

最伟大的管理原理

——激励理论及其应用

导论——组织行为学学科简介

(一) 学科特性

1、这是系统地研究组织环境中人的行为表现及其规律的学科

* OB 定义

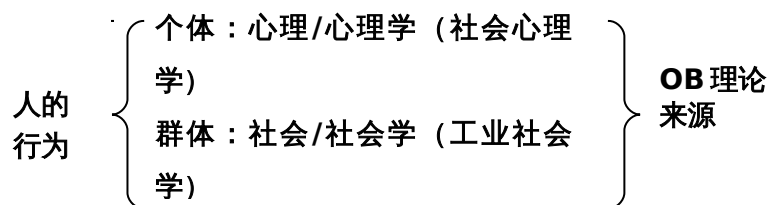
* 工作组织

* 行为科学：学科群

组织行为学：学科

2、这是新兴的综合性的边缘学科

60年代中期



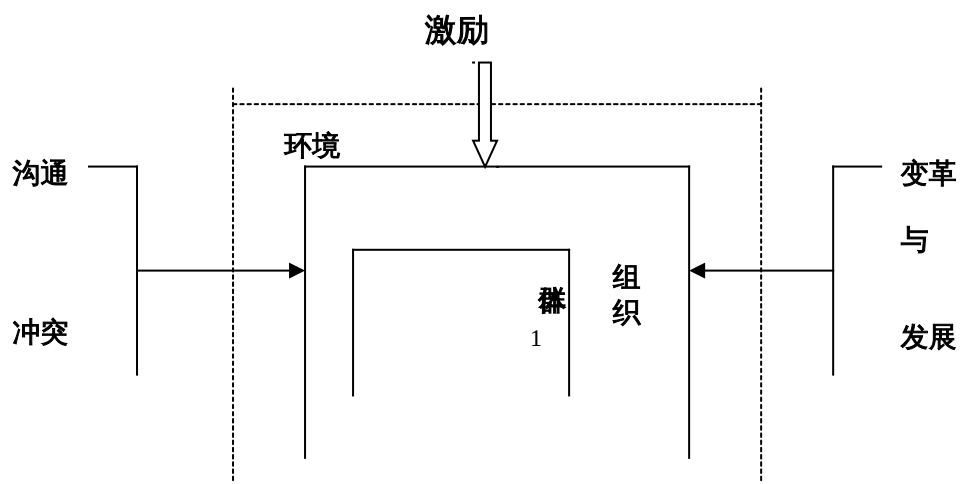
3、这是一门有影响的现代管理理论

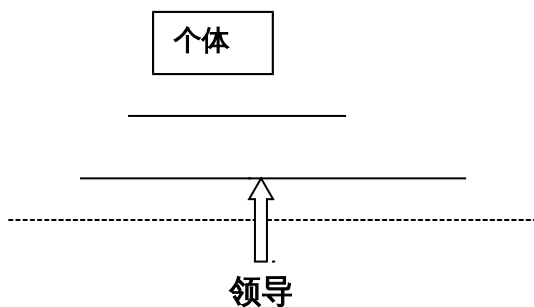
集行为科学之大成

为全面管理和人力资源管理提供原理和基本方法

以事为中心 以人为中心

(二) 内容体系





一、激励及其过程

问题：如何让人做事并且做好？

引例：组队参加篮球赛

启示：激励很重要，激励非万能！

绩效=f (主客观条件)

绩效=能力×激励

*“能”与“不能”

——有效 (贡献)

——失 效 (局限)

权变观念：

“没有包治百病的药方，从来是要对症下药”。

激励 (Motivation)：激发、鼓励

——个体：激发动机 (motive)

