

人力资源管理（一）

导学+精讲1

主讲教师：娜娜

寄语：态度决定一切，实力捍卫尊严



努力到感动自己

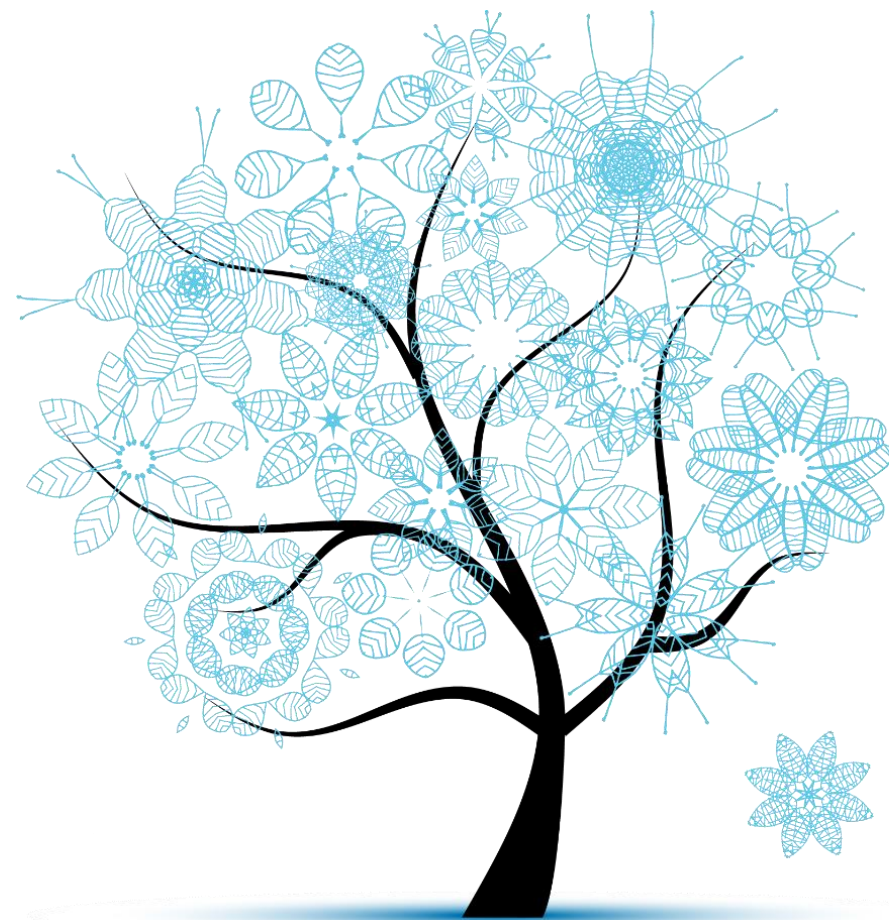
书名：人力资源管理（一）
课程代码：00147
出版社：高等教育出版社
版次：2019年版 主编：赵凤敏



如何3个月顺利通过考试

=

听课+历年真题+复习



学习注意事项

课前：学习 工具、下载资料库课件、提前预习

课中：认真听课、做好笔记

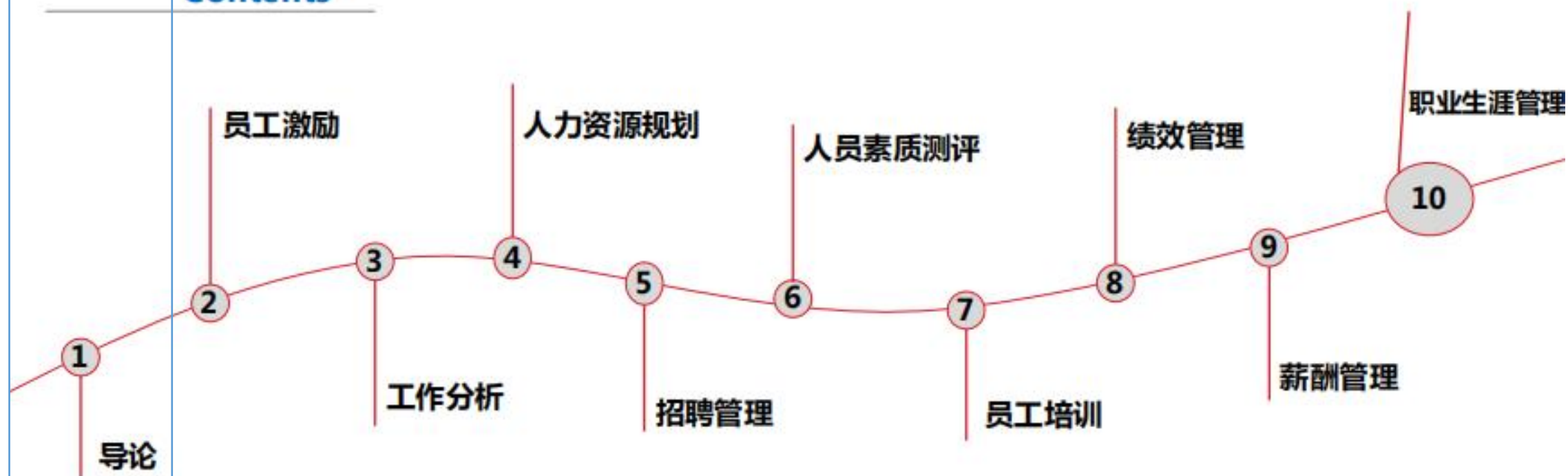
课后：复习相应知识考点、主观题内容记忆和背诵

学一课、懂一课

导学+

目录 content

Contents



考试要求

01

闭卷，笔试。

02

考试时间150分钟。

03

满分100分，达到60分者为合格

导学-考试题型

题型	单项选择题	多选题	简答题	论述题	分析说明题	案例分析题
题量	25	5	5	1	1	1
分值	1分	2分	6分	10分	10分	15分
	25分	10分	30分	10分	10分	15分
总分	100分					

