

## “皮格马利翁效应”在人力资源精神激励过程中的应用探究

文/刘莉莉 张春瀛

《课堂里的皮格马利翁》要表达的内容是教师期待某个学生是天才，这种期待心理会对那个学生发生影响，使他自己“一定会成为出类拔萃的学生”这种愿望的实现，产生心理上的安慰和激励作用。这种现象被社会心理学家罗森塔尔命名为：“皮格马利翁效应”。

### 一、精神激励中“皮格马利翁效应”的应用与效果展现

在具体的人力资源的管理活动中，对尚未做出成绩的人给予信任和期待，是把“成绩——信任”这一通常的模式变为“信任——成绩”模式。而对于已经做出阶段性成绩的员工，会形成这种模式的良性循环，现实生活中，就有许多普通的员工由于偶然受到信任和期待的激励而迈上事业的成功之路。

这是一个以“积极肯定”促进“积极肯定”的双向运转之机制。“积极肯定”总是与赞扬、鼓励这一“奖赏”的方法紧密相连的。赞扬、鼓励别人，是在给予“奖赏”（不一定是物质的形式）的过程中，积极肯定他的思想和行为，有效地传达你对他的期待心理，同时也及时地满足他对你的期待心理，从而使“安慰剂”作用得到放大，使“皮格马利翁效应”得以强化。

当然，并非我们遇到所有的问题都可以用奖赏他人这种积极肯定的方法加以解决。但恰如其分地运用之，确能帮助我们改善员工的精神状态，无论以员工自身和组织的角度来看都是有裨益的。

### 二、进行精神激励时的常见误区：

#### 1、以职行赏式的激励

精神激励作为一种激励的方法，也应具有公平公正性，但是一些人力资源管理者受传统激励观念的影响往往与职位高低联系在一起，“爵以授功，职以技能”，其实职务的高低与奖励物太多内在的联系，如果职务仅仅表现为一种荣誉的表现形式，也就失去了它本身的责任性，这显然与职务本质属性相背离，与精神奖励的根本目的也相去甚远。

#### 2、脱离客观考核的激励

有的组织管理制度不健全，部门职责权限不清，没有工作标准，难以对员工进行合理的业绩考核，这样的情况下越奖励越混乱，因为精神奖励并不是整个组织的灵丹妙药，和物质性的奖励一样，它也是业绩的衍生品，考核的标准是以职务分析中制定的职务说明和职务规范为依据，在一定意义上也是具有“按劳分配”的性质，不然的话，员工就会作不利的归因，结果反而有损组织内的人际关系。

#### 3、精神激励的“大锅饭”现象

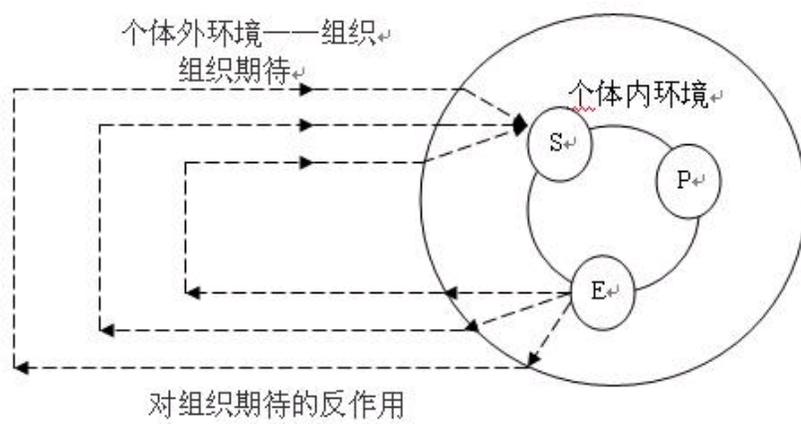
有的管理者在进行激励时不注重激励的实际价值，而把目光仅仅盯在激励这一管理手段上，为了使激励发生作用，不分场合，不分时机，不分人的进行“地毯式激励”，造成了这种“积极性刺激”贬值，不仅难以实现短期的成效，在长期中会让员工产生抗体，严重的可以使精神激励这一可以弥补物质奖励造成的员工心理失衡的机制变成繁冗的管理累赘。

### 四、精神激励的实施与完善还必须具有一些配套的条件

#### 1、建立完善的绩效评估和监督体系。只有完善的依据才有完善的激励操作平台。

2、领导者的自身素质所能附加的激励价值。在职工身上产生一种潜移默化的感染效应，上行下效，形成目标的同向，工作上的同力，事业上的同心。以平等的态度，很容易连结成互相信任、理解和支持的纽带，把员工的积极性调动起来。

#### 3、要随着员工个人和组织的动态变化，激励作动态的调整。



(图一)

**图一：组织人力资源开发与管理的皮格马利翁效应循环模型**

(注：S：个体自我期待；P：个体潜在能力；E：个体显在能力)

个体自身显在能力的提高，就会提高组织中的期待主体（即管理者）对于个体（员工）的总体评价，由此，个体就能够得到一个相对较高的组织期待；而个体自身显在能力的降低，也会降低来自外环境对个体的总体评价，从而导致个体得到一个相对更低的组织期待。与此同时，这些组织期待又会带来员工内部的新循环。因此，从期待的客体——员工本人来说，管理好自己在别人心中的期望也是很重要的。至此，在组织与员工的内外环境之间就形成了一个如图一的完整循环，但是在实际的问题上这其实是一个漫长而动态的过程。而人力资源开发与管理也就是通过这样一个循环，源源不断地开发出员工的潜在能力，在带来员工个体进步的同时，也带来组织和社会的巨大进步（作者单位：天津工业大学）

**相关链接**

- 在华跨国公司人才本土化问题探讨
- 以就业为导向 培养适应社会需求的高职人才
- 孝义市高新技术开发的人才环境问题分析
- 公司治理之高管人员激励机制设计
- 企业技术人员人力资本的激励模式设计
- 基于心理契约的企业人力资源管理研究
- 九江船用机械厂人力资源管理与开发的策略
- 中介机构视角下的中国人才租赁问题解决之道
- “皮格马利翁效应”在人力资源精神激励过程中的应用探究

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心