

人力资源与组织行为学  
经典教材

# 激励与工作行为

Motivation and Work Behavior

(原书第7版)  
(7th Edition)



莱曼 W. 波特 (Lyman W. Porter)

加利福尼亚大学欧文分校

格雷戈里 A. 比格利 (Gregory A. Bigley)

(美)

华盛顿大学

著

理查德 M. 斯蒂尔斯 (Richard M. Steers)

俄勒冈大学

陈学军 谢小云 顾志萍 等译



机械工业出版社  
China Machine Press

人力资源与组织行为学  
经典教材

F272.92  
164

# 激励与工作行为

Motivation and Work Behavior

(原书第7版)

(7th Edition)



莱曼 W. 波特 (Lyman W. Porter)

加利福尼亚大学欧文分校

格雷戈里 A. 比格利 (Gregory A. Bigley)

(美)

华盛顿大学

著

理查德 M. 斯蒂尔斯 (Richard M. Steers)

俄勒冈大学

陈学军 谢小云 顾志萍 等译



机械工业出版社  
China Machine Press

本书收录了大量的研究文献,这些研究文献主要关注工作情景中的激励主题,强调提供综合的理论表达、重要的研究发现和相关重要主题的实际应用。本书分为三个部分:第一部分展示了激励领域早期研究工作的概况;第二部分探讨了本书主题的大量重要问题;第三部分检验了激励方法在三个领域中的应用。本书主要针对一般管理学、组织行为学和工业组织心理学等专业的本科高年级学生和研究生,有利于他们对有关激励知识的理解。

Lyman W. Porter, Gregory A. Bigley, Richard M. Steers. Motivation and Work Behavior, 7th Edition.

ISBN 0-07-248162-5

Copyright © 2003 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封底贴有McGraw-Hill公司防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2005-1188

#### 图书在版编目(CIP)数据

激励与工作行为(原书第7版)/(美)波特(Porter, L. W.), (美)比格利(Bigley, G. A.), (美)斯蒂尔斯(Steers, R. M.)著;陈学军等译.-北京:机械工业出版社,2006.9  
(人力资源与组织行为学经典教材)

书名原文:Motivation and Work Behavior

ISBN 7-111-19674-0

I. 激… II. ①波… ②比… ③斯… ④陈… III. 企业管理:人事管理-激励-教材 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第087406号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:李欣玮 版式设计:刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2006年9月第1版第1次印刷

184mm×260mm·28.75印张

定价:68.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

## 教师服务登记表

尊敬的老师:

您好!

感谢您购买了我们的 \_\_\_\_\_ 作为教材。

机械工业出版社华章公司本着为服务教育的出版原则,与Prentice-hall、Addison-Wesley、Thomson、McGraw-hill、ITP、Dryden等多家世界知名出版公司合作,出版了大量的经济管理类影印和翻译版教材。为进一步加强与高校教师的联系与沟通,更好地为高校教师服务,请您协助填写此表,以便今后我们定期向您寄送华章公司最新的图书出版信息,为您的教学、论著或译著的出版提供可能的帮助。欢迎您对我们的教材和服务提出宝贵的意见。感谢您的大力支持与帮助!

姓名: \_\_\_\_\_ 性别: \_\_\_\_\_ 年龄: \_\_\_\_\_ 职务: \_\_\_\_\_ 职称: \_\_\_\_\_

学校: \_\_\_\_\_ 学院: \_\_\_\_\_ 系别: \_\_\_\_\_

通信地址: \_\_\_\_\_ 邮编: \_\_\_\_\_

电话: (办) \_\_\_\_\_ (家) \_\_\_\_\_ 手机: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

国外进修或讲学经历: \_\_\_\_\_

### ◎ 授课情况及采用的教材

1. 教授课程: \_\_\_\_\_ 学生层次(本、MBA、硕)人数/年: \_\_\_\_\_ 开课时间(春、秋)

现采用教材: \_\_\_\_\_ 作者: \_\_\_\_\_ 版本(中、英) ● 出版社: \_\_\_\_\_

2. 教授课程: \_\_\_\_\_ 学生层次(本、MBA、硕)人数/年: \_\_\_\_\_ 开课时间(春、秋)

现采用教材: \_\_\_\_\_ 作者: \_\_\_\_\_ 版本(中、英) ● 出版社: \_\_\_\_\_

3. 教授课程: \_\_\_\_\_ 学生层次(本、MBA、硕)人数/年: \_\_\_\_\_ 开课时间(春、秋)

现采用教材: \_\_\_\_\_ 作者: \_\_\_\_\_ 版本(中、英) ● 出版社: \_\_\_\_\_

### ◎ 您的研究领域及将开设的课程:

### ◎ 您是否计划或正在编著教材?教材的方向?计划与那家出版社合作出版?

### ◎ 您是否愿意从事图书翻译工作?愿意翻译图书的方向?

填写后请选择以下任何一种方式将此表返回:(如方便请赐名片)

