

2024 高级经济师-人力资源管理实务
考前特训班

第一部分 组织行为学

第一章 个体心理与行为

【本章思维导图】



【本章重要知识点】

【知识点一】态度的定义与理论

【知识点二】态度、行为与说服

【知识点三】工作满意度

【本章重要知识点讲解】

【知识点一】态度的定义与理论

（一）态度的定义

态度成分	内容
情感成分	情感成分是人们对态度对象肯定或否定的评价和由此引发的情绪情感。情感成分是态度的 <u>核心和关键，会影响认知成分和行为倾向成分</u>
认知成分	指人们对外界对象的心理印象，包括 <u>事实、知识、信念</u> 。认知成分是态度其余部分的 <u>基础</u>
行为倾向成分	行为倾向成分具有准备性质，是人们对态度对象所预备采取的反应，人们将来对态度对象的反应受行为倾向成分的影响，但它不等于态度的外显行为

（二）态度改变的理论

1. 平衡理论

海德从人际关系的协调性出发，提出了态度改变的平衡理论。平衡理论认为在一个简单的认知系统里，存在着一种情绪压力，可以使认知系统达到一致性，这种趋向平衡的压力可以使不平衡状况过渡到平衡状况。

按照海德的观点，与自己喜欢的人态度一致，或者与自己不喜欢的人态度不一致，人们的生活关系就是一个平衡的系统。

2. 认知失调理论

认知失调理论是认知一致性理论的一种，最早由费斯汀格于 1957 年提出。所谓的认知失调是指由于做了一项与态度不一致的行为而引发的不舒服的感觉。以戒烟为例，你很想戒掉你的烟瘾，但当你的好朋友给你香烟的时候你又抽了一支烟，这时候你戒烟的态度和你抽烟的行为产生了矛盾，引起了认知失调。人们大概可以采用以下几种方法减少由于戒烟而引起的认知失调：

恢复方法	内容	举例
<u>改变行为</u>	让自己的行为与态度不再有冲突	我将再次戒烟，即使别人给也不抽
<u>改变态度</u>	改变自己对戒烟的态度，使其与以前的行为一致	我喜欢吸烟，我不想真正戒掉我的烟瘾
<u>改变认知的重要性</u>	让一致性的认知变得重要，不一致性的认知变得不重要	吸烟使我放松，此刻的放松比日后健康的身体还重要
<u>增加认知</u>	若两个认知不一样，增加更多一致性的认知可以减少失调	吸烟让我放松和保持体形，有利于我的健康
<u>减少选择感</u>	让自己相信因为自己没有其他选择才做出与态度互相矛盾的行为	生活中有如此多的压力，我只能靠吸烟来缓解，别无他法

【知识点二】态度、行为与说服

（一）态度与行为的关系

影响因素	内容
态度的特殊性水平	确定态度指向的是一般群体还是特殊个体， <u>态度的特殊性越高，预测越准确</u>
态度强度	<u>与弱的态度相比，强烈的态度对行为的决定作用更大</u>
态度的可接近性	指态度被意识到的程度，越容易意识到的态度，它的可接近性越大 来自直接经验的态度对行为的影响大，因为这类态度可接近性大
时间因素	态度测量与行为发生之间的时间间隔影响不可知事件改变态度与行为的可能性，间隔越长，可能性便越大。比如在总统选举中，一周前的民意调查结果比一个月前的民意调查结果更为准确
自我意识	内在自我意识高的人的态度预测其行为效度较高，公众自我意识高的人关注外在的行为标准，难以用他们的态度对其行为进行预测

（二）影响说服效果的因素

影响因素	内容
说服者的因素	(1) 专家资格（具有专长的人在说服他人时更有效）。 (2) 可信度（说服者会从观点中获益则会被怀疑可信度）。 (3) 吸引力（外表漂亮、可爱乐观、相似性等有助于提升说服力）。
说服信息因素	(1) <u>信息差距</u>。说服者与被说服者所持态度之间的差距越大，越不容易说服。 (2) <u>恐惧感</u>。信息唤起的恐惧感越增加，改变态度的可能性也增加，但是，在信息唤起的恐惧感超过某一个界限之后，人们的态度反而不会发生改变。 (3) <u>信息的呈现方式</u>。从传媒的角度，大众传播加上面对面的交谈效果要好于单独的大众媒体；说服信息非常复杂时，书面信息的效果好；信息简单时，视觉最好。被说服者处于争论状态时，双面说服效果要比单面好；当人们一开始同意该信息时，单面说服效果较好。
被说服者的因素	(1) <u>被说服者的人格特性</u>。 ✧ 有些人能被任何形式和内容的信息所说服，称为可说服性人格，而有些人则是任何信息都难以说服。 ✧ 智商与说服没有很大关系，智商只有在论点很难时，才会起作用。 ✧ 自尊心较弱的人不太相信自己，对自己的不足很敏感，很在乎，因此容易被说服。 (2) <u>被说服者的心情</u>。人们心情好的时候，在争论出现时不愿意有较多的介入，也不愿意去进行较深入的考虑，所以容易被说服。 (3) <u>被说服者介入程度</u>。介入程度越深，态度越不容易改变。 (4) <u>被说服者自身的免疫</u>。预先说服过多，被说服者会产生免疫力，从而使态度难以改变。 (5) <u>个体差异</u>。 ✧ <u>高认知需求</u>的人不容易被说服，低认知需求的人容易被说服。 ✧ <u>被说服者的自我监控高</u>的人容易被说服；自我监控低的人不容易被说服。 ✧ <u>年龄差异的影响：处于敏感期的少年对他人的说服敏感</u>，更容易被说服。
情境因素	(1) <u>预先警告</u>：当个体对问题了解较多时，预先警告会引起抗拒，当对问题了解较少时，预先警告利于态度转变。

