目录

第一部分	单项选择题	1
第二部分	多项选择题	2
第三部分	名词解释	4
第四部分	简答题1	2
第五部分	论述题3	0
第六部分	案例分析4	0



第一部分 单项选择题

1-5: DCABC

6-10: BDBBB

11-15: DCBCC

16-20: CABCD

21-25: DAADB

26-30: DBABD

31-35: ACABA

36-40: DACBD

41-45: ABCDB

46-50: CDDDD

51-55: BBBDC

56-60: ACCCB

61-65: BBCAD

66-70: BDCDC

71-75: ABBBB

76-80: DADBD

81-85: BDBDC

86-90: DBCAA

91-95: ACCCD

96-100: CACDA

101-105: CCACA

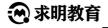
106-110: BBDDA

111-115: DACAC

116-120: CDAAD

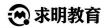
121-125: ADCDD

126-130: ABCCB



第二部分 多项选择题

- 1. BCD
- 2. ABC
- 3. BCD
- 4. ACD
- 5. ABCE
- 6. BCDE
- 7. ABC
- 8. ABCDE
- 9. ABDE
- 10. BDE
- 11. ABC
- 12. ABCD
- 13. ABC
- 14. ABCD
- 15. AC
- 16. AB
- 17. ABCD
- 18. ABC
- 19. ABC
- 20. ABCD
- 21.ABC
- 22.ABCD
- 23.ABCE
- 24.ABCD
- 25.ABC
- 26.ACD
- 27.ABD
- 28.AB
- 29.ACD



- 30.BCD
- 31.BCD
- 32.ABD
- 33.ABCDE
- 34.ABCD
- 35.ABCDEFG





第三部分 名词解释

1. 管理

【答案】

管理是指组织为了达到个人无法实现的目标,通过各项职能活动,合理分配、协调相关资源的过程。对这一定义可作进一步解释:管理的载体是组织;管理的本质是合理分配和协调各种资源的过程,而不是其他;管理的对象是相关资源,即包括人力资源在内的一切可以调用的资源;管理的职能活动包括信息、决策、计划、组织、领导、控制和创新;管理的目的是为了实现既定的目标。

2. 概念技能

【答案】

概念技能是指把观点设想出来并加以处理以及将关系抽象化的精神能力。概念技能对于各种层次管理的重要性: 概念技能对于高层管理最重要, 对于中层管理较重要, 对于基层管理较不重要。

3. 全面质量管理

【答案】

全面质量管理的本质是由顾客需求和期望驱动企业持续不断改善的管理理念。它包括以下几个要点: (1) 关注顾客; (2) 注重持续改善; (3) 关注流程; (4) 精确测量; (5) 授权于员工。

4. 学习型组织

【答案】

所谓学习型组织是指具有持续不断学习、适应和变革能力的组织。彼得·圣吉指出,企业应成为一个学习型组织,并提出了建立学习型组织的四条标准:①人们能不能不断检验自己的经验;②人们有没有生产知识;③大家能否分享组织中的知识;④组织中的学习是否和组织的目标息息相关。并且他提出了建立学习型组织的技能,即五项修炼:自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团体学习和系统思考。

5. 功利主义道德观

【答案】

这种观点认为,能给行为影响所及的大多数人带来最大利益的行为才是善的。这是一种完全根据行为结果即所获得的功利来评价人类行为善恶的道德观。

6. 社会责任



社会责任是企业追求有利于社会长远目标实现的一种义务,它超越了法律与经济对企业所要求的义务。社会责任是企业管理道德的要求,完全是企业出于义务的自愿行为。 7. 领导

【答案】

领导是指指挥、带领、引导和鼓励部下为实现目标而努力的过程。这个定义包括下列三要素:领导者必须有部下或追随者。没有部下的领导者谈不上领导;领导者拥有影响追随者的能力或力量。这些能力或力量包括由组织赋予领导者的职位和权力,也包括领导者个人所具有的影响力;领导的目的是通过影响部下来达到企业的目标。

8. 第一流的工人

【答案】

第一流的工人是指:能力最适合做这种工作而且也愿意去做这种工作的人。要根据 人的能力把他们分配到相应的工作岗位上,鼓励他们努力工作,并进行培训,教会他们 科学的工作方法,使他们成为第一流的工人。

9. 人际角色

【答案】

人际角色直接产生于管理者的正式权力基础,管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时,扮演的就是人际角色。(1)代表人角色;(2)领导者角色;(3)联络者角色。

10. 核心能力

【答案】

一项能力可以界定为企业的核心能力,其必须满足以下五个条件: (1) 不是单一技术或技能,而是一簇相关的技术和技能的整合; (2) 不是物理性资产; (3) 必须能创造顾客看重的关键价值; (4) 与对手相比,竞争上具有独特性; (5) 超越特定的产品或部门范畴从而为企业提供通向新市场的通道。

11. 头脑风暴法

【答案】

头脑风暴法是一种常见的集体决策方法,便于发表创造性意见。它是将对解决某一问题有兴趣的人集合在一起,在完全不受约束的条件下,敞开思路,畅所欲言,这种方法的时间安排应在 $1\sim2$ 小时,参加者以 $5\sim6$ 人为宜。

12. 战略性计划



根据涉及时间长短及其范围广狭的综合性程度标准,可以将计划分为:战略性计划和战术性计划。战略性计划指应用于整体组织的,为组织未来较长时期(通常为5年以上)设立总体目标和寻求组织在环境中的地位的计划。战略性计划的特点是长期性与整体性。

13. 目标管理

【答案】

根据目标管理是管理学家彼得·德鲁克于 1954 年提出的,基本内容为 (1) 企业的任务必须转化为目标; (2) 目标管理是一种程序; (3) 每个企业管理人员或工人的分目标就是企业总目标对他的要求,同时也是这个企业管理人员或工人对企业总目标的贡献; (4) 管理人员和工人是靠目标来管理,由所要达到的目标为依据,进行自我指挥、自我控制,而不是由他的上级来指挥和控制; (5) 企业管理人员对下级进行考核和奖惩也是依据这些分目标。

14. 滚动计划法

【答案】

这种方法根据计划的执行情况和环境变化情况定期修订未来的计划,并逐期向前推移,使短期计划、中期计划有机地结合起来。计划很难准确地预测出所有的变化,因而计划的实施存在不确定性,滚动计划法可以避免这种不确定性可能带来的不良后果。其具体做法是,用近细远粗的办法制订计划。

15. 集权

【答案】

集权是指决策指挥权在组织层级系统中较高层次上的集中。判断一个组织分权程度的四条标准: (1) 较低的管理层次做出的决策数量越多,分权程度就越大; (2) 较低的管理层次做出的决策重要性越大,分权程度就越大; (3) 较低的管理层次做出的决策影响面越大,分权程度就越大; (4) 较低的管理层次所作的决策审核越少,分权程度就越大。

16. 外部招聘

【答案】

外部招聘是指根据一定的标准和程序,从组织外部的众多候选人中选拔符合空缺职 位工作要求的管理人员。

17. 工作轮换



工作轮换包括管理工作轮换与非管理工作轮换。非管理工作轮换是根据受培训者的个人经历,让他们轮流在公司生产经营的不同环节工作,以帮助他们取得各种工作的知识,熟悉公司的各种业务。管理工作轮换是在提拔某个管理人员担任较高层次的职务以前,让他先在一些较低层次的部门工作,以积累不同部门的管理经验,了解各管理部门在整个公司中的地位、作用及其相互关系。

18. 管理幅度

【答案】

有效的管理幅度是决定组织中层级数目的最基本因素。所谓管理幅度,也称组织幅度,是指组织中上级主管能够直接有效地指挥和领导下属的数量。

19. 职能职权

【答案】

所谓职能职权则是一种权益职权,是由直线管理者向自己辖属以外的个人或职能部 门授权,允许他们按照一定的制度在一定的职能范围内行使的某种职权。

20. 矩阵型结构

【答案】

矩阵型结构是由纵横两套管理系统组成的矩形组织结构,一套是纵向的职能管理系统,另一套是为完成某项任务而组成的横向项目系统,横向和纵向的职权具有平衡对等性。组织目标需要同时反映技术和产品双重要求时,矩阵型结构应该是一种理想的组织形式。

21. 组织文化

【答案】

是由纵横组织文化是指组织在长期的实践活动中所形成的并且为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、工作作风、行为规范和思维方式的总和。

22. 动态网络型结构

【答案】

动态网络型结构是一种以项目为中心,通过与其他组织建立研发、生产制造、营销等业务合同网,有效发挥核心业务专长的协作型组织形式。动态网络型结构是组织基于 日新月异的信息技术,为了应对更为激烈的市场竞争而发展起来的一种临时性组织。

23. 顾客部门化



顾客部门化就是根据目标顾客的不同利益需求来划分组织的业务活动。在激烈的市场竞争中,顾客的需求导向越来越明显,企业应当在满足顾客需求的同时,努力创造顾客的未来需求的顾客部门化顺应了需求发展的这种趋势。

24. 导入培训

【答案】

职前引导的目的在于减少新来人员在新的工作开始之前的担忧和焦虑, 使他们能够 尽快地熟悉所从事的本职工作以及组织的基本情况。

25. 非程序性计划

【答案】

一般不重复出现,如新产品的开发、生产规模的扩大、品种结构的调整、工资制度的改变等。解决这类问题的决策称为非程序化决策,与此对应的计划是非程序性计划。 26. 集权式领导

【答案】

所谓集权式领导者,就是把管理的制度权力相对牢固地进行控制的领导者。由于管理的制度权力是由多种权力的细则构成的,如各级领导的法定权、奖赏权、惩罚权等,都有正式的规章制度严格地明文规定。

27. 管理方格论

【答案】

所谓集权式领导在密歇根大学和俄亥俄州立大学的研究结果的基础上布莱克和穆顿提出的管理方格论。这一理论充分概括了上述两项研究所提炼的员工导向和生产导向维度。在这种领导理论中,首先把管理人员按他们的绩效导向行为(称为对生产的关心)和维护导向行为(称为对人员的关心)进行评估,给出等级分值。然后以此为基础,把分值标注在两个维度坐标界面上,并在这两个维度坐标轴上分别划出9个等级,从而生成81种不同的领导类型。

28. 激励因素

【答案】

激励因素是指那些与人们的满意情绪有关的因素。与激励因素有关的工作处理得好,能够使人们产生满意情绪;如果处理不当,其不利效果顶多只是没有满意情绪,而不会导致不满。他认为,激励因素主要包括这些内容:工作表现机会和工作带来的愉快,工作上的成就感,由于良好的工作成绩而得到的奖励,对未来发展的期望,职务上的责任



感。

29. X 理论

【答案】

X理论主要是指: (1) 员工天性好逸恶劳,只要可能,就会躲避工作; (2) 以自我为中心,漠视组织要求; (3) 员工只要有可能就会逃避责任,安于现状,缺乏创造性; (4) 不喜欢工作,需要对他们采取强制措施或惩罚办法,迫使他们实现组织目标。 30. 正强化

