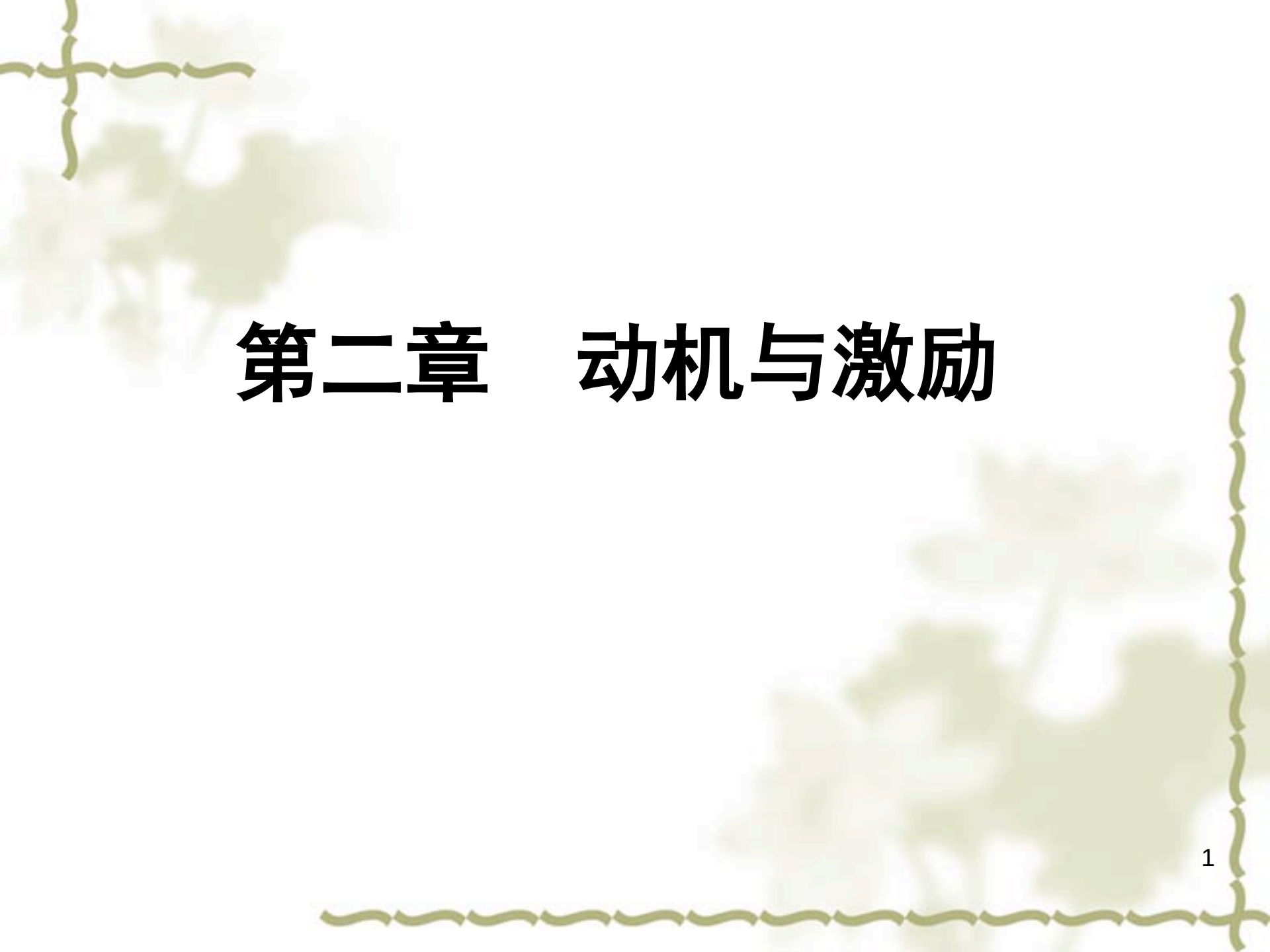




第二章 动机与激励

❖ 第一节 工作激励概述
❖ 第二节 激励理论

第一节 工作激励概述

一、什么是工作激励？

通俗地说，就是调动人的**积极性**。

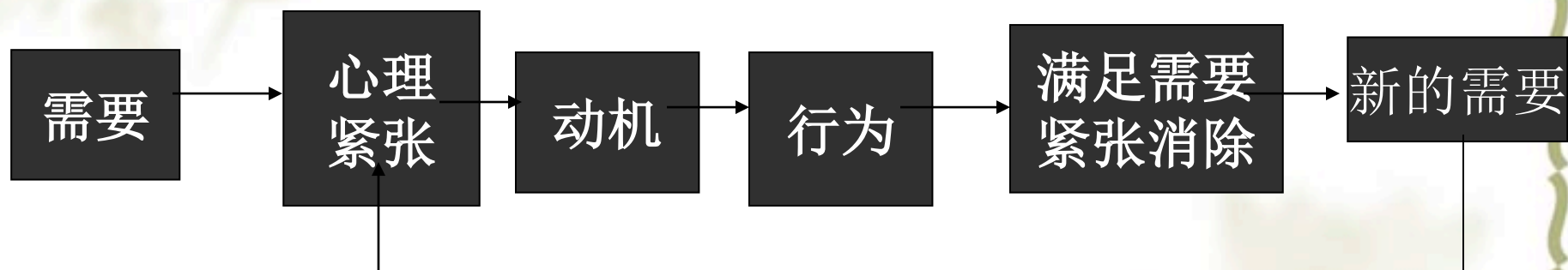
工作激励是与工作背景有关的人的行为的激发、指向、强度和持续的过程。

工作激励包括四个重要因素：行为的**激发、指向、强度和持续**。

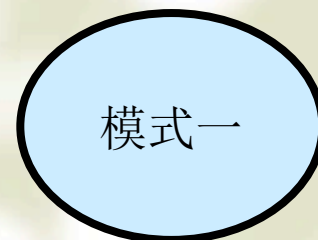
激励的本质

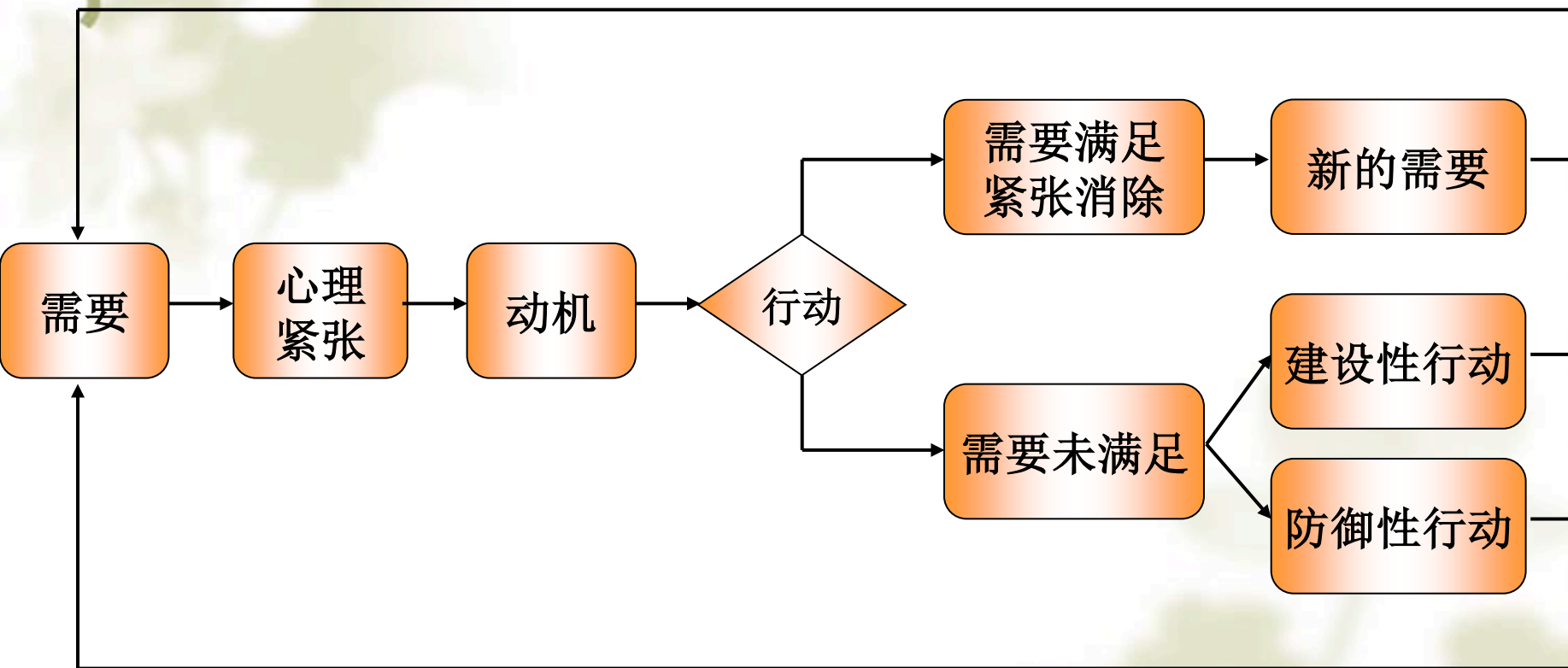
- ❖ 如何让员工做好组织希望他做的事情。
- ❖ 那么，怎么才能激励员工好好工作呢？

