

全国经济专业技术资格考试辅导用书



RENLI ZIYUAN GUANLI ZHUANYE ZHISHI YU SHIWU (ZHONGJI)
KAOANG JIEXI YU YINGSHI ZHINAN

QUANGUO JINGJI ZHUANYE JISHU
ZIGE KAOSHI FUDAO YONGSHU

人力资源管理专业知识与实务(中级) 考纲解析与应试指南

全国经济专业技术资格考试辅导用书编委会 编写

2014

查询网址: rsk.class.com.cn



刮开可见防伪码



中国人事出版社

全国经济专业技术资格考试辅导用书

人力资源管理专业知识与实务(中级)

考纲解析与应试指南

(2014年版)

全国经济专业技术资格考试辅导用书编委会 编写

主 编

宋 臻 李雪梦

编写人员

宋士奎 宋 臻 高 杉 杨天明 宋守旻
王全一 张郁民 宋燕平 高 峻 孙 薇

中国人事出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理专业知识与实务(中级)考纲解析与应试指南:2014年版/全国经济专业技术资格考试辅导用书编委会编写. —北京:中国人事出版社,2014

全国经济专业技术资格考试辅导用书

ISBN 978-7-5129-0777-5

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(2014)第 088319 号

2014 年版全国经济专业技术资格考试辅导用书防伪轧纹鉴别方法:

封面及封底可以看到形社标及社名英文缩写“CLSSPH”的暗纹,有明显的凹凸感。由于制作工艺的原因,封二、封三可见与封面及封底对应的反向轧纹。

2014 年版全国经济专业技术资格考试辅导用书防伪标识鉴别方法:

1. 防伪印制:防伪标识纸张中有一条开天窗式的金属安全线,底纹中有“RSKS”组成的防伪浮雕文字。

2. 网站防伪查询:刮开防伪标识中的涂层,获取防伪码。登录中国人事考试图书网(<http://rsks.class.com.cn>),即可按照提示查询真伪。

3. 粘贴位置:封面左下方。

中国人事出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码:100029)

*

河北省零五印刷厂印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 12.75 印张 322 千字

2014 年 6 月第 1 版 2014 年 6 月第 1 次印刷

定价:40.00 元

售书网站:中国人事考试图书网

网址:<http://rsks.class.com.cn>

咨询电话:400-606-6496/010-64962347

版权专有 侵权必究

如有印装差错,请与本社联系调换:010-80497374

我社将与版权执法机关配合,大力打击盗印、销售和使用盗版图书活动,敬请广大读者协助举报,经查实将给予举报者奖励。

举报电话:010-64954652

前 言

为帮助应试者更好地理解 2014 年版全国经济专业技术资格考试大纲和教材,我们特邀长期从事经济专业技术资格考试研究的专家对考试大纲和教材进行了深入分析,以表格形式系统梳理和提炼各章主要知识点和考点,以便应试者在复习的过程中有的放矢,在有限的时间内合理安排复习进度。本书每章均附有近几年考试分析与真题解析,以便应试者在掌握各章重要考点的基础上对考试命题思路有更为清晰的理解。

由于时间仓促和水平所限,书中难免有疏漏之处,敬请广大读者批评指正,意见建议请发邮件至 rsksts@163.com。

全国经济专业技术资格考试辅导用书编委会

2014 年 5 月

目 录

第1章 组织激励	(1)
考试大纲	(1)
本章基本内容框架	(1)
本章主要考点	(1)
考点解析及典型例题	(2)
历年考试分析与真题解析	(5)
第2章 领导行为	(11)
考试大纲	(11)
本章基本内容框架	(11)
本章主要考点	(11)
考点解析及典型例题	(12)
历年考试分析与真题解析	(15)
第3章 组织设计与组织文化	(20)
考试大纲	(20)
本章基本内容框架	(20)
本章主要考点	(20)
考点解析及典型例题	(21)
历年考试分析与真题解析	(25)
第4章 战略性人力资源管理	(30)
考试大纲	(30)
本章基本内容框架	(30)
本章主要考点	(30)
考点解析及典型例题	(31)
历年考试分析与真题解析	(36)
第5章 人力资源规划	(41)
考试大纲	(41)
本章基本内容框架	(41)
本章主要考点	(41)
考点解析及典型例题	(42)

