

模块五 团队的激励

- ◆ 任务一 激励概述
- ◆ 任务二 团队激励的一般方法
- ◆ 任务三 激励的应用



模块五 团队的激励



知识目标：

- 1 简述激励的概念和过程
- 2 描述有关的激励理论
- 3 掌握团队激励的一般方法
- 4 概括对不同类型团队成员的激励方法



模块五 团队的激励



能力目标：

- 1 能够掌握激励的基本理论
- 2 能够运用团队激励的简单方法
- 3 能够运用一些简单的激励措施



模块五 团队的激励



素质目标：

- 1 能够根据企业的激励制度提高自己的能力。
- 2 企业的激励制度也是为了企业的整体发展，能够融入集体。进行企业共建。

YAEN烟台雅恩商贸有限公司

反思细节

Reflection details of

成就人生

Success in life



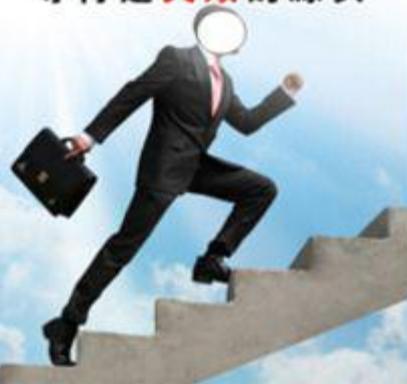
认为没有问题，进步就要停止，退步就要开始。

图行天下 www.photophoto.cn No. 20150324029247678343

多点沟通，少点抱怨；
多点理解，少点争执。



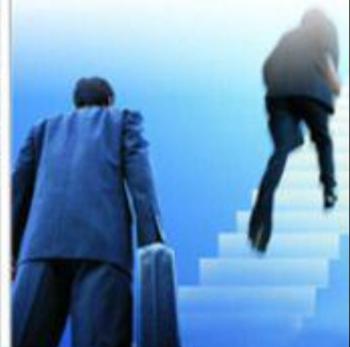
行动是成功的开始
等待是失败的源头



今天的事，马上去做；
明天的事，准备去做；
困难的事，勇敢去做；
复杂的事，细心去做；
不会的事，学着去做；
集体的事，带头去做；
自己的事，抽空去做。

没有失败，只是暂时停止成功

只为成功找方法
不为失败找



学习改变观念
观念改变行动
行动改变命运



人人有改善的能力
事事有改善的余地





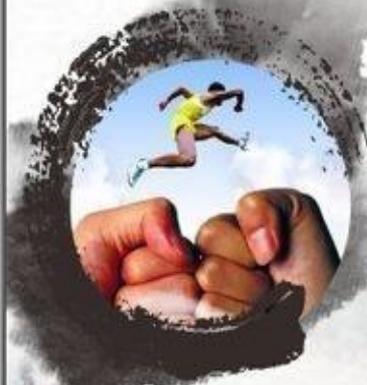
坚
持

不是看到了希望才去坚持
而是因为坚持了才会看到希望



成
功

企业的成功来自于
每一位员工的付出



诚
信

效率成就品牌
诚信铸就未来





任务一 激励概述

一、激励的基本范畴



激励的定义、意义与内容以及激励的过程如下所述

（一）激励的定义

所谓“激励”是指为激发人的动机，鼓励人们形成行为、从事某种活动而采取措施的过程，从管理活动的角度讲，激励的目的是为了使人形成工作动力，也就是人们常说的调动积极性。它也是一种组织满足员工的需要、引导和强化其行为的过程。因而，对于团队工作来说是不可或缺的重要内容。



