

经济师指导：中级人力资源讲义（中）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/167/2021_2022__E7_BB_8F_E6_B5_8E_E5_B8_88_E6_c49_167967.htm

一、内容提要（一）需要与激励的概念 1．需要与动机（1）需要的概念（2）动机的概念 2．激励（1）激励的概念和作用（2）激励与组织绩效之间的关系（二）激励的理论 1．需要层次理论（1）需要层次（2）主要论点（3）在管理上的应用（4）局限性 2．三重需要理论（1）成就需要（2）权力需要（3）亲和需要 3．公平理论（1）公平理论（2）恢复公平的方法（3）在管理上的应用 4．期望理论（1）期望理论的内容（2）期望理论的模式（三）激励理论在实践中的应用 1．目标管理（1）目标管理的含义和目标设定的过程（2）目标管理的要素 2．参与管理（1）参与管理的概念（2）质量监督小组 3．绩效薪金制 二、重点难点（一）需要的概念（二）动机的概念及三个要素（三）内源性动机和外源性动机的概念（四）激励的概念和作用（五）马斯洛的需要层次理论的五个需要层级的内容（六）三重需要理论的三种需要的概念（七）公平理论的内容（八）期望理论内容（九）目标管理的含义（十）参与管理的概念（十一）绩效薪金制概念、优点 三、内容讲解（一）需要与激励的概念 激励对于组织经营至关重要。员工的能力和天赋并不能直接决定其对组织的价值，其能力和天赋的发挥在很大程度上取决于动机水平的高低。无论一个组织拥有多少技术、设备，除非由被激励起工作动机的员工所掌握，否则这些资源不可能被付诸使用，所以说，“管理深处是激励”。而要想激励员工首先要了解需要和动

机的概念。 1. 需要与动机 (1) 需要的概念 需要是指当缺乏或期待某种结果而产生的心理状态，包括对食物、水、空气等物质需要及对归属、爱等社会需要。需要未能满足的状态，会产生一种驱动人采取行动来满足需要的压力，这种压力只有在达到目标、需要被满足时才会缓解或消除。(2) 动机的概念 动机是指人们从事某种活动、为某一目标付出努力的意愿，这种意愿取决于能否以及在多大程度上满足人的需要。动机有三个要素：决定人行为的方向，即选择做出什么行为；努力的水平，即行为的努力程度；坚持的水平，即遇到阻碍时付出多大努力坚持自己的行为。动机又分为内源性动机（又称内在动机）和外源性动机（又称外在动机）。内源性动机是指人做某种行为是因为行为本身，因为这种行为可以带来成就感或者个体认为这种行为是有价值的。外源性动机指人为了获得物质或社会报酬或避免惩罚而完成某种行为。完成某种行为是为了行为的结果，而非行为本身。出于内源性动机还是外源性动机工作的员工在工作中所看重的是不同的方面：出于内源性动机工作的员工看重的是工作本身，诸如寻求挑战性的工作、为工作和组织多做贡献的机会以及充分实现个人潜力的机会。内源性动机可以使员工付出额外的努力，在工作中进行创新并且愿意承担风险。而出于外源性动机工作的员工更看重工作所带来的报偿，诸如工资、奖金、表扬、社会地位等。动机与绩效的关系并不是绝对的，能力、机遇等因素也会影响员工的绩效。所以，要想员工有高的绩效，不仅要激励员工的动机，而且要提高其工作能力，并为其提供相应的环境支持。 2. 激励 (1) 激励的概念和作用 激励就是通过满足员工的需要而使其努力工作，从而

实现组织目标的过程。也即是说，激励员工动机就是要设法使他们看到自己的需要与组织目标之间的联系，使他们处于一种驱动状态，他们在这种状态的驱策下所付出的努力不仅满足其个人需要，同时也通过达成一定的工作绩效而实现组织目标。激励对于调动人们潜在的积极性、出色地完成工作目标以及不断提高工作绩效都具有十分重要的作用。（2）

激励与组织绩效之间的关系 激励并不是无条件地简单满足员工的任何需要，而是要以能在一定程度上导致组织绩效提高的方式来满足员工需要，组织要对员工需要满足的方式和程度予以控制。员工有些需要也许很迫切，但是如果方式不妥当，满足后对于员工的：工作业绩并没有明显的促进效果。例如员工在上班时有社交的需要，他可能通过电话聊天来满足这种需要，但这种需要的满足不仅不会导致组织绩效的提高，反而对组织有害。此外，有些需要被过度满足后反而会导致绩效下降。

（二）激励的理论 激励的理论非常多，概括来说，在管理实践上应用比较广泛的理论主要有以下几种：

1. **需要层次理论**（1）**需要层次** 马斯洛认为人类需要的强度并不都是相等的他将人的需要由低到高分五种类型（后来又有所增加，但并未得到广泛的应用）

- 生理需要**，指对食物、水、掩蔽场所、睡眠、性等身体方面的需要。
- 安全需要**，主要针对身体安全（例如脱离危险的工作环境）和经济安全（例如不解雇的承诺，或是舒适的退休计划）的需要，以避免身心受到伤害。
- 归属和爱的需要**，包括情感、归属、被接纳、友谊等需要，例如获得友好与和睦的同事。
- 尊严的需要**，包括内在的尊重，如自尊心、自主权、成就感等需要，以及外在的尊重，如地位、认同、受重视等需要

。 自我实现的需要，包括个人成长、发挥个人潜能、实现个人理想的需要。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com