

紧扣  
2013  
最新大纲

# 全国经济专业技术资格考试 专用教材

全国经济专业技术资格考试专家指导组 编著  
全国经济专业技术资格考试指导中心 监制

# 人力资源管理 专业知识与实务

## 中级 教材

十年高效通过 百万考生选择

零基础：从考生实际出发，零基础也可迅速提升能力  
为考生量身打造，易于理解，节省备考时间  
提示考点含金量，高分通关的必备复习资料

购正版教材，获得超值回报！

本专用教材在全国考试报名点、考试中心均有销售，由考试指导中心监制、考试专家指导组编写而成，旨在帮助考生快速通过考试。

购买本书获得：

2012年全国经济专业技术资格考试真题及答案  
请登录：[www.oaoe.com](http://www.oaoe.com)



电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>

全国经济专业技术资格考试专用教材

# 人力资源管理专业知识与实务

(中级)教材

全国经济专业技术资格考试专家指导组 编著  
全国经济专业技术资格考试指导中心 监制

主 编：张秋秋

编写人员：

王兴运	曲贇胜	任 靓
何禹霆	邸树彦	沈 平
张秋秋	陈本昌	景晓东
董运来	杨 凤	徐 飞
刘 颖	满海红	张 强

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有，侵权必究。

**图书在版编目 (CIP) 数据**

人力资源管理专业知识与实务 (中级) 教材 / 全国经济专业技术资格考试专家指导组编著. —北京: 电子工业出版社, 2013.7

全国经济专业技术资格考试专用教材

ISBN 978-7-121-20334-3

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 095824 号

责任编辑: 胡辛征

特约编辑: 赵树刚 田学清

印刷: 北京中新伟业印刷有限公司

装订: 三河市皇庄路通装订厂

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编: 100036

开本: 787×1092 1/16 印张: 18.5 字数: 503.2 千字

印次: 2013 年 7 月第 1 次印刷

定价: 48.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 [zlt@phei.com.cn](mailto:zlt@phei.com.cn), 盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

服务热线: (010) 88258888。

# 前 言

全国经济专业技术资格考试，一般又称为经济师考试，是我国为更好地评价经济专业技术人员的能力和水平，促进经济专业技术人员不断提高业务知识和能力而设立的职称考试。根据原人事部颁布的《经济专业技术资格考试暂行规定》及其《实施办法》（人职发〔1993〕1号），决定在经济专业技术人员中实行初、中级专业技术资格考试制度。经济师考试由我国人力资源和社会保障部人事考试中心统一组织、统一制订大纲、统一命题、统一制订评分标准，参加考试后成绩合格者，获得相应级别的专业技术资格，由人力资源和社会保障部统一发放合格证书。考试每年举行一次，时间一般安排在11月初，每位应试人员必须通过经济基础知识和专业知识与实务两门科目的考核。

为使广大应试人员全面了解及准确掌握考试所涉及的知识内容，我们组织编写了本套教材。无论从教材篇章的结构划分，还是所属内容的选取、编排，都精准地切合了考生应试需求，做到与大纲一致，使广大应试人员在学习过程中有序可循，从而更高效地完成考前复习。

我们精心编制本书，但书中难免存在疏漏和不足之处，恳请广大读者批评指正。

祝广大应试人员顺利通过考试！

全国经济专业技术资格考试专家指导组  
全国经济专业技术资格考试指导中心

2013年4月

# 目 录

## 第一部分 组织行为学

第一章 组织激励 .....	1
第一节 需要、动机与激励 .....	1
第二节 激励理论 .....	2
第三节 激励理论在实践中的应用 .....	9
第二章 领导行为 .....	14
第一节 领导理论 .....	14
第二节 领导风格与技能 .....	20
第三节 领导决策 .....	26
第三章 组织设计与组织文化 .....	29
第一节 组织设计概述 .....	29
第二节 组织文化 .....	38
第三节 组织变革与发展 .....	42

## 第二部分 人力资源管理

第四章 战略性人力资源管理 .....	48
第一节 战略性人力资源管理概述 .....	48
第二节 人力资源部门和人力资源管理者 .....	55
第三节 人力资源管理部的绩效评价 .....	58
第五章 人力资源规划 .....	60
第一节 人力资源规划概述 .....	60
第二节 人力资源预测与平衡 .....	66
第三节 人力资源信息系统 .....	71
第六章 工作分析 .....	74
第一节 工作分析概述 .....	74
第二节 工作分析的成果 .....	81
第三节 工作设计 .....	82
第七章 人员甄选 .....	88
第一节 人员甄选概述 .....	88
第二节 人员甄选方法 .....	95
第三节 人员甄选的信度与效度 .....	104

