

第十四章 激励

- 第一节 鼓励的性质
- 第二节 鼓励的理论
- 第三节 鼓励的实务

案例：怎样给猫分鱼？

- 猫在主人吩咐下到屋子里抓老鼠，几种奔突来回，究竟也没有抓到。后来老鼠一拐弯不见了。主人看到这种情景，讥笑道：“大的反而抓不住小的。”猫回答说：“你不懂得我们两个的‘跑’是完全不同的吗？我仅仅是为了一顿饭而跑，而它却是为性命而跑啊！”
- 简评：产生了鼓励问题

鼓励与行为

→ 鼓励的性质

✓ 鼓励与行为

✓ 内因与外因

→ 鼓励的理论

→ 鼓励的实务

□ 鼓励的定义：

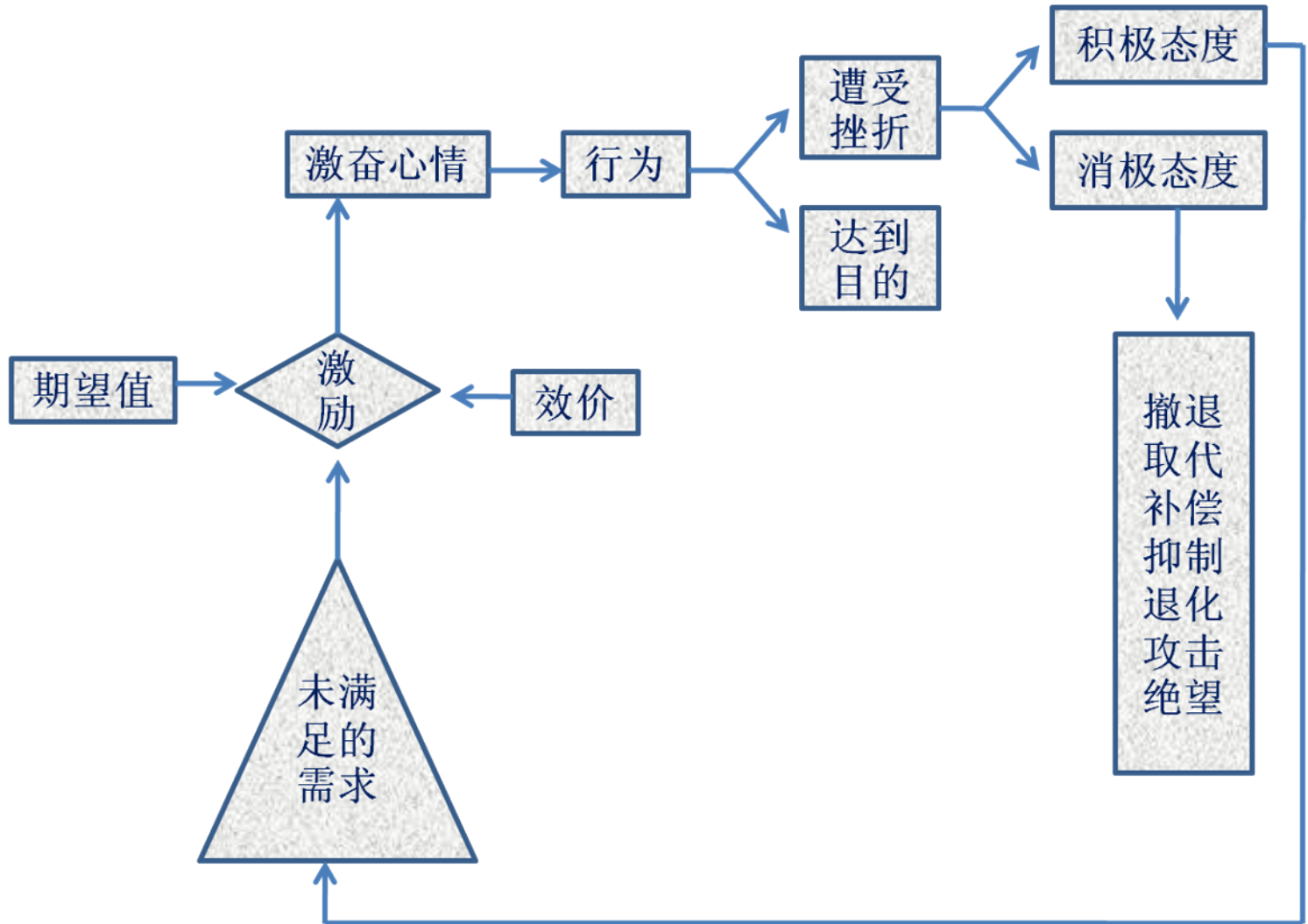
- 一切内心要争取的条件、希望、愿望、动力等都构成了对人的鼓励。……它是人类活动的一种内心状态

