



全国经济专业技术资格考试用书

2019

人力资源管理专业 知识与实务（中级）

人力资源和社会保障部人事考试中心 组织编写



中国人事出版社



全国经济专业技术资格考试用书

2019

人力资源管理专业 知识与实务(中级)

人力资源和社会保障部人事考试中心 组织编写

主 编 董克用 朱勇国

编写人员 刘 昕 朱勇国 宋 湛 杨毅新

陆昌勤 侯玉波



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:2019/人力资源和社会保障部人事考试中心组织编写.--北京:中国人事出版社,2019

全国经济专业技术资格考试用书

ISBN 978-7-5129-1408-7

I. ①人… II. ①人… 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(2019)第 053942 号

2019 年版全国经济专业技术资格考试用书防伪标识鉴别方法:

1. 无色荧光防伪印刷:紫外光源下观察,防伪标识上可以见红色的“RS”,自然光下观察,文字不可见。
2. 网站防伪查询及增值服务获取: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://rsk.class.com.cn>),即可按照提示查询真伪。也可以用微信扫一扫防伪标识上的二维码验证真伪并获取出版单位提供的免费增值服务。
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)

*

河北省零五印刷有限责任公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 19 印张 484 千字

2019 年 6 月第 1 版 2019 年 8 月第 2 次印刷

定价:70.00 元

售书网站:中国人事考试图书网

网址:<http://rsk.class.com.cn>

咨询电话:400-606-6496/010-64962347

客服 QQ 群号:664097339

版权专有 侵权必究

如有印装差错,请与本社联系调换:010-81211666

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

为做好全国经济专业技术资格考试工作,促进经济专业技术人员不断提高业务知识和能力,更好地为经济建设服务,根据最新修订的《经济专业技术资格考试大纲》,结合我国的社会经济发展和方针、政策及法律法规的变化,特别是党的十九大以来中央有关精神和内容,我们在认真听取专家和应试人员意见的基础上,组织专家对“全国经济专业技术资格考试用书”进行了重新编写,供广大应试人员和有关人员学习参考。

书中疏漏及不足之处,恳请指正。

人力资源和社会保障部人事考试中心

2019年5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	(7)
第二章 领导行为	(11)
第一节 领导理论	(11)
第二节 领导风格与技能	(15)
第三节 领导决策	(18)
第三章 组织设计与组织文化	(22)
第一节 组织设计概述	(22)
第二节 组织文化	(29)
第三节 组织变革与发展	(32)

第二部分 人力资源管理

第四章 战略性人力资源管理	(35)
第一节 战略性人力资源管理及其实施过程	(35)
第二节 战略性人力资源管理的具体内容	(47)
第五章 人力资源规划	(60)
第一节 人力资源规划及其供求预测	(60)
第二节 人力资源供求平衡的基本对策与方法	(70)
第六章 人员甄选	(77)
第一节 甄选及其有效性	(77)
第二节 甄选的主要方法	(81)
第七章 绩效管理	(97)
第一节 绩效管理概述	(97)
第二节 绩效计划与绩效监控	(101)
第三节 绩效评价与绩效管理工具	(103)
第四节 绩效反馈与结果应用	(111)
第五节 特殊群体的绩效考核	(117)
第八章 薪酬管理	(119)
第一节 薪酬管理概述	(119)

第二节	股权激励	·····	(124)
第三节	特殊群体的薪酬管理	·····	(132)
第四节	薪酬成本预算与控制	·····	(135)
第九章	培训与开发	·····	(137)
第一节	培训与开发决策分析	·····	(137)
第二节	培训与开发的组织管理	·····	(138)
第三节	职业生涯管理	·····	(141)
第十章	劳动关系	·····	(146)
第一节	劳动关系基本概念和主要理论框架	·····	(146)
第二节	劳动关系的各学派理论、历史和在各国的发展	·····	(155)
第三节	我国建立和谐劳动关系的途径	·····	(164)

