



第二节 激励理论

(二) 在管理上的应用

1. 给管理者的启示	(1) 让员工满意和防止员工不满是两回事，需要从两方面入手：提供保健因素只能防止员工发牢骚，消除不满，却不一定能激励员工；要想激励员工就必须重视员工的成就感、认同感、责任感及个人成长等。 (2) 具体来说，管理者要调动员工的积极性，优先要注意保健因素，但更为重要的是利用工作本身对员工的价值这类激励因素去激发员工的工作热情。
2. 管理实践的应用	工作丰富化是双因素理论在管理中实践应用的例子，该管理措施强调员工参与更多的工作规划，自我监督工作进度。



第二节 激励理论

同步练习题

【例-单选题】根据双因素理论，激励因素不包括（ ）。

- A. 工作环境
- B. 成就感
- C. 晋升
- D. 别人的认可



第二节 激励理论

答案：A

解析：本题考查双因素理论。

激励因素是指成就感、别人的认可、工作性质、责任和晋升等因素，具备这些因素可以令员工满意，但不具备这些因素也不会招致员工的不满。

保健因素是指组织政策、监督方式、人际关系、工作环境和工资等因素，具备这些因素只能使员工不产生不满情绪，但不能起到激励的作用。



第二节 激励理论

同步练习题

【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



第二节 激励理论

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。



第二节 激励理论

同步练习题

【例-单选题】根据双因素理论，下列说法错误的是（ ）。

- A. 管理者要调动员工积极性，首先应该关注工作本身等激励因素
- B. 管理者要调动员工积极性，首先应该关注工资、工作环境等保健因素
- C. 工作丰富化的管理措施是双因素理论的具体应用
- D. 参与工作规划、自我监督工作进度等是双因素的建议



第二节 激励理论

答案：A

解析：本题考查双因素理论。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。

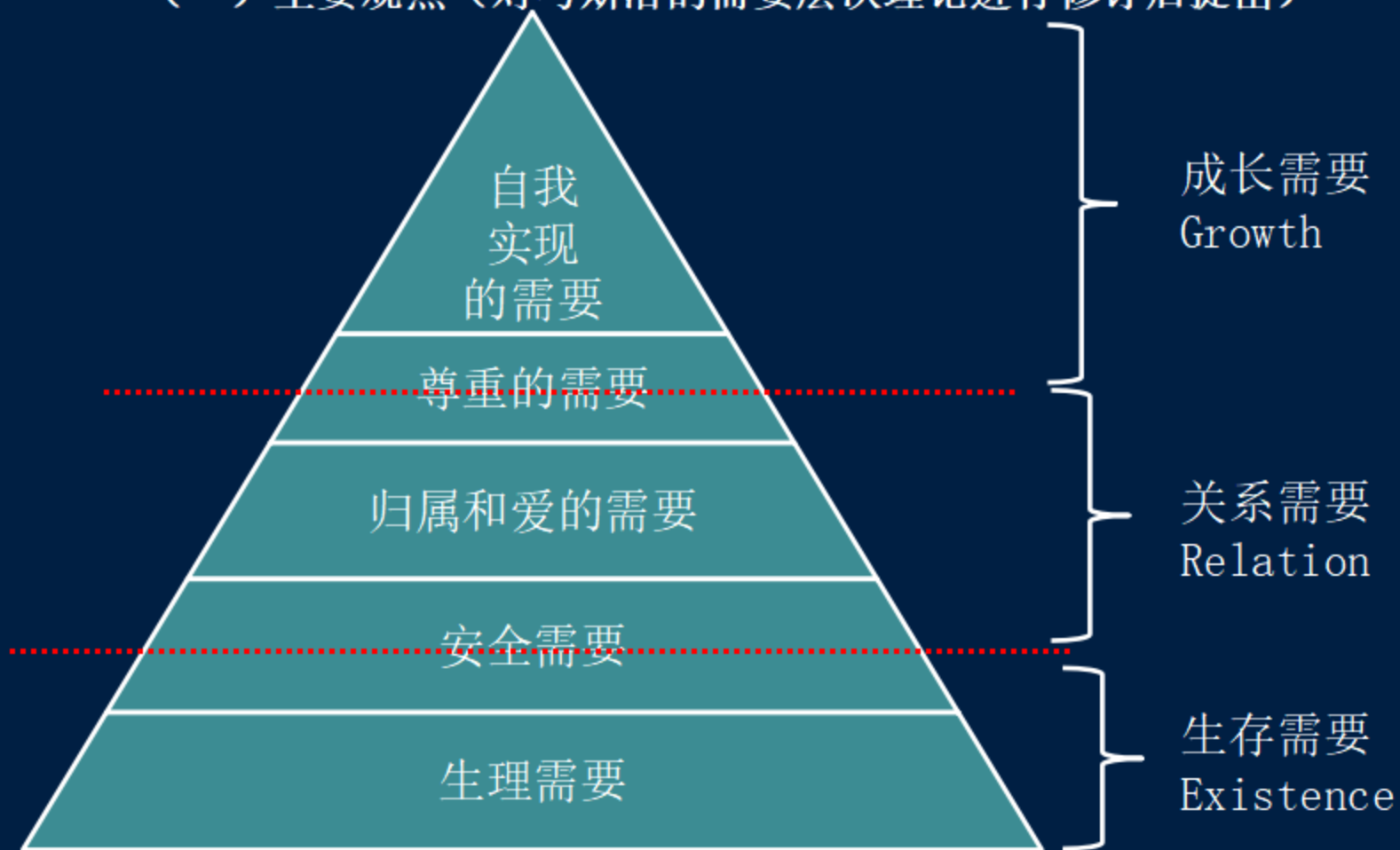
（2）要调动员工的积极性，首先要注意保健因素，但更为重要的是利用激励因素去激发工作热情，故选项A错误。



