

南京大学 2004 年管理学原理考研试题

试回答下述问题（每题 30 分，共 150 分）

1. 有人认为，企业在经营活动的组织中不仅应“市场导向”，而且应“导向市场”。你是如何认识企业与市场的关系的？请介绍并论证你的观点。
2. 有人认为，“层级组织（或称”科层组织“）是现代企业组织的基本特征”，“网络”只能补充、而无法替代企业组织中的“层级”。你是否同意这个观点？试结合对上述观点的评价，分析层级组织的特征、优点、局限性及其克服。
3. 关于人性的假设有两种不同的观点：X 假设和 Y 假设。请问关于人性的基本假设对领导方式可能产生什么影响？这两种人心假设通常在什么样情况下可作为适用的管理理论？
4. 何谓工作团队？为什么越来越多的企业采用工作团队？高绩效团队一般具有哪些特征？
5. 知识工作者与一般劳动者相比在哪些方面有明显差异？如何根据这些异来有效地激励知识工作者？

## 参考答案

### 南京大学 2004 年攻读硕士学位研究生入学考试试题

考试科目名称及代码：管理学原理

适用专业：企业管理

试回答下述问题（每题 30 分，共 150 分）（9.5 邓力文修改整理）

1. 有人认为，企业在经营活动的组织中不仅应“市场导向”，而且应“导向市场”。你是如何认识企业与市场的关系的？请介绍并论证你的观点。

答：我同意这种观点。

市场是指根据企业核心产品和业务参与竞争的经济行业和领域，是受价值规律决定的一个无形的空间，是一个行业主导产品和业务需求、供给的总称。企业内部的各个方面是变化的，市场的情况也是不断变化的，故而企业与市场的关系随之也就是时时变化的，所以它是个一直需要讨论和关注的问题。基于这一判断，分析如下：

（1）企业与市场有着密切关系。这种密切关系在大企业、小企业，及国有企业、民营企业中无处不在。我们可以把企业与市场关系比喻为舟与海的关系。市场是海，企业是舟，市场之海是既载企业之舟又覆企业之舟，关键就在于企业之舟是否识水性，对市场之海的潮涨潮落、浪高浪低有所认识，并由此决定是被载还是被覆。说明企业必须十分关注和重视市场，没有市场的企业，生产经营和生存都会面临严峻的局面。

①一个企业要生存和发展，必须有计划、有目的、积极主动参与市场竞争，充分发挥自身在资本、人才、技术等方面资源上的优势，不断拓展市场空间。

②企业参与市场竞争的手段，一方面要不断提高产品质量和施工质量，另一方面要强化和改善销售手段，把销售作为企业的重要工作来抓，同时，有计划、有步骤地开展企业 and 产品品牌建设，以品牌效应进一步促进销售业务的开展。

③企业品牌建设既是销售工作（即市场）的需要，也是企业长期发展的需要。要制定企业品牌战略计划、规划，有目的地开展企业品牌和产品品牌建设，充分利用网络、电视、报刊等传媒。

（2）企业在经营活动中既要“市场导向”，又要“导向市场”

①企业首当其冲要做的是必须了解政策，政策是政府意志的体现，政策是指南针，是经济政策决定着企业生产经营活动的大环境和参与市场的游戏规则。所以企业需要特别关注国家的经济政策，并充分运用好政策这一公共资源。但与此同时还应当充分地认识到，由于政策具有共享的特性，这样，在这里就出现了一个企业在用好政策资源上一比高下的问题。这是企业在面对市场竞争时必须认真对待的问题。这就是说，吃透政策、用好政策是企业处理自己与市场关系的前提条件，企业必须把这一基础性的工作认真做好。在这个基础上站稳脚跟，也就可以进一步有根据、有目标、有成效地解决好它与市场关系的众多具体问题了。

