

2014 全国经济专业技术资格考试辅导用书（中级）

人力资源管理 专业知识与实务

考点精编 · 习题精练 · 真题精解



全国经济专业技术资格考试命题趋势研究组◎编

考情趋势总览，考题分布点评
考点精讲细解，真题分章演练
考试模拟实战，解题顺利通关

2014 全国经济专业技术资格考试辅导用书（中级）

人力资源管理 专业知识与实务

考点精编 · 习题精练 · 真题精解

全国经济专业技术资格考试命题趋势研究组◎编



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理专业知识与实务考点精编·习题精练·真题精解/全国经济专业技术资格考试命题趋势研究组编.

北京: 中国经济出版社, 2014. 8

2014 全国经济专业技术资格考试辅导用书. 中级

ISBN 978 - 7 - 5136 - 3425 - 0

I. ①人… II. ①全… III. ①人力资源管理—资格考试—题解 IV. ①F241 - 44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 189593 号

责任编辑 姜 静

责任审读 霍宏涛

责任印制 马小宾

封面设计 任燕飞设计工作室

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 三河市佳星印装有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 787mm × 1092mm 1/16

印 张 15.75

字 数 340 千字

版 次 2014 年 8 月第 1 版

印 次 2014 年 8 月第 1 次

定 价 38.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68355416 010 - 68319282)

(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 88386794

前 言

为了满足参加2014年全国经济专业技术资格考试考生的应试复习需要,便于考生准确理解考试大纲的要求、尽快掌握复习要点、更好地适应考试,我们组织了具有多年考试研究和辅导经验的专家学者组成编写组。编写组通过对最新教材、考试大纲、命题规律和历年真题的分析,结合考生的复习规律和备考习惯,在大规模修和再研发的基础上,编制了这套2014年版的经济专业技术资格考试辅导用书,希望能够帮助考生顺利通过考试。

本套辅导书共5册,包括《经济基础知识(中级)考点精编·习题精练·真题精解》《工商管理专业知识与实务(中级)考点精编·习题精练·真题精解》《财政税收专业知识与实务(中级)考点精编·习题精练·真题精解》《金融专业知识与实务考点精编·习题精练·真题精解》《人力资源管理专业知识与实务(中级)考点精编·习题精练·真题精解》。

每本辅导书分为两篇:第一篇为“分章考点精编及习题精练”,主要梳理各个章节的考试重点,并结合考试真题和易错题进行有针对性地解析;第二篇为“考前模拟冲刺试卷及历年真题”,以各章节考试重点为基础,结合历年考试情况,提供了两套考前模拟冲刺试卷和一套2013年考试试卷,并有重点地进行考点评解和答案解析。

本辅导教材具有以下特点:

(1)与时俱进,紧扣大纲。本套辅导书在对新教材及考试大纲的变化进行汇总的基础上,在注重基础知识学习的同时,科学地安排编写结构,除了补充和编写适量的新题外,对一些不易理解、容易被考生忽视的知识点进行了着重说明,有助于考生有重点地复习和备考。

(2)分析命题趋势,准确把握考试难度和命题特点。对于考试而言,试卷本身是一份量表,它是大纲规定的考试内容和考试要求的具体体现。每一道题既反映了大纲对考生知识、能力和水平的要求,又蕴含着命题的指导思想、基本原则和趋势。每本书在编写过程中以历年真为题目,在分析、研究考试试题的基础上提炼相关信息从中发现规律,归纳出每部分内容的重点、难点及常考题型,有助于考生把握考试的特点及命题的思路和规律,做到有的放矢,提高复习效率。

(3)科学的栏目设置。本套辅导书按照“读书、做题、模考”分段学习法的科学思路,在第一篇设置了“考情分析”“考点精编”“本章和习题精练”和“参考答案及解析”四部分,帮助考生边学边练。同时配有模拟试卷和真题试卷,有助于考生检查复习效果,查漏补缺。

·考情分析——总体说明近几年的试题在本章所考查的重要知识点、常考题型及所占分值比例,便于考生在宏观上把握重点。

·考点精编——将考点与试题巧妙地结合在一起,并有针对性地进行解析,便于考生复习该部分内容,及时了解到:考过什么,从哪个角度命题,常与哪些知识点联系起来命题,等等,从而使考生掌握试题的广度和深度。并在复习时能明确目标,做到心中有数。