二、激励的一般模式



需要、动机与行为关系模型





模式二

❖ 三、研究激励问题的重要意义

- ❖ 激励问题的研究是组织行为学的核心课题之一。
- ❖ 组织绩效必须以个人绩效为基础。激励能开发人的潜能，提高工作的绩效和满意度。
- ❖ 有效的激励造就了企业的软环境，体现了**以人为中心**的现代管理思想。

- ❖ 绩效函数:
- ❖ $P=f(M \times Ab)$
- ❖ P为个人工作绩效(Performance)
- ❖ M(motivation), 激励水平——直接因素
- ❖ Ab(Ability), 工作能力——间接因素

第二节 激励理论

激励理论类型	侧重点	代表理论
一、内容型激励理论	激励的起点	马斯洛的需求层次理论 奥尔德弗的“ERG理论” 赫兹伯格的双因素理论 麦克莱兰的成就需要理论
二、过程型激励理论	激励的过程	洛克的目标设置理论 佛隆的期望理论 亚当斯的公平理论
三、改造型激励理论	激励的结果	挫折理论 强化理论

一、内容型激励理论

1. 马斯洛 (Maslow) 需要层次理论

(1) 理论的基本内容

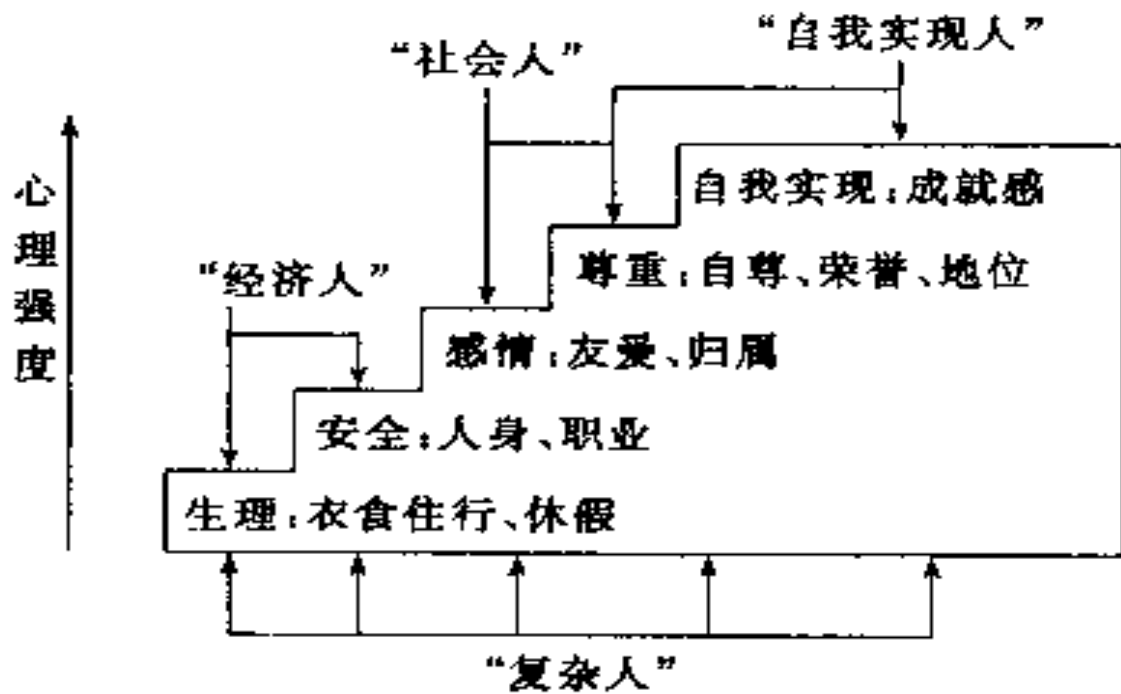


图 5-5 需要层次与人性假设

主导性动机

- 人的最迫切的需要是激励行为的主导性动机。
- 这种某一时期内最迫切的需要的强烈程度取决于这种需要的相对重要性。

动机是动态的

- 动机是动态的，它处在一步一步地连续地发展变化之中，是受不断变化的最迫切的需要所支配的。
- 当低层次需要得到相对满足之后，就要上升到较高层次的需要。

基本需要的心理强度

- 上述基本需要的心理强度是按由低到高逐级上升的，但这种次序不是完全固定的，可有变化和例外。

人都潜藏有各种**基本需要**，只不过在不同的时期所表现出来的强烈程度有不同而已。

❖ 个体主导需要受社会发展宏观水平的影响。

需要种类	1935 年百分比	1995 年百分比
生理需要	35%	5%
安全需要	45%	15%
感情需要	10%	24%
尊重需要	7%	30%
自我实现需要	3%	26%

