

北京师范大学 2001 年招收攻读硕士学位研究生入学考试试题

专业：企业管理 科目代码：507

考试科目：管理学

研究方向：工商管理，人力资源管理研究，市场营销研究

一、简答题（每题 10 分，共 60 分）

- 1.什么是“法约尔桥”，它在管理实践中的意义是什么？
- 2.简述直线型组织结构与事业部制组织结构各自的特点及主要优缺点。
- 3.简述人事工作（人员配备）的主要步骤？
- 4.简述弗鲁姆（V.Vroom）的期望理论。
- 5.什么是“零基预算法”（ZBB）？它的主要优点和缺点是什么？
- 6.如何理解管理学的一般性？

二、论述题（每题 20 分，共 40 分）

- 1.如何理解决策工作（Decision making）“既不以决策（Decision）为起点，又不以决策（Decision）为终点”？
- 2.试述管理与组织环境的关系。

参考答案:

一、简答题（每题 10 分，共 60 分）

1.什么是“法约尔桥”，它在管理实践中的意义是什么？

答：（1）也称等级链，或跳板原则，是法约尔一般管理理论中的重要观点之一，是 14 项管理原则中的核心原则之一。企业中存在的等级制度要求各种沟通都应按层次逐渐进行，但这样可能产生信息延误现象，为了解决这个问题，法约尔提出了跳板原则，跳板原则可以允许横向交流，条件是所有当事人同意和通知各自的上级。

等级链是从组织的最高权力机构直至低层管理人员的领导系列，它是组织内部命令传递和信息反馈的正常渠道。依据这条路线来传送信息对于保证统一指挥是非常重要的，但它并不是最迅速的途径。

（2）“法约尔桥”它在管理实践中的意义如果企业规模较大、层次较多，这种方法有时会影响行动的速度，进而影响组织的效率。为了解决这个矛盾，法约尔设计了一种“联系板”的方法，以便使组织中不同等级线路中相同层次的人员能在有关上级同意的情况下直接联系。这个“联系板”，又称为“法约尔桥”。跳板对提高组织运行的效率具有重大意义。

2.简述直线型组织结构与事业部制组织结构各自的特点及主要优缺点。

答：（1）直线型组织结构也称为单线型组织结构，是最早使用、也是最为简单的一种组织结构类型。指一种集权式的较为简单的企业组织结构形式。

①直线型组织结构的特点主要有：

- a.每个主管人员对其直接下属有直接职权，不设立职能机构；
- b.每个人只能向一位直接上级报告；
- c.主管人员在其管辖的范围内，有绝对的职权或完全的职权。

②直线型组织结构的优点是：

- a.结构比较简单；
- b.责任与职权明确；
- c.做出决定可能比较容易和迅速；
- d.工作效率高。

③直线型组织结构的缺点是：

a.在组织规模较大的情况下，业务比较复杂，所有的管理职能都集中由一个人来承担，这是比较困难的；而当该“全能”管理者离职时，难以找到替代者；部门间协调差，因此极大地影响管理效率。

b.该种组织结构类型一般只适用于那些没有必要按职能实行专业化管理的小型组织或应用于现场作业管理。

（2）事业部制就是按照企业所经营的事业，包括按产品、按地区、按顾客（市场）等来划分部门，设立若干事业部。事业部是在企业统一领导下，拥有自己的产品和独立的市场，拥有一定的经营自主权，实行独立经营、独立核算的部门，既是受公司控制的利润中心，具有利润生产和管理的职能，又是产品责任单位或市场责任单位，对产品设计、生产制造及销售活动负有统一领导的职能。

①事业部制的主要特点是：

a.按企业的产出将业务活动组合起来，成立专业化的生产经营部门，即事业部。如产品品种较多，每种产品都能形成各自市场的大企业，可按产品设置若干事业部，凡与该产品有关的设计、生产、技术、销售、服务等业务活动，均组织在这个产品事业部之中，由该事业部总管；在销售地区广、工厂分散的情况下，企业可按地区划分事业部；如果顾客类型和市场不同，还可按顾客（市场）成立事业部。这样，每个事业部都有自己的产品或服务的生产经营全过程，为企业贡献出一份利润。

b. 在纵向关系上, 按照“集中政策, 分散经营”的原则, 处理企业高层领导与事业部制之间的关系。实行业务部制, 企业最高领导层要摆脱日常的行政事务, 集中力量研究和制定企业发展的各种经营战略和经营方针, 而把最大限度的管理权限下放到各事业部, 使他们能够依据企业的政策和制度, 自主经营, 充分发挥各自的积极性和主动性。比如, 通用汽车公司当初按照斯隆模型改组后, 各事业部出售的汽车必须在公司规定的价格幅度内, 除此之外, 是完全自治的。

