

第十章 激励

学号：

姓名：

请标好页码，妥善保管

要求：字迹工整 排版美观

人的行为过程及特点

①②③④⑤

激励：是组织诱发个体产生满足某种需要的动机进而促使个体行为与组织目标趋同的管理过程（**最关键、最困难的职能**）

关键问题：激励什么、如何激励、为何激励

为何激励：委托-代理理论、企业所有者（委托人）和员工（代理人）

存在需求和目标上的差异，需要通过激励使两者的目标最大限度的趋于一致，进而实现‘激励的相容性’

行为的界定

行为：行为是人类在环境影响下一切外在反应的统称。构成要素：行为主体、行为客体、行为环境、行为手段和行为结果

分类：动机行为与非动机行为

动机性行为的三大特征：

- 1.具有一定的目的性，方向性和预见性
- 2.与一定的客体相联系，作用于一定的对象，其结果与行为的动机，目的有一定的内在联系
- 3.会受到环境的影响，使人的内在和外在外因素相互作用的函数

动机性行为的过程：



动机性行为的特点：自发性、目的性、持续性、可塑性、因果性 **口诀：可吃自目果**

人性假设及其发展

经济人假设（X理论）：

①②③④⑤

（**口诀：自利不孤立追求最大利、目的是私利最终加公利、千变万变自利本性不变**）

- 1.人必然是自利的，且不是孤独的
- 2.人总是追求自身利益的最大化
- 3.人对私心利益的追求最终会增加社会的公共利益
- 4.人追逐私利的手段和内容会发生变化，但自利的本性不变

社会人假设：

①②③④⑤

（**口诀：社会需求引动机、工作关系寻意义、经济诱因不给力、效率随着需求提**）

人不仅具有经济性的需求，更有社会性的需求，因此人与人之间的关系和组织的归属感比经济报酬更能激励人的行为。

- 1.劳动者是由社会需求而引起的工作的动机，并且通过与同事的关系而获得认同感
- 2.劳动者只能从工作上的社会关系寻求工作的意义
- 3.劳动者对同事们的社会影响力，对比管理者所给予的经济诱因控制更为重视
- 4.劳动者的工作效率随着上司能满足他们社会需求的程度而改变

自我实现人假设（自动人假设、Y 理论）

①②③④⑤

基本观点：人类需要的最高层次是自我实现（马斯洛）

麦格雷戈在自我实现人假设的基础上提出了 Y 理论

X 理论与 Y 理论：

①②③④⑤

麦格雷戈在《企业的人性面》一书中基于‘经济人’的假设提出了 X 理论，基于‘自我实现人’提出了 Y 理论

X 理论的主要观点： 口诀：懒惰逃避不负责任、重罚重奖大多数人

1. 多数人总是十分懒惰，总是逃避工作
2. 多数人没有雄心壮志，不愿承担责任，甘愿受别人指导
3. 多数人的个人目标是与组织目标相矛盾的，需采取强制措施，迫使其实现组织目标（重罚）
4. 多数人工作是为了满足基本的需要，只有金钱和地位才能激励他们工作（重奖）
5. 多数人符合上述假设，只有少数人能够鼓励自己，克制感情冲动，这些人应当承担管理的责任

Y 理论的主要观点： 口诀：勤奋自控寻责任、想象创造有潜力、个人组织无冲突、目标实现都满足

1. 大多数人都是勤奋的，只要环境允许，人是乐于工作的
2. 惩罚和控制不是唯一办法，人在执行任务的过程中能够自我指导和自我控制
3. 大多数人不仅会接受任务，还会主动寻求承担责任
4. 大多数人的想象力，智谋和创造力可以得到正常发挥
5. 人体之中蕴藏着极大的潜力，一般人只能发挥少部分潜力
6. 员工会自动将个人目标与组织目标相结合，通过实现组织目标而获得个人自我实现需求的满足

