

第二节 激励理论

五、公平理论（亚当斯）

（一）主要内容

人们不仅关心自己的绝对报酬，而且关心自己和他人在工作与报酬上的**相对关系**；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。

◆投入：所受的教育、资历、工作经验、忠诚和承诺、时间和努力、创造力以及**工作绩效**等。

◆产出：**工资和奖金、额外福利、工作安全**。

员工比较的是其对投入、产出的**自我知觉**，而非投入、产出的客观测量结果。

（二）员工比较的角度

1、纵向比较：（过去与现在）

组织内自我比较——同一组织中自己的现在与过去比较。

组织外自我比较——不同组织中自己的工作与待遇比较。

适合：薪资水准、教育水平较低的员工。

2、横向比较：

组织内他比——自己与同事的比较。

组织外他比——自己与其他组织员工的比较。

适合：薪资水准、教育水平较高的员工，视野较为开阔，依据的信息比较全面的员工。

（二）恢复公平的方法：

1、**改变自己的投入与产出**（感到报酬不足的员工降低自己工作努力的程度或要求加薪）。

2、**改变对照者的投入与产出**（让上级敦促对照者提高努力程度或降低其薪酬）。

3、改变对投入或产出的知觉

4、改变参照对象

5、辞职

（三）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实际想法。对于有不公平的员工应予以及时的引导或调整报酬。

【多选】按照组织激励的公平理论，感到不公平的员工用来恢复公平的方式有（ ）。

- A. 改变自己的投入
- B. 增加自己的产出
- C. 改变参照对象
- D. 改变对产出的知觉
- E. 辞职

答案：ACDE

解析：恢复平衡的方式应该是感到报酬不足的员工降低自己工作努力程度或要求加薪，而不是增加自己的产出，选项B错误。

【多选】关于亚当斯公平理论的说法，正确的是（ ）。

- A. 人们不仅关心自己的绝对报酬，而且关心自己和他人工作报酬上的相对关系
- B. 员工倾向于与将自己的产出投入比与他人的产出投入比相比较
- C. 员工所作的比较都是纵向的，即与组织内和组织外的其他人比较
- D. 辞职是感到不公平的员工恢复平衡的方式之一
- E. 对于有不公平感的员工应予以及时引导或调整报酬

答案：ABDE

解析：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。员工比较包括：纵向比较、横向比较。辞职是比较常见的感到报酬不足的员工选择的解决方案。在

管理上的应用：应经常注意了解员工的公平感，对有不公平感的一个予以及时的引导或调整报酬。

【多选】根据公平理论，员工恢复因薪酬不足而导致的不公平感的措施有（ ）。

- A. 员工向上级反映薪酬高者工作没有自己努力
- B. 员工降低自己的努力程度
- C. 员工寻求法律援助
- D. 员工从其他组织寻求帮助
- E. 员工辞职

答案：ABE

解析：感到不公平的员工可以采用以下几种方式来恢复平衡：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。

六、期望理论（费罗姆）

（一）主要内容

人们之所以采取某种行动（如努力工作），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相应的报酬。

观点：期望理论认为，动机是三种因素共同作用的产物。

- ①一个人需要多少报酬；（效价）
- ②个人对努力产生成功绩效的概率估计；（期望）
- ③个人对绩效与获得报酬之间关系的估计；（工具性）

公式： $动机 = 效价 \times 期望 \times 工具性$

效价——个体对所获报酬的偏好程度，是对个体得到报酬的愿望的数量来表示。

期望——员工对努力工作能够完成任务的信念强度。是员工对自己所付出的努力可以在多大程度上决定绩效估计值，用概率表示。

工具性——员工对一旦完成任务就可以获得报酬的信念。

（二）在管理应用

期望理论强调情境性，认为没有单一的原则可以用来解释每个人的动机。

产生最强动机的组合是高的正效价、高期望和高工具性。

【单选】在期望理论中，个人对绩效与获得报酬之间关系的估计称为（ ）。

- A. 工具性
- B. 效价
- C. 期望
- D. 动机

答案：A

解析：个人对绩效与获得报酬之间关系的估计称为工具性。

【单选】根据费洛姆的期望理论，决定动机的三种因素不包括（ ）。

- A. 情景
- B. 工具性
- C. 效价
- D. 期望

答案：A

解析：期望理论认为， $动机 = 效价 \times 期望 \times 工具性$ ，选项A错误。