

## 内 容 简 介

本书第一部分是基本知识的介绍,围绕考试的重点和考试要求,将知识点归纳、专项训练和案例分析有机地融合在一起,使考生进行全面复习,掌握基础知识,提高解决问题的能力。第二部分提出了 MBA 联考管理各类题型解题技巧分析。第三部分安排了近两年 MBA 联考的真题及其解析。使考生在有限的时间内,掌握解题方法和技巧、提高实战能力、了解考试动态、把握考试脉搏,最后赢得考试高分。

本书以使考生掌握基础知识和提高实战能力为基点,以帮助考生夺得考试高分为宗旨,由资深 MBA 辅导专家和教授认真编写,内容紧扣最新考试大纲,既全面又精练,对考生备考能起到事半功倍的效果。

版权所有,翻印必究。

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

2005MBA 联考备考教程 管理分册/MBA 入学考试命题研究组编. —北京:清华大学出版社,2004  
ISBN 7-302-08160-3

I. 2... II. M... III. 管理学 - 研究生 - 入学考试 - 自学参考资料 IV. G643

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 013669 号

出 版 者:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

客户服务:010-62776969

组稿编辑:黄娟娟

文稿编辑:高晓蔚

版式设计:肖 米

印 刷 者:北京密云胶印厂

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

发 行 者:新华书店总店北京发行所

开 本:185×260 印张:22.25 字数:507 千字

版 次:2004 年 3 月第 1 版 2004 年 3 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-302-08160-3/F·750

印 数:1~5000

定 价:39.00 元

---

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770175-3103 或(010)62795704

## 编者的话

MBA(Master of Business Administration)是“工商管理硕士”的英文缩写。MBA 教育最初起源于美国,现在已逐渐成为美国乃至世界各国管理教育的主流模式。中国加入 WTO、中国经济的飞速发展以及经济的全球化给中国带来了无限的机遇和挑战。要使经济得以快速、健康和持续的发展,管理水平一定要相应提高。

1990 年,国务院学位委员会正式批准在我国设立 MBA 学位和试办 MBA 教育,并于 1991 年开始招生。MBA 是一种专业学位,具有明显不同于普通理论研究型研究生教育的特点。MBA 教育的目标是培养务实型的管理人才。我国培养的 MBA 既要有坚定正确的政治方向,又要具备广博而全面的管理知识。MBA 教育注重学生的实践环节,强调学生能力与素质的培养,通过大量的案例教学,培养学生的战略眼光、创造性思维、开拓进取的精神以及强烈的事业心与社会责任感。

从 1997 年开始,我国的 MBA 入学考试开始实行全国 MBA 入学联考制度,在考试的形式上也有几次重大的变革,尤其是从 2003 年开始,将语文改为写作,并且将写作、数学和逻辑合并为综合能力考试,考试时间为 3 个小时,分值为 200 分。MBA 考试的模式已经逐渐趋向成熟,考试也逐渐由考查知识向考查能力过渡。

在 MBA 入学考试竞争日趋激烈的形势下,为了满足广大 MBA 考生的迫切需求,我们组织了有丰富教学和 MBA 辅导培训经验的专家和教授,花费大量的时间精心编写了这套《2005MBA 联考备考教程》丛书,以便参加 2005 年 MBA 入学考试的考生能在有限的时间内,通过本丛书的学习和实战演练,在 MBA 的考试中夺得高分,迈进名校 MBA 的殿堂。

本套丛书的特点如下:

### 1. 作者阵容强大、辅导经验丰富、深谙命题动态

作者为北京大学、对外经贸大学和北京理工大学等学校的教授和 MBA 辅导专家,他们都在全国各地的 MBA 辅导学校的一线亲自辅导广大考生的考前复习,从事了多年的 MBA 培训和教育工作,有相当丰富的辅导和教学工作经验,深谙 MBA 的命题规律和动态。

## 2. 体系明晰、内容凝练、注重实效

《2005MBA 联考备考教程》丛书包括英语、数学、管理、逻辑和写作 5 本分册。该丛书紧扣最新考试大纲，内容凝练，解析精辟。编者结合多年来的辅导经验，诠释 MBA 考试的解题技巧，使广大考生能够在有限的时间之内，正确把握考试要求，紧紧抓住考试的重点环节，高效备考，做到事半功倍。

由于时间仓促，编者的经验和水平有限，不当之处在所难免，欢迎广大读者和专家批评指正。

MBA 入学考试命题研究组

2004 年 2 月



## 前 言

MBA 入学考试是选拔优秀管理人才的重要考试形式。许多考生对于 MBA 联考中的管理考试都有些茫然，在管理上面花了不少时间，题也做了不少，但就是成绩上不去。那么，如何才能在管理考试中发挥出水平，夺得较高的分数，以实现心中的梦想？为了满足广大考生的需要，我们倾力推出了这本《2005 MBA 联考备考教程 管理分册》。

本书的体例和特色如下：

1. 本书的第一部分是基本知识的介绍。这部分不拘泥于知识的介绍，将基本知识点的归纳、专项训练和案例分析有机地融合在一起，围绕考试的重点和考试要求，让考生能全面的进行复习，掌握大纲规定的基础知识，提高解决问题的能力。每一章的最后附有多篇经典案例分析。“得案例者得管理”，如果这部分的案例分析对于提高考生的案例分析能力有所帮助，那么本书作者的初衷也就达到了。

2. 本书在第二部分提出了 MBA 联考管理各类题型解题技巧分析。考生要想在有限的时间内，掌握管理学的基本知识，并在考试中获得高分，没有一套行之有效的方法，不掌握基本的解题技巧是不行的。本书提出的解题方法和技巧对于广大考生具有很大的指导作用。

3. 本书在最后一部分安排了近两年 MBA 联考的真题及其解析。在掌握基本知识，熟悉题目类型和解题方法的基础上，见证历年的真题，更使考生提高实战能力、把握考试脉搏、掌握考试动态，相信这部分内容对考生有很大的帮助。

MBA 入学考试从 1997 年以来，经过了多次形式和内容上的改革，逐渐从考查知识型向考查能力型转变，这一趋势符合时代的发展和对综合型管理人才的迫切需求。MBA 联考的管理考试在很大的程度上都是在考查考生分析问题和解决问题的能力，而良好的分析和洞察能力恰恰是一个优秀的 MBA 所必备的素质。本书编者根据多年的管理辅导和教学经验，编写时力求紧扣考试大纲，把握考试动态，以真正提高考生的分析问题和解决问题的能力为目的，使考生在 MBA 入学考试的战斗中取得胜利，迈进自己心仪的名校。

## 目 录

### 第一部分 MBA 联考管理基本知识归纳 1

|                  |     |
|------------------|-----|
| 第一章 管理概述 .....   | 3   |
| 第二章 决策与计划 .....  | 27  |
| 第三章 组织 .....     | 73  |
| 第四章 领导 .....     | 133 |
| 第五章 控制 .....     | 193 |
| 第六章 管理知识运用 ..... | 219 |

### 第二部分 各类题型解题技巧分析 253

### 第三部分 历年试题与解析 273

|                                                |     |
|------------------------------------------------|-----|
| 2002 年全国攻读工商管理硕士学位研究生入学考试管理试题 .....            | 275 |
| 2002 年全国攻读工商管理硕士学位研究生入学考试<br>管理试题答案与解析 .....   | 292 |
| 2002 年全国在职攻读工商管理硕士学位研究生入学考试管理试题 .....          | 298 |
| 2002 年全国在职攻读工商管理硕士学位研究生入学考试<br>管理试题答案与解析 ..... | 315 |
| 2003 年全国攻读工商管理硕士学位研究生入学考试管理试题 .....            | 320 |
| 2003 年全国攻读工商管理硕士学位研究生入学考试<br>管理试题答案与解析 .....   | 339 |
| 参考文献 .....                                     | 346 |

Part 1

# 第一部分

## MBA 联考管理基本 知识归纳

第一章 管理概述

第二章 决策与计划

第三章 组织

第四章 领导

第五章 控制

第六章 管理知识运用

### ■ 学习目的

学习本章后,应该掌握

- (1) 管理的含义及其应用范围
- (2) 管理工作的性质
- (3) 管理基本职能的构成、发展及各个职能之间的关系
- (4) 管理者的主要类型,管理者的技能
- (5) 管理思想发展各阶段的特点

### ■ 案例导读

#### 案例导读

案情:贝蒂是一家百货公司运动服装柜台的组长,当她为下个月的采购订计划时,一批新货送抵她那层楼面。这批货应当场拆包,与货单核对无误,然后陈列到适当的货架上,这些活儿应该由售货员来干。可上一次送货来时,售货员对一个重大差错未能检出,那批运动服应该是6包小号尺寸的,3包大号尺寸的,然而实际情况恰恰相反。后来,问题发现了,由于大号的太多,卖不出去,贝蒂左右为难,只得降价处理,以求脱手。贝蒂现在不想让这种事再次发生。

问题:贝蒂应该亲自核对这批新到的货,还是让一个售货员来处理?

答案:管理人员应该明确管理性工作和非管理性工作的区别,掌握自己应该担任的角色。拆包验货,陈列上架,这些显然是非管理性工作,应由售货员来干。可如果贝蒂一直干这种非管理性工作,就无法完成她分内的管理工作。对贝蒂来说,最佳方案是指派一个售货员来对付这批货,不过在这位售货员干之前,应告诉她要仔细验收,并关照一句,如果这批货有疑点,必须在商品上货之前来征求她的意见。

管理人员应该分辨管理工作与其他任务之间的差别,将自己的时间与精力投入前者而不是后者。从长远来看,如果管理人员干非管理性工作,企业很可能遭受损失。

## 基本理论

### 一、管理的定义和重要性

#### (一) 组织的含义

管理者都是在组织中工作的,因此,明确组织的含义是非常重要的。

所谓组织,是指由两个或两个以上的个人为了实现共同的目标组合而成的有机整体。该定义包含了以下三方面的含义:

(1) 每个组织都有一个明确的目的。

(2) 每个组织都是由人组成的。

(3) 每个组织都发育出一种系统性的结构,用以规范和限制成员的行为。例如,建立规则和规章制度,选拔某些成员作为“老板”,给予他们驾驭其他成员的职权,或者编写职务说明书等。这样,组织才能形成整体力量,以完成单独个人力量的简单总和所不能完成的各项活动,实现不同于个人目标的组织总体目标。

#### (二) 管理的定义

管理,就是在特定的环境下,对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制,以便达到既定的组织目标的过程。该定义包含以下四个方面的含义:

(1) 管理是服务于组织目标实现的一项有意识、有目的的活动。管理是为实现组织目标服务的。管理活动具有目的性,其目的是实现组织的目标。一个组织要实现的目标即使在同一时期也往往是多种多样的。

(2) 管理的过程是由一系列相互关联、连续进行的工作活动构成的。这些活动包括计划、组织、领导和控制等,它们共同构成管理的基本职能。

(3) 管理工作的有效性要从效率和效果两方面来进行考查和评判。组织管理的成效和有效性如何,集中体现在它是否使组织花最少的资源投入,取得最大的、符合需要的成果产出。效率和效果是两个不同的概念,高效率只是正确地做事,好效果则是做正确的事,效率和效果又是相互联系的,只有“正确地做正确的事”,组织才具有最大的有效性。

(4) 任何管理工作都是在一定的环境下进行的,环境既提供了机遇,也构成了挑战和威胁。管理活动是在特定的组织内外部环境的约束下进行的。任何组织都存在于一定的内外部环境之中,并受到环境的约束。正视环境的存在,一方面要求组织为创造优良的社会物质环境和文化环境尽其社会责任,另一方面,管理的方法和理念必须因环境条件的不同而随机应变。

#### 重要提醒

(1) 考生要掌握管理的定义及其意义。1999 年考试简述题第 1 题,需要考虑管理定义的构成要素来解释;2001 年(在职)考试选择题第 5 题和 2002 年考试选择题第 18 题考的是对这一含义的理解。

(2) 组织是直接通过作业活动来达成组织目标的,但组织为了确保这一基本过程(对企业来说,该基本过程就表现为生产过程)顺利而有效地进行,还需要开展管理活动,管理是促进作业活动顺利实现组织目标的手段和保证。2001 年考试选择题第 32 题考的是对组织的含义的理解。

(3) 注意区分效率和效果的含义。如果说效率涉及组织是否“正确地做事”,即怎么做的问题,那么效果涉及的就是“做正确的事”的问题。2000 年考试选择题第 17 题考的就是这一内容。2003 年考试选择题的第 1 题就考到了这一知识点。

### (三) 管理工作的性质

#### 1. 管理工作不同于作业工作

管理是独立于作业活动进行的,又为作业活动有效进行提供服务的活动。管理工作的本质,就是从事管理工作的人通过他人并使他人同自己一起实现组织的目标。

#### 2. 管理工作既有科学性又有艺术性

##### (1) 管理工作的科学性

管理是一门科学,由大量学者和实业家在总结管理工作的客观规律基础上形成,用以指导人们从事管理的实践。管理学还只是一门不精确的科学,一门正在发展中的科学。

##### (2) 管理工作的艺术性

管理科学并不能为管理者提供解决一切问题的标准答案,它要求管理者以管理的理论原则和基本方法为基础,结合实际,对具体情况做具体分析,以求得问题的解决,从而实现组织的目标。从这个角度看,管理又是一种艺术。

管理的科学性与艺术性并不相互排斥,而是相互补充的。所以,管理是科学性与艺术性的有机统一。

#### 重要提醒

(1) 只要是管理人员就有下属,而基本的操作人员没有下属。清洁工组长是管理人员,但是一般的教员不是管理人员。

(2) 对管理工作的性质的理解也是常考的内容。1998 年考试选择题第 55 题和 2000 年考试简答题第 4 题均考了这一内容。

(3) 了解和掌握管理的科学性和艺术性特征对实际管理工作具有现实的指导意义。1997 年(在职)考试选择题第 33 题、1998 年(在职)考试简答题第 4 题、1999 年考试判断题第 5 题、1999 年考试选择题第 35 题均考了这一内容。

### (四) 管理的应用范围

管理普遍适用于任何类型的组织,不论是营利性组织还是非营利性组织。从基本管

理职能、管理原理和方法来看,各种不同类型的组织具有相似性和共通性。

### (五) 管理的职能

管理有四个基本职能:计划、组织、领导、控制。

#### 1. 计划

规定组织要实现的目的和实现目的的方案,是管理的计划职能应做的工作。计划是管理的首要职能,管理活动从计划工作开始。

#### 2. 组织

组织工作决定组织要完成的任务是什么、谁去完成这些任务、这些任务怎么分类组合、谁向谁报告以及各种决策应在哪一级上制定等。

#### 3. 领导

管理的领导职能是指指导和协调组织中的成员,包括管理者激励下属、指导他们的活动、选择最有效的沟通渠道、解决组织成员之间的冲突等。

#### 4. 控制

如果出现了显著的偏差,管理的任务就是使组织回到正确的轨道上来,包括行动偏离目标和标准时对组织活动的纠正,以及组织内外环境发生变化,原来制定的目标和标准已不再适用时对目标和标准的修改和重新制定。

## 二、管理者及其应具备的技能

### (一) 管理人员的分类

可以将管理人员按所处的组织层次和所从事的管理工作领域的不同划分相应的类型。

#### 1. 管理人员的层次分类

组织的管理人员可以按其所处的管理层次区分为高层管理人员、中层管理人员和基层管理人员。高层管理人员是指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。高层管理人员在与组织外界交往中,往往代表组织,并以“官方”的身份出现。中层管理人员通常是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。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。第一线管理人员所关心的主要是具体的战术性工作,而最高管理层人员所关心的则主要是战略性工作。

## 2. 管理人员的领域分类

管理人员还可以按其所从事管理工作的领域宽窄及专业性质不同,划分为综合管理人员和专业管理人员两个大类。综合管理人员是指负责管理整个组织或组织中某个事业部的全部活动的管理者。专业管理人员是指仅负责管理组织中某一类活动(或职能)的管理者。

## 3. 管理人员的技能要求

作为一名管理人员,应该具备的管理技能包括技术技能、人际技能、概念技能三大方面。那些处于较低层次的管理人员,主要需要的是技术技能与人际技能;处于中间层次的管理人员,几乎同等地需要技术技能、人际技能和概念技能;而处于最高层次的管理人员,则尤其需要具备较强的概念技能。

### (1) 技术技能

技术技能是指使用某一专业领域内有关的程序、技术、知识和方法完成组织任务的能力。

### (2) 人际技能

人际技能是指与处理人际关系有关的技能,即理解、激励他人并与他人共事的能力。人际技能的内涵远比领导能力广泛,因为管理者除了领导下属人员外,还得与上级领导和同级同事打交道,同时还要联络组织外部的单位以求得各方面力量的配合。

### (3) 概念技能

概念技能是指综观全局、认清为什么要做某事的能力,也就是洞察企业与环境要素间相互影响和作用的能力。概念技能包括感知和发现环境中的机会与威胁的能力,理解事物的相互关联性并找出关键影响因素的能力,以及权衡不同方案的优劣和内在风险的能力等。

## 重要提醒

(1) 关于管理基本职能的构成,目前管理学界比较多的采用计划、组织、领导、控制的表述方式,包括全国 MBA 考试。1998 年考试简述题第 2 题,2001 年(在职)考试选择题第 21 题和第 41 题就考了这一问题。管理各项基本职能之间的关系,简而言之就是计划、组织、领导、控制按一定先后次序进行并周而复始地循环。1999 年考试选择题第 41 题,2000 年(在职)考试选择题第 1 题考了这一内容。2000 年(在职)考试简答题第 1 题可以从管理的四个基本职能出发来回答小企业的管理特点。

(2) 要特别注意不同层次的管理人员对三种技能的要求。2001 年选择题第 36 题考到了管理技能和管理层次之间的关系,2001 年简答题第 4 题考核概念技能对高层人员的作用和意义。

(3) 注意决策、创新和协调在管理职能中的位置和重要性。2001 年(在职)考试简答题第 4 题考的是决策与职能的关系,1999 年(在职)考试选择题第 19 题考的是创新问题,1999 年考试简述题第 1 题在回答时要考虑到协调因素。

## （二）管理者角色

20 世纪 60 年代末期,亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)对 5 位总经理的工作进行了一项仔细的研究,他的发现对长期以来人们对管理者工作所持的看法提出了挑战。例如,当时流行的看法认为管理者是深思熟虑的思考者,在做决策之前,他们总是仔细地 and 系统地处理信息。而明茨伯格却发现,他所观察的经理们总是陷入大量变化的、无一定模式的和短期的活动中,他们几乎没有时间静下心来思考,因为他们的工作经常被打断。有半数的管理者活动持续时间少于 9 分钟。在大量观察的基础上,明茨伯格提出了一个管理者究竟在做什么的分类纲要。明茨伯格的结论是,管理者扮演着 10 种不同的,但却是高度相关的角色。管理者角色(management roles)这个术语指的是特定的管理行为范畴,这 10 种角色可以进一步组合成三个方面:人际关系、信息传递和决策制定。

### 1. 人际关系方面的角色

人际关系角色(interpersonal roles)指所有的管理者都要履行礼仪性和象征性的义务;所有的管理者都具有领导者的角色,这个角色包括雇佣、培训、激励、惩戒雇员;管理者扮演的第三种角色是在人群中间充当联络员。明茨伯格把这种角色描述成与提供信息的来源接触,这些来源可能是组织内部或外部的个人或团体。销售经理从人事经理那里获得信息属于内部联络关系;当这位销售经理通过市场营销协会与其他公司的销售执行经理接触时,他就有了外部联络关系。

8

### 2. 信息传递方面的角色

信息角色(information roles)指所有的管理者在某种程度上,都从外部的组织或机构接受和收集信息,典型的情况是,通过阅读杂志和与他人谈话来了解公众趣味的变化,竞争对手可能正打算干什么等,明茨伯格称此为监听者角色,管理者还起着向组织成员传递信息的通道的作用,即扮演着传播者的角色;当他们代表组织向外界表态时,管理者是在扮演发言人的角色。

### 3. 决策制定方面的角色

明茨伯格围绕决策角色(decision criteria)确定了 4 种角色:①作为企业家,管理者发起和监督那些将改进组织绩效的新项目;②作为混乱驾驭者,管理者采取纠正行动应付那些未预料到的问题;③作为资源分配者,管理者负有分配人力、物质和金融资源的责任;④当管理者为了自己组织的利益与其他团体商定成交条件时,他们是在扮演谈判者的角色。

## 三、管理主要思想及其演变

### （一）古典管理思想

代表人物主要有泰勒、法约尔、韦伯等,他们分别对生产作业活动的管理、组织的一般

管理、行政性组织的设计提出了系统化的管理理论。

### 1. 科学管理理论

泰勒(Taylor)是最先突破传统经验管理格局的先锋人物,由于他对管理学的巨大贡献,被后人称为“科学管理之父”。他在1911年出版了《科学管理原理》一书,提出了通过对工作方法的科学研究来改善生产效率的基本理论和方法。泰勒总结出了四条基本的科学管理原理:

- (1) 通过对工人工作过程的每一个环节进行科学的观察分析,制定出标准的操作方法,用以规范工人的工作活动和工作定额。
- (2) 细致地挑选工人,并对他们进行专门的培训,提高生产劳动的效率。
- (3) 真诚地与工人们合作,以确保劳资双方都能从生产效率的提高中得到好处。
- (4) 明确管理者和工人各自的工作和责任,实现管理工作与操作工作的分工,并对管理工作也按具体的职能进行细分,实行职能制组织设计和贯彻例外管理原则。

### 2. 一般管理理论

该理论的创始人是亨利·法约尔(Henry Fayol),法约尔在1916年出版了《工业管理与一般管理》一书,提出了适用于各类组织的管理五大职能和有效管理的14条原则。

这些原则是:

- (1) 劳动分工。法约尔认为,实行劳动的专业化分工可以提高雇员的工作效率,从而增加产出。
- (2) 权责对等。即管理者必须拥有命令下级的权力,但这种权力又必须与责任相匹配,不能责大于权或者权大于责。
- (3) 纪律严明。雇员必须服从和尊重组织的规定,领导者以身作则,使管理者和员工都对组织规章有明确的理解并实行公平的奖惩,这些对于保证纪律的有效性都非常重要。
- (4) 统一指挥。指组织中的每一个人都应该只接受一个上级的指挥,并向这个上级汇报自己的工作。
- (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) 个人利益服从整体利益。任何雇员个人或雇员群体的利益,不能够超越组织整体的利益。
- (7) 报酬。对雇员的劳动必须付以公平合理的报酬。
- (8) 集权。集权反映下级参与决策的程度。决策制定权是集中于管理当局还是分散给下属,这只是一个适度的问题,管理当局的任务是找到每一种情况下最合适的集权程度。
- (9) 等级链。从组织的基层到高层,应建立一个关系明确的等级链系统,使信息的传递按等级链进行。不过,如果顺着这条等级链沟通造成了信息的延误,则应允许越级报告和横向沟通,以保证重要信息的畅通无阻。
- (10) 秩序。无论是物品还是人员,都应该在恰当的时候处在恰当的位置上。

(11) 公平。管理者应当友善和公正地对待下属。

(12) 人员稳定。每个人适应自己的工作都需要一定的时间,高级雇员不要轻易流动,以免影响工作的连续性和稳定性。管理者应制定出规范的人事计划,以保证组织所需人员的供应。

(13) 首创性。应鼓励员工发表意见和主动地开展工作。

(14) 团结精神。强调团结精神将会促进组织内部的和谐与统一。

法约尔提出的一般管理的要素和原则,实际上奠定了 20 世纪 50 年代兴起的管理过程研究的基本理论基础。后人称他为“组织管理之父”。

### 3. 行政组织理论

行政组织理论强调组织活动要通过职务或职位而不是个人或世袭地位来设计和运作。这一理论的创立者是德国社会学家马克斯·韦伯(Max Weber),后人称韦伯为“组织理论之父”。韦伯以工业生产的“机械化”过程来比喻组织机构的“行政组织化”过程,认为一个组织越是能完全地消除个人的、非理性的、不易预见的感情因素或其他因素的影响,那么它的行政组织特征也就发展得越完善,从而越趋于一种“理想的”、“纯粹的”状态。

现将古典管理思想内容用表 1-1 简单归纳和总结,便于考生记忆。

表 1-1

| 管理思想   | 代表人物 | 管理思想特点与贡献                                                                                                | 荣誉称谓   |
|--------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 科学管理理论 | 泰勒   | 1. 泰勒提出了通过对工作方法的科学研究来改善生产效率的基本理论和方法,总结出四条基本的科学管理原理。<br>2. 泰勒的主张被认为是管理思想史上的一次“革命”,使传统的“经验管理”上升到“科学管理”的高度。 | 科学管理之父 |
| 一般管理理论 | 法约尔  | 1. 站在高层管理者角度研究整个组织的管理问题。<br>2. 提出了适用于各类组织的管理五大职能和有效管理的十四条原则,对组织层面的管理理论做出了巨大的贡献。                          | 组织管理之父 |
| 行政组织理论 | 韦伯   | 1. 强调组织活动要通过职务或者职位来设计和运作。<br>2. 以“机械化”过程来比喻组织的“行政组织化”过程。行政组织被后人通称为“机械式组织”。                               | 组织理论之父 |

### (二) 行为管理思想

20 世纪 20 年代中后期产生的人际关系学说和行为管理理论,开始注意到“人”的因素。对“人”的因素的重视,首先应该归功于梅奥和他在霍桑工厂进行的实验。

#### 1. 霍桑试验与人际关系学说

霍桑试验是在美国西方电气公司的霍桑电话机厂进行的,梅奥试图通过照明强弱变化与产量变化之间关系的研究来为合理设定工作条件提供依据。结果却发现,工作环境

条件的好坏与劳动生产率的提高并没有必然的联系,人的心理因素和社会因素对生产效率有极大的影响。梅粤对霍桑试验的结果进行了系统总结,其主要观点是:

(1) 员工是“社会人”,具有社会心理方面的需要,而不是单纯地追求金钱收入和物质条件的满足。

(2) 企业中除了正式组织外还存在非正式组织。

(3) 企业的领导者应注重通过提高员工的满意度来激发“士气”,从而达到提高生产率的目的。

梅粤的这些结论导致了人们对组织中的“人”的一种全新的认识。

## 2. 行为管理思想的深化及主要特点

行为管理思想产生之初因为侧重于研究人们之间的相互关系,所以被称为“人际关系学说”。20世纪60年代后,有些专门研究行为科学在企业中应用的学者提出了“组织行为学”这一名称。

组织行为学的研究内容大体上可分为三个层面:

(1) 有关员工个体行为的研究。这是最微观层面的研究,涉及的内容主要包括人的需要、动机和激励,以及企业中人的特性问题。

(2) 有关员工群体行为的研究。研究强调了企业中的员工不是相互孤立的个人,而是隶属于各式各样正式和非正式群体的成员,彼此之间存在着一定程度的相互接触、相互影响和相互作用。

(3) 有关组织行为的研究。这是针对组织整体这一最高层次而展开的行为方面的研究。主要包括“以人中心”的领导理论、体现“人本”原则的工作设计与组织设计理论,以及组织发展和组织变革理论等。

### (三) 定量管理思想

定量管理思想的核心是把运筹学、统计学和电子计算机等用于管理决策和提高组织效率。通过将科学的知识和方法用于研究复杂的管理问题,可以帮助组织确定正确的目标和合理的行动方案。

定量管理思想的特点是:力求减少决策中的个人主观判断成分,依靠建立一套决策程序和数学模型来寻求决策工作的科学化;各种可行方案均以效益高低作为评判的依据,有利于实现决策方案的最优化;广泛使用电子计算机作为辅助决策的手段,使复杂问题能在较短时间内得到优化的解决方案。但是定量管理思想并不能很好地解释和预测组织中成员的行为,有时还受到实际情境难以量化的限制。

### (四) 系统和权变管理思想

系统管理思想和权变管理思想被人们认为是在“管理理论丛林”中占主导地位的现代管理思想。

系统和权变管理思想的最大特点是强调管理者要把其所在的组织看做是一个开放的系统。系统管理思想认为,组织是一个系统,由相互依存的众多要素组成。

权变管理思想可以看做是系统管理思想向具体管理行动的延伸与应用。所谓“权变”就是相机而变、随机制宜、随机应变的意思。权变管理思想强调,管理者在采取管理行动时,需要根据具体环境条件的不同而采取相应不同的管理方式。

### (五) X 理论和 Y 理论

在哈佛大学和麻省理工学院长期从事心理学教学与科研工作的道格拉斯·麦克雷戈(Douglas·McGregor)认为,管理者因为对员工持有两种不同的看法,相应地采取了两种不同的管理方式。

#### 1. X 理论

麦格雷戈认为,按 X 理论来实施管理的管理者,对员工的人性持有如下基本判断:

- (1) 一般人天性好逸恶劳,只要有可能,就会逃避工作。
- (2) 人生来就以自我为中心,漠视组织的要求。
- (3) 一般人缺乏进取心,逃避责任,甘愿听从指挥,安于现状,没有创造性。
- (4) 人们通常容易受骗,易受人煽动。

基于这种对员工人性的判断,持 X 理论观的管理者就必然在管理工作中对员工采用强制、惩罚、解雇等手段来迫使他们工作。

#### 2. Y 理论

Y 理论对人性的认识同 X 理论恰好相反,具体观点是:

- (1) 一般人天生并不是好逸恶劳的,工作中体力和智力的消耗就像游戏和休息一样自然,人们对工作的喜恶取决于他们对工作带来的满足和惩罚的理解。
- (2) 外来的控制与惩罚并不是促使人们为实现组织目标而努力工作的惟一方法,甚至可以说它不是最好的方法。相反,如果让人们参与制定自己的工作目标,则有利于实现自我指挥和控制。
- (3) 在适当的条件下,一般人是能主动承担责任的,不愿负责、缺乏雄心壮志并不是人的天性。
- (4) 大多数人都具有一定的想像力、独创性和创造力。
- (5) 在现代社会中,人的智慧和潜能只是部分地得到发挥。

基于这种对人性的乐观认识,持 Y 理论观的管理者就倾向于在管理工作中实行以人为中心的、宽容的、民主的管理方式,以使员工个人目标同组织目标很好地结合起来,并为员工发挥其智慧和潜能创造有利的条件。

### (六) 过程方法

1961 年 12 月,哈罗德·孔茨(Harold Koontz)教授发表了一篇文章,详细地阐述了管理研究的各种方法,并认为存在着“管理理论的丛林”。孔茨先是承认每一种方法都对管理理论有一定贡献,然后他进一步指出:①人力资源方法和数量方法与其说是一种管理理论,倒不如说是管理者采用的一种方法;②过程方法能够包含和综合当今的各种管理

理论。过程方法(process approach)最初是由亨利·法约尔在管理职能的基础上提出的,它将这些职能(计划、组织、领导、控制)看做是一个连续的循环过程。虽然孔茨的文章激起了大量的争论,大多数管理教师和实践者都紧抱住各自的观点不放,但孔茨树立了一个标志。当今大多数管理教科书都采用过程方法这一事实,证明了过程方法越来越成为一种可行的统一框架。

### 重要提醒

考生应该认真把握管理发展理论的简单脉搏,理解并区分泰勒、法约尔、韦伯等人的管理思想和原理,特别是他们对管理理论的发展所做出的贡献,了解霍桑实验及其得出的管理思想。

## 四、当前的趋势和问题:变化中的管理实践

我们今天处于什么位置?那些当前的管理概念和实践正在塑造“明天的历史”吗?管理不再局限于国家的边界,伯格·金(Burger King)已属英国企业所有;麦当劳(McDonald's)在莫斯科卖汉堡包;号称美国公司的埃克森公司(Exxon)有75%的年收入来自美国之外的销售;丰田汽车公司在肯塔基州造汽车,通用汽车公司(General Motors)在巴西造汽车,而二者共同拥有加利福尼亚州的汽车厂;福特汽车公司(Ford Motor Co.)的“维多利亚皇冠”牌轿车的零件来自世界各国:墨西哥(座椅、风挡玻璃和油箱)、日本(减震器)、西班牙(发动机电子控制装置)、德国(反锁刹车系统)、还有英格兰(关键轴类零件)。这些例子说明世界已成为一个全球市场,有效的管理需要适应不同的文化、不同的制度和不同的技术。20世纪60年代,加拿大总理描绘他的国家与美国的接近程度时打过一个比方,说就像和一头大象睡在一起,“你可以感觉到这只动物的每一个颤动”。进入20世纪90年代,我们可以把这个比喻推广到整个世界,例如,德国利率的上升立刻会影响到全球各地的管理者和组织。

### (一) 工作人员多样化

20世纪80年代以前,北美的大部分工作人员是男性白种人,从事全日制工作以供养做家务的妻子和上学的孩子。现在这种雇员已成为组织中的少数。例如,在莱维·斯特劳斯公司(Levi Strauss)的23000名美籍雇员中,56%是少数民族,它的高层管理班子由14%的非白种人和30%的妇女组成。今天的组织特征是工作人员多样化(work force diversity),即员工们在性别、民族和种族方面更具有异质性。多样化的含义还包括任何不同性质的人,如残疾者、上年纪者、甚至体重超重者。直到不久以前,我们还用“溶化锅”方法来处理组织内的差异,我们假定不同的人会在某种程度上自动同化。但现在我们认识到,当雇员们参加工作时,他们并没有把他们的文化价值和生活方式搁在一边。因此,管理面临的挑战是,通过处理不同的生活方式、家庭需要和工作风格,使组织更能够包容多样化的人群。“溶化锅”假定正在被承认和欢迎多样化所取代。

## （二）激励创新和变革

管理者现在面对的是正在以前所未有的速度发生变革的环境,新的竞争者一夜之间就冒了出来,而老的竞争者通过合并、兼并或由于跟不上市场的变化而消失。在计算机和电子通讯技术领域中的持续的创新,加上全球化的产品和金融市场,造成了一种混乱状态,其结果是,许多过去的指导原则(为相对稳定和可预见的世界建立的原则)已不再适用。在 20 世纪 90 年代以后能够取得成功的组织,将是灵活的、能够快速反应的、由新型管理者领导的组织,这些新型管理者能够有效地发动起大规模的和革命性的变革。管理者们通过取消不必要的管理层次,消减多余的职能,撤销绩效不佳的经营单位来重构他们的组织。而管理者自己也在改变其风格,他们把自己的角色从老板转变为团队领导者。越来越多的管理者发现,当他们不再是吩咐人们应该做什么,而是给予人们更多的关注、指导和鼓励时,他们的管理会变得更有效。

## （三）全面质量管理

无论工商企业还是公共组织都在发生一场质量革命,描绘这场革命的通用术语是全面质量管理(total quality management, TQM)。这场革命是由一小群质量专家掀起的,其中最突出的是一位名叫 W. 爱德华兹·戴明(W. Edwards Deming)的美国人。1950 年,戴明去日本教授日本企业的高层管理者如何提高他们的生产效率,他的管理方法的核心是采用统计方法分析生产过程的变异性。按照戴明的观点,一个管理得好的组织,应当用统计控制减少变异性,从而产生均匀的和可预见的产出质量。TQM 代表了一种与早期管理理论家相反的观点。传统的观点认为,低成本是提高生产率的惟一途径。美国汽车工业就是一个典型的例子,它说明注意力仅仅集中在降低成本上会出什么问题。像通用汽车公司、福特汽车公司,还有克莱斯勒汽车公司生产的汽车,被很大一部分买车的大众所拒绝。并且,如果计入不合格品成本、修理成本、退货成本以及质量控制的昂贵费用,则美国制造商的生产率和效益低于许多外国竞争者。日本企业的实践说明,最高质量的制造商,完全可能是最低成本的生产者。直到最近,美国汽车制造商才认识到 TQM 的重要性,开始实施许多 TQM 的基本要素,如质量控制小组、过程改进、组织工作队、改善与供应商的关系以及倾听顾客的愿望和需要。

## ■ 简述题专项练习

### 1. 管理的基本职能有哪些?

[参考答案] 管理的职能有许多,但基本的职能有计划、组织、领导和控制四项职能。

### 2. 为什么说管理工作也是一门艺术?

[参考答案] 管理还只是一门不精确的学科,许多管理问题都不存在惟一正确的答案。它要求管理者以管理理论和方法为基础,灵活运用权变管理的思想,结合实际,对具体情况做具体分析,以求得问题的解决。

3. 试分析管理的计划职能与其他各项职能的关系是什么？

[ 参考答案 ]

- (1) 计划是各项管理职能的前提和依据。
- (2) 组织作为管理的载体和依托 ,其组织结构形式、规模大小、人员配备必须以计划、目标和战略为依据 ,组织的模式不能适应计划 ,就必须实施变革。
- (3) 领导工作中的指挥、激励、沟通和协调 ,其基本前提也是保证组织目标的顺利实施。
- (4) 控制作为管理活动的保证措施 ,主要就是确保组织目标的实现 ,并且在环境发生变化时 ,适时对计划目标做出必要的调整。

4. 概念技能对于高层管理人员是至关重要的。概念技能对于企业高层管理人员履行其职责的意义是什么？

[ 参考答案 ] 决定其能否为组织确定正确的目标和战略 ;为其有效地履行计划、组织、领导、控制等职能奠定基础。

5. 乔治·埃尔顿·梅奥在美国西方电气公司的霍桑电话机厂进行了著名的霍桑实验 ,霍桑实验的结论有哪些？

[ 参考答案 ] 员工是社会的人 ,企业中存在着“非正式组织” ;领导者要提高职工的满意度。

6. 有些学者提出 ,管理工作除计划、组织、领导、控制以外 ,还应该加上创新职能 ,请分析企业创新的意义和创新的内容包括哪些方面？

[ 参考答案 ] 一般认为 ,组织的计划、组织、领导和控制职能是确保组织的正常运转 ,即实施维持性功能 ,而创新则是确保组织的创新与发展 ,即革新性功能 ,二者均不可缺少。创新是指运用创造性思维 ,将其转化为一种产品、服务和作业方法。创新包括目标创新、制度和结构创新、环境创新、技术与知识创新 ,其中技术与知识创新是各项创新的基础。

## ■ 选择题专项练习

1. “三个和尚没水喝”说明的是 ,人浮于事可能反而不如人少好办事。但是反过来 ,如果“三个和尚”都很负责 ,结果也许会造成水满为患。这两种不同的说法表明：

- A. 管理工作的有效性需要考虑内外部环境各部分的整体效应。
- B. 即使管理无方 ,人多还是比人少好办事。
- C. 在不同心态作用下 ,会产生不同的群体合作结果。
- D. 纵使管理有方 ,也不一定是人多好办事。

[ 解题分析 ] B、D 的说法明显有问题 ,A 的内外环境也不是题目分析的主题。这是关于群体合作和管理有效性的问题。管理的实质是协调 ,通过使组织中各方面的力量协调、配合或整合 ,以达到整体力量大于各要素力量之和的协同效应(即  $1+1>2$ )。答案为 C。

2. 管理人员与一般工作人员的根本区别在于：

- A. 需要与他人配合完成组织目标。
- B. 需要从事具体的文件签发审阅工作。
- C. 需要对自己的工作成果负责。
- D. 需要协调他人的努力以实现组织目标。

[ 解题分析 ] 管理工作的本质 就是从事管理工作的人通过他人并使他人同自己一起实现组织的目标 这是管理人员与一般工作人员的根本区别。答案为 D。

3. 某技术专家 原来从事专业工作 ,业务专精 ,绩效显著 ,近来被提拔到所在科室负责人的岗位。随着工作性质的转变 ,他今后应当注意把自己的工作重点调整到：

- A. 放弃技术工作 ,全力以赴 ,抓好管理和领导工作。
- B. 重点仍以技术工作为主 ,以自身的榜样带动下级。
- C. 以抓管理工作为主 ,同时参与部分技术工作 ,以增强与下级的沟通和理解。
- D. 在抓好技术工作的同时 ,做好管理工作。

[ 解题分析 ] 这是关于管理人员处理管理工作和作业工作关系的题目。科室负责人的岗位是管理岗位 ,应以抓管理工作为主 ,同时适当参与技术工作 ,可以增强与下级的沟通和理解。答案为 C。

4. 卡尔森以前只有宾馆管理经验而无航运业管理经验 ,但在他被聘为美国泛美航空公司的总裁后 ,短短三年 ,就使这家亏本企业成为高赢利企业。你认为下述四条说法中哪一条有明显错误？

- A. 最高管理者不需要专业知识 ,只要善于学习 ,勤于思考就够了。
- B. 成功的管理经验具有一定的普遍性 ,所以可以成功移植。
- C. 成功管理的关键是人 ,只要做好人的管理 ,就可取得成功。
- D. 这仅仅是一种巧合 ,只说明卡尔森有特别强的环境适应能力。

[ 解题分析 ] A、B、C 的描述只是有些绝对 ,而仅仅用“ 巧合 ”来解释这家亏损企业短短三年内成为高赢利企业是明显错误的。答案为 D。

5. S 公司仅派二名管理人员到某亏损洗衣机厂 ,帮助加强管理 ,认真把好产品质量关 ,并允许该厂使用 S 公司自己的商标生产和销售洗衣机一年下来使该企业转亏为盈。这一情况表明：

- A. 品牌对于现代企业的经营非常重要 ,创出了品牌就有了一切。
- B. 先进企业帮助落后企业 ,只要协助加强质量管理就能取得成功。
- C. 质量越高 ,企业产品的竞争力就越强 ,企业的经营效益也就会越好。
- D. 该亏损洗衣机厂的基础还是不错的 ,否则就很难在一年内扭亏为盈。

[ 解题分析 ] 组织内部资源及其技术活动、管理活动和环境这三者共同决定着这一组织完成其目标的好坏。管理不是万能的 ,如果没有良好的企业资源及其技术活动基础 ,仅仅依靠加强管理是不可能在一 年内就实现转亏为盈的。答案为 D。

6. 管理活动既具有科学性又具有艺术性。随着时间的推移 ,管理研究的不断深化 ,管理理论的不断繁荣 ,以及环境变化速度的日趋加快 ,管理活动最有可能发生以下变化：

- A. 随着科学性的不断增强,其艺术性将呈下降趋势。
- B. 其科学性和艺术性都将会不断增强。
- C. 随着艺术性的不断增强,其科学性将呈下降趋势。
- D. 科学性不断增强,而其艺术性绝不会降低。

[ 解题分析 ] 随着管理研究的发展,管理理论的不完善,其科学性不断增强,但绝不会因此降低对管理艺术性的要求。答案为 D。

7. 企业管理者可以分为基层管理者、中层管理者和高层管理者三种。高层管理者主要负责制定:

- A. 日常程序性决策。
- B. 长远全局性决策。
- C. 局部程序性决策。
- D. 短期操作性决策。

[ 解题分析 ] 不同类别的管理者所承担的工作任务是不同的,与之相应,其各项管理技能的构成比例也会有所不同。高层管理者要做的决策就是长远全局性决策。答案为 B。

8. 关于公司总经理与中层管理人员之间的区别,存在着以下几种不同的说法。你认为,其中哪一种说法最为贴切?

- A. 总经理比中层管理人员更需要环境洞察力。
- B. 总经理比中层管理人员更需要拥有发言权。
- C. 总经理比中层管理人员更需要掌握反映公司经营问题的信息。
- D. 总经理的行为比中层管理人员较少受约束。

[ 解题分析 ] 环境洞察力与概念技能密切相关,总经理作为高层管理者,当然比中层管理者更需要这种能力。答案为 A。

9. 对于管理人员来说,一般需要具备多种技能,如概念技能、人际技能、技术技能等。越是处于高层的管理人员,其对于概念技能、人际技能、技术技能的需要,就越是按以下顺序排列:

- A. 首先是概念技能,其次是技术技能,最后是人际技能。
- B. 首先是技术技能,其次是概念技能,最后是人际技能。
- C. 首先是概念技能,其次是人际技能,最后是技术技能。
- D. 首先是人际技能,其次是技术技能,最后是概念技能。

[ 解题分析 ] 高层管理人员需要经常做出各种决策,故概念技能最重要。层次越高,对技术技能的需求越弱,但人际技能是任何层次的管理人员都同等需要的。答案为 C。

10. 没有接受过正规管理教育的管理人员,其取得事业的成功主要依靠:

- A. 专业经验。
- B. 技术经验。
- C. 多方面的经验。
- D. 行政管理经验。

[ 解题分析 ] 既然成功的管理者需要多方面技能,那么依靠经验来管理的管理者也需要多方面的经验。答案为 C。

11. 在做出是否收购其他企业的决策中,管理者必须从多个角度出发,全面分析拟购企业的目前状况及可能的发展余地等情况,这时管理人员需要的技能主要是:

- A. 诊断技能。
- B. 人际关系技能。
- C. 概念性技能。
- D. 技术技能。

[ 解题分析 ] 这里要求的是管理者对事物的洞察、分析、判断等能力。答案为 C。

12. 如果你是公司的总经理,在周末下午下班后,公司某位重要客户给你打来电话,说他们向公司购买的设备出了故障,需要紧急更换零部件,而此时公司的全体人员均已下班。对于这种情况,你认为以下各种做法哪一种比较好?

- A. 告诉客户,因周末找不到人,只好等下周解决,并对此表示歉意。
- B. 请值班人员打电话找有关主管人员落实送货事宜。
- C. 因为是重要客户的紧急需求,马上亲自设法将货送去。
- D. 亲自打电话找有关主管人员,请他们设法马上送货给客户。

[ 解题分析 ] 你是总经理,亲自送货没有必要,但对重要的客户也不可拖延处理或干脆不理。在排除 A、C 选项后,再比较 B 项和 D 项,既是重要客户,又是在下班时间,所以亲自打电话找有关主管人员解决问题会更合适些。答案为 D。

13. 对于管理者来说,进行授权的直接原因在于:

- A. 使更多的人参与管理工作。
- B. 充分发挥骨干员工的积极性。
- C. 让管理者有时间做更重要的工作。
- D. 减少管理者自己的工作负担。

[ 解题分析 ] D 明显不对,因为管理者绝不是为了要逃避工作而授权,而是为了腾出时间做好其他更重要的工作。注意这里问的是授权的“直接”原因,当然应该首先从管理者的角度来做答。选项 A、B 是相对次要的原因。答案为 C。

14. 某公司总经理安排其助手去洽谈一个重要的工程项目合同,结果由于助手考虑欠周全,致使合同最终被另一家公司接走。由于此合同对公司经营关系重大,董事会在讨论其中失误的责任时,存在以下几种说法,你认为哪一种说法最为合理?

- A. 总经理至少应该承担领导用人不当与督促检查失职的责任。
- B. 总经理的助手既然承接了谈判的任务,就应对谈判承担完全的责任。
- C. 若总经理助手又进一步将任务委托给其下属,则也可不必承担谈判失败的责任。
- D. 公司总经理已将此事委托给助手,所以对谈判的失败完全没有责任。

[ 解题分析 ] 授权不等于安全授出责任。答案为 A。

15. 从发生的时间顺序看,下列四种管理职能的排列方式,哪一种更符合逻辑些?

- A. 计划、控制、组织、领导。
- B. 计划、领导、组织、控制。
- C. 计划、组织、控制、领导。
- D. 计划、组织、领导、控制。

[ 解题分析 ] 管理的基本职能在时间上一般按照先“计划”,然后“组织”,再“领

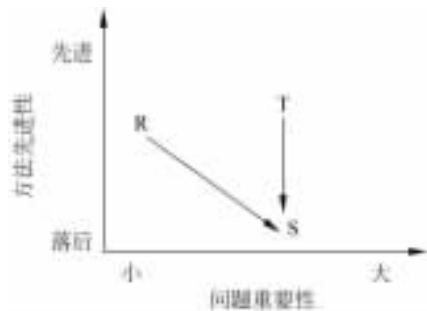
导”最后“控制”的顺序。所以 D 选项正确。但是管理工作过程中的各项管理职能在现实中并不能被严格的分割开来,它们通常是一个有机融合的整体,相互交错、周而复始。

16. MBA 是工商管理硕士的英文缩写。有一位经理在给 MBA 学员做讲座时说:“MBA 更准确的定义应是问题管理(Management By Accident),因为没有事故或不可预测事件,就不需要管理。”你认为这位经理的说法对我国 MBA 教育事业是否有益?

- A. 有,这对如何培养高层次管理者很有启发。
- B. 没有,这样会引导我国的 MBA 教育不重视基础管理工作,而管理者假如没有扎实的管理基础,也就无法处理事故或不可预测的事情。
- C. 益处不大,类似的文字游戏太多了。
- D. 无法判断。

[解题分析] 管理的定义说明,管理不仅仅是问题管理。对于高层管理人员而言,其所做的管理决策主要是非例行的,面对的是不可预测事件。所以答案 A 是最佳答案。

17. 王超是一家大型软件公司计算机辅助教学系统开发组组长。为衡量具体项目的进展情况,他提出使用一种两维图,其中一维表示项目所涉及问题的重要性(理论与实践意义),另一维表示研究开发方法本身的先进性(合理性和精确性)。如下图所示,R、S、T 分别代表他们先后开发出来的三大项目。根据此图,你认为以下哪句话最能确切地反映王超领导的开发组在项目组织管理方面取得成绩的变化情况?



- A. 效率和效果都下降了。
- B. 效率和效果都上升了。
- C. 先是效率下降而同时效果提高,再后来是效果不变而效率提高。
- D. 先是效果下降而同时效率提高,再后来是效果不变而效率再提高。

[解题分析] 从 R 到 S,问题重要性提高了,但研发方法落后,表明 S 比 R 的效果要好,但效率却下降了。类似可知 T 比 S 效果未变,但效率提高。答案为 C。

18. 山川旅行公司刘总经理在总体市场不景气的情况下,以独特的眼光发现了惊险性旅游项目与 40~45 岁男性消费者之间的相关性,在此基础上设计了具有针对性的旅游路线与项目,并进行了前期宣传。因为涉及与交通管理、保险、环保等部门的协调,新项目

得到正式批准的时间比预期的晚了整整一年,由此丧失了大量的市场机会。你认为下列哪种说法最能概括刘总的管理技能状况?

- A. 技术技能、人际技能、概念能力都弱。
- B. 技术技能、人际技能、概念能力都强。
- C. 技术技能和人际技能强,但概念能力弱。
- D. 技术技能和概念技能强,但人际技能弱。

[ 解题分析 ] 根据三种技能的定义判断。刘总经理的独到眼光体现他的概念技能,他所设计的具有针对性的旅游路线与项目体现了技术技能,与公司外部门的协调体现了他的人际技能。新项目的不成功是由于协调工作进展不快而造成的。所以可以判断刘总经理的技术技能和概念技能强,而人际技能弱,答案为 D。

19. 管理学是一门软科学,人们对“管理”一词本身也有不同的理解。这里有两种不甚规范但耐人寻味的解释:一种是“管理就是你不管,下属就不理你”;另一种解释是“管理就是先理(梳理)然后才能管”。对这两种解释,你的看法是:

- A. 前者代表了典型的集权倾向,后者反映出一种民主的气氛。
- B. 两种解释都片面强调了管理工作中的控制职能,只是思考和表达角度不同。
- C. 后一种更科学,因为强调了“理”,但也有不妥,似乎“理”好了,就不需要管了。
- D. 前者可应用于基层管理,后者可应用于高层管理。

[ 解题分析 ] 这两种对管理含义的解释都不全面。本题考查的是对管理定义的理解。这两种解释都强调了管理中的“管”字,即控制的职能,不能由此得出 A 和 D 的结论,两种解释只是思考“管”的方式不同,不能说后一种解释更科学,因此 C 也不对。答案为 B。

20. 麦格雷戈提出的 X 理论和 Y 理论在管理学界一直影响很大。有人为了比较、验证这两种理论的效果,选择了两家工厂和两家研究所进行试验,所观察到的试验效果如下表所示。请根据管理理论并结合试验结果做出正确的结论。

|         | 工 厂 | 研究所 |
|---------|-----|-----|
| 运用 X 理论 | 效果好 | 效果差 |
| 运用 Y 理论 | 效果差 | 效果好 |

- A. X 理论和 Y 理论各有其特点和应用价值,不能简单地对其效果好坏下结论。
- B. 对于工厂类型的组织,X 理论的运用效果优于 Y 理论;对于研究所类型的组织,Y 理论的运用效果则优于 X 理论。
- C. 对于领导受教育程度较低的人群,X 理论的运用效果优于 Y 理论,在领导对象为高知识水平群体的环境中,Y 理论的运用效果则优于 X 理论。
- D. 信息太少,尚无法做出判断。

[ 解题分析 ] 本题是对行为管理思想中的人性假设理论的考查。X 理论是对人“性本恶”的假设,Y 理论是对人“性本善”的假设。这两种理论均是对人性的假设

判断,各有特点和道理,究竟哪种假设正确,不能做出简单的结论。所以根据少量的试验得出有关两个理论的判断是不恰当的。答案为 A。

21. 管理人员一般需要具备多种技能,如概念技能、人际技能、技术技能等。当一名管理人员在组织中的职位趋升时,这三种技能相对重要性的变化情况是:

- A. 同时等幅增加。
- B. 概念技能重要性增加最明显,其次是人际技能,最后是技术技能。
- C. 概念技能的相对重要性增加,技术技能的相对重要性降低,人际技能相对不变。
- D. 人际技能重要性增加最明显,其次是概念技能,最后是技术技能。

[ 解题分析 ] 根据三种技能与管理层次的关系判断,答案为 C。

22. 刘教授在一项行为对比研究过程中,记录到以下一些活动:①普和医院门诊护士长林洁正在考虑是否把全天值班由原来的 3 班(每班 10 人)改为 4 班(每班 7 人),另外 2 人轮流作为工作巡视员。②江南长途客运公司副总周志远竭力建议修改原来的司机出车记录卡格式,然后由司机把这种记录卡直接交给联合调度室,而不是交给区间调度。③华帆足球队主教练萨布在排出每场比赛的出场队员名单后,总要在一些队员的名字后作些记号,用以标示准备在何种情况下替换该球员,或在上场前要特别关照该球员应注意什么。④山川旅游公司企划部部长王娜向总经理提出一个业务重组方案,即把公司的旅游项目分解成若干基本单元,然后根据不同情况对这些基本单元进行组合,以便节约成本,更好满足消费者的灵活需求。在上述活动中,哪些可以归结为同类管理职能行为?

- A. ①与②,③与④。
- B. ①与③,②与④。
- C. ①与④,②与③。
- D. ①与②,③与④。

[ 解题分析 ] ①组织结构;②组织运行;③计划与决策;④决策方案提出。答案为 A。

## 案例题专项练习 1: KBS 石英钟

近两年,许多消费者都纳闷:当年红极一时的 KBS 石英钟,如今怎么在广告大战中销声匿迹,在五光十色的钟表柜台上越来越少了呢?

20 世纪 80 年代初,G 市钟表厂全体职工四处叫卖,几次降价抛售机械手表,换回宝贵的资金开发 KBS 石英钟。开始时,中国消费者不买石英钟,把石英钟送到商场代卖都没人接。后来,G 市钟表厂打出铺天盖地的广告,在全国各地建立了销售网点,由于他们一起步就瞄准全国市场,再加上一流的质量,于是 KBS 风靡整个钟表市场。

随着 KBS 星座的冉冉升起,国有的、集体的、乡镇的和个体的企业蜂拥而起,原来任凭 KBS 独往独来的市场骤然间狭窄、拥挤起来。而同时那些与 KBS 共创辉煌的大批发站,在改革中渐趋衰落,有的甚至倒闭破产。这对于正在市场搏杀的 KBS 来说,无疑是一个沉重的打击。当时的 G 市钟表厂还没有一个较为长远的产品开发与整体发展规划。全厂沉浸在欢乐的喜悦之中,充满着盲目的乐观自信,“光靠这块牌子,至少也能吃 10 年……”KBS 就是石英钟,石英钟就是 KBS,很多人今天仍有这样的观念,KBS 人也引以为自豪。

然而从广告角度讲,当各种牌号的石英钟潮水般冲破 KBS 的一统天下时,KBS 应该更鲜明地打出自己的个性标识,以区别于市面上那些质量参差不齐的石英钟。但 KBS 的广告定位乃至广告语言,没有及时适应市场的这种微妙的变化,其巨额广告费,有相当一部分是为包括竞争对手在内的中国整个石英钟行业铺路。好心得不到好报的是,一些买来几个月就不转了的石英钟,也把黑灰抹到了质量过硬的 KBS 脸上,因为石英钟就是 KBS。巨额投入竖起一个灿烂的名牌,然而这牌子下只孤零零地站着石英钟一种产品。

如何更充分地利用著名商标的价值?如何使著名商标增值,并以更多的系列化产品巩固名牌的市场地位?G 市钟表厂缺乏研究。KBS 质量是领先的,但该厂的质量意识却没有随市场变化而更新。他们视产品内在质量为生命,但多数产品的外观却缺少变化,产品包装至今仍沿用粗糙的瓦楞纸箱。走进 G 市钟表厂的 KBS 钟表展销门市部,数十种花色各异的钟表倒也琳琅满目,座、挂、闹、扭、摆等多系列,方、圆、大、小、工艺、异型等各花色,组成了一个多姿多彩的 KBS 大家族。然而仔细一看,就不难发现这些产品有三大弱点:一是档次不高,相互之间没有突破和超越,多数品种都只在同一层次上重复;二是价格较低,多数产品单价在 30~50 元之间;三是功能单调,产品仅仅停留在计时功能上,现代人所要求的装饰功能、文化功能欠缺。深入一了解,又知道 KBS 尽管花色品种不算少,唱主角的却仍是第一、二代产品,后来开发的新产品产量都不大,有的甚至没有批量生产过。过了 10 多年,G 市钟表厂“生产一代、储备一代、研制一代”的产品格局仍远远没有形成。

22

KBS 的销售网络是这样的:除了少数大商场是厂家直接供货外,全国各地市场依赖于各城市、地区的二级批发单位——百货站代为批发。他们同分布在全国 28 个省市自治区的 700 多个商业网点建立了合作关系。应当说,百货站的分销策略在 KBS 产量还不很大的时候是正确的,可它在 1988 年产量达到 170 万只,1989—1991 年稳定在 200 万只时,这样庞大的数量,就需要有多渠道进入市场了,否则必然导致“市场梗塞”。此时,企业一些有远见的领导和销售人员也建议在全国某些重要城市建立销售分公司或办事处,以巩固这些城市所在地的巨大市场,这个建议并没有被采纳。1992 年和 1993 年全国开始商业体制改革,一部分百货站关停并转,或个人承包,或转包他人,不仅 KBS 进入市场的通道被堵塞,大量的商业库存也因为处理不及时而成为巨大包袱压在了钟表厂身上。百货站撤了,没卖掉的钟表数目不清,成为糊涂账;已卖掉的 4 000 多万元,收不回来,大量资金成为呆账死账,KBS 被资金短缺紧紧困扰了。业务单一,产品单一,销售渠道单一,这三个“单一”如果只出现其中的一个,对正处在辉煌时期的钟表厂来说也许还可抗得过去,不幸的是,它们几乎同时出现在钟表厂的经营中。由南方一些省市生产的各类高、低档石英钟,以每年几千万只的数量涌向全国市场,全国钟表行业遭遇不景气,G 市钟表厂也由鼎盛转瞬间陷入困境,KBS 人措手不及,企业由大户重新变成严重亏损企业。正如 KBS 人在今日反思时痛感到的:由于“一直在搞大单一产品的生产,未形成多角化的产品支撑点”,“开发行业外产品只是停留在口头和文字,并没有真抓实干地调整战略,而到危机来临时再来调整为时已晚”,G 市钟表厂因没有顺应市场的变化,才导致了今天的局面。

1. “KBS”在 20 世纪 80 年代走红市场,说明企业正确运用了下列哪种策略?

A. 无差异市场策略。

B. 差异性市场策略。

- C. 产品开发策略。 D. 密集型市场策略。

[答案] C

[解析] G 市钟表厂用大量的资金开发 KBS 石英钟。正是企业正确的产品开发策略加上一流的质量使得 KBS 风靡整个钟表市场。

2. 在广告方面 ,G 市钟表厂的一个重要失误是 :

- A. 广告费用太高。 B. 广告费用太低 ,收效不大。  
C. 没有鲜明地打出“KBS”的个性标识。 D. 广告媒介使用不当。

[答案] C

[解析] 当各种牌号的石英钟潮水般冲破 KBS 的一统天下时 ,KBS 应该更鲜明地打出自己的个性标识 ,以区别于市面上那些质量参差不齐的石英钟。没有鲜明地打出“KBS”的个性标识 ,是 G 市钟表厂的一个重要失误。

3. “KBS”石英钟的内在质量很好 ,但外观缺少变化 ,包装简陋 ,这说明厂家对下列哪项内容缺乏理解 ?

- A. 整体产品的核心含义。 B. 整体产品的形式含义。  
C. 整体产品的延伸含义。 D. A、B 和 C。

[答案] B

[解析] 产品内在是质量 ,外在是形式 ,厂家正是对整体产品的形式含义缺乏理解。

4. “KBS”由盛到衰的最直接原因是什么 ?

- A. 未重视产品和分销渠道开发。 B. 未开展多元化经营。  
C. 产品定价太低。 D. 资金短缺。

[答案] A

[解析] “KBS”由盛到衰的最直接原因是未重视产品和分销渠道开发。

5. 综合起来看 ,“KBS”由盛到衰的根本原因是什么 ?

- A. 企业发展缺乏战略规划。 B. 没有建立全国销售网。  
C. 钟表行业竞争太激烈。 D. 该厂职工素质不高。

[答案] A

[解析] 综合起来看 ,“KBS”由盛到衰的根本原因 ,应该是战略层面的原因。企业缺乏长远的发展战略规划 ,“开发行业外产品只是停留在口头和文字 ,并没有真抓实干地调整战略 ,而到危机来临时再来调整为时已晚” ,“企业一些有远见的领导和销售人员也建议在全国某些重要城市建立销售分公司或办事处 ,以巩固这些城市所在地的巨大市场 ,这个建议并没有被采纳”等都说明了企业的管理高层没有战略眼光 ,使得“KBS”由盛到衰。

## ■ 案例题专项练习 2: YG 公司的技术引进

YG 公司是 L 省一家生产铝型材的公司。1991 年 ,该公司获得信息 ,彩色铝型材将成为 20 世纪 90 年代我国新的铝型材发展趋势 ,用这种彩色铝型材做高大公共建筑物内外

的装饰,会取得很好的艺术效果。当时我国还没有一家企业生产这种产品,YG 公司若能率先生产这种产品,未来市场前景看好。1992 年,恰好 YG 公司获得了世界银行贷款,从意大利引进了全国第一条彩色铝型材自动生产线。这是当时世界上最先进的设备,整个生产过程自动化程度很高,只用很少的工人即可操纵全部生产过程。YG 公司在意大利专家的技术指导下,于 1993 年即把全部设备安装完毕,试车一次成功,公司全体员工兴高采烈。YG 公司开了庆功会,对有功人员进行嘉奖,并向省政府和中央有关单位报喜。意大利专家认为他的任务已经完成,于庆功会后第二天飞回意大利。

但 1994 年初该生产线刚正式投产,就发生了问题,机器才开了半天就卡了壳,几位大学刚毕业的技术员费了九牛二虎之力也没有找出毛病在哪里。摊开图纸,因为都是意大利文,谁也看不太懂。迫不得已,公司再次把意大利专家请回来。这位外籍专家这里动一动、那里敲一敲,没用 2 小时,生产线又正常运转起来了。这位外籍专家认为这台设备质量是好的,关键是中国技术员和工人还没有掌握操作技术。公司刘经理决定挽留意大利专家在厂再工作一个月,专门对中国技术人员及工人进行培训。刘经理说:“我们绝对不能冉吃瞎子哑巴亏了。”但在意大利专家培训结束时,彩色铝型材生产线仍不能正常运行,主要是公司的技术员和工人掌握不好轧制工艺及染色工艺,轧制出来的彩色铝型材厚薄与上色不匀。意大利专家临行前曾说过,这个手艺主要靠练习。于是生产线上的工人及技术员又花了一年时间进行实际操作训练,1995 年初,终于算是真正掌握了操作技术,这台引进设备可以正式投入运行了。

24

正当公司准备正式生产彩色铝型材时,国内却已有 8 家企业都已在近两年时间里先后生产出彩色铝型材来了,其中最大的竞争对手已经占领了我国华东、华南及西南各省的市场,其他 7 家企业也已把国内市场瓜分完毕,因而 YG 公司的产品一直打不开市场。YG 公司的彩色铝型材生产线年生产能力达 7000 吨,而 1995 年才售出 300 吨左右。这种彩色铝型材的生产特点是批量愈小愈难组织,尤其是小批量、彩色品种更换频繁的,每换一种颜色,就要对上色设备彻底清洗一次,费时费事,生产成本亦随之上升。面对激烈的市场竞争,YG 公司陷入了困境。

针对上述情况,经刘经理与 YG 公司高层领导们多次研究,决定进一步成立两个厂及两个公司,即彩色铝门窗厂、彩色玻璃幕墙厂、装饰公司及土木建筑公司。其本意是如果这两个厂及两个公司生意较好,公司生产的彩色铝型材就可内部消化掉  $1/2$  至  $2/3$ ,这样彩色铝型材的销售就不成问题了。这两个厂及两个公司于 1997 年初成立。目前彩色铝门窗厂已建立了一条生产线,开业一年来,由于这一产品尚未被人们所认识,价格较贵,因此生意清淡,没有利润。彩色玻璃幕墙厂也有一条生产线,并已正式投产了,但听说建设部不久要发文,为防止反射光污染和热污染,今后大型公共建筑物要限制使用大型玻璃幕墙,因此该厂发展前景并不看好。而装饰公司和土建公司遇到的竞争更加激烈,全国有四路建筑装饰及土建大军,即中央部委一级及各省市一级的公司,有解放军武警部队的公司,有乡镇企业开办的公司,有中外合资企业的公司,全国的建筑及装饰企业的生产能力大大超过全国每年的建筑及装饰任务量,僧多粥少,竞争几近白热化。由此 YG 公司再度陷入了更深的困境之中。

根据上述情况,请回答下列问题。

1. 在 YG 公司决策引进彩色铝型材生产线时 ,主要是出于什么考虑 ?

- A. 公司有很强的生产能力。
- B. 公司有很强的市场竞争实力。
- C. 产品具有很好的市场前景。
- D. 公司有铝型材生产经验。

[答案] C

[解析] 根据案例提供的材料 ,直接可以从第一段找出正确答案 :公司认为产品具有很好的市场前景。

2. 从管理上看 ,引进生产线直至 1995 年初才正式投入运行 ,其主要原因是什么 ?

- A. 引进生产线质量有问题。
- B. 中国工人技术水平太差 ,掌握不了。
- C. 公司技术人员水平不够。
- D. 没有对操作工人进行上岗预培训。

[答案] D

[解析] 从企业开始生产头一年的实际情况看 ,表面上是缺乏技术人员和熟练的操作人员 ,但实际上企业缺乏的是技术引进过程中的人员培训环节。所以答案 D 是主要原因。

3. 公司彩色铝型材投产后 ,市场一直打不开的主要原因在于 :

- A. 彩色铝型材产品还没有被市场所接受。
- B. 公司的产品还不能满足用户的质量要求。
- C. 小批量生产对公司来说生产成本太高。
- D. 整个彩色铝型材市场已被其他企业抢先占领。

[答案] D

[解析] 根据案例的第三、四段所述的情况 ,答案 A 和 B 可以排除 ;答案 C 并不是市场没有打开的原因 ,而是市场没有打开的必然结果 ;答案 D 符合第四段开始叙述的事实。

4. 公司决定进一步成立两个厂及两个公司 ,主要出于以下哪一种考虑 ?

- A. 促进公司向多角化经营发展。
- B. 新办工厂与公司的市场前景看好。
- C. 解决公司彩色铝型材的销售问题。
- D. 以上三种说法都不对。

[答案] C

[解析] 案例的最后一段开始就交代了公司办两个厂和两个公司的本意 ,即消化公司生产的产品 ,因此 ,答案 C 是正确的。

5. 据本案例资料 ,对建筑及装饰市场最有可能得出以下哪种判断 ?

- A. 开发不够。
- B. 有待开发。
- C. 正在成长。
- D. 供大于求。

[答案] D

[解析] 案例最后已经给出了全国建筑及装饰企业的生产能力大大超过全国每年的建筑及装饰任务量的结论 ,故答案 D 的供大于求是符合实际情况的。

6. YG 公司技术引进失败的主要原因是：

- A. 没有及时掌握生产线技术 ,贻误了战机。
- B. 对产品市场前景不清楚 ,生产的产品市场不需要。
- C. 职工及技术人员水平不高 ,素质太低。
- D. 不能认为是失败 ,生产线已经投产。

[ 答案 ] A

[ 解析 ] 从案例所给的背景材料看 ,公司对产品市场的前景是清楚的 ,公司的技术人员和职工经过培训是可以胜任工作的 ,不存在素质低的问题 ,故答案 B 和 C 是不对的 ,答案 D 中不承认失败也是错误的 ,公司技术引进的目的并不仅仅是要掌握技术 ,而是要利用技术占领市场 ,取得好的经济效益。

### ■ 学习目的

学习本章后 ,应该掌握

- (1) 决策的概念和类型
- (2) 决策的特点、影响组织决策的因素
- (3) 决策的过程、决策的方法
- (4) 计划的概念和类型、计划的作用、计划工作的程序和各阶段的内容

### ■ 案例导读

#### 案例导读

案情 :在美国密歇根州 ,有一家小型工业公司 ,专门加工金属零件 ,他们认为自己是一家大型汽车制造公司的主要供应厂商。有一天 ,这家公司的销售部经理米歇尔走进总工程师马克的办公室 ,把一只加工零件放在他的桌子上。米歇尔问 :“ 这只零件怎么样 ?” 马克说 :“ 我不太清楚 ,但它看上去和我们的产品一模一样 ,这是我们的吗 ?” 米歇尔说 :“ 不 ,是一家日本公司制造的。” 马克问 :“ 他们开什么价 ?” 米歇尔说 :“ 每只比我们的少 20 美分 ,而那家汽车制造公司告诉我 ,它在质量上完全符合他们的要求 !” 马克问 :“ 可它在日本制造的 ,还要运到这里 !他们怎么能开这个价 ?” 米歇尔说 :“ 谁知道呢 ,如果我们不干点什么的话 ,今后就甭想靠它吃饭了。”

两个月后 ,马克打了个电话给米歇尔 ,请她来自己的办公室。他说 :“ 我想给你看点东西。” 那位销售部经理来了 ,总工程师递给她一只漂亮的塑料制品 ,与那个金属零件一模一样。马克问 :“ 你认为它怎么样 ?” 米歇尔说 :“ 嘿 ,它轻多了 !” 马克说 :“ 而且它的造价也少多了。” 米歇尔问 :“ 不过 ,它的功能与那只金属零件一样吗 ?” 马克说 :“ 那当然啦 ,我们已做了各项测试 ,你看它销得出手吗 ?” 米歇尔说 :“ 我敢打赌 ,眼下那家汽车公司就是在找这种分量轻的零件 !”

第二天 ,在这家公司的管理人员碰头会上 ,有人要求金工车间主任哈里估计一下 ,造这只塑料制品会遇到什么问题。他说 :“ 问题 ?那真是太多了 ,我们还没有造这种产品的机器 ,也不知道制造的工艺。我们可以弄到这些机器设备 ,也会知道怎样去生产

这些零件 ,可这得花钱、花时间 ,还要培训工人。”

问题 :以上三位经理的种种看法 ,反映了哪些影响因素 ?

答案 :环境影响因素包括一般环境因素和特殊环境因素。一般环境因素包括政治和法律环境、社会文化环境、经济环境、技术环境、自然环境 ;特殊环境包括供应商、顾客、潜在竞争对手、政府机构和特殊利益集团。这些交谈反映了这家公司的经理们受到两方面的影响 :一个是特殊环境因素 ,那就是他们的顾客和国际竞争对手 ;另一个是一般环境因素 ,那就是技术环境因素的影响。

## 基本理论

### 一、关于组织文化

#### (一) 什么是组织文化

我们说文化的定义有以下几方面的含义 :首先 ,文化是一种知觉。这种知觉存在于组织中而不是个人中。结果 ,组织中具有不同背景或不同等级的人 ,试图以相似的术语来描述组织的文化 ,这就是文化的共有方面 ;第二 ,组织文化是一个描述性术语。它与成员如何看待组织有关 ,而不论他们是否喜欢该组织。它是描述而不是评价。

28

尽管现在我们没有规范性的方法来测量组织的文化 ,但前期的研究却表明 :文化可以通过评价一个组织具有的 10 个特征的程度来加以识别 ,这 10 个特征是 :

1. 成员的同一性。即雇员与作为一个整体的组织保持一致的程度 ,而不是只体现出他们的工作类型或专业领域的特征。
2. 团体的重要性。工作活动围绕团队组织而不是围绕个人组织的程度。
3. 对人的关注。管理决策要考虑结果对组织中的人的影响程度。
4. 单位的一体化。鼓励组织中各单位以协作或相互依存的方式运作的程度。
5. 控制。用于监督和控制雇员行为的规章、制度及直接监督的程度。
6. 风险承受度。鼓励雇员进取、革新及冒风险的程度。
7. 报酬标准。同资历、偏爱或其他非绩效因素相比 ,依雇员绩效决定工资增长和晋升等报酬的程度。
8. 冲突的宽容度。鼓励雇员自由争辩及公开批评的程度。
9. 手段——结果倾向性。管理更注意结果或成果 ,而不是取得这些成果的技术和过程的程度。
10. 系统的开放性。组织掌握外界环境变化并及时对这些变化做出反应的程度。

#### (二) 文化的来源

一个组织的文化常常反映组织创始人的远见 ,因为创始人有着独创性的思想 ,他们不为已有的习惯或意识所束缚。所以他们对如何实施这些想法存在着倾向性 ,创始人通过描绘组织应该是什么样子的方式来建立组织早期的文化。由于新组织的规模较小 ,从而

使得创始人能够使他的远见深刻地影响组织的全体成员。所以,一个组织的文化是以下两方面相互作用的结果:①创始人的倾向性和假设;②第一批成员从自己的经验中领悟到的东西。

IBM 公司的托马斯·沃森(Thomas Watson)和联邦捷运公司的费雷德里克·史密斯(Frederick Smith)正是对塑造组织文化有不可估量的影响的两个人。尽管沃森于 1956 年去世了,但他关于研究开发、产品、质量、雇员着装及报酬政策的主张,至今仍体现在 IBM 公司的日常经营中。联邦捷运公司自诞生之日起,创始人史密斯所号召的勇于进取、敢于承担风险、专注于创新以及强调服务的观念,一直是该公司的核心主题。

### (三) 强文化和弱文化

虽然所有的组织都有文化,但并非所有的文化对雇员都有同等程度的影响。强文化(strong cultures)(强烈拥有并广泛共享基本价值观的组织)比弱文化对员工的影响更大。雇员对组织的基本价值观的接受程度和承诺越大,文化就越强。

一个组织文化的强弱与否,取决于组织的规模、历史、雇员的流动程度及文化起源的强烈程度。一些组织分不清什么是重要的,什么是不重要的(这是弱文化的一个特征)。在这样的组织中,文化对管理者的影响很小,然而大多数组织已向强文化转变。他们对什么是重要的,什么是正确的雇员行为,什么推动了组织的前进等问题取得了共识。我们有理由希望,当组织文化变得更强时,它将会对管理人员的所作所为产生愈来愈大的影响。

## 二、组织环境分析

环境(environment)是指对绩效起着潜在影响的外部机构或者力量。任何组织都是在一定环境中从事活动的,环境的特点及其变化必然会影响组织活动的方向、内容以及方式的选择。

### (一) 研究组织环境的必要性

组织环境是组织生存发展的土壤,它既为组织活动提供必要的条件,同时也对组织活动起着制约的作用。外部环境为企业生存和发展提供了条件,但同时也必然会限制到企业的生存和发展。

要利用机会,要避免和化解威胁,企业就必须认识外部环境。外部环境研究不仅可以帮助企业决策者了解外部环境今天的特点,而且可以使其认识到外部环境是如何从昨天演变到今天的,从其中发现外部环境变化的一般规律,以便在此基础上估计和预测其在未来一段时间内发展变化的趋势。

### (二) 组织环境的构成因素

按照环境因素是对所有相关组织都产生影响,还是仅对特定组织具有影响而将其区分为一般环境因素和特殊环境因素。

### 1. 组织的一般环境因素

一般环境也就是组织活动所处的大环境,主要由政治法律、社会文化、经济、技术、自然等因素构成。

#### (1) 政治和法律环境

政治和法律环境泛指一个国家的社会制度、执政党的性质、政府的方针和政策,以及国家制定的有关法令、法规等。

#### (2) 社会和文化环境

社会和文化环境包括一个国家或地区的人口数量及其增长趋势、居民受教育的程度和文化水平,以及宗教信仰、风俗习惯、审美观念、价值观念等。

#### (3) 经济环境

可以从宏观和微观两个方面加以分析。

宏观经济环境主要指国民收入、国民生产总值及其变化情况,以及通过这些指标能够反映的国民经济发展水平和发展速度。

微观经济环境主要指企业所在地区或所服务市场区域的消费者收入水平、消费偏好、储蓄情况和就业程度等因素。

#### (4) 技术环境

就企业来说,其生产经营过程可以说是由一定的劳动者借助一定的物质条件来生产和销售一定的产品及服务的过程。信息化推动了企业经营领域的拓宽和经营方式的多样化,也使企业管理的模式不断推陈出新。企业除了要考察与企业所处领域的活动直接相关的产品和过程技术及信息技术的发展变化以外,还应及时地了解国家对科技开发的投资和支持重点,该领域技术发展动态和研究开发费用总额,技术转移和技术商品化速度以及专利及其保护情况等技术环境因素。

#### (5) 自然环境

主要指地理位置、气候条件以及资源状况等自然因素。

### 2. 具体组织的特殊环境因素

组织的特殊环境(又称任务环境)通常是由以下几方面要素构成。

(1) 供应商。供应商是泛指组织活动所需各类资源和服务的供应者。

(2) 顾客。所谓顾客,指组织产品或服务的购买者。主要包括所有出于直接使用目的而购买,以及为再加工或再销售目的而购买本组织产品或服务的个体和组织。

(3) 竞争对手。竞争对手包括生产和销售与本企业相同产品或服务的现有企业、潜在的进入者以及替代品制造厂商等。

(4) 政府机构及特殊利益团体。政府机构作为社会经济管理者,对企业的经营行为需要从全社会利益角度进行必要的调节和控制。而工会、妇联、消费者协会、绿色和平组织、新闻传播媒介等代表各种特殊利益和反映公众利益要求的团体,也会对企业经营行为产生某种影响和制约。

**重要提醒**

(1) 企业环境是企业生存和发展的土壤,是企业制定整体决策的出发点和依据,所以考生在分析问题时,一定要注意外部环境的影响因素,养成分析问题时,首先关注外部环境和内部条件变化的良好习惯。2001 年考试简答题第 1 题涉及环境对企业使命的影响的问题。1997 年(在职)考试选择题第 1 题 2000 年考试简述题第 5 题 2000 年(在职)考试选择题第 9 题考了组织的一般环境包括的五个基本要素及各要素的基本内容。1999 年考试选择题第 36 题考的就是选择管理模式要考虑环境的影响。2000 年考试选择题第 7 题 2001 年考试选择题第 1 题 2001 年(在职)考试选择题第 2 题、第 15 题和 2002 年考试选择题第 14 题考了具体组织(主要是企业)的特殊环境(主要是市场)包括的基本环境要素及各要素的基本内容。

(2) 考生要注意反映企业竞争实力的指标及其内涵。2000 年(在职)考试简答题第 3 题和 2001 年(在职)考试选择题第 12 题考了与之相关的内容。

**(三) 衡量一个企业的竞争实力强弱的指标****1. 相对于行业平均水平的销售增长率**

销售增长率是指企业当年销售额与上年相比的增长幅度。销售增长率指标往往只有与行业发展速度和国民经济的发展速度进行对比分析才有意义,才能反映企业的竞争能力是在提高还是在减退。因此,由发展速度来衡量企业的竞争实力,必须考察企业相对于行业平均水平的销售增长率。

**2. 市场占有率**

市场占有率亦称市场份额,指市场总容量中企业所占有的份额。市场占有率是一个用百分比来表示的相对指标,其数值等于在某一特定产品市场上,一个企业所销出产品的数量与该类产品的总销售量的比值。

**3. 产品获利能力**

可用利润额和销售利润率来表示。利润额就是销售收入与成本的差额,销售利润率等于利润额与销售收入的比值。如果市场占有率高,销售利润率也高,这种情况表明企业在扩大销售规模中挣得了更多的利润,这样将来就有强大的财力去维持和改善生产条件,以争取和保持良好的竞争力。如果市场占有率很高,而销售利润率很低,企业卖出去的产品数量虽然很多,但是得到的收益却很少,较高的市场占有率是以较少的利润为代价换取的,企业就会将积累的盈余消耗殆尽。

**(四) 决定顾客讨价能力高低的因素****1. 顾客购买量的大小**

一般地说,顾客的购买量越大,其价格谈判能力就越强。

## 2. 企业产品的性质

如果企业提供的是一种无差异的标准化产品,顾客会相信自己可以很方便地找到其他供货渠道,这样在购买中就会要求优惠的采购价格。

## 3. 企业产品在顾客产品体系形成中的重要性

如果企业所提供的产品在顾客产品体系形成中没有重要影响,则顾客在采购时就会努力寻求价格优惠。

## 4. 顾客后向一体化的可能性

如果顾客对企业提供的产品具备潜在的“自制”能力,那么,顾客就可能利用自己向“后向一体化”发展的压力来迫使供应者降低售价。所谓“后向一体化”,指的是沿产业链上游的纵向一体化,也就是指制造业企业将其经营范围扩展到原材料、半成品或零部件的生产,或者商业企业进入到产品制造的领域。

## (五) 波特五种力量的分析

美国学者波特认为,影响行业竞争结构和竞争强度的主要因素包括行业内现有竞争者、潜在竞争者、替代品制造商、供应商和顾客(产品购买者)这五种力量,如图 2-1 所示。

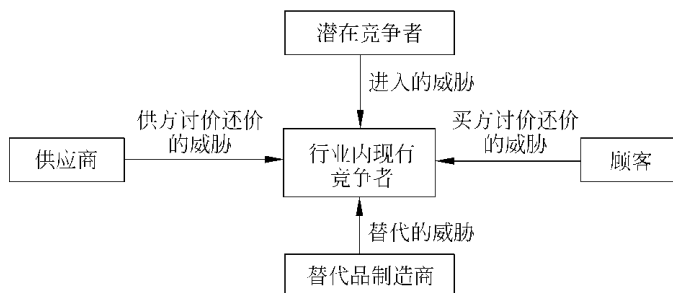


图 2-1 影响行业竞争结构和竞争强度的五种力量

### 重要提醒

注意波特对于影响行业竞争结构及竞争强度的五种主要力量的分析。这是常考的重要知识点,也是企业界许多领袖分析行业竞争结构,力求在竞争中立于不败之地的一个重要分析模型,考生必须重视。

## (六) 妨碍企业退出某种产品的生产经营的因素

### 1. 资产的专用性。

2. 退出成本的高低。某种产品停止生产,意味着原有生产线工人的重新安置。这种重新安置需要付出一定的费用。职工安置、售后维修服务的维持等费用如果较高,则势必

会影响企业的转产、停产决定。

3. 心理因素的影响。特定产品可能是由企业的某位现任领导人组织开发成功的,曾在历史上对该领导人的升迁产生过重要影响,因此该领导人可能对其怀有深厚的感情,即使已无市场前景,也可能难以割舍。

4. 政府和社会的限制。某种产品的生产中止,某种经营业务不再进行,不仅对企业有直接影响,可能还会引起失业增多,影响所在地区的社会安定和经济发展,因而可能遭到来自社区、政府或群众团体的反对或限制。

#### (七) 决定供应商的讨价还价能力的因素

1. 供应商所处行业的集中程度。
2. 企业是否有其他的供货渠道。
3. 寻找替代品的可能性。
4. 企业后向一体化或供应商前向一体化的可能性。

### 三、决策的一般原理

#### (一) 决策的概念

决策是作为“决策制定过程”来理解的,而不仅仅指选择方案即做出决定、抉择的那一片刻的行为。组织决策,就是为了实现组织的目标,由组织整体或组织的某个部分做出的对组织未来一定时期内有关活动的方向、内容及方式的选择过程。

#### (二) 决策的构成要素

决策的构成要素如下:

- (1) 决策者,可以是单独的个人或组成群体的机构(如委员会);
- (2) 决策目标,决策行动所期望达到的成果和价值;
- (3) 自然状态,不以决策者主观意志为转移的情况和条件;
- (4) 备选方案,可供选择的各种可行方案;
- (5) 决策后果,决策行动所引起的变化或结果;
- (6) 决策准则,选择方案所依据的原则和对待风险的态度。

#### (三) 改善群体决策的方法

当群体成员面对面交流或相互作用时,他们就在形成潜在的群体思维,他们会自我检讨并对其他成员造成压力。有四种使群体决策更具创造性的方法:头脑风暴法、名义群体法、德尔菲法及电子会议。

##### 1. 头脑风暴法

头脑风暴法(brain storming)是为了克服阻碍产生创造性方案的遵从压力的一种相对简单的方法。它利用一种思想产生过程,鼓励提出任何种类的方案设计思想,同时禁止对



各种方案的任何批评。在典型的头脑风暴会议中,一些人围桌而坐,群体领导者以一种明确的方式向所有参与者阐明问题。然后成员在一定的时间内“自由”提出尽可能多的方案,不允许任何批评,并且所有的方案都当场记录下来,留待稍后再讨论和分析。但是头脑风暴法仅是一个产生思想的过程,而后面两种方法则进一步提供了取得期望决策的途径。

## 2. 名义群体法

名义群体在决策制定过程中限制讨论,故称为名义群体法(nominal group technique)。如参加传统委员会会议一样,群体成员必须出席,但他们是独立思考的。具体来说,它遵循以下步骤。

(1) 成员集成为一个群体,但在进行任何讨论之前,每个成员独立地写下他对问题的看法。

(2) 经过一段沉默后,每个成员将自己的想法提交给群体。然后一个接一个地向大家说明自己的想法,直到每个人的想法都表述完并记录下来为止(通常记在一张活动挂图或黑板上)。在所有的想法都记录下来之前不进行讨论。

(3) 群体现在开始讨论,以便把每个想法搞清楚,并做出评价。

(4) 每一个群体成员独立地把各种想法排出次序,最后的决策是综合排序最高的想法。

这种方法的主要优点在于,群体成员正式开会但不限制每个人的独立思考,而传统的会议方式往往做不到这一点。

## 3. 德尔菲法

德尔菲法(Delphi technique)是一种更复杂、更耗时的方法,除了并不需要群体成员列席外,它类似于名义群体法。这是因为德尔菲法从不允许群体成员面对面在一起开会。以下步骤描述了德尔菲法的特征。

(1) 确定问题。通过一系列仔细设计的问卷,要求成员提供可能的解决方案。

(2) 每一个成员匿名地、独立地完成第一组问卷。

(3) 第一组问卷的结果集中在一起编辑、誊写和复制。

(4) 每个成员收到一本问卷结果的复制件。

(5) 看过结果后,再次请成员提出他们的方案。第一轮的结果常常是激发出新的方案或改变某些人的原有观点。

(6) 重复第(4)、(5)两步直到取得大体上一致的意见。像名义群体法那样,德尔菲法隔绝了群体成员间过度的相互影响。它还无须参与者到场。故像美能达公司(Minolta)可以用此方法向它在东京、香港、巴黎、纽约、多伦多、墨西哥城和墨尔本的销售经理,询问有关本公司一种新相机的最合理的世界范围的价格情况。这样做避免了召集主管人的花费,又获得了来自美能达公司的主要市场的信息。当然,德尔菲法也有其缺点,它太耗费时间了。当需要进行一个快速决策时,这种方法通常行不通。而且,这种方法不能像相互作用的群体或名义群体那样,提出丰富的设想和方案。

#### 4. 电子会议

最新的群体决策方法是将名义群体法与尖端的计算机技术相结合的电子会议 (electronic meeting)。会议所需的技术一旦成熟,概念就简单了。多达 50 人围坐在一张马蹄形的桌子旁。这张桌子上除了一系列的计算机终端外别无他物。将问题显示给决策参与者,他们把自己的回答打在计算机屏幕上。个人评论和票数统计都投影在会议室内的屏幕上。电子会议的主要优点是匿名、诚实和快速。决策参与者能不透露姓名地打出自己所要表达的任何信息,一敲键盘即显示在屏幕上,使所有人都能看到。它还使人们充分地表达他们的想法而不会受到惩罚,它消除了闲聊和偏离主题的讨论,且不必担心打断别人的“讲话”。专家们声称电子会议比传统的面对面会议快一半以上。例如,菲尔普斯道奇矿业公司(Phels Dodge Mining)用此方法将原来需要几天的年计划会议缩短到 12 小时。但是电子会议也有缺点。那些打字快的人使得那些口才虽好但打字慢的人相形见绌,再有,这一过程缺乏面对面的口头交流所传递的丰富信息。不过,由于此项技术尚处于起步阶段,可以预计,未来的群体决策很可能会广泛地使用电子会议技术。

#### (四) 决策的有效性标准

评价决策工作有效性的主要标准有:

1. 决策的质量或合理性;
2. 决策的可接受性;
3. 决策的时效性;
4. 决策的经济性。

#### (五) 决策的特点

决策具有下述几个主要特点:

##### 1. 目标性

目标是组织在未来特定的期限内预期达到的水平。如果没有了目标,那么人们就难以评价和比较这些方案的优劣,未来的检查工作就失去了依据。组织决策是一种理性的决策。旨在调整组织在未来一定时间之内活动方向、内容或者方式的组织决策较之纯粹的个人决策,更具有明确的目标性。

##### 2. 可行性

决策方案的拟定和选择,不仅要考察采取某种行动的必要性,而且要注意实施条件的限制。

##### 3. 选择性

组织决策时不仅要具有选择的可能,即提出多种备选方案,而且还要有选择的依据,即提供选择的标准和准则。

#### 4. 满意性

选择组织活动的方案通常是满意化准则而不是最优化准则。

#### 5. 过程性

组织决策不是一项决策,而是一系列决策的综合。这一系列决策中的每一项决策,其本身就是一个包含了许多工作、由众多人员参与的过程,从决策目标的确定,到决策方案的拟定、评价和选择,再到决策方案执行结果的评价,诸多步骤构成了一项完整的决策。

#### 6. 动态性

决策不仅是一个过程,而且是一个不断循环的过程。

### (六) 决策的过程

#### 步骤 1: 识别问题

决策制定过程始于一个存在的问题(Problem),或更具体一些,存在于现实与期望状态之间的差异。问题识别是主观的。如果管理者对问题识别错误,即使解决了问题也和不能识别问题而没有采取行动一样毫无成效。问题识别在决策制定过程中既重要又并非简单。

在某些事情被认为是问题前,管理者必须意识到差异,他们不得不承受采取行动的壓力,同时,他们必须有采取行动所需的资源。怎样使管理者意识到事情的差异呢?显然,他们必须将事情的现状和某些标准举行比较。标准是什么?它可以是过去的绩效、预先设置的目标或者组织中其他一些单位的绩效,或是其他组织中类似单位的绩效。

#### 步骤 2: 确定决策标准

管理者一旦确定了需要注意的问题,就要确定在解决问题中起重要作用的决策标准(decision criteria)。就是说,管理者必须确定什么因素与决策相关。无论明确表述与否,每一位决策者都有指引他决策的标准。在决策制定过程的这一步,不确认什么和确认什么是同等重要的。

#### 步骤 3: 给每个标准分配权限

为了在决策中恰当地考虑它们的优先权,有必要明确步骤 2 所述标准的重要性。决策者如何衡量标准的重要性?一个简单的方法就是给最重要的标准打 10 分,然后依次给余下的标准打分。这样,与打 5 分的一个标准相比,最高分的标准将重要 1 倍。当然,也可以从 100 分或 1000 分打起。从个人偏好对决策有关的标准分派优先权的方法,可以从各标准的得分看出它们的重要程度。

#### 步骤 4: 拟定方案

要求决策制定者列出能成功地解决问题的可行方案。这一步无须评价方案,仅须列出即可。

#### 步骤 5: 分析方案

方案一旦拟定后,决策者必须批评性地分析每一方案。这些方案经过与步骤 2、3 所

述的标准及权重的比较后,每一方案的优缺点就变得明显了。

步骤6:选择方案

我们必须从所列的和评价的方案中选择出最优的方案。

步骤7:实施方案

如果方案得不到实施,决策仍然是失败的。

步骤8:评价决策效果

决策的最后一步就是评价决策效果,看它是否已经解决了问题。

### 重要提醒

(1) 决策的过程是考生应该掌握的。即有可能出简述题,也可能对决策的各个部分进行考核。决策是解决问题的过程。管理人员每天要解决的问题很多,问题的难度和特点也会不一样,如果能够找到解决问题的共同思路,不仅有助于问题的解决,还有助于提高管理工作效率。必须掌握决策过程要注意的几点,1998年考试简述题第3题和2001年考试选择题第5题均考了这一内容。

(2) 组织决策的效率总是低于个人决策。在决定是否采用组织决策时,主要考虑效果的提高是否足以抵消效率的损失。1999年考试选择题第43题、第45题均考了这一内容。此外,应该注意的是,对于组织发展战略这样重要的决策,在对决策人的选择上应该注意增加一定比例的外部技术、管理专家。2001年考试选择题第4题考了这一内容。

(3) 决策具有目标性、可行性、选择性、满意性、过程性和动态性的特点。其中我们应重点把握决策的满意原则而非最优原则的原因,这是考查的重点。1997年考试选择题第37题、1998年考试选择题第33题、1999年考试判断题第6题、1999年(在职)考试判断题第5题、2000年考试选择题第3题和第29题、2000年(在职)考试简述题第5题、2000年(在职)考试选择题第14题和2002年1月考试选择题第7题均考了这一内容。

### (七) 影响组织决策的因素

组织决策是在一定环境条件下通过组织成员的参与而进行的,因此,决策过程会受到组织内外各方面因素的影响。影响组织决策的主要因素有下面几项。

#### 1. 环境

(1) 环境的特点影响着组织决策的频率和内容。

(2) 环境中的其他行动者及其决策也会对组织决策产生影响。这是因为处在同一环境中的相关组织之间本来就是相互影响、相互牵制和相互作用的。

#### 2. 组织文化

组织文化制约着包括决策制定者在内的所有组织成员思想和行为,组织文化通过

影响人们对变化、变革的态度而对决策起影响和限制作用。

### 3. 过去的决策

过去的决策是组织目前决策的起点,过去所选定方案的实施,不仅消耗了组织人力、物力、财力等资源,而且带来了内外部状况的改变。如果过去的决策也是由现在的决策者制定的,决策者无论是从情感上还是从直接责任上都会很自然地不愿对自己决策的行动做重大调整,而会倾向于继续把组织大部分资源投入到过去行动方案的执行中,以此证明自己曾做出的决策是正确的。有人认为,企业高层领导人的更替是组织推行重大战略变革的前奏。

### 4. 决策者对风险的态度

任何决策都带有一定程度的风险性。这样,组织及其决策者对待风险的不同态度就会影响到决策方案的选择。愿意承担风险的决策者,会选择风险较大的方案,而不愿承担风险的决策者,会选择风险较小的方案。

### 5. 决策的时间紧迫性

时间的紧迫性也会影响决策。外部环境突然发生了难以预料、难以控制的重大变化,这种变化会对组织造成重大的威胁。如果不迅速做出反应,改变原有的战略决策方案,则可能出现生存危机。这种时间压力可能使人们在得不到足够的评价方案所需信息的情况下仓促做出决策。

## 四、计划过程中的决策及其方法

### (一) 确定活动方向和内容的决策方法

这类方法旨在帮助决策者根据企业自身和外部环境的特点,为整个企业或企业中的某个部门确定其经营活动的基本方向和内容。

#### 1. SWOT 分析法

SWOT 分析,就是帮助决策者在对企业内部的优势(strengths)和劣势(weaknesses),以及外部环境的机会(opportunities)和威胁(threats)的动态的结合分析中,确定相应的生存和发展战略的一种有用而简单的决策分析方法。如图 2-2 所示。

从图 2-2 中可以看出,类型 I 的企业具有良好的外部机会和有利的内部条件,可以采取增长型战略(如开发市场、增加产量等),来充分掌握环境提供的发展良机。类型 II 的企业虽然面临良好的外部机会,但是受到内部劣势的限制,因此可采取扭转型战略,设法清除内部不利的条件,以便尽快形成利用环境机会的能力。类型 III 的企业内部存在劣势,外部面临巨大威胁,可以采用防御型战略,设法避开威胁和消除劣势。类型 IV 的企业具有强大的内部实力,但外部环境存在威胁,宜采用多种经营战略,一方面使自己的优势得到更充分利用,另一方面也使经营的风险得以分散。

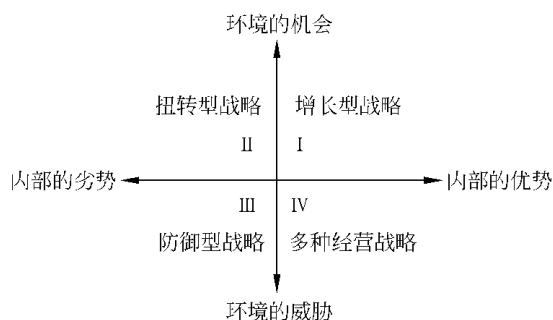


图 2-2 SWOT 分析图示例

2. 经营业务组合分析法

这是由美国波士顿咨询公司为大企业确定和平衡各项经营业务发展方向和资源分配而提出的战略决策方法。这种决策方法主张 ,在确定各经营业务发展方向的时候 ,企业应综合考虑该项经营业务的市场增长情况 ,以及企业在该市场上的相对竞争地位。相对竞争地位是通过企业在该项业务经营中所拥有的市场占有率 ,以及该市场上最大的竞争对手的市场占有率的比值(即相对市场份额)来表示的 ,它决定了企业在该项业务经营中获得现金回笼的能力及速度。较高的市场占有率可以带来较大的销售量和销售利润额 ,从而使企业得到较多的现金流量。而该项业务的市场增长情况则反映该项业务所属市场的吸引力 ,它主要用该市场领域最近两年平均的销售增长率来表示 ,并且将平均市场销售增长率在 10% 以上的划定为高增长业务 ,10% 以下的则为低增长业务。如图 2-3 所示。

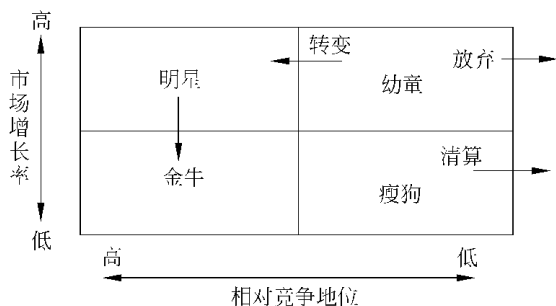


图 2-3 经营业务组合分析图

根据市场增长率和企业相对竞争地位两项标准 ,可以把企业所有的经营业务区分为四种类型。

(1) “金牛”业务。其特点是 :企业拥有较高的市场占有率 ,相对竞争地位强 ,能从经营中获得高额利润和高额现金回笼 ,但该项业务的市场增长率低 ,前景并不好 ,因而不宜投入很多资金盲目追求发展 ,而应该将当前市场份额的维护和增加作为经营的主要方向。其目的是使“金牛”类业务成为企业发展其他业务的重要资金来源。

(2) “明星”业务。这类业务的市场增长率和企业相对竞争地位都较高 ,能给企业带

来较高的利润,但同时也需企业增加投资,以便跟上总体市场的增长速度,巩固和提高其市场占有率。因而,“明星”业务的基本特点是,无论回笼的现金,还是所需要的现金投入,数量都非常大,两者相抵后的现金流可能出现零或者负值状态。

(3)“幼童”业务。这类业务的市场增长率较高,但企业目前拥有的市场占有率相对较低,其原因很可能是企业刚进入该项相当有前途的经营领域。由于高增长速度要求大量的资金投入,但是较低的市场占有率又只能带来很少量的现金回笼。因此,企业需要将其他渠道获得的大量现金投入到该项“幼童”业务中,使其尽快扩大生产经营规模,提高市场份额。采取这种策略的目的就是使“幼童”业务尽快转变成“明星”业务。但是如果决策者认为某些刚开发的业务并不可能转成为“明星”,则应及时采取放弃策略,因为这类业务如果勉强维持下去,企业可能要投入相当的资金,其投资量甚至还会超过它们提供的现金量,这样,企业就容易出现现金的短缺。

(4)“瘦狗”业务。这是指市场销售增长率比较低,而企业在该市场上也不拥有相对有利的竞争地位的经营业务。由于销售前景和市场份额都比较小,经营这类业务只能给企业带来极微小甚至负值的利润。对这种不景气的“瘦狗”类经营业务,企业应采取缩小规模或者清算、放弃的策略。

#### 重要提醒

利用经营业务组合分析法进行决策,是以“企业的目标是追求增长和利润”这一基本假设为前提的。其中以美国波士顿咨询公司的“市场增长率——相对市场份额矩阵法”最有代表性。我们利用该方法时应能从图中分析出企业活动方向和内容的决策。1998年(在职)考试判断题第6题、1999年(在职)考试选择题第14题、2001年1月选择题第15题均考了这一内容。

### 3. 目标管理法

#### (1) 传统的设定目标的方法

在传统的设定目标的方法下,目标由组织的最高管理者设定,然后分解成子目标落实到目标的各个层次上。这种传统的目标设定方法是组织的最高管理当局实施控制的一种方式。

#### (2) MBO(management by objectives)

目标管理不是新概念了,早在20世纪50年代,著名管理学家彼得·F. 德鲁克在他的《管理实践》一书中就提出了这一思想。

目标管理法的实质是让员工参与制定目标,实行自我管理和自我控制。即在企业制定出一定时期内期望达到的目标后,由各部门和全体员工根据企业总目标的要求,采取“自上而下”、“自下而上”相结合以及左右各部门相互配合的方式来协商确定各自的分目标,并将这种目标商定做法贯穿到组织的各单位、各个人,最后形成以企业总目标为中心的、上下左右紧密衔接和协调一致的目标体系,同时在目标执行过程中实行逐级的充分授权,使执行者能够自行确定实现目标的方法、手段,达到有责又有权的自主、自我管理,将

员工的自检和互检与上级的成果检查相结合,实行基于工作成果评价的管理控制。通过这个完整的目标管理过程,企业既贯彻了员工参与管理的思想,同时又建立了一套具体、可衡量的目标体系,从而实现了为员工行为的引导、激励和控制的有机统一。

## (二) 选择行动方案的评价方法

一般来讲,分析、评价和选择决策方案的方法主要有确定型、风险型和非确定型三类。

### 1. 确定型决策的方案选择法

对确定型决策问题,制定决策的关键环节是计算出什么样的行动方案能产生最优的经济效果。确定型决策中经常使用的方法包括量本利分析法、投资回报率评价法、现金流量分析法等。下面主要介绍量本利分析法的基本原理。

量本利分析,也叫做保本分析或盈亏平衡分析,是通过分析产品成本、销售量和销售利润这三个变量之间的关系,掌握盈亏变化的临界点(即保本点),从而确定能产生最大利润的经营方案。

企业利润是销售收入扣除成本以后的剩余额。其中,销售收入是产品销售数量与销售单价的乘积,产品成本(指包括工厂成本和销售费用在内的总生产成本)包括固定成本和变动成本两部分。所谓变动成本,是指随着产量的增加或减少而相应提高或降低的费用,固定成本则指在一定时期、一定范围内不随产量增减而变化的费用。当然,“固定”与“变动”只是相对的概念,从长期来说,由于企业的生产经营能力和规模是在不断变化的,一切的费用都是变动的。因此,这里应该说明,量本利分析法中所指的“固定成本”都只是从短期和从费用总额的角度来理解。而如果从单位产品成本角度来看,单位变动成本则是相对固定的,在一段时间内不会因产量大小而变化;相反,单位固定成本则会随产品销售量的增加而呈递减趋势。图 2-4 描述了特定时期企业利润、销售收入、生产成本和产品销售量间的线性变化关系。

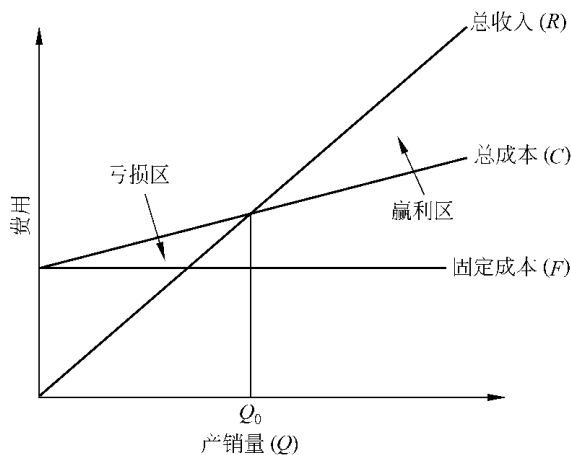


图 2-4 盈亏平衡图

企业生存发展下去的前提是生产经营过程中的各种消耗均能从销售收入中得到补偿,即销售收入至少要等于生产成本。为达到“保本”,企业的生产经营必须达到足够大的规模。为此,需要确定企业的保本产量和保本收入水平,即在价格、固定成本和变动成本已定的条件下,企业至少应生产多少数量的产品才能使总收入与总成本持平,或者当产量、价格、费用已定的情况下,企业至少应取得多少销售收入才足以补偿生产经营中的费用。

我们可以用以下的公式来分析量本利三个变量之间的关系:

$$\text{销售收入} = \text{产量} \times \text{单价}(P)$$

$$\text{生产成本} = \text{固定成本} + \text{变动成本}$$

$$= \text{固定成本} + \text{产量} \times \text{单位产品变动成本}$$

如果分别以  $P$ 、 $Q$ 、 $C$ 、 $F$ 、 $C_v$  和  $R$  表示产品的单价、产量、总成本、固定成本、单位变动成本和利润的话,可以得出下面的等式:

$$Q \times P - (F + Q \times C_v) = R$$

当企业的盈亏平衡即利润为零时,有  $Q_0 = \frac{F}{P - C_v}$

上式两边同乘以产品的单位销售价格  $P$ ,就可以得到企业在盈亏平衡状态下的销售收入水平(即保本收入) $S_0$ :

$$S_0 = Q_0 \times P = \frac{F}{P - C_v} \times P = \frac{F}{1 - C_v/P}$$

其中  $P - C_v$  表示企业每生产单位产品所得到的销售收入在扣除变动成本后的剩余,叫做边际贡献; $1 - \frac{C_v}{P}$  表示单位销售收入可以帮助企业吸收固定成本或者实现企业利润的系数,称为边际贡献率。如果边际贡献或边际贡献率大于零,则表示企业生产这种产品除了可以收回变动成本外,还有一部分收入可用以补偿已支付的固定成本。因此,产品单价即使可能低于成本,但只要大于变动成本,企业生产该产品仍是有好处的。

## 2. 风险型决策的方案选择法

风险型决策是指方案实施可能会出现几种不同的情况(自然状态),每种情况下的后果(即效益)是可以确定的,但不可确定的是最终将出现哪一种情况。在风险型决策下,人们计算出的各方案未来的经济效益只能是考虑到各自然状态出现的概率的期望收益,该数值与这一方案在未来的实际收益值并不会相等。因此,据此选定决策方案就不免伴随着一定的风险。

风险型决策的方案评价方法主要有决策树和决策表两种算法。

在考试中主要考查决策表的运用,所以下面主要介绍决策表的运用。

例如:某公司为满足市场对某种新产品的需求,拟规划建设新厂。预计市场对这种新产品的需求量比较大,但也存在销路差的可能性。公司有两种可行的扩大生产规模方案:一是新建一个大厂,预计需投资 30 万元,销路好时可获利 100 万元,销路不好时亏损 20 万元;另一是新建一个小厂,需投资 20 万元,销路好时可获利 40 万元,销路不好仍可

获利 30 万元。假设市场预测结果显示 ,此种新产品销路好的概率为 0.7 ,销路不好的概率为 0.3 ,其决策表如表 2-1。

表 2-1单位 :万元

| 方案的自然状态 |     | 损益值  | 概率  | 期望收益 | 投资额 | 净收益 |
|---------|-----|------|-----|------|-----|-----|
| 方案一     | 销路好 | 100  | 0.7 | 64   | 30  | 34  |
|         | 销路差 | - 20 | 0.3 |      |     |     |
| 方案二     | 销路好 | 40   | 0.7 | 37   | 20  | 17  |
|         | 销路差 | 30   | 0.3 |      |     |     |

可以看出应该选择方案一。

3. 非确定型决策的方案选择法

非确定型决策是指对方案实施可能会出现自然状态 ,或者所带来的后果不能做出预计的决策。非确定性决策的方案选择原则有四种 :①乐观原则 ,亦称“大中取大”法 ,或者“好中求好”法 ;②悲观原则 ;③折中原则 ,持折中观点的决策者认为要在乐观与悲观两种极端中求得平衡 ;④“最大后悔值”最小化原则 ,这是考虑到决策者在选定某一方案并组织实施后 ,如果实际遇到的自然状态并不与决策时的判断相吻合 ,这就意味着当初如果选取其他的方案反而会使企业得到更好的收益 ,这无形中表明这次决策存在一种机会损失 ,它构成了决策的“遗憾值” ,或称“后悔值” 。这里 ,“后悔”的意思是你选择了一种方案 ,实际上就放弃了其他方案可能增加的收益。所以 ,决策者将为此而感到后悔。“最大后悔值”最小化决策原则就是一种力求使每一种方案选择的最大后悔值尽量小的决策方法。根据这个原则 ,决策时应先计算出各方案在各种自然状态下的后悔值 ,即用某自然状态下各方案中的最大收益值去减该自然状态下各方案的收益值 ,所得的差值就表示如果实际出现该种状态将会造成多少的遗憾 ,然后从每个方案在各状态下的后悔值中找出最大的后悔值 ,据此对不同方案进行比较 ,选择最大后悔值最小的方案作为最满意的决策方案。

下面以 A、B 两企业间的竞争为例 ,介绍非确定型决策的四种典型的方案选择原则。

假设 A 企业为经营某产品制定了四种可行的策略 ,分别是  $A_1$ 、 $A_2$ 、 $A_3$  和  $A_4$ 。在该产品目标市场上 ,有一个主要竞争对手 B 企业 ,它可能采取的竞争性行动有  $B_1$ 、 $B_2$  和  $B_3$  三种。A 企业没有自己确定四种策略成功概率的经验 ,但知道 B 企业采取特定反击策略时自己的收益。如表 2-2 所示。

如上表所示 ,如果按照乐观原则来选择 ,则应该选择第一方案 ,即“大中取大” ;如果按照悲观原则来选择方案 ,应该选择第四方案 ,即“小中取大” ;根据最大后悔值最小原则应该选择方案  $A_1$ 。

表 2-3 列出了确定型决策、风险型决策和不确定型决策之间的关系。



表 2-2

| 项 目                   | $B_1$ | $B_2$ | $B_3$ | 乐观原则<br>X   | 悲观原则<br>Y  | 折中原则<br>$aX + bY$ | 后 悔 值      |            |           | 最大后悔值                               |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------------|------------|-------------------|------------|------------|-----------|-------------------------------------|
|                       |       |       |       |             |            |                   | $12 - B_1$ | $11 - B_2$ | $4 - B_3$ |                                     |
| $A_1$                 | 12    | 11    | 1     | 12          | 1          |                   | 0          | 0          | 3         | 3                                   |
| $A_2$                 | 2     | 2     | 4     | 4           | 2          |                   | 10         | 9          | 0         | 10                                  |
| $A_3$                 | 3     | 3     | 4     | 4           | 3          |                   | 9          | 8          | 0         | 9                                   |
| $A_4$                 | 4     | 8     | 4     | 8           | 4          |                   | 8          | 3          | 0         | 8                                   |
| 相对收益最大<br>值及其选择<br>方案 |       |       |       | 12<br>$A_1$ | 4<br>$A_4$ |                   |            |            |           | 根据最大后<br>悔值最小原<br>则应该选择<br>方案 $A_1$ |

表 2-3

|        |                                                                                                                           |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 确定型决策  | 备选方案只存在一种自然状态的决策。确定型决策所要决策的问题条件比较明确,概率和效益也可以肯定                                                                            |
| 风险型决策  | 备选方案存在两种或两种以上自然状态,每种自然状态发生的概率可以估计                                                                                         |
| 非确定型决策 | 备选方案存在两种或两种以上自然状态,每种自然状态发生的概率无法估计。有许多决策问题面临着自然状态既不完全肯定,又不能完全否定的状态。这同风险型决策问题的主要区别在于其自然状态出现的概率无法加以计算和预测,主要靠决策者的经验和智慧予以判断、估计 |

## 重要提醒

考生应该区分确定型决策、风险型决策和不确定型决策之间的关系。从确定性决策、风险性决策到不确定性决策,决策者面临的不确定性和风险在增大,进行决策的难度在增加,花费的时间在增加。根据不同的决策原则,可以首先把不确定性决策转化为风险性决策,然后计算出期望值,即把风险性决策再转化为确定性决策,从中选出最满意的行动方案。2000 年考试选择题第 5 题、2000 年(在职)考试选择题第 12 题、2002 年 1 月选择题第 11 题均考了这一内容。

## 五、计划的种类与制定过程

## (一) 计划的定义和作用

计划是关于组织未来的蓝图,是对组织在未来一段时间内的目标和实现目标的途径的策划与安排。

计划的作用具体表现在以下 4 个方面。

### 1. 明确组织成员行动的方向和方式

计划通过将组织活动在时间和空间上进行合理的分解,规定组织的不同部门在不同时间应从事的各种活动,从而使各方面的人员获得了明确的工作指示和指导。同时,计划的编制也为组织成员的工作分工和协作配合提供了基本依据,从而使各方面的行动得到了规范和约束,促进了组织活动的落实和协调。

### 2. 为组织稳定发展提供保证

计划工作使人们对组织的目标、现状以及由现实过渡到目标状态的途径做出事先的安排,由此明确组织的发展方向,使各方面行动获得一种明确的指示和指导。同时,计划工作的开展迫使各级主管人员花时间和精力去思考未来的种种复杂情况,从而使环境中发生的变化有可能在多方面系统思考和预测中被事先估计到,这样组织就能事先做出应变的准备,由此提高组织的适应能力并降低经营中的风险。

### 3. 为有效筹集和合理配置资源提供依据

计划可促进组织对所需要的资源做出事先、全面的安排,从而使需要资源的有关方面明确何时需要何等数量的何种资源,这样组织资源的筹措和供应也就有了计划性。

### 4. 为检查、考核和控制组织活动奠定基础

计划的编制为及时地对照标准检查实际活动情况提供了客观的依据,从而也就为及时发现和纠正偏差奠定了可靠的基础。

## (二) 计划的类型

根据划分标准的不同,计划可以区分为各种不同的类别。

### 1. 战略计划和战术计划

根据计划对企业经营范围影响程度和影响时间长短的不同,可将计划区划分为战略计划和战术计划。战略计划是关于企业活动总体目标和战略方案的计划。依照业务发展态势所表现出来的方向不同,可以将企业总战略或发展战略区分为稳定型战略、增长型战略和收缩型战略三种类型。

战略计划的基本特点:计划所包含的时间跨度长,涉及范围宽广;计划内容抽象、概括,不要求直接的可操作性;不是将既定的目标框架作为计划的着眼点和依据,因而设立目标本身成为计划工作的一项主要任务;计划方案往往是一次性的,很少能在将来得到再次或重复的使用;计划的前提条件多是不确定的,计划执行结果也往往带有较高度度的不确定性,因此,战略计划的制定者必须有较高的风险意识,能在不确定中选定企业未来的行动目标和经营方向。

战术计划是关于组织活动具体如何运作的计划,对企业来说,就是指各项业务活动开展的作业计划。战术计划主要用来规划企业经营目标如何实现的具体实施方案和细节。

战术计划的主要特点是：计划所涉及的时间跨度比较短，覆盖的范围也较窄，计划内容具体、明确，并通常要求具有可操作性，计划的任务主要是规定如何在已知条件下实现根据企业总体目标分解形成的具体行动目标，这样计划制定的依据就比较明确，战术计划的风险程度也远比战略计划低。

## 2. 长期计划、中期计划和短期计划

长期、中期和短期计划是根据计划跨越的时间间隔长短来划分的。长期计划描绘了组织三年或五年以上的发展蓝图，它规定在这段较长的时间内组织以及组织的各部分所从事的活动应该达到什么样的状态和目标。中期计划通常涵盖一至三年的时间，短期计划的时段通常仅为一年、半年乃至更短的时间。

## 3. 综合性计划和专业性计划

综合性计划是对业务经营过程各方面所做的全面的规划和安排，专业性计划则是对某一专业领域职能工作所做的计划。

## 4. 指向性计划和具体计划

具体计划具有明确规定的目标，不存在模棱两可和容易引起误解之处。指向性计划只规定一些一般性的方针。它指出行动的重点，但并不限定在具体的目标上，也不规定特定的行动方案。

## （三）执行计划的分类

执行计划有工作计划、项目计划、预算、政策、程序、规则等形式。

工作计划：工作计划是针对某一特定行动而制定的综合性计划，它指明组织如何使用一定资源、通过一定的工作活动来实现特定的目标。

项目计划：项目计划是针对组织的特定课题而制定的专一性更强的计划，它通常是工作计划中的一个组成部分。

预算：预算是一种数字化的计划，它是以数字来表示预期结果的一种特殊计划形式。

政策：政策是组织对成员做出决策或处理问题所应遵循的行动方针的一般规定。政策不要求采取行动，而是用来指导决策和行动。作为明文规定的政策，通常被列入计划之中，成为人们思考和行动的指南。政策具有稳定性，一经制定，就要持续到新的政策出台为止。

程序：程序规定了一个具体问题应该按照怎样的时间顺序来进行处理。程序就是用来指导行动的一系列工作步骤。大多数的政策都伴有该项政策下的行动该如何得到执行的程序方面的书面规定。借助于程序，企业就可以对那些重复发生的常规或例行性问题规定出标准操作方法，以此规范有关人员的行为。

规则：规则就是执行程序中的每一工作步骤时所应遵循的原则和规章。规则是在具体场合和具体情况下，允许或不允许采取某种特定行动的规定。规则对人的行为具有最强大的约束力。

#### （四）影响计划有效性的因素

1. 组织的规模和管理层次。基层管理者制定的计划主要是具体的作业计划,而高层管理者所制定的计划主要是指向性的战略计划。组织的规模和管理层次将影响到计划的执行和实施的效果。

2. 所经营业务的产品寿命周期。在投入期阶段,管理者应当更多地依赖指向性计划,这一阶段的产品经营活动要求有很高的灵活性,所制定的目标应该是尝试性的,资源的获取具有很大的不确定性,辨认谁是使用这种产品的顾客也很难;在成长期阶段,随着目标更确定、资源更容易获取和顾客忠诚度的提高,经营计划也更具有明确性,计划的期限也较短;成熟期阶段,经营活动的可预见性达到最大,从而可以制定长期的具体计划;衰退期阶段,经营目标要重新考虑,资源也要重新分配,这样具体计划就不再适用,组织需要转变为制定短期的指向性的计划。

3. 环境的不确定性。面临高度不确定性环境的组织,计划应当是指向性的,计划期限也应尽量地短。

#### 六、计划工作的程序

在实际工作中,计划与决策工作往往相互渗透、紧密联系,有时两者还甚至不可分割地交织在一起。比如在决策制定过程中,不论是对内部能力优势或劣势的分析,还是在方案选择时对各方案执行效果或条件的评价,都可能已经开始孕育着决策的实施计划。反过来,计划的编制过程,它既是所制定决策的组织落实过程,也是决策的更为详细的检查和修订的过程。无法落实的决策,或者说决策所选定的活动方案中某些任务无法安排,都可能导致该决策的一定程度的调整。鉴于计划与决策之间的这种关联性,要严格地区分哪些是决策过程、哪些是计划过程并不容易,也没有实际的必要。本节主要从计划编制过程的逻辑步骤来看,将决策作为计划工作的一个环节,当然是一个主要的环节。在这种框架下,计划与决策的关系就表现在,决策为计划的任务安排提供了依据,而计划则为决策所选择的活动和活动方案的落实提供了实施保证。

计划工作的过程大致包括以下五个阶段。

##### （一）收集资料,确定计划的基本前提条件

了解决策者的选择,理解有关决策付诸执行所面临的外部环境特点以及组织内部所需具备的资源 and 能力条件是计划工作的前提条件。

关于计划前提条件的类型和性质,可以从不同角度进行分类:

##### 1. 外部和内部的前提条件

企业外部的的前提条件,既可以指组织所面临的一般环境,也指具体环境条件,尤其是产品市场条件和要素市场条件。企业内部的前提条件包括投在厂房和设备方面的资金、企业经营的方针和政策、已经拟定的主要规划、已经做出和批准了的销售预测、企业的组织结构设置等。

## 2. 可控和不可控的前提条件

计划前提条件中,有些因素是企业无法控制的,如人口增长、未来价格水平、税收和财政政策等;有些因素是企业可以在一定程度上加以控制的,如企业的市场占有率水平、企业员工思想的稳定性等;另有一些因素则是企业可以完全控制的,这些因素实际上是由企业管理部门决定的,如企业的市场开拓政策、对风险性产品的研发工作的投资、产品投放市场的时机与方式等。对于可控的前提条件,企业应当在将来的计划中制定出具体的控制和改变的措施和策略,而对于不可控的前提条件,则需要在计划中规定出适应或应变的办法。

## 3. 定量和定性的前提条件

在这里,定量条件是指可用数字表示的对计划工作有影响的因素,定性条件则是指那些难以用数字来表示的因素。实际中,许多人往往比较重视定量因素的作用,而忽视定性因素的作用。但是就其对计划实施的影响而言,许多定性因素有可能起着比定量因素更为重要的作用。例如,产品声誉好坏对销售和利润有着实质性的影响,社会稳定能为企业创造良好的生产环境,国家的价格、税收政策对企业的生产经营有激励或限制作用,企业的人事政策会对员工情绪产生影响。这些都是计划制定中不容忽视的重要定性条件。

### 重要提醒

(1) 计划是一个连续的行为过程,由于环境条件有变化,计划会一直处于变动或修改阶段,但并不会被取消。2001 年考试选择题第 37 题考了这一内容。

(2) 滚动计划法是一种将长期、中期和短期计划有机衔接起来的常用方法。1999 年考试选择题第 47 题考了这一内容。

(3) 影响计划有效性的权变因素有组织层次、产品的生命周期和环境的不确定性程度。1997 年(在职)考试选择题第 2 题考了这一内容。

(4) 把握计划的作用能加深对计划含义的理解。1998 年(在职)考试简答题第 1 题、2000 年考试简答题第 1 题和 2002 年 1 月考试简答题第 3 题均考了这一内容。

(5) 计划性与灵活性。首先,备选计划的制定,就是对灵活性的保证;其次,常用计划的制定也有灵活性的一面。2001 年 1 月考试选择题第 38 题、2001 年 10 月考试选择题第 10 题、2002 年 1 月考试选择题第 32 题均考了这一内容。

(6) 有效地确定计划工作的前提条件,需要注意以下几点:

① 合理选择关键性的前提条件。管理者需把精力集中在研究那些具有战略意义的关键性前提条件。概括地说,管理者选择应予以重点注意的计划前提条件时,需要提出并回答这样的问题:企业的内外环境中,哪些因素对计划的完成最有影响?

