

日照职业技术学院

管理学基础

商学院

任务3 选择激方法

一、激励原则与方法

1. 激励的一般原则

实际工作中，不可能存在一种适用于一切人和一切环境的激励制度和激励方法。在管理中，激励是充分展示管理者管理艺术的管理活动。在管理过程中，激励必须因时、因人、因地而异。但这并不等于说激励就没有一定的规律可循。同其他管理职能一样，激励也必须遵循如下一些基本原则：

(1) 理解人、尊重人。激励的根本目的是要调动人的积极性。与其他管理职能相比较，激励是做人的工作的艺术，激励得当，人们的工作热情高涨；反之，人们的情绪低落，组织的目标就难以实现。做好人的工作，其前提必须理解人，尊重人。人的行为具有多变性，多样性，创造性，但又遵循着一定的规律。理解人就是要认识这种规律。一个人的工作态度好、热情高；或者恰恰相反，工作积极性不高，效率低，都有一定的原因。了解人就是要认识人，抓住这种原因。其次，做好激励工作，还必须理解人。仅了解人，知道了事情为什么是这样还不够，还应该站在当事人的立场上考虑问题，由此才能找到解决问题最有效的办法来。最后，激励还必须尊重人。无论是正激励的表扬，还是负激励的批评，都必须考虑受激励者所处的情境，采取合适的方式。只有真正地尊重他人，激励才会为人们所接受，奖励不被人们认为是恩赐，批评不被人们当作是打击。

(2) 时效原则。时效原则指奖励必须及时，不能拖延。一旦时过境迁，激励就会失去作用。唐朝柳宗元在《断刑论》中就指出：“赏务速而后有功，罚务速而后有惩”。实践也一再证明，应该受表扬的行为得不到及时的鼓励，会使人气馁，丧失积极性；错误的行为受不到及时的惩罚，会使错误行为更加泛滥，造成积重难返的局面。把握好激励的时玖是一种艺术，并非记住了这一原则就能做好的。一般来说，正激励多在行为一发生就给予表扬，以示支持。对错误的行为，先应及时制止，不让其延续下来或扩散开会，批评与其他的惩罚措施，就应根据不同的情形分别处理了。因为在有些情况下，当场的严厉批评会使受批评的同志觉得面子上过不去，进而产生对立情绪，甚至矛盾冲突。在这种情况下，适当的冷处理或许是十分必要的了。

(3) 功过分开，一视同仁。我国传统文化在奖励问题上有一种将功补功，以功抵过的主张。这是不符合现代管理的要求的。奖赏与惩罚应当分明，这不仅指对该奖的人给予奖赏，对该罚的人给予惩罚；而且还包含着对同一个人的功过应当严格区分，分别处理，有功该奖，

有过当罚，不能以功抵过，扯平完事。做到赏罚分明，一个密切相关的问题就是赏罚必须一视同仁，人人平等。三国时著名的政治家诸葛亮曾说：“赏以兴功，罚以禁奸，赏不可不平，罚不可不均。赏赐知其所施，则勇士知其所死；刑罚知其所加，则邪恶知其所畏。故赏不可虚施，罚不可妄加，赏虚施则劳臣怨，罚妄加则直士恨。”赏罚必须是对事不对人，才有可能做到人人平等。

(4) 以奖为主、以罚为辅。奖励和惩罚都属于激励，最终目的是一样的。调动人的积极性，消除组织中存在的消极因素，可根据个人不同的情况，在偏重赏或是偏重罚之间适当地做出选择。但在建立激励制度时，应执行以奖为主，以罚为辅的原则。因为完成组织的目标，最终还要靠调动人的积极性和创造性，要激励员工努力工作。这一点，惩罚是做不到的。我国古代思想家们在论述奖赏问题上也是认为应当坚持以奖为主的原则的。《左传》中古人曰：“善为国者，赏不僭越而刑不滥，赏僭越则惧及淫人，刑滥则惧及善人。若不幸而过，宁僭无滥，与其失善，宁其利淫。无善人，则国从之。”这段话的大意是：善于治理国家的人，赏罚都不可以过度。赏过度就担心邪恶者也能得到，罚过度就担心好人也会受伤害。如果不巧出现了差错的话，那么宁可赏过而不要罚过，因为，宁可赏错坏人，也不能伤害好人，一个国家若没有了好人，那么这个国家也不可能好起来。古人这里讲的是治国立法的道理，但也适用于一般组织的管理。

