

第十章 激励

第一节 激励基础

1

• 人的行为过程及特点

2

• 人性假设及其发展

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。
- ▶ **为何激励**：委托——代理理论
- ▶ **关键问题**：“激励什么”；“如何激励”。

1. 人的行为过程及特点

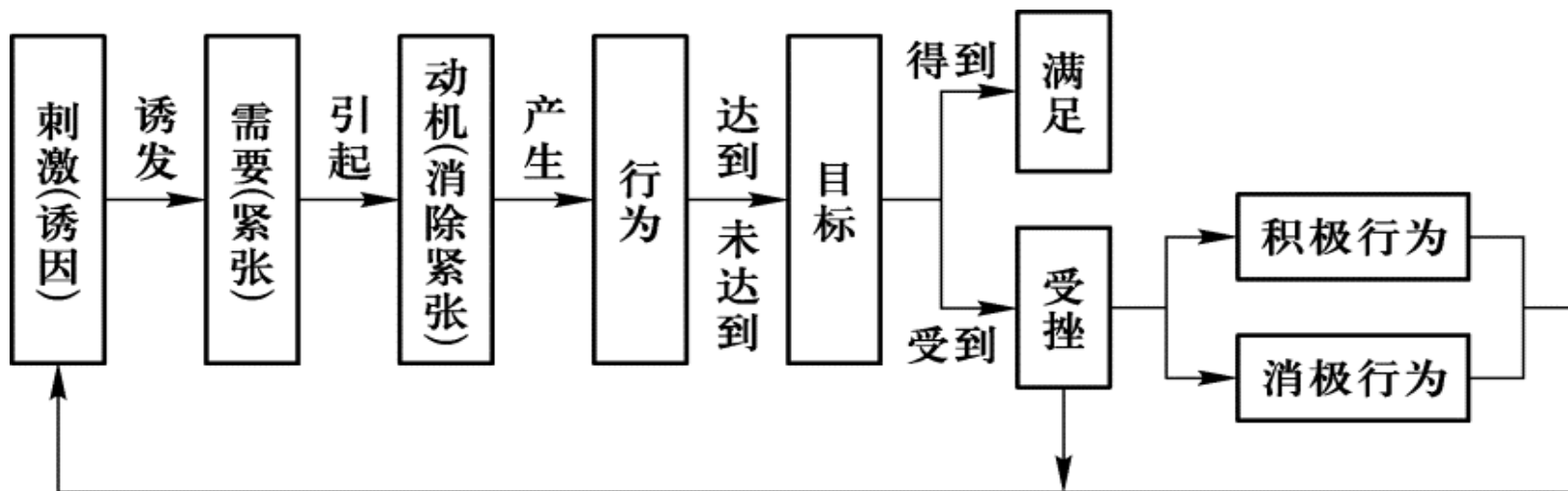
1.1 行为的界定

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：动机性行为与非动机性行为。

1. 人的行为过程及特点

1.2 动机性行为的过程



1.3 动机性行为的特点

1

自发性

2

目的性

3

持续性

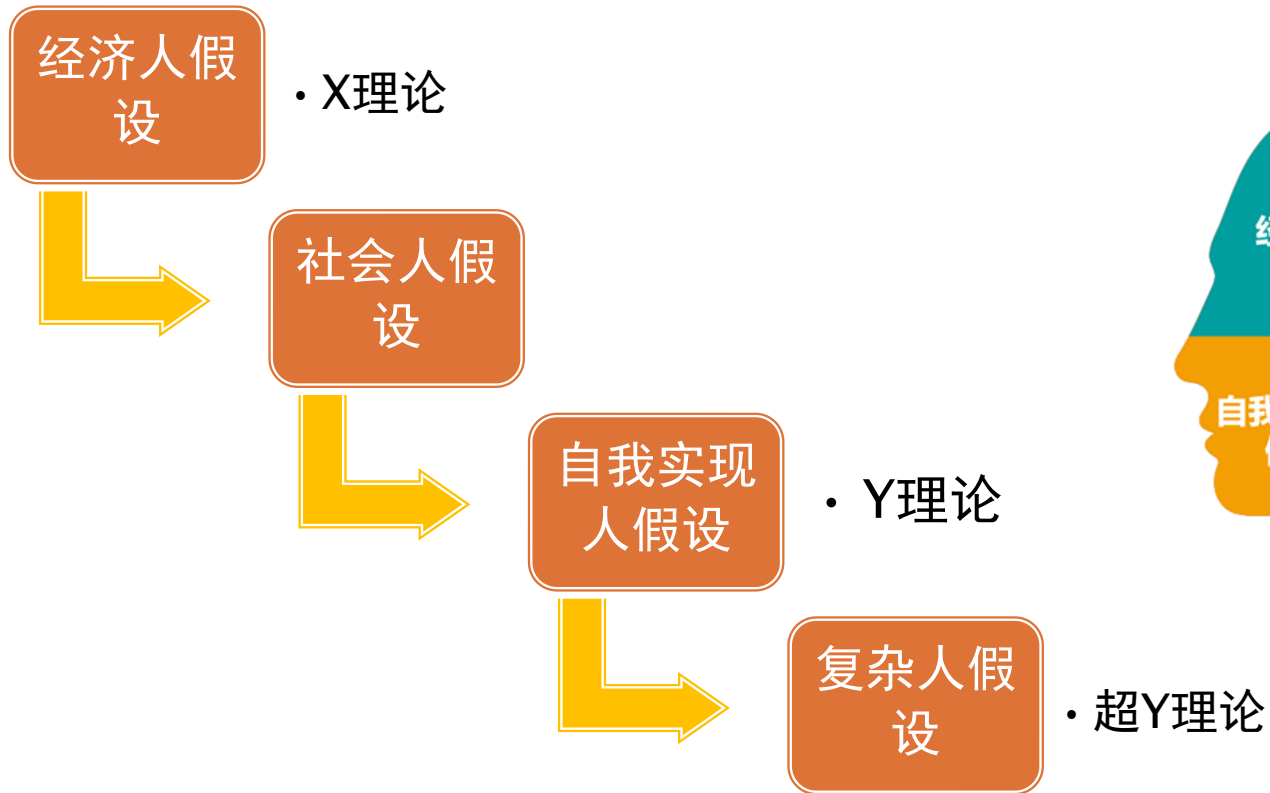
4

可塑性

5

因果性

2. 人性假设及其发展



2. 人性假设及其发展

2.1 经济人假设（X理论）

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，具有四个特点：

- 人必然是**自利**的，且**不是孤立**的。
- 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。
- 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。但是，这一过程需要有良好的健全的法制和规则作为保证。
- 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**。
- 麦格雷戈提出的**X理论**对经济人假设做出了更详细的解释。



