



中级经济师

人力资源专业知识和实务

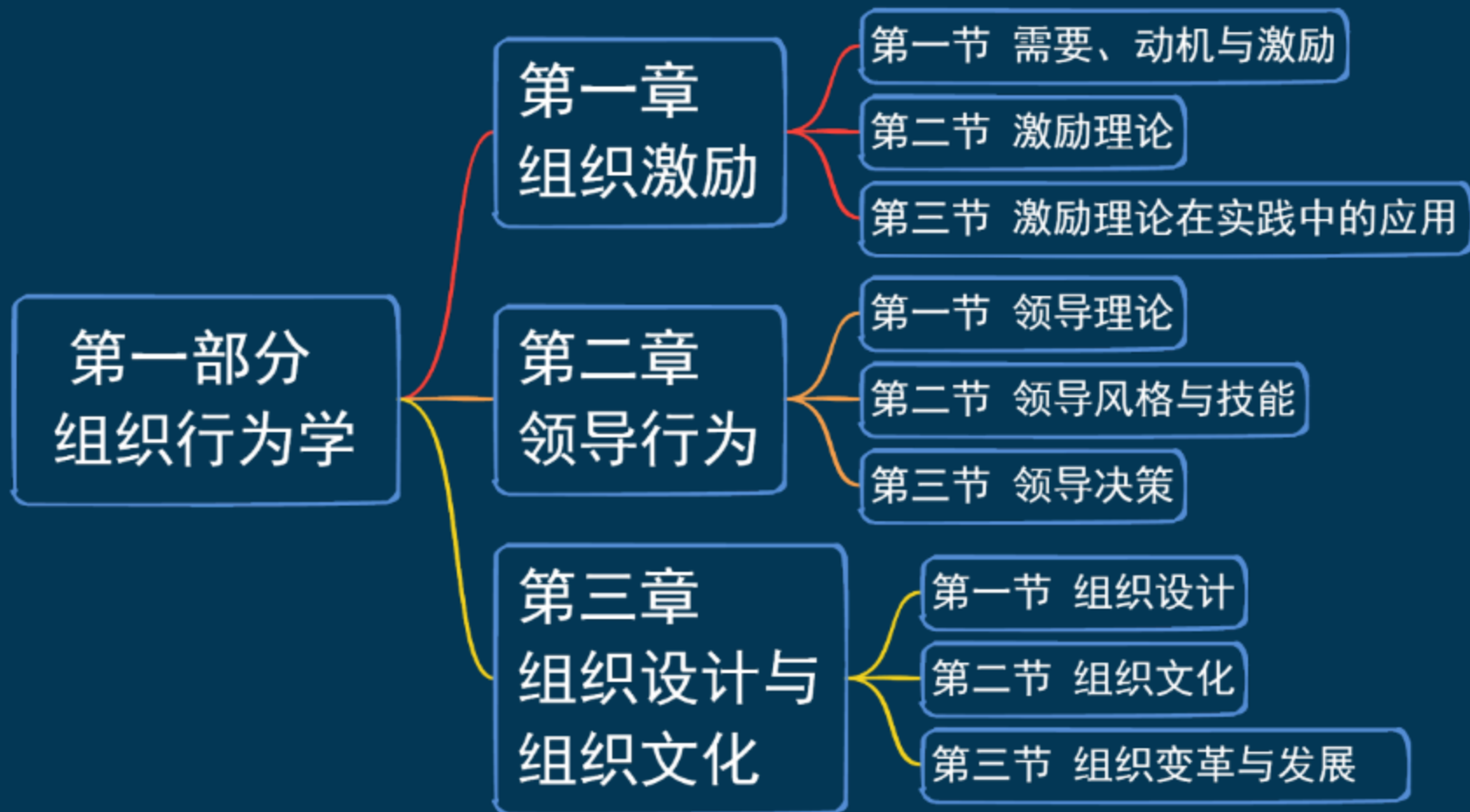
考点强化班

主讲老师：王小娟



第一部分 组织行为学

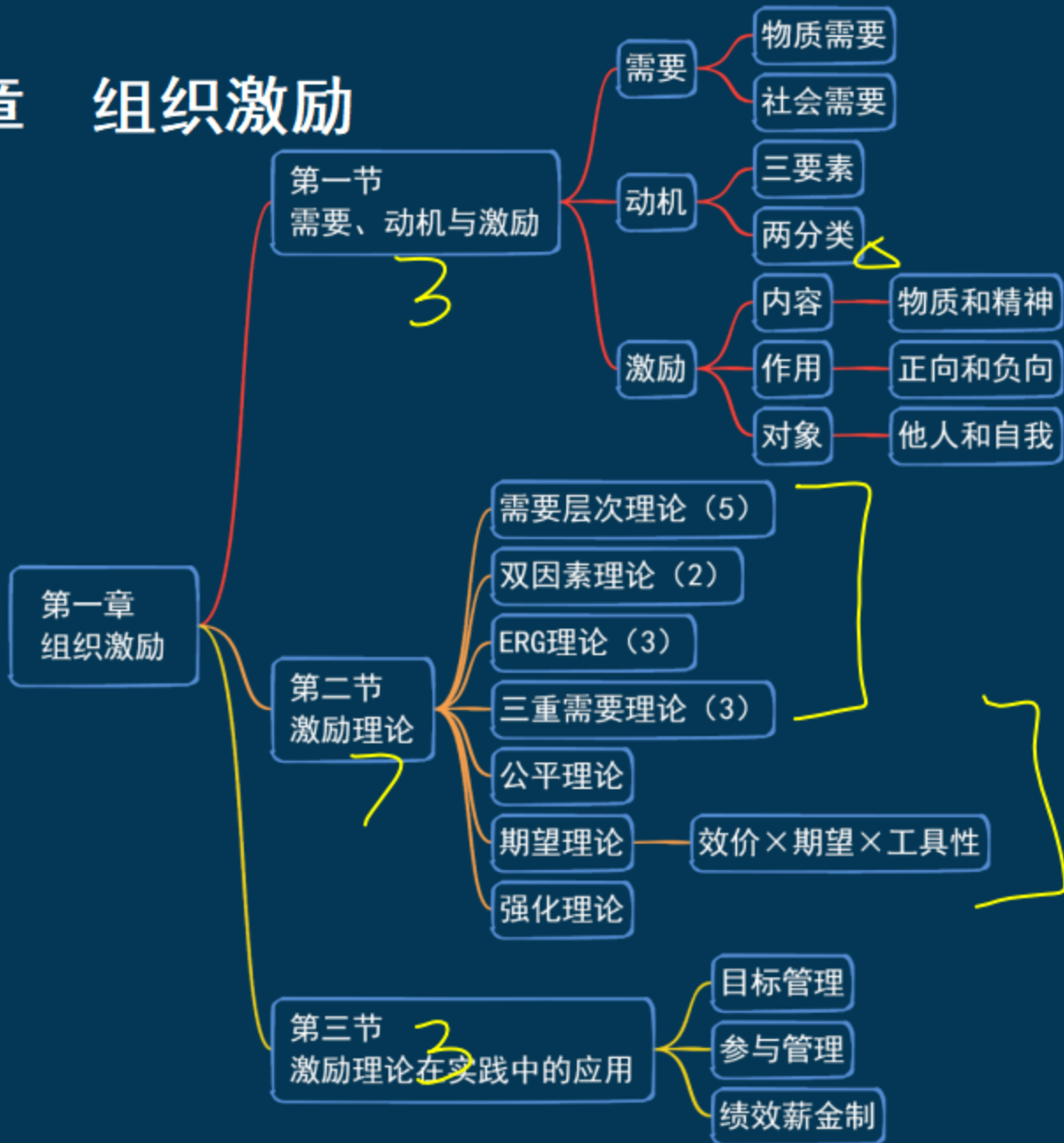
第一部分 组织行为学





第一章 组织激励

第一章 组织激励



第一章 组织激励

考点一：需要、动机和激励

需要	概念	需要是指当缺乏或期待某种结果而产生的心理状态。
	内容	物质需要 社会需要
动机	概念	动机是指人们从事某种活动、为某一目的付出努力的意愿，这种意愿取决于目标能否以及在多大程度上能够满足人的需要。
	要素	(1) 决定人行为的方向； (2) 努力的水平； (3) 坚持的水平。
	分类	内源性动机（内在动机）：看重行为本身 外源性动机（外在动机）：看重行为的结果
激励	概念	激励就是通过满足员工需要而使其努力工作，从而实现组织目标的过程。使员工看到自己的需要与组织目标之间的联系。
	类型	(1) 从激励内容的角度可分为物质激励和精神激励。
		(2) 从激励作用的角度可分为正向激励和负向激励。
	(3) 从激励对象的角度可分为他人激励和自我激励。	

