

学校编码: 10384  
学 号: 9615018

分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_  
UDC \_\_\_\_\_

## 学 位 论 文

# 企业员工激励理论与实践研究

陈 净

指导教师姓名: 廖泉文 教 授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 1998 年 11 月

论文答辩日期: 1998 年 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授于日期: 199 年 月

答辩委员会主席：\_\_\_\_\_

评 阅 人：\_\_\_\_\_

1998 年 11 月

## 前 言

改革开放以来，我国企业的生产效率大幅度增长，人民的生活水平显著提高，综合国力大大加强，这一系列的变化令世界瞩目。然而进入 90 年代后，我国的国有企业普遍活力不足，对整个国民经济的发展产生了明显的不利影响。当前我国企业活力不足的根源之一，是不能有效地激发企业员工的工作积极性。

企业经营者在管理实践中，有意或无意地应用着某种激励理论或方法。但不当的激励，无法取得良好的激励效果，甚至会导致企业业绩下降。我的一些同学和朋友在企业工作，有的当领导，有的是员工。当他们知道我选择的专业方向是人力资源管理时，和我谈的话题自然离不开人。当领导的很困惑，为什么同样拿奖金，有的员工总是把大量时间和精力投入工作，而有员工却不愿为工作付出努力？为什么表扬、奖励对有的员工有作用，而另一些员工却对此无动于衷？员工也感到不满：为什么领导看起来关心我们却又总是关心不到点子上？为什么工作越干越感到没劲儿？

本文希望对上述问题作一些思考和研究，让人们能够正确的理解、认识和应用激励理论与方法，提高企业员工激励的效果，增强企业活力，让企业更好地实现其存在的社会价值。

## 内 容 摘 要

激励是人力资源管理的核心。人们总是向着受鼓励的方向前进，这是一条黄金法则。在科技迅猛发展、竞争日趋激烈的今天，可以说有人群共事的地方就少不了激励。因此，激励的对象十分广泛。本文研究的仅是企业对内部员工的激励理论与实践。全文共分五个部分，主要内容如下：

第一部分，主要阐述本文对激励的界定，以及与激励相关的概念，同时简述激励的过程和激励的现实意义。目的在于让人们对激励有个总的了解。

第二部分，主要介绍几种影响较大的西方激励理论，并简述这些激励理论的应用及对我国企业员工激励实践的现实意义。强调在激励实践中，我国企业应

根据国情创造性地运用西方激励理论中的合理部分。

第三部分，从人性假说入手，论述了企业员工激励模式的发展历程，并根据权变思想，指出为了提高激励的有效性，我国企业员工激励模式的建立必须符合我国经济条件与基本国情的要求。

第四部分，分析建国后我国企业员工激励的状况，并通过对我国目前企业员工的需要层次和企业现有激励方式的调查分析，指出我国现有企业员工的需要特征以及企业现有激励方式存在的不足之处，意在为第五部分有效建立我国企业员工激励机制提供论据。

第五部分，在前面四个部分论述的基础上，总结出建立我国企业员工激励机制的前提条件，提出我国企业员工激励机制的模式应是：“以物质激励为基础，以感情激励为核心，以精神激励为引导。”同时阐明了建立我国企业员工激励机制应遵循的原则。

关键词：企业员工 激励 理论与实践

## 后 记

完成论文后，并没象我原先想象的那样轻松。在两年攻读 MBA 的日子里，我一直希望早日完成学业。然而当这一切即将来临时，我却又那样的留恋学校，留恋老师，留恋同学们。两年半中，我从各位老师那里学到了各种知识，也从同学们中得到了不少关心与友受，在此我向各位老师和同学们表示衷心的感谢。

我要特别感谢的是我的导师廖泉文教授。在论文选题定纲时，廖老师给我提出了许多宝贵建议；在写作中遇到困难时，廖老师为我提供参考资料，我的论文凝聚了廖老师大量的心血。廖老师不仅指导我的学业，她对我的生活、工作的关心与帮助将成为我一生的财富。