②企业要“市场导向”。市场是市场经济条件下社会经济活动的催化场所，也是企业命脉之所系，直接关系着企业的成败枯荣。所以市场经济条件下的企业，一要抓好内部的各项工工作，诸如观念、科技、机制、金融、环境、管理等的创新，二要时刻关注市场情势。企业只有时刻关注市场情势，掌握市场的脉搏，明了需求的变动趋势和市场走向，才可能实现既有产品又有市场，既有生产的始端又有效益的终端。这要求企业要巩固原有的产品链，同时要延伸原有的产品链，三要不断地推陈出新以适应市场变动。为此，企业需要研究潜在的市场未来的市场，实行破坏中的创造，量变后的质变，以求掌握市场先机。就是说，市场的研究需要深化也必须深化，不仅要掌握现在，而且要把握未来，不只是了解表面的情势，还得看到市场深层的脉动等等。另外，还需要同时对市场予以细化和分层。同样的市场信息在不同企业的手里之所以会有不同的价值，原因就在于是否把信息向内外两个方向进行了必要的

延展,掌握其实质,看出其价值,并予以运用,才有利于市场的拓展。市场是动态的而不是静态的,市场有现成的市场与潜在的市场之别,以及现时的市场与未来的市场之别等等,市场需要时时关注,不断深入研究。

③企业要“导向市场”。企业要积极创新,在市场中保持竞争地位。企业不是有了市场就够了,还必须争取越来越多的市场份额,事实上,所谓企业生产经营的做强做大,归根结底是要看其市场的表现怎样,市场份额占有的大小多少,只有市场份额越来越大才是在做大,只有占有的市场份额牢不可摧才是在做强。企业需要看到,现在,任何现存的市场份额都不是安全的,任何一种产品的寿命都不是无限的。产品的发明,技术的发明,催促着市场的再发现和再发明。创新会摧毁和改变每个企业原有的市场占有份额。捕捉和反馈市场信息,及时了解市场的需求变动,并据此及时地做出企业生产经营的正确决策,使企业的产品和服务能动地适应和适宜于市场,只有这样,企业才是积极地面对市场的。

④企业与市场的关系是错综复杂的。例如,应当说,我国的“入世”,为企业提供了无比广阔的国际市场;又如,我国全面建设小康社会的宏伟蓝图和明确目标,也造成前所未有的巨大国内市场,让企业可以大有作为。市场情况的这些巨变,一方面表明,企业有了更为广阔的用武之地,有了更好的客观条件,可以把自己的事业做强做大。但另一方面,在市场扩大的同时,由于不只是为了面对国内竞争,还要面对国际竞争,这样一来,竞争的激烈程度也就前所未有地提高了,而且市场进入的门槛也提高了。也就是说,“入世”并不是万事大吉,它是一把双刃剑,对我国经济和我国的企业有着两个方向上的影响。就国内市场来说,同样要求企业有积极的姿态,不可仅看到有利的一面。事实上,市场经济就是竞争经济,市场固然是公共的客观的,但它能为谁所用,关键在于谁得先机。也就是要求企业在与市场打交道之前,必得认识它,了解它,熟悉它,预测它,并能动地发掘它,无论企业是进入国内市场还是国际市场都是这样。既然如此,这也就要求企业需要也应当做好市场的研究和开发,把握机遇,面对挑战。

总之,企业在与市场的关系上,要力求使自己处于主动和超前的地位,为此,就得研究市场,发现市场,挖掘市场,预测市场,并实现市场的占有和拓展,做到既“市场导向”,以“导向市场”,以此来保持企业于市场上立于不败之地。

**2. 有人认为,“层级组织”(或称“科层组织”)是现代企业组织的基本特征,“网络”只能补充而无法替代企业组织中的“层级”。你是否同意这个观点?试结合对上述观点的评价,分析层级组织的特征、优点、局限性及其克服。**

**答:**我不同意这种观点。网络型组织结构是一种只有很精干的中心机构,以契约关系的建立和维持为基础,依靠外部机构进行制造、销售和其他重要业务经营活动的组织结构形式。随着科学技术的发展,企业的组织结构也在向网络型组织转化,在网络组织中,管理当局可以采取迅速的行动,利用新技术,开发新市场。因为它在需要的时候去“租用”人员,制造设施及服务,而不是自己“拥有”这些。鉴于网络组织的灵活性,所以未来组织可能是一种网络组织。“网络”可能替代企业组织中的“层级”。

(1) 德国社会学家马克斯·韦伯在管理思想方面的贡献是在《社会和经济理论》一书中提出了科层组织理论,由此被人们称为“组织理论之父”。韦伯指出,任何组织都必须有某种形式的权力作为基础,才能实现目标。只有理性—合法的权力才宜于作为理想组织体系的基础。

