



MBA自学教材 (核心课程系列)

The MBA Teach-Yourself Textbooks
(A Series of Core Curricula)
PERSONNEL MANAGEMENT COURSE

人事管理速成

MBA自学教材编写组

主编/甘华鸣

The MBA Teach-Yourself Textbooks
(A Series of Core C
PERSONNEL MANA
GEMIN
COURSE



这套囊括工商管理最普遍、最适用知识的教材，根据自学特点专门制作，特别适合自学，便于自学者抓住重点，把握关键。

MBA

系统研读这些教材，就能掌握MBA课程的精髓要义，打下成为企业家和职业经理人的知识基础。

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

人事管理速成/MBA 自学教材编写组 编. - 北京:企业管理出版社,2001.8

ISBN 7-80147-570-4

I. 人… II. M… III. 企业管理:人事管理 IV. F 272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 050067 号

书 名: 人事管理速成

作 者: MBA 自学教材编写组

责任编辑: 齐 观

封面设计: 康笑宇工作室

书 号: ISBN 7-80147-570-4/F·568

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 大厂兴源印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 850 毫米×1168 毫米 1/32 开本 21 印张 513 千字

版 次: 2001 年 8 月第 1 版 2001 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 51.00 元(上、下册)

版权所有 翻印必究 印装有误 负责调换

第五篇

个体、群体及组织

第十二章 激励理论

预习案例：番茄酱厂的生活

艾利斯·路易斯曾做过女招待和焊工，现在则在得克萨斯州的路易斯安那的麦克科米克食品厂工作，她最近还做过宠物用品的批发工作。到27岁为止，她已经做过四种工作，结过两次婚，但最近4个月来她已习惯于在麦克科米克工厂包装番茄酱。

她每天5点钟起床，给两岁的儿子喂食，然后把孩子交给临时保姆，从6点半工作到下午3点半，搬动大约280个14磅重的番茄酱盒子，这些盒子是几家快餐店定做的，为此她每小时可以得到4.73美元的报酬。

情况有时候会变得很糟糕，机器发生故障就会使容器渗漏，给路易斯增加额外的清洁工作，有时候工厂也增产，“高产对老板来说是好事，他可以得到好处，但对你来说它却意味着多干活。”路易斯这样解释。

路易斯操作的机器通常每分钟运转76次，将番茄酱注入罐子里，高温密封，然后再送上传送带。有时候管理人员把强度加大到每分钟86次。“我一天要对付成千上万个番茄酱罐子，它们传送过来，拍打着我的手，我想，如果不是我，那么多个罐子将会在哪里。”

但有时候日子也是美好的，比如说跟男友卢克·戴克斯在一起，他也在这家工厂工作。“这份工作，你就不停地干吧干吧。它并不是那样可怕，尤其是每个人都干着相同的事情。”路易斯说。

“麦克科米克是个磨炼人的地方。”工厂的经理塔兰德·比尔查普说。路易斯维尔 80 多个工厂的每一个雇员都可以在假期得到一只火鸡。同样，在圣诞节也可以得到相当于一周薪水的额外奖励。

“这里充满着友情。”比尔查普说，他拥有化学学士学位，熟悉食用油。他带领参观者浏览工厂，参观番茄是怎样变成番茄酱的。比尔查普有一批加利福尼亚来的番茄糊。它们是装在 542 磅重的大铁桶里运到路易斯维尔的。

番茄糊被注入不锈钢制成的巨大加热器中，里面混合了水、醋、香料。然后，混合物被加热至 200 度，然后送去冷冻，加以搅拌，然后再冷冻，最后通过管道输送给机器，注入番茄酱罐。

通过这个过程，番茄糊变成了番茄酱。如果它含有 32.5% 的固体，它就成了“稀”番茄酱，用这种番茄酱炒一次菜，大概要花两三美分。

在平均两个班的工作时间内，路易斯维尔的工人们要包装 250 万到 300 万件番茄酱或半成品，除了番茄酱，工厂还生产食盐、胡椒粉、色拉油、芥末、火腿、果冻，葡萄果冻是普通的一种，也是同它的原料差别最大的一种，比尔查普说那是因为它是用“葡萄泥”做的。它产自加利福尼亚或俄勒冈。

凯·法穆尔在麦克科米克的果冻机前工作。她 25 岁，结过 3 次婚。她的儿子詹姆斯，在她 13 岁时降生，法穆尔仍能记得在结婚、离婚时的那些艰难日子。

“我仍要为公司工作，我每小时工资是 1.8 美元，而我有 3 个孩子。我想，上帝，我现在难以度日，但我又怎能不这样？”

