

# 中级经济师

## 人力资源管理专业知识和实务

### 教材精讲班

#### 第一章 组织激励



##### 第一节 需要、动机与激励



##### 第二节 激励理论



##### 第三节 激励理论在实践中的应用

#### 第二节 激励理论

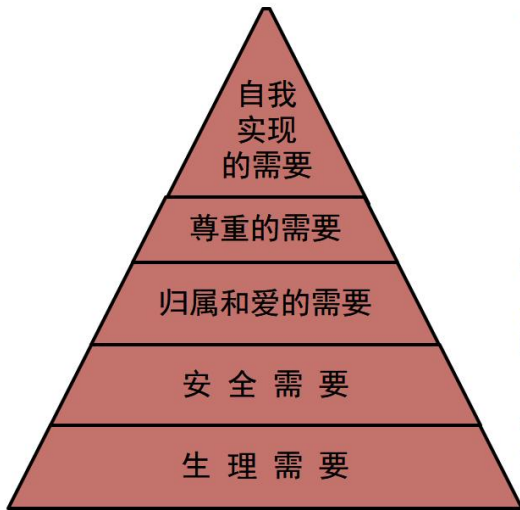
知识点名称	重要程度
1. 需要层次理论	★★★★
2. 双因素理论	★★★★
3. ERG 理论	★★★
4. 三重需要理论	★★★
5. 公平理论	★★★★
6. 期望理论	★★★★
7. 强化理论	★

#### 一、需要层次理论（马斯洛）

##### （一）需要层次

层次	内容
1. 生理需要	对食物、水、居住场所、睡眠等身体方面的需要
2. 安全需要	① 身体安全：如脱离危险的工作环境 ② 经济安全：如不解雇的承诺、舒适的退休计划
3. 归属和爱的需要	情感、归属、被接纳、友谊等需要（如获得友好和睦的同事关系）
4. 尊重的需要	① 内在尊重：如自尊心、自主权、成就感等 ② 外在尊重：如地位、认同、受重视等
5. 自我实现的需要	包括个人成长、发挥个人潜能、实现个人理想的需要

##### （二）主要观点



1. 人都有这五种需要，只是在不同时期表现出来的各种需要的强烈程度不同而已；
2. 未被满足的需要是行为的主要激励源，已获得基本满足的需要不再具有激励作用；
3. 需要层次模型呈三角形，级别由下及上逐层提高，当下一层次的需要得到满足后，个体才会追求上一层次的需要；
4. 前三个层次为基本需要（靠外部条件或因素满足），后两个层次为高级需要（靠内在因素满足）。（3基外、2高内）

### （三）在管理上的应用

1. 管理者需要考虑员工不同层次的需要，设计相应的激励措施；
2. 管理者要考虑员工的特殊需要，因为不同人的需要是不同的；
3. 组织用于满足低层次需要的投入效益是递减的。



### （四）评价

1. **优势**：在企业界颇受管理者的欢迎，因为合乎人们的直觉经验，易于理解。
2. **劣势**：从某种程度上说，较为呆板，不完全适用于复杂多变的实际环境。

### 同步练习题

【例-单选题】根据马斯洛需要层次理论，良好的同事关系属于（ ）。

- A. 安全需要                      B. 归属和爱的需要  
C. 尊重的需要                    D. 自我实现的需要

网校答案：B

网校解析：本题考查马斯洛的需要层次理论。马斯洛认为人的需要由低到高分五种类型：生理需要、安全需要、归属和爱的需要、尊重的需要、自我实现的需要。其中，归属和爱的需要包括情感、归属、被接纳、友谊等需要，如获得友好和睦的同事。所以选项 B 正确。

【例-多选题】关于马斯洛的需要层次理论的说法，错误的有（ ）。

- A. 未被满足的需要是行为的主要激励源  
B. 获得基本满足的需要具有很强的激励作用  
C. 基本需要主要靠内部条件满足，高级需要主要靠外在条件满足  
D. 管理者在进行激励时，需要考虑每个员工的特殊需要以及占主导地位的需要层次  
E. 组织用于满足员工的低层次需要的投入是效益递减的

