

管理类联考复试：管理学常考主观题

【考点 1】管理与管理学

1. 试述茨伯格的管理者角色理论。

【答题思路】

- (1) 把各种涉及的角色罗列出来。
- (2) 描述各个角色的核心理论。
- (3) 指出各个角色的重要特征和主要功能。

【参考答案】

(1) 挂名首脑

象征性的首脑，必须履行许多法律性的或社会性的例行义务。接待来访者，签署法律文件。

(2) 领导者

负责激励和动员下属，负责人员配备、培训和交往。实际上从事所有的有下级参与的活动。

(3) 联络者

维护自行发展起来的外部接触和联系网络，向人们提供帮助和信息传递方面。发感谢信，从事外部委员会工作，从事其他有外部人员参加的活动。

(4) 监听者

寻求和获取各种特定的信息（其中许多是即时的），以便透彻地了解组织与环境；作为组织内部和外部信息的神经中枢。阅读期刊和报告，保持私人接触。

(5) 传播者

将从外部人员和下级那里获得的信息传递给组织的其他成员，有些是关于事实的信息，有些是解释和综合组织的有影响的人物的各种价值观点。举行信息交流会，或用打电话的方式传达信息。

(6) 发言人

向外界发布有关组织的计划、政策、行动、结果等信息；是组织所在产业方面的专家。举行董事会议，向媒体发布信息。

(7) 企业家

寻求组织和环境中的机会，制定“改进方案”以发起变革，监督某些方案的策划。制定战略，检查会议决议执行情况，开发新项目。

(8) 混乱驾驭者

当组织面临重大的、意外的动乱时，负责采取补救行动。制定战略，驾驭混乱，解决危机。

(9) 资源分配者

负责分配组织的各种资源——事实上是批准所有重要的组织决策。调度、询问、授权，从事涉及预算的各种活动和安排下级的工作。

(10) 谈判者

在主要的谈判中作为组织的代表。参与工会，进行合同谈判。

2. 试述人本管理的含义与内容。

【答题思路】

(1) 简要地阐述人本管理的定义和概念。

(2) 根据人本管理八方面的内容去展开谈论。

【参考答案】

(1) 人本管理的含义

人本管理即以人为本的管理，人本管理原理就是以人为中心的管理思想。其主要观点是：职工是组织的主体；职工参与是有效管理的关键；使人性得到最完美的发展是现代管理的核心；服务于人则是管理的根本目的。

(2) 人本管理的内容

①人力资本的投资与评估。组织将人力资源作为资产，而获得这些资产是一种重要的投资；企业应及时对人力资本投资进行评估。

②工作轮换、工作扩大化和工作丰富化。扩展人的知识和技能，挖掘人的潜能，激励员工承担更大职责，给员工提供更大的进步和发展的机会。

③目标管理。锻炼和提高员工的参与意识和自我管理水平，调动他们的工作积极性和创造性。

④沟通、交互作用和敏感性训练。员工的相互沟通和交互作用，有助于增进他们的相互信任和协作，培育他们的集体意识、参与意识、团队精神和责任感；敏感性训练能促进组织成员对自己的行为和他人的行为之间的交互影响有更好的了解。

⑤思想教育。以某种价值体系和道德规范来影响人的思想意识及其活动，提高员工的自主管理能力。

⑥心理平衡。保持和维护人的心理平衡、促进人们的心理健康，是组织实施人本管理的一个不可忽视的重要环节和方面。

⑦行为引导。通过对人的需要、人的价值体系和目标体系三方面的因素加以影响和引导，促进人的思想、心理和行为的积极转换及导向自主管理的过程。

⑧社会推动。社会环境以习俗、公众舆论、道德规范、文化水平等无形力量，对人的思想、心理和行为施加影响，并通过人们的工作与生活的自觉变化体现出来。所以，通过建设和谐社会，提高人们的文明素养和道德水平，促进组织与员工健康发展也是现代人本管理的重要实践内容。

【考点 2】管理学的形成与发展

1. 如何理解法约尔的管理原则？

【答题思路】

简单地介绍法约尔的十四条管理原则的要点内容即可。

【参考答案】

法约尔认为，管理的成功不完全取决于管理的能力，更重要的是管理者要能灵活地贯彻管理的一系列原则。法约尔的管理原则包括以下 14 条：

（1）劳动分工：是有效使用劳动力所必需的专业化分工，应用于各种管理工作和技术工作。

（2）权责对等：职权是职务上的和个人的各种因素的结合；管理者必须拥有命令下级的权力，但必须与责任相匹配。

（3）纪律严明：雇员必须服从和尊重组织的规定；领导应以身作则；管理者和员工对组织纪律都能明确地理解并实行公正的奖惩。

（4）统一指挥：雇员只应接受一个上级的命令。

（5）统一领导：每一项具有共同目标的活动，都应当在一位管理者和一个计划的指导下进行。

（6）个别利益服从总体利益：任何雇员个人或群体的利益不能超越组织整体的利益。

（7）报酬：报酬和支付方法应当是公平的，并为雇员和雇主提供最大可能的满足。

（8）集中：指职权的集中或分散的程度，即下级参与决策的程度。应从具体的环境来决定为获得“最好总体利益”所需的集中程度。

（9）等级链：是从最高级别到最低级别的“管理人员系列”。应建立关系明确的等级链系统，使信息按等级链传递；应该减少层次，或允许超级报告和横向沟通，以保证重要信息的畅通无阻。

（10）秩序：即无论物品还是人，都应该在恰当的时候处在恰当的位置。

（11）公平：主管人员应当友善和公正地对待他的下属；下属则应当忠诚和尽力。

（12）人员稳定：人员的不必要流动是管理不良的原因和结果，尤其危险和浪费。

（13）创新意识：允许雇员发起和实施计划能调动他们的热情。所以，应鼓励员工发表意见和主动地开展工作。

（14）团结精神：鼓励团队精神将会在组织中建立起和谐与团结的氛围。

2. 韦伯“理想的行政组织体系”具有哪些特点？

【答题思路】

（1）了解韦伯所述的行政组织体系主要包括哪几个方面。

（2）根据不同方面去说说主要的特点。

【参考答案】**(1) 劳动分工**

工作分解为简单的、程序化的和清晰定义的任务。

(2) 权威等级

按等级组织职位。具有明确的命令链。

(3) 正式的甄选

根据技术资格为职位甄选人员。

(4) 正式的规则和法规

成立的制度和标准的运作程序。

(5) 非个人的

规则和控制的一致应用，而不是因人而异。

(6) 职业生涯导向

管理者是职业化的专家，而不是所管理单位的所有者。

3. 试论管理理论丛林产生的背景与渊源。**【答题思路】**

从政治、经济、文化等方面分层级展开谈论。

【参考答案】**(1) 生产力的发展与科学技术的进步**

生产力水平决定生产方式和生产关系以至上层建筑的变革。从家庭手工业的生产经营方式发展到社会化大生产，极大地丰富了人们的管理实践和管理思想，深化了人们对于管理职能和管理过程的复杂性和规律性的认识，职业化的管理者阶层形成并迅速壮大，管理对组织的发展和经济的现代化发挥越来越大的作用。这一切直接促进了现代管理理论的产生和发展。

科学技术是生产力。“二战”以后，科学技术进步的速度不断加快，不仅大大拓展了人类生产活动的深度和广度，推动了全球经济的迅速增长，而且引起了生产关系的重大变革；尤其是在管理领域，通讯技术和计算机技术的应用与普及，极大地促进了管理方法和管理手段的信息化和现代化，为各种管理思想和理论的发展提供了条件和空间。

(2) 战后经济重建及其历史机遇

第二次世界大战使许多国家的经济濒临崩溃，经济的重建也给投资活动和企业的发展带来了增长机会。不仅如此，重建的加快导致了世界政治、经济格局的重新调整。这一过程即使科学的管理理论发挥了积极的指导作用，更给管理理论的各种流派带来了实践领域和发展条件。

与此同时，生产力的进步和经济的恢复和发展，使人们的生活水平迅速提高，人们的受教育程度提高，人的需求因而呈现出多样化的趋势。这深化了管理者和理论家对人的行为的认识，改变和发展了对人性的假设，并促使人们探索更为艺术化和人性化的管理理论和方法来指导人力资源等领域的管理实践。

（3）企业规模与市场结构的变化

随着战后资本主义国家的生产和资本进一步集中，垄断资本迅速增长，企业规模不断扩大，并向国际市场延伸。一方面，企业制度和内部组织结构趋于多样化和复杂化；另一方面，市场结构发生了深刻变化，竞争加剧，同时跨国公司的垄断力量日益强大，并开始重新瓜分世界市场。这一切要求并推动管理变革，由此产生了一系列对大规模组织进行管理并适应跨地区、跨国和跨文化需要的全新的管理理论。

（4）自然科学的繁荣及其对管理学的渗透

近几十年来，自然科学领域思想活跃，发展迅速，其对相关学科的延伸与应用越来越积极和广泛。自然科学尤其是其中的数学、运筹学和工程学科等对管理学的渗透，不仅直接推动了管理科学理论、系统管理理论和决策理论的产生和发展；而且，给整个管理学研究提供了新的方法论基础和科学工具，系统论、信息论、控制论、耗散结构理论、协同论和突变论等成为现代管理思想和管理理论的科学基础，使管理学的发展进入了一个崭新的天地。

（5）多种学科发展的交叉与融合

不仅自然科学被日益广泛地应用于管理学研究领域，而且经济学、心理学、社会学、哲学等社会科学的原理和成果也越来越与管理学的研究进行交叉与融合，使管理理论的发展呈现出边缘化、综合化和流派纷呈的局面。

（6）各国政府的经济干预与政策影响

大战以后，经济周期的波动，国际政治、经济格局的调整与重组，特别是经济全球化进程的加快，使各国纷纷调整自己的内外经济政策，加强了政府对经济运行的宏观调控和对企业生产经营组织过程的直接干预。管理学面临研究组织的管理如何与环境及其变革相适应的迫切要求，权变理论、经理角色理论及多文化管理理论等管理学派因而应运而生。

【考点 3】全球化与管理学展望

1. 组织如何应对环境的变化？

【答题思路】

- （1）结合管理者面临的实际情况（外部力量和各方压力）去分析组织应该做出什么措施。
- （2）分角度阐述，分别从直接作用环境、间接作用环境以及自然环境三个方面展开谈论。