第三部分 劳动力市场

第十一章	劳动力市场	·····	(177)
第一节	劳动力市场概论	·····	(177)
第二节	劳动力供给	·····	(183)
第三节	劳动力需求	·····	(192)
第四节	劳动力市场均衡与非均衡	·····	(197)
第十二章	工资与就业	·····	(203)
第一节	工资水平与工资差别	·····	(203)
第二节	就业与失业	·····	(212)
第十三章	人力资本投资理论	·····	(220)
第一节	人力资本投资的一般原理	·····	(220)
第二节	人力资本投资与高等教育	·····	(222)
第三节	人力资本投资与在职培训	·····	(228)
第四节	劳动力流动	·····	(231)

第四部分 劳动与社会保险政策

第十四章	社会保险法律	·····	(239)
第一节	社会保险法律关系	·····	(239)
第二节	社会保险法律适用	·····	(240)
第三节	《中华人民共和国社会保险法》的基本内容	·····	(241)
第十五章	劳动合同管理与特殊用工	·····	(244)
第一节	劳动合同履行与变更	·····	(244)
第二节	劳动合同解除与终止	·····	(245)
第三节	用人单位劳动规章制度	·····	(250)
第四节	特殊用工	·····	(251)
第十六章	劳动争议调解仲裁	·····	(255)
第一节	劳动争议	·····	(255)
第二节	劳动争议处理的原则和范围	·····	(256)

第三节	劳动争议处理的基本程序	(257)
第四节	劳动争议当事人和举证责任	(264)
第五节	劳动争议诉讼	(266)
第十七章	社会保险	(270)
第一节	基本养老保险	(270)
第二节	基本医疗保险	(272)
第三节	工伤保险	(273)
第四节	失业保险	(279)
第五节	生育保险	(281)
第六节	企业补充保险	(282)
第十八章	法律责任与行政执法	(285)
第一节	劳动法律责任	(285)
第二节	社会保险法律责任	(288)
第三节	劳动监察	(289)
第四节	行政争议处理	(292)

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

激励对于组织经营至关重要。员工的能力和天赋并不能直接决定其对组织的价值,只有当其充分发挥出来才能为组织带来益处,而员工能力和天赋的发挥很大程度上取决于其动机水平的高低。无论一个组织拥有多少技术和设备,除非这些资源由被激发工作动机的员工所掌握,否则它们都不可能付诸使用。所以说,“管理的深处是激励”,激励起每一个员工的工作动机,是组织管理者所从事的重要工作之一。要想激励员工,首先要了解需要和动机的概念。

一、需要与动机

(一) 需要

需要是指当缺乏或期待某种结果而产生的心理状态,如对食物、水、空气等的物质需要,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

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。动机有三个要素:决定人行为的方向,即选择作出什么样的行为;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。

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,或为了避免惩罚而作出某种行为,作出这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,如寻求挑战性的工作,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。而出于外源性动机的员工更看重工作所带来的报偿,如工资、奖金、表扬、社会地位等。

二、激励

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,激励员工动机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满足其个人需要,而且也通过达成一定的工作绩效从而实现组织目标。激励对于调动人们潜在的积极性,使员工出色地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

有关激励的理论非常多,概括来说,在管理实践上应用比较广泛的理论主要有以下几种:

一、需要层次理论

(一) 需要层次

美国社会心理学家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为五种类型(后来又增加了认知和审美两种需求,但并未得到广泛的应用,所以仍然以早期理论思路为主):

- (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,主要针对身体安全(如脱离危险的工作环境)和经济安全(如不解雇的承诺,或是舒适的退休计划)的需要,以免身心受到伤害。
- (3)归属和爱的需要,包括情感、归属、被接纳、友谊等需要,如获得友好和睦的同事。
- (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)和外在的尊重(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都有这五种需要,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(由下及上)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,如图 1—1 所示。



图 1—1 马斯洛的需要层次模型

(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,并为每个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,就需要知道现在他的哪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,效果会很微弱;但如果着眼于员工更高层次的需要,对员工的激励就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都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,不完全适用于复杂多变的实际环境。

