

# 管理学与人力资源管理

## 串讲课

授课教师：周老师

# 全书框架

## 管理学与人力资源管理

- 第一章 企业的利益相关者
- 第二章 管理过程
- 第三章 管理理论概述
- 第四章 领导和管理风格
- 第五章 激励理论
- 第六章 激励实践
- 第七章 团体、团体行为与冲突
- 第八章 人力资源规划
- 第九章 上岗引导、培训和考评

# 考试题型

## 考试题型及分值分布

类别	题型	题量	分值/题	总分
选择题	单项选择题	5题	1分	5分
非选择题	简答题	3题	5分	15分
	论述题	4题	10分	40分
	案例分析题	1题	40分	40分

# 课堂学习规范

眼到  
看书要仔细，认真



口到  
聊天区严禁闲聊



心到  
世上无难事，只怕有心人



思考  
学而不思则罔，思而不学则殆  
——孔子



互动  
积极回答问题，及时反馈



多问  
可以在学习提问平台提交  
等待你的十万个为什么



# 第一章

# 企业的利益相关者

# 第一章 思维导图

## 第一章 企业的利益相关者

考点1：利益相关者的组成

★考点2：内部和外部利益相关者

考点3：管理者作为利益相关者的期望

考点4：政府作为利益相关者的期望

★考点5：确保各方利益相关者的利益的必要性

# 考点1：利益相关者的组成

- (1) 雇员。
- (2) 股东和所有者。
- (3) 管理者。
- (4) 顾客。
- (5) 供应商。
- (6) 本地社区。
- (7) 政府。
- (8) 环境。

## ★考点2：内部和外部利益相关者（单选）

内部和外部利益相关者

内部	外部
雇员	<u>本地社区</u>
管理者	<u>政府</u>
股东/所有者	<u>环境/公众</u>
现实消费者	<u>潜在消费者</u>
供应商	

## 考点3：管理者作为利益相关者的期望

组织任命管理者是为了达到组织的目标，这是管理者的根本责任，如果在履行职责中失败，他们必须对股东和所有者负责。另一方面，管理者是组织的雇员，他们的部分报酬可以以股份的形式支付。所以，作为利益相关者他们有多种期望。他们将成为组织的掌控者以尽可能地满足利益相关者的需要。

## 考点4：政府作为利益相关者的期望

政府在组织的运作方式上起关键作用，因为政府能够对组织产生直接影响。例如，政府可以通过法律来赋予消费者或雇员更多权利。政府希望组织进行变革，并可能采取行动来确保组织履行责任以实现变革。然而，政府也可以采用其他方式进行控制，这些都会对组织产生影响。税收是政府提供如义务教育等服务所必须的手段，高税率可能对商品销售产生负面影响。不是所有政府活动都会对企业产生负面影响，例如，政府能够确保贷款更容易，这对组织实现高水平的增长有积极影响。

## ★考点5：确保各方利益相关者的利益的必要性（简答）

随着利益相关者理论的发展，企业必须修改许多传统政策，制定新的战略以便使企业能够在不断变化的环境中继续生存。当不同利益相关者的目标与组织使命或目标不一致时，这就成为非常困难的事情。

然而，消费者和生产者的基本目标是不一致的。消费者可能喜欢品种多样且价格低廉的商品，而生产者为了使生产更容易只愿意提供有限种类的商品；并且，为了增加利润希望以高价出售，这时就需要折中。相似地，雇员想要得到高工资，而雇主则希望工资更低以降低成本，这又需要妥协。组织可能会对生产和销售进行大幅奖励，以便鼓励人们更努力地工作。

## ★考点5：确保各方利益相关者的利益的必要性（简答）

每一个利益相关者群体都有自己**特定的观念**，有一些是都有自己政策和目标的正式组织，如购买了竞争对手股份的企业很可能对如何组织业务活动有不同的想法。另外是一些有着共同愿望的松散群体，如绿色和平组织注重鼓励生产者对环境更加友善。那些为了体现尽可能多的利益相关者群体需要而成功修改政策和策略的企业，更有可能取得长期成功。

一直以来都存在着一种趋势，即从追求短期目标，如利润最大化，**转向追求更长期的目标**，如共同的社会责任。部分原因是相应的团体增强了对政府在环境方面的游说，而更现代的解释是企业采纳了利益相关者理论。另外，本书后面将要讨论的管理和激励理论的发展，也在促进着这种战略思想上的转化。

# 随堂测

【真题·单选】下列属于外部利益相关者的是（ ）。

- A.雇员
- B.管理者
- C.现实消费者
- D.本地社区

# 随堂测

【真题·单选】下列属于外部利益相关者的是（ ）。

- A.雇员
- B.管理者
- C.现实消费者
- D.本地社区

[答案]D

[解析]外部利益相关者是以间接方式参与组织活动的个人或群体，如本地社区、政府、环境/公众，潜在消费者。

# 随堂测

【真题·单选】与公司有联系或影响的各种群体是指（）。

- A.股东
- B.利益相关者
- C.员工
- D.管理者

# 随堂测

【真题·单选】与公司有联系或影响的各种群体是指（）。

- A.股东
- B.利益相关者
- C.员工
- D.管理者

[答案]B

[解析]利益相关者这个词是近几年来被采用的，它涉及与公司有联系或影响的各种群体。

# 随堂测

【真题·简答】企业的利益相关者中，顾客的期望包括哪些？

# 随堂测

【真题·简答】企业的利益相关者中，顾客的期望包括哪些？

[答案]顾客是指接受产品或服务的组织或个人。

顾客的期望主要包括以下几个方面的内容：

- (1) 产品或服务有品质保证；
- (2) 受到尊重；
- (3) 优质的售后服务；
- (4) 产品或者服务的价格低一些；
- (5) 消费价值最大化等。

# 随堂测

【真题·论述】列出五种不同利益相关者的期望，并说明组织在考虑到这些期望的前提下可以制定哪些相应的策略。

# 随堂测

【真题·论述】列出五种不同利益相关者的期望，并说明组织在考虑到这些期望的前提下可以制定哪些相应的策略。

【答案】 (1) 雇员

期望：获得高工资

策略：向员工支付较高工资

(2) 股东/所有者

期望：获得股息收入和得到投资的资本价值

策略：采取利润再投资和延期支付股息的形式

# 随堂测

【真题·论述】列出五种不同利益相关者的期望，并说明组织在考虑到这些期望的前提下可以制定哪些相应的策略。

【答案】 (3) 供应商

期望：不出现延时付款的情况

策略：制定承诺在一定的时间期限内付款给供应商的政策

(4) 顾客

期望：受到尊重和礼遇

策略：授权销售部门来处理消费者投诉

# 随堂测

【真题·论述】列出五种不同利益相关者的期望，并说明组织在考虑到这些期望的前提下可以制定哪些相应的策略。

【答案】（5）本地社区

期望：组织关心自己在社区内如何运作

策略：运送和装卸货物可以选择在对周边打扰较少的时间段进行

# 第二章 管理过程

# 第二章 思维导图

## 第二章 管理过程

考点1：管理的定义

★★考点2：权威的概念

★★考点3：权威的类型

考点4：责任和授权的概念

★考点5：有效授权的必要条件

★★考点6：职权与权威的关系

★★★考点 11：控制幅度过宽或过窄带来的问题

★★考点 12：纵深和扁平结构的优缺点

考点 13：计划、组织、激励和控制

考点 14：明茨伯格认为管理者应该履行七种关键角色

## 考点1：管理的定义

对管理更现代的定义是“由计划、控制、协调和激励组成的社会过程”，或者是“管理是五个基本管理职能的运作过程：**计划、组织、人员安排、指挥和领导、控制**”。

管理概念不可能存在于组织之外，因此必需在组织环境内讨论管理。

## ★★考点2：权威的概念（单选、简答）

权威是执行任务的法定权利或能力。例如，财务经理有权签署公司支票，但市场经理不可能有同样的权威。而业务经理有责任分配全厂的劳动资源，但没有解雇工人的权威，因为这是人力资源经理完成的任务之一。