<b>第八章 绩效管理</b> .....	106
第一节 绩效管理概述 .....	106
第二节 绩效计划与绩效监控 .....	111
第三节 绩效考核 .....	114
第四节 绩效反馈与结果应用 .....	119
第五节 特殊群体的绩效考核 .....	124
<b>第九章 薪酬福利管理</b> .....	127
第一节 薪酬管理概述 .....	127
第二节 奖金 .....	133
第三节 员工福利管理 .....	138
第四节 特殊群体的薪酬管理 .....	142
第五节 薪酬成本预算与控制 .....	146
<b>第十章 培训与开发</b> .....	149
第一节 培训与开发决策分析 .....	149
第二节 培训与开发的组织管理 .....	150
第三节 职业生涯管理 .....	155
<b>第十一章 劳动关系</b> .....	160
第一节 劳动关系基本概念和主要框架 .....	160
第二节 劳动关系的各学派理论、历史和各国的发展 .....	171
第三节 我国建立和谐劳动关系的途径 .....	179

### **第三部分 劳动力市场**

<b>第十二章 劳动力市场</b> .....	188
第一节 劳动力市场概述 .....	188
第二节 劳动力需求理论 .....	194
第三节 劳动力市场的均衡与非均衡 .....	197
<b>第十三章 人力资本投资理论</b> .....	200
第一节 人力资本投资的一般原理 .....	200
第二节 人力资本投资与高等教育 .....	203
第三节 人力资本投资与在职培训 .....	208
第四节 劳动力流动 .....	212

### **第四部分 劳动与社会保险政策**

<b>第十四章 社会保险法律</b> .....	220
第一节 社会保险法律关系 .....	220
第二节 社会保险法律适用 .....	222
第三节 社会保险法 .....	224

<b>第十五章</b>	<b>劳动关系协调</b> .....	227
第一节	劳动关系协调机制 .....	227
第二节	集体合同与集体协商 .....	229
第三节	用人单位劳动规章制度 .....	236
第四节	特殊用工 .....	238
<b>第十六章</b>	<b>劳动争议调解仲裁</b> .....	240
第一节	劳动争议 .....	240
第二节	劳动争议处理的原则和范围 .....	241
第三节	劳动争议处理的基本程序 .....	244
第四节	劳动争议当事人和举证责任 .....	252
第五节	劳动争议诉讼 .....	255
<b>第十七章</b>	<b>社会保险</b> .....	259
第一节	社会保险制度 .....	259
第二节	基本养老保险 .....	260
第三节	基本医疗保险 .....	263
第四节	工伤保险 .....	265
第五节	失业保险 .....	270
第六节	生育保险 .....	272
第七节	企业补充保险 .....	273
<b>第十八章</b>	<b>法律责任与执法</b> .....	276
第一节	劳动法律责任 .....	276
第二节	社会保险法律责任 .....	279
第三节	劳动监察 .....	281
第四节	社会保险行政争议处理 .....	284
第五节	行政复议与行政诉讼 .....	285

## 第一部分 组织行为学

# 第一章 组织激励

### 第一节 需要、动机与激励

组织行为学是人力资源管理中的重要内容之一，组织是由个体构成的，企业是由员工组成的。因此，研究个体的需要、动机，并对其进行有效的激励是组织健康发展的首要内容。需要、动机也是心理学研究的主体内容，个体具有认知、情感、意志的心理过程，会产生需求、动机、兴趣的个体倾向性，会有不同的人生观和价值观，而其个性心理特征中的能力、气质和性格等又会对组织发展产生影响。因此，在学习人力资源管理的基础内容前，必须先了解组织激励的内容，通过激励员工的方式，促进员工与组织目标相结合。因此，管理者在激励之前，需要从个体需要入手。

#### 一、需要与动机

##### （一）需要

需要是人类行为的动力，是人们对某种目标的渴望，主要包括生理需要和社会需要。生理需要是人类为了生存而产生的特殊心理状态，包括食物、睡眠、婚姻等，属于人类与生俱来的需要。社会需要包括人际交往、相互合作等，属于后天形成的需要。

##### （二）动机

动机是人类行为的起源，是人们从事某种活动的驱动力，是在需要的基础上产生的。动机主要有3个关键的内容，即：人们从事某一行为活动的原因，指动机的根源；人们从事这一活动的时间，指行为活动的持续时间；人们在从事活动中遇到困难时的行为选择，指人们行为活动的动力和坚持的决心。动机是描述个体心理行为的一个重要词汇，是行为产生、发展和持续的全过程。

动机可以分为内在动机和外在动机，也可以称为内源性动机和外源性动机。内在动机是指个体出于自身的需要而努力从事某项活动的一种行为。如志愿者是指那些乐意贡献个人的时间及精力的人，不以任何物质报酬为前提，通过个人的参与和行为去帮助别人、改善社会服务，从而获得满足感的行为。外在动机是指个体为了获得物质报酬或奖励，通过某种行为完成既定目标，在获得物质收入的同时，避免可能出现的惩罚。如销售人员为了完成工作目标，通过加班加点的方式完成销售任务。内在动机与外在动机最明显的区别在于，内在动机是由感而发的行为，外在动机是为了某种物质需要而从事的行为，二者在需要的根源上是截然不同的。尽管在组织内部一个人的内在动机和外在动机是紧密联系的，



