

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 (A)

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、马基雅维利的“物质利益决定论”（10分）
- 2、Y理论（10分）
- 3、控制论（10分）
- 4、麦克利兰的“成就需要理论”（10分）

二、简述题（56分）

- 1、西方管理思想的内在精神（20分）
- 2、泰勒的管理哲学（18分）
- 3、托马斯·彼得斯的管理8条原则述评（18分）

三、论述（54分）

- 1、阐述战略管理十大学派的战略形成思想（30分）
- 2、评述斯密的“经济人”、梅奥的“社会人”、马斯洛的“自我实现的人”、沙因的“复杂人”。（24分）

答案要点及评分标准(A)

一、名词解释(40)

1、马基雅维利的“物质利益决定论”(10分)

马基雅维利从唯心主义观点出发,把“权力欲望”和“财富欲望”看做是人性的基础。马基雅维利的人性论是“人性本恶论”。他认为,人“是反复无常的、忘恩负义的,是怯懦、虚假、伪善、嫉妒、对人满怀敌意的”。(4分)在人性的认识上,他认为沾染恶习容易,学习优秀品质难。进而得出结论:必须使用强制手段对人进行管理和控制才能达到目标、完成任务,而这种强制性是可以不顾道德原则的。马基雅维利的“物质利益决定论”认为,人们冲突的根本原因是物质利益。(4分)他在研究罗马历史时认识到,“罗马贵族总是不经过特别反抗就把自己的崇高地位让给人民,但是问题涉及到财产的时候,他们就如此顽强地保护自己,以至人民不得不采取特别措施才能满足自己的要求”。马基雅维利是较早认识到“物质利益”在管理中的重要性的思想家。(2分)

2、Y理论(10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)人并非天生性懒惰,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。(6分)

以Y理论为指导思想的管理工作要点是:(1)企业管理要通过有效地综合运用人、财、物等要素来实现经营目标。(2)人的行为管理,其任务在于给人安排具有吸引力和富有意义的工作,使个人需要和组织目标尽可能地统一起来。(3)鼓励人们参与自身目标和组织目标的制定,把责任最大限度地交给工作者。相信他们能自觉地完成任务。(4)外部的控制、操纵、说服、奖罚绝不是促进人们努力工作的惟一方法。应该用启发式代替命令式,用信任代替监督的方法促使人们

既为了组织目标也为了自己的目标而努力工作。(4分)

3、控制论(10分)

控制论是在20世纪40年代由美国著名的数学家诺伯特·维纳开创的。控制论思想描绘了管理形态和运动规律的多样性。按照辩证唯物主义观点,管理形态和运动规律的多样性是客观存在的。管理主体在自身认识发展中有目的地通过管理实践活动去探索这种多样性的统一也是顺理成章的。它揭示了管理过程中宏观的、微观的、客体的、主体的种种联系和控制过程的统一,使人们懂得上述这些截然不同的领域都存在着信息传递和反馈等共同特点,存在着交流和控制的共同规律。(6分)控制论一经产生,不仅与量子论、相对论以同等的荣誉被载入史册,而且以强大的活力获得了迅速的发展,形成了包括管理、经济、工程、社会、生物等领域的庞大的学科群。控制论的产生和发展所带来的影响甚至导致了世界学科图景的改观,它也使管理思维方式发生了改变,使得当代管理思想进一步深化。控制论思想有着深刻的管理哲学意义,它不仅引导管理主体在管理科学研究中开拓新领域,而且促使他们对整个管理世界的认识产生新的飞跃。(4分)

4、麦克利兰的“成就需要理论”(10分)

美国行为科学家麦克利兰1966年在他的《促使取得成就的事物》一书中提出了成就需要理论。他认为人有三类基本激励需要:①对权力的需要。具有较大权力欲的人对施加影响和控制表现出极大的关切。这种人一般追求领导者的地位、好辩论、健谈、直率、头脑冷静、有能力并善于提出要求,喜欢演讲。②对社交的需要。极需社交的人常从友爱中得到快乐,并因被某个社会团体拒绝而痛苦,他们关心保持融洽的社会关系、亲密无间、互相谅解、助人为乐。③对成就的需要。追求成就的人,对成功有一种强烈的要求,同时也十分担心失败。他们愿意接受挑战,为自己树立一个具有一定难度的目标(但不是不能达到的),对待风险采用一种现实主义的态度,愿意承担所做工作的个人责任,对他们正在进行的工作情况期望得到明确而迅速的反馈,一般不常休息,喜欢长时间工作,遇到失败后也不过分伤心,这种人一般喜欢表现自己。(6分)

