



第六章

群体动力与激励理论



- § 6.1 卢因的群体动力论
- § 6.2 赫兹伯格的双因素理论
- § 6.3 佛隆的期望理论
- § 6.4 亚当斯的公平理论
- § 6.5 斯金纳的强化理论
- § 6.6 麦克利兰的需要理论
- § 6.7 波特和劳勒的激励模式
- § 6.8 激励的一般原则和方法



§ 6.1 卢因的群体动力论

- 一. 群体动力论公式
- 二. 群体气氛对群体成员的影响



一. 群体动力论公式

- **Kurt Lewin:** 用受控实验法对复杂的社会现象进行研究，当代实验社会心理学之父。
- **1938年**提出把人的行为看成是其自身特点及所处环境函数：

$$\text{行为} = f(\text{个性} \times \text{环境})$$

- **1944年**，卢因首先用“群体动力学”这个术语来表示群体中人与人之间相互接触、相互影响所形成的社会秩序，关于人的行为的“场论”
- 群体动力论主要内容：群体结构，正式领导，角色，规范，地位，规模。



- 群体是处于均衡状态的各种力的“力场”，叫做“生活场所”或“自由运动场所”。
- 这些力涉及群体成员的环境、群体成员的个性、感情及其相互之间看法。
- 人的心理和行为取决于内在需要和环境的相互作用。需要没有得到满足时，产生内部力场的张力，环境因素起着导火作用。人的行为方向、群体活动方向取决于内部力场与情境力场（环境因素）相互作用，以内部力场张力为主。



二.群体气氛对群体成员的影响

- 正式组织同样存在着“力场”，正式组织建设（如班组建设）中，可以借鉴卢因的群体动力理论研究。
- “环境”概念主要是指群体及其成员所处的政治、经济、技术等物质环境，将其拓宽还应包括文化或称精神环境，即群体气氛。群体的气氛主要包括群体的风气、行为习惯、群体的领导作风以及群体的人际关系等几个方面。



1. 群体的风气

- 群体风气：群体在长期活动中逐步形成的、约定俗成的行为习惯和精神风貌。
- 群体的风气对成员行为有重要的影响。：
 - 第一、群体风气对行为有潜移默化的规范作用。这就是人们常说的“近朱者赤、近墨者黑”的道理。
 - 第二、人在不同风气的群体中会产生不同的行为。




2. 群体的领导方式

- 群体中领导者行使权力与发挥领导作用的方式（如民主或独裁）也是群体气氛的重要方面，会对成员的行为产生重要影响。
- 要形成良好的群体气氛，领导的行为应该具有以下一些特点：（1）沟通。（2）支持下属。（3）尊重下属。真正授权给群体成员，认真倾听他们的想法。（4）公正无偏。恪守信用。（5）行为一贯。处理日常事务应有一贯性，明确承诺并能及时兑现。（6）展示能力。通过展示自己的工作技术、办事能力和良好的职业意识，培养下属对自己的钦佩与尊敬。



3. 群体中成员间相互作用关系

- 群体中成员间相互作用关系主要体现于两种类型的行为：一类是群体成员对工作任务的行为，称为工作任务型；另一类是群体成员对个人的行为，称为人际关系型。这些行为有时起正的、积极的促进作用，而有时则起负的、消极的作用。
- 在群体中这两种相互作用关系都是十分重要的。
- 群体成员间如果能形成一种相互尊重、团结合作、情谊深厚的人际关系，这对大家的工作成绩和心理健康都是十分有利的。
- 如果能形成相互间良好的信息共享和沟通、真诚提供看法和建议、平等民主型的工作关系，显然就能产生更好的工作绩效。



§ 6.2 赫兹伯格双因素理论

- 一.双因素理论的内容
- 二.对双因素理论的评价



一.双因素理论的内容

- 四种状态：传统的满意与不满意对立的观点不正确。满意的对立面是没有满意，不满意的对立面是没有不满意，既存在四种状态。
- 保健因素：使职工感到不满意的因素往往由外界环境引起。改善这些因素只能消除职工不满意，不能使职工满意、激发积极性。（只能防病治伤，但不能提高体质）
- 激励因素：使职工感到满意的因素基于工作本身。改善这类因素能激励工作热情，提高生产率；处理不好也引起不满，但影响不大。



保健与激励因素列表

▲保健因素（环境）

- 薪金、个人生活
监督、管理方式
- 地位
安全
工作环境
- 政策与管理
- 人际关系
- 上级素质

▲激励因素（工作本身）

- 工作本身（挑战性）
- 赏识、褒奖
晋升
- 成长的可能
- 责任
成就



双因素与需要层次论的兼容

- 马斯洛的理论是针对需要和动机而言的，而赫氏理论是针对满足这些需要的目标和诱因而言的。
- 生理、安全、社交以及自尊需要中的地位为保健因素，而自尊中的晋升、褒奖和自我实现需要为激励因素。



