

马工程管理学

主讲人：郝老师



哎上课

激励

PART 01

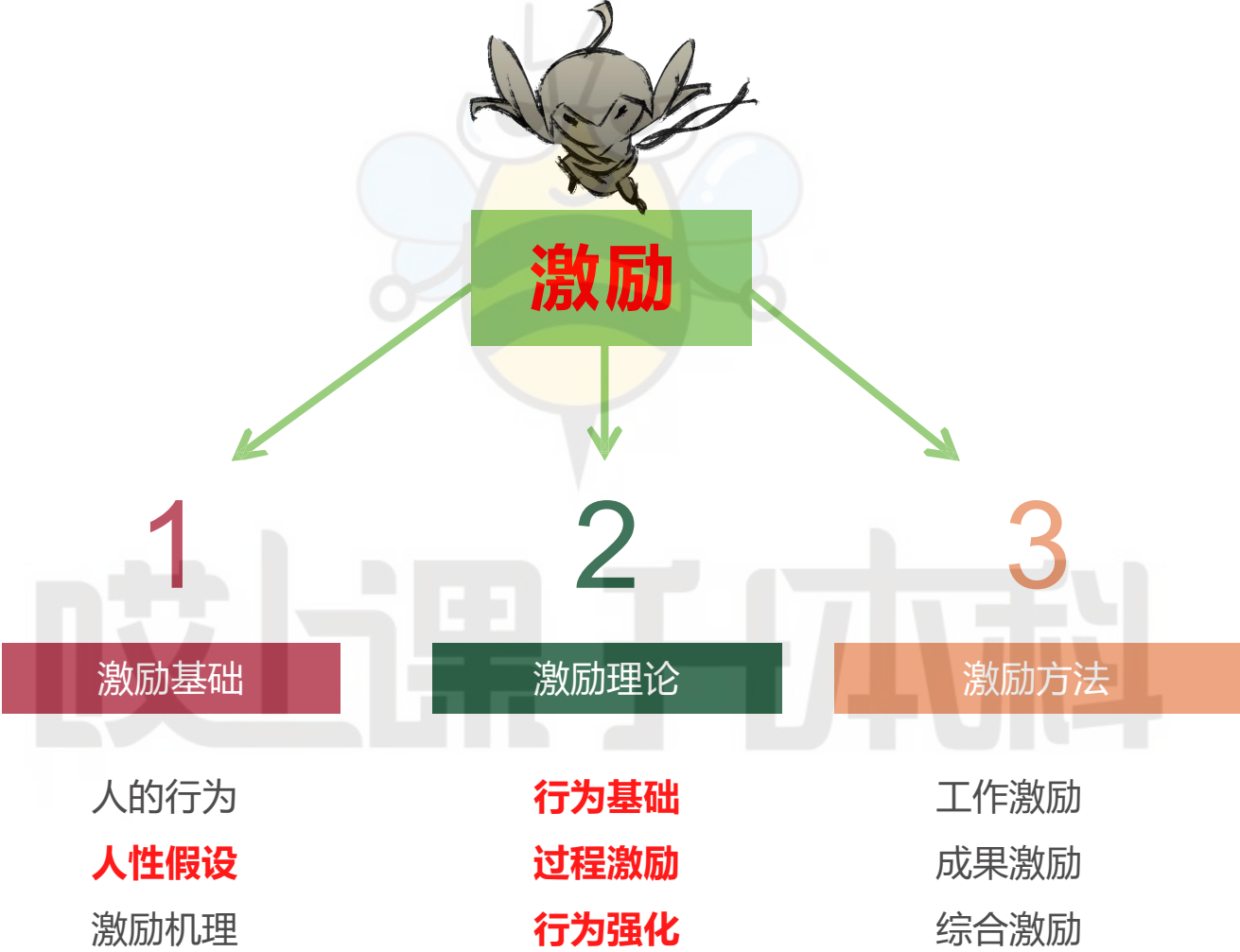
激励概述

PART 02

激励理论

PART 03

激励方法



激励概念：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）

动机：为满足某种需要而产生并维持行动，以达到目的的内部驱动力。动机是人类的一种精神状态，它对人的行动起激发、推动、加强的作用。

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

动机性行为是在人的理性意识支配下按照一定的规范进行并达成一定成果的活动。

非动机性行为则是人在无意识状态下进行的无目的活动

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，使人的内在和外在此因素相互作用的函数

动机性行为的过程：

人的行为过程是一个“刺激—需要—动机—行为—目标—满足（受挫）”循环往复的过程。



动机性行为的特点

- ①**自发性**：动机性行为是由自我意识支配而自觉启动和进行的
- ②**目的性**：动机性行为为了一定的目的而进行的
- ③**持续性**：如果动机和目标没有改变，行为人的行为从本质上就不会改变
- ④**可塑性**：受主客观多种环境因素的影响
- ⑤**因果性**：动机性行为发生的直接原因是行为人的动机，其发生的过程会伴随相应的结果产出。

第一节
激励基础

1.人的行为☆

2.人性假设☆☆☆

3.激励机理☆



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



- 行为可笼统划分为**动机性**行为与**非动机**性行为两种。
- **动机性行为**是在人的理性意识支配下按照一定的规范进行并达成一定成果的活动
 - **非动机性行为**则是人在无意识状态下进行的无目的活动。



人的行为过程是一个“**刺激—需要—动机—行为—目标—满足（受挫）**”循环往复的过程



动机性行为的特点：**自发性，目的性，持续性，可塑性，因果性**



这里一般是小题

【精炼】下列选项中，不属于动机性行为的特点的是（ ）

A.自发性

B.目的性

C.持续性

D.稳定性

当环境发生变化时，行为人可以主动调节需要、动机甚至目标来改变行为的方向和方式。”这描述的是动机的（ ）共性特点。

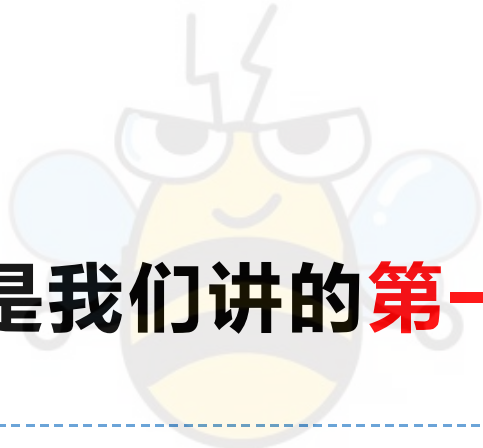
A.持续性

B. 目的性

C. 因果性

D. 可塑性

[判断] 期望决定动机，动机引起激励 （ ）



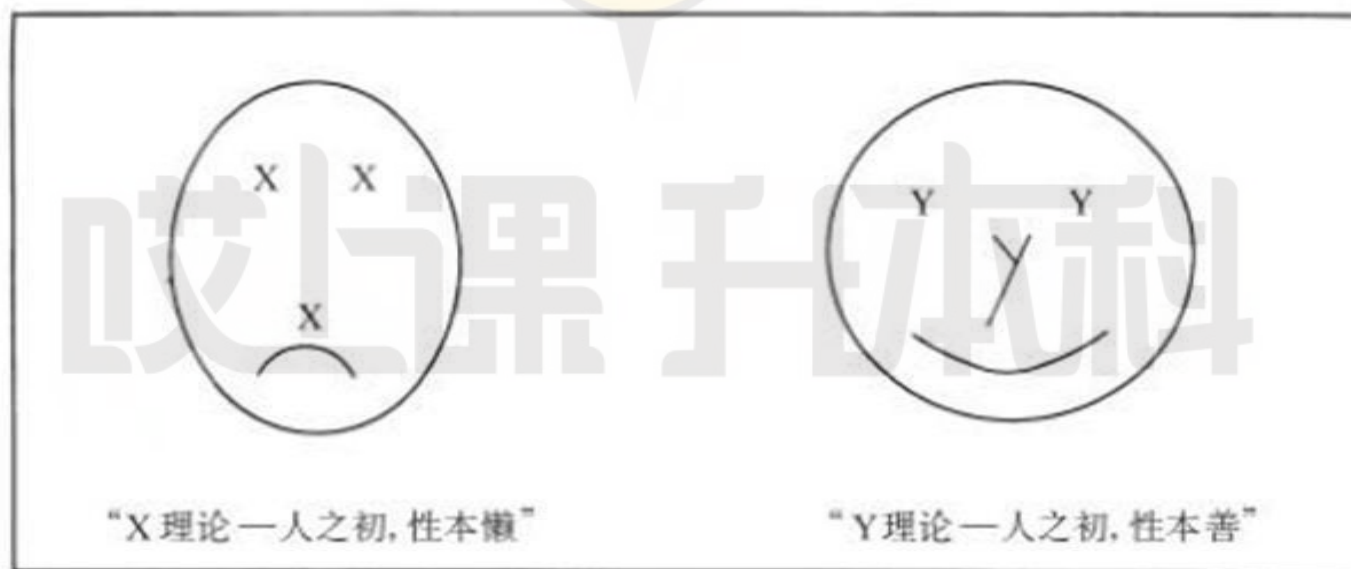
上面是我们讲的**第一个问题**

一般来说中低频率的小题，木有大题

哎上课升本科

人性假设及其发展-经济人假设（X理论）

麦格雷戈在其《企业的人性面》提出了两种对立的管理理论：X理论和Y理论。



人性假设及其发展-经济人假设（X理论）

定义：

经济人假设认为，人是以**追求个人利益最大化为目的**并积极从事经济活动的主体。

强调：**物质需求**



第一节
激励基础

1.人的行为☆

2.人性假设☆☆☆☆

3.激励机理☆☆

经济人假设的特点：（低频大题，一般小选择）

（自利不孤立追求最大利，目的是私利最终加公利，千变万转自利本性不变）

- 1. 人必然是自利的，且不是孤立的。追逐个人利益的动机是人行为的驱动力；人不能孤立地生存，只有在经济生活中与他人进行交往，才能谋求私人的利益。
- 2. 人总是凭借所处环境判断自身的利益，努力使用各种手段，追求自身利益的最大化。
- 3. 人唯一目的是追求私人的利益，但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随着社会发展而发生变化，但其**自利的本性不变**。



这是小题



第一节
激励基础

1.人的行为☆

2.人性假☆☆☆☆

3.激励机理☆

X理论的主要观点：（**懒惰逃避**不负责任，**重罚重奖**大多数人）

美国心理学家麦格雷戈在其《企业的人性面》一书中，提出了两种对立的管理理论：X理论和Y理论。

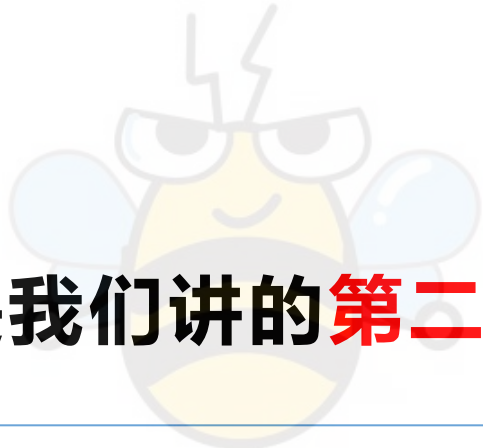
X理论基本观点如下：

- 1.多数人十分**懒惰**，他们总是想方**设法逃避工作**；
- 2.多数人没有雄心大志，**不愿担负任何责任**，而心甘情愿地**受别人指导**；
- 3.多数人的个人目标都是**与组织目标相矛盾的**，必须用**强制、惩罚的方法**，以迫使他们为达到组织的目标而工作；**（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.人大致可以划分为两类，**多数人都是符合上述前四种假设的人**，只有少数人是能够自己鼓励自己，能够克制感情冲动的人，这些人应当承担管理的责任。



这是大题





上面是我们讲的**第二个问题**

X理论的是个中高频的大题，经济人假设的特点一般是小题

哎上课升本科

人性假设及其发展-**社会人假设**（人际关系学说）

定义：

社会人假设认为，人不仅具有经济性的需求更具有**社会性的需求**。 强调：**情感需求**

感情深一口闷



第一节
激励基础

1.人的行为☆

2.人性假设☆☆☆

3.激励机理☆

社会人假设的基本观点（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）

第一，从根本上说，劳动者是由社会需求而引起工作的动机，并且通过与同事的关系而获得认同感；（社会需求引发动机和认同）

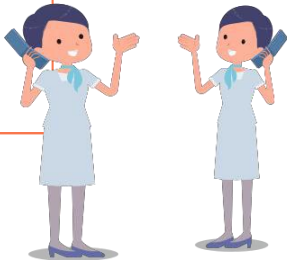
第二，工业革命与工业合理化使得工作本身失去了意义，因此劳动者只能从工作上的社会关系寻求工作的意义；（工作的意义）

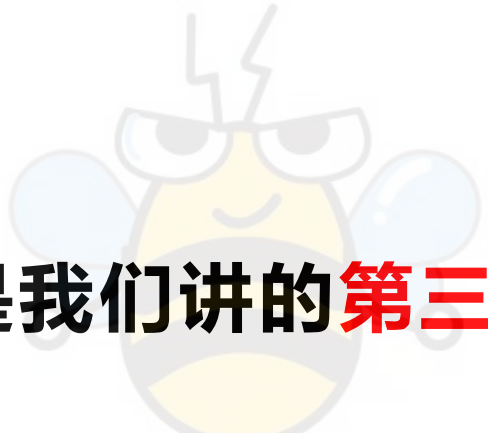
第三，劳动者对同事们的社会影响力，比对管理者所给予的经济诱因控制更为重视；（社会需求 > 经济诱因）

