

# 湖北工业大学

## 二〇〇九年招收硕士学位研究生试卷

试卷代号 694      试卷名称 管理思想史 (B)

① 试题内容不得超过画线范围，试题必须打印，图表清晰，标注准确。

② 考生请注意：答题一律做在答题纸上，做在试卷上一律无效。

---

### 一、名词解释（40）

- 1、赫茨伯格的“双因素理论”（10分）
- 2、PDCA 循环（戴明循环）（14分）
- 3、耗散结构理论（8分）
- 4、X 理论（8分）

### 二、简述题（54分）

- 1、埃默森的 12 个效率原则（14分）
- 2、韦伯的“理想的行政组织”理论（20分）
- 3、科特的领导理论的基本内容（20分）

### 三、论述（56分）

- 1、比较分析马斯洛“人类需要层次论”、奥尔德弗的“生存关系及发展理论”、麦克雷戈的“Y 理论”。（28分）
- 2、圣吉的学习型组织理论及其启示（28分）

# 答案要点及评分标准 (B)

## 一、名词解释 (40 分)

### 1、赫茨伯格的双因素理论 (10 分)

美国心理学家赫茨伯格在 1966 年《工作和人的性质》一书中首次提出激励因素——保健因素理论。他把企业中有关因素分为满意和不满两类。

满意因素可以使人得到满足，它属于激励因素，这是适合人的心理成长因素，如成就、赞赏、工作内容本身、责任感、上进心等。激励因素如能得到满足，可以激励个人或集体以一种成熟的方式成长，使工作能力不断提高。

不满意因素是指缺乏这些因素时容易产生不满和消极的情绪，即保健因素。所谓保健因素，包括金钱、监督、地位、个人生活、安全、工作环境、政策即人际关系等。在实践中职工的不满都属于工作环境或工作关系方面的问题，如果改善这些情况就能消除不满，维持原有的工作效率，但不能激励个人有更好的表现或提高劳动热情。激励是促进人的积极性不断提高的因素。

### 2、PDCA 循环 (戴明循环) (14 分)

戴明博士提出的 PDCA 循环又称为“戴明循环”。PD-CA 循环是任何一项活动有效进行的一种合乎逻辑的工作程序，特别是在质量管理中得到了广泛的运用，P、D、C、A 4 个英文字母所代表的意义如下：  
①P (Plan) ——计划。包括方针和目标的确定以及活动计划的制定。  
②D (Do) ——执行。执行就是具体运作，实现计划中的内容。  
③C (Check) ——检查。就是总结执行计划的结果，分清哪些对了，哪些错了，明确效果，找出问题。  
④A (Action) ——行动 (或处理)。对总结的检查进行处理，成功的经验加以肯定，并予以标准化，或制定作业指导书，便于以后工作时遵循；对于失败的教训也要总结，以免重现；对于没有解决的问题，应提给下一个 PDCA 循环中去解决。

(6 分)

PDCA 循环有周而复始；大环带小环；阶梯式上升；统计工具 4 个明显的特点：典型的模式被称为“4 个阶段”、“8 个步骤”和“7 种工具”。4 个阶段就是 P、D、C、A；8 个步骤是：①分析现状，发现问题；②分析质量问题中各种影响因素；③分析影响质量问题的主要原因；④针对主要原因，采取解决的措施；——为什么要制定这个措施？——达到什么目标？——在何处执行？——由谁负责？——什么时间完成？——怎样执行？⑤执行，按措施计划的要求去做；⑥检查，把执行的结果与要求达到的目标进行对比；⑦标准化，把成功

的经验总结出来，制定相应的标准；⑧把没有解决或新出现的问题转入下一个 PDCA 循环中去解决。通常，7 种工具是指在质量管理中广泛应用的直方图、控制图、因果图、排列图、相关图、分层法和统计分析表等。(6 分)

戴明学说反映了全面质量管理的全面性，说明了质量管理与改善并不是个别部门的事，而是需要由最高管理层领导的推动才可奏效。(2 分)

