

# 关于需要动机激励

# 第一节 行为与动机

- 一、人的行为及其特点
  - 1、行为的概念
- 人类行为从广义来说是由客观刺激通过人内部的心理活动而引起的反应（含心理反应与外部动作反应）。从狭义来看，仅指外显性的行为活动、动作或操作方式。

## 2、人类行为的基本模式

- **华生—极端行为主义模型**： $S \rightarrow R$  S：刺激；R：反应
- **托尔曼—新行为主义模型**： $B=f(A \cdot S)$  B：行为；S：刺激；A：遗传、年龄特征和经验。
- **勒温—人的行为是个体与环境相互作用的结果**： $B=f(P \cdot E)$
- **P**：个体的个性（包括性格、气质、需要、动机、价值观等）。
- **E**：个体所处的组织环境（包括担任的角色，所处的组织或团体的气氛、规章制度、文化等）。
- **综合**： $S$ （刺激） $\rightarrow O$ （个体） $\rightarrow R$ （反应）

### 3、人类行为的特点

- (1) 自觉性与主动性
- (2) 因果性
- (3) 目的性
- (4) 稳定性与可塑性。
- (5) 个别差异性与共同性

## 二、动机与目的

- 1、动机的概念
- 动机是指引起和维持个体的活动，并使活动朝向某一目标的内部心理过程和内部动力。
- 动机的特点：
  - ①动机是人们从事某种活动的内部原因，是推动人们进行某种活动的内部动力。
  - ②在动机的支配下，个体的行为将指向一定的目标或对象。
  - ③动机引发某种活动出现后，继续发挥其作用，使该活动朝向某一目标进行。
  - ④动机是一种内部心理过程，是一个中间变量，无法直接观察。

## 2、动机的表现形式：

- ①从动机再现的程度差异看，可表现为兴趣、意图、愿望、信念和理想等各种形式。
- ②从动机表现的信度差异看，可分为真实动机与伪装动机。

## 2、动机与行为的关系

- **动机与行为有着复杂的关系**。类似的动机可能产生不同的行为；类似的行为也可能由不同动机引起。
- 动机的性质和强度决定了人们行为的方向和进程，并进一步影响到行为的结果。
- 不同性质的动机，可能对人具有不同的意义，强度不同，其对行为的推动力量也不同。

- 通常人的行为总是由动机结构中最强有力的动机所决定的，这种动机被称为**优势动机**。在社会生活中，人们的主导与优势动机是受社会性因素影响、由社会性需要激发的。
- **动机与行为效率之间呈倒U型关系**：中等强度的动机，工作绩效最高，动机水平过高或过低，都会导致工作绩效下降。
- **动机是影响行为效果的一个重要因素，但却不是唯一的条件**。对于一般容易的工作，高强度动机有利于达到最佳绩效水平，而高难度的工作任务，较低强度的动机有利于达到最佳绩效水平。此外，个体的能力、机会等主客观因素也制约了绩效水平。



### 3、活动的目的——目标

- 活动的目的即指人的行为所要达到的方向目标和预期结果。
- 在组织中，人的行为活动都是为了达到一定的目标。目标具有诱发动机的作用。心理学中把目标也称为诱因，把诱发动机实现目标的过程也称为一种激励过程。

# 三、目标设置与目标管理

- 目标设置：
- 爱德温·洛克 提出 ----目标设置理论：一个目标的工作意向是工作距离的主要源泉，目标能告诉员工需要做什么以及需要做出多大的努力，明确的目标能够提高管理绩效。

- 布兰查德和约翰逊 1982年出版《一分钟经理》中提出：
- ①就目标达成一致意见；
- ②了解什么样的行为方式才是好的做法；
- ③将每个目标都单独用一张纸写出来，不超过250个字；
- ④反复阅读每个目标，每次约花一分钟时间；
- ⑤每天定时用一分钟时间来评估自己的表现；
- ⑥审查自己的行为是否与目标相一致，如果有差距，寻找原因进行行为修正。

