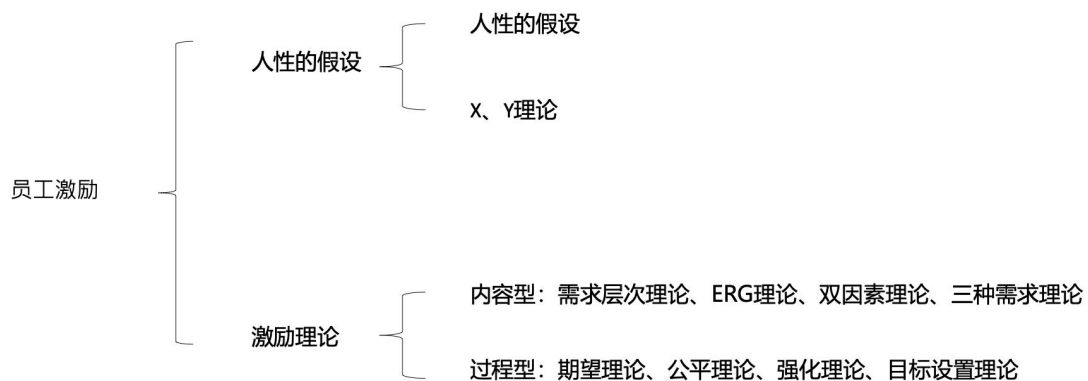
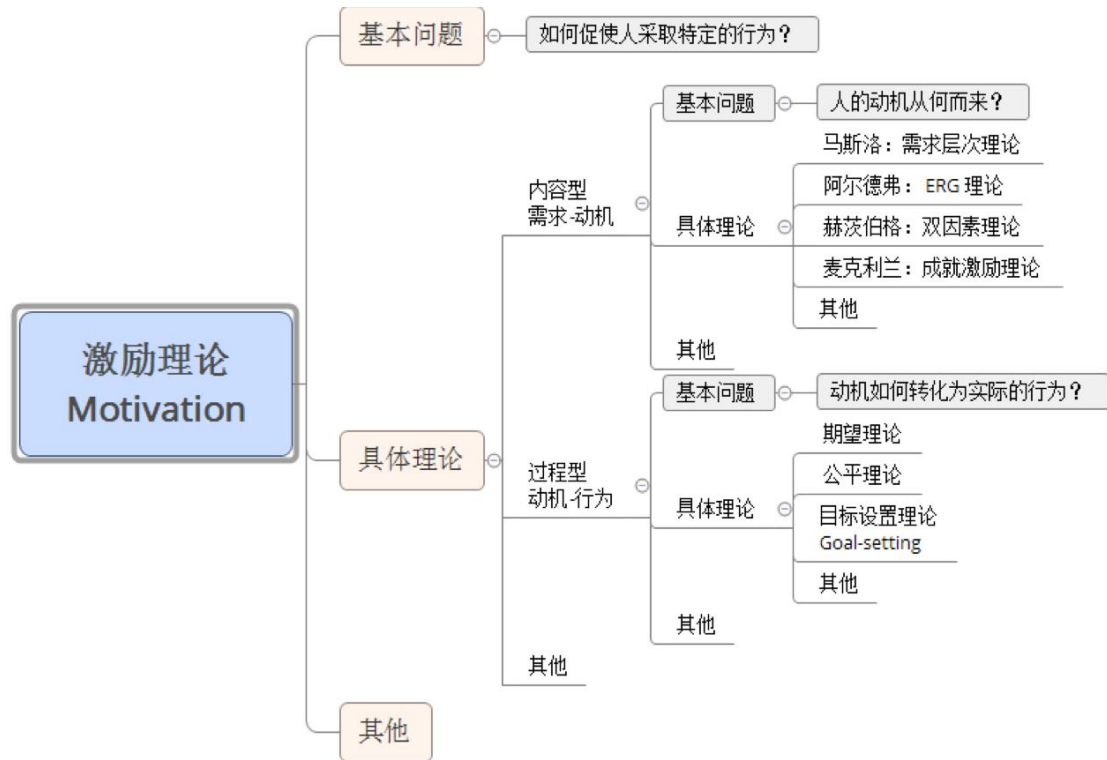


## 第十讲 激励



### 一、早期的动机理论

**动机:** 体现了个体为实现目标而付出努力的强度、方向和坚持性的一种过程。

- 动机的要素: 强度、方向、持久性;
- 动机的来源: 来自于人未满足的需求;
- 动机的形成: 内在需要, 外部刺激;
- 动机的特征: 内隐性; 高度个性化; 受目标控制;

**为什么要研究动机?**

- 理解人的行为;
- 预测人的行为;
- 改变人的行为;