【答案】

正强化是指奖励那些符合组织目标的行为,以便使这些行为得到进一步加强,从而 有利于组织目标的实现。正强化的刺激物不仅仅包含奖金等物质奖励,还包含表扬、提 升、改善工作关系等精神奖励。

31. 沟通

【答案】

沟通是借助一定手段把可理解的信息、思想和情感在两个或两个以上的个人或群体中传递或交换的过程,目的是通过相互间的理解与认同来使个人或群体间的认知以及行为相互适应。

32. 自我实现需要

【答案】

这是最高层次的需要。这种需要就是希望在工作上有所成就,在事业上有所建树, 实现自己的理想或抱负。包括胜任感和成就感两个方面。有胜任感的人力图控制事物或 环境,不是等事情被动地发生和发展,而是希望在自己控制下进行;有成就感的人往往 需要知道自己工作的结果,成功后的喜悦要远比其他任何报酬都重要。

33. "明星"经营单位

【答案】

"明星"经营单位,市场占有率和业务增长率都较高。"明星"经营单位代表着最高利润增长率和最佳投资机会,因此企业应投入必要的资金,增加它的生产规模。 34. 德尔菲技术

【答案】

德尔菲法是兰德公司提出的,被用来听取有关专家对某一问题或机会的意见。它主要包括(1)设法取得有关专家的合作;(2)把要解决的关键问题分别告诉专家们,请他们单独发表自己的意见并对实现新技术突破所需的时间做出估计;(3)管理者收集并



综合各位专家的意见,再把综合后的意见反馈给各位专家; (4)让其再次进行分析并发表意见。如此反复多次,最终形成代表专家组意见的方案。

35. 事务型领导

【答案】

事务型领导者也可称为维持型领导者。这种领导者通过明确角色和任务要求,激励下属向着既定的目标活动,并且尽量考虑和满足下属的社会需要,通过协作活动提高下属的生产率水平。

36. 标杆控制

【答案】

标杆控制(标杆管理),是指以在某一项指标或某一方面实践上竞争力最强的企业或行业中的领头企业或其内部某部门作为基准,将本企业的产品、服务管理措施或相关实践的实际状况与这些基准进行定量化的评价、比较,在此基础上制订和实施改进的策略和方法,并持续不断反复进行的一种管理方法。

37. 领先战略

【答案】

领先战略亦称"先发制人"战略。这种战略是企业力图在本行业发展中始终居于领先弛位。企业如果有雄厚的资金实力,有强大的研究与开发部门,能独立进行研究和试制,则较容易做到率先研制和采用新技术去生产新的产品,从而使产品的技术水平优于其他企业、取得市场竞争的优势。

38. 外部审计

【答案】

外部审计是由外部机构(如会计师事务所)选派的审计人员对企业财务报表及其反映的财务状况进行独立的评估。①优点:审计人员与管理当局不存在行政上的依附关系,不需看企业经理的眼色行事,只需对国家、社会和法律负责,因而可以保证审计的独立性和公正性。

②缺点:由于外来的审计人员不了解内部的组织结构、生产流程和经营特点,对具体业务的审计过程中可能产生困难。此外,处于被审计地位的内部组织成员可能产生抵触情绪,不愿积极配合,这也可能增加审计工作的难度。

39. 滚动计划法

【答案】

这种方法根据计划的执行情况和环境变化情况定期修订未来的计划,并逐期向前推



移,使短期计划、中期计划有机地结合起来。计划很难准确地预测出所有的变化,因而 计划的实施存在不确定性,滚动计划法可以避免这种不确定性可能带来的不良后果。其 具体做法是,用近细远粗的办法制订计划。

40. 确定型决策

【答案】

在比较和选择活动方案时,如果未来情况只有一种并为管理者所知,则须采用确定型决策方法。常用的确定型决策方法有:线性规划;量本利分析法。





第四部分 简答题

1. 管理者技能及其在各种层次的重要性。

【答案】

根据罗伯特·卡茨的研究,管理者要具备三类技能:技术技能、人际技能和概念技能。一是:技术技能

技术技能是指运用管理者所监督的专业领域中的过程、惯例、技术和工具的能力。

技术技能对于各种层次管理的重要性:技术技能对于基层管理最重要;对于中层管理较重要;对于高层管理较不重要。

二是:人际技能

人际技能是指成功地与别人打交道并与别人沟通的能力。人际技能包括对下属的领 导能力和处理不同小组之间的关系的能力。

人际技能对于各种层次管理的重要性:人际技能对于所有层次管理的重要性大体相同。

三是: 概念技能

概念技能是指把观点设想出来并加以处理以及将关系抽象化的精神能力。

概念技能对于各种层次管理的重要性:概念技能对于高层管理最重要,对于中层管理较重要,对于基层管理较不重要。

2. 简述科学管理理论的主要内容。

【答案】

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方面:

- (1) 工作定额。要制定出有科学依据的工人的"合理的日工作量",就必须进行时间和动作研究。
- (2)标准化。要使工人掌握标准化的操作方法,使用标准化的工具、机器和材料, 并使作业环境标准化,这就是所谓的标准化原理。
- (3)能力与工作相适应。为了提高劳动生产率,必须为工作挑选第一流的工人。第一流的工人是指:能力最适合做这种工作而且也愿意去做这种工作的人。要根据人的能力把他们分配到相应的工作岗位上,鼓励他们努力工作,并进行培训,教会他们科学的工作方法,使他们成为第一流的工人。
 - (4) 差别计件工资制。其内容包括:
 - ①通过时间和动作研究来制定有科学依据的工作定额:



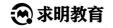
- ②实行差别计件工资制来鼓励工人完成或超额完成工作定额:
- ③工资支付的对象是工人而不是职位,即根据工人的实际工作表现而不是根据工作 类别来支付工资。
- (5) 计划职能与执行职能相分离。泰罗认为应该用科学的工作方法取代经验工作方法。主张把计划职能同执行职能分开,由专门的计划部门承担计划职能,由所有的工人和部分工长承担执行职能、计划部门的具体工作包括:①进行时间和动作研究;②制定科学的工作定额和标准化的操作方法,选用标准化的工具;③拟定计划,发布指示和命令;④对照标准,对实际的执行情况进行控制等。
- 3. 简述法约尔十四条管理原则。

管理的 14 条原则:

- ①分工。可以提高生产效率,实行大规模生产和降低成本。同时,每个工人工作范围的缩小,也可使工人的培训费用大为减少。
 - ②权力与责任。特别强调权力与责任的统一。
 - ③纪律。纪律的实质是遵守公司各方达成的协议。
 - ④统一命令。一个员工在任何活动中只应接受一位上级的命令。
- ⑤统一领导。为达到同一目的而进行的各种活动,应由一位首脑根据一项计划开展, 这是统一行动、协调配合、集中力量的重要条件。
 - 6个人利益服从集体利益。法约尔认为,整体利益大于个人利益的总和。
 - ⑦报酬合理。报酬必须公平合理,尽可能使职工和公司双方满意。
 - 8集权与分权。集权就是降低下级的作用。
 - ⑨等级链与跳板。"等级链"即从最上级到最下级各层权力连成的等级结构。
 - 10秩序。秩序即人和物必须各尽其能。
- ①公平。即以亲切、友好、公正的态度严格执行规章制度, 雇员们受到平等的对待 后, 会以忠诚和献身的精神去完成他们的任务。
 - (12)人员稳定。生意兴隆的公司通常都有一批稳定的管理人员。
 - (13)首创精神。给人以发挥主动性的机会是一种强大的推动力量。
 - (14)集体精神。职工的融洽、团结可以使企业产生巨大的力量。
- 4. 简述影响管理道德的因素。

【答案】

影响管理道德的因素:



(一) 道德发展阶段

国外学者的研究表明, 道德发展要经历三个层次, 每个层次又分为两个阶段。随着 阶段的上升, 个人的道德判断越来越不受外部因素的影响。

(二) 个人特性

管理者的个人特性对组织的管理道德有着直接的影响。个人特性主要是指管理者的个人价值观(包括道德观)、自信心和自控力。

(三) 组织结构

- 1. 组织内部机构和职责分工有没有必要的权力制衡、监察、检查、审计机制,有没有外部群众和舆论监督;
 - 2. 组织内部有无明确的规章制度:
 - 3. 上级管理行为的示范作用;
 - 4. 绩效评估考核体系会起到指挥棒的作用。

(四)组织文化

有无诚信、包容的组织文化。诚信做事,包容失败的组织文化将必然减少不道德的管理行为。没有诚信、包容的组织文化必将助长不道德管理行为的滋生与扩散。

(五) 问题强度

道德问题强度会直接影响管理者的决策。问题强度是指该问题如果采取不道德的处理行为可能产生后果的严重程度。

5. 简述企业社会责任的体现。

【答案】

企业社会责任的体现具体表现:

- (1) 办好企业, 把企业做强、做大、做久:
- (2) 企业一切经营管理行为应符合道德规范;
- (3) 社区福利投资:
- (4) 社会慈善事业:
- (5) 自觉保护自然环境,主动节约能源和其他不可再生资源的消耗,尽可能减少企业活动对生态的破坏。
- 6. 古典决策理论的主要内容。

【答案】

古典决策理论又称规范决策理论,是基于"经济人"假设提出来的,主要盛行于1950年代以前。古典决策理论认为,应该从经济的角度来看待决策问题,即决策的目的在于



为组织获取最大的经济利益。

- 一、古典决策理论的主要内容
- (1) 决策者必须全面掌握有关决策环境的信息情报;
- (2) 决策者要充分了解有关备选方案的情况:
- (3) 决策者应建立一个合理的自上而下的执行命令的组织体系:
- (4) 决策者进行决策的目的始终都是在于使本组织获取最大的经济利益。
- 二、古典决策理论假设
- (1) 作为决策者的管理者是完全理性的:
- (2) 决策环境条件的稳定与否是可以被改变的;
- (3) 决策者能够充分了解有关信息情报:
- (4) 做出完成组织目标的最佳决策。

可以看出,古典决策理论忽视了非经济因素在决策中的作用,不一定能指导实际的决策活动。

7. 影响决策的因素有哪些?