二.对双因素理论的评价

1.双因素理论的局限

- 调查取样数量较少，仅**203**人；缺乏代表性----工程师、会计师，不能代表一般职工。
- 赫兹伯格调查问卷的方法和题目有缺陷。把好结果归于自己努力，把不好结果归于客观或他人是人的一般心理，他的问题无法反映这点。其次，赫兹伯格没有使用满意尺度的概念。
- 认为满意和生产率提高必然联系，实际不然。
- 将保健、激励因素截然分开不妥的。他们不是绝对的，可以相互联系并可以互相转化。



2. 双因素理论的贡献

- 说明了激励措施并不一定带来满意，更不等于劳动生产率就能够提高。
- 满足不同需要所引起的激励深度和效果不一样。
- 要调动人的积极性，不仅要注意物质利益、工作条件等外部因素，更重要的是要注意工作安排、精神鼓励等内在因素。



三.双因素理论的应用

- 实施激励时，注意区别保健、激励因素，前者满足只能消除不满，后者满足则可产生满意。
- 双因素理论产生在美国。当前中国的温饱问题尚未完全解决，工资和奖金不仅是保健因素，运用恰当也有激励作用。
- 注意激励深度问题。外在激励缺乏深度，持续时间也短暂。
- 随着温饱问题的解决，内在激励的重要性越来越明显。如何增加工作本身的吸引力？如何使员工在工作中感受到无穷的乐趣？如何使工作更具挑战性，工作胜任后有更大的成就感？



§ 6.3 弗隆的期望理论

- 1964年，Victor H. Vroom 《工作与激励》一书中，提出期望理论。

一、期望理论的内容

- 某一活动对某人的激发力量取决于他所能得到结果的全部预期价值乘以他认为达成该结果的期望概率。
- 公式表示： $M=V \times E$

M —激发力量，个人受激励程度；

V —目标效价，对预期成果（效用）估价；

E —期望值，达到预期目标的概率



激励中的三个关系

- 努力与绩效关系。个人主观认为通过努力达到预期目标的概率较高，就有信心，激发力量。目标太高，努力也不会见成效，失去内在动力，工作消极。
- 绩效与奖励关系。认为取得绩效能够获得合理的奖励，产生工作热情，否则没有积极性。
- 奖励与满足个人需要关系。不同的人需要不同，采用同一奖励办法满足需要的程度不同，激发的工作动力就不同。



二、期望理论的启示

- 抓住多数组织成员认为效价最大的激励措施
- 设置激励目标尽可能加大效价综合值。如月奖金与工资调级、先进工作者称号挂钩。
- 适当加大不同人所得的效价差值，加大组织期望行为与非期望行为的效价差值。
- 适当控制期望概率和实际概率。期望概率要适当，实际概率与效价反向关系。
- 期望心理的疏导。及时疏导过强的员工期望心理，以防挫折，常用方法“目标转移”，将其目标转移到新领域和下一轮竞赛。



$$\frac{O_p}{I_p} = \frac{O_c}{I_c}$$

§ 6.4 亚当斯的公平理论


- 美国J.S.Adams于60年代提出。

一、公平理论的内容

基本观点：一个人做出成绩取得报酬以后，不仅关心报酬的绝对量，而且关心报酬相对量。进行比较确定自己所获报酬是否合理，比较结果将直接影响今后工作的积极性。

- 用主观评价和相互比较的方法来进行考察
- 觉得公平的条件：

个人对自己所得的感觉 / 个人对自己投入的感觉
= 个人对他人所得的感觉 / 个人对他人投入的感觉



横向比较与纵向比较

- 横向比较：将获得“报偿”（包括金钱、工作安排以及获得的赏识等）与“投入”（包括教育、努力及耗用在职务上的时间等）的比值与组织内其他人作社会比较。相等时认为公平。
- 纵向比较：把自己目前投入的努力与所获报偿的比值，同自己过去投入的努力与所获报偿的比值进行比较。相等时认为公平。



公平的复杂性

- 与个人的主观判断有关。无论是自己或他人的投入和报偿都是个人感觉，一般人总对自己投入估计过高，对别人投入估计过低。
- 与个人所持公平标准有关。公平标准可以是贡献率，也有需要率、平均率。
- 与绩效评定的指标有关。
- 与评定人有关。不同的评定人会得出不同的结果。