两年半的学习生活即将结束，两年半中获得的知识与友谊将伴我重新走上社会，走向未来。

## 目 录

前言 .....	1
一、激励的界定 .....	2
(一) 激励的含义 .....	2
(二) 与激励相关的概念 .....	3
(三) 激励的过程 .....	5
(四) 激励的现实意义 .....	6
二、西方现代激励理论及其应用 .....	7
(一) 内容型激励理论及其应用 .....	7
(二) 过程型激励理论及其应用 .....	10
(三) 行为改造型激励理论及其应用 .....	12
三、企业员工激励模式的发展 .....	13
(一) “胡萝卜加大棒”式的激励模式 .....	13
(二) “人际关系”式的激励模式 .....	14
(三) “内在报酬”式的激励模式 .....	15
(四) “企业文化”式的激励模式 .....	16
(五) 权变激励模式 .....	17
四、我国企业员工激励研究 .....	19
(一) 建国后我国企业员工激励实践的沿革 .....	19
(二) 我国企业员工激励现状调查 .....	23
(三) 我国企业员工激励现状分析 .....	29

五、建立完善我国企业员工激励机制 .....	33
(一) 建立我国企业员工激励机制的前提 .....	33
(二) 我国企业员工激励机制模式 .....	36
(三) 建立我国企业员工激励机制的原则 .....	40
主要参考文献 .....	44
后    记 .....	45

## 主要参考文献

- 1、高贤峰、李永春编著：《现代组织行为学》，中国财政经济出版社，1997年版。
- 2、刘志远、林云著：《现代企业激励机制》，上海人民出版社，1997年版。
- 3、廖泉文主编：《人事管理务实》，厦门大学出版社，1995年版。
- 4、俞文钊著：《中国的激励理论及其模式》，华东师范大学出版社，1993年版。
- 5、赵振宇、田立延主编：《激励论——发掘人力资源的奥秘》，华夏出版社，1995年版。
- 6、休·J·阿诺德，丹尼尔·C·菲尔德曼著：《组织行为学》，中国人民大学出版社，1990年版。
- 7、王利平、黄江明主编：《现代企业管理基础》，中国人民大学出版社，1994年版。
- 8、孙耀君著：《西方管理思想史》，山西人民出版社，1987年版。
- 9、徐联仓、卢盛忠编著：《管理心理学》，科学出版社，1986年版。
- 10、赵景华著：《比较管理学》，山东大学出版社，1991年版。
- 11、杨洪兰主编：《现代实用管理学》，复旦大学出版社，1992年版。
- 12、宋光华主编：《中华文化与现代企业管理》，中国建材工业出版社，1996年版。
- 13、李长武著：《近代西方管理思想史》，吉林大学出版社，1991年版。
- 14、王玉新著：《给领导者的100个思路》，中国经济出版社，1997年版。
- 15、陈  阵：《企业管理中“人性假设”探讨》，《理论与改革》，1998年第2期，第110页。
- 16、舒伟、华苒：《人才培养的激励机制及其应用》，《行政与人事》，1998年第10期，第25页。
- 17、从颖超：《充分发挥激励因素在现代企业管理中的应用》，《理论学刊》，1997年第4期，第52页。

18、俞文钊：《领导者做事公平才能激励下属》，《行政与人事》，1994 年第 12 期，第 14 页。

19、吴 云：《西方激励理论的历史演进及其启示》，《学习与探索》，1996 年第 6 期，第 88 页。

厦门大学博硕士论文摘要库

## 前 言

改革开放以来，我国企业的生产效率大幅度增长，人民的生活水平显著提高，综合国力大大加强，这一系列的变化令世界瞩目。然而进入 90 年代后，我国的国有企业普遍活力不足，对整个国民经济的发展产生了明显的不利影响。当前我国企业活力不足的根源之一，是不能有效地激发企业员工的工作积极性。

