

学习情境三

激励理论与应用

知识目标

理解激励过程和方法；

了解需要、动机与行为之间的关系；

理解并掌握内容型激励理论的主要内容及其在组织管理中的应用；

理解并掌握过程型激励理论的主要内容及其在组织管理中的应用；

理解并掌握行为改造型激励理论的主要内容及其在组织管理中的应用；

理解有效激励的原则；

掌握有效激励的措施。

能力目标

能分析常见的激励误区并采用正确的应对措施；

综合运用各种激励机制分析与解决组织管理的实际问题。

激励是组织管理的重点，它对于调动员工的潜力，实现组织目标具有十分重要的作用。20 世纪初，在美国心理学之父威廉·詹姆斯提出行为动机要从本能和无意识的角度来探讨之后，现代心理学家随即提出动机激发循环的概念，即把需要、内驱力和目标三个相互影响、相互依存的要素连接起来，构成动机激发的过程。从此，一些激励理论逐渐被提出来。有代表性的激励理论不下 10 种，这些理论从不同的侧面研究人的行为动因，但每一种理论都有其局限性。各种理论相互补充，不断完善。概括起来，这些激励理论主要分为三大类：内容型激励理论、过程型激励理论和行为改造型激励理论。



任务一 分析激励机制



任务情境

某鸭厂有个知名的厨师,他的拿手好菜是烤鸭,厂里的人都喜欢这个厨师,尤其是厂长,对其更是赏识。不过,这位厂长从来没有给过这位厨师任何鼓励,使得厨师整天闷闷不乐。有一天,有客人从远方来,厂长设宴招待客人,点了数道菜,其中一道菜是厂长最喜爱吃的烤鸭,厨师奉命行事。然而,当厂长夹了一只鸭腿给客人时,却找不到另一只鸭腿,他便问身后的厨师:“另一只腿哪里去了?”厨师说:“报告厂长,我们厂里养的鸭子只有一条腿!”厂长感到诧异,但碍于客人在场,不便问个究竟。饭后,厂长便跟着厨师到鸭笼去看个究竟。时值夜晚,鸭子正在睡觉。每只鸭子都只露出一条腿。厨师指着鸭子说:“厂长您看,我们厂里的鸭子不全都是一条腿吗?”厂长听后,便大声拍掌,鸭子当场被惊醒,都站了起来。厂长说:“鸭子不全是两条腿吗?”厨师说:“对!对!对!只有鼓掌,他们才会有两条腿呀!”

问题:为什么说只有鼓掌,鸭子才会有两条腿?



任务分析

激励即激发、鼓励,从心理学角度分析,就是利用某种外部诱因调动人的积极性和创造性,使人有一股内在的动力,朝向所期望的目标前进的心理过程;从管理角度分析,激励是指管理者运用各种管理手段,刺激被管理者的需要,激发其动机,使其朝向所期望的目标努力的心理过程。激励对组织的管理和发展来说是一种灵丹妙药,具有无比神奇的作用,主要表现在以下四个方面。

- (1) 有助于组织激发和调动员工的积极性。
- (2) 有助于组织吸引和留住人才。
- (3) 有助于组织增强凝聚力和向心力。
- (4) 有助于组织造就良性的竞争环境。

在上述任务情境中,厂长要想调动厨师的工作热情,首先要了解厨师的所思所想和他的需要。从某种程度上讲,员工的心是“驿动的心”,员工的需要也是随着自身条件和人力资源市场的情况不断变化。聪明的厨师为了得到厂长的赞赏,巧妙地借鸭子之腿表达了自己的愿望。

知识精讲

一、激励过程

(一) 激励要素

1. 需要

需要是激励的起点与基础,是人们积极性的源泉和实质。人的需要很复杂,一方面,人



的需要分为基本需要和第二位的需要。基本需要主要是水、空气、食物、睡眠、安全等生理需要。第二位的需要主要是自尊心、地位、归属、情感、礼尚往来、成就和自信等精神需要。这些需要也因时、因人而异。另一方面,人的需要会受环境的影响,如闻到食物香味可以使人产生饥饿感,看到某商品的广告可激发人的购买欲望等。

2. 动机

动机是以需要为基础的,是推动人从事某种行为的精神动力。激励的核心要素就是动机。不论人们是否意识到需要的存在,动机都是因需要而产生的。关于动机,许多人有一种错误的认识,即动机是人的一种个性特质,有些人有而有些人没有。因此,认为如果某个员工没有动机,则无法对他产生激励。

3. 外部刺激

外部刺激是激励的条件,是指在激励的过程中,人们所处的外部环境中各种影响需要的条件与因素,主要是各种管理手段及形成的相应的管理环境。

4. 行为

行为是由动机驱使产生的。对任何一个企业来说,管理者需要的都是人的行为,这是激励的目的。每个人的行为都是由动机驱使的。每个人的行为都有动机,只是不同人的动机有所差别,而且这些动机还可能因时、因地而有差别,这样就产生了动机与环境的关系——动机受环境的影响和制约。

(二) 激励过程模式

从心理学角度讲,激励是需要决定动机,动机产生行为的过程。作为一个具体的激励过程来说则要复杂得多。当然,需要始终是激励过程的原动力。当需要未被满足时,会产生紧张,紧张进而激发个人的内在驱动力,驱动力又驱使人们去寻找能满足需要的行为,结果需要得以满足,紧张感随即消失。从管理学角度讲,激励过程是在外界刺激变量(各种管理手段与环境因素)的作用下,使内在变量(需要、动机)产生持续不断的兴奋,从而引起被管理者积极的行为反应(实现目标的努力)。激励过程可用图 3-1 来表示。

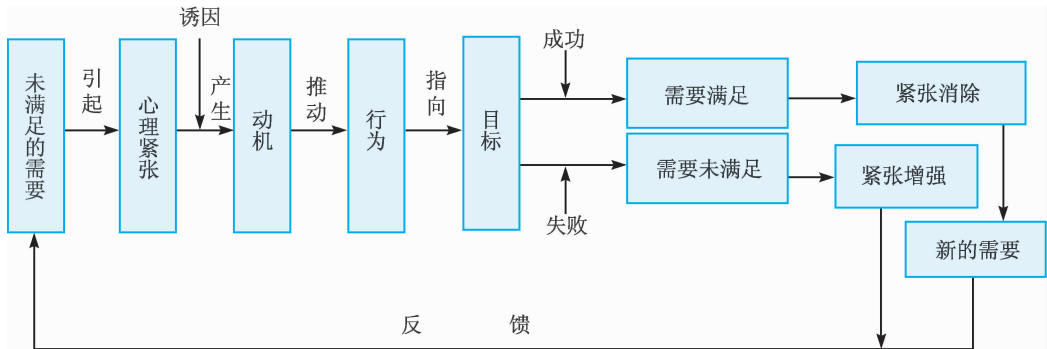


图 3-1 激励过程

在激励过程中可能会发现,有些需要很容易得到满足,而有些需要满足起来很困难,所以激励的过程有时间长短之分。有些需要尽管付出了巨大的努力也无法满足,这时可能出现两种结果:一种是产生更强烈的需要,付出更大的努力,直至实现需要,达到目的,这是积



极的结果；另一种是在需要无法满足时，该需要消失，可能产生其他需要，这是消极的结果。一种需要得到满足后，新的需要便产生，新的激励过程又开始了，如此往复。

企业对员工进行激励的过程中，要密切注视并研究激励的过程。有时员工的需要可能不是组织的需要，员工的目标也可能不符合组织的目标，其结果是员工的行为与组织需要的行为不一致。例如，员工需要工作轻松自在，不愿努力工作，所以其努力的目标是少工作，这种努力对组织没有积极的价值。所以组织必须正确引导员工的需要，使员工的需要尽量与组织的目标相一致，最终达到良好的激励效果。

二、激励方法

激励是一个复杂的过程，使用有效的激励措施可以从正面调动员工的工作积极性和创造性，用不同的激励机制从精神上和物质上激励员工，使他们产生敬业爱岗、热爱组织的信念。

（一）金钱激励法

经济人假设认为，人们基本上受经济性刺激物激励的，金钱及个人奖酬是使人们努力工作的最重要的激励，组织要想提高员工的工作积极性，唯一的方法是用经济性报酬。虽然在知识经济时代，人们的生活水平已经显著提高，金钱与激励之间的关系渐呈弱化趋势，但是物质需要始终是人类的第一需要，是人们从事一切社会活动的基本动因，所以物质激励仍是激励的主要形式。但是，要使金钱能够成为一种有效的激励因素，组织管理者必须认识到以下几点。

1. 金钱的价值不一

相同数额的金钱，对不同收入的员工有不同的价值；同时，对于价值观不同的人来说，价值也不一样。对于某些人来说，金钱总是极端重要的，而对另外一些人来说，金钱无足轻重。

2. 金钱激励必须公正

一个人对自己所得的报酬是否满意不是只看其绝对值，还要进行社会比较或历史比较，通过相对比较，判断自己是否受到了公平对待，这一判断的结果会影响自己的情绪和工作态度。

3. 金钱激励必须反对平均主义

金钱激励必须反对平均主义，平均分配等于无激励。除非员工的奖金主要是根据个人业绩来发放的，否则组织尽管支付了奖金，对员工也不会有很大的激励。

（二）工作激励法

工作本身具有激励力量。每个人都有无限的潜能等待开发，但是由于受到环境的约束，人们必须按照组织规定重复地做着某个岗位的工作，日子久了，就会产生厌倦。

为了更好地发挥员工工作的积极性，组织的管理者要考虑如何使工作本身更有内在意义和挑战性，给员工一种自我实现感。为此，组织要对员工的工作进行再设计，使工作内容丰富化和扩大化，并创造良好的工作环境；还可通过员工与岗位的双向选择使员工对工作有一定的选择权。这样就能较好地激发员工爱岗敬业的精神。

（三）目标激励法

目标激励法就是确定适当的目标，诱发人的动机和行为，达到调动人的积极性的目的。



例如,组织要让员工准确地知道自己要做的是做什么,自己所追寻的目标到底是什么。组织中中层管理者的职责就是要帮助员工制订一份详细的计划,帮助他们找出实现目标的方法,并且告诉他们,怎样做才能保证计划的成效,如何克服难关等。因此,目标作为一种诱引,具有引发、导向和激励的作用。一个人只有不断启发对高目标的追求,才能使其奋发向上的内在动力得以激发。

(四) 尊重激励法

管理从根本上说是做好人的工作。而要做好人的工作,首先要以人为本、尊重人,这是现代组织管理的重要基础,也是组织管理观念上的一场革命。人们常听到“组织的成就是全体成员努力的结果”之类的话,表面看起来管理者非常尊重成员,但当成员的利益以个体方式出现时,管理者会以组织全体成员的整体利益比个人利益重要为由加以拒绝,他们会说“我们不可能仅顾及你的利益”或者“你不想干就走,我们不愁找不到人”。显然,这样的管理者不重视员工感受,不尊重员工,员工的积极性就会大大受到打击,他们工作的动机仅仅是为了获取报酬,因此,现实中懒惰和不负责任等情况会随之发生。所以说尊重是加速员工自信力爆发的催化剂,尊重激励是一种基本的激励方式。上下级之间的相互尊重是一种强大的精神力量,它有助于组织成员之间保持和谐,有助于组织团队精神和凝聚力的形成。

