

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(单考)
专业: 企业管理
科目代码: 829
研究方向: 本专业各研究方向
考试科目: 管理学

一、概念题 (每题 5 分, 共 30 分)

1. 组织文化
2. 管理道德
3. 战略管理
4. 预算
5. 非正式组织
6. MBO

二、简答题 (每题 10 分, 共 70 分)

1. 管理的五项基本职能是什么?
2. 古典管理理论贡献与局限性是什么?
3. 什么是“法约尔桥” (Fayol Bridge)? 它的意义是什么?
4. 霍夫施太德 (G. Hofstede) 提出的四种文化差异是什么?
5. 举例说明组织结构类型的选择与组织战略的联系。
6. 事业部制组织结构的基本特征是什么? 其主要优缺点是什么?
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. 结合实际评述企业是否应该承担社会责任, 以及企业承担社会责任与企业绩效关系。
2. 结合实际评述赫茨伯格 (Frederick Herzberg) 的“双因素论”。

参考答案

一、概念题（每题 5 分，共 30 分）

1. 组织文化:指组织在长期的实践活动中形成的并且被组织成员普遍认可和遵循的，具有本组织特色的价值观念、团体意识、行为规范和思维模式的总和。组织文化的基本要素包括：组织精神、组织价值观和组织形象等等。组织文化的特征表现在以下十个方面：（1）成员的一致性。指的是雇员与作为一个整体的组织保持一致的程度，而不是只体现出工作类型和专业领域的特征。（2）团体的重要性。工作活动围绕团队组织，而不是围绕个人组织的程度。（3）对人的关注。管理决策要考虑结果对组织中人的影响程度。（4）单位的一体化。鼓励组织中各单位以协作或相互依存的方式运作的程度。（5）控制。用于监督和控制雇员行为的规章、制度及直接监督的程度。（6）风险承受度。鼓励员工进取、革新及冒险的程度。（7）报酬标准。与资历、偏爱或其他一些非绩效因素相比，按照雇员绩效决定工资增长和晋升等程度。（8）冲突的宽容度。鼓励雇员自由争辩并且进行公开批评的程度。（9）手段—结果倾向性。管理更注意结果或成果，而不是取得这些成果的技术和过程的程度。（10）系统的开放性。组织掌握外界环境变化并及时对这些变化做出相应反应的程度。组织文化是这 10 个特征的复合体。这些特征是相对稳定和持久的，在一般情况下，通过对这十个特征的分析可以把握某个组织的文化。

2. 管理道德:指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，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。

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和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。一个成熟的人一般都有相对稳定的价值准则，这些准则是在成长过程中培育起来的，是教育与训练的结果，是关于正确与错误、善与恶的基本信条。管理者通常有不同的个人准则，它构成道德行为的个人特征。管理者的特殊地位，使得他们的个人特征很可能转化为组织的道德理念与道德准则。（3）自我强度。是“衡量个人自信心强度的一种个性度量”。大量实验证明，自信心高的人比自信心低的人更能克制冲动，也更能遵循自己的判断，去做自己认为正确的事，在道德判断与道德行为之间表现出比其他人更大的一致性。（4）控制中心。被解释为“衡量人们相信自己掌握自己命运的个性特征”，实际上是管理者自我控制、自我决策的能力。（5）结构变量。结构变量的核心是组织设计，其最重要的内容是对个体道德行为是否具有明确的指导、评价、奖惩的原则。（6）组织文化。组织文化从两方面影响管理道德：一是组织文化的内容和性质；二是组织文化的强度。一种健康的、具有较高道德标准的文化的形成，必须要求对人的行为具有很高的控制能力，以及对冲突具有高度宽容性的组织文化为支撑，这种文化对人的行为道德属性有着敏锐的分辨能力和很强的控制力。如果组织文化的力量很强并且支持高道德标准，它就会对管理者的道德行为产生强烈的积极的影响。（7）问题的强度。实际上指的是道德对于管理者的重要性的强度。

3. 战略管理:指管理者根据对组织经营条件和外部环境的分析，确定组织总的经营宗旨和经营目标，并且制定一种或几种有效的战略，使组织达到经营宗旨和经营目标所采取的一系列管理决策和行动。战略管理包括战略分析、战略选择、战略实施三大基本过程。其本质有全局性、长远性、预见性、关键性和权变性，它的作用有：（1）使组织顺利、快速发展。

(2) 提高生产经营的目的性。(3) 增强管理活力,降低经营风险。(4) 提高管理者素质。战略管理构成的四个要素是: 战略指导思想、战略目标、战略重点和战略策划。

4. 预算:指用数字表示预期结果的报告书,也可以称为“数字化”的规划。预算组织各类可支配资源的使用计划。预测的基本程序是:(1) 调查搜集资料。(2) 选择预测方法。