2. 人性假设及其发展

2.2 社会人假设

基本观点：人不仅具有经济性的需求更具有社会性的需求，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。



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。



劳动者只能从工作上的社会关系寻求工作的意义。



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。



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。

2. 人性假设及其发展

2.3 自我实现人假设（Y理论）

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**。

大多数人都是勤奋的，只要环境允许，人是乐于工作的；

人在执行任务的过程中能够自我指导和自我控制；

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；

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；

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；

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。

2. 人性假设及其发展

2.4 复杂人假设（超Y理论）

- ▶ **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**。
- 美国管理心理学家莫尔斯和洛什提出了**超Y理论**。

主体需要的差异性

组织方式的相异性

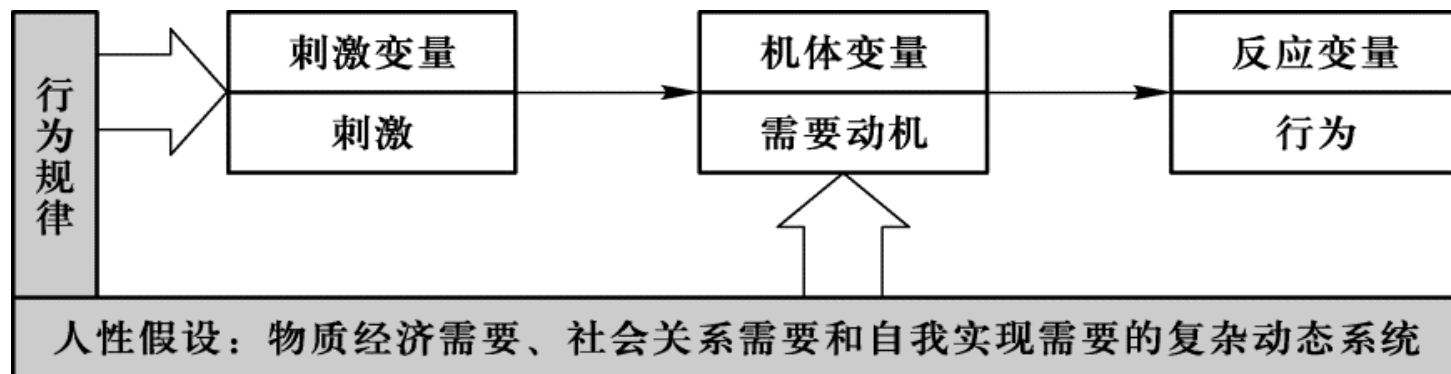
控制程度的应变性

目标确立的递进性

3. 激励机理



激励措施生效的关键就在于甄别出不同的人在不同的时间、不同的境遇下的优势需要并加以刺激。



第二节 激励理论



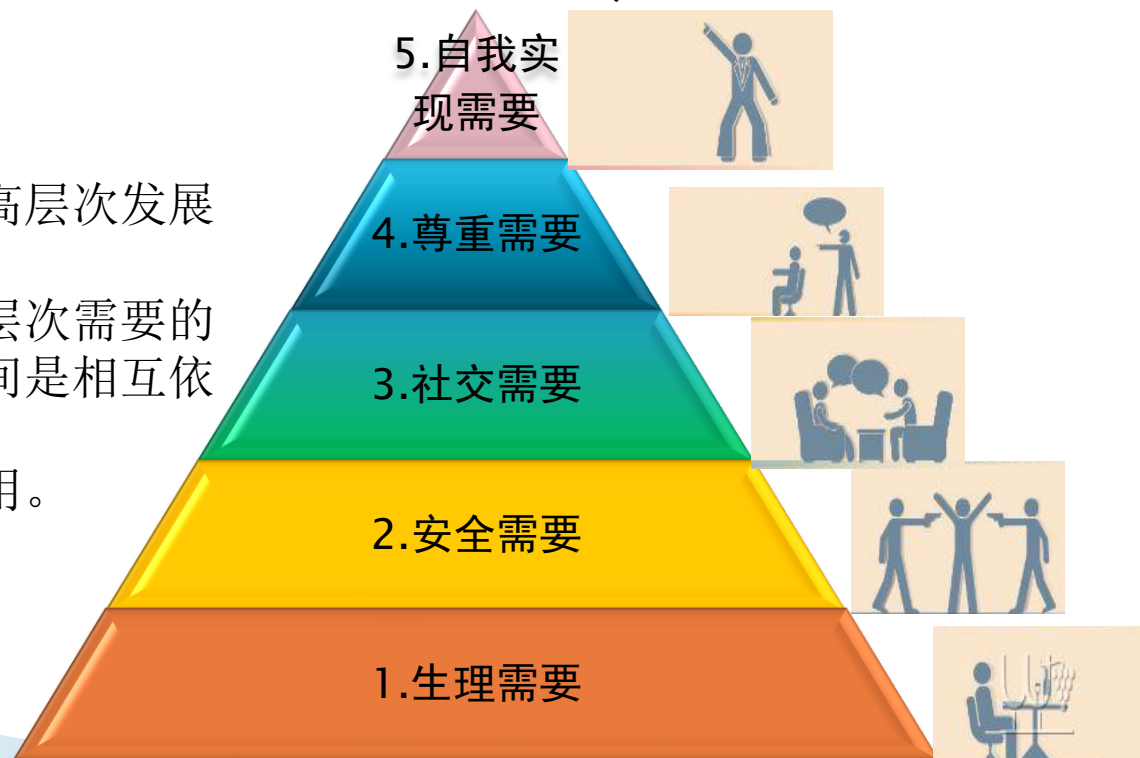
类型	研究重点	回答问题	主要内容
行为基础理论	人的需要	“以什么为基础（或根据），什么才能激发人的积极性”	需要层次理论、双因素理论、成就需要理论
过程激励理论	行为的发生机制	如何由需要引起动机，由动机推动行为，并由行为导向目标”	包括公平理论、期望理论、目标设置理论
行为强化理论	对行为的修正和固化	“怎样使积极行为得到巩固，使消极行为得以转化”	强化理论

