

自然环境刺激、社会环境刺激等。机体变量是对个体反应产生影响的内部决定因素，是个体本身的特征，如个体性格、动机等。反应变量是刺激变量和机体变量在个体反应上引起的变化。对应到人的一般行为规律，刺激属于刺激变量，个体的需要、动机属于机体变量，个体的行为则属于反应变量。激励过程本质上就是通过刺激变量引起机体变量（需要、动机）产生持续不断的个体兴奋，从而引起个体积极行为反应的过程。

依据人性的假设，人的需要是一个包含了物质经济需要、社会关系需要和自我实现需要的复杂动态系统。不仅不同的人的需要存在差异，而且同一人在不同的时间、不同的境遇下的需要也不尽相同。人的行为选择往往并非完全偏向一种需要，而是受制于多种需要的调和与相互妥协。因此，激励措施生效的关键就在于甄别出不同的人在不同的时间、不同的境遇下的优势需要并加以刺激。

第二节 激励理论

激励理论是关于激励的指导思想、原理和方法的概括与总结。按照研究侧重不同，激励理论通常可分为行为基础理论、过程激励理论和行为强化理论。

行为基础理论着重研究人的需要，回答了“以什么为基础（或根据），什么才能激发人的积极性”的问题，主要包括需要层次理论、双因素理论和成就需要理论。

过程激励理论着重研究行为的发生机制，回答了“如何由需要引起动机，由动机推动行为，并由行为导向目标”的问题，主要包括公平理论、期望理论和目标设置理论。

行为强化理论着重研究对行为的修正和固化，回答了“怎样使积极行为得到巩固，使消极行为得以转化”的问题，代表理论为强化理论。

一、行为基础理论

（一）需要层次理论

需要层次理论是行为科学的经典理论之一，由美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛于1943年在其《人类激励理论》^①一文中首次提出，并于1954年在其专著《动机与人格》^②中进行了更全面的阐述。

① A. H. Maslow, "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, 1943, 50 (4), pp. 370—396.

② 参见〔美〕亚伯拉罕·马斯洛：《动机与人格》（第三版），许金声等译，中国人民大学出版社2007年版，第298页。

需要层次理论的主要观点如下：

(1) 人类需要从低到高可分为五种，分别是生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现需要，如图 10-3 所示。生理需要是人类维持自身生存与发展的需要，如吃饭、穿衣、饮水、住房等需要。安全需要是人类保护自身免受伤害的需要，如职业安全、人身安全、社会保障、劳动保护等需要。社交需要是人类在社会交往方面的需要，如友谊、爱情、亲情、隶属关系等需要。尊重需要是人类自我尊重与希望受到他人尊重的需要，如成就、名声、地位、权力和晋升等需要。自我实现需要是人类追求至高人生境界的需要，如实现个人理想和抱负、发挥个人潜能等方面的需要。

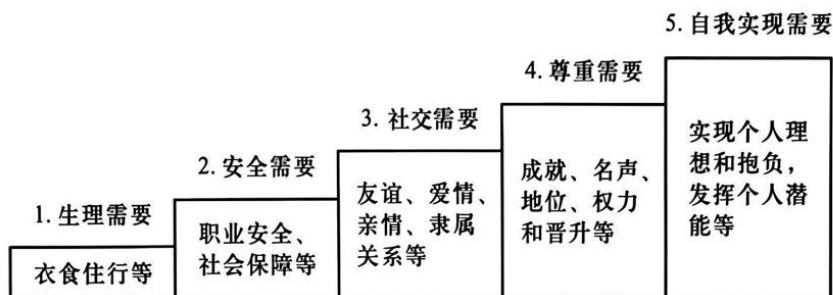


图 10-3 马斯洛的五种需要层次

(2) 以上五种需要可以分为高、低两个层次，其中生理需要、安全需要和社交需要都属于低层次的需要，这些需要通过外部条件就可以满足；尊重需要和自我实现需要是高层次的需要，这些需要是通过内部因素才能满足的。

(3) 人的需要有一个从低层次向高层次发展的过程，当较低层次的需要基本得到满足后，更高一层次的需要就会出现。

(4) 任何一种需要并不由于高一层次需要的出现而消失，各层次需要之间是相互依赖并以重叠波浪形式演进的。高层次的需要出现后，低层次的需要仍然存在，只是对行为影响的程度大大降低，如图 10-4 所示。

