

文章编号: 1003-207(2000)zj-0142-07

动机、行为和激励分析

杨永福¹, 李必强², 海峰², 周健³

(1. 中国科学技术大学, 合肥 230009;

2. 武汉理工大学, 武汉;

3. 合肥工业大学, 合肥)

摘要: 本文认为, 作为社会个体的每一个人, 都有其动机结构、预期结构, 并影响和主导其行为; 组织的生命力及其运行效率就在于组织能够准确地把握成员的动机和行为, 采取有效的激励措施, 促成个体的进步和组织的发展。

关键词: 动机结构; 预期结构; 集成思维; 交互作用

中图分类号: C936

文献标识码: A

1 引言

组织的生命力是社会发展动力的微观基础。而一个组织的运行效率, 显然与组织能否有效地激励其成员有密切的关系。准确地把握成员的动机结构和需要结构是组织有效地激励其成员的基础。因此, 我们从分析动机开始。

2 动机

一般来说, 动机是指社会组织或者个体为实现其目标和满足其需求的愿望。动机始终是一种内部状态。动机转化为行为需要三个关键因素的引导, 即努力 (striving)、激励 (incentive) 和需要 (need) /组织目标 (purpose)。不管是个体的动机还是社会组织的动机, 都是动态的或者适应性的, 即它会因“事”、因“时”、因“地”、因动机产生者自身的变化而发生变化, 与动机相关的努力程度、激励的措施和效果、需要的层次和范围、组织目标的吸引力和它覆盖的范围大小及时间长短等也会因此而发生变化。而且, 不论是个体的动机还是社会组织的动机, 都是“群” (group) 结构, 即不会只有一个动机, 至少有长期的 (long-range) 动机 (conjunction) 和短期的 (immediate) 动机 (disjunctivity) 之别。

由此可以看出, 动机是“对象性”的。随着“时间”的推移和“事态”的发展等, 产生动机的“对象”会发生变易。所以动机往往因对象而产生, 因对象而变化, 甚至因对象而消失。比如, 当一个人由绝大多数成员“搭便车”的社会来到一个绝大多数成员“作贡献”的社会以后, 他/她的动机结构会发生相应的变化: 原有的动机会变化或者消

作者简介: 杨永福, 男, 中国科学技术大学, 博士, 副教授, 研究方向: 复杂性组织设计和管理等。

失，新的动机将逐渐产生。

3 行为与结果

现代组织行为学认为，行为就是个体或者组织对于“变化”所作出的反应。德国心理学家和行为学家勒温（Kurt Lewin）提出，“人的行为是个体心理特征与其所处环境相互作用的函数”，即 $B = f(P, E)$ （ $B = \text{behavior}$, $f = \text{function}$, $P = \text{personality}$, $E = \text{environment}$ ），并认为个体或者组织与其生存环境之间存在一种“力场”的关系。当个体或者组织自身发生变化，或者环境发生变化，亦或它们同时发生变化，都将打破“力场”的平衡。一旦“力场”的平衡遭到破坏，个体或者组织就要设法使“力场”处于新的平衡。这个过程就是个体或者组织的行为。

一般情况下，组织的行为并不等同于该组织中所有成员行为的简单——即线性累加。这是因为，第一，个体之间的个性差异、个体对于组织的认知（perceived）差异、组织目标与个体目标之间存在的差异等，将会对个体的努力强度与努力质量产生不同的影响。努力强度是指单个成员的投入状态与组织绩效的相关性。大多数情况下，受到激励的组织成员会更努力地工作。然而，如果他/她的投入并不指向有利于组织的方向，则高水平的投入并不能提高他/她对组织的工作绩效，也就是他/她的投入与组织绩效的相关性不高。因此他/她的努力强度低。反之则高。努力质量指个体努力的目标与组织目标的相关性。个体将其目标定位于与组织目标保持一致并为其作出的努力，就是高质量的努力。反之，努力质量就低。显然，如果个体的目标与组织的目标不一致，个体就可能产生与组织利益不一致、甚至损害组织利益的行为。

第二，由于存在道德风险——即努力不可观测——问题与逆向选择——即能力不可观测——问题等，所以难以建立客观、统一的评价个体行为的标准。

第三，行为是突现（emergence）的东西，带有“事后”（ex post）的特征，即在它未发生或者未显现出来之前，难以预测。比如，对于“社会福利”，事前往往难以判定组织成员中，哪些人会选择“作贡献”，哪些人会选择“搭便车”，他们各自数量的多少，以及他们出于何种考虑而选择“作贡献”或者是“搭便车”等。比如，考虑一个有 n 个成员的“组织”，其成员均有选择“作贡献”或者“搭便车”的自由。如果“组织”成员之间各不相关，只要“搭便车”的成本低于“作贡献”的成本，一般情况下人们会倾向于选择“搭便车”；但如果“组织”成员之间彼此相关，是选择“作贡献”还是选择“搭便车”就变得不容易确定。这时，除了个人的经济利益，人们还得考虑“组织”的“风向”，即大多数成员的行为，以及选择“搭便车”对本人所在“群体”其他成员利益的损害、对个人以后发展的影响等等（一次性博弈（one-shot game）另当别论）。由此可见现代激励与约束理论之所以复杂之一斑。

