

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 ●2. 马斯洛需要层次理论 ●3. 奥尔德弗的 ERG 理论 ●4. 麦克里兰的三重需要理论 ●5. 赫兹伯格的双因素理论 ●6. 公平理论 ●7. 期望理论 ●8. 强化理论 ●9. 目标管理 ●10. 参与管理
2012	4 题 4 分	1 题 2 分	4 题 8 分	9 题 14 分	
2011	4 题 4 分	1 题 2 分	—	5 题 6 分	
2010	3 题 3 分	2 题 4 分	—	5 题 7 分	
2009	6 题 6 分	1 题 2 分	3 题 6 分	10 题 14 分	
2008	4 题 4 分	1 题 2 分	3 题 6 分	8 题 12 分	
2007	3 题 3 分	1 题 2 分	3 题 6 分	7 题 11 分	

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。

全国Mini-MBA职业经理双证班 (管理岗位 全国培训)



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁发双证	学 费
全国《工商管理师》MBA 高等教育双证	高级工商管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元

全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师**等管理岗位MBA课程**



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理

人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com

【报名须知】

1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)



(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 收件人：王海涛
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034
方式三	交通银行	卡号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄	卡号：6221882600079099806 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	建设银行	卡号：6222801141561055564 户名：王海涛
方式七	农业银行	卡号：6228480170232416918 用户名：王海涛 开户行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行
方式八	招商银行	卡号：6225884517313071 户名：王海涛 开户行招商银行哈尔滨分行马迭尔支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620 【学校网站】<http://www.mhgy.net>

第一节 需要、动机与激励

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。而出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
C. 工作带来的成就感

- B. 工作带来的社会地位
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。

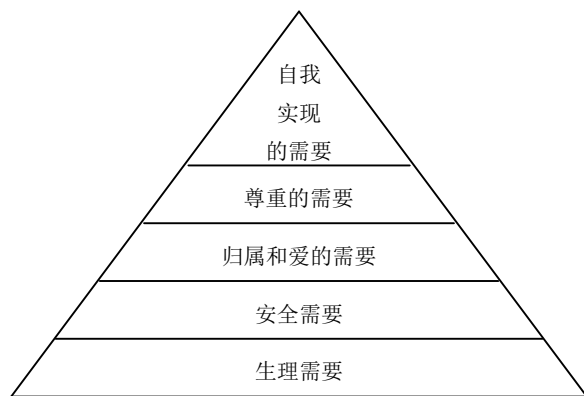


图 1-1 马斯洛的需要层次模型

- (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 and 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。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net

全国《职业经理》MBA 双证班 www.mhjy.net 全国招生

电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

(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，增加同样的奖金并没有起到同等的激励作用，这说明()。(2011 年)

- A. 组织可以忽略员工的低层次需要
- B. 组织用来满足员工低层次需要的投入是效益递减的
- C. 组织应当为员工提供较低的福利待遇
- D. 组织必须考虑所有员工的自我实现需要

解析: B。本题考查需要层次理论。



考点二 双因素理论

(一)主要内容

双因素理论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”，如表 1-2 所示。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或此或彼、二择一的关系，一些令人不满意的因素虽然被去除，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意；于是，满意的反面是没有满意，不满意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意。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 1-2 双因素理论

因 素	具 备	缺 失
激励因素(高层次需求)	满意	没有满意
保健因素(低层次需求)	没有不满意	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，这一类需要的满足才能真正导致员工的满意，才能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，但更为重要的是利用工作本身对员工的价值这类激励因素去激发起员工的工作热情。如果只顾及保健因素，对员工没有太大的激励意义，大家相安无事，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上实践应用的一例，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，是采纳了双因素理论的建议。



考题链接

【例 1-7】根据双因素理论，员工感到不满的主要原因是()。(2013 年)

- 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

解析：B。双因素理论认为，激励因素具备，员工满意；激励因素缺失，员工没有满意。保健因素具备，员工没有不满，保健因素缺失，员工不满。



考点三 ERG 理论

奥尔德弗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，认为人有以下三种核心需要。

(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的全部“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的部分“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。这一类需要可与马斯洛需要层次理论中的部分“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求层次简化为三大类，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满足的先决条件有所不同。同时，奥尔德弗提出了“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，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，或者在某种限制下，在各种需要之间进行转化。比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，不具挑战性，员工从工作中得不到任何快乐，则员工较为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。并不是在所有文化下，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

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA 双证班 www.mhjy.net 全国招生
电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

无法相容。



考题链接

【例 1-8】根据奥尔德弗的 ERG 理论,人的核心需要包括()。(2012 年)

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

解析: BCE。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。



考点四 三重需要理论

(一)主要内容

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

成就需要是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并不是无限高的目标,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大价值的事,也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。

成就需要高的人的另一个特点是有较强的责任感。成就需要高的人不仅仅把工作看作是组织贡献,而且希望从工作中实现和体现出个人价值,因此他们对工作有较高的投入。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,并在大企业中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,成就需要的高低与工作绩效之间有很好的关联,高成就需要者在创造性的活动中更容易获得成功,但是成就需要高的人并不一定能成为一名优秀的经理,特别是在大公司中,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,好的业务员,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渴望的地位或权力相称。杰出的经理们往往都有较高的权力欲望,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

此种需要是指寻求与别人建立友善亲近的人际关系欲望。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,因而往往在组织中常当被管理的角色。

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。



考题链接

【例 1-9】关于成就需要的说法,错误的是()。(2010 年)

- A. 成就需要是指个体追求优越感的驱动力
- B. 成就需要高的人倾向选择适度的风险
- C. 成就需要高的人具有较强的责任心和进取意识
- D. 一般来说,成就需要高的人工作绩效较低

解析: D。成就需要高的人工作绩效较高。

【例 1-10】关于亲和需要的说法,正确的是()。(2013 年)

- 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

解析: BCE。本题考查亲和需要。

(二)在管理上的应用

在对员工实施激励时,需要考虑员工这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,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。



重点提示

从提出学者、核心需要、实际应用三方面将奥尔德弗 ERG 理论和麦克里兰三重需要理论进行总结比较。



考点五

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、晋升等因素所造成的员工

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(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——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，包括直接的工资和资金、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、产出的自我认知，而非投入、产出的客观测量结果。

员工进行公平比较时既有可能是纵向的也有可能是横向的。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感判断。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；而薪资水准、教育水平较低的员工则常常做自我的纵向比较。

(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，还包括报酬过低，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的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认知。包括对自己的知觉，例如，感到报酬过高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。



考题链接

【例 1-11】小张原本在 A 公司工作,后来跳槽到 B 公司;跳槽半年后,他发现新公司对自己努力工作的回报远不如 A 公司。根据公平理论,这种比较属于()。(2010 年)

- A. 横向比较 B. 纵向比较 C. 组织内自我比较
D. 组织外自我比较 E. 组织外他比

解析:BD。小张将现在的工作待遇和过去的工作待遇比较,属于纵向比较。又将 B 公司的工作待遇和 A 公司的工作待遇比较,属于组织外自我比较。

【例 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)

- A. 工作经验 B. 工作报酬 C. 工作绩效 D. 工作承诺

解析:B。本题考查公平理论。

【例 1-13】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)

- 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

解析:ABE。感到不公平的员工可以采用 5 种办法来恢复平衡,其中 A 是改变对照者的投入或产出;B 是改变自己的投入或产出;E 是辞职。C、D 不属于恢复公平感的方法。



考点六 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)。这个关系可以用下式表达:

$$\text{效价} \times \text{期望} \times \text{工具} = \text{动机}$$

(1) 效价是指个体对所获得的报酬的偏好程度,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) 期望是指员工对自己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，或是员工怀疑管理上有偏袒，那么就会产生低的工具估计值。

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，以及达到目的和获得奖赏之间有明确清楚的联系时，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。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，则动机很可能最多就是中等水平，也就是说，如果期望和工具都很低，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，则激励起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，因为目标虽然较容易实现，但其报酬太少，不值得努力。



考题链接

【例 1-14】根据弗罗姆的期望理论，员工对一旦完成任务就可以获得报酬的信念称为()。(2012 年)

- A. 效价 B. 期望 C. 工具 D. 动机

解析：C。工具是指员工对一旦完成任务就可以获得报酬的信念。

【例 1-15】根据期望理论，能够影响动机的因素是()。(2013 年)

