

贪污难以禁绝的原因之一。如今，对于那批候补官员来说，事关自己的前途，有没有官做，就看这一回了。能把贪官揪出来，自己自然就不用再“候”。否则，“候”到何年何月，真是难说！于是，哪怕大臣职位再高，可若是有胆量挡人官路，只怕也会犯了众怒。

雍正的这招“及时候补”，让贪官无处可逃，无路可通，堪称是反腐一大奇招。

第一节 激励概述

试讲章节：

第一节 激励概述

激励是管理工作、领导工作的重要方面。只有使所有参与组织活动的人都保持高昂的士气和工作热情，才能取得最好的效果。激励能使人的潜力得到最大限度的发挥，所以，激励和激励理论常常是国内外学者研究的重点。本章主要介绍人的行为规律，需求、动机与行为和激励的关系，在此基础上，介绍各种典型的激励理论及其在管理实践中的应用。

一、激励的含义和目的

(一) 激励的概念

通俗地讲，激励调动人的积极性，发挥其潜能。具体地讲，激励是指通过外部刺激（如设立适当的奖励机制），借助于必要的信息沟通，激发人的需求或动机，以便引导、维持、同化或使之出现有利于组织目标的行为。通常受到激励的人表现出比没有受到激励的人更大的积极性。

为了引导组织成员为组织目标的实现做出有益的贡献，管理者不仅要根据组织活动的需要和个人素质与能力的差异，将不同的人安排在不同的工作岗位上，为他们规定不同的职责和任务，还要分析他们的行为特点和影响因素，有针对性地开展工作的，创造并维持一个良好的工作环境，以调动他们的工作积极性，改变和引导他们的行为，使之符合实现组织目标要求。这正是管理者的激励工作所需完成的任务。

激励是针对人的行为动机而进行的工作。企业领导者通过激励使下属认识到，用符合要求的方式去做他们需要做的事会使自己的需求得到满足，从而表现出符合组织要求的行为。

为了进行有效的激励，收到预期的效果，领导者必须了解人的行为规律，知道职工的行为是如何产生的，产生以后会发生何种变化，这种变化的过程和条件有何特点等等。

(二) 激励的目的

人们选择并加入某个社会正式组织，在组织中被置于一定的岗位，为履行组织任务、实现组织目标而工作。这一过程之所以能实现，是因为从个人来看，该组织具有满足他人特定需求的现实功能；从组织来看，则确认个人能够胜任组织任务，而且组织也的确能够通过组织目标的实现，满足其个人的需求。个人常常希望组织能满足他更高更多的需求，而组织则常常要求个人为组织作出更好更多的贡献。只有把这两方面统一起来，才能有效地实现组织目标。

因此，激励的目的在于从既定的组织目标出发，着眼于成员个体或群体，通过运用某种手段，寻求组织与个人在目标、行为上的内在一致性，从而达到两者之间在行为及其效果上的良性循环。

二、激励的内容

激励的内容主要包括三部分：激发、导向和保持，这也构成了激励的三个要素。激发是指

激发人的活力，导致一定力度的某种行为出现，这是激励的动力问题；导向是指将人的行为引导到组织希望的目标或方向，这是激励的方向问题；保持是指使激发出的行为得到保持与延续，这是激励的可持续问题。这三个要素互为递进，只有共同起作用，才能达到激励的效果。

三、激励的过程

需要引起动机、动机导致行为、行为带来结果；动机的主要来源有内在原因、外在原因。产生动机的根本原因是人的生理和心理的需要；行为有其方向性，是有目标的，是达到目标的一种手段；行为是需要引导，也是可以引导的。激励过程如图 9-1 所示。



图 9-1 激励过程

（一）需求

需求是指客观的刺激作用于人的大脑所引起的个体缺乏某种东西的状态。这里所说的客观刺激包括身体内部的刺激如饥饿，也包括身体外部的刺激如食物的香味、电机广告等。个体缺乏的可能是个人体内维持生理作用的物质因素（如水、食物等），也可能是社会环境中的心理因素（如爱情、友谊、社会赞许等）。个人缺乏这些东西时，身心便失去平衡，而出现紧张不安的状态，感到不舒服，就会寻求满足需求的办法。因此，这种不安和紧张就成为一种内在的驱动力，促使个体采取某种行动。例如，饥饿会使人去寻找食物，孤独会使人去寻找关心。来满足的需求是形成人的行为动机的根本原因。一个人的行为总是直接或间接、自觉或不自觉地为了实现某种需求的满足。