(5) 物质奖励与精神奖励相结合的原则。物质利益是人们行为的基本动力，但不是唯一的动力。任何人都不能仅为物质利益而活着。现实生活中，人们的需要是多方面的，既有物质性的，也有精神方面的，只不过对于不同的人而言，两种需要的强度有所不同罢了。所以，奖励必须注意物质奖励与精神奖励相结合。无论片面地强调哪一方面都是不正确的。物质奖励与精神奖励相结合也是针对激励制度而言的，就某一件事，某一个人来说，一次奖励，可能只是物质的，也可能只是精神的，或者是二者相结合的。

(6) 实事求是，奖罚合理。无论是正向激励，还是负向激励，都必须实事求是，掌握好分寸。这也是激励的艺术性所在。古人也指出，赏不当功，罚不当罪是十分有害的。要做到实事求是，奖罚合理。首先必须端正奖罚的思想。奖励不能唯奖励而奖励，不能借奖励来拉关系，培植山头势力；不能故意拔高成绩。树立虚假典型；也不能搞平均主义，人人有份。批评、惩罚，也应该从事实出发，对事不对人。不能无限上纲，更不能借机打击报复；也不能因为受罚者是与自己关系不错的人，文过饰非，大事化小，小事化了。

另外，还要掌握运用激励工具的艺术，特别是语言艺术。不论是奖励还是批评、惩罚，都要运用一定的语言表达出来。不同的语言或同一语言在不同的情形下，会表达出不同的激

励强度。学会运用语言的艺术，一是要学会准确用语，用语要得体；二是要学会因时因地用语，注意形式和地点。同样的语言，在大会上说出来和在小会上说出来，个别说话时说出来，作用是大不一样的。掌握好奖惩的分寸，必须苦练运用语言艺术。

2. 激励的方法

激励的方法指在关怀、尊重、体贴、理解的基础上，以诚挚的感情，人情入理的分析，实事求是的科学态度，恰如其分的手段，对受激励的对象以启发和开导，调动其内在积极因素，促使其振奋精神，积极向上，努力进取。激励的方法可分为精神激励法和物质激励法两大类。下面分别加以阐述。

（1）精神激励法

常见的精神激励法有：

①目标激励。目标激励就是通过树立工作目标来调动人们的积极性。在多数情况下，人们都希望工作具有挑战性，能在工作中充分发挥自己的能力，从而体会实现感。在管理过程中，如果给每一个人能确立一个通过努力可以实现的、明确的工作目标，就可以起到调动积极性的作用。

②情感激励。古人云：“感人心者莫先于情。”情感是人们对于客观事物是否符合人的需要而产生的态度和体验。它是人类所特有的心理机能。当客观事物符合人的需要，就会产生满意愉快欢乐等情感。反之，就会产生忧郁、沮丧等消极情感。管理激励工作必须注重“情感投资”，晓之以理，动之以情，鼓励人情、人爱、人性、要讲人情味，给人以亲切感温暖感，用真挚的感情去感染人，满足人的感情需要。

③榜样激励。所谓榜样激励，也就是典型激励。典型是公开树立起来的旗帜，典型的力量是无穷的，运用先进典型教育和带动员工，是常用的一种行之有效的好方法。在实际工作中，应注意发现和及时正确宣传好的典型，发挥典型的引导作用，使好人好事得到社会和众人的承认和尊重，使人们向先进看齐，以先进为榜样，培养健康、向上的情操。