- A. 情境 B. 能力 C. 工具 D. 人际关系

解析：C。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)。



考点七 强化理论

强化理论认为行为的结果对行为本身的强化作用，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，增加刚才的行为。

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

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net

全国《职业经理》MBA 双证班 www.mhjy.net 全国招生

电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

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。但严格来说，强化理论并不是地道的动机激励理论，因为它忽视了人的内在心理状态，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，行为结果会丧失其行为的强化力，比如，虽然某员工工作很努力，绩效很出色，但却受到同事的嫉妒、疏远、排挤，这时他反而会降低努力水平，这种情况下，用内在的心态、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。



A. 结果=效价×期望

B. 动机=效价×工具

C. 动机=效价×期望×工具

D. 结果=效价×期望×工具

解析：C。本题考查期望理论。期望理论认为，动机(激励程度)取决于三种因素的共同作用：效价、期望和工具。它们之间的关系是：效价 \times 期望 \times 工具=动机。

第三节 激励理论在实践中的应用



考点一 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，绩效反馈。

(1) 目标具体化是指要求明确、具体地描述预期的结果。比如，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) 参与决策是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地指定下级的工作目标。

(3) 限期完成是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，也就是成为“无所谓”的目标了。

(4) 绩效反馈是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，也针对各级主管人员，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。比如，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，做进度报表，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,有半数采用了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奖励员工的依据等。



重点提示 目标管理的基本核心、实施管理、四个要素及效果评价。



考题链接

【例 1-17】关于目标管理的说法,正确的是()。(2012 年)

- 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

解析: A。本题考查目标管理。



考点二 参与管理

(一)参与管理的概念

参与管理就是让下属人员实际分享上级的决策权。实施参与管理不但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,参与咨询委员会,参与政策制定小组,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,若允许员工们参与决策,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，推行参与管理要有成效必须符合以下几个方面的条件。

- (1) 在行动前，要有充裕的时间来进行参与。
- (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，有些员工渴望更多的参与，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到十位员工及一名监督员组成，小组成员定期集会，比如通常每周一次，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，比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员的职责。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。

——东方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有提高，创造的价值合计达 5000 万美元。

——美国一家大型保险公司(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，原西德、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、南斯拉夫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，参与管理却落后一些，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。





海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA 双证班 www.mhjy.net 全国招生
电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

参与管理的基本概念、参与理由、实施条件及质量监督小组。



考题链接

【例 1-18】关于参与决策的说法,正确的有()。(2011 年)

- 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

解析: ABD。本题考查参与管理。

【例 1-19】质量监督小组这种管理模式属于()的一种形式。(2012 年)

- 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

解析: A。质量监督小组是一种常见的参与管理模式。



考点三 绩效薪金制

(一)绩效薪金制的概念

绩效薪金制是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(即每件产品的报酬),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,也可以是股权。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 万美元的年终分红;相比之下,努柯尔(Nucor)钢铁公司的总裁肯·伊弗尔森 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,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“劳动合作、节约劳动支出、集体奖励”的管理制度。斯坎伦计划的主张是:组织应结合一体,不可分崩离析;员工是有能力而且愿意贡献出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。

斯坎伦计划的实施,有的成功了,有的失败了,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。



重点提示 绩效薪金制的基本概念、实施基础和主要优点。



考题链接

【例 1-20】绩效薪金制通过将报酬与绩效挂钩强化了对员工的激励,这种做法与()的原理最为吻合。(2012 年)

A. 领导—成员交换理论 B. 双因素理论 C. 期望理论 D. ERG 理论

解析: C。绩效薪金制同期望理论关系比较密切。

学习加油站

一、答疑解惑

- 激励按激励内容可以分为物质激励和精神激励,按激励的作用可分为正向激励和负向激励,按激励的对象可分为他人激励和自我激励。
- 动机三要素:决定人行为的方向、努力水平、坚持的水平;动机可以分为内源性动机和外源性动机,内源性动机看重工作本身,外源性动机看重工作报酬。
- 马斯洛需要层次理论认为人的需要由低到高分生理需要、安全需要、归属和爱的需要、尊重需要、自我实现的需要五种类型。
- 赫兹伯格的双因素理论包括激励和保健两种要素;具备激励因素可以让员工满意,缺失激励要素也不会招致不满,具备保健要素不会招致不满,缺失保健要素则招

致不满。

- ERG 理论的核心需要有生存需要、关系需要和成长需要三种；麦克里兰的三重需要是指成就需要、权力需要和亲和需要。
- 公平理论认为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；费罗姆的关键内容：可用效价×期望×工具=动机。
- 目标管理的基本核心是强调通过群体共同参与制定具体可行的而且能够客观衡量的目标；目标管理的四要素是：目标具体化、参与决策、限期完成、绩效反馈。
- 参与管理的基本概念是让下属人员实际分享上级领导的决策权。

二、典型考题分析

【典型题 1-1】关于奥尔德弗提出的 ERG 理论的说法，错误的是()。(2009 年)

- 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

解析：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加强，选项 C 说法有误。

【典型题 1-2】根据赫兹伯格的双因素理论，激励因素的缺失会导致员工()。(2009 年)

- A. 满意
- B. 没有满意
- C. 不满
- D. 没有不满

解析：B。根据赫兹伯格的双因素理论，激励因素的缺失会招致员工没有满意。

【典型题 1-3】关于公平理论的说法，错误的是()。(2009 年)

- A. 员工比较的是对自己和他人投入、产出的认知
- 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

解析：B。本题考查公平理论。

【典型题 1-4】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)

- A. 工具
- B. 效价
- C. 期望
- D. 动机

解析：A。个人对绩效与获得报酬之间关系的估计称为工具。

【典型题 1-5】下列情境中，不适宜推行参与管理的是()。(2009 年)

- A. 完成任务的时间比较紧迫
- B. 员工具备相应的智力、知识技术和沟通技巧
- C. 参与不会使员工和管理者的地位和权力受到威胁
- D. 组织文化支持员工的参与管理



解析: A。推行参与管理要有成效必须符合的一个条件是: 在行动前, 要有充裕的时间来进行参与。选项 A 完成任务的时间比较紧迫, 所以不适宜推行参与管理。

【典型题 1-6】根据麦克里兰提出的三重需要理论, 人的核心需要包括()。(2009 年)

- A. 生存需要 B. 权力需要 C. 亲和需要
D. 成长需要 E. 成就需要

解析: BCE。麦克里兰提出的三重需要理论, 认为人有三种需要, 即成就需要、权力需要和亲和需要。

【典型题 1-7】有心理学研究表明, 出色经理人的成就需要、权力需要和亲和需要的特点是()。(2008 年)

- A. 成就需要较低、权力需要较低、亲和需要较高
B. 成就需要较低、权力需要较高、亲和需要较低
C. 成就需要较高、权力需要较高、亲和需要较低
D. 成就需要较高、权力需要较低、亲和需要较高

解析: B。本题考查三重需要理论。

【典型题 1-8】员工努力工作能够完成任务的信念强度, 称为()。(2008 年)

- A. 效价 B. 动机 C. 期望 D. 工具

解析: C。本题考查弗罗姆的期望理论。

同步练习及答案

一、同步练习

(一)单项选择题

1. 下列关于需要的概念, 正确的是()。
A. 指对生存所需的食物、水、空气的物质需要
B. 指对归属、爱等的社会需要
C. 指当缺乏或期待某种结果而产生的心理状态
D. 指为获得生活物质和精神安慰所产生的努力意愿
2. 在激发个体努力工作的动机因素中, 属于内源性动机的是()。
A. 避免惩罚 B. 实现潜能
C. 社会地位 D. 奖金报酬
3. 马斯洛的需要层次理论中, 自主权、成就感等需要是指()。
A. 安全需要 B. 尊重的需要

