

北京师范大学 2005 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：各方向 考试科目：管理学原理

一、简述题（每题 15 分，共 75 分）

1. 阐述决策中的“满意原则”。
2. 说明管理者的层次分类及他们在管理职能上的相同与不同之处。
3. 目标管理是员工参与管理的一种形式，员工在其中参与管理具体体现在哪些方面？
4. 阐述现代管理发展的趋势之一——柔性化管理（非理性主义倾向）的含义。
5. 古语说：“失败乃成功之母”。但当代管理表明，还存在着另一种情况：成功乃失败之母。解释后一种现象存在的原因并举一例。

二、论述题（共 75 分）

1. “科层制过时了”这一说法对不对，请说明理由。（35 分）
2. 有效控制的难点何在？在人员管理方面如何实现有效控制？（40 分）

参考答案

一、简述题（每题 15 分，共 75 分）

1. 阐述决策中的“满意原则”。

答：决策就是人们为了达到一定目标，在掌握充分信息和对有关情况进行深刻分析的基础上，用科学的方法拟定并评估各种方案，从中选出合理方案的过程。决策是管理的核心。对于决策方案的选择原则典型的有传统经典的“最优化原则”和西蒙提出的“满意原则”。选择组织活动的方案，通常根据的是满意原则，而不是最优化原则。

(1) 最优决策要求：①决策者了解与组织活动有关的全部信息；②决策者能正确地辨识全部信息的有用性，了解其价值，并能据此制定出没有疏漏的行动方案；③决策者能够准确地计算每个方案在未来的执行结果；④决策者对组织在某段时间内所要达到的结果具有一致而明确的认识。

(2) 上述条件在现实中是难以具备的，这是因为：①从广义上说，外部存在的一切对组织的当前或未来均会产生或多或少或直接或间接的影响，然而，组织很难收集到反映外界全部情况的所有信息。②对于收集到的有限信息，决策者的利用能力也是有限的，这种双重有限性决定了企业只能制定有限数量的行动方案。③任何方案都需要在未来付诸实施，而人们对未来的认识能力和影响能力是有限度的，目前预测的未来状况与未来的实际情况可能有着非常显著的差别，如此行动必有风险性。④即便决策方案的实施带来了原来预期的结果，这种结果也不一定就是组织实现其最终的目标所需要的。

(3) 所以在决策中，应该遵循“满意原则”。满意原则是现代决策理论评价各个决策方案的一条适用原则。它也是决策管理学派的主要思想之一。这种“令人满意”的原则就是“适当的市场份额”、“适度的利润”和“公平的价格”等。满意原则所依据的假设前提与最优化原则不同，其关注的焦点是可以影响个人决策的组织因素，对于哪些复杂和非程序性的决策来说，满意原则更现实可行。

2. 说明管理者的层次分类及他们在管理职能上的相同与不同之处。

答：按照现代企业的管理层级，可以将企业管理者分为高层管理者、中层管理者和基层管理者。不管哪个层次的管理人员都需要从事计划、组织、领导、控制工作，但他们在管理职能实践上的重点、依据的信息、对组织的影响程度都存在着差异。下图从时间的角度描述了这种差异。

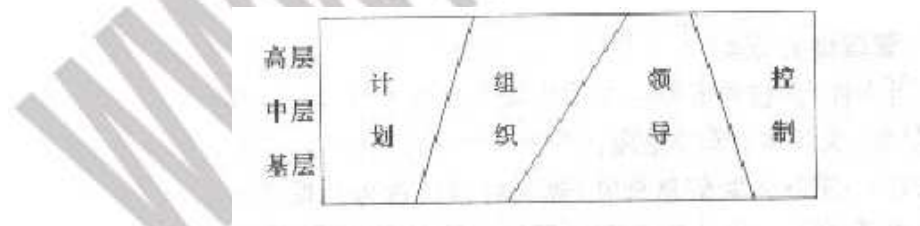


图 1-1 不同层次管理人员执行不同管理职能所需要的时间

(1) 高层管理人员是对整个组织的管理负有全面责任的人，他们的主要职责是：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。所以高层管理人员在计划、组织和控制工作上花的时间要比中、基层管理人员多。主要发挥这几项管理职能。