第一章 组织激励

考点二：激励理论

(一) 需要层次理论 5

(二) 双因素理论 2

(三) ERG理论 3

(四) 三重需要理论 3

(五) 公平理论

(六) 期望理论

(七) 强化理论

第一章 组织激励

考点二：激励理论

（一）需要层次理论（马斯洛）

1. 需要层次	<ul style="list-style-type: none">(1) 生理需要；(2) 安全需要；(3) 归属和爱的需要（情感、归属、友谊，如获得友好和睦的同事）；(4) 尊重的需要；(5) 自我实现的需要（个人成长、发挥个人潜能、实现个人理想）。
2. 主要观点	<ul style="list-style-type: none">(1) 人都有这五种需要，不同时期强烈程度不同；(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) 下一层次需要满足后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）。（口诀：3基外、2高内）
3. 在管理上的应用	<ul style="list-style-type: none">(1) 管理者需要考虑员工不同层次需要；(2) 管理者需要考虑每个员工的特殊需要；(3) 组织用于满足低层次需要的投入效益是递减的。
4. 评价	<ul style="list-style-type: none">(1) 优势：易于理解。(2) 劣势：较为呆板。

第一章 组织激励

考点二：激励理论

(二) 双因素理论（赫茨伯格）

	因素	内容	具备	缺失	与需要层次理论的关系
理论内容	激励因素	成就感、别人的认可、工作性质、责任和晋开等	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
管理应用	1. 让员工满意和防止员工不满是两回事，需要两方面入手。				
	2. 工作丰富化是双因素理论在管理中实践应用的例子。				

第一章 组织激励

考点二：激励理论

（三）ERG理论（奥尔德弗）

1. 主要观点	生存需要
	关系需要
	成长需要
2. 独特之处	①各种需要可以 <u>同时</u> 具有激励作用；
	②提出“ <u>挫折-退化</u> ”观点
3. 评价	①ERG理论更为 <u>灵活变通</u>
	②ERG理论的 <u>变通性</u> 有助于说明文化、环境背景差异下个体需要的差异。

第一章 组织激励

考点二：激励理论

（四）三重需要理论（麦克利兰）

	三重需要	含义	特点
1. 主要观点	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	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。
	权力需要	指促使别人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。
	亲和需要	指寻求与别人建立友善且亲近的人际关系的欲望	①重视被别人接受和喜欢； ②追求友谊和合作。
2. 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。		

第一章 组织激励

考点二：激励理论

（五）公平理论（亚当斯）

1. 主要观点	(1) 员工关心的内容	①人们不仅关心自己的绝对报酬； ②还关心自己和他人在工作和报酬上的相对关系；
	(2) 员工倾向于将自己 的产出与投入的比率与 他人（成为对照者）的 产出与投入的比率相比 较，来进行公平判断	①投入包括员工认为他们 带给或贡献给工作的所 有丰富多样的成分； （员工给企业） ②产出包括他们觉察到 从工作或雇主那里获得 的报酬。员工比较的投 入、产出是自我知觉， 而非客观测量结果。 （企业给员工）
	(3) 员工进行公平比较 时既可能是纵向的又可 能是横向的	①纵向比较既包括组织 内自我比较也包括组织 外自我比较； （自我放纵） ②横向比较既包括组织 内他比也包括组织外他 比。（横扫他人）
	(4) 不同人对同样情形 会有不同的公平性判断	①薪资水准、教育水平 较高的员工，与他人进 行横向比较； ②薪资水准、教育水平 较低的员工，与自己进 行纵向比较。

第一章 组织激励

考点二：激励理论

（五）公平理论（亚当斯）

2. 恢复公平的方法	①改变自己的投入或产出； ②改变对照者的投入或产出； ③改变对投入或产出的知觉； ④改变参照对象； ⑤辞职。
3. 在管理上的应用	①根据员工对工作和组织的投入来给予更多报酬并确保不同员工的投入产出比大致相同，以保持员工的公平感； ②因为公平感是员工的主观感受，应经常注意了解员工的公平感。对于有不公平感的员工应予以及时的引导或调整报酬。

