

# 从企业管理的“难题”谈起——

- 你可以买到一个人的时间，你可以雇佣一个人到指定的岗位工作，你甚至可以买到按时或按日计算的技术操作，但你买不到热情，你买不到主动性，你买不到全身心的投入，而你又不得不设法争取这些。
- ——美国通用食品公司总裁 弗朗克斯

创业名人语录系列：

## 首富李嘉诚的创业格言



假如今日，如果没有那么多人替我办事，我就算有三头六臂，也没有办法应付那么多的事情，所以成就事业最关键的是要有人能够帮助你，乐意跟你工作，这就是我的哲学。

阿里巴巴创业频道



Spring comes

BLOG.163.COM

## 第十二章 激励

- 本章讲三个问题：
  - 一、激励的原理
  - 二、激励理论
  - 三、激励方法及应用





Spring comes

BLOG.163.COM

## 第一节 激励原理

- 据哈佛教授的研究：
- 按时计酬，员工一般发挥20—30%的能力；充分激励，员工的能力可发挥至80—90%。
- 为什么激励作用如此之大？人如何才能受到充分的激励？





Spring comes

BLOG.163.COM

## 一、何谓激励

- **心理学**：激励是指人由于受到外部刺激或内心的体验形成了某种强烈的动机，推动人完成某种行为的心理过程。
- **罗宾斯**：激励是通过高水平的努力实现组织目标的意愿，而这种努力以能够满足个体的某种需要为前提。
- **管理学**：所谓激励，是指领导者运用各种手段或创设一定条件，激发下属的动机，使其充分发挥内在的潜力，努力实现所期望的目标的过程。
- **关键点**：激发动机、努力、目标