历年考试分析与真题解析	(46)
第 6 章 工作分析	(50)
考试大纲	(50)
本章基本内容框架	(50)
本章主要考点	(50)
考点解析及典型例题	(50)
历年考试分析与真题解析	(53)
第 7 章 人员甄选	(57)
考试大纲	(57)
本章基本内容框架	(57)
本章主要考点	(57)
考点解析及典型例题	(58)
历年考试分析与真题解析	(62)
第 8 章 绩效管理	(67)
考试大纲	(67)
本章基本内容框架	(67)
本章主要考点	(68)
考点解析及典型例题	(68)
历年考试分析与真题解析	(76)
第 9 章 薪酬福利管理	(82)
考试大纲	(82)
本章基本内容框架	(82)
本章主要考点	(83)
考点解析及典型例题	(83)
历年考试分析与真题解析	(94)
第 10 章 培训与开发	(101)
考试大纲	(101)
本章基本内容框架	(101)
本章主要考点	(101)
考点解析及典型例题	(101)
历年考试分析与真题解析	(107)
第 11 章 劳动关系	(110)
考试大纲	(110)
本章基本内容框架	(110)
本章主要考点	(111)
考点解析及典型例题	(111)
历年考试分析与真题解析	(118)
第 12 章 劳动力市场	(121)
考试大纲	(121)
本章基本内容框架	(121)

本章主要考点	(121)
考点解析及典型例题	(122)
历年考试分析与真题解析	(128)
第13章 人力资本投资理论	(138)
考试大纲	(138)
本章基本内容框架	(138)
本章主要考点	(139)
考点解析及典型例题	(139)
历年考试分析与真题解析	(145)
第14章 社会保险法律	(151)
考试大纲	(151)
本章基本内容框架	(151)
本章主要考点	(151)
考点解析及典型例题	(151)
历年考试分析与真题解析	(154)
第15章 劳动关系协调	(155)
考试大纲	(155)
本章基本内容框架	(155)
本章主要考点	(155)
考点解析及典型例题	(156)
历年考试分析与真题解析	(162)
第16章 劳动争议调解仲裁	(166)
考试大纲	(166)
本章基本内容框架	(166)
本章主要考点	(166)
考点解析及典型例题	(167)
历年考试分析与真题解析	(173)
第17章 社会保险	(178)
考试大纲	(178)
本章基本内容框架	(178)
本章主要考点	(179)
考点解析及典型例题	(179)
历年考试分析与真题解析	(186)
第18章 法律责任与执法	(190)
考试大纲	(190)
本章基本内容框架	(190)
本章主要考点	(191)
考点解析及典型例题	(191)
历年考试分析与真题解析	(195)

