

人力资源管理 专业知识与实务 (中级)

陈丽荣 戴利鹏 主编

考点精编·名师精讲·考前必备

权威·严谨·实用

力邀一线名师，总览考情趋势，概要点评真题分布，
精讲细释重要考点，依据最新考纲，分章演练实战真题，
结构合理，重点点拨——经济师考试高效制胜，一战通关！

清华大学出版社



经济专业技术资格考试标准教程

内容简介

本书是根据《经济专业技术资格考试大纲》的要求，结合多年教学、命题和阅卷的经验编写而成的。本书可作为经济专业技术资格考试的复习教材，也可作为高等院校经济类专业的教材。

人力资源管理专业知识与实务(中级)

陈丽荣 戴利鹏 主编

本书是《经济专业技术资格考试标准教程》系列教材之一，由人力资源和社会保障部人事考试中心组织编写，人力资源和社会保障部人事考试中心审定。本书可作为人力资源管理专业中级职称考试的复习教材，也可作为高等院校人力资源管理专业及相关专业的教材。

本书共分10章，主要内容包括：人力资源管理概述、招聘与配置、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理、员工福利管理、职业生涯规划、组织行为学、人力资源管理信息系统。

本书可作为人力资源管理专业中级职称考试的复习教材，也可作为高等院校人力资源管理专业及相关专业的教材。

本书由人力资源和社会保障部人事考试中心组织编写，人力资源和社会保障部人事考试中心审定。本书可作为人力资源管理专业中级职称考试的复习教材，也可作为高等院校人力资源管理专业及相关专业的教材。

本书共分10章，主要内容包括：人力资源管理概述、招聘与配置、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理、员工福利管理、职业生涯规划、组织行为学、人力资源管理信息系统。

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书以最新全国经济专业技术资格考试教材为依据,涵盖了大纲所要求的全部内容,以对考生进行综合指导、全面提高考生的应试能力为原则,深入研究考试真题并结合考前辅导班教师的实际教学经验编写而成。

全书由18章组成,每章均设有考情统计、重点提示、考题链接和学习加油站等板块,可以引导考生掌握重点内容,增强考生的解题能力和综合能力。章末安排有同步练习分析和解答,方便读者一点一练,巩固提高。

本书是参加经济师考试考生的必备材料之一,也是相关专业技术人员提高业务知识水平,查找相关专业知识信息的有效资料。

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)/陈丽荣,戴利鹏主编.--北京:清华大学出版社,2015

经济专业技术资格考试标准教程

ISBN 978-7-302-37780-1

I. ①人… II. ①陈… ②戴… 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191219号

责任编辑:章忆文 李春明

装帧设计:刘孝琼

责任校对:周剑云

责任印制:何 羊

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

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62791865

印 装 者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:27.25 字 数:660千字

版 次:2015年1月第1版 印 次:2015年1月第1次印刷

印 数:1~3000

定 价:48.00元

产品编号:056563-01

前 言

本书在编写过程中紧密结合最近七年考试真题进行汇总和分析，紧扣最新考试大纲进行编写，努力做到理论阐述和实际考试真题的有机结合，深入浅出地分析了人力资源管理专业知识与实务的基本概念和重点、要点。