(2) **分散注意**：分散注意力能减少抗拒，对改变态度有利。

【知识点三】工作满意度

(一) 工作满意度理论

特点	内容
因素模型	该模型主要关注的是工作情境因素。它将工作情境分解成为 不同方面 ，分别考察员工对每一个方面的满意程度。员工的整体满意度由每个因素的 满意度累加 而得。该模型认为工作满意度是 多维 的。使用时需要注意的事项： (1) 不要遗漏重要的因素，否则会导致满意度调查结果的 片面性 (2) 对不同员工来说， 不同方面的因素对于不同员工其重要性往往有所不同
差异模型	该模型认为，员工往往将自己当前的工作与 “理想工作” 进行比较，比较的结果将决定他对工作的满意程度。根据该模型观点，管理者需要 重视员工对工作合理的期望，并设法满足
均衡水平模型	该模型认为， 每个员工都有自己特定的工作满意度水平 ，称为均衡水平。即 工作中的各种事件只是使员工的满意度在均衡水平上下波动 。因此，管理者需要考虑这种满意度的提高是暂时的还是持久的，以及经过多长时间满意度会恢复到均衡水平

(二) 工作满意度的特点

特点	内容
多维性和整体性	多维 的态度、 整体 的态度
稳定性	工作满意度是经过 长时间 才形成的，具有一定 稳定性 ，但工作满意度也是 不断变化 的，它的下降速度甚至比它的形成还要快
环境的影响	工作满意度是生活满意度的一个组成部分。员工工作之余的环境也会间接地影响其对工作的情感

(三) 工作满意度的影响因素

决定因素	内容
工作挑战性	工作挑战性和工作满意度呈 倒“U”形关系 ，员工往往喜欢具有挑战的工作，但是 挑战性过大 ，超出员工的能力范围，会造成 挫折和失败感 ， 没有挑战性 的工作只能使人厌烦，只有 挑战适中时 ，员工会体验到快乐和满足
公平待遇	报酬、晋升等制度与政策是否公平，会极大地影响员工的满意度
良好工作环境	良好的工作环境能够提高员工的工作满意度
合作伙伴与上级	如果直接上级能善于倾听意见，奖励成就，了解、关心下属，同事间能友好共事，融洽相处，员工的满意度则会提升
社会影响	同事、员工所在的团体、员工成长和生活的环境等都会影响到员工的工作满意度，这一点对于新员工尤其重要
员工的人格特征	个体的人格特征在一定程度上影响员工的工作满意度，在大五人格特质得分比较高的员工往往拥有更高的工作满意度
员工人格与工作的匹配	员工发现自己的能力、特长、风格与工作要求越相符合时，越能够从中体验到快乐，获得满足感

(四) 工作满意度与工作行为的关系

决定因素	内容
------	----

组织公民行为 (OCB)	组织公民行为是指员工自发的、不被组织正式奖励系统直接或间接明确识别的，但从总体上有利于提高组织效能的行为
工作绩效	大多数管理者和研究者都认为：在其它条件一致的前提下，工作满意度高的员工的工作绩效应该更好。但实际研究发现，“快乐的员工未必是高产的员工”。原因在于，即使员工对工作不满意，鉴于组织中种种奖惩制度，他也不能因此而随意降低工作的质量。另外，如果员工对工作满意度的原因与良好的工作行为无关的话，那么这种态度就更不会促进绩效的改进了。同时，工作绩效受到多方面因素的影响，比如机器速度会影响员工的生产率等
离职率	工作满意度高的员工更容易留在组织中，而工作满意度低的员工则更容易离职
缺勤和迟到	工作满意度低的员工更容易出现缺勤和迟到行为
反生产工作行为	反生产工作行为是指组织成员作出有损组织的行为或更令人不安的举动。包括偷窃、说闲话、暴力、故意把工作搞砸、拖延等

