

北京师范大学 2004 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：本专业各研究方向

考试科目：管理学

一、概念题（每题 5 分，共 30 分）

1. 战略管理
2. 组织设计
3. 考评
4. 正是沟通
5. ZBB
6. 知识管理

二、简答题（每题 10 分，共 70 分）

1. 简述古典管理理论与行为管理理论的主要区别。
2. 简述古典决策模式与现代决策模式的主要区别。
3. 简述正式组织与非正式组织的主要区别。
4. 简述人力资源管理的主要步骤。
5. 简述菲德勒的权变模型。
6. 简述有效管理控制系统的主要特征。
7. 简述库尔特·卢恩（Kurt Lewin）的三步骤变革过程。

三、论述题（每题 25 分，共 50 分）

1. 结合实际分析考评的作用及考评中应该注意的问题。
2. 试运用激励理论评述企业员工激励方式、激励效果及激励应注意的问题。

参考答案:

一、概念题（每题 5 分，共 30 分）

1. 战略管理: 指根据对企业经营条件和外部环境的分析, 确定企业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, 使企业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。它包括战略分析、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使企业顺利、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提高企业家素质。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。

2. 组织设计: 指以组织结构安排为核心的组织系统的整体设计工作。组织设计的目的是发挥整体大于部分之和的优势, 使有限的人力资源形成综合效果。组织设计因组织的战略、所处的环境、技术水平以及规模而异。

(1) 组织设计所遵循的原则是: ①分工明晰原则; ②指挥统一原则; ③职权对称原则; ④层幅适当原则; ⑤人职结合原则; ⑥部门化原则。

(2) 组织设计的程序一般如下: ①设计原则的确定: 根据企业的目标和特点, 确定组织设计的方针、原则和主要参数; ②职能分析和设计: 确定管理职能及其结构, 层层分解到各项管理业务和工作中, 进行管理业务的总设计; ③结构框架的设计: 设计各个管理层次、部门、岗位及其责任、权力, 具体表现为确定企业的组织系统图; ④联系方式的设计: 进行控制、信息交流、综合、协调等方式和制度的设计; ⑤管理规范的设计: 主要设计管理工作程序、管理工作标准和管理工作方法, 作为管理人员的行为规范; ⑥人员培训和配备: 根据结构设计, 定质、定量地配备各级管理人员; ⑦运行制度的设计: 设计管理部门和人员绩效考核制度, 设计精神鼓励和工资奖励制度, 设计管理人员培训制度; ⑧反馈和修正: 将运行过程中的信息反馈回去, 定期或不定期对上述各项设计进行必要的修正。

3. 考评: 指组织定期对个人或群体的工作行为及业绩进行考察、评估和测度的一种正式制度。用过去制定的标准来比较员工的工作绩效记录并及时将绩效评估结果反馈给员工, 可以起到有效的检测及控制作用。

绩效考评的原则有: (1) 公开的原则; (2) 客观性原则; (3) 重视反馈的原则; (4) 可行性和实用性原则; (5) 避免“鞭打快牛”的原则; (6) 以工作为重点的考评原则; (7) 重视时效性原则。绩效考评的步骤: (1) 搜集资料。(2) 设计考评的指标体系。(3) 业绩的综合评价。组织所采取的传统绩效考评方法主要有: 个人自我评价法、小组评议法、工作标准法、业绩表评估法、排列评估法、排列评估法、平行对比评估法等。现代绩效评估更多采用目标管理法。

4. 正式沟通: 指按组织内部明文规定的途径进行的信息传递活动。它和组织的结构息息相关。主要包括: 按正式组织系统发布的命令、指示、文件, 组织召开的正式会议, 组织内部上下级之间或同事之间因工作需要而进行的正式接触。正式沟通渠道传播的信息又称“官方信息”。其特征是: 带有强制性, 比较规范, 井然有序, 约束力强, 沟通效果好; 传播线路固定、呆板、沟通速度较慢; 中间环节较多, 信息易损耗; 对人的素质要求较高, 信息易失真。正式沟通的划分: 按照信息流向的不同, 正式沟通可分为下向沟通、上向沟通、横向沟通、斜向沟通等形式; 根据人们的观察和实验室研究, 正式沟通渠道主要有五种模式, 即链型、Y 型、轮盘型、环型和全通道型。

5. ZBB : ZBB 是英文 Zero—Base Budgeting 的缩写, 中文译为“零基预算法”。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. 知识管理：指对企业现有的客户知识、产品知识、行业知识以及组织内部知识等进行系统地管理，把知识书面化，将员工脑子里的无形的知识转变成有形的知识，形成一个可管理、再生、散发的知识这样一个过程。在许多知识管理的相关文献中，知识管理经常被概括性的定义为创造、储存与运用知识以促进组织绩效的过程。李勃维兹即认为知识管理是从组织的无形资产中创造价值的过程。知识管理并不是一项新的概念，它是一种以知识为基础的系统、人工智能、软件工程、组织发展改良、人力资源管理 with 组织行为概念之综合体。基本上，知识管理是促使人们的内隐知识外显化的过程，以在组织中有效地运用知识的效能。就此而言，知识管理即是整个知识链的过程，涉及从知识的察觉到确认所需技能，乃至发展新技能、传播新技能以及新技能的应用与旧技能的淘汰等（发掘知识→确认所需技能→发展新技能→传播新技能→应用新技能→淘汰旧技能）。而知识管理本质上对于整个组织各部分，如人力资源发展与管理、知识的组织与应用以及使用知识的机会与障碍排除等均有其正面影响。简言之，善用知识管理将可促使组织发展成为一个更具智能的组织。