(3) 评价分析预测结果。预算的实质是用统一的货币单位为组织各部门的各项活动编制计划,它使得组织在不同时期的活动效果和不同部门的经营绩效具有可比性,可以使管理者了解组织经营状况的变化方向和组织中的优势部门与劣势部门,从而为调整组织活动指明了方向;通过为不同的职能部门和职能活动编制预算,也为协调组织活动提供了依据,更重要的是,预算的编制与执行始终是与控制过程联系在一起的,编制预算是为组织的各项活动确立财务标准,用数量形式的预算标准来对照组织活动的实际效果大大方便了控制过程中的绩效衡量工作,也使之更加客观可靠;在此基础上,很容易测量出实际活动对预期效果的偏离程度,从而为采取纠正措施奠定了基础。预算使得计划的人、财、物等资源和任务分配变得容易,有利于授予下级适当的权利与责任。

5. 非正式组织:指存在于正式组织之中,由人们在共同工作中所形成的靠感情和非正式规则联结的群体。非正式组织是伴随着正式组织的运转而形成的。正式组织中的某些小群体成员,由于工作性质相近、社会地位相当、对一些问题的看法基本一致,或者在性格、业余爱好及感情相投的基础上,形成了一些被其他成员所共同接受并遵守的行为规则,从而使原来松散、随机形成的群体渐渐成为趋向固定的非正式组织。

(1) 非正式组织的特点表现在:①没有明确的组织目标、组织活动,以感情和融洽为主要标准,有不成文的行为规则。②带头人无正式权力,是自然领袖,在团体中有一定的影响力。③维系非正式组织的主要是接受与欢迎、孤立与排斥等感情上的因素。

(2) 非正式组织的积极作用为:①可以为职工提供在正式组织中很难得到的心里需要的满足。②创造一种更加和谐、融洽的人际关系。③提高员工相互合作的精神,最终改变正式组织的工作情况。④为了群体的利益,往往会自觉地或自发地帮助正式组织维护活动秩序。

(3) 非正式组织的消极作用为:①非正式组织的目标若与正式组织的目标相冲突,则可能对正式组织的工作产生不利的影响。②非正式组织要求成员一致性的压力,往往也会束缚成员个人的发展。③非正式组织的压力还会影响正式组织的变革,发展组织的惰性。

6. MBO:即目标管理(Management by objectives),又称成果管理,或标的管理,是指采用行为科学理论以及人性的参与管理的方法,使各级主管和部属会集协商,制定共同目标,确定彼此的成果责任,并由自我控制、自我评核,借以激励组织成员责任心与荣誉感,发挥工作潜能的过程。目标管理是20世纪50年代由美国经营管理专家彼得·F·德鲁克提出的一套管理思想。目标管理的主要内容是:(1) 目标管理是一个程序和过程,是一个全面的管理系统,它用系统的方法,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。(2) 目标管理能够很好地体现员工参与管理。

目标管理的特点表现在:(1) 目标管理是参与管理的一种形式。(2) 强调自我控制。(3) 促使下放权力。(4) 注重成果第一的方针。

目标管理的优点:(1) 对组织内易于度量和分解的目标会带来良好的绩效。(2) 有助于改进组织结构的职责分工。(3) 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。(4) 促进了意见交流和相互了解,改善了人际关系。

目标管理的缺点:(1) 偏重操作而忽视原理。(2) 制定目标缺乏统一指导。(3) 制定目标的困难。(4) 过多强调短期目标。(5) 哲学假设不一定都存在。(6) 目标商定可能增加管理成本。(7) 缺乏灵活性。(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。

二、简答题（每题 10 分，共 70 分）

1. 管理的五项基本职能是什么？

答：管理的职能是指管理者在管理过程中所从事的各种活动或发挥的各种作用。对于管理职能有着各种不同的划分方法，把管理活动分为五项职能的观点：管理是由决策、计划、组织、领导和控制这五大职能所构成的一种活动。具体如下：

（1）决策是管理的核心。所谓决策就是为了实现组织目标而对未来一定时期内的有关的活动、内容、方式的选择或调整过程。决策包括七个步骤：识别机会；识别目标；拟订备选方案；评估备选方案；做出决定；选择实施战略；监督和评估。根据决策的定义，管理的其他职能都必须离不开决策。

（2）计划。计划活动就是要设定或明确组织的目标，制定实现组织目标的途径或方案。计划是规律的起点，确定目标和途径是计划职能所要完成的两大任务。目标反映了组织活动的未来终点，为我们指明了前进的方向。而途径则是连接当前与未来的桥梁，告诉了我们如何才能到达预定的目标。

（3）组织。为了实现计划活动所预定的目标，实施计划活动制定的行动方案，管理者就必须分析需要进行哪些必要的活动，对这些活动应该如何分类组合，谁向谁汇报工作，各种决策权限如何在组织的不同层次上分配，如何为各种不同的职位配备适当的人员等等。这些活动便构成了管理的组织职能的内容。

（4）领导。只是有了目标和方案，规定了任务和方案，还不足以使目标有效地实现。每一个组织都是由人和其他各种资源有机结合而成的，人是组织活动中惟一具有能动性的因素。为了最大限度地发挥这种能动性的作用，管理者就必须运用各种适当的方法，去影响组织的成员，努力营造起一种使组织中的成员能够全心全意、士气高昂地为实现组织目标而努力奋斗的氛围，以上便管理的领导职能得到更大的发挥。

