

工作动机与激励

《组织行为学》第7章

北京航空航天大学经济管理学院
领导力与组织管理系 武欣



人们为什么对激励感兴趣

■ 管理者关心的问题

- 对人的行为进行影响或改变
- 为什么有些员工能把工作做好，而有些员工则不能？
- 怎样让员工工作得更努力？

■ 激励

- 激发人的内在行为动力
- 调动人的积极性，使人们将潜在的能力发挥出来，达到期望的目标或者做出符合期望的行为。

Motivation:激励? 动机?

- 当用来指某种个体心理特征时译作 “动机”
 - 例如说一个人有比较强烈的成就动机
- 当用来指某种对人的行为施加影响的活动或管理措施时译作 “激励”
 - 例如激励下属
- 激励就是利用有关人类动机的知识来影响人的行为。

让你的员工努力做好工作的N种方法

- 给钱
- 和别人比着干
- 告诉他工作的伟大意义
- 胡萝卜加大棒
- 表扬、赞美
- 画饼：承诺未来
- 建立良好关系
- 让工作更有趣
- 创造好的工作环境
-

问题：

什么方法有效？

在什么情况下有效？

为什么有效？

关于人类行为动机的知识

什么是动机?

■ 什么力量驱使了人们做他们现在所做的事情?



动机的概念

- 动机是引起和维持个体的活动，并使活动指向一定的目标的内在心理过程或动力。动机体现了个体为实现目标而付出的努力程度、方向和坚持性。
 - **方向性**：做这件事还是做那件事？
 - **努力程度**：愿意投入多少时间、精力等资源
 - **坚持性**：努力能维持多长时间？在遇到困难挫折时是否会将行为坚持下去？