企业经营者在管理实践中，有意或无意地应用着某种激励理论或方法。但不当的激励，无法取得良好的激励效果，甚至会导致企业业绩下降。我的一些同学和朋友在企业工作，有的当领导，有的是员工。当他们知道我选择的专业方向是人力资源管理时，和我谈的话题自然离不开人。当领导的很困惑，为什么同样拿奖金，有的员工总是把大量时间和精力投入工作，而有员工却不愿为工作付出努力？为什么表扬、奖励对有的员工有作用，而另一些员工却对此无动于衷？员工也感到不满：为什么领导看起来关心我们却又总是关心不到点子上？为什么工作越干越感到没劲儿？

本文希望对上述问题作一些思考和研究，让人们能够正确的理解、认识和应用激励理论与方法，提高企业员工激励的效果，增强企业活力，让企业更好地实现其存在的社会价值。

### 一、激励的界定

西方的管理理论家认为，管理的最简单的定义是：“经由他人达到企业组织的目标。”这说明激发人的工作动机，即激励是管理的关键问题，也是人力资源开发的核心问题。组织行为学中有个众所周知的公式： $绩效=f(能力 \cdot 激励)$ ，即绩效是能力与激励的函数，能力

相同的人，他们绩效的高低与激励紧密相关。

## （一）激励的含义

激励的中文字面含义是激发、鼓励的意思。我国古代就有“激励”一词的记载，如《史记·洪睢传》中“欲以激励应候”中的“激励”就是激发使其振作之意。英文中作动词的“激励”motivate 一词来自拉丁语，有两个含义：一是提供一种行为动机，即诱导、驱使之意；二是通过一系列的特别设计来激发人的学习兴趣。与之相对应的作为名词的“激励”motivation 有三种含义：一是指被激励的过程；二是指一种驱动力、诱因或外部奖励；三是指受激励的状态即受激励程度的高低。

### 1. 激励在心理学中的含义

早期在西方，“激励”是作为心理学的术语出现，指的是持续激发人的动机的心理过程。通过激励，在某种内部或外部刺激的影响下，使人始终维持在一个兴奋的状态中。

### 2. 激励在管理学中的含义

在管理学中，绝大多数学者认为，激励的目的是为了调动员工的积极性，以提高企业组织的绩效和效率。在西方（主要是美国），随着生产力和社会的发展，对激励的认识和定义也随之发展。早在科学管理时期，激励被定义为：“A 使 B 做 A 希望 B 做的事”；这种定义带有明显的使役性质。随着行为科学理论的产生，激励的定义中考虑到了激励对象的反应，认为激励涉及到行为是怎样开端的、怎样被赋予活力激发的、怎样延续、怎样导向、怎样终止。到了现代管理时期，激励的定义进一步考虑到激励对象的合理要求和利益。目前，被广泛接受的激励的定义是：管理者针对人的需要，采取外部诱因进行刺激，并使之内化为按照管理者的要求自觉行动的过程。

### 3. 本文对激励的界定

本文研究的是企业内部员工的激励。本文将企业员工定义为：除了企业经营者（企业的第一负责人）之外的企业内部所有在职人员。因此，本文将激励定义为：企业组织针对企业员工已有的和潜在的需要与动机，提供能够满足、激发员工需要的各种因素，以鼓励、引导、影响或改变员工的个体行为，使员工自觉朝着企业所希望的且对企业有益的目标前进的企业行为。

### 4. 激励的内含

（1）激励的最终目的是调动企业员工有利于企业目标的工作积极性，强调员工的动机有利于企业目标，而不单是提高员工的行为效率。

（2）激励应包括正激励的奖励和负激励的惩罚两种手段。奖励从正面强化人的正确行为，使之重复发生；惩罚则是对人的不良行为或不正确行为予以否定，使之修正或放弃。两者在激励中的比重和效用不同，激励中应以奖励为主、惩罚为辅，多奖励，少惩罚，但适当的、公正的、不带偏见的惩罚是必要的。