第1章 组织激励

考试大纲

(一) 需要与动机

需要与动机的概念和种类;内源性动机与外源性动机;激励的概念和作用,激励与组织绩效之间的关系,激励的类型。

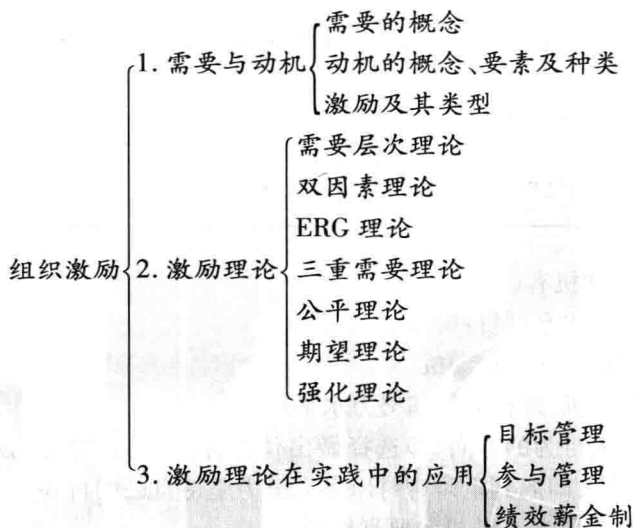
(二) 激励的理论

马斯洛的需要层次理论的内容及主要观点,需要层次理论在管理上的应用及局限性;赫兹伯格的激励—保健因素理论的内容及在管理上的应用;ERG 理论及其在管理上的应用;三重需要理论的三种需要的概念,成就需要高的人的特点、权力需要、领导的亲和需要对管理的影响;公平理论的内容,恢复公平的五种方法,公平理论在管理上的应用;期望理论内容,期望理论的模式;强化理论的内容及在管理上的应用。

(三) 激励理论在实践中的应用

目标管理的含义,目标设定的过程,目标管理的要素;参与管理的概念,参与管理的原因,实施参与管理的条件;质量监督小组;绩效薪金制概念及其优点,计件工资和按利分红的概念。

本章基本内容框架



本章主要考点

1. 需要与动机
2. 激励的理论
3. 激励理论在实践中的应用

考点解析及典型例题

考点一 需要与动机

表 1—1

需要、动机与激励

需要	概念	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,及对归属、爱等的社会需要
动机	概念	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
	要素	①决定人行为的方向,即选择做出什么样的行为;②努力的水平,即行为的努力程度;③坚持的水平,即遇到阻碍时付出多大努力坚持自己的行为
	种类	内源性动机(又称内在动机),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,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作贡献的机会以及充分实现个人潜力的机会
		外源性动机(又称外在动机),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,更看重工作所带来的报偿,诸如工资、奖金、表扬、社会地位等
激励	概念	指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
	类型	(1)从内容角度划分:物质激励和精神激励 (2)从作用角度划分:正向激励和负向激励 (3)从对象角度划分:他人激励和自我激励

【例 1·单选题】 动机有()。

- A. 两个要素:努力的水平;坚持的水平
- B. 两个要素:内在动机和外在动机
- C. 三个要素:内在动机、外在动机和努力水平
- D. 三个要素:决定人行为的方向,即选择做出什么样的行为;努力的水平,即行为的努力程度;坚持的水平,即遇到阻碍时付出多大努力坚持自己的行为

【答案·解析】D 本题考查动机的要素组成。

考点二 激励理论

表 1—2

激励理论

需要层次理论	需要层次	①生理需要;②安全需要;③归属和爱的需要;④尊重的需要;⑤自我实现的需要
--------	------	--------------------------------------

需要层次理论	主要观点	(1) 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而已 (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) 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。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
	管理上的应用	(1) 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 (2) 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 (3) 组织用于满足低层次需要的投入效益是递减的。但如果着眼于员工更高层次的需要,对员工的激励可以使组织绩效得到明显的提高
双因素理论	主要内容	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
	管理上的应用	让员工满意和防止员工不满是两回事,需要从两方面入手。提供保健因素,只能防止牢骚,消除不满,却不一定能激励员工;要想激励员工,就必须重视员工的成就感、认同感、责任感以及个人成长等
ERG理论	主要内容	人有三种核心需要:①生存需要,指个体的生理需要和物质需要,或个体维持生存的物质条件;②关系需要,指个体维持重要人际关系的需要;③成长需要,指个体追求自我发展的内在欲望
	特点	各种需要可以同时具有激励作用
		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 有助于说明在文化、环境背景差异下,个体需要的差异
三重需要理论	主要内容	人有三种重要的需要——成就需要、权力需要和亲和需要 成就需要指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。成就需要高的人的突出特点:①选择适度的风险;②有较强的责任感;③希望能够得到及时的反馈 权力需要指促使别人顺从自己意志的欲望。权力需要高的人的特点: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。亲和需要强的人的特点:重视被别人接受和喜欢,追求友谊和合作
	管理上的应用	对员工实施激励时,需要考虑员工这三种需要的强烈程度,以便提供能够满足这些需要的激励措施