(2) 中层管理人员通常指处于高层管理人员和基层管理人员之间的一个或若干个中间层次的管理人员，他们的主要职责是：贯彻执行高层管理人员所制定的重大政策，监督和协调基层管理人员的工作。与高层管理人员相比，中层管理人员更注意日常管理事务。所以中层管理人员主要进行领导和组织工作。

(3) 基层管理人员亦称第一线管理人员，也就是组织中处于最低层次的管理者，他们所管辖的仅仅是作业人员而不涉及其他管理者。他们的主要职责是：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。所以，基层管理者的时间主要花在领导作业人员，而在计划、组织、控制方面花的时间比较少。

3. 目标管理是员工参与管理的一种形式，员工在其中参与管理具体体现在哪些方面？

答：目标管理是让组织的主管人员和员工亲自参加目标的制定，在工作中实行“自我控制”并努力完成工作目标的一种管理制度或方法。目标管理是员工参与管理的一种形式，体现在目标管理的全过程中：

(1) 员工参与了目标制定和展开的全过程。这一阶段的工作任务最繁重，它要求建立一个以组织总目标为中心的目标体系。组织应该在对其内部条件和外部环境充分分析研究的基础上，通过领导和职工的上下沟通，反复商讨、评议、修改，讲组织目标的总目标分解到各部门、各单位直至职工个人，保证每个部门都有明确的目标，每个目标都有人员负责。目标制定一般采取协商的方式，由上级向下级提出方针目标，让下级制定各自的目标方案，通过协商为下级创造参与规划的机会，充分跳动下级的积极性。制定目标既保证了提高组织的业绩，又能激励和提高员工的积极性和创造性。

(2) 员工参与了目标的实施阶段。在目标确定以后，管理人员就充分放权，将关心的终点放在下级是否根据方针达到了目标。体现员工自我控制的原则。目标管理以目标激励员工，以自我控制实现组织和员工的目标，是一种“主动”的管理方式。

(3) 员工参与目标成果的评价。目标成果的平价一般实行自我平价和上级平价相结合的方式，共同协商确认成果。目标管理重视自我评价，并将它作为自我控制的一种手段。每个人通过自我评价，对完成某项任务感到满意，就会激起对力争达到下一个目标的热情；若对完成情况感到不满意，就更能激起自我提高的愿望，力求提高自己的能力。对目标成果的评价，也是上级发挥领导能力的最好时机。上级可利用进行成果评价的有利机会，与下级进行意见交流，针对每个部门及每个人的情况进行具体细微的指导和帮助。

由此可以看出，目标管理是员工参与管理的一种形式，体现了“以人为本”的现代管理思想。

4. 阐述现代管理发展的趋势之一——柔性化管理（非理性主义倾向）的含义。

答：所谓柔性管理则是指依据组织的共同价值观和文化、精神氛围进行的人格化管理。与“以规章制度为中心”的刚性管理不同，柔性管理，究其本质，是一种“以人为中心”的“人性化管理”，它在研究人的心理和行为规律的基础上，采用非强制性方式，在员工心目中产生一种潜在说服力，从而把组织意志变为个人的自觉行动。具体地说，它有如下特征：

(1) 柔性管理的内在驱动性。柔性管理的最大特点，在于它主要不是依靠权利影响力（如上级的发号施令），而是依赖于员工的心理过程，依赖于从每个员工内心深处激发的主动性、内在潜力和创造精神，因此具有明显的内在驱动性。而只有当组织规范内化为员工的自觉认识，组织目标转变为员工的自发行动，这种内在驱动力，自我约束力才会产生。

(2) 柔性管理影响的持久性。柔性管理要求员工把外在的规定转变为内心的承诺，并最终转变为自觉的行动，这一转化过程是需要时间的，加之员工个体差异、组织历史文化传统及周围环境等多种因素的影响，组织目标与个人目标之间往往难以协调。然而一旦协调一致，便获得相对独立性，对员工具有强大而持久的影响力。

(3) 柔性管理激励的有效性。根据马斯洛的需求层次理论，可将人的需求分为：生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求及自我实现需求。赫茨伯格的双因素理论又指出，为维持生活所必须满足的低层需求如生理需求、安全需求、社交需求相当于保健因素，而被尊重和实现自我的高层需求则属于激励因素。一般说来，柔性管理主要满足员工的高层次需求，因而具有有效的激励作用。