动机的强度与绩效

■ 动机是否越强烈越好？

- NO!
- 动机与绩效的关系：倒U型曲线
- 中等程度的紧张焦虑有利于成功



主要动机理论

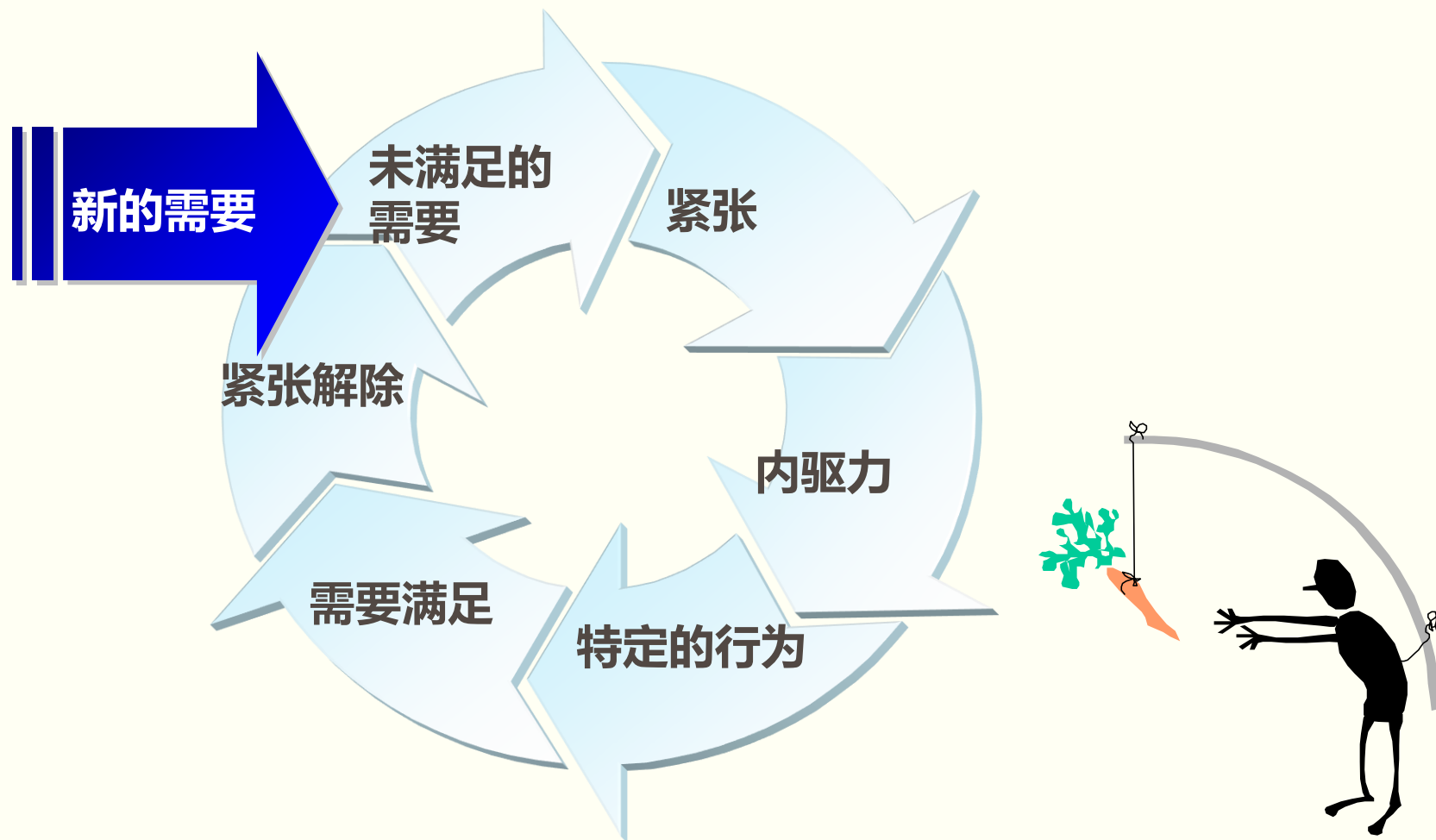
■ 内容型动机理论

- **需要理论**：动机源自需要
 - 几个不同的需要理论
- **双因素理论**：没有不满意≠满意
- **内在动机与外在动机**：彼长此消

■ 过程型动机理论

- **公平理论**：人人心中有杆秤
- **强化理论**：行为是结果的函数
- **目标设置理论**：目标引导行为
- **期望理论**：动机=期望X效价

需要理论：动机源自需要



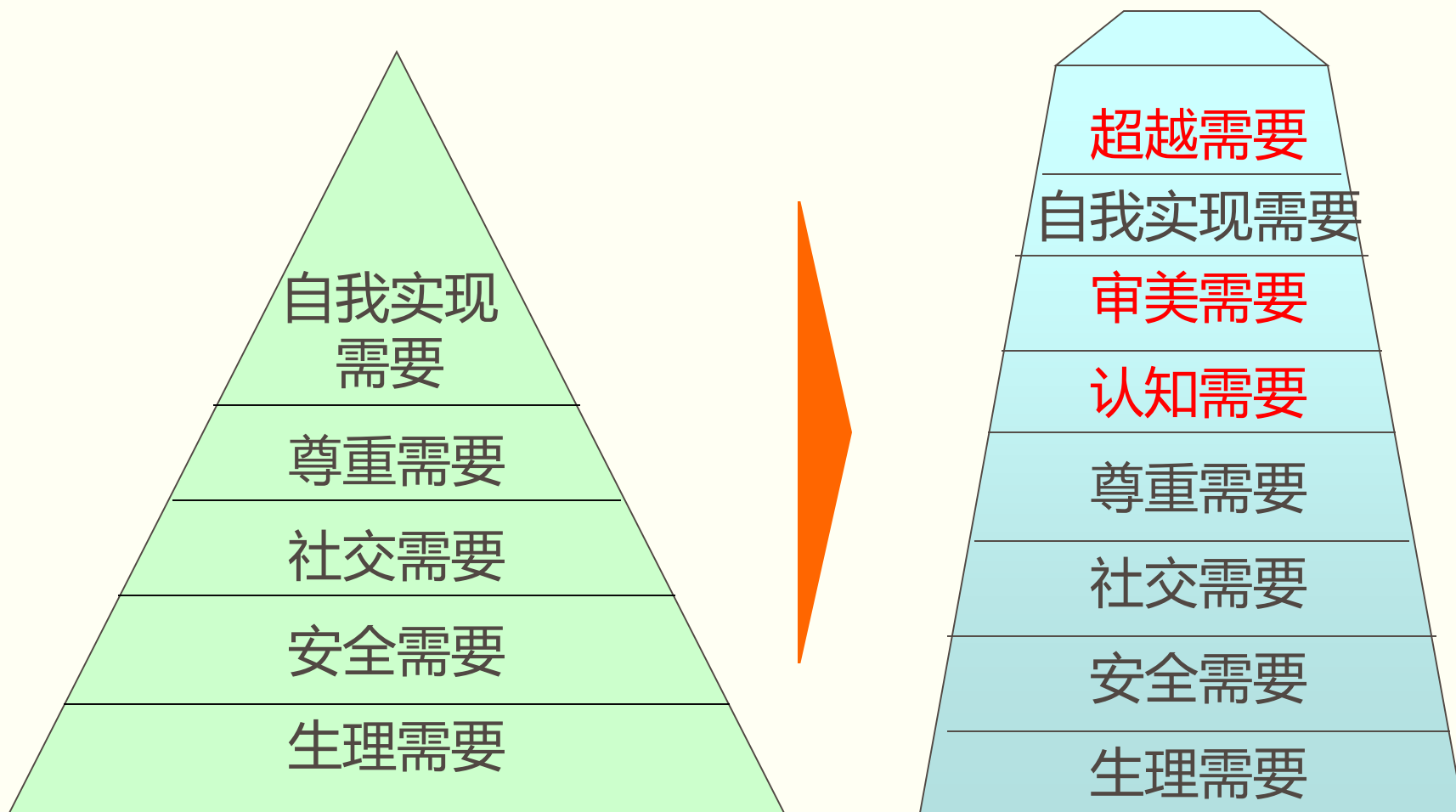
马斯洛的需要层次理论



Abraham Maslow
(1908~1970)

- 人本主义心理学家
- 需要层次理论核心观点
 - 人的需要是有层次的
 - 在满足高层次需要之前先满足低层次的需要
 - 当较低层次的需要基本满足之后，它就不再具有激励作用了，更高层次的需要就成为主导需要

马斯洛的需要层次理论



不同层次的需要

- **生理需要**：是指满足基本的生存需要的食物、水、空气、住所等以及性欲表达的需要。
- **安全需要**：使自己在物质上和精神上具有安全保障的需要，在心理上和身体上不受伤害。
- **社交需要**：也叫做爱与归属的需要，是指一个人希望自己能够融入到他人中间，与他人建立关系，体验到爱与被爱等需要。
- **尊重需要**：包括希望受到别人尊重以及在内心中体验到自尊的需要。
- **自我实现的需要**：希望得到成长与发展、发挥个人的潜力、实现自己的理想或者成为自己想成为的人的需要。