1. 行为基础理论

1.1 需要层次理论——马斯洛

- ▶ 人类需要从低到高可分为五种。
- ▶ 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，是通过内部因素才能满足的。

- 人的需要有一个从低层次向高层次发展的过程。
- 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。
- 未满足的需要才具有激励作用。



明末清初 — 《解人颐》



终日奔波只为饥，方才一饱便思衣；
衣食两般皆具足，又想娇容美貌妻；
娶得美妻生下子，恨无田地少根基；
买到田园多广阔，出入无船少马骑；
槽头扣了骡和马，叹无官职被人欺；
县丞主簿还嫌小，又要朝中挂紫衣；
作了皇帝求仙术，更想登天骑鹤飞。

1.1 需要层次理论——马斯洛

积极方面

•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。

①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实际上人的需要既有天生的，也有后天形成的。

这种需要的发展观带有明显的机械论

局限性

1. 行为基础理论

1.2 双因素理论——赫茨伯格



赫兹伯格的双因素理论



- ▶ 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**。
- ▶ 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**。
- ▶ **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。**

赫茨伯格的“双因素”理论

自我实现

尊重

社交

安全

生理

激励因素（自身）

工作本身、赏识、进步、
成长可能性、责任、成就

保健因素（环境）

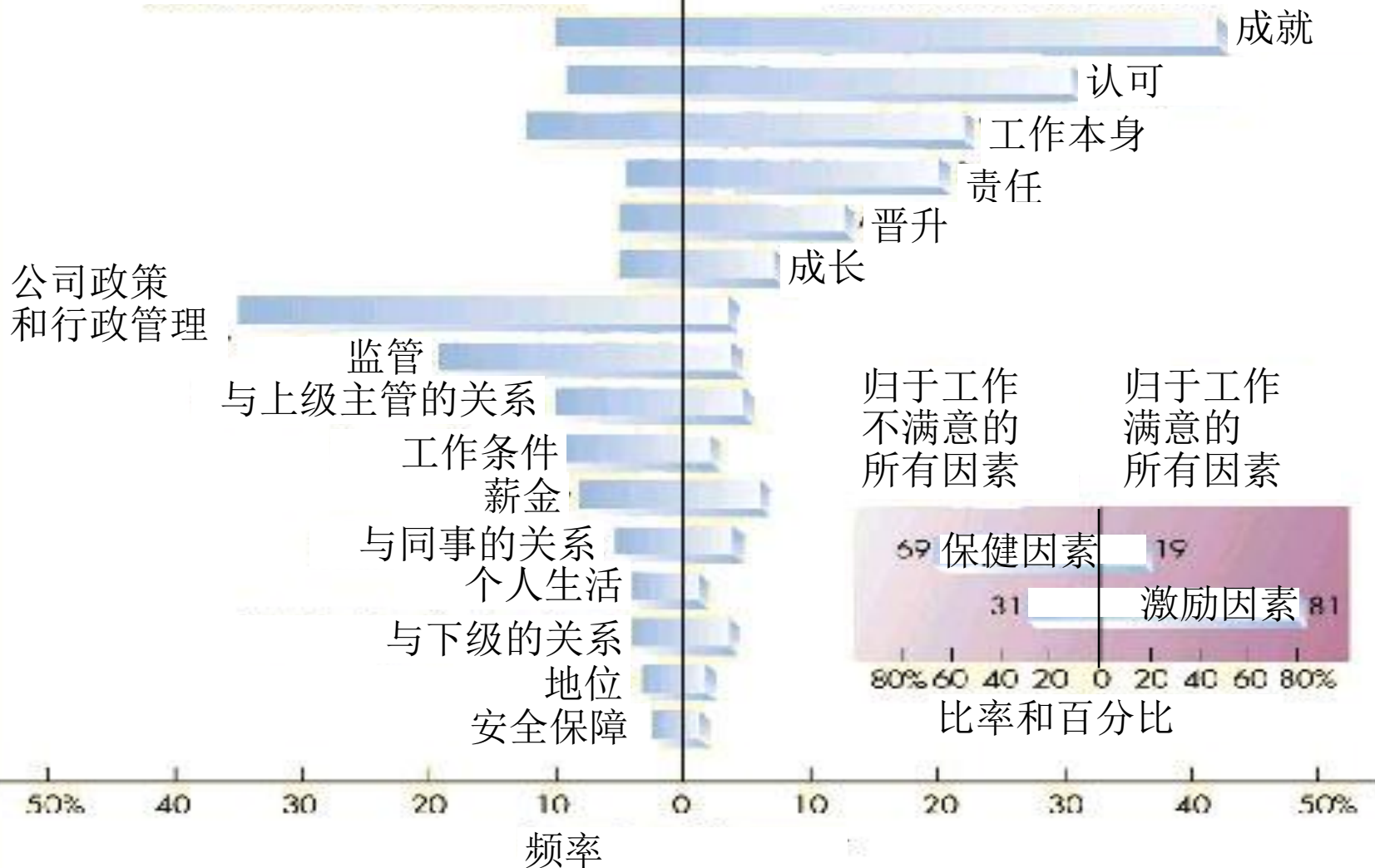
薪金、管理方式、地位、
安全、工作环境、政策与
行政管理、人际关系



对工作感到满意与不满意的因素

导致极端不满意的因素——
显示了1844个工作事件的特征

导致极端满意的因素——
显示了1753个工作事件的特征



1. 行为基础理论

1.2 双因素理论——赫茨伯格

局限性：

- ▶ 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；
- ▶ 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。