总结：

- ①掌握每章知识点，结合真题进行记忆；
- ②针对每章主观题，课后必须认真学习和背诵；
- ③多做笔记做总结，提升记忆能力。

第一章 人力资源管理导论

第一节 人力资源概述

第二节 人力资源管理概述

第三节 战略性人力资源管理概述

第一节 人力资源概述

一、人力资源及相关概念【P45】

(一) 人力资源的概念 一定范围内的人口中具有**智力劳动和体力劳动能力**人的总和。是包含在人体内的一种生产能力，以劳动者数量和质量表示的资源。

(二) 人口资源的概念 一定范围内的**所有人员的总和**，是以人口总数来表示的资源，是人力资源的基础。——**强调数量观念**

(三) 人才资源的概念 一定范围内人力资源中**能力较强、素质较高**的人的总和。

——三者之间的数量关系为：

考情分析：
单选题：5次
【1310/1404/1810/2008/2110】

人口资源 > 人力资源 > 人才资源

（四）人力资本的概念

体现在人身上的技能和知识的存量，是后天投资所形成的劳动者所拥有的知识、技能和健康等的总和。

联系



二者联系：

人力资本存在于人力资源之中，
人力资源经过教育、培训等投资可以转化为人力资本。

区别

刷题掌握

考情分析：

单选题：2次【1710/1804】

人力资源 = 自然性人力资源 + 资本性人力资源（人力资本）

- ① **自然性**人力资源 = 体力和脑力的总和 + 还没有进入劳动力市场交易
- ② **资本性**人力资源 = 体力和脑力的总和 + 已经进入了劳动力市场交易
+ 获得了收益的人力资源

人力资源与人力资本的区别

第一，两者概念的范围不同。人力资源包括自然性人力资源与资本性人力资源(人力资本)。

第二，两者所关注的焦点和研究的角度不同。

人力资本是经济学概念，关注的是人力资源投入产出问题;人力资源是管理学概念，关注的是不断挖掘和提高员工潜力、提高劳动生产率。

真题实战

【1404·单选】一定范围内的人口中具有智力和体力劳动能力的人的总和被称为（ ）。

- A. 人口资源
- B. 人力资源
- C. 人才资源
- D. 人力资本

真题实战

【1404·单选】一定范围内的人口中具有智力和体力劳动能力的人的总和被称为（B）。

- A. 人口资源
- B. 人力资源
- C. 人才资源
- D. 人力资本

真题实战

【1410·单选】体现在人身上的技能、知识存量和健康等的总和被称为()。

- A.人口资源
- B.人力资源
- C.人才资源
- D.人力资本

真题实战

【1410·单选】体现在人身上的技能、知识存量和健康等的总和被称为(D)。

- A.人口资源
- B.人力资源
- C.人才资源
- D.人力资本

真题实战

【1504·单选】 人口资源、人力资源、人才资源三者之间的数量关系是（ ）。

- A. 人口资源 < 人力资源 < 人才资源
- B. 人口资源 > 人力资源 > 人才资源
- C. 人口资源 \geq 人力资源 \geq 人才资源
- D. 人口资源 \leq 人力资本 \leq 人才资源

真题实战

【1504·单选】 人口资源、人力资源、人才资源三者之间的数量关系是（B）。

- A. 人口资源 < 人力资源 < 人才资源
- B. 人口资源 > 人力资源 > 人才资源
- C. 人口资源 \geq 人力资源 \geq 人才资源
- D. 人口资源 \leq 人力资本 \leq 人才资源

【1710·单选】已经具有了劳动能力和素质，但还没有进入劳动力市场交易的劳动者所蕴含的体力和脑力的总和称为（ ）。

- A. 自然性人力资源
- B. 资本性人力资源
- C. 精神性人力资源
- D. 物质性人力资源

【1710·单选】已经具有了劳动能力和素质，但还没有进入劳动力市场交易的劳动者所蕴含的体力和脑力的总和称为（A）。

- A. 自然性人力资源
- B. 资本性人力资源
- C. 精神性人力资源
- D. 物质性人力资源

考情分析：

单选题：9次【1504/1510/1604/1610/
1704/1904/2008/2010/2104】

多选题：1次【1404】

二、人力资源的特征和作用

1.人力资源的特征

- (1) 生成过程的**时**代性
- (2) 使用过程的**时**效性
- (3) 开发对象的**能**动性
- (4) 开发过程的**持**续性
- (5) 闲置过程的**消**耗性

记忆口诀：

时时能吃消

★ (1) 人力资源生成过程的**时代性**

——在形成过程中受到时代条件的制约





(2) 人力资源使用过程的**时效性**

——劳动的自然时间被限定





(3) 人力资源开发对象的能动性

——具有目的性、主观能动性和意识性





(4) 人力资源开发过程的**持续性**

——不断开发学习，跟上时代步伐





(5) 人力资源闲置过程的**消耗性**

——为维持生命仍需吃饭喝水和生活必需品



妈，我饿了



真题实战

【1510·单选】社会发展水平从整体上影响、制约着人力资源的素质水平。

人力资源的这一特征是指（ ）。

- A. 生成过程的时代性
- B. 使用过程的时效性
- C. 开发过程的持续性
- D. 闲置过程的消耗性

真题实战

【1510·单选】社会发展水平从整体上影响、制约着人力资源的素质水平。人力资源的这一特征是指（ A ）。

- A. 生成过程的时代性
- B. 使用过程的时效性
- C. 开发过程的持续性
- D. 闲置过程的消耗性

真题实战

【1704·单选】 人力资源储而不用会荒废退化，这一特征是指人力资源具有（ ）。

- A.生成过程的时代性
- B.闲置过程的消耗性
- C.使用过程的时效性
- D.开发过程的持续性

真题实战

【1704·单选】 人力资源储而不用会荒废退化，这一特征是指人力资源具有（ C ）。

- A.生成过程的时代性
- B.闲置过程的消耗性
- C.使用过程的时效性
- D.开发过程的持续性

2.人力资源的作用

- (1) 人力资源是现代组织中最重要资源
- (2) 人力资源是经济增长的主要动力
- (3) 人力资源是财富形成的关键要素

单选题：1次【1904】

简答题：1次【1610】

三、人力资源相关理论

1.舒尔茨人力资本理论要点：

★ 舒尔茨：美国经济学家，“人力资本之父”

- (1) 人力资本体现在人的身上（智力、体力、能力）等素质总和
- (2) 人力资本以（人的数量、质量以及工时）计算
- (3) 人力投资形成资本
- (4) 人力资本带来利润

2.人性假设理论

人性假设理论 (提出者)	理论 (提出者)	观点
“经济人”假设 (麦格雷戈)	X理论 (麦格雷戈)	工作为钱
“社会人”假设 (梅奥)	“人际关系”理论 (梅奥)	工作为社会关系
“自动人”假设 (马斯洛)	Y理论 (麦格雷戈)	工作为自我开发
“复杂人”假设 (薛恩)	超Y理论 (莫尔斯和洛希)	工作因人而异