□ 鼓励与行为：

- 人类的有目的的行为都是出于对某种需要的追求
- 未得到满足的需要是产生鼓励的起点，进而造成某种行为
- 行为的成果，可能使需要得到满足，之后再发生对新需要的追求
- 行为的成果也可能是遭受挫折，追求的需求未得到满足，由此而产生悲观的或主动的行为

鼓励与行为（续）

鼓励的过程：



- 鼓励的性质
- 鼓励与行为
- 内因与外因
- 鼓励的理论
- 鼓励的实务

鼓励与行为（续）

→ 鼓励的性质

✓ 鼓励与行为

✓ 内因与外因

→ 鼓励的理论

→ 鼓励的实务

- 未满足的需要对人的鼓励作用的大小，取决于某一行动的效价和期望值
 - **效价**：个人对到达某种预期成果的偏爱程度，或某种预期成果可能给行为者个人带来的满足程度
 - **期望值**：某一详细行动可带来某种预期成果的概率，即行为者采用某种行动，取得某种成果，从而带来某种心理上或生理上的满足的可能性
- 鼓励力、效价以及期望值之间的相互关系
 - 鼓励力 = 某一行动成果的效价 × 期望值**

学学拿破仑的“精神鼓励”

在一次与敌军作战时，拿破仑遭遇到顽强的抵抗，不但队伍损失惨重，自己也因一时不慎掉入泥潭中，弄得浑身是泥，狼狈不堪，形势十分危险。可拿破仑对这些却浑然不顾，抱着不论怎样也要打赢这场战斗的坚定信念，爬出泥潭大吼一声，“冲啊！”他手下的士兵见到他那副滑稽模样，忍不住都哈哈大笑起来，但同步也被拿破仑的乐观自信所鼓舞。一时间，战士们群情激昂、奋勇当先，终于取得了战斗的最终胜利。

从这个故事中，我们应该受到这么的启发：不论在任何危急的困境中，都应保持乐观主动的态度。尤其作为一种管理者，你的自信能够感染你的员工。你有无乐观自信的态度也直接影响到一场交易的成败。一种企业管理者假如能够成功地鼓励每个员工“舍生忘死”进而“前赴后继”，那么你所处的企业就会战无不胜，攻无不克。绩效=能力×鼓励。一种人的工作成绩决定于其个人能力和鼓励水平两个原因的合成量。在能力一定的情况下，鼓励水平的高下将决定其工作成绩的大小。而企业的鼓励机制是否对员工产生了影响，取决于鼓励政策是否能满足员工的需要，其中精神鼓励是十分主要的鼓励手段。

管理者不能仅仅告诉员工怎么干，而是要激发员工产生一定的理想，并朝目的勇往直前。参加鼓励重在建立员工参加管理、提出合理化提议的制度和职员持股制度，提升员工的主人翁参加意识，让每个员工在企业里有“安其天下，舍我其谁”的使命感。作为管理者要想鼓励别人的自我责任感，你必须让员工感到你在身体力行。也就是说，在某些场合你要做到主动进取而非被动反应。管理者必须明确自己的权力范围，而且有能在逆境中爬起来继续朝目的努力的精神，而不是陷入绝望。拿破仑在“狼狈不堪”之时仍能大声号令士兵冲锋、并一马当先的行为，确实值得企业管理者学习。

外因与内因

- 人的运动形式主要分两大类：生命运动和思维运动
 - 环境是人运动的条件（外因）
 - 本身条件是人运动的根据（内因）
 - 环境对人的运动有影响作用，但必须经过人的本身条件才干起作用
- 人的行为（B）是其本身特点（P）及其所处环境（E）的函数