任务一 激励概述

(二) 激励的意义与内容

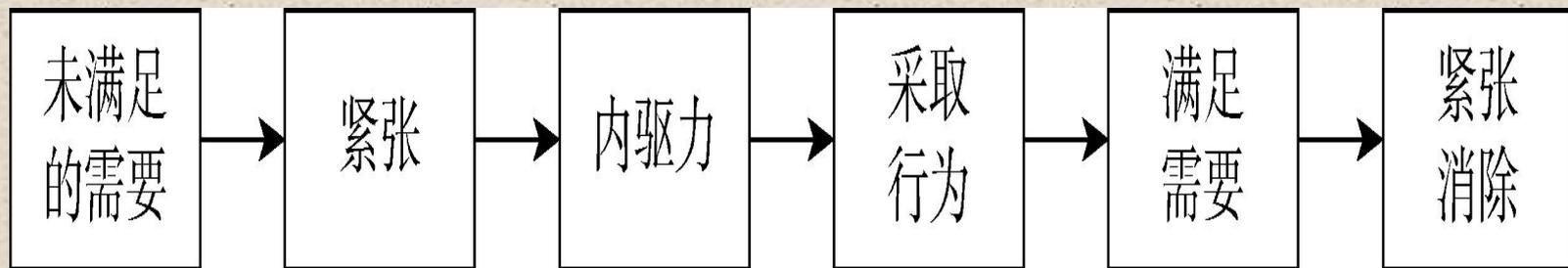
对于一个组织来说，尽管其员工具有一定的能力，但并不一定能产生对组织的价值。员工能力和天赋的发挥在很大程度上取决于其需求水平的高低。人们加入某个组织，在其中从事劳动，是基于不同的需要和动机（如报酬、住房、个人发展等）。激励正是通过满足员工的不同需要和动机，来引导其为组织、为团队的目标努力和做出贡献的过程。

值得注意的是，当一个人被激励时，往往会努力工作，但是，他的努力不一定会使团队的整体绩效提高，因为，要提高团队的绩效，不仅要考虑团队成员的努力程度，还必须考虑团队成员努力的方向，按照激励的方向。可将激励分为正激励和负激励，按照激励的质量或程度，可将激励分为内激励和外激励，应当对团队成员进行正激励和影响较大的内激励。

任务一 激励概述

(三) 激励的过程

激励不仅是一种行为，也可以看作是需要获得满足的过程。激励过程就是从未能得到满足的需要开始，以需要得到满足而告终（即消除了紧张）。这一过程也就是一个满足需要的过程



激励过程

对团队而言，被激励的团队处于一种紧张状态。为缓解紧张，他们会努力工作，紧张强度越大，努力的程度也就越高。如果这种努力能够成功地满足需要，紧张感将会减轻直至消除。需要注意的是，由于团队感兴趣的是与工作有关的行为。所以这种努力必须要指向团队的目标，而且，还必须达到各成员行为方向一致所形成的共同合力，以避免成员们目标的相互抵消和冲突。

任务一 激励概述

（一）需要层次理论

1、需求层次理论——马斯洛

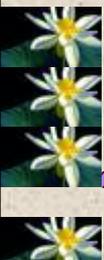
尚未满足的需要——为目标而驱使的行为——目标的满足

马斯洛的需要层次理论有两个基本的观点

a、一个人的需要取决于他已经得到什么，尚缺少什么，只有尚未满足的需要能够影响行为

b、人的需要都有轻重层次，某一需要得到满足后，另一需要才出现







麦格雷戈的X、Y理论

X理论:

- 1、人生来就是懒惰的，只要可能就会逃避工作
- 2、人生来就缺乏进取心，不愿承担责任，宁愿听从指挥
- 3、人天生就以自我为中心，漠视组织需要
- 4、人习惯于守旧，本性就反对变革
- 5、只有极少数人才具有解决组织问题所需要的想象力和创造力

Y理论:

- 1、要求工作是人的本性
- 2、在适当条件下，人们不但愿意，而且能够主动承担责任
- 3、个人追求满足欲望的需要与组织需要没有矛盾
- 4、人对于自己新参与的工作目标，能实行自我指挥与自我控制
- 5、大多数人都具有解决组织问题的丰富想象力和创造力



任务一 激励概述

(二) X理论和Y理论——麦戈雷格

X理论的主要观点：人(经济人)的本性是坏的，一般人都好逸恶劳，尽可能逃避工作的特性，由于人有厌恶工作的特性，因此对大多数人来说，仅用奖励的办法是不够的，，必须进行强制、监督、指挥、对惩罚进行威胁，才能使他们努力地去完成工作目标。一般人胸无大志，通常满足于平平稳稳地完成工作。

Y理论的主要观点：人(社会人)都是积极向上的，他们对工作的喜欢取决于他们把工作看成是一种满足还是一种惩罚。人们在通常情况下愿意承担责任，人们都热衷于发挥自己的才能和制造性。

结论：x理论假设较低层次的需要支配着个人的行为，y理论则假设高层次的需要支配着人的行为。麦戈雷格认为y理论比x理论更实际有效，因此他建议让员工参加工作于决策。为员工提供富有挑战性的工作，建立良好的群体关系

现代管理学认为 员工既不是所谓用金钱可以收买和刺激的“经济人”也不是仅仅需要交往和尊重的“社会人”而是“经济人”和“社会人”的复合体 后来还出现了以科技人员为对象的“自我实现人”假设 这就是说 员工的需要是复杂的 从而又有了“复杂人”假设 因此在团队管理中要区分团队成员的个人状况和工作情境 进行差异化管理

