

有效激励—再现激励理论

教学教案十七：有效激励—再现激励理论

主题名称	有效激励—再现激励理论		
学情分析	本模块同学们已经掌握激励的含义及过程,了解了如何进行激励可以产生较好的效果,那么到底在遇到不同的情况时如何选择激励手段呢?现在我们来学习一下激励的理论来指导实践。		
教学目标	知识目标	能力目标	素质目标
	一: 马斯洛需求层次理论 二: ERG 理论 三: 双因素理论 四: 成就需要理论	能进行有效激励	培养学生运用已学知识分析问题、推导新知识
本单元任务	情境描述		任务
	<p>最后一片叶子</p> <p>美国作家欧·亨利在他的小说《最后一片叶子》里讲了个故事: 病房里, 一个生命垂危的病人从房间里看见窗外的一棵树, 在秋风中一片片地掉落下来。病人望着眼前的萧萧落叶, 身体也随之每况愈下, 一天不如一天。她说: “当树叶全部掉光时, 我也就要死了。”</p> <p>一位老画家得知后, 用彩笔画了一片叶脉青翠的树叶挂在树枝上。最后一片叶子始终没掉下来。只因为生命中的这片绿, 病人竟奇迹般地活了下来。</p>		问题: 这个故事给你的启示是什么?
教学重点	4 个理论: 内容型激励理论		
教学难点	激励理论对管理中的启示		
思政之光	整体与局部的关系, 如何用激励来促进工作的推进; 突出体现在激励的手段使用过程中要兼顾整体与局部的关系		
教法与学法	教学方法	案例教学法、讲授法	
	学习方法	探究学习, 小组讨论	
教学资源	教材讲义	自编教材及讲义	
	课件	见《管理学基础》课程资源库课件文件包	
	案例	最后一片叶子 20 美元 详见《管理学基础》课程资源库案例集	
	参考资料	1. 自编教材: 2. 参考教材 王燕云, 管理学基础, 中国轻工业出版社 单凤儒, 《管理学》, 北京: 高等教育出版社出版, 2015 周三多, 《管理学》, 高等教育出版社 周三多, 《管理学原理与方法》, 第六版, 清华大学出版社	

有效激励—再现激励理论

	<p>3. 课程资源库： 中国总经理网 http://www.cnceo.com/ 中华经理学刊 http://www.vcmc.net/xuekan/ 中国杰出企业家网 http://www.china-enterpriser.com 中华管理学术通讯 http://www.cme.org.tw/ 管理学理论研究网 http://www.manage9.com</p>
--	--

教学内容与过程

环节	教学内容
----	------

复习 (2')	<p>【师生互动活动】 1 谈谈激励的过程？</p>
------------	--

课程知识点定位：



任务
导入
(5')

案例导入：1. 最后一片叶子

美国作家欧·亨利在他的小说《最后一片叶子》里讲了个故事：病房里，一个生命垂危的病人从房间里看见窗外的一棵树，在秋风中一片片地掉落下来。病人望着眼前的萧萧落叶，身体也随之每况愈下，一天不如一天。她说：“当树叶全部掉光时，我也就要死了。”

一位老画家得知后，用彩笔画了一片叶脉青翠的树叶挂在树枝上。最后一片叶子始终没掉下来。只因为生命中的这片绿，病人竟奇迹般地活了下来。

问题：这个故事给你的启示是什么？

【案例分析】

这个故事告诉我们一个道理：人生可以没有很多东西，却唯独不能没有希望。希望是人类生活的一项重要的价值。有希望之处，生命就生生不息！为生命画一片树叶只要心存相信，总有奇迹发生，希望虽然渺茫，但它永存人世。

