

北京师范大学 2003 年招收攻读硕士学位研究生入学考试试题

专业：行政管理

科目代码：421

研究方向：行政管理专业所有方向

考试科目：管理学

一、简答题（每题 10 分，）共 70 分）

1. 授权的含义。
2. 企业家应具备哪些管理能力？
3. 非正式沟通的特点及类型。
4. 试说明波特—劳勒（Porter-Lawler）的激励模式。
5. 零基预算法的含义及程序。
6. 风险决策的特点。
7. 格拉丘纳斯（Graicunas）的上下级关理论。

二、论述题（1、2 题各 25 分，3 题 30 分，共 80 分）

1. 试述科学管理理论与行为科学理论的关系。（25 分）
2. 试述组织环境与组织变革。（25 分）
3. 分别叙述巴斯（Bernard M. Bass），博伊德（Richard Boyd）和豪斯（Robert J. House）的关于“改革精神的”领导理论及各自的特点。（30 分）

参考答案

一、简答题（每题 10 分，）共 70 分）

1. 授权的含义。

答：（1）授权是指将权力分派给其他人以完成特定活动的过程。它允许下属做出决策，也就是说，将决策的权力从组织中的一个层级移交至另一个层级，即一个更低的层级。授权不应与参与相混淆。在参与决策中，实行权力共享，而授权是由下属自己做出决策。

（2）影响授权的权变因素：

①组织规模。组织规模越大，需要进行决策的数量也就越多。而高层管理者仅有一定量的时间，也仅能获得一定量的信息，因此，在大型组织的决策中，他们越来越依赖于下一级管理者。也就是说，大型组织中的管理者越来越求助于授权手段。

②责任或决策的重要性。一项责任或决策越重要（以其利害得失和对组织未来的影响来衡量），则越不太可能授权给下属。比如，部门经理可能会将不高于 5000 美元的任务授权；分部经理和副总经理则可能分别会将不高于 25000 美元和 100000 美元的任务授权。

③任务的复杂性。任务越复杂，高层管理者越难于获得充分而最新的技术信息做出有效的决策。复杂的任务要求更高的专业知识，与此工作有关的决策应该授权给掌握必要技术知识的人来做。

④组织文化。如果管理层信任下属，则支持较高级别的授权。如果上级管理部门不相信下级的能力，则授权会十分勉强。也就是说，他们会尽可能减少权力的下放。

⑤下属的才干。授权要求下属具备一定的技术、能力和动机水平以接受权力并执行之。如果下属缺乏这些条件，上级管理部门便不愿意将权力下放。

（3）在授权中应注意：

①授权不应与参与相混淆。在参与决策中，实行权力共享，而授权是由下属自己做出决策。

②员工授权是一个过程，而不是一个事件。挖掘员工潜力应该与以团队完成任务相结合。在为员工提供做决策和创新的机会时需要前后一致。授权时员工必须愿意接受授权所带来的责任。这一过程需要上层和团队成员双方的承诺和耐心。

③不能为了避免出现权力的放弃而把授权减小至最低限度—缘于每个高层管理者的时间和精力均为紧缺资源，不可能亲自做好每一件事。如果恰当行事，授权并不等于放权力。

④对于任何管理者，授权过程的两个重要方面是需要耐心和对个人能力的洞察力。一个授权的过程必须包括对员工能力的评估，对没有所要求的知识或能力水平的员工的培训和教育，以及时刻监视以解决不断变化的环境带来的问题。

2. 企业家应具备哪些管理能力？

答：（1）企业家和企业家的能力

企业家是指个人追求机会，通过创新满足需要，而不顾手中现有资源的活动过程。而企业家的能力是指一个企业家必须具备的各种条件在质量上的综合平衡，它是在先天心理生理的基础上，通过企业家后天的学习、教育和锻炼而逐渐形成的，是政治、思想、道德、品格、个性、气质、知识、情操、能力、体质等诸要素的综合体现。由此可见，有天才的企业家，但是没有天生的企业家。企业家后天的学习、锻炼和培养，对企业家能力的形成和发展，起着重要的作用。

（2）企业家应具备的主要管理能力包括风险决策能力、知人善任能力、团队协调能力、过程监控能力和开拓创新能力。

①风险决策能力。美国学者乔治·吉尔德说过：“企业家虽有创造，他们追求独家垄断、独特的产品、崭新的式样、新奇的设计、营销的新招。他们在自己充满磨难的生涯中，在经历失败的教训中锻炼出成功。他们甘冒风险换来大家的安全。”作为生产经营的主要指挥者，

