

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：企业管理 科目代码：415

研究方向：本专业各方向

考试科目：管理学

一、概念题（每题 5 分，共 30 分）

- 1.决策（Decision making）
- 2.管理宽度（Span of management）
- 3.激励（Motivation）
- 4.预算（Budget）
- 5.HRM
- 6.TSM

二、简答题（每题 10 分，共 70 分）

- 1.影响组织结构选择的主要因素有哪些？
- 2.目标管理的含义及主要特点是什么？
- 3.管理学所研究的社会责任的含义是什么？
- 4.国际管理人员的三种管理取向是什么？
- 5.古典管理理论存在的主要局限性是什么？
- 6.韦伯（M.Weber）所说的“魅力型”、“传统型”、和“合理型”职权的含义是什么？
- 7.管理者技能与管理层次之间有何联系？

三、论述题（每题 25 分，共 50 分）

- 1.结合实际评述管理沟通的作用及有效沟通的障碍。
- 2.试分析企业管理道德问题的产生原因及研究管理道德问题的现实意义。

参考答案:

一、概念题（每题 5 分，共 30 分）

1.决策 (Decision making): 指为了实现某种目标而对未来一定时期内有关活动的方向、内容及方式的选择或调整过程。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。决策制定过程分为六个步骤：①识别问题；②确定决策标准；③给标准分配权重；④拟定方案；⑤分析方案；⑥选择方案；⑦实施方案。

2.管理宽度 (Span of management): 指主管人员有效地监督、管理其直接下属的人数。确定管理宽度最有效的方法是随机制宜，即依据所处的条件而定。(1) 影响管理宽度的因素主要有：①主管人员与其下属双方的能力。②面对问题的种类。问题是复杂的、较困难的或涉及方向性战略时，则管理宽度不宜过大。③组织沟通的类型及方法。下属人员相互沟通比较容易，对下属考核的制度较健全，则管理宽度可加大。④授权。适当的授权可减少主管的监督时间和精力，可增大管理宽度。权责划分明确，也可增大管理宽度。⑤计划。事前有良好的计划，可增大管理宽度。⑥组织的稳定性。这一点也会影响到管理的宽度。(2) 确定管理宽度的两种方法：①格拉丘纳斯的上下级关系理论。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。②变量依据法。该方法通过研究影响中层管理人员管理宽度的六个关键变量（职能的相似性、地区的相似性、职能的复杂性、指导与控制的工作量、协调的工作量和计划的量），把这些变量按照困难程度排成五级，并加权使之反映重要程度，最后加以修正，从而提出建议的管辖人数标准值。

3.激励 (Motivation): 就是通过使组织成员的需要、愿望、欲望等得到满足，来引导他们以组织或领导所期望的方式行事。早期的激励理论有需要层次理论、X 理论和 Y 理论、激励—保健理论；当代的激励理论有：三种需要理论、目标设定理论、强化理论、公平理论、期望理论等。

在管理实践中，最有效地激励员工应包括以下几个方面的内容：①认清个体差异，使人 与职务相匹配；②运用目标；③确保个体认为目标是可以达到的；④个别化奖励；⑤奖励与 绩效挂钩；⑥检查公平性系统及重视金钱的激励作用。

4.预算 (Budget): 指一种计划技术，是未来某一个时期具体的、数字化的计划，它把 计划分解成以货币或其它数量单位的预算指标，要求各个部门的运作和开支在预算范围内。 预算也是一种控制技术，它把预算指标作为控制标准，用来衡量其计划的执行情况。

预算可分为五类：①收支预算；②实物预算；③投资预算；④现金预算；⑤综合预算。

预算的作用：①使管理者了解企业经营状况的变化方向和组织中的优势部门和问题部 门，从而为调整企业活动指明了方向。②通过为不同的职能部门和职能活动编制预算，也 为协调企业活动提供了依据。③预算的编制与执行始终是与控制过程联系在一起的；编制 预算确立财务标准；绩效衡量更加客观可靠，为采取纠正措施奠定了基础。

预算的可能危害：①让预算目标取代组织目标。②预算过于详细。③预算导致心理低下。 ④预算缺乏灵活性。

5.HRM: 中文为人力资源管理。指为实现组织的战略目标，组织利用现代科学技术和 管理理论，通过不断地获得人力资源，对所获得的人力资源进行整合、调控及开发，并进行有 效地开发和利用。在组织中，人力资源管理需要处理的管理范畴，可以分为四个部分：(1) 人与事的匹配。要做到事得其才，人尽其用，有效使用；(2) 人的需求与工作报酬的匹配。

(3) 人与人的协调合作。(4) 工作与合作的协调合作。人力资源管理的基本职能有：(1) 获取。它主要包括人力资源规划、招聘与录取。(2) 整合。这是使员工之间和睦相处、协调 共事、取得群体认同的过程，是员工和组织之间、个人认知与组织理念、个人行为与组织规 范的同化过程，是人际协调职能与组织同化职能。(3) 奖酬。它是指为员工对组织所做出的

贡献而给予奖酬的过程，是人力资源管理的激励与凝聚职能，也是人力资源的核心。(4) 调控。这是对员工实施合理、公平的动态管理的过程，是人力资源管理控制与调整职能。(5) 开发。这是人力资源开发与管理的核心职能。人力资源开发是指对组织内员工素质与技能的培养和提高，使他们的潜能得以充分发挥，最大地实现其个人价值。

