

## 第二节 激励理论

### 三、ERG 理论（奥尔德弗）

三种核心需要：

**(1) 生存需要**

（全部生理需要+部分安全需要）

**(2) 关系需要**

（部分安全需要+全部归属和爱的需要+部分尊重的需要）

**(3) 成长需要**

（部分尊重的需要+全部自我实现的需要）

独特之处：

1、认为各种需要可以同时具有激励作用；

2、提出了“**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**。

3、ERG 理论更为灵活变通，不是僵化地对待各种层次的需要，而是很好地补充了马斯洛需要层次理论的不足。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**。

4、**具有变通性**：变通性尤其有助于在文化、环境背景的差异下个体需要的差异。如日本文化、西班牙文化就把关系需要排在生存需要之前，而马斯洛需要层次理论固定的需要 层次模式则与这些文化要求无法相容。

【多选】马斯洛需要理论对应 ERG 理论关系需要的是（ ）。

- A. 全部的归属于爱的需要
- B. 部分尊重的需要
- C. 全部的生存需要
- D. 部分安全需要
- E. 全部自我实现的需要

答案：ABD

解析：关系需要与马斯洛需要层次理论中部分“安全需要”、全部“归属和爱的需要”和部分“尊重需要”相对应。

【多选】关于奥尔德弗的 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. 它比马斯洛的五种需要层次理论更为灵活多变
- E. 它认为各种需要可以同时具有激励作用

答案：DE

解析：选项 A 和 C 属于需要层次理论；ERG 理论是对需要层次理论进行的修订，很好的补充了需要层次理论的不足，并非简单的分类，选项 B 错误。

【单选】根据 ERG 理论，下列说法错误的是（ ）。

- A. 各种需要可以同时具有激励作用
- B. 如果较高层次的需要得不到满足的话，较低层次的需要就会增强
- C. 如果高层次的需求满足不了的话，人们对低层次的需要会减弱
- D. ERG 理论认为人有生存需要、关系需要和成长需要

答案：C

解析：ERG 理论提出了：“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。

#### 四、三重需要理论（麦克里兰）

##### （一）主要内容

美国的社会心理学家麦克里兰提出了三重需要理论，认为人有三种重要的需要：**成就需要、权利需要、亲和需要**。

| 内容   | 定义   | 特点  | 注意的问题  |
|------|--|---|--|
| 成就需要 | 个体追求优越感的驱动力，或者参照某种标准去追求 <b>成就感</b> ，寻求 <b>成功</b> 的欲望 | 选择 <b>适度</b> 的风险；<br>有较强的责任感；<br>希望能够得到及时的反馈；     | （1）成就需要与工作绩效之间有很高的相关性<br>（2）成就需要高的人通常只关心自己的工作业绩，而不关心如何影响他人使其做出优秀的业绩。他们自己可以干得很出色，但不一定也使别人干得出色。 <b>他们可以是优秀的业务员，但却不一定是优秀的经理</b> |
| 权力需要 | 促使别人 <b>顺从自己意志</b> 的欲望                               | 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                   | （1）杰出的经理往往都有 <b>较强的权力欲望</b><br>（2）权利需要高的人喜欢竞争，希望 <b>通过出色的成绩来匹配他们渴望的地位</b>  |
| 亲和需要 | 寻求与别人 <b>建立友善且亲近的人际关系</b> 的欲望                        | 重视被别人接受和喜欢，追求友谊和合作。易被别人影响，因而往往在组织中充当 <b>被管理角色</b> | 出色的经理的 <b>亲和需要相对较低</b>   |

##### （二）在管理上的应用

在对员工实施激励时，需要考虑员工以上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。

【单选】下列关于麦克里兰三重需要理论的说法中，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勇于挑战自我，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，但不一定能使别人干得出色，所以并不一定能成为一名优秀的管理者
- D. 权利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

答案：B

解析：成就需要高的人其中主要特点之一是“选择适度的风险”，而非选择高风险。

【多选】关于亲和需要的说法，正确的是（ ）。

- A. 亲和需要是 ERG 理论强调的三种核心需要之一
- B. 亲和需要的一个重要目标是建立良好的人际关系
- C. 亲和需要强的人在组织中更易受他人影响
- D. 亲和需要的一个重要特点是不在乎别人的感受
- E. 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：亲和需要是三重需要理论中指导寻求与别人建立友善且亲近的人际关系的欲望。