

第六章 群体动力与激励理论

1、简述需求层次理论的内容和启示。

答：马斯洛的需求层次理论的内容：由美国心理学家马斯洛提出的、最著名的激励理论。马斯洛把人的需要按重要程度分为五个层次。1)生理的需要；2)安全的需要；3)归属的需要；4)尊重的需要；5)自我实现的需要。马斯洛还将五种需要划分为高低两级。生理需要和安全需要属于低级需要，归属需要、尊重需要属于高级需要。低级需要主要从外部使人满足，高级需要主要从内部使人满足。

启示：第一，上述各需求层次之间是有内在联系的，需求的五个层次之间依次递进。当低一层次的需求“相对”满足之后，追求高一层次的需求就会成为主导需求；并不是低层次需求“完全”满足之后，高层次需求才成为最重要的。另外，人们在某一时刻可能同时并存好几类需求，只不过各类需求的强度不同而已，但一般情况下会有一个主导需求。

第二，需求满足的难易程度与社会发展水平以及需求层次有关。较低层次的需求偏重于物质生活方面，需求弹性较小；而较高层次的需求偏重于精神生活方面，需求弹性较大。在社会发展水平较低的情况下，生理、安全、社会需求都是很重要的需求，同时也是比较难满足的需求；在社会发展水平较高的情况下，尊重需求、自我实现需求往往成为重要的需求，同时也是比较难满足的需求。在企业管理实践中，当员工的低层次需求普遍成为主导需求时，不能忽视个别员工高层次需求的满足；当员工的高层次需求普遍成为主导需求时，不能忽视个别员工低层次需求的满足。

第三，五个层次的需求在某种程度上反映了人类的共同需求特征，但并不完全适用于每一个个体，对于不同的社会文化以及个体性格特征而言，例外的情况并不鲜见，因此管理者在采用需求层次理论解决实际问题时要灵活应用。

2、双因素理论的内容与启示是什么？

内容：美国心理学家赫兹伯格于 20 世纪 50 年代后期提出的，认为影响人们行为的因素主要有两类：保健因素和激励因素。保健因素是那些与人们的不满情绪有关的因素，如公司的政策，管理和监督，人际关系、工作条件。保健因素只能起到保持人的积极性、维持工作现状的作用，但是不能对员工起到激励的作业。激励因素是指那些与人们的满意情绪有关的

因素。包括工作表现机会和工作带来的愉快，工作的成就感，由于良好的工作成绩而得到的奖励，对未来发展的期望，职务上的责任感。激励因素满足了可以对员工的行为得到良好的激励作用。

启示：1) 采取了某项激励的措施并不一定就带来满意，要提高职工的积极性首先得注意保健因素，以消除职工的不满、怠工和对抗，但保健因素并不能使职工变得非常满意，也不能激发他们的工作积极性，所以更重要的是要利用激励因素来激发职工的工作热情和工作效率。因此，企业如果只考虑到保健因素而没有充分利用激励因素，就只能使职工感到没有不满意却不能使职工变得非常满意，则企业就很难创造一流的业绩。

(2) 在企业管理实践中，欲使奖金成为激励因素，必须使奖金与职工的工作绩效相联系。如果采取不讲部门和职工绩效的平均主义“大锅饭”做法，奖金就会变成保健因素，奖金发得再多也难以起到激励的作用。对某一个岗位而言，如果长期为一个人所占有，又没有来自外部的竞争压力，该职工的惰性就会自然而然地释放出来，工作质量随之下降。企业为了激发职工的工作潜能，应设置竞争性的岗位，并把竞争机制贯穿到工作过程的始终。

(3) 双因素理论是在美国的社会和文化背景下提出的，与我国的国情不尽相同，因而，在企业管理中，哪些是保健因素，哪些应属于激励因素也不一样的，企业的管理者在对职工进行激励时，必须要考虑到这种文化差异，因地制宜，制定有效的激励措施和采取有效的激励手段。

(4) 双因素理论诞生在温饱问题已经解决的美国，而在当前尚未完全解决温饱问题的中国企业里，工资和奖金并不仅仅是保健因素，工资和奖金的多少关系到个人的切身利益和自身价值的实现，如果运用得当，也会表现出明显的激励作用。因此，企业应该建立灵活的工资、奖金制度，防止僵化和一成不变，在工资、奖金分配制度改革中既注重公平又体现差别。