图1 美国人的主导需要（K·Davis）

(2) 在管理中的应用

- 满足不同层次的需要
- 满足不同人的需要

需要层次理论在管理中的应用

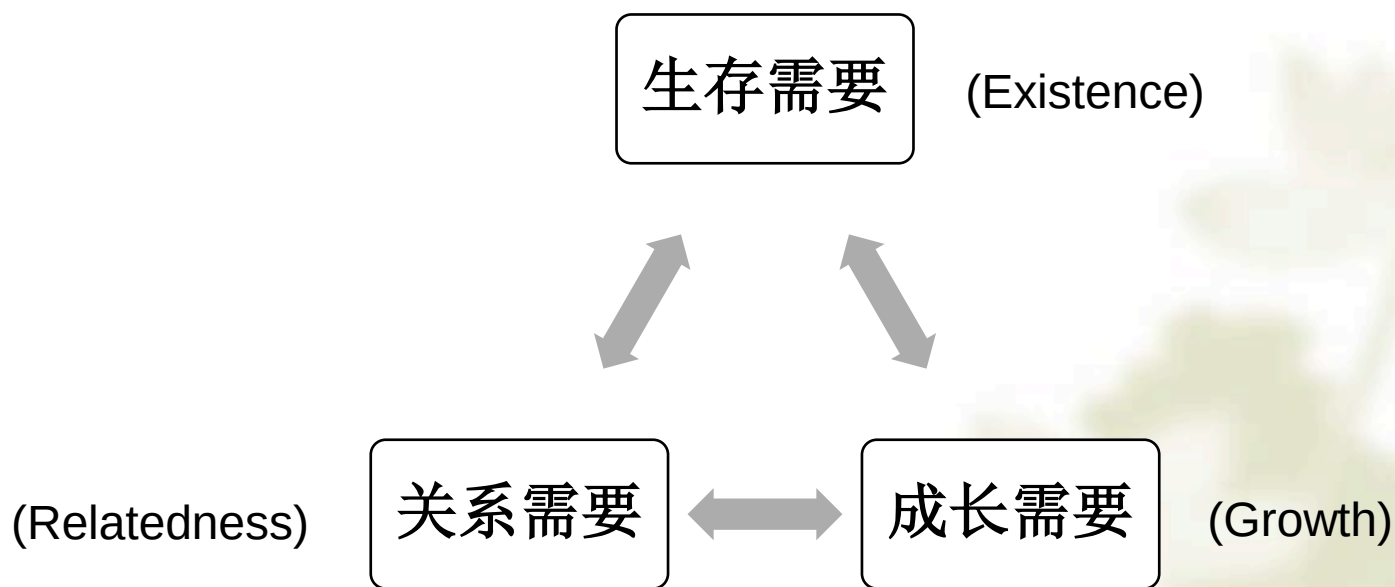
需要的层次	诱因（追求的目标）	管理制度与措施
生理的需要		
安全的需要		
社交的需要		
尊重的需要		
自我实现的需要		

需要层次理论在管理中的运用

需要的层次	诱因（追求的目标）	管理制度与措施
生理的需要	薪水、健康的工作环境、各种福利	身体保健（医疗设备）、工作时间（休息）、住宅设施、福利设备。
安全的需要	职位的保障、意外的防止	雇用保证、退休金制度、健康保险制度、意外保险制度。
社交需要	友谊（良好的人群关系）、团体的接纳、与组织的一致	协谈制度、利润分配制度、团体活动制度、互助金制度、娱乐制度、教育培训制度。
尊重需要	地位、名分、权力、责任、与他人薪水之相对高低	人事考核制度、晋升制度、表彰制度、资金制度、选拔进修制度、委员会参与制度。
自我实现需要	能发展个人特长的组织环节，具有挑战性的工作	决策参与制度、提案制度、研究发展计划、劳资会议。

2. 奥尔德弗(Alderfer)的ERG理论

(1) 理论的基本内容



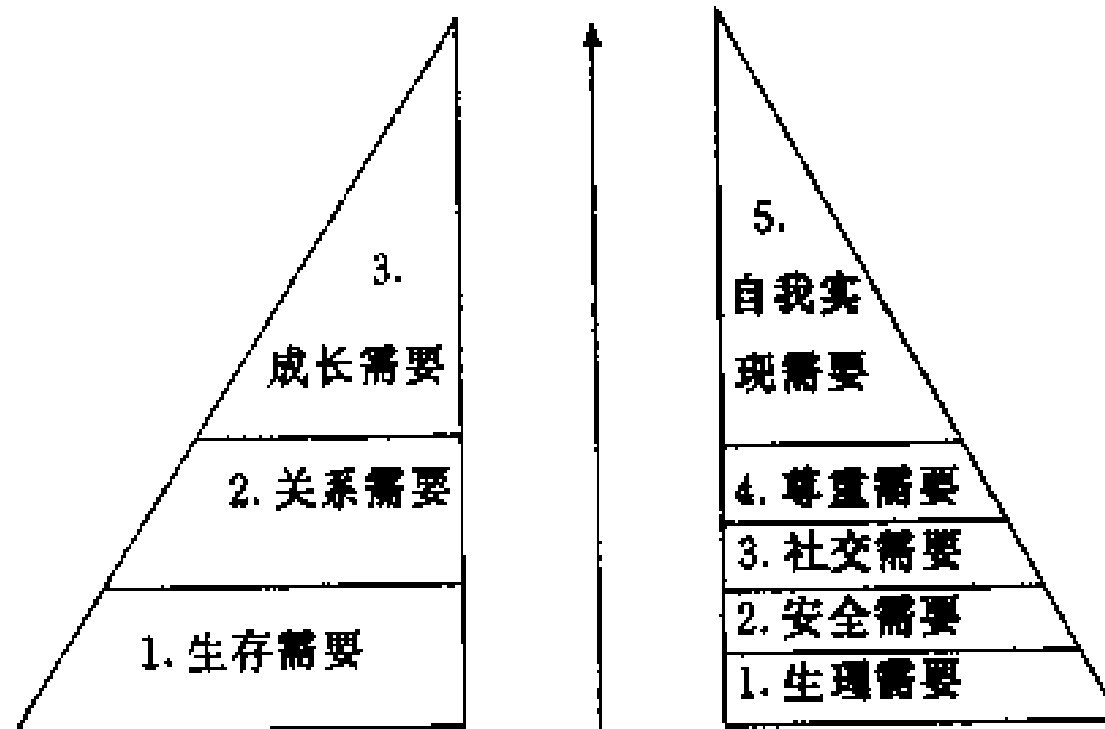


图 5-10 ERG 理论与需要层次理论对比

2. 奥尔德弗(Clayton Alderfer)的ERG理论

(1) 理论的基本内容

■ 生存需要(Existence)

这种需要是维持人的生命存在的需要，相当于马斯洛的需要层次论中的生理需要和安全需要。

它们包括衣、食、住，以及工作组织为其得到这些因素而提供的手段，如报酬、福利和安全条件等。

■ 关系需要 (Relatedness)

这是个体对社交、人际关系和谐及相互尊重的需要。

相当于马斯洛需要层次论中的社交需要和尊重需要。

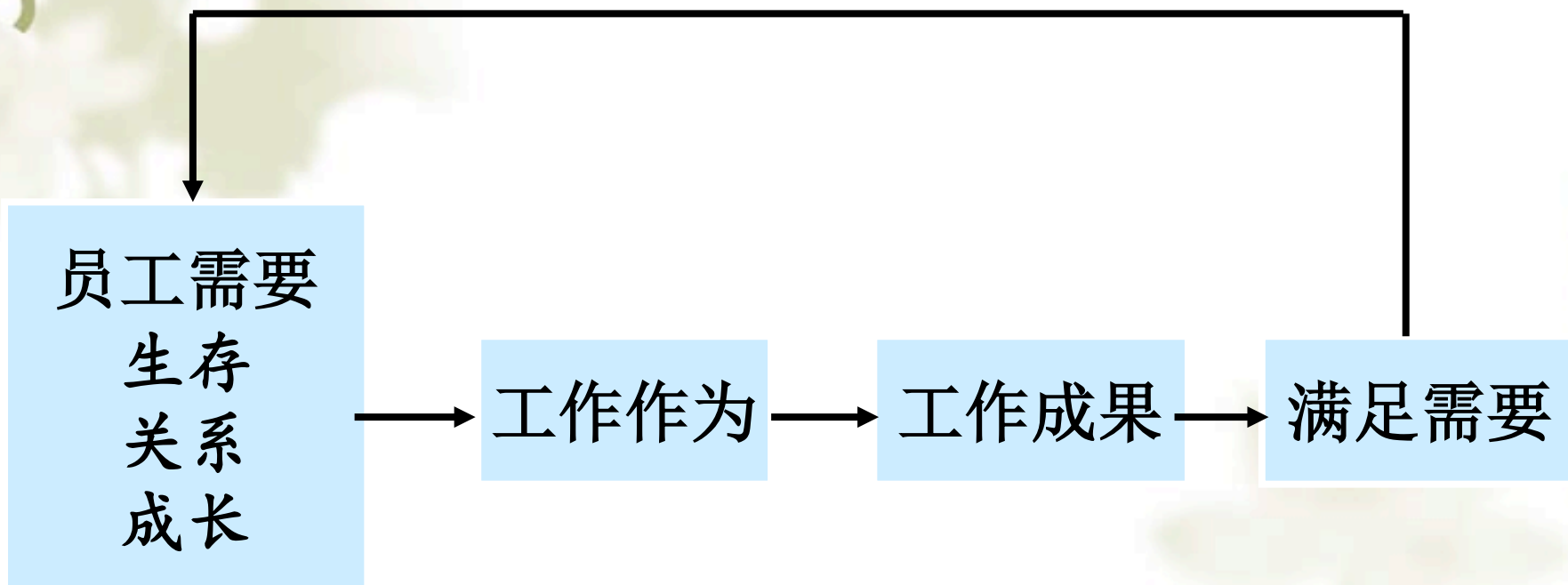
这种需要通过工作中和工作以外与其他人的接触和交往得到满足。

■ 成长需要 (Growth)

