

中级经济师资格考试辅导丛书

# 人力资源管理 专业知识与实务

## 同步辅导与强化训练 1000题

中级

○ 人力资源管理专业知识与实务命题研究专家组 编

原命题组成员、阅卷组组长亲自把脉

**经典、实战、权威**

深挖命题规律

让考生全面了解历年试题的命题依据和解题方法

**全方位、多角度** 详解历年真题及押题试卷

**超值赠送:**

环球网校价值 **1000** 元精品课程大礼包

中国石化出版社

[HTTP://WWW.SINOPEC-PRESS.COM](http://www.sinopec-press.com)

教·育·出·版·中·心

中级经济师资格考试辅导丛书

# 人力资源管理 专业知识与实务 同步辅导与强化训练 1000题

○ 人力资源管理专业知识与实务命题研究专家组 编

中级

原命题组成员、阅卷组组长亲自把脉  
经典、实战、权威

深挖命题规律

让考生全面了解历年试题的命题依据和解题方法

全方位、多角度 详解历年真题及押题试卷

超值赠送：

环球网校价值 1000 元精品课程大礼包

中国石化出版社  
[HTTP://WWW.SINOPEC-PRESS.COM](http://www.sinopec-press.com)  
教·育·出·版·中·心



图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理专业知识与实务(中级)同步辅导与强化训练1000题 / 人力资源管理专业知识与实务命题研究专家组编. —北京:中国石化出版社, 2014. 10

ISBN 978-7-5114-3070-0

I. ①人… II. ①人… III. ①人力资源管理-资格考试-习题集 IV. ①F241-44

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第236090号

未经本社书面授权,本书任何部分不得被复制、抄袭,或者以任何形式或任何方式传播。版权所有,侵权必究。

中国石化出版社出版发行  
地址:北京市东城区安定门外大街58号  
邮编:100011 电话:(010)84271850  
读者服务部电话:(010)84289974  
<http://www.sinopec-press.com>  
E-mail:press@sinopec.com  
北京富泰印刷有限责任公司印刷  
全国各地新华书店经销

\*

787×1092毫米16开本20印张465千字  
2014年11月第1版 2014年11月第1次印刷  
定价:39.80元



经济专业技术资格实行全国统一考试制度，由全国统一组织、统一大纲、统一试题、统一评分标准。资格考试设置两个级别：经济专业初级资格、经济专业中级资格。参加考试并成绩合格者，获得相应级别的专业技术资格，由人事部统一发放合格证书。

考试共分工商管理、农业、商业、财政税收、金融、保险、运输、人力资源管理、邮电、房地产、旅游、建筑12个专业。其中运输分公路、水路、铁路、民航4个子专业。

考试每年举行一次，考试时间一般安排在11月初。原则上只在地级以上城市设置考场，必要时可在县设置考场。初级和中级均2个科目，具体是：《经济基础知识》、《专业知识与实务》。

为了满足广大考生的迫切需求，我们特组织了有丰富教学、辅导及培训经验的专家和教授，花费大量的时间精心编写了这本《人力资源管理专业知识与实务(中级)同步辅导与强化训练1000题》。

## 本书特色如下：

### 一、鲜明的创新特色，编写体例符合考生的需要

本书全面吸收了同类图书的优点，结合作者丰富的辅导经验，博采众长，推陈出新，使书中的结构和内容具有鲜明的特色。编写者都是多年从事经济师考试命题研究和考试辅导的专家、学者，他们熟悉职称考试的大纲、教材，考生的需要和考试辅导，深谙命题原则、思路和最新考试动态，经过精心研究，认真组织，编写出了这本高水平的辅导书。

### 二、配套练习丰富

本书是北大、清华经济师考试辅导教师及原命题组的专家、教授智慧和劳动的结晶，是一份宝贵的资料。其中的每一道试题，既反映了经济师考试大纲对考生基



基础知识、能力和水平的要求，又蕴涵着命题的指导思想、基本原则和趋势。因此，对照考试大纲分析、研究这些试题，考生不仅可以了解考试的全貌，而且可以方便地了解有关试题和信息，从中发现规律，归纳出各部分内容的重点、难点，以及常考的题型，进一步把握考试的特点及命题的思路和规律，从而从容应考，轻取高分。

总之，本书一定会成为广大莘莘学子的良师益友。好的学习方法、好的辅导老师、好的辅导教材以及好的学习热情，是必不可少的成功要素。我们的精益求精和热情付出，恰恰是广大考生迫切需要和殷切期待的。