人既是管理的主体，又是管理的客体。对人的管理既可以凭借制度约束、纪律监督、直至惩处、强迫等手段进行刚性管理；也可以依靠激励、感召、启发、诱导等方法进行柔性管理。而柔性管理对人的智力活动，尤其是创造性活动具有特别的意义，这一点对于未来的“视

创新为生命”的知识型企业尤为重要，加之知识经济时代下企业组织系统的弹性化和生产作业的柔性化，也对相应的管理体制提出了要求，柔性管理就是适应这一要求的未来管理的发展趋势。

5. 古语说：“失败乃成功之母”。但当代管理表明，还存在着另一种情况：成功乃失败之母。解释后一种现象存在的原因并举一例。

答：“失败乃成功之母”所讲的道理，近乎人人皆知，大家早已口念心诵何止千百遍。但“成功乃失败之母”同样蕴涵着深刻的哲理，值得人们注意。分析其原因主要有以下两个方面：

(1) 首先，成功容易让人不思进取，得意忘形。决策者仅凭曾经这么做过并取得过成功，就认为继续这么做也一定会再获成功。这是一种过于理想化、充满浪漫主义的思维，不知不觉间，决策者陷入对过去的美好回忆，对以往成功的经历如数家珍，进而产生盲目自信，甚至自我崇拜。处于如此状态的决策者，往往会表现出对自己的认知模式的迷信和固执，越来越相信自己和自己的思想方法的正确。最不容易听取不同意见、对信息反馈进行有意无意的筛选。长此以往，决策者信息源宽度和质量大幅下降。一次非理性的决策就可能让一个本属上升趋势的企业前功尽弃、毁于一旦。

(2) 其次，一旦成功，人往往会陷于一片阿谀奉承之中，听不到真正有建设性的建议。身边多为阿谀奉承之人，有识之士即便人未走，而心已去，使一艘船上，大家都站在一边，这是一件很危险的事。作为决策者，最需要保持一个清醒的头脑和认识，要随着时代变化不断改变思维和观念。时过境迁，我们面临的市场早已发生了翻天覆地的变化，物是人非，我们面对的人们也产生了量与质的飞跃。制定发展规划要审时度势，充分考虑本企业现有基础和人力、物力、财力。为降低风险，应尽量遵循不熟不做这一商业法则。决策时避免仅凭“大概”“估计”“大致”等非理性判断。要区分轻重缓急，统筹考虑，全面规划，有步骤地进行。切忌轻易相信直觉和以往的经验。很多企业第一次创业的成功经验往往是第二次创业失败的主要原因。看上去，这是一个很不合逻辑的因果关系，但它却时常发生在我们周围。

“大风起兮龙腾飞，五洲蔽日起飞龙”，曾是一度如日中天的沈阳飞龙集团宣传材料的标题，足见飞龙之气魄与规模，集团总裁姜伟也荣誉满身，“全国杰出青年企业家”、“中国十大杰出青年”、“中国改革风云人物”，不一而足。然而，1995年6月，飞龙集团突然宣布，集团进入休整期。

两年后，姜伟以过人勇气坦言，集团出现四大隐患：没有可信的长远发展规划；没有硬碰硬的高科技产品；资本不实且资产过低；财务管理漏洞太大。这促成飞龙收翼休整，总裁本人也闭门思过，修炼内功，以求脱胎换骨。曾有媒体报道姜伟自省20大失误，刀刀见血，不留情面。没有被曾有的辉煌所迷惑，这种“刮骨疗毒”的勇气让人何其敬佩。

“成功乃失败之母”，这话显然与“盛极必衰”的古训有关。但可悲的是，我们有很多企业远未“盛极”，至多也只是“初盛”，而衰败的迹象却过早地显露出来。决策者保持一个冷静的头脑，正确看待过去的成功，及时地从自我欣赏中走出来，可能会减少决策失误的机会，而带给自己更多、更大的成功。

二、论述题（共75分）

1. “科层制过时了”这一说法对不对，请说明理由。（35分）

答：这种说法不正确。

进入20世纪80年代以来，在全球化、市场化和信息化三大时代大潮的背景下，组织环境一方面呈现出复杂多变的发展趋势，另一方面又对组织应付这种趋势提供了一定的技术工具。组织结构总的发展趋势表现出非层级制度的趋势，具体表现为扁平化、柔性化、分立化和网络化等趋势。于是有人说“科层制过时了”，这种说法是片面的，具体分析如下：