公平理论	主要内容	在组织中,对员工赋予的责任、职权和员工所获得的薪酬、晋升等因素所造成员工的公平感对员工的激励起着重要的作用
		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
	恢复公平的方法	①改变自己的投入或产出;②改变对照者的投入或产出;③改变对投入或产出的知觉;④改变参照对象;⑤辞职
	管理上的应用	(1)根据员工对工作和组织的投入来给予更多报酬,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 (2)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
期望理论	主要内容	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)。可以表达为:效价×期望×工具性=动机
		强调情景性,没有放之四海而皆准的单一原则可以用来解释每一个人的动机
	管理上的应用	期望模型中的三个因素可以有多种组合,产生最强动机的组合是高的正效价、高期望和高工具
强化理论	主要内容	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
		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
	应用	这一理论对解释行为很有帮助。但严格地说,强化理论并不是地道的动机激励理论,因为它忽视人的内在心理状态,动机概念本身不存在了,也就谈不上什么激励了 尽管强化作用对行为颇有影响力,但却不是行为的唯一控制因素

【例2·多选题】 马斯洛的需要层次理论的观点包括()。

- A. 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而已
- B. 人的五种需要层级越来越高,只有低一层次的需要得到相当程度的满足后,个体才会追求高一层次的需要
- C. 未被满足的需要是行为的主要激励源
- D. 已获得基本满足的需要不再具有激励作用
- E. 自我实现是人类的基本需要

【答案·解析】ABCD 本题考查需要层次理论的主要观点。

考点三 激励理论在实践中的应用

表 1—3

激励理论的应用

目标管理	含义	指一种在企业中应用非常广泛的技术,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
	设定过程	可以自上而下来设定目标,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;低层次单位的管理者和员工也可以参与自己目标的设置,所以目标管理也包括自下而上的过程
	要素	四个要素:目标具体化、参与决策、限期完成、绩效反馈
参与管理	概念	指让下属人员实际分享上级的决策权
	原因	(1)当工作十分复杂时,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 (3)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)可以提供工作的内在奖赏,使工作显得更有趣,更有意义
	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
	质量监督小组	一种常见的参与管理的模式,通常由八到十位员工及一名督导员组成,小组成员定期集会,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
绩效薪金制	概念	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
	优点	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(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	把薪酬和企业效益联系在一起

【例 3·多选题】 目标管理的要素包括()。

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

【答案·解析】ABDE 本题考查目标管理的要素组成。

历年考试分析与真题解析

从 2011、2012、2013 年考题来看,单项选择题、多项选择题均涉及本章内容,案例分析题部分涉及本章内容,且分值较高,应试者需要重点掌握本章相关考点。

最近三年本章考试题型、分值分布

年 份	单项选择题	多项选择题	案例分析题	合 计
2011 年	4 题 4 分	1 题 2 分	—	5 题 6 分
2012 年	4 题 4 分	1 题 2 分	4 题 8 分	9 题 14 分
2013 年	3 题 3 分	2 题 4 分	4 题 8 分	9 题 15 分

一、单项选择题

1. (2011 年) 根据马斯洛的需要层次理论, 下列需要层次中, 主要靠内在因素来满足的需要层次是()。

- A. 生理需要 B. 安全需要 C. 归属需要 D. 尊重需要

【答案·解析】D 马斯洛将人的需要由低到高分五种类型, 包括: 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。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。