- C. 归属和爱的需要 D. 自我实现的需要
4. 以下对双因素理论理解正确的是()。
- A. 需要层次理论和双因素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的是满足这些需要的目标或诱因
- B. 具备保健因素能使员工产生不满情绪，也能起到激励的作用
- C. 具备激励因素可以令员工产生满意情绪，但不具备这些因素会招致员工的不满
- D. 要激励员工，只需要满足员工工资、工作环境等因素
5. 在众多激励理论中进一步改进了马斯洛需要层次理论并提出“挫折—退化”观点的是()。
- A. 目标设置理论 B. 公平理论
- C. 三重需要理论 D. ERG 理论
6. 关于 ERG 理论，错误的是()。
- A. ERG 理论的三种核心需要：生存需要、关系需要、成长需要
- B. 人们可以同时追求各种层次的需要，或者在某种限制下，在各种需要之间进行转化
- C. 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
- D. 低层次需要的满足是高层次需要的先决条件
7. 通过测评一个人的成就需要来分配工作和职位，体现的激励理论是()。
- A. 需要层次理论 B. ERG 理论
- C. 三重需要理论 D. 期望理论
8. 有心理学研究表明，出色经理人的成就需要、权力需要和亲和需要的特点是()。
- A. 成就需要较低、权力需要较低、亲和需要较高
- B. 成就需要较低、权力需要较高、亲和需要较低
- C. 成就需要较高、权力需要较高、亲和需要较低
- D. 成就需要较高、权力需要较低、亲和需要较高

(二)多项选择题

1. 下属与动机有关的因素中，属于内源性动机范畴的有()。
- A. 工资 B. 社会地位 C. 工作的挑战性
- D. 价值感 E. 自我实现感
2. 根据赫兹伯格双因素理论的划分，激励因素包括()。
- A. 成就感 B. 别人的认可 C. 工资
- D. 工作本身 E. 责任和晋升
3. 公平理论认为，当员工通过比较感到不公平时，会采取()样的方式恢复公平感。
- A. 改变参照对象 B. 改变对照者的投入或产出
- C. 改变对投入或产出的认知 D. 改变自己的投入或产出
- E. 辞职
4. 下列关于弗罗姆的期望理论的陈述，错误的有()。



- A. 目标效价的高低是激励是否有效的关键
- B. 期望值的高低是激励是否有效的关键
- C. 工具的估计值是激励是否有效的关键
- D. 应把目标效价、期望值、工具的估计值进行优化组合
- E. 期望理论中, 关系式的表达是: 效价 \times 期望 \times 工具=动机

(三)案例分析题

张明是一家著名高科技企业的人力资源总监, 企业成立时他就负责人力资源工作。公司的主要领导对他很信任, 有关人事方面的事情都是他说了算。他的激励方法就是支付高额奖金。经过十几年的努力, 这家公司发展成为一家大型企业。公司的业务也由以前的软件开发延伸到下游的测评、咨询和规划等方面。但不知什么缘故, 最近这些新业务部门的员工, 如销售部门和咨询部门的员工对张明的意见很大, 他们认为张明制定的激励措施没有考虑到他们的工作性质, 他们加班不需要待在办公室, 按照在办公室加班时间来发奖金不公平。此外, 他们向总经理反映说张明不懂人力资源的管理。这让张明很恼火, 他认为用高额奖金激励员工没有什么不对, 多劳多得不是我们所提倡的吗?

- (1) 用马斯洛的需要层次理论解释张明的做法, 正确的是()。
 - A. 张明没有充分考虑到员工的自我实现的需要
 - B. 用高额奖金满足员工生理需要的投入收益是递增的
 - C. 奖金一定能够满足员工的高级需要
 - D. 不同部门员工的需要应该一致
- (2) 如果张明按照双因素理论的观点来摆脱面临的困境, 他应该()。
 - A. 用更加严格的制度管理员工
 - B. 给员工减发奖金
 - C. 让员工感到自己的工作有成就感
 - D. 让员工在工作中承担更多的责任
- (3) 上述情境中, 员工的不满来自()。
 - A. 张明用单一的方式对待每一个员工
 - B. 张明没有考虑到咨询等部门的特点
 - C. 计发奖金的方式不公平
 - D. 认为张明用人唯亲
- (4) 要让员工觉得公平, 张明今后应该()。
 - A. 多和员工沟通, 了解不同员工的不同需求
 - B. 对不同部门的员工的业绩衡量采取不同的标准
 - C. 加强自己的领导权威
 - D. 考虑不同部门工作性质的差异, 制定与员工贡献相匹配的奖励方案

二、答案

(一)单项选择题

1. C 2. B 3. B 4. A 5. D 6. D 7. C 8. B

(二)多项选择题

1. CDE 2. ABDE 3. ABCDE 4. ABC

(三)案例分析题

(1) A (2) C (3) ABC (4) ABD

第二章 领导行为



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2-1所示为2007—2013年本章的考点分布情况。

表 2-1 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	1 题 2 分	—	5 题 6 分	●1. 决策模型
2012	5 题 5 分	2 题 4 分	—	7 题 9 分	●2. 路径—目标理论
2011	4 题 4 分	2 题 4 分	3 题 6 分	9 题 14 分	●3. 魅力型领导理论
2010	4 题 4 分	1 题 2 分	3 题 6 分	8 题 12 分	●4. 特质理论
2009	2 题 2 分	1 题 2 分	—	3 题 4 分	●5. 交易型和改变型领导理论
2008	2 题 2 分	—	—	2 题 2 分	●6. 权变理论
2007	4 题 4 分	1 题 2 分	2 题 4 分	7 题 10 分	●7. 领导—成员交换理论
					●8. 俄亥俄与密西根模式
					●9. 管理方格图
					●10. 领导者的生命周期理论

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 1.4%~10%,题目数量占到了 2%~9%。其中决策模型、路径一目标理论、魅力型领导理论等考点出现的频率较高,且决策模型以案例分析为主,需要各位考生特别注意。

第一节 领导理论

领导指的是一种影响群体、影响他人以达成组织目标的能力。领导有两个基本的特点:首先,领导必须具有影响力,因为领导的基本角色是影响他人自愿追求确定的目标;其次,领导还必须具有指导和激励的能力,也就是说在帮助个体或群体确认目标,并且激励他们达到一定目标的过程中起着重要的作用。

领导的影响力主要来源于组织的正式任命,比如组织中的各层管理人员的影响力来源于组织的任命。影响力也可以从其他方面获得,比如具有与工作相关的专门技能或才能,也同样可以成为影响力的来源。因此影响力不仅仅是管理者才具有的能力,领导还可以从团队或组织中自然产生并发挥作用。例如饭店里面有最丰富的经验和最好的人际技能的服务员可以对其他服务员产生影响力;生产班组中技能水平最高、经验最丰富的员工往往对其他员工具有非正式的影响力。

考点一 物质理论

著名的历史学家托马斯·卡约尔(Thomas Carlyle)曾经说过:“世界的历史就是伟人的历史。”受这种观点的影响,早期的心理学家在看待领导问题的时候往往从特质论入手,他们把研究的重点放在了人格特质与能否成为领导的关系上,提出了一系列的理论。

传统的特质理论认为,领导者具有某些固有的特质,并且这些特质是与生俱来的。只有先天具备这些特质的人才有可能成为领导。从 20 世纪 30 年代开始,心理学家对特质论进行了大量的研究,但是结果却并没有找到一些特质因素,总能将领导者和非领导者、成功的领导和失败的领导进行区分。这表明,试图找到一组独特的特质来鉴别成功的领导者的努力是失败的。但是还有研究表明有一些特质,如有智慧、支配性、自信、精力充沛、富有专业知识等,是与成功的领导者一直相关的。这说明具备某些特质确实能提高领导者成功的可能性,但是并不存在某一种特质能够保证领导者的成功。

对于领导者到底应该具有哪些特质,吉伯认为,要想成为卓越的领导者,就必须具备以下特质:身强体壮,聪明但不能过分聪明,外向,有支配欲,有良好的调适能力,自信。与吉伯的思路相似,斯道格迪尔进一步扩大了特质的范围,他认为领导者应该具有下列特质:对所完成的工作具有责任感;在追求目标的过程中热情并且能够持之以恒;解决问题

