

北京交通大学 2003 年管理学理论与实践考研试题

一、判断题（正确者打√，错误者打×；每题 1 分，共 20 分）

1. 鉴于管理工作的复杂性，所以说，迄今为止管理仍然是一门不精确的科学。（ ）
2. 就管理的职能来讲，高层管理者更应侧重于领导职能，基层管理者更应侧重于组织和控制职能。（ ）
3. 中国古代孔子提出的义利观，其基本价值取向在市场经济条件下，仍有一定的实际参考价值。（ ）
4. 为了提高等级链中信息传递的速度和质量，法约尔提出了“跳板原则”，但这一原则与统一指挥原则有冲突。（ ）
5. 巴纳德认为，管理人员的权威不是来自上级的授予，而是来自下级的认可。（ ）
6. 群体决策与个人决策相比有许多优点，所以在组织活动中均应采用群体决策方式。（ ）
7. 目标管理就是上级制定一系列目标，然后强制下级按上级的要求去达成目标。（ ）
8. 计划和决策有着密切的联系，一般认为，决策是计划的前提和依据，计划是决策的延伸和具体化。（ ）
9. 社会上的许多非正式组织，大多具有负面作用，应当对他们的活动严加控制，以免造成不良后果。（ ）
10. 先进的信息技术在组织中的广泛作用，既有可能使得组织的管理更加集权化，也有可能使得组织的管理更加分权化。（ ）
11. 按产品设计的组织可以形成某种产品或一系列产品的利润中心。（ ）
12. 马斯洛提出，人有五种基本需要，当较高层次的需要受到挫折时，可能会产生需求倒退的现象。（ ）
13. 挑战性工作属于双因素理论中的保健因素。（ ）
14. 一般情况下，成就需求高的人能做一个好经理。（ ）
15. 经济人的假说认为，人天生懒惰，因此对员工的管理应采取物质刺激加严格管理的方式。（ ）
16. 领导者只要拥有职权，就会对下属有激励力和鼓舞力。（ ）
17. 任务导向型领导力图通过关心下属来建立有效工作群体。（ ）
18. 分权式的领导总比独裁式的领导更有效。（ ）
19. 根据费德勒的领导权变理论，在中间状态环境中任务导向型方式较有效。（ ）
20. 组织中的层次多了，更利于上下级间的沟通。（ ）

二、单项选择题（每题 1 分，共 40 分）

1. 管理的载体是（ ）。
A. 管理者 B. 技术 C. 组织 D. 工作
2. 某公司以前主要生产塑料制品，经营状况不理想。后来注意到，影视作品及电视广告中出现的家庭居室多使用各色塑料百叶窗，这种现象渐成时尚。于是公司推出了各种款式、尺寸、颜色的百叶窗，取得了不错的经营业绩。该公司的这一调整是对下列哪种环境要素所作出的何种反应？（ ）
A. 对技术环境的利用与引导 B. 对经济环境的利用与引导
C. 对社会文化环境的适应 D. 对经济环境的适应
3. 管理的二重性是指（ ）
A. 科学性和艺术性 B. 自然属性和社会属性

- C. 自主性和赢利性 D. 风险性和灵活性

4. 泰勒对管理理论的最大贡献是 ()

- A. 创建了管理理论 B. 使美国的工厂生产效率大幅度上升
C. 进行了动作研究 D. 提出了科学管理是劳资双方的一次思想革命

5. 在下列各项中, 哪一项不是人际关系理论的重要观点? ()

- A. 工人是社会人
B. 重视非正式群体的存在及其作用
C. 生产效率取决于员工态度与组织中的人际关系
D. 必须高度重视对员工的培训, 使他们成为第一流的工人

6. 在现代管理理论中, 决策理论学派的代表人物是 ()

- A. 韦伯 B. 孔茨 C. 巴纳德 D. 西蒙

7. 历史上, 福特汽车公司在向市场投放经济实用的艾德舍尔型汽车之前, 曾花大力气收集了可能得到的大量统计数字。所有的数字都显示, 这种型号的汽车正是市场所需要的。可当时顾客购买汽车从量入为出转为凭爱好购买这一情况的变化, 却被忽略了。在这种变化被数字统计捕获到的时候, 为时已晚——福特已经将这种型号汽车投放市场而遭到了惨重失败。这个实例说明了什么? ()

