# 人力资源管理学概论（精选5篇）

来源：网络 作者：清风徐来 更新时间：2025-04-22

*第一篇：人力资源管理学概论在未来社会，国际间的竞争越来越激烈，其实质就是以科技为龙头、经济为基础的综合国力的较量。想在二十一世纪的竞争格局中占据有利地位，各国都在争先恐后的发挥自己的优势资源。作为人口第一大国的中国，其人力优势无可争辩，人...*

**第一篇：人力资源管理学概论**

在未来社会，国际间的竞争越来越激烈，其实质就是以科技为龙头、经济为基础的综合国力的较量。想在二十一世纪的竞争格局中占据有利地位，各国都在争先恐后的发挥自己的优势资源。作为人口第一大国的中国，其人力优势无可争辩，人力资源管理学的重要性由此可见。

人力资源学不是新生学科，十九世纪末西方资产阶级政权趋于稳定，英法等老资格资本主义国家早已步入工业化社会。两次科技革命的兴起，促进人们生活环境、生活质量的大幅度提高，特别是近代医学的发展，医疗卫生条件的改善，出生婴儿的成活率迅速提高，人们的寿命也大大延长，这一高一低，带来的结果是人口数量的激增。另外，科技创新与新技术的普遍运用于生产，又促进了社会劳动生产率成倍的提高，机器生产代替了手工劳动，人的工作被大大解放了。对于生产者来说，生产机械化带来的是巨额利润，加速了资本的原始积累。而对于无产者来说，机器大工业的建立意味着失业。“就业乃民生之本”。无产阶级大量失业，生活状况在经济繁荣中日趋恶化，这是资本主义社会发展的必然趋势。如何缓和日益尖锐的阶级矛盾，如何促进资本主义市场的扩大摆在资产阶级御用学者面前，在这种背景下，人力资源管理学应运而生。

在一定领域或社会组织内部全部劳动人口拥有劳动能力的总和被称为人力资源。人力资源不同于人口资源，因为人资源是可劳动人口与不可劳动人口的总和。社会各项活动的管理都包括两个方面：1.如何用人；2.如何办事。这也是人力资源管理中的本质性工作。由于人力资源管理学发展的不完善，长期以来管理一直是强制性的，这样的管理虽然可以迅速规范劳动力的流动与使用，但却压制了劳动者的积极性，忽视了劳动者“人”的概念，长久来说，不利于国家社会的长治久安。于是近些年来，一种新的管理方式出现并得到迅速推广：人性管理。

一个国家人口众多，不意味着人力资源丰富，只能说明开发人力资源方面拥有很大的潜力。人人口资源中有相当大比例的不可劳动人口，在可劳动人口中，人才资源仅占很小一部分，而人才资源中能转化成人才资本的又是极少，所以有：人口资源≥人力资源≥人才资源≥人才资本，如何提取人才资本就成为管理学的核心。西方社会普遍采用物质奖励的办法来吸收人才，只是因为西方社会经过几个世纪的发展，完成了资本积累，有能力在物质上满足领导精英和学术泰斗的要求。而中国缺乏资本主义社会的充分发展，生产力落后，生产关系结构性缺失，又面临赶英超美的压力，因此长期采取精神奖励的办法来吸引人才，这也是中国，包括许多发展中国家人才流失严重的根本原因。中国人力资源研究尚处于起步阶段，因此在进展和应用方面和欧美国家相比还有较大差距。大致来讲，中国的人口资源可分为以下几类：1.尚在劳动年龄内，正在劳动；2.不到或超过劳动年龄，仍在劳动；3.处于劳动年龄内，具备劳动能力，但没有工作，还在待业；4.处在劳动年龄内，因学习、服役、疾病、或残疾等原因不参与劳动。另一个显著特点是中国目前劳动力素质普遍不高。评定劳动力素质的高低，国际通用标准是看其思想觉悟、品德高低、技术水平。素质不高，基数庞大，这是中国劳动力状况的突出特点，这也是促进就业难的难点所在。

对于企业来讲，能够带来剩余价值的一切资源都可以利用，从这个角度看人力资源和其他自然资源、社会资源一样可以作为商品参与市场流通。但人力资源不同于其他资源，其与生俱来的能动性决定了使用人力资源的复杂性，即：人才的强化和自我强化、领导控制与民主管理、人才的职业自主选择、人才的创新活动和其他作为人的自然属性与社会属性。人力资源不仅是财富创造的动力源泉，同时也是物质消耗的无底黑洞。和水资源一样，人力资源也具有可再生性，他的增长与人口的增长是成正比的，即包括自然增长和机械增长。时

效性与延续性的矛盾是使用人才资源的另一个难点，由于人的生理特点，劳动时间、劳动质量与劳动年龄之间的关系是相互制约的，因此在领导机关内，企业人事安排中，为了优势互补，往往采用老中青三代结合。企业对人力资源进行管理采取的一般流程是固定不变的，即事先制定一个招聘计划，通过考核来审查人才对企业的认知能力，根据其能力的大小安排临时工作，试用期过后确定是否继续雇佣，调配工作岗位，岗前培训来提高员工素质，签订劳动合同来规范劳资关系，进行阶段性物质奖励与精神奖励，员工退休或跳槽后在制定新的招聘计划。当员工真正确立之后，就开始了领导与被领导的关系，即真正的人力资源管理，包括人与事的互调互配，人的需求与工作报酬的互调互配，人与人的协调合作，工作与工作的合理拼接。管理的本质就是用人、办事，就是要达到促进生产经营的顺利进行，调动劳动者积极性，提高劳动生产率，促进现代企业制度的建立，即产权明晰，责任分明，政企分开，管理科学。员工使用的方法根据企事业单位性质的不同采取不同的方法，因为用人单位有营利与非营利之分，营利单位又有公司与非公司之分，公司又有责任有限公司与股份有限公司之分，所以员工的使用大致可分为委任制、选任制、聘任制、考任制。虽然使用方法上有很大区别，但用人单位的用人原则却是异曲同工，即遵守：人事相符；权、利、责一致；德才兼备、任人唯贤；用人所长、容人所短；兴趣引导工作；优化组合人事工作。

企业和事业单位招收新人时往往会考虑新人的工作动力，而新人的工作动力从根本上又和工作效价、期望概率、工作回报的可能性成正比。对于员工来说，更多的时候公平比薪水重要得多，人是社会人，工作动力受报酬绝对值和相对报酬绝对值的影响，因为人总会把自己的收入和别人的收入相比，并和自己过去的收入相比，稍微的不平衡可能就会影响自己的工作动力。对待这种不公平，通常员工会采取以下的办法来应对：1.采取实际行动来改变自己的收入与付出；2.采取一定措施改变别人的收入与付出；3.自我安慰；4.发牢骚、制造矛盾、甚至跳槽。企事业单位面对与员工的不满往往采用行为改造型激励办法：1.正强化，对其行为进行肯定鼓励；2.负强化，预先告知其行为可能造成的不良后果；3.不强化，不奖励也不惩罚；4.惩罚，对不良后果进行批评与处分；5.综合策略，对不同行为采取一种以上的策略。大型公司十分看重对员工工作动力的激励，他们往往按绩效发工资，年终分红，允许员工持股，设立奖金，实行带薪休假，灵活工作日程来激励员工。

人力资源的能动性和流动性决定了工作流程的可复制，因此极易造成商业机密和国家机密的泄漏。大规模的人才外流甚至可能造成对国家安全的威胁。国外避免此类事件的发生通常是强化立法管理，以法律、法规的形式规范人才流动为根本；优化小环境，以行业规则约束人才流动为支撑；强调职业道德，强调员工自律为补充。这样的确大大减少了人才流失和商业机密、国家机密外泄的隐患，但三项措施的实施并不能立竿见影，国外用了一个多世纪才建立了人才保障制度，而我国人力资源开始科学性研究才不过一代人的时间，因此任重而道远。

在未来社会，国际间的竞争越来越激烈，其实质就是以科技为龙头、经济为基础的综合国力的较量。想在二十一世纪的竞争格局中占据有利地位，各国都在争先恐后的发挥自己的优势资源。作为人口第一大国的中国，其人力优势无可争辩，人力资源管理学的重要性由此可见。人力资源学不是新生学科，十九世纪末西方资产阶级政权趋于稳定，英法等老资格资本主义国家早已步入工业化社会。两次科技革命的兴起，促进人们生活环境、生活质量的大幅度提高，特别是近代医学的发展，医疗卫生条件的改善，出生婴儿的成活率迅速提高，人们的寿命也大大延长，这一高一低，带来的结果是人口数量的激增。另外，科技创新与新技术的普遍运用于生产，又促进了社会劳动生产率成倍的提高，机器生产代替了手工劳动，人的工作被大大解放了。对于生产者来说，生产机械化带来的是巨额利润，加速了资本的原

始积累。而对于无产者来说，机器大工业的建立意味着失业。“就业乃民生之本”。无产阶级大量失业，生活状况在经济繁荣中日趋恶化，这是资本主义社会发展的必然趋势。如何缓和日益尖锐的阶级矛盾，如何促进资本主义市场的扩大摆在资产阶级御用学者面前，在这种背景下，人力资源管理学应运而生。