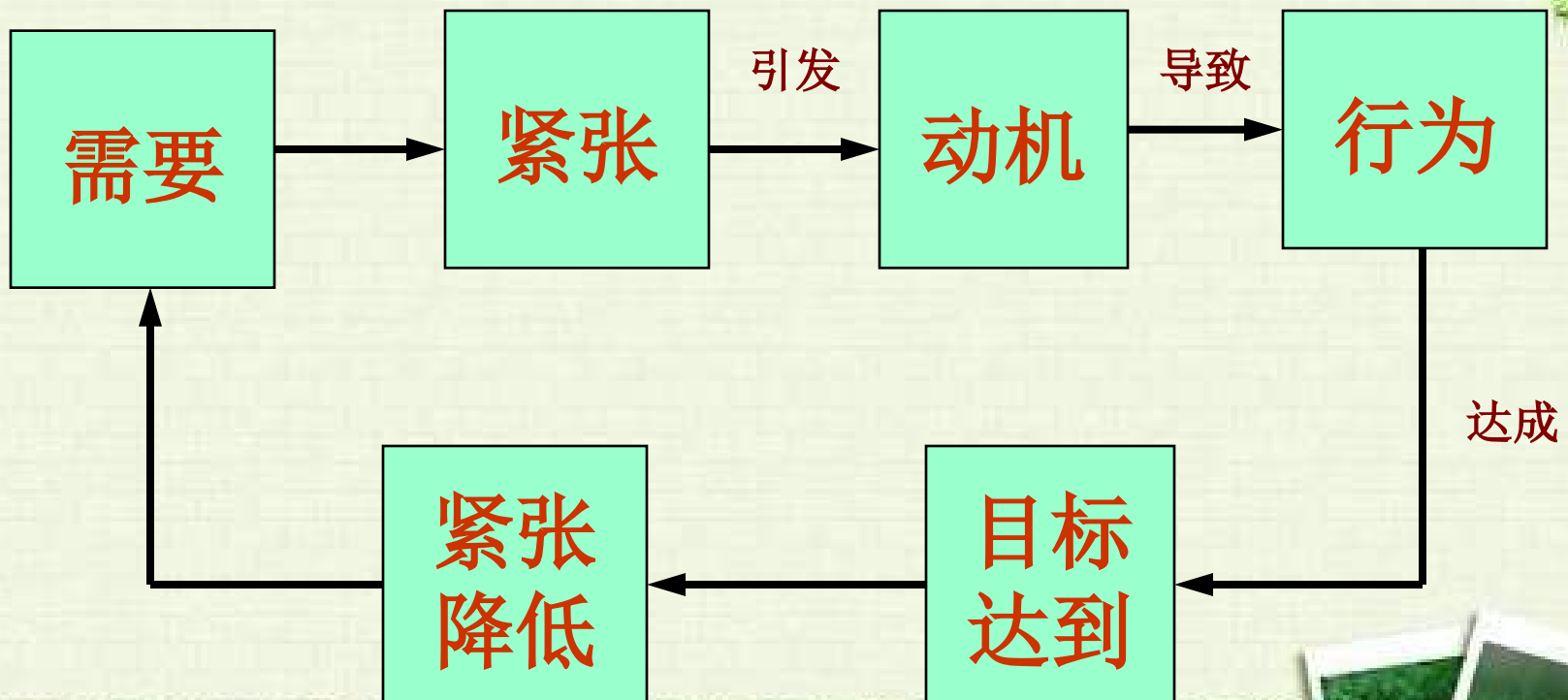




Spring comes

BLOG.163.COM

## 二、激励的过程





Spring comes

BLOG.163.COM

## 激励过程要点：

- 1、需要是一切行为的最初原动力。
- 2、需要产生动机，推动人们从事某种活动并指引这些活动去满足一定需要。（心理准备状态）
- 3、动机引起行为。（行为的直接动因）





Spring comes

BLOG.163.COM

- **(一) 人性假设理论:**
- X-Y理论、四种人性假设
- **(二) 内容型激励理论:**
- 需要层次论、双因素论、成就需要论
- **(三) 过程型激励理论:**
- 期望理论、公平论、强化论







BLOG.163.COM

## 第二节 人性假设与激励

### 一、麦格雷戈的X-Y理论

#### **X理论：**

人的天性不喜欢工作，只要可能，就会躲避工作；以自我为中心，漠视组织的要求；逃避责任，缺乏创造性。

**激励策略：** 大棒加胡萝卜





Spring comes

BLOG.163.COM

## Y理论：

- 人天生并不是好逸恶劳的，在适合环境条件下，工作就像游戏和休息一样自然；人也是能主动承担责任的；大多数人都具有一定的想像力和创造力。但在现代社会中，人的智慧和潜能只部分地得到了发挥。
- **激励策略：** 宽容的、民主的、参与的管理方式。





BLOG.763.COM

## • X理论与Y理论关于人性假设比较:

### X理论

- ✓员工天性好逸恶劳，只要可能，就会躲避工作
- ✓以自我为中心，漠视组织要求
- ✓只要有可能会逃避责任，安于现状，缺乏创造性
- ✓员工不喜欢工作，需要对他们采取强制措施或惩罚办法，迫使他们实现组织目标

### Y理论

- ✓员工并非好逸恶劳，而是自觉勤奋，喜欢工作
- ✓员工有很强的自我控制能力，在工作中执行完成任务的承诺
- ✓一般而言，每个人不仅能够承担责任，而且还主动寻求承担责任
- ✓绝大多数人都具备做出正确决策的能力



Spring comes

BLOG.163.COM

## • 二、沙因的人性假设理论

P275

麦格雷戈	沙因	人性	激励	管理
X理论	经济人	好逸恶劳 自我中心 逃避责任 安于现状 工作只为报酬	“胡萝卜加大棒”	泰罗制方式
	社会人	重视人际关系	满足社会需要	关系导向型
Y理论	自我实现人	自觉勤奋 自我控制 承担责任 能正确决策	满足高层次需要	创造环境
	复杂人	复杂（不同场合表现出不同）变化	因人因时因情况而异	权变管理



Spring comes

BLOG.163.COM

## 2、四种人性假设

### 人性假设

- 经济人
- 社会人
- 自我实现人
- 复杂人

### 激励措施

“胡萝卜加大棒”  
体贴、沟通、民主  
挑战性、内在激励  
因人因时因情况而异

### 管理方式

泰罗制方式  
关系导向型  
目标管理  
权变管理





Spring comes

BLOG.163.COM

## 三、激励的功能

- (一) 发掘人的潜能
- (二) 提高工作效率
- (三) 提高人力资源的质量





Spring comes

BLOG.163.COM

## 第二节 内容型激励理论

- 1、马斯洛需要层次论
- 2、赫兹伯格的双因素论
- 3、麦克利兰的成就需要论





Spring comes

BLOG.163.COM

# 一、马斯洛需要层次论

●1、基本观点：

●人的需要划分为五个层次，由低到高逐级上升。

生理

安全

交往

尊重

自我实现







Spring comes

BLOG.163.COM

## 关于正确理解马斯洛需要层次论的几点：

- 高层次需要的发展是否使较低层次的需要消失？
- 各种需要相对满足的程度有不同。是否存在永不满足的需要？
- 五种需要是按照满足——提升的方向发展，有无反方向的倒退情况？