①对市场需求的变化, 只要使用适当的统计方法, 本来是能够预测到趋势中的各种转变的, 但福特公司因配备的统计分析人员反应不灵敏而遭致了失败。

②福特公司的失败主要是因为其市场研究人员过于倚重可量化的数字, 由此阻碍了他们去觉察现实中出现的变化。

③依赖数量化信息的收集和处理是理性决策法优越于经验决策法的主要方面, 福特公司的失败就在于没有摒弃传统的经验决策方法。

④就一项重大决策的质量而言, 信息收集中的问题与信息处理中的问题相比较, 后者所起的作用更为重要, 上述福特公司的实例就有力地说明了这一点。

8. 样龙公司是一家以生产经营床上用品为主的大型企业。该公司生产的床单和枕巾从60年代开始就受到欢迎, 但近年来效益持续下滑。据分析, 困扰公司高层领导的问题主要是: 公司主要产品的市场需求发生了重大变化; 公司在产品开发、制造、销售等环节中存在严重的汇聚沟通障碍; 对主要竞争者的行为缺乏有效的反应。据此, 公司高层管理部门当前首先应该采取的措施为: ()

- A. 重新明确公司业务定位
B. 进行组织机构调整
C. 加强公司产品开发能力
D. 加强人力资源管理

9. 越是组织的上层主管人员, 所做出的决策越倾向于 ()。

- A. 战略的、常规的、肯定的
B. 战术的、非常规的、风险的
C. 战略的、非常规的、风险的
D. 战备的、非常规的、肯定的

10. 某公司原先是一家设备制造企业, 后为减少企业经营风险, 决定向零售业发展。公司的销售部职员均来自企业内部, 毫无销售经验, 在发展初期销售业绩很差。后来, 公司对销售部职员进行了正规的培训, 并改进销售部的装饰风险, 才逐渐扭转了销售业绩的不景气状况, 开始盈利。从中可以得出以下哪个结论? ()

- A. 公司的销售计划做得不好
B. 一项战略的成功要依赖正确的战术支持

- C. 不能盲目进行多样化经营
D. 销售和生產是企业经营不可缺少的两部分
11. 计划工作中强调抓关键问题、抓住要矛盾的原理是 ()
A. 限定因素原理 B. 许诺原理
C. 灵活性原理 D. 改变航道原理
12. 下列陈述, 哪一项不属于政策? ()
A. 只要有可能, 我们应从内部提升员工
B. 应始终使顾客感到满意
C. 原则上只聘用受过大学教育的工程师
D. 仓库重地, 严禁抽烟
13. 通过目标对管理者进行管理, 即目标管理, 要求目标具有 ()
A. 突破性 B. 可考核性 C. 统一性 D. 专业性
14. 目标管理是一种 () 的管理方法。
A. 以人为中心 B. 以领导为中心
C. 以工作为中心 D. 综合的以工作为中心和以人为中心
15. 下述关于计划工作的认识中, 哪种观点是正确的? ()
A. 从事计划职能要求有丰富的学识和经验, 它是高层主管所必须承担的使命
B. 计划职能是参谋部门的使命
C. 计划职能是直线部门的特有工作内容
D. 计划职能是各级、各部门管理人员的一个共同职能
16. 一般说来, 目标任务要 () 执行者的能力水平。
A. 高于 B. 略高于 C. 低于 D. 略低于
17. 大地公司经过慎重论证和专家咨询, 确立了当前的组织结构设计方案。如果有以下情况发生, 你认为哪一种会对其组织结构形式构成最严重的威胁? ()
A. 大地公司总部的搬迁 B. 大地公司董事会成员的调整
C. 竞争者的策略调整 D. 国家产业政策重大调整导致公司竞争战略的根本性改变
18. 下列哪项说明组织结构中职位的工作名称、主要职能、职责以及相应的职权? ()
A. 组织系统图 B. 职位说明书
C. 组织手册 D. 上下级关系图
19. 当一个强烈地“认同”某一个组织时, 则表示: ()
A. 组织的目标和价值取向已被组织所接受
B. 个人对组织有了清楚的认识
C. 个人的目标和价值取向已被组织所接受
D. 组织对个人有了清楚的认识
20. 一家产品单一的跨国公司在世界许多地区拥有客户和分支机构, 该公司的组织结构应考虑按 () 因素来划分部门。
A. 职能 B. 产品 C. 地区 D. 矩阵结构
21. 下列哪项可以让组织各级主管人员全面了解整个组织的不同工作内容, 从而得到各种不同的经验, 为其今后在较高层次上任职打下基础? ()
A. 理论培训 B. 提升
C. 职务轮换 D. 辅导
22. 关于非正式组织的如下说法中, 哪一种是不正确的? ()
A. 非正式组织既可对正式组织目标的实现起到积极作用, 也可产生消极影响

