

# 激励过程与人员管理

浙江大学管理学院

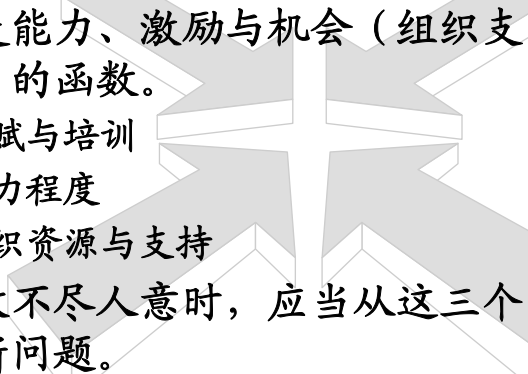
严进 博士

Yanjin@zju.edu.cn

## 引例：微软的激励机制

- 为什么微软能够成为一个成长非常迅速的公司？是什么能够促使人们努力工作，以至于放弃休息？
- 微软的薪酬方式与行业特征有什么相关？
- 为什么要给程序开发人员以不同的待遇？
- 比尔·盖茨为什么要领企业中的最低工资与最大股份？
- 股权激励的方式与加班工资激励方式有什么不同？
- 在发放股权的时候为什么要有时与批次的限制？
- 这些技术部分中的“技术级别”的作用是什么？

## 激励研究的重要性

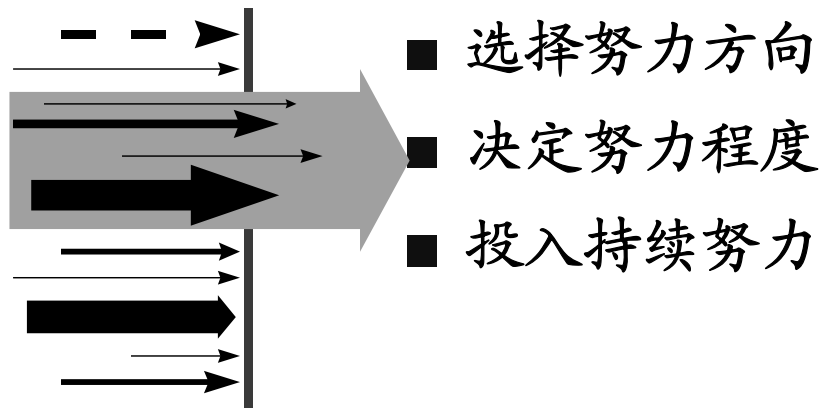
- 
- 工作绩效是能力、激励与机会（组织支持与资源）的函数。
    - 能力：天赋与培训
    - 激励：努力程度
    - 机会：组织资源与支持
  - 当下属绩效不尽人意时，应当从这三个方面去诊断问题。

## 激励概念（Motivation）

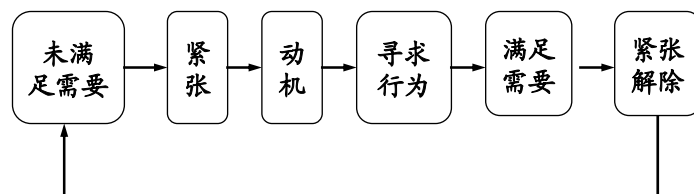
以高度的努力以完成某种组织目标的意向，是以个人能力与个体需要的满足为基础的激发。

- 激发
  - 人的行为是由什么激发的（activate）。
- 导向
  - 人的行为方向，与一定的组织目标相联系。
- 保持
  - 这种行为应当如何保持下去。