地址:北京市西城区百万庄南街1号 华章公司收 邮编:100037

电话:(010) 88379624 88378995 传真:(010) 68995260

E-mail: marketing@hzbook.com

## 译者序

相对于过去,现在的管理者和研究者也许更加关注员工的激励问题。随着社会的飞速发展,人们的生活和工作环境正在大幅度改变,因此他们的行为也变得更加复杂化和多样化,组织管理者必须面对员工行为的挑战,解决诸如离职、承诺、工作努力等管理实践问题。激励是驱使行为的重要力量,因而激励管理渐渐变成了成功管理者的必备技能之一。

整个20世纪是心理科学发展壮大的世纪,经过长期的探索,涌现了大量的概念和理论。激励问题就是其中的一个重要研究领域,它有很长的历史渊源和丰硕的研究成果,例如马斯洛的需要层次理论,奥尔德弗的存在-关系-成长理论,赫茨伯格的激励-保健理论,麦克利兰的学习需要理论,弗鲁姆的期望理论,亚当斯的公平理论和洛克的目标设置理论等等。心理学家、管理学家和组织实践者在解释和影响组织行为的努力过程中,激励话题已经变得越来越流行。

传统的激励理论为实践和研究提供了一个总体框架,但是现实的激励问题是如此广泛和复杂,我们在不断地发现新问题,并提出新的观点和方法。因此正如本书的作者在前言中所说的那样,这本已经出版了7版的作品也只能在恋恋不舍之中汇集当前的精要成果,主要关注于综合理论表达、重要的研究发现和相关重要主题的实际应用,目的是展示怎样把科学思考结果和调查结果告诉给从事或即将从事管理实践的人们。本书对已经掌握初步激励理论的入门者来说,不但综述了传统的主流激励理论,更重要的是汇集了当前理论界关注的重要变量和实践问题,并提供了有影响力的代表作品,这对初学者来说,无疑是一个很好的学习机会。本书对学生、管理者和组织研究者都将是一个重要的贡献。

在本书的翻译和校对过程中,得到了许多同行的大力帮助,他们是林志红、孟晓斌、潘陆山、苗玲玲、董树彦、金田、方蕾、陈奇、郑伟强、莫姣、史杨艳等。同时感谢机械工业出版社华章分社诸位同仁的鼎力支持。

本书在翻译过程中,难免有纰漏,欢迎读者批评指正。

陈学军

2006年8月于浙江大学管理学院

# 前 言

在本书的第7版中，我们已经决定恢复本书前五版的做法：也就是只关注工作情景中的激励主题。在前一版本（第6版），我们把激励和领导两个主题放在了一起。但是最近，这两个领域的研究文献大量增加，致使我们决定把全部注意力放到组织情景中的激励问题。我们仍然相信激励和领导两个主题紧密相关，经常应该一起考虑；但是在实际的工作条件下，我们不得不做出选择。这个选择就是回到本书的起源，如标题所示：激励与工作行为。

就像我们在早期版本中所做的那样，在整理本书收录的文献时，我们的方法是把课文和前沿学者创作的精选材料结合在一起。像以前一样，课文和材料主要强调提供综合的理论表达、重要的研究发现和相关重要主题的实际应用。本书的目的是向学生展示怎样把科学思考结果和调查结果告诉给从事或即将从事管理实践的人们。因此，本书及其早期版本是针对一般管理学、组织行为学和工业组织心理学的学生，他们初步接触过一个或多个这些领域的基本概念，并希望获得有关工作激励更深的知识和理解。

本书有三个基本部分：第一部分展示了激励领域早期工作的概况，概括了领域内一些最重要的新进展。第一部分的其他内容介绍了6个当代主要的概念方法：内在激励、公平理论、组织公平、强化理论、目标设置和社会认知及自我效能。第二部分包含本书主题的大量重要问题，包括下面这些内容：认知和态度、目标和目的、情感和情绪、社会影响、跨文化影响和个体差异。第三部分检验了激励方法在三个领域中的应用：奖励、惩罚和创造力。第7版还包括一个新增内容，在书的最后提供了一套简要案例，为学生创造了应用所学知识，处理“现实”中工作激励问题和条件的机会。

感谢玛丽·艾丽丝·派克（Mary Alice Pike）为本书第7版提供的有益帮助，感谢麦格劳-希尔（McGraw-Hill）的John Weimeister、Trina Hauger和Natalie Ruffatto为本书在编辑出版时提供的专业指导和合作。如以往一样，我们感谢我们尊敬的学校——加利福尼亚大学欧文分校（Irvine）、华盛顿大学和俄勒冈大学——为我们提供的激励工作环境。

莱曼 W. 波特  
格雷戈里 A. 比格利  
理查德 M. 斯蒂尔斯

## 作者简介

### 莱曼·波特 (Lyman W. Porter)

1967年加入加利福尼亚大学欧文分校 (Irvine) 管理研究院, 现在是该院名誉教授。他曾任管理学会和工业组织心理学学会会长, 获得过两个学会颁发的特别科学贡献奖。他也获得过1994年度管理学会的特别教育奖。他感兴趣的主要研究领域是管理学和组织行为学。他和Lawrence McKibbin共著了《管理教育和发展》(*Management Education and Development*, McGraw-Hill, 1988), 该书是关于商学院教育和本科学位管理发展状况的一个重要报告。