- B. 非正式组织的积极作用在于可以提供员工在正式组织中很难得到的心理需要满足
- C. 非正式组织对正式组织目标的实现有不利的影晌，应该取缔
- D. 非正式组织的消极作用的一个方面在于非正式组织的压力有时会造成组织创新的情性

23. 你拥有并经营着一项小的桌面排版与复印业务，雇佣了 25 个员工。健康费用的提高已迫使你考虑取消给员工的健康与医疗方面的福利。你的决定会使员工关心（ ）。

- A. 自尊的需要
- B. 自我实现的需要
- C. 安全的需要
- D. 交往的需要

24. 激励因素与保健因素之间的区别在于（ ）。

- A. 保健因素能带来工作满意，激励因素与工作不满意相关。
- B. 保健因素存在时会引发自我实现，而激励是源于报酬与津贴的获得而产生的。
- C. 激励因素最关心外部工作环境中的消极因素，保健因素与个人境遇和身体健康相关。
- D. 激励因素与工作本身的内容相关，保健因素与工作环境或工作外部因素的特征相关。

25. 有这样一个小企业的老板，他视员工如兄弟，强调“有福共享，有难同当”，并把这种思路贯穿于企业的管理工作中。当企业的收入高时，他便多发奖金给大家；一旦企业产品销售状况不好，他就少发甚至不发奖金。一段时间后，却发现大家只是愿意“有福共享”，而不愿意有难同当。在有难时甚至还有员工离开公司，或将联系到的业务转给别的企业，自己从中拿提成。这位老板有些不解，你认为这是为什么？（ ）

- A. 这位老板在搞平均主义
- B. 这位老板把激励因素转化成了保健因素
- C. 员工们的横向攀比
- D. 这位老板对员工激励缺乏系统规划

26. 在股份制企业中，激励员工持股的做法，更多地体现了什么因素对职工发挥作用？（ ）

- A. 福利因素
- B. 保健因素
- C. 激励因素
- D. 约束因素

27. 一位企业领导者破例奖励了几位为企业做出了极大贡献的职工，奖金超过了规定的最高限额，对此，有关各方有不同的反应。以下对这件事的认识中你认为正确是（ ）

- A. 不管奖金数额是否合理，超越制度规定是不应该的
- B. 只要不是个人装腰包，奖励可以遵循大数原则
- C. 领导者的目的是为引起“轰动效应”，即使违反制度也在所不惜
- D. 如果奖励是公平的，这种处理符合运用权力的例外处理原则

28. 某科研单位为了攻克一个技术难题，向全体人员许诺，攻克难题者可获得 20 万元奖金，但信息发布三个月后仍没有人接标。根据期望理论，这里最可能的原因是（ ）。

- A. 20 万元奖金数量太少
- B. 员工认为攻克难关的可能性很小
- C. 物质利益对知识分子不起主要作用
- D. 员工不相信 20 万元奖金可以兑现

29. 在一次管理知识和技能培训班上，就如何调动企业员工积极性的问题展开讨论时，学员们众说纷坛，莫衷一是，这里归纳四种不同的主张，假如四种主张都能切切实实做好，你认为（ ）应成为首选的主张。

- A. 成立员工之家，开展文体活动，增强凝聚力
- B. 从关心员工需要出发，激发员工的主人翁责任感，从而努力做好本职工作
- C. 表扬先进员工，树立学习榜样
- D. 批评后进员工，促使其增强工作责任心