2. (2011 年) 传统观点总把金钱看成最好的激励手段, 但在很多企业中, 增加同样的奖金并没有起到同等的激励作用, 这说明()。

- A. 组织可以忽略员工的低层次需要
B. 组织用来满足员工低层次需要的投入是效益递减的
C. 组织应当为员工提供较低的福利待遇
D. 组织必须考虑所有员工的自我实现需要

【答案·解析】B 需要层次理论表明, 组织用于满足低层次需要的投入效益是递减的。当员工低层次的需要得到一定程度的满足后, 公司仍以原来的方式来激励员工, 效果会很小; 但如果着眼于员工更高层次的需要, 对员工的激励可以使组织绩效得到明显的提高。因此在很多企业中, 增加同样的奖金并没有起到同等的激励作用。

3. (2011 年) 公平理论认为, 员工会将自己的产出与投入比与别人的产出与投入比进行比较。这里的“产出”是指()。

- A. 工作经验 B. 工作报酬 C. 工作绩效 D. 工作承诺

【答案·解析】B 公平理论认为, 员工会将自己的产出与投入比与别人的产出与投入比进行比较。产出是他们从工作或雇主那里获得的报酬, 包括直接的工资和奖金、额外福利、工作安全等。

4. (2011 年) 期望理论可以用() 来加以表述。

- A. 结果 = 效价 × 期望 B. 动机 = 效价 × 工具性
C. 动机 = 效价 × 期望 × 工具性 D. 结果 = 效价 × 期望 × 工具性

【答案·解析】C 期望理论可以用“动机 = 效价 × 期望 × 工具性”来加以表述。

5. (2012 年) 根据马斯洛的需要层次理论, 获得友好和睦的同事关系的需要属于()。

- A. 生理需要 B. 安全需要 C. 归属和爱的需要 D. 尊重的需要

【答案·解析】C 本题考查对马斯洛需要层次理论的理解。

6. (2012 年) 根据弗罗姆的期望理论, 员工对一旦完成任务就可以获得报酬的信念称

为()。

A. 效价

B. 期望

C. 工具性

D. 动机

【答案·解析】C 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)。

7. (2012 年)关于目标管理的说法,正确的是()。

A. 目标管理强调应通过群体共同参与的方式,制定具体、可行、且能客观衡量的目标

B. 实施目标管理时,必须自下而上地设定目标

C. 完整的目标管理包括目标具体化和参与决策两个要素

D. 目标管理的实施效果总能符合管理者的期望

【答案·解析】A 目标管理是一种在企业中应用非常广泛的技术,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。

8. (2012 年)质量监督小组这种管理模式属于()的一种形式。

A. 参与管理

B. 目标管理

C. 绩效薪金制管理

D. 计件工资管理

【答案·解析】A 质量监督小组是一种常见的参与管理的模式。

9. (2013 年)外源性动机强的员工看重的是()。

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

【答案·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。

10. (2013 年)根据双因素理论,员工感到不满的主要原因是()。

A. 激励因素缺乏

B. 保健因素缺乏

C. 激励因素充足

D. 保健因素充足

【答案·解析】B 赫兹伯格区分了激励因素和保健因素。具备了激励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。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。可见缺乏保健因素会使员工产生不满情绪。

11. (2013 年)根据期望理论,能够影响动机的因素是()。

A. 情境

B. 能力

C. 工具性

D. 人际关系

【答案·解析】C 弗罗姆的期望理论认为,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)。这个关系可以用下式表达:效价 $\times$ 期望 $\times$ 工具性=动机。因此 C 项正确。