时勇于冒险并富有创新精神；勇于实践；自信；能很好地处理人际紧张并能够忍受挫折等。

特质理论由于存在以下一些缺陷，所以在解释领导行为方面并不十分成功，它的不足表现在以下几点。

(1) 忽视了下属的需要：具有某种特质的领导可能适合管理某些下属，但不适合管理另一些下属。

(2) 没有指明各种特质之间的相对重要性：成功的领导可能需要具备许多特质，但其中某些特质最为关键。

(3) 忽视了情境因素：特质理论没有考虑到工作的结构性、领导权力的大小等情境因素的影响，因此不能解释为什么具有不同特质的领导在各自的组织中都可以工作得非常出色。

(4) 没有区分原因和结果：特质与绩效之间的相关研究并不能解释是因为具有某些特质才导致成功，还是因为成功才建立了这些特质。例如，虽然研究可能发现丰富的专业知识与高的管理绩效之间有很强的相关关系，但这并不能表明到底是因为具有较高的专业知识才获得了管理的高绩效，还是因为担任了管理的职位才获得了丰富的专业知识。



重点提示 物质理论的主要观点、研究结果和不足之处。



考题链接

【例 2-1】根据吉伯的观点, 领导的重要特质不包含()。(2011 年)

- A. 良好的调适能力 B. 自信 C. 勇于实践 D. 外向

解析: C。本题考查特质理论。

【例 2-2】认为领导者具有某些固定特质且这些特质是与生俱来的观点出自()。(2012 年)

- A. 交易型和改变型领导理论 B. 特质理论
C. 魅力型领导理论 D. 路径—目标理论

解析: B。受托马斯观点的影响, 认为领导者具有某些固有的特质, 并且这些特质是与生俱来的; 只有先天具备某些特质的人才可能成为领导。




考点二 交易型和改变型领导理论

伯恩斯把领导分为两种类型: 交易型和改变型。交易型领导强调的是个人在组织中的与位置相关的权威和合法性, 交易型领导强调任务的明晰度、工作的标准和产出, 他们很关注任务的完成以及员工的顺从, 这些领导更多依靠组织的奖励和惩罚来影响员工的绩效。

与交易型领导相反, 改变型领导则是通过更高的理想和组织价值观来激励他的追随者们, 改变型领导能够为组织制定明确的愿景, 他们更多地通过自己的领导风格来影响员工(如增强员工的动机)和团队(如调解团队内部的冲突)的绩效。表 2-2 总结了交易型和改变型领导的特征和方法。

表 2-2 交易型和改变型领导的特征和方法

交易型领导者		改变型领导者	
特征	方法	特征	方法
奖励	承诺为努力提供奖励, 为高绩效提供奖励, 赏识成就	魅力	提供任务的愿景, 潜移默化的自豪感, 获得尊敬和信任
差错管理(积极型)	观察和寻找对于标准的背离, 采取修正行动	激励	持续的高期望, 鼓励努力, 用简单的手段表达重要的意图
差错管理(消极型)	仅在标准没有达成时进行干涉	智慧型刺激	提升智慧, 理性和谨慎地解决问题
放任	放弃责任, 避免做出决策	个性化关怀	给予个人关注, 个性化地对待每名员工, 培训和提出建议



基于自己的研究结果，伯恩斯认为在多数情况下，交易型领导者依靠的是消极型差错管理，所以交易型领导是一种相对平庸的管理，而改变型领导能创造组织在革新和变化中的超额绩效。伯恩斯认为通过补充、选拔、晋升、培训和发展培养出的改变型领导，会使组织有效地运转并且健康地成长。



考题链接

【例 2-3】关于交易型和改变型领导的说法,正确的有()。(2012 年)

- A. 交易型领导强调任务的明晰度、工作的标准和产出
- B. 交易型领导很关注任务的完成及员工的顺从
- C. 改变型领导更多依靠组织的奖励和惩罚来影响员工的绩效
- D. 改变型领导能为组织制定明确的愿景
- E. 改变型领导更多地通过自己的领导风格来影响员工和团队的绩效

解析: ABDE。本题考查交易型和改变型领导理论的对比。

【例 2-4】关注任务的完成及员工的顺从,更多依靠奖惩影响员工的绩效,这是()领导的主要特点。(2013 年)

- A. 交易型
- B. 改变型
- C. 魅力型
- D. 特质型

解析: A。本题考查交易型领导理论。



考点三 魅力型领导理论

罗伯特·豪斯在伯恩斯改变型领导理论的基础上提出了魅力型领导理论。魅力型领导者是指具有自信并且信任下属,对下属有高度的期望,有理想化的愿景,以及使用个性化风格的领导者。魅力型领导者的追随者认同他们的领导者及其任务,表现出对领导者的高度忠诚和信心,并且从自身与领导者的关系中获得自尊。

由于魅力型领导者对其追随者产生的影响,因而魅力型领导者将促使追随者产生出高于期望的绩效,以及强烈的归属感。最新研究表明,当追随者显示出高水平的自我意识和自我管理时,魅力型领导者的效果将会得到进一步强化。

同其他领导理论一样,魅力型领导理论也需要进一步的研究,例如魅力本身是一个归因现象,会随着情境发生变化。能够促使魅力归因的领导特质包括自信、印象管理技能、社会敏感性和共情等。提升魅力型领导的情境既包括面临剧烈变革的组织环境,也包括对现状非常不满的追随者。也就是说,对于魅力型领导的研究除了研究领导者自身的特质外,还必须考虑到领导者所处的环境,以及工作任务的性质。除此之外,魅力型领导者并不一定是一个正面的英雄,也有与其相联系的非道德特征(见表 2-3)。

表 2-3 魅力型领导者的道德特征和非道德特征

道德特征	非道德特征
◆ 使用全力为他人服务	◆ 为个人利益使用权力
◆ 使追随者的需要和志向与愿景相结合	◆ 提升自己的个人愿景

◆ 从危机中思考和学习	◆ 职责或批评相反的观点
◆ 激励下属独立思考	◆ 要求自己的决定被无条件接受
◆ 双向沟通	◆ 单向沟通
◆ 培训、发展并且支持下属，与他人分享	◆ 对追随者的需要感觉迟钝
◆ 用内在的道德标准满足组织和社会的兴趣	◆ 用外部的道德标准满足自我兴趣



考题链接

【例 2-5】魅力型领导者的特征不包括()。(2013 年)

- A. 自信并且信任员工
- B. 有理想化的愿景
- C. 承诺为努力提供奖励
- D. 对下属有高度的期望

解析：C。魅力型领导者是指具有自信并且信任下属，对下属有高度的期望，有理想化的愿景，以及使用个性化风格的领导者。



考点四 路径—目标理论

路径—目标理论是由罗伯特·豪斯提出的，路径—目标理论认为领导者的主要任务是帮助下属达到他们的目标，并提供必要的支持和指导以确保下属的目标与群体或组织的目标相互配合。路径—目标理论认为领导者的行为如果想要被下属接受，就必须能够为员工提供满足感，这种满足感既有关于现在的，也有关于未来的。

路径—目标理论认为领导的激励作用在于：第一，使绩效的实现与员工需要的满足相结合。第二，为实现有效的工作绩效提供必需的辅导、指导、支持和奖励。为此豪斯确定了以下四种领导行为。

- (1) 指导式领导：让员工明确别人对他的期望、成功绩效的标准和工作程序。
- (2) 支持型领导：努力建立舒适的工作环境，亲切友善，关心下属的要求。
- (3) 参与式领导：主动征求并采纳下属的意见。
- (4) 成就取向式领导：设定挑战性目标、鼓励下属展现自己的最佳水平。

豪斯假定领导者具有变通性，能够根据不同的情况而表现出上述各种不同的领导行为。路径—目标理论提出了两个权变因素作为领导的领导行为与结果之间的中间变量。一是下属控制范围之外的环境因素，如工作结构、正式的权力系统、工作团队等。二是下属的个人特征，如经验、能力、内外控等。

不同的领导行为适合于不同的环境因素和个人特征。例如，下属的工作是结构化的，则支持型的领导可以带来高的绩效和满意度；而对于能力强或经验丰富的下属，指导式的领导则可能被视为多余的；相信自己能够控制命运的内控型下属对参与型领导更为满意，而外控型下属对指导式领导更为满意。

对路径—目标理论的研究支持了该理论背后的逻辑，即如果领导者能够补偿员工的个人特征方面或者工作环境方面的不足，就会促进员工的工作绩效和满意度。但如果工作结构明确、任务清楚，员工有能力和经验处理工作，则不必浪费时间进行指导，否则会被视为是多余的。



考题链接

【例 2-6】根据路径—目标理论，主动征求并采纳下属意见的领导方式称为()。
(2013 年)

