

刘玮 著

满足 员工需求

如何有效地吸引、激励、留住人才呢？这是人力资源管理的一个核心问题，也是困扰许多专业人士的看似简单却莫衷一是的棘手问题。

成功企业管理的核心就是做到切实满足员工的需求，并根据员工喜好，选择适合的激励机制和方式。

本书在简明阐述社会性交易理论和需求理论的基础上，以案例分析为主，展开对人力资源管理方式的探讨，对国内外人力资源管理的一些具体问题进行分析，使理论与实践紧密结合、相得益彰，为今后企业人力资源管理实务提供详实的借鉴和指导。

MANZU
YUANGONG
XUQIU

中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

满足员工需求

——人力资源管理之根本



中国经济出版社
www.economyph.com

图书在版编目 (CIP) 数据

满足员工需求: 人力资源管理之根本/刘玮著. —北京: 中国经济出版社, 2007. 3

ISBN 978 - 7 - 5017 - 7492 - 0

I. 满... II. 刘... III. 企业管理—劳动力资源—资源管理—研究 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 007310 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 王中梅 (010 - 68319110)

责任印制: 石星岳

封面设计: 白朝文

经 销: 各地新华书店

承 印: 人民文学印刷厂

开 本: 787mm × 980mm 1/16

印 张: 16.25 字 数: 210 千字

版 次: 2007 年 3 月第 1 版

印 次: 2007 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7 - 5017 - 7492 - 0/F · 6048

定 价: 35.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68369586 68346406 68309176

内容提要

如何有效地吸引、激励、保留人才呢？这是人力资源管理的一个核心问题，也是困扰许多专业人士的看似简单却莫衷一是的棘手问题。

最近几年来，社会学界涌现的一个理论逐渐受到 HR 学者和业界人士的关注，这就是社会性交易理论。该理论指出，个人与企业之间或个人与个人之间的交易不像以前人们普遍认为的那样，主要是经济交易，而更多的是一种包括经济、相互关怀与支持诸多方面的综合性社会交易。在这种交易体系下，企业为个人提供的不局限于物质财富，还要考虑满足员工心理等其他方面的需求。

企业满足员工需求的关键在于了解员工在工作环境中的具体需求是哪些。对此，马斯洛早在 20 世纪 50 年代就提出了人的生理、安全、社交、尊重和自我实现五个层次的需求，并且是由低到高、逐层满足。而 Alderfer 通过对马斯洛需求理论在企业管理中具体应用的总结、补充和修正指出，在工作环境中人的需求主要体现在三个层次上，即生存和基本经济需求（Existence）、人际关系需求（Relationship）、成长需求（Growth）（简称 ERG 理论）。根据这一理论，个人在工作中追求的需求主要包括：（1）解决温饱问题，满足生存的经济需求；（2）与企业中的同事、上下级建立良好的人际关系，并与家人保持健康、愉快、和谐的关系；（3）实现个人成长的梦想，体现个人价值。我们认为，这些需求可能逐步实现，亦可能同时实现，

或优先追求更高层次的需求如个人价值的实现或与社会中其他人和谐融洽的关系。

由于人们在工作中要满足自身的多种需求，成功企业管理的核心就是做到切实满足员工的这些需求，并根据员工喜好，选择适合的激励机制和方式。因此，本书将具体涉及国内外一些公司或组织基于员工不同层面的需求而制定的激励措施，探究其理论和逻辑根源，讨论不同的激励方式在企业管理中应用的利弊及对员工心理和行为可能造成的影响，总结不同人力资源管理思维和方式的有效性差异及应用，借鉴东西方人力资源管理的经验和教训。

本书在简明阐述社会性交易理论和需求理论的基础上，以案例分析为主，展开对人力资源管理方式的探讨，对国内外人力资源管理的一些具体问题进行分析，使理论与实践紧密结合、相得益彰，为今后企业人力资源管理实务提供详实的借鉴和指导。

在本书的章节中，由于企业员工的需求存在差异，我们对每个层次的需求，都先分析其存在的根源和在工作中的表现，然后探讨其在企业管理中满足这种需求的必要性和重要性，接着列举出现有的国内外企业处理的方式和方法，探讨其有效性和实践中遇到的困难和解决方案，为今后人力资源的有效管理提供可资借鉴的思路和方法。