二、简答题（每题 10 分，共 70 分）

1. 简述古典管理理论与行为管理理论的主要区别。

答：古典管理理论包括：

（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。

（2）法约尔一般管理理论

法约尔一般管理理论的内容具体如下：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。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。

（3）韦伯的行政组织理论

代表作有《社会和经济理论》，韦伯借工业生产的“机械化”比喻组织机构的“行政组织化”。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：是理性—法律的权力；传统的权力；超凡的权力。②理想的行政组织体系。体现

了劳动分工原则、严格的权力等级和严密的规章制度、人与人之间关系的非人格化。

科学管理理论对管理理论体系的形成和发展有着巨大的贡献。

行为管理理论始于 20 世纪 20 年代，早期被称为人际关系学说，以后发展为行为科学，也就是组织行为理论。行为管理理论具体包括以下内容：

(1) 梅奥及其领导的霍桑试验。梅奥的人际关系学说的主要内容有：①工人是社会人，而不是经济人。②企业中存在着非正式组织。③生产率的提高主要取决于工人的工作态度以及他和周围人的关系。

(2) X—Y 理论。麦克雷戈认为，管理者因为对员工持有两种不同的看法，相应的采取两种不同的管理方法，即 X 理论与 Y 理论，X 理论认为人是懒惰的、自私的，因而需要“胡萝卜加大棒”式的管理；Y 理论认为人是善良的、勤劳的，是能够积极主动做好工作的，Y 理论主张应该关心员工。

(3) 马斯洛的需求层次论。马斯洛认为人类的多种需要分为 5 个层级：①生理的需要。②安全的需要。③社交的需要。④自尊的需要。⑤自我实现的需要。

(4) 期望理论。期望理论由美国心理学家费鲁姆于 1964 年提出。其主要内容有：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。

(5) 双因素理论。赫兹伯格认为，人类有两种不同的类型需要，这两类需要就是：保健因素和激励因素。

①保健因素。指那些与人们的不满情绪有关的因素，如企业政策、工资水平、工作环境、劳动保护。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激励因素。指能够促使人们产生工作满意感的因素，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。

古典管理理论与行为管理理论的主要区别。

古典管理理论和行为管理理论中各理论虽然研究的具体对象不同，但基本理论是一脉相承的，它们存在着如下的区别：

①古典管理理论将人视为机器，工人被假定为“经济人”，决定工人积极性的是所给予的报酬的多少。而行为管理理论的观点认为实际上并不如此，工人不是那种仅仅追求金钱收入的“经济人”，而是社会人，有社会心理需求。影响劳动积极性和创造性的因素有很多，如人们的社会需要就是一种重要的因素，要满足工人的社会需要，在企业中保持一种良好的人际关系是必要的。

②古典管理理论认为人是机器，构成“无人组织”，以“合理合法权威”为基础的官僚体制有着严密的管理办法和组织体制，是最有效的组织形式，忽视组织与外部环境的联系将组织视为一个封闭系统。而行为管理理论认为在人们从事活动的正式组织中，存在着一种称之为“非正式组织”的关系结构。这些非正式组织产生的原因乃是因为正是组织无法满足工人在感情方面的需要，非正式组织的存在是一种客观存在。非正式组织对其不固定的成员有着很大的影响。管理过程中不仅要注意完善正式组织，同时还必须重视非正式组织。

③古典管理理论认为，管理人员与作业人员分别有其自己的工作职责，管理人员只需通过承担其固有的计划职能支持作业人员行使执行职能，使双方配合默契即可。而行为管理理论认为管理人员，尤其是基层管理人员应注意组织的人际关系，强调作业的组合，有必要在各个管理层进行人际关系技能的培训；要理解逻辑与非逻辑的行为，通过倾听意见和信息交流来理解工人的感情状态，培养正式组织的经济需要与非正式组织的社会需要之间维持平衡

的能力。

总之，科学管理理论对管理理论体系的形成和发展有着巨大的贡献，包括它对时间和动机的研究，任务管理和最分工协作。相比较古典科学理论，行为管理理论对管理中的人的行为及影响这些行为的因素做了全面深入的研究，对管理学的发展开辟了一个新天地。

2. 简述古典决策模式与现代决策模式的主要区别。

答：(1) 古典决策模式，通常也称为科学决策模式，是从规范的角度去考察问题的，它深受古典经济学理论的影响。古典经济理论认为，“经济人”知道全部可能的行动，知道哪种行动能得到最大的效果，知道从所有的行动中挑选最好的一种。受这种理论影响，理性决策模式认为人在决策活动中也是可以非常理性的。具体说来，理性决策模式主要包括下列基本内容：①决策者能够并且必须全面掌握有关决策环境的信息。②决策者充分了解有关备选方案情况。③决策者应建立一个合理的自上而下的执行命令的组织系统。④决策目的是为了获得最大的经济效益。

(2) 现代决策模式是一种把追求决策的有界合理性作为主要课题的管理人决策模式。它是与古典决策理论的“经济人”模式不同的“管理人”决策模式，侧重于从人的“行为”角度出发，探讨有关决策理论问题。其主要观点是：①决策者必须足够地了解 and 掌握有关决策环境的信息。②决策者应尽量了解各种备选方案的情况，但肯定无法做到全部了解。③决策者不可能或者说不愿意对各种方案的结果作充分的推测，为此应该以管理人决策模式，代替按最高准则行事的经济人决策模式，这就要求：第一，用令人满意的准则代替最优化准则；第二，不考虑一切可能的复杂情况，只考虑与问题有关的特定情况。