(5) 激励是组织管理的重要环节，被认为是“最伟大的管理原理”。就组织工作而言，对职工激励至关重要，但对职工进行激励的时候必须注重多种激励方式的综合运用，将物质激励和精神激励有机结合的起来。物质需要是人的第一需要，合理而富有竞争力的薪酬制度是企业激励职工、留住人才的基本方略。同时，企业更要注重精神激励的重要作用。学习型组织为我们提供了一个典型的精神激励模式：通过培养员工自我超越的能力，打破旧的思维限制，创造出更适合组织发展的新的心智模式，在这种更为开阔的思维中发展自我，并朝着组织的整体目标和共同愿景努力。

3、公平理论启示。

答：首先影响激励效果的不仅有报酬的绝对值，还有报酬的相对值。

其次，激励时应力求公平，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。内部公平、外部公平、员工个人公平，工作分析和个人绩效考核工作分析应该科学合理，采取灵活的激励形式。以薪资发放为例，良好的薪资发放形式能增强激励效果，改善人际关系和维护员工心理健康。目前，薪酬发放形式主要有两种，公开发放和秘密发放。不搞分配上的平均主义，缩小与社会的收入差距。

再次，在激励过程中应注意对被激励者公平心理的引导，使其树立正确的公平观，一是要认识到绝对的公平是不存在的，二是不要盲目攀比，三是不要按酬付劳，为了避免职工产生不公平的感觉，企业往往采取各种手段，在企业中造成一种公平合理的气氛，使职工产生一种主观上的公平感。如有的企业采用保密工资的办法，使职工相互不了解彼此的收支比率，以免职工相互比较而产生不公平感。

4、期望理论启示。

答：（1）管理者不要泛泛地抓一般的激励措施，而应当抓多数组织成员认为效价最大的激励措施。

（2）设置某一激励目标时应尽可能加大其效价的综合值，如果每月的奖金多少不仅意味着当月的收入状况，而且与年终分配、工资调级和获得先进工作者称号挂钩，则将大大增加效价的综合值。

（3）适当加大不同人之间实际所得效价的差值，加大组织期望行为与非期望行为之间的效价差值。例如，奖金平均分发与分成等级，并拉开距离，其激励效果很不一样，只奖不罚与奖罚分明的激励效果也大不一样。

（4）适当控制期望概率和实际概率。

（5）期望心理的疏导。在激励过程中，经常会发生员工期望心理过强的情况。

5、请简述激励的实务。

答：（1）绩效工资。企业突出绩效工资意味着员工是根据他的绩效贡献而得到奖励的，因此这种工资一般又称为奖励工资。它实际上是激励的期望理论和强化理论的逻辑结果，因为增加工资是和工作行为挂钩的。

（2）分红。分红是员工和管理人员在特定的单位中，当单位绩效打破预先确定的绩效目标时，接受奖金的一项激励计划。这些绩效目标可以是细化了的劳动生产率、成本、质量、顾客服务或者利润。和绩效工资不同的是，分红鼓励协调和团队工作，因为全体员工都对经营单位的利益在做贡献，绝大多数公司都采用了某种精确的指定绩效目标和奖金的核算方法。

（3）员工持股计划。员工持股计划给予员工部分企业的股权，允许他们分享改进的利润绩效，员工持股计划实际上是公司以弃股权的代价来提高生产率水平。员工持股计划使得员工们更加努力工作，因为他们是所有者，要分担企业的盈亏。要使这种激励计划有效进行，管理人员必须向员工提供全面的公司财务资料，赋予他们参加主要决策的权力，给予他们包括选举董事会成员在内的投票权。

（4）总奖金。总奖金是以绩效为基础的一次性现金支付计划。单独的现金支付旨在提高激励的效价。这种计划在员工感到他们的奖金真正反映了公司的繁荣时才有效，不然，效果得其反。

（5）知识工资。知识工资是指一个员工的工资随着他能够完成的任务的数量增加而增加。要贯彻这项计划，公司必须有一套高度发达的员工评估程序，必须明确工作岗位，这样工资才可能随着新工作的增加而增加。

（6）灵活的工作日程。灵活的工作日程主要指取消对员工固定的五日上午每日工作八小时工作制的限制。修改的内容包括四日工作制、灵活的时间以及轮流工作。这一激励计划意味着公司同意使用兼职员工，这很大程度是为了满足带小孩的母亲的需要，同时又消除了员工因长期从事某种工而导致的枯燥和单调。