（5）控制。组织是在复杂多变的环境中生产和发展的，时刻都有可能会遭遇各种意想不到的障碍和困难，必须面应各种各样的新问题和新情况。为了确保组织目标的顺利实现，组织的管理者必须从头到尾地对组织各项活动的进展情况进行检查，一旦发现或预见到问题后就要及时采取措施予以纠正，以保证组织活动按计划进行。这就是管理的控制职能所在。

尽管在理论上各项管理职能之间存在着逻辑上的先后关系，但现实中的管理并不是严格地按照决策、计划、组织、领导和控制这样的顺序来进行的。组织中的各项管理活动在时间上彼此重叠，在空间上错杂交织在一起。一般而言，很少有管理者在一个给定的时间段内只从事某一特定的管理职能，他们往往同时进行着若干种不同的活动。

2. 古典管理理论贡献与局限性是什么？

答：古典管理理论形成于 19 世纪末和 20 世纪初，它可分为科学管理理论和组织管理理论。

（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。其代表人物有泰罗、吉尔布雷斯夫妇和甘特。

①泰罗的贡献

泰罗被称为“科学管理之父”。泰罗的科学管理理论主要包括以下几个方面：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。

②其他人的贡献

吉吉尔雷斯夫妇在动作研究和工作简化方面做出了突出贡献。美国管理学家、机械工程师甘特是泰罗在米德维尔钢铁公司和伯利恒钢铁公司的亲密合作者。他的最重要贡献是创造

了“甘特图”。这是一种用线条表示的计划图表，这种图现在常被用来编制进度计划。甘特的另一贡献是提出了“计件奖励工资制”，即除了支付日工资外，超额完成定额的，超额部分以计件方式发给奖金；完不成定额的，只支付日工资。这种制度比泰罗的“差别计件工资制”好，可使工人感到收入有保证，劳动积极性因而提高。

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。科学管理理论也存在局限性，这种局限性在于泰罗把人看成单纯追求金钱的“经济人”，仅重视技术因素，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) 组织管理理论。组织管理理论着重研究管理职能和整个组织结构。其代表人物主要有：法约尔、韦伯、厄威克和巴纳德。

①法约尔的贡献

法约尔 1916 年出版了《工业管理与一般管理》，被公认为是第一位概括和阐述一般管理理论的管理学家，他的理论贡献主要体现在他对管理职能的划分和管理原则的归纳上。具体如下：

企业的经营活动可以概括为六大类：技术性活动、商业性活动、财务性活动、安全性活动、会计性活动、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。管理活动中企业有五项职能：即计划、组织、指挥、协调和控制。

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。

②韦伯的贡献

韦伯是德国著名的社会学家。他对管理理论的主要贡献是提出了“理想的行政组织体系”理论。这集中反映在他的代表作《社会组织和经济组织》一书中。

韦伯的主要管理思想可以归纳为以下几个方面：

a. 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，它是以对古老传统的不可侵犯性和按传统执行权力的人的地位的正统性为基础的；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。

b. 理想的行政组织体系。韦伯研究了理想的行政组织体系。这里的“理想的”是指这种组织体系并不是最合乎需要的，而是组织的“纯粹的”形态。韦伯就理想的行政组织体系的管理制度、组织结构提出了具有深刻影响的思想。其观点主要有：实现劳动分工，明确规定每一职位或成员的权力和责任，并且把这种权力和责任作为正式的职责使之合法化；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。个人的等级取决于他在履行与其职位相适应的责任时所能行使的合法权利。为了保证秩序和职责分明，每个人只向其直接上级报告。在这个体系中，各级管理人员不仅要向上级负责，而且要对自己的下级负责，下级应服从命令；所有职务的候选人都是以技术条件为依据来挑选的，在最合乎理性的情况，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；所有担任公职的人都是任命的，而不是选举的；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；行政管理人员不是他所管理单位的所有者；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；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。

③其他人的贡献

巴纳德对管理理论的贡献主要体现在 1938 年出版的《经理人员的职能》一书中，巴纳德认为组织是两人或更多人经过有意识地协调而形成的活动或力量系统。在组织中，经理人员是最为重要的因素。组织分为正式组织和非正式组织。巴纳德的这一理论为后来的被称为“社会系统学派”的理论奠定了基础。

英国管理学家厄威克的综合管理理论把科学管理理论和组织管理理论综合为一体。他认为，管理过程是由计划、组织和控制三个主要职能组成。科学调查和分析是指导管理职能的基本原则。他确定了与三个主要职能相对应的原则：预测、协调和指挥；还提出了管理过程中的中间目标是秩序、稳定、首创精神和集体精神。他的理论展示了古典管理理论的面貌。