(五) 参与激励法

现代人力资源管理的实践经验和研究表明,员工都有参与管理的要求和愿望,创造和提供一切机会让员工参与管理是调动其积极性的有效方法。因此,让员工恰当地参与管理,既能激励员工,又能为组织的成功获得有价值的经验。员工通过参与管理,能够形成对组织的归属感和认同感,可以进一步满足自尊和自我实现的需要。

(六) 培训激励法

随着知识经济的到来,社会日趋信息化、数字化、网络化。知识更新速度不断加快,员工知识结构不合理和知识老化现象日益突出。他们虽然在实践中不断丰富和积累知识,但仍需要进行岗位技能提高再培训。通过培训,可以使他们扩充知识,培养能力,给他们提供进一步发展的机会,满足自我实现的需要。事实证明,培训是给员工最好的激励,培训是给员工最大的财富,培训能增强员工的信心。培训激励法可以使组织在激烈的市场竞争中保持强劲的优势。

(七) 荣誉和提升激励法

荣誉是众人或组织对个体或群体的崇高评价,是满足人们自尊需要、激发人们进取的重要手段。从人的动机看,人人都具有自我肯定、争取荣誉的需要。对于一些工作表现比较突出、具有代表性的先进员工给予必要的荣誉奖励,是很好的精神激励方法。荣誉激励成本低廉,但效果很好。另外,提升激励是对表现好、素质高的员工的一种肯定,应将其纳入“能上能下”的动态管理制度。

(八) 负激励法

激励并不全是鼓励,也包括许多负激励措施,如淘汰、罚款、降职和开除等。心理学研究表明,一味地正面激励有时容易使人心生骄躁。负激励可以让心浮气躁的人保持清醒的头脑,使整日沉浮幻想的人能看清现实。



任务诊断

应怎样理解激励过程模式？以小组为单位结合实际讨论在管理中激励的重要性。

任务二

解读和应用内容型激励理论



任务情境

一家 IT 公司的老板在每年中秋节都会额外给每位员工发放一笔 1 000 元的奖金。几年下来,老板感到这笔奖金正在丧失它应有的作用,因为员工在领取奖金的时候反应相当平和,每个人都像领取自己的薪水一样自然,并且在随后的工作中也没有人会为这笔奖金表现得特别努力。既然奖金起不到激励作用,加上行业不景气,为了减少公司的开支,老板决定停发。但停发的结果却大大出乎意料,公司上下几乎每个人都在抱怨老板的决定,有些员工的情绪明显低落,工作效率也受到不同程度的影响。老板很困惑:为什么有奖金的时候没有人会为此在工作上表现得更积极主动,而取消奖金之后大家都不约而同地指责、抱怨甚至消极怠工呢?

问题:你认为这是为什么?



任务分析

内容型激励理论又称需要理论或满足理论,该理论注重研究激发动机的因素,其内容都是围绕着如何满足人的需要进行研究的。最具有代表性的内容型激励理论包括需要层次理论、双因素理论、ERG 理论和成就需要理论。这些理论之间具有内在的联系,对组织管理产生了重要影响。组织管理者依据这些理论构建了他们的激励机制。

在上述任务情境中,老板给每位员工发放 1 000 元奖金,只是消除了员工在收入上的不满意因素,达到了没有不满意的状态,但这绝不是说,员工对收入已经很满意,并且为了维护这种很满意的状态,每个人都会非常努力地工作。相反,这笔奖金只是使员工保持了中度的积极性,维持了工作的基本现状而已。如果停发这笔奖金,则走到了“没有不满意”的对立面——不满意,员工普遍感到不满意就不足为奇了。

知识精讲

一、需要层次理论

(一) 需要层次理论的基本内容

由于激励对个体行为的影响重大,所以许多心理学家对激励作了深入的研究。在所有的激励理论中最早也是最受瞩目的理论,是由美国人本主义心理学家亚伯拉罕·马斯洛在



1943年出版的《人的动机理论》中首次提出的需要层次理论。

知识链接

管理名家——马斯洛

亚伯拉罕·马斯洛(Abraham H. Maslow, 1908—1970年),美国著名的人本主义心理学的创始人和行为科学家。他于1934年在美国威斯康星大学获得心理学博士学位,并在该校任教五年,然后迁往纽约,在哥伦比亚大学和布鲁克林学院任教;1951年任布兰代斯大学心理系教授兼系主任。马斯洛的著作有《人的动机理论》(1943年)、《动机与人格》(1954年)、《冲突、挫折和威胁理论》(1943年)、《心理安全——不安全的动力学》(1942年)、《反常心理学原理》(1941年,与米特尔曼合写)等。他在管理学上的主要贡献是进一步发展了亨利·默里在1938年把人的需要分为20种的分析研究,提出了人类基本需要等级论,即需要层次理论。

马斯洛认为,人的需要按重要性程度分为五个层次:生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现需要。

1. 生理需要

生理需要是人类最基本的需要,也是人类最低层次的需要,主要是指个体为了生存或种族延续而产生对基本生活资料和性的欲求的需要,如衣服、食物、住所、交通工具、性欲、睡眠及其他生理需要。如果这些需要得不到满足,其他需要将不能激励他们。他说:“一个人如果同时缺少食物、安全、爱情及价值时,则其最强烈渴求当推对食物的需求。”在经济欠发达的社会,必须首先研究并满足这方面的需要。

2. 安全需要

当一个人的生理需要得到一定程度的满足后,他就会产生安全需要。安全需要是人类的第二层次需要,是指个体为了身体免遭痛苦或情感、心理免遭伤害及职业、财产、食物和住所不受丧失威胁的需要。在现代企业中,安全需要表现为渴望一种安全而稳定的职业,如职业保障(避免失业)、工作安全(希望不出工伤事故、免受职业病的危害)、经济安全(经济收入有保障、有医疗保险和养老保险)等。

3. 社交需要

当一个人的生理需要和安全需要得到满足后,社交需要便占据了主导地位。社交需要又称归属需要,是人类的第三层次需要,是指能满足个体与他人交往的一切需要,包括友谊、爱情、归属和接纳方面的需要等。马斯洛认为,人是一种社会动物,人们的工作和生活都不是独立进行的。人们希望在社会生活中得到别人的注意、接纳、关心、友爱和同情,在感情上有所归属,不希望在社会中成为“离群的孤鸟”。当人们的社交需要得不到满足时,其行为就倾向于与组织的目标相对立,形成抗拒、不和谐的局面,这可能影响到员工的身体健康和心理健康。社交需要与人们的个性、经历、教育、家庭、国家、民族、宗教和文化有关。

4. 尊重需要

当人们的归属需要得到满足后,就不再满足自己仅仅是群体中普通的一员,从而产生了



尊重需要。尊重需要是人类的第四层次需要,是指能满足自己对自己认可及他人对自己认可的一切需要,如名誉、自主、自信、成就感等方面的需要以及由此产生的权力、地位、威望等方面的需要。马斯洛认为,尊重包括自尊或受人尊重两个方面。自尊是指自己在工作中取得一定的成绩时产生的自豪感和优越感;受人尊重是指当自己作出贡献时,能得到他人对自己的工作、人品、能力和才干的肯定、认可和赏识。

5. 自我实现需要

自我实现需要是人类最高层次的需要,是指人们力求发展并施展自己的能力或潜能,以达到最完美境界的成长需要,如发挥潜能、实现理想、不断地追求事业成功、使技术精益求精等。自我实现需要表现在三个方面:一是胜任感方面,有这种需要的人力图控制事物和环境,而不是等待事态被动地发生和发展;二是成就感方面,对有这种需要的人来说,工作的乐趣在于成果和成功,他们需要知道自己工作的结果,成功后的喜悦比其他任何报酬都重要;三是对理想的不断追求,这一层次的需要是无止境的。

生理需要、安全需要、社交需要属于人类低层次的需要,又称缺乏型需要。只有满足了这些需要,个体才能感到基本上舒适。尊重需要、自我实现需要属于人类高层次的需要,又称成长型需要,因为它们主要是为了满足个体的成长与发展。同时,马斯洛认为各层次需要之间有以下一些关系。

(1) 一般来说,这五种需要像阶梯一样,从低到高,低一层次的需要获得满足后,就会向高一层次的需要发展,即人们最先表现为生理需要,当生理需要得到满足后,再表现出安全需要,依次递进,最终表现为自我实现需要,如图 3-2 所示。

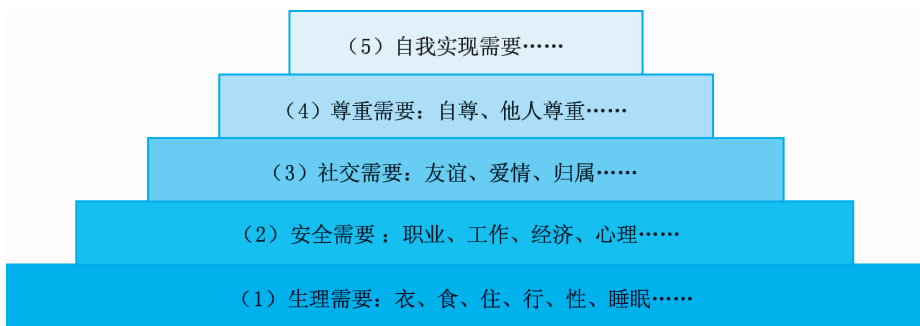


图 3-2 马斯洛的需要层次理论

(2) 这五种需要不是每个人都能得到满足的,越是靠近顶部的需要,满足的可能性就越小。

(3) 同一时期,个体可能同时存在多种需要,因为人的行为往往是受多种需要支配的,每个时期总有一种需要占支配地位。

(二) 需要层次理论在组织管理中的应用

马斯洛的需要层次理论是在西方国家最早提出、影响最大的激励理论。它简单明了,易于理解,具有内在的逻辑性,实践中获得了管理者的普遍认可。该理论应用在管理方面时,应注意以下几点。

1. 了解需要产生的起因,便于主动、有目的地开展管理活动

人的需要的产生除了生理因素外,还有社会和思想认识方面的因素。管理人员应关注社会发展的动态,积极开展广泛而有益的宣传教育活动,来引导和激发员工的需要,尤其注



意强化或者改造最高需要,使之与组织或社会的需要相一致。

2. 了解需要的多层次性,便于准确地满足人们不同层次的需要

需要有高低不等、缓急不同的层次之分,不同的个体和群体都通过一种或几种主导需要反映出来。管理人员要准确地判断、掌握员工的需要及其变化发展规律,针对不同层次的需要采取相应的管理措施,以引导和控制人的行为。例如,对处于较高需要层次的员工进行提拔、晋升,而对处于较低需要层次的员工采取加工资、发奖金、买医疗保险等激励措施。

3. 帮助员工建立合理的需要结构

合理的需要结构的标准为:一是个人需要应与社会需要协调一致;二是需要能在合法范围内满足;三是处理好物质需要与精神需要的关系,健康的精神需要应占主导地位。

需要层次理论也有一些不足之处,具体表现在五个方面。

一是低层次的需要几乎人人都有,而高层次的需要并不是所有人都有,尤其是自我实现需要,相当大一部分人没有。

二是满足需要时不一定先从最低层次的需要开始。有时个体会为了满足高层次的需要而牺牲低层次的需要。例如,民族英雄可能在安全需要还没有得到满足时而表现为自我实现需要,甚至为了民族的整体利益而牺牲自己的生命。

三是任何一种需要并不因为满足而消失。高层次需要发展时,低层次需要仍然存在,在许多情境中,各层次的需要相互依赖与重叠。

四是人的各种需要之间是守恒的。在同一时期,人对低层次的需要增多,对高层次的需要就减少;人对低层次的需要减少,则对高层次的需要就增多。

五是它忽视人的心理、世界观对需要的调节,忽视高层次需要对低层次需要的调节。

【课堂讨论】

某企业为了留住一位欲“东南飞”的“孔雀”,连续三次奖励其万元以上,然而,换来的却是不绝于耳的“早晚还得走”。这伤了那些忠诚于企业、安心于本职岗位的员工的心,他们不满地说:“该奖的不奖,不该奖的大奖,再这样,我们不干了!”