(3) 从激励的时间来看，激励包含事前激励、事中激励和事后激励。事前激励指在员工尚未产生行为之前，企业组织通过各种方式引导员工产生对企业组织有益的行为；事中激励指员工发生行为的过程中，企业组织通过各种方式保持、持续员工的正确行为或中断、改变员工的不正确行为；事后激励指员工行为发生之后，企业组织通过各种方式对员工符合企业要求的正确行为予以肯定、强化，使之重复产生，对员工不符合企业要求的行为予以否定、更正，使之不再发生。

(4) 从激励的内容来看，激励包含三个方面的内容：一是鼓励，驱动员工已产生的或已意识到的与企业目标一致的正确行为；二是激发，引导员工潜在的、尚未意识到的与企业目标一致的正确行为；三是影响，改变员工已产生的或潜在的与企业目标不一致的行为。

## (二) 与激励相关的概念

心理学研究表明，由需要引起动机，动机支配行为并指向预定的目标是人类行为的一般模式，也是激励赖以发生作用的心理机制和基础。一般来说，每个员工总是由某种需要或由需要引发的动机激发自己内在的动力，努力来实现某一个目标。当达到某一目标后，他就会自觉或不自觉地将所获的报酬衡量自己为达到这个目标所作的努力是否值得，如果他认为值得，就会促进他继续保持或今后作出更大的努力，由此达到了调动员工积极性的目的。因此研究激励，有必要明确需要、动机、目标、报酬等相关含义。

### 1. 需要

需要是指人对某种事物的渴求或欲望。当外界对需要给予、改变或剥夺时，需要会发生相应变化，或是因为满足而消失，或是因为缺乏而增强。人的需要具有多样性、多层次性和发展性，并受到社会的制约。企业组织在管理中应用激励方法，正是利用需要对行为的原动力作用，通过提供外部诱因，满足并激发员工现有的和潜在的需要，进而引发员工的工作积极性。

### 2. 动机

动机是在需要基础上产生的，引起和维持着人的行为，并将其导向一定目标的心理机制。动机能唤起和驱动人们采取某种行为，动机也可以因为行为的结果而得到加强或抑制，并对以后的行为产生强化作用。在企业中，员工的各种积极或消极行为同样受到各种动机的支配，运用激励手段调动员工的积极性就是利用动机对行为的驱动和支配作用，通过外部诱因激发动机，直接引导员工产生积极的行为。

### 3. 目标

目标是行为预期所要实现的结果。人们的一切行为总是指向特定的目标。目标在行为过程中具有双重意义：一方面，目标达到，需要满足，行为即结束；另一方面，构成目标的内容如金钱、荣誉等能满足人的需要，又成为诱导行为的主动因素。在激励应用中，就是利用目标对行为的诱导作用，通过合理选择和设置目标，有效地激励和改善员工的行为。

#### 4. 报酬

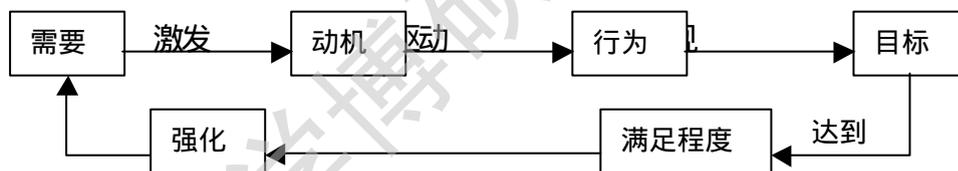
报酬是满足员工需要的具体体现。在没有特殊说明的情况下，本文所指的报酬是广义上的报酬，即指员工在工作中得到的物质的与精神的、有形的与无形的回报的总称，如工资福利，被承认和尊重程度、晋升以及心理上的安全感、愉快感等等。

#### 5. 激励机制

机制一词，原指机制的构造和原理，用于管理研究，泛指一个复杂的工作系统。根据系统学的观点，机制是指系统内各子系统、各要素之间相互作用、相互联系、相互制约的运动原理以及内在的、本质的工作方式。因此，激励机制可定义为：在企业组织系统中，激励主体（企业组织）通过激励因素与激励客体（企业员工）之间互相作用的方式。简单地说，就是企业组织中用于调动企业员工积极性的所有制度的总和。企业可以通过设计合理的激励机制来解决激励问题，将员工的行为最大程度地引导到企业所希望的轨道上去。