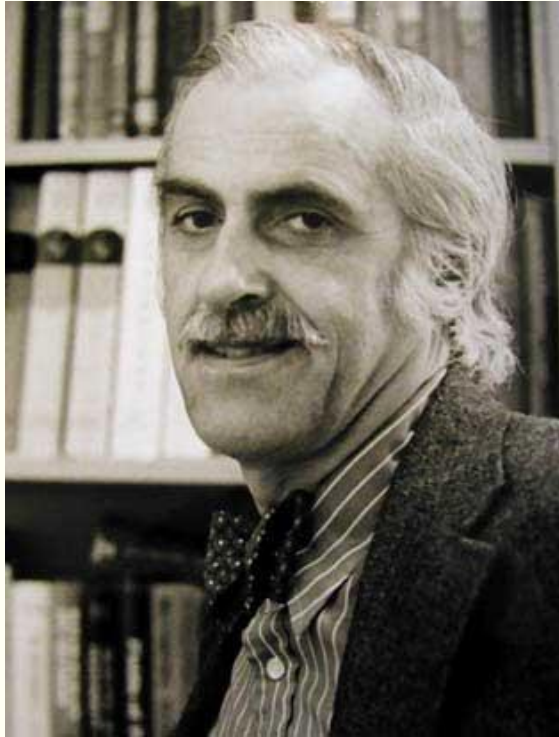
不同层次的需要

- **认知需要**：与好奇心分不开，知识的需要，理解的需要，了解新奇事物的需要；人是会思考的动物，了解你的过去、现在存在状态的奥秘，预测未来，科学家探索新知识
- **审美需要**：秩序、美感的需要，展现了人性富有创造性的一面
- **超越需要**：认识宇宙的精神需要。个人潜能全部发挥就到头了吗？超越个人潜能全部发挥，导致更高层次的意识状态，人在宇宙中角色的宇宙观。超越了一般人的动机或者超越了动机的传统意义，“最高的动机是不用激励的”，是一种自然的自发的人格发展。

马斯洛的需要层次理论的进一步理解

- 需要层次的次序并不是固定不变的
- 低层次需要没有满足（或没有百分之百满足）的情况下也有可能追求高层次需要
- 缺失性需要与成长性需要
 - 缺失：引起内部不平衡的紧张状态，缺失满足则紧张缓解，例如生理、安全、爱与归属等
 - 成长性需要：不力求紧张缓解，不断树立新的目标使紧张程度升高。对周围世界探索求知，丰富和扩充生活经验，实现一个人的全部潜能。

麦克莱兰的三种需要理论



David McClelland
(1917-1998)

- 工作情境下研究动机和激励问题的先行者之一
- 将理论研究与管理实践紧密结合 (McBer)
- 主要贡献领域
 - 动机（三种需要，成就动机）
 - 胜任特征模型

麦克莱兰的三种需要理论



成就动机

- 渴望将事情做得更为完美
- 面对挑战性任务的兴奋
- 看重成功之后的个人的成就感，成功的喜悦，而不是成功所带来的物质奖励
- 不喜欢那些在他们看来特别容易或特别困难的工作任务
- 对自己的能力自信



追求成功的动机与避免失败的动机



- 千万别做砸了！千万不要比别人做的更糟！
- 做事的动机是害怕失败
- 悲观
- 有失败的过去经验
- 尽量挑选较容易的任务
- 如果失败了，尽量不要责备

权力动机

- 问题：成就动机高的人能做好领导者吗？
- 成就动机：个人成就
- 领导：通过他人获得成功
- 优秀的管理者往往是那种具有较高权力需要的人，而不一定具有非常高的成就需要，这是因为高成就需要的人主要关注的是个人的成就或者自己取得成功，而管理的本质在于依靠他人的力量获取成功，因此只有那些愿意影响他人的行为的人才能在管理中获得成功。



亲和动机

- 寻求被他人喜爱和接纳的愿望
- 渴望友谊，喜欢合作而不是竞争的工作环境
- 对环境中的 interpersonal 关系更为敏感
- 对失去某些亲密关系的恐惧和对人际冲突的回避
- 亲和需要比较强的管理者会比较注重他人的感受，希望得到下属的喜欢，并且常常会产生恻隐之心



自我决定理论 (Edward Deci)

■ 三大内在需求:

- **自主 (Autonomy)** :希望对自己所做的事有选择自由, 而非被迫
- **胜任 (Competence)** : 希望自己能掌控环境, 胜任工作
- **关系 (Relatedness)** : 希望归属于某一群体

四种驱动力理论 (Four-drive theory)



- Employee Motivation: A Powerful New Model. Harvard Business Review, 2008.

双因素理论：没有不满意≠满意

- “如果你没有感到满意，那么你就是不满意；如果你没有感到不满意，那么你就是满意了。”