本书每章均设有以下板块。

考情统计，统计全国各个地区的考点分布情况，指出命题方向，揭示命题规律。

重点提示，提示重点、难点，引导考生掌握重点内容。

考题链接，精选出常考题型与历年真题穿插在知识点的讲解中，一方面有利于考生对知识点的理解，另一方面也可以让考生明白试题是如何考的。

学习加油站，该板块汇集了考试答疑解惑、典型考题分析等内容，可以引导考生掌握重点内容，增强考生的解题能力和综合应用能力。

同步练习分析和解答，方便读者一点一练，巩固提高。配书资源中包含 3 套模拟试卷，并进行了详细的分析与解答。

本书具有以下特点。

1. 突出标准性与严谨性

本书由从事全国经济专业技术资格考试试题研究的老师分工编写，层次清晰、结构严谨、导向准确。

2. 注重典型考题的分析

紧扣新大纲要求，精讲考点、重点与难点，深入分析典型范例，抓住经济专业技术资格考试题眼，并提供实战训练。

3. 突出实用性和高效性

章节的主体部分是知识点的讲解，并运用特殊标记对重要考点进行标识，在讲解的过程中还穿插了一些例子，用于诠释知识点。

4. 全面模拟，实战提高

根据新大纲、新考点、新题型进行最新命题，并在配书资源中赠送 3 套笔试全真模拟题，供考生考前实战演练。

本书参考并吸收了国内外同行相关的许多著作、资料和图片，由于篇幅所限，无法一一注明，在此，真诚地向他们表示深深的敬意！在本书编写过程中，陈丽荣负责第一章至

第十三章、第十六章至第十八章、模拟试题的编写工作；戴利鹏负责第十四章、第十五章的编写工作。参与本书资料整理的还有何光明、卢振侠、石雅琴、陈珍、陈凤、陈莉萍、王珊珊、杨橙、张居晓、张华明、吴婷等。

由于编者水平有限，书中若存在疏漏之处，欢迎广大考生批评指正。

编者

目 录

第一章 组织激励 1	考点三 管理方格图..... 30
第一节 需要、动机与激励..... 1	考点四 领导者的生命周期理论..... 31
考点一 需要与动机..... 1	考点五 领导者的技能..... 32
考点二 激励及其类型..... 2	第三节 领导决策..... 33
第二节 激励理论..... 3	考点一 决策过程..... 33
考点一 需要层次理论..... 3	考点二 决策模型..... 33
考点二 双因素理论..... 5	考点三 决策风格..... 35
考点三 ERG 理论..... 6	学习加油站..... 36
考点四 三重需要理论..... 7	一、答疑解惑..... 36
考点五 公平理论..... 8	二、典型考题分析..... 36
考点六 期望理论..... 10	同步练习及答案..... 37
考点七 强化理论..... 11	一、同步练习..... 37
第三节 激励理论在实践中的应用..... 12	二、答案..... 39
考点一 目标管理..... 12	第三章 组织设计与组织文化 41
考点二 参与管理..... 13	第一节 组织设计..... 41
考点三 绩效薪金制..... 15	考点一 组织设计概述..... 41
学习加油站..... 16	考点二 组织设计的类型..... 45
一、答疑解惑..... 16	第二节 组织文化..... 51
二、典型考题分析..... 17	考点一 组织文化的概念..... 51
同步练习及答案..... 18	考点二 组织文化的功能..... 51
一、同步练习..... 18	考点三 组织文化的内容和结构..... 52
二、答案..... 20	考点四 组织文化的类型..... 53
第二章 领导行为 21	考点五 组织文化与组织设计..... 54
第一节 领导理论..... 21	第三节 组织变革与发展组织变革概述..... 55
考点一 物质理论..... 22	考点一 组织变革的概念..... 55
考点二 交易型和改变型领导理论..... 23	考点二 组织变革的方法..... 56
考点三 魅力型领导理论..... 24	考点三 组织变革的程序..... 56
考点四 路径-目标理论..... 25	考点四 组织发展概述..... 57
考点五 权变理论..... 26	学习加油站..... 60
考点六 领导-成员交换理论..... 27	一、答疑解惑..... 60
第二节 领导风格与技能..... 28	二、典型考题分析..... 60
考点一 勒温的民主与专制模式..... 28	同步练习及答案..... 61
考点二 俄亥俄与密歇根模式..... 29	一、同步练习..... 61
	二、答案..... 63

