

2018年经济专业技术资格考试辅导教材

十余位专家深入研究、六年精心打磨、三十万读者受益的
经济专业技术资格考试辅导教材

人力资源管理

专业知识与实务

中级

经济专业技术资格考试教材编写组 编著

赠送
模考软件
习题手册

✓ 备考指南

✓ 考试大纲

✓ 同步练习

✓ 题型精练

✓ 模拟考场

✓ 错题重做

多 覆盖全部考点，囊括五年真题，解析详尽

快 迅速掌握重点，吃透真题，巩固知识点

好 严格依据大纲，结合最新考情，质量精益求精

省 重点突出，节省您的时间；内容精炼，节省您的开销

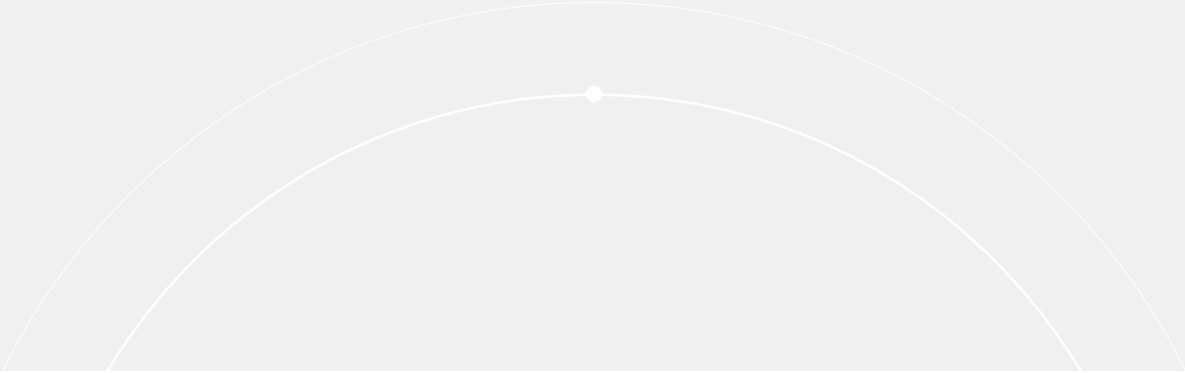
全 功能全面，背诵手册+练习题集+模考试卷

新 附赠 2017年真题，帮助考生领会出题规律

清华大学出版社

2018年经济专业技术资格考试辅导教材

人力资源管理 专业知识与实务



经济专业技术资格考试教材编写组 编著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书以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,是考生快速贯通考点、顺利通过考试的必备书籍。本书中的“大纲解读”对考情、考点进行了详细分析;“考点精讲”深入分析重点、难点,讲解清晰透彻,并针对考点,直击 2013—2017 年 5 年真题,提高考生应试能力;“同步自测”针对性强,贴近考题,有助于考生夯实基础知识,提高解题能力。此外,本书还提供了模拟考试软件和练习册,帮助考生适应考试环境和提升应考能力。

本书是经济专业技术资格考试辅导教材,也适合作为相关专业的参考书。

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 / 经济专业技术资格考试教材编写组 编著. —北京:清华大学出版社, 2018

(2018 年经济专业技术资格考试辅导教材)

ISBN 978-7-302-49898-8

I. ①人… II. ①经… III. ①人力资源管理—资格考试—自学参考资料 IV. ①F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 055463 号

责任编辑:高晓晴

封面设计:马筱琨

版式设计:方加青

责任校对:曹 阳

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 装 者:

经 销: 全国新华书店

开 本: 185mm×260mm 印 张: 21 字 数: 537 千字

版 次: 2018 年 5 月第 1 版 印 次: 2018 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 58.00 元

产品编号:

本书编委会

主	编	索晓辉			
编	委	潘菊华	方文彬	邢铭强	周文杰
		张 昆	张 友	赵桂芹	郭现杰
		陈冠军	姚志娟	魏 春	张 燕
		孟春燕	项宇峰	肖磊鑫	李杨坡
		刘春华	黄艳娇	刘 雁	朱翠元

从 书 序

经济社会的发展对各行各业的人才都提出了新的要求，为了顺应这一发展趋势，经济行业对经济师的要求正逐步提高，审核制度也日益完善。

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“全国经济专业技术资格考试用书”(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“2018年经济专业技术资格考试辅导教材”。

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

紧扣大纲，突出重点

本丛书严格按照人力资源和社会保障部最新颁布的考试大纲编写，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，使考生能够“把握重点，迅速突破”。

同步演练，科学备考

本丛书按照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”几个栏目，以全程辅导的形式帮助考生按照合理的方法复习备考。

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，因此本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。

图解考点，方便记忆

经济师考试涉及的知识点较多，为了帮助考生快速学习和理解，书中以图表的形式将相关概念进行分类、比较，以提高学习效率。

模考软件，身临其境

本丛书提供模拟上机考试软件，使考生能够提前熟悉考试环境、题型和题量。模考软件中精心编制了1600余道模拟试题，囊括各种难度，全面覆盖考纲。同时附加同步练习、题型精练、错题重做、自动阅卷等功能，程序主界面如下图所示。



需要本书“模考软件”与“习题手册”的读者, 请到 <http://www.tupwk.com.cn/downpage> 网站下载。

习题手册，事半功倍

充足的习题训练无疑是一种针对性强,记忆效率高,迅速提升应试能力的学习路径。本书在提供每章练习题、前一年度考试真题的基础上,再赠送习题集,这些习题覆盖面广,难度较大,突出了本年度指定教材中考点的新变化,是广大考生在复习阶段查漏补缺、更进一步的必备学习工具。

