

团队激励与沟通



主讲教师：丁美荣

学习内容

- 激励的含义及过程
- 激励与绩效的关系
- 人性假设的内容及管理措施
- 激励理论的内容及应用



激励的含义

来自百度百科：

- **激励**，指激发和鼓励。它是管理过程中不可或缺的环节和活动。有效的激励可以成为组织发展的动力保证，实现组织目标。它有自己的特性，它以组织成员的需要为基点，以需求理论为指导；激励有物质激励和精神激励、外在激励和内在激励等不同类型的。
- 激发员工的工作动机，用各种有效的方法去调动员工的积极性和创造性，使员工努力去完成组织的任务，实现组织的目标。



激励的含义

- 来自教材：

激励是激发动机，鼓励行为，形成动力。

具体而言，它是指为了特定目的而去影响人们的内在需要或动机，从而强化、引导或改变人们行为的过程。

- ① 任何激励行为都有其目的性；
- ② 激励通过人们的需要与动机来强化、引导或改变人们的行为；
- ③ 激励是一个持续反复的过程

激励的作用

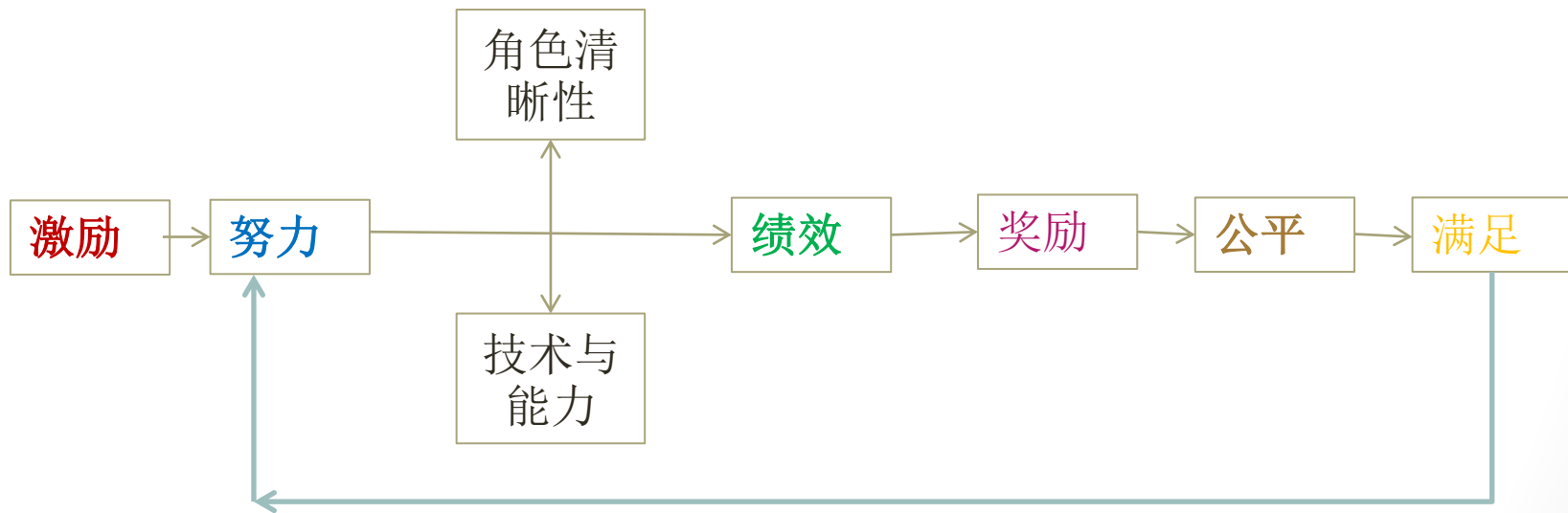
- 通过动机的激发，调动组织成员工作的积极性，发他们工伯的主动性和创造性，以提高组织的效率。其核心作用是调动人的积极性。

激励的特点

- 激励显著特点就是内在驱动性。它源自于人的需要，是被管理者追求个人需要满足的过程，实现过程不带有权威强制性，而是靠被管理者内在动机驱使的、自愿完成的过程。

激励与绩效的关系

- 工作绩效=能力X动机激发程度
- 一个人工作绩效的大小，取决于能力和动机激发程度。能力越强，动机激发程度越高，工作绩效越大。



- 激励本身并不直接导致绩效，同样的激励和努力也不会导致相同的绩效。那是为什么呢？
- 角色概念是否清晰、技术与能力、奖励的合理性、公平性

人性假设理论

- 激励的对象是人，因此只有对人有深入的了解才可能使激励更富有成效。
- 对人性不同的假设就会产生不同的激励理论。
 - 经济人的假设
 - 社会人的假设
 - 自动人的假设
 - 复杂人的假设