(五) 员工对工作不满的表达方式

	积极的		
破坏性	辞职	提建议	建设性
	忽视	忠诚	
	消极的		

(1) 辞职（破坏性和积极的）：直接离开组织。

(2) 提建议（建设性和积极的）：采取主动的、建设性的努力来改善工作条件。

(3) 忠诚（建设性和消极的）：被动但乐观地等待环境有所改善，如相信组织及管理层会做出“正确的事”。

(4) 怠工（破坏性和消极的）：被动地听任事态越来越糟，如长期缺勤、迟到和增加失误率等。

作为组织管理人员，应当努力引导表现出积极的、建设性的反应方式，并借此解决存在的问题，改善管理，消除不满情绪。

(六) 工作满意度调查

1. 工作满意度调查的意义

管理层需要收集有关员工工作满意度的信息，以便在预防和解决员工问题时进行正确的决策。进行员工工作满意度调查有五个方面的意义：

(1) 监控满意度。工作满意度调查可以让管理层掌握组织中的总体满意度水平；

(2) 改善沟通。在计划进行调查、实施调查和讨论调查结果等过程中，组织中各个方向的沟通都可能得到改善；

(3) 释放情感。工作满意度调查给员工提供了一个正式渠道来表达自己的观点、意见和不满的机会，从而使消极情绪得到释放；

(4) 确定培训需要。通过调查，员工能说出自己对主管执行某些工作的看法，如委派工作、给予足够的指导等；

(5) 规划和监控新的方案。通过调查可以了解组织所实施的变革的进展、遇到的困难和取得的效果。这些信息可以帮助管理人员改进已有的变革方案，并更好地规划和监控新的方案。

2. 现存的工作满意度信息的运用

在进行正式的工作满意度调查之前，管理者可以通过日常接触和查阅现存资料来了解目前员工的感受。**日常接触**指管理层通过面对面的接触与沟通来掌握员工的满意度，是一种了解工作满意度的**实用的、及时的**方法。

管理者还可以通过查阅反映工作满意度的信息资料包括**辞职率、绩效记录、质量记录、考勤记录、员工的抱怨与建议、事故报告、培训记录、离职面谈**等。

3. 调查的步骤

员工工作满意度调查需要经过以下步骤：

- (1) 确定工作满意度调查目的；
- (2) 获得最高管理层和员工的支持；
- (3) 设计出科学有效的调查工具；
- (4) 实施调查；
- (5) 调查结果的统计分析；
- (6) 调查结果反馈；
- (7) 员工和管理者共同制订改进的行动计划，并加以实施。

第二章 团体心理与行为

【本章思维导图】



【本章重要知识点】

【知识点一】决策模型

【知识点二】决策风格

【知识点三】团体决策利与弊

【知识点四】团体极化和团体思维

【知识点五】团体决策方法

【本章重要知识点讲解】

【知识点一】决策模型

广义来说，决策模型主要有两种：理性模型和有限理性模型。

（一）理性模型和有限理性模型的特征

理性模型	有限理性模型
决策者是完全理性的	更接近现实
(1) 决策完全理性， <u>最优化原则</u>	(1) 决策者所认知的世界是真实世界的简化模型
(2) 对计算的复杂性没有任何限制	(2) 选择令人满意的方案或结果
(3) 对概率的计算没有任何困难	(3) 采用 <u>满意原则</u> ，而不是最大化原则
(4) 可以知道所有备选方案	(4) 不必知道所有的方案
(5) 一致和完整的偏好系统	(5) 可以采用经验启发式或商业窍门等

（二）理性模型和有限理性模型的差别

- (1) 西蒙的有限理性模型也是理性的，只是理性受到了限制，决策者以满意为最终原则。
- (2) 理性模型和有限理性模型的差异不在质上，只是理性的程度不同。

（三）社会模型

与理性模型相对的另一端，是来自心理学的社会模型。根据弗洛伊德的理论，人类的行为主要是由无意识的需求来驱动的，人类没办法进行有效的理性决策。虽然绝大多数组织行为学研究者不同意弗洛伊德对人类行为的描述，但是都同意心理对人的决策行为会产生重要影响。

有人认为人们有坚持错误决策的倾向，这被称为“投入的增加”。产生“投入的增加”的原因：

- (1) 项目特点，如投资回报期延长，处理临时问题。
- (2) 心理决定因素，如决策信息加工错误。
- (3) 社会压力，存在着同伴压力以及需要维护自己的面子。
- (4) 组织的决定因素，如组织沟通体系失效、政治体系的破坏以及拒绝变革等。