第二节 激励理论

三、ERG理论（奥尔德弗）★★★★ 【口诀】生存成长靠关系

（一）主要观点（对马斯洛的需要层次理论进行修订后提出）





第二节 激励理论

三种 核心需要	含义	与需要层次理论的关系
生存需要 (Existence)	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)	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)	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



第二节 激励理论

(二) 独特之处

ERG理论并不只是简单地把马斯洛的五种需要层次简化为三大类，该理论的独特之处在于它认为：

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。



第二节 激励理论

（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在文化背景、环境的差异下个体需要的差异。并不是所有文化背景下，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存需要之前。



第二节 激励理论

同步练习题

【例-单选题】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. 高层次需要满足的前提是低层次需要的满足
- D. ERG理论认为人有生存需要、关系需要和成长需要



第二节 激励理论

答案：C

解析：本题考查ERG理论。奥尔德弗提出了ERG理论，他认为人有三种核心需要：生存需要、关系需要、成长需要。各种需要可以同时具有激励作用，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。故选项C错误。



第二节 激励理论

同步练习题

【例-多选题】 马斯洛需要理论对应ERG理论中的关系需要的（ ）。

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



第二节 激励理论

答案：ABD

解析：本题考查ERG理论。

(1) 生存需要与马斯洛需要层次理论中全部“生理需要”和部分“安全需要”相对应。

(2) 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“尊重的需要”相对应。

(3) 成长需要与马斯洛需要层次理论中部分“尊重的需要”和全部“自我实现的需要”相对应。



第二节 激励理论

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	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的活动中更容易获得成功，可以是优秀的业务专员，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。	(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。	杰出的管理者往往具有较强的权力欲望。通常而言，地位越高，权力需要也越高，越希望得到更高的职位。
亲和需要	寻求与别人建立友善且亲近的人际关系欲望。	(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低，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。



