

## 青田乳胶制品厂

青田乳胶制品厂是明珠集团公司下属的 34 家企业之一，现有干部、职工 363 名，固定资产 2200 万元，共有 6 个车间，8 个科室。该厂趁所在南方沿海城市，开放早，有吸引力的优势，在 80 年代初，亟力网罗人才，吸收本省及散居外地而思归返乡的技术人员，建起一支颇具实力的技术队伍，现有工技人员，有正式职称者已达 18 人，其中高工 4 名。不过他们虽确有专长，但与本厂业务领域并不一定十分对口，有的专长是生胶汁处理，有的专业是新型橡胶开发，有的只精通橡胶检验，真正从事乳胶工艺的，仅有 48 岁的黄振声高工。不过四位高工这种声势，总令人肃然起敬，并被集团领导视为本系统王牌主力。为加强此厂领导，最近派公司年富力强的得力骨干陈伟华出任厂长，并许诺将给予大力支持勉励放手大干。

此前，该厂已从香港进口了两条生产线，一条可产乳胶指套或气球，另一条产鞋垫，但调整后总有些毛病，不够理想，加之或因竞争剧烈，或因需求季节性，或因信息欠灵，赶不上时尚，效益不高。陈厂长上任，急欲打响头一炮，公司领导也期望他能找出一种需求潜力大、别人还未太留意产品，捷足先登，成为“摇钱树”似的拳头产品。经过调查，陈厂长发现内部植绒的乳胶手套在海外已成家庭必备品，需求极大，而国内尚颇罕见，但预计必将普及，于是决定就以这种绒里手套为主攻对象。经了解，英国一公司有它的专用生产线供应，且号称“80 年代世界前沿水平，全电脑控制”。陈厂长请示公司，认为兵贵神速，应当机立断。经与该英商短期接触，便于 1987 年 11 月，以 120 万美元的高价达成购买协议。英方答应尽快供货，并派专家来现场指导安装调试，保证设备到货后四个月内达到设计水平，投入生产。

不料签约后，英方却以种种借口，推迟交货，并要求追加 10 万美元贷款，直到 1990 年 10 月才将全套生产线运到，并派来两名专家。陈厂长精心挑先了配合英国专家工作的调试组，由高工黄振声任组长，他英语好，理论水平高。另选了设备工程师姜适为辅。姜工虽仅中专学历，但肯钻研，能实干，在河南某橡胶胶厂实践中锻炼过 20 余年，机电都精，只是外语不行。厂方当年在把他全家从内地调来时，颇费功夫，又马上分配给三室一厅新房，他对厂领导十分感激。陈厂长又点了一位 28 岁的青年助工小郭参战。他工作欠主动，但英语好。另一毕业不久的年仅 23 岁的小汪也来主动请战，陈厂长见他作风踏实，英语还可以，

便接受了他的请求。调试组正式组成。

然而调试工作一开始便不顺利，许多重要部件远低于设计性能，如烘干箱总不能稳定达到工艺要求温度，卷边机合格率仅 10% 上下，洗模机干脆不能运作，等等，不胜枚举，缺陷部位多达 17 处。我方很快发现此台设备竟是从设计图纸转为实物的首部机样，设计意图虽想多用尖端技术，但考虑欠周或失误，到实践中检验，便破绽百出。两专家使出浑身解数，也一愁莫展。眼看四个月限期将至，英方老板带上另一专家亲来支援。又经月余努力，未见起色。英老板声称不堪负担，只有“暂时撤离”，否则便将破产云云。我方据合同力争，英方提出再补交 10 万美元，然后“共同努力，以求完善。”我方一再据理交涉，英方死皮赖脸，摊手耸肩，强行撤离。

厂班子研究，决定依靠本厂内部技术力量，自力更生，组建攻关组。在征询原调试组组长黄工意见时，他表示自己搞太无把握，而这是英方无法推卸的责任。他请求派他去英国打官司，保证胜诉。陈厂长认为：“我们不熟悉国际诉讼，法庭相见，并无把握，且费用高昂，拖延时日，难以承受，而设备闲置，吃亏仍是我方，所以还是靠自己好。还是你来主持攻关组吧。”黄工却以身体、精力不济推辞。可是姜工主动请战，他说：“跟‘鬼佬’们干了几个月，已经看出他们也只有那两下子，还瞧不起我们，对我们的建议不屑一顾，自己倒撒一堆烂污溜了。我们就自己干！就不信不如他们。我敢立个军令状！”陈厂长问他要谁配合搭档，并说黄工退缩了。姜工说：“我就要小汪一个，他能吃苦，会钻研，两人心齐，又灵活。”陈厂长点头了。

连续一个半月，姜、汪二人每天三班不下岗，在机器边铺上席子，干累了一倒，饿了啃个面包，渴了喝口矿泉水。六周下来，居然进展显著，许多难点都有不少突破，总产品合格率提高到 60%，虽然距能实现盈利运行的 80% 成品率标准还有点差距，总是令人鼓舞的，是咱自己干的呀。

