

2013 年经济专业技术资格考试

人力资源管理专业知识与实务

(中 级)

全国经济专业技术资格考试研究院 编著

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书以2013年全国经济专业技术资格考试教材为依据,对大纲进行了全面分析,重点突出,帮助考生把握重点,攻克难点,提高复习效率。本书中的“大纲解读”对考情、考点进行了详细分析;“考点精讲”深入分析重难点,清晰透彻;并针对考点,直击真题,提高考生应试能力;“同步自测”针对性强,贴近考题,以帮助考生夯实基础知识,提高解题能力。本书是应考者快速贯通考点、顺利通过考试的必备书籍。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理专业知识与实务:中级/全国经济专业技术资格考试研究院 编著.

—北京:清华大学出版社,2013.5

(2013年经济专业技术资格考试)

ISBN 978-7-302-31778-4

I. ①人… II. ①全… III. ①人力资源管理—资格考试—自学参考资料 IV. ①F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第059876号

责任编辑:张颖 胡雁翎

封面设计:颜森设计

版式设计:思创景点

责任校对:成凤进

责任印制:

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦A座 邮 编: 100084

社总机: 010-62770175 邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:

装 订 者:

经 销: 全国新华书店

开 本: 185mm×260mm 印 张: 18.5 字 数: 474千字

版 次: 2013年5月第1版 印 次: 2013年5月第1次印刷

印 数: 1~4000

定 价: 35.00元

产品编号:

本书编委会

主 编：索晓辉

编 委：李 蓉 邢铭强 方文彬 马利霞

路利娜 王 炜 张剑锋 刘春云

张淑娇 李 雪 华 蕾 张兴玉

刘晓翠 舒 霞 王 莹 潘菊华

林金松 邵永为 迟 杰

前 言

经济社会的发展对各行各业的人才都提出了新的要求，为顺应发展趋势，经济行业对经济师的要求逐步提高，审核制度也逐步完善。

为了满足广大考生的迫切需要，我们严格依据人力资源和社会保障部人事考试中心组织编写的《全国经济专业资格考试用书》(内含大纲)，结合我们多年来对命题规律的准确把握，精心编写了这套“2013年经济专业技术资格考试”丛书。

本着助考生一臂之力的初衷，并依据“读书、做题、模考”分段学习法的一贯思路，本套丛书在编写过程中力图体现以下几个特点。

紧扣大纲，突出重点

本套丛书严格按照人力资源和社会保障部最新考试大纲编写，充分体现了教材的最新变化与要求。所选习题的题型、内容也均以此为依据。在为考生梳理基础知识的同时，结合历年考题深度讲解考点、难点，使读者能够“把握重点，迅速突破”。

同步演练，科学备考

本套丛书按照“读书、做题、模考”分段学习法的一贯思路，相应设置了“大纲解读”、“考点精讲”、“同步自测”和“同步自测解析”4个栏目，以全程辅导的形式帮助考生按照正确的方法复习备考。

命题规范，贴近实战

众所周知，历年真题是最好的练习题。本套丛书在例题的选取上，以历年真题为主，让考生充分了解考试重点、难点，有的放矢，提高命中率。同时还配备了高保真模拟题，让考生以最接近真题的模拟自测题检验学习效果，提高自己的实战能力和应变能力。

解析详尽，便于自学

考虑到大部分考生是在职人士，主要依靠业余时间进行自学。本套丛书对每道习题都进行了详尽、严谨的解析，有问有答，帮助考生快速掌握解题技巧，方便考生自学。

在每本书中，我们依据往年的考试命题规律和今年的考情动态，集思广益，编制了一套模拟试题，并给予简明扼要的解答和提示，在考核重点、题型、题量、难度、命题风格等方面力求接近考试真题，使广大考生在考试前能全面检测自身的复习效果。

总而言之，通过凸显重点、辨析真题、同步自测、深度解析，我们希望能够使考生们对考点烂熟于心，对考试游刃有余，对成绩胸有成竹。

最后，预祝广大考生顺利通过经济专业技术资格考试，在新的人生道路上续写辉煌。

目 录

第一章 组织激励	1	第三节 领导决策	23
大纲解读	1	考点六 决策过程	23
考点精讲	1	考点七 决策模型	24
第一节 需要、动机与激励	1	考点八 决策风格	24
考点一 需要的概念	1	同步自测	25
考点二 动机的概念	1	同步自测解析	29
考点三 内源性动机和外源性动机	2	第三章 组织设计与组织文化	32
考点四 激励及其类型	2	大纲解读	32
第二节 激励理论	3	考点精讲	32
考点五 需要层次理论	3	第一节 组织设计概述	32
考点六 双因素理论	4	考点一 组织设计和组织结构设计的	
考点七 ERG 理论	4	基本内容	32
考点八 三重需要理论	5	考点二 组织设计的类型	34
考点九 公平理论	6	第二节 组织文化	36
考点十 期望理论	7	考点三 组织文化的内容、类型	36
考点十一 强化理论	7	第三节 组织变革与发展	38
第三节 激励理论在实践中的应用	8	考点四 组织变革	38
考点十二 目标管理	8	考点五 组织发展	39
考点十三 参与管理	8	同步自测	39
考点十四 绩效薪金制	9	同步自测解析	43
同步自测	9	第四章 战略性人力资源管理	46
同步自测解析	13	大纲解读	46
第二章 领导行为	17	考点精讲	46
大纲解读	17	第一节 战略性人力资源管理概述	46
考点精讲	17	考点一 战略性人力资源管理基础	
第一节 领导理论	17	知识	46
考点一 领导的含义	17	第二节 人力资源部门和人力资源	
考点二 领导理论概述	18	管理者	50
第二节 领导风格与技能	20	考点二 人力资源管理者角色	
考点三 领导风格	20	和需具备的特征	50
考点四 领导技能	21	考点三 人力资源管理者职权	51
考点五 有关领导风格研究的思路		考点四 人力资源管理者职权	
和内容	21	与其他管理者的区别	51

第三节 人力资源管理部门的绩效评价..... 52	考点九 工作设计的方法.....83
考点五 人力资源管理活动的绩效评估方法..... 52	考点十 工作设计中需要注意的问题.....84
考点六 量化评估对组织人力资源管理活动的重要意义..... 53	同步自测.....85
同步自测..... 53	同步自测解析.....88
同步自测解析..... 57	第七章 人员甄选..... 91
第五章 人力资源规划.....61	大纲解读.....91
大纲解读..... 61	考点精讲.....91
考点精讲..... 61	第一节 人员甄选概述.....91
第一节 人力资源规划概述..... 61	考点一 人员甄选的含义与评价标准.....91
考点一 人力资源规划的含义..... 61	考点二 人员甄选的预测因素.....92
考点二 人力资源规划的类型..... 62	第二节 人员甄选的方法.....94
考点三 影响人力资源规划的因素..... 63	考点三 筛选申请材料.....94
考点四 人力资源规划的程序..... 63	考点四 专业笔试法.....95
第二节 人力资源预测与平衡.....64	考点五 面试法.....95
考点五 人力资源预测的主要内容..... 64	考点六 职业心理测验.....97
考点六 人力资源规划的综合平衡..... 66	考点七 评价中心.....97
第三节 人力资源信息系统.....67	第三节 人员甄选的信度与效度.....98
考点七 人力资源信息系统的内容、职能和类型..... 67	考点八 信度与效度的概念.....98
同步自测.....68	同步自测..... 100
同步自测解析..... 72	同步自测解析..... 103
第六章 工作分析.....76	第八章 绩效管理..... 107
大纲解读.....76	大纲解读..... 107
考点精讲.....76	考点精讲..... 107
第一节 工作分析概述..... 76	第一节 绩效管理概述..... 107
考点一 工作分析概述的基本内容..... 76	考点一 绩效管理概述的基本内容..... 107
考点二 工作分析的流程和方法..... 78	考点二 绩效管理的作用、特征及影响因素.....108
考点三 工作分析的实施技巧..... 80	考点三 战略性绩效管理.....109
第二节 工作分析的成果.....81	第二节 绩效计划与绩效监控..... 111
考点四 职位说明书..... 81	考点四 绩效计划..... 111
考点五 工作描述..... 81	考点五 绩效监控..... 112
考点六 工作规范..... 81	考点六 绩效辅导..... 113
第三节 工作设计.....81	第三节 绩效考核..... 113
考点七 工作设计概述..... 81	考点七 绩效考核的方法..... 113
考点八 工作设计的原理..... 82	考点八 绩效评价中容易出现的问题及应对方法..... 114

第四节 绩效反馈与结果应用..... 116	第十章 培训与开发..... 144
考点九 绩效反馈面谈..... 116	大纲解读..... 144
考点十 绩效改进..... 116	考点精讲..... 144
考点十一 绩效考核结果的应用..... 117	第一节 培训与开发的决策分析..... 144
第五节 特殊群体的绩效考核..... 118	考点一 组织进行培训与开发决策
考点十二 团队绩效考核..... 118	分析..... 144
考点十三 国际人力资源管理的	考点二 培训与开发决策的制定..... 145
绩效考核..... 119	第二节 培训与开发的组织管理..... 145
同步自测..... 119	考点三 培训与开发的组织体系..... 145
同步自测解析..... 122	考点四 培训与开发工作的组织
第九章 薪酬福利管理..... 126	管理..... 146
大纲解读..... 126	考点五 培训与开发效果的评估..... 146
考点精讲..... 126	第三节 职业生涯管理..... 148
第一节 薪酬管理概述..... 126	考点六 职业生涯管理概述..... 148
考点一 薪酬的作用..... 126	考点七 职业生涯管理的方法..... 149
考点二 战略性薪酬管理..... 127	考点八 职业生涯管理效果的
考点三 薪酬体系和薪酬结构	评估..... 150
设计的步骤..... 128	考点九 职业生涯管理的注意
考点四 新的薪酬体系的应用..... 129	事项..... 150
第二节 奖金..... 129	考点十 职业兴趣..... 150
考点五 奖金的概念..... 129	考点十一 职业生涯发展阶段
考点六 个人奖励计划与团队奖励	及其主要任务..... 151
计划..... 130	考点十二 职业生涯锚..... 151
考点七 短期奖励计划..... 131	同步自测..... 152
考点八 长期绩效奖励计划..... 131	同步自测解析..... 157
第三节 员工福利管理..... 132	第十一章 劳动力市场..... 160
考点九 福利的概述..... 132	大纲解读..... 160
考点十 典型福利计划的设计	考点精讲..... 160
方法..... 133	第一节 劳动力供给理论..... 160
第四节 特殊群体的薪酬管理..... 134	考点一 劳动力供给曲线与劳动
考点十一 经营者薪酬..... 134	力供给弹性..... 160
考点十二 销售人员薪酬..... 136	考点二 家庭生产理论..... 163
考点十三 驻外人员薪酬..... 136	考点三 劳动力供给的经济周期
第五节 薪酬成本预算与控制..... 136	与生命周期..... 163
考点十四 薪酬成本预算的方法..... 136	第二节 劳动力需求理论..... 164
考点十五 薪酬成本的控制..... 137	考点四 短期劳动力需求..... 164
考点十六 企业的人工成本..... 137	考点五 长期劳动力需求..... 165
同步自测..... 137	考点六 劳动力需求弹性与派生
同步自测解析..... 141	需求定理..... 166

第三节 劳动力市场的均衡与非均衡..... 168	考点十 劳动力流动及其利弊...184
考点七 劳动力市场均衡的形成..... 168	考点十一 劳动力流动的主要影响因素.....184
考点八 劳动力市场均衡的破坏与重建..... 168	考点十二 劳动力的跨地区流动和跨职业流动.....184
考点九 劳动力市场的非均衡..... 169	考点十三 劳动力的跨产业流动及产业内流动.....185
同步自测..... 169	同步自测..... 185
同步自测解析..... 174	同步自测解析..... 190
第十二章 人力资本投资理论.....178	第十三章 社会保险法律..... 194
大纲解读..... 178	大纲解读..... 194
考点精讲..... 178	考点精讲..... 194
第一节 人力资本投资的一般原理..... 178	第一节 社会保险法律关系..... 194
考点一 人力资本投资理论的产生及其发展..... 178	考点一 社会保险法律关系概述及其主客体.....194
考点二 人力资本投资收益分析..... 179	考点二 社会保险法律关系的产生、变更和消灭.....196
第二节 人力资本投资与高等教育..... 179	考点三 社会保险法律事实.....196
考点三 高等教育投资决策的基本模型..... 179	第二节 社会保险法律适用..... 196
考点四 关于人力资本投资及高等教育的3个重要推论..... 180	考点四 社会保险法律适用的特征及要求.....196
考点五 教育的社会收益以及高等教育的信号模型..... 181	第三节 《社会保险法》的基本内容..... 197
第三节 人力资本投资与在职培训..... 182	考点五 《社会保险法》的基本内容..... 197
考点六 在职培训及其基本类型..... 182	同步自测..... 198
考点七 在职培训的成本与收益..... 182	同步自测解析..... 200
考点八 在职培训投资的成本及收益安排..... 182	第十四章 劳动关系协调..... 201
考点九 在职培训对企业及员工行为的影响..... 183	大纲解读..... 201
第四节 劳动力流动..... 184	考点精讲..... 201
	第一节 劳动关系协调机制..... 201
	考点一 劳动关系..... 201
	考点二 劳动关系双方享有的权利和义务..... 202
	考点三 劳动合同法律关系..... 203
	考点四 劳动关系协调机制..... 204
	第二节 集体合同与集体协商..... 204
	考点五 集体合同与集体协商的概念及特征..... 204