### （三）激励的过程

需要、动机和目标作为激励的主要心理机制分别处于行为的不同阶段。三者既彼此独立、又相互依存，并按照所处阶段的密切连结，顺次对行为发挥激励功能，由此构成一个完整的激励过程，正如图一所示：



图一、激励过程

处于激励过程起点的是人的各种需要。当需要萌发而未得到满足时，会引起生理或心理的紧张，从而激发寻求满足的动机。在动机的驱使下，人们采取行动，行动的结果达到预定目标，使需要得到满足，进而进一步强化原有需要或促进生成新的需要。新的需要又导致新的激励过程的开始。在企业管理实践中，根据激励的作用原理，对不同阶段施以各种诱因或条件，可以达到有效激励员工行为的目的。

当然，人的人生观、价值观、道德观也是激励赖以发生作用的重要因素。这些因素具有相对稳定性，决定着人们追求的喜恶，对于人的工作积极性的发挥有深刻的影响。一个想为人类多做贡献的人，与以享乐为人生目的的人，工作积极性不会相同；在国外的激励研究中，较忽视这些因素，但在我国企业员工激励的过程中，必须对这些因素予以考虑。

## （四）激励的现实意义

### 1. 激励有助于企业组织吸引人才，增强企业的竞争力

企业的竞争说到底就是人才的竞争，谁赢得了人才，谁就取得了竞争的主动权，而激励是取得人才的有效手段。从世界范围来看，各国都十分重视这一点。例如，美国 IBM 公司就采用了提供养老金、集体人寿保险、优厚医疗待遇、支付那些愿意重返学校提高知识技能的员工的学费等激励手段，藉此吸引大量的人才为之服务，使 IBM 公司多少年来虽几经困难，但却一直立于世界著名企业之列。

### 2. 激励有助于激发和调动员工的积极性、主动性和创造性

美国哈佛大学心理学家威廉·詹姆斯在对员工激励研究中发现，未受到激励的员工在工作中仅能发挥其实际工作能力的 20% 至 30%，而受到激励的员工，由于思想和情绪处于高度激发状态，其潜力可以发挥到 80% 至 90%，甚至更高，并能在工作中始终保持高昂的士气和热情。

### 3. 激励的强化、教育作用有助于提高企业员工的整体素质

激励本身就是一种示范，通过对先进人物和事件的表扬和奖励，或通过对不良行为的批评和惩罚，提高员工对社会要求和企业的认识，树立正确的是非观、善恶观和价值观，并用以监督和约束自己的思想和行为。激励还可以激发员工的荣誉感和羞耻感，培养员工积极向上的进取心和坚强意志。

### 4. 激励有助于企业将员工的个人目标导向企业目标的轨道

个人目标和个人需要是员工行为的基本动力，它们与企业的目标和总体利益之间，既有一致性又存在着诸多差异。当两者发生背离时，个人的目标往往会干扰企业目标的实现。企业通过奖励强化那些符合企业要求的行为，通过惩罚否定某些对企业不利的行为，促使员工调整原来行为的方向或方式。因此激励的重要功能在于以个人利益和需要的满足为基本作用力，诱导员工把个人目标统一于企业的整体目标，推动员工努力完成工作，从而促进个人目标与企业目标达成一致并共同实现。