② 提供多套备选的 plan 前提条件。如果预料到有可能出现价格上涨或下跌,或者发生地震,以及其他一些重要的政治、经济事件,企业有必要针对这特定的情况准备好应急计划。

③ 保证计划前提条件的协调一致。为使各部分计划能按照统一的前提条件来制定,毫无疑问,企业必须在制定每套计划方案时贯彻相一致的前提条件。这要求在公司总部的组织下,对各分公司或各部门、各单位的前提条件进行分析研究、综合概括,以保证它们之间彼此协调一致,确保全公司的计划都按照同样的基调来制定。

## (二) 确定组织目标和实现目标的总体行动计划

这一阶段的计划工作大致包括如下工作步骤:

(1) 根据前述对计划基本前提条件的认识,估计组织发展的机会,确定组织的目标。

(2) 进一步调查研究,明确计划的具体前提条件。

(3) 提出多种可供选择的方案,经过比较分析,确定最优或最满意方案。任何计划方案都必须在比较中产生,这是计划工作以“决策”为中心的主要表现。缺少了方案的比较和选择这关键的环节,计划工作就不具有“决策”的内涵。

为了使计划能适应现实情况的变化,具有较强的应变能力,可以考虑针对可能出现的几种不同情况,也就是计划中所测定的几套不同的计划前提条件,分别拟定不同的计划方案作为备用。当然,对于各套备用计划,必须明确规定各自选用的条件。决策最终选定的方案,一方面必须符合计划目标的要求,另一方面又要与所设定的那一套计划前提条件相一致。这是计划方案选择的基本原则。

## (三) 分解目标,形成合理的目标结构

通过目标的层层分解、落实,就可以确定组织的各部分在未来各个时期的具体任务以及完成这些任务应达到的具体要求。对组织目标的分解可以沿空间和时间两个方向进行,即将决策确定的组织总体目标分解落实到各个部门、各个活动环节乃至每个人,同时也将长期目标分解为各个阶段的分目标。对企业来说,制定分部门及分阶段的目标具有以下几方面的作用:

(1) 促使组织通过目标的分解而把活动任务分配到各个责任点上,以保证组织内部各方面行动和目标的一致性。

(2) 为动员组织的各种资源和分配资源提供依据。

(3) 在组织中形成一种共同的思想状态或组织气氛,促成一种井井有条的工作秩序。

(4) 为那些能与组织目标保持一致或基本一致的人指明工作努力方向,同时也为那些尚不能与组织目标保持一致的人提供认识目标差异和采取行动调整个人目标的机会与动力。

(5) 在组织中形成一种能够对各方面活动的成本、时间和成效等参数加以确定和控制的详细指标体系。

在目标分解过程中进行目标结构的合理性分析,应当着眼于研究较低层次或较短时期的目标对较高层或较长时期的目标的保证能否落实。即分析组织在各个时期的具体目标实现能否支持和保证长期目标的实现,组织的各个部分的具体目标的实现是否能使组

组织整体目标的实现获得可靠的保证。只有使上下左右以及前后时期的目标相互衔接、彼此协调,才可能形成一个完整的目标体系。目标分解的结果会在组织内形成两种目标结构,一种是目标的空间结构,另一种是目标的时间结构。目标结构描述了组织中较高层次或较长时期的目标(总体目标/长期目标)与较低层次或较短时期的目标(部门、环节、个人的目标/各阶段的目标)相互间的指导及保证关系。具体地说,在目标的空间结构中,总体目标应该对部门目标的制定起指导作用,而部门目标反过来则对整体目标的实现起保证作用;同理,在目标的时间结构中,长期目标应该对短期目标的制定起指导作用,而短期目标则应成为长期目标实现的保证。

#### (四) 综合平衡

综合平衡包括任务的时间平衡和空间平衡。时间平衡是要分析组织在各时段的任务是否有机地衔接起来,从而确保组织的长远目标在各个时期的任务逐步完成中自然而然地顺利实现;空间平衡则要研究组织的各个部分的任务是否保持相应的比例关系,从而能保证组织的整体活动协调地进行。在平衡过程中,如果发现较低层次的某个具体任务不能充分实现,则应考虑能否采取有关补救措施,否则就应调整较高层次的目标要求,但是此时可能会导致修订整个组织的决策。

综合平衡还要研究组织活动的进行与资源供应的关系,分析组织能否在适当的时间筹集到适当品种、数量和质量的资源,从而保证组织活动能够连续地、稳定地进行。

综合平衡还要分析不同环节在不同时间的任务与能力之间是否平衡,即研究组织的各个部分是否能够保证在任何时间都有足够的能力去完成规定的任务。由于组织的内外环境和活动条件经常发生变化,从而可能导致任务的调整,因此在任务与能力平衡的同时,还必须留有一定的余地,以保证必要时有可能进行调整。

#### (五) 编制并下达执行计划

在综合平衡的基础上,组织就可为各个部门(如生产、销售、人事、财务、供应)编制各个时段(长期、年度、季、月等)的行动计划,并下达下去执行。由各部门以及每个人负责执行的行动计划,应该是围绕总体行动方案而制定的派生计划。这种“派生”的身份决定了执行计划必须要支持和保证总体计划方案的顺利实施。

### ■ 简述题专项练习

1. 产品处于成长期有哪些标志?

[参考答案] 产品销售量迅速增长;设计和工艺基本定型;销售成本大幅度下降;随质量和销量的迅速增加,企业利润迅速上升;市场出现竞争趋势。

2. 试述管理决策的基本过程。

[参考答案] 管理决策的基本过程包括发现问题、确定目标、拟定方案、选择方案、执行方案、检查处理等阶段。

3. 目前许多企业的管理人员都认为:“计划跟不上变化”,所以制订计划根本没有

用。”这样的说法对不对？为什么？

[ 参考答案 ] 不对。计划跟不上变化 , 主要是由于计划没做好。一个好的计划必须建立在预测的基础上 , 通过事先估计内外部环境的变化 , 在一定程度上起到防范风险的作用 ; 同时计划本身具有灵活适应性 , 可以借助应急计划和滚动计划等方法不断调整计划实施中的偏差 , 使计划符合实际 , 从而对企业管理起到指导作用。

4. 决定市场结构的因素有哪些？

[ 参考答案 ] 厂商的数量、产品同质性、要素(资源)流动性、进入壁垒、消费者与生产者获得信息的可能性。

5. 目标管理是职工“参与管理”的一种形式 , 职工“参与管理”体现在哪些方面？实施目标管理的基本过程是什么？

[ 参考答案 ] 职工“参与管理”体现在职工群众自主地参与目标的制定、实施、控制、检查和评价。实施目标管理的基本过程是：制定目标和目标展开 , 逐级授权 , 过程管理 , 成果评价。

6. 管理追求“ $1 + 1 > 2$ ”的协同效应 , 影响协同效应的因素有哪些？

[ 参考答案 ] 影响协同效应的因素有：协调 , 要素的质量以及互补、相容的程度 , 内外部环境 , 管理水平等。

7. 明确组织目标 , 会产生什么样的作用？

[ 参考答案 ] 保证组织内部各种目标的一致性 , 为动员和分配组织的各种资源提供依据 , 有利于促成良好的工作环境 , 有助于开展控制活动。

8. 如果行业中存在数量很多的竞争企业 , 则企业在做出改变价格的策略时一般需要考虑哪些因素？

[ 参考答案 ] 应该考虑顾客、产品特色、市场份额及市场前景等因素。

9. 企业生产应如何处理生产的规模经济性和市场需求日趋多样性之间的关系？

[ 参考答案 ] 利用先进的生产制造技术 , 加大生产制造系统的柔性或灵活性 , 强调生产经营的市场导向。

10. 形成垄断的原因主要有哪些？

[ 参考答案 ] 规模经济性、专利权、对资源的控制、政府特许。

11. 某下岗职工准备利用自有房屋开设餐厅 , 试分析这一打算可能涉及哪些机会成本项目。

[ 参考答案 ] 房屋出租费用、该职工谋新职可能得到的薪金、自有资金的投资收益。

12. 决策的目标只有具有可操作性 , 所制定的目标才可以作为决策和行动的依据。如何使决策目标保持可操作性？

[ 参考答案 ] 组织内的各种目标必须符合三个特征：①可以计量或衡量；②可规定其期限；③可确定其责任者。只有符合这三个基本特征 , 组织所制定的目标才

能够作为决策的依据。

13. 许多企业以提高市场占有率为主要的经营目标,说明以提高市场占有率为主要经营目标的做法对于企业长期发展的利弊何在?

[ 参考答案 ] 市场占有率,即企业的产品销量与市场上同类产品销售量的比率。从企业长期发展的角度来分析,市场占有率的增加有利于提高企业综合竞争能力和知名度,从而增加企业将来的赢利能力。弊端主要是企业追求高市场增长率,容易导致行业的过度竞争;其次,当企业追求市场占有率时,往往需要大量的资金投入,平均利润率较低,从而制约企业在其他方面的发展。

14. 环境是企业赖以生存的土壤,外部环境的不确定性程度对企业经营有着重大的影响。那么,环境的不确定性是如何决定组织的计划的有效性的?

[ 参考答案 ] 高度不确定性环境的组织,计划应当是指向性的,计划的期限也应尽量地短,因为精确的计划此时反而会束缚组织成员采取积极主动的行动,妨碍组织取得良好的绩效;反之,如果环境中的所有因素都保持不变,这样的组织无疑会从制定具体计划当中受益,具体计划指明了方向,并建立了非常详细的基准,可用以衡量实际经营中取得的成绩和存在的问题。

15. 小王成立了一家专门从事楼房内外清洁的保洁公司。经营这样一家公司,你认为应关注哪些一般环境因素?

[ 参考答案 ] 一般环境因素包括:政治环境、社会文化环境、经济环境、技术环境和自然环境。小王的保洁公司应该注意以上的各个环境因素,但是应该重点注意社会文化环境和自然环境。

16. 计划是组织未来的蓝图,良好的计划能够提高组织的应变能力并且降低组织经营的风险,为什么?

[ 参考答案 ] ①计划是面向未来的,因此在计划编制的过程中,人们就必须预期各种变化以及这些变化会带来的影响。②未来的情况是不断变化的,尤其是在当今信息时代,世界正处于急剧的变化之中。③计划编制过程的预测和推断工作,能大大地降低未来不确定性所带来的风险。

17. 决策的实际效果往往要经过相当长时间才能得到检验,那么,怎样才能评价决策工作本身的有效性?

[ 参考答案 ] 评价决策工作有效性的标准主要有:决策的质量、科学性和合理性;决策的可行性;决策的时效性;决策的经济性。

18. 一项合乎理性的决策将受到诸多因素的影响。那么你认为一项实际决策会受哪些因素影响?

[ 参考答案 ] 决策目标及制约因素的明晰化程度;决策组织过程的有效性;参与人的能力、风险倾向及个性特征。

19. 环境是企业生存的土壤。企业环境变化为什么以及如何影响企业的使命?

[ 参考答案 ] 企业使命是企业在与环境的互动过程中确定的,顾客需求变化要求企

业重新考虑企业使命问题。

20. 企业文化确定了对人们应该做什么,不应该做什么的约束条件,所以它对管理者更为重要,影响着管理者的决策。企业文化是如何影响企业决策的?

[ 参考答案 ] 企业文化影响决策方式(群体决策还是个人决策)的选择、备选方案评价标准的规定、决策过程的组织等。

21. 为什么 SWOT 分析方法能够在管理工作中受到广泛重视和普遍应用?

[ 参考答案 ] ①将内外部环境有机地结合起来;②给决策者提供更多的方案;③把复杂的非结构问题结构化,为群体决策过程中的有效沟通创造了条件,有助于明确地识别自身的优、劣势,把握外部机会和威胁。

22. 计划是开展管理工作的重要工具,但现实生活中常出现为制定计划而制定计划的现象。为什么?

[ 参考答案 ] ①没有明确制定计划的目的;②制定的计划不符合实际,缺乏操作性;③计划没有反映组织目标。

## ■ 选择题专项练习

1. 有一个大家都熟悉的商务趣闻:甲、乙两家鞋业公司的经理各派了一位市场调查员去某岛调查,发现岛上的居民从来不穿鞋。结果甲公司的调查员向公司报告称自己发现了一个新市场,进而开拓了市场,而乙公司的调查员则向公司报告说该岛没有市场,于是没有进行市场开拓,从而丧失了获利的机会。正如不同的调查人员会得出不同的结论一样,不同的人从这则趣闻中也会得到不同的启发,对此,你认为下列哪种说法不正确?

- A. 对同一现象,不同的人会有不同的看法,所以应鼓励团队工作方式。
- B. 开发新市场需要很强的创新精神,并不是所有的人都适合此项工作。
- C. 开拓新市场,只要持乐观心态并敢于冒险,就肯定能成功。
- D. 风险与收益同在,要想获利,就要敢于冒风险,承担风险。

[ 解题分析 ] 认为开拓新市场只要敢于冒险就肯定能成功,过于绝对了。风险型决策和非确定型决策中,对决策准则的事先选择,无疑会影响到决策过程所最终选定的方案。但即便是在确定型决策中,决策准则也不是就没有争论的。比如追求利润目标,究竟是要利润最大化,还是只要取得适度的利润?现实决策中,管理者并不完全是遵照最大限度地实现既定决策目标的最优化准则来行事,有时从快捷、经济的角度来考虑,满意化准则会更经常地在经营管理决策中被采用。这是因为,为了要找到质量最高的能实现利润最大化目标的方案,有可能导致决策过程花费巨大的代价(如需收集大量的资料、对方案进行细致的探索和彻底的论证等),并且拖延决策做出的时间。综合考虑决策效果,决策的合理性只能是相对而言的。实现了满意利润的方案,未必就是质量不高的、不合理的。决策大师西蒙提出的“满意决策准则”证实了现实中满意化决策行为的合理性。答案为 C。

2. 某企业集团拟出资开发新产品,假定其开发费用相同,现有两个方案开发甲产品,

估计投产后,市场竞争不激烈时每年可获得 150 万元,市场竞争激烈时每年亏损 50 万元。开发乙产品,估计投产后无论市场竞争激烈与否,每年均可获利 70 万元。根据预测,这两种拟开发的产品投产后,出现市场竞争不激烈情况的概率为 0.6,出现市场竞争激烈情况的概率为 0.4。如果只能在这两个方案中选一个,你的评价是什么?

- A. 开发甲产品比开发乙产品好。                      B. 开发乙产品比开发甲产品好。  
C. 开发甲产品与开发乙产品没什么差别。          D. 根据以上资料尚无下结论。

[ 解题分析 ] 甲产品方案的预期收益为:  $150 \times 0.6 - 50 \times 0.4 = 70$  万元,计算结果表明该方案最有利情况下与最不利情况下的收益期望值与乙产品方案下的稳定收益值相等,如果不考虑经营风险,则可得出“开发甲产品与开发乙产品没什么差别”的结论。但请注意,这时决策的标准是只看收益值高低,未考虑到风险因素。

应该说明,除了风险型决策外,还有另一类更为不确定的决策情形,我们通常称之为非确定型决策,也就是决策面临的自然状态所发生的概率,甚至决策方案实施的后果不能在决策时确定。答案为 C。

3. 甲公司生产某种产品的固定成本是 30 万元,除去固定成本外,该产品每单位成本为 4 元,市场售价为 10 元,若要达到 6 万元销售毛利的目标,该产品产销量应为多少?

- A. 30000 件。                                              B. 45000 件。  
C. 60000 件。                                              D. 75000 件。

[ 解题分析 ] 设产销量为  $x$ ,由  $(10-4)x - 300000 = 60000$  得  $x = 60000$ 。答案为 C。

4. 永明灯具厂生产的吊灯每只成本为 2500 元,其中劳力与原材料等直接成本为 1700 元,由固定成本分摊的间接成本为 800 元,售价为 2800 元。现有某客户提出要求,按每只 2200 元的价格订购 5 只。对于这项生意该厂应持的态度是:

- A. 订购价格低于生产成本,不能接受。  
B. 订购价格远低于通常售价,不接受。  
C. 订购价高于直接成本,尽管生产任务已很紧,也应接受订货。  
D. 生产任务不足时,可考虑接受订货,否则应拒绝接受此项订货。

[ 解题分析 ] 2200 元的价格虽然不足以补偿全部成本开支(2500 元),但在补偿 1700 元的直接成本开支后,仍能部分减轻企业的固定成本负担,所以在现有生产能力利用不充分的情况下可考虑接受该项订货。这道考题中的一个主要知识点是:固定成本是一种不论企业开工生产与否都需要发生的费用。答案为 D。

5. 在一个竞争激烈的行业中,一个企业必须根据在竞争中的不同位置制定不同的竞争策略。一般来说,一个企业可以采取的对策是:

- A. 千方百计地降低成本。                              B. 产品差异化。  
C. 集中力量,独占一方。                              D. 以上都可以选择。

[ 解题分析 ] 与战略计划具有长期性、总体性、抗争性的特点不同,战术计划通常是关于组织活动具体如何运作的计划,对企业来说,就是指各项业务活动开展的业务计划。战术计划主要用来规定企业经营目标如何实现的具体实施方案和细节。答案为 D。

6. 计划制定中的滚动计划法是动态的和灵活的,它的主要特点是:

- A. 按前期计划执行情况和内外环境变化,定期修订已有计划。
- B. 不断逐期向前推移,使短、中期计划有机结合。
- C. 接近细远粗的原则来制定,避免对远期的不确定性过早过死安排。
- D. 以上三方面都是。

[解题分析] 滚动计划法就是一种根据情况变化定期修订未来计划的方法。这种方法综合考虑了计划的执行情况,外界环境的改变情况以及组织的方针政策的变化,采用近细远粗的方式对实施中的计划进行定期的修订,并逐期向前推移,从而使短期计划、中期计划和长期计划有机地结合起来,不断地随时间推移而更新。滚动计划法将计划职能与控制职能有机地结合了起来。答案为 D。

7. 在制定计划时,为了有效地确定前提条件,应当:

- A. 找出并着重研究那些关键性的、战略性的前提条件。
- B. 要准备不止一套的备选前提条件,以供出现偶发事件时应急使用。
- C. 所选择的各前提条件相互间必须协调一致。
- D. 对以上三条作综合考虑。

[解题分析] 在制定计划时,为了有效地确定前提条件,应当找出并着重研究那些关键性的、战略性的前提条件。答案为 A。

8. 馨圆食品厂 20 世纪 90 年代初成立,主要产品是一些保健食品,销售对象是学历和收入都较高的人士。工厂的分销商主要是一些药店和百货公司。为激励分销商按时付款,工厂规定 10 天内付款可享受 2% 的折扣,30 天内必须付清 100% 的款项。结果,工厂 40% 的销售款平均在 10 天左右可以回收,余下的 60% 平均在 25 天左右可以回收,全部销售款的平均收款期为 19 天左右。后来考虑到市场竞争,工厂放松了付款条件,规定 10 天内付款可享受 3% 的折扣,40 天内必须付清 100% 的款项。结果,工厂 60% 的销售款平均在 10 天左右可以回收,余下的部分平均可在 35 天左右回收。

请问新政策下工厂全部销售款的平均收款期为多少天左右?

- A. 40 天
- B. 35 天
- C. 25 天
- D. 20 天

[解题分析] 平均收款期为  $10 \times 60\% + 35 \times (1 - 60\%) = 20$  天。答案为 D。

9. 对于企业一些重要经营项目的决策一定要进行可行性分析,这是基本的要求。在可行性分析的工作思路,张经理认为可行性分析要从项目的不可行性分析入手;王经理则认为可行性分析的大部分工作就是分析其可行性,在可行性分析的初期阶段千万不能引导大家思考项目的不可行性。你认为以下四种判断中哪一种是正确的?

- A. 张经理主持分析论证的项目在实施过程中风险一定会更小些。
- B. 张经理和王经理的工作思路存在着差异,但不存在本质性的差异。
- C. 对重大决策应采用张经理的工作思路,对一般性决策则应采用王经理的工作思路。
- D. 王经理的工作思路不符合科学的决策过程要求。

[解题分析] 决策时对方案进行可行性分析时,一方面必须要求尽可能达到决策方案全面性、完整性的要求,另一方面又必须听取反对意见以促进方案的满意度。

王经理认为千万不能引导大家思考项目的不可行性,是不符合科学的决策过程的。张经理使用的是反向分析方式,排除了不可行性就是可行。王经理使用的是正向分析方式。两种分析思路存在差异,但没有根本性的矛盾。所以答案为 B。

10. 你正面临是否购买某种奖券的决策。你知道每张奖券的售价以及该期共发行奖券的总数、奖项和相应的奖金额。在这样的情况下,该决策的类型是什么?加入何种信息以后就使该决策将变成一个风险性决策?

- A. 确定性决策,各类奖项的数量。
- B. 风险性决策,不需要加其他信息。
- C. 不确定性决策,各类奖项的数量。
- D. 不确定性决策,可能购买该奖券的人数。

[ 解题分析 ] 当没有加入各类奖项的数量时,这是一个不确定性决策。在确定性决策中,其后果事件已知且必定发生;在风险性决策中,其后果事件及其发生概率已知;在不确定性决策中,其后果事件及其发生概率等都不能预先知晓。按题中条件,增加信息前由于不能确定中奖概率,为不确定决策,因此,只有答案 A 和 B 排除。而增加购买奖券的人数这一信息仍不能计算出中奖概率,答案 D 也排除。增加各类奖项的数量信息,可以确定中奖的概率,使决策成为风险性决策,所以,正确答案为 C。

56

11. 一家企业因为要上一个新的项目,急需筹措资金。他们想到了向银行贷款。企业厂长找到财务科长,向他做了这样的布置:“张科长,企业要上新的项目,需要资金,你也知道我们企业目前缺乏这笔资金。请你想办法从银行申请到贷款。”对于该企业厂长的这一指示,你觉得主要在以下哪方面还不够明确?

- A. 贷款目的。
- B. 贷款地点。
- C. 向谁贷款。
- D. 何时贷款。

[ 解题分析 ] 贷款地点是不需要说明的,这同向谁贷款、企业地址有关。而只有答案 D 涉及的贷款时间不清楚,这是落实贷款前必须明确的要素。

12. 影响行业竞争的五种力量模型是一种非常好用的分析工具,在进行竞争分析和制定竞争战略时,大多数人都会借鉴使用这一模型。现在,假设我们对某大城市一家经营手机业务的企业所面临的竞争状况进行分析。结合现实,你认为以下哪一序号所对应的分析结论最合理?

| 序号 | 行业内竞争者 | 潜在竞争者 | 替代产品 | 供方的讨价还价能力 | 买方的讨价还价能力 | 对手机业务竞争地位的分析结论 |
|----|--------|-------|------|-----------|-----------|----------------|
| ①  | 增加不多   | 很少    | 几乎没有 | 减弱        | 有所增强      | 巩固并略有提升        |
| ②  | 快速增加   | 很多    | 威胁不大 | 变化不大      | 明显增强      | 有明显下降          |
| ③  | 明显增加   | 较多    | 威胁很大 | 快速减弱      | 明显增强      | 略有下降           |
| ④  | 竞争十分激烈 | 存在    | 威胁不大 | 减弱        | 明显增强      | 快速提升           |

- A. ①                  B. ②                  C. ③                  D. ④

[ 解题分析 ] 根据对行业五种竞争力量的分析可知答案。本题考点在如何从竞争力量状况信息得出关于竞争地位的结论。答案 A、C、D 所对应的序号,从竞争力量状况描述看,对竞争地位均存在着正面与负面两方面的影响,无法得出关于竞争地位变化的肯定性结论;只有答案 B 对应的只有负面影响,而无正面影响,可以得出肯定性结论。

13. 在公司制企业中,总经理的职责被界定为执行董事会制定的政策。对总经理这样的管理者,下列何种说法最恰当?

- A. 这样的管理者一定不拥有公司的股票。  
B. 这样的管理者只负责操作性的作业工作,不作任何决策。  
C. 这样的管理者主要负责管理决策。  
D. 这样的管理者负责公司所有经营管理问题的决策,但职工思想政治工作除外。

[ 解题分析 ] 答案 A、B、D 从不同方面对总经理这样的管理者做了武断描述,可以排除。答案 C 较全面地反映了总经理这一公司最高管理者的工作内容。总经理的职责就是经营管理权。思想政治工作是工会等其他部门的职责。

14. 四海家政服务公司是 N 市一家新成立的面向城市居民家庭服务的企业。对于下面所列的各类信息,你认为哪一类最有利于该公司决策层从中确定公司的使命?

- A. 一份关于 N 市历史演变的报告。  
B. 一份关于 N 市居民日常生活状况的调查报告。  
C. 一份关于 N 市产业结构的总结报告。  
D. 一份市领导关于 N 市建设规划的讲话稿。

[ 解题分析 ] 这四个选项中,只有 B 可以反映出该家政服务公司的市场情况。企业使命指的是企业存在的目的或理由,它的存在是以企业的市场定位为基础的。

15. 某投资公司准备对一家儿童卡丁车游乐公司投资,为此要对项目进行可行性论证。以下各因素中,你认为哪一因素对该项目的未来发展前景最无关联影响?

- A. 家长对培养儿童勇敢精神的重视程度。  
B. 政府对儿童游乐项目的管理政策。  
C. 初步选定的供应商生产的卡丁车的质量水平。  
D. 其他游乐项目对儿童的吸引力。

[ 解题分析 ] 因为实际生活中培养儿童勇敢精神的方式有很多。一个项目的未来前景与项目的市场变化有关。儿童卡丁车游乐项目的前景与 A、B、D 项都有密切关系。而 C 只与项目的具体操作有关,与该项目的未来前景关系不是很密切。

16. 在管理决策中,许多管理人员认为只要选取满意的方案即可,而无需刻意追求最优的方案。对于这种观点,你认为以下哪种解释最有说服力?

- A. 现实中不存在所谓的最优方案,所以选中的都只是满意方案。  
B. 现实管理决策中常常由于时间太紧而来不及寻找最优方案。

C. 由于管理者对什么是最优决策无法达成共识,只有退而求其次。

D. 刻意追求最优方案,常常会由于代价太高而最终得不偿失。

[解题分析] 最优方案在许多情况下是客观存在的,但要实施最优方案必须满足很多的苛刻条件,包括时间、人力、资金等要求,要克服这些条件要付出很高的代价,所以在选择方案时一般遵循满意原则。所以正确答案是 D。

17. 某公司高层决策者对人力资源部提出目标,要求经过努力必须在一定时间内为公司各关键岗位提供合格的人才。对于这一要求,你认为以下哪一种评价最有道理?

A. 时间不明确,在实际中难以操作。

B. 关键岗位提法欠具体,范围认定困难。

C. 合格人才的标准不清楚,需详加说明。

D. 需综合考虑以上说法所反映的问题。

[解题分析] 答案 A、B、C 所指出的都是该公司高层决策者设定的目标中所存在的问题,所以答案应为 D。

18. 去过医院的人也许或多或少地会对某些医院内部的管理程序感到有点不太适应。你从大夫那里拿到处方,得先到划价窗口排队等候划价,然后到交费窗口排队交费,好不容易到了药房取药,得到的答复却是其中的一种药没有,必须找大夫修改处方,找到大夫后,大夫的做法可能只是将这种药划去。你拿着新的处方再进行一轮新的排队旅行,你能没有抱怨吗?有人出了以下一些主意,从管理角度看,你认为哪一种不合理?

A. 对医院的工作流程进行适当的重组,比如将划价与交费窗口合并。

B. 改善医院内部的信息沟通系统,提高工作效率。

C. 让有经验的大夫来药房工作,然后向在药房工作的大夫授权。

D. 多建一些医院,让医院之间相互竞争。

[解题分析] 本题存在的问题,从表面看主要是流程不合理与内部信息沟通不畅;从深层次看,是由于相对垄断经营,缺乏市场竞争。所以, A、B、D 这几个主意都能在一定程度上起到解决问题的作用,只有主意 C 最没有针对性。

19. 号称“钟表王国”的瑞士在 1969 年研制出第一只石英电子手表,但擅长机械表制造技术的瑞士企业界领袖们认为石英表没有发展前途,并未给予充分重视。日本人则认为,石英表这项新技术大有前途,遂投资进行大批量生产。结果,日本的石英表技术誉满全球,仅在 20 世纪 70 年代五年时间内就挤垮了 100 多家瑞士手表厂。这个例子说明了以下哪种观点?

A. 决策对企业生存发展的影响至关重大。

B. 技术管理更能给企业带来竞争力。

C. 技术要发挥作用离不开资本的投入。

D. 瑞士的钟表世界缺乏技术创新精神。

[解题分析] 投资生产石英表,本身就是一个决策问题。日本公司之所以在 20 世纪 70 年代未能挤垮瑞士手表公司,首先就是因为 10 年前做出了正确的决策,大批量投资生产石英表。可以说,日本手表业的辉煌,是从决策投资石英表时开始

的。因此 A 项是正确的。本题还可以引申出另一个观点：具有战略眼光对企业的生存发展至关重要。

20. 某产品的加工需要经过 A、B、C、D、E 五道工序，其所需要的时间分别为 1、1、2、5、4 天，其中：A 和 B 两道工序可以同时进行，C 工序必须在 B 工序完成后进行，A 和 C 工序必须在 D 工序开始之前完成，E 工序只能在 D 工序完成之后进行。试问完成该产品的生产至少需要多少天？

- A. 13 天。                      B. 12 天。                      C. 10 天。                      D. 9 天。

〔解题分析〕 本题主要考查是否有简单的统筹思想，该产品生产所需的最少时间为  $1 + 2 + 5 + 4 = 12$  天。正确答案为 B。

21. 某公司以前主要生产塑料制品，经营状况不理想。后来注意到，影视作品及电视广告中出现的家庭居室多使用各色塑料百叶窗，这种现象渐成时尚。于是公司推出了各种款式、尺寸、颜色的百叶窗，取得了不错的经营业绩。该公司的这一调整是对下列哪种环境要素所作的何种反应？

- A. 对技术环境的利用与引导。                      B. 对经济环境的利用与引导。  
C. 对社会文化环境的适应。                      D. 对经济环境的适应。

〔解题分析〕 本题考查的是对组织所处环境因素的理解。时尚是一种文化现象。抓住时尚、顺应潮流，是对文化环境的一种适应。正确答案为 C。

22. 历史上，福特汽车公司在向市场投放经济实用的艾德舍尔型汽车之前，曾花大力气收集了可能得到的大量统计数字。所有的数字都显示，这种型号的汽车正是市场所需要的。可当时顾客购买汽车从量入为出转为凭爱好购买这一情况的变化，却被忽略了。在这种变化被数字统计捕获到的时候，为时则已晚——福特已经将这种型号汽车投放市场而遭到了惨重失败。这个实例说明了什么？

- A. 对市场需求的变化的变化，只要使用适当的统计方法，本来是能够预测到趋势中的各种转变的，但福特公司因配备的统计分析人员反应不灵敏而遭到了失败。  
B. 福特公司的失败主要是因为其市场研究人员过于倚重可量化的数字，由此阻碍了他们去觉察现实中出现的变化。  
C. 依赖数量化信息的收集和处理是理性决策法优越于经验决策法的主要方面，福特公司的失败就在于没有摒弃传统的经验决策法。  
D. 就一项重大决策的质量而言，信息收集中的问题与信息处理中的问题相比较，后者所起的作用更为重要，上述福特公司的实例就有力地说明了这一点。

〔解题分析〕 本题考查的是对决策方法的运用。量化的数字统计更多的是对过去的总结，缺乏对现实变化的把握。而正在进行的变化大部分是不能以数字来衡量的。所以在进行决策时，要注重多方面的信息，不仅要根据已有的数学分析，还要重视对现实的直觉、经验以及定性的判断等。所以正确答案为 B。

23. 有家牛奶公司最近推出了送奶上门的新服务项目。平均说来，每个服务人员每天要负责临近 10 个街区住户的送奶任务，交通工具目前仅有三轮车。为减轻送奶员的不必要的负担，公司有关人员想预先为各位送奶员安排好最短的驱车路线。计划中发现，每

个送奶员实际上平均有 128 条可行的路线可供选择。在这种情况下,送奶路线安排问题属于:

- A. 不确定型决策。
- B. 确定型决策。
- C. 风险型决策。
- D. 纯计划问题,与决策无关。

[ 解题分析 ] 从过程与结果均确切了解的多种方案中做出选择,属于确定型决策。

答案为 B。

24. 国内有家橡胶制品厂接洽了一宗外贸生产——巴基斯坦某厂商想委托加工一种异型轮胎,试制数量 5 套,出价比普通轮胎高一倍,并声称如果试加工的轮胎合格将大量订货。这家企业算了一笔细账:达到对方要求,难度很大;技术上虽不成问题,但需新制一套模具,尤其是在需要追加投资而销价仅高一倍的情况下,至少要为这笔生意赔上 1 万元。所以该厂提出了加价的要求,但对方解释说确实因为受原有预算所限,难以做出退让。最后,这笔生意落到了国内另一家橡胶制品企业,他们不计成本,做成了试加工样品,很快,他们接到了外商首批 8000 套的订货,继而又追加 1 万套。对这两家橡胶制品企业在接受试加工样品订单方面的做法,以下何种评论最贴切?

- A. 第一家企业领导者做生产精打细算,体现了商家经营之道。
- B. 第一家企业领导者虽然精打细算,但市场意识不强。
- C. 第二家企业领导者从培植感情的角度来处理生意问题,好心终有好报。
- D. 生意场上不能以某项业务的得失来论企业领导者长短,在现代企业经营风险日益提高的情况下,保守一点的决策能使企业避开风险,长久立于不败之地。

[ 解题分析 ] 这种异型轮胎有需求,说明生产该产品有市场,虽然短期试产要亏本,但从长期的市场需求来看,还是有利可图的。另一方面,市场经济中,必要的风险还是要冒的,而且风险并不大(仅亏 1 万元)。所以说第一家企业的领导市场意识不强是正确的。答案为 B。

25. 相传英国有个名叫霍布森的商人,他在卖马的时候一直说,允许顾客任意挑选马匹,但需要符合一个条件,即只能挑选最靠近门边的那一匹。在此例中,顾客拥有的决策权限:

- A. 很大,因为他可以任意挑选马匹。
- B. 很小,因为他的决策前提受到了严格控制。
- C. 无大小之别,因为这里顾客只是在买马,而不是在作决策。
- D. 无法判断,因为决策权限大小取决于所作决策的类型与重要程度。

[ 解题分析 ] 这是一个决策前提受到严格控制的决策问题。答案为 B。

26. H 市某研究所主要研究特种材料。在计划经济时期,该所承担了多项国家下达的科研攻关任务,取得了十分突出的成就,同时形成了良好的协同攻关的气氛和机制,造就了一批优秀的技术人才。但改革以后,国家任务逐渐减少,直到目前完全取消,因而该所取得的成果也随之减少。为了扭转目前这种局面,从管理上看,你认为该所最需要做的是什?

- A. 强化决策职能,提高环境适应能力。
- B. 进一步增强研究所的技术力量。

- C. 加强内部协调,提高科研效率。 D. 补充资金以弥补国家投入的减少。

[ 解题分析 ] 计划体制下的科研院所在市场经济条件下最大的问题是环境适应能力不强,自身造血能力不足,所以当国家任务减少至取消时,该研究所最需要做的工作是把握市场经济的要求,从市场中获取发展的资金。答案为 A。

27. 大地公司经过慎重论证和专家咨询,确立了当前的组织结构设计方案。如果有以下情况发生,你认为哪一种会对其组织结构形式构成最严重的威胁?

- A. 大地公司总部的搬迁。  
B. 大地公司董事会成员的调整。  
C. 国家产业政策重大调整导致公司竞争战略的根本性转变。  
D. 竞争者的策略调整。

[ 解题分析 ] 本题考查的是对影响组织结构因素的掌握。一个公司的组织结构主要根据公司的组织目标和发展战略而定的。如果公司战略发生变化,即进行组织结构设计的前提改变了,组织结构形式势必随之调整。答案为 C。

28. 某民营企业老总觉得,自己的企业之所以能够从无到有,在短短的 8 年时间里迅速发展壮大,最终成为行业排名第一的企业,主要是因为自己多次承接了一些特别客户提出的许多同行厂家均不愿承接的业务。据事后分析,当初该企业承接的这些业务要么数量较少,要么价格太低,要么交货期或质量要求太高,先被同行中许多有实力与品牌影响的厂家认为无利可图而放弃,再由客户找上门来的。通过这一企业发展事例,可以得出结论:

- A. 一个企业的发展关键在于要敢于做人家不敢做的事。  
B. 选择好的业务切入点对于企业的长期发展意义重大。  
C. 在迅速变化的环境中抓住市场机遇是企业头等大事。  
D. 积累能够满足客户各类要求的能力是企业成功关键。

[ 解题分析 ] 企业的生存发展取决于市场上的顾客需求,能否依据顾客的需求调整自己的经营行为,决定了企业能否有效地抓住市场机遇求得发展。因此,在顾客需求多样化和变化的时代,抓住市场机遇是企业经营的一件头等大事。敢做别人不敢做的事并不能保证企业的发展,甚至会给企业带来极大的风险,积累能够满足客户“各类”需求的能力会浪费企业的稀缺资源,降低资源配置效率,所以,A、D 可以排除。这个企业的业务切入点并非企业主动选择的结果,而是客户主动找上门来的,所以,B 也可排除,而答案 C 正好符合题意。

29. 有一种说法认为“管理就是决策”,这实际上意味着:

- A. 对于管理者来说只要善于决策就一定能够获得成功。  
B. 管理的复杂性和挑战性都是由于决策的复杂性而导致的。  
C. 决策能力对于管理的成功具有特别重要的作用。  
D. 管理首先需要的就是面对复杂的环境作出决策。

[ 解题分析 ] 管理者要履行计划、组织、领导和控制等多种职能,首先需要的未必是做决策,善于决策并非做好管理的充分条件,同样,管理的复杂性和挑战性也并不

非仅由决策的复杂性而引致。所以 A、B、D 可排除,正确答案为 C。

30. 甲公司在购并乙公司后,仅派二名管理人员到乙公司,帮助其加强内部管理并负责把好产品质量关,并对乙公司生产的产品用自己的商标品牌进行销售,结果迅速扭转了乙公司多年亏损的局面。这一例子表明:

- A. 只要有了强大的品牌优势,购并同类亏损企业是很容易取得成功的。
- B. 拥有较强的内部管理与质量控制能力是甲公司取得购并成功的关键。
- C. 乙公司如果能够自己加强内部管理与质量控制也能取得经营的成功。
- D. 为保证购并能为企业带来满意的后果,需要购并双方多层面的有效整合。

[ 解题分析 ] 人员派遣和品牌共用是购并后的主要整合措施,所以购并双方“多层面的有效整合”是正确答案。答案为 D。

31. 某企业原先重大战略决策的基本过程是由各部门(如财务部、销售部、生产部、人事部等)独立把各自部门的情况写成报告送给总经理,再由总经理综合完成有关的战略方案。后来,对此过程作了些调整,这就是:总经理收到各部门呈上的报告后,有选择地找些管理人员来磋商,最后由自己形成决策。再后来,总经理在收到报告后,就把这些报告交给一个有各部门人员共同参与组成的委员会,通过委员会全体成员的面对面讨论,最终形成有关决策。对此你的看法是:

- A. 这种处理方式的改变对企业战略决策以及其他方面的工作没什么影响。
- B. 这种处理方式的改变可以大大提高企业决策的效率。
- C. 这种处理方式的改变扩大了信息沟通的范围,可带来更多的成员满意感。
- D. 这种处理方式的改变提高了企业上下信息沟通的效率。

[ 解题分析 ] 决策过程组织方式的不同会影响到有关人员的权力分配和信息沟通等。从总经理个人决策到某些人磋商,再到委员会集体决策,无疑决策权走向分散,信息沟通范围扩大,但决策的效率也会因此降低。答案为 C。

32. 某大学毕业的一名 MBA 学员小王,1995 年到一家私营企业工作。当时,这家企业刚创建不久,小王被分配到 H 省担任销售主管。几年来,小王工作热情很高,全身心地投入,销售业绩连年快速增长,小王也被连续提升。1998 年,小王再次被提升为大区主管,负责指挥 7 个省的销售工作,工资收入也连续翻番达到年薪 30 万元。但最近,小王却准备离开公司,另谋高就。同学们询问原因时,小王总是解释说:“现在我所在的这家公司可以说缺少谁都可以继续发展,我已经只是这部高速运转的机器中的一个部件了。”根据小王的说法,你能对他所在公司的发展情况作何判断?

- A. 公司的发展潜力不大,因为公司失去了创业初期的活力。
- B. 公司已经步入正轨,有了较健全的组织体系和制度规范。
- C. 无法做出判断。
- D. 公司会面临人才危机。

[ 解题分析 ] 一个组织离开谁都可以发展,而且可以保持高速运转,表明公司已经步入正轨,有了较健全的组织体系和制度规范,所以,答案 B 正确。

33. “一件预计可能会出错的事情,往往一定会出错。”以及“一件事情出错,其他事

情也跟着出错。”类似的话揭示了什么？

- A. 决策的制订与实施一定要果断且富有信心,否则就很难实现。
- B. 制订计划应树立起权变的意识,问题出现时应立即制定出相应的应变计划。
- C. 应变计划的制定是计划工作的一部分内容,应在计划过程中及早予以考虑,不能等到出现问题时再仓促应对。
- D. 要注意认真分析事物之间的关联性,以得到正确的结论。

[解题分析] 预计可出错的事显然并非突发事件,可在拟订计划时确定防范或应变措施,而不是问题出现后再亡羊补牢,所以,答案 C 正确。

34. 某公司领导接待了两位有合作意向的国外厂商来访,希望能够通过会谈以较优惠的条件获得对方以生产工艺和技术资料作价的入股投资。会谈中双方气氛融洽,公司着重向对方介绍了新产品的开发过程,并展示样品的性能情况,新产品的性能给外商留下了深刻影响,但对进一步合作却不置可否。你认为这其中出现了什么问题？

- A. 公司所开发的产品技术含量过低,难以引起外商的合作兴趣。
- B. 公司只是介绍了新产品的技术情况,但缺乏对市场前景的分析。
- C. 外商故意不表态以增强自身在谈判中的力量,获得更优惠的作价。
- D. 外商没有真正理解该公司的产品计划,所以无法做出明确的回答。

[解题分析] 合作的前提是“双赢”,所以企业应该分析市场竞争环境的情况。答案为 B。

35. 某集团公司正在召开董事会,审议集团“十五”发展战略,原定会议计划是从五个战略方案中选取 1~2 个作为集团的下一个五年规划的重点,董事会成员主要由集团下属企业或公司的董事长或总经理组成,大家“屁股指挥脑袋”,更多地从本企业或本公司的发展出发来审议整个集团的发展战略。会议整整开了三天,还是毫无结果,根本达不成什么决议。最后只得采纳董事长提出的折中方案,将集团的资源平均安排到五个战略方案上,待实施一年后再根据各方案进展情况决定取舍。对于如何从根本上杜绝此类问题的出现,存在以下几种说法,你最赞同哪一种？

- A. 董事会的成员构成应该有一定比例的外部技术、管理专家。
- B. 进一步加强董事会成员集团整体观念,减少本位主义倾向。
- C. 事先给各董事会成员分发资料,使大家对各战略方案的利弊有充分的了解。
- D. 这种性质的会议应该临时吸收几位外部技术及管理专家参与。

[解题分析] 用排除法。群体决策的定性决策关键是要选择好进行决策的专家组,应该借助“外脑”,因为“当事者迷,旁观者清”。答案为 A。

36. 企业经营环境变化速度的加快,使得企业制订中长期计划的难度不断加大,并且不断需要调整。因此,有人提出以下几种建议,以应付不确定且经常出现重大突发事件的经营环境。请问:你最赞同其中哪一建议？

- A. 计划一旦制订就应保持其严肃性,可采取以不变应万变的做法。
- B. 一旦环境发生了变化,就应该主动放弃原计划而制订新计划。
- C. 通过动态调整计划来适应环境变化,以保持中长期计划的灵活性。

D. 在保持原计划不变的同时,根据突变情况另外制订应急计划。

[解题分析] A“以变应万变”,B“一遇变化就放弃”,D“根据突变另外制定”的说法都不正确。答案为 C。

37. 在某企业所在的行业中,少数几家大厂商之间为争夺不断增长的产品潜在市场,竞争十分激烈。最近,该企业领导发现,尽管目前企业产品的市场销售增长率较高,但市场占有率却几乎没有什么提高。为此,企业领导决定采取各种有效措施大幅度提高产品的市场占有率。以下关于该企业这一决策可能后果的表述中,哪一条最为恰当?

- A. 企业产品的销售增长率及市场占有率均有进一步提高。
- B. 企业产品的销售增长率上升而市场占有率变化不确定。
- C. 企业产品的市场占有率上升而销售增长率下降。
- D. 企业产品的销售增长率上升而市场占有率下降。

[解题分析] 销售增长率是企业的一个纵向指标,只有与同行业的平均水平相比才能反映市场竞争力的情况,才能反映市场占有率的大小。答案为 B。

38. 中国国际航空公司面临着十分复杂的竞争格局。参与该领域竞争的有:铁路运输、公路运输、波音飞机制造公司、空中客车飞机制造公司、航空油料供应公司以及国内其他航空公司,其中国内其他航空公司不仅在国内航线,而且在国际航线上与中国国际航空公司展开竞争。此外,还有许多省份也看中该领域,想开展民航运输业务。根据这一情况,你认为以下哪一说法正确?

- A. 同行竞争者是国内其他航空公司;潜在竞争者是想从事航空运输业务的省份;替代品生产者是铁路运输、公路运输;供应者是航油公司、波音公司、空中客车公司。
- B. 同行竞争者是铁路运输、公路运输;潜在竞争者是想从事航空运输业务的省份;替代品生产者是波音公司、空中客车公司;供应者是航油公司、国内其他航空公司。
- C. 同行竞争者是波音公司、空中客车公司;潜在竞争者是想从事航空运输业务的省份;替代品生产是铁路运输、公路运输;供应者是航油公司、国内其他航空公司。
- D. 同行竞争者是国内其他航空公司;潜在竞争者是铁路运输、公路运输;替代品生产者是波音公司、空中客车公司;供应者是航油公司、其他想从事航空运输业务的省份。

[解题分析] 根据波特关于环境竞争性的 5 个因素分析可知答案为 A。

39. 先导企业数据服务公司是一家以开发各类管理信息系统为主业的企业,公司规模不大,但其主导产品——城市公交车管理信息系统的功能配置合理,取得了不错的市场业绩。为壮大公司,总经理郑南决定开发新型机场地勤服务管理信息系统。该信息系统技术要求高,需要大规模资金投入。为争取风险投资,郑南亲自编写了一份商业计划书。该计划书第一稿有三部分内容,分别是:①新系统的功能与性能定位;②预期收益;③投资估算。

在听取公司有关人员意见后,第二稿又增加了“市场机会与风险说明”和“关于竞争者”两部分。在与有关系统开发人员讨论了一些技术细节以后,第三稿又对第一稿的第1部分作了修改和补充,还增加了商业计划书最重要的部分——摘要。郑南至此完成了一份自己和公司其他人颇为满意的商业计划书。从这一工作实施的过程中,我们可以得到关于郑南的哪一点评价?

- A. 郑总具有很强的计划意识和计划能力,但业务能力不足。
- B. 郑总具有很强的开拓精神和合理的发展思路,但计划能力不足。
- C. 郑总具有很强的业务能力和融资意识,但表达能力不足。
- D. 郑总具有很强的创新意识和创新能力,但组织能力不足。

[解题分析] 排除法。A“业务能力不足”不对,C“表达能力不足”没有充分理由,D“组织能力不足”在题干中没有涉及,而题干关于第二稿增加“市场机会与风险说明”和“关于竞争者”两部分内容恰好反映的是计划程序的最重要的2个步骤。答案为B。

40. 张三下岗后想开办一家自己的企业,恰遇一小企业主李四欲将其手中的企业转让,出让价格6万元。张三期望自己每年的最低工资收入为2万元,年投资回报率达到10%。张三对拟购买企业的经营获利能力做了一番认真的考察和分析,结果认定其年赢利水平为3.2万元。试问,从经济效益角度来看,张三对这笔买卖的态度会是怎样?

- A. 相当愿意。
- B. 极勉强。
- C. 不愿意。
- D. 不好说。

[解题分析] 可能实现的年投资报酬率  $= 3.2 \div 6 \times 100\% = 53.3\%$ ,远大于要求的最低投资报酬率10%。答案为A。

41. 某地的老张办了家小型轧钢厂,每天轧制钢筋10多吨,固定资产约100万元,雇工70多人,迄今已缴纳各种税金超过30余万元。老张并不懂轧钢知识,办厂的启动资金也是靠筹款和以房子做抵押向银行借来的。他心中只对办厂条件做了这样的估计:原料,可以用拆船厂拆下来的旧钢板;技术人员可以聘请;设备可以买,也可以自己造;他认为只要用一台剪板机把钢板剪成一条一条的,然后放炉子里加热,再经过轧钢机的轧压,出来的就是一条条铮铮发亮的钢筋;销路不会有问题,因为国家一直没在当地及邻近地区办钢铁厂,眼下家家都在大兴土木,当地市场的钢材价格是全国最高的,每吨超过两千元。事实是,他的轧钢厂办成投产后,钢材销路很好,所以地区的钢材市场也因此而稳定在每吨1500元左右。对这项决策,以下哪种评述最为恰当?

- A. 老张是在以赌博方式进行这项风险性决策,侥幸碰对了机会。
- B. 企业家成功的关键在于发现机会,产生投资的主意,至于他手中掌握多少资源相对来说是次要的。
- C. 善于进行理性分析而不是靠碰运气的企业家,会根据自己掌握的资源确定能够开发哪些机会,争取把风险降到最低。
- D. A和C都正确。

[解题分析] 成功的企业家最重要的是具备概念技能,即具有洞察市场、发现机会

的能力,手中掌握的资源当然是越多越好,但少也没关系,可以通过较好的战术去获得。答案为 B。

42. 某大学开发出一种基于精神分析原理与中药疗法相结合的舒缓精神压力与生理疲劳的辅助治疗与休闲设备,代号为 X,定位于那些工作强度大、节奏快、精神压力和生理压力大的经理人市场。其基本原理是创造一个独立、封闭、隔音效果极好的空间,在此空间内置放一种充满能够舒缓精神和生理压力、具有保健功效的中药药液,同时播放一种专门设计的能够舒缓神经的音乐。刚开始音乐强度较高,随着顾客精神的放松,身心的宁静,音乐声音逐渐降低,达到似有似无的境界。技术开发者的实验证明,X 产品确实具有一定的效果。某公司得知该技术后,在沈阳、北京等地的星级饭店采用问卷方式,对商务旅行的经理人员做市场调研。其问卷首先简明扼要地介绍了 X 产品的原理,然后提出问题:如果让你在桑拿、保龄球、X 产品等之间进行选择,你是否愿意消费 X 产品?如果你愿意消费,你愿意每次为这种消费付多少费用等。

问卷调查表明,X 产品市场需求极大,所以公司决定购买技术。以下是对公司的此项决策所做的评论,你认为哪一种更科学?

- A. 公司决策过程科学,方法正确,X 产品市场前景广阔。
- B. 经理人员根本不是公司的客户,购买 X 产品的人(或企业)才是公司的客户,调研对象完全错误,决策存在潜在问题。
- C. 调查对象选择虽然正确,但调研方法不科学,决策存在潜在问题。
- D. 此市场调研不全面,调研方法设计不合理,决策存在潜在问题。

[ 解题分析 ] 市场调研的步骤包括:市场调研前的环境分析和预测、调研方法设计、抽样方法设计、问卷设计、试调查、实施调查、数据处理与分析、撰写调研报告等过程。所以,选择 D。

43. 在某产品的量本利关系图中,如果先是产品单价递增而其他生产经营条件保持不变,然后再是固定费用递增而其他生产经营条件保持不变。在这样的情况下,盈亏均衡点 Q 的变动会是:

- A. 先左移,后右移。
- B. 先左移,然后再左移。
- C. 先右移,然后再右移。
- D. 先右移,后左移。

[ 解题分析 ] 根据盈亏平衡的产量  $Q = \text{固定成本} \div (\text{单价} - \text{单位变动成本})$  可知,当单价递增时,Q 值逐渐减小,向右移;当固定成本递增时,Q 值逐渐增大,向左移。答案为 A。

### 案例题专项练习 1: 新民钟表公司

新民钟表公司位于 W 市城乡结合部,约有固定资产 5000 万元,是一个拥有 1000 人的国有中型企业。公司自 20 世纪 50 年代成立以来,有过辉煌的历史。进入 20 世纪 90 年代后,全国手表行业中除飞亚达、罗西尼等少数几个企业经营情况尚好外,大多数企业经营状况都不好,新民钟表公司也出现了经济效益恶化的局面。市轻工局撤换了企业原领导班子,经过竞选,李茂盛担任了公司总经理。李茂盛一上任就大刀阔斧地精简机构,

把公司科室人员由 80 人精简到 40 人,加强了现场管理和质量管理。

新民钟表公司的主要产品是机械表和机芯。经市场调查,机械表在国内市场已不受欢迎,全行业销售额呈逐年下降趋势。公司年产机芯 100 万只,主要卖给香港的中国商,每个机芯的售价在 12.60~12.70 元之间。由于没有达到 1000 万只的经济规模,每个机芯的成本为 12.50 元左右,比同行厂家高许多。公司生产的低档机械表在省外根本卖不出去,在本省的市场占有率已由前几年的 10% 下降到了 5%,并且其主要购买对象在农村。目前企业实际上已处于亏损状态。李总经理担心,一旦香港中间商停止订货,企业将陷入更大困境。公司经过多次研究,认为必须搞多角化经营。

为此,公司在厂区外租了几间房和一块空地,开设了餐厅与卡拉 OK 厅,建造了钓鱼池和游泳池,并办起了一个“新民度假村”。公司还办了养猪、养鸡、养兔场。公司了解到在距公司 100 多公里的山区,许多农民开采铁矿砂非常赚钱。李总经理通过亲自考察,并经全体员工讨论,决定开办新民铁矿砂厂。在征得有关金融管理部门同意后,公司召开了全体职工大会,李总经理在会上说:“当前公司严重亏损,机芯和机械表销售情况不好,资金极为短缺。我们每个职工一定要认清形势,团结一心,黄土变成金。今天我动员大家集资自救,自力更生。我本人愿出 1 万元。希望同志们在保证生活不受影响的情况下,自愿集资,不要勉强。我们保证集资款的利率高于银行利息率。将来铁矿砂厂赢利后,再按资分红。尽快把铁矿砂厂办起来,就可以帮助公司解决当前发展的难题。”在李总经理的号召和带动下,仅两周时间,公司就集资 100 余万元,再从各车间抽调了得力人员,经过紧张的筹备,半年后新民铁矿砂厂就土法上马了。开工第一个月赢利 40 万元。李经理非常兴奋地说:“我们现在是一、二、三产业并举,农、工、商齐上,照这样的势头发展下去,我们的公司是大有希望的。”

但是好景不长,过了不久,土法上马的铁矿砂厂出了事故,山坡上的废泥浆由于堆放过多,流进了农民的庭院,冲毁了几间民房。环保部门勒令新民铁矿砂厂停产并处以罚款。“新民度假村”由于地理位置不好,游客不多,再加上经营不善,也出现了亏损。公司的养殖业原来是由一个农大毕业生管理,但他认为公司没有发展前途,不久前离职而去。这使得李总经理及公司陷入了极度困难之中。

根据以上情况,请回答下列问题。

1. 从管理的角度来看,你认为李总经理上任伊始首先应该抓什么工作?
  - A. 精简机构、现场管理和质量管理,将产品成本降下来。
  - B. 市场营销,把销售队伍和销售策略抓好,其他都是次要的。
  - C. 职工思想,只要把职工的干劲鼓起来,什么事都好办。
  - D. 企业经营总体战略的制定,这影响和决定了企业的发展方向。

[答案] D

[解析] 对于一个处于危机中的企业,发展方向问题是直接关系到企业生存的问题,是高层管理层应最先考虑的课题。作为企业的高层管理人员,最重要的是概念技能。要通观全局,把握企业总体的发展战略,洞察企业和环境之间的相互影响和相互联系,感知和发现企业和环境中的机遇和威胁。作为总经理,不应该拘泥于一些细枝末节,应该充分授权,把握整体的战略规划是关键。

A、B、C 选项的一些工作都可以交给具体的部门去处理。

2. 你认为新民钟表公司还要不要继续生产机械表？

- A. 应当继续生产机械表,中国市场很大,可以包容任何产品。
- B. 应当生产高档机械表,许多高价名牌手表都很好销。
- C. 不应继续生产机械表,机械表产品已经进入衰退期。
- D. 不应继续生产机械表,目前没有一家手表厂经营是成功的。

[答案] C

[解析] 行业内的情况显示,该企业没有任何竞争优势,而市场调查的结果显示,行业总的需求下降,已经进入衰退期,所以应该退出机械表这个行业。企业在选择所要从事的行业时应该慎重考虑,应该进入“朝阳行业”,而不应该进入“夕阳行业”。

3. 新民钟表公司土法上马铁矿砂厂的决策是否正确?为什么?

- A. 正确,因为铁矿砂厂每月可赢利 40 万元,解决了公司的燃眉之急。
- B. 正确,李总经理亲自做过调研,并经全公司员工讨论,符合科学决策程序。
- C. 错误,企业上下缺乏沟通,还没有对办厂达成共识。
- D. 错误,项目上马未经科学有效的论证,对项目风险未做充分估计。

[答案] D

[解析] 假如土法上马铁矿砂项目能经过充分论证,估计到上马后的各项风险,并制定相应的对策,也许是可行的方案。但案例表明因为没有考虑到项目实施中的各种风险,导致最后失败,所以该题的正确答案为 D。

4. 新民钟表公司上马铁矿砂厂属于以下哪一种决策类型?

- A. 战略决策。
- B. 日常决策。
- C. 程序性决策。
- D. 产品决策。

[答案] A

[解析] 上马铁矿砂厂属于企业业务发展方向的重大调整,所以该决策是战略决策。

5. 你认为公司选择的度假村、养殖业和铁矿砂厂这三个项目,在哪些方面存在着共同性与相互促进作用?

- A. 市场营销。
- B. 生产技术。
- C. 日常管理。
- D. 以上都不对。

[答案] D

[解析] 三个项目分属第一、二、三产业,相互之间没有任何关联性和共同点,也就不会产生任何一种相互促进作用。

6. 该公司多角化经营战略失败的最主要原因是什么?

- A. 上马项目论证不够充分,决策考虑不够科学全面。
- B. 李总经理对工作不够投入,没有依靠职工群众力量。
- C. 企业优势没有正常发挥,抓住的机会未充分利用。

D. 企业普通职工水平不高,缺乏高水平的科技人员。

[答案] A

[解析] 从进行的三个项目可看出,项目失败的主要原因在于项目自身的缺陷,这是管理层在做项目选择时对项目认识不足、盲目上马造成的。所以正确答案为 A。

## ■ 案例题专项练习 2: M 公司在本国市场东山再起之谜

M 公司是一个跨国经营的大公司,多年来积极开拓国际市场并取得了辉煌的战绩。然而,其在本国巨大市场的竞争中却逐渐处于劣势,近几年公司一直靠着国际市场的巨大盈余维持公司的正常运转,形成了“墙内开花墙外香”的局面,正如公司的一位副总裁所说:“M 公司国际形势看好,但在国内却有点抬不起头来。”

1994 年,公司的新总裁史密斯上任后,确立了“继续开拓国际市场,国内市场打翻身仗”的战略。经过两年多时间的努力,M 公司不仅走出了困境,而且凭借其雄厚的竞争实力,战胜了其主要的竞争对手,重新夺回了国内市场占有率第一的宝座,市场占有率超过主要竞争对手两个百分点,达到了 36%。M 公司能够在短短的两年多时间里东山再起,秘密何在?

第一,大胆启用能人。史密斯上任伊始,决定对国内的运作机制进行彻底改组,大胆启用人才,对以汤姆为代表的一批管理精英委以重任。汤姆现年 44 岁,是哈佛工商管理学院的 MBA 毕业生、公司内公认的管理奇才,此前曾担任南美分部的经理,任职期间该地区的销售额翻了一番,利润增加了 3 倍。回公司本部任职时,得到了总裁史密斯的承诺:准许他从各国际分部选用任何他认为合适的人作为副手,因而他启用了曾有多国工作经验,现任欧洲分部市场部经理的韦伯,并以两人为主组成了“国内市场抢救工作队”。在以后的两年时间里,在这一批精英的参与下,M 公司终于从根本上扭转了国内市场严重受挫的经营状况。

第二,提高工作效率。汤姆和韦伯针对企业效率低的问题,首先关闭了五家低效的工厂,同时重新规划了业务流程,从原材料采购到库存管理,从生产到运输的每一个环节重新做了认真的部署,并砍去了一些多余的环节,仅此一项,就为顾客从订货到收货节约了 1/4 的时间。他们还加大投资,增加一些被忽视的名牌产品,并对老产品进行更新换代,不断推出新款新样。汤姆和同事们的辛勤努力产生了显著的效益,据专家预测,公司的改革措施每年为公司节约了近 6 亿美元的成本费用。

第三,推出拳头产品。拳头产品是企业竞争中站稳脚跟的根本。M 公司一直从事多种产品的生产和经营,清洁剂是公司的支柱产业,现在公司 1/3 以上的年收入来自这类产品。从 1995 年起,公司看准了国际国内巨大的清洁剂市场潜力,研制出了含有特殊成分的乙型清洁剂。该产品除保留了原有产品的优点外,增加了使用范围广、清洁强度大等优点,不但可以用于家庭日常用品的清洁,而且还可以用于汽车、机械设备的清洗。产品一上市就受到了消费者的欢迎。公司抓住时机,不惜重金,大力宣传,使这种新型清洁剂的销售在国内外市场都取得巨大成功。

第四,加强科技开发,实行网络管理。新型清洁剂的成功开发凝聚了 M 公司所有科

研人员的辛勤劳动。负责技术事务的化学博士道奇,个人拥有专利 50 多项,他和公司其他技术人员一道组成了一支实力雄厚的攻关队伍,经过三年多的努力,耗费近 1 亿美元,用以开发新型清洁剂。在研制过程中,他们还与几所大学的专家合作,联合攻关,最终研制出了新产品,同时也使产品的性能和质量有了科学的保证。在管理上,公司积极利用计算机这一信息时代的工具,建立了全公司范围的计算机网络系统,逐步完善公司的物流,加强各经营环节的联系和沟通,把销售、采购、分配、售后服务等各个环节衔接起来,统筹计划,合理安排,实现了信息和资源的最大限度的利用。

从 M 公司国内市场的复兴,可以看出:改革与发展、民主管理与科技开发相结合是现代企业的必由之路。

请根据以上情况,回答以下问题。

1. 从 M 公司国内的市场占有率和主要竞争对手的情况可以推算出:

- A. 该国清洁剂市场属垄断竞争市场。      B. 该国清洁剂市场属寡头垄断市场。  
C. 该国清洁剂市场属完全竞争市场。      D. 缺乏更多资料,无法断定。

[答案] B

[解析] 因为 M 公司的国内市场占有率为 36%,主要竞争对手为 34%,两者共占有国内市场的 70%,这说明国内市场属于寡头垄断市场。寡头垄断市场的定义就是只有少数几家企业操纵着市场,案例中两家企业就占有了 70% 的市场份额,这是典型的寡头垄断市场,所以选择 B。

2. 1995 年以前 M 公司在国内市场竞争中处于劣势,你认为主要原因是:

- A. 经营过程中的浪费多。      B. 对用户的反应速度比较慢。  
C. 主要产品缺乏竞争性。      D. 以上几种原因综合作用的结果。

[答案] D

[解析] 从 M 公司所采取的第 2、3 项措施所产生的效果可知道 A、B、C 都正确,经营过程中的浪费多、对用户的反应速度比较慢、主要产品缺乏竞争性都是 1995 年以前 M 公司在国内市场竞争中处于劣势的主要原因,所以最佳答案为 D。

3. M 公司新产品开发成功给我们的启示是:

- A. 新产品开发必须有强有力的资金后盾。  
B. 选择有工作业绩的人才,所以能够担当重任。  
C. 不能仅仅敢于选择能人,更主要的是重用他们。  
D. 选好了人才,必须安排最合适的工作。

[答案] C

[解析] A、B、C 都是新产品开发成功的必要条件,但是 M 公司开发的新型清洁剂成为拳头产品这个例子说明:新产品的成功需要市场开发的配合,不能仅仅敢于选择能人,更主要的是重用他们,让他们在合适的岗位上最大限度的发挥他们的才能,让“人尽其才”,开发出最能满足市场需求的新产品,所以 C 是最佳答案。

4. M 公司采取“继续开拓国际市场,国内市场打翻身仗”的战略是在具体的环境背景

条件下提出的 ,其中也包含了较大的风险 ,主要有 :

- A. 来自竞争对手的威胁。
- B. 国内国际两面作战的风险。
- C. 新产品开发的风险。
- D. 以上几种风险都一定程度地存在。

[答案] D

[解析] 来自竞争对手的威胁、国内国际两面作战的风险、新产品开发的风险这几种风险都是 M 公司采取战略可能遇到的潜在风险 ,所以 ,答案 D 最全面。

5. 从案例中几位管理精英的表现中可以看出 ,他们能够成功的最主要的条件是 :

- A. 汤姆是哈佛管理专业的毕业生。
- B. 他们受到了公司总裁的重任。
- C. 良好的业务素质和积极的进取精神。
- D. 善于发现和解决问题。

[答案] C

[解析] 是不是哈佛管理专业的毕业生并不重要 ,世界 500 强企业中的老总也没有几个是哈佛管理专业的毕业生。根据案例 ,几位管理精英成功的最主要条件 ,从根本上看 ,以 C 的表述最为综合并涉及成功的本质。D 选项包含于 C 选项之中。所以最佳答案为 C。



### ■ 学习目的

学习本章后 ,应该掌握

- (1) 组织工作的主要内容
- (2) 组织设计的原则
- (3) 几种常见的组织形式和特点
- (4) 人员配备工作的任务、程序和原则
- (5) 管理人员考评的目标和方法
- (6) 组织中的集权与分权、正式组织与非正式组织
- (7) 组织变革的力量

### ■ 案例导读

#### 案例导读

案情 : 罗伯特 · 布朗是销售服务部的主任 , 她与邮购处经理里卡多 · 蒙特刚结束一场目标管理式的讨论。“那么 , 里卡多 , 你同意这八项目标啰 ?”“是的 , 罗伯特 , 它们看上去很适合我。”“那太好了 ,”主任说 , “6 个月以后我再见到你时 , 想看看你到底干得有多漂亮。”

在这 6 个月里 , 里卡多在一个目标上遇到了麻烦 , 这个目标是要求在邮寄成本上削减 5% , 他本来打算利用大宗整批邮寄以达标 , 把 1000 多份目录册寄往指定的邮区 , 可是销售部迟迟交不出客户的名单来 , 邮签贴不齐 , 里卡多怕误事 , 只得追加邮费来零寄。

6 个月之后 , 罗伯特见到里卡多时 , 一起来讨论他的工作表现。她说自己实在弄不懂里卡多怎么会在邮寄成本上无法达标。“如果你那时候就来找我 , 我可以向销售部施加压力 , 让他们给你那些邮签资料 , 这立刻能办到 !”她说。里卡多回答说 : “我想这 6 个月里得靠我自己 , 在那种情况下 , 我已尽了最大的努力。”布朗小姐说 : “看来你能力有限。”

问题：他们在实施这套目标管理时，还应该做何改进？

答案：在最初讨论时，罗伯特本应该强调，可以随时向她咨询，取得她的指导。在那样做的时候，她还必须再三声明，她可不愿意放马后炮，只想随时提供咨询，给予帮助。应该对里卡多说明，这套目标管理体系中的有些因素，是向他提供了发挥自己的机会。发挥是一种学习，聪明的做法是碰到难题时去征求别人的建议。罗伯特也不必对里卡多怎么来处理大宗邮寄的决定严加责备，相反，倒是应该把他的决定作为某种学习经历来接受，这在目标管理体系中是允许的。

## 基本理论

### 一、组织设计基础

#### （一）组织的含义

组织工作是管理工作的一个有机的组成部分，组织工作就是要达到组织目标而必须从事的各项工作或活动进行分类组合，在一定空间和时间范围内对包括人、财、物和信息在内的各种资源进行有效地配置，划分出若干管理层次，分出若干部门，对人员进行选聘、考评和培训，为组织结构中的每个职位配备合适的人员，并把监督每类工作或活动所必需的职权授予各个管理层次、各部门的主管人员，以及规定上下左右的协调关系，此外，还需要根据组织内外诸要素的变化，不断地对组织结构做出调整和变革，以确保组织目标的实现。这就是管理学中组织职能的范围。管理人员的主要任务之一就是要使其所在的组织建立和产生有效的分工和协作关系结构，并能不断发展、完善，使之更加富有成效，同时，为这样的组织配备适合的人员。

巴纳德认为：组织不是集团，而是相互协作的关系，是人们相互作用的系统。正式组织是人们自觉地、有意识、有目的地对两个或两个人以上的活动或力量进行调节的系统。作为过程，组织是在一定的时间和空间内向各个成员分配工作，统一各种行为的动态活动，作为结构，组织是把动态活动中有效合作的相互关系相对静止而形成的静态模式。

组织作为一个系统，一般包含四个重要要素：

#### 1. 目标和宗旨

任何组织都是为目标而存在的，不论这种目标是明确的还是模糊的，目标总是组织存在的前提。没有目标，也就没有组织存在的必要性。组织通过连续地更新宗旨或目标保持其延续性。

#### 2. 人员与职务

人既是组织中的管理人员，又是组织中的被管理人员，建立良好的人际关系，是建立组织系统的基本条件和要求。明确每个人在系统中所处的位置以及相应的职务，便可形成一定的职务结构。

### 3. 职责与职权

职责是指某项职位应该完成某项任务的责任。它反映了上下级之间的一种关系。下级有向上级报告自己工作绩效的义务或责任 ;上级有对下级工作进行必要指导的责任。职权是指经由一定正式程序赋予某项职位的一种权力 ,居其位者 ,可以承担指挥、监督、控制 ,以及惩罚、裁决等工作。这种权力是一种职位的权力 ,而不是特定个人的权力。

### 4. 协调

在组织成员付出努力的同时 ,必须对这些努力进行协调以便可以最有效地实现组织的目标。良好的人事管理对实现有效协调非常重要。

## (二) 组织工作的重要性

我们将形成工作中分工与协作关系的策划和安排过程 ,称做“组织设计”。而特定时期设计出来的组织 ,可能要在运行一段时间后进行再设计或重组变革 ,并采取有效的变革管理措施使之顺利地过渡到一种新的状态。

组织工作、组织现象存在于社会生产和生活的方方面面。搞好组织设计与再设计工作 ,意义非同一般。是什么导致了这两种截然不同的组合效果呢 ?或者说 ,为什么“整体可能大于各部分的总和” ,也可能相反 ,“构成的要素越多 ,整体的力量反而越小 ?”其根本的原因就是要素组合在一起的特定方式不同 ,从而造成了要素间配合或协同关系的差异。组织工作做得好 ,可以形成整体力量的汇聚和放大效应。否则 ,就容易出现“一盘散沙” ,甚至造成力量相互抵消的“窝里斗”局面。也许正是基于这一原因 ,组织工作的重要性在各类组织中都得到了普遍重视。

## (三) 组织工作的过程

从动态的观念看 ,组织工作是一个过程 ,这主要是指组织工作是维持与变革组织结构、并使组织发挥作用、完成组织目标的过程。这一过程是由一系列的具体步骤构成的 :按照组织工作的逻辑步骤 ,组织工作首先必须明确实现组织目标所必需的各种活动 ,并对之进行分类 ,这关系到组织中的职位或岗位设计问题 ;组织工作的第二个步骤是将组织所必需的各种活动进行组合 ,以形成可以管理的部门或单位 ,对组织活动和组合方式的不同分类 ,就形成了各种不同的组织结构类型 ;将各部门或单位所必需的职权授予各个管理者 ,这就是组织工作中的职权配置 ;为组织中的职位配置适当的人员 ,这就是管理中的人员配备工作或人力资源管理工作 ;最后 ,组织工作还必须从纵横两个方面对组织结构进行协调和整合 ,使组织成为一个精干高效的有机整体。

通过组织工作建立起来的组织结构不是一成不变的 ,而是随着组织内外部要素的变化而变化的。由于任何组织都是社会系统中的一个子系统 ,它在不断地与外部环境进行着各种交换 ,这种交换一般都会影响到组织目标 ,这时依据计划工作中的改变航道原理 ,必须根据环境条件的变化 ,不断地修正目标。目标的变化自然又会影响到随同目标而产生的组织结构 ,为使组织结构能切实起到促进组织目标实现的作用 ,就必须对组织结构做

出适应性的调整。此外,即使组织的内、外要素的变化对组织目标影响不大,当原有的组织结构已不能高效地实现目标的要求时,也需要进行组织结构的调整和变革。所以,我们说组织工作具有动态的特点。

#### (四) 组织设计的任务

所谓组织设计,就是对企业(或其他组织)开展工作、实现目标所必需的各种资源进行安排,以便在适当的时间、适当的地点把工作所需的各方面力量有效地组合到一起的管理活动过程。

组织设计工作包括以下三项具体的任务。

##### 1. 职务分析与设计

职务分析与设计是在对企业(或其他组织)的目标活动进行逐级分解的基础上,具体确定出开展组织内各项作业和管理活动需要设置的职务的类别与数量,以及每个职务所拥有的职责权限和任职人员所应具备的素质。职务分析与设计是组织工作中最基础的工作。

##### 2. 部门划分和层次设计

根据各个职务所从事工作的性质、内容及职务间的相互联系,采取一定的部门化方式,依照一定的原则,将各个职务组合成被称为“部门”的作业或管理单位。这些部门单位又可以按一定的方式组合成上一级的更大的部门,这样就形成了组织的“层次”。

##### 3. 结构形成

通过职责权限的分配和各种联系手段的设置,使组织中的各构成部分联结成一个有机的整体,使各方面的行动协调配合起来。组织设计工作的结果通常体现在两份书面文件上。其一是组织机构系统图,亦称组织图或组织结构图。它一般是以树形图的形式简洁明了地显示组织内的机构构成及主要职权关系。绘图时常以“方框”来表示职位或部门,“方框”的垂直排列位置说明该职位或部门在组织层级中所处的位置,而上下两方框间相连的“直线”则体现这两个职位或部门之间的隶属和权力关系。另一个书面文件是职务说明书,有时亦称做职位说明书。它一般是以文字的形式规定某一职位的工作内容、职责和职权,与组织中其他职务或部门的关系,以及该职务担当者所必须具备的任职条件,如基本素质、学历、工作经验、技术知识、处理问题的能力等。

#### (五) 组织设计的原则

长期的理论与实践探索总结出了以下几条基本原则。

##### 1. 统一指挥原则

可以说,组织内部的分工越是细致、深入,统一指挥原则对于保证组织目标实现的作用就越重要。政出多门、命令不统一,一方面会使真正想做事的下属产生无所适从的感

觉 ;另一方面 ,也会给一些不想做事的下属利用矛盾来逃避责任的机会。组织中的每个下属应当而且只能向一个上级主管直接汇报工作 ,以避免多头领导。

## 2. 目标至上原则

管理者在进行组织设计工作时 ,无论是决定选取何种形式的组织结构 ,还是决定配置哪些职位、部门与层次 ,都必须从服从并服务于组织目标实现的需要出发来加以考虑和选择。组织结构只是实现组织目标的手段 ,组织机构只是落实组织机能或职能的器官或工具。组织在一定时期内所要实现和实施的战略目标和关键职能 ,往往对组织结构的形式与构成起着决定性作用。对组织特定目标和职能的关注应该贯穿到组织设计和变革工作的全过程中。

## 3. 管理幅度原则

管理幅度亦称管理跨度或管理宽度 ,就是一个主管人员有效领导的直接下属的数量。一般来讲 ,任何主管人员能够直接有效地指挥和监督的下属数量总是有限的 ,管理幅度过大 ,会造成指导监督不力 ,使组织陷入失控状态 ;管理幅度过小 ,又会造成主管人员配备增多 ,管理效率降低。所以 ,保持合理的管理幅度是组织设计工作的一条重要原则。

## 4. 权责对等原则

在进行组织设计时 ,既要明确每一部门或职务的职责范围 ,又要赋予其完成职责所必须的权利 ,使职权和职责两者保持一致 ,这是组织有效运行的前提 ,也是组织设计中必须遵循的基本原则。只有责任 ,没有职权或权限太小 ,会使工作者的积极性和主动性受到严重束缚 ;相反 ,只有职权而无责任 ,或者责任程度小于职权 ,则会导致组织中出现权力滥用和无人负责现象并存的局面。

## 5. 因事设职与因人设职相结合的原则

组织设计必须确保实现组织目标活动的每项内容都能落实到具体的职位和部门 ,做到“事事有人做” ,而不是“人人有事做” 。组织中每个部门、每个职务都必须由一定的人员来完成规定的工作任务。这样 ,组织设计中自然就要求从工作特点和需要出发 ,因事设职 ,因职用人。但这并不意味着组织设计可以忽视人的因素 ,忽视人的特点和人的能力。组织设计必须在保证有能力的人有机会去做他们真正胜任的工作的同时 ,使工作人员的能力在组织中获得不断提高和发展。一句话 ,“人”与“事”的要求应该得到有机的结合。

### 重要提醒

(1) 设计组织结构必须考虑组织的战略、组织所处的环境、组织的技术手段、组织的规模及所处发展阶段。不同的条件会产生不同的组织结构设计。这在 1999 年考试选择题第 36 题、1999 年(在职)考试选择题第 44 题、2000 年考试选择题第 10 题中考过。考生应重点体会 ,并进行针对性分析。

(2) 2001 年考试选择题第 9 题考到组织设计的原则,考生应该掌握组织设计原则的每一条原则,每一条原则都可能以简述题或者选择题的形式出现。

## 二、组织的基本问题

### (一) 管理幅度与管理层次

最高行政主管由于受到时间、精力等诸多因素的限制,他不可能直接领导整个组织的所有方方面面的活动。相反,他通常只是直接领导几个有限数量的下属管理人员,委托他们协助完成自己的部分管理责任。这些承担受托责任的下一级管理人员,可能又需要通过若干直接下属来协助完成管理使命,依次类推,直至受托人能直接安排和协调组织成员的具体作业活动。如此就形成了组织中由最高主管到具体工作人员之间的不同层级的管理层次。

一个组织由最高层到基层作业人员间的管理层次越多,这样的组织就越倾向于高耸型的,而管理层次较少的组织则相对说来是扁平型的。扁平型组织所配备的管理人员要明显地少于高耸型组织,但组织层次并不是可以随意减少的。

一个组织究竟设有多少级的管理层次比较合理,需要考虑组织规模和管理幅度的影响。在管理幅度给定的条件下,管理层次与组织规模大小成正比,组织的规模越大,作业人员数量越多,那么所需要的管理层次就越多。在组织规模给定的条件下,管理层次与管理幅度成反比,每个主管所能直接领导的下属人数越多,所需的管理层次就越少。

任何组织在进行结构设计时都必须考虑管理幅度问题,即每个主管人员直接指挥与监控的下属人数以多少为宜。一般来说,即使在同样获得成功的组织中,每位主管直接管辖的下属数量也不一定相同。有效管理幅度的大小受到管理者本身的素质及被管理者的工作内容、能力、工作环境与工作条件等诸多因素的影响,每个组织及组织中的每一个管理者都必须根据自身的情况来确定适当的管理幅度,在此基础上再确定组织的管理层次数。

有效管理幅度的影响因素主要有以下方面。

#### 1. 工作能力

主管人员的综合能力、理解能力、表达能力强,则可以迅速地把握问题的关键,对下属的工作提出恰当的指导建议,并使下属明确地理解,从而可以缩短与每一位下属接触所占用的时间。同样,如果下属人员的工作能力较强,受到良好的系统的培训,则可以在很多问题上根据自己的符合组织要求的主见去解决,从而可以减少向上司请示所占上司的时间。这样,主管人员的管理幅度便可适当宽些。

#### 2. 工作条件

(1) 助手的配备情况。如果给主管配备必要的助手,由助手去和下属进行一般的联络,并直接处理一些明显的次要问题,这样就可大大减少主管的工作量,增加其有效的管

理幅度。

(2) 工作地点的接近性。同一主管人员领导下的下属,如果工作岗位在地理上的分布较为分散,那么,下属与主管,以及下属与下属之间的沟通就相对比较困难,从而该主管所能领导的直接下属数量就要减少。

(3) 信息手段的配置情况。掌握信息是进行管理的前提。利用先进的信息技术去收集、处理和传输信息,一方面可以帮助主管人员更及时、全面地了解下属的工作情况,从而提出忠告和建议;另一方面下属人员也可以更多地了解到与自己工作有关的情况,从而更好地自主处理分内的事务。这显然有利于扩大主管人员的管理幅度。

### 3. 工作环境

组织面临的环境是否稳定,会在很大程度上影响组织活动内容和政策的调整频率与幅度。环境变化越快,变化程度越大,组织遇到的新问题就越多,下属向上级的请示就越有必要、越经常;而此时上级能用于指导下属工作的时间和精力就越少,因为他必须花更多的时间去关注环境的变化,考虑应变的措施。因此,环境越不稳定,各层次主管人员的管理幅度就会越小。

### 4. 工作内容和性质

(1) 主管所处的管理层次。主管人员的工作主要在于决策和用人,但处在管理系统中不同层次的主管人员,决策与用人的比重各不相同。决策的工作量越大,主管人员用于指导和协调下属的时间就越少。所以,越是接近组织高层的主管人员,其决策职能越重要,管理幅度较中层和基层管理人员就越小。

(2) 计划的完善程度。任何工作都需要在计划的指导下进行。由下属执行的计划如果制定得非常详尽周到,下属对计划的目的和要求有十分清楚的了解,这样,需要主管人员亲自予以指导的情况就减少。反之,如果下属要执行的计划本身制定得不完善,或者需要下属做进一步的分解,那么,主管对下属指导、解释的工作量就要增加,其有效的管理幅度就势必要缩小。

(3) 下属工作的相似性。同一主管领导的下属人员,如果所从事工作的内容和性质相近,则对每人工作的指导和建议也就大体相同。在这种情况下,主管人员就可指挥和监督更多的下属人员。

(4) 非管理性事务的多少。主管人员作为组织不同层次的代表,往往需要花费相当的时间去从事一些非管理性事务。处理这些事务所需的时间越多,则用于指挥和领导下属的时间就相应减少,此时管理幅度就越不可能扩大。

#### 重要提醒

(1) 考生应该掌握管理幅度、管理层次和组织规模与环境四者之间的关系,这一层面的知识可以出简述题,也可以出计算题甚至是案例题。管理幅度与管理层次和组织规模的关系及其影响因素是每次必考的内容。

(2) 扁平组织与金字塔组织与管理幅度密切相关,考生在复习时应引起足够的注意。2001 年考试选择题第 39 题和 2001 年(在职)考试选择题第 20 题都考了相关内容。

## (二) 集权与分权

### 1. 集权与分权

组织不同部门拥有的权力范围不同,会导致部门之间、部门与最高指挥之间以及部门与下属单位之间的关系不同,从而造成组织结构上的差异。职权就是指组织设计中赋予某一管理职位的做出决策、发布命令和为保证命令得到执行而进行奖惩的权力。职权与组织内的一定职位相关,而与占据这个职位的人无关,所以它通常又被称作制度权或法定权力。职权在整个组织中的分布可以是集中化的,也可以是分散化的。分权即职权的分散化,也就是决策权在很大程度上分散到处于较低管理层次的职位上。所谓“集权”即职权的集中化,也就是指决策权在很大程度上向较高管理层次的职位集中的组织状态和组织过程。

现实中,既不存在绝对的分权,也不存在绝对的集权。因为绝对的集权意味着职权全部集中在一个人手中,这样的人不需要配备下级管理者,管理组织设计也就成为多余;而绝对的分权也不可能,因为上层管理者一旦没有了监督和管理权利与义务,那也就没有必要设置这样的职位。管理组织的存在必然意味着某种程度的分权。集权和分权是两个彼此对立但又互相依存的概念,它们只能存在于一个连续统一体中。

### 2. 集权的弊端

(1) 降低决策的质量和速度。在规模相对比较大的组织中,高层主管距离生产作业活动的现场较远,如果管理权力过于集中,现场发生的问题需要经过层层请示汇报后由高层人员做出决策,不仅难以保证决策应有的准确性,而且时效性也会受到影响。

(2) 降低组织成员的工作热情,妨碍对后备管理队伍的培养。管理权力的高度集中,不仅会挫伤下层管理人员和作业人员的工作主动性和创造性,而且也使他们丧失了在实践中锻炼和提高自己能力的机会,从而可能对组织的长远发展造成不利的影响。

(3) 降低组织的适应能力。过分集权的组织,可能使各个部门失去自我适应和自我调整的能力,从而削弱组织整体的应变能力。

(4) 致使高层管理者陷入日常管理事务中,难以集中精力处理企业发展中的重大问题。

### 3. 分权的标志及其影响因素

考察一个组织集权或分权的程度究竟多大,不在于形式上是否按照地域或者按照职能等进行划分,最根本的标志是要看该组织中各项决策权限的分配是集权的还是分散的。具体而言,判断组织集权或分权程度的标志主要有:所涉及决策的数目和类型;下属决策

受控制的程度,整个决策过程的集中程度等。

如果组织中低层管理者可以自主做决定的事项数目越多,则组织分权程度就越大。同时,低层管理者所做的决策越具有重要性,影响范围越广泛,组织的分权程度也越大。趋于将较多和较大的决策权集中到高层的组织是集权化的,而只集中少量重大问题决策的组织则是相对分权化的。组织中如果有不同的部门参与了决策信息的收集,或者决策方案的拟定和评价工作与决策方案的选择工作是相对分离的,则这种组织中的决策权限相对来说是比较分散的。而如果所有这些决策步骤都由某主管一人来承担,这样的决策就较为集权。在决定做出之后、付诸执行之前,如果必须报请上级批准,那么分权程度就降低。而且,被请示的人越多且其所处层次越高,分权程度就越小。主管人员如果对下属的活动进行高密度的监督和控制,则分权程度比较低。如果组织制定出许多细致的政策、程序、规则来对成员的决策行为施加前提影响,这样分权程度也降低。反之,如果约束人们行为的规章制度较少,或者虽有规章制度,但内容较粗,给予人们的自由度比较大,则组织的分权程度就较高。

影响集权与分权程度的主要因素有:组织的规模和空间分布广度、经营环境条件和业务活动性质、决策的重要性的和管理者的素质、方针政策一致性的要求和现代控制手段的使用情况、组织的历史和领导者个性的影响等。

组织规模较小时,实行集权化管理可以使组织高效运行。但随着组织规模的扩大,其经营领域范围甚至地理区域分布相应地扩大,这就要求组织向分权化的方向转变。如果组织所面临的经营环境具有较高的不确定性,处于经常变动之中,组织在业务活动过程中必须保持较高的灵活性和创新性,这种情况就要求实行较大程度的分权。反之,面临稳定的环境和按常规开展业务活动的组织,则可以实行较大程度的集权。一般而言,涉及较高的费用支出和影响面较大的决策,宜实行集权,重要程度较低的决策可实行较大的分权。组织中管理人员素质普遍较高,则分权具备比较好的基础。鉴于集权有利于确保组织方针政策的一致性,所以在面临重大危机和挑战时,组织往往会采取集权的办法。另外,拥有现代化通信和控制手段的组织,在职权配置上经常会呈现两个方向的变动:一是重要和重大问题的决策可以实行更大程度的集权,二是次要问题的决策则倾向于更大程度的分权。严格地说,这些是对组织集权或分权程度的现实影响因素。如果组织是在自身较小规模的基础上逐渐发展起来,并且发展过程中亦无其他组织的加入,那么集权倾向可能更为明显。因为组织规模较小时,大部分决策都是由最高主管直接制定和组织实施的,这种做法可能延续下来。相似的,组织中个性较强和自信、独裁的领导者,往往喜欢所辖部门完全按照自己的意志来运行,这时集权就是该类组织经常会出现的状态。对这些现实的影响组织职权配置状态的因素,应该辩证地加以看待。现实的未必就是合理的,但现实的往往是不得不遵从的。

#### 4. 授权

授权就是指上级管理者随着职责的委派而将部分职权分派给对其直接报告工作的部属的行为。授权的本质含义就是:管理者不要去做别人能做的事,而只做那些必须由自己来做的事。任何一个管理者,其时间、精力、知识和能力都是有限度的,一个人不可能事

必躬亲去承担实现组织目标所必需的全部任务。授权可以使管理者的能力在无形中得以延伸。真正的管理者必须知道如何可以有效地借助他人的力量去实现组织的目标。

授权过程包括任务的分派、职权的授予、职责的明确和监控权的确认。管理者在进行授权的时候,需要确定接受授权的人即受权人所应承担的任务是什么。正是出于实现组织目标而执行相应任务的才产生了授权。授权不是无限制地放权,而是委任和授放给下属在某些条件下处理特定问题的权力,所以,必须使受权者十分明确地知道所授予他们的权限的范围。有效的授权必须做到使受权者“有职就有权,有权就有责,有责就有利”,并且授权前要遵循“因事择人,施能授权”和“职以能授,爵以功授”的原则,正确地选择受权者,做到职、责、权、利、能相互平衡。授权者应该明白自己对授予下属完成的任务执行情况负有最终的责任,为此需要对受权者的工作情况和权力使用情况进行监督检查,并根据检查结果调整所授权力或者收回权力。可以说,建立反馈机制、加强监督控制,这是确保授权者对受权者的行为保持监控力的一项重要措施。

#### 重要提醒

集权与分权是常考的知识点。1997 年考试简述题第 3 题、1998 年考试选择题第 31 题、2001 年考试选择题第 4 题和 13 题都考到了集权和分权的知识。

### (三) 直线与参谋

要使设计合理的组织机构的各个要素能协调地为组织目标的实现作出贡献,就必须要求组织的全体成员能和谐一致地进行工作。为此,需要整合组织中的各种力量,建立高效的信息沟通网络,处理好组织不同成员之间、直线主管与参谋之间以及高层管理人员之间的各种关系,使分散在不同层次、不同部门、不同岗位的组织成员朝同一方向、同一目标努力。

#### 1. 直线职权、参谋职权及其相互关系

由管理幅度的限制而产生的管理层次之间的关系便是所谓的直线关系。从直线关系形成的过程来看,低层次的主管是受高层次主管的委托进行工作的,因此必须接受他的指挥和命令。所以说,直线关系是一种命令关系,是上级指挥下级的关系。这种命令关系自上而下,从组织的最高层,经过中间层,一直延伸到最基层,形成一种等级链。链中每一个环节的管理人员都有指挥下级工作的权力,同时又必须接受上级管理人员的指挥。这种指挥和命令的关系越明确,即各管理层次直线主管的权限越清楚,就越能保证整个组织的统一指挥。直线关系是组织中管理人员的主要关系,组织设计的重要内容便是规定和规范这种关系。

参谋关系是伴随着直线关系而产生的。随着先进的科学技术和现代化的生产方法和手段在组织中的运用,组织活动的过程越来越复杂。组织和协调这个活动过程的管理人员,特别是高层次的主管人员越来越感到专业知识的缺乏。由于组织很难找到精通各种业务的“全才”,直线主管也很难使自己拥有本部门活动所需的各种知识,他们常设置一

些助手,利用不同助手的专门知识来补偿直线主管的知识不足,协助他们工作。这些具有不同专门知识的助手通常称为参谋人员。因此,参谋的工作首先是为了方便直线主管的工作,减轻他们的负担。虽然随着组织规模的扩大,参谋人员的数量会不断增加,参谋机构会逐渐规范化。为了方便这些机构的工作,直线主管也许会授予他们部分职能权力,但是他们的主要职责和特征,仍然是直线主管的助手,主要任务仍然是提供某些专门服务,进行某些专项研究,以提供某些对策建议。

直线与参谋是两类不同的职权关系。直线关系是一种指挥和命令的关系,授予直线人员的是决策和行动的权力,而参谋关系则是一种服务和协助的关系,授予参谋人员的是思考、筹划和建议的权力。参谋职权主要有:建议权、强制协商权、共同决定权和职能职权。区分直线与参谋的另一个标准是分析不同管理部门和管理人员在组织目标实现中的作用。人们把那些对组织目标的实现负有直接责任的部门称为直线机构,而把那些为实现组织基本目标协助直线人员有效工作而设置的部门称为参谋机构。根据这个标准,人们通常把企业中致力于生产或销售的部门称为直线机构,而把采购、人事、会计等列为参谋部门。

这种分类方法有直观明确的好处,而且在一定程度上与职权关系角度的分类有某种吻合。比如,企业中生产、销售部门的主管,他们的主要工作内容是组织所辖部门的生产或销售活动,因此,主要精力是处理部门内与直线下属的关系,而会计、人事等部门及其主管人员的主要活动则是记录生产与销售部门的资金运动或制定指导这些部门活动的财务、人事政策,因此主要精力是处理与这些直线部门发生的关系,为他们提供建议或服务。但是,这种分类可能会引起某些混乱。比如,企业中的物资采购、仓库保管、设备维修以及后勤、食堂等部门,显然不是企业的主要部门,不直接参与企业的产品制造或销售服务活动。因此,根据在目标实现中的作用这一标准来衡量,它们不能列为直线部门。但把它们列为参谋部门也是不适宜的,因为它们只是提供工作或生活上的服务,并无参谋与建议的任务。为了避免这种混乱,应该主要从职权关系的角度来理解直线与参谋:直线管理人员拥有指挥和命令的权力,而参谋则是作为直线的助手来进行工作的。

## 2. 直线与参谋的矛盾

理论上,设置参谋职务不仅可以保证直线的统一指挥,而且能够满足管理复杂活动对多种专业知识的需求。然而在实践中,直线与参谋的矛盾往往是组织缺乏效率的原因之一。考察这些低效率的组织活动,通常可以发现两种不同的倾向:或者虽然保持了命令的统一性,但参谋作用不能充分发挥;或者参谋作用发挥失当,破坏了统一指挥的原则。因此,在实际工作中,直线与参谋都有可能产生对对方的不满情绪。从直线人员这方面说,他们需要对自己所辖部门的工作结果负责。因此,当参谋人员和部门对与自己有关的工作指手画脚、喋喋不休地议论和评论时,直线人员就有可能认为是干预了自己的工作,闯进了自己的领地,从而可能对他们产生不满。由于参谋人员只有服务和建议的权力,对直线人员的工作没有任何约束力,因此后者对他们的建议完全可以不予重视,只根据自己的认识和判断行事,并以所谓的“参谋不实际”、“参谋不了解本部门的特点”、“参谋们只知纸上谈兵”等作为借口。