如何评价该企业的奖励?

二、双因素理论

双因素理论是美国心理学家弗雷德里克·赫茨伯格于1959年提出的。这一理论的研究重点是组织中个人与工作的关系问题,他认为个人对工作的态度在很大程度上决定着任务的成功与失败。

知识链接

赫茨伯格及其双因素理论

弗雷德里克·赫茨伯格(Frederick Herzberg,1923—2000年),美国犹他大学管理学教授,研究激励问题的知名学者。在匹兹堡大学取得心理学博士学位,曾任美国凯斯大学心
理系主任。在美国和其他30多个国家,他多次被聘为高级咨询人员和管理教育专家。



赫茨伯格在管理学界拥有巨大的声望,一方面是因为他提出了著名的激励—保健因素理论即双因素理论,另一方面是因为他对职务丰富化理论进行了开拓性研究。赫茨伯格的激励—保健因素理论主要反映在《工作的激励因素》和《工作与人性》两部著作中。1968年,他在《哈佛商业评论》上发表《再论如何激励职工》一文,再次回顾了激励—保健因素理论出现的背景和该理论的内容,分析比较了在这个问题上各种理论学派的观点及自己的理论所处的地位,由此又引出了职务丰富化的论题,介绍了职务丰富化的原则和实际应用。这篇论文在随后若干年里一直被评为《哈佛商业评论》上最受欢迎的文章。

赫茨伯格的主要学术著作包括:《工作的激励因素》(1959年,与莫斯纳和斯奈德曼合著)、《工作与人性》(1966年)、《管理选择:效率还是人性》(1976年)等。他还在各种学术刊物上发表了《再论如何激励职工》(1968年)等100多篇论文。

(一) 双因素理论的基本内容

赫茨伯格对马斯洛的需要层次理论进行了进一步研究,并在20世纪50年代后期,在匹兹堡地区的11个工商机构中,对2000多名白领进行了调查。在调查中赫茨伯格设计了这样的问题:“什么时候你对工作特别满意?什么时候你对工作特别不满意?满意与否的原因是什么?”他要求人们在具体情境下详细描述他们认为工作中特别满意和特别不满意的方面。通过对调查结果进行分析,赫茨伯格发现,员工对各种因素满意与不满意的回答是有区别的,如表3-1所示。

表 3-1 保健因素与激励因素

保健因素	激励因素
公司政策	成就感
行政管理	认可和赞赏
监督	工作本身的挑战性和兴趣
工作条件	责任感
薪酬	晋升
地位	成长
安全感	
与上级之间的人际关系	
与下级之间的人际关系	
与同级之间的人际关系	

保健因素是和工作环境或条件相关的因素,包括公司政策、管理和监督、人际关系、工作条件等。当人们得不到这方面的满足时,会产生不满,从而影响工作;但当人们得到这方面的满足时,只是消除了不满,但不会调动工作的积极性。

激励因素是和工作本身相关的因素,包括工作成就感、工作挑战性、工作中得到的认可与赞美、工作的发展前途、个人成才与晋升的机会等。当人们得到这方面的满足时,会对工



作产生浓厚的兴趣,产生极大的工作积极性。

传统观点认为,满意的对立面就是不满意。它们应该属于同一类因素,这些因素具备了,员工就满意;否则,员工就不满意。而赫茨伯格指出,满意的对立面并不是不满意,消除了工作中的不满意也并不一定能使工作令人满意。所以他认为,满意的对立面是没有满意,不满意的对立面是没有不满意。赫茨伯格的观点与传统观点的比较如图 3-3 所示。

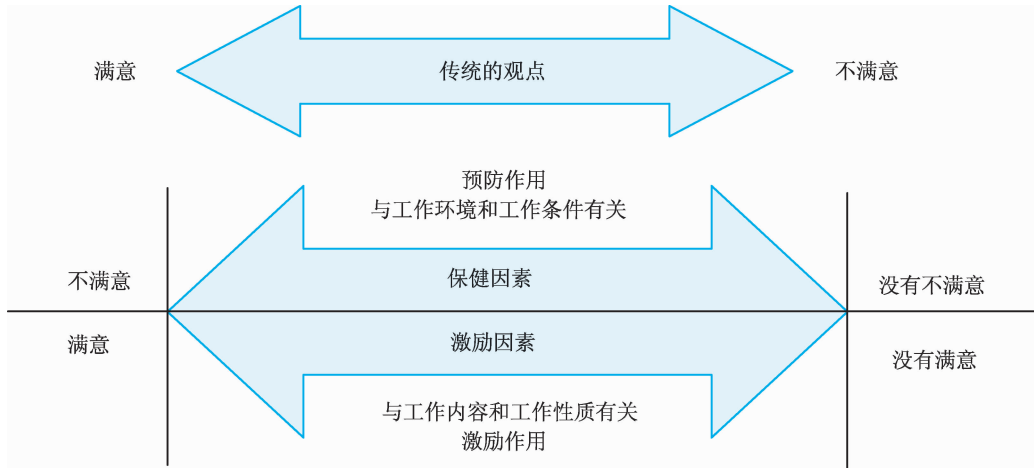


图 3-3 赫茨伯格的观点与传统观点的比较

(二) 双因素理论在组织管理中的应用

赫兹伯格的双因素理论强调内在激励,在组织行为学中具有划时代的意义,为管理者更好地激发员工的工作动机提供了新思路。

(1) 在实施激励时,管理者要善于区分保健因素和激励因素,前者的满足可以消除不满,后者的满足可以产生满意。

(2) 要重视保健因素的作用,注意创造良好的外部工作环境和条件,以防止员工产生不满意的情绪,保持员工的积极性,这对提高劳动效率和管理效率有重要的作用。

(3) 管理者要利用激励因素激发员工的工作热情。管理者若想持久而高效地激励员工,必须改进员工的工作内容,进行工作任务再设计,否则,仅仅使员工没有不满意,大家相安无事,还是不能创造一流的工作业绩。

(4) 在不同国家、不同地区、不同时期、不同阶层、不同组织,乃至每个人,最有效的激励因素是各不相同的,应灵活地加以确定。

(5) 在具体应用时,不可将激励因素和保健因素做绝对化理解,要善于将保健因素转化为激励因素,如将工资、奖金与工作绩效挂钩,就会产生激励作用,使之变为激励因素。

三、ERG 理论

美国耶鲁大学的克莱顿·奥尔德弗(Clayton Alderfer)是马斯洛的学生。奥尔德弗在马斯洛提出的需要层次理论的基础上,进行了更接近实际经验的研究,于 1969 年提出了一种新的人本主义需要理论——ERG 理论。该理论是对马斯洛需要层次理论的重要补充、修正和发展。



（一）ERG 理论的基本内容

(1) 三种核心的需要。第一种需要是生存的需要(existence needs,E),是指人全部的生理需要和物质需要,也是最基本的需要,相当于马斯洛的生理需要和安全需要。第二种需要是相互关系的需要(relatedness needs,R),是指在工作环境中对人与人的相互关系和交往的需要。这种社会和地位的需要的满足是在与其他需要相互作用中达成的,它们与马斯洛的社交需要和尊重需要中的外在外在部分(受到他人尊重)是相对应的,需通过与其他人的接触与交往得以满足。第三种需要是成长的需要(growth needs,G),是指人要求得到提高和发展的内在愿望,相当于马斯洛的尊重需要中的内在部分(自尊)和自我实现的需要,需通过发展个人的潜力和才能得到满足。

(2) 受挫—回归思想。ERG 理论还提出了受挫—回归思想。马斯洛认为当一个人的某一层次需要尚未得到满足时,他可能会停留在这一需要层次上,直到获得满足为止。相反地,ERG 理论则认为,当一个人在某一更高级的需要层次受挫时,那么作为替代,他的某一较低层次的需要可能会有所增加。

(3) 某种需要,尤其是相互关系和成长的需要,在得到了基本满足后,其强烈程度不仅不会减弱,往往还会增强。

奥尔德弗的 ERG 理论是对马斯洛的需要层次理论的修正,实用性较强,比马斯洛的需要层次理论有所进步,体现在以下四个方面。

(1) 他将人的需要分为与生俱来的需要(生存的需要和相互关系的需要)和后天习得的需要(成长的需要),更为科学。而马斯洛的需要层次理论认为人的五种需要都是生来就有的。

(2) 三类需要没有严格的界限,在一定时期内不只是有一种需要在起作用,比较切合实际。

(3) 提出了需要与工作成果关系图(见图 3-4),在管理实践中具有一定的指导意义。

(4) 需要的发展观比马斯洛前进了一步,符合人们需要发展的复杂情况。

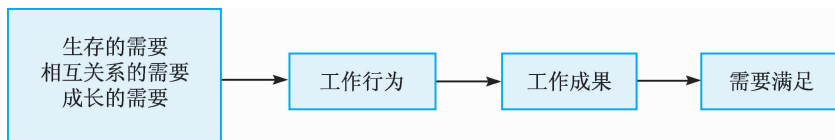


图 3-4 需要与工作成果关系图

（二）ERG 理论在组织管理中的应用

1. 把满足员工的需要作为激发的动力

需要本身就是激发动机的原始驱动力,一个人如果没有需要,也就没有动力与活力。反之,一个人只要有需要,就表示存在着激励因素。管理者如能充分了解广大员工的需要,便不愁找不到激励员工的合理途径。

2. 应从调查研究入手,了解和满足员工的需要

人的需要是复杂的、多方面的,人的需要也是产生行为的基础。因此,对下属的生存需



要、相互关系需要和成长发展需要问题的解决是激发其行为,调动工作积极性,进而实现有效管理的重要方法和途径。

3. 要以人为本,为员工提供一个较为和谐宽松的管理环境

要尊重员工的人格,支持员工自我管理,自我控制。真正授权于员工,使员工实实在在地参与决策和管理过程。同时,在考虑企业自身的财力基础上,尽可能地为员工提供优雅舒适的工作环境,并切实改善员工工作条件,以利于企业员工的身心健康。待遇、情感和事业三管齐下,使物质激励与精神激励有机地融合为一体,更好地满足员工生存的需要和相互关系的需要。