【知识点二】决策风格

决策风格以模糊耐受性和价值取向两个维度，总结出四种决策风格：指导型、分析型、概念型和行为型。



四种风格	内容	
指导型	工作和任务取向	具有低模糊耐受性。决策者对不确定性容忍度较低，决策时以任务和技术为导向。他们在解决问题时以 <u>理性方式思考，做事有逻辑、系统化且有效率</u> 。他们以行动为导向，行事果断，专注于事实。但是，对于速度和结果的追求使这些决策者变得独断、热衷权力的掌控，并侧重短期目标。因此，指导型领导倾向于独裁的领导风格

分析型		具有高模糊耐受性。这类决策者对于不确定性有较高的容忍度，倾向于过度分析。他们 <u>会搜集更多的信息并考量更多的方案</u> ，往往需要更长的时间做出决策。他们 <u>对新的、不确定的情境的反应比较好</u> 。分析型也倾向于独裁的领导风格
概念型	人和社 会取向	具有高模糊耐受性。这类决策者对于不确定性有较高的容忍度，在工作中倾向于关注人或社会方面。他们会从一个宏观的角度思考问题，会考量更多的方案和未来可能性，他们为了收集尽可能多的信息而与尽可能多的人讨论，这类决策者专注于长期目标，主要 <u>依靠直觉和他人的讨论获得信息</u> 。他们有冒险精神， <u>善于以创新的思路来解决问题</u> 。但是，这种风格有可能形成一种理想化、犹豫不决的决策方法
行为型		具有低模糊耐受性。这种决策风格是以人为本，决策者 <u>善于与人合作，会协助下属</u> ，易于接受他们的建议，有亲和力，比起书面沟通，他们更喜欢口头交流。这类决策者喜欢开会，但会尽量避免冲突，有时会过度考虑别人的感受。决策者倾向于采取泛泛而谈的方式，他们很难对别人说不，因此在做艰难决策的过程中会遇到困难

【知识点三】团体决策的利与弊

优势	劣势
<u>1. 集思广益</u> 团体可以带来比个体更多的有关决策或问题的信息和经验	<u>1. 团体压力</u> 团体压力使成员屈从多数人的意见，从而扼杀了个体的创造力，使团体决策优势无法发挥
<u>2. 多角度考虑问题（选择余地大）</u> 有不同经验和偏好的个体可以帮助群体从不同的角度看待决策环境和问题，增加决策选择余地	<u>2. 少数主导</u> 团体决策通常由一些关键人物操纵或主持，如果控制团体决策大趋势的少部分人能力平庸，则无法作出高质量的决策
<u>3. 提高对决策的认同感</u> 因为亲身参与讨论和决策过程，个体更容易理解决策背后的基本原理，增加人们对决策认同的可能性	<u>3. 耗费时间</u> 团体决策需要花费较多时间进行信息交流或团体表决，需要迅速决断时，个人决策更高效
<u>4. 降低错误发生率</u> 决策过程中的错误有可能被其它成员及时发现而避免	<u>4. 责任模糊</u> 所有的成员对决策结果共同承担责任，这就产生了每个成员没有确定的责任，导致责任模糊，相互推诿
<u>5. 增强决策的合法性</u> 团体决策符合民主理念，因决策最终由团体共同参与不带有个人偏见，因而不是独裁的产物	<u>5. 团体思维</u> 群体凝聚力对于一致性的渴望会超越对正确判断的渴望

【知识点四】团体极化和团体思维

（一）团体极化

团体极化是指通过团体讨论使得成员的决策倾向更趋极端的现象。人们往往会比个人决策时更倾向于冒险或保守，从而背离最佳决策。产生团体极化的原因：社会比较理论和说服性辩论的观点。

（二）团体思维

1. 团体思维的定义

团体思维也叫小集体意识，它是指在一个高凝聚力的团体内部，人们在决策及思考问题时由于过分追求团体的一致，而导致团体对问题的解决方案不能做出客观及实际的评价的一种思维模式，这种思维模式经常导致灾难性的事件发生。

2. 团体思维产生的条件

团体思维比较容易发生在由强有力的领导带领的团体和凝聚力极高的团体中。团体凝聚力使得团体成员对外界的意见保持沉默，领导经常会提出某些问题的解决方案，并且极力主张推行。团体成员不会提出异议，一方面是他们害怕被团体拒绝，另一方面则是他们不想因此打击团体士气。

3. 克服团体思维的方法

- (1) 领导应鼓励每一个成员踊跃发言，对已经提出的主张加以质疑。
- (2) 领导者在讨论中应该保持公平，在团体所有成员表达了观点之后，领导才能提出自己的期望。
- (3) 最好先把团体分成若干个小组独立讨论，然后再一起讨论以找出差异。
- (4) 邀请专家参加团体讨论，鼓励专家对成员的意见提出批评。
- (5) 在每次讨论的时候，指定一个人扮演批评者角色，向团体主张挑战。