第四，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。（效率和社
会需求）



这个是常见的小题，低频的大题





上面是我们讲的**第三个问题**

一般来说中低频率的小题，但不排除大题的可能

哎上课升本科

人性假设及其发展-自我实现人假设（Y理论）

定义：

自我实现人假设又称自动人假设。每个人都需要发挥自己的潜力，表现自己的才能；只有人的潜力充分发挥出来，人的才能充分表现出来，人才会感到最大的满足。

强调：发挥潜能、追求自我完美

哎上课升本科



第一节
激励基础

1.人的行为☆

2.人性假设☆☆☆

3.激励机理☆

Y理论的主要内容（**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**）

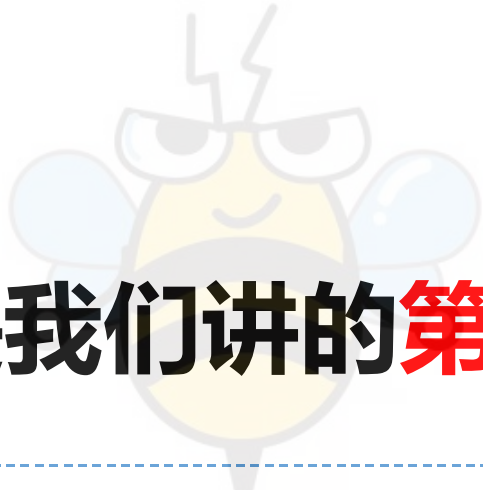
美国心理学家麦格雷戈在其《企业的人性面》一书中，提出了两种对立的管理理论：X理论和Y理论。Y理论基本观点如下：

- 1.大多数人都是**勤奋**的，只要环境允许，人是**乐于工作**的；（我很**勤奋**）
- 2.控制和惩罚不是实现组织目标的唯一方法，人在执行任务的过程中能够**自我指导和自我控制**；（不用你说，我能管住我自己→有控制力）
- 3.在正常情况下，**大多数人不仅会接受任务，而且会主动寻求责任**，逃避责任、缺乏抱负以及强调安全感通常是经验的结果，而不是人的本性；（不用你说，我知道自己该干啥→有主动性）
- 4.大多数人**都具有相当程度的想象力、智谋和创造力**，在不为外界因素所指使和控制的情况下，可以得到正常发挥；（不用你说，我能自己干好→有能力）
- 5.人体之中**蕴藏着极大的潜力**，但在现代工业条件下，一般人只能发挥少部分潜力；（不用你说，我将来能更好→有潜力）
- 6.**员工个人自我实现倾向与组织所要求的行为之间并无冲突**，如果给予机会，员工会自动地把自己的目标与组织的目标相结合，**通过实现组织目标而获得个人自我实现需求的满足**。（不用你说，我有大局观）



这是大题





上面是我们讲的**第四个问题**

和X理论一样，正儿八经的大题，啥也别说了，背

哎上课升本科

人性假设及其发展-复杂人假设（超Y理论）

定义：

美国管理心理学家约翰·莫尔斯和杰伊·洛希根据沙因的"复杂人"假设，提出的一种新的管理理论。人的需要和潜在愿望是多种多样的，不断发生变化的。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。



第一节
激励基础

1.人的行为☆

2.人性假设☆☆☆

3.激励机理☆

超Y理论的主要内容（莫尔斯和洛什）：（异异变递）

- 1. 主体需要的差异性**，不同的人是怀着不同的需要而参加工作的，有的人需要正规化的机构和条例，不需要决策和承担责任，有的人只需要自治，需要创造性机会，需要实现胜任感。
- 2. 组织方式的相异性**，管理应当使工作性质和人的需求相结合，和人的素质相协调，采取适当的组织形式和领导方式，以提高员工的工作效率。
- 3. 控制程度的应变性**，组织机构和管理层次的划分、员工的培训、工作的分配、工资报酬和控制程度的安排，都（组织的管理工作）要从工作性质、工作目标、员工素质角度加以考虑，不能强求统一。
- 4. 目标确立的递进性**，当一个目标达到以后，就可以激发人的胜任感，使之为达到新的更高目标而努力。

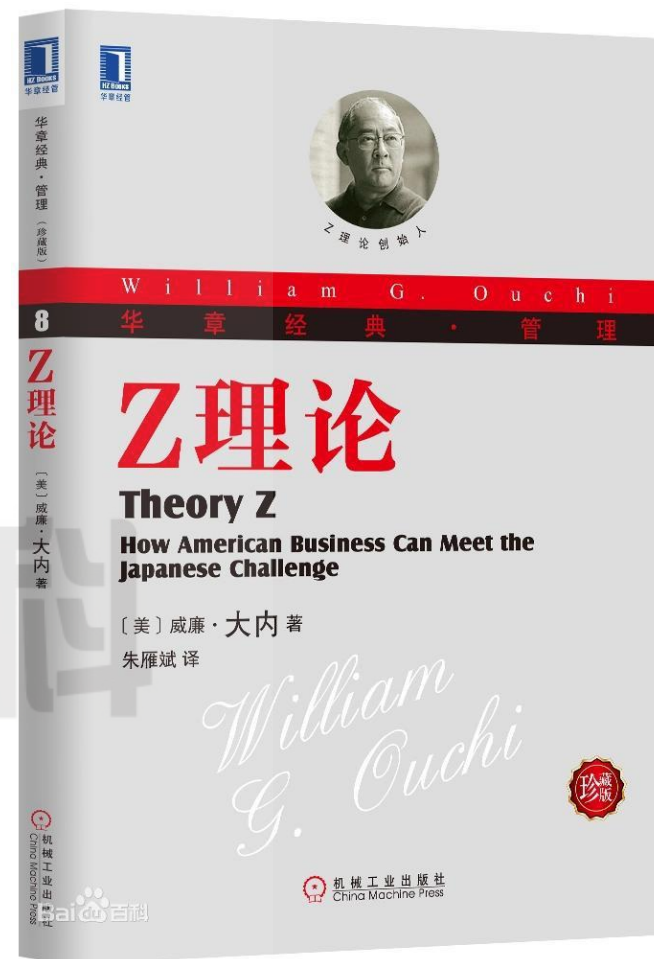


这个是常见的小题，低频的大题

人性假设及其发展-（Z理论）

Z理论是西方行为科学中有别于X理论和Y理论的管理理论。威廉·大内于1981年在其著作《Z理论—美国企业界如何迎接日本的挑战》中提出。

Z理论认为，一切企业的成功都离不开信任、敏感与亲密，因此主张以坦白、开放、沟通作为基本原则来实行“民主管理”研究人与企业，人与工作的关系。



1. 某公司始终坚持人是第一位的，因此公司注重关心员工、培养员工的归属感。该公司采用的人性假设是（ ）。

- A. 复杂人假设 B. 经济人假设 C. 社会人假设 D. 自我实现人假设

2. “胡萝卜加大棒”的管理方法适用于中的哪一种人性假设（ ）。

- A. 经济人 B. 社会人 C. 自我实现人 D. 复杂人

3. 下列对谚语的解读不正确的是（ ）。

- A. 众人拾柴火焰高是指在拟定决策方案时，应群力群策，形成尽可能多的可行方案
B. 一盘棋思想是指决策中要统筹兼顾
C. “工欲善其事，必先利其器”强调了决策方法对做好管理决策的重要性
D. “无商不奸”符合麦格雷戈的 Y 理论

4.下列不属于超 Y 理论基本观点的是（ ）。

A.主体需要的差异性

B.组织方式的相同性

C.控制程度的应变性

D.目标确立的递进性

5.下列属于针对 Y 理论相应的管理方式的是（ ）。

A.以提高劳动生产率和完成任务为中心，强调命令和权威

B.强调自我管理

C.强调严密的组织和严格的规章制度

以物质激励作为主要激励手段

6.[单选] “人生下来就是厌恶工作的” 是以下哪一理论的观点（ ）。

A.X理论

B.Y 理论

C. 双因素理论

D. 期望理论

7.关于社会人基本假设，正确的是（ ）

- A.不能从工作上的社会关系去寻求意义
- B.从根本上说，人是由经济需求而引起工作动机
- C.劳动者对同事们的社会影响力，要比管理者所给予的经济诱因及控制更为重视
- D.劳动者的工作效率与上司能满足他们的社会需求无关

8.主要在马斯洛需要层次理论基础上提出的人性假设理论是（ ）

- 经济人假设 B. 社会人假设 C. 自我实现人假设 D. 复杂人假设

9.古典管理理论认为，人是（ ）

- A.经济人 B. 自我实现人 C. 复杂人 D. 社会人

10.提出“经济人”观点的是（ ）

- A.亚当·斯密 B. 梅奥 C. 西蒙 D. 亨利·法约尔

11.有一种假设认为工人不仅有金钱追求，而且有强烈的社交需求，所以组织应该更加注意从事工作的人们们的要求，重视员工之间的关系，培养和形成员工的归属感，提倡集体奖励制度，这是（ ）。

- A. “经济人” 假设
- C. “复杂人” 假设

- B. “社会人” 假设
- D. “自我实现人” 假设

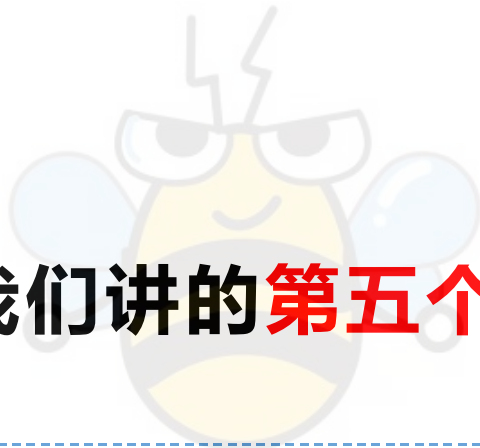
12.大多数人都具有相当程度的想象力、智谋和创造力，在不为外界因素所指使和控制的情况下，可以得到正常发挥。这体现的人性假设理论观点是（ ）

- A.社会人
- B. 自我实现人
- C. 复杂人
- D. 经济人

13.[填空题] 美国心理学家麦格雷戈在《企业的人性面》一书中，提出了两种对立的管理理论：（ ）和（ ）



这个架构，需要自己能完整的默写出来



上面是我们讲的**第五个问题**

一般来说中频率的小题，但是有大题的可能，还是先背住要点

哎上课升本科

第一节
激励基础

- 1.人的行为☆☆
- 2.人性假设☆☆☆

3.激励机理☆

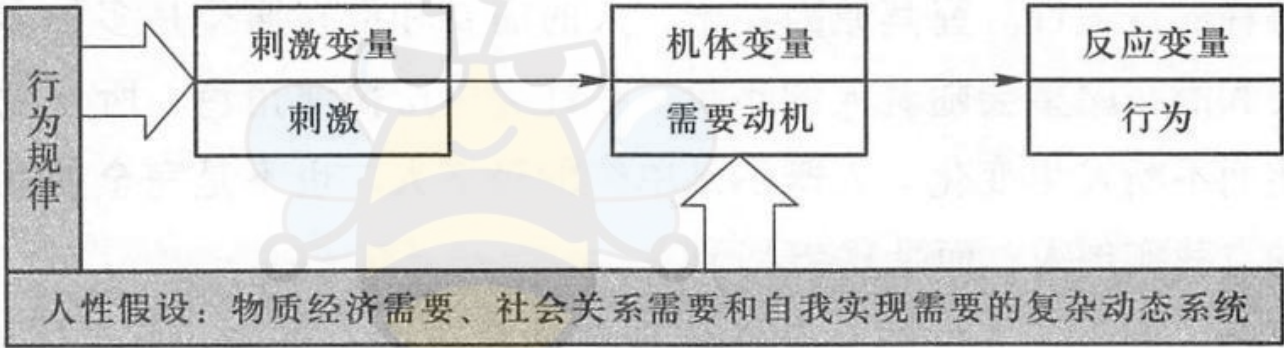


图 10-2 激励机理

依据人的行为规律，人的行为过程包含了三类基本变量，即刺激变量、机体变量和反应变量。

- **刺激变量**是指对个体反应产生影响的外界刺激，也叫**诱因**
- **机体变量**是对个体反应产生影响的内部决定因素，是个体本身的特征，如个体性格、动机等。
- **反应变量**是刺激变量和机体变量在个体反应上引起的变化。