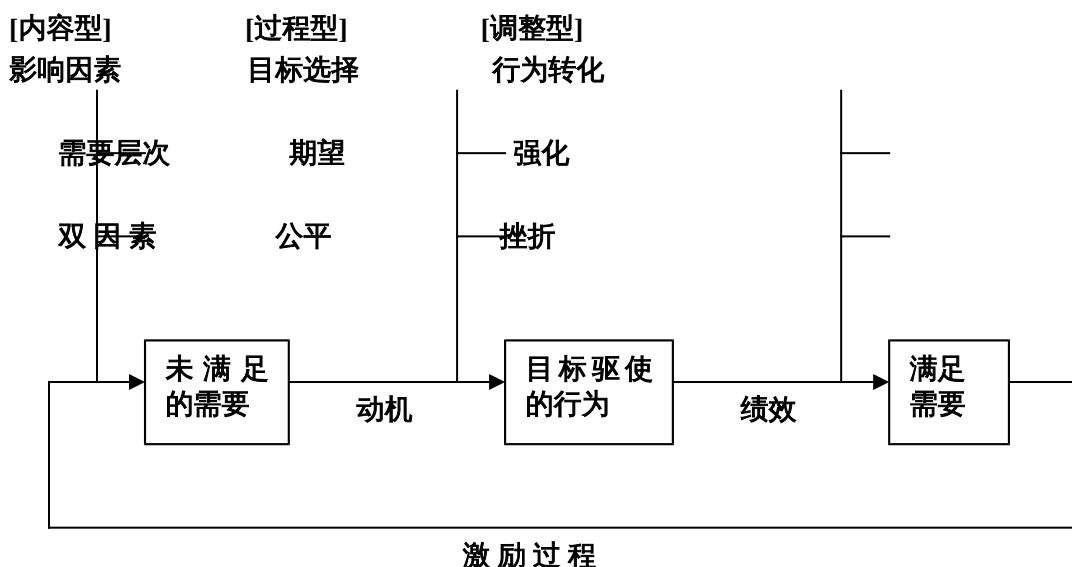
——群体：鼓舞士气 (morale)

——组织：塑造文化 (culture)

*西方激励理论着眼于个体，未免局限。

有关研究成果相当丰富，归纳为三类六种予以解说。

“导游图”



二、内容型激励理论

着重对引发动机的内容即影响因素进行研究。

(壹) 需要层次理论

马斯洛 (A . Maslow)

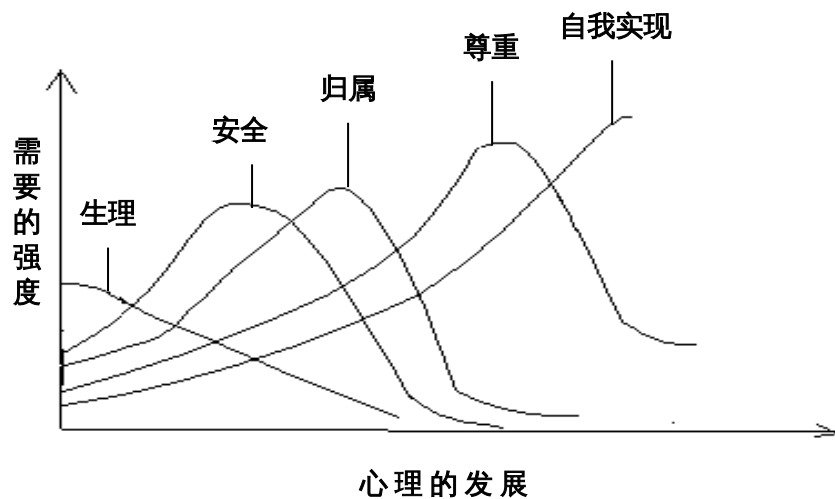
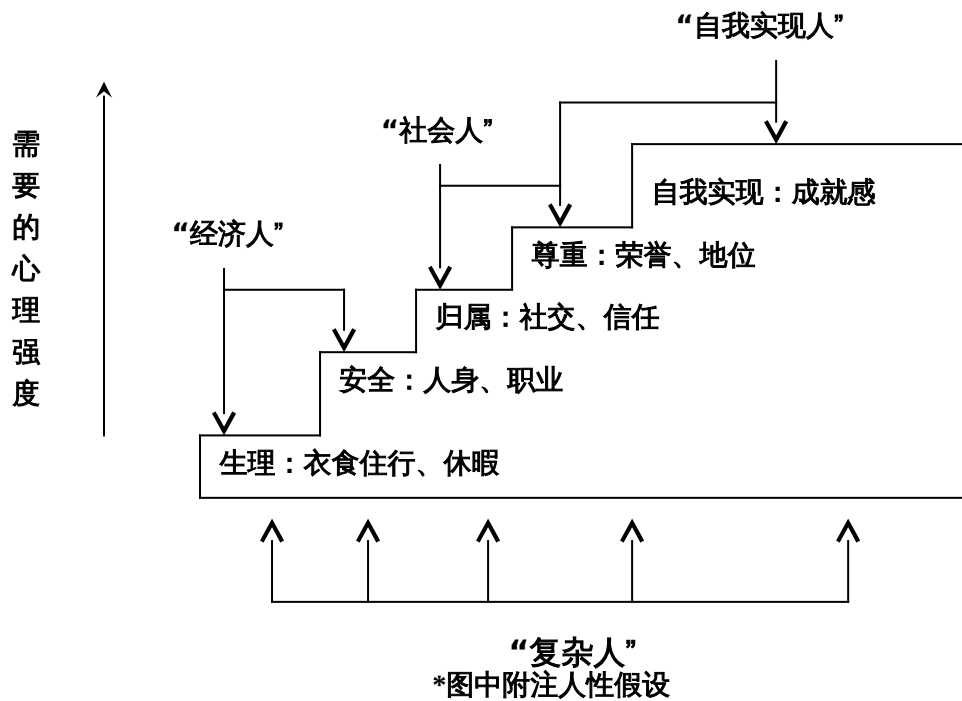
“人类的基本需要是一种有相对优势的层系结构。”