3. 简述正式组织与非正式组织的主要区别。

答：根据人为设定还是自发形成，组织可以分为正式组织和非正式组织。

(1) 正式组织。正式组织指具有一定的目标，并由规章、制度、方针、政策等责任形成一个个成员之间相互关系和职责范围的一定人群机构。正是组织的特点如下：①专业分工性。②明确的科层性。③法定权威性。④统一的规范性。⑤相对的稳定性。⑥职位的可替代性。⑦物质的交换性。

(2) 非正式组织。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。非正式组织的特点是：①基于特定的需要。②没有明确的组织目标。③组织成员自发形成的。④没有明确的成文制度和规划。⑤具有三种基本存在形式，水平集团、垂直集团、混合集团。⑥非正式组织对于正式组织的功能具有两面性。

(3) 正式组织与非正式组织的主要区别

非正式组织是相对于正式组织而言的一种准组织现象，它是无形的。正式组织与非正式组织的主要区别主要表现在几个方面上。①目的性。正式组织有明确组织目标和组织活动，非正式组织没有明确的组织目标、组织活动。在正式组织中，虽然存在一个正式的组织目标，但在这个目标下，个个成员都由自己的利益。如果一部分成员的共同利益比较接近或相同，就容易对一些问题产生同样的反应，久而久之，就形成了非正式组织。②规范性。正式组织的组织活动以效率、效益为主要标准，制度化是正式组织的基本特征。在正式组织中，一切都制度化了，如每一正式组织都有明文规定的纪律、守则以作为成员行为必须遵守的规范。而非正式组织的行为规范是非制度化的，以感情和融洽为主要标准，有不成文的的行为规则。非正式组织的行为规范缺乏强制约束力，要靠成员自觉遵守。互相默认。此外，在正式组织中，违反了纪律等行为规范时，组织将会采取强制性的惩罚措施，但非正式组织的行为规范被违背时，所采取的只有鼓励、疏远拉开感情距离措施。③稳定性。正式组织是以效率选

辑为联系纽带，而非正式组织的联系纽带主要是个人之间的感情，既非正式组织的成员是以感情为基础进行合作和认同的。由于感情缺乏外在的固定模式，所以非正式组织的进入和退出需要履行正式组织那样的手续。也由于以感情为联系纽带，使得非正式组织往往比正式组织具有更强的凝聚力和稳定性。④领导权。在正式组织中，领导者可以通过上级的任命取得职务所规定的权力。而非正式组织中的领导者或领袖无正式权力，是自然领袖，他们发挥作用的唯一基础是个人影响力。

4. 简述人力资源管理的主要步骤。

答：人力资源管理指运用现代化的科学方法，对与一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织和调配，使人力、物力经常保持最佳比例，同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调，充分发挥人的主观能动性，使人尽其才，事得其人，人事相宜，以实现组织目标。人力资源管理的主要步骤包括如下几个方面：（1）制订人力资源计划。人力资源计划指预测未来的组织任务和环境对组织的要求以及为完成这些任务和满足这些要求而提供人员的过程。其目的是为了工作者和组织的利益，最有效地利用短缺人才。（2）岗位分析和设计。岗位分析是指对某单位的全部工作的各构成因素进行分析研究，并将其结果制作成工作说明书和岗位责任制的过程；工作分析指对职务工作的性质、内容、责任、方式以及工作人员任职资格等方面进行周密的调查研究，并加以系统准确的描述，为职务管理提供客观依据的活动。（3）人力资源的招聘与解聘。通过职务分析，组织发现有职位空缺，就会安置、确定和吸引有能力的申请者的活动即为招聘；如果人力资源规划指明存在超员，管理者就会减少组织中的劳动力供应，即为解聘。（4）甄选。人力资源规划确定了组织的人员短缺，并且开发了一批申请者后，管理者需要采取一些方法对申请者进行甄别，以确保最适合的候选人得到这一职位。（5）定向。一旦确定了某项职务的候选人，他就被介绍到工作岗位和组织中，使之适应环境，这一步骤称为定向。（6）员工培训。员工培训指通过对员工有计划、有针对性的教育和训练，使其能够改进目前知识和能力的一项连续而有效的工作。员工培训旨在提高员工队伍的素质，促进组织发展。（7）绩效评估。指对员工的工作绩效进行评价，以便形成客观公正的人事决策的过程。（8）帮助员工的职业生涯发展。组织提供有效的职业发展计划确保获得和保留必要的人才。（9）薪酬管理以及处理劳资关系。对员工工资报酬和福利保障进行设计，并处理劳资纠纷，保持良好关系。（10）保管员工档案。

5. 简述菲德勒的权变模型。

答：美国当代著名心理学和管理专家弗雷德·菲德勒提出的权变模型，又称随机制定理论，认为领导工作是一个过程，任何领导形态均可能有效，其有效性完全取决于所处的环境是否适合。

（1）菲德勒相信影响领导成功的关键因素之一是个体的基本领导风格，因此他为发现这种基本风格而设计了最不喜欢同事（L P C）调查问卷，问卷由 16 组对应形容词构成。作答者要先回想一下自己共过事的所有同事，并找出一个最大喜欢同事（L P C 得分高），则作答者很乐于与同事形成良好的人际关系，就是关系取向型。相反，如果对最不喜欢同事看法很消极，则说明作答者可能更关注生产，就称为任务取向型。菲德勒运用 L P C 问卷将绝大多数作答者划分为两种领导风格，也有一小部分处于两者之间，很难勾勒。

