



管理学原理

激励



导入案例

海底捞，你学得会吗？(p.273)



案例启示

- 全世界所有的领导者无一例外都希望下属努力工作，区别只是在多大程度上做到了。
- 很多企业特别是餐饮企业派人到海底捞学习取经，回来让员工依样画葫芦接待顾客，效果却差得很远。
- 很多人信奉“重赏之下必有勇夫”，但结果有时候挺好，有时候也令人失望。入主恒大的马云，第一次亲临现场，为2014年恒大冲击亚冠四强的关键之战督战，为此特别设立了2000万所谓“不论输赢的男人奖”，然而恒大还是输给了澳大利亚西悉尼流浪者，失去卫冕的机会。



在本章你将学习：

- 需要、激励与激励的过程
- 需要理论
- 工作激励
- 过程激励理论
- 强化激励理论
- 浮动薪酬激励方法、股权激励
- 精神激励



1、需要

- 需要(**need**)是使特定的结果具有吸引力的某种内部状态。需要的本质是一种心理状态，是人体内部一种不平衡的心理状态，指某种重要或有用的事物匮乏、丧失或被剥夺时个体内心不平衡的一种主观感受。
- 需要包含两种成分，一种是定性的、方向性的成分，反映了需要对特定目标的指向性，这目标又称为诱导因素，它是能使需要获得满足的外在事物或条件。另一种是定量的、活力性的成分，代表了指向该目标的意愿的强烈程度。



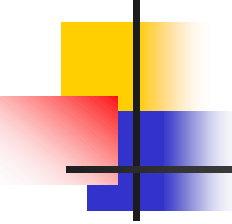
2、外在性需要和内在性需要

- ①外在性需要。这种需要包括所指向的目标或诱导因素，是当事者自身无法控制而由外界环境来支配的。也就是说，外在性需要是靠组织所掌握和分配的资源或奖酬来满足的。对于只注重外在性奖酬的员工来说，工作只具有工具性，对工作本身并不关心。
- ②内在性需要。这种需要的满足源泉是工作本身或工作完成时所带来的某种效果。所谓内在性是指内在于工作之中，并非内在于当事人自身中。内在性需要的满足取决于当事人自身的体验、爱好和判断。注重内在性需要的人，工作不再是工具性的，而是具有直接吸引力的。



3、激励的含义

- 激励(motivation)，就其词义来看，是指激发鼓励的意思。激发是对人的动机而言，鼓励是指对人的行为趋势加以控制。因此，激励是指激发人的动机，使人有一股内在的动力，引导、保持、归化人的行为，使其努力实现组织目标的过程。
- 从组织行为学的角度来看，激励是一种心理过程，是主体通过运用某些手段或方式让激励客体在心理上处于兴奋和紧张状态，积极行动起来，付出更多的时间和精力，以实现激励主体所期望的目标。



4、激励的目的和重要性

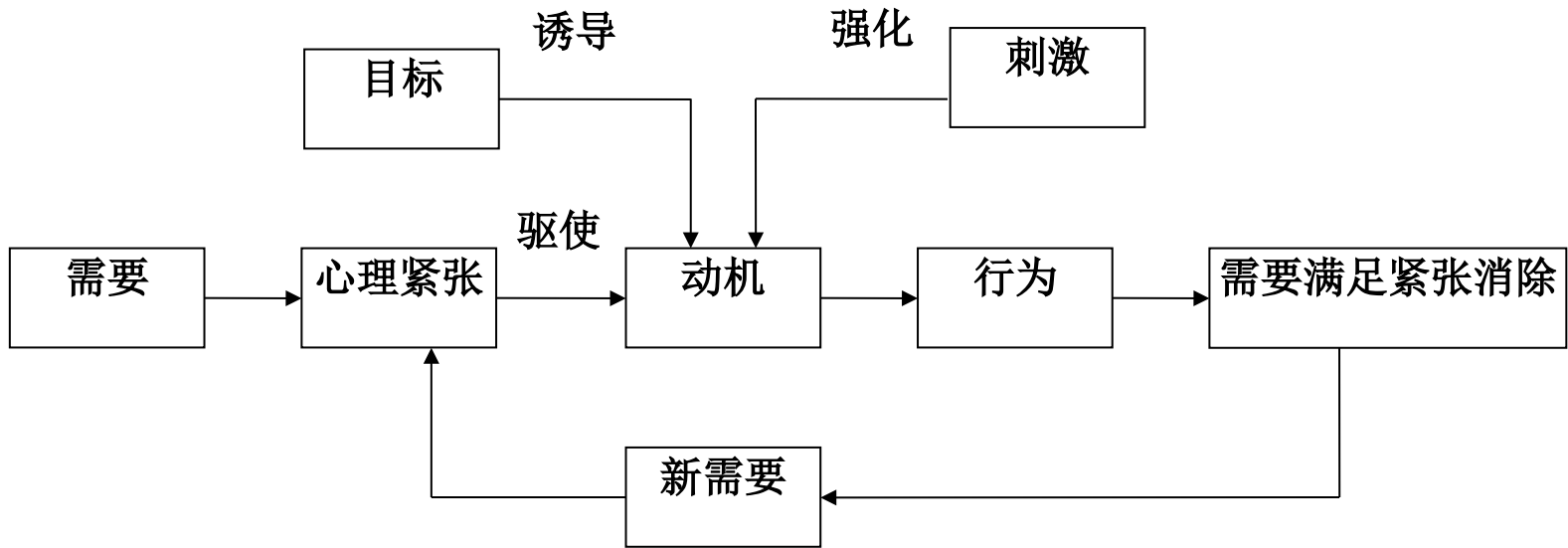
- 激励的目的是为了调动组织成员工作的积极性，激发他们工作的主动性和创造性，以提高组织的效率。
- 激发人的无限潜能