目 录

第1章 员工需求是什么 1

一、社会性交易理论简介 —————3

- (一) 霍曼斯的社会性交易行为主义理论 / 3
- (二) 布劳的社会性交易结构主义理论 / 7
- (三) 蒂博特和凯利的相互依赖理论 / 11
- (四) E·福阿和 U·福阿的资源说理论 / 12
- (五) E·沃尔斯特、贝尔谢德和 G·沃尔斯特的公平理论 / 14

二、组织支持理论简介 —————16

- (一) 组织支持理论产生的背景 / 16
- (二) 组织支持理论的核心概念 / 18
- (三) 组织支持理论的主要内容 / 21
- (四) 组织支持理论对人力资源管理的启示 / 24

第2章 工作动力源于需求 27

一、马斯洛需求理论简介 —————29

- (一) 需求层次理论的提出 / 29
- (二) 需求层次理论的主要内容 / 32
- (三) 需要层次理论对人力资源管理的启示 / 38

二、ERG 需求理论简介 —————46

- (一) ERG 需求理论的提出 / 46
- (二) ERG 需求理论的贡献及其不足 / 50
- (三) ERG 需求理论对人力资源管理的启示 / 52

第3章 激励创造优秀业绩 55

- 一、内容型激励理论 57
 - (一) 内容型激励理论的心理学基础——认知心理学 / 58
 - (二) 麦克利兰的“成就需要理论” / 61
 - (三) 赫茨伯格的“双因素理论” / 64
- 二、过程型激励理论 67
 - (一) 弗鲁姆的“期望理论” / 67
 - (二) 亚当斯的“公平理论” / 70
 - (三) 洛克的“目标理论” / 73
- 三、行为改造型激励理论 76
 - (一) 斯金纳的强化理论 / 76
 - (二) “归因理论” / 80
- 四、综合型激励理论 86
 - (一) 理论流派 / 86
 - (二) 简要评价 / 88

第4章 满足员工的经济需求 89

- 一、满足员工的基本经济需求 91
- 二、案例分析 95

第5章 保持良好的工作关系 117

- 一、良好的上下级关系和同事关系 119
 - (一) 良好的上下级关系和同事关系是职场成功的关键 / 119
 - (二) 良好的上下级关系和同事关系是创建愉快的工作环境的需要 / 121
 - (三) 良好的上下级关系和同事关系是建立和谐团队的需要 / 123
 - (四) 良好的上下级关系与同事关系是培养员工忠诚感的需要 / 125

二、案例分析	127
--------	-----

第6章 家庭—工作平衡 149

一、工作要保持与家庭平衡	151
--------------	-----

(一) 工作的意义与工作的激情 / 151

(二) 工作与生活的和谐与平衡 / 158

二、案例分析	162
--------	-----

第7章 员工培训和事业发展机会 179

一、企业员工培训	181
----------	-----

(一) 员工培训的内容与意义 / 181

(二) 现代企业员工培训发展的新趋势 / 184

二、员工事业发展是企业成长的基础	186
------------------	-----

三、案例分析	189
--------	-----

第8章 员工需求的综合考虑 217

一、企业员工多样化的需求方式	219
----------------	-----

二、案例分析	228
--------	-----

第1章

A decorative graphic consisting of two parallel, curved lines that sweep from the left side of the page towards the right, framing the chapter title and subtitle.

员工需求是什么



一、社会性交易理论简介

社会性交易理论起源于美国 20 世纪 50 年代末期，是社会学四大流派之一，在社会学理论中占有相当之地位。它从微观的角度去探讨人类的社会行为，运用行为主义之强化原则及经济学之成本报酬观念来解释人际互动之行为。该理论指出，个人与企业之间或个人与个人之间的交易不像以前人们普遍认为的那样，主要是经济交易，而更多的是一种包括经济、相互关怀与支持诸多方面的综合性社会交易。在这种交易体系下，企业为个人提供的不局限于物质财富，还要考虑满足员工心理等其他方面的需求。最近几年来，该理论逐渐受到 HR 学者和业界人士的关注。

