

日照职业技术学院

管理学基础

商学院

任务 2 解读激励理论

一、激励理论

1. 需要层次理论

前已述及，人的行为由一定的动机引起，而动机又产生于人们的自身需要，需要是人的行为的基础。马斯洛的需要层次理论有二个基本观点：一是人是有需要的动物，其需要取决于它已经得到了什么，还缺少什么，只有尚未满足的需要能影响行为；二是人的需要都有等级层次之分，某一层次的需要得到满足后，才会产生更高层次的需要。为此，他把人的需要划分为五个层次：生理的需要、安全的需要、社交的需要、尊重的需要、自我实现的需要。

(1) 生理的需要。人们为了能够继续生存，首先必须满足人类最基本的需要，如衣、食、住、行。这些需要如果得不到满足就不能生存，当然也就谈不上还有其他的需要。

(2) 安全的需要。这种需要又可以分为两小类：一是对现在的安全的需要；一是对未来的安全的需要。对现在的安全的需要就是要求自己现在的社会活动的各个方面均能有安全保障，对未来的安全的需要就是希望未来的生活能有保障，如退休保障、医疗保障等。

(3) 社交的需要。人们总是希望在社会生活中受到他人的注意、接纳、关心和同情，在感情上有所归属，而不希望在社会中成为孤立的一个分子。这种需要多半是在非正式组织中得到满足。社交的需要比生理的和安全的需要来得更细，需要的程度也人的性格和受教育程度而不同。

(4) 尊重的需要。这里的尊重，既包括自尊，也包括受人尊重。自尊是自己在取得成功时有一种自豪感，受别人尊重是当自己做出贡献时，能得到他人的承认。

(5) 自我实现的需要。这是更高层次的需要，这种需要就是希望在工作上有所成就，在事业上有所建树，实现自己的理想和抱负。自我实现的需要常表现在两个方面：一是胜任感方面，有这种需要的人试图控制事物或环境，不是等事情被动地发生，而是希望在自己控制下进行。二是成就感方面，对一些人而言，工作的乐趣在于成果或成功，有成就感的人往往知道自己想要什么样的结果，成功后的喜悦要远比其他任何报酬都重要。

2. 双因素理论

该理论是美国心理学家赫茨伯格对 9 个企业的 203 名工程师和会计人员进行了 1844 次调查后得出的。其主要的观点有：

(1) 影响人的工作动机的因素很多，但可以分为两大类：一类称为保健因素；一类称为激励因素。保健因素不满足，能使人产生消极情绪的因素，满足了，不会产生消极情绪，

但也不会产生激励作用。属于保健因素的主要是与工作条件和工作环境有关而与工作内容和
工作性质本身无关的因素，如公司的政策、人事关系、工作条件等；激励因素则与工作内
容有关，包括成就感、工作的挑战性、责任感以及个人成长与发展等，这类因素若满足了，
会产生很大的激励力，若未满足，不会产生激励力，但也不会因此而产生消极情绪。因此，
赫茨伯格认为在满意与不满意之间存在着中间状态，二者不是对立的，即满意的对立面是
没有满意，而不是不满意，不满意的对立面是没有不满意，而不是满意。换句话说，消极
的对立面是不积极，但不是积极，积极的对立面是不积极，但不是消极。

(2) 只有满足了人的激励因素，才能起到激励作用。即并不是所有的需要的满足都能
产生激励力，只有那些激励因素的满足，才能激发起人的积极性。因此，尽管激励是以
需要为前提，但并不是满足了需要就一定能产生激励作用。对同一个因素而言，不能一
概而论是属于保健因素还是激励因素，需要因环境而异、因人而异。

3. 三种需要理论

哈佛大学的麦克莱兰和他的同事经过实验提出，人们在工作情境中有三种基本的动机
和激励需要。他们把这三种需要分为：对权力的需要、对归属的需要和对成就的需要。

(1) 权力需要。对权力怀有高度需要的人，最基本的特征是竭力向往影响和操纵控制
他人，而且自己具有强烈的不愿受他人控制的欲望，这类人一般总寻求领导职位，要求
拥有并保持权力去影响他人，他们的特点是坚强、坦率、好争辩、头脑冷静、乐于竞争、
喜欢公开演讲等。