这个是不常见的小题

第一节 激励基础

1.人的行为☆

2.人性假设☆☆☆

3.激励机理☆

简述激励的过程（低频大题）

依据人的行为规律，人的行为过程包含了三类基本变量：

1.刺激变量：对个体反应产生影响的外界刺激，也叫诱因

2.机体变量：对个体反应产生影响的内部决定因素，是个体本身的特征，如个体性格、动机等。

3.反应变量：刺激变量和机体变量在个体反应上引起的变化。

4.激励过程本质上就是通过刺激变量引起机体变量（需要、动机）产生持续不断的个体兴奋，从而引起个体积极行为反应的过程。



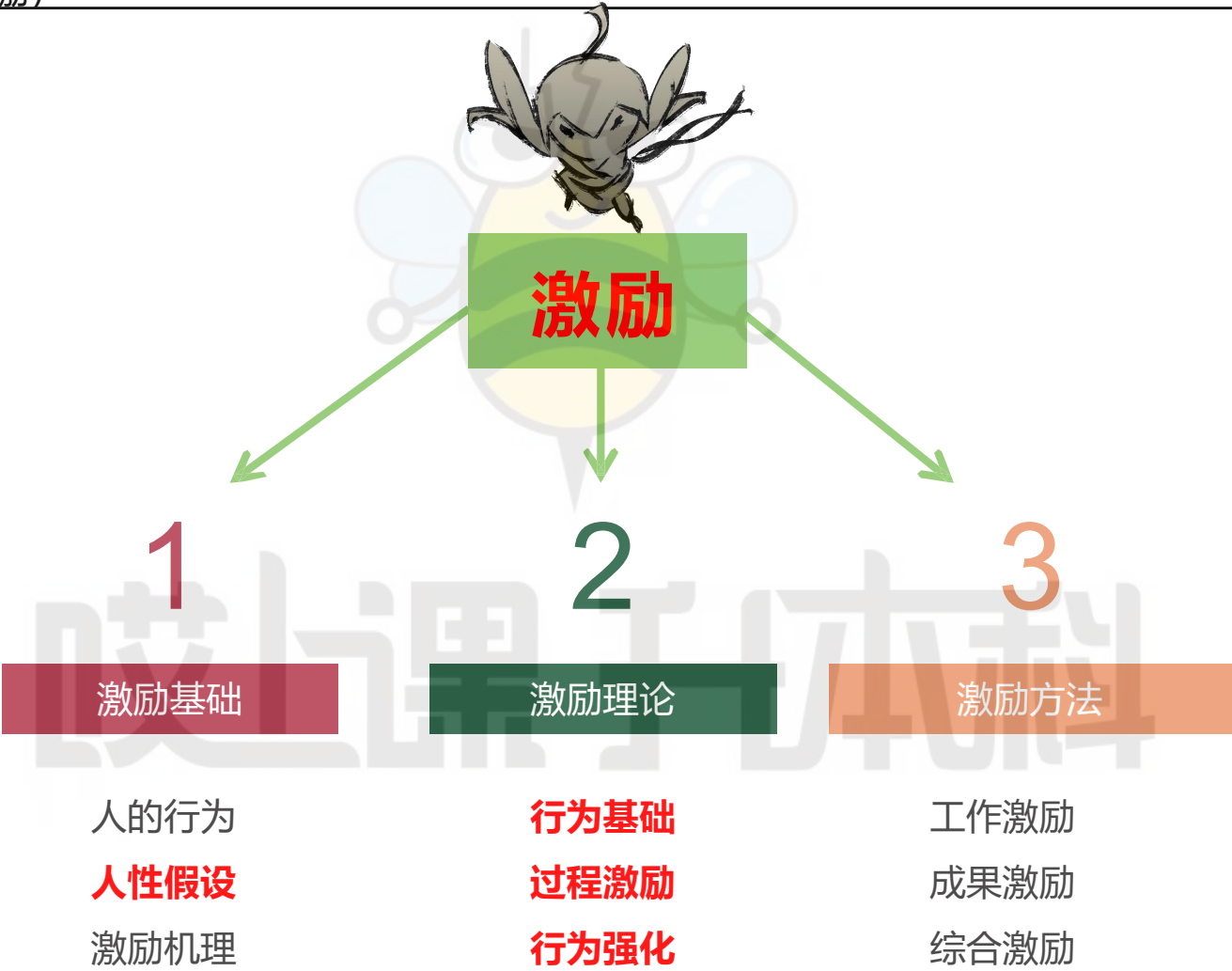
这个是不常见的大题，当然小题也不太常见，但是马工习题集上有，你说气不气



上面是我们讲的**第六个问题**

一般来说中频率的小题，但是马工习题集上给整了个大题，好歹也是过程类，还是当大题准备一下吧

哎上课升本科



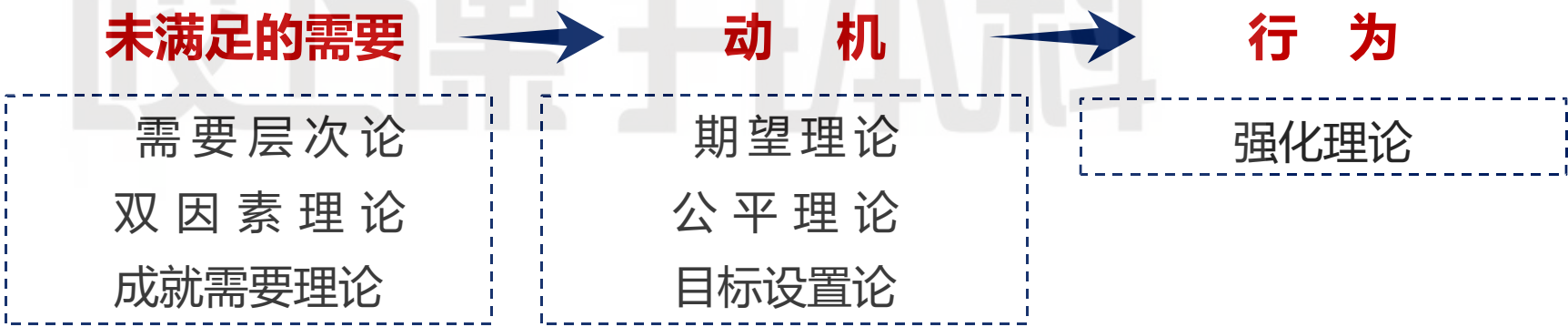
第二节
激励理论

- 1.行为基础☆☆☆
- 2.过程激励☆☆☆
- 3.行为强化☆☆

行为基础理论着重研究人的需要，回答了“以什么为基础（或根据），什么才能激发人的积极性”的问题，主要包括需要层次理论、双因素理论和成就需要理论。

过程激励理论着重研究行为的发生机制，回答了“如何由需要引起动机，由动机推动行为，并由行为导向目标”的问题，主要包括公平理论、期望理论和目标设置理论。

行为强化理论着重研究对行为的修正和固化，回答了“怎样使积极行为得到巩固，使消极行为得以转化”的问题，代表理论为强化理论。



这个是很常见的小题，三种理论的区别

第二节
激励理论

- 1.行为基础☆☆☆
- 2.过程激励☆☆☆
- 3.行为强化☆☆

马斯洛需要层次论



亚伯拉罕·马斯洛
Abraham H. Maslow

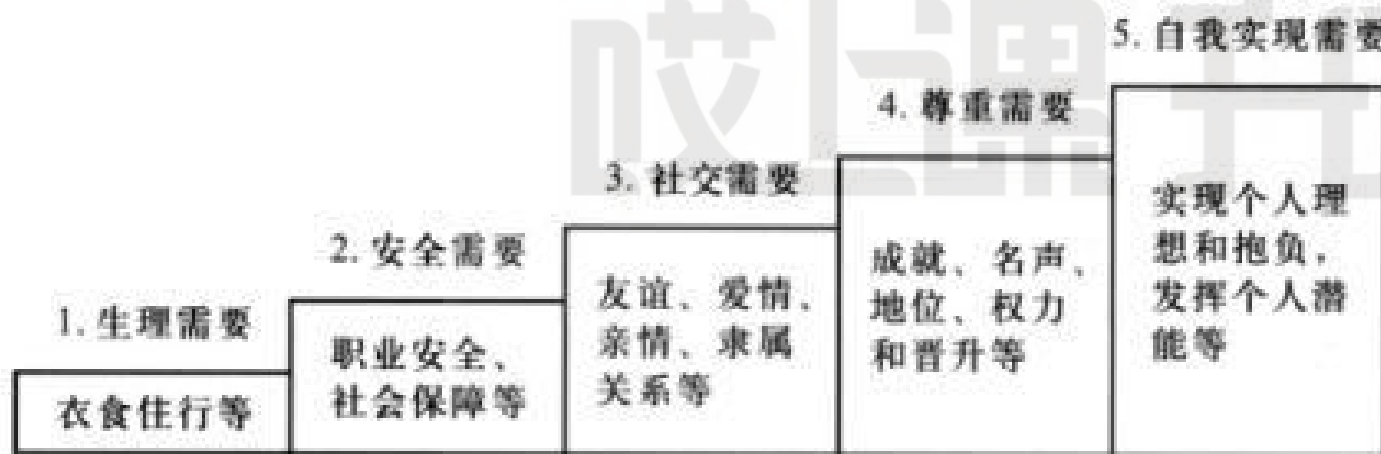
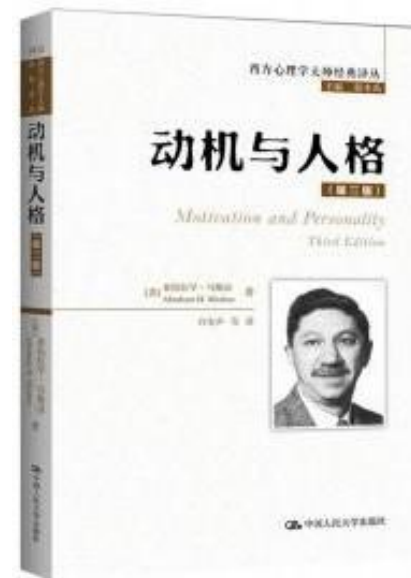
亚伯拉罕·马斯洛是美国著名社会心理学家，第三代心理学的开创者，提出了融合精神分析心理学和行为主义心理学的人本主义心理学，他的主要成就包括提出了人本主义心理学，提出了马斯洛需求层次理论，代表作品有《动机和人格》。



行为基础理论——需要层次理论

提出者：美国心理学家 亚伯拉罕·**马斯洛**

著作：1943年在其《人类激励理论》一文中首次提出，
1954年在其专著《**动机与人格**》中进行了更全面的阐述



记忆tips：生安社尊自

行为基础理论——需要层次理论

①生理需要：衣食住行



行为基础理论——需要层次理论

②安全需要：

一类是对现在的安全需要（就业安全、劳动安全、人身安全）

一类是对未来的安全需要（未来生活有保障）



行为基础理论——需要层次理论

③**社交需要**：多半在非正式组织中得到满足



行为基础理论——需要层次理论

④**尊重需要**：自尊、受别人尊重，不落后别人。如果有可能，就要高别人一筹



行为基础理论——需要层次理论

⑤自我实现需要：

胜任感方面：力图控制事物和环境，如学徒工想独立完成。

成就感方面：充分负荷，设置有一定困难，但经过努力又可以达到的目标

骄傲



哎上课升本科

5 2 依 次 重 叠 激 励

第二节
激励理论

- 1.行为基础☆☆☆
- 2.过程激励☆☆☆
- 3.行为强化☆☆

- 1. 人类需要从低到高可分为**五种**，分别是生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现需要
- 2. 以上五种需要可以分为**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，这些需要通过**外部条件**可以满足，尊重需要和自我实现需要是高层次的需要，这些需要是通过**内部因素**才能满足的。（**高二低三**）
- 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，更高一层次的需要就会出现。（依次出现，从低到高）
- 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，只是对行为的影响程度大大降低（**高出低存**）
- 5. 未满足的需要才具有激励作用，以基本得到满足的非优势需要对人不再具有激励作用（**未满足激励**）



正儿八经的大题

第二节
激励理论

- 1.行为基础☆☆☆
- 2.过程激励☆☆☆
- 3.行为强化☆☆



亚伯拉罕·马斯洛
Abraham H. Maslow

- 诱因抓关键
- 低高符规律
- 对象不普遍
- 需要也后天
- 低高机械论

积极作用

- 1.马斯洛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.马斯洛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

消极作用

- 1.马斯洛调查的对象主要是中产以上阶层人们的需要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这种需要的发展观，带有明显的机械论色彩



正儿八经的大题

1. 需要层次理论是由（ ）提出来的。
A. 马斯洛 B. 西蒙 C. 亚当斯 D. 麦格雷戈
2. 某企业对生产车间的工作条件进行了改善，减少了安全隐患。这是为了更好地满足职工的（ ）。
A. 生理需要 B. 安全需要 C. 社交需要 D. 尊重需要
3. 中国古代政治家管仲有一句名言，即“仓廩实而知礼节，衣食足而知荣辱”。他的这一论述，在某种程度上与西方国家哪一理论在观念上有明显的相似之处（ ）。
A. 法约尔的管理过程理论 B. 赫茨伯格的双因素理论
C. 布兰查德的情境领导模型 D. 马斯洛的需要层次理论

4.根据马斯洛需要层次论的观点，保护自己免受身体和情感伤害的需要属于（ ）

- A.生理的需要
- B. 安全的需要
- C. 尊重的需要
- D. 自我实现的需要

5.在马斯洛的需要层次理论中，五种需要类型由低到高的排列顺序是（ ）

- A.生理—安全—自我实现—尊重—归属和爱
- B.生理—安全—归属和爱—尊重—自我实现
- C.安全—生理—尊重—归属和爱—自我实现
- D.生理—安全—尊重—自我实现—归属和爱

6. 根据马斯洛的需要层次理论，下列需要哪项是按照从低到高的顺序排列的（ ）

（1）就业保障（2）上司对自己工作的赞扬（3）工作的挑战性（4）同乡联谊会（5）满足标准热量摄入量的食品。

- | | |
|------------------------|------------------------|
| A. (5) (1) (4) (2) (3) | B. (5) (4) (1) (3) (2) |
| C. (5) (4) (1) (2) (3) | D. (5) (1) (3) (4) (2) |

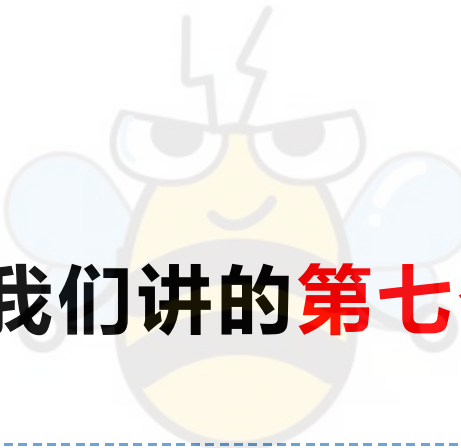
7. 保护自己免受身体和情感的伤害，这属于马斯洛需要层次论的（ ）
A. 生理的需要 B. 安全的需要 C. 社交的需要 D. 尊重的需
8. 根据需要层次理论，处于需要最高层次的是（ ）。
A. 生理需要 B. 安全需要 C. 社交需要 D. 自我实现需要
9. 需要层次理论试图回答的问题是（ ）
A. 决定人的行为的尚未得到满足的需要是些什么内容
B. 个人对工作的态度
C. 个性的假设
D. 报酬公平对员工积极性的影响
10. 一个尊重需求占主导地位的人，下列哪种激励措施最能产生效果（ ）。
A. 升职 B. 提薪 C. 解聘威胁 D. 安全保障

11.(1)曹雪芹虽食不果腹，仍然坚持《红楼梦》的创作;(2)一个音乐家最大的痛苦就是不能再演奏;(3)李华工作了一天,想美美睡一觉;(4)在某个群体中想得到大家的接受。根据马斯洛需要层次理论，以上四项分别属于（ ）

