

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	★

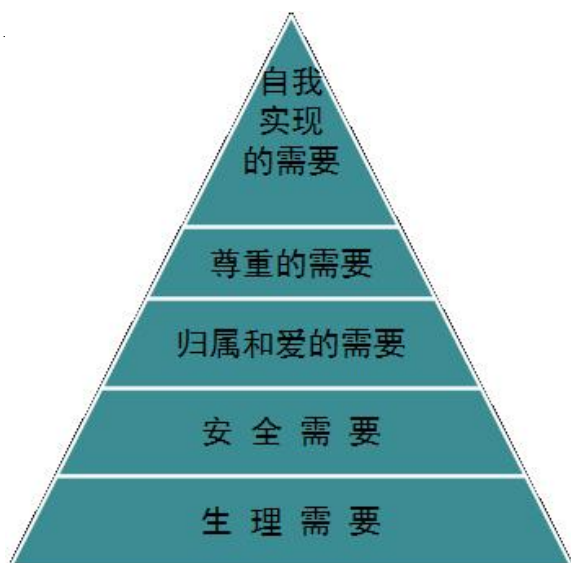
一、需要层次理论（马斯洛需要层次理论）

（一）需要层次

层次（由低到高）	内容
生理需要	对食物、水、居住场所、睡眠等身体方面的需要
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
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）
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
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

一、需要层次理论（马斯洛需要层次理论）

（

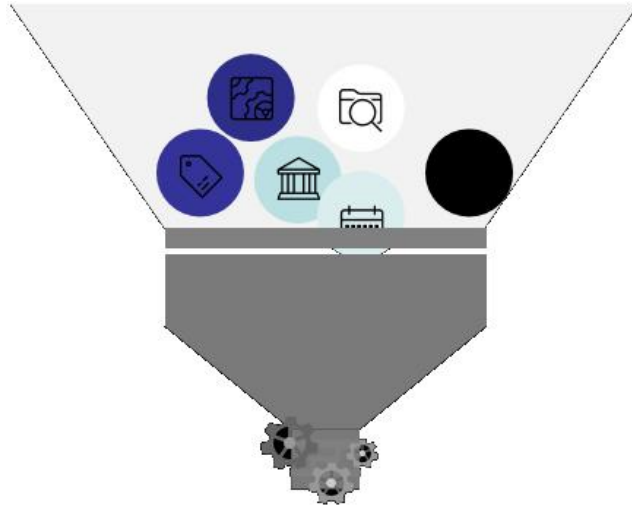


1. 人**都有**这五种需要，只是在不同时期表现出来的各种需要的强烈程度不同而已；
2. **未被满足**的需要是行为的**主要激励源**，已获得基本满足的需要不再具有激励作用；
3. 需要层次模型呈三角形，级别**由下及上逐层提高**，当下一层次的需要相当程度上得到满足后，个体才会追求上一层次的需要；
4. 前三个层次为基本需要（靠外部条件或因素满足），后两个层次为高级需要（靠内在因素满足）。（**3 基外、2 高内**）

一、需要层次理论（马斯洛需要层次理论）

（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。

【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

答案：B

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

答案：BC

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、双因素理论（赫茨伯格）

（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. 工作丰富化是双因素理论在管理中实践应用的例子	(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。 强调了员工参与更多的工作规划，自我监督工作进度。

【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

答案：BCE

解析：本题考查双因素理论的激励因素和保健因素。

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

答案：B

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。