6. TSM: (Tivoli Storage Manager) 为企业网络环境中的文件服务器和 workstation 提供了自动的、基于策略的分布式数据和存储管理。TSM 能够自动备份、归档和恢复关键数据，支持超过 30 种平台，独具“磁带配置”和“磁带重用”技术，加快了恢复过程。TSM 提供的基本功能包括如下：备份与恢复：备份过程会创建一份在原始数据丢失或被破坏时可恢复的文件或应用程序数据副本。与其它备份应用程序不同，TSM 实现了一种渐进备份法来快速和可靠地移动数据。备份可以从 TSM 客户机界面手工调度和执行，或使用基于 web 的界面远程执行。归档与检索：归档过程创建一个文件或一系列文件的副本，并将它作为一段指定时间的唯一对象存储。此功能在出于历史目的维护重要记录的副本时很有用。

二、简答题（每题 10 分，共 70 分）

1. 影响组织结构选择的主要因素有哪些？

答：管理职务及其结构的设计是为了合理组织管理人员的劳动。而需要管理的组织活动总是在一定的环境中利用一定的技术条件，并在组织总体战略的指导下进行的。组织设计不能不考虑到这些因素的影响。此外，组织的规模及其所处阶段不同，也会要求与之相应的结构形式。总之，制约组织结构设计和选择的因素主要有：

(1) 战略。组织结构必须服从组织所选择的战略的需要。适应战略要求的组织结构为战略的实施，从而为组织目标的实现，提供了必要的条件。战略是实现组织目标的各种行动方案、方针和方向选择的总称。为实现同一目标，组织可在多种战略中进行挑选。战略选择的不同，在两个层次上影响组织结构：不同的战略要求不同的活动，从而影响管理职务的设计；战备重点的改变，会引起组织的工作重点以及各部门与职务在组织中重要程度的改变。因此要求各管理职务以及部门之间的关系做出相应的调整。

(2) 环境。任何组织作为社会的一个单位，都存在于一定的环境中，组织外部的环境必然会对内部的结构形式产生一定程度的影响。这种影响主要表现在三个不同的层次上：

①对职务和部门设计的影响。组织是社会经济大系统中的一个子系统。组织与外部存在的其他社会子系统之间也存在分工问题。社会分工方式的不同决定了组织内部工作内容，从而所需完成的任务、所需设立的职务和部门不一样。

②对各部门关系的影响。环境不同，使组织中各项工作完成的难易程度以及对组织目标实现的影响程度也不同。同样在市场经济的体制中，当产品的需求大于供给时，企业关心的是如何增加产量、扩大生产规模，增加新的生产线或生产车间，企业的生产职能就会比其他部门显得更为重要，而相对要冷落销售部门和销售人员；但是一旦市场供过于求，产品从卖方市场转变为买方市场，则营销职能会得到强化，营销部门自然就会成为组织的中心。

③对组织结构总体特征的影响。外部环境是否稳定，对组织结构的要求也是不一样的。稳定环境中的经营，要求设计出被称为“机械式管理系统”的稳固结构，管理部门与人员的职责界限分明，工作内容和程序经过仔细的规定，各部门的权责关系固定，等级结构严密；而多变的环境则要求组织结构灵活（称为“有机式管理系统”），各部门的权责关系和工作内容需要经常做适应性的调整，等级关系不够严密，组织设计中强调的是部门间的横向沟通而不是纵向的等级控制。

(3) 技术。组织的活动需要利用一定的技术和反映一定技术水平的物质手段来进行。技术以及技术设备的水平不仅会影响组织活动的效果和效率，而且会作用于组织活动的内容划分、职务的设置和工作人员的素质要求：信息处理的计算机化必将改变组织中的会计、文书、档案等部门的工作形式和性质。技术对组织结构的影响，最明显的可能是作为经济组织

的企业。现代企业的一个最为基本的特点是在生产过程中广泛使用了先进的技术和机器设备。由人制造的设备和设备体系有其自身的运转规律，这个规律决定了对运用设备进行作业的工人的生产组织。

(4) 规模与组织所处的发展阶段。规模是影响组织结构的一个不容忽视的因素。适用于仅在某个区域市场上生产产品税和销售产品的企业组织结构形态不可能也适用于在国际经济舞台上从事经营活动的巨型跨国公司。组织的规模往往与组织的发展阶段相联系。伴随着组织的发展，组织活动的内容会日趋复杂，人数会逐渐增多，活动的规模会越来越大，组织的结构也需要随之而经常进行调整。

2. 目标管理的含义及主要特点是什么？

答：目标管理是一个程序和过程，是一个全面的管理系统，它使许多关键管理活动结合起来，将组织的整体目标转换为组织单位和成员的目标，通过层层落实和采取保证措施，有效而又高效地实现目标。目标管理能够很好地体现员工参与管理，由德鲁克提出，经由其它一些人发展，逐步成为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。

对于目标管理，应着重从以下几个方面理解：

(1) 目标管理的特点有：

①明确目标。制定个人目标的重要性已被人们公认。美国马里兰大学的早期研究发现，明确的目的要比只要求人们尽力去做有更高的业绩，而且高水平的业绩是和高的目标相联系的。在企业中，目标技能的改善会继续提高生产率。然而，目标制定的重要性并不限于企业，而且知公共组织中也是有用的。在许多公共组织里，普遍存在的目标的含糊不清对管理人员来说是一件难事，但人们已在寻找解决这咱难题的途径。

②参与决策。MBO 中的目标与传统的目标设定的方法截然不同，单向由上级给下级规定目标，然后分解成子目标落实到组织的各个层次上，而是用参与的方式决定目标，上级与下级共同参与选择设定各对应层次目标责任制，即通过上下协商，逐级制定出整体组织目标、经营单位目标、部门目标直至个人目标责任制。因此，MBO 的目标转化过程既是“自上而下”的，又是“自下而上”的。