传统理论主张，动机是行为的源头/原动力。但在现实世界中，一种动机能不能“外化”为相应的行为，并有其结果，不仅受到动机者自身是否具备实现其动机的条件及能力的限制，还受到其所处环境的影响与约束。所谓的“失败”，就是一定的动机之“因”，没有取得相应的“果”。根据行为所产生的效果/结果可将其大致划分为四类：（1）利人

利己；(2) 利己不损人；(3) 利己损人；(4) 利人不利己；(5) 损人不利己。可见，行为总是非中性的，它具有“指向”特征，它一旦显现，总会指向“什么”，它不会无“为”而“行”。因为任何行为的产生，都要以一定的“成本”/“付出”为基础，才有可能产生相应的效果/结果。而这些效果/后果将在很大程度上决定这种/些行为在将来是否会重复发生。因此，组织和社会有必要对那些有益于社会、有益于组织和有益于个人的行为采取引导和激励措施进行强化。由此看来，学习和教育应该成为组织行为的重要内容。

4 需要、动机和激励

对于需要、动机和激励之间的关系，研究者们一直在进行广泛、深入的探讨，试图对这个问题给出科学的回答。

马斯洛 (A·H·Maslow) 曾将人的需要归纳为具有逻辑结构、递级向上的五个等级，即生理需要 → 安全需要 → 社会需要 → 尊重需要 → 自我实现需要，并认为等级越低的需求越容易满足，反之能得到满足的比例越小。他估计，在现代文明社会中，生理需要的满足率约为 85%，安全需要的满足率约为 70%，社会需要的满足率约为 50%，尊重需要的满足率约为 40%，自我实现需要的满足率只有 10% 左右。“民以食为天”、“衣食足而后知荣辱”等表达的也是与马斯洛理论大致类似的观点：基本的生存条件乃是人的安身立命之本。

由于马斯洛的理论简单明了、易于理解，所以流传很广。他的贡献是系统地论述了“需要”对人的行为的支配作用，使“需要”成为注意力的中心：(1) 已经满足的需要不再起促进作用。为了有效地引导和激励人们的行为，就必须注意当前起主导作用的需要。(2) 组织成员的需要会随着社会一般经济状况的变动而变化。(3) 一种期望并不会由于它在客观上不现实而不对人的行为发生作用。但此后的研究并没有对他的观点提供验证性的支持，他的理论缺乏实证性的基础。一个显而易见的事实是，在人的生命过程中，他/她的行为始终是在他/她的各种需求的综合作用下而形成的。有证据表明，一个人的各种需要的形成，同其年龄和事业水平有很大的关联性，同低层次需要的满足关联性低。

生存、关系和发展理论 (ERG's theory) 的提出者奥尔德弗 (C·P·Alderfer) 指出，人的需要，有的是在后天的基础上形成的，而且并不一定严格按照由低到高的次序序贯式地发展，它们可以并列、跳跃式地出现。因此，一个人的需求结构并不是固定不变的程式。

随着工作环境和工作内容变化，大多数人会主动地将其需要的结构和实现需要的强度进行相应的调整。“成就需要激励理论”的代表阿特金森 (J·W·Atkinson) 认为，在任何竞争的环境中，一个人都会产生两种心理倾向，一种是追求成功的动机，另一种是避免失败的动机。哪一种倾向成为主导因素，取决于个人的动因 (motivation, M)、对成就的概率预期 (probability, P) 以及对成功的激励价值 (inducement, I) 三者综合作用的结果，即 $T = M \times P \times I$ 。可见，没有一种环境对于每一个人都是非常合适的，没有一种个性对所有的环境都有很高的生产率，也不会有一种激励机制能适应于所有的