这是个人要求得到提高和发展，取得自尊、自信、自主及充分发挥自己能力的需要。

相当于马斯洛需要层次论中的尊重需要和自我实现需要。

这种需要通过发展个人的潜力和才能而得到满足。



奥尔德弗的工作需要与工作成果的关系图

“愿望加强”律

- 各个层次的需要得到的满足越少，则满足这种需要的渴望就越大。

“满足前进”律

- 较低层次的需要得到越多的满足，则该需要的重要性就越差，满足高层次需要的渴望就越大。

“受挫回归”律

- 当较高层次的需要遭受挫折，得不到满足时，人们就会退而求其次，对较低层次的需要渴求就越大。

需要受挫折

欲望程度

需要满足

成长需要的挫折

成长需要的重要性

成长需要的满足

相互关系需要
的挫折

相互关系需要
的重要性

相互关系需要
的满足

生存需要的挫折

生存需要的重要性

生存需要的满足

——满足-上升.....挫折-倒退图

奥尔德弗ERG理论的基本假设

- ❖ 1. 低级需要的满足不是追求高级需要的前提。
- ❖ 2. 当个体在追求较高级需要**受挫**时，可能会退而求其次，寻求低级需要的满足。
- ❖ 3. **需要没有固定顺序**，某种需要在一定时间内对行为起作用，而当这种需要得到满足后，可能去追求高层次需要，也可能停留在这一阶段不去追求更高的需要。
- ❖ 4. 某种需要在得到基本满足后，其需要强度不仅不会减弱，还可能会增加。