4. 应立足于人,加强对员工的职业培训与指导

随着人才时代的到来,许多企业正在努力迎合自主型员工。针对员工频繁跳槽这种情况,企业家应将依靠人、培养人、发展人的管理理念贯穿于企业成长的始终,必须制订以员工个人发展为核心的人才战略。职业培训的目的在于为员工的成长提供机会,从而满足员工个人成长发展的需要。

四、成就需要理论

20世纪50年代,美国心理学家戴维·麦克莱兰(D. C. McClelland)通过心理投射的方法对人的成就动机进行了大量的研究,并在此基础上提出了著名的成就需要理论。

(一) 成就需要理论的基本内容

麦克莱兰认为,在生存需要基本得到满足的前提下,人的最主要的需要有成就需要、相互关系需要和合群需要三种,其中成就需要的高低对人的成长和发展的作用特别重要。麦克莱兰提出了三重需要理论,认为人有三种重要的需要:成就需要、权力需要和亲和需要。

1. 成就需要

成就需要是指追求优越感的驱动力,或者参照某种标准去追求成就感,寻求成功的欲望。成就需要高的人具有以下几个特点。

(1) 有较强的责任感。他们不仅仅把工作看做对组织的贡献,而且希望通过工作来实现和体现个人的价值,因此对工作有较高的投入。

(2) 喜欢能够得到及时的反馈,看到自己工作的绩效和评价结果,因为这是产生成就感的重要方式。

(3) 倾向于选择适度的风险。他们既不愿意去做那些过于轻松、简单而无价值的事,也不愿意冒太大的风险去做不太可能做到的事,因为如果失败就无法体验到成就感。

高成就需要者在创造性的活动中更容易获得成功。但是,成就需要强的人并不一定能成为一名优秀的经理,特别是在大的公司中。因为成就需要高的人通常只关注自己的工作业绩,而不关心如何影响他人,使他人做出优秀的业绩。从实际情况看来,优秀的经理往往没有很高的成就需要。



2. 权力需要

权力需要是指促使别人顺从自己意志的欲望。权力需要较高的人喜欢支配、影响别人,喜欢对人“发号施令”,十分重视争取地位与影响力。这些人喜欢具有竞争性和能体现较高地位的场合或情境。

研究表明,杰出的经理往往有较高的权力欲望,而且一个人在组织中的地位越高,其权力需要也越强,越希望得到更高的职位。高权力需要是高管理效能的一个条件,甚至是必要条件。如果权力需要强的人获得权力是为了整个组织的利益而去影响他人行为,他们会成为优秀的管理者。具有这种需要的人如果是通过正常手段获取权力,通过成功的表现被提升到领导岗位,那么他们就能够得到别人的认可。但是,如果其目的仅仅是获得个人权力,则难以成为成功的组织领导者。

3. 亲和需要

亲和需要是指寻求与别人建立友善且亲近的人际关系的欲望。亲和需要强的人往往重视被别人接受、喜欢,追求友谊、合作。这些人在组织中容易与他人形成良好的人际关系,易被别人影响,因而往往在组织中充当被管理者的角色。

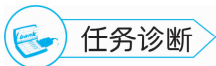
许多出色的经理的亲和需求相对较弱,因为亲和需要强的管理者虽然可以建立合作的工作环境,能与员工真诚、愉快地工作,但是在管理上过分强调良好关系的维持通常会干扰正常的工作程序。

在对员工实施激励时需要考虑这三种需要的强烈程度,以便提供能够满足这些需要的激励措施。例如,成就需要强的个人更希望在工作中能够承担较大的责任、承担适度的风险以及及时得到工作情况的反馈。

(二) 成就需要理论在组织管理中的应用

麦克莱兰的成就需要理论在组织管理中应用价值很高。第一,在人员的选拔和安置上,测量和评价一个人动机体系的特征对于如何分派工作和安排职位有重要的意义。第二,由于具有不同需要的人需要不同的激励方式,了解员工的需要与动机有利于建立合理的激励机制。第三,麦克莱兰认为动机是可以训练和激发的,因此可以训练和提高员工的成就动机,以提高生产率。

总之,成就需要理论对于把握管理人员的高层次需要具有积极的参考意义。但是,在不同国家、不同文化背景下,成就需要的特征和表现也不尽相同,对此,麦克莱兰未进行充分表述。



任务诊断

从内容型激励理论中可以得到哪些管理启示?



任务三

解读和应用过程型激励理论



任务情境

在一个风雪交加的夜晚,一位饥寒交迫的旅人来到一家富人的门口,对看门的仆人说:“只要让我进去,在你们的火炉上烤干衣服,得到温暖就行了。”仆人就让他进门了。然后这个旅人请求美丽的厨娘借给他一口锅,以便让他煮点“石头汤”喝。他说:“我有一颗神奇的石头,可以煮出美妙、美味、魔幻、神奇的石头汤。”“石头汤?”厨娘很惊讶:“我倒很想看看你怎样用石头做成汤。”于是她就答应了,并提供了柴火。旅人从怀里郑重地掏出“神奇的石头”放到清水锅中,等水滚了几滚,他尝了一下汤道:“哇!太棒了!简直比鸡汤更鲜!不过,如果能加点盐就更好了!”厨娘就加了点盐。汤又滚了几滚,旅人又尝了一下道:“哇!哇!没得说!太棒了!简直是海鲜汤!不过,如果能加点葱就更好了!”厨娘就加了点葱。汤又滚了几滚,旅人又尝了一下道:“哇!哇!哇!有我家一定强盛!太棒了!如果能加点青菜、萝卜就更好了!”厨娘就加了点青菜、萝卜。汤又滚了几滚,旅人又尝了一下道:“哇!哇!哇!哇!有我人类一定幸福!太棒了!如果能加点肉丝就更好了!”厨娘就加了点肉丝。神奇的“石头汤”终于煮好了!大家喝了之后都说,这石头真是神奇,不可思议,竟然可以煮出这么美味的汤。美丽的厨娘对这位不凡、拥有祖传“神奇石头”的旅人还产生了浓浓的敬意和深深的爱意。

问题:试分析这位旅人仅凭很少的资源就能做出美味的“石头汤”的原因。



任务分析

内容型激励理论侧重于人的需要,研究人的哪些需要可以转化为工作动机,以及如何使这些需要成为工作动机。与内容型激励理论不同,过程型激励理论着重研究从动机的产生到采取具体行为的过程,并试图弄清楚人们作出的努力和绩效之间的关系,以达到激励的目的。具有代表性的过程型激励理论包括期望理论和公平理论。

在上述任务情境中,旅人凭借一块石头,靠自己对成功的期望和智慧,通过对厨娘的心理激励,使厨娘提供材料,煮出了魔幻的“石头汤”。

知识精讲

一、期望理论

(一) 期望理论的基本内容

期望理论是由美国心理学家维克托·弗罗姆(Victor H. Vroom)在1964年出版的《工作与激励》一书中提出的。期望理论认为,当人们预期某一行为能给个人带来既定的结果,且这种结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。



人们从事某项工作并达到组织目标,是因为他们相信这些工作和组织目标会帮助他们达到自己的目标,满足自己某方面的需要,因此,人们从事任何工作的激励程度取决于其经努力后取得的成果的价值与对他实现目标的可能性的估计的程度。

知识链接

管理名家——弗罗姆

维克托·弗罗姆是期望理论的奠基人,著名心理学家和行为科学家,国际著名管理大师,早年于加拿大麦吉尔大学先后获得学士及硕士学位,后于美国密歇根大学获博士学位。他曾在宾夕法尼亚大学和卡内基—梅隆大学执教,并长期担任耶鲁大学管理学院“约翰塞尔”讲座教授兼心理学教授,曾任美国管理学会(AOM)主席,美国工业与组织心理学会(STOP)会长。

1998年,弗罗姆获美国工业与组织心理学会卓越科学贡献奖,2004年获美国管理学会卓越科学贡献奖,是国际管理学界最具影响力的科学家之一。

弗罗姆教授曾为大多数全球500强公司做过管理咨询,其中包括通用电气、联邦快递、贝尔实验室、微软等跨国巨头。

弗罗姆对管理思想发展的贡献主要体现在两个方面。一是深入研究组织中个人的激励和动机,率先提出了形态比较完备的期望理论模式。弗罗姆认为人之所以能够从事某项工作并达成组织目标,是因为这些工作和组织目标会帮助他们达成自己的目标,满足自己某方面的需要。某种活动对某人的激励力量取决于他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。其主要概念包括:期望、效价、结果、工具、选择。二是从分析领导者与下属分享决策权的角度出发,将决策方式或领导风格划分为三类五种,设计出了根据主客观条件特别是环境因素,按照一系列基本法则,经过7个层次来确定应当采用何种决策方式的树状结构判断选择模型(领导规范模型)。

期望理论包括以下三项变量或三种关系。

1. 努力—绩效的关系

努力—绩效的关系是指个体感觉到通过一定程度的努力而达到工作绩效的可能性,即必须付出多大的努力才能实现某一工作绩效水平。员工积极性的高低取决于这一关系。这一关系不仅受主体自身工作能力估计的影响,还受到客观工作条件的影响。在此,管理者需要做到:一是要保证员工有能力完成工作任务,为此就要根据人的能力特长来分配工作,通过指导和培训来提高员工的能力;二是制订的工作目标必须切实可行,并尽量排除那些可能会干扰员工完成任务的不利因素。

2. 绩效—奖赏的关系

做好工作不是员工的终极目标,员工总是期望在取得良好成绩后获得适当的奖励或报酬,即达到该绩效水平后能否得到奖赏。如果绩效和奖励之间没有关联,只求贡献而没有相对应的奖赏,他的工作干劲是很难保持下去的。而决定关联度的关键是组织的工资和奖励



制度。在此,管理者应发挥两方面作用:一是制订出按劳分配的工资和奖励制度,使员工能够多劳多得;二是贯彻这种制度,保持制度的稳定性。

3. 奖励—个人需要的关系

奖励一个人需要的关系即吸引力,是指组织奖励满足个人需要的程度以及这些潜在的奖励对个人的吸引力。即该奖励是否有个人期望得那么高,该奖励能否满足个人需要。员工总是期望通过努力使所得到的奖酬能满足自己的需要。如果员工获得的奖酬不是他所需要的,这样的奖励就不会起到很好的激励作用。由于人与人之间在年龄、资历、社会地位、经济条件等方面存在差别,反映在需要上也有明显的个体差异。同一形式的奖励,对不同的员工所体验的效价不同,激发力量也不同。因此奖励要因人而异,内容丰富,形式多样,奖人所需。只有这样,才能真正发挥奖励的作用。