·本章习题精练——每章考点精讲后，配有本章习题精练，有助于考生在练习中发现问题，找出差距，从容应考。

·考前模拟冲刺试卷及历年真题——基于重要考点和高频考点编写的模拟试题，有助于考生加强常用考点和易错考点的重点练习；2013年考试试题，便于考生模拟实战。

(4) 答案解析详尽，便于读者自学。本套辅导书全面剖析考点和重点，覆盖面广，对每道练习题做出了详尽的解析，讲解实用，便于考生自学。本辅导书由全国经济专业技术资格考试命题趋势研究组编写，中国经济师考试网和中国经济出版社联合打造发行。王明路、蒲茜、熊淑云、许传名、耿秋婕、郅晴晴、吴霞、周丽、徐晓宁、江鹭、张爱爱、田甜、朱占文、赵志静、张金亮、杜梦洁、王艳、金威娜、胡敏、黄国华、杨磊、康晓璞等参与编写。我们力求在短时间内切实帮助考生理解知识点，掌握重点，提高考生的应试水平和应用能力。希望本套辅导书能有效地帮助考生提高复习效率。

本辅导书编写中如有不妥之处，欢迎广大考生指正，以便我们不断完善。预祝广大考生顺利通过考试！

编者

2014年8月

附件：2014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）》教材内容变化表

章	页码	2014年教材变化内容	备注
第一章	P6	最后一段：工具性（2013版的是工具）	无实质变化
	P7	第四段：高工具性（2013版的是高工具）	无实质变化
第十一章	P160	（四）工资集体协商制度	新增
第十五章	P216	（一）经营劳务派遣业务的条件“注册资金不得少于50万元”改成“注册资金不得少于200万元”	有变化，考点需要注意
	P216	（二）劳务派遣的劳动合同最后两句	新增
	P216	（三）劳务派遣协议 （四）劳务派遣单位的法定义务	变化较大
	P217	（五）被派遣劳动者的权利第（4）小段	新增
	P218	（八）劳务派遣岗位的范围和比例	变化较大
	P217	（七）用工单位退回被派遣劳动者与劳务派遣单位解除或终止劳动合同	变化较大
第十六章	P234	（八）调解协议的司法确认	新增
第十七章	P246	（四）多次发生工伤的待遇领取	新增
	P250	（四）企业年金和职业年金缴费的个人所得税处理	新增
	P251	（五）领取企业年金和职业年金的个人所得税处理	新增

| 目录 |

第一篇 | 分章考点精编及习题精练

第一章 组织激励

考情分析 / 1

考点精编 / 1

本章习题精练 / 9

参考答案及解析 / 12

第二章 领导行为

考情分析 / 14

考点精编 / 14

本章习题精练 / 21

参考答案及解析 / 24

第三章 组织设计与组织文化

考情分析 / 26

考点精编 / 26

本章习题精练 / 31

参考答案及解析 / 33

第四章 战略性人力资源管理

考情分析 / 35

考点精编 / 35

本章习题精练 / 40

参考答案及解析 / 42

第五章 人力资源规划

考情分析 / 44

考点精编 / 44

本章习题精练 / 50

参考答案及解析 / 53

第六章 工作分析

考情分析 / 55

考点精编 / 55

本章习题精练 / 59

参考答案及解析 / 62

第七章 人员甄选

考情分析 / 64

考点精编 / 64

本章习题精练 / 69

参考答案及解析 / 71

第八章 绩效管理

考情分析 / 73

考点精编 / 73

本章习题精练 / 80

参考答案及解析 / 83

第九章 薪酬福利管理

考情分析 / 85

考点精编 / 85

本章习题精练 / 94

参考答案及解析 / 97

第十章 培训与开发

考情分析 / 99

考点精编 / 99

本章习题精练 / 103

参考答案及解析 / 105

第十一章 劳动关系

考情分析 / 107

考点精编 / 107

本章习题精练 / 112

参考答案及解析 / 113

第十二章 劳动力市场

考情分析 / 114

考点精编 / 114

本章习题精练 / 125

参考答案及解析 / 128

第十三章 人力资本投资理论

考情分析 / 130

考点精编 / 130

本章习题精练 / 136

参考答案及解析 / 139

第十四章 社会保险法律

考情分析 / 141

考点精编 / 141

本章习题精练 / 143

参考答案及解析 / 145

第十五章 劳动关系协调

考情分析 / 146

考点精编 / 146

本章习题精练 / 153

参考答案及解析 / 155

第十六章 劳动争议协调仲裁

考情分析 / 157

考点精编 / 157

本章习题精练 / 164

参考答案及解析 / 168

第十七章 社会保险

考情分析 / 170

考点精编 / 170

本章习题精练 / 175

参考答案及解析 / 178

第十八章 法律责任与执法

考情分析 / 180

考点精编 / 180

本章习题精练 / 185

参考答案及解析 / 187

第二篇 | 考前模拟冲刺试卷及历年真题

考前模拟冲刺试卷一 / 189

参考答案及解析 / 200

考前模拟冲刺试卷二 / 206

参考答案及解析 / 218

2013 年人力资源管理专业知识与实务(中级)考试试题 / 225

参考答案及解析 / 239

>>> 第一篇
分章考点精编及习题精练

第一章 组织激励

【考情分析】

本章主要讲述需求与激励的相关基本理论。本章的重点在于掌握激励的若干理论内容,难点在于理解这些激励理论在管理中的应用。从历年考题来看,单项选择题、多项选择题和案例分析题都有涉及,本章的分值比重较大,考生要重点复习。