科层组织的特征表现在:①实现劳动分工,明确规定每一职位或成员的权力和责任,并且把这种权力和责任作为正式的职责使之合法化。②把各种公职或职位按权力等级组织起来,形成一个责权分明、层层控制的等级制度。个人的等级取决于他在履行与其职位相适应的责任时所能行使的合法权利。为了保证秩序和职责分明,每个人只向其直接上级报告。在这个体系中,各级管理人员不仅要向上级负责,而且要对自己的下级负责,下级应服从命令。



③有明确的规章制度，用以保护各个层次及各个成员的协调活动。④不受个人感情的影响，只根据制度办事。⑤人员的作用，应完全根据职务上的要求，公开考选，合格方可使用，务使每一个职位的人员均能称职。⑥明文规定升迁和俸给制度，必须以人员的服务年资或工作成绩为标准，由上级主管规定。

(2) 层级组织的优点：①这种高度结构化的、正式的、非人格化的理想行政组织体系是强制控制的合理手段，是达到目标、提高效率的最有效形式。②这种组织形式在精确性、稳定性、纪律性和可靠性等方面都优于其他形式，能适用于各种行政管理工作及当时日益增多的各种大型组织。③它使工作秩序井然有序，也能使组织摆脱任人唯亲、专横武断、歧视、暗中行贿等弊病。

(3) 科层组织的局限性：①工作人员由于长期受法规制度约束，容易形成轻重倒置的错觉，往往把法规视为目标，而置组织目标于不顾。②科层组织过分重视形式，下级没有主动性、创造性，易使组织僵化，缺乏适应情境变化的弹性。

(4) 为了克服科层组织的局限性可以从以下几个方面着手：①促使组织结构扁平化，使信息沟通更加便利，发挥下属的积极性和创造性。②创建学习型组织。通过在组织中进行系统思考、超载自我、改善心智模式、建立共同愿景，设法使各阶层人员全心投入，并有能力不断学习，促进企业的发展。③采取系统的、应变的观点，使组织结构随时适应不同的环境变化。④采用任务小组和委员会结构作为附加设计手段。

任务小组结构是一种临时性结构，是机械型结构的附加设计手段。其设计用来达成某种特定的、明确规定的复杂任务。它涉及到许多组织单位人员的介入，它可以看作是临时性矩阵的一种简版。任务小组的成员一直服务到目标达成为止。然后，任务小组解散，其成员转换到另一任务小组，或者回到他们永久隶属的职能部门，或者离开组织。

委员会结构将多个人的经验和背景结合起来，跨越职能界限地处理一些问题的另一种设计选择。委员会可以是临时性的，也可以是永久的。临时性委员会通常等同于任务小组。永久性委员会与任务小组一样，都可以促进各种投入的统一，但前者更具稳定性和一致性，在这一点上又与矩阵结构相似。然而，委员会只是一种附加的设计。委员会的成员长久地隶属于某一职能部门，他们定期或不定期地聚在一起分析问题；提出建议或做出最终决策；协调有关的活动；或者监控项目的进行。因此，委员会是将各职能部门的投入聚合在一起的一种手段。

通过上述这两种附加的设计可以增加科层组织的灵活性。

**3. 关于人性的假设有两种不同的观点：X 假设和 Y 假设。请问关于人性的基本假设对领导方式可能产生什么影响？这两种人性假设通常在什么样情况下可作为适用的管理理论？**

**答：**X 假设和 Y 假设是美国社会心理学家道格拉斯·麦格雷戈提出的关于人性的假设，在此基础上他又提出了相关管理方法的管理理论。把在 X 假设下的传统管理观点称为 X 理论，在 Y 假设下的一种新的管理观点称为 Y 理论。

(1) X 假设及其对领导方式的影响

X 假设对人性假设如下：①一般人的本性是好逸恶劳的，只要有可能就会逃避工作。②人生下来就以自我为中心，对组织需要漠不关心。③大多数人缺乏进取心，怕负责任，没有雄心壮志，宁愿被人领导。④人们都趋向保守，安于现状，把安全看得高于一切。⑤只有极少数人才具有解决组织问题需要的想象力与创造力。⑥人缺乏理性，容易受外界或他人的影响，做出一些不适宜的举动。

