

第二节 激励理论

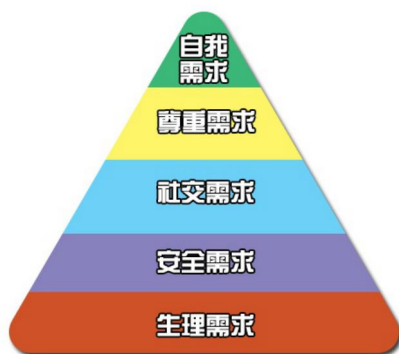
一、内容型激励理论

需要是激发人们进取的基础和源泉。内容型激励理论主要研究究竟是何种需要激励人们从事自己的工作

- (一) 需要层次理论
- (二) 成就需要理论
- (三) 双因素理论

(一) 需要层次理论(马斯洛)

人类的基本需要是由低级到高级,以层次形式出现。某一层次需要被满足激发动机的作用随之减弱或消失,上一级的较高层次需要成为新的激励因素



(一) 需要层次理论主要观点

(1) 生理的需要和安全的需要属于低等级需要,尊重的需要和自我实现的需要属于高级需要,社交的需要起着中间过渡作用。人的需要次序由低至高逐级发展,自我实现的需要是人类需要发展的顶峰

(2) 当一种迫切的需要未被满足时,它将成为支配行为的优势需要;不一定是低一级的需要完全得到满足后才产生高一级的需要,需要的演进是波浪式的;较低一级的需要的高峰过去之后,较高一级的需要才能起优势作用;需要的更迭与替代并不是突然的跳跃的,而是逐渐发生的,有所交叉与重叠,构成对行为的综合影响。

（二）成就需要理论（麦克利兰）

抛开了人的基本生理需要，主要研究在人的生理需要基本得到满足的前提下，人还有哪些需要。

- （1）权力需要
- （2）友谊需要（也称为归属需要、社交需要）
- （3）成就需要

主要观点

- 1、不同的人对权力需要、友谊需要、成就需要的排列次序和所占比重是不同的
- 2、具有高成就需要的人：
 - （1）喜欢通过自己的努力去取得成功，可以承担个人责任
 - （2）喜欢自己设置目标，不满足于随波逐流和随遇而安
 - （3）选择任务时，希望具有挑战性，敢于冒一定的风险
 - （4）把个人成就看得比金钱更重要
- 3、具有高成就需要的人对企业、对国家具有重要作用
- 4、管理者利用理论增进成就对人的激励的方法：
 - （1）经常安排一些成就的反馈，使被激励者了解自己的成功之处
 - （2）提供取得成就的榜样，刺激人们取得成功的愿望和行为
 - （3）把高成就需要的人放在具有挑战性的岗位上，肯定他们的成就，鼓励他们多出成果
 - （4）不要限制员工的创新，以成就激励他们脚踏实地地干事业

（三）双因素理论（赫茨伯格）

1、主要内容

保健因素——防止产生不满意

企业政策、工资水平、工作环境、福利、安全

激励因素——产生满意

2、主要观点

- （1）满意与不满意

与工作内容紧密联系的激励因素如果能得到改善，往往能给员工以很大程度的激励，使之产生满意感持久的积极性。保健因素处理得当，能防止员工产生不满情绪

- （2）内在激励与外在激励

内在激励：从工作本身得到的某种满足（爱好、兴趣、责任、成长感）

外在激励（防止反激励）：外部的奖酬或在工作以外获得的间接满足（劳保、工资）

3、双因素理论在管理中的应用

（1）注意保健因素作用，使员工不产生不满情绪

（2）在保健因素的基础上，利用激励因素去激发员工的工作热情

（3）在管理工作中更重要的是利用激励因素，让工作本身成为一种强有力的激励因素，激发员工的工作热情，努力提高工作绩效

二、过程型激励理论

过程型激励理论侧重于研究激励的整个认知过程以及这种认知过程如何与积极的行为相联系

（一）期望理论

（二）公平理论

（一）期望理论（弗鲁姆《工作与激励》）

某一目标对某人的激励力量取决于其所能得到结果的全部预期价值乘以其认为达成该结果的期望概率

$$M=V \times E$$

M：激励力量

V：目标效价

E：期望值

进行激励时要辩证的处理好以下三种关系：

（1）努力与绩效的关系

努力与绩效的关系主要取决于个体对目标的期望概率。期望概率受个体心理因素影响也受社会地位、他人期望等社会因素影响，个体对目标期望时一个受主客观条件相互作用而决定的函数

（2）绩效与奖励的关系

人总是希望取得成绩后能够得到奖励，包括物质和精神上的。如果有合理奖励，则有工作热情，否则没有积极性

（3）奖励与满足个人需要的关系

人总希望自己获得的奖励能满足自己某方面的需要。为了提高奖励的效价，应根据员工需要采取多种形式的奖励

个人努力→取得绩效→组织奖励→满足个人需要

（二）公平理论（行为科学家亚当斯）

社会比较中探讨个人所作的贡献与其所得到的报酬之间如何平衡，侧重于研究工资报酬分配的合理性、公平性及其对员工产生积极性的影响

主要观点：

1、公平感是人类的一种基本需要，当一个人做出了成绩并取得了报酬之后，他不仅关心自己所得报酬的绝对量，而且关心自己所得报酬的相对量

$$\frac{\text{自己所得报酬}}{\text{自己的付出}} : \frac{\text{别人的所得}}{\text{别人的付出}} \quad (\text{横向比较})$$
$$\frac{\text{自己现在的所得}}{\text{自己现在的付出}} : \frac{\text{自己过去的所得}}{\text{自己过去的付出}} \quad (\text{纵向比较})$$

