



管理学第6讲

激励理论与艺术

郑才林

经贸管理学院·浙江工业大学



浙江工业大学

Zhengcailin, Zhejiang University of Technology

20 2008Edition



本讲内容

一、激励及其理论体系

二、激励的基本框架

三、管理激励基本艺术



浙江工业大学

Zhengcailin, Zhejiang University of Technology

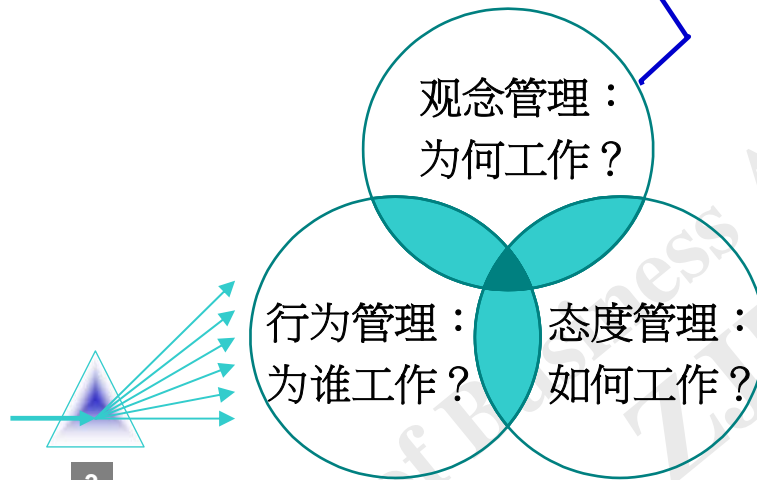
20 2008Edition



好的管理就是激励

- 使命：钱以外的工作动力，为团队工作的价值
- 远景：工作目标和发展目标
- 价值观：保证目标被达成的手段

1



3

理解人的动机和能力，清楚人产生行为的原因，了解影响行为的因素，进而使员工正确做事，积极做事

创业心态

- 把工作当成经营自己、经营品牌的通道
- 以经营者的立场看待问题、面对压力、承担责任...

有何用？

- 让你更快的脱颖而出
- 让你获得更多奖赏
- 让你更轻松、更快乐

哪里来？

- 提高对工作的期望值
- 找一找钱以外的动力
- 结交值得结交的朋友
- 把自己重新定位

2

职业品牌
职业能力
职业结果

职业化态度
职业化技能

积极心态

是一种思维方式，这种思维方式考虑积极因素，让阻力变成动力，让绝望变成希望，让坏事情变成好事情.....

