

南京大学 2005 年硕士研究生入学考试试题

考试科目：管理学 科目代码：346

适用专业：教育经济与管理

一、名词解释（每题 8 分，共 40 分）

1. 组织
2. 决策
3. 权变原则
4. 分权制
5. 形成性评价

二、简答题（每题 10 分，共 50 分）

1. 简述管理活动中的基本矛盾。
2. 简述人际关系论的主要观点。
3. 简述管理目标与目标管理的关系。
4. 简述决策树法的适用范围和基本步骤。
5. 简评彼得·圣吉（Peter Senge）的学习型组织理论。

三、论述题（每题 20 分，共 60 分）

1. 试述古典管理科学理论的主要代表人物及其观点。
2. 试分析“工作成绩=能力×动机激励”这个公式的内涵。
3. 赫伯特·西蒙（Herbert A. Simon）认为，人们在决策中应该运用满意的标准代。

## 参考答案

### 南京大学 2005 年硕士研究生入学考试试题

考试科目：管理学 科目代码：346

适用专业：教育经济与管理

#### 一、名词解释（每题 8 分，共 40 分）

##### 1. 组织

**答：**组织由两人以上的群体组成的有机体。它是一个围绕共同目标，由内部成员形成的一定的关系结构和共同规范的力量协调系统。如果把组织当作动词来理解，则是指一群人为了达到一个共同目标，通过人为地分工和职能分化，形成一定的层级体系和制度来协调其成员努力的活动。组织的产生源于个人无法使自己的需要得到满足。因为个人能力的局限而无法独立实现自己的目标，必须依赖他人的帮助，从而产生了协作的需要。组织的任务就是将分散的个人结合成一个有机整体。

（1）组织有三方面特征：①一定的组织具有一定的共同目标；②组织内的成员之间存在明确的分工和有机的联系结构；③为了实现共同的目标，每个组织都对其成员规定了必须遵循的行为规范。

（2）组织按其设立的宗旨不同可分为经济组织、政治组织、军事组织、文化组织、宗教组织等等。

（3）一定的组织总是与一定的内、外部环境相关联。随着内外部环境的改变，必须对组织进行调整和修正，组织不是一种静态的封闭系统，而是一种动态的开放系统。

##### 2. 决策

**答：**决策就是人们为了达到一定目标，在掌握充分信息和对有关情况进行深刻分析的基础上，用科学的方法拟定并评估各种方案，从中选出合理方案的过程。决策是管理的核心，决策的构成要素有：决策者、决策目标、自然状态、备选方案、决策后果、决策准则。决策这一管理活动具有如下特点：

（1）目标性。决策是为实现组织的某一目标而开展的管理活动，没有了明确的目标，或者没有目标，就不可能做出正确的决策。如果决策失去了方向，也就无所谓科学了。

（2）选择性。决策显著特点之一就是它是在多个可行的方案中选择最优的方案。如果只有一个方案，决策者没有选择的余地，也就不存在决策的问题，从而也就不需要决策的知识和能力了。正是由于决策是在多个方案中择优，对方案的分析、选择标准的确定、方案优劣的判断等反映决策者的判断力方面的素质就提出了较高的要求。

（3）风险性。决策是一种具有风险性的管理活动。因为任何备选方案都是在预测未来的基础上制定的，客观事物的变化是受多种因素影响的，加之人们的认识总会存在某种程度上的局限性，作为决策对象的备选方案不可避免地会具有某种不确定性，也就是风险性。决策者对所做出的决策能否达到预期的目标，不可能有百分之百的把握，都需要冒不同程度的风险，所以说决策是具有风险性的。可见，正确的决策，尤其是重大的决策，不但需要一定的决策水平，而且需要有很大的胆略。

（4）非零起点。无论是一种什么决策，即使是一项全新的决策，都是在过去的基础上进行的。一些是对过去执行的决策的延伸，而另一些可能是对过去所执行过的决策的修正。因此决策带有“非零起点”的特点。

决策的制定过程一般分为八个步骤：识别问题、确定决策标准、给标准分配权重、拟定方案、分析方案、选择方案、实施方案、评价决策效果。

##### 3. 权变原则

**答：**权变原则的基本思想是，管理的方式和技术要随企业的内外部环境的改变而改变。

所以，在管理因变数和环境自变数之间存在着一种函数关系（但不一定是因果关系）。也就是说，作为因变数的管理思想、管理方法和管理技术应随环境自变数的变化而变化，以便更有效地达到组织目标。

