

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。

（二）恢复公平的方法

【口诀】4改变1辞职

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。 （最无奈的选择）

（三）在管理上的应用

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. 由于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。

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

答案：C

解析：本题考查公平理论。亚当斯提出的公平理论指出：人们不仅关心自己的绝对报酬，而且关心自己和他人在工作和报酬上的相对关系；员工倾向于将自己的产出与投入的比率与自己和他人的产出与投入的比率相比较，来进行公平判断。需要注意的是，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。

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

答案：B

解析：本题考查公平理论。

（1）投入是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等；（**员工给企业**）

（2）产出是员工觉察到从雇主那里获得的报酬，包括直接的工资和奖金、额外福利、工作安全保障等。（**企业给员工**）

同步练习题

【例·多选题】下列关于员工公平比较的情形，属于纵向比较的有（ ）。

- A. 员工在同一组织中把自己现在的工作和待遇与过去的相比较

- B. 员工将自己在不同组织中的工作和待遇进行比较
- C. 员工将自己的工作和待遇与部门平均薪酬进行比较
- D. 员工将自己的工作和待遇与同一组织的其他员工进行比较
- E. 员工将自己的工作和待遇与其他组织的员工进行比较

答案：AB

解析：本题考查公平理论。员工进行公平比较时，既可能是纵向的，也有可能是横向的。

- (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）

同步练习题

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

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

答案：ACDE

解析：本题考查公平理论。感到不公平的员工可能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（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】效价期望工具性，三高才是真的高

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

答案：B

解析：本题考查期望理论。效价×期望×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。

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一个人的动机

答案：ACE

解析：本题考查期望理论。选项B错误，效价是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。选项D错误，如果员工发现报酬是以绩效数据为基础的，那么工具性估计值就会高；反之，如果报酬决策的基础是模糊不清的，或是员工怀疑组织在管理上有偏袒，就会产生低的工具性估计值。

七、强化理论（行为主义）★

观点	行为的结果对行为本身具有强化作用，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
	（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，行为结果丧失其行为强化力

【口诀】行为主义，忽视心理

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

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。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