2、员工通过对工作的付出比较其所得，通过比较自己的投入——产出以及与他人的产出——投入比率的差异，来做出公平性判断。

判断结果：公平、报酬过度或报酬不足

3、如果员工觉得公平则继续同等水平做出贡献，若不公平则：

- （1）通过自我解释，达到自我安慰，如曲解自己或他人的付出或所得
- （2）采取某种行为谋求改变他人的付出或所得
- （3）采取某种行为谋求改变自己的付出或所得
- （4）选择另一个参照对象进行比较
- （5）辞去现在的工作

员工感受到不公平会：降低或提高生产效率、改造或降低产品质量、提高或降低缺勤率或自动离职率

建议：

- （1）按时间付酬时，收入超过应得报酬的员工的生产效率水平，有可能将高于收入公平的员工

(2) 按量付酬时,收入超过应得报酬的员工相对于那些收入公平的员工而言,产品生产数量增加不多,而主要是提高产品质量

(3) 按时间付酬时,对于收入低于应得报酬的员工而言,将降低他们生产的数量或质量,他们工作的努力程度也将降低

(4) 按产量付酬时,收入低于应得报酬的员工与收入公平的员工比,他们的产量高而质量低。对只讲数量不讲品质的员工不实施奖励,这种方式可以产生公平感

三、行为改造型激励理论

重点研究怎样转化和修正人的行为,如何将人的心理和行为从消极转变为积极

(一) 强化理论

(二) 归因理论

(一) 强化理论 (心理学家斯金纳)

1、四种强化类型

(1) 正强化

行为发生后立即用物质或精神的鼓励来肯定这种行为(表扬、奖金等)

(2) 负强化

育贤告知某种不符合要求的行为或不良绩效可能引起的后果

(3) 惩罚

在消极行为发生后,给予某些令人不愉快、不喜欢乃至痛苦的对待,或取消某种喜爱满意的条件

(4) 自然消退

撤销对人的某种行为的积极强化,使这种行为出现的频率逐渐减少、衰弱,最终消失(行为长期得不到正强化就会消失)

2、基本观点

(1) 人的行为受到正强化会趋向于重复发生,受到负强化会趋向于减少发生

(2) 激励人们按照一定要求和方式去工作,以达到预期目的,奖励往往比惩罚有效

(3) 反馈是强化的一种重要方式,应当让人们通过某种形式或途径及时了解自己行为的结果

(4) 为了使某种行为得到加强,奖励应在行为发生后尽快提供,延缓奖赏会降低强化作用

(5) 按照对象的不同需要，采用不同的强化物和不同的强化手段

3、强化方式

主要分为连续的和间接的（固定间隔、固定比率、可变间隔、可变比率）两种实施强化时要遵循以下原则：

- (1) 要有目标体系
- (2) 要采用渐进法
- (3) 及时反馈信息
- (4) 员工个人需要的满足
- (5) 因人而异
- (6) 奖惩结合、精神和物质奖励结合、定期与不定期奖励结合、定值与不定值奖励结合

(二) 归因理论

说明和推论人的活动的因果关系的理论，通过改变人的自我感觉、自我认知达到改变人的行为的目的

基本问题：

- (1) 人的心理与行为活动的因果关系，包括内部与外部原因的分析
 - (2) 社会推论问题研究，根据人的行为及其结果对行为者心理特性和素质、个性差异做出正确推论
 - (3) 期望与预测行为的研究，即通过过去的行为及结果预测在某种情况下将会产生什么行为
- 一般人对行为的成功或失败常做出以下四种归因：

- (1) 归因努力或不努力的程度
- (2) 归因能力大小
- (3) 归因工作任务难易程度
- (4) 归因个人运气与机会的好坏程度

	稳定性因素	不稳定性因素
内因	消极行为 (脑子笨)	若可控则会积极(不够努力)
外因	消极行为 (工作难度大)	若偶发则会积极(偶然生病)

正确分析职工成功或失败的原因，通过宣传教育，帮助员工端正工作态度，让他们正确认识和分析自身行为成功与失败的原因，尽量找出行为失败的不稳定因素，以增强其行为改造成功的信心，达到改造行为的目的

第三节 对员工进行激励的方法和策略

管理者首先考虑对员工进行何种激励，其次要注意激励的原则和方法，这样才能发挥激励的作用，既满足员工的需要，又实现组织目标

一、激励的类型

- (一) 物质激励与精神激励
- (二) 正激励与负激励
- (三) 内激励与外激励

二、激励的原则

- (一) 物质激励与精神同步激励原则
- (二) 引入竞争机制原则
- (三) 公平、公正原则
- (四) 组织与社会相结合原则

三、激励的方法

- (一) 内在激励和外激励相结合的方法
- (二) 荣誉激励和目标激励相结合的方法
- (三) 自我激励、互相激励和社会性激励相结合的方法

小结

激励概述

激励理论

对员工进行激励的方法和策略