。它可进一步看作是VIE理论和公平理论的结合。

二、激励理论实践应用的几种模式

我们不难看出,内容型激励理论、过程型激励理论和强化型激励理论是相互联系和相互补充的,它们分别强调了激励的不同方面。如果只是单独使用某一种激励理论恐怕是解决不了问题的。将各种理论应用于实践是一个创造性的过程,理论所描述的只是一般性原理和规律,而实践中所遇到的问题是千变万化的,这就需要灵活运用各种激励理论,创造出行之有效的激励方式。下面我们结合上述各种理论,对几种激励方式作以探索。

(一) 物质激励。主要指工资、奖金、福利等基本待遇。每个人都有自己的物质追求和经济利益,这是人们生存和生理需要的基本条件,也是保健因素中的一个基本因素,所以是永远不能忽视的。对此我们还应注意以下几点:第一,确保物质激励的相对公平。一方面确保人们在相应级别上可以获得相同或大体相同的报酬,因为人们都存在一种比较心理,

通常参照同自己地位相同的人的收入来评价自己的报酬 另一方面即使级别相当 给予他们的薪水和奖金也必须能反映他们个人的工作业绩,要厉行多劳多得的原则。第二,不同的人对物质的需求程度是不同的;金钱对那些抚养一个家庭的人来说要比那些已经功成名就的、在金钱的需要方面已不再那么迫切的人重要得多。第三,物质激励只有当预期得到的报酬与目前个人收入相比差距较大时,才能起到激励作用。

(二)工作激励。指稳定的工作关系和良好的工作环境,以及员工能积极参与到工作管理中去,体会到工作的乐趣。日本著名企业家稻山嘉宽指出:“工作的报酬就是工作本身。”松下幸之助先生也认为:“激励员工并非只是增加薪金即可,能使一个人产生使命感,才能发挥一个人真正的力量。”让员工参与商讨和自己有关的行动,产生使命感,既能激励员工,又能为企业的成功获得有价值的知识。参与也是一种信任和赏识的手段,它能满足归属需要和尊重需要尤其是给人一种成就感。让员工积极参与工作实现工作激励的关键就是使工作丰富化,工作丰富化指改进工作设计,提高工作动机,变革工作内容,使人们体验到工作的意义和赋予的责任。具体来说又包括以下三个方面:第一,工作的完成需要多方面的技能和才干,能调动员工的工作积极性又能挖掘他们的潜力。第二,员工拥有完成工作的各种必要权力,能独立自主并完整地 完成某一项工作,从而能获得一种成就感。第三,员工应能认识到工作的积极性,工作结果有健全的反馈机制,从而激励员工完成工作。

(三)目标激励。目标是人的一种期望,有了明确具体的目标,才能激发出人们奋发努力的动力。制定并实现目标也是组织存在的目的 所以目标既是激励的手段也是管理的目的。过程型激励理论提示我们:第一,确立目标要适宜。人总是有了目标才会去奋斗,目标的价值越大,实现的可能性越大,动力也就越大。如果一个目标虽然令人神往,却难度很大,甚至可望不可及,那么就不可能激发出强大的行动力量;同样如果设置的目标价值不大,即使唾手可得,也不会产生较大的动力。所以设置目标是一定要 让被管理者感到有实现的可能性,同时又具有相当的价值。第二,要让员工参与目标的制定。由于人们的学识、能力、经验及自信心的不同,对目标的期望率也是不同的。有的期望过高,盲目乐观,一旦达不到预期就会产生挫折心理;而有的人则缺乏自信,对期望值预期过低,容易灰心失望。因此,让员工参与目标的制定,协调不同人的期望值,既有利于合理调动人们的积极性,又有利于目标的实现。第三,要处理好成绩与奖励的关系。人总是希望达到一定目标,取得一定成绩之后能得到期望的报酬和奖励,得到社会的承认和同事的赞许,如果只要求人们做出贡献而没有行之有效的物质和精神上的奖励,久而久之,人们的奋斗精神就会消退。所以管理者要处理好成绩与奖励的关系 根据结果对员工履行职责的情况进行评

估,奖惩分明,奖罚适度。

(四)典型激励。榜样的力量是无穷的,一个良好的典型就是一面旗帜。把抽象的道理转化为具体的典型,通过典型激发员工的行动,可以激励斗志鼓舞士气,起到潜移默化的作用。实行典型激励要注意:第一,要善于发现典型,特别是身边的典型,于细微之处见精神,从平凡的人中发现不平凡的事。典型应有广泛的群众基础,经得起考验,而不能凭领导者的好恶 人为硬性拼凑制造典型 否则会适得其反,引起人们的反感,挫伤积极性。第二,对典型不能求全责备,更不能神化典型。典型人物也是平常人普通人,有其出色的一面更有普通的一面,对典型人物的宣传要真实可靠,引导人们学其所长,避其所短,而不能过分渲染、添枝加叶、任意拔高,使其失去真实性。如果过于美化典型人物不仅会给他们带来身心压力,还会削减人们学习的热情。第三,要保护典型,对那些重伤打击典型的错误言行要进行批评教育,坚决制止,以防止狭隘心理和嫉妒心理的产生和蔓延。

(五)组织文化激励。组织文化是组织成员统一意志的体现,这种意志可以形成自身的发展机制并产生效应,使组织成员从内心产生一种奋发进取的动力。无论是企业组织、行政组织还是事业单位组织,都应形成自己独特的组织文化。组织文化所起的激励作用不是被动消极地满足人们对自身价值实现的 心理需求,而是通过组织文化的塑造,培养成员的共同规范、共同信仰和共同追求,使组织成员从内心深处自觉产生为本组织拼搏的精神。组织文化具有强大的心理激发力、精神感召力和能量诱放力,并弥漫于组织群体之间,犹如一道无形的力量,把每个个体的行为整合起来,维系、主导并昭示组织中的所有成员,引导他们朝着既定目标去奋斗。

实践中激励的手段和方式还有很多,如危机激励、产权激励、晋升激励、荣誉激励等等。前面曾论述,激励理论应用于实践是一个创造性的过程,只要设计合理,行之有效,各种激励模式都可以并应该应用于实践,为实践服务。

参考文献:

- [1]哈罗德·孔茨·海因茨·韦克里.管理学[M].经济科学出版社,1998
- [2]关培兰.组织行为学[M].武汉大学出版社,2000
- [3]刘建军.领导学原理[M].复旦大学出版社,2001
- [4]侯光明 李存金.现代管理激励与约束机制[M].高等教育出版社,2002
- [5]陈亭楠.现代企业文化[M].企业管理出版社,2003
- [6]丹尼尔·A·雷恩.管理思想的演变[M].中国社会科学出版社,1997
- [7]董毅华.西方管理激励理论述评[J].理论观察,2004(4)
- [8]孙立莉.激励理论述评[J].山东经济,2000(2)

(作者单位:南京师范大学公共管理学院)