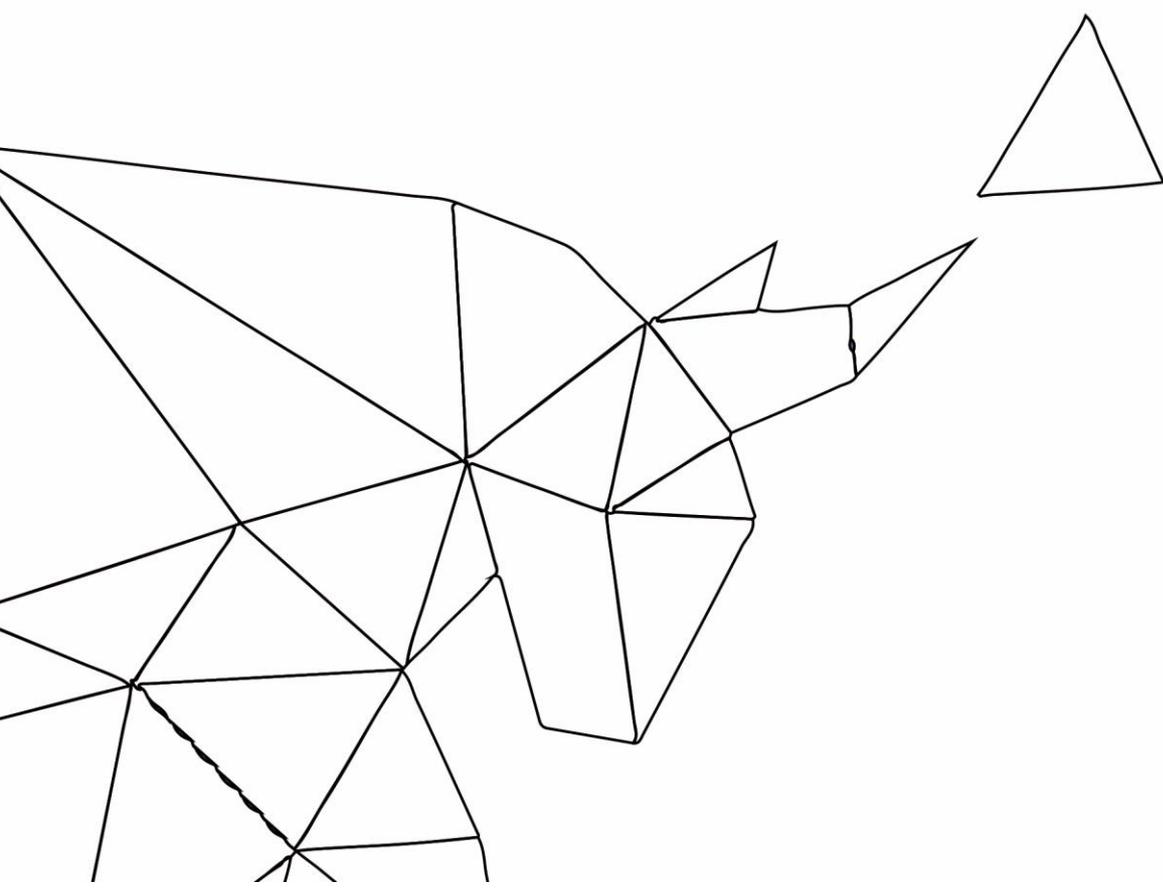


# 管理学与人力资源管理

## 主观题汇总



## 第一章 企业的利益相关者

### 1.解释利益相关者的含义，并举出三个利益相关者的例子。☆☆☆ (1411)

与公司有联系或影响的各种群体。

雇员：他们代表商务过程中人的因素，没有他们就不可能进行生产活动。

股东和所有者：是为公司提供资金的人，需要支付股息是公司进行活动的主要驱动力。

管理者：他们代表股东和所有者的利益去经营企业，因此必须努力达到公司目标，同时考虑企业其他利益相关者的需要。

### 2.利益相关者的类型主要有哪几个？☆☆

利益相关者主要包括以下 8 个类型：雇员、股东和所有者、管理者、顾客、供应商、本地社区、政府、环境。

### 3.简述内部利益相关者和外部利益相关者的含义，并分别举例说明。☆☆☆ (1305)

内部利益相关者是以直接方式参与企业业务活动的个人或群体。内部利益相关者包括：雇员、管理者、股东/所有者、现实消费者、供应商。例如雇员为组织提供劳务以获得工资，现实的顾客从组织购买了产品而组织则对其承担义务等等。