1. “经济人”假设（麦格雷戈，X理论）

人的行为是在于追求本身的最大利益，人工作的动机就是为了获得经济报酬。19世纪末，“科学管理”的代表人物泰罗就是“经济人”观点的典型代表。

管理措施

- （1）管理工作重点是完成任务，提高劳动生产率
- （2）管理工作是少数人的事，工人的责任就是干活
- （3）胡萝卜加大棒的管理方法，效率高的重奖，消极怠工的重罚

2. “社会人”假设（梅奥根据霍桑实验提出）

人不仅有经济的需求，而且有社会的需求，物质刺激对于调动人的积极性只有次要意义，满足人的社会需求比满足人的经济需求更能调动人的积极性。

管理措施

- （1）注重完成工作任务，也要关注人，重视满足人的社会需要
- （2）提倡集体奖励制度
- （3）重视非正式组织的作用

3. “自动人”假设（马斯洛，Y理论）

人都具有充分发挥自己潜力以及表现自己才能的愿望。只有当人的潜力和才能都得到充分发挥，人才会感到满足。

- (1) 管理重点为员工创造适宜的工作环境和条件
- (2) 减少和消除员工在自我实现过程中的困难和障碍
- (3) 主张激发人的内在动机来调动员工的积极性

4. “复杂人”假设（埃德加）

人既不是单纯的“经济人”，也不是完全的“社会人”，更不是纯粹的“自动人”，而应该是因时、因地、因不同情况而采取适当反应的“复杂人”。根据这一假设，美国心理学家约翰·莫尔斯和杰伊·洛希又提出了超 Y 理论。

根据实际情况，具体问题具体分析，因人、因事、因其不同的情况，灵活采用不同的管理方法。

【1704·单选】美国学者麦格雷戈把“经济人”假设称为（ ）。

A.X理论

B.Y理论

C.Z理论

D.超Y理论

【1704·单选】美国学者麦格雷戈把“经济人”假设称为（A）。

A.X理论

B.Y理论

C.Z理论

D.超Y理论

【1510·单选】提出“复杂人”假设的学者是（ ）。

- A.泰罗
- B.梅奥
- C.薛恩
- D.舒尔茨

【1510·单选】提出“复杂人”假设的学者是（C）。

A.泰罗

B.梅奥

C.薛恩

D.舒尔茨

【1504·单选】 下列选项中适合于“社会人”假设的管理措施是（ A ）。

- A.重视非正式组织的作用
- B.采用胡萝卜加大棒的管理方法
- C.根据实际情况灵活采用不同的管理方法
- D.主张从人的内在动机的激发上来调动员工积极性

人力资源管理（一）

精讲2

主讲教师：娜娜

寄语：态度决定一切，实力捍卫尊严



努力到感动自己

第二节 人力资源管理概述

一、人力资源管理的概念、作用和主要活动

1. 人力资源管理的概念

宏观的人力资源管理：国家层面、全局性。

微观的人力资源管理：特定的组织。

考情分析：

单选题：1次【1910】

简答题：1次【2010】

人力资源管理是依据组织发展需要，对人力资源**获取、整合、开发、利用**等方面所进行的**计划、组织、领导、控制**，以充分发挥人的潜力和积极性，提高工作效率，**实现组织目标和个人发展**的管理活动。

多选题：1次【2104】

简答题：2次【1504/1904】

2.人力资源管理的作用

- (1) **达成组织的目标** (最重要)
- (2) 为组织**招聘和培训**合格的人力资源
- (3) **优化组织的内部沟通** (政策、制度)
- (4) **发挥员工的技能**
- (5) 提高员工的**工作满意度**和自我实现感

多选题：1次【2110】

简答题：1次【1510】

3.人力资源管理的主要活动

第三章	工作分析、设计
第四章	人力资源规划
第五章	招聘管理
第六章	素质测评
第七章	员工培训
第八章	绩效管理
第九章	薪酬管理
第十章	职业生涯管理

单选题：5次

【1310/1410/1710/1910/2010】

论述题：1次【1604】

二、人力资源管理和传统人事管理的联系与区别

1.人力资源管理发展阶段（联系）

人力资源管理发展阶段	★ 工作重点	（解读补充）
(1)初级阶段	传统经验管理	凭直觉、经验对工作进行管理
(2)科学管理阶段	工作为中心	凭科学管理进行标准化生产和提高劳动效率
(3)人力资源管理阶段	人与工作相互适应	凭人力资源管理、开发、利用员工
(4)战略人力资源管理阶段	提升到企业战略的高度	参与组织战略制定

【1910·单选】 人力资源管理初级阶段的特点是（**B**）。

- A.以工作为中心
- B.传统经验管理
- C.人与工作相互适应
- D.提升到战略高度

【1410·单选】 以工作为中心的人事管理属于人力资源管理的阶段为（B）。

A.初级阶段

B.科学管理阶段

C.人力资源管理阶段

D.战略人力资源管理阶段

2.人力资源管理和传统人事管理的区别

(1) 管理观念

(2) 管理模式

(3) 管理重心

(4) 管理地位

(5) 管理方法

(6) 管理部门性质

考情分析：

单选题：1次【1804】

多选题：1次【1510】

论述题：1次【1310】

分析题：1次【1410】

区别	人力资源管理	传统人事管理
①管理观念	人力是资源	人力是成本
②管理模式	主动开发型	被动反应型
③管理重心	以人为重心（注重人事结合）	以事为重心
④管理地位	处于决策层	处于执行层
⑤管理方法	把人假设为“社会人”和“自我实现人”、人情味管理	把人假设为“经济人” 管理手段奖和罚
⑥管理部门性质	效益、利润部门	非效益、非利润部门