权威也被看作职权，而职权可以被定义为能够使某人承担指定任务的能力。

权威能够被授予。例如，财务经理可以授权副经理签署一定限度内的支票，然而他仍然对副经理签署的所有支票负责，尽管他对他的职权进行了某种程度的授权。（单选）

## ★★考点3：权威的类型（单选、简答）

权威有多种不同的类型：

第一，**法定权威**。来自于组织制定的内部规则。例如，经理由于在组织中的职位而具有支配他人的权威。（单选）

第二，**个人权威**。来自于人的个性，它具有使下属信任的权威，即使这样可能不被管理人员接受。

第三，**名誉权威**。来自于知识。例如，成为某个特定学科中（如经济或法律学科）具有权威的人。

第四，**经济权威**。来自于从经济环境中获得的权利。例如，决定买还是不买的购物者。

## 考点4：责任和授权的概念

**责任**是一个人确保恰当地完成任务或工作的职责。

**授权**是向组织中较低层次的人传递权威和职权的过程。

## ★考点5：有效授权的必要条件（案例分析）

- (1) 必需清楚地**传达任务**，以便使下属能够理解所承担的任务性质和他们的权威限度。
- (2) 被授权工作的人必须**有能力完成所授予的任务**。
- (3) 经理必须为**下属犯错误作好准备**，尽管他们的表现要受到监视，必要时受到控制。
- (4) 经理必须**信任下属**。评判经理将根据他的团队工作来进行，因此他必须授权以取得最好的结果。
- (5) 经理必须**平易近人**，愿意倾听下属的意见并与他们进行思想交流。
- (6) 经理必须确保**把职权和权威两者都授予下属**，并让其他组织成员了解所发生的授权过程。如果没有这样做，下属将不能传递指示，导致不能完成工作。

## ★★考点6：职权与权威的关系（单选、简答）

职权与权威相关，尽管它是一个更窄的概念。权威涉及到完成一项任务的权利；而职权涉及一个人为了确保完成被授予了权威的工作，而指导他人完成任务的能力。职权是一个职位概念，因为它来源于个人的角色，就像授权过程所定义的那样。例如，财务经理可以授权副经理签署一定限度内的支票，然而他仍然对副经理签署的所有支票负责，尽管他对他的职权进行了某种程度的授权。

## ★★★考点11：控制幅度过宽或过窄带来的问题（简答、案例分析）

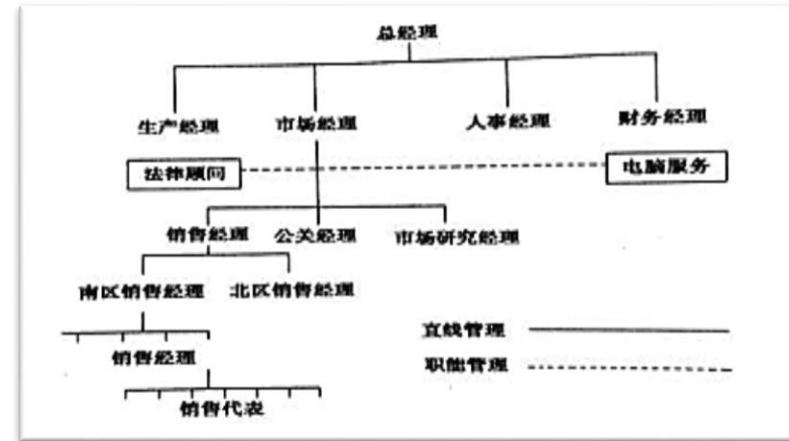
如果控制幅度太宽，可能降低经理与下属人员的接触，这会导致以下问题：

- (1) 直接监督困难，可能导致失去控制；
- (2) 非正式的小组产生非正式的领导角色；
- (3) 激励、士气和产量可能受到影响。

如果控制幅度太窄，管理可能变得昂贵和浪费，

因为：

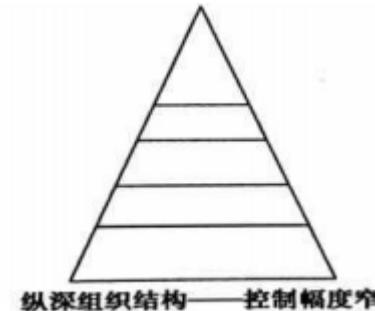
- (1) 增加管理和行政成本；
- (2) 引起潜在的决策延迟，当然这依赖于命令链的长度；
- (3) 意味着太多的监督，可能会抑制积极性。



## ★★考点12：纵深和扁平结构的优缺点（单选、简答）

扁平结构意味着管理者有很多的下属要与之保持联系，并且将很少有机会获得晋升，这是由于组织的层级结构中层次很少。

纵深结构意味着管理者有较少的下属要保持联系，并且有更多的机会获得晋升，这是由于组织的层级结构内有较多等级。（单选）



# 考点13：计划、组织、激励和控制

P (计划, planning), 是一种决定组织如何利用可利用资源来达到组织目标的活动。

O (组织, organizing), 是一种对任务以及完成任务所需资源的具体组织和协调的活动。

D (指挥, directing), 是一种为了按计划完成任务而从上级到下级传递指示的活动。

S (人员安排, staffing), 是一种管理者以最有效的方式分配组织内可利用人力资源的活动。

C (控制, controlling), 是一种测量进展及纠正偏差的活动。

R (报告, reporting), 是一种提供生产过程所涉及的有关信息,以确保生产过程顺利进行的活动。

B (预算, budgeting), 是一种为生产过程建立财务标准,并分配合适的资金以进行生产的活动。

# 考点14：明茨伯格认为管理者应该履行七种关键角色

- (1) 企业家——涉及计划和承担风险。
- (2) 资源分配者——涉及组织和协调。
- (3) 首脑/领导——涉及激励和协调。
- (4) 联络者/传播者——涉及协调和沟通。
- (5) 监督者——涉及控制。
- (6) 发言人/谈判者——涉及激励和沟通。
- (7) 麻烦处理者——涉及激励和协调。

# 随堂测

【真题·单选】在1916年给出的管理的定义为“管理是预测和计划、组织、命令、协调和控制”的是（）。

- A.查尔斯·巴贝奇
- B.亨利·法约尔
- C.亚当·斯密
- D.韦伯

# 随堂测

【真题·单选】在1916年给出的管理的定义为“管理是预测和计划、组织、命令、协调和控制”的是（）。

- A.查尔斯·巴贝奇
- B.亨利·法约尔
- C.亚当·斯密
- D.韦伯

[答案]B

[解析]管理这个词没有被普遍认可的定义。亨利·法约尔在1916年给出的管理的定义是一个基础，即“管理是预测和计划、组织、命令、协调和控制”。

# 随堂测

【真题·单选】一个管理者的权威来自组织制定的内部规则，与在职者本人无关，这样的权威是指（）。

- A.名誉权威
- B.法定权威
- C.个人权威
- D.经济权威

# 随堂测

【真题·单选】一个管理者的权威来自组织制定的内部规则，与在职者本人无关，这样的权威是指（）。

- A.名誉权威
- B.法定权威
- C.个人权威
- D.经济权威

[答案]B

[解析]权威有多种类型，第一个是法定权威，是来自于组织制定的内部规则。第二个是个人权威，是来自于人的个性。第三个是名誉权威，是来自于知识的。第四个是经济权威，来自于从经济环境中获得的权利。本题中提到了“组织制定的内部规则”，所以答案选择选项B。

# 第三章 管理理论概述

# 第三章 思维导图

## 第三章 管理理论概述

★考点1：法约尔的管理理论

考点2：泰罗和科学管理学派

★考点3：霍桑效应的内容、结论的启发作用

★考点 7：权变理论的概述

★考点 10：彼得斯认为一个成功企业将呈现的八种品质

# ★考点1：法约尔的管理理论（案例分析）

法约尔是管理研究领域里最早的学者之一，法约尔确定了与管理有关的六项关键活动：

- (1) 技术活动，例如生产。
- (2) 商业活动，例如采购和销售。
- (3) 财务活动，例如确保充足的资本。
- (4) 安全活动，例如确保财产安全。
- (5) 会计活动，例如提供财务信息。
- (6) 管理活动，例如计划和组织。

# ★考点1：法约尔的管理理论（案例分析）

法约尔的语言现在我们可能并不经常使用，但是和很多年前一样，许多原则在  
**当代管理实践中**仍具有重要意义。大多数管理理论学者已经吸收了法约尔的原  
则并加以发展，以确保这些思想能够与时俱进，因此他的基本原则仍然应当被  
认为是有价值的。

## 考点2：泰罗和科学管理学派（单选）

泰罗在19世纪末创立了科学管理学派。

如果工作进展顺利，管理者的压力能够极大减轻，他们就只需把时间用来察看有问题的地方，也就是“例外管理”。（单选）

## ★考点3：霍桑效应的内容、结论的启发作用（案例分析）

- (1) 单个工人不应该被当作个体对待，而应该被视为某个组织中的一员，无论这个组织是正式组织还是非正式组织。
- (2) 所有个体都有归属于组织的需要，并且他们都认为有必要在组织成员中拥有某种地位，这种地位至少是和令人满意的工作条件、金钱刺激一样重要的。
- (3) 非正式组织对工作方式的影响，同正式组织、命令链对工作方式的影响程度相当。
- (4) 管理者和监督者必须能够意识到非正式组织的存在，并愿意迎合它的各种需要，以保证员工与正式组织合作，而不是对抗。

