

任务一 分析激励过程

一、单项选择题

1. 激励的核心作用在于（ C ）。
A. 加强领导 B. 提高组织效率 C. 调动人的积极性
D. 满足人的需要
2. 马斯洛于 1943 年提出的“需要层次论”将人的需要由低到高划分为（ A ）。
A. 生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要、自我实现需要
B. 尊重需要、安全需要、社交需要、自我实现需要、生理需要
C. 自我实现需要、尊重需要、安全需要、社交需要、生理需要
D. 自我实现需要、尊重需要、社交需要、安全需要、生理需要
3. 按照马斯洛的需要层次理论，人们寻求同事支持的需要属于（ C ）。
A. 心理需要 B. 尊重需要 C. 社交需要
D. 生理需要
4. 按照双因素理论，那些能够导致员工对工作不满意的因素诸如管理政策、福利待遇等属于（ A ）。
A. 保健因素 B. 激励因素 C. 工作因素
D. 制度因素
5. 按照麦克莱兰的需要理论，渴望建立亲密友好的人际关系愿望属于（ A ）。
A. 归属需要 B. 工作需要 C. 权力需要
D. 成就需要
6. 按照三种需要理论，对于高成就需要者，最好的奖励办法是（ A ）。
A. 给他喜欢做的工作 B. 晋升 C. 给予关心和支持
D. 公开表彰
7. 亚当斯的公平理论认为，人的工作积极性不仅受其所得绝对报酬的影响，更重要的是受其相对报酬的影响。这里所说的相对报酬指的是（ C ）。

A. 自己不同时期的报酬比
的报酬比

B. 自己与别人

C. 自己所获报酬与付出的比
与别人的付出比

D. 自己

8. 按照斯金纳的强化理论, 通过不予理睬来减弱某种不良行为的强化方式是 (C)。

A. 惩罚

B. 正强化

C. 自然消退

D. 负强化

9. 按照斯金纳的强化理论, 通过实事先警告来减少某种不良行为的强化方式是 (D)。

A. 惩罚

B. 正强化

C. 自然消退

D. 负强化

10. 有两次, 当小王到经理面前打小报告的时候, 经理都装作没听见, 不予理会, 结果小王还是有事没事跑来说三道四。经理没办法, 只好告诉小王, 如果再这样, 将会辞退他。小王害怕被辞退, 不得不管住自己的嘴。经理对付小王打小报告的行为, 先后采用的做法是 (C)。

A. 自然消退和惩罚 B. 自然消退和正强化 C. 自然消退和负强化
D. 负强化和自然消退

二、多项选择题

1. 麦克莱兰的需要理论认为个体在工作情境中主要的动机或需要可归结为 (ABC)。

A. 成就需要
需要

B. 权力需要

C. 归属

D. 安全需要

2. 弗鲁姆提出的期望理论认为, 人们工作积极性的高低, 取决于他对这种工作能满足其需要的程度及实现可能性大小的评价。其关键在于三种关系, 即 (BCD)。

A. 努力-奖励关系 B. 努力-绩效关系
D. 奖励-个人目标关系

C. 绩效-奖励关系

三、问答题

1. 简述马斯洛的需求层次论及其对管理实践的启示。

答: 马斯洛的“需要层次论”假设每个人都有五个层次的需求:

(1) 生理需要: 指维持人类自身生命的基本需求。如对衣、食、住、行及性满足等的基本需要。(2) 安全需要: 指人们保护自己现在和将来免受人身、财产及情感心理威胁或伤害的需要。(3) 社交需要: 指人们希望与人交往、避免孤独的需要。包括友谊、爱情、

同事交往、工作归属感等。(4) 尊重需要：包括自我尊重和受人尊重两方面。自我尊重指自尊、自爱、自强、自主及成就感；受人尊重指地位、认可和关注等，也就是自己做出贡献时能得到他人的承认。(5) 自我实现需要：指使人能最大限度地发挥潜能，实现自我价值和抱负的欲望。

马斯洛认为：以上五个层次的需要是呈金字塔形从低到高的排列，生理和安全需要属于较低级需要，社交、尊重和自我实现需要则属于较高级的需要。不同层次的需要可同时并存，其中总有一种需要占主导、支配地位，人的行为主要受这种需要的驱使。而且，只有低一层次需要得到基本满足之后，较高层次需要才成为主导需要。虽然不存在完全获得满足的需要，但已获得基本满足的需要也不再具有激励作用。

根据马斯洛的需要理论，管理者在管理实践中应该做到“找准需要，一把钥匙开一把锁”，具体有以下几点。

(1) 正确认识被管理者需要的多层次性。同一个人不同时期的需要不同，不同的员工需要各不相同。在科学分析的基础上，找出受时代、环境及个人条件差异影响的主要需要，然后有针对性的激励。

(2) 努力将本组织的管理手段、管理条件同被管理者的各层次需要联系起来，不失时机地、最大限度地满足被管理者的需要。

2. 简述弗鲁姆的期望理论及其对管理实践的启示。

答：弗鲁姆的期望理论认为，只有当一个人预期某种行为会给他带来具有吸引力的结果时，他才会采取行动。这一理论着眼于三种关系：

(1) 努力——绩效关系。即个人认为通过一定程度的努力会带来一定工作绩效的可能性。

(2) 绩效——奖励联系。即个人对达到一定工作绩效后即可获得期望的奖赏的信任程度。

(3) 奖励——个人目标关系。即所获得的实际奖赏对个人的重要性程度和吸引力。

期望理论对管理实践的启示主要体现在：

(1) 目标激励与悬赏激励：通过设定多层次的目标，不同层次的目标对应不同的奖励等级，进行悬赏激励来进行激励，将报酬与工作成绩挂钩。这是从第一种关系即努力——绩效关系来讲说的。