X 假设对领导方式可能产生的影响表现在：①企业管理者以获得利润为出发点来考虑运用人财物等生产要素。②企业中人的行为管理的任务在于如何指导人的工作，激发人的工作热情，并严格控制人的行动和纠正不适宜的行为，使人的表现尽可能符合组织需要。③管理

者只注重人的生理需要和安全需要的满足，把金钱作为最主要的激励手段，把惩罚作为最主要的管制手段，忽视人的自身特征、精神需要和社会心理需求。④通过制定和执行各种严格的管理制度，动用领导权威和严密的控制体系来保证组织目标的实现。

#### (2) Y 假设及其对领导方式的影响

Y 假设对人性的假设如下：①人并非生来就是懒惰的，要求工作是人的本能。人们从事体力和脑力工作就如同游戏和休息一样自然。②在适当的条件下，人们不但愿意而且能够主动承担责任。③人追求满足欲望的需要，与组织需要没有矛盾。只要管理适当，人们会把个人目标与组织目标统一起来。④人并非必然会对组织目标产生抵触和采取消极态度，形成这样的原因是由组织压力造成的。⑤人对于自己所参与的工作目标，能实行自我指挥与自我控制。⑥大多数人都具有解决组织问题所需要的想象力与创造力。

Y 假设对领导方式可能产生的影响表现在：①企业管理要通过有效地综合运用人财物等生产要素来实现企业的经营目标。②企业中人的行为管理的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结合起来，以便充分发挥个人的智慧和能力。③重视人的自身特征和五种基本需要，鼓励人们在实现组织目标的过程中获得自尊和自我实现需要的最大满足。④鼓励人们参与自身目标与组织目标的制定，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。⑤用“启发与诱导”来代替“命令与服从”，用信任代替监督。

(3) 通常认为，在那些不太容易给人以自尊和自我实现的工作部门，如非技术性或技术性不强的单位或岗位，采用 X 理论比较好。在那些能够给人提供自尊和自我实现需要的工作部门，如科学研究、工程技术或文化教育部门，采用 Y 理论比较好。

### 4. 何谓工作团队？为什么越来越多的企业采用工作团队？高绩效团队一般具有哪些特征？

**答：**工作团队是指为了实现某一目标而由相互协作的个体组成的正式群体。所有的工作团队都是群体，但只有正式群体才能成为工作团队。

#### (1) 越来越多的企业采用工作团队是基于以下原因：

①创造团结精神（集体精神）。团队的成员希望也要求相互之间的帮助和支持，以团队方式开展工作，促进了成员之间的合作并提高了员工的士气。团队规范在鼓励其成员工作卓越的同时，还创造了一种增加工作满意度的氛围。

②使管理层有时间进行战略性的思考。采用团队形式，尤其是自我管理工作团队形式，使管理者得以脱身去作更多的战略规划。当工作以个体为基础设计时，管理者往往要花去大量时间监督他们的下属和解决下属出现的问题，而很少有时间进行战略思考。运用工作团队，则能让管理者把精力转而主要集中在诸如长期发展计划等重大的问题上来。

③提高决策速度。把一些决策权下放给团队，能使组织在作出决策方面具有更大的灵活性。团队成员对与工作相关的问题常常要比管理者知道的更多，并且离这些问题也更近。因此，相比以个体为基础的工作设计来说，采用团队形式，决策常常更迅速得多。

④促进员工队伍多元化。由不同背景不同经历的个人组成的群体，看问题的广度要比单一性质的群体更大。同样，由风格各异的个体组成的团队所作出的决策，要比单个个体的决策更有创意。

⑤提高绩效。上述各因素组合起来能使团队的工作绩效明显高于单个个体的工作绩效。相比传统的以个体为中心的工作设计，工作团队形式可以减少浪费、减轻官僚主义作风、积极提高工作效率并提高工作产量，所以越来越多的企业采用工作团队。