本书在编写过程中曾几易其稿，希望能尽量满足读者的需求。然而由于作者才疏学浅，纰漏之处在所难免，敬请同行和读者批评指正。

编者  
于北大燕园

一、... 二、... 三、... 四、... 五、... 六、... 七、... 八、... 九、... 十、... 十一、... 十二、... 十三、... 十四、... 十五、... 十六、... 十七、... 十八、... 十九、... 二十、... 二十一、... 二十二、... 二十三、... 二十四、... 二十五、... 二十六、... 二十七、... 二十八、... 二十九、... 三十、... 三十一、... 三十二、... 三十三、... 三十四、... 三十五、... 三十六、... 三十七、... 三十八、... 三十九、... 四十、... 四十一、... 四十二、... 四十三、... 四十四、... 四十五、... 四十六、... 四十七、... 四十八、... 四十九、... 五十、... 五十一、... 五十二、... 五十三、... 五十四、... 五十五、... 五十六、... 五十七、... 五十八、... 五十九、... 六十、... 六十一、... 六十二、... 六十三、... 六十四、... 六十五、... 六十六、... 六十七、... 六十八、... 六十九、... 七十、... 七十一、... 七十二、... 七十三、... 七十四、... 七十五、... 七十六、... 七十七、... 七十八、... 七十九、... 八十、... 八十一、... 八十二、... 八十三、... 八十四、... 八十五、... 八十六、... 八十七、... 八十八、... 八十九、... 九十、... 九十一、... 九十二、... 九十三、... 九十四、... 九十五、... 九十六、... 九十七、... 九十八、... 九十九、... 一百、...

### 不... 件本

... 一、... 二、... 三、... 四、... 五、... 六、... 七、... 八、... 九、... 十、... 十一、... 十二、... 十三、... 十四、... 十五、... 十六、... 十七、... 十八、... 十九、... 二十、... 二十一、... 二十二、... 二十三、... 二十四、... 二十五、... 二十六、... 二十七、... 二十八、... 二十九、... 三十、... 三十一、... 三十二、... 三十三、... 三十四、... 三十五、... 三十六、... 三十七、... 三十八、... 三十九、... 四十、... 四十一、... 四十二、... 四十三、... 四十四、... 四十五、... 四十六、... 四十七、... 四十八、... 四十九、... 五十、... 五十一、... 五十二、... 五十三、... 五十四、... 五十五、... 五十六、... 五十七、... 五十八、... 五十九、... 六十、... 六十一、... 六十二、... 六十三、... 六十四、... 六十五、... 六十六、... 六十七、... 六十八、... 六十九、... 七十、... 七十一、... 七十二、... 七十三、... 七十四、... 七十五、... 七十六、... 七十七、... 七十八、... 七十九、... 八十、... 八十一、... 八十二、... 八十三、... 八十四、... 八十五、... 八十六、... 八十七、... 八十八、... 八十九、... 九十、... 九十一、... 九十二、... 九十三、... 九十四、... 九十五、... 九十六、... 九十七、... 九十八、... 九十九、... 一百、...



**第一章 组织激励** ..... (1)

    核心考点归纳 ..... (1)

    跟踪练习 ..... (10)

**第二章 领导行为** ..... (14)

    考点讲解 ..... (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 ..... (23)

    跟踪练习 ..... (26)

**第三章 组织设计与组织文化** ..... (33)

    考点讲解 ..... (33)

        第一节 组织设计概述 ..... (33)

        第二节 组织文化 ..... (37)

        第三节 组织变革与发展 ..... (38)

    跟踪练习 ..... (39)

**第四章 战略性人力资源管理** ..... (52)

    考点讲解 ..... (52)

        第一节 战略性人力资源管理概述 ..... (52)

        第二节 人力资源部门和人力资源管理 ..... (54)

        第三节 人力资源管理部门的绩效 ..... (56)

    跟踪练习 ..... (57)