工作环境。

阿特金森的观点对于需要、动机和激励的研究无疑是一个挑战。组织和社会究竟根据哪些因素才能够成功地激励它的成员，为组织和社会、从而为其本人进行有益的工作呢？沙因（E·H·Schein）等人提出“复杂人假设”来分析这个问题。他们认为，“经济人假设”、“社会人假设”和“自我实现人假设”各自反映出当时的时代需要，能够适合于某些人和某些场合。但是，由于经济的发展、社会的进步、文明程度的提高等，人的动机愈来愈多样化和复杂化，不能简单地把它们归结为一、两种或者某种类型。而且，也不能把所有的“真实”的人归结为同一类的“符号”型的人。实际上存在着各式各样的人和人的多种多样的角色。至于人的工作动机，不仅要考虑生理、心理、社会和经济等，还要考虑不同的情景和时间的影响。因此，应该用“复杂人假设”对以前的几种假设进行补充或者修正。

“复杂人假设”主张：（1）每个人都有许多不同的需求和不同的能力。人的工作动机不仅复杂，而且变动很大。人的许多动机分布在各个需要层次上。这种动机结构的构造不但因人而异，而且同一个人也因时、因地而异。各种动机之间交互作用而形成复杂的动机模式。（2）一个人在组织中可以“学”得新的需求和动机，他/她在组织中表现的动机模式是他/她原有的动机与组织环境——经历交互作用的结果。（3）个体在不同的组织和不同的部门可能表现为不同的动机模式。比如，在正式组织内部难以合群的人，很可能在非正式组织内能获得满足其社会需要和自我实现的条件。所以在复杂的组织中，各个部门可以利用成员的不同动机实现组织的目标。（4）一个人是否愿意为组织尽力，决定于他/她自身的动机构造和他/她同组织之间的相互关系。工作性质、自身的工作能力和技术水平、动机的强弱、与同事及上下级之间的关系等等，都可能对一个人产生影响。（5）个体可以依自己的动机、能力及工作性质对环境作出不同的反应。所以，“激励期望机率理论”主张，组织应该明了它的成员对组织的“知觉”（consciousness）、“理解”（understanding）以及他们的“预期”（anticipation）。

“激励期望机率理论”认为：（1）组织“激励”的效果如何，在很大程度上取决于成员对“激励”的一系列期望机率。比如，任务与“回报”高低的关系，能在多大程度上满足个人的需要，以及对个人当前和以后的影响等。（2）个体对工作任务及自身的工作能力的“理解”起着关键作用。（3）组织成员往往以其“理解”为依据，作出某项工作值得投入多少的期望机率估计。现在假设组织的激励是一个成员因工作成绩优良而得到提升的期望机率在 95%。然而，如果某个成员的预期是提升将会给自己带来麻烦（如失去朋友等）而不是获得自身内在需要的满足，特别是如果这个成员对地位、金钱的兴趣不高，显然这个高期望机率将因为预期和理解上的差异而显示不出明显的激励效果。

5 创建有效的激励系统

激励涉及的因素很多，比如，个体的、组织的、环境的、心理的、管理的等等。导致激励失效的原因可能很复杂，可能是单一的因素造成的，也可能是多种因素综合形成的。因此，提高组织激励措施的效果和效率的基础，应该是走出“机械论”的世界、在

有机生态环境里思考与行动,运用集成思维方式,准确界定“问题”,从而采取有效的措施。

集成思维就是将组织的激励同个体的生活目标联系起来,同组织的支持网络相联系,将组织、组织成员同社会联系起来;同时建立评价体系,即个体表现、组织表现、合作计划和用户表现四个相关的评价体系,藉以调用组织能够利用的资源,强化和集成为组织所做出的贡献。界定问题的实质在于能够有效的将来自不同部门和群体的、甚至相互冲突的数据、信息综合起来进行分析,找出“症结”。

但是,具体的激励措施应该因创新、产品生命周期以及技术的复杂程度等不同而有所区别。

A、以时间为划分标准

(1) **短期的**,比如 1 年期的,像时装、快餐、玩具等大多数“特色性”企业,它们必须紧紧盯住当前的新概念、客户的需要、市场的走向等,是一些“快速反应”的组织。对于这类组织,短期的利润分享和现金奖励是最合适的激励措施。

(2) **中短期的**,比如 2 至 4 年期、以平台创新为主导的一类企业,像大型计算机公司、化学公司、机床公司等,通过当前一代产品的设计或者与之联合等,以较低的成本实现未来更高层次的创新,要求组织有高度的灵活性。因此,这类组织的激励措施几乎都集中在提高创造力、加强合作、减少修整性停顿等;国外有采用 3 年或者更长授予期限的优先认股权作为激励办法。

(3) **中长期的**,比如 5 至 7 年甚至更长期的,像重大能源开发、电讯建设项目、制药和环境系统开发等企业,组织之间的激励措施大多采用以合同为基础的分担成本、分享利润,以及降低风险和减少启动资金等,对组织成员则以采用奖励补充的工资评审为主要的激励措施;国外通常使用的激励办法是有延长授予权利的普通股票。