外部利益相关者是以间接方式参与企业业务活动的个人或群体。

外部利益相关者包括：本地社区、政府、环境、公众、潜在消费者。例如潜在消费者还没有承诺从组织购买产品，但要实现销售就必须考虑他们的需要，政府自身常常不直接涉及组织的活动，促政府法律很可能影响组织如何经营业务等等。

### 4.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。☆☆☆ (1305)

雇员

期望：获得高工资

策略：向员工支付较高工资

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

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

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

本地社区

期望：组织关心自己在社区内如何运作

### 5.企业的利益相关者中管理者的期望包括哪些？☆

管理者是指通过其职位和知识影响该组织或公司的经营成果以及目标成果达成的人。通常来说，管理者的期望主要包括以下几个方面的内容：

1.实现企业资源利用效率最大化；

2.企业利润最大化；

3.个人利益最大化；

4.职位晋升；

5.自我价值得到实现；

- 6.能力得到提升;
- 7.受到尊重;
- 8.股东利益最大化;
- 9.企业目标的实现等。

**6.股东/所有者的期望有什么? ☆**

股东或所有者是为公司提供资金的人,即指通过向公司出资或者通过其他合法途径出资并获得公司股权,对公司享有权利和承担义务的人。通常来说,股东/所有者的期望主要包括以下几个方面的内容:

- (1)合理的股息收入;
- (2)利润最大化;
- (3)投资的资本价值最大化;
- (4)企业长期目标能够得以实现;
- (5)企业市场占有率最大化;
- (6)企业结构扩大化。

**7.企业的利益相关者中,顾客的期望包括哪些? ☆**

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。

**8.企业的利益相关者中,政府的期望包括哪些? ☆**

政府是国家权力机关的执行机关,是国家公共行政权力的象征、承载体和实际行为体。通常来说,政府的期望主要包括以下几个方面的内容:

- 1.有效控制企业的运作;
- 2.企业的投入产出效益最大化;
- 3.政策得以彻底贯彻;
- 4.企业对国民生产总值的贡献最大化等。

**9.简述确保各方利益相关者的利益的必要性。 ☆**

各方利益相关者对企业的发展和目标的实现具有重要作用,确保各方利益相关者的利益,有其必要性:

- 1.当不同利益相关者的目标与组织使命或者目标不一致时,确保利益相关者的利益,才能让企业组织使命或目标的实现变成相对简单的事情;
- 2.确保各方利益相关者的利益,才能让企业在不断变化的竞争环境中得以生存下去;
- 3.消费者、雇员与生产者的目标通常是不一致的,通过折中和不断的协调实现各方利益最大化,消费者的购买热情会提升,雇员也会更加努力地工作;
- 4.企业的发展趋势从追求短期目标,转变为追求更加长期的目标,有助于企业的可持续发展;
- 5.协调和确保不同利益相关者的利益,使得各利益相关者的目标与企业目标一致,有可能取得长期成功;
- 6.这种观念转变的一个比较经典的例子是“碳排放”,制造商热衷于减少与生产有关的污染量,而这些污染不仅会提高企业的生产成本,又会被视为对社会大众和自身的一种不负责任的态度,通过此种行为,可以为企业树立良好形象;
- 7.政府针对企业的积极行为,会制定相应的政策,对企业的要求会给予更多的照顾,有利于企业的发展。

总之,要确保各方利益相关者的利益。

**第二章 管理过程**

**1.给出管理的一种定义,并解释权威的四种类型。☆☆**

管理的三种定义

亨利·法约尔的定义:管理是预测和计划、组织、命令、协调和控制。

更现代的定义:管理是“由计划、控制、协调和激励组成的社会过程”。

或者:“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”。

权威的四种类型包括:

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。

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。

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

经济权威。来自于从经济环境中获得的权利。例如，决定买还是不买一件特定商品的购物者。

## 2.简述有效授权的必要条件。☆☆

有效授权有许多必要条件：

- (1) 必须清楚地传达任务，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。

## 3.解释直线经理与职能关系的含义，各举一例，并指出两者的区别。☆☆☆ (1411)

直线经理是被授权管理一个特定活动领域的人。例如生产主任为一个特定的工厂任命一个生产经理，生产经理将直接向生产主任报告生产过程的成败。

职能关系与专家咨询或支持服务有关，他们对外是正式的直线管理结构。另一种职能关系由直线经理对副职或助手进行指派而产生。电脑支持人员为经理就如何更好地将组织内的生产智能电脑化提供帮助和指导。

## 4.简述直线经理的概念。☆

直线经理是被授权管理一个特定活动领域的人。

直线管理人员的责任将在组织结构图中显示，组织结构图显示从组织的顶部到底部的命令链。这个结构让组织中的所有人熟知很重要，因为它显示特定任务的权威和责任层次。

## 5.简述直线结构的优点。☆☆

直线结构具有许多优点：

- (1) 容易理解和操作。
- (2) 具有能够迅速决策的清晰而直接的命令链。
- (3) 具有清晰的责任划分和权威分配。
- (4) 可以产生稳定的、易于控制的组织。

## 6.解释垂直命令链和水平控制幅度的含义，并指出二者的区别。☆☆☆ (1305)

含义：

垂直命令链也称为直线管理或垂直命令链的金字塔结构，是最简单和最常见的组织形式，常用显示结构中每个人的正式职位的组织结构图来描述。指令按照层级结构线进行传递，通常是自上而下。

水平控制幅度是指所有部门经理都在同一级别上，如生产经理、市场经理、行政和财务经理、维修经理和人事经理，但不同的人责任不同，部门经理直接向总经理报告，这五个部门经理代表总经理的水平控制幅度。

区别：垂直命令链的权威仅限于组织结构的同一直线内，水平控制幅度决定了层级结构内向上级报告的人员数量。

## 7.简述控制幅度太宽导致的问题。

如果控制幅度太宽，可能降低经理与下属人员的接触，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。

## 8.简述组织内的管理层次。☆☆

在大多数组织内有多个管理层次。

第一层直线管理人员，有时被称为主管（也常常被称为领班）。主要确保工人正确地完成任务。

中层或高层管理人员，较少涉及工人实际工作的操作细节。相反，他们主要关心需要做什么工作，以及如何着手实施。

在层级结构的顶部，由总经理或最高行政长官负责，但通常授权给职能管理人员，如市场、生产等具有专业知识的人。管理的顶层涉及制定长期计划和政策，并

确保中级或高级管理者完成这些计划。

### 9.简述控制幅度太窄导致的问题及原因。☆☆

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。

### 10.组织的控制幅度会对组织产生哪些影响？☆☆☆

如果控制幅度太宽，可能减少经理与下属人员之间的接触，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、士气和产量可能会受到影响。

如果控制幅度太窄，管理可能变得昂贵和浪费，会导致以下问题：

- (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)太多的监督会抑制工作积极性。

### 11.简述扁平结构的概念。☆

只有很少的管理层次但控制幅度宽的组织被称为扁平结构组织。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。

### 12.简述纵深结构的概念。☆

有很多管理层次且控制幅度窄的组织被称为纵深结构组织。纵深结构意味着管理者有较少的下屬要保持联系，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。

### 13.解释明茨伯格的七角色模型，并指出其与传统管理理论的区别。☆☆ (1305)

明茨伯格的七角色模型从不同角度研究了管理的概念，这个模型研究管理者是什么，认为管理者进行哪些活动和承担什么责任并不重要，重要的是他们所承担的角色。明茨伯格认为管理者应该履行七种关键角色。