在一定领域或社会组织内部全部劳动人口拥有劳动能力的总和被称为人力资源。人力资源不同于人口资源，因为人资源是可劳动人口与不可劳动人口的总和。社会各项活动的管理都包括两个方面：1.如何用人；2.如何办事。这也是人力资源管理中的本质性工作。由于人力资源管理学发展的不完善，长期以来管理一直是强制性的，这样的管理虽然可以迅速规范劳动力的流动与使用，但却压制了劳动者的积极性，忽视了劳动者“人”的概念，长久来说，不利于国家社会的长治久安。于是近些年来，一种新的管理方式出现并得到迅速推广：人性管理。

一个国家人口众多，不意味着人力资源丰富，只能说明开发人力资源方面拥有很大的潜力。人人口资源中有相当大比例的不可劳动人口，在可劳动人口中，人才资源仅占很小一部分，而人才资源中能转化成人才资本的又是极少，所以有：人口资源≥人力资源≥人才资源≥人才资本，如何提取人才资本就成为管理学的核心。西方社会普遍采用物质奖励的办法来吸收人才，只是因为西方社会经过几个世纪的发展，完成了资本积累，有能力在物质上满足领导精英和学术泰斗的要求。而中国缺乏资本主义社会的充分发展，生产力落后，生产关系结构性缺失，又面临赶英超美的压力，因此长期采取精神奖励的办法来吸引人才，这也是中国，包括许多发展中国家人才流失严重的根本原因。中国人力资源研究尚处于起步阶段，因此在进展和应用方面和欧美国家相比还有较大差距。大致来讲，中国的人口资源可分为以下几类：1.尚在劳动年龄内，正在劳动；2.不到或超过劳动年龄，仍在劳动；3.处于劳动年龄内，具备劳动能力，但没有工作，还在待业；4.处在劳动年龄内，因学习、服役、疾病、或残疾等原因不参与劳动。另一个显著特点是中国目前劳动力素质普遍不高。评定劳动力素质的高低，国际通用标准是看其思想觉悟、品德高低、技术水平。素质不高，基数庞大，这是中国劳动力状况的突出特点，这也是促进就业难的难点所在。

对于企业来讲，能够带来剩余价值的一切资源都可以利用，从这个角度看人力资源和其他自然资源、社会资源一样可以作为商品参与市场流通。但人力资源不同于其他资源，其与生俱来的能动性决定了使用人力资源的复杂性，即：人才的强化和自我强化、领导控制与民主管理、人才的职业自主选择、人才的创新活动和其他作为人的自然属性与社会属性。人力资源不仅是财富创造的动力源泉，同时也是物质消耗的无底黑洞。和水资源一样，人力资源也具有可再生性，他的增长与人口的增长是成正比的，即包括自然增长和机械增长。时效性与延续性的矛盾是使用人才资源的另一个难点，由于人的生理特点，劳动时间、劳动质量与劳动年龄之间的关系是相互制约的，因此在领导机关内，企业人事安排中，为了优势互补，往往采用老中青三代结合。企业对人力资源进行管理采取的一般流程是固定不变的，即事先制定一个招聘计划，通过考核来审查人才对企业的认知能力，根据其能力的大小安排临时工作，试用期过后确定是否继续雇佣，调配工作岗位，岗前培训来提高员工素质，签订劳动合同来规范劳资关系，进行阶段性物质奖励与精神奖励，员工退休或跳槽后在制定新的招聘计划。当员工真正确立之后，就开始了领导与被领导的关系，即真正的人力资源管理，包括人与事的互调互配，人的需求与工作报酬的互调互配，人与人的协调合作，工作与工作的合理拼接。管理的本质就是用人、办事，就是要达到促进生产经营的顺利进行，调动劳动者积极性，提高劳动生产率，促进现代企业制度的建立，即产权明晰，责任分明，政企分开，管理科学。员工使用的方法根据企事业单位性质的不同采取不同的方法，因为用人单位有营利与非营利之分，营利单位又有公司与非公司之分，公司又有责任有限公司与股份有限公司之分，所以员工的使用大致可分为委任制、选任制、聘任制、考任制。虽然使用方法上有很大区别，但用人单位的用人原则却是异曲同工，即遵守：人事相符；权、利、责一致；德才兼备、任人唯贤；用人所长、容人所短；兴趣引导工作；优化组合人事工作。

企业和事业单位招收新人时往往会考虑新人的工作动力，而新人的工作动力从根本上又和工作效价、期望概率、工作回报的可能性成正比。对于员工来说，更多的时候公平比薪水重要得多，人是社会人，工作动力受报酬绝对值和相对报酬绝对值的影响，因为人总会把自己的收入和别人的收入相比，并和自己过去的收入相比，稍微的不平衡可能就会影响自己的工作动力。对待这种不公平，通常员工会采取以下的办法来应对：1.采取实际行动来改变自己的收入与付出；2.采取一定措施改变别人的收入与付出；3.自我安慰；4.发牢骚、制造矛盾、甚至跳槽。企事业单位面对与员工的不满往往采用行为改造型激励办法：1.正强化，对其行为进行肯定鼓励；2.负强化，预先告知其行为可能造成的不良后果；3.不强化，不奖励也不惩罚；4.惩罚，对不良后果进行批评与处分；5.综合策略，对不同行为采取一种以上的策略。大型公司十分看重对员工工作动力的激励，他们往往按绩效发工资，年终分红，允许员工持股，设立奖金，实行带薪休假，灵活工作日程来激励员工。

人力资源的能动性和流动性决定了工作流程的可复制，因此极易造成商业机密和国家机密的泄漏。大规模的人才外流甚至可能造成对国家安全的威胁。国外避免此类事件的发生通常是强化立法管理，以法律、法规的形式规范人才流动为根本；优化小环境，以行业规则约束人才流动为支撑；强调职业道德，强调员工自律为补充。这样的确大大减少了人才流失和商业机密、国家机密外泄的隐患，但三项措施的实施并不能立竿见影，国外用了一个多世纪才建立了人才保障制度，而我国人力资源开始科学性研究才不过一代人的时间，因此任重而道远。

**第二篇：管理学概论**

管理学概论

课程内容: 导论——管理概念、职能，管理学内容、特点及教学方法，管理者的角色和技能；中外管理思想与理论发展；道德与社会责任

决策——概念、类型、过程、方法；计划——计划分类、过程，战略性计划，目标管理 组织——结构设计，人力资源管理，变革与文化；领导——领导概念、理论，激励，沟通 控制——控制概念、过程、类型、方法；管理创新——创新概念、过程与组织

第一章 导论

第一节管理的概念与作用 管理的概念：

1.什么是组织：是由两人以上组成的有一定活动目的和系统性结构的实体。

组织的要素：两人以上；目标；结构

自从出现人群组织，管理就产生了。管理是人类活动中最重要的活动之一。

2.什么是管理：管理是在特定的环境下的社会组织中的管理者通过计划，组织，领导，控制等职能的发挥来有效地协调包括人力资源在内的一切可以调动的资源，以实现预期组织目标的过程。

(一)\*“管理是人类在改造世界过程中，为达到一定＿＿＿而进行的＿＿＿人与自然、人与人之间关系的实践活动。” \* “管理就是决策。”（西蒙）

\*“通过其他人来完成工作的（艺术）。”（玛丽·帕克·福莱特）\*“管理就是实行计划、（组织）、指挥、（协调）和控制。”（法约尔）

\*“管理就是设计和保持一种良好\_\_\_\_，使人们在群体里\_\_\_\_地完成既定的\_\_\_\_。”（孔茨）

（二）“管理这一术语指的是和其他人一起并且通过其他人来切实\_\_\_\_地完成活动的过程。\*”（斯蒂芬·P·罗宾斯等）

\* “管理是由一个或多个人来\_\_\_\_他人活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而 进行的各种活动。”（小詹姆斯·唐纳利等）

\* “通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来（协调）人力、物力和财力等资源，以期 更好地达成组织（目标）的过程。”（徐国华等）

管理定义的含义：

管理的环境：条件；限制 管理的载体：社会组织 管理的目标： 管理的手段：配置和使用资源

管理的过程：活动（职能）管理的本质与核心：协调

3.管理工作：独立进行，有别于作业工作，又为作业工作提供服务

作业工作：直接面向生产对象，科研对象，服务对象的工作（从本质上来讲，是通过协调他人的努力并同他人一道实现组织的目标）

管理人员的工作，从本质上说，是通过（协调）他人的努力并同他人一道实现组织的目标。

4.管理的应用范围：

“管理是由心智所驱使的唯一无处不在的人类活动。”——戴维.B.赫尔茨

管理普遍适用于任何类型的组织：营利性组织——工业企业、商业企业等；非营利性组织———政府、军队、学校等。修身、齐家、治国、平天下 5.管理的作用：

（一）\*在人类历史上，还很少有什么事比（管理）的出现和发展更为迅猛，对人类具有更为重大更为激烈的影响。——彼得·德鲁克

（二）\*“日本人能出人头地的一个主要原因即在于他们的（管理）技能”—理查德.帕斯卡尔和安东尼阿索斯《日本企业管理艺术》

\*美国前国防部长麦克纳马拉曾说：“美国经济的领先地位三分靠技术、七分靠（管理）。” \*美国银行曾在其出版物《小型企业通讯》中指出：“最终分析表明，90%以上的失败企业，是由于管理无能和缺乏经验。”

（三）\*先进的管理和先进的科学技术——推动现代社会经济发展的“两个车轮” \*管理——工业化的催化剂和经济发展的原动力

\*朱镕基：“对管理的重要性，宣传得还太少，要大力宣传加强企业的经营管理，要大力提 倡振兴中国的管理科学，要总结中国管理实践的经验。”