直线人员对参谋作用的敌视和忽视会导致参谋不满。由于专门从事研究和咨询的参谋人员,往往要比同层次的直线管理人员年轻,且受过更高水平的正规教育,组织重视他们的目的是为了利用他们的某些专业知识,因此他们理所当然地希望通过提出有见解的、能够被采纳的建议来证明自己的价值,作为进取的途径。当有人告诉他们,决策是直线管理的职能,他们的作用只是支持性的、辅助性的,从而是第二位的时候,他们自然会感觉到受了挫折甚至侮辱,从而产生对直线人员的不满。参谋人员为了克服来自低层直线管理人员的抵制,往往会不自觉地寻求上级直线经理的支持。在许多情况下,他们能够得到这种支持,并使之产生一定作用。上级主管会对直线下属施加一定压力,要求他们认真考虑参谋人员的建议。这样,就有可能使直线与参谋的矛盾朝着有利于参谋的方面变化。但是,这时可能会出现另外一种倾向,参谋们不是向低层次的直线管理人员推荐自己的建议、“推销”自己的观点,却是借助于上级直线主管的支持以指挥者的姿态指手画脚,发布命令,强迫他们接受自己的观点,从而可能重新激起低层直线管理人员的不满,重新激化直线与参谋的矛盾。这时,高层次的直线主管可能会面临这样一个两难选择:是支持自己在工作中必须依赖的主要下属直线负责人,还是继续支持参谋人员。在这个两难问题的解决中,参谋人员往往是牺牲品,因为高层主管几乎只有选择支持直线下属的可能。

引起直线与参谋矛盾的另一个可能原因是参谋人员过高估计了自己的作用。在某些正确的建议被直线经理采纳并取得了积极的成果以后,参谋人员会沾沾自喜,“贪天下之功为己有”,认为组织活动的成绩主要应归功于自己。相反,如果建议在实施过程中遇到困难,没有取得预计的有利结果,这时有些参谋人员又会迫不及待地推卸责任,声明之所以未能取得有利结果,是因为直线曲解了他们的建议,或者没有完全按照他们的说法去做,即建议是合理的,方案是正确的,但执行过程变了样。既然,成绩要归功于参谋,失误要怪罪直线,那么直线漠视参谋的建议与作用也就不足为奇了。

### 3. 正确发挥参谋的作用

要解决直线与参谋的矛盾、整合直线与参谋的力量,就要在保证统一指挥与充分利用专业知识这两者之间实现某种平衡。解决这对矛盾的关键是要合理利用参谋的工作,明确直线与参谋的关系,授予参谋机构必要的职能权力。同时,直线经理为了取得参谋人员的帮助,首先必须向参谋人员提供必要的信息条件。参谋的作用发挥不够或过分,都有可能影响直线甚至整个组织活动的效率。

首先,明确职权关系。无论是直线主管或是参谋人员都应认识到,设置参谋职务、利用参谋人员的专业知识是管理现代组织复杂活动所必需的。只有明确了直线与参谋各自的性质与职权关系的特点,直线与参谋才有可能防止相互之间产生矛盾或以积极的态度去解决已产生的矛盾。对直线经理来说,只有了解参谋工作,才有可能自觉地发挥参谋的作用,利用参谋的知识,充分吸收参谋建议中合理的内容,并勇于对这种行动的结果负责,而不是在行动出现了问题后去责怪参谋人员制定了理论脱离实际的计划。对参谋人员来说,只有明确了自己工作的特点,认识到参谋存在的价值在于协助和改善直线的工作,而不是去削弱他们的职权,才有可能在工作中不越权争权,而是努力提供好的建议,推荐自己的主张,宣传自己的观点,以说服直线经理乐于接受自己的方案,并在方案实施并取得

成绩以后不居功自傲,而是认识到没有直线主管的接受,再好的方案也只能是纸上谈兵。而直线主管对采纳何种方案,采取何种行动,要担负一定的风险,因此活动的成绩应首先归功于直线的经营管理人员。总之,直线与参谋,越是明确各自的工作性质,了解两者的职权关系,就越有可能重视对方的价值,从而自觉地尊重对方,处理好相互间的关系。

其次,授予必要的职能权力。明确了参谋人员对管理复杂活动的必要性以后,直线主管会在理智上意识到必须充分利用参谋的专业知识和作用。但是,人并不是单纯的理性动物,影响人的行为的还有许多非理性的因素。为了确保参谋人员作用的合理发挥,授予他们必要的职能权力往往是必须的。明确职能权力是指直线主管把原本属于自己的指挥和命令直线下属的某些权力转授给有关的参谋部门或参谋人员行使,从而使这些参谋部门不仅具有研究、咨询和服务的责任,而且在某种职能范围内具有一定的决策、监督和控制权。

最后,向参谋人员提供必要的条件。直线与参谋的矛盾往往主要是由参谋人员的过分热心造成的,因此缓和他们之间的关系,首先要求参谋人员经常提醒自己“不要越权”、“不要篡权”。但同时直线主管也应认识到,参谋人员所拥有的专业知识正是自己所缺乏的,因此必须自觉地利用他们的工作。要取得参谋人员的帮助,必须首先帮助参谋人员的工作,向参谋人员提供必要的工作条件,特别是有关的信息情报,使他们能及时地了解直线部门的活动进展情况,从而能够提出有用的建议。一方面埋怨参谋部门不了解直线活动的复杂性,提出的建议不切实际,同时又不愿为参谋人员研究情况、获得信息提供必要的方便,是直线主管们应该注意避免的态度。

管理中直线职权与职能职权是相当重要的,其关系必然会影响到组织的运作,处理不好会引起冲突和损失更多的时间及效率。职能职权的本质就是提供顾问和咨询,即调查研究并给直线管理者提供建议。组织中参谋人员发挥作用的方式主要有以下四种:

(1) 参谋专家向他们的直线上司提出意见或建议,由后者把建议或意见作为指示传达到下级直线机构。这是纯粹的参谋形式,参谋与低层次的直线机构不发生任何联系。

(2) 直线上司授权参谋直接向自己的下级传达建议和意见,取消自己的中介作用,以减少自己不必要的时间和精力消耗,并加快信息传递的速度。

(3) 参谋不仅向直线下属传达信息、提出建议,还要告诉后者如何利用这些信息,应采取何种活动。这时,参谋与直线的关系仍然没有发生本质的变化。参谋仍然无权直接向直线下属下命令,只是就有关问题与他们商量,提出行动建议。如果直线下属不予理睬或不予重视,则需要由直线上司来发出行动指示。

(4) 上级直线主管把某些方面的决策权和命令权直接授予参谋部门,即参谋部门不仅建议下级直线主管应该怎么做,而且要求他们在某些方面必须怎么做。这时参谋的作用发生了质的变化,参谋部门不仅要研究政策、建议或行动方案,而且要布置方案的实施,组织政策的执行。这些职能权力通常涉及人事、财务等领域。

必须指出,参谋部门职能权力的增加虽然可以保证参谋人员专业知识和作用的发挥,但也有带来多头领导、破坏命令统一性的危险。参谋部门有了职能权力以后,企业中的分厂厂长或事业部经理除了有一个直线上司以外,可能同时还要接受好几个职能部门负责人的指导甚至是领导。这些职能上司的存在虽然是由解决复杂问题所必需的专业知识决

定的,但同样不可忽视的是,多头领导往往会造成组织关系的混乱和职责不清。因此,组织中要谨慎地授予职能权力。

谨慎地使用职能权力,包括两个方面的含义:首先要认真分析授予职能权力的必要性,只在必要的领域中使用它,以避免削弱直线经理的地位;其次要明确职能权力的性质,限制职能权力的应用范围,规定职能权力主要用来指导组织中较低层次的直线经理怎么干,而不是用于决定干什么的,即主要用于解决“如何”、“何时”等问题,而不能用于解决“什么”、“何地”、“何人”等问题。为了避免命令的多重性,组织中较高层次的直线主管还应注意,在授予某些职能权力后,要让相应的参谋人员放手展开工作,而不能仍然频繁地使用已经授出的权力。

#### (四) 业务流程重组

业务流程重组,也称为业务流程再造(英文简称为“BPR”),指的就是利用现代信息技术手段,对业务流程作根本的重新思考和彻底的重新设计,以取得质量、成本和业务处理周期等绩效指标的显著改善这样一种企业再造活动。重组、再造的实质是打破分工,将协调注入到业务流程开展中。业务流程重组最初是由两位具有丰富企业咨询经验和计算机技术背景的美国学者迈克尔·哈默和詹姆斯·钱皮提出的,后来在世界范围迅速传播开来,引起了企业组织设计和运作方式的根本改变。

业务流程重组概念的关键内涵是:显著、根本、流程和重新设计。显著,即着眼于使企业绩效获得戏剧性的、大幅度的改善,而不是微小的进步。根本,即要抛弃原有的一切,从零开始,追根溯源,进行彻底的改革,而不是现有状况的改良。流程,指重组改革针对的是一系列相互关联的业务工作活动所形成的过程或流程,而不是支离破碎、彼此孤立的单项工作活动及其承担的部门或单位。重新设计,指通过业务流程的重组、重建或者再造,使业务工作方式产生飞跃性变化,从而达到大幅度提高绩效的目的。

在以分工为导向的传统组织中,一项业务活动的开展过程往往需要由许多专业化职位或职能化部门来共同承担,从而产生了频繁的跨部门联系和协调的需要。为此,配备了层层叠叠的管理人员,并制定了细致严密的程序规则,企图通过这些措施确保整个流程的工作能按部就班地进行。然而,这种“先分后合”的传统组织设计方式导致了组织中各职位、各部门的人员只是习惯于“对内”向各自所承担的局部工作负责,“对上”遵照老板的指示执行,可就是没有人能在工作中以全局的、外向的眼光对整个业务流程及其所服务的顾客负起全面责任,结果上级主管疲于协调、文山会海不断升级,也终究改变不了整个流程效率低下、顾客满意度低、对市场变化反应迟缓等问题。所以,哈默等人提出,面临顾客日益挑剔、竞争日益激烈、变化日益频繁这三股力量冲击的现代企业,必须彻底改变传统的工作组织方式,从更好满足内部和外部顾客需求出发,将流程涉及的一系列跨职能、跨边界的活动集成和整合起来,即以首尾相连的、完整连贯的一体性流程取代以往的被各部门割裂的、片段粘合式的破碎性流程。在大多数的情况下也许企业仍然需要配备各式各样的专门人才,但在流程再造后的组织中,这些专门人才不再是作为相对独立的个体,而是作为“专案组”性质的流程工作团队中的一个成员,相互协作和密切配合地完成整合设计后的某类业务流程的全部工作。这样围绕流程而组建的工作团队,需要的不单单是专

门人员间的技能互补,更需要成员之间的整体意识和相互依存、相互影响的关系。实践表明,成员对团队的忠诚、奉献和责任感,成员间相互的信任和良好的沟通,教练式的领导,全体参与、协商一致的决策风格,以及有益的组织内部和外部支持环境,这些对以工作团队为基本业务单元的组织的成功运作起着至关重要的作用。从协调、整合的角度构建了组织基本业务单元后,企业的整体结构也将随“再造”改革的深化而逐渐从以往的纵向金字塔型的层级制结构转变为一种横向的水平型结构。

在这种新的结构中企业内部部门之间、职能之间、专业之间的界限被打破,企业与供应商、顾客等外部单位间也建立起广泛而密切的联系、合作或联盟,从而在企业内外呈现出低分化程度的“无边界组织”形态。而且,再造后的企业往往授予跨职能、跨组织边界的团队高度的自主决策、自我管理的权利,并随着这种管理权限的授放(通常称为“授权于员工”),管理层的队伍得到大幅压缩,从而使管理层次趋于扁平化。在文化价值观方面,管理者不再将员工视为“车轮上的轮齿”,而视为“工作的伙伴”,也不再将外部的供应商、顾客乃至同业制造商视为“竞争的对手”,而看做是“商业的伙伴”,使信任、互动、合作成为新型组织运作的主旋律。所以,“企业再造”的倡议者们相信,以面向顾客需要为出发点的围绕工作流程而不是部门职能来构建的水平型组织,将给面临迅速多变环境的企业提供一种前所未有的能够灵活适应变化的敏捷性、创新性和组织学习能力。

### (五) 正式组织与非正式组织

#### 1. 正式组织与非正式组织的特点

任何组织,不论规模多大,都可能有非正式组织存在。非正式组织是伴随着正式组织的运转而形成的。非正式组织与正式组织相互交错地同时并存于一个单位、机构或组织之中,这是组织生活的一个现实。正式组织中某些成员,由于工作性质相近、社会地位相当,对一些具体问题的认识基本一致、观点基本相同,或者由于性格、业余爱好和感情比较相投,他们在平时相处中会形成一些被小群体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。

正式组织是组织设计工作的结果,是经由管理者通过正式的筹划,并借助组织图和职务说明书等文件予以明确规定的。正式组织有明确的目标、任务、结构、职能以及由此形成的成员间的责权关系,因此对成员行为具有相当程度的强制力。正式组织的基本特征有:目的性、正规性和稳定性。正式组织是为了实现组织目标而有意识建立的,因此,正式组织要采取什么样的结构形态,从本质上说应该服从于实现组织目标、落实战略计划的需要。这种目的性决定了组织工作通常是紧随于计划工作之后进行的。正式组织中所有成员的职责范围和相互关系通常都在书面文件中加以明文的、正式的规定,以确保行为的合法性和可靠性。正式组织一经建立,通常会维持一段时间相对不变,只有在内外环境条件发生了较大变化而使原有组织形式显露出不适应时,才提出进行组织重组和变革的要求。

非正式组织是未经正式筹划而由人们在交往中自发形成的一种个人关系和社会关系的网络。与正式组织的特征相对应,非正式组织的基本特征是:自发性、内聚性和不稳

定性。

## 2. 非正式组织的作用

(1) 非正式组织的积极作用。它可以为员工提供在正式组织中很难得到的心理需要的满足,创造一种更加和谐、融洽的人际关系,提高员工的相互合作精神,最终改变正式组织的工作情况。

(2) 非正式组织的消极作用。如果非正式组织的目标与正式组织目标发生冲突,则可能对正式组织的工作产生极为不利的影响。非正式组织要求成员行为一致性的压力,可能会束缚其成员的个人发展。此外,非正式组织的压力还会影响到正式组织的变革进程,造成组织创新的惰性。

## 3. 如何对待非正式组织

管理者不能采取简单的禁止或取缔态度,而应该对它加以妥善地管理。也就是要因势利导,善于最大限度地发挥非正式组织的积极作用而克服其消极的作用。第一,管理者必须认识到,正式组织目标的实现,要求有效地利用和发挥非正式组织的积极作用。为此,管理者必须正视非正式组织存在的客观必然性和必要性,允许乃至鼓励非正式组织的存在,为非正式组织的形成提供条件,并努力使之与正式组织相吻合。第二,考虑到非正式组织可能具有的不利影响,管理者需要通过建立、宣传正确的组织文化,以影响与改变非正式组织的行为规范,从而更好地引导非正式组织做出积极的贡献。

88

### 重要提醒

正式组织与非正式组织的区别和联系是重要的考点。1999 年考试选择题 13 题和 2001 年考试选择题 17 题均考到了这一知识点。

## (六) 委员会管理制度

在现代社会的各种组织中,委员会正在作为一种集体管理的主要形式而被广泛地采用,在管理中,尤其是在决策方面扮演着愈来愈重要的角色。委员会可以解释为从事执行某些方面管理职能的一组人。

委员会的形式和类型多种多样的它既可以是直线式的,也可以是参谋式的,既可以是组织结构的正式组成部分,有特定的职权和职责,也可以是非正式的,虽未授予职权,但常常能发挥与正式委员会职能相同的作用,此外,委员会既可以是永久性的,也可以是临时性的,达到特定目的后就予以解散。在组织的各个管理层次都可以成立委员会。在公司的最高层,一般叫做董事会。他们负责行使制定重大决策的职权。在中下层,也有类型不同的各种委员会,负责贯彻落实上级决策,切实保证任务的完成。

### 1. 委员会管理的优点

(1) 协调作用。部门的划分,可能会产生“职权分裂”,即对某一问题,一个部门没有

完全的决策权。只有通过几个有关部门的职权结合,才能形成完整的决策。解决此类问题当然可以通过提交给上一级主管人员解决,但也可以通过委员会把具有决策权的一些部门召集来解决。这样既可减轻上层主管人员的负担,又有利于促进部门间的合作。此外,委员会可以协调各部门间的活动,各部门的主管人员可通过委员会来了解其他部门的情况,自觉地把本部门的活动与其他部门的活动结合起来。

(2) 集思广益。利用委员会的最重要理由,是为了取得集思广益的好处。委员会由一组人组成,其知识、经验与判断力均比其中任何一个人高。因此,通过集体讨论、集体判断可以避免仅凭主管人员个人的知识和经验所造成的判断错误。

(3) 避免权力过于集中。委员会作出的决策一般都是对组织前途有举足轻重影响的重大决策,通过委员会作出决策,一方面可得到集体判断的好处;另一方面也可避免个人的独断专行、以权谋私等弊端,委员之间起了权力互相制约的作用。

(4) 激发主管人员的积极性。委员会可使下级主管人员和组织成员有可能参与决策与计划的制定过程。这样做可以激发和调动下级人员的积极性,以更大的热情去接受和执行这些决策或计划。

(5) 加强沟通联络。委员会对传送信息有好处,受共同问题影响的各方都能同时获得信息,都有同等的机会了解所接受的决策,这样可以节约信息传递过程中的时间。

## 2. 委员会管理的局限性

(1) 决策妥协。委员会既然是不同部门、不同层次的代表,代表着各自不同的利益,委员会内部意见的争论和分歧就难以避免。当意见分歧较大时,常常为照顾各方利益,尊重各委员的意见,决策时不得不相互妥协,采用折中的方法,影响决策的质量。

(2) 时效较差。委员会召开会议讨论问题,一般都要花费很多的时间和经费。委员会成员是平等的,所有成员都有发言和质询的机会与权利。这种组织形式决定了只有在每一个人都充分发表意见的基础上才可能形成集体决议。因此,综合大家的正确意见又常常导致决策的迟缓、时间的延误。并且由于各成员的地位、经历、知识、角度均不同,许多问题争论不休、议而不决,结果有可能使最好的行动机会在争论不休和议而不决过程中悄悄丧失。

(3) 权责分离。委员会有一定的权限,它必须对权力使用的结果负责,这在理论上讲是没问题的。然而,在实际执行中委员会管理并不完全如此。委员会的决策是各种利益妥协的结果,因此,决策不可能反映委员会中每个人的意见,也不会反映每个人的全部意见。可以想象,任何人都不愿意对那些只体现自己部分利益的决策及其执行结果负责。不仅一般成员如此,即使委员会主席也会如此。这是委员会管理的一个重要缺陷。

## 3. 科学运用委员会管理

委员会管理有许多优点,但也有不少缺陷,怎样成功地运用,才能卓有成效地提高管理效率呢?首先,要求职权和范围要科学。委员会的职权究竟是决策直线职能还是建议参谋职能,要根据目标与任务的需要来确定。职能不明确、不合理,盲目地赋予委员会过多的职能,都会给委员会管理带来混乱和低效率。从实际执行情况看,委员会的工作消耗

时间和费用较多,对那些繁杂、琐碎、具体的日常事务工作,不宜采用委员会的管理方式去处理,迟缓的决策常常会耽误日常工作。那些长远的、全局性的、战略性的问题,适宜用委员会的方式来决策,它对时间要求较宽松,需要运用各种专业知识详细论证,这与委员会的长处正好合拍。其次,规模要适当。委员会的规模非常重要,人数太多,委员会开会时,每个人都难以有足够的时间和机会充分阐明自己的观点和意见,听取其他委员的观点和意见。因为人数以算术级数增加,而关系的复杂程度是以几何级数增加,委员之间的信息沟通质量与委员会的人数成反比。成员越多,信息沟通难度越大,信息沟通质量就越差,决策也就越困难。委员会规模越小,信息沟通效果越好,那么,似乎规模倾向于小一点。但委员会有时也不能太小,规模过小就与委员会本身原有的优越性相违背。人数过少的委员会,不可能集合各种专业知识,不可能真正集思广益,不可能广泛代表各种利益。因此,委员会的规模要在“沟通难度”和“广泛”这两者之间取得平衡。再次,成员要选择。委员会的组成成员要根据委员会的工作目的和工作性质来确定。比如,委员会的主要任务是提供咨询意见和建议方案,委员会成员就要尽可能选择与研究问题所涉及专业知识相关的理论研究人员和实际工作者。最后,委员会的主席要发挥好自己的作用。做到精心计划和安排会议,引导大家集思广益,提高委员会的效率。

### 三、几种常见的组织形式

在现实组织中得到采用并占主导地位的组织结构有以下几种:直线制、直线职能制、事业部制、矩阵组织形式、企业集团组织形式等。这些组织形式其实没有绝对的优劣之分。不同环境中的企业或同一企业中不同单位的管理者,都可根据实际情况选用其中某种最合适的组织形式。

#### (一) 直线制

直线制组织形式的特点:企业的一切生产经营活动均由企业的各级主管人员直接进行指挥和管理,不设专门的参谋人员和机构,至多只有几名助理协助厂长(或经理)工作。企业日常生产经营任务的分配与运作,都是在厂长(或经理)的直接指挥下完成的。其组织形式如图 3-1 所示。

直线制组织的优点:管理结构简单,管理费用低,指挥命令关系清晰、统一,决策迅速,责任明确,反应灵活,纪律和秩序的维护较为容易。

直线制组织的缺点:它对管理工作没有进行专业化分工。这种组织形式要求企业的各级领导者精明能干,具有多种管理专业知识和生产技能知识。现实中,每个管理人员的

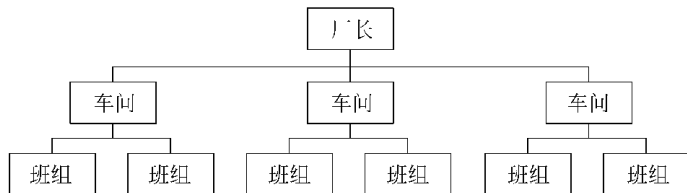


图 3-1 直线制组织形式

精力都毕竟有限,依靠主管个人的力量很难对问题做出深入、细致、周到的思考。因此,管理工作就往往显得比较简单和粗放。同时,组织中的成员只注意上情下达和下情上达,成员之间和组织单位之间的横向联系比较差。另外,原胜任的管理者一旦退休,他的经验、能力无法立即传给继任者,再找到一个全能型又熟悉该单位情况的管理者立即着手工作也面临困难。

## (二) 职能制

职能制的主要特点:采用专业分工的职能管理者,代替直线制的全能管理者。为此,在组织内部设立各专业领域的职能部门和职能主管,由他们在各自负责的业务范围内向直线系统直接下达命令和指示。各级单位负责人除了要服从上级行政领导的指挥外,还要服从上级职能部门在其专业领域内的指挥。其组织形式如图 3-2 所示。

职能制的主要优点:每个管理者只负责一方面的工作,有利于充分发挥专业人才的作用;专业管理工作可以做得细致、深入,对下级工作指导比较具体。职能机构的作用如若发挥得当,可以弥补各级行政领导人管理能力的不足。

职能制的主要缺点:“上头千条线,下边一根针”,容易形成多头领导,削弱统一指挥。有时各职能部门的要求可能相互矛盾,造成下级人员无所适从。

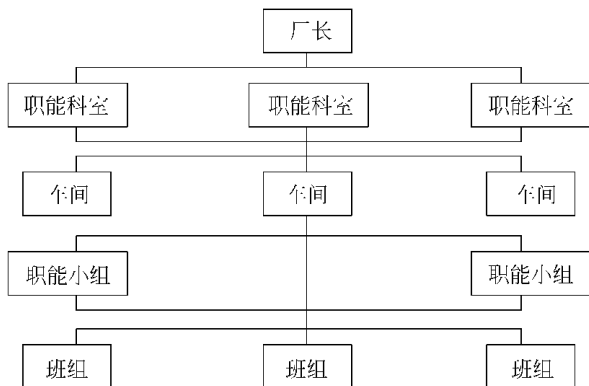


图 3-2 职能制组织形式

## (三) 直线职能制

直线职能制组织形式是对职能制组织形式的一种改进。直线职能制,严格地说,应该称做“直线参谋制”。直线职能制组织与职能制组织一样,也对管理工作按照职能部门化方式进行了专业化分工。其组织形式如图 3-3 所示。

直线职能制组织形式与职能制组织形式的区别:直线职能制对只负责某一特定专业领域管理工作的职能部门和职能主管的权限进行了严格限定,使之仅具有出谋划策的建议权,而无直接向直线系统下级人员发布指示命令的指挥权。这种组织形式是以直线制为基础,在保持直线制组织统一指挥的原则下,增加了为各级行政主管领导出谋划策但不进行指挥命令的参谋部门。其特点是,只有各级行政主管才具有对下级进行指挥和下达命令的权力,而各级职能机构(“参谋机构”)只是作为行政负责人的参谋发挥作用,对下

级只起到业务指导作用。虽然有些机构如人事、外事、财务等部门,当行政负责人授予他们直接向下级发布指示的权力时,会拥有一定程度的指挥命令权(如前所述,这种由参谋部门人员行使的直线权力便称做“职能职权”,从而这样的参谋部门也变成为“职能部门”),但这种情况通常只是少数的例外。如果夹杂有行使职能职权的职能部门,企业的组织结构实际上就演化为直线参谋制与职能制的混合形态。这种时候,为明确起见,我常常将之称为“直线职能参谋制”。

直线职能制组织形式的优点:直线职能制组织形式是在综合直线制和职能制各自优点的基础上形成的,因而既有利于保证指挥的集中统一,又可发挥各类专家的专业管理作用。

直线职能制组织形式的缺点:各职能单位自成体系,往往不重视工作中的横向信息沟通,加上狭窄的视野和注重局部利益的本位主义思想,可能引发组织运行中的各种矛盾和不协调现象,对企业生产经营和管理效率造成不利的影响。而且,如果职能部门被授予的权力过大、过宽,则容易干扰直线指挥命令系统的运行。按职能分工的组织通常弹性不足,对环境变化的反应比较迟钝。同时,职能工作不利于培养综合型管理人才。

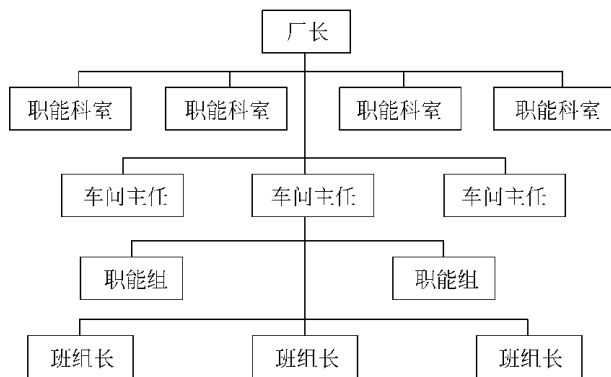


图 3-3 直线职能制组织形式

#### (四) 矩阵制

矩阵制组织形式的特点:矩阵制组织形式是在直线职能制垂直指挥链系统的基础上,再增设一种横向指挥链系统,形成具有双重职权关系的组织矩阵,所以称之为矩阵制组织。为了完成某一项目(如航空、航天领域某型号产品的研制),从各职能部门中抽调完成该项目所必需的各类专业人员组成项目组,配备项目经理来领导他们的工作。这些被抽调来的人员,在行政关系上仍旧归属于原所在的职能部门,但工作过程中要同时接受项目经理的指挥,因此他实际上拥有两个上级。项目组完成任务以后,便宣告解散,各类人员回到原所属部门等待分派新的任务。此时,原项目组不复存在,但新的项目组随时都可产生,所以矩阵制组织通常也被称为“非长期固定性组织”。其组织形式如图 3-4 所示。

矩阵制组织的主要优点:加强了横向联系,克服了职能部门相互脱节、各自为政的现象;专业人员和专用设备随用随调,机动灵活,不仅使资源保持了较高的利用率,也提高了组织的灵活性和应变能力;各种专业人员在一段时期内为完成同一项任务在一起共同工

作,易于培养他们的合作精神和全局观念,并且工作中不同角度的思想相互激发,容易取得创新性成果。

矩阵制组织的主要缺点:成员的工作位置不稳定,容易形成临时观念,组织中存在双重职权,难以分清责任。

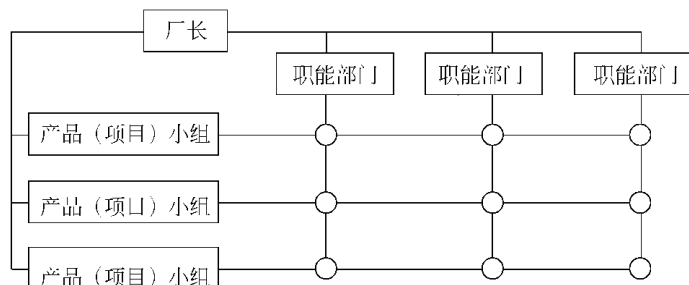


图 3-4 矩阵制组织形式

### (五) 事业部制

这种组织形式最初由美国通用汽车公司副总裁斯隆创立,故被称为“斯隆模型”,有时也称为“联邦分权制”。

事业部制组织形式的特点:事业部制是在一个企业内对具有独立产品市场或地区市场并拥有独立利益和责任的部门实行分权化管理的一种组织结构形式。其具体做法是,在总公司下按产品、地区、销售渠道或顾客分设若干事业部或分公司,使它们成为自主经营、独立核算、自负盈亏的利润中心。总公司只保留方针政策制定、重要人事任免等重大问题的决策权,其他权力尤其是供、产、销和产品开发方面的权力尽量下放。这样,总公司就成为投资决策中心,事业部是利润中心,而下属的生产单位则是成本中心,并通过实行“集中政策下的分散经营”,将政策控制集中化和业务运作分散化思想有机地统一起来,使企业最高决策机构能集中力量制定公司总目标、总方针、总计划及各项政策。事业部在不违背公司总目标、总方针和总计划的前提下,充分发挥主观能动性,自主管理其日常的生产经营活动。其组织形式如图 3-5 所示。

事业部制组织形式的优点是:

- (1) 公司能把多种经营业务的专门化管理和公司总部的集中统一领导更好地结合起来,总公司和事业部间形成比较明确的责、权、利关系;
- (2) 事业部制以利润责任为核心,既能够保证公司获得稳定的收益,也有利于调动中层经营管理人员的积极性;
- (3) 各事业部门能相对自主、独立地开展生产经营活动,从而有利于培养综合型高级经理人才。

事业部制形式的主要缺点是:

- (1) 对事业部经理的素质要求高,公司需要有许多对特定经营领域或地域比较熟悉的全能型管理人才来运作和领导事业部内的生产经营活动;
- (2) 各事业部都设立有类似的日常生产经营管理机构,容易造成职能重复,管理费用

上升；

(3) 各事业部拥有各自独立的经济利益,易产生对公司资源和共享市场的不良竞争,由此可能引发不必要的内耗,使总公司协调的任务加重；

(4) 总公司和事业部之间的集分权关系处理起来难度较大,也比较微妙,容易出现要么分权过度,削弱公司的整体领导力,要么分权不足,影响事业部门的经营自主性。

采用事业部制的基本条件：

(1) 公司具备按经营领域或地域独立划分事业部的条件,并能确保各事业部在生产经营活动中的充分自主性,以便能担负起自己的赢利责任。

(2) 各事业部之间应当相互依存,而不能互不关联地硬拼凑在一个公司中。这种依存性可以表现为产品结构、工艺、功能类似或互补,或者用户类同或销售渠道相近,或者运用同类资源和设备,或具有相同的科学技术理论基础等。这样,各事业部门才能互相促进,相辅相成,保证公司总体的繁荣发达。

(3) 公司能有效保持和控制事业部之间的适度竞争。因为过度的竞争可能使公司遭受不必要的损失。

(4) 公司要能利用内部市场和相关的经济机制(如内部价格、投资、贷款、利润分成、资金利润率、奖惩制度等)来管理各事业部门,尽量避免单纯使用行政的手段。

(5) 公司经营面临较为有利和稳定的外部环境。可以说,事业部制组织形式有利于公司的扩张,但相对不利于整体力量的调配使用,因此不适宜在动荡、不景气的环境下使用。

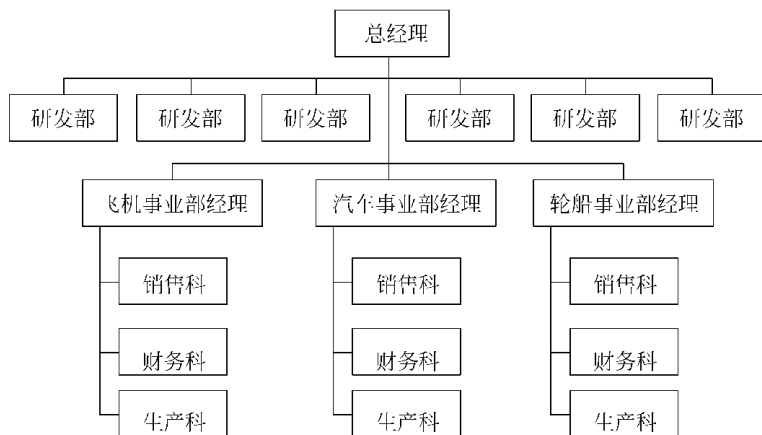


图 3-5 事业部制组织形式

#### (六) 网络型组织结构

网络型组织是利用现代信息技术手段而建立和发展起来的一种新型组织结构。现代信息技术使企业与外界的联系加强了,利用这一有利条件,企业可以重新考虑自身机构的边界,不断缩小内部生产经营活动的范围,相应地扩大与外部单位之间的分工协作。这就产生了一种基于契约关系的新型组织结构形式,即网络型组织。其组织结构如图 3-6 所示。

网络型结构是一种只有很精干的中心机构,以契约关系的建立和维持为基础,依靠外部机构进行制造、销售或从事其他重要业务经营活动的组织结构形式。被联结在这一结构中的两个或两个以上的单位之间并没有正式的资本所有关系和行政隶属关系,但却通过相对松散的契约纽带,形成一种互惠互利、相互协作、相互信任和支持的机制来进行密切的合作。卡西欧是世界有名的制造手表和袖珍型计算器的公司,却一直只是一家设计、营销和装配公司,在生产设施和销售渠道方面很少投资。

网络型结构不仅是小型组织的一种可行的选择,也是大型企业在联结集团松散层单位时通常采用的组织结构形式。采用网络型结构的组织,它们所做的就是创设一个“关系”的网络,与独立的制造商、销售代理商及其他机构达成长期协作协议,使它们按照契约要求执行相应的生产经营功能。由于网络型组织的大部分活动都是外包、外协的,因此,公司的管理机构就只是一个精干的经理班子,负责监管公司内部开展的活动,同时协调和控制与外部协作机构之间的关系。

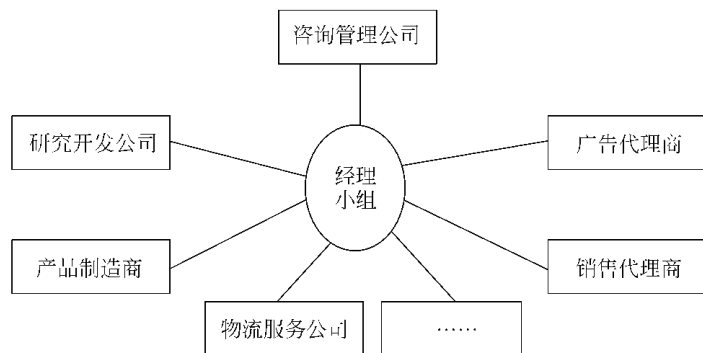


图 3-6 网络型组织结构

### （七）集团控股型组织结构

控股型组织,是在非相关领域开展多种经营的企业所常用的一种组织结构形式。由于经营业务的非相关或弱相关,大公司不对这些业务经营单位进行直接的管理和控制,而代之以持股控制。其组织结构如图 3-7 所示。

集团控股型组织结构的特点:控股型结构建立在企业间资本参与关系的基础上。由于资本参与关系的存在,一个企业(通常是大公司)就对另一企业持有股权。这种股权可以是绝对控股(持股比例大于 50% 以上)、相对控股(持股比例不足 50%,但可对另一企业的经营决策产生实质性的影响)和一般参股(持股比例很低且对另一企业的活动没有实质性的影响)。基于这种持股关系,对那些企业单位持有股权的大公司便成为了母公司,被母公司控制和影响的各企业单位则成为子公司(指被绝对或相对控股的企业)或关联公司(指仅被一般参股的企业)。子公司、关联公司和母公司一道构成了以母公司为核心的企业集团。母公司,亦称为集团公司,处于企业集团的核心层,故称之为集团的核心企业。相应地,各子公司、关联公司就是围绕该核心企业的集团紧密层和半紧密层的组成单位。此外,企业集团通常还有一些松散层的组成单位,即协作企业,它们通过基于长期

契约的业务协作关系而被联结到企业集团中。集团公司或母公司与它所持股的企业单位之间不是上下级之间的行政管理关系,而是出资人对被持股企业的产权管理关系。母公司作为大股东,对持股单位进行产权管理控制的主要手段是:母公司凭借所掌握的股权向子公司派遣产权代表和董事、监事,通过这些人员在子公司股东会、董事会、监事会中发挥积极作用而影响子公司的经营决策。

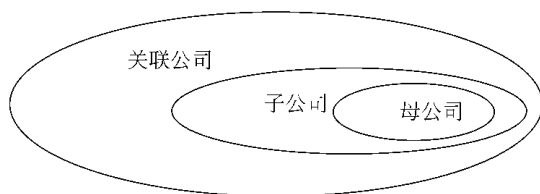


图 3-7 集团控股型组织结构

#### 重要提醒

几种常见的组织结构与形式是重要的出题点。考生应该结合图形,弄清楚每种组织结构的特点、优缺点及其适用范畴。1997 年考试选择题第 27 题考到了事业部制的适用对象问题,1998 年考试选择题第 29 题和 53 题分别考到了直线制与直线职能制组织形式。矩阵制和事业部制是当今企业比较流行的组织结构形式,考生应该引起重点注意。

## 四、人员配备

### (一) 人员配备的任务、程序和原则

组织设计仅为系统运行提供了可供依托的框架。框架要能发挥作用,还需由人来操作。因此,在设计了合理的组织机构和结构的基础上,还需为这些机构的不同岗位选配合适的人员。人员配备是组织设计的逻辑延续,要通过分析人与事的特点,谋求人与事的最佳组合,实现人与事的不断发展。

#### 1. 人员配备的任务

人员配备,就是利用合格的人力资源对组织结构中的职位进行不断填充的过程。它包括明确组织人才的需求,对现有的人力资源进行摸底招募、选拔、安置、提拔、考评、奖励、训练和培养等一系列活动。近年来,人力资源管理受到了很大的重视。

人员配备的直接任务是为组织结构中的各个职位配备合适的人员,不仅要满足组织的需要,同时也必须关注组织成员个人的特点、爱好和需要,以便为每个人员安排适当的工作。因此,人员配备可以从组织和个人这两个不同角度考察。从组织的角度考察,人员配备必须保证组织机构的每个岗位都有合适的人选,注意组织后备干部队伍建设,建立

起员工对组织的忠诚感。

组织成员是否真心实意、自觉积极地为组织努力工作,会受到许多因素的影响。在进行人员配备时,应力求通过人员配备,使每个人的知识和能力得到公正地评价、承认和运用,使每个人的知识和能力不断发展、素质不断提高。

## 2. 人员配备的原则

组织成员是否真心实意、自觉积极地为组织努力工作,会受到许多因素的影响。为求得人与事的优化组合,人员配备过程中必须依据因事择人、因才施用、动态平衡的原则。因事择人的原则,就是根据岗位要求,选择具备相应知识与能力的人员配备到合适的岗位,以使工作卓有成效地完成。因才施用的原则,则要求根据人的不同特点来安排工作,以使人的潜能得到最充分的发挥。人事动态平衡的原则,要求以发展的眼光看待人与事的配合关系,不断根据变化了的情况,进行适时调整,以实现人与工作的动态平衡与最佳匹配。

## 3. 人员配备的程序

(1) 确定人员需要量。人员配备是在组织设计的基础上进行的。人员需要量的确定,主要以设计出的职务数量和类型为依据。职务类型指出了需要什么样的人,职务数量则说明了每种类型职务所需要的人员数量。

(2) 选配人员。职务设计和分析指出了组织中需要多少以及具备哪些素质的人。为了保证担任该职务的人员具备职务设计要求的知识和技能,必须对组织内外的候选人进行筛选,做出最恰当的选择。

(3) 制定和实施人员培养计划。要根据组织成员的工作活动、环境和现有的技能状况,利用科学的方法,有计划、有组织、有重点地进行全员培训,特别是要加强对有发展潜力的未来管理人员的培训。

(4) 人员考评。即对组织中人员的素质、能力、态度和贡献等进行考核和评价,以便了解组织员工的总体工作质量,各岗位人员胜任现有工作的情况及其发展和升迁的可能方向,从而制定有效的培训和奖惩方案。

## (二) 管理人员的选聘

### 1. 管理人员需要量的确定

制定管理人员选配和培训计划,首先需要确定组织目前和未来对管理人员的需要量。一般来说,计算管理人员的需要量必须考虑组织现有的规模、机构和岗位设置情况,分析企业管理人员的相对稳定性与流动率,从而最终做出管理人员需要量的长期规划。

### 2. 管理人员的来源

选聘主管人员的途径有两种:一是从组织内部提升(内升制),二是从组织外部选聘(外求制)。从内部提升是指随着组织内部成员能力的增强,在得到充分证实后,对那些

能够胜任的人员委以承担更大责任的更高职位。实行内升制一般要求在组织中建立起详尽的人员工作表现的调查登记材料,以此为基础绘制出主管人才储备图,以便在一些主管职位出现空缺时,能够据此进行分析研究,从而选出合适的未来主管人员。内部提升的优点是:有利于对选聘对象的全面了解,以保证选聘工作的正确性;被提升的组织内成员对组织的历史、现状、目标以及现存的问题比较了解,有利于被聘者迅速开展工作;有利于鼓舞士气,激励组织成员的上进心和工作的热情,调动组织成员的积极性;可使组织对其成员的培训投资获得回报,获得比当初投资更多的培训投资效益。内部提升的缺点是:当组织内部人才储备的质或量不能满足组织发展的需要,如果仍然坚持从内部提升,将会使组织既失去得到一流人才的机会,又使不称职的人占据主管职位;由于组织成员习惯了组织内的一些既定的做法,不易带来新的观念,容易造成“近亲繁殖”;同时,因为提升的人员数量毕竟有限,若有些人条件大体相当,有的被提升,有的仍留在原来的岗位,没有被提升的人的积极性将会受到一定程度的挫伤。从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择符合空缺职位工作要求的管理人员。外部招聘的渠道很多,可以通过广告、就业服务机构、一些管理协会或学校、组织内成员推荐等途径来进行。外部招聘的优点是:有比较广泛的人才来源满足组织的需求,有可能招聘到第一流的管理人员;可避免近亲繁殖,给组织带来新的思想、新的方法,防止组织的僵化和停滞;可避免组织内没有提升的人的积极性受挫,避免造成因嫉妒心理而引起的情绪不快和组织成员之间的不团结;大多数应聘者都具有一定的理论知识和实践经验,因而可节省在培训方面所耗费的大量时间和费用。外部招聘的缺点是:组织内部员工的士气或积极性将会受到影响;应聘者对组织的历史和现状不了解,不能迅速开展工作;在招聘过程中不可避免地会过多地注重其学历、文凭、资历等,有时会导致对应聘者产生很大的失望。主管人员的选聘无论是内升制还是外求制,都不是十全十美的。一般说来,当组织内有能够胜任空缺职位的人选时,应先从内部提升;当空缺的职位不很重要,并且组织已有既定的发展战略时,应当考虑从内部提升。在通常情况下,选拔主管人员往往是采用内部提升和外部招聘相结合的途径。

### 3. 管理人员选聘的标准

选聘主管人员,首先必须明确选聘的依据是什么,也就是根据什么标准来选聘。总的来说标准应该是德才兼备。但是从具体担任的管理职位来说,选聘的依据可以概括为以下两个方面:职位本身的要求以及主管人员应具备的素质和能力。为了有效地选聘主管人员,首先必须对职位的性质和目的有一个清楚的了解。通常,组织结构设计的职位说明书,对各职位已有了总的规定。主管人员应具备的素质和能力包括个人素质和管理技能。管理技能即完成管理活动的本领,它的涉及面非常广。主管人员应该具备的管理技能包括三类:技术技能、人际技能、概念技能。个人素质是指强烈的管理欲望、正直的品质、冒险的精神以及过去的经历。

### 4. 管理人员的选聘程序与方法

通过竞争方式选聘管理人员的程序和方法如下:

(1) 公开招聘。由选聘工作机构通过适当的媒介,公布待聘职务的数量、性质以及对候选人的要求等信息,然后向企业内外公开“招标”,鼓励那些自认为符合条件的候选人踊跃报名参加选聘。

(2) 粗选。如果公开报名的应聘者人数很多,此时就需根据报名者的背景情况进行初步筛选。

(3) 对初选合格者进行知识与能力的考核。即在粗选的基础上,对余下的相对有限的应聘者,进行细致全面的考核和评价。具体可采用的考核方式有智力与知识测验、竞聘演讲与答辩、案例分析与实际能力考核等。

(4) 民意测验。在选配管理人员时,特别是选配组织中较高管理层次的干部时,有时还需要进行民意测验,以判断组织成员对该候选人的接受程度。

(5) 选定合格者。在上述各项工作的基础上,综合考虑每个候选人的知识、智力和能力情况,结合民意测验反映的群众拥护的程度,根据待聘职务的性质,最终可甄选出既有工作能力、又被同事和部属广泛接受的管理者填充空缺职位。

### (三) 管理人员的考评

#### 1. 管理人员考评的目的和作用

管理人员考评的目的是为了确定占据职位的人员是否确实符合要求,值得进一步提拔还是应当加以调整,管理人员的培训和培养工作的效果,管理人员的薪酬应当依据什么基准确定等。此外,通过考评,还可以起到互相学习、促进组织内部沟通的作用。因此,管理人员考评的目的有两大类:将考评作为决定人事提拔、调整工资或进行奖励的依据,将考评作为激励和改进人员配备的手段。

#### 2. 管理人员考评的内容

一般来说,为确定工作报酬提供依据的考评着重管理人员的现实表现,而为人事调整或组织培训进行的考评则偏重技能和潜力的分析。然而,具体进行的人事考评,往往不是与一种目的有关,而是为一系列目的服务的。因此,考评的内容不能只侧重于某一方面,而应尽可能全面。公平的考评包括以下几个方面:

##### (1) 贡献考评

贡献考评是指考核和评估管理人员在一定时期内担任某个职务的过程中对实现组织目标的贡献程度,即评价和对比组织要求某个管理职务及其所辖部门提供的贡献与该部门的实际贡献。

贡献往往是努力程度和能力强度的函数。因此,贡献考评可以作为决定管理人员报酬的主要依据。贡献评估需要注意以下两个问题:应尽可能把管理人员的个人努力和部门的成就区别开来,即力求在所辖部门的贡献或问题中辨别出有多大比重应归因于主管人员的努力,贡献考评既是对下属的考评,也是对上级的考评,是考评上级组织领导下属工作的能力。

## (2) 能力考评

能力考评是指通过考察管理人员在一定时间内的管理工作,评估他们的现实能力和发展潜力。即分析他们是否符合现任职务所具备的要求,任职后素质和能力是否有所提高,从而能否担任更重要的工作。根据对管理人员的工作要求来进行能力考评,不仅具有方便可行、能够保证得到客观结论的好处,而且可以促使被考评者注重自己的日常工作,根据组织的期望改进和完善自己的管理方法和艺术,从而起到促进管理能力提高的作用。

## 3. 管理人员考评的程序与方法

公平、合理的考评需要做好以下几个方面的工作:

(1) 确定考评内容。考评管理人员时,首先需要根据不同岗位的工作性质,设计出合理的考评表,以合理的方式提出问题,通过考评者对这些问题的回答取得考评的原始资料。

(2) 选择考评者。考评表应该由与被考评对象在业务上具有联系的有关部门的工作人员去填写。

(3) 分析考评的结果,辨识误差。为了得到正确的考评结果,需要认真分析考评表的可靠性,剔除那些明显不符合要求的随意乱填的表格。

(4) 考评结果的反馈和建立企业人才档案。通过有规律地定期对管理干部进行考评,可以使企业全面了解管理干部的成长过程和特点,建立起人才档案,以便根据不同标准对管理人员进行分类管理。同时,将考评的结果反馈给被考评者,可以使之及时了解到自己的所长所短及工作中存在的主要问题和原因,以便扬长避短,改进缺点,在工作中发挥更大的作用。

## (四) 管理人员的培训

对任何一个组织来说,无论是主管人员还是一般员工,都只有通过不断的学习、进步、充实和提高,才能适应组织内外环境日新月异的变化,才能胜任要求不断提高的各项工。主管人员的培训是人员配备职能中的一个重要的方面。其目的是要提高组织中各级主管人员的素质、管理知识水平和管理能力,以适应管理工作的需要,适应新的挑战和要求,从而保证组织目标的实现。由于主管人员是组织活动的主导力量,主管人员管理水平的高低,直接决定着组织活动的成败。因而每一组织都应将对主管人员的培训工作看做是一项关系组织命运、前途的战略性工作来对待。应当要把培训工作作为组织的一项长期活动的内容,建立起有效的培训机构和培训制度,针对各级各类主管人员的不同要求,采用各种方法进行培训,切实做好培训工作。

### 1. 管理人员培训的意义

加强管理人员的培训,对于组织来说,直接的作用是充实了后备干部队伍。而对管理者个人来说,通过培训,不仅可以丰富知识、增强素质、提高技能,而且可以辨识个人发展的潜力,特别对那些在培训中表现突出的管理人员来说,这可能意味着更多的提拔机会。由于培训为管理人员的发展和职务晋升提供了美好的前景,使他们的未来在一定程度上得到了保障,从而增强了他们在职业方面的安全感和对组织的忠诚度,促进了组织管理队

伍的稳定。

## 2. 管理人员培训的目标

为了提高管理队伍素质,促进个人发展的培训工作,必须实现以下四个方面的具体目标。

### (1) 传递信息

通过培训,要使管理人员了解组织在一定时期内的生产特点、产品性质、工艺流程、营销政策、市场状况等方面情况,熟悉公司的生产经营业务。

### (2) 改变态度

通过对管理人员,特别是对新聘管理人员的培训,使他们逐步了解组织文化,接受组织的价值观念,按照组织认同的行动准则从事管理工作。

### (3) 更新知识

为了使组织的活动跟上技术进步的步伐,使管理人员能够有效地管理具有专门知识的生产技术人员,可以利用培训的方法,对他们的科学、文化、技术知识进行及时地补充和更新。

### (4) 发展能力

管理人员培训另一个主要目的便是根据管理工作的要求,努力提高管理人员在决策、用人、激励、沟通、创新等方面的管理能力。

## 3. 管理人员的培训方法

### (1) 理论培训

理论培训是提高主管人员理论水平的一种主要方法。尽管主管人员当中有些已经具备了一定的理论知识,但还需要在深度和广度上接受进一步的培训。理论培训有助于提高受训者的理论水平,有助于使他们了解某些管理理论的最新发展动态,有助于在实践中及时运用一些最新的管理理论和方法。

### (2) 工作轮换

工作轮换是使受训者在不同部门的不同主管位置或非主管位置上轮流工作,使其全面了解整个组织的工作内容,得到各种不同的经验。作为培养管理技能的一种重要方法,工作轮换不仅可以使受训者丰富基础知识和提高管理能力,掌握公司业务与管理的全貌,而且可以培养他们的协作精神和系统观念,使他们明确系统的各种部分在整体运行和发展中的作用,从而在解决具体问题时,能自觉地从系统的角度出发,处理好局部与整体的关系。工作轮换包括非主管工作的轮换、主管职位的轮换等。

### (3) 设立副职和助理职务

副职的设立是要让受训者同有经验的主管人员一道密切工作,后者对于受训人员的发展给予特别的注意。这种副职常常以助理等头衔出现。有些副职是暂时的,一旦完成培训任务,副职就被撤销,有些副职则是长期性的。无论是长期的还是临时的,副职对于培训主管人员都是很有益的。这种方法可以使配有副职的主管人员起到教员的作用,通过委派受训者一些任务,并给予具体的帮助和指导,培养他们的工作能力。而对受训者来

说,这种方法又可以为他们提供实践机会,观摩和学习现职主管人员分析问题、解决问题的能力 and 技巧。

#### (4) 临时职务代理

当组织中某个主管由于出差、生病或度假等原因暂时不能上岗时,对于这种临时性的职务空缺(当然,组织也可有意识地安排这类空缺),组织可以考虑由受培训者临时代理该主管的工作。安排临时性的代理工作,具有和设立助理职务相类似的好处,它可以帮助受培训者体验高层管理工作,在代理期限内充分展示其管理才能,弥补其管理能力方面的不足。

#### (5) 研讨会

研讨会是指各有关人员在一起对某些问题进行讲座或决策。通过举行研讨会,让组织中的一些上层主管人员与受训者一道讨论各种重大问题,从而为他们提供一个机会,观察和学习上级主管人员在处理各类事务时所遵循的原则和具体如何解决各类问题,取得领导工作的经验。同时,也可以通过参加讨论,通过参与组织一些大政方针的讨论,了解和学习利用集体智慧来解决各种问题的方法。

### 重要提醒

人员的选拔和培训是重要考点,也是案例题经常涉足的地方。海尔集团的“赛马不相马”的用人机制正是“内升制”策略的集中体现。大型外企也是十分注重从内部人员中一步一步的考察和提升,很少直接从外界直接聘用高层管理人员。“外聘制”和“内升制”的优缺点是应该引起注意的地方,1998 年考试选择题第 52 题就考到了这一点,1999 年的选择题考到了高层管理人员的选聘问题,1999 年考试选择题第 48 题考到了培训的含义和方法以及优点等问题,2000 年考试选择题第 24 题也考到了企业选聘人员的方法问题。

## 五、组织变革

### (一) 组织变革的必要性和影响因素

任何设计得再完美的组织,在运行了一段时间以后也都必须进行变革,这样才能更好地适应组织内外条件变化的要求。组织变革实际上是而且也应该成为组织发展过程中的一项经常性的活动。也许正因为组织变革需要经常进行的缘故,有人甚至指出,“组织”的准确名称其实应该叫“再组织”。组织变革是任何组织都不可回避的问题,而能否抓住时机顺利推进组织变革则成为衡量管理工作有效性的重要标志。诱发组织变革并决定组织变革目标方向和内容的主要因素有以下方面。

#### 1. 战略

企业在发展过程中需要不断地对其战略的形式和内容做出调整。新的战略一旦形成,组织结构就应该进行调整、变革,以适应新战略实施的需要。结构追随战略,战略的变

化必然带来组织结构的更新。

企业战略可以在两个层次上影响组织结构：一是不同的战略要求开展不同的业务和管理活动，由此就影响到管理职务和部门的设计；二是战略重点的改变会引起组织业务活动重心的转移和核心职能的改变，从而使各部门、各职务在组织中的相对位置发生变化，相应地就要求对各管理职务以及部门之间的关系做出调整。

## 2. 环境

环境对组织的影响程度是巨大的，每个组织都是社会的一个子系统，外部环境为组织提供资源投入，并利用其产出。把一个组织作为一个封闭系统来研究，只集中注意它的内部运作，不考虑环境的影响，这样比较简单易行，但会导致错误的结论。所以，研究组织问题，必须研究组织与外界环境的关系。组织与外部环境的关系为：外部环境因素可作用于组织，对其管理活动及生产经营活动产生影响；组织可以作用于环境，可以改变甚至创造适应组织发展所需要的新环境。

比如，企业为提高产品质量，往往不是坐等和无选择地接受供应商提供的原材料和零部件，而是主动到众多的供应商中间去挑选，甚至主动向供应厂家提供技术、管理人才、资金援助，以获得高质量的原材料及零部件。目前，许多企业不惜耗费巨资做广告，目的是激发起消费者对本企业产品的需求，改变企业的市场环境。一个组织的结构必须与它的环境相适应。这里，环境包含了组织所在国家的民族文化这一内涵。组织在相当大程度上与其所在国家的文化价值观保持一致。例如，在一个权力差距很大的国家中，人们习惯决策集中化。意大利和法国的管理者倾向于设计严格的官僚行政机构，组织的集中化和正规化都很高，而印度的管理者偏好高度集权化和低正规化的组织，德国人则偏好正规化和分权化的组织，日本广泛使用工作团队。这些都可以从民族文化的角度进行解释。日本人具有高度的集体主义，在这种文化背景下，员工喜欢围绕工作团队构筑成有机组织；与之对比，在印度这样一个权力差距观念盛行的国家，员工以团队方式工作可能绩效很差，他们在机械式、权力统治的结构中工作，则会感觉更舒服。关于中国的管理者对“理想”组织的认识的调查研究发现，对结构形式的选择也与他们的文化相适应。中国的经理们提倡组织中的高度参与，反映了中国的文化价值观念，即允许工人正式参与计划的制定过程，并给予他们任免经理人员的一定权力。中国的经理们还有一种讨厌冲突和希望“保住面子”的倾向，这培植了具有清晰的职权线路和明确的标准作业程序的机械式组织。另外，中国的经理们还有抑制内部竞争和个人冒险行为的倾向，这与中国传统的集体责任感和价值观是一致的。

## 3. 技术

组织的任何活动都需要依靠利用一定的技术和反映一定技术水平的特殊手段来进行。技术以及技术设备的水平，不仅影响组织活动的效果和效率，而且会对组织的职务设置与部门划分、部门间的关系以及组织结构的形式和总体特征等产生相当大程度的影响。比如，信息技术的推陈出新，在促进传统非程序化决策向程序化决策的转化以及组织内外高强度的信息共享和交流的同时，使许多重大问题的决策趋于集中化而次要问题的决

策分散化,这样就使长期管理实践中被作为一项组织原则提出来但很难实现的“集权与分权相结合”问题获得了解决的途径。

再从生产作业技术来看,组织将投入转换为产出所使用的过程和方法,在常规化程度上是各不相同的。越是常规化的技术,越需要高度结构化的组织。反之,非常规的技术则要求更大的结构灵活性。计算机手段在生产作业活动中的更广泛、更深入的应用,促使生产技术向非常规化演进,相应地也促使管理组织结构变得更具柔性和有机性特征。

#### 4. 组织规模和成长阶段

组织的规模往往与组织的成长或发展阶段相关联。伴随着组织的发展,组织活动的内容会日趋复杂,人数会逐渐增多,活动的规模和范围会越来越大,这样,组织结构也必须随之调整,才能适应成长后的组织的新情况。组织变革伴随着企业成长的各个时期,不同成长阶段要求不同的组织模式与之相适应。例如,企业在成长的早期,组织结构常常是简单、灵活而集权的。随着员工的增多和组织规模的扩大,企业必须由创业初期的松散结构转变为正规、集权的,其通常的表现形态就是职能型结构。而当企业的经营进入多元产品领域和跨地区市场后,分权的事业部结构可能更为适宜。企业进一步发展而进入集约经营阶段后,不同领域之间的交流与合作以及资源共享、能力整合、创新力激发问题愈益突出,这样,以强化协作为主旨的各种创新型组织形态便应运而生。总之,组织在不同成长阶段所适合采取的组织模式是各不一样的。管理者如果不能在组织步入新的发展阶段之际及时地、有针对性地变革其组织设计,那就容易引发组织发展的危机。这种危机的有效解决,必须依靠组织结构的变更。所以,哈佛大学葛雷纳教授指出,组织变革伴随着企业发展的各个时期,组织的跳跃式变革与渐进式演进相互交替,由此推动企业的发展。

### (二) 组织变革的动力和阻力

#### 1. 组织变革的动力

##### (1) 世界经济一体化

世界经济一体化的趋势已经是我们每个人都可以亲身感受到的事实。各国合作生产已经成为新的全球模式,“全球的相互依赖”的经济格局已经形成。伴随着世界经济一体化进程的加快,对于许多国家来说,国外直接投资的增长速度已经超过了国内投资,跨越国界的金融交易增长速度超过了国内金融交易,跨国公司的海外经营活动不断膨胀,生产要素(资本、技术等)在国际范围内的流动加强,企业的经营战略也相应地发生了变化。单就组织而言世界经济一体化所带来的影响也是多方面的。

首先,引起企业经营战略的变化,国际化经营绝对不仅仅是企业经营范围的扩大,企业也不能把已有的生产经营策略自然而然地套用到国际经营活动中。伴随着企业国际化经营的进程,企业往往都要修正甚至制定新的发展战略。由于组织服从于战略,企业战略的变化,必然会导致企业组织变化。

其次,世界经济一体化的事实使得远程协调控制工作变得越来越重要。我们再也无法把一个企业组织,简单地理解为由一个围墙围起来的有着有效分工协作关系的人群。

IBM 公司目前拥有二十多万雇员,这些雇员分散在全世界 105 个国家。如何将这些相距遥远的员工很好地协调起来,使他们能够围绕着企业共同的目标展开工作,遵循企业共同的价值观,维持和强化企业文化,是企业组织工作所面临的新任务。

另外,应注意不同文化的接触与交融。不同文化背景的企业成员一起工作,人们在思维方式、价值观念、生活习惯、宗教信仰乃至嗜好等方面的差异会反映在日常工作中,容易在上下级和同事之间引起冲突和纠纷。这些都对沟通、人员培训、授权、协调等组织管理工作提出新的挑战。

### (2) 知识经济社会的到来

信息知识取代资本成为社会中的决定因素,价值增长主要靠增加知识来实现。知识已经成为生产力、竞争力和经济成就的关键,企业正转变为以信息或知识为基础的组织。甚至有人断言,下一个经济发展浪潮将来自于以知识为基础的企业。在这样的企业中,晋升制度、奖惩制度等都将发生变化。人们在组织中的地位将更少地与其自身的经历、资历挂钩。那些能够掌握更多知识而且知识更新速度快的员工将更容易进入企业的领导岗位,并在企业中发挥更大的作用。企业组织工作的重要任务是战略性地开发和利用知识资源。信息是一种时效性很强的资源,它客观上要求企业接近信息源,及时准确地了解和掌握信息,尽量减少信息传递环节,保证信息传递的真实性,以最快的速度将信息转化为生产力,创造出竞争优势。在这种情况下,权力高度集中、内部沟通缓慢、决策迟缓的组织结构将无法适应今天企业竞争的需要,甚至将成为企业生存的障碍。知识经济加速了高技术企业的发展,信息产业、微电子产业、光电产业、生物工程产业、航天和航空技术产业、生态和环保产业、生物医学工程产业、海洋工程产业等新兴产业正在飞速发展,而传统的造船、化工、机械等产业却日渐萎缩。与传统工业企业相比,高技术企业具有人才密集、知识和技术密集、产品生命周期短、竞争激烈、风险大、发展迅速且容易造成组织规模膨胀等一系列新的特征。传统的组织理论主要依据工业企业的情况设计并不断发展完善,无法直接运用于服务性企业和高技术企业的组织管理工作中。信息技术的普遍运用正在改变传统的组织管理模式。例如,计算机取代了企业大量中层管理人员的工作,减少了企业的组织层次。由于信息技术的进步,原来需要一大批工作人员埋头处理许多天的分析工作,现在利用计算机和管理分析表格能在几小时内完成,计算机网络越来越多地应用于企业生产经营活动中,使企业通过电话线将分散在各地的销售部门连接在一起,企业的高层管理者可以随时随地了解企业当天在任何一个销售网点的产品销售情况。

### (3) 人们对变革的必要性及变革所能带来好处的认识

企业内外各方面客观条件的变化,组织本身存在的缺陷和问题,各层次管理者(尤其是高层管理者)居安思危的忧患意识和开拓进取的创新意识,变革可能带来的权力和利益关系的有利变化,以及能鼓励革新、接受风险、赞赏失败并容忍变化、模糊和冲突的开放型组织文化,这些都可能形成变革的推动力量,引发变革的动机、欲望和行为。

## 2. 组织变革中的阻力

组织变革中的阻力是指人们反对变革、阻挠变革甚至对抗变革的制约力。这种制约组织变革的力量可能来源于个体、群体,也可能来自组织本身甚至外部环境。组织变革阻

力的存在,意味着组织变革不可能一帆风顺,这就给变革管理者提出了更严峻的变革管理的任务。成功的组织变革管理者,既应该注意到所面临的变革阻力可能会对变革成败和进程产生消极的、不利的影响,为此要采取措施减弱和转化这种阻力;同时变革管理者还应当看到,人们对某项变革的阻力并不完全是破坏性的,而是可以在妥善的管理或处理下转化为积极的、建设性的。比如,阻力的存在至少能引起变革管理者对所拟订变革方案和思路予以更理智、更全面的思考,并在必要时做出修正,以使组织变革方案获得不断的完善和优化,从而取得更好的组织变革效果。

组织变革阻力的主要来源主要有以下几方面:

#### (1) 个体和群体方面的阻力

变革中的个体阻力来源于人类的基本特征,如知觉、个性和需要。具体的阻力如下:

① 习惯。人类是有习惯的动物。社会生活非常复杂,必须做出许多决策。为了应付这种复杂性,个体往往依赖于习惯和模式化的反应。因此,习惯成为变革的一个阻力。

② 安全。由于变革会给个体带来不安全感,而安全是个体的基本需要之一,因此会对变革产生阻力。

③ 经济因素。变革必然导致产生新的工作岗位和新的工作规范,尤其是当报酬和生产息息相关时,工作任务和工作规范的改变会引起经济收入的下降,这会影响个体对变革的态度。

④ 对未知的恐惧。变革通常是用模糊和不确定性代替已知的东西,会导致个体的不适应,从而产生阻力。

⑤ 选择性信息加工。个体通过视觉塑造自己认知的世界,这个世界一旦形成就很难改变。为了保持知觉的整体性,个体会有意对信息进行选择性加工,即只听自己想听的,而忽视那些对自己构建起来的世界形成挑战的信息,这会成为组织变革的阻力。

#### (2) 组织的阻力

组织中抵制变革的因素随处可见,主要有:组织结构惯性、组织的变革点、组织群体惯性、组织已有的专业知识、组织已有的权力关系、组织已有资源的分配等。

① 组织结构惯性。组织有其固有的机制来保持其稳定性,如组织制度规范化提供了工作说明书、规章制度和员工遵从的程序。当组织面临变革时,结构关系就充当起稳定的反作用力。

② 组织的变革点。组织由一系列相互依赖的子系统组成,一个子系统的变革必然会影响到其他子系统,所以子系统有些变革有可能因为更大系统的问题而变得毫无疑问。

③ 组织群体惯性。即使个体想改变他们的行为,群体规范也会成为约束力。

④ 组织已有的专业知识。组织中的变革可能会威胁到专业群体的专业技术知识。

⑤ 组织已有的权力关系。任何决策权力的重新分配,都会威胁到组织长期以来形成的权力关系。

⑥ 组织已有资源的分配。组织中控制资源的群体常常视变革为威胁,他们倾向于保持原有状态并感到满意。

#### (3) 外部环境的阻力

组织的外部环境条件也往往是形成组织变革力量的一个不可忽视的来源。比如,与

充分竞争的产品市场会推动组织变革相对比,缺乏竞争性的市场往往造成组织成员的安逸心态,束缚组织变革的进程;对经理人员经营业绩的考评重视不足或者考评方式不正确,会导致组织变革压力和驱动力的弱化,全社会对变革发动者、推进者的期待和支持态度及相关的舆论和行动,以及企业特定组织文化在形成和发展中所根植的整个社会或民族的文化特征,都是影响企业组织变革成败的重要力量。

### 3. 克服组织变革阻力的方法和对策

组织变革过程是一个破旧立新的过程,自然会面临推动力与制约力相互交错和混合的状态。组织变革管理者的任务,就是要采取措施改变这两种力量的对比,促进变革的更顺利进行。概括地说,改变组织变革力量及其对比的策略有三类:一是增强或增加驱动力;二是减少或减弱阻力;三是同时增强动力与减少阻力。实践表明,在不消除阻力的情况下增强驱动力,可能加剧组织中的紧张状态,从而无形中增强对变革的阻力;在增加驱动力的同时采取措施消除阻力,会更有利于加快变革的进程。

### (三) 组织变革的过程

成功而有效的组织变革,通常需要经历解冻、改革、冻结这三个有机联系的过程。

#### 1. 解冻

由于任何一项组织变革都或多或少会面临来自组织自身及其成员的一定程度的抵制。因此,组织变革过程需要有一个解冻阶段作为实施变革的前奏。解冻阶段的主要任务是发现组织变革的动力,营造危机感,塑造出改革乃是大势所趋的气氛,并在采取措施克服变革阻力的同时具体描绘组织变革的蓝图,明确组织变革的目标和方向,以形成可实施的比较完善的组织变革方案。

#### 2. 变革

变革或改革阶段的任务就是按照所拟订变革方案的要求开展具体的组织变革运动或行动,以使组织从现有结构模式向目标模式转变。这是变革的实质性阶段,通常可以分为试验与推广两个步骤。这是因为组织变革的涉及面较为广泛,组织中的联系相当错综复杂,往往“牵一发而动全身”,这种状况使得组织变革方案在全面付诸实施之前一般要先进行一定范围的典型试验,以便总结经验,修正进一步的变革方案。在试验取得初步成效后再进入大规模的全面实施阶段,还有另一个好处,那就是可以使一部分对变革尚有疑虑的人们能在试验阶段便及早地看到或感觉到组织变革的潜在效益,从而有利于争取更多组织成员在思想和行动上支持所要进行的组织变革,并踊跃跻身于变革的行列,由此实现从变革观望者、反对者向变革的积极支持者和参加者转变。

#### 3. 冻结

组织变革过程并不是在实施了变革行动后就宣告结束。涉及人的行为和态度的组织变革,从根本上说,只有在前面有个解冻阶段、后面又有个冻结阶段的条件之下,改革才有

可能真正地实现。现实中经常出现,组织变革行动发生了之后,个人和组织都有一种退回到原有习惯了的行为方式中的倾向。为了避免出现这种情况,变革的管理者就必须采取措施保证新的行为方式和组织形态能够不断地得到强化和巩固。这一强化和巩固的阶段可以视为一个冻结或者重新冻结的过程。缺乏这一冻结阶段,变革的成果就有可能退化消失,而且对组织及其成员也将只有短暂的影响。

### ■ 简述题专项练习

1. 试述组织过分集权有哪些弊端。

[参考答案] 降低决策质量和速度,降低组织的适应能力,降低组织成员的工作热情,致使高层管理者陷入日常管理事务中,难以集中精力处理企业发展中的重大问题。

2. 简述企业组织机构的集权与分权。

[参考答案] 集权就是将经营管理权的绝大部分集中于企业的最高领导层;分权则将权力较多地分散在企业的中下层。

3. 什么叫管理幅度?它同企业的管理层次有何关系?

[参考答案] 管理幅度是指一个领导人能够直接领导和管理的下属人数,在企业规模一定的条件下,它同管理层次呈反向变动关系。

4. 在整个组织规模给定的情况下,管理层次与管理幅度之间存在着怎样的相互关系?

[参考答案] 在整个组织规模给定的条件下,管理层次与管理幅度的关系是:两者呈反比关系,即每个管理者所能直接控制的下属人数越多,组织所需的管理层次就越少;反之,每个管理者所能直接控制的下属人数越少,组织所需的管理层次就越多。

5. 组织设计需要考虑哪几个基本原则?

[参考答案] 组织设计需要考虑的基本原则有:目标至上原则、管理幅度原则、统一指挥原则、责权对等原则、因事设职与因人设职相结合原则等。

6. 试述企业组织结构与战略的关系。

[参考答案] 组织结构服从并服务于战略。制定战略需要考虑组织结构,而一旦战略形成,组织结构应做出相应的调整,以适应战略实施的要求。所以,企业组织结构与战略存在着动态的相互匹配与适应的关系。

7. 与非正式组织比较,正式组织特点何在?

[参考答案] 相对非正式组织,正式组织特点有:①目标明确;②职责清晰;③分工与协作关系确定;④无法满足职工的某些心理需要;⑤组织内的人际关系不如非正式组织和谐、融洽等。

8. 假如你是一个企业的总裁,你意识到你的组织由于方方面面的原因需要进行变

革,你将从哪些方面考虑进行变革?

[ 参考答案 ] ①通过组织结构的再设计来变革结构;②通过改变组织的复杂化、正规化和集权化来变革结构;③通过改革工作流程、方法和设备来变革技术;  
④通过改变员工的态度、期望、认知和行为来变革人员;⑤通过改革组织中相对持久和稳定的文化来变革组织文化。

9. 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。请根据组织变革的基本过程简述变革管理的主要内容。

[ 参考答案 ] 变革的过程:解冻、变革、冻结;变革的内容:要不要变革;变成什么样;变革什么;如何变革。

10. 在现实生活中,既不存在绝对的集权,也不存在绝对的分权,影响集权和分权程度的主要因素有哪些?

[ 参考答案 ] ①经营环境条件和业务活动性质;②组织的规模和空间分布广度;  
③决策的重要性的和管理者的素质;④方针政策一致性的要求和现代控制手段的使用情况;⑤组织的历史和领导者个性的影响。

## ■ 选择题专项练习

1. 许多从小到大发展起来的企业,在其发展的初期通常采用的是直线制形式的组织结构,这种结构所具有的最大优点是:

- A. 能够充分发挥专家的作用,提高企业的经营效益。
- B. 加强了横向联系,能够提高专业人才与专用设备的利用率。
- C. 每个下级能够得到多个上级的工作指导,管理工作深入细致。
- D. 命令统一,指挥灵活,决策迅速,管理效率较高。

[ 解题分析 ] 直线制组织不设职能人员,有利于保持命令统一,因此答案是 D。而选择项 A、B、C 都是可以排除的。

2. 以下四种做法,哪一种最能说明该组织所采取的是较为分权的做法?

- A. 采取了多种有利于提高员工个人能力的做法。
- B. 努力使上级领导集中精力于高层管理。
- C. 更多、较为重要的决定可由较低层次的管理人员做出。
- D. 采取积极措施减轻上级领导的工作负担。

[ 解题分析 ] 分权是指决策权在很大程度上分散到较低管理层的职位上,集权即指决策权在很大程度上向较高管理层的职位集中。分权的标志之一就是看决定权是放在哪一层次,所以选 C。至于其他选择项,实际上都不是从分权的“标志”角度说的,可以在审题时就予以排除。

3. 采取工作岗位轮换的方式来培训管理人员,其最大的优点是有助于:

- A. 提高受训者的业务专精能力。
- B. 减轻上级领导的工作压力。
- C. 增强受训者的综合管理能力。
- D. 考察受训者的高层管理能力。

[ 解题分析 ] 工作轮换后 , 各方面的工作都经历过 , 自然可以增强有关人员的综合管理能力。答案为 C。

4. 某组织中设有一管理岗位 , 连续选任了几位干部 , 结果都是由于难以胜任岗位要求而被中途免职。从管理的角度来看 , 出现这一情况的根本原因最有可能是 :

- A. 组织设计上没有考虑命令统一的原则。
- B. 管理部门选聘干部上没有找到合适人选。
- C. 组织设计忽视了对于干部的特点与能力要求。
- D. 组织设计没有考虑到责权对应的原则。

[ 解题分析 ] 组织设计的一个要求是因事设职与因人设职相结合。因事设职 , 是从组织角度将目标活动的每项内容都具体落实到岗位实处 , 使“事事有人做”。因人设职 , 是从个人的角度考虑每个拟定人选的特点、能力、兴趣与爱好。连续几任干部都不能胜任的职位设计 , 无疑是其设计中忽视了工作与人的特点和能力的结合问题。答案为 C。

5. 如果在一个组织中 , 存在着许多非正式群体 , 各群体相互之间看法存在分歧 , 但这些群体内部的凝聚力却很强。这样 , 当这些群体对该组织的高层领导的态度很不一致时 , 对该组织的工作效率及员工满意度可作如下推断 :

- A. 工作效率与员工满意度均很高。
- B. 工作效率取决于群体目标与组织目标的一致性 , 员工满意度很高。
- C. 工作效率高 , 员工的平均满意度适中 , 但满意度高低相当分散。
- D. 平均工作效率低 , 员工满意度很高。

[ 解题分析 ] 工作效率主要同所在非正式群体的凝聚力有关 , 而对该组织的目标是否一致会导致工作满意度的不同。答案为 C。

6. 组织中的成员在下述哪种情况下形成的群体具有最强的凝聚力 ?

- A. 成员彼此之间差别悬殊 , 希望借此扩大自己的精神世界。
- B. 成员希望通过制定行为规范与制度建立起来的群体。
- C. 处于专制领导之下 , 拒绝专制领导的被领导者们所组成的群体。
- D. 在某些特别情形下 , 为共同利益而自发结成的群体。

[ 解题分析 ] 有共同目标与外部危机压力情况下形成的群体 , 具有更强的凝聚力。答案为 C。

7. 在企业人力资源管理过程中 , 针对某个空缺的职位 , 对申请者进行有效的甄选是非常必要的。通常对不同的职位 , 采用的甄选方法也有所区别。在以下几种常用的甄选方法中 , 选择高层管理者时最常用的是 :

- A. 笔试。
- B. 工作抽样。
- C. 面谈。
- D. 履历调查。

[ 解题分析 ] 高层管理者最需要的是洞察力与远见卓识。对这方面能力的评估 , 在所列的几种甄选方式中相对来说 , 面谈最有效。答案为 C。

8. 以下各项 , 哪项应作为管理干部培训的主要目标 ?

- A. 传授新信息与新知识,丰富和更新他们的有关概念和理论。
- B. 灌输本企业文化,改变他们的态度与价值观,使之符合企业使命要求。
- C. 培养他们的岗位职务所需的可操作性技能。
- D. 以上三项都是。

[解题分析] 管理干部的工作通常以做出决策为主,其价值取向是否与组织使命目标保持一致,将从其决策价值前提方面影响到决策的质量,A与C作为管理干部培训的主要目标显然不太合适,而D包含A和C,所以,最佳答案为B。

9. 我国政府行政管理机构的改革,尽管已经取得了很大的成果,但是仍然面临着许多困难。在以下所列举的四项困难中,你认为哪一项是最难在短时间内真正有效地加以解决的?

- A. 机构撤并。
- B. 人员分流。
- C. 职能转变。
- D. 角色转换。

[解题分析] 答案A、B和C属于机构调整和工作任务界定,尽管会遇到一些阻力,但仍可以在短期内实现。角色转换需要人们从心理上、行为上发生变化,与机构调整相比,实现转换需要更长的时间。所以,答案D正确。

10. 企业组织中管理干部的管理幅度,是指他(或她):

- A. 直接管理的下属数量。
- B. 所管理的部门(机构、单位)数量。
- C. 所管理的全部下属数量。
- D. B和C。

[解题分析] 这是一道知识性的题目,答案A正确。表面上看,B和C也正确。答案B的错误之处在于:在企业的层级组织中,可能有一个或几个部门归一位管理干部统筹,但管理干部直接指挥的是部门的负责人。此外,管理干部除了统筹所管理的部门外,还可能直接指挥其他下属。所以答案B不全面。如果不分直接下属还是间接下属,一个企业的所有员工都可以说是最高管理者的下属,所以答案C显然是错误的。答案为A。

11. 用工作轮换法来培训管理人员的好处是:

- A. 使受训者了解企业各部门的业务内容和所需技能,并熟习各部门的人员,建立起良好的人际关系。
- B. 了解企业管理与运行的全貌及各部门在整体中的作用和彼此的协同关系。
- C. 培养出管理人员的协作精神与全局观念。
- D. 以上三者都是。

[解题分析] 工作轮换法是让某个部门的管理者到相关联的部门工作一段时间、以便广泛熟悉业务,树立和强化全局观念和整体意识,所以答案D正确。

12. 某酒店的组织结构呈金字塔状,越往上层:

- A. 其管理难度与幅度都越小。
- B. 其管理难度越小,而管理幅度则越大。
- C. 其管理难度越大,而管理幅度则越小。
- D. 其管理难度与幅度都越大。

[ 解题分析 ] 金字塔状的组织结构中 , 越往上层管理幅度会越小。另一方面 , 与基层管理工作相比 , 高层管理工作的复杂程度和难度要大一些甚至大得多 , 所以答案 C 正确。

13. 下列哪一种说法不能反映群体参与式管理的情况 ?

- A. “ 众人划桨开大船 ”。
- B. “ 三个和尚没水喝 ”。
- C. “ 一个好汉三人帮 ”。
- D. “ 十根筷子折不断 ”。

[ 解题分析 ] 群体参与式的管理强调集中群体的智慧和力量 , 产生增效效应。“三个和尚没水喝”表现的正是相反的结果。答案为 B。

14. 某软件销售公司大约有 30 名员工 , 主要从事软件的销售及售后服务。其客户主要有两类 , 即企业客户和家庭客户 , 这两类客户的需求具有明显不同的特点。针对企业和家庭客户的售后服务 , 对客户了解需求 , 改善客户关系 , 增加软件销售具有明显的促进作用。在下述组织结构思路中 , 哪个最为可取 ?

- A. 采用矩阵式组织结构 , 在职能制结构的基础上设立项目组。
- B. 设立 4 个业务部门 : 企业销售部、家庭销售部、企业服务部、家庭服务部。
- C. 按照客户划分部门 , 即分成企业销售服务部和家庭销售服务部。
- D. 按照职能划分部门 , 即分成销售部和售后服务部。

[ 解题分析 ] 部门划分的基本评价标准是看是否有助于绩效的改进或提升。显然 , 根据题意 , 只有答案 C 符合要求。答案为 C。

15. 某公司有三级管理层 : 公司总部、产品部 ( 共有 12 个产品部 ) 和各职能部门。由于公司的产品种类越来越多 , 总裁感到难以继续对所有的产品部进行有效的领导。为此 , 提出以下组织变革方案 , 请选出你认为最可行的方案 :

- A. 在公司总部和产品部之间增加一个按产品大类组成的管理层。
- B. 选拔一位能力更强的公司总裁。
- C. 淘汰几种产品。
- D. 各产品部实行自主管理。

[ 解题分析 ] 为适应组织内外环境的变化 , 组织变革应是其发展历程中的必要的、经常性的活动。变革的方式可分为 : 以人中心、以技术中心和以组织结构为中心三种方式。诊断问题是整个变革过程正确进行的关键环节 , 此阶段必须将变革的目标具体化。通过诊断我们发现本题组织变革的目标首先应该是组织结构 , 而不是人或技术。在管理幅度一定的情况下 , 组织规模扩大通常会要求组织增加管理层次 , 以避免出现管理不力和失控。所以 , 如果在最高管理层与各个产品部之间增加一级管理机构 , 来负责统辖和协调所属各个产品部的活动 , 则可以集中几个产品部的力量共同研究和开发新产品 , 可以更好地协调各产品部的活动 , 从而能够增强组织的灵活性。答案为 A。

16. 除了较低层次决策的数量、涉及的范围以及对这些决策的控制等标志外 , 反映分权程度的标志还有 :

- A. 高层次管理者的管理幅度。

- B. 组织中的管理层次。
- C. 低层次决策实施所涉及的费用数额。
- D. 低层次决策的上级认可。

[ 解题分析 ] 判断组织集权和分权程度的主要参数有 : 决策的频度 ( 频度越高 , 数量越多 , 则组织权力分散程度越高 ) 、决策的幅度 ( 范围越广 , 涉及的职能和事务越多 , 该组织权力分散的程度越高 ) 、决策的重要性 ( 范围越大 , 需要的组织资源越多 , 表明组织权力越分散 ) 、中下层决策受控制的程度 ( 下层管理者的决策受高层管理者的控制程度越低 , 表明该组织权力配置越分散 ) 、决策过程的集中程度 ( 组织中多个不同部门参与决策信息的收集 , 或者决策方案的制定、评价和选择是相对分离的 , 则这种组织的决策权限就相对分散 ) 。答案 C 反映了决策的重要性。

17. 刘教授到一个国有大型企业去咨询 , 该企业张总在办公室热情接待了刘教授 , 并向刘教授介绍企业的总体情况。张总讲了不到 15 分钟 , 办公室的门就开了一条缝 , 有人在外面叫张总出去一下。于是张总就说 : “ 对不起 , 我先出去一下。 ” 10 分钟后张总回来继续介绍情况 , 不到 15 分钟 , 办公室的门又开了 , 又有人叫张总经理出去一下 , 这次张总又出去了 10 分钟。整个下午 3 小时张总共出去了 10 次之多 , 使得企业情况介绍时断时续 , 刘教授显得很不耐烦。这说明 :

- A. 张总不重视管理咨询。
- B. 张总的公司可能这几天正好遇到了紧急情况。
- C. 张总可能过于集权。
- D. 张总重视民主管理。

[ 解题分析 ] 合理配置和运用管理权力是组织结构整合的重要途径 , 主要体现为组织中权力的集中和分散问题。分权即决策权在很大程度上分散到较低管理层的职位上 , 集权即决策权在很大程度上向较高管理层的职位集中。这里我们可以看出张总可能过于集权以致使高层管理者陷入日常事务管理中 , 难以集中精力处理企业发展中的重大问题。答案为 C。

18. 在组织中 , 直线与参谋两类不同职权在确保企业有效运行上存在着以下哪种关系 ?

- A. 领导与被领导。
- B. 一般协作同事。
- C. 负直接责任与协助服务。
- D. 命令与服从。

[ 解题分析 ] 直线管理人员是组织中行使指挥、命令和执行等职能的人员 , 拥有直接的决策、指挥和命令权 , 对下级有直线的等级节制关系 , 同时 , 对组织负有直接的责任。参谋人员是组织中行使研究、筹划、建议和咨询等职能的人员 , 拥有参谋和协助权 , 不具有直接指挥和命令的权力。他们具有协作关系。答案为 C。

19. 如果你是一位公司的总经理 , 当你发现公司中存在许多小团体时 , 你的态度是 :

- A. 立即宣布这些小团体为非法 , 予以取缔。
- B. 深入调查 , 找出小团体的领导人 , 向他们提出警告 , 不要再搞小团体。

C. 只要小团体的存在不影响公司的正常运行,可以对其不闻不问,听之任之。

D. 正视小团体的客观存在性,允许乃鼓励其存在,对其行为加以积极引导。

[解题分析] 不管承认与否、允许与否、愿意与否,要有效实现正式组织的目标,就要积极利用非正式组织的贡献,努力克服和消除它的不利影响。要认识到非正式组织存在的客观必然性和必要性,允许甚至鼓励非正式组织的存在,为非正式组织的形成提供条件,并努力使之与正式组织吻合。答案为 D。

20. 企业管理者对待非正式组织的态度应该是:

A. 设法消除。

B. 严加管制。

C. 善加引导。

D. 积极鼓励。

[解题分析] 对待非正式组织的态度应该是:①要认识到非正式组织存在的客观必然性和必要性,允许乃至鼓励非正式组织的存在,为非正式组织的形成提供条件,并努力使之与正式组织吻合。②促进非正式组织的形成,有利于正式组织效率的提高。③通过建立和宣传正确的组织文化来影响非正式组织的行为规范,引导非正式组织做出积极的贡献。答案为 C。

21. 某总经理把产品销售的责任委派给一位分管市场经营的副总经理,由其负责所有地区的经销办事处,但同时总经理又要求各区经销办事处的经理们直接向总会计师汇报每天的销售数字,而总会计师也可以直接向各地经销办事处的经理们下指令。总经理的这种做法违反了什么原则?

A. 责权对应原则。

B. 指挥链的指挥统一性原则。

C. 集权化原则。

D. 职务提高、职能分散原则。

[解题分析] 组织职权设计的原则是:①确保命令统一的原则。这既要求组织的各个层次、各个部门和各个职位必须按照统一的意志活动,同时又要求组织中一个下级只能服从一个上级。这样才能保证在组织意志统一的前提下,实现组织的有序运行,防止遇事互相扯皮推诿,责权不明。②连续分级原则。即在组织职权设计时,必须根据按级服从命令的要求,从组织的最底层职位到组织的最高层职位形成明确的连续等级链。这样才能使组织各个层次的职权运行具有连续性,使各层次充分发挥作用,防止因越级指挥而破坏组织职权划分,造成组织层次职权瘫痪的状况。总会计师不是经销系统的直线主管人员,让其行使职能职权,这种斜向关系违背了统一指挥原则。答案为 B。

22. 一家产品单一的跨国公司在世界许多地区拥有客户和分支机构,该公司的组织结构应考虑按什么因素来划分部门?

A. 职能。

B. 产品。

C. 地区。

D. 矩阵结构。

[解题分析] 该跨国公司在世界许多地区设立机构,这是按地区的部门化。答案为 C。

23. 某大型证券公司将其所有活动组成了银行部、一级市场部、二级市场部、行政业务部等部门。其中,行政业务部下设国内业务部和海外业务协调部。按公司高层管理部门的计划,公司将在今后的五年内,在全国各大城市和亚洲、欧洲、北美设立证券业务分公

司。由此可见：

- A. 该公司目前采取的是职能型组织结构,五年后仍将维持这一结构。
- B. 该公司目前按地区原则组织活动,五年后改为按业务性质组织活动。
- C. 该公司现在采取职能及地区型组织结构,五年后将改为按国家安排业务活动。
- D. 该公司现在按业务性质组织活动,五年后将改为地区型组织结构。

[ 解题分析 ] 银行、一级市场、二级市场和行政业务是采取按业务活动划分的部门化方式,而在全国各大城市和世界各大洲设立证券业务分公司是按地区进行的部门化。答案为 D。

24. 企业管理人员的来源可以采用外部选聘与内部培养这样两种不同的做法,从对企业的长期发展的影响来看,内部培养做法所存在的主要问题是：

- A. 会打击外部应聘人员的应聘积极性。
- B. 不利于企业骨干人员的稳定。
- C. 不利于对选聘对象的全面了解。
- D. 会引起同事不满并造成近亲繁殖。

[ 解题分析 ] 首先采用排除法剔除 B、C 项。比较 A 和 D 项,更明显后者是最直接的结果。答案为 D。

25. 企业组织结构必须与其战略相匹配。企业战略对组织结构设计的影响是：

- A. 战略不同,要求开展的业务活动也会随之不同,从而会影响部门设置。
- B. 不同战略有不同的重点,会影响各部门与职务的相对重要性及相互关系。
- C. A 和 B 都对。
- D. A 和 B 都不对。

[ 解题分析 ] 企业组织结构与战略之间存在动态的相互匹配与适应的关系。一方面,制定战略必须考虑到组织结构的适应与支持程度,这意味着在战略制定环节上结构影响着战略。另一方面,战略一旦形成,就要求组织结构做出相应的调整,以适应战略实施的要求。因此,从战略实施的环节来说,战略又决定着结构,结构必须服从并服务于战略。答案为 C。

26. 某公司为了更好地开展业务,制定了重组计划,该计划准备在全国六大地区设立经销办事处(营业所),每个办事处都用电脑直接与中央数据库联网。这意味着该公司今后朝什么方向发展？

- A. 集权化。
- B. 分权化。
- C. 部门化。
- D. 矩阵化。

[ 解题分析 ] 拥有现代化的通信和控制手段的组织,在职权配置上经常会带来两种不同方向的变动：一是重要和重大问题的决策可以实行更大程度的集权,二是次要问题的决策则倾向于更大程度的分权。答案为 B。

27. 目前“信息社会”、“知识经济”等名词已经为越来越多的人所熟悉和接受,社会的确在快速地发生着变化。随着社会的变化,企业组织也在不断地进行着变革。其中一个重要特点是从典型的“金字塔”式的组织模式向组织扁平化转变,许多原有的组织层次被“砍”掉了,权力开始向下移动。对于企业采取这种变革举措的缘由,理论界不断地进

行归纳和总结。以下四种描述,你认为哪一种最合适?

- A. 信息社会的主要标志是大量使用计算机,计算机替代了人,进而促使组织扁平化。
- B. 传统的工业社会强调稳定性和秩序,信息社会强调的是速度、快速反应和灵活性。
- C. 在传统的工业社会中,设备和机器显得特别重要,信息社会中人和知识等更重要。
- D. 工业社会市场变化速度缓慢,信息社会惟一不变的就是变化。

[ 解题分析 ] 为了适应社会快速变化的要求并及时作出反应,组织模式从金字塔式向扁平化转变。信息社会中人和知识为此创造了条件,而计算机则不能代替。计算机的大量使用的确是信息社会的主要标志之一,计算机作为一种工具能将人从繁杂的例行工作中解放出来,但绝不可能完全替代人。所以,答案 A 最合适。

28. 中华商务中心是一家合资企业,以物业经营为主要业务。目前有写字楼租户 272 家,公寓租户 426 家,商场租户 106 家。公司在总经理下设有物业部、市场部、财务部、人事部、公关部、业务发展部等部门。物业部下设了写字楼管理部、公寓管理部、商场管理部以及其他配套部门。试问,整个公司和物业部内部的组织结构设计分别采取了何种部门化或部门划分形式?

- A. 职能部门化和顾客部门化。
- B. 顾客部门化和职能部门化。
- C. 均为职能部门化。
- D. 均为顾客部门化。

[ 解题分析 ] 在总经理下设的这些部门是按职能部门划分的,而物业部下设的这些部门则是顾客部门化的,所以答案为 A。

29. 某油田作为一家法人企业,对从事施工作业的辅助生产单位如钻井、机修、基建、运输等二级单位实行自主经营、独立核算、自负盈亏的管理体制,这些二级单位要向油田公司总部缴纳固定资产占用费和流动资金使用费,其水平与银行流动资金贷款利率相当。这些二级单位属于:

- A. 成本中心。
- B. 费用中心。
- C. 利润中心。
- D. 投资中心。

[ 解题分析 ] 实行“自主经营、独立核算、自负盈亏”的组织都是利润中心,所以答案是 C。

30. 确定合理的管理幅度是进行组织设计的一项重要内容。关于什么是合理的管理幅度,对于下列四种说法,你最赞同哪一种?

- A. 管理幅度越窄,越易控制,管理人员的费用也越低。
- B. 管理幅度越宽,组织层次越少,但管理人员的费用会大幅度上升。
- C. 管理幅度应视管理者能力、下属素质、工作性质等因素的不同而定。
- D. 管理幅度的确定并不是对任何组织都普遍重要的问题,无须过多考虑。

[ 解题分析 ] 这是管理幅度的特点决定的。管理幅度是每个组织都需要重点考虑的问题,但幅度的具体大小要视管理者能力、下属素质、工作性质等因素不同而定。一般而言,管理幅度越窄,对下属的控制越容易,但管理人员也越多,管理费用也就越高,管理幅度越宽,组织层次越少,管理人员费用越低。综上所述,答案

为 C。

31. 精致公司主要生产各种型号的汽油发动机和柴油机,产品研发任务主要由其内部的中心研究所承担。该所分为基本件室、缸体室、燃烧室、测试室、电气室、计划室和所长办公室等部门。你认为下列何种情况出现时,该所的部门设置方式和组织结构最有必要进行适当调整?

- A. 中心研究所的职能发生重大的变化,增加了包括行业技术信息的搜集分析、市场动态分析、为产品售后服务提供技术支持等新职能。
- B. 所长的人选进行了更换,新所长精通管理,尤其是组织管理方面的技能。
- C. 企业准备压缩人员,中心研究所也准备转出去一部分富余人员。
- D. 企业主产品更换了商标。

[ 解题分析 ] 不同业务活动会影响管理结构。一个组织的部门设置和组织结构是以该组织的使命或职能为基础的,假如使命或是职能发生变化,那么组织结构必定要相应改变才能适应。而组织领导的更替、人员缩减以及产品企划都不是组织变革的充分条件,所以答案为 A。

32. 某公司总经理自创业以来一直都亲自主管营销工作。随着公司规模扩大,他所直管的营销队伍从 5 人增加到了 80 多人。最近,总经理发现公司的营销人员有些散漫,对公司的一些做法有异议时也不像从前那样直接找总经理本人沟通,常常采取背后议论的方式。这种情况是以前所没有过的。对此,总经理感到比较困惑,但又找不到确切的原因。从管理的角度看,你认为产生这种状况的根本原因是什么?

- A. 市场规模增长太快,营销人员大多,产生了鱼龙混杂的情况。
- B. 总经理对营销人员关心不够,致使营销人员内心产生了看法。
- C. 总经理直管营销队伍的方式已无法适应公司日益扩大的规模。
- D. 公司管理层次太多,阻碍了总经理与营销人员间的直接交流。

[ 解题分析 ] 管理者身兼数职的情况通常只是在企业创立初期才适用,随着规模的扩大,总经理已不适合身兼数职。答案 A、B 都不会影响营销人员与管理者的沟通。该公司的营销人员与总经理之间的管理层次为 1,所以 D 不符合现实情况,也不正确。而由总经理一人管理 80 个营销人员,管理幅度太大,已无法满足正常的管理需要。所以 C 为产生题中情况的最根本原因。

33. 有一天,某公司总经理发现会议室的窗户很脏,好像很久没有打扫过,便打电话将这件事告诉了行政后勤部负责人,该负责人立刻打电话告诉事务科长,事务科长又打电话给公务班长,公务班长便派了两名员工,很快就将会议室的窗户擦干净。过了一段时间,同样的情况再次出现。这表明该公司在管理方面存在着什么问题?

- A. 组织层次太多。
- B. 总经理越级指挥。
- C. 各部门职责不清。
- D. 员工缺乏工作主动性。

[ 解题分析 ] 作为管理问题,职责不清是最可能造成这一结果的原因。答案 A 和 B 不会造成题中所出现的情况。而企业的正常运作秩序不能仅仅建立在个人工作主动性基础上。答案为 C。

34. 某公司下设有甲、乙、丙、丁四个产品分部。去年的统计数字表明,这些部门的销售利润率分别为 20%、25%、30% 和 35%,资金周转次数各为 1.3 次、1.2 次、0.8 次和 0.8 次。公司决定按各部门绩效考评的结果采取相应的奖惩措施,但对于具体是以营业利润责任还是投资利润责任来考评这些分部的业绩尚没有定论。公司领导鼓励各部门充分发表自己的意见。假如你是乙分部的经理,你对上述情况全部知情且认为自己的部门在全公司中最应该得到重奖。试问,此时你会同意公司对分部绩效的考评采取什么样的责任中心体制?

- A. 利润责任中心体制。
- B. 投资责任中心体制。
- C. 无论以利润还是投资责任中心体制来考评,你所领导的部门得到的奖励没有差别。
- D. 无论以利润还是投资责任中心体制来考评,你领导的部门都将处于不利地位,所以,你准备力荐公司领导考虑采取其他的绩效考评办法。

[ 解题分析 ] 营业利润关注的是所达到的利润率水平的高低,投资利润关注的是投资回报率的大小。由此来看,以营业利润责任来考评乙部门,其利润率只有 25%,处在第三位;而以投资利润责任来考评的话,乙部门的投资回报率为  $25\% \times 1.2 = 30\%$ ,排名第一。所以应该选择投资责任中心体制进行考评。答案为 B。

118

35. 以下各种说法中,你认为哪一种最能说明企业组织所采取的是越来越分权的做法?

- A. 更多的管理人员能对下属提出的建议行使否决权。
- B. 下属提出更多的建议并有更大的比例被付诸实施。
- C. 较低层次的管理人员愿意提出更多、更重要的改进建议。
- D. 采取了更多的措施减轻高层主要领导的工作负担。

[ 解题分析 ] 分权需从最终实施情况考察,只有 B 表明下属有更多的建议被付诸实施,符合了越来越分权的说法。

36. 如果发现某个组织中小道消息很多,而正式渠道的消息较少。据此,你认为该组织存在什么问题?

- A. 非正式沟通渠道中信息传递很通畅,运作良好。
- B. 正式沟通渠道中信息传递不畅,需要调整。
- C. 其中有部分人特别喜欢在背后乱发议论,传递小道消息。
- D. 充分运用了非正式沟通渠道的作用,促进了信息的传递。

[ 解题分析 ] 本题是对有关组织沟通理论的考查。非正式沟通渠道基本上是不需要设计的。如果一个组织中非正式沟通处于主要地位,说明组织管理中正式沟通渠道的设计出现了问题,致使信息主要依赖非正式渠道传递,需要予以及时的调整。答案为 B。

37. 在一个大企业(甲企业)中,一位市场研究人员可能指挥着三四十个手下,而另一

同业竞争对手(乙企业)中的一位市场研究人员却可能只拥有一个秘书。对这两位市场研究人员,以下何种说法最贴切?

- A. 甲企业中的这位市场研究人员是直线系统的管理者,而乙企业中的则是参谋系统的管理人员。
- B. 他们实质上都是服务于各自企业的参谋人员。
- C. 甲企业中的这位市场研究人员是参谋职能人员,对其领导的三四十位下属拥有职能职权,而乙企业中的则是一般参谋人员,不掌握有直线职权。
- D. 他们都是直线管理人员。

[解题分析] 参谋人员的定义是“一种服务和协助的关系,具有思考、筹划和建议的权力。”很显然“市场研究人员”是参谋人员。答案为 B。

38. 某公司经过多年的发展,已经成为拥有多家子公司和研究所的大型企业。公司所生产的产品涉及机械、电子、化工、轻工等多个部门,但在管理组织上,基本上还是沿用过去实行的集权的直线职能做法。最近,公司领导越来越清楚地认识到这已经很难适应公司进一步发展的需要,为此,决定进行改革。根据以上情况,你认为以下哪种做法比较好?

- A. 精简产品和部门,集中发挥规模经济优势。
- B. 各产品和部门都实行承包并独立自主经营。
- C. 按产品实行分权管理,成为独立核算、自负盈亏的利润中心。
- D. 公司总部增设管理副职,加强领导班子建设。

[解题分析] 本题考查的是对组织结构形式理论的灵活运用。该公司产品多样化、各具规模、有关联性,已具备组建事业部的基本条件,且建立事业部能很好地解决该公司现在面临的问题,所以 C 项中的事业部做法最为合理。

39. 某小型塑料彩印厂为取得市场优势,计划高价引进高科技型生产线。厂领导为使引进设备早日投产,决定从生产、销售等部门临时抽调人员,采取“大会战”的形式保证生产线安装工程的管理先进性。由此可以推测长期以来该企业最有可能采用的基本组织形式是:

- A. 直线结构。
- B. 直线职能结构。
- C. 事业部结构。
- D. 矩阵型结构。

[解题分析] 该厂有销售、生产等多个职能部门,说明该厂的组织结构中有职能制的成分;同时进行设备安装时需要厂领导进行部门间的协调,说明各部门间相互独立,没有直接管辖关系,各部门属于厂领导直线管理。因此, B 选项最有可能。

40. 康全公司是一家设计环保设备的公司,经营规模虽然不大但发展迅速。公司成立以来,为了保持行动的统一性,一直实行较强的集权。请问当下列哪一种情况出现时,公司更有可能改变其过强的集权倾向?

- A. 宏观经济增长速度加快。
- B. 公司经营业务范围拓宽。
- C. 市场对企业产品的需求下降。
- D. 国家发布了新的技术标准。

[解题分析] 决定企业职权分布的关键要素有外部环境的复杂性程度、业务规模、

业务种类及空间分布、决策者的风格等。显然,答案 A、C、D 与集权、分权的选择无关,答案 B 正确。

41. SD 公司由张萍和李楠合伙注册经营,其主要业务是为客户设计网页。到目前为止,公司一直没有招聘员工,两个人既当经理又当员工。几位 MBA 学员以这家公司为例,讨论起正式组织和非正式组织问题,你认为下述对于 SD 公司的判断哪一项最合适?

- A. 目前是一个非正式组织,当扩招员工后,将变成一个正式组织。
- B. 只是一个正式组织,但公司内部不会有非正式组织。
- C. 是一个正式组织,同时公司内部也可能存在非正式组织。
- D. 本身是一个正式组织,同时公司内部也一定存在非正式组织。

[ 解题分析 ] 正式组织是依据法律或规章,为实现特定目标而正式设计的职位系统;非正式组织则是依兴趣、爱好和利益关系等自发形成的社会交往系统。SD 公司正式注册,有明确的目标,首先是一个正式组织。两个人合伙办公司,在工作以外有可能存在基于共同兴趣、爱好等的社会交往关系,所以答案 C 正确。

42. 沸光广告公司是一家大型广告公司,业务包括广告策划、制作和发行。考虑到一个电视广告设计至少要经过创意、文案、导演、美工、音乐合成、制作等专业部门的合作才能完成,下列何种组织结构能最好地支撑沸光公司的业务要求?

- A. 直线制。
- B. 职能制。
- C. 矩阵制。
- D. 事业部制。

[ 解题分析 ] 广告公司的业务通常以项目为单位,但每个项目需要不同专业的合作才能完成。所以,最适合的结构是矩阵制,即项目经理为最终结果(产品、质量、工期等)负责,项目组人员由创意、文案等各个专业部门的人员组成。项目结束后,人员再回到各专业部门。答案为 C。

43. 大地公司为大宾馆、高档写字楼等提供各色盆景、景观植物,品种多达上千种。为了更牢固地站稳市场,公司总经理要求公司外派业务员密切关注他们所负责的宾馆、写字楼的整体布局与风格调整、用户结构变化、大型商务活动计划等,为此还设计了专业的信息表,规定这些表多长时间必须填一次,填好后交给一个部门,该部门如何处理这些调查表等。这一措施是:

- A. 组织措施。
- B. 计划措施。
- C. 销售措施。
- D. 控制措施。

[ 解题分析 ] 公司所采取措施的核心是对外派业务员的岗位职责、工作程序做出规定,显然是组织措施,所以正确答案为 A。

44. 在某条交通流量很大的公路上,由于山洪暴发,交通受阻,被困的几十辆汽车的司机们很快自愿地组合起来,有的拿起手机通知交通部门请求援助,有的去寻找清理工具,有的去安排食宿,大家在统一的指挥下,有条不紊、齐心协力地开展工作。对于上述司机们的行为和活动,你最倾向于以下哪一种评价?

- A. 他们只是一个临时性的群体,与企业中的非正式组织没有什么不同。
- B. 当紧急事件产生时,人们会自动地组合起来,并快速地进行有效的分工。企业领

导如果经常营造出紧急事件,一定会提高组织的工作效率。

- C. 受困的司机中大部分都具有奉献精神,否则就不可能有这样的情况发生,因此在招聘员工时应把员工的奉献精神放在首位。
- D. 这些司机事实上已经形成了一个组织,因为他们为实现共同目标而组合成了有机的整体。

[ 解题分析 ] 正式组织与非正式组织的最大区别在于是否具有明确的组织目标和相对清晰的组织结构。从题目中给出的信息看,这些司机毫无疑问具有共同的目标,而且能够“在统一指挥下,有条不紊、齐心协力地开展工作”,所以,答案 D 是“最”合适的选择。本题也可通过排除法求解。企业中的非正式组织形成的基础在于共同的兴趣、爱好、利益关系等,而且其形成需要时间来磨合,答案 A 可排除;当发生紧急事件时,可能出现的情形有两种:混乱或自动组织起来,仅强调后者,显然过于武断;员工的奉献精神固然重要,但招聘员工时在任何情况下都把奉献精神放在首位,一定会有问题,所以,B、C 都可排除。

45. 以下四种描述中,不正确的是:

- A. 技术技能不如概念技能重要。
- B. 权力意味着人们对权力拥有者一定的依赖性。
- C. 愿不愿意授权在一定程度上取决于授权方的心理状况。
- D. 不愿意授权以及不知道如何授权是阻碍许多小企业健康发展的重要原因。

[ 解题分析 ] 哪一种技能更重要,与所处的管理层次有密切的关系,不可以一概而论,所以应选择 A。

46. 某企业采用直线职能制的组织结构,企业中共有管理人员 42 人,其中厂长 1 人,车间主任 4 人,班组长 18 人,职能科长 3 人,科员 16 人。每一岗位均不设副职。这时,厂长的管理幅度为:

- A. 4。                      B. 7。                      C. 22。                      D. 23。

[ 解题分析 ] 直接向厂长汇报工作的有车间主任和职能科长,共计 7 人。答案为 B。

47. 某公司下属分公司的会计科长一方面要向分公司经理报告工作,另一方面又要遵守由总公司财务经理制定和设计的会计规章、会计报表。试问,会计科长的直接主管应该是:

- A. 总公司财务经理。                      B. 总公司总经理。
- C. 分公司经理。                      D. 总公司财务经理和分公司经理。

[ 解题分析 ] 总公司的财务经理是其职能主管,而其直接上级是分公司经理。答案为 C。

48. 某公司总裁接受社会上新的管理模式/system 培训学习,觉得深受启发,回到自己的公司后,为了进一步提高公司的管理水平,成功地实现二次创业,力排众议,在短短的两周内对自己所在公司的管理模式进行了大幅度的调整。首先,缩减管理层次,使得接受总裁直接领导的人员从原来的 3 个副总,变成了 3 个副总再加上 5 位总助;第二,合并与减少职能部门,使得接受部门经理领导的人数从原来的 8 人猛增到近 20 人;第三,对公司的

办公室进行改造,使之成为多人共享的开放式办公室。结果调整过后不到3个月,发现效果不佳,只好重新改回原来的管理模式。对于这一案例,存在着这样几种分析结论,你认为哪一种最切中要害?

