

第二节 激励理论

三、ERG 理论（奥尔德弗）

（一）主要观点（对马斯洛的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 (Existence)	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 (Relation)	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 (Growth)	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）。

【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

答案：C

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

答案：DE

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。

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。	高成就需要者在创造性活动中更容易获得成功，好职员却不一定是好经理

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。	杰出的经理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。	在组织中充当被管理的角色，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。

四、三重需要理论（麦克利兰）

（二）在管理上的应用

- 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；
- 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。

【例-多选题】下列关于亲和需要的说法中，正确的是（ ）。

- 亲和需要是 ERG 理论强调的三种核心需要之一
- 亲和需要的一个重要目标是建立良好的人际关系
- 亲和需要强的人在组织中更容易受他人影响
- 亲和需要的一个重要特点是不在乎别人的感受
- 对于出色的管理者而言，亲和需要太强未必是件好事

答案：BCE

解析：本题考查三重需要理论。

三种需要理论包括：成就需要、权力需要和亲和需要。

其中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。亲和需要强的人往往重视被别人接受和喜欢，追求友谊和合作，在组织中容易与他人形成良好的人际关系，易被别人影响。许多出色的经理的亲和需要相对较弱，因为亲和需要强的管理者虽然可以建立合作的工作环境，能与员工真诚愉快的工作，但是在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。

【例-单选题】关于麦克利兰三重需要理论的说法，错误的是（ ）。

- 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
- 成就需要高的人常常用于挑战自我，选择高风险的目标
- 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
- 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

答案：B

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的欲望。

五、公平理论（亚当斯）

（一）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. 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	(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，包括所受的教育、资历、工作经验、忠诚和承诺、时间和努力、产造粒以及工作绩效； （员工给企业）

断	(2) 产出 包括他们觉察到从工作或雇主那里获得的报酬，包括直接的工资和奖金、额外福利、工作安全等。 (企业给员工) 注意：员工比较的投入、产出是自我知觉，而非客观测量结果。
3. 员工的公平比较	(1) 纵向 比较包括组织内自我比较也包括组织外自我比较； (2) 横向 比较包括组织内与他人比较也包括组织外与他人比较。
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。

五、公平理论（亚当斯）

(二) 恢复公平的方法

- 01 改变自己的投入或产出；
- 02 改变对照者的投入或产出；
- 03 改变对投入或产出的知觉；
- 04 改变参照对象；
- 05 辞职（**比较常见**的解决方案）。