#### (2) 高效团队所具有的特征如下：

①清晰的目标。高效的团队对所要达到的目标有清楚的了解，并坚信这一目标包含着重大的意义和价值。而且，这种目标的重要性还激励着团队成员把个人目标升华到群体目标中

去。在有效的团队中，成员愿意为团队目标作出承诺，清楚地知道希望他们做什么工作，以及他们怎样共同工作最后完成任务。

②相关的技能。高效的团队是由一群有能力的成员组成的。他们具备实现理想目标所必需的技术和能力，而且相互之间有能够良好合作的个性品质，从而能够出色地完成任务。

③相互的信任。成员间相互信任是有效团队的显著特征，也就是说，每个成员对其他人的品德和能力都确信不疑。维持群体内的相互信任，需要引起管理层足够的重视。组织文化和管理层的行为对形成相互信任的群体内氛围有积极的影响。如果组织崇尚开放、诚实、协作的办事原则，同时鼓励员工的参与和自主性，它就容易形成信任的环境。

④一致的承诺。高效的团队成员对团队表现出高度的忠诚和承诺，为了能使群体获得成功，他们愿意去做任何事情。承诺一致的特征表现为对群体目标的奉献精神，愿意为实现这一目标而调动和发挥自己的最大潜能。

⑤良好的沟通。群体成员通过畅通的渠道交流信息，包括各种言语和非言语信息。此外，管理层与团队成员之间健康的信息反馈也是良好沟通的重要特征，它有助于管理者指导团队成员的行动，消除误解。

⑥谈判技能。对于高效的团队来说，其成员角色具有灵活多变性，总在不断地进行调整。这就需要成员具备充分的谈判技能。由于团队中的问题和关系时常变换，成员必须能面对和应付这种情况。

⑦恰当的领导。有效的领导者能够让团队跟随自己共同度过最艰难的时期。高效团队的领导者往往担任的是教练和后盾的角色，他们对团队提供指导和支持，但并不试图去控制它。这不仅适用于自我管理团队，当授权给小组成员时，它也适用于任务小组、交叉职能型的团队。

⑧内部支持和外部支持。要成为高效团队的最后一个必需条件是它的支持环境，从内部条件来看，团队应拥有一个合理的基础结构。这包括：适当的培训、一套易于理解的，用以评估员工总体绩效的测量系统，以及一个起支持作用的人力资源系统。恰当的基础结构应能支持并强化成员行为以取得高绩效水平。从外部条件来看，管理层应给团队提供完成工作所必需的各种资源。

### 5. 知识工作者与一般劳动者相比在哪些方面有明显差异？如何根据这些差异来有效地激励知识工作者？

**答：**21 世纪，人类进入了一个以知识为主宰的全新经济时代。在这个全新的经济时代，企业已不再能够通过用低技能、低工资的雇员，不断重复生产商品来保证增长，而是要依靠不断创新。知识工作者是知识的承载者、所有者，是企业创新的主体，由此决定了知识型企业将在未来占据主导地位。企业之间的竞争，知识的创造、利用与增值，资源的合理配置，最终都要依靠知识的载体--知识工作者来实现。

#### (1) 知识工作者与一般劳动者的区别：

①追求自主性，富有创新精神。知识工作者与一般劳动者相比最大的区别在于，一般劳动者往往只是被动地适应组织和环境，而知识工作者是企业里最富有活力的细胞体，他们倾向于拥有一个灵活的组织和自主的工作环境，不仅不愿意受制于物、约束于人甚至无法忍受上司的遥控指挥，他们强调工作中的自我引导。知识工作者表现出对工作场所、工作时间的灵活性以及宽松的组织气氛的渴望。知识工作者所从事的工作，它不是简单重复性的工作，而是在复杂多变和不完全确定的环境下完全依靠自己的知识禀赋和灵感，应对各种可能发生的情况，进行创造性的工作，推动技术的进步和产品的创新。

②独特的价值观。知识工作者属于较高的层次，既是一个自我管理的人、创新的人，也是一个要努力实现自我价值的人，这决定了知识工作者与一般员工相比，具有独特的价值观。知识工作者有一种表现自己的强烈欲望，他们心目中有非常明确的奋斗目标，他们到企业



工作，不单纯是为了挣钱，更加有着发挥自己专业特长和成就自己事业的追求，他们很在意自身价值的实现，并期望得到社会的认可。因此知识工作者与一般员工相比更热衷于挑战性的工作，往往把攻克难关看作一种乐趣，一种体现自我价值的方式。