二、公平理论的启示

- 影响奖励效果的不仅有报酬的绝对值，还有报酬的相对值。
- 激励时应力求公正，使等式在客观上成立，尽管有主观判断的误差，也不致造成严重的不公平感。
- 注意引导其正确的公平观：绝对的公平是没有的；不要盲目攀比，盲目性起源于纯主观的比较，多听别人看法，也许会客观一些；不要按酬付劳，按酬付劳会造成恶性循环。



§ 6.5 斯金纳的强化理论

- B. F. Skinner提出，从动物实验得出训练动物的方法；进一步用于人的学习，发明程序教学法和教学机；广泛用在激励和人的行为改造上。
- 和期望理论都强调行为同其后果之间关系，期望理论较多涉及主观判断等内部心理过程，强化理论只讨论刺激和行为的关系。
- 较多地强调外部因素或环境刺激对行为的影响，忽略人的内在因素和主观能动性对环境的反作用，具有机械论的色彩。



一、强化理论的内容

- 人的行为是对其所获刺激的一种反应。如果刺激对他有利，行为就有可能重复出现；若刺激对他不利，则行为就可能减弱，甚至消失。环境对行为的强化。
- **正强化**：奖励符合组织目标的行为，使其进一步加强，重复出现----经济，非经济的。连续，固定性费时费力，效力递减。不定期（间断性）、不定量强化。



强化理论内容

- **惩罚**：不符合组织目标行为，迫使其少发生或不再发生。连续性，间隔性惩罚：间隔一段固定或不固定的时间间隙（次数）
- **负强化**。规定不符合组织要求的行为并说明惩罚细则，使成员行为趋向于符合要求规范状态。非正面的对所希望行为的强化。
- **忽视（自然消退）**：指对员工的某种行为不予理睬，以表示对该行为的轻视或某种程度的否定，从而减少员工的某种行为。



二、强化理论的启示

- 依照强化对象的不同需要采用不同的强化措施；
- 小步前进，分阶段设立目标，完成每个小目标都及时强化，易于目标实现，也可增强信心。
- 及时反馈。通过某种形式和途径，及时将结果告诉行动者。好的结果能鼓舞人心，继续努力，坏的结果分析原因，及时纠正。
- 影响和改变员工行为的重点：积极强化而不简单的惩罚；惩罚较快效果，作用暂时，有心理副作用。




§ 6.6 麦克利兰激励需要理论

一、麦克利兰的需要理论的内容

- 美国管理学家David C. McClelland强调人的基本需要三种——成就、权力和归属需要。与激励工作有特别联系。
- **权力需要**：想使他人按照自己的意愿行事，想要影响和控制他人的愿望或驱动力。高权力欲者喜欢承担责任，倾向于寻求竞争性和领导地位取向的工作环境，力求影响他人，对权威和影响力的关心胜过有效的业绩表现。健谈好辩、头脑冷静、善于提出要求、喜欢演讲，爱教训别人。



- **归属需要：**从友爱中获得快乐，喜欢保持友善关系，愿意安慰和帮助危难中的伙伴。高归属需要者注重保持融洽的社会关系，渴望他人喜爱和接纳，喜欢合作而非竞争性职位。
- **成就需要：**超过或达到一系列标准，希望把事情做得比以往更好，愿意为成功而努力的驱动力。高成就需要者，对成功有一种强烈的要求，同样也强烈担心失败；宁愿为个人成就而不是成功后得到的奖赏而奋斗。