A. 指导式领导 B. 支持型领导 C. 参与式领导 D. 成就双向式领导

解析: C。指导式领导、支持型领导、参与式领导和成就取向式四种领导行为中，参与式领导主动征求并采纳下属的意见。



考点五 权变理论


费德勒的权变理论认为，团队绩效的高低取决于领导者与情景因素之间是否搭配。费德勒将领导方式分为工作取向和关系取向两类。为了测量一个人的领导风格属于工作取向还是关系取向，费德勒发明了“最不喜欢的工作伙伴”量表。该量表由 16 组形容词组成，首先让领导者回想自己所共事过的同事中最难相处、最难合作的一个同事，然后用该量表对这个同事进行评价。如果一个人对他最不喜欢的工作伙伴也用肯定性的形容词去描绘，说明他乐于和同事形成良好的人际关系，属于关系取向型的；反之则认为该领导者主要关心生产，属于工作取向型的。

费德勒认为情景性的因素可以分为三个维度：一是领导与下属的关系——主要指的是下属对领导者的信任、信赖和尊重的程度；二是工作的结构——主要指的是工作程序化、规范化的程度；三是职权——主要指的是领导者在甄选、训练、调薪、解聘等人事工作方面有多大的影响力和权力。

通过这三个维度的互相结合，共可以产生八种不同的情景。费德勒认为两种领导风格在八种不同的情景下有不同的效能(见表 2-4)。例如，某个汽车总装生产线的班组，其工作是结构化的，其主管的职位权力非常的强。如果领导者——成员关系是正面的，那么该环境更适合于工作取向的领导。

表 2-4 不同领导风格在不同情景下的效能

情景类型		一	二	三	四	五	六	七	八
情景维度	上下级关系	好	好	好	好	坏	坏	坏	坏
	工作结构	高	高	低	低	高	高	低	低
	职权	大	小	大	小	大	小	大	小
领导	关系取向	低			高		一般		低



导 效 能	工作取向	高	低	一般	高
-------------	------	---	---	----	---

费德勒的模型表明，在高度非结构化的环境下，员工会产生模糊和焦虑感，而领导者的结构化和控制则可以解决这一问题，所以结构化的方法更能够得到员工的喜爱。在任务高度程序化以及领导者与员工的关系很好的情况下，领导者们会觉察到任务导向更加有助于工作绩效的提高。除上述之外，在其他的情况下建立更好的领导者—成员关系是十分有帮助的，于是那些更关心人的员工导向的领导者是更有效的。



重点提示

权变理论的基本观点、领导方式、情景性因素的三个维度、领导方式取向等。



考题链接

【例 2-7】根据费德勒的权变理论,最适合于关系取向领导风格的情境是()。(2010 年)

- A. 上下级关系较好,工作结构化程度较高,领导者职权较大
- B. 上下级关系较坏,工作结构化程度较低,领导者职权较大
- C. 上下级关系较坏,工作结构化程度较高,领导者职权较小
- D. 上下级关系较好,工作结构化程度较低,领导者职权较小

解析: D。根据情景维度和领导效能的关系分析,答案 D 正确。

【例 2-8】领导理论中的权变理论强调的情景性因素不包括()。(2011 年)

- A. 领导与下属的关系
- B. 领导风格
- C. 工作结构
- D. 职权

解析: B。本题考查权变理论。




考点六 领导—成员交换理论

我们一般假定领导对同一团体内的成员会同样对待,持有公平的态度,但是实际情形却并非如此。领导者对待同一团体内部的不同下属往往根据其与自己关系的远近亲疏采取不同的态度和行为。有鉴于此,乔治·格雷恩及其同事提出领导—成员交换理论,简称 LMX 理论。领导—成员交换理论认为,团体中领导者与下属在确立关系和角色的早期,就把下属分成“圈内人”和“圈外人”的类别。对于同一个领导者而言,属于“圈内人”的下属与领导打交道时,比“圈外人”困难少,能够感觉到领导者对他们的关心。领导者倾向于对“圈内人”比“圈外人”投入更多的时间、感情,很少采用正式领导权威。有研究报告指出在工作中,“圈内人”比“圈外人”有更高的工作责任感,对于其所在的部门贡献更多,绩效评估也更高。

格雷恩及其同事强调 LMX 的推进分为 4 个阶段:①区分领导一下属的二元探索;②对 LMX 关系中的特征及其组织含义/结果的调查;③对二元合作关系建构的描述;④在团体和社会网络水平上区别二元关系的集合。其中第四步也包括了组织内部的网络以及与客户、供货商、股东等外部的关系。

领导—成员交换理论认为,这种交换过程是一个互惠的过程。从社会认知的角度来说,领导者们为了达成绩效目标和更持久的变化,应该着手于改变下属的自我概念。同时作为



互惠的另一部分，下属通过他们的反应也在改变领导者的自我图式。领导者和下属两者都作为个体，通过团体进行反馈。



考题链接

【例 2-9】关于领导—成员交换理论的说法, 正确的是()。(2010 年)

- A. 领导者在与下属确立关系的早期, 就已经分出了“圈里人”和“圈外人”
- B. 领导者对于“圈里人”会投入更多的时间、感情以及更多的正式领导权威
- C. 在工作中, “圈外人”要比“圈里人”绩效更高
- D. 领导—成员交换的过程是单向的

解析: A。答案 B、C、D 和领导—成员交换理论的内涵相违背, 故错误。

第二节 领导风格与技能

领导风格是指领导者在实际领导中表现出的习惯化行为特点。在组织行为学的早期研究中, 已经直接或间接涉及对领导风格的讨论。例如道格拉斯·麦克雷格斯经典的 X 理论和 Y 理论, X 理论代表了传统权威的管理风格, Y 理论代表了启发式、人性化的管理风格。在接下来的几个部分中论及的研究也与领导风格直接相关。勒温的研究中分析了独裁、民主和放任风格的效果; 密歇根大学的研究发现以员工为中心的管理者比以生产为中心的管理者更有效; 俄亥俄大学的研究得出领导的两大主要功能: 关心人与工作管理; 特质理论间接涉及领导风格; 而人性取向、民主和任务驱动的风格在权变理论中扮演着重要的角色; 路径—目标理论勾画出了指导、支持、参与和成就取向四种领导风格; 而魅力型和转变型的领导者则用组织愿景和“做正确的事情”来激励下属……以上的理论可以用表 2-5 来概括, 领导风格既可能是正性的也可能是负性的。

表 2-5 从领导的经典研究和理论得出的领导风格小结

管理者中心		员工中心
X 理论	←→	Y 理论
独裁	←→	民主
生产中心	←→	员工中心
亲密的	←→	普遍的
产出	←→	关怀
任务驱动	←→	人际关系
督导	←→	支持
指导	←→	参与

勒温的民主与专制模式



在勒温的领导下，于 20 世纪 30 年代进行了一系列有关领导行为的研究。最初的研究目的是研究儿童攻击性行为的模式，但是该研究有一个重要的副产品，即对组织行为的观察。勒温为 10 岁的男孩成立若干爱好者俱乐部，让他们从事制作面具和切割肥皂等生产性工作。每个俱乐部有三种领导类型：独裁、民主和放任。

研究发现，从属于独裁型领导者的儿童的行为倾向于要么富有攻击性，要么缺乏感情。当独裁型领导离开或将领导氛围变得更轻松一些时，缺乏感情的儿童会转而产生攻击性。放任型领导则产生最多的攻击性表现，民主型团体的攻击行为处在放任型和独裁型之间。

虽然将儿童的简单活动推广到成人比较复杂化，也可能存在很多的问题，而且研究中许多实验变量没有得到控制，但是这些实验是最早试图用科学的方法探索领导者风格对组织影响的研究。不同的领导风格能够在相似的组织中产生不同的反应，在后来的理论中得到了验证。



考点二 俄亥俄与密歇根模式

(一)俄亥俄模式

俄亥俄大学在 20 世纪 40 年代开始了一系列关于领导的行为研究。他们使用领导行为描述问卷来分析各种团体和情境中的领导。他们的研究事先并不强调领导行为是否有效，即“好领导”与“坏领导”，而是寻找领导行为的独特方面。通过对问卷答案做因素分析，数据浓缩到两个维度上：关心人和工作管理。