第四章 战略性人力资源管理	65	考点二 人力资源供给预测	102
第一节 战略性人力资源管理概述	65	考点三 人力资源规划的综合平衡	104
考点一 战略性人力资源管理的产生背景	66	第三节 人力资源信息系统	107
考点二 战略性人力资源管理的含义	67	考点一 建立人力资源信息系统的目的	107
考点三 战略性人力资源管理的作用机制	69	考点二 人力资源信息系统包括的内容	107
考点四 战略性人力资源管理与传统的人力资源管理	73	考点三 人力资源信息系统的基本职能	108
考点五 战略性人力资源管理的障碍	74	考点四 人力资源信息系统的类型	109
第二节 人力资源部门和人力资源管理者	76	考点五 建立人力资源信息系统的程序	110
考点一 人力资源部门和人力资源管理者角色	76	考点六 建立人力资源信息系统需要注意的问题	111
考点二 人力资源专业人员需具备的特征	77	学习加油站	111
考点三 人力资源管理者的职权	78	一、答疑解惑	111
第三节 人力资源管理部门的绩效评价	81	二、典型考题分析	111
考点一 量化评估对组织人力资源管理活动的重要意义	81	同步练习及答案	112
考点二 人力资源管理活动的绩效评估方法	82	一、同步练习	112
学习加油站	84	二、答案	114
一、答疑解惑	84	第六章 工作分析	115
二、典型考题分析	84	第一节 工作分析概述	115
同步练习及答案	85	考点一 工作分析的作用	115
一、同步练习	85	考点二 工作分析的流程	118
二、答案	87	考点三 工作分析的方法	118
第五章 人力资源规划	89	考点四 工作分析的实施技巧	121
第一节 人力资源规划概述	89	第二节 工作分析的成果	122
考点一 人力资源规划的含义	89	考点一 工作描述	122
考点二 人力资源规划的类型	92	考点二 工作规范	122
考点三 影响人力资源规划的因素	94	第三节 工作设计	123
考点四 人力资源规划的程序	95	考点一 工作设计概述	123
第二节 人力资源预测与平衡	98	考点二 工作设计的原理和方法	124
考点一 人力资源需求预测	98	考点三 工作设计中需要注意的问题	129
		学习加油站	130
		一、答疑解惑	130

二、典型考题分析	130	第四节 绩效反馈与结果应用	173
同步练习及答案	132	考点一 绩效反馈面谈	173
一、同步练习	132	考点二 绩效改进	177
二、答案	134	考点三 绩效考核结果的应用	179
第七章 人员甄选	135	第五节 特殊群体的绩效考核	180
第一节 人员甄选概述	135	考点一 团队绩效考核	180
考点一 人员甄选的含义	135	考点二 国际人力资源的绩效 考核	182
考点二 人员甄选的评价标准	136	学习加油站	182
考点三 人员甄选的预测因素	136	一、答疑解惑	182
考点四 人员甄选的实施过程	142	二、典型考题分析	183
第二节 人员甄选方法	143	同步练习及答案	184
考点一 筛选申请材料	143	一、同步练习	184
考点二 专业笔试法	144	二、答案	185
考点三 面试法	145	第九章 薪酬福利管理	187
考点四 心理测验	149	第一节 薪酬管理概述	187
考点五 评价中心	150	考点一 薪酬的作用	187
第三节 人员甄选的信度与效度	152	考点二 战略性薪酬管理	188
考点一 信度	152	考点三 薪酬体系设计的基本 步骤	190
考点二 效度	154	考点四 薪酬结构设计的基本 步骤	191
学习加油站	155	第二节 奖金	193
一、答疑解惑	155	考点一 个人奖励计划	194
二、典型考题分析	156	考点二 团队奖励计划	195
同步练习及答案	156	考点三 短期奖励计划	198
一、同步练习	156	考点四 长期绩效奖励计划	199
二、答案	158	第三节 员工福利管理	200
第八章 绩效管理	159	考点一 员工福利的概述	200
第一节 绩效管理	159	考点二 员工福利管理	201
考点一 绩效管理概述	159	考点三 典型福利计划的设计 方法	202
考点二 战略性绩效管理	163	第四节 特殊群体的薪酬管理	205
第二节 绩效计划与绩效监控	165	考点一 经营者薪酬	205
考点一 绩效计划	165	考点二 销售人员薪酬	209
考点二 绩效监控及辅导	167	考点三 驻外人员薪酬	210
第三节 绩效考核	169	第五节 薪酬成本预算与控制	211
考点一 绩效考核的方法	169	考点一 薪酬成本预算的方法	211
考点二 绩效评价中容易出现的 问题及应对方法	171		
考点三 考核者的培训	172		