激励需要与工作的关系

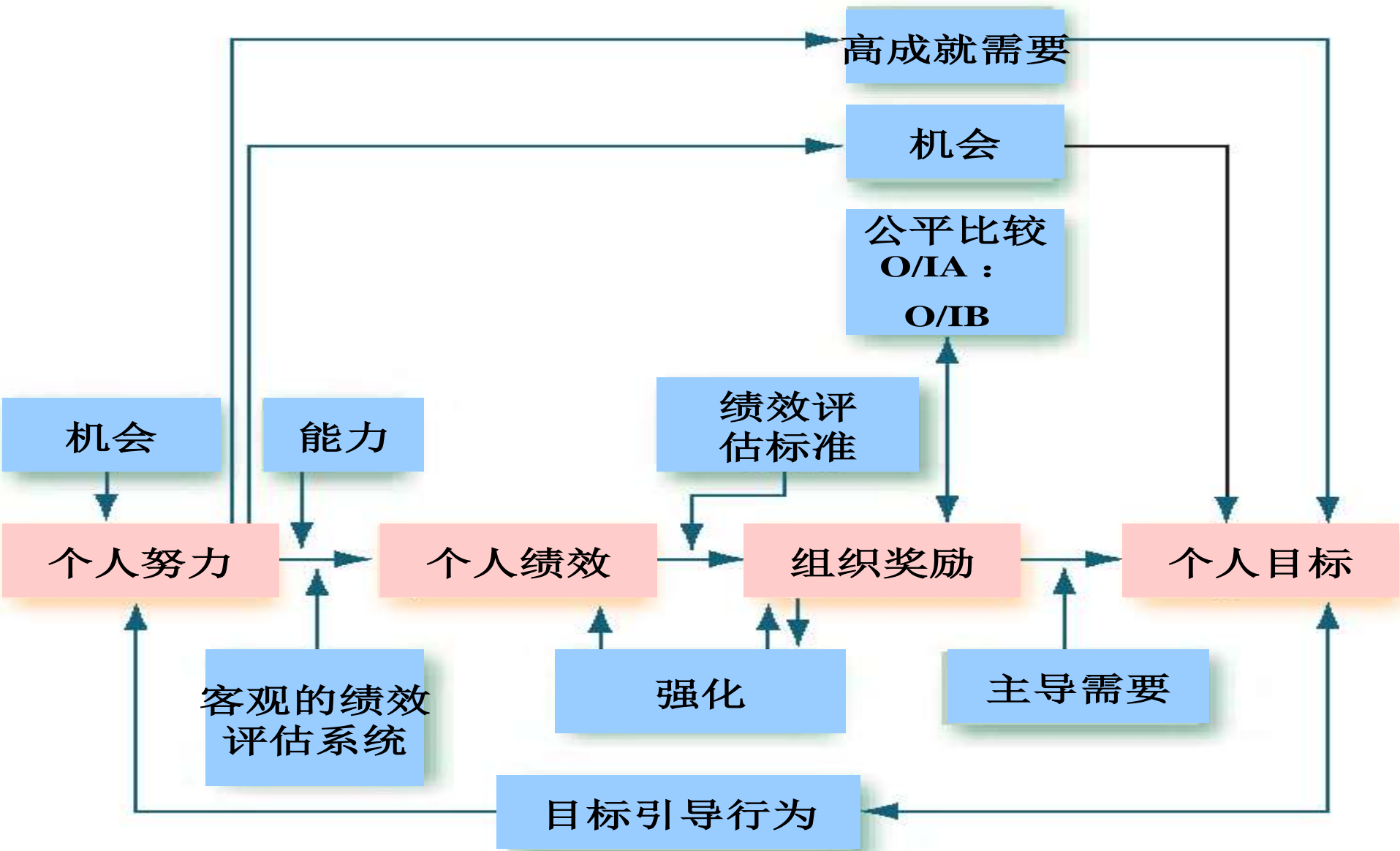
- **高成就者**:有个人责任、获得工作反馈和适度冒险性的环境,激励水平高。创造性活动更易成功--经营自己的公司;销售,管理大组织中一个独立部门。不一定是一个优秀的管理者。
- **高权力需要者**:责任,影响他人,处于竞争性和重视地位。与绩效相比,更关心威望和影响力。管理有效性的一个必要条件,与管理者的成功有密切关系
- **最优管理者**: 高权力需要, 低合群需要



二、激励需要理论的启示

- 高成就需要者喜欢独立负责，可获得信息反馈和中度风险的工作环境。独当一面可以被高度激励，在经营自己的企业、管理组织一个独立部门以及处理销售业务等方面颇有建树。
- 对较大规模组织，高成就需要者不一定是优秀管理者。大型组织的优秀管理者，也未必就是高成就需要者。
- 通过培训可以激发员工的成就需要。管理者可以直接选拔找到高成就需要者，可以通过培训对自己原有的下属进行培养。

§ 6.7 波特和劳勒的激励模式





§ 6.7 波特和劳勒的激励模式

- 启示：
 - (1) 努力来自于报酬、奖励的价值，个人认为需要付出的努力和受到奖励的概率；
 - (2) 工作绩效取决于能力大小、努力程度以及对任务理解的深度；
 - (3) 奖励以绩效为前提，完成组织任务才能导致精神、物质奖励；
 - (4) 激励是否产生满意，取决于受激励者认为获得的报偿是否公平。
 - (5) 满意导致进一步努力。



§ 6.8 激励的一般原则和方法

- 人员激励的原则
- 精神激励的方法



一、 人员激励的原则

1. 目标结合原则
2. 物质激励与精神激励相结合的原则
3. 外激与内激相结合的原则
4. 正激与负激相结合的原则
5. 按需激励原则
6. 民主公正原则



二、精神激励的方法

1. 目标激励
2. 内在激励
3. 形象激励
4. 荣誉激励
5. 兴趣激励
6. 参与激励
7. 感情激励
8. 榜样激励