第二节管理的职能

1.管理的四种基本职能：

计划：规定了（方向）和任务，对组织（）活动进行的一种预先筹划

组织：规定了任务由谁去完成，谁向谁报告，为执行计划形成并维持合理的分工（）关系

领导：调动积极性、创造性，指挥、（）和激励组织成员努力工作 控制——保证目标和任务的实现，确立目标、衡量（）、纠正计划执行中的偏差

2.管理职能之间的关系：决策，协调，创新处于核心地位，控制，计划，领导，组织环绕

第三节管理学的内容、特点与学习方法

1.为什么要学习管理学？

管理在社会生产生活中的地位和作用：

树立管理意识；培养管理观念；获取管理知识；提高管理能力 2.管理学的内容与特点：

管理学：是一门系统地研究管理活动的基本规律和方法的科学。

研究对象：管理活动中共性的普遍的管理原理和管理方法

特点：一般性、综合性(管理学涉及的学科领域：哲学、心理学、人类学、社会学、政治学、经济学、历史、生理学、伦理学、数学、统计学、运筹学、系统论、会计学、工艺学、计算机科学、教育学、法学„„)、历史性与实践性、科学性与\_\_\_\_性(有效的管理者＝理论掌握＋技巧运用;管理的科学性：已形成一套理论知识体系，为指导管理实践提供了原理、原则、方法。管理的（）性：不仅是一种知识，更是一种实践。涉及人的因素。)、管理的二重性(管理的二重性:生 产 过 程;生产力生产关系;自然属性社会属性;管理的一般职能与管理的特 殊职能；管理的基本职能：计划、组织、领导、控制；社资相同，社资不同

自然属性：与生产力发展水平相关，社会属性：与生产关系、社会文化相关)、不精确性、软科学性

3.如何学好管理学？

思维方法：理论联系实际的方法；从本身、当下做起

第四节管理者的分类、角色、技能与培养

1.谁是管理者？

\*管理者(Manager)：负责掌管组织（资源）的使用和（协调）他人的活动以达到组织（目标）的人。

\*在一个现代组织里，每一个知识工作者如果能 够由于他们的职位和知识，对组织负有贡献的责任，因而能够实质性地影响该组织经营及达成成果的能力者，即为管理人员。——彼得·F·德鲁克

2.管理者的分类：

高层管理者；中层管理者；基层管理者 后勤；研发；生产；营销；财务；人力；资源 2.管理者的角色理论（明茨伯格）： 三个方面，10种角色描述

人际关系 ： 代表人角色，领导者角色和联络者角色（象征性首脑，履行例行的社会法律义务；指导并激励人们努力达到共同目标；建立维护外部关系网络）

信息传递：监督者，传播者，发言人（寻找、获得、筛选内外信息；传递、共享内外信息； 向内外发布组织信息）

决策制定：企业家，混乱驾驭者，资源分配者，谈判者(寻求问题和机会，发起变革和方案策划；处理重大意外\*\*，排除和化解矛盾；配组织的各种资源；企业内、外部重要谈判中代表)3.管理者的素质要求：品德，知识水平，能力

4.管理者的技能要求：

技术技能：指使用某一专业领域内有关的程序、技术、知识和方法完成组织任务的能力。人际技能：指与处理人事关系有关的技能，即理解、激励他人并与他人共事的能力。概念技能：又称决策技能，是指综观（组织）、认清为什么要做某事的能力，也就是洞察企业与（）因素间相互影响和作用关系的能力。

5.管理者层次与技能要求：

高层管理者，中层管理者，基层管理者（人际技能，技术技能，概念技能）

6.管理者的培养：美国哈佛商学院（HBS）是制造“职业老板”的工厂，美国500家 大财团中，近2/3的决策经理毕业于HBS„„

哈佛商学院院长麦克阿瑟训辞：人的一生只做一个企业经理、银行家、学者、企业 家，挣许多钱是不够的。除了事业上成功之外，你们还应设法帮助许许多多被生活遗弃的善良人。

哈佛大学校训：为增长智慧走进来，为更好地为祖国和同胞服务走出去。管理者的培养：有效的管理者=理论掌握+技巧运用+思想化

管理者的培养方法：理论知识的学习，管理技能训练，实践锻炼，生活中体会„„

第二章 管理思想与理论发展

第一节西方管理思想与理论的发展

早期管理思想：早期管理思想—工业革命前: 古巴比伦《汉莫拉比法典》 古埃及：中央集权的专制政权 古罗马：《十二铜表法》 古希腊：苏格拉底，色诺芬《家庭经济》；柏拉图《理想国》 欧洲文艺复兴时期：莫尔《乌托邦》，马基雅维利《君主论》 早期管理思想—工业革命后: 亚当·斯密的(劳动分工观点)和经济人观点 小瓦特和博尔顿的(科学)管理制度 马萨诸塞车祸与所有权和(管理)权的分离 欧文的人事管理

巴贝奇的(作业)研究和报酬制度 汤尼的(收益)分享制度

哈尔西的奖金方案

古典管理理论：1.科学管理理论： 科学管理理论

1．内容：（1）工作（定额）原理（2）标准化原理（3）（能力）与工作相适应原理（4）差别计件工资制（5）（计划职能）和执行职能相分离 科学管理的关键：泰勒认为: 科学管理不同于追求效率的运动，„„雇主和工人之间都必需进行一场（）。这场伟大的革命就是双方把注意力从（）剩余的问题上移开，转向（）剩余上，以友好合作和互相帮助来代替对抗和斗争，共同使剩余额猛增，以致工人工资和制造商的利润都大大增加。

2.科学管理理论的传播与发展：卡尔·巴思；亨利·劳伦斯·甘特；吉尔布雷斯夫妇；莫里斯·库克；亨利·福特

3.对泰勒科学管理理论的评价

贡献：科学实践精神；效率优化思想和科学方法 局限：“（经纪人）”假设；仅重技术因素，忽视（心理）因素；仅个别具体作业效率问题，忽视整体

组织管理学理论：管理职能和整个组织结构 1.企业活动类别和人员能力结构

企业的六种基本（）活动：技术商业财务会计安全管理 2.管理者应具备的品质和能力：身体智力道德知识经验 3.管理工作的五大职能：计划组织指挥（领导）控制

4.一般管理的14条原则：劳动分工；权力与（责任）；集权分权适度；纪律；统一指挥；统一领导；报酬合理；等级链与跳板；秩序；公平；人员稳定；首创精神；集体精神 5.对法约尔一般管理理论的评价

贡献：为管理学提供了科学的理论构架；强调管理的一般性；实用的管理原则；提出管理知识可以教育

局限：管理原则缺乏弹性；未考察组织与（）的关系

理想行政组织理论

1.理性-合法的（权威）是理想组织形式的基础 2.特征：明确的（分工）；（严格）的层级制；正式选拔人员；职业化管理者；正式程序、（）和制度；非人格性、理性准则

理想行政组织理论 纪律性；能够取得高（）；理性；精确性；稳定性；可靠性

对韦伯的“行政组织理论”的审视

贡献：提供了正式组织原型和很好的指导原则；分工、管理者（职业）化升迁、人员选拔等思想

局限性：未必适合于非常规的灵活组织活动；等级森严，机构缺乏（）；可能妨碍人员潜能及创造性的发挥；非人格化特征，忽视人的（）因素

社会系统理论巴纳德 组织是一个合作系统，“组织是两人或两人以上有意识加以（协调）的活动或效力系统。” 组织存在的三个基本条件：明确的目标；（协作）的意愿；良好的（沟通）组织效力与组织效率原则

行为管理理论：人际关系理论主要内容 梅奥，《工业文明的人类问题》

工人是“（社会人）”，而非“（经纪人）”；存在（非正式）组织；共同的感情、规范和倾向 生产效率主要取决于（工人的态度）与人际关系 满意感 —>士气—>生产效率 人际关系理论的贡献

1.教育管理者和监督者改变（）和监督方式 2.提倡参与决策，改善人际关系，提高士气 3.加强意见（）

4.面谈和调解制度 5.改变干部的标准

6.重视、利用和倡导各种（）组织 人际关系理论的局限性

1.过分强调（非正式）组织的作用

2.过多强调感情的作用

3.过分否定（）报酬、工作条件、外部监督 等影响

行为科学学派

在人际关系理论基础上发展

应用现代科学知识来研究人类行为（）的综合性学科。

代表人物：亚布拉罕·马斯洛；弗雷德里克·赫兹伯格；维克托·弗鲁姆等

数量管理理论：1.运筹学2.系统分析3.决策科学化也称“定量管理学派”

核心是把运筹学、统计学、系统分析和电子计算机技术等用于管理决策和提高组织（）。特点：科学化；最优化；简捷化 应用：运营/作业管理；管理信息系统MIS；决策支持系统DSS；企业资源计划ERP

系统管理理论：（系统：有若干相互依存的部分以一定形式组合而成的有机整体）运用系统理论中的范畴、原理，对组织中的管理活动和管理过程，特别是组织结构和（模式）进行分析的理论。

.开放性.整体性.层次性.动态性

权变管理理论：.研究组织与（环境）的关系，确定各种变量的关系类型和结构类型。强调随机制宜、随机应变。.权变变量：（环境）的不确定性等；组织规模；任务/技术的性质；（个体）差异；职位和权力