以上三种关系形成的期望理论的简化模式如图 3-5 所示。

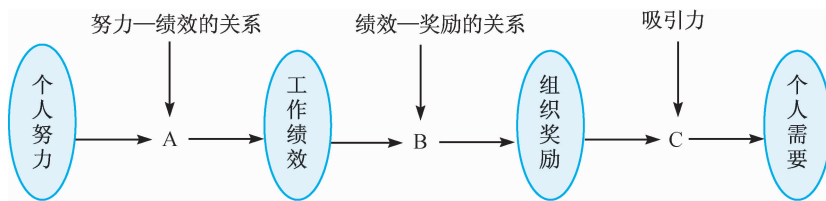


图 3-5 期望理论的简化模式

弗罗姆在分析了期望理论的简化模式后,进一步建立了激励模型。在模型中引入了三个参数:激发力量(M)、效价(V)和期望值(E)。弗罗姆对三个参数的解释是:激发力量(motivation)是指一个人所受到激励的强度;效价(valence)是指一个人对组织设立的奖励或成果的偏好程度,是个人对某一预期成果或目标的重视程度和评价高低的主观估计;期望值(expectancy)则是个人通过特定的努力达到预期成果的可能性或概率,也是个人的主观估计。用公式表示这三种参数的关系为:

$$\text{激发力量}(M) = \text{效价}(V) \times \text{期望值}(E)$$

期望理论说明,激励实质上是个选择过程,促使人们去做某件事的激发力量将依赖于效价和期望值两个因素,并且只有在效价和期望值都较高的情况下,对员工的激发力量才会大;否则,效价很大而期望值很小,或效价很小而期望值很大,人被激发的力量也不会很大。

(二) 期望理论在组织管理中的应用

激励理论在动态过程中揭示了两种结果及其关系,提出了目标融合的问题,因此,理论界认为该理论是激励理论中最有价值的理论,是激励理论的精华。实践应用时应注意以下几点。

(1) 管理者不要泛泛地抓效价一般的激励措施,而应当抓多数被组织成员认为效价最大的激励措施。

(2) 设置某一激励目标时应尽可能加大其效价的综合值。如果每月的奖金多少不仅意味着当月的收入状况,而且与年终分配、工资调级和获得先进工作者称号挂钩,则将大大增加效价的综合值。



(3) 适当加大不同人实际所得效价的差值,加大组织期望行为和非期望行为之间的效价差值。如只奖不罚与奖罚分明,其激励效果大不一样。

(4) 适当控制期望概率和实际概率。期望概率既不是越大越好,也不是越小越好,关键要适当。当一个期望概率远高于实际概率时可能产生挫折,而期望概率太小时又会减少某一目标的激发力量。实际概率最好大于平均的个人期望概率,使大多数人受益。但实际概率应与效价相适应,效价大,实际概率可以小些;效价小,实际概率可以大些。

二、公平理论

(一) 公平理论的基本内容

公平理论是美国心理学家亚当斯(John Stacey Adams)首先提出来的,也称为社会比较理论。该理论主要研究工资报酬分配的合理性、公平性对员工工作积极性的影响。这种理论的基础在于,员工不是在真空环境中工作,他们总是在进行比较,比较的结果影响他们工作的努力程度。

知识链接

亚当斯及其公平理论

亚当斯是美国管理心理学家、行为科学家,公平理论的创始人,美国北卡罗来纳大学著名的行为学教授,他通过社会比较来探讨个人所作的贡献与所得奖酬之间的平衡关系。1963年,亚当斯发表了《工人关于工资不公平的内心冲突同其生产率的关系》(与罗森鲍姆合写)、《工资不公平对工作质量的影响》(与雅各布森合写)、《社会交换中的不公平》等著作,从而提出了公平理论的观点。亚当斯的公平理论从微观上分析了公平分配问题。公平理论集中研究了个人贡献与组织奖励之间的交换,也就产生了收入与报酬的关系,其研究揭示了工资、报酬、分配的合理性、公平性。

公平理论中有以下基本内容。

(1) 人们对收入是否满意是个社会比较过程,满意的程度不仅取决于绝对收入,还取决于相对收入。

$$\text{相对收入} = \frac{\text{收入(工资、奖金、津贴、晋升、表扬等)}}{\text{付出(知识、经验、技能、资历、努力等)}}$$

(2) 员工评价公平对待的依据是自己的所得—付出比与他人的所得—付出比的比率。如果员工感觉到自己的所得—付出比与他人相等,则会产生公平感。如果员工感到二者比率不相同(高或低),则会产生不公平感。自己的所得—付出比比别人低,会感到极度不公平;自己的所得—付出比比别人高,实际上这也是一种不公平,只不过自己乐于接受(当然对方很难接受)。

(3) 不公平感会造成人们心理紧张和不平衡感,导致产生消除紧张的行为。

(4) 公平感是一种主观的心理感受,是人们的公平需要得到满足的一种直接心理体



验。影响公平感的因素主要有三个方面：一是分配制度是否公平，二是执行过程是否公开，三是人的公平标准。前两个方面属于客观是否公平，最后一个方面属于主观感受是否公平。

人的公平观主要有以下三种类型。

一是贡献率。持这种观点的人认为公平就是论功行赏，奖酬与贡献成正比，即按劳分配才是公平的。这种公平观有利于使企业的劳动生产率得到整体提高。

二是平均率。持这种观点的人认为不管人的贡献大小或其他条件如何，大家一律获得相同数量的报酬才是公平的，即人人均等才是公平的。这种公平观有利于使群体保持和谐的人际关系，但不利于提高企业的劳动生产率。

三是需要率。持这种观点的人认为公平就是谁需要的多就分配的多，而不考虑贡献的大小，也不是简单的人人均等。这种公平观有利于照顾人们的基本福利与权利，符合人道主义的原则。

公平观的不同决定了人们对同一种分配制度所持的看法是不同的，而在实际工作中，个人往往会过高地估计自己的付出和他人的所得，而过低地估计自己的所得和他人的付出，从而主观地认为自己的相对收入低于他人的相对收入，因此，极易导致员工对组织或管理人员的不满。

（二）公平比较的对象（参照对象）的选择方式

公平比较可分为纵向比较和横向比较两种方式。

1. 纵向比较

纵向比较是把自己目前的投入与所获得报酬的比值，同自己过去的投入与所获得报酬的比值进行比较。只有二者相等时，他才会认为公平；否则，就会形成不满情绪，影响工作的积极性。

纵向比较包括两种形式：自我—内部，自己在同一组织内不同职位上的经验，如今年和去年的比较；自我—外部，自己不在同一组织中工作可得到的收益，如不在此公司而在其他公司中可能得到的报酬，也就是劳动力的市场价格。

2. 横向比较

横向比较是把自己的投入与所获得报酬的比值，同组织中其他人的投入与所获得报酬的比值进行比较。若相等，才会认为公平；若比值小于其他人，会产生不公平的感觉，或要求增加自己的收入，或减少自己的投入，以便使比值趋于相等；若比值大于其他人，为减少自己不平衡的感觉，开始会主动多做些工作，但久而久之，觉得自己确实应当得到那么高的待遇，工作的积极性恢复到以前的水平。

横向比较也包括两种形式：别人—内部，与自己在同一组织中的其他同事进行比较；别人—外部，与不在同一组织中工作的朋友、亲友、同学等进行比较。

（三）员工感到不公平时采取的行为

当员工感到不公平时，通常会采取的行为如表 3-2 所示。



表 3-2 员工感到不公平时采取的行为

察觉到的比率比较	员工的评价	员工的行为
$\frac{\text{所得 A}}{\text{付出 A}} < \frac{\text{所得 B}}{\text{付出 B}}$	不公平感(委屈感)	增加所得或减少付出
$\frac{\text{所得 A}}{\text{付出 A}} = \frac{\text{所得 B}}{\text{付出 B}}$	公平感	行为不变
$\frac{\text{所得 A}}{\text{付出 A}} > \frac{\text{所得 B}}{\text{付出 B}}$	不公平感	减少相对所得或增加付出

注:A代表员工,B代表参照对象。

如果比较的结果是第一种不公平感,则当事人 A 可能采取以下行为:

- (1) 通过减少自己的付出或增加自己的所得来改变自己的相对收入;
- (2) 通过增加他人的付出或减少他人的所得来改变他人的相对收入;
- (3) 更换参照对象,“比上不足,比下有余”,获得主观上的公平感;
- (4) 改变自我、他人的认知或自我解释、自我安慰;
- (5) 发牢骚,泄怨气,造成人际关系矛盾;
- (6) 离开现有工作岗位,另谋职业。

如果比较的结果是第二种不公平感,则当事人 A 可能采取以下行为:

- (1) 增加自己的付出来改变自己的相对报酬;
- (2) 设法让他人增加所得来改变自己的相对报酬。

实际上,一个人能做的主要是改变自己的付出,而其他都不属于自己可控的因素。

【课堂讨论】

甲、乙两人大学毕业后同时进了一家企业并同在一个科室工作,两人的工资也被定在同一档次:每月 1 000 元。一年试用期过后,甲的工资被定为每月 1 200 元,而乙的工资被定为每月 1 500 元。甲拿到 1 200 元工资后很高兴,因为比原来工资增加了 200 元,但当他得知乙的月工资是 1 500 元后,则十分气愤,工作积极性明显下降。试通过公平理论分析甲的工作行为变化的原因。

(四) 公平理论在组织管理中的应用

公平理论被广泛应用在现实生活中。人生活在社会中,人的天性就是相互攀比,所以公平对待每一位员工对一个组织十分重要。

(1) 奖励分配制度应公平合理,执行过程要公开透明,以确保奖励分配的客观公正。

(2) 要求公平是任何社会普遍存在的一种社会现象,是人的天性。管理人员应该理解下属对报酬作出的公平比较,应了解下属对待报酬的主观感受,且尽可能公平无私地对待每一位员工,要一视同仁,特别是在工资、奖金、职称和住房等敏感问题上要尽量做到公平合理。

(3) 加强管理,建立平等竞争机制。人的工作动机不仅受绝对报酬的影响,而且更重要的是受相对收入的影响。人在主观上感到公平合理时,心情就会舒畅,人的潜力就会充分发挥出来,从而使组织充满生机和活力。这就启示管理者必须坚持各尽所能、按劳分配的原则,把职工所作的贡献与他应得的报酬紧密挂钩,避免分配模式上搞“一刀切”。



(4) 对员工进行“公平观”教育。教育员工正确选择比较对象和认识不公平现象。公平理论表明公平与否都源于个人感受,个人判断报酬与付出的标准往往都会偏向于对自己有利的一方,从而产生不公平感,这对组织是不利的。因此,管理者要以敏锐的目光察觉个人认识上可能存在的偏差,适时做好引导工作,确保个人工作积极性的发挥,多与下属进行沟通,以实现主观公平。



任务诊断

期望理论和公平理论的主要内容是什么?给我们哪些管理启示?

任务四

解读和应用行为改造型激励理论



任务情境

台湾一家公司在公司的大厅里装了一面大铜锣,只要业绩突破新台币 100 万元的人,就可以去敲一响,突破 200 万元则敲两响,依此类推。该公司的办公室紧临着大厅,所以只要这个铜锣被敲,它的声音会马上传入办公室,也等于是告知全办公室的人,有人的业绩突破百万大关了,当这位敲锣的同事步入办公室时,所有的人都会起立鼓掌,给予他英雄式的欢呼。这种被大家鼓掌欢呼的场面,是多么有面子的一件事,当然,谁都希望自己是下一个敲锣者,也接受大家的欢呼,不过,想要敲响它,首先是提升业绩。

问题:该公司通过敲锣要达到的目的是什么?