网校答案：BC

网校解析：本题考查马斯洛的需要层次理论。已获得基本满足的需要不再具有激励作用，所以选项 B 错误；基

本需要主要靠外部条件满足，高级需要主要靠内在因素满足，所以选项 C 错误。

## 二、双因素理论（赫茨伯格）

### （一）主要内容

因素	内容	具备	缺失	与需要层次理论的关系
激励因素	成就感、别人的认可、工作性质、责任和晋升等	满意	没有满意 (未必不满意)	相当于高级需要
保健因素	组织政策、监督方式、人际关系、工作环境和工资等	没有不满	不满	相当于低级需要

### （二）在管理上的应用

1. 让员工满意和防止员工不满是两回事，需要两方面入手	(1) 提供保健因素，不一定激励员工，想要激励员工就要重视员工的成就感、认同感、责任感及个人成长等。
	(2) 要调动员工的积极性，首先要注意保健因素，但更为重要的是利用激励因素去激发工作热情。
2. 工作丰富化是双因素理论在管理中实践应用的例子	强调了员工参与更多的工作规划，自我监督工作进度。

### 同步练习题

【例-多选题】根据双因素理论，下列选项中属于激励因素的是（ ）。

- A. 工作环境                      B. 别人的认可  
C. 晋升                              D. 人际关系                      E. 工作本身

网校答案：BCE

网校解析：本题考查双因素理论的激励因素和保健因素。其中激励因素包括：成就感、别人的认可、工作性质、责任和晋升等；保健因素包括：组织政策、监督方式、人际关系、工作环境和工资等。

【例-单选题】根据双因素理论，员工感到不满意的原因是（ ）。

- A. 激励因素缺乏      B. 保健因素缺乏  
C. 激励因素充足      D. 保健因素充足

网校答案：B

网校解析：本题考查双因素理论。双因素理论认为，满意的反面是没有满意，不满意的反面是没有不满意。而具备保健因素能使员工不产生不满情绪，缺乏这些因素则会使员工感到不满意。

## 三、ERG 理论（奥尔德弗）

### （一）主要观点（对需要层次理论进行修订后提出）

三种核心需要	含义	与需要层次理论的关系
生存需要	指个体的生理需要和物质需要，或个体维持生存的物质条件	=全部生理需要+部分安全需要
关系需要	指个体维持重要人际关系的需要	=部分安全需要+全部归属和爱的需要+部分尊严需要
成长需要	指个体追求自我发展的内在欲望	=部分尊严需要+全部自我实现需要

## （二）独特之处

1. 各种需要可以**同时**具有激励作用；
2. 提出“**挫折-退化**”观点，即高层次需要不能得到满足，对满足低层次需要的欲望就会加强。

## （三）评价（相对马斯洛需要层次理论而言）

1. ERG 理论更为**灵活变通**，人们可以同时追求各种层次的需要，或者在某些限制下，在各种需要之间进行转化；
2. ERG 理论的**变通性**有助于说明文化、环境背景差异下个体需要的差异。并不是所有文化下，所有个体都像马斯洛那样安排需要的层次（如日本文化、西班牙文化就把关系需要排在生理需要之前）。

## 同步练习题

【例-单选题】根据 ERG 理论，实现个人理想属于（ ）。

- A. 生存需要    B. 关系需要    C. 成长需要    D. 安全需要

网校答案：C

网校解析：本题考查 ERG 理论的三种核心需要。ERG 理论中的成长需要是指个体追求自我发展的内在欲望。这一类需要与马斯洛需要层次理论中部分“尊严需要”和全部“自我实现需要”相对应。

【例-多选题】关于 ERG 理论的说法，正确的是（ ）。

- A. 它认为低层次需要的满足是高层次需要产生的先决条件  
B. 它是对马斯洛的五种需要层次的简单分类  
C. 它把需要分为基本需要和高级需要  
D. 它把马斯洛的需要层次理论更为灵活变通  
E. 它认为各种需要都可以同时具有激励作用