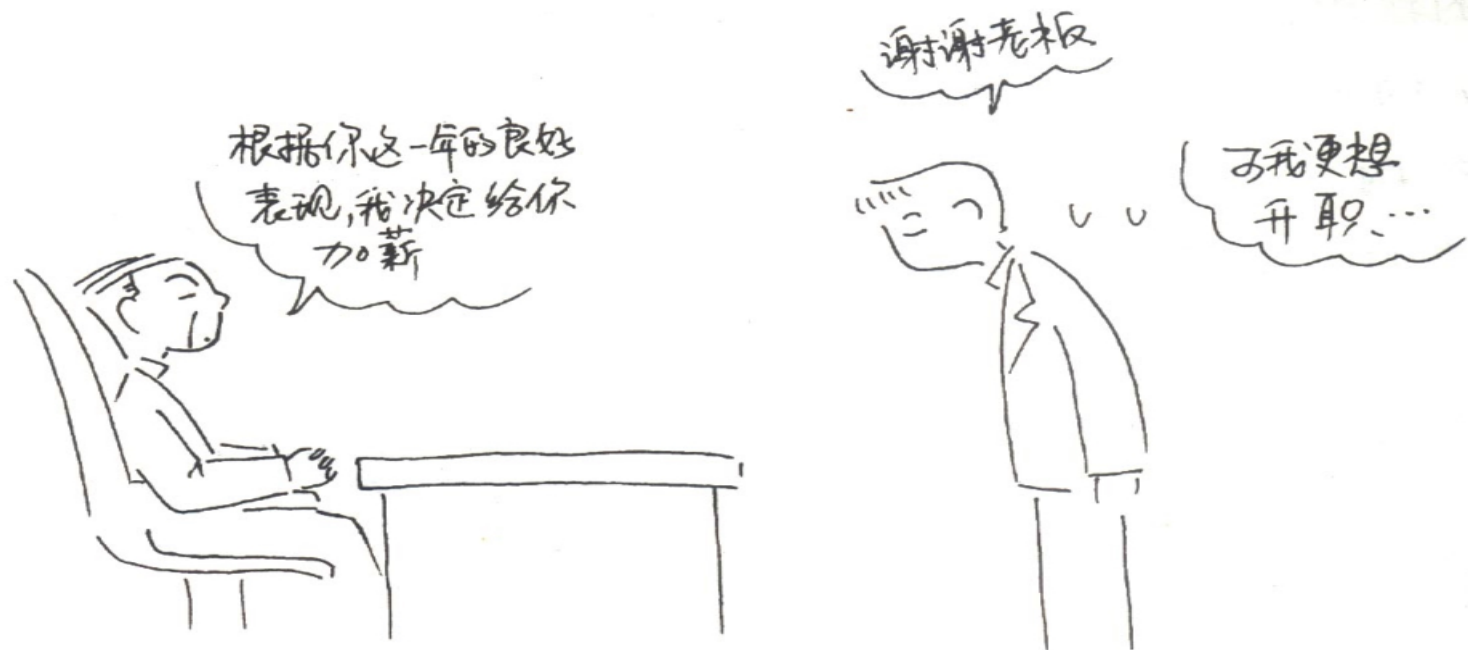




Spring comes

BLOG.78.COM

- 已获得满足的需要不再起激励作用，只有未得到满足的需要才起激励作用。



● 激励手段要合理选择，贴近员工需求



Spring comes

BLOG.163.COM

## 2、评价

- **优点**
- 理论简单明了、易于理解、具有内在的逻辑性。特别得到了实践中的管理者的普遍认可
- **价值：**了解员工的需要层次
- 了解员工的需要差异
- **不足：**机械性、绝对化、简单化。





BLOG.163.COM

- 第一，五个层次需要的层级顺序是由低级到高级。
- 第二，同一时期内，可能同时存在几种需要，但总有一种需要占主导的、支配的地位，这种需要称为**优势需要**。
- 第三，任何一种满足了的低层次需要并不因为高层次需要的发展而消失。
- 第四，在所有需要中，只有**未满足的需要才有激励作用**，需要一旦得到满足，它就不再起积极的决定作用





Spring comes

BLOG.163.COM

### 3、实际应用：

- **根据马斯洛需要层次论，如何激励员工？**
- 第一，管理者要弄清楚员工目前未满足的和优势的需要是什么？设置最有吸引力的目标，去激励员工。
- 第二，要设法提高下属的需求层次，培养高层次的需要。