他对三类需要作了相当多的研究和测试。这种理论在管理上有着十分重要的作用。麦克利兰指出,高成就的需求者是人类的精华。他们大多数都是中产阶级,通常具有以下特点:①希望有能独立解决的问题的工作环境,以便发挥这方面的才能。②只要有了这种环境,不必再提供其他方面的激励,也能积极地进行工作。③只有在靠自己的能力解决问题时,才会感到成就的满足。所以组织上应该为这种人安排具有挑战性的工作,并给予一定的自主权,这样就能发挥他们的积极

性。(4分)

二、简述题(56分)

1、西方管理思想的内在精神(20分)

从西方管理理论的发展和演变过程中，我们可以看出以下几方面的内在规律。

第一，把管理的科学性即理性方面同管理的艺术性即非理性有机地结合起来。西方国家在英国工业革命以后，到19世纪末和20世纪初产生了以泰勒、法约尔、韦伯等人为代表的古典科学管理运动，对生产力的发展起到了重大的推动作用。这符合当时的生产力发展状况。这次运动第一次科学地、理性地把管理纳入了科学的轨道，使得管理成为一门真正的科学。但是随着生产力的进一步发展，社会意识、经济结构也得到了相应的发展，人们发现单纯地注重管理的科学性、理性化并不能保证管理的成功和劳动生产率的持续提高。因为不论是什么样的企业都是由人组成的，而企业的职工，随着生活水平的提高对现实的要求也在不断地变化，他们不仅有理性，更重要的还有感情，不但要求获得经济上需求的满足，还要获得感情上、社会地位上和自我价值实现等方面需求的满足。这样，行为科学随着生产力的提高和社会、经济的发展而产生。行为科学的产生和发展，对生产力的发展和劳动生产率的提高起到了重要的促进作用，但是由于过于偏重非理性方面而忽略了理性方面，管理绩效同样达不到最理想的状态，要想真正使管理达到最优境界，只有把两者结合起来才是可行的。(4分)

第二，把管理中正式组织的作用和非正式组织的作用结合起来。所谓正式组织，指的是企业中为了有效地实现其目标所规定的组织成员的正式的相互关系和组织体系，其中包括：组织结构、方针政策、规划方案、规章制度、运行方式、管理模式等。所谓非正式组织，是指组织中没有经过正式的上级或一些相关的程序而建立起来的以感情联系为主要沟通方式的一种非正式的群体和体系。泰勒等人在古典管理理论体系中主要强调了正式组织的作用，而行为科学则强调了非正式组织的作用，要想达到理想的管理绩效，这两者的结合是一个必然的途径。(4分)

第三，把管理中的系统性、计划性、程序化等方面特征与灵活性、权变性、非程序化等方面特征相结合。古典管理理论和管理科学理论普遍强调管理的系统性、计划性和程序化方面的作用，而行为科学和权变学派则强调：如果因为企业内外环境的变化而墨守成规，不顾客观存在的许多不确定的因素，不顾外部环境的变化，把计划、系统看得一成不变，势必会造成不应有的损失。沿着这一思想路线，管理学家们就非常强调管理的灵活性、权变性和非程序化。但是企业本身是

一个系统，一个系统要正常地运转，就必须是这两个方面的结合。管理理论遂产生了把这两种理论相结合的趋势。（4分）

第四，把管理中的精确性和模糊性相结合。在精确性方面，管理理论研究已逐渐成熟，如运筹学、计量学、计算机、统计学、会计学方面的发展，使管理的精确性越来越高。但是，并不是所有的问题都是可以计算出来的，因为任何一个管理过程都是由人来完成的。在许多情况下，发展和转化的界限是不清晰的，在管理过程中存在着大量的不清晰、不确定、不完美的情况。不能只注重精确性，而忽视事物发展的本质；也不能单纯用模糊的方法。在管理上，只有把两者有效地结合起来，才会真正使管理活动更加可控并富有活力。（4分）

回顾管理思想及其发展历史，我们清楚地看到，管理思想的发展和文化历史环境、社会生产力发展水平、对人的认识程度和生产方式等因素的发展变化有着密切的联系。由于文化的区域性和民族性特征，东西方所形成的管理思想也是不一样的。但是东西方的管理思想也和东西方文化一样，是相互交融、相互影响、相互促进的。如果西方在其崇尚理性思想的基础上吸收东方的管理思想，则有可能走向新的辉煌。（4分）