任务分析

从激励的过程来看,人的行为是心理的外部表现,一切有意识的行为的产生和发展都离不开人的心理活动。因此,研究激励问题应该将心理活动和行为表现有机地结合起来。行为改造型激励理论认为,人的行为的结果对动机有反作用。如果行为是好的结果,就能对动机起正强化作用,即能使人的行为得到加强和重复;如果行为的结果使动机得到削弱,就会对动机起负强化作用,使人的行为削弱或消失。激励的目的正是控制某种行为。

在上述任务情境中,台湾这家公司通过“敲锣”这种以正强化为主的激励手段,不断地给员工的行为予以正面引导,使员工的行为不断得到改造和修正。其实,组织的激励方法是没有一定的标准模式可循的,只要它能发挥鼓舞士气的作用,就是一种好的激励手法。

知识精讲

一、强化理论

(一) 强化理论的基本内容

强化理论是美国心理学家和行为科学家斯金纳提出来的,他在《有机体的行为》、《科学



和人类行为》等书中提出了操作性条件反射学说,并且指出,该学说不仅可以用在动物身上,也可以用在人身上来调整人的行为。

知识链接

斯金纳及其强化理论

斯金纳(Burrhus Frederic Skinner)生于1904年,他于1931年获得哈佛大学的心理学博士学位,1945年担任印第安纳大学心理学系主任,1948年重返哈佛大学,担任心理学终身教授,直到1975年退休。1968年,斯金纳获得美国国家科学奖章,是第二位获得这种奖章的心理学家。1990年8月18日,卒于波士顿。其一生主要著作有《有机体的行为》(1938年)、《科学和人类行为》(1953年)、《言语行为》(1957年)、《强化程序》(1957年)、《教学技术》(1968年)、《关于行为主义》(1974年)、《超越自由和尊严》(1971年)。

斯金纳把处于饥饿状态的小白鼠放进一个箱子里,箱子里有一个杠杆,只要小白鼠踏到杠杆上,就有一粒食物滚进箱子里。小白鼠在箱子里起初是乱跳乱窜,偶尔踏到杠杆上,就有一粒食物滚了进来。经过几次这样的经历,小白鼠很快学会了踏杠杆。斯金纳认为,小白鼠之所以能够学会踏杠杆,是因为满足需要的食物强化了小白鼠的行为。由此,斯金纳提出了操作性条件反射学说,并且指出,该学说不仅可以用在动物身上,也可以用在人身上,来调整人的行为。

开始,斯金纳只将强化理论用于训练动物,如训练军犬和马戏团的动物。后来斯金纳又将强化理论进一步发展,并用于人的学习上,发明了程序教学法和教学机。他强调在学习中应遵循小步子和及时反馈的原则,将大问题分成许多小问题,循序渐进;他还将编好的教学程序放在机器里对人进行教学,收到了很好的效果。在第二次世界大战期间,斯金纳曾参与美军秘密作战计划,采用操作性条件反射的方法训练鸽子,用以控制飞弹与鱼雷。

强化理论认为,人或动物为了达到某种目的,会采取一定的行为作用于环境。当这种行为的后果对自己有利时,这种行为就会在以后重复出现;当这种行为的后果对自己不利时,这种行为就减弱或消失。人们可以用这种正强化或负强化的办法来影响行为的后果,从而修正其行为,这就是强化理论,也称行为修正理论。该理论是以学习的强化原则为基础的关于理解和修正人的行为的一种学说。根据强化的性质和目的不同,可把强化分为正强化和负强化。

斯金纳的强化理论和弗罗姆的期望理论都强调行为同其后果之间关系的重要性,但期望理论较多地涉及主观判断等内部心理过程,而强化理论只讨论刺激和行为的

(二) 强化的类型及主要功能

1. 强化的类型

强化从其最基本的形式来讲,指的是对一种行为肯定或否定的后果(报酬或惩罚),它至少在一定程度上决定这种行为在今后是否会重复发生,包括正强化、负强化、自然消退和惩罚四种类型,如表3-3所示。

表 3-3 强化类型一览表

条 件	令人愉快或所希望的事	令人不快或不希望的事
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)

(1) 正强化。正强化又称积极强化,是指当人们采取某种行为时,能从他人那里得到某种令其感到愉快的结果,这种结果反过来又成为推进人们增强或重复此种行为的力量。例如,企业用某种具有吸引力的结果(如奖金、休假、晋级、认可、表扬等)表示对职工努力进行安全生产行为的肯定,从而增强职工进一步做出遵守安全规程进行安全生产的行为。正强化的方法包括奖金、对成绩的认可、表扬、改善工作条件和人际关系、提升、安排具有挑战性的工作、给予学习和成长的机会等。正强化与奖励不完全一致,奖励不一定带来正强化。

(2) 负强化。负强化又称消极强化,是指某种不符合要求的行为引起不愉快的后果,从而对该行为予以否定。若员工能按所要求的方式行动,就可减少或避免令人不愉快的事情发生,从而也增大了员工符合要求的行为重复出现的可能性。例如,企业安全管理人员告知工人不遵守安全规程就要受到批评,甚至得不到安全奖励,于是工人为了避免此种不期望的结果,而认真按操作规程进行安全作业。负强化的方法包括批评、处分、降级等,有时不给予奖励或少给奖励也是一种负强化。

(3) 自然消退。自然消退又称衰减,是指对原先可接受的某种行为强化的撤销。由于在一定时间内不予强化,此行为将自然下降并逐渐消退。例如,企业曾对职工加班加点完成生产定额给予奖励,后经研究认为这样不利于职工的身体健康和企业的长远利益,因此不再发给奖励,从而使加班加点的职工逐渐减少。

(4) 惩罚。惩罚是指在消极行为发生后,以某种带有强制性、威慑性的手段(如批评、行政处分、经济处罚等)给人带来不愉快的结果,或者取消现有的令人愉快和满意的条件,以表示对某种不符合要求的行为的否定。惩罚是负强化的一种典型方式。

正强化用于加强所期望的个人行为,负强化、自然消退和惩罚的目的是减少和消除不期望发生的行为。这四种类型的强化相互联系、相互补充,构成了强化的体系,并成为一种制约或影响人的行为的特殊环境因素。

2. 强化的主要功能

强化的主要功能就是按照人的心理过程和行为的规律,对人的行为予以导向,并加以规范、修正、限制和改造。它对人的行为的影响是通过行为的后果反馈给行为主体这种间接方式来实现的。人们可根据反馈的信息主动适应环境刺激,不断地调整自己的行为。

(三) 强化的原则

强化理论具体应用的行为原则有以下几种。



1. 经过强化的行为趋向于重复发生

所谓强化因素,就是会使某种行为在将来重复发生的可能性增加的任何一种“后果”。例如,当某种行为的后果是受人称赞的,就增加了这种行为重复发生的可能性。

2. 按照强化对象的不同采用不同的强化措施

人们的年龄、性别、职业、学历、经历不同,需要就不同,强化方式也应不一样。如有的人更重视物质奖励,有的人更重视精神奖励,就应区分情况,采用不同的强化措施。

3. 小步子前进,分阶段设立目标,并对目标予以明确规定和表述

对员工进行激励,首先要设立一个明确、鼓舞人心而又切实可行的目标,只有目标明确而具体时,才能进行衡量和采取适当的强化措施。同时,还要将目标进行分解,分成许多小目标,完成每个小目标后都应及时给予强化,这样不仅有利于目标的实现,而且通过不断激励可以增强信心。如果目标定得太高,会使人感到不易达到,或者说能够达到的希望很小,这就很难充分调动人们为达到目标而努力的积极性。

4. 及时反馈

所谓及时反馈,就是通过某种形式和途径,及时将工作结果告诉行动者。要取得最好的激励效果,就应该在行为发生以后尽快采取适当的强化方法。一个人在实施了某种行为以后,即使领导者表示“已注意到这种行为”这样简单的反馈,也能起到正强化的作用。如果领导者对这种行为不予注意,这种行为重复发生的可能性就会降低以至消失。所以必须将及时反馈作为一种强化手段。

5. 正强化比负强化更有效

在强化手段的运用上,应以正强化为主;同时,必要时也要对坏的行为给以惩罚,做到奖惩结合。

强化理论并不是对员工进行操纵,而是使员工有一个最好的机会在各种明确规定的备选方案中进行选择。因而,强化理论已被广泛地应用在激励和人的行为的改造上。

(四) 强化理论在组织管理中的应用

强化理论对管理工作具有一定的启示。根据斯金纳的理论,行为的后果通过反馈能引起行为的加强或削弱,所以在这种理论的基础上,可以建立起行为改造的方法,即对所需要的行为可采用正强化(表扬、奖励),使其重复出现或加强;对于不需要的行为,则采用负强化(批评、惩罚),使其削弱或消失。

在具体运用行为强化理论时,应注意以下几个问题。

1. 因人制宜采用强化物

所谓强化物,就是用于强化的刺激物。在现实生活中,要影响或改变一个人的行为,就要区别对象的不同需要,采用不同的强化物。在强化过程中,强化物可能是物质的,如奖金、奖品或实物,也可能是精神的,如权利、责任、名誉、赞扬和成就等。物质奖励在不同的条件下对不同的人具有不同的作用。对有些人来说,权利、荣誉和成就往往会构成很大的吸引力,但对另一些人可能不会发生作用。因此,强化手段一定要因人而异。

2. 信息反馈要及时

在实施强化手段时,需要及时了解自己行为产生的结果。一般来说,行为结果的好坏对



人的行为都有强化作用。好的结果能起到鼓舞、促使人继续努力的作用；坏的结果能唤起人的警觉，促使人分析原因，及时进行自我纠正。

3. 奖励和惩罚相结合

对于人们的正确行为和有成绩的工作，必须给予肯定和鼓励，否则，人的积极性就可能消退或难以保持下去。同时，对于害群之马或极端错误的行为，必须及时进行惩罚和制裁，否则，将会使努力工作的人怨恨。历代政治家都主张“功必当赏，罪必当罚。当赏者，虽仇怨必录，当罚者，虽父子不舍”。现代管理的实践也证明，实行奖惩并用，正负强化相结合的原则，比单纯只奖不惩或只惩不奖的效果要好。

近年来，也有些心理学家认为，惩罚会引起抱怨和消极情绪，虽然能够暂时使不良行为受到抑制，但不能持久，因而主张在管理上应该宽严相济，以奖为主；在方式方法上，表扬或奖励应尽量考虑在公开的场合下进行，批评或惩罚应达到知耻为止，尽量缩小影响范围。

4. 及时强化，恰如其分

为了使强化收到较好的效果，应该在一个合意的行为发生之后立即给予“强化”。“强化”和“合意行为”之间的时间间隔不宜过长，时间越长，强化的效果越差。心理学家研究认为，强化的作用随着时间间隔的长短呈现负相关的关系。这是因为强化和“合意行为”之间的时间越短，所建立的暂时神经联系越紧密，久而久之就会形成动力定型。否则时间间隔越长，强化效果越低。