法穆尔现在工资涨到了每小时 5.34 美元。她同工厂的一个主管杰弗·穆瑟约会，法穆尔的妈妈也和她一样在果冻机前工作。“是的，这儿的人都有些关系。”她解释说。

南·艾里拉也在麦克科米克的果冻机前工作。有时她的工作就是把纸盘送上传送带，果冻瓶子就会自动落在上面。“这项工作做起来比看起来要难。”她说，“你反应一定要快，因为机器有时送过来的纸盘很快，否则你只有哭的份了。”

她的右手经常由于重复不断地运动而疼痛，为了解决这个问题，她和果冻机前的 4 个女工友每天轮换位置。

在麦克科米克工作之前，艾里拉做过电话查号员，也在当地中学和幼儿园食堂工作过，还在玻璃厂干过。

“不必问我们怎样才能在这里长久呆下去，因为我们不知道。”说到这里，她笑了。

激励这些工人的是什么？比尔查普将采用什么办法加强对他们的激励，以便生产更多的产品？

预习案例和这些问题表明了本章将详细论述几点。第一，领导的职责是激励员工，为他们提供适宜的工作条件，协调他们的努力。第二，关于什么激励着他们工作，每个人有不同的想法。第三，条件变化，人们的需要和愿望也随之变化。

第一节 激励过程

激励的过程，就是领导者引导并促进工作群体或个人产生有利于管理目标行为的过程。这个过程是极其复杂的，涉及到许多因素。本节就主要介绍激励过程的基本模式、激励过程的重要因素及其相互关系。

一、激励过程的基本模式

不同的理论学家对激励过程基本模式的表述不尽相同。图 5-12-1 反映了三种表述方法。

可见，这些模型并没有本质的差别，只是角度不同，详略有

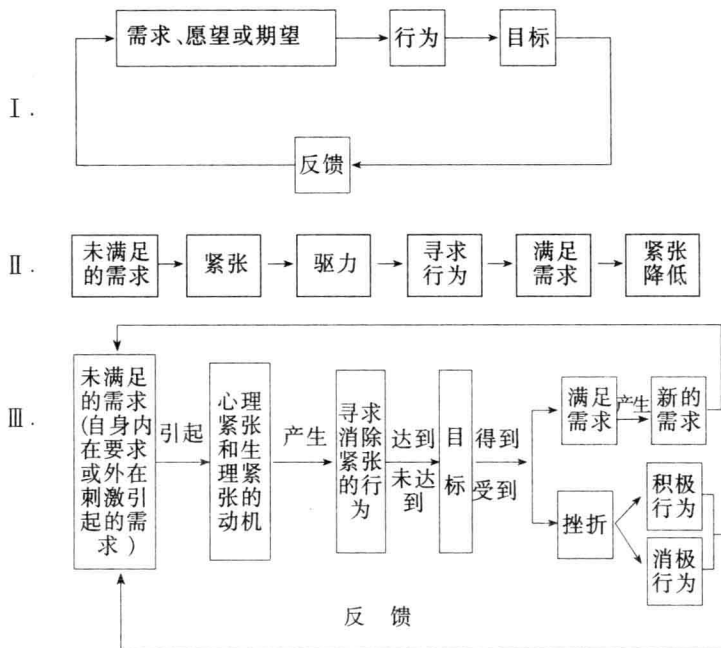


图 5-12-1 激励过程基本模式

别。考察这些模型可以发现，它们基本上都包括这么几个因素：需求、动机、行为。其实，这些因素正是激励过程的关键要素。

激励过程的基本模式是简单而直接的。但现实生活却要复杂得多。

首先，动机是假设的，是看不到的。例如，一位管理者在观察两个工人钉制包装大型发电机用板条箱。他们二人的能力相

近，班次相同，工作任务和方法也都相同。但是，一个星期后，其中一人的任务完成量几乎是另一人的两倍。这说明，既然他们的能力相近，其他因素也基本相同，那么，工作绩效的差异应是二人动机差异引起的。但他们的动机是看不到的，只是一种推论。