## ★考点7：权变理论的概述（简答）

权变理论是由系统理论发展而来的，它关注构成组织的各种社会系统内部相互依存变量之间的复杂关系。与以往的组织理论不同，权变理论并不试图给出一个普遍适用的管理组织的最有效方法。它只是认为组织有很多可供选择的管理方法，而最有效的方法，如果它存在的话，将取决于组织所面对的特殊环境。大多数权变理论研究者指出，在组织最终确定选择的具体管理方法之前必须考虑以下变量：外部环境、科技因素、人员素质和激励措施。

## ★考点10：彼得斯认为一个成功企业将呈现的八种品质（简答）

- (1) 贵在行动——他认为鼓励一种非正式的、创新的、任务导向的文化很重要，这种文化不以正式的权力体系为基础，并且可能需要通过建立走动式管理 MBWA (Management by Wandering Around) 制度来实现。
- (2) 贴近客户——有必要推行一种倾听客户的文化，并对提供优质的服务有一种合理的痴迷度。
- (3) 自主创新——企业应该积极鼓励工作创新并且重用那些喜欢冒险的“产品斗士”。这可能最适合有机管理系统。

## ★考点10：彼得斯认为一个成功企业将呈现的八种品质（简答）

- (4) 以人促产——工人必须对产品质量的提高负责，在一个团队中基于相互信任的协作方式必须得到加强。
- (5) 身体力行，价值驱动——企业的价值观和目标应该被它的所有成员认可。管理应该包含所有层面，当员工以令人满意的方式完成工作时，应该对其鼓励。
- (6) 不离本行——所有层次的员工都参与到内部多样化的过程中去，企业才有可能发展。同时，企业进入核心业务以外市场的活动，必须受到严格限制。
- (7) 精兵简政——任何复杂的组织和管理结构都不应该存在，简单的产品部门化结构将最有可能带来最好的结果。
- (8) 宽严并济——应该推动自主权和责任的下放，但是核心价值观，例如“保证质量”就应该集中控制。

# 随堂测

【真题·单选】法约尔确定了与管理有关的六项关键活动，计划和组织属于（）。

- A.技术活动
- B.商业活动
- C.财务活动
- D.管理活动

# 随堂测

【真题·单选】法约尔确定了与管理有关的六项关键活动，计划和组织属于（）。

- A.技术活动
- B.商业活动
- C.财务活动
- D.管理活动

[答案]D

[解析]法约尔是管理研究领域里最早的学者之一，在他早期的著作里，法约尔确定了与管理有关的六项关键活动：

- (1) 技术活动，例如生产。
- (2) 商业活动，例如采购和销售。
- (3) 财务活动，例如确保充足的资本。
- (4) 安全活动，例如确保财产安全。
- (5) 会计活动，例如提供财务信息。
- (6) 管理活动，例如计划和组织。

# 随堂测

【真题·单选】条件的改变对生产效率几乎没有影响，但工人却受到他们正在被研究的这个事实影响，这就是著名的（）。

- A.霍桑效应
- B.梅奥效应
- C.经济人假设
- D.复杂人假设

# 随堂测

【真题·单选】条件的改变对生产效率几乎没有影响，但工人却受到他们正在被研究的这个事实影响，这就是著名的（）。

- A.霍桑效应
- B.梅奥效应
- C.经济人假设
- D.复杂人假设

[答案]A

[解析]条件的改变对生产效率几乎没有影响，但工人却受到他们正在被研究的这个事实影响，这就是著名的霍桑效应。

# 第四章 领导和管理风格

# 第四章 思维导图

## 第四章 领导和管理风格

★考点1：领导的定义

考点2：可以确定对领导过程产生影响的四个关键变量

★考点3：领导者的类型

★考点4：领导者的素质

★★考点5：领导理论

★★★考点6：主要研究者的领导理论

# ★考点1：领导的定义（简答）

权力和领导这两个概念是密切关联的。领导通常被描述为一个人有能力影响团队其他成员为实现事先约定的目标而自愿做出贡献的动态过程。

采用这种方式对领导进行定义有以下几个要点：

- (1) 这个过程是动态的，在不同的环境中，不可能只存在单一的领导方式或方法，因此为了适应特定的环境，有可能发展出一系列的领导方式。
- (2) 领导者最基本的作用是带领团队成员实现团队目标，不管这些目标是怎样设置的。
- (3) 团队成员所面对的环境，有可能强烈地影响着他们如何对领导者的领导活动做出反应。

## 考点2：可以确定对领导过程产生影响的四个关键变量（单选）

- (1) 领导者——包括他们的技能、知识和人格特点。
- (2) 任务/目标——任务应该是可实现的，它应该得到认同并有足够的报酬，在任务开始之前必须达成一致。
- (3) **团体成员**（下属）——团体成员拥有的技能水平和受到的激励程度都是重要的因素。
- (4) **环境/情境**——情境改变的速度是一个非常重要的因素，因为它可能与所要实现目标的变化存在密切的联系。

这四种变量构成完整的领导情境，而领导者的职责就是选择实现这些变量的最恰当平衡的领导方式。

# ★考点3：领导者的类型（简答、案例分析）

## （1）魅力型领导者

这种类型的领导者具有通过人格魅力影响他人的能力，例如拿破仑、温斯顿·丘吉尔、毛泽东等。这些人拥有超凡的能力，周围很少有这样的人。这种领袖特质不可能普遍地存在于组织成员中，并且这些特质是不可能通过培训获得的。

## （2）传统型领导者

这些领导者的地位是通过继承获得的。例如，国王或者部落首领。显然，大多数人是不可能获得这些职位的，但是继承人可能从成功经营小型家族企业的父母那里获得这些职位。

# ★考点3：领导者的类型（简答、案例分析）

## （3）情景型领导者

这种领导类型的出现是因为发展变化的特定情景。例如，由于在战场上表现勇敢而获得晋升的战士；由于其他球员受伤而请求接替队长角色的足球运动员，他通过做好这项工作，为其成为新队长奠定了坚实的基础。有时，这些都是与合适的时间与地点相关联的。

## （4）职位型领导者

有时，他们被任命为领导者，这与他们在管理或监督角色中被赋予和职务相关的合法权利密不可分。虽然这个职位被赋予了权利，但是被任命的领导者不一定具有成功履行这一职责所必要的全部特征。

## ★考点3：领导者的类型（简答、案例分析）

### （5）职能型领导者（案例分析）

这种类型领导者的领导职责是由他们所完成的任务而不是性格特点决定的。例如，一个监督者通常获得晋升是因为他们能够出色地胜任他们的工作，并因此成为那些渴望获得晋升的其他成员的典范。职能型领导者可能为满足情景变化的需要而适当调整他的行为。

## ★考点4：领导者的素质（案例分析）

- (1) 领导者拥有正面的自我形象，通常来源于真实的能力和通往成功的现实手段；
- (2) 领导者能认清自身的优势以及与常人无异的劣势，这意味着他们很少在处理眼前困难上花费过多的时间；
- (3) 领导者有能力确定出任何问题的核心所在，并且能够提出根本性的解决途径，通常被称为“跳出框框去思考”；
- (4) 领导者在一些领域具有专业知识，且善于表达他们的解决途径，因此能为下属提供一个清晰的可行性方案；
- (5) 领导者通常具有革新和创新思维；
- (6) 领导者有能力感知并且适应变革；
- (7) 他们通常态度很积极，反应很迅速。

## ★★考点5：领导理论（单选、案例分析）

在对领导的概念进行定义、并对领导者具有的特征进行研究时，出现了各种领导理论。这些理论被划分为特征领导理论、风格领导理论和权变领导理论。

特征领导理论与科学管理学派密切相关，他们试图找出有效领导者所拥有的理想的个性特征。实践证明很难找出这些特征，并且迄今为止也没有发现理想的组合。尽管如此，卡特尔与伊森克的理论仍然是有价值的，在后面的内容中将对这一理论进行介绍。