（1）在权变原则中，环境变数可分为外部环境变数和内部环境变数两种。外部环境又包括一般环境变数（社会、科技、经济、政治、法律等）和特定环境变数（供应商、顾客、竞争者等）。一般环境变数对企业正式系统通常只会产生间接的影响，而特定环境变数会直接对企业产生影响；内部环境就是企业的正式组织系统，包括组织结构、决策程序、联系与控制、科学技术状况等因素。企业内部环境诸因素之间及它们与外部环境之间是相互影响的。

（2）所谓环境自变数主要指外部环境变数，而内部环境变数（除科技因素之外，科技因素本身又同时是外部环境因素）一般只能作为因变数甚至列入管理变数之中。作为因变数的管理变数主要指管理程序变数（计划、组织、指挥、联系和控制）、计量变数（决策、经济批量、排队模型和模拟模型）、行为变数（学习、激励、团体动力学和组织发展等）及系统变数（一般系统理论、系统设计与分析、管理信息系统等）。

（3）例如，在经济萧条时期，企业在供过于求的市场中经营，采取集权的组织结构，更适于达到组织目标；如果在经济繁荣时期，企业在求过于供的市场中经营，采取分权的组织结构更适于达到组织目标。又如，在企业领导方式上，如果现行的社会价值观趋于自由主义，职工是有高度科技业务的专业人员，就要采取职工参与式的、开放性领导方式。如果现行的社会价值观趋于权力主义，职工是非技术性的人员，就应以严格的权力领导方式为宜。

#### 4. 分权制

**答：**分权是把企业经营管理权限适当分散在企业中下层的一种组织形式。

（1）分权的特点是：中下层有较多的决策权；上级的控制较少，往往以完成规定的目标为限；在统一规划下可以独立经营；实行独立核算，有一定的财务收支权力。

（2）分权主要有两种：①按管理的主要过程或职能进行分权，将供应、生产、销售等部门决策权力交给各部门的负责人。②按产品或按生产和销售的地区进行分权，各个部门可以实行独立经营，单独核算。企业上层仅保留最重要的少量权力，如投资、人事权力等。分权的组织形式大多数是采用按产品或地区划分的事业部形式。

（3）分权的优点是：有利于各事业部对所负责的产品或地区从计划、生产到销售进行统一管理，从而调动事业部的主动性、积极性，为基层领导者发挥才干和培养高层管理人员提供了条件；企业最高管理层摆脱了日常经营管理事务，可以集中精力研究企业的重大战略决策问题；各事业部对环境变化反应迅速，信息沟通快。

（4）分权的主要缺点是：易产生本位主义，相互协调困难，统一指挥与调度不够灵活；一些职能管理机构重复设置，管理费用增加。分权管理适用于规模较大、产品品种多、市场变化快、地区分布较分散的企业。

由此可以看出，集权与分权是相对的概念，各自有各自的优点和不足。在管理实践中，没有绝对的集权或分权。

#### 5. 形成性评价

**答：**形成性评价是一种以学生为主体，关注学生的学习过程，旨在挖掘学生学习潜力，发展学生学习能力的可持续性评价。它完全不同于以往的评价方式，有以下几个显著的特点：

（1）学生主体性。形成性评价以促进学生的全面发展为目的，在承认学生的个体差异的基础上，将学生作为有着不同的个性特征、不同兴趣爱好、不同需要的个体，对学生的知识、智力、能力、情感因素等各方面进行考虑，并力求通过评价促使学生学会自我评价和相互评价，帮助学生更清楚地认识自我，充分体现了以学生为主体的特点，完全符合素质教育“以人为本”的教育宗旨。

（2）注重过程性。形成性评价是一种关注学生学习过程的持续性评价，它始终贯穿于



学生学习的全过程，必须在师生共同的努力下，对教学活动进行监控、反思，使教学活动更有针对性，并始终能朝着健康的方向发展。

(3) 开放发展性。形成性评价促进学生自我发展的特点决定了其评价方式和手段的多样性和开放性。教师采用的是宽松、开放式的描述性评价，学生则可以在比较大的范围内自主地选择学习任务、学习材料、合作对象、完成时间等，评价结果能较准确地反映出学生的各方面情况。形成性评价中的某一任务完成的过程就是学生获取知识和形成能力的过程，能够真实地反映出学生的进步情况，使学生在学过程中得到激励，增强学生的自信心和成就感，形成继续学习的动力，促进学生的健康成长和发展。