企业家——涉及计划和承担风险

资源分配者——涉及组织和协调

首脑/领导——涉及激励和协调

联络者/传播者——涉及协调和沟通

监督者——涉及控制

发言人/谈判者——涉及激励和沟通

麻烦处理者——涉及激励和协调

区别：

传统理论强调管理者的角色本身，但七角色模型更强调履行责任。

传统观点更强调短期内管理者的效率，而七角色模型更关注长期有效性。

### 1.解释古典管理学派与行为科学学派的主要区别。☆☆☆ (1305)

古典管理学派产生于 19 世纪工业革命开始后的西欧和北美，行为科学学派大约产生于晚些时候的美国。

古典管理学派产生的背景是工业的迅速扩张、大型企业需要有效率地进行管理；行为科学学派产生的背景是组织需要关注工人的身心健康需求。

古典管理学派的代表人物有法约尔、泰罗、厄威克、布里奇；行为科学学派的代表人物有梅奥、沙因。

古典管理思想学派专注于研究组织结构和组织方法；行为科学学派却对工作场所中人的因素感兴趣。

古典管理理论研究者大多是专业的管理者；行为科学理论研究者多为学术界人士。

### 2.简述与管理有关的六项关键活动。☆☆

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。

### 3.简述布里奇的组织结构的四大关键要素。☆☆☆

布里奇认为，管理是通过计划和控制组织活动以达成共同目标的一种社会过程。他认为，为了获取成功，企业要有正确的组织结构，这种结构有四大关键因素。

- (1) 明确经营者、监督者和专业人员的地位和职责。
- (2) 确定应该如何授予这些职权。
- (3) 协调这些职权的履行。
- (4) 保持高昂的士气。

### 4.简述霍桑试验的结论。☆☆

我们可以从霍桑试验中得出以下结论：

- (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。

### 5.解释系统理论与权变理论的含义，并指出二者的区别。☆☆ (1305)

含义

系统理论研究者将组织看作一个复杂的社会系统，这个系统受到许多相互依存的变量的影响。这些变量是，人员、技术、组织结构、环境。早期的研究者重视单个变量的效应，但是系统理论研究者却关心两个或两个以上变量之间的关系。

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。大多数权变理论研究者指出，在组织最终确定选择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。

区别：

与系统理论不同，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，如果存在的话，将取决于组织所面对的特殊环境。

系统理论的代表人物有特里斯特、班布福斯、赖斯、卡兹和卡恩；权变理论代表人物有劳伦斯、洛希、伯恩斯和司托克。

#### 6.简述彼得斯认为一个成功的企业将呈现的八种品质。☆☆

(1) 贵在行动。通过建立走动式管理制度来实现。(2) 贴近客户。(3) 自主创新。(4) 以人促产。(5) 身体力行，价值驱动。(6) 不离本行。(7) 精兵简政。(8) 宽严并济。

#### 7.简述有机系统的特征。☆☆☆

有机系统的特征包括:

- ①个人的任务将会不断地被重新定义，以适应新情况。
- ②角色的网络结构，使技术和商业性的任务可以在任何地方得到安排。
- ③横向而非垂直沟通。
- ④较少强调命令，更加重视建议和信息。
- ⑤更加注重责任与激励，较少强调服从和忠诚。

#### 8.简述赖斯的研究成果。☆

赖斯的研究结果发现，组织的整个系统由两个主要的子系统构成：作业系统，负责生产产品；管理系统，负责决策、控制和整个系统的沟通。这两种系统各自都可能拥有子系统，因此有必要为管理系统制定新的战略，以确保整个组织内部的协调。

#### 9.简述卡兹和卡恩对企业系统的分类。☆

卡兹和卡恩对子系统的分类：生产与技术子系统，关注企业的基础性工作；辅助性子系统，负责获取输入，分配生产过程的输出和处理外部环境；维持性子系统，确保整个企业的高效运行并侧重设定角色、规则和奖惩；适应性子系统，处理环境变化带来的问题，包括研发、产品调研和长期规划；管理性子系统，负责控制和协调组织内部的活动。