5、激励由下列5个要素组成

- ①激励主体，指施加激励的组织或个人。
- ②激励客体，指激励的对象。
- ③目标，指激励主体期望激励客体的行为所实现的成果。
- ④激励因素，又称激励手段，或激励诱导物，指那些能导致激励客体去进行工作的东西，可以是物质的，也可以是精神的。激励因素反映人的各种欲望。
- ⑤激励环境，指激励过程所处的环境因素，它会影响激励的效果。

6、激励的过程：动机、需要与行为的关系模型





7、激励的前提条件？

了解被激励对象的需要




8、马斯洛需要层次理论

- ①生理的需要 (physiological needs)：包括人体生理上的主要需要，即衣食住行等生存方面的基本需要，这是最低层次的需要。
- ②安全的需要(safety needs)：包括人身的安全、财产的安全和职业的稳定等方面的需要。
- ③社交的需要(social needs)：指人对于友谊、爱情和归属的需要。
- ④尊重的需要(esteem needs)：包括受人尊重的需要和自尊的需要两方面。
- ⑤自我实现的需要(self-actualization needs)：指成长、发挥潜能、追求事业成就、实现理想、成为自己久已向往的人物等方面的需要。



马斯洛需要层次理论



自我实现
尊重需要
社会需要
安全需要
生理需要



马斯洛需要层次理论

- ①只有尚未满足的需要才具有激励的力量。
- ②人的需要具有层次性。上述各种需要是按其优势程度或重要程度由最低的生理需要向最高的自我实现需要逐级形成的。
- ③人在每个时期都可能存在多种需要，但其中必有一种需要占支配地位或主导。而人的行为是由其当时的主导需要决定的。

马斯洛的需要层次理论尽管缺乏足够的验证支持，但因为其内在的逻辑性和通俗易懂而得到了普遍的认可。



马斯洛的需要层次理论的应用

需要层次	组织能采用的激励措施
自我实现的需要	培训，创造成功条件，提供富有挑战性的工作，工作的自主权，决策权，晋升
尊重的需要	提供认可、地位、职衔，优越的办公条件，当众称赞，荣誉奖励
社交的需要	加入工作群体，人文关怀，同事友善，联谊小组，集体体育娱乐活动，解决户口或者绿卡，组织相亲
安全的需要	劳动保护，就业保险，终身职位，健康和医疗待遇，退休福利保障，避免暴力
生理的需要	保障性工资，舒适的工作环境，适度的工作时间，提供工作餐，住房或住房补贴



9、赫兹伯格双因素理论

- 1959年，赫茨伯格（Herzberg）与他的同事莫纳斯和斯奈德曼根据一次调查所得的资料合作发表了《工作的激励因素》一书。在这本书里，他们提出了激励的双因素理论，即保健和激励因素理论。使员工感到不满的叫保健因素，是低层次需要；使员工感到满意的叫激励因素，是高层次需要。



赫兹柏格双因素理论

- 保健因素是指防止人们产生不满的因素，多与工作环境和工作条件相关，包括公司政策、上司监督、工资、人际关系、工作条件、个人生活等，这类因素若不改善，就会导致员工不满。但是这些因素不会对员工起激励作用，不会激起员工的工作主动性和创造性，因而不会引起生产效率的提高，即满足了员工这方面的需要，只会消除不满。
 - 激励因素是使员工感到满意的因素，指与工作本身的性质有关，多与工作内容和结果联系在一起的因素，包括成就、赞赏、工作本身、责任、晋升、进步等，激励类因素的改善，往往能给职工以很大程度的激励。
- 。



赫茨伯格双因素理论

传统的观念



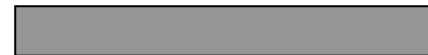
满意

不满意

赫茨伯格的观念

激励因素

保健因素



满意

没有满意

没有不满意

不满意



10、案例10-2

《中国好声音》的激励机制 (p.281)



11、工作激励

- 如果工作也成为一个的激励手段，零成本激励就很好地完成了工作，那该多好啊！事实是确实可以如此。工作激励的思路包括工作扩大化、工作丰富化、工作特征模型、工作轮换、弹性工作、在家工作等。其中工作特征模型是比较系统化的理论。
- 工作特征模型（**job characteristics model**），也称作五因子工作特征理论，是美国哈德曼（**Hackman**）和奥德汉姆（**Oldham**）提出的，它是工作丰富化理论的演变，如图10-4所示。



五因子工作特征理论

哈德曼和奥德汉姆认为，任何工作都可以通过下列五个核心维度来描述：

- （1）技能的多样性：完成一项工作要求员工具备的技术和能力的范围。
- （2）工作的完整性或任务同一性：一项工作需要多大程度上作为一个整体来完成和工作具有同一性的程度。
- （3）任务的重要性。
- （4）主动性：在工作方面允许自由和独立的程度。
- （5）反馈性：员工获得其工作绩效信息的直接、及时和明确程度

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/535121310114012010>