企业家是风险的主要承担者，其决策的正确与否关系到企业的兴衰成败，而企业面临的内外部环境复杂多变，特别是经济全球化导致了风险性的增大；同时，由于社会经济文化的复杂性，人的价值观念的滞后性，使企业经营管理的风险加大；企业要取得竞争优势，就必须预测未来，出奇制胜，这也必然增大了企业家管理的风险性。因此，企业家要具有风险意识，增强风险管理能力。

②知人任善能力。“知人”就是要了解人，熟悉人，指的是对人的考察、识别、选择；“善任”就是要用好人，指的是对人要使用得当，有利于发挥人才的作用。知人善任是相辅相成的两个方面，知人是为了善任，善任必须知人。所以企业家在使用人才时，要具备伯乐的眼光，尽量做到用人之长，不能求全责备。既要根据工作需要适当安排，又要注意使工作与他们的性格、爱好相适应，用其所长，避其所短，使英雄有用武之地。

③团队协作能力。沟通协调能力是一个非常重要的能力，包括组织协调、团队建设等等。所有的企业经营管理都离不开沟通，而作为一个企业家或职业经理人几乎每天、每时都要与他人沟通，与客户沟通、与员工沟通、与同事沟通，与公众沟通，其沟通协调能力的好坏直接决定结果的好坏。

④过程监控能力。监控的目的是保证企业活动符合计划的要求，以便有效地实现预定目标。但是，并不是所有的控制活动都能达到预期的目的。企业家在组织实施目标的过程中，一定要根据组织既定的目标对其过程进行实时和适度的控制，以确保组织朝着有利于自己发展的方向前进，并且在组织偏离方向时能及时纠正过来，不至于给组织带来巨大的损失。

⑤开拓创新能力。创新经济学鼻祖熊·彼特指出，企业家是最具有创新能力和影响力的人。纵观世界知名企业，无不以创新为发展动力。创新是企业经营的灵魂。对于成功的企业家来说，其成长和发展的过程就是一个不断创新的过程。创新能力是企业家品质、智慧、才干和心理的集中体现，是企业家的核心能力。具有创新意识的企业家往往胆识过人、想象力丰富。在信息时代，科学技术发展突飞猛进，市场竞争越来越激烈，企业如逆水行舟，不进则退。企业家如果缺乏创新意识，不主动开拓进取，就会被激烈的市场竞争所淘汰。创新意识是企业家带领企业赶超国际水平的灵魂，也是企业家实现自身价值和远大理想的重要表现。

此外，企业家还需要具备全球性眼光能力，积极参与国际分工和全球化进程，充分利用全球资源，有意识地在全球范围内组织资金、市场，制定具有全局性的、分布实施的战略和策略，加强与国际接轨的步伐；企业家还必须具备市场竞争意识，企业家必须具有良好的市场意识，主动参与市场竞争，并在竞争中赢得主动，这种市场意识主要表现在企业家对市场的捕捉、判断和把握能力方面。

3. 非正式沟通的特点及类型。

答：非正式沟通是指组织另一方面的人际沟通不是通过组织内正式的沟通渠道、组织与外界的正式沟通渠道进行，而是一种非官方的、私下的沟通。非正式沟通的优点有：沟通形式不拘，直接明了，速度很快，容易及时了解到正式沟通难以提供的“内幕新闻”。非正式沟通能够发挥作用的基础是组织中良好的人际关系。其缺点表现在：非正式沟通难于控制，传递的信息不确切，容易失真，而且，它可能导致小集团、小圈子、影响组织的凝聚力和人心稳定。