#### 10.简述劳伦斯和洛希的结论。☆☆☆

劳伦斯和洛希得出的主要结论有：

- (1) 外部环境的变化越剧烈，组织分散化和集中化的需要就越迫切。
- (2) 在变化较小的环境中，分散化不如集中化重要。
- (3) 组织内部分散化程度越高，组织解决冲突的难度就越大。
- (4) 运行良好的组织往往会更快地解决冲突，因为它们在分散化和集中化之间有恰当的平衡。
- (5) 在外部环境存在高度不确定的情况下，由中层和基层管理者来确保组织集中化。而在环境稳定的情况下，最好由高层管理者负责落实组织集中化。

#### 11.卡兹和卡恩确定的存在于企业中的子系统都有哪些。☆☆

卡兹和卡恩确定的存在于企业中的子系统有五种，分别为：

- (1)生产与技术子系统；(2)辅助性子系统；(3)维持性子系统；(4)适应性子系统；(5)管理性子系统。

### 第四章 领导和管理风格

#### 1.解释对领导过程产生影响的四个关键变量。☆☆☆

- 1.领导者——包括其技能、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。

以上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。

## 2.解释领导的含义，并指出其要点。☆☆

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作出贡献的动态过程。这一定义含有如下几个要点：

- 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。

## 3.解释五种领导者类型所包含的内容。☆☆☆

### 一、魅力型领导者：

魅力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，这种独特的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。

### 二、传统型领导者：

传统型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，大多数人是不能获得这些职位的，但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。

### 三、情景型领导者：

情景型领导类型是因为发展变化的特定情景而出现的，大多数时候，情景型领导的出现都是与合适的时间与地点相关联的。

### 四、职位型领导者：

有时，一些人被任命为职位型领导者，这与他们在管理或者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需的全部特征。

### 五、职能型领导者：

职能型领导者的领导职责是由他们所完成的任务决定的，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。

## 4.简述领导者的素质。☆☆

通过讨论人们确定了成功领导者通常可能具备以下素质：

- (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。

## 5.简述特征领导理论与风格领导理论的含义，并指出两者的三个区别。☆☆☆ (1205)

- (1) 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。
- (2) 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，对于一个领导得来说，领导方式非常重要。风格领导理论家的研究关注于能够使领导者最大可能的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，另外一种是从

员工导向或任务导向的角度来考虑领导。

两者的区别在于：

- (1) 培养方式不同，一个是管理者天生具备，一个是后天可以培养；
- (2) 领导的关注点不同，一个是关注领导者自身的领导特征，一个是关注于任务达成和关心下属。
- (3) 产生的效果不同，一个是领导者自身的影响，一个是团体合作的影响。

#### 6.解释 X 理论与 Y 理论的含义，并指出两者的区别。☆☆☆ (1411)

麦格雷格的 X-Y 理论是两种相对的人性假设。

X 理论假设一般人的本性是懒惰的，天生懒惰，逃避工作，不愿承担责任，抵触改变，寻求安全，X 理论中的管理者倾向于集权。

Y 理论基于个人目标与组织目标相结合的思想，天生勤奋，自我约束，愿意主动承担责任，自我实现为动机，有高层次的需求。Y 理论中的管理者最适合的领导方式是民主式。

#### 7.简述布莱克和莫顿的理论，并解释如何将他们的理论应用于组织管理中。☆☆☆ (1205)

布莱克和莫顿观察到有两种基本的领导维度彼此之间是相互独立运行的，它们分别是对生产的关心和对人的关心。

- (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。
- (2) 乡村俱乐部型管理。对生产低关心，对人高关心。领导者对员工的需要关怀备至，并创造了一个舒适的工作环境，但对工作的完成关心极少。
- (3) 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。
- (4) 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。
- (5) 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。