【知识点五】团体决策方法

(一) 头脑风暴法

头脑风暴法是由一名广告经理设计而成的可以产生新奇思想，且富有创造性的问题解除技巧，它可以克服团体压力对不同见解的抑制。在操作时的基本原则是：

(1) 迟延评判。

(2) 量变酝酿质变。

(二) 德尔菲法

德尔菲法最早是由著名智囊团—兰德公司使用的技术，又叫专家评估法。德尔菲法与一般团体决策方法不同的是，它不安排团体成员见面讨论，是一种背对背决策技术。

优点	缺点
节省见面一起讨论的成本 避免由于面对面争论引发的人际冲突	比较费时 不利于激发决策参与者的创造性

(三) 具名团体技术

在团体决策中，个体会自觉或不自觉地感受来自他人的压力，团体思维现象的出现就与此有关。具名团体技术为了克服这些问题而被提出。具名团体的特点是决策时融合书面的形式，在作决策前将交往控制在最低限度，成员单独提方案，越多越好，保证了个体决策的独立性。

优点	缺点
所有成员参与机会均等 讨论不受任何一个成员的左右 决策时间得到严格控制	程序僵硬呆板，成员感受不到凝聚力 没有机会从别人那里获得启发和灵感

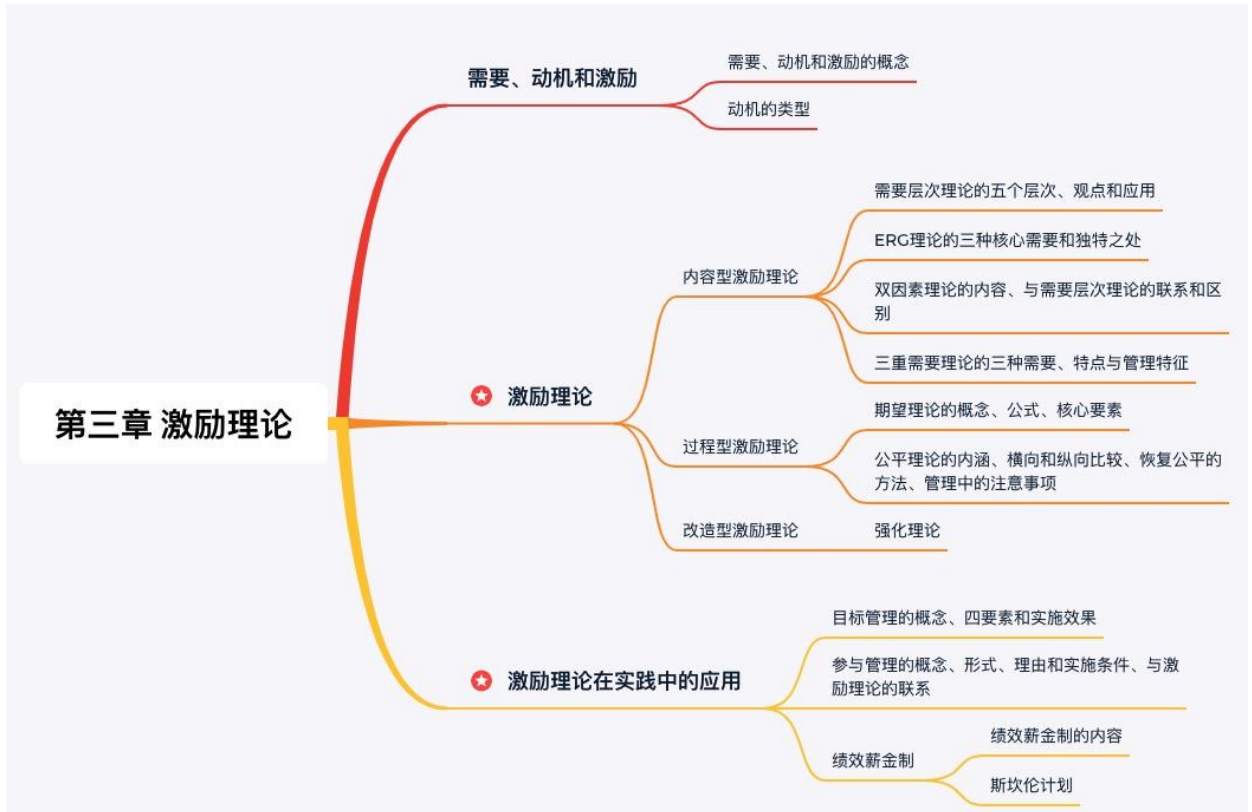
(四) 阶梯技术

上述三种方法对团体决策的效果有一定作用，但是也存在着一些团体本身就具有的缺陷。这种缺陷有两个方面，一是在团体中人们的讨论是否充分，二是团体中可能会出现社会懈怠。为了解决这些问题，罗森伯格提出“阶梯技术”。