（2）菲德勒剥离出影响领导形态有效性的以下三个环境因素：

①领导者—成员的关系。即领导者是否受到下级的喜爱、尊敬和信任，是否能吸引并使下级愿意追随他。②职位权力。即领导者所处的职位能提供的权力和权威是否明确充分，在上级和整个组织中所得到的支持是否有力，对雇佣、解雇、纪律、晋升和增加工资的影响程度大小。③任务结构。指工作团队要完成的任务是否明确，有无含糊不清之处，其规范和程序化程度如何。菲德勒模型利用上面三个权变变量来评估情境。领导者与成员关系或好或坏，任务结构或高或低，职位权力或强或弱，三项权变变量综合起来，使得到八种不同的情境或

类型，每个领导者都可以从中找到自己的位置。

(3) 菲德勒模型指出，当个体的 L P C 分数与三项权变因素的评估分数相匹配时，则会达到最佳的领导效果。菲德勒研究了 1 2 0 0 个工作群体，对八种情境类型的每一种，均对比了关系取向和任务取向两种领导风格，他得出结论：任务取向的领导者在非常有利的情境和非常不利的情境下工作的更好。而关系取向的领导者则在中度有利的情境中干得更好。

菲德勒认为领导风格是与生俱来的一你不可能改变你的风格去适应变化的情境。因此提高领导者的有效性实际上只有两条途径：替换领导者以适应环境或改变情境以适应领导者。菲德勒模型强调为了有效需要采取什么样的领导行为，而不是从领导者的素质出发强调应当具有什么样的行为，这为领导理论的研究开辟了新方向。菲德勒模型表明，并不存在着一种绝对的最好成绩的领导形态，企业领导者必须具有适应力，自行适应变化的情境。同时也提示管理层必须根据实际情况选用合适的领导者。

菲德勒模型的效用已经得到大量研究的验证，虽然在模型的应用方面仍存在问题，比如，L P C 量表的分数不稳定，权变变量的确定比较困难等，但是菲德勒模型在实践中还是具有重要的指导意义的。

6. 简述有效管理控制系统的主要特征。

答：管理控制系统实质上是一个信息反馈系统，通过信息反馈，发现管理活动中的不足之处，促进系统进行不断的调节和改变，使之逐渐趋于稳定、完善，直至达到优化状态。一个有效的管理控制系统具有如下特征：

(1) 准确性。一个提供不准确信息的控制系统将会导致管理层在应该采取行动的时候而没有行动，或根本没有出现问题而采取行动。因此，一个准确的控制系统是可靠的，并且能提供正确的数据。

(2) 适时性。控制系统应该能及时改变管理层的注意力，使之防止某一部门出现对组织造成严重伤害的行为。过时的消息是毫无意义的，因此，一个有效的控制系统必须能够提供及时的信息。

(3) 经济性。任何控制系统产生的效益都必须与其成本进行比较，为了使成本最少，管理层事先应该尝试能产生期望结果的最少量的控制。

(4) 灵活性。控制应该具有足够的灵活性适应各种不利的变化，或利用各种新的机会。

(5) 通俗性。一个难于理解的控制系统会导致不必要的错误，会挫伤员工的积极性，以至最终会被遗忘。因此，有时需要用简单的控制手段来代替复杂的控制手段。

(6) 标准合理性。控制的标准必须是合理的且能达到的。如果标准太高或不合理，它将不会起到激励作用因此，控制标准应该是一套富有挑战性、能激励员工表现得更好的标准，而不是让人感到泄气或鼓励欺诈的标准。

(7) 战略高度。管理层应该控制那些对组织行为有战略性影响的因素。控制应该包括组织中关键性的活动、作业和事件。也就是说，控制的重点应放在容易出偏差的地方，或放在偏差造成的危害最大的地方。

(8) 强调例外。管理层不能控制所有的活动，因此它的控制手段应该顾及到例外情况的发生。一种例外系统可以保证当出现偏差时管理层不至于不知所措。

(9) 多重标准。多重标准的设定，可以使员工不只在一种标准方面下功夫，减少了这种的狭隘的工作方式。

(10) 多重标准具有比重效果。由于多重标准比单一标准更难与把握，因此它可以防止工作中表现做表面文章的现象。此外，实际工作是很难用单一指标进行客观评价的。所以多重指标能够更准确地衡量工作。

(11) 纠正行为。一个有效的控制系统不仅可以指出一个显著偏差的发生，而且还可以建议如何纠正这种偏差。他应该在指出问题的同时给出解决问题的方法。

7. 简述库尔特·卢恩 (Kurt Lewin) 的三步骤变革过程。

答: (1) 变革指由于外部环境的变化, 如竞争者不断推出新产品或服务, 顾客产生新需要, 政府对法规进行修改或者员工的需求发生变化等等, 由于这些变化管理者相应的调整计划、组织设计、决策制定等组织职能、结构或行为的过程。变革是组织的现实, 对付变革是每个管理者工作中不可分割的部分。

(2) 变革过程中有两种不同的观点。我们可以用两个极为不同的比喻来说明变革过程。一种设想是组织是一艘在风平浪静的海洋中航行的船, 船长和船员们都清楚地知道他们正开往何处, 因为他们以前已经作了多次这样的航行。只是偶尔遇到风暴时才会有变化出现, 其他平静、可预见的旅程中尽可放心享受。另一种比喻是把组织看作是在不断出现险滩的湍急河流中航行的木筏, 筏上有半打的船工, 但他们以前从未在一起出航, 也完全不熟悉河流的构造, 也不了解最终目的地, 甚至情况可能更坏, 他们得在漆黑的夜晚航行。在这种急流险滩的比喻下, 变化就是一种自然的状态, 对变革的管理因此是一个持续的过程。