附帶真題，有的放矢

众所周知,历年真题是最好的练习题,本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。同时,书中最后还配备了2017年经济专业技术资格考试真题,考生可以通过模拟自测检验学习效果,提高自己的实战能力和应变能力。

总而言之，通过凸显重点、辨析真题、同步自测、深度解析，希望考生朋友们对考点烂熟于心，对考试游刃有余，对成绩胸有成竹。

本丛书由索晓辉组织编写，同时参与编写的还有潘菊华、方文彬、邢铭强、周文杰、张昆、张友、赵桂芹、郭现杰、陈冠军、姚志娟、魏春、张燕、孟春燕、项宇峰、肖磊鑫、李杨坡、刘春华、黄艳娇、刘雁、朱翠元，在此一并表示感谢。

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

第一部分 组织行为学/1

第一章 组织激励	2
大纲解读	2
考点精讲	2
第一节 需要、动机与激励	2
考点一 需要的概念	2
考点二 动机的概念	2
考点三 内源性动机和外源性动机	2
考点四 激励及其类型	3
第二节 激励理论	3
考点五 需要层次理论	3
考点六 双因素理论	4
考点七 ERG 理论	5
考点八 三重需要理论	6
考点九 公平理论	7
考点十 期望理论	8
考点十一 强化理论	9
第三节 激励理论在实践中的应用	9
考点十二 目标管理	9
考点十三 参与管理	10
考点十四 绩效薪金制	11
同步自测	12
同步自测解析	16
第二章 领导行为	20
大纲解读	20
考点精讲	20
第一节 领导理论	20
考点一 领导的含义	20
考点二 领导理论的类型	20
第二节 领导风格与技能	24

考点三 领导风格	24
考点四 有关领导风格研究的思路 和内容	24
考点五 领导者的技能	26
第三节 领导决策	27
考点六 决策过程	27
考点七 决策模型	27
考点八 决策风格	28
同步自测	29
同步自测解析	33
第三章 组织设计与组织文化	37
大纲解读	37
考点精讲	37
第一节 组织设计概述	37
考点一 组织设计和组织结构设计的 基本内容	37
考点二 组织设计的类型	40
第二节 组织文化	43
考点三 组织文化概述	43
第三节 组织变革与发展	45
考点四 组织变革概述	45
考点五 组织发展概述	46
同步自测	46
同步自测解析	50

第二部分 人力资源管理/53

第四章 战略性人力资源管理	54
大纲解读	54
考点精讲	54
第一节 战略性人力资源管理及其 实施过程	54

考点一 战略性人力资源管理与 战略管理	54	考点二 甄选的可靠性与有效性	79
考点二 战略的三个层次	55	第二节 甄选的主要方法	80
考点三 人力资源管理与战略规划 和战略执行	56	考点三 心理测试	80
考点四 战略性人力资源管理的 工具与步骤	56	考点四 成就测试	81
第二节 战略性人力资源管理的具体 内容	57	考点五 评价中心技术	81
考点五 人力资源战略及其与战略 的匹配	57	考点六 面试	82
考点六 高绩效工作系统与人才 管理	59	考点七 履历分析	83
同步自测	60	同步自测	84
同步自测解析	62	同步自测解析	86
第五章 人力资源规划	64	第七章 绩效管理	88
大纲解读	64	大纲解读	88
考点精讲	64	考点精讲	88
第一节 人力资源规划及供求预测	64	第一节 绩效管理概述	88
考点一 人力资源规划的内容、 流程与意义	64	考点一 绩效管理与绩效考核的 区别	88
考点二 人力资源需求预测	65	考点二 绩效管理的作用、特征及 影响因素	89
考点三 人力资源供给预测	67	考点三 战略性绩效管理	90
第二节 人力资源供求平衡的基本 对策与方法	68	第二节 绩效计划与绩效监控	92
考点四 人力资源供求平衡的基本 对策	68	考点四 绩效计划	92
考点五 人力资源供求平衡的方法 分析	69	考点五 绩效监控	92
同步自测	71	考点六 绩效辅导	93
同步自测解析	74	第三节 绩效评价与绩效管理 工具	93
第六章 人员甄选	78	考点七 绩效评价技术	93
大纲解读	78	考点八 绩效评价常见误区及应对 方法	95
考点精讲	78	考点九 绩效评价主体的培训	95
第一节 甄选及其有效性	78	考点十 绩效管理工具	96
考点一 甄选的概念及其意义	78	第四节 绩效反馈与结果应用	97
		考点十一 绩效反馈面谈	97
		考点十二 绩效改进	98
		考点十三 绩效考核结果的应用	99
		第五节 特殊群体的绩效考核	100
		考点十四 团队绩效考核	100