考点六 集体合同的签订	205	第一节 社会保险制度	227
考点七 工资集体协商	206	考点一 社会保险的概念	227
考点八 集体合同争议和处理	207	考点二 参加社会保险的范围	228
第三节 用人单位劳动规章制度	207	考点三 社会保险登记	228
考点九 用人单位劳动规章		考点四 社会保险缴费	228
制度	207	考点五 社会保险权益	229
第四节 特殊用工	208	第二节 基本养老保险	229
考点十 劳务派遣	208	考点六 基本养老保险制度	229
考点十一 非全日制用工	209	考点七 基本养老保险费的	
同步自测	210	缴纳	229
同步自测解析	212	考点八 基本养老保险待遇	
第十五章 劳动争议调解仲裁	214	及享受条件	229
大纲解读	214	考点九 基本养老保险的发放	
考点精讲	214	和调整	230
第一节 劳动争议	214	考点十 基本养老保险关系转移	
考点一 劳动争议	214	接续	230
第二节 劳动争议处理的基本		第三节 基本医疗保险	231
原则和范围	215	考点十一 基本医疗保险制度	231
考点二 劳动争议处理的基本		第四节 工伤保险	232
原则和范围	215	考点十二 工伤保险制度	232
第三节 劳动争议处理的基本		考点十三 工伤保险的原则	232
程序	216	考点十四 工伤保险的覆盖	
考点三 劳动争议处理机构	216	范围	232
考点四 劳动争议调解与仲裁	217	考点十五 工伤保险费的缴纳	232
第四节 劳动争议当事人和举证		考点十六 工伤认定	232
责任	220	考点十七 劳动能力鉴定	234
考点五 劳动争议当事人的权利		考点十八 工伤待遇	235
和义务	220	考点十九 特殊情形	237
考点六 劳动争议当事人的举证		第五节 失业保险	237
责任	222	考点二十 失业保险制度	237
第五节 劳动争议诉讼	223	考点二十一 失业保险待遇	238
考点七 劳动争议诉讼概述	223	第六节 生育保险	239
考点八 劳动争议诉讼的司法		考点二十二 生育保险制度	239
解释规定	223	考点二十三 生育保险待遇	239
同步自测	224	第七节 企业补充保险	240
同步自测解析	225	考点二十四 企业年金	240
第十六章 社会保险	227	考点二十五 补充医疗保险	240
大纲解读	227	同步自测	241
考点精讲	227	同步自测解析	243

第十七章 法律责任与执法	246	考点八 社会保险行政争议处理 的适用范围	253
大纲解读	246	考点九 社会保险行政争议处理 的程序	253
考点精讲	246	第五节 行政复议与行政诉讼	254
第一节 劳动法律责任	246	考点十 人力资源和社会保险 行政争议的含义及 特点	254
考点一 劳动法律责任的基本 内容	246	考点十一 人力资源行政复议的 内容	254
考点二 违反集体合同的责任	250	考点十二 社会保险行政复议 内容	254
第二节 社会保险法律责任	250	考点十三 行政复议的基本法律 规定	255
考点三 用人单位违反《中华人 民共和国社会保险法》 的法律责任	250	考点十四 行政诉讼的概念	256
考点四 骗取社会保险基金支出 或者骗取社会保险待遇 的法律责任	251	考点十五 行政诉讼的起诉 条件、起诉期限 及法律效力	256
考点五 违反社会保险基金 管理的法律责任	251	同步自测	256
考点六 有关行政部门和单位 及其工作人员违反《中华 人民共和国社会保险法》 的法律责任	251	同步自测解析	261
第三节 劳动监察	251	模拟试卷	265
考点七 劳动监察的主要 内容	251	模拟试卷参考答案与解析	276
第四节 社会保险行政争议 处理	253		

第一章 组织激励



大纲解读

本章主要讲解需要、动机与激励的相关基本理论。组织激励考试的难点是需要与激励的概念，重点掌握激励理论、激励的基本形式及常用的激励方式，以及目标管理和参与管理在实际管理中运用激励措施的能力。

本章主要考查应试人员是否掌握了需要与动机的概念，内源性动机和外源性动机的辨析，考查需要层次理论、双因素理论、ERG理论等激励理论的内容、激励的基本形式及常用的激励方式，以及目标管理和参与管理在实际管理中运用激励措施的能力，平均分值为3分，主要考试内容如下。

1. 需要、动机与激励

需要与动机的概念、内源性动机和外源性动机、激励及其类型。

2. 激励理论

激励理论的主要观点及其在管理中的应用。

3. 激励理论在实践中的应用

目标管理的含义、要素；参与管理的定义、实施原因、实施条件及作用；绩效薪金制的概念和优点。



考点精讲

第一节 需要、动机与激励

考点一 需要的概念

需要是指缺乏或期待某种结果而产生的心理状态，包括对食物、水、空气等的物质需要，及对归属和爱等的社会需要。

考点二 动机的概念

动机是指人们从事某种活动或为某一目标付出努力的意愿。这种意愿取决于目标能否，以及在多大程度上满足人的需要。

考点三 内源性动机和外源性动机

动机分为内源性动机(又称内在动机)和外源性动机(又称外在动机),其含义和特点如表 1-1 所示。

表 1-1 内源性动机和外源性动机的含义和特点

类别	含义	特点
内源性动机	人做某种行为是缘于行为本身,因为这种行为可以带来成就感,或者个体认为这种行为是有价值的	看重工作本身,诸如寻求挑战性的工作,获得为工作和组织多做贡献的机会以及充分实现个人潜力的机会
外源性动机	人为了获得物质或社会报酬,或为了避免惩罚而完成某种行为,完成某种行为是为了行为的结果,而不是行为本身	看重工作所带来的报偿,诸如工资、奖金、表扬、社会地位等

【例 1-1】 以下关于内外源动机的说法,错误的是()。(2010 年单选题)

- A. 出于内源性动机的员工看重的是工作本身
- B. 出于内源性动机的员工追求社会地位
- C. 出于外源性动机的员工更看重工作所带来的报偿
- D. 出于外源性动机的员工追求工资、奖金等

【解析】B 出于外源性动机的员工更看重工作所带来的报偿,诸如工资、奖金、表扬、社会地位等,因此 B 选项错误。

【例 1-2】 在激发个体努力工作的动机因素中,不属于外源性动机的是()。(2012 年单选题)

- A. 社会地位
- B. 奖金报酬
- C. 避免惩罚
- D. 实现潜能

【解析】D 外源性动机是指人为了获得物质或社会报酬,或为了避免惩罚而完成某种行为。工作所带来的报偿,工资、奖金、表扬、社会地位都属于此类动机。

【例 1-3】 下述与动机有关的因素中,属于内源性动机范畴的有()。(2011 年单选题)

- A. 提升个人潜力
- B. 获得表扬
- C. 得到更多的收入
- D. 获取更高的社会地位

【解析】A 内源性动机看重的是工作本身,诸如寻求挑战性工作,获得为工作和组织多做贡献的机会以及充分实现个人潜力的机会。选项 B、C、D 属于外源性动机。

考点四 激励及其类型

激励就是通过满足员工的需求而使其努力工作,从而实现组织目标的过程。它对于调动人们潜在的积极性、使员工出色完成工作目标以及不断提高工作绩效都具有十分重要的作用。

激励的类型是指按不同的激励方式进行的分类。按激励的内容不同,可以将激励分为物质激励和精神激励;按激励的作用不同,可将激励分为正向激励和负向激励;按激励的对象不同,可以将激励分为他人激励和自我激励。

第二节 激励理论

激励理论包括：需要层次理论、双因素理论、ERG理论、三重需要理论、公平理论、期望理论和强化理论。

考点五 需要层次理论

需要层次理论由马斯洛提出，该理论将人的需要由低到高分5种类型：生理需要、安全需要、归属和爱的需要、尊重的需要和自我实现的需要，其具体内容如表1-2所示。

表 1-2 需要层次理论

内 容	层 次	定 义	主 要 观 点
生理需要	第一层 (底层)	对食物、水、居住场所、睡眠、性等身体方面的需要	(1) 需要层次理论认为人均有这5种需要，只是在不同时期表现出来的各种需要的强烈程度不同 (2) 未被满足的需要是行为的主要激励源，已获得基本满足的需要不再具有激励作用 (3) 这5个需要层级越来越高，当下一层次的需要相当程度上得到满足后，个体才会追求上一层次的需要 (4) 这5个层次的需要还可大致分为两大类：前3个层次为基本需要，后两个层次为高级需要，因为前三者的满足主要靠外在因素，而后两者的满足主要靠内在因素
安全需要	第二层	主要针对身体安全和经济安全的需要，以避免身心受到伤害	
归属和爱的需要	第三层	包括情感、归属、被接纳、友谊等需要	
尊重的需要	第四层	包括内在的尊重，如自尊心、自主权、成就感需要，以及外在的尊重	
自我实现的需要	第五层 (最高层)	包括个人成长、发挥个人潜能、实现个人理想的需要	

【例 1-4】 在马斯洛的需要层次理论中，5个需要类型由低到高的排列顺序是()。(2012年单选题)

- A. 生理→安全→自我实现→尊重→归属和爱
- B. 生理→安全→归属和爱→尊重→自我实现
- C. 安全→生理→尊重→归属和爱→自我实现
- D. 生理→安全→尊重→自我实现→归属和爱

【解析】B 马斯洛的需要层次理论中，需要类型由低到高的排列顺序为生理需要、安全需要、归属和爱的需要、尊重的需要和自我实现的需要。

在管理上，需要层次理论认为管理者需要考虑员工不同层次的需要，并为每一层次的需要设计相应的激励措施；管理者需要考虑每个员工的特殊需要，因为不同人的需要是不同的；组织用于满足低层次需要的投入效益是递减的。

【例 1-5】 与马斯洛的需要层次理论不符的陈述是()。(2011年单选题)

- A. 人的需要从低到高依次为：生理需要、安全需要、归属需要、尊重需要及自我实现需要

◆ 人力资源管理专业知识与实务(中级) ◆

- B. 只有低一层次的需要得到相当程度的满足之后, 个体才会追求高一层次的需要
- C. 人在不同时期表现出来的各种需要的强烈程度相同
- D. 自我实现是人类的高级需要

【解析】C 马斯洛的需要层次理论认为人均有这 5 个需要, 只是在不同时期表现出来的各种需要的强烈程度不同而已。

考点六 双因素理论

双因素理论由美国心理学家赫兹伯格提出, 又称激励—保健因素理论。赫兹伯格认为, 满意与不满意并不是或此或彼、二选一的关系, 满意的反面是没有满意, 不满意的反面是没有不满意。赫兹伯格将双因素理论区分为激励因素和保健因素, 具体内容如表 1-3 所示, 给管理者的启示是让员工满意和防止员工不满是两回事, 需要从两方面入手。

表 1-3 双因素理论

内 容	层 次	定 义	说 明
激励因素	低层次需要	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, 但不具备这些因素也不会招致员工的不满
保健因素	高层次需要	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, 但不能起到激励的作用

【例 1-6】根据赫兹伯格的双因素理论, 激励因素的缺失会导致员工()。(2012 年单选题)

- A. 满意
- B. 没有满意
- C. 不满
- D. 没有不满

【解析】D 根据赫兹伯格的双因素理论, 激励因素的缺失不会招致员工的不满。

【例 1-7】关于双因素理论, 下列说法正确的是()。(2011 年多选题)

- A. 保健因素不可以起到激励员工的作用
- B. 激励因素包括成就感、责任和晋升、工作本身等
- C. 保健因素包括人际关系、工资、别人的认可、组织政策等
- D. 工作丰富化的管理措施是双因素理论在管理实践中的具体应用
- E. 该理论又称为激励—保健因素理论, 认为激励因素和保健因素影响员工的工作态度

【解析】ABDE 本题考查双因素理论。选项 C 中的“别人的认可”属于激励因素, 所以选项 C 不正确。本题正确答案为 ABDE 选项。

考点七 ERG 理论

奥尔德佛对马斯洛的需要层次理论进行了修订, 提出了 ERG 理论, 认为人有 3 种核心需要: 生存需要、关系需要和成长需要, 具体内容如表 1-4 所示。

表 1-4 ERG 理论

内 容	定 义	与需要层次理论的对应
生存需要	个体的生理需要和物质需要,或个体维持生存的物质条件	与全部“生理需要”和部分“安全需要”相对应
关系需要	个体维持重要人际关系的需要	与部分“安全需要”、全部“归属和爱的需要”和部分“尊重的需要”相对应
成长需要	个体追求自我发展的内在欲望	与部分“尊重的需要”和全部“自我实现的需要”相对应

ERG 理论认为,各种需要可以同时具有激励作用,人们可以同时追求各种层次的需要,或者在某些限制下,在各种需要之间进行转化。同时,ERG 理论还认为,如果较高层次的需要不能得到满足,满足低层次需要的欲望就会加强。

【例 1-8】关于奥尔德佛提出的 ERG 理论的说法,错误的是()。(2012 年单选题)

- A. “关系需要”对应马斯洛需要理论中的部分“安全需要”、全部“归属和爱的需要”以及部分“尊重的需要”
- B. 各种需要可以同时具有激励作用
- C. 如果较高层次的需要不能得到满足,那么满足低层次需要的欲望一定会减弱
- D. 不同文化背景中各种需要的顺序可能会发生改变

【解析】C 如果较高层次的需要不能得到满足,那么满足低层次需要的欲望一定会加强。

考点八 三重需要理论

三重需要理论由麦克里兰提出。该理论认为人有 3 种重要的需要:成就需要、权力需要和亲和需要,三重需要理论的具体内容如表 1-5 所示。

表 1-5 三重需要理论

内 容	定 义	特 点	说 明
成就需要	个体追求优越感的驱动力,或者参照某种标准去追求成就感,寻求成功的欲望	选择适度的风险,有较强的责任感,希望能够得到及时的反馈	在大公司里杰出的总经理往往都没有很高的成就感
权力需要	促使别人顺从自己意志的欲望	喜欢支配、影响别人,喜欢对人发号施令,十分重视争取地位和影响力	杰出的经理往往都有较高的权力欲望;高权力需要是高管理效能的一个条件,甚至是必要的条件
亲和需要	寻求与别人建立友善且亲近的人际关系欲望	重视被别人接受和喜欢,追求友谊和合作,易被别人影响,因而往往在组织中充当被管理的角色	许多出色的经理的亲和需要相对较弱

【例 1-9】 以下关于三重需要的说法, 错误的是()。(2010 年单选题)

- A. 成就需要高的人有较强的责任感
- B. 权力需要高的人十分重视争取地位和影响力
- C. 亲和需要强的人追求友谊和合作
- D. 成就需要高的人效率低

【解析】D 成就需要高的人喜欢能够得到及时的反馈, 因此 D 选项错误。

【例 1-10】 根据麦克里兰提出的三重需要理论, 人的核心需要包括()。(2012 年多选题)

- A. 生存需要
- B. 权力需要
- C. 亲和需要
- D. 成长需要
- E. 成就需要

【解析】BCE 麦克里兰提出的三重需要理论, 认为人有 3 种需要, 即成就需要、权力需要和亲和需要, 因此本题正确答案为 BCE 选项。

【例 1-11】 下列关于三重需要理论中亲和需要的陈述, 错误的是()。(2011 年单选题)

- A. 亲和需要指寻求与别人建立友善且亲近的人际关系
- B. 亲和需要较强的人往往在组织中充当管理他人的角色
- C. 亲和需要较强的人在组织中容易形成良好的人际关系
- D. 在管理上过分强调维持良好的关系会干扰正常的工作程序