但是企业在设计激励机制时应当有所差别。企业有效的激励机制应当最大限度地满足员工需要,合理开发员工的不同动机并加以有效引导。企业可以使用物质刺激和奖金等形式满足员工的外在动机,但是单纯以外在动机作为激励手段是不能达到理想的效果的。因为员工的内在动机在个体行为中起着主要的激励作用。短期内,报酬可以起到一定的激励作用,但是从长期来看,这种激励作用会变得越来越差。通过给员工授权,让员工的工作业绩受到肯定,实现个人目标和价值观,能够激发员工的工作动力。因此,在满足员工外在动机的条件下,企业更需要通过对内在动机的激励,使员工与企业之间形成良好的心理契约,让个体从实现对未来目标中获得满足,并为了达到这一目标而努力工作。

## 二、激励及其类型

激励是调动人的积极性、激发人的动机的心理过程。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以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激励和负激励,从激励对象上可分为他人激励和自我激励,从激励产生的原因可以分为外生激励和内生激励。其中外生激励是指由管理者来实施的一种激励方式,如通过赞赏、奖励、竞赛、考试、评职等手段进行激励;内生激励是指被激励者自身产生的一种激励,如对组织目标的认同感、产生的义务感等。

企业在对员工进行激励时,还要注意对处于不同阶段的员工采取不同的激励方式。

①成长期员工,具有很强的冒险和创新精神,想通过取得更高的工作绩效来证明自己的能力,精神需要较为明显,组织应当采取以内在动机为主、外在动机为辅的方式进行激励。通过这种激励方式为员工提供更多的个人发展空间和实现价值的途径,不断开发员工潜力。②稳定期员工,工作内容和地位比较稳定,工作能力和工作方法趋于成熟,晋升空间有限,处于事业的稳定阶段。这同时也意味着这部分员工可能会迎来事业的瓶颈期,他们对培训、深造、知识更新的渴望比较明显,当这些需求不能得到有效满足时,他们就会产生工作倦怠。因此,对这部分群体,在有针对性地满足他们内在动机的同时,加大外在动机方面的物质激励,通过适当的奖励提高员工的工作积极性。③衰退期员工,这部分员工一般处于知识、技能老化阶段,或者由于年龄原因即将退休,工作积极性不高,内在动机不明显。他们关注于生活保障,或者特别热衷于退休后的生活,对物质需求比较明显。因此,对这部分群体组织可以通过物质激励为主、内在动机为辅的方式激发他们的工作热情。

## 第二节 激励理论

自从管理理论开始发展,激励问题就一直是一个热点问题,不同的学者对此从多个角度展开了大量的研究。由于激励对象、激励内容、激励方式、激励手段等不同,发展出适用于不同阶段、不同类型的企业的激励理论。具体介绍如下。

### 一、需要层次理论

#### (一) 需要层次

亚伯拉罕·马斯洛是美国著名的心理学家,他的主要著作有《动机和人格》(1954)、《存在心理学探索》(1962)、《科学心理学》(1967)、《人性能达到的境界》(1970)

等。马斯洛在长期的心理学研究中发现，人类存在低级需求和高级需求两种价值体系，又可以在此价值基础上细分为五种不同层次的需要：生理需要、安全需要、感情的需要、尊重的需要、自我实现的需要。

1. 生理需要：是需求层次的最低层，同时也是最为重要的一种需要，它是其他高级层次的基础。主要是指空气、食物、水、住、健康、性等人类生存必需的身体需要，这是人们行为的主要动力。

2. 安全需要：是个体寻求人身安全、事业安全、经济安全等方面的需要。例如，社会保障体系是国家抵御公民社会风险和实现公民安全的制度体系。2011年，我国政府工作报告中明确提出：“以人为本，把保障和改善民生作为一切的出发点和落脚点，坚定不移地走共同富裕道路，使发展成果惠及全体人民。”报告中还提到五年来“覆盖城乡的社会保障体系建设取得突破性进展”，这是我国未来经济社会平稳较快发展、2020年全面实现小康社会的关键环节。

3. 感情的需要：感情的需要包括归属和爱两方面的需要。归属需要是人们寻找与自己相同或相似的团体，并成为其中一员；爱的需要是指人类相互之间的友爱、感情等。

4. 尊重的需要：人类希望得到社会地位，得到他人的认可，得到团体的信赖和承认。尊重的需要又分为内部尊重和外部尊重。内部尊重是指个体通过自己所掌握的知识和技能在不同的情境下能够应对困难，胜任工作，独立自主、充满信心地工作。内部尊重的实质是人的自尊。外部尊重是指个体希望受到别人的尊重、被别人依赖，有较高的社会地位和威信，能够得到他人的高度评价。马斯洛认为，如果一个人的尊重需要得到满足，就会充满信心，对工作充满热情，并充分感知自己的价值。在管理实践中，尊重激励就是管理者对员工采取平等的态度，充分理解员工的感情，公平对待每一名员工，与员工建立信任、尊重和支持的关系。