复杂人假设（超 Y 理论）——艾德佳·沙因

①②③④⑤

观点：人既不是单纯的经济人，也不是完全的社会人，更不是纯粹的自我实现人，而是复杂人

超 Y 理论：

提出人：美国管理心理学家莫尔斯和洛什

基本观点： 口诀：异异变递

- ①主体需要的差异性
- ②组织方式的相异性
- ③控制程度的应变性
- ④目标确定的递进性

Z 理论： 威廉·大内：决策的跨文化比较研究。研究人与企业，人与工作的关系

①②③④⑤

激励机理

激励工作包括：从既定的组织目标出发，通过影响员工的内在需要成动机来调动员工的工作积极性，实现组织与个人在目标、行为上的内在一致性

激励机理旨在：揭示激发个体行为积极性的一般原理，其建立在对人的行为规律和人性假设的正确认知的基础之上

人的行为过程：包括了三类基本变量①刺激变量②机体变量③反应变量（刺激反）

激励过程：本质上就通过刺激变量引起机体变量（需要动机）产生个体兴奋，从而引起个体积极行为反应的过程

行为基础理论

激励理论

①②③④⑤

行为基础理论：研究重点是人的需要，包括**需要层次理论**、**双因素理论**、**成就需要理论**

过程激励理论：研究重点是行为的发生机制，包括**公平理论**、**期望理论**、**目标设置理论**

行为强化理论：研究重点是对行为的修正与固化，包括**强化理论**

马斯洛的需要层次理论： 52 依次重叠激励

①②③④⑤

1.人的需要从低到高可分为五种：生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要、自我实现需要

①生理需要是人类维持自身生存与发展的需要。如：吃饭、穿衣、饮水、住房等需要

②安全需要是人类保护自身免受伤害的需要。如：职业安全、人身安全、社会保障和劳动保护等

③社交需要是人类在社会交往方面。如：爱情、亲情、隶属关系的需要

④尊重需要是人类自我尊重与希望受到他人尊重的需要。如：成就、名声、地位权力和晋升

⑤自我实现需要是人类追求至高人生境界的需要。如：实现理想抱负、发挥个人潜能等

2.这五种需要可以分为高、低两个层次，其中生理需要、安全需要和社交需要都属于低层次的需要，通过外部条件就可以满足；尊重需要和自我实现需要是高层次的需要，通过内部因素才能满足

3.人的需要有一个从低层次向高层次发展的过程，当较低层次的需要基本得到满足后，更高层次的需要就会出现

4.任何一种需要并不由于高一层次需要的出现而消失，各层次需要之间是相互依赖并以重叠波浪形式演进的；高层次的需要出现后，低层次的需要仍然存在只是对行为影响的程度大大降低