需要结构

——构成：基本需要

——联结：优势需要 (主导动机)

·需要层次与管理措施



(貳) 双因素理论

赫兹伯格 (F. Herzberg)
“投其所好”灵吗？

	不具备时	具备	相关	机制	应用
保健因素 (维持性)	不满意	没有不满 意	工作条件	外激励	消除 不满
激励因素 (进取性)	没有不满意	满意	工作性质	内激励	使人 满意

对照传统观点：不满意——满意

三、过程型激励理论

着重对动机形成过程即目标选择进行研究。

(壹) 期望理论

佛隆 (V. H. Vroom)

对目标的理解和重视程度。

激励=效价×期望

记为： $M=V \cdot E$

式中，效价 (V) ——目标价值的主观估计

期望 (E) ——目标概率 (实现的可能性) 的主观估计

(貳) 公平理论

亚当斯 (J.S.Adams)

也称社会比较理论，认为人与人之间存在着社会比较，且有就近比较的倾向。

“攀比” (横向，就近)

人比人？！

彼此之间的得失权衡

$O_p > O_r$ 产出 (报酬) Outcome

— = — 投入 (贡献) Input

$I_p < I_r$ 当事者 (某人) person

参照者 (他人) referent

三状态：

(1) 公平感 (=)

(2) 负疚感 (>)

(3) 吃亏感 (<)

四、调整型激励理论

着重对行为的修正和转化即行为调整进行研究。

(一) 强化理论

斯金纳 (B·F·Skinner)

也称操作性条件反射理论，认为可通过改变外部操作条件（强化），使行为方式发生稳定的相应改变（学习）。

- 操作性条件反射：一种明确了结果的刺激——反射行为。
- 强化物：某种频繁出现的引起特定反应的刺激物。

例一 鸽子实验

例二 海豚跃横杆

*强化策略：赏罚之道

“辩证施治，对症下药”

病情——药性——处方

要点：

- (1) 奖优罚劣，扬长批短。
- (2) 正面引导，尽量不罚。
- (3) 惩前毖后，治病救人。
- (4) 罚要罚够，罚而有望。（罚至改正，网开一面）
- (5) 众怒难犯，罚不责众。
- (6) 赏罚分明，赏罚分开。（一要分明，该赏不罚，该罚不赏；二要分开，留意一、二级效果关系）