5. 自我实现的需要：是指个人的理想、抱负得以实现，是人类需求的最高层次。根据马斯洛的解释，当个体的需要达到这一层次时，人们对于物质金钱的需要远远低于精神的需要，人们工作的动机是以自我价值和潜能充分实现为前提，追求更积极、有意义的人生，将道德、创造力、自觉性放在工作的首要位置。

## （二）马斯洛需要理论的主要内容

1. 马斯洛认为人的五种需要可以划分为两大类需要，其中：生理需要、安全需要和感情的需要属于低级需要；尊重的需要和自我实现的需要属于高级需要，如图 1-1 所示。

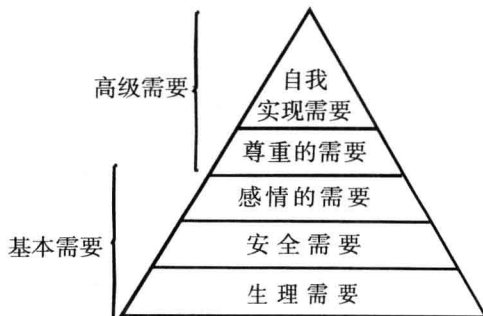


图 1-1 马斯洛的需要层次模型

2. 五种需要有高低层次,是递进式实现的,当低级需要实现后,才能实现高级需要。需要的层次越低,需要的强度越大。人们会首先满足较低层次的需要,然后再满足较高层次的需要。

3. 当需要已经得到满足后,就不会产生激励作用,未被实现的需要才会使人类行为产生动机。

4. 马斯洛认为,一个国家的需要层次结构与这个国家的经济发展水平、科技发展水平、社会文化和国民受教育程度有直接关系。一般来说,在不发达国家,人们对生理和安全的需要占主体,对高级需要的人数只占较小的比例;在发达国家则相反,对感情需要、尊重需要和自我实现需要的人数居主体。

### (三) 马斯洛需要理论的应用

1. 生理需要是人们行动的主要推动力,通过满足并提高员工衣、食、住、行等方面的多种需要提高员工的工作积极性。

2. 保证员工的工作安全,为员工提供舒适的工作条件,按照国家规定为员工缴纳社会保险,企业在有条件的情况下为员工缴纳企业年金、补充医疗保险等保证员工的安全需要,提高员工的工作动力。

3. 团队协作是提高组织效率的重要保证之一,员工之间的友好合作关系将提高归属感,增强组织凝聚力。

4. 为员工建立公平的竞争环境,帮助员工规划职业生涯,对达到预期目标的员工提供奖励政策,使员工的努力得到组织的认可、社会的承认,让员工感知尊重的需要。

5. 自我实现是需要理论的最高层次,通过授权等方式扩展员工的工作范围,充分发挥员工的自我能动性,提高组织效率。

### (四) 马斯洛需要理论的评价

马斯洛需要理论反映了人类行为和心理活动的规律性,使组织可以根据员工的需要制定相应的激励计划。但是递进式的层次需要理论在实践中并没有得到充分的证明,人们可能在满足安全需要后直接进入自我实现的需要阶段。在组织管理中,会出现感情需要、尊重需要和自我实现需要增强的倾向。

## 二、双因素理论

### (一) 主要内容

弗雷德里克·赫兹伯格是美国的心理学家,双因素理论的创始人。20世纪50年代末期,赫兹伯格和同事们对匹兹堡附近一些企业进行调查,调查问题包括:“什么时候你对工作特别满意?”、“什么时候你对工作特别不满意?”等。在数据整理分析中他发现,使职工感到满意的都是属于工作本身或工作内容方面的,使职工感到不满的都是属于工作环境或工作关系方面的。他把前者叫做激励因素,后者叫做保健因素,因此双因素理论又称为“激励与保健理论”。

1. 激励因素:激励因素体现在工作成就感、工作挑战性、职业发展机会等方面,如果具备这些因素,就会使员工的工作积极性大大提高,让员工觉得非常满意。即使工作枯燥,也不会让员工感到不满意。个体对工作感到满意的因素与工作内容和工作成果有关,对个人的发展具有长期有效的激励作用。

2. 保健因素:主要体现在工作条件、工资、福利等方面,这些条件一旦得不到满足,

就会使员工产生不满意,而这些条件具备时员工只会消除不满,不会感到特别满意。个体对工作不满意的因素与具体的工作条件和工作环境有关,这类因素对人不具有直接激励作用。

保健因素和激励因素是辩证统一的,保健因素是企业制定激励制度的基础,而企业的战略目标是以激励因素为主体的。只强调达成工作目标而忽视保健因素的作用,会使员工产生不满,造成离职率高;而只强调保健因素的作用,就会使员工经常对工作条件等处于不满意状态。