考点二 薪酬成本的控制	212	第二节 劳动关系的各学派理论、	
考点三 企业人工成本	213	历史和在各国的发展	249
学习加油站	213	考点一 劳动关系各学派理论	249
一、答疑解惑	213	考点二 劳动关系的调整模式及其	
二、典型考题分析	214	特征	251
同步练习及答案	214	考点三 劳动关系的历史发展阶级	
一、同步练习	214	形式背景及其特点	252
二、答案	216	考点四 劳动关系的不同模式	255
第十章 培训与开发	219	第三节 我国建立和谐劳动关系的途径	258
第一节 培训与开发决策分析	219	考点一 中国劳动关系的转型	258
考点一 培训与开发的决策分析	219	考点二 构建和谐劳动关系的重大	
考点二 培训与开发决策的制定	220	意义	260
第二节 培训与开发的组织管理	220	考点三 中国的集体协商和集体	
考点一 培训与开发的组织体系	220	合同制度	260
考点二 培训与开发工作的组织		考点四 中国的职工民主参与	262
管理	221	考点五 中国的三方协商机制	264
考点三 培训与开发效果的评估	221	考点六 中国劳动关系矛盾处理	265
第三节 职业生涯管理	225	考点七 集体争议与产业行动	267
考点一 职业生涯管理的概述	225	学习加油站	268
考点二 职业生涯管理的方法	226	同步练习及答案	268
考点三 职业生涯管理效果的		一、同步练习	268
评估	228	二、答案	269
考点四 职业生涯管理的注意		第十二章 劳动力市场	271
事项	228	第一节 劳动力供给理论	271
学习加油站	232	考点一 经济中的劳动力供给	
一、答疑解惑	232	总量	271
二、典型考题分析	232	考点二 劳动力供给曲线与劳动力	
同步练习及答案	233	供给弹性	272
一、同步练习	233	考点三 家庭生产理论与劳动力	
二、答案	235	供给周期	277
第十一章 劳动关系	237	第二节 劳动力需求理论	282
第一节 劳动关系基本概念和主要框架	237	考点一 短期劳动力需求	282
考点一 劳动关系的概念	237	考点二 长期劳动力需求	285
考点二 劳动关系的主体构成和环境		考点三 劳动力需求弹性与派生	
因素	239	需求定理	286
考点三 劳动关系的运行	244	第三节 劳动力市场的均衡与非均衡	289
考点四 劳动关系的矛盾处理	248	考点一 劳动力市场均衡的形成	289
		考点二 劳动力市场的非均衡	291