关心人是指领导者注重人际关系，尊重和关心下属的建议与情感，更愿意建立相互信任的工作关系。高度人际取向的领导者帮助下属解决个人问题，友善而平易近人，公平对待每一个下属，关心下属的生活、健康、地位和满意度。

工作管理是指领导者为了达成目标而在规定或确定自己与下属的角色时所从事的行为活动，包括组织工作任务、工作关系、工作目标。高度工作取向的领导者关注员工的工作，要求维持一定的绩效水平，并强调工作的最后期限。

许多研究发现，工作管理和关心人得分高的领导，比其他类型的领导(在两个维度上都低，或在一个维度上低，在另一个维度上高)更能促使员工有高的绩效和高的工作满意度。

(二)密歇根模式

几乎在俄亥俄大学开始研究领导行为的同时，密歇根大学也独立进行了同样的工作：研究、测量与工作绩效有关的领导行为。他们通过测验、非结构化访谈等方法，也得到了两个描述领导行为的维度：员工取向和生产取向。

员工取向的领导者关注人际关系，主动了解并积极满足员工需要。生产取向的领导者强调工作技术和任务进度，关心工作目标的达成。密歇根模式发现员工取向的领导风格与团体高绩效和员工高满足感相关，生产取向的领导风格则和低绩效、低满足感相关。因此



海量管理书籍 免费下载 [www. mh jy. net](http://www.mh jy. net)
全国《职业经理》MBA 双证班 [www. mh jy. net](http://www.mh jy. net) 全国招生
电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

该模式支持员工取向的领导作风。

与俄亥俄模式相比较，密歇根模式在维度的数量和性质上与其极为相似，因而这两种模式理论能够互相印证，具有很高的效度。



考题链接

【例 2-10】密歇根模式中描述领导行为的维度包括()。(2012 年)

A. 关系取向 B. 绩效取向 C. 员工取向 D. 生产取向 E. 目标取向

解析：CD。密歇根模式认为领导行为有两个维度：员工取向、生产取向。



考点三 管理方格图

在已有的领导风格理论中，最具有代表性的是布莱克和默顿的管理方格理论以及赫塞和布兰查德的生命周期理论。

管理方格理论把领导风格画成一个二维坐标方格(见图 2-1)，方格的纵坐标是“关心人”，横坐标是“关心任务”。这与俄亥俄模式中的关怀人和工作管理以及密歇根模式中的员工取向和任务取向相对应。

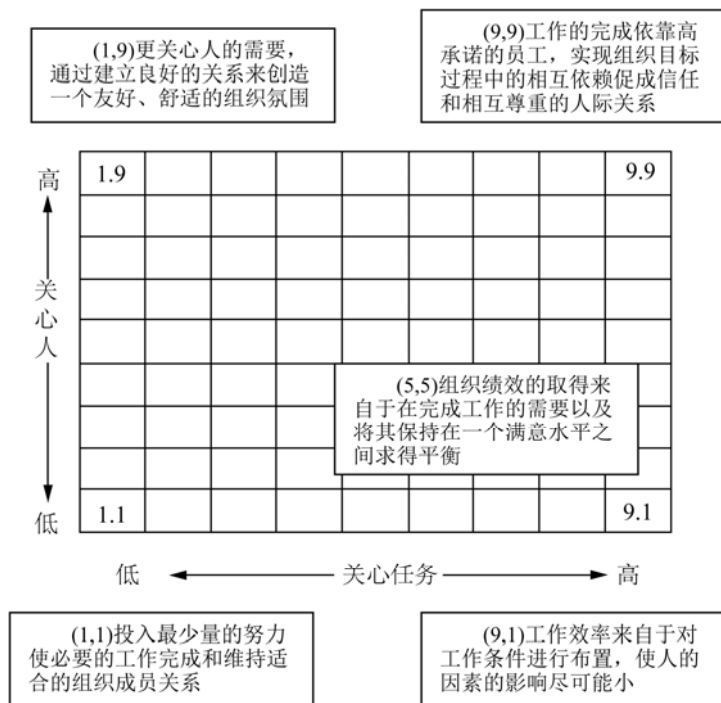


图 2-1 布莱克和默顿的管理方格

在方格中有 5 种基本风格，描述了关心人和关心任务的交互作用。位于坐标(1,1)位置的领导风格称为“无为而治”，管理者既不关心任务，也不关心人。相反，(9,9)既关心任务，又关心人，被该理论认为是最理想的领导风格。还有诸如(5,5)的“中庸式”领导风格，对人极端关注的(1,9)“乡村俱乐部”领导风格，以及对任务极端关注的(9,1)“任务”领导风格。一名具体的管理者在方格中的位置可以通过布莱克和默顿的问卷测量得出。



考题链接

【例 2-11】关于管理方格理论的说法, 错误的是()。(2010 年)

- A. 管理方格理论把领导风格描绘成一个二维坐标方格
- B. 管理方格图的纵坐标是“关心人”, 横坐标是“关心任务”
- C. “关心人”和“关心任务”均低的领导风格称为“无为而治”式的领导
- D. 高“关心任务”、低“关心人”的领导风格称为“乡村俱乐部”式的领导

解析: D。高“关心人”、低“关心任务”的领导风格称为“乡村俱乐部”式领导。

【例 2-12】布莱克和默顿的管理方格图中, 位于坐标(9,9)位置的领导风格具有的特点是()。(2012 年)

- A. 关心任务但不关心人
- B. 关心人但不关心业务
- C. 既关心任务又关心人
- D. 既不关心任务又不关心人

解析: C。(9,9)“最理想”: 既关心人, 又关心任务。

【例 2-13】根据管理方格理论, “乡村俱乐部”领导风格的特点是()。(2013 年)

- A. 管理者既不关心任务, 也不关心人
- B. 管理者既关心任务, 也关心人
- C. 管理者极端关注人
- D. 管理者极端关注任务

解析: C。“乡村俱乐部”领导风格是对人极端关注的领导风格。




考点四 领导者的生命周期理论

作为管理方格理论的扩展, 保罗赫塞和布兰查德发展出的生命周期理论认为, 影响领导者风格选择的一个重要因素是下属的成熟程度。在他们看来, 成熟度是指个体对自己的行为负责任的能力与意愿, 包括两个方面。

- 工作成熟度: 指一个人的知识和技能水平。工作成熟度越高, 执行任务的能力越强, 越不需要他人的指挥。反之, 则需要对其工作进行指导。
- 心理成熟度: 指从事工作的意愿或动机。心理成熟度越高, 自觉性越高, 越不需要外力推动。反之, 则要规定员工的工作任务和角色职责。

赫塞和布兰查德将工作取向和关系取向两个维度相结合, 得出四种领导风格。

- 指导式(高工作—低关系): 领导规定工作任务、角色职责, 指示员工做什么, 如何做。
- 推销式(高工作—高关系): 领导不仅表现出指导行为, 而且富于支持行为。
- 参与式(低工作—高关系): 领导与下属共同决策, 领导提供便利条件和沟通。
- 授权(低工作—低关系): 领导提供较少的指导或支持, 让下级自主决定。



生命周期理论与其他权变理论的不同之处在于，它强调了被领导者的重要性，指出对于不同成熟度的员工，应采取不同形式的领导方式，以求得最佳绩效。但情景理论并未得到理论界的重视，也缺乏足够的研究证据的支持。近年来，人们已经将注意力从领导风格转移到领导角色和领导技能上来了。



考题链接

【例 2-14】领导者生命周期理论认为下属的成熟度包括()。(2011 年)

- A. 情绪成熟度 B. 年龄成熟度 C. 工作成熟度
D. 职业成熟度 E. 心理成熟度

解析: CE。本题考查领导者的生命周期理论。

【例 2-15】根据领导者生命周期理论, 具有高工作—低关系特点的领导风格是()。(2012 年)

- A. 指导式 B. 推销式 C. 参与式 D. 授权式

解析: A。指导式: 高工作—低关系。



考点五 领导者的技能

成功的领导者依赖于合适的行为、技能和行动, 领导者的三种主要技能包括技术技能、人际技能和概念技能。

(一)技术技能

技术技能是一个人对于某种类型的程序或技术所掌握的知识和能力。例如, 会计人员、工程师、文字处理人员和工具制造者所学习到的技能, 就是他们各自的技术技能。在操作人员和专业人员层次上, 技术技能是工作绩效的主要特点。但是当员工升职并拥有领导责任后, 他们的技术技能就会显得相对不重要了。作为经理, 他们更加依靠的是下属的技术技能; 在许多情况下, 他们基本上不参与他们所管理的技术技能实践。实际上, 许多企业的高层次领导对企业生产的技术细节并不熟悉。

