

# Review of Incentive Time Based on Expectation Theory

Fei Liu<sup>1</sup>, Yingkui Chen<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>School of Education Science, Guizhou Normal University, Guiyang Guizhou

<sup>2</sup>Guizhou Normal University, Guiyang Guizhou

Email: mymyru@163.com, \*chen\_yingkui@126.com

Received: Mar. 9<sup>th</sup>, 2017; accepted: Mar. 28<sup>th</sup>, 2017; published: Mar. 31<sup>st</sup>, 2017

---

## Abstract

The expectation theory is one of the focuses in the field of motivation theory research, so this paper mainly reviewed research literatures about incentive opportunity relating to the expectation theory. We analyzed the necessity and function of incentive opportunity, and discussed the ways to grasp the incentive opportunity from the aspects of observing the demands and the psychological activities of the object to be motivated, the perfection of the personnel incentive system and the incentive timing in compensation incentive scheme. Then we focused on the analysis of incentive opportunities for knowledge workers, students and educators. According to the existing research problems, we put forward the incentive opportunity model based on the expectation theory, and provide a supplement to improve the incentive opportunity theory.

## Keywords

Expectation Theory, Incentive Opportunity, Psychology, Literature Review

---

# 基于期望理论的激励时机文献综述

刘 飞<sup>1</sup>, 陈英葵<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>贵州师范大学教育科学学院, 贵州 贵阳

<sup>2</sup>贵州师范大学, 贵州 贵阳

Email: mymyru@163.com, \*chen\_yingkui@126.com

收稿日期: 2017年3月9日; 录用日期: 2017年3月28日; 发布日期: 2017年3月31日

\*通讯作者。

## 摘要

期望理论是激励理论研究领域的焦点之一, 本文重点对与期望理论相关的激励时机研究文献进行综述。分析激励时机的必要性和作用, 从观察被激励对象的需求、关注心理活动、完善人事激励制度、注重薪酬激励方案中的激励时机等方面讨论激励时机的把握方法, 并重点分析知识型员工、学生和教育工作者三类被激励对象的激励时机问题。针对现有研究不足, 提出基于期望理论的激励时机模型, 为完善激励时机理论提供一定补充。

## 关键词

期望理论, 激励时机, 心理学, 文献综述

Copyright © 2017 by authors and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

经济新常态下, 创新驱动发展成为供给侧结构性改革的重要抓手。创新活动繁荣与个体创造力的发挥密切相关, 有必要对个体进行充分激励, 激发创新潜能。期望理论尊重个人心理诉求, 通过目标激发个人创造力和积极性, 让实现目标的

期望和成就感变为开展创新活动的驱动力。本文应用文献研究法, 分析期望理论中的激励时机问题挖掘激励时机的研究价值, 以便更好地发挥激励理论的作用, 指导创新工作顺利开展。

## 2. 期望理论简介

激励是一个心理学概念, 是指激发个体的行为动机, 鼓励个体采取或放弃某些行为。1964年, 美国著名行为科学家弗鲁姆在《工作与激励》一书中系统阐述期望激励理论模型。期望激励过程如图1所示。此外, 弗鲁姆提出期望公式, 演进后的公式如式(1)所示(方振邦等, 2011):

$$M = V \times E \times I \quad (1)$$

其中,  $M$  表示激励力(Motivational Force), 推动个体采取行动, 表征激发个体潜力的强度。 $V$  表示目标效价(Valence), 这一心理学概念表征个体对目标达成价值大小的主观估计, 分为正、零、负三种, 效价越高, 激励力量越大。 $E$  表示期望值(Expectancy), 这一概率值表征实现目标的可能性大小, 以及达成目标后兑现个体要求可能性大小的主观估计。 $I$  表示工具性(Instrumental), 是激励力的演进组成要素, 表征帮助个体实现目标的环境、任务工具等非个人因素。