第二节

中国古代管理思想

1.中国古代的管理实践：商鞅变法；万里长城；文景之治； “一举三得”重建皇宫（北宋丁谓）；都江堰等大型工程 2.中国传统文化的基本特征：入世精神；伦理中心；重（义）轻利；中庸之道；重视名节 勤俭传统；廉洁意识；任人唯（贤）；辩证思维；家庭观念 核心：仁

3.中国古代管理思想：以（人）为本；天时地利人（和）；修身齐家治国；义利两全，富民强国；穷究事理，先（）后事；事在四方，要在中央；不谄不渎，上下同（）；知人善任，赏罚严明；刚（柔）并济，德刑并用；孝悌为仁之本 \*有子曰：“其为人也孝弟，而好犯上者，鲜矣；不好犯上，而好作乱者，未

之有也。君子务本，本立而道生。孝弟也者，其为仁之本与（欤）！”——《论语·学而篇》

第三节

当代管理理论新发展

1.全面质量管理：由顾客（需求）和（期望）驱动企业持续；不断改善的管理理念；关注顾客注重持续改善；关注流程；（精确）测量；授权于（员工）

2.学习型组织：发展形成了持续的学习、适应和（变革）能力的组织。即具有自我学习能力以快速适应（）变化，进行 自我调整的柔性组织。五项修炼：（系统）思考；自我超越；改善（心智）模式；建立共同愿景；团队学习

3.精益思想：精益生产方式(Lean Production)，即企业把客户、销售代理商、供应商、协作单位纳入生产体系，同他们建立起（利益共享）共享的合作伙伴关系，进而组成一个企业的（供应）链。

精益思想：根据用户需求定义企业生产价值，按照（价值）流组织全部生产活动，消除muda，使保留下来的、创造（价值）的各个活动流动起来。

4.企业流程再造：所谓企业流程再造是指“针对企业业务流程的（基本）问题进行反思，并对它进行（彻底）的重新设计，以便在成本、质量、（服务）和速度等当前衡量企业业绩的这些重要的尺度上取得显著的进展。”

5.核心能力理论

资源基础理论，认为企业的战略应该建立在企业的核心资源（有价值、（稀缺的）、不完全模仿和不完全替代上）。

核心能力：组织内的集体知识和集体（学习），尤其是（协调）不同生产技术和整合多种多样技术流的能力。

第三章 企业道德与社会责任

第一节道德与崇尚道德的管理

1.概述：道德通常是指那些用来明辨(是非)的规则或原则。

道德在本质上是规则或原则，这些规则或原则旨在帮助有关主体判断某种行为是正确的或错误的，或这种行为是否为组织所接受。组织的道德标准要与(社会)的道德标准兼容。2.四种道德观 功利观

观点：决策要完全依据其(后果)或(结果)做出。其目标是为尽可能多的人谋求尽可能多的利益。

评价：.一方面，功利主义对(效率)和生产率有促进作用，并符合（利润)最大化的目标。另一方面，它会造成(资源)配置的扭曲。导致一些(利益)相关者的权利被忽视。权利观

观点：决策要在尊重和保护个人基本权利（如隐私权、言论自由权和游行自由权等）的前提下做出。

评价：保护了个人的基本权利。在组织中会产生对(生产率)和(效率)不利的工作氛围。公平观

观点：管理者按公平的原则行事。

评价：它保护了(弱势)群体的利益。可能不利于培养员工的风险意识和(创新)精神。综合观

观点：主张把(实证)和规范两种方法并入到商业道德中综合了两种“契约”：适用于社会公众的一般契约，这种契约规定了做生意的程序；适用于特定社团里的成员的特殊契约，这种契约规定了哪些行为方式是(可接受)的。

评价：商业道德观与其他三种的区别在于，它要求管理者考察各行业和各公司(现有)的道德准则，从而决定什么是对的、什么是错的。3.崇尚道德的管理的特征：把遵守道德规范看作(责任)；以(社会)利益为中心；以组织的(价值观)为行为导向；自律；超越(法律)；重视利益相关者利益；重视人为()遵守道德规范不仅是获利的手段，更是组织的(一项责任)，组织所推崇的，并为全体成员所认同的()；不仅从组织自身角度，更从(社会)整体角度考虑问题，组织与利益相关者是相互依赖的；不仅把人看作手段，更是(目的)，组织行为(目的)是为了人；超越了(法律)的要求，能让组织取得卓越的成就；能够自律，对行为进行自我调节

第二节

管理者道德行为的影响因素

1.道德发展阶段：

道德发展的三个层次：

最低层次——前惯例层次：个人只有在其(利益)受到影响的情况下才会做出道德判断。中间层次——惯例层次：道德判断的标准是个人是否维持平常的秩序并满足他人的(期望)。最高层次——原则层次：个人试图在组织或社会的(权威)之外建立道德准则。层次

阶段

前惯例层次：决策的依据是本人(利益)，这种(利益)是由不同行为方式带来的奖赏和惩

罚决定的。

1.遵守规则以避免受到物质惩罚。

2.只在符合你的直接(利益)时才遵守规则。

惯例层次：受他人(期望)的影响。包括对法律的遵守，对重要人物(期望)的反应，以及对(他人)的一般感觉。

3.做你周围的人所期望的事。

4.通过履行你允诺的义务来维持平常秩序。

原则层次：受个人用来辨别是非的道德准则的影响。这些准则可以与社会的规则或法律一致，也可以与社会的规则或法律不一致。

5.尊重他人的(权利)。在自身价值观和权利的选择上，置多数人的意见于不顾。6.遵守自己选择的道德准则，即使这些准则是违背法律的。

2.道德发展阶段

有关道德发展阶段研究表明：（1）人们(渐进)地通过这六个阶段，而不能跨越。（2）道德发展可能中断，可能停留于任何一个阶段。（3）多数成年人的道德发展处于第(四)阶段。

2.个人特征：

自我强度：度量一个人的（信念）强度，一个人的自我强度越高，克制冲动并遵守其(信念)的可能性越(大)。自我强度(高)的管理者道德判断和道德行为会更加一致。

控制中心：度量人们在多大程度上是自己命运的主宰，具有（内在）控制中心的人认为他们控制着自己的命运，而具有（外在）控制中心的人则认为命运由运气和机会决定。具有（内在）控制中心的人更可能对后果负责，并依赖自己。（）的是非标准指导行为。具有（内在）控制中心的管理者的道德判断和道德行为更加一致。

3.结构变量：好的组织结构有助于管理者道德行为的产生。模糊程度最（低），并时刻提醒管理者什么是“道德”的结构有可能促进道德行为的产生。正式（规章制度）可以降低模糊程度。

4.组织文化：组织文化的内容和（强度）也会影响道德行为。

最有可能产生高道德标准的组织文化是那种有较（强）控制能力，以及具有承受风险和（冲突）能力的组织文化。在弱组织文化中，管理者可能以（亚文化）准则作为行动指南。

5.问题强度

（1）决定问题强度的影响因素：

（2）某种道德行为造成的伤害（或利益）有多大？

（3）有多少人认为这种行为是邪恶的（或善良的）？

（4）行为实际发生并造成实际伤害（或带来实际利益的（可能）性有多大？（5）行为后果的出现需要多长（时间）？（6）你觉得行为的受害者（或受益者）与你（在社会上、心理上或身体上）挨得多近？（7）道德行为对有关人员的影响的（集中）程度如何？ 问题强度（续）：行为造成的伤害越（大），越（多）的人认为行为是邪恶的，行为发生并造成实际伤害的可能性越（高），行为的后果越（早）出现，观测者感到行为的受害者与自己挨得越（近），行为的后果越（集中），问题的强度就越大。这六个因素决定了道德问题的重要性，道德问题越（重要），管理者越有可能采取道德行为。

第三节

提升员工道德修养的途径

确立道德（准则）；招聘道德素质高的员工；建立正式的保护机制；设定工作目标； 对员工进行（道德）教育；对绩效进行（全面）评估

第四节

社会责任与利润取向

1.社会责任的定义：如果一个企业不仅承担了法律上和（经济）上的义务还承担了“追求对社会有利的（长期）目标”的义务，我们就说该企业是有社会责任的。社会责任的定义（续）

社会义务：企业参与社会活动的基础。

社会（反应）：企业适应不断变化的社会环境的能力。

社会责任：受（道德）力量的驱动，去做对社会有利的事而不去做对社会不利的事。

2.两种社会责任观

古典观：以弗里德曼为代表。主张企业只应对（股东）负责，企业只要使（股东）的的利益得到了满足，就是具有社 会责任的表现，至于其他人的利益，则不是企业要管和所能管的。

社会经济观：他们主张企业要对包括（股东）在内的所有利益相关者（如消费者、供应商、债权人、员工、所在的社区乃至政府等）负责。

3.两种社会责任观对企业承担社会责任的观点比较

古典观（1）

社会经济观（2）

利润：（1）一些社会活动白白消耗企业的资源；目标的多元化会冲淡企业的基本目标——提高（生产率）因而生产率减少利润（2）企业参与社会活动会使：（1）自身的社会形象得到提升；（2）与社区、政府的关系更加融洽因而增加利润，特别是增加长期利润