【答案】

影响决策的因素具体如下:

- 一、环境因素
- 1. 环境的稳定性。
- 2. 市场结构
- 3. 买卖双方在市场的地位
- 二、组织自身的因素
- 1. 组织文化
- 2. 组织的信息化程度
- 3. 组织对环境的应变模式
- 三、决策问题的性质
- 1. 问题的紧迫性
- 2. 问题的重要性
- 四、决策主体的因素
- 1. 个人对待风险的态度
- 2. 个人能力
- 3. 个人价值观



- 4. 决策群体的关系融洽程度
- 8. 简述计划编制的过程。

计划编制的过程具体如下:

一、确定目标

确定目标是决策工作的主要任务。目标为组织整体、各部门和各成员指明了方向, 并且作为标准用来衡量实际的绩效。目标结构描述了组织中各层次目标间的协作关系。

二、认清现在

认识现在的目的在于寻求合理有效的通向对岸的路径,也即实现目标的途径。认清 现在需要有开放的精神,将组织、部门置于更大的系统中,而且要有动态的精神,考察 环境、对手与组织自身随时间的变化与相互间的动态反映。

三、研究过去

研究过去不仅是从过去发生的事件中得到启示和借鉴,更重要的是探讨过去通向现在的一些规律。其基本方法有:一是演绎法,二是归纳法。

四、预测并有效地确定计划的重要前提条件

预测并有效地确定计划前提条件的重要性不仅在于对前提条件认识越清楚、越深刻, 计划工作越有效, 而且在于, 组织成员越彻底地理解和同意使用一致的计划前提条件, 企业计划工作就越加协调。最常见的重要前提预测方法是德尔菲法。

五、拟订和选择可行性行动计划

拟订和选择行动计划包括三个内容: 拟订可行性行动计划、评估计划和选定计划。 评价行动计划,需要注意:

- (1) 认真考察每一个计划的制约因素和隐患;
- (2) 要用总体的效益观点来衡量计划:
- (3) 既要考虑每一计划的许多有形的可以用数量表示出来的因素,又要考虑到许多 无形的不能用数量表示出来的因素:
- (4)要动态地考察计划的效果,不仅要考虑计划执行所带来的利益,还要考虑计划 执行所带来的损失;
 - (5) 按一定原则选择出一个或几个较优计划。

六、制订主要计划

完成了拟订和选择可行性行动计划后,拟订主要计划就是将所选择的计划用文字形式正式地表达出来,作为一项管理文件。拟写计划要清楚地确定和描述 5W1H 的内容。



七、制订派生计划

派生计划是指为了辅助和支持基本计划的完成,所需制定的相关计划。

八、制订预算,用预算使计划数字化

编制预算,一方面是为了计划的指标体系更加明确,另一方面是企业更易于对计划 执行进行控制。定量的计划具有较硬的约束。

9. 简述目标管理的基本思想。

【答案】

目标管理的基本思想具体如下:

- (1) 企业的任务必须转化为目标,企业管理人员必须通过这些目标对下级进行领导 并以此来保证企业总目标的实现。
- (2)目标管理是一种程序,使一个组织中的上下各级管理人员会同起来制订共同的目标,确定彼此的成果责任,并以此项责任作为指导业务和衡量各自的贡献的准则。
- (3)每个企业管理人员或工人的分目标就是企业总目标对他的要求,同时也是这个 企业管理人员或工人对企业总目标的贡献。
- (4)管理人员和工人是靠目标来管理,由所要达到的目标为依据,进行自我指挥、自我控制,而不是由他的上级来指挥和控制。
- (5) 企业管理人员对下级进行考核和奖惩也是依据这些分目标。 10. 简述企业外部的一般环境。

【答案】

外部一般环境,或称总体环境,是在一定时空内存在于社会中的各类组织均面对的环境,所以又称之为"天"。其大致可归纳为政治、社会、经济、技术、自然五个方面。

(一) 政治环境

政治环境包括一个国家的社会制度,执政党的性质,政府的方针、政策、法令等。 不同的国家有着不同的社会性质,不同的社会制度对组织活动有着不同的限制和要求。

(二) 社会文化环境

社会文化环境包括一个国家或地区居民的教育程度和文化水平、宗教信仰、风俗习惯、价值观念、审美观点等。

(三) 经济环境

经济环境主要包括宏观和微观两个方面的内容。

(四) 技术环境

技术环境除了要考察与企业所处领域的活动直接相关的技术手段的发展变化外,还



应及时了解: ①国家对科技开发投资和支持的重点; ②该领域技术发展动态和研究开发 费用总额; ③技术转移和技术商品化速度; ④专利及其保护情况, 等等。

(五) 自然环境

自然环境主要指企业经营所处的地理位置、气候条件和资源禀赋状况等自然因素。 11. 简述计划的基本类型。

【答案】

计划的基本类型具体如下:

- 一、长期计划和短期计划
- 1. 长期计划

描述了组织在较长时期(通常为5年以上)的发展方向和方针,规定了组织的各个部门在较长时期内从事某种活动应达到的目标和要求,绘制了组织长期发展的蓝图。

2. 短期计划

具体地规定了组织的各个部门在目前到未来的各个较短的时期阶段,特别是最近的 时段中,应该从事何种活动,从事该种活动应达到何种要求。

二、业务计划、财务计划和人事计划

从职能空间分类,可以将计划分为业务计划、财务计划及人事计划。业务计划的内容涉及"物、供、产、销",财务计划的内容涉及"财",人事计划的内容涉及"人"。

- 1. 企业业务计划
- 包括产品开发、物资采购、仓储后勤、生产作业以及销售促进等。
- 2. 财务计划

研究如何从资本的提供和利用上促进业务活动的有效进行。

3. 人事计划

分析如何为业务规模的维持或扩大提供人力资源的保证。

三、战略性计划与战术性计划

根据涉及时间长短及其范围广狭的综合性程度标准, 可以将计划分为:

1. 战略性计划

指应用于整体组织的,为组织未来较长时期(通常为5年以上)设立总体目标和寻求组织在环境中的地位的计划。战略性计划的特点是长期性与整体性。

2. 战术性计划

指规定总体目标如何实现的细节的计划,其需要解决的是组织的具体部门或职能在 未来各个较短时期内的行动方案。



战略性计划是战术性计划的依据,战术性计划是在战略性计划指导下制定的,是战略性计划的落实。

四、具体性计划与指导性计划

根据计划内容的明确性标准,可以将计划分为:

1. 具体性计划

具有明确规定的目标, 不存在模棱两可。

2. 指导性计划

只规定某些一般的方针和行动原则,给予行动者较大自由处置权,它指出重点,但 不把行动者限定在具体的目标上或特定的行动方案上。

相对于指导性计划而言,具体性计划虽然更易于计划的执行、考核及其控制,但是它缺少灵活性,以及它要求的明确性和可预见性条件往往很难得到满足。

五、程序性计划与非程序性计划

(一) 西蒙把组织活动分为两类

1. 例行活动

指一些重复出现的工作,如订货、材料的出入库等。这类决策称为程序化决策,与此对应的计划是程序性计划。

- 2. 非例行活动
- 一般不重复出现,如新产品的开发、生产规模的扩大、品种结构的调整、工资制度 的改变等。解决这类问题的决策称为非程序化决策,与此对应的计划是非程序性计划。
 - (二) 常规计划和专用计划

纽曼指出管理部门在指导完成既定目标的活动上基本使用两种计划:一是,常规计划包括政策、标准方法和常规作业程序,用来处理常发性问题;二是,专用计划包括为独特的情况专门设计的方案、进程表和一些特殊的方法等,用来处理一次性的而非重复性的问题。

12. 内部提升的优缺点有哪些?

【答案】

内部提升是指组织成员的能力增强并得到充分的证实后,被委以需要承担更大责任的更高职务。

- (1) 内部提升的优点
- ①利于鼓舞士气,提高工作热情,调动组织成员的积极性

内部提升制度能更好地维持成员对组织的忠诚、使那些有发展潜力的员工能自觉地



更积极地工作,以促进组织的发展,从而为自己创造更多的职务提升的机会。

②有利于吸引外部人才

内部提升制度表而上是排斥外部人才、不利于吸收外部优秀的管理人员的。其实不然,真正有发展潜力的管理者知道,加入到这种组织中,担任管理职务的起点虽然比较低,有时甚至需要一切从头做起,但是凭借自己的知识和能力,花较少的时间便可熟悉基层的业务,从而能迅速地提升到较高的管理层次。

③有利于保证选聘工作的正确性

已经在组织中工作若干时间的候选人,组织对其了解程度必然要高于外聘者。候选人在组织中工作的经历越长,组织越有可能对其作全面深入的考察和评估,从而选聘工作的正确程度越高。

4)有利于使被聘者迅速展开工作

在内部成长提升上来的管理干部,由于熟悉组织中错综复杂的机构和人事关系,了解组织运行的特点,所以可以迅速地适应新的管理工作,工作起来要比外聘者显得得心应手,从而能迅速打开局面。

- (2) 局限性
- ①引起同事的不满

在若干个内部候选人中提升一个管理人员,可能会使落选者产生不满情绪,从而不 利于被提拔者展开工作。

②可能造成"近亲繁殖"的现象

从内部提升的管理人员往往喜欢模仿上级的管理方法。这虽然可使老一辈管理人员 的优秀经验得到继承,但也有可能使不良作风得以发展,从而不利组织的管理创新,不 利于管理水平的提高。

13. 简述组织文化的功能?

【答案】

组织文化的具体功能如下:

1. 整合功能

组织文化通过培育组织成员的认同感和归属感,建立起成员与组织之间的相互信任和依存关系,使个人的行为、思想、感情、信念、习惯以及沟通方式与整个组织有机地整合在一起。

2. 适应功能

组织文化能从根本上改变员工的旧有价值观念,建立起新的价值观念,使之适应组



织外部环境的变化要求。

3. 导向功能

组织文化作为团体共同价值观,与组织成员必须强行遵守的、以文字形式表述的明文规定不同,它只是一种软性的理智约束,通过组织的共同价值观不断地向个人价值观渗透和内化,使组织自动生成一套自我调控机制,以一种适应性文化引导着组织的行为和活动。

4. 发展功能

组织在不断的发展过程中所形成的文化沉淀,通过无数次的辐射、反馈和强化,会随着实践的发展而不断地更新和优化,推动组织文化从一个高度向另一个高度迈进。

5. 持续功能

组织文化的形成是一个复杂的过程,往往会受到政治的、社会的、人文的和自然环境等诸多因素的影响,因此,它的形成需要经过长期的倡导和培育。

14. 简述组织变革的原因。

【答案】

组织变革的动因:

- 1. 外部环境因素
- (1)整个宏观社会经济环境的变化。诸如政治、经济政策的调整、经济体制的改变 以市场需求的变化等,都会引起组织内部深层次的调整和变革。
- (2) 科技进步的影响。知识经济社会,科技发展日新月异,新产品、新工艺、新技术、新方法层出不穷,对组织的固有运行机制构成了强有力的挑战。
- (3) 资源变化的影响。组织发展所依赖的环境资源对组织具有重要的支持作用,如原材料、资金、能源、人力资源、专利使用权等。组织必须要能克服对环境资源的过度依赖,同时要及时根据资源的变化顺势变革组织。
- (4) 竞争观念的改变。基于全球化的市场竞争将会越来越激烈,竞争的方式也将会 多种多样,组织若要想适应未来竞争的要求,就必须在竞争观念上顺势调整,争得主动, 才能在竞争中立于不败之地。

2. 内部环境因素

- (1)组织机构适时调整的要求。组织机构的设置必须与组织的阶段性战略目标相一致,组织一旦需要根据环境的变化调整机构,新的组织职能必须得到充分的保障和体现。
- (2) 保障信息畅通的要求。随着外部不确定性因素的增多,组织决策对信息的依赖性增强,为了提高决策的效率,必须通过变革保障信息沟通渠道的畅通。