(3) 直至最近, “风平浪静”观一直统治着管理的实践和研究者的思维。库尔特·卢恩的三步骤变革过程描述是其最好的说明。按照卢恩的观点, 成功的变革要求对现状予以解冻, 然后变革到一种新的状态, 并对新的变革予以冻结, 使之保持长久。现状可以看作是一种平衡状态。要打破这一平衡状态, 解冻就是必要的。这可通过如下三个方式中的某一种来取得: ①增强驱动力, 使行为脱离现有状态; ②减弱制约力, 即妨碍脱离现有平衡状态的力量; ③混合使用以上两种方法。解冻一旦完成, 就可以推行本身的变革。但仅仅引入变革并不能确保它持久。新的状态需要加以冻结, 这样才能使之保持一段相当长的时间。除非增加这最后一个步骤, 否则, 变革就很可能是短命的, 员工又会返回到原有的平衡状态中。因此, 再冻结的目的就是通过平衡驱动力和制约力两种力量, 使新的状态稳定下来。

(4) 值得注意的是, 卢恩的三个步骤过程是将变革看作是对组织平衡状态的一种打破。现状被破坏以后, 就需要经过变革而建立起一种新的平衡状态。这种观点对于本世纪 50 年代—60 年代和 70 年代初期面临相对平稳环境的大多数组织来说, 可能是适合的。但这种“风平浪静”观就当前管理者所面临的经营环境而言, 已日益成为一种过时的描述方式。

三、论述题 (每题 25 分, 共 50 分)

1. 结合实际分析考评的作用及考评中应该注意的问题。

答: 考评指组织定期对个人或群体的工作行为及业绩进行考察、评估和测度的一种正式制度。用过去制定的标准来比较员工的工作绩效记录并及时将绩效评估结果反馈给员工, 可以起到有效的检测及控制作用。应该看到, 不论形态为正式或非正式, 考评都是重要的人力资源管理工具。涉及员工的调任、升迁、加薪等重大决定, 都必须依据精确的考评结果。

(1) 考评的作用

第一, 影响组织的生产率和竞争力。

员工表现对组织的生产率和竞争力的影响是非常重要的。工作表现可以从以下三方面来衡量: 工作成果、工作中的行动、工作态度。

第三, 作为人事决策的指标。

考评是做人事决策时重要的参考指标, 诸如升降职、职务任免、工作调任、加减薪等人事决策, 都涉及到绩效的评估。例如, 有一家生物制药公司, 高薪聘请了一位生物工程研究方面的留学博士担任该公司某产品部经理 (公司实行产品经理制), 结果发现该产品的销售业绩非但没有起色, 还有严重滑坡迹象。经调查, 该经理虽然对生物医药知识比较内行, 但是对产品运作其他方面的经验十分缺乏, 加上本人性格不是很善于处理部门中的员工关系, 导致部门管理不力, 效率下降。人事部决定将其调到公司的产品研究开发中心, 不久这位博士就在新岗位上取得了出色的成绩。同样, 在升降职和加减薪之前, 如果不进行考评, 就失去了选择的标准。

第三，有助于更好地进行员工管理。

①评价员工的工作业绩：

a. 绩效衡量。绩效水准反映了个人对组织所作贡献的大小，由此为任免、提升等人事决策提供依据。

b. 补偿。根据评价工作绩效决定多少薪水和奖金，可以对其付出的劳动作出合理的、对等的补偿。

c. 激励。这是一个有效的评价体系的伴生物。只要评价合理、奖罚分明，自然会产生激励的效果。

②帮助员工发展：

a. 加强员工的自我管理。由于绩效评估给员工强化了明确的工作要求，使员工责任心增强，明确自己应该怎样做才能更符合期望。

b. 发掘员工的潜能，通过评估发掘员工的潜能，可以将其调到更有挑战性或更能发挥其潜能的工作岗位，可能会取得意想不到的工作成效。

c. 实现员工与上级更好的沟通。绩效评估提供了上下级之间交流的一个契机，有助于上级更好地了解下属的想法，也有助于下级更好地了解上司对他的工作期望。这样的沟通过程可以促使上下级之间更加目标一致、配合默契。

d. 提高员工的工作绩效。通过绩效考评，使员工明确自己工作中的成绩和不足，可以促使他在以后的工作中发挥长处，努力改善不足，使整体工作绩效进一步提高。绩效评估的标准包括绝对标准、相对标准和客观标准三种，每一项可有很明细的要求，但衡量绩效的总的原则只有两条：第一，是否使工作成果最大化；第二，是否有助于提高组织效率。

(2) 考评中应该注意的几个问题

①考评目的

要开展考评工作，首要回答的问题就是为什么要开展绩效考评工作，这个问题不加以明确，势必使绩效考评陷于盲目。企业开展绩效考评工作，核心问题是使企业的战略目标得以顺利实现。如何使人力资源发挥最大效能，调动人的积极性，使企业各级管理人员都有使命感，进而发挥创造力，使公司具有运行活力，进而对人力资源进行整合，使优者得其位，劣者有压力并形成向上动力，使企业目标在优化的人力资源作用下得以顺利实现等问题，正是绩效考评所要解决的本质的问题。

②目标责任体系

a. 从目标到责任人。绩效考评不是孤立事件，它与企业人力资源管理、经营管理、组织架构和发展战略都具有相关联系，企业战略目标通过目标责任体系和组织结构体系分解到各个事业单元，与对应的责任人挂钩。

b. 从出发点到终点。因目标不是独立部门可完成的，从任务出发点到终点，通过企业每一环节的优秀业绩，保证整体业绩的最优。因此应根据业务流程图，明确部门间的协作关系，并对协作部门相互间的配合提出具体要求。

c. 对目标责任的一致认可。对工作目标的分解，要组织相关责任人多次研讨，分析可能性，避免执行阻力，直到目标由考评者和被考评者达成一致，这时以责任书的方式统一发布，并要明确奖惩条件，由责任书发出者与责任书承担者双方签订责任书的方式确定。