学习加油站.....	292	考点一 社会保险法律关系的	
一、答疑解惑.....	292	概念.....	325
二、典型考题分析.....	293	考点二 社会保险法律关系的主体和	
同步练习及答案.....	294	客体.....	326
一、同步练习.....	294	考点三 社会保险法律关系的产生、	
二、答案.....	296	变更和消灭.....	327
第十三章 人力资本投资理论	297	考点四 社会保险法律事实.....	327
第一节 人力资本投资的一般原理.....	298	第二节 社会保险法律适用.....	327
考点一 人力资本投资理论的产生		考点一 社会保险法律适用的概念及	
及其发展.....	298	特征.....	327
考点二 人力投资的基本模型.....	299	考点二 社会保险法律适用基本	
第二节 人力资本投资与高等教育.....	300	原则.....	328
考点一 高等教育投资决策的基本		考点三 社会保险法律适用的基本	
模型.....	300	要求.....	328
考点二 教育投资的收益估计及		考点四 社会保险法律适用的基本	
高等教育的信号模型.....	305	规则.....	328
第三节 人力资本投资与在职培训.....	308	第三节 社会保险法的基本内容.....	328
考点一 在职培训及其基本类型.....	308	考点一 社会保险法颁布的意义.....	328
考点二 在职培训的成本与收益		考点二 社会保险法的立法原则.....	329
及其安排.....	309	考点三 《社会保险法》确立了我国	
考点三 在职培训对企业及员工		社会保险体系的基本框架.....	329
行为的影响.....	311	考点四 《社会保险法》明确了各项	
第四节 劳动力流动.....	312	保险制度的覆盖范围.....	330
考点一 劳动力流动及其利弊.....	312	学习加油站.....	331
考点二 劳动力流动的主要影响		一、答疑解惑.....	331
因素.....	313	二、典型考题分析.....	331
考点三 劳动力的跨地区流动.....	317	同步练习及答案.....	331
考点四 劳动力的跨职业流动.....	318	一、同步练习.....	331
考点五 劳动力的跨产业流动及		二、答案.....	333
产业内流动.....	319	第十五章 劳动关系协调	335
学习加油站.....	320	第一节 劳动关系协调机制.....	335
一、答疑解惑.....	320	考点一 劳动关系的含义和基本	
二、典型考题分析.....	321	内容.....	335
同步练习及答案.....	322	考点二 劳动关系的主体、建立和	
一、同步练习.....	322	运行.....	336
二、答案.....	324	考点三 劳动关系双方享有的权利和	
第十四章 社会保险法律	325	承担的义务.....	336
第一节 社会保险法律关系.....	325	考点四 劳动合同法律关系.....	336

考点五 劳动关系协调机制.....	337	考点三 劳动争议仲裁.....	362
第二节 集体合同和集体协商.....	338	第四节 劳动争议当事人和举证责任.....	368
考点一 集体协商和集体合同的概念、 特征.....	338	考点一 劳动争议当事人的权利和 义务.....	368
考点二 集体合同的签订.....	340	考点二 劳动争议当事人的举证 责任.....	370
考点三 集体协商的内容.....	342	第五节 劳动争议诉讼.....	371
考点四 工资集体协商.....	343	考点一 劳动争议诉讼的概念.....	371
考点五 集体合同争议处理.....	343	考点二 劳动争议诉讼的程序.....	371
第三节 用人单位劳动规章制度.....	344	考点三 强制执行.....	371
考点一 劳动规章制度制定的 程序.....	344	考点四 诉讼费用.....	371
考点二 劳动规章制度的公示.....	345	考点五 劳动争议诉讼的司法解释 规定.....	372
考点三 劳动规章制度的效力.....	345	学习加油站.....	374
考点四 违反劳动规章制度的 处理.....	345	一、答疑解惑.....	374
第四节 特殊用工.....	346	二、典型考题分析.....	375
考点一 劳务派遣.....	346	同步练习及答案.....	376
考点二 非全日制用工.....	349	一、同步练习.....	376
学习加油站.....	350	二、答案.....	378
一、答疑解惑.....	350	第十七章 社会保险.....	379
二、典型考题分析.....	350	第一节 社会保险制度.....	379
同步练习及答案.....	351	考点一 社会保险的概念.....	379
一、同步练习.....	351	考点二 参加社会保险的范围.....	380
二、答案.....	353	考点三 社会保险登记.....	381
第十六章 劳动争议调解仲裁.....	355	考点四 社会保险缴费.....	381
第一节 劳动争议.....	355	考点五 社会保险权益.....	382
考点一 劳动争议及其处理制度.....	355	第二节 基本养老保险.....	382
考点二 劳动争议的基本特征.....	356	考点一 基本养老保险制度.....	382
考点三 劳动争议处理机制.....	356	考点二 基本养老保险费的缴纳.....	383
第二节 劳动争议处理的原则和范围.....	357	考点三 劳动者退休条件和养老保险 待遇.....	383
考点一 劳动争议处理的基本 原则.....	357	考点四 基本养老保险关系转移 接续.....	385
考点二 《劳动争议调解仲裁法》的 适用范围.....	358	第三节 基本医疗保险.....	386
考点三 不属于劳动争议的情形.....	359	考点一 基本医疗保险制度.....	386
第三节 劳动争议处理的基本程序.....	359	考点二 基本医疗保险覆盖范围.....	386
考点一 劳动争议处理机构.....	359	考点三 基本医疗保险费的缴纳.....	386
考点二 劳动争议调解.....	360		