(3) 古典管理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。古典管理理论的局限性表现在：

①古典管理理论多多着重于生产过程、组织控制方面的研究，较多地强调科学性、精密性、纪律性，而对人的因素注意较少，把工人当作是单纯追求金钱收入的“经济人”，而不是“社会人”，把金钱作为刺激工人积极性的唯一动力。

②古典管理理论仅注重正式组织，而忽视非正式组织的存在。没有认识到非正式组织不仅存在，而且同正式组织是相互依存的，对生产率的提高有很大的影响。忽视组织与外部环境的联系将组织视为一个封闭系统。

③古典管理理论只重视物质条件，忽视社会环境、社会心理对工人的影响，因此不能提高工人的“士气”，也就不能很好地提高效率。

3. 什么是“法约尔桥”（Fayol Bridge）？它的意义是什么？

答：法约尔桥（Fayol Bridge）也称跳板原则，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。“法约尔桥”是指平行的两个部门发生需双方协议才能解决的问题时，可先由这两个部门直接协商解决；只有在两者不能达成协议时，才各自向双方的上一级报告，由双方上级再协商。

按照命令统一和等级链原则的要求，企业各级组织自上而下地形成一条权力线，命令按组织中的等级，一层一层地往下传达；报告也按组织中的等级一级一级地向上呈报。但大企业规模大、层次多、权力线长，部门间横向业务联系多，为了解决部门之间发生问题层层上报到最高层进行决策后再层层下达，然后加以解决，势必影响工作进而影响组织的效率的问题，法约尔桥提出了“法约尔桥”原理。

法约尔桥对提高组织运行的效率具有重大意义：

(1) 法约尔桥既能保持命令统一原则，又能迅速及时地处理一般事务。法约尔桥规定，为了保证命令的统一，不能轻易违背等级链，请示要逐级进行，指令也要逐级下达。但为了不延误信息的传递，在横向沟通前要征求各自上级的意见，并且事后要立即向各自上级汇报，从而维护了统一指挥的原则。

(2) 法约尔桥使最高管理阶层减轻压力，有较多时间考虑重大决策问题。法约尔桥解决由于信息传递过程的延误问题，从此允许组织的横向单位之间经过其上级领导的同意就进行沟通的方法，从而使高层管理者不必事必躬亲，事无巨细地处理每一件事，为最高管理阶层节省许多时间和精力来处理组织的重大问题，做出组织的重大决策，提高组织的办事效率。

4. 霍夫施太德（G. Hofstede）提出的四种文化差异是什么？

答：霍夫斯太德的国家文化模型是由荷兰科学家吉尔特霍夫斯太德提出的，它是基于不同文化在工作目的上存在的价值观和信念差异建立的文化模型，对四个价值维度研究了文化差异：权力距离、不确定性规避、个人主义、男子气概。

(1) 权力距离。指社会对一个企业中最高权力与最低权力之间距离的接受程度。它表达了一个社会对企业中最高级别的权力和最低级别的权力之间的差异的接受能力。企业中存在权力距离的思想并不独特。其中一直就有经理和工人、监工和职员、雇主和员工。但是，霍夫斯太德发现，不同的文化对这种权力差异的接受能力比其他文化的接受能力强。例如，奥地利和以色列的工人具有较低的权力距离，而菲律宾和马来西亚的工人对工厂中的权力不平等具有较强的接受能力。美国和英国的工人处于较低的权力距离区。

(2) 不确定性的规避。指社会对个人自由的宽容程度。在高不确定性规避的国家文化中，个人自由度较少（不确定性小），专家和权威通常被认为是正确和不容怀疑的，全民有统一的思想，工人的好斗性也较低。在这种情况下，很少有决策是由个人做出的。低度的不确定性规避，导致工作缺乏结构化、较少的工作法律法规、工人和经理在可能的时候都可以做出决策。日本、希腊和葡萄牙显示出高度的不确定性规避。而新加坡、丹麦和瑞典显示出低度的不确定性规避。美国和英国处于低度不确定性规避之列。

(3) 个人主义。指某个人独立于其组织或社会的程度。在美国和澳大利亚，个人主义程度高。在这些国家中个人奋斗观念似乎是工作伦理的一部分。另一方面，厄瓜多尔和巴拿马被霍夫斯太德测算为具有较低的个人主义程度。在这些国家，在工人和雇主之间具有很强的联系，集体活动是常见的，社会的压力用来使人们服从。低度个人主义国家的领导者比高度个人主义的国家更容易领导实现组织和社会的共同目标。

(4) 男子气概。指社会文化支持传统的男子取向的程度。高程度的男子气概显示出富有进攻性、物质性，把妇女看作是家庭妇女和家庭主妇。低度男子气概把妇女也纳入工作队伍，关系生活的质量、与业绩有关的较低的压力。日本是一个很高男子气概程度的国家，而瑞典和挪威的男子气概程度低。

当霍夫斯太德的价值维度被视为一个整体时，它就有可能决定在何种文化中企业可以进行最佳经营。尽管霍夫斯太德方法在目前的世界上也也许不会被接受，但他的思想确实对各种文化之间的相似和不同做出了最初的扫描。其研究中业务管理的意义是广泛的。