第二，激励是能动的。无论何时，一个人的需求、愿望和期望都是多种多样的，它们不仅会发生变化，而且还可能相互冲突。

第三，人们在取舍动机的方式以及追求这些动机的驱力方面存在很大差异，激励人们工作的因素也因人而异。不存在一种能够对所有员工都适用的激励方法。

二、激励过程的关键要素

激励过程的关键要素：需求，动机，行为。

1. 需求

需求是人们的一种主观体验，是人体内部的一种不平衡状态，是某种客观性和必然性的反映。人的需求主要有三个来源：

- 生理需求：如饥饿时对食物的需求；
- 外部影响诱发的需求：如新产品引起的购买要求；
- 心理活动引起的需求：如因为想成为管理者，从而产生的学习管理学的需求。

人的需求是有层次性的，这在以后会具体介绍。人类的需求多种多样，也有多种划分方式。例如，根据需求的起源，可以分为自然需求和社会需求；根据需求的对象，可以分为物质需求和精神需求。

不论对需求作何种划分，它都是激励过程的出发点。

2. 动机

动机是在需求的基础上产生的。当人的某种需求没有满足时，就会产生满足这种需求的行为动机。需求和动机从某种意义上说，并没有本质区别。前者着重于体现主观感受，而后者则强调为满足某种需求而支配行为的心理活动。

动机的产生，也主要有两方面的来源。一是人体自身需求，二是外部刺激引发的动机。在现实生活中，人的行为往往取决于需求与外部诱因的相互作用。如果没有某种需求，就不会有某种行为目标；而没有某种行为目标或某种外部诱因，不存在某种需求，也就不会产生这方面的动机。

动机的分类方法也有许多。表 5-12-1 是其中两种划分方法。

表 5-12-1 动机的类型

划分 根据	动机 类型	解释
起源	·自然性动机 (驱力)	由自然需求引起 目的在于满足自然需求
	·社会性动机 (动机)	以个体的社会需求为基础
学习的作用	·原始动机	与生俱来,以人的本能需求为基础
	·习得动机	后天习得,是人对社会生活与环境的反应

3. 行为

当某种需求没有满足，激发了要满足这种需求的动机后，接着就会付诸行动，产生相关的行为。行为是内在需求与动机的外在表现。

三、需求、动机与行为的关系

需求、动机与行为之间存在着直接的、因果式的关系。需求是动机产生的基础，动机是行为的驱动力。动机的目标又是为了满足需求。

1. 动机对行为的功能

人的行为之所以千差万别，是由于个体差异和环境差异造成的。但不同的行为有一个共同之处，即它们都是在一定的动机促动下产生的。动机对行为有三种重要功能：

- 始发功能：动机是行为的原动力；
- 选择功能：动机决定行为的目标和方向；
- 维持和调整功能：动机维持和调整行为的持续性，决定行为是否持续下去，是否需要加强或削弱，是否需要改变方向，等等。

2. 动机与行为的不对称性

动机是行为的内在动力。但这并不是说，动机与行为是一一对应的关系。有时，某种动机并不一定引起某种行为；有时，某种行为也并不只是某一种动机的结果。动机与行为的不对称性有下面几种情况（如图 5-12-2）：

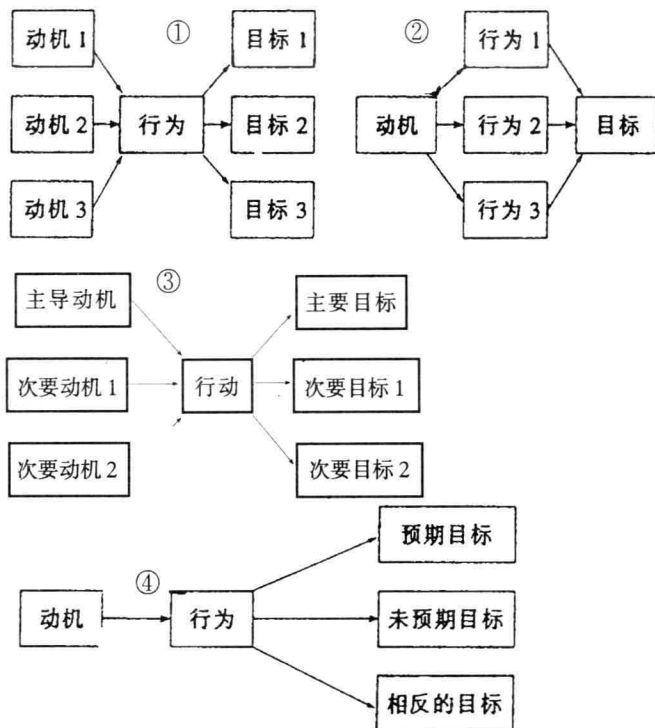


图 5-12-2 动机与行为的不对称性

①同一行为包含有不同动机。不同动机通过同一种行为表现出来,以实现不同目标。例如,同是努力工作这一行为,有的是为了赚大钱,有的是为了得到提升,有的是为了实现自我价值的实现,等等。

