

日照职业技术学院

管理学基础

商学院

任务 1 分析激励过程

激励是管理工作的重要方面。在管理活动中，只有使所有参与企业活动的人都保持高昂的士气和热情，才能取得最好的效果。激励能使人的潜力得到最大限度的发挥，所以，激励和激励理论常常是国内外学者研究的重点，也是本部分所阐述的重点内容之一。

一、激励的内涵

1. 激励概述

(1) 激励的概念

激励与沟通是领导的关键手段，领导者要想取得下属的认同，进而让下属追随与服从，首先必须能够了解下属的愿望并尽可能帮助他们实现。从某种程度上讲，管理者只有懂得什么东西在激励员工，以及激励如何发挥作用，并把它们在各项管理工作中反映出来，他们才有可能成为有效的领导者。

人们加入一个组织或者群体，都是为了达到他们个人所不能达到的目标。然而，进入组织的人们不一定会努力工作，贡献他们潜在的能力。他们为组织服务的愿意程度是有高低的，有的强烈，有的一般，也有的消极。如何使组织中的各类成员为实现组织的目标热情高涨地去工作，尽可能有效地贡献出他们的智慧和才能，这才是管理者要研究的激励问题。

激励是心理学术语，指心理上的驱动力，含有激发动机，鼓励行为，形成动力的意思，即通过某种内部和外部刺激，促使人奋发向上努力去实现目标。在管理工作中，可把激励定义为调动人们积极性的过程，更具体地讲，是为了特定目的而去影响人们的内在需要或动机，从而强化、引导或改变了人们行为的反复过程。所以，激励就是激发人的动机，诱发人的行为，激励是一种力量，也是一个过程。激励是与保持和改变人的行为的方向、质量和强度有关的一种力量，激励的目标是使组织中的成员充分发挥出他们潜在的能力，从这个角度来讲，激励是一种力量，是一种使人们充分发挥其潜能的力量。激励通常与以下内容有关：

①激励的目的性。任何激励行为都具有其目的性，这个目的可能是一个结果，也可能是一个过程，但必须是一个现实的、明确的目的。

②激励通过人们的需要或动机来强化、引导或改变人们的行为。人们的行为来自动机而动机源于需要，激励活动正是对人的需要或动机施加影响，从而强化、引导或改变人们的行动。因此，从本质上说，激励所产生的人们的行为是其主动自觉的行为，而不是被动的强迫的行为。

③激励是一个持续反复的过程。由多种复杂的内在、外在因素交织起来的持续作用和影

响的复杂过程。

（2）激励的过程

激励的实质是通过影响人的需求或动机达到引导人的行为的目的，它实际上是一种对人的行为的强化过程。因此，研究激励，先要了解人的行为过程。心理学家提示动机欲望支配着人们的行为，而动机又产生于人的需要。需要是人的一种主观体验，是对客观要求的必然反映，人在社会生活中形成的对某种目标的渴求和欲望构成了人的需要的内容并成为人行为活动积极性的源泉。人的行为受需要的支配和驱使，需要一旦被意识到，它就以行为动机的形式表现出来。驱使人的行为朝一定的方向努力，以达到自身的满足。

从感觉需要出发，在人的心理上引起不平衡状态，产生不安和紧张，导致欲望动机，有了动机就要选择和寻找目标，激起实现目标的行动。当需求得到满足，行为结束。心理紧张消除后，人们又会产生新的需求，形成新的欲望，引起新行为。如此循环往复。

由此可见，激励可以说是通过创造外部条件来满足人的需要的过程。人的行为的始点是需要。所谓需要，就是人们对某种事物或目标的渴求和欲望，包括基本需要和各种高层次的需要。当人的需要未得到满足时，心理上会产生一种不安和紧张，这种状态会促成一种导向某种行为的内在驱动力，这就是动机。所谓动机，就是诱发行为指向目标的一种内在状态。当人有了动机之后就会导致一系列寻找、选择和达到目标的行为。如果人的行为达到了目标，就会产生心理和生理上满足，原有的需要满足了，新的需要又会产生，从而又引起人的新的行为。

激励是与人的行为过程紧密联系在一起，激励的作用主要表现在以下三个方面：

①需要的强化

人的需要不仅复杂，有时还相互矛盾。不仅不同种类的需要之间存在着矛盾，即使同类需要之间也存在着矛盾。而激励工作要强化的是那些有利于组织目标实现的人的需要。事实上，人们做出的选择并不是完全偏向一种需要，而是多种需要的调和与相互妥协。如何能在这种调和中去强化最有利于组织目标实现的需要，这就是激励的艺术性所在。

② 动机的引导

强化了需要不一定就能得到预期的行为，因为可能有多种行为都能提供同一种满足。比如，某员工想获得更多的报酬，他可以通过努力地工作得到，也可以考虑跳槽到另一家薪水更高的组织获得，还可能通过采取一些不正当的手段谋取。这时管理者就应该加以引导，以杜绝不良行为的发生，也尽可能不要让优秀的员工流失，同时通过相关激励措施的制定引导其行为向有利于组织目标的方向上来。

③提供行动条件

要鼓励人行动就应该为他们的行动提供条件，帮助他们实现目标。

在激励过程中，行动结果提供的反馈又会反过来影响人的需要，也就是说当人的需要得到很好的满足时，这种需要就会得到强化，其行为的动机就会更强烈，或产生进一步的需要；相反，如果这种需要没有很好地被满足，显然就会影响下一次的激励效果。