(2) 归属需要。有归属需要的人具有建立友好亲密的人际关系愿望，希望从被人接
纳中得到快乐，并尽量避免因被某团体拒绝而带来痛苦。这类人的特征是经常关心和寻
求维持融洽的社会关系，希望获得他人的友谊，结交知心朋友，在社团活动的亲密与
了解中得到乐趣，并乐于帮助和安慰危难中的伙伴。

(3) 成就需要。具有高度成就需要的人有强烈的成功愿望，寻求挑战性的工作，寻
求适当难度的目标，敢于承担责任这类人有种内在的驱动力量，渴望自己将从事的工
作做得更完美，更有成效。他们不太愿意接受那些被人们认为特别容易或特别困难的
工作。在他们看来，只有在成败可能性均等的条件下，才能显示出一个人出色的才能，
这也是一种能使自己在奋斗中获得成功喜悦的最佳机会。以上三种工作的动机和激
励需要，在现实生活中人们都有不同程度的存在，只是各种需要的强弱程度因人而
异。研究发现，企业家们显示出怀有很高的成就需要和较高的权力需要，但归属需
要较低；管理者们一般也显示出有高度的成就和权力需要和低的归属需要，但是其
程度都不及企业家。不少事实证明，高度成就需要的人

对企业、对国家都颇有建树，这类人越多，事业发展越快，组织就会更加兴旺发达。

4. 期望理论

美国心理学家弗罗姆提出的期望理论认为，一种行为倾向的强度取决于个体对于这种行为可能带来的结果的期望强度，以及这种期望对行为者的吸引力。具体地说，人们从事某项工作并达到组织目标，是因为他们相信这项工作和组织目标会帮助他们达到自己的目标，如晋升、加薪、奖励等。因此，激励是个人寄托于一个目标的预期价值与他对实现目标的可能性的看法的乘积。期望理论说明，激励实质是选择过程，促使人们做某种事的激励力依赖于效价和期望值这两个因素，效价和期望值越高，激励力越大。用公式表示为：

激励力=效价×期望值

期望理论注重三种关系：

努力——绩效关系。即个人认为通过一定努力会带来成效的可能性。

绩效——奖励关系。即个人认为一定水平的绩效会带来希望的奖励的程度。

奖励——个人目标关系。组织奖励满足个人目标或需要的程度以及这些潜在的奖励对个人的吸引力。

期望理论强调人的各种个人需要和激励的重要性，在决定是否做某项工作之前，一般员工会关注以下几方面的问题：

这份工作能提供什么样的结果？这些结果可以是积极的，如额外奖励、提升等，也可以是消极的，如疲劳、失业的可能性等。这些结果对员工的吸引力有多大？

这个问题显然与员工的态度、个性及需要有关。如果员工发现某一结果对他有特别的吸引力，那么他将努力实现它，否则，可能会选择放弃。

为得到这一结果，员工需要付出什么样的行动？只有员工清楚地知道为达到这一结果必须做什么时，这一结果才会对员工的工作绩效产生影响。员工是怎样看待这次工作机会？即他认为工作成功的可能性有多大？

5. 公平理论

公平理论是美国管理心理学家亚当斯于 1976 年提出的，主要研究报酬对人们工作积极性的影响。公平理论认为，激励中的一个重要因素是个人对报酬结构是否觉得公平，也就是个人主观地将他的投入同别人的投入相比，以此来评价是否得到公平或公正的报酬。所以公平理论中的公平考虑的是一种相对公平，而不是绝对公平，是用自己的收入与付出同他人的收入与付出相比较，如果认为比值大体相当，则认为是公平的，否则会认为是不公平的，用公式表示为：

本人所得/本人付出 = 他人所得/他人付出

而一般情况下，人往往会过高地估计自己的投入和他人的所得，过低地估计自己的所得和他人的投入，从而使得上面的等式不成立，出现左边小于右边的现象，一旦出现这种情况，员工就会产生不公平感，产生消极和不满情绪。这种不公平感时间长了以后，员工可能会产生以下几种选择行为：一是减少自己的投入；二是希望增加自己的所得；三是希望改变他人的所得；四是选择离开原组织；五是重新选择一个新的参照对象。