风格领导理论与人际关系学派密切相关，他们试图找出最适合领导者的风格。结果表明，对于一个领导者来说，个性特点并不是很重要，而领导方式却变得非常重要。（单选）

权变领导理论与管理的权变方式密切相关，这个理论重点解释了有效的领导就是选择实用且适用的方式，来处理多维度的问题。

# ★★★考点6：主要研究者的领导理论（单选、论述、案例分析）

## (1) 特征领导理论

- ①卡特尔提出了每个人所具有的16种主要人格特征，他发明了一个被称为16种人格因素的测验。每一种特征在1~10之间取值，每个人选择一个能够反映他们性格的分数，把分数与16种特征相结合就能确定他们的性格全貌。然后将结果与理想的数据图表相对比，来判断一个人是否适合领导者的职位。
- ②伊森克创立了关于性格的矩阵图。他把许多的性格缩减为两个：稳定——不稳定、内向——外向。稳定型倾向于沉着，而不稳定型倾向于焦虑；外向型爱交际、冲动，而内向型却安静、孤僻。

# ★★★考点6：主要研究者的领导理论（单选、论述、案例分析）

## （2）风格领导理论（单选、论述）

风格领导理论研究者的研究关注于能够使领导者最大可能地取得成功的一些领导方式。在实践中，产生了两种不同的理论。一种是从专制——民主式的角度来考虑领导，另一种是从员工导向或任务导向的角度来考虑。

### ①麦格雷戈——X理论与Y理论。

X理论假设一般人的本性是懒惰的，天生就不喜欢工作，并且只要有可能就会逃避工作。这些人也缺乏雄心壮志，也不愿承担责任，抵触工作场所中的任何改变。这些人仅仅关心工作所带来的安全感，而且只关心他们自己的兴趣爱好，因此必须强迫员工为实现组织目标而奋斗。X理论中的管理者倾向于集权，领导者采取这种方式用来确保工作进程平稳顺畅地运行。

## ★★★考点6：主要研究者的领导理论（单选、论述、案例分析）

Y理论基于个人目标与组织目标相结合的思想，并且认为工作场所能够带来个人满足感。这个理论假设人们喜欢工作，并且参加工作能够带给他们满足感，这些人愿意主动承担责任并以自我实现为动机。因此，Y理论中的管理者注重个人参与决策过程，这种领导者最适合的方式是民主式。（案例分析）

# ★★★考点6：主要研究者的领导理论（单选、论述、案例分析）

## ②利克特的管理方式（论述）

压榨式的集权领导	权力和指挥源于对员工进行自上而下的激励、威胁和惩罚；沟通交流倾向于一种方式，几乎没有团队合作的迹象；生产效率低。
仁慈式的集权领导	这种方式与上述有些类似，但是它有更多与下属交流的机会，并且对下属有更多的授权；可能有关于报酬、惩罚和威胁的一整套制度；生产效率比较高，但是会面临着高的缺勤率和高的人员流动率等问题。
<u>协商式的民主领导</u>	在这种方式中，组织的目标是与下属进行讨论之后设置的；有着更多的双向信息沟通；存在更多的团队合作；生产效率较高，缺勤率较低。
参与式的民主领导	这种方式一直被视为下属参与的理想方式；上级、下级、同事之间进行沟通；将提供各种方式的激励；生产效率最高，缺勤率和人员流动率低。

# ★★★考点6：主要研究者的领导理论（单选、论述、案例分析）

## ③布莱克和莫顿的管理方格Ⅱ（单选）

分数	名称	领导关心	领导者行为
1, 1	贫乏型管理	对生产和人都低关心	领导者在任何领域都付出极少的努力，并以最低限度的努力确保工作的完成
1, 9	乡村俱乐部型管理	对生产低关心对人高	领导者对员工的需要关怀备至，并创造了一个舒适的工作
		关心	环境，但是对工作的完成关心极少
9, 1	任务型管理	对生产高关心对人低 关心	领导者只关心任务的完成，极少与下属进行互动
5, 5	中庸之道型管理	对两个维度适度关心	领导者有能力保持当前的工作和下属对工作的完成之间的平衡
9, 9	团队型管理	对生产高关心对人高 关心	这个领导者有能力很好地将对员工的激励和对工作的完成相结合，打造出高效率的团队

## ★★★考点6：主要研究者的领导理论（单选、论述、案例分析）

### (3) 权变理论。

- ①阿德埃尔——以行为为中心的领导，阿德埃尔的基本假设是相比于其他特殊的人格特征，领导更加关心适当的行为。
- ②费德勒通常被视为第一位权变理论家。他认为作为一个有效率的领导者，必须根据所面对的有利或者不利情境而采用合适的方式。这些因素包括：有利或不利的情境、领导与下属的关系、所承担的任务难度、领导者所拥有的职位权力。

# 随堂测

【真题·单选】对团队型管理风格最好的表述是（）。

- A.对人关心程度高，对任务关心程度低
- B.对人关心程度低，对任务关心程度高
- C.对人关心程度高，对任务关心程度高
- D.对人关心程度低，对任务关心程度低

# 随堂测

【真题·单选】对团队型管理风格最好的表述是（）。

- A.对人关心程度高，对任务关心程度低
- B.对人关心程度低，对任务关心程度高
- C.对人关心程度高，对任务关心程度高
- D.对人关心程度低，对任务关心程度低

[答案]C

[解析]团队型管理：对生产高关心，对人高关心。这个领导者有能力很好地将对员工的激励和对工作的完成相结合，打造出高效率的团队。

# 第五章 激励理论

# 第五章 思维导图



# ★★★考点1：激励的定义（单选、简答）

激励所涉及的是人们为什么做或不做的事情。动机是人们内在的需求与驱动，它也可以被描述为一种冲动，激励的过程就是试图去满足这种冲动。

理解哪些因素能够激励个体是一件非常复杂的事情，但有许多研究者开发了相应的理论，这些理论有助于为提高对劳动力的激励而制定相应的策略。（单选）

激励理论主要有三种基本类型：

- (1) 传统理论/经济人理论。
- (2) 人际关系理论。
- (3) 复杂人理论。

## ★★★考点1：激励的定义（单选、简答）

有关激励的人际关系理论源自于梅奥所做的开创性研究，并通过马斯洛、赫兹伯格、麦克利兰以及阿吉里斯的研究得到了进一步的发展。贯穿于他们研究的一个基本假设是：**为了形成一种劳动者的社会需要能够得到满足的机制，在劳动过程中建立社会关系和发展具有凝聚力的工作团体是必要的。（简答）**

**复杂人理论**是激励理论中最为现代的，其观点是个体因所面临的环境发生变化而导致需求变化，因此正确激励员工的方法不止一种。

## ★考点2：马斯洛理论（简答）

马斯洛的理论提出这样一种观点：每个人的需求都有其层次性，这些形式应该是可辨认的、普遍适用的、并且能够通过工作得到满足的。马斯洛认为，在一个层次体系中存在五个需求层次。

(1) **生理需求是生存的最基本需求**，比如食物、衣服和住处。这些显然是获得的收入来提供的。

(2) **安全需求，包括安全、秩序、安定和免受威胁侵害**。良好的工作环境和持续就业的合理前景可能会满足个体的这种需求。

在得到满足之前，这两种低层次的需求一直在起支配作用。

## ★考点2：马斯洛理论（简答）

- (3) **社交需求**，包括友谊、社会关系和情感。
- (4) **尊重需要**，包括对认可与尊重的渴望。这种需求通常与达到组织中某一地位相关。
- (5) **自我实现需求**，出现在个体满足于在工作过程中，实现其全部潜力的时候。但是由于工作环境在不断的变化，达到这个层次很困难，因此这个新的挑战意味着个体需求不断改变其行为。

## ★考点3：赫兹伯格理论（论述）

有一些固定的因素使人们趋向于达到工作满意，同样也有一些固定因素是与工作不满意相联系的。他将前者称为激励因素，将后者称为保健因素。

赫兹伯格区分出了一系列的激励因素，包括成就、认可、工作本身、责任和进步，这些因素与工作内容相联系。

他辨别的保健因素，包括收入、工作条件、公司政策和人际关系，这些因素与工作的外部环境相关。

为了实现个体的工作满意感，他们需要感受工作中的激励因素，如果这些因素缺失，员工在工作中不会感到不满意，但也不会感到满意。

## ★考点3：赫兹伯格理论（论述）

保健因素的提出是为了防止员工工作不满意的产生。正向的保健因素的存在仅仅可以抑制员工的工作不满意，但不能带来工作满意。

赫兹伯格的双因素理论表明，对作品内容与工作外部环境的规划都是必要的，疏于这两个要素将导致员工在工作中的不满意和效率低下。

## ★★考点5：Z型理论及其在员工管理方面的含义（简答）

19世纪70年代，日本公司采取的管理方法引起了许多关注。威廉·大内研究了这些方法，他将日本式的管理模式表述为Z理论。Z理论的若干核心优点如下：

- (1) 为全体员工提供终身雇佣制。
- (2) 晋升通常产生于在职的员工中。
- (3) 长期成长的期望取代短期获利的目的。
- (4) 核心员工55岁强制退休的政策。
- (5) 鼓励雇用临时员工。
- (6) 在组织内部鼓励按照层级进行决策。
- (7) 所有部门都鼓励团队合作。