## 早期的动机理论

### 1. 人性的假设

- 四种人性假设
- 麦格雷戈的 X 理论和 Y 理论

### 2. 内容型动机理论

- 马斯洛的需求层次理论
- 阿尔德弗的 ERG 理论
- 赫茨伯格的双因素理论
- 麦克利兰的成就动机理论

### 3. 过程型动机理论

- 期望理论
- 公平理论
- 目标设置理论

#### (1) 人性的学说

#### 麦格雷戈的 X 理论和 Y 理论

- **X 理论** (theory X) 是一种消极的人性观点,认为员工没有雄心大志,不喜欢工作,只要有可能就会逃避责任,为了保证工作效果必须严格监控。
- **Y 理论** (theory Y) 是一种积极的人性观点,认为员工喜欢工作,他们接受甚至主动寻求工作责任来自我激励和自我指导,把工作视为一种自然而然的活动。

#### 经济人假设——X 理论管理原则

- 少数人进行管理, 其他人听从指挥、完成任务
- 金钱激励, 严格控制, 严厉惩罚
- 典型: 泰勒制科学管理
  - 工作方法标准化、劳动定额
  - 计件工资、建立严格的管理制度

#### 自我实现人假设——Y 理论管理原则

- 管理重点: 创造适宜员工能够发挥和自我实现的环境
- 激励原则: 弱化外部控制, 强调内在激励
- 管理制度: 以人为本的新型管理制度

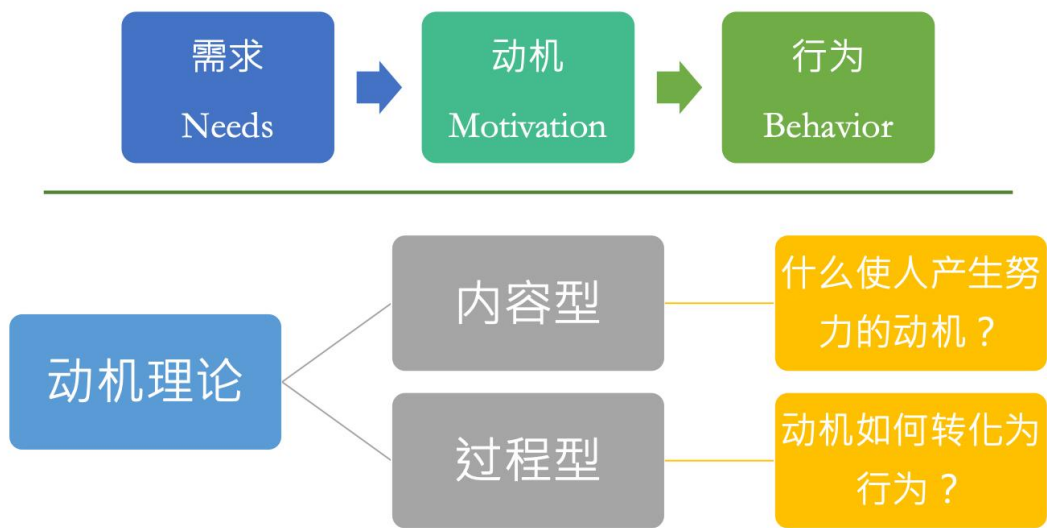
#### (2) 动机理论

### 1. 内容型动机理论

- 马斯洛的需求层次理论
- 阿尔德弗的 ERG 理论
- 赫茨伯格的双因素理论
- 麦克利兰的成就动机理论

### 2. 过程型动机理论

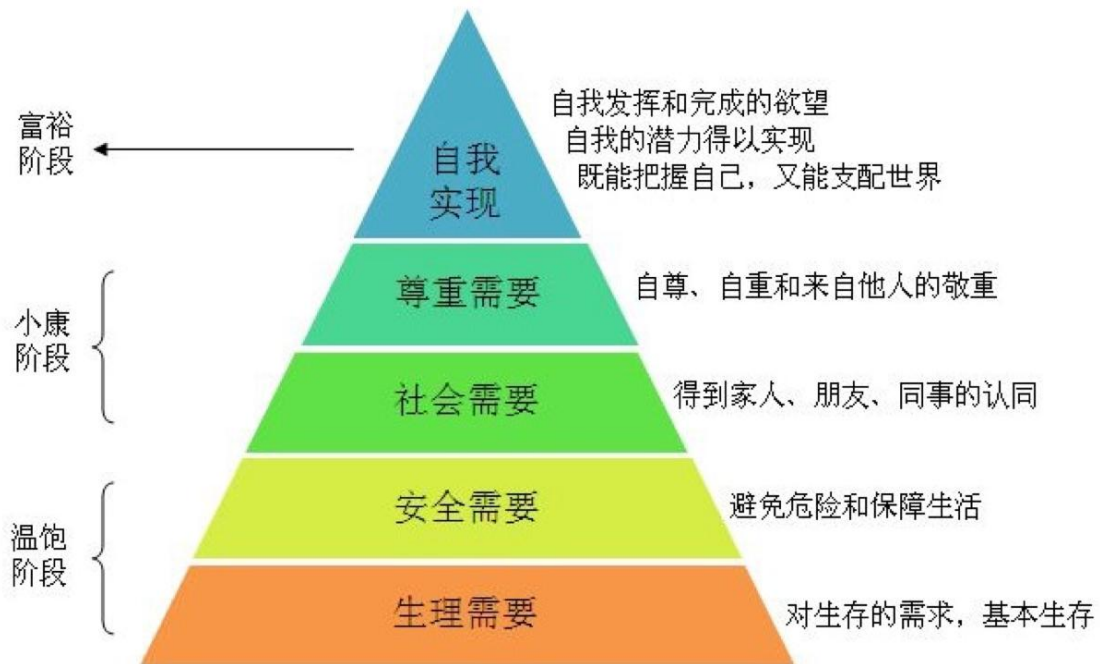
- 期望理论
- 公平理论
- 目标设置理论



### 内容型激励理论

#### (1) 马斯洛的需求层次理论

需求层次理论: 每个人都有五个层次的需求。



- **生理需求:** 人们对食物、水、住所、性以及其它生理方面的需求。
- **安全需求:** 在生理上的需求得到保证的同时, 保护自身免受生理和情感伤害的需求。
- **社会需求:** 人们在爱情、归属、接纳以及友谊方面的需求。
- **尊重需求:** 内部尊重因素包括对自尊、自主和成就感的需求, 外部尊重因素包括对地位、认可或被关注的需求。