### 3、耗散结构理论 (8 分)

耗散结构理论是 1969 年比利时自由大学教授普利高津提出的。耗散结构理论主要讨论一个系统从混沌走向有序的机理、条件和规律。普利高津指出，一个远离平衡状态的开放系统，当其中某个变量达到一个临界值时，通过涨落发生突破即平衡突变，就有可能从原来的混沌无序状态转变为一种空间、时间或功能有序的新状态。这种远离平衡态的非线性区域的宏观有序结构，需要不断与外界交换能量才能维持，并保持一定的稳定性。普利高津将这种要耗散物质和能量才能维持其有序的结构称为耗散结构，将系统在一定条件下能够自行产生的组织性叫做自组织现象。

### 4、X 理论 (8 分)

是社会心理学家道格拉斯·麦格雷戈在进行大量研究的基础上，于 1957 年提出的人性观。这种观点对人性的假设是：(1) 人生而好逸恶劳，所以常常逃避工作。(2) 人生而不求上进，不愿负责，宁愿听命于人。(3) 人生而以我为中心，漠视组织需要。(4) 人习惯于保守，反对改革，把个人安全看得高于一切。(5) 只有少数人才具有解决组织问题所需要的想像力和创造力。(6) 缺乏理性，易于受骗，随时被煽动者当做挑拨是非的对象，做出一些不适宜的举动。(6 分)

基于以上假设，以 X 理论为指导思想的管理工作的要点是：(1) 管理者应以利润为出发点来考虑对人、财、物诸生产要素的运用。(2) 管理者对员工的工作要加以指导、控制并纠正其不适当的行为，使之符合组织的需要。(3) 管理者把人视为物，忽视人的自身的特点和精神的需要，把金钱当做人们工作的最主要的激励手段。(4) 严格管理的制度和法规，运用领导的权威和严密的控制来保证组织目标的实现。(5) 采取胡萝卜加大棒的管理方法。(2 分)

## 二、简述题 (54 分)

### 1、埃默森的 12 个效率原则 (14 分)

埃默森的《12 个效率原则》一书是管理思想的一个里程碑。这 12 个原则分别分成 12 章进行阐述，前 5 个是关于人际关系的，后 7 个是关于方法、体制和系统的。(2 分) 具体的内容是：(每条 1 分)

(1) 明确规定目标——知道你想要达到的是什么。消除模糊、不确定、无目标等情况，但这些却是许多企业中经常存在的问题。

(2) 常识——很好的常识。它使一个人能区别木和木料。这是一种追求知识并向各方面征求意见的常识，在征求意见时，不限于任何职位，但又维持平衡。

(3) 向有能力的人请教——这是获得必要知识的一种手段。

(4) 纪律——遵守规则，坚决服从。这项原则是贯彻和实行其他 11 项原则的基础。

(5) 公平处理——正直和公平。

(6) 可靠、及时、充分、持久和资料——作为决策依据的事实资料。

(7) 工作调度——科学地计划，使每一项小的工作为整体工作服务，并使组织能达到最终目标。

(8) 标准和日程表——完成任务的方法和时间。

(9) 标准化条件——环境的一致性。

(10) 标准化作业——方法的一致性。

(11) 书面的作业指示——系统而精确地用书面来记载作业。

(12) 效率达到奖赏——对完成一定任务者予以奖赏。

## 2、韦伯的“理想的行政组织” (20分)

韦伯的“理想的行政组织”是韦伯行政组织理论的重要组成部分。韦伯认为，理想的行政组织是通过职务和职位来管理的，而不是通过传统的世袭地位来管理。要使行政组织发挥作用，管理应以知识为依据进行控制。管理者应具有胜任工作的能力，应该依据客观事实而不是凭主观意志来领导。(2分) 韦伯理想的行政集权组织的主要特点：

①任何机构组织都应有确定的目标。机构是根据明文规定的规章制度组成的，并具有确定的组织目标。人员的一切活动，都必须遵守一定的程序，其目的是为了实现组织的目标。(1分)

②组织目标的实现，必须实行劳动分工。组织为了达到目标，把实现目标的全部活动都一一进行划分，然后落实到组织中的每个成员。组织中的每个职位都有明文规定的权利和义务，这种权利和义务是合法化的，在组织工作的每个环节上，都是由专家来负责的。(2分)