二、双因素理论

(一)主要内容

双因素理论(见表1—1)是由美国心理学家赫兹伯格提出的,此理论又称“激励—保健因素理论”,简称为“双因素理论”。传统的观点认为满意的反面是不满意,但赫兹伯格认为,满意与不满意并不是非此即彼、二者择一的关系:一些令人不满的因素虽然被去除,但并不一定就令人满意;而一些令人满意的因素即使不存在,也不一定就使人不满;于是,满意的反面是没有满意,不满的反面是没有不满意。为此,赫兹伯格区分了激励因素和保健因素。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。

表1—1

双因素理论表解

	具 备	缺 失
激励因素	满意	没有满意
保健因素	没有不满	不满

赫兹伯格的双因素理论和马斯洛的需要层次理论既有联系,又有区别。需要层次理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。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中的高层次需要,这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。

(二)在管理上的应用

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员工的工作热情。如果只顾及保健因素,就对员工没有太大的激励意义,还是无法创造出一流的业绩。

工作丰富化的管理措施就是双因素理论在管理中实践应用的例子,该管理措施强调员工参与更多的工作规划,自我监督工作进度,正是采纳了双因素理论的建议。

三、ERG 理论

美国行为学家奥尔德佛对马斯洛的需要层次理论进行了修订,使之与实证研究的结果一致化,提出了 ERG 理论,认为人有三种核心需要:

(1)生存需要(Existence),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。这些需要大体和马斯洛需要层次理论中全部“生理需要”和部分“安全需要”相对应。

(2)关系需要(Relation),指个体维持重要人际关系的需要。这与马斯洛需要层次理论中部分“安全需要”、全部“归属和爱的需要”和部分“尊严需要”相对应。

(3)成长需要(Growth),指个体追求自我发展的内在欲望。这类需要可与马斯洛需要层次理论中部分“尊严需要”和全部“自我实现需要”相对应。

ERG 理论并不只是简单地把马斯洛的五种需要层次简化为三大类,该理论的独特之处在于:它认为,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。同时,奥尔德佛提出了“挫折—退化”的观点,认为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。

相比而言,ERG 理论更为灵活变通,不是僵化地对待各种层次的需要,而是很好地补充了马斯洛需要层次理论的不足,更全面地反映了社会现实:人们可以同时追求各种层次的需要,或者在某些限制下,在各种需要之间进行转化。例如,一份工作对员工极具挑战性和吸引力,员工能从工作本身得到快乐,也许员工就不会太在意薪酬的高低;如果一份工作没有新鲜感,不具有挑战性,员工从工作中得不到任何快乐,则员工较可能更多地在乎物质报酬,以此得到平衡,而不是被马斯洛僵化的层次阶梯束缚,停留在追求高层次的需要上。

此外,ERG 理论的变通性尤其有助于说明在文化、环境背景的差异下个体需要的差异。并不是所有文化下,所有个体都像马斯洛那样安排需要的层次,例如,日本文化、西班牙文化就把关系需要排在生理需要之前,而马斯洛固定的层次模式则与这些文化要求无法相容。

四、三重需要理论

(一)主要内容

美国社会心理学家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。

(1)成就需要。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。成就需要高的人有一些突出特点,其中之一是选择适度的风险。成就需要高的人追求的不是无限高的目标,而是现实的成就,他们既不甘愿去做那些过于轻松简单而无太大价值的事,又不愿冒太大的风险去做那些不太可能做到的事,因为那样就不可能体验到成就感。因此,把那种既不是简单得唾手可得,又不是难到无法企及的事安排给成就需要高的人,往往会将他们的能力较好地发挥出来。

成就需要高的人的第二个特点是责任感较强。成就需要高的人不仅把工作看作是组织贡献,而且希望从工作中实现个人价值,因此他们对工作的投入程度较高。责任心和进取意识使他们往往在开创性工作中有出色表现,善于自己创业,并在大企业领导自成系统的部门或是担当各种业务性的职位。

成就需要高的人的第三个特点是希望能够得到及时的反馈。他们喜欢及时看到自己工作的绩效和评价,因为这是产生成就感的重要方式,因此对成就需要高的人安排绩效比较明显的、具有公开影响力的工作尤为合适。