- A. 这一管理模式本身可能还不够科学,否则就不可能实施失败。
- B. 该管理模式与公司内部人员素质、文化氛围等具体情况不符。
- C. 该总裁没有学好该模式就盲目应用,而且后续跟进措施不力。
- D. 该总裁的调整没有成功,主要由于半途而废而没能坚持下去。

[解题分析] 管理科学性与艺术性告诉我们,科学性表明管理模式可以学习借鉴,但艺术性告诉我们管理模式应该与组织的实际情况相符合。答案为B。

49. 某小型企业职能部门的组织结构见图3-8,该企业设一位总经理与8位副总经理,每位副总各领导一个职能部门。为精简机构提高管理效率,对该企业应采取以下哪一调整措施为好?

- A. 将8位副总精简为1~2名副总,将8个职能部门精简为4~5个。
- B. 应维持现有组织结构,这样管理效率最高。
- C. 在原有8个职能部门基础上再设一个质量处,以保证产品质量。
- D. 8个职能部门应精简为4~5个,8位副总也相应精简为4~5个。

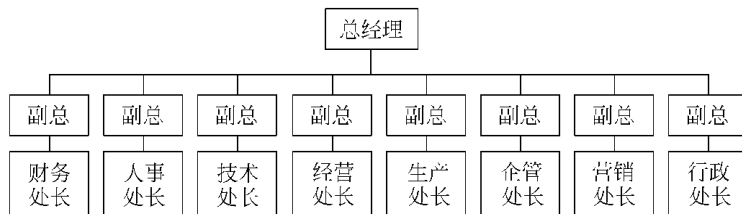


图3-8 某企业职能部门组织结构

[解题分析] 按管理幅度原则,高层管理者的直接下属适用1~2名。答案为A。

50. 每个组织都必须根据自身的特点来确定适当的管理幅度和相应的管理层次。影响这两者关系的,除工作能力、工作条件及工作环境外,在工作内容和性质方面,还需考虑以下哪组要素组合的内容?

- A. 主管所处管理层次,下属工作相似性,计划完善程度,非管理事务多少。
- B. 主管所处管理层次,下属工作技术复杂性,信息手段配备情况,非管理事务多少。
- C. 助手配备情况,下属工作技术复杂性,信息手段配备情况,主管所处管理层次。
- D. 助手配备情况,下属工作技术复杂性,计划完善程度,主管所处管理层次。

[解题分析] 排除法。B、C、D都包含有工作条件的内容在内。答案为A。

51. 一个科学的组织变革过程需要经过解冻、改革、冻结这三个有机联系的过程。请问以下哪一项活动最有可能反映一个特定的解冻行为?

- A. 公司董事会召开专门会议针对近来出现的竞争加剧,效益下滑的情况沟通思想,打破沉闷,再次激发企业活力。

- B. 公司总经理召开一个各层次员工参加的座谈会,对近期公司运作中所出现的一些日常管理问题进行反思检讨。
- C. 公司总经理签发了一份有省政府领导亲笔批示的传真件给公司所有部门。该传真件是一篇报导,披露由于本公司产品质量而导致一起重大交通事故。
- D. 公司专门设立了一个新的机构,集中解决近几年来公司一个悬而未决的重大问题。

[解题分析] 排除法。A 已经进入改革阶段,B 只是一个日常会议,D 的新机构显然已经是改革后的组织机构。只有 C 是有关改革的前奏。

52. 某企业具有如图 3-9 的组织结构:

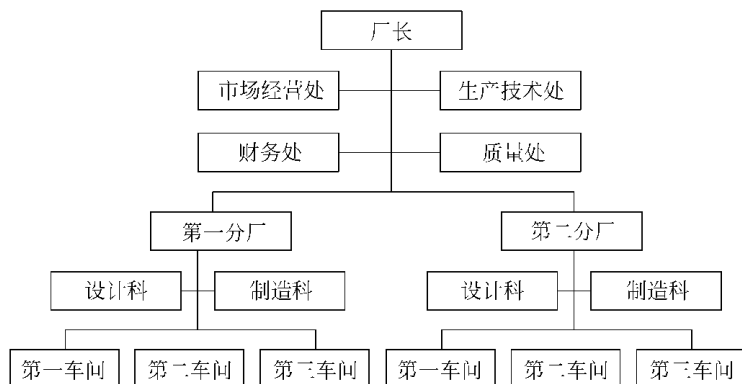


图 3-9 某企业组织结构

如果由你来担任该企业的厂长,为使该企业在高度动态的环境下良好地运行,应特别关注下面哪一类内部管理问题?

- A. 统一指挥的效率。
- B. 组建跨部门的委员会并保持对委员会运行效率和工作质量的关注。
- C. 把各车间建成利润中心同时编制好内部价格结算体系。
- D. 消除各职能部门人员的临时观念,同时解决好可能出现的多头指挥问题。

[解题分析] 本题考查的是对组织形式的掌握。该企业的组织形式为直线职能型,因此管理上要注意该组织形式的缺点:各职能部门自成体系,容易产生不协调的矛盾,降低企业管理效率。所以在该企业建立一个沟通机制并保证其工作质量是值得特别关注的。答案为 B。

### 案例题专项练习 1: 一个老总,两个助手

大连液压件厂厂长陈锡仁是 20 世纪 80 年代中期开始走马上任的。为了摆脱当时的困境,他将企业局部的几个车间分别与美国、日本、韩国及东南亚等国的企业嫁接组建合资公司,成立大连液压系统总公司,使原厂从濒临倒闭的境遇中走了出来。陈总近十年的事业生涯是在改革开放后,国有企业面临竞争和挑战的境遇中拼搏过来的,他提出的改造

老企业的基本思路和企业发展战略,在实战中体现了优势。液压件厂经历了十几年的发展,也形成了其自身的特点和模式。年近 60 的陈总几年前就注意物色两位接班人刘成和王斯亮,并有意识地培养锻炼他们。半年前让他俩担任助理,刘成主要分管中日、中韩几个合资公司的工作,王斯亮主要分管中美及与东南亚合资企业的工作。

前不久,陈厂长利用出国考察的机会将一个任务同时交给他所器重的两名助手去进行调研和变革设计,希望他们通过深入基层认真地调查研究和独立思考,找出总公司各企业中存在的问题和隐患,并借此考察他们。这两位精明能干的助手心领神会。几天前,陈厂长回国,一进办公室,心情极好,几乎同时收到两位助理提交给他的建议,两位助手的年轻有为令他喜上眉头。两人提出了截然不同的两种建议,而且各自的阐述都很有见地,平分秋色。陈锡仁近年来第一次感到自己的判断力几乎降到了最低点,他心中暗想难道真的是自己老了?该退休了?应该从哪些方面评价他们为好?

助手王斯亮,40 岁,十几年前大学毕业,被分配到机械局引进技术办公室,1983 年考入中美科技管理中心 MBA 班,学习二年。毕业后到美国企业挂职见习一年,恰逢液压件厂从美国 VG 公司引进先进自控生产技术,他主动找到陈厂长要求从局里下到企业,参加技术引进工作。在工厂创办“中美 VG 液压系统有限公司”前期工作中,作为中方驻美联络代表,当该合资企业成为我国大型成套液压系统生产基地和国家机电产品重点企业后,1993 年他又参与引进美国 OM 工厂叶片泵生产技术。在此之前,老厂长还委派他去东南亚建立国外销售网点,并参与厂里与马来西亚合资公司的筹建工作,前后在美国、东南亚工作近八年。今年初他被调回总公司担任助理,分管与美国、马来西亚合资的几个公司。

王斯亮回厂工作半年后,他原来的雄心和热情几乎减半。这几年在外面,每当看到外商满意地称赞工厂的产品质量,称赞双方合资合作的成功,他都由衷地为工厂感到自豪。他相信,原来的老企业一定是打破了原有的分配上的“大锅饭”,解除了计划经济带来的弊端,脱胎换骨成为一个现代化的企业,可回厂一看却是问题成堆。

首先是“大锅饭”变成了“小锅饭”,合资企业产品的效益可观,收入经常是非合资分公司的几倍,而职工的收入差距却被总公司控制在 20% ~ 30% 左右。合资企业内部管理严格,奖勤罚懒,计件工资加奖励,使得工人的收入拉开了档次,调动了工人的积极性。这种做法理应在总厂所属的各公司推广。各公司既然是独立法人独立核算,就应该不受总厂的奖金总额的控制,有权按公司效益多发奖金。

还有一个问题也让他头痛,他分管的 VG 公司,美方技术代表威廉先生向他反映:当初合资时,本应按有关政策对职工择优录用,况且厂里所有的职工都愿意进合资企业,可是老厂长却偏要坚持美方只能同液压系统车间合资。因此,这个车间的职工要按编制进入合资企业,而不进行择优录用。这样一来那些虽谈不上老弱病残,但有些不求上进的职工也随着原车间被编入了合资企业,总公司答应老职工达到退休年龄可退给厂部,对不努力工作、违纪违章、屡教不改者也可退给厂部,有些工人虽说不上违章违纪,但总是成绩平平,老职工早来晚走工作负责,但暮气沉沉不思进取,这毕竟影响了合资企业职工的总体素质。如果实行厂内择优录用,选择上岗,可使职工队伍大大地年轻化,劳动生产率还会有很大的提高。要想办成世界一流的生产企业,没有一流的职工是不可思议的。王斯亮也颇有同感,在总公司经理办公会上提出这个问题后,与会者以沉默回报了他。更令他烦

恼的是,此事传到了下面,工人们都对他抱有抵触情绪,甚至年轻工人(被威廉先生认为是这种改革的受益者)也不例外。

另一件让他哭笑不得的事情是:老厂长临出国考察之前,向他交待:“由于国内企业三角债严重,产品售后的应收款很难在短期内收回,影响资金周转,数额大了会拖垮企业,为此要多开拓国际市场。你刚从国外回来,外边市场情况熟,要多做这方面的工作。”他欣然答应立即着手成立国际业务部,物色懂外贸的营销负责人。这时他才认真审视了厂内五个合资公司的干部,发现他们都是清一色的原厂五个车间的主任或技术干部,这几年与外商合资时,被任命为中方经理,又因忙于抓生产和内部管理,很少有机会出国,更谈不上了解国际市场的营销业务。即便是被派出国考察,也仅是在合资伙伴的陪同下,到对方公司和业务部门研修数月,参观学习。回国后虽然不少干部自觉学习和进修外贸知识,但这种基础素质又怎么能适应国际市场瞬息万变的情况呢?于是王斯亮决心眼睛向外,在厂外物色优秀人选。通过他过去业务往来较多的进出口公司的同学,介绍了两位读过 MBA 并分别在外企和进出口公司工作过的年轻业务骨干。当费尽口舌把两人劝说得了心,表示愿意来厂负责国际市场营销工作后,王斯亮高兴极了。他兴冲冲跑到厂部人事部门介绍了情况,希望他们先去对方单位进一步了解情况后,把有关材料报请老厂长定夺取舍。没想到人事部部长冷冷地说:“我们厂的干部还没做到人尽其才,作为一般外贸业务人员已经聘了两个。而且部门负责人原则上由厂里自己培养提拔,甚至可以送出去学成回来再干,不可轻易引进,这已是内部不成文的规矩。”

为此,王斯亮提出下一次企业组织变革应该从这些问题入手:一是各公司打破原有平均主义成分的“小锅饭”,重奖重罚,拉开收入的档次,各公司应按自己的效益发放资金;二是工人择优上岗,下岗者厂内待业,由总厂发给最低生活费,或另行安排;三是打破封闭的干部任用制度,从社会上广招人才,引进竞争机制,反对“自产自销”。

助手刘成,39岁,1982年大学毕业来厂工作,在车间生产一线从事本专业的技术工作,当过助工、工程师、引进项目组长、车间主任;车间合资时担任中日三野油缸有限公司中方经理;担任总经理助理后,又分管与日本、韩国、台湾合资的几个企业。中日合资企业过程中他在消化吸收引进技术的同时,注重学习日本的现场管理、质量管理、群体动力等管理思想和方法,并结合企业的老传统,密切联系和依靠一线技术工人,使车间的引进设备和技术,达到最佳的效能指标。产品质量受到用户的好评,以至于供不应求。他平时作风扎实,与外方合作默契受到外方的称赞,同时也赢得了中方员工的拥护。最近他调研了新分管的与韩国、台湾厂商合资的企业,发现许多青年职工招工来厂时,听说是外企,热情很高,入厂后技术熟练了,想离开企业;中年职工对自己辛苦学成的车、钳、铆、焊技术被淘汰,面对新技术又有劲使不上表现出焦虑和不安,甚至不思进取;原车间主任和一些技术负责人,在成为合资公司的经理、副经理后,只注意制度、规范,严格控制及生产任务量的完成,不关心工人的思想情绪,甚至工作作风跋扈,不注意从总公司的全局出发考虑问题,引起工人的不满,时常出现质量差错;生产成本居高不下,虽说产值高,销售量大,经济效益可观,但成本利润率低也是一个不容乐观的隐患。

针对上述问题,刘成对照了三野公司的管理经验和亲身体会,觉得合资企业缺乏凝聚力,一盘散沙,仅靠较高的工资奖金维系工人的积极性,而且管理上抓得浮浅,掩盖了很多

深层矛盾,国有企业嫁接后,比一般的中外合资企业职工,享有更多的职业保障和福利条件,职工对企业应更具有归属感才对。现在的状态主要是管理者忽视了中国的国情。

针对这些问题,刘成认为企业组织变革应该从注重产量效益转向注重质量效益,并提出三点建议:第一,注重培养职工群体的组织归属感,倡导敬业、爱厂、团结、奉献的企业精神,增强企业的凝聚力;第二,注重职工的岗位成才,除自然增员或特殊需要须从厂外补充外,少从社会上招收员工,要鼓励中青年职工一专多能,不断学习,更新知识技能,并对岗位成才者给以奖励,授予技术职称等荣誉称号;第三,制定新的经营策略,超前规划培养干部。总公司各企业与外商合作,大部分产品销往国外,有效地利用了外商的国际市场销售网络,总公司自己开辟新的国际市场固然有益,但是中国的市场潜力是最大的,外商之所以把技术和生产转移到中国,看中的是今后中国广大的市场。中美VG液压系统有限公司的产品就是替代进口,故在国内市场供不应求。国内许多厂家买的进口叶片泵,就是本厂产品出口外销后,外商又高价卖给中国的。在加入世贸组织后,对中国企业来说,国际竞争就在国内。因此,我们应抢先一步,利用本企业干部熟悉国内市场的销售渠道和以往的关系用户,以及国内用户注重售后技术服务等特点,在企业内选拔一批懂技术的干部,学习市场营销、经贸、法律方面的知识,在今后三年中,通过有计划地送出去培养,抢先一步开拓国内市场。刘成的建议写好后,几乎与王斯亮的建议同时送到了陈厂长的办公桌上。

问题:如果你是陈厂长,你将怎样评价和取舍这两个建议?

[分析要点]

1. 合资后的企业存在职工群体意识强、竞争意识较弱的现象,竞争机制和激励机制尚未真正建立起来。

2. 王斯亮与刘成的比较:王斯亮有相当一段国外工作的经历,了解国际市场的竞争特点,对国有企业内部的经营机制也很熟悉,他提出的组织变革方案注重企业“外向型”人才的培训,在工作作风上注重效益,雷厉风行;刘成对企业的特点十分熟悉,办事注重实效,尤其是善于排解双方矛盾,善于把握职工思想行为转变的过程。

3. 分析企业组织变革中的问题和评价这两项对策建议的出发点。

(1) 有效的组织变革和变革策略的选择与实施要特别强调能否使组织的资源与环境需求相符合。

(2) 组织变革是一个系统工程,改革必然会影响到机构、地位、权力分配和人际关系的变化。组织变革不是一蹴而就的事情,应该有个过程。

(3) 注重以人力资源的现状为背景,调整组织适应资源的变化,要把技术结构与人力资源管理结合起来协调发展。

## 案例题专项练习 2: 北京慧中的二次创业

1998年,北京慧中软件技术有限责任公司的年销售额从1995年的45万元上升到1000万元。随着公司规模扩大和业务的增加,面对繁多的产品、人事、销售等事务,公司董事长兼总经理李明诚渐渐感到力不从心。他逐步意识到,目前的状况已经开始无法维持公司的高速发展,公司面临脱胎换骨和二次创业的挑战。这个痛苦的过程不会一

蹴而就,那么什么是最关键的环节呢?

以前几个创业股东凭着创业冲劲一起奋斗。现在,有的人创业激情淡了,享受之心浓了;有的人更习惯于游击队式的作战方式,而对大规模、集团化的商业运作显得能力不足;有的凭借自己的元老身份不把新人的创意当回事。原有人重技术,轻经营;新进人员重经营,轻技术;中层管理人员在产品开发以及市场渠道等方面也存在分歧。如何兼调众味,使公司更进一步发展呢?

对企业经营管理有着浓厚兴趣的李明诚经过长时间的思考,意识到组织机构的改造势在必行。按李总的设想,将原有的股东会改组为规范化的董事会,下设总经理,对企业进行规范化管理;协调好几个创业股东之间的产权利益关系;以股份管理为核心,建立“成功分享,风险共担”的风险激励机制。这样,慧中公司这个仅有四年多发展历史的民营企业,就能过渡成为一个真正意义上产权明晰的股份制企业,从而为公司的第二次创业奠定坚实而有力的组织管理基础。同时,几个创业股东在产品开发、市场渠道等方面的意见分歧也可以通过规范化的董事会制度加以统一协调。在公司1999年计划会上,李总提出了这一想法,但却遭到其他股东的强烈反对。这就使得李总不得不对自己企业目前的状况和当初的设想重新审视一番。

## 创 业

我国开发工程概预算软件始于20世纪70年代,直到80年代发展都很缓慢。但随着我国市场经济的发展,对工程造价电算化的要求越来越强烈。实现工程造价电算化,重要条件之一是发展工程造价软件。李明诚、张志伟、王鹏三个年轻人意识到概预算软件有巨大的市场潜力,于是拿出各自的积蓄注册创办了慧中软件技术有限公司,由李明诚任董事长兼总经理。

创业初始,三个人为自己确定了以开发建设工程概预算软件为起点,滚动发展的目标,并最终选择西安作为突破口,采取了由农村包围城市的战略。但在产品销售渠道方面,李明诚和王鹏认为应该与建委定额站合作,利用地方建委的行业指导性扩大销售范围。我国市场机制尚不完善,在许多行业,政府行政手段仍发挥着很大作用。这样做虽然割舍了一部分利益,但可以快速占领市场。张志伟却认为产品有技术优势,靠自己完全能够推销出去,应该建立自己的销售网。最终两种销售渠道均被采用,但大多是与建委定额站合作,收效很快。

1996年在西安,慧中公司面向社会举办了多期概预算人员知识义务培训,得到了社会的认可,树立起了很好的社会形象。同年在西安同类产品市场里,慧中软件市场占有率第一,达到600多家。与此同时,各建委定额站也都主动与他们合作。

1996年10月,产品开始在北京推广。随着产品优势逐渐明显,公司规模逐渐扩大,开始进入主战场。

## 分 水 岭

随着公司的发展,李明诚等人认为公司应该发展自己的技术优势,并转化为产品优势。只有掌握了核心技术,公司扩大发展才有可能。他们瞄准了工程概预算软件里的难

题,即图形自动计算工程量。想超前,必然有风险。当时市场上已有四五家企业开发了图形自动计算工程量的软件,但都是处于实验阶段。谁真正能在技术上突破,谁就占有了市场。为此,公司决定将绝大部分的力量投入这一软件的开发。

1997年7月,慧中在北京为图形自动计算工程量系列软件举行了产品发布会,正式将其推向市场。这种“智能型”软件,解决了预算员80%以上的工作量。这一核心技术的突破,成为慧中发展过程中的重要分水岭。目前,在工程造价软件开发领域里,慧中已成为市场领先者。

慧中目前拥有员工100余人,其中包括软件开发人员60人,技术支持6人,市场营销人员40人和管理人员3人。公司股东会是公司重大事务的决策中心。

随着企业的发展,公司的领导者逐渐意识到好的企业文化是企业发展的核心动力,并开始着手发展企业文化。慧中人是这样看待企业文化的:看看当今国内外业绩卓著的企业,细细思量其之所以业绩卓著,正是因为看重了自己的企业文化的建立与发展并使之成为企业步入兴盛的核心动力。优秀的企业文化不仅能创造良好的工作氛围,还能塑造优秀的员工。企业拥有优秀的员工和良好的工作氛围就意味着拥有财富,亦即所谓的精神变物质。这就是企业文化之魅力所在。

### 雄心与分歧

按照国内软件业约定俗成的说法,超过100人的公司,已是国内软件业的大型企业。100人的公司是个坎,此时公司规模迅速扩大,新进人员很多,但缺乏熟练的管理和经营人员。处理不好这些发展中的问题,公司的发展就会减慢、停滞,甚至倒退。几乎每个民营企业都曾在这个坎上蜕了一层皮。如何迈过这个坎,慧中内部众说纷纭:机制改组、市场创新、企业文化经营理念等药方不一而足,那么对慧中最重要的是什么?这些因素之间的相互联系又是怎样的呢?李明诚认为最紧迫的任务是企业内部组织的转型问题。

李明诚虽然是学计算机出身,却对企业尤其是IT行业的经营管理理论和实践非常感兴趣,像《微软的秘密》、《蓝色通道》这样的书总是摆在案头,对国内民营企业,如巨人集团的兴衰也尤为关注。听着别人的故事,想着自家的那本经,李总认识到民营企业要想超越“小打小闹”的阶段,在市场中生存发展下去,真正经受住市场经济的考验,就必须解决一系列问题。为此,他设想了一些具体的改组措施:

(1) 在决策机构上,将现有的决策机构——股东会改组为董事会,从公司外部招聘一位既懂软件技术,又懂管理的总经理,实施总经理向董事会负责制。日常事务的决策管理由总经理负责,而创业股东则按各自拥有的股份享有收益。

(2) 在执行机构和公司组织结构图上,把原有的垂直指挥系统改变为岗位对岗位,按程序化管理。

(3) 在协调产品开发与市场开拓的关系方面,设立一名产品经理,由其负责产品发展战略和销售方面的事务,协调销售部与市场部的合作关系。

(4) 同时强化员工激励机制,扩大股东范围,逐步将部分股权作为职工股奖励给业绩突出的员工,形成一个股东群,使员工自身利益与企业经济效益相结合,在将来时机成熟时实现股票上市和变现。

为了使机制改革得以有效实施,李总特意请来了某咨询公司的方春健作为顾问,请他提出建议,帮自己出谋划策;同时还向他暗示,希望在适当的时候请方出山担任慧中的总经理。方曾在IT行业里工作多年,两年前自己组建了咨询公司,专门为各类IT企业提供战略发展和组织机构方面的咨询。方用了两个月的时间熟悉、了解慧中公司的情况,并向李总提出了一些改组方面的具体建议。但在是否出任总经理一事上,方有自己的担心:张志伟、王鹏都是与李明诚同甘共苦的创业者,在公司快速增长时期采取组织改组措施,将总经理位置授予他人,他们很可能会觉得自己被剥夺了决策权,产生抵触情绪。而无论如何,张志伟、王鹏在产品开发和市场销售上都是公司绝对的骨干,过急地推行新的组织制度,弄不好会事与愿违,反而削弱了慧中公司的力量,对自己担任总经理执行决策功能也无好处。

起初,李总对这样的担心并不在意,然而在计划会上提出改制举措后,果然引起了张志伟和王鹏的强烈不满。他们认为三个人“有福同享,有难同当”,开发软件、联络客户,都是各尽所能,不分彼此;公司发展到今天,是三个人共同努力的结果,没有必要改变现有的管理模式。现在公司最主要的问题应该是产品开发与创新,为企业寻找一个新的利润增长点。他们认为,软件行业是一个以创新为本的行业,如果慧中仅仅依靠图形自动计算工程量软件而不再有技术的创新和产品的创新,凭借企业的现有实力,必将无法跟上整个行业的发展步伐而最终被淘汰出局。因此,慧中应以核心产品——图形自动计算工程量软件为中心,不断开拓相关领域软件产品,力图形成一个紧密结合的产品群。有了明确的发展目标,凭借三人对行业的熟悉、众多的软件开发人员以及公司的良好信誉,公司的发展前景定会不错,没有必要由外人介入公司的管理。

提到公司的新人与原有人员,李总也有自己的想法:原有人员是创业的一帮人,是刻苦、认真、自信的人,而新人来自四面八方。由于组织的迅速扩大,原有人员所占比例急剧下降,既要保持好的传统,使新人迅速接受旧人的成熟经验,同时又要吐故纳新,使企业不致因此而变得暮气沉沉。怎样才能做到这一点呢?李总十分喜爱微软重实效、不重形式的企业文化,那么慧中又该如何建立自己的企业文化呢?

李总不禁陷入沉思:对于现阶段的慧中,什么是最重要的?是不是要取消或者延缓组织机构的改革呢?

(案例来源:《中国企业管理教学案例》339~343页 作者:郑辉等)

问题:

1. 如果你是李总经理,面对现在的状况,你会怎样做?
2. 李总认为组织机制是企业发展的关键,作为一个企业分析人员,你认为什么是慧中顺利进入新阶段的关键因素?
3. 什么是适合IT业的组织结构模式?
4. 李总是否该让方春健做公司的总经理?企业从外部引进“空降人员”该注意哪些事项?
5. 一般来说,决定一个企业经营成败的因素有哪些?这些因素关系如何?
6. 企业文化的作用范围有多大?

## [ 分析要点 ]

1. 软件行业是知识经济的典型代表。按照 IT 业内的观点,像通用电器(GE)和通用汽车(GM)这样的公司能在《福布斯》杂志上的评比中名列前茅,主要是靠销售额这种“体力劳动”的结果和资产总值,而微软更多的是靠“脑力劳动”(创新)和人们对创新市场的预期。人们之所以对这 IT 业第一名给予很高的市场预期,是因为这种突破性创新能够极大地提高生产效率,并对社会的各个方面都产生巨大的影响,同时微软也得到了巨大回报。

在这个只有不断创新才有出路的领域里,创新是个永恒的话题。创新不仅包括核心技术的创新和市场创新,还包括组织创新,即变革原有组织形式及建立新的经营组织,以适应公司规模扩大、技术的革新以及市场的开拓。

2. 美国哈佛大学组织学家葛雷纳指出,企业随着自身规模由小变大、从单一产品或服务发展到多种产品或服务,其组织结构会随之发生很大的变化,其正规化程度也会随之提高。一般来说,可分为五个阶段。

创业阶段是组织的幼年时期,规模小,人心齐,关系简单,企业的决策是由高层管理者一人或几人独立做出,企业能否生存发展完全取决于高层管理者的素质和能力,企业组织结构不正规,对协调的需要还很低,只存在着非正式的信息沟通。但随着企业人员增多,组织不断壮大,决策量增多,企业面临领导危机。此时创业者让位给能干的经理人员,形成建立在职能专业化基础上的组织机构,企业进入引导阶段。这是组织的青年时期,各项职能机构之间的协调问题越来越多,信息量增加,信息沟通变得越来越重要。

3. 民营企业发展到一定阶段,完善创业初期形成的企业组织结构和决策体制是完全必要的。具体的过程必须与企业所处的行业、发展阶段和客观环境相适应。至于软件行业企业的组织结构的特点,可参考美国学者托马斯·彼得斯(Thomas. J. Peters)及小罗伯特·沃特曼(Robert. H. Waterman, Jr.)在《成功之路》一书中总结的经验:

(1) 高度的非正式沟通。成功企业本身就是一个巨大的、不拘形式的、开放型的信息沟通和交流系统,它允许并鼓励员工进行各种非正式的沟通和交流。

(2) 组织的分权化管理。为鼓励创新,企业往往由许多小型的具有自主权的分支机构组成,必要时还可成立项目中心或专题工作组等临时型组织。

(3) 组织的简单化管理。企业不采用复杂的“矩阵式”组织结构,而采用简单的按产品、地理分布或职能等一维变量设立的组织结构。这种简单的、分权式的组织结构具有高度的灵活性,能更好地适应不断变化的环境。

4. 企业在从外部引进“空降人员”时,应注意在引进的各阶段辅之以配套措施,以保证企业新旧员工的融合。

准备阶段:①强化对既有员工的有效激励,如职工股的设置;②做舆论铺垫,即宣传企业经营因“开创新业种”,需要引进新员工。

引进阶段:①由较低级别的员工参与、评估引进“领导阶层”的运作;②“空降人员”可先以“幕僚参谋”的身份先在企业工作较短的时期,如 3~6 个月,期满后再接任实际的领导职位。

后期阶段:①“空降人员”应主动与企业既有员工接触,加深了解,促进和谐关系;

②负责人也需随时予以关心和检查。

5. 据著名的美国管理咨询组织麦肯锡公司(Mckinsey Company)的研究表明,决定企业经营管理成败的有7个关键要素。在麦肯锡的“7S框架”中,前3个要素(战略、结构和体制)是企业经营管理的“硬件”,后4个要素(技巧、人员、作风和共同价值观)是企业经营管理的“软件”。对于“软硬件”都不能有所偏颇。

值得注意的是,许多公司过分拘泥于以理性主义为基石的“科学管理”的思想观点。他们只相信复杂的结构、周密的计划、严格的规章、自上而下的控制、明确的分工等科学、理性的手段,而忽视了管理中非常重要的人的因素。人就其本性来说,绝非纯理性的,感情因素的成分不容忽视。企业的成败在很大程度上取决于是否拥有适当的人员,包括具有适当技能的普通员工和具有适当管理才能的管理人员。这些人员还必须树立共同的价值观、基本信念和行为准则,即“企业文化”。

此外,这7个要素(7S)还必须同企业所处的行业、发展阶段和客观环境相适应,并随它们的变化而变化。这样才能保证企业经营管理的成功。

6. 在走过了最初的萌芽阶段后,企业如何成长发育,成长为什么性质、什么规模的公司就变成了另一个层次的问题。进入这一阶段后,企业文化开始对企业的发展产生影响。随着企业的发展,企业文化的影响力益发显著。从此,如何塑造企业文化、如何用有生命力的经营理念和经营哲学来影响企业文化,就成为企业领导人的一项重点工作。在今日激烈的商品竞争中,企业要想立于不败之地,就必须为用户带来有价值或比别人更有价值的产品,这是创新的原动力。企业文化所要塑造的,就是在这样一个特定的组织中,建立起一种保护创新、刺激创新,同时又使组织相对稳定的氛围。相形之下,企业的技术战略、营销战略、组织战略等系列战略无不植根于其中,并被其包容。

### ■ 学习目的

学习本章后 ,应该掌握

- (1) 领导者的素质、领导者的权力构成
- (2) 领导的行为理论、领导的权变理论
- (3) 激励理论、沟通与沟通过程、沟通的方法与分类

### ■ 案例导读

#### 案例导读

案情 : 萨姆·麦克莱恩是莱热纺织品公司的总裁 , 一份刚送到他办公桌上的问题报告把他搞糊涂了。印染厂的经理赫尔默思·莱辛抱怨 , 那位直接受总裁指挥的采购部经理 (PM) 杰西卡·斯迈思买下了不合规格的纺织品 , 并已运货到厂。

赫尔默思说 : “我特别关照采购部经理 , 从那头来的纺织品把我们的工序搞乱了 , 以后别买它的了。”

萨姆问 : “那你为什么不来告诉我呢 ?”

赫尔默思说 : “我以为直接对他讲了 , 就不用绕圈子做官样文章了。再说 , 我的印染车间主任打过电话给那家供应厂商 , 叫他们以后别再运这种货来了。”

萨姆说 : “是嘛 ? 我们和那家厂已订了采购合同 , 他们对此会特别敏感的 , 你这样做真让我们处境难堪。以后 , 让采购部经理来决定我们买哪家的 , 别给供应厂商直接打电话 , 那是采购部经理的责任。”

赫尔默思说 : “那个电话不是我打的 , 是印染车间主任打的。”

问题 : 从委派权力的原则来考虑 , 哪些地方需要公司总裁进一步阐明 , 哪些地方需要他做修正 ?

答案 : 首先 , 这家公司并没有充分遵守指挥的统一性原则 , 工厂经理从公司总裁那里接受指令 , 但他又要服从采购部经理关于使用哪种原材料的指挥。

其次 , 工厂经理受批评 , 因为他绕过指挥链而直接找采购部经理 , 还有供应厂商。

第三,工厂经理不愿为下级的行为承担责任。

公司总裁要解决前两个问题,就应该明确,在采购原材料方面,采购部经理直接对公司总裁负责。看上去指令来自采购部经理,但实际上是公司总裁作出的,工厂经理必须执行。这就维护了指挥的统一性。然后总裁应当澄清指挥链上的模棱两可,保证上下通畅。以采购原材料为例,最简单的解决办法是,工厂经理一定要服从指挥链,这就是要求公司总裁以身作则、身体力行,他既不要与工厂经理直接讨论采购原材料问题,也不要采购部经理把这类事上交给它。

至于工厂经理为部下的行为承担责任的事,他应该完全抛弃那种他可以把责任往下一推了之的念头。

## 基本理论

### 一、领导与领导者

#### (一) 领导的含义

领导职能贯穿于管理工作的各个方面。管理的各种职能从根本上是为了保证组织既定目标的实现,因此需要对组织的各种要素和资源开展计划、组织、控制等工作,其中人力资源的运用在很大程度上能够直接或间接地决定组织目标的实现及其实现程度。所以,如何正确地领导组织成员,调动组织成员的积极性,有效实现领导与组织成员之间的信息沟通就成为管理的核心问题。管理人员通过计划、组织、控制职能是可以取得一定成果的,但主管人员在实施各项管理职能时,如果能够更有效地确保领导工作的正确进行,则必定会获得更高质量的管理成果。因此,管理过程学派认为,领导是管理职能的基本组成部分,它侧重于对组织中人的行为施加影响,发挥领导者对下属的指挥、协调、激励和沟通作用,以便更加有效地完成组织的目标与任务。从正式组织的角度来看,什么样的管理者才是卓有成效的领导者呢?这就需要考察领导的职能。

作为名词形式的动词,领导(leadership)指的是一个领导者的行为,也就是在与其部属相处中指导和动员他人行为与思想的这样一个过程。卓越的领导者能够通过其领导过程,带领人们朝着一个更好的方向发展,并且不损害他人的利益。这样,他领导下的一批人才有可能结成具有凝聚力和战斗力的团体,对远景目标形成共识并努力实现这一目标。因此,领导过程包含了确定一批人应当前进的方向,以及带领人们朝着这个方向前进以实现预期目标两方面的内容。这是对领导职能的一种广义的理解。它在很大程度上与该领导者作为一名正式组织的管理者围绕人的因素所开展的管理全过程相当。

在组织的各种生产要素中,人的因素在很大程度上能直接或间接地决定组织目标的实现及其实现程度。因此,如何正确地领导组织成员,调动组织成员的积极性,实现领导与组织成员间的良好信息沟通,就成为管理工作中的一大关键问题。一个有效的领导者能够有力地影响其下属,使下属现有的技能、才智和技术水平得到最充分的发挥,从而

使组织取得更高的绩效。

基于领导职能在管理工作过程中的重要作用,有人指出,在理想条件下,所有的管理者都应该是领导者,即都应成为拥有管理权力并能影响或促使组织成员努力实现既定目标的人。但是,现实中的管理者并不都能使自己成为这样的领导者,尽管他们表面上都处于领导的职位。这类管理者也许会在计划、组织、控制等职能方面做得非常出色,但只要不能有效地发挥对他人的领导作用,不能既居领导之“职”,同时亦行领导之“能”,那么他就不可能是名副其实的领导者。

领导与管理工作中的计划、组织、控制等其他职能的区别突出地表现在,领导职能是与人的因素密切关联的,因而在领导工作职能开展的过程中,虽然管理心理学、组织行为学方面的知识必不可少,但领导行为过程往往具有更大的艺术性。因此,我们将领导职能定义为指导和影响群体或组织成员思想和行为,使其为实现组织目标而做出努力和贡献的过程或艺术。

从定义中可以体会到,领导职能包含着以下四个方面的含义。

(1) 领导者一定要与所领导的群体或组织中的其他人员发生联系。这些人包括其直接的下属,也可能还包括组织中的其他成员。他们可能心甘情愿地服从或者被迫无奈地屈服于该领导者的权力,使自己处于被领导者的地位。

(2) 权力在领导者和其他成员中的分配是不平等的。领导者拥有相对强大的权力,使他得以影响组织中其他成员的行为,而其他成员却没有这样的权力,或者所拥有的权力并不足以改变其被领导的地位。

(3) 领导者能对被领导者产生各种影响。领导者具有引导和指挥下属思想和行动的权力,他不仅能够指导他人“如何去做”,而且能够影响其“去做什么”。领导者能够通过影响被领导者,使其表现出某种符合组织期望的行为。

(4) 领导的目的是影响被领导者为实现组织目标做出努力和贡献。与其他管理职能一样,领导工作也具有明确的目的性。这种目的,一是为了使组织目标得到更好地实现;二是使组织成员能在工作中得到发展和进步。但领导的目的决不是为了体现领导者个人的权威。组织需要建立领袖的权威,但独裁的领导方式通常并不是最有效的领导方式。有效的领导者应当赋予被领导者在执行组织任务过程中发挥主动性和创造性的一定的自由度。

## (二) 领导的内容和作用

领导意味着组织成员的追随与服从。正是来自其下属和组织其他成员的追随与服从,才使领导人员在组织中的地位得以确立,并使领导的过程成为可能。而下属和组织中的其他成员追随和服从某些领导人员的原因,就在于这些他们所信任的领导人员能够满足他们的愿望和需求。正是在充满艺术性的领导过程之中,领导者巧妙地将组织成员个人愿望和需求的满足与组织目标的实现结合了起来。当然,要实现这种结合,领导的过程就不可避免地要与沟通、激励等发生关系,这也揭示了领导工作实际上包含了其他与人的因素相关的活动内容,如激励、沟通、营造组织气氛和建设组织文化等内容。关于激励和沟通,本章后面将专门介绍。

领导活动对组织绩效具有决定性的影响。领导的这种决定性作用具体表现在以下三个方面：

### 1. 沟通协调作用

组织的目标是通过许多人的集体活动来实现的。即使组织制定了明确的目标,但由于组织中的成员对目标的理解、对技术的掌握和对客观情况的认识因个人知识、能力、信念等方面的差异而不同,人们在思想认识上发生分歧,在行动上出现偏离目标的现象都是不可避免的,因此,需要领导者来协调人们的关系和活动,使组织成员步调一致地朝着共同的目标前进。

### 2. 指挥引导作用

有人将领导者比作乐队指挥。一个乐队指挥的作用是通过演奏家的共同努力形成一种和谐的声调和正确的节奏。在组织的集体活动中,需要头脑清醒、胸怀全局、高瞻远瞩、运筹帷幄的领导者,帮助组织成员认清所处的环境和形势,指明活动的目标和达到目标的途径。领导就是引导、指挥、指导和先导,领导者应该帮助组织成员最大限度地实现组织的目标。领导者不是站在群体的后面去推动群体中的人们,而是站在群体的前列,促使人们前进并鼓舞人们去实现目标。

### 3. 激励鼓舞作用

任何组织都由具有不同需求、欲望和态度的个人所组成,组织成员的个人目标与组织目标不可能完全一致。领导活动的目的就在于把个人目标与组织目标结合起来,引导组织人员满腔热情地为实现组织目标做出贡献。领导工作的作用在很大程度上表现为调动组织中每个成员的积极性,使其以高昂的士气自觉地为组织做出贡献。如果领导不具备激励、鼓舞的能力,那么,即便组织内拥有再多的优秀人才,也很难发挥其整体作用。

#### 重要提醒

考生应该弄清楚领导的含义与作用,以及领导和管理之间的区别,1999年选择题第44题就考到了这两个概念的区别。

## (三) 领导权力的构成

### 1. 权力的实质与来源

领导者在领导工作中所拥有的影响力大小,与其权力的形成与运用有着密切的关系。权力本身是一个中性的概念,它可以被利用来达到不良的目的,也可以帮助管理者更好地实现组织的目标。权力是组织生活的现实,永不会消失。所谓权力,指的是一个人(A君)借以影响另一个人(B君)的能力。这个定义实际上假设,B君对自己的行为有一定的自主权,但出于对A君在某方面资源的依赖,使得A君能借此影响B君去做他并不见

得一定去做的事。可见,依赖关系是一个人可以对另一个人行使权力的基础。B 君对 A 君的依赖性越强,则在他们的相互关系中 A 君所拥有的权力就越大。所以,如果说“影响”是权力的表现和权力使用的结果,那么从权力的来源来看,权力就是对资源拥有者的一种依赖性。

依赖和权力关系的建立,是与 A 君相对于 B 君所拥有的资源的重要性和稀缺资源的不可替代性相关联的。首先,如果 B 君对 A 君掌握的资源不感兴趣,那就谈不上什么依赖和权力关系。其次,这种被看重的资源是否相对稀缺,也是形成权力关系的另一个条件。假如某种资源非常充足,则拥有这种资源实际上并不会增加这个人的权力。譬如,要是大家都极富有智慧,那某人的智慧就没有特殊价值了。同样,对富豪来说,金钱就不是一种能影响他人行为的权力基础。因此,拥有稀缺的资源才能使他人依赖于你。权力关系形成的又一个条件,就是资源的不可替代性。一种资源越是没有替代物,则该资源的控制者所拥有的权力就越大。如果一个员工相信除了目前的工作外,他在别的地方还有许多满意的就业机会,这种情况下他就不用担心被解雇,而他的主管人员就会发现,此时以解雇作为威胁手段试图影响这位下属的行为就不可行。由此说明,资源的重要性、稀缺性和不可替代性,三者共同决定了权力与依赖关系的性质和强度。

现实中,一个人掌握的资源往往不只一种,因而权力的来源也就可能相当广泛。根据权力来源的基础和使用方式的不同,可以将权力划分为不同的类型。作为管理活动的重要职能,领导与权力有着密切的关系。权力通常被看做是组织中人与人之间的一种关系,是指处在某个管理岗位上的人对所有单位与人员的影响力。领导者拥有的影响下属的能力和力量包括:由上级组织赋予并由法律、制度明文规定的正式权力(权力性影响力),称为制度权;由于领导者自身某些特殊条件才具有的影响力(非权力性影响力),这种权力所产生的影响,是组织成员发自内心的、长时期的敬重与服从,可分为专长权和个人影响权。具体来说,领导者影响力(或权力),可分为五种:

(1) 法定权。这种权力来自于领导者在组织中担任的职务,来自于下级传统的习惯观念,即下级认为领导者拥有的职务权力是合理合法的,得到了社会公认,他必须接受领导者的影响。

(2) 强制权。这种权力建立在下级的恐惧感上。下级认识到,如果不按照上级的指示办事,就会受到上级的惩罚。惩罚包括物质处罚、批评、调职、甚至开除等。

(3) 奖励权。奖励权来自于下属追求满足的欲望,即下属感到领导者有能力奖赏他。下级认识到,如果按照上级的指示办事,上级会给予一定的奖赏,满足自己的某些需要。奖赏包括物质和精神奖赏两方面。

(4) 专长权。由于领导者具有某种适合本组织需要的专业知识、特殊技能、知识创新能力或管理能力,因而赢得同事和下级的尊敬和服从。

(5) 个人影响权。这种权力主要是来自于个人的魅力,是建立在下属对领导者认可和信任的基础上。由于领导者具有好的品质、作风,受到下属的敬佩和赞誉,愿意模仿和跟从他。拥有个人影响权的人,能激起人们的忠诚和极大的热忱。

在上述五种权力中,法定权、强制权和奖励权属于职位权力,而专长权和个人影响权则是由个人的才干和素养等决定的。要想成为一个有效的领导者,仅有前三种权力是不

够的,还应具有专长权和个人影响权。而且不管运用哪种权力,都应注意运用权力的艺术,都必须慎重用权、公正用权,并注意例外处理。

## 2. 权力的正当使用

为了确保拥有权力的领导者,在实际领导工作中能够正确地运用组织所赋予的和 he 个人所拥有的权力影响组织成员的行为,这里必须强调权力使用中的三条原则:

(1) 公正用权。领导者必须用自己的实际行动使下属相信,在他运用权力时一定能做到不分亲疏、不徇私情、不谋私利。只有如此,才能服众。领导者必须充分认识公正用权的重要性,做到工作的公开、公平和廉明的处置。领导者运用权力的最重要原则就是公正廉明。

(2) 慎重用权。成熟的领导者必须十分珍惜组织和组织成员给予自己的权力,十分珍惜自己由于多年辛勤工作在群众中形成的权威,绝不可滥用权力;但是在确实需要使用权力时,领导者又要当机立断、雷厉风行地使用权力来维护组织和组织成员的利益,而不应为了维护个人的私利而患得患失、谨小慎微、优柔寡断、坐失良机,使组织和组织成员的利益遭受损失。

(3) 例外处理。规章制度是组织成员应当共同遵守的行为准则。领导者必须维护规章制度的严肃性,按照规章制度的要求正确使用他手中的权力,但在特殊的时候,他也应当有权进行特殊事件的例外处理。这里,例外处理不是为了破坏规章制度,而恰恰是为了使规章制度在执行中表现得更加合理,更符合实际的情况。不过,为确保其行为能得到广大群众的信任、拥护和支持,也为了保证规章制度的严肃性,例外处理必须有充分的正当的理由,必须光明正大地进行,切忌以例外处理为“名”行贪污腐化之“实”。必须在确保组织根本目标和员工普遍利益的前提下,通过实施例外处理,使员工们一方面了解到领导者是尊重事实和通情达理的,另一方面也从该事件中对领导者期望自己表现出何种行为形成明确的认识。

## (四) 领导者的素质

古代学者大多运用遗传素质的观点来分析领导者的特性。古希腊哲学家亚里士多德曾经说过:“人从出生之日起,就决定了他们是治人还是治于人”。持有这种观点的人,完全把领导者的素质说成是与生俱来的,带有强烈的唯心主义的色彩。进入 20 世纪以来,对领导特性理论的研究有了深入地发展,提出了许多不同的观点。

巴纳德认为,领导者应具有活力、持久力、决断力、说服力、责任感、知识和技能。

厄威克认为,领导者应具有自信心、个性、活力、潜力、表达力、判断力。

行为科学家亨利认为,一个成功的领导者应具备 12 点品质:成就感强烈;干劲大,工作积极努力,希望承担富有挑战性的新工作;用积极的态度对待上级,尊重上级,与上级关系较好;组织能力强,并有较强的预测能力;决断力强;自信心强,对自己的目标坚定不移;思想敏捷,富于进取心,竭力避免失败,不断接受新的任务,树立新的奋斗目标,驱使自己前进;讲求实际,重视现在,而不大关心不肯定的未来;眼睛向上,对上级亲近而对下级较疏远;对父母没有情感上的牵扯;忠于组织,尽力职守。

美国管理学家埃德温·吉赛利在 20 世纪 70 年代提出了影响领导效率的八种品质(个性)特征和五种激励特征。八种品质特征是:才能智力大小;独创性(创造与开拓);果断性;决断能力强弱;自信心强弱;指挥能力大小;成熟程度高低;是否受下级爱戴和亲近;男性或女性。五种激励特征是:对职业成就的需要;自我实现的需要;对权力的需要;对金钱报酬的需要;对安全(工作稳定性)的需要。吉赛利认为,影响领导效率最重要的因素有指挥能力、职业成就与自我实现的需要、才能、自信心、决断能力等;其次是对工作稳定性和金钱报酬的需要、同下级亲近、创造和开拓、成熟程度等;至于性别则关系不大。

此外还有其他一些类似的研究。

按照领导特性理论的观点,领导者之所以成为领导者,是由于他们具有与众不同的优秀品质和特殊能力,研究领导问题主要就是研究领导者应该具有哪些优秀品质和能力,并据此来培养、选拔和考核领导者。然而特性理论并未取得多大的成功,因为领导特性包罗万象,说法不一,而且互有矛盾。况且任何人都不能具备所有这些特性。同时试验还证明了领导者并不一定都具有比被领导者高明的特殊品质,实际上他们与被领导者在个人品质上并没有显著的差异。此外,特性理论并不能使人明确,一个领导者究竟应在多大程度上具备某种特性。

人们所认为的素质主要是指对领导者德、智、体方面的综合评估。“德”是指人的品格因素,包括个性心理品质、伦理道德和政治品德。良好的个性心理品质表现为领导者的事业心、责任感、坚强的毅力、创新与开拓意识等,它是领导工作能否取得成功的首要条件,伦理道德表现为领导者能否正确地处理各种人际关系,严于律己,廉洁奉公,平等待人与可信性,领导者良好的道德观,能取得下属真诚的支持和拥护;政治品德表现为领导者在政治上能否与执政党、国家乃至高层领导在方针、政策、路线上保持一致,做不到这一点,就无法开展工作。“智”主要是指领导者能力素质,包括领导者的技术技能、人际关系技能和概念技能。技术技能是指领导者应该熟悉、掌握自身管辖区域内的本职业务,只有这样才能更好地开展工作,避免瞎指挥;人际关系技能是指领导者通过正确地处理各种人际关系,调动上下级的积极性;概念技能是指领导者的综合管理才能,包括决策能力、指挥能力、控制能力、协调能力等。一般认为处于基层的领导者,技术技能最重要,随着职务的升迁与领导范围的扩大,则应不断加强其人际关系和概念技能,而对高层领导者来说,其概念技能显得更为重要。“体”是指领导者的身体素质。身体健康能确保领导者承担和完成各项管理任务,精力充沛地投入工作。

作为一个有效的领导者,他必须在政治素质、业务素质和身体素质方面符合一些基本的条件。结合我国的国情看,这些基本条件大致可归纳为以下方面。

### 1. 政治素质

政治素质主要包括思想观念、价值体系、政策水平、职业道德、工作作风等方面。具体说来,一个有效的、合格的领导者需要符合以下几个方面的要求:

(1) 正确的世界观、价值观与人生观。社会主义市场经济中的企业领导者,必须在大是大非问题上有正确的价值判断和伦理观念,能够处理好经营经济性、经营社会性和对待员工的人性等多方面关系。

(2) 现代化的管理思想。管理现代化的企业,必须以现代科学理论作为指导,树立一系列全新的管理观念,主要包括系统观念、战略观念、信息观念、时间观念、人才观念、竞争观念、质量观念、创新观念、法制观念、效益观念等。

(3) 强烈的事业心、高度的责任感和正直的品质。

(4) 实事求是、勇于创新的精神。

## 2. 业务素质

有效的领导者应具有管理现代化企业的知识和技能。概括地说,领导者应掌握的基本业务知识包括:

(1) 社会主义市场经济的基本运行规律和基本理论,如经济学、市场营销理论等。

(2) 组织管理的基本原理、方法、程序和各项专业管理的基本知识。

(3) 思想工作、心理学、人才学、组织行为学、社会学、工业关系学等方面的知识。在掌握各方面的业务知识的基础上,领导者要通过不断的实践培养自己高超的业务技能,能应对自如地开展工作。这些技能主要指:

① 分析、判断与概括的能力。

② 决策能力。

③ 组织、指挥和控制的能力。

④ 沟通、协调组织内外各种关系的能力。

⑤ 不断探索和创新的能力

⑥ 知人善任的能力。

## 3. 身体素质

领导是一种科学性和艺术性高度结合的活动,需要足够的智慧,也需要消耗大量的体力,因此,领导者必须具有强健的体魄、充沛的精力。

# 二、人性假设与领导风格

## (一) 有关人性的四种基本假设

领导人员对组织成员在人性上所做的不同假设会导致其采用不同的领导方式,并影响到员工激励策略的设计和使用。人性假设反映人们对人的本质及其行为特征的基本认知与判断。以下是按照人性观形成的先后顺序而排列的四种基本类型的人性假设。

### 1. 经济人假设

经济人假设的观点认为:人的行为是由经济因素推动和激发的,个人在组织中处于被动的、受控制的地位,人是以一种合乎理性的、精打细算的方式行事。这是对人性的一种早期的、传统的认识。在这样的认识下,管理者激励下属的主要手段就是“胡萝卜加大棒”,即运用奖励和惩罚手段来激发和诱导人们以组织或管理者所期望的方式来行事,做出组织或管理者所要求的行为。

## 2. 社会人假设

社会人假设的观点认为：人是受社会需要激励的，集体伙伴的社会力量要比上级主管的控制力量更加重要。按照这种假设进行管理，领导者就应该关心和体贴下属，重视人们之间的社会交往关系，通过培养和形成组织成员的归属感来调动人的积极性，以此促进生产率的提高。

## 3. 自我实现人假设

自我实现人假设的观点认为：人是自我激励、自我指导和自我控制的，人们要求提高和发展自己，期望获取个人的成功。从这一观点出发，企业就应当把人作为宝贵的资源来看待，通过提供富有挑战性的工作，使人的个性不断成熟并体验到工作的内在激励。而一旦工作被设计得富有意义、具有吸引力，足以引起人们的成就感，那么按照自我实现人的假设，人就可以在高强度的自我激励之下，不需要借助其他外来的激励，就能自动、自愿地将自己的才能发挥出来，为企业做出贡献。

## 4. 复杂人假设

复杂人假设的观点认为：现实组织中存在着各种各样的人，不能把所有的人都简单化和一般化地归类为上述某一种假设之下。相反地，应该看到人是千差万别的，不同的人，以及同一个人不同的场合，会表现出不同的动机和需要。根据这种权变认识，管理者对人进行激励的措施和领导方式也就应该力图灵活多样，做到因人、因问题和因环境等的不同而采取相应的领导策略。

## （二）领导效能的影响因素

领导行为能否产生预期的效能或效果，取决于以下三方面因素。

### 1. 领导者

领导者是影响领导工作有效性的的重要因素。领导者本身的背景、经验、知识、能力、个性、价值观念以及对下属的看法等，都会影响到组织目标的确定、领导方式的选择和领导工作的效率。

### 2. 被领导者

被领导者的状况，不仅影响领导方式的选择，也影响领导工作的有效性。被领导者的背景、经验、知识、能力，他们的要求、责任心和个性等，都会对领导工作产生重大影响。

### 3. 领导工作的情境

领导工作是在一定的环境中进行的。这里，环境是指领导工作所面对的特定情境条件。一般而言，情境特征可以反映在群体的规模与类型、工作任务的性质与目标、形势的压力与时间的紧迫性、上级领导的期望与行为、与下级员工的关系以及组织的文化与政策

等。与特定情境相适应的领导方式才有效,与情境不相适应的领导方式,则往往无效。

总之,领导行为的有效性是领导者、被领导者和领导工作的情境这三方面因素综合作用的结果,这一结论是领导理论研究到今天所形成的一种比较完整的认识。不过,从领导理论的发展过程来看,实际上每一时期的研究都各有不同的侧重。

### (三) 领导理论的演进历程与不同时期研究的侧重点

#### 1. 领导特质理论

这种理论认为领导工作效能的高低与领导者的素质、品质或个性特征密切相关。领导特质理论研究者主张,领袖人物是天生的,而不是后天造就的。那些被称为“伟大领袖”的人具有某些使他们必然成为伟人的特质,如智慧、果断、热情、有力量、勇敢、正直、自信等。许多西方管理学家长期以来一直把领导者个人性格和特征作为描述和预测其领导效能的指标。这种研究试图区分领导者和非领导者、杰出的领导者与成效平平的领导者之间的不同特质,并以此来解释一部分人成为领导者甚至杰出的领导者的原因。这种理论研究的前提假设是:领导者的个人特质是决定领导效能的关键因素。

#### 2. 领导行为理论

领导行为理论试图用领导者做什么来解释领导现象和领导效能,并主张评判领导者好坏的标准应是其外在的领导行为,而不是其内在的素质条件。由于领导有效性取决于领导者所实际表现出的领导行为,这样,人们就可以通过培训和学习而成为有效的领导者。关于领导行为理论的研究,详见下一部分对“领导风格”的介绍。

#### 3. 权变领导理论

在 20 世纪 60 年代后期出现了权变领导理论。权变理论研究者的基本主张是,没有万能的领导方式,有效的领导方式是因工作环境的不同而变化的,不同的工作环境需要采取不同的领导方式。随机应变的权变领导理论提出以后,对影响领导行为有效性的情境因素分析也就得到明显的重视。

### (四) 领导风格的基本类型

领导风格的差异,不仅因为领导者的特质存在着不同,更由于他们对权力运用的方式及对任务和人员之间的关系有不同的理解、态度和实践。不同的领导人,以及同一个领导人在不同的时期和场合,都可能表现出不同的领导风格。现实中的领导行为会表现出种种不同的方式或风格。那么,究竟有哪些领导方式,哪一种的效果更好?从 20 世纪下半叶开始的领导行为研究,就着眼于对领导者领导被领导者的具体方式或风格进行分类和评判。但不同的研究者对领导行为有不同的分类角度,而且对哪一种领导方式更好也持有不同的主张。

#### 1. 基于权力运用的领导风格分类

在引导和影响组织成员的过程中,领导者对所拥有权力的使用方式不同造成了领导

方式或领导风格的差异。这里介绍了与此相关的两位学者的研究。

### (1) 专制式、民主式、放任式

心理学家勒温在实验研究基础上,把领导者的行为方式划分为专制式、民主式和放任式三种基本类型。

① 专制式。亦称专权式或者独裁式。这类领导者是由个人独自做出决策,然后命令下属予以执行,并要求下属不容置疑地遵从其命令。专制式领导行为的主要特点是:

个人独断专行,从不考虑别人的意见;组织各种决策完全由领导者独自做出;领导者预先安排一切工作内容、程序和方法,下级只能服从;除了工作命令外,从不把更多的消息告诉下级;下级没有任何参与决策的机会,只能奉命行事;主要靠行政命令、纪律约束、训斥惩罚来维护领导者的权威,很少或只有偶尔的奖励;领导者与下级保持相当的心理距离。

② 民主式。在民主式领导风格下,领导者在采取行动方案或做出决策之前会主动听取下级意见,或者吸收下级人员参与决策制定。举例来说,民主式的销售经理往往允许并要求销售员参与制定销售目标,而专制式的销售经理则仅仅向各销售员分配指标。民主式领导行为的主要特征是:

领导者在做出决策之前通常都要同下属磋商,得不到下属的一致同意不会擅自采取行动;分配工作时,尽量照顾到组织每个成员的能力、兴趣和爱好;对下属工作的安排并不具体,个人有相当大的工作自由,有较多的选择性与灵活性;主要运用个人的权力和威信,而不是靠职位权力和命令使人服从;领导者积极参加团体活动,与下级无任何心理上的距离。

③ 放任式。放任式领导者的主要特点是极少运用其权力影响下属,而给下级以高度的独立性,以致达到放任自流和行为根本不受约束的程度。

以上三种领导方式下的领导行为各有优缺点。勒温根据实验得出的结论是:放任式的领导方式工作效率最低,只能达到组织成员的社交目标,但完不成工作目标;专制式的领导方式虽然通过严格管理能够达到既定的任务目标,但组织成员没有责任感,情绪消极,士气低落;民主式领导方式下的群体不但能够完成工作目标,而且群体成员之间关系融洽、工作积极主动、富有创造性。

### 重要提醒

对领导行为的分类,根据领导者运用职权的方式来区分不同的领导方式是重要的考点,1998年选择题第51题考到了民主型的领导方式的主要优点。2001年选择题第21题考到了不同的领导方式的特点,2001年选择题第27题考到了管理方格论中的不同领导方式的特点。因此,考生应该掌握各种不同的领导方式的特点和优缺点。

### (2) 李克特的四种领导方式

美国密西根大学的伦西斯·李克特教授及其同事,经过长期的领导方式研究,提出了领导的四种基本行为方式,这四种领导方式及其特点如表4-1所示。

表 4-1

| 领导方式类型 | 领导方式特点                                                                                        |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 专制—权威式 | 采用这种领导方式的领导者非常专制,决策权仅限于最高层,对下属很少信任,激励也主要是采取惩罚的方法,沟通采取自上而下的方式                                  |
| 开明—权威式 | 采用这种方式的领导者对下属有一定的信任和信心,采取奖赏和惩罚并用的激励方法,有一定程度的自下而上的沟通,也向下属授予一定的决策权,但自己仍牢牢掌握着控制权                 |
| 协商式    | 这种方式的领导者对下属抱有相当大但并不完全的信任,主要采用奖赏的方式进行激励,沟通方式是上下双向的,在制定总体决策和主要政策的同时,允许下属部门对具体问题做出决策,并在某些情况下进行协商 |
| 群体参与式  | 采用这种方式的领导者对下属在一切事务上都抱有充分的信心与责任,积极采纳下属的意见,更多地从事上下级之间以及同级之间的沟通,鼓励各级组织做出决策                       |

利克特发现采用第四种方式的主管人员较其他方式的领导者能取得更大的成绩。因为这种领导方式在设置和实现目标方面是最有效率的,而且通常也是最富有成果的。利克特大力提倡专制—权威式、开明—权威式的领导方式要向协商式和群体参与式的领导方式转变。他认为,单纯依靠奖惩来调动员工积极性的管理方式已经过时,只有依靠民主管理,从内在的因素来调动员工的积极性,才能使其潜力充分地发挥出来。他建议领导者要真心诚意地而不是假心假意地让员工参与管理。要看到员工的智慧,相信他们愿意做好工作。独裁式管理永远也不能达到民主管理体制所能达到的生产率水平并使员工对工作产生高度的满意感。有效的领导者是注重于面向下属的,他们依靠信息沟通使所有部门和人员像一个整体那样行事,使群体的所有成员,包括主管人员在内,都形成一种相互支持的关系。正是在这种关系之中,他们才会感到在需求、愿望、目标和期望方面存在真正的共同的利益。

由于群体参与式采取了从内在激励员工的办法,所以,利克特认为它是领导一个群体的最为有效的方式。

## 2. 基于态度和行为倾向的领导风格分类

另外一种常见的领导风格分类法是,从领导者在态度与行为上是否对被领导者表现出关心这一角度,将领导风格区分为关心任务式的与关心人员式的,或者说,以任务为中心的和以人员或人际关系为中心的这两种基本类别。在“双中心”理论基础上,还有人提出了将关心任务与关心人员在不同程度上结合的“管理方格”论。

### (1) “双中心”论

这种理论如图 4-1 所示。

① 关心任务式的领导风格。这种领导风格的特点是:这种类型的领导者最为关心工作任务的完成,他们总是把工作任务放在首位,面对人际关系却不甚关心,有时为了完成任务甚至不惜损害与上下左右的关系。受这种认识、态度和价值观的影响,这类领导者可能利用自己法定的决策制定权和进行奖赏或惩罚的权力,命令下属去做某项工作并指挥他们做好这项工作,同时还可能密切注视和掌握下属工作的进程及其工作中的表现。

因此,以工作任务为中心的领导者往往在实际领导行为中表现为前文所述的专制式。这种领导风格通常可以带来较高的工作效率,但会降低组织成员的满意程度和影响群体团结。

② 关心人员式的领导风格。这种领导风格的特点是:这一类型的领导者把主要精力放在下属身上,关注的是他们的感情和相互之间的人际关系,以及员工个人的成长和发展。其领导的权力多是建立在个人的专长和模范表率作用的基础上。这类领导者与其说是通过对下属行动的指示命令,还不如说是通过指向来使下属人员完成预期的目标。他们尊重、体谅、关心和支持其下属,通过建立良好的人际关系去推动工作任务的完成。这种领导风格能够提高组织成员的满意程度,并加强群体的团结,但对工作效率的作用并不总是成正比的。换句话说,领导者关心体谅下属未必就能保证工作效率会自然地得到提高。

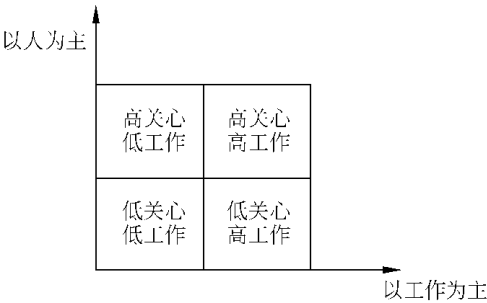


图 4-1 双中心论示意图

(2) “管理方格”论

美国管理学家罗伯特·布莱克和简·穆顿 1964 年提出的“管理方格”理论指出,以任务为中心和以人员为中心这两个方面并不是相互排斥、非此即彼的,它们可以按不同的程度结合在一起。关心任务和关心人员不过是同一事物的两面,而不应是一面上的两个极端。对人的关心并不意味着必定忽视任务,同理,对任务的重视也不意味着必定缺少对人的关心。领导者可以根据现实需要和可能,对任务或人员表现出不同程度的关心。根据这种思想,布莱克和穆顿设计出了一幅巧妙的两维坐标图,他们称之为“管理方格图”(见图 4-2)。

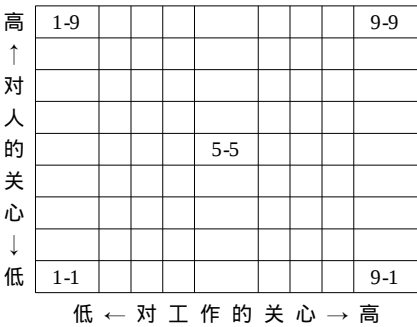


图 4-2 管理方格图

在图 4-2 中,横坐标表示领导者对生产的关心程度,纵坐标表示领导者对人的关心程度。纵横轴上各有 9 个不同的刻度,表示对人或者生产(任务)的不同关心程度,这样,两者的组合就形成了 81 种管理方格,分别代表 81 种不同的领导方式。其中有 5 种典型的组合状态,即 1-1、1-9、9-1、9-9 和 5-5,反映出五种典型的领导方式。

- 1-1 贫乏型:这种方式下的领导者对员工表现出极度的漠不关心,领导者自己也仅以最低限度的努力来完成必须做的工作。

- 9-1 任务型:领导者把注意力集中在完成任务的效率方面,但并不关心人的因素,对员工的士气和能力发展很少注意,代表了以任务为中心的领导方式的极端情形。

- 1-9 俱乐部型:领导者集中注意对职工的支持与体谅,但对任务效率和规章制度、指挥监督等则很少关心,代表了以人员为中心的领导方式的极端情形。

- 5-5 中间型:领导者对人的关心度和对生产的关心度能够保持平衡,追求正常的效率和令人满意的士气。

- 9-9 战斗集体型:领导者对员工、对生产都极为关心,努力使员工个人的需要和组织的目标最有效地结合起来。

布莱克和穆顿认为,9-9 型的领导方式最为有效,是领导者改进其领导行为的目标模式。而对于领导者现实中所采取的领导方式,则可根据该领导者“对人的关心”和“对生产的关心”在态度和行为方面的实际表现来进行衡量,从其在 81 个方格中所处的位置大致确定出该领导者所奉行的领导方式。然后通过专门的管理方格法培训和学习,使之向理想的领导方式转变。布莱克和穆顿所主张的 9-9 型领导方式只能说是一种理论上的理想模式,现实中要达到这样一种理想的状态并不容易。但他们提出的对人的关心与对任务的关心应当结合的观点在现实工作中具有重要指导意义。因为现实中的领导者虽然不一定都能够达到对任务与对人的同等的高程度的关心,但在一定程度上使两者结合起来,这不仅是必要的,也是可能的。

### (五) 领导风格对情境的适应性

权变领导理论的观点认为,领导行为的有效性不单纯取决于领导者的个人行为。某种领导方式在实际工作中是否有效主要取决于具体的情景和场合。某一种情境下具有相当效能的领导方式,在另一种情境下可能失去效能。不同的领导者倾向于采用何种领导方式,往往与他们对员工人性的认识有关。实际中何种领导方式最适宜、最有效,也要视具体的工作环境而定。任何一种领导方式,都不可能是绝对最好的,或者绝对最不好的。对领导行为有效性的评价,实际上并不取决于领导者所采用的某一特定领导方式,而是根据该领导方式所应用的情境而定。没有最好的领导模式,只有最合适的领导模式,这就是权宜制变的权变管理原理或原则在领导工作中的体现。下面就介绍几种主要的权变领导理论及其主张。

#### 1. 领导行为连续统一体模型

坦南鲍姆和施米特认为,领导方式并不仅仅是领导行为理论中通常描述的有限的几种或几十种方式,实际上领导方式的变化应是一连续性变化过程,所以,他们提出了领导

行为连续统一体理论。该理论描述了从主要以领导人员为中心到主要以下属为中心的一系列领导方式的转化过程,这些方式因领导者授予下属权力大小的差异而发生连续性的变化。但为说明起见,他们专门列举了七种有代表性的领导风格:

- (1) 经理做出并宣布决策。也就是责令下属执行经理个人做出的决策。
- (2) 经理做出并推销决策。即在下属接受决定前作适当说明和解释。
- (3) 经理做出决策,允许下属提出疑问,并予以解释和回答。
- (4) 经理做出初步的决策,交下属讨论修改。
- (5) 经理提出待决策的问题,征求意见,然后做出决策。
- (6) 经理规定决策的界限,让团体做出决策。
- (7) 经理允许下属在规定的范围内行使决策权。

领导行为连续统一体所描述的从主要以领导人员为中心到以下属人员为中心的一系列领导方式,主要因领导者授予下属权力的大小差异而不同。因此,领导方式不是在独裁或民主两种方法中任选其一。领导行为连续统一体反映的是一系列的领导方式,不能说哪一种方式总是正确的,而另一种方式总是错误的。领导者不能机械地从专制、民主两种方式中做出选择,而应根据客观条件与要求,把两者恰当地结合起来。领导行为连续统一体理论很好地说明了领导风格的多样性和领导方式所具有的因情境而异或随机制宜的性质。

## 2. 最难共事者模型

菲德勒指出,普遍适用于各种情境的领导模式并不存在,相反,在不同的情况下都有可能找到一种与特定情境相适应的有效的领导模式。按照这种权变观点,他对影响领导方式选择的权变因素及其形成的领导工作情境特征进行了具体研究,并在实证调查基础上提出了有关领导方式与领导工作情境条件之间对应关系的权变领导理论。菲德勒认为,影响领导成功的关键因素之一是领导者的基本领导风格。为监测领导者的基本领导风格,他设计了最难共事者(least-preferred co-worker,LPC)问卷。所谓“最难共事者”,准确地翻译,就是从工作绩效角度考虑,领导者最不愿意挑选其来一起工作的属员。问卷调查中,菲德勒要求问卷应答者在与自己共过事的人员中找出一位这样的“最难共事者”,然后对这个他最不愿意与之共事但又不得不共事的人的人品特征等做出评价。如果回答者大多用含敌意的词句(即在LPC问卷表上打“低分”)评价这位最难共事者,说明该领导者没有将属员的工作表现与人品好坏区分开来,因此,做出“低LPC分”型评价的领导者趋向于任务导向型的领导方式。同样对自己认定的与之共事必带来不良绩效的最难共事者,如果领导者对这人的评价多使用善意的词句(即在LPC问卷表上打“高分”),则反映出该人的领导方式趋向于是关系导向型的,因为该领导人心中已清楚认识到工作表现差的属员并不见得人品就不好。所以,从LPC评分来推断领导方式有一定的科学性。

在领导方式测评基础上,菲德勒把领导工作所面临的环境状况具体分解为以下三方面情境因素:

- (1) 领导者与被领导者的关系。这里指领导者与属员在上下级相处中关系的性质和友好程度。如果双方高度信任、互相尊重、互相支持、密切合作,则相互关系是好的;反之,

关系则是差的。

(2) 工作任务的结构。指属员所从事工作在任务结构方面的明确程度。如果工作任务是例行性的、常规化的、容易理解和有章可循的,则这种任务结构是明确的或者说是高程度结构化的;反之,则属于不明确的或低程度结构化的。

(3) 领导所处职位的固有权力。指组织赋予领导者的与该职位或职务相关联的权力。这种权力并非来源于个人的影响或专长,而是来源于职位本身,这意味着领导者的职位越高,所拥有的职权就越大,从而就更容易得到他人的追随。

菲德勒认为对于各种情境来说,只要领导风格能与之相适应,都能取得良好的领导效果。

据其研究结果,菲德勒提出,组织可以采取两条途径来改善领导工作的有效性:一是替换领导者以适应领导工作特定情境的要求;二是改变领导工作情境以适应现有的领导者风格。

### 3. 领导方式寿命周期模型

由科曼首先提出后赫西和布兰查德发展的领导寿命周期理论指出,“高工作、高关系”类型的领导方式并不是经常有效的,“低工作、低关系”类型的领导方式也并不一定经常无效,关键要看下属的成熟程度。换句话说,有效的领导风格应当视其下属的成熟度而不同。图 4-3 为领导方式寿命周期的曲线图。

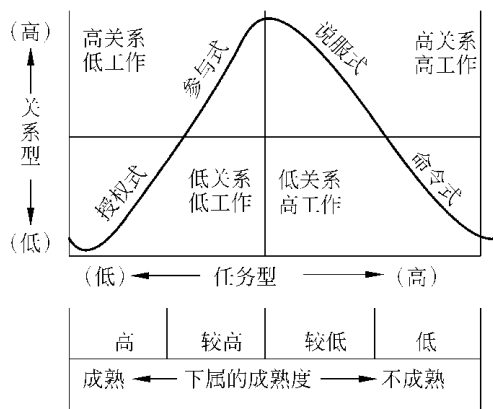


图 4-3 领导方式寿命周期曲线图

“成熟度”作为影响领导方式有效性的权变因素,在这里指的是下属对自己直接行为负责任的意愿和能力。它由工作成熟度和心理成熟度两项要素构成。工作成熟度是指一个人工作的知识和技能。工作成熟度高的人,由于拥有足够的知识、能力和经验,能独自完成其工作任务而不需要别人的指导。心理成熟度则是指一个人做事的意愿和动机。心理成熟度高的人不需要太多的外界鼓励,他们主要靠自我的内在动机来激励。随着下属人员在这两方面成熟程度上的不同,领导者的行为风格就应当做出相应调整,这样才能取得好的效果。

领导寿命周期理论所提出的四种领导方式及其适用条件如表 4-2 所示。

表 4-2

| 领导方式 | 适 用 条 件                                                                                                      |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 命令式  | 这是体现高工作、低关系结合的领导方式,适用于下属成熟度低的情况。即下属既不愿意也无能力执行某任务,因此,他们既不能胜任工作又不能被信任。对这种成熟度低的下属,领导者可以采取单向沟通形式,责令下属执行工作任务      |
| 说服式  | 这是体现高工作、高关系结合的领导方式,适用于下属较不成熟的情况。下属愿意担负起工作责任,但目前尚缺乏足够的技能。领导者应以双向沟通信息的方式说服下属接受他所决定的工作任务和方法,同时从心理上增强他们的工作意愿和热情  |
| 参与式  | 这是体现高关系、低工作结合的领导方式,适用于下属比较成熟的情况。下属的工作能力强但工作意愿比较低。领导者应该通过双向沟通和悉心倾听的方式与下属进行充分交流,支持下属按自己的想法发挥其工作能力,而不给予过多的指示和约束 |
| 授权式  | 这是体现低工作、低关系结合的领导方式,适用于下属高度成熟的情况。下属具有较高的自信心、能力和愿望来承担工作责任,这时,领导者可赋予下属自主决策和行动的权力,领导者只起监督的作用                     |

随着下属由不成熟向逐渐成熟过渡,领导行为应当按高工作低关系——高工作高关系——低工作高关系——低工作低关系逐步推移,这种推移变化就形成了领导方式的寿命周期。领导寿命周期理论同样说明,现实中没有一成不变的某种普遍最好的领导方式,而只有对特定情况最为适合的领导方式。

三、激励与激励理论

管理者越是懂得什么东西在激励员工,以及这些激励如何发挥作用,并把它在各项管理工作中反映出来,那么,他们就越有可能成为有效的领导者。

(一) 激励工作的含义与原理

所谓激励,就是调动人的工作积极性,使其把潜在的能力充分地发挥出来。从组织的角度来说,管理者激励下属,就是要激发和鼓励下属朝着组织所期望的目标表现出积极主动的、符合要求的工作行为。人所以会产生某种特定的行为是由其动机决定的。一个人愿不愿意从事某项工作,工作积极性是高还是低,干劲是大还是小,完全取决于他是否具有进行这项工作的动机及动机的强弱。常常可以看到在同一个组织中,两个人能力和客观条件差不多,工作业绩却大不一样,有时甚至出现能力差的人反而比能力强的人干得更出色。究其原因,常常是因为后者的积极性没有被调动起来,即动机没有被激发。动机是驱使人产生某种行为的内在力量。而动机又是怎么引起的?根据心理学的研究,动机是由人的内在需要所引起的。人之所以愿意做某事,是因为做这件事本身能满足其个人的某种需要,或完成这件事能给他带来某种需要的满足。所谓需要,就是使某种结果变得有吸引力的一种心理状态,是指人们对某种目标的渴求。正是这种欲望驱使人去采取某种行为或行动。而人之所以会有某种需要是因为人自身的某些要求没有得到满足。当一个人要求满足这些未满足的需要时,他就会努力追求他所需要的东西。例如,饥饿会使人去寻找食物,孤独会使人去寻求关心——未满足的需要是形成人的行为动机的根本原因。

因此,研究人的行为及对人的行为的激励,就必须首先了解人的需要和动机。

行为动机的形成有两个条件:一是人的内在需要和愿望;二是外部提供的诱导和刺激。有需要,还要有一定的诱因,才能产生现实的动机,导致行为的发生。行为是建立在需要和动机的基础上,需要使人产生行为的动机,动机诱发人们采取行动去满足需要。但是,并不是在任何情况下有需要就一定会引发行为的动机。相反,只有当人的需要达到一定的强度时,动机才会产生。当人的需要还处于萌芽状态时,它以不明显的模糊的形式反映在人的意识之中,这时的需求只是一种意向;当需要不断增强,人比较明确地知道是什么造成其内心的不安并意识到可通过什么手段来满足时,意向转化为愿望;当人的心理进入到愿望阶段后,在一定的外界条件刺激下就可能形成满足这种需要而行动的动机。

管理者在员工行为激励中的作用,首先就在于通过提供这种诱因或刺激,在一定程度上影响个人的需要和动机,从而使其产生所期望的行为。为了确保所提供的诱因对员工有真正的吸引力,管理者就必须对员工的各种需要的内容和性质进行研究,清楚地了解“员工为什么会努力工作”,“是什么吸引着员工努力工作”等与动机形成有关的问题。这些主要与“内容型激励理论”的研究有关。

管理者要能切实有效地激励员工,还必须了解人的动机是如何转化为其实现目标的特定行为,以及此次行为对其个人需要的满足状况又是如何影响他的下一回的行为等激励过程的问题。现实中,同是具有高强度的就业安全需要的人,对于主管新分派的某一项工作,有的人可能会担心失败而拒绝承担这项任务,有的人则可能担心因此被认为是一位低能者而主动地承担新任务。这种现象表明,由动机向特定行为转化的过程实际上也是一个相当复杂的心理过程。有效的管理者不仅要了解员工在组织中工作的动机是如何形成和得到激发的,更需要了解其动机向特定行为转化过程中的各方面心理因素及相应的激励措施和对策。本节后面介绍的期望理论、公平理论和强化理论,就是研究这种有关动机转化为行为的过程的所谓“过程型激励理论”。

## (二) 内容型激励理论

对人的需要类型和性质方面进行研究的内容型激励理论,主要有马斯洛的需要层次理论和赫茨伯格的双因素理论。

### 1. 需要层次理论

心理学家马斯洛提出的需要层次理论,主要包括如下几个基本观点:

(1) 人的需要分为五种:生理的、安全的、社交的、尊重的和自我实现的需要。其中,生理需要是指人在食物、水、住所、性满足以及其他方面的需求和欲望;安全需要是人保护自己免受身体和情感伤害的需求和欲望;社交需要是人在友谊、爱情、归属及接纳方面的需求和欲望;尊重需要包括人在受人尊重方面,如地位、认可和关注方面的需要,以及在自我尊重方面的需要;自我实现需要则是人在自我成长与发展、发挥自身潜能、取得成就和实现理想抱负等方面的需要。在这五种需要中,马斯洛把生理需要、安全需要称为人的基本的低层次的需要,而把社交需求、尊重需求和自我实现需要称为较高级的需要。

(2) 人的各种需要由于重要程度和发展顺序的不同,可以形成一定的层次性。马斯

洛将人的五种需要按照由低到高的顺序,排列为金字塔状的层次结构,并指出只有当较低层次的需要得到满足后,才会产生更高一个层次的需要。

(3) 人的行为受到人的需要欲望的影响和驱动,但只有尚未满足的需要才能够影响人的行为,已满足的需要不能起激励作用。

(4) 人的行为是由主导需要决定的。对于具体的人来说,并不是在任何条件下都同时具有这五种需要且保持它们间的同等的需要强度。这样,对人的行为方向起决定作用的就是这个人在这一时期的主导需要。

马斯洛的需要层次理论提出后得到了普遍的重视。该理论简单明了,易于理解,也符合人类动机形成的基本规律。

## 2. 双因素理论

美国心理学家赫茨伯格分析说,人们通常把满意与不满视为对立的两面,但实际上,满意的对立面并不是不满意,不满的对立面也不是满意,因而消除了工作中的不满意因素并不一定能使人产生满意感。他认为,正确的观点应是:满意的对立面是没有满意,而不是不满意;同样,不满的对立面是没有不满意,而不是满意。所以,他提出了双因素理论,主张将导致满意和导致不满的两类因素区别对待。

导致工作满意的因素与导致工作不满意的因素是有本质差别的。管理者消除了工作中令员工不满意的因素只能维持没有不满的“保健”状态,而不会对员工产生积极的激励作用,换句话说,这些因素只能安抚职工而不能激励职工。赫茨伯格认为,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、劳动保护等,处理得不好会引发人们对工作的不满情绪,但处理得好也只不过预防或消除了这种不满,而不能起真正的激励作用。因此,赫茨伯格将这类只能起保持人的积极性和维持工作现状的作用称为“保健因素”。

赫茨伯格认为,能够促使人们在工作中产生满意感的那一类“激励”因素,并不是与工作的环境条件相关联的,而是与工作本身所具有的内在激励感联系在一起。这些来自工作本身的“激励因素”包括:工作表现机会和工作带来的愉悦、工作上的成就感、由于良好的工作成绩而得到奖励、对未来发展的期望、职务上的责任感。

赫茨伯格劝告管理者,如果能在这些与工作本身紧密联系在一起“激励因素”上谋求改善,就能够使员工的行为得到切实的激励。当然,不提供这些激励因素,员工也不会即刻产生不满的情绪。但有眼光的管理者,是不会仅限于在只有保健作用的因素上做文章的,因为消除了不满本身并不能够起到激发人努力工作的激励作用。

赫茨伯格对保健和激励两类因素在功能作用方面所做的区分,对于指导实际管理工作有重要价值。但是,他从“白领”阶层需要动机分析中得出的有关保健因素和激励因素的分类标准明显地有失偏颇。比如,他几乎将马斯洛需要层次理论中构成生理、安全、社交和受人尊重这些较低层次需要的要素都看做是不具有激励作用的保健因素,这对于需要动机发展尚处于较低阶段的“蓝领”工人以及经济不发达地区的员工来说就显得适用性不足。因此,赫茨伯格有关保健因素和激励因素分类的标准,还需要在实际应用中根据具体情况进行调整。

### （三）过程型激励理论

过程型激励理论主要研究这些激励因素是否能够以及究竟是如何发挥激励的作用。现实的动机,往往并不等于现实的行为。有强烈的成为“明星”愿望的人,并不一定花费努力把自己塑造成为“明星”。由动机向行为转化的过程有许多微妙心理现象需要管理者加以充分认识。有效的管理者不仅应该知道给员工什么激励,更应该知道应如何激励才更有效果。

#### 1. 期望理论

美国心理学家弗鲁姆提出的期望理论认为,人们在预期他们的行动会给个人带来既定的成果且该成果对个人具有吸引力时,才会被激励起来去做某些事情以达到组织设置的目标。人们从事某项工作并达到组织目标,是因为他们相信这些工作和组织目标会帮助他们达到自己的目标,即满足个人某方面的需要。因此,在一项工作上人们受到激励的程度,就取决于经其努力后取得的成果的价值(即效价)与他对实现目标的可能性的看法(期望值或称期望率)的乘积。用公式可表示为:

$$\text{激励力} = \text{效价} \times \text{期望值}$$

上述公式中,激励力是指一个人所受激励的程度,效价指个人主观做出的对某一预期成果或目标的吸引力(效用)的估价,期望值是指个人经主观认知估计出的通过其努力达到预期成果或目标的概率。期望理论说明,促使人们去做某件事的激励力大小同时取决于效价和期望值这两个因素,且只有在效价和期望值都较高的情况下,员工的激励力才会高。因此,激励实质上是体现浓厚的个人心理色彩和认知判断的过程。内容型激励理论有关人的需要动机的分析仅仅有助于说明同一个结果对不同的人或者同一个人在不同的时期为什么会有不同的效价,但却忽视了人们对预期结果实现的可能性即“期望值”的认知可能存在的差异。根据期望理论的观点,人们对期望值的认知包括两个环节的主观判断因素:一个是个人对努力转换为工作绩效的可能性的判断。这种对取得工作绩效的期望值会影响其行为的选择,因为任何人都不希望他的努力付诸东流,而是希望能取得一定的工作成果。另一个是个人对工作绩效转换为其预期报酬的可能性的判断。这实际上是个人对其通过特定活动达到组织目标后组织反过来给予个人报酬的可能性的主观认知和判断。在个人的心目中,如果组织目标的实现不能成为他实现个人目标的手段或工具,或者说,个人所认知的组织目标与其个人目标之间的关联性很弱,那么,他就不会真正地受到激励和激发。期望理论认为,个人从自身利益出发,通常倾向于选择那种他认为能够达到他所期望的报酬结果的绩效和努力的水平。如果个人认为组织所给予报酬的效价过低,抑或是认为组织不可能按照绩效水平合理发放报酬,或是认为组织所设定的绩效目标不论自己付出多大的努力都难以达到,就会影响个人行为受激励的程度。期望理论强调管理者要根据员工的能力合理地指派工作和设定目标,同时设计一个合适的工作环境和工作报酬制度,使员工对组织目标和个人目标的实现充满信心。

## 2. 强化理论

美国心理学家斯金纳提出的强化理论认为,人的行为是对其所获刺激的一种反应。如果刺激对他有利,他的行为就有可能重复出现;若刺激对他不利,则他的行为就可能减弱,甚至消失。因此,管理人员就可以通过强化的手段,营造一种有利于组织目标实现的环境和氛围,以使组织成员的行为符合组织的目标。强化的具体方式有四种:

(1) 正强化。正强化就是奖励那些符合组织目标的行为,以便使这些行为得以进一步加强,重复地出现。正强化的手段包括经济方面的,如提薪、奖金等,以及非经济方面的,如晋升、表扬、进修等。强化工作不仅要注意选择合适的强化物,还要注意强化的方式方法。

对于早期的学习行为,可能在每次行为发生时都进行连续性的强化,这样会使不成熟的行为尽快得到加强和巩固。但连续性强化既费时费力,也易出现效力递减问题。强化理论认为,科学有效的正强化方法应该是,保持强化的间断性,强化的时间和数量也尽量不要固定,而由管理人员根据组织的需要和职工的行为状况,不定期、不定量地实施强化。实践证明,组织采用这种方法的效果更好。那种连续、固定的强化,效果不一定好,因为久而久之,会使组织的成员感到组织的强化是理所当然的,甚至会产生越来越高的期望。

(2) 惩罚。当员工出现那些不符合组织目标的行为时,采取惩罚的办法,可以迫使这些行为少发生或不再发生。与正强化鼓励所希望行为的更多地出现并维持下去不同,惩罚是力图使所不希望的行为逐渐削弱,甚至完全消失。惩罚的手段也包括经济方面的,如减薪、扣发奖金或处以罚款,以及非经济方面的,如批评、处分、降级、撤职或免除其他可能得到的好处等。根据所发生行为的性质及严重程度不同,惩罚可以间隔地或者连续地进行。间隔性惩罚是指间隔一段固定或不固定的时间间隔或者某种行为发生的固定或不固定的次数才进行惩罚处理,连续性惩罚则是每次发生所不希望的行为都及时地予以惩罚处理,这样可消除人们的侥幸心理,减少直至完全消除这种行为重复出现的可能性。

(3) 负强化。与正强化和惩罚都是在行为发生之后再进行处理不同,负强化是一种事前的规避。它通过规定对什么样的行为会不符合组织目标的要求以及如果员工发生不符合要求的行为将予以何种惩罚,使员工从力图避免得到不合意、不愉快结果的考虑中对自己的行为形成一种约束力。这种约束、规避的作用会使组织成员的行为趋向于符合要求的比较规范的状态,所以,这是一种非正面的对所希望行为的强化,称之为负强化。负强化与惩罚是相关联但不同的两个概念。俗语“杀鸡儆猴”形象说明了两者的联系与区别。对出现了违规行为的“鸡”加以惩罚,意欲违规的“猴”会从中深刻地意识到组织规定的存在,从而加强对自己行为的约束。当然,规定本身并不一定就是负强化,只有当它使员工对自己的行为形成了约束即“规避”作用时才是。

(4) 忽视。忽视就是对已出现的不符合要求的行为进行“冷处理”,达到“无为而治”的效果。与惩罚一样,忽视也可能使组织或管理者所不希望的行为弱化下来,但因为这种行为弱化过程并不需要管理者的干预,所以常称之为自然消退。

强化理论认为,管理者影响和改变员工的行为应将重点放在积极的强化而不是简单的惩罚上,惩罚虽然在表面上会产生较快的效果,但其作用通常仅是暂时的,而且对员工

的心理易产生不良的副作用。负强化和忽视对员工行为的影响作用也不应该轻视。因此,四种行为强化方式应该配合起来使用。

### 3. 公平理论

公平理论主要研究相对报酬对人们的工作积极性的影响。公平理论认为,一个人在自己因工作或做出成绩而取得报酬后,并不会仅关心所得到报酬的绝对量,而且还会通过将自己相对于投入的报酬水平与相关他人的进行比较来判定其所获报酬是否公平或公正。个人对组织给予自己的报酬是否合理,通常没有一个客观的评价标准,而是采用一种主观评价和相互比较的方法来进行考察的。公平理论的基本观点可以用公式表示为:

$$\frac{\text{个人对自己所得的感觉}}{\text{个人对自己投入的感觉}} \geq \frac{\text{个人对他人所得的感觉}}{\text{个人对他人投入的感觉}}$$

在与他人比较之前,个人首先会思考自己所得的好处与所付出的投入是一个什么样的比率,然后将自己的所得与付出比同相关他人的所得与付出比进行比较,如果感觉到自己的比率与他人的比率相同,则可能产生公平感,否则就会有不公平感出现。对于初步比较产生的不公平感,个人可能会通过一些手段和方法对其主观所估计的自己及他人的所得量(包括经济和非经济的收入要素)与付出量(包括努力、素质、教育、经济等方面的投入要素)做出新的估价,然后再思考如何调整其行为,以保持公平感。公平理论基于对人性的认识而推断,在许多情况下,个人往往会过高地估计自己的投入与他人的收入,而过低地估计自己的收入与他人的投入,从而经常会出现上述公式左边的比值小于右边的比值的情况,这就极易导致员工对组织或管理人员的不满。如果出现上式左边的比值大于右边的比值的情况,个人可能会一时感到满足或因愧疚而努力工作,但在一段时间以后,他会满足于侥幸的所得或在心理上进行自我平衡调节,致使工作又恢复常态。因此,公平理论认为,只有在公式的左右两边相等时,员工才会感到切实的公平感,其行为也才会得到有力的激励。

公平理论关于组织的报酬分配方法对员工行为的影响,进行了下几方面的解析和判断:

- (1) 按时间付酬时,收入超过了应得报酬的员工,生产率水平将高于收入公平的员工。
- (2) 按时间付酬对于收入低于应得报酬的员工来说,将导致生产的数量或质量下降。
- (3) 按产量付酬时,收入超过应得报酬的员工与那些收入公平的员工相比,产品生产数量增加不多,而可能主要提高产品的质量。
- (4) 按产量付酬时,收入低于应得报酬的员工与收入公平的员工相比,产量提高而质量降低。

#### 重要提醒

马斯洛的需求层次理论和赫茨伯格的双因素理论是每年必考的内容。1998年选择题第12题考到了保健因素,2000年考到了双因素理论的基本内容是什么,在现实生活中如何运用这一理论,2001年考到了需求层次理论与期望理论之间的关系,2001年选择题第34题考到了用公平理论分析案例,1999年考到了期望理论。

## 四、人际间的信息沟通

### (一) 沟通的概念与步骤

所谓沟通,简单地说,就是信息从发送者传递到接受者的过程和行为。良好的沟通可促使有关的想法、意见、情报、消息等得到交流、交换和共享,从而达成双方相互的了解与信任。对组织中的管理工作来说,沟通的重要性至少体现在两个方面:首先,沟通是计划、组织、领导和控制等管理职能得以实施和完成的基本条件。其次,沟通也是领导者最重要的日常工作。正是通过沟通,领导者把组织内部的成员联结起来以实现共同的目标,没有沟通就不可能进行群体或组织的活动。另外,沟通还为组织建立起了同外界联系的桥梁,任何组织只有通过与外界的沟通才有可能成为一个与外部环境发生相互作用的开放系统。

沟通是信息的传递与理解。通过沟通,领导者不仅可以使所发布的命令、指示得到下属准确的理解和贯彻执行,而且还能更好地察觉下属需要什么以及他们为什么会如此行事等。

虽然管理工作的各个方面都离不开沟通,但在领导职能中,沟通的作用尤为重要。

任何一种沟通,都需要围绕一定的内容。如果不是想让对方知道或者想从对方那里得到某些信息,那就根本没有必要进行沟通。我们这里将所要沟通的内容,不论是否具有感情色彩,笼统地称做“信息”。沟通必须在“两方”之间进行,这沟通的“两方”就分别称做信息的发送者、信息的接收者。信息发送者在进行沟通的时候,还需要借助于一定的渠道,才能把信传递到接收者。因此,发送者(信源)、接收者或接受者(信宿)、所传递的内容(信息)和传递信息的渠道(信道)便构成了沟通过程的四个基本要素。

发送者通过一定的渠道把有一定内容的信息传递给接收者的沟通过程包含着以下几个步骤:

(1) 形成思想。信息发送者发出信息是由于某种原因希望接受者了解某些事,因此,自己首先需要明确要进行沟通的信息内容。

(2) 编码,即将信息内容表达为某种或某些特定的符号,如语言、文字、手势等。要发送的信息只有经过编码,才能得以传递。

(3) 通过某种渠道把信息传递给对方,如交谈、打电话、写信、写报告等。重要或复杂的信息通常需要运用多种渠道进行传递,如将绩效评估结果告诉员工时,管理者会在面谈之后再提供一封总结信。

(4) 接受,包括接收、译码、理解等步骤。接受者对收到的信息进行译码后才可以了解 and 研究所收到信息的内涵和意义。这个译码过程关系到接受者是否能正确理解发送者所传递的信息,译码错误,信息就会被误解。

(5) 反馈。接受者把所收到的或所理解的信息再返送到发送者那里,供发送者核查并在必要时做出订正。一般而言,发送者和接受者对信息的理解和接受程度受到专业水平、工作经验及环境等多种因素的影响,对同一个信息,不同的人会有不同的看法。为了查核和纠正可能发生的某些偏差,就要借助于反馈。具有反馈渠道的信息沟通,被称为双

向沟通,而不具有反馈渠道的信息沟通则为单向沟通。

管理工作中涉及的沟通主要是指人与人之间的人际沟通。由于这种人际沟通是在组织的背景下进行的,因此,组织中的人际沟通就具有与一般的信息沟通行为不尽相同甚至更为复杂的特征。

## (二) 沟通的特点

人际间的信息沟通具有以下特点:

(1) 由于每个人的知识、经历、价值观不同,人际沟通通常会因为受到人与人之间复杂心理过程的影响而造成信息失真。

(2) 人际沟通的内容并不仅限于纯粹的情报、消息的沟通,同时还包括思想、感情、观点等的交流。

(3) 人际沟通虽然也离不开机器沟通中所使用的传统的书面语言和现代化的电子语言,但更经常地,人际沟通主要是通过口头语言进行的,同时还常辅之以姿态、手势等非言语性质的语言。后者,有时也被称为体态语言。

## (三) 组织中人际沟通的方式

组织中的人际沟通,是指在组织之中发生的人与人之间传递情报、消息和交流思想、感情的过程。鉴于组织中的人都身居一定的职位,都处在上下左右的各种关系中,并受到正式和非正式权力关系的影响。因此,对组织中发生的人际沟通方式可以从各种不同的角度进行分类。

### 1. 正式沟通与非正式沟通

信息沟通总是循着一定的路径、通道或渠道进行的。一般地,按照信息沟通渠道是否是组织设计过程中所正式规定的,可相应地将组织中发生的人际沟通区分为正式沟通和非正式沟通两种。

(1) 正式沟通就是按照组织设计中事先规定好的结构系统和信息流动的路径、方向、媒体等进行的信息沟通。其优点主要是正规、严肃,富有权威性;参与沟通的人员普遍具有较强的责任心和义务感,从而易保持所沟通信息的准确性及保密性。缺点主要是比较刻板,缺乏灵活性,信息传播范围受限制,传播速度比较慢。

(2) 非正式沟通是指正式组织途径以外的信息沟通方式。这类沟通主要是通过个人之间的接触,以小道消息传播方式来进行的。由于非正式沟通不必受规定程序或形式的种种限制,因此,比较灵活方便,但也伴随着随意性强、信息扭曲和失真可能性大等问题。非正式沟通能够发挥作用的基础是组织中良好的人际关系。在一定程度上,非正式沟通对于促进组织信息更快、更好、更全面地沟通有积极的意义,但也要注意非正式沟通的负面影响。

### 2. 书面、口头、非言语沟通及电子沟通

这是按照沟通中信息符号承载媒体的不同来区分的。

(1) 书面沟通是以文字为媒体的信息传递,主要包括文件、报告、信件、书面合同等。

以书面方式进行的沟通通常显得比较规范、严肃,有据可查,便于保存,信息传递准确性较高,传递范围比较广泛。

(2) 口头沟通是以口语为媒体的信息传递,主要包括面对面交谈、电话交谈、开会、讲座、讨论会等。以口头方式进行的沟通比较迅速、灵活,并且可直接得到反馈。

(3) 非言语沟通是指以非口头和书面语言的形式所进行的信息传递,如交通路口的红绿灯信号、警察的手势就向车辆和行人传达着能否通过路口的信息,上课教师对不遵守课堂纪律的学生常以严厉的目光加以制止等。这种依靠信号和体态语言进行的非言语沟通,作为人际沟通的一种辅助手段,使用得当会有利于提高沟通的效果。

(4) 电子沟通是以电子符号的形式通过电子媒体而进行的沟通,如电报电传、录音录像、可视电话、计算机网络等可用来有效地传递或保存、处理信息。随着现代信息和通信技术的发展,电子媒体在信息沟通过程中将扮演越来越重要的角色。

### 3. 下行、上行、横向和斜向沟通

按组织内信息沟通的流向,可将沟通分为以下四种:

(1) 下行沟通,即自上而下的沟通。其通常的表现形态是,在组织职权层级链中,信息由高层次成员向低层次成员流动,如上级向下级发布各种指令、指示、命令、指导文件和规定等。这种自上而下的沟通在实行专制式领导的组织中尤为突出。

(2) 上行沟通,即自下而上的沟通。是指在组织职权层级链中,信息由下层向上层流动,如下级向上级提出自己的意见和建议等。它通常存在于参与式或民主式管理的组织环境之中。

(3) 横向和斜向沟通。横向沟通也就是水平方向的沟通,是指组织结构中处于同一层级的人员或部门间的信息沟通。斜向沟通,也称交叉沟通,是指信息在处于不同组织层次的没有直接隶属关系的人员或单位间的沟通。横向沟通和斜向沟通往往具有业务协调的作用。

### (四) 信息沟通网络

信息沟通网络是指由若干环节的沟通路径所组成的总体结构。组织中的许多信息通常都需要经由多个环节的传递,才能达到最终的接收者。如果不能在组织内部建立良好的信息传递网络,信息就很难在多人之间进行有效的交流。

在正式组织环境中,信息沟通网络的形态可以表现为五种:链式、轮式、Y式、环式和全渠道式。以五位成员间的沟通为例,其网络结构形态可表示为图4-4所示的各种形式。

#### 1. 链式

链式是信息在组织成员间只进行单线、顺序传递的犹如链条状的沟通网络形态。在这种单线串联连接的沟通网络中,居于两端的成员只能与其内侧的一个人联系,居中的成员则可分别与两侧的两个人联系。成员之间的联系面很窄,平均满意度较低。信息经层层传递、筛选,容易失真,最终一个环节所收到的信息往往与初始环节发送的信息差距很

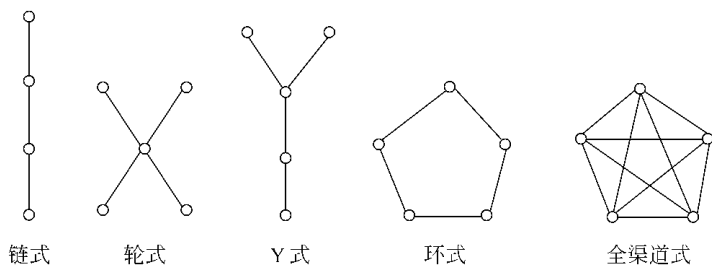


图 4-4 信息沟通网络形态图

大。在现实组织中,严格按直线职权关系和指挥链系统而在各级主管人员间逐级进行的信息传递就是链式沟通网络应用的实例。

## 2. 轮式

这种网络中的信息是经由中心人物而向周围多线传递的,其结构形状因为像轮盘而得名。在现实中,轮式沟通网络大致相当于一个领导直接面向有关组织成员进行沟通的仅两个层次的组织沟通系统。此网络中只有领导人物是各种信息的汇集点与传递点,其他成员之间没有相互的交流关系,所有信息都是通过他们共同的领导人进行交流的。因此,信息沟通的准确度很高,解决问题速度快,主管人员控制力强,但其他成员满意度低。轮式网络是着眼于加强组织控制而采取的一种沟通结构形式,但此网络中的领导者在成为信息交流和控制中心的同时可能面临着信息超载的负担。一般地说,轮式网络适合于组织接受紧急任务,需要进行严密控制,同时又要争取时间和速度的情形。

## 3. Y 式

这实际上是链式与轮式相结合的纵向沟通网络。与轮式网络一样,Y式网络中也有一个成员位于沟通网络的中心,成为网络中因拥有信息而具有权威感和满足感的人。现实中经常看到的是倒Y式网络形态。比如,主管、秘书和几位下属构成的倒Y式网络,就是秘书处于沟通网络中心地位的一个实例,由此我们不难理解为何秘书人物的职位并不高却常拥有相当大的权力。组织中的直线职能系统,也是一种变形的Y式网络,它大致相当于主管领导从几位参谋人员处收集信息和建议,形成决定后再向下级人员传达命令这样一种信息联系方式。通常当主管人员的工作任务十分繁重,需要有人协助筛选信息和提供决策依据,同时又要对组织实行有效的控制时,适合采用这种Y式沟通网络。此网络中组织成员的士气比较低,同时,与轮式网络相比较,因为增加了中间的过滤和中转环节,容易导致信息曲解或失真,因此沟通的准确性也受到影响。

## 4. 环式

环式网络可以看做是将链式形态下两头沟通环节相联结而形成的一种封闭式结构,它表示组织所有成员间都不分彼此地依次联络和传递信息。环式网络中的每个人都可同时与两侧的人沟通信息,因此大家地位平等,不存在信息沟通中的领导或中心人物。采用

环式沟通网络的组织 ,集中化程度比较低 ,组织成员具有较高的满意度。但由于沟通的渠道窄、环节多 ,信息沟通的速度和准确性都难有保证。如果组织中需要创造出一种能激发高昂士气的氛围来实现组织目标 ,环式沟通是一种行之有效的方式。

### 5. 全渠道式

这是一个全方位开放式的沟通网络系统 ,所有成员之间都能进行相互的不受限制的信息沟通与联系。采取这种沟通网络的组织 ,集中化程度低 ,成员地位差异小 ,所以有利于提高成员士气和培养合作精神。同时 ,这种网络中具有宽阔的信息沟通渠道 ,成员可以直接、自由而充分地发表意见 ,有利于集思广益 ,提高沟通的准确性。因此 ,全渠道式沟通网络对于组织解决复杂的问题有明显促进作用。但由于这种网络沟通的渠道太多 ,易造成混乱 ,且讨论过程通常费时 ,从而会影响到工作的效率。委员会方式的沟通就是全渠道式沟通网络的应用实例。

### (五) 信息沟通的障碍

信息沟通每时每刻都在发生 ,但并不是所有的沟通都是成功、有效的。人们经常闻到甚至亲身体验到 ,一项信息虽然发送出去了 ,可对方并没有或并不完全理解你的意思。完美的沟通 ,应是经过传递之后接收者感知到的信息与发送者发出的信息完全一致。如果有不一致的话 ,那么 ,信息沟通过程就多多少少存在些问题。以这种标准来考察 ,有效的沟通就不仅是信息的传递 ,更是对信息的完整、准确的理解。噪声可能在沟通过程的任何环节上造成信息的失真 ,影响信息沟通的有效性。

噪声的来源有多方面。比如 ,在总部人员与生产现场人员的电话交谈中 ,同事在临近的桌旁高声喧哗 ,以及现场设备运转的轰鸣声 ,这些噪声对信息沟通效果的影响显而易见。来自于信息沟通过程所发生的环境或背景的噪声 ,被称为外部噪声。除此之外 ,信息沟通过程本身也可能存在一种内部的噪声 ,阻碍着信息沟通取得预期的效果。就沟通的过程来看 ,沟通的障碍主要有以下几个方面。

#### 1. 信息发送方面的障碍

有效的沟通首先要求信息发送者能将心中的想法以合适的语言加以编码 ,使之成为可传递的信息。这一编码过程的质量如何会极大地影响到信息沟通的总体效果水平。具体说来 ,有四个因素限制着信息发送者生成高质量的编码信息 :

(1) 技能。有效沟通的一个最起码条件是 ,编码者必须具备良好的口头或书面表达的能力以及逻辑推理能力。缺乏这方面的技能 ,就势必造成所传递信息的先天性缺陷。

(2) 知识。任何人都无法传递自己不知道的东西。信息发送者在特定问题上所掌握的知识范围影响着所传递信息的质量。

(3) 态度。信息发送者的态度会影响其编码行为。任何人 ,包括管理者在内 ,都难以避免会在许多问题上持有自己的某种预先定型的想法 ,这些想法影响和左右着个体对所沟通信息的编码。

(4) 社会文化系统。社会文化系统会通过对信息发送者的地位与威信、信仰与价值

观的作用而影响到信息沟通行为。比如,在“报喜不报忧”现象盛行的社会文化环境中,个体就可能对所传递的信息进行有意识的过滤、选择,从而造成沟通信息的失真。

## 2. 信息传递中的障碍

信息传递需要通过合适的渠道并以某种特定的网络连接方式来进行。信息传递中技术性的障碍时常存在。比如,在对公众发表演讲时,扩音器出现问题,或者演讲者突然声音嘶哑或失音,这些无疑会对沟通效果产生重大影响。同样,在书面沟通及电子沟通过程中,用以传递信息的媒介物和支持性装置也都有发生故障的可能性。除了渠道本身可能存在的问题外,在经由多环节渠道连接而进行的沟通中,沟通网络中的每一个环节实际都对信息起了某种筛选和过滤作用,这样,信息沟通经过的环节越多,失真的程度就越严重。

信息沟通渠道和网络的技术性障碍确实是客观存在并在一定程度上难以避免的,但是鉴于这些渠道和网络是沟通者预先选定和建设的,因而其中潜存的沟通障碍又是在相当程度上可以预防和改变的。换句话说,技术性障碍中也夹杂着人为的因素。再者,特定的信息渠道和网络有其特定的用途及适用场合,沟通者在选择或者使用时可能会出现失当或失误,从而影响沟通的效果。举个极端的例子,如果大厦起火,使用备忘录方式传递这一信息,沟通的问题可想而知。古代周天子为博妃子一笑,不惜点燃烽火台以娱之,结果导致烽火台作为传递敌情信息快道的功用减弱。这些都是人为因素所引起的信息传递中的障碍。此外,信息传递时机和地点选择不合适,也与沟通者的人为因素有关。改进信息传递的效果,需要在技术因素和人为因素上同时采取措施克服各种可能存在的障碍。

## 3. 信息接收(受)方面的障碍

信息传递到接收方,并不等于接收者就会接受和理解该信息。接收者需要将其收到的信息中所包含的符号,通过解码过程译成自己可理解的语言形式。这一解码过程,同编码过程一样,受到个体自身的技能、知识、态度和社会文化背景的影响。从技能方面来看,如果说信息发送者应该擅长说或写,则接受者应擅长于听或读,并具有相应的逻辑推理能力,同时在需要反馈的时候能够把自己的问题表达出来反馈给信息发送者。在知识方面,信息接受者是否具有信息发送者编码时所认定或设定具有的知识水平,这也妨碍着沟通的默契。态度上,先入为主,怀有成见,缺乏信任,紧张、嫉妒或恐惧等情绪,都会影响到信息接受效果。另外,社会文化系统同样也左右着处于其中的个体对沟通信息的理解。例如,在权力、地位差距很大的组织中,上下级之间的信息沟通就经常容易出现失真。在分工过度的组织中,不同部门人员间的沟通就面临更大的障碍。

### 重要提醒

弄明白信息沟通网络图对于知识的掌握很有帮助。1999年选择题第31题考到了噪音的来源问题,2001年选择题第29题考到了信息共享中的噪音问题。

## ■ 简述题专项练习

1. 领导者的权力 ,按其基础的不同 ,可分为哪几种类型 ? 其中哪些是行政性的 ,哪些是个人特征性的 ?