## 二、西方现代激励理论及其应用

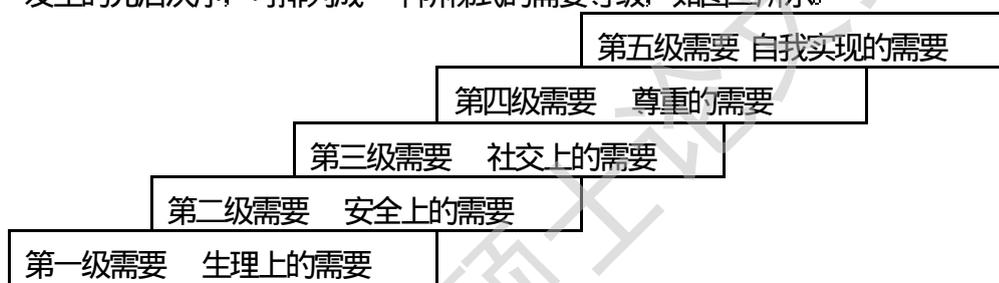
现代企业管理是在资本主义机器大工业和工厂制度确立以后才出现的，作为研究现代企业管理重要职能之一的激励理论，也是随着工业企业的建立发展才得以发展和日益完善的。西方的激励理论随着我国改革开放的浪潮而被大量引入。应该承认，这些激励理论的原理在原则上对我国也适用，而且在长期的激励实践中，我国企业也在自觉或不自觉的应用这些理论。但是应用西方的激励理论必须考虑到中西方文化的差异，考虑到我国现有的生产力水平、经济状况、历史沿革等诸多方面的国情与西方存在着巨大差别。这些差别决定了我国企业要根据自己的国情创造性地应用这些理论。

西方的激励理论纷繁复杂，一般被分为三大类型：第一类是以人的心理需求和动机为主要研究对象的内容型激励理论，主要包括：“需要层次论”、“双因素理论”、“ERG理论”、“成就需求理论”等；第二类是以人的心理过程和行为过程相互作用的动态系统为研究对象的过程型激励理论，主要包括“期望理论”、“公平理论”、“归因理论”、“目标设置理论”等；第三类是研究如何按企业组织的意图改变或修正人们在工作中的实际行为的行为改造型激励理论，主要包括“强化理论、挫折理论”等。本文将主要介绍几种影响较大、应用较广、对我国企业员工激励实践有现实意义的激励理论及其应用。

## （一）内容型激励理论及其应用

### 1. 马斯洛的需要层次论

美国著名心理学家亚伯拉罕·马斯洛（Abraham H. Maslow）提出的需要层次论是本世纪影响最大最广的内容型激励理论。马斯洛认为人类的需要使人产生了工作动机，这些需要是激励人们工作的因素。他把人的各种需要归纳为五大类，这五类需要按照其重要性和发生的先后次序，可排列成一个阶梯式的需要等级，如图二所示。



图二、马斯洛的需要层次排列图

#### （1）马斯洛理论的主要观点

马斯洛认为，人的需要满足的顺序是由低层到高层逐次满足的；人的行为主要受优势需要的支配；只有尚未满足的需要才有激励作用。

#### （2）马斯洛需要层次论的现实意义。

心理学研究已证实，人的意志行动始于需要以及由需要引起的动机。激励在很大的程度上直接或间接地立论于人的需要。因此马斯洛从研究需要着手探索激励，抓住了激励问题的关键，是符合人的心理规律的有效途径。马斯洛的需要层次论的主要观点有一定的局限性，但其在管理实践中最大的应用价值在于，管理者可以根据五种需要层次对员工的多种需要加以归类和确认，针对员工未满足的、或正在追求的、或潜在的需要提供激励因素，进行激励，使企业制定的激励措施有的放矢。我国企业员工队伍在自身素质、知识文化水平、年龄结构、性格、能力、社会经历及劳动分工等方面都有很大差异，因此马斯洛的需要层次论对我国企业员工的激励同样有现实意义。在实践中，我国企业一方面要了解员工的需要程度和需要结构，尽量采取相应激励措施满足员工的合理需要，另一方面要考虑到我国是处于发展中的社会主义国家，满足员工需要必须以我国的经济状况和生产力发展水平为基础，要与本企业的实力、性质、发展阶段相适应，兼顾到国家、企业、个人三者之间的利益。

## 2. ERG 理论

美国耶鲁大学学者名学者克莱顿·奥尔德弗 (Clayton P. Alderfer) 在大量实证研究的基础上, 认为人类需要有三个层次, 即生存需要 (Existence)、关系需要 (Relation) 和发展需要 (Growth)。分别取英文单词的第一个字母简称 ERG 理论。该理论的主要观点在许多方面弥补了马斯洛理论的不足之处。