▶ 张经理的激励计划

- ▶ 张宏伟是宏利服装公司的人事经理，最近他刚刚在职学习完**MBA**的所有课程并且获得了某大学**MBA**学位。在**MBA**学习的过程中，他对于激励理论，特别是马斯洛和赫茨伯格的理论相当感兴趣。在他看来，马斯洛的需求层次理论和赫茨伯格的双因素理论非常具有操作性，因此他认为可以在公司的管理实践中运用它们。据张宏伟了解的可靠信息，宏利公司的薪酬水平在服装行业中是最好的。因此，他认为公司在激励下属时应该集中在赫茨伯格所谓的激励因素上。
- ▶ 经过多次会谈，他说服了公司高层管理者。公司总裁授权他去制定具体的激励计划并且放手让他去推行。张宏伟开始制定关于强调表彰、提升、更大的个人责任、成就以及使工作更有挑战性等各种计划。但是计划实施几个月后，他发现结果和他的期望相差甚远。

他们的定予间说：他计肯给时笑我。设大经费玩把漠们最已浪开是冷他的作是他不”的受人薪的很。绩工都和是。工中理加激应的成的划至你了。装程管增偏反性作们计甚，多包过是不些的战工他新师了太和行这又益。划挑们对此计科得工实为时至权计有他式这设儿学衣的认同甚的于具对方有的小论熨划则。己对很是的所悉太理、计人作数自们就就金为熟儿你工新些工多取师身销奖认较艺看勿在一地大争计本畅放们比玩我缝人另命占来设作很发他伟些，些是拼人工是工上过之宏这了工有但加些罢先的场通总张你生剪。更这合罢首们市司。和，学裁的好们，联他在公定个伟小样良他是要为装且肯一宏成各映让的嚷式反要幸叫来很信任考考虑不周全。

张宏伟万万没有想到事情会发展到这个地步。原来批评他

- ▶ 1. 你认为新计划失败的主要原因是什么（ ）
- ▶ A、没有得到高层管理者支持和参与
- ▶ B、人们对于双因素理论缺乏了解
- ▶ C、员工不配合
- ▶ D、张宏伟忽视了不同层次员工具有不同需求的事实
- ▶ 2. 新计划强调表彰、提升、更大的个人责任、成就以及使工作更有挑战性等，这些因素都属于（ ）
- ▶ A、激励因素 B、保健因素 C、公平性因素 D、双因素
- ▶ 3. 更多的一线工人认为新计划的目的是要让他们更加拼命地工作，同时又不增加薪酬，这说明（ ）
- ▶ A、一线工人更关注报酬，因此他们的优势需要是生理需求
- ▶ B、一线工人都不关注社交需求
- ▶ C、一线工人根本没有自我实现的需要
- ▶ D、以上选项都不对

- ▶ 4. 设计师们对于计划的反应很冷漠。他们认为他们的工作本身既具有挑战性，他们设计的服装在市场上很畅销就是对他们工作成绩的最大肯定，而且公司通过发放奖金的方式对他们的工作已经给予了肯定。这说明（ ）
 - ▶ A、设计师更看重工作本身的激励性
 - ▶ B、设计师不关心表扬，赏识等，说明他们的优势需要不是自我实现
 - ▶ C、设计师更看重公司的奖金，说明他们的优势需要是生理需要
 - ▶ D、以上选项都不对
- ▶ 5. 你认为张宏伟对激励理论的错误理解，原因是（ ）
 - ▶ A、他认为公司的保健因素已经达到行业的最高水平了，所以保健因素就不重要了
 - ▶ B、他认为激励因素和保健因素是独立发挥作用的
 - ▶ C、他认为只有激励因素可以发挥激励的作用
 - ▶ D、他认为只有保健因素才能发挥作用
- ▶ 6. 对于张宏伟的苦恼，你认为下列建议哪一个更可取（ ）
 - ▶ A、进行培训，帮助员工了解双因素理论，增进对于新计划的认可
 - ▶ B、停止该计划，调查各层次人员的需求情况以及他们对于新计划的评价
 - ▶ C、争取高层管理者的支持，继续推行新计划
 - ▶ D、安抚一线员工，给予一定的物质补偿

1. 行为基础理论

1.3 成就需要理论——麦克利兰

- 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

争取成功希望做得最好的需要。

权力需要

影响或控制他人且不受他人控制的
需要。

亲和需要

建立友好亲密的人际关系的需要。

1. 行为基础理论

1.3 成就需要理论——麦克利兰

- ▶ 成就需要**不是天生的**，更多的是环境、教育、实践综合作用的结果。
- ▶ 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”“组织应该为个体发展提供机遇”等激励措施在组织管理中很有应用价值；

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。

忽视了满足个体低层次需要的意义。

局限性

2. 过程激励理论

2.1 公平理论——亚当斯

- ▶ 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**。

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



2. 过程激励理论

2.1 公平理论——亚当斯

- 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。

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

OP——对自己所获报酬的感觉

IP——对自己所做投入的感觉

OC——对他人所获报酬的感觉

IC——对他人所做投入的感觉



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。

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

OP——对自己所获报酬的感觉

IP——对自己所做投入的感觉

OH——对自己过去报酬的感觉

IH——对自己过去投入的感觉

2. 过程激励理论

2.1 公平理论——亚当斯

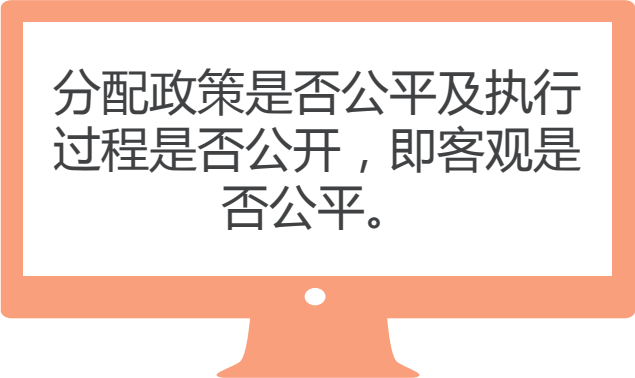
- ▶ 相对报酬比较的结果会使人们产生公平感或不公平感。不公平感会造成人们心理紧张和不平衡感。