30. 田力是某大型企业集团的总裁助理，年富力强，有助理岗位上工作得十分出色。他最近被任命为集团销售总公司的总经理，从而由一个参谋性人员变成了独立部门的负责人。

下面是田力最近参与的几项活动，你认为这其中哪一项几乎与他的领导职能无关？（ ）

- A. 向下属传达他对销售工作目标的认识
- B. 与某用户谈判以期达成一项长期销售协议
- C. 召集各地分公司经理讨论和协调销售协议
- D. 召集公司有关部门的职能人员开联谊会，鼓励他们克服难关

31. 领导者采取何种领导风格，应当视其下属的“成熟”程度而定。当某一下属既不愿也不能负担工作责任，学识和经验较少时，领导对于这种下属应采取（ ）领导方式。

- A. 命令型
- B. 说服型
- C. 参与型
- D. 授权型

32. 某企业的领导者，精通生产工作，与职工关系也很融洽，但经营业绩一直不理想，这最可能是在于他缺乏（ ）

- A. 技术技能
- B. 人际技能
- C. 概念技能
- D. 激励技能

33. 属于领导者个人的权力的是（ ）

- A. 强制权
- B. 奖励权
- C. 专长权
- D. 法定权

34. 早晨 8 点 30 分，公司常务副总、董事老杜接到市政府电话，通知企业开展冬季消防检查；10 分钟后老杜打电话给保卫部，通知他们去处理这项要求；9 点 15 分，老杜接到成品库房电话，被告知房屋后墙再次被人敲了个洞，又有几十箱产品被偷走；8 分钟后，老杜打电话给市公安局请他们改善本地治安情况……整个上午老杜接电话、打电话，倒也挺忙，根据管理方格理论，你认为老杜最接近哪种类型的领导者？（ ）

- A. 1—1 型
- B. 5—5 型
- C. 9—1 型
- D. 1—9 型

35. 人际沟通中会受到各种“噪音干扰”的影响，这里所指的“噪音干扰”可能来自于（ ）

- A. 沟通的全过程
- B. 信息传递过程
- C. 信息解码过程
- D. 信息编码过程

36. 在一次公司经理联席办公会议上，二分厂张厂长激烈批评人力资源部刘经理说，二分厂需要学工业仪表的本科生或大专业，而公司却进了那么多搞化工设备、建筑材料的毕业生，还有搞系统集成研究和 MBA，人力资源部到底在做什么？刘经理则反驳，公司的发展战略你知道吗？我们这样做是有依据的。张厂长回答，二分厂不发展，你那个发展战略有何用？对此现象，你认为最恰当的评论是（ ）

- A. 张厂长不对，他不能用局部利益取代整体利益
- B. 刘经理不对，他不脱离二分厂的情况另搞一套人才引进政策
- C. 公司总经理不对，他应制止在经理联席会议上出现这种争吵
- D. 公司内部管理沟通系统存在问题，应尽快加以解决

37. 比较链式与全通道式两种信息沟通网络的各自特点，可以得出以下结论（ ）

- A. 链式网络采取一对一的信息传递方式，传递过程中不易出现信息失真情况
- B. 全通道式网络由于采取全面开放的信息传递方式，具有较高的管理效率
- C. 全通道式网络比链式更能激发士气，增强组织的合作精神
- D. 链式网络比全通道式网络更能激发士气，增强组织的合作精神

38. 统计分析表明，“关键的事总是少数，一般的事常是多数”，这意味着控制工作最应重视（ ）。

- A. 突出重点，强调例外
- B. 灵活、及时和适度
- C. 客观、精确和具体
- D. 协调计划和组织工作

39. 控制作为一种管理职能，它的实现必须具备的基本前提是（ ）

- A. 计划目标和职责明确的完善的组织机构

- B. 具有良好的外部环境
- C. 对实际成果进行测量和评价
- D. 必须进行组织变革

40. 控制工作的第一个步骤是 ()

- A. 分析问题
- B. 拟定标准
- C. 纠正偏差
- D. 总结经验

三、问答题 (每题 12 分, 共 60 分)

