

第二章 组织激励

【知识结构简图】



【考点指南】

本章属于管理心理学中的重点复习章节，需要大家掌握几大组织激励理论的提出人物、内容，应用、评价和特点。内容型激励理论常以选择题的方式进行考查，过程型激励理论更偏重于大题形式的考查。

1.三重需要理论（浙江师范大学 2016，案例）

2.双因素理论（清华大学 2016，简答；陕西师范大学 2018，论述、2019，案例；北京师范大学 2020，简答）

3.期望理论（华东师范大学 2016，简答；天津师范大学 2018，论述；东北师范大学 2018、2019，简答）

4.公平理论（浙江师范大学 2013，名词解释；湖南师范大学 2017，简答；上海师范大学 2018，案例；北京师范大学 2019，案例；浙江师范大学 2019/2020，案例/论述；湖南师范大学 2020，简答）

5.目标设置理论（天津师范大学 2016，论述；湖南师范大学 2017，名词解释；东北师范大学 2017，简答；北京师范大学 2018，案例）

6.行为矫正理论（湖南师范大学 2016，简答；天津师范大学 2020，简答）

7.工作再设计（华东师范大学 2012，单选；湖南师范大学 2018，名词解释）

【知识精讲】

一、内容型激励理论

（一）需要层次理论

1.主要内容

人本主义心理学家马斯洛在 1943 年所著的《人的动机理论》一书中提出了需要层次理论，认为个体具有 5 种需要，分别是：生理需要、安全需要、归属和爱的需要，尊重需要、自我实现需要。这 5 种需要是由低级到高级进行排列的：

(1) 生理需要：包括对食物、水、空气，住所等的需要。满足生理需要，在组织环境中包括向职工提供合适的工资、良好的工作环境等。

(2) 安全需要：这类需要有住宅、工作场地、秩序、安全感，可预言性等。对于员工来讲是指，工作有保障，有一种申诉制度，有一种合适的养老保险、医疗保险制度等。

(3) 归属和爱的需要：也称为社交的需要，包括寻求友谊以及归属感。当归属成为主要的激励来源时，员工们会把工作视为建立温馨、友善的人际关系的机会。

(4) 尊重需要：一方面是外部尊重，如地位，认可和关注；另一方面是内部尊重，如自尊、自主和成就感。管理者可以通过给予若干外在的成就象征，如评定职称、晋级、加薪等；也可用提供工作的挑战性、责任和机会，在内在的层面满足员工这方面的需求。

(5) 自我实现的需要：源于自我充实与满足，涉及个人的不断发展，充分发挥自己的潜能，富于创造性和独立精神等。管理者可采用让员工进行工作设计或给予班组自由安排工作任务的权力等激励方式。

2.特点

(1) 当一种需要被满足后，它的激励作用会下降。随着一种需要被满足，另一种需要便会逐渐浮现并取而代之，因而人们始终处于追求满足需要的状态之中。

(2) 需要体系对于大多数人是复杂的，因为多种需要同时影响着个体的行为。

(3) 一般而言，只有当低层次的需要被满足后，更高一层的需要才会被激活并影响个体的行为。

(4) 满足高层次需要比满足低层次需要的途径要多。

(5) 未满足的需要将支配意识并调动有机体的能量去获得满足，新的需要会取代已满足的需要而成为未满足的需要。

3.当我们的潜能充分发挥时，会带来最大的喜悦，这种体验就是高峰体验。高峰体验是自我实现者的特征之一。

(二) ERG 理论

1.主要内容

美国的奥德弗 (Alderfer) 在马斯洛提出的需要层次理论的基础上，提出了一种新的人本主义需要理论，将需求层次进行重组后提出了 3 种人类需求，即生存需要 (Existence Needs)，关系需要 (Relatedness Needs) 及成长需要 (Growth Needs)，因此称作 ERG 理论。

生存需要：与人们基本的物质生存需要有关，它相当于马斯洛提出的生理需要和安全需要。

关系需要：人们对于保持社交和他人尊重的需要。这种社会和地位的需要的满足是在与其他需要相互作用中达成的，它们与马斯洛的社交需要和自尊需要分类中的外在部分是相对应的。