②同一种动机导致不同行为,以实现相同的目标。例如,为了得到晋升,有的通过自身努力,有的通过贿赂,等等。

③同种行为有不同的动机,有的是主导动机,为了实现某种主要目标;有的是次要动机,为了实现次要目标。例如,努力工作这一行为,主导动机可能是为了得到晋升,次要动机可能是为了得到更多工资,等等。

④某种动机导致某种行为,但在目标实现上,却可能达到了预期目标、未预期目标,甚至是相反的目标。例如,上级批评下属,预期目标是使他努力工作,提高工作绩效,结果却可能适得其反,严重伤害了下属自尊心,使他自暴自弃。

3. 动机强度与工作效率

动机强度直接影响着人的行为。动机强度的决定因素主要包括:

- 自身需求和外部诱因;
- 目标与个体现状之间的距离;
- 动机的社会意义。

研究表明,动机强度取决于需求的性质与诱因力的大小。需求越强烈,诱因力越大,则动机强度越大。其次,如果目标与个体现状的距离较近,成功的可能性较大,则动机强度较大。最后,如果动机具有一定的社会意义,并且个体或群体对其社会意义有一定了解,则动机强度较大。

研究还表明,动机越强,则行为推动力越大,但并不意味着,动机越强,工作绩效越高。当动机强度与工作绩效均处于适当水平时,工作绩效才是最佳的。适当的行为动机强度水平主要由两个因素决定:

- 动机强度；
- 工作复杂程度。

如果工作比较容易，则需要较强的动机；如果工作比较复杂或非常困难，则需要的动机强度水平降低。要注意避免动机强度过高或过低的情况。如果动机强度过高，神经过于兴奋，精神过于紧张，对外界刺激过度敏感，会影响工作效率。相反，如果动机强度过低，激发力量不足，也会导致较低的工作效率。

第二节 激励理论概论

激励通常与个体的愿望，以及在特定工作条件下实现这些愿望的方式、方法相联系。

本章将探讨激励的两种主要研究方法——内容型和过程型。

表 5-12-2 概括了这些理论。

表 5-12-2 激励理论的研究方法

方法	特点	理论	管理实例
内容型	涉及引发行为的因素	1. 需求层次理论 2. 成就激励理论 3. 双因素理论	通过满足人们对金钱、地位、成就和工作条件的需要来进行激励。
过程型	不仅涉及引起行为的事物，而且涉及行为的选择以及增加所希望的行为反复进行的可能性的因素。	1. 期望理论 2. 强化理论(亲验条件) 3. 公平理论	通过弄清个体对工作输入的认识，以及奖励所希望的行为来进行激励。

一、内容型激励理论

内容型激励理论集中研究引起人们的行为的原因，也就是

说, 什么事物会激励人们? 各种学派的激励理论工作者在讨论需求、动机以及使人们采取特定行动的刺激因素时都回答了这个问题。在预习案例中, 有吸引力的薪金、良好的工作条件、和善的上级主管、小额优惠以及友好的同事等等, 这些因素对在麦克科米克番茄酱厂工作的人们相当重要。人们认为需求或动机是个体的整体状态, 而饥饿(对食物的需求)或稳定的职业(对安全的需求)则是激励因素, 刺激人们选择某一特定行动(进食或在财政状况良好的企业中工作)。三种最主要的内容型激励理论是: 马斯洛的需求层次理论、麦克利兰的成就激励理论和赫茨伯格的双因素理论。无论是研究工作或者管理实践中, 这些理论都应受到相当的重视。但是, 这三种理论中的每一种都存在着争议和潜在的问题。

二、过程型激励理论

内容型激励理论使管理人员了解激发员工们行动、与工作相关的特殊因素。不过这类理论没有清楚地解释人们为什么在完成工作目标时选择某种特定的行为方式, 而过程型激励理论恰好就是阐述这一过程的。过程型理论试图解释和描述行为的引起、发展、持续以及终止的全过程。内容型理论涉及理解激励的一些重要需求, 过程型理论则探讨这些需求怎样通过相互作用和相互影响产生某种行为。

最有名的三种过程型理论是: 期望理论、强化理论、公平理论。这些理论的提出是为了对行为者的行为进行解释、预测和影响。期望理论认为, 激励取决于对行为和行为结果引起的满足感的期望, 因此, 这种理论侧重于未来。一个人对于未来的期望决定他现在完成任务的努力程度。