积极心态

- 问自己一些好问题
- 心存感激和赞美
- 找个值得仿效的榜样

游戏心态

投入
松弛
平和

不急
不贪
不乱



浙江工业大学

Zhengcailln, Zhejiang University of Technology

20 2008Edition

激励的内涵

激励是激发和鼓励人朝着所期望的目标采取行动的过程。

案例：感同身受才能创造亮丽未来

组织的生命力来自于组织中每一个成员的热忱。如何激发和鼓励员工的创造性和积极性，是管理者所必须解决的问题

激励目的是要让人承担责任，是在人的面前放一块金子，或者是人的后面跟着一只老虎。

案例：胡萝卜加大棒理论、鼓掌激励



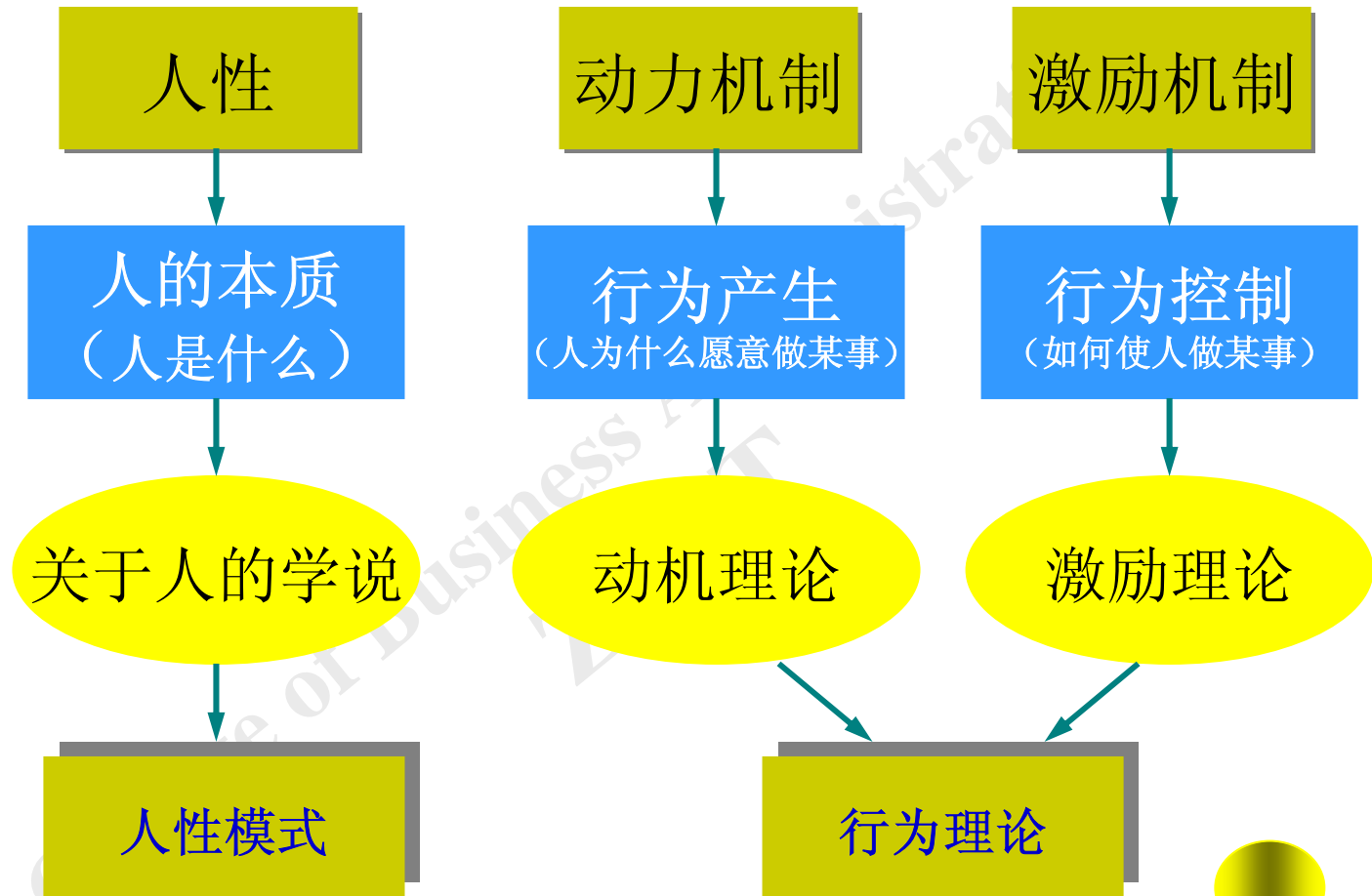
浙江工业大学

Zhengcaillin, Zhejiang University of Technology

20 2008Edition



激励的理论体系



案例：龟兔赛跑讨论



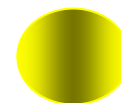
浙江工业大学

Zhengcailln, Zhejiang University of Technology

20 2008Edition

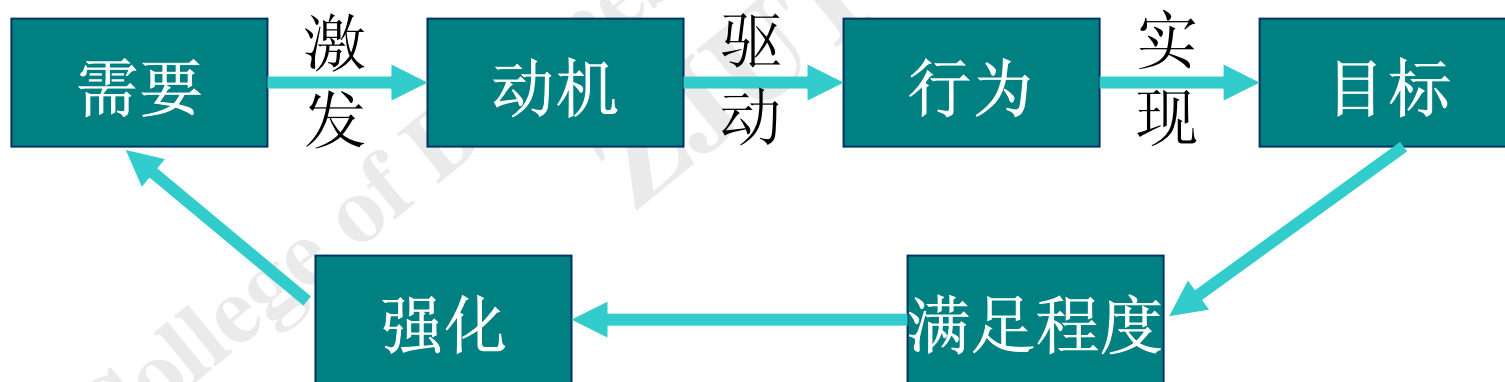
激励框架要点

- 人性：有效的管理来自于对管理对象的正确判断
- 动机：扭转乾坤的一支笔（查理·斯瓦伯的激励艺术）
- 需求：给糖的故事
- 激励要素：盐有神奇效果却不能当饭吃
- 期望：
 1. 荣耀的图腾（拿破仑洞悉人性）
 2. 温暖的鼓励效果大（北风和太阳，南风原理）
- 公平：不平则鸣（员外纳妾）公平的管理：金鱼缸原理
- 强化：行为改造（火炉原理）小技巧：过正原则
- 激励机制
- 基本原则
- 基本方法与建议