③按等级制度形成的一个指挥链。这种组织是一个井然有序且具有完整的权责对应的组织，各种职务和职位按等级制度的体系进行划分，每一级的人员都必须接受其上级的控制和监督，下级服从上级。但是他也必须对自己的行动负责，这样，作为上级来说必须对自己的

下级拥有权力，发出下级必须服从的命令。(2分)

④在人员关系上，表现为一种非人格化的关系，也就是说，他们之间是一种指挥和服从的关系，这种关系是由不同的职位和职位的高低来决定的，不是由个人决定，而是由职位所赋予的权力决定，个人之间的关系不能影响到工作关系。(2分)

⑤承担每个职位的人都是经过挑选的，必须经过考试和培训，接受一定的教育，获得一定的资格，由需要的职位来确定需要什么样的人来承担。人员必须是称职的，同时也是不能随便免职的。(2分)

⑥人员实行委任制，所有的管理人员都是任命的，而不是选举的(某些特殊的职位必须通过选举的除外)。(1分)

⑦管理人员管理企业或其他组织，但他不是这些企业或组织的所有者。(1分)

⑧管理人员有固定的薪金，并且有明文规定的升迁制度，有严格的考核制度。管理人员的升迁完全由他的上级来决定，下级不得表示任何意见，以防止破坏上下级的指挥系统，通过这种制度来培养组织成员的团队精神，要求他们忠于组织。(2分)

⑨管理人员必须严格地遵守组织中的法规和纪律，这些规则不受个人感情的影响，适用于一切情况。组织对每个成员的职权和协作范围都有明文规定，使其能正确地行使职权，从而减少内部的冲突和矛盾。(2分)

韦伯认为，这种理想的行政组织是最符合理性原则的，其效率是最高的，在精确性、稳定性、纪律性和可靠性等方面都优于其他组织形式。而且这种组织形式适用于各种管理形式和大型的组织，包括企业、教会、学校、国家机构、军队和各种团体。(1分)

从历史发展的角度分析韦伯的组织理论，可以发现它是对封建传统管理模式的一种反动，也就是说要发展生产力提高生产效率，必须打破封建传统管理的模式，用一种科学的方法对各种组织进行科学的管理。这是历史发展的必然，当生产力发展到一定的阶段，人们要进一步提高生产力就必须寻求新的管理理论来指导实践。尽管韦伯的理论在当时没有被广泛承认，但是随着生产不断发展，组织规模不断扩大，复杂性不断增加，当人们开始探索大型行政组织的管理时，终于发现了韦伯的天才贡献。(2分)

### 3、科特的领导理论的基本内容(20分)

科特除了用一个新的角度来认识企业发展的外部环境以外，他在对企业管理中关键的因素即领导和管理的比较研究中，形成了自己的领导理论，(2分)其主要内容如下：

(1) 管理与领导的区别。科特认为，在企业中领导和管理是一个十分不同的概念。管理是计划、预算过程的确定和详细的日程安排，并调拨资源来实现计划，而领导是确定经营方向，确立将来的远期目标，并为实现远期目标制定进行变革的战略。在企业的发展过程中这两者是缺一不可的，只有有力的管理和有力的领导联合起来，才能带来满意的效果。管理的中心内容是控制，管理过程要求持续达到预期的效果，必须尽量避免冒风险。而领导的行为是不同的，要战胜障碍实现远大的愿景目标，就需要不时激发出非凡的力量，而某些激励和鼓动过程则能带来这种力量。激励和鼓动过程要达到激励效果，不是通过控制机制将人们往正确的方向上推，而是通过满足人们的基本需要来达到目的，即满足人们的成就感、归属感、自尊感，让他们觉得自己已得到认可，能掌握自己的命运，实现自己的理想。(6分)

(2) 领导激励下属的方法：①在向相关人员明确阐述远期目标时，要极力强调他们的价值(使他们感到目标的实现对他们至关重要)。②让他们积极参与进来，决定如何实现与他们密切相关的远期目标或远期目标的一部分(给他们一种操纵感)。③积极支持他们为实现他们远期目标而做出的努力，并辅之以指导，使他们起到反馈和模范带头作用(有助于提高他们的业务水平，增强他们的自尊)。④对他们的成功加以公开的认可和奖励(给予他们认可，让他们有一种归属感)。(6分)