[ 参考答案 ] 领导者的权力 ( 或影响力 ) 可分为五种类型 : ① 强制权 ; ② 奖励权 ; ③ 法定权 ; ④ 个人影响权 ; ⑤ 专长权。前三项属于行政性权力 , 其他两种属于个人特征性质。

2. 试分析我国职工中所存在的“端起碗来吃肉 ,放下碗来骂娘” ( 即生活有明显改善 ,而不满却反而增加 ) 现象的主要原因是什么。

[ 参考答案 ] 总的来说 ,源于分配不公平感的相对性。具体有 : ① 期望升高 ; ② 腐败与非法牟利现象存在 ; ③ 平均主义意识。

3. 信息沟通每时每刻都在发生 ,但是并不是所有的沟通都是成功和有效的 ,在沟通的任何环节上都有可能存在障碍。那么 ,根据沟通的基本过程 ,沟通障碍产生的因素有哪几个方面 ?

[ 参考答案 ] 沟通障碍产生的因素有三个方面 : 信息发布者对信息表达的障碍、信息传递中的障碍、信息接收者方面的障碍。

4. 一些企业的高层管理人员所制定的规定或者下达的命令往往在被贯彻和执行的过程中大打折扣 ,严重影响整个企业整体战略的实施 ,造成“政令不畅”或者“变味” ,那么 ,一些规定或命令被“变味”传达的原因是什么 ?

[ 参考答案 ] 这属于沟通不畅的问题 ,一个沟通的过程包括发送者、接收者、传递渠道和所传递的内容四个要素。“变味”的原因一般有以下几个 : 从发送者来看 ,信息表达不够明确 ; 从传递渠道来看 ,有可能是信息传递时间或方式选择不当 ; 从接受者来看 ,有时会产生无意的认识偏差 ,另外 ,也有有意歪曲的情况。

5. 管理的一个著名定义是 : “通过别人并和别人一道实现组织目标。”请说明管理者如何才能有效地做到这一点。

[ 参考答案 ] 管理应该通过计划、组织、领导、控制四个职能来实现。其中尤其要注意目标的确定、领导职能的发挥以及协调工作的开展。

6. 美国心理学家赫茨伯格在 20 世纪 50 年代后期 ,通过对 2000 多名工程师和会计师的访谈和调查 ,提出了管理界著名的双因素理论 ,双因素理论的基本内容是什么 ? 在现实管理实践中如何运用这种理论 ?

[ 参考答案 ] 双因素理论的基本内容是 : 影响人们行为的因素主要有保健因素和激励因素。一方面 ,需要认识到保健因素不可缺少 ,以免引起员工对工作产生不满 ; 另一方面 ,更需要注意提供真正起作用的激励因素 ,使员工产生对工作的满足感。

7. 赫茨伯格认为 ,能够促使人们在工作中产生满意感的那一类“激励”因素 ,并不是与工作的环境条件相关联的 ,而是与工作本身所具有的内在激励感联系在一起 ,那么这些

来自工作本身的“激励因素”包括哪些？

[参考答案] ①工作表现机会和工作带来的愉悦；②工作上的成就感；③由于良好的工作成就而得到奖励；④对未来发展的期望；⑤职务上的责任感。

8. 美国心理学家斯金纳提出的强化理论认为，人的行为是对其所获刺激的一种反应，管理人员可以通过强化的手段，营造一种有利于组织目标实现的环境和氛围。强化的具体方式有哪些？

[参考答案] 正强化、负强化、惩罚、忽视。

9. “领导者可以不运用正式权力来影响他人”这句话有没有道理？为什么？

[参考答案] ①这句话是对的，从某种意义上说明了领导的实质。②因为领导的实质是影响力，施加这种影响力的途径有两个：一个是正式权利，一个是个人权力。③领导者的权利可以来自组织的任命，也可以从某一群体中自发的产生，而后者就属于个人权力。④有效的领导往往更加关注非正式权力的运用。

10. 若是一个企业的一把手逢人总说自己的企业没有可用的人才，你认为主要原因是什么？长此以往对该企业将会产生什么后果？

[参考答案] 原因可能是：①一把手自身的观念、判断人才的标准有问题；②没有很好地挖掘人的能力；③没有建立健全培养人才的机制。

11. 有些企事业单位的领导者在管理中总是爱好“只罚懒，不奖勤”？你认为这样做是否合理？为什么？

[参考答案] 这种管理方法不合理。心理学家斯金纳的强化理论认为，人的行为是对其所获刺激的函数，它分为两大类型：正强化，即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，重复地出现，从而有利于组织目标的实现；负强化，就是惩罚那些不合组织目标的行为，以便使这些行为削弱甚至消失，从而保证组织目标的实现。强化理论认为，管理者应把重点放在积极的强化即正强化上，而不是简单的惩罚。惩罚产生的作用可能很快，但效果可能是暂时的，甚至可能起消极作用。

12. 如果你是一家公司的总经理，你决定对公司的中、高层管理人员进行培训，请谈一谈你的培训计划。

[参考答案] 职务轮换，设置助理职务，临时职务代理，集体研讨会，离岗培训。

13. 沟通是信息的传递和理解。特别是在信息时代，人与人之间的沟通无处不在。人与人之间的信息沟通有什么特点？

[参考答案] 人与人之间的沟通主要是通过语言或非语言的文字形式来进行的，还辅之以某些身体语言；人与人之间的沟通不仅限于纯粹的情报、消息的沟通，同时还包括思想、情感、态度、观点等的交流；由于每个人的知识、经历、地位、价值观等的不同，人与人的沟通经常会为受到彼此之间复杂心理过程的影响而造成沟通障碍。

## ■ 选择题专项练习

1. 阳光煤矿 1998 年取得了良好的经营业绩 ,产销量上去了 ,安全管理也取得了历史最好成绩 ,伤亡率成为同行业最低。为此 ,主管局拨下 10 万元资金的“安全奖”用于奖励干部职工。资金到位后 ,矿领导专门讨论如何分配这笔奖金 ,最后确定并执行了这样的分配方案 :矿长 600 元 ,副矿长 500 元 ,科长 400 元 ,一般管理干部 200 元 ,工人 10 元。这一方案正好把奖金全额分配下去。奖金发放后 ,开始风平浪静 ,一个月后 ,事故不断发生 ,安全标兵的阳光煤矿不安全了。你认为这里最核心的问题在哪里 ?

- A. 该矿领导有意采取的是平均主义的分配方案。
- B. 奖励的目标不明确了 ,缺乏绩效评估依据。
- C. 矿长和工人的奖金差距太大。
- D. 该矿奖金分配工作过于公开。

[ 解题分析 ] 安全奖是针对安全保障的实践而言的。奖金发放的依据不应该依据职位的差异而制定 ,而应该遵循安全实施过程中的努力付出。在绩效评估过程中 ,要把握其目的不在于把奖金发下去 ,而在于实现当下的组织目标。凭借客观的评估标准 ,准确地对员工进行划分 ,从而激励那些业绩好的员工继续维持较高的安全操作 ,监督、激发落后员工追随先进分子。答案为 B。

2. 你刚刚晋升为车间主任 ,在你被提升之前 ,车间生产平稳发展 ,但现在产量下降 ,因而你想改变工作程序和任务分配方式。但是 ,你的下属不但不赞成你的设想 ,反而不断地抱怨说他们的前任主任在位时情况是如何如何地好。对于这种情况 ,你目前最好先采取什么做法 ?

- A. 直接安排员工改变工作程序与任务分配方式 ,密切关注工作运行结果情况。
- B. 向员工清楚阐明改变的原因以及员工的利益所在 ,并关注员工的真实想法。
- C. 同员工一起讨论如何改变工作计划 ,征求他们对提高生产能力的建议。
- D. 结合改变将生产任务分解下达 ,让员工自己找出完成任务的有效办法。

[ 解题分析 ] 产量下降使得改变工作程序和任务分配方式成为必然 ,这是你面临的新问题 ,这时需要进行组织变革。针对下属的不赞同 ,你需要做的是如何让他们接受当下变革的必要性。任何变革的首要工作在于理念上的首先认同 ,接下来才能得以顺利地贯彻。题目问的是“目前最好先采取什么做法 ?”说明变革的原因 ,了解员工愿望 ,以利益的改善来劝导员工的参与 ,从而推动变革的演进。答案为 B。

3. 据资料表明 ,语言表达作为管理沟通的有效手段 ,可分为三种类型 :体态语言、口头语言、书面语言。它们所占的比例分别为 :50%、43%、7%。根据这一资料 ,你认为下述哪种观点正确 ?

- A. 这份资料有谬误 ,因为文件存档时 ,最常用的是书面语言。
- B. 体态语言太原始 ,大可不必重视它。
- C. 人与人之间的沟通 ,还是口头语言好 ,体态语言太费解。

D. 在管理沟通中,体态语言起着十分重要的作用。

[解题分析] 在管理学考试中,凡是涉及的抽样调查或者是资料显示出的数字,通常建议大家采用客观的视角来推导结论,不要仅从数字表面断然下结论。而答案也通常是以中性判断为准确。因为我们的数字来源具有局限性,就不可以依此得出绝对的结论。答案为 D。

4. 激励理论中的双因素理论,涉及一个叫做“保健因素”的概念。它指的是:

- A. 能影响和促进职工工作满意感的因素。
- B. 能保护职工心理健康的因素。
- C. 能影响和预防职工不满发生的因素。
- D. 能预防职工心理疾病的因素。

[解题分析] 按赫兹伯格的双因素理论,保健因素做到位,不会导致满意度的上升,但是如果未做到位,则必然导致员工的满意度下降;而激励因素的到位,能极大地提高员工的满意度和工作士气,反之,员工的满意度基本不会发生变化。激励因素是提高满意度的因素,而保健因素是防范不满意出现的因素。答案为 C。

5. 某民营企业一位姓姚的车间主任,手下有十几号工人,他对自己“独有”的领导方式感到颇为自豪。他对手下人常说的一句口头禅就是:“不好好干回家去,干好了月底多拿奖金。”可以认为,姚主任把他手下的工人都看做是:

- A. 只有生理需要和安全需要的人。
- B. 只有生理需要和归属需要的人。
- C. 只有归属需要和安全需要的人。
- D. 只有安全需要和尊重需要的人。

[解题分析] “不好好干回家去”,暗示工作还能持续多久,是马斯洛需要层次理论中的“安全需要”。“干好了月底多拿奖金”意味着挣更多的钱来满足衣、食、住、行等方面的生理需要。答案为 A。

6. 人际沟通中会受到各种“噪音干扰”的影响,这里所指的“噪音干扰”可能来自于:

- A. 沟通的全过程。
- B. 信息传递过程。
- C. 信息解码过程。
- D. 信息编码过程。

[解题分析] 沟通中的噪音是指在信息传递过程中,所有可能干扰信息正常、准确传递的因素,都属于“噪音干扰”,既可能出现在思想形成和编码的过程,也可能出现在沟通渠道中,还会出现在接受人的解码与理解过程中。所以沟通的整个过程都有可能遭受噪音的干扰。答案为 A。

7. 一个生产化学添加剂的小型民营企业,对其销售员采取了一系列的奖惩考核办法,使得企业产品销售量的市场份额不断扩大。最近,该企业领导发现了经营中的一个问题,这就是:伴随着产品销售额的大幅增加,却出现了销售回款额下降的严重问题。为什么会出现这种情况,在以下所列举的各原因中,你认为其中可能性最大的原因是哪一个?

- A. 企业用户的财务状况急剧恶化。
- B. 销售奖惩考核指标设计有缺陷。
- C. 销售员工作责任心显著减弱。
- D. 企业催款人员工作不够努力。

[解题分析] 当管理中出现问题,要求我们来寻找原因时,一般需要寻找的是一个被我们题目假定正常的企业出现这个问题时的客观原因,而非各种组织内部纷

繁多样的主观原因或特定组织的特有现象。该案例中的企业在出台新的奖惩考核办法后,销售量上升、销售回款额反而下降,这两个概念之间的客观逻辑应该是:在新的奖惩考核办法中,销售额与销售回款额不挂钩。这是奖惩考核体系设计的问题。答案为 B。

8. 中国企业引入奖金机制的目的是发挥奖金的激励作用,但到目前,许多企业的奖金已经成为工资的一部分,奖金变成了保健因素。这说明:

- A. 双因素理论在中国不怎么适用。
- B. 保健和激励因素的具体内容在不同国家是不一样的。
- C. 防止激励因素向保健因素转化是管理者的重要责任。
- D. 将奖金设计成为激励因素本身就是错误的。

[ 解题分析 ] 题目的情景是依赖奖金发挥激励的作用,而结果是奖金转化为工资的一部分;工资在赫兹伯格的双因素理论中是保健因素,可见中国企业的奖金机制在操作过程中过于平均化、习惯化,最终在员工心目中具有了制度的属性。所以,管理者的一项重要责任在于避免激励因素向保健因素转化。注意,B 选择项的内容在客观上是正确的,但是,与这道题无关,是一个干扰答案。答案为 C。

9. 向下属布置紧急的事情时,不同的人会有不同的方式。典型的有以下四种:

- ① “这件事情很急,请你在下班前办好。”
- ② “其他事情先放下,马上把这件事情办好。”
- ③ “你把手头上的事情交给小王,马上处理这件事情,下班前办好。”
- ④ “这件事情很紧急,下班前一定得办好。如果忙不过来,你可以找小王打打下手。”

对于上述四种方式,你认为哪一种方式下属的工作自由度最小?

- A. ①                      B. ②                      C. ③                      D. ④

[ 解题分析 ] 要求布置得越详细,越是员工的选择余地最小的一种工作指派方式,工作自由度是指员工在工作过程中对方式、时间、地点等因素的选择权利大小。答案为 C。

10. 于先生受命前往一家多年亏损的企业担任厂长。到任之后,他待人热情,早上早早地站在工厂的门口迎接大家,如果有的员工迟到,他并不是批评和指责,而是询问原因,主动帮助员工解决实际困难。一周下来,大家看到厂长每天都提前到厂,而且又待人热情,原来习惯于迟到的员工也不迟到了。从这件事情来看,是什么权力使于厂长产生了如此大的影响力?

- A. 个人影响权。                      B. 专长权。                      C. 法定权。                      D. A 和 C。

[ 解题分析 ] 员工能受到影响,完全是受到他以身作则和人格魅力,以及他所扮演的角色的影响。该厂长的行为是别人也可以做的,并没有行使到专长权。所以答案为 D。

11. 以下是实际所观察到的某些领导的行为表现:①自行做出并宣布决策;②强行推销自己所做的决策;③做出决定并允许提出问题;④提出可修改的讨论计划;⑤提出问题、征求意见并作出决策;⑥规定界限但由集体作出决策;⑦允许下属在上级规定的界限

内行使决策权。对这 7 种领导行为的最适当分类是：

- A. ①②属于专制式 ,③④⑤属于参与式 ,⑥⑦属于民主式。
- B. ①属于专制式 ,②③④⑤属于民主式 ,⑥⑦属于放任式。
- C. ①②属于专制式 ,③④⑤属于民主式 ,⑥⑦属于放任式。
- D. ①②属于专制式 ,③⑤属于民主式 ,④⑥⑦属于放任式。

[ 解题分析 ] 根据领导行为连续统一体理论。专制式领导是以强制命令的方式进行 ,不允许下属有发言权 ,所以①②属于专制式。参与式领导的最大特点是允许下属参与到决策的过程中 ,但最后决策权仍属于领导 ,所以③④⑤属于参与式。民主式的领导的特点是平易近人 ,允许下属拥有某些管理决策权 ,并为下属完成这些决策创造条件 ,所以⑥⑦应为民主式。答案为 A。

12. 某重要会议的开会通知提前通过电话告知了每位会议参加者 ,可是到开会时 ,仍有不少人迟到甚至缺席。试问 ,以下有关此项开会通知沟通效果的判断中 ,哪一种最有可能不正确 ?

- A. 这里出现了沟通障碍问题 ,表现之一是所选择的信息沟通渠道严肃性不足。
- B. 这里与沟通障碍无关 ,只不过是特定的组织氛围使与会者养成了不良的习惯。
- C. 此项开会通知中存在信息接受者个体方面的沟通障碍问题。
- D. 通知者所发信息不准确或不完整可能是影响此项开会通知沟通效果的一个障碍因素。

[ 解题分析 ] 电话沟通并不能肯定严肃性不足。影响沟通效果的因素可能涉及三个环节——通知者、接受者和沟通过程。考虑到会议十分重要但还有人迟到甚至缺席 ,答案 B 中描述的原因是最不可能的。答案为 B。

13. 汪力是一民营企业的职员 ,他工作中经常接到来自上边的两个有时甚至相互冲突的命令。以下哪种说法指出了导致这一现象的最本质原因 ?

- A. 该公司在组织设计上采取了职能型结构。
- B. 该公司在组织运作中出现了越级指挥问题。
- C. 该公司的组织层次设计过多。
- D. 该公司组织运行中有意或无意地违背了统一指挥原则。

[ 解题分析 ] 题中的问题正是违背了统一指挥原则。答案 A、B、C 都对原因进行了主观猜测 ,只有答案 D 是直接通过对题干中现象的理论概括而得出的结论。

14. 美国有一步兵上尉对其在越南丛林战中的行为做了这样的说明 :“你问我怎么能在这样混乱的情况下使命令得以贯彻 ?我认为 ,如果士兵们因在丛林里陷入敌人阵地而不知道该怎么办 ,我又因距离太远而无法下达命令时 ,我的职责就是使他们知道自己该怎么做。他们该做什么 ,完全依赖于他们对形势的判断。我的做法是 ,责成现场的人自己做出决定。”对该上尉的行为 ,以下何种解释最妥当 ?

- A. 这位上尉是不得已而为之。
- B. 这位上尉采用的是放任式的领导方式。
- C. 这位上尉在有意地锻炼士兵 ,给士兵创造晋升机会。

D. 这位上尉对自己职责的认识非常符合现代管理思想。

[ 解题分析 ] 当决策环境具有极大的不确定性时 , 决策更注重的是时效性。所以 , 在战场上 , 决策的动态性更加明显。现代管理思想强调顺应环境的权变管理 , 以及授权和自我管理 , 所以正确答案是 D。

15. 面临竞争日益激烈形势的企业 , 有不少改变了传统终身雇用员工的做法 , 开始大幅度裁减人员 , 并声称公司只向那些有上佳表现的员工提供职位。此举意味着什么 ?

- A. 由于工作的不稳定 , 员工对公司的归属感和忠诚感会随之下降。
- B. 尽管公司弱化了对员工就业所承担的义务 , 但员工的归属感和忠诚感不会下降 , 竞争意识反而会增强 , 实际上有利于公司的长远发展。
- C. 为对付当前竞争压力而采取的上述措施 , 既有利于公司压缩成本开支 , 同时还会激发员工的奉献精神 and 主动性 , 所以是一项有利无弊的举措。
- D. 那些工作有卓越表现的员工 , 在成就感的激励下会自然地产生对公司的忠诚感 , 这样即便裁员造成了人心不稳定 , 也会对公司的长远发展起促进作用。

[ 解题分析 ] 工作的不稳定必然会影响每一个员工 , 因为员工并不知道谁是最有上佳表现的员工 , 所以每个员工都会心存疑虑。这样会影响企业的发展和稳定。员工对公司的归属感与忠诚度是以公司对员工的忠诚为交换的。公司裁减人员就违背了公司的义务 , 不论其他何种理由 , 员工的归属感和忠诚感都会降低 , 更不可能借此激发员工奉献精神与主动性。答案为 A。

16. 保兰公司是一家生产普通建材的小企业 , 从总经理到普通员工都倾心于主业的发展。近年来公司发展迅速 , 又进入家具、化妆品、房地产等领域。为协调和规划公司多种业务的发展 , 贯彻持久有效的战略 , 公司决定立即成立企划部。从公司的历史和发展要求看 , 你认为企划部部长的选聘最好采取什么方法 ?

- A. 内部选拔。
- B. 外部选拔。
- C. 从内部物色有潜力的人 , 选送出去参加培训 , 回来再任用。
- D. 由现任总经理兼任。

[ 解题分析 ] 因为企业成立企划部的目的是贯彻持久有效的战略 , 且发展多种业务 , 所以应选择 C 有利于企业的发展。由于该公司的发展历史决定了公司内部人员都不会对原有主业以外的领域很了解 , 所以公司内部人员都不适合出任这家实施多角化经营的公司的企划部部长 , 这便否定了 A、D。对于 C , 这种方式周期长 , 在时间上不能满足要求。只有 B 既可选拔到较满意的人选 , 又能在时间上满足要求。

17. 田力是某大型企业集团的总裁助理 , 年富力强 , 在助理岗位上工作得十分出色。他最近被任命为集团销售总公司的总经理 , 从而由一个参谋性人员变成了独立部门的负责人 , 下面是田力最近参与的几项活动 , 你认为这其中哪一项几乎与他的领导职能无关 ?

- A. 向下属传达他对销售工作目标的认识。
- B. 与某用户谈判以期达成一项长期销售协议。

- C. 召集各地分公司经理讨论和协调销售计划的落实情况。
- D. 召集公司有关部门的职能人员开联谊会,鼓励他们克服难关。

[ 解题分析 ] 召开联谊会 是工会的工作,而不是销售总经理的工作。作为独立部门的负责人,答案 A 中的“明确目标”、C 中的“计划控制”、D 中的“激励”都属于他的领导职能,而(B)是一项业务工作,不是领导职能范畴。

18. X 公司原是一家军工企业,具有雄厚的技术实力,但老产品的市场潜力不大,总裁决定为此进行战略调整。公司的人力资源部也因此行动起来,他们期望尽快完成新的人员配备计划的制订和贯彻工作。为了更好地完成这一工作,你认为以下哪一方面是其最重要的前提?

- A. 提高人力资源部工作人员的水平。
- B. 了解和把握公司的发展方向和与之相适应的任务目标。
- C. 加强人力资源部与其他部门的沟通。
- D. 了解其他同行公司的发展情况。

[ 解题分析 ] 人员配备的最重要前提就是明确组织的任务目标。人力资源部的这一工作是为了配合公司战略调整而采取的,所以能更好地完成这一工作的最重要前提,就是了解和把握公司的发展方向和与之相适应的任务目标,这样才能保证工作与公司战略的相适性。答案为 B。

19. 某推销员经过艰苦的努力,一年中实现了 100 万元的销售业绩,该推销员认为自己大大超额完成了工作任务。他非常高兴,主动地向销售主管汇报并提出额外奖金的要求。谁知销售主管只是说了些口头表扬的话,只字不提奖金的事。这位推销员等了好多天,什么也没等到。他知道额外奖金的梦破裂了,他的工作热情也没有了。如果这位销售主管是一位称职的管理者的话,你认为他不给推销员发额外奖金的最大可能原因是什么?

- A. 他怕大家过分地追求销售量,而忽视了服务质量。
- B. 没有预先给出计划标准,缺少控制和考核的依据。
- C. 企业正处于发展阶段,许多方面需要资金,不能发额外奖金。
- D. 企业其他的推销人员也同样超额地完成了销售任务。

[ 解题分析 ] 在销售主管是称职的管理者的前提下,答案 A、C、D 的可能性很小,因为即使有这些客观因素存在,也不会以打击销售人员的销售积极性为代价。而只有在 B 的情况下,这个“称职的管理者”才有不能确定该不该发额外奖金和发多少的问题。

20. 高级工程师李华在一家研究所工作,该所拥有一流的研究条件。根据双因素理论,你认为下列哪一种措施最能对李华的工作起到激励作用?

- A. 调整设计工作流程使李华可以完成完整的产品设计而不是总重复做局部的设计。
- B. 调整工资水平和福利措施。
- C. 给李华配备性能更为先进的个人电脑。
- D. 以上各条都起不到激励的作用。

[ 解题分析 ] 能产生激励作用的激励因素是工作本身所带来的满足感。工资水平、

福利措施和物质条件等工作之外的因素只是保健因素。答案 A 能使李华产生成就感,满足自我实现欲望,所以正确答案为 A。

21. 翟同庆是仙容化妆品公司的销售部经理。去年该公司招聘了一批刚毕业的大学生,其中有一位学化学的小唐,被认为很有培养前途。公司指定她负责 G 地区的销售工作,并设立了一种很有吸引力的佣金制度。一年下来,小唐尽管工作十分努力,但所分管地区的销售业绩就是上不去,她也承认 G 地区销售潜力不小。面对这种情况,有人给翟经理出了以下几个主意,你认为其中哪个主意最好?

- A. 在办公室张榜公布各地区的销售业绩,让大家都知道谁干得好,谁干得差。
- B. 郑重告诉小唐,下季度若仍达不到分配给她的销售指标,公司就要请她另谋高就。
- C. 让翟经理带小唐去走访几家新客户,给她示范销售老手的做法。
- D. 顺其自然,啥事也不用做,反正通过实践摸索与经验积累,她会成熟起来的。

[ 解题分析 ] 答案 D 显然错误。小唐工作努力,说明她有工作积极性, A、B 主要是解决工作动力问题,也不正确。再加上市场潜力不小,那么说明小唐最有可能是由于刚参加工作,还没有掌握销售技能。所以答案是 C。

22. 某雇员在一个岗位上已经工作了许多年,他现在的工作状况却并不令人满意,其直接上司对此也感到十分困惑。从管理的角度看,你认为对他最好采取什么措施?

- A. 明确告诉他,若不改进工作,将要被解雇。
- B. 让他继续留在现岗位,再注意观察一段时间。
- C. 向他说明领导的困惑,希望他努力改进工作。
- D. 与他共同分析原因,寻求改进的措施。

[ 解题分析 ] 造成该雇员的状况的原因有很多种,可能是因为工作要求的改变使得他不能胜任,也可能是因为缺乏工作动力。在没有弄清楚真实原因之前采取任何处理措施都是不恰当的,最积极的做法是与该雇员一起分析出原因并寻求改进的措施,这样能体现尊重员工的原则。答案为 D。

23. 生产部长说:“如果我们不生产,什么也不会发生。”技术开发部部长打断说:“如果我们不进行设计,什么事也不会发生。”销售部部长说:“如果不是我们把产品卖出去,那才真是什么都不会发生呢!”上述谈话说明该组织在哪方面存在严重的问题?

- A. 各部门领导过分强调本部门工作的重要性。
- B. 各部门领导对各自角色及其在组织中的作用定位不准。
- C. 各部门领导对组织内各职能的分工合作缺乏正确认识。
- D. 各部门领导的话没有什么错误,只是语气不太好。

[ 解题分析 ] 各个职能部门只是企业组织这个整体中的一部分,缺少其中的任何一个部门,企业都不能维持正常运作。发生题中情况,是各职能部门从本部门的利益出发,对部门间的相互协助认识不够,所以答案为 C。

24. 某公司新近从基层选拔了一批管理人员担任中层管理职务。上岗之前,公司委托你对他们进行培训,你认为这种培训的重点应当放在:

- A. 总结他们在基层工作的经验教训。

- B. 熟悉公司有关中层管理人员的奖惩制度。
- C. 促进他们重新认识管理职能的重点所在。
- D. 帮助他们完成管理角色的转变。

[解题分析] 基层管理与中层管理对管理者的要求是不一样的,而对于从基层提升上来的管理人员而言,仅仅了解管理重点的差异是不够的,更关键的是如何完成管理角色转变,以适应管理重点的改变。所以答案为 D。

25. 你的部门因预算的限制,有必要进行整编。你请了本部门中一位经验丰富的人负责这项工作。他在你部门的每个领域都工作过,你感到他有能力完成这一任务,可他却似乎对这项任务的重要性反应漠然。此时,你应当采取哪种领导方式?

- A. 高任务、高关系。
- B. 高任务、低关系。
- C. 低任务、高关系。
- D. 低任务、低关系。

[解题分析] 因为该工作人员在工作能力上不存在问题,而他不能积极发挥能力则肯定是对该项工作任务有某些看法。而要充分激励该工作人员,领导方式就不宜使用高任务的方式,而要采取高关系的方式。所以答案为 C。

26. 一项研究结果表明,一线管理者将 80% 的工作时间用于沟通。而在其所有的沟通活动中,有 45% 的时间用于“听”,30% 的时间用于“说”,16% 的时间用于“读”,9% 的时间用于“写”。根据这一研究结果,以下哪一种说法是不正确的?

- A. 在沟通活动中,一线管理者 45% 的时间在接收信息,30% 的时间在发送信息。
- B. 这一研究结果表明一线管理者的主要职能是领导,比如说指导和指挥。
- C. 一线管理者进行口头沟通的时间比书面沟通的时间多了两倍多。
- D. 有效的沟通是一线管理者开展管理工作的基础。

[解题分析] 除了 45% 的用于听的时间是接收信息之外,读也是在接收信息,“说”和“写”都是在发送信息。答案为 A。

27. 我国某制造业企业原来采用的奖励制度具有这样的特点:工人超额完成定额任务所受到的奖励幅度要小于没有完成定额所受到的惩罚幅度。后来,对此奖励制度进行了改造,将工人超额完成定额任务所受到的奖励幅度调整为大于没有完成定额所受到的惩罚幅度。对于这前后两种做法,以下哪种判断是正确的?

- A. 后者更容易让人们接受,因为它更多地反映出正强化的成分。
- B. 两者不会有什么明显的差别,因为内含的激励思想相同。
- C. 后者是对前者的改进,效果要比前者好。
- D. 两者是完全不同的激励措施。

[解题分析] 虽然前后两种奖励制度看似都具有激励功能,但是由于激励幅度的侧重点不同,达到的效果也就不同。前一种制度的惩罚幅度大,造成的效果是工人会尽力做到不被惩罚(完成定额),而没有多大动力去赢取奖励(超额工作);而后一种制度奖励幅度大,在实际运作中工人就会努力去超额完成任务(因为得到的好处更多)。所以后一种奖励制度反映出更多的正强化成分,实施效果会更好。答案为 A。

28. 作为一名中层管理人员,要肩负许多方面的管理职责。下列几项职责中,哪项通常不属于中层管理者的工作范围?

- A. 与下级谈心,了解下级的工作感受。
- B. 亲自制定有关考勤方面的规章制度。
- C. 经常与上级部门沟通,掌握上级部门对自己的要求。
- D. 对下级的工作表现给予评价并及时反馈给本人。

[解题分析] 本题考查的是对中层管理者职能的掌握。A 是了解下情,改善管理;C 是向上级汇报,使上级了解自己(本单位)的工作;D 是对下级的领导与控制。这 3 项均属于中层管理者的职责范围。B 涉及规章制度建设,属于整个组织范围的事情,显然不是中层管理者所能决定的。

29. 管理界有这么一种主张:“如果你想表扬某人,最好形成文字;而如果你想批评某人,那么只需要打个电话说一下就可以完事了。”按照这种主张,不同的强化方式各应采取何种沟通方式?

- A. 正强化宜采取书面沟通方式,负强化宜采取口头沟通方式。
- B. 正强化宜采取书面沟通方式,一般性的批评宜采取口头沟通方式。
- C. 正强化宜采取口头沟通方式,负强化宜采取书面沟通方式。
- D. 正强化宜采取口头沟通方式,惩罚宜采取书面沟通方式。

[解题分析] 题中的主张并不能代表负强化都适于口头沟通。答案为 B。

30. 某美发厅经理在连续几年超额完成了计划指标后,为职工在劳保福利方面做了这样四件事:①投保 20 万元企业财产保险;②为每个职工投 2000 元家庭财产保险;③给 70 多名职工投了十年人身意外事故安全保险;④投保职工失业救济保险,假使企业倒闭,保险公司还可发给职工六个月的生活费。这些措施分别是针对职工哪方面的需要采取的?

- A. ①、②生理需要,③、④安全需要。
- B. ①、②、④生理需要,③安全需要。
- C. 均为安全需要。
- D. 均为生理需要。

[解题分析] 本题考查的是对需求层次理论的运用。第 1、4 项措施是为了保障职工的工作,即保证职工饭碗的安全;第 2、3 项措施是为了保障职工的个人财产和人身安全。这 4 项措施均未超出职工安全需要的范畴。答案为 C。

31. 在一次公司经理联席办公会议上,二分厂张厂长激烈批评人力资源部刘经理说:“二分厂需要学工业仪表的本科生或大专生,而公司却进了那么多搞化工设备、建筑材料的毕业生,还有搞系统集成的研究生和 MBA,人力资源部到底在做什么?”刘经理则反驳:“公司的发展战略你知道吗?我们这样做是有依据的。”张厂长回答:“二分厂不发展,你那个发展战略有何用?”对此现象,你认为最恰当的评论是:

- A. 张厂长不对,他不能用局部利益取代整体利益。
- B. 刘经理不对,他不脱离二分厂的情况另搞一套人才引进政策。

- C. 公司总经理不对,他应制止在经理联席会议上出现这种争吵。  
D. 公司内部管理沟通系统存在问题,应尽快加以解决。

[解题分析] 本题是对有关组织沟通理论的考查。二者产生分歧的根本原因是了解对方工作的依据。从各自的立场考虑,两位部门经理都没有错,关键是双方缺乏沟通与协调,没有处理好整体与局部的关系。这说明公司的内部沟通确实出了问题。答案为 D。

32. 某市人民医院最近出台了一项政策:对在本医院工作满 10 年且平时工作积极的护士,经各科推荐和专科考核合格以后,可送到欧美等发达国家进修一年,回院后将作为护士长的主要人选。看到这项政策,护士小周和小刘都十分激动,但到实际报名时,小周积极地报名了,小刘却在犹豫一番后放弃了报名。下列哪种表述最有可能反映出小周和小刘的实际情况?

- A. 小周的胆子比小刘大。 B. 小周对自己能力的信心比小刘大。  
C. 小周比小刘更迫切想出国。 D. 小周比小刘工作的时间长。

[解题分析] 从理性的角度分析,在报名前两人一定对自己能否申请成功进行了衡量和分析,所以虽然两人都想报名且也都符合条件,但是最后小周报名而小刘放弃,关键在于各自对成功可能性估计的不同,最有可能的答案只有 B。

33. 刘邦因怀疑韩信谋反而捕获韩之后,君臣有一段对话。刘问:“你看我能领兵多少?”韩答:“陛下可领兵十万。”刘问:“你可领兵多少?”韩答:“多多益善。”刘不悦,问道:“既如此,为何你始终为我效劳又为我所擒?”韩答:“那是因为我们两人不一样呀,陛下善于将将,而我则善于将兵。”在这段对话里,韩信关于他与刘邦之间不同点的描述最符合以下哪一种领导理论的基本观点?

- A. 领导特质理论。 B. 领导权变理论。  
C. 领导风格理论。 D. 两者并不相关。

[解题分析] 领导行为的有效性不仅取决于领导者的个人行为,还取决于领导者所面临的具体情景与场合,这正是领导权变理论的观点。答案为 B。

34. 长江生化科技公司为开发在 21 世纪具有广阔市场前景的 XR 类药品,成立了一个专业全面、职能齐全的综合研究攻关组,组员包括教授级工程师、高级工程师、工程师、助理工程师、实验员和行政辅助人员等。第一任组长老吴经常做全体动员,几乎每星期都要召开全组人员会议,向大家通报情况,鼓励大家艰苦奋斗,共创佳绩,但并没有取得理想的鼓励效果。第二任组长老张则不大开全组动员会,他喜欢个别谈话,有针对性地进行鼓励,大家的积极性却比从前有了显著提高。对于这两个组长的做法,下列哪种评述最为适当?

- A. 老张的权力比老吴大,他的话更有人听。  
B. 老张比老吴更懂得同情下属,能赢得更多的好感。  
C. 老张比老吴更懂得沟通的艺术,说话更有鼓动性。  
D. 老张比老吴更懂得需求层次原理,因而激励更有效。

[解题分析] 本题考查的是对需求层次理论的灵活运用。由于攻关组成员的层次

差别很大,所以他们的需求也有很大的区别,如高级工程师等高级人才有可能比较注重成绩的取得和自我价值的实现,而辅助人员等员工则比较在意工作的回报。要想出成绩,必须全组成员共同努力,所以老张的分层次有针对性的鼓励方法更符合实际,也更有效。答案为 D。

35. 张宁在大学计算机系毕业以后,到一家计算机软件公司工作。三年来,他工作积极,取得了一定的成绩。最近他作为某项目小组的成员,与组内其他人一道奋战了三个月,成功地开发了一个系统,公司领导对此十分满意。这天张宁领到领导亲手交给他的红包,较丰厚的奖金让小张十分高兴,但当他随后在项目小组奖金表上签字时,目光在表上注视了一会儿后,脸便很快阴沉了下来。对于这种情况,下列哪种理论可以较恰当地给予解释?

- A. 双因素理论。
- B. 期望理论。
- C. 公平理论。
- D. 强化理论。

[解题分析] 本题考查的是对四种激励理论的理解与运用。小张刚领到红包时非常高兴,说明他是满意的,而当他看到同组其他成员的奖金额时,立即表现了不满情绪。所以最恰当的解释是他对奖金发放的公平性不满。双因素(激励—保健)理论、期望理论、强化理论均不能很好地解释这种先满意后生气的现象。答案为 C。

36. 以下是几条关于信息时代的评述,你最赞同其中哪一条?

- A. 信息取之不尽、用之不竭。
- B. 信息的提取及处理能力至关重要。
- C. 所需信息均可方便地从网上下载。
- D. 信息的处理可以变得非常经济。

[解题分析] 信息时代,每个组织、每个人面对的信息量都是相当巨大的,关键是能否快捷、经济地从中提取对自身有用的信息并加以利用,所以提高信息的提取和处理能力是信息时代最基本也是最重要的因素。答案为 B。

37. 车间主任老王最近发现,质检员小林一有空就与机关的小刘、设计室老张和门卫老杨等一起谈足球,个个眉飞色舞,而参加 TQC 例会却经常没精打采。对此,你认为车间主任老王最好采取什么措施?

- A. 批评小林,并对他提出要求,以后不许在厂里和他人谈足球。
- B. 严格执行车间工作制度,对擅自违反规定者加以严厉惩罚。
- C. 在强调必须遵守工作制度的同时,在车间搞一个球迷协会,并亲自参加协会活动。
- D. 对上述情况不闻不问,任其自由发展。

[解题分析] A 与 B 易造成对立情绪, D 放任自流,只有 C 为因势利导,更有可能真正解决本题中出现的问题。答案为 C。

38. 一位在政府职能部门多年从事管理工作的中年管理者新近刚被任命为某研究所的所长。面对陌生的学科专业和资源的研究人员,该所长感到有点无从下手。如果要就他如何有效地开展新工作提出原则性建议,你的首选是:

- A. 明确各研究人员的研究目标与任务,实行责权利挂钩考核制度。
- B. 充分尊重专家,努力将研究人员的个人兴趣与组织发展目标协同起来。

- C. 充分尊重专家,按专家意见办,全力做好支持服务工作。
- D. 在研究人员的研究兴趣和专长的基础上生成组织目标。

[解题分析] 将个人目标与组织目标协同起来是激励根本之所在。答案为 B。

39. 王芳是 H 市第一百货大厦鞋帽部经理,陈大路是王经理最近招聘的业务人员,主要职责是联系供货商并负责进货管理。由于陈大路的工作十分重要,所以王经理很重视对大路的激励。为了使大路的工作态度符合预期要求,王经理允诺设法为大路加工资,但很快发现这对大路没什么吸引力,于是王经理又暗示他本人准备向总经理提出建议,把大路的一年聘用合同延长为五年,但这似乎仍然对大路触动不大。根据这个情况,下列哪一项应作为王经理下一步对大路的激励措施?

- A. 允诺更高的工资增长幅度。
- B. 建议领导为大路配车。
- C. 在公司业务交流和其他全体成员参加的活动中,让大路作为鞋帽部固定发言人。
- D. 减免大路作为公司员工所须交纳的风险抵押基金。

[解题分析] 本题考查的是对需求层次理论的掌握。加工资和延长聘用期都不能使职员满意,说明该职员对生理需要与安全需要已感到满足,应该通过满足其更高层次的需要来激励他。在所给选项中,C 是对人的尊重需要进行激励,可以一试。

40. 根据领导者运用职权方式的不同,可以将领导方式分为专制、民主与放任三种类型。其中民主式领导方式的主要优点是:

- A. 纪律严格,管理规范,赏罚分明。
- B. 组织成员具有高度的独立自主性。
- C. 按规章管理,领导者不运用权力。
- D. 员工关系融洽,工作积极负责,富有创造性。

[解题分析] 心理学家勒温的研究表明,民主式领导方式工作效率最高,使组织成员间的关系融洽,工作积极主动,富有创造性。答案为 D。

41. 某大学计算机系的系主任王教授对新来系里工作的刘博士说:“下周一上午我们谈谈,我想请你介绍一下你的硕士论文的选题及博士论文的研究情况,还有研究专长和学术兴趣,这样我们可为你安排合适的教学和科研工作。”从王主任的话来判断,他所表现出来的管理风格最接近于下列哪一种?

- A. 5-5 中间型。
- B. 9-9 战斗集体型。
- C. 1-9 俱乐部型。
- D. 9-1 任务型。

[解题分析] 9-9 战斗集体型的领导对员工和工作都非常关心,会根据员工特点与工作需要为其安排合适的岗位。答案为 B。

42. 在以下何种情况下,领导的影响力最具有稳定性和可预测性?

- A. 占有领导职位的人具有相当强的能力。
- B. 员工遵守纪律。
- C. 影响力来自领导职位,而不是占有职位的人。

D. 企业具有很好的经营策略。

[ 解题分析 ] 权力可分为两大类 : 与职位有关的制度权以及与领导者个人有关的权力。制度权依附于职位 , 不依任职者的变动而变动 , 因此具有稳定性 ; 另外由于制度权有明文规定 , 因此透明度与预测性也较好。与领导者个人有关的权力的影响力会因领导者的变动而变化。答案为 C。

43. 某公司总裁决定进一步采取授权行动 , 在公司内部推行民主管理。最近公司发文规定 , 在文件所列举的 20 种紧急情况下 , 一线经理有权自主采取行动 , 但需将进展情况和结果及时报告上级经理。对于这一安排 , 你认为下述描述中哪一条最贴切 ?

- A. 这表明公司显著增加了一线经理的决策权。
- B. 公司有限度地扩大了一线经理的自主决策权。
- C. 如果无须报告上级经理 , 这种做法就是授权。
- D. 这不是真正意义上的授权而只是一种工作落实。

[ 解题分析 ] 授权是管理者随着职责的委派而将部分职权委派给其直接下属的行为。授权的实质是“管理者不要去做别人能做的事 , 而只做那些必须由自己做的事”。答案为 D。

44. 俗话说 : “一山难容二虎” , “一条船不能有两个船长”。从管理的角度看 , 对这些话的以下解释 , 你认为哪一种最恰当 ?

- A. 在领导班子中如果有多个固执己见的人物最终会降低管理效率。
- B. 对于需要高度集权管理的组织不能允许有多个直线领导核心。
- C. 一个组织中的能人太多必然会造成内耗增加从而导致效率下降。
- D. 组织中不能允许存在两种以上的观点 , 否则易造成管理混乱。

[ 解题分析 ] 虽然在现实经济生活中需要适应和权变 , 但统一指挥依然是组织设计时应考虑的一个基本原则。对于需要高度集权的组织而言 , 显然不能有多条直线领导核心 , 所以 , 答案 B 正确。

45. 吴总经理出差两个星期才回到公司 , 许多中层干部及办公室人员 , 马上就围拢过来。大家站在那里 , 七嘴八舌一下子就开成了一个热烈的自发办公会 , 有人向吴总汇报近日工作进展情况 , 另有人向吴总请求下一步工作的指示 , 还有人向吴总反映公司内外环境中出现的新动态。根据这种情况 , 你认为下述说法中哪一种最适当地反映了该公司的组织与领导特征 ?

- A. 链式沟通、民主式管理。
- B. 轮式沟通、集权式管理。
- C. 环式沟通、民主式管理。
- D. 全通道式沟通、集权式管理。

[ 解题分析 ] 本题中所有人之间都存在着相互信息传递关系 , 所以属全通道式沟通。吴总一回来 , 大家或者汇报情况 , 或者请示工作 , 表明吴总平时比较集权 , 下属难以自主决策。所以 , 答案 D 正确。

46. 某公司人力资源部在公司的快速发展时期 , 为公司人力资源的开发利用做出了重要贡献。有人说 , 这在相当程度上得益于人力资源部前几年在内部进行了较细致的专业分工 , 从而使有关人员可以快速熟悉专业 , 提高业务水平。但近来公司领导发现该部门

工作效率和工作质量出现了一定的滑坡,许多成员不满于单调乏味的工作。对此,你认为最好采取下列哪一措施?

- A. 严格内部规章制度,以改善工作作风和工作态度。
- B. 调整该部门领导班子,促其改变当前的工作面貌。
- C. 以工作丰富化为原则,进行工作和职务再设计。
- D. 调整该部门的工作目标,将部门职能分解出去。

[ 解题分析 ] 解决问题必须对症下药。人力资源部的工作人员通常素质较高、能力较强。在工作初期,员工对业务熟练程度较低时,专业化无疑可以提高效率。但随着员工业务熟练程度的提升,长期重复内容单调的工作会使员工感到乏味,从而影响积极性。这种问题是不能通过严格规章制度、调整领导班子、分离部门职能加以解决的。以工作丰富化为原则,进行工作和职务再设计才是合适的选择。所以,答案 C 正确。

47. 祥龙公司原是一家以生产经营床上用品为主的大型企业。该公司生产的床单和枕巾从 60 年代开始就受到欢迎,但近年来效益持续下滑。据分析,困扰公司高层领导的问题主要是:公司主要产品的市场需求发生了重大变化;公司在产品开发、制造、销售等环节中存在严重的沟通障碍;对主要竞争者的行为缺乏有效的反应。据此,公司高层管理部门当前首先应该采取的措施为:

- A. 重新明确公司业务定位。
- B. 进行组织机构调整。
- C. 加强公司产品开发能力。
- D. 加强人力资源管理。

[ 解题分析 ] 决策者常常同时面临多种问题要解决,但由于时间和资源的限制,决策者不可能同时解决所有问题,必须为要解决的问题确定先后顺序。由于市场需求已经发生了重大变化,重新确定公司的业务定位是公司必须做出的选择。而业务定位又是公司设计组织结构、提升研发实力、强化人力资源管理的基础和前提,所以,公司必须首先做出的选择是 A。

48. 某公司经过初创阶段后,为了规范管理,决定进行绩效考评。公司设计了绩效考评方案。考核内容大致为德、勤、技、能四个方面。每个方面又包含若干项具体指标。公司每位副总每三个月为其主管的中层经理人员打分,中层经理每个月为其直接下属打分。但是,半年之后,绩效考评遭到了几乎所有中层经理人员和员工的抵制。在下述原因中,哪一个不可能是主要原因?

- A. 绩效考评没有与组织目标联系在一起,把绩效考评视为一个孤立的过程。
- B. 经理人员对下属评价时(打分)缺乏客观公正的依据,主观性较高。
- C. 中国人重视和谐的人际关系,崇尚均等的收入分配方式,绩效考评与中国文化相冲突。
- D. 绩效考评没有收集下属完成任务的信息并进行分析,没有持续的沟通,只是在某时间直接评价。

[ 解题分析 ] 虽然会有少部分员工持有均等分配的观念,但不会是绩效考评遭到普遍抵制的主要原因。绩效考评遭到普遍抵制一定和考评方案的设计、过程的组

织不当有更密切的关系。答案为 C。

49. 一个长期实行集权型管理的企业,随着企业规模的扩大,在其向更为分权的管理方式转化过程中,可能遇到的最大挑战和困难是什么?

- A. 提高管理人员的素质以使他们能担负更大的责任。
- B. 取得高层管理人员的理解和支持。
- C. 适应分权管理的需要调整企业组织结构。
- D. 使企业上下对分权管理做法达成共识。

[解题分析] 长期处于集权型管理方式下的企业,无论是领导者还是下属都养成了一种事事依赖上级决策的习惯,所以,在思想上对分权管理的实质与方法达成一种共同的认识就至关重要。观念要先行,员工素质提高、组织结构调整只是辅助性的手段。答案为 D。

50. 总经理办公室的王翔受命组建企业的信息中心。为此他在企业内挑选了一些人员作为信息中心的工作人员,包括小陈、小蔡和老林等。其中小陈是王翔的中学同学。在王翔看来,小陈虽然人比较朴实,但能力实在有限,做工作虽然不至于犯什么错误,但动作太慢。尽管如此,王翔觉得小陈其他方面如为人等还是不错的,又是老同学,便选中他到信息中心工作。据此可以判断:

- A. 王翔属于任务导向型领导。
- B. 王翔属于关系导向型领导。
- C. 王翔属于民主型领导。
- D. 王翔属于专制型领导。

[解题分析] 判断领导风格属于民主型还是专制型,关键是看决策权的集中化程度。题干并未给出决策权分布方面的相关信息,所以,答案 C、D 可排除。而在 A、B 两个答案中做出正确选择是很轻松的。答案为 B。

51. 早晨 8 点 30 分,公司常务副总、董事老杜接到市政府电话,通知企业开展冬季消防检查,10 分钟后老杜打电话给保卫部,通知他们去处理这项要求。9 点 15 分,老杜接到库房电话,被告知房屋后墙再次被人敲了个洞,又有几十箱产品被偷走。8 分钟后,老杜打电话给市公安局请他们改善本地治安情况……。整个上午老杜接电话、打电话,倒也挺忙。根据管理方格理论,你认为老杜最接近哪种类型领导者?

- A. 1-1 型。
- B. 5-5 型。
- C. 9-1 型。
- D. 1-9 型。

[解题分析] 作为公司常务副总、董事的老杜竟然为此等小事忙成这样,可见是“贫乏型”管理者。答案为 A。

52. 如果一个管理者非常熟悉而且能灵活应用马斯洛的需求层次论,那么在下表所列的错误中,他最不可能犯的是哪一个错误?

| 错误名称 | E1      | E2     | E3     | E4     |
|------|---------|--------|--------|--------|
| 错误原因 | 违背双因素理论 | 违背期望理论 | 违背公平理论 | 违背强化理论 |

- A. E1。
- B. E2。
- C. E3。
- D. E4。

[解题分析] 根据需求层次论,关键是要把握主导需求,这显然有助于提升期望理

论中的效价。而且这两种理论都认为不同的个人对主导需求及效价会有不同的看法。所以,选答案 B。

53. 公司质管部经理老吕在质量管理的总体目标、步骤、措施等方面与公司主要领导人有不同看法。老吕认为,质量管理的重要性在公司上下并未得到充分重视;公司领导则认为,他们是十分重视产品质量问题的,只是老吕的质量控制方案成本太高且效果不好。最近一段时间,这种矛盾呈现激化现象。一天上午,老吕接到公司周副总的电话,通知他去北京参加一个为期 10 天的管理培训班,而老吕则认为自己主持的质改推进计划正在紧要关头,一时脱不开身,公司领导应该是知道这个情况的,他们做出这样的安排显然是不支持甚至是阻挠自己的工作。因此,老吕不仅拒绝了领导的安排,还发了一通脾气,而公司周副总也十分恼火,认为老吕太刚愎自用,双方不欢而散。你认为这里出现的沟通失败的最主要原因是什么?

- A. 周副总发送的信息编码有问题。
- B. 信息传递中出现了噪音。
- C. 老吕对于周副总的反馈有问题。
- D. 老吕对于信息的译码出了问题。

[ 解题分析 ] 信息沟通是把特定内容的信息经编码后传递给接收者,接收者解码,并加以理解和接受的过程。老吕与公司领导在质量管理问题上看法的不一致,基本属于从局部还是从整体的角度判断一个方案的价值的价值问题。老吕从局部出发,头脑中事先存有偏见,所以解码过程便会受到影响。答案为 D。

54. 随着下属人员的成熟度由较低转为较高,管理者的领导风格以及其他相关的管理措施应做以下哪一种调整?

- A. 管理者可以赋予下属自主决策和行动的权力,管理者本人只起监督作用。
- B. 管理者应通过双向沟通方式与下属进行充分交流,对下属工作给予更多的支持而不是直接指示。
- C. 管理者应改进沟通以便更加有效地指导和推进下属的工作。
- D. 管理者应采取单向沟通方式进一步加强对下属工作的检查、监督,使他们继续发展。

[ 解题分析 ] 根据领导的生命周期理论,随着下属成熟程度的提高,管理者应逐渐减少对下属工作的干预或指示,加强与下属的沟通 and 交流,给予下属更大的自主发挥的空间,但领导者决不能放弃对组织目标和方向的掌握,所以,答案 B 正确。

55. 有这样一个小企业的老板,他视员工如兄弟,强调“有福共享,有难同当”,并把这种思路贯穿于企业的管理工作中。当企业的收入高时,他便多发奖金给大家;一旦企业产品销售状况不好,他就少发甚至不发奖金。一段时间后,却发现大家只是愿意“有福共享”,而不愿“有难同当”。在有难时甚至还有员工离开公司,或将联系到的业务转给别的企业,自己从中拿提成。这位老板有些不解,你认为这是为什么?

- A. 这位老板在搞平均主义。
- B. 这位老板把激励因素转化成了保健因素。
- C. 员工们的横向攀比。

D. 这位老板对员工激励缺乏系统规划。

[ 解题分析 ] 市场销售状况受多种因素影响 , 而不仅仅取决于员工的努力 , 尤其是不取决于与销售部门关联度较低的部门的员工的努力。由于信息非对称 , 他们对市场情况了解甚少 , 自己努力工作但收入降低 , 就会产生挫折感。所以 , 公司面临问题的关键原因是缺乏系统的激励计划。答案为 D。

56. 南方某厂订立严格的上、下班制度并一直遵照执行。一天深夜突降大雪 , 给交通带来极大不便 , 次日早晨便有许多同志上班迟到了 , 厂长决定对此日的迟到者免于惩罚。对此 , 企业内部职工议论纷纷。在下列议论中 , 你认为哪种说法最有道理 ?

- A. 厂长滥用职权。
- B. 厂长执行管理制度应征询大部分职工的意见。
- C. 治厂制度又不是厂长一人订的 , 厂长无权随便变动。
- D. 规章制度应有一定的灵活性 , 特殊情况可以特殊处理。

[ 解题分析 ] 制度的严肃性是制度有效性的基础 , 但领导者也需要在制度的实施过程中保有例外 , 例外处理的目的不是破坏制度 , 而是使制度的实施更为合理和有效。所以 , 答案 D 正确。

57. 小周大学毕业才 3 年 , 就成了地处省城的某公司产品开发的技术骨干。公司领导为了留住他、培养他 , 不断地给他压担子 , 小周也都能够非常出色地完成。但就在公司准备任命他为公司技术中心副主任 , 并根据他对公司所作出的突出贡献奖励他一套 100 多平方米的住房以给他一个惊喜时 , 突然接到了小周的辞呈。最后 , 尽管公司领导多次亲自出面 , 反复解释、诚心挽留 , 总归有点事后亡羊补牢之感 , 还是没有留住小周。原来 , 小周家乡的一家企业早就看上了他 , 经过多次游说 , 终于以乡情、高薪、住房等综合优势 , 打动了一直犹豫不决的小周。从以上小周流失的例子看 , 你认为该公司最应该吸取的教训是什么 ?

- A. 公司领导应该早点为小周提供各方面条件 , 以便留住小周这样的关键人才。
- B. 在吸引并留住骨干科技人员上 , 该公司思想太保守 , 物质奖励办法不当。
- C. 公司的做法没有什么可改进的地方 , 面对这种情况实际上是不可能留住小周的。
- D. 公司需加强与骨干人才的沟通 , 让他们充分感受到公司对自己的重视与关心。

[ 解题分析 ] 作为领导应该与职工保持良好的沟通 , 按需激励。答案为 D。

58. 某国有企业总经理总结自己多年任职经验 , 认为要当好领导必须做到“对上不要跟得太紧 , 对下不要陷得太深” , 这样才能真正在上级面前保持自己的独立性 , 在下级面前保持自己的威信。以下是有关管理理论研究者对于这种说法的几种评价 , 请问你最赞同其中的哪一种 ?

- A. 下级服从上级这是天经地义的事 , “对上不要跟得太紧”的说法有问题。
- B. 与群众打成一片更有助于调动员工的积极性 , 不存在“陷得太深”的问题。
- C. 这种说法富有哲理 , 可以作为一种领导原则普遍应用于各类组织的管理。
- D. 无法对上述说法给出明确意见 , 这里涉及“跟”与“陷”这两个概念的界定。

[ 解题分析 ] 用排除法。A、B、C 都存在片面和错误的地方。

59. 某大型企业的陈先生多年担任总工程师职务,前不久正式退居二线,但他的继任者在进行重大工程技术决策前,总还是要主动前去征询他的意见。之所以出现这种情况,你认为主要是陈先生拥有以下哪方面的影响力?

- A. 任职多年。
- B. 德高望重。
- C. 势力较大。
- D. 技术专长。

[ 解题分析 ] 总工程师是一种技术性非常强的专业职务,而不是职权。答案为 D。

60. 某单位长期以来形成了非常尊重领导的传统。在该单位里,凡是职务后带“长”字的人都可以对比自己级别低的人作指示,而下级即使有异议一般也会先执行了再说。从管理的角度来说,你认为这种现象最主要是破坏了以下哪一管理原则?

- A. 责任权力对等。
- B. 下级服从上级。
- C. 统一协调。
- D. 组织创新学习。

[ 解题分析 ] 正确理解法约尔 14 项原则中的命令统一原则,即一个下级只接受一个上级的命令。答案为 C。

61. 最近,某企业专门请来了外部咨询公司,对企业原有考核体系进行了重新评估,并设计了一个相当完整的绩效考核体系。公司核心领导认为,按照新的考核体系,可以对公司上下 500 多名干部员工采取统一的考核标准,从而更好地贯彻“公平、公正、公开”的原则。但就在公司决定正式施行该考核体系时,却听到许多反面意见。在以下各条反面意见中,你最赞同哪一条?

- A. 影响员工工作激情。
- B. 严重侵害干部利益。
- C. 影响了考核可比性。
- D. 忽视了岗位差异性。

[ 解题分析 ] A、B、C 都有一定的理由,但根本的原因在于没有考虑控制标准制定的适用性要求。答案为 D。

62. 管理学家总结出组织中的管理者实际上持有四种人性假设,分别是经济人假设、社会人假设、自我实现人假设和复杂人假设。对于管理学家总结的这四种人性假设,你认为最为合适的评价是什么?

- A. 了解这方面知识对管理者做好人的工作,有一定的指导意义。
- B. 了解这些假设对管理者来说虽然没什么坏处,但没太大意义。
- C. 管理者的任务是计划、组织、领导和控制,完成这些任务与人性假设几乎无关。
- D. 这方面知识对管理者来说很难完全掌握,所以没有什么意义。

[ 解题分析 ] 排除法。B、C、D 都有错误。答案为 A。

63. 张莉今年 26 岁,是某电脑公司市场开发部经理,思路敏锐,干劲十足,不久前刚获得某名牌大学硕士学位,目前工资待遇相当高。假如你是张莉的主管,你认为以下哪一种激励方式最能增进她的工作绩效?

- A. 采取以个人工作绩效为考核依据的奖励制度。
- B. 减少对她的监督,使她有更多的决策和行动自由。
- C. 对她的成绩给予公开表扬。
- D. 提高她地位的象征(例如,更豪华的办公室、新的头衔、专用秘书等)。

[ 解题分析 ] 根据马斯洛的需求层次理论 ,题干的描述已经表明张莉的生理、安全、社交、尊重需要已经得到满足 ,应该给予自我实现的激励因素。答案为 B。

64. 老张在某市市委宣传部任处长多年 ,具有丰富的宣传工作经验。他在工作中既有原则性 ,又能随时关注社会变迁的趋势 ,受到领导的一致好评。最近他被组织调到市群艺馆当馆长 ,全面主持工作。在此之前该群艺馆已有很长一段时间基本处于歇业状态 ,只有个别项目如民乐欣赏讲座、老年茶艺培训班等还在维持。在这种情况下 ,你认为下面哪件事是老张首先应该考虑解决的 ?

- A. 向市里打报告争取资金或从其他渠道筹资以改善群艺馆的硬件设施条件。
- B. 恢复群艺馆原有的各类活动 ,提高群艺馆的服务档次。
- C. 适当提高现有项目的收费标准 ,以增加馆里的现金收入。
- D. 邀请相关人员举行座谈会 ,以弄清新时期“群众艺术”的准确内涵。

[ 解题分析 ] 关于组织宗旨、目标的制定 ,首先必须对组织面临的环境进行分析。答案为 D。

65. 90 年代初 ,某国有集团公司拟选拔一位年富力强的人担任集团下属一个 110 人左右的化工公司的经理。集团副总经理赵为推荐化工公司原副经理王强任经理。集团领导为谨慎起见 ,到化工公司对王强进行了民主测评 ,测评内容包括德、勤、绩、能等方面。绝大多数测评结果为积极的、肯定的。但是 ,也有八、九名员工对王强给予了极度否定的评价。赵为首先看到测评结果。他显然无权将否定性的评价结果拿出 ,但却可以将这一百多份测评问卷进行装订。他如何安排问卷的顺序 ,可以使这八、九份否定性评价的结果影响最小 ?

- A. 根据投射效应 ,排在靠前的位置影响最小。
- B. 根据光环效应 ,排在前面影响最小。
- C. 根据首因效应和近因效应 ,排在中间影响最小。
- D. 根据社会刻板印象的定义 ,将其排在最后影响最小。

[ 解题分析 ] 属决策心理学内容。光环效应是指在印象形成过程中一种夸大化的感觉和看法 ,是一种极为盲目的心理倾向 ,一旦成绩成为光环被放大 ,不足也就隐藏到光环的背后视而不见了。首因效应是由第一印象(首次印象)所引起的一种心理倾向。许多人习惯称之为“第一感” ,它对今后对事物的判断有着非常显著的影响。同首因效应相反 ,近因效应使人们更看重最近信息 ,并以此为依据对问题作出判断 ,忽略了以往信息的参考价值 ,从而不能全面、客观、历史、公正地看待问题。从众效应是指人们自觉不自觉地以多数人的意见为准则 ,作出判断、形成印象的心理变化过程。定型效应是指基于某种成见对人作出判断的心理过程。反衬效应是指人们在对事物进行相互比较的过程中所形成的一种心理反应。心理学的实验告诉我们 ,人们往往会对极为熟悉的、形象生动的、特点鲜明的信息产生积极的心理反应 ,不仅表现得非常敏感 ,而且容易印象深刻 ,我们习惯上称之为新闻效应。颂歌效应是指表功心态人皆有之 ,所以夸大工作成绩 ,缩小存在的问题就成为司空见惯的社会现象。答案为 C。

66. 我国不少实行承包经营责任制的企业,为完成承包期的指标,出现了拼设备而不愿多投资的行为短期化现象。在公司制企业中,经理人员的行为激励措施不当,也同样会引发短期行为。以下何种激励手段最有利于促进经营行为的长期化?

- A. 工资。
- B. 奖金。
- C. 奖金和股权。
- D. 股权和股票期权。

[ 解题分析 ] 目前,国际和国内许多上市公司均实现了总经理股票期权奖励制度,即高层管理者的年薪收入 = 基薪 + 股票期权 + 平均收入,这将对企业高层管理者产生长期的激励效果。答案为 D。

### ■ 案例题专项练习 1: 韩老板的经营策略

韩老四是 D 县东乡区苇塘村的农民。他祖辈一直以开小餐馆为生,直至 20 世纪 50 年代初他父亲还一直在村里开小餐馆。那时他虽然还很小,也在店里跑前跑后地跟着干。他家祖上搞出一门绝活,就是烧制一种酱卤的熟食,十分可口而又具特色,其中尤以卤鸭最为有名。20 世纪 50 年代后期实行社会主义改造,小餐馆搞了合作经营,他父亲不久去世了。韩老四成了人民公社的社员,祖传绝技失传,人家也忘了他曾是这韩家卤鸭的一代传人。改革开放以后,他专门办起了一家“韩老四卤鸭店”。起初,虽然小本经营,但却门庭若市。钱越赚越多,他先在邻村办分店,渐渐将分店办到了省城,俨然成了连锁网络。于是韩老四成立了一家韩家卤食公司,产品品种增加,连锁店扩大,甚至办起一家工厂,专门生产袋装和罐头卤食。韩老四成了富甲一方的民营企业家,人们都称他为“韩老板”。韩老板认为,公司创出牌子、经营成功的关键是靠韩家的独门绝技,这包括原料选择、卤汁配方、烧烤工艺等全套技术。因此,保持这种独特风味,既是公司的长期立足之本,也是公司对爱好其产品的顾客所应负的责任。所以,他提出“质量第一,服务为本”的口号,高价聘请品尝师把关,十分重视对企业中厨工、技师、采购员等与产品品质密切相关工种的职工的技术培训与考核。在扩充新产品及增设新的连锁店上韩老板极为谨慎,实行宁缺毋滥的方针,决不为盲目扩张规模而损害产品质量与特色。后来经人转荐,港商李先生拜访了韩老板。李先生在香港经营多家风味食品店与餐馆,近年还将业务扩充到广东好几个市、县,财力雄厚,见多识广。李先生品尝过韩老板的传统美食后,赞不绝口,表现出极大的热情与诚意,愿尽快投入资金与韩老板合资。对此,韩老板也表现出不小的兴趣。在谈及合资后的打算时,李先生认为:韩家公司目前所采用的传统式直线职能制结构,太落后于形势,应当改为按不同产品性质而划分的事业部结构,以适应公司进一步发展的需要。他还建议韩老板利用产品畅销、名气日盛的大好形势,不失时机地向讲究口福的华南地区发展,进而向港、澳及东南亚华人众多的各国拓展。他还劝韩老板,牌子既已打响,就不必僵守质量,应将重点转到扩大规模上来,并应利用名牌优势,向牛肉、羊肉、豆制品乃至饮料、酿酒等相关行业扩展。对于李先生的想法,韩老板听后不以为然,面显愠色道:“我们韩家产品,靠的就是家传独特风味吸引顾客,为顾客提供优质的服务。你这种快速扩展的主张,显然有伤我店根本,违反我韩家经营道德,万万不可行。”两人因看法分歧,引起了争辩,渐至唇枪舌剑吵闹起来。最后,李先生大声叫道:“你真是个顽固不化的土包子,目光如豆,放着眼前发大财的机会不利用,真是不可理喻!”韩老板听后,脸色

铁青,拍案而起道:“人各有道,我韩某有我家传的规矩。有赚大钱的法子你自己去赚好了。你走你的阳关道,我过我的独木桥。”说罢转身走开。李先生悻悻然拂袖而去。

请根据以上情况,回答以下问题。

1. 在决定企业经营战略过程中,经营者主要应该考虑:

- A. 经营者文化与学识水平。
- B. 经营者的个性与价值观等特点。
- C. 经营者个人成长经历与知识背景。
- D. 企业内在与外在等系列因素的综合作用。

[答案] D

[解析] 试题中的答案可以分成两个部分,第一部分包括答案 A、B、C,它们都是有关经营者个人的因素,对经营者的决策能力有较大的影响,但不是经营者在决定企业经营战略时应该主要考虑的;第二部分是答案 D,它是经营者此时应该考虑的。企业内部环境与外部条件对企业的战略制定有着重要的作用。

2. 以下关于本案例中韩老板企业经营成功决定因素的论述中,哪一条最完整?

- A. 产品的独特风味与专门的生产技术。
- B. 韩本人注重质量与服务,与顾客间的人缘关系好。
- C. 改革开放政策及市场中的需求与机会。
- D. “天时”、“地利”、“人和”等内外部、主客观因素的有利结合。

[答案] D

[解析] 试题中所给出的四个答案都有一定的道理,但相比之下,前三个答案都只是反映出了成功的一个方面,只有答案 D 较为全面。

3. 李先生建议韩老板采纳的事业部结构的特点是:

- A. 对有独立市场、独立利益的产品实行分权管理。
- B. 各事业部独立核算、自负盈亏,成为利润中心。
- C. 公司总部保留重要人事任免、预算审批及方针政策等重大问题的决策权。
- D. 以上三种都是。

[答案] D

[解析] 李先生建议的事业部结构的特点与案例无关,因此,只需要回答事业部结构本身的特点即可。答案中前三个分别给出了事业部结构的一个特点,因此答案 D 是正确的。

4. 观察韩老板与李先生从开始接触到不欢而散的过程,你认为他们主要缺乏哪类管理技能?

- A. 概念技能。
- B. 人际技能。
- C. 技术技能。
- D. 技术与概念技能。

[答案] B

[解析] 从案例中两人开始时相互感兴趣,发展到最后不欢而散,显然与人际技能的缺乏直接相关(人际技能是指与处理人际关系有关的技能,即理解和激励他

人并与他人共事的能力)。

5. 韩老板与李先生产生分歧意见的根本原因在于:

- A. 追求社会效益与追求经济效益思想的对立。
- B. 两种不同经营价值观的冲突。
- C. 两位企业家个性上的差异。
- D. 两种不同经营做法上的矛盾。

[答案] B

[解析] 从案例中可以看出,两人的分歧并非追求不同效益或个性差异造成的,故答案 A 和 C 可以排除。比较答案 B 和 D,答案 B 更具根本性,因为做法通常是受价值观左右的。

6. 从企业未来经营成功的可能性来看,你认为以下哪一种回答更为适当?

- A. 李先生的主张必能取胜,因为他灵活进取。
- B. 长远看韩老板会成功,因为他对顾客负责。
- C. 需要结合政府政策、市场竞争、需求变化等因素变化情况综合考虑。
- D. 以上三条全不对。

[答案] C

[解析] 一般地说,一个企业的经营取决于多方面的因素,既有企业内部的因素,也需要企业外部的因素,这些因素及其变化的综合作用决定了企业经营的成败。因此不能肯定两人的做法哪一个更好。相对而言,答案 C 反映出了此类问题分析的一般思路,是比较合适的答案。

## ■ 案例题专项练习 2: 韩增桂女士的家族创业

时钟停留在 1999 年春节刚过后的某一天晚上。

电视机里还在转播武汉一台录制的春节联欢晚会节目。音量调得很低,但还是吵醒了身旁熟睡的丈夫。他翻个身,嘴里咕噜了一句,不久就不见动静了。

偶尔有一两声警笛传来,她知道那是马路对面的武昌分局的干警们在出勤了。隐隐的还可以听到不远处传来的搓麻将的声音。除此之外窗外一片死寂。

夜已很深了。

韩增桂女士苦笑了一下,自言自语道:“都打了一天的牌了还在打,下岗了也没有说出去找点事做做。”看看钟,还有几个小时就又要起床了。可是新店到底租不租呢?那家店门面倒是不错,价格也还是公道。如果租了那家新店,又由谁来经营比较合适呢?妹妹最近的生意又不太好,这次要不要再帮她一次?自己年纪也一天天老了,将来的这一摊事又由谁来接手呢?这一切都该如何和大嫂谈?

韩 增 桂

韩增桂女士是这条街上有名的“女能人”。早在 1983 年,由于家中经济困难,她就在所在的单位办理了劳保休养手续,回到家中开了本街区的第一家早点摊位。由于这是当

时本街区的第一家早点摊位,又加上她服务态度非常好,全无国有单位的生硬作风,包子也是个大量足,口味也随时随顾客的偏好而调整,不久就在该街区变得非常有名。

### “黑店”之一

1991年以后,韩增桂女士又回到了单位,做上了食堂管理员。于是她开始借此机会学习正规餐饮业的经营管理技巧和一些相关的技能。经过两三年不断的学习和摸索以及在大排档基础上不断的试验,终于在1994年借助于自家的空闲房屋开始了正规的中晚餐的供应。这时韩增桂女士也相应地在单位办理了退休的手续,准备全身心投入自家新开张的餐馆。

由于韩增桂女士一开始就奉行着物美价廉、薄利多销、顾客第一的原则,虽然刚开始时做出的菜还谈不上什么风格,但味足量大,加上她踏实、肯干、不辞劳苦、处处为顾客着想,极大地解决了周围商业单位职工午餐的问题。更由于就近的武汉音乐学院和武昌公安分局等单位内部食堂伙食水平低或根本没有食堂,因而培养了一大批忠实客户。再加上学习和工作在这些单位中的人们就餐时间不固定,而且有消费能力,餐馆也满足了他们对弹性就餐时间的需求。渐渐地,餐馆成为了这些顾客们的“第二食堂”。

由于餐馆的地理位置相对偏僻,去餐馆的路上有一条必经的四季阴暗的小巷,所以人们就亲切地将这家小店叫做“黑店”。

生意日益火红,经济上也日渐宽裕。但由于刚开始时的目标仅仅只是为了解决必需的家用,且孩子们也都相继有了不错的工作,帮忙的时间越来越少,加之由于本着补贴家用的目的,好不容易积累下来的资金有许多没有用在扩大再生产上而多留作他用,这时餐馆的发展也就显得相对缓慢。

刚开始聘请的员工中还有两位是非亲非故的,后来也都全部换成了丈夫家族中由于所居住地理位置的限制而无非常好的发展机会的子弟们了。这些职工,在血统上是夫家的远房亲戚,从辈分上而言都是她的儿孙辈,因此平时在一起工作时他们都叫她“奶奶”。

### 妹 妹

1996年,“黑店”已发展得小有规模了,共有三层营业厅提供给顾客就餐,员工多时也有10余人。这时妹夫突然被检查得了胃癌,看病住院花费甚大,且妹妹的单位经济效益一直欠佳,自己做生意又不太成功,因而她家里的经济状况直线下滑。本着帮助同胞姊妹的目的,韩增桂女士将“黑店”承包给了妹妹。另外也由于同等档次的餐馆最近在该街区成长很快,且餐馆的经营需要大量的体力,连年的劳作,让她心中已十分厌烦,希望有一段时间的休息调整。

妹妹在来“黑店”之前长年在一家土特产公司从事销售工作,原本想凭她多年来在商业中从事工作的经验,可以很顺利地接手“黑店”的管理工作。可事情却并非如此。

长期以来,“黑店”内基本没有成文的规章与制度。每当员工有什么错误时,韩女士多用口头的批评来解决,极少数情况下也有将员工重新交由其父母带回家乡的事件发生。员工全部住在她自家专门腾出的几间宿舍里,平日就餐也多与她及自家子弟在一起。虽

然韩女士在工作时对他们要求严格,批评起人来也毫不留情面,但在工作之余,彼此之间关系十分和睦,员工们如看到她有决策不当的地方,一般都会当面指出。有时员工还会开开她的玩笑,她也丝毫不计较。由于平时工作、生活都在一起,且这些从农村来到城市打工的员工彼此都是亲戚,大多自小就认识,在刚来不久就能很快融入到这个小集体里。这些员工多是韩女士的儿孙辈,他们的父母在他们来“黑店”工作前一般都不仅希望自己的子女能进城打一份工,也更希望韩女士在让他们有一份合适的工作的同时,能帮助他们远在家乡的家长来管教他们,纠正他们的一些不当的行为。甚至有几位在初来时,都由其父母陪同,在其父母住在韩女士家中时就开始了工作,以适应新环境。在其父母表示对一切都满意、即将离开武汉前,一般都会对韩女士嘱托再三,要求她帮助他们自己来管教他们的子女。为了限制这些子弟员工们的行为,韩女士一般都是一年只发两三次薪水。每次发薪时,韩女士都将他们各人的工资存入他们自己的存折中,在他们看过存折后,又将存折收回,代他们保管。在他们春节回家前,会将存折及红包一并交还他们。在这时,他们的车票一般也都是买好了的。员工们也都乐意如此,因为他们的生活空间相对狭小,又是集体宿舍,他们必须考虑到财物的安全问题。平时如有急需,他们可以随时同韩女士讲明原因,取回属于自己的那份存折。从未发生存折取不回的现象。除工资之外,韩女士还会不定期地以零花钱的名义向他们发放数量不等的奖金。但大多数员工并没有将这笔奖金花光,而是小心地保存起来。发生这种现象的主要原因是因为他们对平日的住宿、伙食费用都不用操心,日常的生活用品也都是随时可向韩女士索取。除少量开销之外基本无重大支出项目。“黑店”对于这些员工而言,并不只是一个工作的场所,而更是一个家,韩女士则代他们的父母在行使权力,承担义务。1995年后,韩女士也曾试着将“黑店”的管理交由她下岗在家的媳妇——杨女士来管理,而自己只从事宏观的管理。但由于杨女士当时经验还不够丰富,最终没有取得令人满意的成果。而韩增桂女士的这些做法却让已失去工作的媳妇对“黑店”的未来充满了憧憬。

妹妹刚来到“黑店”时,由于对餐饮业的运作方式还不太熟悉,因而在初期,还是主要由韩女士来作决策。随着妹妹经验的积累,韩女士就将“黑店”的业务基本上交给妹妹来管理,原先负责“黑店”管理的杨女士此时也退居参谋与协助的位子。刚开始时,妹妹在管理上基本上仍然沿用韩女士的管理办法。在对店中的许多不明不白的现象,如部分员工在收银时未将现金如数上交等事上,也遵循着韩女士一家人肥水不流外人田的原则,而未进行太多的干涉,保持着睁一只眼闭一只眼的态度。之后不久,她在征得韩女士的同意后,让自己身体状况稍有好转的丈夫来到店中担任收银员的工作,店中的现金流失现象才稍有好转。随着时间的推移,妹妹也相应地推出了许多制度。当后来问起她为何在当时要转变管理模式时,她回答道:“我从事商业行业这么多年的经验告诉我:每个单位都是只有在建立了良好的制度,并有效执行的情况下,才有可能正常运转。咱们店开张这么多年,一直没有得到相应的扩大,其主要原因就是因为在运作时,太多地考虑人际之间的亲情因素。好不容易挣到的钱,有许多不明不白地流到了个人的手中。如果说办这个店的目的仅仅只是为了维持家用,那也就罢了,但是现在的情况是,由于单位的效益不好,许多下岗后的工人都在开餐馆,我们的顾客越来越少,利润也越来越薄,如果再像从前那样,将来怕只有倒闭一条道了。而且,虽然说是一家人,什么都好商量,但如要办成大事,

亲兄弟也要明算账才行哪!”但是现实的情况却并不像妹妹想象中的那么如意。随着制度的推行,员工(亲戚)们都越来越感觉到行为被束缚,从前韩女士管理时的宽松气氛不再存在。妹妹在执行起制度来时也是毫不留情面,许多员工开始怀念起韩女士管理时的情形。虽然从表面上看来许多从前不明不白的现象得到了制止,但是,消极怠工的情绪却在四处蔓延。妹妹的指挥也不似从前那样有效了。

担任妹妹助手的杨女士听到的抱怨最多,而且她自己也感到压抑。从前那种大家一起劳作、不分彼此的家的气氛已不存在了,“黑店”这时对她而言只是一个工作场所。许多时候,她都在想,如果自己从前能更加努力地工作,得到韩女士对自己能力的信任,那么今天管理“黑店”的也许就不会是韩女士的妹妹而是自己了,而自己是决不会采用这种管理方法的。事是人做出来的,如果做事的人没有积极性做事,那么事又怎么可能做得好呢?而且在最近,妹妹为了改变她在“黑店”中指挥失灵的现象,又让她的儿子来担任一部分工作。而这个十来岁的毛头小子,一来就将自己放在了老板的位置上,对许多员工出言不逊,动则指责,甚至发生了与顾客、员工冲突的现象。这让她更感到心中不快。

韩女士也多次向妹妹表示道:“不要管的太严了!”后当妹妹对韩女士提出进一步的人事权时,也遭到了韩女士的拒绝。

所有的这一切,让妹妹的介入从一开始就埋下了失败的伏笔。事后的结果证明果然如此。

家族中从前的矛盾也让职工(亲戚)们对妹妹的到来存在着许多抵抗情绪。

韩增桂女士在家族中排行老二,大哥性格比较内向,长年工作在武汉市的一家特大型企业,从事着经济事务方面的研究和技术工作。加上他的教育背景好,事业上较有成就,因而他更多地将精力放在了自己本人的工作中,而对家族的事务只是局限在一般性的过问上。在父亲过世之后,大哥在家中越来越多地充当家长和协调人的角色。但因为各个兄弟姊妹早已长大成人,他的这种家长和仲裁人的身份也就越来越趋向于流于形式和“临时消防员”的角色。

而在对姊妹们的实际生活的关心方面,韩增桂女士是做得最多的。由于一直在做生意,韩增桂女士的家庭生活相对于一般的市民阶层要好出许多。各个兄弟姊妹同在武汉三镇,交通十分便利,彼此之间来往也十分密切。加上韩增桂女士热情好客,自家又是干餐饮的,因而绝大多数时候当姊妹们来武昌时,都由她来提供伙食甚至住宿。一两次可能无所谓,但是由于此种情况过于频繁地发生,而引起了在“黑店”中担任职工的夫家的亲戚们的不满。更加上妹妹在此之前也在“黑店”附近开过一家小餐馆。两家餐馆之间不但存在竞争关系,甚至还有一笔谁也说不清的糊涂账。这些,也加深了“黑店”亲戚——职工们对妹妹到来的反感。

## “黑店”之二

当1997年韩增桂女士再次接手“黑店”的管理时,“黑店”的生意已大不如前。这一方面有因前一段时间以来内部管理混乱而造成的服务水平下滑、客户外流的因素;另一方面也是由于整个宏观经济开始不景气,团体消费锐减。从前的老顾客如市公安局的干警们也因单位内部办起了伙食不错的食堂,而减少了来“黑店”就餐的次数。武汉音乐学院

的师生们也因校门改了方向,且在新大门两旁迅速地生长出一大批餐馆而同样少来“黑店”就餐。宏观经济不振,造成的更大的负面影响是大批职工下岗,下岗后的失业工人也在附近开始从事各种不同档次的餐饮服务业。商业机构中的顾客也都自带便当,附近的居民也减少了订餐的次数。原本是作高档酒宴的大酒楼也放下了架子,开始经营早餐、大排档等不上档次的项目,以求个薄利多销。这时“黑店”在地理位置和经营方式上的劣势开始明显地暴露了出来。

### “点点店”

1997年韩增桂女士再次接手“黑店”之后,马上发觉了导致黑店走入低谷的几个具体的内外部原因。经过协商后,韩增桂女士将“黑店”再次以承包的方式,将经营管理权交给了杨女士。用她本人的话讲,这一来解决杨女士的就业问题,二来也让她本人腾出了精力为家庭的发展开发别的新项目。她本人只在财务上采取一定的手段加以控制。

正好这时家境稍宽裕的大嫂——阮女士也办理了退休手续,正为家中少量资金无处发展而发愁。于是二人在一起试探了众多的投资可能之后,决定将“黑店”前不远处的一家行将倒闭的工艺陶瓷商店门面转租过来。不久,她们就成立了一家小商店,起名为“点点店”。

### 新店

经过一年多的辛苦耕耘,“点点店”发展得十分健康。1999年春节刚过,韩增桂女士得知“点点店”不远处有一家店铺需要转租。而且转租后,不需过多地接手原店主遗留下来的货物,价格相对而言也是较便宜的。加之韩女士一直有开连锁店的思路,顿时又有了将其承租下来的念头。

而与此同时,妹妹在离开“黑店”之后,也开始在别处与人合伙做生意,但由于近两年宏观经济不振等方面原因,生意也不是很好,最近又赋闲在家。韩女士想,自家几个子弟近几年来因无生活的压力而过于闲散,承租了这个新店后,一来可以再次帮助妹妹解决目前的困难,再者也可为子弟们找些事做,为将来的扩张打下良好的人力资源基础。但考虑到他们从前过于闲散,一下子加担子又可能承担不起,心中不禁一片茫然。

### 后记

第二天清晨,韩增桂女士与往日一样很早就起了床,在对“黑店”作了简单的检查之后就直奔前面的“点点店”,安排了员工今天的工作并做出了今天的采购计划。中午,当她采购回来时,阮女士也早已来到了店中。韩增桂女士便将昨天晚上的考虑向阮女士和盘托出,在提出承租那个新店的经营构想后,她提出未来的发展仍然是以从前已商量好的连锁店的方式进行。将来承租了新店后,目前的这个“点点店”将以承包的方式让妹妹来经营,未来的新店也将使用点点店的店名,但在其经营上与目前会有许多差异,人员上也要依靠几个后生的子弟。

阮女士在听过之后,沉思良久,最后说道:“首先,我不同意妹妹的介入。理由很简单,与她的合作从前就不愉快,将来如仍沿用从前的办法也难有起色。第二,我也不同意

考虑子弟的安排问题。他们目前都已有较好的工作,而且对我们的生意发展也不太关心。我认为即使是将来要扩张,管理人员也可以通过外聘或提拔我们店内现有的员工的方式进行。最后,我认为将来如想有大的发展,就必须使制度相应地跟上,不能再像从前那样不明不白了。”

(案例来源:《中国企业管理教学案例》347~354页 作者:韩勇)

问题:

1. 企业的经营目标主要只是赢利吗?韩女士应该如何看待企业的赢利目标?
2. 家族型企业的管理与一般企业的管理有何异同之处?在何种情况下,家族企业会表现出特殊的优势?
3. 人性化管理与制度化管理哪个更加适合家族型企业?

[分析要点]

1. 在家族型的企业中,企业的主要负责人既是一个企业的领导,与其员工之间存在着业务上的上下级的关系;又是一个家族的带头羊,与自己的亲戚员工存在着无法回避的血缘上的关系。这就使得这个负责人在员工面前无法避免地存在着既当家长,又当领导的双重角色、双重身份。如何来处理 and 协调这二者之间的关系需要高超的技巧。在中国一般的企业中,由于中国人传统上对家庭看重的习惯,有将企业变成家庭的欲望、要求和倾向。只是此时,员工的社会人角色更重一些,家庭成员的角色更轻一些。在西方的管理经典理论中也有布莱克和莫顿(Blake and Mouton)提出的“关心人”和“关心生产”二维取向的管理理论。

实际上我们在中国的企业中,看到的员工社会人价值倾向和亲戚价值倾向就是这个理论在特定环境下的具体化。管理的本意是协调起更多的人来向着一个目标努力的过程。由于管理者需要通过别人的努力来实现组织的目标(决非某个人或几个人的目标),因此,关心人的因素是每一个管理者所必须面临的问题。人们为了生存而必须工作,然而繁重的劳作又让人们厌恶工作。让人们将带有客观性、外在性、强制性的工作内化为本人的目标,并且让这个目标与组织的目标不要产生太大的背离,这是一个激励的问题。人们为了逃避工作中冷冰冰的层级关系,而努力寻找彼此之间更深一层的关系。在家族型企业中用以血缘为纽带的亲情关系来激励也不失为一个好的办法。更重要的是,在家族型的企业中,人们彼此之间一般都非常了解,对彼此之间的工作作风、生活和工作习惯都非常熟悉。生活和工作在自己的亲人中间,能产生极大的认同感、安全感和责任感乃至使命感。而这些都是西方的现代企业制度所无法具备的优点。

但是家族型的企业也有其致命的弱点,那就是由于企业负责人一肩挑双担的双重角色,使他们在决策时非常容易将两个角色两种问题混淆起来。他(她)既要考虑企业的发展,又要考虑家庭成员的亲情关系,以及各个家庭成员个人的成长,从而做出许多不很明智的选择,最终影响了企业的健康发展。更重要的是人们彼此之间的这种多重身份多重角色混淆在一起的朦胧关系,让企业领导者在诸如奖惩措施等管理手段的运用上受到了极大的约束。

在家族型企业的管理中,还有一个重要的因素会影响企业负责人的决策。那就是当矛盾由家族内的矛盾转变成家族之间矛盾的时候,如果负责人在两个家族之间都承担着重要的角色,协调和决策就变得异乎寻常的困难。最后的结果往往是由于矛盾的双方都对负责人做出倾向自己的决策抱有太高的希望,而对负责人的最终的决策极为不满,最后导致决策失效甚至亲者痛仇者快的情况发生。而一旦发生这种情况,一般都会对企业的负责人(一般也都是创始人)信仰的基础产生根本性的动摇,对负责人的信心和情感耐力都会产生极大考验。

2. 组织文化对管理手段的运用有许多现实的限制。妹妹之所以第一次介入没有成功,主要是没有考虑到原“黑店”文化上的延续性,以及家族型企业管理上的特殊性和管理上必须考虑的权变因素。当然,也有其自身形象维护不够与韩女士放权不充分的原因。加之在此之前对“黑店”进行过一段时间管理的杨女士对“黑店”寄予很高的期望,且韩女士在对其安排上有失策之处,最终导致妹妹的第一次介入以失败告终。

3. 从表面上看,此案例中,妹妹之所以没有成功,其主要原因好像是黑店中前后两位经营者在管理方法与理念上的不同而造成的,更重要的因素好像是妹妹没有尊重“黑店”从前既有的文化,在形成新文化的解冻——重组——冻结三阶段中,由于没有韩女士的有力支持而最终没有取得成功。但当我们更加深入地考察这个案例时,就会发现事情决非仅仅是由于技术操作上的失误以及沟通的不充分。深入地思考妹妹为何要使用制度化管理而非人性化管理这个问题之后,我们可以发现一些比管理者个人经历与风格以及组织文化背景这样的答案更有意义的东西。我们认为,家族型企业之所以能够成功,其中重要的因素是内部人员之间的相互信任、了解与支持。这样的企业,在其还处于初级阶段、人员还不是非常众多、员工中内部人(亲戚)占大多数时,使用人性化管理的方式是非常值得推崇的。妹妹之所以要使用制度化管理而非人性化管理,并非由于她没有认识到制度化管理与人性化管理的优缺点及其适用条件,而是有更深一层的原因。

在此案例中,妹妹虽然在血缘上与韩女士关系密切,但是与“黑店”中韩女士的员工之间却无太大的关系。而这些员工又都是韩女士夫家的子弟,他们彼此之间有着很深的关系。他们之所以能对韩女士的管理产生认同,一方面韩女士对他们工作生活上的关心有加,更重要的一方面是,韩女士在他们的家庭体系中就是长辈,是代他们的父母在行使职责。

正因为如此,虽然在外人看来,妹妹的进入是同一家庭内的人事调整,但在他们的眼中却是外部人的介入。这就必然会引起他们的不满情绪,并且将这种不满情绪带入到工作中去,使得妹妹的组织与调控的职能失灵。妹妹为了使自己的工作能得以顺利的开展,而且考虑到自己本身作为外部人的身份,也必然会在管理上加强控制的职能,使管理走向制度化。也同样的为了使自己的指挥职能得以实施,平衡组织中原有的韩女士夫家亲戚的势力,妹妹必然会在组织中引入她认为能够较好控制的人员。

此外,还必须考虑到组织中的一个重要的因素即杨女士的存在。由于失业在家且曾经管理过“黑店”一段时间,并在员工中享有一定的权威。杨女士对“黑店”未来的管理权是有所考虑的。由于韩增桂女士在引入妹妹的同时,没有对杨女士的未来做出得体的安

排,所以组织结构的不稳定因素就必然存在。

在案例的结尾,韩女士决定进行必要的扩张,这时随之而来又发生了人员安排与管理方式调整的问题。这时,阮女士又提出了两条建议:①采用规范化制度管理;②少用内部人,起用外部人。这时阮女士提出此建议的背景已与从前妹妹提出同样建议的背景不太一致,应该说是理智的。这也是家族型企业从发展走向壮大的必由之路。



### ■ 学习目的

学习本章后 ,应该掌握

- (1) 控制的定义及控制的类型
- (2) 控制的过程
- (3) 控制的重要性
- (4) 制定控制标准的步骤
- (5) 鉴定偏差与采取纠正措施的过程及注意事项
- (6) 有效控制应该遵循的科学原则及自我控制的意义

### ■ 案例导读

#### 案例导读

案情：一家生产慢跑运动鞋、网球运动鞋等产品的公司发现它的一些主要竞争对手在和它进行一场价格大战。为了弥补降低的销售收入 ,公司经理计划削减管理费用的 10%、生产成本的 15% 以及销售成本的 5%。

问题：公司打算用哪种控制手段来达到这些目标？

答案：公司可能会采用下列控制手段：

(1) 前馈控制。公司以降低原材料的进价(或称预算)为目标 ,因此 ,采购部门可能尽力以加大采购批量多得折扣来达到此目标。

(2) 同步控制。提高生产部门的产量标准 ,降低它的成本标准 ,对销售部门来说是增加销售的新标准(或称为定额) ,紧缩广告费用 ,降低运输费用(或称预算)。对生产部门要每天监控 ,而对销售部门是每星期一次。

(3) 反馈控制。为了向公司高层管理者表明在选定的领域所实施的其他控制手段是否有效 ,在事后进行分析并采取相应措施。或者换个思路 ,最好是提高销售水平 ,从而在生产和销售上都获得规模效益。

## ■ 基本理论

### 一、控制的基本概念和类型

控制工作是从总经理到班组长在内的每一位管理人员的职能。实施控制的主要职责应由负责执行计划的每一位管理人员来完成。而有些管理人员,特别是低层次的管理人员常常忘记这一点。尽管各个层次的管理人员所控制的范围不同,但他们都负有执行计划的职责,因而控制是每个层次管理部门的一项主要管理职能。

#### (一) 控制的定义

控制是监视组织各方面的活动,保证组织实际运行状况与组织计划要求保持动态适应的一项管理职能。作为一项重要的管理职能,控制工作就是由管理人员对组织实际运行是否符合预定的目标进行测定,并采取措施确保组织目标实现的过程。从传统的意义上理解,控制工作指的是“纠偏”,即按照计划标准衡量计划的完成情况,针对出现的偏差情况采取纠正措施,以确保计划得以顺利实现。控制可以说既是一个管理工作过程的终结,又是一个新的管理工作过程的开始。而且,计划与控制工作的内容常常相互交织地联系在一起。管理工作本质上就是由计划、组织、领导、控制等职能有机地联系而构成的一个不断循环的过程。

194

控制工作与计划工作密切相关。计划和控制是同一个事物的两个方面。一方面,有目标和计划而没有控制,人们可能知道自己干了什么,但无法知道自己干得怎样、存在哪些问题、哪些地方需要改进。另一方面,有控制而没有目标和计划,人们将不会知道要控制什么,也不会知道怎么控制。计划和控制两者密不可分。事实上,计划越是明确、全面和完整,控制的效果也就越好,控制工作越是科学、有效,计划也就越容易得到实施。控制把组织、人员配备、领导指挥职能与计划设定的目标联结在一起,在必要时,它能随时启动新的计划方案,使组织运行的目标更加符合自身的资源条件和适应组织环境的变化。

#### (二) 控制的目标

管理控制并不是管理者主观任意的行为,它总是受到一定的目标指引,受到客观规律的制约。规律活动的突出特征是具有目标性,管理活动的目标性把战略或策略的制定者与执行者的行动统一起来,从而形成一个具有特定目的的组织。在组织的动态发展中,目标既是控制活动的起点和依据,又是控制过程循环发展的终点。目标贯穿于整个管理控制过程的始终。

在现代管理活动中,管理控制的目标主要有以下三个。

##### 1. 限制偏差的累积

小的差错和失误并不会立即给组织带来严重的损害,然而时间一长,小的差错就会得以积累、放大,并最终变得非常严重。美国 Whistler 公司是一家制造雷达探测器的大型厂商,曾经由于需求日益旺盛而放松了质量控制。从此,次品率由 4% 上升到 9%,再到

15% ,直至 25%。终于有一天该公司的管理者发现 ,公司全部 250 名员工中有 100 名完全投入到次品修理工作中 ,待修理的库存产品达到了 200 万美元。

工作中出现偏差在很大程度上是不可避免的 ,关键是要及时获取偏差信息 ,及时采取有效的纠正措施。

## 2. 适应环境的变化

如果管理者能够建立起目标并立即实现 ,那么就不需要进行控制。事实上 ,制定目标之后到目标实现之前 ,总有一段时间。在这段时间内 ,组织内部和周围环境会有许多事情发生 :竞争对手可能会推出新产品和新的服务项目 ,新材料和新技术可能会出现 ,政府可能会制定新的法规或对原有的政策进行修正 ,组织内部人员可能会产生很大的变动等。这些变化不仅会阻止目标的实现 ,甚至可能要求对目标本身进行修改。因此 ,需要构建有效的控制系统 ,帮助管理者预测和确定这些变化 ,并对由此带来的机会和威胁做出反应。这种环境预测越有效、持续时间越长 ,组织对外部环境的适应能力就越强 ,组织在激烈变化的环境中生存和发展的可能性就越大。

## 3. 处理组织内部的复杂局面

如果一个企业只购买一种原材料 ,生产一种产品 ,组织设计简单 ,并且市场对其产品需求稳定 ,那么管理者只需一个简单的系统就能保持对企业生产经营活动的控制。但在现实中 ,大多数企业要选用很多原材料 ,制造多种产品 ,市场区域广阔 ,组织设计复杂并且竞争对手林立。他们需要复杂的系统来保证有效的控制。

组织内部的复杂局面使得授权成为必要 ,因为控制作用的价值依赖于它与计划和授权的关系。前面我们讨论授权时发现 ,许多管理者认为授权是一件非常困难的事 ,其中主要原因是害怕下属犯错误而由他来承担责任。从而许多管理者试图靠自己做事来避免授权。但是 ,如果形成一种有效的控制系统 ,这种不愿授权的事情就可以大大减少。

## (三) 管理控制的特点

### (1) 目的性

管理控制无论是着眼于纠正执行中的偏差还是适应环境的变化 ,都是紧紧地围绕组织的目标进行的。同其他管理工作一样 ,控制工作也具有明确的目的性特征。换言之 ,管理控制并不是管理者主观任意的行为 ,它总是受到一定的目标指引 ,服务于达成组织特定目标的需要。控制工作的意义就体现在 ,它通过发挥“纠偏”和“调适”两方面的功能 ,促使组织更有效地实现其根本的目标。

### (2) 动态性

管理工作中的控制不同于电冰箱的温度调控 ,后者是一种高度程序化的控制 ,具有稳定性特征 ,组织则不是静态的 ,其外部环境和内部条件随时都在发生着变化 ,从而决定了控制标准和方法不可能固定不变。管理控制应具有动态的特征 ,这样可以保证和提高控制工作的有效性与灵活性。

### (3) 整体性

管理控制的整体性包含两层含义：一是从控制的主体来看，完成计划和实现目标是组织全体成员共同的责任，管理控制应该成为组织全体成员的职责，而不单单是管理人员的职责。让全体成员参与到管理控制工作中来，这是现代组织中推行民主化管理思想的重要方面。二是从控制的对象来看，管理控制覆盖组织活动的各个方面，人、财、物、时间、信息等资源，各层次、各部门、各单位的工作，以及企业生产经营的各个不同阶段等，都是管理控制的对象。不仅如此，管理控制中需要把整个组织的活动作为一个整体来看待，使各方面的控制能协调一致，达到整体的优化。

### (4) 人性

管理控制应该成为提高员工工作能力的工具。控制不仅仅是监督，更重要的是指导和帮助。管理控制本质上是由人来执行的，而且主要是对人的行为的一种控制。与物理、机械、生物及其他方面的控制不同，管理控制不可忽视其中的人性面的因素。管理者可以制定偏差纠正计划，但这种计划要靠员工去实施，只有当员工认识到纠正偏差的必要性并具备纠正能力时，偏差才会真正被纠正。通过控制工作，管理者可以帮助员工分析偏差产生的原因，端正员工的工作态度，指导他们采取纠正的措施。这样，既能达到控制的目的，又能提高员工的工作和自我控制能力。

## (四) 管理控制的基本类型

根据控制信息获取的方式和时点不同而将管理控制划分为前馈控制、现场控制和反馈控制三类。

前馈控制是一种防患于未然的控制，所以通常也称为事前控制或预先控制。前馈控制是在工作正式开始前对工作中可能产生的偏差进行预测和估计并采取防范措施，将可能的偏差消除于产生之前。例如，组织制定一系列规章制度让员工遵守，以这种事前对基本行为的规范保证工作的顺利进行。再如，企业为了生产出高质量的产品而对进厂原材料进行检验，对员工进行上岗前培训等，这些都属于前馈控制。

在工作进行中所施予的控制，叫做现场控制，也称为同步控制或同期控制。现场控制主要有监督和指导两项职能。监督是按照预定的标准检查正在进行的工作，以保证目标的实现；指导是管理者亲临现场，针对工作中出现的问题，根据自己的经验指导下属改进工作，或与下属共同商讨，使他们能正确地完成任务。

反馈控制则是在工作结束或行为发生之后进行的控制，也称为事后控制。这种控制把注意力集中于工作或行为的结果上，通过对已形成的结果进行测量、比较和分析，发现偏差情况，依此采取措施，对今后的活动进行纠正。比如：企业发现不合格产品后追究当事人的责任，并且制定防范再次出现质量事故的新规定；发现产品销路不畅而相应做出减产、转产或加强促销的决定；学校对违纪学生进行处罚等。这些都属于反馈控制。

在这三种控制方式中，前馈控制的优点表现在：首先，前馈控制是在工作开始之前进行的，可以防患于未然，以避免事后控制对已铸成的差错无能为力的弊端；其次，前馈控制是在工作开始之前针对某项计划行动所依赖的条件进行控制，不针对具体人员，因而不易造成面对面的冲突，易于被员工接受并付诸实施。但是，前馈控制需要及时和准确的信

息,并要求管理人员能充分了解前馈控制因素与计划工作的影响关系。从现实看,要做到这些是十分困难的,因此,组织也必须依靠其他方式的控制。

现场控制具有指导的职能,有助于提高工作人员的工作能力和自我控制能力。但是,现场控制也有很多弊端。首先,运用这种控制方式容易受到管理者的时间、精力和业务水平的制约,管理者不能时时事事都进行现场控制,只能偶尔或在关键项目上使用这种控制方式;其次,现场控制的应用范围较窄,一般来说,对于便于计量的工作较易进行现场控制,而对一些难以计量的工作,就很难进行现场控制;再次,现场控制容易在控制者与被控制者之间形成对立情绪,打击被控制者的工作积极性。

反馈控制的优点表现在:首先,在周期性重复活动中,可以避免下一次活动发生类似的问题;其次,可以消除偏差对后续活动过程的影响,如产品在出厂前进行最终的质量检验,剔除不合格品,可避免这些产品流入市场后对品牌信誉和顾客使用所造成的不利影响;再次,人们可以总结经验教训,了解工作失误的原因,为下一轮工作的正确开展提供依据;最后,反馈控制可以提供员工奖惩的依据。因此,在实际工作中,反馈控制得到了相当广泛的应用。

反馈控制的主要弊端是:在纠正措施实施之前偏差、损失已经产生,只能“亡羊补牢”。

三种控制方式都各有优缺点。有效的管理控制不能只依靠某一种控制方式,而必须根据特定情况,将各种控制方式各有侧重地结合起来使用,以取得综合控制效果。

#### (五) 管理控制的过程与要素

管理控制的工作过程,一般分为以下三个步骤:

- (1) 制定控制目标,建立控制标准;
- (2) 衡量实际工作,获取偏差信息;
- (3) 分析偏差原因,采取纠正措施;

总之,控制目标与标准、偏差信息、纠正措施是控制工作的三项基本要素,它们相互关联、相互依存、缺一不可。无论在什么地方,也无论控制的对象是什么,着眼于纠正偏差的控制过程都包括这三项基本要素,要求开展与这三项要素相对应的工作步骤。

另一方面,正如有关控制的概念和目标中所说的,有效的管理控制不仅要能够保证计划执行中的偏差得到及时纠正,同时还要能在实际情况发生了变化而这种变化又不是计划执行过程所可能控制的时候,通过适当地修正控制标准和调整、改变原有的计划,使组织的运行更好地适应新的环境条件。真正有效的管理控制系统应该具有这种“调适”或“适应”的功能。

## 二、制定控制标准

控制目标、控制标准是控制工作得以开展的前提,是检查和衡量实际工作的依据和尺度。如果没有控制目标、标准,便无法衡量实际工作,控制工作也就失去了目的性。从逻辑关系上说,制定计划本身实际上构成控制过程的第一步。但由于计划相对来说都比较概要,不可能对组织运行的各方面都制定出非常具体的工作标准,所以,一般来说,计划目标并不可能直接地用做控制的标准。组织中的计划是各种各样的,而各种计划在详尽程

度和复杂程度上又各不相同,同时主管人员往往不能注意到计划的每一个细节,如果直接用计划作为控制标准并对全部计划内容进行控制,就会因这种标准的实际无效而导致控制工作的随意性和盲目性。因此,需要将制定专门的控制标准作为管理控制过程的开始。

### (一) 控制标准的实质和要求

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,是测定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做出判断。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的依据。因此,制定控制标准是控制工作的起点。

什么样的控制标准才是有效的,即能在控制过程中发挥应有的作用呢?通常来说,行之有效的控制标准需要满足如下基本要求。

(1) 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。

(2) 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。

(3) 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,以及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。

(4) 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。

(5) 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,人们的潜力又会得不到充分发挥。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。

(6) 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。

(7) 相对稳定性。即所建立的标准既要在一段时期内保持不变,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。

### (二) 制定控制标准的过程和方法

控制标准的制定是一个科学决策过程。这一过程的展开,首先要选择好控制点,然后再确定具体的控制标准。

### 1. 确立控制对象

组织活动的成果应该优先作为管理控制工作考虑的对象。基于此,管理者需要明确分析组织活动想要实现什么样的目标,提出详细规定组织中各层次、各部门人员应取得什么样的工作成果的完整的目标体系。按照该目标体系的要求,管理者就可以对有关成果指标的完成情况进行考核和控制。进行控制首先遇到的问题是“控制什么”,这是在决定控制标准之前首先需要妥善解决的问题。

为了保障组织实现预期的活动成果,从纯理想的角度看,管理者必须对影响组织实现目标成果的所有因素都进行控制。但这种全面控制往往是不现实的,也是缺乏经济性的。从组织有限资源的经济合理使用以及管理人员的工作精力和能力等现实情况的考虑出发,管理控制中更通常的做法是:选择那些对实现组织目标成果有重大影响的因素进行重点控制。这样,为了确保管理控制取得预期的成效,管理者在选择控制对象时就必须对影响组织目标成果实现的各种要素进行科学的分析研究,然后从中选择出重点要素作为控制对象。一般地,影响组织目标成果实现的主要因素有:

(1) 资源投入。组织成果是通过对一定资源的加工转换而得到的。没有或缺乏这些资源,组织的经营活动就会成为无源之水、无本之木。资源投入不仅会影响到组织能否按期限、数量、质量和品种的要求完成经营任务指标,而且会从获取资源的成本费用方面影响到经营活动的经济效果指标。因此,必须对资源投入进行控制,使之在各方面都符合预期经营成果的要求。

(2) 活动过程。输入到生产经营中的各种资源不可能不经过任何加工处理就自动转换成产品。组织的经营成果是组织活动过程转化的结果,是通过全体员工在不同时间和空间上利用一定技术和设备对不同资源进行不同内容的加工劳动而最终得到的。企业员工的工作质量和数量是决定经营成果的重要因素,因此,必须使企业员工的活动符合计划和预期结果的要求。为此,必须建立员工的工作规范,明确各部门、各单位、各个人员在各时期的阶段成果指标,以便于对他们的活动进行切实有效的控制。

(3) 环境特点及其发展趋势。组织在特定时期的管理活动是根据决策者对经营环境的认识和预测来计划和安排的。如果预期的市场环境变化没有出现,或者企业外部环境发生了某种无法预料和无力抗拒的变化,那么,原来计划的活动就可能无法继续进行,从而难以为组织带来预期的结果。因此,制定计划所依据的对经营环境的认识、把握的各种因素应作为控制对象,列出“正常”与“非正常”环境的具体测量指标或标准。

上述各因素中哪些是管理控制工作的重点,需要根据具体的情况来确定。在工作成果较难衡量而工作过程也难以标准化、程序化的高层管理和创新性活动中,工作者的素质和技能是主要的控制对象。而在工作方法或程序与预期工作成果之间有比较明确或固定关系的常规性活动中,工作过程本身就是主要的控制对象。据此,人们就不难理解高层管理者的任命为什么要受到重视,审计、质检工作为什么要按照规定的工作步骤进行。