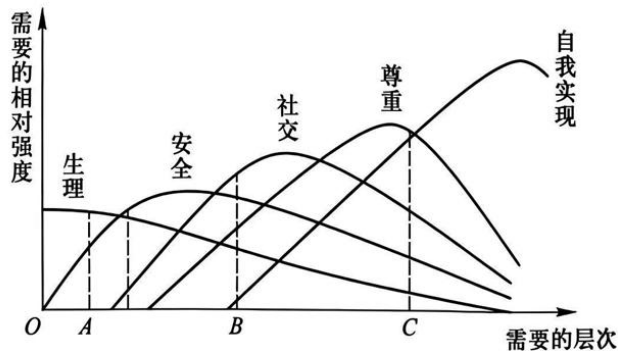


图 10-4 需要层次的发展演变

(5) 未满足的需要才具有激励作用，已基本得到满足的非优势需要对人不再具有激励作用。

马斯洛的需要层次理论在一定程度上反映了人类行为和心理活动的共同规律。该理论积极的一面在于：马斯洛从人的需要出发探索人的激励诱因，抓住了激励问题的关键；马斯洛指出人的需要有一个从低级向高级发展的过程，基本上符合人类需要发展的一般规律。但该理论也有其局限性，具体体现在：首先，马斯洛调查的对象主要是中产以上阶层人们的需要，将其推广缺乏普遍性；其次，马斯洛提出人的需要都是生来固有的，但实际上人的需要既有天生的，也有后天形成的；最后，马斯洛认为只有低层次需要基本满足后，高层次需要才会显现，这种需要的发展观带有明显的机械论色彩。

（二）双因素理论

20 世纪 50 年代末，美国心理学家赫茨伯格在匹兹堡地区对 9 个工商机构的 200 多名会计师、工程师进行问卷调查，要求他们回答“什么时候你对工作特别满意”“什么时候你对工作特别不满意”“满意和不满意的原因是什么”等问题。根据调查的结果，赫茨伯格提出了双因素理论^①，如图 10-5 和图 10-6 所示。

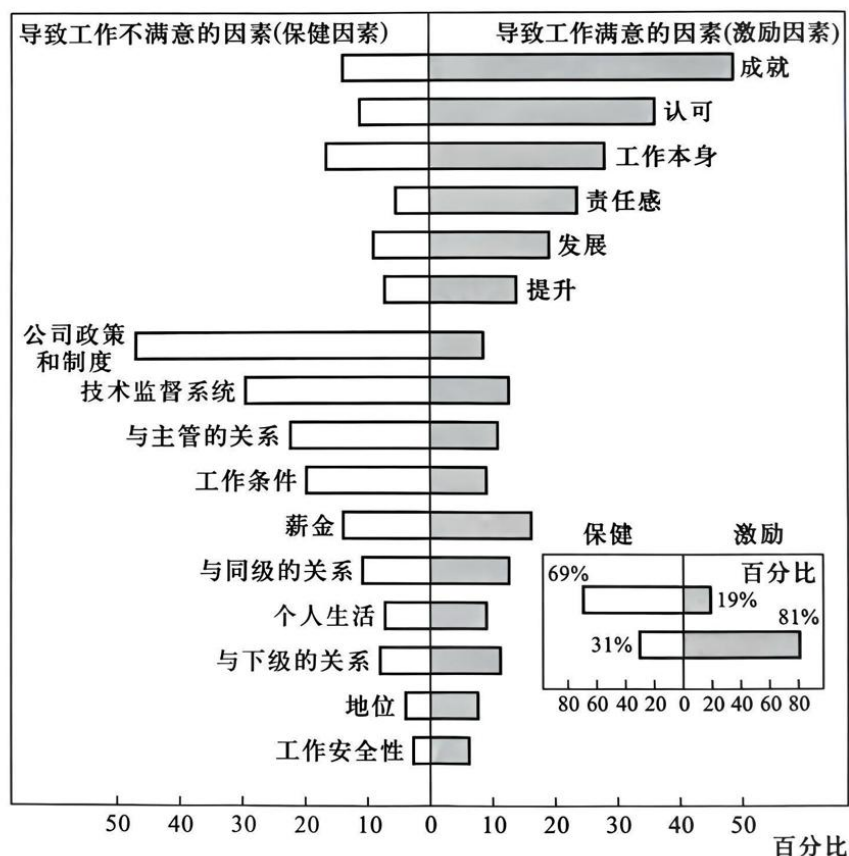


图 10-5 满意因素和不满意因素的比较

资料来源：F. Herzberg, B. Mausner and B. B. Snyderman, *The Motivation to Work*, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1959.

^① F. Herzberg, B. Mausner and B. B. Snyderman, *The Motivation to Work*, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1959.