'X 理论'



'Y 理论'



赫兹伯格的双因素理论

保健因素

就好比是一日三餐，如果不吃，可能会饿死，能够保证员工的稳定性。



激励因素

就好比是水果，不吃不会饿死，但是吃了会更健康，能够使员工有更好的表现



任务一 激励概述

(三) 双因素理论——赫茨伯格

赫茨伯格抛弃了传统的观点：满意——（对立面）——不满意

提出新观点：满意——没有满意——没有不满意——不满意

调查认为：使职工感到满意的因素都是工作的性质和内容方面的。而使他们不满意的因素都是工作环境或者工作关系方面的。赫茨伯格把前面的因素叫激励因素，后者叫保健因素。

(1) **保健因素**：当这类因素得到改善时，职工的不满就会消除，但是，保健因素对职工起不到激励的积极作用。包括：企业的政策与行政管理、监督、与上级的关系、与同事的关系、工作安全、个人生活、工作条件等。因此，**提供充足的保健因素 是进行团队建设与管理的必要前提**

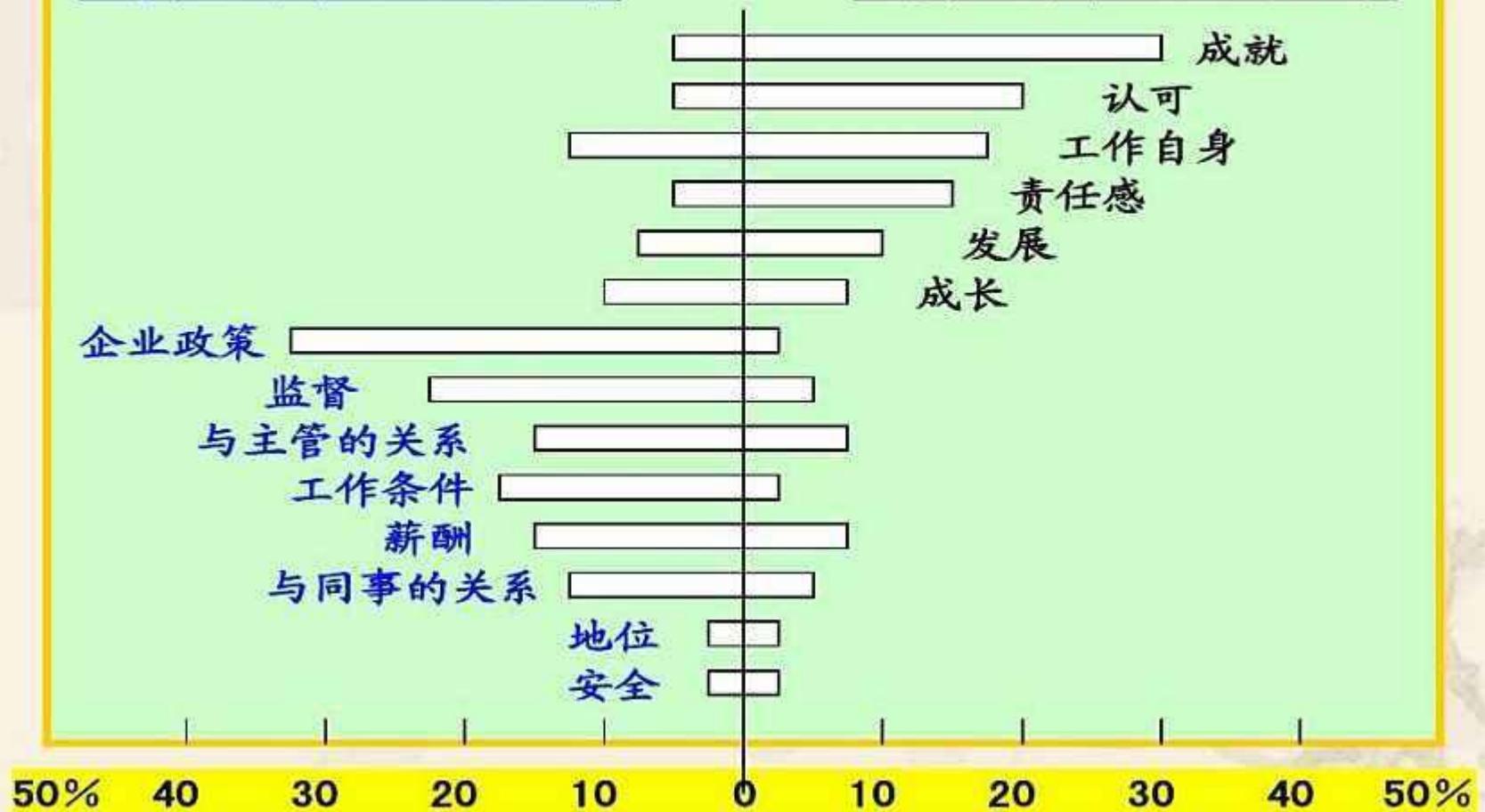
(2) **激励因素**：这些因素具备时可以起到明显的激励的作用，当这类因素不具备时，也不会造成职工的极大不满。包括：工作上的成就感、受到重视、提升、工作本身的性质、个人发展的可能性、职责。**激励因素对单个团队成员乃至整个团队的发展都具有重大影响**