传统的观点

不满意

满意

赫茨伯格的观点

保健因素

不满意

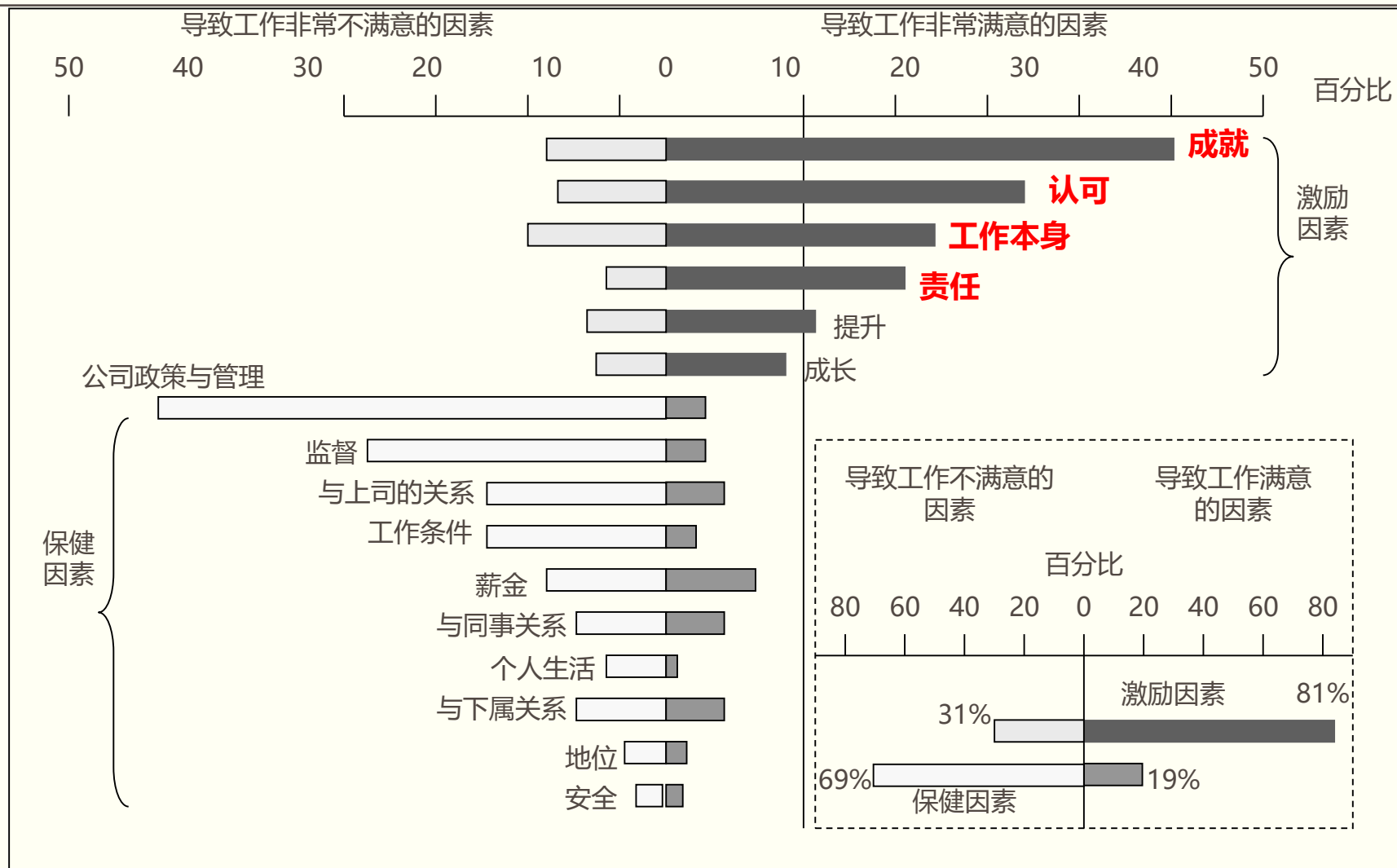
没有不满意

激励因素

没有满意

满意

双因素理论：没有不满意≠满意

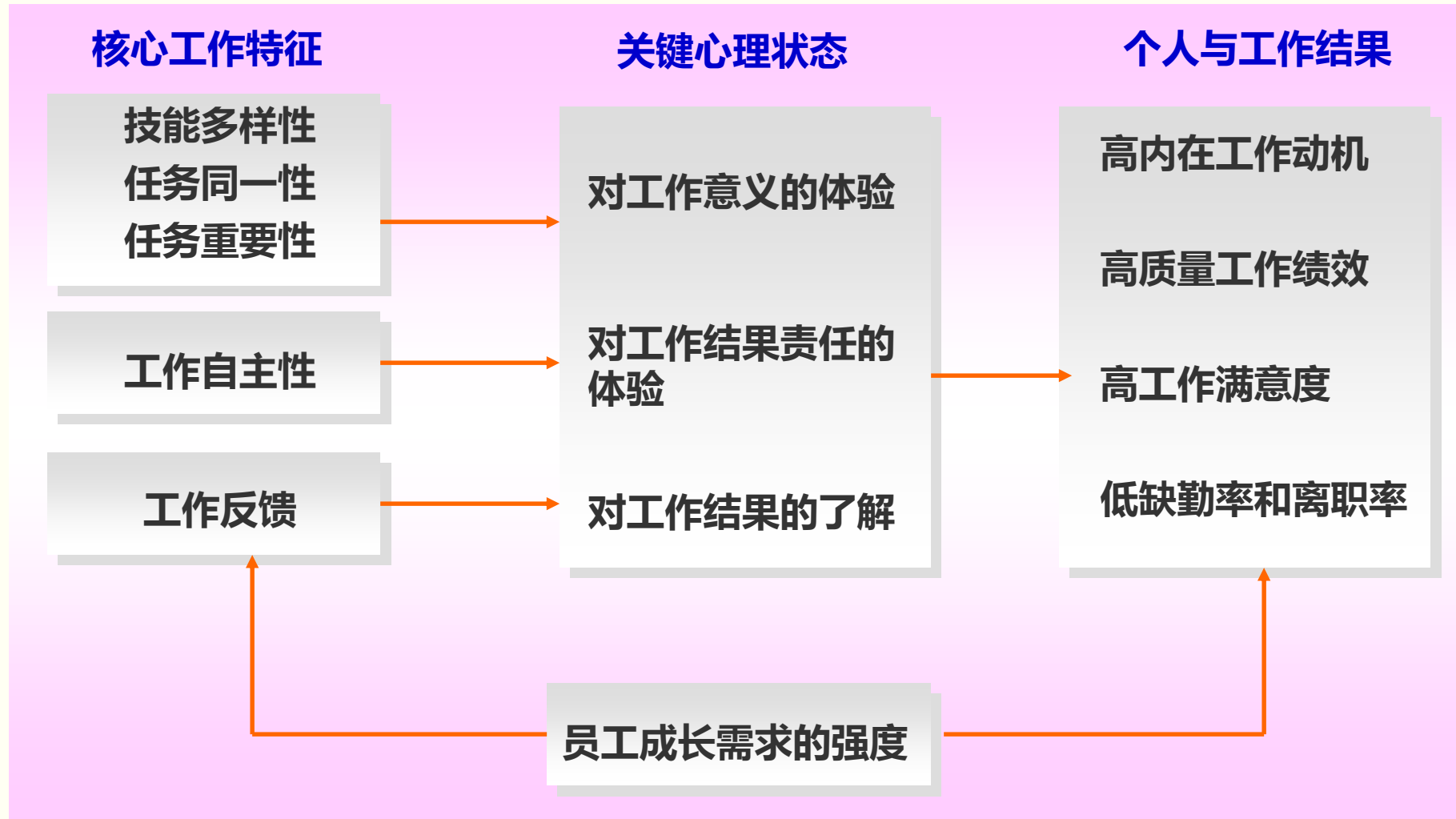


双因素理论

- 有些因素总是与工作满意有关的，当人们感到工作满意时，常常归因于这些因素，例如成就、认可、责任等，赫茨伯格将这些因素称为“激励因素”；而另一些因素则总是与工作不满意有关，当人们感到工作不满意时，常常归因于这些因素，例如公司管理、与上司关系、工作条件等，赫茨伯格将这些因素称为“保健因素”。
- 赫茨伯格所提出的动机理论就被称为是“双因素理论”或者叫“激励-保健理论”（Motivation-hygiene theory）。