【参考答案】

（1）组织对直接作用环境的应对

一个复杂的关系网将利益相关者联系在一起，形成网络和联盟。有时，某个特别问题如企业推行一项可能带来污染又导致工人失业的新技术会使几个利益相关者联合起来，支持或反对企业的政策，这种联盟的生命力会远远超出当初的问题。组织的管理者需要特别注意这类情况，善于管理多种利益相关者的关系。

（2）组织对间接作用环境的应对

对于间接作用环境，管理者可通过察觉变化的早期迹象来监控其对组织的影响。例如，一位警觉的管理者第一次注意到奢侈品在大众消费中呈下降趋势时，他就可能着手减少其生产。间接作用环境的信息来源很广，任何一条信息都可能包含值得管理者密切关注的倾向。以此为出发点，管理者可以进行深入调研，运用统计预测技术，分析经济、技术、政治和社会变量的重要变化，发掘潜在的发展机会，直至制订行动方案和应变计划。

（3）组织对于自然环境的行动

对于令人困扰的自然环境问题，管理者必须重新思考组织每一个环节，做出行动决策。因为在以往的生活中，我们不曾与环境为善，继续走同样的路可能引发灾难性的后果；而且，当代的管理者不仅要关注科学事实，还要留心公众的想法。

2. 试析跨国公司管理职能与国内企业的区别。

【答题思路】

- （1）仔细区分跨国公司和国内企业在具体职能及做法上的差异。
- （2）找出跨国公司的不同点，针对这些特征进行详细的说明。
- （3）分角度阐述，包括计划决策、组织人事、领导激励以及控制职能。

【参考答案】

（1）在计划与决策方面

对于跨国公司而言，一项极为重要的工作便是对外部环境中的机会与威胁进行评估，以分析其是否与自身的优势和劣势相容、相称。尤其是，一个国家的教育制度决定了公司能否招聘到合格的员工，时间观念的文化差异影响到计划时期的长短，政治与经济的稳定性关系到前景预测的难度等等。如果跨国公司发现难以在世界市场竞争，它们可能要组成全球战略伙伴关系来应对。

（2）在组织与人事方面

与国内企业不同，任何一种结构对跨国公司都可能是有缺陷的，不同性质的组织设计必须是混合的，而这取决于环境和任务的需要。

（3）在领导与激励方面

跨国公司与国内公司的重要差异在于它们更需要理解员工及其所处的文化环境。对于公司高层管理者与基层员工的沟通与交流，尽管通讯技术革命大大改进了信息的传送，但电话通话的效果毕竟不同于访问叙谈和面对面讨论。

（4）跨国公司的控制职能

跨国公司的控制职能受到其独有的若干环境因素的影响：第一，收益、成本和利润都按不同的货币计算；第二，各种货币比率受到浮动影响；第三，各国的会计实务与财务报表制度往往互不相同，如会计程序要符合本企业内部的规定，满足东道国税务当局、母公司政府及不同国家的股东、证券管理机构和银行的要求等；第四，绩效衡量的复杂性，有可能延误对偏离标准情况的发现和矫正措施的采取。

3. 如何理解建立学习型组织的要点？

【答题思路】

- (1) 阐述“建立学习型组织”的核心知识点，包括概念、主要内容、特征等。
- (2) 五项修炼技能是建立学习型组织的要点部分，需要具体地说一下。

【参考答案】

学习型组织是指更适合人性的组织模式，由美国麻省理工学院教授彼得·圣吉提出。这种组织由一些学习团队形成社群，它有崇高而正确的核心价值、信心和使命，具有强韧的生命力与实现共同目标的动力，不断创新，持续蜕变。而要成为学习型组织必须具备五项修炼的技能，即：“自我超越”、改善心智模式、建立共同愿景、团队学习和系统思考。

五项修炼技能的获得是一个组织的学习过程，是一种观念的改变，一种信念的改变，一种思维方法的改变，是一种趋向知识管理的方法和模式的转变。所以，学习型组织是面向知识经济的组织结构革命。

【考点 4】计划

1. 影响计划有效性的权变因素主要有哪些？

【答题思路】

影响计划有效性的权变因素，包括组织的层次、组织的产品生命周期、环境的不确定性程度等，每个方面展开说说。

【参考答案】

(1) 组织层次

在大多数情况下，基层管理者的计划活动主要是制定作业计划和战术计划，当管理者在组织中的等级上升时，他的计划角色就更具有战略导向性。对于大型组织中的最高管理者，他的计划任务基本上都是战略性以及战术计划。因此，管理者所在的组织层次决定了其计划的主要类型及其有效性。

(2) 组织的产品生命周期

组织的产品都要经历一个生命周期，开始于形成阶段，然后是成长、成熟，最后是衰退。在组织的产品生命周期的各个阶段上，计划的类型并非都具有相同的性质，计划的时间长度和明确性应当在不同的阶段上相应地调整。

(3) 环境的不确定性程度

环境的不确定性越大，计划越应当是指导性的，计划期限也应越短。如果正在发生迅速和重要的技术、社会、经济、法律和其他变化，那么，精确规定的计划反而会成为组织取得绩效的障碍。此时，环境变化越大，计划就越不需要精确，管理就越应当具有灵活性。例如，当家电企业正进行如火如荼的价格战时，计划就越应当具有灵活性，指导性计划比具体性计划有效。

2. 简述目标管理过程。怎样正确看待目标管理的优点和缺点？

【答题思路】

结合目标管理过程的利弊进行客观分析，把目标管理的优势尽可能充分地发挥，而将其弱点抑制到最低限度。

【参考答案】

（1）目标管理的优点

①促成了管理的改进，使组织的目标性增强，有助于绩效的改进。目标管理法迫使企业管理人员去考虑计划的执行效果，而不仅仅是计划本身。而且，有了一套明确的目标，就有了控制的标准，同时也是评价各部门和各个个人绩效的标准。

②有助于改进组织结构和职责分工。目标管理法要求尽可能把完成一项组织目标的成果和责任划归一个职位或部门。这条原则的实施，常常使我们发现组织的缺陷——授权不足与职责不清。此外，目标管理法的授权和权力下放，促进分权管理，可以使组织具有弹性。

③有助于调动员工的主动性、积极性、创造性，具有激励作用。目标管理强调自我控制，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。由于目标是商定的，员工明确了自己的工作在整体工作中的地位和作用，并且参与了讨论和做出承诺，同时取得了授权和支持。通过目标和奖励，将个人利益和企业利益紧密联系在一起，这时他不再是只听从命令、等待指示的盲从的工作者，而是一个可以自我控制的在一个领域内施展才华的积极工作者。

（2）目标管理的缺点

①目标难以制定。组织内的许多目标难以量化、具体化；许多团队工作在技术上不可分解；组织环境的可变因素越来越多，变化越来越快，组织的内部活动日益复杂，使组织活动的不确定性越来越大。这些都使得组织的许多活动制定数量化目标是很困难的。

②目标管理的人性理论假设不一定都存在。人性假设是管理人的基础。目标管理就是以“社会人”的假设和Y理论为基础，对于人类的动机作了过分乐观的假设。实际上，学者们对人性假设的意见并不统一。学者们提出了“经济人”与X理论、“社会人”和Y理论、复杂人性假设、超Y理论、管理人（或决策人）假设和文化人假设等其他人性假设理论。实际中的人是有“机会主义本性”的，尤其在监督不力的情况下。因此许多情况下，目标管理所要求的承诺、自觉、自治气氛难以形成。

③目标商定和宣讲可能增加管理成本。目标商定通过私下沟通、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的倾向。

④存在着不灵活的危险。目标管理要取得成效，就必须保持其明确性和肯定性，如果目标经常改变，就难以说明它是经过深思熟虑和周密计划的结果，这样的目标是没有意义的。但是，计划是面向未来的，而未来存在许多不肯定因素，这又使得必须根据已经变化了的计划工作前提对目标进行修正。然而修订一个目标体系与制定一个目标体系所花费的精力相差无几，结果可能迫使主管人员不得不中途停止目标管理的过程。

⑤奖惩不一定都能和目标成果相配合，很难保证公正性，削弱了目标管理的效果。目标管理要经过检查和评估阶段。对各级目标的完成情况，要事先规定出期限，定期进行检查，检查的方法可灵活地采用自检、互检和责成专门的部门进行检查。检查的依据就是事先确定的目标。

【考点 5】决策

1. 组织决策主要受哪些因素的影响？怎样影响？

【答题思路】

- (1) 构思好影响组织决策的不同方面的因素。
- (2) 围绕各种因素具体分析影响的内容。

【参考答案】

(1) 环境

环境对组织决策的影响是双重的。首先，环境的特点影响着组织的活动选择。组织决策要面临的环境包括企业经营的微观环境和宏观环境。微观环境是指与企业产、供、销、人、财、物、信息等直接发生关系的客观环境，是决定企业生存和发展的基本环境。其次，对环境的习惯反应模式也影响着组织的活动选择。环境发展趋势基本上分为两大类：一类是环境威胁，另一类是市场机会。

(2) 过去决策

在大多数情况下，组织决策不是在一张白纸上进行初始决策，而是对初始决策的完善、调整或改革。组织过去的决策是目前决策过程的起点。过去选择的方案的实施，不仅伴随着人力、物力、财力等资源的消耗，而且会给管理者心理和情感上带来变化，甚至会伴随着内部状况的改变，带来了对外部环境的影响。

(3) 决策者对风险的态度

未来条件并不总能事先预料。现实生活中，许多管理决策是在风险条件下做出的。所谓风险是指那些决策者可以估计某一结果或概率的情形。如何应对各种各样的行动方案进行概率估计呢？如果情形相似的话，决策者可以依靠过去的经验或是对二手资料的分析。

(4) 组织文化

文化通常指人民群众在社会历史实践过程中所创造的物质和精神财富的总和。它是一种历史现象，每一个社会都有与其相适应的文化，并随着社会物质生产的发展而发展。

(5) 时间

决策受时间的制约。决策是在特定的情况下，把组织的当前情况与组织未来可能的行动联系起来，并旨在解决问题或把握机会的管理活动。这就决定了决策必然受时间的制约，一旦超出了时间的限制，情况发生了变化，再好的决策也不可能达到预期目标。

2. 简述预测的方法。

【答题思路】

从原则上讲，预测的对象和期限不同，所用的预测方法也不同。可分为三大类，即外推法、因果法和直观法。根据这三类方法展开阐述。

【参考答案】

（1）外推法

这是利用过去的资料来预测未来状态的方法。它是基于这样的认识：承认事物发展的延续性，同时考虑到事物发展中随机因素的影响和干扰。其最大优点是简单易行，只要有有关过去情况的可靠资料就可对未来作出预测。其缺点是撇开了从因果关系上去分析过去与未来之间的联系，因而长期预测的可靠性不高。外推法在短期和近期预测中用得较多。其中常用的一种方法是时间序列法。