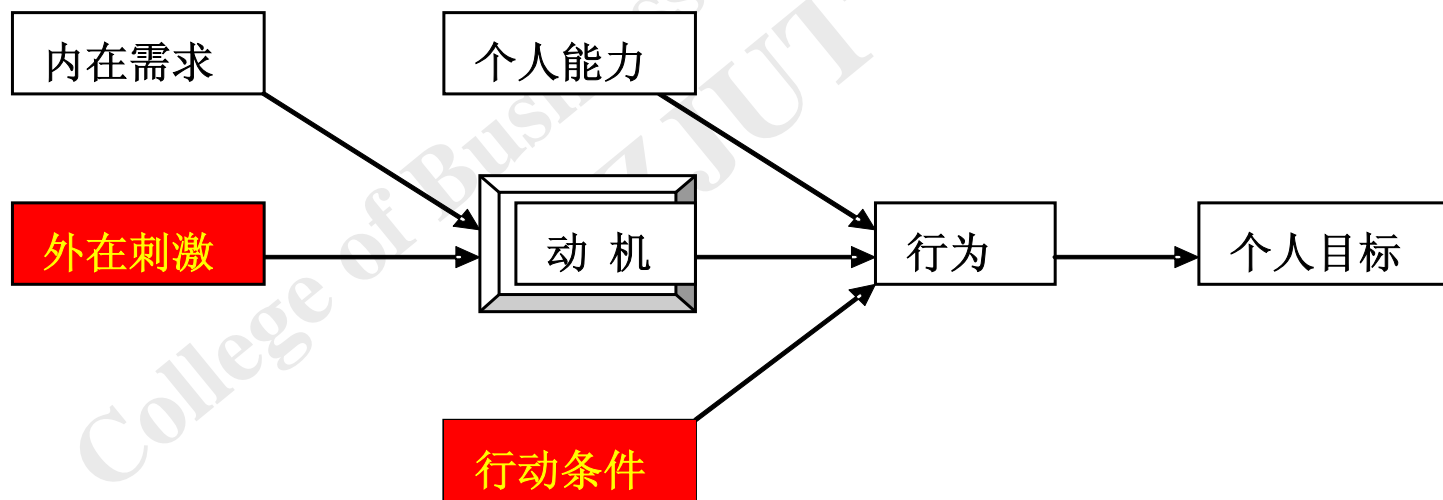
人性与动机

- **人性：**有效的管理来自于对管理对象的正确判断：案例：员工素质
 - X理论，Y理论，自然人，经济人，社会人，复杂人
- **动机：**扭转乾坤的一支笔（查理·斯瓦伯的激励艺术）惠普的“邻桌原则”
 - 动机是鼓励和引导一个人为实现某一目标而行动的内在力量。
 - 人之所以会采取某种特定的行为是由其动机所决定的
 - 一个人愿不愿意从事某项工作，干劲是大还是小，全取决于他是否具有进行这项工作的动机及动机的强弱。
- **动机的形成与激励过程**