c. 在横向关系方面, 各事业部均为利润中心, 实行独立核算。这就是说, 实行业务部制, 则意味着把市场机制引入企业内部, 各事业部之间的经济往来将遵循等价交换原则, 结成商品货币关系。

d. 企业高层和事业部内部, 仍然按照职能制结构进行组织设计。从企业高层组织来说, 为了实现集中控制下的分权, 提高整个企业管理工作的经济性, 要根据具体情况设置一些职能部门, 如资金供应和管理、科研、法律咨询、公共关系、物资采购等部门。从事业部来说, 为了经营自己的事业, 也要建立管理机构。因事业部规模较小, 产品单一, 故一般采用职能制结构。由此可见, 事业部制与职能制结构相比, 主要区别在于其企业最高层领导下的第一级部门, 是按照事业部分设还是按照职能部分设。

②事业部制的主要优点是:

a. 每个事业部都有自己的产品和市场, 能够规划其未来发展, 也能灵活自主的适应市场出现的新情况迅速做出反应。所以, 这种组织结构既有高度的稳定性, 又有良好的适应性。

b. 有利于最高领导层摆脱日常行政事务, 成为坚强有力的决策机构, 同时有能使各事业部发挥经营管理的积极性和创造性, 从而提高企业的整体效益。

c. 事业部经理虽然只负责领导一个比所属企业小得多的单位, 但是, 由于事业部自成系统、独立经营, 相当于一个完整的企业, 所以, 他能经受企业高层管理者面临的各种考验。显然, 这有利于培养全面管理人才, 为企业的未来发展储备干部。

d. 事业部作为利润中心, 既便于建立衡量事业部及其经理工作效率的标准, 进行严格的考核, 也使得企业高层领导他、易于评价每种产品对公司总利润的贡献大小, 用以指导企业发展的战略决策。

e. 按产品划分事业部, 便于组织专业化生产, 形成经济规模, 采用专用设备, 并能使个人的技术和专业知识在生产和销售领域得到最大限度的发挥, 因而有利于提高劳动生产率和企业经济效益。

f. 各事业部之间可以有比较、有竞争。由此而增强企业活力, 促进企业的发展。

g. 各事业部自主经营, 责任明确, 使得目标管理和自我控制能有效的进行, 在这样的条件下, 高层领导的管理幅度便可以适当扩大。

③事业部制的缺点表现在:

a. 各个事业部都需要设置一套齐备的职能机构, 因而用人较多, 费用较高。

b. 各事业部自主经营、独立核算, 考虑问题往往从本部门出发, 忽视整个企业的利益, 影响各事业部之间的协作。

3.简述人事工作(人员配备)的主要步骤。

答: 人员配备是为组织的每个岗位配备适当的人。组织设计为组织系统的运行提供了基本的运行框架, 为确保任务的完成并使系统能够正常地运行, 组织还必须按照组织设计的基本要求为系统配置合适的人员, 人员配备的主要步骤有:

(1) 系统评价组织中人力资源的需求量。人力资源计划就是要使组织内外人员的供给与一定时期组织内部预计的需求相一致。人力资源的需求量主要是依据组织中职务的数量和类型来确定的。职务数量指出了各种类型的职务需要多少人, 职务类型指出了组织需要具备什么技能的人。一个组织在进行了组织设计之后, 需要把组织的需求与组织内部现有人力资

源状况进行动态地对比并找出预计的差额。

(2) 选配合适的人员。组织中的员工总是随着内外环境的不断变化而变动的。为了确保担任职务的人员具备职务所要求的基本知识和技能，就必须对组织内外的候选人进行筛选。这就必须研究和科学的人力资源管理方法，使组织中所需要的各类人才得到及时而有效的补充。

(3) 制定和实施人员培训计划。培训既是为了适应组织内部变革和发展的要求，也是为了提高员工素质，实现员工个人生涯发展的要求。要使组织中的成员、技术、活动、环境等要素更具环境的适应性，就必须运用科学的方法，有计划、有组织、有重点、有针对性地对员工进行全面性的培训，以培养和储备适应未来发展要求的各级人才。

(4) 人员考评。人员考评就是对组织中人员的素质、能力、态度和贡献等各个方面进行考核和评价，以便了解组织员工的总体工作质量，各个岗位人员胜任现有工作的情况以及他们发展和升迁的可能方向，从而制定较为有效的培训和奖惩方案。