- A.生理的需要、安全的需要、自我实现的需要、尊重的需要
- B.自我实现的需要、自我实现的需要、生理的需要、尊重的需要
- C.自我实现的需要、尊重的需要，自我实现的需要、生理的需要
- D.自我实现的需要、社变的需要、生理的需要、尊重的需要

12.以下哪种现象不能在需要层次理论中得到合理的解释()

- A.一个饥饿的人会冒着生命危险去寻找食物
- B.穷人很少参加排场讲究的社交活动
- C.在陋室中苦功“哥德巴赫猜想”的陈景润
- D.一个安全需求占主导地位的人，可能因为担心失败而拒绝有挑战性的工作



上面是我们讲的**第七个问题**

马斯洛需要层次理论，U1SI，这个绝对YYDS，一定做到BDJW

哎上课升本科

第二节
激励理论



弗雷德里克·赫茨伯格
Frederick Herzberg

美国心理学家、管理理论家、行为科学家，双因素理论的创始人。

赫茨伯格在管理学界的巨大声望，是因为他提出了著名的“激励与保健因素理论”即“双因素理论”。**双因素理论**是他最主要的成就，在**工作丰富化**方面，他也进行了开创性的研究。

- 1.行为基础☆☆☆
- 2.过程激励☆☆☆
- 3.行为强化☆☆

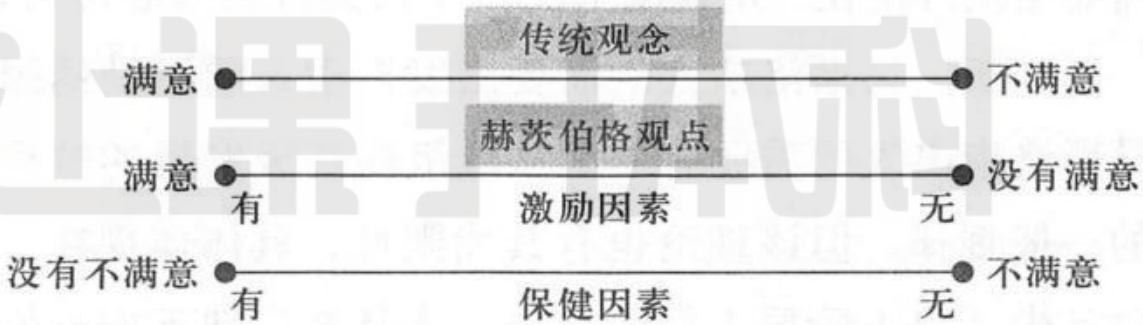


图 10-6 传统观念和赫茨伯格观点的比较

正儿八经的大题小题各种题

双因素理论的主要内容

第二节 激励理论

1.行为基础☆☆☆

2.过程激励☆☆☆

3.行为强化☆☆

1. 满意和不满并非共存于单一连续体中，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。



正儿八经的大题

第二节
激励理论

- 1.行为基础☆☆☆
- 2.过程激励☆☆☆
- 3.行为强化☆☆☆



这一部分常出小题的对号入座

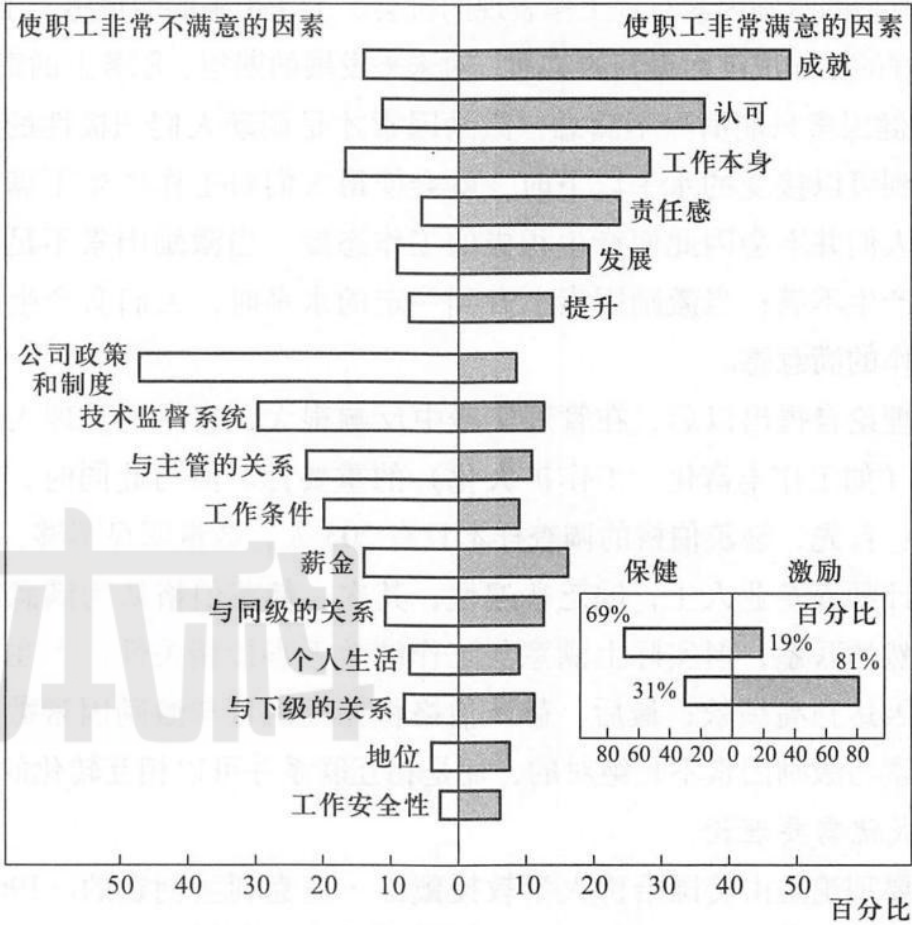
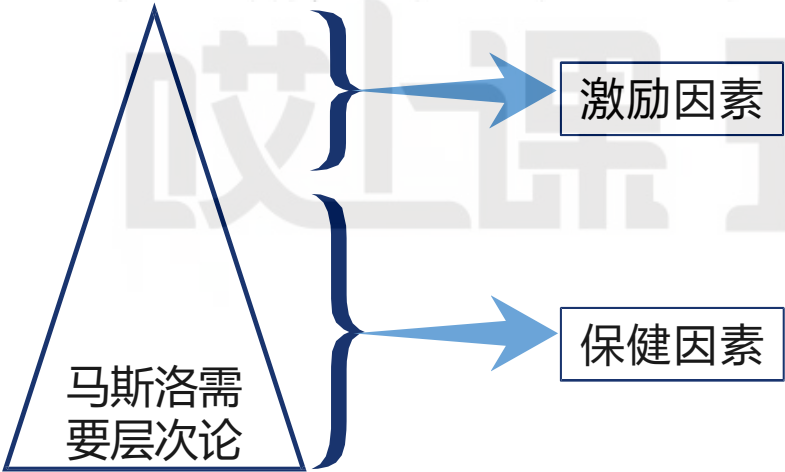
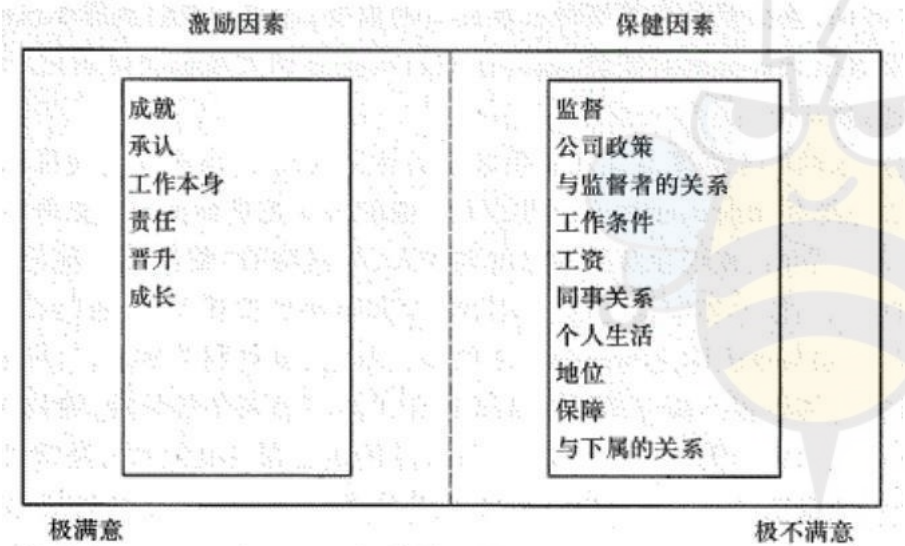


图 10-5 满意因素和不满意因素的比较

第二节
激励理论

- 1.行为基础☆☆☆
- 2.过程激励☆☆☆
- 3.行为强化☆☆☆



这是教材的补充

双因素理论的评价：

- 在管理实践中反响很大，它促使管理人员注意到工作重新设计的重要性。
- 赫茨伯格的调查**样本数量明显不够，缺乏普遍性**；
- 赫茨伯格认为满意和工作绩效的提高有必然的联系，但**实际上满意与工作绩效无直接相关性**，人在不满意时也会因其他原因达到高绩效；
- 最后，赫茨伯格将保健因素与激励因素截然分开，实际上**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。**

双因素理论的启示：（虽然是补充也要很熟悉）

- 1.要调动和维持员工的积极性，**首先**要注意保健因素，以防止不满情绪的产生。
- 2.**更重要的是**要利用激励因素去激发员工的工作热情，努力工作创造奋发向上的局面，因为只有激励因素才会增加员工的工作满意感。
- 3.对管理人员来说，应防范激励因素向保健因素转化（补充的）

1.中国企业引入奖金机制的目的是发挥奖金的激励作用，但到目前，许多企业的奖金已经成为工资的一部分，奖金变成了保健因素。这说明（ ）

- A.双因素理论在中国不怎么适用
- B.保健和激励因素的具体内容在不同国家是不一样的
- C.防止激励因素向保健因素转化是管理者的重要责任
- D.将奖金设计成为激励因素本身就是错误的

2.下列关于双因素理论说法错误的是（ ）

- A.当保健因素恶化到可以接受的水平以下时，就会使得人们对工作产生不满
- B.当保健因素很好时，人们会因此产生积极的工作态度
- C.当激励因素不足时，人们并不会对工作产生不满
- D.当激励因素上升到一定的水平，人们会产生积极的工作态度和工作的满意感

3.下列属于激励的双因素理论中的保健因素的是（ ）。

- A.成长
- B. 晋升
- C. 监督
- D. 承认

4.有那样一些因素，如果得到满足则感到满意，得不到满足则没有满意感。赫茨伯格将这类因素称为（ ）

- A.保健因素 B.X 理论 C.Y 理论 D. 激励因素

5.有那样一些因素，如果得到满足则感到满意，得不到满足则没有满意感。赫茨伯格将这类因素称为（ ）

- A.保健因素 B. 精神因素 C. 物质因素 D. 激励因素

6.根据赫茨伯格的双因素理论，工作成就、赏识、艰巨的工作等因素属于（ ）

- A.保健因素 B. 激励因素 C. 社交因素 D. 安全因素

7.激励因素与保健因素之间的区别在于（ ）

- A.保健因素会引发自我实现，激励因素源于报酬与福利的获得而产生
B.保健因素能带来工作满意，激励因素与工作不满意相关
C.激励因素关心外部环境中的消极因素，保健因素与个人的工作成就相关
D.激励因素与工作本身的内容相关，保健因素与工作的外部环境因素相关

8.双因素理论的提出者是（ ）

- A. 弗罗姆 B. 赫茨伯格 C. 马斯洛 D. 亚当斯

9.双因素理论认为满意的对立面是（ ）

- A. 不满意 B. 极不满意 C. 没有满意 D. 没有不满意

[判断] 明茨伯格在双因素理论中提出保健因素能消除不满意，并且激励因素是调动人们积极性的关键（ ）

第二节 激励理论

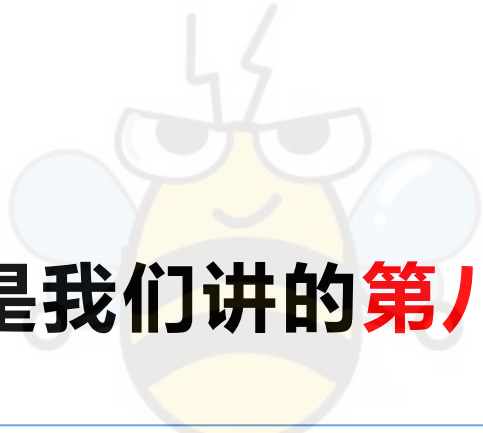
1.行为基础☆☆☆

2.过程激励☆☆☆

3.行为强化☆☆

激励需要理论是根据对人性的理解，着重突出激励对象的未满足的需要类型

1. 一种是从社会文化的系统出发，对人的需要进行分类，通过提供一种未满足的需要的框架，寻求管理对象的激励效率，称之为需要层次论
2. 从组织范围角度出发，把人的需要具化为员工切实关心的问题，称之为双因素理论。



上面是我们讲的**第八个问题**

双因素理论出题路子特别宽，各种题都有可能，也是要掌握的透透的那种

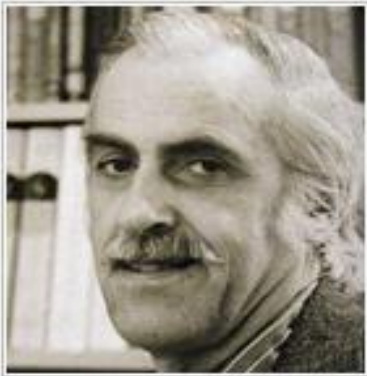
哎上课升本科

第二节
激励理论

- 1.行为基础☆☆☆
- 2.过程激励☆☆☆
- 3.行为强化☆☆

成就需要理论的主要内容

- (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**是争取成功、希望做得最好的需要；**权力需要**是影响或控制他人且不受他人控制的**需要**；**亲和需要**是建立友好亲密的人际关系的需要。
- (2) **高成就需求者的主要特征**有：事业心强、敢于负责、敢于寻求解决问题的途径等
- (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。