第二节 激励理论

（二）在管理上的应用

1. 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；

2. 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。



第二节 激励理论

同步练习题

【例-单选题】关于麦克利兰三重需要理论的说法，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用于挑战自我，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，但不一定能使别人出色，所以并不一定能成为一名优秀的管理者

D. 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



第二节 激励理论

答案：B

解析：本题考查三重需要理论。

(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（选项B错误）；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欲望。



第二节 激励理论

同步练习题

【例-多选题】下列关于亲和需要的说法中，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容易受他人影响
- 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



第二节 激励理论

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。



第二节 激励理论

五、公平理论（亚当斯）★★★

（一）主要观点

理论内容	1. 人们不仅关心自己的 绝对报酬 ；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，来进行公平判断： （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、创造力以及工作绩效； （员工给企业） （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。
比较类型	（1） 纵向 比较包括组织内自我比较、组织外自我比较； （自我放纵） （2） 横向 比较包括组织内与他人比较、组织外与他人比较。 （横扫他人）
不同情形	（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。



第二节 激励理论

(二) 恢复公平的方法 【口诀】4改变1辞职

不公平包括：薪酬不足和报酬过度

改变自己的投入或产出；

改变对照者的投入或产出；

改变对投入或产出的知觉；（阿Q精神，自我安慰）

改变参照对象；（比上不足，比下有余）

辞职。



第二节 激励理论

（三）在管理上的应用

1. 根据员工对工作和组织的投入来判断是否给予更多报酬，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。



第二节 激励理论

同步练习题

【例-单选题】公平理论观点包括（ ）。

- A. 人们不关心自己的绝对报酬
- B. 人们用自己的产出与投入比例判断是否公平
- C. 员工可能纵向比较，也可能横向比较
- D. 人们依据客观的投入与产出进行比较



第二节 激励理论

答案：C

解析：本题考查公平理论。

选项A错误，亚当斯的公平理论指出，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。

选项B错误，员工倾向于将自己的产出投入比与他人的产出投入相比较，来进行公平判断。

选项D错误，公平理论中，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。



第二节 激励理论

同步练习题

【例-单选题】公平理论认为，员工会将自己的产出与投入比与别人的产出与投入比进行比较，这里的“产出”是指（ ）。

- A. 工作经验
- B. 工作报酬
- C. 工作绩效
- D. 工作承诺



第二节 激励理论

答案：B

解析：本题考查公平理论。

投入包括员工认为他们带给或贡献给工作的所有的丰富多样的成分，包括所受的教育、资历、工作经验、忠诚和承诺、时间努力、创造力以及工作绩效等；（员工给企业）

产出是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）



第二节 激励理论

同步练习题

【例-多选题】小张原本在A公司工作，后来跳槽到B公司；跳槽半年后，他发现新公司对自己努力工作的回报远不如A公司。根据公平理论，这种比较属于（ ）。

- A. 横向比较
- B. 纵向比较
- C. 组织内自我比较
- D. 组织外自我比较
- E. 组织外与他人比较



第二节 激励理论

答案：BD

解析：本题考查公平理论。纵向比较包括组织内自我比较和组织外自我比较。组织外自我比较是员工将自己在不同组织中的工作和待遇进行比较。小张把自己的报酬在A公司和B公司之间进行比较，这属于组织外自我比较。



第二节 激励理论

同步练习题

【例-多选题】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



第二节 激励理论

答案：ABE

解析：本题考查公平理论。恢复公平的方法主要有：

- (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。



第二节 激励理论

同步练习题

【例-多选题】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在工作和报酬上的相对关系
- B. 员工倾向于与将自己的产出与投入的比率与他人的产出与投入的比率相比较
- C. 员工所做的比较都是纵向的，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