5. 举例说明组织结构类型的选择与组织战略的联系。

答：(1) 组织结构是指为了便于管理，实现组织的宗旨和目标，每个组织都要分设若干管理层次和管理机构，表明组织内各部分的排列顺序、空间位置、聚散状态、联系方式以及各要素之间的相互关系。组织结构是随着生产力和社会的发展而不断发展的。常见的组织的类型有：直线制组织结构、职能制组织结构、直线职能制组织结构、事业部制组织结构、超事业部制组织结构、矩阵制结构、多维立体组织结构以及委员会制组织结构等等。

(2) 组织战略是指组织的一种总体的行动方案，是为实现总体目标而做的重点部署和资源安排。战略是一个总方向，是对组织向何处发展以及如何发展的一个总规划。战略还具有对抗的含义，它总是针对竞争对手而制定的。战略反映着外界环境中所孕育的机会与威胁同组织自身能力的一种现实的结合。明智而清晰的战略是使组织在竞争中取胜并保持生机和活力的重要前提。它具有全局性、长远性和层次性的基本特征。根据组织战略活动重点的不同，通常可以将组织中的战略划分为三个层次，即组织的整体层次的战略、事业活动层次的战略和职能活动层次的战略。

(3) 组织结构类型的选择与组织战略的联系

组织战略与组织结构类型的选择具有强相关性。组织结构是帮助管理当局实现其目标的手段。目标产生于组织的总战略，所以要使战略与结构紧密配合，特别是结构应当服从战略。如果管理当局对组织的战略作了重大调整，那么就需要修改结构以适应和支持这一调整变

革:

①战略目标决定组织结构,组织战略的变化先行于并且导致了组织结构的变化。具体地说,就是简单的战略只要求一种简单的、松散的结构形式来执行这一战略。这时,决策可以集中在一个高层管理人员手中,组织的复杂性和正规化程度都很低。当组织成长以后,组织的战略就变得更雄心且复杂了。随着组织战略从单一产品向纵向一体化、再向多样化经营的转变,管理当局也会将组织结构从有机式转变为更为机械的形式。

②当组织结构与战略目标不相适应时,一般的做法是变革组织结构,但在此之前,应该先弄清楚组织制定的战略目标是否正确和合理。如果战略目标的正确性已是经过充分论证时,组织结构适应战略目标做整体或部分变革就是理性的选择;如果战略目标的正确性尚无法消除人们的怀疑,人们对组织结构的变革就难有强劲的动力,这样迅速果断地实施组织结构变革就将有可能成为错误之举。

③组织战略目标正确与否的判定,在战略目标未完全实现以前是很下定论的,影响组织结构变革的主要因素不在于战略目标的正确性而主要在于可信度。第一,当组织战略目标的可信度较低时,组织结构设计一般不应追随战略目标,或是组织战略再做完善,或是组织结构决定战略目标;第二,当组织战略目标的可信度较高时,组织结构设计一般应追随战略目标。

举例如,追求探索型战略的组织必须以创新来求生存,因此有机式组织更好地适应这一战略,因为它很灵活,能保持最大的适应性。相反,防御者战略寻求稳定性和效率性,这需要一种机械式的组织才能更好地取得。

6. 事业部制组织结构的基本特征是什么? 其主要优缺点是什么?

答:事业部制组织结构就是按照组织所经营的事业,包括按产品、按地区、按顾客(市场)等来划分部门,设立若干事业部的组织结构类型。事业部是在组织统一领导下,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) 事业部制组织结构的基本特征

①按组织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。每个事业部都有自己的产品或服务的生产经营全过程,为组织贡献出一份利润。

②在纵向关系上,按照“集中政策,分散经营”的原则,处理组织高层领导与事业部制之间的关系。实行事业部制,组织最高领导层要摆脱日常的行政事务,集中力量研究和制定组织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。

③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,实行事业部制,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。

④组织高层和事业部内部,仍然按照职能制结构进行组织设计。从高层组织来说,为了实现集中控制下的分权,提高整个组织管理工作的经济性,要根据具体情况设置一些职能部门。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。

(2) 事业部制组织结构的主要优点

①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。

②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,从而提高组织的整体效益。

③事业部经理虽然只负责领导一个比所属组织小得多的单位，但是，由于事业部自成系统、独立经营，相当于一个完整的组织，所以，他能经受组织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，为组织的未来发展储备干部。

④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，也便于组织高层领导他、易于评价每种产品对组织总利润的贡献大小，用以指导组织发展的战略决策。

⑤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。

⑥各事业部之间可以有比较、有竞争。由此而增强组织活力，促进组织的发展。

⑦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) 事业部制组织结构的主要缺点

①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。

②各事业部自主经营、独立核算，考虑问题往往从本部门出发，忽视整个组织的利益，影响各事业部之间的协作。

7. 管理者技能与管理层次之间有何联系？

答：(1) 管理者技能

每位管理者都在自己的组织中从事某一方面的管理工作，对工作都具有一定责任，都要使自己的工作达到一定的标准和要求。管理是否有效，在很大程度上取决于管理者是否真正具备了作为一个管理者应该具备的管理技能。这些管理者技能主要包括：