最近三年本章考试题型及分值分布

年份	单项选择题	多项选择题	案例分析题	合计
2011	4 题 4 分	—	—	4 题 4 分
2012	4 题 4 分	1 题 2 分	4 题 8 分	9 题 14 分
2013	6 题 6 分	2 题 4 分	4 题 8 分	12 题 18 分

【考点精编】

第一节 需要、动机与激励

考点一 动机

表 1-1 动机的分类

分类	概念	区别
内源性动机	指人做某种行为本身,是因为行为本身可以带来成就感,或者个体认为这种行为是有价值的	员工看重工作本身,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
外源性动机	指人为了获得物质或社会报酬或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	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

例 1【2013 年单项选择题】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】B

【解析】本题考查外源性动机。外源性动机的员工更看重工作所带来的补偿,诸如工资、奖金、表扬、社会地位等。

第二节 激励理论

考点二 内容型激励理论

1. 需要层次理论

表 1-2 需要层次理论

理论	提出者	相关内容	
需要层次理论	马斯洛	需要层次	五种类型:认为人类需要的强度并不都是相等的 生理/安全/归属和爱/尊重/自我实现
		主要观点	(1)需要层次理论认为人均有这五种需要,只是在不同的时期表现出来的各种需要的强烈程度不同而已 (2)未满足的需要是行为的主要的激励源,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,当低层次的需要被合理地满足后,个体才会追求高层次的需要 (4)这五种需要可大致分为两大类:前三个层次为基本需求,后两个层次为高级需求,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
		评价(局限性)	(1)不十分可靠和准确:五种层次的需求并不严格呈阶梯关系 (2)较呆板和不灵活 (3)不完全适用于复杂多变的实际环境

例 2【2012 年单项选择题】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】C

【解析】归属和爱的需要包括情感、归属、被接纳、友谊等,例如获得友好和睦的同事。

例 3【2011 年单项选择题】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】D

【解析】马斯洛的需要层次理论认为:人具有五种主要的需要,按照从低到高的顺序分别为: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。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。

例 4【2011 年单项选择题】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】B

【解析】本题考查的是马斯洛的需要层次理论。金钱并不是万能的,它对员工可以起到一定程度的激励作用,但仅仅靠金钱来激励员工是远远不够的。当员工的低层次需要通过金钱等到一定程度的满足之后,他们更注重的是被尊重、自我实现等精神方面的需要,然而组织如果仍然以金钱来激励员工,效果会越来越小。

2. 双因素理论

表 1-3 需要层次理论

理论	提出者	内容	具备	缺失
双因素理论:又称激励保健因素理论,区分出了激励因素和保健因素	赫茨伯格	激励因素:指成就感、别人的认可、工作本身、责任和晋升等因素	满意	没有满意
		保健因素:指组织政策、监督方式、人际关系、工作环境和工资等因素	没有不满	不满
双因素理论与马斯洛的需要层次理论联系与区别	(1)需要层次理论:针对人类的需求和动机 (2)双因素理论:针对满足这些需要的目标或诱因 (3)双因素理论中保健因素:相当于需要层次理论中的低级需要 (4)双因素理论中激励因素:相当于需要层次理论中的高级需要			
在管理上应用	(1)让员工满意和防止员工不满是两回事 (2)实践应用(做法):工作丰富化的管理措施			

例 5【2013 年单项选择题】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】B

【解析】本题考查赫茨伯格双因素理论。保健因素缺乏会使员工不满。

3. ERG 理论

表 1-4 ERG 理论

理论及提出者	相关内容
ERG 理论 (奥尔德佛)	(1)三种核心需要:生存(E)需要、关系(R)需要、成长(G)需要 (2)独特之处:认为各种需要可以同时具有激励作用 (3)提出了“挫折退化”观点,即高层次需要不能得到满足,对满足低层次需要的欲望就会加强 (4)评价:具有变通性。变通性尤其有助于说明文化环境背景差异下,个体需要的差异