Dr. David McClelland

大卫·麦克利兰

大题小题都有，但不是高频的，考的不多

第二节 激励理论

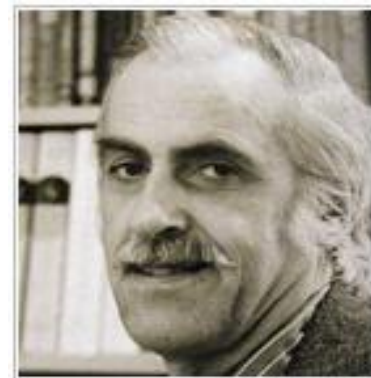
1.行为基础☆☆☆

2.过程激励☆☆☆

3.行为强化☆☆

成就需要理论的（补充内容）

- **早期的生活阅历**决定着人们是否获得这些需要。
- 有强烈**成就需要**的人容易成为**企业家**
- 有强烈**依附需要**的人是成功的“**整合者**”
- 有强烈**权力需要**的人，则经常有较多的机会晋升到组织的**高级管理层**。
有强烈成就需要，但没有强烈的权力需要的人，容易达到职业的顶峰，只不过职位的组织层次较低。



Dr. David McClelland

大卫·麦克利兰

1.大卫·麦克利兰研究认为，那些倾向于成为企业家的人表现为（ ）

- A.有着强烈成就感需要
- B.有着强烈依附感需要
- C.有着强烈的权力需要
- D.有着强烈的情感需要

2.根据成就需要理论，争取成功、希望做得最好的需要是（ ）

- A.权力需要
- B.成就需要
- C.亲和需要
- D.利益需要

3.成就需要理论认为，对人们是否获得后天三种需要的决定性因素是（ ）

- A.学校教育背景
- B.家族遗传
- C.早期的生活阅历
- D.从事的职业

4.根据成就需要理论，（ ）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。

- A.成就需要
- B.权力需要
- C.亲和需要
- D.管理需要

5.根据麦克利兰的成就需要理论，人们对影响力和控制力的向往属于（ ）

- 成就需要
- B.权力需要
- C.社交需要
- D.生存需要

6.某人渴望结成紧密的个人关系，回避冲突以及建立亲切的友谊，这是（ ）

- A.成就的需要 B. 依附的需要 C. 权力的需要 D. 安全的权利

7.下列几种需要中，不属于成就需要论所指的是（ ）

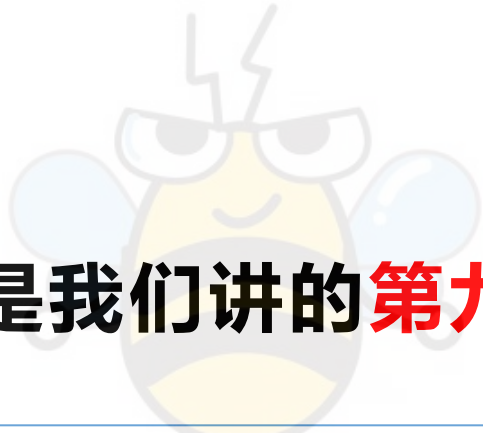
- A.权力的需要 B. 依附的需要 C. 成就的需要 D. 尊重的需要

8.下列选项中，不属于成就需要理论中所说的需要的是（ ）

- A.成就需要 B. 依附需要 C. 权力需要 D. 社交需要

9. 成就需要理论认为人的高层次需要有三种，分别是成就需要、权力需要和（ ）

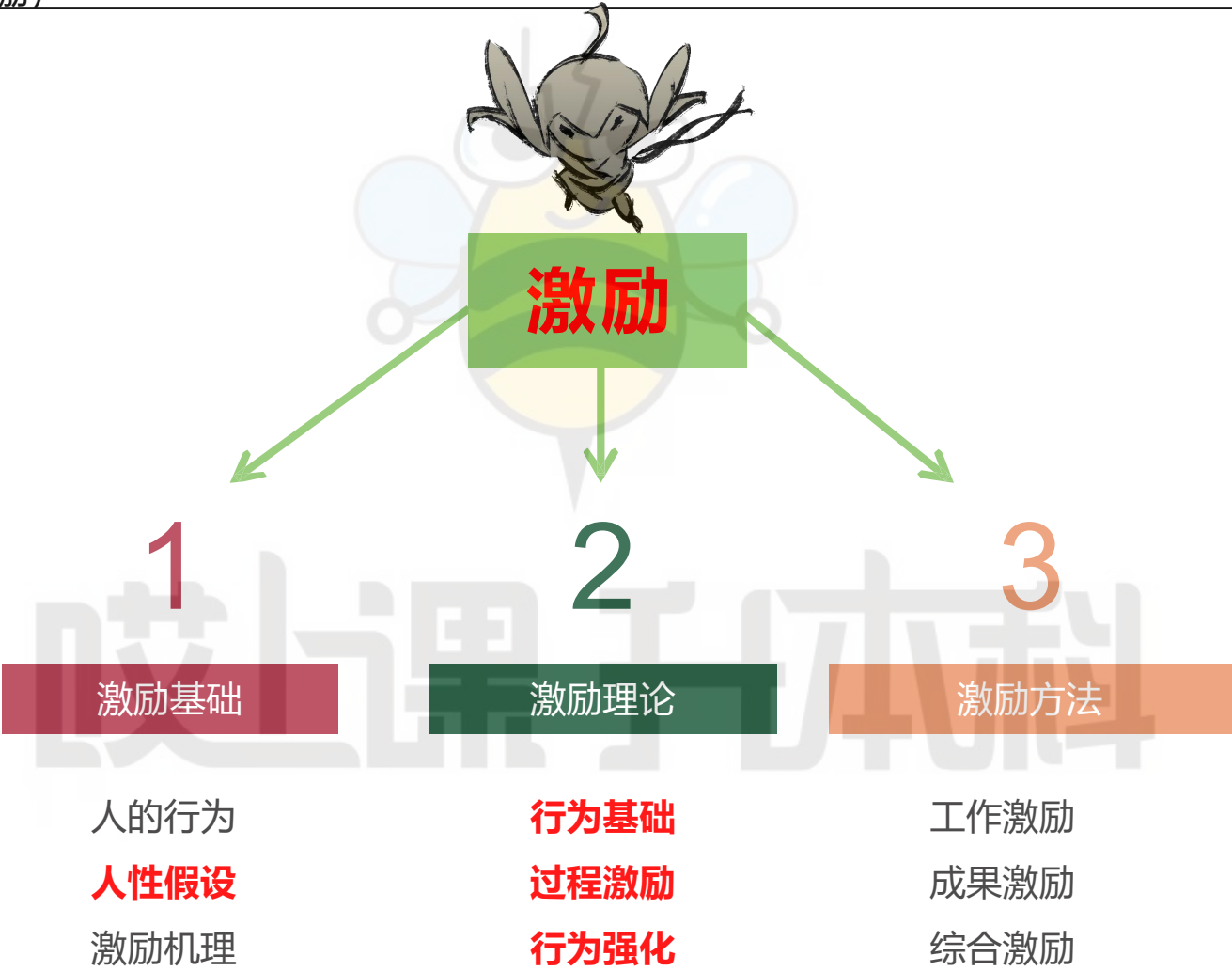
10.成就需要理论过于强调个体高层次需要的重要性，而忽视了满足个体低层次需要的意义（ ）



上面是我们讲的**第九个问题**

一般是小题的形式，考过一次大题，但
依然不是高频的大题，重在理解

哎上课升本科



第二节
激励理论

- 1.行为基础☆☆☆
- 2.过程激励☆☆☆
- 3.行为强化☆☆



约翰·斯塔西·亚当斯
John Stacey Adams

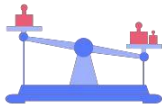
《社会交换中的不公平》

亚当斯是美国管理心理学家、行为科学家，**公平理论**的提出人，又称为**社会比较理论**，**该理论**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

为什么分不清**亚当斯**和**亚当·斯密**

相对报酬 横向纵向 人生哲理

VS



正儿八经的大题小题各种题

公平理论（社会比较理论）

①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**。

$$\text{相对报酬} \frac{O}{I} = \frac{\text{报酬（工资、奖金、津贴、晋升、表扬等）}}{\text{贡献（知识、经验、技能、资历、努力等）}}$$

公平理论（社会比较理论）

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。员工选择与自己比较的参照物有三种：“**其他人**” “**制度**” “**自我**”。

OP是对自己所获报酬的感觉；

IP是对自己所做投入的感觉；

OC是对他人所获报酬的感觉；

IC是对他人所做投入的感觉。

$$\frac{OP}{IP} \text{ vs } \frac{OC}{IC}$$

公平理论（社会比较理论）

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。

OP是对自己所获报酬的感觉；

IP是对自己所做投入的感觉；

OC是对他人所获报酬的感觉；

IC是对他人所做投入的感觉。

$$\frac{OP}{IP} \text{ vs } \frac{OC}{IC}$$

公平理论（社会比较理论）

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。

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。

OP是对自己所获报酬的感觉；

IP是对自己所做投入的感觉；

OH是对自己过去报酬的感觉；

IH是对自己过去投入的感觉。

$$\frac{OP}{IP} \text{ vs } \frac{OH}{IH}$$

公平理论（社会比较理论）

③**相对报酬比较的结果**会使人们产生公平感或不公平感。不公平感会造成人们心理紧张和不平衡感。为减轻或消除这种紧张，当事人会采取某种行动以恢复心理平衡。如果报酬公平，当事人就会获得满足感，从而激励当事人的行为。



公平理论（社会比较理论）

④公平感是一种**主观心理感受**。不同当事人对同一种分配制度的看法是有差异的。制约公平感的因素主要有两个方面：

- 1) 分配政策是否公平及执行过程是否公开，即客观是否公平。
- 2) 当事人的公平标准，即主观感受是否公平。

我觉得很公平



❖ 0

我也觉得



❖ 0

公平理论（社会比较理论）

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，而过低地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相对报酬**的情况。

我觉得很公平



逐渐生气



他可能挣 25000
干得活还比我少

公平理论的主要内容

第二节
激励理论

1.行为基础☆☆☆

2.过程激励☆☆☆

3.行为强化☆☆

1. 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**。
$$\text{相对报酬} = O/I = \text{报酬（工资、奖金等）} / \text{贡献（知识、经验等）}$$
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**。不公平感会造成人们心理紧张和不平衡感。
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。制约公平感的因素主要有两个方面：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，而过低地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相对报酬的情况。



正儿八经的大题

第二节
激励理论

1.行为基础☆☆☆

2.过程激励☆☆☆

3.行为强化☆☆



这是各种挖坑的小题

横向比较产生的不公平感有两种情况：

第一种情况为 $OP/IP < OC/IC$

- 通过减少投入或设法增加报酬来改变自己的相对报酬；
- 通过让他人多付出或设法减少其所得来改变他人的相对报酬；
- 更换比较对象，“比上不足，比下有余”，获得主观上的公平感；
- 自我解释，自我安慰；
- 发牢骚，泄怨气，造成人际矛盾；
- 离开现有岗位，另谋职业。

第二种情况为 $OP/IP > OC/IC$

- 通过增加投入改变自己的相对报酬；
- 设法让他人增加报酬改变其相对报酬。



痛苦的不公平



快乐的不公平

第二节 激励理论

1.行为基础☆☆☆

2.过程激励☆☆☆

3.行为强化☆☆



这是各种挖坑的小题

纵向比较产生的不公平感也有两种情况：

第一种情况为 $OP/IP < OH/IH$

- 当事人会感觉到明显的不公平，其工作积极性下降，
- 通过减少投入来改变自己的相对报酬。

第二种情况为 $OP/IP > OH/IH$

- 当事人也会有不公平的感觉，
- 但往往不会因为自己多拿了报酬而主动增加投入。



痛苦的不公平



快乐的不公平

第二节
激励理论



约翰·斯塔西·亚当斯
John Stacey Adams

- 1.行为基础☆☆☆
- 2.过程激励☆☆☆
- 3.行为强化☆☆

- 相对报酬启示大
- 利用公平激员工
- 公正引导公平感
- 信息不全脱实际
- 主观评价易失真
- 投入产出难进行

积极作用

- 1.公平理论提出了**相对报酬**的概念，对组织管理有较大的启示意义。
- 2.该理论使管理者认识到**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**
- 3.该理论强调了管理者的管理行为**必须遵循公正原则，以积极引导员工形成正确的公平感**

消极作用

- 1.**不完全信息**往往使社会比较脱离客观实际
- 2.**主观评价**易使社会比较失去客观标准
- 3.“**投入**”和“**产出**”形式的**多样性**使得社会比较难以进行。



正儿八经的大题

- 1.美国心理学家亚当斯 1965 年提出的公平理论，又称为（ ）
A.期望理论 B. 成就需要理论 C. 保健—激励理论 D. 社会比较理论
- 2.在公平理论中，员工选择与自己进行比较的参照类型中，不包括（ ）
A.同事 B. 自我 C. 工作的完成情况 D. 制度
- 3.“不患寡而患不均”用（ ）激励理论来解释比较恰当。
A.需要层次论 B. 公平理论 C. 期望理论 D. 强化理论
- 4.企业中，常常见到员工之间在贡献和报酬上会相互参照攀比，你认为员工最可能将哪一类人作为自己的攀比对象（ ）
A.企业的高层管理人员 B. 企业中其他部门的领导
C. 与自己处于相近层次的人 D. 员工们的顶头上司

6. 小李研究生毕业后，在一家国企的研发部门上班。几年来他工作积极，表现突出。最近小李和同事合作，成功地开发了一个新的产品，领到了比较丰厚的奖金，一开始很高兴，随后不久，他无意间看到了公司奖金发放一览表，看到了其他人的奖金，脸色骤然间阴沉了下来，第二天就向部门领导提出辞职。下列哪个理论能比较恰当地解释小李遇到的问题（ ）