### 格雷戈里·比格利 (Gregory A. Bigley)

是Neal and Jan Dempsey的一名成员, 华盛顿大学管理学副教授。之前, 他是辛辛那提大学的管理学副教授。他的研究焦点是有关高信任和绩效组织的激励、诚信、公平及社会心理基础问题。他获得了加利福尼亚大学欧文分校的MBA学位和哲学博士学位。

### 理查德·斯蒂尔斯 (Richard M. Steers)

是俄勒冈大学Lundquist商学院的管理学Kazumitsu Shiomi教授。他的研究兴趣是关于工作激励和跨文化对管理的影响。他是管理学会的成员, 并担任过会长, 同时也是美国心理学会和工业组织心理学学会成员。他著有20本管理领域的著作, 曾经是《管理科学季刊》(*Administrative Science Quarterly*)、《管理学术期刊》(*Academy of Management Journal*) 和《管理学术评论》(*Academy of Management Review*) 的编委。

# 目 录

译者序  
前言  
作者简介

## 第一部分 基本思考

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| 第1章 组织中的激励 .....                                       | 2  |
| 文献1-1 对工作激励最近研究的观察和<br>评论 .....                        | 19 |
| 第2章 工作中的概念性激励方法 .....                                  | 33 |
| 文献2-1 自我决定理论与内在激励、社<br>会发展和幸福感的提高 .....                | 36 |
| 文献2-2 员工对工作场所中不公平结果<br>的反应：亚当斯公平理论对理<br>解工作激励的贡献 ..... | 48 |
| 文献2-3 组织公平回顾：对工作激励的<br>意义 .....                        | 60 |
| 文献2-4 工作中的强化理论：增强和解<br>释员工做什么 .....                    | 70 |
| 文献2-5 通过有意识的目标设置激励 .....                               | 83 |
| 文献2-6 社会认知理论和自我效能：对<br>激励理论和实践的意义 .....                | 92 |

## 第二部分 工作激励的一般问题

|                                                     |     |
|-----------------------------------------------------|-----|
| 第3章 认知、信念和态度在动机中<br>的作用 .....                       | 104 |
| 文献3-1 组织心理学与寻求快乐高效<br>的员工 .....                     | 106 |
| 文献3-2 怎样才是一个变革的好理由：<br>在推进组织变革中的动机推理<br>和社会账户 ..... | 114 |
| 文献3-3 积极的组织行为：对领导力、<br>人力资源开发和激励的意义 .....           | 131 |
| 第4章 目标与目的在激励中的作用 .....                              | 144 |
| 文献4-1 目标承诺与目标设置过程、<br>概念澄清与实证推理 .....               | 146 |
| 文献4-2 群体目标对群体绩效影响作用<br>的综述 .....                    | 159 |
| 文献4-3 你的、我的和我们的：通过个<br>体目标和群体目标的整合促进<br>群体的绩效 ..... | 170 |
| 第5章 情感对动机的作用 .....                                  | 184 |
| 文献5-1 消极心情的非等同性：焦虑<br>和悲伤对决策的影响 .....               | 187 |

|                                         |     |
|-----------------------------------------|-----|
| 文献5-2 工作中的计算机技术培训:<br>心情效应的一个追踪调查 ..... | 201 |
|-----------------------------------------|-----|

## 第6章 社会影响在动机中的作用 .....220

|                                                     |     |
|-----------------------------------------------------|-----|
| 文献6-1 群体影响个体工作效能的途径...                              | 223 |
| 文献6-2 组织中的不当行为: 动机框架...                             | 229 |
| 文献6-3 重构詹尼斯的群体思维模型:<br>群体效能 in 决策失败中的<br>关键角色 ..... | 243 |

## 第7章 跨文化影响在工作激励中的作用 .....253

|                                         |     |
|-----------------------------------------|-----|
| 文献7-1 管理理论的文化局限性 .....                  | 256 |
| 文献7-2 文化对工作动机和行为的影响...                  | 265 |
| 文献7-3 工作中的个人主动性: 民主<br>德国和联邦德国的差异 ..... | 279 |
| 文献7-4 加油: 理解日本员工 .....                  | 298 |

## 第8章 个体差异在工作激励中的作用 .....308

|                                         |     |
|-----------------------------------------|-----|
| 文献8-1 灵活而努力地工作: 一项对<br>成功管理的纵向研究 .....  | 310 |
| 文献8-2 社会认同对自尊高低不同个体<br>的目标设置与工作绩效的影响... | 327 |

# 第三部分 激励理论的应用

## 第9章 报酬 .....340

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| 文献9-1 设计有效的报酬体系 .....                 | 344 |
| 文献9-2 奖励了A, 但其实希望奖励B .....            | 360 |
| 文献9-3 为什么绩效工作不起作用:<br>来自组织理论的启示 ..... | 366 |
| 文献9-4 报酬的六个危险神话 .....                 | 372 |
| 文献9-5 股权与工作激励 .....                   | 381 |

## 第10章 惩罚 .....389

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| 文献10-1 奖励和惩罚的非对称效应:<br>社会闲散案例 .....  | 391 |
| 文献10-2 管理者角度的惩罚: 基础<br>调查与归纳模型 ..... | 399 |

## 第11章 创造力激励与创新 .....416

|                                         |     |
|-----------------------------------------|-----|
| 文献11-1 组织中的创造力激励: 做你<br>所爱的和爱你所做的 ..... | 418 |
| 文献11-2 提高创造力: 为高潜力员工<br>管理工作环境 .....    | 429 |