- (3) 克服组织低效率的要求。组织长期一贯运行极可能会出现低效率现象,其原因 既可能是机构里叠、权责不明,也有可能是人浮于事、目标分歧。组织只有及时变革才 能进一步制止组织效率的下降。
- (4) 快速决策的要求。决策的形成如果过于缓慢,组织常常会因决策的滞后或执行中的偏差而坐失良机。为了提高决策效率,组织必须通过变革对决策过程中的各个环节进行梳理,以保证决策信息的真实、完整和迅速。
- (5)提高组织整体管理水平的要求。组织整体管理水平的高低是竞争力的重要体现。 组织在成长的每一个阶段都会出现新的发展矛盾,为了达到新的战略目标,组织必须在 人员的素质、技术水平、价值观念、人际关系等各个方面都做出进一步的改善和提高。 15. 简述组织部门化的基本形式。

组织部门化的基本形式具体如下:

(一) 职能部门化

职能部门化是一种传统而基本的组织形式。职能部门化就是按照基本活动相似或技 能相似的要求,分类设立专门的管理部门,如生产、财务、营销、人事、研发等部门。

1.优点

- (1)能够突出业务活动的重点,确保高层主管的权威性并使之能有效地管理组织的 基本活动:
- (2) 符合活动专业化的分工要求,能够充分有效地发挥员工的才能,调动员工学习的积极性,并且简化了培训,强化了控制,避免了重叠,最终有利于管理目标的实现。

2.缺点

- (1) 由于人、财、物等资源的过分集中,不利于开拓远区市场或按照目标顾客的需求组织分工。
- (2) 这种划分方式也可能助长部门主义风气,使得部门之间难以协调配合。部门利益高于企业整体利益的思想可能会影响到组织总目标的实现。
- (3) 由于职权的过分集中,部门主管虽容易得到锻炼,却不利于高级管理人员的全面培养和提高,也不利于"多面手"式的人才成长。

(二) 产品或服务部门化

在品种单一、规模较小的企业,按职能进行组织分工是理想的部门化划分形式。然而,随着企业的进一步成长与发展,就有必要以业务活动的结果为标准来重新划分企业的活动。按照产品或服务的要求对企业活动进行分组,即产品或服务部门化,就是一种



典型的结果划分法。

1.优点

- (1) 各部门专注于产品的经营,并且充分合理地利用专有资产,提高专业化经营的效率水平,这不仅有助于促进不同产品和服务项目间的合理竞争,而且有助于比较不同部门对企业的贡献.有助于决策部门加强对企业产品与服务的指导和调整。
 - (2) 这种划分方式也为"多面手"式的管理人才提供了较好的成长条件。

2.缺点

- (1) 企业需要更多的"多面手"式的人才去管理各个产品部门:
- (2) 各个部门同样有可能存在本位主义倾向,这势必会影响到企业总目标的实现;
- (3) 部门中某些职能管理机构的重复会导致管理费用的增加,同时也增加了总部对"多面手"式人才的监督成本。
 - (三) 地域部门化

地域部门化就是按照地域的分散化程度划分企业的业务活动,继而设置管理部门管理其业务活动。

1.优点

- (1) 组织可以把责权下放到地方, 鼓励地方参与决策和经营;
- (2) 地区管理者还可以直接面对本地市场的需求灵活决策;
- (3) 通过在当地招募职能部门人员,既可以缓解当地的就业压力,争取宽松的经营环境,又可以充分利用当地有效的资源进行市场开拓,同时减少了许多外派成本。也减小了不确定性风险。

2.缺点

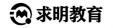
- (1) 企业所需的能够派赴各个区域的地区主管比较稀缺, 且比较难控制;
- (2) 各地区可能会因存在职能机构设置重叠而导致管理成本过高。
- (四) 顾客部门化

顾客部门化就是根据目标顾客的不同利益需求来划分组织的业务活动。

1.优点

- (1) 企业可以通过设立不同的部门满足目标顾客各种特殊而广泛的需求,同时能有效获得用户真诚的意见反馈,这有利于企业不断改进自己的工作;
- (2) 企业能够持续有效地发挥自己的核心专长,不断创造顾客的需求,从而在这一 领域内建立持久性竞争优势。

2.缺点



- (1) 可能会增加与顾客需求不匹配而引发的矛盾和冲突;
- (2) 需要更多能妥善协调和处理与顾客关系的管理人员和一般人员:
- (3) 顾客需求偏好的转移,可能使企业无法时时刻刻都能明确顾客的需求分类,结果会造成产品或服务结构的不合理,影响对顾客需求的满足。

(五) 流程部门化

流程部门化是指按照工作或业务流程来组织业务活动。人员、材料、设备比较集中或业务流程连续是实现流程部门化的基础。

1.优点

- (1)组织能够充分发挥集中的技术优势,易于协调管理,对市场需求的变动也能够快速敏捷地反应,容易取得较明显的集合优势:
- (2) 也简化了培训,容易在组织内部形成良好的相互学习的氛围,会产生较为明显的学习经验曲线效应。

2.缺点

- (1) 部门之间的紧密协作有可能得不到贯彻, 也会产生部门间的利益冲突;
- (2) 权责相对集中,不利于培养出"多面手"式的管理人才。

(六) 矩阵型结构

矩阵型结构是由纵横两套管理系统组成的矩形组织结构,一套是纵向的职能管理系统,另一套是为完成某项任务而组成的横向项目系统,横向和纵向的职权具有平衡对等性。组织目标需要同时反映技术和产品双重要求时,矩阵型结构应该是一种理想的组织形式。

16. 简述 X 理论与 Y 理论。

【答案】

这是关于人性的问题,由美国管理心理学家麦格雷戈总结提出。管理者对人性的假设有两种对立的基本观点:一种是消极的 X 理论:另一种是积极的 Y 理论。

一是: X 理论

- (1) 员工天性好逸恶劳、只要可能、就会躲避工作:
- (2) 以自我为中心, 漠视组织要求;
- (3) 员工只要有可能就会逃避责任,安于现状,缺乏创造性;
- (4) 不喜欢工作,需要对他们采取强制措施或惩罚办法,迫使他们实现组织目标。 二是: Y 理论
- (1) 员工并非好逸恶劳, 而是自觉勤奋, 喜欢工作;



- (2) 员工有很强的自我控制能力,在工作中执行完成任务的承诺;
- (3) 一般而言,每个人不仅能够承担责任,而且还主动寻求承担责任;
- (4) 绝大多数人都具备做出正确决策的能力。

麦格雷戈本人认为, Y 理论的假设比 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, 有助于调动员工的工作积极性。

17. 简述管理方格论的主要内容。

【答案】

在密歇根大学和俄亥俄州立大学的研究结果的基础上布莱克和穆顿提出的管理方格 论。这一理论充分概括了上述两项研究所提炼的员工导向和生产导向维度。在这种领导 理论中,首先把管理人员按他们的绩效导向行为(称为对生产的关心)和维护导向行为 (称为对人员的关心)进行评估,给出等级分值。然后以此为基础,把分值标注在两个 维度坐标界面上,并在这两个维度坐标轴上分别划出 9 个等级,从而生成 81 种不同的领 导类型。

- 1. (1, 9)型,又称为乡村俱乐部型管理,表示领导者只注重支持和关怀下属而不 关心任务和效率;
- 2. (1, 1)型,又称为贫乏型管理,表示领导者不愿努力工作,对工作绩效和对人员的关心都很少,很难维持组织成员的关系,也很难有良好的工作绩效;
- 3. (5, 5)型,又称为中庸之道型管理,表示领导者维持足够的任务效率和令人满意的士气:
- 4. (9, 1)型,又称为任务型管理,表示领导者只重视任务效果而不重视下属的发展和士气;
- 5. (9, 9)型, 又<mark>称为</mark>团队型管理, 表示领导者通过协调和综合工作相关活动而提高任务效率与士气。

他们认为, (9,9) 方式的管理者工作是最佳的领导方式,并提出,原则上达不到 (9,9) 等级的管理人员,要接受如何成为一个 (9,9) 型领导人的培训。

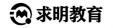
18. 简述有效沟通的障碍有哪些?

【答案】

有效沟通的障碍具体提内容如下:

(一) 个人因素

1.选择性接受, 指人们有选择地接受与他们期望不一致的信息;



2.沟通技巧上的差异,包括:口头表达与书面表达能力的差异、倾听的能力差异、 反应能力差异等。

(二)人际因素

人际因素主要包括沟通双方的相互信任、信息来源的可靠程度和发送者与接受者之间的相似程度。沟通是发送者与接受者之间"给"与"受"的过程。信息传递不是单方的而是双方的事情,因此,沟通双方的诚信和相互信任至关重要。

(三) 结构因素

1.地位差别

地位的高低对沟通的方向和频率有很大的影响: a. 人们一般愿意与地位较高的人沟通; b. 地位较高的则更愿意相互沟通; c. 信息趋向于从地位高的流向地位低的; d. 在谈话中, 地位高的人常常居于沟通的中心地位; e. 地位低的人常常通过尊敬、赞扬和同意来获得地位高的人的赏识和信任。

2.信息传递链

指信息连续地从一个等级到另一个等级所发生的变化。一般说来,信息通过的等级 越多,它到达目的地的时间也越长,信息失真率则越大。

3.团体规模

当工作团体规模较大时,人与人之间的沟通也相应的变得较为困难。一方面是由于可能的沟通渠道的增长大大超过人数的增长;另一方面是由于随着团体规模的扩大,沟通的形式将非常复杂。

4.空间约束

企业中的工作要求工人只能在某一特定的地点进行操作。这种空间约束的影响往往 在工人单独干某工位工作或在数台机器之间往返运动时尤为突出,不利于工人间的交往, 而且也限制工人的沟通。

(四) 技术因素

1.语言暗示。

于语言只是个符号系统,仅仅作为描述和表达个人观点的符号或标签。每个人表述 的内容常常是由他独特的经历、个人需要、社会背景等决定的。

2.非语言暗示

当人们进行交谈时,常常伴随着一系列有含义的动作。这些动作转化成这些无言的信号,强化了所表述的含义。

3.媒介的有效性



书面沟通(备忘录、图表、表格、公告、公司报告),适用于传递篇幅较长、内容详细的信息,它具有下列几个优点:

- (1) 为读者提供以适合自己的速度、用自己的方式阅读材料的机会;
- (2) 易于远距离传递:
- (3) 易于储存, 并在做决策时提取信息:
- (4) 比较准确、白纸黑字、有据可查、因而更可靠更正式。

口头沟通(而对而讨论、电话、交谈、讲座、会议)适合于需要使拥有不同观念的 人相互理解的信息,它有下列几个优点:

- (1) 快速传递信息, 并且希望立即得到反馈:
- (2) 传递敏感的或秘密的信息:
- (3) 传递不适用书而媒介的信息:
- (4) 适合于传递感情和非语言暗示的信息。

4.信息过量

管理者常面临着"信息过量"的问题。信息过量不仅使经理人员没有时间去处理, 而且使他们难于向同事提供有效的、必要的信息,沟通也随之变得困难重重。

19. 简述前馈控制、同期控制和反馈控制的基本内容。

【答案】

根据时机、对象和目标的不同, 可以将控制划分为三类:

1. 预先控制(前馈控制)

指在企业生产经营活动开始之前进行的控制。控制的内容包括检查资源的筹备情况和预测其利用效果两个方面。

2. 现场控制 (同期控制)

又称过程控制,是指企业经营过程开始以后,对活动中的人和事进行指导和监督。

3. 成果控制 (反馈控制)

又称事后控制,是指在一个时期的生产经营活动已经结束以后,对本期的资源利用 状况及其结果进行总结。成果控制主要包括财务分析、成本分析、质量分析以及职工成 绩评定等内容。

20. 简述创新职能的基本内容。

【答案】

创新职能的基本内容如下:

一、目标创新



企业是在一定的经济环境中从事经营活动的,特定的环境要求企业按照特定的方式 提供特定的产品。一旦环境发生变化,要求企业的生产方向、经营目标以及企业在生产 过程中与其他社会经济组织的关系进行相应的调整。

二、技术创新

- (一) 要素创新与要素组合创新
- 1. 要素创新包括材料创新、设备创新;
- 2. 要素组合方法创新包括生产工艺和生产过程的时空组织。
- (二) 产品创新
- 1. 品种创新

品种创新要求企业根据市场需要的变化,根据消费者偏好的转移,及时地调整企业的生产方向和生产结构,不断开发出受用户欢迎的适销对路的产品。

2. 产品结构的创新

产品结构的创新在于不改变原有品种的基本性能,对现在生产的各种产品进行改进和改造,找出更加合理的产品结构,使其生产成本更低、性能更完善、使用更安全,从而更具市场竞争力。

三、制度创新

(一) 制度类别

1. 产权制度

指决定企业其他制度的根本性制度,它规定着企业最重要的生产要素的所有者对企业的权利、利益和责任。

2. 经营制度

指有关经营权的归属及其行使条件、范围、限制等方面的原则规定。

3. 管理制度

指行使经营权、组织企业日常经营的各种具体规则的总称,包括对材料、设备、人员及资金等各种要素的取得和使用的规定。

(二) 三种制度之间的关系

一般来说,一定的产权制度决定相应的经营制度。但是,在产权制度不变的情况下, 企业具体的经营方式可以不断进行调整;同样,在经营制度不变时,具体的管理规则和 方法也可以不断改进。而管理制度的改进一旦发展到一定程度,则会要求经营制度作相 应的调整;经营制度的不断调整,则必然会引起产权制度的革命。反之,管理制度的变 化会反作用于经营制度;经营制度的变化会反作用于产权制度。



(三)制度创新

企业制度创新的方向是不断调整和优化企业所有者、经营者、劳动者三者之间的关系, 使各个方面的权力和利益得到充分的体现, 使组织的各种成员的作用得到充分的发挥。

四、组织机构和结构的创新

(一) 机构和结构

- 1. 机构是指企业在构建组织时,根据一定的标准,将那些类似的或为实现同一目标有密切关系的职务或岗位归并到一起,形成不同的管理部门。它主要涉及管理劳动的横向分工的问题,即把对企业生产经营业务的管理活动分成不同部门的任务。
- 2. 结构与各管理部门之间,特别是与不同层次的管理部门之间的关系有关,它主要涉及管理劳动的纵向分工问题,即所谓的集权和分权(管理权力的集中或分散)问题。

(二) 机构和结构的创新

由于机构设置和结构的形成要受到企业活动的内容、特点、规模、环境等因素的影响,因此,不同的企业,有不同的组织形式,同一企业,在不同的时期,随着经营活动的变化,也要求组织的机构和结构不断调整。组织创新的目的在于更合理地组织管理人员的努力,提高管理劳动的效率。

五、环境创新

环境创新是指通过企业积极的创新活动去改造环境,去引导环境朝着有利于企业经营的方向变化。就企业来说,环境创新的主要内容是市场创新。市场创新主要是指通过企业的活动去引导消费,创造需求。成功的企业经营不仅要适应消费者已经意识到的市场需求,而且要去开发和满足消费者自己可能还没有意识到的需求。



第五部分 论述题

1. 试论述泰罗的科学管理理论的主要内容,并简要评价?

【答案】

- "科学管理"理论的创始人是美国的弗雷德里克·泰罗。
- 1. 泰罗所创立的管理理论的主要观点
- (1) 科学管理的根本目的是谋求最高工作效率;
- (2) 达到最高工作效率的重要手段,是用科学的管理方法代替旧的经验管理:
- (3) 实施科学管理的核心问题,是要求管理人员和工人双方在精神上和思想上来一个彻底变革。
 - 2. 根据以上观点,泰罗提出的管理制度
 - (1) 对工人提出科学的操作方法,以便合理利用工时,提高工效;
 - (2) 在工资制度上实行差别计件制:
 - (3) 对工人进行科学的选择、培训和提高:
 - (4) 制定科学的工艺规程, 并用文件形式固定下来以利推广;
 - (5) 使管理和劳动分离,把管理工作称为计划职能,工人的劳动称为执行职能。
 - 3. 对泰罗制的评价

泰罗制应用在生产现场管理中效果显著,但其推广却很不顺利,遭到了资本家和工人的反对:一方面是因为社会上传统意识的影响;另一方面是由于它本身也存在着弱点。

- (1) 积极影响
- ①它冲破了百多年沿袭下来的传统的落后的经验管理办法,将科学引进了管理领域, 并且创立了一套具体的科学管理方法来代替单凭个人经验进行作业和管理的旧方法:
- ②由于采用了科学的管理方法和科学的操作程序,使生产效率提高了二三倍,推动了生产的发展,适应了资本主义经济在这个时期发展的需要:
 - ③由于管理职能与执行职能的分离,企业中开始有一些人专门从事管理工作;
 - (2) 消极影响
- ①泰罗把工人看成是会说话的机器,只能按照管理人员的决定、指示、命令进行劳动,在体力和技能上受最大限度的压榨。
- ②泰罗主张解决工人的操作问题,生产现场的监督和控制问题,从而使得管理的范围比较小,管理的内容也比较窄。对于企业的供应、财务、销售、人事等方面的活动,基本没有涉及。



2. 组织变革时会面临什么样的阻力,作为管理者你如何去应对?

【答案】

- (一) 组织变革的阻力
- 1. 个体阻力
- (1) 习惯

习惯可能是合适、安全、满意的源泉,因为习惯使个体适应世界和处理世界。习惯是否成为抗拒变革的一个主要来源在某种程度上取决于个体是否认识到能从改变其行为中获得好处。

(2) 对未知的恐惧

多数人在面对未知事物时会感到焦虑。每次工作情境的重大变革都伴随这种不确定性。这些决定的结果不可能事先知道,因此人们非常焦虑。个体可能对变革感到非常焦虑和体验到强烈的威胁感,以至于他们拒绝要求到新的地方工作或工作职责发生巨大变化。

(3) 经济原因

经济因素是组织变革阻力中不可忽视的一个方面,人们肯定会抗拒降低其收入的变革。

(4) 选择性知觉

人们倾向于有选择性地知觉事物以使得其与他们对世界的观点最恰当地吻合。一旦 个体已建立了对现实的理解,他们可能抗拒改变它。在其它事情上,人们可能抗拒变革 对其生活产生的可能影响,具体做法是:只读或听他们同意的东西;随意地忘记可能导 致其它观点的任何知识;曲解信息交流。

(5) 个性

个体个性的某些东西(如教条主义或依赖性)可使人有抗拒变革的倾向。

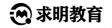
(6) 与个人价值观相冲突

变革与个人的习惯、价值观发生冲突时,也会引起员工对组织变革的抵制。个人的习惯、价值观是长期积累、相对稳定的心理结构,改变起来相对困难。一旦组织变革冲击到个人习惯和价值观,抵制变革的阻力便会随之产生。此种冲突通常在不同组织文化的企业合并过程中尤为常见。

2. 组织阻力

(1) 组织惰性

组织惰性是形成变革阻力的主要因素。这是指组织在面临变革形势时表现得比较刻



板、缺乏灵活性,难以适应环境的要求或者内部的变革需求。

造成组织惰性的因素较多,例如,组织内部体制不顺、决策程序不良、职能焦点狭窄和集权化的结构等,都会使组织产生惰性。此外,组织文化和奖励制度等组织因素以及变革的时机也会影响组织变革的进程。

(2) 有限的变革关注

组织是由一系列相互依赖的子系统组成的,如果只对一个子系统改革而不影响其它 子系统是不可能的。如果只改变局部的子系统,而没有对相关的系统进行相应的变革, 这种变革很可能会因为更大的系统问题而变得无效。

(3) 资源限制

变革需要资本、时间和胜任的个体。在任何特定时间里,组织管理者和员工可能确定了应做的变革,但由于资源限制,他们不得不延期或放弃某些所希望的变革。

(4) 固定投资

并不是没有足够资产的组织才有资源限制的问题。资本集中的组织可能不能变革, 因为固定资本投资(设备、厂房和土地)是不易改变的资产。

(5) 群体因素

组织变革的阻力还会来自群体方面,研究表明,对组织变革形成阻力的群体因素主要有群体规范和群体内聚力等。群体规范具有层次性,边缘规范比较容易改变,而核心规范由于包含着群体的认同,难以变化。同样,内聚力很高的群体也往往不容易接受组织变革。

(5) 对权力关系的威胁

任何决策权力的再分配,都会威胁到组织长期以来形成的权力关系。一旦组织中有些人认为变革可能是对其权力或影响力的威胁,个人或团体便会以抗拒的形式抵制他们认为降低其影响他人能力的变革。

(二) 克服变革阻力的方法

科特和施莱辛格提出了"六变革法"模型,他们指出,应对变革的阻力主要有以下 几种途径:

1. 教育和沟通

适用于信息缺乏、信息不准确或对变革缺少讨论和分析的时候。在实施变革之前,对员工进行宣传教育是其中最有效的一个办法。变革前的沟通教育,有助于帮助员工理解变革的逻辑性和合理性,认识到变革之举势在必行,从而减少关于变革的各种不实谣言。



2. 参与和融合

适用于发动变革的领导团队缺乏设计变革的必要信息,以及员工阻力相当大的时候。 当员工融入到变革活动中时,他们就更可能去顺应变革、参与变革,而不是阻挡变革。 这一方法最好用于消除来自对变革持沉默态度的员工的阻力。

3. 引导和支持

适用于变革过程中的各项调整引发员工阻挠的时候。在这一困难时期,管理人员如果采取支持员工的态度,能够有效防止潜在的阻力。在变革转型的过程中,管理人员应该帮助员工梳理他们的担忧和焦虑。员工之所以害怕变革、阻挠变革,原因主要在于:他们认为变革会给他们个人带来负面影响。这一手段的典型方法是,提供正常工作外的专门训练和服务。