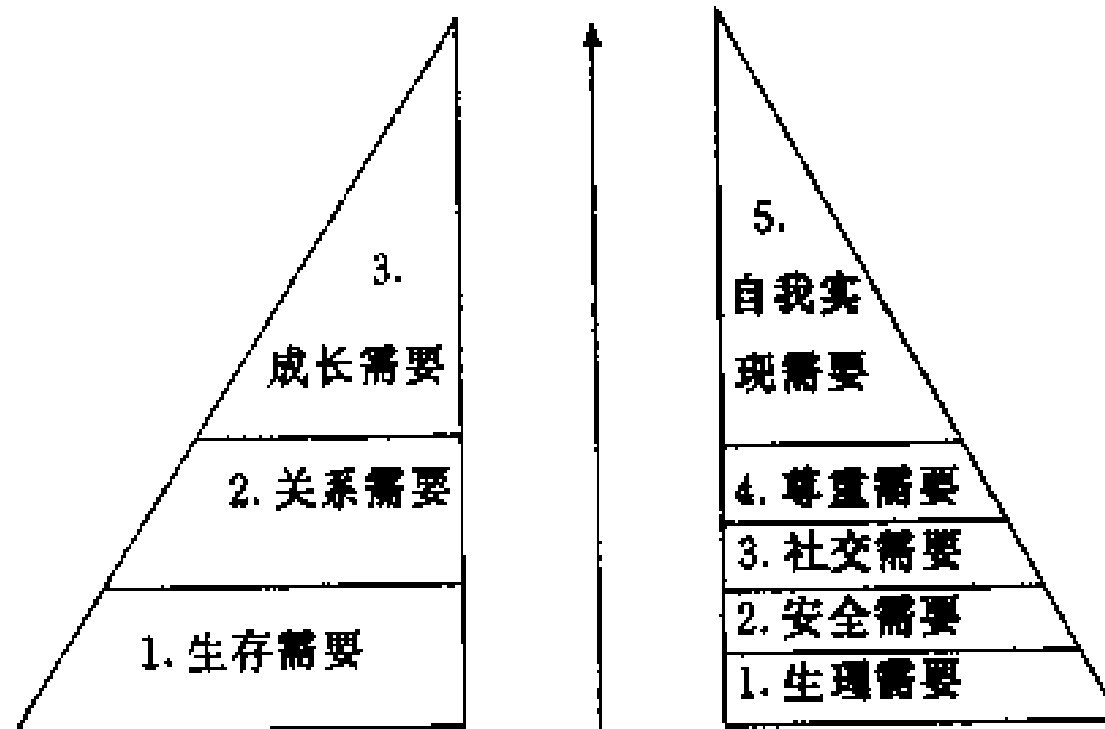


图 5-10 ERG 理论与需要层次理论对比

抖音短视频为什么那么火？

奥尔德弗需要理论与管理

- ❖ 1. 重视高层次需要的满足
- ❖ 2. 了解不同人的需要
- ❖ 3. 要注意需要的转化

3. 赫兹伯格 (Herzberg) 双因素理论

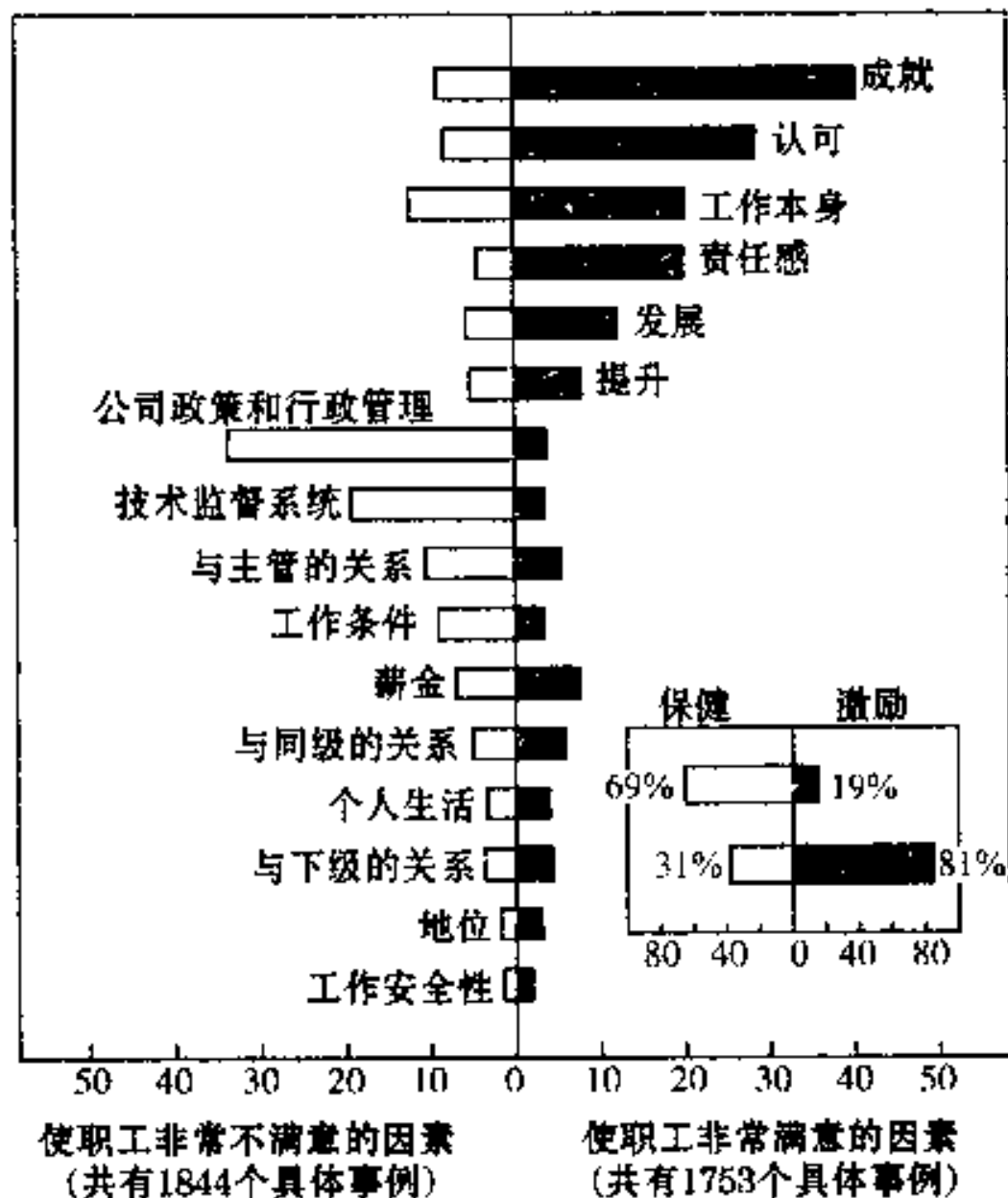
20世纪50年代末，赫茨伯格对一批会计师、工程师的调查：

什么时候你对工作特别满意？

什么时候你对工作特别不满意？

满意和不满意的原因是什么？

(1) 理论的基本内容



激励因素

- ❖ 赫茨伯格从1753人次的调查中发现，使职工感到非常满意的因素主要有：
- ❖ ①工作富有成就感；
- ❖ ②工作成绩能得到承认；
- ❖ ③工作本身富有挑战性；
- ❖ ④职务上的责任感；
- ❖ ⑤个人发展（成长、晋升）的可能性。

保健因素（维持因素）

- ❖ 赫茨伯格通过对1844人次的调查发现，导致职工非常不满意的因素主要有：
- ❖ ①公司的政策与行政管理；
- ❖ ②上级监督；
- ❖ ③人际关系；
- ❖ ④工资；
- ❖ ⑤工作环境条件；

赫茨伯格的进一步解释

- ❖ 传统观点认为满意的对立面是不满意，这一看法是不确切的。
- ❖ 实际上满意的对立面应该是不满意，而不满意的对立面是不满意。
 - ❧ 不满意 ≠ 满意，
 - ❧ 不满意 ≠ 满意。

满意

传统观点

不满意

满意

Herzberg的观点

没有满意

激励因素

没有不满意

不满意

保健因素

满意——不满意观的对比

激励因素与保健因素

激励因素	保健因素
工作本身	薪金
赏识	监督、管理方式
进步	地位、安全
成长的可能	工作环境
责任	政策与行政管理
成就	人际关系

❖ 评价：贡献

- ❖ 1. 他告诉我们一个事实，采取某项激励措施后不一定就带来满意，更不等于劳动生产率就能够得到提高。
- ❖ 2. 满足各种需要所带来的激励深度和效果是不一样的。
- ❖ 3. 要调动人的积极性，不仅要注意物质利益和工作条件等外在因素，更重要的是要注意工作的安排，量才为用，各得其所，注意精神激励。

评价：局限

- ❖ 双因素理论的局限：
 - ❖ 1. 调查取样的数量和对对象缺乏代表性
 - ❖ 2. 问卷的方法和题目有缺陷
 - ❖ 3. 满意与生产率的提高并没有必然的联系
 - ❖ 4. 将保健因素与激励因素截然分开是不妥的

双因素理论的应用

- ❖ 1. 企业经营者首先要注意保健因素
- ❖ 2. 应注意激励深度问题
- ❖ 3. 在众多因素中，“成就”和“社会认可与奖赏”有比较大的激励作用。
- ❖ 4. 运用双因素理论，使员工工作丰富化，满足其高层次需求。
- ❖ 5. 承认、照顾员工的个体差异，满足其内在需求。

4. 麦克莱兰 (McClelland) 的成就需要理论

(1) 理论的基本内容

成就需要 need for achievement

- 追求卓越，实现目标，争取成功的内驱力。

权力需要 need for power

- 影响和控制其他人的欲望。

归属需要 need for affiliation

- 渴望建立融洽、友善的人际关系的愿望。

成就需要

- ❖ 麦克莱兰认为，具有强烈成就需要的人往往具有如下三种性格特征：
 - ✓ 谨慎地设定挑战性的目标
 - ✓ 喜欢通过自己的努力解决问题，不依赖偶然的机遇坐享成功。
 - ✓ 希望尽快得到工作绩效的反馈。