A. 需要层次理论

C. 公平理论

B. 期望理论

D. 双因素理论

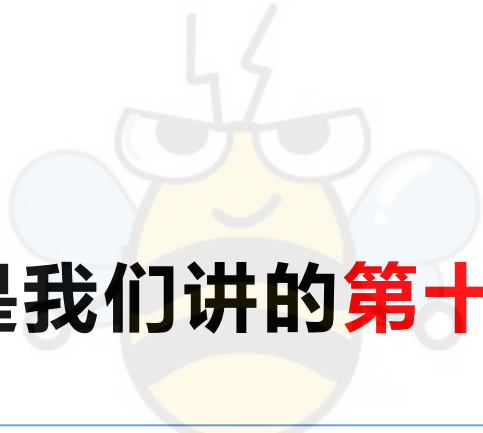
【精炼】公平理论认为，当一个人做出了成绩并取得了报酬以后，他不仅关心自己所得报酬的绝对数量，而且关心自己所得报酬的相对数量。如果当事人甲的O/I（报酬与投入比）小于当事人乙的O/I时，当事人甲会（ ）

A.增加报酬或减少投入

B.增加报酬或增加投入

C.减少报酬或减少投入

D.减少报酬或增加投入



上面是我们讲的**第十个问题**

啥也不说，背，简答，论述，案例分析，
大题小题各种整

哎上课升本科

第二节
激励理论

- 1.行为基础☆☆☆
- 2.过程激励☆☆☆
- 3.行为强化☆☆



维克托·弗鲁姆
Victor H. Vroom

期望理论

维克托·弗鲁姆 Victor H. Vroom

期望理论又称“效价—手段—期望理论”，是由美国心理学家维克托·弗鲁姆于 1964 年在《工作与激励》中提出来的 一种激励理论。该理论主要研究人们需要或动机的强弱和人们对实现需要 / 动机的信心强弱对行为选择的影响。

影响世界进程的100位管理大师

- | |
|--|
| 25. 威廉·奥奇
(William G. Ouchi) |
| 26. 克里斯·阿吉里斯
(Chris Argyris) |
| 27. 库尔特·勒温
(Kurt Lewin, 1890 - 1947) |
| 28. 利兰·布雷德福
(Leland Bradford) |
| 29. 伯尔赫斯·弗雷德里克·斯金纳
(B. F. Skinner) |
| 30. 阿尔伯特·班杜拉
(Albert Bandura) |
| 31. 莱曼·波特
(Lyman Porter) |
| 32. 维克托·弗鲁姆
(Victor H. Vroom) |
| 33. 弗雷德里克·赫茨伯格
(Frederick Herzberg) |
| 34. 斯塔西·亚当斯
(J. Stacy Adams) |
| 35. 哈罗德·凯利
(Harold H. Kelley) |
| 36. 哈罗德·孔茨
(Harold Koontz, 1908 - 1984) |
| 37. 切斯特·巴纳德 |

期望理论

期望理论又称“效价—手段—期望理论”，
维克托·弗鲁姆于在《工作与激励》中提出来的一种激励理论。



期望理论

维克托·弗鲁姆认为只有当人们预期到某一行为能给个人带来有吸引力的结果时，个人才会采取这一特定行为。



期望理论

人们从事任何工作行为的激励程度
将取决于经其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。
用公式可表示为：

$$\text{效价 (V)} \times \text{期望值 (E)} = \text{激励程度 (M)}$$



$$\text{高E} \times \text{高V} = \text{高M}$$

$$\text{低E} \times \text{高V} = \text{低M}$$

$$\text{高E} \times \text{低V} = \text{低M}$$

$$\text{低E} \times \text{低V} = \text{低M}$$

期望理论

激励的过程要处理好三方面的关系：

- ①努力与绩效的关系
- ②绩效与奖励的关系（具有吸引力的奖赏）
- ③奖励与满足需要的关系（奖励与个人目标的联系）

$$\text{效价 (V)} \times \text{期望值 (E)} = \text{激励程度 (M)}$$

第二节
激励理论

- 1.行为基础☆☆☆
- 2.过程激励☆☆☆
- 3.行为强化☆☆

一个公式

- 为啥会有这个公式
- 这个公式是啥
- 这个公式的结论是啥

三对关系

- 努力与绩效
- 绩效与奖励
- 奖励与满足需要

期望理论的主要内容



正儿八经的大题

第二节
激励理论

1.行为基础☆☆☆

2.过程激励☆☆☆

3.行为强化☆☆



正儿八经的大题

期望理论的主要内容

- 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的目标。
- 2. 人们从事任何工作行为的激励程度将取决于经其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。用公式可表示为： $M=V\times E$
- 3. 依据期望公式，如果将激励力、效价与期望值做简单的高低切分，那么只有当效价高，期望值也高时，激励力才会高。
- 4. 激励的过程要处理好三方面的关系：第一，努力与绩效的关系，第二，绩效与奖励的关系，第三，奖励与满足需要的关系

} 公式

} 三对关系

第二节
激励理论

- 1.行为基础☆☆☆
- 2.过程激励☆☆☆
- 3.行为强化☆☆

马工程教材中期望理论的评价

- 1. 期望理论是激励理论的重要发展。
- 2. 期望理论通过对各种权变因素的分析，论证了人们会在多种可能性中做出自身效用最大的选择。
- 3. 该理论的涵盖面太广，内涵比较笼统。
- 4. 忽略了对个体行为意志的考虑，故其适用范围有一定的局限性。

周三多教材中期望理论的启示

- 管理人员的责任是帮助员工满足需要同时实现组织目标.
- 管理者必须尽力发现员工在技能和能力方面与工作需求之间的对称性。 应使工作的能力要求，略高于执行者的实际能力，及执行者的实际能力，略低于工作的要求



这是周三多补充的内容，一般都是小题

第二节 激励理论

1.行为基础☆☆☆

2.过程激励☆☆☆

3.行为强化☆☆

- 期望理论的基础是自我利益，它认为每一员工都在寻求获得最大的自我满足。
- 期望理论的核心是双向期望，管理者期望员工的行为，员工期望管理者的奖赏。
- 期望理论的假说是管理者知道什么对员工最有吸引力。
- 期望理论的判断依据是员工个人的知觉，而与实际情况关系不大（判断题）
- 期望理论的关键是正确识别个人目标和判断三种联系



这是周三多补充的内容，一般都是小题

第二节
激励理论

1.行为基础☆☆☆

2.过程激励☆☆☆

3.行为强化☆☆

商鞅在秦国推行改革，他在城门外立了一根木棍，声称有将木棍从南门移到北门的，奖励500金，但没有人去尝试，根据期望理论，这是由于（ ）

A 500金的效价太低 B 居民对得到报酬的期望很低

C 枪打出头鸟，大家都不敢尝试 D 以上说法都不正确

某公司为了鼓励员工参加体育锻炼，并取得良好成绩，老总向员工宣布，若能够在行业运动会上取得单项冠军将获得5000元奖金，这种做法从期望理论分析，是由于：（ ）

A．提高了员工夺取冠军的效价 B．提高了员工夺取冠军的期望值

C．提高了员工夺取冠军的满足感 D．提高了员工夺取冠军的公平感

1. “期望理论”的提出者（ ）

- A. 斯金纳 B. 亚当斯 C. 马斯洛 D. 弗鲁姆论

2. 下列哪个理论是建立在对努力—绩效—奖酬的研究（ ）

- 强化理论 B. 公平理论 C. 期望理论 D. 双因素理论

3. 期望值理论中 “ $M=V \times E$ ” 表示（ ）。

A. M 表示目标效价，V 表示激励力，E 表示期望值

B. M 表示激励力，V 表示期望值，E 表示目标效价

C. M 表示激励力，V 表示目标效价，E 表示期望值

D. M 表示目标效价，V 表示期望值，E 表示激励力

4.为了激发员工内在的积极性，一项工作最好授予（ ）

A.能力远远高于任务要求的人

B.能力远远低于任务要求的人

C.能力略高于任务要求的人

D.能力略低于任务要求的人

【精炼】期望理论给我们最重要的启示是（ ）

- A.效价高低是激励是否有效的关键
- B.期望值高低是激励是否有效的关键
- C.存在负效价，应引起管理者的注意
- D.应把目标效价和期望值进行优化组合

【精炼】王鹏的父亲为了鼓励他好好学习，向他提出，如果在下学期每门功课考试都能达到90分以上，就给予丰厚的物质奖励。根据期望理论，下列哪种情况会使王鹏会受到激励而用功学习（ ）

- A.王鹏的基础较好，发奋努力的话有可能各门课都考90分以上
- B.奖励的东西是王鹏非常想要的
- C.王鹏的父亲向来是个说话算数的人
- D.上述三种情况同时存在才可以

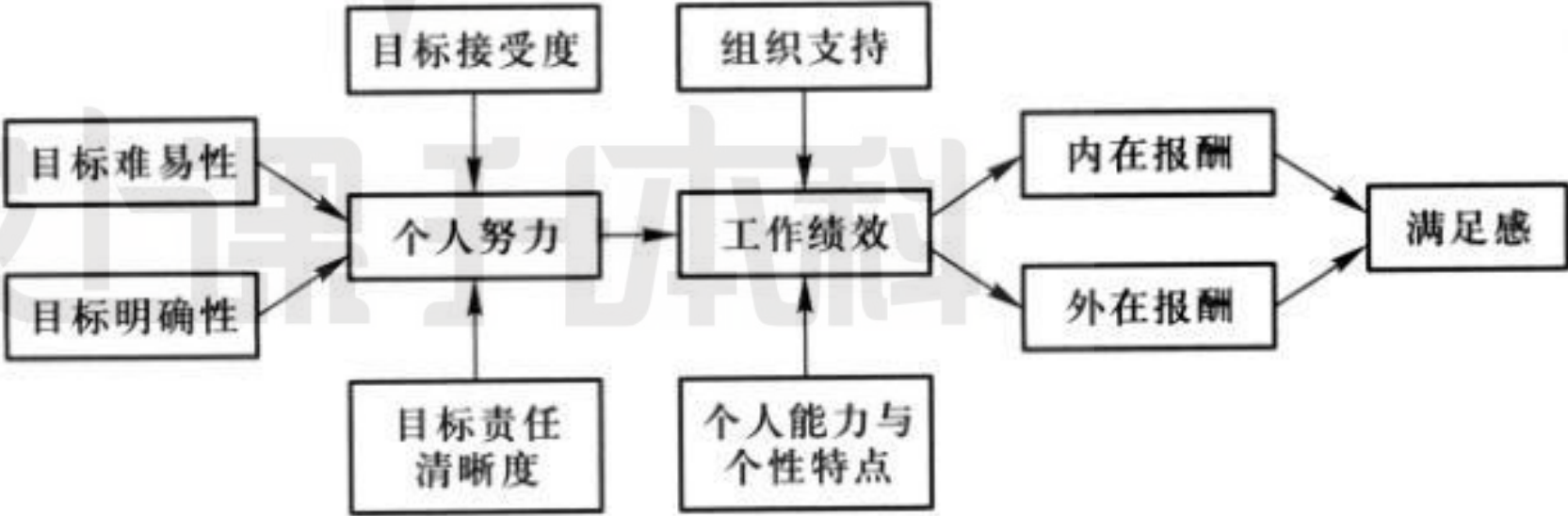
上面是我们讲的**第十一个问题**

同上，啥也不说，背，简答，论述，案例分析，大题小题各种整

哎上课升本科

目标设置理论

目标设置理论是由美国心理学家爱德温·洛克（卢克）于1968年提出的。该理论主要研究目标本身的特性对人们行为的激励效用。



目标设置理论

洛克认为目标本身就具有激励作用，目标对人们努力程度的影响取决于四个方面：

目标明确性：具体的目标要优于空泛的目标；

目标难易性：有一定难度的目标比唾手可得的目標要好；

目标责任清晰度：责任清晰的目标比责任不明的目标好；

目标接受度：人们接受的目标将提高其实现目标过程中的自觉性与主动性。

目标设置理论

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。



第二节
激励理论

- 1.行为基础☆☆☆
- 2.过程激励☆☆☆
- 3.行为强化☆☆



这个是常考的小题，偶有大题

目标设置理论的主要内容

目标设置理论是由美国心理学家爱德温·洛克于1968年提出的。该理论主要研究目标本身的特性对人们行为的激励效用。

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，目标难易性，目标责任清晰度，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的能力与个性特点。
- 3. 目标实现后，应让员工获得满意的内在报酬和外在报酬。