(有多能耐就选择完成多少任务，根据完成任务的多少获得相应的奖赏)

(2) 兑现诺言：管理者一旦答应进行奖励，就必须兑现诺言，只有当员工觉得自己该获得奖励时旧能获得奖励了的时候，激励效果才能长久。这是从第二种关系即绩效——奖励的关系来说的。

(3) 按需激励：根据员工的需要进行激励。这是从第三种关系即奖励——个人目标关系来说的。

3. 什么是激励？如何进行激励？谈谈如何提高激励效果。

答：激励就是设法让人们发自内心地去做某件事，即管理者运用各种管理手段，引起被管理者的某种需要从而激发其动机，促使其产生组织所需要的行为的一个过程。

激励他人的典型方法就是：找到别人的需要，然后在他完成组织所需要的行为之后满足他的需求。具体分为三步：第一步，分析被管理者的需要；第二步，用下属的需要激发下属的动机并引发其产生组织所需要的行为；第三步，对符合组织需要的行为者满足其需要（奖励）或对不符合组织需要的行为者不满足其需要（惩罚）。

要提高激励效果，就应该做到：

要想员工做什么，就应该奖励什么，什么行为是我们所需要的，什么行为就应该受到奖励；不需要的行为，就要予以制止，更不要有意无意地去奖励他。

凡是应该受到奖励的就必须进行奖励，相反，凡是应该受到惩罚的就应该立即惩罚。

区别各个对象的差异，用员工的需要（当然应该是组织能够提供的）奖励员工；

设定恰当的目标，将奖励与绩效挂钩；

尽可能保持分配的公平合理。

4. 一些管理者认为：“我们已经为员工所做的工作支付了薪水，为什么我们还要激励他们呢？”你对此有何看法？

答：从双因素理论来看，薪水即工资是保障员工基本生活与工作需要的部分，属于保健因素，不支付薪水，会导致员工的不满意，影响其工作积极性，按时支付薪水，能消除“不满意”，但不能带来“满意”，员工可能处于一种既没有“不满意”，也没有“满意”的中间状态；而各种形式的奖励由于是对员工成绩的认可，能激发员工的积极性，属于激励因素。

因此，在支付薪水的基础上对员工进行奖励，能激发员工的工作积极性和工作潜力，提高组织绩效。

（此题还可从激励的作用以及公平理论的角度来回答：对员工的优良工作进行额外的奖励，能体现一种内部公平，有利于调动员工的积极性。）

四、案例分析题

拉面馆老板与师傅的矛盾

在北京某公交车中转站旁有一家拉面馆，老板拥有资金，但不懂技术，只好雇了一个会做拉面的师傅。大家都知道，拉面馆全靠师傅的手艺才能吸引到更多的顾客。开始的时候老板为了调动师傅的积极性决定按销量分成，每售出一碗面，师傅提成5毛钱。一时间，小店的生意非常红火，在这里转车的人大多选择在这里吃上一碗拉面，点一两个小菜，只需10元钱保证就能解决好肚子问题，省得回家再麻烦，这样既经济又实惠。经过一段时间后，老板发现人越来越多，当然师傅的收入也越来越多，可是，老板的利润并没有

增加。原来，师傅是用在每碗拉面里放超量的牛肉的方法来吸引回头客的。老板想，一碗面才4块钱，拉面本来就是靠薄利多销，师傅每碗面再多放几块牛肉，赚的一点钱差不多都给师傅提成了。

于是，老板就和师傅商量改变分配方式，由提成工资改为每月发放固定工资。老板想即使工资给高点也无所谓，这样师傅就不至于多加牛肉了，因为客多客少和他没关系。

结果如何呢？

拉面馆的生意一落千丈，顾客明显减少，就连一些常客也都抱怨这里的拉面远不如从前了。经了解，老板才知道，这次师傅在每碗拉面里少放了许多牛肉，客人都被他给赶走了。道理很简单：牛肉的分量少，顾客不满意，回头客就少，生意肯定就清淡。师傅才不管老板赚不赚钱呢，因为他只拿固定的工钱，巴不得店里天天没客人他才清闲呢。

请分析：拉面馆老板与师傅的矛盾在哪里？如何化解他们之间的矛盾？

答：

(1) 老板需要的是利润，而师傅需要的工资收入；利润来自于收入减成本，刚开始，拉面师傅拿的是提成工资，因此他用加大牛肉量的做法吸引回头客，这样他的收入就增加，而这样做看似收入增加了，但老板的成本（原料成本和师傅的提成）也增加了。后来拉面师傅拿的是固定工资，收入好坏、顾客多少和他的收入不挂钩，因此他没必要多加牛肉让老板批评。

(2) 老板可以采取“基本工资+提成”的方式支付师傅的报酬：完成老板的目标利润，发基本工资；超额利润部分，发提成。这样，拉面师傅既要关心老板的成本也要关心店里的收入，因为这样的话成本和收入就与他的工资紧密关联了。（可以让学生讨论，或许有更多的点子）