网校答案：DE

网校解析：本题考查 ERG 理论。

ERG 理论并不只是简单地把马斯洛的五种需要层析简化为三大类，该理论的独特之处在于：它认为，各种需要可以同时具有激励作用，这与马斯洛需要层次理论主张的低层次需要的满足是高层次需要的先决条件有所不同。

【例-单选题】ERG 理论的（ ）尤其有助于说明在文化、环境背景的差异下个体需要的差异。

- A. 差异性    B. 变通性  
C. 一致性    D. 稳定性

网校答案：B

网校解析：本题考查 ERG 理论。相对于马斯洛需要层次理论而言，ERG 理论的变通性尤其有助于说明在文化、环境背景的差异下个体需要的差异。

## 四、三重需要理论（麦克利兰）

### （一）主要观点

三重需要	含义	特点	组织角色
成就需要	指 <b>个体</b> 追求优越感的驱动力，或者参照某种标准去追求成就感，寻求成功的欲望。	①选择 <b>适度的风险</b> ； ② <b>责任感</b> 较强； ③希望能够得到 <b>及时的反馈</b> 。	高成就需要者在创造性活动中更容易获得成功， <b>好职员却不一定是好经理</b>
权力需要	指促 <b>使别人</b> 顺从自己意志的欲望	①喜欢支配、影响别人，喜欢对人“发号施令”，十分重视争取地位和影响力； ②喜欢竞争，追求出色的成绩。	<b>杰出的经理</b> 都有较高的权力欲望，地位越高，权力需要也越强
亲和需要	指寻求 <b>与别人</b> 建立	①重视被别人接受和喜欢；	在组织中充当 <b>被管理</b> 的角

	友善且亲近的人际关系 关系的欲望	②追求友谊和合作。	色，许多出色的经理亲和需要较弱，管理上过分强调良好关系的维持通常会干扰正常的工作程序
--	---------------------	-----------	--

(二) 在管理上的应用

1. 在**对员工实施激励**时，需要考虑员工这三种需要的强烈程度，以便提供能够满足这些需要的激励措施；
2. 在**组织人事安排**上，测量、评价一个人的成就需要对如何分派工作和职位有重要的意义。

**同步练习题**

【例-多选题】麦克利兰三重需要理论认为，成就需要高的人具备的特点包括（ ）。

- A. 选择较高的风险
- B. 较强的责任感
- C. 希望得到及时的反馈
- D. 选择适度的风险
- E. 良好的人际关系

网校答案：BCD

网校解析：本题考查三重需要理论的三种重要需要。成就需要高的人具备三个特点：①选择适度的风险；②责任感较强；③希望能够得到及时的反馈。

【例-多选题】根据麦克利兰的三重需要理论，权力需要高的人（ ）。

- A. 喜欢支配别人
- B. 喜欢对人发号施令
- C. 重视争取地位
- D. 希望别人顺从自己的意志
- E. 希望得到及时的反馈

网校答案：ABCD

网校解析：本题考查三重需要理论的内容。权力需要高的人喜欢支配、影响别人，喜欢对人发号施令，重视争取地位和影响力。选项 E 属于成就需要高的人的特点，所以不选。

【例-单选题】关于麦克利兰三重需要理论的说法，错误的是（ ）。

- A. 管理上过分强调良好关系的维持通常会干扰正常的工作程序
- B. 成就需要高的人常常用于挑战自我，选择高风险的目标
- C. 成就需要高的人通常只关心自己的工作业绩，但不一定能使别人出色，所以并不一定能成为一名优秀的管理者
- D. 权力需要高的人喜欢竞争，希望通过出色的成绩来匹配他们渴望的地位欲望

网校答案：B

网校解析：本题考查麦克利兰三重需要理论。

(1) 成就需要，指个体追求优越感的驱动力，或者参照某种标准去追求成就感，寻求成功的欲望。成就需要高的人具备三个特点：①选择适度的风险；②责任感较强；③希望能够得到及时的反馈。

(2) 权力需要，指促使别人顺从自己意志的欲望。

(3) 亲和需要，指寻求与别人建立友善且亲近的人际关系欲望。