- 如果管理者试图去改善工作中的保健因素，可以使员工消除工作中的不满意，但是却不能真正使员工感到满意，不能使员工受到激励；而要真正激励员工更加努力工作或者将工作做的更好，必须要注重激励因素。

工作特性模型 (Hackman & Oldham)

Job Characteristic Model

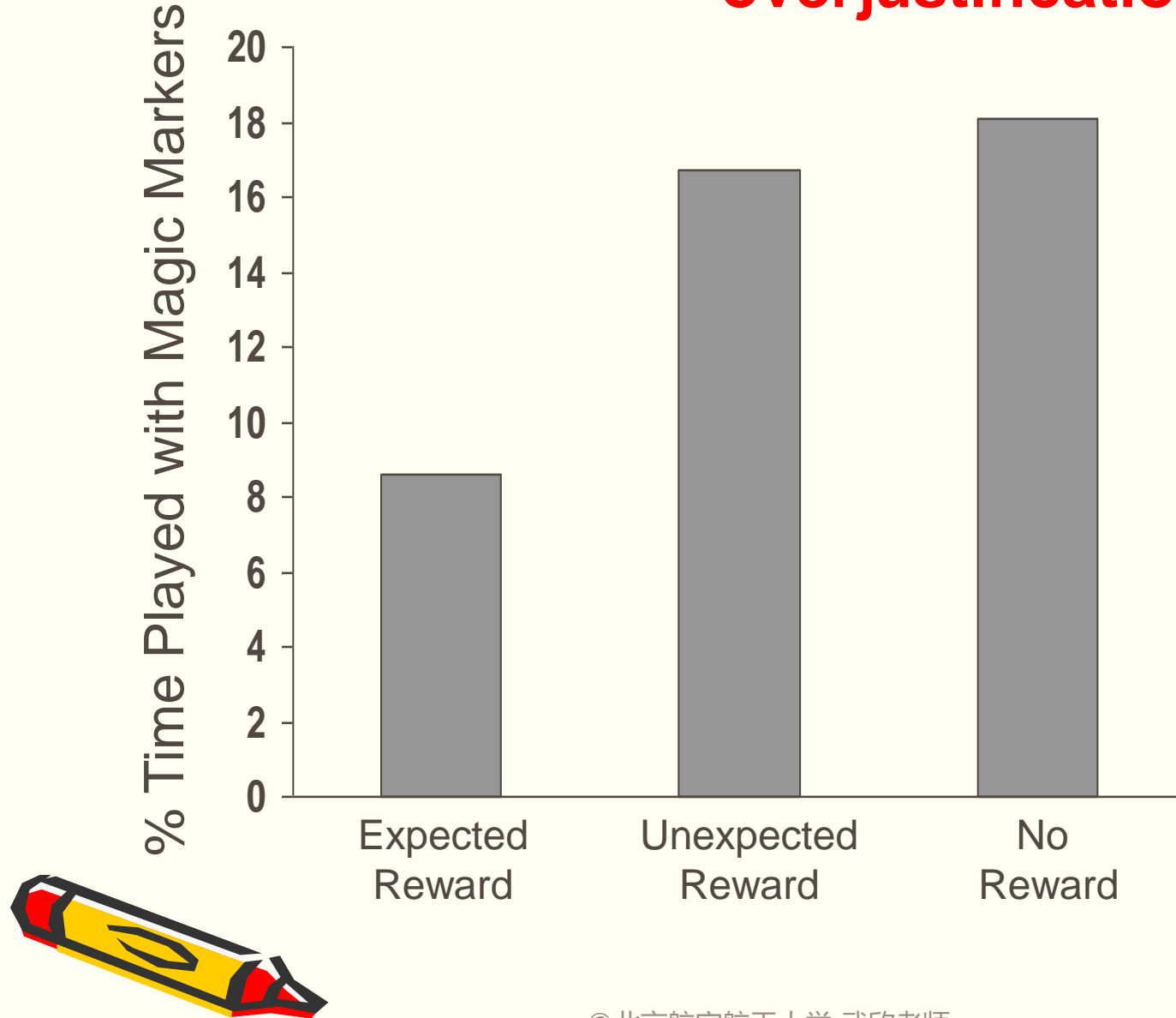


内在动机与外在动机：彼长此消

- 内在动机（对工作的喜欢）
- 外在动机（外部的奖赏）
- 外部奖赏有时会减低内部动机



overjustification



公平理论：人人心中有杆秤

- 亚当斯 (J. S. Adams) 提出的公平理论 (equity theory) 的基本观点是：个体对于自己在工作中所得到的报酬是否公平的感知会影响个体的行为动机和工作满意度。
- 影响激励效果的因素不仅仅包括报酬的绝对值，更重要的是报酬的相对值。