2、泰勒的管理哲学（18分）

与其说科学管理是一些原理和原则组成的管理理论，不如说是一种使当时的人们对管理实践重新审视的管理哲学。泰勒在美国听证会上声明：“科学管理不是一种有效率的方法，……我所强调的是，不管是所有的这些方法还是这些方法中的一部分，它们都不是科学管理，它们是科学管理的有益的辅助手段，因此同时，它们是所有管理制度的有益的辅助手段”泰勒进一步宣称：“科学管理在实质上包含着要求从事工业或在任何一个具体机构中工作的工人进行一场全面心理革命——要求他们在对待工作、同伴和雇主的义务上进行一场全面的心理革命。此外，科学管理也要求管理部门的人——工长、监工、企业所有人、董事会——进行一场全面的心理革命。要求他们在对管理部门的同事、对他们的工人和所有日常问题的责任上进行一场全面的心理革命。没有双方的这种全面的心理革命，科学管理就不能存在。”这正是泰勒科学管理的精神内涵，也是泰勒时代的管理哲学。

（6）

科学管理实际上是一种转变人性的管理，是将人从传统的小农思想意识转变为现代的社会化大生产的思想意识。这是一场革命。为了实现效率的使命，为了挖掘人的巨大潜力，为了使企业在激烈竞争中生存和发展，在当时主要是采用极其严酷的方法来促成这场革命的，

从而使生产力得到巨大的发展。(4分)

泰勒的科学管理思想在管理哲学上的突破是全面的和划时代的。因为管理是以管理哲学为指导的，管理哲学是管理中的世界观、认识论和方法论，是从思维和存在的角度对管理的本质和发展规律所作的哲学概括。而科学管理恰恰是在管理的世界观、认识论和方法论上对管理进行了归结和变革。泰勒不仅是管理上的集大成者，更重要的他堪称是一个管理哲学大师。(4分)

泰勒以自己在工厂中的管理实践和理论探索冲破了工业革命以来一直延续的传统的经验管理方法，将科学引进了管理领域，并创立了一套具体的管理方法，为管理理论的系统形成奠定了基础。从本质上讲，泰勒的科学管理是将人从小农意识、小生产的思维方式转变为现代化大工业生产的思维方式的一场革命，没有这场革命，就不可能真正进入现代文明社会。(4分)

3、托马斯·彼得斯的管理8条原则述评(18分)

(1) 管理的8条原则

彼得斯在分析美国的许多大小企业之后，提出了成功的公司必须遵循的8条原则：①看准就干，行动果断，以求发展。②接近顾客。③自主创业。④以人促产。⑤深入基层。⑥专心搞本行。⑦精兵简政。⑧张弛互济。(6分)

(2) 述评

这8条原则看起来是老生常谈，但是真正做起来，实在是不容易的，里面包含着深刻的管理思想的改变。首先是用什么来管理，或者说用什么思想来进行管理，这是整个问题的前提。传统的管理思想无疑是一种纯理性的管理模式，也就是说是用人的大脑中的左脑进行管理的，是用一种严密的理性的逻辑推理进行分析和企业管理的。无论是泰勒的科学管理，还是梅奥的行为研究，都建立在这种理性的思维基础上。然而整个企业界到处充满着非理性的感情用事的人，或者说他们是通过直觉进行管理和决策，人们用直觉进行思维，利用简单的决策规则进行思维。(3分)

其次是管理什么。这里最直接的回答是：管理的是人。那么人是什么样的？人是一个矛盾的综合体。在彼得斯看来，成绩优秀的公司为人们提供了出人头地的机会，但又将这一机会和一种具有超越意义的哲学和信念体系结合起来。(3分)

最后彼得斯对人性的认识进行了归纳：①人们需要有意义的生活。②人们需要受一定的控制。③人们需要受到鼓励和表扬。④人们的行动和行为在一定程度上形成态度和信念，而不是态度和信念形成

行动和行为。在这些理论的基础上我们再看看彼得斯的8条原则，这里确实体现了一种全新管理思想的转变。显然，彼得斯对人性的认识比前人大大地深化了一步，这种基础性认识对管理思想的发展做出了应有的贡献。（6分）

三、论述（54分）

1、阐述战略管理十大学派的战略形成思想（30分）

战略管理十大学派分别从各个角度或层次反映了战略形成的客观规律，都对战略管理理论做出了贡献。它们互相补充，共同构成了完整的战略管理理论体系。

（1）设计学派。把战略形成看做一个概念作用的过程。

战略形成应该是一个有意识的、深思熟虑的思维过程。必须有充分的理由才能采取行动。有效战略产生于受严密控制的人类思维过程。在这个意义上可以说，战略制定是一个通过后天学习获得的技巧。而不是与生俱来的，也不是什么直觉技巧，它必须通过真实的学习才能获得。（3分）