知识链接

奖惩的艺术

奖惩是修正人行为的重要手段，巧妙运用奖惩方法，可以达到意想不到的激励效果。

(1) 奖励的艺术。奖励的艺术有以下几种。

首先，要把握奖励的时机。一是根据人们对时间的不同感受掌握时机。人们对时间的感觉随着年龄的增长会逐渐变快，对青年人、不成熟员工的良好表现应及时奖励，对中年人、成熟员工的良好表现可延时奖励。二是根据考核的不同内容掌握时机。劳动竞赛、技术比武等活动应及时奖励，阶段性竞赛活动可在活动结束后延时奖励，规律性活动应定期奖励。

其次，要掌握奖励的语言技术。一是注意文字语言艺术，奖励的书面文字要实事求是，生动活泼，注意字体与纸张颜色的搭配；二是注意口头语言艺术，口头表扬时语言要以情动人，真挚感人；三是注意身体语言艺术，表扬时目光应目视对方眼睛，面部表情要自然、高兴，还可以配以握手、拍肩等身体动作以示赞许。

再次，要注意奖励的环境艺术。奖励的环境艺术主要是认真布置好隆重而热烈的授奖场地，应注意选好表扬栏等宣传橱窗的位置并注意色彩搭配。

最后，注意奖励方法和方式的选择，做到物质奖励与精神奖励相结合、个人奖励与集体奖励相结合。



(2) 惩罚的艺术。惩罚应注意方法的选择,应做到公平合理、严中有情等。惩罚应运用火炉效应^①。下面以批评为例,介绍运用批评时应注意的问题。

首先,要晓之以理。批评时应让对方畅所欲言,然后有针对性地根据事实讲道理,最终要以理服人,而不是以权压人。

其次,要动之以情。批评时应充满人情味,应从关心对方的角度,通过沟通让对方认识到自己的不足并愿意改正。要以情感人就要尊重人、关心人、理解人、信任人。

再次,要把握时机。对原则性问题以及年轻人犯错误应采用即时式批评。对问题较复杂、牵扯面较广的情况以及中老年人犯错误可采用延时式批评。

最后,要留有余地。留有余地不会使人难堪,不致使人难以接受,能使批评者与被批评者心照不宣,达成共识,以促使问题的解决。

二、归因理论

归因理论是一种解释人的行为成功与失败的原因的动机理论,是由美国心理学家海德(F. Heider)在其1958年出版的《人际关系心理学》中首次提出的,但直到20世纪60年代中期才引起心理学界的重视并成一个热门研究领域。

(一) 归因理论的基本内容

海德认为,事件的原因有两种:一是内因,是指个体自身所具有的、导致其行为表现的品质和特征,包括个体的人格、情绪、心境、动机、欲求、能力、努力等;二是外因,是指个体自身以外的、导致其行为表现的条件和影响,包括环境条件、情境特征、他人的影响等。后来,韦纳、凯利等人根据海德的理论又丰富了归因理论。当前对实践应用有较大借鉴意义的是韦纳的观点。韦纳认为,能力、努力、任务难度和运气是人们在解释成功或失败时知觉到的四种主要原因,其中,能力和努力属于内因,任务难度和运气属于外因。韦纳通过一系列的研究,得出一些归因的最基本的结论。

(1) 个人将成功归因于能力和努力等内部原因时,他会感到骄傲、满意、信心十足,而将成功归因于任务容易和运气好等外部原因时,产生的满意感则较少。相反,如果一个人将失败归因于缺乏能力或努力,则会产生羞愧和内疚,而将失败归因于任务太难或运气不好时,产生的羞愧则较少。而归因于努力比归因于能力,无论对成功或失败均会产生更强烈的情绪体验。努力而成功,体会到快乐;不努力而失败,体验到羞愧;努力而失败也应受到鼓励。这种看法与我国传统的看法一致。

(2) 在付出同样努力时,能力低的应得到更多的奖励。

(3) 能力低而努力的人应受到最高评价,能力高而不努力的人应受到最低评价。

凯利还研究了归因中的错误或偏见。例如,尽管人们在评价他人的行为时有充分的证

^① 火炉效应又称烫炉效应或烫火炉效应,是指一个人的手碰到燃烧的火炉时,烫得立刻会把手缩回来,以后再遇到火炉,就会尽量避免触摸。一般意义上,它喻示的是企业应建立完善的管理制度,当员工的行为违反公司的规章制度时,公司按章处罚,员工就会严格遵守公司的规章制度,从而进一步起到规范员工的行为的作用。



据支持,但人们总是倾向于低估外部因素的影响而高估内部或个人因素的影响。例如,当销售人员的业绩不佳时,销售经理倾向于将其归因于下属的懒惰,而不是客观条件的影响;个体还有一种把自己的成功归因于内部因素如能力或努力,而把失败归因于外部因素如运气的倾向。由此表明,对员工的绩效评估可能会受到归因偏见的影响。

(二) 归因理论在组织管理中的应用

归因理论提出了人在对他人的行为进行判断和解释过程中所遵循的一些规律,在管理过程中,管理者和员工对行为的归因也不可避免地受到这些规律的影响。

(1) 管理者要认识到员工是根据他们对事物的主观知觉而不仅仅是客观现实作出反应的。

(2) 员工对于薪水、上级的评价、工作满意度、自己在组织中的地位和成就等方面的知觉与归因正确与否,对于其潜力的发挥和组织的良好运作是有重要影响的。

(3) 管理者在对员工的行为进行判断和解释时也应该尽量避免存在归因中的偏见和误差。



任务诊断

假设你是某企业一个部门的主管,一位员工经常迟到,你怎样运用强化理论去纠正他的行为?

任务五 实现有效激励



任务情境

激励是管理工作中必不可少的一项职能。在现实生活中,管理者经常有这样一些困惑:认为自己采用了大量的激励政策,但员工总不能按其所希望和要求的方式行事;希望员工都能主动承担责任、提高工作效率,但实际上许多人都不愿意承担责任,工作效率不高,组织里有一群似乎非常忙碌的“敬业者”;成天高喊团队精神,可组织里的“窝里斗”怎么也不能消失;几经周折制定出来的激励政策对人们的影响微乎其微,甚至完全不起作用,但一句不经意的表扬却激起了千层浪。

问题:上述问题究竟出在哪里?



任务分析

全球化的市场竞争使得组织特别关注对员工的激励。组织对人的有效激励往往更多的是关注对员工的直接激励,而对人的整体激励机制却关注得比较少,但这往往更带有决定性的意义。激励在组织系统中不可能是孤立事件。不是管理者一对一地对员工进行了正确的激励,员工就会受到有效的激励。近年来,虽然一些组织越来越重视管理激励,并尝试着进行了激励机制改革,也取得了一定的成效,但在对激励的认识上还存在着误区。实现有效激



励是现代人力资源管理的重要手段。

组织管理者似乎已经习惯于这样的模糊理论：满足员工的需求，就能够产生激励作用。这些问题，在我国当前的许多组织中普遍存在。组织管理者应充分认识激励的误区，遵循有效激励的原则，通过一定的途径实现有效激励。

知识精讲

一、认识激励误区

建立合理有效的激励制度是组织管理的重要职能之一。虽然近年来国内组织越来越重视管理激励，并尝试着进行了激励机制改革，也取得了一定的成效，但在对激励的认识上还存在一些误区。

（一）激励就是奖励

目前，国内很多组织管理者简单地认为激励就是奖励，因此在设计激励机制时，只片面地考虑正面的奖励措施，而轻视或不考虑约束和惩罚措施。有些组织虽然也制定了约束和惩罚措施，但碍于各种原因，没有坚决地执行而流于形式，结果难以达到预期目的。

组织的一项奖励措施可能会引发员工的各种行为方式，但其中的部分行为并不是组织所希望的。因此必须辅以约束措施和惩罚措施，将员工行为引导到特定的方向上。对希望出现的行为，组织应用奖励进行强化；对不希望出现的行为，要采用处罚措施进行约束。

（二）同样的激励可以适用于任何人

许多组织在实施激励措施时，并没有对员工的需求进行认真分析，“一刀切”地对所有人采用同样的激励手段，结果适得其反。在管理实践中，对组织中个人实施有效的激励是以对人的认识为基础的。从一般意义上说，凡是能够促进人们工作或调动人们工作积极性的因素，都可称为激励因素。通过对不同类型的人进行分析，找到能够激励他们的因素，并有针对性地进行激励，这样激励措施才能有效。同时要注意控制激励的成本，分析激励的支出收益比，追求利益最大化。

采取两种甚至几种不同的激励措施是有其道理的。从低层次的个人需求来讲，采用物质激励会更有效。从公司利益考虑，从事简单劳动的人创造的价值较低，人力资源供应充足，对于他们采用物质激励是适用和经济的。相反，高层次的技术人员和管理人员来自于内在精神方面对成就的需要更多些，而且他们是企业价值的重要创造者，组织希望将他们留住。因此公司除尽量提供优厚的物质待遇外，还应注重精神激励（如优秀员工奖）和工作激励（如晋升、授予更重要的工作），创造宽松的工作环境，提供有挑战性的工作来满足这些人的需要。

（三）只要建立起激励机制就能达到激励效果

一些组织发现，在建立起激励制度后，员工不但没有受到激励，努力水平反而下降了。例如，某公司推出年终奖计划，本意是调动员工的积极性，但却因为没有辅之以系统科学的评估标准，最终导致实施中的平均主义，打击了员工的积极性。

一套科学有效的激励机制不是孤立的，应当与组织的一系列相关体制相配合才能发挥



作用。其中,评估体系是激励的基础。有了准确的评估才能有针对性地进行激励,才能更有效。

二、有效激励的原则

(一) 公正、公开、公平原则

激励的一个基本原则就是公正、公开、公平。如果激励不公正,不仅收不到预期的效果,反而会造成消极影响。公开是指对相关激励或员工密切关注的事务要保持透明性。公平是指激励要对事不对人,根据具体绩效、工作表现来决定奖惩。该奖则奖,该罚则罚,公平合理才有说服力、号召力,被激励者才能心悦诚服,强化动机,积极工作。

(二) 物质激励与精神激励相结合的原则

员工的需要在形式和内容上可以分为物质需要和精神需要两种,相应的激励方法也包括物质激励与精神激励两种。在现代组织中,物质激励是基础,精神激励是根本。物质激励与精神激励两者必须统一、结合进行。在此基础上,可以逐步向以精神激励为主导过渡。但需要注意的是,在这个问题上不能只重一方,而完全忽略另一方。

(三) 目标结合原则

设置目标是激励机制中的一个关键环节。设置目标必须兼顾组织目标与个人目标。一方面,必须体现组织目标的要求,否则激励将偏离组织目标;另一方面,这一目标必须能满足员工个人的需要,否则无法提高员工的目标效价,达不到满意的激励强度。只有将组织目标与个人目标结合好,使组织目标包含较多的个人目标,使个人目标的实现离不开为实现组织目标所做的努力,才会收到良好的激励效果。