- **自我实现需求:** 推动个人能力极限的, 对自我发展、自我价值实现和自我理想实现的需求。

- 需要是天生的，内在的，下意识存在的
- 五种需要一般同时存在，强度不同
- 人的需要遵循递进规律，在较低层次的需要得到满足之前，较高层次的需要不会成为主导的需要
- 人的需求是分等分层的，呈阶梯式逐级上升。
- 需要的存在是促使人产生某种行为的基础。
- 当某种需要得到满足以后，这种需要也就失去了对行为的唤起作用。

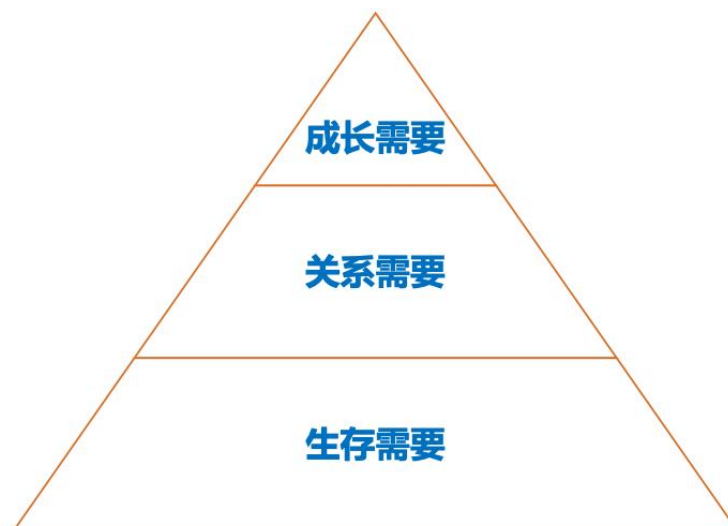
### 需求层次理论的局限

- 忽略了人的社会性；
- 带有机械主义的色彩；
- 缺乏科学的验证和分析；

## (2) 阿德弗的 ERG 理论

### 奥尔德弗的 ERG 理论

1. **生存需要** (Existence): 生理+安全需求
2. **相互关系需要** (Relatedness): 社交+尊重需求
3. **成长发展需要** (Growth): 成长需求



### ERG 与马斯洛层次需求理论的区别

- 满足-上升：需要不全是天生的，建立在满足—上升的基础上，需要次序可以越级。
- 挫折-倒退：较高需要得不到满足时，会转向较低需要上。
- 可以有一个以上的需要。

### ERG 理论的局限

- 分类上属于需求层次理论；
- 缺乏充分的事实的验证；

### (3) 赫茨伯格的双因素理论

**双因素理论** (two-factor theory) (也称**激励—保健理论** motivation-hygiene theory) 认为内在因素与工作满意度相关,而外在因素与工作不满意度相关。

不满意	←——→	没有不满意
满意	←——→	没有满意

- **保健因素** (hygiene factors): 能够使员工不会感到不满意,但却不一定能够对他们有所激励的因素。
- **激励因素** (motivators): 增加员工满意度的内在因素
- 满意的对立面是没有满意, 不满意的对立面是没有不满意;
- 激励因素以人对工作本身的要求为核心;
- 只有激励因素的满足才能激发人的积极性;
- 保健因素没有做好, 激励因素很难起作用;
- 但仅仅做到保健因素, 不足以有效激励员工, 还需要激励因素;