第一章 组织激励

考点二：激励理论

（六）期望理论（弗罗姆）

主要观点：人们之所以采取某种行动，是因为他们觉得这种行为可以在一定概率上达到某种结果，并且这种结果可以带来他认为重要的报酬。

效价 指个体对所获报酬的偏好程度，它是对个体得到报酬的愿望的**数量**表示。

期望 指员工对努力工作能够完成任务的信念程度，是员工对自己所付出的努力可以在多大程度上决定绩效的估计值，用**概率**表示。

工具性 指员工对一旦完成任务就可以获得报酬的信念。
①报酬决策是以**绩效数据**为基础，那么工具性的估计值就会**高**；
②报酬决策的基础**模糊**不清的或者怀疑组织在管理上有**偏袒**的，那么工具性的估计值就会**低**。

公式：**效价** × **期望** × **工具性** = **动机**（激励程度）

特色：强调情境性，认为没有放之四海而皆准的单一原则可以用来解释每一个人的动机。

管理上的应用：产生最强动机的组合是高的正效价、高期望和高工具性。

第一章 组织激励

考点二：激励理论

（七）强化理论

强化理论是一种行为主义的观点：该理论认为行为的结果对行为本身有强化作用，它是行为的主要驱动因素，却不是行为的唯一控制因素。

内容

- ①不考虑人的内在心态，而是注重行为及其结果，认为人是在学习、了解行为与结果之间的关系；
- ②强化作用对行为颇有影响力，但却不是行为的唯一控制因素。在有些情况下，行为结果也会丧失其行为强化力。

注意：本理论只注重结果，忽略人的心理状态。

第一章 组织激励

考点三：目标管理

1. 目标管理的含义和目标设定的过程	(1) 基本核心 ：强调通过群体 <u>共同参与</u> 制定具体的、可行的而且能够客观衡量的目标。 ①
	(2) 目标设定的 <u>过程</u> ：可以 <u>自上而下</u> ；也可以 <u>自下而上</u> 。 ②
2. 目标管理的要素	(1) 目标具体化 (2) 参与决策 (3) 限期完成 (4) 绩效反馈
3. 效果评价	(1) 并不能从目标管理的普及性推断它的 <u>有效性</u> 。
	(2) 目标管理实施的效果 <u>有时候并不符合管理者的期望</u> 。

第一章 组织激励

考点四：参与管理

1. 概念	让下属人员实际分享上级的决策权。
2. 作用	(1) 不但可以发挥员工的专长，提高其对工作的兴趣，而且可以促进管理者和员工的沟通，有利于决策的执行。 (2) 是促进团队建设的重要手段之一，尤其是受到年轻一代和高学历员工的重视。
3. 参与形式	参与管理有许多形式，如共同设定目标、集体解决问题、直接参与工作决策、参加咨询委员会、参加政策制定小组、参与新员工甄选等。
4. 管理者将权力与员工分享的理由	(1) 管理者不全了解； (2) 倾听意见后决定各方能执行； (3) 使参与者对决定有认同感； (4) 提供内在的奖赏。
5. 推行参与管理要有成效的条件	(1) 行动前要有充裕的时间进行参与 (2) 员工参与的问题与其自身利益相关 (3) 员工必须有参与的能力（如智力、知识技术、沟通技巧等） (4) 不应使管理者的地位和权力受到威胁 (5) 组织文化必须支持员工参与 (6) 员工的参与需要。
6. 质量监督小组	是常见的参与管理的模式（由8-10员工组成，有一名监督员）

第一章 组织激励

考点五：绩效薪金制

绩效薪金制指 <u>绩效与报酬</u> 相结合的激励措施，通常采用的方式有 <u>计件工资</u> 、 <u>工作奖金</u> 、 <u>利润分成</u> 、 <u>按利分红</u> 等。	
1. 分为	个人绩效、部门绩效、组织绩效。
2. 基础	必须以 <u>公平、量化</u> 的绩效评估体系为基础。
3. 优点	<u>减少管理者的工作</u>
<u>4. 绩效薪金制同期望理论关系比较密切</u>	期望理论认为，如果要使激励作用达到最大化，就应该让员工相信绩效和报酬之间存在紧密的联系，而绩效薪金制就可以使 <u>员工的报酬与其绩效直接挂钩</u> 。
5. 斯坎伦计划	斯坎伦计划融合了 <u>参与管理</u> 和 <u>绩效薪金制</u> 两种概念，被称作是“ <u>劳资合作、节约劳动支出、集体奖励</u> ”的管理制度。

第一章 组织激励

考点小结

- ✓ 需要、动机和激励 ✓ 3
 - ✓ 激励理论 ✓ 7
 - ✓ 目标管理
 - ✓ 参与管理
 - ✓ 绩效薪金制
- 3



谢谢观看

THANK YOU