(二) 挫折理论

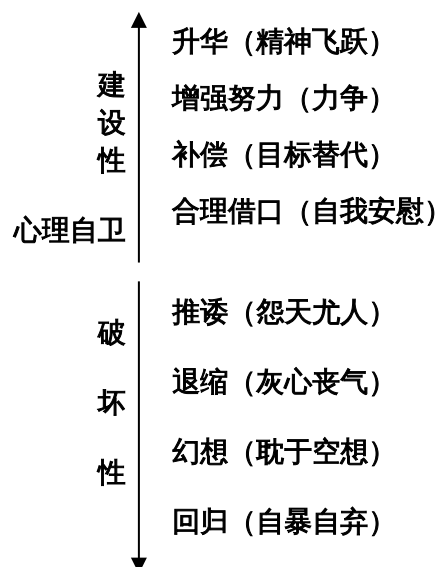
弗洛伊德 (S·Frend)

“不如意事常有八九”

人在趋于目标的过程中，由于主客观原因，致使行为受阻，未能达成目标。

挫折感 心理紧张 ——— 心理自卫
(失望) (失衡)

“对一个管理者来说，在心理概念中或许没有比心理自卫更重要的了。” (W . G . Bennis)



例：“棋圣”聂卫平

【案例一】 约翰·斯隆

杰夫·贝利是大学二年级的学生，他认为自己很幸运，因为他在老家城里最大的证券转让部找到一个暑期工作。这项工作可以为他提供一些第三学年所需的花费，同时也还能使他得到一些实际工作经验。因为他是学企业管理的，所以他认为这可能是很值得做的事情。

杰夫·贝利的工作包括下列各项：在接到证券订购单后，要将其打印在四张不同颜色的纸张组成的订购单上。订单撕下后，把四张不同颜色的订单分送到公司的各个具体部门。粉红色的打印订单被送到杰夫的小组来。杰夫与其他五个人同坐在一张桌旁。订单可能是成叠地送来的，他的任务是查一下证券前一天收帐时的价格，乘以所购买的股数，并将总钱数写在票面上。这并不要求非常精确，仅是估价而已，因为证券的价格是波动的。在繁忙的日子里订单将积成叠，如果一天收尾时订单未处理完，那他们小组就要加班，直到将工作全部完成。杰夫认为这项工作并不是很吸引人的，但总还是能为自己积攒一些费用。

在这里工作一个星期后，杰夫了解到他的同事中有两个和他自己一样也是学生；另有两个则白天工作，晚上去当地的业余大学上课，剩下的一个就是约翰·斯隆。约翰被这公司聘用担任各种办事职务已有三十七年之久，任现职也已五年了。他非常熟悉自己的工作，他与别人不同，用不着看价格单就能确认证券的价格。他把证券的大致价格都记在脑子里了。杰夫听说斯隆的周薪比自己高两倍。斯隆几乎总是自己单独呆在那，很少与组里其他成员交谈。

杰夫和组里的人一起工作得很好，他们经常一起去吃午饭，在晚上需要加班时，他们又一起吃夜餐。一天晚上，杰夫吃夜餐回来早了点，在衣帽间里他看到约翰正在往大衣口袋里塞订单。杰夫一句话也没有说，但是很尴尬。约翰·斯隆也没有说话。

几天以后，当只有他俩时，约翰诚恳地向杰夫吐露，当工作积压下来时，为了能稍早点回家，他有时偶尔这样做。他说：“这有什么关系？当它被查出来时可能已是两个月或是三个月以后的事了。他们追查不出哪个部门。因为在公司里还有其他三张订单在流转。相信我，孩子，公司与你我都毫无关系，所以除了我们不得不干的，一点也别为它多干。”

杰夫从未谈过他与斯隆的这次谈话。在这个暑期里他与约翰成了好朋友，而且发现他是个很讨人喜爱的人物。

当秋天杰夫乘飞机返回学校时，他想起了约翰·斯隆。实际上他真不知应如何看待约翰——喜欢他或不喜欢他，尊敬他还是不尊敬他。坦白地说，他是感到困惑的。

【案例二】 为何受罚不改

售货员服务态度差，曾是我国国营商店的“老大难”问题之一，曾经以优质服务、礼貌待客而闻名的广州南方大厦百货商店，当年也曾为之困扰，售货员与顾客吵架事件时有发生。怎么办？该店推出一条规定：凡与顾客争吵的本店员工，一律扣发当月奖金。