(1) 科层制。科层制（又称官僚制）是建立在马克斯·韦伯的组织社会学的基础上的，

是一种理性化的管理组织结构。其基本要点如下：从需要和效率出发建立一套所有组织成员都认可的规则，全部活动都严格按照规则进行；设置职务序列，分工明确，分权合理；在等级制基础上确立各级办事机关；以文件及专门人员为基础进行行政管理；根据专业技术资格任命行政人员；对任职者的升迁、待遇及发展机会均有明确和合理的保障；重视专家权威；并假定组织的需要与成员的需要一致。

由此可以看出，科层制具有以下五大特点：专门化、等级制、规则化、非人格化、技术化。

(2) 科层制的独特优点。从纯技术的观点来看，官僚制能为组织带来高效率，从这一意义上可以说实行强制性官僚制是合理的已知手段。从严密性、合理性、稳定性和适用性等方面综合考虑，它优于其他任何形式。

①严密性。权力的层级结构制度可以确保决策制度的可靠性。位于层级结构中的每个成员都有明确职权限制，他们清楚地知道，如果发生了自己无法解决的问题，应当把问题转交给哪个部门、哪个职位；如果需要做出某项决定，那么决定应由谁来做出。这种严格按等级、法规运作权力的结果，可避免组织之间、个人之间职责不清，互相推诿的现象。

②合理性。科层制组织按照层级节制的原则，保证对组织成员的控制，使组织活动具有非人格化的特征。组织内部存在大批专家，他们拥有专门知识，再充分利用档案，这样，组织就有可能通过精确的计算对未来的事件进行可靠预测，从而使组织的行为建立在理性的基础之上。

③稳定性。在科层制组织中，专业技术知识的运用是它的一个主要优势。任何行政法令、决定、条例都有书面形式的规定和记录，详细而具体，具有很强的可操作性，从而保证了组织行为的稳定性。

④普遍性。在韦伯创立科层制理论以来的半个世纪中，科层制组织的崛起已被证明是一个不可逆转的趋势，工业组织、政府机构、工会、宗教机构等一切大型的组织都经历了官僚制化的历程。在当代工业社会，科层制组织已经发展成为一种最为普遍的组织形式。

组织扁平化、柔性化、网络化、分立化等发展趋势，以及学习型组织的建立，都是建立在一定程度的科层制基础上的。在扁平化组织、学习型组织等新型组织结构里面，也有权利的集中，和层级的划分，只是没有传统的科层制那么明显而已。

(3) 建立适合中国国情的现代科层制。科层制在现代工业社会获得了广泛的成功，知识经济的到来，要求传统的科层制加以变革，建立适合我国国情的现代科层制。中国属于世界现代化进程中的后发国家，既要能在知识经济时代背景下回应世界发达国家的经济与科技的挑战，又需抓紧发展落后的生产力，改变人民生活的贫困局面。因此，我们只有在吸收、借鉴官僚制的合理性合法性的基础上，发育、创建符合中国国情的现代科层制，才能保证稳定和发展。现代科层制应具备如下几个特点：

①现代科层制必须健全法规，实现由“人治”到法治。由于种种原因，中国社会发展状况一直呈现高度不平衡，与此相应的组织管理方式是家长制与官僚制奇特混合，甚至由于传统势力，家长制仍然在统辖着官僚制，比如，一些现代化的大型企业，本该有着官僚制的运作基础，却仍是家长的天下。这与现代化转型时期的要求名实背道而驰。如果说工业经济尚能给家长制留下些余地的话，那么在知识经济时代，家长制就失去了任何存在的理由。

总的来看，中国目前正处于社会主义初级阶段，官僚制的存在还是有相当合理性的，官僚制在中国不是太多，而是太少。若能实现官僚制的法治，即可加速现代化进程。

②现代科层制必须实施科学管理，实现民主集中制和领导例外原理，形成一个既能克服官僚主义，又能提高管理效率的完整的闭环控制系统。目前，在我国的政治经济等领域内普遍还存在着严重的“初级群体化”现象和官僚主义，最根本的原因在于没有一套严格的科学管理制度。所以，克服官僚主义，提高管理效率便成为体制改革的目标之一。要克服官僚主