领导者就是要做一个为员工画树叶的人。

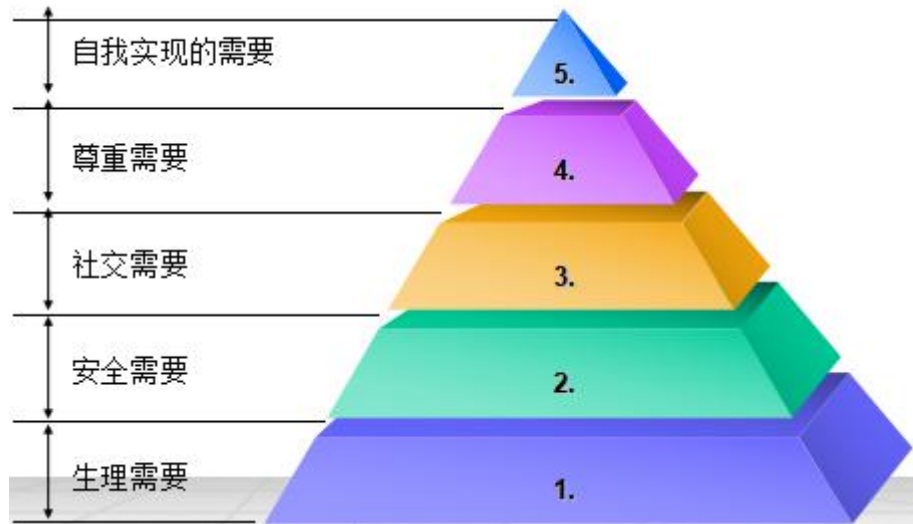
【导入案例 2】20 美元的钞票

在一次讨论会上，一位著名的演说家没讲一句开场白，手里却高举着一张 20 美元的钞票。面对会议室里的 200 个人，他问：“谁要

有效激励—再现激励理论

	<p>这 20 美元？”一只只手举了起来。他接着说：“我打算把这 20 美元送给你们中的一位，但在这之前，请准许我做一件事。”他说着将钞票揉成一团，然后问：“谁还要？”仍有人举起手来。</p> <p>他又说：“那么，假如我这样做又会怎么样呢？”他把钞票扔到地上，又踏上一只脚，并且用脚碾它。尔后他拾起钞票，钞票已变得又脏又皱。现在谁还要？”还是有人举起手来。</p> <p>“朋友们，你们已经上了一堂很有意义的课。无论我如何对待那张钞票，你们还是想要它，因为它并没贬值，它依旧值 20 美元。问题：这个故事给你的启示是什么？</p> <p>【启示】人生路上，我们会无数次被自己的决定或碰到的逆境击倒、欺凌甚至碾得粉身碎骨。我们觉得自己似乎一文不值。但无论发生什么，或将要发生什么，在上帝的眼中，你们永远不会丧失价值。在他看来，肮脏或洁净，衣着齐整或不齐整，你们依然是无价之宝。”</p>
<p>任务知识讲授 (13')</p>	<p style="text-align: center;">导入：内容激励理论</p> <div style="text-align: center;"> <p style="text-align: center;">主要的激励理论类型</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%;"> <p style="text-align: center;">(一)</p> <p style="text-align: center;">内容型激励理论</p> <p style="text-align: center;">从行为的起点研究</p> <p style="text-align: center;">中心任务： 找出主导需要</p> <p style="text-align: center;">需要层次理论 成就需要理论 ERG理论 双因素理论</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%;"> <p style="text-align: center;">(二)</p> <p style="text-align: center;">过程型激励理论</p> <p style="text-align: center;">从行为的中间研究</p> <p style="text-align: center;">中心任务： 找出关键行为</p> <p style="text-align: center;">动态角度预测、 控制行为</p> <p style="text-align: center;">期望 公平理论 强化理论</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 30%;"> <p style="text-align: center;">(三)</p> <p style="text-align: center;">综合型激励理论</p> <p style="text-align: center;">从行为的终点研究</p> <p style="text-align: center;">中心任务： 找出有效手段</p> <p style="text-align: center;">消除消极因素 发挥积极因素</p> <p style="text-align: center;">归因理论 挫折理论</p> </div> </div> </div> <p>一、马斯洛的需要层次理论</p>

有效激励—再现激励理论



只有当低层次的需求得到充分满足了，高层次的需求才能被激活。提醒管理者一定不能唱高调，要真正关心员工的实际需求，为员工办实事。

【启示】

1 对管理实践的启示--找准需要，“一把钥匙开一把锁”。

1) 正确认识被管理者需要的多层次性和多样性。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、马斯洛理论在企业中的应用

1、生理需求→满足最低需求层次的市场，消费者只要求产品具有一般功能即可。

2、安全需求→满足对“安全”有要求的市场，消费者关注产品对身体的影响。

3、社交需求→满足对“交际”有要求的市场，消费者关注产品是否有助提高自己的交际形象。

4、尊重需求→满足对产品有与众不同要求的市场，消费者关注产品的象征意义。

5、自我实现→满足对产品有自己判断标准的市场，消费者拥有自己固定的品牌 需求层次越高，消费者就越不容易被满足。

【课堂提问】

员工的需要是否都应当得到满足？

二、阿尔德弗的“生存、关系、发展理论”（ERG理论）

人的需要归结为生存（Existence）、相互关系（Relatedness）和发展（Growth），简称为“ERG理论”

有效激励—再现激励理论

二、阿尔德弗的“生存、关系、发展理论”（ERG理论）

ERG理论和需要层次理论比较	马斯洛需要层次理论	ERG理论
	生理需要	生存需要：包括人的衣食住行、工作环境等
	安全（对物的）需要 安全（对人的）需要	
	社交需要	关系需要：包括安全感、归属感、友情、受人尊重等
	尊重（受之于他人）需要	
	尊重（自己确认的）需要	发展需要：使自己的 能力有所提高， 事业有所成就
	自我实现需要	

【启示】对管理实践的启示——“挫折-倒退”机制

管理者应当引导那些有雄心壮志的员工，提高他们的工作能力。能力提高了以后，要适时地给他提供机会，适时地提拔他，让他充分发挥他的主观能动性，鼓励他的积极性。而不要该提拔的时候不提拔，造成员工受了挫折后又回来追求低层次的需求。