结论：激励因素是以工作为中心的，即以对工作本身是否满意，工作中个人是否有成就、是否得到提升为中心的。而保健因素则与工作的外部环境有关，属于保证工作完成的基本条件。马斯洛的需要层次理论和赫茨伯格的双因素理论有很大的相似性，马斯洛的高需要层次即赫茨伯格的激励因素。而为了维持生活所必须满足的低层次需要相当于保健理论。

保健因素与激励因素对比表

使员工非常不满的因素

使员工非常满意的因素



任务一 激励概述

（四）成就需要理论——戴维·麦克利

成就需要理论认为在人的生理需要基本得到满足的条件下人们还有三种需要

权力需要是指影响、控制、指挥别人行为的需要

友谊需要是指人们建立友好和亲密的人际关系的意愿

成就需要是指人们追求卓越、实现目标、争取成功的内部驱动力

三种需要中成就需要是最重要的需要它的高低对一个人、一个组织以至一个国家的成长和发展都起着特别重要的作用不同的人对权力、友谊和成就需要的排列顺序和所占比重都会有所不同人们的行为主要决定于被环境激起的那些需要友谊需要也被看作是“合群”需要它构成团队的心理基础

成就需要和工作绩效这二者之间具有以下关系

第一 具有高成就需要的人更喜欢具有个人责任能够获得工作反馈以及具有适度冒险性的工作环境例如进行创业负责大型组织中的一个独立部门的管理在这样的工作环境中他们的激励水平会很高

第二 具有高成就需要者不一定是优秀的管理者这是因为高成就需要者感兴趣的是个人如何做好而不是如何影响其他人做好

第三 员工的成就需要可以通过培训来激发培训者指导个人根据工作成就来思考问题然后帮助他们学习如何寻求具有高责任感的工作并加以行动因此在团队中可以选拔具有高成就需要的人也可以通过成就培训来开发原有的下属



麦克利兰的需要理论 McClelland's theory of needs

- **成就需要 (Need For Achievement)**
追求卓越，实现目标，争取成功的内驱力。
- **权力需要 (Need For Power)**
使别人的行为与其他条件下有不同的需要。
- **合群需要 (Need For Affiliation)**
建立友好和亲密的人际关系的欲望。



需求	说明	特点
成就需求	争取成功希望做得最好的需求	喜欢设立具有适度挑战性的目标
		在选择目标时会回避过分的难度
		喜欢多少能立即给予反馈的任务
权力需求	影响或控制他人且不受他人控制的需求	喜欢争辩、健谈、直率和头脑冷静
		善于提出问题和要求
		喜欢教训别人、并乐于演讲
		喜欢具有竞争性和能体现较高地位的场所或情境
亲和需求	建立友好亲密的人际关系的需求	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

任务一 激励概述

（五）公平理论

公平、公正是一种在比较之下产生的感觉，它也是一种会影响个人激励水平的感觉，从而令我们选择正或负面行为以作响应。没有比较，就没有所谓的公平与否。人们会把自己的付出和报偿关系和其它人做一番比较，一旦觉得有不公平的现象就想办法做些矫正予以消除。

亚当斯认为员工的报酬与劳动积极性之间的关系 该理论的基本思想是员工对他所得的报酬是否满意不仅要看绝对值 而且要看相对值 即每个人在将自己目前的报酬水平和贡献比率与自己过去的情况进行纵向比较的同时 也与别人进行横向比较 当两者的比值相等时 个人就会感到公平满意 如果比值小于自己过去的情况 就会产生不公平的感觉 而如果在同等工作的情况下 自己的报酬小于他人的报酬 不公平感就更为明显 当个人感到公平时 就会心情舒畅 努力工作 否则就会影响工作情绪。