班子决定，给攻关组姜、汪两人各发 800 元奖金，其余组员各发 500 元，以资鼓励。陈厂长承认这奖金是显得少了点，但再多发又怕别人不服气。

果然，很快就听到许多怪话：“英国专家干得差不多了，他们去摘桃子，有啥了不起，就发那么多钱？难道我们没干活！”“没让我去，要不比他俩会干得好！”“不是并没有达到要求吗？干啥还给奖？”甚至公司也来电话打听，显然有人上头告了状。

陈厂长遇姜工和小汪，想安慰几句。姜工先说：“厂长，听见了吧？我不是

为几个奖金去干的，是不服那几个‘鬼佬’，也不愿看见这么贵的机器闲着。可哥儿们苦干了一场，还得受这么多气。不是不能再改进，可如今谁还愿再干。”小汪没多话，只说了声：“真没意思，还不如调走好。”

### **思考题：**

- (1) 本案例涉及到激励中的哪些问题？
- (2) 如果你是陈厂长，你会怎样做？

### **案例分析提示：**

#### **1. 本案例涉及到激励中的哪些问题？**

本案例主要涉及到激励理论当中的公平理论。

首先让我们来回顾一下公平理论的有关内容：公平理论最初是由美国心理学家亚当斯提出来的。它是研究人的动机和知觉关系的一种激励理论。亚当斯公平理论的基本内容包括三个方面：

(1) 公平是激励的动力。公平理论认为，人能否受到激励，不但受到他们得到了什么而定，还要受到他们所得与别人所得是否公平而定。这种理论的心理依据，就是人的知觉对于人的动机的影响关系很大。他们指出，一个人不仅关心自己所得所失本身，而且还关心与别人所得所失的关系。他们是以相对付出和相对报酬全面衡量自己的得失。如果得失比例和他人相比大致相当时，就会心理平静，认为公平合理心情舒畅。比别人高则令其兴奋，是最有效的激励，但有时过高会带来心虚，不安全感激增。低于别人时产生不安全感，心理不平静，甚至满腹怨气，工作不努力、消极怠工。因此分配合理性常是激发人在组织中工作动机的因素和动力。

(2) 公平理论的模式（即方程式）： $Q_p/I_p=Q_o/I_o$ ，式中， $Q_p$ 代表一个人对他所获报酬的感觉。 $I_p$ 代表一个人对他所做投入的感觉。 $Q_o$ 代表这个人对其比较对象所获报酬的感觉。 $I_o$ 代表这个人对其比较对象所做投入的感觉。

(3) 不公平的心理行为。当人们感到不公平待遇时，在心里会产生苦恼，呈现紧张不安，导致行为动机下降，工作效率下降，甚至出现逆反行为。个体为了消除不安，一般会出现以下一些行为措施：通过自我解释达到自我安慰，逐渐造成一种公平的假象，以消除不安；更换对比对象，以获得主观的公平；采取一定行为，改变自己或他人的得失状况；发泄怨气，制造矛盾；暂时忍耐或逃避。

公平与否的判定受个人的知识、修养的影响，即使外界氛围也是要通过个人

的世界观和价值观的改变才能够起作用。

根据公平理论,公平与公平感是两类不同内涵的概念。其中公平(或不公平)属于一种客观现象,可以运用许多公认的准则、法规来进行严格的判断;而公平感(或不公平感)属于一种主观现象,是人们通过自身与他人、或现状与历史的“收支比率”对照,产生的公平知觉和相关的情感体验。

从本案例来看,作为陈厂长应该冷静地看待部分员工的牢骚和不满,分清员工的不公平感到底是主观不公平感还是客观不公平感。所谓主观不公平感是指由于个人的判断产生的不公平感,也就是说,事情是公平合理的,个人却认为它们不合理。产生主观不公平感的原因可能是员工自身素质不高所致,往往过高估计自己的成绩与贡献,低估他人的成绩与贡献,也有可能是员工的知觉误差而产生错误判断,选择了不适当的参照系数或不适当的比较内容等;所谓客观不公平感是指由于客观不公平的现象而引起的不公平感,例如劳动定额不合理、工种任务不均匀、承包基数不科学或领导作风不正等都可以引起客观不公平感。而本案例中,一些员工的不满完全是主观不公平感引起的,这些抱怨都是感情用事、缺乏理性和根据的,严重地挫伤作出了贡献的员工的积极性,对于这样的员工决不能纵容。基于以上的观点,陈厂长应该一方面对作出贡献的员工要进行积极的肯定,加强和完善基础工作,使绩效考核评估有理有据、科学和有说服力,另一方面,对有不满意情绪的员工要加强必要的思想教育,引导他们进行全面客观的比较,正确看待他人,正确对待自己,创造一个公平、民主的组织气氛,使员工始终保持高涨的工作热情。