考点十五 国际人力资源的绩效 考核.....	101	考点三 培训与开发的组织体系...	131
同步自测.....	102	考点四 培训与开发工作的组织 管理.....	131
同步自测解析.....	105	考点五 培训与开发效果的评估...	132
第八章 薪酬管理	109	第三节 职业生涯管理	133
大纲解读.....	109	考点六 职业生涯管理概述.....	133
考点精讲.....	109	考点七 职业生涯管理的方法.....	134
第一节 薪酬管理概述.....	109	考点八 职业生涯管理效果的 评估.....	134
考点一 战略性薪酬管理.....	109	考点九 职业生涯管理的注意 事项.....	135
考点二 薪酬体系设计的基本 步骤.....	111	同步自测.....	137
考点三 职位评价流程及方法.....	112	同步自测解析.....	140
第二节 股权激励.....	115	第十章 劳动关系	144
考点四 股权激励的概念与形式...	115	大纲解读.....	144
考点五 上市公司股权激励.....	115	考点精讲.....	144
考点六 非上市公司股权激励.....	119	第一节 劳动关系基本概念和主要 理论框架.....	144
考点七 员工持股计划.....	119	考点一 劳动关系的概念.....	144
第三节 特殊群体的薪酬管理.....	121	考点二 劳动关系的主体构成和 环境因素.....	146
考点八 经营者薪酬.....	121	考点三 劳动关系的运行.....	149
考点九 销售人员薪酬.....	122	第二节 劳动关系的各学派理论、 历史和在各国的.....	152
考点十 驻外人员薪酬.....	122	考点四 劳动关系各学派理论.....	152
考点十一 专业技术人员薪酬.....	123	考点五 劳动关系氛围理论.....	152
第四节 薪酬成本预算与控制.....	123	考点六 劳动关系的调整模式 及其特征.....	153
考点十二 薪酬成本预算的方法...	123	考点七 劳动关系的历史发展 阶段形成背景及其特点...	153
考点十三 薪酬成本的控制.....	123	考点八 世界各典型国家劳资关系 的不同模式.....	155
考点十四 企业人工成本.....	123	第三节 我国建立和谐劳动关系的 路径.....	157
同步自测.....	124	考点九 劳动关系的转型.....	157
同步自测解析.....	127	考点十 构建和谐劳动关系的重 大意义.....	158
第九章 培训与开发	130		
大纲解读.....	130		
考点精讲.....	130		
第一节 培训与开发决策分析.....	130		
考点一 进行培训与开发决策 分析.....	130		
考点二 培训与开发决策的制定...	131		
第二节 培训与开发的组织管理.....	131		

考点十一 集体协商和集体合同 制度在中国	158
考点十二 中国的职工民主参与	161
考点十三 三方协商机制在中国的 发展	162
考点十四 中国劳动关系矛盾 处理	162
考点十五 集体争议与产业行动	163
同步自测	164
同步自测解析	166

第三部分 劳动力市场/169

第十一章 劳动力市场	170
大纲解读	170
考点精讲	170
第一节 劳动力市场概论	170
考点一 劳动力市场的概念与 特征	170
考点二 劳动力市场的结构	171
考点三 效率工资和晋升竞赛	172
第二节 劳动力供给	174
考点四 劳动力供给总量	174
考点五 个人及市场劳动力供给 曲线与劳动力供给弹性	174
考点六 家庭劳动力供给与周期性 劳动力供给	177
第三节 劳动力需求	178
考点七 劳动力需求及其影响 因素	178
考点八 劳动力需求弹性与派生 需求定理	179
第四节 劳动力市场均衡与非 均衡	181
考点九 劳动力市场均衡及其 变动	181

考点十 劳动力市场均衡的破坏 与重建	181
考点十一 劳动力市场的非均衡 及其影响因素	182
考点十二 劳动力市场政策	183
同步自测	185
同步自测解析	190
第十二章 工资与就业	194
大纲解读	194
考点精讲	194
第一节 工资水平与工资差别	194
考点一 工资水平	194
考点二 工资差别	195
考点三 工资性报酬差别与劳动力 市场歧视	197
第二节 就业与失业	198
考点四 就业与就业统计	198
考点五 失业率统计与劳动力市场 的存量——流量模型	199
同步自测	202
同步自测解析	203
第十三章 人力资本投资理论	205
大纲解读	205
考点精讲	205
第一节 人力资本投资的一般 原理	205
考点一 人力资本投资理论的 产生及其发展	205
考点二 人力资本投资的基本 模型	206
第二节 人力资本投资与高等 教育	206
考点三 高等教育投资决策的基本 模型	206
考点四 高等教育投资决策的几个 基本推论	207

考点五 教育投资的收益估计以 及高等教育的信号模型 …	208
第三节 人力资本投资与在职 培训 ……	210
考点六 在职培训及其基本类型 …	210
考点七 在职培训的成本与收益 …	210
考点八 在职培训投资的成本及 收益安排 ……	211
考点九 在职培训对企业及员工 行为的影响 ……	212
第四节 劳动力流动 ……	212
考点十 劳动力流动及其利弊 ……	212
考点十一 劳动力流动的主要影响 因素 ……	213
考点十二 劳动力的跨地区流动 和跨职业流动 ……	213
考点十三 劳动力的跨产业流动 及产业内流动 ……	214
同步自测 ……	216
同步自测解析 ……	220

第四部分 劳动与社会保险政策/225

第十四章 社会保险法律 ……	226
大纲解读 ……	226
考点精讲 ……	226
第一节 社会保险法律关系 ……	226
考点一 社会保险法律关系的 概念 ……	226
考点二 社会保险法律关系的 主体和客体 ……	227
考点三 社会保险法律关系的 产生、变更和消灭 ……	228
考点四 社会保险法律事实 ……	228
第二节 社会保险法律适用 ……	228
考点五 社会保险法律适用范围 …	228
第三节 《社会保险法》的基本 内容 ……	229