成长需要：表示个人谋求发展的内在愿望，包括个人在事业，前途方面的创造性，发展和成长的努力。相当于马斯洛理论中的自尊需要和自我实现的需要。

2.特点

(1) 各个层次的需要得到的满足越少，则这种需要越为人们渴望。

(2) 较低层次的需要越是获得满足，对较高层次的需要就越渴望，这是一种“满足—前进”的逻辑。比如员工的生存需要得到满足后，对人际关系需要以及成长需要的追求就越强烈。

(3) 较高层次的需要越是不能满足或者缺乏，则对较低层次需要的渴求就越大。这就是所谓的“受挫—倒退”模式，即当较高层次的需要受到挫折时，需要的重点就可能退到较低的层次。如成长发展的需要得不到满足的话，则对人与人关系的需求就越大。

(4) 各种需要也可能同时出现。

3.应用

(1) 需要本身就是激发动机的原始驱动力。如果有需要，便存在着有效的激励因素。管理者如果能够充分了解广大员工的需要，就可以找到激励员工的有效途径。

(2) 由于每一层都包含了众多的需要内容，因此具有相当丰富的激励因素，可以供管理者设置目标，激发动机，引导行为。而且低层次需要满足之后，又有上一层次需要继续激励。因此人的行为始终充满着内容丰富多彩、形式千变万化的激励方式。

(3) 此外，管理者还应该特别注重下属较高层次需要的满足，以防止“受挫—倒退”现象的发生。

(三) 三重需要理论

1.主要内容

麦克利兰 (McClelland) 是当代研究动机的权威心理学家。他从 20 世纪 40 至 50 年代起就开始对人的需求和动机进行研究，并在 50 年代的一系列文章中提出了著名的“假重需要理论 (three needs theory)”，也称为“成就动机理论”，他把人的高层次需求分为 3 类，即权力需要、亲和需要和成就需要。

(1) 权力需要 (need for power)

①含义：权力需要是指影响和控制别人的一种愿望或驱动力。权力需要是管理成功的基本要素之一。

②高权力需要者的特征：

A.喜欢对别人“发号施令”，注重争取地位和影响力；

B.常常表现得喜欢争辩、健谈、直率且头脑冷静；

C.善于提出问题和要求；

D.喜欢教训别人，并乐于演讲；

E.喜欢具有竞争性和能体现较高地位的场合或情境；

F.追求出色的成绩，但他们这样做并不像高成就需求的人那样是为了个人的成就感，而是为了获得地位和权力或与自己已具有的权力和地位相称。

(2) 亲和需要 (need for affiliation)

①含义：亲和需要是保持社会交往和人际关系和谐的需求，是寻求被他人喜爱和接纳的一种愿望。

②高亲和需要者的特征：

- A.喜欢被夸奖;
- B.需要得到上级和下级两方面的肯定;
- C.对他人非常敏感;
- D.对可能的拒绝产生焦虑;
- E.努力维持关系;
- F.以牺牲工作为代价;
- G.控制成员,而非提拔和促进他们的发展。

(3) 成就需要 (need for achievement)

①含义:成就需要是指达到标准、追求卓越、争取成功的需要。麦克利兰及其同事最关注的是成就需要。

②高成就需要者的特征:

A.渴望将事情做得更为完美,提高工作效率,获得更大的成功,从完成任务中获得最大的满足;

B.追求的是在争取成功的过程中克服困难、解决难题,努力奋斗的乐趣,以及成功之后的个人的成就感;

C.往往会以最高的工作效率工作,而且并不看重成功所带来的物质奖励。

不同的人对这3种基本需要的排列层次和所占比重是不同的,个人行为主要决定于其中被环境激活的那些需要。

2.评价

三重需要论是在需要层次论基础上的升华,主要表现在:

(1)着重点:需要层次论研究从低到高顺序的5种需要;而三重需要理论不研究基本生理需要,主要研究在人的生理需要基本得到满足的前提条件下的其他需要。

(2)认识度:需要层次论认为,5种需要都是生来就有的,是内在的;而三重需要理论明确指出,通过教育和培训可以造就出具有高成就需要的人才。

(3)发展观:需要层次论认为,人的需要是严格地按由低到高逐级上升的;而三重需要理论认为,不同的人对这3种基本需要的排列层次和所占比重是不同的,个人行为主要决定于被环境激活了哪些需要。

(四) 双因素理论

1.主要内容

赫茨伯格(F. Herzberg)是美国著名心理学家、行为科学家,“双因素理论”是他在1959年出版的专著《工作的激励因素》中提出的。在这个理论中他提出了两个独创性的观点。

(1)首先,该理论提出对工作的满意感和不满意感不是单一连续体的两个极端,当中至少包括了两个状态:没有满意和没有不满意。“满意”的对立面是“没有满意”,而“不满意”的对立面是“没有不满意”。

(2)其次,他总结出人们对工作不满意和满意的两类因素,分别把它们称为“保健因素”和“激励因素”。

①保健因素主要指的是一些与外界工作环境有关的因素,主要包括公司的政策与管理制度,技术监督、工资报酬、工作条件、与上下级之间的关系、职位和职业保险等方面的因素,

如果这些条件因素较差，就会引起员工的不满意，但是改进了这些因素，只能使员工没有不满意，不能使其变得满意，不能调动其工作积极性。赫茨伯格将这类因素称为“保健因素”。

②激励因素指的是使员工感到满意的因素，包括工作富有成就感、工作成绩能得到认可、工作本身具有挑战性、工作赋予的发展机会和责任等。当这类因素缺乏时，员工处于较低的或没有工作满意感的状态，当这些因素得到改进时，员工则可以获得高度的满意感，可以充分、持久地调动他们的工作积极性。赫茨伯格把这类因素称之为“激励因素”。激励因素与工作内容本身以及对工作的正面感觉相关。

2.应用

(1)注重激励因素。与保健因素相比，激励因素才能充分持久地调动员工的工作积极性，因此管理者更应重视激励因素。具体来说：

①改进工作的内容；

②减少对员工管理上的控制，增加他们的主动性、权力以及自由；鼓励他们从事新颖的、有挑战性的工作等，使他们能在工作中充分发挥自己的潜能。

③对员工取得的成就及时给予肯定和表扬，使他们感受到自己受重视和信任。

(2)注意处理好保健因素和激励因素的关系：

①不能忽视保健因素的作用，但也不能过于注重改善保健因素；

②还要善于把保健因素转化为激励因素，二者可以转化。关键是要把保健因素的获取和改善同员工的绩效挂钩，这样保健因素就能转化为激励因素，对员工起激励作用。否则，奖金发得再多也起不了多大的激励作用。

(五)四种内容型理论的关系

1.ERG理论将需要层次理论作为其理论基础，两者具有一定的相似性：自我实现与尊重需要对应于成长需要；归属需要与关系需要相似；安全需要与生理需要则构成了生存需要的基础。这两种理论的主要区别在于：需要层次理论提出了“满足-上进”原则的静态需要体系；而ERG理论则提出基于“挫折—倒退”原则的灵活的三种需要分类。

2.双因素理论源于上述两种需要理论。如果需要层次论中的安全与生理需要获得满足，则保健因素的要求获得了实现；同样，如果ERG理论中关系与生存需要得到满足，则保健因素的要求也获得了满足。激励因素则注重于工作本身及满足个体更高层次的需要或成长需要。

3.三重需要理论不承认个体低层次的需要。如果个体满足了其工作中的保健因素，则社交需要也得到了满足；如果工作本身具有挑战性以及为个体的发展提供了机遇，那么便会产生激励作用。上述条件的满足将会引导个体实现其成就动机。