公平理论：人人心中有杆秤

$$O_{\text{自己}} : I_{\text{自己}} = O_{\text{他人}} : I_{\text{他人}}$$

“ $O_{\text{自己}}$ ” 代表的是一个人自己所得到的报酬；

“ $I_{\text{自己}}$ ” 代表的是一个人自己的付出；

“ $O_{\text{他人}}$ ” 代表的是他人所得到的报酬；

“ $I_{\text{他人}}$ ” 代表的是他人的付出。

公平理论：人人心中有杆秤

■ $O_{\text{自己}} : I_{\text{自己}} < O_{\text{他人}} : I_{\text{他人}}$

- 减少自己的努力程度；
- 设法要求组织增加给自己的报酬；
- 设法使他人的付出增大或者报酬减少；
- 自己从心理上找到平衡，例如找到一些解释的理由等。

公平理论：人人心中有杆秤

■ $O_{\text{自己}}: I_{\text{自己}} > O_{\text{他人}}: I_{\text{他人}}$

- 短暂的不安，可能会增加工作中的努力或者主动做更多的工作。
- 但是个体也往往会将这种结果归因于自己能力强，觉得自己应该得到这样高的报酬，从而并没有增加工作努力。

■ Case: 两个劳动力市场：“海归”与“土鳖”

公平理论

当我们理解公平理论的时候，应该注意以下几个问题：

- 对公平的感知是一种主观判断，个体倾向于高估自己的付出而低估他人的付出，因此个体容易高估对自己不公平的情况。
- 公平包括结果的公平、过程的公平、互动公平。
- 付出和报酬的界定。除了表面可见的付出和报酬之外，还有心理的、情感的付出和回报。
- 参照对象。一般来说，参照对象通常是同一组织中从事类似工作的其他人，和自己年龄、工龄、教育背景等相当的人，等等。

强化理论：行为是结果的函数

- 强化理论关于人类行为动机的观点主要来自于行为主义心理学家斯金纳（B. F. Skinner）所做的有关操作性条件反射的研究。斯金纳认为，如果某种行为可能会带来愉快的结果，那么这种行为就倾向于重复出现；如果某种行为可能会给个体带来不愉快的结果，那么就会尽量避免做出这种行为。
- 强化理论认为行为是结果的函数，也就是对一种行为的肯定或否定的结果、积极或者消极的结果、愉快或者不愉快的结果，至少在一定程度上决定该行为在今后重复发生的可能性。

强化理论：行为是结果的函数

- 根据强化理论，有四种基本的行为塑造或者行为矫正策略。**注意：负强化的含义**

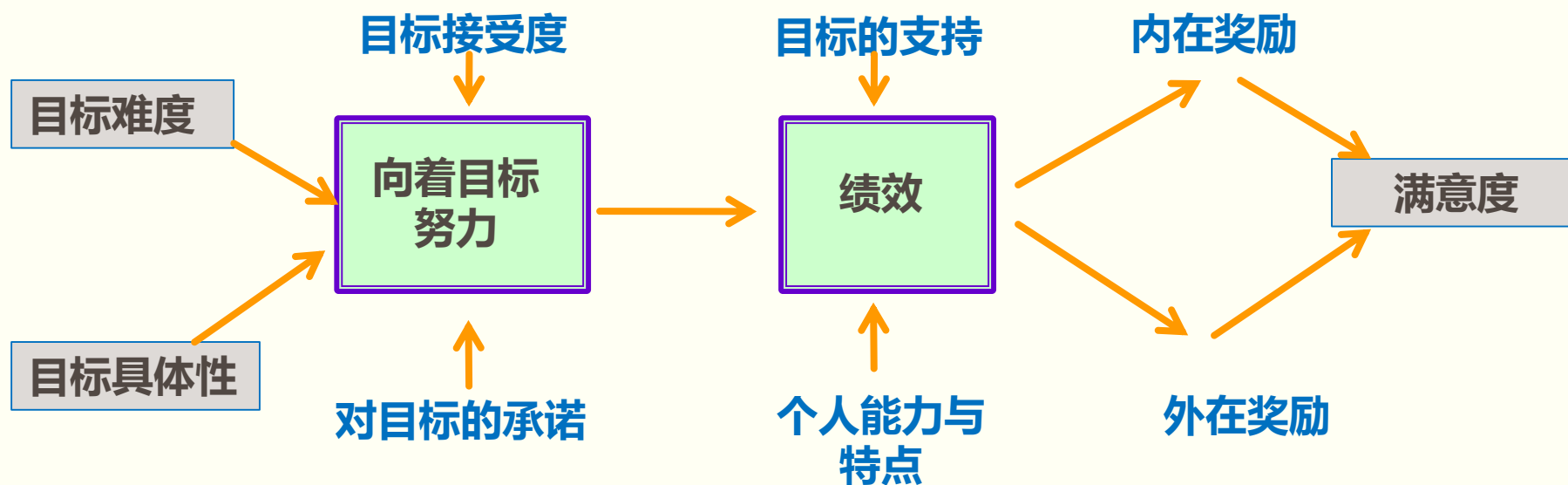
<u>正强化</u> 以愉快的刺激增加目标行为	<u>负强化</u> 撤销不愉快的刺激增加目标行为
<u>惩罚</u> 以不愉快的刺激减少目标行为	<u>消退</u> 不给刺激减少目标行为