正是因为形成性评价有着以往评价方式所不具备的特点，充分体现了尊重学生个性的人本精神，它在教学中的实施更能发挥其不可替代的作用。形成性评价的实施能发展和强化学生的学习兴趣，并转化成为稳定的学习动机；培养学生的责任感、端正学习态度；增强学生的参与意识和团体协作精神，充分挖掘学生的学习潜力；培养学生的自我评价能力和自主学习能力；帮助学生形成有效的符合自身特点的学习策略，使他们成为学习的主人。

## 二、简答题（每题 10 分，共 50 分）

### 1. 简述管理活动中的基本矛盾。

**答：**管理是指一定组织中的管理者，通过实施计划、组织、人员配置、指挥与领导、控制等职能来协调他人的活动，使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。在这个活动过程中，会出现了管理中的一些基本矛盾，具体分析如下。

(1) 集权与分权的矛盾。集权与分权的矛盾是管理活动中的一组最基本的矛盾。①集权的优点在于：有利于迅速果断地作出决策；企业的信息在纵向能够得到较充分的沟通；管理者具有权威性，易于指挥。集权的缺点在于：压抑了下级的积极主动性；企业信息在横向不利于沟通；管理权限集中在最高层，管理者距离生产和经营的最前沿较远，不熟悉情况，容易作出武断的决策。②分权的优点在于：分权单位在授权范围内可以直接作出决策，节约纵向信息传递的时间；分权单位直接面对生产经营，决策针对性强；有利于信息的横向沟通，并激励了下级的积极性。分权的缺点在于：虽然一般事项的决策较快，但重大事项的决策速度被减缓了；上下级沟通慢，信息分散化和不对称的现象较常见；分权单位容易各自为政，缺乏整体考虑，从而忽视整体的利益。

可以看出，集权和分权是矛盾的两个方面，过分强调集权则势必牺牲分权，过分强调分权则势必牺牲集权。所以，集权与分权是相对而言的，所谓集权制就是集权多一点，所谓分权制就是分权多一点。根据实际情况的不同，企业集权与分权的统一实际上可以量化为不同的比例关系。如集权与分权的五五开、三七开、六四开等。

(2) 组织层级化与扁平化的矛盾。随着组织管理幅度的变化，组织的层级结构也会随之发生变化，在组织规模既定的条件下，组织的层次与管理幅度成反比，即，管理幅度越小，组织结构越趋于高耸结构，管理幅度越大，越趋于扁平结构。①高耸的组织结构有利于权利集中、分工明确、职责分明，便于严密控制和命令同一；但此种结构性态层次较多，信息沟通不畅，管理费用多、而且不利于发挥下级的积极性和创造性。②扁平结构形态克服了高层结构的缺点，即由于减少了管理层次，缩短了信息链和指挥链，这就使得信息沟通更加便利，管理费用少，有利于发挥下级的积极性和创造性；但是由于扁平结构的管理幅度较宽，必然造成权利分散，不易实施严密的控制，而且加重了对下述组织及人员进行协调的负担。

采取高耸结构还是扁平结构取决于组织规模、领导者的有效管理幅度、工作任务的相近程度、工作地接近程度等因素。不良组织的最常见的现象是管理层次过多，信息链和指挥链过长。如何在层级化和扁平化之间权衡是管理活动中的一组矛盾。

(3) 组织制度化与柔性化的矛盾。①制度化管理是以系统的制度为基本手段，协调共

同劳动体中各成员行为的管理方式。所有管理行为都来自于制度的规定，管理权威集中于制度，而不是控制在某些人手中。实行制度化管理，排除了因管理者的个人偏好、凭经验行事的影响，使得一切活动都是在理性和合理化的原则下进行。②与“以规章制度为中心”的刚性管理不同，柔性管理，究其本质，是一种“以人中心”的“人性化管理”，它在研究人的心理和行为规律的基础上，采用非强制性方式，在员工心目中产生一种潜在说服力，从而把组织意志变为个人的自觉行动。柔性管理具有内在的驱动性，影响的持久性和激励的有效性等特点。

制度化和柔性化是组织管理中的一组矛盾。过于制度化，会使组织僵硬，反映迟钝；但是过于柔性化，有高层管理失控的危险。所以在管理者需要在这两者之间进行权衡。

(4) 维持与变革的矛盾。处于变化时代中的管理者，应该是革命性变革的推动者。他必须能够率领所领导的组织抛弃事情一贯是怎么做的传统做法，而以自己的领袖魅力发动一场激进的、根本的变革。变革型管理者是勇于突破常规现状的企业家式的、创业型的管理者，与致力于维持现状的守业式的事务型管理者形成了鲜明的对比。