【1804·单选】某公司将人力资源管理部门设置在管理的高层位置。这体现人力资源管理与传统人事管理的区别是（ ABCDE ）。

- A.管理观念不同
- B.管理模式不同
- C.管理方法不同
- D.管理地位不同

【1510·多选】现代人力资源管理与传统人事管理的区别有（D）。

- A.管理观念不同
- B.管理模式不同
- C.管理重心不同
- D.管理地位不同
- E.管理方法不同

单选题：5次

【1404/1610/1704/2104/2110】

简答题：1次【1810】

三、人力资源管理的模式和发展趋势

1.人力资源管理的模式

产业模式——关注**劳工关系**的协调

投资模式——关注**公平**就业机会

参与模式——关注**团队合作**

高灵活模式——关注如何理解和把握不断变化趋势

【1704·单选】 关注劳工关系协调的人力资源管理模式被称为（ ）。

- A.产业模式
- B.投资模式
- C.参与模式
- D.高灵活性模式

【1704·单选】 关注劳工关系协调的人力资源管理模式被称为（A）。

- A.产业模式
- B.投资模式
- C.参与模式
- D.高灵活性模式

【1610·单选】 关注社会经济技术变化趋势对组织影响的人力资源管理模式称为（ ）。

- A.产业模式
- B.参与模式
- C.投资模式
- D.高灵活性模式

【1610·单选】 关注社会经济技术变化趋势对组织影响的人力资源管理模式称为（ D ）。

A.产业模式

B.参与模式

C.投资模式

D.高灵活性模式

2.人力资源管理的的发展趋势

- (1) 人本管理成为中心思想
- (2) 重心为知识型员工的管理
- (3) 人力资源管理全球化
- (4) 全面参与组织战略管理
- (5) 向员工提供客户化的人力资源产品与服务

第三节 战略性人力资源管理概述

一、战略性人力资源管理概念、特点和衡量标准

1.战略性人力资源管理概念

现代人力资源管理的**新阶段**

21世纪人力资源管理**主流**

核心理念

人力资源管理必须能够帮助组织**实现战略目标**
以及**赢得竞争优势**

2.战略性人力资源管理的特点

- (1) 代表了现代企业一种全新的管理理念
- (2) 是对人力资源战略进行系统化管理的过程
- (3) 现代人力资源发展的更高阶段
- (4) 对企业专职人力资源管理人员和直线主管提出了更高的要求
(战略规划的知识技能、决策力、执行力)

考情分析：

分析题：1次【2104】

3.战略性人力资源管理的衡量标准

- (1) 基础工作的**健全**程度
- (2) 组织系统的**完善**程度
- (3) 领导观念的**更新**程度
- (4) 综合管理的**创新**程度
- (5) 管理活动的**精确**程度

了解即可

考情分析：
可能会考多选题

二、人力资源战略的含义和类型

1.人力资源战略：人力资源管理部门及其管理者用来帮助组织实现战略目标的行动指南。

2.人力资源战略的类型

(1) 戴尔和霍德的分类

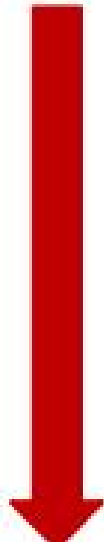
①**诱引**战略（靠**高工资**去引诱人才）

②**投资**战略（对员工进行**培训**和**开发**）

③**参与**战略（让员工有机会决策，**参与权**和**自主权**）

多选题：1次【1810】

(2) 斯特雷斯和邓菲的分类 (因组织变革程度不同而采取不同的战略)

- | | | |
|-------------------------------------|--|------|
| ① 家长式 人力资源战略 (避免变革,寻求稳定) |  | 不变 |
| ② 发展式 人力资源战略 (适应不断变化和发展环境) | | 慢慢变革 |
| ③ 任务式 人力资源战略 (局部变革自上而下指令式) | | 局部变 |
| ④ 转型式 人力资源战略 (不能适应时, 必须重大变革) | | 大变革 |

多选题：2次【1410/1910】

(3) 舒勒的分类

- ①**积累型**战略（从长远来看,注重人才培养）
- ②**效用型**战略（从短期来看,不注重人才培养）
- ③**协调型**战略（介于上述两点之间,有技术又能保持良好关系）

【1410·多选】在人力资源战略分类中，舒勒提出的人力资源战略类型（**ABC**）。

- A. 积累型战略
- B. 效用型战略
- C. 协调型战略
- D. 家长型战略
- E. 发展型战略

【例1·单选】当组织处于一个不断发展和变化的经营环境时，为适应环境的变化和发展应当采用(**B**)。

- A. 家长式人力资源战略
- B. 发展式人力资源战略
- C. 任务式人力资源战略
- D. 转型式人力资源战略

三、人力资源战略与组织战略

1.组织的战略层次划分

了解即可

(1) **组织**战略 (公司战略、企业战略) --回答到哪里去竞争

①成长战略 ②稳定战略 ③收缩战略

(2) **经营**战略 (竞争战略) --主要回答如何竞争

①低成本战略 ②差异化战略 ③集中化战略

(3) **职能**战略 --主要回答我们凭什么来竞争

人力资源战略是职能战略的一种。

2.人力资源战略与组织经营战略的匹配

- (1) 与**低成本**战略相匹配的人力资源战略——注重短期目标、员工稳定性
- (2) 与**差异化**战略相匹配的人力资源战略——注重培养员工创造性
- (3) 与**集中化**战略相匹配的人力资源战略——员工的稳定性，创造性

【例1·多选】组织的经营战略可以划分为(BCD)。

- A. 引诱战略
- B. 低成本战略
- C. 差别化战略
- D. 集中化战略
- E. 稳定战略

【例2·单选】比较注重短期目标、员工稳定性属于()。

- A. 与低成本战略相匹配的人力资源战略
- B. 与差异化战略相匹配的人力资源战略
- C. 与集中化战略相匹配的人力资源战略
- D. 与系统化战略相匹配的人力资源战略

A

第二章 员工激励

第一节 激励概述

第二节 激励理论

第三节 激励机制

第一节 激励概述

一、激励的含义与类型

1.激励含义包括的内容

主体通过运用某些手段或方式让激励客体在心理上处于兴奋和紧张状态，积极行动起来，付出更多的时间和精力，来实现激励主体所期望的目标。

单选题：1次【1604】

多选题：1次【1310】

可能会考简答题

- (1) 激励对象是**需要尚未得到满足的员工** 谁
- (2) 科学的激励工作需要**奖励和惩罚**并举 怎样
- (3) 激励**贯穿**于员工工作的**全过程** 过程
- (4) 激励**全程**信息沟通
- (5) 激励的**最终目的**是实现组织的特定目标 目的

一、激励的含义与类型

2.激励的类型

(1) 物质激励与精神激励

(2) 正激励与负激励 (奖赏、制裁)

(3) 内激励与外激励 :