考点四 基本医疗保险基金的支付	387	考点三 劳动者违反劳动法律的责任	409
考点五 基本医疗保险关系的转移	387	考点四 违反集体合同的责任	409
第四节 工伤保险	387	第二节 社会保险法律责任	410
考点一 工伤保险制度	387	考点一 用人单位违反《社会保险法》的法律责任	410
考点二 工伤保险的原则和覆盖范围	387	考点二 骗取社会保险基金支出或骗取社会保险待遇的法律责任	411
考点三 工伤保险费的缴纳	388	考点三 违反社会保险基金管理的法律责任	411
考点四 工伤认定	389	考点四 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	411
考点五 劳动能力鉴定	391	第三节 劳动监察	412
考点六 工伤保险待遇	391	考点一 劳动监察的含义和属性	412
考点七 特殊情况	394	考点二 劳动监察的形式和处罚方式	412
第五节 失业保险	395	考点三 劳动监察机构的设置及职责	412
考点一 失业保险制度	395	考点四 劳动监察的实施	413
考点二 失业保险的覆盖范围	395	考点五 劳动监察程序	414
考点三 失业保险费的缴纳	395	第四节 社会保险行政争议处理	414
考点四 失业保险待遇	395	考点一 社会保险行政争议处理的范围	414
考点五 失业登记	397	考点二 社会保险行政争议处理的程序和法律后果	415
考点六 失业保险关系转移接续	397	第五节 行政复议与行政诉讼	415
第六节 生育保险	397	考点一 人力资源和社会保险行政复议的特点	415
考点一 生育保险	397	考点二 人力资源和社会保险行政复议的范围	416
考点二 生育保险待遇	398	考点三 行政复议的基本法律规定	417
第七节 企业补充保险	398	考点四 行政诉讼的概念	419
考点一 企业年金	399	考点五 行政诉讼的条件、期限	419
考点二 补充医疗保险	400	考点六 人力资源和社会保险行政诉讼结果的法律效力	419
学习加油站	401		
一、答疑解惑	401		
二、典型考题分析	402		
同步练习及答案	403		
一、同步练习	403		
二、答案	404		
第十八章 法律责任与执法	405		
第一节 劳动法律责任	405		
考点一 劳动法律责任形式	406		
考点二 用人单位违反劳动法律的责任	406		

第一章 组织激励



考情统计

通过对近年来人力资源管理专业知识与实务(中级)考试真题进行统计分析,得出了本章考点的题型分布和所占分值。下表对考点分布情况进行了总结,并指出了高频考点,如表1-1所示为2007—2013年本章的考点分布情况。

表 1-1 历年考题知识点分布统计表

年份	单项选择题	多项选择题	案例分析题	合计	考点分布(●为高频考点)
2013	4题4分	2题4分	4题8分	10题16分	●1. 内源性动机和外源性动机
2012	4题4分	1题2分	4题8分	9题14分	●2. 马斯洛需要层次理论
2011	4题4分	1题2分	—	5题6分	●3. 奥尔德弗的ERG理论
2010	3题3分	2题4分	—	5题7分	●4. 麦克里兰的三重需要理论
2009	6题6分	1题2分	3题6分	10题14分	●5. 赫兹伯格的双因素理论
2008	4题4分	1题2分	3题6分	8题12分	●6. 公平理论
2007	3题3分	1题2分	3题6分	7题11分	●7. 期望理论
					●8. 强化理论
					●9. 目标管理
					●10. 参与管理