#### 8.解释利克特管理方法中协商式的民主领导的内容。☆☆

协商式的民主领导：这种方式下，组织的目标是与下属进行讨论之后设置的；双向信息沟通较多；存在更多的团队合作；生产效率较高且缺勤率较低。

#### 9.解释利克特管理方法中压榨式的集权领导的内容。☆☆

压榨式的集权领导：此领导方式下，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。

#### 10.解释利克特管理方法中仁慈式的集权领导的内容。

仁慈式的集权领导：此方式与压榨式的集权领导方式有些类似，不同的是此方式有更多与下属交流的机会，且对下属会有更多的授权；可能会有关于报酬、惩罚与威胁的一整套制度；另外此种领导方式下，生产效率会比较高，但是会面临着高的缺勤率和高的人员流动问题。

#### 11.解释坦南鲍姆和施米特认为的对选择领导方式有影响的变量。☆

坦南鲍姆和施米特虽然没有提出其他任何更合适的特殊领导方式，但是他们考虑到了对选择领导方式有影响的变量，有以下四个：

- (1) 领导者——他们的人格特点、价值观和天赋；
- (2) 下属——他们的技能、经验和态度；
- (3) 形势——组织的文化、时间压力的存在和责任与权力的层次；
- (4) 环境——生态压力集团的需求、教育标准的改变和工会代表的压力。

#### 12.解释利克特管理方法中参与式的民主领导的内容。☆

参与式的民主领导：此种方式下，上级、下级、同事之间进行多向沟通，相互之间会提供多种方式的激励；生产效率最高，缺勤率和人员流动低；参与式的民主领导一直被视为下属参与的最理想管理方式。

### 1.阐述激励理论中的传统理论、人际关系理论和复杂人理论之间的区别。☆☆ (1205)

(1) 传统理论/经济人理论：主要包括泰罗和麦克雷格的成果。泰罗的 X 理论认为，唯一能够激励员工的因素是货币，麦克雷格的 Y 理论认为，员工追求额外的需要、独立性和自我价值的实现。

(2) 人际关系理论：源自于梅奥所做的开创性研究。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。

(3) 复杂人理论：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。

传统理论与人际关系理论属于内容理论，提出“是什么在激励人们”的问题；复杂人理论属于过程理论，相对于需求的实现更关注激励的过程。

### 2.指出赫茨伯格提出的保健因素和激励因素的区别。☆☆ (1305)

激励因素是指使人们趋向于达到工作满意的一些固定因素，保健因素是指与工作不满意相联系的一些固定因素。

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；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。

### 3.解释 Z 型理论及其在员工管理方面的含义。☆☆ (1211)

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) 为核心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得的目的。
- (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。
- (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) 职业路径以终身工作轮换的非特异性作为规范。
- (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。

## 第六章 激励实践

### 1.简述奖励计划在实施时存在的四个问题。☆☆☆ (1411)

首先，奖励计划的成功取决于生产经营平稳运行。

其次，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。

再次，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。

最后，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。这时，需要采用团体或公司范围的奖励计划来克服这一缺陷。

### 2.解释计时工资的三个优点。☆☆☆ (1411)

- 1、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；
- 2、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；
- 3、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。

### 3.简述工作再设计的三项原则并说明实施工作再设计的两种途径。☆☆☆ (1205)

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。

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。

## 第七章 团体、团体行为与冲突

### 1.简述组织中正式团体和非正式团体的区别并举例说明。☆☆☆ (1205)

(1) 正式团体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, 是组织结构的一部分, 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。正式团体的例子: 健康和安全委员会; 预算委员会; 制定营销战略的营销团队。

(2) 非正式或非官方团体是由具有相同兴趣的人组成的, 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。非正式团体的例子: 公司内部的象棋协会; 各种俱乐部协会; 公司员工组织的篮球协会等。

### 2.简述麦克雷格有效团体的理论, 并解释成为有效工作团体的约束条件。☆☆☆ (1205)

(1) 麦克雷格认为有效团体包括如下特点: ①非正式的, 轻松的气氛; ②团体成员之间有大量的讨论并且有极高的成员参与率; ③团队目标对于团体内的所有成员来说都是十分清晰的, 并且员工承诺度很高; ④团体成员往往能够互相倾听并且尊重其他人的观点; ⑤冲突被看作是有益的并且被作为解决问题的一种方法; ⑥多数决定是协商一致达成的, 很少通过正式投票来解决问题; ⑦观点是公开和自由地表达出来的; ⑧任何一名团体成员都有可能进行领导, 而不只是主席; ⑨团体负责监控自身的工作进程和行为。