B、以类型为划分标准

(1) **快速开发但产品寿命周期长的**,比如像品牌食品和家庭产品公司等,它们是一类倾向于在不断增加的产品和工艺改进的支持下建立强大的品牌控制权的组织。由于一般成员和销售人员能提出许多创意、他们的专业化角色,以及组织工资评审方面的连续性等方面的原因,导致由偶然的富有成效的建议而获得补偿和发明的报酬,构成了这类组织的主要的激励措施。

(2) **长时间开发但产品寿命短的**,比如像信息网络企业、生物技术企业等,由于竞争的激烈程度,它们在组织结构、报酬分配、体制设立等方面的差异很大,一般以创新者的自我激励为主,或者由(主要的)资金者承担者制定和执行激励措施。

(3) **网络型和混合周期型组织**,比如,像各类联营、合资、兼并、甚至通过“虚拟”方式建立起来的“组织”。本世纪,这种组织类型将逐渐发展成为普遍的组织型式,它们对传统的管理模式和激励模式提出了挑战。这种组织框架内聚集着多种不同类型的参与者,它们有着相当不同的开发时间、组织“偏好”和运行特点,难以对它们采用统一的模式进行管理和激励。目前,行之有效的办法是通过在组织内培育共同的联结纽带和建立广泛而大量的关系网络,努力使组织成为一个联系紧密的共同体。这就是在创建共

同的社会认同感的基础上建立一致的目标,并形成组织发展的内在动力。组织应该①能够有效地在各个层次上帮助成员,在他们目前的工作和长期的预期之间建立起联系;②积极地、富有远见地加强和支持在个人目标和组织目标之间建立多种联系。这一些,是组织创造并维持“创新与高生产率”并生环境的关键。另外,还应将鼓励成员跨越组织边界开展广泛而有效的知识交流作为组织激励的一个重点措施,使得参与者能够愿意超越他们独自所能做到的,进而把他们个人的目标同他们的组织所寻求的和能够提供的更广泛的利益联系起来。而组织网络外部的激励措施仍应以市场的运作为基础。

6 结论

社会性组织的发展动力显然需要通过整合它内部各阶层的行为和影响而形成,其手段就是制定各种行之有效的规章、制度、政策,并形成本企业的文化等;对组织成员来说,它们具有“外部性”的性质,而外部性往往具有不可抗拒的力量和作用。组织就是需要通过这种“外部性”形成激励氛围,进而影响、引导和形成成员的“自激励”。

一个社会性组织在某种意义上也类似于一个远离平衡态的“热力学系统”。一个这样的热力学系统如果不与外界进行能量、信息和物质交流,它会因其自身的熵增而崩溃。“交流”对其内部子系统(如分子)的运动“取向”是一种指挥和协调,使之处于某种有序化。社会性组织与其成员也需要不断进行“交流”;如果没有这种“交流”,他们将无所适从,所谓的“群龙无首”就是这个意思。组织与成员的“交流”,一方面对他们的行为进行调节、协调,强化正面影响,减少成员之间的负面冲突以及组织内部可能出现的“搭便车”现象和行为等,增加组织动力;另一方面调节和改进组织自身的行为,提高组织对于变化的适应能力。

参考文献:

- [1] Robert Jean Campbell, M · D. Psychiatric Dictionary. Oxford University Press, 1989.
- [2] (美)詹母士·奎恩 乔丹·巴洛奇 等,惠永正 靳晓明 等译. 创新爆炸[M]. 吉林人民出版社, 1999.
- [3] 孙耀君. 西方管理思想史[M]. 山西人民出版社, 1987.
- [4] (英)尼尔·M·格拉斯 著,徐玮 魏立源 译,卓越管理的新思维——理念、工具和人员[M]. 中国标准出版社等, 2000.
- [5] (美)斯蒂芬·P·罗宾斯著,黄卫伟等译 管理学[M]. 中国人民大学, 1997.
- [6] 帕米拉·S·路易斯 等著. 现代管理学(英文, 第二版)[M]. 东北财经大学出版社, 1998.

Analysis To Motivation, Behavior And Incentive

YANG Yong-fu, LI Bi-qiang, HAI Feng, ZHOU Jian

Abstract: As individual in society, this paper argues, each person has his or her motivational--, and expectative structure, and which influence and lead one person's behavior. The core of organizational vitality and its

operational efficiency is to well know and understand its members' motivation and behavior, and further adopts effectively measures of incentives, for promoting individual's progress and organizational development.

Key words: motivational structure; expected structure; integrated thinking; interactive activity