(1) 非正式沟通具有以下几个特点：

①信息交流速度较快。这是由于非正式沟通传递的信息都是与职工的利益相关的，而且没有正式沟通那种机械的程序。

②信息比较准确。由于信息量大、覆盖面广，组织中各个层次的人都可以由此获得自己需要或感兴趣的信息。

③沟通效率较高。

④可以满足职工的需要，职工由正式沟通不能获得满足的需要可由此得到满足。

⑤有一定的片面性，信息常常被夸大、曲解。

(3) 非正式沟通包括两个方面：一是通过非正式组织进行；一是通过私人进行。

①通过非正式组织进行的沟通

通过非正式组织进行的沟通实际是指通过非正式组织的沟通渠道进行正式组织沟通渠道不能起到的沟通效用。非正式组织内的沟通渠道主要有单向传递、闲谈传递、机率传递和群体传递渠道四种类型。

a. 单向传递。这类渠道传递的信息最容易失真，但最适宜传递那种不宜公开的信息或机密的信息。

b. 闲谈传递。非正式组织常常有非正式的聚会，在聚会中往往通过闲谈来沟通。渠道中有一个信息发送者A，多个信息接受者。

c. 机率传递。非正式组织中最常用的一种沟通方式，也是传递非正式信息最常用的一种渠道。

d. 群体传递。群体传递是一种速度极快的非正式组织沟通渠道。

②通过私人进行的沟通

通过私人进行私下沟通所起到的作用有时甚至远远超过组织内外正式沟通渠道所能起的效用，通过私人进行沟通大致有两种方式。

a. 私人直接沟通。即是指沟通双方或数方直接进行非正式的接触与沟通，私人沟通又可成为开拓关系资源的重要手段。

b. 私人间接沟通。是指通过第三者进行私下的双方或诸方的沟通。通过第三者的私下沟通有着私人直接沟通不具备的优点，这就是私下沟通双方不便说的、不便表达的信息可通过第三者代为传递、而双方沟通中产生的误解、发生的矛盾则可以通过第三者来进行解释和调解，最终和好如初。

4. 试说明波特—劳勒 (Porter-Lawler) 的激励模式。

答：(1) 莱曼·W·波特和爱德华·E·劳勒以期望理论和公平理论为基础，导出了一种本质上更完善的激励模式。他们把研究所得的模型主要应用于管理人员。

波特—劳勒激励理论研究激励、满足和绩效三者之间的关系，并建立了分析模式。分析模式中设置了四个变量：努力程度；工作绩效；奖励；满足。这个模式的特点是：

①激励导致一个人是否努力及其努力的程度。

②工作的实际绩效取决于能力的大小、努力程度以及对所需完成任务理解的深度。具体地讲，“角色概念”就是一个人对自己扮演的角色认识是否明确，是否将自己的努力指向正确的方向，抓住了自己的主要职责或任务。

③奖励要以绩效为前提，不是先有奖励后有绩效，而是必须先完成组织任务才能导致精神的、物质的奖励。当职工看到他们的奖励与成绩关联性很差时，奖励将不能成为提高绩效的刺激物。

④奖惩措施是否会产生满意，取决于被激励者认为获得的报偿是否公正。如果他认为符合公平原则，当然会感到满意，否则就会感到不满。

在这个模式中，努力的程度取决于报酬的价值，加上他个人认为需做出的努力和获得报酬的概率。但所需做出的努力和实际取得报酬的概率，则又反过来受到实际工作业绩的影响。显然，如果人们知道他们能做或者曾经做过这样的工作，则他们便可更好地判断所需的努力并更好地知道报酬的概率。

一项工作中的实际业绩主要取决于所做出的努力。但它也在很大程度上受个人去做这项工作的能力和他对所做工作的理解的影响。而工作业绩又可以带来内在报酬和外在报酬。这些报酬，用他个人的观点，如果他认为是公平的话就导致满意。但是业绩的大小，又会影响

他想要取得的公平报酬。容易理解外人认为什么才是对他所作努力的公平报酬，必然会影响所得到的满意程度。同样，报酬的实际价值，也会受到满意程度的影响。

(2) 实践的涵义。波特和劳勒的激励模式，虽比其他一些激励理论更复杂些，但几乎可以肯定，它更适当地描述了激励的系统。对从事实际工作的管理人员来说，这个模式意味着激励不是简单的因果问题，它还意味着，管理人员应谨慎地评估报酬结构并通过周密的规划、目标管理以及由良好的组织结构清楚规定的职务和责任，可将努力—业绩—报酬—满意的体系，融入整个管理工作系统。

5. 零基预算法的含义及程序。

答：(1) 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。零基预算法的含义，大体可以表述如下：在每个预算年度开始时，将所有还在进行的管理活动都看作重新开始，即以零为基础。根据组织目标，重新审查每项活动对实现组织目标的意义和效果，并在费用—效益分析的基础上，重新排出各项管理活动的优先次序。资金和其他资源的分配，是按重新排出的优先次序，即按每个方案与其他点方案相比 的优点进行的，而不是采用过去那种外推的办法。