考点六 《社会保险法》的基本 内容 ……	229
同步自测 ……	229
同步自测解析 ……	231
第十五章 劳动合同管理与特殊用工 …	232
大纲解读 ……	232
考点精讲 ……	232
第一节 劳动合同履行与变更 ……	232
考点一 劳动合同履行的原则 ……	232
考点二 用人单位与劳动者履行 劳动合同的义务 ……	232
第二节 劳动合同解除与终止 ……	234
考点三 劳动合同解除 ……	234
考点四 对用人单位解除劳动合同 的限制 ……	236
考点五 对用人单位解除劳动合同 的要求 ……	236
考点六 劳动合同终止 ……	237
考点七 用人单位解除、终止劳动 合同的附随义务 ……	237
考点八 培训服务期 ……	237
考点九 竞业限制 ……	238
考点十 解除与终止劳动合同的 经济补偿 ……	238
第三节 用人单位劳动规章制度 ……	239
考点十一 用人单位劳动规章制度 的具体要求 ……	239
第四节 特殊用工 ……	240
考点十二 劳务派遣 ……	240
考点十三 非全日制用工 ……	242
同步自测 ……	243
同步自测解析 ……	245
第十六章 劳动争议调解仲裁 ……	247
大纲解读 ……	247
考点精讲 ……	247
第一节 劳动争议 ……	247

考点一 劳动争议	247
第二节 劳动争议处理的基本原则 和范围	248
考点二 劳动争议处理的基本原则 和范围	248
第三节 劳动争议处理的基本 程序	249
考点三 劳动争议处理机构	249
考点四 劳动争议调解与仲裁	250
第四节 劳动争议当事人和举证 责任	252
考点五 劳动争议当事人的权利 和义务	252
考点六 劳动争议当事人的举证 责任	254
第五节 劳动争议诉讼	255
考点七 劳动争议诉讼的概念及 程序	255
考点八 劳动争议诉讼的司法解释 规定	255
同步自测	256
同步自测解析	258
第十七章 社会保险	260
大纲解读	260
考点精讲	260
第一节 基本养老保险	260
考点一 基本养老保险制度	260
考点二 基本养老保险费的缴纳	261
考点三 劳动者退休条件及基本 养老保险待遇	261
考点四 基本养老保险的发放和 调整机制	262
考点五 基本养老保险关系转移 接续	262
第二节 基本医疗保险	263
考点六 基本医疗保险的内容	263

第三节 工伤保险	264
考点七 工伤保险概念	264
考点八 工伤保险的原则	264
考点九 工伤保险的覆盖范围	265
考点十 工伤保险费的缴纳	265
考点十一 工伤认定	265
考点十二 劳动能力鉴定	268
考点十三 工伤保险待遇	268
考点十四 特殊情况	270
第四节 失业保险	271
考点十五 失业保险的内容	271
考点十六 失业保险待遇	272
第五节 生育保险	272
考点十七 生育保险制度	272
考点十八 生育保险待遇	273
第六节 企业补充保险	273
考点十九 企业年金	273
考点二十 补充医疗保险	275
同步自测	275
同步自测解析	278
第十八章 法律责任与行政执法	280
大纲解读	280
考点精讲	280
第一节 劳动法律责任	280
考点一 劳动法律责任概述	280
考点二 违反集体合同的责任	283
第二节 社会保险法律责任	284
考点三 用人单位违反《社会 保险法》的法律责任	284
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	284
考点五 违反社会保险基金管理 的法律责任	285
考点六 有关行政部门和单位 及其工作人员违反《社会 保险法》的法律责任	285

第三节 劳动监察	285
考点七 劳动监察	285
第四节 行政争议处理	287
考点八 人力资源和社会保险 行政争议特点	287
考点九 人力资源行政争议范围 ...	287
考点十 社会保险行政争议范围 ...	287
考点十一 行政复议的基本法律 规定	288

考点十二 行政诉讼的概念	288
考点十三 行政诉讼的条件、 期限	289
同步自测	290
同步自测解析	294

2017 年全国经济专业技术资格考试

人力资源专业知识与实务(中级)试题	299
参考答案与解析	312

第一部分

组织行为学

第一章 组织激励



大纲解读

本章的考试目的是测查应试人员是否掌握需要与激励的概念、主要的激励理论、激励的基本形式和常用的激励方式，以及在实际管理中运用激励措施的能力。主要考试内容包括以下三个方面。

1. 需要、动机与激励

需要与动机的概念和种类、内源性动机与外源性动机、激励的类型。

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；参与管理的概念、原因和实施条件；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

需要是指当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，以及对归属、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、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。动机有三个要素：决定人行为的方向；努力的水平；坚持的水平。

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)，如表 1-1 所示。

表 1-1 内源性动机和外源性动机

类 别	含 义	特 点
内源性动机	人做出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	看重的是工作本身，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，或为了避免惩罚而做出某种行为，做出这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】关于动机的说法，错误的是()。(2015 年单选题)

- A. 动机是指人们从事某种活动，为某一目标付出努力的意愿
- B. 出于外源性动机的员工更看重工作所带来的报偿
- C. 动机可以分为内源性动机和外源性动机
- D. 内源性动机强的员工更看重工资和奖金

【解析】D 动机是指人们从事某种活动、为某一目标付出努力的意愿，这种意愿取决于目标能否，以及在多大程度上能够满足人的需要。外源性动机强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，所以 D 项说法有误。

【例 1-2】外源性动机强的员工看重的是()。(2013 年单选题)

- A. 工作的挑战性
- B. 工作带来的社会地位
- C. 工作带来的成就感
- D. 对组织的贡献

【解析】B 本题考查外源性动机的内容。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。外源性动机强的员工更看重工作带来的报偿，如工资、奖金、表扬、社会地位等。

考点四 激励及其类型

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。它对于调动人们潜在的积极性，使员工出色地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。

激励的类型是指对不同激励方式的分类，从激励内容的角度可将激励分为物质激励和精神激励，从激励作用的角度可分为正向激励和负向激励，从激励对象的角度可分为他人激励和自我激励。