权力需要

权力需要的特点

- 希望影响他人，希望控制向下、向上的信息渠道，以便施加影响、掌握权力。

权力的两面性

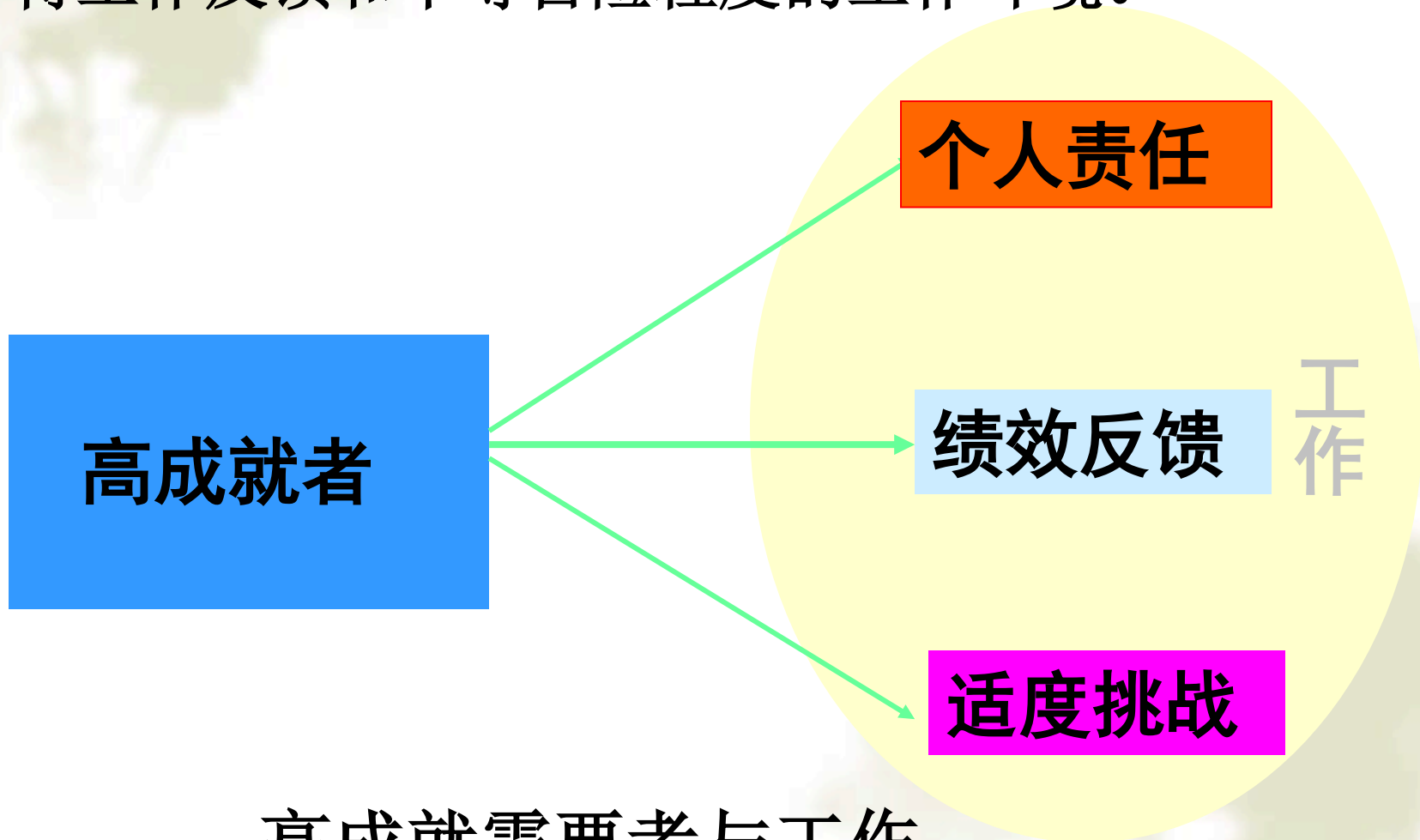
- 社会化权力
- 个人化权力

成就需要、权力需要和归属需要的区别

高成就需要者	高权力需要者	高归属需要者
希望将事情做得更为完美、更有成绩	希望影响别人	渴望友谊
喜欢能独立负责、可以获得信息反馈和中等冒险的工作环境	希望竞争性和地位取向的工作环境	喜欢合作而不是竞争的环境
对应着创业精神	对应着领导	

(2) 在管理中的应用

1 高成就需要者更需要具有个人责任感、可以获得工作反馈和中等冒险程度的工作环境。



高成就需要者与工作

- ❖ **2 高成就需要者未必是一位优秀的管理者，尤其是对规模较大的组织而言。**
- ❖ **3 归属需要和权力需要与管理的成功有关。**
- ❖ **4 通过培训可以激发员工的成就需要。**

第二节 激励理论

激励理论类型	侧重点	代表理论
一、内容型激励理论	激励的起点	马斯洛的需求层次理论 奥尔德弗的“ERG理论” 赫兹伯格的双因素理论 麦克莱兰的成就需要理论
二、过程型激励理论	激励的过程	洛克的目标设置理论 佛隆的期望理论 亚当斯的公平理论
三、改造型激励理论	激励的结果	挫折理论 强化理论

二、过程型激励理论

1. 洛克的目标设置理论

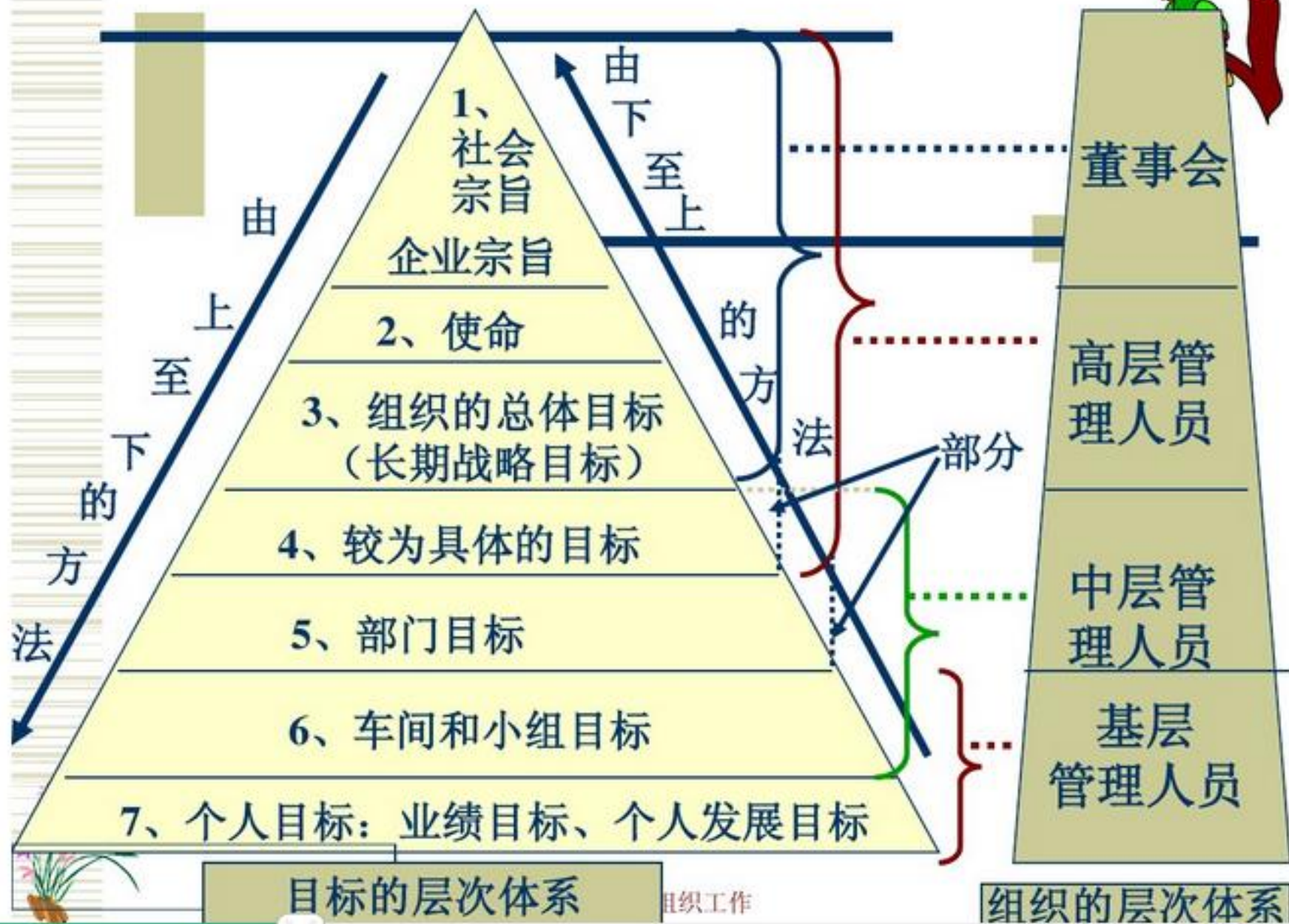
目标管理（Management by objective, MBO）作为一种激励理论最早由美国著名的管理学家德鲁克（P.F.Drucker）于20世纪50年代中期提出来的。

后来由洛克（F.A.Locke）、沃迪恩（G.Ordiorne）等人（1968）将该理论发展并运用于组织管理的各个层面，成为一种职工参与组织管理的激励技术。

这种管理方法和技术对于西方组织管理的理论与实践产生了深远的影响。

目标管理

- ❖ 目标管理不仅有自上而下的运作，也有自下而上的运作，形成了一个**目标层级**。



目标管理

目标管理方案中有四个成分是共同的

目标具体性

参与决策
(包括参与目标
设置)

明确的
时间限定

绩效反馈

目标设置理论在管理中的应用

- (1) 帮助员工**设立目标**。
- (2) 使下属获得较高的**目标认同**。
- (3) 加强**目标反馈**工作。

目标制订要求——SMART原则

总体要求

具体的
Specific

明确不含糊，员工能明确组织期望他做什么，什么时候做以及做到何种程度。同时，资源是有限的，就只能将努力集中于最重要的事情上，每一层面的目标数量要有一定的限制；目标表述要简明扼要、易懂易记。

目标值

可衡量
Measurable

如果目标无法衡量，就无法检查实际与期望之间的差异。为此，目标值不应该用形容词，而**尽可能用数字或程度、状态、时间等准确客观表述**，衡量方法不应是主观判断而应是客观评价。