## ★★考点5：Z型理论及其在员工管理方面的含义（简答）

- (8) 管理层与雇员之间有高度的信任。
- (9) 与集体责任相比，个人成就不是很重要。
- (10) 职业发展道路是不明确的，常规做法是采用终身工作轮换。
- (11) 实施家长式的管理模式。
- (12) 将绩效考评看作是一个长期的过程。

只要提议成功执行，组织将会拥有一个忠诚、积极和自觉的劳动力群体。员工能够制造高质量的产品，员工之间的关系也将十分融洽。

# 随堂测

【真题·单选】下列哪位学者提出了“需求层次理论”()。

- A.梅奥
- B.弗鲁姆
- C.马斯洛
- D.麦克雷格

# 随堂测

【真题·单选】下列哪位学者提出了“需求层次理论”（）。

- A.梅奥
- B.弗鲁姆
- C.马斯洛
- D.麦克雷格

[答案]C

[解析]马斯洛认为，在一个层次体系中存在五个需求层次：生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求、自我实现需求。抛开局限，马斯洛的需求层次理论确实为研究何种原因激励人们工作提供了一种视角。

# 随堂测

【真题·简答】简述马斯洛的理论。

# 随堂测

【真题·简答】简述马斯洛的理论。

【答案】（1）**生理需求是生存的最基本需求**，比如食物、衣服和住处。这些显然是获得的收入来提供的。

（2）**安全需求**，包括安全、秩序、安定和免受威胁侵害。良好的工作环境和持续就业的合理前景可能会满足个体的这种需求。

（3）**社交需求**，包括友谊、社会关系和情感。

（4）**尊重需要**，包括对认可与尊重的渴望。这种需求通常与达到组织中某一地位相关。

（5）**自我实现需求**，出现在个体满足于在工作过程中，实现其全部潜力的时候。

# 第六章 激励实践

# 第六章 思维导图



# ★★考点1：物质报酬的形式（简答、案例分析）

- (1) 计时工资；
- (2) 计件工资；
- (3) 佣金；
- (4) 酬金；
- (5) 员工福利；
- (6) 奖励计划。

## ★★考点2：计时工资（单选、简答）

计时工资用以支付员工在工作中所付出的时间量。

计时工资的优点包括：简单易行，员工喜欢这种报酬方法，它可以确保员工有稳定的收入；当进行复杂或困难的任务时，雇主也倾向于使用这种报酬方法，这样雇员不会草率急促地赶进度，因此能够高质量地完成工作；在团队协作时，很难精确地衡量团队中每一名成员的贡献，这时计时工资制度便成为一种好的选择。（简答）

计时工资的计算：基本工资=美元/小时×小时（注：如员工有加班，在计算工资时应按照加班时间的长短不同计算加班工资）。（单选）

## ★★★考点3：计件工资（单选、简答）

计件工资是按事先约定的单价，根据员工生产量来支付的报酬。有时它也被称为根据结果支付报酬，是奖励计划中的一种简单形式，因为员工的产量越高，获得的收入越多。（单选）

**计件工资制度存在一些问题：**

- (1) 它可能不得人心，因为当机器发生故障时员工们无法正常工作，这时他们就失去了基本的生活收入；
- (2) 计件工资制度可能引发一种趋势，即员工们因急促地工作而导致产品质量下降；

## ★★★考点3：计件工资（单选、简答）

(3) 这个制度还会引发另一种趋势，即在全体员工间引起妒忌，因为能力强的员工会比能力弱的员工挣得多。工会也对计件工资制度报以怀疑的态度，他们认为如果单件价格定得过低，会降低员工们的生活水平。（简答）

## ★★考点5：奖励计划（简答）

- (1) 概念：奖励计划是一种用于奖励完成部门计划的员工的一种通用手段。
- (2) 奖励计划可以划分为三种类型

①个人奖励计划。

个人奖励计划是指当员工个人完成设定的目标时对他发放奖金。

②团体奖励计划。

团体奖励计划是指当工作团队完成他们的目标时对他们发放奖金。但是，当组织采用新工作方法或者招募新员工时可能会产生问题，因为群体的劳动力构成已经被改变，甚至难以达成目标。贡献多的员工可能感觉不公平，因为他们不得不与贡献少的员工一同分享奖金。

## ★★考点5：奖励计划（简答）

### ③公司全员奖励计划。

公司全员奖励计划是指当整个公司完成产出目标时给予的奖励。管理者有时更喜欢这样的做法，因为它降低了部门间产生嫉妒的可能性，并增加员工对公司整体目标的认同感。

## ★★考点5：奖励计划（简答）

### （3）雇主激励员工的各种奖励计划

- ①计件工资计划
- ②每日定额工作：每日定额工作是解决计件工资制度问题的一种替代计划。这个计划是基于每班所能完成的产量水平。如果目标完成，员工就能获得事先约定的报酬，这就意味着员工有稳定的收入，因此他们能够对自己的未来制定计划。管理者能够更好地为员工的工资或薪金制定预算，而且稳定的产出水平会使协调活动变得简单。
- ③利润分享：利润分享是指员工获得的奖金与组织利润额相联系。
- ④绩效工资计划：绩效工资计划将每名员工的报酬直接与他们在工作中的绩效相联系。

## ★★考点5：奖励计划（简答）

### （4）奖励计划在应用时存在的问题

- ①奖励计划的成功取决于生产经营平稳运行。
- ②这个计划将收入与生产水平直接地联系起来，即收入水平的波动一定与生产水平有关。
- ③大多数奖励计划适用于那些重复性且墨守成规的工作情况。
- ④如果在组织中不同部门的员工获得不同水平的奖金，奖励计划有可能导致分歧。

## ★★考点6：非物质报酬的概述（单选、简答）

近年来，随着工作性质的变化，工作中的非物质报酬变得越来越重要。大多数经理认为非物质报酬与高薪金同等重要，并且在工作过程中采用非物质报酬已经变成了一种普遍的做法。**许多非物质报酬是由人力资源管理研究者决定的，其中最重要的是威信、得到认可、独立性、晋升机会、兴趣和挑战性工作，以及给予员工承担活动的责任和发挥主观能动性的机会。**

## ★考点7：进行工作设计的五项原则（简答）

- (1) 每项工作应包括完成一件产品或一种活动过程所需的全部任务。这将确保员工对工作的关注得到维持并且获得一种成就感。这一原则有时被称为封闭原则；
- (2) 监督应保持在最小限度，尽量让员工、小组或团队对他们完成的工作质量负责；
- (3) 采用工作形式多样化来减少员工日常工作的乏味，同时，有必要扩大员工的工作范围；
- (4) 员工们应该控制他们的工作速度并且选择一些工作方法；
- (5) 工作组应得到鼓励，因为这促进了员工间的交流与协作。

## ★考点8：工作设计与再设计实现的多种途径（简答）

(1) 工作轮换，即员工从一个工作岗位转移到另一工作岗位上。

通常来说，这两个岗位的任务会比较相似，员工能够较快熟悉以减少生产过程中的中断可能。这对员工的好处是：工作形式多样化、减少工作的单调程度、增加他们的工作技能。然而，没有证据表明在短期内岗位轮换能带来生产力的大幅提高。但有一些证据表明，员工们不喜欢不断变化的工作岗位所带来的不确定性，他们因此会变得失去动力。

## ★考点8：工作设计与再设计实现的多种途径（简答）

(2) 工作扩大化，即给予员工们更多相同性质的工作。

人们认为，增加更多的任务让员工们形成他们自己的工作方法将增加他们的满意度。然而，一些人认为工作扩大化无助于增加员工积极性，并且这是一种通过减少劳动力以解雇员工的手段。由于分配给员工的任务通常需要特定水平的技能，工作扩大化优势有时也被称作水平载荷。如果劳动力被组成小组，工作扩大化将会有更好的成果。

## ★考点8：工作设计与再设计实现的多种途径（简答）

(3) 工作丰富化，旨在为员工提供承担工作责任的机会，它垂直化地拓展了员工在生产过程中的业务，因此有时被称为工作的垂直拓展。这可能使他们参与到工作计划、质量控制和下属监督等整个流程中。工作丰富化旨在增加员工在工作中的参与程度，使他们感觉到他们的努力是对组织有价值的，并且是能得到回报的。

