

第13章 激励

笔记本： 管理学原理

创建时间： 2019/12/5 13:01

更新时间： 2020/3/5 19:35

作者： jinjiaying@pku.edu.cn

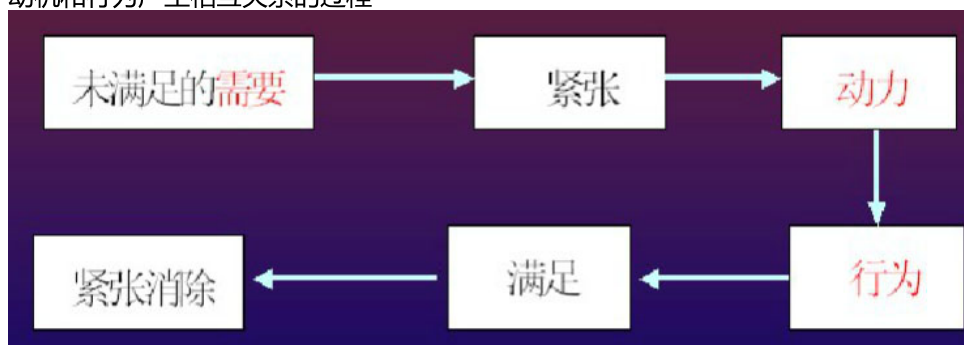
有关人性的假设

- ❖ “经济人”假设：组织中人的行为主要是追求自身利益，工作动机是为了获得经济报酬。
- ❖ “社会人”假设：人的行为动机不只是追求金钱，还有强烈的社交需求。
- ❖ “自我实现人”假设：人除了有社会交往的需要外，还有充分发挥自己能力的欲望。
- ❖ “复杂人”假设：人的需要是多种多样的，同一个人在同一时间内会有多种需要。