③考评标准

考评标准是成功关键因素。指标设定的科学、全面、有效性与否直接关系到绩效考评的客观性和公正性。因此指标设定，一定是完成目标责任的成功关键因素，通过对这些因素监督、控制、考评的过程，确能推进目标的实现。考评指标的确定有如下的要求：a. 通过努力在适度的时间内可以实现，并有时间要求。b. 指标是具体的、数量化的、行为化的、具有可得性。c. 可衡量化，不论是与过去比，与预期比，与特定参照物比，与所花费的代价比较，

都有可操作性，现实的、可证明的、可观察的。d. 不能量化的，描述细化、具体，可操作。
e. 经过同意制定，说服力强。

④考评办法

a. 直线制管理考评办法。在平衡计分卡考评体系下，对具体的责任人进行考评时，由责任人的聘用者、任务发出者及责任人的服务管理对象作为主要考评人，对责任人的工作业绩进行考评。同时责任人的个人业绩测评、责任人的协作部门的测评可作为辅助测评意见。以上意见进行综合，作为该责任人的绩效考评成果。

这样考评的原因在于责任人的工作由上级领导安排落实，上级领导对下属工作的完成情况最关心，情况最了解，同时也在管理上由上级领导负责。责任人执行情况，责任人的下属最了解，对责任人是否有所作为也最了解，因此责任人的上下级对责任人的考评最有发言权。吸收协作部门及个人测评，力求使测评成果更客观、公正。

b. 管理者的考评责任。主管领导有义务和责任对其管理权属内的责任人进行考评评价，不宜以民主测评等方式推卸应由领导履行的职责。

c. 考评办法评价。考评办法没有先进与落后，只要适合于企业实际，能够客观地、有针对性地评价管理人员的工作业绩，对开展工作有效地起到了促进作用，考评办法就值得采纳。

⑤考评信息反馈及成果兑现

a. 考评信息反馈。对考评结果要做到全面分析，对未达标的工作部分要加以分析，找出原因并加以修正，调整战略目标，细化工作职责标准，调整平衡计分卡的内容，使之建立新的平衡。其次，对考评成果要充分进行利用，要及时由管理人员对有关的责任人进行沟通，对考评结果指出的责任人的优点给予充分的、具体的肯定，最好能以事例补充说明，让责任人感觉到领导者不是泛泛地空谈，而是真诚的认可。对于考评者存在的不足，要明确提出，并问清楚责任人原由，听取他对改进工作的意见建议，如有道理要尽可能采纳。如继续任用，则应提出具体的建议要求及改进工作的途径，以保证工作质量提高。即使不再任用，也要明确提出，使责任人充分理解，使之心服口服。再次，切忌对考评结果置之一边，任由被考评者猜测引起负面影响。

b. 考评成果兑现。对考评成果要按照目标责任书的奖惩约定，及时进行奖惩兑现。

⑥持续性考评

绩效考评是一项复杂的系统工程，计划、监控、考评流程、成果运用等动态管理，构成绩效考评的主要工作内容。因此要持续不断地根据考评工作中存在的问题改进考评工作，同时还要把工作制度化、持续性地开展下去。这样考评工作就会受到各级管理人员的高度重视，其创造价值中心的作用就会越来越大。

总之，绩效考评对于处在成长期、成熟期的企业，既必要且重要，这类企业只要注意战略目标的明确，职责目标的明确并通过健全的组织结构体系加以落实，量化到相关责任人，考评的计划工作就得以落实。

2. 试运用激励理论评述企业员工激励方式、激励效果及激励应注意的问题。

答：所谓激励，就是创造满足职工各种需要的条件，激发职工的工作动机，使之产生实现组织目标的特定行为过程。

(1) 激励理论

①马斯洛的需求层次理论。马斯洛认为人类的需要可分为5个层级：生理的需要、安全的需要、社交的需要、自尊的需要、自我实现的需要。马斯洛认为五种需要之间存在递进规律（五种需求之间不是并列的），人的需要有个体差异性（人的行为由主导需求来决定的）。

②X理论和Y理论。道格拉斯·麦格雷戈（Douglas McGregor）提出了有关人性的两种截然不同的观点：一种是基本上消极的x理论（Theory x）；另一种是基本上积极的Y理论（Theory Y）。X理论假设较低层次的需要支配着个人的行为；Y理论则假设较高层次的需

要支配着个人的行为。麦格雷戈本人认为，Y理论的假设相比X理论更实际有效，因此他建议让员工参与决策，为员工提供富有挑战性和责任感的工作，建立良好的群体关系，这都会极大地调动员工的工作积极性。

③激励—保健理论

a.保健因素：是指那些与人们的不满情绪有关的因素，如企业政策、工资水平、工作环境、劳动保护。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。

b.激励因素：能够促使人们产生工作满意感的因素叫做激励因素，激励因素主要包括以下内容：①工作表现机会和工作带来的愉快；②工作上的成就感；③由于良好的工作成绩而得到的奖励；④对未来发展的期望。⑤职务上的责任感。

④三种需要理论。又称成就激励论，麦克莱兰（David·McClelland）的三种需要理论认为：人除了生理需要外，还有三种需要：a.权力需要：影响、控制别人的愿望。b.社交需要：相互交往、获得友情。c.成就需要：对挑战性工作和事业成就的追求。