(二)人际技能

人际技能是有效地与他人共事和建立团队合作的能力。组织中任何层次的领导者都不能逃避有效人际技能的要求, 这是领导行为的重要部分之一。

(三)概念技能

概念技能是按照模型、框架和广泛联系进行思考的能力, 例如长期计划就需要用到概念技能。在越高的管理位置上, 概念技能的作用也就越重要。概念技能处理的是观点、思想, 而人际技能关心的是人, 技术技能涉及的则是事。

领导技能分析表明, 不同层次的管理者需要的三种技能的相对比例是不同的。管理层

级越高，工作中技术技能所占的比例越小，而概念技能所占的比例越大。这有助于解释为什么杰出的部门领导者有时无法胜任副总裁的职位，因为他们的领导技能的结构不适合更高的管理职位的要求，特别是由于他们没有增加工作中的概念技能的比例。

领导技能的发展，主要有两种途径，一种是基于领导能力的培养，通过学习获得知识和方法，并在此基础上得到提高。另一种是辅导，讲师和领导者建立互相信任和尊重的关系，讲师可以帮助领导者明确事业范围和期望。除此之外，培训、工作设计、行为管理等其他组织行为技能也可以用来发展领导技能。



考题链接

【例 2-16】在领导者的技能当中，按照模型、框架和关系进行思考的能力称为()。(2010 年)

- A. 知识技能 B. 技术技能 C. 概念技能 D. 人际技能

解析：C。概念技能是按照模型、框架和广泛联系进行思考的能力。

第三节 领导决策



考点一 决策过程

(一)西蒙的决策过程

诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙认为决策过程可以分为三个阶段。

- (1) 智力活动：这是最初的过程，包括对环境进行探索，确定决策的情境。
- (2) 设计活动：这是第二个阶段，包括探索、发展和分析可能发生的行为系列。
- (3) 选择活动：这是最后一步，在上一步的可能的行为系列中选择一个行为。

(二)明茨伯格的决策过程

明茨伯格及其同伴所提出的决策阶段如下。

(1) 确认阶段。认知到问题或机会的产生，进行诊断。有研究表明，与人们的常识相反，对于紧急的、严重的问题，人们在决策过程中往往并没有经过非常系统的、全面的诊断，而一般的问题却享受到了这样的待遇。

(2) 发展阶段。个体搜寻现有的标准程序或者解决方案，或者设计全新的、量身定做的解决方案的过程。有研究表明，设计过程是一个探索和试误的过程，在这个过程中，决策者对于理想的解决方案只有一个模糊的轮廓。

(3) 选择阶段。确定最终的方案。一般有三种选择方法：在决策者经验或者知觉的基础上进行判断；在逻辑和系统的基础上对备选方案进行分析；决策成员之间相互权衡。

无论是西蒙还是明茨伯格的阶段划分，阶段之间都是有明确界限的。决策过程作为一个动态的过程，在每个阶段都存在许多反馈环路。对于组织而言，这个动态过程中既有战略意义又有行为意义，正确的决策过程可以使整个组织的决策成功。



决策模型

(一)经济理性模型

根据经济理性模型,决策者在任何方面都是完全理性的,决策者具备以下特征。

- (1) 从目标意义上分析,决策完全理性。
- (2) 存在完整和一致的偏好系统,使决策者在不同的备选方案中进行选择。
- (3) 决策者可以知道所有备选方案。
- (4) 对计算复杂性无限制,可以通过计算选择出最佳备选方案。
- (5) 对于概率的计算不存在任何困难。

由此可见,决策者是完美的,有能力使组织目标最大化,使得边际成本等于边际收益($MC=MR$)。虽然这个模型过于理想化,并不能够很好地描述现实的决策行为,但是该模型对于决策还是有着重要的贡献。许多成功的大型公司依靠强大的数据支持,仍然采用这种模型进行决策。

(二)有限理性模型

相对于理性模型而言,西蒙的有限理性模型更加接近现实,该模型认为:

- (1) 在选择备选方案时,决策者试图使自己满意,或者寻找令人满意的结果。满意的标准可以是足够的利润、市场份额、价格等。
- (2) 决策者所认知的世界是真实世界的简化模型。他们满意于这样的简化,因为他们相信真实世界绝大部分都是空洞的。
- (3) 由于采用的是满意原则而非最大化原则,决策者在进行选择的时候不必知道所有的可能方案。
- (4) 由于决策者认知的是简化的世界,因此可以用相对简单的经验启发式原则,或者商业窍门,以及一些习惯来进行决策。这些技术不要求非常高的思维和计算的能力。

与理性模型相比,西蒙的模型同样是理性和最大化的,但是这里的理性受到了限制,决策者以满意为决策的终点,因为他们没有能力做到最大化。所以有限理性模型与理性模型的差异主要体现在程度上,而非质的差异。

(三)社会模型

与理性模型相对的另一端,是来自心理学的社会模型。根据弗洛伊德的理论,人类的行为主要是由无意识的需求来驱动的,人类没有办法进行有效的理性决策。虽然绝大多数组织行为学研究者不同意弗洛伊德对人类行为的描述,但是都同意心理对人的决策行为会产生重要影响。例如所罗门·阿什的一致性实验表明,人们会迫于团体压力,做出非理性

的选择。

另外，有一部分决策者认为人们有坚持错误决策的倾向，他们称之为投入的增加。产生这种现象的原因主要有四个。

(1) 项目的特点。出现这种投入增加的主要原因可能是由于项目的特点。例如投资回报的延期，以及临时问题的处理，都有可能使决策者坚持或者增加错误的行为。

(2) 心理决定因素。一旦管理者做出了错误的决策，他可能存在信息加工错误(使用了有偏差的因素或者采取了比信息所证实的应采用行为更加激进的措施)。同时由于决策者置身其中，负面信息被忽略，自身防御机制启动。

(3) 社会压力。对于决策者来说，存在着同伴的压力，以及需要维护自己的面子，所以继续维持或增加错误行为。

(4) 组织的决定因素。不仅项目和任务的特点可以导致决策者固执己见，组织中沟通体系的失效，政治体系的破坏以及拒绝变革都会造成同样的结果。

从投入的增加以及其他心理机制可以看到，人作为具有负责思想的个体，在管理决策中扮演着重要的角色。有些管理行为虽然是非理性的，但确实存在于现实之中。



考题链接

【例 2-17】关于有限理性模型内容的说法，正确的是()。(2013 年)

- A. 决策者可以知道所有的可能方案
- B. 决策者可以通过计算选出最佳方案
- C. 决策者的目标是找到令人满意的结果
- D. 存在完整和一致的偏好系统，使决策者在备选方案中进行选择
- E. 决策者认知的是真实世界的简化模型

解析：CE。本题考查有限理性模型。



考点三 决策风格

除了对于决策模型是否是理性的关注之外，另一种研究行为决策的思路是关注管理者在不同备选方案中进行选择的风格。这些风格可以归纳为两个方面：价值取向与模糊耐受性。价值取向是指决策者关心的是任务和技术本身，还是人和社会的因素。模糊耐受性是指测量到的决策者需要的结构和控制的程度(低模糊耐受性)，以及是否有能力在不确定的环境中工作(高模糊耐受性)。这两个维度上各有高低的区分，组合起来，可以得到四种不同的决策风格。

(一)指导型

决策者具有较低的模糊耐受性水平，倾向于关注任务和技术本身。解决问题的时候一般是有效的、合乎逻辑的、程序化和系统的。这样的决策者喜欢关注事实，迅速完成工作；同时也是行动取向的，关注近期效果；喜欢使用权力，喜欢有控制感。一般来说，指导型的决策者也会表现出独裁的领导风格。

(二)分析型

决策者具有较高的模糊耐受性以及很强的任务和技术取向,喜欢对情境进行分析,倾向于过度分析事物。他们比指导型决策者评估更多的信息和备选法案,使用更多的时间进行决策,对新的、不确定的情境的反应比较好。他们也倾向于使用独裁的领导风格。