4. 谈判和协商

适用于部分员工或部门利益受损,以及阻挠力量较大的时候。管理人员可以通过提供各种形式的激励,使员工放弃抵抗。

5. 控制与合作

适用于以上策略发挥不了作用或成本太高时。科特和施莱辛格两人建议,选举阻挠力量的代表进入变革领导团队,是一个较为有效的控制阻挠人员的方法。把阻挠变革的人员引入变革领导团队,并非指望他们对变革做出什么贡献,只是增加一个虚席而已。 具体做法就是从那些阻挠变革的员工中选举部分代表作为变革团队的领导成员,给予他们象征性的决策角色,同时却无碍大计。需要注意的是,如果这些阻力派的领导人物产生被耍弄的感觉,他们会产生更大的抵触情绪,阻挠变革。

6. 正面施压

适用于变革刻不容缓的时候,且最好作为其它办法均无效果时的最后一招。管理人员可以明确或含蓄地向员工施压,告诉他们必须接受变革,否则会导致严重后果,比如失业、下岗、流动或失去晋升机会等。

3. 试论述公平理论的主要内容及对管理的启示。

【答案】

公平理论是美国心理学家亚当斯于 20 世纪 60 年代首先提出的,又称为社会比较理 论。这种激励理论主要讨论报酬的公平性对人们工作积极性的影响。人们将通过两个方 面的比较来判断其所获报酬的公平性,即横向比较和纵向比较。

1. 横向比较

横向比较,是指将"自己"与"别人"相比较来判断自己所获报酬的公平性,并据



此作出反应,用下列公式来说明:OA/IA=OB/IB。

在该公式中, OA 表示自己对所获报酬的感觉; OB 表示自己对别人所获报酬的感觉; IA 表示自己对所投入量的感觉; IB 表示自己对别人所投入量的感觉。

- (1) OA/IA>OB/IB。如果 OA/IA>OB/IB,则说明此人得到了过高的报酬或付出的努力较少。在这种情况下,他一般不会要求减少报酬,而有可能会自觉地增加投入量。但过一段时间他就会通过高估自己的投入而对高报酬心安理得,于是其产出又会恢复到原先的水平。
- (2) OA/IA<OB/IB。如果 OA/IA<OB/IB,则此人对组织的激励措施感到不公平。此时他可能会要求增加报酬,或者自动地减少投入以便达到心理上的平衡。当然,他甚至有可能离职、管理人员对此应特别注意。

2. 纵向比较

纵向比较是指自己目前与过去的比较。如以OA代表自己目前所获得报酬,OC代表自己过去所获报酬,IA代表自己目前投入量,IC代表自己过去投入量,则比较的结果也有三种:

- (1) OA/IA=OC/IC。此人认为激励措施基本公平,积极性和努力程度可能会保持不变。
- (2) OA/IA>OC/IC。一般来讲此人不会觉得所获报酬过高,因为他可能会认为自己的能力和经验有了进一步的提高,其工作积极性因而不会提高多少。
- (3) OA/IA<OC/IC。此人觉得很不公平,工作积极性会下降,除非管理者给他增加报酬。

管理者在运用该理论时应当更多地注意实际工作绩效与报酬之间的合理性。对于有些具有特殊才能的人,或对完成某些复杂工作的人,应更多地考虑到其心理的平衡。

- 3. 公平理论在管理中的运用
 - (1) 公平地对待员工, 尽可能地让大多数员工感到公平合理。
- (2) 加强管理工作, 完善绩效考评体制, 建立平等竞争机制。
- (3)进行必要的思想教育工作,引导员工正确选择比较对象,正确对待自己的报酬。 4. 试述作为领导应如何推动和激发组织创新。

【答案】

(1) 正确理解和扮演"管理者"的角色

管理者不只是维持组织的运行,还必须自觉地带头创新,并努力为组织成员提供和创造一个有利于创新的环境,积极鼓励、支持、引导组织成员进行创新。



(2) 创造促进创新的组织氛围

促进创新的最好方法是大张旗鼓地宣传创新,激发创新,使每一个人都奋发向上、 努力进取、跃跃欲试、大胆尝试。要造成一种人人谈创新、时时想创新、无处不创新的 组织氛围。

(3) 制定有弹性的计划

创新意味着打破旧的规则,意味着时间和资源的计划外占用,因此,创新要求组织的计划必须具有弹性。创新需要思考,思考需要时间。把每个人的每个工作日都安排得非常紧凑,对每个人在每时每刻都实行"满负荷工作制",则创新的许多机遇便不可能发现,创新的构想也无条件产生。

(4) 正确地对待失败

创新的过程是一个充满着失败的过程。只有认识到失败是正常的,甚至是必需的, 管理人员才可能允许失败,支持失败,甚至鼓励失败。

- (5) 建立合理的奖酬制度
- ①注意物质奖励与精神奖励的结合;
- ②奖励应是对特殊贡献、甚至是对希望作出特殊贡献的努力的报酬,奖励的对象不仅包括成功以后的创新者,而且应当包括那些成功以前、甚至是没有获得成功的努力者;
 - ③奖励制度要既能促进内部的竞争, 又能保证成员间的合作。
- 5. 在进行技术创新的时候,有的企业选择"先发制人"战略,有的选择"后发制人"战略,对此你怎么看?

【答案】

技术创新战略是企业在市场竞争中利用技术创新获取竞争力的方式,是企业整个竞争战略的一个部分,并且必须与其他战略协调起来。

技术创新战略的选择主要涉及创新的基础、创新的对象、创新的水平及创新的方式等几方面。所以各企业在选择创新战略的时候十非常慎重的,都会结合自身企业的特点来选择;但无论选择先发制人还是后发制人,都各有其优劣势,只要符合企业发展情况就好。

先发制人"是在行动上"先人一步",目的是在市场竞争中"高人一筹"。先人一步行动,率先开发出某种产品或某种新的生产工艺,采用这种战略的意图是很明显的,即在技术上领先同行业的奇特企业,以获得市场竞争中至少是在某段时期内的垄断地位。

- (一) "先发制人"战略优势与缺陷
- 1. "先发制人"给企业带来的优势



- (1) 可给企业带来好的声誉。先发制人可使企业树立起一种开拓者或领先者的形象或声誉。
- (2) 可使企业占据有利的市场地位。在其他企业还未意识到之前,企业最先占领的 通常是最易占领的、并可给企业带来最为丰厚利润的市场区段。此外,最先进入市场的 企业所采用的经营这种产品的方法有可能逐渐被整个行业所接受、并成为行业的标准。
- (3) 可使企业进入最有利的销售渠道。通用渠道的容量总是一定的,率先行动者自然可以选择最为有利的部
- (4) 可使企业获得有利的要素来源。率先行动者可以获得最有利的原材料等要素来源, 甚至可以与供应商签订排他性的要素供应协议。
- (5) 可使企业获取高额的垄断利润。率先推出某种产品可使企业至少在初期成为这种产品的垄断生产经营者,从而赚取较高的超额利润。
 - 2. "先发制人"给企业带来的问题

包括: (1) 要求企业付出高额的市场开发费用; (2) 需求的不确定性; (3) 技术的不确边性。

(二) "后发制人"战略的优缺点

后发制人是指当某一个企业的与行业领先者存在差距时,通过学习和运用与领先者 类似的创新手段或战略,改善企业自身的价值链,即包括从原料采购创新、生产创新、 销售服务创新、生产创新、研发创新等方面出发,弥补其中任何一个环节的不足,由此 创造更大的优势,使之在竞争中立于不败之地的战略。

- 1. "后发制人"的优势
- (1) 分享先期行动者投入大量费用而开发出的行业市场:
- (2) 根据已基本稳定的需求进行投资:
- (3)在率先行动者技术创新的基础上组织进一步的完善,使之更加符合市场的要求。
- 2. "后发制人"的缺点
 - (1) 难以获得领先者已建立的优势, 比如原材料供应、销售渠道、品牌、声誉等等。
 - (2) 不得不去适应领先者制定的标准。
 - (3) 易受行业领先者的报复和打击。
- 6. 马斯洛需要层次理论的主要内容是?

【答案】

马斯洛需要层次理论的主要内容具体如下:

(一) 需要层次理论的两个基本论点



- 1. 人是有需要的动物,其需要取决于其已经得到了什么,还缺少什么,只有尚未满 足的需要能够影响行为:
 - 2. 人的需要都有轻重层次,某一层需要得到满足后,另一层需要才会出现。
 - (二) 需要层次理论的主要内容
 - 1. 生理的需要

人们为了能够继续生存,必须满足基本的生活要求,如衣、食、住、行等。马斯洛 认为,这是人类最基本的需要,人类的这些需要得不到满足就无法生存,也就谈不上其 他需要。

2. 安全的需要

基本生活条件具备以后,生理需要就不再是推动人们工作的最强烈力量,取而代之的是安全的需要。这种需要又可分为两小类;对现在的安全的需要,是指要求自己现在的社会生活的各个方面均能有所保证,如就业安全、生产中的劳动安全、社会生活中的人身安全等;对未来的安全的需要,是指希望未来生活能有保障。

3. 社交的需要

马斯洛认为,人是一种社会动物,人们的生活和工作都不是独立地进行的。因此,人们希望在社会生活中受到别人的注意、接纳、关心、友爱和同情,在感情上有所归属,属于某一个群体,而不希望在社会中成为离群的孤鸟。人们的这种需要多半是在非正式组织中得到满足的。

4. 尊重的需要

这也是一种心理上的需要,包括自尊和受别人尊重。自尊是指在自己取得成功时有自豪感;受别人尊重,是指当自己做出贡献时,能得到他人的承认。

5. 自我实现的需要

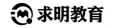
这是最高层次的需要。这种需要就是希望在工作上有所成就,在事业上有所建树, 实现自己的理想或抱负。包括胜任感和成就感两个方面。有胜任感的人力图控制事物或 环境,不是等事情被动地发生和发展,而是希望在自己控制下进行;有成就感的人往往 需要知道自己工作的结果,成功后的喜悦要远比其他任何报酬都重要。

7. 联系实际论述提升员工道德修养的途径。

【答案】

1. 挑选高道德素质的员工

人在道德发展阶段、个人价值取向和个性上差异的存在, 使管理者有可能通过严格 的挑选过程(挑选过程通常包括审查申请材料、组织笔试和面试以及试用等阶段) 而将



低道德素质的求职者淘汰掉。其中重要的一环是加强对试用者的观察和了解。

2. 建立道德守则和决策规则

道德守则是表明组织的基本价值观和组织期望员工遵守的职业道德规范的正式文件。道德守则既要相当具体以便让员工明白以什么样的精神来从事工作、以什么样的态度来对待工作,规定内容要比较宽松以便让员工有判断的自由。

- 3. 在道德方面领导员工
- (1) 高层管理人员在言行方面是员工的表率;
- (2) 高层管理人员可以通过奖惩机制来影响员工的道德行为。
- 4. 设定工作目标

