



主讲老师：谷雨彤

中级经济师
人力资源管理
专业知识和实务
冲刺串讲班



第一部分

组织行为学



第一章

组织激励



知识点一：需要、动机及激励 ★

需要	当缺乏或期待某种结果而产生的心理状态。	
动机	指人们从事某种活动，为某一目标付出努力的意愿，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。 动机三要素：决定人行为的方向；努力的水平；坚持的水平	
	内源性动机 (行为本身)	需求挑战性的工作 获得为工作和组织多做贡献的机会 充分实现人力潜力的机会
	外源性动机 (行为结果)	员工更看中工作所带来的报偿 工资、奖金、表扬、社会地位
激励	通过满足员工的需要而使其努力工作，从而实现组织目标的过程。 内容的角度：物质激励、精神激励 作用的角度：正向激励、负向激励 对象的角度：他人激励、自我激励	



知识点二：需要层次理论（马斯洛）★★★

需要层次	<p>生理需要：衣、食、住、行</p> <p>安全需要：身体安全、经济安全（良好的退休计划）</p> <p>归属和爱的需要：感情、友谊、归属等（友好和睦的同事）</p> <p>尊重的需要：内在的尊重（自尊心、成就感）、外在的尊重（地位、认同）</p> <p>自我实现的需要：个人成长、发挥个人潜能、实现个人理想</p>
主要观点	<ol style="list-style-type: none">1. 认为人均有这五种需要，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的激励源，已获得基本满足的需要不再具有激励作用；3. 需要层次模型是金字塔型的，层次由下及上逐层提高，当下一层次的需要是相当程度上得到满足后，个体才会追求上一层次的需要；4. 基本需要（前三者）靠外部条件或因素； 高级需要（后两者）靠内部条件或因素；
管理上应用	<ol style="list-style-type: none">1. 管理者需要考虑员工不同层次的需要；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；



知识点三：双因素理论（赫茨伯格）★★

内容	具备	缺失	与需要层次理论对应
激励因素：指成就感、别人的认可、工作性质、责任和晋升等因素 【工作性质，成就认可，承担责任，获得晋升】	满意	没有满意	高层次需要
保健因素：指组织政策、监督方式、人际关系、工作环境和工资等因素	没有不满	不满	低层次需要



知识点四：ERG理论（奥尔德弗）★★★

生存需要	全部生理需要+部分安全需要	
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	
成长需要	部分尊重的需要+全部自我实现的需要	
独特之处	同时作用	各种需要可以同时具有激励作用
	“挫折-退化”观点	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
	同时追求/相互转化	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
	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



知识点五：三重需要理论（麦克利兰）

内容	定义与特点	管理特征
成就需要	追求优越感的驱动力 特点：①选择适度的风险 ②有较强的责任感 ③希望能够得到及时的反馈	成就需要与工作绩效之间有很高的相关性； 他们可以是优秀的业务员，但却不一定是优秀的经理
权力需要	促使别人顺从自己意志的欲望 特点：①喜欢支配、影响别人 ②喜欢对人发号施令 ③十分重视争取地位和影响力	杰出的经理往往都有较强的权力欲望，地位越高，权利需要越强；希望通过出色的成绩来匹配他们渴望的地位
亲和需要	寻求与别人建立友善且亲近的人际关系欲望 特点：①重视被别人接受和喜欢 ②追求友谊和合作 ③易被别人影响	在组织中充当被管理角色； 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



知识点六：公平理论（亚当斯）★★

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和报酬上的**相对关系**；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

员工进行公平比较时，可以是纵向的，有可以是横向的。

◆**纵向比较（过去与现在）**：组织内自我比较、组织外自我比较

◆**横向比较**：组织内他比、组织外他比

纵向比较——薪资水准、教育水平较**低**的员工

横向比较——薪资水准、教育水平较**高**的员工



知识点六：公平理论（亚当斯）★★

恢复公平的方法	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
	改变对照者的投入与产出	向上级汇报对照者工作不够努力，让上级敦促对照者提高努力程度或降低其薪酬
	改变对投入或产出的知觉	对自己的知觉和对对照者的知觉
	改变参照对象	认为原先的对照者过于特殊，重新对照者
	辞职	比较常见的感到报酬不足的员工选择的解决方案
管理上的应用	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。对于有不公平感的员工应予以及时的引导或调整报酬。	