义，提高管理效率，当然要从思想作风上解决问题，但更重要的是建立完善的管理制度，实行民主而科学的现代科层制度。

③现代科层制通过运用技术知识的优势，形成尊重知识、尊重人才的科技社会化的新时尚。比如，对人员的录用和培养，就必须保证素质、技术、知识和能力较为精良的人能被优先考虑。同样，招聘的各级领导，也必须具备优良的道德品质、丰富的实践经验、过人的决策胆略、超群的才能权威。

④现代科层制要按等级职责规章和办事程序运作，公事与私事要分明界限，行政官员不得滥用其职权，不得以权谋私。确保权力约束和纪律监督，使腐败和违纪现象防患于未然；一旦发生问题，必须严格执法。通过法令法规，促使组织成员从思想上提高警觉性，行为上消除模糊性，从而使得组织上下自然形成遵纪守法的良好风尚。

⑤现代科层制要倡导学习。第一类，倡导个人学习，学习组织文化，学习职业道德、科学技术和知识经济，正确理解和认真执行规章法纪，改善人际关系，从而将执行带有强制意义的制度的非人格化变为成员实现自我价值观的自觉行动。第二类，倡导组织学习，即：一是单环学习，指组织成员在适应组织规范的情况下，对生产过程中出现的问题，能从行为上与组织保持一致的姿态，予以设法解决，以保证组织提高效率；二是双环学习，指组织成员发觉原有的“在用理论”已经不适合组织运转而需重新建立新的规范时，一方面要理解接受新的规范，另一方面还要以新规范的战略尽快为组织发展新成果。通过学习，使组织成员减少对管理阶层的依赖、附和、从属和被驱策的心理，增强对组织的凝聚力。

根据以上五个特点，我们可以将现代科层制组织定义为：现代科层制组织，是人们为了达到组织的共同目标，将成员的职位按等级制原则依次排列，并明文规定每个人的岗位权限与职责；将权力依职能和职位进行分工和分等；运用技术知识，以法令、条例、民主参与等规则为管理主体的组织体系。这样的现代科层制组织就像地球绕着太阳运转那样，既要围绕外部环境运转（外适应），又要自身不停地自转（内适应，或内协调）。

总之，虽然对官僚制的批评意见一直没有停止过，但有一个事实是显而易见的：官僚制无处不在！绝大多数的组织采用的是官僚制方式；除了极少数的组织外，它是最为有效的组织结构方式。不可否认，许多组织的结构形式已经发生了变化，但是，这些变化并没有抛弃官僚制组织结构。相反，官僚制可以适应动态的、变化的环境，环境对官僚制的需求也从来没有像今天这么强烈。

2. 有效控制的难点何在？在人员管理方面如何实现有效控制？（40分）

答：控制是根据计划的要求，设立衡量绩效的标准，然后把实际工作结果与预定标准相比较，以确定组织活动中出现的偏差及其严重程度，在此基础上，有针对性地采取必要的纠正措施，以确保组织资源的有效利用和组织目标的圆满实现。但并不是所有的控制活动都能达到预期的目的，要实现有效的控制其难点在于制定一套清晰合理的控制标准。

（1）标准是一种作为规范而建立起来的测量标尺或尺度。控制标准是控制目标的表现形式，是测量实际工作绩效的基础。对照控制标准，管理人员可以对工作绩效好坏作出判断。没有一套完整的控制标准，衡量绩效和纠正偏差就会失去客观依据。因此，制定控制标准是控制工作的起点和难点。通常来说，行之有效的控制标准需要满足如下基本特性的要求：

①简明性。即对标准的量值、单位、可允许的偏差范围要有明确说明，对标准的表述要通俗易懂，便于理解和把握。

②适用性。建立的标准要有利于组织目标的实现，要对每一项工作的衡量都明确规定具体的时间幅度和具体的衡量内容与要求，以便能准确地反映组织活动的状态。

③一致性。建立的标准应尽可能地体现协调一致、公平合理的原则。管理控制工作覆盖组织活动的各个方面，制定出来的各项控制标准应该彼此协调，不可相互冲突。同时，控制标准应在所规定的范围内保持公平性，如果某项控制标准适用于每个组织成员，那就应该