能实现
Attainable

目标值应尽可能高而合理，过高或过低都会影响目标作用的发挥。

目标内容

相关联
Relevant

目标是实现组织使命和远景的重要工具，目标内容的确定**必须与组织宗旨和远景相关联**。在分解目标时则应与员工的职责相关联，使组织目标成为员工日常工作的一部分。

时间要求

有时限
Time-bound

目标必须有起点、终点和固定的时间段。没有确切的时间要求，就无法检验；没有时间要求的目标，容易导致被拖延，即一项没有截止期限的目标常常是一项永远不会完成的目标。



2、亚当斯（Adams）的公平理论

公平理论又称为“社会比较理论”，是美国心理学家**亚当斯**在其1965年出版的《社会交换中的不公平》一书中提出的，它主要研究**相对报酬对工作积极性的影响**。

(1) 主要观点

- ❖ 1. 人是“**社会人**”，一个人的工作动机和劳动积极性，不仅受到其所得报酬绝对值的影响，更重要的是还受到**相对报酬**的影响。
- ❖ 2. 员工评价自己是否得到公正的评价，一般是以同事、同行、亲友、邻居或自己以前的情况等作为**参考依据**。

(2) 工作投入和成果举例

投入要素	成果要素
时间 努力 教育 经验 培训 建议 能力	工资 提升 承认 安全 个人发展 津贴 交往机会

公平比较

方程式所示：

$$\frac{O_p}{I_p} = \frac{O_0}{I_0} \quad \dots\dots \quad \text{公平}$$

$$\frac{O_p}{I_p} < \frac{O_0}{I_0} \quad \dots\dots \quad \text{不公平(吃亏)}$$

$$\frac{O_p}{I_p} > \frac{O_0}{I_0} \quad \dots\dots \quad \text{不公平(占便宜)}$$

其中， O_p 代表个人对他自己所获得的报酬的感觉；

I_p 代表个人对他自己所作贡献的感觉；

O_0 代表他对某个比较对象所获报酬的感觉；

I_0 代表对那个比较对象所作贡献的感觉。

(3) 当员工感到不公平时

- ❖ 改变自己的投入
- ❖ 改变自己的产出
- ❖ 歪曲对自我的认知
- ❖ 歪曲对他人的认知
- ❖ 选择其他参考对象
- ❖ 离开该领域

(2) 四种参照比较

- ❖ 自我——内部(self-inside)
- ❖ 自我——外部(self-outside)
- ❖ 他人——内部(other-inside)
- ❖ 他人——外部(other-outside)

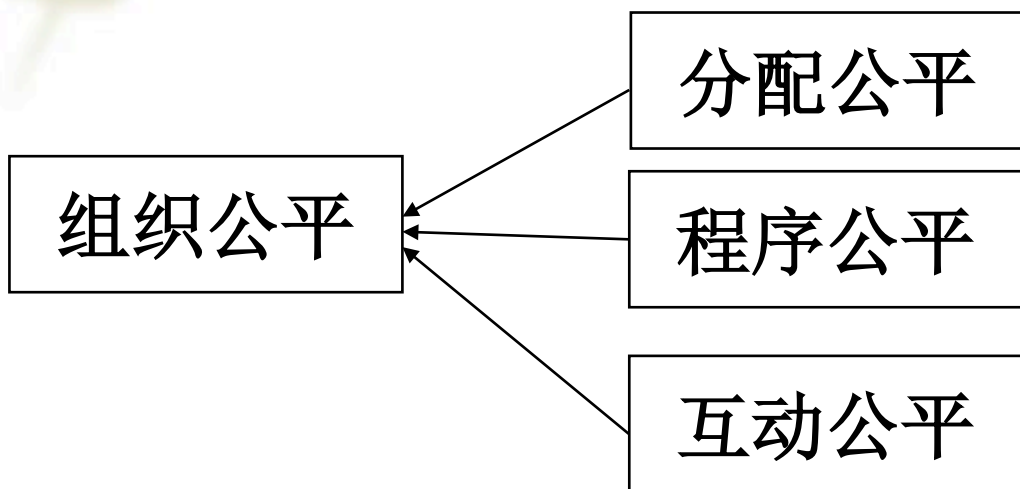
（4）公平理论的新发展

- ❖ 组织公平

- ❖ 1. 组织公平感知（perceived organizational justice）

(4) 公平理论的新发展

❖ 2. 公平的多维度观



组织公平模型

- ❖ 三种公平中，**分配公平**与结果满意度（例如薪酬满意）和组织忠诚度强相关。
- ❖ **过程公平**与工作满意度、组织信任、离职、工作绩效及公民行为强相关。
- ❖ 互动公平方面的研究较少。

(5) 管理实践中如何做到公平

- ❖ 1 按劳分配
- ❖ 2 民主管理
- ❖ 3 提高管理的透明度
- ❖ 4 量化管理

3 弗鲁姆 (Vroom) 的期望理论

(1) 理论的基本内容

- ❖ 期望理论认为，要分析一个人的行为动机强度，应该从行为所追求的**目标的价值或吸引力**与其**实现的可能性**来考虑。
- ❖ 概而言之，工作对人激励力量的大小，取决于**目标价值（效价）**的大小和**预计能够达到该目标的可能性（期望值）**的高低。

其基本模式是：

- ❖ 激励力量 (M) = Σ 效价 (V) X 期望 (E)
- ❖ M 即 **Motivation** (激励力量) 的缩写,
- ❖ V 是 **Valence** (效价) 的缩写,
- ❖ E 是 **Expectancy** (期望值) 的缩写。

续

激励力量

- 是指动机的强度，即特定活动或目标对个体积极性的激发程度。

效价

- 是指个体对其所从事的工作或所要达到的目标的价值估计。

期望值

- 是指个体对某项目标能够实现的可能性大小的估计。

续

❖ 效价和期望值的不同结合，会产生不同的激励力量，主要表现为以下几种情况：

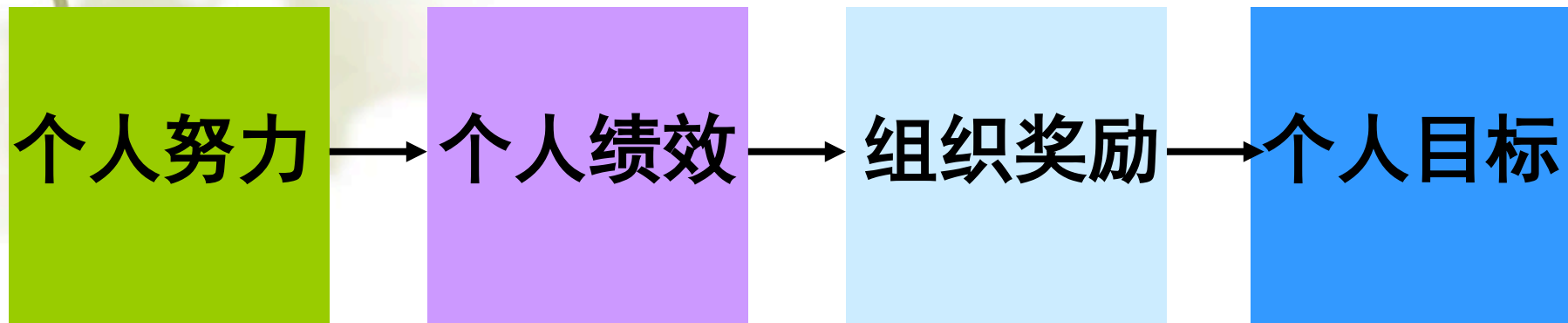
❖ (1) $E_{\text{高}} \times V_{\text{高}} = M_{\text{高}}$