		情况	行为
横向	{	$OP/IP < OC/IC$	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。
		$OP/IP > OC/IC$	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。
纵向	{	$OP/IP < OH/IH$	通过减少投入来改变自己的相对报酬。
		$OP/IP > OH/IH$	不会因为自己多拿了报酬而主动增加投入。

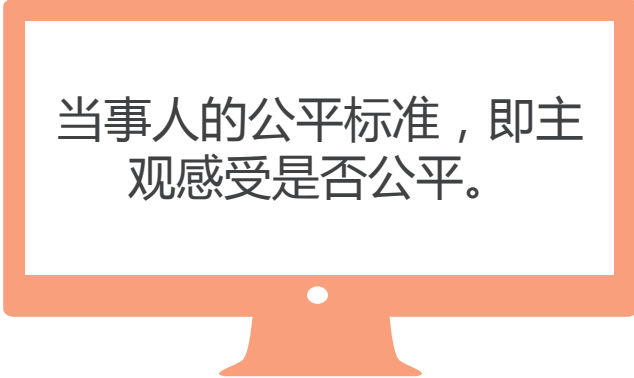
2. 过程激励理论

2.1 公平理论——亚当斯

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：



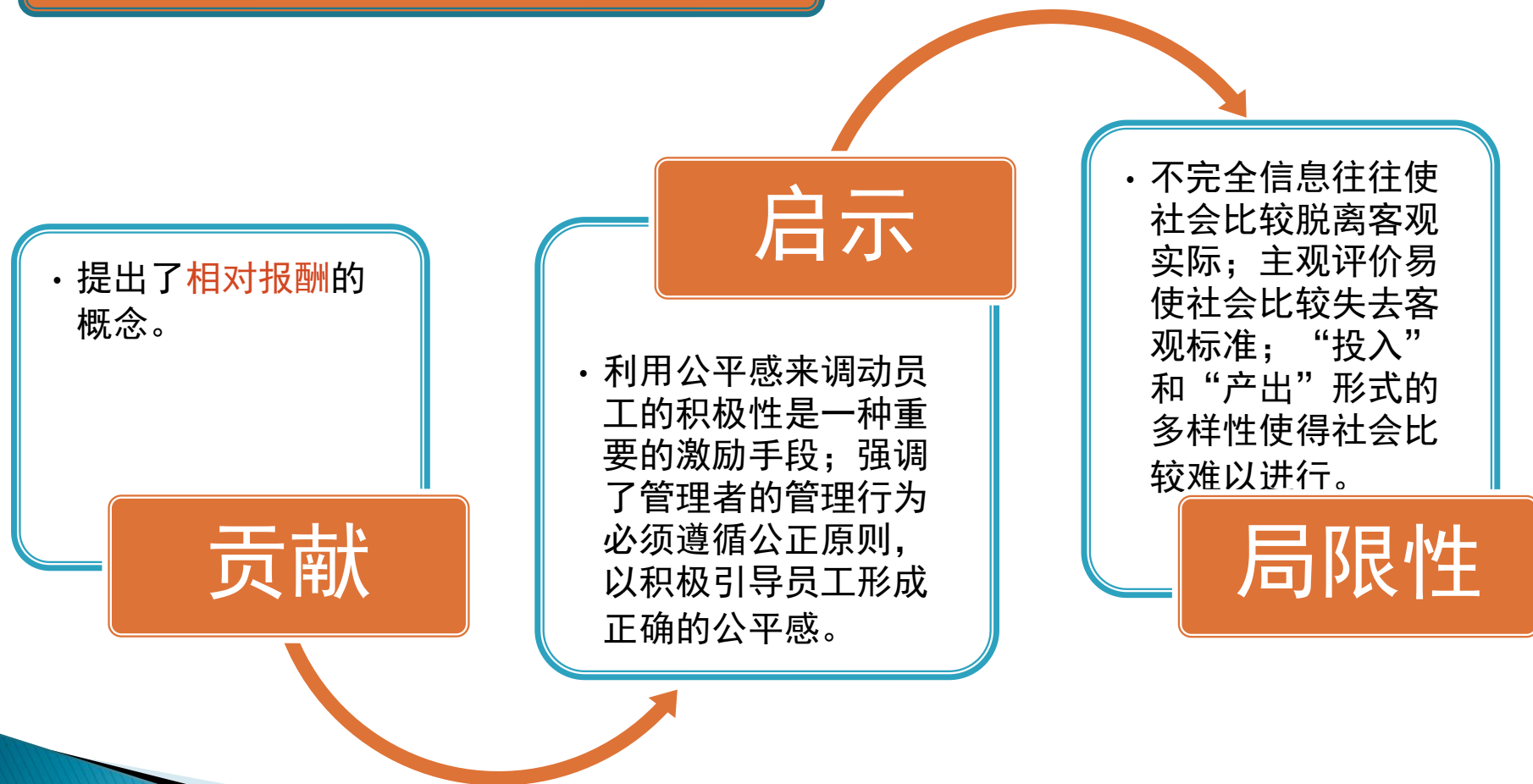
分配政策是否公平及执行过程是否公开，即客观是否公平。



当事人的公平标准，即主观感受是否公平。

2. 过程激励理论

2.1 公平理论——亚当斯



2. 过程激励理论

2.2 期望理论——弗鲁姆

- ▶ 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。

$$M = V \times E$$

M : motivation , 激励力

V : value , 效价

E : expectancy , 期望值

第一种结果 : $M(\text{低}) = V(\text{低}) \times E(\text{低})$

第二种结果 : $M(\text{低}) = V(\text{低}) \times E(\text{高})$

第三种结果 : $M(\text{低}) = V(\text{高}) \times E(\text{低})$

第四种结果 : $M(\text{高}) = V(\text{高}) \times E(\text{高})$

2. 过程激励理论

2.2 期望理论——弗鲁姆

▶ 激励的过程要处理好三方面的关系：

01

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较高，就会产生行为的信心。

02

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。

03

奖励与满足需要的关系

采用同一种奖励办法能满足的需要程度不同，能激发出的工作动力也就不同。

余气，因时候，奖滑
赢况景，时的样
的情不担的月怎