优点	缺点
不仅利于选择最优方案，在心理感觉上也优于德尔菲法和具名团体技术	比较费时 主要用于重大决策问题

第三章 组织激励

【本章思维导图】



【本章重要知识点】

- 【知识点一】内容型激励理论-需要层次理论
- 【知识点二】内容型激励理论-ERG 理论
- 【知识点三】内容型激励理论-双因素理论
- 【知识点四】内容型激励理论-三重需要理论
- 【知识点五】过程型激励理论-期望理论
- 【知识点六】过程型激励理论-公平理论
- 【知识点七】改造型激励理论-强化理论
- 【知识点八】激励理论的实践应用-参与管理
- 【知识点九】激励理论的实践应用-目标管理
- 【知识点十】激励理论的实践应用-绩效薪金制

【本章重要知识点讲解】

【知识点一】内容型激励理论-需要层次理论（马斯洛提出）

（一）需要层次

需要层级		需要层次的内容
生理需要	基本需要	对衣、食、住、行、水、睡眠等人类最原始的、维持个体生存的物质性需要
安全需要		身体安全（如健康、脱离危险的工作环境） 经济安全（如退休金、 <u>不解雇承诺或舒适退休计划</u> ）
归属和爱的需要		称社交需要，包括亲情、友情、归属感、被接纳等，如 <u>获得友好和睦的同事</u>
尊重的需要	高级需要	外在尊重：如 <u>认同、地位、受重视</u> 内在尊重：如 <u>自尊心、成就感、自主权</u>
自我实现的需要		创造自由的需要，做有意义有价值的事情包括发挥个人潜能、个人成长、 <u>实现个人理想</u> 的需要

（二）需要层次理论的观点和应用

类别	内容
观点	(1) 马斯洛认为，各需要层次之间的关系是逐层递升的，下一层需要得到满足后个体才会追求上一层的需要 (2) 马斯洛还认为，<u>人均有这五种需要</u>，高层次的需要实现后，低层次的需要仍然存在，只是对行为的影响力量减轻而已，即<u>不同时期表现出来的各种需要的强烈程度不同</u> (3) 已经获得基本满足的需要就不具有激励作用了，<u>没有被满足的需要才是激励的关键</u> (4) 满足下面三个层次的需要主要靠外部条件或因素，而满足上面两个层次的需要主要靠内在因素
管理上的应用	(1) 如果员工的基本需要已经得到满足，组织继续对低层次需要进行激励的投入效益是<u>递减</u>的。但如果着眼于满足员工更高层次的需要，对员工的激励就可以使组织绩效得到明显的提高 (2) 管理者需要<u>考虑每个员工的特殊需要</u>，也就是目前占主导地位的需要层次，从而相应地为该层次需要的满足提供条件 (3) 管理者必须考虑员工不同层次的需要，并<u>为每个层次需要设计相应的激励措施</u>
对该理论的评价	马斯洛的需要层次理论颇受企业管理者的欢迎，因为该理论合乎人们的直觉经验，易于理解 但是，实证研究表明，<u>这一理论并不十分可靠和准确</u>：五种层次的需要并不严格呈阶梯关系，不是某种层次的需要得到满足后就不再具有激励作用，也不是只有当低级需要都得到满足高一级的需要才具有激励作用 从某种程度上说，马斯洛的需要层次理论<u>较为呆板，不完全适用于复杂多变的实际环境</u>

【知识点二】内容型激励理论-ERG 理论（奥尔德弗提出）

（一）ERG 理论的三种核心需要

奥尔德弗在马斯洛需要层次的理论基础上进行的修订，提出了“生存、关系、成长”（E.R.G）理论。

核心需要	与需要层次理论的关系
生存需要	全部生理需要+部分安全需要
关系需要	部分安全的需要+全部归属和爱的需要+部分尊重需要
成长需要	部分尊重的需要+全部自我实现的需要