员工应该有明确和现实的目标。如果目标对员工的要求不切实际,即使目标是明确的,也会产生道德问题。

5. 对员工进行道德教育

越来越多的组织意识到对员工进行适当的道德教育的重要性,它们积极采取各种方式(如开设研修班、组织专题讨论会等)来提高员工的道德素质。

6. 对绩效进行全面评价

在对管理者的评价中,不仅要考察其决策带来的经济成果,还要考察其决策带来的 道德后果。

7. 进行独立的社会审计

根据组织的道德守则来对决策和管理行为进行评价的独立审计,是发现不道德行为的有效手段。审计可以是例行的,如同财务审计;也可以是随机的,并不事先通知。

8. 提供正式的保护机制

正式的保护机制可以使那些面临道德困境的员工在不用担心受到斥责或报复的情况下自主行事。

8. 结合实际论述目标管理的过程。

答案

目标管理是管理学家彼得·德鲁克于 1954 年提出的。目标管理是由企业最高层领导制定一定时期内整个企业期望达到的总目标,然后由各部门和全体职工根据总目标的要求,制定各自的分目标,并积极主动地设法实现这些目标的管理方法。

目标管理的过程具体如下:

孔茨认为,目标管理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,并且有意识地瞄准有效地和高效地实现组织目标和个人目标。目标管理的



过程包括:

(1) 制定目标

制定目标包括确定组织的总体目标和各部门的分目标。总体目标是组织在未来从事活动要达到的状况和水平,它的实现有赖于全体成员的共同努力。

(2) 明确组织的作用

建立良好的组织结构,尽可能使每一特定的目标都成为某个个人的责任。

(3) 执行目标

为保证组织成员有条件组织目标活动的展开,必须授予相应的权力,使之有能力调动和利用必要的资源。有了权力,员工们会产生强烈的与权力使用相适应的责任心,从 而发挥判断能力和创造能力,使目标执行活动有效地进行。

(4) 成果评价

成果评价既包括上级对下级的评价,也包括下级对上级、同级关系部门相互之间以及各层次自我的评价。

(5) 实行奖惩

奖惩可以是物质的,也可以是精神的。公平合理的奖惩有利于维持和调动组织成员 饱满的工作热情和积极性。

(6) 制定新目标并开始新的目标管理循环

在成果评价与成员行为奖惩的基础上,为组织成员及其各个层次、部门的活动制订新的目标并组织实施,便展开了目标管理的新一轮循环。





第六部分 案例分析

案例一:

(1) 有效沟通的障碍有哪些?

【答案】

沟通是指可理解的信息或思想在两个或两个以上人群中的传递或交换的过程,目的是激励或影响人的行为。在沟通的过程中,由于存在外界干扰以及其他种种原因,信息往往丢失或被曲解,使得信息的传递不能发挥正常的作用。因此组织的沟通存在有效沟通的问题。有效沟通是指传递和交流信息的可靠性和准确性高,它不是达成一致意见的同义词。影响有效沟通的障碍包括下列因素:

(一) 个人因素

- 1. 选择性接受, 指人们有选择地接受与他们期望不一致的信息:
- 2. 沟通技巧上的差异,包括:口头表达与书面表达能力的差异、倾听的能力差异、 反应能力差异等。

(二)人际因素

人际因素主要包括沟通双方的相互信任、信息来源的可靠程度和发送者与接受者之间的相似程度。沟通是发送者与接受者之间"给"与"受"的过程。信息传递不是单方的而是双方的事情,因此,沟通双方的诚意和相互信任至关重要。

- (三) 结构因素
- 1. 地位差别

地位的高低对沟通的方向和频率有很大的影响:

- (1) 人们一般愿意与地位较高的人沟通:
- (2) 地位较高的则更愿意相互沟通:
- (3) 信息趋向于从地位高的流向地位低的;
- (4) 在谈话中, 地位高的人常常居于沟通的中心地位;
- (5) 地位低的人常常通过尊敬、赞扬和同意来获得地位高的人的赏识和信任。
- 2. 信息传递链

信息传递链指信息连续地从一个等级到另一个等级所发生的变化。一般说来,信息通过的等级越多,它到达目的地的时间也越长,信息失真率则越大。

3. 团体规模

当工作团体规模较大时,人与人之间的沟通也相应的变得较为困难。一方面是由于



可能的沟通渠道的增长大大超过人数的增长;另一方面是由于随着团体规模的扩大,沟通的形式将非常复杂。

4. 空间约束

企业中的工作要求工人只能在某一特定的地点进行操作。这种空间约束的影响往往 在工人单独干某工位工作或在数台机器之间往返运动时尤为突出,不利于工人间的交往, 而且也限制工人的沟通。

(四) 技术因素

1. 语言暗示

由于语言只是个符号系统,仅仅作为描述和表达个人观点的符号或标签。每个人表述的内容常常是由他独特的经历、个人需要、社会背景等决定的。

2. 非语言暗示

当人们进行交谈时,常常伴随着一系列有含义的动作。这些动作转化成这些无言的信号,强化了所表述的含义。

- 3. 媒介的有效性
- (1) 书面沟通(备忘录、图表、表格、公告、公司报告),适用于传递篇幅较长、 内容详细的信息,它具有下列几个优点:
 - ①为读者提供以适合自己的速度、用自己的方式阅读材料的机会;
 - ②易于远距离传递:
 - ③易于储存,并在做决策时提取信息;
 - ④比较准确, 白纸黑字, 有据可查, 因而更可靠更正式。
- (2) 口头沟通(面对面讨论、电话、交谈、讲座、会议)适合于需要使拥有不同观念的人相互理解的信息,它有下列几个优点:
 - ①快速传递信息,并且希望立即得到反馈;
 - ②传递敏感的或秘密的信息:
 - ③传递不适用书面媒介的信息;
 - 4)适合干传递感情和非语言暗示的信息。
 - 4. 信息过量

管理者常面临着"信息过量"的问题。信息过量不仅使经理人员没有时间去处理, 而且使他们难于向同事提供有效的、必要的信息,沟通也随之变得困难重重。

(2) 克服沟通障碍的方法有哪些?

【答案】



(一) 管理者应该重视沟通

管理者不仅要建立和完善组织信息管理系统,而且要注意保持组织内沟通渠道的畅通,给组织成员以发表意见、提供建议的机会。

(二) 言行一致

如果管理者说一套做一套,则无法保障沟通的效果,成员便可能对沟通失去信心和 兴趣.也就没有动力参与到组织沟通中来。

(三)沟通应该是双向的

上行沟通和下行沟通应该同时进行,尤其在做出影响组织未来发展和涉及成员切身利益的决策时,更应该重视上行沟通的作用。

(四) 强调面对面的沟通

虽然,面对面的沟通耗时较多,但在管理实践中它的确是一种非常有效的沟通方式, 因为面对面地沟通可以让沟通双方切实感受到彼此的情绪和态度,便于即时反馈,而且 对成员来说,它本身就是一种激励。

(五) 鼓励员工报告坏消息

"报喜不报忧"现象是许多组织都存在的问题,因此,管理者要鼓励成员报告真实情况。防止信息过滤影响组织的健康成长。

(六) 广开言路

兼听则明、偏听则暗,管理者要注意多听取不同来源的信息,只有这样才能把握全局,准确评估所有信息的价值和意义。

(七) 共享信息

无论是对管理者还是普通成员,做好工作的前提是掌握必要的信息,因此,及时地 将组织和工作的有关情况告知成员是管理者义不容辞的责任。

(八) 追踪沟通的效果

沟通不是管理的目的,它只是管理的手段。因此,组织沟通的最终成效体现在工作产出上,这就需要管理者及时追踪沟通的效果,以减少沟通不良对工作的影响。 案例二:

(1) 根据以上案例材料, 你认为企业发展应该遵守哪些基本道德?

【答案】

①诚实守信,在企业的运行过程中,不仅仅是指在企业的生产运作过程中,企业要保质保量的完成企业目标,严格按照生产运作的要求进行生产产品,而且在销售过程中,也要做到不欺骗消费者,真正做到产品从生产到销售的整个过程中,质量合乎标准。同



时,保证营销活动的公开、公平与公正,以维护和增进全社会和消费者的长远利益,以求得企业的长期发展。特别是随着社会的进步,市场竞争的规范化、企业的可持续发展等都迫切要求企业实施诚信营销。同仁堂遵循诚实守信的基本道德,三百年来屹立不倒,三鹿集团违反了诚实守信的基本道德,最终破产。

②树立企业的社会责任,企业作为社会成员,在获得企业利润的同时,应该注意自身所应承担的责任:通过消除产生不利影响的活动来承担社会责任;把不利的社会影响转化成企业的发展机会;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。同仁堂举办各种慈善活动,承担了社会责任,享有百年盛誉,三鹿集团只考虑自己的利润,企业最终破产。

(2) 如何理解企业社会责任与企业发展之间的关系?

【答案】

企业社会责任与企业发展之间相互联系、相互促进。从长期看,企业承担社会责任 既可以提升企业社会形象,增强企业核心竞争力,又可以优化企业内外部环境,并最终 提升企业的长期盈利能力,促进企业发展。

①企业进行社会责任建设是增强企业核心竞争力的需要。

企业核心竞争力是企业可持续发展的内在动力,所谓企业核心竞争力是指企业长期 形成的,蕴涵于企业内质中,超越其竞争对手的独特能力。在核心竞争力的培育与成长 过程中,企业社会责任发挥着无可替代的基础性作用。企业进行社会责任建设,有利于企 业讲究诚实守信,积极参与公益事业,赢得商业信誉。有利于得到利益相关者的认同和支 持,增加销售收人,取得竞争优势。有利于激发职工工作的积极性和创造性,从而获得良好 的人力资源,增强企业竞争力。最终有利于可持续发展。

②企业承担社会责任与企业提高经济效益呈正相关关系。

经济效益是指人们在经济实践活动中的劳动成果与劳动消耗之比,即所得与所费之比。提高经济效益是企业生存与发展的关键所在。企业承担社会责任是企业经济效益提高的内在驱动力主要体现在两个方面:一方面,由于企业处于相互联系的利益链条之中,企业通过承担社会责任能够获得民众与政府的支持,从而减少与其打交道的成本。另一方面,对企业内部管理来说,在管理过程中坚持一定的道德原则与规范能够使部门之间,人员之间加强合作,进而降低合作成本和经营成本。因此,企业成本的降低有利于企业经济效益的提高,为企业可持续发展奠定了基础。

③企业履行社会责任,有利于得到利益相关者的支持,从而为企业的可持续发展赢得良好的内外部环境。履行社会责任首先是针对企业内部员工的责任,比如员工的关怀,



劳动环境的改善以及对劳工利益的保护,从而能提高员工的长期忠诚度,体现"以人为本"的管理原则,充分发挥员工的主动性和创造性,大大提高生产率。其次,企业承担社会责任有利于社会公众和顾客的认同,这一切都有利于企业扩大产品销路,从而提高销售收入。可见,优化企业的内外部环境,有利于企业的可持续发展。

④企业承担社会责任有利于树立良好的企业形象。企业形象是消费公众对企业综合认识后形成印象的总和。它是通过企业的建筑物、领导人、经理人员、经营方针政策、日常管理行为等具体的客观的东西作用于消费公众思想感情而产生的一种主观的综合印象。企业形象主要体现在两个方面,即内在精神和外部形象这两个方面。在内在精神方面,企业应具有自己的社会哲学观,使企业在自身发展的同时也造福于民众和社会,要承担一定的社会责任和社会义务。在外部形象方面,企业应正确处理好与政府、民众及其它利益相关者之间的关系。如:对顾客企业产品应保证质量,对政府应照章纳税,对供应者应恪守信誉等等。以此来树立良好的外部形象。

总之,承担社会责任与企业发展是辩证统一的,处于良性互动的关系之中。企业通过承担社会责任能够为企业增强核心竞争力,提高企业经济效益,优化企业内外部环境,树立良好的企业形象为企业可持续发展战略得以实施提供必要条件和根本保障。同样,企业可持续发展战略的成功实施会使企业有更大的能力和热情去主动承担社会责任。案例三:

(1) 刘总的做法存在哪些问题?