<b>第五章 人力资源规划</b> .....	(68)
<b>考点讲解</b> .....	(68)
第一节 人力资源规划概述 .....	(68)
第二节 人力资源预测与平衡 .....	(70)
第三节 人力资源信息系统 .....	(74)
<b>跟踪练习</b> .....	(75)
<b>第六章 工作分析</b> .....	(87)
<b>考点讲解</b> .....	(87)
第一节 工作分析概述 .....	(87)
第二节 工作分析的成果 .....	(91)
第三节 工作设计 .....	(91)
<b>跟踪练习</b> .....	(95)
<b>第七章 人员甄选</b> .....	(105)
<b>考点讲解</b> .....	(105)
第一节 人员甄选概述 .....	(105)
第二节 人员甄选的方法 .....	(108)
第三节 人员甄选的信度与效度 .....	(113)
<b>跟踪练习</b> .....	(114)
<b>第八章 绩效管理</b> .....	(124)
<b>考点讲解</b> .....	(124)
第一节 绩效管理概述 .....	(124)
第二节 绩效计划与绩效监控 .....	(126)
第三节 绩效考核 .....	(128)
第四节 绩效反馈与结果应用 .....	(130)
第五节 特殊群体的绩效考核 .....	(132)
<b>跟踪练习</b> .....	(135)
<b>第九章 薪酬福利管理</b> .....	(149)
<b>考点讲解</b> .....	(149)
第一节 薪酬福利管理概述 .....	(149)
第二节 奖金 .....	(152)
第三节 员工福利管理 .....	(154)
第四节 特殊群体的薪酬管理 .....	(156)
第五节 薪酬成本预算与控制 .....	(159)



跟踪练习 .....	(159)
<b>第十章 培训与开发</b> .....	(171)
考点讲解 .....	(171)
第一节 培训与开发的决策分析 .....	(171)
第二节 培训与开发的组织管理 .....	(172)
第三节 职业生涯管理 .....	(175)
跟踪练习 .....	(178)
<b>第十一章 劳动关系</b> .....	(185)
考点讲解 .....	(185)
第一节 劳动关系基本概念和主要框架 .....	(185)
第二节 劳动关系的各学派理论、历史和在各国的发展 .....	(189)
第三节 我国建立和谐劳动关系的途径 .....	(192)
<b>第十二章 劳动力市场</b> .....	(195)
考点讲解 .....	(195)
第一节 劳动力供给理论 .....	(195)
第二节 劳动需求给理论 .....	(199)
第三节 劳动力市场的均衡与非均衡 .....	(202)
跟踪练习 .....	(203)
<b>第十三章 人力资本投资理论</b> .....	(223)
考点讲解 .....	(223)
第一节 人力资本投资的一般原理 .....	(223)
第二节 人力资本投资与高等教育 .....	(224)
第三节 人力资本投资与在职培训 .....	(225)
第四节 劳动力流动 .....	(228)
跟踪练习 .....	(230)
<b>第十四章 社会保险法律</b> .....	(244)
考点讲解 .....	(244)
第一节 社会保险法律关系 .....	(244)
第二节 社会保险法律适用 .....	(245)
第三节 社会保险法的基本内容 .....	(246)

第十五章 劳动关系协调	(248)
考点讲解	(248)
第一节 劳动关系协调机制	(248)
第二节 集体合同与集体协商	(250)
第三节 用人单位劳动规章制度	(252)
第四节 特殊用工	(253)
跟踪练习	(255)
第十六章 劳动争议调解仲裁	(268)
考点讲解	(268)
第一节 劳动争议	(268)
第二节 劳动争议处理的原则和范围	(268)
第三节 劳动争议处理的基本程序	(270)
第四节 劳动争议当事人和举证责任	(273)
第五节 劳动争议诉讼	(275)
跟踪练习	(276)
第十七章 社会保险	(281)
考点讲解	(281)
第一节 社会保险制度	(281)
第二节 基本养老保险	(282)
第三节 基本医疗保险	(284)
第四节 工伤保险	(285)
第五节 失业保险	(289)
第六节 生育保险	(291)
第七节 企业补充保险	(292)
跟踪练习	(293)
第十八章 法律责任与执法	(298)
考点讲解	(298)
第一节 劳动法律责任	(298)
第二节 社会保险法律责任	(300)
第三节 劳动监察概述	(301)
第四节 社会保险行政争议处理	(302)
第五节 行政复议与行政诉讼	(303)
跟踪练习	(305)

# 第一章 组织激励

## 核心考点归纳

### 一、需要、动机和激励

(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。

(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能够满足人的需要。

(三)动机的分类：动机又分为内源性动机(又称内在动机)和外源性动机(又称外在动机)。

1. 内源性动机是指人做出某种行为的意愿来自行为本身，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。

2. 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的某种行为，完成某种行为是为了行为的结果，而不是行为的本身。

出于外源性动机的员工看重的是工作带来的报偿，诸如工资、奖金、表扬、社会地位等。

**【例题 1-1】**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

**【答案】**B

**【解析】**本题目主要运用到外源性动机的概念，外源性动机是指人为了获得物质或者社会报酬，或为了规避惩罚而完成某种行为，完成某种行为是为了行为的结果，而不是行为的本身，外源性动机的员工更看重工作带来的报偿诸如工资、奖金、表扬、社会地位等。因此选择 B。