$$\text{即 } B = f(P, E)$$

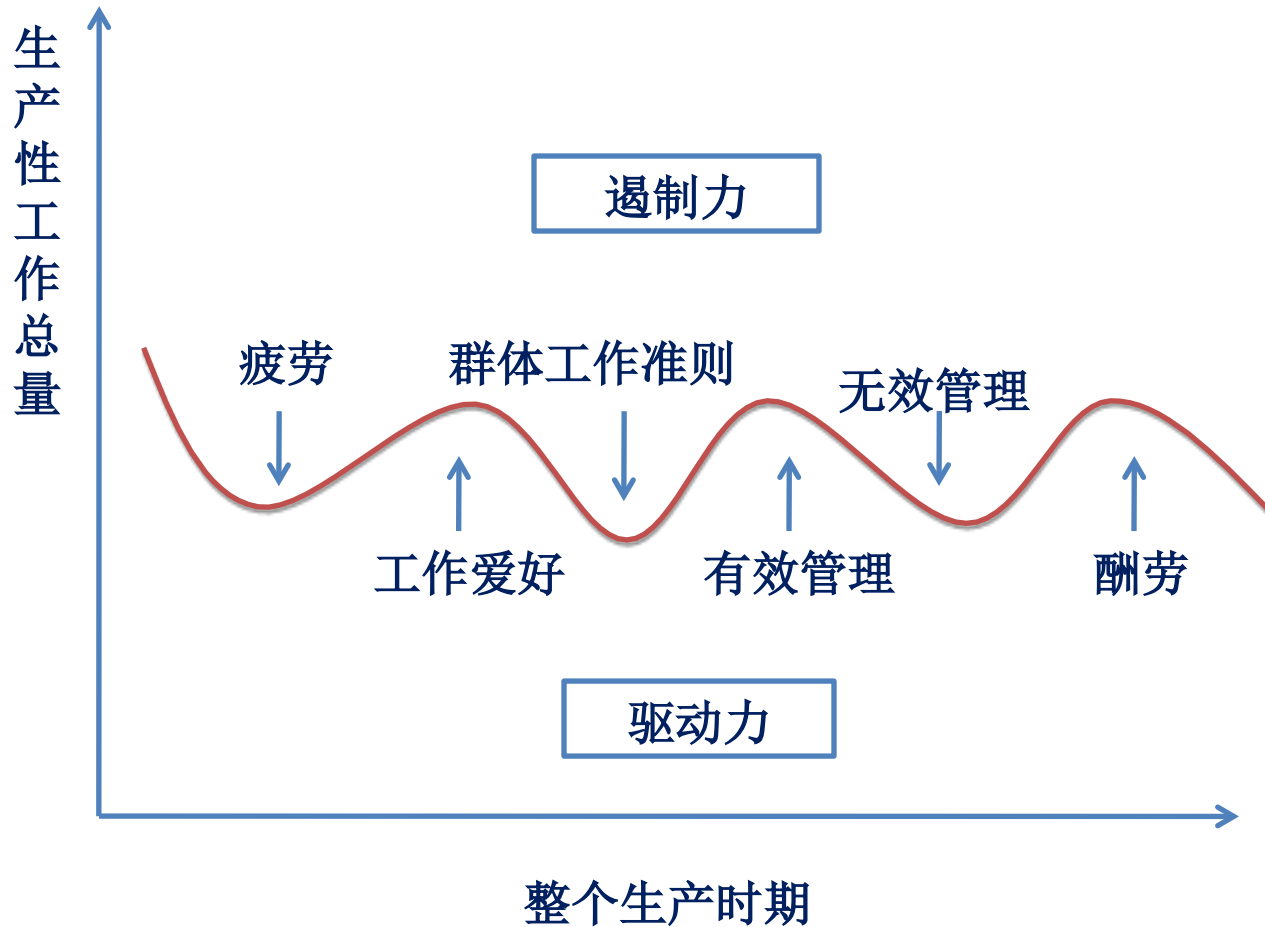
→ 鼓励的性质
✓ 鼓励与行为
✓ 内因与外因

→ 鼓励的理论

→ 鼓励的实务

外因与内因（续）

□ 卢因的力场理论：



- 鼓励的性质
- ✓ 鼓励与行为
- ✓ 内因与外因

→ 鼓励的理论

→ 鼓励的实务

需要层次理论

- 需要是对员工在工作中的行为进行鼓励和引导的前提
 - 人的多种行为都是由一定动机引起的，而动机又产生于人们本身存在的需要
 - 人们为了满足自己的需要，就要拟定自己行为的目的
 - 人都是为到达一定目的而行动的
 - 到达目的，得到满足后又会产生新的需要
- 需要既是这个过程的起点，也是这个过程的终点，是人的行为的基础