## 案例 .....439

# 第一章

## 第一部分

# 基本思考

### 第1章 组织中的激励

### 第2章 工作中的概念性激励方法

# 第 1 章

## 组织中的激励

激励一词源于拉丁文“Movere”，它的意思是“驱动”。然而，在这里对我们的目的来说，这个词显然是一个不完整的定义。我们需要的是一个描述，能够充分包含与怎样刺激人类行为有关的多个成分和过程。一些简短的代表性定义说明了怎样使用这个术语：

……对行动方向、强度和持久性的共同（直接）影响（Atkinson, 1964）。

……行为是怎样开始的、被加强的、被持续的、被指引的、被停止的，以及当所有这些进行时，生物体会出现什么主观反应（Jones, 1955）。

……一个控制人类或低级有机体在备选的自愿活动形式中做出选择的过程（Vroom, 1964）。

……在工作态度、工作技巧和任务理解的影响作用保持恒定，以及操作环境条件不变的情况下，激励与一系列解释个体行为的方向、幅度、持久性的变量和自变量关系有关（Campbell & Prichard, 1976）。

这些定义总体上显示出激励现象的三个共同特征。这就是，当我们讨论激励的时候，我们首先关注：(1) 什么激励着人类行为；(2) 行为的方向或渠道是什么；(3) 怎样保持或持续行为。在我们对工作中的人类行为解释中，这三个成分的每一个都代表着一个重要因素。首先，这个概念是指驱使个体以某种方式行为的内在积极力量和经常激发这些力量的环境力量。其次，部分个体存在目标导向的细想，他们的行为被指向某些事情。第三，这种看待激励的方式包含一个系统倾向，即它考虑到了那些个体内的力量和周围环境力量，环境力量反馈给个体既强化了他们的动力强度和能量方向，也阻止了他们的行动过程，重新调整了其努力方向。激励的这三个成分在以后的理论和研究中一次又一次出现。

在整个20世纪，激励概念得到了大量关注。进一步，在组织研究者和实践管理者解释和影响组织行为的努力过程中，激励话题已经变得越来越流行。尽管在这个领域有强烈的兴趣，但整体上共同接受的工作激励框架或方法还不存在。不过，一项有关组织研究文献的调查显示，现存理论可以

分为两大类：内容理论和过程理论。

工作激励的内容理论假设个体内存在激发、指导和持续行为的因素。这些激励方法关心个体内重要元素的识别，并解释这些元素在个体内可能的优先顺序。与激励的内容理论相比，激励的过程理论试图描述行为怎样被激发、指导和持续。这些理论关注行为背后的某些心理过程。尤其是，就行为而言，过程理论特别强调描述个体决策系统的机能。

本章节余下内容考虑一组激励理论。我们从描述早期的几个心理学激励方法开始，包括本能、动力和强化的概念，它们是后来理论的前驱。接下来，本章描述四个已经开发或应用于工作情景的内容模型：马斯洛（Maslow）的需要层次理论，奥尔德弗（Alderfer）的生存-关系-成长理论（ERG），赫茨伯格（Herzberg）的激励-保健理论以及麦克利兰（McClelland）的学习需要理论。紧随这些内容理论的讨论，简要介绍几个有关工作激励过程理论的基本认知类型框架。然后，回顾两个重要的过程理论：弗鲁姆（Vroom）的期望理论和波特-劳勒（Porter-Lawler）模型（另两个重要的过程理论——亚当斯（Adams）的公平理论和洛克（Locke）的目标设置理论——将在第2章的两篇文献中讨论）。本章的最后部分，总结了20世纪早期到现在实践管理者怎样解决工作中的激励问题，并以一个有关工作激励领域中现实问题的阅读材料结束本章。

## 早期的心理学方法

许多心理学激励理论，早期的或当代的，都有它们的渊源——至少在某种程度上——享乐主义原理。简单来说，这个原理认为个体倾向于追求快乐和避免痛苦。享乐主义假设个体存在某种程度的有意识行为，借此做出有意的决策或未来行为选择。理论上，人们理性思考各种可能的行为选择，使正面结果得到最大化，负面结果最小化。享乐主义概念可以追溯到古希腊的哲学家，后来在18世纪和19世纪作为一种流行的行为解释再度出现，就如在哲学家的著作中所看到的那样，如洛克、边沁（Bentham）、米尔（Mill）和爱尔维修（Helvetius）。边沁在1789年晚期才提出了“享乐计算”（也被称为“享乐主义微积分”），描述了个体计算各种行为的正反结果过程。

接近19世纪末时，激励理论开始从哲学领域转向比较实证的心理学。当思考这个重要的论题发展时，对那些试图用享乐主义哲学概念的人来说，很显然存在几个严重的问题。对这个窘境弗鲁姆这样解释：

在学说上，既没有对愉快或痛苦的事件类型做出明确清晰的说明，或者也没有解释特定个体怎样确定这些事件；也没有弄清楚人们怎样获得达到愉快和痛苦方法的概念，或其经历可能怎样改变愉快和痛苦的起源。简单来说，享乐主义假设没有实证内容，并且不可验证。任何形式的行为都可以在事后用特定的愉快或痛苦起源来解释，但是没有一种行为可以事先预测（1964）。