③流动意愿较强和团队协作精神。知识经济对传统的雇用关系提出了新的挑战，资本、物质不再是稀缺资源，知识取代了它的地位，上升为第一资源。知识存在于知识工作者的头脑中，企业是无法拥有和控制的，因此雇用关系由资本雇用知识转变为知识雇用资本。这种雇用关系的转变决定着雇用时间的长短主要由知识工作者来决定，知识工作者出于对自己职业感觉和发展前景的强烈追求，人才流动成为知识型企业的普遍现象。

团结协作，集思广益成为企业获得成功的关键。一项工作的完成往往需要各方面专业人才的相互配合与协作，团队组织发挥着越来越大的作用。团队中的每一个成员各司其职，获得明确的工作目标和方向。为了完成共同的目标，每一个团队成员必须真诚合作。

④劳动过程难以监控，劳动成果难以衡量。知识工作者的工作是依靠大脑进行的思维性活动，劳动过程往往是无形的，其工作也没有明确的流程和步骤，其他人很难确切地知道应该怎样做，固定的劳动规则并不存在，因而对劳动过程的监控既没有意义，也不可能。在创新不断加快和难度不断加大的情况下，创新活动很难一个人单独完成。因此，创新成果多是团队智慧和努力的结晶，很难进行分割。知识工作者工作的成果也不像一般劳动者工作所获得成果一样容易量化。这些都给衡量知识工作者的个人绩效带来了很大困难。

#### (2) 激励知识工作者的方法：

①坚持以人为本，树立“创新人”的新理念，实现分散式管理。知识工作者具有较强的获取知识、信息的能力以及处理、应用知识和信息的能力，自主意识较强，自尊性较强，他们要求能充分得到尊重和实现自我价值。这些决定了对知识工作者进行管理时，强调对员工的控制和使员工服从的传统官僚等级管理作风只会碰壁，甚至使员工产生逆反和对立心理。因此要转变观念，充分认识到知识工作者是企业的第一资源，是创新的主体；要转管理为服务的工作作风，使知识工作者不要束缚于企业的规章制度而被动地工作，管理部门多倾听员工的意见，使信息畅通，让员工积极参与管理决策。

②提供一种自主、宽松的工作环境，使其有利于知识工作者的创新。在非知识型企业，主要重视对物质资源和员工重复性工作的管理。这种管理方式在一定程度上大大提高了生产效率，但让员工被限制在每天8个小时的工作时间和固定的工作地点，严格遵循规章制度，管理者进行严密监督和指导，因此，员工的自主性得到很大限制，大大地抑制了员工创造性的发挥。在知识型企业，创新是企业的灵魂，创新活动是知识工作者的主要活动。要把员工的创造性充分激发出来，应当创造一种自主、宽松的工作环境。

③实行弹性工作制，增强工作方式的灵活性与多样性。知识工作者主要从事思维性工作，这将突破时间和空间的限制。固定在工作时间和工作场所对他们没有实际的意义，不同的知识工作者有自己独自的工作安排。因此，企业的工作设计应体现知识工作者的个人意愿和特性，避免僵硬的工作规则，实行可伸缩的工作时间和灵活多变的工作地点。

④注重员工的发展。知识经济时代，知识更新的速度不断加快，企业之间人才的竞争将达到白热化，员工的自我发展意识、自我需要意识在不断提高。企业要吸引人才和留住人才，除了报酬激励外，更重要的是要给员工提供学习、培训的机会，使他们自身的技能不断提高，同时给他们提供施展才能的舞台，使员工感觉到自己每隔几年就上一个新台阶，也就是说要用事业留人。

⑤建立对知识工作者的薪酬和奖惩激励机制。知识工作者追求自我价值的实现，他们的成果应该得到企业和社会的承认，要在企业建立知识激励机制。首先要建立知识明晰制，明确员工的知识成果，体现知识工作者的创造成果；其次，要建立知识绩效机制，核实员工的知识成果并评价其价值；再次，要建立知识奖惩机制，将员工的绩效具体化为员工愿意接受

的收益，对不能实现企业知识管理目标的员工进行处罚。