## (二) 管理中的应用及评价

双因素理论认为:激励因素具备可以给人们带来满意,如果企业不能满足员工的这种需求,员工就会产生不满意;保健因素不具备会让员工非常不满意,具备这种条件也不会让员工很满意。该理论重点研究组织中个人和工作之间的关系,认为工作效率的高低和工作质量的决定因素是个人的工作态度,认为:①满意的反面的是没有满意,不满意的反面是没有不满意。②激励是由工作本身产生的,员工的积极性来自于工作本身。③保健因素和激励因素的内容是不能更换的,否则会降低员工的工作积极性。因此,企业在管理中可以通过创造挑战性的工作,改善工作条件,构建舒适的工作环境,营造和谐奋进的企业文化氛围,建立科学的绩效考核制度,提高员工福利,提供组织和员工自由沟通的空间等多种方式使激励因素和保健因素发挥作用,提高员工的满意度。

双因素理论尽管在组织行为学研究中占有重要的地位,但是激励因素和保健因素在实践中还缺乏证实。赫兹伯格在实验调查中的问卷对象只有 200 多人,调查数量较少,而且被调查者是工程师、会计师等,工种和层次不够丰富。

## 三、ERG 理论

1969 年,美国耶鲁大学组织行为学教授克雷顿·奥尔德弗在《人类需要新理论的测试》一文中修正马斯洛的论点,根据实证研究重组了马斯洛的需要层次,并提出了人类的三种核心需要:生存需要(Existence)、相互关系需要(Relatedness)和成长需要(Growth),这一理论被称为“ERG 理论”。

1. 生存需要:包括人的基本生理需要,生存所需的衣、食、住等,还包括人的安全需要,相当于马斯洛需要层次中的生理需要和安全需要。

2. 相互关系需要:在团体中拥有自己的人际需求,可以与他人建立友好、信任的社交关系,感到爱和感情方面的需要,是维持重要关系的愿望,相当于马斯洛需要层次理论中的感情需要。

3. 成长需要:个体在工作中得到满足,努力得到回报,得到组织和社会的认可并实现预期目标,内心得到满足,认为个人价值得到实现,相当于马斯洛需要层次理论中的尊重需要和自我实现需要。

ERG 理论虽然是在马斯洛需要层次理论基础上演化而来的,但是该理论有其独特之处:ERG 理论认为人的需要并不是阶梯式递进的,在较低的需要不能满足的情况下仍然可以努力实现较高级别的需要,具有不同层次需要并存的特点。当人较高级别的需要被抵制时,较低层次的需要反而更强烈,个体也可能会先放弃较高的需要而努力先达成低层次的需要,所以 ERG 理论具有需要降级的特点。

ERG 理论与需要层次理论一样,都将满足人的基本需要放在首位。因此,对于组织

中的年青新员工,物质激励是最佳的刺激方式,可以提高员工对企业的认同感。企业文化的建设和管理模式是能否与员工建立合作、信任关系的基础,企业内部拥有良好的人际关系和团队合作精神,将极大满足员工的相互关系需要,有助于形成心理契约,降低离职率、提高凝聚力。企业同时应当不断完善绩效考核体系,通过科学的方式对员工的工作业绩进行考核,给予优秀员工应得的奖励,让员工获得组织的认可和尊重。企业可以为有发展潜力的员工提供更高层次的培训,给予更大的发展空间。

ERG理论是根据美国特有的经济社会背景提出的,与我国的国情不尽相同,在实际应用中应当具体分析不同人群、不同层次的具体需要,还要根据个体所处的需求阶段采取不同的激励措施。ERG理论在企业管理实践中还存在“受挫—回归”的特点,当员工不能实现较高的目标时,由于受挫他会寻求较低的目标作为替代。当员工的某方面需求不能得到满足时,应当及时向其解释,做好思想引导工作。因此管理者应当根据员工的变化特点采取不同的措施,帮助员工尽快实现目标。

## 四、三重需要理论

### (一) 主要内容

戴维·麦克利兰是美国社会心理学家,他从20世纪四五十年代开始对人的需求和动机进行研究,在大量调查研究的基础上提出了三种需要理论(Three-Needs Theory):成就需要、权力需要、亲和需要。

1. 成就需要:1948年麦克里兰首先用投射法对成就动机理论进行了实验,他认为个体会对成功带来的优越感而满足,因而会按照某一标准去努力达成目标,寻求成功。成就需要高的人主要具备三个特点:(1)有较强的责任感,认为工作是实现个人价值的最好方式,对工作有较高的投入。(2)设定适当目标,风险适度。成就感较高的人会比较清楚地认识自己,不会以难度较低、过于轻松的工作作为既定目标,也不会冒险去做遥不可及的事情。(3)希望得到及时的反馈,可以得到上级对自己所从事工作的评价。