①技术技能。所谓技术技能，就是指为了完成或理解一个组织的特定工作所必需的技能，也就是业务方面的技能。技术技能对基层管理者来说尤为重要，因为他们的大部分时间都是在指导下属并回答有关具体工作方面的问题。因而，对他们而言，成为业务的内行是作为一个有效的管理者的前提条件。而对于中、上层管理者来说，技术技能的要求就可以相对稍微低一些。

②人际技能。人际技能就是与组织单位中上下左右的人打交道的能力，包括联络、处理和协调组织内外人际关系的能力，激励和诱导组织内工作人员的积极性和创造性的能力，正确地指导和指挥组织成员开展工作的能力。人际技能是一种重要技能，对各层管理者都具有同等重要的意义。在同等条件下，人际技能可以极为有效地帮助管理者在工作中取得成功。

③概念技能。概念技能是指对事物的洞察、分析、判断、抽象和概括的能力。管理者应看到组织的全貌和整体，了解组织与外部环境是怎样互动的，了解组织内部各部分是怎样相互作用的，能预见组织在社区中所起的社会、政治和经济的作用，知道自己所属部门在组织中的地位和作用。概念技能对高层管理者来说尤为重要。

(2) 管理层次

管理者是组织中那些指挥引导别人活动的人。一个组织的管理活动是由管理者来承担的，管理者工作绩效的好坏直接关系到组织的兴衰成败。组织中的管理层次从纵向来看可以分为四个层次：

①作业人员。指组织中直接从事具体实施和操作工作的人。这些人处在组织的最低层（称为作业层），不具有监督他人工作的职责。

②基层管理人员。亦称为第一线管理者，他们处于作业人员之上的组织层次中，负责管理作业人员及其工作。

③中层管理人员。他们是直接负责或者协助管理基层管理人员及其工作的人，通常拥有部门或办事处主任、科室主管、项目经理、地区经理、产品事业部经理或分公司经理等头

衔。这些人主要负责日常管理工作，在组织中起承上启下的作用。

④高层管理人员。他们处于组织的最高层，主要负责组织的战略管理，并在对外交往中以代表组织的身份出面。

（3）管理者技能与管理层次之间的关系

管理技能的相对重要性随管理者在组织中的层次不同而不同。

①对于基层管理人员来说，技术技能最为重要，人际技能在同下属的频繁接触中也是非常有益的，但概念技能的要求则相对较弱。

②对于中层管理人员而言，技术技能的重要性有所下降，人际技能的要求变化不大，但概念技能显得更为重要。

③对于高层管理人员，概念技能和人际技能最为重要，技术技能则相对无足轻重。尤其在大企业中，高层主管可以充分借助其下属人员的技术技能，因而对其自身的技术技能要求不高。但在小企业中，即使是高层管理人员，技术技能也仍然是非常重要的。

三、论述题（每题 25 分，共 50 分）

1. 结合实际评述企业是否应该承担社会责任，以及企业承担社会责任与企业绩效的关系。

答：（1）两种社会责任观

关于企业是否应该承担社会责任的问题，主要有以下两种观点：一种观点站在纯经济的立场，认为企业不用承担社会责任，管理者的责任是追求利润最大化；另一种观点站在社会经济的立场，认为企业应该承担社会责任管理的责任，企业不仅仅是追求公司利润最大化，同时也要为社会福利做贡献。

①纯经济观是以传统的观点来看待企业的运作，把管理者的任务限定在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，以为企业创造最大的利润。这种从纯经济的角度看待企业社会责任的主要论点有：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，不应扩张。c. 并没有广泛的社会授权要求工商企业参与社会问题。d. 企业承担大量的社会责任不实际可行。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，除了要赚取合理利润外，企业也应为基本相关利益群体承担其应负的社会责任。造成企业承担社会责任的主要论点为：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，推理得到，企业承担同等程度的社会责任是应当的。e. 现代社会是一个相互依存的系统，企事业单位的内部活动影响着外部环境。f. 通过企业的参与来防止社会问题的发生。g. 企业参与社会工作，抑制了额外的政府法规管理和干预，其结果是使企业决策有了更大的自由和灵活性。

（2）从现实情况来看，企业应当承担社会责任

社会为企业的生存和发展提供了肥沃的土壤，企业是依托社会而存在的。充分履行自己社会责任的企业，才会最终获得消费者的高度评估和认可，使企业有良好的形象，这是企业兴旺发达的首要条件。企业的社会责任具体体现在：