③规定时限。MBO 制定的每一个目标都有明确的时间期限要求，如一个季度、一年、五年，或在已知环境下的任何适当期限。在大多数情况下，目标的制定可与年度预算或主要项目的完成期限一致。这主要是要依实际情况来定，不能拘泥于此。某些目标应该安排在很短的时期内完成，而另一些则要安排在更长的时期内。同样，在典型的情况下，组织层次的位置越低，为完全目标而设置的时间往往越短。

④评价绩效。MBO 寻求不断地将实现目标的时展反馈给个人，使他们能够及时地调整自己的行动。这样的话下属人员承担为自己设置具体的个人绩效目标的责任，并具有同他们的上级领导人一起检查这些目标的责任。每个人因此对他所在部门的贡献就变得非常明确。尤其重要的是，管理人员要努力吸引下属人员对照预先设立的目标来评价来绩，各级参加评价过程，用这种激励的自我评价和自我发展的方法，鞭策员工工作对工作的投入，并创造一种激励的环境。

⑤目标管理的过程与步骤。

第一步：建立目标体系。实行目标管理的第一步就是要建立一套完整有序的目标体系。这项工作总是由上而下地逐级确定目标。对最高管理人员来说，制定目标的第一步是确定在未来特定时期内企业的宗旨或使命和更重要的目标是什么。由上级设置的目标是初步的，是建立在分析和判断基础之上的。而当由下级拟订出整个可考核的目标系列时，应根据上级制定的最初目标，上级领导和下级一起进行暂定目标的商议和修改。上下级的目标之间通常是一种“目的一手段”的关系。在制定目标时，管理人员也要建立衡量目标完成的标准，并把

衡量标准与目标结合起来。目标体系应与组织结构相吻合,从而使每个部门都有明确的目标,执行起来也更加方便。

第二步:明确责任。有时在达到目标的过程中,所期望的结果和责任之间的关系往往被人忽视。通常,组织结构并不是按组织在一定时期的目标而建立的,因而常常发现部门和具体岗位难以有明确的目标与之相对应,其责任多是含糊不清的。实施目标管理最重要的一点,就是要尽可能地做到每个目标和子目标都应使部门或个人明确责任,如果难以做到,则至少应该对每一协作的管理人员所要完全的计划目标所做的具体任务,做出明确的规定。

第三步:组织实施。斯蒂芬·P·罗宾斯通过研究发现:当高层管理者对 MBO 高度负责,并且亲身参与 MBO 的实施过程时,生产率的平均改进幅度达到 56%;而对应高层管理低水平的承诺和参与,生产率的平均改进幅度仅为 6%。在组织实施时,要特别注意把握好两点:一是高层领导的管理要多体现在指导、协助,提出问题,提供信息情报以及创造良好工作环境方面;二是高层领导要更多地把权力交给下级成员,充分依靠执行者的自我控制来完成目标任务。把握好这两点才能更好实施目标。

第四步:考评和反馈。对各级目标的完成情况,采取定期检查、考核有利于组织目标的实施。检查的方法可以多样化,如采用自检、互检、责成专门的部门进行检查或评比、竞赛等形式。检查的依据就是事先确定的目标。对最终结果,应当根据目标进行评价,并将评价结果及时反馈。反馈对绩效有各级的影响。它可以使人们在取得了原先的目标后进一步提高自己的目标,而且使人们了解自己行动方式的效果。经过评价和反馈使得目标管理进入了下一轮循环过程。

(2) 目标管理的优点:

①目标管理对组织内易于度量和分解的目标会带来良好的绩效。对于那些技术上具有可分性的工作,由于责任、任务明确,目标管理效果也很显著。而对于技术不可分的团队工作(TNE)则难以实施目标管理。

②目标管理有助于改进组织结构的职责分工,由于组织目标的成果和责任图划分到每一个职位或部门,容易发现授权不足与职责不清等缺陷。

③目标管理有利于调动员工的主动性、积极性和创造性。由于强调自我控制,自我调节,将个人利益和组织利益紧密联系起来,因而提高了士气,营造了更好的氛围。

④目标管理促进了意见交流和相互了解,使人际关系更加和谐。

(3) 目标管理的缺点:

①偏重操作而忽视原理。目标管理目标明确,因此,常常使人误认为目标管理简单易行,从而疏忽了对它的深入了解和认识。如若把目标管理付诸实施的管理人员及下属人员对有关原理如目标管理是什么,它怎样发挥作用,为什么要实行目标管理,在评价业绩时它起什么作用,以及参与目标管理的人能够得到什么好处等缺乏重视和理解,则会影响管理人员在以自我控制和自我指导为基础的目标管理的实施过程中成为内行。

②制定目标缺乏统一指导。在统一指导的情况下,目标管理才能发挥作用。但如果对那些制定目标的人没有给予必要的指导准则,同时各级管理人员不清楚计划的前提条件和了解公司的主要政策,对将来的某些设想,对影响他们经营范围内的各种政策,对目标的性质等不甚知晓,那么,计划工作必然会脱离实际,给目标任务的完成造成不利甚至致命的影响。

③制定目标的困难。在实际工作中,真正可考核的目标通常很难确定。一方面,要建立始终具有正常的“紧张”和“费力”的但是可以达到的可考核目标难度很大,它需要做更多的研究工作;另一方面,制定目标过于着重经济效益或远离实际,除会对个人产生过大的压力外,还可能会出现下级人员为追求过高目标而不择手段采取违法或不道德做法的情况。