**【例题 1-2】**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( )。(2012 年单选题)

- 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】**本题考查需要理论的概念。马斯洛的需要层次理论第三层为归属和爱的需要,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。

**【例题 1-3】**关于内源性动机和外源性动机的说法,错误的是( )。(2010 年单选题)

- A. 内源性动机是指人做出某种行为是为了获得行为带来的成就感
- B. 外源性动机是指人做出某种行为是为了获得物质或社会报酬
- C. 追求高社会地位属于内源性动机
- D. 谋求多拿奖金属于外源性动机

**【答案】**C

**【解析】**本题考查动机和需要的概念。动机可分为内源性动机和外源性动机。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。

3. 激励的概念: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。

4. 激励的分类:是指对不同激励方式的分类。从激励内容的角度分为物质激励和精神激励;从激励作用的角度分为正向激励和负向激励;从激励对象的角度分为他人激励和自我激励。

## 二、激励理论

### (一)需要层次理论

1. 主要内容:人类需要的强度并不都是相等的,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。

2. 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,当下一层级需要在相当程度上得到满足后,个体才会追求上一层级的需要。

(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。

**【例题 1-4】**在马斯洛的需要层次理论中,五种需要类型由低到高的排列顺序是( )。(2009 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

**【答案】**B

**【解析】**本题考查需要层次理论的概念。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、尊重的需要和自我实现的需要。



【例题 1-5】与马斯洛的需要层次理论不符的陈述是( )。(2008 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
- B. 人在不同时期表现出来的各种需要的强烈程度不同
- C. 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
- D. 自我实现是人类的基本需要

【答案】D

【解析】本题考查马斯洛的需要层次理论的概念。生理需要、安全需要、归属与爱的需要为基本需要,尊重的需要、自我实现的需要为高级需要。

### 3. 双因素理论

(1) 主要内容:

- ① 满意的反面是没有满意;不满意的反面是没有不满意。
- ② 激励因素决定满意,保健因素决定不满意。
- ③ 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不满。
- ④ 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。

(2) 双因素理论与需要层次理论的联系与区别

联系:双因素理论中的保健因素相当于需要层次理论中的低层次需要,这些需要的满足仅能消除不满,但不能导致满足。相应地,双因素理论中的激励因素相当于需要层次理论的高层次需要,这一类需要的满足才能真正导致员工的满意,有效充分地激励员工。

区别:需要层次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。

【例题 1-6】根据双因素理论,员工感到不满的主要原因是( )。(2013 年单选题)

- 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】本题考查双因素理论的概念。具备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,保健因素具备只能使员工不产生不满情绪,但不能起到激励的作用。

### 4. ERG 理论

(1) 主要内容:

① ERG 理论对需要层次理论进行修订,认为人有三种核心需要:生存需要(Existence)、关系需要(Relation)、成长需要(Growth)。

与需要层次理论对比,生存需要对应全部“生理需要”和部分“安全需要”;关系需要对应部分“安全需要”、全部“归属和爱的需要”和部分“尊严需要”;成长需要对应部分“尊严需要”和全部“自我实现的需要”。

② 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。

③ 需要层次理论具有“挫折-退化”的特点,即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。

④GRE 理论的变通性有助于说明在文化、环境背景的差异下,个体需要的差异。

【例题 1-7】根据奥尔德佛的 ERG 理论,人的核心需要包括( )。(2012 年多选题)

- 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】本题考查奥尔弗德的 ERG 理论的概念。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。

【例题 1-8】关于奥尔德佛提出的 ERG 理论的说法,错误的是( )。(2009 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. 不同文化下各种需要的顺序可能会发生改变

【答案】C

【解析】本题考查 ERG 理论的概念。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一定会加强。

### 5. 三重需要理论

#### (1)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

①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。

成就需要高的人三个突出特点: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。

成就需要的高低与工作绩效之间有很高的相关,高成就需要者在创造性的活动中更容易获得成功,但是高成就需要高的人并不一定能成为一名优秀的经理,因为成就需要高的人通常只关心自己的工作业绩,而不关心如何影响他人使其做出优秀的业绩。

②权力需要:促使别人顺从自己意志的欲望。权利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。这些人喜欢竞争,他们会追求出色的成绩,因为这样才能与他们所具有的或所渴望的地位或权力相称。而杰出的经理们往往都有较高的权力欲望。

③亲和需要: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纳和喜欢,他们追求友谊和合作。而许多出色的经理的亲和需要相对较弱。

【例题 1-9】关于亲和需要的说法,正确的是( )。(2013 年多选题)