(三)概念型

决策者具有较高的模糊耐受性,并且倾向于对人和社会的关注。在解决问题的时候视角宽阔,喜欢考虑不同的选择以及将来的可能性。他们为了收集尽可能多的信息而与尽可能多的人进行讨论,然后根据直觉进行决策。同时他们喜欢冒险,擅长使用创新的方法解决问题。不过,有时候他们在进行决策时会陷入空想和犹豫不决。

(四)行为型

决策者具有较低的模糊耐受性,倾向于对人和社会的关注。这类决策者可以与他人进行很好的合作,喜欢公开交换意见的环境。他们乐于接受建议并提供支持和帮助,更喜欢口头而非书面的信息。他们倾向于避免冲突,力争使每个人都感到快乐。但是这种类型的决策者不喜欢困难的决策,尤其是当决策结果可能会给他人带来不快的时候。

学习加油站

一、答疑解惑

- 交易型领导的特征与方法是:奖励、差错管理(积极型)、差错管理(消极型)、放任。
- 路径—目标理论认为领导的激励作用是使绩效的实现与员工需要的满足相结合,为实现有效的工作绩效提供必需的辅导和奖励。
- 权变理论认为团队绩效的高低取决于领导者与情景因素之间是否搭配。权变理论认为领导方式有工作取向型和关系取向型两种。
- 管理方格理论把领导风格画成一个二维坐标方格。方格的纵坐标是“关心人”,横坐标是“关心任务”。
- 领导者的生命周期理论中,四种领导风格为指导式(高工作—低关系)、推销式(高工作—高关系)、参与式(低工作—高关系)、授权式(低工作—低关系)。
- 赫伯特·西蒙的决策过程为智力活动、设计活动和选择活动。明茨伯格的决策过程是确认阶段、发展阶段和选择阶段。

- 领导决策风格可以归纳为价值取向与模糊耐受性两个维度。

二、典型考题分析

【典型题 2-1】西蒙将决策过程分为三个阶段，依次是()。(2009 年)

- A. 设计活动—选择活动—智力活动 B. 选择阶段—确认阶段—发展阶段
C. 智力活动—设计活动—选择活动 D. 确认阶段—发展阶段—选择阶段

解析：C。西蒙认为决策过程可以分为三个阶段：智力活动、设计活动和选择活动。

【典型题 2-2】按照经济理性决策模型，决策者的特征包括()。(2009 年)

- A. 从路径—目标上分析，决策完全理性
B. 决策者遵循的是满意原则，在选择时不必知道所有的可能方案
C. 决策者可以知道所有备选方案
D. 决策者可以采用经验启发式原则或一些习惯来进行决策
E. 决策者在选择备选方案时，试图寻找令人满意的结果

解析：AC。选项 B、D、E 是有限理性模型。

【典型题 2-3】根据领导的生命周期理论，当下属具有低能力—高意愿的特点时，适宜的的领导风格是()。(2009 年)

- A. 指导式 B. 推销式 C. 参与式 D. 授权式

解析：B。当被领导者的成熟度为低能力—高意愿时，适宜的的领导风格是推销式。

【典型题 2-4】根据目标—路径理论，如果下属的工作是结构化的，可以带来高绩效和高满意度的领导是()。(2008 年)

- A. 指导式领导 B. 支持型领导 C. 参与式领导 D. 成就导向式领导

解析：B。本题考查目标—路径理论。

【典型题 2-5】关于魅力型领导理论的陈述，错误的是()。(2008 年)

- A. 魅力型领导是指自信并且信任下属，对下属有高的期望，有理想化的愿景
B. 魅力型领导会对追随者产生影响，使追随者获得高于期望的绩效及强烈的归属感
C. 在追随者自我意识和自我管理水平较低的情况下，魅力型领导更加有效
D. 魅力本身是一个归因现象，会随情境发生变化

解析：C。本题考查魅力型领导理论。

同步练习及答案

一、同步练习

(一)单项选择题

1. 团队绩效取决于领导者特性与前景因素是否搭配，这一观点属于领导的()。

- A. 特质理论 B. 行为理论 C. 权变理论 D. 期望理论

2. ()指的是一种影响群体、影响他人以达成组织目标的能力。
A. 控制 B. 指挥 C. 领导 D. 组织
3. 根据伯恩斯的改变型领导理论, ()属于交易型领导的特征。
A. 魅力 B. 放任 C. 智慧型刺激 D. 个性化关怀
4. 勒温关于领导行为的研究发现, ()的领导会导致最多的攻击性行为。
A. 独裁型 B. 民主型 C. 放任型 D. 指导型
5. 乔治·格雷恩等人提出的领导—成员交换理论认为, 交换过程是一个()的过程。
A. 互利 B. 互惠 C. 改变型 D. 交易型
6. 密歇根模式发现()的领导风格与团体高绩效和员工高满足感相关。
A. 员工取向 B. 生产取向
C. 工作绩效取向 D. 人格魅力取向
7. 决策者具有较高的模糊耐受性以及很强的任务和技术取向, 这种决策风格是()。
A. 指导型 B. 行为型 C. 分析型 D. 概念型
8. 认为人类行为主要是由无意识的需求来驱动的决策模型是()。
A. 经济理性模型 B. 有限理性模型
C. 社会模型 D. 团体决策模型

(二)多项选择题

1. 下列选项中, 属于魅力型领导者道德特征的是()。
A. 要求自己的决定被无条件接受 B. 使用权力为他人服务
C. 从危机中思考和学习 D. 双向沟通
E. 使追随者的需要和志向与愿景相结合
2. 领导必须具备的基本特点有()。
A. 影响力 B. 指导和激励的能力
C. 支配的能力 D. 沟通的能力
E. 专业技术能力
3. 魅力型领导理论认为()。
A. 魅力型领导者促使追随者产生出高于期望的绩效, 以及强烈的归属感
B. 魅力型领导者的追随者表现出对领导者的高度忠诚和信心
C. 魅力型领导者是指具有自信并且信任下属, 对下属有高度的期望, 有理想化的愿景, 以及使用个性化风格的领导者
D. 追随者的自我意识和自我管理水平低时, 魅力型领导者的效果会得到强化
E. 魅力型领导者的魅力不随情境发生变化
4. 领导决策的社会模型认为心理对人的决策行为会产生重要影响, 人们有坚持错误



决策的倾向，产生这种现象的原因包括()。

- A. 项目特点
- B. 心理决定因素
- C. 社会压力
- D. 组织的决策因素
- E. 权变因素

(三)案例分析题

小李是某公司的部门经理。他对下属的困难始终给予理解和帮助，并且善于与他人合作，积极听取不同的意见，经常出面为大家化解冲突，员工们都认为他是一个很有亲和力的领导。最近公司准备裁员，要求小李从他所在部门的员工中辞退一人，这让小李感到十分棘手和苦恼。

- (1) 根据决策风格理论，小李的决策风格属于()。
- A. 指导型
 - B. 分析型
 - C. 概念型
 - D. 行为型
- (2) 小李的决策风格特征包括()。
- A. 模糊耐受性高
 - B. 对人和社会比较关注
 - C. 模糊耐受性低
 - D. 喜欢困难的决策

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国《职业经理》MBA 双证班 www.mhjy.net 全国招生
电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

二、答案

(一)单项选择题

1. C 2. C 3. B 4. C 5. B 6. A 7. C 8. C

(二)多项选择题

1. BCDE 2. AB 3. ABC 4. ABCD

(三)案例分析题

(1) D (2) BC

全国Mini-MBA职业经理双证班 (管理岗位 全国培训)



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班[®]，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

招生专业及其颁发证书：

认证项目	颁发双证	学 费
全国《工商管理师》MBA 高等教育双证	高级工商管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元

全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师**等管理岗位MBA课程**



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理

人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com

【报名须知】

1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)



(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 收件人：王海涛
方式二	学校帐号 企业账户	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034
方式三	交通银行	卡号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄	卡号：6221882600079099806 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	建设银行	卡号：6222801141561055564 户名：王海涛
方式七	农业银行	卡号：6228480170232416918 用户名：王海涛 开户行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行
方式八	招商银行	卡号：6225884517313071 户名：王海涛 开户行招商银行哈尔滨分行马迭尔支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620 【学校网站】<http://www.mhgy.net>