④过多强调短期目标。管理人员制定目标管理计划很少会设立超过一年的目标。所确定的目标往往是一个季度或更短的短期目标。强调短期目标所导致的短期行为对长远目标的安

排可能会带来不利的影响，这就要求高层管理者对各级目标制定者予以指导，以确保短期目标为长期目标服务。

⑤哲学假设不一定都存在。Y 理论对于人类的动机做了过于乐观的假设，但在监督不力的情况下，因此，在许多情况下，目标管理所要求的承诺、自觉、自治气氛难以形成。

⑥目标商定可能增加管理成本。目标商定过程中上下沟通、统一思想是很费时间的；每个单位、个人都关注自身目标的完成，很可能会忽略了相互协作和组织目标的实现，滋长本位主义、临时观点和急功近利倾向。

⑦缺乏灵活性。明确的目标和明确的责任是目标管理的主要特点，也是目标管理取得成效的关键。而未来存在许多不确定因素，而计划是对未来的计划，这就需要根据已经变化了的计划工作前提对目标进行修正。管理人员对修改目标往往表现出迟疑和犹豫不决。一是因为如果目标经常修改就说明它不是经过深思熟虑和周密计划的结果，目标本身便无价值可言；二是若修订一个目标体系，那么，所花费的精力可能与制定一个目标体系相差无几，牵涉面和付出代价较大。

⑧有时奖惩不一定都能和目标成果相配合，也很难保证公正性，从而削弱了目标管理的效果。

鉴于上述分析，在实际中推行目标管理时，除了掌握具体的方法外，还要特别注意把握工作的性质，分析其分解和量化的可能；提高员工的职业道德水平，培养合作精神，建立健全各项规章制度，注意改进领导作风和工作方法，使目标管理的推行建立在一定的思想基础和科学管理基础上；要逐步推行，长期坚持，不断完善，从而使目标管理发挥预期的作用。这里特别要强调目标管理必须在坚持中逐步完善，很少有组织能够在执行时就找到尽善尽美的目标方案（有些市场稳定、技术成熟的行业的企业，如果能有效借鉴先进企业经验，可以得到较完善的方案），这往往会成为所述许多单位奖惩措施没有兑现的理由。对这种情况，一定要有清醒的认识，一方面，开始实行目标管理时，目标方案的制定应该尽可能完备，以保证事后奖惩的公正性；另一方面，实际中的方案总是会有缺陷的，方案一旦制定，就应该有严肃性，坚决执行，不应随意更改（当然，在存在法律上可以认定的不可抗力导致的意外时，可以遵循原有决策程序，各方讨论予以更正）。至于初始方案中的不足，可以作为以后持续推行目标管理时的依据。

3. 管理学所研究的社会责任的含义是什么？

答：社会责任是一种工商企业追求有利于社会的长远目标的义务，这种义务不是法律和经济所要求的。这一定义的前提是：①企业遵守法律，并且追求经济利益；②企业是一种道德机构，在它努力为社会作贡献的过程中，它能够分清正确的和错误的行为。

（1）对于公司是否该承担社会责任的观点，在总体上可归为两大类：一种观点站在纯经济的立场，认为管理者的责任是追求利润最大化，不应该承担社会责任；另一种观点站在社会经济的立场，认为管理的责任不仅仅是追求公司利润最大化，而且要增进社会福利，因而企业要承担相应的社会责任。

①纯经济观是以传统的观点来看待企业的运作，认为公司管理当局的任务就是设法以最有效率的方法来组合各项生产资源，使生产成本最低，同时将产品卖给愿意支付最高价格的顾客，使企业的利润最大。主要论点有：a. 企业参与社会目标会冲击工商企业的根本使命。b. 企业已经拥有较大的权力，不应再加大。c. 并没有广泛的社会授权要求工商企业参与社会问题。d. 企业无法承担大量的社会责任。e. 企业的社会行为会降低企业的国际竞争力。f. 缺乏对企业参与社会活动的全力支持。g. 企业的社会参与可能使企业负担过量成本。

②社会经济观认为，企业除了取得一定的利润外，还应为基本相关利益群体承担其应负的社会责任。主要论点为：a. 社会大众期望企业承担社会责任。b. 企业承担社会责任是一种长期的自利。c. 企业拥有解决社会问题的资源和能力。d. 企业拥有大量的权力，根据推理，

企业也相应承担同等程度的社会责任。e. 现代社会是一个相互依存系统，企事业单位的内部活动对外部环境有影响。f. 通过企业的参与来防止社会问题的发生。g. 企业承担一定的社会责任，结果是使企业决策有了更大的自由和灵活性。

(2) 一般而言，企业与管理者应该承担以下几种社会责任：

①企业管理对环境的责任。企业要在保护环境方面发挥主导作用，特别要在推动环保技术的应用方面发挥示范作用；要以“绿色产品”为研究和开发的主要对象，治理环境。

②企业管理对员工的责任。尊重员工，经常的培训员工，为他们营造一个良好的工作环境，善待员工，人性化管理。

③企业管理对顾客的责任。应该为顾客提供安全的产品；提供正确的产品信息；提供售后服务；提供必要的指导；赋予顾客自主选择的权力；

④企业管理对竞争对手的责任。企业不能压制竞争，也不能搞恶性竞争，应该在市场经济的环境中公平竞争。

⑤企业管理对投资者的责任。为投资者带来有吸引力的投资报酬；及时、准确地汇报财务状况。

⑥企业管理对所在社区的责任。企业不仅要为所在社区提供就业机会和创造财富，还要尽可能为所在社区做出贡献。

(3) 企业对社会造成的影响，都必须负起责任，企业承担社会责任的方法具体可以分为以下三种：

①通过消除产生不利影响的活动来承担社会责任。可操作性差因为有些活动对社会产生的影响是很难彻底消除的，如我们不能因为有人利用计算机犯罪而取消计算机在各个领域的应用。