### 2. 选择关键控制点

俗话说,“牵牛要牵牛鼻子”,重点控制对象确定下来后,还必须具体选定控制的关键

点,才能够制定控制标准。比如啤酒酿造企业中,啤酒质量是控制的一个重点对象。尽管影响啤酒质量的因素很多,但只要抓住了水的质量、酿造温度和酿造时间,就能保证啤酒的质量。基于此,企业就要对这些关键控制点制定出明确的控制标准。企业控制住了关键点,实际上也就控制了全局。

对关键控制点的选择,一般应统筹考虑以下三个方面因素:

(1) 能在重大损失出现之前显示出差异的事项。这意味着并不是所有的重要问题都作为控制的关键点。通常情况下,管理者应该选择那些易检测出偏差的环节进行控制,这样才有可能对问题做出及时、灵敏的反应。

(2) 影响整个工作运行过程的重要操作与事项,它们当然是管理者应该予以关注的领域。

(3) 若干能反映组织主要绩效水平的时间与空间分布均衡的控制点,因为关键控制点数量的选择应足以使管理者对组织总体状况形成一个比较全面的把握。

在选择关键控制点的过程中,管理人员可以对自己提出下列问题:什么是最好的反映本组织的指标?在计划目标未实现时,什么信息能让我最快、最准确地了解工作进展的情况?什么信息能让我最好地确定关键的偏差?什么信息能告诉我谁对成功或失败负全部的责任?什么样的标准在控制工作中成本最低?什么样的标准在控制信息的收集更为合算等。良好的控制来源于关键控制点的正确选择,因而这种选择或决策的能力也就成为判断管理者控制工作水平的一个重要标准。

### 3. 制定控制标准

如前所述,现实中更多的情况往往是通过一些科学的方法将某一计划目标分解为一系列具体可操作的控制标准。

控制标准可分为定量标准和定性标准两大类。所谓定量标准就是可以用数字量化的标准。定量标准便于度量和比较,是控制标准的主要表现形式。定量标准主要分为实物标准(如产品数量、废品数量)、价值标准(如单位产品成本、销售收入、利润等)、时间标准(如工时定额、交货期)。除了定量标准外,组织中还经常使用一些定性标准,如有关产品和服务质量、组织形象等方面的衡量标准一般都是定性的。定性标准,顾名思义,就是难以量化的标准。尽管定性标准具有非定量性质,但实际工作中为了便于掌握这些方面的工作绩效,有时也都尽可能地采用一些可度量的方法。例如,产品等级、合格率、顾客满意度等指标就是对产品质量的一种间接衡量。奉行“质量优良、服务周到、清洁卫生、价格合理”宗旨著名的美国麦当劳快餐公司,为确保其经营宗旨得到贯彻,制定了可度量的几条工作标准:95%以上的顾客进餐馆后三分钟内,服务员必须迎上前去接待顾客;事先准备好的汉堡包必须在五分钟内热好并供应给顾客;服务员必须在就餐人离开后五分钟内把餐桌打扫干净。这是对定性标准予以量化处理的实例。

任何一项具体工作的衡量标准都应该从有利于组织目标实现的总要求出发来制定。制定控制标准常用的方法有以下三种。

(1) 统计计算法。即根据企业的历史数字或者对比同类企业的水平,运用统计学方法来确定企业经营各方面工作的标准。用这种统计计算法制定的标准,便称为统计标准。

制定该类标准所使用的数据可以是来自本企业的历史数据,也可能是来自其他企业的统计数据。

利用本企业的历史性统计资料为某项工作确定标准,具有简便易行的好处,但据此制定的工作标准可能低于同行业的先进水平,甚至是平均水平。这种条件下,即使企业的各项工作都达到了标准的要求,也可能造成企业经营绩效的相对低下,使企业在生产竞争中处于劣势。为了克服这种局限性,在根据历史性统计数据制定未来工作标准时,通常还需要考虑行业的平均水平,并研究竞争企业的经验。

(2) 经验估计法。我们把使用经验估计法建立的标准称为经验标准。现实中,并不是所有工作的质量和成果都能用统计数据来表示,也不是所有的企业活动都保存着历史统计数据。对于新近从事的工作,或者缺乏统计资料的工作,企业可以让有经验的管理人员或对该工作熟悉的人员凭借经验、判断和评估来为之建立标准。利用这种方法建立控制标准时,要注意利用各方面人员如老员工、技术人员、管理人员的知识和经验,在充分了解情况、收集意见的基础上,科学地综合大家的判断,制定出一个相对先进合理的标准。

(3) 工程方法。使用工程方法建立的标准称为工程标准。工程标准是通过对工作情况进行客观的分析,并以准确的技术参数和实测的数据为基础而制定的。比如,机器的产出标准是其设计者计算出来的在正常情况下使用该机器的最大产出量;工人操作标准是劳动研究人员在对构成作业的各项动作和要素进行客观描述与分析的基础上,经过消除、改进和合并而确定的标准作业方法;劳动时间定额是利用秒表测定的受过训练的普通工人以正常速度按照标准操作方法对产品或零部件进行某个(些)工序的加工所需的平均必要时间。严格地说,工程标准也是一种用统计方法制定的控制标准。

由于控制的对象不同,控制标准的类型很多。企业究竟要以何种方法制定何类控制标准,这取决于所需衡量的绩效成果及其影响因素的领域和性质。

### 三、衡量实际工作

信息是控制的前提和基础。假如企业经营活动中的偏差都能在产生之前就被发现,那管理者就可以预先采取必要的措施,并取得良好的控制效果。这是一种理想的控制与纠偏方式,虽然很有效果,但现实发生的可能性不会很大。并非所有的管理人员都有卓越的见识预估出问题,也并非所有的偏差都能在产生之前被预见。在这种客观限制下,最满意的控制方式就是:必要的纠偏行为能在偏差产生以后迅速采取。为此,要求管理者及时地掌握能够反映偏差是否产生并能判定其影响程度的可靠信息。用预定的控制标准对实际工作状况进行检查、衡量和比较,就是为了提供这类信息。偏差信息是实际工作情况或结果与控制标准要求之间偏离程度的信息。了解和掌握偏差信息,是控制工作的重要环节。如果没有或无法得到这方面的信息,那么就无法知道是否应该采取纠正措施以及应采取多大强度的纠正措施,这样控制工作便无法正常地开展。

#### (一) 应该注意的问题

管理者在衡量实际工作成效的过程中应注意以下问题。

### 确定适宜的衡量方式

对照标准衡量实际工作成效的目的是为了取得控制对象的有关信息,是控制过程的第二步。管理者在着手进行实绩衡量前,应该对衡量什么、如何衡量、间隔多长时间进行衡量和由谁来衡量等做出合理的安排。

(1) 衡量的项目。衡量什么是衡量工作中最为重要的方面。管理者应该针对决定实际工作成效好坏的重要特征项进行衡量。但实际中容易出现一种趋向,即侧重于衡量那些易衡量的项目,而忽视那些不易衡量、较不明显但实际相当重要的项目。实绩衡量应该围绕构成好绩效的重要特征项来进行,而不能偏向那些易衡量的项目。

(2) 衡量的方法。管理者可通过以下几种方法来获得实际工作绩效方面的资料和信息:一是亲自观察。通过个人的亲自观察,管理者可亲眼看到工作现场的实际情况,还可以现场与工作人员交谈来了解工作进展及存在的问题,进而获得真实而全面的资讯。但由于时间和精力限制,管理者不可能对所有工作活动都进行亲自观察。二是利用报表和报告。这是经由书面资料了解工作情况的常用方法。这种方法可节省管理者的时间,但所获取资讯是否全面、准确则取决于这些报表和报告的质量。三是抽样调查。即从整批调查对象中抽取部分样本进行调查,并把结果看成是整批调查对象的近似代表,此法可节省调查成本及时间。四是召开会议,让各部门主管汇报各自的工作近况及遇到的问题,这既有助于管理者了解各部门工作的情况,又有助于加强部门间的沟通和协作。另外还应当看到,组织中常存在一些无法直接衡量的工作,它们做得好坏有时可通过某些现象做出推断。比如,从员工的合理化建议增多或许可推断企业的民主化管理有所加强,员工工作热情下降现象增多可推断出管理工作也许存有不当之处等。以上这些方法各有利弊。因此,在衡量实际工作成效过程中必须将多种方法结合使用,以确保所获取信息的质量。

(3) 衡量的频度。有效的控制要求确定适宜的衡量频度,即衡量实绩的次数或频率,通俗地说就是间隔多长时间衡量一次实绩。是每时、每日、每周,还是每月、每季度或是每年?是定期的衡量,还是不定期的衡量?当然,对不同的衡量项目,衡量的频度可能不一样。对控制对象或要素的衡量频度过高,不仅会增加控制的费用,而且还会引起有关人员的不满,影响他们的工作态度,从而对组织目标的实现产生负面影响;但是衡量和检查的次数过少,则有可能造成许多重大的偏差不能被及时发现,不能及时采取纠正措施,从而影响组织目标和计划的完成。适宜的衡量频度取决于被控制活动的性质、控制活动的要求。例如,对产品质量的控制常常需要以件或小时、日等较小的时间单位来进行,而对新产品开发活动的成绩则可能需要以月或更长的时间单位来衡量。

(4) 衡量的主体。衡量实绩的主体不一样,控制工作的类型也就形成差别。例如,目标管理之所以被称为是一种“自我控制”方法,就是因为工作的执行者同时成为了工作成果的衡量者和控制者。相比之下,由上级主管或职能人员进行的衡量和控制则是一种强加的、非自主的控制。衡量的主体不同,会对控制效果和控制方式都产生影响。

### (二) 建立有效的信息反馈系统

有必要建立有效的信息反馈系统,使反映实际工作情况的信息既能迅速地收集上来,

又能适时地传递给恰当的主管人员并且能够将纠偏指令迅速地传达到有关人员以便对问题做出处置。

信息要能有效地服务于管理控制工作,需要符合以下三项基本要求。

(1) 信息的及时性。信息具有很强的时效性,那些无法追忆和不能再现的重要信息如果没有及时记录和收集,过后便很难再获取。而且,对于大多数的信息来说,如果不能及时收集,信息的利用价值就会大大降低。因此,组织内部要建立健全统计、记录等基础工作,促使组织成员形成重视信息收集的意识,培养他们掌握信息收集的方法。其次,信息的加工、检索和传递工作也要及时。如果信息不能及时提供给各级主管人员及相关人员,信息的使用价值就会丧失,甚至会给组织带来有形或无形的巨大损失。

(2) 信息的适用性。组织中的不同部门乃至同一部门在不同的时期对信息种类、范围、内容、详细程度、准确性、使用频率的要求都可能不同。如果对这些管理部门不加区分地提供信息,不仅不利于做出正确的决策,反而会加重管理部门的负担。事实上,信息不足和信息过多同样都有害。因此,工作人员要对工作衡量中所获得的信息进行整理分析,并保证在管理者需要的时候能提供尽量精练而又满足控制要求的信息。

(3) 信息的可靠性。信息的可靠性首先来源于准确,包括准确地收集信息、完整地传递信息等各个环节。管理人员必须依靠准确、可靠的信息才可能对工作中的问题做出正确的决策。在经济领域,完全可靠的信息是较难收集的,但高质量的决策又要求相对可靠的信息。为提高信息的可靠性,需要认真分析、研究事物的本质规律,同时要尽量多地收集相关信息。现实中有许多企业不惜投入巨资全面而规范地开展市场调查工作,就是为了获取可靠的市场信息。

### (三) 通过衡量成绩,检验标准的客观性和有效性

偏差到底是执行中出现的还是标准本身存在的问题呢?如果是前者,当然需要纠正;如果是后者,则要修正和更新预定的标准,因此利用预定标准去检查各部门、各阶段和每个人工作的过程同时也是对标准的客观性和有效性进行检验的过程。检验标准的客观性和有效性,是要分析对标准执行情况的测量能否取得符合控制需要的信息。在为控制对象确定标准的时候,人们可能只考虑了一些次要的非本质因素,或只重视了一些表面的因素,因此,利用既定的标准去检查人们的工作,有时候并不能够达到有效控制的目的。衡量过程中的检验就是要辨别并剔除那些不能为有效控制提供信息及容易产生误导作用的不适宜标准,以便根据控制对象的本质特征制定出科学合理的控制标准。

## 四、鉴定偏差并采取纠正措施

对实际工作成效加以衡量后,下一步就应该将衡量结果与标准进行对比。如果有较大偏差,则要分析造成偏差的原因并采取纠正措施;如果没有偏差,则宜首先分析控制标准是否有足够的先进性,在认定标准水平合适的情况下,将之作为成功经验予以分析总结并用于指导今后的或其他方面的工作。任何控制行动都是针对问题及其产生的原因而采取相应的解决对策。控制措施、对策、办法的提出必须建立在对偏差原因进行正确分析的基础上,不正确的分析会导致控制行动的低效、无效甚至负效果。

在需要采取纠正措施的场合,为保证控制行动的针对性和有效性,需要在制定和实施纠正措施过程中注意下述几方面问题。

### (一) 找出偏差产生的主要原因

有些偏差可能是由于计划本身和执行过程中的问题造成的,而另一些偏差则可能是由于某些偶然、暂时、局部性的因素引起的,从而不一定会对组织活动的最终结果产生重要影响。因此,在采取纠偏措施以前,必须首先对反映偏差的信息进行评估和分析。

偏差纠正措施的确定要以正确分析偏差的原因为依据。现实中,同一偏差可能会由各种不同的原因造成。这就要求工作人员要认真了解偏差的信息并对影响因素进行深入、透彻的分析,透过表面现象找出造成偏差的深层原因,为“对症下药”地制定纠偏措施提供根本保证。评估和分析偏差信息时,首先要判别偏差的严重程度,判断其是否会对组织活动的效率和效果产生影响;其次要探讨导致偏差产生的主要原因。

### (二) 确定纠正措施实施的对象

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,原来被认为正确的计划不再适应新形势的需要。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调整,那么,即使内部活动实施得很完美,企业也不可能实现预定的目标。在管理控制过程中,需要纠正的可能不仅是企业的实际活动,也包括指导这些活动的计划或事先确定的衡量这些活动的标准。如企业中有大部分员工没有完成劳动定额,这如果不是出现了全体员工的抵制现象,则很可能是定额水平订得太高了,承包后企业经理兑现得到的收入高达数十万,可能不单是由于经营者的努力数倍或数十倍于工人,而可能是由于承包基数不恰当或确定经营者收入的挂钩方法不合理,企业产品销量急剧下降,可能并不是由于质量劣化或价格不合理,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,纠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。

### (三) 选择适当的纠正措施

针对偏差产生的主要原因和所确定的纠正对象,管理者在控制工作中可采取的处理措施有三种:第一,对于因工作失误造成的问题,控制的办法主要是“纠偏”,即通过加强管理和监督,确保工作与目标的接近或吻合;第二,若计划目标不切合实际,控制工作则主要是按实际情况修改计划目标;第三,若是组织运行环境出现了重大变化,致使计划失去客观的依据,那么相应的控制措施就是启动备用计划或重新制定新的计划。以上第二和第三种措施都是着眼于对计划的不同程度的调整,以更好地适应环境,因此统称为“调适”。如前所述,管理控制中的控制或纠正措施包含着“纠偏”和“调适”这两大类别。

在控制措施的选择与实施过程中,管理者需要注意的问题主要有以下几方面。

### 1. 应急性纠正行动与永久性纠正行动并重

针对所出现的问题立即采取应急性纠正行动,可以及时将出现问题的工作拉回到正常的轨道上,但问题的根源可能得不到发现和根除。就像出现火情时人们的第一反应往往是采取救火措施一样,如果企业管理者长期只顾救火,并不去设法根除火灾的隐患,那问题就无法得到根本解决。永久性纠正行动并不是着眼于对症状的表层问题马上采取解决措施,而是从“问题的症状——问题的原因——问题的根源”的层层深入分析中,找到彻底解决问题的突破口,然后有针对性地采取解决措施。现实中,许多管理者常常以没有时间为借口而偏好于采取应急性纠正行动,并且因采取这种行动取得的直接效果而沾沾自喜。他们没有设想到,不断的救火式的应急纠正措施只会把深层次的问题掩盖得更难发现,而且针对某一问题采取的应急性纠正行动还可能会引致其他问题的产生。结果,管理者就只能不断地疲于解决各式各样的表面问题。日本丰田汽车公司在流水生产线组织中实行在制品“零”安全储备的精益生产方式,实际上就是有意通过取消工位存货等做法,加大“生产过程因某道工序出现废品或设备故障而全线中断”的可能性,从而促使企业员工对生产过程的隐患采取根本性的解决措施。这种“治本”重于“治标”的管理控制思想,使丰田汽车公司获得了长足的市场竞争力。

### 2. 保持纠正方案的双重优化

判断纠正方案的合适性需要考虑两方面要求:一是纠正工作的经济性。如果管理人员发现某纠正方案实施的成本将大于听任偏差发展所可能带来的损失,那么,此时理性的选择应该是放弃纠正行动。力求使纠正行动的成本小于偏差可能带来的损失,这种经济性要求是决定该项管理控制工作是否有必要采取的前提条件。在此基础上要考虑的另一个要求是,管理控制工作必须在满足经济性要求的前提下,通过对各种可行的纠正方案的分析比较,找出其中相对最优的方案,以实现追加投入最少、成本最小、解决偏差效果最好的目的。管理控制所实施的纠正措施和方案,不仅要根据其实施对象的不同加以权变选择,而且即便对于同一对象,也要根据具体情况而采取多种不同的方案。

### 3. 充分考虑原有计划实施的影响

管理者无论是因客观环境的变化而感到有必要采取控制行动,还是随着自己对客观环境认识能力的提高而对原定的计划产生了怀疑,都可能导致对目前正在实施的计划的部分甚至全部内容的修订或否定,由此进行的管理控制就会使企业经营活动方向发生或大或小的调整。这种调整类似于“追踪决策”的性质。管理者在实施管理控制中,在制定和选择追踪决策方案的时候,就需要充分考虑组织由于初始决策的实施已经消耗的资源,和这种消耗对客观环境造成的种种影响以及人员思想观念的转变等问题。

### 4. 注意消除组织成员对纠正措施的疑惑

不同的组织成员会对纠正措施持有不相同甚至对立的态度。特别是当纠正措施对原先计划安排的活动进行重大调整的时候,一些事先就反对原计划的人不仅会幸灾乐祸,还

可能借此对原先决策的失误夸大其词,或者将事态发展引起的变化与原先决策的错误混为一谈,还有一些人则对纠正方案持怀疑、观望的态度。原先计划的制定者和支持者害怕计划的改变意味着自己的失败,从而也公开或暗里反对纠正措施的实施;至于执行原决策的从事具体活动的基层工作人员,则可能由于对自己参与形成的或开始形成的活动结果怀有感情,或者担心调整会使自己失去某种工作机会或影响自己的既得利益而极力抵制任何重要的纠正措施的制定和执行。一句话,管理者在控制工作中要充分考虑和有效处理组织成员对准备采取的纠正措施的各种态度,特别是要注意消除执行者的疑虑,争取更多的人理解、赞同和支持,以避免方案在付诸实施的时候可能出现人为的障碍。

#### 重要提醒

控制工作的基本过程是重要的考点。1997 年选择题第 31 题考到了控制标准的问题,1998 年选择题第 23 题考到了控制工作的一般程序,2000 年选择题第 39 题考到了控制工作应该注意的重点是什么。在学习下面的有效控制的原则问题时,大家应该对自我控制及其原理引起重视,并且分析自我控制的优点。

#### (四) 有效控制的原则

控制工作一般需要注意以下几条原则。

##### 1. 控制应该突出重点,强调例外

控制要突出重点。管理者不能也没有必要事无巨细对组织活动的方方面面都进行控制,而是要针对重要的、关键的因素实施重点控制。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。在这样的情况下,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。作为一位负责的管理人员,可能会希望自己对所管理的领域有个全面的了解和把握,但组织中的工作活动往往错综复杂、涉及面广,谁也无法对每一方面、每一件事均予以控制。因此,根据“关键的少数,次要的多数”的统计规律,找出和确定最能反映或体现经营成果的关键因素,并加以控制,就可以成为一种有效的控制方法。

控制也应强调例外。管理者将控制工作重点放在计划实施中的例外情况上,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。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情况。

##### 2. 控制应该同计划与组织的特点相适应

控制系统和控制方法应当与计划和组织的特点相适应。管理的各项职能相互关联、相互制约。控制的目的既然是为了保证计划得到顺利实现,它就需要依靠组织中的各单

位、各部门及全体成员来实施。不同的计划具有不同的特点,因而控制所需的信息也各不相同。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。

同样,控制还应当反映组织结构类型和特征。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,它就可以成为确定计划执行的职权所在和产生偏差的职责所在的依据。由此说明,有效的管理控制必须要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,使组织结构中的每个部门、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. 控制应该具有灵活性、及时性和经济性的特点

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。

控制工作还必须注意及时性。信息是控制的基础,为提高控制的及时性,信息的收集和传递必须及时。如果信息的收集和传递不及时,信息处理时间又过长,偏差便得不到及时纠正。更有甚者,实际情况已经发生了变化,这时采取纠正措施不仅不能产生积极作用,反而会带来消极的影响。

从经济性角度考虑,控制系统并不是越复杂越好,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保证计划的更顺利实施。

### 4. 控制过程应避免出现目标扭曲问题

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只是为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。

### 5. 有效的管理控制需要将财务绩效控制与非财务绩效控制有机地结合起来

新近出现的平衡记分卡法,就是将传统的财务评价与非财务方面的经营评价结合起

来,从与企业经营成功关键因素相关联的方面建立绩效评价指标的这样一种综合管理控制系统。这种方法涵盖四个主要的绩效评价领域:财务绩效、顾客服务、内部业务流程及组织学习和成长能力。在这四个评价领域,管理者要确定出组织力争实现的关键绩效指标。一般而言,每个领域的评价指标限定在五项之内,这样就一共会有二十项绩效控制指标。其中,财务指标集中反映组织活动对改善短期和长期财务绩效的贡献,具体包括净收益、投资回报率等传统的绩效指标。顾客服务指标则衡量顾客如何看待这个组织以及顾客保持率、顾客满意度等。业务流程指标集中反映内部生产及业务工作的绩效统计状况,如订单履约率、单位订货成本等。考察组织学习和成长的潜力,侧重评价组织为了未来的发展而对人力资本及其他资源管理的状况,具体衡量指标包括员工队伍稳定状况、业务流程改进程度以及新产品开发水平等。平衡记分卡法对这些衡量绩效指标进行一体化的设计,确保各指标间相互配合,并使企业当期的行为与长期的战略目标联结起来。这样,平衡记分卡法就有助于促使管理者将注意力集中在决定一个组织未来成功的关键性战略绩效指标上,同时也有助于管理者将这些绩效指标清晰地传达至整个组织中,使有关人员关注组织的总体运营情况,而不仅仅是眼前的财务指标实现情况。有效的管理控制系统应该是一个综合性的完整的控制体系,它能将企业各方面的情况以整合、一体的方式反映给高层管理者及有关人员,使他们对组织的绩效有个全面的把握。

#### 6. 控制工作应注重培养组织成员的自我控制能力

208

广大员工应加强质量意识,并对产品生产每个环节严格把关,这才是提高产品质量的最终保证。广大员工在生产和业务活动的第一线,是各种计划、决策的最终执行者,所以,员工进行自我控制是提高控制有效性的根本途径。

自我控制具有很多优点:

(1) 自我控制有助于发挥员工的主动性、积极性和创造性。自我控制是员工主动控制自己的工作活动,是自愿的。这样,他们在工作中便能潜心钻研技术,对工作中出现的问题会主动设法去解决。

(2) 自我控制可以减轻管理人员的负担,减少企业控制费用的支出。

(3) 自我控制有助于提高控制的及时性和准确性。实际工作人员可以及时准确地掌握工作情况的第一手材料,因而能及时准确地采取措施,纠正偏差。

但是,鼓励和引导员工进行自我控制,并不意味着对员工可以放任自流。员工的工作目标必须服从于组织的整体目标,并有助于组织整体目标的实现。

### ■ 简述题专项练习

1. 控制应该同计划相适应,这样企业才能真正达到控制的预期效果,实现企业的经营目标。为什么?

[参考答案] 管理的各项职能相互制约且相互联系。控制系统和控制方法应当与计划的特点相适应。不同的计划有不同的特点,因而控制所需的信息也各不相同。开展控制工作越是考虑到各种计划的特点,就越能够更好地发挥作用。

2. 真正有效的管理控制系统是如何具有“调适”或“适应”的功能的？

[参考答案] 有效的控制不仅要能够保证计划执行过程中的偏差得到及时纠正,同时还要能在实际情况发生了变化并且这种变化不是计划执行过程中能够控制的时候,通过适当地修正控制标准和调整、改变原有的计划,使组织的运行更好地适应新的环境条件。

3. 管理控制不同于其他控制,有哪些自身的特点？

[参考答案] ①整体性:是全体成员的职责,对象为组织的各个方面;②动态性:根据环境的变化,改变控制标准和方法;③人性:控制对象和控制主体都是人;④目的性:是提高职工能力的重要手段。

4. 管理者为什么要合理地掌握控制的“度”？

[参考答案] 控制是保证计划实施,对组织与领导工作成效进行检验,最终实现组织目标的重要手段,不可不控制,同时控制工作无论是在事前、事中还是事后,都存在环境与目标的变化,以及由此而来的时间与成本等因素,因此决定了控制工作不可能追求完美、无度的控制,另外控制也主要是对人控制,管理者应合理考虑控制的“度”。

5. 为什么高层管理人员花在控制工作上的时间比基层管理人员多些？

[参考答案] 高层管理人员的管理工作偏重于战略规划与中长期计划的制定,低层管理人员工作偏重于执行计划,高管更需要利用当前控制工作反馈的问题修正与指导后续管理工作的展开,所以高管人员花在控制工作上的时间应该相对多些。

## ■ 选择题专项练习

1. 进入 20 世纪 90 年代以来,管理信息系统的飞速发展已经在深刻地改变着管理工作的性质和内容,而且也在不断地影响企业组织的结构和权力关系。在一家已经广泛使用了现代信息系统技术的企业中,可以想象的是该企业:

- A. 实现了无纸化经营。
- B. 消除了中层管理层次。
- C. 改善了高层管理的控制手段。
- D. 权力更加集中。

[解题分析] 答案 A 和 B 可能是采用信息系统技术的结果,但不是必然结果。信息技术的利用有助于管理者更及时、全面地了解 and 掌握信息,但并不一定会促使权力集中,所以答案 C 更为正确。

2. 小张下岗后开了一间小型餐饮店。他知道,要取得经营成功,除了要有可口的饭菜外,周到的服务和与顾客的良好关系也是非常重要的。为此,他采取了如下控制措施:①在店内显眼的位置挂一本顾客意见簿,欢迎顾客提出意见和批评;②让领班严密地监视服务人员的行为,并对棘手问题的处理提供协助和建议;③在员工上岗之前进行工作技能和态度的培训;④明确规定半年后要对服务质量好的员工给予奖励。以下哪种说法是正确的？

- A. ④和①一样 ,都属于事后控制。
- B. ①是事后控制 ,②是现场控制 ,③是事前控制。
- C. ④属于激励措施 ,不属于控制措施。
- D. ③属于激励措施 ,不属于控制措施。

[ 解题分析 ] 事前控制、现场控制和事后控制分别发生于工作开展之前、过程中和结束之后。另外 ,激励和控制很难截然分开 ,许多控制措施本身就带有激励的成分 ,因为控制的目的是为了更好地了解完成工作。结合起来分析 ,答案 B 正确。

3. 制造企业过量库存造成“ 积压资金 ,占用仓库 ”的被动局面 ,为改变这种局面 ,向零库存或尽可能少库存的目标努力 ,可以采取的最有效方法为 :

- A. 积极开拓产品需求市场。
- B. 定期清仓核资、处理积压物品。
- C. 推行定额库存、超额受罚。
- D. 以上方案均欠妥 ,应采取其他的有效方法。

[ 解题分析 ] 过量库存说明企业产品供过于求 ,对此采取的控制办法应该是寻求一种长期的战略 ,如调整品种结构 ,而不是短期的战术处理。答案为 D。

4. 下面哪一项不属于有效控制应具备的特征 ?

- A. 客观性和可接受性。
- B. 明确的成果导向。
- C. 及时性。
- D. 依赖统计过程和数据。

[ 解题分析 ] 注意本考题是反面的提问。统计过程和数据只是控制工作中用于鉴定偏差的一种方法 ,不是有效控制的特征。答案为 D。

5. 为了保证企业管理控制系统的有效运行 ,从根本上来说 ,管理者长期应该关注的主要是对有关人员 :

- A. 严加管制。
- B. 奖惩得当。
- C. 友好相处。
- D. 增加其对组织目标的认同感。

[ 解题分析 ] 增加有关人员对组织目标的认同感有利于实现自我控制。答案为 D。

6. 管理控制工作的一般程序是 :

- A. 建立控制标准——分析差异产生原因——采取纠正措施。
- B. 采取纠正措施——分析差异产生原因——建立控制标准。
- C. 建立控制标准——采取纠正措施——分析差异产生原因。
- D. 分析差异产生原因——采取纠正措施——建立控制标准。

[ 解题分析 ] 控制系统是由控制的标准和目标、偏差或变化的信息以及纠正偏差或调整标准和目标的行动措施三部分要素构成的。围绕这三个要素 ,控制工作的基本程序就包括制定控制标准和目标、衡量实际工作成绩、鉴定偏差并采取纠正措施这三大步骤。答案为 A。

7. 进行控制时 ,首先要建立标准。关于建立标准 ,下列四种说法中哪一种有问题 ?

- A. 标准应该越高越好。
- B. 标准应考虑实施成本。

- C. 标准应考虑实际可能。 D. 标准应考虑顾客需求。

[ 解题分析 ] 控制标准应该保持先进合理的水平 , 过高、过低都不合适。答案为 A。

8. “治病不如防病 , 防病不如讲卫生”。根据这一说法 , 以下几种控制方式中 , 哪一种方式最重要 ?

- A. 预先控制。 B. 实时控制。  
C. 反馈控制。 D. 前馈控制。

[ 解题分析 ] 反馈(事后)控制、现场(同步)控制、前馈(事前)控制是根据控制信息获取的方式和时点区分的。讲卫生是在患病或治病之前获取控制信息预防疾病的 , 所以是预先控制。答案为 A。

9. 某企业在编制预算时规定 , 在产品销量为 1000 件时 , 预算的单位成本为 2.80 元 ; 而当销量达到 1500 件时 , 则以单位成本 2.65 元作为控制标准。此种做法是 :

- A. 违背了控制的严肃性原则。  
B. 体现了控制的例外原则。  
C. 以弹性预算法来谋求控制严肃性与灵活性的统一。  
D. 在控制工作中引入了激励原则。

[ 解题分析 ] 题中所做预算就是一种弹性预算 , 控制工作的严肃性与灵活性也要求这样做。答案为 C。

10. 统计分析表明 , “关键的事总是少数 , 一般的事常是多数” , 这意味着控制工作最应重视 :

- A. 突出重点 , 强调例外。 B. 灵活、及时和适度。  
C. 客观、精确和具体。 D. 协调计划和组织工作。

[ 解题分析 ] 从统计结果可知 , 有控制价值的关键事件是比较少的 , 所以从经济性原则出发 , 只需关注重点就能基本达到控制的效果。一般事件往往重复出现 , 可按例行程序控制 , 控制中关键是要关注预先不可知的重要例外事件。所以答案为 A。

11. 持续不断的“救火” , 解决现场中出现的紧急问题 , 这意味着管理者应该开始着手考虑以下何种行为 ?

- A. 修正控制标准。 B. 组织更多的人员采取纠正行动。  
C. 衡量实际绩效。 D. 认真分析问题产生的原因。

[ 解题分析 ] 持续“救火” , 说明现场问题很多 , 按控制的工作过程 , 首要就是分析问题的原因。不断地出现“火情” , 说明产生问题的根源依然存在 , “火种”未熄。所以首先应该查找“火源” , 分析产生问题的原因 , 然后再采取相应的对策。答案为 D。

12. 你所在企业的领导为加强对员工绩效的控制 , 责令你给下列四类人员的工作设计出适宜的控制方法。这些人员分别是 : ①在一重要领域中进行了多年研究但还没有什么突破的科研人员 ; ②一个生产秩序严重混乱的工厂的新任厂长 , 他恐怕要经过一段较长

时期的工作才能理出头绪来 ;③需要经过几道检测程序才能认定产品质量是否合格的质量检验人员 ;④可按某种既定的步骤进行工作的审计人员。你将建议对他们分别采取何种控制方法 ?

- A. 均采取成果控制法。
- B. 均采取程序控制法。
- C. ①、②采用目标管理法 ,③、④采用程序控制法。
- D. ①、②采用程序控制法 ,③、④采用成果控制法。

[ 解题分析 ] 本题考查的是对这两种控制方法的掌握。目标管理强调的是结果 ,科研人员 and 厂长的岗位对个人能力要求较高 ,工作中的能动性 with 自主性大 ,对岗位绩效的考核主要看重的是结果 ,所以采用目标管理控制较为合理 ,程序控制注重的是对工作过程的监控 ,质检员和审计员的工作程序比较规范 ,且对其工作结果进行考核的成本较高 ,所以采用程序控制法较好。答案为 C。

13. 奔达公司生产一种新型自行车 ,为赢得市场 ,做了精心的策划工作 ,同时也准备根据市场反馈情况及时调整有关部门的经营策略 ,如价格策略、宣传策略等。对此 ,你认为下列哪一项措施最有利于改进对新型自行车市场销售业绩的反馈控制 ?

- A. 加强原材料的进货检验。
- B. 提高公司对新品销售变动影响因素的分析能力。
- C. 改进销售公司的通讯条件。
- D. 加强销售宣传工作。

[ 解题分析 ] A、C、D 三项均为面上的工作 ,且与提高销售业绩无直接的关系。只有答案 B“ 提高对市场影响因素的分析能力 ” ,能有效地改进市场销售状况。

14. 某公司销售部经理被批评为“ 控制得太多 ,而领导得太少 ”。据此 ,你认为该经理工作中存在的主要问题最有可能是什么 ?

- A. 对下属销售人员的疾苦没有给予足够的关心。
- B. 对销售目标任务的完成没有给予充分的关注。
- C. 事无巨细 ,过分亲力亲为 ,没有做好授权工作。
- D. 没有为下属销售人员制定明确的奋斗目标。

[ 解题分析 ] 领导职能主要体现激励和沟通 ,控制职能主要体现监督和指导。答案为 C。

15. 某高科技企业近年的发展遇到难题 ,据该企业总经理分析 ,主要是由于他自己在寻找顾客、开拓市场上投入精力太多 ,而在如何加强项目组织以很好完成所承接的业务上投入精力不够。结果导致所承接的业务常常不能如期完成 ,顾客抱怨较多 ,进而挫伤了从事这些项目的骨干技术开发人员的积极性 ,致使其创造性与工作激情大减 ,更使完成项目变成了一项沉重的负担。对于如何帮助该企业走出这样的困境 ,有关咨询专家提出了以下四条建议 ,你认为其中哪一条最关键 ?

- A. 集中精力做好现有顾客业务工作 ,以此赢得顾客口碑。
- B. 在承接业务时加强可行性论证 ,以免接得下而做不了。

- C. 招聘一位市场开拓人才以分担总经理的业务开拓任务。
- D. 通过引进高水平技术开发人才以增强企业的研发能力。

[ 解题分析 ] 从管理控制的角度来分析,该企业的困境是由于项目实施中的问题即执行不力导致的,如何对症下药地采取措施,是一个迫切需要解决的眼前问题。答案 B、C、D 是解决问题的方法,但都是相对长远一些的解决方法。只有答案 A 是解决当前问题“最”关键的、“最”值得优先选择的手段。

16. 企业中有些问题可以通过制度化方式来处理,而另一些问题则不能,还有些问题如果进行制度化处理则会导致效率下降。对于一个企业的经营来说,面临以下各种情况时,你认为哪一种是最没有必要且不可能制度化的?

- A. 随着企业市场规模的增大,应收账款总额急剧上升。
- B. 随着引进人才增多,企业核心经营理念更趋多元化。
- C. 随着我国加入世贸组织,市场变化将更具不确定性。
- D. 企业上下人均收入的提高所导致的员工心态变差。

[ 解题分析 ] 判断一个问题可否通过制度化的方式处理,关键是看问题的产生是否可预期,问题产生的原因、影响因素等信息是否完备,采用一定方法解决问题后的前景是否可以事前推断。市场规模扩大导致的应收账款上升、人才引进增加导致经营理念多元化、企业上下人均收入提高导致的员工心态变差,皆可在一定程度上加以事前预期,信息也相对比较完备,因而可适当制度化处理。市场变化的不确定性通常不是企业所能控制的,因而最没有必要且不可能制度化。答案为 C。

17. 所有权和经营权相分离的股份公司,为强化对经营者行为的约束,往往设计有各种治理和制衡的手段,包括:①股东们要召开大会对董事和监事人选进行投票表决;②董事会要对经理人员的行为进行监督和控制;③监事会要对董事会和经理人员的经营行为进行检查监督;④要强化审计监督,等。这些措施是:

- A. 均为事前控制。
- B. 均为事后控制。
- C. ①事前控制,②同步控制,③、④事后控制。
- D. ①、②事前控制,③、④事后控制。

[ 解题分析 ] 事前、同步、事后控制类型的区分是以控制信息获取时点的差别为基础而确定的。股东对董事和监事人选进行表决,显然发生在偏差产生之前,属于事前控制;董事会对经理人员行为的监督则贯穿在企业日常管理活动中,属于同步控制;而检查和审计则发生在某一时期的经营活动结束之后,属于事后控制。所以,答案 C 正确。

18. “亡羊补牢,犹未为晚”,可以理解成是一种反馈控制行为。下面各种情况中,哪一组更为贴近这里表述的“羊”与“牢”的对应关系?

- A. 企业规模与企业利润。
- B. 产品合格率与质量保证体系。
- C. 降雨量与因洪水造成的损失。
- D. 医疗保障与死亡率。

[ 解题分析 ] 这里的“羊”是欲追求的目标,而“牢”则是达目标的保障或条件。根据这种关系,显然 B 答案正确。

19. 某企业为强化重大决策贯彻落实工作的质量与效益,建立了一个旨在能全面、迅速、准确地反映各有关部门、个人工作进展情况的信息系统。但该系统投入使用一段时间后发现,必要的信息总不能按时输入。当事人抱怨说,输入这些信息对他们来说很麻烦,没有时间输入。他们的工作开展情况表明:

- A. 为顺利开展管理控制工作,必须把信息系统的性能提高到一个起码的水平。
- B. 为顺利开展管理控制工作,企业还必须进行必要的工作流程与规范的调整,并通过严格制度或文化改进等措施来巩固这种调整。
- C. 为顺利开展管理控制工作,必须尽量减少对信息系统的依赖。
- D. 为顺利开展管理控制工作,企业必须经历一个混乱的时期。

[ 解题分析 ] 企业信息系统未能正常发挥作用,不是硬件问题,所以 A 可排除;信息是控制的基础,C 也可排除;虽然有效开展管理控制工作会遇到阻力,但若实施过程是有效的,混乱不是不可以避免的排除 D,而 B 则是顺利开展控制工作所必须的,所以 B 为正确答案。

### ■ 案例题专项练习 1: A 公司的问题

214

A 公司最高层主管人员长期忧虑的一个问题是:生产车间的工人对它们的工作缺乏兴趣。其结果就是产品质量不得不由检验科来保证。对于那些在最后检验中不合格的产品,公司找到的惟一的方法是在一个特别车间内设置一个由技术高的工匠组成的班组,安排在生产线的最后,在那里解决质量问题。由于这种方法费用高,而且发现出现的质量问题大多是装配时不小心等可以事先预防的差错造成的。因此,公司中很多人对于使用这种事后处理方法感到不满意。当然,也有的差错是由于设计不合理造成。

在公司总裁的催促下,分公司总经理召集他的主要部门主管开会研究这个问题该如何解决。生产经理刘伟断言,这些问题是工程设计方面的事情。他认为,只要工程设计上仔细地设计部件和整机结构,许多质量问题就不会出现。他又责怪人事部门没有更仔细的挑选工人,并且没有让员工的使用部门参与到选拔工作中来。他特别指出装配工人的流动率每月高达 5% 以上,并且星期一的旷工率经常达到 20%。他的见解是:用这样一种劳动力,没有一个生产部门能够有效地运转。

总工程师王选认为,部件和整机结构都设计得很好。如果标准要求再严一点儿,生产就会非常困难和费时,内燃机的成本会大幅提高。

人事经理刘彦从多方面来说明人事问题。首先,她指出,由于本公司有强有力的工会,她的部门对公司雇佣和留用工人只有很少或根本没有控制权。其次,她观察到车间的工作是单调和非常辛苦的。所以公司不应该期望工人对于这种工作除了领取工资外还会有什么兴趣。但是刘彦说,她相信公司可以想办法提高工人的兴趣。如果工人承担的工作范围能够扩大的话,必然会出现高质量的工作以及较低的缺勤率和流动率。当问她的建议是什么时,她向公司推荐做两件事:一是要工人掌握几种操作技能,而不只是做一项

简单的工作。二是工人每星期轮流换班,从生产线的一个位置换到一个完全不同的位置上,这样可以为工人提供新的和更有挑战性的工作。

这些建议被采用并付诸实行。使每个人觉得意外的是:工人对新计划表示极大不满。一个星期后,装配线关闭罢工。工人们声称,新计划只是一种管理上的诡计,使他們要做比以前更多的工作,并且训练他们去替代其他工人而不增加任何工资。

1. 从案例中我们可以看到,该企业对产品质量的控制不够。管理控制主要有三大类,你认为该企业在产品生产过程中没有采用哪类控制?

- A. 现场控制。
- B. 反馈控制。
- C. 事前控制。
- D. A 和 C。

[答案] D

[解析] 从案例中我们可以看出,该企业在产品生产过程中采用的是反馈控制。

2. 针对企业产品质量存在的问题,企业的高层领导专门开会讨论解决方案,在会议上大家见解不一致,典型的看法有以下四种。你认为哪个看法更可取?

- A. 根本的原因是工人缺乏兴趣和责任感,因此应该首先从提高工人的责任心和归属感入手。
- B. 为了让工人负起责任来,应该制定详细的工作规范,要求他们严格执行。
- C. 在生产过程中的每个工序都设立检验员进行检验,及早发现问题,及早解决。
- D. 由于一些质量问题是设计原因造成的,应该着眼于提高设计人员素质。

[答案] A

[解析] 从案例材料中我们可以看出,企业的产品存在质量问题的根本原因是公司的激励机制存在问题,员工对于工作缺乏兴趣和责任感,这样的话,产品的质量就可想而知了。所以应该完善企业的激励制度,提高员工的兴趣和责任感、归属感。

3. 从案例中我们发现企业各个部门对于质量责任和原因都有不同的看法和争执,这些争执反应了什么问题?

- A. “经济人”的假设是正确的,人总倾向于推卸责任。
- B. 企业各个部门之间的协调不好。
- C. 企业中长期存在的难以调和的矛盾此时激化了。
- D. 企业的各部门很难达成统一的意见。

[答案] B

[解析] 从案例材料可以看出,并非是各部门很难达成一致的意見,也不是各部门之间互相推诿责任,也不是矛盾难以调和,而是各部门之间缺乏良好的沟通。只有沟通才能建立起理解的桥梁,才能让各部门之间进行相互了解,消除误解,真正回到解决问题的轨道上来。

4. 从案例中我们可以判断,该公司采用的划分部门的方式主要是:

- A. 按职能划分。
- B. 按产品划分。
- C. 按地区划分。
- D. 按业务性质划分。

[答案] A

[解析] 案例材料已经告诉我们,该公司采用的划分部门的方式主要是按职能进行划分。

5. 从案例中我们可以看出,人事经理刘彦试图通过改变工作的方式和扩大工作范围来提高工人的兴趣。这种方式属于双因素理论中的什么因素?

- A. 保健因素。
- B. 激励因素。
- C. 改变工作方式是保健因素,扩大工作范围是激励因素。
- D. 信息不足以做出判断。

[答案] B

[解析] 改变工作方式,工作扩大化和丰富化都是激励因素。

## 案例题专项练习 2: E 公司的发展

E 公司创建于 1958 年,是直属邮电部的全民所有制骨干企业,中国邮电工业总公司(PTIC 集团)的核心成员厂。经过多年的艰苦创业与不断探索,尤其是近年来充分利用改革开放的大好时机,依托科技与人才的优势,积极调整产品结构,自觉深化企业改革,企业已从一家邮电设备的修配厂,一跃发展成为以研制、开发、生产经营移动通信、程控交换、激光照排、数字传输、无线通信为主的多种电子通信设备的专业厂家。

从 1958 年建厂到 1979 年,E 公司的经营是在计划经济模式下进行的,企业没有明确的经营战略。1980 年后,邮电部的生产计划指标已远远不能满足企业的生产能力,拥有 3000 多万元生产能力的 E 公司只拿到了 90 万元的计划生产指标,此时 E 公司的决策者决定开发产品档次不算太高但颇有市场需求的电视机、电风扇和电源接插件。这一决策充分利用了企业的资产存量,1984 年企业的人均劳动生产率达到 16031 元,销售收入为 2785 万元,均比 1980 年增加了一倍。这一决策的重要性还在于增强了 E 公司全体员工的市场营销意识与营销能力。

在技术、资金有了一定积累的条件下,企业决策者认为,随着家电行业竞争者的增多,企业的产品如没有特色就很难获利,因此在 1985 年后,E 公司积极寻求有较高技术档次的新产品,其中最主要的是积极参加了电子部组织的激光照排项目的合作攻关。这一努力,使 E 公司形成了“以激光照排为主、数字特高频与移动通信为辅”的“一主多辅”的经营格局,对提高 E 公司的技术能力与今后的技术引进起点,起了较为关键的作用。

20 世纪 80 年代末期,E 公司生产经营的产品(如无线特高频设备)大部分为模拟制式,尽管当时还拥有一定的市场,但从长远来看,产品结构已趋老化,市场面临衰退。在这关键时刻,E 公司的高层决策者清醒地看到,改革开放是大势所趋,随着世界经济的发展,通信必然要实现数字化、全球化。决策者还敏锐地预测到,作为国家重要基础设施的邮电建设将会以高于 30% 的速度超前发展,电话会大面积普及且会出现固定电话向移动电话转移的新需求。而当时国家通信建设急需的移动通信、万门程控等现代通信设备一度主要依靠直接进口,美国的摩托罗拉、瑞典的爱立信、日本的 NEC 等国际大公司均致力于抢

占中国的大市场。鉴于这一情况,E 公司的高层决策者根据企业所拥有的技术水平与国内的大市场,果断地提出了“高新技术起点、多渠道技术引进、高速度形成规模经营”的经营战略,并由此做出了两个具有超凡胆识的决策:一是尽早与世界著名的无线通信产品制造商——美国的 M 公司签订蜂窝电话手持机与基站系统设备技术引进合同;二是冒险加盟 UJD04 型数字程控交换机的合作攻关。

这两项决策的制定与实现,从根本上改变了 E 公司的产品结构,企业发展出现了新的生机,1992 年就提前完成了“八五”原定计划,实现销售收入 4 亿元,1993 年销售收入猛增至 15 亿元,1996 年实现销售收入 40 亿元,全员劳动生产率高达 86.2 万元,与 1958 年建厂时相比国有资产增加了 200 余倍。E 公司开拓了一条值得国有大中型骨干企业借鉴的自强奋进、跳跃发展的成功之路。

首先,E 公司在发展中面临着技术风险。目前 E 公司移动电话手持机、基站系统有 80% 的关键部件还依赖进口,这种依赖在近几年还将进一步加重。由于自主研发的投入还较少,E 公司的技术发展方向还受制于国外公司。E 公司的自主开发能力与跳跃发展的产业规模和经济指标不匹配。

其次,E 公司的经营风险也很大。随着市场经济的进一步发展,对通信设备的需求将会越来越大,而通信产品的高利润,将吸引越来越多的国内企业加入通信行业;同时,国外大公司会进一步进入中国市场,因此,市场竞争会更加激烈。

1. E 公司决策成功的主要原因是:

- A. 决策的合理性。
- B. 决策的可行性。
- C. 决策的超前性。
- D. 决策的及时性。

[答案] C

[解析] E 公司的高层决策者清醒地看到,改革开放是大势所趋,随着世界经济的发展,通信必然要实现数字化、全球化。决策者还敏锐地预测到,作为国家重要基础设施的邮电建设将会以高于 30% 的速度超前发展,电话会大面积普及且会出现固定电话向移动电话转移的新需求。E 公司的高层决策者根据企业所拥有的技术水平与国内的大市场,果断地提出了“高新技术起点、多渠道技术引进、高速度形成规模经营”的经营战略。由此可以看出 E 公司的成功源自决策的超前性。

2. E 公司生产电视机、电风扇和电源接插件:

- A. 是经营战略错误。
- B. 是产品选择错误。
- C. 是市场分析错误。
- D. 是适应市场需求正确决策。

[答案] D

[解析] 电视机、电风扇和电源接插件的档次不算太高,但颇有市场需求。E 公司做出这样的决策是适应市场需求正确决策。

3. E 公司与 M 公司合作的意图主要是:

- A. 获得制造技术。
- B. 获得管理技术。
- C. 获得营销网络。
- D. 获得开发技术。

[答案] A

[解析] 从案例中可以看出 :E 公司与 M 公司合作的意图主要是为了获得制造技术。

4. 总而言之 ,E 公司跳跃发展的秘诀是 :

- A. 政府支持。
- B. 国外公司的支持。
- C. 科技、人才的支持。
- D. 超前认识。

[答案] D

[解析] 超前的思维、敏锐的市场嗅觉、果断的决策是 E 公司跳跃发展的秘诀。

5. 从本案例看 ,E 公司的经营风险主要是 :

- A. 高水平人才少。
- B. 产品单一。
- C. 未来产品方向不明。
- D. 对国外公司的依赖。

[答案] C

[解析] 从案例材料可以看出 ,E 公司的经营风险主要是由于市场的激烈竞争 ,加之技术发展速度快 ,未来的产品方向不明确。



### ■ 学习目的

学习本章后,应该掌握

- (1) 环境变化及其对变革管理的需要、变革型管理的特点
- (2) 如何激发组织的创新力、学习型组织的概念及特点
- (3) 冲突的概念和处理方法、企业财产组织形式和公司治理结构

### ■ 案例导读

#### 案例导读

案情：一家照相机设备制造公司雇佣斯蒂芬·施奈德当副总经理好多年了。斯蒂芬是位科学家,负责公司里的研究开发工作。在他的领导下,建立了正规的研究机构,它有五个管理层次。斯蒂芬手下有三个关键人物：研究部主任、行政管理部经理和专利注册部经理。研究部主任支配两个处长,一个抓基础研究,另一个搞应用开发。这两个处,各有五个探索领域：物理、有机合成、化学工艺、反应装置和分解学。依次类推,负责每个领域的科长手下有两、三个具体抓科题的组长。在整个研究开发过程中,由斯蒂芬不时地复审所有的项目,然后拨款授权,安排这些项目进入下一个阶段。

如此安排,使研究工作大见成效,公司长期来生意兴隆,获得了上千项专利。但是近两年来,日本、德国的一些公司在竞争中不断有惊人的突破,它们的研究队伍很快就探听到技术上的新改进,并且捷足先登地投入生产开发。当斯蒂芬退休时,公司任命了一位新的副总经理来负责研究工作,授权他重新改组研究队伍,以便从整体上对环境做出快速反应。

问题：这位新上任的副总经理应该采取哪些基本措施来改进研究活动,提高工作效率呢？

答案：

1. 研究工作的管理层次应该减少。
2. 管理人员的控制范围应该扩大。副总经理只抓三个部门,研究部主任仅管两个处长,每个处长手下有五个科长,而每个科长又只有两、三个科题组长,控制范围过小。

3. 权力应该下放。对整个研究过程来说,最高决策人要复审全部项目,显然会阻碍下面发挥积极性与创造力,同时也拖延了对外界变化反应的时间。

一个权力下放的企业,应该管理层次少,管理范围广,对这家公司来说,它可以这样来设计:

(1) 那位副总经理负责七个部门:物理、有机合成、化学工艺、反应装置、分解学、行政管理及专利注册。在每个研究领域层次上,不必顾及基础研究与应用开发之间差别,每个研究领域由一个部门主任牵头。

(2) 每一位研究部主任手下各有五个以上的项目带头人,从事专题研究,外加一个人来协调产品开发工作。

(3) 由于只有三个管理层次,这五个研究部主任有权审批各种项目的进展,而副总经理只需介入每一研究部门的总资金问题。

## 基本理论

### 一、环境的变化及其对变革管理的需要

#### (一) 组织内外环境中的变化力量

在组织内外环境中存在以下几方面的变化力量。

##### 1. 外部力量

组织外部的变化力量可以来源于:

(1) 市场。市场变化步伐的加快是当今市场的一大主要特征。其典型表现是,顾客的需求越来越变幻莫测,新产品不断推陈出新,产品寿命周期也不断缩短。市场变化的方式、速度已远远超出厂商的想像和控制范围。

(2) 竞争。同业的生产者、潜在进入者、替代品生产商以及具有很强讨价还价能力的供应商和顾客,都是企业经营和赢利的竞争者。他们之间的竞争已不再是单纯的产品竞争,更是服务的竞争。竞争的手段已经从成本、价格越来越转移到质量、品种、反应速度及其与成本因素的混合。甚至竞争的主体已经由单个企业转变为整条商品供应链的联合体。核心竞争力的培植和发挥日益成为新时期企业竞争战略研究的新内容。

(3) 全球化。随着交通和通讯的迅速发展,以及全球反对贸易保护、提倡自由贸易浪潮的掀起,企业的经营和竞争已经走向了国际化、全球化。一方面中国的企业要注意开拓国际市场并研究如何抗衡国外强劲对手的竞争;另一方面随着我国加入世界贸易组织(WTO),在国内市场上企业也面临着越来越广泛和激烈的竞争。

(4) 信息社会的变化。电子计算机的普及和现代信息与通讯技术的发展,使人们的生活以及企业的经营和管理进入了一个崭新的时代。十几年前还只是空幻的东西,现在已迅速地、令人吃惊地展现在了人们眼前。全球互联网络和电子商务等的应用、全球村的即将到来,在给企业的经营和管理带来新机会的同时,也提出了许多亟待解决的课题。

## 2. 内部力量

除了组织外部环境的力量外,组织内部也孕育着多方面的引发变化的力量。这些存在于组织内部的变化力量,有的可能最初就产生于组织内部的运营过程,有的也可能产生于外部变化的影响。举例来说,组织的员工队伍就处于不断变化之中,尤其是随着员工受教育程度和职业流动意向的提高,他们对工作的自主性和能力发展的需要会增强,这样就要求管理工作做出相应的调整。技术的进步和新设备的引进也是引发变化的另一种内部力量。高层管理班子的改组,企业战略的重新制定或修订,企业之间的合并重组,这些事件常常也会引起管理政策和实践的变革。

以上力量所引发的环境变化,使管理者的传统角色在不同程度上受到了修正乃至变更。

### (二) 管理变革的类型

根据环境变化的频度和强度及其要求组织变革管理的程度及方式的不同,可以区分为两种类型的管理变革。

#### 1. 静态环境中的间断变革

这时的组织就像一艘在风平浪静的海洋中航行的船只,船长和船员们都清楚地知道他们正开往何处,因为他们或前人已做过多次这样的航行,积累了丰富的经验和知识来确保航行顺利地到达目的地。只是偶尔遇到风暴时才会有变化出现,其他平静、可预见的航程中尽可按常规方式来航行。在这种情况下,变化只是偶然的干扰事件,或者说是对组织平衡状态的一种暂时的打破,只要对一时出现的变化能够应对得当,组织将很快恢复到平衡状态。因此,在这种组织的管理工作中,追求稳定性和效率是管理的主流方向,事务型管理模式起着主导的作用。

#### 2. 动态环境中的持续变革

从20世纪80年代后期到90年代初期开始,企业的经营环境愈来愈显示出动态多变的特性,相对不变或渐进变化的环境条件已经在越来越多的行业或企业中消失了,变化成为了一种自然的、持续的过程。就像在不断出现险滩的湍急河流中行驶的小木筏,筏上的船工以前并没有出航过,也完全不熟悉河流的构造,不了解最终的目的地,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”情形下,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。换句话说,动态多变的环境向管理者提出了变革管理的任务和要求。

### (三) 组织变革决策的内容

组织变革决策的主要内容包括:①要不要变,即分析其领导的组织需要变革的原因和必要性;②变成什么样子,即确定组织变革的方向和目标;③变什么,即确定变革的主要内容有哪些,是侧重于任务、技术的变革,还是结构、人员的变革,或是组织文化的变革,

甚或是涵盖内容广泛的全面的变革；④如何变，即确定变革发动的时机、所采用的变革方式和变革过程中减少阻力或增强动力的措施等。

## 二、变革管理的特点

### 1. 片面强调事务型管理的缺点

- (1) 强调短期框架，注重细枝末节，侧重回避风险，拘于理性；
- (2) 重视专业化分工，强调人尽其职，遵循规则，忽略综合性、工作中的合作配合和全身心的投入；
- (3) 忽略人的能力的扩展以及授权和激励。

### 2. 片面强调变革性管理的缺点

- (1) 强调长期远景，忽略短期计划和预算；
- (2) 极为重视组织文化的作用，不注重专业化、结构体系和规章制度；
- (3) 鼓动那些不愿意利用控制系统也不遵循解决问题的法则的员工，以非正式的方式集结在一起。

## 三、关于创新的理论

“不创新，则灭亡”这句话日益成为现代管理者的一大呼声。在全球竞争日益激烈的动态环境中，组织要成功地开展竞争，就必须创造出新的产品或服务，并采用最先进的技术。

### 1. 创造与创新

通常而言，创造(creativity)是指以独特的方式综合各种思想或在各种思想之间建立起独特的联系这样一种能力。能激发创造力的组织，可以不断地开发出做事的新方式以及解决问题的新办法。创新(innovation)则是指形成一创造性思想并将其转换为有用的产品、服务或作业方法的过程。即富有创新力的组织能够不断地将创造性思想转变为某种有用的结果。

### 2. 激发创新的因素

一般地说，管理者可以通过以下几方面措施来激发创新：

(1) 实行有机式的组织结构。工作分工程度低、部门职能分化弱、横向沟通密切、纵向层次设置少，并且以分权化和非正规化方式来运作的组织（通常称之为有机式组织），由于具有较高的灵活适应性和跨职能工作的能力，从而有利于形成创新成果并使创新更易于得到采纳。

(2) 拥有富足的资源。宽裕的资源为创新奠定了物质基础。这样的组织不仅有能力购买创新成果，而且更敢于投下巨资推行创新并承担创新失败的损失。

(3) 管理者较长时间的任期。创新通常需要在一段较长时间内才能显示出效果。任

职期间过短会不利于管理者行为的长期化,从而妨碍创新得到应有的重视。

(4) 充满创新精神的组织文化。富有创新力的组织通常在组织文化方面表现出以下特征:鼓励尝试,允许失败;容忍不切实际的想法;容忍冲突,鼓励冒险;注重结果而放松对过程的控制;强调开放系统思维方式等。

(5) 人力资源因素。富有创新力的组织注意招募那些具有做事有持久力、高度自信、精力旺盛、敢冒风险等个性的员工,并积极对现职员工开展培训,使其不断进行知识的更新。同时,给予员工高工作保障,以减少他们担心因犯错误而遭解雇的顾虑。激发创新的组织还鼓励员工成为革新能手甚至成为在企业内部力行创业的内企业家,使其一旦产生新思想就能义无反顾地主动将这种思想予以深化,形成创新的成果,并享受到创新过程的乐趣和创新结果给组织及个人带来的实质性好处。

### 3. 学习型组织的特点

(1) 有一个普遍赞同的共同愿景。这里,愿景就是指对组织理想未来的构想或设想。在学习型组织中,愿景并不是由高层领导独自制定的,而是在自下而上、自上而下和左右协商的过程中形成的,并得到广大员工的一致认可。

(2) 在解决问题和从事工作中,摒弃旧的思维方式和常规程序。发现错误或问题时,不是按照现有的观念,简单地沿用既有的程序和规范来进行决策和行动,而是要对根深蒂固的观念和规范提出挑战,使每个人在大胆质疑的“前提”中提高各方面工作的水平。

(3) 作为相互关联系统的一个有机组成部分,成员们对组织的所有过程、活动、功能和与环境的相互作用进行积极的思考。学习型组织可以比喻为一张“网”,组织的不同部分在独立地调整和变革的同时也在为组织整体学习能力的提高做出贡献。

(4) 成员们跨越纵向和横向边界进行着坦率真诚的沟通,共享相关的信息和知识,在开放的环境中,在功能正常的冲突中,使异质的、自主的个体团结成为一个整体。

(5) 成员们放弃个人利益和局部利益,为实现组织的共同愿景协同工作、密切配合。概而言之,就像人具有学习能力一样,如果能将企业建设成学习型组织,这样的企业就有可能最终成为一个能不断提高和发展自身以动态地适应环境变化的具有强大组织学习能力的充满生命力的有机体。

#### 重要提醒

创新和学习型组织是管理理论中的重要名词。考生要掌握学习型组织的特点和激发创新的因素。激发组织的创新精神和创建学习型组织通常是管理案例分析中解决案例中存在的问题的良药。

## 四、冲突及其管理方法

### 1. 冲突的概念

冲突是指人们由于某种抵触或对立状况而感知到的不一致的差异。冲突与差异是否真实存在并没有关系。只要人们感觉到差异的存在,则冲突状态也就存在。冲突的两种

极端情况是：一端为微妙、间接、高度控制的抵触状况；另一端为明显、公开的活动，如罢工、骚乱和战争。

处理冲突的能力对管理者的职业成功和提高管理绩效具有重要意义。美国管理协会进行的一项对中层和高层管理人员的调查表明，管理者平均花费 20% 的时间处理冲突。对于管理者认为在管理发展中什么方面的技能最为重要的一项调查发现，冲突管理排在决策、领导或沟通技能之前。这些证明了冲突管理的重要性。

## 2. 缓解冲突的方法

对于不希望出现的冲突，管理者应该如何处理？以下步骤和策略有助于提高管理者的冲突管理技能。

(1) 审慎地选择要处理的冲突问题。管理者不应该对所有的冲突一视同仁。一些冲突任其存在，可能会对组织有益。有些冲突虽然表现为问题，但可能并不值得日理万机的管理者花费时间和精力去解决。此时，回避是一种更巧妙和有效的做法。通过回避琐碎的冲突，管理者可以提高总体的管理成效，以免徒劳无功或者得不偿失。还有些冲突则根本就在管理者的影响和控制范围之外，是其力所不能及的，在这方面付出努力很可能不会获得明显的回报。所以，管理者应该审慎地选择所要管理的冲突，勿要天真地认为优秀的管理者就必须解决好每一个冲突。

(2) 评估冲突当事人。即当管理者选择了某一冲突情境进行处理时，就要拿出时间仔细地了解和研究冲突的当事人。有什么人卷入了冲突？冲突双方各自的兴趣所在是什么？双方各自的价值观、人格特点以及情感、资源因素如何？他们基本的冲突处理风格怎样，各方最有可能采取何种行动，习惯采取什么样的冲突处理方式？管理者如果能站在冲突双方的角度上看待冲突情境，则成功处理冲突的可能性会大大提高。

(3) 分析冲突原因和根源。冲突不会在真空中形成，它的出现总是有理由的。解决冲突策略的选择在很大程度上取决于对冲突发生原因的判断，因而管理者需要很好地了解冲突源。研究表明，虽然组织中产生冲突的原因可能多种多样，但是总体上可以分为三类：一是沟通差异。沟通不良容易造成双方的误解，从而引发冲突。人们往往倾向于认为冲突大多数是由于缺乏沟通造成的，因而常将沟通问题作为解决冲突的突破口。这可能是一种严重的误解。事实上，许多冲突情形并不一定是缺乏有效沟通而引起的，有效的沟通与是否能达成一致的意見并不能简单地划上等号。管理者必须清醒地认识到，良好的、无障碍的沟通，与别人同意自己的观点，实际上是两码事。初看起来某些冲突似乎是由于沟通不良而导致，但进一步的分析会发现，不同主体因组织中的角色要求、决策目标、绩效标准和资源分配等不同而产生的立场和观点的差异，往往是造成冲突的更重要根源。这些差异多是因为组织中的纵向层次划分和横向部门分化造成的，而并非因为纯粹的沟通原因。所以，我们将这类冲突源归纳为结构差异这是第二类差异。另一类冲突源是人格差异。人们在各自的背景、教育、经历及培训中会形成独特的个性特点和价值观，其结果使有些人表现出尖刻、隔离、不可信任、不易合作，这些人格上的差异也会导致冲突。

(4) 采取切实有效的策略解决冲突。当冲突过于激烈时，管理者应该采取一定的措施和方法来减缓和削弱冲突。具体有五种策略可供选择：

① 回避、冷处理。即从冲突中退出,听任其发展变化。当冲突微不足道时,当冲突双方情绪过于激动而需要时间使他们恢复平静时,或者当采取行动后所带来的负面影响超过冲突解决后获得的利益时,回避就是一种不失为理智的策略。

② 强制、支配。也就是以牺牲一方为代价而满足另一方的需要。以这种“他输、你赢”方式解决组织中的冲突,通常被描述为是管理者运用职权解决争端。当管理者需要对重大事件做出迅速的处理时,或者当需要采取不同寻常的行动而无须顾及其他人是否赞成这种处理方式时,强制会取得较好的效果。

③ 迁就、忍让。这是将他人的需要和利益放在高于自己的位置上,以“他赢、你输”来维持和谐关系的策略。当争端的问题不很重要或者希望树立信誉时,这种策略十分有价值。

④ 折中、妥协。即要求每一方都做出一定的让步,取得各方都有所赢、有所输的效果。当冲突双方势均力敌时,当希望对一项复杂问题取得暂时的解决办法时,或者当时间要求过紧而需要一个权宜之计时,折中是合适的策略。

⑤ 合作、协同。这是一种双赢的解决方式,此时冲突各方都满足了自己的利益。这种策略要求各方之间开诚布公进行讨论,积极倾听并理解双方的差异,对有利于双方的所有可能的解决办法加以仔细考察。合作是一种理想的冲突解决策略,但并不是在任何条件下都可能采用。通常地,当没有时间压力时,当冲突各方都希望互利时,当问题十分重要而不宜妥协折中时,合作是最佳策略。

### 3. 提升冲突的方法

冲突管理的另一层含义是在必要的时候激发一定水平的冲突。管理者激发冲突可以采用的策略主要有:

(1) 改变组织文化。管理者要激发功能正常的冲突,首先需要向下属传递这样的信息,即冲突具有合法的地位,同时以实际的行动对那些敢于向现状挑战、倡议革新观念、提出不同看法和进行独创思考的个体大力支持和奖励,以形成一种提倡和鼓励冲突的价值观念和文化氛围。

(2) 运用沟通。模棱两可的、具有威胁性的信息,可以促发和提高组织的冲突水平。比如,宣布有些工厂可能要倒闭,某些部门可能被取消或合并,公司将被迫进行裁员这类的信息,会使组织成员减少惯常的漠然态度,对现状提出积极的反思和重新评价,从而增加新思想,增大冲突水平。

(3) 引进外人或重用吹毛求疵者。从外界招聘或从组织内其他部门调进不同背景、态度、价值观或管理风格的人,无疑会给群体和组织带来新鲜的血液,改变一潭死水、停滞迟钝的状态。任命那些有意或倾向与大多数人的观点和做法背道而驰的人,鼓励他们扮演批评家的角色,会使意见过于单一化的群体在决策过程中听到另一种声音,以更全面地看待问题。实践已经表明,通过引入唱反调者而增加群体冲突水平,是避免出现群体思维和提高群体决策质量的重要措施。

(4) 重新构建组织。如调整工作群体、变更纵向层次和横向部门的划分、提高工作中的相互依赖性、重新分配决策和指挥的权限以及改变规章制度等,这些结构设计的变更会

在不同程度上使组织现有运行方式发生改变,从而引发组织的结构性冲突。

## 五、现代企业制度

### (一) 企业所有制及其典型形态

所有制就是一种产权归属制度。从所有者的组成关系看,所有制有三类:一是私有制,二是公有制,三是介于两者之间的混合所有制。

私有制的基本特性是排他性。私有制通常采取两个基本形态:一个是单个人所有,另一个是家族或家庭所有,它们都属于排他性所有制。

与私有制不同,公有制的基本特性是共有性,公有财产实际上就是共同财产。范围内的公有财产,只归该集体内的成员所有。因此,公有制又分成全民所有制(或国有制)和集体所有制两种,这两种公有制的公有范围有宽窄、大小之分。到目前为止,中国的国有制也有两种形态:一个是归中央控制的国有制,另一个是归地方控制的国有制,它们的所有者代表也有范围宽窄和大小之分。集体所有制有城乡区别。农村乡镇企业通常以自然社区为界限,大部分乡镇企业实际上由乡镇政府所有,无论是企业外的农民,还是企业内的员工,事实上没有享受到所有者的权利,因为他们既没有所有者红利,又没有得到医疗、退休养老和其他福利待遇。以行政设定为基础的城镇集体企业,虽然没有直接分享产权红利,但是他们享受了企业提供的公费医疗和退休等待遇。因此,城镇集体所有制基本上是一种企业内员工共有制。

混合所有制是指公与私、共有性与排他性混成一体的财产制度,它的典型形态是股份制。在弄清这种所有制形式之前,我们先引入股票概念。股票是股东持有的一种有价证券,它证明股东入股的资本额和借此控制资产及取得股息的权利。所谓股份制,是指财产所有者通过持有股票或账面股额而享有财产所有权的一种制度。从所有者参与的形式看,有公众股份制,它以社会范围内通过股市认购股份的公民作为股东;有职工股份制,它的股东是本企业内的职工;还有少数股东持股的股份制。无论哪一种股份制形式,就企业的物质财产而言,在内部它是共有的,不可能分割,没有排他性;对外部它又是“私”有的,存在排他性,未持有该企业股票的人就不是它的所有者。内部的排他性只能通过价值形态的持股额来体现。因此,不能简单地断定股份制是私有制,还是公有制。股份制企业所有制形态上多数是一种混合企业。

### (二) 现代企业制度建设

一般说来,谁对某物品拥有所有权,谁就拥有该物品的占有权,因此,所有与占有、所有权与占有权没有什么区别。你可以将你所有或占有的物品,租借给他人使用、经营,在租借期间,你虽然拥有对该物品的最终所有权,但是对该物品的控制、使用和经营的权利已让渡给租借人,出现了所有权与经营权、占有权与使用权的分离。所有权与经营权的分离通常被称为“两权分离”。在个人和家庭所有制条件下,两权是统一的,所有者同时就是经营者。

股份制属于两权分离的产权制度。无论是比较分散的股民持股还是大股东持股,股

票无论是上市还是不上市,股份制企业的所有权和经营权都是相互独立的。股票或账面股额代表控制资产的权利,股息是让渡资产使用权的时间贴水,这都属于所有权的行为。作为一种所有权制度,股份制不但具有一定程度的“资产共有”特性,而且产权是社会化的,这对于向社会发行股票尤其是股票上市的企业而言更是如此。由于这类企业产权的社会化程度高,就可以实行专业化(职业化)经营管理,即由职业经理人员来经营企业,实现所有权与经营权相分离。

从国有和集体所有制企业来看,它们既可以实行两权统一,亦可以使经营权从所有权中独立出来。

1993年11月,党的十四届三中全会通过的《关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》指出,我国当前的一项重要任务是对国有企业进行公司制改造,建立现代企业制度,实现政企分开、转换企业经营机制和增强企业活力的目的。

那么,何谓现代企业制度?《决定》中的概括就是“适应市场经济要求,产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”。《决定》指出了现代企业制度的五大特征:

(1) 产权关系明确,企业中的国有资产所有权属于国家,企业拥有包括国家在内的出资者投资形成的全部法人财产权,成为享有民事权利、承担民事责任的法人实体。

(2) 企业以其全部法人财产,依法自主经营,自负盈亏,照章纳税,对出资者承担资产保值增值的责任。

(3) 出资者按投入企业的资本额享有所有者的权益,即资产受益、重大决策和选择管理者的权利。企业破产时,出资者只以投入企业的资本额对企业债务负有限责任。

(4) 企业按照市场需求组织生产经营,以提高劳动生产率和经济效益为目的,政府不直接干预企业的生产经营活动。企业在市场竞争中优胜劣汰,长期亏损、资不抵债的应依法破产。

(5) 建立科学的企业领导机制和组织管理制度,调节所有者、经营者和职工之间的关系,形成激励和约束相结合的经营机制。

以上是结合中国国有企业改革的实际对现代企业制度的特征所做的科学的阐述。由此可见,建立现代企业制度的实质,就是要按照“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的要求,真正把国有企业建成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的法人实体和市场竞争主体。

### (三) 企业财产组织形式

企业按照财产构成不同可以表现为多种组织形式。从国际上流行的企业分类来看,主要有个人业主制、合伙制和公司制三种基本形式。

个人业主制企业又叫独资企业或单一业主制企业。它可由投资者一个人经营,也可由投资者家庭经营,其财产归一人或一个家庭所有。这种企业,在法律上称为“自然人”企业。按有关法律规定,单一业主制企业投资者对企业债务负无限责任,即投资者应以企业的全部财产和投资者的其他私人财产来承担清偿债务的责任。

与个人业主制企业一样,合伙制企业在我国也是“自然人”企业。其定义就是由两个或两个以上的出资者共同投资、联合经营的企业。合伙制企业体现的是契约式合伙关系,

在英美法系的国家和地区(包括英国、美国、新加坡、中国内地和中国香港特别行政区等)中不具有“法人”资格。不过,奉行大陆法系的国家和地区(包括法国、德国、日本和中国台湾地区等)则认为,合伙制企业是“法人”,并称之无限责任公司。合伙制企业的财产是合伙人的共有财产,由合伙人统一管理和使用。合伙制企业的投资者对企业债务负连带无限清偿责任。这里,无限责任是指企业的债务必须到如数清偿为止方可解除债务责任,它既不能以出资额为限,也不能以个人的财产额为限,连带责任则是指各个合伙人就企业的债务对所有债权人负全部的清偿责任,尤其是当企业的资产不足以抵偿债务时,各股东不能以出资比例的大小来推卸债务,而应以其个人的全部财产对企业的债权人负连带责任。例如,有一个由甲乙两人组成的合伙制企业,共有资产5万元,债务6万元,需要合伙人以个人的财产加以清偿。假如甲和乙分别有个人财产1万元和0.2万元。在乙只有能力偿还0.2万元债务的情况下,甲需承担其余0.8万元的债务。普通合伙企业的债权人既可以对该企业的全体合伙人行使债权,也可以对其中任何一个合伙人行使债权。在前述例子中,如果该企业的债权人单独对合伙人甲行使了债权要求,这时甲就必须尽其个人财产(1万元)向债权人负起偿还全部债务的义务,但这并不意味着企业的债务与其他合伙人就没有关系了。相反,甲乙两个合伙人根据其所立契约的条款又形成了一种债权和债务关系,由此产生所有合伙人之间的连带关系。

公司制企业是指由两个或两个以上的出资者共同出资,依法定的条件和程序而设立的、具有独立人格的“法人”企业。从是否具有“法人”资格方面看,公司制企业同个人业主制企业和合伙制企业具有明显的区别。按法律意义对公司制企业进行分类,因各国的法律制度不同而有不同的划分方法。

我国公司法将公司制企业分为有限责任公司和股份有限公司两种。有限责任公司是指单独投资者或两个以上股东共同出资,投资者或股东以其出资额为限对公司承担有限责任,公司以其全部资产对公司的债务承担责任的企业法人。有限责任公司的股东人数一般为2人以上、50人以下。当国家(国家授权投资的机构或者国家授权的部门)为公司的惟一出资人时,这种特殊形态的有限责任公司称做国有独资公司。股份有限公司则是指将全部资本分为等额股份,并以发行股票的方式筹集,股东以其所认购的股份对公司承担有限责任,公司以其全部资产对公司债务承担责任的企业法人。

公司制企业作为企业财产的一种现代组织形式,在企业法人制度和有限责任制度方面具有鲜明的独特性。首先,公司具有独立的“法人”地位(这是与“自然人”企业的最显著区别),拥有自己独立支配的法人财产,可以自己的名义独立从事生产经营活动,独自享有民事权利和承担民事责任。公司的各个出资者,不论在什么时候、什么情况下,都不能以个人身份去支配公司财产,也不能以个人名义对外开展活动。其次,无论是有限责任公司还是股份有限公司,股东均以其出资额为限对公司承担责任,公司以其全部资产对公司的债务承担责任。公司制企业的债权人在公司资产不足抵偿公司债务时,不能直接对股东个人提出偿债要求(这是与股东个人不能支配公司财产的权力相对应的,股东只对公司负有限责任,并不直接对公司债权人负责),而只能对企业法人行使债权,且该法人也只以其全部公司净资产来承担有限的偿债责任,这样股东最多只是损失其所认购的股份及未分配到手的股利,而不会损失其余私人财产,从而大大减少出资的风险,使公司制

企业筹集发展资金的机会增大。《中华人民共和国公司法》规定,公司财产不足清偿债务的,应当申请宣告破产。经清算确定的公司财产优先支付清算费用、职工工资和劳动保险费用、缴纳所欠税款、清偿公司债务,清偿后剩余的财产,有限责任公司按照股东的出资比例分配,股份有限公司按照股东持有的股份比例进行分配。另外,法律还规定,股份有限公司要定期向公众公布损益表和资产负债表。

#### (四) 公司治理结构

公司治理结构,是指所有者(股东)对公司的经营管理和绩效进行监督和控制的一整套制度安排。正如中共十五届四中全会《关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》在谈到对我国国有大中型企业实行规范的公司制改革时所指出的:“公司法人治理结构是公司制的核心。要明确股东会、董事会、监事会和经理层的职责,形成各负其责、协调运转、有效制衡的公司法人治理结构。所有者对企业拥有最终控制权。董事会要维护出资人权益,对股东会负责。董事会对公司的发展目标和重大经营活动做出决策,聘任经营者,并对经营者的业绩进行考核和评价。”

我国《公司法》也规定,股份有限公司和经营规模较大的有限责任公司应设立监事会,由股东代表和适当比例的公司职工代表组成,对董事和经理的行为进行监督。这样,权力机构、监督机构、决策机构和执行机构相互独立又相互制衡,可以保证公司制企业形成权责明确、管理科学、激励和约束相结合的内部管理制度。在“两权分离”的公司制企业中,对经营者行为的约束除了公司内部治理结构即法人治理结构中的制衡力量以外,还包括外部的各种市场力量的约束。广义的公司治理结构概念就包含了内部治理和外部治理两层含义。所谓外部治理,指的就是通过竞争性市场实现对公司经营者行为的间接控制。外部治理所依托的约束力量主要来源于产品市场的竞争压力,以及经理人员市场、资本市场和公司控制权市场的威胁等。这些外部约束力量与公司法人治理结构一起,共同组成了“一揽子内部和外部的监督手段”,它们相互替代并且相互补充,共同用以对经营者的行为实施控制,以实现公司的根本目标。

### 六、市场营销知识

#### (一) 市场的分类

根据不同的购买目的,可以把市场划分为个人消费者(以下简称消费者)市场和组织市场。消费者市场是指为满足生活需要而购买产品和服务的个人和家庭的总和。组织市场是由那些以生产加工、转卖或执行任务为目的而采购产品或服务的正式组织,这些组织包括生产企业、中间商和政府机构。因为两个市场的需求特性、购买目的、决策单位等不同,其市场行为也不尽相同。

##### 1. 消费者市场的特征

消费者需求由于受多种主观和客观因素的影响而呈现出多样性。但从总体上看,各种需求之间又呈现某些共性。这些共性表现为以下几个特征。

(1) 需求的无限扩展性。消费者的一种需求得到满足,又会产生新的需求,这是永无止境的动态发展过程。随着社会经济技术的进步和消费者收入的增长,消费者需求也将不断扩展。

(2) 需求的多层次性。尽管消费者的需求无穷无尽,但是不可能所有需求都会得到满足,每个人总要受到自己的支付能力和客观条件的限制。这就形成了需求的多层次性。不同消费者群体由于社会地位、收入水平和文化程度等方面的差异,必然会形成多层次的需求。

(3) 需求的复杂多变性。由于受到各种因素的影响,消费者对产品和服务的需求是随着时间的推移动态发展变化的。

(4) 需求的可诱导性。在大部分时间里,消费者需求是处于休眠状态,但是在外部的刺激和诱导下会被唤起。因此,营销人员可以通过有效的营销手段影响消费者行为。

## 2. 组织市场的特征

在某种意义上,组织市场同消费者市场具有相似性,二者都由人充当购买者并做出购买决策。但是,它们之间又有很大区别,组织市场有一些明显不同于消费者市场的特点。

(1) 市场结构和需求特性方面。组织市场通常比消费者市场的购买者数量少得多,但是购买规模却大得多;生产分布的地理位置更为集中;其需求是派生的,即最终取决于消费者市场的需求;许多需求缺乏弹性;市场需求的波动性大。

(2) 购买者的特点方面。虽然组织市场的直接购买者数量较少,但购买行为涉及的人较多,并且大多为受过专门训练的专业人员。这意味着对销售人员的素质要求也较高。

(3) 购买者决策的类型和决策过程。一般较为复杂,决策行为也较规范。

(4) 买卖双方的关系。一般倾向于建立长期业务关系,因此关系营销显得尤为重要。

## (二) 影响市场行为的因素

影响市场行为的因素主要分为内在因素和外部环境。

### 1. 影响市场行为的内在因素

影响市场行为的内在因素主要是指消费者心理因素,如动机、个性、知觉、学习、态度等。要了解消费者行为,就必须研究这些心理过程。

#### (1) 消费者动机

人的行为是由动机支配的,而动机是由未满足的需要引起的。所谓需要是指外部刺激通过人体感官作用于人脑所引起的某种缺乏状态。当人产生某种需要而又未能得到满足时,人会出现紧张感,形成内在驱动力,使人们作出反应,如购买行为。当人的需要得到基本满足时,则紧张感消失,恢复平衡,然后,新的需要又产生,重复上述动机过程。

马斯洛的需要层次论把人的基本需求分为五个层次:生理的需要、安全的需要、社会的需要、尊重的需要和自我实现的需要。生理的需要是指维持个体生存和人类繁衍而产生的需要,如对衣、食、住等的需要;安全的需要是指在生理和心理方面免受伤害,获得保护、照顾和安全感的需要,如健康、安全、社会秩序等的需要;社会的需要是指希望给予或

接受他人的友谊、关怀和爱护,得到某些群体的承认、接纳和重视的需要;尊重的需要是希望获得荣誉,受到尊重和尊敬,博得好评,得到一定的社会地位的需要;自我实现的需要是指希望充分发挥自己的潜能,实现自己的理想和抱负的需要,是人类最高级的需要。

需要理论为市场细分和定位提供了基础。企业应该根据消费者不同的需要,了解哪些需要没有得到满足,然后有的放矢、对症下药地进行经营管理活动。

### (2) 个性

动机促发消费者的行为目标,而个性会使不同的消费者选择不同的行为去实现目标。个性是个体在面临相似情况时做出特有反应的倾向。个性研究本质上是人与人之间的差异研究。个性具有独特性、稳定性以及可塑性等特征。

个性与消费者对产品、品牌、媒体、购物场所的选择等有密切联系。每个人都有对自己的看法,即自我形象。这种自我形象与个性有密切的关系。消费者喜欢购买与自我形象一致的产品。他们认为拥有这些产品有助于延伸、强化自我形象。很多产品和品牌都具有其象征意义,这些有助于企业正确地定位产品或品牌。

### (3) 知觉

消费者在购买产品或服务时,依据自己对外部刺激物的看法决定购买哪一品牌。因此,了解消费者是怎样感知外部世界的,对营销部门来说很重要。

知觉是指人们对客观事物各个属性之间进行有机的联系,综合反映客观事物的过程。知觉过程是一个有选择性的心理过程,包括知觉的选择过程、组织过程和解释过程。

知觉的选择过程 消费者每天接收众多商业信息,但是并不是对每一条信息都“来者不拒”,而只是接收那些对自己最有价值或最感兴趣的极少部分。知觉的选择性与客观刺激物的特征、消费者的经验与期望以及动机有关。一般情况下,消费者更容易去选择下列外部刺激物进行信息处理:一是与消费者目前需要有关的;二是与预期相符的;三是变化幅度大于一般的、较为特殊的刺激物。

知觉的组织过程 对外部环境中选择的刺激物,人们并不是孤立、分散地去看,而是对它们进行组织,最终形成整体概念。知觉组织过程中,可以运用下列三种方法来理解消费者行为,即感知对象和背景关系、组合以及闭合。人们看外部事物时,会受到感知对象和背景关系的影响。一般来说,人们对感知对象感兴趣,印象深,而往往忽略背景。因此,企业在做广告时,一定要突出产品、品牌,而不是相关背景;组合是指人们对连续的客体或符号有按固定格式去组合理解的倾向。这一原理强调进行商品陈列、广告设计、包装等活动时,应突出整体、和谐的效果;闭合是指将不完整的图形或情景看成完整状态的一种知觉作用。有些研究表明,留给消费者不完整的句子的广告可能更容易记住。

知觉的解释过程 人们如何解释外部刺激是一个主观过程,往往受到一些影响,如晕轮效应,即使知觉结果偏离客观现实。消费者对外部刺激的解释能否与现实接近与受刺激的清晰与否、消费者的过去经验、动机和兴趣等有关。

## 2. 影响市场行为的外部环境

影响市场行为的外部环境是指社会经济环境,主要有参照群体、家庭、社会阶层、文化以及亚文化等因素。

### (1) 参照群体

参照群体为消费者提供行为的角色和标准,并直接影响着消费者的需要和购买行为。参照群体是指个人在进行消费活动时,确定自己的判断、信念和行为时用作参考的那类群体。参照群体对消费者的影响有三种方式:信息性影响、规范性影响和价值表现影响。信息性影响是指消费者认为某个群体能提供可靠的信息和专业意见,或消费者相信群体信息将增加其有关产品选择的知识,那么他就会接受群体所提供的信息的过程,规范性影响是指个人为了获得赞赏或避免惩罚而满足群体的期望的过程。个人购买决策受到别人偏好的影响,以此来满足期望。如果某一广告承诺消费者如果采用该品牌的产品,会获得别人的认可,就是运用了规范性影响的作用;价值表现影响的产生以个人对群体规范的内化为前提。在内化的情况下,毋需任何外在的奖惩,个体就会依据群体观念和规范行事,因为个体已经完全接受了群体的规范,群体的价值观实际上已成为自身的价值观。

参照群体对个人购买行为的影响取决于个人对于群体的态度、群体的性质以及产品的性质。常用的参照群体包括名人、专家、雇员以及普通人。

### (2) 家庭

家庭是大多数产品的基本消费单位。另外,个人的消费模式,往往与家庭其他成员的消费模式有密切相关。家庭是指以婚姻、血缘以及收养关系的成员为基础组成的一种社会生活组织形式或单位。

家庭不仅对消费行为有直接的影响,而且在孩子的社会化过程中担当着重要的角色。家庭通过家庭的文化,将特定社会阶层的观念和行为方式传达给下一代,因此,除了购买和消费方式之外,家庭还强烈地影响着人们的生活态度和技能。

在家庭生命周期的不同阶段,家庭对消费的需求有明显的差异。这一方面是由于家庭收入和经济实力的变化而引起了需求的变化,另一方面也是由于家庭成员随着年龄和阅历的增长在消费兴趣和爱好上发生了改变。同时,家庭结构的变化也会导致家庭消费的重大变革。一般把家庭生命周期分为五个阶段。

单身未婚阶段:年轻的单身男女,有固定的收入,其中一部分已经独立生活。他们几乎没有任何经济负担,是新观念的倡导者;

新婚阶段:年轻夫妇,尚无子女,经济状况较好,对耐用消费品的购买力强,买高档的衣服、家具和家用电器;

育儿阶段:年轻或中年夫妇,抚养未成年子女(指子女13岁以下)。这一阶段是家庭用品的采购高峰,因而相对来说储蓄减少,多购买儿童用品;

子女成年阶段:中年或老年夫妇,他们的孩子逐渐长大,有的已经开始独立。这一阶段父母考虑更多的是子女的教育和婚姻问题,家庭储蓄倾向比较明显,添置耐用品的频率放慢;

老年阶段:老年夫妇或丧偶独居的老年男女,他们无子女负担,大部分均已退休,因此收入也大幅度下降。健康长寿是这一阶段消费者最关心的问题,所以他们是医疗用品、保健食品、老年健身器材的主要消费者。

### (3) 社会阶层

每个社会都按照某些标准将其成员划分为若干社会阶层,属于同一阶层的人具有某

种相似的价值观、信念和行为。社会阶层是指一个社会中,依照一定的社会地位划分的,具有相对的同质性和持久性的集团。

社会阶层具有以下四个特征:①社会阶层具有有界性、有序性、互斥性、穷尽性和影响性;②社会阶层影响获取资源的机会;③社会阶层对情趣和生活方式有影响;④社会阶层是一种生存状态。社会阶层一般用收入、职业、受教育程度等变量来划分。

不同社会阶层的人,对产品和品牌有不同的需求和偏好。因此,社会阶层对市场细分以及定位有重要意义。不同阶层还决定了不同的零售方式以及广告媒体的选择。

#### (4) 文化以及亚文化

文化是人类在社会历史发展中形成的信念、价值观及传统习俗。文化具有以下三个特征:①民族性,即每个民族都有自己的文化,随着一个民族的发展,形成了文字、语言、性格、传统以及生活方式。中华民族在几千年的儒家文化熏陶下,形成了中庸、平和、忍让、谦恭的文化内涵。在消费者行为中表现为随大流,讲传统,重形式。②借鉴性是指一个民族的文化在不断发展积累的过程中,很大程度上要融进和借鉴其他民族的优秀文化。③发展性是指随着社会的发展,文化内涵也不断发展。

每一种文化群体内部又包含若干亚文化群体,主要有民族群体、宗教群体、种族群体、地理区域群体、年龄世代群体、性别群体以及职业群体。

随着全球经济一体化的加强,了解不同国家消费者之间的相似性与差异性的研究越来越受到重视。一般来说,不同国家之间的相似性越大,则可以运用较为相似的营销策略。

跨文化销售时,主要从以下两个方面考虑消费者行为:适应它们的价值观、信念、习俗,劝导社会成员打破传统,接受新文化。营销策略上表现为全球化策略与本地化策略。

总之,企业应全面考虑影响市场行为的内在因素与外部环境,才能制定有效的营销策略。

### (三) 购买决策过程

#### 1. 消费者的购买决策过程

消费者购买决策过程可以划分为五个阶段如图 6-1 所示。

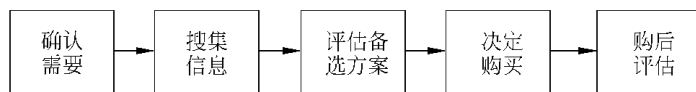


图 6-1 消费者购买决策过程

##### (1) 确认需要

消费者感到有未满足的需要存在,是因为消费者理想的状态与感知的状态之间存在差异。这种差异促使消费者采取某种决策行为。需要的确认可能是源于外部的因素和力量,如看到某一品牌的广告。有的则是源于内部的刺激,如感到饥饿等。

##### (2) 搜集信息

消费者一旦意识到某种需要的存在,而且感到有必要采取行动解决这一问题时,他就

会从各方面收集信息。信息来源主要有以下四个方面：个人来源，如家庭、亲友、邻居、同事等；商业来源，如广告、推销员、分销商、展销会等；公共来源，即大众传播媒体、消费者组织等；经验来源，即操纵、实验和使用产品的经验。

一般来说，消费者获得的产品信息，大部分出自商业来源，而影响力最大的是个人来源。各种来源的信息对购买决策都有相当程序的影响，在正常情况下，商业来源主要起通知作用，而个人来源主要起评估作用。

### （3）评估备选方案

对所考虑的品牌，消费者要根据评价标准、品牌选择规则进行筛选。评价标准，实际上是消费者在选择品牌时所考虑的产品属性。这些属性与消费者所要解决的需求问题，以及在此过程中所获得的收益，所支出的成本直接相联系。企业应该确定消费者在某一具体的产品购买上，采用哪些标准来做出选择。另外，要确定各种评价标准的相对重要性。然后，消费者根据品牌选择规则进行选择，最后确定要购买的品牌。

### （4）决定购买

消费者在对各种备选品牌进行评价、比较的基础上，将形成对某一品牌的购买意向。在形成购买意向后，有三类因素影响消费者的最终购买：第一类是他人的态度，第二类是购买风险，一般而言，购买风险越大，消费者对采取最后购买行动的疑虑就越多，或者对购买就更为审慎；第三类因素是意外情况或意外事件的出现，如家庭预期收入的变化或者新产品的出现等。

### （5）购后评估

产品的功效达到或超过了消费者的预期，消费者对产品满意；反之，则可能产生不满。满意将导致重复购买和对品牌形成偏好和忠诚，相反，不满则会导致抱怨、投诉、转换品牌和对企业不利的信息传播。因此，企业对其产品进行广告宣传时，应该实事求是，符合产品的实际性能，才能使消费者感到满意。除此之外，企业应该尽量减少消费者的感知风险。

## 2. 组织市场的购买决策过程

总体而言，组织市场购买决策过程类似于消费者购买决策过程，但较后者更理性化、更复杂化，涉及的程序也更繁杂。

组织内部的决策单位进行决策时，受到不同成员之间的相互影响。最终购买决策的做出取决于个人权力、专长、决策问题的性质、各职能部门在特定购买决策中所具有的影响力以及组织如何解决集体决策中的矛盾与冲突。

组织决策过程也分为问题认识、信息收集、评价与选择、购买与决策的执行以及使用与购后评价五个阶段。这五个阶段跟消费者决策过程相似，但是涉及的范围、参与决策的人数等方面比消费者决策过程复杂。

### （四）市场细分

在对市场需求了解的基础上，实行目标营销策略，即进行市场细分（segmenting）、选择目标市场（targeting）和市场定位（positioning），实行“STP”营销，是企业营销战略的核

心,也是决定营销成败的关键。

### 1. 市场细分的前提和必要性

市场细分的概念是温德尔·史密斯在 1956 年首次提出的。所谓市场细分,就是根据顾客的购买习惯和购买行为的差异,将具有不同消费需求的顾客群体划分成若干个子市场。

满足顾客需求是企业生存和发展的基本条件。客观地讲,除极个别产品外,消费者对绝大多数产品的需求特点存在较显著的差别。如食品的口味、服装的款式、宾馆的档次等。市场细分实际上就是致力于分析、确认顾客的需求差别,按照求大同存小异的原则,将一个错综复杂的市场划分为若干个部分,使各个部分内部的异质性减少,表现出较多的同质性。特别需要指出的是,市场细分不是根据产品分类进行的,而是从消费者需求的角度划分的。

由此可见,市场细分是以顾客需求的异质性为前提的。世界各国的经济发展历史表明,随着社会的发展,科学技术水平的提高,市场供应的不断充足,人民生活水平的改善,市场竞争的加剧,需求的异质性越来越显著。然而,任何一个企业,即便是大企业,也不可能全面满足市场上所有的需要和欲望,更不可能为所有的购买者提供有效的服务。因此,企业按照既定标准将市场细分成若干个子市场,评估选择适当的子市场作为自己为之服务的目标市场,并在此基础上确定本企业的竞争地位,就是十分必要的了。

另外,市场细分的必要性还在于买方市场的全面形成和卖方竞争的日益激化。在发达国家,有厚利可图的市场越来越少,后来者要在激烈的竞争中求得生存和发展,必须依靠市场细分来找寻市场缝隙,发现其中尚未满足的需要,抓住新生的营销机会。这就是市场细分日益受到普遍重视的原因所在。

### 2. 市场细分标准

市场是由购买者组成的,而每个购买者都有各自的特点,如收入水平、居住地区、购买习惯等方面都有所不同,这些变量都可以用来对市场进行细分。

市场细分的前提是需求的异质性,使消费者产生不同需求的因素有很多,概括起来有四大类:地理区域、人口统计、消费心理和消费行为。

#### (1) 地理区域因素

地理因素包括洲际、国别、方位、省市、城乡、气候条件、地形环境等一系列具体变量。按照地理区域细分市场是市场细分的一种传统方法。由于地理环境、气候条件、社会风俗、文化传统等方面的影响,同一地区市场上的消费者需求具有一定的相似性,不同地区市场的消费者需求具有明显的差异。这一点在饮食、服装等产品和服务上表现得尤为突出。

#### (2) 人口统计因素

人口统计因素很久以来一直是细分消费者市场的重要指标,主要包括年龄、性别、职业、教育、宗教、家庭等多个方面。这—是由于人口统计变量比较稳定,获得这类资料也比较容易;二是由于人口统计因素与消费者的欲望、偏好和使用频率等有十分显著的因果关

系。例如化妆品、服饰就与消费者的性别、年龄、收入等因素密切相关 ;而报刊、电视节目等又在很大程度上受人们的受教育程度和职业的影响。

### (3) 消费心理因素

人们常常发现 ,利用地理因素和人口统计因素进行市场细分后 ,同一子市场上的消费者对于同类产品的需求并不相同 ,这主要是心理因素作用的结果。消费者的生活方式、购买动机、个性等心理因素对其消费需求也有重要的影响 ,因此也常被用作市场细分的标准。

#### ① 生活方式

生活方式是指人们在工作、消费、娱乐等方面特定的习惯和倾向。人们的生活方式不同 ,对产品的爱好和要求就有差异。一个消费者的生活方式一旦发生变化 ,就会产生新的需要。现在 ,越来越多的企业通过详细的市场调查 ,将消费者的各种活动、兴趣和意见分门别类 ,从中发现生活方式不同的消费者群体 ,并分别为他们安排有针对性的营销方案。

#### ② 购买动机

购买动机是引起购买行为的内在推动力 ,购买动机不同会产生不同的需求偏好和购买行为。购买动机中普遍存在的求实心理、喜新心理、爱美心理、慕名心理等心理因素 ,都可以作为细分市场的依据。企业针对不同购买动机的顾客 ,在产品中要突出能够满足他们某种心理需要的特征 ,并相应设计不同的营销组合。

#### ③ 个性

个性是指一个人特有的心理特征 ,一个个性成熟的人对其所处的环境会做出一致和稳定的反应。消费者个性的差异可以从他们对产品和品牌的偏好中表现出来。依照个性细分市场 ,企业可以更好地赋予其产品与消费者个性一致的品牌个性 ,激发消费者的购买欲望 ,促进销售。

### (4) 消费行为因素

用于市场细分的消费者行为因素包括购买时机、寻求利益、使用频率和品牌忠诚程度等行为变量。

#### ① 购买动机

某些产品或服务项目(如食品、礼品、旅游等)在某些特殊时间(如春节、寒暑假、某些重大事件等)的需求与平日有重大差异 ,企业可以利用这些机会制定有针对性的营销策略。

#### ② 寻求利益

消费者购买产品所要寻求的利益往往各有侧重 ,这也可作为细分市场的依据。同样是购买皮鞋 ,有人更注重品牌 ,有人更注重结实耐穿 ,有人更注重是否经济实惠 ,而有人则更注重颜色款式。因此 ,运用利益细分法 ,首先必须了解消费者购买某种产品所寻求的主要利益是什么 ;其次 ,要调查寻求某种利益的消费者是哪些人 ;另外 ,还要了解市场上的竞争品牌各自适合哪些利益 ,以及哪些利益还没有得到满足 ,从而决定改进自己现有的产品 ,或另外再推出新产品以适应市场上未满足的需要。

#### ③ 使用频率

有些产品 ,如烟、酒、茶叶等 ,在消费者当中的使用频率差异很大 ,因此可以将市场细

分为非使用者、少量使用者和大量使用者。通常情况下,大量使用者虽然数量不多,但占有大部分销售量;而对于非使用者,还需认真研究他们之所以未曾使用的原因,是不存在相应的需求还是无从了解该产品或品牌。这些分析和信息有助于帮助企业制定价格,做出广告信息及媒体选择等决策。

#### ④ 品牌忠诚度

品牌忠诚度是指购买者对产品品牌的接受程度。企业可根据消费者对品牌忠诚程度的不同,将市场细分为专一的忠诚者、动摇的忠诚者、转移的忠诚者和犹豫不定者四个子市场,并且通过研究专一的忠诚者,了解自己目标市场的构成;通过分析动摇的忠诚者,了解竞争对手及其营销策略,从而改善自己的市场地位;通过研究正在转移的忠诚者,可以了解自己营销环节中的弱点,以便及时克服和弥补;而对于那些犹豫不定者,企业可以考虑用特殊的促销手段来吸引他们。

以上讨论的几种影响市场细分的因素以及每种因素属下的各种变量,是我们在市场细分过程中必须充分考虑的。值得一提的是,并不是每种变量都能有效地细分市场。尤其是在市场竞争愈加激烈的今天,企业在市场细分时就更倾向于同时考虑多个变量的影响。如某名牌西服是专为积极进取、事业有成、位于企业中高级管理层的中年男士而设计的。

### (五) 选择目标市场与市场定位

如前所述,企业细分市场的目的就是为了在此基础上选择自己的目标市场及确立市场定位。

#### 1. 选择目标市场的策略

目标市场(target market)是企业准备进入和服务的市场。企业进行市场细分的目的就是选择目标市场。经过市场细分后,企业就会发现有一个或几个子市场是值得进入的。此时,企业要做出以下战略决策:一是覆盖多少子市场;二是如何覆盖这些子市场。这就是市场覆盖战略或目标营销战略。

一般说来,有三种可供选择的市場覆盖战略:无差异营销、差异营销和集中营销。

##### (1) 无差异营销(undifferentiated marketing)

无差异营销是一种针对市场共性的、求同存异的营销战略。它把整个市场看做一个大的目标市场,认为市场上所有消费者对于本企业产品的需求不存在差异,或即便有差异但差异较小可以忽略不计,因此,企业只向市场推出单一的标准化产品,并以统一的营销方式销售。而且,这些产品和营销方案,都是针对大多数顾客的。例如,美国的可口可乐公司就曾经是奉行这种营销策略的典型代表。无差异营销的出发点是获取规模经济效益,由于大量营销,品种少、批量大,可节省费用,降低成本,提高利润率。但是,这种成本优势的取得是以牺牲顾客差别需求为代价的。而消费者对绝大多数产品的需求是不会完全相同的,因此,无差异营销最明显的缺点是:如果许多企业同时在一个市场上实行无差异营销,竞争必然激化,获利的机会反而不多。尤其是实力不强、资源有限的小企业,盲目追求规模效益,很难成功。此时,如果有的企业针对某些子市场的特点,推出更能满足消

费者特殊需求的产品,会大大冲击无差异营销企业的成本优势。例如 20 世纪 60 年代后期,随着软饮料市场竞争的加剧,特别是百事可乐和七喜的异军突起,可口可乐公司不得不放弃传统的无差异营销策略。还有不少长期实行无差异营销的企业也纷纷更弦易辙,转而推行差异性的营销策略。

### (2) 差异营销(differentiated marketing)

差异营销指的是企业在对整体市场细分的基础上,针对每个子市场的需求特点,设计和生产不同的产品,制定并实施不同的市场营销组合策略,试图以差异性的产品满足差异性的市场需求。因此,差异营销比较适用于需求异质性突出的产品或服务,如化妆品、洗涤品、服装等。宝洁、联合利华、上海家化等公司都采取了差异营销策略。采用差异营销策略,可以使企业面对多个子市场,提高适应能力和应变能力,从而大大减少经营风险。另外,由于能较好地满足各类消费者不同的需求,有利于挖掘市场的潜力,扩大销售量。宝洁公司在同类产品下还为不同的偏好追求者设计了不同的品牌,以期有效覆盖市场的大部分。

这种策略的不足之处在于,企业需要针对不同的需求特点,设计差异化的产品和营销方案,这些方案的准备和实施都需要额外的营销调研、市场预测、销售分析、分销渠道管理、产品设计和促销安排等。这使得企业各方面的成本费用大幅度增加,还可能引起企业注意力分散,顾此失彼。因此,是否采用差异营销,要视企业实力和市场规模而定。

### (3) 集中营销(concentrated marketing)

在差异营销和无差异营销中,企业都是以整个市场为营销活动的范围。但集中营销却不同。为了避免分散企业的资源,企业只将实力集中于一个或少数几个子市场上,以期获取优势。

采用集中营销的主要优点是,由于在较小的市场上实行生产和营销的专业化,企业既可以迅速把握市场动态,扬长避短,在竞争中处于有利地位,又大大节省了经营费用,增加赢利。另外,在必要的时候,企业还可以伺机出动,扩大战果,进入更多的子市场。

但是,实行这种策略,企业面临的风险比较大。由于目标市场比较单一和窄小,一旦市场情况发生某种突变,如消费者偏好转移、购买力下降或出现强大的竞争者,企业就有可能一下陷入困境。因此,实行集中营销时,要随时准备应变措施。

上述三种市场覆盖策略各有利弊,各自适用于不同的情况。决策者要考虑企业的资源、产品的同质性、市场的同质性以及竞争者的策略等因素,选择恰当的目标营销战略。

## 2. 市场定位策略

企业在选定目标市场后,还要决定怎样占领市场,为自己的产品和品牌确定一个恰当的市场地位。

所谓市场定位,是指企业努力在目标顾客心目中为特定品牌确立一个相对突出地位的行为。其主要手段是:以本品牌产品/服务的相对优势或特点,迎合目标市场亟待满足的需要或欲望,并将这一优势大力宣传,从而树立起与众不同的有利形象。

在激烈竞争的市场中,有无市场定位策略对企业的生存关系重大。在决定具体定位策略时,企业面临多种选择。它即可以产品质量、价格或服务定位,以使用者类型定位,也

可以使用场合或特殊功能定位,还可以区别于竞争者的不同属性定位等。对企业至关重要的是要建立它所希望的,对目标市场内大量顾客有吸引力的竞争优势。为此,它必须完成以下四个方面的工作。

#### (1) 确认亟待满足的需要和欲望

通过市场调研搞清楚目标市场的需要和欲望中,哪些是未被满足和亟待满足的。假设市场上制冷功能强的空调机比比皆是,但调研结果表明,目标市场期望买到功能强且噪声低的产品,而这样的品牌尚不多见。

#### (2) 确认潜在的竞争优势

竞争优势有两种基本类型:一是在同样条件下比竞争者价格低,价格优势是通过有效的成本管理实现的;二是产品或服务能够提供更多的功能和特色,以满足顾客的特定需要。企业要通过与竞争对手的对比,认清自己现有什么优势,并考虑能否获得与目标市场期望相关的那种优势。在空调机案例中,企业应着重研究自己能否争取到产品功效方面的竞争优势。

#### (3) 准确地选择竞争优势

在已确认的众多可能的竞争优势中,选择出定位基础,如空调机运行噪音低的优势,至少应满足两个要求:一是企业在这方面应比竞争者强,即比竞争产品的运行噪音低得多,即便是现在不低或优势不明显,也能够通过追加资金或技术改造等措施,在短期内大幅度地降低运行噪音,超过竞争产品;二是此特征应当是顾客在购买决策过程中所关注、或特别关注的属性,如上例中大多数顾客都非常希望买到噪音低的产品。只有这样的竞争优势才有可能成为较好的定位基础。

#### (4) 有效准确地向市场传递定位信息

一旦营销决策者决定了其市场定位后,就要拟定详细的营销组合计划。例如,企业决定为自己的产品树立“优质高档”的形象,那么,它就必须提供高质量的产品,实行高价,并寻求服务良好、信誉卓著的中间商,制造对高收入购买者有吸引力的广告等。

### (六) 品牌策略

#### 1. 品牌的基本概念

根据美国市场营销协会(AMA, American Marketing Association)所给的定义,品牌(brand)指的是一个名称、名词、符号、标志、图案或它们的组合体,用来识别一个卖者或卖者集团的产品,并与竞争者的产品相区别。因此,品牌是一个集合概念,包括品牌名称、品牌标志、商标等概念在内。

品牌就其起源和本质来看,主要是为了区别卖者,品牌代表着卖者对交付给买者的产品特性、利益和服务的恒定性的承诺和保证。品牌发展到今天,被赋予了更深刻的含义,具有了品牌个性。品牌开始变得有感情、有灵魂,它代表了某种文化,反映出使用者的特点,具有形象价值。消费者选择一种品牌就意味着接受了该品牌包含的全部可以表达或难以表达的内涵,说明品牌个性与消费者自身的个性相一致。比如麦当劳的品牌个性就通过门口的“麦当劳大叔”来体现,乐观、幽默、自信正是当代美国人的精神展示。可以认

为,有个性的品牌是“深度品牌”,能够与顾客形成深切而持久的联系,大大加强品牌的顾客忠诚度;反之,缺乏个性的品牌只是“浅度品牌”,不具有独特魅力,消费者会轻易地转向其他品牌。

## 2. 品牌资产的概念和测量

人们已经普遍接受品牌是一项无形资产这一观点,但并非所有品牌都具有资产价值。从资产的角度,品牌不仅是一个叫得响的名称,只有顾客将它与他们能从产品或服务上得到的有形和无形的利益联系在一起的时候,才真正成为了品牌。

一旦顾客将品牌与其能得到的有形和无形利益紧密联系在一起,那么顾客就会自觉购买该品牌产品,并形成品牌忠诚,愿意为获得它而支付较高价格。这种纯粹由于品牌名称而使企业获得的额外收益就称为品牌资产,它能给企业带来显著和长远的利益。在实践中,品牌资产可以直接表现为货币价值,比如为购买品牌而支付的价格。建立品牌资产时,一方面要提高品牌的知名度,让尽可能多的消费者知晓本企业品牌;另一方面,也是更重要的,是树立品牌形象,让消费者在看到、听到、想到该品牌时产生好的、强烈的、惟一的联想。品牌的资产价值高,企业可以获得一系列竞争优势,比如降低营销费用,增强与中间商讨价还价的能力,提高价格从而提高利润水平,利用该品牌迅速推出新产品,保护企业不受价格竞争的伤害等。

品牌资产的价值往往由权威机构进行衡量,一般来说其价值与品牌名称知晓度、感知的品牌质量、品牌与精神及情感联系的强度、专利、商标、渠道关系等因素有关。国际品牌公司所评选的全球著名品牌是依据两项标准评选出来的,一是其来自母国以外市场的销售额至少要占总销售额的20%,二是必须有可公开获得的市场营销及财务数据。而品牌资产价值的评估方法与分析家评估其他资产价值的方法一样,根据今后它能赚取多少利润为基础。评估过程的第一步,是计算无形资产带来的利润,第二步是将品牌带来的利润与其他无形资产带来的利润区分开来,第三步是分析品牌的力量以推断出由品牌带来的未来利润的风险程度,国际品牌公司从品牌的市场领导地位、稳定性以及它跨越不同的地理及文化疆域的能力等7个方面来评价品牌的力量。风险分析会给出一个折扣率将品牌利润折合成品牌的净现金价值。

## 3. 品牌决策

### (1) 有品牌或无品牌

品牌化是有关品牌的第一步决策,即决定是否给产品建立一个牌子。品牌从本质上意味着卖者对顾客的一种质量承诺和保证。随着商品经济的日益发展,越来越多的企业利用品牌来确立市场形象,获取竞争优势,品牌的重要性日益明显。当然,对于某些产品,消费者并不特别在意其质量,而对价格比较敏感。这类商品就可以采取无品牌策略,因为建立品牌需要支付大量的广告、包装费用并登记注册,必然导致成本和价格的上升。

### (2) 品牌归属决策

如果决定实行品牌化,企业下一步就要确定使用谁的品牌,最主要的有两种选择,即制造商品牌和中间商品牌。制造商品牌过去在市场上一直占有统治地位,但近来中间商

品牌开始兴起,西方一些大零售企业集团利用自己的品牌控制了生产、批发和零售各个环节,并以更具竞争力的价格与制造商品牌相抗衡。但中间商创立自己的品牌需进行大笔投资,如大量的广告宣传费用,大批贮备存货也会形成占压资金,另外还需要对制造商产品的质量实施严格控制等。

为了节约时间和资金,有些制造商也通过许可证的形式,去获得其他制造商名下的品牌。这种形式常用于时装、儿童玩具、饰品等产品上面。如沃特·迪斯尼发明的米老鼠和唐老鸭形象就特许给许多儿童服装、书包、文具、玩具的生产商,后者购买该形象用于他们自己的产品,从而使产品大受欢迎。

### (3) 家族品牌策略

制造商在决定使用自己的品牌之后,需要决定企业所生产的各种产品是全部用一种品牌,还是分别用不同的品牌。具体地讲,企业有四种策略可以选择:①个别品牌,即每种产品使用不同的品牌,这种策略的益处在于避免把企业的声誉系于个别产品的成败之上,个别品牌的失败或低质不会损害制造商的整体形象,缺点是需要为每个品牌做广告,开支较大;②统一品牌,即所有产品使用同一品牌,如日本索尼公司、我国的海尔公司,就采用这一策略,其优点是便于迅速推出新产品,缺点在于任何一种产品失败都会损害整个家族品牌以及公司的声誉;③分类品牌,即不同类别的产品采用不同品牌,这种策略即避免了统一品牌中的风险过分集中,又不必建立太多品牌,花费太多的品牌宣传费用;④企业名称加个别品牌,每种产品使用不同品牌,但每一品牌都包括两部分,前面冠以企业名称,后面表明产品特点,其好处是既利用公司的声誉推出新产品,节约广告宣传费用,又可以保持各个品牌的相对独立性,还可以提升公司的整体形象。

### (4) 品牌延伸或新品牌策略

品牌延伸指用成功的品牌名称推出另一类新的或改进的产品。品牌延伸策略的主要优点是:降低新产品的沟通促销成本,加快消费者对新产品的接受过程,延伸产品的成功有利于加强品牌形象。

品牌延伸策略也有风险:原有品牌的形象与新产品类别不吻合,新产品失败的概率增大,新产品万一失败,则原品牌的形象就会受到损害,品牌资产价值因此降低。

公司在推出新产品时如果采用新品牌,它所涉及的优点和风险正好与品牌延伸策略相反。在现有品牌不具有良好的品牌形象、新产品代表全新业务的情况下,使用新品牌不失为恰当之举。

## ■ 简述题专项练习

### 1. 管理人员应该怎样对待企业内部的冲突?

[参考答案] 冲突无法避免,适当的冲突是有益的。对待冲突,可通过强调共同的目标,加强相互沟通,做好协调与引导工作,来化解或降低冲突的负面影响。

### 2. 新时代的组织的管理者需要通过培养和提升员工的学习能力来确保组织获得和保持竞争优势,这是传统组织所不能比拟的,学习型组织与传统组织的主要区别是什么?

[参考答案] ①学习型组织以提高员工解决问题的能力为核心,传统型组织追求的

是效率和严密控制。②学习型组织着力于培养员工的自我学习能力 ;传统型组织着力于培训。③学习型组织鼓励员工进行知识创新 ;传统型组织强调稳定的组织文化。④学习型组织提倡有益的冲突 ,传统型组织则力保秩序的稳定。

3. 从富兰克林·罗斯福执政时期开始 ,甚至可能更早 ,白宫就一直运用一定的手段来激发一定水平的冲突 ,在解决问题时取得了令人满意的效果。那么必要时管理者应该如何激发一定水平的冲突 ?