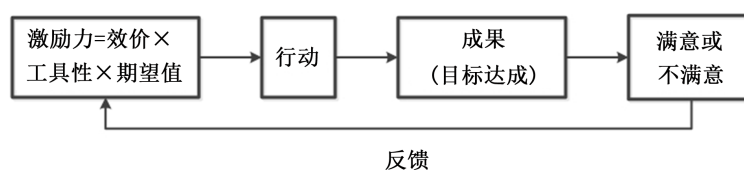


Figure 1. Expected incentive process

图1. 期望激励过程

### 3. 研究文献概览

本文利用中国知网数据库,在高级检索中将篇名设置为“激励”,将全文设置为“时机”,将发表时间设置为“2010年01月01日~2016年12月31日”,搜索到相关文献3700篇。在此基础上,通过查询关键词、阅读摘要等方式进行人工整理,重点分析与研究主题密切相关的文献约50篇,讨论期望激励理论中的激励时机问题。对于外国学者研究成果的分析,主要是针对前述50篇文献中引用的外文资料。

激励时机问题一直是学者们关注的焦点之一,如图2所示。在2010~2016年的7年里,研究激励时机的文献数量具有一定波动性,年均数量为529篇,在2012~2014年保持高位,随后逐渐下降,2016年创造历史最低水平,表明激励时机问题的相关研究开始进入一个瓶颈期,有必要对激励时机进行阶段性综述,梳理已有研究重点,挖掘新的研究热点。

如图3所示,相关研究文献主要集中在企业经济、中等教育、金融、高等教育、初等教育、投资、工业经济、证券等学科领域。企业经济学科中的相关研究主要与员工激励有关,围绕激励机制、激励

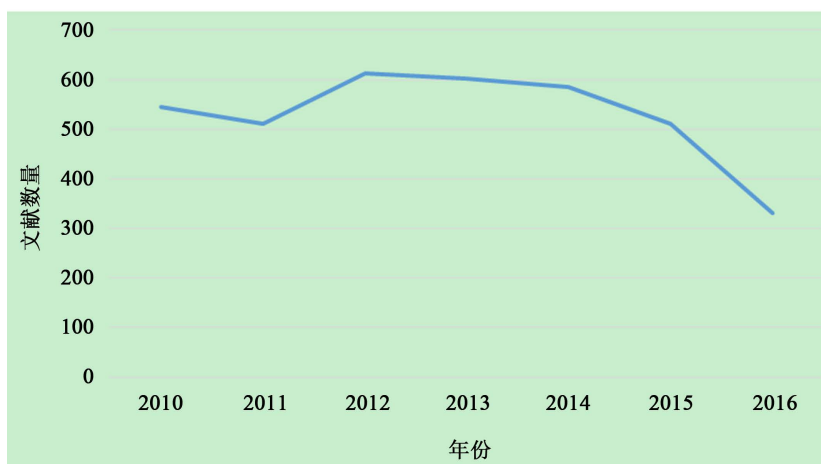


Figure 2. Annual distribution of research literatures related to incentive opportunity  
图2. 与激励时机相关研究文献的年度数量分布

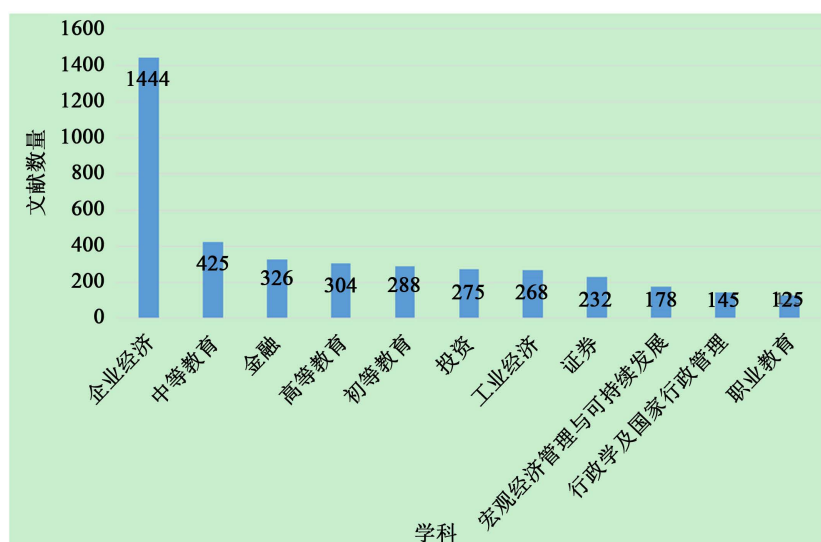


Figure 3. Distribution of main subjects of research literatures related to incentive opportunity  
图3. 与激励时机相关研究文献的主要学科分布