（2）计划学派。把战略形成看做一个正式的过程。

战略产生于一个受控的、正式的过程。该过程被分解成清晰的步骤，每个步骤都采用按核查清单进行详细的描述，并由分析技术来支撑。就像我们已经看到的那样，注重战略的分解和正式化意味着像日程安排、制定计划和编制预算这些最有用的行动受到关注。而有关战略创造的实实在在的活动实际上并没有得到重视。因此，战略规划通常归结于行为控制的数字游戏，而这些数字游戏与战略几乎根本没有关系。（3分）

（3）定位学派。把战略形成看做一个分析的过程。

在奎因看来，“有效的战略是围绕少数几个关键概念和观点而形成的，而这些关键的概念和观点不仅给企业带来了凝聚力、平衡力和重点”，此外还提供了“与高智对手进行对峙的能力。这样就迫使对手扩大其承诺范围，然后我们集中力量朝一个明确的方向进攻，占领一个预先选好的细分市场；最后在这个市场中建立自己的控制点。以此为基础重新组织，进行扩张，以求在更大的领域内占领主导地位”。

（3分）

（4）企业家学派。把战略形成看做一个预测的过程。

这一学派最核心的概念就是远见，认为它产生于领导人的头脑之中，是战略的思想表现。远见既是一种灵感，又是一种对战略任务的感觉，是一种指导思想。其实，远见常常表现为一种想像，而不是一份详细阐述的计划（用文字和数字表现的计划），这就使战略非常灵活，所以领导人在制定战略时就能充分运用其经验。这说明：企业家

战略既是深思熟虑的，又是随机应变的。在总体思路和对方向的判断上深思熟虑，在具体细节上可以随机应变，可以在战略的执行过程中灵活地变更。（3分）

（5）认识学派。把战略形成看做一个心理过程。

卡尔·韦充喜欢讲述这样一个故事：一队在阿尔卑斯山演习的匈牙利士兵遇上暴风雪，两天后还没有回来。第三天，士兵们回来了。他们解释道：我们认为迷路了，只能等死。但当我们中的一个人在口袋里发现了一张地图，我们一下子平静了许多。我们搭起帐篷，熬过了暴风雪。运用地图，我们找到感觉，现在我们出来了。派遣部队的上尉拿过各受关注的地图看了看，惊奇地发现它不是阿尔卑斯山地图，而是比利牛斯山的地图。故事的寓意是很明显的，当我们迷路时，地图会帮助我们。换句话说，错误的心理反应比根本没有反应好得多。至少，它会给你勇气，从而激励你采取行动。（3分）

（6）学习学派。把战略形成看成一个应急的过程。

开始，战略就像花园中的种子一样产生。它不会像番茄那样在温室中培育。换句话讲，战略的形成过程可能长了些。有时，让模式自己出现会比组织加一些人为的模式更重要。这种战略可以在任何人们可以而且愿意学习的地方生根。有时，一个遇到特殊良机的个人或单位会创造出自己的模式。一旦开创了这种先例，这种行为便不可避免地发生。而在另外一些时候，通过各种人为的调整，一些行动逐渐形成一个战略主题。外部环境会把一个模式强加给一个毫无准备的组织，最为关键的是组织不能总是计划出战略应该出现在哪里，更别提制定战略计划本身了。（3分）

（7）权力学派。把战略形成看做一个协商过程。

波特列举的行动与反行动主要针对已确立其地位并一心想维持对其有利的相对优势的企业而言的。运用手腕与对手沟通，通过协商达成互利协议比公开作对更为明智。将威胁和承诺结合起来已获得优势，是一种互为补充的外交手段。因此，这里讲的战略，与其说是谋求地位，倒不如说是施展计谋，这种战略是在初期已建立稳定秩序的情况下所采用的。战略由各种佯攻和阴谋诡计所组成，通常具有愚弄竞争对手的意图。（3分）

（8）文化学派。把战略形成看做一个集体思维的过程。

我们把组织文化与集体认识相联系，它就成为“组织的精神世界”，或者成为传统和习惯以及各种更为明确的表现形式——故事，符号，甚至建筑物和产品等的共同信念。佩蒂格鲁在写到组织文化可以被看做“富有表达力的社会组成部分”时做了个很好的比喻，好像

