

第六章 激励

一、名词解释

1. 激励
2. 需要
3. 期望理论
4. 效价
5. 期望值
6. 公平理论
7. 保健因素
8. 激励因素

二、单项选择

1、有那样一些因素，如果得到满足后则没有不满，得不到满足则产生不满。赫茨伯格将这类因素称为（ ）

- A. 物质因素 B. 精神因素 C. 保健因素 D. 激励因素

2、有那样一些因素，如果得到满足则感到满意，得不到满足则没有满意感。赫茨伯格将这类因素称为（ ）

- A. 物质因素 B. 精神因素 C. 保健因素 D. 激励因素

3、下列哪一位管理学者提出公平理论（ ）

- A. 麦格雷戈 B. 赫兹伯格 C. 弗鲁姆 D. 亚当斯

三、多项选择

1. 公平理论中，横向比较的因素包括（ ）

- A、自己对所获报酬的感觉
B、自己对他人所获报酬的感觉
C、自己对个人所作投入的感觉
D、自己对他人所作投入的感觉
E、自己对现在所获报酬的感觉

2. 保健因素主要包括（ ）等方面。

- A、工作本身 B、金钱 C、监督 D、地位
E、安全 F、工作环境 G、成就

3. 期望值理论表明，在进行激励时要处理几个方面关系，即（ ）

- A、努力与绩效的关系 B、努力与工作关系
C、绩效与奖励关系 D、奖励与满足个人需要的关系

四、填空

1. 期望值理论是美国心理学家_____提出的，公式_____。

2. 美国心理学家、管理学家波特和劳勒在_____理论基础上引伸出了波特—劳激励模式，并把它主要用于对主管人员的研究。

3. 赫茨伯格的双因素理论是指_____。

五、是非判断

1. 奖金只是保健因素，不能成为激励因素。
2. 根据公平理论观点，管理者决不应该惩罚员工

六、简答题

1. 简述麦克莱兰的激励需要理论。
2. 简述期望理论。
3. 简述公平理论。

七、论述题

1. 根据所掌握的激励有关理论，试述在管理实践中，如何有效地激励员工？

八、案例分析题

案例一

布拉德利服装公司的激励

艾丽斯·约翰逊（Alice Johnson）是布拉德利服装公司（妇女服装和衣着用品的生产者）的人事经理，她刚从一个管理开发研究班回来，在那里对激励和特别是马斯和赫茨伯格的理论相当注意。她为马斯洛的清晰的需要层次和赫茨伯格的激励因素和保健因素理论所感动，认为这个公司可以立即实际运用它们。她欣赏这两种激励方法简单易用，并且觉得公司的工资和薪水水平在本行业中间已是最好的了。她相信，公司应该集中在赫茨伯格的激励因素上。

结果她说服公司的执行委员会，去着手制订了关于强调表彰、提升、更大的个人责任、成就并使工作更有挑战性等各种计划。计划运转了几个月之后，她迷惑了，发现结果并不如她所期望的那样。

服装设计人员对计划的反应好像并没有引起热情。有些人觉得他们已经有了一个挑战性工作了，他们的成就感已由他们超过销售定额实现了，在他们的佣金支票中就是对他们的表彰。并且对他们说来，所有这些新计划都是浪费时间。裁剪员、缝纫工、熨衣工和包装工的感受是各式各样的。有些人随新计划的实行而受到表彰，反应良好；但是另外一些人则认为是管理人员的诡计，要让他们更加拚命工作而不增加任何工资。他们工会的企业代表同后面那些人的意见一致，公开批评这些计划。

反应是如此的悬殊，约翰逊女士受到公司最高层主管人员的不少批评，他们以为被一个过度热心的人事经理所欺骗了。在同该公司的管理顾问讨论这个问题时，顾问对约翰逊女士的意见是她对人的激励观念想象得过于简单了。

问题：

1. 你认为这个计划为什么会引起这么多的争议？
2. 为什么管理顾问说，约翰逊女士对人的激励观念想象得过于简单了？
3. 如果你是约翰逊女士，你会做些什么？

案例二

林肯电气公司

林肯电气公司（Lincoln Electric）总部设在克利夫兰，年销售额为 44 亿美元，拥有 2400 名员工，并且形成了一套独特的激励员工的方法。该公司 90% 的销售额来自于生产弧焊设备和辅助材料。