【解析】B 三重需要理论中的亲和需要的特点为重视被别人接受和喜欢, 追求友谊和合作, 易被别人影响, 因而往往在组织中充当被管理的角色。

考点九 公平理论

亚当斯的公平理论指出, 人们不仅关心自己的绝对报酬, 而且关心自己和他人在工作和报酬上的相对关系; 员工倾向于将自己的产出与投入的比率与他人(对照者)的产出与投入的比率相比较, 来进行公平判断。员工比较的是其对投入、产出的自我知觉, 而非投入、产出的客观测量结果。员工进行公平比较时, 既可能是纵向的比较又可能是横向的比较。纵向比较包括组织内自我比较, 即员工在同一组织中把自己现在的工作和待遇与过去的相比较, 又包括组织外的自我比较, 即员工将自己在不同组织中的工作和待遇进行比较; 横向比较包括组织内的比较, 即员工将自己的工作和报酬与本组织中的其他人进行比较, 又包括组织外的比较, 即员工将自己的工作和报酬与其他组织的员工进行比较。

感到不公平的员工可以采用以下几种方式来恢复平衡: 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。

【例 1-12】 关于公平理论的说法, 错误的是()。(2009 年单选题)

- A. 员工比较的是对自己和他人投入、产出的知觉
- B. 教育水平较高的员工做比较的时候依据的信息比较片面
- C. 感到报酬不足的员工可能会减少自己的工作投入
- D. 在管理中应尽量使不同的员工的投入产出比大致相同

【解析】B 一般说来, 薪资水准、教育水平较高的员工, 视野较为开阔, 依据的信息比较全面, 常常以他人作为比较对象, 进行横向比较。

管理者应根据员工对工作和组织的投入来给予适当的报酬, 并确保不同的员工的投入/产出比大致相同, 以保持员工的公平感。因为公平感是员工的主观感受, 应经常注意了解员

工的公平感。对于有不公平感的员工应予以及时的引导或调整报酬。

【例 1-13】 小张在 A 公司工作 1 年，后跳槽去了 B 公司，他觉得 B 公司的待遇不如以前的公司好，请问这是()。(2010 年单选题)

- A. 组织内的比较 B. 组织外的比较 C. 组织内自我比较 D. 组织外自我比较

【解析】D 组织内的比较是指员工将自己的工作和报酬与本组织中的其他人进行比较，A 选项不选。组织外的比较是指员工将自己的工作和报酬与其他组织的员工进行比较，B 选项不选。组织内自我比较是指员工在同一组织中把自己现在的工作和待遇与过去的相比较，C 选项不选。

考点十 期望理论

弗罗姆的期望理论认为，人们之所以采取某种行动，如努力工作，是因为他觉得这种行为可以在一定概率中达到某种结果，并且这种结果可以带来他认为重要的报酬。

期望理论认为动机是以下 3 种因素的产物。

(1) 个人需要多少报酬(效价)：指个体对所获报酬的偏好程度，它是对个体得到报酬的愿望的数量表示。

(2) 个人对努力产生成功绩效的概率估计(期望)：指员工对努力工作能够完成任务的信念强度。

(3) 个人对绩效与获得报酬之间关系的估计(工具)：指员工对一旦完成任务就可以获得报酬的信念。

期望理论中的 3 个因素可以有多种组合，三者的关系是：效价×期望×工具=动机，产生最强动机的组合是高的正效价、高期望和高工具。

【例 1-14】 在期望理论中，个人对绩效与获得报酬之间关系的估计称为()。(2012 年单选题)

- A. 工具 B. 效价 C. 期望 D. 动机

【解析】A 个人对绩效与获得报酬之间关系的估计称为工具。

考点十一 强化理论

强化理论认为行为的结果对行为本身有强化作用，是行为的主要驱动因素。该理论并不考虑人的内在心态，而是注重行为及其结果，认为人是在学习、了解行为与结果之间的关系。

【例 1-15】 在众多激励理论中，不考虑人的内在心态，而是注重行为及其结果的理论是()。(2012 年单选题)

- A. 目标设置理论 B. 强化理论 C. 能力与机遇理论 D. 认知评价理论

【解析】B 强化理论认为行为的结果对行为本身有强化作用，是行为的主要驱动因素。强化理论并不考虑人的内在心态，而是注重行为及其结果，认为人是在学习、了解行为与结果之间的关系，是一种行为主义的观点。

第三节 激励理论在实践中的应用

考点十二 目标管理

目标管理的理论基础是激励理论中的目标设置理论,其具体内容如表 1-6 所示。

表 1-6 目标管理

理论基础	理论中的目标设置理论
基本核心	强调通过群体共同参与制定具体的、可行的而且能够客观衡量的目标
4 个要素的含义	目标具体化: 要求明确、具体地描述预期的结果
	参与决策: 在制定工作目标时, 要求涉及目标的所有群体共同制定目标, 并共同规定如何衡量目标的实现程度, 而不是由上级单方面地指定下级的工作目标
	限期完成: 规定目标完成的时间期限, 以及每一阶段任务完成的期限
	绩效反馈: 不断地给予员工关于目标实现程度或接近目标程度的反馈, 使员工能及时了解工作的进展程度, 掌握工作的进度, 从而及时进行自我督促和行为矫正, 最终如期完成目标

实施目标管理时可以自上而下来设定目标, 但同时也包括自下而上的设定过程。这两个过程应当是相互结合的。

【例 1-16】 以下关于目标管理的说法, 错误的是()。(2010 年单选题)

- A. 实施目标管理时可以自下而上来设定目标
- B. 目标管理的理论基础是激励理论中的目标设置理论
- C. 目标管理的基本核心是强调通过群体共同参与制定具体的、可行的而且能够客观衡量的目标
- D. 每一位员工都有明确可行的、与部门和组织目标紧密联系的目标

【解析】 A 实施目标管理时可以自上而下来设定目标, 因此 A 选项错误。

考点十三 参与管理

参与管理是指让下属人员实际分享上级的决策权, 其实施原因、实施条件及作用, 如表 1-7 所示。

表 1-7 参与管理

定义	让下属人员实际分享上级的决策权
实施原因	<ul style="list-style-type: none"> (1) 当工作十分复杂时, 管理人员无法了解员工的所有情况和各个工作细节, 若允许员工参与决策, 可以让了解更多情况的人有所贡献 (2) 现代的工作任务相互依赖程度很高, 有必要倾听其他部门的意见, 而且彼此协商之后产生的决定, 各方都能全力推行 (3) 参与决策可以使参与者对所做的决定有认同感, 有利于决策的执行 (4) 参与工作可以提供工作的内在奖赏, 使工作显得更有趣、更有意义

(续表)

实施条件	(1) 在行动前,要有充裕的时间来进行参与 (2) 员工参与的问题必须与其自身利益相关 (3) 员工必须具有参与的能力,如智力、知识技术、沟通技巧等 (4) 参与不应使员工和管理者的地位和权利受到威胁 (5) 组织文化必须支持员工参与
作用	参与管理是促进团队建设的重要手段之一,可以促进管理者和员工的沟通,有利于决策的执行;质量监督小组是一种常见的参与管理的模式

【例 1-17】 下列情境中,不适宜推行参与管理的是()。(2012 年单选题)

- A. 完成任务的时间比较紧迫
- B. 员工具备相应的智力、知识技术和沟通技巧
- C. 参与不会使员工和管理者的地位和权力受到威胁
- D. 组织文化支持员工的参与管理

【解析】A 推行参与管理要有成效,必须符合的一个条件是:在行动前,要有充裕的时间来进行参与。如果完成任务的时间比较紧迫,就不适宜推行参与管理。

质量监督小组是一种常见的参与管理的模式。质量监督小组通常由 8~10 位员工及 1 位督导员组成,小组成员定期集会,比如通常每周 1 次,占用工作时间讨论质量方面的难题,分析问题出现的原因,并提出解决方案,然后监督实施。当然对于小组提出的各种建议,管理层有最后的决定权。而且作为小组成员的前提条件是,必须具备分析和解决质量问题的能力,还要擅长与他人沟通并宣传各种策略。

考点十四 绩效薪金制

绩效薪金制指将绩效与报酬相结合的激励措施,通常采用的方式有计件工资、工作奖金、利润分成、按利分红等。绩效可以是个人绩效、部门绩效和组织绩效。绩效薪金制的实施必须以公平、量化的绩效评估体系为基础。绩效薪金制的主要优点在于它可以减少管理者的工作量,因为员工为了获得更高的薪金会自发的努力工作,而不需要管理者的监督。

计件工资通过确定每件产品的计件工资率(即每件产品的报酬),将员工的收入和产量直接挂钩。按利分红是把薪酬和企业效益(利润)联系在一起,分红既可以是现金,又可以是股权。

同步自测

一、单项选择题

- 由于缺乏或者期待某种结果而产生的心理状态被称为()。
A. 需要 B. 动机 C. 激励 D. 兴趣
- 下列叙述中属于内源性动机的是()。
A. 对活动本身感兴趣,活动使人获得满足 B. 为了避免受到惩罚而完成工作
C. 为了赢得他人的好评而努力工作 D. 为了获得物质奖励而付出努力

13. 关于双因素理论,说法错误的是()。
- A. 满意的反面是不满意
B. 保健因素也可起到激励作用
C. 激励因素是指成就感、别人的认可、工作本身等因素
D. 保健因素是指组织政策、监督方式、人际关系等因素
14. 期望理论中提及的3个因素不包括()。
- A. 效价 B. 期望 C. 工具 D. 需要
15. 奥尔德佛提出的理论认为不属于人的核心需要的是()。
- A. 生存需要 B. 关系需要 C. 成长需要 D. 权力需要
16. 下列()不是三重需要理论提出的需要。
- A. 亲和需要 B. 成就需要 C. 人际需要 D. 权力需要
17. 目标管理的主要理论基础是激励理论中的()。
- A. 期望理论 B. 目标设置理论 C. 双因素理论 D. 公平理论
18. 将组织目标细化为分公司目标、部门目标和个人目标,这个过程被称为()。
- A. 目标管理 B. 平衡记分卡 C. 流程管理 D. 过程管理
19. 斯肯伦计划融合了参与管理和()两个概念。
- A. 目标管理 B. 过程管理 C. 绩效薪金制 D. 以上都错
20. 下列关于目标管理的要素中,错误的是()。
- A. 参与决策 B. 目标具体化 C. 高额奖励 D. 限期完成

二、多项选择题

1. 关于内源性与外源性动机的陈述,正确的是()。
- A. 为了提薪而努力工作是外源性动机作用的表现
B. 人们对活动本身感兴趣,为了活动而活动,这是内源性动机作用的表现
C. 外源性动机与内源性动机互补
D. 为了获得成就感是外源性动机作用的表现
E. 内源性动机也称为外部动机
2. 下述与动机有关的因素中,属于内源性动机范畴的有()。
- A. 工资 B. 社会地位 C. 工作的挑战性
D. 价值感 E. 自我实现感
3. 关于公平理论的陈述,正确的是()。
- A. 员工将自己的产出与投入比率与他人的相比较,依此进行公平判断
B. 员工比较的是其投入与产出的客观测量结果
C. 员工将自己的工作和报酬与本组织中的其他人进行比较,这属于纵向比较
D. 员工在同一组织中把自己现在的工作和待遇与过去的相比较,这属于横向比较
E. 公平比较时既可能是纵向的,又可能是横向的
4. 亚当斯的公平理论认为,感到不公平的员工可以采取()方式来恢复平衡。
- A. 改变自己的投入或产出 B. 改变自己对投入或产出的知觉
C. 改变对照者的投入或产出 D. 改变对照者对投入或产出的知觉
E. 改变参照对象

5. 依据马斯洛需求曲线,自我实现的需要包括()。
- A. 归属感 B. 个人成长 C. 个人潜能
D. 实现个人理想 E. 友谊
6. 关于双因素理论,说法正确的是()。
- A. 双因素包括激励因素和保健因素
B. 保健因素包括别人的认可、工作本身、晋升等因素
C. 激励因素包括组织政策、监督方式等
D. 满意的反面是不满意
E. 不满意的反面是满意
7. 下列表述中()是亚当斯公平理论中的纵向比较。
- A. 员工在同一组织中把自己的工作和待遇与过去的相比较
B. 员工在本组织中将自己的工作和报酬与其他人进行比较
C. 员工将自己在不同组织中的待遇进行比较
D. 员工与其他组织员工的工作在报酬上进行比较
E. 依据自己的能力、努力、经验、教育背景来衡量自己的薪水、职位、晋升速度方面的待遇
8. 下列关于亲和需要的陈述,正确的是()。
- A. 亲和需要指寻求与别人建立友善且亲近的人际关系的欲望
B. 亲和需要较强的人往往在组织中充当管理他人的角色
C. 亲和需要较强的人在组织中容易形成良好的人际关系
D. 在管理上过分强调维持良好的关系会干扰正常的工作程序
E. 亲和需要强的人喜欢具有竞争性和能体现较高地位的场合和情景
9. 目标管理的要素包括()。
- A. 目标具体化 B. 参与决策 C. 限期完成
D. 绩效反馈 E. 绩效考核
10. 在需要与动机理念中,动机的要素包括()。
- A. 决定人方向的行为 B. 决定人行为的方向 C. 心理的努力程度
D. 行为的努力程度 E. 遇到阻碍时会付出多大努力来坚持自己的行为
11. 下述与动机有关的因素中,属于外源性动机范畴的是()。
- A. 避免惩罚 B. 自我价值感强 C. 追求社会地位的实现
D. 受到领导表扬 E. 寻求挑战性的工作
12. 下列属于激励作用的内容有()。
- A. 设法使员工看到自我需要与组织目标之间的联系
B. 有效抑制员工个人需要以增进实现组织目标
C. 促使员工出色完成工作目标
D. 使员工自我需要与组织目标需要之间始终处于一种驱动状态
E. 不断调动员工潜在的积极性以提高其工作绩效

需要强的人在组织中容易与他人形成良好的人际关系,易被别人影响,因而往往在组织中充当被管理的角色。

7. 【解析】B 三重需要理论认为成就需要高的人的特点是:有较强的责任感,只选择适度的风险,喜欢能够得到及时的反馈。研究表明,高成就需要在创造性的活动中更容易获得成功,但并不一定能成为一名优秀的经理;而权力需要高的人喜欢支配、影响别人,喜欢对人发号施令,十分重视争取地位和影响力;亲和需要强的人则往往重视被别人接受和喜欢,他们追求友谊和合作。

8. 【解析】C 弗罗姆的期望理论认为动机是3个因素的产物:个人需要多少报酬(效价),个人对努力产生成功绩效的概率估计(期望),以及个人对绩效与获得报酬之间关系的估计(工具)。

9. 【解析】C 需要层次理论将人的需要由低到高分5种类型,分别是:生理需要,指对食物、水、居住场所、睡眠、性等身体方面的需要;安全需要,主要针对身体安全和经济安全的需要;归属和爱的需要,包括情感、归属、被接纳、友谊等的需要;尊重的需要,包括内在的尊重,如自尊心、自主权、成就感等需要,以及外在的尊重;自我实现的需要,包括个人成长、发挥个人潜能、实现个人理想的需要。