企业员工的需求是什么？本节从社会性交易理论出发，介绍该理论的内涵、思想源流及主要代表人物，如霍曼斯、布劳以及他们的代表性理论。虽然“社会交易理论”意指关于社会交易的单一理论，但实际上不同的学者由于其思想的源流不同，对社会交易也持不同的观点。目前，在社会学界主要存在着五种不同的观点，即霍曼斯的社会交易行为主义理论、布劳的社会交易结构主义理论、蒂博特和凯利的相互依赖理论、E·福阿和 U·福阿的资源说理论以及 E·沃尔斯特等人的公平理论。下面分别进行介绍：

（一）霍曼斯的社会性交易行为主义理论

1. 霍曼斯及其社会性交易行为主义理论的提出

霍曼斯（George C. 霍曼斯，1910～）生于美国波士顿，早年在哈佛大学修习英国文学，毕业后留校任教，后转入社会学系，曾任系主任及美国社会学协会主席。1958 年在其发表的“交易的社会行为”

(Social Behaviors Exchange) 一文中首次提出了社会性交易理论,并在1961年出版的《社会行为:其基本形式》(Social Behavior: Its Elementary Forms)中对这一理论进行较为系统的阐述。他的理论自提出后,受到了众多学者的质疑和批评,但也有不少学者对他的理论进行了发展,如爱默森曾试图运用形式逻辑的规则将霍曼斯的分析形式化并加以引伸。

2. 社会性交易行为主义理论的思想源流

霍曼斯作为社会性交易理论的创始人,他的社会交易行为主义理论影响最大,引起的争论也最多。他虽身为社会学家,但他主要依赖于行为心理学建立起了自己的交易理论。其中,斯金纳的思想对霍曼斯尤多启发。

斯金纳提出了四点关于人类行为的假设。第一,人是与其他生物体一起居住在地球上的生物体;人类在解剖和生理上具有独特的特征,这是其祖先为适应环境而进化的结果。其中有利于生存的得到发展,妨碍生存的得不到发展,这些特征构成了遗传的能力。第二,当一个新生儿学会以他人强加于其身的方式动作时,他(她)便成为一个“人”。第三,人类行为受到环境中刺激物的制约。最后,人类习得行为的能力是遗传能力的一部分。

在斯金纳看来,思维是一种隐蔽的行为;思维过程还可能包括调节感情及监控未来的行动。例如,在一次约会前,可能会预先计划一下说些什么话,到什么地方去,做些什么事,在这种情况下,斯金纳认为思维不过是赴约这一较大规模的行为系列中的一个环节,即对行为后果的预想。在约会当中,约会者或许会思考:“我现在过得愉快吗?按下去我该说什么话呢?”在约会之前和约会进行之中,思维都是由环境刺激引起的。在赴约之前,这方对他方所作的约定作出反应,他方则将思维过程引向今后的交往;在约会之中,这方对他方或环境所激起的内在情感作出反应。不论在何种

情况下，思维是作为外界刺激的效应而发生的，它虽有助于控制行为，但终究没有产生行为。正如公开的行为（如谈话、舞蹈）是对外界刺激的明显可见的反应一样，思维是对这种刺激的隐蔽的行为反应。

著名的“斯金纳箱”为斯金纳的行为学说提供了一个极其简洁的实验研究。在箱笼里，只有一个横棒和一只鸽子。如果它偶然压低横棒，它就会得到一团食物，即所谓报酬，它便会乐意重复这一压棒行动。当报酬撤销后，鸽子的压棒行动兴趣就会降低，如果类似伴有报酬的情境重现，鸽子又会乐意重复这一情境中的行为。根据行为主义，人也是寻求报酬的有机体，他总在寻求获得最大报酬和最少惩罚的目标。霍曼斯承认他所创立的社会交易理论是从斯金纳的行为心理学引伸出来的。霍曼斯从行为主义心理学中借用了增强作用、报酬、惩罚的观念，主张人类是追求酬赏(reward)的个体，他们追求那些产生最大酬赏而最少惩罚(punishment)的方案，“酬赏”会增强或满足个体的需求，“惩罚”则会迫使个体付出成本以避免痛苦，当酬赏与惩罚改变时，个人的行为就会随之改变。因此在操作心理学的基础上，霍曼斯提出了社会性交易理论。