# 目标管理

- 目标设置理论的基础上发展起来的，它强调员工参与目标设置，通过上下级共同制定企业目标，使个人从中受到激励，愿意为实现目标而努力，并检验目标实施与评估目标结果的过程。  
（美国 **德鲁克** 20世纪50—60年代 提出“目标管理”概念）

- 目标管理三因素：
- ①目标承诺；
- ②适当的自我效能感；
- ③受民族文化的限制；
- 结论：目标管理不同于传统的任务管理，它既重视人的因素，发挥人的主观能动性，又重视科学管理，讲究科学的分工、协作及工作效率，它是介乎X与Y理论之间，集中了两者的长处和优势的管理与激励方式

# 需要的概念与特性：

- **需要**-----是“有机体内部的一种不平衡状态”，是满足和维持个体与社会生存、发展的必要事物在人脑中的反映，它通常以**缺乏感**和**丰富感**被人们体验。需要是引发动机和行为的源泉与动力基础。

# 需要的特征

- :
- ①需要内容与对象的多样性与复杂性;
- ②需要与个体生存发展的相关性;
- ③人类需要的共性与个别差异性;
- ④人类需要的社会历史制约性

# 需要的种类:

- 1) 管理心理学家
- 莱维特 把人类需要分为生理的和心理的两类。
- (2) 前苏联心理学家
- 把人类需要分为自然和社会两类。
- (3) 我国把员工需要分为物质文明、精神文明、政治文明和生态文明四个方面、



- (4) 西方心理学对需要结构进行划分主要代表：
  - ①美国 马斯洛 需要层次结构论，把人的需要从低向高分为生理、安全、社交、尊重、自我实现、求知与审美。
  - ②美国耶鲁 奥德弗 在马斯洛基础上分为三类，生存（生理与安全）；关系（社交与尊重）；个人成长（自尊与自我实现）
  - ③哈佛 麦克莱兰 分为：成就、权利、友谊三种设计需要。

# 知识型员工的需要特点

- 所谓知识型员工，就是掌握和运用符号和概念，利用知识或信息工作的人。知识型员工就是那些创造财富时用脑多于用手的人，他们通过自己的创意、分析、判断、综合、设计给产品带来附加价值。
- 知识型员工通常具有较高的需求层次，他们比一般员工更注重追求自主性、个性化、多样化和创新精神，更注重自己的尊严和自我实现的价值。他们很难满足于一般事务性工作，而更热衷于具有挑战性、创造性的任务，并尽力追求完美的结果，渴望通过这一过程充分展现个人才智，实现自我价值。

## 二、激励的概念与过程

- 激励的概念：激励是激发鼓励，调动人的积极性、主动性和创造性
- 激励从三个角度理解：
  - ①从诱因和外部强化；
  - ②从内部状态；
  - ③从心理和行为过程

- 激励的过程：未满足的需要开始，通过实际的行为活动实现目标，进而需要得到满足而告终的全过程。
- 激励过程的基本组成部分：为满足的需要与欲望—心理紧张和外部刺激—动机—目标导向行为、目标行为—需要满足与紧张性解除—产生新的需要、反馈等。

# 激励的模式：

- 激励模式之一：
- 刺激（内外诱因）、个体需要、动机、行为、目标、反馈等。
- 激励模式之二：
- 需要、愿望或希望、动力、行为、目标、反馈等；
- 激励模式之三：
- 未满足的需要与欲望、心里紧张性、动机、目标导向、目标行为、需要满足紧张解除、产生新的需要、反馈等

- 激励作为过程都是由需要未满足开始，目标实现需要满足而告终。
- 激励过程包含三种基本变量之间的相互关系
- ①刺激变量；
- ②需要、动机、个性等机体变量；
- ③行为反应变量

# 需要、激励与管理策略：

- 需要是人类行为的出发点、基础和动力源泉；激励与动机是同义词，它是行为的动力系统；
- 驭人的动力系统及人的行为的手段、方法和策略。这三者在人类的行为活动中统一起来，相互制约、相互影响

# 三、激励机制的设计与激励原则、方法

## 激励机制设计：

- ①激励机制设计的出发点满足员工的需要，设计各种奖酬形式；
- ②激励机制的直接目的是为了调动员工的积极性；
- ③激励机制设计的效率标准是其运行的有效性；
- ④激励机制设计的核心是分配制度和行为规范；
- ⑤激励机制运行的最佳效果是在较低成本的前提下实现员工个人目标和组织目标、员工个人利益与组织利益的一致性。