## ★★考点9：质量圈（简答）

质量圈是指组织内存在的定期会面讨论生产问题和解决方法的正式小组。小组中的成员关系通常是自愿的，并且在绝大多数情况下没有正式的小组领导。小组鼓励每个成员畅所欲言。小组会就他们的任何问题和对策与管理者沟通。质量圈被认为给员工提供了激励，因为员工处在能够直接影响他们所做工作的位置。对劳资双方而言，致力于维持生产过程的质量水平同样重要。

## ★★★考点10：目标管理（简答）

20世纪50、60年代，德鲁克在指导美国的商业公司时发展了目标管理理论。

### （1）德鲁克指出管理者的工作包含五项主要任务：

- ① 管理者需要设定组织目标。设定目标后，需要将它们转化为实施计划。
- ② 管理者需要建立能够有效实施的活动来对工作进行组织。考察员工的技能以保证大多数有能力的员工分配到合适的任务。
- ③ 为了保证工作有效完成，管理者需要将工作告知员工并提供激励。
- ④ 管理者需要建立判定每个员工表现的目标或者尺度。这种标准将通过比较每个员工的实际表现与目标来判定他们的绩效。
- ⑤ 管理者对开发员工的潜能负有责任。

## ★★★考点10：目标管理（简答）

(2) 运用目标管理，需要按照以下七个关键阶段进行：

阶段一，定义每个人责任和绩效的关键点。这将通过目标或者工作日程体现出来，关键点应建立在一个被认可的效率衡量标准上。通常这个时候，需要建立次级目标。

阶段二，定义和确定可能导致整个计划失败的关键点。

阶段三，定义和确定衡量的方法。这分别包括两个方面，其一是需要建立绩效考评标准；其二是需要建立绩效的有效计分方式，并将其作为奖励的依据。

## ★★★考点10：目标管理（简答）

阶段四，定义和确定几个关键的结果领域，通常不超过两个。

阶段五，确定行动计划和恰当的考评期，这需要逐项列出并且包含每个员工和管理者的行动细节。应当界定组织中任何潜在的障碍，有计划地去除它们。

阶段六，建立一个年度绩效评审机制，员工的成果将和阶段一中的绩效关键点进行比较，员工的成绩将被评估出来。（简答）

阶段七，修订目标并且提出一系列新的目标。

# 随堂测

【真题·简答】简述工作再设计的五项原则并说明实施工作再设计的两种途径。

# 随堂测

【真题·简答】简述工作再设计的五项原则并说明实施工作再设计的两种途径。

[答案] (1) 工作设计的原则包括：

- ①每项工作应包括完成一件产品或一种活动过程所需的全部任务。这将确保员工对工作的关注得到维持并且获得一种成就感。这一原则有时被称为封闭原则；
- ②监督应保持在最小限度，尽量让员工、小组或团队对他们完成的工作质量负责。
- ③采用工作形式多样化来减少员工日常工作的乏味，同时，有必要扩大员工的工作范围。
- ④员工们应该控制他们的工作速度并且选择一些工作方法。
- ⑤工作组应得到鼓励，因为这促进了员工间的交流与协作。

(2) 工作设计与再设计的实现途径包括：①工作轮换；②工作扩大化；③工作丰富化。

# 随堂测

## 【真题·案例分析】李氏食品公司

李氏食品公司是行业的领导者，为中国南方的许多知名餐饮企业提供产品，公司于五年前由托尼·李和亨利·李两兄弟共同创立。李氏兄弟均有过饭店厨师的从业经历，因此对餐饮业务非常熟悉，但是缺乏运营公司的实际经验。尽管如此，公司的运营还是很成功，从一家仅有10名员工的小公司发展成为现在拥有250名员工和若干职能部门的组织，公司营业额不断增长，目前公司的利润已达14亿美元，占销售额的28%。公司设有三个独立的生产部门，每个部门负责生产一个系列的产品，各部门都有一名经理负责确保该部门完成规定的产量，经理下设几名主管，负责协助经理管理各条生产线。

# 随堂测

## 【真题·案例分析】李氏食品公司

这一体系看起来运行得很好，经理及主管各司其职，一起工作得很愉快。然而，尽管公司不断地得到发展，但其所有者一直都陷入公司日常事务活动中，这在所有者、经理和主管之间引起了大量的摩擦。前不久，托尼要求一名主管谭力去修理一台机器，这名主管称，除非得到他的部门经理下达的指令，否则他不会执行这项任务。谭力的经理也表示，托尼无权要求主管承担修理的工作，因为只有经理才拥有这样做的权威，托尼认为他全面负责公司的生产运营，因而他能够给任何一个人下达命令，但是经理坚持认为，为确保有效地完成工作，向主管下达命令的职权和权威已经授权给经理层了。托尼对此感到非常气恼，他威胁要把经理和主管两个人解雇，幸运的是，亨利介入调解此事，并表明他是唯一可以解雇员工的人，因为他才是组织人事职能的负责人，亨利成功地平息了此事，并承诺要与托尼谈谈责任、权威和职权之间的区别。

# 随堂测

## 【真题·案例分析】李氏食品公司

在另一起事件中，向各生产部门分配奖金的比例也引起了争议。公司实施全员奖励计划，两个生产部门一直都能完成生产目标，而另一个部门却总是无法完成。该部门经理辩护说，他们所生产的食品要比其他部门生产的食品复杂得多，所以他们不可避免地无法完成生产目标。此外，不同生产部门实施不同的工资支付方式。公司的两个部门实施每日定额工作方式，而另一个部门实施计件工资制。亨利已向经营顾问寻求帮助，希望能够努力找出解决这些问题的方法以及激励员工的最佳方法。

# 随堂测

## 【真题·案例分析】李氏食品公司

- (1) 解释责任、权威、职权的含义，并根据案例材料举例说明。
- (2) 当组织规模扩大时必须进行授权。解释授权是组织经营活动必要环节的原因，并指出确保有效授权的五个必要条件。
- (3) 谈谈你对“全员奖励计划”的理解，并说明公司可以实施的其他奖励类型。
- (4) 简述每日定额工作与计件工资之间的区别，指出并解释李氏公司可以采用的激励员工的其他两种方法。

# 随堂测

## 【真题·案例分析】李氏食品公司

[答案] (1) 含义：①责任是一个人确保恰当地完成任务或工作的职责。如果工作没完成，就是这个人的过错。②权威是执行任务的法定权利或能力。包括法定权威、个人权威、名誉权威和经济权威四种类型。权威能够授予而责任不能授予。③职权与权威相关，但它是一个更窄的概念。权威涉及到完成一项任务的权利；职权涉及一个人为了确保完成被授予了权威的工作，而指导他人完成任务的能力。职权是一个职位概念，它来源于个人的角色。

举例：①托尼的责任是全面负责生产运营。其权威和职权是给部门经理分配生产任务。他必须对所有下级的生产任务负责。②每个部门的具体生产运营的权威和职权授权给了部门经理，部门经理有权对其下属主管下达指令。

# 随堂测

## 【真题·案例分析】李氏食品公司

[答案] (2) ①授权是组织经营活动必要环节的原因：

- A.授权在组织中是普遍存在的，因为一个管理者要维持对所有员工的控制是不可能的，特别是如果这个组织的规模很大时。
- B.授权是种激励员工的工具。
- C.凭借授权过程，内部晋升显著地节约成本，因为所涉及的员工非常熟悉组织。

②确保有效授权的必要条件：

- A.任务必需清楚地传达，以便使下属能够理解所承担的任务性质和他们的权威限度。
- B.被授权工作的人必须有能力完成所授予的任务。
- C.经理必需监视下属的表现，必要时要控制他们的活动。
- D.经理必须信任下属。
- E.经理必须平易近人，愿意倾听下属意见并与他们进行思想交流。
- F.经理必须确保把职权和权威两者都授予下属。
- G.经理必须让其他组织成员了解所发生的授权过程。

# 随堂测

## 【真题·案例分析】李氏食品公司

[答案] (3) ①全员奖励计划是指当整个公司完成产出目标时给予的奖励。管理者有时更喜欢这样的做法，因为它降低了部门间产生嫉妒的可能性，并增加员工对公司整体目标的认同感。然而，该计划也存在问题：有些员工认为他们个人的努力没有被认可，因此他们可能会气馁。

### ②其他奖励类型：

- A.个人奖励计划指当员工个人完成设定的目标时对他发放奖金。
- B.团体奖励计划指当工作团队完成他们的目标时对他们发放奖金。

# 随堂测

## 【真题·案例分析】李氏食品公司

[答案] (4) ①每日定额工作与计件工资之间的区别：

- A. 每日定额工作基于每班所能完成的产量水平。如果完成目标，员工就能获得事先约定的报酬。这意味着员工有稳定的收入，因此他们能够对自己的未来制定计划。
- B. 计件工资是指当产量超出设定目标时给予奖励。奖金与超过目标的产量相联系，为超额完成的每件产品向员工支付奖金。这是一种激励员工增加产量的有效方式，它的弊端是员工会因为在工作中赶时间而导致产品质量的降低。