第二节 激励理论

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五种类型：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，如表 1-2 所示。

表 1-2 需要层次理论

内 容	层 次	包 含 内 容	主 要 观 点
生理需要	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五种需要，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) 这五种需要层级越来越高，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) 以上五种层次的需要还可大致分为两大类：前三个层次为基本需要；后两个层次为高级需要。因为前三者的满足主要靠外部条件或因素，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、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	对情感、归属、被接纳、友谊等的需要	
尊重的需要	第四层	内在的尊重，如对自尊心、自主权、成就感的需要，以及外在的尊重	
自我实现的需要	最高层	对个人成长、发挥个人潜能、实现个人理想的需要	

需要层次理论在管理上的应用：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，因为不同的人的需要是不同的；组织用于满足低层次需要的投入效益是递减的。

【例 1-3】 根据马斯洛需求层次理论，良好的同事关系属于()。(2014 年单选题)

- A. 安全需要 B. 归属和爱的需要 C. 尊重的需要 D. 自我实现的需要

【解析】B 马斯洛认为人的需要由低到高分五种，即生理需要、安全需要、归属和爱的需要、尊重的需要、自我实现的需要。其中，归属和爱的需要包括情感、归属、被接纳、友谊等需要，例如获得友好和睦的同事，所以本题答案选 B。

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，此理论又称“激励—保健因素理论”，简称为“双因素理论”。赫兹伯格认为，满意与不满意并不是或此或彼、二择一的关系，满意的反面是没有满意，不满意的反面是没有不满意。赫兹伯格区分了激励因素和保健因素，如表 1-3 所示。

表 1-3 双因素理论

内 容	层 次	包 含 内 容	说 明
激励因素	低层次需要	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	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

【解析】C ERG 理论认为各种需要可以同时具有激励作用，这与马斯洛需要层次理论主张的低层次需要的满足是高层次需要的先决条件有所不同。同时，ERG 理论认为如果较高层次的需要不能得到满足的话，对低层次需要的欲望就会加强。

【例 1-7】 根据 ERG 理论，下列说法错误的是()。(2014 年单选题)

- A. 各种需要可以同时具有激励作用
- B. 如果较高层次的需要得不到满足的话，较低层次的需要就会增强
- C. 如果高层次的需要满足不了的话，人们对低层次的需要会减弱
- D. ERG 理论认为人有生存需要、关系需要和成长需要

【解析】C 奥尔德佛认为人有生存需要、关系需要和成长需要，各种需要可以同时具有激励作用，较高层次的需要得不到满足的话，较低层次的需要就会增强。同时，奥尔德佛提出了“挫折——退化”的观点，认为如果较高层次的需要不能得到满足的话，对满足低层次需要的欲望就会加强，所以选项 C 错误。

考点八 三重需要理论

三重需要理论由麦克里兰提出。该理论认为人有三种重要的需要：成就需要、权力需要和亲和需要，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	往往大公司里杰出的总经理都没有很高的成就动机
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的欲望	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 1-8】 下列关于麦克里兰三重需要理论的说法，错误的是()。(2016 年单选题)

- A. 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
- B. 成就需要高的人常常勇于挑战自我，选择高风险的目标
- C. 成就需要高的人通常只关心自己的工作业绩，但不一定能使别人干得出色，所以并不一定能成为一名优秀的管理者
- D. 权力需要高的人喜欢竞争，希望通过出色的成绩来匹配他们渴望的地位

【解析】B 三重需要理论认为，人有三种重要的需要：成就需要、权力需要和亲和需要。其中成就需要高的人有一些突出特点，其一是选择适度的风险。成就需要高的人追求的不是无限高的目标，而是现实的成就，他们既不甘愿去做那些过于轻松简单而无价值的事，

又不愿冒太大的风险去做那些不太可能做到的事，因为那样就不可能体验到成就感。

【例 1-9】以下关于三重需要的说法，错误的是()。(2013 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，D 选项错误。

考点九 公平理论

(一) 公平理论的主要内容

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(成为对照者)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也可能是横向的。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；横向比较包括组织内他比，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，也包括组织外他比，即员工将自己的工作和报酬与其他组织的员工进行比较。

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，常常以他人为比较对象，进行横向比较；而薪资水准、教育水平较低的员工则常常做自我的纵向比较。

(二) 恢复公平的方法

当人们在依据自己的能力、努力、经验、教育背景来衡量自己的薪水、职位、晋升速度等方面的待遇时，如果感到不公平，则会产生不公平的心理紧张感，并会采取措施恢复平衡，实现公平。不公平包括薪酬不足，即认为自己的产出/投入比过低，还包括报酬过度，即认为自己的投入/产出比过高。

感到不公平的员工可以采取以下几种方式来恢复平衡：

(1) 改变自己的投入或产出。例如，感到报酬不足的员工降低自己工作努力程度或要求加薪。

(2) 改变对照者的投入或产出。例如，感到报酬不足的员工向上级汇报对照者工作不够努力，让上级迫使对照者提高努力程度或降低他的报酬。

(3) 改变对投入或产出的知觉。包括对自己的知觉，例如，感到报酬过度的员工认为自己的工作量更大，工作难度更高，工作更快，也包括对对照者的知觉，例如，感到报酬不足的员工认为对照者比原来想象得要好一些。

(4) 改变参照对象。例如，认为原来的对照者过于特殊，而去重新选择一个自己认为合

适的对照者。

(5) 辞职。这也是比较常见的感到报酬不足的员工选择的解决方案。

【例 1-10】 关于亚当斯公平理论的说法, 正确的是()。(2014 年多选题)