模式、激励措施、激励因素等问题展开论述。教育学科中的相关研究主要与学生、教职工激励有关,围绕激励机制、激励方法、激励方案等问题进行分析。金融、投资和证券学科中的相关研究多与股权激励、薪酬制度和高管激励等问题相关。

根据图 4,研究激励时机的相关文献中的关键词以激励机制、激励、股权激励、人力资源管理和激励理论等为主,激励时机尚未成为表征激励理论研究领域重要分支的词语,激励时机问题还没有引起学术界的高度重视,有待细致研究期望理论的运行机理,开发激励时机的研究价值。

## 4. 研究文献述评

### 4.1. 激励时机的作用

期望激励理论要求企业制定员工激励政策时充分考虑激励时机,因为超前激励和迟来激励都可能使员工觉得多此一举,削弱激励的作用王春晓(2012)。李嘉燕(2015)指出,在对员工进行激励时,要不失时机地满足员工需要。在目标任务下达前进行激励,可以通过展示潜在奖励的吸引力激发员工的工作斗志李琳珊(2014)。一些管理人员没有认识到激励的深远作用,不能很好地把握激励时机,不利于激发员工积极性。王爱娟(2010)比较中外企业激励机制时发现,国内企业往往采用事后鼓励,而国外企业更多采取事先的、可预期的方式及时激励。在新经济时代背景下,利益共生型合作是劳资双方关系的发展趋势之一,袁仕福(2012)因此倡议激励理论要进行相应革新。马进峰(2013)认为,激励的时间应用仍然是尽显成熟的西方激励理论研究中的持续探索领域,激励要选择适当的时机,否则达不到良好的激励效果。