②把这些社会影响转化成企业的发展机会。美国的道化学公司在 20 世纪五六十年代解决空气污染就是很好的例证。道公司在第二次世界大战后不久就确定：空气和水污染影响了环境，应予以消除。因此，道公司早在人们还没呼吁保护环境之前就在工厂中采取了完全消除污染的措施，它采取系统的步骤把烟囱和河道中排出来的有毒气体和有毒物质转化成可以出售的产品，并为这些产品创造出各种用途和市场。

③通过制定各种规章制度、法律法规来限制企业对社会的影响。我国的《环境保护法》、《反不正当竞争法》就是基于此建立起来的。

企业对社会问题承担责任的最有效的办法是通过社会创新，把社会问题转化成新型的、有利可图的企业机会，使企业在解决社会问题、取得社会效益的同时，也能获得重大的经济效益。IBM 公司大萧条时期是不起眼的小公司，但它针对当时美国社会因衰退引起普遍的恐惧、不安全感 and 尊严的丧失等社会问题，勇敢地向职工提供社会保障，并付给他们固定的薪水而不是计时工资，这一创举不仅解决了相应的社会问题，而且也为公司网罗了一大批优秀的专业管理人才。

4. 国际管理取向是什么？

答：国际管理取向，是指多国公司在人力资源管理上的三种倾向。它们是民族中心的国际管理人员、多中心的国际管理人员和全球化的国际管理人员。

(1) 民族中心的国际管理人员的特点是母国外派人员在多国公司的子公司中占据关键职位，而东道国本地员工仅占据最低层次的管理职位。

(2) 多中心的国际管理人员的特点是兼顾母国和东道国特点，子公司的上层核心管理人员既可由母公司派出，也可从当地任用。当地作用的经理需要具备母国国家的语言的设定能力。地区中心的国际管理人员与多中心国际管理人员的区别是，按地区而不是按国别调整人力资源管理，充分考虑东道国所在那个地区的资源情况和优势。

(3) 全球化国际管理人员的特点是公司在世界范围内选择人才，对母国情况或当地情

况都不是特别考虑，便于采取基本一致的业绩考核和报酬奖励。

5. 古典管理理论存在的主要局限性是什么？

答：（1）泰勒的科学管理理论。科学管理的主要内容是：科学管理的中心问题是提高劳动生产率；工作定额原理；能力与工作相适应；标准化原理；差别计件工资制；计划与执行相分离；在组织机构的管理控制上实行例外原则；工人和雇主两方面都必须进行一场思想变革。

科学管理理论在历史上第一次使管理从经验上升为科学，泰勒在研究过程中表现出来的讲求效率的优化思想、重视实践的实干精神、调查研究的科学方法也是非常可贵的，但是科学管理理论也存在局限性，这种局限性在于泰勒把人看成单纯追求金钱的“经济人”，仅重视技术因素，强调个别作业效率、忽视了企业的整体功能等历史局限因素而不重视人的社会因素，这在很大程度上限制了科学理论的发展。

（2）法约尔一般管理理论。法约尔提出了适用于各类组织经营的6大类别和有效管理的14条原则。具体如下：企业的经营活动可以概括为六大类：①技术性活动；②商业性活动；③财务性活动；④安全性活动；⑤会计性活动；⑥管理性活动。企业中几乎所有人都要从事这六种活动，因而都需要有这六种能力，但对每种能力的要求因职务高低和企业大小而各有侧重。管理的十四条原则为：a.劳动分工。b.权力与责任。c.纪律。d.统一指挥。e.统一领导。

f.个别利益服从整体利益。g.合理的报酬。h.适当的集权与分权。i.跳板原则。j.秩序。k.公平。l.保持人员稳定。m.首创精神。n.团结精神。

法约尔总结了管理的一般原则，但他同时也强调，在管理方面，没有什么固定和绝对的东西，管理是一门很难掌握的艺术，它要求智慧、经验、判断和对尺度的注意。由机智和经验合成的掌握尺度的能力是管理者的主要才能之一。法约尔一般管理理论的主要不足之处是他的管理原则缺乏弹性，以至于有时实际管理工作无法完全遵守。

（3）韦伯的行政组织理论。该理论研究传统的组织，如国家、官僚组织。如何使权力、权威与人之间能分开，使领导魅力型组织正规化。他的观点是：权威不是来自个人，而是来自于职位。他的主要管理思想可以归纳为以下几个方面：

①权力论。韦伯把社会所接受的权力分为三类：第一类是理性—法律的权力，这种权力是由社会公认的法律规定的或者掌有职权的那些人下达命令的权力；第二类是传统的权力，这是由历史沿袭下来的惯例、习俗而规定的权力，第三类是超凡的权力，它是以对某人的特殊和超凡的神圣、英雄主义或模范品质的崇拜为基础的。

②理想的行政组织体系。其观点主要有：a.实现劳动分工，b.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。c.所有职务的候选人都是以技术条件为依据来挑选的，他们是通过考试或表明其技术训练的证件或者两者兼而有之来挑选的。d.所有担任公职的人都是任命的，而不是选举的。e.行政管理人员有固定的薪金作为回报，绝大多数有权享受养老金。f.行政管理人员不是他所管理单位的所有者。g.行政管理人员要遵守有关他的官方职责的严格规则、纪律和制度。这些规则和制度都不受个人情感的影响，而且毫无例外地适合于各种情况。h.理想的行政组织体系的结构分为三层，即最高领导层、行政官员层、一般工作人员层。

韦伯认为，理想的行政组织体系和其他组织形式相比具有能够取得高效率的特点。从组织的有效性看，它符合理性原则，具有精确性、纪律性、稳定性和可靠性。他所设计的组织体系理论为组织理论的发展提供了基本的框架。

古典理论这三种管理理论虽然研究的具体对象不同，但基本理论是一脉相承的。可以归结出两点共性：其一将人视为机器，构成了“无人的组织”；其二为忽视组织与外部环境的联系将组织视为一个封闭系统。

6. 韦伯 (M. Weber) 所说的“魅力型”、“传统型”、和“合理型”职权的含义是什么?