①内酬 : 工作任务本身的刺激 (锻炼自己、追求成长、获得认可、自我实现) --持久

②外酬 : 工作完成后或工作场所以外获得的满足感 (奖金、补贴) --难以持久

【例1·单选】在人力资源管理中，激励的最终目的是（ ）。

A. 加强奖惩力度

D

B. 满足员工需要

C. 激励全程信息沟通

D. 实现组织的特定目标

【例2·单选】工作任务本身的刺激，如锻炼自己、追求成长、获得认可、自我实现等，这属于（ ）。

A

A. 内酬

B. 外酬

C. 正酬

D. 负酬

二、激励的基本原则

1. 激励的基本原则

- (1) 目标结合原则（组织和员工目标）
- (2) 物质激励和精神激励相结合的原则（物质是基础、精神是根本）
- (3) 正激励与负激励相结合的原则
- (4) 合理性原则（激励水平适当、奖惩公平）
- (5) 明确性原则（明确、公开、直观）
- (6) 时效性原则（及时）
- (7) 按需激励原则（因人而异、因时而异）
- (8) 引导性原则（转化为自觉意愿，激励过程的内在要求）

【例1·单选】激励越及时，越有利于将人们的激励推向高潮，使其创造力连续有效地发挥出来。这体现了激励的（ ）。

D

A. 明确性原则

B. 合理性原则

C. 引导性原则

D. 时效性原则

【例2·单选】分配奖金要公开，实施物质奖励和精神奖励都要直观地表达它们的指标。这体现了激励的（ ）。

A. 明确性原则

B. 合理性原则

C. 引导性原则

D. 按需激励原则

A

三、激励的作用

1.激励的作用

(1) 吸引优秀人才

(2) 留住优秀人才

(3) 发挥员工的才智

(4) 创造良性竞争环境

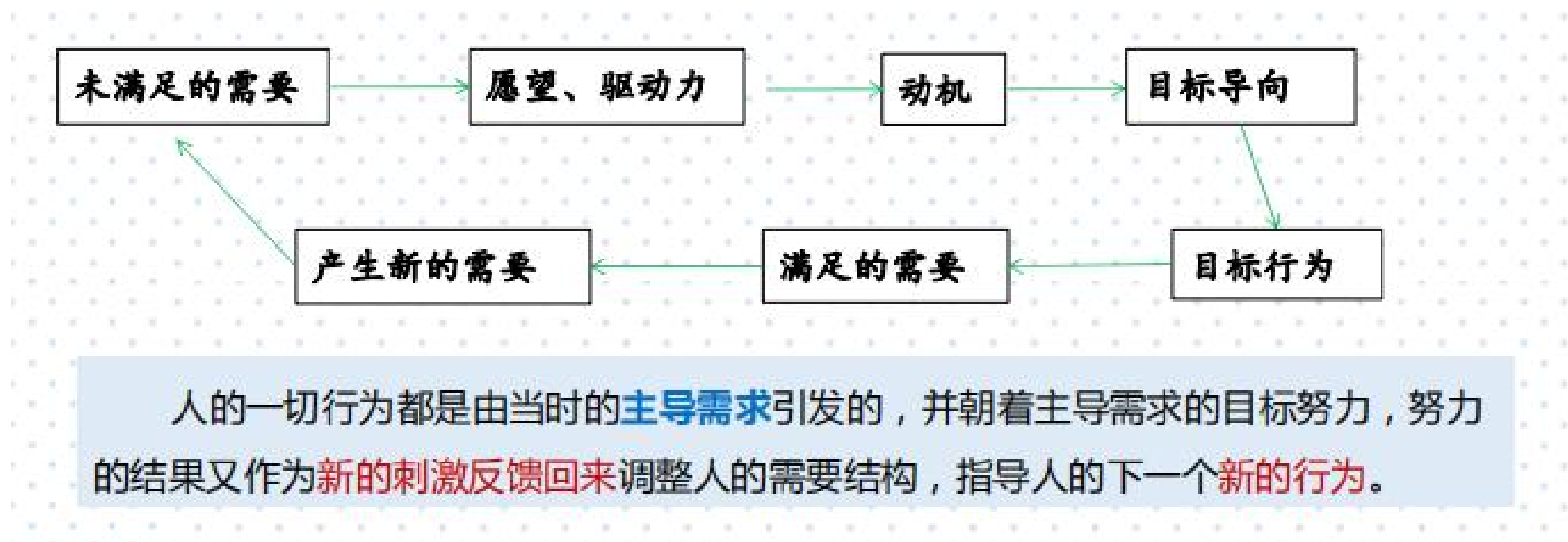
考情分析：

简答题：3次【1410/1810/1910】

案例题：1次【1804】

四、激励的过程

1.激励过程的基本模式



2.激励过程的基本要素

(1) **需要**：激励的**实质**就是通过**影响人的需要**达到**引导人的行为**的目的。

(2) **动机**：动机是建立在**需要**的**基础**上。

(3) **行为**：动机对行为有重要功能。

①**始发**功能：原动力。

②**选择**功能：行为方向。

③**维持和协调**功能：强化。

【例1·单选】人的一切行为都是由当时的（ ）引发的。

A. 需求

B

B. 主导需求

C. 心理需求

D. 物质需要

【例2·多选】动机对于行为有着重要的功能，包括（ ）。

A. 始发功能

B. 选择功能

C. 维持功能

D. 协调功能

E. 行动功能

ABCD

人力资源管理（一）

精讲3

主讲教师：娜娜

寄语：态度决定一切，实力捍卫尊严



努力到感动自己

第二节 激励理论

一、内容型激励理论

- (1) 马斯洛 “需要层次理论”
- (2) 赫茨伯格 “双因素理论”
- (3) 阿尔德弗 “ERG理论”
- (4) 麦克利兰 “成就需要理论”

二、过程型激励理论

- (1) 弗鲁姆 “期望理论”
- (2) 亚当斯 “公平理论”
- (3) 洛克 “目标设置理论”