股东利益：（1）企业参与社会活动实际上是管理者拿股东的钱为自己捞取名声等方面的好处因而不符合股东利益

（2）承担社会责任的企业通常被认为其风险低且（透明度）度高，其股票因符合股东利益而受到广大投资者的欢迎

权力：（1）企业承担社会责任会使其本已十分强大的权力更加强大（2）企业在社会中的地位与所拥有的权力均是有限的，企业必须遵守法律、接受社会舆论的监督 责任：（1）从事社会活动是（政治家）的责任，企业家不 能“越俎代庖”

（2）企业在社会上有一定的权力，根据权责对等的原则，它应承担相应的社会责任

社会基础：（1）公众在社会责任问题上意见不统一，企业承担社会责任缺乏一定的社会基础（2）企业承担社会责任并不缺乏社会基础，近年来舆 论对企业追求社会目标的呼声很高

资源：（1）企业不具备/拥有承担社会责任所需的资 源，如企业领导人的视角和能力基本上是经济方面的，不适合处理（社会）问题

（2）企业拥有承担社会责任所需的资源，如企业拥有 财力资源、技术专家和管理才能，可以为那些需要援助的（公共）工程和慈善事业提供支持

4.社会责任与利润取向

古典观：企业社会责任的范围相当狭窄，企业只需并且只能对（股东）承担责任。如果一个企业最大限度地满足了（股东）的利益，那它就是尽了最大的社会责任。如果一个企业从事一些社会活动，或为社会利益着想而把资源从企业中转移出去，则它不仅损害了（股东）的利益，而且更为严重的是，损害了其他社会群体的利益。企业的社会责任指的就是利润取向，企业的唯一目标是追逐利润，使（股东）的利益达到最大，在这样做的过程中就自然给社会带来最大的（福利）。

社会经济观：企业社会责任的范围很广，它包括了所有的利益相关者，企业不仅要对（股东）负责，还要对其他利益相关者负责。对非股东的利益相关者负责通常给股东的利益带来不利的影响。企业在力所能及的范围内进行一些社会责任活动相当于（投资）。

“大多数研究表明，在公司的社会参与与经营业绩之间有着(正)的相关关系。” “„„没有确凿的证据表明，公司的社会责任行动会显著损害其(长期)经营业绩。”

5.我们的论证表明，利润取向的企业要承担一些力所能及的社会责任： 古典观：企业在实现利润目标的过程中就在承担着社会责任，从而企业的社会责任与利润取向是完全一致的。社会经济观：承担社会责任或许会使企业的短期利益受到损害，但换来的却是比所损害的短期利益更多的（长期）利益，从而企业的社会责任行为与其利润取向（相容）。

**第三篇：管理学概论**

、单选题

1、领导生命周期理论认为，当下级的平均成熟程度处于不成熟阶段时，最有效的领导方式是（）

A.命令型 B.说服型 C.参与型 D.授权型

2、随着组织的发展，组织活动日益复杂，管理问题日益凸现，创业者难以通过个人管理来解决这些问题，因此，在创业阶段的后期就会产生（A.领导危机 B.自主性危机 C.失控危机 D.僵化危机

3、着眼于发现工作中出现的偏差，根据偏差探究原因并追求当事人责任使之改进工作的控制活动是（）

A.间接控制 B.前馈控制 C.反馈控制 D.直接控制

4、组织结构设计的本质是（）

A.确定组织目标 B.明确分工协作关系 C.划分权责关系 D.选择组织结构形式

5、比较适用于航天航空企业、工程建设企业和大型活动等的组织结构形式是（））A.直线职能制 B.事业部制 C.矩阵制 D.控股型制

6、在“管理系统理论”中，领导者允许下属反映意见和提出要求，允许下属有一定的决策权但严加控制。这类领导方式被称为（）

A.极端专制独裁型 B.仁慈的专制型 C.民主协商型 D.民主参与式型

7、在领导行为方格图中，任务型的领导是（）

A.1.1型 B.1.9型 C.9.9型 D.9.1型

8、衰减的方法是指（）

A.预先告知某种不符合要求的行为或不良绩效可能引起的不利后果，使人们按照要求的方式行事或避免不合乎要求的行为

B.撤销对某种行为的正强化，以终止这种行为或降低这种行为出现的可能性

C.当某种行为出现以后给予某种带有强制性、威胁性的不利后果，以期减少甚至消除这种行为

D.对某种行为给予肯定和奖赏，以增加其重复出现的可能性

9、企业根据在生产过程中的几个关键点对产品生产的情况进行抽查，发现产品质量出现异常就立即采取措施进行纠正，以保证产品符合质量要求，这种控制类型属于（）A.同期控制 B.反馈控制 C.前馈控制 D.人员控制

10、若较低层次做出的决策比较重要，影响面较大，则表明该组织的权力划分特征是（）

A.分权程度较高 B.集权程度较高 C.集权分权程度相当

D.不确定

11、传者采取某种形式把他所要传达的信息变成对方所能理解的信息的过程是（）

A.译码 B.反馈 C.传播 D.编码

12、参与性的领导方式的特点是（）

A.低工作、低关系 B.低工作、高关系 C.高工作、高关系 D.高工作、低关系

13、招聘的一般程序是（）

A.招募-甄选-录用-评估 B.招募-评估-甄选-录用

C.人员需求预测-人员选聘-人员考评-人员培训-保持人员配备的动态平衡

D.人员需求预测-人员选聘-保持人员配备的动态平衡

14、在组织发展的聚合期，通过分工形成了专业化的集权指挥，整顿混乱。但这种集权指挥的管理方式会使中下层管理者渐生不满，高层领导的集权指挥与中下层管理者的自主性要求之间的矛盾开始出现，从而产生了所谓的（）

A.领导危机 B.自主性危机 C.失控危机 D.僵化危机

15、组织中的每一个下属应当而且只能向一个上级主管直接汇报工作，一个下属在做同一件工作时，只应接受一个直接上级的命令，这体现的是（）原则的要求。）

A.分工协作 B.集权与分权结合 C.统一指挥 D.权责利对等

16、事业部制的主要特点（）

A.实行多种经营、分散经营风险

B.实行分权化管理 C.增加管理幅度 D.增加管理层次

17、负强化是指（）

A.预先告知某种不符合要求的行为或不良绩效可能引起的不利后果，使人们按照要求的方式行事或避免不合乎要求的行为 B.撤销对某种行为的正强化，以终止这种行为或降低这种行为出现的可能性

C.当某种行为出现以后给予某种带有强制性、威胁性的不利后果，以期减少甚至消除这种行为

D.对某种行为给予肯定和奖赏，以增加其重复出现的可能性

18、第一线的管理人员对下属人员进行监督指导，这种控制方法属于（）

A.前期控制 B.同期控制 C.反馈控制 D.不属于控制方法

19、上层管理者把本来属于中层管理者的权力直接授予基层管理者，这违背了授权的哪项原则（）

A.授权不授责 B.适度授权 C.权责相当 D.逐级授权

20、为发泄、释放自身的紧张情绪而与其它方发生的冲突是一种（）

A.非现实性冲突 B.现实性冲突 C.建设性冲突 D.破坏性冲突

二、多选题

1、根据控制时对管理者素质的要求不同，控制可以分为（）

A.直接控制 B.分散控制 C.间接控制 D.集中控制 E.分层控制

2、下列属于固定间隔强化的是（）

A.计时工资 B.季度奖金 C.年终分红 D.临时检查 E.口头表扬

3、职能部门化的缺点表现在（）

A.弱化了专业权力的集中，不有利于组织上层加强对组织整体活动的控制

B.部门可能出现本位主义 C.部门间横向沟通协调产生一定困难

D.可能使决策及执行变得更为缓慢，并且容易产生官僚主义

E.不利于对组织整体通盘负责的首脑人才训练、培养

4、人员配备的基本要求是谋求人与事的优化组合，实现人与事的不断发展，为此，人员配备过程中应遵循以下原则（）

A.因事择人 B.因才用人 C.动态平衡 D.经济效益 E.因人设岗

5、马斯洛认为，就一般人而言，具有下列基本需要（）

A.生理需要 B.安全的需要 C.社交需要 D.尊重需要 E.自我实现的需要

6、间歇强化的方式有（）

A.固定间隔强化 B.可变间隔强化 C.固定比率强化 D.可变比率强化 E.连续强化

7、前馈控制的有效条件有哪些（）

A.过去的经验对今后的工作总是有效的 B.对系统将来运行的情况是可以准确预测的

C.按照要素输入的标准所输入的各种要素必须能按照预定的要求发挥作用

D.基层管理人员具有较高的素质

E.充分的授权

8、下列属于正强化措施的是（）

A.增加工资和奖金 B.获得有意义的纪念品

C.表扬和赞赏 D.晋升和培训 E.赋予更大的责任

9、外部渠道招聘的优点是（）

A.可以为组织带来新的元素，为组织注入活力，从而使组织肌体保持活力

B.外部渠道广阔，挑选的余地很大，能招聘到许多优秀人才，尤其是一些稀缺的复合型人才

C.促进社会化的人才流动 D.筛选难度大，成本高

E.外部招聘人员的适应性较强，对组织的归属感强

10、员工考评工作的组织形式有（）

A.自我考评 B.上级考评 C.同事考评 D.下级考评 E.所在地政府

11、受挫后的破坏性行为主要有（）

A.侵略 B.放弃 C.退化 D.推诿 E.反向行为

12、扁平型组织有其显著的优势，表现在（）

A.层次较少，使得管理环节和管理人员相应减少，从而节省了管理费用 B.缩短了上下级距离，便于高层领导了解基层情况，密切了上下级关系 C.组织纵向沟通的渠道缩短，信息纵向传递速度快，信息失真少