1.（ ）提出了目标设置理论，认为目标本身就具有激励作用，能把人的需要转变为动机

A.查尔斯·巴贝奇 B. 爱德温·洛克 C. 亚当·斯密 D. 罗伯特·欧文

2.根据目标设置理论，目标实现后，应让员工获得满意的内在报酬和外在报酬。下列属于内在报酬的是（ ）

A.表扬 B. 晋升 C. 自我能力的肯定 D. 奖金

3.目标设置理论认为，目标对人们努力程度的影响取决于四个方面，下列不属于这四个方面的是（ ）

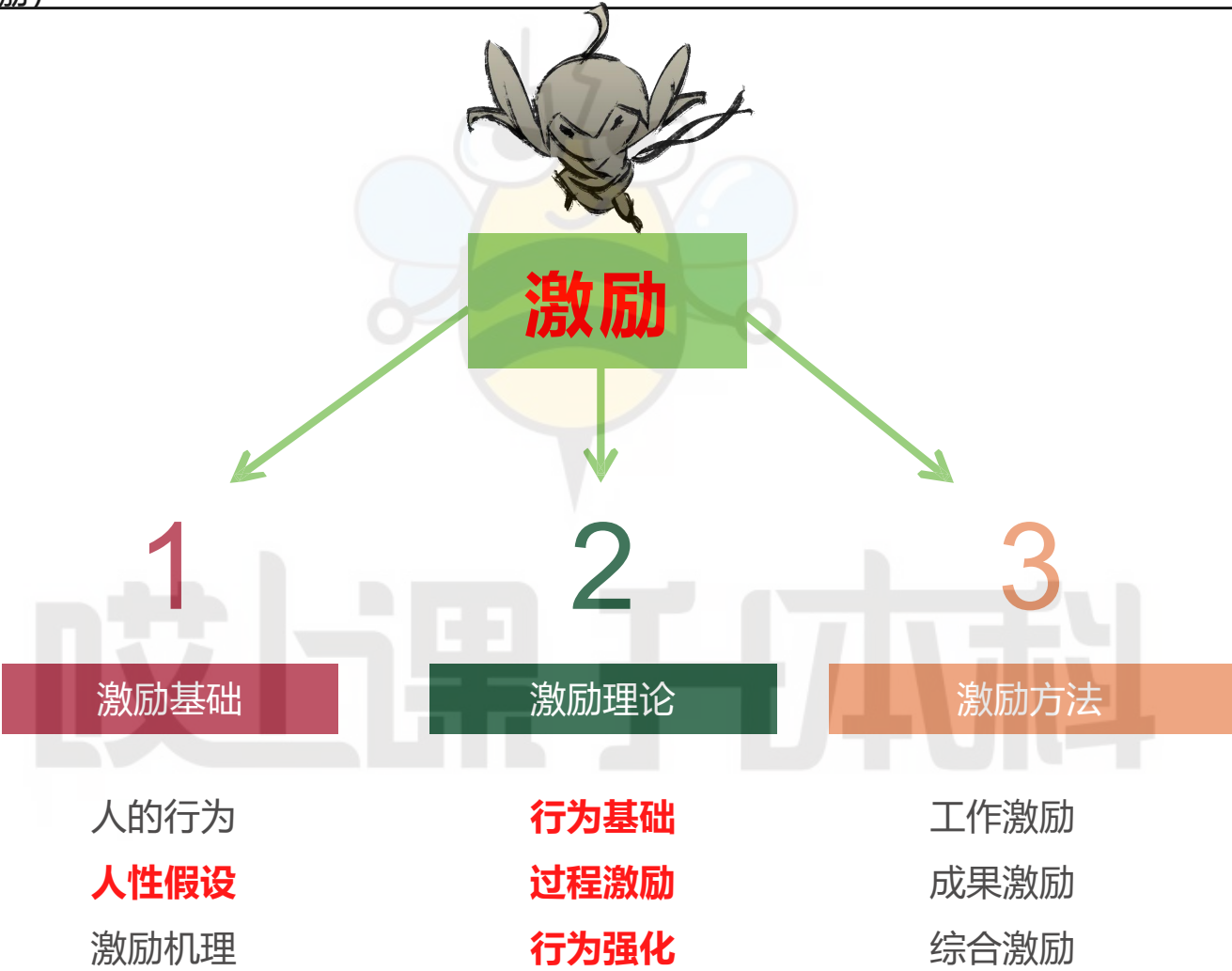
A.目标明确性 B. 目标难易性 C. 目标可行性 D. 目标接受度

[填空题] 目标设置理论主要研究目标本身的特性对人们（ ）的激励效用

上面是我们讲的第十二个问题

一般来说中低频率的小题，也有大题的可能，但是概率较低

哎上课升本科



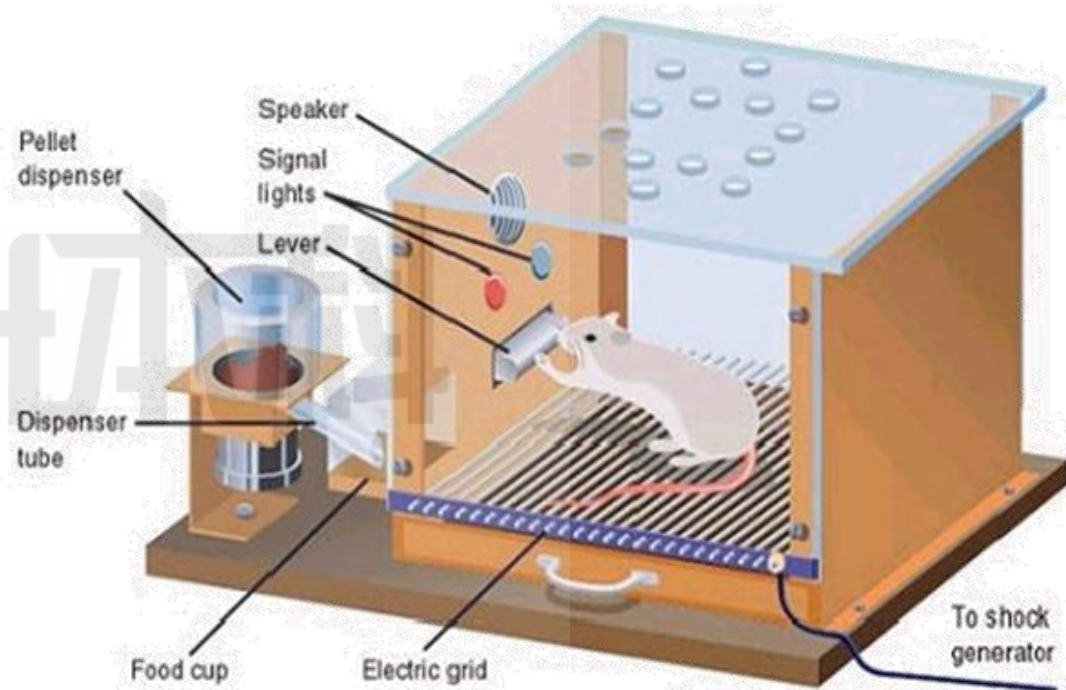
第二节 激励理论

1.行为基础☆☆☆

2.过程激励☆☆☆

3.行为强化☆☆

1. 小老鼠在箱子中如无头苍蝇一般的乱撞，无意中触到了杠杆，一颗食物便会从天而降。
2. 随后，加入2盏灯，红灯和蓝灯，当红灯亮起按下杠杆时，掉食物，而蓝灯亮时，随便怎么按都不会出食物。
3. 条件继续升级，红灯按时继续出食物，而蓝灯亮时按杠杆，就会触发箱子地板上的电源开关，给小老鼠一次电击
4.,



这一页的小老鼠不用背

第二节 激励理论

1.行为基础☆☆☆

2.过程激励☆☆☆

3.行为强化☆☆



斯金纳 (Burrhus Frederic Skinner, 1904—1990)

是新行为主义心理学的创始人之一，提出了强化理论。

该理论认为人的行为是其所获刺激的函数。如果这种刺激对他有利，则这种行为就会重复出现，若对他不利，则这种行为会减弱直至消逝



强化理论

该理论认为，人们出于某种动机，会采取一定的行为作用于环境；当这种行为的结果对人们有利时，这种行为就会在以后重复出现；反之，当这种行为的结果对人们不利时，这种行为就会减少或消失。**人的行为是其所获刺激的函数。**



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，其在一定程度上会决定该行为在今后是否重复发生。依据强化的目的，强化可分为四种类型：

正强化

负强化



下次还干

惩罚

自然消退



再也不干

前两种可以增强或保持行为，后两种则会削弱或减少行为。

强化理论

依据目的划分的强化类型

时机/行为对象	令人愉快或希望的事件	令人不快或不希望的事件
事件的出现	正强化 (行为变得更加可能发生)	惩罚 (行为变得更不可能发生)
事件的取消	自然消退 (行为变得不可能发生)	负强化 (行为变得更加可能发生)

第二节
激励理论

- 1.行为基础☆☆☆
- 2.过程激励☆☆☆
- 3.行为强化☆☆

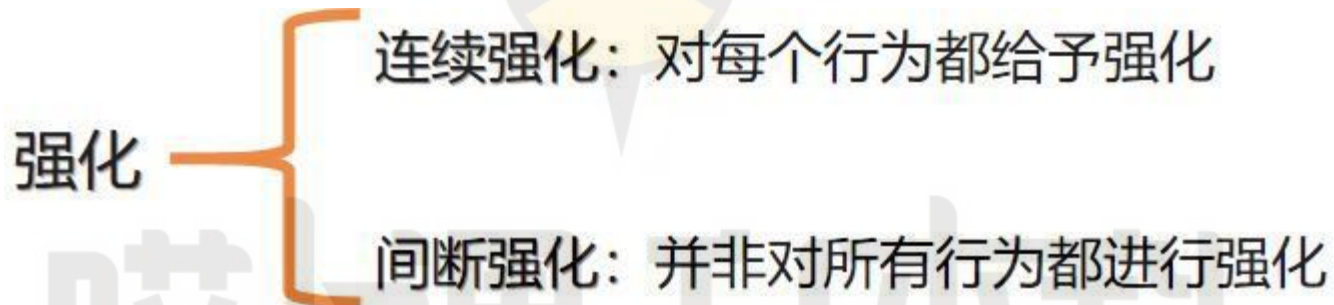
强化理论的主要内容

- 1. **美国心理学家斯金纳提出了强化理论**，该理论认为，人们出于某种动机，会采取一定的行为作用于环境；当这种行为的结果对人们有利时，这种行为就会在以后重复出现；反之，当这种行为的结果对人们不利时，这种行为就会减少或消失。
- 2. **依据强化的目的，强化可分为四种类型：正强化、负强化、惩罚和自然消退**
 - **正强化**是指通过出现积极的、令人愉快的结果而使某种行为得到加强。
 - **负强化**是指预先告知某种不符合要求的行为或不良绩效可能引起的后果，引导职工按要求行事，以此来回避令人不愉快的处境。
 - **惩罚**是指对令人不快或不希望的行为给予处罚，以减少或削弱该行为。
 - **自然消退**是指通过不提供个人所期望的结果来减少某行为的发生。
- 3. **依据强化的方式，强化可分为连续强化和间断强化**

按常理应该是大题，但是去年考过了，所以是高频小题

强化理论

依据强化的方式划分的强化类型



实施**负强化**，应以**连续、固定为主**；

实施**正强化**以**间断、不固定为主**（时间、数量都不固定）

第二节 激励理论

1.行为基础☆☆☆

2.过程激励☆☆☆

3.行为强化☆☆



低频的大题，理解即可

应用强化的原则及其评价

原则：

1. 要按照强化对象的不同需要采取不同的强化措施。
2. 对所期望取得的工作业绩应予以明确的规定和表述。
3. 对工作业绩予以及时的反馈

优点：

1. 强化理论揭示了行为塑造与修正的客观规律，
2. 当前被广泛应用于组织对员工工作行为的修正和改造。

局限：

1. 该理论过于强调对人的行为的限制和控制，而忽视了人的内在心理过程和状态。
2. 只讨论外部因素或环境刺激对行为的影响，忽略人的因素和主观能动性对环境的反作用。

1.在激励理论中，认为行为结果会对人的动机产生很大影响的是（ ）

- A.期望理论 B. 公平理论 C. 成就需要理论 D. 强化理论

2.主张对激励进行针对性的刺激，只看员工的行为及其结果之间的关系的关系的激励理论是（ ）

- A.期望理论 B. 公平理论 C. 成就需要理论 D. 强化理论

3.某企业规定，员工上班迟到一次，扣发当月 50%的奖金，自此规定出台之后，员工迟到现象基本消除，这是（ ）的强化方式

- A.正强化 B. 负强化 C. 惩罚 D. 消退

4.人的行为是所受刺激的函数。这种观点来自（ ）

- A.成就需要论 B. 强化理论 C. 公平理论 D. 双因素理论

5.某高校为严肃考场纪律，规定凡反考场纪律者，一经发现，当科成绩以零分计，下学期初不得参加补考，并根据违纪情况给予相应的纪律处分，这种强化手段是（ ）

- A.自然消退 B. 小题大做 C. 负强化 D. 正强化

6.某企业为鼓励员工健康生活，更好地服务企业，规定一个月内每日走路超过一万步者，月末奖励 500 元。企业的这种强化方式属于（ ）

- A.正强化 B. 负强化 C. 惩罚 D. 忽视

7.某一企业的员工比较涣散，上班迟到现象严重。针对这种现象，领导研究决定：员工上班迟到一次，扣发当月 50% 的奖金；迟到两次，扣罚当月全部奖金。自此规定出台之后，员工迟到现象基本消除。这是哪一种强化方式（ ）

- A.正强化 B. 负强化 C. 惩罚 D. 忽视

8.奖金、表扬、成绩认可等属于强化中的（ ）
A.正强化 B. 负强化 C. 惩罚 D. 自然消退

9.下列关于强化理论的说法正确的是（ ）
A.强化理论是美国心理学家马斯洛首先提出的
B.所谓正强化就是惩罚那些不符合组织目标的行为，以使这些行为削弱直至消失
C.续的、固定的正强化能够使每一次强化都起到较大的效果
D.该理论过于强调对人的行为的限制和控制，而忽视了人的内在心理过程和状态

10.下列哪种正强化方式更有利于组织目标的实现（ ）
A.连续的、固定的正强化 B. 连续的、不固定的正强化
C. 间断的、不固定的正强化 D. 间断的、固定的正强化

