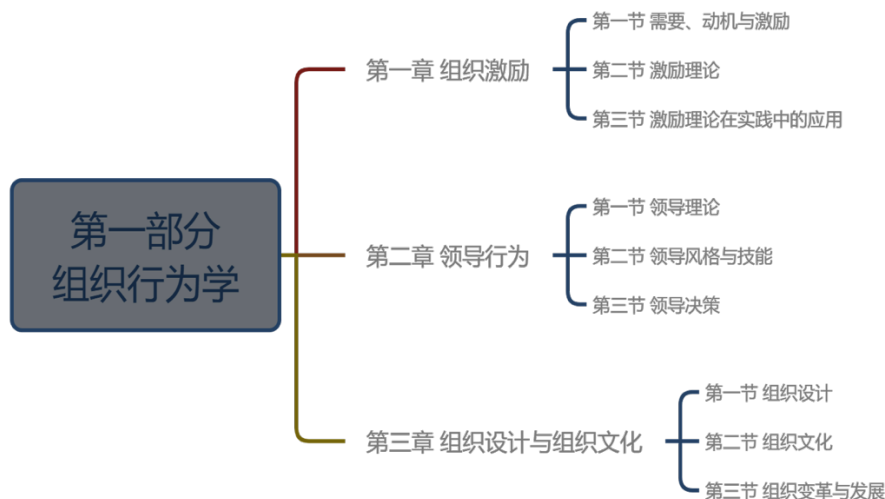
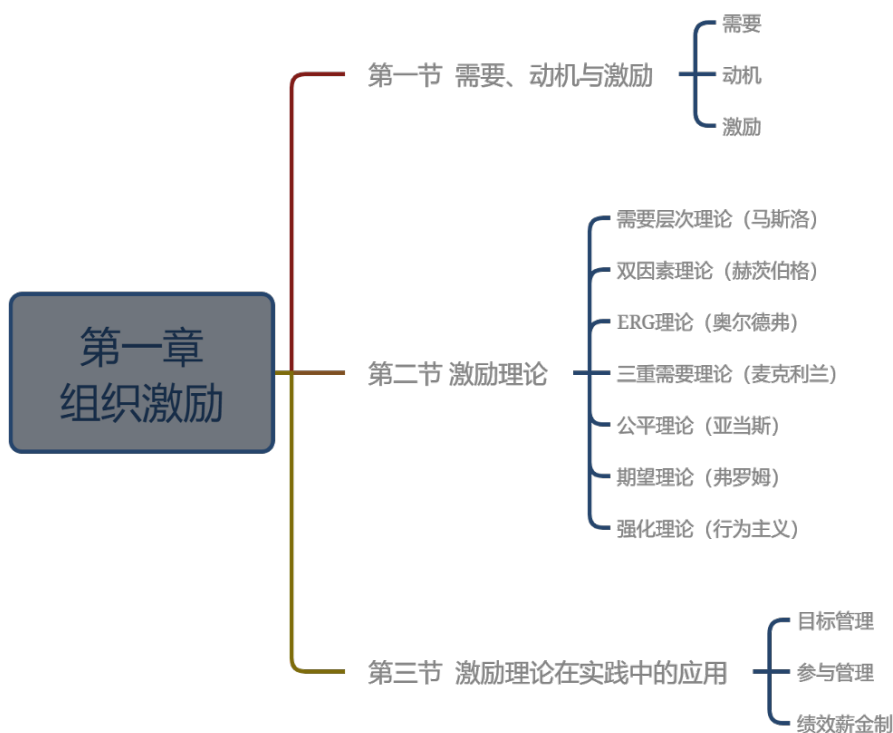


中级经济师
人力资源管理
冲刺串讲
第一部分 组织行为学



第一章 组织激励



考点一：需要、动机和激励

需要	概念	需要是指因缺乏某些物质或期待某种结果而产生的心理状态。
	内容	(1) 物质需要；(2) 社会需要
动机	概念	动机是指人们从事某种活动、为某一目的付出努力的意愿，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。
	要素	(1) 决定人行为的方向；(2) 努力的水平；(3) 坚持的水平。

	分类	内源性（内在）动机：看重行为本身。
		外源性（外在）动机：看重行为的结果。
激励	概念	激励员工看到自己的需要与组织目标之间的联系。
	类型	（1）从激励内容的角度可分为物质激励和精神激励。
		（2）从激励作用的角度可分为正向激励和负向激励。
		（3）从激励对象的角度可分为他人激励和自我激励。

考点二：激励理论

- （一）需要层次理论（生理安全爱自尊）
- （二）双因素理论（激励保健是双因）
- （三）ERG 理论（生存成长靠关系）
- （四）三重需要理论（成就权力靠和亲）
- （五）公平理论
- （六）期望理论
- （七）强化理论
- （一）需要层次理论（马斯洛）