①企业对环境的责任

a. 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。有社会责任的企业有着强烈的环境保护意识，企业积极采用生态生产技术，使整个生产过程保持高度的生态效率和环境的零污染。在条件许可的情况下，将最新的生态生产技术应用到生产中去，使研究出来的生态生产技术尽快转化为生产力造福于人类。

b. 企业要以绿色产品为研究和开发的主要对象。企业研制并生产绿色产品既体现了企业

的社会责任,推动了绿色市场的发育,也推动着环保宣传教育,提高了整个社会的生态意识。

c. 企业要治理环境。污染环境的企业要采取切实有效的措施来治理环境,不能推诿,更不能采取转嫁生态危机的不道德行为。

②企业对员工的责任

a. 不歧视员工。现代企业的一个显著特征是员工队伍的多元化。为了调动各方面的积极性,企业要同等对待所有员工,不搞三六九等。

b. 定期或不定期地培训员工有社会责任的企业不仅要根据员工的综合素质,把他安排到合适的工作岗位上,做到人尽其才,才尽其用,而且在工作过程中,要根据情况的需要,对员工进行培训。这样做既满足了员工自身的需要,也满足了企业的需要。

c. 营造一个良好的工作环境。工作环境的好坏直接影响到员工的身心健康和工作效率。企业不仅要为员工营造一个安全、关系融洽、压力适中的工作环境,而且要根据本单位的实际情况为员工配备必要的设施。

d. 善待员工的其他举措,如推行民主,提高员工的物质待遇等。

③企业对顾客的责任

a. 提供安全的产品。安全的权利是顾客的一项基本权利,企业不仅要让顾客得到所需的产品,还要让他们得到安全的产品。

b. 提供正确的产品信息。企业要想赢得顾客的信赖,在提供产品信息方面不能弄虚作假,欺骗顾客。

c. 提供售后服务。企业要重视售后服务,要把售后服务看作对顾客的承诺和责任,要建立与顾客沟通的有效渠道,及时解决顾客在使用本企业产品时遇到的问题和困难。

d. 提供必要的指导。在使用产品前或过程中,企业要尽可能为顾客提供培训或指导,帮助他们正确使用本企业的产品。

e. 赋予顾客自主选择的权利。在市场经济下,顾客拥有自主选择产品的权利。企业不能限制竞争,以防止垄断或限制的出现给顾客带来的不利影响。

此外,企业还应该对竞争对手、投资者、所在社区等承担社会责任,以此来为企业树立良好的公众形象。

(3) 企业如何承担社会责任

①通过消除产生不利影响的活动来承担社会责任。此举可操作性差,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。道化学公司在第二次世界大战后不久就确定:空气和水污染对环境造成了负面影响,应予以消除。道化学公司及早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水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。如 IBM 公司在大萧条时是一个不起眼的小公司,但它针对当时美国社会因衰退引起普遍的恐惧、不安全感和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) 企业承担社会责任与企业绩效的关系

大多数研究表明,企业承担社会责任与企业绩效之间有着正的相关关系,从而得出一个有意义的结论是,“没有确凿的证据表明,企业的社会责任行动会显著损害其长期经营业绩”。也就是说,尽管在社会责任和企业绩效的度量方面存在着一些困难,但从长期看,企业承担社会责任会增加其绩效。

在大多数情况下,社会责任活动确实不能补偿成本,这意味着企业要额外支付成本,从而损害了其短期利益。企业在力所能及的范围内进行一些社会责任活动相当于投资,虽然短期内这种投资或许牺牲了企业的经营绩效,但从长期来看这种投资由于改善了企业在公众心目中的形象、吸引了大量人才等,可以增加收益,并且所增加的收益足以抵补企业当初所额外支付的成本。从这种意义上讲,企业在利他的同时也在利己。

2. 结合实际评述赫茨伯格(Frederick Herzberg)的“双因素论”。

答:赫茨伯格的“双因素理论”即激励—保健理论(Motivation—hygiene theory),此理论认为人类有两种不同类型的需要,这两类需要就是:激励因素和保健因素。两类需要之间彼此是独立的,但能够以不同的方式影响人们的行为。

(1) 双因素:激励因素与保健因素的概念

①激励因素是指那些能带来积极态度、满意和激励作用的因素。激励因素主要包括以下内容:a.工作表现机会和工作带来的愉快。b.工作上的成就感。c.由于良好的工作成绩而得到的奖励。d.对未来发展的期望。e.职务上的责任感。具备这些因素能对人们产生更大的激励。但如果这类因素处理得不好会引发工作不满情绪的产生,处理得好可预防和消除这种不满。但它不能起激励作用,只能起到保持人的积极性,维持工作现状的作用。

②保健因素是指那些造成员工不满的因素,它们的改善能够解除员工的不满,但不能使员工感到满意并激发起员工的积极性。它们主要有组织的政策、行政管理、工资发放、劳动保护、工作监督以及各种人事关系处理等。由于它不能起激励作用,只带有预防性,只起维持工作现状的作用,也被称为“维持因素”。这两种因素是彼此独立的并且以不同的方式影响人们的工作行为。