3. 霍曼斯社会性交易行为主义理论的主要内容

霍曼斯所提出的社会交易行为主义可以视为是对社会事实典范，尤其是结构功能论的对立面，他强调小群体研究的重要意义，认为社会是个人行动和行为交易的结果，社会结构是个人行为的集合，社会事实会引导个人反应，而个人反应则进一步引导出新的社会事实，其中重要的因素是“个人行为”，而非“社会事实”，因此他主张社会学的焦点不应放在社会结构制度，而应由研究个人行为出发，所以，他极力反对社会事实主义结构功能论的大规模结构与制度控制个人，以及个人系受社会事实约束、受集体意识决定的论点。

在《社会行为：其基本形式》中，霍曼斯明白表示，他的交

易理论衍生自行为心理学及经济学领域，他试图从酬赏和成本代价的角度来解释基本的社会行为。其理论的基本命题假设有六：

(1) 成功命题 (The Success Proposition)：个人的某种行为越能时常获得酬赏，他将更可能重复该行为。某一行为的奖赏越多、越快，重复的可能性越大。

(2) 刺激命题 (The Stimulus Proposition)：相同的刺激可能会带来相同或相似的行为，此即“概推”(generalization)的观念，也就是讲，个人有将行为延伸至相似环境的倾向。

(3) 价值命题 (The Value Proposition)：某种行为的后果对个人越有价值，则他越有可能从事此项行动。

(4) 剥夺 - 满足命题 (The Deprivation - Satisfaction Proposition)：个人重复获得相同奖赏的次数越多，此一奖赏对他的价值就越小，或个人因其行动结果获得的利润较大，他越有可能从事该行动。

(5) 攻击 - 赞许命题 (The Aggression - Approval Proposition)：该命题包括两方面，一是个人的行动没有得到期待的奖赏或受到未曾预料的惩罚，就可能产生愤怒情绪，而出现攻击性行为。二是个人的行动得到预期的奖赏或未受到预料的惩罚，他会愉快喜悦，就会赞同这种行为。

(6) 理性命题 (The Rationality Proposition)：个人会选择较能带来及较能获得有价值结果的行动。

霍曼斯将六个命题看成是一组命题系列，彼此之间相互关联，他强调将六个命题综合起来，就能解释一切社会行为。霍曼斯以人际交易行为为研究中心，深信其理论可扩大到对社会制度的解释，他指出社会制度只不过是一种较为复杂的交易行为而已，就个人而言，交易行为之发生，乃是各有所需，就社会制度而言，交易行为则是应付满足其成员的需求。其理论概要包括：

赞同与社会肯定：同一小区之居民因地理环境接近及友谊的培

养，会对彼此行为有相当程度之接受，即赞同，而赞同会导致社会肯定，而形成小区规范，个人为维持友谊及接受肯定，会继续依这套规范行事。

权力与地位：权力是能提供报酬的能力，且只在报酬是多数人需要且有限时，才有相对的高价值。地位源自于不平等的交易关系，地位的获得是一种累积的附加过程，地位高者，意味他能给予社会需求上较稀有之报酬，而回收社会供给上相当充裕的报酬。

公平分配：公平系成本与酬赏两者之配合，付出之成本越多，酬赏越大。霍曼斯指出利己主义、趋利避害是人类行为的基本原则，人人皆想在交易中获取最大利益，致使交易行为成为一种相对的得失，而个人投资的大小与利益的多少，基本上是相对的，且是公平分配的。

4. 对霍曼斯社会性交易行为主义理论的批评

霍曼斯的社会交易理论存在一定的缺陷。霍曼斯将一切社会行为视为交易行为，导致他将交易行为扩大化，他的心理还原论立场会使社会学丧失学科的独立性。他忽视了人类行为与动物行为的区别，具有简单化倾向，并且他关于社会交易完全贯彻对等原则的思想，并不符合社会生活的实际，他忽视了生活中存在着不对等交易和由此产生的权力。霍曼斯的理论倾向明显地脱离实际，因而受到许多西方社会学家的正确批评。