BLOG.163.COM

## 以下激励措施分别满足人的哪种需要？

- 雇佣保证
- 退休养老金制度
- 意外保险制度
- 安全生产制度
- 危险工种营养福利制度

- 足够的薪金
- 舒适的工作环境
- 适度的工作时间
- 住房和福利设施
- 医疗保险等



Spring comes

BLOG.163.COM

## 以下激励措施分别满足人的哪种需要？

- 建立和谐的工作团队
- 建立协商和对话制度
- 教育培养制度
- 人事考核制度
- 职衔
- 表彰制度

责任制度

授权决策

参与制度

破格晋升制度

目标管理

工作自主权





Spring comes

BLOG.763.COM

- **生理需要**：工资和奖金 各种福利 工作环境 足够的薪金、舒适的工作环境、适度的工作时间、住房和福利设施、**医疗保险?**等
- **安全需要**：职业保障 意外事故的防止 雇佣保证、退休养老金制度、意外保险制度、安全生产制度、危险工种营养福利制度
- **社交需要**：友谊 团体的接纳 组织的认同 建立和谐的工作团队、建立协商和对话制度、互助金制度、联谊小组、**教育培养制度**
- **尊重需要**：名誉和地位 权力和责任 人事考核制度、职衔、表彰制度、责任制度、授权
- **自我实现需要**：能发挥个人特长的环境、具有挑战性的工作、**决策参与制度、提案制度、破格晋升制度、目标管理、工作自主权**







Spring comes

BLOG.163.COM

## 二、赫兹伯格的双因素论

- 1、理论的提出
- 2、理论的内容
- 赫兹伯格把工作中的因素分为两类：
- 双因素
  - { 保健因素
  - { 激励因素





Spring comes

BLOG.163.COM

# 激励因素与保健因素的比较

## • 激励因素

- 性质上属于心理方面的
- 长期满足
- 满足或没有满足
- 重视目标
- 工作性质
- 对个人来说主要内部的
- 工作本身

## 保健因素

- 性质上属于生理方面的
- 短暂满足
- 不满足或没有不满足
- 重视任务
- 工作条件
- 对个人来说主要是外部的
- 工作环境





Spring comes

BLOG.163.COM

## 保健因素：

- 企业的政策和行政管理
- 人际关系
- 监督
- 工作物质条件
- 薪金

## 激励因素：

- 工作的乐趣
- 赏识
- 工作责任感
- 成就感
- 个人发展
- 提升的可能





Spring comes

BLOG.163.COM

## 两类因素作用不同：

- 保健因素
  - 没有不满意
- ↑
- ↓
- 不满意

- 激励因素
  - 满意
- ↑
- ↓
- 没有满意



Spring comes

BLOG.163.COM

### 3、对双因素论的评论

#### 理论贡献：

- 双因素论有一定的创见，提醒我们注意两类因素的不同作用。促使企业管理人员注意工作内容方面因素的重要性，具有积极意义。





Spring comes

BLOG.163.COM

## 该理论受到的批评：

有两方面的质疑：

一是方法本身的问题

满意 = 提高生产率？

二是调查对象的代表性





Spring comes

BLOG.163.COM

## 4、实践应用

- 第一，注意工作本身对员工的激励。
- 第二，注意处理两类因素的关系。
- 第三，注意防止激励因素向保健因素的转化。





Spring comes

BLOG.763.COM

### 三、麦克利兰的“成就需要理论”

- 1、成就需要理论的内容

- 由美国管理学家大卫·麦克利兰(David Maclelland)提出人在生存需要得到基本满足的前提下，最主要的需要有三种：
  - **成就的需要**：指渴望完成困难的事情、获得某种高的成功标准、掌握复杂的工作以及超过别人
  - **合群的需要**：指渴望结成紧密的个人关系、回避冲突以及建立亲切的友谊
  - **权力的需要**：指渴望影响或控制他人、为他人负责以及拥有高于他人的职权的权威







BLOG.163.COM

- 麦克兰对人的需要理论研究的深化：

### 能获得满足的岗位、位置

- 1、有着强烈**成就**需要的人，是那些倾向于成为**企业家**的人
- 2、有着强烈**合群**需要的人，是成功的“整合者”  
**品牌、项目经理**
- 3、有着强烈**权力**需要的人，经常有较多的机会晋升到组织的**高级管理层**

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/058034010137006070>