(四) 因人而异的原则

每个人的需求是不同的,自然相同的激励政策起到的激励效果也会不尽相同。即使同一个员工,在不同的时间或环境下,也会有不同的需求。由于激励取决于内因,是员工的主观感受,所以激励要因人而异。制定激励政策的前提就是必须对每个员工的真正需求调查清楚,然后对需求进行分类整理,才能制定相应的激励政策帮助员工满足这些需求。

(五) 奖惩适度的原则

对奖惩的分寸把握不当,不仅会影响激励的效果,而且会导致成本不必要的增加。奖励过轻不仅起不到激励效果,还会让员工产生不被重视的感觉;奖励过重会使员工产生骄傲和满足的情绪,使其失去进一步提高自己的动力。惩罚过轻会让员工轻视错误的严重性,导致错误的重复发生;惩罚过重会让员工感到不公平,或者失去对组织的认同感。

(六) 奖励正确行为的原则

奖励正确的行为这一原则看起来简单,但在激励过程中却常被管理者忽视。只有对正确的行为进行奖励,才能有效杜绝错误的发生。组织奖励正确行为的原则包括以下几个方面。

- (1) 奖励承担风险而不是回避风险的行为。
- (2) 奖励善用创造力而不是愚蠢的盲从行为。
- (3) 奖励彻底解决问题而不是只图眼前利益的行为。



- (4) 奖励忠诚者而不是跳槽者。
- (5) 奖励团结合作而不是互相对抗。
- (6) 奖励沉默而有效率的人而不是喋喋不休者。
- (7) 奖励有质量的工作而不是匆忙草率的工作。
- (8) 奖励使事情简化而不是使事情不必要地复杂化。

三、有效激励的措施

建立科学的激励机制,首先必须明确组织的核心价值观是激励机制设计的根本。所谓价值观,就是评价人们言行的对与错、是与非、好与坏的客观标准,它以一系列具体的言行表现出来。组织必须建立起明确且统一的价值观,并且把它作为一些行为决策的指导方针。其次,必须综合考虑各种因素,系统设计激励体系。实现组织管理有效激励应从以下几个方面考虑。

(一) 客观分析管理者和被管理者的需要

要想让被管理者发自内心的去做某件事,就必须刺激他的需要,而激励的最终目的不仅仅是满足被管理者的需要,还要满足管理者的需要,即被管理者按照组织所希望的行为来实现组织的目标。也就是说,管理者需要的是被管理者有利于实现组织目标或任务的行为,而被管理者需要的是在完成组织目标或任务之后自己的需要得到满足。所以要进行有效激励,首先就要知道管理者的需要即组织的需要以及被管理者的需要。

一般来说,组织所需要的行为可归结为:彻底解决问题并能确保组织长期目标实现的行为,承担风险、善用创造力并能增强组织创业精神的行为,多动脑筋、简化、沉默而有效率和有质量并能改善生产力的行为,忠诚和团队合作并有利于培养团队精神的行为。

需要注意的是,必须从组织利益而不是管理者个人的利益出发来确定组织所需要的行为。因为管理者的利益并不总是与组织的利益相一致的。而且明确了组织的这些需要之后,管理者唯一要做的就是将这些需要明白无误地公之于众,而且要让每位员工都清楚地知道这些行为或要求的具体内涵,做到公开、明确,让每个人都知道组织需要什么样的行为,也就是他们应该有的行为,以避免将来发生“不知道、不清楚、不执行”的情况。

相对于组织的需要来讲,员工的需要则显得复杂多了。同一组织内不同的员工有不同的需要,同一员工在不同的时期也会有不同的需要。所以分析员工的需要应从员工的实际出发,准确了解员工不管是当前的还是长远的真实需要。

(二) 用员工的需要激发其动机并引发满足组织需要的行为

激励员工的关键在于让员工为了满足自己的需要而努力呈现出组织所需要的行为,即用员工的需要激发员工的动机并引发员工做出组织所需要的行为。

管理者要做的有以下几点。

(1) 让员工看到自己的需要能够得到满足,如用制度明确、开会宣布、谈话等方式让员工知道自己做了什么就能得到什么。

(2) 让员工知道如果不能满足组织的要求,那他个人的需要也将得不到满足。

(3) 要采取行动(如培训、教育等方式)让员工具备满足组织要求的条件,并指导员工按照组织所希望的行为采取行动。



这样,员工就能够产生内驱力并在内驱力的驱使下采取实现目标的一系列动作行为,以满足组织的需要。

(三) 进行奖励或惩罚

员工做出了管理者所需要的行为,也就是满足了管理者的需求,但激励过程并没有因此而结束,管理者为了满足自己的需求还必须想方设法去满足员工的需求,即根据员工的行为进行奖励或惩罚。

奖励的目的就在于让员工知道他的行为是组织所需要的。心理学认为,一般来说,人们更易于表现出受到奖励的行为,而抑制受到惩罚的行为,同时也会因为他人行为受到奖励或惩罚而相应地调整自己的行为。因此,在大多数情况下,员工都会去做那些已经受到奖励或即将受到奖励的事情,员工会把管理者实际所奖励的行为看做管理者所鼓励、所希望的行为而不断地表现出来。所以,要想让员工做什么就应该奖励什么,奖励的强度越大、频率越高,员工的积极性就越高。而且要做到该奖就奖,不管是谁,只要他的行为是组织所需要的,就必须公开、公正地进行奖励。

惩罚的目的就在于让员工知道他的行为不是组织所需要的。因此,对于不是组织所需要的行为,管理者要及时找出并予以制止。至于制止的方式,可以是批评、处罚,也可以是面谈等。但不管怎样,就是不能不闻不问,因为不闻不问经常被视为默许,被默许的行为总是会不经意地快速扩散。所以当管理者面对那些不是自己所需要的行为时必须坚决予以制止。而且,该制止就制止,不管是谁,只要他的行为不是组织所需要的,就应该及时、明确、直接地予以制止,同时还要引导他们的行为向组织所需要的行为转变。

满足那些满足了组织需要的员工的需要,这一轮激励结束,接下来则开始新一轮的激励。如果管理者希望员工付出更大的努力,就应该调整自己的激励方式,以满足员工新的需求。

【课堂讨论】

公司业绩不错,老板想送员工一件价值1 000元的礼物。假如你是公司的老板,你打算如何给员工“送礼”?是送1 000元现金,还是送价值1 000元的五星级酒店的就餐卡?如果是发1 000元现金,是一次发给员工,还是分两次发给员工?

公司奖励员工的形式很多,可以让员工去度假旅游,也可以送他们每人一台高清液晶电视机,并且两者等值。假如你是老板,是给员工选择的权利还是不让他们选择?假如让员工去巴黎度假旅游,是早公布还是晚公布?



任务诊断

结合实际谈谈组织管理者常存在哪些激励误区。针对这些激励误区组织应采取哪些有效举措?



知识小结

激励是组织管理的重点,它对于发挥员工的潜力,实现组织目标具有十分重要的作用。通过学习,应该深刻体会到:激励是指管理者运用各种管理手段,刺激被管理者的需要,激发



其动机,使其朝向组织所期望的目标努力的心理过程。激励是一种手段,与传统的凭借权威进行指挥的领导方式相比,其最显著的特点是内在驱动性和自觉自愿性。因此,激励的过程不带有权威强制性,而完全是靠被管理者内在动机驱使、自觉自愿的过程。由此不难看出,激励最主要的作用是通过动机的激发,调动被管理者的工作积极性和创造性,使其自觉自愿地为实现组织目标而努力,即其核心作用是通过调动人的积极性来实现组织的目标。也就是说,激励就是设法让被管理者发自内心地去做组织要求他做的事。有效的激励能够点燃员工的工作热情,并将潜在的能量释放出来,为组织创造价值。但很多人忽略了“有效”这一概念,要知道,并不是所有的激励都能够激发出员工的工作热情,有时候会适得其反。要想让激励发挥更大的效力,就要了解应该什么时候激励。

这里要特别强调,一个不懂得激励员工的管理者不是好管理者,但盲目激励员工的管理者可能比不懂激励的管理者造成的负面影响还要大。很多管理者在带领团队时将激励看得太过于重要,以至于将解决问题都寄托在激励上面,结果反而造成员工工作懈怠。因此,在激励过程中要避免陷入激励的误区。

知识巩固

一、选择题

- 下述关于“激励”概念的理解中,哪种是正确的? ()
 - 激励就是要对被激励者多鼓励,少批评
 - 激励是指对被激励者的激发和鼓励
 - 通过采取有吸引力的手段,对被激励者的行为加以肯定,使其重复出现
 - 通过使被激励者的需要和欲望得到满足,促使其产生所期望的行为
- 根据双因素理论的观点,下列哪个命题是正确的? ()
 - 激励因素导致不满意
 - 激励因素导致满意
 - 保健因素导致没有不满意
 - 保健因素会降低努力程度
- 双因素理论指出,在工作中存在一种与工作本身的特点和工作内容有关,能够促进人们积极进取的因素,称为()。
 - 外在因素
 - 内在因素
 - 激励因素
 - 保健因素
- 强化可以分为正强化、负强化、惩罚和()。
 - 奖励
 - 倒退
 - 自然消退
 - 激励
- 弗罗姆的期望理论可以用公式表示为:激发力量=期望值×()。
 - 需要
 - 目标
 - 效价
 - 能力

二、简答题

- 分析需要、动机与行为之间的关系。
- 什么是激励?描述激励的过程。
- 如何理解公平理论?公平理论对管理实践的指导意义是什么?



4. 有效激励的原则是什么？有效激励的措施有哪些？

▶ 案例讨论

赵副厂长的苦恼

赵林德是某汽车零件制造厂的副厂长，分管生产。一个月前，他为了搞好生产，掌握第一手资料，到第一车间甲班蹲点调查。一个星期后，他发现工人生产积极性不高，主要原因是奖金太低，工人每天产量多的生产二十几个零件，产量少的生产十几个零件。

赵林德和厂长等负责人商量后，决定搞个定额奖励试点，每天每人以生产 20 个零件为标准，超过 20 个零件后，每多生产一个零件奖励 0.5 元。这样，全班 23 个人都超额完成任务，最少的每天生产 29 个零件，最多的每天生产 42 个零件，这样一来，工人的奖金额大大超过了工资，其他班、其他车间的工人十分不满。

后来又修改了奖励标准，每天超过 30 个零件后，每多生产一个零件奖励 0.5 元，这样一来，全班人均每天的产量只维持在 33 个左右，最多的不超过 35 个。赵林德观察后发现，工人并没有全力生产，离下班还有一个半小时左右时，只要 30 个任务已完成了，他们就开始休息了。他不知道如何进一步来调动工人的积极性了。

阅读上述资料，回答下列问题：

1. 赵副厂长在激励员工时有哪些不妥之处？为什么？
2. 假如你是赵副厂长，你应该怎么办？

▶ 实训设计

1. 了解你的父母或亲友所在的单位采用了哪些激励措施，在激励过程中遇到了哪些问题，用你学过的激励理论进行分析，找出解决的办法。

2. 我国有些企业实行保密工资制度，员工彼此不知道对方工资、奖金是多少。你认为这种制度对员工的行为有什么影响？