第二节 激励理论

第二节 激励理论

- 一、需要层次理论
- 美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛于1943年提出了需要层次理论。
- 马斯洛的需要层次理论有两个基本出发点：第一，人是有需要的动物，其需要取决于他已经得到了什么，还缺少什么，只有尚未满足的需要才能影响行为，即已经得到满足的需要不再具有激励作用；第二，人的需要有轻有重，某一层次得到满足后，另一层次需要才能出现。
- （一）需要层次理论的基本内容

第二节 激励理论

- **1. 生理需要。**对事物、水、空气和住房等都是生理需要，这类需要的级别最低。
- **2. 安全需要。**安全需要包括对人身安全、生活稳定以及免遭痛苦、威胁或疾病的需要。
- **3. 社交需要。**社交需要包括两方面的内容：第一，爱的需要；第二，归属的需要。
- **4. 尊重需要。**尊重需要既包括对成就或自我价值的个人感觉，也包括他人对自己的认可与尊重。

第二节 激励理论

- **5. 自我实现需要。**自我实现需要的目标是实现理想，或发挥潜能，这是一种追求能力极限的内驱力。
- 马斯洛将五种需要划分为高低两级。生理需要和安全需要称为比较低级的需要，社交需要、尊重需要和自我实现需要称为较高级的需要。需要层次是从低级到高级逐渐出现的，只有前面的需要得到充分的满足，后面的需要才显示出激励作用。

- （二）需要层次理论的贡献
- 马斯洛通过对需要的分类，找出了对人进行激励的途径，其主要贡献表现在以下三个方面：
- （1）对人类基本需要的层次等级结构的揭示。
- （2）对人类基本需要从低级到高级发展过程的揭示。
- （3）对人类基本需要中优势需要及其转移性规律的揭示。

- 二、双因素理论
- 双因素理论是由美国心理学家弗雷德里克·赫茨伯格提出的。
- （一）双因素理论的主要内容
- 1.保健因素
- 保健因素包括：公司政策和管理、技术监督、薪水、工作条件以及人际关系等。这些因素涉及工作的消极因素，也与工作的氛围和环境有关。也就是说，对工作和工作本身而言，这些因素是外在的，这些因素的改善，只能消除员工的不满，不能使员工变得非常满意，也不能激发其工作积极性。

第二节 激励理论

- **2. 激励因素**
- 激励因素主要包括：工作本身、认可、成就和责任，这些因素涉及对工作的积极感情，又和工作本身的内容有关。这些积极感情和个人过去的成就，被人认可以及担负过的责任有关，它们的基础在于工作环境中持久的而不是短暂的成就。这类因素的改善能够激励员工的积极性和热情，从而会经常提高生产效率。

第二节 激励理论

- （二）双因素理论的贡献
- 赫茨伯格的双因素理论实际上是针对满足的目标而言的。所谓保健因素实质上是人们对外部条件的要求；所谓激励因素实质上是人们对工作本身的要求。根据赫茨伯格的理论，要调动人的积极性，就要在“满足”二字上做文章。满足人们对外部条件的要求，称为间接满足，它可以使人们受到外在激励；满足人们对工作本身的要求，称为直接满足，它可以使人们受到内在激励。
- （三）双因素理论的缺陷
- 赫茨伯格的“双因素理论”提出以后，曾经受到过许多非议。

第二节 激励理论

- 有人认为，人是非常复杂的，当他们对工作感到满意的时候，并不等于生产效率就得到提高；反之，当他们对工作感到不满意的时候，也并不等于生产效率降低，因为人们会由于种种原因，在不满意的条件下达到很高的生产效率。仅仅以满意——不满意作为指标，并不能证实满意感与生产效率的关系。因而对“双因素理论”的可信度提出怀疑。

三、成就需要理论

- 成就需要理论，又称“三种需要理论”，是由美国哈佛大学教授戴维·麦克利兰（David McClelland， 1917年－1998年）通过对人的需求和动机进行研究，于20世纪50年代在一系列文章中提出的。麦克利兰经过20多年的研究得出结论说，人类的许多需要都不是生理性的，而是社会性的，而且人的社会性需求不是先天的，而是后天的，得自于环境、经历和培养教育等。很难从单个人的角度归纳出共同的、与生俱来的心理需要。时代不同、社会不同、文化背景不同，人的需求当然就不同，所谓“自我实现”的标准也不同。