10. 【解析】D 赫茨伯格认为,满意与不满意并不是或此或彼、二选一的关系。激励因素是指成就感、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,但不具备这些因素也不会招致员工的不满。保健因素是指组织政策、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,但不能起到激励的作用。双因素理论和需要层次理论的一个区别在于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。

11. 【解析】C 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5种类型,由高到低依次是自我实现的需要、尊重的需要、归属和爱的需要、安全需要和生理需要。

12. 【解析】D 马斯洛的需要层次理论中,自我实现的需要指个人成长、发挥个人潜能、实现个人理想的需要。

13. 【解析】B 双因素理论认为,满意的反面是不满意,不满意的反面是没有不满意。激励因素是指成就感、别人的认可、工作本身、责任和晋升等因素。保健因素是指组织政策、监督方式、人际关系、工作环境和工资等因素。具备了保健因素只能使员工不产生不满情绪,但不能起到激励的作用。

14. 【解析】D 期望理论认为动机是效价、期望、工具3个因素的产物。

15. 【解析】D 奥尔德佛对马斯洛的需要层次理论进行了修订,认为人有3个核心需要,即生存需要、关系需要和成长需要。

16. 【解析】C 三重需要理论认为人有3个重要的需要,即成就需要、权力需要和亲和需要。

17. 【解析】B 目标管理的理论基础是激励理论中的目标设置理论。其基本核心是强调通过群体共同参与制定具体的、可行的而且能够客观衡量的目标。

18. 【解析】A 目标管理的基本核心是强调通过群体共同参与制定具体的、可行的而且能够客观衡量的目标。将组织的目标层层具体化、明确化,分解为各个相应层次(分公司、部门、个体)的目标的过程是实施目标管理时的自上而下的设计目标过程。

19. 【解析】C 斯肯伦计划由美国麻省理工学院教授约瑟夫·斯肯伦提出,它融合了参与管理和绩效薪金制两个概念,被称为是“劳资合作、节约劳动支出、集体奖励”的管理制度。

20. 【解析】C 目标管理有4个要素,即目标具体化、参与决策、限期完成和绩效反馈。

二、多项选择题

1. 【解析】ABC 动机分为内源性动机(又称内在动机)和外源性动机(又称外在动机)。内源性动机是指人做某种行为是因为行为本身,因为这种行为可以带来成就感,或者个体认为这种行为是有价值的。外源性动机是指人为了获得物质或社会报酬,或为了避免惩罚而完成某种行为,完成某种行为是为了行为的结果,而不是行为本身。因此,出于内源性动机的员工看重的是工作本身;而出于外源性动机的员工更看重工作所带来的报偿。内源性动机与外源性动机是互补关系。

2. 【解析】CDE 本题主要考查内源性动机。内源性动机看重的是工作本身,如寻求有挑战性的工作,获得为工作和组织多做贡献的机会以及充分实现个人潜力的机会。而工资与社会地位属于物质报酬与社会报酬,隶属于外源性动机。本题正确答案为CDE选项。

3. 【解析】AE 亚当斯的公平理论指出,员工倾向于将自己的产出与投入的比率与他人(对照者)的产出与投入的比率相比较,来进行公平判断。需要注意的是,员工比较的是其对投入、产出的自我知觉,而非投入、产出的客观测量结果。员工进行公平比较时,既可能是纵向的比较,又可能是横向的比较。纵向比较包括组织内自我比较,即员工在同一组织中把自己现在的工作和待遇与过去的相比较;又包括组织外的自我比较,即员工将自己在不同组织中的工作和待遇进行比较。横向比较包括组织内的比较,即员工将自己的工作和报酬与本组织中的其他人进行比较;又包括组织外的比较,即员工将自己的工作和报酬与其他组织的员工进行比较。

4. 【解析】ABCE 依照公平理论的内容,感到不公平的员工可以采用5种方式来恢复平衡,这5种方式是: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。本题正确答案为ABCE选项。

5. 【解析】BCD 马斯洛认为自我实现的需要包括个人成长、发挥个人潜能、实现个人理想的需要。本题正确答案为BCD选项。

6. 【解析】AD 双因素理论又称激励—保健因素理论,该理论认为满意的反面是不满意,不满意的反面是没有不满意。激励因素是指成就感、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,但不具备这些因素也不会招致员工的不满。保健因素是指组织政策、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,但不能起到激励的作用。

7. 【解析】AC 纵向比较包括组织内自我比较,即员工在同一组织中把自己现在的工作和待遇与过去的相比较,也包括组织外的自我比较,即员工将自己在不同组织中的工作和待遇进行比较。本题正确答案为AC选项。

8. 【解析】ACD 亲和需要是指寻求与别人建立友善且亲近的人际关系的欲望。亲和需要强的人往往重视被别人接受和喜欢，他们追求友谊和合作。这样的人在组织中容易与他人形成良好的人际关系，易被别人影响，因而往往在组织中充当被管理的角色。许多出色的经理的亲和需要相对较弱，因为亲和需要强的管理者虽然可以建立合作的工作环境，能与员工真诚愉快地工作，但是在管理上过分强调良好关系的维持通常会干扰正常的工作程序。

9. 【解析】ABCD 目标管理有4个要素，分别是目标具体化、参与决策、限期完成和绩效反馈。本题正确答案为ABCD选项。

10. 【解析】BDE 需要与动机理念中全面动机有3个要素：决定人行为的方向，指选择做出什么样的行为；努力的水平，指行为的努力程度；坚持的水平，指遇到阻碍时会付出多大努力来坚持自己的行为。

11. 【解析】ACD 本题考查外源性动机。外源性动机是指人为了获得物质或社会报酬，或为了避免惩罚而完成某种行为。出于外源性动机的员工更看重工作所带来的报偿，如工资、奖金、表扬、社会地位等。选项BE属于内源性动机范畴。

12. 【解析】ACDE 本题考查激励的作用。激励就是通过满足员工的需要而使其努力工作，从而实现组织目标的过程，就是要设法使员工看到自己的需要与组织目标之间的联系，使他们处于一种驱动状态，他们在这种状态的驱动下所付出的努力不仅能满足其个人需要，同时也能通过达成一定的工作绩效而实现组织目标。所以，选项B错误。

13. 【解析】BCDE 双因素理论又称激励—保健因素理论。激励因素是指成就感、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，但不具备这些因素也不会招致员工的不满。保健因素是指组织政策、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，但不能起到激励的作用。本题正确答案为BCDE选项。

14. 【解析】ABE 本题考查马斯洛需要层次理论在管理上的应用。需要层次理论指出，管理者需要考虑员工不同层次的需要，并为每一层次的需要设计相应的激励措施；管理者需要考虑每位员工的特殊需要，因为不同人的需要是不同的；组织用于满足低层次需要的投入效益是递减的。

15. 【解析】ACE 本题考查的是公平理论。公平理论中的纵向比较包括组织内自我比较，即员工在同一组织中把自己现在的工作和待遇与过去的相比较，也包括组织外自我比较，即员工将自己在不同组织中的工作和待遇进行比较。选项BD属于公平理论中的横向比较。

第二章 领导行为



大纲解读

本章主要讲解领导理论、领导风格与技能以及领导决策的决策过程、决策模型和决策风格。领导行为考试的重点是与领导有关的一些概念和知识，包括领导理论的历史沿革、不同时代的领导理论的特色。难点在于领导者的领导风格与技能，以及作为组织核心的领导者如何进行决策的问题。

本章主要考查应试人员是否掌握了与领导有关的一些概念和知识，平均分值为3分，主要考试内容如下。

1. 领导理论

领导的含义；特质理论、交易型和改变型领导理论、魅力型领导理论、路径—目标理论、权变理论、领导—成员交换理论的含义、意义和理论思路。

2. 领导风格与技能

领导风格的概念和领导技能的种类，有关领导风格研究的思路和内容，以及领导者的3种主要技能；重点考查管理方格理论和领导者的生命周期理论。

3. 领导决策

领导过程的3个阶段；经济理性模型、有限理性模型和社会模型3种决策模型；以及4种决策风格。



考点精讲

第一节 领导理论

考点一 领导的含义

领导指的是一种影响群体、影响他人以达成组织目标的能力。领导有两个基本的特点：第一，领导必须具有影响力；第二，领导还必须具有指导和激励的能力。领导的影响力主要来源于组织的正式任命。

考点二 领导理论概述

(一) 特质理论

传统的特质理论认为,领导者具有某些固有的特质,并且这些特质是与生俱来的。但研究表明,具备某些特质确实能提高领导者成功的可能性,但是并不存在一种特质能够保证领导者的成功。

特质理论的不足表现在以下4个方面:

- (1) 忽视了下属的需要;
- (2) 没有指明各种特质之间的相对重要性;
- (3) 忽视了情景因素;
- (4) 没有区分原因和结果。

(二) 交易型和改变型领导理论

伯恩斯把领导分为两种类型:交易型和改变型。

交易型领导强调的是个人在组织中的与位置相关的权威和合法性,交易型领导理论强调任务的明晰度、工作的标准和产出,他们很关注任务的完成以及员工的顺从,这些领导更多地依靠组织的奖励和惩罚来影响员工的绩效。

改变型领导通过更高的理想和组织价值观来激励他的追随者们,改变型领导能够为组织制定明确的愿景,他们更多地通过自己的领导风格来影响员工(如增强员工的动机)和团队(如调解团队内部的冲突)的绩效。

(三) 魅力型领导理论

魅力型领导理论由罗伯特·豪斯提出。魅力型领导者是指具有自信并且信任下属,对下属有高度的期望,有理想化的愿景,以及使用个性化管理风格的领导者。魅力型领导者的追随者认同他们的领导者及其任务,表现出对领导者的高度忠诚和信心,效法其价值观和行为,并且从自身与领导者的关系中获得自尊。魅力型领导者将促使追随者产生出高于期望的绩效以及强烈的归属感。

【例 2-1】 关于魅力型领导理论的陈述,错误的是()。(2011 年单选题)

- A. 魅力型领导是指自信并且信任下属,对下属有高的期望,有理想化的愿景,使用个性化管理风格的领导者
- B. 魅力型领导会对追随者产生影响,促使追随者获得高于期望的绩效以及强烈的归属感
- C. 在追随者自我意识和自我管理水平较低的情况下,魅力型领导更加有效
- D. 魅力本身是一个归因现象,会随情境发生变化

【解析】C 本题考查魅力型领导理论。当追随者显示出更高水平的自我意识和自我管理时,魅力型领导者的效果将会得到进一步强化,特别是在观察魅力型领导者们的行为和活动的时候。

(四) 路径—目标理论

路径—目标理论由罗伯特·豪斯提出。该理论认为，领导者的主要任务是帮助下属达到他们的目标，并提供必要的支持和指导，以确保下属的目标与群体或组织的目标相互配合。领导的激励作用在于：第一，使绩效的实现与员工需要的满足相结合；第二，为实现有效的工作绩效提供必须的辅导、指导、支持和奖励。

路径—目标理论确定了以下 4 种类型的领导行为。

- (1) 指导型领导：让员工明确别人对他的期望、成功绩效的标准和工作程序。
- (2) 支持型领导：努力建立舒适的工作环境，亲切友善，关心下属的要求。
- (3) 参与型领导：主动征求并采纳下属的意见。
- (4) 成就取向型领导：设定挑战性目标，鼓励下属发挥自己的最佳水平。

路径—目标理论提出了两个权变因素，作为领导的领导行为与结果之间的中间变量。一是下属控制范围之外的环境因素，如工作结构、正式的权力系统、工作团队等。二是下属的个人特征，如经验、能力、内外控等。

不同的领导行为适合于不同的环境因素和个人特征。

【例 2-2】将领导行为划分为指导型、支持型、参与型和成就取向型的领导理论是()。(2012 年单选题)

- A. 特质理论 B. 权变理论 C. 路径—目标理论 D. 领导—成员交换理论

【解析】C 罗伯特·豪斯提出的路径—目标理论将领导行为划分为 4 种类型，分别是指导型领导、支持型领导、参与型领导和成就取向型领导。

(五) 权变理论

费德勒的权变理论认为，团队绩效的高低取决于领导者与情景因素之间是否搭配。该理论将领导方式区分为工作取向和关系取向两类。

费德勒认为，情景因素可以分为以下 3 个维度。

- (1) 领导与下属的关系：主要指的是下属对领导者信任、信赖和尊重的程度。
- (2) 工作结构：主要指的是工作程序化、规范化的程度。
- (3) 职权：主要指的是领导者在甄选、训练、调薪、解聘等人事方面有多大的影响力和权力。

(六) 领导—成员交换理论

领导—成员交换理论，简称 LMX 理论。该理论认为领导者对待同一团体内部的不同下属往往根据其与自己关系的远近亲疏采取不同的态度和行为。团体中领导者与下属在确立关系和角色的早期，就把下属分为“圈里人”和“圈外人”。领导者倾向于对“圈里人”比“圈外人”投入更多的时间、感情以及更少的正式领导权威。在工作中，“圈里人”比“圈外人”承担更强的工作责任感，对于其所在的部门贡献更多，绩效评估也更高。领导者和下属两者都作为个体，通过团体进行反馈。

格雷恩及其同事强调 LMX 理论的推进分为以下 4 个阶段：

- (1) 区分领导——下属的二元探索；

- (2) 对 LMX 理论中的特征及其组织含义/结果的调查;
- (3) 对二元合作关系建构的描述;
- (4) 在团体和社会网络水平上区别二元关系的集合。

【例 2-3】 以下关于领导—成员交换理论的正确说法是()。(2010 年单选题)

- A. 团体中领导者与下属在确立关系和角色的早期,就把下属分出“圈里人”和“圈外人”的类别
- B. 领导者对“圈外人”比“圈里人”投入更多的时间、感情以及更少的正式领导权威
- C. “圈外人”比“圈里人”对于其所在的部门贡献更多
- D. “圈外人”比“圈里人”承担更强的工作责任感

【解析】A 领导者对“圈里人”比“圈外人”投入更多的时间、感情以及更少的正式领导权威, B 选项错误;“圈里人”比“圈外人”对于其所在的部门贡献更多, C 选项错误;“圈里人”比“圈外人”承担更强的工作责任感, D 选项错误。

【例 2-4】 下列关于领导—成员交换理论的陈述,正确的是()。(2011 年多选题)