(3) 领导必备的素质：①动力和精力。这是由个人人格特点所决定的，是由人的遗传和后天的经历所决定的，具有旺盛的内在动力，渴望求得发展获得成功，这是领导人必不可少的特征。②智力和智能。这是具有卓越的领导才能的领导者必须具备的基本条件。虽然他们不是天才，但是他们的某种基本的智力是超常的。而对于智能来说，经营方向的拟定是至关重要的。如果没有这一条件就不可能吸收大量不同的信息，并找出这些信息之间的联系，因为这是一种颇具难度和相当复杂而艰巨的任务。③精神和心理健康。精神和心理健康在领导的全过程中都具有十分重要的作用，对联系他人和准确地把握他人的情感和价值观都起作用，尤其对拟定经营方向起非常关键的作用，这是领导者的阅历和修养的结果。④正直。正直是领导人物的重要品质。领导人的正直对其下属和同事有极其重要的影响。正直是领导者的基本素养，也是做人的基本素养。这4种基本的领导特征——动力、智力、心理健康和正直是对重要领导职位的最低要求，只有这4种都达到了一定的水平才行，如果这4种中的任何一项达不到最低要求都会对领导的行为产生不利的影响。(6分)

### 三、论述题（56分）

1、比较分析马斯洛“人类需要层次论”、奥尔德弗的“生存关系及发展理论”、麦克雷戈的“Y理论”。（28分）

（1）马斯洛的“人类需求层次论”。（10分）

马斯洛把人的各种需要归纳为五大类，这五大类需要是互相作用的，按其重要性和发生的先后次序，可以划分为五个层次：

第一级：生理上的需要。包括维持生活和繁衍后代所必需的各社在贾上的需要，如衣、食、住、行、性欲等。这些是人类最基本的，因而也是推麦方最强大的需要。在这一级需要没有得到满足前，下面提到的各级更高的需要就不会发挥作用。

第二级：安全上的需要。这是有关免除危险和威胁的各种需要，如防止工伤事故和有伤害的威胁、资方的无理解雇、生病或养老、储蓄和各种形式的保险。都是这一级所要考虑的。

第三级：感情和归属上的需要。包括和家属、朋友、同事、上司等保持良好的关系，给予别人并从别人那里得到友爱和帮助，自己有所归属，即成为某个集体公认的成员等。这类需要比上两类需要更精致，更难捉摸，但对大多数人来讲是很强烈的一类需要，如果得不到满足，就会导致精神不健康。

第四级：地位或受人尊重的需要。包括自尊心、自信心、能力、知识、成就和名誉地位的需要，能够得到别人的承认和尊重等。这类需要很少能得到满足，因为它是无止境的。

第五级：自我实现的需要。这是最高一级的需要，指一个人需要做他最适宜做的工作，发挥他最大的潜力，实现理想。并能不断地自我创造和发展。

同时马斯洛还做了进一步说明说明：①前三项属低级需求后二项是高级需求；②低级需求出现早高级出现迟；③越高越不迫切但持续的时间越久；④需求层次越高，越难满足；⑤需求层次越高，满足需求越有利于公益，自私越少；⑥低级需求是物质需求，高层次需求是精神需求（物质需求与精神需求相互影响、相互促进、相互参透）。以上五类需要，人们不能都得到满足，一般来说等级越低越容易得到满足，等级越高得到满足的比率就越小。在现代社会中，第一级需要得到满足的概率为85%，第二级为70%，第三级为50%，第四级为40%，最高一级得到满足的概率只有10%。

（2）奥尔德弗的“生存关系与发展理论”。（6分）

克莱顿·奥尔德弗在1973年提出了一种关于需要和激励的理论，也是对马斯洛理论的一种修正。他在大量调查的基础上指出人的基本需要不是马斯洛讲的是5种，而是3种。它们是：