其理论认为，不同的人对三种需要的先后次序和重视程度不同。一个组织拥有高成就需要的人越多，成功的希望越大。可通过教育、培养造就高成就需要的人。

⑤目标设定理论。在一个组织内，对于具有一定难度且具体的目标，一旦被接受，将会比容易的目标更能激发高水平的工作绩效，这种主张称为目标设定理论。

这个理论认为，使工作指向目标的主要原因来自于工作动机，设定恰当而具有挑战性的目标能够产生强烈的激励作用。虽然不能断言让员工参与目标设定的过程总是可取的，但是，当预期到员工在接受较困难的挑战性工作会遇到阻力时，让员工参与目标的设定时最恰当不过的。目标设定理论是针对于一般大众的，适用于那些承诺并接受工作目标的人。

⑥强化理论。强化理论基本观点。美国心理学家斯金纳（B·F·Skinner）认为，无论是人还是动物，其行为是对其所获刺激的函数。为了达到某种目的，都会采取一定的行为，这种行为将作用于环境，当行为的结果对他或它有利时，这种行为就会重复出现，当行为的结果不利时，这种行为就会减弱或消失。这就是环境对行为强化的结果。

（2）激励方式和激励效果

激励的方法指在关怀、尊重、体贴、理解的基础上，以诚挚的感情，入情入理的分析，实事求是的科学态度，恰如其分的手段，对受激励的对象以启发和开导，调动其内在积极因素，使得其振奋精神，积极向上，努力进取。激励的方法分为精神激励法和物质激励法两大类，下面分别加以阐述。

①精神激励法

a.目标激励。目标激励就是通过树立工作目标来调动人们的积极性。在大多数情况下，人们都希望工作具有挑战性，能在工作中充分发挥自己的能力，从而体会自我价值的实现感和成就感。在管理过程中，如果给每一个人能确立一个通过努力可以实现的、明确的工作目标。就可以起到调动积极性的作用。

b.情感激励。情感是人们对于客观事物是否符合人的需要而产生的态度和体验，它是人类所特有的心理机能。当客观事物符合人的需要而产生的态度和体验，它是人类所特有的心理机能。当客观事物符合人的需要，就会产生满意、愉快、欢乐等情感。反之，就会产生忧郁、沮丧等消极情感。管理激励工作必须注重“情感投资”，晓之以理，动之以情。鼓励人情、人爱、人性，要讲人情味，给人以亲切感、温暖感，用真挚的感情去感染人，满足人的感情需要。

c.榜样激励。所谓榜样激励，也就是典型激励。典型是公开树立起来的旗帜，典型的力量是无穷的，运用先进典型教育群众和带动群众，是我们党的思想政治工作经常用的一种行之有效的好方法。在实际工作中，应注意发现和及时正确宣传好的典型，发挥典型的导向作

用,使好人好事得到社会和众人的承认和尊重,使人们向先进看齐,以先进为榜样,培养健康、向上的情操。

d.行为激励。从管理心理的角度来看,每个人都对他周围的人产生行为影响力。但由于权力、地位、资历、品德、才能和心理素质等情况不同,每个人对他周围的人产生的行为影响力的大小是不同的。一般的情况是,职位越高的领导者,影响力就越大。正因为如此,领导只有加强自身修养,通过自己的言传身教,树立权威和表率,才能更好地影响、激励广大干部和职工群众。

e.考核激励。就是对干部职工的思想、业务水平、工作表现和完成任务方面的考核,对政绩突出者给予奖励、晋升,对不胜任者要换职换岗,必要时还应降职处理。这种做法的目的是给干部、职工造成一种压力,克服干好干坏一个样的状态。从而促使其振奋精神、积极进取。

f.尊重激励。自尊心是一种高尚纯洁的品质。自尊心是人们潜在的精神能源,前进的内在动力。人们有自我尊重,自我成就的需要,总是要竭力维护和努力争取自己的面子、威信、尊严。一个人的自我尊重需要得到满足,就会对自己充满信心,对他人满腔热情,感到生活充实,人生有价值。反之,一个人的自尊心受挫,就会消极颓废,自暴自弃,畏缩不前。

要注意的是,不同文化环境中成长起来的人,对尊重的理解是不一样的。东方文化认为尊重人主要是给面子,不能伤面子;而西方文化认为给面子不是真正的尊重,尊重是要实事求是的承认个人的价值。类似这种差别在管理中是应当注意的。

g.关怀激励。就是把他人的政治利益、物质利益和精神生活需要时刻放在心里。对于他人的工作、学习、生活、成长和进步给予关心和支持。通过关心他人的冷暖和切身利益,帮助排忧解难,使其认识到自我存在的价值,从内心深处受到感动,打动心灵,从而产生动力,积极工作,多做奉献。

h.危机激励。危机就是潜在的危险。危机激励就是从反面激励,就是从关心人的立场出发,帮助分析问题和找出存在问题的原因,给人指明坚持某种观点为,焕发精神,树立信心,鼓动勇气,积极进取。

i.表扬激励。表扬激励就是对好人好事给予公开赞扬,对人们身上存在的积极因素和积极表现及时肯定、鼓励和支持。从心理学特点来讲,人们都喜欢接受表扬,不愿接受批评。从每个人的身上看,积极因素总的来说始终是占主要方面的,消极因素是占次要方面的。表扬激励有利于调动积极因素,把消极因素转化为积极因素,把大多数人的积极性调动起来,促进工作的开展。

g.荣誉激励。受荣辱观决定,正常人都有荣誉感。荣誉激励包括发给奖状、奖旗、奖牌,给予记功、授予称号等,以此来激发广大干部、职工群众的革命热情,调动人们的积极性。

②物质型激励法

物质型激励法指的是通过满足人们对物质利益的需求,来激励人们的行为,调动人们的工作积极性的方法。物质利益是人们生存和发展的基础,是基本的利益。当然,不同的人对物质利益的要求是不同的,有的强烈,有的淡薄。但总的来说,它仍是现阶段最重要的个人利益之一。所以说,物质型激励方法也是管理中重要的常见的激励方法。