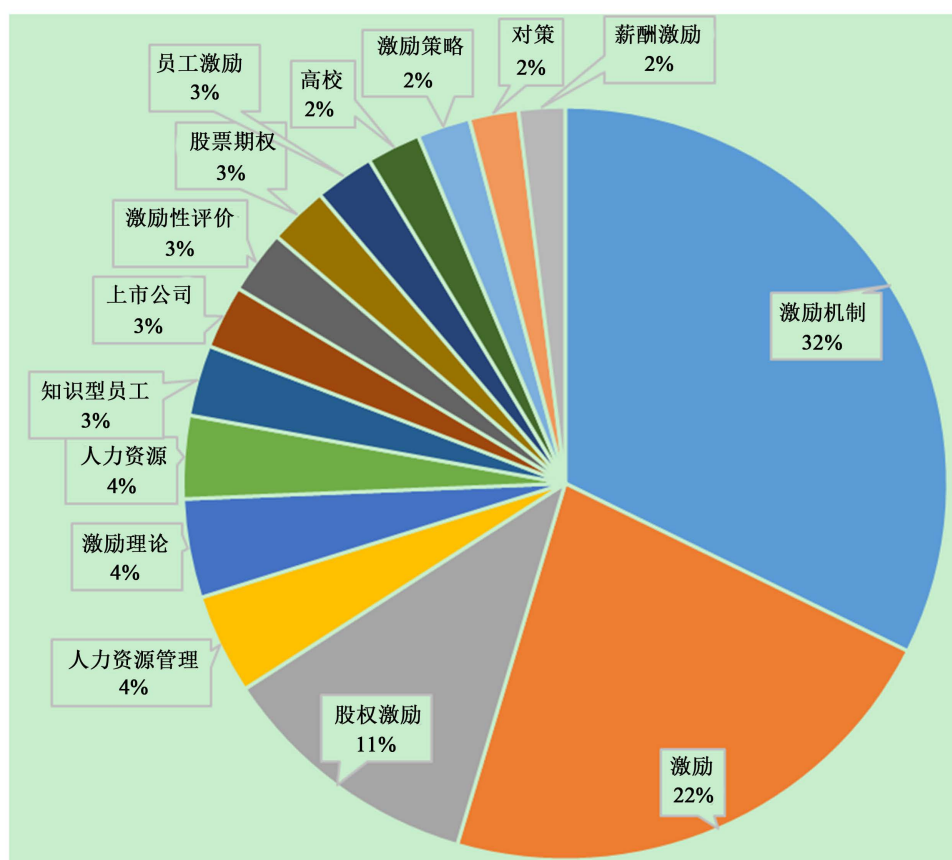


Figure 4. Distribution of key words of research literatures related to incentive opportunity  
图 4. 与激励时机相关研究文献的关键词分布

激励具有时效性, 激励效果与特定时间段紧密相联, 激励措施的效果会随着员工所处环境的变化而发生改变。王培玉等(2011)强调, 当员工的迫切需要被满足时, 他们会产生强烈的责任感, 热切关注企业发展, 所以激励能否在关键时点进行显得至关重要。激励应该把握时机, 因为不同时间点的激励对员工的激励效果有所差异刘小宁(2013)。激励越及时, 越有利于提高和保持员工的积极性。段光等(2015)认为, 提升激励强度有助于团队建设, 所以要选择恰当的提升时机, 促使激励强度与内部分配公平性需要达到一定平衡, 实现个体与团队双赢。

#### 4.2. 把握激励时机的对策

田松(2015)激励要坚持时效性原则, 激励机制的设计要因时而异, 分别采取不同的激励方式, 满足员工在不同时点的多元化需求。为此, 学者们提出如下建议:

(1) 观察被激励对象的需求。员工通常在遇到困难、取得成绩等情况下特别需要被激励, 这些时机带有主观性。准确把握激励时机并非易事(刘娜, 2010), 如果没有抓住最佳时机, 往往事倍功半。激励者要观察被激励对象的情感变化, 留心并利用激励时机, 抑制并转化被激励对象的消极情感, 激发其积极性、创造性余志颖(2013)。

(2) 结合员工心理活动进行激励。人的需求和期望变化会引发心理契约的改变(程江, 2012), 管理人员要正确理解激励理论, 恰当运用心理学知识, 不失时机地采用适当的激励方法, 改善激励效果。吴清一(2014)应用心理学和激励理论研究激励时机选择和激励方法, 强调根据人们的心理变化择机采用恰当的激励方法。领导者要重视与员工进行交流, 对员工及时鼓励, 使员工通过享受自己付出得到的满足感产生积极的心理体验, 进而更好地投身到工作当中(黎明等, 2013)。激励要结合被激励者的心理变化进行(王冲, 2013), 在激励员工之前必须分析他们的个体特征和核心需要, 然后选择最佳激励时机, 以便取得更好的激励效果。领导应该运用心理学知识, 在恰当时机暗示组织会在完成任务时提供奖励, 激发员工的工作动力黄浩哲(2013)。只有在对被激励对象最具有作用的时间满足员工心理期望, 才能发挥最理想的激励作用。率雪晶等(2015)认为, 员工的实际工作能力并非与领导的关注直接发生因果联系, 但是, 员工长期得不到领导的关注, 很可能因此寒心, 自甘落后, 所以要及时关注和激励员工。

(3) 完善人事激励制度。一些管理人员认为无须在激励方面花费太多精力, 直到员工频繁跳槽才意识到激励的必要性和重要性陈居华(2010)。要把员工激励视为常规性管理工作对待, 完善人事激励机制, 适时激励, 调动和保持员工积极性。梁阜等(2013)认为, “什么时间给”是薪酬体系设计必须要解决的核心问题之一。戴光文(2014)有效的人事激励制度需要重点考虑激励时机因素, 同时要结合激励方向、激励频率和激励程度等方面。