为确保企业在日益复杂多变的环境中求得长期的生存和发展，企业的管理者必须既具有变革型管理又具有事务型管理的能力。尽管这两种能力很难在一个人身上得到同时体现，但对于组建有能力互补、结构合理的管理班子的整个企业来说，这两种管理能力的结合是完全可以达到，而且也是实属必要的。

总之，矛盾是普遍存在的，在管理活动中也是一样，管理者要善于发现矛盾，正确对待矛盾。凡是都没有绝对的对立，对于管理中的矛盾也是一样，管理者需要在矛盾中寻求统一，进而处理好矛盾的双方。

## 2. 简述人际关系论的主要观点。

**答：**人际关系论即早期的行为科学，流行于 20 世纪 30—40 年代的美欧等国，着重研究职工在生产中的人际关系，研究作为“社会人”的职工及其社会需要的满足问题。人际关系学说的基本要点是：

(1) 职工是“社会人”。在人际关系学说产生以前，西方管理理论的前提是把职工视为“经济人”，只是追求高工资和良好的物质条件。因此，对职工的管理强调绝对的、集中的权力统治，这就是西方古典管理理论的主张。梅奥等人以霍桑试验的成果为依据，提出了与“经济人”观点不同的“社会人”观点，认为工人不是单纯追求金钱收入，还有社会方面、心理方面的需求，这就是追求人与人之间的友情、安全感、归属感和受尊重等。因此，不能单纯从技术和物质条件着眼，而必须首先从社会、心理方面来鼓励工人提高劳动生产率。

(2) 企业中存在着非正式组织。古典管理理论所注重的是正式组织，即为了有效地实现企业目标而设立的企业各成员之间相互关系和职责范围的组织体系。人际关系学说认为，人是社会的动物，在共同的工作过程中，人们必然形成共同的感情或兴趣，进而形成“非正式组织”，非正式组织对工人起两种保护作用：保护工人免受内部成员的疏忽所造成的损失，如生产得过多或过少；保护工人免受外部管理人员的干涉所造成的损失，如降低工资率或提高产量定额。非正式组织同正式组织相互依存，对生产率的提高有很大影响。

(3) 新的领导能力在于提高职工的满足程度，以便提高职工的士气，从而提高劳动生产率。人际关系学说从职工是“社会人”的理论前提出发，认为职工的满足程度主要指职工为获取安全的感受和归属的感觉这些社会需求的满足度而言。工人的满足度越高，士气就越高，劳动生产率也就越高。所以，必须对各级管理人员进行训练，使他们学会通过同工人交谈来了解其感情的技巧，并提高在正式组织的经济需求和非正式组织的社会需求之间保持平衡的能力。

## 3. 简述管理目标与目标管理的关系。

**答：**管理目标是组织在一定时期内所要达到的预期成果，每一个组织都有目标；而目

标管理是西方许多国家所普遍采用的一种系统地制定目标并进行管理的有效方法。管理目标是目标管理的基础，同时目标管理又是管理目标实现的手段。

(1) 管理目标是目标管理的基础。所谓目标管理具体来说就是指：组织的最高领导层根据组织面临的形势和社会需要，制定出一定时期内组织经营活动所要达到的总目标，然后层层落实，要求下属各部门主管人员以至每个员工根据上级制定的目标和保证措施，形成一个目标体系，并把目标完成的情况作为各部门或个人考核的依据。简言之，目标管理是让组织的主管人员和员工亲自参加目标的制定，在工作中实行“自我控制”并努力完成工作目标的一种管理制度或方法。目标管理的过程如下图。

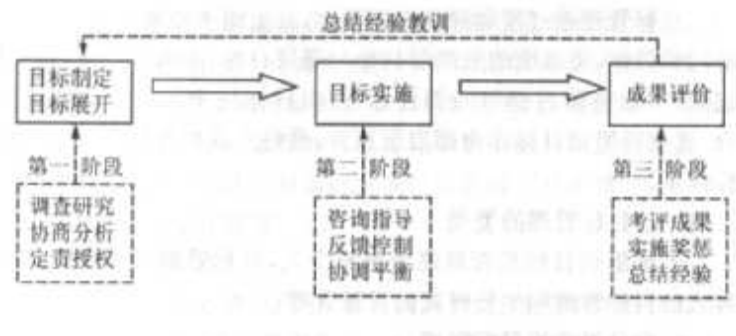


图 目标管理过程

由上图的定义可以看出，目标管理就是制定目标，分解目标，实现目标，并对实现的结果进行评价的过程，目标管理是基于组织的管理目标而建立起来的一个体系。

(2) 目标管理是管理目标实现的手段。管理目标要实现，必须得依赖一定的手段，而目标管理就是一个很好的方法。如下图所示，目标管理体系很好地保证了管理目标在组织各个层次中的实现。