- A. 人们不仅关心自己的绝对报酬, 而且关心自己和他人工作报酬上的相对关系
- B. 员工倾向于将自己的产出投入比与他人的产出投入比相比较
- C. 员工所做的比较都是纵向的, 即与除组织以外的其他人比较
- D. 辞职是感到不公平的员工恢复平衡的方式之一
- E. 对于有不公平感的员工应予以及时引导或调整报酬

【解析】ABDE 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工作报酬上的相对关系, A 选项正确; 员工倾向于将自己的产出投入比与他人的产出投入比相比较来进行公平判断, B 选项正确; 员工进行公平比较时可能是纵向的也可能是横向的, C 选项错误; 感到不公平的员工可以采用辞职的方式来恢复平衡, D 选项正确; 在管理的应用上, 对于有不公平感的员工应予以及时引导或调整报酬, E 选项正确。

【例 1-11】 根据公平理论, 恢复员工因薪酬不足而导致的不公平感的措施有()。(2013 年多选题)

- A. 员工向上级反映薪酬高者工作没有自己努力
- B. 员工降低自己的努力程度
- C. 员工寻求法律援助
- D. 员工从其他组织寻求帮助
- E. 员工辞职

【解析】ABE 本题考查恢复公平的方法。感到不公平的员工可以采用下面的方式来恢复公平感: 改变自己的投入或者产出、改变对照者的投入或者产出、改变对投入或产出的知觉、改变参照对象、辞职。

(三) 公平理论在管理上的应用

管理者应根据员工对工作和组织的投入来给予更多的报酬, 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地引导或调整报酬。

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上达到某种结果, 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三种因素的产物。

(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(工具性), 指员工对一旦完成任务就可以获得

报酬的信念。

期望模型中的三个因素可以有多种组合，三者的关系是：效价×期望×工具性=动机，产生最强动机的组合是高的正效价、高期望和高工具性。

【例 1-12】人们之所以采取某种行为，努力工作，是因为他觉得这种行为在一定概率上达到某种结果，并且这种结果可以带来他认为重要的报酬，这是()。(2014 年单选题)

- A. 期望理论 B. 公平理论 C. 强化理论 D. 双因素理论

【解析】A 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上达到某种结果，并且这种结果可以带来他认为重要的报酬。具体来说，该理论认为动机是三种因素的产物：一个人需要多少报酬(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(工具性)。这个关系可以用以下公式表达：效价×期望×工具性=动机，所以本题选 A。

【例 1-13】根据期望理论，能够影响动机的因素是()。(2013 年单选题)

- A. 情景 B. 能力 C. 工具性 D. 人际关系

【解析】C 本题考查期望理论，期望理论认为动机是三种因素的产物：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(工具性)，故本题选 C。

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。尽管强化作用对行为颇有影响力，却不是行为的唯一控制因素，在有些情况下，行为结果丧失其行为强化力。

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，如表 1-6 所示。

表 1-6 目标管理

理 论 基 础	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	
要素分类 及定义	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，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地设定过程。这两个过程应当是相互结合的。

各种资料表明，目标管理是相当流行的管理技术。在西方的大型企业组织中，包括民间和官方企业，有半数正在采用正式的目标管理制度，或曾经采用过一段时间。当然，并不能从目标管理的普及性推断它的有效性。也有不少研究个案显示，目标管理实施的效果有时候并不符合管理者的期望。不过，许多问题往往不在于目标管理本身，而在于其他因素，如对这种管理有不切实际的期望，缺乏高级主管的支持，无法或不愿意以目标达成率作为奖励员工的依据等。

考点十三 参与管理

(一) 参与管理的概念

参与管理是指让下属人员实际分享上级的决策权，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	(1) 当工作十分复杂时，管理人员无法了解员工所有的情况和各个工作细节，若允许员工们参与决策，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，各方都能致力推行 (3) 参与决策可以使参与者对做出的决定有认同感，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
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力受到威胁 (5) 组织文化必须支持员工参与
作 用	促进团队建设的重要手段之一，可以促进管理者 and 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

(二) 质量监督小组

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 位员工及一名督导员组成，小组成员定期集会，比如通常每周一次，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。而且成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。

【例 1-14】 关于参与管理的说法，正确的是()。(2015 年多选题)

- A. 若想成为质量监督小组的成员，需具备分析和解决质量问题的能力
- B. 参与管理有共同设定目标、集体解决问题、直接参与工作决策等形式

- C. 参与管理可以提供工作的内在奖赏,使工作显得更有趣,更有意义
- D. 参与管理适用于任何组织和任何工作群体
- E. 参与管理可以让下属人员分享上级的决策权

【解析】ABCE 参与管理有时被推崇为治疗士气低落和生产力低下的灵丹妙药,不过,参与管理也不是放之任何组织、任何工作群体而皆准的法则,选项 D 错误。

考点十四 绩效薪金制

(一) 绩效薪金制的概念

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地努力工作,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(每件产品的报酬),将员工的收入和产量直接挂钩。按利分红把薪酬和企业效益(利润)联系在一起,分红既可以是现金,又可以是股权。

绩效薪金制同期望理论关系密切。期望理论认为,如果要使激励作用达到最大化,就应该让员工相信绩效和报酬之间存在紧密的联系,而绩效薪金制就可以使员工的报酬与其绩效直接挂钩。实践证明,绩效薪金制可以提高激励水平和生产力水平。