（二）ERG 理论的独特之处

ERG 理论并不是简单地把需要层次理论分成三大类，而是很好地补充了它的不足，它的独特之处在于：

（1）奥尔德弗提出的“挫折-退化”观点，如果较高层次的需要不能得到满足，那么对满足较低层次的欲望就会加强。

（2）该理论认为各种需要可以同时具有激励作用，即多个需要可以被一次性激活。

（3）ERG 理论更为灵活变通，而不是像需要层次理论那样僵化，补充了马斯洛理论的不足，更全面的反映了社会现实，有助于说明在文化、环境背景的差异下个体需要的差异。

【知识点三】内容型激励理论-双因素理论（赫茨伯格提出）

（一）双因素（激励因素和保健因素）

传统的满意与不满意互为对立的观点是不确切的，双因素理论具体内容如下：

双因素	具体内容	具备	缺失
激励因素	<u>工作性质、责任、晋升、成就感、和别人的认可</u> 等因素	满意	没有满意
保健因素	<u>人际关系、工作环境、工资、组织政策、监督方式</u> 等因素	没有不满	不满

（二）双因素理论与需要层次理论的联系和区别

（1）联系：激励因素对应需要层次理论的高级需要，保健因素对应需要层次理论的低级需要（基本需要）。

（2）区别：需要层次理论针对的是人类的需要和动机，双因素理论针对满足这些需要的目标或诱因。

（三）在管理上的应用

赫茨伯格区分了两种因素，给管理者的启示是，让员工满意和防止员工不满是两回事，需要从两方面入手。提供保健因素只能防止员工发牢骚，消除不满，却不一定能激励员工；要想激励员工，就必须重视员工的成就感、认同感、责任感以及个人成长等。具体来说，管理者要调动员工的积极性，首先要注意工资、工作环境等保健因素，使员工不致产生不满情绪，但更为重要的是要利用工作本身对员工的价值这类激励因素去激发员工的工作热情。如果只顾及保健因素，就对员工没有太大的激励意义，无法创造出一流的业绩。

工作丰富化的管理措施就是双因素理论在管理中实践应用的例子，该管理措施强调员工参与更多的工作规划，自我监督工作进度，正是采纳了双因素理论的建议。

【知识点四】内容型激励理论-三重需要理论（麦克利兰提出）

（一）概念和特征

三种需要	概念和特点	管理特征
成就需要	概念：成就需要把个人对成就的追求看得比金钱更重要，是追求优越感的驱动力 特点： <u>①选择一定程度的风险；②具有责任感</u> ，这一类人善于自己创业或在大企业中领导自成系统	事业心强，但只关心自己的业绩，不一定能带领好团队，所以，可能是好员工，却不一定是优秀的管理者

	的部门或担当各种业务性职位； <u>③希望能得到及时反馈</u> ，因为这是产生成就感的重要依据，因此安排绩效明显的，具有公开影响力的工作尤为合适；	
权力需要	概念：权力需要具有控制他人，让别人顺从自己的欲望 特点：①喜欢支配、命令别人；②喜欢竞争、影响力和地位；③因为希望匹配权力，通常追求出色的成绩	杰出的经理都有较高的权力欲望，一个人在组织中 <u>地位越高，权力需要越强</u>
亲和需要	概念：亲和需要是保持社会交往和人际关系和谐的重要条件，寻求与别人建立友善的人际关系 特点：①喜欢被夸奖和重视被别人接受；②看重友谊和合作	在管理上努力维持关系，有时以牺牲工作为代价 容易被人影响，一般 <u>充当被管理的角色</u>

（二）在管理上的应用

在对员工实施激励时，需要考虑员工以上三种需要的强烈程度，以便提供能够满足这些需要的激励措施。此外，在组织人事安排上，测量、评价一个人的成就需要对如何分派工作和职位有重要的意义。目前，三重需要理论已得到实际应用，成功地建立和发展起来激励员工成就需要的训练方法，以便提高组织效率，并在需要高成就需要的员工时，为组织培养合适的人才。

【知识点五】过程型激励理论-期望理论（弗罗姆提出）

激励的内容理论的重点是内部因素对激励的影响，而激励的过程理论通过说明各种内部因素影响激励的过程进一步解释了激励。

项目	主要内容	
概念	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	
公式	动机=效价×期望×工具性	
核心要素	效价	效价是需要多少 <u>报酬</u> 效价是 <u>个体对报酬的偏好程度</u> ，是得到报酬的愿望的 <u>数量表示</u>
	期望	期望是实现目标可能性的 <u>概率估计</u> 期望是一个人的经验判断努力工作能够完成任务的 <u>信念强度</u>
	工具性	工具性也叫关联性，是个人对 <u>绩效与奖励之间关系的估计</u> 工具性是员工对完成任务就一定可以获得报酬的 <u>信念</u>
特色及应用	（1）强调情境性 （2）产生最强动机的组合是高的正效价、高期望和高工具性	

【知识点六】过程型激励理论-公平理论（亚当斯提出）

（一）公平理论的内涵

亚当斯的公平理论指出，人们工作的动机不仅受到所得的绝对报酬（实际收入）的影响，而且还受到相对报酬（即与他人相比较的相对收入）的影响。员工习惯将自己的产出与投入的比率与他人（对照者）的产出与投入的比率相比较。员工所比较的投入、产出比率是主观的自我知觉，并不是客观测量的结果。员工与雇主交换过程中涉及到两个重要因素：