## 工作激励的成分



## 需要、动机与行为之间关系



## Money Motivate?

- 金钱能激励人
- 金钱不能激励  
今天的大多数  
员工



## Maslow 需要层次理论

- 生理需要
- 安全需要
- 社交需要
- 尊重需要
- 自我实现

需要的逐层满足

只有高层次的需要才有长久的激励

## 您想从工作中得到什么？

- |                |                     |
|----------------|---------------------|
| 1. 一件有趣的工作     | 7. 工作责任             |
| 2. 一位好上司       | 8. 良好的工作条件          |
| 3. 对我的工作的认可和赏识 | 9. 合理的公司规则、规章、程序和政策 |
| 4. 发展的机会       | 10. 通过学习新东西得到发展的机会  |
| 5. 满意的个人生活     | 11. 一项我可以做好并获得成功的工作 |
| 6. 一项有声望或地位的工作 | 12. 工作稳定性           |

## 计算您的得分

### ■ 保健因素得分

- 2 -----
- 5 -----
- 6 -----
- 8 -----
- 9 -----
- 12 -----

### ■ 激励因素得分

- 1 -----
- 3 -----
- 4 -----
- 7 -----
- 10 -----
- 11 -----

## Herzberg 的双因素理论

对大约200名会计师的调查得到：保健因素与激励因素两个维度上的因素。

传统观点

满意  不满意

Herzberg的观点

满意  没有满意

没有不满意  不满意

## 激励与保健因素理论

### ■ 保健因素

- 公司政策
- 监督管理
- 人际关系
- 工资报酬
- 工作条件

### ■ 激励因素

- 工作成就感
- 工作本身
- 责任挑战
- 晋升成长



## 什么能够激励您？

- 我非常努力改善我以前的工作以提高工作绩效。
- 我喜欢竞争和获胜。
- 我常常发现自己和周围的人谈论与工作无关的事情。
- 我喜欢有难度的挑战。
- 我喜欢承担责任。
- 我想让其他人喜欢我。
- 我想知道在我完成任务时是如何进步的。
- 我能够面对与我意见不一致的人。
- 我乐意和同事建立亲密的关系。
- 我喜欢设置并实现比较现实的目标。
- 我喜欢影响其他人以形成我自己的方式。
- 我喜欢隶属于一个群体或组织。
- 我喜欢完成一项困难任务后的满足感。
- 我经常为了获得更多的对周围事情的控制权而工作。
- 我更喜欢和其他人一起工作而不是一个人。