物质型激励方法主要有:

a.晋升工资。就是提高职工的工资水平。工资是人们工作报酬的主要形式,它与奖金的主要区别在于工资具有一定稳定性和长期性。工作有成效的职工如果获得晋升工资的奖励,毫无疑问是重大的物质利益。因此,晋升工资的激励方法一般是用于一贯表现好,长期以来工作成绩突出的职工。

b.颁发奖金。奖金是针对某一值得奖励的事情给予的奖赏。奖金与工资不同,它的灵活性大,不具有长期性、稳定性。一件事情该奖,目标达到了,奖金发放后,也就结束了。

所以说, 奖金也是一种重要的物质型激励手段, 适用于特殊事情的激励。

c.其他物质奖赏。除了货币性的工资与奖金之外, 常用的还有住房、轿车、带薪休假等可为人们提供其他物质利益的激励手段。特别是有些激励方法是带有物质型激励与精神型激励相结合的特征, 如高尔夫球俱乐部会员证, 对个人来说, 参加高尔夫球运动不仅是一种享受。而且在一定社会圈子中, 它还代表着一种地位和身份, 给人以自尊需求的满足感。

(3) 激励应该注意的问题

①认清个体差异

几乎所有的当代激励理论都认为每个员工都是一个独特的不同于他人的个体, 他们的需要、态度、个性及其他重要的个体变量各不相同。比如, 期望理论对内控型人比外控型人预测得更准确。为什么? 因为前者认为自己的生活很大程度上由自己所掌握, 这与期望理论中的自我利益假设是一致的。

②使人与职务相匹配

大量研究证据表明将个体与职务进行合理匹配能够起到激励员工的作用。比如, 高成就需要者应该从事小企业的独立经营工作, 或在规模较大的组织中从事相对独立的部门运作。但是, 如果是在大型官僚组织中从事管理工作, 候选人必须是高权力需要和低归属需要的个体。同样道理, 不要让高成就需要者从事与其需要不一致的工作, 当他们面对中度挑战水平的目标, 并且具有自主性和可以获得信息反馈时, 能够做得最好。但是记住, 不是每一名员工都会因工作的自主性、变化性和责任感而受到激励。这类工作只对高成就需要者具有很强的吸引力和激励作用。

③运用目标

目标设定理论告诉我们, 管理者应确保员工具有一定难度的具体目标, 并对他们工作完成的程度提供反馈。对于高成就需要者来说, 外部目标的重要性则比较小, 他们靠内部动机激励, 但高成就需要者在任何组织中显然都是少数。

目标是应该由管理者单独设定呢, 还是应该让员工参与设定? 答案取决于管理者对目标的可接受性和组织文化的认识。如果预期到目标会受到抵制, 那么使用参与做法将会增加目标的可接受性程度。如果参与做法与组织文化相抵触, 则应由管理者单独设定目标。因为当两者相抵触时, 员工们很可能把参与做法看作被组织所操纵, 因而会拒绝这种方式。

④确保个体认为目标是可达到的

无论目标是否可以真正达到, 如果员工认为目标无法达到, 则他们的努力程度就会降低。因而管理者必须保证员工充满自信, 让他们感到只要更加努力, 就可以实现绩效目标。对于管理者而言, 这意味着员工必须能胜任他的工作, 而且他们感到绩效评估系统是可靠而有效的。

⑤个别化奖励

由于每位员工的需要不同, 因此对某人有效的强化措施, 可能并不适合于其他人。管理者应当根据员工的差异对他们进行个别化的奖励, 管理者能够支配的奖励措施包括加薪、晋升、授权、参与目标设定和决策的机会。

⑥奖励与绩效挂钩

管理者必须使奖励与绩效相统一, 只有奖励因素而不是绩效才能对其他因素起到强化作用。主要的奖励如加薪、晋升应授予那些达到了特定目标的员工。管理者应当想办法增加奖励的透明度, 如消除发薪的保密性, 代之以公开员工的工资、奖金及加薪数额, 这些措施将使奖励更加透明, 更能激励员工。

⑥检查公平性系统

员工应当感到自己的付出与所得是对等的。具体而言, 员工的经验、能力、努力等明显的付出项目应当在员工的收入、职责和其他所得方面体现出不同。但是, 在公平性问题上,

存在着众多的付出与所得的项目，而且员工对其重要性的认识也存在差异，因而这一问题十分复杂。比如，一项研究发现，白领员工将工作质量、工作知识列在付出因素的首位，但蓝领员工却将这些因素列在付出因素的末位，他们认为最重要的付出因素是智力和个人对完成任务的投入，这两个要素对于白领员工的重要性程度却很低。在所得方面，也同样存在着差异，只不过差异不太显著。比如，蓝领员工将晋升放在很高的位置，但白领员工却将它的重要性排在第三位。这些差别意味着对某人具有公平感不一定对其他人也有公平感，所以理想的奖励系统应当能够分别评估每一项工作的投入，并相应给予合适的奖励。

⑦不要忽视钱的因素

当我们专心考虑目标设定、创造工作的趣味性、提供参与机会等因素时，很容易忘记金钱是大多数人从事工作的主要原因。因此，以绩效为基础的加薪、奖励及其他物质刺激在决定员工积极性上起着重要的作用。当然并不是要管理者仅仅注重金钱因素，而只是提供了客观的证据：如果金钱作为一种刺激手段被取消，那么人们就不会在工作中付出更多努力，但是取消目标、丰富化的工作或参与决策这些因素却不会出现这种状况。