D.上级管理者更乐于让下级拥有较大自主性，这将有利于下级人员的成长和成熟

E.各级管理人员不能对每位下属进行充分有效的指导和监督

13、职务设计的原则有()A.从实际出发 B.职位最多化 C.适当的工作范围 D.人员饱和度 E.适当的挑战性

14、受挫后的建设性行为主要有（）

A.升华 B.坚持 C.替代 D.补偿 E.折中

15、下列属于行为改造型激励理论的是（）

A.双因素理论 B.挫折理论 C.强化理论 D.归因理论 E.公平理论

三、判断题

1、管理者授权时，要承担最终职责。

√ ×

2、实际绩效出现正偏差是因为员工努力工作的结果

√ ×

3、现代控制观念认为，控制者与被控制者之间是平等的。

√ ×

4、在组织规模既定的情况下，管理层次与管理幅度成正比。

√ ×

5、组织在选择部门化的方式时，可以考虑多种部门化方式的综合运用。

√ ×

6、非职权是领导者最有价值的权力。

√ ×

7、分权是指决策权在很大程度上分散在较低的职位上。

√ ×

8、激励因素是指那些与工作条件相关的、容易促使人们产生满意感的或得到激励的因素。

√ ×

9、有成就需要的人会把成就归因于自己的努力，把失败归因于努力不够。

√ ×

10、集权是指决策权在很大程度上分散在较低的职位上。

√ ×

11、相互作用分析理论认为：一个人的个性有三种自我状态构成：即“父母自我状态”、“成人自我状态”和“儿童自我状态”，这三种自我状态指的是不同的年龄状态。

√ ×

12、职权是领导者基本权力。

√ ×

13、保健因素是指那些与工作条件相关的、容易使人们产生不满意的或消极情绪的因素。

√ ×

14、职务丰富化是一种纵向的工作扩展，要求赋予工作者自主权，有机会参加计划与设计。

√ ×

15、职权是非职权的基础，又需要非职权的支持和补充。

√ ×

一、单选题

1、（）认为：管理就是决策。

A.经验学派 B.系统管理学派 C.管理过程学派 D.决策理论学派

2、在行为科学的发展历史中，一个里程碑的研究是（）

A.生铁搬运试验 B.霍桑试验 C.“熵”的试验 D.从众试验

3、（）是作为一般的管理者在组织系统内从事各种活动时的立场、行为和作用等一系列特性的归纳。

A.管理者角色 B.管理阶层 C.管理者技能 D.管理者素质

4、根据Y理论，你认为持有此理论观点的管理者在为下属制定计划时，会倾向于（A.指令性计划 B.具体性计划 C.综合性计划 D.指导性计划

5、在组织各项资源中，处于核心地位的是（）

A.人力资源 B.金融资源 C.物质资源 D.信息资源

6、消费者权益保护协会的性质属于（）

A.正式组织 B.非正式组织 C.行业协会 D.团队）

7、跨文化管理最基本的方法是（）

A.文化融合 B.克服地方狭隘主义 C.克服种族中心主义 D.实施本土化策略

8、（）是一个组织最基本的目标，也是这个组织何以存在的基本理由。

A.宗旨 B.使命 C.目标 D.战略

9、一个企业在兼并过程中面临的裁员决策属于（）

A.程序性决策 B.非程序性决策 C.战略决策 D.不确定型决策

10、计划工作的核心是（）

A.决策 B.实施 C.目标 D.计划编制

11、麦格雷戈的Y理论指的是（）A.理性-经济人 B.社会人 C.复杂人 D.自我实现的人

12、科学管理的中心问题是（）

A.制定科学的作业方法 B.用科学管理代替传统管理

C.要求管理人员和工人双方实行重大的精神变革

D.提高劳动生产率

13、法约尔认为，无论对哪一件工作来说，一个下属人员只应接受一个领导的命令，这是（）原则的要求。

A.权力和责任

B.纪律 C.集中 D.统一指挥

14、事关企业兴衰存亡的带有长远性与全局性的决策，如企业方针、企业目标、技术投资、机构改革等都属于（）

A.战略决策 B.战术决策 C.程序性决策 D.无法确定

15、把计划分为长期、中期和短期，是按照计划所涉及的（）来划分的。

A.职能 B.时间 C.范围 D.表现形式

16、组织内部成员形成的球迷协会，其性质属于（）

A.正式组织 B.非正式组织 C.行业协会 D.团队

17、决策的一般过程开始于（）

A.确定决策目标 B.识别问题 C.确定决策标准 D.确定标准的权重

18、评价备选方案的关键在于（）

A.评价标准的选择 B.拟定备选方案 C.实施方案 D.选择满意方案

19、下面哪种方法具有“匿名性”的特点（）

A.德尔菲法 B.哥顿法 C.头脑风暴法 D.群众评议法

20、计划工作的基础是（）

A.决策 B.目标 C.评价 D.实施

二、多选题

1、战略计划具有的特点（）

A.长期性 B.全局性 C.指导性 D.可操作性 E.详尽性

2、管理技能是对管理能力的概括和总结，具体来说包括（）

A.技术技能 B.人际技能 C.概念技能 D.决策技能 E.分析技能

3、决策的一般程序包括以下环节（）A.识别问题 B.确定决策目标 C.拟定并评价备选方案 D.拟定并评价备选方案D

E.实施方案

4、彼得•圣吉提出的组织学习的方法包括（）A.自我超越 B.改善心智模式 C.建立共同愿景 D.团队学习E.系统思考

5、按决策的重复程度不同，可以将决策分为（A.确定型决策 B.风险型决策 C.非确定型决策 D.程序性决策 E.非程序性决策

6、完整的计划应该能够涉及以下问题（）

A.原因目的 B.内容要求 C.部门人员）D.时间地点 E.手段措施

7、组织资源的特性（）

A.有限性 B.无限性 C.可控性 D.不可控性 E.客观性

8、下列不属于公共组织的是（）

A.消费者协会 B.生产企业 C.商业企业 D.金融机构 E.物流企业

9、决策具有的一般特点有（）

A.目标性 B.选择性 C.科学性 D.可行性 E.过程性

10、对计划结构完整性的评价主要是对计划结构的哪些特性的评价（）A.覆盖面 B.时间跨度 C.责任的明确性 D.控制操作程度 E.计划依据的资料

11、组织文化的功能包括（）

A.导向功能 B.约束功能 C.凝聚功能 D.激励功能 E.辐射功能

12、下列属于公共组织的是（）

A.政府 B.学校 C.研究机构 D.社区服务机构 E.消费者协会

13、目标管理的特征是（）

A.目标管理是一种系统管理 B.目标管理是一种参与管理 C.目标管理是一种结果管理 D.目标管理是一种分权管理 E.目标管理是一种过程管理

14、按决策的条件不同，可将决策分为（）

A.确定型决策 B.风险型决策 C.非确定型决策 D.程序性决策 E.非程序性决策

15、霍桑实验的内容包括（）

A.照明实验 B.继电器装配实验 C.访谈实验 D.电话线圈装配实验 E.生铁搬运试验

三、判断题

1、从19世纪末期到20世纪初期，欧洲和美国都相继有人提出比较系统的管理理论，在美国表现为泰罗创建的科学管理理论，在法国表现为法约尔的行政管理理论。

√ ×

2、管理者理想的知识结构应该是“Ｔ”型的。

√ ×

3、行为科学的管理学家们将管理学关于人性的研究课题由“经济人”转向“社会人”，是管理学的一个重大突破。

√ ×

4、组织目标层次的分解方法是一种自上而下的方法。

√ ×

5、非营利性组织没有经济性目标。

√ ×

6、效益强调对管理活动效果的量的评价。

√ ×

7、制度层是组织文化的核心和灵魂。

√ ×

8、韦伯认为，神授权力是官僚组织体系的基础。

√ ×

9、目标管理认为，有力的领导控制是实现目标动态控制的关键。

√ ×

10、效率主要侧重于对管理活动效果进行质的方面的评价.√ ×

11、管理目标就是组织目标。

√ ×

12、组织文化的隐性内容是组织文化的根本，在建设组织文化时，要以隐性内容作为根本点和出发点。

√ ×

13、决策是科学和艺术的统一。

√ ×

14、泰罗的科学管理既重视技术因素，也重视人的社会因素。

√ ×

15、对于企业组织来说，金融资源是它的核心资源。√ ×

**第四篇：管理学概论**

《管理学概论》课程论文

——企业如何做好人力资源的激励管理

学 期：2025-2025学年第一学期

院 系：经济与管理学院

专业（班级）：国际经济与贸易（103811）

姓名（学号）：刘彦芳（105030840040）上课 时间：周一上午3-4周四下午7-8节

授课 老师：高祖灵

企业如何做好人力资源的激励管理

摘要：当今社会市场全球化和竞争全球化已趋明显。中国一个发展中的社会主义大国自加入WTO后其经济迅速发展令世界瞩目。中国本土企业同时也面临着国际大公司的市场竞争。人力资源管理是获取市场竞争力的核心要素，而目前我国企业人力资源管理尚处于初级阶段，人力资源的激励管理很多企业不能很好地认知、运用。本文在引言部分分析我国企业人力资源管理在发挥其激励机制上存在的问题，接着介绍典型的激励理论，对人力资源管理六大模块中激励理论的应用进行剖析，并进行深入分析，提出人力资源管理系统必须以激励为核心，以及激励机制运用的层次、步骤和需要关注的原则与问题，为企业在人力资源管理中激励机制的运用、发展提供参考。