研究表明,成就需要与工作绩效之间有很高的相关性,高成就需要者在创造性的活动中更容易获得成功。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。他们自己可以干得很出色,但不一定也使别人干得出色。因此,他们可以是好职员、好业务员,但却不一定是好经理。

(2) 权力需要。此种需要是指促使别人顺从自己意志的欲望。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。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。杰出的经理往往都有较强的权力欲望,而且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。

(3) 亲和需要。它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。

(二) 在管理上的应用

在对员工实施激励时,需要考虑员工以上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。例如,成就需要强的人更希望承担责任,承担适度的风险以及及时得到工作情况的反馈。

此外,在组织人事安排上,测量、评价一个人的成就需要对如何分派工作和职位有重要的意义。目前,在实践中已成功地建立和发展起激励员工成就需要的训练方法,以便提高组织效率,或是某工作需要高成就需要的员工时,培养合适的人才。

五、公平理论

(一) 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。亚当斯的公平理论指出,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。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——员工所受的教育、资历、工作经验、忠诚和承诺、时间和努力、创造力以及工作绩效等;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,员工比较的是其对投入、产出的自我知觉,而非投入、产出的客观测量结果。

员工进行公平比较时既可能是纵向的又可能是横向的。纵向比较包括组织内自我比较——员工在同一组织中把自己现在的工作和待遇与过去的相比较;也包括组织外自我比较——员工将自己在不同组织中的工作和待遇进行比较。横向比较包括组织内他比——员工将自己的工作和报酬与本组织中的其他人进行比较,也包括组织外他比——员工将自己的工作和报酬与其他组织的员工进行比较。如果员工通过比较认为自己的付出与收益不成比例,

则会强烈地感到不公平,从而挫伤工作的积极性。不同的人对同样的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;而薪资水准、教育水平较低的员工则常常作自我的纵向比较。

(二)恢复公平的方法

当人们在依据自己的能力、努力、经验、教育背景来衡量自己的薪水、职位、晋升速度等方面的待遇时,如果感到不公平,则会产生不公平的心理紧张感,并会采取措施恢复平衡,实现公平。不公平包括薪酬不足,即认为自己的产出/投入比过低,还包括报酬过度,即认为自己的产出/投入比过高。

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其薪酬。

(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得要好一些。

(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。

(三)在管理上的应用

(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。

六、期望理论

(一)主要内容

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)。这个关系可以用下式表达:

$$\text{效价} \times \text{期望} \times \text{工具性} = \text{动机} \quad (1-1)$$

(1)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。例如,如果一名员工强烈希望得到升职,那么升职这种需要就对这名员工具有高效价。

(2)期望是指员工对努力工作能够完成任务的信念强度。期望是员工对自己所付出的努力可以在多大程度上决定绩效的估计值,用概率表示。例如,一名员工认为自己努力工作从而获得晋升的可能性为60%,则概率为0.6。

(3)工具性是指员工对一旦完成任务就可以获得报酬的信念。如果员工发现报酬是以绩效数据为基础的,那么工具性的估计值就会高;反之,如果报酬决策的基础是模糊不清的,或是

员工怀疑组织在管理上有偏袒,那么就会产生低的工具性估计值。

期望理论的特色是,它强调情景性,认为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。许多管理者都认为高奖励能够控制员工的行为,然而这种想法并不总能奏效,因为只有在员工重视奖赏,知道达标的可能性和知道怎样做才能达到目标时,以及达到目的和获得奖赏之间有明确清楚的联系,员工才会有高工作动机,愿意付出努力。

(二) 在管理上的应用

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、高期望和高工具性。如果得到报酬的愿望高,但是另外两个估计的概率值都很低,则动机很可能最多也只是中等水平。也就是说,如果期望和工具性都很低,那么即使报酬的效价很高,动机也会很弱。