公平理论不仅就员工对自己所得奖励比较后的心理状态作了详尽的描述，而且还对比较后可能引起的行为变化进行了预测。这些研究结果对管理者客观地评价工作业绩和确定合理的工作报酬，以及敏锐地估计员工的行为是非常重要的。

6. 强化理论

美国哈佛大学心理学家斯金纳提出的强化理论认为，人的行为是其所获刺激的函数，通过对取得成绩的人加以赞扬，对成绩差的人加以惩罚，使人们受到激励，因此该理论也称之为行为修正理论。他同时提出以下几种行为修正方法：

(1) 正强化 正强化是对有利于组织目标的行为加以奖励，以使这种行为能不断地重复出现。正强化的方法有物质奖励和精神奖励二种。科学的正强化的方法是，保持强化的间断性，强化的时间和数量也不固定，也即管理者根据组织的需要和职工的行为，不定期、不定量地实施强化。实践证明，连续的固定的正强化效果不一定好，因为久而久之，员工会感到组织的强化是理所当然的，甚至会产生越来越高的期望。

(2) 负强化 负强化是对不利于组织目标的行为加以惩罚，以使这些行为削弱，直至消失。负强化的方法也包括物质惩罚和精神处分两种。与正强化相反，负强化要维持其连续性，即对每一次不符合组织目标的行为都有应及时予以处罚，从而消除人们的侥幸心理，减少直到完全消除这种行为重复出现的可能性。强化理论认为，管理者应把重点放在积极强化而不是简单的惩罚上，惩罚产生的作用可能很快，但效果可能是暂时的，也可能产生不愉快的消极作用。

(3) 自然消退 自然消退是对某种行为采取任何措施，既不奖励也不惩罚。这是一种消除不良行为的策略，实质上是一种负强化手段，这样既可以消除某些不合理的行为，又能避免上下级之间的不愉快甚至矛盾冲突。因为人都有自知之明，如果老是找领导唠叨某件事，而领导从来也是只听不表态，那么几次以后，他就知道其实领导是不赞成他的说法的，过一段时间他就自动地不再去找领导抱怨了。

4. 惩罚 惩罚是对不良行为给予批评或处分，但惩罚可能会引起怨恨乃至敌意，一般只适合当员工的行为对组织的危害程度较大时才选择使

用。

7. 当代激励理论的综合

前面列出了若干理论，但是孤立地理解和运用各个单独理论的做法是不妥的，事实上许多理论可以相互补充。

如期望理论认为如果个体感到在努力与绩效之间、绩效与奖励之间、奖励与个人目标的满足之间存在密切联系，那么他就会付出高度的努力；反之，每一个联系又受到一定因素的影响。对于努力与绩效之间的关系来讲，个人还必须具备必要的能力，对个体进行评估的绩效评估系统也必须公正、客观。对于绩效与奖励之间的关系来讲，如果个人感知到自己是因绩效而非其他因素而受到奖励时，这种关系最为紧密。

成就需要理论认为，成就需要者不会因为组织对他的绩效评估以及组织奖励而受到激励，对他们而言，努力与个体目标之间是一种直接关系，只要他们所从事的工作能使他们产生个体责任感、有信息反馈并提供了中等程度的风险，他们就会产生内在的驱动力。他们并不关心努力—绩效、绩效—奖励、奖励—目标之间的关系。

强化理论通过组织的奖励强化了个人的绩效而体现出来。如果管理者设计的奖励系统在员工看来是用于奖励卓越的工作绩效的，那么奖励将进一步强化激励这种良好绩效。

在实际工作中，要综合各种激励理论，融会贯通，创造性地加以运用，特别是公共管理部门的领导，在满足需要、激发人们行为积极性时，一定要注意言出必行，真正为下属办实事，有的管理者也想调动员工的积极性，但他们只一味地要求员工努力，不给员工办事，或者是开“空头支票”，长期以往会挫伤员工的工作积极性，给今后的工作带来难度。要注意满足员工需要必须公平合理且有区别，同时从思想意识上引导下属树立正确的价值观，从低层次的需要转向更高层次的需要，使其行为取向与社会标准趋于一致。