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？

(2) 零基预算法的程序包括以下四个步骤：

①在审查预算前，主持这一工作的主管人员首先应明确组织的目标，并将长远目标、近期目标、定量目标和非量化目标之间的关系和重要次序搞清，建立起一种可考核的目标体系。

②在开始审查预算时，将所有过去的活动都当作重新开始。要求凡是下一年度继续进行的活动或续建的项目，都提交计划完成情况的报告；凡是新增的项目都必须提交可行性分析报告；所有要继续进行的活动和项目都必须向专门的审核机构证明自己确有存在的必要；所有申请预算的项目和部门都必须提交下一年度的计划，说明各项开支要达到的目标和效益。

③在确定出哪些项目是真正必要的之后，根据已定出的目标体系重新排出各项活动的优先次序。

④编制预算。资金按重新排出的优先次序分配。尽可能满足排在前面的需要，如果分配到最后，对于一些可进行但不是必须进行的活动，已无多少剩余的资金可供分配，那么最好将这些活动暂时放弃。

6. 风险决策的特点。

答：风险决策，也称随机决策，是指在不确定情况下的决策。在这类决策中，自然状态不止一种，决策者不能知道哪种自然状态会发生，但能知道有多少种自然状态以及每种自然状态发生的概率。决策树法是风险决策中应用最广、效果最显著的方法。决策树是决策问题的图形表达，对分析多阶段的决策问题十分有效，它指明了未来的决策点和可能发生的偶然事件，并用记号标明各种不确定事件可能发生的概率，它把可行方案、所冒风险及可能的结果直观地表现出来。

风险决策的特点是：

(1) 决策目标一般是经济性的，可以用货币来计算。

(2) 存在多个可行方案，每个方案的收益或损失（包括直接损失或机会损失），可以根据项目的生产能力和市场预测资料比较准确地进行估计。

- (3) 未来环境可能出现多种自然状态。
- (4) 各种自然状态发生的概率可以根据历史资料或经验进行判断。
- (5) 决策标准是使期望净收益达到最大或期望损失减至最小。

7. 格拉丘纳斯 (Graicunas) 的上下级关系理论。

答: (1) 格拉丘纳斯的上下级关系理论, 是指当管理宽度以算术级数增加时, 主管人员和下属间可能存在的相互关系将以几何级数增加。因此, 上下级相互关系的数量和频数减少, 就能增加管理宽度。此理论是法国管理顾问格拉丘纳斯 (V. A. Graicunas) 在 1923 年首次发表的一篇文章中, 分析了上下级之间可能存在的关系, 所提出的一个理论。

(2) 上下级关系理论的内容:

① 上下级关系理论把上下级关系分为三种类型:

- a. 直接的单一关系。指上级直接地、个别地与其直属下级发生联系。
- b. 直接的组合关系。存在于上级与其下属人员的各种可能组合之间的联系。
- c. 交叉关系。即下属彼此打交道的联系。

通过这三种上下级关系的分析, 格拉丘纳斯认为, 在管理宽度的算术级数增加时, 主管人员和下属间可能存在的相互交往的人际关系数几乎将以几何级数增加。据此, 他提出了一个可以用在任何管理宽度下计算上下级关系数目的经验公式:

$$C=n(2^{n-1}+n-1)$$

式中, C 为可能存在的人数关系数, n 为管理宽度

② 衡量上下级关系复杂程度的标志有三个:

- a. 关系的数量。关系数量的多少和复杂程度成正比, 数量越少则关系越简单, 越多则越复杂。
- b. 相互接触的频率。他和上下级关系的复杂程度也是成正比的。
- c. 相互接触所需花费的时间。由于上下级关系复杂程度之所以影响管理幅度, 原因在于复杂程度高则要求领导者付出更多的精力, 即劳动。需要花费的时间越多, 表明上下级关系越复杂, 领导者为实现有效领导所需付出的劳动就越多, 管理幅度的扩展就越会受到强有力的制约。

(3) 需要指出的是, 格拉丘纳斯的这个公式没有涉及上下级关系发生的频次和密度, 因而它的实用性受到了一定的限制。对一个主管人员来说, 相互关系和所发生的频次和密度也应在确定下属人数时所考虑的重要因素。