### (1) ERG 理论与马斯洛理论的比较

①马斯洛理论认为, 各层次的需要是由低到高逐步实现的, 这是一种“满足——前进”的逻辑。ERG 理论认为, 人需要层次不仅有“满足——前进”; 而且有“受挫——倒退”; 即当较高层的需要受挫时, 需要的重点就可能退到较低层次。

②马斯洛理论认为, 只有当低一层次的需要得到满足之后, 高一层次需要的重要程度才会增强。ERG 理论则认为, 由于个人所处的环境不同, 有时即使是低一层次的需要尚未得到满足, 高一层次需要的重要程度也可能增强。而且, 各种需要也可能同时出现。

③马斯洛理论认为, 各种需要都是与生俱来的。ERG 理论认为, 有些需要是通过后天的学习过程之后才产生的。

### (2) ERG 理论对激励实践的现实意义

ERG 理论所揭示的“挫折——回归”原理及多种需要并存的观点, 更符合现实社会中人们的行为特点。因此在管理实践中, 企业应注意研究了解并满足员工的多种需要, 是要引导员工向高层次需要发展。

## 3. 成就需要理论

成就需要理论是由美国哈佛大学心理学家戴维·麦克利兰 (David C. McClelland) 提出的。该理论是在假设人的生存需要即马斯洛理论的低层次需要满足以后的前提下, 对人的高层次需要进行研究, 把马斯洛理论中的高层次需要重新划分为: 权力需要、交往需要、成就需要。

### (1) 成就需要理论的主要观点

该理论认为, 不同的人对这三种需要的排列次序和所占比重因环境不同而有所不同; 高成就需要者把个人成就看得比金钱更重要, 从成就中得到的激励超过物质激励的作用; 具有高成就需要的人对企业和国家具有重要作用; 高成就需要的人可以通过教育和培养而产生。

### (2) 成就需要理论对激励实践的现实意义

成就需要理论研究的对象原本是企业家或企业的高层人员, 但对企业员工的激励同样有借鉴意义, 因为企业员工中同样有高成就需要的人。高成就需要的人要求从事业的成功中直接得到内在的报偿——成就感, 因此, 考虑这类人的工作安排时, 应让其从事具有挑战性的工作, 在工作过程中要让其独立负责, 并能及时得到具体的工作成果反馈信息。随着我国经济的发展、生活水平的提高、教育的普及、员工素质的提高, 我国企业员工中高

成就需要的人将会不断增加，因此，在我国企业激励实践中，可根据成就需要理论的主要观点，在尊重满足员工目前需要的同时，按企业的目标重塑员工需要，把注重成就教育、强化成就动机、培养更多的高成就需要人才当作企业管理的一项重要任务。

#### 4. 双因素理论

美国心理学家弗雷德里克·赫茨伯格（Frederick Herzberg）提出的双因素理论又叫“激励——保健说”，在西方企业管理中有广泛的影响。

##### （1）双因素理论的主要观点

双因素理论认为企业员工不满意与满意的因素是两类不同性质的因素。员工感到不满意的因素大多与工作环境或工作关系有关，这类因素的改善可以预防或消除员工的不满，但不能直接起到激励的作用，故称为保健因素，如工作条件、公司政策、管理方式、工资水平、人际关系等；使员工感到满意的因素主要与工作内容或工作成果有关，这类因素的改善可以使员工感到满意，产生强大而持久的激励作用，所以称为激励因素，如工作成就、工作责任、工作的挑战性、个人发展等因素。