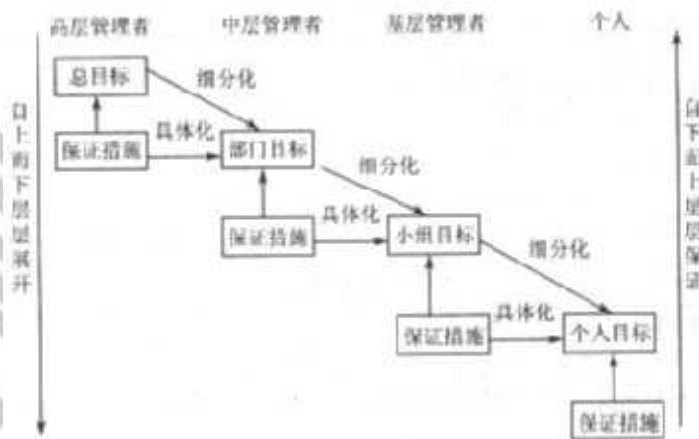


图 目标管理体系示意图

由上图可以看出，组织的管理目标首先通过自上而下的层层分解，将组织目标在组织各个层次上进行落实；然后通过自下而上的层层保证，保证了组织管理目标在各个层次上的实现，进而实现了组织总的目标。

总之，管理目标和目标管理是同一事务的两个方面，一个是目的，一个是手段，密不可分。

#### 4. 简述决策树法的适用范围和基本步骤。

**答：**决策树法是将决策过程各阶段之间的逻辑结构用一张箭线图来表示，并以此做出决策的方法。决策过程包括：确定决策目标、制定可行方案，评价并选择可行方案，实施方案四个阶段。这些阶段与人类解决问题的思维过程密切相关。决策作为一种复杂的思维过程，



需要有一定的描述工具来表达。常用的描述工具有决策损益表和决策树。

(1) 决策树法是风险型决策的常用方法，它是根据各种情况的概率及收益计算方案的未来收益并据此进行决策的方法。一般适用于未来可能有几种不同的自然状态，并且各种自然状态出现的概率可以根据资料来推断的情况。它用树型图来描述各方案对未来收益的计算、比较及选择。与决策损益表相比，决策树比较直观，而且易于处理多阶段的决策问题。

(2) 用决策树法进行风险性决策的步骤如下：①根据可替换方案的数目和对未来市场状况的了解，绘出决策树型图。②计算各方案的期望值，包括：计算各概率分枝的期望值；将各概率分枝的期望值相加，并将数字记在相应的自然状态点上。③考虑各方案所需的投资，比较不同方案的期望收益值。④剪去期望收益值较小的方案分枝，将保留下来的方案作为备选实施的方案。

如果是多阶段或多级决策，则需重复②、③、④各项工作。

### 5. 简评彼得·圣吉（Peter Senge）的学习型组织理论。

**答：**根据美国著名管理学者彼得·圣吉下的定义，学习型组织就是组织和个人通过自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团体学习和系统思考五项基本修炼来构建的；是组织及其成员获取、加工、整理、创新和利用知识，来指导和改善自身的行为和思想，从而达到增强适应环境也影响环境能力的组织。简而言之，就是一种能够不断学习不断自我创造未来的组织。彼得·圣吉提出了学习型组织的五项修炼技能：

(1) 自我超越。这项修炼是学习型组织的精神基础。要求组织的每个人学习如何认清、加强并努力实现自己的心中美好的愿望。做到此项修炼的人应是全身心投入，充满将愿望变成现实的动力。

(2) 改善心智模式。这项修炼是学习型组织的思维基础。要求组织成员有效地表达自己的想法，并以开放的心灵容纳别人的想法。以改变原来固有的思考问题的方式和方法。

(3) 团体学习。这项修炼是学习型组织的方法基础。要求组织成员之间能够敞开心灵，充分交流，相互启迪，共同提高，达到  $1+1>2$  的效果，使大家都能在相互学习中提升工作、学习和创新能力。

