

经济师中级人力资源管理专业考试笔记二 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/83/2021\\_2022\\_\\_E7\\_BB\\_8F\\_E6\\_B5\\_8E\\_E5\\_B8\\_88\\_E4\\_c49\\_83444.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/83/2021_2022__E7_BB_8F_E6_B5_8E_E5_B8_88_E4_c49_83444.htm) 人力资源（中级）第二章

三、内容讲解（一）需要与激励的概念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。（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。2．激励激励的概念和作用 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。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。（二）激励的理论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 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。以上五种层次的需要可以大致分为两大类：前三个层次为基本需要，这些需要的满足主要依\*外部条件或因素，后两个层次为高级需要，这些需要的满足主要依\*内在因素。（2）主要观点 需要层次理论认为人均有这五种需要，只是在不同的时期表现出来的各种需要的强烈程度不同而已。 满足的需要是行为的主要的激励源，已获得基本满足的需要不再具有激励作用。 这五种需要层级越来越高，当低层次的需要被合理地满足后，个体才会追求高层次的需要。（3）在管理上的应用 管理者需要考虑员工不同层次的需要，并为每一层次的需要设计相应的激励措施。

管理者需要考虑每个员工的特殊的需要，因为不同人的需要是不同的。 该理论还表明组织用于满足低层次的需要投入效益是递减的。（4）局限性马斯洛的理论由于合乎人们的直觉经验，易于理解，得到了广泛的认可和接受，对现代管理者产生了很强的影响。但是由于该理论想用固定的需要层次模式来解释所有人的需要，所以遇到了一定的困难。实验研究的结果并没有表明人类只存在这五种需要，也没有支持这五种层次的需要存在着阶梯关系的观点，同时也没有证明某种需要得到满足后就不再具有激励作用，以及低层次的需要得到满足后高层次的需要才具有激励作用的论点。2

· 双因素理论（激励保健因素理论）满意与不满意并不是或

此或彼、二择一的关系：满意的反面是没有满意，不满意的反面是没有不满意。赫茨伯格区分出了激励因素和保健因素。具备激励因素可以令员工满意，但不具备也不会招致员工不满。具备保健因素只能使员工不产生不满情绪，但并不能起到激励作用。管理者要调动员工的积极性，首先要注意保健因素，使员工不致产生不满情绪，但更为重要的是利用工作本身对员工价值这类激励因素去激发其工作热情。

3.ERC理论 奥尔德菲认为人有三种核心需要：生存需要、关系需要、成长需要。各种需要可以同时具有激励作用。“挫折退化”的观点：如果较高层次需要不能得到满足的话，对满足低层次需要的欲望就会加强。

4. 三重需要理论 戴维麦克里兰提出了三重需要理论，认为人有三种重要的需要：成就需要、权力需要和亲和需要。

(1) 成就需要 成就需要指追求优越感的驱动力，或者参照某种标准去追求成就感、寻求成功的欲望。成就需要高的人具有以下几个特点：有较强的责任感。喜欢能够得到及时的反馈。倾向于选择适度的风险。

(2) 权力需要 权力需要指促使别人顺从自己意志的欲望。权力需要较高的人喜欢支配、影响别人，喜欢对人“发号施令”，十分重视争取地位与影响力。这些人喜欢具有竞争性和能体现较高地位的场合或情境。

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](http://www.100test.com)