（2）因果法

因果法是研究变量之间因果关系的一种定量方法。变量之间的因果关系通常有两类：一类是确定性关系，也称函数关系；另一类是不确定性关系，也称相关关系。因果法就是要找到变量之间的因果关系，据此预测未来。

（3）直观法

直观法主要靠人的经验和综合分析能力来预测。我们在前面叙述的头脑风暴法、名义群体法、德尔菲法和电子会议法等四种方法也可以作为直观法进行预测。

（4）其他预测方法

对于线性预测模型，提出了充分利用先验信息的贝叶斯方法、整合各种预测模型优点的组合预测方法、反映经济运行结构性变动的结构调整模型方法以及描述经济运行动态特征的动态模型方法等。对于非线性问题，神经网络方法和动力系统方法正得到越来越多的研究和应用；对于定性预测和定量预测相结合的问题，提出了广泛调查主要当事人及决策者的看法、意见和建议，然后再对调查结果做定量分析的景气调查方法并在经济管理工作中得到了应用。

【考点 6】战略

1. 什么是企业战略？分哪三个层次？

【答题思路】

（1）概述企业战略的定义。

（2）具体分析企业战略所包含的三个类型。

【参考答案】

在企业管理中，企业战略是指企业面对激烈变化、严峻挑战的经营环境，为求得长期生存和不断发展而进行的总体性谋划。具体地讲，就是在符合和保证实现企业使命的条件下，在充分利用环境中存在的各种机会和创造新机会的基础上，确定企业同环境的关系，规定企业从事

的经营范围、成长方向和竞争对策，合理调整企业结构和分配企业的全部资源，从而使企业获得某种竞争优势。企业战略分为以下三个层次：

（1）公司层战略

公司层战略，又称总体战略，是企业最高层次的战略。它需要根据企业的目标，选择企业可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所必需的资源，使各项经营业务相互支持、相互协调。如在海外建厂、在劳动成本低的国家建立海外制造业务的决策。

（2）事业层战略

事业层战略，是公司的二级战略，常常被称作业务战略或竞争战略。业务战略涉及各业务单位的主管及辅助人员。这些经理人员的主要任务是将公司战略所包括的企业目标、发展方向和措施具体化，形成本业务单位具体的竞争与经营战略。如推出新产品或服务、建立研究与开发设施等。

（3）职能层战略

职能层战略是考虑如何有效地组合企业内部资源来实现总体战略和业务单元战略。它更注重企业内部主要职能部门的短期战略计划，以使职能部门的管理人员能够清楚地认识到本职能部门在实施企业总体战略和业务单元战略中的责任与要求。该战略更强调“如何将一件事情做正确”。从本质上来说，职能层战略是各职能如何适应总体战略和业务单元战略要求的战略，是职能工作如何配合总体战略和业务单元战略实现的战略。职能层战略，主要表现为以下战略：企业文化战略、营销战略、品牌战略、产品战略、技术发展战略、物流战略、人力资源战略、财务战略和成本战略等。

2. 简述战略管理过程的步骤。

【答题思路】

（1）战略管理过程，主要是指战略分析、选择、实施以及评价和调整的过程。回答的时候需要围绕这几点去延伸思考。

（2）结合美国罗宾斯的观点，把战略管理过程分为九个步骤。

【参考答案】

（1）确定组织当前的宗旨、目标和战略

企业在阐述自己的战略内涵时，一般需要较为详细地说明其所承担的使命和所确定的目标，以及由此而规范的企业战略。企业宗旨从根本上说是要回答“我们的业务是什么”这个问题。企业的宗旨表述往往比较松散、宽泛，并常常被描述为颇有“远见”。企业宗旨涉及企业的长远目标。

（2）分析环境，发现机会和威胁

企业竞争的外部环境（即政治、经济、社会和技术环境）是不断变化的。外部分析的目的是确定企业经营环境中的战略机会和威胁。分析环境，目的是确定企业经营环境中哪些因素对企业而言是机会，哪些对企业而言是威胁，怎样制定恰当的战略，采取怎样相对应的措施，是

否能够化威胁为机会等。

（3）分析组织内部资源，识别优势和劣势

企业内部也有很多因素，它们或是企业的优势和劣势，影响着战略的选择。组织内部资源分析涉及确定企业内部各职能部门（即生产、营销、研究和开发、人事、财务等部门）资源的数量和质量。企业内部与战略相关的因素也很多，我们只选择其中对战略有重大影响的因素，一般包括三方面的内容，即企业内部资源和能力，管理水平，利益相关者。

（4）重新评价组织的宗旨和目标

通过第二步和第三步，即通过分析企业外部环境（包括政治、经济、社会和技术环境），确定企业经营环境中的战略机会和威胁以及分析组织内部资源，识别优势和劣势以后，企业有必要重新评价组织的宗旨和目标。

（5）制定战略

其实，我们前面的四个步骤属于战略分析阶段，解决的问题是“企业目前面临的状况”以及“企业应该走向何处”。制定战略步骤解决的是企业怎样根据“企业目前面临的状况”和“企业应该走向何处”的问题。

（6）实施战略

战略实施就是要将战略落到实处，将战略付诸行动，把公司总体战略、事业层战略和职能层战略中所确定的事项从总体上做出安排。

（7）战略评价和调整

我们要根据战略评价的情况进行战略调整。战略调整就是根据企业情况的发展变化，即参照实际的经营事实、变化的经营环境、新的思维和新的机会，及时对所制定的战略进行调整，以保证战略对企业经营管理进行指导的有效性。包括调整公司的战略展望、公司的长期发展方向、公司的目标体系、公司的战略以及公司战略的执行等内容。

【考点 7】组织结构化

1. 什么是组织设计？

【答题思路】

- （1）解释组织结构设计的内涵。
- （2）从组织的模式入手，针对不同组织的目标要求，分别阐述对应的组织设计理论。

【参考答案】

组织结构设计是以组织结构安排为核心的组织系统的整体设计工作，是一项操作性很强的工作，它是在组织理论的指导下进行的。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的不同，也会要求与之相应的组织结构形式。

组织设计理论分为静态的组织设计理论和动态的组织设计理论。静态的组织设计理论主要研究组织的职权结构、部门结构和规章制度等；动态的组织设计理论则在静态组织设计的基础上，加进了人的因素，并研究了组织结构设计完成以后运行中的各种问题，如协调、控制、信息联系、激励、绩效评估、人员配备与训练等。

2. 组织结构体系包括哪些方面？

【答题思路】

现代化的健全的组织结构一般包括决策子系统、指挥子系统、参谋子系统、执行子系统、监督子系统和反馈子系统，从这几个方面去展开分析各个系统即可。

【参考答案】

（1）决策子系统

组织的领导体系和各级决策机构及决策者组成了组织的决策子系统。各级决策机构和决策者是组织决策的智囊团，其层次定位需要视组织的规模和特点而定。现代化大型组织的决策中心，通常采取委员会的形式，以便于集思广益，提高决策的正确程度。

（2）指挥子系统

指挥子系统是组织活动的指令中心，是以行政首长为首的各级职能单位及其负责人和成员所组成的垂直形态的系统。它的主要任务是实施决策机构的决定，负责指挥组织的活动，保证各项组织活动顺利而有效地进行。指挥子系统的设计应从组织的实际需要出发，合理确定管理层次，并根据授权原则，把指挥权逐级下授，建立多层次的、有权威的指挥系统，来行使对组织各项活动的统一指挥。

（3）参谋子系统

参谋子系统是由各级职能或参谋机构及其负责人和成员组成的水平形态的系统。各职能和参谋机构，是行政负责人的参谋和助手，分别负责某一方面的管理业务。设计参谋子系统，要根据组织的实际需要，按照专业分工的原则，设置必要的职能或参谋机构，并规定其职责范围和工作要求，以保证有效地开展各方面的管理工作。

（4）执行子系统、监督子系统和反馈子系统

决策中心决定组织的大政方针，指挥中心是计划实施的起点，而执行子系统、监督子系统和反馈子系统是使组织的计划得以正确无误地推行的机构。指挥中心发出指令，这个指令一方面通向执行机构加以实施，同时又发向监督机构，让其监督执行的情况。反馈机构通过对信息系统进行处理，比较出效果与指令的差距后，反馈给指挥中心，这样，指挥中心便可根据情况发出修正后的新的指令。执行机构必须确切无误地贯彻执行指挥中心的指令，为了保证这一点，就应有监督机构监督执行的情况，而反馈子系统则是反映执行的效果。执行子系统、监督子系统、反馈子系统三者必须互相独立，不能合而为一。

3. 试论组织授权的原则与授权艺术。

【答题思路】

- (1) 基于使授权行为达到良好的效果的基础，具体分析组织授权的几个原则。
- (2) 授权的艺术，换个角度去想，就是应该如何授权、怎么去行动。

【参考答案】

(1) 组织授权的原则

①重要原则

授予下级的权限，要使下级认为是该层次比较重要的权限。如果下级发现上级授权的只是些无关紧要的小事，就会失去积极性。

②明责原则

授权时，必须向被授权者明确所授权事项的责任、目标及权力范围，让他们知道自己对什么资源有管辖权和利用权，对什么样的结果负责及责任大小，使之在规定的范围内有最大限度的自主权。否则，被授权者在工作中不着边际，无所适从，势必贻误工作。

③适度原则

评价授权效果的一个重要因素是授权的程度。授权过少，往往造成领导者的工作太多，下属的积极性受到挫伤；接受参谋过多，又会造成工作杂乱无章，甚至失去控制。授权要做到下授的权力刚好够下属完成任务，不可无原则地放权。

④不可越级授权

越级授权是上层领导者把本属于中间领导层的权力直接授予下级。这样做，会造成中间领导工作上的被动，扼杀他们的负责精神。

(2) 授权的艺术

①必须清楚而明确地陈述管理政策

上司的授权原则上不能与各种基本的管理政策相冲突，下属也必须把这些管理政策作为他们的作业指导原则。越是充分授权，越要让下属充分明白企业管理中的各种政策，这是维持一个组织正常运作的基础。如果不遵循这些基本的管理政策，任意授权就会导致秩序的混乱。

②必须明确地规定各种工作任务和目标

授权的事项必须明确，要让下属清楚地知道他的工作是什么，他有哪些职权，对工作的完成负有哪些责任，他必须做到什么程度，等等。如果工作任务和目标不明确，授权就失去了意义，甚至成为多余。