此招一出，似乎颇见成效。本打算冲着顾客发火的售货员，一想到那笔可观的奖金额，也只好把心头之火强压下去。然而，售货员毕竟是血肉之躯，再说顾客

中也难免有不近情理之人。终于有一天，一位售货员按捺不住而与顾客吵了起来。违章处罚，此人被扣发当月奖金。事后，该售货员越想越窝火。明知不该同顾客争吵，实在是当时吞不下这口气。这下可好，当月奖金是没有指望了。破罐子破摔，月内他又同顾客吵了几次。

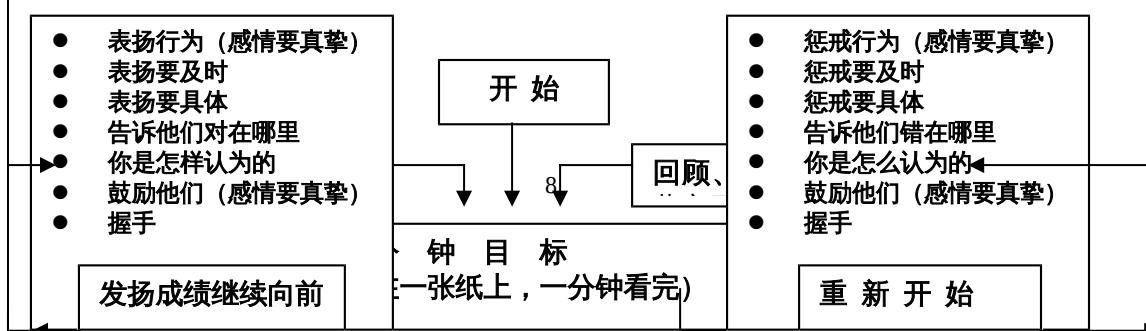
对这人来说，反正吵一次扣当月奖金，吵多几次还是扣这么多钱。真正受到损害的是该店在顾客心目中的形象。吵多一次多一份损害，那是非同小可的。亡羊补牢，主管人员赶紧去和这位售货员谈话。与此同时，管理人员也在思考：或许那项规定本身就有欠妥之处，应当予以改进。

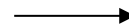
提示问题：

- (1) 照现行规定办事，为什么未能有效地纠正被罚者的错误行为？
- (2) 现行规定存在什么问题？该作取消，还是该作修订？
- (3) 如作修订，应当如何修订？
- (4) 除了修订规定条文，该店还应该做些什么？
- (5) 处罚是为了纠错。本案例提供了哪些启示？

《一分钟经理》

肯尼思·布兰查德等著 如林译
时事出版社 1984年





“一分钟目标确定”就是：

- 壹、就目标取得一致性意见。
- 贰、设想出与之相适应的行为方式。
- 参、把每一项目标写在五页纸上，最多不得超过二百五十个字。
- 四、把各目标反复看几遍（每看一遍只需一分钟时间）。
- 伍、每天经常抽出一分钟时间来察看一下你的工作。
- 六、看看你的行为是否符合你的目标。

关于一分钟表扬

- 壹、开诚布公地告诉下属，你会让他们知道你对他们工作的评价。
- 贰、及时表扬他们。
- 参、告诉他们为什么说他们干得好——要具体地指出好在什么地方。
- 四、告诉他们，为此你是多么高兴，他们的工作对企业和其他人会有多么大助益。
- 伍、沉默片刻，让他们“感觉”你的高兴。
- 六、鼓励他们再接再厉。
- 七、跟他们握手，或拍拍肩膀，以此表明你对他们的成功的支持。

一分钟惩戒之有效，要求是：

壹、事先以毫不含糊的语言告诉你手下的人，让他们知道在一定的期限内如何工作。

一分钟惩戒的前半部分的要点：

- 贰、 惩戒要及时。
- 参、 具体指出毛病出在哪里。
- 四、 以毫不含糊的语言告诉他们，你为他们的错误而感到难受。
- 伍、 令人难堪的暂短沉默，让他们感受你的心情。

惩戒的后半部分

- 六、 握手、或友善地拍拍他们，使他们明白你和他们同舟共济。
- 七、 提醒他们，你是如何器重他们。
- 八、 让他们清楚地懂得，你对他们的印象不错，但是象这样干可不行。
- 九、 说清楚，惩戒完了就完了。