(4) 注重激励时机, 发挥薪酬激励的最大作用。聂传凯(2012)研究发现, 固定的薪酬制度难以调动员工积极性, 管理者应该掌握好激励的时机和频率, 择时发放奖金, 及时对员工进行激励。王梦影(2012)指出, 对高管进行长期激励时要注意激励的时机问题, 尽量在正确的时间进行激励。刘井建等(2015)研究高管薪酬激励问题时指出, 绩效考核工资, 员工不能感知到个人绩效提升, 绩效奖励工资很容易失去激励的固有价值(周艳艳, 2013)。企业可以通过制定激励薪酬方案影响高管行为, 以降低代理成本, 公布薪酬激励措施和发放薪酬的时间影响着激励效果。

(5) 灵活运用激励方法。确定激励方法的使用间隔时间也需要一定的技巧(刘佳, 2013), 员工可能会因为间隔时间太短而产生倦怠甚至反感的心理, 也可能会因为时间间隔太长而淡化与企业荣辱与共的使命感。林炜(2013)研究企业创新激励的方法设计时考虑了激励效应的的时间差异, 体现了激励的时间多样性和灵活性。在激励实施过程中, 应该根据现实情况的变化把握激励时机, 实事求是地调整。

### 4.3. 三类重点激励对象的激励时机研究

通过文献研究发现,激励时机的应用对象以知识型员工、学生和教育工作者为主。企业是社会经济活动的细胞,员工、特别是知识型员工具有造血功能,关注知识型员工激励时机有助于提升企业竞争力,改善经济发展质量。学生是祖国未来的花朵,教师是滋养学生的园丁,教学相长要求激发教师传道、授业、解惑的潜力,唤醒学生成长成才的主动性,研究学生和教师激励时机有利于早日实现教育大计。

(1) 知识型员工激励。对知识型员工进行激励要掌握最佳时机,因为不同时机的激励作用和效果不尽相同(郝沁慧, 2010)。张术霞等(2011)对知识型员工的激励因素进行了实证研究,结果证实,知识型员工对工作保障的重视程度要高于非知识型员工,映射到激励时机方面,知识型员工更加重视激励的时间价值。激励时间滞后问题在大多数国有企业的知识型员工激励中普遍存在,引发了管理成本上升、跳槽增加等深层次问题(吕微等, 2012)。结合企业实际情况适时采取负激励,通过制造“危机”让知识型员工产生危机感和紧迫感,从而加倍努力工作,能够使负激励成为激励机制的有益补充(徐建新, 2013)。徐晓忱(2015)也认为,针对80后员工的工作错误及时进行教育、纠正和惩罚,可以形成一定的压力,从而推动员工上进。

(2) 学生激励的相关研究。激励是为了唤醒学生潜能,因为学生的自身条件有所差别,所以激励要充分考虑个体差异,在学生可承受范围内把握正确的激励时机,对其进行激励(郑佳, 2012)。激励时机把握得越恰当,越有利于连续有效地发挥潜能,但是激励时机欠佳问题在我国研究生激励中普遍存在,所以要在课程成绩公布时间等方面进行改善,以便及时激励(李敏亮, 2012)。孙银华(2014)通过问卷调查方法研究了言语激励时机,统计结果显示,28%的学生对老师当众及时表扬情有独钟。教师应在第一时间对学生取得的成绩给予充分肯定,通过颁发学习奖章或评定荣誉称号等方式表达对学生勤奋学习的认可(毛雁南, 2014)。教职工要善于抓住后进生明显提高作业质量、取得较好的竞赛成绩等最佳激励时机,给予奖励或表扬,激发其积极性(韩功帅(2011)。杨志鹏(2013)以中学化学课程为背景研究了激励教学时机,并认为教学时机无处不在,要善于抓住最佳时机进行教学激励。

