

<<赫茨伯格的双因素理论>>

图书基本信息

书名：<<赫茨伯格的双因素理论>>

13位ISBN编号：9787300107233

10位ISBN编号：7300107230

出版时间：2009-7

出版时间：中国人民大学出版社

作者：赫茨伯格

页数：134

字数：142000

译者：张湛

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<赫茨伯格的双因素理论>>

前言

本书的主要内容是展示通过全新的方法来研究工作激励的所得成果。这一研究至关重要，本书作者的分析和阐释向我们展示了全新的视野，给了我们全新的看待工作态度实质以及方法的角度。

为了完成这一任务，本书的作者们可谓准备充分，他们最近刚完成了这一领域的一本研究著作《工作态度》。

在该书中他们回顾了工作态度对绩效效应的上千篇专著；也指出了在这一领域内存在的混乱和不一致。

而事实上，结果看起来如此千差万别的原因是这一领域的研究数据的不稳定性。

从方法论上来说，这一研究的很多方面都值得后学效仿。

作者通过取样、直接观察和详细报告集合了经验、判断和观察。

每一案例中的数据不仅仅包含工作状况中的工作态度，还有和这些态度相关的因素以及该种态度对于工作的影响。

内容分析的方法可以用在长期或短期序列中，可以用在高涨和低落序列的任何一个故事中。

这一研究在客观性、具体性以及有效地在工作环境中取样方面取得了很大的进步。

它展现了详尽分析与个人经验相关的大样本数据的方法。

在我们的文化中，没有什么问题比理解工作激励更重要、更基本。

和心理学任何一个问题相同，专家们对这一问题也有各种各样的看法，其中大部分都表现出他们个人态度或经验的局限。

<<赫茨伯格的双因素理论>>

内容概要

20世纪50年代末期，赫茨伯格和同事们对匹兹堡附近一些工商业机构的约200位专业人士作了一次调查。

《赫茨伯格的双因素理论》的主要内容就是展示通过本次调查来研究工作激励的所得成果。这一研究至关重要，《赫茨伯格的双因素理论》作者的分析和阐释向我们展示了全新的视野，给了我们全新的看待工作态度实质以及方法的角度。

从方法论上来说，这一研究的很多方面都值得后学效仿。作者通过取样、直接观察和详细报告集合了经验、判断和观察。每一案例中的数据不仅仅包含工作状况中的工作态度，还有和这些态度相关的因素以及该种态度对于工作的影响。

在调查访问后他发现，使职工感到满意的都是属于工作本身或工作内容方面的；使职工感到不满的，都是属于工作环境或工作关系方面的。

他把前者叫做激励因素，后者叫做保健因素。

保健因素包括公司政策、管理措施、监督、人际关系、物质工作条件、工资、福利等。

当这些因素恶化到人们认为可以接受的水平以下时，就会产生对工作的不满意。

但是，当人们认为这些因素很好时，它只是消除了不满意，并不会导致积极的态度，这就形成了某种既不是满意，又不是不满意的中性状态。

那些能带来积极态度、满意和激励作用的因素就叫做“激励因素”，这是那些能满足个人自我实现需要的因素，包括：成就、赏识、挑战性的工作、增加的工作责任，以及成长和发展的机会。

如果这些因素具备了，就能对人们产生更大的激励。

<<赫茨伯格的双因素理论>>

作者简介

弗雷德里克·赫茨伯格，美国心理学家、管理理论家、行为科学家，双因素理论的创始人。赫茨伯格曾获得纽约市立学院的学士学位和匹兹堡大学的博士学位，他曾在美国和其他30多个国家从事管理教育和管理咨询工作，是犹他大学的特级管理教授，曾任美国凯斯大学心理系主任。

<<赫茨伯格的双因素理论>>

书籍目录

第一部分 景和程序 第1章 源起 第2章 试点项目 第3章 主研究的程序 第4章 如何分析访谈数据
第5章 事件序列的定义 第6章 工作态度因素的定义 第7章 工作态度效应的定义 第二部分 结果 第8
章 因素 第9章 效应 第10章 个人 第三部分 意义 第11章 重申并扩展假设 第12章 激励与保健 第13
章 应用前景 附录一 附录二 译者后记