需要可以分为外在性需要和内在性需要。前者所指向的目标，是当事者自身所无法控制而由外界环境来支配的。在组织中，外在性需求是靠组织所掌握和分配的资源（或奖励）来满足的。内在性需求由工作本身提供满足的需要。

（二）动机

动机是引起和维持个体行为，并将此行为导向某一目标的愿望或意念。动机是行为产生的内在的直接原因，他引导人们从事某种活动，规定行动的方向。人的动机是个体和环境相互作用的结果，因时、因地、因情及因个人内部的身心状况不同而表现出不同的反应。

有的人之所以懒惰，不是他没有动机，而是因为他的动机没有被激发出来。人的行为在正常的情况下都是有动机的，动机的产生必然是因为有某种未被满足的需求。但反过来，并不是有需求就会产生引发行为的动机。一个人可能同时存在多种需求，在不同时期需求也会不同，人的行为产生和变化随人的需求变化而变化，当人的需求还处于萌芽状态时，它以模糊的形式出现在人的意识中，这时的需求是一种意向，当需求不断增强，人比较明确地知道是什么使其不安，并意识到可以通过什么手段来满足需求时，意向转化为欲望；当人的心理进入欲望阶段后，在一定的外界条件刺激下就可能形成满足此种需求而行动的动机。因此，只有当人的欲望达到一定的强度时，动机才会形成。

（三）行为

行为是指个体在环境影响下所引起的内在生理和心理变化的外在反应。一般情况下，内在因素是根本，起着决定作用；外在因素是条件，起着导火线的作用。动机形成以后，那些强烈

的动机,人们称之为优势动机,可以引发行动。

(四) 需要、动机、行为与激励

由上可知,人的任何动机和行为都是在需要的基础上产生的,没有需要,也就无所谓需要和动机。人们产生某种需要后,只有当这种需要具有某种特定目标时,需要才会产生动机,动机才会成为引起人们行为的直接原因。但并不是每个动机都必然引起行动,在多种动机下,只有优势动机才会引发行动。

因此,要使员工产生组织所期望的行为,可以根据员工的需要设置某些目标,并通过目标导向使员工出现有利于组织目标的优势动机,并按照组织所需要的方式行动。管理者实施激励,即是想方设法做好需要引导和目标引导。强化员工的动机,刺激员工的行为,从而实现组织目标。

四、激励的方式

激励可以分为物质性激励、精神性激励和竞争性激励三种方式。

(一) 物质性激励

是人们对物质、金钱、财产等的占有欲,表现为一种发自内心的物质利益上的动力。它的作用首先来自人们生存的基本需要,每个人都有这种需要,只是表达的方式和程度不同,一般来讲,当人们拥有一定的物质财富后,物质财富增加所产生的激励作用的边际增长率是递减的。

(二) 精神性激励

是人们在追求精神上、心理上和事业上的满足而产生的内在的动力。它是发自内心、主动的力量。一般而言,文化层次越高、个体素质越高的人往往有更大的抱负和理想,这种激励作用会越强。对于缺乏物质基础或没有力量实现自我理想的人,精神性激励的作用就会很小。

(三) 竞争性激励

主要指产生于外界强大的竞争压力。这种竞争与外部环境有直接关系,如果竞争公平合理则会形成一种推动力,激发人们向目标奋进,如果竞争不公平则会产生一种反作用力,会对人们产生消极作用,竞争性的激励由于来自外界,所以对于接受者来讲是被动的,特别是在目标不明确、操作性不强、不被理解的时候,接受者往往行动上迟缓,采用观望、逃避的方式。因此要使用这种激励发挥作用,必须真正形成竞争环境,行为者的工作效率必须是可察的,而且要存在约束其行为的机制。

这三种激励的强度和方式有所不同,前两者的作用形成两种拉力,后者的作用形成一种推力。它们作用于行为者一身,可以相辅相成。三者的强弱应随被激励者的行为特点而有所差异。

第二节 激励理论

一、内容型激励理论

内容型激励理论研究的是“什么样的需要会引起激励”这样的问题。它是从激励过程的起点——人的需要出发,研究是什么因素引起、维持并引导某种行为去实现目标。也就是说,什么样的特定事物会激励人们?各种学派的激励理论工作者在讨论需要、动机以及使人们采取特