答: 韦伯把政治统治划分成三种理想类型: 传统型、合理型和魅力型, 后者亦称克里斯马型。传统社会对应着传统型, 现代社会主要是合理型统治。魅力型是一种过渡形态, 它依托于领袖个人的超凡品质, 具有不稳定的特点。领袖或许被神化, 但毕竟是人, 人都是会死的。当领袖去世后, 他独一无二的超凡魅力很难被新的继位者所继承, 所以政权的统治类型会发生“平凡化”的过程, 这一过程有不稳定的结果, 或者走向传统型, 或者走向合理型; 或者是“革命式”的, 或者是渐进式的。

(1) 传统型统治的特点是有有一个“双重王国”传统的强约束和统治者的专断同时并存。

(2) 合理型的统治有什么特点? 韦伯认为, 合理型的官僚体制的“一般精神”是: 形式主义和实质上的功利主义的结合。

(3) 魅力型的统治最有意思, 它是由领袖和他的追随者共同塑造的, 创造奇迹是其根本特征之一。“魅力型的统治(在其领域里)推翻历史, 而且在这个意义上是特别革命的。”魅力型统治重视的是革命的“使命”, 因此, 对于“日常经济”就相对漠视, 正如韦伯指出的, 如果从一种合理的经济角度看, 它是一种“非经济性”的典型政权, 因为它拒绝卷入平凡的日常生活。魅力型的统治还有一个特点就是, 重视发自内心的改造甚于改变生活环境, 这于理性型恰恰相反。用一句中国人熟知的話就是, “灵魂深处闹革命”。当革命的奇迹难以不断生产时, 追随者对俸禄、家庭、日常生活、经济利益的兴趣越发浓厚, 尤其是领袖的接班问题没有得到完满的解决时——事实上也很难解决。结果, 无论最高统治者还是其追随者平行地“平凡化”, 魅力型统治就因此解体了。在前理性主义时代, 大乱大治的古代社会的统治“都被传统和魅力瓜分殆尽”。

7. 管理者技能与管理层次之间有何联系?

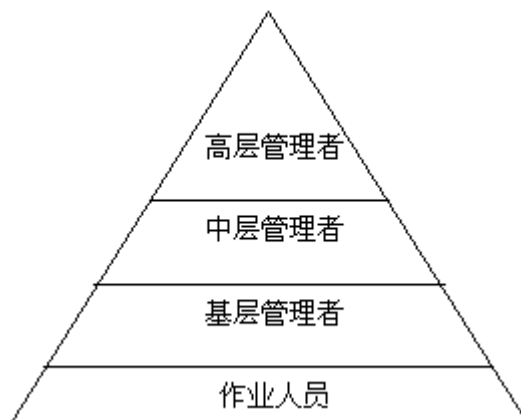
答: (1) 管理层次也称组织层次, 是指从最高一级领导职务到最低一级管理组织的各个职务等级。管理层次是描述组织纵向结构特征的一个概念。一般说来, 组织规模越大, 人数越多, 管理幅度越小, 也就需要越多的层次。但层次越多, 对组织的消极影响也就越大。层次过多, 不但会影响信息的有效沟通, 增加协调的困难, 而且浪费时间、精力和经费, 造成机构臃肿, 组织反应缓慢。

(2) 管理人员按层次分为:

① 高层管理人员: 即对整个组织的管理负有全面责任的人, 它们的主要职责是, 制定组织的总目标、总战略、掌握组织的大政方针并评价整个组织的绩效。

② 中层管理人员: 它们的主要职责是, 贯彻执行高层管理人员所制定的重大决策, 监督和协调基层管理人员的工作。与高层管理人员相比, 中层管理人员特别注意日常的管理工作。

③ 基层管理人员: 它们的主要职责是, 给下属作业人员分派具体工作任务, 直接指挥和监督现场作业活动, 保证各项任务的有效完成。



一般而言，高层管理人员花在组织和控制工作上的时间要比基层管理人员多，而基层管理人员花在领导工作上的时间要比高层管理人员多

(3) 管理人员的技能要求

①技术技能：指使用某一专业领域内有关的工作程序、技术和知识完成组织任务的能力。

②人际技能：指与处理人事关系有关的技能，即理解、激励他人并与他人共事的能力。

③概念技能：指综观全局、认清为什么要做某事的能力，也就是洞察企业与环境相互影响之间复杂性的能力。

基层管理	中层管理	高层管理
概	念	技
人	际	能
技	术	能

管理层次与管理技能要求

三、论述题（每题 25 分，共 50 分）

1 结合实际评述管理沟通的作用及有效沟通的障碍。

答：（1）所谓沟通，就是信息的传递与理解，即人与人之间传递思想和交流情报、信息的过程。沟通的目的是激励或者影响人的行为。沟通是一个组织得以生存、运行和发展的必备功能之一，沟通在一个组织中的作用如下：

①通过与外界沟通，获得组织生存和发展所需要的资源和信息，使组织能够更好地适应环境。组织同外部的沟通是组织沟通的重要内容，通过这种沟通，组织可以从外界环境中获得生存和发展所必需的信息。以企业为例，在市场经济中，作为市场主体的企业，要想求得生存和发展，就必须摸清市场变化的规律，并掌握市场动态，生产出适销对路的产品。还必须让市场了解本企业的产品，激发起用户购买自己企业产品的积极性。这些都需要靠企业与市场的信息交流来解决。