[ 参考答案 ] 没有冲突会使组织对变化反应迟缓、缺乏革新观念 ,因此管理者在必要时激发一定水平的冲突。激发必要的冲突的策略有 :改变组织文化 ,在组织中形成一种倡扬和鼓励冲突的价值观念和文化氛围 ;运用沟通 ,模棱两可的、具有威胁性的信息 ,可以促发和提高组织的冲突水平 ;引进外人或重用吹毛求疵者 ,重新构建组织 ,从而引发组织的结构性冲突。

4. 创业型管理者与守业型管理者是两种不同风格的管理者 ,创业型管理者与守业型管理者在行为特征方面存在什么区别 ?

[ 参考答案 ] 创业型管理者与守业型管理者在行为方面存在的区别是 :在实现领导职能时 ,创业型管理者鼓励下属创造性地发挥自己的能力 ,守业型管理者却总是希望下属按他的意图行事 ,创业型管理者通过寻找机会积极地寻求变革 ,而后者更趋于保守。

5. 与大企业相比 ,小企业的管理有些什么特点 ?

[ 参考答案 ] 小企业对环境反应比较敏感 ,组织结构简单、规范化程度低 ,管理控制简单 ,沟通及时迅速 ,管理工作人情味浓。

6. 一个组织是否存在没有冲突的现象 ?为什么 ?

[ 参考答案 ] 冲突是指由于某种抵触或对立状况而感知到的不一致或差异。组织中是不可能没有冲突的。冲突形成的原因如对目标理解的不一致、对稀缺资源的争夺、视野与视角的不同、个性差别等是永远存在的。

7. 处在“成长的危机”中的小企业和“发展中的危机”的大企业应当如何实施变革 ,为什么 ?

[ 参考答案 ] 对“成长的危机”中的小企业 ,应当加强事务型的管理 ,即如何强化应有的管理秩序 ,因为当小企业发展到一定规模时 ,面临的问题是如何提高效率的问题 ,只有将企业纳入规范化、制度化的管理才能满足市场的需求 ,达到企业效率效益提高的目的。对处于发展中的危机的大企业 ,应当实施变革型的管理 ,激发组织的革新和变革 ,这是由于大企业很少注重长期性全局性的战略和风险意识 ,过度强调专业化分工 ,而使企业失去活力 ,只有加强变革和创新意识 ,才能使企业面对变革的环境 ,保持永久的活力。

8. 随着市场环境的急剧变化 ,创新成为企业生存的一项重要职能。管理者应如何处理创新和维持企业平稳运作的关系 ?

[ 参考答案 ] 创新是企业生存的基本观念 ,企业管理者应在保证企业运作平稳的前

提下,从以下几方面为创新创造条件:①始终追踪、及时发现环境的变化;②制定长期发展战略,将企业的长期平稳运作和创新均纳入战略;③建立灵活的组织结构,增强对环境的适应能力;④建立有利于创新的组织文化。

9. 创新是一个企业向前发展的永不枯竭的动力,一个有较长历史的大型企业需要营造什么样的组织文化以便激发创新?

[参考答案] 激发创新的组织文化包括:在外部联系上能深化市场参与的学习开放型文化;在战略上敢于超前、与时俱进的经营意识;在经营管理上鼓励变革,善用冲突的动态文化;在人的管理上以人为本、激发竞争、保护创新的组织氛围。

10. 企业在什么情况下需要强化变革型管理?

[参考答案] 在以下情况下,企业需要强化变革型管理:企业核心竞争力衰退;部门协调合作困难,员工流失率增大;外部市场环境变化快,竞争激烈;企业战略总是滞后于市场发展要求;日常经营效率低下,缺乏成本意识。

11. 长期以来,我国企业界习惯于总结并推广先进的企业管理经验,依靠典型经验(如邯钢经验)推动整体管理水平的提高。这种做法的利弊何在?

[参考答案] 有利方面:已有经验的引入,为企业,特别是有相似环境的企业解决特定的问题提供了快捷、低成本、高效的解决办法;企业间的学习,有利于企业间的合作借鉴,增强学习总结与竞争能力;有利于形成企业界规范的管理文化氛围和提高整体管理水平;

不利方面:由于每个企业面临的环境几乎都不同,容易出现总结成功,一推广就失败的现象;很多情况下,由政府主导的非自主型的经验推广易导致长官意识、短期行为、流于形式。

## ■ 选择题专项练习

1. 创新是指企业抓住市场潜在的赢利机会,对生产要素、生产条件和生产组织进行重新组合,以建立新的效能更强、效率更高的生产体系的活动过程。企业创新按其所包含的内容,一般可归纳为:

- A. 技术创新,工艺创新,组织创新。
- B. 技术创新,工艺创新,市场创新。
- C. 技术创新,工艺创新,管理创新。
- D. 技术创新,市场创新,组织创新。

[解题分析] 技术创新和工艺创新可以归为一类。创新是一个含义很广的概念,组织工作的众多领域都可以实现创新。比较而言,答案 D 更准确。

2. 在跨国合作中,人们常提到“文化冲突”这个术语。下列哪一项不属于文化冲突之列?

- A. 交往双方由于经济利益要求不同而产生的矛盾。
- B. 交往双方因价值观与信念的不同而引起的冲突。

C. 交往双方因语言、生活与生活习惯不同而导致的误解与摩擦。

D. 交往双方因宗教信仰不同而引起的冲突。

[ 解题分析 ] 价值观、信念、语言、生活、生活习惯与宗教信仰都是文化的内涵 , 而经济利益不属于文化的范畴 , 所以答案 A 正确。

3. 面对动态变化、竞争加剧的世界经济 , 管理者必须注意考虑环境因素的作用 , 以便充分理解与熟悉环境 , 从而能够做到有效地适应环境并 :

A. 进行组织变革。

B. 保护组织稳定。

C. 减少环境变化。

D. 推动环境变化。

[ 解题分析 ] 环境泛指至少在短期内管理人员所无法改变的各种要素 , C、D 显然不对 , 面对变化的环境 , 企业内部组织应进行适时的调整 , 选 B 不能做到这一点。所以 , A 是最合适的答案。

4. 人们都说目前已经进入信息社会、知识经济时代。为适应时代的要求 , 社会各界的学习欲望普遍高涨 , 企业也在极力地想将自己改造成为学习型组织。一位学者在北方某城市开展的大样本问卷调查结果却显示出这样的结论 : 企业总经理的受教育程度与企业的经营绩效之间呈现显著的负相关关系。为什么会这样 , 有人尝试给出了以下四种解释 , 你认为哪一种更为科学 ?

A. 理论与实践有差距 , 受教育水平的高低并不代表管理能力的强弱 , 所以受教育程度与企业经营业绩无关。

B. 我国目前市场竞争缺乏规范 , 谁胆大谁赚钱 , 严密的决策分析不但不会把握住瞬息万变的市场机会 , 反而会因遵循僵化的教条而丧失市场机会。我国需要敢于冒险的创业家 , 不需要职业经理群体。

C. 目前企业总经理受教育程度普遍偏低 , 受教育程度高的总经理比例很小 , 从统计学的原理看 , 自然应该得到这样的统计结果。

D. 可能有很多原因 , 但首要的原因是市场竞争机制不规范。

[ 解题分析 ] 对我国北方企业总经理样本调查的结果显示出总经理受教育程度与企业经营绩效呈负相关 , 这与常理及本考题的题意 ( 对学习型组织的强调 ) 都是相左的。在这种情况下 , 对其结论的质疑应是答题的主要意思 , 本考题的考点 ( “ 科学 ” 的研究 ) 也说明了这一点。应对各选择项采用排除法来做答 , A、C 关于 “ 理论与实践有差距 ” 和 “ 总经理受教育程度普遍偏低 ” 的说法都是未得到验证的假设 , 将之作为推论的前提 , 本身就不合理 , 因此可加以排除 ; B 推出的 “ 我国不需要职业经理 ” 的结论过于唐突、武断 , 缺乏逻辑性 , 亦不宜作为答案。经过排除 , D 就是答案。对其正面的解释是 , 调查得出反常结论的一个可能的客观原因是 : 当地市场不规范 , 导致企业绩效与管理水平不相关。

5. 国内经济管理界所谓的 “ 新理论 ” 、 “ 新概念 ” 、 “ 新模式 ” 层出不穷 , 时髦但不持久 , 这给许多力求取得卓越成绩的实际管理人员增加了无形压力。这种现象在国外也同样存在 , 到底是管理实践确实需要这么多的 “ 新东西 ” , 还是管理理论界不甘寂寞 , 人为 “ 创新 ” 对此 , 管理学界有许多争议 , 以下是其中的一些说法 , 请问你最赞同哪一说法 ?

- A. 在环境变化的情况下,不可能“一招鲜吃遍天”,所以,管理理论必须以这种方式推陈出新。
- B. 管理模式需随经济发展而变,其形式与内涵均需作大幅度的调整,否则就会落后。
- C. 管理要出奇制胜,这样才有可能让竞争对手无所适从,所以,管理模式必须创新。
- D. 万变不离其宗,管理的核心仍离不开如何建立选人、引人、用人、育人、留人的机制。

[ 解题分析 ] 用排除法。A、B、C 均太绝对。答案为 D。

### ■ 案例题专项练习 1: S 公司的多样化经营

S 公司在五年前还只是一家十几人的小工厂,只有一种电子产品,年产值不过一百来万元。1992 年,该厂抓住机遇,果断地进行产品开发,在原产品技术的基础上,结合电脑控制技术,成功研制了一种新产品,并获得国家专利。在全厂职工的共同努力下,产品迅速占领市场,并出现供不应求的局面,企业取得了良好的经济效益。1993 年和 1994 年连续两年产值超过三千多万,发展的势头强劲。然而,进入 1995 年,该公司主管局下属的印刷厂、化工厂、制衣厂陷入困境。特别是其中的印刷厂,由于人员与设备均明显老化,已根本不可能跟上当时印刷行业激烈竞争的步伐。为此,主管局领导多次开会讨论,最后决定把这三个厂划归 S 公司,并规定不能采取关、停、并、转的做法,要求 S 公司带领三个厂扭转局面、同步发展。接管了三个处于困境的企业后,S 公司实际上被迫走上了多样化经营的道路,不得已先后注入资金几百万元,同时抽调了部分原公司的骨干力量去分管这几个厂,希望能扭转局面,让领导满意。两年后,也就是 1996 年底,形势的发展使主管局领导不得不又坐下来,仔细倾听职工们的意见,考查企业的实际情况。结果表明,经过两年的努力,不仅原来的三个亏损厂没有明显的进步,甚至连 S 公司的业绩也呈现滑坡的趋势,其中两年来 S 公司的效益损失足以抵上三个厂的总亏损。

请根据案例所描述的情况回答下列问题。

1. S 公司接管三个亏损厂的条件是否具备?
  - A. 具备,因为企业原有业务已进入强劲发展阶段。
  - B. 具备,因为企业的新产品已获国家专利。
  - C. 不具备,因为公司的实力尚弱且与亏损厂业务毫不相关。
  - D. 不具备,因为被接管亏损厂的人员与设备明显老化。

[ 答案 ] C

[ 解析 ] 多样化经营是有前提的,那就是主业或者是专业化做的比较深、比较透了,再向多元化方向发展。多样化经营作为一项战略选择,在 20 世纪 80 年代引起了普遍的重视,许多企业实施了多样化的经营战略。然而,近几年来,多样化战略(特别是非相关多样化)越来越受到人们的指责。这并不单纯是赶潮流,而是有深层次的原因。改革开放初期,市场发育不健全,机会较多,企业的发展主要是依靠对机会的把握能力而不是自身实力的增强,进而造成许多企业盲目地开展多样化经营。随着改革开放的深入,机会相对减少,企业之间的竞争日趋激烈,企业要生存,必须强化自身的实力,多样化经营策略受到

批评也属自然。事实上,多样化经营仍然是一种重要的经营策略,但实施这一策略的基本前提是业务之间应具有一定的关联,这样才能提高多样化经营的成功可能性。答案为 C。

2. 纯粹从加快 S 公司的发展考虑,以下各种做法中哪一种比较好?

- A. 迅速扩大公司原有业务的经营规模。 B. 对三个亏损厂实行关、停、并、转。  
C. 拒绝上级主管局领导的行政干预。 D. 集中力量切实解决一个亏损厂的问题。

[答案] A

[解析] S 公司接管三个亏损厂属于政府强制行为,本身就是不合理的决策,所以 B、C 与 D 显然都不是好的选择。案例中说明 S 公司成功地开发了新产品,而且出现了供不应求的市场状况,所以 A 显然是比较好的选择。

3. 对于印刷厂的处理,你认为最好的做法应该是:

- A. 集中力量支持其参与行业竞争,争取扭亏为盈。  
B. 对人员进行培训,以提高市场竞争意识。  
C. 关掉该厂,将其资源盘给 S 公司,进行重整。  
D. 对其设备进行技术改造,以增强企业的市场竞争力。

[答案] C

[解析] 在 S 公司接管的这三家工厂中,印刷厂与 S 公司的经营业务尚有一定关联。S 公司接管后,注入了资金,派了骨干人员加强管理,但经两年的努力丝毫没有起色,前景十分暗淡,所以 A、B 和 D 无法成为合理的选择。由于业务上有一定的关联,所以 C 是较合理的选择。

4. S 公司所进行的多样化经营未获成功,其主要原因是什么?

- A. 没有资金投入。 B. 管理力量缺乏。  
C. 公司领导不重视。 D. 行政干预而非企业自主决策。

[答案] D

[解析] S 公司接管三个亏损厂属于政府强制行为,行政干预不符合市场经济规律,是不合理的决策。

5. 公司上级领导在做出将亏损厂划归 S 公司管理决定的过程中,其主要问题在于:

- A. 要求 S 公司同时接管三个亏损厂。  
B. 不熟悉多样化经营的内在经济规律及管理要求。  
C. 规定对三个亏损厂不能采取关、停、并、转的做法。  
D. 决策形成过程不够慎重,对 S 公司内部优势与弱点考虑欠周。

[答案] B

[解析] 此问题旨在分析这一决策的内在原因,A 和 C 是具体的决策内容,是“果”并非“因”,所以不应是正确答案,S 公司接管三个亏损厂纯属行政干预,根本没有考虑 S 公司的实际,所以 D 显然不对,B 更合理些。

6. 根据案例,S 公司对三个亏损厂投入资金及骨干力量,主要出于以下哪种考虑?

- A. 促进公司发展。 B. 让上级领导满意。  
C. 还想使亏损厂扭亏为盈。 D. 亏损厂设备改造需要。

[答案] B

[解析] 这三个亏损厂在激烈的竞争中,已经无力扭亏为盈,否则政府也就不必采取行政干预的方式强迫 S 公司接管了。根据案例提供的信息, B 为最佳答案。

## ■ 案例题专项练习 2: 天福公司与 CIS

1998 年 5 月以来,是否全面导入 CIS(企业识别系统)成为天福公司中、高层领导关注和争论的焦点。

### 关于天福公司

1993 年正值外资在中国内地沿海城市的投资热潮,滨海开发区招商引资形势一片大好,土地需求骤增。滨海市开发区政府打算引进外资,以加速和提高其土地开发进程和品质,并按国际惯例进行土地开发和转让。天福公司正在这种背景下,在滨海开发区政府的撮合下宣告成立。天福公司的经营和发展颇受国家政策的影响,更与该开发区的发展与兴衰休戚相关。

天福公司是成立于 1993 年的中外合资企业,中港双方投资近 3 亿元人民币,在滨海开发区内划片开发 40 万平方米的天福工业园,向那些在该开发区投资建厂的外资企业转让七通一平的土地。中方投资者系开发区政府的企业化身。天福公司来自投资双方的近 3 亿元的注册资本足额到位。合资公司董事会委托中方经营和管理合资公司。中方母公司基础设施建设部门的张处长兼任合资公司总经理。

张总经理出身知识分子家庭,曾经历过中国的“文化大革命”和“上山下乡”运动,上一世纪 70 年代末毕业于清华大学工程学系,此时在职攻读经济学硕士学位。接受委派后的张总经理,出于对计划经济体制下国有企业管理弊端的深恶痛绝,以及对理想化的企业运作模式的钟爱,依照他对现代企业制度的理解,在一张“白纸”上精心构造和经营着天福公司:

- 天福公司是管理型公司,员工总数不超过 50 人;
- 除部门经理从开发区政府机构中选取外,以任人唯贤的原则,通过数次严格的测试和面试公开招募公司员工,公司职员被公认为高素质人才;
- 公司参考外资企业的模式,建立了完整的规章制度以及员工行为规范;
- 公司十分注重对员工灌输企业文化和经营理念;
- 天福工业园规划设计方案向国内外公开招标;
- 天福工业园建设工程公开招标。

张总经理坚信,通过规范的运作,这样的企业必将在我国逐步并轨和规范的市场经济环境中脱颖而出,必将成为滨海开发区、乃至国内工业园中的一面旗帜,最终成为举世瞩目的典范。

天福公司于 1993 年中期注册成立,经过半年的筹备,1994 年初正式开业。由于公司具有厚的资金实力和与当地政府的特殊关系,以及总经理的双重身份,加之招商和土地转

让形势锐不可当,因此,天福工业园在原本寸草不生的荒滩上迅速崛起。公司拥有的资本除用于土地开发之外,尚有大量资本闲置。公司一方面基于充分利用大量剩余资本的原因,期望通过短期投资获利,将近亿元资金投入融资套利活动中;另一方面急于谋求在新的产业中发展,1995年分别在金融、商贸、能源和科技等与公司主业非紧密关联的产业中,一股脑地成立了十余家全资、合资的下属公司。几家开始运作的下属公司拥有运营流动资金从数百万元至数千万元不等。1996年,天福公司及其下属公司正式获准组建天福集团,滨海市政府批准天福集团成为该市首家具有伞型投资功能的中外合资企业集团。天福工业园的确成为滨海开发区的一面旗帜,无论是在政府还是在客户中都有良好的口碑,天福公司在辉煌中度过1996年,当年张处长升任中方母公司副总经理。而与此同时,宏观经济已经开始进行新一轮的调整,招商势头明显下滑。

时至1997年,天福工业园土地开发基本完毕,已经成为基础设施完善、能源供应可靠、投资环境良好的工业园区;十余家世界知名跨国公司入驻天福工业园,投资总额近6亿美元。为了营造自然环境和改善投资环境,天福公司斥巨资在不毛的荒滩上建造起占地22万平方米的公益性景观公园——天福公园,此举堪称神来之笔。天福公园成为开发区一颗耀眼的明珠,也是天福人“无法谦虚的骄傲”。在企业经营理念和企业文化方面,张总经理崇尚西方的现代管理模式和企业文化。从公司成立伊始,张总经理就特别强调“契约”观念。尽管他深知中国人是哲学气质和家庭观念比较浓厚的民族,历来看重“原则”和“人情”,以为详尽的契约过于刻板而不近人情,但他仍然认为契约是更便于执行的“原则”和更合乎理性的“人情”。基于对“契约”观念的物化,张总经理亲自督导其得力副手为企业制定了严格、详尽的管理制度,从员工守则、办公室规范、礼貌规范、着装规范、接电话规范,到财务制度、人事制度、工资制度等各项管理规定一应俱全。张总经理认为一个完善的制度会逐渐得到大多数人的理解和认同,员工会努力从自律、自觉,走向自愿。

张总经理提倡树立和培养企业家精神,从包括节俭、勤快、成本核算、簿记方式、契约关系、信用、守时、效率等在内的商业行为和基础性品质中,造就出敬业精神和商业伦理,要求企业花钱要计成本,赚钱要讲手段。为企业制订了信奉“诚信守约”的哲学信条,“营造环境,构建未来”的经营理念,“机会面前人人平等”的价值准则和“人人关注自己的责任”的行为规范,以及“讲求实际的理想主义与远见卓识的现实主义相结合”为特色的企业文化。张总经理作为新型管理模式的倡导者和实践者,他所提出的全新的经营理念和企业文化,在当时对员工产生了巨大的震动和影响,引起了员工的共鸣。对于同样深知老体制的弊端、渴求新机制的员工,在感受新老制度的强烈反差后,自然成为领导的追随者。

张总经理对城市区域的发展和规划有独到的见解,对工业园规划和运营的构思具有先导性和可操作性,给人耳目一新的感觉。继而他的城市区域发展阶段论在开发区的建设中得到了验证,成为开发区发展的指导准则之一。通过他的管理和经营,在短短的三四年间,天福公司的总资产按当时的市场价格计算超过15亿元人民币,工业园转让土地近100公顷,吸引十余家世界知名企业在工业园投资8亿美元。占地面积22公顷的人造公益性景观公园,受到市、区政府的赞许,为改善开发区的自然环境和投资环境做出了巨大的贡献。天福公司所开发的工业园成为中国北方最优秀的工业园区之一。员工的亲身经

历和随企业成功产生的自豪感,无疑既增强了对领导的信心,也提高了领导的威望。

### 天福公司面临困境

往事如梦,辉煌过于短暂。由于那时国内的金融秩序不规范,由于企业间严重的信用危机,由于在经济巨大变革时期人们对社会道德伦理的困惑,由于宏观经济的调整,由于……天福公司巨额的短期投资本利不全,不仅成为固化资产,而且还使公司卷入非正常融资诉讼中,财务部门经办人涉嫌经济犯罪逃离公司,公司中层管理人员更迭频繁,多数下属公司经营不善,成为不良资产,“毁了一个公司,富了几个人”的现象普遍存在。公司急速陷入严重的危机中。盲目扩张的一系列恶果,在经过不规范的市场环境放大后一股脑地反射回来,天福公司被重重地击倒在 1997 年,香港回归也未能给天福公司带来好运,东南亚金融危机则更是给天福公司雪上加霜。

天福公司跌跌撞撞进入 1998 年。天福公司既定的目标和理想似乎已经实现,然而,新的目标又在哪里呢?此外,从 1997 年中期开始,公司以往的大额短期投资不能按时回收,造成公司流动资金严重匮乏,企业贷款规模接近警戒线,公司日常收支相形见绌,数千万元的工程欠款随时可能将天福公司拖进万劫不复的深渊;下属公司也变成了天福公司沉重的包袱,同时下属公司也有游离于天福集团之外的趋势;开发区招商形势大幅度下滑——以往国外投资者依赖政府引荐,这一做法的负面效应就是萎缩了天福公司招商部门的应有功能,因此,当经济形势进入低谷的时候,理应有所作为的公司龙头部门却无所事事,招商工作无从下手,对天福公司的直接影响表现为没有实现土地转让、没有现金收入。

面对如此困境,天福人以往对企业王国的憧憬被彻底打碎,失去了前进的目标,似乎天福公司原有的信念和企业文化,随着公司的蹒跚而丧失殆尽。公司怎么了、自己该做什么、公司的方向在哪里等一系列问题困扰着员工。公司内部人心浮动,意志涣散,原本在员工中表现强烈的企业文化也失去了其应有色彩。天福人对公司、对自己的未来一片茫然。此时的天福公司如同一辆陷入泥潭的巨型战车进退维谷。

在这种情境下,张总经理强烈地意识到必须明确企业新的战略,必须为企业文化注入新的元素使其重放光辉,必须稳定军心,强化企业的内部凝聚力。他首先对公司机构和中层管理人员进行了调整。重新调整后的公司中层管理人员,在管理的观念上和行为准则上更加务实、注重实干、贴近现实,与以往的工作作风形成极大的反差。紧接着导入 CIS 被提到议事日程上,张总经理希望通过修正、补充视觉识别系统(VIS),全面导入 CIS,以求达到凝聚公司员工思想的目的。

### 天福公司 CIS 导入基础

天福公司向往 CIS 已久。公司非常重视视觉应用要素,始建初期就委托一家外资广告公司进行标识设计以及某些应用延伸的规范。伴随着公司的发展,每一个天福人对公司的标识都有特殊的感情,并渐渐赋予它新的内涵。天福公司正是借助简单的 VIS,佐之以公司成立初期制定的经营理念和规章制度,以及哲理性极强的、不断演化的企业文化,构成了天福公司特有的、隐约可见的 CIS。虽然与完整的 CIS 相比显得十分粗陋,但是它

的确曾经深入人心。张总经理虽然没有投入很大的精力对其进一步深化,但也始终未停止对 CIS 的关注和企业文化的灌输,也从未怀疑过其作用。

时下,张总经理无疑对 CIS 寄予了很大的希望,“哪怕企业明天倒闭,今天也必须要进行这项工作!”他期望通过导入 CIS 使天福公司和天福集团闯过难关,谋求公司新的发展。具体的要求是:

- (1) 修正和完善公司原有的 VI 要素;
- (2) 编制 VI 手册,使其规范化、整体化;
- (3) 增加对下属公司的 VI 规范,保证天福集团的一致性和整体形象;
- (4) 完善公司的规章制度并印制成册;
- (5) 将已有的企业文化文章编印成册;
- (6) 在完成以上工作后,对全体员工进行集中培训和强化灌输。

为了使这一工作顺利进行,张总经理责成公司有关部门聘请社会专业人员完成该项业务,进行专业化设计制作。

#### 中层管理干部和骨干管理职员反应

张总经理的决定马上引起了来自中层管理干部和骨干管理职员的不同反应。

一部分负责公司工程建设和工程管理的中层管理干部和管理职员认为:天福公司由于其自身的历史原因和过失,以及目前国内外的经济形势制约而陷入困境,这已是有目共睹的事实。因此,积极“务实”才是解决当前困难的应有心态。事物的价值取向定位于“看得见”和“实物化”的基础之上,凡是很快能见实效的才是有用的,否则便意义不大,不应该也不值得投入很大的精力。公司以往并没少灌输企业文化和理念,仍然没有避免公司陷入困境;CIS 只不过是名目繁多的“装饰品”,装饰完毕,CIS 的使命即告完成。现在导入 CIS 纯粹是做劳民伤财的表面文章,是对以前失误的变相重复。导入 CIS 不能解决目前企业所面临的诸如流动资金匮乏、应收款不能回收、应付款不能支付等现实问题。CIS 可以导入,但决非当务之急。

另一部分中层管理干部也心存疑虑。他们认为,公司的发展战略尚未确定,公司何去何从是首要问题。我们相信企业能够渡过目前的难关,但怎样渡过却是未知数,难道 CIS 能有如此功效?招商部门严重影响公司经营和收入,且有些部门人员配置仍然不合理,明明应该及时调整,但总经理态度却不明朗,是何缘故?公司内部在目标上不能形成共识,管理不能理顺,即使导入了 CIS 又怎能发挥作用?公司的当务之急是解决新的矛盾。

还有少数人认为,目前的困难是国内外经济形势大环境造成的,是不能回避又不能逆转的现实状况,只能比较被动地等待时机。既然领导要求导入 CIS,肯定是正确的。

公司的中层管理干部和骨干管理职员在心理和心态上具有一些共同点,他们轻易不会跳槽,由于年龄、阅历等原因对于自身的工作环境的变更往往持谨慎的态度。他们更加实际地将自己与公司的兴衰联系起来,不愿公司垮掉,因为自身的利益与公司是联系在一起的。他们真心希望公司能够尽快地摆脱困境,恢复元气,重建辉煌。

### 员工的看法

与中层管理人员的反应相比,绝大多数员工却表现出积极支持的态度。

有人说:公司原本很好,不知为什么就变成了这样,表面上看是因为在公司早期个别入利用了领导的信任,做出了损害公司利益的事情,可是为什么会有这样的事情发生?在今后公司的发展中真的能够避免类似事件吗?或许在公司辉煌的时期就已经埋下了形成今日局面的祸根。如果从公司始建初期就导入 CIS 的话,或许公司会永远辉煌。现在开始这项工作非常有必要,是明智之举。他们说:“我们从公司始建之初就加入了这个行列,在一片滩涂上撰写着公司的历史。公司所有的成就都凝聚着我们的心血、我们的希望,我们热爱这个团队。因此,我们急切地希望公司领导带领全体员工走出困境。导入 CIS 有助于公司克服目前的困难。”

员工觉得,公司内部(部门与部门,以及部门内部上下级之间)缺乏有效的沟通与必要的交流。员工的合理化建议、意见和观点不能及时而准确地反映到最高决策层,员工不能正确地理解公司的方针、策略,以至于茫然而无所事事,而导入 CIS 将有助于解决这个问题。此外,员工的工作不能得到明确的指示和正确的指导,碌碌而无为,工作并未少做,却无明显的成就感,每天做着“分内”的工作,却时时地问自己这是不是我们应该做的工作。如果 CIS 搞好了,这些问题就会迎刃而解了。

也有少数员工对此漠不关心。他们认为“公司的工作环境不错,工资也不算低,我知足。公司困难不困难是老板的事,我每天干我应该干的事情,做好本职工作,对得起这份工资。如果公司不好了,就再去找一份工作。”

张总经理在危机中,寄希望于导入 CIS 来拯救企业的灵魂,使之从精神上重新振作起来,可谓用心良苦。然而,针对 CIS 到底是何物、全面导入 CIS 需要怎样的内外环境、应当把 CIS 导入到何种程度等一系列问题,公司上下显然各有不同的认识和理解。全面导入 CIS 究竟对天福集团恢复元气、进一步发展有多大的作用,对天福集团是福是祸现在都还不得而知。

问题:

1. 天福公司是否应引入 CIS 系统, CIS 系统真有那么大的作用吗?
2. 何时引入 CIS 系统比较合适,现在是否是最佳时机?为什么?
3. 天福公司有关 CIS 系统建设的决策是否属于战略决策?如果是,应如何制定和组织实施?
4. 对公司的 CIS 系统建设,中层管理人员和员工为什么会做出如此不同的反应?
5. 在哪些行业和企业, CIS 更能发挥明显的作用?为什么?

[分析要点]

1. 关于 CIS(企业识别系统)

企业识别系统由理念识别(MI)、行为识别(BI)和视觉识别(VI)三部分构成,其中 MI 是核心。

随着科学技术的飞速发展和经济全球化,产品同质化和营销竞争白热化的现象越来越明显。因此,企业必须从众多的、实力相当的竞争者中脱颖而出,形成属于自己的、他人

难以模仿的风格、个性和影响力,惟此才能确立企业的竞争优势。全面地建立并持续发展企业的 CIS 系统,是保持企业竞争优势的手段之一。

导入 CIS 必须要全面、完整、有步骤、有计划地实施,方能体现其卓越之功效;如果 CIS 能够被成功地导入组织中,其功效之大难以估量;否则,这一工作便会沦为江湖郎中坑蒙拐骗卖狗皮膏药,或劳民伤财的花架子。

从企业形象识别系统传入中国内地至今,历经数年,政府部门也曾大力倡导,但成功的案例却寥寥无几,导入之后却不能持之以恒的亦不在少数。企业领导人对 CIS 缺乏深刻的理解和正确的认识是产生上述状况的根本原因,而业界的鱼目混珠,将这一实用理论神秘化、庸俗化,又导致 CIS 进入一个难以走出的怪圈。

2. CIS 建设属于战略范畴。
3. CIS 体系及成功的关键因素。
4. CIS 与企业经营绩效的关系。
5. CIS 是动态的,是企业一项全面、长期、持续的工作。
6. CIS 在不同的行业、企业里产生的效果不同。



Part 2

## 第二部分

### 各类题型解题 技巧分析

- 一、简述题解题原则与技巧分析
- 二、选择题解题原则与技巧分析
- 三、案例题解题原则与技巧分析
- 四、分析题解题原则与技巧分析

MBA 入学考试管理考试采取简答题、选择题、案例题和分析题四种题型 ,围绕发现问题、分析问题和解决问题三个方面来进行测试。根据历年 MBA 入学考试管理考试考生的分数来看 ,管理考试要想拿高分很难 ,而且许多考生花了大量的时间复习管理 ,由于复习方法不得要领 ,没有掌握一定的解题技巧和原则 ,其结果仍然是“复习与不复习差不多” ,没有什么实质性的进展 ,管理的考试成了 MBA 入学考试中的“瓶颈” 。为了帮助广大考生能进行卓有成效的复习 ,提高效率 ,获得满意的效果 ,“正确地做正确的事” ,本部分内容就 MBA 入学考试管理四类题型的解题技巧和原则以及复习方法分别进行分析和探讨。

## 一、简述题解题原则与技巧分析

简述题共有5道小题,每题占4分,共20分。简述题在整张管理学考卷分值中的比重为20%。

### (一) 简述题命题趋势

从近两年的管理试题来看,简述题灵活性明显增强,审题难度加大,综合性加强。“死题”、“送分题”明显减少或者几乎没有。几乎没有一道题可以从管理教材的理论知识中直接照本宣科。像“什么是组织?什么是管理层次和管理幅度”等这类题几乎不考了。考题的综合性大大加强,涉及的内容更加全面,不是考查考生对于单一的管理职能知识的掌握,而是考查考生对于管理的综合职能的掌握和运用能力。简述题的审题难度加大,弄不好容易造成答非所问,写了一大堆,结果是文不对题,没有一个踩分点。例如“以泰勒思想为代表的科学管理理论对我国当前企业管理的意义体现在哪些方面”这道题,有的考生一上来就对以泰勒思想为代表的科学管理理论进行了长篇大论的叙述,列举出泰勒提出的科学管理思想的原则和方法,而对科学管理思想对我国当前企业管理的意义却一笔带过。这样就没有掌握问题的重心所在,得分自然就低了。

### (二) 简述题答题原则与技巧

(1) 掌握答题步骤,审题是关键。一定要明白命题人的意图之所在,考查的知识点是什么,题目的重心在哪儿。要把握问题的实质,抓住题中的关键词和答题要求。千万不可草率审题,匆忙下结论。

(2) 回答问题要条理清晰,层次分明,分点进行分析。先分析外部环境,再分析内部条件,即先分析宏观环境,再分析微观条件;先进行战略层面的分析,再进行战术层面的分析。

(3) 针对考题,尝试从不同的管理职能角度(计划、组织、领导、控制等)进行分析答题。答题要全面、系统。不要将思维局限于某个框架之内,多运用发散性思维。做到宁缺勿滥。

(4) 答题只答要点,不要过多解释。踩到要点即可。最好是分点答,这样显得条理清楚。

(5) 一定要注意答题的逻辑顺序,注意卷面的整洁和字迹的清晰。

#### 重要提醒

在简述题的解题过程中,切勿就某一要点过多的进行展开,啰嗦冗长,针对某个要点反复进行说明和阐述,认为抓住了一个点就要好好展开论述一番。其实这样做的结果往往是只踩到一个要点,论述再多也只能得一分。

同时,匆忙审题、分析角度单一、要点不全、只言片语、不假思索等都是回答简述题之大忌。

### (三) 典型题分析

1. 如果一个企业的一把手总觉得别人跟不上他(她)的发展思路,你认为产生这种现象的主要原因是什么?可以采取什么解决措施?

#### 【解题思路分析】

(1) 审题与思路点拨:本题属于上下级之间的沟通和下属的成熟度问题。只要上级能主动把发展思路和计划告诉下级,下级不断地进行学习,掌握更多的技术和技能,这种问题是能解决的。要从管理学的角度,用较为专业的词语来回答问题。很明显,这里存在的是一个沟通问题。发生这种情况的原因可能是多方面的,有可能是一把手缺乏沟通意识,也有可能是下属成熟度较低。因此应该加强这方面的沟通和协调,加强人员的培训等。

(2) 参考答案:组织发展速度太快;一把手缺乏沟通意识;一把手跳跃性思维;下属成熟度较低。加强培训,加强沟通,建立并实施目标管理制度。

2. 人们普遍认为,搞好国有企业必须注意解决好企业的“一把手”问题。而在管理学领导理论中,民主领导方式得到广泛称赞。试说明这两者之间有什么联系?

#### 【解题思路分析】

(1) 审题与思路点拨:这是一个“一把手”重要作用和领导选用不同管理方式的相互影响的问题。回答这个问题的关键之所在就是要弄清楚“一把手”的重要作用 and 领导者选择不同的管理方式的关系问题。如果在这个问题的理解上出现了问题,那么下面的答题肯定会碰到障碍。其实,我们应该突破这两层关系矛盾的假象,要承认企业“一把手”的领导对于企业发展的重要意义,同时民主的领导方式也是应该倡导的。如果答题能回到这个轨道上来,那么这个问题也就比较容易了。

(2) 参考答案:本质上两者是一致的。国有企业“一把手”的领导能力对企业发展具有特别重要的意义,而领导能力的提高与贯彻合理的领导方式密切相关。民主式的领导方式是国有企业“一把手”应特别注重学习和采用的一种领导方式。

3. 概念技能在组织高层管理人员制定战略决策中的作用体现在哪些方面?(2000年10月)

#### 【解题思路分析】

(1) 审题与思路点拨:主要强调概念技能在制定战略决策中的作用体现在哪些方面。如果只对概念技能进行一番详细的名词解释,并具体阐述概念技能的作用的话,那么就走题了。

(2) 参考答案:环境识别,优劣势分析,使命确认,战略方案确定,战略实施过程中的组织与控制。

## 二、选择题解题原则与技巧分析

### (一) 选择题命题趋势

选择题共40道题,分值占40分。从近些年来看,该题型题干越来越长,所提供的信

息也越来越多,考试的难度也在加大。题干不再像早年 MBA 入学考试的试题题干那样只有一两句话,问题也比较直接明确。现在的管理考试选择题的题干明显加长,每个选择题似乎都在讲一个故事。读懂这个故事就需要一番工夫,考试的知识点综合性加强,不再是很单一的直接针对某个知识点的问题选择。

## (二) 选择题答题的一般性原则

选择题的解答在一般情况下可以遵从以下的解题原则:

- (1) 全面是解;
- (2) 环境是解;
- (3) 战略是解;
- (4) 激励是解;
- (5) 市场是解;
- (6) 团队是解;
- (7) 概括是解;
- (8) 沟通协调是解。

与此相对的原则是:

- (1) 绝对不是解;
- (2) 消极不是解;
- (3) 通俗不是解;
- (4) 细节不是解;
- (5) 无关不是解。

这些原则在一般的情况下是适用的,考生可以运用“权变”理论,具体情况具体分析。

## (三) 选择题答题步骤

选择题的答题步骤通常可以分为三步。

第一步:审题。在做选择题时,首先应仔细审题,弄清题目的知识范围,明确考试的知识点。

第二步:排除明显的干扰选项。选项中有些明显的干扰项,与常理或者是事实大相径庭,只要稍加分析就可排除。

第三步:分析剩余选项,选择其中最优的选项。

但是在有的情况下,如果答案比较明显,则可以运用直接选择法。

## (四) 典型题分析

例 1. 著名管理学家巴纳德说过:“高层管理人员的首要作用,就是发展并维持意见沟通系统。”在实践中,进行意见沟通需要一定技巧。通常不能采取的技巧是:

- A. 该告诉职工的全部告诉。
- B. 让下级明了他在领导心目中的地位。
- C. 不要经常称赞下级。

D. 要明白上行沟通效率永远不会太高。

【解题思路分析】

(1) 审题。这道题测试的是关于沟通方面的问题。考生切记不要将企业中存在的一些任务性的经常板着脸孔从不称赞下级的管理者的管理风格搬过来。

(2) 排除干扰项 : D 不属于沟通技巧 , 与问题不符合 , 可以首先排除掉 ; “该告诉职工的全部告诉”是正确的方式 , 从而 A 也可以排除掉。

(3) 选择最优项 : 在剩下的 B 和 C 中 , C 项认为不要经常称赞下级 , 而当下级有成绩时 , 及时的称赞和鼓励是必要的。所以 C 选项的理论不正确。即 C 项为答案。

例 2. 卡尔森以前只有宾馆管理经验而无航运业管理经验 , 但在他被聘为美国泛美航空公司的总裁后 , 短短三年 , 就使这家亏本企业成为高赢利企业。你认为下述四条说法中哪一条有明显错误 ?

A. 最高管理者不需要专业知识 , 只要善于学习 , 勤于思考就够了。

B. 成功的管理经验具有一定的普遍适用性 , 所以可以成功移植。

C. 成功管理的关键是人 , 只要做好人的管理 , 就可取得成功。

D. 这仅仅是一种巧合 , 只说明卡尔森有特别强的环境适应能力。

【解题思路分析】

本题可用直接选择法。这家亏损企业短短三年内成为高赢利企业 , 这绝对不是巧合。所以 D 明显错误。答案即为 D。

例 3. S 公司仅派两名管理人员到某亏损洗衣机厂 , 帮助加强管理 , 真正把好产品质量关 , 并允许该厂使用 S 公司自己的商标生产和销售洗衣机 , 一年下来是该企业转亏为盈。这种情况表明 :

A. 品牌对于现代企业的经营非常重要 , 创出了品牌就有了一切。

B. 先进企业帮助落后企业 , 只要协助加强质量管理就能取得成功。

C. 质量越高 , 企业产品的竞争力就越强 , 企业的经营效益就越好。

D. 该亏损洗衣机厂的基础还是不错的 , 否则就将很难在一年内扭亏为盈。

【解题思路分析】

(1) 审题 : 应透过现象看问题的本质和根源之所在 , 究竟是两名管理人员的能力还是亏损洗衣机厂本身的原因使得该厂能在一年内扭亏为盈。

(2) 排除干扰项 : A 和 B 可以很快排除 , 因为它们的共同毛病是过于绝对。在管理中一般不会有“就能”解决“一切”问题的方法。C 答案存在一定的缺陷 , 并非质量越高竞争力就越强 , 效益也就越好 , 竞争力和效益的好坏还与企业的其他诸多因素有关 , 如人力资源、市场开发能力、营销能力、战略的制定等。

(3) 选择最优项 : 排除了干扰项 , 自然就剩下了 D 选项为答案。

例 4. 曾有某高技术企业的总裁 , 其个人并无接受过相关高技术教育及从事过相关领域经营的背景 , 而只有接受过 MBA 教育并在其他非高技术企业成功经营的履历 , 但他上任后 , 在短短的不到 3 年时间里 , 就迅速扭转了该公司多年亏损的局面 , 完成了当初董事会提出的赢利目标。这一事例说明 :

- A. 企业高层管理者不需要专业知识和技能,有管理经验就行了。
- B. 成功的管理经验具有通用性,可以不分行业地加以成功移植。
- C. 企业核心领导的管理水平会对企业的发展产生不可估量的作用。
- D. 这只是一种偶然发生的现象,可能是该总裁正好遇到市场机会。

#### 【解题思路分析】

- (1) 审题:本题考查管理者的能力方面的问题。
- (2) 排除干扰项:A、B的说法过于绝对。D是明显错误的选项。新上任的总裁在不到3年时间里,迅速扭转了公司多年亏损的局面,说明的就是企业核心领导的管理水平对企业发展的影响作用。这绝不是偶然现象。
- (3) 选择最优项:剩下的C当然就是最优选项了。

### 三、案例题解题原则与技巧分析

案例题总分30分,分值占整张试卷的30%。一般有三个案例,每个案例相应的选择题分值从1分到2分不等。测试内容为管理理论知识和其他一些管理基础知识的综合运用,包括管理的基本原理、管理的基本职能、企业的经营战略、组织的变革、环境分析、人员配备等。

#### (一) 案例题命题趋势

- 1. 案例的篇幅逐渐加长,字数增多,要在有限的时间内阅读完,并且正确地解题,其难度自然加大了。MBA入学考试管理考试中的案例材料讲述的一般都是国内的企业中出现的一些问题。很少或者几乎没有国外的案例。国外的案例可以借鉴,但是考生应该把握侧重点。
- 2. 案例考查考生的综合分析能力和解决问题的能力趋势已经越来越明显了。一般考查的问题不会让考生直接在案例材料中得到答案,必须通过考生的理性思维能力,经过认真的分析和判断才能加以解决。这就要求考生能多角度、多方面、深层次地运用发散性思维去思考问题,透过错综复杂的表象看到问题的内在本质。

#### (二) 案例题答题原则与技巧

- 1. 考生首先应该通过阅读案例材料对案例进行定位。确定案例材料讲述的是哪一方面的问题。考查的是管理知识中的哪个环节。定位不当,自然就摸不清方向。
- 2. 在具体的解题中也可运用排除法,因为有些选项很明显是错误的。像包含“绝对”、“一定是”、“只要……就能……”等字眼的选项,一般都可以排除。
- 3. 在做案例题时,应该以一个经理人或者是总裁的身份进入到案例题中。运用系统的分析方法和经理的战略眼光来分析问题和解决问题。

#### (三) 典型案例题解题分析

##### 案例1:KD公司的问题

KD公司是一个中型企业,主要业务是为用户设计和制作商品目录手册。公司在A、

B 两地各设有一个业务中心。A 中心内设有采购部和目录部。采购部负责接受用户的订单,选择和订购制作商品目录所需要的材料,其中每个采购员都是独立工作的;目录部负责设计用户定制的商品目录,该部的设计人员因为必须服从采购员提出的要求,因此,常常抱怨受到的约束过大,不能实现艺术上的完美性。B 中心则专门负责商品目录的制作。最近,根据经营主管的建议,公司在 B 地又成立了一个市场部,专门负责分析市场需求,挖掘市场潜力,向采购员提出建议。但采购员和设计员都认为成立市场部不但多余,而且干涉了自己的工作。市场部人员则认为采购员和设计员墨守成规、缺乏远见。虽然公司经营主管做了大量的说服工作,并先后调换了有关人员,效果仍不理想。

根据案例,请回答下列问题。

1. 市场部工作不顺利的原因是:

- A. 市场部工作人员能力太弱。
- B. 采购员和设计员有私怨。
- C. 公司各职能部门间缺乏沟通。
- D. 经营主管决策错误。

[解析] 此题用排除法解答。A 项可以排除,因为材料中完全没有提及市场部工作人员的能力强弱;B 项可以排除,因为采购员和设计员是否有私怨不应该是市场部工作不顺利的原因,而在一定程度上是其结果;C 项符合材料暗含的意思,因为市场销售由 A 地的采购部全权负责,B 地完全没有销售和设计的职能,现在却在 B 地成立市场部,因而产生了采购部、设计部和市场部互不理解的现象,这是公司各职能部门间缺乏沟通的表现,而缺乏沟通正是市场部工作不顺利的原因,因此 C 不能排除;D 项可以排除,因为根据材料,经营主管仅仅提出了建议,即提出了方案,但并非由他决策,所以经营主管决策错误无从谈起。

[答案] C

2. KD 公司进行的是:

- A. 大批量生产。
- B. 小批量生产。
- C. 单件生产。
- D. 都有可能。

[解析] 公司的生产方式在材料中完全未提及,因此应选 D,即各种生产方式都有可能。

[答案] D

3. KD 公司在 B 地成立市场部:

- A. 有必要。因为企业只有通过市场部才能了解市场。
- B. 没有必要。可以由 A 地有关部门人员承担市场需求分析工作。
- C. 有必要。因为经营主管肯定比各职能部门的人员更具有战略观念。
- D. 没有必要。因为下级的反对事实上使市场部无法发挥作用。

[解析] 首先做出判断,没必要在 B 地成立市场部。因为 B 地原来仅为生产中心,并不负责市场工作。市场销售工作是由 A 地的采购部负责,把市场销售和市

场分析两个职能分别放在两地显然不利于信息的沟通,而且实践证明 B 地市场部工作并不顺利。综上所述, B 是最合适的选项。

[答案] B

4. 市场部是一个:

- A. 职能责任部门。因此,不具有领导其他部门工作的权力。
- B. 职能责任部门。因此,有领导其他职能部门工作的权力。
- C. 直线责任部门。因此,具备领导其他部门工作的权力。
- D. 直线责任部门。因此,对其他职能部门有业务指导权。

[解析] 由材料可知,市场部只能对采购员提出建议,显然不具有领导其他部门的权力,于是可以从选项中排除 B 和 C,分析 A、D 两项可以发现,D 项的叙述前后明显矛盾,因为直线责任部门有领导其他部门的权力,所以排除 D 项,仅剩 A 项符合要求。

[答案] A

#### 案例 2:凯光公司振兴之路

凯光公司是一家以电光源产品的生产经营为主业的大型工业企业,具有近 30 年的生产历史,公司目前有职工近 2000 人。在计划经济时代,该企业作为国内为数不多的定点生产企业之一,生产任务一直比较饱满。企业的设备虽然基本上是国产的,但在保证产品质量和生产效率方面还是能满足当时需要的。伴随着企业的成长,凯光公司也形成了一些具有自身特色的传统,如职工有很强质量意识,严格按规章制度办事等。企业一直提倡爱厂如家和集体主义思想,这一点在许多老职工身上得到了很突出的体现。凯光也的确有一些让它的职工自豪的地方,比如他们是国内最早生产日光灯的企业之一,还是最早出口日光灯产品到友好国家的企业之一。改革开放以后,凯光公司和其他许多大型工业企业一样,在面临许多发展机遇的同时也遇到了许多困难,其中最为突出的主要表现在以下几个方面。

首先,企业产品严重老化。改革开放以来,新的消费模式的示范作用和居民收入水平的提高,拉动了新型电光源产品,如节能灯、磨泡灯等不断出现,需求差异度显著增大,新兴市场的重要性日益突出。而凯光的产品恰恰不能适应这部分市场需求。产品严重老化不仅使企业的市场份额迅速降低,其品牌形象和企业形象也受到很大影响。

其次,综合经济效益大幅降低。由于产品竞争能力的下降,销售持续下滑,单位产品成本随之上升。另一方面,由于产品技术相对简单,企业产品面临众多市场竞争对手,主要靠价格手段在促销,更导致企业利润水平大大下降。

再次,比产品老化更为严重的是企业人才老化。现代营销、公司理财、企划等方面的人才基本空白,由于企业效益下滑,很难提供吸引人才的优惠条件。

针对以上情况,企业领导统一思想,采取了一系列的措施。他们认为,企业要摆脱困境重振雄风,首先必须调整经营观念,摆正本企业的位置。因此,企业领导请来了专家帮助进行全方位的企业诊断和环境分析。专家的意见,特别是以下几方面的看法给了他们很大的启发。

第一,尽管我国电光源市场结构变化很大,但普通灯泡的总需求量一直稳中有升,只不过构成这一总需求量的用户结构发生了变化,这就是城市用户比例在下降,而农村需求则大为增加,此外出口需求量也在增加。

第二,普通灯泡的最佳销售场所与特种灯泡的最佳销售场所实际上可以而且也应当有所区别。普通灯泡作为日用品,买方主要考虑便利性,其销售应安排在超市或普通百货商店,特种灯泡则是选购物品,应主要在专卖店或专业市场销售。

第三,凯光目前的生产组织体系存在很大的改进余地,主要表现在生产资源能力负荷严重不均衡,通过有限的工艺技术革新和管理改进可以大幅度地提高产量。

综合以上几方面的意见后,凯光决策层做出一系列决定:

(1) 坚持以普通灯泡为主产品。在主业经营上明确坚持低成本领先的方针,通过更大规模经营来寻求成本方面的优势。

(2) 尽快调整凯光的销售网络体系。争取形成独具特色的强有力的销售渠道和零售网点,以避免在自己不具优势的销售市场上与其他企业发生正面竞争冲突。

(3) 除了直接投资以形成关键生产能力以外,加大与其他企业联合的力度,通过生产组织方面的创新来形成新的竞争力。

根据案例所提供的情况,请回答下列问题。

1. 在凯光公司未作出新的战略调整以前,它的市场最可能是以下哪一种情况?

- A. 主要是城市市场。
- B. 主要是农村市场。
- C. 主要是出口。
- D. 城市、农村、境外都有。

[解析] 公司在计划经济时代是为数不多的大型电光源产品定点生产企业,不大可能面对农村市场,向友好国家的出口也非常有限;另外根据专家对市场结构变化的诊断意见也可以推断,公司在战略调整前主要面对的是城市市场。

[答案] A

2. 凯光公司遇到困难的原因主要产生于何处?

- A. 企业太受传统束缚。
- B. 市场需求结构变化。
- C. 企业产品市场丧失。
- D. 产品技术水平下降。

[解析] 根据专家诊断意见和案例中的其他信息可知,企业遇到困难的主要原因在于市场需求结构的变化。

[答案] B

3. 你认为凯光公司所形成的具有自身特色的传统对于贯彻新战略有何影响?

- A. 消极影响大于积极影响。
- B. 既无消极影响也无积极影响。
- C. 会产生较大的消极影响。
- D. 积极影响大于消极影响。

[解析] 公司产品结构没有大的调整,只是在市场定位方面和销售网络方面有所转变,所以公司的传统,如质量意识、爱厂如家的精神、严格按规章制度办事等,依然适用,所以答案 D 正确。

[答案] D

4. 如果凯光公司决定放弃自己的主业,转而开展其他全新的竞争性业务,你认为可

能遇到的最主要障碍是什么？

- A. 长期所作的人才投资。
- B. 企业资产的专用性和员工情感因素。
- C. 政府相关经济政策。
- D. 资产专用性和企业领导的偏好。

[解析] 企业产品结构老化表明企业在人才方面的投资有限,案例中也未给出领导者偏好和政府相关政策方面的信息,但公司极具影响力的传统表明员工对公司(包括公司的历史及产品)有较强的忠诚感,而电光源制造企业的资产显然具有专用性,所以,答案 B 正确。

[答案] B

5. 根据对凯光公司决策层所做的决定进行分析,你认为凯光公司未来发展最有可能遇到的挑战是什么？

- A. 管理协作企业关系的能力。
- B. 改进企业作业管理,实现有效成本控制的能力。
- C. 市场开拓和维护的能力。
- D. 工艺革新的能力。

[解析] 公司面临的最主要问题是市场份额下降,所以,能否有效开拓农村市场和维护已经获得的市场,是公司战略成功的关键。所以,答案 C 正确。

[答案] C

#### 四、分析题解题原则与技巧分析

##### (一) 分析题命题趋势

近年来的分析题题干越来越长,案例的体裁也是多种多样。考查的重点涉及各个环节:计划、组织、领导、控制、创新、激励、协调等。重点考查考生的综合素质,分析问题和解决问题的能力。

##### (二) 分析题答题技巧分析与指导

1. 对案例中存在的问题进行定位。对案例中的问题进行系统的分析和探讨,理出思路,抓住要点和关键,看究竟是企业战略制定和实施的问题、人员配备问题、沟通协调问题、企业领导问题,还是其他方面的问题。总之,把存在的问题进行定位是关键,要拨开云雾见青天,不能被细枝末节所牵绕。

2. 搭建解决问题的框架。针对问题进行各个击破。注意解题的全面性。

3. 阅读、研究和分析管理案例是提高管理问题分析能力的一个重要方法。在分析和研究案例中,我们能培养自己多方面的能力,提高分析水平,将自己的思想提高到一个新的层面。

所以考生要养成广泛地阅读经济、管理方面的有关著作、新闻与杂志的习惯,了解与经济、管理活动有关的知识,用以扩充自己的知识面。注意在日常的工作中积累必要的管理经验,注意组织工作的基本流程和方法。要从实践中学习,管理实践能力上去了,相信解决这些来源于企业管理实践的分析题应该不是一件很困难的事情。

### (三) 典型分析题解题分析

#### 案例 1 :小宋的困惑(2000 年 10 月分析题)

小宋毕业于国内某名牌大学的机电工程系,是液压机械专业方面的工学硕士。毕业以后,小宋到北京某研究院工作,其间因业绩突出而被破格聘为高工。在我国科研体制改革大潮冲击下,小宋和另外几个志同道合者创办了一家公司,主要生产液压配件,公司的资金主要来自几个个人股东,包括小宋本人、他在研究院时的副手老黄,以及他原来的下属小秦和小刘。他们几个人都在新公司任职,老黄在研究院的职务还没辞掉,小宋、小秦、小刘等人则彻底割断了与研究院的联系。新公司还有其他几个股东,但都不在公司任职。各人在公司的职务安排是:小宋任总经理,负责公司的全面工作,小秦负责市场销售,小刘负责技术开发,老黄负责配件采购、生产调度等。近年来公司业务增长良好,但也存在许多问题,这使小宋感到了沉重压力。首先,市场竞争日趋激烈,在公司的主要市场上,小宋感受到了强烈的挑战。其次,老黄由于要等研究院分房子而未辞掉在原研究院的工作,尽管他分管的一摊子事抓得挺紧,小宋仍认为他精力投入不够。第三,有两个外部股东向小宋提建议,希望公司能帮助国外企业做一些国内的市场代理和售后服务工作。这方面的回报不低,这使小宋(也包括其他核心成员)颇为心动,但现在仍举棋不定。第四,由于公司近两年发展迅速,股东们的收入有了较大幅度的增加,当初创业时的那种拼搏奋斗精神正在消退。例如,小宋要求大家每天必须工作满 12 小时,有人开始表现出明显的抵触情绪,勉强应付或者根本不听。公司的业绩在增长,规模在扩大,小宋感到的压力也越来越大。他不仅感到应付工作很累,而且对目前的公司状况有点不知所措,不知该解决什么问题,该从何处下手,公司的某些核心成员也有类似的感觉。

为使小宋的公司更上一个台阶并进入良性循环,你有何建议?

#### [ 解题步骤 ]

(1) 审题。考生可以带着问题阅读案例材料,这样做到心中有数,对案例的问题进行定位。这样可以提高效率。

(2) 确定解题的整体框架。运用大视角、战略的眼光来审视问题。应该认识到公司出现的问题是发展过程中的问题,是初创小型企业规模化、制度化发展过程中经常遇到的问题,因此要转变观念,不能还按照创业初期的模式管理公司,要进行公司管理创新。

(3) 在解决战略性问题的基础上,再解决案例中的具体问题,但是不必就事论事,陷入微观境地。

#### [ 评分标准 ]

根据试评结果结合参考答案,将答题优劣分成四类,按以下标准给分。

(1) 一类卷:9~10 分,思路清晰,切中问题要害,有自己的见解。

二类卷:7~8 分,思路清晰,切中问题要害。

三类卷:3~6 分,基本切中问题。

四类卷:3 分以下,偏题,混乱,语句不通。

(2) 卷面整洁清楚,文笔通顺,可酌情加 1~2 分。

## [ 参考答案 ]

(1) 应认识到公司出现的问题是发展过程中的问题,要转变观念,不能还按照创业初期的模式管理公司。

(2) 进行周密的战略分析,制定出科学的发展战略,用于指导公司的发展。

(3) 加强公司内部管理工作的规范化建设,特别是组织、制度和激励系统等方面工作的建设。

## 案例 2 :西南航空公司:低成本的经营

成功的标志 无论用任何标准来衡量,西南航空公司都是一家非常有效和非常成功的公司。成立于 1971 年的西南航空公司是由 4 家航空公司合并而成的,到 1993 年,它已经成为美国排名第 7 位的航空公司。拥有 141 架飞机,年营业额达到 12 亿美元,净利润接近 7500 万美元。1993 年度的统计数字尤其给人留下深刻印象,这是因为像德尔塔航空公司(Delta)、美国航空公司(American)和联合航空公司(United)在此期间都出现大量亏损。而在西南航空公司 22 年的经营中,除最初两年外,年年赢利。当其他航空公司挣扎在破产线上,解雇司乘人员和机械师,关闭某些航线时,西南航空公司却在大张旗鼓地推进它的增长计划,购买更多的飞机,开辟新航线,招聘新人员。

西南航空公司是所在产业中的一家低成本经营者,它的有效座位每英里的成本仅为 6.5 美分,而美国航空公司为 9 美分,US 航空公司(USAir)为 15 美分。或许西南航空公司最突出的成功标志是它的高效率,它因此而赢得了 11 次美国运输部颁发的“三重皇冠”奖——最佳正点率、最佳飞行安全记录和最少投诉次数,还没有哪家航空公司赢得过这种荣誉。

西南航空公司的与众不同之处 西南航空公司的宗旨很直截了当,即向顾客提供低廉的、俭朴的和专一化的航空运输服务。公司决心成为航空运输产业中成本最低的经营

者。为了实现这一宗旨,公司向顾客提供不加虚饰的服务。

西南航空公司低廉的票价带来了飞机的满员和顾客的忠诚,并且使竞争者纷纷退出市场,不再与西南航空公司便宜透顶的票价竞争。

朴实无华 虽然其他主要航空公司都装备了昂贵的计算机化的机票预定系统,西南航空公司却并不盲目仿效。在西南航空公司的飞机上,不设头等舱座位,就像在公共汽车上一样,检票员按先来先登机原则发放可重复使用的编了号的塑料登机卡,在飞机上不供应餐点。这种“不加装饰”的方法,使旅客上下飞机所用的时间很短——大约 15 分钟左右,每天每架飞机平均飞 11 个班次。当你看到西南航空公司的检票员、机械师和地勤人员在飞机转港的短暂间隙中的工作情景时,你会联想起赛车中途的修理站上动作精确的作业小组,其结果是公司的效率水平和经营成本绝对领先于竞争对手。

飞机的标准化 西南航空公司只有一种型号的飞机,即省油的波音 737 飞机。设备的标准化降低了零件库存成本,并使维修人员和飞行训练减至最少。

市场选择 西南航空公司基本上没有枢纽站,都是短程的、点对点的航班,平均飞行时间为 55 分钟。正因为如此,它不与其他的航班联运,也不需要转运行李。

西南航空公司的市场有 34 个城市,分布在美国 15 个州里,它集中服务于阳光地带和中西部地区,向东最远到克利夫兰市。虽然西南航空公司服务的城市数量是有限的,但它

在这些城市中间提供大量的航班。例如,公司每天有 78 个航班往返于达拉斯和休斯顿之间;有 46 个航班往返于菲尼克斯和洛杉矶之间;有 34 个航班往返于拉斯韦加斯和菲尼克斯之间。这使竞争者要想达到西南航空公司的服务频率几乎是不可能的。

**低票价** 当西南航空公司宣称它将提供最低的票价时,它绝不是在说大话,它的平均票价只有 58 美元。在 1991 年,西南航空公司新辟了圣路易斯—堪萨斯城航线,以及 1992 年新辟了克利夫兰—芝加哥的航线后,这两条航班的票价从 300 美元下降到 59 美元。在西南航空公司的大多数市场上,它的票价甚至比城市之间的长途汽车票价还便宜。正如公司首席执行官凯莱赫所说的,“我们建立了一个巩固的细分市场——我们的主要竞争者是汽车,我们正在从丰田汽车公司和福特汽车公司手中争夺顾客。”

**低经营成本和低债务** 西南航空公司每年花在每个工人身上的工资和福利费平均为 43707 美元,相比之下,德尔塔航空公司为 58816 美元,而产业的平均水平为 45692 美元。此外,今天的大多数航空公司都背负着沉重的债务,而西南航空公司的资产负债比仅为 49%,是美国的航空公司中最低的。公司还享有航空运输产业中最高的标准——普尔(Standard&Poor)资信等级。

**雇员忠诚** 从公司成立那天起,作为创始人和首席执行官的赫布·凯莱赫,就试图使西南航空公司成为一个愉快的工作场所。他常和雇员们无拘无束地闲谈,他们称呼他“赫布大叔”,他常参加设在达拉斯的公司总部的周末晚会,鼓励像乘务人员扮演滑稽小丑这样的小闹剧,像击鼓传令这样的小游戏,他给袜子上窟窿最大的乘客发奖品。飞机乘务员在复活节的晚会上穿着小兔服装,在感恩节穿着火鸡服装,在圣诞节戴着驯鹿角,凯莱赫自己还经常穿着小丑套装或小精灵戏装扮演各种角色。他这样做的目的是培育同心协力的精神,这有助于提高生产率。

凯莱赫的方法看来挺有效,雇员们工作得很辛苦但却毫无怨言,他们为受到尊重而自豪,并且喜欢他们的工作。西南航空公司雇员的流动率为 7%,这在这个产业中是最低的。你在哪家公司听到过雇员尖锐地批评管理当局给他们分派的工作太少吗?1985 年,西南航空公司在堪萨斯城的维修主管就感到有劲没处使,以致他们中的 4 个人组织了一个“无聊俱乐部”,请求管理当局增加航班,当时每天只有 3 个航班。一位成员抱怨说:“我们在两次航班之间有 2 到 3 个小时的空闲时间,只能来回打扫卫生。”现在这个“俱乐部”解散了,因为西南航空公司每天有 37 个航班飞抵堪萨斯城。管理当局并不认为公司喜欢开玩笑的文化可以自然地延续下去。最近,公司成立了一个由 44 名雇员组成的团队,这些雇员来自四面八方,他们的任务是设计出一些方式,使公司成长和繁荣时,仍能保持那种亲密的和不那么严肃的文化。

**使顾客满意** 西南航空公司的过去和未来,都取决于能否满足顾客的需要。低成本加上大量的航班和可靠的服务,换来的是日益增多的高度忠诚的顾客。在加利福尼亚州,西南航空公司在那里逐渐占据了统治地位。一些家住圣何塞的居民,驱车一个小时到奥克兰搭乘西南航空公司的飞机,而不去当地的机场,尽管美国航空公司在那里设有枢纽站。类似地,许多亚特兰大的居民放弃德尔塔航空公司设在那里的大型基地,驱车 150 英里去亚拉巴马州的伯明翰搭乘西南航空公司的飞机,以致有位企业家专门开辟了这两个机场之间的货运业务。

“的确,你在飞机上像被放牧一样对待,并且确实你只享受到花生和饮料,”俄克拉何马州塔尔萨的一家石油研究企业的副总裁理查德·斯皮尔斯说,“但是西南航空公司尽一切努力使你准时到达所要去的地方,这是最重要的。”

(案例来源:斯蒂芬·P.罗宾斯《管理学》222页)

讨论题:

1. 描述西南航空公司的战略,为什么它很有效?你认为如果西南航空公司成为三大航空公司之一,这种战略还有效吗?
2. 你会把西南航空公司描述成防御者、探索者或是分析者吗?解释你的观点。
3. 你认为赫布·凯莱特是企业家吗?论证你的观点。

[分析要点]

1. 西南航空公司的宗旨:向顾客提供低廉的、俭朴的和专一化的航空运输服务。公司决心成为航空运输产业中成本最低的经营者。为了实现这一宗旨,公司向顾客提供不加装饰的服务。公司的经营战略:飞机的标准化;低票价;低成本经营和低债务;提高雇员忠诚度;尽量使顾客满意等。西南航空公司的经营战略之所以有效,并非它有多少奇招,而是想方设法满足顾客的需求,尽量实现顾客利益的最大化,朴实无华而又全面周到的服务最终使西南航空公司在激烈的竞争中占尽先机!

2. 正是这些市场经营策略使得西南航空公司能脱颖而出,即使西南航空公司成为了三大航空公司之后,它也应该继续保持并不断推出新的符合市场需求的战略。上述的那些经营战略应该是赢得顾客的法宝,顾客的忠实也正来源于此,如果丢掉这些良好的经营传统,不注意顾客的需求和市场的需要,另辟蹊径的话,就会丢掉已有的市场。

3. 西南航空公司是市场的分析者,它的战略正是基于对市场需求的分析的基础上制定的,没有对市场的准确分析和把握,也就没有西南航空公司的成功。同时,西南航空公司也是探索者,探索出了一条与众不同,与竞争者的战略毫不苟同的成功之道。

4. 赫布·凯莱特当然是名副其实的企业家。勤奋、乐观、果断、具有敏锐的市场嗅觉、善于抓住市场机遇、敢于承担他认为可控的风险,这些都是企业家的优秀品质。

案例3:巨湖集团的战略重点转移

1987年的Z市饲料厂是一个只拥有1200万元固定资产和15万元流动资金的小型饲料生产企业,年销售收入不过300万。谁也不曾想到,正是这样一个名不见经传的小厂,在风云变幻的市场经济大潮中,经过近8年的成长,到1995年底,已拥有资产总额35亿元,实现销售收入36亿元,年利润达到1800多万。和1987年相比,其资产规模扩大了30倍,销售收入扩大了100多倍,赫然成为今天的巨湖集团,并以饲料企业的身份成为H省这个鱼米之乡的龙头企业。

市场竞争,不进则退。从一个小饲料厂发展成为今天的大型农产品加工企业,巨湖的发展不可谓不快。但中国也有句老话:“欲速则不达”,可见快还要取之有道。那么这其中的发展之“道”,恐怕只有巨湖集团总经理姚山心中把握得最为清楚。可是,今天的姚总却有些举棋不定了。

## 突破与机遇

H 省是农业大省,巨湖依托于此,可谓是占据了天时、地利、人和的优势。发展壮大后的巨湖在 H 省的地位日益重要,由此越发受到当地和省政府的厚爱。1996 年,巨湖已成为 H 省十大重点扶植的龙头企业之一,省、市政府从资金、税收乃至现今席卷全国的兼并等方面均在政策上给予极大的支持,姚总经理很清楚这种支持对企业的发展是多么重要。巨湖是由饲料起家,但是,发展到今天,巨湖又受到饲料行业的制约。饲料业是一个低成本的行业,科技含量小,同时资金上投入不大,易上规模,行业进入壁垒低。在销售上,饲料属大进大出的大宗商品,运输成本是制约销售价格的重要因素,由此,饲料行业受区域限制较大,所以,巨湖的发展很大程度依赖于养猪大省——H 省也是情理之中的。换句话说来说,巨湖的饲料依靠的是养猪业的发展。近年来,由于人民生活水平提高,吃猪肉已不再是节假日的打牙祭了,而是进入了家家户户每天的食谱中。但是,养猪业作为一种自然经济存在于农村,毕竟还是不可避免地带有小农经济意识,受价格影响大,盲目性较强,价涨多养,价跌不养或少养,从而导致饲料需求的极大波动。为了解决这个问题,姚总借用了春都集团“公司加农户”的战略,农户用公司的饲料养猪,由公司负责猪的销售。这样可让农民放心养猪。这一战略施行了一段时间,颇有成效。但也出现了很多问题,如淡季猪如何处理等。公司面临着以前从未有过的压力和风险。同时由于进入壁垒较低,越来越多的公司包括国外著名大企业正大集团的加入,导致饲料行业竞争加剧,使得原本低利润的饲料行业更加少利。

268

巨湖所面临的种种困境使得集团这架飞速奔跑的大车正在慢慢减速。姚总知道,必须尽快控制住这一局面。看到巨湖身边的许多企业如火如荼地进行着兼并收购,实行跨行业竞争,多角化经营,姚总也觉得现今的市场对于巨湖来说是个机会。在由计划经济向市场经济的转变中,巨湖集团经过市场的磨炼,羽翼逐渐丰满,积累了一些先进的技术和经营管理经验。而且,经济的发展也刺激了市场上新的消费需求热点:如科技含量高的电子、通信等行业都已成为新一轮经济的增长点。如果此时利用低成本扩张进入新的行业领域,可谓一大好时机,况且目前的巨湖在财力、物力、人力方面已具备了相当基础,而饲料行业的发展又已到了瓶颈阶段,企业确实需要有所改变、有所突破了。

姚总已和下属多次讨论过如何面对市场的机遇。有相当一部分成员认为可利用大好时机跨行业经营,走多角化的路子。“经营饲料业毕竟给人一种“农民老大哥”的印象,况且刘永好五兄弟的四川希望集团已从饲料行业进入到集房地产、建材、商贸等为一体的大型综合企业。成功的例子摆在眼前,我们也应该趁此时机大胆干一场!”可姚总心中总觉不妥,“企业的发展,依靠的是竞争力,竞争力由何而来?当然靠的是自己独特的产品和技术。在战略决策中尤其强调这种核心的竞争能力。巨湖是由饲料厂发展而来,靠饲料起家,农产品加工既是我们的特色,也是我们的行业优势,贸然丢掉,岂不可惜?自然界的生物之所以能维持生态平衡,是由于有生生不息的生物链在维系,而企业要想在不断变化的市场环境中求得稳定的发展,依靠的正是上下关联的产业链。”想到这里,姚山总经理眼前为之一亮。

## 从产业链上求突破

姚总想到的是,饲料行业作为产业链中的一环,上链是为饲料生产提供原料的种植业、食油精炼业;下链是以饲料为原料的饲养业,以及再下端的肉类加工业、零售业。巨湖的发展,可围绕产业链大做文章,退一步到种植业,进一步到肉制品加工业,这一退一进间已是天高海阔,又何须跨行业求发展呢?

姚总马上派人做了关联行业的市场调查。饲料生产的主要原料是玉米和大豆炼油后的副产品豆类饼粕。国内玉米和大豆最著名的产地在东北三省,东北三省土地广袤而肥沃,但由于各种原因,现有的土地承包者由于收益太差,已有许多合同被中止,土地退耕。如贸然北上收购整合,可能会由于地理位置和环境的因素,必须经过一段不短的时间才能达到目的,远水毕竟救不了近火,而精炼食用油市场正是诸侯割据、群雄纷争的局面,巨湖自然也不能轻易去趟这浑水。那么突破点就只有放在产业链下端的发展上了。巨湖已经在去年收购了Z市濒临倒闭的肉联厂,建立了巨湖集团中王肉制品有限公司。经过一年的努力,现推出“中王”肉制品打入市场,没想到广受欢迎,销售直线上升。姚总非常想做这块蛋糕。中王肉制品有限公司立刻派专人就肉制品市场的发展与需求做了一番市场调查。一个月后,调查报告摆在了姚总的办公桌上,报告的主要内容如下。

## 1. 国内外市场调查

世界肉类市场正稳定而快速地发展。据联合国粮农组织报道,近几年肉类总销量为20000万吨,其中猪肉8300万吨,近几年产销量呈稳定上升势头,肉类总销量年增长32%,猪肉年增长40%(《肉类研究》,1996/4)。随着肉类产量的上升,肉类加工业也发展迅猛。以美国为例,肉类深加工量占总产量的96%,人均年消费60kg。我国是世界头号肉类生产和消费大国。根据国家统计部门资料显示,在近十年里,中国肉类总产量和销量几乎翻了一番,1996年肉类总产量为5750万吨,人均肉类占有量为47.4kg,其中猪肉总产量为4200万吨。但我国肉类深加工水平与发达国家相比却相差甚远,1996年肉类制品总产量仅为140万吨,加工率只有24%,城市人均消费35kg。不过,我国近年来的肉类加工业还是稳步发展的,1996年较1995年增长了7%,1997年增长预计将达15%,即年产162万吨。可见我国肉制品市场潜力很大,前景广阔。目前,国内肉类加工企业在北方以河南“双汇”、“春都”、“郑荣”及山东“得利斯”、北京“京京”等为代表,经营品种前期以生产火腿肠(高温制品类)为主,现已向生产三明治、方火腿(低温制品类)方向发展。在南方则以广东“皇上皇”、“喜上喜”和“福临门”等较为有名,以生产腊肠为主,但其规模和品牌效益均比以上北方企业为差。

## 2. 市场需求预测

随着社会的发展和人民生活水平的提高,人们对肉食消费的需求越来越高,原料肉由直接上市逐步向初加工的冷却肉和切片小包装发展;由粗加工单一的肉制品逐步转向精加工的多品种、多风味和多档次的产品结构;由以家庭消费为主,逐步向方便快捷和休闲、旅游消费等发展;由以传统节日消费为主,逐步呈现以日常生活消费为主的趋势。按全国城市现有年人均肉制品占有水平和递增速度预测,H省城市人口年消费肉制品在1997年可达8万吨,而现有市场可供量仅占20%,发展潜力巨大;若H省在20世纪末达到美国

1995 年肉类消费水平的  $1/5$  (即 12 公斤/人/年), 则需求量为 40 万吨, 尚有 30 万吨市场缺口。在国际市场上, 中国加入世界贸易组织后, 欧盟将向中国等第三世界国家开放相当于其肉类总需求量 5% 的市场, 税率减让和放宽限制的政策将为我国肉类的外销出口创汇提供良好的机遇; 另外, 针对一些肉制品进口需求量大的第三世界国家, 还可以价格低廉、风味独特、包装别致的优势打败对手, 进入其市场。

香港市场肉制品年需求量为 30 万吨, 现由国内供应的数量为 15 万吨, 仅占市场需求量的 50%, 肉类深加工可不失时机地瞄准香港市场, 研究开发具有国际肉类产品水准的高档产品。因此, 香港市场前景也是非常可观的。依据调查结果, 巨湖集团全力进入肉制品加工应是大有作为。针对以上市场格局, 报告得出结论: 巨湖集团“中王”牌肉制品除继续保持 H 省传统特色的腌腊风味外, 同时还可走发展熟肉制品深加工、低温肉制品和休闲小食品的路子。

为了进一步提高产品质量, 中王肉制品有限公司在成立初期就与集团内的营养研究所合作, 专门从事肉类和饲料产品的开发研究。目前, 其传统腌腊制品的制作工艺、储存时间和微生物指标等技术已日臻成熟。同时, 中王肉制品有限公司还不失时机地向集团公司提出了引入新设备、改进工艺、产品升级的想法, 并提交了年产 3000 吨灌肠、火腿、熟肉类制品的可行性论证报告。

### 战略重点大转移

270

姚总捧着这一叠沉甸甸的报告, 觉得做决定的时候到了。集团的战略重点应向肉制品加工业转移, 从而延伸以饲料业为起点的产业链。饲料业就好比是巨湖集团这棵大树的根, 姚总的想法是用根的营养去培育树的枝繁叶茂。但是, 近年来, 由于饲料行业的发展受瓶颈限制, 突破艰难, 而饲料的萎缩对于目前急需投资的肉制品加工业则是很不利的, 尤其是集团内缺少养殖、科研、实验良种基地, 因而限制了集团内科研能力的开发, 特别是核心产品饲料业的新产品开发能力。目前, 公司在屠宰、冷藏、肉制品方面都已具有一定的能力, 因此, 在巨湖集团的产业链发展中似乎缺少了养殖业这一联结饲料与肉制品加工的过渡环节。虽然“公司加农户”战略使得农民成为集团的养殖大户, 但如果有一块集养殖、科研、实验、良种培育为一体的基地, 情况必会大不一样。恰在这时, Z 市主管经济工作的领导专程找上了姚总。他想让姚总收下 Z 市的刘家河猪场。该猪场是 Z 市出口合营猪场, 1989 年由省粮油食品进出口公司和市对外经济粮油食品公司两级投资建成。除此之外, 该猪场背后还有一段不平凡的背景。它同时也是 Z 市与香港华润集团下属企业五丰行合营的出口肉联饲养基地。五丰行是香港最大的中资财团华润集团专营大陆鲜活商品供港业务的企业, 正因为身份特殊, 所以是省内重点生猪养殖地。厂区占地面积 21569 亩, 建筑面积 6032 平方米, 其中生产性建筑面积 1101 平方米, 非生产性建筑 4931 平方米, 拥有固定资产 306 万元, 可饲养生猪 3000 余头, 具备较完善的水、电、交通等基础设施。但近年来, 由于种种原因, 猪场效益下降, 目前, 已亏损 150 万元左右, 大量资产闲置。姚总立即与集团各领导及有关部门对合营猪场进行了多次实地考察。在经过了调查、论证、协商之后, 姚总马上召开了集团高层领导会议, 就目前集团所面临的困境和今后的发展进行了讨论。大家一致决定将集团战略重心转向肉制品加工, 因此目前应抓

住大好时机,尽快收购刘家河猪场,以实现战略重心转移平稳过渡。会上气氛十分热烈,大家都认为收购刘家河猪场是集团公司发展重要的一步棋。因为它既满足了巨湖集团急需养殖、科研、实验、良种培育、饲养示范场地,形成养殖、屠宰、加工一条龙生产能力的要求;又解决了合营猪场急需走出困境的需要;还可靠它盘活合营猪场原有的闲置资产。各部门经理又对收购的具体方式和需政府扶持的政策进行了商讨。会上,投资部王经理还告诉大家一个好消息,S市肉联厂长年亏损,资金短缺,目前正在苦苦支撑。如果收购该厂则有四大优势:一是地理位置好,位于省会;二是有两个不错的肉制品牌子,“鹃花”和“大旺”;三是有现成的一套完善的营销网络;四是有省政府优惠政策支持收购。最后,姚总说:“好,大家齐心协力、团结一致进行我们集团的二次创业。战略重心移向肉制品加工,通过产业链上的连动效应,让肉制品发展带动饲料业发展,保持我们的核心竞争能力。现在,我们一起分析一下从饲料业到肉制品加工业这一战略转变将会面临哪些风险呢?”这时,会场上出现了暂时的沉默。

(案例来源:《中国企业管理教学案例》,第139页 作者:关键)

讨论题:

1. 你认为收购刘家河猪场的战略是正确的吗?
2. 世界上任何成功的大公司无一不在其扩张中期遇到严重的内耗阻力,巨湖在战略重点上进行了大的改变与突破后,必然会牵动上上下下的矛盾。巨湖应该采取什么措施来聚集人心,建立公司文化呢?

[分析要点]

1. 在专业化成功之后,企业自然可以考虑从事多元化经营。这样既可以充分利用资源,同时也可以最大限度地规避和转嫁风险。作为一个寻求长远发展的企业,更多地应该是寻找和确立自身在行业中存在的价值和理由,保持与顾客的联系,形成对应的经营领域,在成功的关键因素上集中配置资源,以形成自己的优势和特长。在进行多元化经营的同时,要加强自己的核心竞争力。
2. 企业在生存竞争上,往往会受到强有力的约束与限制,可供选择的余地也很小。这种强烈的约束和限制,往往会引导那些具有抱负与才干的经营管理者,在生死攸关的方面,在与现实生存及未来兴旺有直接利益或命运性影响的方面,进行持续而深入的思考,最终能找到生存的理由与价值,形成高效的高层次概念性认识,即对本质特征的认识。
3. 企业内外环境的变化对企业制定战略有着深远的影响。只有在不断变化的市场中随机应变,权变地迎接挑战,才能变被动为主动,占尽先机。如何制定战略,还要看企业能否寻到战略性机会。把握市场机遇,权变地跟随市场的需要改变战略永远是成功的不二法则。

Part 3

## 第三部分

# 历年试题与解析

2002 年全国攻读工商管理硕士学位研究生入学考试管理试题

2002 年全国攻读工商管理硕士学位研究生入学考试管理试题答案与解析

2002 年全国在职攻读工商管理硕士学位研究生入学考试管理试题

2002 年全国在职攻读工商管理硕士学位研究生入学考试管理试题答案与解析

2003 年全国攻读工商管理硕士学位研究生入学考试管理试题

2003 年全国攻读工商管理硕士学位研究生入学考试管理试题答案与解析

# 2002 年全国攻读工商管理硕士学位 研究生入学考试 管理试题

## 一、简述题(每小题 4 分,共 20 分)

1. 企业文化是如何影响企业决策的?
2. 一个组织是否存在没有冲突的现象?为什么?
3. 计划是开展管理工作的重要工具,但现实生活中常出现为制定计划而制定计划的现象。为什么?
4. 为什么 SWOT 分析方法能够在管理工作中受到广泛重视和普遍应用?
5. 若是一个企业的一把手逢人总说自己的企业没有可用的人才,你认为主要原因是什么?长此以往对该企业将会产生什么后果?

## 二、选择题(每小题 1 分,共 40 分)

1. 某企业拟购置一套大型设备,现了解到市场上有甲、乙、丙三个供应商,他们对于设备的报价基本相同,设备性能均能满足企业生产需要。经认真分析,发现不同供应商的设备在使用过程中每年所需的维修费有着明显的差异,具体数据如下表所示:

| 项 目         | 供应商甲 |    | 供应商乙 |    | 供应商丙 |    |
|-------------|------|----|------|----|------|----|
| 设备每年维修费(万元) | 20   | 40 | 25   | 20 | 30   | 20 |
| 发生的可能性(%)   | 40   | 60 | 40   | 60 | 30   | 70 |

- 根据以上数据,你认为该企业应购买哪个(些)供应商的设备?
- A. 甲或丙。                  B. 乙。                  C. 甲或乙。                  D. 丙。
2. 某企业领导决定在整个企业里开展凝聚力工程,其目标在于建立员工对于企业的归属感,并能做到以企业为家。以下是该企业凝聚力工程准备开展的几项工作,你认为这其中哪项最无效?
    - A. 加强企业规章制度建设,将员工利益与企业发展密切挂钩。
    - B. 加强对员工思想与行为的控制,确保员工关心企业发展。
    - C. 在员工中开展关于如何以企业为家的大讨论,增强员工向心力。
    - D. 即使会引起产品成本提高,也要切实改善骨干员工的福利待遇。
  3. 某公司来了一位新员工,工作一段时间后,领导发现该员工工作热情饱满,业绩提高很快。对于这种情况,除了按公司激励制度的正常规定给予相应奖励外,如果你作为该

公司的领导,最赞同进一步采取以下哪种做法?

- A. 及时肯定他的进步,鼓励他取得更大的成绩。
- B. 顺其自然,让他通过自我激励不断提高绩效。
- C. 给他提供进一步提高业绩的方法与程序指导。
- D. 充分肯定他的成绩,并提醒他不要骄傲自满。

4. 近年来,经常可见我国有些企业,随着企业家的荣辱沉浮而呈兴衰交替变化,“其人存则其政举,其人亡则其政息”。对于这种现象产生的原因,你最赞同以下哪种说法?

- A. 新闻媒体的人为造神运动所致。
- B. 我国没有完全合格的企业家。
- C. 管理跟不上快速变化的市场环境。
- D. 企业内没有形成成熟的管理团队。

5. 培训老师对一个小组(12个人)进行一项培训活动。他要求每个人背对背地从0~100中任选一个数字,写在纸上。这样收齐12个人所选的数字后,求得所有人选择数字的均值。如果只有一位小组成员选择的数字最接近于这个均值,则为胜者,可以获得500元奖金,否则所有的人均为输,所得奖金为0。假设所有小组成员都绝对理性,并且希望得到奖金,将此游戏不断地重复做下去,则从理论上最后每位小组成员所能获得的奖金平均值最有可能接近于:

- A. 400~500元。
- B. 291~399元。
- C. 146~290元。
- D. 0~145元。

6. 在实践中,经常可以见到许多大公司将不同部门安排在一个没有分隔的大办公室里办公,尽管这种安排有可能造成工作相互干扰从而影响效率。如果这种做法有利于组织发展,你认为以下哪一种解释最为合理?

- A. 增加人们相互沟通的机会,有利于形成一种团队氛围。
- B. 可以消除小办公室时各部门之间的相互背后议论,从而减少部门隔阂。
- C. 这样无遮无拦,使得管理者可以非常方便地监控下属。
- D. 大办公室中员工相互之间在做什么都一清二楚,有助于增强自我约束力。

7. 西蒙认为,“管理就是决策”。对于决策,有许多管理者认为只能求满意决策,不求最优决策。这其中的理由有许多,以下就是其中的一些说法。你最赞同以下哪一说法?

- A. 实际中不存在最优决策,所以,只能求满意方案。
- B. 决策始终处于一个动态修正的过程中,不可能一劳永逸。
- C. 任何决策的制定都是有代价的,追求最优决策方案也许会得不偿失。
- D. 决策取决于决策者的主观判断,降低选择标准自然就可满意。

8. 有人认为,管理水平的提高,关键在于事先采取防范措施,从而为整个企业的有效运作提供保障。在质量管理理论中还有这样一句名言:“质量不是检查出来的,而是制造出来的。”显然。这些说法都是从一定的前提出发的。以下是关于这些前提的几种不同阐述,你认为其中哪条最充分?

- A. 事后措施对于改善企业的有效运作作用甚微。
- B. 事前措施总是能够有效防范可能出现的问题。

C. 对于过程与结果之间的因果关系有清楚的把握。

D. 过程管理水平的提高,一定能够带来结果的改善。

9. 在处理所谓外部引进人才——“空降兵”与内部培养人才——“子弟兵”的关系上,有许多企业倾向于给引进人才更多的关注,主要是给予更高的薪金与福利待遇,结果在无形之中挫伤了内部培养人才的积极性。对于产生这种情况的原因存在着以下几种说法,你认为其中哪种说法最具说服力?

A. 破坏了公平竞争的原则,使得“子弟兵”处于不利的地位。

B. 相对于“子弟兵”来说,“空降兵”更能创造出业绩。

C. “子弟兵”在与“空降兵”竞争中得到的内部支持较少。

D. 相对于“空降兵”而言,“子弟兵”觉得自己利益受损。

10. 某位领导有一次对一个下属说:“你必须清楚自己在企业中的定位,千万不要自我感觉太好。只要是我让你做的,你就应该不折不扣地尽量做好,否则我是不会相信你嘴巴上说得多好的。”根据这段话,你觉得以下推论哪条最可信?

A. 该领导很独裁,不允许下属有不同看法。

B. 该领导很民主,只要你工作做好就可以。

C. 该领导很集权,从不怀疑自己的决策能力。

D. 仅凭以上情况难以对该领导做出一般性判断。

11. 某大学规定,学生修一门课程,在一学期内如果五次缺勤,不管什么原因,便没有资格参加考试,必须重修。开学两个月,张某已经缺勤三次。明天又是这门课程,不巧,张某十分崇拜的歌星来本地举办演唱会。上课还是听歌星唱歌,张某有些犯难了。张某找来几个要好的同学商量,他们根据授课教师点名的频次、明天可能上课的人数、老师的授课内容等多方面因素推断,认为明天老师点名的可能性不大,张某决定去听歌星唱歌。张某所做的决策属于:

A. 风险性决策。

B. 不确定型决策。

C. 群体决策。

D. 跟踪决策。

12. 现代社会越来越强调团队精神。在管理工作中,理论和实践界都十分强调工作中的激励,并采用工作轮换、工作扩大化和工作丰富化等具体激励办法。你认为哪一种办法更有助于培养人们的团队精神?

A. 工作轮换。

B. 工作扩大化。

C. 工作丰富化。

D. 三种综合起来使用。

13. 某公司为了适应日益激烈的市场竞争,决定在1年内投资1000万元开发并向市场推出一种新的产品。为提高成功率,公司领导决定按照项目制的方式运作,从各部门抽调了专业人才组成了项目组。对项目经理的人选,公司领导显得格格外谨慎,通过推荐评议产生了4位候选人:张涛,52岁,担任公司质量保障部经理已有14年,此前为工艺部工艺员。他工作勤奋,是质量体系方面的专家。吴畏,37岁,工学硕士,担任公司产品开发部主任工程师。小吴具有很强的开发能力,在开发部能团结其他同志,具有较高威望。李锋,41岁,现任公司采购部经理。他的履历比较复杂,先后当过车间工程师、车间副主任、公司总工办主任、总经理助理等职,具有较强的协调能力。陈菁,40岁,总经办主任。她

具有很强的行政管理协调能力,对领导的指示领会快,群众基础也很好。假设上述4位候选人除了以上提到的情况以外,其他方面的差异不大。你认为哪位任项目经理最为适合?

- A. 张涛。                      B. 吴畏。                      C. 李锋。                      D. 陈菁。

14. 朝阳数据公司主要从事海上及陆地勘探资料的数据处理和地质解释。由于多年的积累和抢先投资购入先进设备,目前的朝阳数据公司无论在设备的领先程度还是人员的素质和经验方面都走在国内的前列。前些年每年获纯利平均都在500万元以上。但是,近年来由于公司资源被个人占用的情况较为明显,以至于造成公司业务和人才的流失,公司自己“培养”了一大批竞争对手。对此若要采取措施,你认为以下哪一种做法实施难度最大?

- A. 建立科学的业务管理机制,鼓励团队工作方式。  
B. 建立科学的激励机制,增强企业的凝聚力和稳定性。  
C. 增大全行业的进入障碍,遏止潜在的进入者。  
D. 加强制度建设,依靠严格的制度杜绝此类现象的发生。

15. 在经历了一段市场竞争的经历之后,一位经理深有体会地说:“改革开放之初,企业经营是一种‘冲浪运动’,比的是胆量。随着改革的深入,企业经营逐渐变得像在平静的湖面上划船,比的是马达和耐久力。”这位经理的讲话反映出:

- A. 这位经理是一位创业型的企业家。  
B. 改革之初外部机会相对来说多一些。  
C. 这位经理是一位职业经理人。  
D. 这位经理的胆量逐渐变得小了起来。

16. 一家以化学添加剂生产为主的小型民营企业,对其销售员采取了按销售额提成的奖励办法,希望能够借此激励他们努力工作,扩大企业的产品销售。然而,此方法实行一年多后,伴随着企业销售额的大幅增加,却出现了销售回款额下降的严重问题。产生这种现象最可能的原因在于:

- A. 用户财务状况恶化。                      B. 企业催款力量不足。  
C. 销售员责任心减弱。                      D. 销售考核指标有缺陷。

17. 某校MBA《管理学》课程考试,老师出了这样一道题目:“公司的两位主要领导对某一问题产生了不同看法,他们分别对你布置了工作,来自这两方面的工作内容相互矛盾,你能做些什么?”学员结合自身的工作经历,充分发挥,提出了许多应对措施,现摘录四条:①请假回家躲避,因为谁也得罪不起;②查阅岗位说明书等公司内部管理文件,明确责权关系,弄清到底谁是直接领导,然后执行直接领导的指示;③设法说服领导,促使他们寻求一致意见;④强调眼下工作任务重,设法拖延执行。上述哪一条措施违背了命令链原则?

- A. ①和④。                      B. ③。                      C. ①、③和④。                      D. 都不违背。

18. 什么是管理?有这样几种说法:①“管理就是为在集体中工作的人员谋划和保持一个能使他们完成预定目标和任务的工作环境。”②“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”③“管理就是决策。”④“管理就是通过其他人来完成工作。”⑤“管理是由一个或更多的人来协调他人活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各

种活动。”对于这些观点,下面哪一种判断更为科学?

- A. ①的说法更为科学,所以大多数管理学教材都遵循这种框架。
- B. 这些说法本质上并没有什么差别,只是描述的角度不同而已。
- C. ⑤的说法更科学,这反映出管理要追求增效效应的本质。
- D. 这些说法都只是关注管理的某方面局部问题,所以才有不同的解释。

19. “一个和尚挑水喝,两个和尚抬水喝,三个和尚没水喝”。什么原因造成了“三个和尚没水喝”呢?

- A. 分工不明确。
- B. 没有建立起组织文化。
- C. 没有领导者。
- D. A、B、C 都可能是原因。

20. 一场百年不遇的大雪令某城市交通瘫痪,生活必需品无法运进来。人们铲去门前的积雪,到杂货店采购食品,不少杂货店的货品一下子就卖光了,只好关门。但有一家杂货店货架上的物品却仍然像平常一样丰富。原来,这家店的店主将所有商品的价格暂时提高到原来的两倍,出高价让当地的孩子乘雪橇不断从外面拉进所需物品,进而持续满足人们的需要。这起事件中什么在起着更大的作用呢?

- A. 商人惟利是图的本性。
- B. 消费者的计划管理能力。
- C. 经济规律。
- D. 文化和社会风气。

21. 假设猪圈里有一头大猪,一头小猪。猪圈的一头有猪食槽,另一头安装着控制猪食供应的按钮。按一下按钮就会有 10 个单位的猪食进槽,但是首先按按钮需要付出 2 个单位的成本。若大猪先到槽边,大、小猪吃到食物的收益比为 9:1;同时到槽边,收益比是 7:3;小猪先到槽边,收益比是 6:4;在这种情况下,你认为对小猪来说最佳选择是什么?

- A. 主动去按按钮。
- B. 等大猪去按,如果大猪不去再去按。
- C. 去按按钮,然后快速跑向食槽。
- D. 耐心等待,绝不去按按钮。

22. 某公司技术开发部严经理两次带领大家做试验,由于受某种人为因素的影响没成功,使公司蒙受损失 10 万元。问题出现后,严经理并没有在部门内部追究责任人,而是及时向总经理汇报,主动承担责任,并请求再次进行试验。严经理的请求得到总经理的批准。严经理和大家一起连续加班奋战 1 周,试验成功了。此时,严经理要求大家坐下来,认真总结反省第一次试验失败的原因,并适当追究责任。请对此事件予以评论。

- A. 严经理的做法可取,因为这是一种很好的团队学习方式。
- B. 严经理的做法可取,因为体现了领导者的必备素质如严于律己等。
- C. 严经理的做法不可取,因为没有体现控制的及时性原则。
- D. 严经理的做法不可取,因为会弱化员工的创新意识和能力。

23. 某企业有一位中层经理,长期以来工作认真负责,身先士卒带领下属,在目前岗位上为企业发展做出了突出的贡献,尽管偶尔也会受其只有高中毕业文化程度的影响,在工作上出现一些难尽人意的地方。为了肯定该经理的工作,公司决定加大对他的激励,但具体在如何激励的问题上存在着以下几种不同的看法,请问你最赞同哪一种?

- A. 除了给予正常的物质奖励外,将其晋升到高级岗位。
- B. 给予特别的物质与精神奖励,让他继续担任经理工作。

- C. 重点给予精神奖励 ,提拔他担任更高一级的管理工作。
- D. 由公司出钱让他到国内著名管理学院去进修管理课程。

24. 某公司总经理认为 ,业务能力是衡量一个中层经理人员是否胜任的最重要的标准。一个优秀的中层经理人员必须在本部门的业务方面拿得起 ,放得下。只有在业务方面出色 ,才能赢得下属尊重 ,才能带好队伍。你认为 ,以下判断哪个最为适当 ?

- A. 该总经理深谙中国文化背景之下的企业用人之道 ,企业一定会得到快速发展。
- B. 组织中的活动分为管理性活动和作业性活动两类。管理者是从事管理工作的人 ,业务能力并不重要。
- C. 该总经理以业务能力作为评价中层经理人员的标准 ,会导致中层经理人员自己完成易于见到成效的工作 ,以证明自己业务能力突出。
- D. 该总经理的评价标准会引导中层经理人员不断提升自己的业务能力 ,增强企业的核心竞争力。

25. 刘明五年前大学毕业后来到了 A 公司工作 ,半年前被破格提拔为车间主任。上任后 ,刘明率先垂范 ,以身作则 ,加班加点 ,工作认真负责。他也要求自己的下属和员工同他自己一样加班加点 ,认真负责。但是 ,在这样严格要求之下 ,前天车间还是发生了一次安全事故 ,尽管损失不大。对这次事故 ,你认为最重要的是 :

- A. 刘明需要反省自己与下属的需求层次、激励水平存在哪些不同 ,以找到正确的激励方法。
- B. 应详尽调查事故原因 ,找到事故责任人 ,并对责任人予以严惩 ,以防止类似事故再度发生。
- C. 应在公司内部进行进一步的职业道德教育 ,增强员工的主人翁意识。
- D. 发动车间全体员工 ,群策群力 ,发现安全隐患 ,一举排除。

26. 木华公司是一家高新技术企业 ,在公司最初发展阶段效益较好时 ,总经理给员工涨工资、发奖金。虽然有些管理者提醒总经理应该采取一些别的方式来奖励员工 ,但是总经理认为奖励说到底都是钱 ,区别不大。随着市场同类产品的出现 ,公司效益开始大幅下降 ,员工的奖金也越来越少。尽管后来公司动用积累以维持员工的工资、奖金水平不变 ,还是有一些骨干人员提出辞职 ,还有人干脆不辞而别。这表明 :

- A. 员工是理性的“经济人” ,是个人经济利益最大化的追逐者。
- B. 需要用更持久、稳定的手段维系与技术骨干之间的关系 ,而不仅是钱。
- C. 金钱只是满足员工需要的保健因素 ,并不能有效地激励员工。
- D. 公司需要在对经营长远预期的基础上确定员工收入 ,以保证收入分配的稳定。

27. 决定一个企业长期赢利能力的因素是 :

- A. 企业自身的技术、管理、渠道、营销、财务等实力。
- B. 所在产业的竞争强度和企业自身的综合实力。
- C. 影响产业竞争强度的五种关键因素。
- D. 所在产业的市场规模、增长空间。

28. 某大学 MBA 班同学在国庆长假前纷纷向班委会成员提出建议 ,让班委会组织同学在假期搞一次旅游活动 ,以增进同学的相互了解和友谊。班长早就有这个愿望 ,一看同

学积极性这么高,立即召集班委会成员研究一个似乎是很简单的问题:到什么地方去旅游?开会时大家七嘴八舌,讨论了半天也没有取得任何收获。最后结果是国庆长假中大家各奔东西,没有组织成任何活动。根据你的经验,你认为造成这种情况最主要的原因是什么?

- A. 班长缺乏主见,没能有效地坚持自己的意见和看法。
- B. 班委会成员之间存在矛盾,互不服气。
- C. 会议程序控制不当,方案的提出与方案的评价同时进行,相互干扰和抑制。
- D. 班委会成员都过分坚持自己的观点,不向他人让步。

29. 某跨国公司中国区总经理王先生是华裔加拿大人,曾任该公司加拿大地区经理和南美某国分公司经理。当问及在加拿大及南美地区任经理与在中国任经理有何不同时,王先生说:“在加拿大和南美任经理,当我和下属开会讨论一个问题时,起初我们的分歧可能很大,但随着我们认识的深入,我们的观点会逐渐趋于一致,最终会找到大家认同的解决问题的方案。但在中国,当我和下属讨论一个问题时,起初我们的分歧很小,但随着讨论的深入,我们的分歧在扩大,不同的意见在加深。”在下述判断中最适当的是:

- A. 管理实践是艺术,管理活动深受文化的影响。
- B. 中国管理人员在思维方面趋于求异,加拿大、南美地区的人在思维方面趋于求同。
- C. 王先生缺乏足够的跨文化管理经验与能力。
- D. 以上三种说法均有道理。

30. 某公司总经理认为,企业开发新业务必须奉行实用主义原则,脚踏实地,什么赚钱干什么。“短、平、快”的项目更是优先选择的对象。在这一思想指导下,公司开发了许多新业务。然而多数新业务最初看起来很好,但是当公司真正进入这个业务领域之后,要么因为大量追随者进入,使本来有利可图的业务陷入困境,要么因为缺乏足够的资金和管理人才而穷于应付。关于公司业务选择存在问题的原因,下述评价哪一个最中肯?

- A. 公司缺乏经过审慎选择的远景、使命与战略目标。
- B. 公司的资源配置分散,效率较低。
- C. 公司选择的业务领域进入壁垒太低。
- D. 公司经理没有把握住进入新业务领域的正确时机。

31. 某公司经过几年发展之后,在战略方面有很多经验和教训。所以,公司决定全面分析公司内外环境,制定一个系统的公司战略。在公司识别的以下竞争优势或劣势中,哪个不属于优、劣势的范畴?

- A. 公司高层管理者之间团结、凝聚力强。
- B. 经济增长速度加快,大幅度提高了对公司产品的需求。
- C. 公司销售渠道的实力比主要竞争对手弱,覆盖面比竞争对手小。
- D. 公司在新技术的整合能力方面有待于进一步加强。

32. 2000年末,某具有多元业务的公司的高层经理人员在一起开会,研究公司下一年度各业务部门的预算安排。在讨论预算分配的基准问题上,形成了以下几种意见。你认为哪种最可取?

- A. 以上年度的预算为基准,在此基础上做少量增减。

B. 以去年各业务部门对公司的贡献为依据,哪个部门贡献大,哪个部门今年的预算多。

C. 根据公司整体发展战略的需要,考虑预算的安排。

D. 根据调动有关部门积极性的需要,考虑预算安排。

33. 某公司开发出一个适合市场需求的产品,迅速发展壮大。但随之而来的是公司内部的问题和外部的挑战大量增加,公司老总感到仅仅靠靠自己负责全面管理明显精力不够,决定实施授权。但是,授权之后,公司老总很快就发现,下属在解决问题时随机性、任意性明显,出现了大量不如意的问题,所以,老总又亲自跳到前台,收回权力,事必躬亲,但很快又感到力不从心,又开始放权。这样收收放放之间,公司错失了许多机遇,一直未能发展壮大。针对这一现象,你认为以下哪个说法最为合理?