1. 科学决策的过程是什么? 为什么说决策要遵循满意原则而非最优原则?
2. 组织设计的基本原则是什么? 矩阵制组织结构有什么优点和不足?
3. 什么是激励? 简述内容型和过程型激励理论的区别以及各自的代表性理论有哪些?
4. 何为控制? 按控制的过程 (实施时间), 控制可分为哪三种类型? 各自的优点和不足是什么?
5. 根据明茨伯格的观点, 一个管理者在信息传递和决策制定方面所承担的角色包括哪些? 大企业和小企业的管理者在所承担的重要角色方面有什么不同? 为什么?

四、案例题 (共 30 分)

案例一: (单项选择题, 每小题 3 分, 共 15 分)

一位民营企业家的困惑

1983 年, 江南某省的一个边陲小镇上, 镇政府以原粉丝厂的旧厂房、设备折资 1.75 万元, 古月自行筹资 13.5 万元兴办的第一家乡镇企业伟业铜带厂正式诞生了。

15 年的今天, 该厂已经发展成为一个拥有 16 亿资产、下属 9 家境内独资或控股子公司、4 家境外独资公司的大型综合性铜冶炼加工集团公司。然而, 深谋远虑的古月并非盲目乐观之人, 他隐约感到公司似乎已处在某种生死攸关的蜕变阶段, 许多问题操作起来不如以前那么得心应手, 第六感觉告诉他, 潜在的危机越来越大, 经过几天的苦思冥想后, 他请来了新近才提升公司高级人事顾问的 Y 教授。从古月自身的角度, 他请来 Y 教授, 主要是为了解决三大难题。

一是集权分权问题, 古月觉得自己太累了, 每天签审公司上下报账的财务票据就要花 2 个小时, 公司其他大小事情几乎都要他拍板, 总有做不完的事。他平均每天只睡 3 个小时, 最近就有两次晕倒在办公室, 在这样干下去肯定不行。当 Y 教授听说公司采购员差旅费报销也要古月亲自签字时, 不禁惊讶的问道: 其他副总和部门负责人怎么不分扰, 不分权怎么能经营这种大型企业? 古月解释说: 我也懂得要分权, 而且坚决奉行“用人不疑”的原则, 可是教训太大了。1995 年放权, 贸易公司经理用假单卷走了 980 万元人民币, 至今没有下落, 我只得集权。工作不到两年, 实在不行, 只好再度放权, 没想到这次是总经理携款 1500 万元跑到国外去了, 他还是我的亲戚, 公司的创业元老。我只好再次集权, 如今是董事长总经理一肩挑, 每天上午 8:00~10:00 就成了审批资金报告的专门时间。我知道这不是长久之计, 但现在实在不知道该相信谁了。怎么办, 到底人家外国是怎么分权的, 请专家们帮助筹划。

二是决策风险问题。公司越做越大, 大小决策都集中在古月身上。“我总是胆战心惊的”古月恳切地说“过去我拍板下去, 涉及的资金少的只有几十元, 多的也就几万元、几十万元, 现在任何决策动辄就是几千万上亿元, 弄不好就是全军覆没。我心里没底, 但也得硬着头皮拍板, 怎么会不紧张不惧怕呢? 我表面故作轻松, 其实心里压力太大了。这不, 才 40 岁, 头发几乎全白了。

三是控制问题。在深入的交谈中, 古月向 Y 教授剖白了心迹: 外面的人总以为我在公司里是绝对的权威, 甚至耀武扬威、随心所欲, 其实我觉得要控制这家公司是越来越困难了。过去, 我给员工发一个小红包、拜个年什么的, 就会得到员工真诚努力的回报。近年来, 尤其是 1995 年有关部门界定我个人在公司中的产权占 90%、镇政府只占 10%后, 员工们的心

理似乎在悄悄地发生变化，过去最亲密的战友都和我疏远了，工作表面上很努力，实际上大多是在应付我。我给他们就是怪怪的，提不起劲来。现在公司上下公款消费和大手大脚等浪费现象也开始蔓延，原有民营企业的优势正在逐步消失，两起携款外逃事件似乎是必然的，而且以后也可能会再次发生类似的事情。我觉得我的公司卓有成效在全面地腐化堕落。更糟的是，我控制不了局面，在这个庞大的公司面前竟显得那么虚弱和无能为力，我对前景感到可怕……。