(4) 建立共同愿景。所谓“共同愿景”，是指能鼓舞组织成员共同努力的愿望和远景。它是学习型组织的动力基础。只有当人们致力于实现某种它们深深关切的事情时，才会产生创造性学习，否则只能产生适应性学习。

(5) 系统思考。系统思考是学习型组织的灵魂，也是五项修炼的基石。以系统思考为核心与心智模式、共同愿景、团体学习和自我超越相互融合贯通，称为浑圆一体的“修炼”艺术和技能。系统思考要求组织成员从系统的角度思考问题，而不是片面的和零碎的。形成整体意识、全局观念和动态平衡的思想。

总之，学习型组织管理理论是当今世界最前沿的管理理论之一，同时它是一种宏观管理理论。大到国家，小到家庭，都可以应用学习型组织管理理论，可以构建学习型社会、学习型国家、学习型城市、学习型社区、学习型企业、学习型家庭。学习型组织管理理论是近年来各地区和各大企业争相学习的管理理论。但是该理论也有一些不足，就是在理论的阐述上这种的是一种思维的启示，而没有给出创建学习型组织的具体措施和方法。因此，企业管理者在将理论用于实践的时候，需要结合本企业自身的特点，使理论与实际相结合。

## 三、论述题（每题 20 分，共 60 分）

### 1. 试述古典管理科学理论的主要代表人物及其观点。

**答：**管理科学学派也被称为管理数学学派或管理计量学派。这一学派的主要代表人物是美国的伯法等人。他们认为“管理”就是运用数学模型及其符号来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序，求出最优解，以达到企业目标。因此，他们认为管理科学就是制定

用于管理决策的数学和统计模型，并将这些模型通过电子计算机应用于管理实践中。具体来说，管理科学的观点主要如下：

(1) 将数学应用到组织管理中去。所采取的方式是模拟模式，即通过建立一种数学模型来评价可供选择的行动方案的优劣，借助于数学模型找出最优的实施方案和描述事物的现状及其发展规律，摒弃单凭经验和直觉确定经营目标与方针的做法，使衡量各项活动效果的标准量化。用数学模型分析管理问题是管理科学学派的主要观点。

(2) 在管理中应用电子计算机技术。管理科学将数学应用到组织管理中去，是以电子计算机技术作为其实现手段的。电子计算机是管理科学所应用最主要的先进工具。管理的问题纷繁复杂，如果只凭借手工或机械运算来求解数学模型，不仅不能及时准确地算出结果，提出决策的量的依据，而且有些问题根本不可能进行研究。管理科学学派运用电子计算机来存储和处理定量分析及描述管理问题所需的数据，加快了运算的速度。因此，人们一般认为电子计算机的出现和应用是管理科学形成的物质基础之一。

(3) 将系统观念引进管理的方法中，运用系统观念来分析管理问题并用系统观念指导应用科学和数学方法解决管理问题，这是管理科学学派的又一大特征。系统观点在管理科学中的应用体现在：①将管理活动或管理问题视为一个系统；②确定系统的目标，包括系统的最终目标和中间性目标，并规定实现目标所需做的工作；③研究组成管理问题的各个部分之间的相互关系；④探讨达到总体目标以及与其相联系的各个局部任务的可供选择的方案；⑤在各种备选方案中选出最优方案；⑥组织实施最优方案。

(4) 提出了管理工作的七个步骤。管理科学学者在关于管理科学解决问题的步骤方面，意见是不一致的。最典型的是罗伯特·瑟罗夫的七步骤观点。即：第一步，观察和分析。观察的目的是识别问题，分析是为了加深对问题的理解。第二步，确定问题，即确定问题的内容，特别是影响问题的诸多因素例如目标、约束条件、部门关系等。第三步，建立一个代表所研究系统的模型。第四步是从模型中得出解决问题的方案。第五步是对模型和得出的解决方案进行验证。第六步是建立对解决方案的控制，为此必须建立一个信息反馈系统。第七步是把解决方案付诸实施。为了使方案能得到有效的实施，必须向有关人员阐明方案及作业程序，并在实施方案中搜集将来对模型进行修正的资料。以上七个步骤不是互相孤立，而是互相联系的一个整体。

(5) 管理科学认为生产和经营管理各个领域的各项活动都以经济效果好坏作为评价标准，即要求行动方案能以总体最少消耗获得总体的最大经济效益。管理科学大致包括以下几方面的内容：数学规划；对策论；排队论；决策论；模拟方法；管理信息系统。此外，还包括网络分析、可靠性理论、预测技术等。