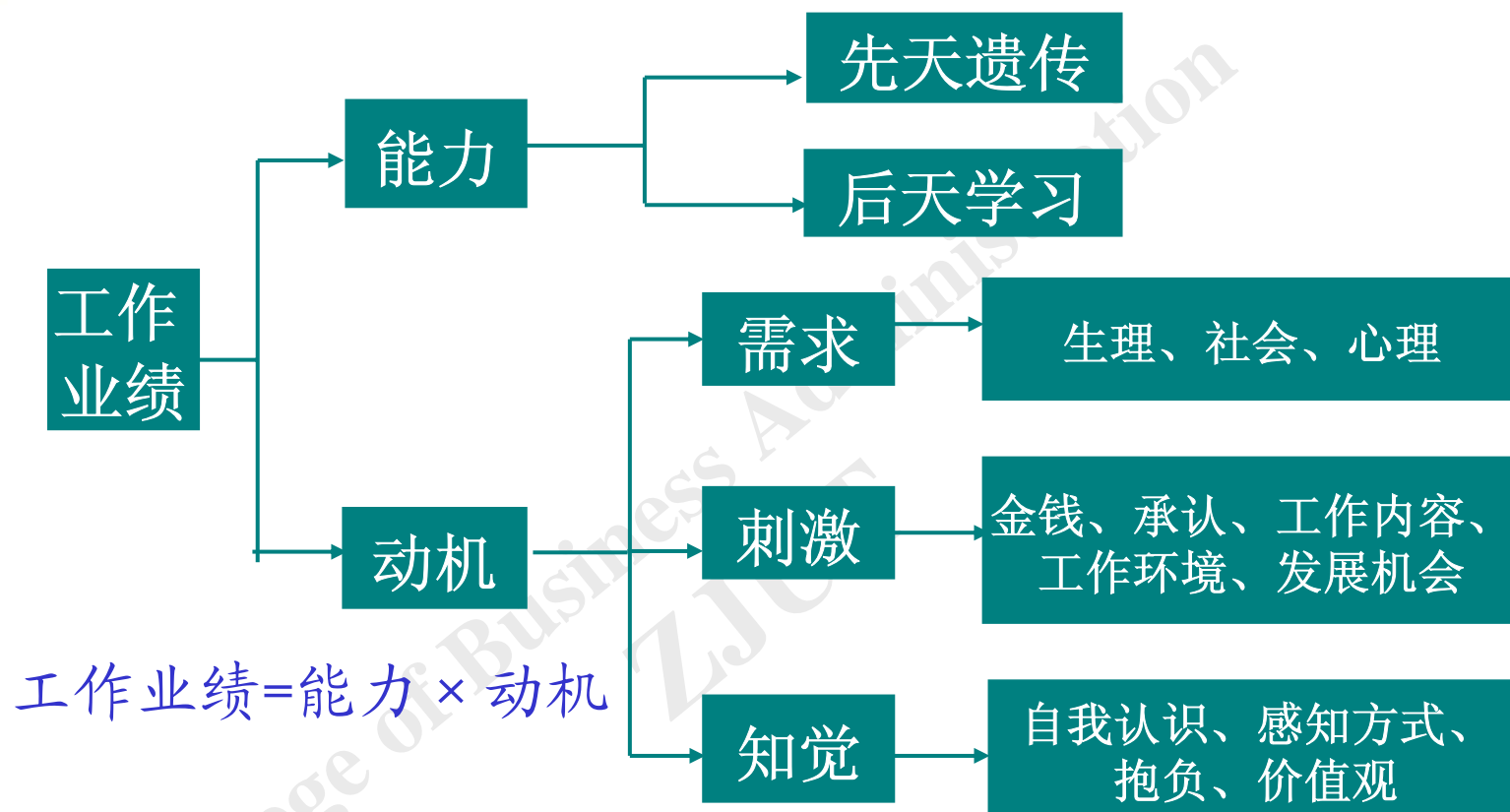


动机与行为关系

- 全面分析个人与环境因素的相互作用
- 在分析个人因素时，要同时分析外在表现与内在动机，同一动机可引起不同的行为，同一行为可出自不同动机；合理动机可能产生不合理行为，错误动机被外表积极的行为所掩盖。
- 分析内在动机要看到消极因素和积极因素