- 经纪人之上才有社会人，有经济基础才会考虑社交
- 完成了经济基础和社交后，上升到发挥自己的才能；
- 复杂人需要总在变化，同一人在同一时间的多种需求；

激励过程

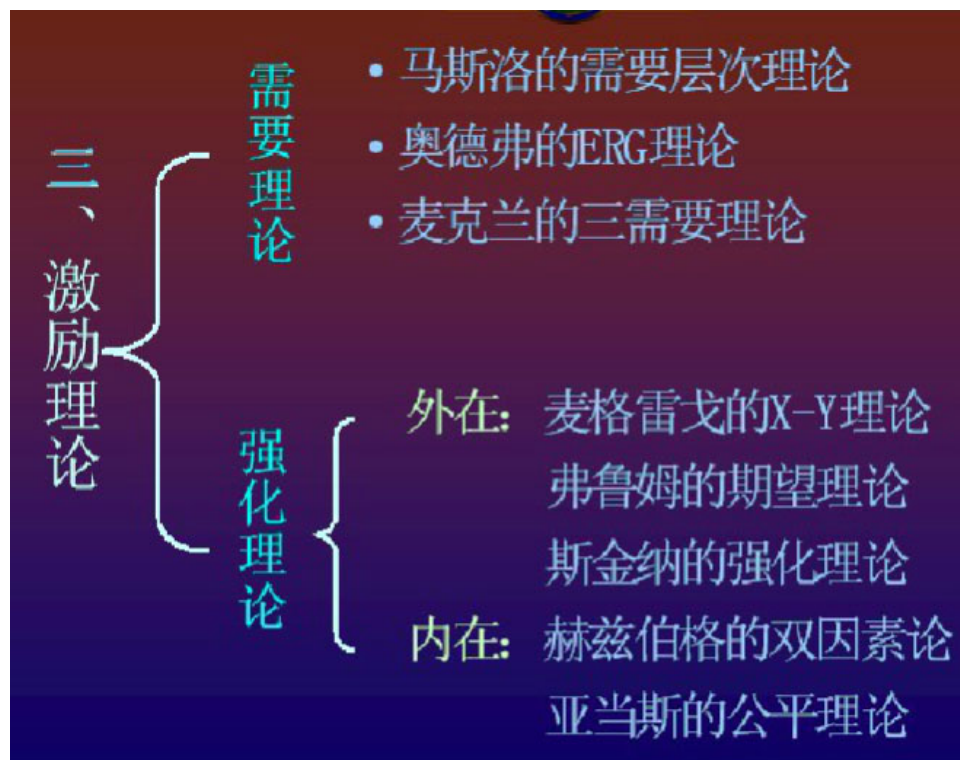
- 动机和行为产生相互关系的过程



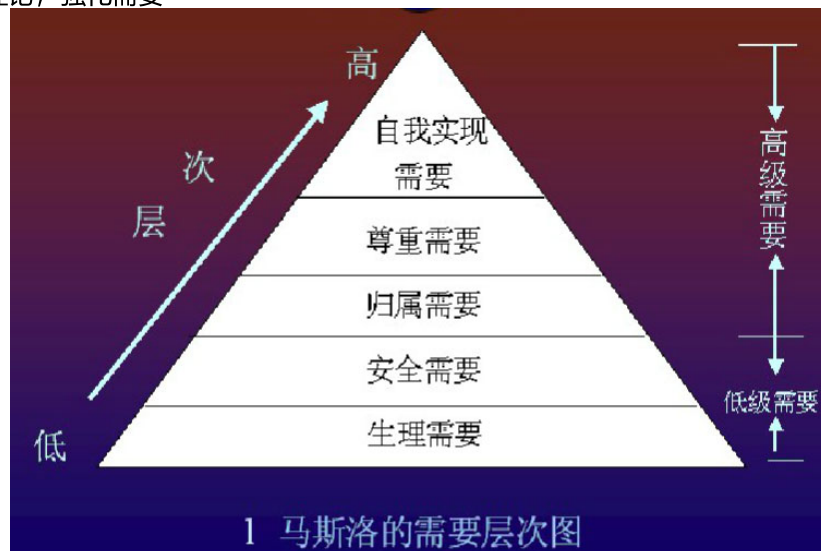
- 是否有动机？未满足的需要产生紧张，出现内在的驱动力，发生某种行为，将需要满足后，紧张则消除。
- 如何激励：需要通过紧张，找到为满足的需要。
- 另一种手段，进行刺激，制造未被满足的需要使其产生紧张感，再给出满足的环境使满足。
- 创造动机并提升行为的相互关系。

激励理论

- 基本思路：针对人的需要来采取相应的管理措施，以激发动机、鼓励行为和行程动力。
- 原因：人的工作绩效不仅取决于能力，还取决于受激励的程度
- 公式：工作绩效=f(能力*激励)



- 需要理论，强化需要



- 低级需要能通过物质来满足；上层职能通过更多的沟通、激励等，使其自己感到满足；
- 激励员工必须掌握员工所处的需要层次，同时，要了解员工需要的变化
- 一种过于简单、不完全准确激励理论。
- **最著名概念：**自我实现
- **重要贡献：**
 - 指出人的需要的基本类型
 - 有助于人们研究两大类的需要
 - 开始关注个人发展和自我实现的重要性（领导需要关注高级需要的层面）

2 奥德弗的ERG理论

(Existence, Relatedness, Growth needs)

奥德弗需求等级 (高——低：挫败—后退式)	马斯洛的需要层次 (低——高：完成—前进式)
发展需求 ↓	自我实现需要 ↑ 尊重需要
联系需求	归属需要
生存需求 ↓	安全需要 生理需要

3 麦克兰的三需要理论

(Three Needs Theory)

三种需要：

- **权力需要**：影响或控制他人且不受他人控制的愿望；
- **归属需要**：建立友好亲密关系被他人喜欢的愿望；
- **成就需要**：追求卓越，争取成功的愿望。