5.未满足的需要才具有激励作用，已基本得到满足的非优势需要对人不再具有激励作用
需要层次论的积极作用：

1.从人的需要出发探索人的激励诱因，抓住了激励问题的关键

2.指出人的需要有一个从低级向高级发展的过程，基本上符合人类需要发展的一般规律

需要层次理论的局限性：

1.调查对象主要是中产以上阶级，将其推广，缺乏普遍性

2.马斯洛提出人的需要都是生来固有的，但实际上人的需要既有天生的，也有后天形成的

3.马斯洛认为只有低层次需要基本满足后，高层次需要才会出现，带有明显的机械论色彩

需要层次理论的启示：

要科学分析被管理者的需要层次，最大限度满足不同员工的需要；当一组需要得到满足后就不再成为激励因素了，管理者必须随机制宜的对待人们的各种需求

奥德弗尔的 ERG 理论

①②③④⑤

把人的需要分成三个层次：生存需要（生理+需要）、关系需要（社交）、成长需要（尊重+自我实现）

“挫折—退化”：ERG 理论里蕴含了一个挫折-退化的观念，即在高层次需要得不到满足时，人们会转入低层次需要，而不是停留在原来的层次

赫茨伯格的双因素理论

①②③④⑤

美国心理学家赫茨伯格提出了双因素理论，这一理论的研究重点是个人与工作的关系问题

主要观点：

1. 满意和不满意并非共存于单一的连续体中，而是截然分开的；因此引起人们对工作满意与不满意的因素不属于同一类别
2. 使人们感到不满意的因素往往都是属于工作环境或外界因素方面的，被称为保健因素；典型的保健因素有企业政策、工资水平、工作环境、劳动保护、人际关系、安全等
3. 使人们感到满意的因素往往都是属于工作本身或工作内容方面的，被称为激励因素；典型的激励因素有：工作表现的机会、工作带来的愉悦感、工作上的成就感、由于良好的工作成绩而得到的奖励、对未来发展的期望、职务上的责任感等
4. 保健因素只能消除不满意，激励因素才是调动人们积极性的关键

双因素理论的局限性：

1. 调查样本数量明显不够，而且对象是工程师，会计师等专业人士，缺乏普遍性
2. 实际上满意与工作绩效无直接相关性，人不在满意时也会因其他原因达到高绩效
3. 保健因素与激励因素不是绝对的，而是相互联系并可以相互转化的

补充：（应对小题/论述题/案例分析）

1. 双因素理论的启示

- ① 要善于区分两类因素，要调动和维持员工的积极性，首先要注意保健因素以防止不满情绪
- ② 更重要的是利用激励因素激发员工的工作热情，使其努力工作，因为只有激励因素才能增加员工

2. 赫茨伯格在工作丰富化方面也做出了贡献

3. 双因素理论认为存在双重连续体：满意的对立面是没有满意，而不是不满意，不满意的对立面是没有不满意，而不是满意

麦克利兰的成就需要论：

在人的一生中，有些需要是后天获得的，早期的生活阅历决定着人们是否有这些需要

主要观点：

1.人的高层次需要有三种，分别为**成就需要**，**权力需要**和**亲和需要**

成就需要（企业家）：争取成功，希望做的最好的需要

权力需要（管理者）：影响或控制他人且不受他人控制的需要

亲和需要（整合者）：建立友好亲密的人际关系的需要

2.高成就需要者的主要特征有：事业心强、敢于负责、喜欢设立具有挑战性的目标，要求得到反馈信息、重成就、轻报酬等

3.成就需要不是天生的，而更多的是受环境、教育、实践综合作用的结果

4.成就需要是一种更内化的需要，是导致国家，企业取得高绩效的主要动力

实践意义：

1.推动了管理者积极致力于培训个体的成就需要，‘工作本身应具有挑战性’‘组织应为个体发展提供机遇’等措施很有应用价值

2.对成就需要与工作绩效的关系进行了十分有说服力的推断

局限：成就需要理论过于强调个体高层次需要的重要性，而忽视了满足个体低层次需要的意义

过程激励理论

亚当斯的公平理论：公平理论又称为社会比较理论，美国心理学家亚当斯提出，主要研究报酬分配的合理性，公平性对人们工作积极性的影响

主要观点：

1.公平理论认为：人们对报酬是否满意是一个社会比较过程，满意的程度不仅取决于绝对报酬更取决于相对报酬

2.人们对相对报酬的比较体现在横向比较和纵向比较两个方面：横向比较是人们将自己的相对报酬与他人的相对报酬进行比较；纵向比较是人们将自己当前的相对报酬与自己过去的相对报酬进行比较