影响动机与能力的因素



激励理论：需求理论

■ 关于人的需求

- 人的需求是多种多样的
- 人的需求是分等分层的
- 人的需求是会变的
- 不同的人具有不同的需求结构，人与人是不同的
- 人的需求是可以加以引导的

■ 关于需求与激励之间的关系

- 激励的基础是需求的存在
- 满足人的需求并不一定能产生激励作用
- 只有激励因素的满足，才能产生激励作用
- 激励的方式方法要因人而异



马斯洛需要层次理论

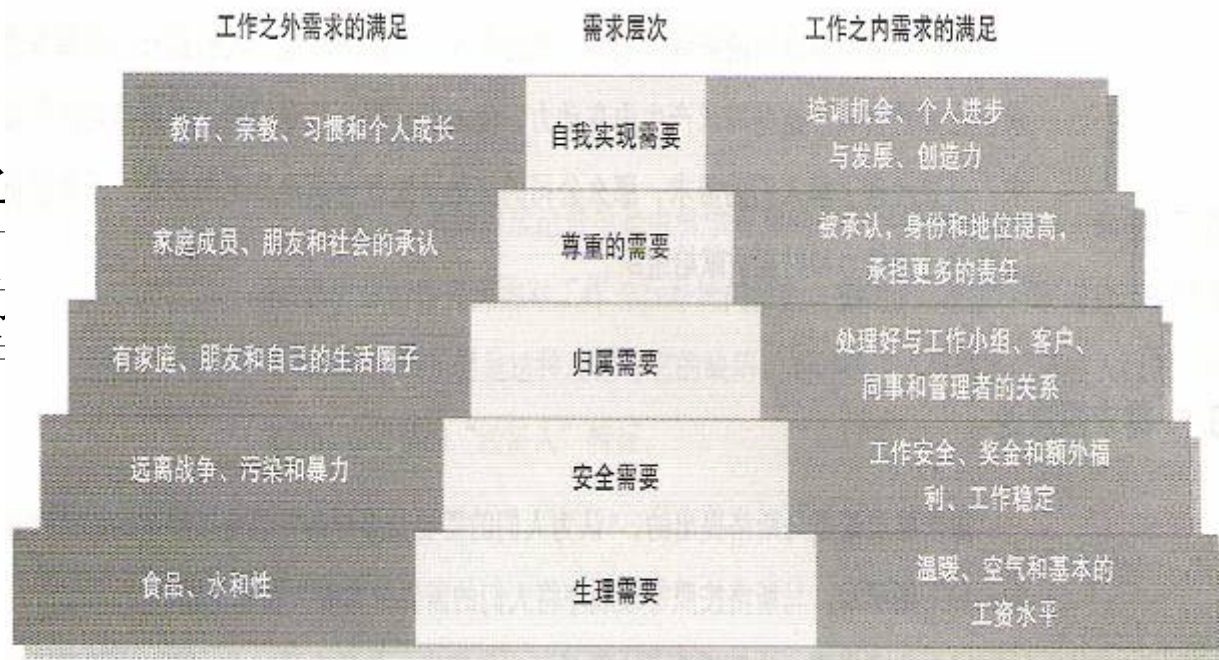
马斯洛认为：

(1) 只有低一层次需要得到基本满足之后，较高层次需要才发挥对人行为的推动作用（低层次需要并未消失）；

(2) 人的行为主要受优势需要所驱使。

对管理实践的启示

- 1) 正确认识被管理者需要的多层次性。
- 2) 找出受时代、环境及个人条件差异影响的**优势需要**，有针对性地进行激励。



浙江工业大学

Zhengcailln, Zhejiang University of Technology

20 2008Edition

McClelland及Alderfer理论



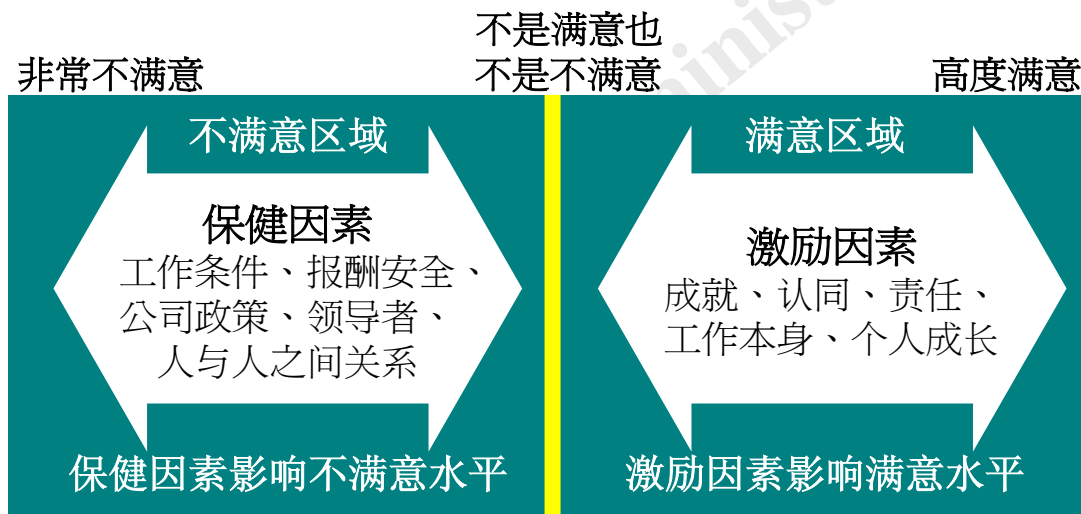
- 成就需要
- 权力需要
- 合群需要

- 存在 (Existence)
- 关系 (Relatedness)
- 成长 (Growth)



赫茨伯格的双因素理论

- **保健因素** 属于和工作环境或条件相关的因素。当人们得到这些方面满足时，只是消除了不满，却不会调动人们的工作积极性。
- **激励因素** 属于和工作本身相关的因素，包括的：工作成就感、工作挑战性、工作中得到的认可与赞美、工作的发展前途、个人成才与晋升的机会等。当人们得到这些方面的满足时，会对工作产生浓厚的兴趣，产生很大的工作积极性。



对管理实践的启示

- (1) 善于区分管理实践中存在的两类因素。
- (2) 管理者应动用各种手段，如调整工作的分工，实行工作内容丰富化等增加员工对工作的兴趣，千方百计地使员工满意自己的工作。
- (3) 在不同国家、不同地区、不同时期、不同阶层、不同组织，乃至每个人，最敏感的激励因素是各不相同，应灵活地加以确定。



激励理论：期望理论

人是理性的人



对于生活与事业的发展，
他们有既定的信仰基本的预测



人是根据他对某种行为结果实现的可能性和相应奖酬的重要性的估计来决定其是否采取某种行为的



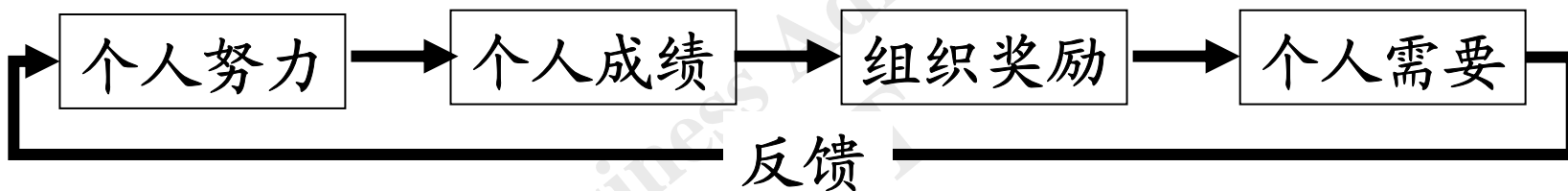
激励原理：佛隆姆的期望理论

$$\text{激励力量} = f(\text{效价} \times \text{期望值})$$

激励力量：即动机的强度，它表明一个人愿意为达到目标而努力的程度。

效 价：个体对他所从事的工作或所要达到的目标的估价。

期望值：个体根据以前经验判断一定行为能导致某种结果和满足需要的可能性。



努力导致业绩的期望值 (1)

业绩导致报酬的期望值 (2)

报酬的价值 (效 价)

激 发 力 量

高 中 高 高 低 低

高 中 高 低 高 低

高 中 低 高 高 低

高 中 低 低 低 低

激励是一个动态的过程，当一个人对期望值、效价的估计发生变化时，其积极性也将随之变化。



浙江工业大学

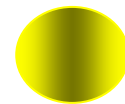
Zhengcailin, Zhejiang University of Technology

20 2008Edition



基于佛隆姆期望理论的激励对策

- 提高员工的期望水平，解决员工个人努力与工作成绩的关系，应帮助员工建立可以达到的目标，凡是想起广泛激励作用的工作项目，都应是大多数人经过努力能实现的。
- 一定要选择员工感兴趣、评价高，即认为效价大的项目或手段，提高效价水平，解决对员工的奖励与满足个人需要的关系。
- 提高关联性（工作绩效与所得报酬之间关系）的认识，解决员工的工作成绩与奖励的关系。



