

09年中级人力资源：需要与激励精讲二经济师考试 PDF转换  
可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/596/2021\\_2022\\_09\\_E5\\_B9\\_B4\\_E4\\_B8\\_AD\\_E7\\_BA\\_c49\\_596612.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/596/2021_2022_09_E5_B9_B4_E4_B8_AD_E7_BA_c49_596612.htm)

1.2 激励的理论 1.2.1 需要层次理论 (一)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：1、生理需要.2、安全需要.3、归属和爱的需要.4、尊重的需要.5、自我实现的需要。(二)主要观点 1、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.2、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.3、这五种需要层级越来越高，当低层次的需要被合理的满足后，个体才会追求高层次的需要。(三)在管理上的应用： 1.管理者要考虑员工不同层次的需要.2.管理者需要考虑每个员工的特殊的需要.3.该理论表明组织用于满足低层次的需要投入效益是递减的。评价：五种层次的需要并不严格呈阶梯关系，不是某种层次的需要得到满足后就不再具有激励作用，也不是只有当低级需要得到满足后高一级的需要才具有激励作用。 1.2.2 双因素理论 (一)主要内容： 1.由赫茨伯格提出，又称激励保健因素理论，满意的反面不是不满意而是没有满意，不满意的反面是没有不满意。 2.激励因素指成就感、别人的认可、工作本身、责任和晋升等因素。具备这些因素可以令员工满意，但不具备也不会招致员工不满。 3.保健因素指组织政策、监督方式、人际关系、工作环境和工资等因素。具备这些因素只能使员工不产生不满情绪，但并不能起到激励作用。 赫茨伯格的双因素理论和马斯洛的需要层次理论，既有区别，又有联系。需要层次理论针对

的是人类的需要和动机，而双因素理论则针对满足这些需要的目标或诱因。保健因素相当于低层次需要，激励因素相当于高层次需要。(二)在管理上的应用：让员工满意和防止员工不满是两回事，需要从两方面入手，提供保健因素，只能防止牢骚，消除不满，却不一定能激励员工，要激励员工，必须重视员工的成就感、认同感、责任感以及个人成长等。管理者要调动员工的积极性，首先要注意工资、工作环境等保健因素，使员工不致产生不满，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。

### 1.2.3 ERG理论

奥尔德佛提出，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。同时提出挫折退化的观点，认为如果较高层次的需要得不到满足，对满足低层次需要的欲望就会加强。

### 1.2.4 三重需要理论

1. 麦克里兰提出，认为人有三种重要的需要：成就需要、权力需要和亲和需要。

2. 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。

3. 管理上的应用：在对员工实施激励时需要考虑这三种需要的强烈程度，以便提供能够满足这些需要的激励措施。

### 1.2.5 公平理论

1. 亚当斯提出，员工倾向于将自己的产出与投入的比率与他人的产出与投入的比率相比较，来进行公平判断。内他比和外他比

2. 恢复公平的方法： 改变自己的投入或产出. 改变对照者的投入或产出. 改变对投入或产出的知觉. 改变参照对象. 辞职。

3. 管理上的应用： 根据员工对工作和组织投入给予更多报酬. 注意了解员工的公平感,及时对这类员工予以引导或调整报酬。

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)