经济人

1.基本观点：

大部分人是以下情况

- I. 天生懒惰，尽可能逃避
- II. 没有雄心壮志，宁愿受人支配
- III. 多数情况下，个人目标与组织相矛盾，需强制惩罚迫使
- IV. 停留在基本生理需求与安全需求阶段，选获利最大的事做

2.相应管理措施：

- I. 管理就是为完成任务而进行计划、组织、指导和监督，不考虑人的感情。
- II. 管理工作是少数人的事，其他员工只能听从指挥，努力工作。
- III. 依靠金钱刺激员工努力，对消极怠工者会严惩。
- IV. 以权力和控制体系来保护组织本身和引导员工

3.评价

- I. 视人为物，把人当机器的附属品，忽视人的精神需要
- II. 以金钱为主，误以为唯利是图是一切人的本性，否定了人的自觉性和创造性。
- III. 划分阶级，把人划分为少数管理者和多数被管理者两类人

工作为收入
看着才投入
总想少干活
还是不满足



社会人（社交人）

1.基本观点：

大部分人是以下情况

- I. 人无阶层，是社会人，社会和心理因素影响人的积极性
- II. 生产效率主要取决于士气，士气取决于家庭、社会中人与人之间的关系。
- III. 正式组织中存在着非正式群体，他们有特殊行为规范，这种规范会影响其中成员的努力程度。
- IV. 技术进步和工作合理化使得人对工作本身失去了乐趣和意义，人们便从社会中寻求乐趣和意义。
- V. 领导者要了解人，善于倾听和沟通员工的意见，使正式组织的经济需要和非正式组织的社会需要平衡。

2.相应管理措施：

- I. 管理者把注意放在关心人，满足人的需要，重视员工关系、归属感、整体感。
- II. 提倡奖励
- III. 管理重心侧重于起上下级联络协调作用。
- IV. 可实行让员工参与的新型领导方式。
- V. 重视和发挥非组织的积极作用

3.评价

进步性表现在在精神奖励

但有其局限性，资产阶会利用社会人假设改变劳动和报酬关系

自动人(自我实现人)

基本观点:

- 人自主、勤奋、自我实现需求
- 人并非生来懒惰，主动工作是本能、主动承担责任
- 只要管理适当，人的自我实现能与组织目标一致
- 人并非必然会对组织目标产生抵触和消极，有可能是压力导致，参与程度与获得的报酬相关
- 人生在有想象力和创造力

相应管理措施

- 创造有利环境，使其发挥潜能，实现最大价值
- 通过使其获得知识、增长才干、实现自我成就感
- 管理制度要充分保障其施展才能
- 把员工个人发展与组织发展结合起来

评价:

进步性，更加关注员工的高层需求和个人发展，第一决提出把员工发展目标与组织发展目标结合起来；

局限性：受社会制度约束。

复杂人

基本观点：

- 人性因时、因地、因情境而不同
- 需求多种多样，需求层次不断变化
- 动机错综复杂
- 不断产生新的动机和需求
- 造成管理制度随时难适应

相应管理措施：

根据具体的每个人采取不同的管理措施，管理方法要富于弹性。管理因人、因时、因地变化。

四类人的区别

人性假设	主导需要	管理思维	管理模式
经济人	经济需要	关心生产	控制型
社会人	社会需要	关心人际关系	参与型
自动人	发展需人	关心人际关系	服务型
复杂人	复杂需要	权变思维	权变型

小结：各种人性的提出都具有一定的科学性，至今各自都有借鉴意义

激励理论

- 如何激励？
- 如何正 确的开展激励工作？
- 如何根据不同人性需求与人类自身规律，选择正确的激励方法？

三种激励理论

- 内容型激励理论

研究如何激发人的工作动机的因素

马斯洛需求层次理论、麦克利来的成就需求理论，赫茨伯格的双因素理论

- 过程型激励理论

研究从动机产生到采取行动的心理过程

期望理论、公平理论、目标设置理论

- 行为改造型激励理论

如何改造和转化人的行为，变消极行为为积极行为

强化理论、挫折理论、归因理论

阅读材料1-2-3（15分钟）

- 结合阅读资料，理解内容型激励理论（双因素理论）
- 案例1给你的启示是什么？
- 案例2给你的启示是什么？
- 案例3给你的启示是什么？

阅读材料4-5-6（15分钟）

- 结合阅读资料，理解行为改造型激励理论
- 案例1给你的启示是什么？
- 案例2给你的启示是什么？
- 案例3给你的启示是什么？

请你给每个案例以最简短明确的主题词命名。

分组汇报，探究理解知识

- 各小组任选6个案例中其中一个进行现场观点阐释与分享
- 其他组可基于主持组的观点提出新的见解。

在线讨论

- 如果你做为一个软件开发团队的领导者或管理者，你如何激励各团员共同为目标努力？
- 你有哪些激励计划或方案，想到了哪些激励方法？