(二) 绩效薪金制的应用

绩效薪金制在现实管理中相当流行。例如,考尔特实业公司在经营较好的情况下,总裁戴维·马格里斯除有丰厚的基本年薪之外,还可根据绩效获得 55 万美元的年底分红;相比之下,努柯尔钢铁公司的总裁肯·依弗尔森 1986 年却由于业绩不佳,年薪被削减 41%。对于普通员工,同样也可以采用红利薪金。A&P 茶叶公司的门市店员分布在费城 60 家百货公司里从事销售,他们的薪金是根据销售绩效发放的,结果这样的做法不仅增加了员工个人收入,而且提高了企业总体营业额。

(三) 斯坎伦计划

斯坎伦计划由美国麻省理工学院教授约瑟夫·斯坎伦提出,它融合了参与管理和绩效薪金制两种概念,被称作是“劳资合作、节约劳动支出、集体奖励”的管理制度。斯坎伦计划的主张是:组织应结合为一体,不可分崩离析;员工是有能力而且愿意贡献出他们的想法和建议的;效率提高后所增加的获利,应与员工分享。

斯坎伦计划有两项不可缺少的要素:一是设置一个委员会;二是制定一套分享成本降低所带来利益的计算方法。委员会由劳资双方推选代表组成,其职能是审核员工所提出的建议,找出最佳方案予以实施。同时委员会还负责计算实施建议后节约了多少成本,并按 75%归员工、25%归公司的方式分配节约下来的这部分成本。

斯坎伦计划实施的成败,关键在于劳资双方是否能够彼此相互依赖,以及整个组织中的所有员工是否对这一制度具有强烈的认同感。

【例 1-15】 A 公司董事长每年年底都会与员工谈话,目的是了解员工过去一年的工作状况。对公司的态度以及未来的打算。在今天的谈话中,员工小李说,自己很喜欢公司的工作环境,跟大部分同事的关系也很好。但是自己工作非常努力,却不被领导认可,升职希望渺茫;而同办公室的小王工作没有自己努力,却总被领导夸奖,上个月还涨了工资,这让自己深受打击,工作动力没有以前那么大了,甚至萌生了辞职的念头。董事长询问小李原因,小李认为,这是由于公司为员工设置的工作目标不合理造成的。领导给小王调协的工作目标比自己的容易达到,所以即使自己非常努力,领导也不认可;然而,工作目标是领导设定的,自己没有发言权。董事长听后表示在今后公司的管理中会考虑小李的意见。(2015 年案例分析题)

1. 根据马斯洛的需要层次理论,小李在工作中没有得到满足的需要是()。

- A. 生理需要
- B. 安全需要
- C. 尊重需要
- D. 自我实现需要

【解析】C 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,如地位、认同、受重视等需要。

2. 根据双因素理论,让小李感到不满的主要因素包括()。

- A. 工作目标设定的政策
- B. 晋升
- C. 别人的认可
- D. 人际关系

【解析】ABC 双因素理论是由美国心理学家赫兹伯格提出的,此理论又称“激励—保健因素理论”。双因素理论分为激励因素和保健因素。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。

3. 小李感到不公平时所采用的恢复平衡的方式是()。

- A. 改变自己的投入或产出
- B. 改变对投入或产出的知觉
- C. 改变参照对象
- D. 寻求社会兼取

【解析】A 感到不公平的员工可以采用以下方式来恢复公平: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。小李的行为属于改变自己的投入或产出,即感到报酬不足时降低自己工作努力程度或要求加薪。

4. 小李反映的不公平问题,表明目标管理中的()要素出现了问题。

- A. 目标具体化
- B. 参与决策
- C. 限期完成
- D. 绩效反馈

【解析】B 目标管理有四个要素:目标具体化,参与决策,限期完成,绩效反馈。参与决策指在制定工作目标时,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。

同步自测

一、单项选择题

1. 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

2. 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
3. 在以下选项中, ()不是动机的要素。
 - A. 需要未满足的状态
 - B. 决定人行为的方向
 - C. 努力的水平
 - D. 坚持的水平
4. ()是由马斯洛的需要层次理论所得出的结论。
 - A. 五种需要层级越来越高
 - B. 未被满足的需要不是行为的激励源
 - C. 五种层次的需要还可大致分为三大类
 - D. 任何人都具有五种不同层次的需要, 而且每个层次需要的强度相等
5. 关于马斯洛的需要层次理论, 主要针对身体安全, 以避免身心受伤害的需要是()。
 - A. 生理需要
 - B. 安全需要
 - C. 尊重的需要
 - D. 自我实现的需要
6. 关于麦克里兰三重需要理论的陈述, 正确的是()。
 - A. 在大的公司中, 成就需要强的人一定能成为优秀的经理
 - B. 高权力需要是高管理效能的一个条件, 甚至是必要条件
 - C. 亲和需要强的人在组织中容易与他人形成良好的人际关系, 因而往往在组织中担当管理者的角色
 - D. 权力需要强的人具有较强的责任感, 在创造性活动中更容易获得成功
7. 关于麦克里兰的三重需要理论的陈述, 错误的是()。
 - A. 权力需要较高的人喜欢支配、影响别人
 - B. 成就需要高的个体一定会成为优秀的经理
 - C. 亲和需要较强的人往往重视被别人接受、喜欢, 追求友谊、合作
 - D. 高成就需要的人就有较强的责任感
8. 在弗罗姆的期望理论中, 个人对绩效与报酬之间关系的估计指的是()。
 - A. 效价
 - B. 期望
 - C. 工具性
 - D. 动机
9. 成就感属于需要层次理论中的()。
 - A. 安全需要
 - B. 归属和爱的需要
 - C. 尊重的需要
 - D. 自我实现的需要
10. 关于赫兹伯格双因素理论的陈述, 正确的是()。
 - A. 满意的反面是不满意
 - B. 激励因素指的是组织政策、监督方式、人际关系、工资等
 - C. 激励因素具备了就可以令员工满意, 不具备就会招致员工不满
 - D. 双因素理论与马斯洛需要层次理论的区别在于, 双因素理论针对的是满足人类需要的目标或诱因