三、行为后果型激励理论

- (1) 斯金纳 “强化理论”
- (2) “归因理论” --海德、韦纳

一、内容型激励理论【P83】

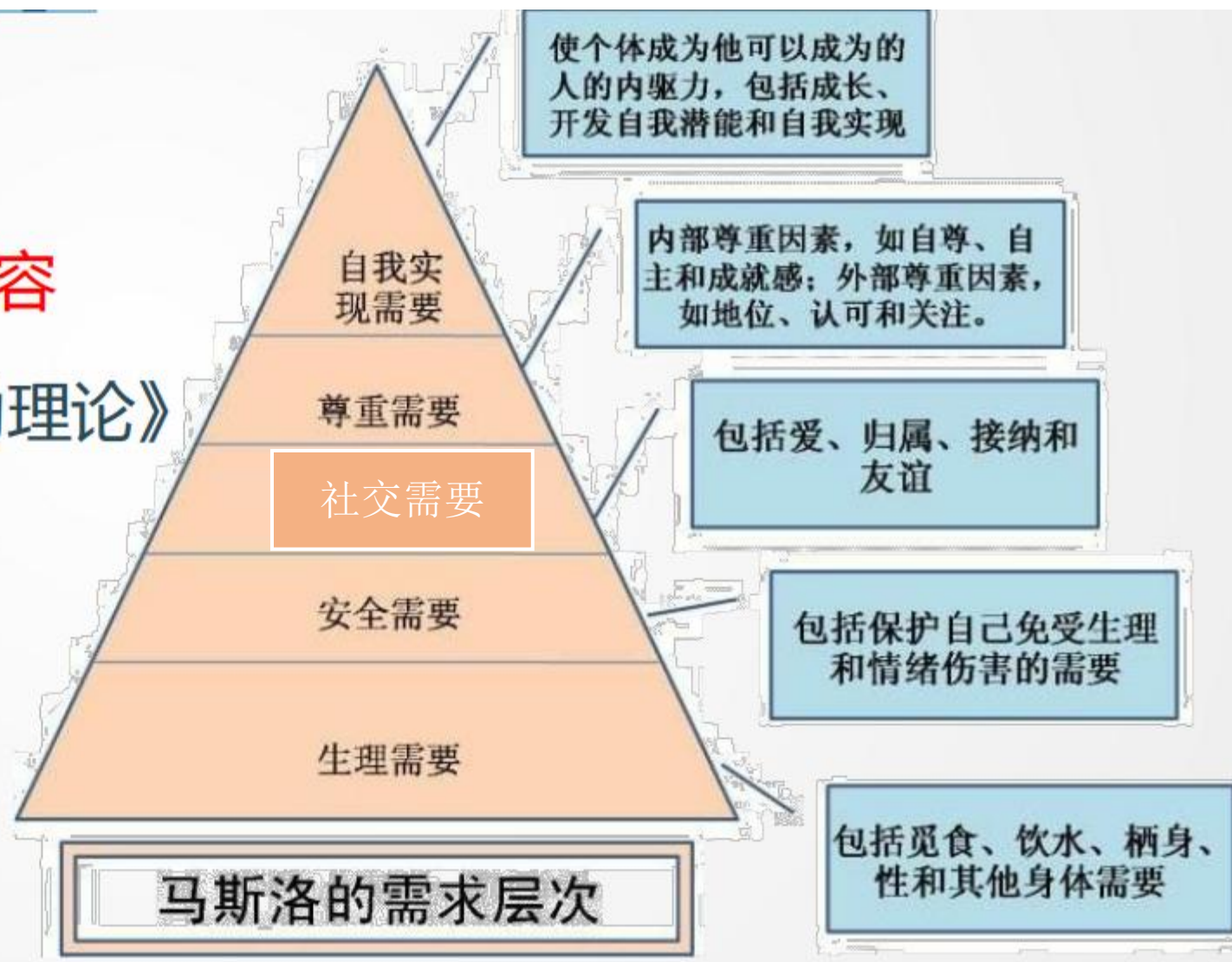
内容型激励理论：针对激励的原因与起激励作用的因素的具体内容进行研究的理论。

这种理论着眼于满足人们需要的内容。

(一) 需要层次理论

1. 需要层次理论的基本内容

马斯洛1943年《人类激励理论》



需要层次理论基本观点

- (1) 五种需要从低到高，逐层上升
- (2) 需要结构很复杂，同时有多个层次需要影响人的行为（只有一种需要占支配地位）
- (3) 生理、安全、社交需要属于低级需要，外部条件可满足；
尊重和自我实现需要属于高级需要，内部因素才能满足。
- (4) 需要层次结构同一个国家的经济、科技发展水平直接相关

【例1·单选】马斯洛认为对友爱、归属的需求属于（ ）。

- A. 尊重的需要
- B. 生理的需要
- C. 自我实现的需要
- D. 社交的需要

【例2·单选】以下关于马斯洛需要层次理论的叙述，错误的是（ ）。

- A. 高层次的需要发展后，低层次需要就不存在了
- B. 人的需要是分等级的
- C. 一个层次的需要相对满足了，就会追求更高一层次需要
- D. 五个层次需要可以分为高级、低级两级需要

考情分析：
单选题：2次【1510/1710】
论述题：1次【1610】

2.赫茨伯格的保健--激励双因素理论

双因素	激励因素	保健因素
含义	感到 满意 的因素	感到 不满意 的因素
包括	个人职业发展、得到认可、富有成就感、工作挑战性等	公司管理、工作条件、人际关系、地位、安全等
注意	改善 → 满意	改善 → 不会产生不满

- ① “**满意**”的对立面是“**没有满意**”，“**不满意**”的对立面是“**没有不满意**”
- ②满意与不满意是**质**的差别，不是量的差别
- ③只有**激励**因素的需要得到满足，才能调动人们的积极性

【例1·单选】提出双因素理论的学者是（ ）。

A. 弗鲁姆

B. 马斯洛

C. 阿尔德弗

D. 赫茨伯格

3.阿尔德弗的ERG理论

(1) 基本内容：

- ①**存在**需要--**E**：衣食住行及工作→相当于马斯洛理论中的**生理、安全**需要。
- ②**关系**需要--**R**：人际关系的需要→相当于马斯洛理论中的**社交**需要、一部分**尊重**需要。
- ③**成长**需要--**G**：自我发展、完善的需要→相当于马斯洛理论中的**自我实现、尊重**需要。

(2) 特点：

- ①**不严格**强调需要层次的**顺序**
- ②较高级需要受到**挫折**，会**降**而求其次
- ③某种需要得到**满足后**，对其强烈程度**不会减弱**，还可能会**增强**