总之，管理科学学派认为，管理就是制定和运用数学模型与程序的系统，就是用数学符号和公式来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序，求出最优的解答，以达到企业的目标。管理科学的目的是通过把科学的原理、方法和工具应用于管理的各种活动，制定用于管理决策的数学和统计模型，并把这些模型通过计算机应用于管理，减低不确定性，以便使投入的资源发挥最大的作用，得到最大的经济效益。并且认为，组织是由“经济人”组成的一个追求经济利益的系统，同时又是一个由物质技术和决策网络组成的系统。管理科学的主要特点是：从系统观点研究各种功能关系；应用多种学科交叉配合的方法；应用模型化和定量化来解决问题；随着情况的变化来修改模型。管理科学的应用范围较广，在许多领域都可以应用，但其重点是在管理过程中的计划和控制这两个职能。

## 2. 试分析“工作成绩=能力×动机激励”这个公式的内涵。

答：根据组织行为学的基本观点，一个人的工作成绩可以用公式表示：

$$\text{工作成绩} = \text{能力} \times \text{动机激励}$$

即一个人工作成绩的好坏，既取决于人的能力，也取决于人的动机。如果一个人的积



极性被调动起来，即动机被激发，那么他取得的成绩就大。

(1) 动机激励影响工作成绩。行为科学认为人的一切行为都是受激励产生，人的行为都是有目的的，有目的的行为是由满足需求的欲望和动机产生的，需求是否得到满足是产生激励的起点，它引起人们内心（生理或心理）上的激奋，导致个人从事满足需求的某种行为，一旦需求得到满足，激励过程就完成了。

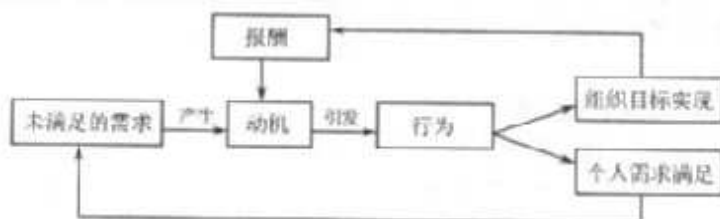


图 个人行为产生过程

动机是驱使人产生某种行为的内在力量。从心理学的角度分析，动机是由需求引起的，人之所以愿意做某事，是因为做这件事本身能满足其个人的某种需求。所谓需求是指人们对某种目标的渴求和欲望，包括基本的需求和各种高层次的需求。当个人的需求得不到满足时，心理上就会出现不安和紧张，就会寻求满足需求的办法。因此，这种不安和紧张就成为一种内在的驱动力，促使个体采取某种行动。人的行为是建立在需求和动机的基础上，需求使人产生行为的动机，动机诱发了人们采取行动去满足需求。一旦需求得以满足，紧张感就解除了。这时又有新的需求产生，新的激励过程又开始了。激励贯穿于“需求—动机—行为—目标”这一连锁反应全过程。

美国哈佛大学心理学家威廉·詹姆士（William James）在对职工的激励研究中发现按计时酬的职工仅能发挥其能力的 20%~30%，如果受到充分激励则可以达到 80%~90%，也就是说，同样一个人在通过充分激励后所发挥的作用相当于激励前的 3~4 倍。它反映的是这样一个问题：在现代企业中，人们往往不是不会做，而是不积极地去。因此企业管理重要问题之一是调动职工的工作积极性，而职工积极性是与个人需要和动机相联系，是由动机推动的。可以说，影响积极性的基本因素是人的需要和动机。因此应该明确这样一个观点：人人有待激励，人人可以激励。只有了解人的需要和动机的规律性，才能预测、引导和控制人的行为，才能达到激励职工、调动职工积极性的目的。这就是“需要—动机—行为—目标”激励模式。

(2) 个人能力影响工作成绩。能力影响工作绩效是很直接，也很显而易见的事情。可以将能力分为三大类：第一是纯粹的专业技巧，如会计或事业规划；第二是认知的能力，如分析推理；最后则是展现 EQ 的能力，如与他人合作的能力以及有效地领导变革。聪明才智是获致杰出绩效的原因之一，而认知能力，如宏观的思考与长远的眼光也相当重要。然而当计算专业技巧，聪明才智及 EQ 对优良绩效的贡献时，EQ 在各个工作阶层中所表现出的重要性皆为其它特色的两倍。