年的的负多个要
今命的，一知
，拼经头月给不
司司到心个能真
公公识长两只气
的为意事发多士
上家人董加顶，
日大人了少道，
蒸为于重最去知
蒸因由加金算工
、，发奖来员
发工说愈核算的
宏员以就年，了
业怪可也，了坏
骏能至这例惨惯
就不甚。往可被
，决，力照年以
立这差卖，今来
成。年更年。年
前落往前讨倍多
年滑比以要加让
多幅不比上再“
从大毫的马至。！
自竟丝干为其金落

个或，
两假吃，
加度糖，
少去子。起先员后
最出孩吵。想都店最
为就给会我员的话
以金象定使店爰在
都奖好一倒的可实
工拿“孩你别较说
员等：小“为比。
多只了，：因个加，
许，脸颗，机，那上。——
“了苦两灵员。往者。——
：好眉成动店扣颗后消息
说定愁改触个一回欢道裁
理都也然一往颗喜小底要
经具理突同颗一是来年
总家经在长找一后就传
对新总现事欢颗然我然佳，
地对新总现事欢颗然我然佳，
地、票、把，董喜一，但突不
心票、把，董喜一，但突不
忧机”大！”，重异公营
长飞！一了糖秤足差，于
事怕呢抓对头去不么天，由
董恐单都“里拿抓什两“不
月付每，帐次，店，都没过，只
到把次糖没，只

尾牙的鸡头，只怕一桌一

- ▶ 顿时人心惶惶了。每个人都在猜，会不会是自己。最基层的员工想：“一定由下面杀起。”上面的主管则想：“我的薪水最高，只怕从我开刀！”

但是，跟着总经理就做了宣布：“公司虽然艰苦，但大家同一条船，再怎么危险，也不愿牺牲共患难的同事，只是年终奖金，决不可能发了。”听说不裁员，人人都放下心头的一块大石头，那不致卷铺盖的窃喜，早压过了没有年终奖金的失落。眼看除夕将至，人人都做了过个穷年的打算，彼此约好拜年不送礼，以共度时艰。突然，董事长召集各单位主管紧急会议。看主管们匆匆上楼，员工们面面相觑，心里都有点儿七上八下：“难道又变了卦？”是变了卦！

没几分钟，主管们纷纷冲进自己的单位，兴奋地高喊着：“有了！有了！还是有年终奖金，整整一个月，马上发下来，让大家过个好年！”

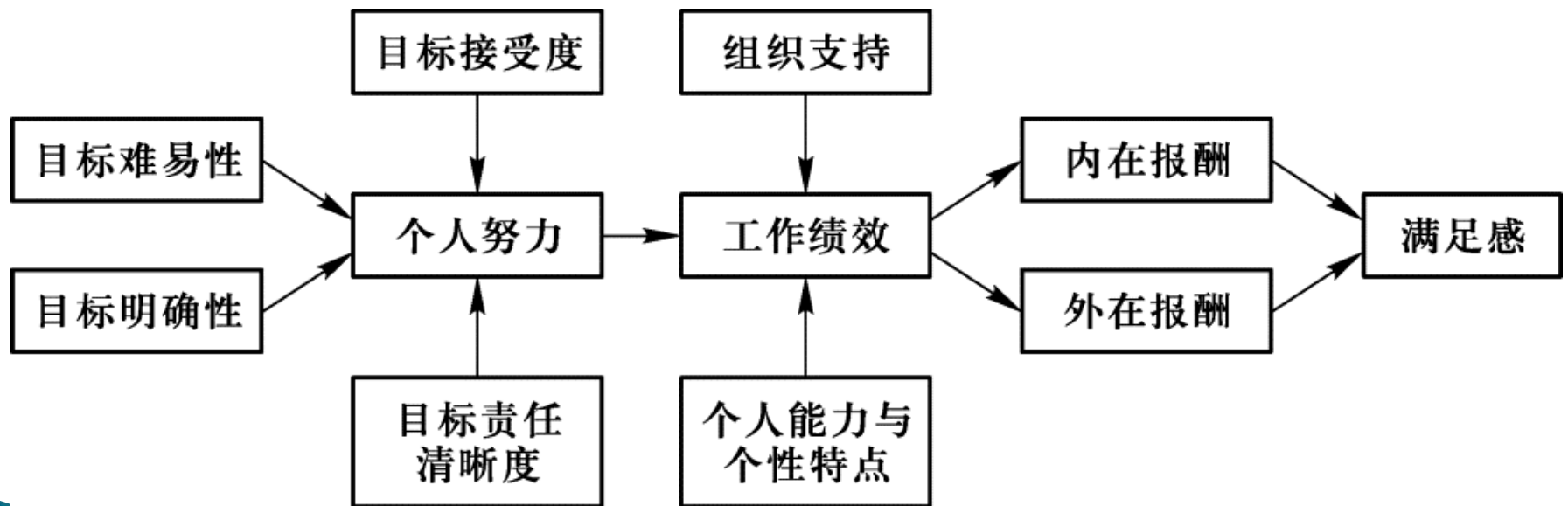
整个公司大楼，爆发出一片欢呼，连坐在顶楼的董事长，都感觉到了地板的震动……

- ▶ “期望理论”：只有超过员工期望的激励，才是有效的激励！通过降低员工期望，激励了员工，同时也得到了超过自己“期望”的回报！

2. 过程激励理论

2.3 目标设置理论——洛克

- ▶ **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，使人们的行为朝着一定的方向努力，并将自己的行为结果与既定的目标相对照，及时进行调整和修正，从而实现目标。