二、多项选择题

1. (2011 年)关于参与决策的说法,正确的有()。

A. 参与决策可以发挥员工的专长,提高他们对工作的兴趣

B. 管理者应考虑到员工有参与的需要

C. 当工作十分复杂的时候,参与决策并不适合

D. 参与决策为员工提供了工作的内在奖赏

E. 员工参与决策的问题,无须是员工自己熟悉的领域

【答案·解析】ABD 实施参与管理不但可以发挥员工的专长,提高其对工作的兴趣,而且可以促进管理者和员工的沟通,有利于决策的执行。是否实行参与管理需要考虑员工对参

与的需要,有些员工渴望更多的参与,而有些员工对参与并没有太大的兴趣,他们只关心完成自己的工作,而不希望承担更多的责任。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。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。员工参与的问题必须与其自身利益相关。

2. (2012 年) 根据奥尔德佛的 ERG 理论,人的核心需要包括()。

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

【答案·解析】BCE ERG 理论认为人有三种核心需要:生存需要、关系需要、成长需要。

3. (2013 年) 关于亲和需要的说法,正确的是()。

- A. 亲和需要是 ERG 理论强调的三种核心需要之一
- B. 亲和需要的一个重要目标是建立良好的人际关系
- C. 亲和需要强的人在组织中更易受他人影响
- D. 亲和需要的一个重要特点是不在乎别人的感受
- E. 对于出色的管理者而言,亲和需要太强未必是件好事

【答案·解析】BCE 麦克里兰提出了三重需要理论,认为人有三种重要的需要——成就需要、权力需要和亲和需要。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。

4. (2013 年) 根据公平理论,员工恢复因薪酬不足而导致的不公平感的措施有()。

- 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

【答案·解析】ABE 感到不公平的员工可以采用下列方式来恢复平衡: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薪酬。③改变对投入或产出的知觉。④改变参照对象。⑤辞职。

三、案例分析题

(一)

(2012 年)

张明是一家著名高科技企业的人力资源总监,企业成立时他就负责人力资源工作。公司的主要领导对他很信任,有关人事方面的事情都是他说了算。他的激励方法就是支付高额奖金。经过十几年的努力,这家公司发展成为一家大型的企业。公司的业务也由以前的软件开发延伸到下游的测评、咨询和规划等方面。但不知什么缘故,最近这些新业务部门的员工,如销售部门和咨询部门的员工对张明的意见很大,他们认为张明制定的激励措施没有考虑到他们的工作性质,他们加班不需要待在办公室,按照在办公室加班时间来发奖金不公平。此外,他们向总经理反映说张明不懂人力资源的管理。这让张明很恼火,他认为用高额奖金激励员

工没有什么不对。多劳多得不正是我们所提倡的吗?

根据以上资料,回答下列问题:

1. 用马斯洛的需要层次理论解释张明的做法,正确的是()。

- A. 张明没有充分考虑到员工的自我实现的需要
- B. 用高额奖金满足员工生理需要的投入收益是递增的
- C. 奖金一定能够满足员工的高级需要
- D. 不同部门员工的需要应该一致

【答案·解析】A 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: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。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而已。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。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。张明没有充分考虑到员工的自我实现的需要。

2. 如果张明按照双因素理论的观点来摆脱面临的困境,他应该()。

- A. 用更加严格的制度管理员工
- B. 给员工减发奖金
- C. 让员工感到自己的工作有成就感
- D. 让员工在工作中承担更多的责任

【答案·解析】CD 赫兹伯格区分了两种因素,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。提供保健因素,只能防止牢骚,消除不满,却不一定能激励员工;要想激励员工,就必须重视员工的成就感、认同感、责任感以及个人成长等。具体来说,管理者要调动员工的积极性,首先要注意工资、工作环境等保健因素,使员工不致产生不满情绪,但更为重要的是要利用工作本身对员工的价值这类激励因素去激发起员工的工作热情。

3. 上述情境中,员工的不满来自()。

- A. 张明用单一的方式对待每一个员工
- B. 张明没有考虑到咨询等部门的特点
- C. 计发奖金的方式不公平
- D. 认为张明用人唯亲

【答案·解析】ABC 从案例中可以看出,张明的激励方法就是支付高额奖金。销售部门和咨询部门的员工认为张明制定的激励措施没有考虑到他们的工作性质,他们加班不需要待在办公室,按照在办公室加班时间来发奖金不公平。因此可以分析出,上述情境中,员工的不满来自:张明用单一的方式对待每一个员工,张明没有考虑到咨询等部门的特点,计发奖金的方式不公平。案例中没有张明用人唯亲的内容,因此D项错误。