根据第三章讨论的强化理论(亲验理论), 行为的持续在于行为发生后所发生的事情(强化)。强化人们行为的强化顺序会影

响人们重复这项行为的倾向。因此，如果人们在绩效曾被强化的环境中多半会更加努力工作。

公平理论建立在两点基本假设上：第一，个人评估他们的社会关系很像评估他们在纽约股票交易所买卖股票的经济状况，也就是说，个人在社会关系上进行投资，希望获得一定的利益作为回报；第二，人们通过将自己的地位和别人进行比较来决定这种关系是否平衡，如果这种关系是“有利”的，他将继续保持这种关系，如果这种关系是“亏损”的，他则结束这种关系。

第三节 内容型激励理论

一、马斯洛 (Maslow) 的需求层次理论(Hierarchy of Needs Theory)

马斯洛的需求层次理论是研究组织激励时应用得最广泛的理论。亚伯拉罕·H·马斯洛 (Abraham H. Maslow) 提出，人有一系列复杂的需求，按其优先次序可以排成阶梯式的层次，其中包括四点基本假定：

- 已经满足的需求，不再是激励因素。人们总在力图满足某种需求，一旦一种需求得到满足，就会有另一种需要取而代之。

- 大多数人的需要结构很复杂，无论何时都有许多需求影响行为。

- 一般来说，只有在较低层次的需求得到满足之后，较高层次的需求才会有足够的活力驱动行为。

- 满足较高层次需求的途径多于满足较低层次需求的途径。

1. 需求层次

马斯洛的理论把需求分成生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求这五大类。这五类需求排成的等级层次如

图 5-12-3 所示。



图 5-12-3 需求层次

(1)生理需求

对食物、水、空气和住房的需求都是生理需求，这类需求的级别最低，人们在转向较高层次的需求之前，总是尽力满足这类需求。一个人在饥饿时不会对其他任何事物感兴趣，他的主要动力是得到食物。然而，即使在今天，还有许多人不能满足这些基本的生理需求。

管理人员应当明白，如果员工们还在为生理需求而忙碌，他们所真正关心的问题就与他们所做的工作无关。只要能满足生理需求，任何职业他们都可以接受。当管理人员努力用满足这类需要来激励下属时，他们是基于这种假设，即人们为报酬而工作，主要关心舒适，避免劳累等等。这类管理人员试图利用增加工资、改善劳动条件、给予更多的业余时间和工间休息、提高福利待遇等来激励职工。

(2)安全需求

安全需求包括对人身安全、生活稳定以及免遭痛苦、威胁或疾病的需求。和生理需求一样,在安全需求没有得到满足以前,人们唯一关心的就是满足这种需求。对许多工人而言,安全需求表现为安全而稳定以及有医疗保险、失业保险和退休福利的职业。

主要受安全需求激励的人,在评价职业时,主要把它看作不致失去基本需求满足的保障。如果管理人员认为对员工来说安全需求最重要,他们就在管理中着重利用这种需求,强调规章制度、职业保障、福利待遇,并保护员工们不会因自动化而失业。如果下属的安全需求非常强烈,管理者在处理问题时就不应标新立异,并应避免或反对冒险,而员工们将循规蹈矩地完成工作。

(3)社交需求

社交需求包括对友谊、爱情以及隶属关系的需求。当生理需求和安全需求得到满足后,社交需求就会突出出来,进而产生激励作用。在马斯洛的需求层次中,这一层次是与前两个层次截然不同的另一层次。这些需要如果得不到满足,就会影响员工的精神健康,导致高缺勤率、低生产效率、对工作不满意以及情绪低落。

管理人员必须意识到,当社交需求成为主要的激励源时,工作被人们视为是寻找和建立温馨和谐人际关系的机会,能够提供同事间社交往来机会的职业会受到重视。管理人员感到下属努力追求满足这类需求时,通常会采取特别支持与赞许的态度,十分强调能为共事的人所接受,开展有组织的体育比赛和集体野餐等业余活动,并且遵从集体行为规范。

(4)尊重需求

尊重需求既包括对成就或自我价值的个人感觉,也包括他人对自己的认可与尊重。有尊重需求的人希望别人按照他们的实际形象来接受他们,并认为他们有能力,能胜任工作。他们关心的是成就、名声、地位和晋升机会。这是由于别人认识到他们的才