①生存。这是最基本的，指人在饮食、住房、衣服等方面的基本需要，这种需要一般只有通过金钱才能得到满足。这相当于马斯洛的第一级和第二级的需要。

②关系。指与其他人（同级、上级、下级）和睦相处，建立友谊和有归属感的需要，这相当于马斯洛的第三等级的需要。

③发展。指个人在事业、能力等方面有所成就和发展。这相当于马斯洛的第四级和第五级的需要。

这3种需要并不都是与生俱来的，有的需要（如关系和发展的需要）是通过后天学习才形成的，而且人的需要并不一定严格地按照由低到高的次序进行，是可以越级的。另外，当人高一级的需要得不到满足的时候，人们就退一级来寻求自己的需要，所以管理人员应该了解职工的不同需要，以便激励和控制职工的行为，实现组织目标。

### （3）麦克雷戈的“Y理论”。（6分）

是社会心理学家道格拉斯·麦格雷戈在进行大量研究的基础上，于1957年提出的人性观。这种观点对人性的假设是：①人并非是生性懒惰，要求工作是人的本能。人们从事体力和脑力工作，如同游戏和休息一样。②一般人在适当的鼓励下，不但能接受而且追求担负责任，逃避责任并非是人的天性，而是经验的结果。③外力的控制和处罚，并不是使人朝着组织的目标而努力的方法。人的追求是满足欲望的需要，与组织需要没有矛盾，只要管理适当，人们就会把个人目标与组织目标统一起来。④个人目标与组织目标的统一，是人们对组织目标的承诺，就能运用自我指导和自我控制来使二者协调。⑤所谓的承诺，与达到目标后获得的报酬是直接相关的，它是达成目标的报酬函数。⑥一般人都具有相当高的解决问题的能力 and 想像力。只是一般人的智力潜能往往只有部分被发挥，其余的没有得到充分的利用而已。

（4）比较：人是组成组织的最小单元，也是组织活动的具体执行者和组织活动的基础。因此，研究人的基本行为规律是构建组织模式的基础。“人不是理性的，而是受本性支配的”。人性是管理的出发点。而在人的行为中，最主要的是解释支配人的行为的动机是什么，并从中寻找出如何激励人的积极性的基本原理。由于动机与激励的程度不同，人的工作成绩也是不同的。上述三种理论均属于行为科学理论，是在新的历史条件下，古典管理思想中的关于人性的“经济人假说”遭遇困境和质疑时，学者们通过对个体行为的研究，取得的具有代表性的理论研究成果。三者都主张人的本性是满足“自我实现”的需求。一个自我实现的人有以下的特点：①自动。②思想集中于问题。

③超然。④自治。⑤不刻板。⑥同别人打成一片。⑦具有非恶意的幽默感。⑧有创造性。⑨现实主义。⑩无偏见。⑪不盲从。⑫同少数人关系亲密等。(6分)

## 2、圣吉的学习型组织理论及其启示(28分)

(1) 学习型组织的5个组成部分: ①“系统思考”。这是五项修炼的核心。企业在处理问题时要扩大思考的空间,通过电脑模拟把事件的前因后果都考虑到,建立系统的处理模式。②“自我超越”。这是五项修炼的基础。在认识客观世界的基础上,创造出自己最理想的环境,不是用降低理想来适应环境,而是用提升自己来达到理想。这需要创意和耐力,需要不断的学习和不断的超越。③“心智模式”。强调每个人都要以开放求真的态度,将自己的胸怀扩大,克服原有习惯所形成的障碍,不断改善它,最后还要突破它,这样才能以一个全新的心智模式出现。④“共同愿景”。是在共同的理想、共同的文化、共同的使命作用下,组织在一起,为了一个共同的未来的目标努力工作。⑤“团队学习”。团队学习的修炼包括两个方面:深度会谈和讨论。前者可以对本质进行广泛的探索;后者相反,它逐步缩小范围,直到最佳选择。这两种方法相互补充。但是,要想得到互补的效果,就必须将两者分开来做。许多团队不能将两者区分开来,因而也无法做到有意识地在两者之间进行转换。(6分)