##### （2）双因素理论对激励实践的现实意义

双因素理论的积极意义在于把保健因素与激励因素区别开来，突出强调激励因素的激励作用，以期充分发挥激励因素的功能。两类因素中，保健因素是基础，如果基础不牢固，如工资过低或作业条件恶劣，监督十分刻苛等就会引起员工的不满，必然会导致生产率的下降，甚至引起严重怠工或罢工。只有使保健因素维持在员工能接受的水平，保证基础牢固，激励因素才能够充分发挥作用。但是，即使保健因素都能使员工接受，它仍不会起激励作用。只有提高员工对工作本身的满意感，才能产生有效而持久的激励作用，有时即使员工对有些保健因素不满，也往往能够容忍，因此这两类因素都不可忽视。双因素理论对企业管理最重要的启示是：调动员工的工作积极性，既要注意保健因素，使员工不致产生不满情绪，更要发挥激励因素的激励作用，尽可能地把保健因素转化为激励因素，以激发员工的工作热情。因此，双因素理论在我国也有较高的应用价值。虽然，赫茨伯格对保健因素与激励因素的具体划分，不完全适合我国的国情，但他的基本理论观点，对于我国企业管理，仍有可借鉴之处。在实践中，保健因素与激励因素是相对的，不是绝对的。同样的因素，不同的使用方式则会产生不同的作用。如作为奖金使用的金钱，如果与工作效益、成果挂钩，就会成为激励因素，如果搞平均主义，人人都有份则成为保健因素。

## （二）过程型激励理论及其应用

### 1. 期望理论

期望理论是由美国心理学家维克托·弗鲁姆（Victor H. Vroom）在发展前人的期望机率理论的基础上提出的，并被广泛应用于激励实践的激励理论。

#### （1）期望理论的主要观点

期望理论认为人的期望是激励人的行为达成目标的动力。人们采取某项行动的动力或激励力取决于他对行为结果的价值评价和预期实现目标可能性的估计。用公式表述为：激励力=效价×期望值。

## (2) 期望理论对激励实践的现实意义

弗鲁姆提出的效价、期望值等概念有助于企业分析员工个人的激励过程，例如，在企业中如果发现员工对某项工作的积极性不高，那可能是由于他认为此工作对他的效价不高，也可能因为他对达到个人目标期望值不高，通过这样的分析可以帮助企业组织有针对性地采取措施，使之对员工的激励更有效。在实践中，期望理论常常应用于目标管理，有助于理解和分析员工目标与企业目标之间的关系。对我国这样一个处于社会主义初级阶段的国家而言，分配原则要兼顾国家、企业和个人三者利益，因此将员工的个人目标导入企业整体目标是我国企业员工激励机制建立应遵循的原则之一。在制定企业的目标规划时，企业应考虑到员工的需要和追求的目标，引导员工将个人目标融入企业目标，在制定目标时既要有一定的难度，又要能让员工经过努力可以达到，以此诱发员工的工作动机，调动员工的工作积极性，使员工在追求自己的目标的同时，为达到企业的目标而做出贡献。

## 2. 公平理论

美国管理学家斯达西·亚当斯（J. Stacey Adams）提出的公平理论，主要用来解决工资报酬分配的合理性、公平性及对员工产生积极性的影响。

### (1) 公平理论的主要观点

该理论认为，员工对报酬的满足程度是一个社会比较过程，员工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，也受到报酬的相对值的影响，即比较结果的影响。员工只有产生公平感时，才会感到心情舒畅，努力工作。

### (2) 公平理论对激励实践的现实意义

公平理论告诉我们，人们往往受相对报酬的影响比绝对报酬更大，人们一旦意识到不公平就会引起“不平则鸣”；工作积极性与效率随之下降，但公平感与心理因素相关，因此，企业不仅仅要尽可能公平地对待每个员工，更重要的是要让员工感到企业的公平。公平理论对我国的激励实践有特殊价值，公平理论所描述的关于公平的感受是一种普遍的心理现象，广泛存在于我国企业环境中，并直接作用于员工的行为过程。我国员工长期受“不患寡而患不均”观念的影响，公平与否是影响我国企业员工积极性的重要因素之一。这要求在我国企业管理中更要注重领导公平原则，实施公平的报酬方式，并引导员工进行正确的社会比较和心理调节。

## (三) 行为改造型激励理论及其应用

### 1. 强化理论

强化理论是美国心理学家斯金纳（B. F. Skinner）在对有意识行为的特性深入研究的基

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库