3.相对报酬比较的结果会使人们产生公平感或不公平感

4.公平感是一种主观心理感受，是人们公平需要得到满足的一种直接心理体验，制约公平感有两个方面：客观是否公平和主观感受是否公平

5.在实际工作中，人们往往会过高地估计自己的投入和他人的收入，而过低的估计自己的收入和他人的投入，从而出现自己的相对报酬小于他人的相对报酬的情况

公平理论的启示：

1.使管理者认识到社会比较是人们普遍存在的心理现象，利用公平感来调动员工的积极性是一种重要的激励手段

2.强调了管理者的管理行为必须遵循公平原则，以积极引导员工形成正确的公平感

公平理论的局限性：

首先，不完全信息往往使社会比较脱离客观实际

其次，主观评价易使社会比较失去客观标准

最后，投入和产出形式的多样性使的社会比较难以进行

公平理论三种参照物：

①其他人：从事相似工作的人及能力相当的人

②制度：组织中的工资政策与程序以及这种制度的运作

③自我：自己在工作中的付出与所得

弗鲁姆的期望理论（效价—手段—期望理论）在《工作与激励》一书中提出的主要观点如下： ①②③

1.人们在预期他们的行动会给个人带来既定的成果且该成果对个人具有吸引力时，才会被激励起来去做某些事情以达到组织设置目标；

2.人们从事任何工作行为的激励程度将取决于经期努力后取得的成果的价值与他对实现目标的可能性的估计的乘积 即：激励=效价×期望值/ $M=V \times E$

3.依据期望公式，效价与期望值的乘积有四种结果，只有当效价高，期望值也高，激励才会高；激励的过程要处理好三方面的关系

4.评价：期望理论在理论界被认为是激励理论的重要发展，但因其忽略了对个体行为意志的考虑，其适用范围有一定的局限性

补充：（应对小题/论述题/案例分析）

效价和期望值：

V（效价）：是人们对某一预期成果或目标的重视程度或偏好程度，反映了人们的需要/动机的强弱

E（期望值）：是人们对通过特定的行为活动达到预期成果或目标的可能性的概率判断，反应人们对实现需要/动机的信心强弱

激励的过程要处理好三方面的关系：

①**努力与绩效的关系**：如果人们主观认为通过自身努力达成预期目标的概率极高，就会产生行为的信心；反之，就会失去工作的动力

②**绩效与奖励的关系**：如果人们认为取得绩效后，能获得合理的奖励，就会产生行为的热情；反之，就会丧失工作的积极性

③**奖励与满足需要的关系**：采用用一种奖励方法能满足的需要程度不同，能激发出的工作动力也就不同

期望理论的基础核心等：

基础：是自我利益、它认为，每一位员工都在寻找获得最大的自我满足

核心：是双向期望、管理者期望员工的行为，员工期望管理者的奖赏

假说：是管理者知道什么对员工最有吸引力，员工的判断依据是个人的知觉与实际情况不大

期望理论的启示：1.管理者的责任是帮助员工满足需要，同时实现组织目标 2.管理者应设置激励性条款，激发员工的积极性 3.管理者要及时发现员工的技能和能力方面与需求之间的对称性

洛克的目标设置理论

①②③④⑤

基本观点：目标本身就具有激励作用，目标能把人的需要转变为动机，是人们的行为朝着一定的方向努力，并将自己的行为结果于既定的目标相对应，及时进行调整和修正，从而实现目标

目标设置理论认为：

- 1.目标对人们努力程度的影响取决于四个方面：目标明确性、目标易难性、目标责任清晰度和目标接受度（明难清接）
- 2.在实现目标的过程中，工作绩效水平取决于组织支持和员工个人能力与个性特点
- 3.目标实现后，应让员工获得满意的内在报酬和外在报酬。