林肯电气公司的生产工人按件计酬，他们没有最低小时工资。员工为公司工作两年后，便可以分享年终奖金。该公司的奖金制度有一整套计算公式，全面考虑了公司的毛利润及员工的生产率与业绩，可以说是美国制造业中对工人最有利的奖金制度。在过去的 56 年中，平均奖金额是基本工资的 95.5%，该公司中相当一部分员工的年收入超过 10 万美元。近几年经济发展迅速，员工年均收入为 44000 美元左右，远远超出制造业员工年收入 17000 美元的平均水平，在不景气的年头里，如 1982 年的经济萧条时期，林肯公司员工收入降为 27000 美元，这虽然相比其他公司还不算太坏，可与经济发展时期相比就差了一大截。

公司自 1958 年开始一直推行职业保障政策，从那时起，他们没有辞退过一名员工。当然，作为对此政策的回报，员工也相应要做到几点：在经济萧条时他们必须接受减少工作时间的决定；而且要接受工作调换的决定；有时甚至为了维持每周 30 小时的最低工作量，而不得不调整到一个报酬更低的岗位上。

林肯公司极具成本和生产率意识，如果工人生产出一个不合标准的部件，那么除非这个部件修改至符合标准，否则这件产品就不能计入该工人的工资中。严格的计件工资制度和高度竞争性的绩效评估系统，形成了一种很有压力的氛围，有些工人还因此产生了一定的焦虑

感，但这种压力有利于生产率的提高。据该公司的一位管理者估计，与国内竞争对手相比，林肯公司的总体生产率是他们的两倍。自 30 年代经济大萧条以后，公司年年获利丰厚，没有缺过一次分红。该公司还是美国工业界中工人流动率最低的公司之一。前不久，该公司的两个分厂被《幸福》杂志评为全美十佳管理企业。

问题：

1. 你认为林肯公司使用了本章中讨论的何种激励理论来激励员工的工作积极性？
2. 为什么林肯公司的方法能够有效地激励员工工作？

第六章 激励

【本章参考答案】

一、名词解释

1. 激励：是一种精神力量或状态起加强激发和推动作用，并且指导和引导作为指向目标。
2. 需要：指人类或有机体缺乏某种东西时的状态，管理中的需要特指人对某事物的渴求和欲望。它是一切行为的最初原动力。
3. 期望理论：又称作“效价-手段-期望理论”。用公式表示就是：

$$M = \sum V * E$$

这个公式说明：假如一个人把某种目标的价值看得很大，估计能实现的概率也很高，那么这个目标激发动机的力量越强烈。

4. 效价：是指达到目标对于满足他个人需要的价值。
5. 期望值：是人们根据过去经验判断自己达到某种目标的可能性是大还是小，即能够达到目标的概率。
6. 公平理论：公平理论又称社会比较理论，它是美国行为科学家亚当斯提出来的一种激励理论。该理论侧重于研究工资报酬分配的合理性、公平性及其对职工生产积极性的影响。公平理论的基本观点是：当一个人做出了成绩并取得了报酬以后，他不仅关心自己所得报酬的绝对量，而且关心自己所得报酬的相对量。因此，他要进行种种比较来确定自己所获报酬是否合理，比较的结果将直接影响今后工作的积极性。
7. 保健因素：保健因素是指对职工产生的效果类似于卫生保健对身体健康所起的作用的因素。保健因素包括公司政策、管理措施、监督、人际关系、物质工作条件、工资、福利等。
8. 激励因素：那些能带来积极态度、满意和激励作用的因素就叫做“激励因素”，包括：成就、赏识、挑战性的工作、增加的工作责任，以及成长和发展的机会。

二、单项选择

- 1、C 2、D 3、D

三、多项选择

1. A. B 2. B. C. D. E. F 3. A. C. D

四、填空

1. 费鲁姆、动力=效率×期望值
2. 期望
3. 激励保健

五、是非判断

1. 错
2. 错

六、简答题

1. 麦克莱兰：权力需求、社交需求、成就需求
2. 费鲁姆：动力=效率×期望值
3. 亚当斯：研究工资报酬的合理性，公平性对员工积极性的影响。

七、论述题

- (1) 认清个体差异
- (2) 使人与职务相匹配
- (3) 运用目标、确保个体认为目标是可达到的
- (4) 个别化奖励
- (5) 奖励与绩效挂钩
- (6) 检查公平性系统
- (7) 不要忽视钱的因素

八、案例

1. 布拉德利服装公司的激励：
期望理论、双因素理论等。
2. 林肯电气公司：
双因素理论、公平理论、期望理论