人体的有机组织一样，组织文化的骨干连接着组织过程的肌肉。从某种意义上说，文化代表着组织的生命力，代表着机体的灵魂。（3分）

（9）环境学派。把战略形成看做一个反应的过程。

环境，作为一种综合力量向组织展现自身，是战略形成过程中的中心角色。组织必须适应这些环境力量，否则会被“淘汰”。领导由此变成了一种被动的因素，负责观察了解环境并保证组织完全适应。组织结束群集在原来所处的独特的生态型小环境和位置中，直至资源变得稀少或者条件变得恶化敌对，然后组织消失灭亡。（3分）

（10）结构学派。把战略形成看做一个转变的过程。

与众所周知的马与马车，或婚姻中的男人与女人一样，结构与转变也形影相随。而它们其实有很大区别，至少在文献和战略管理的实践中所反映的要有所不同。结构往往被学术派人物所研究和描述，因为这是一个概念问题，而转变则往往被经理们所运用，特别是被顾问们所描述，因为这是很复杂的商务。在狩猎旅行的比喻中，一边是去追踪，另一边是去设陷阱，但都是在继续寻找那个目标。再返回另一个比喻，好比是马和车，马（过程）必须不断地把马车（状态）从一个地方拉到另一个地方。（3分）

2、评述斯密的“经济人”、梅奥的“社会人”、马斯洛的“自我实现的人”、沙因的“复杂人”。（24分）

（1）亚当·斯密的“经济人”理论。（6分）

斯密通过对市场经济和市场经济行为主体所展现的人性基本特征的分析，最早揭示了经济人的人性基本特征和对市场经济的巨大推动作用。亚当·斯密认为，经济现象是具有利己主义的人们的活动所产生的，如果能够刺激他们的利己心，使之有利于他人，要达到的就容易得多了。“请给我以我所需要的东西吧，同时你也可以得到你所需要的东西。”这种经济人的观点，正是资本主义生产关系的反映，对早期古典管理理论的发展有着突出的意义。

（2）梅奥的“社会人”假说。（6分）

梅奥提出了人际关系的重要性，这是一个经理人员是否成熟的一个重要标志，也是一个组织是否有效的一个重要标志。他指出经理人员应该将他的下属视为社会群体中的社会人，而不应该看成是群氓的个人。“群氓”是李嘉图提出的人性假设：①社会由一群一群的无组织的个人所组成。②每个人以一种计算利弊的方式为了个人的生存和利益而行动。③每个人为了达到目的，尽可能合乎逻辑的思考和运动。从这一假设出发，必然会得出对这些群氓只能用绝对集权来统治和管理的管理学理论。

对于社会人来说，梅奥认为：①重要的是人与人之间的合作。而

不是人们在无组织的人群中互相竞争。②所有的个人主要是为保护自己在集团中地位应而不是为自我的利益而行动。③从霍桑实验的结果可以发现，人们的思想和行动更多的是由感情而不是由逻辑来引导的。

社会人的本质特点之一是，在劳动中同其他人进行交往，紧密地结合在一起，经营管理者忽视人际关系的调整，必然会造成生产中问题的不断出现。

经营管理人员一旦抛弃认为工人群众是群氓的错误假设，重视企业内部人际关系的不断调整，就能获得惊人的效果。梅奥指出：如何协调好社会中的人际关系仍然是文明世界的一个重大的问题。

（3）马斯洛的“自我实现的人”（6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。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。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不死板。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。⑧不盲从。⑨同少数人关系亲密等。

（4）沙因的“复杂人”的假说。（6分）

①每个人都有不同的需要和不同的能力，工作的动机不但是复杂的而且变动性很大。人的许多动机发生在各种重要的需求层次之上，这种动机层次的构造不但因人而异，而且同一个人在不同的时间和地点也是不一样的。②一个人在组织中可以学到新的需求和动机，因此一个人在组织中表现出的动机模式是他原来的动机模式与组织经验交互作用的结果。③人在不同的组织和不同的部门中可能有不同的动机模式，在正式组织中与别人合不来，可能在非正式组织中能满足其社会需要和自我实现的需要；④一个人是否感到心满意足，肯为组织出力，决定于他本身的动机构造和他同组织之间的相互关系。工作的性质、本人的工作能力和技术水平、动机的强弱以及与同事相处的状况都可能对其产生影响。⑤人可以依自己的动机、能力及工作性质对不同的管理方式作出不同的反应。

沙因基本上将人性的各种情况进行了一个非常好的归纳，给管理者提供了一个较好的坐标，这也是对管理思想的一个较重要的发展。事实上没有一种适合于任何时代、任何人的万能管理方式，因此以复杂人的假设为依据产生了权变理论。