❖ (2) $E_{\text{中}} \times V_{\text{中}} = M_{\text{中}}$

❖ (3) $E_{\text{低}} \times V_{\text{低}} = M_{\text{低}}$

❖ (4) $E_{\text{高}} \times V_{\text{低}} = M_{\text{低}}$

❖ (5) $E_{\text{低}} \times V_{\text{高}} = M_{\text{低}}$



关系1

关系2

关系3

问题1

问题2

问题3

期望理论着眼于三种关系

努力——绩效关系

- 个人感到通过一定程度的努力可以达到某种绩效水平的可能性。

绩效——奖励关系

- 个人相信达到一定绩效水平后即可获得理想结果的程度。

奖励——个人目标关系

- 组织奖励可以满足个人目标或个人需要的程度，以及这些潜在的奖励对个人的吸引力。

三个问题

- ❖ 第一，如果我付出了最大努力，能否在绩效评估中表现出来？
- ❖ 第二，如果我获得了良好的绩效评估结果，能否得到组织的奖励？
- ❖ 第三，如果我得到了奖励，这种奖励对我个人来说是否具有吸引力？

(2) 在管理中的应用

- **激励的效应**在于个人对激励物的评价，因此，管理者应针对不同的人采取不同的“**激励物**”。
- 员工对**绩效的期望**还取决于个人的工作能力、技术和信心，一个能力、技术和自信不高的人，其E-P期望就会弱。
- 员工对**绩效的期望**可以通过培训、指导而改变，管理者应通过指导、组织技术培训等方式提高员工对绩效的期望，从而激发其工作积极性。
- 因而管理者应组织好员工的培训和指导。
- 制定报酬与个人绩效挂钩制度。

三、改造型激励理论

1. 斯金纳的强化理论

(1) 理论的基本内容

那些能产生积极或令人满意结果的行为，以后会经常得到重复，即得到强化。

反之，那些产生消极或令人不快结果的行为，以后重新产生的可能性则很小，即没有得到强化。

从这种意义上说，**强化**也是人的行为激励的重要手段。

令人愉快或
希望的事情

令人不愉快或
不希望的事情

事情的
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)

事情的
取消

消退
(行为变得更不可能发生)

负强化
(行为变得更加可能发生)

行为塑造 (shaping) :

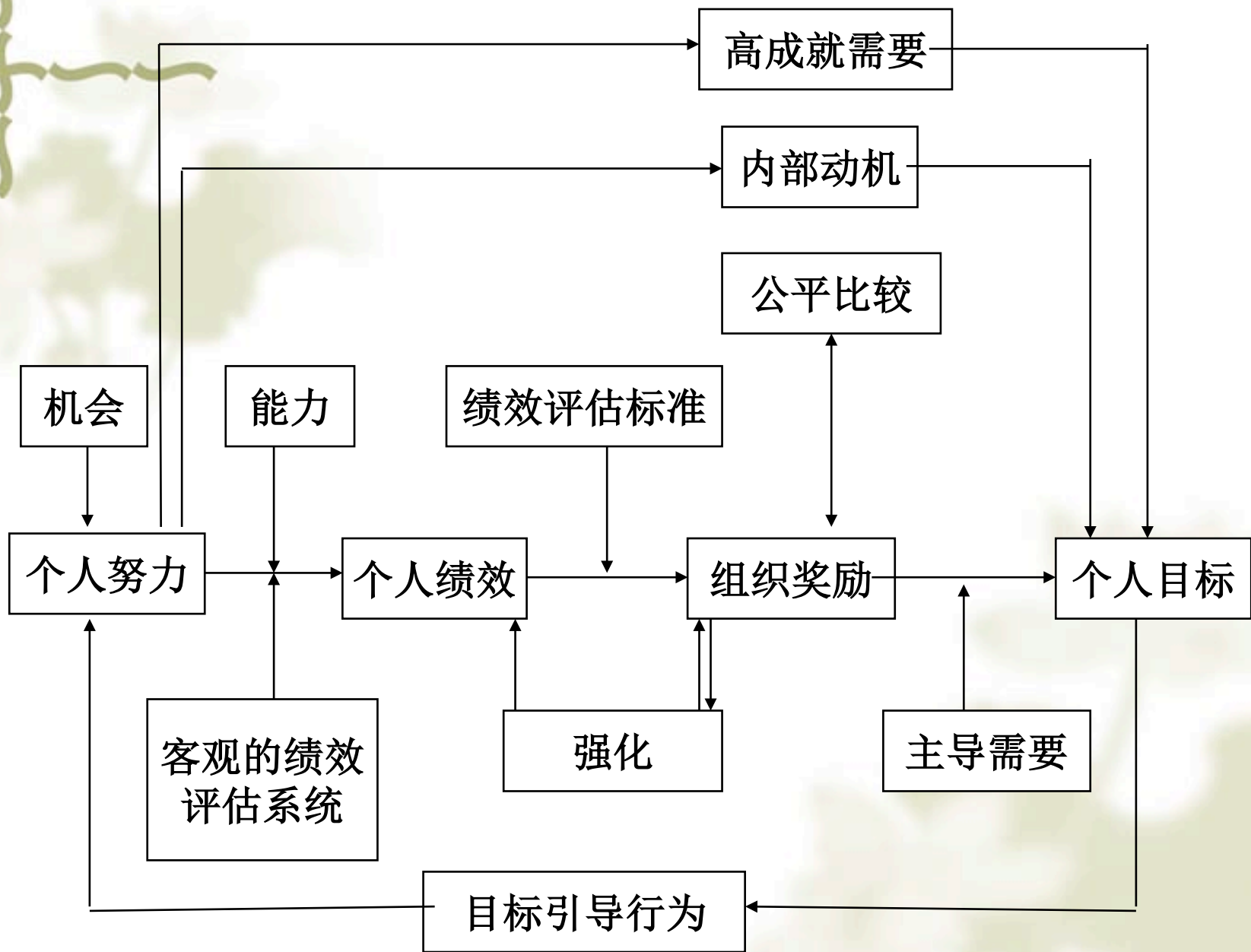
采用有规律的、循序渐进的方式引导出所需要的行为并使之固化的过程，就叫做行为塑造。

(2) 在管理中的应用

- 分步实现目标，不断强化行为
- 奖惩结合，以奖为主
- 奖励要及时，方法要创新

四、综合型激励理论

- ❖ 以上介绍的三种类型的激励理论可以说各有侧重。后继的研究者试图将这些理论进行综合，使之在观点上相互补充，于是便出现了第四种类型的激励理论，即综合型激励理论。
- ❖ 综合型激励理论代表观点是波特和劳勒（L. W. Porter & E. E. Lawler）提出的激励过程模式以及罗宾斯（S. P. Robbins）的综合激励模式。



动机理论小结

理论	生产率	缺勤率	流动率	迟到率	工作满意度
麦克莱兰成就需要	/				
目标设置理论	/				
强化理论	/	/		/	
公平理论	/	/	/	/	
期望理论	/	/	/		

现有激励理论的局限性

- ❖ 局限之一：
- ❖ 多数强调了同样内容——一种基于未满足的需要驱动力或者诱发力。
- ❖ 我们把这些以未满足的需要为驱动因素的激励理论称为需要激励理论。
- ❖ 这些理论都假设：人的行为都是起于未满足的需要，当人意识到自己未满足的需要时，就转变为一种有目的的行为，进而导致目标性行为的出现。
- ❖ 但是，这些理论关注的只是努力行为本身，而忽视了如何使人们保持持久的努力和自我发展。

局限之二

- ❖ 没有把组织成员潜在能力的塑造考虑进去，而只关注组织成员的努力程度。
- ❖ 忽略对组织成员能力的塑造以及个人能力与个人努力之间的相互作用。这对员工长期激励是非常不利的，或者说，这样会限制更大激励效果的取得。

局限之三

- ❖ 这些激励理论显得过于概念化，离管理实践太远。管理者很难把它们应用于实践之中。