通过对近七年考题的分析,发现本章内容在各类考试题型中都有涉及,在140分100题的考卷中,分值占到了4.3%~11.4%,题目数量占到了5%~10%。其中马斯洛的需要层次理论、麦克里兰的三重需要理论、内源性动机和外源性动机、赫兹伯格的双因素理论等考点出现的频率较高,需要各位考生特别注意。

第一节 需要、动机与激励

考点一 需要与动机

(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、空气等物质的

需要,及对归属、爱等的社会需要。需要未能满足的状态,会产生一种驱动人采取行动来满足需要的压力,这种压力只有在达到目标、满足需要时才会缓解或消除。

(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,即选择做出什么样的行为;努力的水平,即努力的程度;坚持的水平,即遇到阻碍时付出多大努力坚持自己的行为。

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)。内源性动机是指人做出某种行为是因为行为本身,因为这种行为可能带来成就感,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,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。而处于外源性动机的员工更看重工作所带来的报酬,诸如工资、奖金、表扬、社会地位等。

重点提示 动机的三要素;外源性动机和内源性动机的区别。

考题链接

【例 1-1】关于内源性动机和外源性动机的说法,错误的是()。(2010 年)

- 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

解析: C。本题考查外源性动机和内源性动机。

【例 1-2】外源性动机强的员工看重的是()。(2013 年)

- A. 工作的挑战
- 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。

考点二 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。也就是说,激励员工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可以满足其个人需要,同时也可以通过达成一定的工作绩效而实现组织目标。激励对于调动人们潜在的积极性,使员工出色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。

激励的类型是指对于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以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

考点一 需要层次理论

(一) 需要层次

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(后来又增加了认知和审美两种需要，但并未得到广泛的应用，所以仍然以早期理论思路为主)，如图 1-1 所示。



图 1-1 马斯洛的需要层次模型

- (1) 生理需要，指对食物、水、居住场所、睡眠、性等身体方面的需要。
- (2) 安全需要，主要指针对身体安全和经济安全的需要，以避免身心受到伤害。
- (3) 归属和爱的需要，包括情感、归属、被接纳、友谊等需要。
- (4) 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。
- (5) 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。

(二) 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) 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。

(三)在管理上的应用

(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。如果想要激励一个人,就需要知道他现在哪一个层次的需要占主导地位,从而相应地为该层次需要的满足提供条件。例如,如果一个员工正在为住房问题发愁,提供住宅可能就是最好的激励手段;而如果一个员工在工作单位人际关系不好,得不到上司重用,此时为该员工协调人际关系,给予重视、重用,会有较好的激励作用。

(3) 该理论还表明,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。

(四)评价

马斯洛的需要层次理论在企业界颇受管理者们的欢迎,因为其合乎人们的直觉经验,易于理解。但是,实证研究表明这一理论并不十分可靠和准确。五种层次的需要并不严格呈阶梯关系,不是某种层次的需要得到满足后就不再有激励作用,也不是只有当低级需要得到满足后高一级的需要才具有激励作用。从某种程度上说,马斯洛的需要层次理论较为呆板和不灵活,不完全适用于复杂多变的实际环境。

重点提示 马斯洛需要层次理论的五种类型、主要观点及其局限性。

考题链接

【例 1-3】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)

- A. 生理需要 B. 安全需要 C. 归属和爱的需要 D. 尊重的需要

解析: C。归属和爱的需要,包括情感、归属、被接纳、友谊等。

【例 1-4】关于马斯洛的需要层次理论的说法,错误的是()。(2010年)

- A. 未被满足的需要是行为的主要激励源
B. 获得基本满足的需要具有强的激励作用
C. 基本需要主要靠内部条件满足;高级需要主要靠外在条件满足
D. 管理者在进行激励时,需要考虑每个员工的特殊需要以及占主导地位的需要层次
E. 组织用于满足员工的低层次需要的投入是效益递减的

解析: BC。本题考查的是马斯洛需要层次理论。

【例 1-5】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()。(2011年)

- A. 生理需要 B. 安全需要 C. 归属需要 D. 尊重需要

解析: D。本题考查需要层次理论。

【例 1-6】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