2. 过程激励理论

2.3 目标设置理论——洛克

- ▶ 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。

PART 1

目标难易性

有一定难度的目标比唾手可得的目标要好。

PART 2

目标责任清晰度

责任清晰的目标比责任不明的目标好。

PART 3

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。

PART 4

▶ 光明电子公司的年终考评

- ▶ 光明电子公司是一家拥有**500**多名员工的小型电子器件制造企业。公司在三个生产车间之外，还设有生产技术科、购销科、财务科和办公室四个部门。总经理杨兴华任现职已有四年，此外还有两个副总经理张光和江波，分别负责生产技术、经营及人事。临近年底，公司总结了全年的工作，各部门的考核也在按常规进行。这天，杨总经理一上班就面临了一起“火情”。这天，杨总经理一上班就面临了两起“火情”。首先是关于张平辞职的问题。张平是一车间热处理组组长，也是公司的技术骨干，一向工作积极性挺高。但今天一上班就气呼呼地来到总经理办公室递上了一份辞呈。经过了解，张平并非真的想辞职，而是觉得受了委屈。原因是头天因车间主任让他去参加展览中心的热处理新设备展销会而未能及时完成张副总交办的一批活，受到了张副总的批评。经过杨总说服后，张平解开了疙瘩，撤回了辞呈。

张平刚走，又来，了技科刘工。刘是厂里的技术
骨干。刘的话，向杨总抱怨自的己不出重视，声称如果继
如此。技术总得李地，并动定终，又向自的高认小而告，计总
不奖从门欢了标由车平干的技总使小喜抚理年年在走刘话，科最自、并动定终，又向自的高认小而告，计总
奖从门欢了标由车平干的技总使小喜抚理年年在走刘话，科最自、并动定终，又向自的高认小而告，计总
从门欢了标由车平干的技总使小喜抚理年年在走刘话，科最自、并动定终，又向自的高认小而告，计总
门欢了标由车平干的技总使小喜抚理年年在走刘话，科最自、并动定终，又向自的高认小而告，计总
欢了标由车平干的技总使小喜抚理年年在走刘话，科最自、并动定终，又向自的高认小而告，计总
了标由车平干的技总使小喜抚理年年在走刘话，科最自、并动定终，又向自的高认小而告，计总
标由车平干的技总使小喜抚理年年在走刘话，科最自、并动定终，又向自的高认小而告，计总
由车平干的技总使小喜抚理年年在走刘话，科最自、并动定终，又向自的高认小而告，计总
车平干的技总使小喜抚理年年在走刘话，科最自、并动定终，又向自的高认小而告，计总

- ▶ 1. 光明电子公司宜采用何种组织结构比较合适 ()
- ▶ A、直线制 B、职能制 C、直线职能制 D、事业部制
- ▶ 2. 这种组织结构从理论上来说, 具有哪些特点 ()
- ▶ A、能够保持统一指挥的优点
- ▶ B、可以发挥专业管理的长处
- ▶ C、适合规模很大或者各种任务分散性很强的组织
- ▶ D、体现了“集中政策、分散经营”的基本思路
- ▶ E、有利于提高组织对外的反应能力和竞争能力
- ▶ 3. 致使张平受委屈的根本原因在于 ()
- ▶ A、张平本人过于斤斤计较
- ▶ B、车间主任安排不当
- ▶ C、张副总经理违反了统一指挥原则
- ▶ D、张副总经理与车间主任沟通不充分
- ▶ 4. 刘工程师为什么准备另谋出路? 你认为运用哪种激励理论来分析比较合适 ()
- ▶ A、双因素理论 B、期望理论 C、公平理论 D、挫折理论

- ▶ 5. 根据双因素理论, 你认为下列选项正确的是 ()
- ▶ A、激励因素是那些与工作本身的特点和内容联系在一起, 能促使人们产生满意感的因素
- ▶ B、保健因素是那些与工作条件相关的、容易使人们产生不满意的感的因素
- ▶ C、激励因素是那些与条件相关的特点和内容联系在一起, 能促使人们产生满意感的因素
- ▶ D、保健因素是那些与工作本身相关的、容易使人们产生不满意的感的因素
- ▶ E、激励因素是以工作为核心的
- ▶ 6. 根据期望理论, 动机水平取决于哪两项因素的乘积 ()
- ▶ A、期望值 B、效价 C、需要 D、态度 E、满意度
- ▶ 7. 根据公平理论, 下列选项中, 正确的是 ()
- ▶ A、员工的工作态度和工作积极性受其所得的绝对报酬的影响
- ▶ B、员工的工作态度和工作积极性受其所得的相对报酬的影响
- ▶ C、员工的工作态度和工作积极性不仅受其所得的绝对报酬的影响, 而且还受其所得的相对报酬的影响
- ▶ 8. 在管理工作中, 应该如何注意激励的公平性 ()
- ▶ A、分析不公平感的原因
- ▶ B、建立科学合理的薪酬体系
- ▶ C、改进领导工作作风和方法
- ▶ D、加强教育, 引导员工进行全面客观比较
- ▶ E、对员工的奖酬不应该拉开差距

【案例讲解】薪酬激励

期，从由每了越，
初，工的多来
业累员来也越
创怕，原人性
在不后由，极
。苦之入了积
司怕年收大作
公不几务业工
的家，业企的
品大速，。家
产，迅人万大
信友展百十，
电朋发几上到，
产的司到月觉。
生合公展每感较
家道。发到显计
一同十人展明越
是志命几发导来
司批拼十万领越
公一晚的来司也
×靠到来十公，
×依早原月但低
公资整千人分头吞高害