(3) 教育工作者激励的相关研究。不能准确把握激励时机,延迟奖励,甚至拖到制度规定的最后日期才予以表彰或奖励,将使教育工作者的激励效果大打折扣(周婧婧, 2010)。对奖惩制度进行调整也要明确业绩评价方案修订或重新设计的时机,借此激发军队院校教员的潜能(刘艺等(2013)。将即时激励与目标激励相结合,根据个体心理活动特点和渴望被人赏识的心理期待合理选择激励时机和激励方式,可以放大激励效应(范雯琴(2014)。林晓新(2014)认为,对教学团队成员进行负激励必须掌握好时机,避免产生对立情绪,配合正激励提升教学团队绩效。

### 4.4. 文献述评

通过分析2010~2016年的相关文献可知,激励理论应用领域广泛,主要集中在企业员工激励、教育领域的师生激励方面,研究主题聚焦激励时机与激励效果的关系、激励理论在薪酬方案和人事制度方面的应用、知识型员工激励、如何通过细心观察把握较佳激励时机、心理学对激励的促进作用等方面,对于改善员工工作积极性和潜能发挥具有重要促进作用,指导了不同层次的教学工作,改善了教育工作者的激励环境。

不难发现,激励时机的相关研究涉及实证检验的较少,理论研究多以探讨激励时机的必要性、激励机制建设、激励的心理学解释为主,实践指导建议以薪酬激励、人事制度安排居多,对激励时机缺少系统性研究和深入的理论分析,关于激励时机如何在激励过程中发挥作用的机理阐释不足,也没有对激励时机进行分类,不利于激励时机理论的扩散和应用。

### 5. 基于期望理论的激励时机模型

图 1 说明了个体激励过程, 即个体在激励力的作用下采取行动, 达成目标后获得奖励, 感受到不同程度的满意, 反馈到激励力的形成, 影响下一次激励力和行动。然而, 图 1 所示激励过程并未对奖励影响个体满意感的机理进行说明。

结合期望理论和心理学理论, 人们对于某种奖励的评价主要受到心理动机、心理情绪、心理态度三方面影响, 心理动机驱使人们采取行动, 行动所得引发人们正常心态下的心理情绪波动, 对奖励产生初步价值评判, 人们对于奖励的心理态度还受到心理动机的影响, 如果奖励超出预期则会产生亢奋情绪, 如果奖励小于预期则会产生失落情绪。其中, 预期分为付出 - 回报预期和时间预期, 前者主要是对自己劳动报酬应得的价值期望, 后者是对自己劳动报酬应得的兑现时间期望。

本文在前人研究基础上, 根据目标达成时间与其奖励时间的关系, 把奖励分为滞后奖励、现时奖励和提前奖励三种。(1) 滞后奖励, 即个体完成某些行为一段时间之后, 才获得经济、精神等方面的激励; (2) 现时奖励, 即个体完成某些行为之后, 立即或者在很短时间内得到激励; (3) 提前奖励, 即个体尚未开展某些活动或者已经开始但未结束时, 就获得或者明确感知到激励。这三种激励因为时间价值差异形成不同的奖励时机价值, 并且通过个体的心理动机、心理情绪和心理态度影响个体满意感, 具体过程如图 5 所示。

这种基于期望理论的考虑了奖励时间因素的激励过程, 本文称之为基于期望理论的激励时机模型, 是指管理者在分析被管理者需求与动机的基础上, 着重考虑激励时机, 优化企业资源配置和管理方式, 引导和强化被管理者的思想、动机、行为的理论框架。与此相对应, 期望公式演进为式(2)所示。

$$M = V \times E \times I \times T \tag{2}$$

其中,  $T$  为激励时机价值, 是个体在采取行动的不同阶段感知或者接受奖励而产生的与时间相关的价值。

### 6. 结论与探讨

目前, 基于期望理论的激励时机研究主要集中在必要性、紧迫性、机制建立, 以及通过负激励、结合心理学理论进行激励优化等方面, 具体的改善措施包括薪酬激励、人事制度改革等, 欠缺整体性思考, 理论探讨尚不充分。