11. 马斯洛需要层次理论中从高到低依次是()。
 - A. 生理需要→安全需要→尊重的需要→归属和爱的需要→自我实现的需要
 - B. 归属和爱的需要→安全需要→生理需要→尊重的需要→自我实现的需要
 - C. 自我实现的需要→尊重的需要→归属和爱的需要→安全需要→生理需要
 - D. 安全需要→自我实现需要→生理需要→归属和爱的需要→尊重的需要
12. 下列关于马斯洛的需要层次理论, 发挥个人潜力, 实现个人理想的是()。
 - A. 生理需要
 - B. 安全需要
 - C. 尊重的需要
 - D. 自我实现的需要
13. 关于双因素理论说法错误的是()。
 - A. 满意的反面是没有满意
 - 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. 期望理论中提及的三种因素不包括()。
 - A. 效价
 - B. 期望
 - C. 工具性
 - D. 需要
15. ()不属于奥尔德佛提出的核心需要理论。
 - A. 生存需要
 - B. 关系需要
 - C. 成长需要
 - D. 权力需要
16. 下列选项中, ()不是 ERG 理论提出的核心需要。
 - A. 生存需要
 - B. 成长需要
 - C. 权力需要
 - D. 关系需要
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. 平衡计分卡
 - 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. 下列是关于目标管理的要素, 其中错误的是()。
 - 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也可能是横向的
4. 亚当斯的公平理论认为, 感到不公平的员工可以采取()的方式来恢复平衡感。
 - A. 改变自己的投入或产出
 - B. 改变自己投入或产出的知觉
 - C. 改变对照者的投入或产出
 - D. 改变对照者投入或产出的知觉
 - E. 改变参照对象
5. 依据马斯洛需要曲线, 自我实现的需要包括()。
 - A. 归属感
 - B. 个人成长
 - C. 发现个人潜能
 - 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. 满意的反面是没有满意
 - E. 不满的反面是满意
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在工作和报酬上进行比较
 - 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. 这些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选项有()。
- 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. 促使员工出色地完成工作目标
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
13. 下列各项属于双因素理论中保健因素的有()。
- A. 责任 B. 工资 C. 监督方式
D. 人际关系 E. 组织政策
14. 马斯洛的需要层次理论对管理的建议是()。
- A. 管理者需要考虑员工不同层次的需要
B. 组织需要为员工每一层次的需要设计相应的激励措施
C. 组织用于满足低层次需要的投入效益是递增的
D. 组织用于满足高层次需要的投入效益是递减的
E. 管理者需要考虑每个员工的特殊需要情况,从而相应地加以满足

同步自测解析

一、单项选择题

1. 【解析】A 需要是指当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,以及对归属、爱等的社会需要。
2. 【解析】A 内源性动机是指人做出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。出于内源性动机的员工看重的是工作本身,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。
3. 【解析】A 动机是指人们从事某种活动、为某一目标付出努力的意愿,这种意愿取决于目标能否,以及在多大程度上能够满足人的需要。动机有三个要素:决定人行为的方向;努力的水平;坚持的水平。
4. 【解析】A 需要层次理论认为人均有五种需要,只是在不同时期表现出来的各种需要的强烈程度不同。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。五种需要层级越来越高。五种层次的需要还可大致分为两大类:前三个层次为基本需要,后两个层次为高级需要,因为前三者的满足主要靠外部条件或因素,而后两者的满足主要靠内在因素。
5. 【解析】B 需要层次理论中,安全需要是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。
6. 【解析】B 三重需要理论认为人有三种重要的需要——成就需要、权力需要和亲和

需要。研究表明,成就需要的高低与工作绩效之间有很高的相关性,高成就需要者有较强的责任感,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,特别是在大的公司中。权力需要指促使别人顺从自己意志的欲望。高权力需要是高管理效能的一个条件,甚至是必要的条件。亲和需要是指寻求与别人建立友善且亲近的人际关系欲望。亲和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,高成就需要者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三种因素的产物: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(工具性)。

9. 【解析】C 需要层次理论将人的需要由低到高分五种类型,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 赫兹伯格认为,满意与不满意并不是或此或彼、二择一的关系。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五种类型,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,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,满意的反面是没有满意,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、工具性三种因素的产物。

15. 【解析】D 奥尔德佛对马斯洛的需要层次理论进行了修订,认为人有三种核心需要,即生存需要、关系需要、成长需要。

16. 【解析】C ERG理论认为人有三种核心需要,即生存需要、关系需要和成长需要。

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、个人)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种概念,被称作“劳资合作、节约劳动支出、集体奖励”的管理制度。

20. 【解析】C 目标管理有四个要素,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出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具有互补关系。

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。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(称为对照者)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也可能是横向的。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。横向比较包括组织内他比,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;也包括组织外他比,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五种方式来恢复平衡感,这五种方法是: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。

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。

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没有满意,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 目标管理有四个要素，分别是目标具体化、参与决策、限期完成和绩效反馈。

10. 【解析】BDE 需要与动机理念中，动机有三个要素：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，指遇到阻碍时付出多大努力。

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策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来实现组织目标。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。

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。选项 CD 均是错误的。