激励理论：公平理论

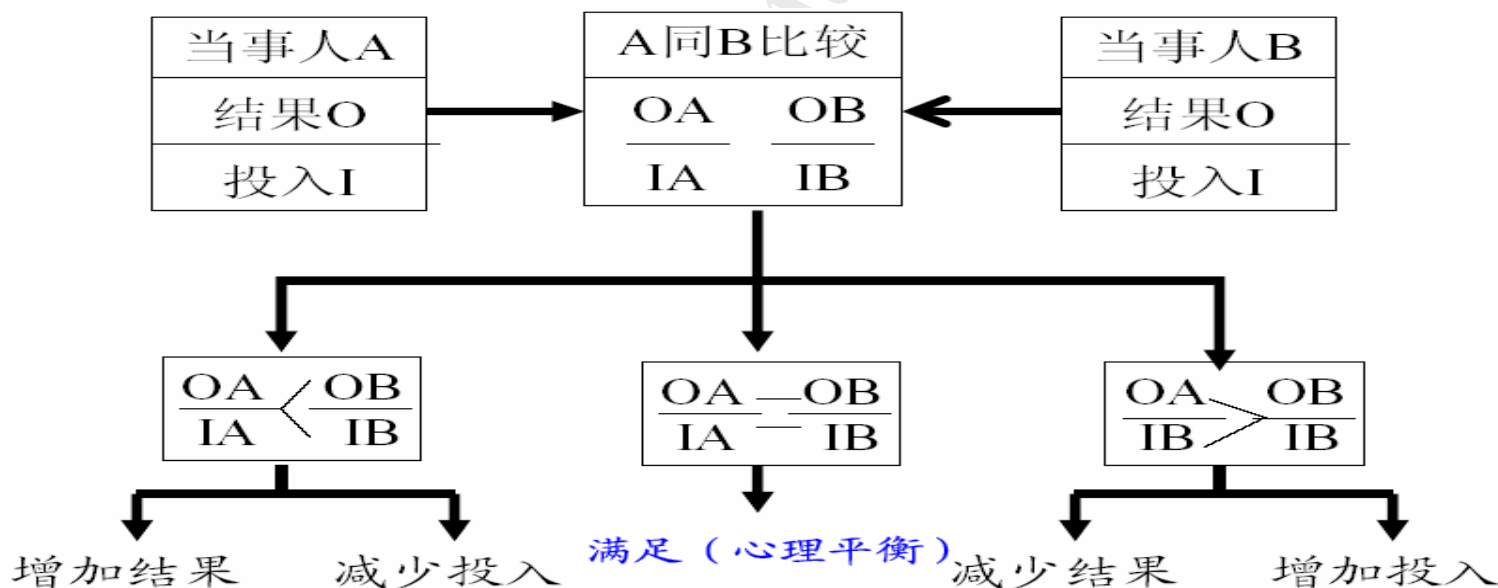
人是社会人



具有一定的比较能力



人的工作动机，取决于其对投入产出比较的结果



亚当斯的公平理论

■ 行为改变方向：

- 采取一定行动，改变自己的收支情况。
- 采取一定的行动，改变别人的收支情况。
- 通过某种方式进行自我安慰。
- 无法改变不公平现象时，采取发牢骚、制造人际矛盾、放弃工作等行为。

■ 基于亚当斯公平理论的激励对策

- 必须将相对报酬作为有报酬作为有效激励的方式。在公司/单位推行职位分析，确定每一职位的职责、职权，再进行职位评价，根据职位评价的结果建立薪酬管理制度。
- 尽可能实现相对报酬的公平性。兼顾公平、按劳分配、多劳多得、奖勤罚懒，建立公平公正的人力资源政策和制度。
- 加强教育培训，让员工正确客观地评价自己与他人的“投入”与“收入”的比例。