在过去计划集中管理的体制下，企业闭门造车，对市场不闻不问，生产出来的产品积压滞销，如果今天仍然如此的话，其结局必然是将被市场所淘汰。当今广告业之所以兴旺发达，就因为它是企业与用户沟通的主要手段之一。

②沟通是加强民主管理，保证科学决策的前提。吸收职工参加管理，这已是一个世界性的趋势。所谓民主管理，并非指经常召开职工大会，对众多太细的管理问题进行决策。民主管理最本质的规定是职工的意见能够得到充分、及时的反映，并为管理者所重视，对正确的、有价值的意见予以采纳。显然，民主管理要求组织内部建立起良好的沟通关系。以企业为例，如果一个企业建立起了良好的上下信息沟通制度，并且企业领导者不是被迫而是自愿地乐于同职工沟通，职工对生产经营方面的意见和建议必然会得到及时、全面的反映，久而久之，自然就会加强职工在管理中的地位和作用，必然能培养起职工的主人翁意识和精神，进而会使职工发挥出更大的积极性。反之，如果一个企业上下沟通不良，职工的意见无处表达，领导也不重视他们的意见。职工就不会感到主人的身份与地位的存在，当然也不会产生主人那样的积极性和责任心。

信息是决策的前提，及时、完整、准确的信息更是科学决策所必不可少的。决策者能否及时获得必要的信息，那就要看沟通的效率了。良好的沟通是科学决策的保障。另外，沟通加强了职工参与管理的作用，自然也会对科学、合理决策产生积极作用。

③沟通是改善人际关系，鼓舞士气，建立良好的工作环境的基本手段。人无论在什么组织内工作，都希望人际关系良好，可以从其中获得一种归属感。这种归属感是人的感情的需要之一，如果一个组织内人际关系良好，大家都能和睦相处，上下级之间相互信任，相互尊重，那么这个组织就容易做到上下一条心，团结成一个整体，职工的士气也就高昂。这样，必然会给职工创造一个令人心情舒畅的工作环境，提高人们的工作积极性。

④沟通是转变职工态度、改变职工行为的重要手段。理解是接受的前提。在组织内部，一切决策都需要下级真正接受，主动行动才能得到切实地贯彻落实。这就需要良好的上下沟通，使职工能够理解上级决策，支持上级决策，实施上级决策，如果做不到这一点，上下对立，职工违心地接受上级的指令，也只能消极地去执行，不可能有积极性和创造性。此外，上级对下级所犯的或存在的错误认识，只要不是原则性，就应采取沟通的方式，促使其认识到错误的性质、原因。只有做到了这一点，下级才能真正地转变认识，端正态度，改正错误。在一个组织中，如下级之间具有良好的沟通，无论对下级，还是对于领导，都可能使其在态度和行为方面发生好的转变。

(2) 在一个沟通过程中，常会出现一些障碍。这些障碍往往会降低沟通效果，使之达不到预期的目的，严重时甚至可能使沟通过程中断。因此，认识沟通障碍，防止沟通障碍，排除沟通障碍，就十分重要了。沟通障碍在沟通的信息发送者、信息沟通渠道和信息接受者三要素之中者可能存在。

就其形成的原因来看，沟通障碍主要来自以下几个方面：

①语言表达能力差。良好的沟通要求双方都要有良好的语言表达能力。如果发送者不能清晰地发出自己所要表达的信息，接收者不能准确地把自己所接受的信息反应出来，那么沟通就无法有效地进行。

②发送者的信誉。在日常生活中，我们可以发现在沟通方式、沟通内容及沟通对象相同的情况下，不同的信息发送者可能会有不同的效果。人们对信息发送者信任的程度会影响沟通的效果。如果信任成为企业内部的一种默契，那么从管理者到员工的工作一定会轻松得多，沟通也会顺畅得多。

③知识经验的差距。沟通是在发送者与接收者之间进行的，这就涉及到个体差异问题。由于人们的个性及知识经验差异很大，一些在发送者认为很简单的，不需要多加以说明的信息，在接收者那里却是很复杂，需要加以解释才能理解的信息。这种障碍在由上往下的下行

沟通中较为常见，沟通者的层次间距越大，沟通障碍的发生可能性越大。

④渠道不畅通。信息沟通是在一定的信息传递渠道中进行的，倘若信息渠道不畅通，必然会影响沟通的效果。在企业管理中，信息渠道不畅通主要表现在两个方面：一是机构臃肿，信息由最高层次发出，要经过许多中间环节的传递，才能到达基层，信息逐级传达，就意味着信号逐级失真。二是缺乏反馈，信息的沟通应是双向的，在一些企业当中，由上至下的信息传递是畅通的，但由下至上的上行沟通渠道形同虚设，高层领导往往不注意来自基层的信息反馈，没有形成闭路循环的沟通渠道，信息沟通的效率自然很低。

⑤心理上的障碍。人际沟通与机器之间的沟通不同，因为双方都是有思想、感情，有内心心理活动的个体，如果他们的心理活动产生了一定的障碍，必然会影响沟通的效果。同时，每个人在组织中的地位不同，也容易造成心理的差异，形成心理隔阂，而不愿进行有效的沟通，或不能进行有效的沟通。

⑥沟通时机不当。有些沟通产生障碍，是由于沟通时机不当造成的。沟通时机包含沟通的时间、空间两个方面。在时间方面，如果接收者由于某种原因心情不好或正在从事某项重要而急需的完成的工作时，这时一般信息不易引起他的注意，所以与他的沟通效果会很差。