(2) 学习型组织的8个特征:所谓学习型组织,是指通过培养弥漫于整个组织的学习气氛、充分发挥员工的创造性思维能力而建立起来的一种有机的、高度柔性的、扁平的、符合人性的、能持续发展的组织。这种组织具有下面的几个特征:①组织成员拥有一个共同的愿景。组织的共同愿景(Share Vision),来源于员工个人的愿景而又高于个人的愿景。它是组织中所有员工共同愿望的景象,是他们共同的理想。它能使不同个性的人凝聚在一起,朝着组织共同的目标前进。②组织由多个创造性个体组成。在学习型组织中,团体是最基本的学习单位,团体本身应理解为彼此需要他人配合的一群人。组织的所有目标都是直接或间接地通过团体的努力来达到的。③善于不断学习。这是学习型组织的本质特征。所谓“善于不断学习”,主要有四点含义。一是强调“终身学习”。即组织中的成员均应养成终身学习的习惯,这样才能形成组织良好的学习气氛,促使其成员在工作中不断学习。二是强调“全员学习”。即企业组织的决策层、管理层、操作层都要全心投入学习。尤其是经营管理决策层,他们是决定企业发展方向和命运的重要阶层,因而更需要学习。三是强调“全过程学习”。即学习必须贯彻于组织系统运行的整个过程之中。四是强调通过保持

学习能力，及时铲除发展道路上的障碍，不断突破组织成长的极限，从而保持持续的发展态势。④“地方为主”的扁平式结构。传统的企业组织通常是金字塔式的，学习型组织的组织结构则是扁平的，即从最上面的决策层到最下面的操作层，中间相隔层次极少。它尽可能将决策权向组织的下层移动，让最下层单位拥有充分的自决权，并对产生的结果负责，从而形成以“地方为主”的扁平化组织结构。只有这样，企业内部才能形成互相学习、整体互动思考、协调合作的整体，才能产生巨大的、持久的创造力。⑤自主管理。“自主管理”是使组织成员能边工作边学习并使之紧密结合的方法。通过自主管理，可由组织成员自己发现工作中的问题，自己选择伙伴组成团队，自己选定改革进取的目标，自己进行现状调查，自己分析原因，自己制定对策，自己组织实施，自己检查效果，自己评定总结。团队成员在“自主管理”的过程中，能形成共同愿景，能以开放求实的心态互相切磋，不断学习新知识，不断进行创新，从而增加组织快速应变、创造未来的能力。⑥组织的边界将被重新界定。学习型组织边界的界定，建立在组织要素与外部环境要素互动增大的基础上，超越了传统的根据职能或部门划分的“法定”边界。例如，把销售商的反馈信息作为市场营销决策的固定组成部分，而不像以前那样只是作为参考。⑦员工家庭与事业的平衡。学习型组织努力使员工丰富的家庭生活与充实的工作生活相得益彰。学习型组织对员工承诺支持每位员工充分的自我发展，而员工也以承诺对组织的发展尽心尽力作为回报。这样，个人与组织的界限将变得模糊，工作与家庭之间的界限也将逐渐消失，冲突也必将大为减少，从而提高员工的家庭生活质量（满意的家庭关系、良好的子女教育和健全的天伦之乐）达到家庭与事业之间的平衡。⑧领导者的新角色。在学习型组织中，领导者是设计师、仆人和教师。领导者的设计工作是一个对组织要素进行整合的过程，他不只是设计组织发展的基本理论；领导者的仆人角色表现在他对实现愿景的使命感，他自觉地接受愿景的召唤；领导者作为教师的重要任务是界定真实情况，协助人们对真实情况进行正确、深刻的把握，提高他们对组织系统的了解能力，促进每个人的学习。（12分）

（3）学习型组织的真谛。学习型组织有不同凡响的作用和意义，它的真谛在于：一方面，学习是为了保证企业的生存，使企业组织具有不断改革的能力，提高企业组织的竞争力；另一方面，学习更是为了实现个人与工作的真正融合，使人们在工作中体现生命的意义。（4分）

（4）启示。尽管学习型组织的前景十分迷人，但如果把它视为

一副万灵药则是危险的。事实上,学习型组织的缔造不应是最终目的,重要的是通过迈向学习型组织的种种努力,引导出一种不断创新、不断进步的新观念,从而使组织日新月异,不断创造未来。

学习型组织的基本理念,不仅有助于企业的改革和发展,而且对其他组织的创新与发展也有启示:人们可以运用学习型组织的基本原理,去开发各自所置身的组织创造未来的潜能,反省当前存在于整个社会的种种学习障碍,思考如何使整个社会早日向学习型社会迈进。这才是学习型组织所产生的更深远的影响。(6分)