根据案例所提供的情况，请回答下列问题：

1. 古总经理分权后，造成两起携款外逃事件的主要原因是（ ）
 - A. 携款外逃人员受到了他人的唆使
 - B. 古总经理过于信任他人
 - C. 携款外逃人员对古总经理不满而进行的报复
 - D. 没有建立起有效的监督机制和控制机制
2. “许多问题操作起来不如以前那么得心应手”，主要是由于：（ ）
 - A. 古总经理的社交活动太多，以至于没有充足的时间和精力来考虑企业的事情
 - B. 古总经理的年龄偏大，精力下降
 - C. 古总经理自身的素质已不能完全符合企业经营和发展的需要
 - D. 以上情况都有可能
3. 古总经理认为给予高层经理丰厚的物质待遇，就能调动他们的工作积极性，表明了古总经理将高层经理视为：（ ）
 - A. 经济人
 - B. 社会人
 - C. 自我实现人
 - D. 复杂人
4. 古总经理给予高层经理的高年薪和专车等属于：（ ）
 - A. 激励因素
 - B. 保健因素
 - C. 既是激励因素，也是保健因素
 - D. 既不是激励因素，也不是保健因素
5. 从上述案例中，我们不能得出以下哪个启示？（ ）
 - A. 管理要学会用人，用人要讲求科学
 - B. 企业的发展要靠管理，企业发展壮大的过程，其实质是企业家个人素质的提高和企业管理层整体水平的提高。
 - C. 民营企业也开始面临所有权和经营权分离的问题
 - D. 民营企业管理人员的素质大都不能适应企业发展的需要

案例二：（分析题，共 15 分）

宏基公司的人员管理

在台湾，有一个响彻全球的著名品牌，它就是宏基电脑（Acer）。《亚洲商业周刊》发表亚洲企业评价报告，评选宏基为最受推崇的亚洲籍高科技公司，超载索尼、东芝和松下。Acer 集团目前是台湾第一大资讯公司和最大的自创品牌厂商，同时也是全球第三大 PC 制造厂商。1999 年，宏基的营业额达到 8.5 亿美元，利润是 75 亿台币，2000 年，宏基集团的目标是年收入 100 亿美元。宏基的发展与其创业者施振荣所提倡和实施的企业文化与管理方式有重大关系。

为了让员工将个人利益与公司利益紧密地联系在一起，将眼前利益与长远利益结合在一起，宏基在创立的第三年就推动员工入股制度。施振荣认为，要让员工有信心入股，财务透明化是第一前提。于是公司设计了一套制度，包括每季公布财务报表，以净值作为买回离职员工股票的价格等等，因此在宏基电脑股票上市之前，内部就已经有公平的交易市场。

其实，宏基从创业第一天开始，财务就是公开的。因为公司当时只有 11 人，会计账本放在桌上，谁都看得见，但重要的是，公司一直认为理所应当有权了解公司财务状况，财务公开的做法，刚开始的确为管理带来一些困扰。例如，有一位业务人员发现公司代理发展系

统的毛利较高，就把业务拓展困难的责任，归咎于价格太高，事实上，这种产品毛利高是因为售后服务成本较高。然而，公司并没有从此把会计账本藏起来，而是去和员工沟通清楚。

除了财务透明化之外。公司领导也想到，大多数同仁没有足够的钱入股，怎么办？那就由公司来贴钱吧！早期，因为有股东撤股，公司就买下这部分股份，推动员工入股的时候，打八折卖给公司，公司再打折卖给员工，差价由公司吸收。就这样，宏基的员工入股制度跨出了第一步。

在施振荣的理念里，“人性本善”是最重要的核心价值，他相信，当同仁被尊重、被授权的时候，就会将潜力发挥出来。这一点，他还真不是光说不练。施振荣对同仁一向客气，并尽可能向下授权。开会时，施振荣通常不会先发言，而是先让同仁充分表达意见以后，才提出他的看法。有时，他和同仁的想法并不相同，但如果同仁坚持按照自己的方案，他会尊重同仁，让他们去试。同仁会非常珍惜这样的机会，分外努力去印证自己的看法，同仁独立自主的责任感也因此从中培养起来。特别是新进同仁，总有些顾虑，放不开。但当主管愿意主动授权他们之后，胆子一大，能力就施展出来了。