以实例来看,如果提出“当年利润翻倍,奖金翻倍”的组织目标,则激励员工工作动机的可能性较小,因为报酬的效价虽高(奖金可观),但实现利润翻倍的结果可能性极小,再努力可能也无法达到。如果将组织目标定为“只要利润提高一成,发奖金 50 元”,恐怕也不足以激发动机,因为目标虽较容易实现,但其报酬太少,不值得努力。

七、强化理论

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。这是一种行为主义的观点,即认为当人们做出某种行为后,若看到所希望的结果,这种结果就会成为控制行为的强化物,强化刚才的行为。

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。由于行为的结果的确对行为有强大的控制作用,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。在有些情况下,行为结果丧失其行为强化力,例如,虽然某员工工作很努力,绩效很出色,但却受到同事的忌妒、疏远、排挤,这时他反而会降低努力水平,这种情况下,用内在心态、公平感、人际期望等因素比用行为结果的强化作用更能做出合理的解释。

第三节 激励理论在实践中的应用

一、目标管理

(一) 目标管理的含义和目标设定的过程

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。

实施目标管理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。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。这两个过程相互结合,形成一个环环相扣的目标层级体系,使得每一名员工都有明确可行的、与部门和组织目标紧密联系的目标。这样,通过员工目标的完成,部门的目标也得以实现,从而实现整个组织的目标。

(二) 目标管理的要素

目标管理有四个要素:目标具体化,参与决策,限期完成和绩效反馈。

(1) 目标具体化指要求明确、具体地描述预期的结果。例如,不应笼统地要求提高产品质量,而应具体指出“次品率控制在1%以下”等。

(2) 参与决策指在制定工作目标时,要求涉及目标的所有群体共同制定目标,并共同规定如何衡量目标的实现程度,而不是由上级单方面指定下级的工作目标。

(3) 限期完成指规定目标完成的时间期限,以及每一阶段任务完成的期限。没有期限的目标等于毫无意义的目标,也就成为“无所谓”的目标了。

(4) 绩效反馈指不断地给予员工关于目标实现程度或接近目标程度的反馈,使员工能及时地了解工作的进展,掌握工作的进度,从而及时地进行自我督促和行为矫正,最终如期完成目标。这种反馈不仅针对基层的员工,而且针对各级主管人员,以便他们能随时了解部门工作近况,肯定成绩,发现不足,及时采取恰当的措施,确保顺利完成部门目标。例如,基层员工需要知道自己的日产出数量和次品率,或是销售额和投诉率;部门经理则需要统计每日、每星期及每月的产量和销售额,编制进度报表,了解不同时期的工作业绩,并同最终目标进行比较。部门和组织可定期举行工作汇报会,共同总结工作,探讨实现目标的新策略。

(三) 效果评价

各种资料表明,目标管理是相当流行的管理技术。在西方的大型企业组织中,包括民间和官方企业,有半数正在采用正式的目标管理制度,或曾经采用过一段时间。当然,并不能从目标管理的普及性推断它的有效性。也有不少研究个案显示,目标管理实施的效果有时候并不符合管理者的期望。不过,许多问题往往不在于目标管理本身,而在于其他因素,如对这种管理有不实际的期望,缺乏高级主管的支持,无法或不愿意以目标达成率作为员工奖酬的依据等。

二、参与管理

(一) 参与管理的概念

参与管理就是让下属实际分享上级的决策权。实施参与管理不仅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。同时,参与管理也是促进团队建设的重要手段之一,尤其受到年轻一代和高学历员工的重视。在具体运用上,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、参加咨询委员会、参加政策制定小组、参与新员工甄选等。

管理者将权力与员工分享的理由具体有以下四点:

(1) 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,若允许员工参与决策,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,而且彼此协商之后产生的决定,各方都能致力推行。

(3) 参与决策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) 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。

参与管理有时被推崇为治疗士气低落和生产力低下的灵丹妙药。不过,参与管理也不是放之任何组织、任何工作群体而皆准的法则,若要推行参与管理有成效就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力受到威胁。

(5) 组织文化必须支持员工参与。

此外,是否实行参与管理需要考虑员工对参与的需要,有些员工渴望更多地参与,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。