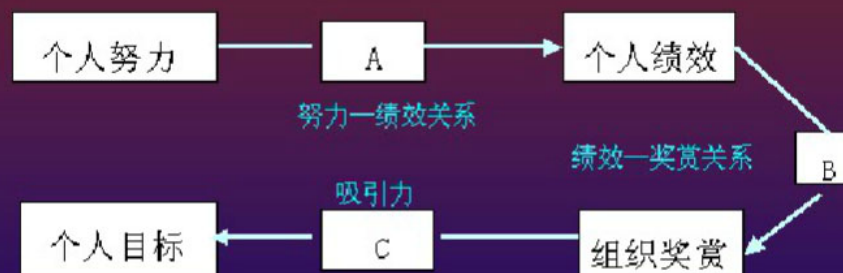
对管理人员分析：

- 企业家与主管人员
- 小公司总裁与
大公司总裁
- 大公司总裁与
中上层主管人员

- 对不同层次激励不同
- 麦格雷戈得X-Y理论
 - X理论（人性为恶）
 - 管理
 - 顺服。奖赏。惩罚。严格控制等
 - 属于较低层次需要支配的个人行为——普遍性
 - Y理论
 - 管理
 - 改善工作条件和环境、鼓励参与决策、提供富有挑战性和责任感的工作
 - 属于较高层次需要支配的个人行为——特殊性

5 弗鲁姆的期望理论

(Expectancy Theory)



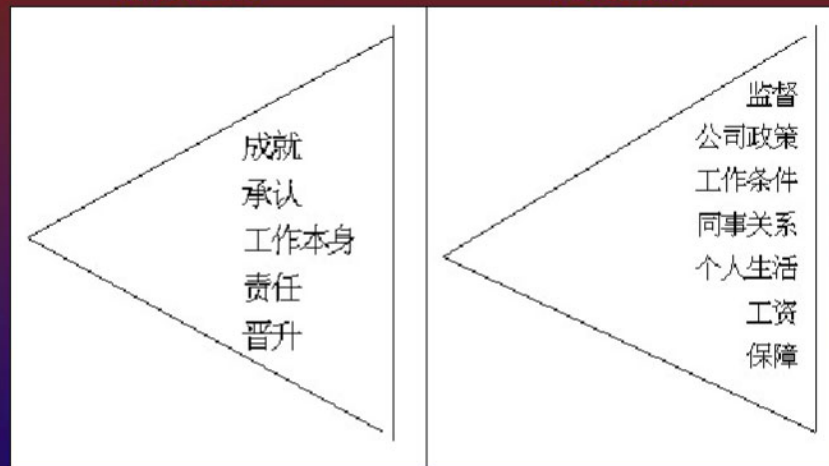
$$\text{激励力} = \text{期望率} \times \text{效价}$$

6 斯金纳的强化理论 (Reinforcement theory)



激励因素
导致工作满意的自身因素

保健因素
导致工作不满意的外部因素



7 赫兹伯格的双因素论 (Two-factor theory)

- 强化理论：从外在强化或内在令其自己强化

激励方式

案例分析

迪士尼取得巨大成功，除了他将产品定位为欢乐具有特殊价值外，更重要的是在对人力资源的培训与激励上具有独到之处；

迪士尼充分考虑到员工的需求是不同的，他们创办迪士尼大学，专门研究分析公司员工的需求，针对不同的需求、动机，采用不同的激励方式。这也就是针对人的需要来采取相应的管理措施，以激发动机、产生行为形成动力。在培训时同时根据各个营业点需要解决的不同问题成立众多训练基地，对不同工作人员设计训练课程。

人的工作绩效不仅取决于能力，还取决于受激励的程度。在激励员工方面，迪士尼主要采取精神激励的方式，满足职工的社交、自尊、自我发展和自我实现，这也是在马斯洛需求模型上得高层次需求。能够最大限度地调动职工的工作积极性，提高工作绩效，更为热情的投入工作，创造出更好的服务。最终的目标就是激发活力、热忱、投入和荣耀，是员工在适合自己的岗位上的岗位上自我要求，认同公司，与管理者一起为顾客提供更好的服务。