4. 要让员工觉得公平,张明今后应该()。

- A. 多和员工沟通,了解不同员工的不同需求
- B. 对不同部门的员工的业绩衡量采取不同的标准
- C. 加强自己的领导权威
- D. 考虑不同部门工作性质的差异,制定与员工贡献相匹配的奖励方案

【答案·解析】ABD 从案例中可以看出,员工的不满来自,用单一的方式对待每一个员工,没有考虑到各部门的特点,计发奖金的方式不公平。因此,张明应多和员工沟通,了解不同员工的不同需求;对不同部门的员工的业绩衡量采取不同的标准;考虑不同部门工作性质的差异,制定与员工贡献相匹配的奖励方案。

(二)

(2013 年)

小张和小王是美国名校计算机专业研究生,毕业后两人回国创业,在北京成立了一家小型互联网公司。起初,公司一共不到 20 人。与很多公司一样,小张和小王实行了“领导决策,员工执行”的管理方式。公司近几年发展很快,规模也扩大到 100 多人,但不久就陷入了瓶颈:一方面,作为互联网公司,技术创新是核心,仅靠小张和小王很难保持公司长期的创新活力;另一方面,公司员工的工作积极性也成了问题。小张和小王开始反思:“公司有这么多员工,为什么技术创新总是跟不上呢?”很快,他们想到可能是管理方式出了问题。

于是,小张和小王借鉴了谷歌公司的管理方式,用扁平的组织结构取代了传统金字塔形的组织结构,淡化了领导与员工之间的职位等级观念,建立起一种民主的工作氛围。此外,小张和小王鼓励员工积极表达自己的想法,并采纳了员工很多好的想法。改变管理方式后,公司冲破了发展的瓶颈,迅速发展壮大。

根据以上资料,回答下列问题:

5. 小张和小王借鉴的是()的领导风格。

- A. 目标管理 B. 参与管理 C. 授权管理 D. 团队管理

【答案·解析】B 参与管理就是让下属人员实际分享上级的决策权。实施参与管理不但可以发挥员工的专长,提高其对工作的兴趣,而且可以促进管理者和员工的沟通,有利于决策的执行。根据案例的介绍,小张和小王借鉴的是参与管理的领导风格。

6. 基于小张和小王借鉴的这种领导风格,该公司可考虑采用的管理措施还有()。

- A. 员工参与新员工的甄选 B. 采用“基本年薪+年底分红”的薪金模式
C. 不向员工提供绩效反馈 D. 建立质量监督小组

【答案·解析】AD 参与管理有许多形式,如共同设定目标,集体解决问题,直接参与工作决策,参与咨询委员会,参与政策制定小组,参与新员工甄选等。质量监督小组是一种常见的参与管理的模式。

7. 小张和小王借鉴的这种领导风格的有效性取决于()。

- A. 领导者的个人魅力 B. 组织文化的支持
C. 员工的能力,如智力、知识技术等 D. 是否规定目标完成的时间期限

【答案·解析】BC 推行参与管理要有成效必须符合以下几个方面的条件: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。

8. 与小张和小王借鉴的这种领导风格相关的激励理论包括()。

- A. 双因素理论 B. ERG 理论 C. 期望理论 D. 强化理论

【答案·解析】AB 参与管理同许多激励理论有密切关系,比如它符合双因素理论的主张,即提高工作本身的激励作用,给予员工成长、承担责任和参与决策的机会;同样从 ERG 理论来看,参与管理也有助于满足员工对责任、成就感、认同感、成长以及自尊的需要。