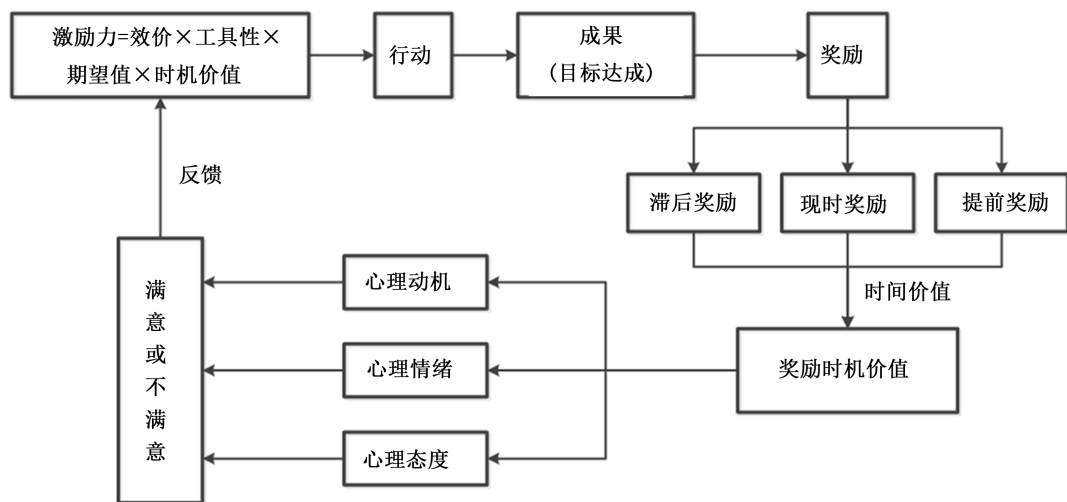


Figure 5. Incentive opportunity model based on expectancy theory  
图 5. 基于期望理论的激励时机模型

本文以期望理论为基础, 构建基于期望理论的激励时机模型, 重点研究激励时机选择问题, 分析员工对于激励时机的选择倾向, 为完善激励时机理论提供一定补充。不足之处在于, 本文缺少相关实证检验和研究案例支撑, 有待在后续研究中逐步完善。