关键词：人力资源；激励理论；激励管理

正文：

一、引言

随着社会主义市场经济体制的逐步建立和完善，特别是在加入WTO以后，我国许多企业越来越认识到市场竞争的激烈和增强企业竞争力的紧迫感。人力资源管理理论和人力资源管理工作的重要性也越来越多地被企业所认知。企业认识到市场竞争的关键是人才的竞争，能否管好人、用好人是企业成败的重要因素，认识到人力资源管理已成为我们现代企业管理中非常重要的一环。

但是当前在实际操作中，人力资源管理工作却存在这样或那样的问题。很多企业一提到人力资源管理，企业领导对人力资源管理重要性说的滔滔不绝，但一到实际操作时则更多地关注资金和市场问题，人力资源管理常常为其所忽视。还有部分企业意识到人力资源管理的重要性，也对人力资源管理工作给予较多的关注：在企业内部设立人力资源管理组织，并进行人员配置等等，但因其人力资源管理人员专业性不够，受专业水平的限制，导致人力资源管理只停留在简单的操作层面，没有将其提升到战略管理的高度，人力资源的激励管理没能得到充分地运用和发挥。这样，在实际操作过程中真正在将人力资源管理工作纳入到企业的战略管理层面，在人力资源管理各大模块中将激励理论进行 充分运用、发挥的企业则少之又少。那么什么是激励理论？又怎样将激励理论落实到实处呢？下面笔者分别进行论述。

二、激励理论相关知识

激励理论在管理学中进行了较为全面的阐释。激励理论关注的焦点是“动机”、“需要”以及“人性”、“目标”和“结果”等个人行为要素，认为这些是决定激励效率的基本要素。动机指的是：个体希望通过高水平的努力而实现组织目标的愿望，其前提条件是这种努力能够满足个体的某些需要①。动机定义中三个关键因素：努力、组织目标和需要。需要指的是：一种内部状态，它使人感到某种结果具有吸引力①。当需要未被满足时就会产生紧张感，进而激发了个体的内驱力，这种内驱力会导致个体寻求特定的目标行为。如果最终目标实现，则需要得以满足，紧张感得以解除。其实管理与激励是密不可分的，管理即激励，激励即管理。对管理一词简单的理解是“激励别人去干事”。一般地说,所谓激励就是强化与组织目标相契合的个人行为，换句话说，就是引导个人行为最大限度地开发和运用其人力资源去实现组织目标②。

激励理论总体可分为早期的动机理论和当代的动机理论两大类。早期的动机理论主要有马斯洛(Maslow,A.H.)的需要层次理论、麦格雷戈（Douglas McGregor）的X理论(theory X)与Y理论(theory Y)、郝茨伯格（Herzberg,F.）的双因素理论(Motivation-hygiene Factors)。当代动机理论主要有克莱顿·奥尔德弗（Alderfer,P.Clayton）的ERG理论、麦克莱兰（McClelland,D.C）三种需要理论（Three needs theory）、亚当斯（Adams,J.S）提出的公平理论（Equity Theory）、维克多·弗鲁姆（Victor Vroom）的期望理论（Expectancy Theory）以及波特和劳勒的激励模型[1]。

早期的动机理论以马斯洛(Maslow,A.H.)的需要层次理论最为经典和著名，他将人的需要按照由浅至深分为五个层次，依次是生理需要（Physiological Needs)、安全需要(Safety and Security Needs)、社交需要(Social Needs)、自尊需要(Esteem Needs)和自我实现需要(Self-actualization),只有低层次需要满足的时候才能产生高层次的需要。其次，是麦格雷戈（Douglas McGregor）的X理论(theory X)与Y理论(theory Y)提出了两种完全不同的人性假设：一种基本上是消极的，认为人生来不喜欢工作会逃避工作，需要采取强制和控制措施实现目标称为X理论，另一种基本上是积极的，认为员工视工作如休息、娱乐那样自然，承诺完成某个目标就会自我引导和控制，能够承担责任称为Y理论[1]。再次，是郝茨伯格的双因素理。郝茨伯格发现，对于工作感到满意的因素和不满意的因素是有明显分别的，他把那些属于外在条件方面导致“不满意”的因素称为“保健因素”，如公司政策不合理、监督管理不当、与主管关系不协调和工作条件有问题等。而把与工作本身具有挑战性、负有重大责任、充满晋升机会、成长发展前景等这样令人满意的因素称为“激励因素”。而只有强化成就感、认可、敬业精神、责任心和晋升机会等令人“满意”的激励因素才能真正起到激励作用。管理者实施激励的主要任务不是对付不满意，而是千方百计使人感到“满意”，这就需要通过改善工作内在因素，如使工作丰富化、负有挑战性，使员工有晋升、成长和发展的条件与机会等[2]。

当代动机理论代表之一，是克莱顿·奥尔德弗的ERG理论。他重组了马斯洛的需要层次理论认为人有三种核心需要：生存需要、关联需要和成长需要，简称ERG理论。与马斯洛需要层次理论不同的是，ERG理论证实人的多种需要可以同时存在，如果高层次需要得不到满足，那么低层次需要则会更强烈。其二，是麦克莱兰三种需要理论。他从管理工作的社会性特征角度提出自己的需要层次理论。他认为马斯洛过分强调个人的自我意识和内在价值，而忽视了人的社会属性，将人的社会需要分为三个层次，即成就需要、权力需要与合群需要。其三，是亚当斯提出的公平理论。他认为，当一个人努力工作获得报酬时，他不仅关心所得报酬的绝对量，而且关心所得的相对量；他要进行“社会比较”以确定自己是否受到公平待遇，所以其公平理论又称作“社会比较理论”。其四，是维克多·弗鲁姆的期望理论，其基本观点是：激励的强度取决于个人通过努力达成组织期望的工作绩效（组织目标）与由此而得到的满足个人需要的奖酬（个人目标）相一致、相关联的程度。一致程度或关联性越大，则激励效应就大，否则就小。其五，波特和劳勒的激励模型。波特-劳勒模型即激励过程综合理论，侧重从组织目标与个人目标相关联的角度，研究激励实现的基本过程和机制。该理论提出，工作绩效是一个变量，它除了受个人努力程度决定外，还受如下四个因素影响：（1）个人能力与素质；（2）外在的工作条件与环境；（3）个人对组织期望意图的感悟和理解；（4）对奖酬公平性的感知等四个因素的影响（具体见图一：波特-劳勒激励模型）。在波特-劳勒模型里涉及到公平感的问题，综合了亚当斯提出的公平理论。公平感是影响人们行为倾向和激励强度的一个极为重要的社会性因素[2]。

三、人力资源管理模块中激励理论的运用分析

在介绍了激励理论的相关概念和原理后，我们不难发现，激励理论很值得管理者特别是人力资源管理者去了解、掌握和运用。通过上述对激励理论的介绍，为管理者在人力资源管理过程中针对性地实施个性化的激励提供了必要的理论支持。我们知道人力资源管理共分为六大模块：（1）人力资源规划；（2）招聘与配置；（3）培训与开发；（4）绩效管理；（5）薪酬管理；（6）劳动关系管理。其实，仔细想想不难发现人力资源管理每一模块的实施都需要很好地去运用激励理论，激励理也论蕴含和渗透在每一模块中[3]。

现对每一模块中激励理论的应用进行简要剖析。第一大模块人力资源规划：其实人力资源规划是企业战略性的工作。企业工作岗位分析与设计、劳动定员定额等人力资源管理的基础工作是人力资源规划的重要前提。工作岗位设计需要用到激励相关理论，比如岗位工作的扩大化与丰富化、富有挑战性以及获得成长和发展的机会等，这些岗位工作内在因素会直接影响到员工对岗位工作的满意程度，这里面就涉及到保健-激励双因素理论。再如人力资源规划之一的制 对内外在奖酬价值的认识