- A. 对同一位领导而言,“圈里人”的下属能够感觉到领导者对他们的关心
- B. 领导者与下属在确立关系和角色的早期,就把下属分为“圈里人”和“圈外人”
- C. “圈里人”比“圈外人”承担更强的工作责任感,对所在部门贡献更多,绩效评估也更高
- D. 领导者对“圈外人”比对“圈里人”往往投入更多的时间和正式领导权威
- E. 从社会认知的角度看,领导者应着手改变下属的自我概念,而下属的行为反应也会改变领导者的自我图式

【解析】ABCE 领导者对“圈里人”比“圈外人”投入更多的时间、感情和更少的正式领导权威。所以选项 D 错误。本题正确答案为 ABCE 选项。

【例 2-5】 关于领导—成员交换理论的陈述,正确的是()。(2012 年单选题)

- A. 领导对团体成员同样对待
- B. 领导往往对“圈外人”投入更多的时间和更少的正式领导权威
- C. 领导者和下属两者都作为个体,通过团体进行反馈
- D. 领导者的自我图式是稳定不变的,不受下属行为反应的影响

【解析】C 领导—成员交换理论认为领导者对待同一团体内部的不同下属往往根据其与自己关系的远近亲疏采取不同的态度和行为,团体中领导者与下属在确立关系和角色的早期,就把下属分为“圈里人”和“圈外人”。领导者倾向于对“圈里人”投入更多的时间、感情以及更少的正式领导权威。领导者和下属两者都作为个体,通过团体进行反馈。

第二节 领导风格与技能

考点三 领导风格

领导风格是指领导者在实际领导中表现出的习惯性行为特点。领导风格既可能是正性的,又可能是负性的。

考点四 领导技能

领导者有以下 3 种主要技能。

- (1) 技术技能：指一个人对于某种类型的程序或技术所掌握的知识 and 能力。
- (2) 人际技能：指有效地与他人共事和建立团队合作的能力。
- (3) 概念技能：指按照模型、框架和广泛的关系进行思考的能力。

不同层次的管理者需要的 3 种技能的相对比例是不同的。领导技能的发展，主要有两种途径：一种是领导能力的培养，通过学习获得知识和方法，并在此基础上得到提高，另一种是辅导。

【例 2-6】 ()是指按照模型、框架和广泛联系关系进行思考的能力。(2010 年单选题)
A. 技术技能 B. 人际技能 C. 概念技能 D. 技能发展

【解析】C 技术技能是一个人对于某种类型的程序或技术所掌握的知识 and 能力，A 选项不选；人际技能是有效地与他人共事和建立团队合作的能力，B 选项不选；领导技能的发展，主要有两种途径：一种是通过学习获得知识和方法，另一种是辅导，D 选项不选。

考点五 有关领导风格研究的思路和内容

(一) 早期关于领导的研究

勒温提出了民主与专制模式。他通过儿童爱好者俱乐部的实验发现，从属于独裁型领导者的儿童的行为倾向于要么富有攻击性，要么缺乏感情。当独裁型领导离开或将领导氛围变得更轻松一些时，表现为缺乏感情的儿童会转而产生攻击性。放任型领导则产生最多的攻击性表现。民主化团体处在放任型和独裁型之间。

斯道格迪尔在 1948 年综合了 1904—1947 年 124 项特质研究，鉴别出一系列重要的领导特质：智力、机敏、洞察力、责任、主动性、坚定、自信、善于社交。他在研究中还发现，一个个体不可能只因为拥有特定的特质就能够成为领导者，领导者拥有的特质必须与领导者行驶职能的情境相关。该发现表明，领导不是一个被动的状态，而是产生于领导者和其他群体成员的工作关系中的互动。这一研究标志着一个新的强调领导行为和领导情境的领导研究理论的诞生。

(二) 俄亥俄与密西根模式

俄亥俄与密西根模式的具体内容如表 2-1 所示。

表 2-1 俄亥俄与密西根模式

模 式	维 度	含 义
俄亥俄模式	关心人	领导者注重人际关系，尊重和关心下属的建议与情感，更愿意建立相互信任的工作关系
	工作管理	领导者为了达到目标而在规定或确定自己与部属的角色时所从事的行为活动，包括组织工作任务、工作关系、工作目标

(续表)

模 式	维 度	含 义
密西根模式	员工取向	领导者关注人际关系, 主动了解并积极满足员工需要。员工取向的领导风格与团体高绩效和员工高满足感相关
	生产取向	领导者强调工作技术和任务进度, 关心工作目标的达成。生产取向的领导风格则和低绩效、低满足感相关

(三) 管理方格理论

美国心理学家布莱克和默顿提出了管理方格理论, 如图 2-1 所示。

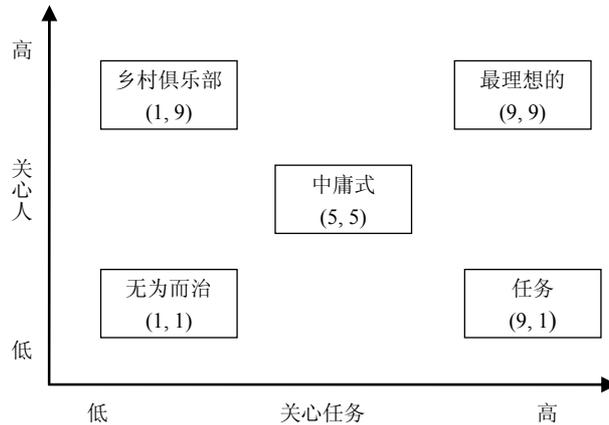


图 2-1 管理方格理论

【例 2-7】 以下关于管理方格说法, 错误的是()。(2010 年单选题)

- A. “无为而治”领导风格是指管理者既不关心任务, 又不关心人
- B. “乡村俱乐部”领导风格对任务关怀多, 对人关怀少
- C. “任务”领导风格对任务极端关注
- D. “最理想的”领导风格为既关心任务, 又关心人

【解析】B “乡村俱乐部”领导风格对人极端关注, B 选项错误。

【例 2-8】 在管理方格理论中, 位于坐标(1, 9)位置的领导风格称为()。(2011 年单选题)

- A. “乡村俱乐部”领导风格
- B. “无为而治”领导风格
- C. “任务”领导风格
- D. “中庸式”领导风格

【解析】A 在管理方格理论中, 位于坐标(1, 9)位置的领导风格称为“乡村俱乐部”领导风格, 所以正确答案为 A 选项。

(四) 领导者的生命周期理论

保罗赫塞和布兰查德提出了生命周期理论, 该理论认为影响领导者风格选择的一个重要因素是领导者的工作成熟度和心理成熟度。他们认为, 成熟度是指个体对自己的行为负责任的能力与意愿, 包括工作成熟度和心理成熟度两个方面。

下面是生命周期理论的 4 种领导风格, 如图 2-2 所示。

- (1) 指导型(高工作—低关系): 领导规定工作任务、角色职责, 指示员工做什么、如何做。
- (2) 辅助型(高工作—高关系): 领导不仅表现出指导行为, 而且富于支持行为。
- (3) 支持型(低工作—高关系): 领导与下属共同决策, 领导提供便利条件和沟通。
- (4) 授权型(低工作—低关系): 领导提供较少的指导或支持, 让下级自主决定。

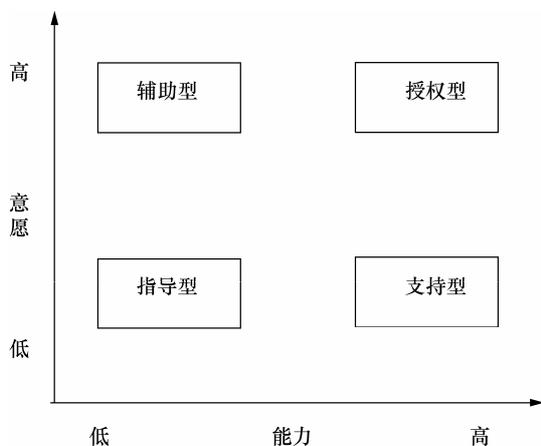


图 2-2 领导者的生命周期理论

【例 2-9】 根据领导者的生命周期理论, 当下属具有低能力—高意愿的特点时, 适宜的领导风格是()。(2012 年单选题)

- A. 指导型 B. 辅助型 C. 支持型 D. 授权型

【解析】 B 当被领导者的成熟度为低能力—高意愿时, 适宜的领导风格是辅助型。

(五) 领导者的技能

成功的领导依赖于合适的行为、技能和行动, 领导者的 3 种主要技能是技术技能、人际技能和概念技能。

【例 2-10】 领导者的技能中, ()处理的是观点、思想。(2011 年单选题)

- A. 概念技能 B. 管理技能 C. 人际技能 D. 技术技能

【解析】 A 概念技能处理的是观点、思想, 人际技能关心的是人, 技术技能涉及的是事, 所以正确答案为 A 选项。

第三节 领导决策

考点六 决策过程

赫伯特·西蒙认为决策过程可以分为以下 3 个阶段。

- (1) 智力活动阶段: 这是第 1 个阶段, 包括对环境进行搜索, 确定决策的情景。
- (2) 设计活动阶段: 这是第 2 个阶段, 包括探索、发展和分析可能发生的行为系列。
- (3) 选择活动阶段: 这是第 3 个阶段, 在第 2 个阶段中可能产生的行为中选择一个行为。

【例 2-11】西蒙将决策分为 3 个阶段，其中第 1 个阶段是()。(2012 年单选题)

- A. 设计活动阶段 B. 选择活动阶段 C. 智力活动阶段 D. 确认活动阶段

【解析】C 西蒙认为，决策过程可以分为 3 个阶段，即智力活动阶段、设计活动阶段和选择活动阶段。

明茨伯格认为决策过程可以分为以下 3 个阶段。

- (1) 确认阶段：将认知到问题或机会的产生，进行诊断。
- (2) 发展阶段：个体搜寻现有的标准程序或者解决方案，或者设计全新的、量身定做的解决方案的过程。
- (3) 选择阶段：确定最终的方案。

考点七 决策模型

领导行为决策的模型包括经济理性模型、有限理性模型和社会模型。

经济理性模型认为决策者在任何方面都是完全理性的，决策者具备以下特征：

- (1) 从途径一目标意义分析，决策完全理性；
- (2) 存在完整和一致的偏好系统，使决策者在不同的备选方案中进行选择；
- (3) 决策者可以知道所有备选方案；
- (4) 对计算复杂性无限制，可以通过计算选择出最佳备选方案；
- (5) 对于概率的计算不存在任何困难性。

【例 2-12】按照经济理性决策模型，决策者的特征包括()。(2012 年多选题)

- A. 从途径一目标意义分析，决策完全理性
B. 决策者遵循的是满意原则，在选择时不必知道所有的可能方案
C. 决策者可以知道所有备选方案
D. 决策者可以采用经验启发式原则或一些习惯来进行决策
E. 决策者在选择备选方案时，试图寻找令人满意的结果

【解析】AC 选项 BDE 是有限理性模型。本题正确答案为 AC 选项。

有限理性模型的决策者具备以下特征：

- (1) 在选择备选方案时，决策者试图使自己满意，或者寻找令人满意的结果；
- (2) 决策者所认知的世界是真实世界的简化模型；
- (3) 由于采用的是满意原则而非最大化原则，决策者在进行选择的时候不必知道所有的可能方案。

(4) 由于决策者认知的是简化的世界，因此可以用相对简单的经验启发式原则，或者商业窍门以及一些习惯来进行决策。

社会模型来自心理学。该理论认为心理对人的决策行为会产生重要影响，所罗门·阿什的一致性实验表明，人们会迫于团体压力，会作出非理性的选择。

考点八 决策风格

根据价值取向与模糊耐受性两个维度，可以得到以下 4 种不同的决策类型，如图 2-3 所示。

- (1) 指导型：决策者具有较低的模糊耐受性水平，倾向于关注任务和技术本身。解决问

题的时候一般是有效的、合乎逻辑的、程序化的和系统的。

(2) 分析型：决策者具有较高的模糊耐受性以及很强的任务和技术取向，喜欢对情景进行分析，倾向于过度分析事物。

(3) 概念型：决策者具有较高的模糊耐受性，并且倾向于对人和社会的关注。在解决问题的时候视角宽阔，喜欢考虑不同的选择以及将来的可能性。

(4) 行为型：决策者具有较低的模糊耐受性，倾向于对人和社会的关注。这类决策者可以与他人进行很好的合作，喜欢公开交换意见的环境。



图 2-3 决策风格

同步自测

一、单项选择题

- 下列有关魅力型领导的陈述，错误的是()。
 - 魅力型领导由伯恩斯首先提出
 - 魅力型领导的追随者从自身与领导的关系中获得自尊
 - 当追随者显示出较低自我意识与自我管理时，魅力型领导效果会得到加强
 - 魅力型领导者的追随者认同他们的领导者
- 按照罗伯特·豪斯所确定的领导行为类型，如果一位领导总是努力建立舒适的工作环境，关心下级的要求，则这位领导属于()领导。
 - 指导型
 - 支持型
 - 参与型
 - 成就取向型
- 豪斯提出的魅力型领导者可使追随者产生()。
 - 对领导者的高度忠诚和信心
 - 高于期望的绩效
 - 尊敬和信任
 - 提升自己的个人积极性

7. 西蒙的有限理性模型更加接近现实, 该模型认为()。
- A. 对计算复杂性无限制 B. 采用的是满意原则而非最大化原则
C. 决策者认知的是简化的世界 D. 边际成本等于边际收益
E. 在选择备选方案时, 决策者试图使自己满意, 或者寻找令人满意的结果
8. 魅力型领导理论认为, 领导者的非道德特征包括()。
- A. 使用权力为他人服务 B. 提升自己的个人愿景
C. 指责或批评相反的观点 D. 在危机中思考和学习
E. 单向沟通
9. 下面有关领导的陈述, 正确的是()。
- A. 领导是一种影响群体及他人以实现组织目标的能力
B. 领导的基本角色是要求他人必须完成组织既定的目标
C. 领导必须具有影响力
D. 领导必须具有指导和激励的能力
E. 领导的影响力主要来源于组织的正式任命
10. 特质理论存在的缺陷在于()。
- A. 忽视了领导良好的调适能力 B. 没有指明各种特质之间的相对重要性
C. 忽视了下属的需要 D. 忽视了情景因素
E. 没有区分原因和结果
11. 关于豪斯的路径—目标理论, 下列说法正确的有()。
- A. 该理论采纳了密西根模型
B. 该理论采纳了俄亥俄模型
C. 该理论侧重于工作取向和人际关系取向
D. 该理论同激励的期望理论相结合
E. 该理论认为领导者行为想要被下属接受须先为员工提供满足感, 既利于现在又利于未来
12. 有关路径—目标理论, 下列属于下属控制范围之外的环境因素的有()。
- A. 工作团队 B. 工作结构 C. 个人经验
D. 正式的权力系统 E. 个人能力
13. 关于交易型领导, 说法正确的有()。
- A. 通过更高的理想和组织价值观来激励他的追随者
B. 强调一个人在组织中的与位置相关的权威和合法性
C. 强调任务的明晰度、工作的标准和产出
D. 交易型领导能够为组织制定明确的愿景
E. 交易型领导很关注任务的完成以及员工的顺从
14. 关于改变型领导, 说法错误的有()。
- A. 能够为组织制定明确的愿景
B. 会使组织有效地运转并且健康地成长
C. 更多依靠组织的奖励和惩罚来影响员工的绩效
D. 强调的是一个人在组织中的与位置相关的权威和合法性
E. 通过更高的理想和组织价值观来激励他的追随者