在弥补这个空白的努力中，出现了几个激励理论，它们试图用实证的方法阐明预测行为系列变量之间的关系。最早的这种理论集中在本能的概念上。

## 本能论

虽然不关注享乐主义，像詹姆斯（James）、弗洛伊德（Freud）和麦克道格（McDougal）这些心理学家认为，比起简单假设一个理性的人会追求他的最大兴趣，对行为做出更充分的解释是必要的。简单地说，他们对我们的行为解释指出了两个关键变量：本能和无意识动机。

这些理论把许多行为看做是本能的结果，而不是把行为看做是高度理性的。麦克道格在1908年的著作中把本能定义为“一种遗传的或先天的倾向，它决定了拥有者对一类特定目标的知觉或注意，对目标知觉过程中的特定经历情感兴奋，以特定的方式对目标采取行动，或至少经历这类行动的刺

激。”然而，在麦克道格把本能看做是目标导向时，其他学者，像詹姆斯，更多地从盲目的和机械的行为来定义概念。詹姆斯（1890）在他的本能列表里面包含了以下内容：运动、好奇、社交、爱慕、畏惧、妒忌和同情。詹姆斯和麦克道格都相信每个人在更大或更小程度上都有这种本能，它是行为的主要决定因素。换句话说，个体看起来就像在加工无意识倾向，根据内部和外部的线索产生某种行为。

与本能理论相关的第二个重要概念是无意识动机。虽然在詹姆斯的著作中无意识概念是内隐的，但是弗洛伊德激烈主张存在这种现象。根据临床观察，弗洛伊德认为许多潜在的行为倾向并不是个体最感兴趣的有意识行为，个体并不总是知道自己的期望和需要。相反，这种无意识现象，就像梦、一句话（“下意识失言”）和神经征兆，被弗洛伊德看做是享乐主义原则在无意识水平上的表现。因此，这里看到的人类动机的一个重要因素来自于个体未知的力量。

在20世纪前25年，激励的本能理论受到比较广泛的接受。然而自20世纪20年代早期开始，本能理论在几个方面受到了不断的攻击（Hilgard & Atkinson, 1967; Morgan & King, 1966）。首先，本能内容持续增加的不稳定性，本能的内容在数量上达到了近6 000个。在动机解释中，这种内容无节制的增长严重威胁着任何一种简单的尝试。其次，动机强度在个体间变化极大的观点越来越被心理学家所接受，这对本能理论完整解释行为的能力，更增加了复杂性。再次，一些研究者发现，有时候某些激励的强度和后继行为之间很少存在关系。最后，一些心理学家开始质疑弗洛伊德描述的无意识动机是否真的是本能的，或是否是习得的行为。实际上，这四个批判形成了第二个激励理论“流派”的基础，这些人后来被称为“驱动”学家。

## 内驱力理论和强化理论

与内驱力理论有关的研究者的典型工作是在学习对后续行为影响的基础上开展的。因此，这种理论具有历史的成分，它使奥尔波特（Allport, 1954）把其称之为“过去的享乐主义”，即驱动主义总体上假设对当前行为的决策大部分是基于过去行为的结果，或奖励。当过去行为导致积极的结果时，个体将倾向于重复这种行为；当过去的行为导致负面的结果或惩罚时，个体将倾向于避免重复行为。这种观点首先是桑代克（Thorndike）在他的“效果律”中提出来的。根据动物行为的实验观察，桑代克指出：

在其他情景相同的情况下，对相同条件的几个反应中，那些对动物来说伴随着或紧随着满意的反应将与条件结合得更加紧密，因此当条件发生时，这些反应更有可能发生；在相同情景中，那些对动物来说伴随着或紧随后不舒服的反应将削弱反应与条件之间的联系，因此当条件发生时，反应将不太可能出现。满意或不舒服程度越高，结合的增强或削弱的程度就会越大。

然而这个效果律没有解释为什么一些行为是愉快的或满意的，另一些行为不是这样，在提出一个可实证检验的激励理论中，它走了一条长长的路。过去学习和先前的“刺激-条件”联系被认为是主要的行为原因变量。

“驱动”一词最早是伍德沃斯（Woodworth, 1918）提出来的，用于描述推动生物体运动的能量储存。当伍德沃斯把这个术语拓展到意指生物体一般的能量供应时，一些人马上修改了这个定义，提出了指向或偏离特定目标的许多具体的情绪兴奋剂（例如饥饿、渴望和性欲）。随着这个概念的引入，心理学家现在不但可以事前——至少在理论上——预测个体的努力目标，而且可以预测朝向目标的激励强度。因此，对研究者来说，在不太严格方式下测试理论成为可能，这些对早期的享乐主义和本能理论来说事实上是不可能的。

内驱力理论的一个重要进展来自于坎农（Cannon）在20世纪30年代初期的工作。坎农（1939）提出了“动态平衡”概念，描述了有机体内的不平衡状态，无论内部条件怎样偏离常态，不平衡