续 表

理论及提出者	相关内容
奥尔德佛与马斯洛理论关系	(1)生存需要=全部生理需要+部分安全需要 (2)关系需要=部分安全需要+全部归属和爱的需要+部分尊严需要 (3)成长需要=部分尊严需要+全部自我实现需要

例 6【2012 年多项选择题】根据奥尔德佛的 ERG 理论,人的核心需要包括()。

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

【答案】BCE

【解析】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。

4. 三重需要理论

表 1-5 三重需要理论

理论	提出者	相关内容	
三重需要理论	麦克利兰	成就需要	(1)概念: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 (2)特点:①选择适度风险;②有较强的责任感;③希望能够得到及时的反馈 (3)成就需要高的人通常只关心自己的工作业绩,不关心如何影响他人使其干出优秀的业绩 (4)实际中往往在大公司里杰出的总经理都没有很高的成就动机
		权力需要	(1)概念:指促使别人顺从自己意志的欲望 (2)特点:①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;②杰出的经理们往往都有较高的权力欲望;③一个人在组织中的地位越高,其权力需要也越强,越希望得到更高的职位;④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	(1)概念:指寻求与别人建立友善且亲近的人际关系的欲望 (2)特点:①在组织中容易与他人形成良好的人际关系,易被人影响,因而在组织中充当被管理者的角色;②但在管理上过分强调良好关系通常会干扰正常的工作秩序
在管理上的应用		成就需要高的人更希望工作能够提供个人的责任感、承担适度的风险以及及时得到工作情况的反馈	

例 7【2013 年单项选择题】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容易受他人影响
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】BCE

【解析】本题考查亲和需要的特点:①在组织中容易与他人形成良好的人际关系,易被人影响,因而在组织中充当被管理者的角色;②但在管理上过分强调良好关系通常会干扰正常的工作秩序。

例 8【2013 年单项选择题】关于成就需要的说法,错误的是()。

- A. 成就需要是指个体追求优越感的驱动力
- B. 成就需要高的人倾向选择适度的风险
- C. 成就需要高的人具有较强的责任心和进取意识
- D. 一般来说,成就需要高的人工作绩效较低

【答案】D

【解析】成就需要的高低与工作绩效之间有很高的正相关。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,追求成功的欲望。

考点三 过程型激励理论

1. 公平理论

表 1-6 公平理论

理论	提出者	相关内容			
公平理论	亚当斯	主要内容	观点	①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;②员工比较的是对投入、产出的自我知觉,而非投入、产出的客观测量结果	
			比较角度	纵向比较 (自我比较)	适合人群:薪资水准、教育水平比较低的员工
				横向比较 (他比)	适合人群:薪资水准、教育水平比较高,视野较为开阔,依据的信息比较全面的员工
		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		
		在管理上的应用	①根据员工对工作和组织的投入来给予报酬,并确保不同的员工的投入/产出比大致是相同的,以保持员工的公平感;②应经常注意了解员工的公平感		

例 9【2013 年单项选择题】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】ABE

【解析】本题考查亚当斯公平理论,恢复公平的方法包括:①改变自己的投入或产出,如选

项 B;②改变对照者的投入或产出,如选项 A;③改变对投入或产出的知觉;④改变参照对象;⑤辞职,如选项 E。

例 10【2011 年单项选择题】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】B

【解析】这里主要考查公平理论的主要内容。产出是他们察觉到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。ACD 是投入。

例 11【2013 年多项选择题】小张原本在 A 公司工作,后来跳槽到 B 公司;跳槽半年后,他发现新公司对自己努力工作的回报远不如 A 公司。根据公平理论,这种比较属于()。

- A. 横向比较 B. 纵向比较
C. 组织内自我比较 D. 组织外自我比较
E. 组织外他比

【答案】BD

【解析】纵向比较包括组织内自我比较和组织外自我比较,题中所述情况属于组织外自我比较,即将自己在不同组织中的工作和待遇进行比较。

2. 期望理论

表 1-7 期望理论

理论	提出者	相关内容		
期望理论	弗罗姆	主要内容	认为动机是三种因素的产物:①一个人需要多少报酬(效价);②个人对努力产生成功绩效的概率估计(期望);③个人对绩效与获得报酬之间关系的估计(工具)	
			表达式	效价 × 期望 × 工具 = 动机
				效价 指个体对所获报酬的偏好强度
				期望 指员工对努力工作能够完成任务的信念强度
				工具 指员工对一旦完成任务就可以获得报酬的信念
		特色	强调情景性	认为没有哪一个单一原则可以用来解释每一个人的动机
		管理上应用	产生最强动机的组合是:高的正效价、高期望和高工具	