任务一 激励概述

比较的对象，归纳起来大致有四类：

组织内自比：在同一组织内，员工将现今的工作与以往会担任的另一个工作做比较。

组织外自比：员工以现今的工作，与自己以往在其它组织的工作做比较。

组织内他比：在同一组织内，员工以自己现今的工作与他人现今的工作做比较。

组织外他比：员工以现今的工作，与其它组织他人的工作做比较。

结论：公平理论认为，员工会拿自己的付出的报偿跟其它员工的付出与报偿作一比较。两者的比率（指报酬与付出的比值）如果相等，表示很公平；但是两者的比率如果不相等地，员工就会感受到不公平。在不公平状态时，员工会感到不舒服，并会设法使之公平。



任务一 激励概述

三、 团队激励的作用机理

团队存在的意义在于 它能够达成员工单干或松散结合难以实现的目标 这也是团队生产的优势所在 确保团队目标的实现 并保持团队的成功运作 或者说打造高绩效的团队 乃是企业组建团队之后应有的追求 不过 如果团队不具备 “ 良好的装置和设备条件” 它的优势就难以自动体现

- (一) 协同工作及其困难
- (二) 激励对团队的作用



任务二 团队激励的一般方法

团队激励的一般方法有竞争激励、奖励激励、个人发展激励和薪酬激励

一、竞争激励

竞争可以使团队的表现越来越出色 可以强烈地刺激每一位团队成员的进取心 使他们力争上游 发挥出最大的潜能 需要强调的是 竞赛激励是要鼓励先进 促进发展 而不是进行“优胜劣汰” 对于后进者应当通过合作给予“帮助” ① 竞争激励的方式

主要有以下几种

- (一) 优秀员工榜
- (二) 竞赛
- (三) 职位竞选

任务二 团队激励的一般方法

二、奖励激励

奖励有时要比竞争或压力更能影响人的行为 然而在团队管理中最困难的是如何设计合理的奖励制度和采用恰当的方式 奖励要恰到好处 过于频繁或者给予大于应得 就有可能适得其反 奖励激励的方式通常有以下几种

- (一) 加薪
- (二) 公司股份与期权
- (三) 旅游
- (四) 休假
- (五) 津贴和福利
- (六) 其他形式的奖励

任务二 团队激励的一般方法

三、个人发展激励

在团队管理中 最好的激励方式是对成员个人发展的激励 个人发展激励将团队成员自我发展的目标与团队的目标融为一体 具有长久性、持续性和稳定性的特点 有利于团队的长远发展 个人发展激励有以下几种主要方法

- (一) 职业发展
- (二) 目标激励
- (三) 晋升与增加责任
- (四) 培训及其他学习机会
- (五) 工作内容激励
- (六) 组织荣誉

任务二 团队激励的一般方法

四、薪酬激励

薪酬激励不仅能够满足团队成员的生活需要 还能传递组织战略和团队追求方向等信息 引导团队成员按照团队目标的要求行事 同时 薪酬激励也是表彰团队成员个人贡献 使其个人价值得以体现的较佳方式。

- (一) 团队的薪酬支付方式及其存在的问题
- (二) 支持高绩效团队运作的薪酬支付体系

任务三 激励的应用

在团队中有不同类型的成员 在需要进行激励时 应当对不同类型的成员采取不同的方式进行激励 具体来说 团队中的激励方式主要有以下几种

一、 对团队一般成员的激励

- (一) 以绩效为中心的激励
- (二) 采取弹性奖励的激励手段
- (三) 对不同团队成员的权变激励
- (四) 达到激励的公平



任务三 激励的应用

二、对团队管理者的激励

高素质的管理者是团队成功不可缺少的条件 要建立和完善团队激励制度 更应该对团队的管理者实施有效的激励

- (一) 引入竞争机制
- (二) 适度授权
- (三) 运用薪酬杠杆
- (四) 强调精神激励

任务三 激励的应用

本章小结和应用意义

激励是一个满足组织员工需要，引导和强化其行为的过程。它对于团队工作而言是不可或缺的必要条件，激励也是团队管理的一个重要组成部分，要根据激励的原理，采用具体的激励方法，来提高团队成员乃至整个团队的工作效率。

本章简述了激励的基本概念、过程和与团队激励相关的一般激励理论。具体阐述了团队激励的一般方法及针对不同类型团队成员的激励方法。上述内容对团队协调人和团队的上级领导者搞好对团队的管理可以提供有力的帮助。