第二节 激励理论

- （一）成就需要理论的基本观点
- 戴维·麦克利兰认为，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、社会交往需要、权力需要三种平行的需要，这三种需要在人们需要结构中有主次之分，作为人们的主需求在满足了以后往往会要求更多更大的满足，也就是说拥有权力者更追求权力、拥有亲情者更追求亲情、而拥有成就者更追求成就。同时，由于他认为其中成就需要的高低对人的成长和发展起到特别重要的作用，所以很多人就称其理论为“成就需要理论”。

第二节 激励理论

- **1. 成就需要**
- 麦克利兰认为，成就需要是指渴求和重视成就、积极设定挑战目标的心理需求。对成就的重视，不仅指成功本身，更重要的是取得成功的过程和人们对成功的及时评价。
- **2. 社会交往需要**
- 社会交往需要是指人们寻求情谊和相互沟通的心理需求。
- **3. 权力需要**
- 权力需要是指影响和控制别人的一种愿望或驱动力。

第二节 激励理论

- （二）成就需要理论的价值
- 麦克利兰的成就需要理论在企业管理中具有很高的应用价值。
- 首先，在人员的选拔和安置上，通过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意义。
- 其次，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。
- 最后，麦克利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。

四、期望理论

- 期望理论又称作“效价-手段-期望理论”，是管理心理学与行为科学的一种理论。这个理论可以公式表示为：激励程度（M）=期望值（E）×效价（V）。是由北美著名心理学家和行为科学家维克托·弗鲁姆（Victor H. Vroom）于1964年在《工作与激励》中提出来的激励理论。
- 期望理论是以三个因素反映需要与目标之间的关系的，要激励员工，就必须让员工明确：（1）工作能提供给他们真正需要的东西；（2）他们欲求的东西是和绩效联系在一起的；（3）只要努力工作就能提高他们的绩效。

第二节 激励理论

- 在这个公式中，激励程度指调动个人积极性，激发人内部潜力的强度；期望值是根据个人的经验判断达到目标的把握程度；效价则是所能达到的目标对满足个人需要的价值。
- 期望理论的公式说明：人的积极性被调动的大小取决于期望值与效价的乘积。也就是说，一个人对目标的把握越大，估计达到目标的概率越高，激发起的动力越强烈，积极性也就越大。
- 因此，在领导与管理工作中，运用期望理论于调动下属的积极性是有一定意义的。

- 五、归因理论
- 归因是指观察者为了预测和评价被观察者的行为，对环境加以控制和对行为加以激励或控制，而对被观察者的行为过程所进行的因果解释和推论。
- （一）海德的归因理论
- 归因理论最初是由F.海德（F.Heider,1958）在《人际关系心理学》中提出来的，因此，海德是归因理论的创始人。他指出人的行为是由外部或内部因素所决定。

第二节 激励理论

- **1. 外部归因**
- 外部归因认为，因果关系是由一个外部因素所导致的。外界因素是不受人的意志控制的。当一个人感觉到没有选择的时候，他的行为就受到了影响和局限，所以，人们会觉得没有责任。
- **2. 内部归因**
- 内部归因认为，因果关系是由一个内部因素所导致。内部因素是受人们自己所控制的。人们能选择用特定方式行事，他的行为是不受外界影响的。所以，人会感觉到责任感。

第二节 激励理论

- （二）凯利的归因理论
- 美国社会心理学家凯利于1967年创立的一种社会心理学理论——三维归因理论。
- 凯利将归因现象区分为两类：一类是能够在多次观察同类行为或事件的情况下的归因，称为多线索归因；另一类则是依据一次观察就做出归因的情况，称为单线索归因。凯利认为，人们在进行归因时总是涉及三个方面的因客观刺激物、行动者、所处关系或情境。其中，行动者的因素是属于内部归因，客观刺激物和所处的关系或情境属于外部归因。