### (4) 麦克雷兰的动机理论

人在满足生理和生存的基本需求之后的高级需求。

**归属需求、成就需求、权力需求**



#### 1. **归属需要**: 建立友好和亲密的人际关系的需要

归属需要高的人: 努力寻求良好的人际关系、喜欢合作性而非竞争性的环境、渴望获得群体的接纳和认可…

#### 2. **成就需要**: 追求卓越、争取成功的需要

成就需要高的人: 喜欢具有挑战性的工作、进取心很强、看重取得新成就, 胜过金钱报酬…

#### 3. **权力需要**: 影响和控制他人的需要

权力需要高的人: 喜欢承担责任、对影响和控制别人很感兴趣、喜欢威望和获得对他人的影响力…

## 二、当代的动机理论

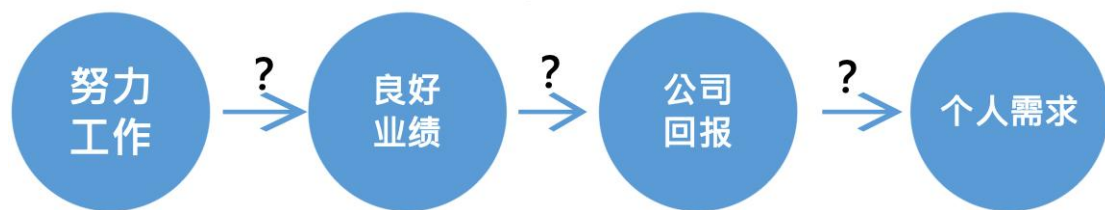
### 过程型动机理论

#### (1) 期望理论

**期望理论** (expectancy theory): 该理论认为, 个体趋于表现出某种特定行为是因为预期该行为会带来特定的结果, 以及所得结果对该个体具有吸引力。

- 提出者: 弗鲁姆 (Victor Vroom, 美国)
- 影响激励程度的 3 个关键环节/问题
  1. **Expectation 期望**: 努力工作是否就能提高业绩?
  2. **Instrumentality 工具性**: 提高了业绩是否就能获得回报?
  3. **Valence 价值**: 给我的回报是否能满足我的需要?

$$M = V \cdot I \cdot E$$



### 三个环节都通畅，激励才有效

- 只有当期望值和效价都比较高时，才会产生较大的激励。
- 期望理论为管理者提高员工的工作业绩提供了一系列可供借鉴的途径：
  - 目标设置要具有可行性；
  - 注意对员工能力的培训；
  - 通过授权等手段创造完成任务的条件；
  - 言行一致，及时兑现报酬；
  - 奖励人们最需要的东西；

#### (2) 公平理论

**公平理论** (equity theory): 该理论认为员工首先将自己从工作中得到的(所得)和付出的(投入)进行比较, 然后将自己的付出—所得比与其他相关人员的付出—所得比进行比较。

- 参照对象 (referent) ——为了评估公平性, 个体用来与自己进行比较的其他个体、系统或者他自己——是公平理论中十分重要的变量。
- 分配公平 (distributive justice), 即人们认为报酬数量以及报酬分配的公正程度。
- 程序公平 (procedural justice), 用来确定报酬分配的程序所具有的公正程度。

#### 理论要点

1. 员工对自己在工作中的付出与收获有主观的判断。
2. 员工对其他人的付出与收获也有主观的判断。
3. 人们习惯于与相似的他人相互比较。
4. 员工会对比自己的付出/收获与他人的付出/收获。
5. 当员工感到不公平时，不公平感会驱使他们采取行动恢复公平感。

### 当员工感觉不公平时的后果

1. 采取一定的行动，改变自己的收支情况；
2. 采取一定的行动，改变他人的收支情况；
3. 通过某种方式进行自我安慰；
4. 在无法改变不公平现象时，可能采取发牢骚、制造人际矛盾、放弃工作等行为。

### (3) 强化理论

**强化理论** (reinforcement theory): 认为行为是结果的函数。

**强化物** (reinforcers): 某种结果紧接着在某种行为之后立即出现,并且提高该行为未来重复率的可能性。

通过改变环境可以保持或加强积极行为, 减少或消除消极行为, 把消极行为转化为积极行为。

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
	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)
事件的出现		
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)

### 强化理论在管理中的应用

- 以正强化为主；
- 及时准确；
- 方式因人而异；

### (4) 目标设置理论

**目标设置理论**: 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。

目标对人们努力程度的影响取决于四个方面:



### 目标设置理论——目标管理 MBO