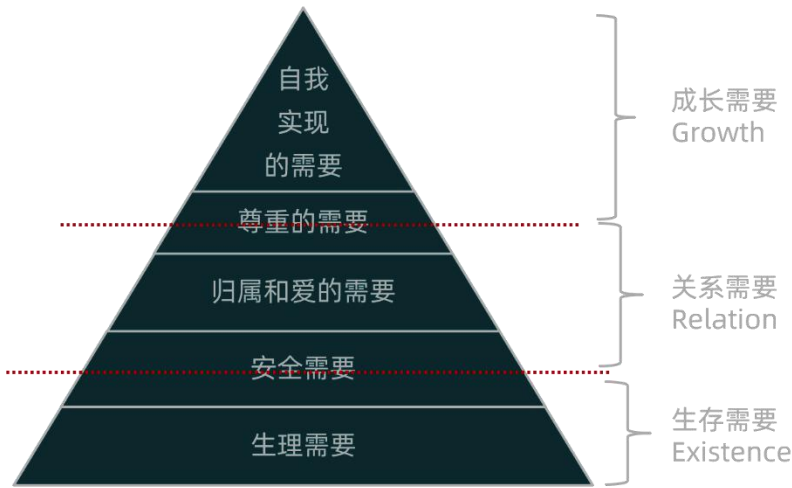


三、ERG理论（奥尔德弗）★★★★

（一）主要观点（对马斯洛的需要层次理论进行修订后提出）

【口诀】生存成长靠关系



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

（二）独特之处

ERG 理论	独特之处
并不只是简单地把马斯洛的五个需要层次简化为三大类	(1) 认为各种需要可以同时具有激励作用
	(2) 提出“挫折-退化”：如果较高层次需要不能得到满足的话，则对满足低层次需要的欲望就会加强

（三）评价（相对马斯洛需要层次理论而言）

评价	举例
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，或者在某些限制条件下，各种需要层次之间可以进行转化	比如有人本来想追求成长，但遇到公司裁员，就会立刻把优先级转到生存
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	并不是在任何文化背景下，所有个体都像马斯洛需要层次理论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

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

答案：ABD

解析：本题考查ERG理论。ERG理论认为人有三种核心需要，这三种需要与马斯洛需要层次理论的对应关系如下：

（1）生存需要与马斯洛需要层次理论中的全部“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。

同步练习题

【例·多选题】下列观点中，符合ERG理论的有（ ）。

- A. 各种需要可以同时具有激励作用
- B. 低层次需要实现是高层次需要满足的先决条件
- C. 在某些限制条件下，各种需要层次之间可以进行转化
- D. 某个层次的需要得到满足后就不再有激励作用
- E. 人们可以同时追求各种层次的需要

答案：ACE

解析：本题考查ERG理论。选项B错误，低层次需要实现是高层次需要满足的先决条件是马斯洛需要层次理论的观点。选项D错误，需要层次理论认为已获得基本满足的需要不再具有激励作用。

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。他们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的欲望	（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

【口诀】成就权力靠和亲

（二）在管理上的应用

- 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。

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

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的欲望。

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

答案：BCE

解析：本题考查三重需要理论。三重需要理论包括：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。