二、论述题 (1、2 题各 25 分, 3 题 30 分, 共 80 分)

1. 试述科学管理理论与行为科学理论的关系。(25 分)

答: (1) 科学管理理论

科学管理理论着重研究如何提高单个工人的生产率。其代表人物主要有弗雷德里克·温斯洛·泰罗、弗兰克·吉尔布雷斯和莉莲·吉尔布雷斯夫妇以及亨利·L·甘特等。

① 其中泰罗被人称为“科学管理之父”, 他的科学管理理论的主要内容概括为以下八个方面:

a. 科学管理的中心问题是提高效率。要制定出有科学依据的工人的“合理的日工作量”, 就必须进行工时和动作研究。方法是选择合适且技术熟练的工人, 把他们的每一项动作、每一道工序所使用的时间记录下来, 加上必要的何处时间和其他延误时间, 就得出完成该项工作所需要的总时间, 据此定出一个工人“合理的日工作量”, 这就是所谓工作定额原理。

b. 为了提高劳动生产率, 必须为工作挑选“第一流的工人”。在制定工作定额时, 泰罗是以“第一流的工人在不损害其健康的情况下维护较长年限的速度”为标准的。泰罗认为, 健全的人事管理的基本原则是: 使工人的能力同工作相配合, 管理当局的责任在于为雇员找到最合适的工作, 培训他成为第一流的工人, 激励他尽最大的努力来工作。

c. 要使工人掌握标准化的操作方法, 使用标准化的工具、机器和材料, 并使作业环境标准化, 这就是所谓标准化原理。

d. 实行刺激性的计件工资报酬制度。这种计件工资制度包含三点内容: 第一, 通过工时研究和分析, 制定出一个有科学依据的定额或标准; 第二, 采用一种叫做“差别计件制”的刺激性付酬制度, 即计件工资率按完成定额的程度而浮动; 第三, 工资支付的对象是工人而不是职位即根据工人的实际工作表现而不是根据工作类别来支付工资。

e. 工人和雇主两方面都必须认识到提高效率对双方都有利, 都要来一次“精神革命”, 相互协作, 为共同提高劳动生产率而努力。

f. 把计划职能同执行职能分开, 变原来的经验工作法为科学工作法。泰罗主张由专门的计划部门来从事调查研究, 为定额和操作方法提供科学依据; 制定科学的定额和标准化的操作方法及工具; 拟定计划并发布指示和命令; 比较“标准”和“实际情况”, 进行有效的控制工作。

g. 实行“职能工长制”。即将管理的工作加以细分, 使所有加以细分, 使所有的管理者只承担一种管理职能。这种“职能工长制”有三个优点: 第一, 对管理者的培训所花费的时间较少; 第二, 管理者的职责明确, 因而可以提高效率; 第三, 由于作业计划已由计划部门拟定, 工具与操作方法已标准化, 车间现场的职能工长只需进行指挥监督, 从而降低整个企业的生产费用。

h. 在组织机构的管理控制上实行例外原则。即企业的高级管理人员把例行的一般日常事务授权给下级管理人员去处理, 自己只保留对例外事项的决定和监督权。

②泰罗的科学管理理论在 20 世纪初得到了广泛的传播和应用, 影响很大。因此在他同时代和他以后的年代中, 有许多人也积极从事于管理实践与理论研究, 丰富和发展了“科学管理理论”, 又如卡尔·乔治·巴思; 亨利·甘特的甘特图, 并提出计件奖励工资制; 吉尔布雷斯夫妇在动作研究和工作简化方面做出了特殊贡献; 哈林顿·埃默森提出的效率的 12 条原则。

(3) 行为管理理论

行为管理理论始于 20 世纪 20 年代, 它是从生理学、心理学、社会学等方面出发研究企业中有关人的一些问题。如人的工作动机、情绪、行为与工作之间的关系等等, 以及研究如何按照人的心理发展规律去激发其积极性和创造性。于是行为科学就应运而生。

研究人际关系学说的代表人物:

①雨果·芒斯特伯格的心理学与工业效率。1912 年他在《心理学与工业效率》一书中强调说明了他的目标在于发现: 每个人的心理特性和他适于做什么工作; 处于什么心理状态下才能使每个人能达到最高效率; 用什么样的方式刺激、诱导人们进行生产以达到最满意的产量或最高效率。他指出心理学的应用如何有助于绩效的增加。