③必须根据所要完成的任务挑选人员

把职权授给谁，这是授权时必须正确把握的首要问题，这也是工作成败的关键所在，对此必须十分慎重。任务要由人来完成，工作要由人去做，授权最终也要落实到具体的人，因此，根据任务严格挑选人员就成为有效授权的关键。如果用人不当，不是从完成任务的要求出发来挑选高素质的人，而是从个人私交出发来选人，把职权授予一些不适当的人，那么，即使授权充分，也只会无济于事。

④必须保持信息沟通渠道的畅通

成功的授权意味着有效的信息沟通。授权后必须与下属之间相互讨论与交换意见。此外，由于上级不会授出所有的职权，更不会自动放弃职权，所以得到授权的下属不会也不能闹“独立王国”，他们还受到上司的计划指导和控制。而上级经理人员面对的是不断变化的市场环境，他们必须根据不断变化的条件来修改计划和作出决策，所以，授权的内涵就不会是一成不变的，它必须随着这些变化而加以调整。这样一来，上下级之间的信息流动就应该畅通，上司应该经常向下属提供有关情报，陈述决策内容，明确授权含义。

⑤建立有效的授权控制方法

很多经理人员怕下属把事情搞砸了而不愿授权，他们总担心一旦授权分责就会失去控制。其实，主管人员只有在他已建立起有效的控制方法，在下属拥有自主权而仍能控制自如的前提下，才会对下属授予必要而充分的权力。

【考点 8】组织资本

1. 什么是组织资本？

【答题思路】

- (1) 阐述组织资本的主要理论。
- (2) 重点谈论组织资本的形成因素和核心特征。

【参考答案】

组织资本的形成依赖于组织内的人力资源状况，并受到组织自身的结构和制度安排的约束。同时，组织资本的高低也受到组织文化的直接影响，因为良好的组织文化可以促进组织协调的效率提高，解决组织结构化带来的负面影响。所以，组织资本必然受到组织内人力资源和组织文化的左右。由此可见，组织资本是依托组织结构和制度，汇集组织内部的信息以及经验的积累，通过激励、约束、不断学习和创新，充分发挥人力资本和组织文化的价值体现所形成的一种独特的资本形态。

2. 试论人力资源管理的流程与主要内容。

【答题思路】

- (1) 简要说明人力资源管理的基本运作方式。
- (2) 从人力资源的工作流程展开分析其主要内容。

【参考答案】

工作分析与工作设计是人力资源管理与开发活动的起点，也是其他人力资源管理与开发活动的基础。在这个过程环节中，首先，是结合已经确定的组织战略与目标，对组织中各个职务岗位的任务和性质做出定义，完整地确认工作整体；然后，通过一系列工作信息的收集、分析和综合，为管理活动提供各种有关工作方面的具体信息。

（1）人力资源规划

人力资源规划是管理当局确保完成在适当的时候为适当的职位配备适当数量和类型的工作人员，并使他们能够有效地促进组织实现总体目标的任务的一个过程。通过人力资源规划，可以将组织的目标转换为需要哪些人员来实现哪些目标的具体事务。

（2）招聘与解聘

管理者了解了他们现有的人事状况（是人员不足还是超员）以后，就可以开展针对性的工作。要是组织中存在一个或多个职位空缺，他们可以根据职务分析得到的信息来指导招聘活动。另一方面，如果人力资源规划中指明存在超员，管理当局则要减少组织中的劳动力供应，这种变动称作解聘。

（3）甄选

人力资源规划确定了组织的人员短缺情况，开发了一批申请者以后，管理者需要采取一些方法对申请者进行甄别，以确保最合适的候选人得到这一职位。此方法称为甄选过程。

（4）制定和实施人员培训计划

人的发展是一个过程。组织成员在明天的工作中表现出的技术和能力需要在今天进行培训；组织发展所需的各类人员要求现在就开始准备。维持成员对组织忠诚的一个重要方面是使他们看到自己在组织中的发展前途。人员特别是管理人员的培训无疑是人员配备中的一项重要工作。培训，既是为了适应组织技术变革、规划扩大的需要，也是为了实现成员个人的充分发展。因此，要根据组织的成员、技术、活动、环境的特点，利用科学的方法，有计划、有组织、有重点地进行全员培训，特别是对具有发展潜力的未来管理人员的培训。

（5）绩效评估与反馈

①对工作绩效的评估

绩效评估是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。组织根据绩效评估结果作出许多有关人力资源的决定。

②将评估结果反馈给员工

管理者需要将绩效评估结果告诉员工，因为这是员工得到有关其工作绩效表现的反馈信息的一个主要渠道。卓有成效的绩效反馈会使员工感觉到评估是公正客观的，管理者是诚恳认真的，气氛是建设性的，这将使员工充满乐观向上的情绪，了解到自己需要做出改进的绩效领域，并下定决心改正现有的缺陷。但不幸的是，这常常不是绩效评估反馈后会出现的结果。

3. 塑造组织文化的主要途径有哪些？

【答题思路】

结合组织文化内涵及其构建途径的介绍和分析，指出塑造组织文化的几种方法。

【参考答案】

（1）选择价值标准

由于组织价值观是整个组织文化的核心和灵魂，因此选择正确的组织价值观是塑造组织文

化的主要战略问题。一般而言，选择组织价值观有两个前提：①要立足于本组织的具体特点；②要把握住组织价值观与组织文化各要素之间的相互协调。

（2）强化员工认同

一旦选择和确立了组织价值观和组织文化模式，就应把基本认可的方案，通过一定的强化灌输方法加以落实。具体的做法如下：①宣传发动；②树立典型榜样和英雄人物；③培训教育。

（3）提炼定格

①精心分析：在经过群众性的初步认同实践之后，应当将反馈回来的意见加以剖析和评价，详细分析和仔细比较实践结果与规划方案的差距，必要时可吸收有关专家和员工的合理化意见，进行相应的修正。

②全面归纳：在系统分析的基础上，进行综合的整理、归纳、总结和反思，采取去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里的方法，删除那些落后的、不为员工所认可的内容与形式，保留那些进步的、卓有成效的、为广大员工所接受的内容与形式。

③精练定格：把经过科学论证的和实践检验的组织精神、组织价值观、组织文化，予以条理化、完善化、格式化，再加以必要的理论加工和文字处理，用精炼的语言表述出来。

（4）巩固落实

①必要的制度保障：在组织文化演变为全体员工的行为习惯之前，要使每一位组织成员都能自觉主动地按照组织价值观和组织文化去行事，几乎是不可能的。即使在组织价值观和组织文化业已成熟的组织中，个别成员背离组织价值观和组织文化的行为也经常发生。因此，建立某种奖优罚劣的规章制度是必要的。

②领导者的率先垂范：领导者在塑造组织文化的过程中起着决定性的作用，他的模范行为就是一种无声的号召和导向，对广大员工会产生强大的示范效应。所以，任何一个组织如果没有领导者的以身作则，要想培育和巩固优秀的组织文化是非常困难的。这就要求领导者观念更新、作风正派、率先垂范，真正肩负起带领组织成员共建优秀组织文化的重任。

（5）丰富发展

任何一种组织文化都是特定历史的产物，当组织的内外条件发生变化时，需要不失时机地调整、更新、丰富和发展组织文化的内容和形式。这既是一个不断淘汰旧文化，生成新文化特质的过程；也是一个认识与实践不断深化的过程。组织文化由此循环达到更高的层次。

【考点 9】组织变革

1. 组织变革的外部动力和内部动力有哪些？

【答题思路】

组织变革的动力主要来自外部和内部两个方面，围绕两方面分别阐述几种动力。

【参考答案】

（1）外部动力

①市场变化

包括顾客的收入、价值观念、偏好等发生变化；竞争者推出了新的产品或增加了新的功能，加强广告宣传、降低产品价格、改进服务等。这会使本企业的产品不再具有吸引力。如果不能及时通过组织变革来应对，势必危及企业的发展和生存。这一点在汽车和电子行业中表现得较为明显。

②资源变化

包括人力资源、能源、资金、原材料供应的质量、数量以及价格的变化，会影响到组织运行的效益和效率。例如，劳动力素质的提高，使得传统的“权力一服从”式管理愈来愈不适应。这时，组织必须寻找符合现代员工需要的新的管理制度和方法，通过实行参与式管理，自由选择工作岗位，以及工作丰富化等组织变革方法，才能保障组织的正常运行。

③技术变化

包括新工艺、新材料、新技术、新设备等的出现，直接对组织原有的管理和生产流程造成冲击。技术变化不仅会影响到产品性能，而且会产生新的职业和部门，会引起管理模式、责权分工和人与人之间关系的变化。近年来技术复杂、价格昂贵的诊断仪器的发明和使用，使许多疾病的诊断速度和准确性大大地提高。同时，为医院和医疗机构创造了显著的经济效益。特别是许多工业的生产装配线的重大变革，运用一些技术先进的机器设备与机器人取代了大量的人工劳动，推动了企业组织中生产职能化的进程。

④一般社会环境变化

包括政治形势、经济形势、制度、投资、贸易、税收、产业等政策与企业政策的变化，对组织内的产品服务形式和相关制度规范提出了改革的要求。

（2）内部动力

①人的变化

主要包括领导者和员工的变化。新的领导者上任或原有领导人接受了新的管理思想、采用了新的管理方法，都可能引起组织的变革。员工参与意识的增强、对现状的不满也会使他们产生变革的要求，从而促使组织进行变革。在任何一个组织中，人员构成会在年龄、教育程度、性别等方面不断发生变化，需要组织进行针对性的安排与调整。比如，在一个老年经理人员比例不断增大的平稳组织中，就需要对职务进行重组，以便留住位居低层的、富有进取心的年轻管理者。

②组织基础条件的变化

例如新的设备的引进，本身就是一种变革力量。它需要对员工的工作进行重新设计；同时，还要对他们进行操作方面的培训，以适应新设备的要求；或者要求在他们的正式小组内形成新的相互协作的工作方式。另外，要适应新的生产方式的需要，报酬和福利制度也可能要作相应的调整。

③组织运行、成长中遇到的矛盾和问题

组织在其成长的每个阶段，都会遇到各种各样的矛盾和问题。这些都促使管理者采取变革

的措施，准确把握组织中的关键矛盾和问题，科学应对，以保证组织的生存和发展。另外，在管理当局重新制定或修订战略时，通常也会带来一系列的、相应的、组织结构和制度规范的变化。