## 参考文献 (References)

- 程江(2012). *激励的本质与主体性的转化*. 博士论文, 天津: 南开大学.
- 戴光文(2014). 现代企业人力资源管理有效激励略见. *企业导报*, (10), 90-97.
- 段光, 杨忠, 徐彪(2015). 团队激励, 二元共享行为与团队有效性——知识异质性的过程调节效应. *科学学与科学技术管理*, 36(5), 160-170.
- 范雯芬(2014). 运用激励机制提升校长团队领导力. *南昌教育学院学报*, (1), 92-95.
- 方振邦, 徐东华(2011). *管理思想史*. 北京: 中国人民大学出版社.
- 韩功帅(2011). 激励管理方法在高校后研究生中的谭松与应用. *科技资讯*, (36), 190
- 郝沁慧(2010). *W公司知识型员工激励问题浅析*. 硕士论文, 郑州: 郑州大学.
- 黄浩哲(2013). 非营利性机构激励成员的探讨. *企业研究*, (24), 126.
- 黎明, 耿晓钢(2013). 激励理论在企业管理中的运用研究. *企业研究*, (16), 90-92.
- 李嘉燕(2015). 浅析激励原则在人力资源管理中的应用. *人才资源开发*, (1), 77-78.
- 李琳珊(2014). *我国中小企业员工激励问题研究*. 硕士论文, 武汉: 华中师范大学.
- 李敏亮(2012). *激励理论在研究生培养质量提高中的应用*. 硕士论文, 武汉: 中南民族大学.
- 梁阜, 贾瑞乾, 李鑫(2013). 薪酬体系设计的新理念——基于综合运用激励理论的视角. *东岳论丛*, 34(4), 131-135.
- 林炜(2013). 企业创新激励:来自中国劳动力成本上升的解释. *管理世界(月刊)*, (10), 95-105.
- 林晓新(2014). 基于质量工程的大学教学团队激励机制研究. *宁夏大学学报(人文社会科学版)*, (1), 163-168.
- 刘佳(2013). 企业人力资源基于员工“事业人”的激励. *管理观察*, (29), 32-34.
- 刘井建, 焦怀东, 南晓莉(2015). 高管薪酬激励对公司债务期限的影响机理研究. *科研管理*, 36(8), 96-103.
- 刘娜(2010). *我国旅游饭店激励机制研究*. 硕士论文, 西安: 西北大学.
- 刘小宁(2013). *A公司激励体系设计研究*. 硕士论文, 湘潭: 湘潭大学.
- 刘艺, 张雪萍(2013). 浅谈军队院校教员激励机制的构建. *党史博采(理论)*, (6), 52-61.
- 吕微, 唐伟(2012). 国有企业知识型员工激励机制研究. *经济问题*, (12), 57-60.
- 率雪晶, 刘元春(2015). 人力资源激励机制存在的问题及对策. *人力资源开发*, (3), 57-59.
- 马进峰(2013). *饭店“80, 90后”员工激励策略研究*. 硕士论文, 济南: 山东大学.
- 毛雁南(2014). *激励理论在初中思想品德课教学中的应用研究*. 硕士论文, 扬州: 扬州大学.
- 聂传凯(2012). *青岛鸿冠染整有限公司员工激励机制研究*. 硕士论文, 西安: 西北大学.
- 孙银华(2014). 把握言语激励时机八法. *小学教学研究*, (2), 89-93.
- 田松(2015). *CC公司员工激励机制建设方案的研究*. 硕士论文, 长春: 吉林大学.
- 王爱娟(2010). *国有企业高技能人才激励机制研究*. 硕士论文, 哈尔滨: 哈尔滨工程大学.
- 王冲(2013). *企业员工激励机制研究*. 硕士论文, 开封: 河南大学.
- 王春晓(2012). 国有企业员工激励效果弱化的原因分析与对策. *工会论坛(山东省工会管理干部学院学报)*, (5), 81-83.
- 王梦影(2012). *中国商业银行高管薪酬激励机制研究及设计*. 硕士论文, 上海: 复旦大学.
- 王培玉, 傅勇(2011). 激励理论在企业管理中的运用. *企业经济*, (7), 39-41.
- 吴清一(2014). 对育人理念的再思考——基于西方现代激励理论的视角. *海南大学学报(人文社会科学版)*, (2), 41-46.
- 徐建新(2013). *xx公司在市场化条件下员工激励体系优化设计*. 硕士论文, 济南: 山东大学.
- 徐晓忱(2015). *深圳A公司“80后”员工激励管理研究*. 硕士论文, 兰州: 兰州大学.
- 杨志鹏(2013). 中学化学激励教学时机初探. *福建教育学院学报*, (2), 60-62.



- 余志颖(2013). 服装直营店激励机制研究探析. *财经界(学术版)*, (7), 77-79.
- 袁仕福(2012). 新经济时代需要新企业激励理论——国外研究最新进展. *中南财经政法大学学报*, (5), 75-82, 143.
- 张术霞, 范琳洁, 王冰(2011). 我国企业知识型员工激励因素的实证研究. *科学学与科学技术管理*, 32(5), 144-149.
- 郑佳(2012). 学校管理实践中激励问题的探讨. *常州信息职业技术学院学报*, (4), 87-90.
- 周婧婧(2010). 基于西方激励理论的我国高校管理激励机制研究. *广西教育*, (21), 61-63.
- 周艳艳(2013). *GD 公司员工激励优化研究*. 硕士论文, 南宁: 广西大学.

**期刊投稿者将享受如下服务:**

1. 投稿前咨询服务 (QQ、微信、邮箱皆可)
2. 为您匹配最合适的期刊
3. 24 小时以内解答您的所有疑问
4. 友好的在线投稿界面
5. 专业的同行评审
6. 知网检索
7. 全网络覆盖式推广您的研究

投稿请点击:<http://www.hanspub.org/Submission.aspx>

期刊邮箱:[ap@hanspub.org](mailto:ap@hanspub.org)