(二) 质量监督小组

质量监督小组是一种常见的参与管理的模式。质量监督小组通常由八位到十位员工及一名督导员组成,小组成员定期集会,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。当然对于小组提出的各种建议,管理层有最后决定权。而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。

(三) 参与管理的具体应用

参与管理同许多激励理论有密切关系。例如,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。

以下是参与管理在企业中具体应用的三个实例:

——新奇电子公司设在俄亥俄州的灯具厂里,工作人员不仅执行许多任务,而且承担着许多原先属于管理人的职责。当工厂产品滞销时,这些人员可自行决定减产,或把自己的一部分员工暂时解雇。

——美国西北航空公司曾实行这样的计划:允许作业人员对直接影响他们工作的决策有更多的发言权。在实施这项决定之后,仅机械工的生产力就大幅提高,创造的价值合计达 5 000 万美元。

——美国一家大保险公司(USAA)的业务员每星期开一次讨论会,商讨如何提高工作质量和生产力,管理人员不仅倾听他们的意见,而且对他们提出的许多意见予以采纳。

从实践看,法国、荷兰及北欧等长期实施工业化民主的国家,以及日本、以色列等实施传统的参与决策制的国家,参与管理都有很深的基础。在美国,参与管理却发展相对缓慢一些,原因是各级管理人员反对这样的制度:与经理人分享权力,在观念上与许多美国人的权威性格和阶层意识相冲突。其实,越是居于高位的经理,越不容易接受参与管理的领导风格。

三、绩效薪金制

(一) 绩效薪金制的概念

绩效薪金制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。绩效可以是个人绩效、部门绩效和组织绩效。绩效薪金制的实施必须以公平、量化的绩效评估体系为基础。绩效薪金制的主要优点在于它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(每件产品的报酬),将员工的收入和产量直接挂钩。计件工资制可以是每生产一件产品就给予一定量的报酬,多产多得;也可以是每天有一定的薪水,另外根据产量追加报酬。按利分红是把薪酬和企业效益联系在一起。这种方法在西方主要针对各级主管,分红既可以是现金,又可以是股权。这样就将他们的收入与企业的效益紧密联系在一起,促使他们努力工作,力求提高组织绩效。

绩效薪金制同期望理论关系比较密切。期望理论认为,如果要使激励作用达到最大化,就

应该让员工相信绩效和报酬之间存在紧密的联系,而绩效薪金制就可以使员工的报酬与其绩效直接挂钩。实践证明,绩效薪金制可以提高激励水平和生产力水平。

(二) 绩效薪金制的应用

绩效薪金制在现实管理中相当流行。举例来说,考尔特(Colt)实业公司在经营较好的情况下,总裁戴维·马格里斯除有丰厚的基本年薪之外,还可根据绩效获得55万美元的年底分红;相比之下,努柯尔(Nucor)钢铁公司的总裁肯·伊弗尔森在1986年却由于业绩不佳,年薪被削减41%。对于普通员工,同样也可采用红利薪金。A&P茶叶公司的门市店员分布在费城60家百货公司里从事销售,他们的薪金是根据销售绩效发放的,结果这样的做法不仅增加了员工个人收入,而且也提高了企业总体营业额。

(三) 斯坎伦计划

斯坎伦计划由美国麻省理工学院教授约瑟夫·斯坎伦提出,它融合了参与管理和绩效薪金制两种概念,被称作是“劳资合作、节约劳动支出、集体奖励”的管理制度。斯坎伦计划的主张是:组织应结合为一体,不可分崩离析;员工是有能力而且愿意贡献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。

斯坎伦计划有两项不可缺少的要素:一是设置一个委员会;二是制定一套分享成本降低所带来的利益的计算方法。委员会由劳资双方推选代表组成,其职能是审核员工所提出的建议,找出最佳方案予以实施。同时委员会还负责计算实施建议后节约了多少成本,并按照75%归员工、25%归公司的方式分配节省下来的这部分成本。

斯坎伦计划实施的成败,关键在于劳资双方是否能够彼此相互信赖,以及整个组织中的所有员工是否对这一制度具有强烈的认同感。