一视同仁，不允许有特殊化。

④可行性。即标准不能过高也不能过低，要使绝大多数员工经过努力后可以达到。因为建立标准的目的是，用它来衡量实际工作，并希望工作达到标准要求。所以，控制标准的建立必须考虑到工作人员的实际情况，包括他们的能力，使用的工具等。如果标准过高，人们将因根本无法实现而放弃努力；如果标准过低，人的潜力又会得不到充分的发挥。具有可行性的控制标准，应该要保持挑战性和可达性的平衡。

⑤可操作性。即标准要便于对实际工作绩效的衡量、比较、考核和评价；要使控制便于对各部门的工作进行衡量，当出现偏差时，能找到相应的责任单位。如成本控制，不仅要规定总生产费用，而且要按成本项目规定标准，为每个部门规定费用标准等。

⑥相对稳定性。即所建立的标准既要在一段时间内保持不变，又要具有一定的弹性，能对环境的变化有一定的适应性，特殊情况能够例外处理。

⑦前瞻性。即建立的标准既要符合现时的需要，又要与未来的发展相结合。控制标准实际上是对组织成员行为的一种规范，它反映了管理人员的期望，也为人们提供了努力的方向。因此，制定出来的控制标准应将组织当前运行的需要与未来发展的需要有机地结合起来。

另外在标准的制定过程中，一方面，要体现控制标准和计划的相符合。控制要跟踪计划的执行情况，及时发现并纠正偏差，以实现组织目标。所以，控制标准的设置应依据计划而定，反映计划的要求，并和不同的业务活动相互适应，使不同的管理者知道有关他们所负责的计划的进展情况。另一方面，要遵循控制关键点原则。这里有两层意思：一是要选择重点进行控制，即选择关键的控制点；二是要针对关键控制点的例外情况着重控制。这是因为管理人员的时间和精力有限，实施控制不可能也不必要面面俱到，把注意力集中到重点和例外情况上，会大大提高控制的效率和效用。

(2)“管理就是通过他人完成一定目标的活动”，从这个基本的定义中，可以看出，本质上对任何对象的控制，最终都可以落实到对人的行为控制。因此，掌握对人员的控制方法、技巧是管理者最基本的素质之一。方法包括两类：一是直接巡视、观察，发现问题，现场解决；二是对员工进行系统评估，找出原因，寻求系统解决方案。具体说来，实现对人员管理的有效控制，具体手段有：

①甄选。识别和雇佣那些价值观、态度和个性符合管理当局期望的人。人员甄选要遵循因事择人原则、德才兼备原则、用人所长原则、民主集中原则、回避原则。

②目标。为员工设定工作目标，用目标指导和限制他们的行为。目标管理方式已经成为企业管理普遍采用的一种管理方式，通过目标的设定，让员工自我控制，一方面可以激励员工很好的工作，另一方面也有利于组织目标的实现。

③职务设计。通过职务设计决定人们的工作内容、节奏、责权范围，从而影响其行为。例如，为减少组织内部舞弊现象的发生，常常使某些职务分立以达到相互牵制的效果。

④直接监督。监督人员现场限制员工的行为。

⑤培训与传授。通过正规的培训制度以及员工间非正式的交流，向员工传递期望的工作知识和方式。培训与传授是提高员工素质和职业能力的重要手段，只有通过不断进行各种形式的训练和培养，通过员工不断地学习，才能不断提高员工的素质，员工素质的提高，有利于组织对其实现有效的控制。

⑥制度化。利用组织正式的规章制度来规定可以的行为和禁止的行为。

⑦绩效评估。动态保证组织员工行为方式与组织目标相一致。绩效管理是现代人力资源管理的一个重要组成部分，通过目标设定和绩效评估相结合能很好地提高员工的积极性。

⑧报酬系统。利用奖勤罚懒的报酬机制来强化和鼓励期望行为，弱化甚至消除非期望行为的发生。

⑨组织文化。通过组织的故事、仪式和高层的表率作用，影响员工的价值观和行为模式。

总之，控制是一种灵活性机动的管理职能，制工作即使在面临着计划发生了变动，出现了未预见到的情况或计划全盘错误的情况下，也应当能发挥它的作用。控制活动还是经济的，即控制所支出的费用与控制的效率和效果相比应是合理的。当然，经济与否是相对的，因为控制的效益随业务的重要性大小、业务规模的大小，在不进行控制的情况下可能发生的费用以及控制可能做出的贡献大小会有所不同。控制手段也是多种多样的，企业要根据自身的实际情况，建立有效的控制标准，从而建立有效的控制系统。