【例1·单选】ERG理论中R代表的需要层次是()。

- A. 生存需要
- B. 关系需要
- C. 成长需要
- D. 生理需要

4. 麦克利兰的成就需要理论

麦克利兰把人的高层次需要归纳为**权力**、**友谊**和**成就**的需要。

- (1) **权力**需要：影响和控制别人的兴趣，追求领导者的地位（个人权力、职位性权力）
- (2) **友谊**需要：与马斯洛的社交需要基本相同（容易因为讲究义气而违背管理工作原则）
- (3) **成就**需要：

具有成就需要的人的特点：

- a. 对工作胜任感和成功有强烈的要求
- b. 热衷于接受挑战
- c. 敢于冒险，并以慎重的态度对待冒险
- d. 愿意承担所做工作的个人责任，并希望得到工作反馈
- e. 长时间全身心工作
- f. 喜欢表现自己

二、过程型激励理论

过程型激励理论：重点研究从动机的产生到采取行动的心理过程。

1. 弗鲁姆的期望理论

(1) 基本观点内容：

弗鲁姆认为某项活动对某人的激励力取决于该活动结果给此人带来的价值以及实现这一结果的可能性。

用公式表示为：**激励力 (M) = 效价 (V) × 期望值 (E)**

①**激励力**：个人对某项活动的积极性程度，希望达到活动目标的**欲望度**。

②**效价**：活动结果对个人的**价值大小**。

③**期望值**：个人对**实现**这一结果的**可能性判断**。

(2) 人的期望模式：



这个期望模式中的四个因素，需要兼顾几个方面的关系：

- ① 努力和绩效的关系
- ② 绩效和奖励的关系
- ③ 奖励和个人需要的关系
- ④ 需要的满足与新的行为动力之间的关系

【例1·单选】以下关于期望理论的基本描述，表述错误的是
()。

D

- A. 激励力是个人对某项活动的积极性程度
- B. 效价是活动结果对个人的价值大小
- C. 期望值是个人对实现这一结果的可能性判断
- D. 效价是希望达到活动目标的欲望度

【例2·多选】弗鲁姆期望理论的期望模式的四个因素，需要兼顾的几个方面的关系是（ ）。

ABCE

- A. 努力和绩效的关系
- B. 绩效和奖励的关系
- C. 奖励和个人需要的关系
- D. 努力和奖励的关系
- E. 需要的满足与新的行为动力之间的关系

2.亚当斯的公平理论

（1）基本内容：

公平理论又称为社会比较理论。该理论侧重研究报酬公平性、合理性对员工积极性的影响。（报酬的公平感直接影响职工的工作动机和行为）

记忆方法：当然公平

（2）评价：

- ①影响激励效果的因素不仅有报酬的绝对值，还有报酬的相对值
- ②激励时应力求公平
- ③对激励者公平心理的引导，使其树立正确的公平观

3.洛克的目标设置理论

(1) 基本内容：

目标本身就具有激励作用。目标能把人的需要转变为动机，再由动机支配行动以达到目标的过程就是目标激励。

记忆方法：落幕（洛目）

(2) 目标设置理论的要点：

- ①目标难度
- ②目标清晰度
- ③自我效能感：对自己能否有效地实现特定行为目标的自我认知。
- ④调节变量：影响目标设置和绩效之间的其他因素（能力、目标承诺、反馈、任务复杂性）。

【例1·单选】 以下关于亚当斯公平理论的叙述，错误的是（ ）。

- A. 报酬的公平感直接影响职工的工作动机和行为
- B. 员工主要是为了获得更多的薪水
- C. 影响员工行为的不仅有报酬的绝对值，还有报酬的相对值
- D. 主要研究报酬公平性、合理性对员工积极性的影响

【例2·单选】目标设置理论的提出者是（ ）。

A. 麦克利兰

B. 海德

C. 斯金纳

D. 洛克

三、行为后果型激励理论

行为后果型理论：以行为后果为对象，研究如何对行为进行后续激励。

1. 斯金纳的强化理论

(1) 基本内容：

利用令人厌恶的刺激去纠正不正当的行为，用令人愉快的刺激去强化正当的行为。

强化的三种类型：

①正强化（积极强化）：给予肯定、奖金或晋升，增强职工进一步进行安全生产。

②负强化（消极强化）：予以否定，从而消除此种行为，而认真按照规则安全工作。

③自然消退（衰减）：某种行为强化的撤销。

(2) 对强化理论的评价：

只讨论外部因素对行为的影响，忽略了人的内在因素和主观能动性对环境的反作用；强化理论有助于对人们行为的理解和引导。

【例1·单选】只讨论外部因素对行为的影响，忽略了人的内在因素和主观能动性对环境的反作用，这指的是（ ）。

A. 公平理论

B. 期望理论

C. 强化理论

D. 成就需要理论

C

【例2·单选】曾加班加点给予奖励，后发现不利于职工的身体健康和企业的长远利益，因此不再给予奖励，从而使加班加点的职工逐渐减少，这指的是（ ）。

A

- A. 自然消退
- B. 正强化
- C. 负强化
- D. 惩罚

2. “归因理论” --海德、韦纳

(1) 归因理论由**海德**提出，后因为**韦纳**的研究而再次活跃起来。

(2) 事件的原因（**海德**）：

①**内因**：情绪、态度、人格、能力等。

②**外因**：外界压力、天气、情境等。

(3) 归因的原则（**海德**）：

①**共变原则**：原因不存在结果也不存在（把结果归于该原因）。

②**排除原则**：内因或外因**某一方面**的原因足以解释事件，就可以排除另一方面的归因。

(4) 人们对行为成败原因归纳成六要素（韦纳）：

①能力 ②努力 ③任务难度

④运气 ⑤身心状态 ⑥其他因素（如别人帮助或评分不公等）

(5) 把影响成败的因素纳入三个向度之内（韦纳）：

①控制点（因素源）：

A. 个人条件/内控（能力、努力及身心状态）

B. 外在环境/外控（任务难度、运气、其他因素）

②稳定性：A. 稳定（能力、任务难度） B. 不稳定（努力、身心状态、运气、其他因素）

③可控性：

A. 个人意愿控制（努力）

B. 非个人意愿控制（能力、任务难度、身心状态、运气、其他因素）

（6）韦纳的归因理论主要论点：

我们对成功和失败的解释会对以后的行为产生重大的影响。

- ①人的个性差异和成败经验影响着他的归因
- ②人对前次成就的归因将会影响到他对下一次成就行为的期望、情绪和努力程度等
- ③个人的期望、情绪和努力程度对成就行为有很大的影响