工作绩效

外在奖酬

内在奖酬

①个人能力与素质

②工作条件

③角色感知

（组织目标）④期望的公平奖酬

（行为）

努力激励

（个人目标）

满 意 感

图一：波特-劳勒激励模型

注：----表示期望理论模型基本内容，——表示波特-劳勒模型补充内容

度规划，需要将企业激励员工的相关工作进行制度化，如绩效管理、薪酬福利、岗位轮换、培训教育、资格晋升等等进行制度化，而这些激励工作关系到组织目标的实现，也是对激励理论的应用。第二大模块招聘与配置：企业在人员补充时，通过内部晋升、工作调换、工作轮换和人员内部竞聘等方法，从企业内部人力资源储备中选拔出合适的人员补充到空缺岗位或新增岗位，为企业内员工提供学习成长和晋升发展的机会，这些能有效地激励企业内部员工，同时这也是对保健-激励双因素理论和ERG理论的应用。企业在人员配置和企业劳动分工时，更需要按照人员配置相关原理、劳动分工的原则与方法，将相关激励理论予以运用； 第三大模块培训与开发：如何从战略、组织和员工个人三个层面做好培训需求分析，制定培训规划和相关制度，选择有效的培训方法，关系到员工的学习与成长，满足员工成长需要（ERG理论第三层次需要），员工需要满足的同时，也即发挥了培训与开发工作的激励作用；第四个模块绩效管理：绩效管理是人力资源六大模块中的核心部分，绩效管理是一个持续沟通的过程，不仅仅是结果的评价，其更重视过程的管理，其核心思想是如何通过运用激励理论，将员工努力与组织绩效及员工奖酬相结合，不断提升员工和组织的绩效，需要企业的管理者，特别是人力资源管理者认识激励的期望理论和波特-劳勒模型，尤其是制定和实施改进工作绩效的策略时，更多地运用到激励理论：有效实施预防和制止性策略、正向激励和负向激励策略以及组织变革与人事调整策略，将员工绩效结果与员工薪资、奖励、晋级、升职、提拔、惩罚等人事激励策略相配套；第五个模块薪酬管理：薪酬管理模块中薪酬的设计也运用到激励理论，薪酬管理的四项基本原则有三项原则就是激励理论的很好体现：对外具有竞争力、对内具有公平性、对员工具有激励性都涉及到激励理论；第六个模块劳动关系管理：该模块要求企业在遵守国家劳动法律法规的基础上，做好劳动关系管理，企业要建立内部劳动规则，健全企业的民主管理制度，使企业员工获得参与、平等协商和信息沟通等的权力，同时也要求企业在遵守国家相关工时、最低工资标准以及劳动安全卫生管理相关政策的基础上，进一步改进、完善企业内部相关规则、制度，提升员工满意度，这些都可以从保健-激励双因素论中找到支持点。

四、如何实施人力资源的激励管理

可以说激励的有效性是检验和衡量人力资源管理工作绩效的一个重要标准和尺度。知道激励在人力资源管理中的重要性后，接着需要解决的问题则是如何来运用激励这个工具，如何用激励理论来指导或将激励理论融入我们人力资 源管理的每一模块工作中，通过以下二层面、三个步骤进行实施，在过程中还需要关注到一些原则和要点问题：

二个层面：即制度激励与管理激励。为了能将激励工作融入到人力资源管理系统中，将激励划分为制度激励和管理激励两个层面，其中制度激励是企业需要建立的一种长期稳定的根本性激励机制，将激励工作制度化，它是管理激励的基础和前提；管理激励是企业动态的日常激励机制，它是制度激励的具体表现形式[2]。

三个步骤：即获取企业领导者的支持、管理者团队的参与、提升专业水平，实施专业化管理三个步骤，具体三个实施步骤如下：

第一、首先获取企业领导者的支持。让企业领导者从思想上认识到人力资源管 理工作的重要性，认知到人力资源管理每一项工作都蕴含和渗透着员工的激励工作，改变过去企业领导者那种“人力资源只要做好你的招聘和考核与工资发放就行了”的错误认识。

第二、加强宣传和沟通，动员管理者团队的参与。让企业的各级管理者认识到 人力资源管理不仅是人力资源部的事情，而是全体管理者的责任，每一名管理者有责任、有义务实施人力资源管理，参与公司人力资源激励管理工作，共同推进激励机制在人力资源管理中的运用。

第三、加强培训和学习，提升专业水平，实施专业化人力资源激励管理。首先 需要提升人力资源管理人员的专业知识、专业技能，进而对企业其他的管理者进行培训教育、传帮带，从而提升所有管理者人力资源激励管理的水平，通过整个管理团队来共同推进、实施人力资源激励管理。将激励机制运用到整个人力资源管理工作的实践之中，在企业内部全面实施。为确保激励机制在人力资源管理中有效运用和实施，必须关注以下原则和问题：

第一、守法原则：激励机制的制定与实施必须在遵守国家相关劳动法律、法规 条件下进行。

第二、物质激励和精神激励相结合的原则：采用多样化激励手段满足员工不同 层次员工的需要。

第三、目标一致的原则：激励机制制定并期望员工达到的绩效目标与企业绩效

目标必须保持高度一致。

第四、公平与效率的原则。激励机制的制定要考虑激励措施的内部公平性，避 免员工心里失衡造成的员工内部不团结和消极行为，影响整体工作效率。

第五、加强宣传与沟通，信息通畅的原则。在实施激励管理工作时必须加强宣 传，使得员工能全面了解信息，了解、理解激励工作内容，更好地参与、执行，以达到预期效果。

第六、成本控制的原则。企业实施内部激励应充分考虑到自己的财务实力和实 际支付能力，根据企业实际情况实施相应的激励。

作为一名管理者激励员工，需要注意以下要点问题：认清个体差异；进行人与工作的匹配；运用目标；确保个体认为目标是可达到的；个别化奖励；奖 励与绩效挂钩；检查体制是否公平；不要忽视金钱的作用[4]。

以上关于企业如何做好人力资源激励管理的论述，是自己通过对人力资源管理及其相关知识学习，以及在企业近十年人力资源管理工作实践中的一点心得体会。由于自己的知识和经验所限，其中可能会出现这样或那样的偏颇和瑕疵之处，敬请各位老师予以斧正。

参考文献：

①（美）罗宾斯等著，孙建敏等译，《管理学学》，北京，中国人民大学出版社，2025年，第7版，452页。

②李宝元，《战略性激励：现代企业人力资源管理精要》，北京，经济科学出版社，2025年，19页。

[1]（美）罗宾斯著，孙建敏，李原译，《组织行为学》，北京，中国人民大学出版社，2025年，第10版，第172-190页。

[2] 李宝元，《战略性激励：现代企业人力资源管理精要》，北京，经济科学出版社，2025年，21-28页。[3]安鸿章，《企业人力资源管理师》（二级、三级），北京，中国劳动社会保障出版社，2025年，第2版。

[4]（美）罗宾斯等著，孙建敏等译，《管理学学》，北京，中国人民大学出版社，2025年，第7版，475-476页。

**第五篇：管理学概论**

管理学理论判断题

1、西方管理学中强调领导的影响力。（√）

2、成功的领导者往往具备一些有共性的个人特质。（√）

3、哈默和普拉哈拉德总结日本公司的经验认为，其中最关键的是要设置机制，保证把最优秀的人才配置到最具潜力的岗位上。（√）

4、组织文化的核心是组织价值观（√）

5、与战略决策相比，管理决策时战略决策的支持性步骤和过程，也是管理中的主要业务决策。（√）

6、管理创新价值观是构筑管理创新目标的基础。（√）

7、组织结构必须服从组织所选择的战略的需要。（√）

8、由于组织规模不同，不同组织内管理者角色的重要性相同。（X）

9、美国管理学家孔茨将领导概括为一种影响力。（√）

10、对于高层管理者来说，人际关系角色最重要。（X）

11、管理工作的任何一个方面都会涉及沟通。（√）

12、管理主体既是管理体制的出发者，又是管理创新的“工艺师”。（√）

13、不确定型决策可采用数学模型来帮助进行。（√）

14、组织文化本质上是软文化管理的范畴，是组织自我意识所构成的精神文化体系。（√）

15、西蒙认为管理即决策。（√）

16、非职权的实质是与组织职位相关的权力。（X）

17、非正式组织的存在是客观的，不以人的意志为转移。（√）

18、情感动机是一般动机之一，这是最复杂的一种动机。（√）

19、勇于开拓是管理主体应具备的最基本的品质。（√）20、组织存续目的决定了组织在资源配置方面的既定目标。（√）

21、组织文化的约束是制度式的硬约束。（X）

22、动机不是个体行为的直接原因。（X）

23、制定绩效计划是绩效评价管理过程的起点。（√）

24、管理创新心理需求可以认为是人的需求的最高层次之一。（√）

25、薪酬设计在组织生命周期的不同阶段没有不同。（X）

26、领导的职能和作用反映在对环境的应变并引导组织内的变革中。（√）

27、管理主体的良好心智模式的形成离不开其优秀品质的养成。（√）

28、西蒙认为企业组织的任何活动都出于为消费者创造或增加价值。（X）

29、决策者的主观判断与个人价值观起重大作用。（√）30、管理的目标具有双重性。（√）

31、对于基层管理者来说，决策角色最重要。（X）

32、一个组织成熟完善的最重要标志之一，就是看其能否建立了对控制者的控制机制。（√）

33、决策的第一步是搜集信息。（X）

34、奖赏权源于被影响者期望奖励的心理，即部属感到领导者能奖赏他，使他满足某些需要。（√）

35、权力是责任的依据，权力是履行责任的保证。（X）

36、组织文化的重要任务是增强群体凝聚力。（√）

37、核心竞争能力要求的是大又全。（X）

38、组织的外部环境仅与自然的、物质的因素有关。（X）

39、人际关系和行为科学理论认为，领导是一个静态行为过程。（X）

40、领导是管理中的高层次活动，它以法定的权力决定和影响社会、组织及其成员的行为。（√）

41、组织文化向社会辐射的渠道是单一的。（X）

42、使命感是管理主体应具备的最基本的品质。（X）

43、惩罚权在使用时往往会引起怨恨、不满，甚至报复行动，必须谨慎对待。（√）

44、绩效评价是确定奖惩、报酬的依据。（√）

45、传统的人群关系学派认为，组织就是人的集合体。（√）

46、人力资源是组织最主要的资源。（√）

47、转化能力与管理主体的心智模式无相关性。（X）

48、个人愿景根植于个人价值观、关切与热望和利益之中，它是个人持续行为的内在动力。（√）

49、小组织的管理者最重要的角色是发言人（√）50、有职权的领导都有权威。（X）

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！