15. 下列关于俄亥俄模式的描述,错误的有()。
- 核心维度是关心人和工作管理
 - 包括员工取向与工作取向两个维度
 - 员工取向的领导者关注人际关系,主动了解并积极满足员工需要
 - 高度工作取向的领导者关注员工工作,要求维持一定的绩效水平,强调工作的最后期限
 - 高度人际取向的领导者帮助下属解决个人问题,公平对待下属的健康、地位和满意度

同步自测解析

一、单项选择题

1. 【解析】A 罗伯特·豪斯在伯恩斯改变型领导的基础上提出了魅力型领导理论。魅力型领导者是指具有自信并且信任下属,对下属有高度的期望,有理想化的愿景,以及使用个性化风格的领导者。魅力型领导者的追随者认同他们的领导者及其任务,表现出对领导者的高度忠诚和信心,效法其价值观和行为,并且从自身与领导者的关系中获得自尊。最新研究表明,当追随者显示出高水平的自我意识和自我管理时,魅力型领导者的效果将会得到进一步的强化。

2. 【解析】B 罗伯特·豪斯提出的路径—目标理论认为支持型领导会努力建立舒适的工作环境,亲切友善,关心下属的要求。

3. 【解析】B 罗伯特·豪斯认为魅力型领导者将促使其追随者产生高于期望的绩效以及强烈的归属感。

4. 【解析】C 罗伯特·豪斯提出的路径—目标理论认为成就取向型领导类型倾向于设定挑战性目标,鼓励下属发挥自己的最佳水平。

5. 【解析】D 路径—目标理论确立的领导类型中,参与型领导会主动征求并采纳下属的意见。

6. 【解析】A 传统的特质理论认为,领导者具有某些固有的特质,并且这些特质是与生俱来的。只有先天具备这些特质的人才有可能成为领导。

7. 【解析】C 领导指的是一种影响群体、影响他人以达成组织目标的能力。领导的影响力主要来源于组织的正式任命。

8. 【解析】B 领导—成员交换理论认为,团体中领导者与下属在确立关系和角色的早期,就把下属分为“圈内人”和“圈外人”。

9. 【解析】B 领导—成员交换理论由乔治·格雷恩及其同事提出。

10. 【解析】D 费德勒认为,情景因素可以分为3个维度:一是领导与下属的关系,二是工作结构,三是职权。

11. 【解析】A 路径—目标理论认为,领导者的主要任务是帮助下属达到他们的目标,并提供必要的支持和指导以确保下属的目标与群体或组织的目标相互配合,领导者的行为如果想要被下属接受,就必须能够为员工提供满足感,这种满足感既有关于现在的,也有关于未来的。

12. 【解析】C 在魅力型领导理论进一步的研究过程中,巴斯提出魅力型领导只是更广泛的改变型领导的一个成分。

13. 【解析】B 费德勒的权变理论认为,团队绩效的高低取决于领导者与情景因素之间是否搭配。费德勒将领导方式区分为工作取向和人际取向两类。

14. 【解析】A 密西根大学经过研究、测量与工作绩效有关的领导行为并通过测验、非结构化访谈等方法,得到了两个描述领导行为的维度:员工取向和生产取向。

15. 【解析】A 管理方格理论把领导风格看做一个二维坐标方格,方格的纵坐标是“关心人”,横坐标是“关心任务”。这也是与先前的俄亥俄模式中的关怀和创制维度以及密西根模式中的员工取向和任务取向相对应。

16. 【解析】C 爱荷华大学对勒温的民主与专制模式理论研究发现,放任型领导产生最多的攻击性表现。民主化团体处在放任型和独裁型之间。

17. 【解析】A 俄亥俄大学在20世纪40年代开始了一系列关于领导的行为研究。通过将问卷答案作为因素分析,数据浓缩聚焦到两个维度上,即关心人和工作管理。

18. 【解析】B 赫塞和布兰查德将工作取向和关系取向两个维度相结合,得出了4种领导风格。其中,辅助型领导不仅表现出指导行为,而且富于支持行为,是高工作—高关系类型的领导。

19. 【解析】C 人际技能是有效地与他人共事和建立团队合作的能力。组织中任何层次的领导者都不能逃避有效人际技能的要求,这是领导行为的重要组成部分之一。

20. 【解析】D 人际技能是有效地与他人共事和建立团队合作的能力,关心的是人。

二、多项选择题

1. 【解析】AB 费德勒的权变理论认为,团队绩效的高低取决于领导者与情景因素之间是否搭配。费德勒将领导方式区分为工作取向和人际取向两类。本题正确答案为AB选项。

2. 【解析】ABC 费德勒认为情景因素可以分为3个维度:领导与下属的关系、工作结构和职权。

3. 【解析】ABCD 路径—目标理论由罗伯特·豪斯提出。该理论将领导者分为指导型领导、支持型领导、参与型领导和成就取向型领导。本题正确答案为ABCD选项。

4. 【解析】ACE 领导者的3种主要技能是技术技能、人际技能和概念技能。本题正确答案为ACE选项。

5. 【解析】ABCD 赫塞和布兰查德研究的生命周期,又称情景领导。该理论根据工作取向和关系取向两个维度总结出4种领导风格,分别是指导型、辅助型、支持型和授权型。本题正确答案为ABCD选项。

6. 【解析】CD 领导技能的发展,主要有两种途径:一种是基于领导能力的培养,通过学习获得知识和方法,并在此基础上得到提高;另一种是辅导,讲师和领导者建立互相信任和尊重的关系,讲师可以帮助领导者明确事业范围和期望。本题正确答案为CD选项。

7. 【解析】BCE 有限理性模型认为,在选择备选方案时,决策者试图使自己满意,或者寻找令人满意的结果;决策者所认知的世界是真实世界的简化模型。他们满足于这样的简化,因为他们相信真实世界绝大部分都是空洞的;由于采用的是满意原则而非最大化原则,决策者在进行选择的时候不必知道所有的可能方案;由于决策者认知的是简化的世界,因此可以用相对简单的经验启发式原则,或者商业窍门,以及一些习惯来进行决策。这些技术不要求非常高的思维和计算的能力。本题正确答案为BCE选项。

8. 【解析】BCE 本题考查魅力型领导理论。选项 AD 属于领导者的道德特征。本题正确答案为 BCE 选项。

9. 【解析】ACDE 领导指的是一种影响群体、影响他人以达成组织目标的能力。领导有两个基本的特点：第一，领导必须具有影响力，因为领导的基本角色是影响他人自愿追求确定的目标。第二，领导还必须具有指导和激励的能力，也就是说在帮助个体或群体确认目标，并且激励他们达到一定目标的过程中起着重要的作用。领导的影响力主要来源于组织的正式任命。

10. 【解析】BCDE 特质理论的不足表现在：忽视了下属的需要，具有某种特质的领导可能适合管理某些下属，但不适合管理另一些下属；没有指明各种特质之间的相对重要性，成功的领导可能需要具备许多特质，但其中某些特质最为关键；忽视了情景因素，特质理论没有考虑到工作的结构性、领导权力的大小等情景因素的影响，因此不能解释为什么具有不同特质的领导在各自的组织中都可以工作得非常出色；没有区分原因和结果，特质与绩效之间的相关研究并不能解释是因为具有某些特质才导致成功，还是因为成功才建立了这些特质。本题正确答案为 BCDE 选项。

11. 【解析】BCDE 路径一目标理论由罗伯特·豪斯提出。该理论采纳了俄亥俄模型的工作取向和关系取向的思路，并同激励的期望理论相结合。该理论认为，领导者的主要任务是帮助下属达到他们的目标，并提供必要的支持和指导，以确保下属的目标与群体或组织的目标相互配合。领导者的行为如果想被下属接受，就必须能够为员工提供满足感，这种满足感既有关于现在的，又有关于未来的。本题正确答案为 BCDE 选项。

12. 【解析】ABD 路径一目标理论提出了两个权变因素作为领导的领导行为与结果之间的中间变量。一是下属控制范围之外的环境因素，如工作结构、正式的权力系统、工作团队等。二是下属的个人特征如经验、能力、内外控等，属于下属控制范围之内的因素。

13. 【解析】BCE 交易型领导强调的是一个人在组织中的与位置相关的权威和合法性，强调任务的明晰度、工作的标准和产出，他们很关注任务的完成以及员工的顺从。这些领导更多地依靠组织的奖励和惩罚来影响员工的绩效。本题正确答案为 BCE 选项。

14. 【解析】CD 改变型领导是通过更高的理想和组织价值观来激励他的追随者们。改变型领导能够为组织制定明确的愿景，他们更多地通过自己的领导风格来影响员工(如增强员工的动机)和团队(如调解团队内部的冲突)的绩效。改变型领导会导致组织在革新和变化中的超额绩效，会使组织有效地运转并且健康地成长。本题正确答案为 CD 选项。

15. 【解析】BC 俄亥俄模式领导行为的两个核心维度是：关心人和工作管理。关心人是指领导者注重人际关系，尊重和关心下属的建议与情感，更愿意建立相互信任的工作关系。高度人际取向的领导者帮助下属解决个人问题，友善而平易近人，公平对待每一位下属，关心下属的生活、健康、地位和满意度。工作管理是指领导者为了达到目标而在规定或确定自己与部属的角色时所从事的行为活动，包括组织工作任务、工作关系、工作目标。高度工作取向的领导者关注员工的工作，要求维持一定的绩效水平，并强调工作的最后期限。本题正确答案为 BC 选项。

第三章 组织设计与组织文化



大纲解读

本章主要讲解组织设计与组织结构、组织设计的类型以及组织文化与组织变革的相关内容。组织设计与组织文化考试的重点是组织设计的概念、主要参数和组织设计形式，以及各种组织设计形式的优缺点、适用范围，组织文化的影响因素、功能、内容、结构、类型和设计内容。难点在于组织变革的概念、方法、程序，组织发展的概念和含义，以及组织发展的方法。

本章主要考查应试人员是否掌握了组织设计、组织文化相关理论的概念，平均分值是 4 分，主要考试内容如下。

1. 组织设计概述

组织设计和组织结构设计的基本内容，组织设计的 3 种类型。

2. 组织文化

组织文化的影响因素、功能、内容、结构、类型和设计内容。

3. 组织变革与发展

组织变革的概念、方法和程序，组织发展的概念、目的、含义和方法。



考点精讲

第一节 组织设计概述

考点一 组织设计和组织结构设计的基本内容

(一) 组织设计

组织设计是对企业的组织结构及其运行方式进行的设计，其具体内容如表 3-1 所示。

表 3-1 组织设计

定 义	组织设计是对企业的组织结构及其运行方式进行的设计		
基本内容	组织结构 设计	分类	(1) 新建企业：全新设计
			(2) 现有企业：组织结构的变革

(续表)

基本内容	组织结构 设计	参数	(1) 特征因素: 包括 10 个方面, 分别是管理层次和管理幅度、专业化程度、地区分布、分工形式、关键职能、集权程度、规范化、制度化程度、职业化程度、人员结构 (2) 权变因素: 包括企业环境、企业战略、企业技术、人员素质、企业规模、企业生命周期等
	管理制度 和方法设计		从形式上分: (1) 静态组织设计是只对组织结构进行的设计 (2) 动态组织设计是对组织结构和运行制度进行的设计
程 序	(1) 确定组织设计的基本方针和原则 (2) 进行职能分析和职能设计, 它是组织设计中的首要工作 (3) 组织结构的框架设计, 它是组织设计的主体工作 (4) 联系方式的设计, 它是保证整个组织结构协调一致、有效运作的关键 (5) 管理规范的设计, 它是组织结构的细化 (6) 人员配备和培训体系的设计 (7) 各类运行制度的设计 (8) 反馈和修正		

【例 3-1】 以下关于组织设计的说法, 正确的是()。(2010 年多选题)

- A. 同时对组织结构和运行制度进行的设计称为组织设计
B. 古典的组织设计理论是静态的
C. 古典的组织设计理论是动态的
D. 现代的组织设计理论是动态的
E. 现代的组织设计理论是静态的

【解析】 ABD 古典的组织设计理论是静态的, C 选项错误; 现代的组织设计理论是动态的, E 选项错误。

【例 3-2】 组织结构的()是企业各职能分工的精细程度, 具体表现为其部门(科室)和职务(岗位)数量的多少。(2011 年单选题)

- A. 专业化程度 B. 规范化程度 C. 集权化程度 D. 分工化程度

【解析】 A 组织结构的精细化程度是指企业各职能工作分工的精细程度, 所以正确答案为 A 选项。

(二) 组织结构设计

组织结构又称为权责结构, 其具体内容如表 3-2 所示。

表 3-2 组 织 结 构

定 义	组织结构又称为权责结构, 是指为实现企业目标, 企业全体员工进行分工协作, 在职务范围、责任、权利方面所形成的结构体系
主要内容	(1) 职能结构: 完成企业目标所需的各项业务工作及其比例关系 (2) 层次结构: 各管理层次的构成, 又称组织的纵向结构 (3) 部门结构: 各管理部门的构成, 又称组织的横向结构 (4) 职权结构: 各管理层次、部门在权利和责任方面的分工和相互关系

要素	(1) 复杂性: 指任务分工的层次、细致程度 (2) 规范性: 指使用规则 and 标准处理方式以规范工作行为的程度 (3) 集权度: 指决策权的集中程度
----	---

【例 3-3】 以下()是组织的横向结构。(2010 年单选题)

- A. 职能结构 B. 层次结构 C. 职权结构 D. 部门结构

【解析】 D 部门结构是指各管理部门的构成, 又称组织的横向结构, D 选项正确。

【例 3-4】 组织设计的主体工作是()。(2012 年单选题)

- A. 职能设计 B. 管理规范的设计
C. 联系方式的设计 D. 组织结构的框架设计

【解析】 D 组织结构的框架设计是组织设计的主体工作。

【例 3-5】 组织结构中完成企业目标所需的各项业务工作及其比例和关系称为()。
(2011 年单选题)