目标设置理论：目标引导行为



目标设置理论：目标引导行为

- 美国心理学家洛克提出
- 人的任何行为都受到目标的驱使。



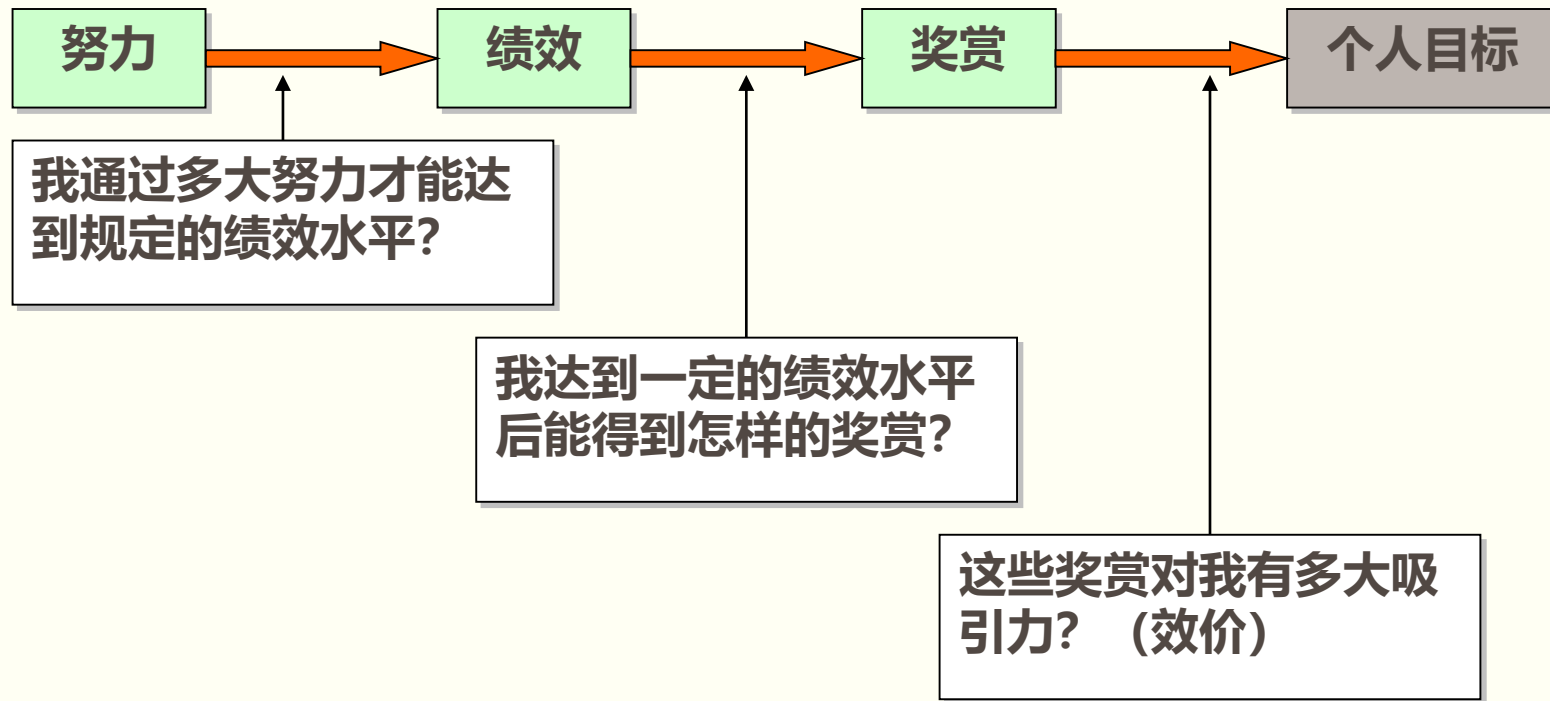
目标设置理论：目标引导行为

- 目标管理(MBO)
- 目标难度适中、具体化
- 运用反馈
- 建立个人目标与组织目标的关系



期望理论：动机=期望X效价

- 弗鲁姆（V Vroom）的期望理论（Expectancy theory）认为，当人们预期到某种行为能够带来特定的结果，并且这种结果对个体具有吸引力时，个体就具有采取行动的动机。



如何提高努力-绩效之间的期望？

- 增加员工“能够成功完成工作”的信念
 - 选择具备所需技巧和知识的员工
 - 提供培训，提高完成任务的技能技巧
 - 提供清晰明确的工作要求
 - 提供充足的时间和资源
 - 在员工能够应付相应工作之前委派较简单和更少量的工作
 - 提供类似员工成功完成任务的例子
 - 为缺乏自信的员工提供辅导