心理学家在发展职能模式时会询问公司里的资深管理者，期能找出那些代表组织里最顶尖领导者的能力。而在发展其它模式时，心理学家会采用一些客观的标准，如部门绩效，以分辨出组织高层中表现优异者与平庸者。接着这些人会接受面谈及测试，而他们的能力会被拿来比较。经由上面的过程后会产生清单，列举出有效领导者的特色。清单上所列出的特色可能从七项到十五项，而所涵盖的特色可能从积极进取到策略眼光。

下面的例子可以说明 EQ 是如何影响领导工作的绩效的。麦克里兰于一九九六年针对一家全球性食品饮料公司所做的调查发现，当资深管理者拥有丰富的 EQ 时，该部门可超越年度盈余目标达百分之二十，相反的，若管理者不具备足够的 EQ，则可能落后年度目标达百分之二十。有意思的是，麦克里兰的发现不但适用于该公司的美国部门，也同样适用于亚洲

与欧洲部门。简而言之，数字将会告诉我们一个具有说服力的故事，说明一个企业的成功与该公司领导者的 EQ 有着怎样的关联。而同样重要的是，研究亦显示出人们只要采用正确的方法，即可发展他们的 EQ。

(3) 总之，个人绩效不仅受到个人能力的制约，还受到组织对其动机激励的大小。这个公式告诉了管理者提高员工工作绩效切实可行的两种途径：其一，通过各种手段，如培训等提高员工的工作能力；其二，在组织内部建立合理的激励机制，调动员工的工作积极性，提高其工作绩效。当然不同的组织，在面临不同的情况时，可以根据情况选择性采取两种方法中的任何一种，当然最行之有效的办法是将以上两种方法相结合，全面提高员工的工作绩效。

### 3. 赫伯特·西蒙 (Herbert A. Simon) 认为，人们在决策中应该运用满意的标准代替最优标准。

**答：**决策就是人们为了达到一定目标，在掌握充分信息和对有关情况进行深刻分析的基础上，用科学的方法拟定并评估各种方案，从中选出合理方案的过程。决策是管理的核心。赫伯特·西蒙 (Herbert A. Simon) 认为，人们在决策中应该运用满意的标准代替最优标准。

(1) “令人满意”准则是现代决策理论评价各个决策方案的一条适用准则。它也是决策管理流派的主要思想之一。决策学派认为，由于人们没有追求“最优化”的才智和条件，所以事实上只能满足于“令人满意”的决策准则。这种“令人满意”的决策准则是适合复杂的现实世界的，对于工商企业来说，这种“令人满意”的准则就是“适当的市场份额”、“适度的利润”和“公平的价格”等。

(2) “令人满意”准则前提是人们的有限理性 (bounded rationality)，所谓有限理性是指人们的理性是有限度的。组织是极其复杂的，即使管理者拥有对信息进行评估的无限能力，他们也无法拥有充分的信息，因为在绝大多数情况下，决策的被选方案是不可尽知的，且已知方案的结果也是不确定的 (uncertainty)。很多情况下管理者所掌握的是模糊信息 (ambiguous information)，不同管理者经常对同一条信息做出不同的解释，并根据自己的解释做出不同的决策。同时经理人员对与决策相关信息处理时间和能力也是有限的，时间和资金的限制使得管理者无法对复杂决策的信息进行完全的处理，他们只能选择满意而不是最优方案。

(3) 选择组织活动的方案，通常根据的是满意化原则，而不是最优化原则。具体说来是因为最优决策要求：①决策者了解与组织活动有关的全部信息；②决策者能正确地辨识全部信息的有用性，了解其价值，并能据此制定出没有疏漏的行动方案；③决策者能够准确地计算每个方案在未来的执行结果；④决策者对组织在某段时间内所要达到的结果具有一致而明确的认识。

而上述条件在现实中是难以具备的，这是因为：①从广义上说，外部存在的一切对组织的当前或未来均会产生或多或少或直接或间接的影响，然而，组织很难收集到反映外界全部情况的所有信息。②对于收集到的有限信息，决策者的利用能力也是有限的，这种双重有限性决定了企业只能制定有限数量的行动方案。③任何方案都需要在未来付诸实施，而人们对未来的认识能力和影响能力是有限度的，目前预测的未来状况与未来的实际情况可能有着非常显著的差别，如此行动必有风险性。④即便决策方案的实施带来了原来预期的结果，这种结果也不一定就是组织实现其最终的目标所需要的。

所以在决策活动中，在方案数量有限、执行结果不确定的条件下，人们难以做出最优选择，只能根据已知的全部条件，加上人们的主观判断，做出相对满意的选择。