二、过程型激励理论

(一)期望理论

1.主要内容

也叫“过程型E理论”，著名心理学家和行为科学家弗鲁姆（Vroom）首先将期望理论应用于激励并将其公式化。期望理论认为人之所以要从事某项工作并达成组织目标，是因为这些工作和组织目标会帮助他们达成自己的目标，满足自己某方面的需要。

(1)公式

某种激励因素对某人的激励强度取决于完成目标的价值（效价）与预期的完成目标的概率（期望值）之间的乘积。

可以用公式表示为： $M=f(E \times V)$

M (motivation)：表示激励强度。也就是个体受激励的程度，是推动个体从事某项行为的力量强度。

E (expectancy)：表示期望值。是人们根据过去经验判断通过某一特定行为会导致预期结果或目标的概率，也就是说，个人对自己所采取的行动会导致某种预期结果的可能性的主观估计；取值范围[0, 1]。

V (valence)：表示效价（诱力）。即行为的结果对个体的满足程度，个体会对行为结果的价值进行主观评估。如果个人对于行为结果感到并不关心，那么效价为0；如果个人不希望出现行为带来的结果，那么效价为负值；如果个人期待行为带来的结果，那么效价为正值；取值范围[-1, 1]。

（2）工具性

弗鲁姆的期望理论还提出了工具性（Instrumentality）的概念。个人所预期的成果包括级成果（组织目标）和二级成果（个人目标），个体以达成组织目标为手段，最终是为了达成个人的目标。工具性是这两种成果的主观相关，也就是说，工具性是对一级成果和二级成果之间内在联系的主观认识。

比如个体希望获得提升，如果他认为出色的业绩是达成这一目标的手段，那么他就会努力提高业绩（一级成果），希望以此获得提升（二级成果）。对业绩与获得提升之间关系的认识就是工具性。

（3）期望模式

弗鲁姆提出组织中个体的期望模式：

个人努力——个人绩效——组织奖励——个人需要。

即个人通过努力达成个人绩效，组织根据个人绩效给予奖励，而这种奖励又满足个人的某些需要。因此要对员工进行有效地激发，必须特别处理好三方面的关系。

2.应用

对期望理论的应用主要体现在激励方面，为了激励员工的工作动机，需要处理好几种关系：

（1）提高员工的期望水平，解决员工个人努力和绩效的关系。指导和帮助员工有经过努力完成工作任务，达到目标的信心和决心。

（2）提高关联性（或工具价值）的认识，解决员工的工作成绩与奖励的关系。奖励必须随个人的工作绩效而定，只贡献不奖励会降低人的积极性；奖赏不当，无工作绩效而受奖会使人产生不公平感。

（3）提高效价水平，解决对员工的奖励与满足个人需要的关系。人的需要有个别差异，同一奖励达到的效价也不一样。应根据人的需要不同，采取多种内容和形式的奖励，以挖掘人的潜力，提高工作效率。

（4）不应脱离实际拔高期望值，效价与关联性的作用，否则会适得其反。中等强度的期望值激励力量更大（耶克斯—多德森定律）。

（二）目标设置理论

1.目标管理

目标管理（Management by Objectives），简称 MBO，是一种管理技术。它是管理者以预先确定最优的最终效果为目标，并通过实施和评价等手段调动和激励组织成员的工作积极性，使组织的各项管理都围绕目标的实现而统筹运动。

目标管理的具体做法可分为三个阶段：

第一阶段是目标的设立。企业设立总目标，员工积极主动地参与目标设置。目标要尽可能具体。每个部门根据总目标，会同上级订立部门目标，员工再根据所属部门的目标订立个人目标，从而形成一个目标链。

第二阶段是过程管理。用一整套管理控制的方法去实施目标，但主要是放手让员工发挥各自的积极性，完成自己所订立的个人目标。

第三阶段是对照既定目标来考评效果，并讨论未达成目标的原因，同时为下一个目标管理周期创造更好的条件，以利于设置新目标。

Tips:

目标管理是员工绩效考核的方法之一。员工绩效考核的方法还有 KPI（关键绩效指标）和 BSC（平衡计分卡）等方法。

2.目标设置理论主要内容

20 世纪 60 年代，洛克（Locke）最先提出了目标设置理论，认为目标本身就具有激励作用，目标能够把人的需要转变为动机，使人们的行为朝着一定的方向努力，并将自己的行为结果与既定的目标进行比较，并及时进行调整和修正，从而能实现目标。这种将需要转化为动机，再由动机支配行动以达成目标的过程就是目标激励。

洛克认为目标设置应该重点考虑三方面的属性：

（1）具体性。具体的目标可以减少员工行为的盲目性，也便于对员工的行为进行评价和引导，提高了绩效反馈的价值。

（2）困难度。一般认为，尽管目标难度越高，实现的可能性越低，但是绩效与目标难度水平之间存在着线性关系，因为人们可以根据不同的任务难度来调整自己的努力程度，所以困难的目标往往比容易的目标更能提高绩效。

把明确度和难度结合起来进行研究，发现人们对于明确的、有挑战性的目标完成情况最好；而对于模糊的、有挑战性的目标完成情况一般，如告诉被试“请尽力做得最好”，被试完成的成绩呈中等水平；模糊的、没有挑战性的目标导致最低的成绩。

（3）反馈性。有反馈比无反馈更能提高工作绩效。因为反馈能够让人检视自己完成任务的效果，了解与目标效果之间的差距。

3.目标设置理论主要结论

根据众多对于目标设置的研究，可以得到以下结论：

- （1）明确、困难的目标比模糊、容易的目标能产生更好的绩效；
- （2）困难或有挑战性的目标比中等程度或容易的目标能产生更好的绩效；
- （3）短期目标可以帮助长期目标的实现；
- （4）目标通过影响努力、坚持、注意力指向等来影响绩效；

- (5) 信息的及时反馈对于目标设置是必要的;
- (6) 只有被接受的目标才能更好地影响绩效, 使目标设置被接受和承诺可以通过 6 种途径, 即直接需要、支持、参与、训练、选择和奖赏;
- (7) 制订行动计划和策略有助于完成目标;
- (8) 行动中的关键部分——竞争, 可以成为目标设置的因素。

(三) 公平理论

1. 主要内容

亚当斯(Adams)提出公平理论, 也称社会比较理论, 认为员工的工作积极性不仅受自己所得的绝对报酬的影响, 还受到相对报酬的影响。员工往往会通过比较对于报酬的公平与否作出判断, 从而对自己的工作积极性产生影响。

(1) 公式

公平理论可以用公式表示: $OA/LA=OB/IB$

OA: 指员工的报酬, 包括工资、奖金、福利, 成就、认可、表扬等。

IA: 指员工的投入, 包括经验, 教育程度、专业技能、努力程度、工作时间等。

OB: 指比较对象的报酬。

IB: 指比较对象的投入。

其中比较的方向可以是横向的也可以是纵向的, 这两者的比较对象有所不同。

①横向比较的对象是组织中的其他人, 该等式可以表示为:

自己的报酬/自己的投入=他人的报酬/他人的投入

②纵向比较的对象是自己过去的状况, 该等式可以表示为:

现在的报酬/现在的投入=过去的报酬/过去的投入

(2) 讨论

①如果等式成立, 员工就会认为自己得到了公平的对待, 他受到激励的状态不会发生变化。

②等式不成立, 员工就会产生不公平感。

a. 当等式的左边大于右边时, 员工会认为自己获得过多的报酬, 就可能产生内疚感, 会要求减少报酬或者主动多做工作。

b. 当等式的左边小于右边时, 员工会认为自己没有得到应有的报酬, 产生不满情绪, 导致工作积极性下降。

(3) 措施

当员工感到不公平的时候可能会有以下 8 种措施, 以缓解不公平感, 恢复心理平衡:

A. 自我解释, 改变自己的观念;

B. 改变比较的对象(比如寻找更差的人以进行自我安慰);

C. 施加压力以增加自己的报酬或降低他人的报酬;

D. 改变自己的投入(比如减少工作时间);

E. 改变自己的产出(增减时间, 数量, 质量), 来改变工资报酬;

F. 设法降低自己的贡献或增加他人的贡献;

G. 抱怨、发牢骚等, 这种方式只起暂时缓解作用, 并不能从根本上解决问题;

H.改变他人的观念，制造人际矛盾，甚至离开不公平的组织或环境。

说明：以上需要根据实际情况判断。

2.应用

根据公平理论，在企业管理中，管理者应该做到：

(1) 对员工激励有一个公平合理的统一标准，在员工激励中充分体现公平，不因为员工的地位、家庭背景，性别等不同而有所不同。

(2) 做到对员工激励的相对公平，组织要建立一个相对公平合理的职位评估体系，确定各个职位之间的相对差异，并通过报酬来体现这一差异，这样能够增强员工进行横向比较时的公平感。

(3) 效率优先兼顾公平，即效率高的报酬也多，同时也给所有员工都创造公平的竞争条件并提供平等的竞争机会。

3.评价

(1) 亚当斯的公平理论提出之后，在西方企业界流行很广，它揭示了人们产生不公平感的原因和规律，指出消除人们的不公平感有助于调动员工的积极性。

(2) 但是该理论只停留在一般的分析上，实际应用性比较差。这主要有三点原因：

①缺少客观的衡量标准。公平与否是人们的主观评估，没有客观的标准。

②报酬和投入都不易测量。一方面投入的内容相当广泛，不仅仅取决于劳动时间、强度、环境，还涉及劳动者的资历，经验、学识，技术水平、工作能力以及效率等多种因素。而报酬也既可以是物质方面也可以是精神方面。这两方面都难以客观量化。

③缺少一个公认的平衡概念。也就是说公平感受个人价值观的影响很大，个体差异导致不可能采取某一措施来使得所有人都感到公平。

三、行为矫正理论

(一) 主要内容

行为矫正理论特别重视环境对行为的影响，主要有操作性条件反射理论。斯金纳认为人的行为是受外界环境刺激所调节和控制，改变外界刺激有助于改变行为。对于管理者来说，该理论的意义在于用改造环境的办法来保持、巩固积极行为，减少和消除消极行为。

强化指某种刺激与有机体某种反应之间联系的增强作用，或减弱作用，强化是条件反射的核心成分。常用的行为矫正方法有：

①正强化：某种行为后，呈现愉快刺激，使该行为得到增加或保持。

②负强化：某种行为后，撤销或避免一种厌恶刺激，使该行为得到增加或保持。

③惩罚：对不良行为给予批评或处分，减少这种行为的重复出现，弱化该行为。惩罚既可以是引人一种不愉快的结果（正惩罚），也可以是取消一种愉快的结果（负惩罚）。

④消退：对某种行为不采取任何强化措施，既不奖励也不惩罚。

⑤间接强化：直接奖励或惩罚他人，通过间接认知方式，达到强化某人的目的。

(二) 应用

在管理中运用行为矫正理论要遵循以下原则：

1.建立目标体系，遵循目标强化的原则；

2.采取小步子强化原则（即把总目标分成若干步完成）以增强行为转化的信心；

- 3.贯彻及时反馈、及时强化的原则；
- 4.实行奖惩结合、以奖为主的原则；
- 5.贯彻精神奖励与物质奖励相结合的原则；
- 6.贯彻公开、公平、公正的强化原则；
- 7.贯彻因人而异的强化原则；
- 8.采取定期不定期，定值不定值的强化原则；
- 9.采取连续强化（一次正确反应、一次强化）与间隔强化（几次正确反应、一次强化）相结合，固定比率（正确反应达定额数）与变化比率（正确反应达变化定额数）相结合的原则。

四、工作特征理论

（一）主要内容

哈克曼(Hackman)与奥德海姆(Oldham)提出的工作特征模型(job characteristics model, JCM)认为,工作特征是影响职工工作行为的重要因素,工作特征的改进可以为职工创造出某种高内在工作动机水平的工作情景。任何工作都可以用5个核心工作维度来描述:

1.技能多样化(skill variety):指在完成工作中要求多种技能的程度,包括扩大工作的横向数量和纵向水平。

2.任务完整性(task identity):这是指工作要求完成完整任务单元的程度,也就是说,一个人可以从头到尾完成一项任务的程度。

3.任务重要性(task significance):一份工作影响组织内外其他人的工作或生活的程度。

4.自主性(autonomy):工作允许自由,独立的程度,以及在具体工作中个人自主制订计划和执行计划时的范围。

5.反馈(feedback):这是指个人得到自己工作效果的明确信息的程度。

可将上述5种工作特征加以综合,形成一个“激励潜在分数”(MPS)作为工作特征的指标,可用公式表示为:

$$score = \frac{(V + I + S) \times A \times F}{3}$$

（二）应用

依据工作特征理论描述的原理,可对组织中新设置的工作岗位进行设计;也可用于对缺乏激励因素和满意感较低的工作进行重新设计,具体实施原则如下:

1.任务合并:多项工作合并,把割裂开的任务进行组合,形成新的、更大的任务模块,以提高技能多样化与任务完整性。

2.形成自然的工作单元:按工作类型、顾客群体、地理位置等形成自然的工作单元,使工作具有内在的逻辑联系与整体性,以提高任务的完整性与重要性。

3.建立客户关系:让职工与客户建立直接联系,使职工有机会直接获取用户信息,以提高工作的自主性、技能多样化和反馈程度。

4.纵向安排工作:把原来由上级控制的权力与职责下放,增强职工在工作活动方面的自由度,以提高工作自主性。

5.开辟反馈渠道:为职工创造条件,帮助他们通过各种渠道及时准确地了解自己的工作进程与结果。

五、工作再设计

工作再设计(job redesign)主要是为了减少员工长期从事一项工作所带来的单调感,激发员工工作积极性。同时,有些工作再设计方法也是为了更好地适应组织环境的变化。

具体方法包括：

1.工作轮换

工作轮换（**job rotation**），也称为交叉培训法，是一种在职培训的方法。就是在员工感到一种工作不再具有挑战性和激励性时，就把他们轮换到同一级别，技能要求相近的另一个岗位上，在预定的时期内变换工作岗位，使其获得不同岗位的工作经验，一般主要用于新进员工。其优点有：

- （1）可以减少员工工作的单调感、厌倦感，提高员工的积极性。
- （2）可以培养员工多方面的工作技能。

2.工作扩大化

工作扩大化（**job enlargement**）就是指横向工作扩展，或工作范围的扩大。即在员工原来工作的基础上，再给员工适当增加一些相关的工作任务。其优点有：

- （1）由于产品不需要从一个人手中传到另一个人手中，因此大大节约了时间，提高了工作效率。
- （2）由于员工完成的是整体产品，这样会唤起员工心中的成就感。
- （3）虽然工作扩大化会导致工资支出和设备检查的增加，但由此带来的质量上的改进和员工满意度的提高抵消了这些费用。

3.工作丰富化

工作丰富化（**job enrichment**）是指在工作中赋予员工更多的责任、自主权和控制权。工作丰富化与工作扩大化不同，它不是水平地增加员工工作的内容，而是纵向扩大工作范围。它的理论基础是赫茨伯格的“双因素理论”。其优点是：

- （1）员工会承担更复杂的任务，负更大的责任，有更多的自主性和更程度的自我管理，还有对工作绩效的反馈。
- （2）能够减少缺勤和离职成本，提高员工的满意度。

4.弹性工作制

弹性工作制（**flexitime**）是通过给予员工一定的工作时间安排自主权，来达到激励员工工作积极性的目的。其优点有：

- （1）于员工而言，对个人的工作安排有了更大的自主权，在处理工作一生活平衡时有了更大的机动性，自尊、社交需要得到满足，满意度更高。
- （2）于公司而言，减少员工迟到和缺勤现象，在一定程度上也可以降低组织运行成本