克服沟通障碍的途径：

①明确沟通的重要性，正确对待沟通。管理人员通常十分重视计划、组织、领导和控制，但对沟通常有疏忽，认为信息的上传下达有了组织系统就可以了，对非正式沟通中的“小道消息”常常采取压制的态度，这表明企业管理层没有从根本上对沟通给予足够的重视。

②培养“听”的艺术。对管理人员来说，“听”不是件容易的事。要较好地“听”，也就是要积极倾听。沟通的主要障碍是人们总是喜欢评价他人。如果学会以理解为基础的“倾听”，人们就能减少评价冲动，极大地改善沟通的效果。

③创造一个相互信任、有利于沟通的小环境。企业经理人员不仅要获得下属的信任，而且要得到上级和同僚们的信任。他们必须明白，信任不是人为的或从天上掉下来的，而是诚心诚意争取来的。

④缩短信息传递链，拓宽沟通渠道，保证信息的畅通无阻和完整性。如减少组织机构重叠，在利用正式沟通的同时，开辟高层管理人员至基层管理人员的非正式的沟通渠道，以便于信息的传递。

⑤建立特别委员会、职工代表大会、非管理工作组，定期加强上下级的沟通。在上下级的沟通中，往往存在家长式的沟通（心理学上的研究），看人的眼光是向下的、命令式的、不容置疑的，这样的沟通效率高，但对方感到不舒服。在组织中，设立如上的一些组织有利于加强上下级的沟通。特别委员会由管理人员和第一线的工人组成，定期相互讨论各种问题。

当企业发生重大问题、引起上下关注时，管理人员可以授命组成非管理工作组。该工作组有一部分管理人员和一部分职工自愿参加，利用一定的时间，调查企业的问题，并向最高主管部门汇报。最高管理层也要定期公布他们的报告，就某些重大问题或“热点”问题在全企业范围内进行沟通。

⑥加强平等沟通，促进横向交流。通常，企业内部的沟通以与命令链相符的垂直沟通居多，部门间、车间、工作小组间的横向交流较少，而平等沟通却能加强横向的合作。这一方式对组织间沟通尤为奏效。平等的沟通是民主的、双方都能畅所欲言的、客观的、能帮助双方成长的，但需要知己知彼，需要时间磨合。如果处在和同事的磨合过程中，相互都不十分了解，就应先和大家交朋友，大家才会和你合作。

2. 试分析企业管理道德问题的产生原因及研究管理道德问题的现实意义。

答：管理道德是管理者的行为准则与规范的总和，是在社会一般道德原则基础上建立起来的特殊的职业道德规范体系，它是通过规范管理者的行为去实现调整管理关系的目的的，并在管理关系和谐、稳定的前提下进一步实现管理系统的优化、提高管理效益。

(1) 影响管理道德的各种因素包括：①道德发展阶段。西方道德心理学家把人们的道德发展分为三个发展阶段：前惯例阶段、惯例阶段以及规范与原则阶段。前惯例道德水平是受个人利益的影响，其行为特征是严格遵守规则以避免物质惩罚，只在符合直接利益时才遵守规则；惯例水平的道德则受到他人期望的影响，行为特征是做自己周围的人所期望做的事，通过履行自己所认同的准则的义务来维护传统的秩序；原则规范水平的道德受自己认为是正确的个人行为准则的影响，其行为特征表现为遵循自己所选择的道德准则。②个人特征。③自我强度。④控制中心。⑤结构变量。⑥组织文化。⑦问题的强度。

(2) 管理道德问题的产生原因：现实中管理者道德问题很多，加强企业管理道德建设也是企业文化建设的要求。随着个人权利和社会公平的日益被重视，道德的功利主义遭到了越来越多的非议，因为它在照顾多数人的利益的时候忽视了个人和少数人的利益。对个人权利和社会公平的考虑，意味着管理者要在非功利标准的基础上建立道德标准。这对当今的管理者来说是个严峻的挑战，因为使用诸如个人权利、社会公平和社区标准之类的标准来进行决策要比使用诸如对效率和利润的影响之类的标准来进行决策，更让管理者感到迷惑。其结果是，管理者不断发现自己处在道德困境中。这就是管理道德问题产生的原因。

(3) 只有强化管理者的道德建设，才能促进道德管理，这是抓好管理部门思想政治工作的关键。管理队伍中不同成员的道德水准不是一样的，应该根据不同的层次进行道德建设，并使其由低层次向高层次发展。道德建设可分三个层次：一是热爱国家、顾全大局、遵纪守法、诚实工作的层次。二是先公后私、先人后己的层次。它要求每一个管理人员都能自觉地把集体利益、国家利益放在个人利益的前面。三是无私奉献，一心为公，即全心全意为人民服务的层次。从历史上看每个社会的道德规范要求及道德修养和教育的实施，都必须根据其核心，原则而区分出不同层次、分别要求，以达到鼓励先进、教育多数的目的。还应强调的是社会主义道德之所以要区分层次，主要目的是从实际出发，防止超越人们的思想觉悟水平，但它决不是让不同层次的人长期在这一层次上原地踏步，而是要大力提高他们的道德素质，使每一个处于较低层次的人能够积极地自觉地向更高峰不断攀登。

(4) 根据以上要求，管理道德在以下三个方面显得最为重要：

公司如何对待雇员。管理人员的行为表明了公司对雇员的道德标准。这方面的例子包括雇用与解雇、工资与工作条件、雇员隐私、对宗教信仰的支持等等。

雇员如何对待公司。问题包括利益冲突、保守秘密、记录费用帐目的诚实性、不谋私利、不接受潜在客户的礼品等等。

公司如何对待其他公司和其他人。这里包括与顾客、供应商的关系、对待竞争对手的行为、与股东、工会以及当地社区的交往。