<<赫茨伯格的双因素理论>>

章节摘录

第一部分 景和程序 第1章 源起 本书讲的是工作中的人，更准确来说，是人们对工作的态度。

工作占据人们的思想和言谈，是最引人入胜的事情之一。

我们醒着的大部分时间被工作占据。

幸运的人总能从工作中获得满足感，而很多人则因工作痛苦不堪。

人们谈论工作的方法多种多样。

同事常在一起没完没了地谈公事。

有时候他们只是闲聊些人们的性格和近况。

“吉姆可升不了，他要不小心的话，还得一路往下呢。

” “要盖章就得找山姆。

” “今天空调坏了，热得很。

” “他们最好注意点周边的安全。

不小心要出人命的。

” 有时候这种谈话旨在交流经验和共同关心的问题。

例如，如何在一个不懂得分权的人手下工作？

要是大部分员工都是女员工，而且她们的收入对它们的家庭不是很重要，那么该怎么防止缺勤？

你真的认为他们会把生产线全自动化，然后把员工都辞掉吗？

互相认识的人们在见面时常谈起自己的工作吗，这时他们对工作的整体感觉就会不自觉地流露出来。

我们不用跟朋友说自己开心还是不开心，从杂乱无章的信息中我们会感受到。

老友久别重逢后会直接问：“你喜欢自己的工作吗？”

”人们开始衡量环境，考虑是否公正、客观，盘算一番后才能给出一份评估。

可能有人会说：“是的，整体上说我喜欢自己的工作。

教书不失为一种讨生活的好方法，如果你管它叫活的话。

我喜欢看着孩子们成长带来的兴奋，至少总有些孩子在不断进步。

我喜欢这种对自己接下来15年要干什么一清二楚的感觉。

尽管我会抱怨这没什么创造性。

”另一个人可能就会说：“凑合吧，工作挺简单的，同事也相处得不错，我没什么进步，不过我至少有12年的资历，去年生产下降的时候，我所在的部门35%的人都被裁了，我还是被留了下来。