例 12【2013 年多项选择题】根据期望理论,能够影响动机因素的是()。

- A. 情境 B. 能力 C. 工具 D. 人际关系

【答案】C

【解析】本题考查弗罗姆期望理论。影响动机的因素有效价、期望、工具。

例 13【2012 年单项选择题】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 D. 动机

【答案】C

【解析】工具是指员工对一旦完成任务就可以获得报酬的信念。

3. 强化理论

表 1-8 强化理论

理论	相关内容	
强化理论	观点	认为行为的结果对行为本身有强化作用,是行为的主导驱动因素
	特点	①不考虑人的内在心态,注重行为及结果;②对解释行为很有帮助;③严格地说,并不是地道的动机激励理论

第三节 激励理论在实践中的应用

考点四 激励理论在实践中的应用

1. 目标管理

表 1-9 目标管理

目标管理	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
	四要素	目标具体化、参与决策、限期完成、绩效反馈
	实施	自上而下设定目标,也包括自下而上过程
	评价	目标管理是相当流行的管理技术;目标管理实施的效果有时候并不符合管理者的期望

例 14【2012 年单项选择题】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】A

【解析】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。

2. 参与管理

表 1-10 参与管理

参与管理	概念	让下属人员实际分享上级的决策权
	实施原因	①工作十分复杂,管理人员无法了解所有情况与细节,允许员工参与,让了解更多情况的人有所贡献;②任务相互依赖,倾听其他部门的意见有利于彼此协商,决定并致力推行;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励,使工作更有趣、更有意义
	作用	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

续 表

参与管理	质量监督小组	①是一种常见的参与管理模式;②通常由8到10名员工及1名督导员组成;③作为小组成员的前提条件:具备分析和解决质量问题的能力,擅长与他人沟通,并宣传各种策略
------	--------	---

例 15【2013 年案例分析题】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,在北京创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。公司近几年发展得很快,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动;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:公司有那么多员工,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模式,用扁平的组织结构代替了传统的金字塔形的组织结构。改变管理方式后,公司冲破了发展的瓶颈,迅速发展壮大。

1. 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】B

【解析】本题考查激励理论在实践中的应用,其中参与管理就是让下属人员实际分享上级的决策权,从案例的背景中可以看到。

2. 基于小张和小王借鉴的这种领导风格,该公司的可考虑采用的管理措施有()。

- A. 员工参与新员工甄选
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】AD

【解析】本题考查参与管理,常见的参与管理模式是质量监督小组,参与员工甄选也是具体形式之一。

3. 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、知识技能
D. 是否规定的目标完成时间期限

【答案】BC

【解析】本题考查参与管理实施条件:①员工必须具有参与的能力,如智力、知识技能、沟通技能等;②组织文化必须支持员工参与。

4. 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】AB

【解析】本题考查参与管理的具体应用,它符合双因素理论的主张,同样从 ERG 理论来看参

与管理也有助于满足员工成长等方面的作用。

例 16【2012 年单项选择题】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】A

【解析】质量监督小组是一种常见的参与管理模式。

考点五 绩效薪金制

表 1-11 绩效薪金制

概念	(1)定义:指将绩效与报酬相结合的激励措施 (2)方式:计件工资、工作奖金、利润分成、按利分红等。其中,按利分红在西方主要针对各级主管 (3)种类:绩效可以是个人绩效、部门绩效和组织绩效 (4)实施基础:公平、量化的绩效评估体系 (5)主要优点:可以减少管理者的工作量 (6)绩效同期望理论的关系:比较密切,绩效薪金制可以提高激励水平和生产力水平
斯坎伦计划	(1)主张:组织应结合为一体;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,应与员工共同分享 (2)关键:在于劳资双方是否能够彼此相互信赖,以及整个组织中所有员工是否对这一制度报以强烈的认同感

例 17【2013 年单项选择题】绩效薪金制通过报酬与绩效的挂钩强化了对员工的激励,这种做法与()的原理最为吻合。

- A. 领导—成员交换理论 B. 双因素理论
C. 期望理论 D. ERG 理论

【答案】C

【解析】本题考查激励理论与期望理论的关系。绩效薪金制同期望理论关系比较密切。

【本章习题精练】

一、单项选择题

1. 马斯洛需要层次理论认为人的需要不包括()。
A. 成就需要 B. 归属和爱的需要
C. 生理需要和安全需要 D. 尊重的需要和自我实现的需要
2. 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
3. “获得友好和睦的同事”属于马斯洛层次理论的()。
A. 生理需要 B. 安全需要
C. 归属和爱的需要 D. 自我实现的需要
4. 关于 ERG 理论,下列说法正确的是()。