2. 试述组织变革的基本过程。

【答题思路】

- (1) 按照三种过程的顺序层层递进进行阐述。
- (2) 先解释定义，然后展开分析每种过程所包含的主要特点和相对应的做法。

【参考答案】

(1) 解冻

解冻是指在组织里广泛宣传变革的必要性，促使人们改变他们原有的态度和行为，并消除那些支持这些态度或行为的因素，灌输给他们一些新观念，让个人、团体或组织能够真正感受到组织变革的必要，并且接受组织变革的过程。任何一个组织内部都存在着力图保持现状、抵制组织变革的势力。因此，就要有一个解冻的过程作为实施组织变革的前奏，使人们认识到现实总是有缺点的，是可以改进的，原有的某些观念和行为随着环境的变化是应该更新的，不能满足于现状。解冻能够让人们对组织变革有所准备，将妨碍组织变革的因素减至最少，鼓励人们接受新的观念，并乐意接受组织变革。

(2) 变革

变革是指发现并提出新的观点、理念或采用新的行为的过程。人们在经历了解冻过程，对组织变革做好了准备后，具体的变革活动就可以开始实施。变革必须包含一个由现行的行为方式和组织结构，向新的行为方式和组织结构转变的过程。人们往往认为变动的过程就是变革，但如果我们把组织变革视为三个阶段的过程，就会认识到根本性的变革只有在前一个解冻过程、后一个再冻结过程的条件下才能完成。变革期间，要使新的观点、理念或行为在员工中得到认同和接受。

(3) 再冻结

再冻结是指通过加强和支持等手段，使新的行为方式锁定成为新的模式和规范的过程。组织变革发生后，人和组织都有一种退回到原有习惯和行为模式之中的趋势。为了避免这种情况，必须保证新的行为模式和组织结构不断得到加强和巩固。没有这一过程，组织变革对组织和成员就只能是短暂的影响。

3. 试述组织变革的类型和方法。

【答题思路】

- (1) 管理者能进行变革的类型包括结构、技术和人员。
- (2) 结构变革包括改变组织的复杂化、规范化、集权化程度，职务再设计及其他结构因素。技术变革包括工作过程、所使用的方法和设备的改变等。人员变革则是指员工的工作态度、

期望、认知和行为过程的变化。

【参考答案】

(1) 组织变革的类型

①结构性变革

管理者被认为要对组织的正式设计、分配职权、决定普遍的分权化程度及职务设计等活动负有责任。但这些决策不是一成不变的。管理者作为组织变革的推动者，需要对结构进行修改和调整。

②技术革新

管理者可以对使用的技术进行变革。大多数早期研究发现，着重于技术变革方面的努力，可以提高生产的效率。今天，许多技术变革通常涉及新的设备、工具和方法的引进，以及实现自动化与计算机化等。

③人的变革

技术革新和机构改革两者，都是通过变革生产和工作环境来提高效率。而对于工作人员的变革主要集中在改变他们的劳动技能及对工作的态度、认识和期望方面。近 30 年来，学术研究者与事务管理者都着力于人的变革研究，以帮助组织中的个人和群体更加有效地一起工作。

(2) 组织变革的方法

①以人为中心的组织变革方式

管理人员应首先致力于改变人员的态度、价值观念和需求的种类与层次。通过改变人员的工作态度，促使人们修正自己的行为，从而达到改进工作绩效的目的。这种方式费时较多，变革成本较高。所以，有人认为不如先改变组织结构和技术环境，再借以改变人的行为来得更为快捷。

②以技术为中心的组织变革方式

管理人员通过改变所使用的技术，促使人们的工作内容、工作顺序、工艺程序等发生变化，以达到影响人们的行为、提高工作绩效的目的。

③以组织结构为中心的组织变革方式

是通过改变组织结构、沟通渠道、奖惩制度、管理政策、工作环境等方面，促使人们自动地修正自己的行为。

【考点 10】领导

1. 领导者如何使用权力？

【答题思路】

领导以权力为基础，这是建立在正确积极的权力之上。所以，领导者必须正确对待并使用权力。

【参考答案】

（1）追求和使用积极的权力

权力按其属性可分为两种：第一种是消极的权力。它是以个人的需要和目标为导向，一般产生消极的后果。消极的权力来源于个人的权力欲。权力欲膨胀的人，会不择手段争权夺利。这种人多的话，组织会陷入无穷无尽的争夺权力的漩涡，影响组织的正常流畅运转。以消极的权力为目标的人一旦掌权，还会为一己私利，肆无忌惮地损害组织和集体的利益。第二种是积极的权力。它以组织或群众进步为导向，一般产生积极的后果，它能在组织中把个人的长处组合起来，创造一种民主的氛围，促使组织飞速发展。

一个领导者必须意识到，权力只是管理活动中的一种工具，为实现组织目标服务，而不是为了个人利益服务的私人财富。领导者追求权力的动机和使用权力的目标是否正确，衡量的标准就在于他追求和使用的是积极的还是消极的权力。

（2）不可滥用权力

领导者一旦滥用权力，不但会阻碍组织目标的实现，还会导致人际关系恶化、组织凝聚力下降，最终会导致领导者权力的丧失。为避免滥用权力，领导者应遵循如下使用权力的原则：

①不炫耀自己的权力。生活中许多领域都存在权力，从学校到家庭，从公司到公共场合，但人们讨厌老是将权力挂在嘴边，尤其是舞弄权力的人。好的领导者是用一种慎重小心的态度对待权力，该使用时使用，而绝不夸大炫耀。

②客观一致地使用权力。这包括两个方面——让大家知悉在何时何种情况下使用权力 and 始终一贯遵守这种行事方式。这样，权力的使用就成为工作秩序的一部分，这种秩序一旦被接受，下属就不会认为使用权力是领导者主观的随意行为，即使可能产生不愉快，也不会引起针对领导者个人的愤恨仇视，不会减弱领导者使用权力的有效性。

③牢记使用权力的目的是建立所期望的行为模式。每一项重大的领导决策都会对群体态度和行为产生影响，使组织内部的结构发生变化。在使用权力的过程中，领导者应引导下属建立并维持组织所期望的行为模式。

2. 试述德鲁克的领导者特质理论。

【答题思路】

阐述德鲁克具有代表性的五种理论特征。

【参考答案】

美国管理学家德鲁克在《有效的管理者》一书中指出了五种有效领导者的特性，并指出它们是可以通过学习掌握的。这五种特征包括：

（1）知道时间该花在什么地方，领导者支配时间常属于被动地位，所以有效的领导者都善于系统地安排与利用时间。

（2）致力于最终的贡献，他们不是为了工作而工作，而是因为成功而工作。

（3）重视发挥自己的、同事的、上级的和下级的长处。

（4）集中精力于关键领域，确立优先次序，做好最重要的和最基本的工作。

(5) 能做出切实有效的决定。

3. 试论领导艺术。

【答题思路】

(1) 谈论领导者应该具有的素养和领导艺术，也就是在领导岗位上的管理者应该如何做。

(2) 分两个方面去构思答案——自身可以做什么，面对组织、员工的时候可以做什么。

【参考答案】

(1) 干领导者的本职工作

领导人们有条不紊地办事是一种艺术。在组织中，我们经常看到一些这样的领导者，他们整天忙忙碌碌，工作十小时甚至十二小时，放弃了娱乐、休息和学习，甚至连看报、看文件的时间都挤掉了，总是感到时间不够用。他们的问题出在哪里呢？作为一个领导者，当发现自己忙不过来的时候，就应该考虑自己是否已经侵犯了下属的职权，做了本来应当由下属去做的事。领导者必须明白，凡是下属可以做的事，都应授权让他们去做，领导者只应做领导者应干的事。

(2) 善于同下属交谈，倾听下属的意见

没有人际的信息交流，就不可能有领导。领导者在实施指挥和协调的职能时，必须把自己的想法、感受和决策等信息传递给被领导者，才能影响被领导者的行为。同时，为了进行有效的领导，领导者也需要了解被领导者的反应、感受和困难。这种双向的信息交流十分重要。

(3) 争取众人的友谊和合作

企业的领导者不能只依靠自己手中的权力，还必须取得同事和下属的友谊和合作。有些新踏上领导岗位的人，往往只会自己埋头苦干，不善于争取别人的友谊和合作；也有个别人只想利用手中的权力来使副手和下属慑服，而较少考虑如何取得他们的支持和友谊。其实，领导者和被领导者之间的关系不应当只是一种刻板的和冷漠的上下级关系，而应当建立起如同战争年代那样的真诚合作的同志关系。要建立起这种关系，除了要求领导者的品德高尚、作风正派之外，还要求领导者精通领导艺术。

(4) 做自己时间的主人

做任何事情都需要占用时间。创造一切财富也都要耗用时间。时间似乎是一种用之不竭的资源，但对个人来讲，时间又是一个常数。因此，“时间就是金钱”“时间就是生命”，这是一条实实在在的真理。领导者应该特别珍惜自己的时间，可是，实际上，领导者的地位愈高，却往往愈不能自由支配自己的时间。

【考点 11】激励

1. 试述马斯洛的需求层次论、赫茨伯格的双因素论、期望理论、公平理论和激励需求理论的主要内容。

【答题思路】

概述题干所问到的几种著名的管理学理论的核心内容即可，包括：提出者、主要观点。

【参考答案】

（1）马斯洛需求层次理论

马斯洛提出“需求层次理论”，认为人类的需求是以层次的形式出现的，由低级的需求开始，逐级向上发展到高级的需求。他断定，当一组需求得到满足时，这组需求就不再成为激励因素了。他将人的需求分为生理的需求、安定或安全的需求、社交和爱情的需求、自尊与受人尊重的需求以及自我实现的需求。由于每个人的需求各不相同，因此主管人员必须用随机制宜的方法来对待人们的各种需求。在工作中，主管人员要注意决定这些需求的各人个性、愿望和欲望。在任何时候，主管人员都应考虑到人们的各种需求。因为在绝大多数人群中，尤其在现代社会，都具有马斯洛需求层次中所列的全部需求。