# 随堂测

## 【真题·案例分析】李氏食品公司

[答案] (4) ②李氏公司可以采用的激励员工的其他方法：

A.利润分享：指员工获得的奖金与组织利润额相联系。一个主要问题是这个计划中的奖金每年都在变化，并且它与个人的努力没有必然联系。员工们可能会失去动力，因为即使他们再努力工作，若是公司没有充分的利润，他们也就没有奖金。

B.绩效工资计划：指将每名员工的报酬直接与他们在工作中的绩效相联系。这个计划需要审核每名员工在工作中的表现，经比较后将员工划分出绩效等级。只要员工生产出绩效等级要求的产量水平，他们就会获得与这个等级相应的奖金。

# 第七章

# 团体、团体行为与冲突

# 第七章 思维导图

第七章 团体、团体行为与冲突

★考点1：企业环境中团体的共同特点

★考点2：团体的分类

★★考点3：图克曼认为团体的形成要经历五个阶段

★考点 5：麦格雷戈影响团体变成有效团体的能力的重要影响因素

★考点 6：解决冲突

# ★考点1：企业环境中团体的共同特点（简答）

- (1) 团体成员有共同的兴趣和目标。例如，生产工人都十分想得到按时完成工作的奖励。
- (2) 团体成员会讨论共同感兴趣的事情。例如，员工们可能会讨论新的培训计划。
- (3) 团体成员会建立影响他们行为的规章和准则。例如，共同制定的安全程序将会被团体中的所有成员遵守。
- (4) 团体行为能对团体中的所有成员产生影响。例如，如果整个团体决定拒绝管理层提出的最新报酬支付方案。

## ★考点2：团体的分类（简答）

正式或官方团体是由管理人员建立的，以完成组织内的特定任务。因此，正式或官方团体构成了组织结构的一部分，并且这些团体有管理其行为的正式法规，也将安排有关行为规范的会议。有关正式团体的例子有很多，譬如考虑到组织所在工作环境各个方面的健康和安全委员会，将部门计划转化成预算的预算委员会，从组织利益出发制定营销战略的营销团体。

## ★考点2：团体的分类（简答）

正式团体可以是临时的或永久的，这取决于所处理问题是一次性的还是持续的。非正式或非官方团体是由具有相同兴趣的人组成的，就像名称所体现的那样，这种类型的团体并不是组织正式结构的一部分。这些团体没有任何正式的规章条例，但是却有一系列非正式的行为规则。团体内举行的会议往往不是提前安排的，并且经常以一种非正式谈话的形式来进行。

非正式团体进一步分类可分为初级团体和次级团体。初级团体有很少的成员和很密切的接触，次级团体的规模相对较大而且成员之间有较少的接触。

## ★★考点3：图克曼认为团体的形成要经历五个阶段（简答）

阶段1：**形成期**。团体成员第一次相见并且开始逐渐相互认识。团体目标和团体结构存在不确定性。几乎还没有建立任何准则，或者如果有的话，就会根据此准则来做出团体决策。

阶段2：**风暴期**。在此阶段，当团体成员提出各自的观点时会发生频繁的分歧。而且，当团体内的角色被分配时，也很有可能发生权力争夺。

阶段3：**规范期**。在此阶段，团体的工作模式已经建立起来，并且行为标准也达成了一致。至此，团体已经形成了一个所有成员一致认同的标准。

## ★★考点3：图克曼认为团体的形成要经历五个阶段（简答）

阶段4：表现期。团体已经逐渐发展成一个有凝聚力的团体，并且能够集中精力去实现团体目标。

阶段5：调整期（休会期）。当他们完成任务之后，此阶段便与临时团体的解散相关联。对于组织来说，通过组建新团体来设法保留其成员的专业知识及经验是十分重要的。在此阶段，团体绩效应通过适当的奖励来认可。

图克曼认为这五个阶段有可能按不同的顺序进行，但是所有这些阶段都会发生。他进一步指出，如果团体想保持凝聚力，它需要保持它的原始成员。如果一名成员离开，另一名新成员加入这个团体，那么该团体就会返回阶段1。

## ★考点5：麦格雷戈影响团体变成有效团体的能力的重要影响因素（论述）

### （1）直接约束

#### ①团体规模

小团体往往比大团体更加有凝聚力，但是大团体内可能会省更多的人才。

#### ②任务性质

A.如果团体所执行的任务是重复的并且（或者）涉及更多的技术性很强的方法的使用，那么这个团体往往会被分散和孤立。

B.如果团体所执行的任务要求有创造性思维，那么该团体似乎会更加有效。

#### ③团体成员

包括成员的个性、经历和知识，这些都不能迅速改变，但有可能增加一名新的小组成员来弥补认知上的不足。

## ★考点5：麦格雷戈影响团体变成有效团体的能力的重要影响因素（论述）

### ④环境因素

包括客观因素以及组织的文化和传统。如果成员之间工作距离很近，那么这个团体就会更加有效。

### (2) 团体激励与沟通

如果团体成员对他们的进步表示满意，并且如果有针对这些进步的频繁沟通和积极反馈，那么激励和沟通将有助于提高效率。

## ★考点6：解决冲突（简答）

解决冲突不容易，没有可供管理层使用的规范的解决方案。每个冲突的案例都应该分别处理，并且应该找出冲突的起因，制定一个适当的解决方案。重要的是，卷入冲突的所有各方都要接受这个解决办法，否则冲突将被迫隐蔽起来，并且会在稍后阶段出现在其他地方。

管理人员往往采取纪律措施来解决冲突。纪律可以被定义为组织的这样一种情形，即有秩序，组织成员具有理性的行为方式，并且与组织可以接受的行为标准相一致。这些标准可能会在入职课程中介绍给员工，并且会成为雇佣合约的一部分。

## ★考点6：解决冲突（简答）

员工被鼓励遵守良好的商业惯例和可接受的行为标准，这就是积极纪律。它常常涉及到更多的培训，以及用理性和一致的方式执行规则和条例的需要。消极纪律涉及到管理人员采取纠正措施，以确保员工符合要求标准。这些措施可以是惩罚、威慑或者改革的形式，例如员工可能会被降薪、排除在晋升行列之外、降职、被迫改变他们的行为、面临解雇等。

# 随堂测

【真题·单选】团体成员观点最容易发生分歧的阶段是（ ）。

- A.形成期
- B.风暴期
- C.规范期
- D.表现期

# 随堂测

【真题·单选】团体成员观点最容易发生分歧的阶段是（）。

- A.形成期
- B.风暴期
- C.规范期
- D.表现期

【答案】B

【解析】本题主要考查的知识点是图克曼的团体形成的五个阶段。图克曼认为，团体形成需要经历的五个阶段是形成期、风暴期、规范期、表现期和调整期，团体成员最容易发生分歧和权力争夺的是第二阶段风暴期。故B选项正确。

# 随堂测

【真题·简答】解释非正式团体。

# 随堂测

【真题·简答】解释非正式团体。

【答案】非正式团体，又称非官方团体，是相对于正式团体而存在的，是由具有相同兴趣的人组成的，不构成组织正式结构的一部分，团体中没有任何正式的规章制度，但有一系列非正式的行为规则。

# 第八章 人力资源规划

# 第八章 思维导图

## 第八章 人力资源规划

★★考点 3：人力资源规划的分类

★考点 6：招募过程的逻辑顺序

★考点 9：招募方法

★考点 10：内部招募的优、缺点

★考点 11：组织采用结构化方法进行选择时的步骤

★考点 12：选取过程的重要阶段

## ★★考点3：人力资源规划的分类（简答）

- (1) 软规划。软规划是关于如何激励员工和满足员工需求的规划，它树立以客户为导向的企业形象，并通过培训开发员工。
- (2) 硬规划。硬规划是关于确定未来需要的员工的数量、质量和类型的规划。它包括以下内容：分析目前的雇用需求，预测员工未来的需求，预测员工未来的供给以及预测未来的离职率。  
也可以将规划分为短期规划和长期规划。短期规划是针对组织即时的劳动力需求的，长期规划是针对未来的劳动力需求的。