需要层次	生理安全爱自尊。
主要观点	（1）人都有这五种需要，不同时期强烈程度不同； （2）未被满足的需要是行为的主要激励源，已获得基本满足的需要不再具有激励作用； （3）下一层次需要满足后才会追求上一层次的需要； （4）3 基外、2 高内。
应用	（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。
评价	（1）优势：易于理解。 （2）劣势：较为呆板。

（二）双因素理论（赫茨伯格）

理论内容	因素	内容	具备	缺失	与需要层次理论的关系
	激励因素	成就感、别人的认可、工作性质、责任和晋升等	满意	没有满意	相当于高级需要
	保健因素	组织政策、监督方式、人际关系、工作环境和工资等	没有不满	不满	相当于低级需要
管理应用	（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。				
	（2）工作丰富化是双因素理论在管理中实践应用的例子。				

（三）ERG 理论（奥尔德弗）

核心需要	生存成长靠关系。
独特之处	（1）同时激励；
	（2）挫折-退化。
评价	灵活变通

（四）三重需要理论（麦克利兰）

主要内容	成就需要	（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。	优秀的业务专员
	权力需要	（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。	管理者
	亲和需要	（1）重视被别人接受和喜欢；	被管理者

	(2) 追求友谊和合作。	
应用	激励员工和人事安排。	

(五) 公平理论 (亚当斯)

主要观点	(1) 员工关心的内容: 绝对报酬和相对关系 (产出投入比的比较); (2) 产出: 企业给员工; 投入: 员工给企业。
比较类型	(1) 自我放纵, 横扫他人; (2) 不同人对同样情形会有不同的公平性判断。
恢复公平方法	(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。
应用	(1) 组织根据员工对工作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, 组织应注意经常了解员工的实际想法。对于有不公平感的员工应予以及时的引导或调整报酬。

(六) 期望理论 (弗罗姆)

公式	效价 × 期望 × 工具性 = 动机	
要素	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。
	工具性	指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, 估计值就会高; (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, 估计值就会低。
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。	

(七) 强化理论 (行为主义)

观点	行为的结果对行为本身有强化作用, 它是行为的主要驱动因素, 却不是行为的唯一控制因素。	
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) 强化作用对行为颇有影响力, 但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。	
注意	行为主义, 忽视心理。	

考点三: 目标管理

基本核心	强调通过群体共同参与制定具体的、可行的而且能够客观衡量的目标。
设定过程	可以自上而下; 可以自下而上。
四个要素	目标具体化、参与决策、限期完成、绩效反馈
效果评价	并不能从目标管理的普及性推断它的有效性。 目标管理实施的效果有时候并不符合管理者的期望。

考点四: 参与管理

1. 概念	让下属实际分享上级的决策权。
2. 作用	(1) 发挥员工专长, 促进上下沟通, 利于决策执行; (2) 促进团队建设。
3. 参与形式	有许多形式, 如共同设定目标、集体解决问题、直接参与工作决策、参加咨询委员会、参加政策制定小组、参与新员工甄选等。
4. 推行理由	(1) 管理者不全了解; (2) 倾听意见后决定各方能执行;

	(3) 使参与者对决定有认同感； (4) 内在奖赏。
5. 推行条件	(1) 员工应有充裕的时间进行参与； (2) 员工参与的问题必须与其自身利益相关； (3) 员工必须有参与的能力； (4) 不应使员工和管理者的地位和权力受到威胁； (5) 组织文化必须支持员工参与； (6) 员工的参与需要。
6. 常见模式	质量监督小组（由 8-10 位员工组成，有一名督导员）。

考点五：绩效薪金制

含义	绩效薪金制指绩效与报酬相结合的激励措施。
方式	计件工资、工作奖金、利润分成、按利分红等。
类型	个人绩效、部门绩效、组织绩效。
基础	公平、量化的绩效评估体系。
优点	减少管理者的工作。
应用	同期望理论关系比较密切。
斯坎伦计划	融合了参与管理和绩效薪金制两种概念，被称作是“劳资合作、节约劳动支出、集体奖励”的管理制度。

小结

	考点
第一节	● 需要、动机和激励
第二节	<ul style="list-style-type: none"> ● 需要层次理论（生理安全爱自尊） ● 双因素理论（激励保健是双因） ● ERG 理论（生存成长靠关系） ● 三重需要理论（成就权力靠和亲） ● 公平理论 ● 期望理论 ● 强化理论
第三节	<ul style="list-style-type: none"> ● 目标管理 ● 参与管理 ● 绩效薪金制