当然，也并不是每个人、每一回都喜欢施振荣的授权风格，有些人就是喜欢主管帮他们出主意。有时候，同仁之间意见相左，而施振荣向来不愿在自己还未全盘了解之前就下决心，便会让同仁自行协调，因此有些人抱怨他不够决断。但他的想法是，事事帮同仁做决策，同仁会养成依赖的习惯，做错了就把责任往上推，做对了也不知所以，经验无法积累，成长也相对有限。

因为宏基的授权管理，同仁对公司的决策介入很深，所以难免会出现不同的意见，施振荣很能包容同仁提出不同的意见，当少数有异议的同仁被其他人“围剿”时，他还会劝大家。“公司能有不同的声音是件好事。”有人就戏称他是“刻意容忍异己”。

也因为这个风气的养成，施振荣在面对同仁的挑战时，就必须以沟通、说服来代替命令，他只好又开始“脑力运动”，想出好的表达方式来回应同仁。这产生了两个结果：第一，他的表达能力与日俱增，可以将自己的想法推广成同仁的共识；第二，想出让公司更进步的策略。

最典型的例子，就是1989年宏基将组织改成分散式多利润中心。在此之前，总部对各投资事业的股权比例都相当高，因此关系企业的收益也都是统筹分配。但是，因为关系企业的表现互有高低，于是获利状况较好的明基就坚持要分家，不吃大锅饭。这个主张出现后，有些事业的负责人很不以为然，因为每一家公司都是有起有落，为什么赚钱少的时候不提分家，赚多了就要分家？

站在公司领导人的角色，施振荣是可以采取强制拒绝的做法，但是他觉得伙伴会这样想，其实也是人之常情。而且，让表现好的公司和表现不好的公司齐头分享利润，也不公平，所以就发展出各事业单位独立核算利润的构架。这个做法，最初是为了解决利润分配的争执，后来却因此促进了各事业的经营绩效，并且奠定了宏基主从架构的基础。

根据宏基人事部门的调查，宏基同仁的民主意识非常高，不喜欢干涉别人，也不喜欢被管。开会时，就有主管嚷着：“我们要跳脱施振荣的框框”。

但“人性本善”的管理模式也是有代价的。并购而来的公司并未经如此企业文化的熏陶，授权太快的结果，就产生失控。早在1984年宏基创业投资成立时，就已经有这个问题。当时，施振荣的想法很单纯，他觉得很多有才华却不善表达的年轻人任职大公司，每天看老板的脸色，一不小心还会被冷冻起来，实在很可惜。公司很幸运地把事业做起来，应该帮助这些年轻人创业，结果宏基的两个投资案都失败了。因为彼此没有经过长期共事，对方不见得可以体会和接受公司帮忙的方式。后来，宏基电脑股票上市之后，公司资金比较充裕，便在欧美又并购了几家公司，还是授权给当地的负责人经营。但是有些公司内部管理出现问题，负责人不但不接受台湾派驻当地干部的改善意见，还将多位资深同仁排挤出去，财务制度不

健全，负责人还一再为不称职的财务主管辩护，这些都和宏基文化完全背道而驰。后来状况一再出现，公司也不得不派人去整顿，才使局面得以改善。

多年来，施振荣一直把培养人才当作最重要的事，如今也有了成绩。他的许多部下现在个个都已经具有独当一面的大将之风。施振荣常说，他很以宏基的第二代接班人为荣。其实，不管是接班、授权、员工入股，还是建立人性本善的文化，都反映了施振荣的个性——看重人性的价值，而看淡钱财与权利。他曾经说过，“只要看这个世界上那么多财大势大的人，行为乱七八糟，道德不如普通百姓，就会觉得仅仅追求财势真的没什么价值。”

请分析下面的问题，宏基公司提倡怎样的管理理念？具体有哪些特点？