（2）双因素论

20 世纪 50 年代后期，美国心理学家赫茨伯格和他在匹兹堡的心理学研究所的研究员，通过一项研究提出了“双因素论”。

他们进行的是这样一项研究：访问了匹兹堡地区的 11 个工商事业机构的 200 多位工程师和会计人员，请他们列举在他们的工作中有哪些是使他们愉快的项目，又有哪些是使他们不愉快的项目。分析调查所得资料，结果发现：受访人员觉得未能满足的项目，多数与他们的工作环境有关，而他们觉得满意的项目，一般也多属于工作本身。由此进一步分析推导出，一方面是他们对诸如本组织的政策和管理、监督、工作条件、人际关系、薪金、地位、职业安定以及个人生活所需等等，如果得到满足后就没有不满，得不到满足则产生不满。赫茨伯格把这类因素统称为“保健”因素。另一方面是人们对诸如成就、认可、艰巨的工作、晋升和工作中的成长、责任感等，如果得到满足则感到满意，得不到满足则没有满意感（但不是不满）。他把这一类又统称为“激励”因素。因此，赫茨伯格认为，只有靠激励因素来调动员工的积极性，才能提高生产效率。

（3）期望理论

期望理论是美国心理学家弗鲁提出的。期望理论的基本观点是：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，才会被激励起来去做某些事情以达到目标。他认为任何时候，一个人从事某一行动的动力，将取决于他（或她）的行动之全部结果（或积极的或消极的）的期望值，乘以那个人预期这种结果将会达到所要求目标的程度。换言之，他认为，激励是个人某一行动的期望价值和那个人认为将会达到其目标的概率之乘积。

（4）公平理论

公平理论是美国心理学家亚当斯于 1978 年提出的。这个理论侧重研究工资报酬分配的合理性、公平性对员工积极性的影响。也就是说，公平理论主要研究的是奖励与满足的关系问题，主要运用在分配上。

公平也是一种心理现象，但对公平的含义有着不同理解。它是通过比较来判断的，因而是一种主观感受。亚当斯的公平理论指出，职工的工作动机，不仅受其所得的绝对报酬的影响，

而且受到相对报酬的影响。即一个人不仅关心自己所得的绝对值（自己的实际收入），而且也关心自己收入的相对值（自己收入与他人收入的比例）。每个人会不自觉地把自己付出的劳动和所得报酬，与他人付出的劳动和报酬进行个人历史的比较。如果他发现自己的收支比例与他人的收支比例相等，或者现在的收支比例与过去的收支比例相等，便认为是应该的、正常的，因而心情舒畅、努力工作。但如果他发现不相等（较少），就会产生不公平感，就会满腔怨气。

（5）激励需求理论

美国管理学家麦克莱兰提出的激励需求理论认为，人的基本需求有三种，即成就、权力和社交。这三种需求，对管理工作都有特别的联系。

①对权力的需求：麦克莱兰发现，具有较高权力欲的人，对施加影响和控制表现出极大的关心；这样的人一般寻求领导者的地位；他们十分健谈、好争辩、直率、头脑冷静、善于提出要求、喜欢讲演并且爱教训人。

②对社交的需求：极需社交的人通常会从友爱中得到快乐，并总是设法避免因被某个团体拒之门外而带来的痛苦。作为个人，他们往往注意保持一种融洽的社会关系；与周围的人保持亲密无间和相互谅解；随时准备安慰和帮助危难中的伙伴；并喜欢与伙伴们保持友善关系。

③对成就的需求：极需成就的人，对成功有一种强烈的要求，同样也强烈担心失败。他们愿意接受挑战，对自己树立具有一定难度的（但不是不能达到的）目标。对待风险采取一定现实主义的态度，甘愿承担所做工作的个人责任。对他们正在进行的工作的情况，希望得到明确而又迅速的反馈。他们一般喜欢表现自己。

2. 试论领导者进行激励的一般性原则。

【答题思路】

所有的激励理论都是就一般而言的，而每个成员都有自己的特性，他们的需求、个性、期望、目标等个体变量各不相同。回答的时候可针对这一点展开说说。

【参考答案】

（1）委以恰当工作，激发成员内在的工作热情

对成员委以恰当的工作，以求激发成员的工作热情，这主要包括两方面的内容：一是工作的分配要尽量考虑到成员的特长和爱好，使人尽其才，人尽其用；同时，还要使工作的要求既富有挑战性，又能为成员所接受。

（2）正确评价工作，合理给予报酬，促进良性循环

正确评价成员的工作成果，在此基础上给每个成员以合理的报酬，这也是激发成员的一个重要因素。工作报酬有两种：一种是物质上的，另一种是精神上的。物质上的报酬主要是指工资或奖金；精神上的报酬主要指通过各种形式的表扬，授予一定荣誉，或对工作结果不理想者提出批评，其中物质报酬是基础，应给予充分重视。

（3）掌握批评武器，化消极为积极

在管理实践中，大量违规行为和不良现象都可通过批评加以化解。批评是管理者最常用的

武器，批评不像罚款和行政处分那样“无情”，它通过批评者与被批评者的语言和感情的交流，帮助违规者认识错误，恢复信心，改正错误，从深层次上起到激励作用，化消极因素为积极因素。

（4）加强教育培训，提高成员素质，以增强他们的进取精神

成员在参与组织活动中，工作热情和劳动积极性通常与他们的自身素质有极大的关系。一般来说，自身素质好的人，进取精神较强，对高层次的追求较多，在工作中对自我实现的要求较高，因此，比较容易自我激励，能够表现出高昂的士气和工作热情。所以，通过教育和培训，以提高他们的自身素质，从而增强他们自我激励的能力，也是领导在激励和引导下属行为时，通常可以采用的一种重要手段。

3. 怎样使绩效考评发挥良好激励效果？

【答题思路】

绩效考评是各级管理者比较棘手的工作，因为涉及成员的切身利益，如果处理不好，很容易引起成员的抱怨，挫伤成员的积极性，甚至在成员之间造成矛盾。从这一点出发，思考如何使绩效考评从正面发挥激励作用。

【参考答案】

（1）选取适当的考评内容和方法

选取适当的考评内容和方法，应根据各部门的工作性质、标准而定。如营业部门以考核工作效果和业绩为主，职能部门以考核工作行为为主。考评内容要有侧重和针对性，考评的方法可采取多种形式，以减少误差。

（2）明确考评标准

明确考评标准，应以岗位职责和工作规范为依据，能量化的尽可能量化，以便于考核、测定和记录，有可能的岗位应以每天的考评记录作为月考评的参考，避免主观随意性，得出准确的考评结果。

（3）考评结果的反馈

考评结果应向被考评成员反馈，并听取成员的反映、说明、申诉，通过上下级之间的沟通，管理者可以及时了解成员的实际工作情况和更深层次的原因，也可以了解上级对自己工作的看法、评价及要求，随时采取纠正措施。

（4）增加考评的民主性和透明度

考评要达到使成员心服口服、诚心接受，确非易事。事实上，民主性常常是实现客观公正的必要条件，透明度即考核标准与程度向成员交底，考核结果要向员工反馈，这对激励员工有重要的积极作用。

【考点 13】沟通

1. 试述沟通的重要性。

【答题思路】

- (1) 分层次构思，从个体自身、上下级关系、外部环境三方面展开阐述。
- (2) 注意不要把沟通和发表意见混为一谈，良好的沟通是要准确地理解信息的意义。

【参考答案】

- (1) 沟通是协调各个体、各要素，使组织成为一个整体的凝聚剂

每个组织都由数人、数十人，甚至成千上万人组成，组织每天的活动也由许许多多的具体的工作所构成。由于各个体的地位、利益和能力的不同，他们对组织目标的理解、所掌握的信息也不同，这就使得各个体的目标有可能偏离组织的总体目标，甚至完全背道而驰。如何保证上下一心，不折不扣地完成组织的总体目标呢？这就需要互相交流意见，统一思想认识，自觉地协调各个体的工作活动，以保证组织目标的实现。因而，没有沟通就没有协调，也就不可能实现组织的目标。

- (2) 沟通是领导者激励下属，实现领导职能的基本途径

一个领导者不管他有多么高超的领导艺术水平，有多么灵验的管理方法，他都必须将自己的意图和想法告诉下属，并且了解下属的想法。领导情境理论认为，领导者就是了解下属的愿望并为此而采取行动，为满足这些愿望而拟订和实施各种方案的人。而下属就是从领导者身上看到了一种达到自己愿望或目的的人。这些“目的”的“看到”或“了解”，都需要沟通这个基本工具和途径。

- (3) 沟通也是组织与外部环境之间建立联系的桥梁

组织必然要和顾客、政府、公众、原材料供应者、竞争者发生各种各样的关系，它必须按照顾客的要求调整产品结构，遵守政府的法规法令，担负自己应尽的社会责任，获得适用且廉价的原材料，并且在激烈的竞争中取得一席之地，这使得组织不得不和外部环境进行有效的沟通。而且，由于外部环境永远处于变化之中，组织为了生存就必须适应这种变化，这就要求组织不断地与外界保持持久的沟通，以便把握住成功的机会，避免失败的可能。

2. 试述实现有效沟通的模式。

【答题思路】

想进行有效的沟通需要做的措施（实现有效沟通的几种方法）。

【参考答案】

- (1) 运用反馈

很多沟通问题是直接由于误解或不准确造成的。如果管理者在沟通过程中使用反馈回路，则会减少这些问题的发生。这里的反馈可以是言语的，也可以是非言语的。

当管理者问接受者：“你明白我的话了吗？”所得到的答复代表着反馈。但反馈不仅仅包

括是或否的回答。为了核实信息是否按原意图被接受，管理者可以询问有关该信息的一系列问题。但最好的办法是，让接受者用自己的话复述信息。如果管理者听到的复述正如本意，则可增强理解与精确性。

（2）简化语言

由于语言可能成为沟通障碍，因此管理者应该选择措辞并组织信息，以使信息清楚明确，易于接受者理解。管理者不仅需要简化语言，还要考虑到信息所指向的听众，以使所用的语言适合于接受者。有效的沟通不仅需要信息被接收，而且需要信息被理解。通过简化语言并注意使用与听众一致的言语形式，可以提高理解效果。比如，医院的管理者在沟通时应尽量使用清晰易懂的词汇，并且对医务人员传递信息时所用的语言应和对办公室工作人员的不同。在所有的人都理解其意义的群体内，行话会使沟通十分便利，但在本群体之外使用行话则会造成问题。

与前面反馈的讨论一致，在传递重要信息时，为了使语言问题造成的不利影响减少到最低程度，可以先把信息告诉不熟悉这一内容的人。比如，在正式沟通之前让接受者阅读演讲词是一种十分有效的手段，其有助于确认含混的术语、不清楚的假设或不连续的逻辑思维。