状态都存在。当不平衡发生时（就像当有机体感到饥饿时），有机体就会被内驱力激励，减少不平衡，回复到它的常态。坎农认为有机体是在动态的环境中存在的，根据系统内不平衡存在的位置，决定行为的动机在不断改变。因此，某些内驱力或动机可能向活跃的地方移动，一旦满足以后就撤退，而其他内驱力变得极为重要。这个概念在很大程度上可以在马斯洛（在以后讨论）后来的著作中看到。

赫尔（Hull）首次对内驱力理论做了详细的——实验性——解释。在1943年出版的重要著作——《行为原理》——中，赫尔建立了一个具体的公式，用于解释生物体的“刺激反应”：努力 = 内驱力 × 习惯。赫尔把“内驱力”定义为决定行为强度的一种激励势力，理论上激励势力是随着剥夺水平而增加的。“习惯”被看做是过去的刺激和反应（S-R）关系的紧密程度。赫尔假设，习惯程度不但依赖于需要强化的刺激和反应事件关系的紧密程度，而且依赖于这个强化的数量和幅度。因此，赫尔的习惯概念极大地利用了桑代克的“效果律”。赫尔认为产生结果的努力，或激励力量，是这两个重要变量的乘法函数。

如果我们把赫尔的理论应用到组织情景，我们就可以用下面的案例来说明内驱力理论怎样用于行为预测。一个已经离开工作一段时间的人（高剥夺水平）会强烈希望或需要找到一些方法来支持其（目标）早期的经验，如果这个人收入安全和工作之间形成了一个紧密的联系，我们可以预测他将会积极地去寻找工作。因此，根据这个理论，寻找工作的激励可以看做是收入需要强度（内驱力）和过去工作与收入关系程度知觉（习惯）的乘法函数。后来，在一些与理论不一致的证据下，赫尔（1952）对他的结果做了一些修改。赫尔在等式中增加了一个激励变量，而不认为行为完全是前因条件（例如过去的经验）的函数。他后来的公式是：努力 = 内驱力 × 习惯 × 激励。从对将来目标的预期反应来定义激励，增加激励的很大原因是为了应对认知学家的攻击（以后讨论）。因此假设，激励公式的一个因素是未来潜在回报的大小，或吸引力，当报酬出现波动时，寻找工作的激励也会随之波动。赫尔的这个重要修改（像斯宾塞（Spence）在1956年描述的那样）使内驱力理论和早期的认知理论比较一致。但是，当认知理论广泛应用于人类，包括工作中的人时，内驱力理论还在继续其动物行为实验研究。

就像内驱力理论利用了桑代克的“效果律”，当代的强化理论也是一样（例如，斯金纳（Skinner），1953）。区别是前者强调内部状态（内驱力）是一个必须考虑的变量，而强化理论不这样强调。相反，强化理论把所有注意力都放在行为结果上。个体（无论是谁）发动的产生影响或结果的行为被称为操作性行为（例如，个体对环境的“操作”），强化理论处理这个操作行为和结果模式之间的权变关系。它忽略了个体的内部状态，仅仅注重他产生行为后发生了什么样的结果。因此，严格来说强化理论不是一个激励理论，因为它本身不关注激励行为或行为激发因素。但是，强化理论为分析行为的控制因素（它的方向和保持）提供了一个强有力的方法，因此它一般也在激励讨论的范围内。

## 激励的内容理论

在这一节，将介绍四个最流行的工作激励的内容理论。前两个理论——马斯洛的需要层次理论和奥尔德弗的存在-关系-成长（ERG）理论——把需要看做是按顺序激活的。虽然没有明确为组织情景开发，但是马斯洛的需要层次理论是第一个主要应用于工作中个体的激励理论。奥尔德弗的ERG理论代表着一个重要的需要层次的扩充和精细化，ERG理论试图解决马斯洛理论的缺陷。本部分讨论的第三个理论是赫茨伯格的激励-保健理论。他的双因素理论，就像它经常被这样称谓，是专为工作情景开发的第一个激励模型。本部分讨论的最后一个模型是麦克利兰的学习需要框架。他的理论代表着与其他理论的某些区别，在理论中他把需要看做是社会获得的个体属性，而不是内在

的心理特征。

## 马斯洛的需要层次理论

马斯洛(1954, 1968)的需要层次理论也许是最为著名的与个体激励相关的理论。该理论试图展示健康个性怎样随时间成长和发展,在激励行为中是怎样显示出来的。

马斯洛(1954)主张人是有需要的动物,他们的需要引导着行为。按照马斯洛的观点,一个需要影响着一个人的活动,直到它被满足为止。进一步,他的理论坚持认为个体需要是依某种层次排列的,从最基本的(例如,食品和住房)到最高级的(例如,自我实现)。它假设个体以一定的顺序关注需要,当较低的需要被满足时,需要从低层次向高层次转移。根据马斯洛的观点,在高层次的需要被充分激活内驱力行为前,低层次的需要必须被满足。另外,只有不满足的需要才能影响行为,那些得到满足的需要不能激励行为。