成就需要高的人比较容易获得成功,但是并不一定适合做领导者,因为成就需要强的人较多关注自己的业绩,并不关心如何带领大家获得共同成功。成就需要高的人可能自己做得很出色,并不一定适合做管理者。

2. 权力需要:是指喜欢使别人听从自己的指挥,顺从自己的意志,重视自己在组织中的地位和影响力。组织中的领导者往往具有较高的权力需要,地位越高,权力欲望越显著。

3. 亲和需要:寻求与他人建立友好、信任的人际关系。亲和需要大部分是由后天学习形成的,亲和需要高的人重视与别人的交往,关心人际关系的质量,对友谊和人际关系的重视往往优于完成某项任务或取得某项成就。亲和需要高的人在组织中人缘较好,也很容易被他人影响,一般充当被管理者的角色。组织中管理者的亲和需要相对要低一些,因为与员工建立过分良好的关系会影响到管理权威,干扰工作秩序。

### (二) 在管理上的应用

三重需要理论在管理中的应用较广泛,管理者要分析不同员工身上三种需要的强弱,根据具体特点提出针对性的激励措施。例如,成就需要强的员工,要为他设置一些具有挑战性、风险适度的工作,通过及时的反馈工作评价让员工得到激励。很多管理者认为成就需要高的人是天生的,麦克里兰通过研究认为,成就需要并非与生俱来,而是源于后天的培养。成就需要高的人大多追求成功所带来的心理满足,而不是金钱。这种高度自我实现的人并非先天遗传和生理需要,而是在与他人的社会交往中学习而来的。



## 五、公平理论

### (一) 主要内容

西方对组织公平的研究主要集中在三个方面：结果公平、程序公平、互动公平。从组织行为学的角度进行研究的是结果公平这一方向，开始于1965年美国心理学家约翰·斯塔希·亚当斯的研究，他是美国管理心理学家、行为科学家。该理论通过个人贡献与所得薪酬之间的平衡关系，研究工资报酬分配的合理性、公平性对员工工作态度和积极性的影响。

公平理论认为，员工的工作动机不仅受其所得报酬绝对值的影响，而且还受到报酬相对值的影响。员工会比较自己付出的劳动及所得到的报酬，并与他人的进行横向比较，也会将个人目前付出的劳动与自己过去的情况进行纵向比较。这种比较的过程是以分配的结果为前提的，所以称为结果公平理论。人们在比较过程中，如果发现自己得到了公平的待遇，就会受到激励，产生更强的工作动力；反之，就会产生消极情绪，采取怠工等办法来消除不公平感。比较公平的过程：

$$\frac{\text{个人的产出}}{\text{个人的投入}} \quad (1)$$

$$\frac{\text{比较对象的产出}}{\text{比较对象的投入}} \quad (2)$$

当(1) = (2)时，员工就会觉得公平；如果(1) < (2)，就会觉得自己吃亏，产生强烈的不满情绪；如果(1) > (2)，就会觉得自己投入少反而获得多，产生负疚感。

员工进行公平的比较时，具有很强的主观判断性质。例如，员工采用横向比较的方法，除了将自己的产出与投入跟组织内的员工进行比较外，还跟组织外部的人进行比较，在比较中对自己的投入估计过高，对别人的投入估计过低，从而产生不公平感。员工也会将自己现在的情况与过去的状况进行纵向比较。无论是横向比较还是纵向比较，结果在很大程度上受到主体价值观、知识、意识形态等多方面因素的影响，工作复杂程度不相同，投入和产出的结果也不相同。如果不在同一层面的主体进行比较，就可能造成比较的公平性减弱。另外，不同主体之间在进行公平比较时侧重点是不相同的。受教育程度比较高、技术性比较强的主体，会将自己拥有的学历、技能证书方面的投入与产出看做比较的重点；而权力需要比较高的主体，可能将晋升的机会放在比较的首位；销售人员可能将工作经验、人际关系作为比较的主要内容。因此，公平比较的内容在不同主体之间没有客观的标准，即使相比较的两个人的投入产出比完全相当，但两个人都有可能产生不公平感。感到不公平的员工，根源还可能来自绩效评定的主体。例如，在绩效考核中，员工认为与他相比较的对象是考评主体的“圈内人”，从而认为评价是不公正的。

20世纪60年代以来，公平理论在西方企业界开始流行，管理者通过降低不公平感来激励员工，对产生不公平感的员工进行积极的引导或者采取措施调整员工的消极感受。但是公平理论在管理实践的应用中还存在缺陷，如员工的投入和产出很难进行计量，劳动时间、强度、工作内容不相同都会使公平感产生差异。另外，公平感是人的一种主观判断，存在较强的主观性，很容易出现偏差。