上面是我们讲的**第十三个问题**

这个是高频小题，低频大题，虽然真题考过，但更多的都是小题形式

哎上课升本科

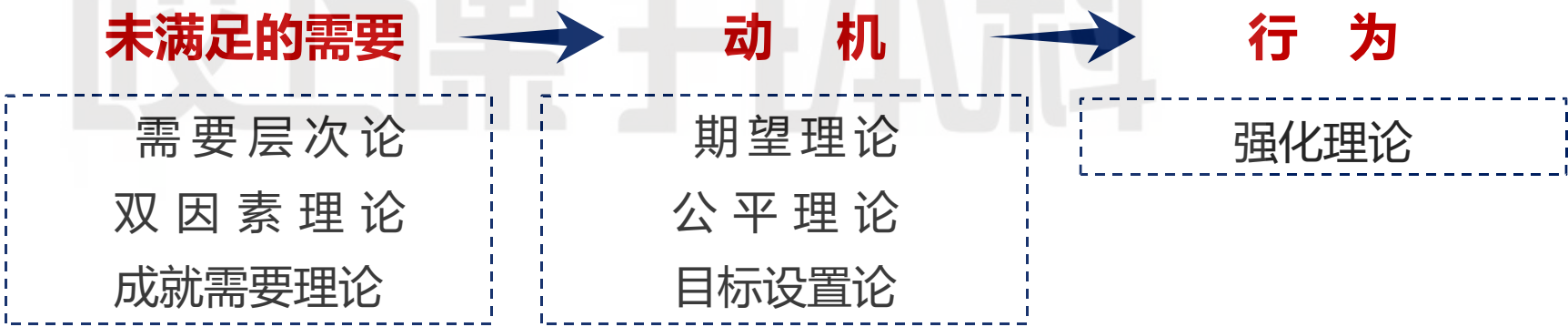
第二节
激励理论

- 1.行为基础☆☆☆
- 2.过程激励☆☆☆
- 3.行为强化☆☆

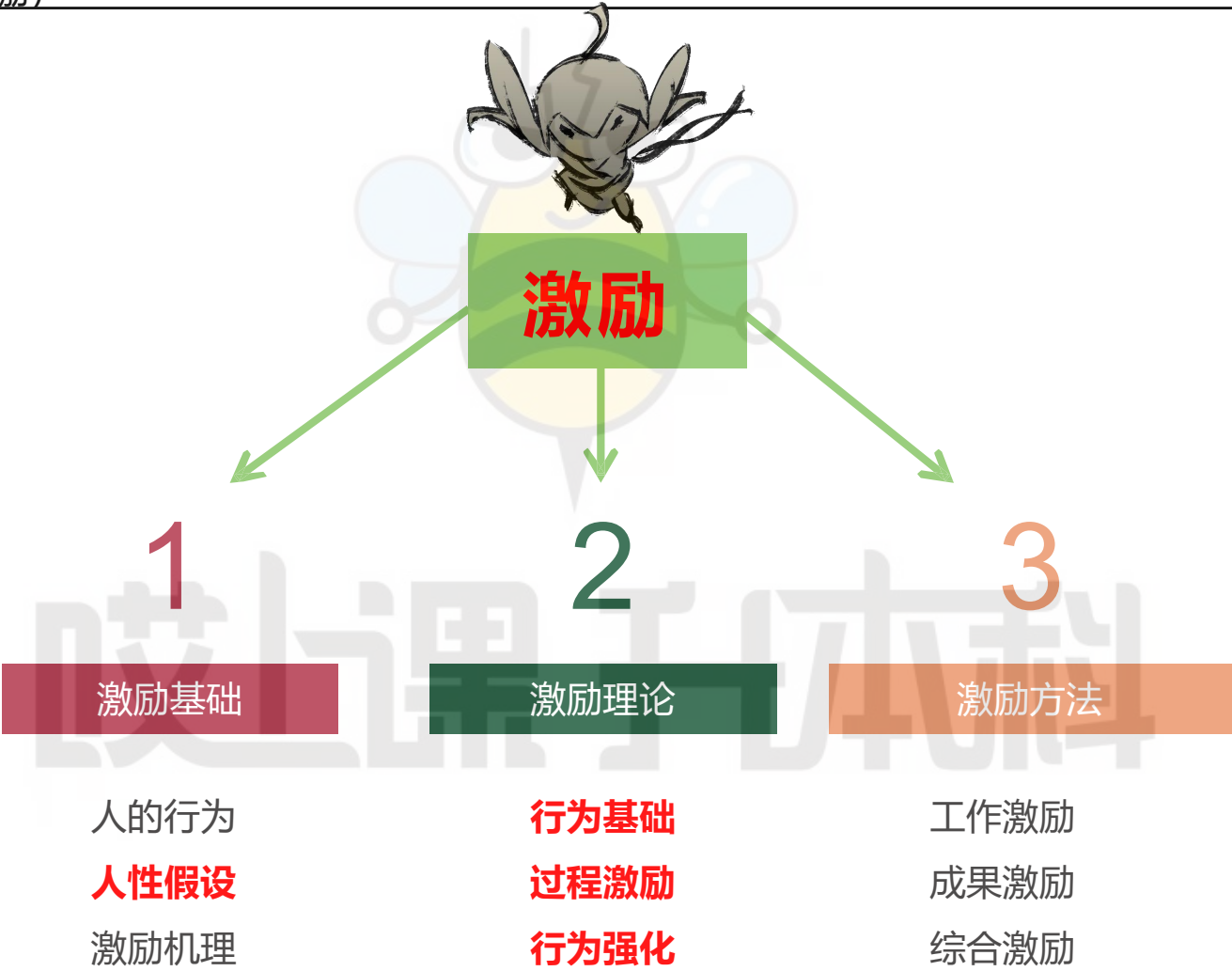
行为基础理论着重研究人的需要，回答了“以什么为基础（或根据），什么才能激发人的积极性”的问题，主要包括需要层次理论、双因素理论和成就需要理论。

过程激励理论着重研究行为的发生机制，回答了“如何由需要引起动机，由动机推动行为，并由行为导向目标”的问题，主要包括公平理论、期望理论和目标设置理论。

行为强化理论着重研究对行为的修正和固化，回答了“怎样使积极行为得到巩固，使消极行为得以转化”的问题，代表理论为强化理论。



这个是很常见的小题，三种理论的区别



常用的激励方式主要有：工作激励、成果激励以及综合激励。

- 工作激励是指通过分配适当的工作来激发员工内在的工作热情；
- 成果激励是指在正确评估工作成果的基础上给员工以合理的奖惩，以保证员工行为的良性循环；
- 综合激励是指除工作激励、成果激励以外的其他辅助性激励方法。

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。

- 1.工作扩大法
- 2.工作丰富法
- 3.岗位轮换法



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。

1.工作扩大法

横向扩大：工作范围沿组织层级的水平方向扩大

纵向扩大：将员工的工作范围沿组织层级的垂直方向扩大

哎上课升本科

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。

2.工作丰富法

增加岗位的技术和技能的含量，使工作内容更具挑战性和自主性。包括：

- 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

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。

3.岗位轮换法

在预定时期内变换工作岗位。

- 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。

成果激励是指在正确评估员工工作产出的基础上给员工合理的奖励，以保证员工工作行为的良性循环。

物质激励（工资、福利、员工持股计划等）

精神激励（情感激励、荣誉激励、信任激励）



今年：升职加薪

其他辅助性激励方法(补充)

- ①榜样激励：对内部做法先进、成绩突出的个人或集体加以肯定和表扬，并要求其他个人或集体向其学习。
- ②危机激励：不断地向员工灌输危机观念，让员工明白生存环境的艰难。
- ③培训激励：提供定期或不定期的培训和教育。
- ④环境激励：改善政治环境、工作环境、生活环境和人际环境。

激励理论在现代企业中的应用

1.薪酬管理

2.员工持股计划

3.灵活的工作日程

4.目标管理

5.为员工提供学习，培训机会（补充）

6.双重职业途径激励法（补充）

除与基本工作相应的基本工资外，员工的薪酬管理还应注意以下几个方面：

- 绩效工资
- 分红
- 总奖金
- 知识工资



好好干，到时年终奖
肯定亏不了你！

激励理论在现代企业中的应用

1.薪酬管理

2.员工持股计划

3.灵活的工作日程

4.目标管理

5.为员工提供学习，培训机会（补充）

6.双重职业途径激励法（补充）

ESOPs (employee stock ownership plans)
是给予员工部分企业的股权，允许他们
分享改进的利润绩效。



激励理论在现代企业中的应用

- 1.薪酬管理
- 2.员工持股计划
- 3.灵活的工作日程
- 4.目标管理
- 5.为员工提供学习，培训机会（补充）
- 6.双重职业途径激励法（补充）



激励理论在现代企业中的应用

目标管理法

目标设置理论

1.薪酬管理

2.员工持股计划

3.灵活的工作日程

4.目标管理

5.为员工提供学习，培训机会（补充）

6.双重职业途径激励法（补充）

共同基础：一个为员工所接受的清楚的目标，可以使员工受到激励

激励理论在现代企业中的应用

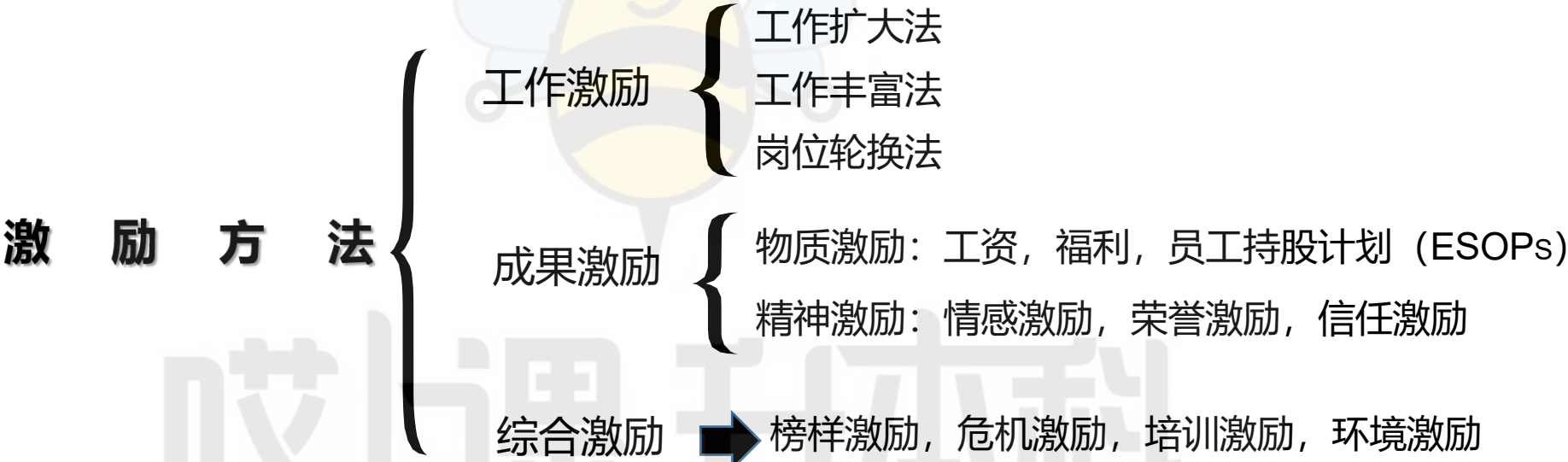
- 1.薪酬管理
- 2.员工持股计划
- 3.灵活的工作日程
- 4.目标管理
- 5.为员工提供学习，培训机会（补充）
- 6.双重职业途径激励法（补充）

职业发展双通道



第三节
激励方法

- 1.工作激励☆
- 2.成果激励☆
- 3.综合激励☆



这个架构要会画，区分清楚

第三节 激励方法

- 1.工作激励☆☆
- 2.成果激励☆☆
- 3.综合激励☆☆

简述常见的激励方法

- 1.在激励实务中，常用的激励方法有三类，工作激励，成果激励和综合激励。
- 2.**工作激励**包括了：工作扩大法，工作丰富法和岗位轮换法。
- 3.**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。
- 4.**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。



这个是很常见的小题，低频的大题

【2022 河南】23.通过增加岗位的技术和技能含量，使工作内容在内容上更具有挑战性和自主性，以满足员工更高层次的心理需求，这种工作激励方法是（ ）

- A. 岗位轮换法
- B. 工作丰富法
- C. 工作一体化
- D. 工作扩大化

哎上课升本科

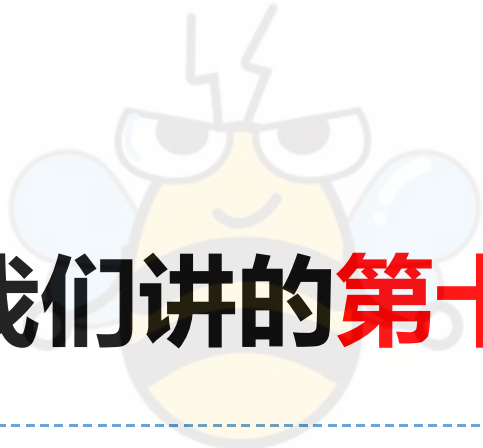
[填空题] 当前有关工作激励的措施主要包括：工作扩大法、（ ）和岗位轮换法

第三节 激励方法

- 1.工作激励☆☆
- 2.成果激励☆☆
- 3.综合激励☆☆

来，剩下的一些零零碎碎的小题点，我们随便看看，**不是很重要**，我不想做课件了……

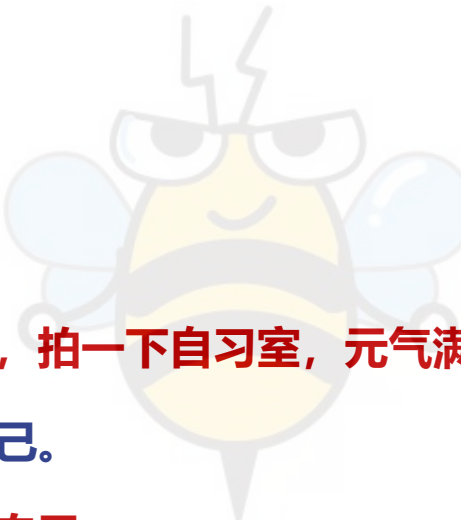




上面是我们讲的**第十四个问题**

一般都是小题形式，大题的概率比较低

哎上课 升本科

- 
1. 嗯，今天早起了，感动自己。
 2. 今天上午的课一节没逃，感动自己。
 3. 自习室抢好位，书摊开，水接好，玩会手机，拍一下自习室，元气满满的一天，感动自己。
 4. 一口气做了好几页笔记，手都疼了，感动自己。
 5. 还要上课，还要复习，还要兼职工作，感动自己。
 6. 教室直接玩手机总觉得少了点什么，要把书和笔记本摊开再玩，学习娱乐两不误，感动自己。
 7. 我已经学了很多遍了，努力到无能为力了，这么努力，不知道能不能感动天地。
 8. 今天推掉了聚餐、坚持跟完老师的直播、感动自己。
 9. 今天听了郝老师一天课，感觉自己又行了，感动自己。

努力到无能为力
拼搏到感动自己