马斯洛(1968)区分了两类基本的需要:缺失需要和成长需要。他假设如果个体希望健康和安全,缺失需要必须得到满足。“安全需要,归属感知,爱和尊重(从别人)都是明显缺乏的”(Maslow, 1954)。这些需要在一定程度上得不到满足时,个体在发展健康人格上将遭遇失败。相比之下,成长需要是有关个体潜力开发和取得成就。在马斯洛看来,成长需要比缺失需要概念显得模糊,“成长、个性化、自主性、自我实现、自我发展、高产出等都是基本同义的,给定一个模糊的知觉范围,而不是精确定义的概念”(Maslow, 1968)。

根据马斯洛的理论,个体被五种一般的需要激励着,这五种需要可以分别归属于缺失或成长需要类型。

缺失需要包括:

1. 生理需要:在马斯洛的需要层次中最基本的需要,它的中心是与生存有关的需要,包括对氧气、食物、睡眠等的需要。在工作情景中,这类需要反映在个体对基本工作条件的关心(例如,适宜的温度,清洁的空气)。

2. 安全需要:第二层次的需要是有关个体物理和情感环境的安全和保障。这些需要包括对稳定、等级、保障、从情感伤害中得到自由和对事故预防的期望。在工作中,这种需要可以表示为对安全工作条件和工作保障的关心。

3. 归属需要:第三层次由那些个体被别人接受、友谊和爱的需要组成。在组织中,经常和同事交往或体验员工—中心关怀的领导风格可以帮助满足这些需要。

成长需要包括:

4. 尊重需要:这些需要是自我尊敬、自我尊重和对别人的尊敬与尊重。在工作中,这些需要表现在关心工作地位,以及希望得到成功完成一项任务的认可。

5. 自我实现:最高需要类别由自我实现的需要组成。带有自我实现需要的人关心开发他们所有独特的潜能。在组织中,这些需要表现为,个人期望得到挑战能力技术和创新方法的工作任务。

根据马斯洛的理论,个体通过一个剥夺、支配、满足和激活的动态循环有层次地提升需要(Steers & Black, 1994)。即,当个体在一个具体层次上经历剥夺时(例如,无法履行的需要),不满足的需要将指导个体的思想和行为。例如,关注身体安全的一个人会忽视或漠视高层次需要,把他的所有精力都用在保护一个安全的环境上。但是,一旦这种需要得到满足,它会停止支配人们的意识。代替它的是,下一个层次的需要将被激活(在本案例中,就是归属需要)。在每一个层次水平上,这个循环在重复进行,直到个体达到自我实现水平。

### 对马斯洛需要层次理论的评价

马斯洛的工作带动了试图评估在组织情景中理论效用的大量研究。例如,波特(1961)发现,

总体上一个组织的高层次管理者比低层次管理者更有能力满足他们的成长需要。这些发现遵循了一个思想,高层管理者总体上比低层次管理者拥有更富挑战性和自主性的工作。结果,在组织高层梯队的管理者在追求成长需要时处于一个更有利的位置。

然而,虽然研究已经能够区分有利于成长需要满足的工作和有碍成长需要满足的工作,但是研究还不能建立需要层次自身的效度。实际上,在大量有关马斯洛理论的研究发现评论中,Wahba和Bridwell(1976)总结认为马斯洛模型给工作激励的学生展示了一个矛盾:理论得到了广泛的接受,但是很少有证据支持它。

评论评价了马斯洛模型的三个方面。首先,没有发现清晰的证据表明人类需要可以分成五个不同类型,或这些类型能够以层次形式构建。但是,看上去也有一些证据支持从成长需要中区分缺失需要的总体分类。其次,评论检验了这样一个命题,没有满足的需要引导着个体极度关注该需要。一些研究支持这个命题,但是其他研究不支持此命题。最后,评论研究了这样的观点,一个水平需要的满足激发了另一个更高水平的需要。这个观点没有得到研究证据的支持。

虽然研究发现不能支持需要层次模型,并对它的概念效度提出了质疑,马斯洛的理论在创造人类激励基本特征的思想方面将持续发挥作用。尤其是对管理者来说,需要层次思想具有良好的吸引力,它相对容易理解并有清晰的管理意义。例如,假设许多员工遇到了缺失需要,管理者可以关注建立一个针对满足更高水平成长需要的工作环境。

在尝试克服马斯洛理论的一些问题中,奥尔德弗提出了他的ERG激励模型。这个模型在下面介绍。

## 奥尔德弗的存在-关系-成长(ERG)理论

拓展和改进马斯洛需要理论的最流行理论是奥尔德弗(1972)提出来的(Cherrington, 1989)。马斯洛理论不是为工作组织特别开发的,奥尔德弗的理论试图建立一个与组织情景有关的人类需要概念。在拓展马斯洛的理论时,奥尔德弗认为需要类型可以概括为三个更一般的类型:

1. 存在: 这些需要和人类的存在有关,与马斯洛的生理需要和某些安全需要相当。
2. 关系: 这些需要包括工作场所的人际关系。关系需要类似于马斯洛的归属需要和某些安全与自我尊重、尊敬需要。
3. 成长: 这些需要和人类潜能的开发有关。这类需要包括对应于马斯洛的自我实现和自我尊重需要。