（3）积极倾听

当别人说话时，我们在听，但很多情况下我们并不是在倾听。倾听是对信息进行积极主动的搜寻，而单纯的听则是被动的。在倾听时，接受者和发送者双方都在思考。

我们中的不少人并不是好听众。为什么？因为做到这一点很困难，而且常常当个体有主动性时才会做得更为有效。事实上，积极倾听常常比说话更容易引起疲劳，因为它要求脑力的投入，要求集中全部注意力。我们说话的速度是平均每分钟 150 个词汇，而倾听的能力则是每分钟可接受将近 1000 个词汇。两者之间的差值显然留给了大脑充足的时间，使其有机会神游四方。

让自己处于发送者的位置，可以提高积极倾听的效果。不同的发送者在态度、兴趣、需求和期望方面各有不同，因此“移情”更易于理解信息的真正内涵。一个“移情”的听众并不急于对信息的内容进行判定，而是先认真聆听他人所说。这使得信息不会因为过早而不成熟的判断或解释而失真，从而提高了自己获得信息完整意义的能力。

（4）抑制情绪

如果认为管理者总是以完全理性化的方式进行沟通，那太天真了。我们知道情绪能使信息的传递严重受阻或失真。当管理者对某件事十分失望时，很可能对所接收的信息发生误解，并在表达自己信息时不够清晰和准确。那么管理者应该如何行事呢？最简单的办法是暂停进一步的沟通直到恢复平静。

（5）注意非言语提示

我们说行动比言语更明确，因此很重要的一点是注意你的行动，确保它们和语言相匹配并起到强化语言的作用。非言语信息在沟通中占据很大比重，因此，有效的沟通者十分注意自己的非言语提示，保证它们也同样传达了所期望的信息。

3. 作为管理者，你会怎样进行冲突管理？

【答题思路】

思考发生冲突的时候，整个应对的流程是怎么样，包括选对要解决的冲突、深入研究冲突、分析冲突的形成原因、选择处理的办法等。

【参考答案】

（1）谨慎地选择你想处理的冲突

管理者可能面临许多冲突。其中，有些冲突非常琐碎，不值得花很多时间去处理；有些冲突虽很重要但不是自己力所能及的，不宜插手；有些冲突难度很大，要花很多时间和精力，未必有好的回报，不要轻易介入。管理者应当选择那些群众关心，影响面大，对推进工作、打开局面、增强凝聚力、建设组织文化有意义、有价值的事件，亲自抓，一抓到底。其他冲突均可尽量回避，事事时时都冲到第一线的人，并不是真正的优秀管理者。

（2）仔细研究冲突双方的代表人物

是哪些人卷入了冲突？冲突双方的观点是什么？差异在哪里？双方真正感兴趣的是什么？代表人物的人格特点、价值观、经历和资源因素如何？这些都需要认真深入地掌握。

（3）深入了解冲突的根源

不仅了解公开的表层的冲突原因，还要深入了解深层的、没有说出来的原因。那可能是多种原因交叉作用的结果，如果是这样，还要进一步分析各种原因作用的强度。

（4）妥善地选择处理办法

通常的处理办法有五种：回避、迁就、强制、妥协、合作。当冲突无关紧要时，或当冲突双方情绪极为激动，需要时间恢复平静时，可采用回避策略；当维持和谐关系十分重要时，可采用迁就策略；当必须对重大事件或紧急事件进行迅速处理时，可采用强制策略，用行政命令方式牺牲某一方利益处理后，再慢慢做安抚工作；当冲突双方势均力敌、争执不下需采取权宜之计时，只好双方都作出一些让步，实现妥协；当事件十分重大，双方不可能妥协，经过开诚布公的谈判，走向对双方均有利的合作，或双赢的解决方式。

4. 试论成功的危机管理的要素。

【答题思路】

（1）从制度干预、管理者做法、信息系统三方面进行讨论。

（2）阐述的时候抓住核心点，包括要素的概念和要素的作用性。

【参考答案】

（1）危机管理制度化

企业内部应该有制度化、系统化的有关危机管理和灾难恢复方面的业务流程和组织机构。这些流程在业务正常时不起作用，但是危机发生时能及时启动并有效运转，对危机的处理发挥重要作用。这样一来，一旦危机出现，各部门、机构、员工知道做什么、说什么，而不必依靠某一个关键人物的急中生智力挽狂澜。

在危机发生时，一个企业要照顾的方方面面何其多、要处理的工作何其繁杂，而这一切都需要在极短时间内完成。如果事前没有周全的计划、能够立即付诸实施的制度和流程、能够立即投入角色并展开工作的人员，则可以预见，在危机发生时反应迟缓、内外部混乱都将无法避免。

（2）高层领导的重视与直接参与

无论是危机预防还是处理，企业最高领导对危机的重视和直接参与都极其重要。如果领导人意识不到其重要性，一旦危机发生，很有可能会对企业造成灾难性的打击。

企业高层的直接参与和领导，是有效解决危机的关键。担任危机领导小组组长（或称为“首席危机官”）的一般应该是企业一把手，或者是具备足够决策权的高层领导。因为危机处理工作通常是跨部门、跨地域的，不仅会对许多正常的业务流程和企业政策进行改动，还要及时进行信息与资源的调拨分配。这种跨部门的工作，是任何一个部门性管理人员都无法胜任的，必须由能够支配协调各个部门的领导出面承担。

危机处理工作，对内涉及从后勤、生产、营销到财务、法律、人事等各个部门，对外不仅需要与政府、媒体打交道，还要与消费者、客户、供应商、渠道商、股东、债权银行、工会等方方面面进行沟通。如果没有企业高层领导的统一指挥协调，很难做到口径一致、步调一致、协作支持并快速行动。

（3）完善的信息系统

随着信息技术日益广泛地被应用于政府和企业，良好的管理信息系统对企业危机管理的作用也日益明显。

信息系统作为预警机制的重要工具，能在危机苗头出现早期帮助及时识别和发现危机，并快速果断地进行处理，从而防患于未然。在危机处理时，信息系统有助于有效诊断危机原因、及时汇总和传达相关信息，并有助于企业各部门统一口径，协调作业。

良好的畅通的信息系统，可以帮助做出正确的决策，避免猜测和谣言带来的社会不稳定，保证关键物资的充足供应，从而最大限度地减少危机造成的危害。

【考点 13】控制原理

1. 什么是管理控制？管理控制的作用是什么？

【答题思路】

（1）阐述管理控制的含义。

（2）管理控制主要指恰当地运用内部控制，有利于组织改善经营活动，提高工作效率及经济效益。内部控制是否健全是企业经营成败的一个关键，围绕这个展开分析管理控制的作用。

【参考答案】

所谓控制，是指监控组织各方面的活动，使组织实际运行状况与组织计划要求保持动态适应的工作过程。由管理人员作为一项重要的管理职能开展的控制工作，我们通常将之称作“管

理控制”，以便与物理、机械、生物及其他领域的控制相区别。

（1）统合与促进

在一个组织中，有多个不同的作业单位，要达到经营目标，必须全面配合，以发挥整体团队作用。内部控制正是基于这种指导思想，利用会计、统计、业务、审计等部门的制度、规定及有关信息、报告等作为基本依据，以实现统合与控制的双重目的。内部控制既要重视制度设计、控制原则的应用，更要注意授权的运用以及文化的培养，了解业务部门的实际工作动态，及时发挥控制的影响力，使之扬长避短，如期实现管理目标。

（2）制约与激励

内部控制着眼于各项业务的执行是否符合组织以及既定的规范标准，使各项经营活动做到活而有序。特别是，内部控制能制约管理活动，真实地反映工作实绩，并可以稳定员工的工作情绪，激发他们的工作热情及潜能，从而提高工作效率。

（3）及时发现、纠正偏差

实际情况的复杂性和未来的不确定性使组织的实际工作难免与计划之间存在偏差。虽然小的偏差和失误不会立即就给组织带来严重的损害，但在组织运行一段时间后，随着小差错的积少成多和累积放大，往往造成实际工作显著偏离计划目标，最终对计划目标的实现造成威胁，酿成灾难性的后果。防微杜渐，及早地发现工作中潜存的错误和问题并进行处理，有助于确保组织按计划的要求开展工作。有效的管理控制系统应当能够及时地获取偏差信息，采取矫正偏差措施，以防止偏差的累积影响到组织目标的顺利实现。

（4）适应环境变化

组织计划的执行和目标的实现往往需要经过一个较长的工作过程。在计划实施过程中，组织内部的条件和外部环境可能会发生一些变化，如组织内部人员和结构的变化、政府可能出台新的政策和法规等，内外部环境条件的变化不仅会妨碍计划的实施进程，甚至可能使原来的计划、标准与变化后的环境不相适应。因此，有效的控制系统不仅能够防止偏差的累积，还应能够帮助管理人员预测和把握内外环境的变化，并对这些变化带来的机会和威胁做出及时、正确、有力的反应，在必要时，对原有的计划和目标做出调整，甚至重新制定计划和目标，以将组织活动调整到与内外环境最相适应的状态。

2. 如何确定矫正措施的实施对象？

【答题思路】

- （1）通过陈述企业的实际例子说明什么是矫正措施的实施对象。
- （2）分析计划和目标发生变化的原因，从而确定矫正措施的实施对象。

【参考答案】

在管理控制过程中，矫正措施实施的对象可能是企业的实际工作过程，也可能是指导这些活动的计划或事先确定的衡量实际工作的标准。例如，企业中有大部分的员工没有完成劳动定额，既可能是缺乏生产积极性造成的，也有可能是定额水平超出了大多数员工的能力；企业产

品销量急剧下降，可能并不是由于产品质量问题或价格不合理，而是由于市场需求的饱和或周期性的经济萧条等导致。所以，矫正措施的实施对象可能是组织所进行的活动，也可能是衡量的标准，甚至是指导活动的计划。

导致计划目标或标准调整的原因可以归纳为两方面：一是原先的计划或标准制定得不科学，在执行中发现了问题；二是由于客观环境发生了预料不到的变化，原来制定的计划已经不再适应新形势的要求。负有控制责任的管理者应该认识到，外界环境发生变化以后，如果不对预先制定的计划和行动标准进行及时的适应性调整，而是一味要求实际工作与计划或标准保持一致，那么，这样的控制只能使企业离预定的目标越来越远。

3. 有效地控制应遵循哪些原则？各原则的含义是什么？

【答题思路】

回答的时候，思考一下如何可以使控制工作更加切实有效，由此谈论组织建立控制系统应遵循的一些原则。

【参考答案】

（1）控制应反映计划的要求

控制的目的是保证计划得到顺利实现。不同的计划具有不同的特点，这就要求必须针对计划的具体特点选择控制对象、制定控制标准、选择适宜的衡量方式。例如，对成本计划的控制信息主要是各部门、各单位甚至各种产品在生产经营过程中发生的费用；对产品销售计划的控制，则要收集销售产品的品种、规格、数量和交货期的情况。控制工作越是考虑到各种计划的特点，就越能更好地发挥作用。