强化理论

人具有学习能力



通过改造其所处的环境



可以改变人的的行为

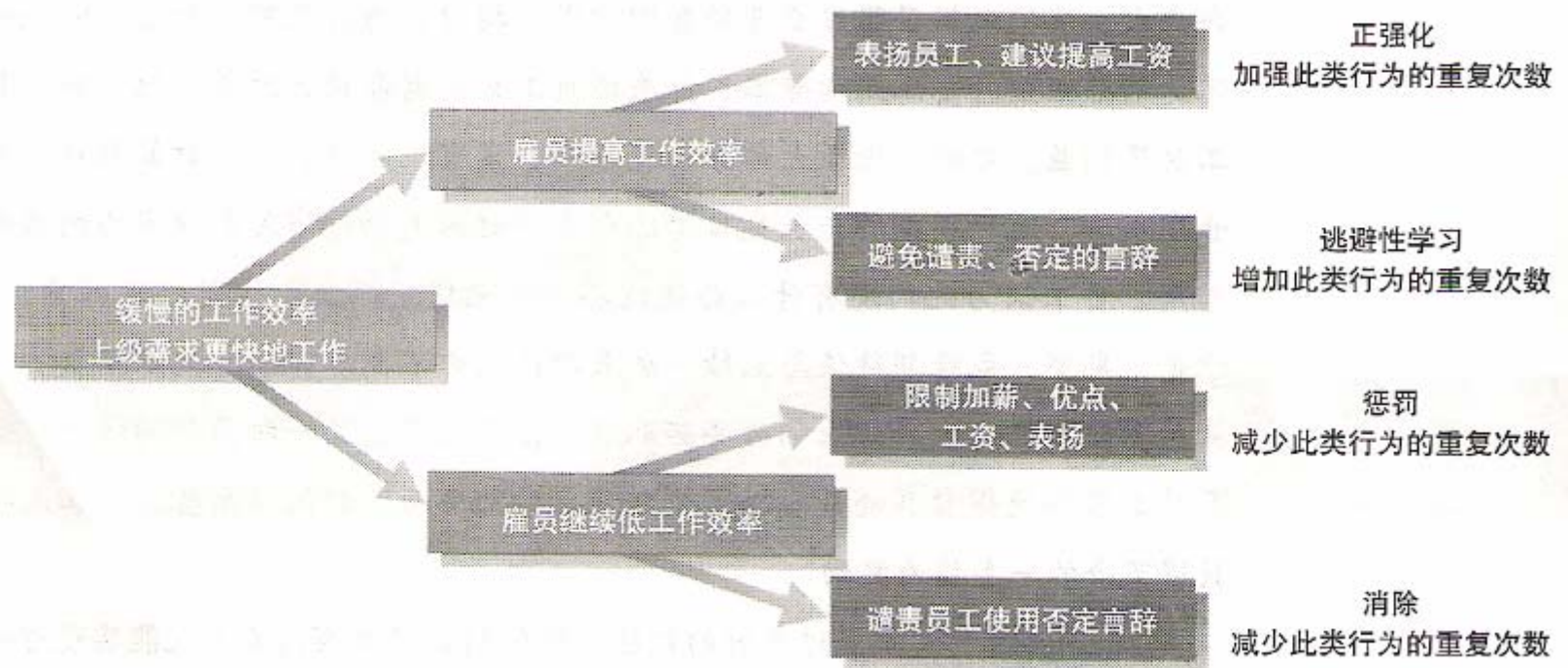


行为改造策略

- **正强化** 对正确的行为及时加以肯定或奖励。正强化可导致行为的继续，条件是所给予的奖励必须是员工所喜欢的。
- **负强化** 通过人们不希望的结果的结束，而使行为得以强化。负强化可增加某种预期行为发生的概率，而使一些不良行为结束或消退。
- **不强化** 对某种行为不采取任何措施，既不奖励也不惩罚。这是一种消除不合理行为的策略。
- **惩罚** 对不良行为给予批评或处分。可以减少不良行为的重复出现，弱化行为。
- **综合策略** 对某人的不同行为采取一种以上的策略。



强化策略的应用与时间要素



强调时间	强调的性质	采用时对行为的影响	取消时对行为的影响	举 例
持续	每一良好行为后给予奖励	极快掌握新行为	消除很快	表扬
固定间隔	固定时间间隔给予奖励	导致一般性、不稳定业绩	消除很快	每周发给支票
固定频率	固定产量给予奖励	导致高效、稳定业绩	消除很快	计件报酬体系
变动间隔	不定时间奖励	导致中等效率与稳定的业绩	消除慢	每月不定评估与奖励
变动频率	不定数量奖励	导致极高的业绩	消除慢	给予与销售额相关的红利

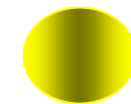


运用行为强化思想的规则

- 不能以同样方式奖酬所有的人，绩效大小不同，奖酬也应不同。
- 无反应本身具有强化的效果。
- 一定要告诉下属，他们怎样做才能得到奖酬。
- 告诉下属他们正在做的哪些事是错误的。
- 不要在下属的同事面前惩罚下属。
- 使结果和行为相一致。这要求管理者公正地对待下属。

夸奖使人进步

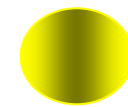
强化方式	变好	不变	变差
公开表扬	8 7 %	1 2 %	1 %
私下表扬	6 3 %	3 5 %	2 %
公开指责	3 5 %	2 7 %	3 8 %
个别指责	6 6 %	2 3 %	1 1 %
个别体罚	2 8 %	2 8 %	4 4 %
公开处分	1 2 %	2 3 %	6 5 %





激励基本原则

- 激励的手段必须**针对**被激励者的没有得到满足的**需求**，而且要随着被激励者**需求的变化而变化**。
- 通过合理分配任务和授权等手段，**创造条件**使被激励者能够采取相应的行为，并通过**教育等手段**不断提高被激励者的能力。
- 要根据被激励者的**行为结果**有助于组织目标实现的程度**给予相应的奖惩**，而且其奖惩的**内容必须能够影响**被激励者**个人目标**的实现程度，奖惩的方式必须**因人而异**。