【例1·单选】归因理论的提出者是（ ）。

A. 麦克利兰

B. 洛克

C. 海德

D. 韦纳

C

【例2·多选】海德认为事件的内因包括（ ）。

ABE

A. 情绪

B. 态度

C. 情境

D. 外界压力

E. 人格

第三节 激励机制

激励机制：依据组织目标，制定必要的监控手段，形成的能够长期激励被管理者思想行为的一系列制度。

单选题：1次【2104】
多选题：1次【1910】
论述题：1次【2110】

1.激励机制的内容

- (1) **诱导因素集合**：用于调动员工积极性的各种奖酬资源（外在和内在奖酬）
- (2) **行为导向制度**：组织对成员期望的努力方向、行为方式
- (3) **行为幅度制度**：诱导因素所激发的行为在强度方面的控制规则
- (4) **行为时空制度**：奖酬制度在时间和空间方面的规定
- (5) **行为归化制度**：对成员进行组织同化和对违反行为规范的处罚、教育

【注意】诱导因素起发动行为的作用，后四者起导向、规范和制约行为的作用。

【例1·单选】（ ）是依据组织目标，制定必要的监控手段，形成的能够长期激励被管理者思想行为的一系列制度。

A. 激励理论

B. 激励过程

C. 激励机制

D. 激励制度

C

2.激励模式的五个步骤

(1) 双向交流： 组织向员工阐明、了解员工；员工把自己的各方面要求表达出来。



(2) 各自选择行为： 组织管理方式；员工工作态度。



(3) 阶段性评价： 适当的评价周期，对工作进展进行评价。



(4) 年终评价与奖酬分配： 年终进行工作业绩评价，获得奖酬。



(5) 比较与再交流： 获得的奖酬与其他人进行比较，是否满意和公平。
若不满意，可与管理人员进行建设性沟通。

【例1·多选】以下属于激励模式的步骤的是（ ）。

A. 单向交流

BCDE

B. 各自选择行为

C. 阶段性评价

D. 年终评价与奖励分配

E. 比较与再交流

【例2·单选】组织采取适当的管理方式；员工采取适当的工作态度。

这属于激励模式的哪个？（ ）。

B

A. 阶段性评价

B. 各自选择行为

C. 双向交流

D. 比较与再交流

三、激励方法

物质激励

精神激励

物质激励是以按劳分配的原则，满足人们对物质条件的需求，进而激发人们更大的工作积极性。

物质激励的措施方法：

- （1）基本收入激励：基本收入是员工生活费用的基本来源，主要部分是工资。
- （2）奖金奖励：奖金是超额劳动的报酬。
- （3）福利激励：住房、煤气、奖励旅游、出境观光等。
- （4）其他物质激励：对有创造发明、重大贡献、成绩突出的，给予大笔奖金或较高价值实物奖励。

精神激励的概念

当员工的物质需求得到满足后，一方面他们会对物质需求继续追求，另一方面他们会进一步追求精神满足。

精神激励的措施方法

精神激励的方法	具体表现
①成长激励	创造发挥才能的机会、解决其能力不足问题、长知识、增才智的机会
②关怀激励	身体状况、家庭困难、个人工作愿望、交通方便程度，给予关心帮助
③形象激励	管理者的形象：可尊重、可信赖
④荣誉激励	荣誉称号
⑤晋升激励	给予一定的职位或升迁
⑥目标激励	明确具体、科学合理、阶段性、及时兑现
★ ⑦命运共同体激励	企业与员工双方互为依托

命运共同体激励的内容

(1) 命运共同体的基础：企业和员工的目标一致，相互依赖、相互承认、相互融合，企业的声望、地位、前途与个人利益息息相关。

(2) 命运共同体激励的内容：

- ①经常向员工灌输命运共同体思想
- ②实行民主管理
- ③创造良好的企业文化
- ④在工作、生活上支持员工
- ⑤开展多种形式集体活动
- ⑥与员工互相沟通思想

【例1·单选】管理者多为员工创造发挥才能的机会。此举属于
()。

B

- A. 晋升激励
- B. 成长激励
- C. 目标激励
- D. 命运共同体激励

第三章 工作分析

第一节 工作分析概述

第二节 工作分析的程序和方法

第三节 工作设计

第一节 工作分析概述

单选题：1次【2104】

一、工作分析中的基本概念

1.工作与工作分析

（1）狭义上：工作是任务

（2）广义上：工作是个人在组织中角色的总和

单选题：1次【2110】

（3）工作包含的四个方面的内容

- ①工作是组织内部**最基本的构成要素**
- ②工作是同类岗位（职位）的统称
- ③工作是人进入组织的中介
- ④工作_{与组织相互支持}

2.工作分析的概念

（1）是收集工作信息的系统过程

（2）是一项管理活动的内容

（3）直接结果为工作描述（工作、资格说明书、工作规范）

考情分析：
单选题： 11次
【1310/1404/1504/1510/
1610/1710/1804/1910/2008/2010/
2104】

3.工作分析的相关概念

(1) 工作要素	最小活动单位
(2) 工作任务	达到某一工作目的的要素集合
(3) 工作职责	由各项关联任务构成
(4) 职位	某一主体担负的相互联系的职责集合 (编制)
(5) 职务	一组责任相似或相同的职位
(6) 职权	职位依法被赋予的某种权力
(7) 职系 (职种)	职责不同、工作性质相似的所有职位集合

【1710·单选】 工作分析的直接结果形式是（ ）。

- A. 工作描述
- B. 工作环境
- C. 工作条件
- D. 工作过程

【1710·单选】 工作分析的直接结果形式是（**A**）。

- A. 工作描述
- B. 工作环境
- C. 工作条件
- D. 工作过程

【1804·单选】 工作中不能再继续分解的最小活动单位是（ ）。

A.工作任务

B.工作要素

C.工作职责

D.工作条件

【1804·单选】 工作中不能再继续分解的最小活动单位是（ **B** ）。

A.工作任务

B.工作要素

C.工作职责

D.工作条件

【1610·单选】一组重要责任相似或相同的职位是（ ）。

- A.职责
- B.职权
- C.职务
- D.职系

【1610·单选】一组重要责任相似或相同的职位是（ C ）。

A.职责

B.职权

C.职务

D.职系



岁月如歌，努力向上

大家加油