4. 简述弗鲁姆 (V. Vroom) 的期望理论。

答：期望理论由美国心理学家弗鲁姆于 1964 年提出的，期望理论认为人们在预期他们的行动将会有助于达到某个目标的情况下才会被激励起来去作某些事情以达到这个目标。即

$$M = V \times E$$

其中：M——激发力量，V——目标效价，E——期望值

期望理论说明，激励实质上是选择过程，促使人们去作某些事的心理将依赖于效价和期望值两个因素。这个公式实际上提出了在进行激励时要处理好三方面的关系：

(1) 设置目标应符合下列各点：①必须将组织目标纳入其中或将组织上所希望出现的行为列为目标导向行动，使成员只能在完成组织目标后才能达到个人的目标。②目标的设置必须是受激励者所迫切需要的。③目标的设置要适当，目标太大望洋兴叹，目标大小激励不够。④设置目标最好让大家参与讨论。(2) 管理者在设置目标的同时，还应提供一定的保证条件，也就是说要提高目标实现的可能性。

5. 什么是“零基预算法 (ZBB)”？它的主要优点和缺点是什么？

答：零基预算法 (Zero—Base Budgeting, 缩写为 ZBB) 由美国得克萨斯仪器公司的菲尔 (Peter. A. Pyhrr) 于 1976 年提出，首先由乔治亚州政府采用，取得了很好的成效，然后广为企业界所应用。与传统的增量或减量算法不同，其基本原理是：对任何一个预算期，任何一个项目的预算支出以零为基数，不考虑以往如何，而从根本上研究、分析每项预算是否有支出必要和预算支出规模的大小。这种方法摒弃传统预算以历史为基础，修修补补的模式，从零出发，一切推倒重来，故因此而得名。因为采用零基预算时，预算人员要在从头开始的指导思想下，重新安排各项活动及各个部门的资源分配和收支。所以预算人员首先要从四个方面考虑预算。其一，组织的目标是什么，预算要达到的目标是什么？其二，能从此项活动中获得什么收益，这项活动有没有必要？不开展行不行？其三，开展这项活动的可选方案有哪些？有没有比目前执行方案更好的方案？其四，这项活动需要多少资金，资金从何而来，按目前的方案使用是否合理？其程序是：(1) 建立预算目标体系；(2) 逐项审查预算；(3) 排定各项目 and 各部门的先后顺序；(4) 编制预算。

零基预算的核心是预算工作人员不要盲目接受过去的预算支出的结构和规模，一切都应重新考虑。零基预算要求每个项目的预算费用以零为基数，通过仔细分析各项费用开支的合理性，并在“成本——效益”分析的基础上确定预算。它避免了固定预算中只重视前段时期变化的倾向，迫使管理者重新审视每个计划项目及其费用开支，它不受现行和传统预算的约束，没有老框框的制约，能够充分发挥各级管理人员的积极性和创造性，并促使人们精打细算，量力而行，合理使用资金，提高经济效益。它有利于对组织进行全面的审核，将组织的长远目标，当前目标以及实现的效益三者有机结合起来，但存在的缺陷是预算编制的工作量

大，费用较高，而且在费用估计时有一定的主观性。

6. 如何理解管理学的一般性？

答：管理学的一般性是指管理学作为一般管理学，它区别于“宏观管理学”和“微观管理学”。它是研究所有管理活动中的共性原理的基础理论学科，无论是“宏观原理”还是“微观管理”，都需要管理学的原理作为基础来加以学习和研究，管理学是各门具体的或专门的管理学科的共同基础。

其次，管理学的一般性还包括：管理学是一门独立的科学，有自己的独立学科体系。它有特定的研究范围和研究对象；它具有一系列涵义明确的最基本概念；它具有经过实践检验证明其正确的原理和原则；它能够形成一个完整的且比较严密的理论体系；最根本也是最重要的，它能反过来指导人们的实践，并使人们顺利地达到预期的目的。

二、论述题（每题 20 分，共 40 分）

1. 如何理解决策工作（Decision making）“既不以决策（Decision）为起点，又不以决策（Decision）为终点”？

答：（1）决策是组织为了达到某一目标、目的或企图，在众多的方案中选择一个最优的方案或策略，并加以实施。按照决策问题的复杂程度以及有无既定程序可循而言，决策又分为程序化决策和非程序化决策。所谓程序化决策，即按既定的程序所进行的决策。对于经常发生的需要决策的问题，可以制定一个例行程序，凡遇到这一类问题，就按照既定程序进行决策。活动程序化有两个作用：①作为组织控制系统的组成部分，可使控制更为容易，从而提高控制效率。②作为组织协调系统的组成部分，可提高组织的专业化水平。因为组织活动程序化以后，标准化程度提高，内部的分工就可以更加广泛和深化。