### (二) 恢复公平的措施

1. 采取措施改变自己的投入或产出。例如，采取消极怠工的方式减少自己的投入，使

不公平感降低。

2. 通过自我调解改变不公平感。例如,认为比自己收入高的员工投入工作量要远远超过自己,付出得更多,从而使个人的不公平感得到缓解。

3. 采取行动改变参照对象的投入或产出。例如,将自己的不公平向上级申诉,或者向参照对象施加压力,让其降低投入。

4. 更换参照对象。有时候参照对象确定得太高,使自己情绪受挫,通过改变参照对象改变自己的不公平感。

5. 发牢骚甚至辞职。当采取多种方式不能改变自己的不公平感时,只有通过辞职等方式改变自己的处境。

6. 组织应当引导员工的公平心理,使员工认识到评价是相对的,不存在绝对的公平,盲目比较会影响组织绩效,可以通过向上级主管了解情况或者申诉等方式获得解释。

7. 可以采用保密工资的方法,避免员工相互比较产生不公平感。

### (三) 在管理上的应用

为了避免员工在比较中的主观偏见,应当在评价前向员工公布考核方案,与员工进行充分沟通,听取员工建议,对合理意见予以采纳。考核中,尽量使用威信高、公正无私的考评者,保证不同员工的产出与投入比大体相同,保持员工的公平感。设立考核解答机构,并对相关管理人员进行培训。当员工觉得自己的处境不公平时,可以及时进行沟通得到解答,缓解不公平情绪。

## 六、期望理论

### (一) 主要内容

期望理论(Expectancy Theory)是著名的心理学家和行为科学家弗罗姆提出的。他通过对个人激励和动机的研究,最早提出期望理论,在《工作与激励》(1964)这部书中进行了详细的解释。弗罗姆从领导者与员工的决策权分享的研究中,将决策方式或领导风格划分为三类五种,经过7个层次确定决策方式的树状结构判断选择模型,在《领导与决策》(1973)一书中阐述了领导规范模型。

弗罗姆认为人的行为动机与激励有关,激励又受到效价、期望值和工具的影响,因此期望理论又被称为“效价-手段-期望理论”。具体公式如下:

$$\text{人的行为动机} = \text{效价} \times \text{期望} \times \text{工具}$$

(1) 效价:可以理解为目标价值,是指个体达成目标而产生的需要价值。例如,漫画迷对于经典漫画书的目标效价要高于普通人对漫画的效价。效价会受到环境、需求、兴趣爱好、价值观的影响,不同的人对同一事物也会产生不同的效价。每一个人对同一目标会产生三种效价:正、负、零。一般而言,效价越高,激励越大。

(2) 期望:是人们对目标达成结果的估计概率,往往是基于过去的经验做出的判断。如果期望过高,可能会产生盲目乐观的情况,当目标不能实现时就会产生消极情绪。

(3) 工具:指实现个人目标过程中的非个人因素,如工作环境、政策制度、文化背景等。稳定的政治制度、安全的社会秩序、良好的办公环境等,都会促进人的积极行为。

### (二) 在管理中的应用

期望理论有利于调动员工的积极性,帮助员工设置适合他们的职业生涯规划,将个人目标与企业目标相结合,将个人利益的实现囊括在组织利益中,从而完成整体目标。为员工提

供良好的工作制度和条件，尽量使员工发挥个人潜力。员工在完成目标的过程中，为其提供必要的帮助，提高员工完成工作的期望和信念。在为员工设定效价时，要适合员工的需求，定得过低，员工将失去工作的动力；定得过高，将给组织造成负担。因此，人们行为的激励性不是由单纯一个指标的高低来决定的，是效价、期望、工具共同发挥作用的结果。

## 七、强化理论

美国的心理学家和行为科学家斯金纳、赫西、布兰查德等人经过多年研究，共同提出了强化理论。斯金纳通过白鼠试验提出了“操作条件反射”理论，认为人或动物为了达到某种目的，会采取一定的行为作用于环境。当这种行为产生的后果是积极的、有利于自己的，这种行为就会不断出现。而不利的后果产生后，这种行为就会减少甚至消失。因此，人们在生活和实践中大量使用这种正强化或负强化的感知来影响行为。例如，一名不爱学习的孩子通过预习使上课的知识点不断得到巩固，在最近的一次考试中获得了好成绩，那么他就会产生每课预习的动机，并且争取得到更好的成绩，这就是正强化发挥的作用。

斯金纳根据人类行为受强化影响的程度，把强化分为一级强化和二级强化。一级强化的内容类似于马斯洛需求的较低层次，主要是为满足基本生理需要的强化，包括食物、水、安全、性等。二级强化是指对个体具有刺激作用的物质，包括金钱、学历、关注、赞同等，它本身并不具有强化作用，只有当它和一级强化中的某些内容结合后，才会产生强化作用。例如，通过自身的努力获得高学历，进而可以成为寻找工作的有利条件，获得较高收入，改善生活条件，满足并提高基本生活需要。拥有一份好工作，同时也能获得来自别人的羡慕和赞许。因此，强化理论发生作用的关键是和一级强化物的结合，使得其他类型的刺激都可以具有强化的作用，通过刺激的方式强化人的行为。