②梅约及其霍桑试验。由梅约负责进行了著名的霍桑试验, 即在西方电气公司所属的霍桑工厂, 为测定各种有关因素对生产效率的影响程度而进行的一系列试验, 由此产生了人际关系学说。试验分四个阶段:

第一阶段: 工场照明试验。这个试验得出了两条结论: a. 工场的照明只是影响工人生产效率的一项微不足道的因素; b. 由于牵涉因素太多, 难以控制, 且其中任何一个因素足以影响试验结果, 故照明对产量的影响无法准确测量。

第二阶段: 继电器装配室试验。旨在试验各种工作条件的变动对小组生产率的影响, 以便能够更有效地控制影响工作效果的因素。结果发现由于督导方法的改变, 使工人工作态度也有所变化, 因而产量增加。

第三阶段: 大规模的访问与调查。即“任何一位员工的工作绩效, 都受到其他人的影响”。

第四阶段: 接线板接线工作室试验。以集体计件工资制刺激, 企图形成“快手”对“慢

手”的压力以提高效率。试验发现，工人既不会为超定额而充当“快手”，也不会因完不成定额而成“慢手”，当他们达到他们自以为是“过得去”的产量时就会自动松懈下来。这一阶段的试验，还发现了“霍桑效应”，即对于新环境的好奇和兴趣，足以导致较佳的成绩，至少在初始阶段是如此。

霍桑试验的结论：

a. 职工是“社会人”。古典管理理论把人视为“经济人”，认为金钱是刺激积极性的唯一动力，生产效率主要受到工作方法和工作条件的制约。霍桑试验表明，职工不仅受金钱的影响，还受社会和心理影响，生产效率主要取决于职工的积极性，取决于职工的家庭和社会生活以及企业中人与人的关系。

b. 企业中存在着“非正式组织”。它通过不成文的规范左右着成员的感情倾向和行为。

c. 新型的领导能力在于提高职工的满足度。企业中的主管人员要同时具有技术——经济技能和人际关系的技能，要学会了解人们的逻辑行为和非逻辑行为，学会通过交谈来了解人们感情的技巧，要使正式组织的经济需要与非正式组织的社会需要取得平衡。

③有关行为科学的理论

行为科学是一个独立的研究领域，既不同于管理学，但同管理学的研究内容和方面却又互相渗透。行为科学研究基本上可分为两个时期：前期的研究称为人际关系学说，从霍桑试验开始；后期是1947年首次提出“行为科学”这一名称，1953年正式定名为行为科学。60年代，为避免同广义的行为科学相混淆，出现了“组织行为学”这一名称，专指管理学中的行为科学。组织行为学实质上是包括早期行为科学——人际关系学说在内的狭义的行为科学。目前它的研究对象和所涉及的范围主要分为三个层次： a. 有关个体行为的理论。主要包括两方面：一是有关人的需要、动机和激励理论，又可分为激励内容理论、激励过程理论和激励强化理论三大类；二是有关企业中的人性理论。

b. 有关团体行为的理论。主要包括团体动力、信息交流、团体及成员的相互关系三个方面。

c. 有关组织行为的理论。主要包括有关领导理论和组织变革和发展理论。有关领导理论又包括领导性格理论、领导行为理论和领导权变理论三大类。

(3) 科学管理理论与行为管理理论的关系

科学管理理论和行为管理理论之间既相互区别又相互联系。

科学管理理论和行为管理理论的区别表现在：

①对人性的假设不同。科学管理理论假设人工人是“经济人”，行为管理理论假设人是“社会人”。

②对待组织的观点不同。科学管理理论仅仅注意到组织中正式组织的存在，且对正式组织的关注也不够，而行为管理理论不仅注意到组织的正式组织，还注意到组织中的非正式组织存在的必要性。

③研究的方法不同。科学管理理论通过研究动作、工资等来提高工人的效率，行为管理理论则从工人的心理因素和社会因素来刺激工人提高生产率。

科学管理理论和行为管理理论的联系表现在，行为管理理论是在批判科学管理理论的基础上产生的，它们共同为管理理论的进一步发展奠定基础。

2. 试述组织环境与组织变革。(25分)