图 10-6 传统观念和赫茨伯格观点的比较

赫茨伯格在双因素理论中提出了如下主要观点：

(1) 满意和不满意并非共存于单一的连续体中，而是截然分开的。因此引起人们对工作满意与不满意的因素不属于同一类别。

(2) 使人们感到不满意的因素往往都是属于工作环境或外界因素方面的，被称为保健因素。典型的保健因素有企业政策、工资水平、工作环境、劳动保护、人际关系、安全等。

(3) 使人们感到满意的因素往往都是属于工作本身或工作内容方面的，被称为激励因素。典型的激励因素有：工作表现的机会、工作带来的愉悦感、工作上的成就感、由于良好的工作成绩而得到的奖励、对未来发展的期望、职务上的责任感等。

(4) 保健因素只能消除不满意，激励因素才是调动人们积极性的关键。当保健因素恶化到可以接受的水平以下时，就会使得人们对工作产生不满；当保健因素很好时，人们并不会因此而产生积极的工作态度。当激励因素不足时，人们并不会对工作产生不满；当激励因素上升到一定的水平时，人们会产生积极的工作态度和对工作的满意感。

双因素理论自提出以后，在管理实践中反响很大，它促使管理人员注意到工作重新设计（如工作丰富化、工作扩大化）的重要性。但与此同时，该理论曾受到许多非议：首先，赫茨伯格的调查样本只有 203 人，数量明显不够，而且对象是工程师、会计师等专业人士，缺乏普遍性；其次，赫茨伯格认为满意和工作绩效的提高有必然的联系，但实际上满意与工作绩效无直接相关性，人在不满意时也会因其他原因达到高绩效；最后，赫茨伯格将保健因素与激励因素截然分开，实际上保健因素与激励因素不是绝对的，而是相互联系并可以相互转化的。

（三）成就需要理论

成就需要理论是由美国哈佛大学教授戴维·麦克利兰创建的。1961 年，麦克利兰撰写了《有成就的社会》^① 一书，1969 年与另一学者共同撰写了《激励经济

^① D. C. McClelland, *The Achieving Society*, Princeton, New Jersey: Van Nostrand Company, Inc., 1961.

成就》^①一书。这两本书系统阐述了包括下述主要内容的成就需要理论。

(1) 人的高层次需要有三种,分别为成就需要、权力需要和亲和需要。成就是争取成功、希望做得最好的需要;权力需要是影响或控制他人且不受他人控制的需要;亲和需要是建立友好亲密的人际关系的需要。

(2) 高成就需求者的主要特征有:事业心强、敢于负责、敢于寻求解决问题的途径;喜欢设立具有适度挑战性的目标,不喜欢凭运气获得成功,不喜欢接受那些在他们看来特别容易或特别困难的工作任务;密切注意自己的处境,要求不断得到反馈信息,喜欢多少能立即给予反馈的任务;重成就、轻报酬,报酬对高成就需求者来说,只是衡量进步和成就的工具。

(3) 成就需要不是天生的,而更多的是受环境、教育、实践综合作用的结果。

(4) 成就需要是一种更内化的需要,是导致国家、企业取得高绩效的主要动力。

成就需要理论是麦克利兰采用相对系统、客观的研究方法得出的研究成果。麦克利兰强调通过教育和培训可以造就出具有高成就需要的个体,这一观点推动了管理者积极致力于培训个体的成就需要。同时,麦克利兰提倡的“工作本身应具有挑战性”“组织应该为个体发展提供机遇”等激励措施在组织管理中很有应用价值。特别值得称道的是,麦克利兰对成就需要与工作绩效的关系进行了十分有说服力的推断。但不可避免的是,成就需要理论过于强调个体高层次需要的重要性,而忽视了满足个体低层次需要的意义。

二、过程激励理论

(一) 公平理论

公平理论又称社会比较理论,是由美国心理学家约翰·亚当斯于1965年在《社会交换中的不公平》^②一文中提出的一种激励理论。该理论主要研究报酬分配的合理性、公平性对人们工作积极性的影响。

公平理论认为:

(1) 人们对报酬是否满意是一个社会比较过程,满意的程度不仅取决于绝对报酬,更取决于相对报酬。

$$\text{相对报酬} = \frac{O}{I} = \frac{\text{报酬(工资、奖金、津贴、晋升、表扬等)}}{\text{贡献(知识、经验、技能、资历、努力等)}}$$

① D. C. McClelland and D. G. Winter, *Motivating Economic Achievement*, New York: Free Press, 1969.

② J. S. Adams, “Inequity in Social Exchange”, *Advances In Experimental Social Psychology*, 1965, 2 (1), pp. 267—299.