（2）决策具有非零起点性。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。无论是属于哪一种情况，都表明：决策不可能在与过去完全无关的状态下进行。因此，决策带有“非零起点”的特点。决策的非零起点要求决策者在决策中必须从现实出发，充分考虑到过去的决策对当前决策的影响。

决策贯穿于管理的全过程和各个方面。管理实际上是一个不断地做出决策和实施决策的过程。没有决策，就没有了管理。首先，一切管理职能中都渗透着决策职能，无论是计划、控制、组织，还是人事、沟通、激励，都离不开决策这一个职能，每一个管理者都必须掌握决策职能和运用决策职能。其次，决策贯穿在管理过程的始终。在一次管理循环中，计划是开端，实施决策过程中的控制是终点，在这个循环中，自始至终都是离不开决策。再次，一切管理人员都是决策者，都必须在自己的职责范围内做出决策，实施决策。决策是一切管理者都要承担的基本任务。公司的总经理、董事长是决策者，车间的班组长、工段长也是决策者，不同的只是决策内容的差别而已。

综上所述，可以认为，决策工作“既不以决策为起点，又不以决策为终点”，决策工作贯穿管理职能的各个环节之中。

2. 试述管理与组织环境的关系。

答：（1）管理是在特定的组织内外环境下，通过对组织的资源有效地进行计划、组织、领导、控制而实现组织目标的过程。这一概念包含着一下几个方面的含义：

①管理存在于组织之中，是为了实现组织目标而服务的。管理依存于组织的集体活动，离开了组织的集体活动讨论管理是没有意义的；管理的目的是为了有效地实现组织的目标，明确地设定目标是进行管理的起点。

②管理是由计划、组织、领导和控制这样一系列相互关联、连续进行的活动所构成的。这些活动称为管理的职能。

③管理活动既强调目的又注重过程。强调目的就是要选择去“做正确的事”，这关系到

管理活动的效果问题；注重过程则重视“正确地做事”，这关系到管理活动的效率问题。在效果与效率两者之中，效果是本、效率是标，有效地管理就是要标、本兼重，“正确地去做正确的事情”。

(2) 组织环境是指对组织绩效起着潜在影响的外部机构或者力量。应该说一切外部环境都会给组织活动带来一定的影响。但影响所及有直接、间接及程度不同的差别。按照环境因素是对所有相关组织都产生影响还是仅对特定组织具有影响区分为一般环境因素和特殊环境因素。具体如下：

①一般环境是组织的宏观环境(大环境)，主要包括政治法律、社会文化、经济、技术、自然等因素。它对任何一个不同使命的组织都会产生影响，并且差异性不大。

②特殊环境。它指组织的微观环境，也被称作组织的任务环境。通常由供应商、顾客、竞争对手、政府机构及特殊利益团体等各要素构成。

(3) 管理与组织环境是互相制约、互相影响的。具体表现在：

①环境是组织生存的土壤，它既为组织活动提供条件，同时也必然对组织的活动起制约作用。管理工作必须也只能在一定的组织环境中进行，环境的变化对组织内有限资源配置的效果有很大的影响。这些影响首先表现在对组织内资源配置的管理活动与手段如计划、控制、组织、激励、人群关系、行为方式等的影响上，其次表现在对组织拥有的或即将拥有的资源价值的变化方面；这些变化反过来又要导致技术手段、生产方式、生产组织、经营策略等方面的变化。不断变化的环境给管理工作带来了成功的机会，也造成了一定的威胁。因此，必须将组织看作一个开放的系统，它不断地与外部环境产生相互的影响和作用。我们必须重视组织环境，一方面要求组织为创造优良的社会物质环境和文化环境尽其“社会责任”。另一方面，管理的方法和技巧必须因环境的变化而变化，没有一种管理方法是万能的，在特定时期特定条件下的成功的管理方法在另外的环境中就很可能导致失败。

②组织对环境的适应并不是被动的、消极的，而是能动的、积极的，而且组织还可以通过各种方式对环境加以控制，尤其在影响具体环境方面，组织可以设法发挥更大的能动作用，比如，在影响竞争者方面，美国通用汽车曾通过降价迫使福特也相应降低各自的产品价格。1996年，中国长虹电器公司采取降低彩电价格策略，极大地扩大了市场占有率，打击了竞争对手，并且带动了全国彩电市场价格大幅度地回落。也正是因为这种相互依存、相互制约的关系，所以组织要开展环境研究。