答：(1) 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，还包括那些能影响组织但联系尚不清楚的条件。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特殊环境是指组织的微观环境，也被称作组织的任务环境，即与实现组织目标直接相关的那部分环境。它是由对组织绩效产生积极或消极影响的关键顾客群或要素组成的。特殊环境对每一组织而言都是不同的，并随条件的改变而变化。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。一个组织特殊环境的变化，取决于组织为自己确定的“适当位置”，即组织所提供的产品或服务的范围及其所服务的细分市场。

(2) 组织变革是指组织根据外部环境变化和内部情况的变化，及时地改变自己的内在结构，以适应客观发展的需要。引起组织变革的原因包括：①外部环境变化，如社会、经济、政治和文化等各个方面；②内部条件变化，如组织的目标、政策的改变，管理技术的变化，组织规模的扩张，管理人员的调整，组织文化的变化等。

组织的变革应达到动态平衡的目的。一个组织的动态平衡包括下列内容：①有足够的稳定性，以利于达到组织目前的目标；②有足够的持续性，以保证组织在目标或方法方面进行有秩序的变革；③有足够的适应性，以便组织能对外部的机会和要求以及内部的变化条件做出合适的反应；④有足够的革新性，以便使组织在条件适宜时能主动地进行变革。组织变革的具体目标有：①完善组织结构；②优化组织管理功能；③和谐组织的社会心理气氛；④提高组织效能。

组织变革的内容包括：①结构变革；②规模的收缩；③权力的再安排；④行为规范的变革。

组织变革的形式：①激进式变革与渐进式变革；②自上而下的变革与自下而上的变革。

组织结构的变革是一个过程，为了科学地、有步骤地进行变革，需要遵守一定的合理程序和步骤。科学完整的组织变革程序，应包含三个阶段：①诊断阶段：a. 确定问题：提出组织结构需要变革的目标和问题；b. 组织诊断：收集资料 and 情况，进行组织结构分析。②计划与执行评价：a. 提出变革方案：制订几个可行大改革方案，供领导抉择；b. 制定改革方针：确定改革的指导原则、方式和策略；c. 制定改革计划：制定改革步骤，力量的组织，试点和推行；d. 实施计划：实施改革计划。③评价阶段：a. 评价效果：检查、分析、评价改革的效果和存在的问题；b. 信息反馈：及时反馈，对原定改革方案和计划作修正。

(3) 组织环境和组织变革的关系

以上分别分析了组织环境、组织变革，从中我们可以得出，组织环境是组织变革得以实现的基础，组织变革在一定程度上又影响组织的环境，组织环境和组织变革之间相互影响，相互制约，共同致力于实现组织的目标。

①组织环境是组织变革得以实现的基础和条件。组织依赖其环境作为投入的来源和产出的接受者。也就是说，当组织所面临的环境非常有利于组织进行变革时，就会促进组织变革的进程；反之，当组织环境不管是它的大环境还是小环境中的任何一个环节不利于组织的变革，就会阻碍组织变革的进程。我们已经知道，一切外部环境都会给组织活动带来一定的影响，因此也会影响组织进行的变革活动。所以，在组织变革进行之前，就会对环境提出一定的要求。管理者一定要对组织所处的环境仔细观察，认真分析环境的变化程度和复杂程度，由于环境的不确定性威胁着组织的成败，因此管理者应尽力将这种不确定性减至最低程度，以便于组织变革的顺利进行。

②组织变革在一定程度上影响并改变着组织环境。组织之所以变革是因为要随着环境的变化，及时对组织中的要素进行结构性调整，以适应未来组织发展的要求使组织、管理者、员人都更具环境适应性。所以组织在进行变革之后，虽然短期内不会影响其大环境如政治、经济、文化等等，但却对组织的特殊环境产生了一定的影响：如由于组织变革比较成功所以吸引更多的顾客、供应商，使竞争对手不再对自己构成威胁等等。

总而言之，在组织中变革中一定要客观分析变革的推力和阻力，并且注意变革中当组织目标结果具有不确定性和重要性时所产生的压力，创新组织文化，研究变革中所产生的冲突，从而使组织更具环境适应性，使环境更能为组织变革提供便利，以此来协调促进组织目标的实现。

3. 分别叙述巴斯 (Bernard M. Bass)，博伊德 (Richard Boyd) 和豪斯 (Robert J. House) 的关于“改革精神的”领导理论及各自的特点。(30分)