（2）组织适宜性原则

控制工作需要依靠组织中的各单位、各部门及全体成员来实施。所以，控制系统和控制方法应当与组织的特点相适应。

控制还应当反映组织的类型和特征。组织结构既然明确规定了企业内每个人所担任的职务和相应的职责权限，因而它也就可以成为确定计划执行职权和产生偏差责任的依据。有效的管理控制必须能够反映一个组织的结构状况并通过健全的组织结构予以保证，否则只能是空谈。健全的组织结构有两方面的含义：一方面，要能在组织中将反映实际情况和工作状态的信息迅速地上传下达，保证联络渠道的畅通；另一方面，要做到责权分明，使组织中的每个部门、每个人都能切实担负起自己的责任。否则，偏差一旦出现就难以纠正，控制也就不可能得以实现。

（3）控制关键点原则

管理者在一个完整的计划执行过程中选出一定的关键点，把处于关键点的工作预期成果及其影响因素作为控制的重点，这样的控制才最有效。这样，管理人员不必完全了解计划执行中的全部具体细节，就能达到对工作有效控制的目的。

（4）例外情况原则

控制应强调例外。这里的例外情况是指那些发生了显著变化的因素。管理者将计划实施中的例外情况作为控制工作重点,可以使他们把有限的精力集中在真正需要引起注意和重视的问题上,使控制更加有效。不过,例外并不能仅仅依据偏差数值的大小来确定,而要考虑客观的实际情况。在同一个组织中,对于不同类别的工作,一定额度的偏差所反映的事态严重程度并不一样。有时,管理费用高于预算的 5%可能无关紧要,而产品合格率下降 1%却可能出现产品严重滞销问题。所以,在实际工作中,例外原则必须与控制关键问题的原则结合起来,注意关键问题上的例外的情况。

(5) 灵活性原则

灵活的控制是指控制系统能适应主客观条件的变化,持续地发挥作用。控制工作本身是变化的,其依据的标准、衡量工作所用的方法等都可能随着情况的变化而变化。如果事先制定的计划因为预见不到的情况而无法执行,而事先设计的控制系统仍在如期运转,那将会在错误的道路上越走越远。例如,假设预算是根据一定的销售量制定的,那么,如果实际销售量远远高于或低于测量的销售量,原来的预算就会变得毫无意义。这时就要求修改甚至重新制定预算,并根据新的预算制定合适的控制标准。灵活性原则不仅仅适用于计划错误的情况,也适用于执行正确的计划时工作不当的情况。

(6) 经济效益原则

任何控制工作都需要付出代价,只有那些带来的收益大于付出的代价的控制工作才是值得开展的。为了提高控制工作的经济性,管理人员必须正确选择真正需要控制的关键因素,而不是事无巨细,对所有因素统统进行控制。同时,控制工作一定要坚持适度性的原则,控制系统不是越复杂越好,控制力度也不是越大越好。控制系统越复杂、控制工作力度越大,只意味着控制的投入越大,而且在许多情况下,这种投入的增加并不一定会导致计划得更顺利实施。

(7) 全局性原则

在组织控制过程中,各个部门和成员都在为实现其个别和局部的目标而活动。有些管理人员在实施控制的过程中,往往从本部门的利益出发,只求实现本部门的工作目标,而忽视了组织的整体目标。组织在将规则程序和预算这些低层次的计划作为控制标准时,最容易发生目标与手段相置换的问题。本来,规则程序和预算只是组织实现高层次计划目标的手段,但在实际控制过程中,有关人员对这些手段的关注可能超过对实现组织目标的关注,或者忘记了这些手段性措施只是为了实现组织目标服务的,以致出现了为遵守规定或完成预算而不顾实际控制效果的种种刻板、僵硬、扭曲的行为。控制的功能障碍也就由此产生。当人们丧失了识别组织整体目标的能力时,往往会出现“不是组织在运用控制职能,而是控制在束缚着组织”的不正常现象。因此,管理者在控制工作过程中特别要注意到次一层级控制标准的从属性和服务性地位,这点对于成功、有效地实施控制至关重要。

(8) 自我控制原则

组织控制工作的本质是对人的控制,控制措施只有落实到每一位组织成员的工作中才能真正发挥作用。如果每一位员工都能够根据组织整体目标的要求在工作中自觉地从控制工作,

那么控制工作的效果将大大提高。

【考点 14】管理信息系统

1. 决策支持系统与专家系统的基本工作原理是什么？

【答题思路】

传统的管理信息系统主要用于解决管理中存在的结构化问题，而对于解决半结构化和非结构化的决策问题则难以提供有力的支持。而决策支持系统和专家系统则相反，主要是它们的工作原理与运筹学、管理统计学、信息技术有巨大的联系。

【参考答案】

DSS 主要由三部分组成：交互环境系统、问题处理系统和知识系统。它们之间的关系是：决策用户通过交互环境系统提出信息查询的请求或决策支持的请求。问题处理系统通过决策数据库收集和提取信息，所得信息提供给用户。对决策支持的请求，问题处理系统通过知识系统的知识库和数据库，收集与该数据有关的各种数据、信息和知识，据此对该问题进行识别，判断问题的性质和求解过程，通过模型库构建所需的规则模型或数学模型，对模型进行分析鉴定，从方法库中选择求解模型的算法，运行模型，进行模型的分析求解，最后结果通过交互环境系统进行解释，转变为具有实际含义、用户可直接理解的形式，传送给用户使用。这种关系构成了决策问题的求解过程。

专家系统主要由知识库、推理机、知识获取系统和人机接口系统组成。ES 的核心是知识库和推理机：

（1）知识获取系统

知识获取系统的主要功能是获取、存贮和更新知识库中的专家知识，把专家的知识按一定的知识表示形式输入到专家系统的知识库中。专家一般具有较少的计算机知识，通常需要知识工程师将专家的知识翻译和整理成专家系统所需的知识。

（2）人机接口系统

人机接口系统一方面负责把用户的咨询要求翻译和转换成系统的内部表示形式，然后将内部表示交给相应的部件处理；另一方面负责将 ES 的决策和解决方案翻译和转换成便于用户理解的表达形式。

（3）知识库

知识库包含从该领域中出色专家那里获取的高水平专业知识经验。知识库中需解决的问题是知识的表示形式，在 ES 中最常用也是最成熟的知识的表示法是产生式规则。此外，还有框架式和语义网络式知识描述方式。

（4）推理机

推理机是专家系统的中央处理单元，用于进行知识推理，求解专门问题有启发式推理和算法推理。推理方式有正向推理和反向推理或双向推理。此外，还有串行推理和并行推理等。

2. 如何将管理信息系统开发与 BPR 有机结合？

【答题思路】

- (1) 理解 BPR 和管理信息系统的概念，探讨它们的优势。
- (2) 阐述管理信息系统与 BPR 的相互作用、影响。

【参考答案】

信息技术的飞速发展与普及应用带来的信息革命要求企业建立起适应新的信息社会竞争需要的企业模式。企业流程再造也就是 BPR 正是在信息革命的大潮下提出的。信息技术的突飞猛进既是 BPR 发展的源泉，更是 BPR 进行的动力和帮助企业实施 BPR 的有力工具。

一方面，以信息技术应用为核心的企业管理信息系统为企业实施 BPR 提供了保证，另一方面，只有建立在企业流程再造基础上的 MIS 才能够大幅提高企业管理效率，BPR 和 MIS 是相辅相成的。

在实际工作中，BPR 与 MIS 建设是相互衔接的，企业可以选择先进行 BPR 再做信息系统规划；也可以在信息系统规划过程中融合 BPR 的思想。融合 BPR 的 MIS 是管理信息系统的高级形式。

【考点 15】全面质量管理

1. 什么是质量和质量管理？

【答题思路】

- (1) 阐述质量和质量管理的定义。
- (2) 根据两个概念的定义，延伸谈论它们的重要性和地位。

【参考答案】

质量对于企业十分重要，但是要给出一个全面准确的质量定义也十分困难。事实上，产品的质量只有在客户的使用过程中才能体现出来，所以，对质量唯一有发言权的是用户，用户满意，则说明产品质量高；用户不满意，再好的产品也不能说质量高，或者说这种高质量是无任何意义的，因为没有市场的产品是谈不到质量的，因此应该从顾客的角度给质量下定义。

质量管理是指确定组织质量方针、目标和职责，并通过质量体系中的质量策划、质量控制、质量保证和质量改进以保证质量目标实现的所有管理活动。质量管理是组织管理的重要职能之一，是包括最高层管理者在内的组织所有管理人员和工作人员的共同职责。质量管理涉及组织管理的各个方面，从过程看，质量管理涉及战略计划、资源配置和其他系统活动，如质量计划、质量保证、质量控制等；从内容看，包括质量方针、质量目标和质量体系等。

2. 简述 PDCA 循环的运作过程。

【答题思路】

- (1) 先解释一下 PDCA 模式是什么。

(2) 分别阐述四个运作阶段的主要内容。

【参考答案】

质量保证体系运作的基本方式可以描述为计划（plan）—实施（do）—检查（check）—处理（action）的管理循环。它反映了质量保证活动所遵循的科学程序，简称 PDCA 循环。PDCA 循环分为四个阶段八个工作步骤。

(1) 第一个阶段称为计划阶段，又叫 P 阶段（plan）

这个阶段的主要内容是制定质量目标、活动计划、管理项目和措施方案。计划阶段又包括四个工作步骤：①分析现状，找出存在的质量问题；②分析产生质量问题的各种原因和影响因素；③从各种原因中找出质量问题的主要原因；④针对造成质量问题的主要原因，制定技术措施方案，提出解决措施的计划并预测预期效果，然后具体落实到执行者、时间进度、地点和完成方法等各个方面。

(2) 第二个阶段为执行阶段，又称 D 阶段（do）

就是将制定的计划和措施具体组织实施，这是质量管理循环的第五步。

(3) 第三个阶段为检查阶段，又称 C 阶段（check），也是质量管理循环的第六步

这个阶段主要是在计划执行过程中或执行之后，检查执行情况，是否符合计划的预期结果。

(4) 最后一个阶段为处理阶段，又称 A 阶段（action）

包括两个步骤：①总结经验教训，巩固成绩，处理差错；②将未解决的问题转入下一个循环，作为下一个循环的计划目标。