我以前认为如果你不相信自己某一天会有所成就的话就不值得活了，现在我不这样想了。

”还有更坏的：“我觉得快闷死了。

部门的头头都不拿正眼看我。

我不能扭头就走，他鸡蛋里挑骨头，上个月他毙了我五张图，据我所知，别人被退回的图可少多了。

现在这种衰退时期我不能辞职，可是等情况好转，我马上就走。

同时我不会让自己气馁。

我该干的工作绝不偷工减料，但是如果你正伺机离开这个地方的时候，真是没办法全心全意工作。

”朋友们只是听到这些大致的评价，而他们的老婆会听到他们讲办公室里到底发生了什么。

“我正在打一个非常重要的长途电话，虽然这是不合规定的。

我们部门人手少得可怜，我打电话是为了赶工作进度。

我老板发现我在打电话，立马不由分说地把电话从我手里抢走了。

那时我简直气疯了，恨不得马上走人。

我整天都不能集中精神，一有机会我就跳槽。

”或者是长期的苦闷：“自从他们发现我能圆满地完成设计后。

他们就只让我设计桌子和扶手。

我没机会向他们展示我的真才实干，也没有机会去学习。

<<赫茨伯格的双因素理论>>

公司不器重我，我开始变得懒散。

”而运气比较好的太太则会在丈夫请了一天病假，又去上班回家时，听到丈夫神采熠熠地说：“你也知道我们公司现在裁员裁得多厉害。

今天早上，我上班的时候总工程师过来问我是不是出去找别的工作了。

他说，‘你永远都别出去找工作，我把这里谁开了也不会开了你的，你在咱们部门能以一当五。

’我今天都不想下班了。

”上述是工作经历和态度的原材料。

如果科学家们要研究人们的工作态度，所做的工作远远不止收集资料。

他的研究必须关注具体的问题。

我们开篇给出的例子中就隐含了三个问题：第一，你如何判断某人对工作的态度？

第二，导致这些态度的原因是什么？

第三，这些态度会导致什么结果？

本项工作态度研究的重要准备工作就是要了解这一领域已有的研究。

幸运的是，我们之前已经开展过广泛的调研，我们可以采用这些调研的结果。

这一部分主要概括了那些和我们要开展的实验设计相关的文献；同时我们还回顾了如何设计出这一研究方法的各步骤。

测量工作态度 工作态度有若干测量方法。

然而总体说来它们可以被划分为三种。

第一种是通过直接向员工发问来探究他的工作态度，以求得到直接的反馈，知道他喜不喜欢自己的工作。

这类研究的范例就是霍伯克（Hoppock）的著作。

他的研究方法可取之处在于对人口统计学变量的研究。

如此一来我们就可以比较不同年龄、性别、受教育程度、社会阶层、职业特征、职位的工作者在工作热情或态度上的差异。

很多研究者认为，不应仅仅要求工作者表明自己的整体工作态度，还应该评估他们在各个方面的感受。

因此出现了第二种测量方法，即用清单法测量士气和工作态度。

清单的设立依据是假定可以测定很多具体的态度反应，并最终能得出一个能反应员工士气的综合分数。

最著名的清单由科学研究学会（Science Research Associates）研制，有数十万员工参加了测评。

这就是第二种研究方法的例证。

和第一种研究方法相同，清单所得出的结果可以进行人口统计学变量的研究。

此外，将清单结合各种统计方法进行分析，可以测量出士气中各因素的影响。

第三种研究方法则不涉及任何特定的测量方法，而是由心理学家观察员工工作中的行为，并由此推断出员工的态度、感受、动机。

这一方法的经典范例是1951年的“霍桑研究”。

它对各种形式的群体压力以及监管行为对员工产生的影响进行了研究。

社会心理学家和工业社会学家对工作中的群体因素进行了很多成果颇丰的研究。

和霍桑研究一样，它们通过对群体行为的直接研究来评估士气。

工作态度中的因素 测量士气的重要原因之一就是要回答下面这一问题“员工想从工作中得到什么？

”这个问题的答案至关重要，对于永远在探索如何调动员工热情的管理层来说，它是找到解决方法的线索；对于行为科学家来说，这一结果对他们所做的环境因素和行为之间是否有因果关系的研究也有很大帮助。

找出答案有三种截然不同的方法：（1）将各种因素写成清单，然后交给员工，让他们根据接受度排列或评分，比如工资、监管、公司和管理政策、交流等。

（2）向员工提问，让他们回答对自己的工作有什么喜恶。

<<赫茨伯格的双因素理论>>

之后分析这些回答，就可以归纳出某些因素，同时还可以根据某一答案的出现频率或通过某些手段来测量员工在作答时的情感状态，从而判定某一因素的重要程度。

(3) 可以采用多项清单或调查问卷。

这样就可以采用统计方法来进行分析。

从分析的结果可以推断出某些因素，通过相互关系分析则可以得出这些因素的具体内容。

这种方法分析出的因素通常和前两种得出的因素不谋而合。

在上述种种相关研究中，科学家得出了各种各样的因素清单。

这些清单大体上是相似的，因信息源和采集信息的方法不同而略有出入。

如果分析得更细致一些，可以按照各种因素重要性的不同来排列，再进行人口统计学分析。

这样我们就可以发现公司高管和员工在想从工作中得到什么方面有什么不同，在年长的员工和年轻的员工之间有什么不同，男性和女性之间有什么不同。

不幸的是，研究结果的稳定性相对很低（详见本书第3章）。

在回顾了所有的研究后，我们发现了一个惊人的事实，那就是根据研究者找的是满意因素还是不满意因素，各因素的重要性也因此有所不同。

由这一发现得出有些因素是“满意源”，有些是“不满意源”这一概念。

本项研究的基本假设也就建立在此之上。

工作态度效应的研究 展示工作态度的测量和由此产生的行为之间的关系尤为重要。

各行业需要知道员工对工作的态度或愿意待在工作岗位的程度对于他们的工作有没有影响。

行为学家则想要了解测量工作态度能否有预测作用。

不幸的是，我们很难评估整项研究，因为它由一系列相关研究组成，这些研究包括比较士气高和士气低的组、生产率高和低的组、人员变动率高和低的组。

本章稍后会详细讨论这些相关研究。

我们从相关研究的资料中得出的结论就是，工作态度和生产率或产出之间可能有某种联系。

可惜这些研究都未能系统地表明这种关系。

事实上，布雷菲尔德（Brayfield）和克罗基特（Crockett）进行了一项独立于我们研究之外的相关资料的研究。

他们得出的结论是工作态度和工作效率之间没有任何关系。

他们的研究和我们的研究之所以差别巨大是因为他们对于那些积极但不明显的相关研究持更大的怀疑态度，基本没有采用。

而我们的研究则涵盖了大量此类研究。

当然两组研究在工作满意度与工作效率相关性很小这一点上并没有根本分歧。

在我们所回顾的研究中，工作态度和缺勤率、员工流动率和个人对工作环境的适应的关系则表现出较明显的一致。

<<赫茨伯格的双因素理论>>

编辑推荐

双因素理论之父的不朽经典，历经半个世纪的实践检验。

关注企业的生命线——员工激励 关注人们生活的主干——工作的意义 深刻揭示激励的法则，帮你找到自我实现之源 双因素理论的提出，奠定了赫茨伯格在管理研究领域的大师声望，他的思想一直带给组织的管理人与领导者新鲜的启示。

他的理论被许多管理学者引用。

赫茨伯格的双因素理论与马斯洛的需求层次理论有相似之处。

保健因素相当于马斯洛提出的生理需要、安全需要、感情需要等较低级的需要；激励因素则相当于尊重的需要、自我实现的需要等较高级的需要。

双因素理论揭示了人性的两端：一方面是固定的，即保健本质；一方面是变化的，即激励本质。人们在这两端间移动，既寻求成长又躲避痛苦。

<<赫茨伯格的双因素理论>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介, 请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>