答：(1)背景 80年代以来，由于以下两个原因，越来越多的管理学者和实际工作者开始从另外一个角度研究有关的领导问题：①美国的一些大公司，诸如美国电话电报公司、国际商用机器公司、美国通用汽车公司、摩托罗拉公司等着手公司的“改革”规划，并且在短期内取得成效，这就需要有“改革精神的”领导人。②人们发现，一些富有成效的公司领导者，如李·雅可卡 (Lee Iacocca)，或军队领导者，如麦克阿瑟 (Douglas MacArthur)，他们各有不同的性格特征、领导方式等，但是都同既有的各种领导理论 (即性格理论、行为方式理论、权变 (或情境) 理论) “对不上号”。于是提出了“超凡魅力的” (charismatic) 或“改革精神的” (Transformational) 领导者的概念，即能够对本组织发挥非凡的影响力的人就是有超凡魅力的或有改革精神的领导者。

(2)美国管理学家巴斯 (Bernard M. Bass) 关于改革精神的领导理论及特点

巴斯把领导者分为两类：“执行型”和“改革型”。前者为下属提出需要做什么、有哪些要求，并且帮助下属树立信心，只要付出必要的努力，定能达到组织与个人的目标；后者则通过提高对完成任务的价值与重要意义的认识，通过强调集体和组织的利益高于个人的利益，以及通过强调追求更高层次的需求等来激励下属完成比原来预期的更多的工作。

特点：性格理论、行为方式理论和权变理论这三种领导理论完全适合于执行型的领导者。当然，这些理论在过去、现在、甚至将来都仍然还是可用的、有益的。但是，作为一个领导者，为了取得更有成效，以及对自己的组织发挥重大的影响力，就必须运用自己个人的想象力和精力去鼓舞下属。

(3)美国管理学家博伊德 (Richard Boyd) 关于改革精神的领导理论及特点

在巴斯理论的基础上，博伊德提出“改革精神”的领导者必须具备五种新的领导技能：

- ①预见技能。对经常不断变化的内外部环境能深谋远虑。
- ②想象技能。运用说服和榜样诱导下属按领导者或整个组织的意图行事。
- ③价值观综合技能。把员工在经济、安全、心理、精神、美学和物质等方面的需求统合起来，以便使人们有共同的动机、价值观和目标。
- ④授权技能。乐意并且有效地与下属分享权力。
- ⑤自知或反省技能。既明白自己的需求与目标，也了解下属的需求与目标。

特点：博伊德理论的一个重要观点是，上述这些新的领导技能并不是生来就具备的，而是要在实践中锻炼、培养、学习和提高。

(4)豪斯 (Robert J. House) 关于超凡魅力的领导理论及特点

豪斯的理论实际上是马克斯·韦伯理论的发展。豪斯认为，超凡魅力的领导者拥有非常大的权力，其中部分来自于他对影响其他人的一种需求，因此魅力型领导者必须具备的三项因素是：强烈的自信心、强大的支配力、以及对于信念和道德的坚定性，以便使下属确认跟随他是正确的。豪斯还指出，超凡魅力的领导者有四个共同的能力：①能提出一个有想象力的、更远大的目标，从而赢得追随者的支持；②能清楚地表达这一目标，使下属明确理解；③对这一目标的追求表现出一致性和全身心的投入；④了解自己的实力并以此作为自己的资本。这样的领导者还应该细心地创造一个成功而又力能胜任的形象，并以自己的榜样来表达他所坚持的价值观，以便使追随者确信能实现领导者的期望。

魅力型领导人影响下属的方式表现如下：第一，领导者清楚地描述宏观前景，这一前景

将组织的现状与更美好的未来联系在一起，使下属有一种连续的认识；第二，领导者向下属传达高绩效期望，并对下属达到这些期望表现出充分的信心；第三，领导者通过言语和活动传达一种新的价值观体系，并以自己的行为为下属设立了效仿的榜样；第四，魅力型领导者可以做出自我牺牲和反传统的行为表明他们的能力和对未来前景的坚定信念。

魅力型领导人具有如下特点：他们有一个希望达到的理想目标；对目标的坚定信念，为此目标能够全身心地投入和奉献；反传统，不循规蹈矩的行为；非常固执而自信；对环境的敏感性；是激进变革的代言人而不是传统现状的卫道士。

特点：豪斯的理论尚属初创阶段，但是可以预期，这一理论将日益引起人们的注意。