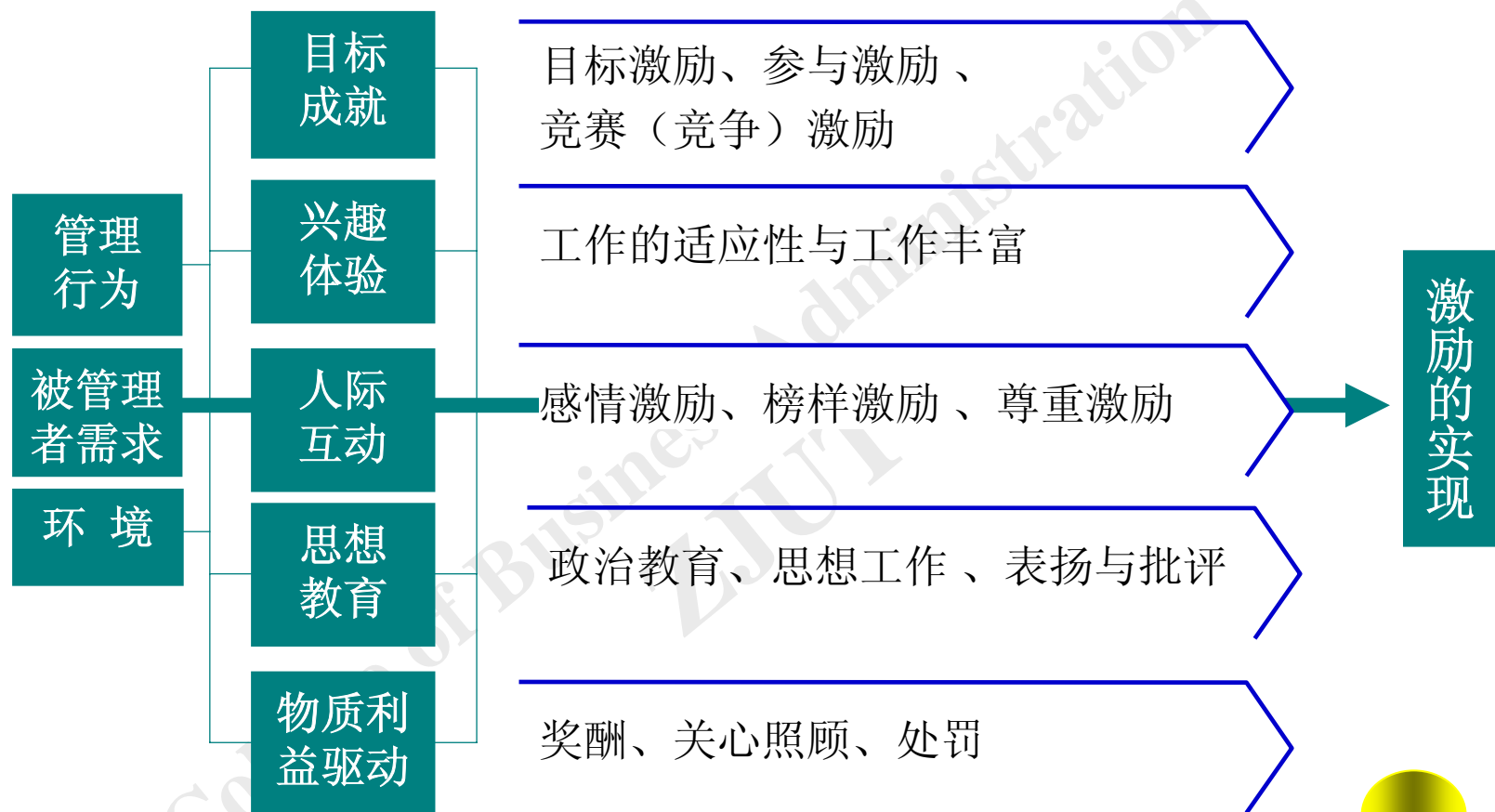
激励的基本方法

- **工作激励**：通过设计合理的工作内容，分配恰当的工作来激发员工内在的工作热情；
 - 工作内容要考虑到员工的特长和爱好
 - 工作目标应具有一定的挑战性
- **成果奖励**：在正确评估员工工作成果的基础上给予其合理的奖惩，以保持员工行为的良性循环；
 - 奖品必须能在一定程度上满足员工的需求
 - 奖励的多少应与员工的工作业绩挂钩
- **培养教育**：通过思想、文化教育和技术培训，提高员工的素质，从而增强员工的进取精神和工作能力。
 - 教育培训的内容主要包括**思想教育和业务知识**与**能力培训**。
 - 通过思想教育，树立崇高的理想和职业道德。
 - 通过专业技能培训，提高员工的工作能力

通过外部因素，诱使员工内在动力产生，是管理者激励工作的要旨



激励的实践系统



总结：有效激励的艺术

- 避免“克尔蠢举”
 - 莫把惩罚当激励、错把补偿当激励
- 让员工自我归因
 - 归因理论
- 以心力促智力
 - “罗森塔尔效应”
- 分类激励
 - 高明的刘邦、企业人的分布、常量与增量
- 精神重于物质
 - 意义、目标、责任、文化
- 将外激变内激
 - 心态变，结果变
- 约束的“热炉规则”
 - 唐僧的“紧箍咒”、无法则无天、热炉规则四要素
- 运用“南风法则”
 - 表扬批评与辅导、了解人性，投其所“好”
- 让制度显神通
 - 七僧侣分粥、囚徒的命运
- 找准兴奋点
 - 需求层次性与变动性、手段不同，效果相似