- A. 部门结构 B. 层次结构 C. 职能结构 D. 职权结构

【解析】 C 职能结构是指完成企业目标所需的各项业务工作及其比例和关系, 所以正确答案为 C 选项。

考点二 组织设计的类型

常用的组织设计有以下 3 种类型:

(1) 行政层级式组织形式。该类型由德国学者马克斯·韦伯最先使用, 用来评价、描述和比较各种组织形式。行政层级式的决定因素体现在: 权力等级、分工、规章、程序规范、非个人因素、技术能力 6 个方面。行政层级式组织形式在复杂/静态环境中最有效。

(2) 按职能划分的组织形式(职能制结构), 又称法约尔模型, 是一种按职能来组织部门分工的组织形式, 其具体内容如表 3-3 所示。

表 3-3 职能制结构

特 点	(1) 职能分工 (2) 直线—参谋制 (3) 管理权力高度集中
优 点	(1) 按职能划分的组织形式有明确的任务和确定的职责, 并且由于从事类似工作、面临类似问题的人们在一起工作, 相互影响和相互支持的机会较多 (2) 职能制结构可以消除设备及劳动力的重复, 可以最充分地利用资源。这种形式也适用于发展专家及开发专门设备 (3) 各部门和各类人员实行专业分工, 有利于管理人员注重并具备胜任本职工作的技能, 有利于强化专业管理, 提高工作效率 (4) 每一位管理人员都固定地归属于一个职能机构, 专门从事某一项职能工作, 在此基础上建立起来的部门间的联系能够长期不变, 这就使整个组织有较强的稳定性 (5) 管理权力高度集中, 便于最高领导层对整个企业实施严格控制

(续表)

缺 点	(1) 狭隘的职能观念 (2) 横向协调差 (3) 适应性差 (4) 企业领导负担重 (5) 不利于培养具有全面素质、能够经营整个企业的管理人才
适用范围	(1) 在简单/静态环境中效果较好 (2) 适用于中小型的、产品品种比较单一、生产技术发展较慢、外部环境比较稳定的企业

【例 3-6】 行政层级组织形式最适用于()环境。(2010 年单选题)

- A. 简单/动态 B. 简单/静态 C. 复杂/静态 D. 复杂/动态

【解析】C 行政层级组织形式在复杂/静态环境中最有效，C 选项正确。

【例 3-7】 具有直线—参谋制特点的组织形式属于()。(2012 年单选题)

- A. 行政层级式 B. 矩阵组织形式 C. 职能制结构 D. 事业部制形式

【解析】C 职能制结构的主要特点有：职能分工、直线—参谋制和管理权力高度集中。

(3) 矩阵组织形式又称为矩阵结构，它是指按职能组合业务活动，以及按产品或工程项目、规划项目组合业务活动的方式来运用的一种组织设计形式，如表 3-4 所示。

表 3-4 矩阵组织形式

特 点	(1) 一名员工有两位领导 (2) 组织内部有两个层次的协调 (3) 产品部门或项目小组所形成的横向联系灵活多样
优 点	(1) 有利于加强各职能部门之间的协调与配合 (2) 有利于顺利完成规划项目，提高企业的适应性 (3) 有利于减轻高层管理人员的负担 (4) 有利于职能部门与产品部门相互制约，保证企业整体目标的实现
缺 点	(1) 组织的稳定性较差 (2) 双重领导的存在容易产生责任不清、多头指挥的混乱现象 (3) 机构相对臃肿，用人较多
适用范围	(1) 在复杂/动态环境中较为有效 (2) 适合应用于因技术发展迅速和产品品种较多而具有创新性强、管理复杂的特点的企业，如军事工业、航天工业采用这种组织结构形式具有突出的优越性

除了以上 3 种基本的组织设计形式外，还存在着事业部制形式、团队结构形式、虚拟组织形式、无边界组织形式等组织类型。

【例 3-8】 矩阵组织形式的优点包括()。(2011 年多选题)

- A. 有利于加强各职能部门之间的协调与配合
B. 有利于顺利完成规划项目，提高企业的适应性
C. 有利于减轻高层管理人员的负担
D. 有利于职能部门与产品部门相互制约，保证企业整体目标的实现
E. 有利于把联合化和专业化结合起来，提高生产效率

【解析】ABCD 选项 E 属于事业部制组织形式的优点。本题正确答案为 ABCD 选项。

第二节 组织文化

考点三 组织文化的内容、类型

组织文化是指控制组织内行为、工作态度、价值观以及关系设定的规范，其具体内容如表 3-5 所示。

表 3-5 组织文化

概念	控制组织内行为、工作态度、价值观以及关系设定的规范	
影响因素	(1) 取决于最高管理层的行为方式和管理风格 (2) 工作群体的特征、管理者和基层主管的领导模式、组织特征和管理过程等因素相互作用，促成组织文化的形成 (3) 外部环境也是影响组织文化的一个重要因素	
功能	(1) 导向作用：指组织文化把组织整体及组织成员个人的价值取向及行为取向引导到组织所确定的目标中来，使得整个组织朝一个特定的方向发展 (2) 规范作用：指组织文化是用一种无形的、思想上的约束力量，形成一种软规范，以制约员工的行为 (3) 凝聚作用：指组织文化使得员工个人的思想感情、命运与组织的安危紧密联系起来，对组织产生强力的归属感和认同感 (4) 激励作用：指组织文化激励员工为实现自我价值和组织发展而勇于献身、不断进取 (5) 创新作用：指组织文化是激发员工创新精神的源泉和动力 (6) 辐射作用：指组织文化会对社会公众、对本地区乃至国内外组织产生一定的影响	
内容	(1) 创新与冒险：组织鼓励员工进行创新和冒险的程度 (2) 注重细节：组织期望员工做事缜密，善于分析和注意细节的程度 (3) 结果导向：组织的管理层在多大程度上将注意力集中在结果中，而不是强调实现这些结果的手段和过程 (4) 人际导向：组织的管理层在多大程度上考虑组织内部的决策结果对组织成员的影响 (5) 团队导向：组织在活动时围绕团队而非个人进行组织的程度 (6) 进取心：组织成员具备进取心、竞争意识而非贪图安逸的程度 (7) 稳定性：组织活动更重视维持现状而不是重视成长的程度	
结构	层次	(1) 物质层：组织文化的表层部分，指的是组织的名称、产品的外观及包装、建筑风格、纪念物等外显标识，往往能折射出组织的经营思想、工作作风和审美意识 (2) 制度层：组织文化的中间层，又称组织文化的里层，主要是指对组织成员和组织行为产生规范性、约束性影响的部分，集中体现在组织中的各种行动准则或规章制度 (3) 精神层：组织文化的深层，主要是指组织的领导和员工共同信守的基本信念、价值标准、职业道德及精神风貌，它是组织文化的核心和灵魂。组织文化中有没有精神层是衡量一个组织是否形成了自己的组织文化的主要标志和标准

(续表)

结构	关系	(1) 物质层是组织文化的外在表现, 是制度层和精神层的物质基础 (2) 制度层制约和规范着物质层及精神层的建设 (3) 精神层是形成物质层及制度层的思想基础, 也是组织文化的核心和灵魂
类型		(1) 学院型: 这种组织类型喜欢雇用年轻的大学毕业生, 并为他们提供大量的专门培训, 然后指导他们在特定的职能领域内从事各种专业化工作 (2) 俱乐部型: 这种组织非常重视适应、忠诚感和承诺。在俱乐部型组织中, 资历是关键因素, 年龄和经验都至关重要。这种组织类型善于把管理人员培养成通才 (3) 棒球队型: 这种组织类型鼓励冒险和革新 (4) 堡垒型: 这种组织类型着眼于公司的生存
设计内容		(1) 组织的制度化: 组织的制度化程度越高, 组织文化就越倾向于严谨, 如果企业想要鼓励创新、开放的组织文化, 就需要降低组织的制度化程度 (2) 组织的规范化: 组织中高度的规范化可以形成强劲的组织文化, 但高度的规范化可能不利于形成鼓励多样化、革新的组织文化 (3) 组织的管理层次: 管理层次多、结构复杂的组织不利于培养员工自主性和参与决策的主动性 (4) 集权程度: 集权程度越高, 越不利于在组织中形成民主、参与、开放及自主的文化 (5) 招聘制度: 多样化程度高、以外部招聘为主的组织重视灵活性和创新的价值 (6) 绩效评估体系: 强调合作的文化与强调严格的等级差异的绩效评估体系是无法很好的相互作用的 (7) 薪酬制度: 不同级别间薪酬差别很大的薪酬体系适合于强调等级的组织文化, 而不适合崇尚平等的文化。一个想培养合作氛围的组织不应该过分强调薪酬功能性的意义

【例 3-9】重视忠诚的员工职业生涯管理模式是()。(2010 年单选题)

- A. 学院型 B. 俱乐部型 C. 棒球队型 D. 堡垒型

【解析】B 俱乐部型组织非常重视适应、忠诚感和承诺, B 选项正确。

【例 3-10】学院型员工职业生涯管理模式的特点是()。(2010 年单选题)

- A. 对外部劳动力市场的开放程度高, 内部晋升竞争程度低
B. 对外部劳动力市场的开放程度高, 内部晋升竞争程度也高
C. 对外部劳动力市场的开放程度低, 内部晋升竞争程度也低
D. 对外部劳动力市场的开放程度低, 内部晋升竞争程度高

【解析】D A 选项是堡垒型员工职业生涯管理模式的特点, B 选项是棒球队型员工职业生涯管理模式的特点, C 选项是俱乐部型员工职业生涯管理模式的特点。

【例 3-11】()是指员工以同种方式完成相似工作的程度。(2010 年单选题)

- A. 关键职能 B. 规范化 C. 职业化程度 D. 专业化程度

【解析】B 关键职能是指在企业组织结构中处于中心地位、具有较大职责和权限的职能部门, A 选项不选。职业化程度是指企业员工为了掌握其本职工作, 需要接受正规教育和培训的程度, C 选项不选。组织结构的专业化程度是指企业各职能工作分工的精细程度, D 选项不选。

【例 3-12】 以下关于组织文化的说法,正确的是()。(2010 年多选题)

- A. 物质层是组织文化的外在表现,是制度层和精神层的物质基础
- B. 物质层制约和规范着制度层及精神层的建设
- C. 没有严格的规章制度,组织文化建设就无从谈起
- D. 精神层是形成物质层及制度层的思想基础
- E. 精神层是组织文化的核心和灵魂

【解析】 ACDE 制度层制约和规范着物质层及精神层的建设,没有严格的规章制度,组织文化建设也就无从谈起, B 选项错误。

【例 3-13】 重视创造发明的组织文化称为()组织文化。(2012 年单选题)

- A. 学院型
- B. 棒球队型
- C. 俱乐部型
- D. 堡垒型

【解析】 B 棒球队型组织重视创造发明。

【例 3-14】 组织文化中有没有()是衡量一个组织是否形成了自己的组织文化的主要标志。(2012 年单选题)

- A. 物质层
- B. 制度层
- C. 精神层
- D. 组织文化的里层

【解析】 C 组织文化结构有 3 个层次,即物质层、制度层和精神层。精神层是组织文化的核心和灵魂。组织文化中有没有精神层是衡量一个组织是否形成了自己的组织文化的主要标志和标准。

第三节 组织变革与发展

考点四 组织变革

组织变革是指组织为了适应内外环境的变化,必须对其自身进行整理和修正;而组织发展是指有计划变革及干预措施的总和,它寻求的是增进组织的有效性和员工的幸福,其具体内容如表 3-6 所示。

表 3-6 组织变革

概念	组织为了适应内外环境的变化,必须对其自身进行整理和修正
方法	(1) 以人员为中心的变革:指以提高人的知识和技能,特别是改变人的态度、行为及群体行为等,以便达到提高组织效率之目的 (2) 以结构为中心的变革:指为了适应环境不断变化,组织内部结构需不断分化和统合 (3) 以技术为中心的变革:指通过对组织工作流程的再设计,完成组织目标所采取的方法和设备的改变以及组织管理体系的建立,以便达到组织变革之目的 (4) 以系统为中心的变革:指以系统的观点考虑整个组织的变革,在变革某一因素时,必须注意到它对其他因素的影响
程序	(1) 确定问题 (2) 组织诊断 (3) 实行变革 (4) 变革效果评估

考点五 组织发展

组织发展的具体内容如表 3-7 所示。

表 3-7 组织发展

概 念	有计划变革及干预措施的总和，它寻求的是增进组织的有效性和员工的幸福	
目 的	重视人员和组织的成长、合作与参与过程以及质询精神	
组织发展 所蕴含的 观念和针 对的目标	(1) 对人的尊重 (2) 信任和支持 (3) 权利平等 (4) 正视问题 (5) 鼓励参与	
方 法	传统的	(1) 结构技术：指通过有计划地改革组织的结构，改变其复杂性、规范性和集权度的技术，它是影响工作内容和员工关系的技术 (2) 人文技术：指通过沟通、决策制定和问题解决等方式改变组织成员的态度和行为的技术，主要包括敏感性训练、调查反馈、质量圈、团队发展等
	现代的	(1) 全面质量管理：整个企业通过共同努力，引进新的管理体制和组织文化，大幅度削减因质量不佳而导致的成本因素，来满足顾客的需要，甚至经常超出顾客的期望与要求而采取的一系列管理措施。要达到全面质量管理的这些要求，变革必须根植于企业组织文化。全面质量管理需要最高管理层的支持；全面质量管理规划需要从上向下推行，并持续地从下向上付诸实施 (2) 团队建设：一个好的团队具有 4 个方面的特征，即规模小；能力互补；有共同的意愿、目标和工作方法；情愿共同承担责任

【例 3-15】 调查反馈属于组织发展方法中的()。(2012 年单选题)

- A. 结构技术 B. 现代组织发展方法
C. 人文技术 D. 结构技术和人文技术的混合体

【解析】C 传统的组织发展方法包括结构技术和人文技术。其中人文技术是通过沟通、决策制定和问题解决等方式改变组织成员的态度和行为的技术，主要包括：敏感性训练、调查反馈、质量圈、团队发展等。

【例 3-16】 敏感性训练属于组织发展方法中的()。(2011 年单选题)

- A. 结构技术 B. 人文技术
C. 现代组织发展方法 D. 结构技术和人文技术的混合体

【解析】B 传统的组织发展方法包括结构技术和人文技术。其中人文技术是通过沟通、决策制定和问题解决等方式改变组织成员的态度和行为的技术，主要包括：敏感性训练、调查反馈、质量圈、团队发展等。