## 什么是您的主导需要

### ■ 成就

- 1
- 4
- 7
- 10
- 13

### ■ 权力

- 2
- 5
- 8
- 11
- 14

### ■ 关系

- 3
- 6
- 9
- 12
- 15

## McClelland的成就需要理论

### ■ 成就需要

■ 追求卓越、实现目标、争取成功的内驱力。

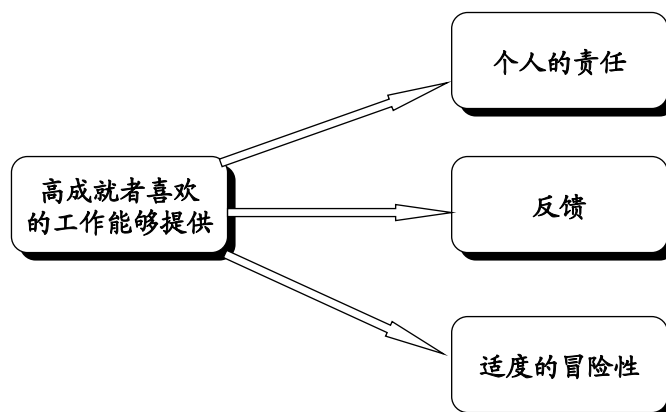
### ■ 权力需要

■ 使别人的行为与其他条件下有所不同，影响他人的内驱力。

### ■ 合群需要

■ 建立友好和亲密的人际关系的内驱力

## 高成就需要者与工作匹配





## 期望理论（V. Vroom）

- VIE理论是围绕着效价、工具性与期望这几个概念

$$\text{激励} = \text{效价} \times \text{期望}$$

- **V：Valence**

- 效价：个人对某种结果的效用价值的判断，指对某种目标、某种结果对于满足个人需要的价值。

- **I：Instrumentality**

- 工具性：达到个人的终极目标的工具。

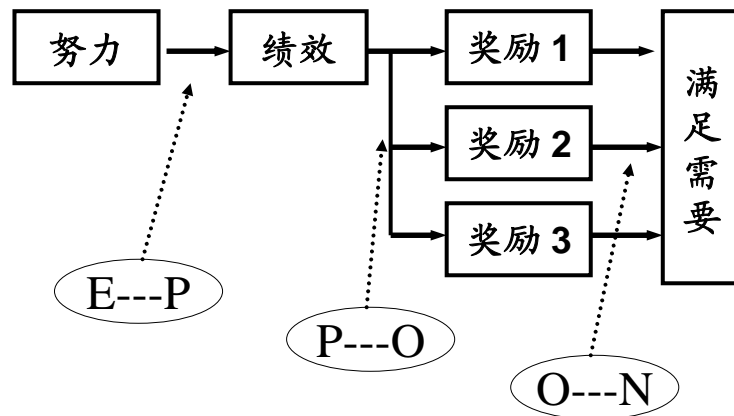
- **E：Expectancy**

- 期望：达到某种结果的可能性。

## 工具性

- 工作行为的一阶结果与工作行为的二阶结果。
- 工作行为的一阶结果是二阶结果的工具，这称为工具性。
- V. Vroom认为，要有效的激励个人的工作动机，需要正确处理以下的三种关系：
  - 1. 努力与绩效之间的关系。
  - 2. 绩效与奖励的关系。
  - 3. 奖励与满足个人需要的关系。

## 期望理论的激励过程



## 公平理论

分配公平感指的是人们对组织中的资源的奖酬的分配，尤其是涉及自身利益的分配是否公正合理的个人判断和感受。所以，这个分配是否公平的标准完全是主观的，主要取决于当事者的个性、需要、动机、价值观等个人因素。