- 投入：员工向组织付出的，包括教育、创造力（智力）、时间、努力程度、资历、忠诚和承诺、工作经验以及工作绩效（工作结果）等。
- 产出：员工从组织得到的，包括工作安全保障（如不解雇承诺）、工资和奖金、额外福利等

（二）横向和纵向比较

公平比较方式	比较分类	适合的人群
纵向比较	组织内自我比较	薪资水准、教育水平比较低的员工
	组织外自我比较	
横向比较	组织内他比	薪资水准、教育水平比较高、视野较为开阔，依据的信息比较全面的员工
	组织外他比	

（三）恢复公平的方法

公平理论说明了三种情况：公平、消极不公平和积极不公平。缓解不公平感、恢复心理平衡的方式包括：

恢复平衡的方式	内容
辞职	“脱离”不公平的组织或环境，是常见的解决方法
改变自己的投入或产出	例如，感到报酬不足时， <u>员工不再那么努力或要求加薪</u>
改变对照者的投入或产出	例如，感到报酬不足时，向上级反应对照者不如自己，让上级迫使对照者提高工作量或降低他的薪酬
改变对投入或产出的知觉	既包括自己的知觉，如感到报酬过度的员工可以认为自己的工作量更大，工作难度更高，工作更快；也包括对对照者的知觉，如感到报酬不足的员工可以认为对照者比原先想象得要更好
改变参照对象	改变对照者，重新选择一个让自己觉得公平的对照者

（四）管理中应注意的事项

- （1）根据员工对工作的组织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）因为公平感是员工的主观感受，应注意经常了解员工的公平感。对于有不公平感的员工应及时引导或调整报酬。

【知识点七】改造型激励理论-强化理论（斯金纳首先提出）

内容型和过程型激励理论都研究如何激发人的动机，调动人的积极性的问题。改造型激励理论则说明怎样引导人们改正错误的行为，强化正确的行为。

强化理论是指人的行为是受外部环境刺激所影响控制的，行为结果对行为本身有强化作用。强化理论是一种行为主义的观点，重视环境对行为的影响。该理论并不关注人的内在心态，只注重行为及其结果。

【知识点八】激励理论的实践应用-参与管理

（一）参与管理的概念和参与形式

参与管理被年轻一代和受过高等教育的员工喜欢，它的实质是下属人员分享上级的决策权。

1. 参与形式

参加咨询委员会或政策制定小组、参与工作决策或新员工甄选、共同设定目标及集体解决问题等。

2. 参与管理的重要形式

质量监督小组：是一种常见的参与管理模式。

由 8-10 位 员工及 1 名督导员组成。小组成员一般每周一次的定期集会，占用工作时间讨论质量的相关问题。管理层具有最后决定权。小组成员必须具备分析和解决质量问题的能力。

（二）让员工参与的理由和实施条件

1. 将权力与员工分享的理由

（1）工作复杂时。管理人员无法了解工作细节，让员工参与决策，可以让了解情况的人有所贡献。

（2）工作任务相互依赖程度高时。通过与相关部门的彼此协商达到一致后产生的决定，更有利于后续的推行。

（3）使工作显得更有趣、更有意义。参与管理能够为员工提供内在奖赏。

（4）让参与者有认同感，更有利于决策执行。

2. 推行参与管理的条件

（1）要有充裕的时间来进行参与。

（2）要具有参与的能力，如沟通能力、智力水平、专业知识及技术等。

（3）参与的问题必须是切身相关。

（4）必须有适合的组织文化支持。

（5）应保护员工和管理者的地位和权力不受到威胁。

（三）参与管理与激励理论的联系

（1）参与管理与许多激励理论关系密切，例如双因素理论和 ERG 理论。

（2）一般来说，越是居于高位的管理者，越不易于接受这种领导风格。

【知识点九】激励理论的实践应用-目标管理

含义	强调通过群体共同参与制定具体的、可行的而且能够客观衡量的目标
目标设定过程	可以自上而下也可以自下而上的过程
四要素	目标具体化、参与决策、限期完成、绩效反馈
效果评价	实施的效果有时候并不符合管理者期望： 1. 管理有不实际的期望 2. 缺乏高级主管的支持 3. 企业无法或不愿意以目标达成率作为奖励员工的依据

【知识点十】激励理论的实践应用-绩效薪金制

（一）绩效薪金制

概念	绩效薪金制是将工作绩效结果与报酬相结合的一种激励方法
形式	<u>工作奖金、利润分成、计件工资、按利分红</u> （针对各级主管）等

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/596232242135010141>