立的十势
工果力作好吞
的效能工种慢
工的有，这、
员薪化高但洋
了高才情。洋
高。有热新懒
提修批的一到
度装大家然复
幅新一大焕回
太重了，也慢
了集意貌慢
度行聚满面又
制进就很神家
酬境快都精大
生合公展每感较
家道。发到显计
一同十人展明越
是志命几发导来
司批拼十万领越
公一晚的来司也
×靠到来十公，
×依早原月但低
公资整千人分头吞高害

率。症
陷入在
哪
的
困
惑
境
地
，
既

【案例讲解】薪酬激励

- ■ 内容型激励理论：需要发生变化。创业初期，同甘共苦；企业壮大，以感情作为激励手段的作用消失，而制度化管理老员工很难接受
- ■ 双因素理论：注重保健因素，忽视激励因素。把金钱作为唯一的激励手段
- ■ 期望理论：期望和效价发生变化。
- 公平理论：没有把员工的工资奖金同工作目标相联系，同业绩挂钩

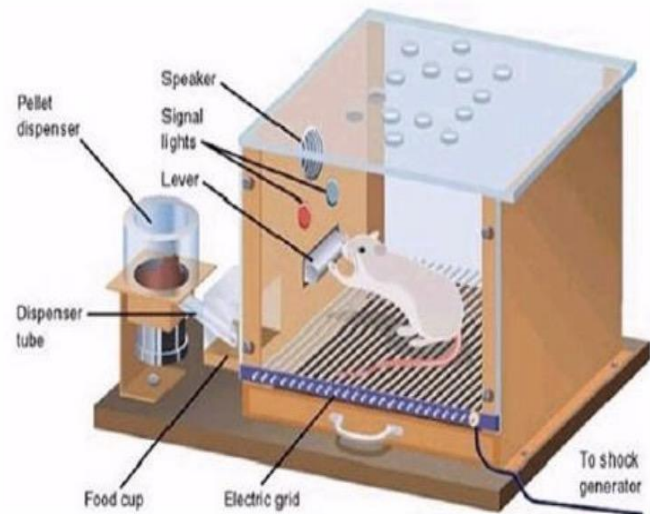
【案例讲解】薪酬激励

- ▶ 重点是建立以薪酬制度为基础的激励系统
- ▶ ★ 薪酬设计要点：“对内具有公平性，对外具有竞争力”、职位分析、职位评价、薪酬调查、薪酬定位、薪酬结构设计
- ▶ 引入适度竞争、奖惩适度
- ▶ ★ 配套激励措施
 - 设计适合员工需要的福利项目
 - 重视内在激励

3. 行为强化理论——斯金纳

- ▶ **基本观点：**人们出于某种动机，会采取一定的行为作用于环境；当这种行为的后果对人们有利时，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。

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。



3. 行为强化理论——斯金纳

强化的分类：

▸ 依据强化的目的

行为对象 时机	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)

• 依据强化的方式

连续强化

对每个行为都给予强化。



间断强化

并非对所有行为都进行强化：固定比率的强化、可变比率的强化、固定时间间隔的强化、可变时间间隔的强化等。

3. 行为强化理论——斯金纳

应用强化的原则

- 要按照强化对象的不同需要采取不同的强化措施。

- 对所期望取得的工作业绩应予以明确的规定和表述。

- 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。

理论局限

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；忽略人的因素和主观能动性对环境的反作用。

第三节 激励方法

工作激励

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。。

METHOD1

成果激励

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。

METHOD 2

综合激励

除工作激励、成果激励以外的其他辅助性激励方法。。

METHOD 3

1、工作激励

1.1工作扩大法

- 通过扩大岗位工作的范围、增加工作岗位的职责，消除员工因从事单调乏味工作而产生的枯燥厌倦情绪，从而提高员工的劳动效率。
- 包括横向扩大工作、纵向扩大工作

1.2工作丰富法

- 通过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，以满足员工更高层次的心理需求。
- 包括技术多样化、工作整体性、参与管理与决策、赋予必要的自主权、注重信息的沟通与反馈

1.3岗位轮换法

- 让员工在预定时期内变换工作岗位，使其获得不同岗位的工作经验。
- 形式：确定工作岗位的新员工轮换、培养多面手的老员工轮换、培养经营骨干的管理人员轮换

第三节 激励方法

2、物质激励

2.1 物质激励

含义：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。

形式：

- ▶ 工资
- ▶ 福利
- ▶ 员工持股计划



第三节 激励方法

2、物质激励

2、2精神激励

含义：满足员工在精神方面的需求，有别于物质激励的无形激励。

形式	含义	事例
情感激励	以管理者与员工之间感情联系为手段的激励方式。	思想沟通、排忧解难、慰问家访、交往娱乐、批评帮助、共同劳动、民主协商。
荣誉激励	以激发员工追求良好声誉为手段的激励方式。	公开表扬、员工评比、头衔名号、晋级提升、以员工的名字命名某项事物。
信任激励	建立在上级对下级理解和信任基础上的激励方式。	授予实权、委以重任、允许犯错。

第三节 激励方法

3、综合激励

形式	含义
榜样激励	组织选择内部做法先进、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。
危机激励	组织通过不断地向员工灌输危机观念，让员工明白生存环境的艰难，以及由此可能对员工自身工作、生活带来的不利影响，进而激发员工自发努力工作。
培训激励	组织通过为员工提供定期或不定期的培训和教育，以满足员工渴望学习、渴望成长的需要。
环境激励	组织通过改善政治环境、工作环境、生活环境和人际环境，从而使员工在工作过程中心情舒畅、精神饱满。

思考题

1. 激励有哪些特征？试作简单说明。
 2. 当下主要的激励理论有哪些？
 3. 不同激励方式在管理实践中有哪些优缺点？
 4. 如何提高激励在管理实践中的作用？试举例说明。
- 