同步自测

一、单项选择题

1. 各管理层次、部门在权利和责任方面的分工和相互关系指的是组织结构体系中的()。
A. 部门结构 B. 层次结构 C. 职能结构 D. 职权结构

2. 下列()属于行政层级式非个人因素的描述。
- A. 员工在执行任务及处理问题时必须遵循的预定步骤顺序
 - B. 对待组织成员及组织以外人员时,在某些范围内不应考虑的个人属性
 - C. 为组织成员规定着允许和不允许的一些行为和决定
 - D. 组织预先制定好的决策的结构范围,是与一个人在等级中的级别直接有关的参与决策的程度
3. 关于组织设计的陈述,正确的是()。
- A. 只对组织结构进行的设计称为静态组织设计
 - B. 只对组织运行制度进行的设计称为动态组织设计
 - C. 古典的组织设计理论包括组织结构和运行制度设计
 - D. 现代的组织设计理论只针对组织运行制度
4. 行政层级式组织形式最适宜的环境是()。
- A. 简单/静态环境
 - B. 复杂/静态环境
 - C. 简单/动态环境
 - D. 复杂/动态环境
5. 技术发展迅速、产品较多、创新性强、管理复杂的企业,最适合采用的组织形式是()。
- A. 行政层级式
 - B. 职能制结构
 - C. 矩阵组织式
 - D. 直线—参谋制
6. 企业中采用书面文件的数量可以反映其组织结构的()。
- A. 专业化程度
 - B. 规范化程度
 - C. 职业化程度
 - D. 制度化程度
7. “任务分工的层次、细致程度”描述的是组织结构中的()。
- A. 规范性
 - B. 集权度
 - C. 复杂性
 - D. 稳定性
8. 组织中一名管理者直接领导的下级人员数量的因素是()。
- A. 管理幅度
 - B. 管理层次
 - C. 分工形式
 - D. 集权程度
9. 完成企业目标所需的各项业务工作及其比例关系的结构是()
- A. 层次结构
 - B. 职能结构
 - C. 部门结构
 - D. 职权结构
10. 关于组织设计的类型,()的说法是正确的。
- A. 直线—参谋制是矩阵组织形式的特点
 - B. 职能制适用于复杂/静态环境
 - C. 事业部形式不利于把联合化和专业化结合起来
 - D. 行政层级式适用于复杂/静态环境
11. 表明组织纵向复杂程度的因素是()。
- A. 管理幅度
 - B. 管理层次
 - C. 分工形式
 - D. 集权程度
12. 矩阵制组织形式在()环境中较为有效。
- A. 复杂
 - B. 静态
 - C. 复杂/动态
 - D. 简单/静态
13. 关于权责结构中的部门结构,表述正确的是()。
- A. 各管理层次、部门在权利和责任方面的分工和相互关系
 - B. 完成企业目标所需的各项业务工作及其比例关系
 - C. 各管理层次的构成
 - D. 各管理部门的构成,又称组织的横向结构

14. 组织结构的主要特征因素不包括()。
- A. 管理幅度 B. 人员结构 C. 企业战略 D. 专业化程度
15. 职能制的优点不包括()。
- A. 消除劳动力的重复 B. 有明确的任务和确定的职责
C. 企业领导负担重 D. 实行人员的专业化分工
16. 最适合采用矩阵组织形式的企业是()。
- A. 汽车制造 B. 军事工业 C. 医院 D. 建筑业
17. 下列有关管理幅度的论述, 正确的是()。
- A. 管理幅度也称为管理跨度, 它是指一名领导者直接领导的下级人员的数量
B. 管理幅度也称为组织层次, 它是指一名领导者直接领导的下级人员的数量
C. 管理幅度也称为管理跨度, 它是指组织中所有组织等级的数量
D. 管理幅度也称为组织层次, 它是指组织中所有组织等级的数量
18. 下列()属于矩阵组织形式的优点。
- A. 明确任务和确定职责
B. 有利于管理人员注重并熟练掌握本职工作
C. 有利于职能部门与产品部门相互制约, 保证企业整体目标的实现
D. 双重领导的存在, 责任清楚、目标明确
19. 矩阵组织形式的不足之处是()。
- A. 组织的稳定性较差 B. 创新性较差
C. 管理性较差 D. 提高适应性较差
20. 下列不属于组织结构权变因素的是()。
- A. 企业的步骤 B. 企业环境 C. 企业技术 D. 企业生命周期

二、多项选择题

1. 关于组织设计和组织文化的说法, 正确的是()。(2012年多选题)
- A. 组织设计会影响组织文化的形成
B. 如果企业要鼓励创新、开放的组织文化, 就需要提高组织的制度化程度
C. 多样化程度高、以外部招聘为主的组织通常更重视灵活性和创新的价值
D. 强调严格的等级差异的绩效评估体系可以培养合作的组织文化
E. 一个希望培养合作氛围的组织不应该过分强调薪酬功能性的意义
2. 关于组织设计的陈述, 正确的是()。
- A. 只对组织结构进行的设计称为静态组织设计
B. 只对运行制度进行的设计称为动态组织设计
C. 古典的组织设计理论只包含组织结构设计
D. 现代的组织设计理论包含组织结构设计和运行制度设计两个方面
E. 组织设计影响组织文化的形成
3. 职能制的主要特点有()。
- A. 适应性差 B. 领导负担重 C. 职能分工
D. 直线—参谋制 E. 管理权力高度集中

13. 组织变革的方法包括()。
- A. 以领导层为中心的变革 B. 以人员为中心的变革
C. 以结构为中心的变革 D. 以技术为中心的变革
E. 以系统为中心的变革
14. 属于组织发展的人文技术的有()。
- A. 改革组织结构 B. 扩大员工自主性 C. 创新的作用
D. 调查反馈 E. 团队发展
15. 传统的组织发展方法可以概括为两种类型, 即()。
- A. 结构技术 B. 管理技术 C. 经济因素
D. 社会环境 E. 人文技术

同步自测解析

一、单项选择题

1. 【解析】D 组织结构中的职权结构指各管理层次、部门在权利和责任方面的分工和相互关系。

2. 【解析】B 行政层级式组织形式非个人因素是指在对待组织成员及组织以外人员时, 在某些范围内不应考虑的个人属性。例如, 性别、籍贯、信仰、民族等个人属性都不能作为招工的取舍依据。

3. 【解析】A 组织设计从形式上可以分为静态设计和动态设计, 只对组织结构进行的设计称为静态组织设计, 同时对组织结构和运行制度进行的设计称为动态组织设计。古典的组织设计理论是静态的, 只对组织结构的设计进行研究。现代的组织设计理论是动态的, 它包含组织结构设计 and 运行制度设计两个方面。

4. 【解析】B 20 世纪初, 德国学者马克斯·韦伯首先使用“行政层级式”一词作为一项科学工具和参照框架, 用来评价、描述和比较各种组织形式。行政层级组织形式在复杂/静态环境中最有效。

5. 【解析】C 矩阵组织形式在复杂/动态环境中较为有效。矩阵结构适合应用于因技术发展迅速和产品品种较多而具有创新性强、管理复杂的特点的企业。例如, 军事工业、航天工业采用这种组织结构形式, 具有突出的优越性。一般工业企业中的科研、新产品试制和规划工作, 也可运用这种形式。

6. 【解析】D 描述一个组织结构的各方面特征的标志或参数, 称为组织结构的特征因素。在特征因素中, 企业的制度化程度可以被企业中采用书面文件的数量反映出来。

7. 【解析】C 组织结构包含 3 个要素: ①复杂性。复杂性指的是任务分工的层次、细致程度; ②规范性。规范性是指使用规则 and 标准处理方式以规范工作行为的程度; ③集权度。集权度指的是决策权的集中程度。这 3 个要素结合起来, 便可以说明一个组织的结构面貌。

8. 【解析】A 管理幅度也称为管理跨度, 指一名领导者直接领导的下级人员的数量。管理幅度的大小往往反映上级领导者直接控制和协调的业务活动量的多少。

9. 【解析】B 组织结构又称为权责结构, 实际工作中通常以组织图或组织树的形式出现。这种结构体系的职能结构指完成企业目标所需的各项业务工作及其比例关系。

10. 【解析】D 组织设计的类型多种多样,但常用的有3种类型。行政层级式组织形式,适用于复杂/静态环境;职能制组织形式,适用于简单/静态环境,直线—参谋制是它的一大特点;矩阵组织形式,适用于复杂/动态环境。除此3种主要类型外,还有事业部制形式等,此种形式有利于把联合化和专业化结合起来。

11. 【解析】B 每个组织等级就是一个管理层次。一个企业的管理层次的多少,表明其组织结构的纵向复杂程度。

12. 【解析】C 组织设计的矩阵组织形式在复杂/动态环境中较为有效。在复杂/动态环境中工作的管理人员,在进行决策时往往面临很多不确定的因素,常常需要迅速处理一些新的、变化着的问题。这些问题需要多种类型的专业判断和技术知识。而矩阵组织显然是帮助管理人员应付这类环境的有效手段之一。

13. 【解析】D 组织结构又称为权责结构,其中的部门结构指各管理部门的构成,又称组织的横向结构。

14. 【解析】A 组织结构的主要特征因素包括10个方面,分别是管理层次和管理幅度、专业化程度、地区分布、分工形式、关键职能、集权程度、规范化、制度化程度、职业化程度和人员结构。

15. 【解析】C 职能制的优点有:按职能划分的组织形式有明确的任务和确定的职责,并且由于从事类似工作、面临类似问题的人们在一起工作,相互影响和相互支持的机会较多;职能形式可以消除设备及劳动力的重复,可以对资源最充分地利用;各部门和各类人员实行专业分工,有利于管理人员注重并熟练掌握本职工作的技能,有利于强化专业管理,提高工作效率;每一位管理人员都固定地归属于一个职能机构,专门从事某一项职能工作,在此基础上建立起来的部门间的联系能够长期不变,这就使整个组织有较强的稳定性。

16. 【解析】B 矩阵结构适合应用于因技术发展迅速和产品品种较多并具有创新性、管理复杂的特点的企业。如军事工业、航天工业采用这种组织结构形式,具有突出的优越性。

17. 【解析】A 管理幅度也称为管理跨度,它是指一名领导者直接领导的下级人员的数量。管理幅度的大小往往反映上级领导者直接控制和协调的业务活动量的多少。

18. 【解析】C 矩阵组织形式的优点体现在有利于加强各职能部门之间的协调配合;有利于顺利完成规划项目,提高企业的适应性;有利于减轻高层管理人员的负担;有利于职能部门与产品部门相互制约,保证企业整体目标的实现。

19. 【解析】A 矩阵组织形式的缺点有组织的稳定性较差;双重领导的存在,容易产生责任不清、多头指挥的混乱现象;机构相对臃肿,用人较多。

20. 【解析】A 影响组织设计的主要权变因素有:企业环境、企业战略、企业技术、人员素质、企业规模和企业生命周期。

二、多项选择题

1. 【解析】ACE 如果企业要鼓励创新、开放的组织文化,就需要降低组织的制度化程度,所以选项B错误。强调合作的文化与强调严格的等级差异的绩效评估体系是无法很好地共同合作的,所以选项D错误。本题正确答案为ACE选项。

2. 【解析】ACDE 组织设计从形式上可以分为静态组织设计和动态组织设计,只对组织结构进行的设计称为静态组织设计,同时对组织结构和运行制度进行的设计称为动态组织设计。古典的组织设计理论是静态的,只对组织结构的设计进行研究。现代的组织设计理论是动

态的，它包含组织结构设计和运行制度设计两个方面。组织设计影响组织文化的形成，在进行组织设计时应考虑企业想要形成什么样的文化宗旨，并进行适合于这种文化发展的组织设计。

3. 【解析】CDE 职能制的主要特点包括：职能分工、直线—参谋制，以及管理权力高度集中。本题正确答案为 CDE 选项。

4. 【解析】CDE 组织结构包括 3 个要素：①复杂性，指的是任务分工的层次、细致程度；②规范性，指使用规则 and 标准处理方式以规范工作行为的程度。③集权度，指的是决策权的集中程度。这 3 个要素结合起来，便可以说明一个组织的结构面貌。本题正确答案为 CDE 选项。

5. 【解析】ABC 组织设计是对企业的组织结构及其运行方式所进行的设计，基本内容包括两个方面：一个方面指组织结构设计，另一个方面指保证组织正常运行的各项管理制度和方法设计。本题正确答案为 ABC 选项。

6. 【解析】AD 组织结构又可称为权责结构，实际工作中通常以组织图或组织树的形式出现。这个结构体系的主要内容有：①职能结构，指完成企业目标所需的各项业务工作及其比例关系；②层次结构，指各管理层次的构成，又称组织的纵向结构；③部门结构，指各管理部门的构成，又称组织的横向结构；④职权结构，指各管理层次、部门在权力和责任方面的分工和相互关系。

7. 【解析】AE 职能制组织形式的缺点有狭隘的职能观念、横向协调差、适应性差、企业领导负担重以及不利于培养具有全面素质、能够经营整个企业的管理人才 5 个方面。

8. 【解析】BCD 矩阵组织形式的缺点表现为组织的稳定性较差；双重领导的存在，容易产生责任不清、多头指挥的混乱现象；机构相对臃肿，用人较多。本题正确答案为 BCD 选项。

9. 【解析】ABCE 组织文化结构包括 3 个层次：物质层、制度层和精神层。物质层是组织文化的表层部分；制度层是组织文化的中层；精神层是组织文化的深层，它是组织文化的核心和灵魂。三者的关系是紧密相连的。本题正确答案为 ABCE 选项。

10. 【解析】ABCD 组织文化的作用有 6 个方面，分别是导向作用、规范作用、凝聚作用、激励作用、创新作用和辐射作用。本题正确答案为 ABCD 选项。

11. 【解析】ABD 组织文化结构的 3 个层次，分别是物质层、制度层和精神层。本题正确答案为 ABD 选项。

12. 【解析】BCD 典型的现代组织方法主要有全面质量管理和团队建设。要达到全面质量管理的要求，变革必须根植于企业最根本的部分，即组织文化。文化的改变必须在实行全面质量管理之前，或与之同时进行。组织的文化必须支持全面质量管理。除此之外，挑选员工也是一个重要环节，只有具有高度责任感的员工才能符合全面质量管理的要求。另外，全面质量管理需要最高管理层的支持；全面质量管理规划需要从上向下推行，并持续地从向上付诸实施。本题正确答案为 BCD 选项。

13. 【解析】BCDE 组织变革的方法主要包括以人员为中心的变革、以结构为中心的变革、以技术为中心的变革和以系统为中心的变革。本题正确答案为 BCDE 选项。

14. 【解析】DE 人文技术是通过沟通、决策制定和问题解决等方式改变组织成员的态度和行为的技术，主要包括：敏感性训练、调查反馈、质量圈和团队发展。本题正确答案为 DE 选项。

15. 【解析】AE 本题考查传统的组织发展方法。传统的组织发展方法可以概括为两种类型：结构技术和人文技术。