第二节 激励理论

答案：ABDE

解析：本题考查公平理论。

选项C错误，员工进行公平比较时可能是纵向的也可能是横向的。



第二节 激励理论

六、期望理论（弗罗姆）★★★

弗罗姆的期望理论认为，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他认为重要的报酬。

因素	含义	内容	举例
效价	一个人需要多少报酬	个体对所获报酬的偏好程度，它是对个体得到报酬的愿望的数量表示	升职/加薪
期望	个人对努力产生成功绩效的概率估计	员工对努力工作能够完成任务的信念程度	努力工作获得晋升/加薪的可能性为60%，则期望值为0.6
工具性	个人对绩效与获得报酬之间关系的估计	员工对一旦完成任务就可以获得报酬的信念	①报酬决策是以绩效数据为基础（高）； ②报酬决策的基础模糊不清的或者怀疑组织在管理上有偏袒的（低）。

公式：效价×期望×工具性=动机（激励程度）

特色：强调情境性，认为没有放之四海而皆准的单一原则可以用来解释每个人的动机。

应用：产生最强动机的组合是高的正效价、高期望和高工具性 【口诀】三高



第二节 激励理论

同步练习题

【例-单选题】按照弗罗姆的期望理论，一名员工认为自己努力工作从而获得晋升的可能性为60%，则0.6是他的（ ）。

- A. 高效价
- B. 期望
- C. 工具性
- D. 动机



第二节 激励理论

答案：B

解析：本题考查期望理论。效价 $\times$ 期望 $\times$ 工具性=动机

效价：指个体对所获报酬的偏好程度，它是对个体得到报酬的愿望的数量表示。

期望：指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的估计值，用概率表示。例如，一名员工认为自己努力工作从而获得晋升的可能性为60%，则期望值为0.6。

工具性：指员工对一旦完成任务就可以获得报酬的信念。



第二节 激励理论

同步练习题

【例-多选题】关于期望理论的说法，正确的是（ ）。

- A. 该理论认为动机是三种因素的产物，即效价、期望和工具性
- B. 该理论认为，效价是个体对所获报酬的偏好程度，它是对个体得到报酬的愿望的质量表示
- C. 该理论认为，期望是指员工对努力工作能够完成任务的信念强度，一般用概率表示
- D. 该理论认为，如果员工发现报酬是以绩效数据为基础的，那么工具性的估计值就会低
- E. 该理论强调情景性，认为没有放之四海而皆准的单一原则可以用来解释每一个人的动机



第二节 激励理论

答案：ACE

解析：本题考查期望理论。效价 $\times$ 期望 $\times$ 工具性=动机

效价：指个体对所获报酬的偏好程度，它是对个体得到报酬的愿望的数量表示。

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

工具性：指员工对一旦完成任务就可以获得报酬的信念。



第二节 激励理论

七、强化理论（行为主义）★ 【口诀】行为主义，忽略心理

观点	该理论认为行为的结果对行为本身有强化作用，是行为的主要驱动因素。这是一种行为主义的观点。
内容	（1）不考虑人的内在心态，而是注重行为及其结果，认为人是在学习、了解行为与结果之间的关系；
	（2）这一理论对解释行为很有帮助，但严格地说并不是地道的动机激励理论。
评价	尽管强化作用对行为颇有影响力，却不是行为的唯一控制因素。在有些情况下，行为结果也会丧失其行为强化力。



第二节 激励理论

同步练习题

【例-单选题】关于激励理论中的强化理论的说法，正确的是（ ）。

- A. 它强调人的内在心理状态
- B. 它是一种人本主义的观点
- C. 它对解释行为没有帮助
- D. 它是一种行为主义的观点



第二节 激励理论

答案：D

解析：本题考查强化理论。

选项A错误，强化理论不是地道的动机激励理论，因为它忽视了人的内在心理状态；

选项B错误，强化理论是一种行为主义的观点；

选项C错误，强化理论并不考虑人的内在心态，而是注重行为及其结果，认为人是在学习、了解行为与结果之间的关系。由于行为的结果的确对行为有强大的控制作用，这一理论对解释行为很有帮助。



本节小结