奥尔德弗模型与马斯洛的假设一致,认为当每一类需要得到满足时,个体需要趋向于从存在,通过关系,向成长需要转移。但是,ERG理论在两个方面与需要层次模型不同。首先,奥尔德弗认为,除了马斯洛描述的满足-进级过程以外,还存在一个挫折-回归序列。例如,ERG模型预言,如果一个人在其试图满足成长需要过程中连续受挫,那么关系需要就会被激活,变成行为的基本动力。其次,特别重要的是,与马斯洛需要层次理论比较,ERG模型不认为在激励行为的下一水平需要出现之前,某个水平的需要必须得到满足。相反,ERG模型提出一个个体在任意时间点上可能存在一个以上的需要。

### 对奥尔德弗ERG理论的评价

目前,只有少量的研究试图检验ERG理论。因此,还没有建立起实证检验。但是,已有的研究似乎显示奥尔德弗的ERG理论比马斯洛的需要层次理论得到更强烈的支持(例如, Schneider & Alderfer, 1973)。ERG理论没有需要层次理论那么严格,他在描述人类行为中更具灵活性。

像马斯洛的理论一样,ERG理论也提供了一个有用的思考员工激励的方法。虽然,在需要类型的数量上马斯洛和奥尔德弗的理论不一致,但是两个理论都承认满足需要是构成个体激励的一

个重要元素。

## 赫茨伯格的激励－保健理论

赫茨伯格的激励－保健理论也许是工作激励最有争议的理论。提出理论的最早研究运用了几百个会计师和工程师的样本。赫茨伯格和他的同事们使用关键事件方法获取他们的研究数据。即，对研究提出两个问题：(1) 当你对工作感到非常好时，你能详细描述吗？(2) 当你对工作感到非常差时，你能详细描述吗？赫茨伯格的激励－保健理论，以及支持数据，首次在1959年出版（Herzberg, Mausner, & Snyderman），在以后的工作中得到不断的补充和发展（Herzberg, 1966）。

根据研究，赫茨伯格报告说员工倾向于用工作自身内容的内在要素描述满意经历。这些要素被称为“激励要素”，包括诸如成就、承认、工作本身、责任、进步和成长变量。相反，不满意经历，被称为“保健”因素，来自于外在的、非工作关联因素，如公司政策、报酬、合作关系和主管风格。赫茨伯格根据这些结果认为，消除不满意的原因（通过保健因素）不会导致满意状态。相反，它会导致一个中性状态。只有使用激励因素时，才会产生满意结果（激励）。

### 对赫茨伯格激励－保健理论的评价

一开始，赫茨伯格的理论就遭到了几个重要的批评。例如，模型本身有五个不同的理论解释已经被注意到（Kind, 1970），现有研究证据与这些解释不完全一致。其次，许多学者相信模型没有充分注意个体差异（虽然赫茨伯格本人对此会有争论），并且模型假设工作丰富化会受益于所有的员工。实际上，研究证据认为个体差异是工作丰富化效果的一个重要缓冲变量。最后，研究总体上不能支持两个独立因素的存在。即使如此，模型还是丰富了我们对工作激励的理解。

赫茨伯格著作的一个重要贡献是它对工作激励的思想、研究和实验及其产生的深远影响。这个贡献不应该被忽视。在1959年以前，很少研究工作激励（除了Vitleles, 1953; Maier, 1955以外），而且存在的研究大部分是零散的。马斯洛在需要层次理论方面的工作以及默里（Murray）、麦克利兰、艾金森（Atkinson）在成就动机方面的工作大部分关注于基于实验的发现或临床观察，那时没有一个涉及工作场所的问题。赫茨伯格填补了这个空白，特别关注对理解工作组织中激励角色的需要。

另外，他以系统的方式和容易被管理者理解的浅显语言从事这项工作。他提出的理论简单易懂，基于一些实证数据，并且——同样重要的是——为改进员工的激励水平提出了具体的建议。这样做，他迫使组织严格检查大量可能的激励误区。例如，赫茨伯格认为金钱不应该被看做是最重要的工作动力。而且他主张，除了钱以外，应该考虑围绕工作的其他“情景”因素也会影响激励。他强烈建议管理者必须十分关注一系列对行为有重要影响的“内容”因素（如成功的机会、赞赏和提高）。

另外，赫茨伯格激发了其他提出工作激励理论的研究者，因此得到了人们的信任。作为“赫茨伯格争论”的结果，出现了大量的研究文献。一些文章（如Brockman, 1971; Whitel & Winslow, 1967）强烈支持赫茨伯格的理论，而其他文章（如，House & Wigdor, 1967; Vroom, 1964）严肃地质疑了理论背后的研究方法。这种争论对任何科学研究都是健康的。学习激励的学生应该思考赫茨伯格的理论——或其他类似的理论——作为工作行为建模的一个尝试。换句话说，表明有关这个“有争议”理论的大量方法借鉴了这个理论，可以帮助我们发展出更好的模型，而不是全盘接受或否定这个模型。

有趣的是，尽管针对这个模型有大量批评，赫茨伯格的激励－保健理论仍然流行在管理者中。另外，赫茨伯格理论也表现出在国际上的吸引力。吉布森（Gibson）、伊万切维奇（Ivancevich）和唐纳利（Donnelly, 1974）报告说，他们在欧洲、环太平洋和拉丁美洲与许多管理者讨论激励理论的应用时，“参考赫茨伯格的解释比其他任何理论都要多”。