【答案】

目标管理是指组织的最高领导层根据组织面临的形势和社会需要,制定出一定时期内组织经营活动所要达到的总目标,然后层层落实,要求下属各部门主管人员以至每个员工根据上级制定的目标和保证措施,形成一个目标体系,并把目标完成的情况作为各部门或个人考核的依据。简而言之,目标管理就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。从目标管理的基本思想和基本原理来看,刘总的做法存在以下问题:

①对目标管理简单理解。目标分解之后不仅不能相互矛盾,而且还必须真正落实,要让每一个接受目标的职员和下级管理人员都明白什么是目标管理,自己在目标管理中的地位,怎样参与目标管理,完成自己的任务。目标管理不是简单地下达任务,落实任务,它是一种职工主动参与管理的制度,要发挥职工的积极性和主动性。孔茨等也指出:目标管理看起来简单,但要把它付诸实施,管理人员必须很好地领会和理解。他们必须依次向下属人员解释目标管理是什么,为什么要实行目标管理,在评价时它起什么作用,



以及最重要的是参与目标管理的人能够得到什么好处。这个原理是建立在自我控制和自 我指导的概念基础上的,目的是使管理人员成为内行。

- ②基础工作不到位。目标管理需要扎实的基础性工作,如目标的确定要合理、目标要进行正确的分解。这项工作一定要做仔细、做深入,因为目标分解到组织中的所有成员,关系每一个人的切身利益。目标要能够为每一个人所接受,正确评价每一个人的业绩,没有科学合理的目标体系是不可能的。所以,对这一项管理基础工作必须高度重视、认真组织。
- ③只下任务,不检查、不协调。各部门都有了自己的任务,有了各自的利益,即使目标分解时充分注意了协调性,在执行中也可能产生不协调的现象,部门间可能产生矛盾。如一些部门为了保证自己的任务优先完成,不顾及总体计划的平衡性,这就需要做好协调工作,这是高层管理部门的责任和义务,不能任务下达之后,就万事大吉,撒手不管了。
- ④没有书面的文件或章程可依。目标管理是和绩效评价相联系的,目标管理的优点 之一就是和员工的个人利益相联系。将目标管理的任务与所受奖罚以书面的形式确定下来,有利于员工打消心中疑虑,认真严肃地对待目标管理和积极的投入进去。
- (2) 他应该如何更好地实施目标管理?

【答案】

根据目标管理的概念与特点, 刘总可以考虑从以下几个方面落实目标管理:

- ①做好教育宣传。实施目标管理,首先要使公司上下对目标管理有一定的了解。使 他们明白什么是目标管理,进行目标管理的好处和应该注意的问题,目标管理的过程和 实施程序。
- ②参与决策。目标管理中的目标与传统的目标设定的方法截然不同,不是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。
- ③制定合理的目标。在民主决策的情况下,制定出公司的总目标,然后再将目标层层分解,同时也要做好协调工作。目标分解有利于明确各部门、各层次的责任,调动他们的积极性,有时也会带来协作难度增大的困难。因为明确了部门责任之后,在本位主义思想支配下,各部门往往会将部门的利益置于全局利益之上。做好协调工作,此时就显得格外重要了。
 - ④下放权力, 落实责任。目标即是责任, 履行责任需要有相应的权力, 所以, 在目



标管理中,任务下达到各个部门的同时,应下放完成任务所需要的权力,下放权力也就 是分权。

⑤制度规定。目标管理是公司实施的一项比较重要的管理方法,有必要将目标管理 的实施程序以及奖惩规定等以制度的形式规定下来。这有利于目标工作绩效的考核与评 定,也有利于目标管理方法的长期开展。

案例四:

(1) 按决策主体划分, 谢经理的决策属于哪种类型的决策?

【答案】

根据决策的主体构成,可将决策分为个人决策和群体决策。个人决策是指由个人做出的决策。群体决策是只由若干人组成的集体共同出的决策。在案例中可见,谢经理明确任务以后,马上召集销售部的全体人员开会,并且让大家各抒己见交流观点,最后共同选出了一个令大家满意的方案。这属于典型的集体决策。

(2) 这种类型的决策有何优缺点?

【答案】

- 1. 群体决策具有以下两个优点
- (1) 决策质量更高。群体决策基于更完整的信息和更多的备选方案,并从更广泛的 角度对方案进行评价和论证,从而做出更准确、更富有创造性的决策。
- (2) 决策方案的可接受性更强。决策过程中的参与者比较多,决策中考虑更多人的 意见和建议,使决策结果更加客观和可行,可接受性更强。
 - 2. 群体决策也可能存在以下缺点
- (1) 决策过程有可能被某一个人控制, 名为群体决策, 实为"一个声音在说话", 这样会影响决策的质量。
- (2) 达成共识的协调成本高,决策效率低下。参与制定决策的人员越多,群体就需要花越多的时间来协调,从而达成相对一致的意见。
- (3) 你认为这种类型的决策适用于什么情况?

【答案】

由上可知,集体决策的质量更高,但是决策的效率较低且比较费时间,因此集体决策比较适合于以下三种情况使用:

- (1) 对决策时间没有紧急要求的情况下:如果企业对决策的时间要求比较宽松,那就有重组的时间进行讨论,这种情况自然可以采用集体决策。
 - (2) 对决策质量要求比较高的时候: 如果企业领导追求决策的质量, 那就需要集思



广益, 发挥集体的智慧, 这种情况下自然可以采用集体决策。

(3)领导想去发挥民主力量,调动员工积极性的时候:集体决策非常能够调动员工的积极性,使员工更加认可企业的决策,所以如果想征得员工对决策的认可,使决策更容易推行,那就应该使用集体决策。

案例五:

(1) 用马斯洛需要层次理论分析该校采取的招聘措施。

【答案】

马斯洛的需求层次理论主要包括五大层次,生理、安全、社交、尊重和自我实现; 从材料中高校的招聘给予的条件可以看出,既满足了老师的低层次的要求,也很好的满 足了其高层次的需求,所以应聘人员才络绎不绝。

(1) 生理的需要

人们为了能够继续生存,必须满足基本的生活要求,如衣、食、住、行等。马斯洛 认为,这是人类最基本的需要,人类的这些需要得不到满足就无法生存,也就谈不上其 他需要。案例中给应聘人员一次性 50 万元安家费并且有相对丰厚的薪资,这都满足了他 们的生理需求。

(2) 安全的需要

基本生活条件具备以后,生理需要就不再是推动人们工作的最强烈力量,取而代之的是安全的需要。这种需要又可分为两小类:①对现在安全的需要,是指要求自己现在的社会生活的各个方面均能有所保证,如就业安全、生产中的劳动安全、社会生活中的人身安全等;②对未来安全的需要,是指希望未来生活能有保障。材料中给予的免费使用80平米左右的周转房5年;还有与其签订长期就业合同,并解决配偶的工作安排和小孩入学的问题:这都解决了老师的安全的需要。

(3) 社交的需要

马斯洛认为,人是一种社会动物,人们的生活和工作都不是独立地进行的。因此,人们希望在社会生活中受到别人的注意、接纳、关心、友爱和同情,在感情上有所归属,属于某一个群体,而不希望在社会中成为离群的孤鸟,人们的这种需要多半是在非正式组织中得到满足的。在案例中学校给老师的配偶安排工作并且安排子女上学,让老师有一个温馨的家庭;并且鼓动教师以自己的知识、专长和技术成立学术团队或公司,这种也大大加强了老师们的社交满足。

(4) 尊重的需要

这也是一种心理上的需要,包括自尊和受别人尊重。自尊是指在自己取得成功时有



自豪感;受别人尊重,是指当自己做出贡献时,能得到他人的承认。案例中学校对在学术上有突出成就的可直接聘为相应学科的学术带头人,或给予处级行政职务待遇,这都体现了对老师的认可。

(5) 自我实现的需要

这是最高层次的需要,这种需要就是希望在工作上有所成就,在事业上有所建树,实现自己的理想或抱负,包括胜任感和成就感两个方面。有胜任感的人力图控制事物或环境,不是等事情被动地发生和发展,而是希望在自己控制下进行;有成就感的人往往需要知道自己工作的结果,成功后的喜悦要远比其他任何报酬都重要。案例中学校对能力和胜任感特别强的教师,学校另拨100万元科研经费,并对有创新性、推广性的科研成果给予公开表彰。给老师们提供了发展的平台,并在科研中实现自我的价值。

(2) 马斯洛需要层次理论的基本出发点是什么?

【答案】

需要层次理论有两个基本的论点:

- (1) 人是有需要的动物,其需要取决于其已经得到了什么,还缺少什么,只有尚未满足的需要能够影响行为;
- (2)人的需要都有轻重层次,某一层需要得到满足后,另一层需要才会出现。 案例六:
- (1) 变革中遇到的阻力?

【答案】

随着社会、经济、文化的发展,当前组织面对的环境也越来越不确定。适应环境的发展进行适当的组织变革才能保持持久的竞争力。案例中的韦尔奇发都了一系列组织变革,也遇到了很多阻力:

- ①来自组织内部, <mark>很多</mark>机构掌握着重要的资源和财力, 这些小团体的存在, 不希望进行变革:
 - ②来自员工,大量的裁员给员工带来了恐慌,他们不执行变革的政策;
- ③来自管理层,机构的组织重组,人员的大量裁员,必然会威胁到管理人员的利益, 这些管理人员也抵制变革;
 - 4来自企业外部,大量裁员,媒体的众多批评也使得公众对组织的信任度降低。
- (2) 通用变革给了我们什么启示?

【答案】

通过一系列的变革,通用企业在裁员高层管理人员就节省了4000万的成本,组织 重



组后企业的发展也更加的迅速,这都在于韦尔奇采取的变革策略是循序渐进的。同卢因 提出的变革三步骤相类似,韦尔奇的变革也给我们很多启示:

①变革前解冻,在变革前不断地强化公司的愿景,强调变革的好处,让大家支持他的变革:

②变革过程中,有计划地进行,通过裁员然后组织重组,有效地完成了变革;

③变革后再冷冻,变革后采取了一系列相关的措施保证变革的效果,如不断提高经理的工作和生活环境、提高他们的薪资,修建健身中心、宾馆和会议中心来提高员工的满意度等都确保了变革的成功。