# 激励原则

- ①把物质激励与精神结合起来。
- ②因人而异的原则；
- ③奖惩幅度大小适宜的原则；
- ④公平性与效益结合的原则；
- ⑤奖励的导向性的原则。

# 激励的具体方法

## (1) 内在激励方式:

- 参与性、自主性与工作自由抉择、发明与创新、承担责任。

## • (2) 外在激励方式:

- ①直接的薪酬;
- ②间接的薪酬;
- ③非财务的酬赏

# 第三节 激励理论及其应用

- 一、内容型激励理论
- 内容型激励理论把需要作为研究的基础，着重研究**激发动机**的因素——人的需要的内容、类型、结构、特征及其动力作用的理论。
- **(1) 马斯洛的需要层次论** 美国著名心理学家 马斯洛
- 从低到高五个层次需要：
- ①生理需要； ②安全需要； ③社交需要；  
④尊重需要； ⑤自我实现的需要

# 需要各层次之间的相互关系

- ①各需要层次之间的关系是逐层递升，最基本的生理和安全需要得到满足后，高层次的需要才能依次出现和满足。
- ②同一时期内，可以同时存在几种需要，因为人的行为是受多种需要支配的。总有某一种需要处在优势地位。这种占优势地位的需要是主导需要。

# 需要层次的启示

- ①需要层次的划分，有利于揭示人的行为被激励的规律。
- ②他把人的生理需要作为正常需要基础，符合马克思主义关于人的基本需要观点。
- ③他强调需要与动机在人类行为中的作用，有别与“本能论”与行为主义的“机械论”有观点。
- ④马斯洛是从个体发展的角度考查人的本质，提出自我实现的积极人性观点与人格特征，以及自我实现的途径，对于现代企业员工尤其知识性员工的成长与发展有重要借鉴意义。
- ⑤其社交、尊重、求知、审美等需要对白领阶层与知识型员工来说是重要的动力和激励要素

# 需要层次的不足：

- 他把自我实现看成是一个自然成熟的过程，完全否认人在社会存在对人的成长有决定性的影响，否定社会化进程在人的自我实现中的作用，这正是他的人本主义思想的局限性。
- ②需要层次理论带有一定的机械主义色彩，马斯洛把需要层次看成是一种机械上升的固定程序，忽视了人的主观能动性，忽视了高级需要对低层次需要的影响。

## (2) 奥德弗的“生存、关系、成长”**(ERG)**需要理论

- 生存需要：维持人生命存在的需要；
- 关系需要：指个体对社交、人际关系和谐及相互尊重的需要；
- 成长需要：指个人要求得到提高和发展，取得尊重、自信、自主及充分发挥自己能力的需要，相当于马洛斯需要层次中的尊重需要和自我实现需要。

# ERG理论规律:

- ①**愿望加强律**。各种层次的需要得到的满足感越少，则满足这种需要的渴望就越大。
- ②**满足前进律**。较低层次的需要得到越多的满足，则该需要的重要性就越差，满足高层次需要的渴望就越大。
- ③**受挫回归律**。当较高层次的需要受到挫折，得不到满足时，人们就会退而求次，对较低层次的需要渴望就越大。



# (3) 赫茨伯格的双因素理论

- 保健性因素：除工作本身之外的环境和条件。
- ①公司的政策与行政管理；
- ②技术监督系统；
- ③人际关系；
- ④工资；
- ⑤工作安全性；
- ⑥个人的生活；
- ⑦工作环境；
- ⑧地位；
- ⑨生活条件。

# 激励因素：

- 工作本身。
- ①工作富有成就感；
- ②工作成绩能得到承认；
- ③工作本身富有挑战性；
- ④职务上的责任感；
- ⑤个人成长发展的可能性；
- ⑥职位升迁等。
- 激励因素“满意”的对立面是“没有满意”；保健因素“不满意”的对立面是“没有不满意”。

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/826023044225010111>