(2) 麦格雷格认为有两个重要的因素影响了团体变成有效团体的能力, 这两个因素是: 直接约束和团体激励与沟通。直接约束包括: ①团体规模。②任务性质。③团体成员。包括成员的个性、经历和知识。④环境因素。包括客观因素以及组织的文化和传统。

### 3.简述贝尔宾的理论, 并解释有效团队应拥有的角色。☆☆☆ (1205)

贝尔宾认为所有的团体和团队都需要一种平衡感, 在团体内工作的每个个体都会有双重角色。主要角色是他们的专业能力, 次要角色与他们在团体内的工作有关。

团队角色包括: (1) 主席 (协调者) (2) 实干家 (贯彻者) (3) 塑造者 (4) 培养者 (5) 资源调查者 (6) 监督评价者 (7) 协同工作者 (8) 完善者。

贝尔宾又补充了另外一个角色, 即专家。只有在需要专家意见时, 这个人才会加入团队, 比如当需要财务或者法律等方面的建议时。

贝尔宾的结论是: 一个理想团队应该由一名主席或塑造者、一名培养者、一名监督评价者以及其他每个种类的一名或多名成员组成。

## 第八章 人力资源规划

### 1.列举人力资源管理职能所包括的十个方面的内容。☆☆☆ (1305)

人力资源规划、招募与选择、上岗引导与培训、晋升与转岗、雇用的评价和终止、纪律、雇用的报酬和条件、包括健康和安全问题的工作条件、职业发展和员工福利、工资谈判和员工代表、为应对组织中的变化, 对有关人员的策略开发

### 2.解释组织人力资源的软规划和硬规划的含义, 并各举一例说明二者是如何应用的。☆☆☆ (1305)

含义: 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潜能。

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。它包括分析目前的雇用需求, 预测雇员未来的需求、供给和离职率。

应用: 软规划可用于开发现有员工的潜能。

硬规划可用于制定下一年度的人员招聘计划。

### 3.指出招募过程中的工作描述和人员任职条件的区别。☆☆☆ (1305)

从所处阶段看：工作描述是招募的第二个阶段，拟定人员任职条件是招募的第三个阶段。

从内容看：工作描述对工作的目的、职责、工作条件以及雇主对雇员的期望进行了描述；人员任职条件列出了胜任工作所需要具备的个人特征。

从用途看：工作描述用来确定空缺岗位的任职资格，并当作判断在职人员是否按要求开展工作的参照指标；人员任职条件用来判断应聘者是否符合工作要求，并作为选择最佳人选的基础。

### 4.对比外部招募，内部招募有哪些优点。☆☆☆ (1205)

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

### 1.阐述可能会降低考评效果的不利因素。☆☆☆ (1205)

- (1)会造成上司和员工之间的对抗。
- (2)评价可能会存在个人偏见。
- (3)考评面谈被认为是不太正式、内容过于松散以及对交谈控制太差。
- (4)考评过程被看作是未完成的事务，而不是被认为是持续不断的绩效管理过程。
- (5)考评的目的——所设立的目标很快就被废弃了。
- (6)考评过程被认为是组织的官僚政治活动的另一个实例。

### 2.简述员工考评的重要性，并解释考评过程所涉及的阶段。☆☆☆ (1205)

(1) 考评的重要性主要包括以下几点：①员工考评是组织人力资源管理职能的一个重要组成部分；②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。③考评可以为员工提供额外的培训或采用工作丰富化。

(2) 考评的阶段包含如下：①填写考评表；②进行考评面谈；③达成的行动计划将转化成会对员工的行为产生影响的基本因素，如晋升或加薪。④绩效评估。此后，考评过程可以按同样的程序重复。