企业在管理实践中对于员工表现出的积极行为一定要及时进行表扬或奖励，使员工得到正强化，并为其他员工产生示范作用。对于产生的问题，要及时进行修正、干预甚至惩罚，通过负强化的作用避免此类事件再次发生。

## 第三节 激励理论在实践中的应用

### 一、目标管理

1954年，彼得·德鲁克在《管理实践》一书中最先提出“目标管理（Management by Objective, MBO）”，他认为目标管理的精髓在于：确定每个人的工作目标，根据目标衡量每个人应当完成的工作。企业管理的核心是确定总体发展目标，然后从上至下将目标层层进行分解，确定各部门及个人的工作目标，管理者根据目标的完成情况对下级进行绩效考核及奖惩。目标管理在企业管理领域应用比较广泛，可以具体分为企业战略目标、决策性目标和实施目标。这三种目标管理的决策团体是由高向低延伸的，企业战略目标由高级管理层做出，部门管理目标由中层管理者制定，而实施过程的具体目标由基层管理者结合实际情况制定。目标管理法提出后，美国通用电气公司最早应用于实践，大大提高了管理层和员工参与的积极性，取得了良好的效益。

#### （一）目标管理的具体实施过程

目标管理以行为科学理论为基础，包括自我控制（self-control）和参与式管理



(participative management), 将管理的重点从寻找管理的问题转移到区分人的能力和工作潜力上来, 最终以绩效分析作为管理的核心。目标管理的首要问题就是要使员工在战略目标的认识上与公司总体发展保持一致, 企业通过帮助员工确定短期绩效目标和行动方案的方法, 最终实现战略目标。在制定目标时, 必须及时对员工的工作绩效进行评价和反馈, 使员工可以采用自我衡量的方式, 就存在的问题与上级进行沟通和讨论。在目标管理中, 管理人员的角色不只是监督, 而且还增加了指导者的成分, 通过互动的方式建立和谐的企业文化。

#### (二) 目标管理的特点

1. 明确目标, 将目标具体化。明确企业中团体和个人的目标, 使员工明确工作的具体目的和任务, 这种方式比只单纯地要求员工创造高绩效要更有效率。

2. 参与决策。目标管理不只是单纯地由上级给下级规定目标, 而是鼓励上下级共同参与目标设定和目标的分解, 通过与员工协商的方式改变过去“自上而下”的命令模式, 而是通过参与使员工感受到“自下而上”的工作氛围。

3. 规定任务目标完成期限。没有时间规定的任务是永远也完不成的任务, 目标管理在制定过程中强调时间性。根据任务的难度、复杂性等因素, 科学合理地确定完成目标的期限, 提高完成工作的效率。

4. 评价绩效。在目标管理中要将个人的完成情况及时反馈给个人, 使员工及时了解自己的工作进度、组织整体的工作状况。上级根据员工的完成情况给出好评或者建议, 及时修正出现的偏差。在评价过程中鼓励员工进行自评, 并对完成未来目标设定发展路径, 使员工在对工作不断总结的基础上对未来产生期望, 并采取积极行动完成既定目标。

#### (三) 效果评价

目标管理从诞生之初就广泛应用于企业实践, 由于层层分解的目标使员工的未来工作目的明确, 提高工作积极性, 有利于上级进行绩效考核, 员工也可以进行自我管理。目标管理的主要贡献是通过个人目标的设定, 形成自我控制的管理方式, 以此取代了强制性管理, 内在地推动员工尽自己的努力把工作做好。目标管理的另一个优点是参与式管理, 通过员工与管理层的沟通和协商, 使企业确定的目标能够具有更强的激励性和现实性。在目标管理中, 短期目标较易分解, 长期目标则很困难。在设置和分解目标中, 操作较困难, 当预期目标与实际环境产生差异时, 调整和考核都会变得很难。

## 二、参与管理

参与管理是指让员工参与到组织的决策中, 增加员工对组织的认同感, 有利于组织做出正确决策, 并顺利贯彻执行相关政策。员工参与管理有多种形式, 主要有: 分享决策权和参与、质量圈等。

#### (一) 参与管理相关理论

参与管理是建立在人性假设学说的基础上的, 该理论认为人有自我实现的需要, 在适当的情况下通过员工的参与, 挖掘员工的潜力, 增强员工的工作积极性。

参与管理的主要内容:

1. 授权。上级通过将部分权力下放的方式, 使下级拥有更多的工作空间和工作范围。

2. 提供充分信息。在授权的基础上, 上级将企业内部和外部的信息充分提供给员工, 下级在工作实践中将基础信息反馈给上级, 便于企业快速、准确地做出决策。