你会选择哪一个工作？

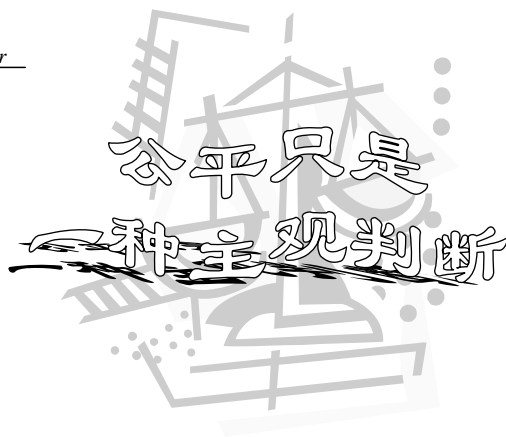
	公司A	公司B
你	3000	3500
他人	2500	4000

## Adams的公平理论

$$\frac{O_p}{I_p} = \frac{O_r}{I_r}$$

$P$  代表自己；

$r$  代表参照者



## 公平的标准

■ 贡献律

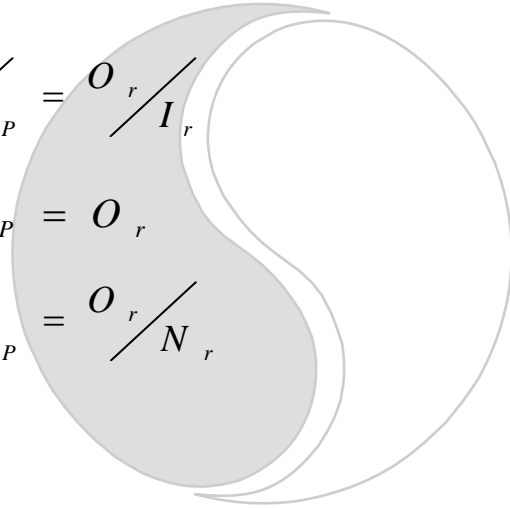
$$\frac{O_P}{I_P} = \frac{O_r}{I_r}$$

■ 平均律

$$O_P = O_r$$

■ 需要律

$$\frac{O_P}{N_P} = \frac{O_r}{N_r}$$



## 不公平的反应

■ 改变付出

■ 改变产出

■ 扭曲对自己的认知

■ 扭曲对他人的认知

■ 选择不同参考点

■ 离开

## 归因理论

- 归因理论的研究源于对知觉的研究，对社会问题的知觉会导致一个人的激励行为的影响。
  - 心理活动的归因：人们的心理活动的归因应归结为什么地归因。
  - 对人的行为的归因：根据人的外部的行为，对外部的表现对其内心的心理活动的推论。
  - 对人们未来的行为的预测：根据行为的表现预测他们在以后的有关情景中的问题。

## Weiner 的归因模型

- 努力、能力、任务难度和机遇的归因维度

	稳定	不稳定
外源	难度	机遇
内源	能力	努力

## 归因偏见

### ■ 基本归因偏见

- 把自身行动归因于外部；把他人行动归因于内部

### ■ 自身导向偏见

- 把自己的成功归因于内部；把他人的成功归因于外部



## 奖酬失败的原因

- 金钱并非激励因子，无法提高满意度。
- 造成反效果，员工产生抗拒、防卫心态。
- 员工间的友谊是牺牲者。
- 有时忽略背后真正的原因。
- 有时削弱风险倾向（risk-taking）
- 有时削弱乐趣（interest）

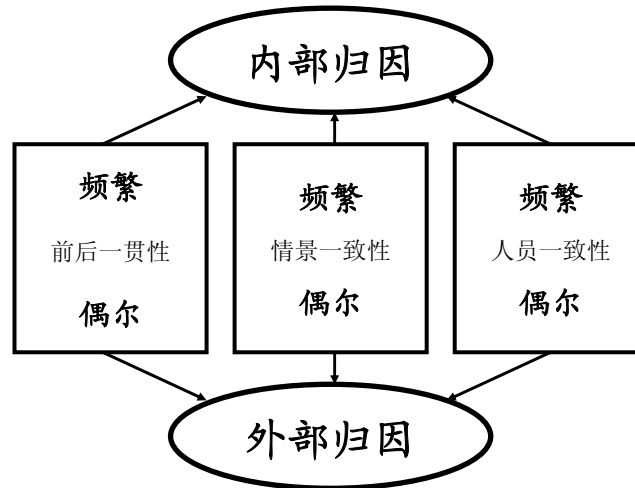
## Kelly 的归因模型

- 看这个工人是一贯地称赞这位厂长同，还是这种称赞只是他偶然心情变化的结果；
- 要看是否厂里的多数工人都称赞这位厂长，还是只有这个工人称赞这位厂长。
- 要看他在日常生活中是对所有其他的厂级领导干部都是称赞的，还是只对这个厂长抱称赞的态度、

## Kelly的归因原则

- 前后的一贯性
  - 即人们的行为在不同的时间内是否前后一贯。
- 普遍性
  - 即观察某个人时是否与周围其他的人有相同的反应。
- 差异性
  - 即一个人在另一种情况下也以同样的方式作出反应。

## Kelly的归因过程



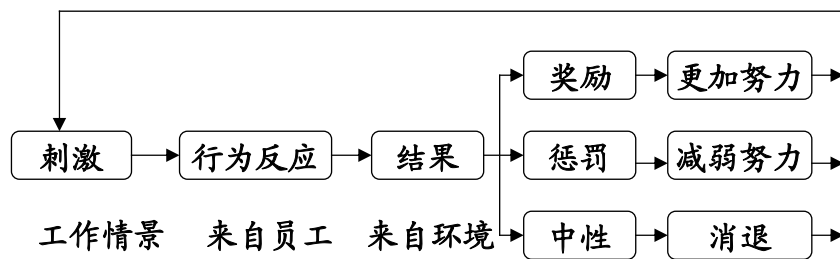
## 强化理论

强化是指随着人的行为之后发生的某种结果会使以后这种行为发生的可能性增大

	令人愉快或所希望事件	令人不快或不希望事件
事件出现	正强化 行为变得更加可能发生	惩罚 行为变得更不可能发生
事件取消	消退 行为变得更加不可能发生	负强化 行为变得更可能发生