阿尔德弗对人的需要的研究并没有超出马斯洛的需要层次理论的范畴，两者对实际工作都具有一定的指导意义。

三、赫茨伯格的双因素理论

使职工感到满意的都是属于工作本身或工作内容方面的；使职工感到不满的，都是属于工作环境或工作关系方面的。

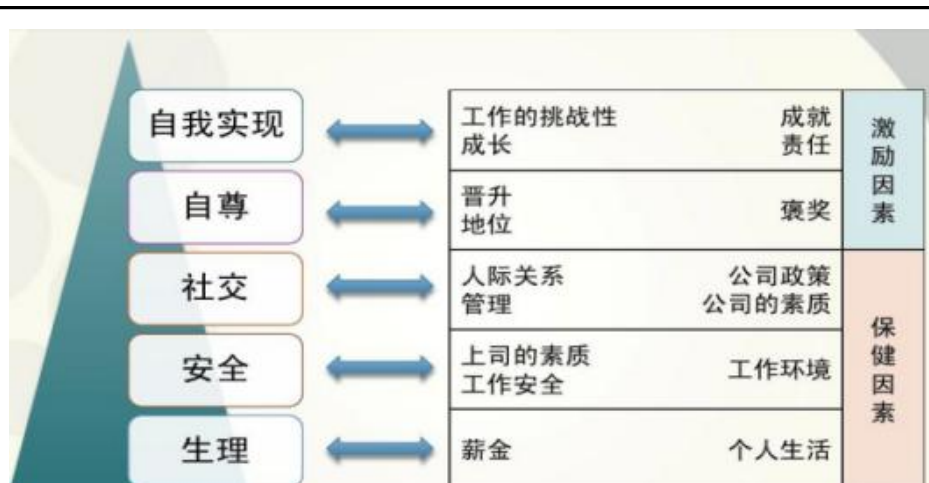
他把前者叫做激励因素，后者叫做保健因素。（如图）

赫兹伯格的双因素理论



双因素理论 VS 层次需要论

有效激励—再现激励理论



【对管理的启示】

- 1.要调动和维持员工的积极性，首先要注意保健因素，以防止产生不满情绪。
- 2.要利用激励因素去激发员工的工作热情，为每个员工提供发挥才能的机会，增强他们的成就感和责任心，创造一种奋发向上的局面。
- 3.双因素理论是在美国的文化背景下提出来的，与我国的基本国情，社会制度有所区别，这提醒管理者在划分保健和激励因素时也应该有所区分。

四、成就需要理论



麦克利兰经过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。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**。

权力需求：

成就需要强的人，首先会考虑自己如何做好；权力需要强的人，首先会考虑让谁去干更好。这一点，实际在麦克利兰指出以前，人们已经有了来自实践的经验体会。美国在二战期间选择曼哈顿工程的技术负责人，众望所归的人选是费米（Enrica Fermi），然而，美国佬却选择了奥本海默（J. Robert Oppenheimer）担任阿拉莫斯实验室主任。回过头来看，这一选择十分有道理。从技术能力的角度看，费米当然远远超出奥本海默；然而，从动机需要看，费米是比较典型的成就需要者，而奥本海默则是比较典型的权力需要者。

归属需求

高亲和需要的人更倾向于与他人进行交往，至少是为他人着想，这种交往会给他带来愉快。高亲和需要者渴望社交，喜欢合作而不是竞争的工作环境，希望彼此之间的沟通与理解，他们对环境中的人际关系更为敏感。有时，亲和需要也表现为对失去某些亲密关系的恐惧和对人际冲突的回避。亲和需要是保持社会交往和人际关系和谐的重要条件。麦克利兰的亲和需求与马斯洛的感情上

有效激励—再现激励理论

	的需求、奥德费的关系需求基本相同。
总结 (3')	这节课我们通过案例和讨论，对我们的启示是企业要注意培养员工的成就需要，2. 尽可能为高成就需要的人提供具有挑战性的工作环境，且对其工作成果及时反馈。3. 提供能够发挥个人能力的工作环境。4. 适当激励员工，对其成就给予物质上和精神上的奖励。
预习任务与课后作业 (2')	<p>【拓展任务】（王老师怎么啦？）</p> <p>假如你的面前有一袋豆子和五个靶子。你的任务是要用豆子击中靶子。靶子一个比一个远，一个比一个更难击中。靶子 A 只有一步之遥，击中会得到 2 美元。靶子 B 稍微远一些，约有 80%的人能击中，报酬是 4 美元。靶子 C 约有 50%的人能击中，报酬是 8 美元。靶子 D 约有 20%的人击中，报酬是 16 美元。靶子 E 几乎没有人击中，报酬是 32 美元。</p> <p>问题：如果你只有一次机会，你会选择那个目标呢？</p> <p>【预习】内容型激励理论着重研究人类行为受哪些因素的影响，也就是研究人类的需要。那么人的行为如何被某些因素的影响呢？请大家预习 4 种过程型激励理论。</p>
教学评价	这节课我们通过案例和讨论，基本上掌握了内容性激励理论的四种代表理论，并且各种理论进行了比较，鼓励学生运用学到的理论指导实践。