第二节 激励理论

- 凯利认为，对这三个因素中的任何一个因素的归因都取决于下列三种行为信息 ：即区别性 、一贯性和一致性。
- （三）韦纳的归因理论
- 美国心理学家伯纳德·韦纳（B.Weiner）认为，人们对行为成败原因的分析可归纳为以下六个：（1）能力，根据自己评估个人对该项工作是否胜任；（2）努力，个人反省检讨在工作过程中曾否尽力而为；（3）工作难度，凭个人经验判定该项工作的困难程度；（4）运气，个人自认为此次各种成败是否与运气有关；（5）身心状况，工作过程中个人当时身体及心情状况是否影响工作成效；

第二节 激励理论

- （6）其他，个人自觉此次成败因素中，除上述五项外，尚有何其他事关人与事的影响因素（如别人帮助或评分不公等）。
- 韦纳的归因理论主要有下列三个论点：
- 1. 人的个性差异和成败经验等影响着他的归因。
- 2. 人对前次成就的归因将会影响到他对下一次成就行为的期望、情绪和努力程度等。
- 3. 个人的期望、情绪和努力程度对成就行为有很大的影响。

- 六、公平理论
- （一）公平理论的基本观点
- 公平理论是美国心理学家亚当斯20世纪 60年代首先提出的，也称为社会比较理论。这种激励理论主要讨论报酬的合理性、公平性对人们工作积极性的影响。
- 其基本观点是：员工将自己的付出、所得与企业内其他员工的付出、所得进行比较，进而判断自己所获是否具有内部公平性。

第二节 激励理论

- **1. 横向比较**
- 横向比较是将自己获得的“报酬”（包括金钱、工作安排以及获得的赏识等）与自己的“投入”,包括教育程度、工作努力、用于工作的时间、精力和其他无形损耗等-的比值与组织内其他人作比较，只有相等时他才认为公平。
- **2. 纵向比较**
- 纵向比较即把自己目前投入的努力与目前所获得报酬的比值，同自己过去投入的努力与过去所获报酬的比值进行比较，只有相等时他才会认为公平。

第二节 激励理论

- 什么是公平呢？作为员工是不是每个人拿相同的工资，享受一样的待遇就实现了公平呢？虽然表面看来每个人的工作机会是平等的、公平的，但每个人拥有的知识量、能力大小存在很大的差别，这又决定了人与人之间是不平等的。
- 从企业发展的角度来讲，更应该公平地体现出这种差别，这才是公平，每个人拿相同的工资看起来是公平的，但这种绝对的公平就意味着绝对的不公平，因为它忽略了能力、努力与绩效的差别。

第二节 激励理论

- （二）公平理论的启示
- 首先，影响激励效果的不仅有报酬的绝对值，还有报酬的相对值。
- 其次，激励时应力求公平，尽管有主观判断的误差，也不致造成严重的不公平感。
- 再次，在激励过程中应注意对被激励者公平心理的引导，使其树立正确的公平观。 为了避免职工产生不公平的感觉，企业往往采取各种手段，在企业中造成一种公平合理的气氛，使职工产生一种主观上的公平感。

- 七、强化理论
- 强化理论是美国心理学家和行为科学家斯金纳（Burrhus Frederic Skinner）等人提出的一种理论，也叫操作条件反射理论、行为修正理论。
- （一）强化理论的基本内容
- 所谓强化，从其最基本的形式来讲，指的是对一种行为的肯定或否定的后果（报酬或惩罚），它至少在一定程度上决定这种行为今后受否会重复发生。
- 斯金纳强化理论认为，在操作条件作用的模式下，如果一种反应之后伴随一种强化，那么在类似环境里发生这种反应的概率就增加。

第二节 激励理论

- 根据强化的性质和目的可把强化分为正强化和负强化。在管理上，正强化就是奖励那些组织上需要的行为，从而加强这种行为；负强化就是惩罚那些与组织不兼容的行为，从而削弱这种行为。
- 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、安排担任挑战性的工作、给予学习和成长的机会等。
- 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。

第二节 激励理论

- （二）强化理论对管理的启示
- 第一，经过强化的行为趋向于重复发生。当某种行为的后果是受人称赞时，就增加了这种行为重复发生的可能性。
- 第二，依照强化对象的不同，需要采用不同的强化措施。有的人更重视物质奖励，有的人更重视精神奖励，就应该区分情况，采用不同的强化措施。
- 第三，分阶段设立目标，并对目标予以明确的规定和表述。
- 第四，及时反馈。
- 第五，正强化比负强化更有效。