## 工作动机强化过程



## 强化与学习

- 学习定义：由于经验而发生的相对持久的行为改变。
  - 学习包含着变化；
  - 这种变化是相对持久的；
  - 只对行为活动发生了变化，学习才会发生；
  - 学习包含着某种类型的经验；

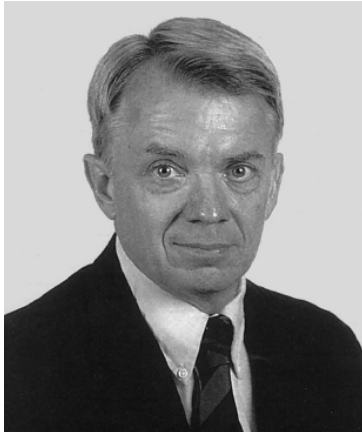
## 学习理论

- 经典条件反射理论 ( Classical Conditioning )
  - Ivan Pavlov
- 操作条件反射理论 ( Operant Conditioning )
  - B F Skinner
- 社会学习理论 ( Social Learning )
  - Bandura
  - 注意过程
  - 保持过程
  - 动力复制过程
  - 强化过程

## 强化的类型

	时距	比率
固定	固定时距	固定比率
可变	可变时距	可变比率

## 目标设置理论



### ■ E Locke

■ 没有什么比一个好的目标更能够激励人。

### ■ 承诺

### ■ 反馈

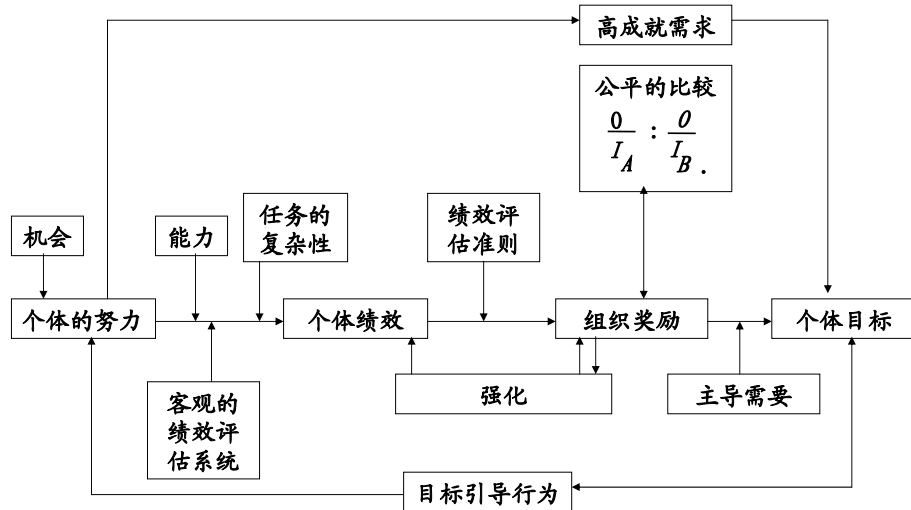
### ■ 自我效能感

## 目标设置的要求 (SMART)

- *Specific*
- *Measurable*
- *Aligned*
- *Reachable*
- *Time -bounded*



## 激励理论的整合模型



## 本章复习要点

- 激励
- 需求层次理论
- 双因素理论
- 成就动机理论
- 期望理论
- 公平理论
- 归因理论
- 强化理论
- 目标设置理论