## ★考点6：招募过程的逻辑顺序（简答）

- (1) 工作分析。
- (2) 工作描述。
- (3) 人员任职条件。
- (4) 工作评价。

## ★考点9：招募方法（论述）

### （1）商业性就业机构

采用这种招募方法，组织可减少管理工作，但是必须为此付费，而且很多时候招募来的员工倾向于签订短期合同，因此招募工作可能不得不重复。

### （2）专业招募机构和工作中心

这些组织有许多登记的潜在的员工，因此它们能够迅速为企业提供备选的候选人名单。

### （3）职业服务中心

任何组织在向职业服务中心提供空缺职位说明后，都能获得它们的帮助。服务是免费的，但它们往往提供当地人，因此更好的外地候选人将被排除在外。

## ★考点9：招募方法（论述）

### (4) 青年培训计划

此计划支持离校毕业生接受各种职业培训。

### (5) 猎头

很流行，且的确降低了招募的搜寻成本。但是经常会出现搜索到的人重复的情况。

### (6) “巡回招募”

这是招募中较便宜的方法，但是因为往往很多大学毕业生的工作经验有限而导致上岗引导和培训费用相对较高。

# ★考点10：内部招募的优、缺点（简答）

(1) 内部招募的优点：

- ①提供雇员职业发展通道；
- ②上岗引导时间较短，因为他们对组织熟悉；
- ③管理人员了解候选人，因此他们选错人的机会较少；
- ④内部招募比外部招募要快且便宜。

## ★考点10：内部招募的优、缺点（简答）

(2) 内部招募也有一些问题，包括：

- ①可能在员工中引发一些问题，因为一些员工认为自己被忽视；
- ②内部招募限制了可以申请空缺岗位的候选人的数目；
- ③内部候选人可能不具备外部候选人具有的品质；
- ④如果将工作给了内部候选人，将产生新的空缺需要填补；
- ⑤如果管理人员认为没有合适的内部候选人，他们将进行外部招募，这将浪费大量的时间和精力；
- ⑥内部候选人可能已经形成了一些不好的工作习惯，它们将被带进新的工作中。

## ★考点11：组织采用结构化方法进行选择时的步骤（简答）

- (1) 选择的第一步是制作由候选人填写的申请表。
- (2) 选择的第二阶段是测试。
- (3) 面试；
- (4) 一旦做出选择决定，选中的人必然被任命。这将涉及起草一个雇佣合同，它包括雇用条件、工作期限、公司纪律和申诉程序。
- (5) 在招聘和选择过程的最后，对整个过程进行评价；
- (6) 组织应该考查选择过程的有效性。

## ★考点12：选取过程的重要阶段（简答）

(1) 制作由候选人填写的申请表。

申请表重要目的是拟定出与既有或此前制定人员任职条件最吻合的人。

此外，在裁减不适当候选人方面也有用，在面试中还可作为参照。

(2) 测试。测试各类有诸多，涉及：第一，能力倾向测验。第二，成就测验。第三，智力测验。第四，个性测验。

# 随堂测

【真题·单选】招募过程的第一个步骤是（）。

- A.工作分析
- B.工作描述
- C.工作升迁
- D.薪酬决定

# 随堂测

【真题·单选】招募过程的第一个步骤是（）。

- A.工作分析
- B.工作描述
- C.工作升迁
- D.薪酬决定

[答案]A

[解析]招募过程需按一个逻辑的顺序进行，工作分析→工作描述→人员任职条件→工作评价。招募的第一个阶段是工作分析。

# 随堂测

【真题·简答】对比外部招募，内部招募有哪些优点。

# 随堂测

【真题·简答】对比外部招募，内部招募有哪些优点。

[答案]内部招聘的优点：

- (1) 提供雇员职业发展通道；
- (2) 上岗引导时间较短，因为他们对组织熟悉；
- (3) 管理人员了解候选人，因此他们选错人的机会较少；
- (4) 内部招募比外部招募要快且便宜。

# 第九章

# 上岗引导、培训和考评

# 第九章 思维导图

第九章 上岗引导、培训和考评

★★★考点1：新员工上岗引导筹划目的和所涉及活动

★考点2：系统培训的优点

考点3：人事发展计划拟包括的三个阶段

★★★考点5：最常见的在职培训方法

考点7：培训评估

考点8：员工考评

考点10：考评方式

## ★★★考点1：新员工上岗引导筹划目的和所涉及活动（单选、简答）

目的：**上岗引导是对所有新入职工进行最初培训。**在一种新职位最初几周里，新员工会面临某些问题，这是新员工入职核心期。由于上岗引导可以协助新员工顺利渡过入职核心期，因此上岗引导是重要。

**上岗引导涉及如下内容：**

- |                  |                      |
|------------------|----------------------|
| (1) 组织历史概况。      | (5) 工作场合中健身设施。       |
| (2) 组织构造。        | (6) 部门规则和健康安全规章。     |
| (3) 人事政策。        | (7) 新员工岗位与既有工作岗之间关系。 |
| (4) 员工可以获得福利和服务。 | (8) 简介同事等。           |

## ★考点2：系统培训的优点（简答）

- (1) 为组织储备熟练技工，供组织统一调配使用。
- (2) 提高现有技能。
- (3) 提高工作绩效，并提高全员生产率。
- (4) 增长员工知识和经验。
- (5) 改善顾客服务质量。
- (6) 增强员工责任，提高员工士气。
- (7) 提升员工个人知识和技能。
- (8) 增加员工个人成长机会。

## 考点3：人事发展计划拟包括的三个阶段（单选）

第一阶段，对当前状况进行分析。

第二阶段，根据当前职位绩效，设定目标，一定会发现员工的技能缺陷，  
发展需求将会包括这些技能缺陷的培训。

需要拟订一张未来技能缺陷表，这是形发展计划的基础。这个计划的目  
标应该符合**SMART原则**，即目标应是明确的（Specific）、可衡量的（  
Measurable）、可达到的（Attainable）、现实的（Realistic）和适时的  
（Timely）。

第三阶段，为最初确定的最重要的培训需求拟订一个行动计划。

## ★★★考点5：最常见的在职培训方法（单选、简答）

- (1) 仅仅是观察一名有经验的工人演示如何完成一项任务，这种方法被称为“坐在内尔旁边”。（单选）
- (2) 工作指导是一种一对一的培训方法。
- (3) 辅导法是指受训者接受另一位有经验的员工的辅导。
- (4) 导师制是指在较多的活动领域里提供培训。
- (5) 工作轮换作为激励的一种方法在前面的章节中已经提到过，但同时它也是培训的一种方法。

## ★★★考点5：最常见的在职培训方法（单选、简答）

- (6) 脱产培训是指让受训者离开他们的工作并允许他们去参加培训。
- (7) 组织内部培训可能在成本上节约，但是重要的是培训者能够胜任培训任务。
- (8) 外部培训可以由大学、学院和私营培训机构提供。

## 考点7：培训评估

培训评估是培训的控制过程。培训评估会提供有关所开展的培训是否有价值以及将来应怎样做可能会带来进一步提升的信息。

## 考点8：员工考评

考评的目的是为了确定员工如何有效地完成了他们的工作，以及确定组织是否能做些什么来帮助员工实现他们自己的个人目标和组织目标。

# 考点10：考评方式

- (1) 直接上司考评。
- (2) 管理团队的高层经理考评。
- (3) 自我考评。
- (4) 同事考评。
- (5) 下属考评。

# 随堂测

【真题·单选】面包师傅在给学员演示如何发面，如何烘烤面包，这种培训方式属于（ ）。

- A.岗前引领
- B.导师制
- C.坐在内尔旁边
- D.辅导制

# 随堂测

【真题·单选】面包师傅在给学员演示如何发面，如何烘烤面包，这种培训方式属于（ ）。

- A.岗前引领
- B.导师制
- C.坐在内尔旁边
- D.辅导制

[答案]C

[解析]坐在内尔旁边：观察一名有经验的工人演示如何完成一项任务。导师制：在较多的活动领域里提供培训。辅导法：是指受训者接受另一位有经验的员工的辅导。本题提到了“师傅给学员演示”，所以答案选择选项C。

# 随堂测

【真题·单选】（）会提供有关所开展的培训是否有价值以及将来应怎样做可能会带来进一步提升的信息。

- A.培训评估
- B.培训规划
- C.培训测试
- D.培训观察

# 随堂测

【真题·单选】（）会提供有关所开展的培训是否有价值以及将来应怎样做可能会带来进一步提升的信息。

- A.培训评估
- B.培训规划
- C.培训测试
- D.培训观察

[答案]A

[解析]培训评估是培训的控制过程。培训评估会提供有关所开展的培训是否有价值以及将来应怎样做可能会带来进一步提升的信息。

每个人坚持走下去，  
都能遇见光芒。

# 劳逸结合，休息一下