（二）布劳的社会性交易结构主义理论

1. 布劳及其社会性交易结构主义理论的提出

布劳（Blau, peter 布劳，1918 ~）出生于维也纳，后移居美国，毕业于伊利诺伊州的艾姆赫斯特学院，先后任教于康乃尔大学、芝加哥大学、哥伦比亚大学，出任过美国社会学会主席、哥伦比亚大学社会学系主任、美国科学院院士，代表著作为《社会生活中的交易与

权力》(Exchange and Power in Social Life)。

布劳基本上同意并采取霍曼斯的观点,但不同的是霍曼斯的目的只想处理社会生活的基本形式,布劳则企图超越霍曼斯对基础形式的社会生活之关注,而进入复杂结构的分析。即他试图结合社会行为主义与社会事实主义成为另一理论,将小团体和大规模结构之间的交易问题整合。在《社会生活中的交易与权力》中布劳针对霍曼斯只能解释小团体的社会互动,无法解释错综复杂的社会结构之缺失加以改进,并提出修正之道,以扩大社会交易理论的应用领域,其研究范围包括解释交易过程中所产生之社会秩序、社会冲突、权力关系等类型之社会结构。

2. 社会性交易结构主义理论的思想源流

布劳运用经济学作为主要理论基础。一般来说,学者们对布劳的批评少于对霍曼斯的批评。布劳的观点之所以被人接受,原因之一是他认识到发生特性是社会交易的控制因素,并且依靠经济学原理——而不是操作心理学——作为其理论基础。霍曼斯也谈论经济学,但他首先是从操作心理学的角度来研究,相反地,布劳固然承认操作心理学的重要性,却偏向于主要依靠经济学。布劳承认,在人际交易中,会出现一些无法用双方过去的强化事例来解释的特性,这样他就避免了争议。他并不否认操作心理学的有效性,但也指出:操作心理学无法解释人际交易中的所有现象——不能解释发生特性。

按照布劳的观点,发生特性实质上是一个结构之中各个成分之间的种种关系。这些关系虽然必定与诸成分共存,但并不寓于成分之内,它们限定了该结构。例如,人际社会交易中的发生特性就是交易双方之间的关系。从关系双方经历过的强化事例不一定可以看出双方取得的一致性质何在。两人对对方采取某些人际行为,可能是因为在过去这样做曾一直使双方得益。除非双方都发现对方的反应有利可图,否则就可能无法继续对方所期望的行为。假定有一个人曾把做家

务和受惩罚联系在一起，从这一过去的强化事例我们可能预料他将竭力逃避这类家务。但是，为了保持与别人的某一关系，他可能不得不分担家务。人们为了获取回报，有可能达成一些难以用过去的强化事例来解释的一致。这些一致甚至可能是出于对未来回报的期望，而不是基于对过去回报的记忆。

布劳看到了社会交易与经济交易之间的若干重要差异，这些差异主要来源于社会交易的非正式性和非特定性。尽管如此，布劳还是相信，描述经济原理的方法（如无差异曲线、供求曲线）能被用来引申出关于社会交易的可检验的假设。他正是运用这些方法来预测在工作群体中可以怎样用劝告来换得服从。

3. 社会性交易结构主义理论的主要内容

布劳的社会性交易结构主义理论，其理论构想大致如下：

信任与互惠 布劳认为社会交易是一种具互惠性质的自愿性回报行动，回报即酬赏，可分为内在性酬赏（internal reward，如爱、情感、敬仰等），或外在性酬赏（external reward，如金钱、体力劳动等），酬赏会因人而异，无实际计算单位，也无法确知可能的回报是什么，人们藉由彼此的回报维持和强化联系，如果未获期待的回报，则联系会减弱或瓦解。因为社会交易具有互惠性质，既然无法确知回报为何，交易过程就需要某种程度的信任，信任日增，互惠及交易模式才会加深、扩大，因而整合了社会。

权力 权力是个人或团体不顾他人反抗而强加其意愿于他人的能力，布劳认为社会交易是一种有互惠义务的行为，交易的结果有可能产生不均衡状态，当交易之一方无力付出同等价值物来交易时，只有放弃某些自身的权力，因之社会就产生支配与被支配者两种人，布劳认为这就是权力的来源。在大社会结构中，权力源自于个人所在的结构位置，从属者认为权力的行使正当公平且可获整体利益，便赞同领导者地位，反之，则会引起集体对立行为。