- 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】BCE**

**【解析】**本题主要的考查三重需要理论中的亲和需要。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。

**6. 公平理论****(1) 主要内容：**

①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与报酬上的相对关系；

②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。

投入包括员工认为他们带给或贡献给工作的所有丰富多样的成分，比如员工所受的教育、资历、工作经验、工作绩效等；产出是他们觉察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。需要注意的是，员工比较的是其投入、产出的自我知觉，而非投入、产出的客观测量结果。

③员工进行公平比较的方式有纵向比较和横向比较，它们又都包括组织内自我比较和组织外自我比较。

**I. 纵向比较**

组织内：是在同一组织中把自己现在的工作和待遇与过去的相比较

组织外：将自己在不同组织中的工作和待遇进行比较

**II. 横向比较**

组织内：是员工将自己的工作和报酬与本组织中的其他人进行比较

组织外：将自己的工作和报酬与其他组织的员工进行比较

④不同的人对同样情形会有不同的公平性判断。一般来说，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；而薪资比较低、教育水平较低的员工则常常做自我的纵向比较。

**7. 恢复公平的方法：感到不公平的员工可以采用以下五种方式来恢复平衡**

(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

**8. 公平在管理上的应用**

(1) 根据员工对工作和组织的投入来给与更多的报酬，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。

(2) 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。

**【例题 1-10】**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( )。



(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

【答案】ABE

【解析】本题考查恢复公平的方法。感到不公平的员工可以采用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薪酬。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可以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先想象的要好一些。④改变参照对象。例如认为原先的对照者过于特殊，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。

【例题 1-11】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

【答案】B

【解析】本题考查公平理论的概念。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。

【例题 1-12】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( )。(2011 年单选题)

- 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】本题考查公平理论的概念。投入包括员工认为他们带给或贡献给工作的所有丰富多样的成分，产出是他们觉察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。

### 9. 期望理论

(1)主要内容：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)。这个关系可以用下式表达：

效价 × 期望 × 工具 = 动机

- I. 效价是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。
- II. 期望是指员工对努力工作能够完成任务的信念强度。
- III. 工具是指员工对一旦完成任务就可以获得报酬的信念。

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



- A. 情境                      B. 能力                      C. 工具                      D. 人际关系

【答案】C

【解析】本题考查期望理论的概念。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)。

【例题 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( )。(2009 年单选题)

- A. 工具                      B. 效价                      C. 期望                      D. 动机

【答案】A

【解析】本题考查期望理论的概念。个人对绩效与获得报酬之间关系的估计称为工具。

### 10. 强化理论

(1) 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。

(2) 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。

【例题 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( )。(2007 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

【答案】B

【解析】本题考查强化理论的概念。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。强化理论并不考虑的人的内在心态，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。

## 三、激励理论在实践中的应用

### (一) 目标管理

1. 含义：目标管理是一种在企业中应用非常广泛的技术，它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。

2. 实施目标时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。

3. 目标管理的四个要素：

① 目标具体化、参与决策、限期完成、绩效反馈

4. 效果评价

不能从目标管理的普遍性推断它的有效性，目标管理实施的效果有时候并不符合管理者的期望。

【例题 1-16】关于目标管理的说法，正确的是( )。(2012 年单选题)

- 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】本题考查目标管理的概念。目标管理是激励理论在实践中的作用之一，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。

### 5. 参与管理

(1) 概念：让下属人员实际分享上级的决策权

(2) 参与管理有成效的五个基本条件

I. 在行动前，要有充裕的时间来进行参与。

II. 员工参与的问题必须与其自身利益相关。

III. 员工必须具有参与的能力，如智力、知识技术、沟通技巧等。

IV. 参与不应使员工和管理者的地位和权力受到威胁。

V. 组织文化必须支持员工参与。

(3) 质量监督小组是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，小组成员定期开会，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。

对于小组提出的各种建议，管理层有最后决定权。并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

【例题 1-17】关于参与决策的说法，正确的有( )。(2011 年多选题)

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】ABD

【解析】参与决策可以发挥员工的专长，提高他们对工作的兴趣；管理者应考虑到员工有参与的需要；参与决策为员工提供了工作的内在奖赏。

【例题 1-18】质量监督小组这种管理模式属于( )的一种形式。(2012 年单选题)

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】本题考查质量监督小组的概念。质量监督小组是一种常见的参与管理模式。

【例题 1-19】案例分析题(由单选和多选组成。错选，本题不得分；少选，所选的每个选项得 0.5 分)(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。公司近几年发展的很快，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