(2) 双因素理论的具体内容

①个人与工作的关系是一个最基本的方面,个人对工作的态度在很大程度上决定着任务的成功与失败。为此,赫茨伯格调查了这样一个问题:“人们希望从工作中得到什么?”他要求人们在具体情境下详细描述他们认为工作中特别好或特别差的方面,赫茨伯格对调查结果进行了分类归纳。在分析调查结果时,赫茨伯格发现,对工作感到满意的员工和对工作感到不满意的员工的回答十分不同。一些内在因素如成就、承认、责任与工作满意相关。当对工作感到满意时,员工倾向于将这些特点归因于他们本身;而当他们感到不满意时,则常常抱怨外部因素,如公司的政策、管理和监督、人际关系、工作条件等。

②满意的对立面并不是不满意,消除了工作中的不满意因素并不必定能使工作结果令人满意。因此,满意的对立面是没有满意,而不是不满意;同样,不满意的对立面是没有不满意,而不是满意。

③导致工作满意的因素与导致工作不满意的因素是有区别的,因此管理者消除了工作中的不满意因素只能带来平和,而不一定对员工有激励作用,这些因素只能安抚员工,而不能激励员工。赫茨伯格称这些导致工作不满意感的因素为保健因素。当它们得到充分改善时,人们就没有不满意感了,但也不会感到满意。赫茨伯格认为,要想真正激励员工努力工作,必须注重激励因素,这些因素才会增加员工的工作满意感。

(3) 双因素理论的重要意义

①它把传统的满意—不满意(认为满意的对立面就是不满意)的观点进行了拆解,认为传统的观点中存在双重的连续体:满意的对立面是没有满意,而不是不满意;同样不满意的对立面是没有不满意,而不是满意。

②此理论说明了一个事实：采取某种激励机制的措施以后并不一定就能带来满意。

③满足各种需要所引起的激励深度和效果是不一样的。

④要调动人的积极性，不仅要注意物质利益和工作条件等外部因素，更重要的是用一些内在因素来调动人的积极性。激励因素和保健因素都有若干重叠现象，如赏识属于激励因素，基本上起积极作用；但当没有受到赏识时，又可能起消极作用，这时又表现为保健因素。工资是保健因素，但有时也能产生使职工满意的结果。

（4）双因素理论的缺陷

①赫兹伯格调查取样的数量和对象缺乏代表性。因此其研究方法的可靠性、满意和不满意的评价标准问题都得到了质疑。事实上，不同职业和不同阶层的人，对激励因素和保健因素的反应是各不相同的。

②赫兹伯格在调查时，问卷的方法和题目有缺陷。许多行为科学家认为，不论是有关工作环境的因素或工作内容的因素，都可能产生激励作用，而不仅是使职工感到满足，这取决于环境和职工心理方面的许多条件。

③赫兹伯格认为，满意和生产率的提高有必然的联系，而实际上满意并不等于劳动生产率的提高。且双因素理论所用的研究方法只考察了满意度，并没有涉及劳动生产率。高度的工作满足不一定就产生高度的激励。④赫兹伯格将保健因素和激励因素截然分开是不妥的。某些因素既能导致满意也能导致不满意；激励因素会引起不满意，而保健因素却能导致满足感。

⑤没有建立一套理论来解释某些工作因素对工作绩效产生积极或消极影响的原因。同样也很少试图去解释某些成果对员工们颇具吸引力以及个人选择某一类型的行为而舍弃其他行为来获取希望得到成果的原因。

（5）从双因素理论中得到的启示

①要调动和维持员工的积极性，首先要注意保健因素，以防止不满情绪的产生。但更重要的是要利用激励因素去激发员工的工作热情，努力工作，创造奋发向上的局面，因为只有激励因素才能增加员工的工作满意度。在激励时，应注意区别保健因素和激励因素。

②通过工作丰富化，使员工得到工作本身的激励和成就感。工作丰富化主要体现在“激励因素”的作用中。增加员工责任、赋予员工一定的工作自主权和自由度、给员工充分表现自己的机会、反馈、考核、成就等几方面内容的实施来提高员工的成就感，让员工更加完整、更加有责任心地去工作，使员工得到工作本身的激励和成就感。

③结合当前中国来说，中国的温饱问题还没有解决，所以工资和奖金不仅仅是保健因素，如果运用得当，也表现出显著的激励作用。

④应注意激励深度问题。

⑤随着温饱问题的解决，内在激励的重要性越来越明显。

总而言之，双因素理论促使管理人员注意工作内容方面因素的重要性，特别是同工作丰富化和工作满足的关系，因此是有积极意义的。人们越来越注意到，已经被满足的需求是保健因素，没有被满足的需求是激励因素，满足新的需求同维持旧的需求一样重要，聪明的管理者不要一开始就做很多承诺。满足各种需要所引起的激励深度和效果是不一样的。物质需求的满足是必要的，没有它会导致不满，但是即使获得满足，它的作用往往是很有限的、不能持久的。要调动人的积极性，不仅要注意物质利益和工作条件等外部因素，更重要的是要注意工作的安排，量才录用，各得其所，注意对人进行精神鼓励，给予表扬和认可，注意给人以成长、发展、晋升的机会。随着温饱问题的解决，这种内在激励的重要性越来越明显。