内在报酬主要由工作本身带来，如对自己存在的意义，自我能力的肯定等
外在报酬主要是工作完成以后外界给予的回报，如表扬、奖金、晋升等

目标设置理论的评价：

目标设置理论证明了从目标设定的视角来研究激励是有效的，但还存在一些尚未解决的问题，如目标冲突对工作绩效的影响，目标设定与员工满意感的关系等

行为强化理论

①②③④⑤

斯金纳的行为强化理论

强化:在本质上讲是对某一行为的肯定或否定的结果，在其一定程度上会决定该行为在今后是否重复发生。**该理论认为人的行为是其所获刺激的函数**

主要观点：

- 1.斯金纳提出了强化理论，认为人们出于某种动机，会采取一定的行为作用于环境；当对这种行为的结果对人们有利时，这种行为就会在以后反复出现，反之，当这种行为结果对人们不利时，这种行为就会减少或消失
- 2.依据强化的目的，可分为正强化，负强化，惩罚和自然消退。前两种可以增强或保持行为，后两种则会削弱或减少行为
- 3.正强化，负强化，惩罚和自然消退
 - ①正强化：是指通过出现积极的结果而使某种行为得到强化。**在管理中最常用的是：正强化**
 - ②负强化/消极强化：预先告知某种不符合要求的行为可能引起的后果引导员工按要求行事
 - ③惩罚：是指对令人不愉快的行为给予处罚，以减少或削弱该行为
 - ④自然消退：是指不提供个人所期望的结果来减少某种行为
- 4.依据强化的方式，可以分为连续强化和间断强化，间断的，不固定的正强化更有利于组织目标的实现，实施负强化时，应以连续负强化为主

应用强化的原则

①②③④⑤

- 1.要按照强化对象的不同采取不同的强化措施
- 2.对所期望取得的工作业绩予以明确的规定和表述
- 3.对工作业绩予以及时的反馈，即通过某种形式和途径，及时将工作结果告诉行动者

强化理论的评价：

- 1.强化理论揭示了行为塑造与修正的客观规律，当前被广泛应用于企业管理
- 2.该理论归于强调对人的行为限制和控制，而忽视了人的内在心理过程和状态，忽略了人的因素和主观能动性对环境的反作用

工作激励

①②③④⑤

工作激励：是指通过合理设计与适当分配工作任务来激发员工内在的工作热情

主要包括：工作扩大法和工作丰富法（理论基础是双因素理论）、岗位轮换法

1.工作扩大法：是指通过扩大工作范围，增加岗位职责，消除员工的枯燥厌倦情绪，从而提高员工的劳动效率

①**横向扩大工作**是指员工的工作范围沿组织层级的水平方向扩大，既让员工承担同一层级的更多种类的工作

②**纵向扩大工作**是指将员工的工作范围沿组织层级的垂直方向扩大，即将经营管理人员的部分职能转由生产者承担

2.工作丰富法：是指通过增加岗位的技术和技能的含量，是工作内容更具挑战性和自主性，以满足员工更高层次的心理需要

①技术多样化 ②工作整体性 ③参与管理与决策 ④赋予必要的自主权 ⑤注重信息的沟通与反馈

3.岗位轮换法：让员工在预定时期内变换工作岗位，使其获得不同的工作经验的激励方法

主要包括以下几种形式：

- ①确定工作岗位的新员工轮换
- ②培养多面手的老员工轮换
- ③培养经营骨干的管理人员轮换

成果激励

①②③④⑤

成果激励：是依据员工的工作业绩给予相应回报的激励方法，主要包括物质激励和精神激励

成果激励

物质激励：指从满足员工的物质需要出发，对物质利益关系进行调节，从而激发员工工作积极性的激励方式

物质激励主要包括：工资、福利、员工持股计划等

精神激励：满足的是员工在精神方面的需求，是一种有别于物质激励的无形激励

主要包括：情感激励、荣誉激励、信任激励等

综合激励

①②③④⑤

综合激励：除了工作激励和成果激励方法以外，还有一些辅助性激励方法，如榜样激励、危机激励、培训激励和环境激励

综合激励

常见的激励方法

1.工作激励：包括了：工作扩大法，工作丰富法和岗位轮换法

2.成果激励：包括了物质激励和精神激励，物质激励主要包括工资，福利，员工持股计划等。精神激励主要包括：情感激励，荣誉激励和信任激励

3.综合激励：除了上述主流的工作激励方法外，还有一些辅助性的激励方法，包括榜样激励，危机激励，培训激励和环境激励

激励

1.人的行为过程及特点

2.人性假设及其发展

3.激励机理

4.行为基础理论

5.过程激励理论

6.行为强化理论

7.工作激励

8.成果激励

9.综合激励