➔ 鼓励的性质

➔ 鼓励的理论

✓ 需要层次理论

✓ 期望理论

✓ 公平理论

✓ 强化理论

✓ 鼓励模式

➔ 鼓励的实务

需要层次理论（续）

➔ 鼓励的性质

➔ 鼓励的理论

✓ 需要层次理论

✓ 期望理论

✓ 公平理论

✓ 强化理论

✓ 鼓励模式

➔ 鼓励的实务

□ 马斯洛的需要层次理论的两个基本论点：

- 人是有需要的动物，其需要取决于它已经得到了什么，还缺乏什么，只有还未满足的需要能够影响行为
- 人的需要都有轻重层次，某一层需要得到满足后，另一层需要才会出现

□ 马斯洛将需要划分为五级

- 生理的需要、安全的需要、社交的需要、尊重的需要、自我实现的需要

需要层次理论（续）

➔ 鼓励的性质

➔ 鼓励的理论

✓ 需要层次理论

✓ 期望理论

✓ 公平理论

✓ 强化理论

✓ 鼓励模式

➔ 鼓励的实务

□ 生理的需要：

- 衣、食、住、行等
- 是人类最基本的需要

□ 安全的需要：

- 对目前安全的需要
- 对将来安全的需要

□ 社交的需要

- 人们希望在社会生活中受到别人的注意、接纳、关心、友爱和同情，在感情上有所归属
- 这种需要多半是在非正式组织中得到的

需要层次理论（续）

→ 鼓励的性质

→ 鼓励的理论

✓ 需要层次理论

✓ 期望理论

✓ 公平理论

✓ 强化理论

✓ 鼓励模式

→ 鼓励的实务

□ 尊重的需要：

- 自尊：在自己取得成功时有自豪感
- 受别人尊重：当自己作出贡献时，能得到别人的认可

□ 自我实现的需要：

- 希望在工作上有所成就，在事业上有所建树，实现自己的理想或理想
 - 胜任感方面
 - 成就感方面

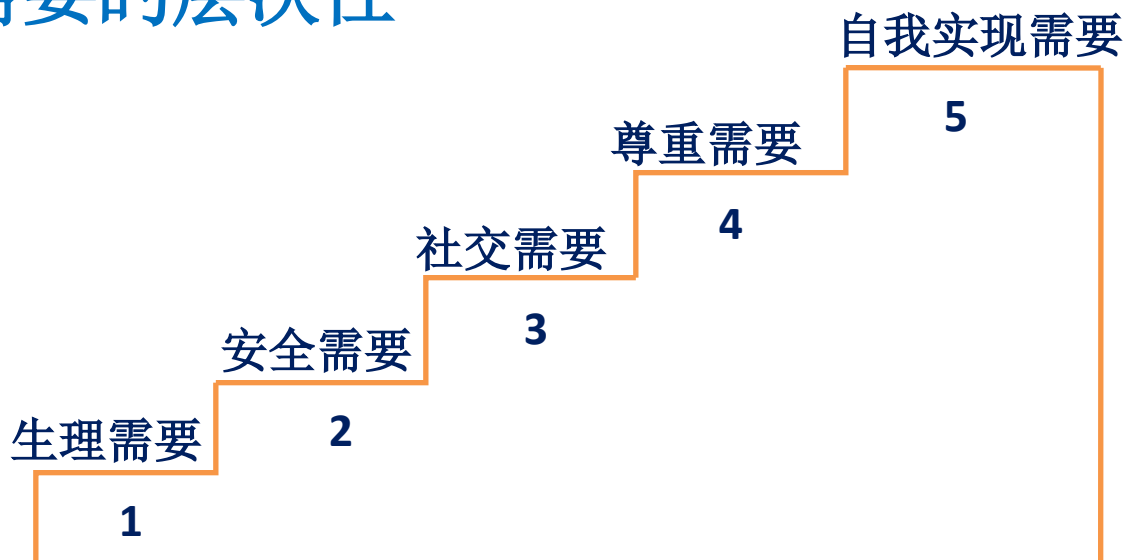
需要层次理论（续）

人类需要的特征：

□需要的多样性

- 一种人在不同的时期可有多种不同的需要
- 在同一时期，也可存在着好几种程度不同、作用不同的需要
- 不同的人对多种需要的认知和迫切性差别更大

□需要的层次性



➔ 鼓励的性质

➔ 鼓励的理论

✓ 需要层次理论

✓ 期望理论

✓ 公平理论

✓ 强化理论

✓ 鼓励模式

➔ 鼓励的实务

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/607044145135006165>