④行为激励。从管理心理的角度来看，每个人都对他周围的人产生行为影响力。但由于权力、地位、资历、品德、才能和心理素质等情况不同，每个人对他周围的人产生的行为影响力的大小是不同的。正因为如此，领导只有加强自身修养，通过自身的言传身教，树立权威和表率，才能更好地影响、激励员工。这一点在本书领导与领导者一章有详细的论述。

⑤考核激励。就是对干部和职工的思想、业务水平、工作表现和完成任务方面考核，对政绩突出、表现优秀者给予奖励、晋升，对不胜任者要换职换岗，必要时还应降职处理。这种做法目的是给干部、职工造成一种压力，克服干好干坏一个样的状态，从而促使其振奋精

神、积极进取。

⑥尊重激励。自尊心是一种高尚纯洁的心理品质。自尊心是人们潜在的精神能源，前进的内在动力。人们有自我尊重，自我成就的需要，总是要竭力维护和努力争取自己的面子、威信、尊严。一个人的自我尊重需要得到满足，就会对自己充满信心，对他人、对社会满腔热情，感到生活充实，人生有价值。反之，一个人的自尊心受挫，就会消极颓废，自暴自弃，畏缩不前。

⑦关怀激励。就是把他人的政治利益，物质利益和精神生活需要时刻放在心里。对于他人的工作、学习、生活、成长和进步给予关心和支持。通过关心他人的冷暖和切身利益，帮助排忧解难，使其认识到自我存在的价值，从内心深处受到感动，打动心灵，从而产生精神动力，积极工作，多做奉献。

⑧危机激励。危机就是潜在的危险。危机激励就是从反面激励，就是从关心人的立场出发，帮助分析问题和找出存在问题的原因，给人指明坚持某种观点、主张、做法可能会产生的不良后果以及危害，使人产生危机感，从而转变自己的态度、观点和行为，焕发精神，树立信心，鼓起勇气，积极进取。

⑨表扬激励。表扬激励就是对好人好事给予公开赞扬，对人们身上存在的积极因素和积极表现及时肯定、鼓励和支持。从心理学特点来讲，人们都喜欢接受表扬，不愿接受批评。从每个人的身上来看，积极因素总的来说始终是占主要方面的，消极因素是占次要方面的。表扬激励有利于调动积极因素，把消极因素转化为积极因素，把大多数人的积极性调动起来，促进工作的开展。

⑩荣誉激励。受荣辱观决定，正常人都有荣誉感。荣誉激励包括发给奖状、奖旗、奖牌，给予记功、授予称号等，以此来激发员工的工作热情，调动人们的积极性。

（2）物质型激励法

物质型激励法指的是通过满足人们对物质利益的需求，来激励人们的行为，调动人们的工作积极性的方法。物质利益是人们生存和发展的基础，是最基本的利益。当然，不同的人对物质利益的要求是不同的，有的强烈，有的淡薄。但总的来说，它仍是现阶段最重要的个人利益之一。所以说，物质型激励方法也是管理中重要的常见的激励方法。物质型激励方法主要有：

①晋升工资。就是提高职工的工资水平。工资是人们工作报酬的主要形式，它与奖金的主要区别在于工资具有一定稳定性和长期性。工作有成效的职工如果获得晋升工资的奖励，毫无疑问是重大的物质利益。因此，晋升工资的激励方法一般是用于一贯表现好，长期以来

工作成绩突出的职工。

②颁发奖金，奖金是针对某一件值得奖励的事情给予的奖赏。奖金与工资不同，它的灵活性大，不具有长期性、稳定性，一件事情该奖，目标达到了，奖金发放了，也就结束了，所以说奖金也是一种重要的物质型激励手段。适用于特殊事情的激励。

③增加福利。除了货币性的工资与奖金之外，常用的还有住房、轿车、带薪休假等可为人们提供其他物质利益的激励手段。特别是有些激励方法是带有物质型激励与精神型激励相结合的特征，如高尔夫球俱乐部会员证，对个人来说，参加高尔夫球运动不仅是一种享受，而且在一定的社会中它还代表着一种地位和身份，给人以自尊需求的满足感。