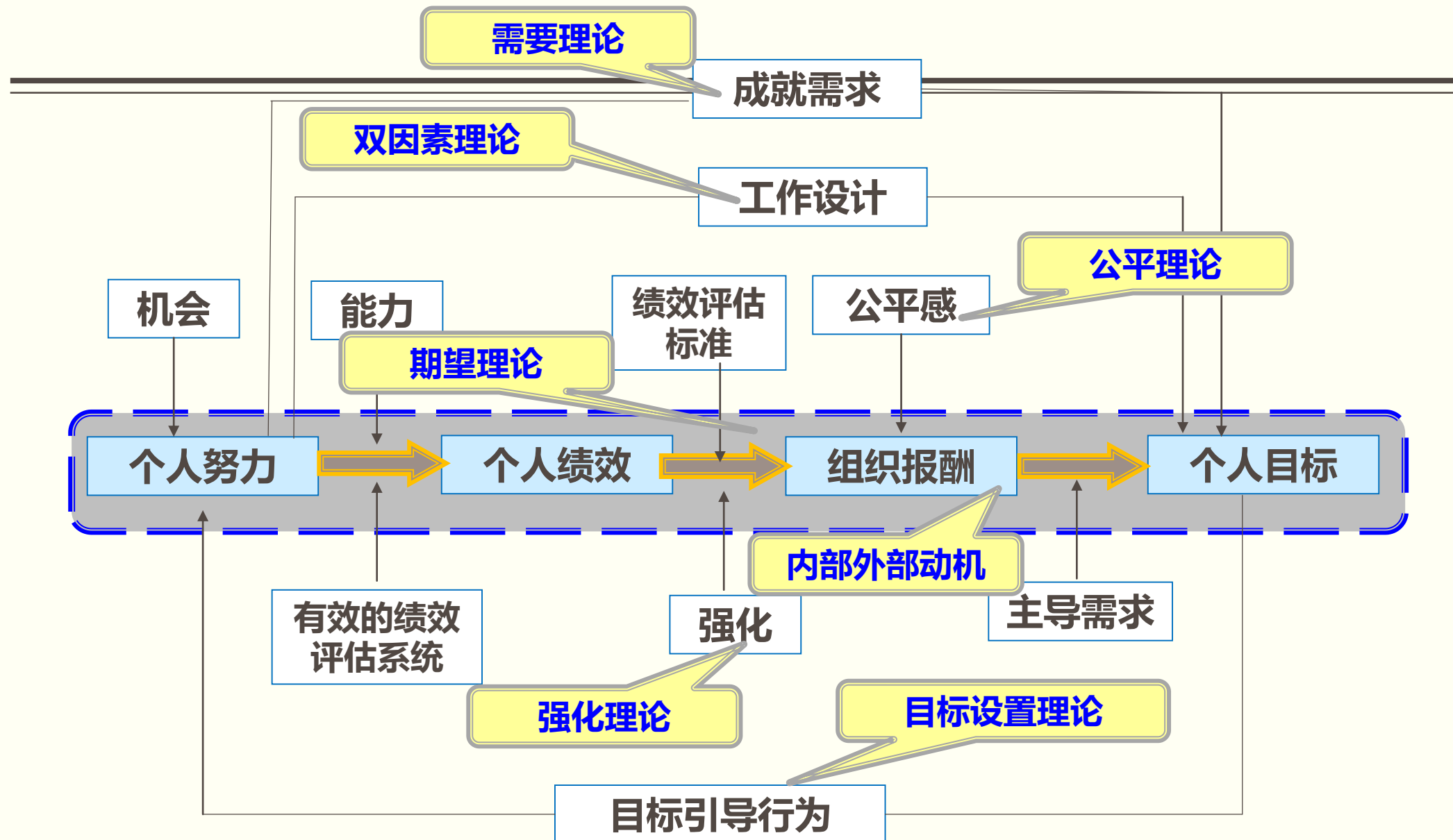
如何提高绩效-奖赏之间的期望？

- 增加员工 “好的工作绩效将得到相应奖赏” 的信念
 - 建立公平合理的绩效考核系统
 - 准确的测量工作绩效
 - 清楚的表明只有成功的完成绩效才能获得奖赏
 - 建立根据绩效提供相应奖赏的机制
 - 提供高绩效员工获得更高奖赏的例子

如何提高奖赏的效价？

- 增加达到目标绩效而得到的奖赏的期望价值
 - 提供个性化而非标准化的奖赏
 - 减少负效价的奖赏

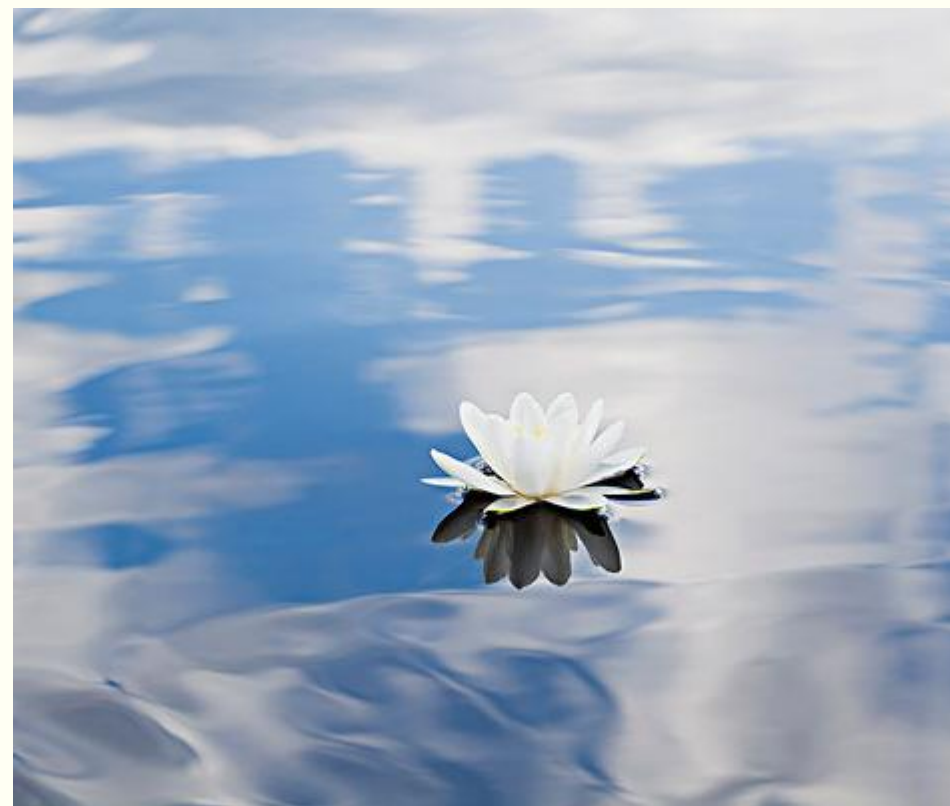
组织行为学中关于行为动机的理论汇总



本章重点掌握

■ 工作动机的主要理论

- 需要理论
- 双因素理论
- 内在动机与外在动机理论
- 公平理论
- 强化理论
- 目标设置理论
- 期望理论



思考题

- 你是否能够运用动机理论影响现实生活中人的行为或者做某件事情的积极性？例如提高学习、工作或者参加某项活动的积极性？
- 大学采取什么方法可以调动学生学习（参加活动）的积极性？如何引导学生不仅仅为了外部动机（加分、排名、保研等）而学习和参加活动？