A. 下属能力太弱,老总授权后他们不足以完成任务。

B. 公司经常发生的问题没有程序化,下属解决问题时无所适从。

C. 老总对下属缺乏足够的信任。

D. 以上分析都不够充分。

34. 超瑞药业股份有限公司生产经营 7 大类近 20 个品种的中西及生化类药品,产品定位在低成本、大众化上,该公司在研发、生产、经营(市场营销)三大领域共有 15 个部门,加上辅助管理系统,全公司共有 26 个部门近 150 多个岗位。请问以下哪一组技能序列培训对该公司的内部运作最合适?

A. 基层人员的主动性和创新才能和中高层人员的学习能力。

B. 基层人员的业务(操作)技能、中层人员的合作意识与能力、高层人员的创新意识。

C. 基层人员的合作意识与能力、中高层人员的学习能力。

D. 基层人员的业务(操作)技能、中层人员的领导能力。

35. 赵军苏是巨峰科技有限公司的董事长,巨峰公司在赵老板的领导下由一个只有 7~8 个人的小企业发展成为一个拥有 200 多员工、年销售额超 1 亿元的高成长型企业。赵总虽已年过 7 旬,但仍然精力旺盛,以下是他近期某一天的工作情况:

上午 8:30~9:50,召集研发部部长张博士谈宽频超远程数采仪的研制情况。

9:50~10:20,与总经理蔡则(也是赵总的女婿)谈昆明展销会的安排情况(这中间接到一个车间主任关于一名工人工伤的报告,当即指示该主任去领取 3000 元抚恤金,事后再向行政部备案)。

10:20~11:00,科技信息办林工来找他,说新的岗位规定太严格,自己因年龄、身体等原因无法胜任。考虑林工也是公司的元老,赵同意对林工的考核可以灵活掌握,林十分感激。

下午 2:00,在得知市场部朱经理再次将原本是巨峰公司的业务介绍给朱的朋友的公司后,当即决定开除朱。

2:05~2:30,接待宁波大洋公司的钱总,钱向赵推荐一种新型的节能光源材料,这使赵再次坚定要搞新型节能光源项目的决心,尽管公司领导层大部分人不同意搞此项目,但赵还是立即通知研发部派人来共同商谈。

3:50~4:30 接采购部王经理电话,被告知说由于现有库房太小,以现有的采购规模无法按新的管理办法登账入库,赵亲自去库房看了以后当即表态:新的物料管理办法暂缓执行。

根据以上情况,你最同意以下何种判断?

- A. 赵是一个企业家型的管理者,行动果断、雷厉风行。如果企业其他管理者也能像他那样的话,该企业的管理将趋向更优。
- B. 巨峰公司的综合能力还有很大潜力,可通过规模扩张而获得更大的经营优势。
- C. 巨峰公司的业务可能有一定的发展空间,但该企业内部管理并不正常,尤其是规章制度方面仍需完善。
- D. 巨峰公司由于项目分散因而隐含较大的经营风险。

36. “人以群分,物以类聚”这一现象用下面哪一理论可以最适当地予以解释?

- A. X—Y 理论。
- B. 非正式组织理论。
- C. 需求层次理论。
- D. 组织变革理论。

37. 大陆公司是一家房地产公司,公司推出的几处住宅楼盘以设计合理、质量上乘赢得了良好声誉。近年来公司又开始涉足物业管理、建材经营与加工、装饰工程、组合厨具、太阳能热水器等产品与服务的生产经营。在一次主要讨论发展战略的公司经营工作会议上,总经理许繁指出,讨论企业战略最重要的是搞清大陆公司的能力之所在,沿着正确的方向形成本公司最合理的业务结构;房产部经理时巨峰则认为,房地产经营构成子公司的主要收入,因此讨论战略问题一定要解决下一步房地产业务的竞争策略;组合厨具部则关心与太阳能热水器如何进行产品互补的问题;公司财务部提出了严格预算控制的问题,管理部则提出组织变革与文化建设也非常重要……。这种情况表明:

- A. 企业战略很难统一到一个清晰的框架下来讨论。
- B. 企业战略问题必须分解成很具体的问题才有意义。
- C. 企业战略问题必须分清层次。
- D. 企业其实并不存在战略问题。

38. 学习型组织是管理学家在考察了大量优秀企业之后提出的一种值得效仿的组织形态。这对于那些处于变化剧烈的环境中的企业组织尤其重要。常风动力机械有限公司生产经营普通模具加工机床。公司李大明总经理觉得他的企业应该向学习型组织发展,为此,他指示人力资源部加紧制定一个内容全面、涉及企业各个层面的培训学习计划。计划制定好以后,李总意识到有必要召开一个动员大会,由他亲自阐述建立学习型组织的意义和途径。为了帮助李总实现他的目标,你认为以下哪一个观点是他最需要强调的?

- A. 学习不一定非要向专家学,我们也可以当自己的老师,但一定要树立接受一切正确新思想并据此改变旧的工作方法这样一种认识。
- B. 学习一定要持之以恒,理论联系实际。
- C. 学习一定要系统,因为知识是一个有机的整体,学习不连贯,基础不扎实,那么所学的一切都将无效。
- D. 学习型组织必须建立新的人员考评规范,在这种组织中,由学习而形成的素质应得到高度评价。

39. 有位管理学家说：“我们中国有句古话叫做‘失败乃成功之母’。但是在当今世界，企业管理的实践表明，还存在另一种情况：成功乃失败之母。”下面的哪一条是对这位管理学家的话的最合适的解释？

- A. 现代管理和古代社会的人类活动具有完全不同的规律。
- B. 环境的变化导致现代企业管理不存在单一的成功模式。
- C. 中国古代哲学对于我们的现代化建设的意义是有限的。
- D. 当人们对古代哲学的某些思想进行创新时，将可能导致有价值的规律的发现。

40. 某公司总经理因为临时有紧急事项需要处理，特别安排其助手去主持一个原计划由他自己洽谈的一个重要工程项目合同的谈判，此次谈判对公司的经营关系重大。但由于助手洽谈中考虑欠周全及经验不足等原因，致使合同最终被另一家公司接走。为此，公司董事会在总结经验教训和讨论失误责任时，出现了以下几种不同的说法，请问你最赞同哪一种？

- A. 总经理未能把握工作的轻重缓急，应承担项目洽谈失败的主要责任。
- B. 总经理的助手既然承接了洽谈合同的任务，就应对洽谈的成败承担完全责任。
- C. 总经理需在工作主次不分、任务指派用人不当和督促帮助不周等方面承担责任。
- D. 公司总经理既然已将此事委托给助手，就不应对洽谈的失败负什么责任。

### 三、案例题(共 30 分)

案例 1：杰纳公司未来业务发展(每小题 2 分，共 10 分)

杰纳设备制造公司位于华东某地，长期以来，作为专业从事 HT 型水电设备的生产制造厂家，杰纳该类型设备的设计能力与制造水平在业内首屈一指，受到同行及用户的肯定。杰纳公司的核心竞争能力在于以总工李明为代表的技术开发力量，以及公司所具备的在同行中独一无二的柔性机械加工中心。所以，一般情况下，业内有关项目的招标，杰纳公司只要参与，基本是十拿九稳。但是近年来，随着我国市场经济的不断发展，杰纳公司内外部环境出现了一些新情况，从而使公司的进一步发展受到了前所未有的挑战。

首先，杰纳公司作为历史悠久的国有企业，受建厂初期决策的局限，厂址选在远离中心城市的山区县城。结果随着我国人事制度的改革，人才流动频繁，再加上同类企业竞争的加剧，使得厂内技术骨干人心浮动，仅最近两年来流失的科技人员就多达 20 余名。显然，那些有能力离开并被同行接受的往往都是在技术上能独当一面挑大梁的骨干。也正因此，杰纳公司被国内同行戏称为培养行业技术设计人才的“黄埔军校”，被竞争企业看做是挖墙脚、争人才的主要对象。目前人才流失已成为制约公司技术设计水平提高的心腹之患。

第二，杰纳公司作为大型国企，在企业运行机制上也存在着一些问题。主要是企业领导由上级主管部门任命，而由于长期以来公司内部人事关系复杂，争权夺利现象严重，致使许多在任的领导关心自己位置甚于关心经营业绩。由于核心领导任期由上级决定，且变动频繁，使得领导不想也不能考虑公司长远发展，领导行为呈现短期化。内部摩擦所耗费的精力过多，使得行政领导对技术、生产及市场关注不多，公司运作的好坏真的是建立在相关技术人员的个人良心与责任感基础之上了。目前这种情况受到了市场竞争的挑

战,例如,最近一段时间来,公司在好几个原先看来胜券在握的大型项目竞标中败给了一些新近崛起的中外合资企业。这使得公司领导有点内外交困之感。

第三,作为一个技术性很强的大型水电设备生产企业,杰纳公司的产品销售通常都是由总工李明及相关核心技术人员出面,通过投标而承接项目实现的。这种运作方式的优点在于,技术与市场紧密结合再依托公司很强的加工制造能力,从而保证了公司对市场的快速响应。这种运作模式的问题在于,公司运作实际上是失控的,因为市场与技术是一体的,市场关系主要体现在有关骨干技术人员身上,所以一旦技术人员流失,就会涉及公司的市场生存能力。这一问题,随着公司总工李明及有关骨干技术人员跳槽去了位于省城的一个同行民营 GT 设计院显得尤为突出,公司技术人员更出现了严重青黄不接的情况。

当然,这里值得一提的是,好在公司所在的 HT 型水电设备的生产制造领域,用户比较看重公司的历史,也就是过去生产安装的设备的运行情况,这样使得一些新兴的国内同行企业至少在短期内在与杰纳公司的竞争上还处于劣势,一时还不易撼动杰纳公司的强者地位。也正因为如此,一些跳槽离开杰纳公司的技术人员,在业务开拓与个人发展上也面临新的挑战。一方面,在中心城市很难找到生产 HT 型设备或同类设备的公司,即难以找到专业对口、能充分发挥自身技术特长的公司。另一方面,即使找到比较相近的公司,在试图进入与杰纳公司同样的设备市场时,也遇到了困难,主要是用户基于对杰纳公司的信任,一般不太愿意与其他历史较短的新公司打交道。因此,最近有几位原先从公司中出去在省城工作的技术人员,提出与公司进行优势互补合作,在省城以民营的方式建立杰纳公司技术开发中心,将从杰纳公司跳槽出去滞留省城的那些技术设计与开发人员重新聚集到一起,与杰纳公司的生产制造能力结成互为依托的关系,共同迎接同行里的中外合资企业的竞争。

正是在这样的情况下,张滨走马上任,担任了杰纳公司的总经理。张滨 1986 年大学毕业后,先后在杰纳公司担任过技术员、车间主任、技术中心副主任等职。尽管他性格上较为内向,但做事稳重且很有主见,在配合总工李明担任技术中心副主任期间,深得李明信赖。应该说,张滨的上任与李明的郑重推荐是有一定关系的,因为李明提出要调走时,正值公司上级准备考虑调整杰纳公司领导班子人选之际,公司的有关上级领导曾找他深谈过,并征求过他对公司新任领导人选的意见。新官上任,张滨当然希望能够带领公司走出目前的困境。他通过对公司发展前景的全面深入思考,提出了以下几点发展思路:

其一,考虑到杰纳公司目前地处距省城几百公里的山区县城,一方面,当地经济不发达,就业机会少,就地招聘的工人成本低,且稳定性高,比较容易管理。另一方面,公司成立以来,经过长期的投资,已形成了规模巨大的固定资产,特别是一些大型制造设备,要进行异地搬迁重建,代价高昂。当然,还有公司的许多干部也都在当地安家生根,真正要搬迁也不太现实。所以,未来需继续以此地作为公司发展的“生产基地”。

其二,公司作为专业设备生产厂家,技术开发力量是构建其核心竞争力的关键。张滨看到,原公司总工程师李明所在的 GT 设计院由于缺乏生产制造力量,在水电设备项目承接方面也面临制约,因此拟与该设计院实现合作,并在吸收骨干技术人员个人参股的基础上,组建专门的民营水电设备研究所,作为公司的“技术中心”。这样,既可以利用李明对于原来流失的技术骨干的号召力,将在省城的技术人员重新吸引到“技术中心”,并采取

措施留住优秀技术人才,增强公司产品的技术开发后劲;又可以使得李明等跳槽人员解决长期的生产制造能力弱的后顾之忧。显然,发展这种相互依托关系,可以实现双赢的结果,也是合作各方所共同希望的。

思路理清后,张滨首先在公司领导班子内部统一认识,使大家看到伴随着国企改革以及我国加入 WTO 的大趋势,未来企业发展如果不能按市场规律运作,提升自身竞争优势,必将面临大家都没有饭吃的局面,从而获得了班子对于发展思路的支持。接着,张滨就全力开始落实战略思路的工作,与李明接洽后,很快就在省城成立了公司的“技术中心”——民营水电设备研究所,并通过李明的努力,重新将许多原先从公司流失的技术人员召回到技术中心,从而有效地解决了制约杰纳公司长期发展的技术开发后劲不足的问题。办完这些事,张滨的心情似乎一下子轻松了不少。

根据案例所提供的情况,请回答下列问题。

41. 长期以来,杰纳公司发展所依据的竞争优势主要是:

- A. 具有独一无二的从事 HT 水电设备生产制造的大型机械加工中心。
- B. 地区远离省城的山区县城,公司生产所需的劳动力的成本要较同行低。
- C. 有一支很强的技术骨干队伍,产品设计水平在同行内首屈一指。
- D. 得到同行与用户认可的 HT 型水电设备的设计和制造能力。

42. 妨碍杰纳公司解决当前问题的深层原因有多个方面,你认为以下哪一个最为关键?

- A. 我国即将加入 WTO,市场竞争加剧。
- B. 公司骨干技术人员流失,技术开发力量不足。
- C. 领导精力内耗,行为短期化严重。
- D. 地理位置因素导致技术人员流失。

43. 杰纳公司新任总经理提出的合作思路能实现双赢,最主要是由于:

- A. 流失的技术人员能够对杰纳公司未来发展加以有效控制。
- B. 杰纳公司可以重新控制原先已流失的技术人员。
- C. 合作双方相互依赖并可以实现优势互补。
- D. 杰纳公司能够召回包括总工在内的流失骨干技术人员。

44. 在省城成立的公司“技术中心”——民营水电设备研究所,能够成立并保证今后长期成功运作的基础是什么?

- A. 张滨与李明具有长期合作共事的良好基础。
- B. 李明对公司原已流失的技术人员有凝聚力。
- C. 对参与合作各的长期发展有利。
- D. A + B + C。

45. 杰纳公司所流失的技术人员在新单位工作时,其业务开拓往往会遇到许多困难,以下所列的困难中你认为哪一条并不是最主要的?

- A. 新单位不能很好地发挥技术人员的专长。
- B. 新单位没有与技术人员对口的专业。
- C. 新单位没有专门配套的设备生产基地。

D. 新单位在 HT 设备生产领域发展的历史较短。

案例 2 : 苟延残喘的兴运电机厂 ( 每小题 2 分 , 共 10 分 )

兴运电机厂坐落在某小县城 , 是一家生产电动机的小型国有企业。改革开放前 , 该厂生产油嘴、油泵 , 后转产电动机。80 年代 , 电动机需求很大 , 国内大部分电动机生产厂家的自动化水平都很低 , 兴运电机厂凭借先入优势很快打开市场 , 经济效益十分可观 , 职工的工资在当地是最高的。当地人都想方设法挤进这家工厂 , 厂长和职工经常听到别人询问 : “ 你们那儿还要人吗 ? ”

进入 90 年代 , 这家企业开始走下坡路了。衰败的速度是惊人的。到 1994 年 , 企业已经严重资不抵债。因为是一家国有企业 , 有各方面的关照 , 才得以苟延残喘至今。

今年暑假 , 厂长在外地读大学的儿子李斌根据学校的要求 , 需要利用暑假找一家企业实习。李斌所学的专业是工商管理 , 明年就要毕业了。父子俩一商量 , 决定哪也不去 , 就在 “ 自家 ” 的企业实习。出于对家庭和事业发展的责任心 , 李斌认认真真地开始了他的实习。他向父母询问情况 , 了解公司财务状况 , 设法掌握竞争对手信息 , 回忆和梳理看到和听到的关于 “ 自家 ” 企业的所有情况。在此基础上 , 李斌将兴运电机厂走向衰败的原因归纳成四个大的方面。

一是人工生产的低效率和随之而来的安全性问题。随着改革开放的深化 , 国内的电动机需求越来越大 , 电动机生产厂家为了抢占市场 , 不是扩大生产就是提高生产的机械化、自动化水平。电动机生产最重要的一个环节是嵌线 , 把铜线压进压槽 , 这是一项极易误操作的工作。兴运电机厂嵌线环节全部靠人工手动完成 , 返工率较高 , 浪费严重 , 效率很低。规模相近、自动化程度高的企业一天的电动机产量在兴运电机厂却需要一周的时间制造 , 所以每次有订单来的时候 , 如果库存不够 , 全厂职工都要加班 , 工人为此怨声载道。工厂的大部分制造环节都采用人工操作的方式 , 很容易出事故 , 工厂每年都有伤亡事故发生。

二是财务管理制度混乱。工厂的财务由一个职业中专毕业的人主管。工厂从来都没有现金流量表 , 资产负债表的编制也十分粗糙 , 当然更不会有财务报表分析了。这就造成了工厂财务的混乱。

三是人事制度混乱。工厂的负责人由县经济委员会委派 , 所以工厂的兴衰取决于上面能不能派来一个好的负责人。这些负责人每次来了之后 , 如果经营不好 , 便申请调离。他们没有压力 , 也就没有动力。工厂的许多职工都是通过后门进来的 , 相互扯皮的事情经常发生 , 一般员工与这些 “ 特殊 ” 的员工格格不入 , 加上没有激励政策 , 更加大了员工的不满。工人开始怠工 , 甚至把不满变成了偷窃 , 工厂每年都因此损失不少仪器。后来工厂实行了计件工资制 , 但并没有从根本上解决问题。

四是环境不好。兴运电机厂坐落在一个小镇 , 周围都是农民 , 农民经常向工厂提出一些无理的要求 , 地方政府从来不管这些事情 , 听之任之。

诊断原因后 , 李斌提出四条建议 :

(1) 转产。目前的电动机市场已被众多的大型厂家占有 , 兴运电机厂已无参与竞争的實力。建筑行业是一个发展前途很好的行业 , 可以利用当地水泥厂的煤灰生产建筑材料。转产所需的资金可以通过向县经委融资和变卖资产等方式解决 , 估计可以获得 30 ~

40 万元的资金。

(2) 转产后的企业需要一名专业会计人员,及时了解和把握每个月的现金流量和资产负债情况,每个月定期进行财务汇报,以便于经营者全面了解企业经营情况。

(3) 改革企业的人事制度。既然是转产,生产电动机的工人对建筑行业陌生,那么企业的原班人马已经没有存在的必要。但是考虑到工人的具体情况,企业可以出面组织一个电动机修理部,理由是当时电动机使用量较大,会维修的比较少,但修理部一定要自负盈亏。这样不仅不会给企业增加负担,还可以解决一部分职工的生活困难,而且可以为企业售出的电动机做些售后服务工作。新的员工一律要通过招聘录取,因为新的项目利润比较大,完全可以给高一点工资,吸引一些比较好的人才。企业的人事管理要走上正轨,绝对不能允许有后门出现。

(4) 确定严格的管理制度。对于一个小型企业来说,说什么企业文化,都有点无稽之谈,这时候就需要有严格的管理制度,铁腕政策,采用泰勒的管理方法,工作细分,通过工作的高强度实现高效率。

很快,实习结束了,李斌回学校上课。一天,李斌接到他爸爸打来的电话,告诉他厂子又好转起来了,要李斌放假期间再回去看看,出点主意。

根据案例所提供的情况,请回答下列问题。

46. 按照李斌的说法,兴运电机厂没有企业文化,这种判断是否正确?

- A. 正确。因为这样的小企业根本没有注重企业文化建设的意识。
- B. 正确。兴运电机厂连基本的管理制度都没有,也自然没有企业文化。
- C. 不正确。企业文化是在企业创立与发展过程中逐渐形成的,每个企业都有企业文化。
- D. 不正确。因为李斌把企业文化错误地理解为企业运行的机制和管理制度。

47. 兴运电机厂在快速发展时期并没有及时更新设备,主要原因可能是什么?

- A. 过分重视了市场扩张。
- B. 企业没有足够的资金更新设备。
- C. 厂领导的企业家素质低下。
- D. 政企不分,行政干预过多。

48. 兴运电机厂采纳并实施李斌的建议,将会引起:

- A. 企业全面的、巨大的变革。
- B. 企业产品定位的调整。
- C. 管理方式方法的更新。
- D. 企业生产经营活动的改善。

49. 李斌对兴运电机厂的诊断依据是:

- A. 基本的管理理论和常识。
- B. 产业竞争分析理论知识。
- C. 战略管理理论知识。
- D. 市场营销理论知识。

50. 李斌所说的环境属于什么类型的环境因素?

- A. 自然环境因素。
- B. 社会文化环境因素。
- C. 经济环境因素。
- D. 政治法律环境因素。

案例 3 : A 航空公司的经营(每小题 2 分,共 10 分)

国内 A 航空公司在国内主要机场设有飞机维护部门。维护部门的主要职责是对 A 航空公司在该机场着陆的飞机进行检查,看其是否可以正常执行下一个航班。如发现问题,需要立即维修,以保证飞机正常飞行。二十世纪九十年代以前,国内航空业主要由六

大航空公司主宰,这六大航空公司在各自的区域市场中拥有一定的地位和优势,竞争并不激烈,乘客对飞机正点率的要求并不是非常高。飞机维修人员的相对人工成本也不是非常高。公司对各维护部的管理是相对集权的。公司总部的维护管理部门拥有很大的预算制定、零配件采购、人员配置等权力,而各维护部则在维护作业管理等方面拥有较大的权力。从总体上看,各维护部比较好地完成了任务,运行成本均控制在可接受的范围内。

但是 20 世纪 90 年代以来,许多新的地方性航空公司加入竞争,原有的航空公司也在大量增加运能,竞争日趋激烈。乘客自身的权利意识明显增强,对服务质量、正点率等的要求明显提高。为了响应日趋激烈的竞争,A 航空公司提高了直接面对乘客的空勤人员的工资、奖金。同时公司对各维护部保证飞机正点、高效率运行也提出了更高的要求,赋予各维护部在预算制定、人员配置、零配件采购、作业管理等方面以更大的权力。使他们能够对新出现的问题做出快速有效的反应,但并没有改变包括维护部门在内的地勤人员的考评与激励方式。

新体制经过一段时间的运行以后,维护部门的工作成效只是略有改进,有些维护部的工作成效甚至下降了,零配件采购成本、人员成本等却大幅度上升,对公司的竞争力产生严重的负面影响。在这种情况下,航空公司领导认为有必要对维护部门的管理体制进行进一步改革。

公司总部设立了一个跨部门的工作小组来研究飞机维护部门存在的问题,并提出解决问题的方案。该小组经过调查后认为,飞机维护部门是一个成本中心,但公司原来对飞机维护部门的考评和奖励却没有把成本控制放在首要位置,甚至与成本没有直接关系,这是导致维护部门成本上升的最主要原因。基于这种认识,小组提出以下改革思路:在各维护部保证正常维护任务完成的情况下,公司要求维护部门把成本控制放在首要地位。各维护部经理及其下属的报酬与预算完成(成本控制)情况相联系,比如,经过审核,公司确定该维护部一年的预算为 X 万元。如果实际支出与预算一致,那么,维护部经理和下属将会得到公司发放的正常工资和奖金,如果超过预算,就按相应按比例扣减其奖金,若有节余,节余中的一定比例就是维护部经理及其下属的额外奖金。

方案实施后,出现了许多意想不到的问题。下面描述的问题是众多问题中的一个典型事件。某日下午 3 点 30 分,A 航空公司的飞机在 W 机场着陆,4 点 30 分,该飞机还要执行到南京机场的飞行任务。维护部的工程师经一般检查后发现飞机有故障,但维护部现有的工程师无法排除这一故障。能够排除这一故障的工程师在另一机场。该维护部经理有权下令这名工程师马上赶到该机场,但该工程师完成任务后当晚不能返回,晚上在 W 机场的住宿费和餐饮费(约 500 元)要从该维护部的预算中开支。但是,如果飞机当天晚上不能执行下一个航班,公司因此要发生接近 3 万元的直接费用(包括乘客的食宿费用和机场的停机费等),以及公司声誉方面的间接损失。不过这方面的费用由航空公司支付,与维护部没有直接关系。

维护部经理张先生 4 点左右知道了飞机存在现有工程师无法排除的故障。经过慎重考虑,张经理采取了如下措施:4 点 30 分左右请 W 机场的工作人员通知乘客,飞机存在机械故障,请搭乘该航班前往南京的乘客耐心等待,等候通知。等到 W 机场当日飞往南京的最后一班飞机的登机口关闭以后,维护部经理又请机场工作人员通知乘客:飞机故

障暂时无法排除,请乘客到候机楼外乘车,到市内某宾馆休息,何时起飞,等候通知;对于给乘客造成的不便,请乘客谅解。第二天一大早,合格的工程师被调来,立即维修飞机,任务完成后当天返回,从而避免了 500 元左右的费用,但公司却由此而造成了近 3 万元的直接费用和极大的间接损失。

根据案例所提供的情况,请回答下列问题。

51. 20 世纪 90 年代以前,中国航空运输业的环境属于:

- A. 简单和稳定的环境。
- B. 复杂但稳定的环境。
- C. 简单、动态的环境。
- D. 复杂且动态的环境。

52. 依你所见,A 航空公司在九十年代制定的竞争应对方案,导致维护部门成本上升的最主要原因是:

- A. 公司内部空勤人员与地勤人员分配出现不公平,导致地勤人员心态不平衡。
- B. 维护部管理人员能力差,责任心不强。
- C. 给维护部门放权,但控制体系与激励体系不配合。
- D. 劳动力成本和零配件价格上升。

53. 对于飞机维护部门任务性质的下述判断,哪一个是正确的?

- A. 维护部门的任务是固定、明确的,或高度结构化的,其产出可以用客观的标准加以度量,不同维护部的绩效具有可比性。
- B. 飞机维护工作存在大量的不确定性,任务不具有可分析性,全面授权是保证任务快速完成的最好方法。
- C. 飞机维护部门的任务是固定的和明确的,所以,维护部的运行成本是衡量飞机维护部工作绩效的关键标准。
- D. 飞机维护部是一个间接的价值创造部门,不能将其作为成本中心来管理。

54. 维护部经理为了规避 500 元左右的费用而使公司蒙受近 3 万元的直接损失。在下述原因中,你认为最主要的原因是什么?

- A. 维护部经理的职业道德素养低。
- B. 维护部经理具有相应决策权,但激励制度不支持经理做出有利于公司利益的决策。
- C. 维护部经理与上级监管人员间存在信息不对称现象。
- D. 维护部内部员工存在小团体意识,形成了共同的利益关系。

55. 从根本上解决维护部经理为规避 500 元左右的费用而使公司蒙受近 3 万元的直接损失的问题,你认为下述哪一措施最可取?

- A. 撤换该维护部经理,并对其予以严厉的经济惩罚,警示他人。
- B. 在公司内部进行广泛深入的职业道德教育,提升员工道德素质。
- C. 在各维护部内部安插内线,克服信息非对称的情况,发现问题,予以严惩。
- D. 改变对维护部的考评与激励方式,将维护部收入与公司整体业绩挂钩,或者收权。

#### 四、分析题(共 10 分)

案例:迷你企业(Mini Firm)

以下描述的是某管理咨询公司在一次管理培训课程上做的一项练习。

培训师首先将学员分成多个小组,每个小组6~8人。小组划分完,培训师要求各小组成员在小组内部选举出1位“董事长”,然后由“董事长”从小组成员中挑选并任命1位经理,其他小组成员作为员工。组织框架基本构建起来后,培训师说明了游戏规则:第一,不许越级指挥和汇报,即“董事长”不能越过经理直接指挥员工,员工也不允许越过经理直接向董事长汇报和询问。第二,只允许使用文字方式沟通,不允许讲话。说完规则,培训师给每个小组发了厚厚的一沓类似便笺的空白纸条,供大家沟通使用。同时,培训师把每个小组的“董事长”请到了事先在门口放好的椅子前坐下,让这些“董事长”们远离他们的经理和员工,经理和员工坐在一起。一切都安排妥当后,培训师进一步提出了一项规定:“不管遇到什么问题,只有‘董事长’有权举手示意,并低声向我询问,此外的所有事情都只能在你们组织内部通过文字沟通的方式解决。我们要在30分钟内完成,哪个组最先完成任务就算优胜者。”在询问大家是否都听清了游戏规则并得到肯定回答后,培训师先给每一位“董事长”发了一张上面画有五种图案的纸,图的下面有几行文字说明,接着又给每一个小组的成员发了类似的一张纸,郑重声明不能交换,游戏开始了。

顺便介绍一下,经理和员工拿到的纸是一样的,上面画有五种图案,有的图案是一种鸟,有的图案是交通标志,图案的下面注明培训师刚刚宣布的各种游戏规则,此外什么都没有。“董事长”拿到的纸有所不同,除了其他成员掌握的信息外,这张纸上多了一条信息,即“你们小组的每个人都拿了这样一张纸,上面也有五种图案,这些图案是不同的,只有一种图案在你们每个人拿到的纸上都有,你的任务是带领你的下属,在最短的时间内将这个共同的图案找出来,要求小组成员每个人都能向培训师指出这个共同的图案。”

宽敞的房间里没有讲话的声音,有的是焦急、询问的目光,一张张询问、请求指示和下达命令的纸条,很快,地上已经有了很多纸条。仔细观察,每个小组的做法都有所不同,现选择其中两个小组描绘如下:

小组A。游戏开始了,这个小组的所有成员手里拿着培训师发的这张纸,一片茫然。经理和员工不知道干什么,“董事长”以为大家都明确任务,因为培训师没有告诉他其他人拿到的纸上没有明确任务。观望和等待了足足5分钟,一位员工不耐烦了,他写了一张纸条给经理,上面有六个字“我们要干什么”。经理接过纸条后,做了批示:“请传阅,并回答这一问题。”纸条在员工们手中转了一圈后,回到经理手中,上面多了不少字,都是“不知道”。此时,经理意识到该写个纸条向董事长询问了。此时,时间已经过去了10分钟。

小组B。经理快速阅读培训师提供的所有信息,然后立即抽出一张纸条,写了几个字,递交给董事长询问工作任务。董事长马上将任务从他拿到的纸上抄录下来,向经理下达。经理明确了任务之后,开始依靠文字沟通的方式与下属讨论解决方案。突然,董事长要求经理过去接受命令。原来,经理和员工在讨论的同时,董事长也在思考如何解决问题,他想出了一个好主意:他找出一张比较大的纸条,在上面画了一个矩阵,左侧列举了他看到的那五种图案的名称,上方写出他的经理和员工的姓名。工具设计出来后,他又抽出一张纸条,在上面写道:“经理,请你让大家认真看各自的图案,并对照这个矩阵,如果有相同的图案,则在对应的行上画个对号,大家都看完并做了标记后,立即给我。”经理接到指令,开始认真执行。很快,董事长得到了反馈。他很幸运,从中找到了共同的图案。

他高兴极了,立即向培训师汇报,将共同的图案指给培训师看,培训师点了点头。结合案例信息,分析 A、B 两个小组表现存在差异的原因。



# 2002 年全国攻读工商管理硕士学位 研究生入学考试 管理试题答案与解析

## 一、简述题

1. 决策是从可供选择的方案中选择出符合企业需要的决策的过程。企业文化影响决策方式(群体决策还是个人决策)的选择、备选方案评价标准的规定、决策过程的组织等。

2. 冲突是指由于某种抵触或对立状况而感知到的不一致或差异。组织中是不可能没有冲突的。因为在组织中,对目标理解的不一致、对稀缺资源的争夺、视野与视角的不同、个性差别等是永远存在的。

3. 没有明确制定计划的目的,计划没有反映组织目标,制定的计划不符合实际,缺乏操作性。

4. 将内外部环境有机地结合起来,把复杂的非结构问题结构化,为群体决策过程中的有效沟通创造了条件,有助于明确地识别自身的优、劣势,把握外部机会和威胁,给决策者提供更多的方案。

5. 一把手自身的观念、判断人才的基准有问题,没有很好地挖掘人的能力,长此以往,或者导致人才外流,或者导致人才成为庸才进而导致企业发展受阻。

## 二、选择题

1. (B) 如果买供应商甲的设备,设备维修费用的期望值为 32 万元( $20 \times 40 + 40 \times 60$ )。购买供应商乙和丙的设备,期望值分别为 22 万元( $25 \times 40 + 20 \times 60$ )和 23 万元( $30 \times 30 + 20 \times 70$ )。显然购买供应商乙的设备最合算。

2. (B) 凝聚力是指员工在思想和行动上关心企业总体目标的实现的愿望。要增强凝聚力需要相应的制度和有效的激励措施,需要积极地正向引导,但不能简单地强制。由此可见,答案 B 最无效。

3. (A) 总的原则是对于热情高、业绩好的员工要及时给予正向的强化,顺其自然和负强化都不是好的办法。这样,答案 B 和 D 就被排除了。对于答案 C,新员工能够迅速提高业绩,表明他(或她)基本上掌握了提高业绩的方法和程序,再予以指导显然起不到激励作用,反而可能产生不良效果。

4. (D) 略。

5. (D) 由于所有小组成员都绝对理性,而且无法知道别的成员的选择,所以具体

选择数字时要么想最接近均值,要么远离均值。当然如果 12 个人所选择的数字都不同,自然可以获得奖金。但从概率角度分析,在本题的条件约束下,这几乎不可能。从理论上讲,获得奖金的平均值最有可能接近零。

6. (A) 答案 B、C、D 是不少人在采取开放式集体办公的主要动机,但却不利于组织发展。此题的考点在于组织发展而不在于开放式集体办公的可能结果,从有利于组织发展的角度分析,促进沟通和团队工作方式显然是最有利的。

7. (C) 考点并非满意化决策准则本身,而是“管理者只能求满意决策不必求最优决策”这一认识产生的原因,事实上这种认识已经在一定程度上曲解了满意化决策准则的真正含义。答案 A 过于绝对,最优决策难以说是否存在,只能说难以获取;答案 D 是对满意化决策准则的曲解;答案 B 更接近满意化决策准则的本义;答案 C 更接近于考题中所述管理者认识的原因。

8. (C) 事前、过程中和事后控制措施对改进工作效果都有好处。当然,比较而言,事前控制最有效,但也最困难,除非控制者对于过程与结果之间的因果关系有清楚的把握。相对于检查来说,制造显然属于事前控制,所以最需要具备答案 C 所述的前提条件。

9. (D) 企业给予外来人才更多的关注,更高的薪金和福利待遇,结果挫伤了内部培养人才的积极性。内部培养的人才觉得如果不是这些“空降兵”的话,他们受重视的程度不会受到影响。所以相对于“空降兵”而言,“子弟兵”觉得自己的利益受到了损害。

10. (D) 答案 B 显然不对,独裁、集权还是民主属于领导方式,领导方式是对于员工群体非个体而言的,单纯从对某个员工的言行很难判断出领导者的领导方式,排除 A、C。

11. (A) 群体决策指多人参与决策过程,跟踪决策指对某项决策执行过程中的修正,所以答案 C 和 D 被排除。在此基础上就很容易判断了。

12. (A) 此题的关键在于对工作扩大化与丰富化概念的理解。工作扩大化是赋予个人更多的工作,即扩大个人的工作范围,是横向扩展;工作丰富化是加大个人的责任和权力,是纵向深入。这两种措施对调动个人的积极性有帮助,但却不直接支持群体间的沟通、信任与合作,所以答案 A 正确。

13. (C) 此题的考点在于明确项目经理和职能部门经理的素质要求差异,比较而言,项目经理首先需要具备的是通才,职能部门经理更多要求的是专才,当然具备通才的素质又掌握专业技能更好。所以李锋更合适。

14. (C) 增大全行业的进入障碍需要对外部因素予以控制,显然难度更大。

15. (B) 职业经理人往往描述大公司的管理模式,强调在层级化的组织系统中追求效率的提升和效果的改善。所以答案 C 可以被排除。答案 D 的结论无法从题干信息中获取支持,也可以被排除。答案 A 和 B 都有道理,但答案 B 更是直接的原因。

16. (D) 题中描述的奖励办法会鼓励人们片面重视销售量,忽视服务等其他影响企业效益的因素。

17. (B) 此题属于现实中的常见问题,答对此题容易,但找到解决办法困难。用命令链原则判断,即下级必须服从上级。

18. (B) 有人可能认为答案 D 正确,但从事管理工作的人都会感受到:尽管上述说

法的描述角度不同,但所体现的管理思想和理念是管理者都要遵循的。事实上,上述每一种描述都体现了系统分析的思路。

19. (D) 造成上述问题的原因是缺乏组织、协调与领导的机制。

20. (C) 此题主要想强调管理人员应该透过现象探究本质。原因是经济规律的作用。

21. (D) 此题的考点是博弈论的观点,即在于收益成本的比较。

22. (A) 答案 C 的迷惑点在于问题出现后,没有立即追究责任人。然而,立即争取新的试验,已经说明在采取及时的控制;答案 D 的迷惑点在于事后的适当追究责任,追究责任会弱化创新意识,但对企业管理工作来说,却是必需的。

23. (B) 此题除了考虑对有突出业绩的员工给予正向激励外,还要考虑其能力和素质。题干中介绍这位经理文化程度低,但同时也强调这位经理没有因为文化程度低而影响工作。所以答案 D 可以被排除。

24. (C) 中层管理人员应该在概念技能、人际关系技能和技术性的技能之间达到平衡,并适当向概念和人际关系技能偏重。由此,答案 B 和 D 可以被排除。重视业务能力是用人的基本标准之一,与文化之间没有必然联系,所以答案 A 被排除。从控制标准的制定原则看,答案 C 是正确的。

25. (A) 事故产生的原因显然是日常工作缺少制度和切实可行的工作方法,以及对员工的激励措施不当。当然四个答案对防范和解决问题都有一定的帮助,但根源在于管理意识和领导方式。

26. (B) 从题干信息看,公司基本做到了员工收入的稳定,但员工还是要离开。所以,答案 A 和 D 可以被排除。答案 C 也正确,但与题干的信息基本上没有必然的联系,答案 B 相对更贴切。

27. (B) 决定企业长期赢利能力的因素实在是太多了,所以此题只能重点分析答案之间的内在联系。此类问题的解答,一般的思路是找到相对更为综合的答案。答案 A 强调企业的综合实力,答案 C 和 D 实际上都在强调产业结构特征,所以答案 B 更综合。

28. (C) 答案 A、B 和 D 是对造成这种情况原因的直接推断,即使存在也是表面原因。造成成员之间互不服气、不让步,甚至班长无法坚持自己观点的原因是缺乏供大家决策用的、经过调查论证的决策方案。此次班委会实际上是一次“神仙会”,自然难以取得满意的决策结果。

29. (D) A、B、C 三项都有道理。管理既是一门科学,又是一门艺术。管理活动深受文化的影响,企业的文化直接影响到企业的组织决策。从题干的叙述来看,B 项很有道理。应该注意根据不同的文化背景和特殊的环境因素来制定相应的管理决策,所以其跨文化的管理经验还有待加强。所以 D 选项为正确答案。

30. (A) 答案 C 是结果而非原因,答案 D 显然不对,总经理不是没有把握好时机,而是过多地开展新业务,进入壁垒低是客观的原因,但确定公司盲目进入新领域则是因为缺乏明确的战略指导。

31. (B) 优势和劣势是对企业内部能力和素质的评估,是与竞争对手比较的结果;机会和威胁是外部环境对企业的影响。答案 B 描述了外部环境对企业的影响,是机会,

而不属于优、劣势的范畴。

32. (C) 预算分配是对资源的分配,目的是实现组织的经营目标和发展战略,而绝对不是对做出贡献的部门或个人的报酬的奖励,所以答案 B 和 D 被排除。以上年度的预算为基准是不少企业的习惯做法,这种做法容易造成浪费,是一种僵化的预算机制。对此,人们提出了零基预算方法。

33. (D) 授权需要具备相应的前提,除了向愿意而且有能力承担权力的人授权外,还需要具有解决问题的程序和规则,以便大家遵循,同时要有相应的控制系统对权力的实施予以必要的监控。没有这些前提,必然出现题干中描述的现象。前三个答案都是必要条件,但不充分。

34. (B) 此题表面上给人以该公司属于多元化经营企业的印象,实际上很难判断到底是不是多元化经营企业。惟一清晰的信息是该公司管理部门多,结合管理技能模型,答案 B 更合适。此外应注意,在当今时代,学习能力对不同层次的员工都十分重要。

35. (C) 此题描述了典型的快速成长的中小企业的管理模式,这并不是一种有效的管理模式,形成原因是规范化管理程度弱,缺乏运行有效的管理系统,管理者无法授权。

36. (B) 非正式组织是人们在生活工作中因兴趣、爱好、志向等方面的一致性而自发形成的群体。如果掌握了这一概念,就很容易找到正确的答案。

37. (C) 答案 A 和 D 显然是错误的。题干描述的情况很正常,原因是大家站在各自部门的立场讨论本应属于公司总体战略层次的战略定位问题。所以,分清战略问题的层次更为重要。将战略问题分解落实到具体的问题大多属于战略的实施问题。

38. (A) 培训和学习的目的在于更新观念,增强技能,提升培训和学习的效果要持之以恒并有相应的机制和措施予以保证。李总在动员大会应该涉及这些方面,但优先的是清楚地阐述培训和学习要达到的核心目的,比较而言,更新观念更为重要。

39. (B) 古话并不等同于古代,现代的观念也不意味着与古代的管理实践背道而驰。这位管理学家的话实际上是在讨论不同的管理方式。

40. (C) “授权不授责”是管理工作中的一项基本原则,意思是说管理者不能因为将权力授予下属就不承担责任了,这是一项非常重要的管理原则。

### 三、案例题

案例 1:

41. (D) 案例信息表明,杰纳对于该类型设备的设计能力与制造水平在业内首屈一指,显然设计和制造能力是杰纳公司具有的竞争优势。竞争优势是企业明显强于竞争对手的因素和能力。

42. (D) 答案 A 比较笼统,缺乏信息支持,答案 B 和 D 属于同类问题,人员流失是地理位置造成的,答案 C 往往是更深层次的原因,但这是长期存在的问题,没有显著的变化,也没有构成过公司的核心竞争优势,结合困境形成的原因和解决措施来看,人才流失更为关键,所以答案 D 更准确。

43. (C) 答案 B 和 D 是杰纳公司暂时无法做到的,答案 A 是杰纳公司希望合作的原因,但与产生双赢的效果没有直接联系,所以答案 C 正确。

44. (D) 解析略。

45. (A) 案例信息显示,跳槽离开杰纳公司的技术人员,在业务开拓与个人发展上也面临新的挑战。原因在于难以找到专业对口、能充分发挥自身技术特长的公司;同时,用户不太愿意与其他历史较短的新公司打交道。李明所在的 GT 设计院,由于缺乏生产制造力量,在 HT 水电设备项目承接方面也面临制约。比较而言,答案 A 得到的信息支持程度最弱。

案例 2:

46. (C) 企业文化可以有不同的解释,但至少包括价值观念、管理制度和组织气氛等多项内容,每个企业都有企业文化。我们可以判断某个企业是否重视企业文化建设,是否具有健康的企业文化,但不能说一个企业没有企业文化。

47. (C) 结合案例信息可以发现,导致兴运电机厂没有及时更新设备的原因不是因为缺乏资金,而是领导者在观念和行动上一直没有摆脱创业初期的小规模生产经济模式。许多企业都因为类似的问题错失了发展机遇,其中有过分重视市场扩张和行政干预的成分,但核心问题是管理者的发展思路和战略规划存在问题。

48. (A) 李斌的建议涉及产品定位、经营管理模式和工作方式的变革。如果实施,必将引起全面的组织变革,是企业由粗放式管理向专业化管理转变的一种尝试。

49. (A) 从所提出的建议来看,所依据的也是一般的企业管理经验,或者说管理学教科书中所介绍的一般性理论和尝试。尽管李斌设法掌握竞争对手信息,但对企业的诊断主要还是依据企业自身存在的问题。

50. (B) 从表明上看,属于地理因素,实际上是社会文化因素。李斌所说的环境指周围居民的行为方式和价值观念。

案例 3:

51. (A) 一般来说企业较直接面临的环境因素数量少而且环境因素自身变化程度小的情况下,这样的环境属简单和稳定的环境,与之相对的是复杂且动态的环境。环境因素的多少及其变化程度是判断环境复杂性的重要依据。

52. (C) 提高面对乘客的空勤人员工资和奖金并不一定导致分配的不公平;零部件价格仅仅是采购成本的一部分,答案 A 和 D 得不到支持。管理人员能力并没有因为新的措施而下降,所以答案 B 错误。案例描述的直接应对措施是:“A 航空公司提高了直接面对乘客的空勤人员的工资、奖金。同时公司对各维护部保证飞机正点、高效率运行也提出了更高的要求,赋予各维护部在预算制定、人员配置、零配件采购和作业管理等方面以更大的权力,使他们能够对新出现的问题做出快速有效的反应,但并没有改变包括维护部门在内的地勤人员的考评与激励方式。”直接支持答案 C。

53. (D) 问题要求对维护部门任务性质做出判断,也就是说,更关心部门对公司竞争力的贡献,答案 D 的正确性就很容易被识别了。阅读案例可以判断出维护部门的工作性质具有明显的不确定性,但可以对其成本结构等因素进行分析和控制,所以前三个答案均错误。

54. (B) 此题类似于前面选择题中的第 20 题,分析管理问题要将现象与本质区分开,不能用情感来衡量客观的规律。导致此次损失的直接原因是利益驱动和激励机制的

缺陷。

55. (D) 此题是针对上一题所描述问题的解决办法,属于同一个问题。

#### 四、分析题

A、B 两个小组表现差异的原因在于:小组 A 的成员之间缺乏及时有效的沟通,无法快速认清任务和目标,因而也就无法找到科学的解决问题的方法。

评分标准:

1. 根据试评结果结合以上参考答案,将答题优劣分成四类,按以下标准给分。

一类卷:9~10 分 思路清晰,切中问题要害,有自己的见解。

二类卷:7~8 分 思路清晰,切中问题要害。

三类卷:3~6 分 基本切中问题。

四类卷:3 分以下 偏题、混乱、语句不通。

2. 卷面整洁清楚,文笔通顺,可酌情加 1~2 分。



# 2002 年全国在职攻读工商管理硕士学位 研究生入学考试 管理试题

## 一、简述题(每小题 4 分,共 20 分)

1. 一家有几十年经营历史的大型企业需要营造什么样的组织文化以便激发创新?
2. 企业在什么情况下需要强化变革型管理?
3. 管理者为什么要合理地掌握控制的“度”?
4. 长期以来,我国企业界习惯于总结并推广先进的企业管理经验,依靠典型经验(如邯钢经验)推动整体管理水平的提高。这种做法的利弊何在?
5. 为什么高层管理人员花在控制工作上的时间比基层管理人员多些?

## 二、选择题(每小题 1 分,共 40 分)

1. 在我国企业管理实践中,有许多企业家倾向于采取较为集权的组织结构。从理论上说,你认为支持采取集权组织结构的最为合适的理由是什么?  
A. 维护政策统一性与提高行政效率。  
B. 最大限度地提高组织的决策水平。  
C. 提高整个组织的市场应急反应能力。  
D. 激发整个组织内部员工的工作热情。
2. 在具备一定规模的公司里,高层领导常常会对如何评估各部门负责人的业绩问题感到困惑。以下是几种关于依据什么衡量管理人员业绩的提法,你最赞同其中哪一提法?  
A. 各人所辖部门对企业整体目标的贡献。  
B. 各人自身对于企业整体目标的贡献。  
C. 各人对于实现部门及企业整体目标的贡献。  
D. 各人所在部门人员的目标与企业整体目标的一致性。
3. 假设你是一个大公司的中层管理人员,如果你获得提升,在以下几种选择继任者的标准中,你会优先考虑哪一条?  
A. 是否具有较高的学历与较强的业务能力。  
B. 能否得到部门成员及上级领导的普遍认同。  
C. 能否保持你原先形成的管理风格。  
D. 是否具备创新开拓能力。
4. 在一个市场需求高速增长的行业里,有家企业近年的产品销售增长率连续翻番,

但却仍然发现自身产品的市场占有率处于不断下降之中。以下是对这种现象产生原因的几种猜测,你认为哪一种更为可靠?

- A. 该企业产品销售增长率比过去有所下降。
- B. 该企业产品销售增长率慢于整个市场需求增长率。
- C. 该企业产品销售增长率慢于同行企业产品销售增长率。
- D. 该企业产品竞争对手企业数量显著增加。

5. 只要注意观察,几乎在所有单位都能发现许多小团体。对于这些小团体,存在着以下几种看法,请问你最赞同哪一种?

- A. 这些小团体通常不属于正式组织,无助于组织目标的实现。
- B. 在深入调查研究的基础上,找出这些小团体的产生根源,以消除其产生的土壤。
- C. 承认小团体客观存在的合理性,积极引导、促进组织目标实现。
- D. 找出小团体的领导人,要求他们不要再搞小团体,以免影响组织正常运行。

6. 有些企业领导在谈经营之道时,非常强调外部机会的作用,认为只要抓住了机会,不愁企业不发展。假设这是一种可接受的说法,你认为需要具备什么前提?

- A. 企业有没有能力是无所谓的,机会自然会锻炼出能力。
- B. 有能力还需要有机会,仅有能力还不足以保证企业的发展。
- C. 外部环境对于企业发展的影响要远大于内部实力的作用。
- D. 机会是相对于能力而言的,没有能力肯定抓不住机会。

7. 某民营企业为了充分调动科技人员的积极性,进一步推动企业的研究开发工作,由财务部制定量化指标,对具有中级职称以上的科技人员每月进行分等考评。考评结果在与个人报酬挂钩的基础上,还每月定期张榜向全企业公布。你认为这样做以后,最有可能产生什么现象?

- A. 获得低分者认识到自己水平差,从而会更安心于企业的工作。
- B. 获得高分者发现了自身价值后会跳槽到同行企业谋取更高的报酬。
- C. 这种过于严格僵化的考核,会挫伤科技人员的积极性,不利于工作安排。
- D. 获得高分者会留下求发展,而低分者则会由于面子过不去而另谋他就。

8. 某企业为了改善管理,提高经营效益,在整个企业内部开展群众参与目标论证、活动,结果大家统一了思想,认为应该将向市场提供优质产品以扩大市场占有率作为最终目标。如果该企业真正落实这一目标,相对来说,你认为在短期内最不可能出现哪一种情况?

- A. 企业利润水平随着市场占有率的上升同步提高。
- B. 企业市场占有率由于同行的竞争没有明显提升。
- C. 企业利润水平随着市场占有率的提升反而下降。
- D. 企业产品销量与市场占有率水平均有明显改善。

9. 在某咨询公司举行的领导技能培训班上,学员们就如何调动员工积极性的问题展开了热烈讨论,最后归纳出以下四种主张。假设这些主张在操作上都没有什么困难,操作成本也没有明显差异,请问哪一种应成为首选?

- A. 通过举办员工之家,定期或不定期地开展各种娱乐活动,增强凝聚力。
- B. 从了解与关心员工需要入手,努力激发员工的主人翁责任感,使其做好本职工作。

- C. 通过表扬先进员工 ,树立学习榜样 ,激发人们的上进心 ,创造优异业绩。
- D. 通过批评后进员工 ,给其他员工提供警示作用 ,促使其增强工作责任心。

10. 某制造业企业为了提高经营效益 ,在年初开展降低库存的活动。年终统计发现 ,库存量下降达到了预计目标 ,只是产品销售应收款出现了同步增加。对于这种情况 ,你最赞成以下哪一判断 ?

- A. 该企业决策正确 ,取得了预期成果。
- B. 该企业目标只达成了一半 ,效果不错。
- C. 该企业应收款增加 ,产品销路不错。
- D. 该企业只是将内部库存转化成了外部库存。

11. 高层管理人员需要更多地掌握概念性技能 ,但概念性技能的培养难度很大。这里设计了几种训练方法 :①分析一些看似不合理的政府政策制定的原因 ,如手机双向收费等 ;②对众多的企业事务进行排序并重点阐述排序的理由 ;③归纳企业家的共同特征 ,分析企业家对企业发展的贡献等 ;④广泛阅读经典竞争案例。上述方法中 ,哪些有助于培养管理人员的概念性技能 ?

- A. ①。
- B. ①和②。
- C. ①、②、③和④。
- D. ③。

12. 刚进公司的几个大学生很自然地形成了一个团队 ,大家兄弟相待 ,一起解决各自遇到的难题 ,包括各自负责的经营工作。几年下来 ,这个团队的凝聚力很强 ,每个人都非常珍视这个团队。又过几年 ,这个团队的成员普遍得到较好的发展 ,但地位、收入等方面并没有形成多大的差距 ,然而大家却都感到团队的凝聚力没有以前那么强大了。造成松散的原因是什么 ?

- A. 团队成员的能力增强了 ,独立性提高了。
- B. 没有更高层次的目标推动。
- C. 团队成员之间因工作繁忙而沟通太少。
- D. 没有及时吸收新的团队成员。

13. 管理理论来自实践 ,来自生活。观察自然界中的一些现象 ,也会让我们对管理问题有些感悟。壁虎能在天花板上爬行 ,因为它们脚趾上长有吸盘。吸盘是一排排极细的钩子 ,紧紧钩住天花板上肉眼很难分辨的粗糙表面 ,起到充分接触的作用。从慢动作镜头看得很清楚 ,壁虎爬行时 ,每只脚掌(吸盘)都不是猛地一下提起 ,而是先从一侧开始 ,一点点逐渐挪动 ,最后整只脚掌提起 ,就像我们揭掉紧贴在身上的膏药一样。这对哪方面管理工作启发更大 ?

- A. 组织变革。
- B. 团队建设。
- C. 群体决策。
- D. 管理控制。

14. 美国学者斯蒂芬·柯维在其著作“高效领导者的七种习惯”(中译本为《与成功有约:全面造就自己》)中有一段父子沟通失败的描述。“上学真是无聊透了!”“怎么回事?”“学的都是些不实用的东西。”“现在的确看不出好处来 ,我当年也有同样的想法 ,可是现在觉得那些知识还蛮有用的 ,你就忍耐一下吧!”“我已经忍耐了十年了。”“你已尽了全力了吗?这所高中是名校 ,应该差不到哪儿去。”“可是同学们都有同感。”“你知不知

道,把你养到这么大,妈妈和我牺牲了多少?已经读到高二了,不许你半途而废。”“我知道你们牺牲很大,可是不值得。”“你应该多读书,少看电视……”“爸,唉……算了,多说也没有用。”造成上述沟通失败的主要责任在谁?为什么?

- A. 父子双方,因为这不是真正的双向沟通。
- B. 儿子,因为想表达的意思不清楚。
- C. 父亲,因为他与儿子以前缺少沟通。
- D. 父亲,他不善于引导和发现儿子的内心想法。

15. 韩国一家集团下属两家面粉厂,一家在韩国,一家在中国的东北,两家面粉厂的基本情况比较见下表:

| 项 目     | 投产时间   | 管理人员 | 雇员人数  | 日处理小麦  | 设备 | 月人均工资  |
|---------|--------|------|-------|--------|----|--------|
| 在韩国的面粉厂 | 1980 年 | 韩国人  | 66 人  | 1500 吨 | 落后 | 4000 元 |
| 在中国的面粉厂 | 1992 年 | 韩国人  | 155 人 | 250 吨  | 先进 | 500 元  |

假设这家集团来中国投资前做了充分的调查研究,那么,可以断定吸引韩国企业来中国投资面粉厂的主要因素是:

- A. 原料(小麦)资源。
- B. 低廉的劳动力资源。
- C. 面粉消费市场广阔。
- D. A 和 C。

302

16. 经济全球化是目前各国普遍关注的话题。据统计,世界上有 7500 万人就职于外资公司,美国境外至少有 2500 万人在为美国公司工作,全球货币市场每天的成交额为 10000 亿美元。86% 以上的网络内容都是英文的,等等。国际化进程的加快会引起很多变化,以下哪一种现象不可能是国际化进程所引发的?

- A. 各国的贫富差距缩小。
- B. 国际维和部队人数增加。
- C. 企业规模的两极分化。
- D. 企业垄断力量的增强。

17. 某教授讲到管理控制部分时,要求学员做一项练习。教授说:“大家都受过高等教育,对大学的情况比较了解,你们是否知道目前大学管理部门都是从哪些方面控制教师的?每人只要说一个方面即可。”学员们发言踊跃,有的说要检查教师的教案更新情况,有的说要检查教师发表论文的数量和质量,有的说要检查教师所教授的学生的成绩……学员边说,教授边记,很快黑板被写满了。面对如此多的控制标准,教授问学员:“现在,有谁愿意当老师,请举手。”大家盯着黑板,长时间没有举手。造成上述控制标准过多现象的原因是什么?

- A. 没有明确或忽视了控制的目的。
- B. 没有选择好关键控制点。
- C. 管理人员希望控制全局的欲望。
- D. 人们看待和分析问题角度不同。

18. 长期以来,企业的组织结构大体上形成垂直式和扁平式两种类型。垂直式组织管理工作分工细致、层次较多,扁平式组织层次较少。以下是关于这两种组织结构特点的比较,哪一种说法更为恰当?

- A. 垂直式组织更加倾向于集权,管理成本更高,适应环境变化能力更差。
- B. 垂直式组织更加倾向于集权,管理成本更低,适应环境变化能力更差。

C. 垂直式组织更加倾向于分权 ,管理成本更高 ,适应环境变化能力更强。

D. 垂直式组织更加倾向于分权 ,管理成本更低 ,适应环境变化能力更强。

19. MBA 教育的重要任务是培养职业经理人。目前 ,越来越多的研究表明 ,企业发展过程也明显存在着生命周期现象 ,并可以粗略地划分成创业阶段、成长阶段、成熟阶段和衰退阶段。现在 ,假设一名即将毕业的 MBA 学员 ,他面临处于不同成长阶段的同行业、同所有制性质的多家企业 ,请问 ,他选择处于什么阶段的企业 ,才更有可能最大限度地发挥他的能力并取得成功 ?

A. 创业阶段。

B. 成长阶段。

C. 成熟阶段。

D. 衰退阶段。

20. 管理工作的有效性要从效率和效果两个方面来评价。在管理学界 ,效率大多被理解为“正确地做事” ,效果则被理解为“做正确的事” 。考察管理思想及其演变 ,学者们归纳出古典管理思想、行为管理思想、定量管理思想、系统和权变管理思想等大的流派。比较不同流派管理思想 ,可以发现 ,更加侧重于效率的流派是 :

A. 古典管理思想。

B. 行为管理思想。

C. 古典和行为管理思想。

D. 系统和权变管理思想。

21. 某公司主要产品为空调、冰箱、冷柜、电视机等。公司决策层认为 ,公司的主要业务的技术、生产或渠道方面存在相互关联性 ,所以 ,要想使公司的竞争优势得以发挥 ,公司建立并发展以合作为基础的企业文化是必要的。如果上述判断正确 ,你认为下述哪种收入分配方式最合适 ?

A. 打破大锅饭 ,拉大不同部门收入差距 ,对业绩优秀的部门予以大幅度奖励。

B. 按照平均原则进行收入分配 ,以维持和谐的人际关系。

C. 将各个部门对公司发展的整体贡献作为收入分配依据 ,兼顾公平原则。

D. 按照需要的原则进行收入分配 ,通过满足员工需要来调动积极性。

22. 某公司是 IT 行业的后来者 ,规模居于中等。在一次讨论公司组织结构变革的会议上 ,与会高层经理人员提出了以下四种观点。你认为最合适的是哪一个 ?

A. IT 行业领先者 L 公司去年已采用事业部制 ,我们还实行现在的结构 ,早过时了。我们也应改为事业部制。

B. 去年增长最快的 IT 企业 W 公司实行的是矩阵制 ,我们应该采用矩阵制才对。

C. 公司现有组织结构已与公司战略、规模、人员等情况不适应 ,所以应该改革。

D. 既然公司的现有组织结构并不能得到各层次管理人员的一致认同 ,所以必须改革。

23. 你是一家连锁快餐集团属下的一个分店经理 ,集团公司为你确定了今年上半年的经营目标 :从今年 1 月 1 日到 6 月 30 日之间 ,将销售额相对去年同期提高 6%。你认为 :

A. 该目标已经给分店经理一个明确无误的指令 ,是一个可考核的执行性目标。

B. 该目标没有提出一个度量目标是否完成的客观标准 ,所以需要进一步改进。

C. 该目标没有平衡利润与销售增长之间的关系 ,可能给分店经理以误导 ,需要改进。

D. 该目标没有规定清楚如何完成目标的步骤、措施和资源配置 ,需要进一步改进。

24. 对经常发生、原因明确的结构性问题 ,应制定明确的政策、规则、程序来解决。在

下述问题中,哪个属于政策层面的问题?

- A. 百货公司处理顾客退货问题,对在何种情况下可以、何种情况下不可以退货的规定。
- B. 某 IT 公司提出:“在未来 5 年内,公司将大大提高员工的素质。”
- C. 某公司为控制加班失控问题而制定的由谁来负责审核、批准的规定。
- D. 某公司决定将出差人员住宿费标准由每日 200 元提高到每日 350 元。

25. 某国家级医药研究机构在国家科技体制改革过程中,从事业单位转化为企业化运营。为了强化管理,提高竞争能力,院领导决定对组织结构进行变革。在以下措施中,哪一个措施作为先行措施最为合适?

- A. 设计详细的职位说明书和标准化的操作程序手册。
- B. 建立诸如打卡、作息时间等严格的制度、纪律规定。
- C. 将部分权力配置给具有专门知识、能力和信息的专家。
- D. 减少管理幅度,增加管理层次,强化组织控制。

26. 某软件销售公司大约有 30 名员工,主要从事软件的销售及售后服务。其客户主要有两类即企业客户和家庭客户,这两类客户的需求具有明显不同的特点。针对企业和家庭客户的售后服务,对了解客户需求,改善客户关系,增加软件销售具有明显的促进作用。在下述组织结构设计思路中,哪个最为可取?

- A. 采用矩阵式组织结构,在职能制结构的基础上设立项目组。
- B. 设立 4 个业务部门:企业销售部、家庭销售部、企业服务部、家庭服务部。
- C. 按照客户划分部门,即分成企业销售服务部和家庭销售服务部。
- D. 按照职能划分部门,即分成销售部和售后服务部。

27. 某公司经过初创阶段以后,为了规范管理,决定进行绩效考评。公司请某咨询机构设计了绩效考评方案。考核内容大致为德、勤、技、能四个方面。每个方面又包含若干项具体指标。公司每位副总每三个月为其主管的中层经理人员打分;中层经理每个月为其直接下属打分。但是,半年之后,绩效考评遭到了几乎所有中层经理人员和员工的抵制。在下述原因中,哪一个不可能是主要原因?

- A. 绩效考评没有与组织目标联系在一起,把绩效考评视为一个孤立的过程。
- B. 经理人员对下属评价时(打分)缺乏客观公正的依据,主观性较高。
- C. 中国人重视和谐的人际关系,崇尚均等的收入分配方式,绩效考评与中国文化相冲突。
- D. 绩效考评没有收集下属完成任务的信息并进行分析,没有持续的沟通,只是在某时间直接评价。

28. 某公司人力资源部门为自己创立了一个规矩:每当一个员工离开公司时,人力资源部经理主动与离职员工交谈,收集离职员工对公司的意见与看法,并了解其去向。如果有 3 个以上的员工流向同一个企业(竞争对手),人力资源部将设法了解该竞争对手的战略、激励政策,并在此基础上向公司决策部门提出人力资源管理建议。人力资源部的这种做法属于:

- A. 前馈控制。
- B. 反馈控制。

- C. 同步控制。 D. 既有前馈控制,又有反馈控制。
29. 某保险公司 X 市分公司为开发一项新业务,从不同部门抽调若干员工组建了一个项目团队,为激励他们高度热情地投身于新工作,你认为选择哪一种沟通媒介最合适?
- A. 电子邮件。 B. 电话。  
C. 面谈。 D. 简报。
30. 某知名医科大学附属医院外科护士长,在处理危重患者时,应表现为:
- A. 专制——权威式领导风格。 B. 开明——权威式领导风格。  
C. 民主协商式领导风格。 D. 参与式领导风格。
31. 总工办主任老谢问:“小张,10 号项目论证会的材料文印室搞好了吗?”办事员小张回答道:“谢主任,按理今天应该搞好,不过这中间隔了个双休日,这年头不给加班费哪有主动加班的,我看可能还没完。”总工办主任老谢:“那不一定,咱们公司对员工这么好,人总有良心,事情这么急,他们应该搞好了。”办事员小方:“谢头,你的电话,(小声地)听声音好像是刘得民,他想参加第三期 CAD/CAM 培训。”总工办主任老谢:“(也小声地)不可能吧,一个人 30 岁以前不想学东西,那就不可能有较变!”
- 以上对话中几次涉及人性判断?
- A. 1 次。 B. 2 次。 C. 3 次。 D. 4 次。
32. 广声广告公司总经理吴铎在一次公司全体会议上说:“上半年大家对公司管理提出了一些批评与建议,我们对大家反应比较强烈的一些问题进行了研究,比如午餐送餐、报销手续简化等问题,都将在近期解决。我们解决了关系大家切身利益的问题,我们有理由看到诸位更积极的工作态度和更大的工作成果。”下面的哪一个理论最适合判断并解释总经理吴铎的话所可能产生的效果?
- A. 双因素理论。 B. 公平理论。  
C. 前馈控制理论。 D. 反馈控制理论。
33. IT 运用于企业实践是 21 世纪企业管理的一个基本背景,下面的哪一件事物与这种背景的出现是最缺乏联系的?
- A. 领导作风的改进。 B. 沟通模式的改进。  
C. 激励模式的改进。 D. 学习方式的改进。
34. 在马斯洛的需求层次论中,主导需求不包含下列哪一种意思?
- A. 对当前行为具有最大影响的需求。  
B. 人们考虑最多的需求。  
C. 对个人来讲具有最重要意义的需求。  
D. 社会中大多数人普遍具有的需求。
35. 美国麻省理工学院(MIT)曾对世界范围内的一批汽车制造企业进行调查,他们发现这些企业的自动化水平(工艺、研发、管理等领域的自动化水平)与企业的整体运行效率并没有显著的相关性。他们的一个主要结论是,如果组织中的工作不先进行整顿的话,那么将导致自动化的“误用”。你认为以下的哪一条管理学原理可以最贴切地解释这一现象?
- A. 企业改造项目的技术可行性与经济可行性并不必然一致。

B. 企业整体运行效率的影响因素中必然包含人的因素。

C. 企业的组织结构必须与其技术特点相吻合。

D. 企业运行中效率与效果受众多不同因素的影响。

36. 将企业培养成为一个学习型组织,现在已经成为许多企业领导者的共识。为此,一些企业的领导者投入大量的人力、物力、财力开展企业内部培训工作,鼓励员工读书,为个人学习创造各种便利条件。这样是否意味着企业已经变成了学习型组织?

A. 不是,因为个人学习并不等同于组织学习。

B. 是,因为组织是由个体组成的,个人学习就相当于组织学习。

C. 不是,因为学习型组织更强调创新和对环境的适应能力,需要从实践中摸索。

D. 是,因为学习型组织的本质是挖掘和利用知识生产力,培训是非常重要的手段。

37. 双因素理论将影响人们的态度与行为的因素分成“保健因素”和“激励因素”,管理者的重要任务就是防止“激励因素”变成“保健因素”,同时挖掘和提升“保健因素”的激励作用。下面哪一种做法较好地体现了这样的工作思路或原则?

A. 在生产工作中采用“差别计件工资”制度。

B. 将奖金转换为津贴,按工作年限分配。

C. 暗示你的下属们,你将来要提升他们。

D. 培养大家“低头拉车不抬头看路”的勤奋工作意识。

38. 在变革时代,创新对于一个企业所具有的意义已经被无数事实所证实。同时,人们也逐步掌握了一些企业管理创新的基本规律。管理创新需要特定的条件,请问以下哪一点可不作为管理创新的特定条件?

A. 采用有机式组织结构。

B. 管理者有较长的任期。

C. 建立一种积极的文化。

D. 聘请专家作有关指导。

39. 我国一些企业常出现所谓“宏观不粗,微观不细”这样的情况,即企业的高层决策人员有时会花很多时间去关注解决企业的业务细节问题,而一些中层甚至基层人员则会乐于议论企业的发展大计。当企业经营陷入困难时,这种情况尤为突出,这时人们会花更多的精力去推销自己的观点、见解等,进行所谓的“内部营销”。对于这种情况,企业应采取必要措施加以改进,请问以下哪一条不是解决上述问题的有效措施?

A. 进行科学系统的工作设计与岗位责任规定。

B. 完善沟通信息渠道,增加组织运行的信息透明度。

C. 提高管理人员尤其是高层管理人员的领导技能。

D. 继续授权以便增强大家的责任感。

40. 一个长期实行集权型管理的企业,随着企业规模的扩大,在其向更为分权的管理方式转化过程中,可能遇到的最大挑战和困难是什么?

A. 提高管理人员的素质以使他们能担负更大的责任。

B. 取得高层管理人员的理解和支持。

C. 适应分权管理的需要调整企业组织结构。

D. 使企业上下对分权管理的做法达成共识。

### 三、案例题(共 30 分)

#### 案例 1 :DX 寻呼台的兴衰(每小题 2 分,共 10 分)

DX 寻呼台成立于 1991 年。作为 Y 市开通的第二家寻呼台,开业前,有关领导与筹备人员都觉得有点心中无底。因为,当时 Y 市已有一家由邮电系统开通的 BZ 寻呼台,尽管开业已有一年时间,但仍鲜为人知,使用者更是寥寥无几。为此,DX 寻呼台在开业前做了大量的准备工作。

首先,依托该台由当地政府主办的有利条件,在开业前请政府有关领导在各部门办公室主任的会上作动员,由寻呼台的筹建人员介绍 BP 机的用途,并向他们发出征购函。

第二,该台的管理决策者,树立以优质服务取胜的思想。话务员的选聘,经过严格的笔试与面试,从 100 多人中选了 5 人。这些入选者各方面表现都比较突出,使得当时高中毕业的女学生都以能成为 DX 台的话务员而感到非常自豪。在接线上,通过对话务员的培训,一改过去千篇一律以“喂”应答的习惯,采用亲切的“您好,DX 台!”。这在当时情况下,使得该台显得很富人情味,后来的调查表明,很多用户就是因为这亲切的声音而购买了该台的 BP 机。

尽管做了这些工作,开业后的前 3、4 个月,销售情况并不理想。对于容量为 2 万户的寻呼设备,当时 DX 寻呼台准备了 300 台 BP 机,除了开业前就已预订的 100 多台基本销出外,其余部分均销售受阻。看到购买 BP 机入网的用户很少,当时的决策者都非常着急,以为这个项目要失败了。

但是 4 个月后,随着 DX 寻呼台的优质服务逐渐被用户认同,在用户中形成了良好的形象,销售形势剧变,一下子出现了火爆局面,300 台 BP 机很快销完。在向厂家追加订购的 BP 机还没有到货前,许多人预交了钱等着领取 BP 机,而且都是凭政府部门的工作证才准予预先缴款认购,否则预付款认购的人数会更多。一时间,该寻呼台的寻呼机红遍 Y 市,人们四处托关系求购该台的 BP 机,而由于购买困难,使得拥有该寻呼台的 BP 机似乎成了一种身份的象征,这又进一步刺激了人们的购买欲望。与此形成对照的是,该市最先开通的 BZ 寻呼台,即使有现货 BP 机也还是没有人去购买。

面对用户剧增的情况,DX 寻呼台的领导再接再厉,提出了“迅速、准确、热情、方便”的八字方针。在不断改善服务质量的基础上,继数字台、中文台后,推出了自动台、语音信箱、天气预报、股票信息等新的服务项目。结果,到 1994 年,DX 寻呼台的 BP 机用户从 0 增加到近 2 万户,成为了 Y 市信息专用网的“龙头老大”,几十万元的初始投入获得了几百万元的收益。

正是由于 DX 寻呼台的努力,Y 市很多人开始了解并逐渐购买和使用 BP 机,从而使 Y 市的寻呼业得到了迅速发展。在此期间,一方面,国家有关部门对于寻呼市场的开放,打破了电信系统对寻呼市场一统天下的局面;另一方面,受新兴寻呼市场高回报的吸引,许多企业开始参与寻呼行业竞争。在 Y 市,仅 1994 年就新开通了 10 多家寻呼台,截止到 1995 年初,Y 市共出现了近 30 家寻呼台。

这些新出现的寻呼台,许多都以 DX 寻呼台为榜样,在仿效 DX 寻呼台优质服务的基础上,再推出一些新举措,如全国寻呼联网、同步股票行情、多种促销手段等,大家相互竞

争,争取用户。1995年,DX寻呼台领导更替,一位新领导上任。新官上任,为了迎接竞争,确保DX寻呼台能在行业内稳居老大地位,考虑到原有设备2万用户的容量已满,决定投资近500万元,引进容量为10万户的国外先进设备,从而使得该台在设备容量与性能上都较以前有了很大的提高。

让人始料不及的是,DX寻呼台发现,随着整个寻呼行业市场规模的扩大,不仅很难招聘到满足硬件设备容量扩大所需的优秀话务员,还出现了个别老资格话务员为同行竞争者优惠条件所吸引而流失的情况。再加新领导主观上比较重设备硬件投入而忽视服务质量改善,结果使得DX寻呼台的总体服务质量出现了一日不如一日的局面。话务员态度生硬、呼错用户号的事也时有发生,致使用户抱怨大幅度增加。

正是由于上述情况,1995年以后,DX寻呼台几乎没有什么大的变化。这使得新引进的10万户设备基本上处于空闲状态,实际用户还是一直徘徊于2万户左右。结果,受设备投资所带来的过高成本拖累,DX寻呼台的相对竞争地位逐渐从原先的老大退到了第3、第4位。

根据案例所提供的情况,请回答下列问题。

41. DX寻呼台创办当年,在BP机入网销售上取得成功的关键是:

- A. 有优秀的话务员队伍。
- B. 得到了政府领导的支持。
- C. 优质服务得到了用户的认可。
- D. 人们的从众购买心理起作用。

42. 并非最先进入市场的DX寻呼台,能在不长时间成为行业领先企业,并获得良好的经济效益,主要是由于:

- A. 经营指导思想正确。
- B. 销售过程中故意缺货刺激了需求。
- C. 没有出现什么竞争对手。
- D. 竞争对手实力薄弱。

43. 进入1995年后,DX寻呼台的业务发展出现滑坡,其主要原因在于:

- A. 本行业竞争太过激烈。
- B. 整个市场需求开始萎缩。
- C. 经营策略出现较大失误。
- D. 新聘话务员的素质太低。

44. DX寻呼台难以招聘到满足设备容量扩大所需的高水平话务员,主要是由于:

- A. 行业市场发展前景暗淡,没有人愿意加盟寻呼行业。
- B. 市场上对于寻呼台投资膨胀太快,话务员供不应求。
- C. DX寻呼台给话务员的工资太低,致使应聘人数太少。
- D. 同行企业之间在人才招聘上相互竞争,造成优秀话务员相对紧缺。

45. 造成DX寻呼台新增10万户的设备空闲,其深层根源主要在于:

- A. 领导交替,导致投资决策错误。
- B. 行业市场扩大不足以支撑设备容量。
- C. 企业竞争地位滑坡,造成用户流失。
- D. 新领导不太重视寻呼服务质量改善问题。

案例2:泰康公司的营销系统与营销管理(每小题2分,共10分)

泰康医药科技有限责任公司(以下简称泰康公司)由国内某著名医药研究机构与某国外公司在1995年合资创立。公司主要产品为国家二类降血药物XX。XX由该医药研究机构王教授在1994年研究开发成功。临床试验表明,XX对治疗高血脂疾病具有非常

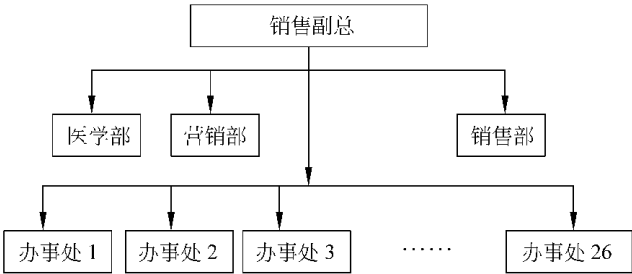
显著的疗效,对治疗糖尿病、降低胆固醇等也有一定效果。由于 XX 通过大米发酵而不是化学合成方法获得,具有天然产物的特点,在安全性和有效性方面比进口的同类药品具有一定的优势,而且主要成分清晰、作用机理明确,是现代中药中的代表性品种。

XX 在国内市场刚刚上市,就引起了美国最大的食品增补剂销售商 AMH 的注意。AMH 认真研究了 XX 产品的功能与特点,决定做该产品在美国销售的总代理,将该产品以食品增补剂名义在美国市场销售。1996—1998 年,XX 产品在美国销售收入达千万美元。由于产品附加价值非常高,而产品出口的销售费用非常低,所以,出口为公司创造了大量的利润。但是,1998 年,XX 在美国市场销售的迅速上升引起了美国竞争对手的注意。美国降脂类药物的主要生产厂商 MM 公司向美国联邦食品与药品管理局(FDA)提供了 XX 含有药物成分的有关证据。FDA 以 XX 含有药物成分而不适合作为食品增补剂在美国销售为由,暂时终止了 XX 在美国市场的销售。

尽管泰康公司的产品在国际市场上的销售受阻,但 1996—1998 年国际市场销售获得的利润对泰康公司国内营销系统的建设起到了关键性的支持作用。泰康公司从 1996 年开始在国内建设销售网络。为了节约营销网络建设费用,公司采用以下方式建立办事处:在主要城市招聘合适人选作为办事处经理,办事处经理负责招聘与管理医药代表、制定本地市场开发计划、开发本地市场、选择合适的医药公司作为向医院供货的渠道等任务。办事处的运行费用由公司总部从该办事处销售回款额中按一定比例提取。这意味着办事处经理在办事处运行的起步阶段,需要垫支一定的市场开发和人员工资费用,并承担一定的风险。

由于产品本身疗效确切,安全性高,加之销售提成比例较高,所以,有许多具有丰富药品销售经验的人愿意销售该产品。到 1999 年,泰康公司已经用较低的成本在全国主要省会城市建立起 26 个办事处,拥有医药代表 280 人左右,基本建立起了遍布全国的销售系统。同时,该公司在销售方面也取得了不错的业绩。2000 年,公司实现的销售收入从 1995 年的 800 万元的提高到了 1.2 亿元左右。到 2001 年,尽管泰康公司总体发展顺利,公司决策者却为公司的营销系统的管理问题而困扰。

公司的整个销售系统大致构成如下:公司总部设有医学部、营销部、销售部。



医学部负责制定临床研究方案,收集、整理临床研究信息,并与竞争对手的产品进行比较,制定医学推广方案;营销部负责收集市场信息、制定营销政策;销售部负责销售后勤等工作。三个部门均对销售副总负责,就本职业务工作向销售副总提出建议。办事处则依然沿用以前的管理体制,其权力与职能基本没有变化。

泰康公司决策层对销售系统存在的问题,最关心的有两方面:一是如何进一步提高销售网络利用效率,降低销售成本问题。公司已经建立起遍布全国的销售网络,大约每个省设立一个办事处,每个办事处大约 10 人左右。每个医药代表负责一定区域的市场开发,及维系与医院、医生之间的关系。每个医药代表在他负责的区域内增加新品种销售的潜力很大,但是,让他负责更大区域、更多医院的市场开发的潜力却很小。也就是说,泰康公司的营销网络可以销售更多的品种,而公司目前仅有一个品种 XX,维持办事处运营的固定支出较高。在目前公司产品销售还有增长潜力的情况下,销售系统运营成本较高的问题并不严重,但如果公司产品销售下降,而新产品尚未推出,或推出的新产品附加价值太低,公司就会面临较大的压力。

对于如何提高公司销售系统能力利用不足的问题,公司高层曾经进行过多次讨论,提出过多种可供选择的方案,如购买新药专利,生产新品种;允许办事处代理其他公司的品种等。讨论最多的是,如何加快自己研究所的新药开发步伐,尽快推出新品种。

泰康公司设有现代中药研究所,目前拥有员工 28 人,其中博士 3 人,硕士 6 人,本科毕业生 10 人,专业领域分布在中药化学、中药药理、中药制剂、临床药学等,其他为辅助人员。研究所已经具备系统的中药研究开发能力,有两个品种已完成临床研究,一个品种正在进行临床试验。

困扰决策者的第二个问题是泰康公司的产品销售过分依赖办事处,而办事处的业绩则主要依赖医药代表。由于历史的原因,办事处经理负责招聘与管理医药代表,而公司则与医药代表缺乏直接的联系。XX 是处方药,主要由医生向患者推荐使用。医药代表的主要任务是向医生介绍产品的功能、特点、适用对象以及新的临床试验的结果等信息,促使医生开本公司产品的处方。一个优秀的医药代表不仅与医生之间建立起工作上的联系,而且也会形成密切的私人关系。在公司现行管理体制下,客户资源主要掌握在医药代表手中。一个优秀的医药代表离职,往往会给公司销售带来极大的负面影响。同样,医药代表又为办事处经理所控制,公司即使对某一办事处经理不满意,调整起来,难度也非常大。办事处经理常常以市场开发困难为由,要求公司增加费用提成比例。

医药代表收入由办事处经理决定,其收入大致由两部分构成:基本工资和奖金。基本工资通常较低,奖金的数额则取决于销售业绩。医药代表对自己的日常工作安排有较大的决定权,办事处主要以业绩为基础对医药代表进行考核。从客户方面看,医生、患者对泰康公司产品 XX 认同度是很高的,但由于公司管理体制的原因,加之公司没有对公司品牌进行宣传,所以,医生、患者对泰康公司品牌的认同度较低。

为了解决公司对办事处和医药代表之间关系不平衡的问题,公司高层也曾讨论过多种方案。但由于公司目前只有一个品种,一旦市场销售出现大的波动,风险太高,一直未能真正采取措施。

根据案例所提供的情况,请回答下列问题。

46. 泰康公司的 XX 在美国市场销售受阻,关键原因在于:

- A. 公司对美国药品与食品的管理制度缺乏全面了解,策略制定不当。
- B. XX 产品质量难以达到美国同类药品的质量水平,因而销售受到限制。
- C. 美国当时没有关于中药新药的审批程序和标准。

- D. 竞争对手利用技术壁垒对泰康公司产品进入美国市场进行限制。
47. 结合案例中提供的关于泰康公司历史和现状的信息,下述关于泰康公司营销系统组织结构的判断哪个正确?
- A. 泰康公司营销系统的组织结构形式为职能制,职能经理容易形成对地区办事处的多头指挥,导致办事处无所适从。
  - B. 泰康公司营销系统的组织结构形式为直线制。销售副总管理幅度过宽,难以有效指挥和管理众多办事处。
  - C. 泰康公司营销系统组织结构形式为直线职能制。职能部门仅在销售副总授权情况下才有一定的指挥权。由于办事处经理权力较大,公司营销部门的作用是有限的。
  - D. 泰康公司营销系统组织结构形式为职能制。职能经理仅在销售副总授权情况下才有一定的指挥权。由于办事处经理权力较大,公司营销部门的作用是有限的。
48. 在下述权力中,从办事处经理手中收回哪种权力,阻力会最小?
- A. 医院、医生等客户信息的掌控。
  - B. 医药代表的聘用、考评、收入分配的决定。
  - C. 渠道(医药公司)选择。
  - D. 本地市场开发计划的制定。
49. 下述关于对医药代表管理方式的评价,你认为哪一种是最恰当的?
- A. 医药代表的任务相对独立,监督的成本非常高,所以,过程管理不重要,只要以销售业绩为基础进行管理就够了。
  - B. 正因为医药代表的任务相对独立,办事处经理与代表各自掌握着不同的信息,所以严格的过程管理才非常重要。
  - C. 医药代表的任务相对独立,进行有效监督的成本非常高,所以,企业文化建设,特别是职业道德教育,才是医药代表管理的关键。
  - D. 医药代表不仅为公司创造销售业绩,也掌握客户信息,维系公司与客户之间的关系,所以结果控制与过程都很重要。
50. 基于对公司的了解,对于公司销售系统能力利用不足的问题,你认为在下述方案中,哪个最可取?
- A. 辞退部分医药代表,减少人员,降低系统运行成本,提高销售系统的运行效率。
  - B. 暂时维持销售系统现状,力争使处于临床阶段的品种尽快上市,提高销售系统的利用效率。
  - C. 购并一家具有药品经营权的小型医药商业公司,利用公司的营销网络代理其他产品。
  - D. 暂时允许办事处同时为其他公司销售产品,但减少给办事处的费用提成比例。

案例3:宝登的问题(每小题2分,共10分)

宝登酒店是某省会城市的一个四星级宾馆。随着我国经济的飞速发展,作为一个区域政治、经济、文化以及科技中心,该市举办的各类科技文化交流活动的数量越来越多,规模越来越大。而各类商务活动更是频繁,这使得该市酒店业获得了较充分的发展机遇,宝

登酒店便是如此。

宝登酒店由该市供电局和月淮区政府共同投资创办。酒店总经理陆帆 50 多岁,从供电局综合业务部部长职位调任酒店总经理,供电局综合业务部主要负责电力成套设备采购、技术改造项目管理。陆帆作为该部部长具有很强的业务能力,照他部下的话说,电力成套设备质量、性能、规格等方面的问题很少有陆总不清楚的,遇到这些把不准、拿不住的问题交给陆总就完了。

担任酒店总经理以后,陆帆平均每天工作 10 小时以上,他为自己规定了三个“任务”:第一,抓紧时间学习酒店业务运作知识。第二,抓紧招聘各类业务人才。第三,抓内部综合计划的制定、落实和考核。酒店经营在陆总的督促下轰轰烈烈地开展了起来。在短短的半年中,宝登酒店更新配备了客房总监、财务总监、商务部总经理、工程部总经理等岗位人选。一线服务人员如大堂接待、客房服务、柜台售货员等必须参加各自的业务培训。

2000 年 12 月中旬,陆总主持召开了一次酒店的特别经营工作会议。会议主题是分析检讨全年工作并酝酿下年度发展计划。

陆总首先发言,他扼要地总结了 1999 年以来的工作,认为酒店的经营业绩虽然不错,但管理方面的问题也十分尖锐,特别是随着我国假日经济的逐步兴旺,宝登未能表现出令人满意的快速反应,假日期间服务跟不上,“服务质量全线下滑”,陆总如是说。他举例道:“早餐出现客人排队等待食品,房间打扫不及时,尤其是房间常备用品居然出现短缺,客人寄存物品管理混乱,前台结账速度缓慢,甚至有错账导致纠纷。”陆总严正强调:“这些情况是绝对不能容忍的。不仅节假日不能容忍,平时也不能容忍!”

客房部总监鲁素对上述情况首先做了检讨,随后又做了相应的解释和分析。她说:“假日期间服务质量下滑有我们自身管理的原因,但对市场估计不足也是一个原因。比如客房用品更换不及时,原因是那些天已没有存货可换。因此我认为改善计划,完善供应也是解决问题所不可缺少的。”

事涉本部门工作,采购部经理顾骏不能不说话了,“我们的采购活动都是按计划来执行的,若要超计划采购,我们不仅没这个权去做,而且也做不到,最起码财务部老蒋那里就不可能付款嘛。”顾经理接着说道:“鲁总你说的供应不上的那段时间,我们的供应可是按计划百分之百地完成的。”

看到顾经理似乎有推卸责任的意思,陆总微感不快。他插话道:“计划是死的,人是活的,市场情况放在那儿,你就不能主动灵活点儿?你白跟我那么多年了!”在供电局就是陆总部下的顾经理不仅困惑而且委屈,想了一下,他还是说道:“陆总,以前我们的采购可都是按计划走的呀,要说灵活也首先是计划要灵活,而计划……哎,说起来我也是老业务了,现在还真看不懂这节日旅游市场。”陆总说:“看不懂就学习啊,我不也一样,这有什么好说的。”

由于涉及计划工作问题,财务总监蒋培说道:“我认为我们的计划工作真的应该好好总结和提。现在的计划也就是估摸个业绩指标,然后按时间分解下去,这样搞出来的东西,比如全面预算,真的意义不大。”

“的确是这样,”总经理助理肖永平立即说道:“以前我们酒店的客户无非是旅游团、

会议预定、散户这三大类,我们把握起来问题不大,预算也比较好办,现在真的挺难下手。”

“就是,”蒋培随即补充,“财务部工作实在是太紧张,我们95%的人每周都有3~4天要加班,人手少,工作多,但只能拿平均奖,这些问题也应该有个说法。”

蒋培一说此事,工程部经理秦强立即也表明同样的观点。一时大家又就各单位员工的奖金等级和计算办法争论开了,而让陆总更感头痛的是,在硬件条件、人员配备、工资待遇等问题上,客房部、商场部、餐饮部又各自表白自己应是酒店优先倾斜的对象,这几个部门都认为本部门对酒店的贡献最大,应得到优先支持。

“你们讲的我都知道。”陆总接过话头说,“现在的问题是,据我所知,我市已有6家三星级宾馆将升至四星级,另外还有4家五星级标准的饭店已经或即将上马,竞争残酷啊!现在无论如何我们必须咬紧牙关,这时候不许谈不利于团结的话,我们的每一项业务都是重点,不可偏颇。这次会议我们提出了一些问题,也澄清了一些问题,下一步我们要狠抓责任落实和内部控制。各部门都必须尽心尽责把本职工作做好!”

根据案例所提供的情况,请回答下列问题。

51. 采购部经理顾骏僵化地执行采购计划造成假日高峰期间酒店客房用品短缺,陆总为此要求他“不懂就去学,这没什么好说的”。对此你认为:

- A. 陆总的态度和措词都很恰当,他做了一个上级应做的事情。
- B. 陆总的回复是正确的,但应委婉一些,毕竟这些情况以前没有遇到过。
- C. 陆总的态度和措词只是部分合理,他应该以某种方式参加到问题解决中去。
- D. 陆总应该对此问题负主要责任。

52. 从这次会议讨论的情况看,你认为宝登酒店的经营计划,比如动态预算会有什么变化?

- A. 就这次会议讨论的情况而言,该酒店很难改进其计划质量。
- B. 有了这次会议的讨论,再加上部门合作水平的提高,该酒店一定能提高经营计划的质量。
- C. 很难就这次会议的情况推断该酒店以后的计划水平的变动情况。
- D. 有了这次会议的讨论,再加上有关计划工具、方法方面的知识,该酒店一定能提高经营计划的质量。

53. 在会议总结中陆总提到,要进一步狠抓责任落实和内部控制。从该酒店的管理现状看,其管理控制工作最有可能呈现下列何种情况?

- A. 由于一把手亲自提出,表明该项工作已得到应有的重视,其管理控制工作一定能有所突破。
- B. 从该酒店目前的管理现状看,即使大家都认识到管理控制工作的重要性,也较难取得实质性提高。
- C. 在强化岗位责任、增强团结的基础上,该酒店的内部管理控制工作水平将由低趋高。
- D. 当该酒店的部门沟通质量提高以后,其内部管理控制工作的障碍就打破了。

54. 管理学家指出,企业的使命确认是企业一切工作的出发点,当然宝登酒店也是如

此。从本案例的情况看,你认为该企业在使命确认的问题上最接近下列何种情况?

- A. 由于陆总具有丰富的业务工作经验,加上他现在又努力学习酒店业务知识,因此,在使命确认这一工作上,宝登酒店将越做越好。
- B. 宝登酒店的使命确认工作将越来越具有挑战性。从目前情况来看,该企业完成这一任务的能力还不充分。
- C. 在责任意识普遍提高和强化的前提下,宝登酒店的使命确认工作将越做越好。
- D. 从本案例的情况看不出该酒店在使命确认工作上的水平及变化趋势。

55. 如果你也参加了这次会议并且有发表意见的权利,为了酒店的顺利发展和管理水平的提高,你将最关心下列哪一个问题?

- A. 工资奖金的合理分配。
- B. 酒店内部的沟通。
- C. 可支持快速预算的一些基础管理。
- D. 酒店对市场的分析与判断能力。

#### 四、分析题(共 10 分)

案例:叶萍服装店

私营企业“叶萍服装店”店主兼经理吕叶萍三年前办起这家服装店以来,一直经营得很顺利。最近,她不断收到许多顾客的口头或书面抱怨,反映该店在产品质量和交货方面都有很多问题,还常常碰上原材料不足的情况、有两家关键主顾甚至取消了对该店的大宗订货。这使她困惑不解,不明白她的生意究竟出了什么毛病。

小吕 1974 年高中毕业后,就下乡插队落户。那时,她就迷上了服装裁剪、缝制这门手艺,在生产队的缝纫组里跟一位老裁缝学习与实践操练,并赢得过“巧手姑娘”的美誉。1977 年她返城回家,大学没考上,在家待业,很觉技痒,就先参加了一个里弄缝纫组的工作。一年多以后,她进入街道成衣厂当了一名集体所有制工人。她的经验、手艺和才能,使她很快脱颖而出,当上了厂服装设计组组长。

小吕十分喜爱这工作,白天干活,晚上买来有关书籍自学,还自费先后进了服装设计和剪裁训练班学习。1980—1982 年间,厂里交给她各式各样的任务,有些还相当艰巨,她都欣然接受,因为她认为这对于她全面掌握成衣业务是个难得的好机会。她参加设计了妇女时装和童装,跟各种布匹供应商打交道,选购合适的衣料,与有特殊订货要求的客户磋商,讨价还价,洽谈合同,她还负责过特殊订货设计、剪裁和缝制间的协调工作,甚至协助过会计整理账目。

到 1983 年初,小吕觉得自己已经熟谙服装业务,可称“羽翼丰满”,终于决定停薪留职自己筹资开办服装店。这样,经过积极准备,在当年 6 月正式办起了这家“叶萍服装店”。创业之初,一切从简,她自己任经理,包揽了内、外的全部管理工作,还兼任服装设计师,她找来几位熟悉业务的待业知青,一个当秘书兼会计,一个负责下样剪裁,另两人操作缝纫机。

小吕觉得一开始就在顾客中建立起信誉是至关重要的。由于过去在厂里她经常跟顾客打交道,一些老“关系户”对她的手艺有些了解,所以开店伊始就得到了几小笔订货。

她兢兢业业地加工这几批衣服,力求做到优质低价,打响第一炮。这头批主顾果然对“叶萍服装店”的活计十分满意。到翌年春天,这小店已经以质量优异、价格公道并能承做特制服装而赢得了声誉。订货额提高了60%,大主顾也由6家增加到了11家。

为了配合生产的增长,小吕又增聘了一位剪裁师傅,并把缝纫机操作工从2人增加到4人。她自己主要还是搞服装设计,同顾客谈判特殊订货,以及走访各家供应商选购布料。生意在继续迅速扩展,到1986年春,订货额又增加了150%,并招来了8位成批订货的大主顾。考虑到业务的进一步增长,小吕再请了一位兼职会计员,负责顾客应付账款的造表、登记,以及编制职工工资表和发放工资,还增加了两位剪裁师傅和四名缝纫工。小吕自己则将更多的时间放在服装尤其是时装设计上,因为“叶萍服装店”已经以其优质特制时装而声誉远扬;同时,她还去采购布料,走访可能的主顾,以争取更多的业务。

可是,到了1986年初夏,她开始听到了一些顾客的埋怨,反映产品质量有所下降,交货也不及时。这使小吕警觉起来,她十分关心主顾们的感觉,便通过打电话、走访和写信等方式,对出现的问题再三表示抱歉,并保证改进。但是,以后的日子里,顾客们的牢骚反而越来越多了。有位老主顾甚至取消了一笔订货,并且扬言今后不再跟“叶萍服装店”做生意,另一位老主顾则说,情况若不见改善,他也要撤消订货,断绝往来。

为此,小吕召开了一次全体职工会议,向职员们说明了顾客反映的情况,并征求大家意见。职工们议论纷纷,有的说,缝纫机买来时就是旧货,活又重,早就该维修了;有的说,买来的布料有不少疵点,还有的提醒说,有一种布料存货已经用光了。后来她又收到一张没署名的便条,说有几位工人午餐时间太长,干活还常常磨洋工等。因此,小吕认为如今真该去请求管理专家来给她一些指点和帮助了。

有人告诉她,本地一所大学有一位管理学教授赵博士,对小型企业的经营管理经验丰富,造诣颇深。她决定登门请教,只要确实能改善她家店的营业状况,即使付一笔咨询费也心甘情愿。如果你就是赵博士,根据案例所提供的情况,试分析“叶萍服装店”目前的经营到底出了什么问题以及原因何在?

# 2002 年全国在职攻读工商管理硕士学位 研究生入学考试 管理试题答案与解析

## 一、简答题

1. 需要营造激发创新的组织文化 ,包括在外部联系上 ,有深化市场参与的学习开放型文化 ;在战略上 ,有敢于超前、与时俱进的经营意识 ;在经营管理上 ,有鼓励变革 ,善用冲突的动态文化 ;在人的管理上 ,有以人为本、激发竞争、保护创新的组织氛围。

2. 当处在下列情况时 ,企业需要强化变革型管理 :①外部市场环境变化快 ,竞争激烈 ;②企业战略总感滞后于市场发展要求 ;③日常经营效率低下 ,缺乏成本意识 ;④企业核心竞争力衰退 ;⑤部门协调合作困难 ,员工流失率增大。

3. 因为控制是保证计划实施 ,对组织与领导工作成效的检验 ,最终实现组织目标的重要手段 ,不可不控制 ;同时控制工作无论是在事前、事中还是事后 ,都存在环境与目标的变化 ,以及由此而来的时间与成本等因素 ,决定了控制工作不可能追求完美、无度的控制 ,另外控制也主要是对人控制 ,人文精神、治病救人等也决定了管理者应合理考虑控制的度。

4. 这种做法的利在于 :①已有经验的引入 ,对企业 ,特别是有相似环境的企业解决特定的问题提供了快捷、低成本、高效的解决办法 ;②企业间的学习 ,有利于企业间的合作借鉴 ,增强学习总结与竞争能力 ;③有利于企业界规范的管理文化氛围的形成和整体管理水平的提高 ;

这种做法的不利在于 :①由于每个企业面临的环境几乎都不同 ,容易出现总结成功 ,一扩展就失败的现象 ;②很多情况下 ,由政府主导的非自主型的经验推广易导致长官意识、短期行为、流于形式。

5. 因为高层管理人员的管理工作偏重于战略规划与中长期计划的制定 ,计划的执行情况以及相应的组织与领导工作的成效都需要控制来保证。更重要的是 ,相对于低层管理人员工作偏重于执行计划 ,高层管理人员更需要通过当前控制工作反馈的问题来修正与指导后续管理工作的展开 ,所以高层管理人员花在控制工作上的时间不仅而且应该相对多些。

## 二、选择题

1. (A) 集权可以使决策更能够反映公司的目标 ,一般情况下 ,自上而下的推动行政效率也比较高 ,但集权并不能保证决策者获得做出正确决策所需要的信息 ;自下而上的

汇报可能降低应急反应速度,集权也可能影响素质高、能力强、掌握现场信息的员工的积极性。

2. (C) 评价一个管理人员贡献的基准,是其管理性活动而不是操作性活动完成的质量,保证部门人员目标与企业整体目标一致,并不意味着目标能够得到实现,所以,D可以排除。仅考察各人所辖部门对企业整体目标的贡献,并不能充分识别该管理者的作用,所以,C正确。

3. (B) 保持自己的管理风格并不必要,创新与开拓能力在某些岗位或部门发展的某些阶段,才是格外重要的。作为中层管理人员,业务技能和学历也不特别重要,而能否得到部门成员及上级领导的普遍认同,则是有效开展工作的重要条件。

4. (B) 选项A很容易排除;虽然竞争对手数量增加、该企业产品销售增长率低于同行企业产品销售增长率都有可能使该企业市场占有率下降,但根源却在于该企业产品销售增长率慢于整个市场需求增长率(在给定该企业销售高速增长的前提下)。

5. (C) 小团体的存在具有客观的基础,对组织的发展也具有一定的积极作用,只能引导和利用,而不能消除。

6. (B) 注意,试题是在给定题目中的基本判断可接受的条件下,让考生识别该判断成立的前提条件。因为战略行动是能力与机会相匹配的结果,所以,答案为B。

7. (C) 因为科研工作通常周期较长,不确定性较高,工作成效难以在评估期间内反映出来。特别是张榜公布的做法,会导致工作成效暂时还没有体现出来的科研人员的挫折感。

8. (A) 改进产品质量、提高市场占有率等活动,短期内需要大量的投入,而市场反应、销售提升,则需要一定的时间。二者之间必然存在的滞后期,决定了企业利润水平和市场占有率不可能同步提升。

9. (B) A、C、D是典型的反应性行动,即在没有识别决定员工积极性的关键因素的基础上想当然采取的行动,缺乏足够的依据。

10. (D) 企业库存下降,应收款同步增加,结论很明显。

11. (C) 概念技能是综观全局,确定眼前与长远、局部与全局的关系,将企业内部的资源与外部的机会相匹配,以确定企业发展方向的能力。所列的训练方法都能够在不同的方面增进高管人员的这方面的能力。

12. (B) 团队形成的基本目标得到基本满足以后,团队的发展需要更高层次的共同目标的推动。

13. (A) 组织变革需要一个审慎控制的解冻过程。

14. (D) 父亲没有深入了解儿子想法背后的原因,只是从自己的角度出发对儿子的想法进行评价。

15. (D) 比较单位工资成本就会发现,在中国的面粉厂的每吨工资成本高于在韩国的工厂,所以,合理的推断应该是,韩国企业投资的动机是出于劳动市场或接近原料产地方面的考虑。

16. (A) 国际化的过程,在某种程度上是实力强大的国家及其跨国公司在全球范围内扩张的过程,所以,国家之间贫富差距扩大、大企业规模向更大规模发展、垄断力量增

强以及在此过程中导致的地区冲突的增加,都是可以预期的事情。

17. (A) 控制标准的设计服务于控制工作要达成的目标。没有明确控制目标,直接提出控制方案,必然会把可能的控制领域或活动、可能的控制方法都罗列出来。

18. (A) 垂直式组织需要更多的管理层次和管理人员,这意味着管理成本较高;高层经理人员做出主要决策依赖于逐层汇报和逐级指挥,这意味着组织对变化的反应速度较慢。

19. (B) 成长阶段,是企业由创业阶段的企业家式管理向职业化管理过渡的阶段,公司需要构建有效的制度、规范和公司内部运行系统,是职业经理人员可以发挥最大价值的阶段。

20. (C) 系统管理思想,注重考察组织与外部环境之间的互动关系,以及组织内部各子系统之间的互动关系;权变管理思想则强调有效的领导风格、管理方法与对象、环境、任务结构之间的匹配性与适应性,所以,这两个流派与效率的关系间接一些。以泰勒为代表的科学管理思想致力于解决的核心问题是生产效率。动作研究、时间研究和最佳工资方案的设计等都服务于这个目标。行为管理思想侧重于研究工作满意感、激励等与绩效的关系,所以,这两个流派更侧重于效率。

21. (C) 公司要建立和发展以合作为基础的企业文化,必须对合作行为进行奖励。而各业务部门对公司整体发展的贡献既包括部门自身的业绩,又包括对其他部门发展(合作)的贡献,所以答案为 C。

22. (C) 组织结构选择的关键权变因素是公司战略、技术、人员数量与素质及环境等。

23. (C) 该目标虽然是定量的,但如果对利润或实现销售额的预算没有要求,这样的目标是没有意义的。

24. (B) 政策是解决问题的原则或方向性指导。答案 A、C 是规则;C 是步骤或程序。

25. (C) 措施 A、B、D 并不适合这种创造性强、人员素质高的企业。企业任务的性质和人员的素质决定了在企业中实行一定程度的授权管理是必要的。

26. (C) 部门划分的基本评价标准是看是否有助于绩效的改进或提升。显然,根据题意,只有答案 C 符合要求。

27. (C) 虽然会有少部分员工持有均等分配的观念,但绩效考评遭到普遍抵制,一定和考评方案的设计、过程的组织不当有更密切的关系。

28. (D) 当有员工离开而了解原因,属于事后;在此基础上提出改进建议,则着眼于未来,属于事前。

29. (C) 新团队成员彼此之间熟悉程度不够,对任务结构缺乏足够的了解,在上述选择中,只有面谈这种沟通方式在渠道的丰富性上是合适的。

30. (A) 作为知名医科大学附属医院外科护士长应该具有足够的专业技能;而处理危重患者又属于危机性问题,需要专制—权威式领导风格。

31. (C) 只有这段对话没有涉及人性判断:“办事员小方:‘谢头,你的电话,(小声地)听声音好像是刘得民,他想参加第三期 CAD/CAM 培训。’”

32. (A) 吴铎只是解决了属于保健因素的一些问题,却希望对员工产生很大的激励力量。所以,可以用双因素理论推断吴总的话产生的结果。

33. (C) IT 技术的使用使得信息的获得和沟通更为便捷,这不仅有助于改进沟通,增进学习,而且对改进领导作风也能起到促进作用,但与激励模式的关系不大。

34. (D) 在马斯洛的需求层次论中,主导需求是个人化的,因人而异的,同时也是个人最为关注、对其具有重要意义,因而能对其行为具有重要影响。

35. (D) 如果离开题干单独看问题中的每一项选择,都有一定的道理。但能够从“企业的自动化水平(工艺、研发、管理等领域的自动化水平)与企业的整体运行效率并没有显著的相关性”这一事实中得到的最恰当的推断是 D。A、B、C 每一项的解释都是不充分的。

36. (C) 本题考查学生对学习型组织的概念的理解。

37. (A) 做法 B、C 只能促进激励因素转化为保健因素,培养大家“低头拉车不抬头看路”不仅与激励无关,而且会给企业带来负面影响。只有做法 A 有助于防止激励因素变为保健因素,并能发挥激励作用。

38. (D) 聘请专家指导在企业具备相关人力资源的情况下是不必要的。

39. (D) 授权并不必然意味着可以增强责任感。授权如果不和有效的激励制度与考评制度相配合,只会带来更多的问題。

40. (D) 题中的 A、B、C、D 都可能是转化过程中遇到的困难,但最大的挑战来自于各层次管理人员和员工对分权的做法达成共识。

### 三、案例题

案例 1:

41. (C) 根据案例中的信息,很容易得到这一结论。

42. (A) 同上。

43. (C) 主要原因是在市场趋于饱和的情况下做了大规模的投资。如果仅有 A、B 两种原因,DX 寻呼台不会在短期内出现滑坡。D 是间接原因。

44. (D) 参见案例中的信息。

45. (D) 本题是在给定 DX 寻呼台已经新增 10 万户容量的设备的前提下,要考生识别设备闲置的主要原因。根据案例中的信息可知,答案为 D。

案例 2:

46. (D) 参见案例中提供的信息。

47. (C) 从案例中的组织结构图可以看到,泰康公司营销系统组织结构形式为直线职能制。

由于销售副总理幅度很宽,一般将实行授权管理,所以,办事处经理拥有较大的实权。

48. (D) 权力 A、B、C 都关系到办事处的切身利益,收回这些权力会引起较大的阻力。而 D 即便交给总部,在办事处掌握一线信息和拥有较大权力的情况下,执行起来也可以变通。

49. (D) 医药代表任务相对独立,全程监督的成本很高,这是事实。但这并不能否定制定医药代表行为规范,并以此为依据,选择关键点进行控制的必要性和可行性。对医药代表进行结果控制和过程控制的理由,在题中已经给出了。

50. (B) 选择 A 会影响销售,选择 D 会对公司现有产品的销售形成冲击,购并一家医药公司,从选择并购对象到实施兼并收购,再到购并后整合,需要较长的周期,加之代理其他公司的产品,会与公司现有产品形成竞争性,给管理带来极大的不确定性。所以, B 是相对较优的选择。

案例 3:

51. (C) 根据新的情况对计划执行做出变通处理,已经不仅仅是采购部门自身的事情,总经理需要与有关责任人共同制定一些基本原则。

52. (A) 会议没有提出任何有效的解决问题、增进部门之间协调的方法,也没有明确责任。

53. (B) 该酒店现在面临的主要问题是目标与计划不再适应变化的情况。在这种情况下强调“进一步狠抓责任落实和内部控制”,意义不大。

54. (B) 企业使命的确认需要利益相关者的认同。企业内部管理人员和员工是重要的利益相关者。但公司内部不同部门考虑问题主要从自身利益出发,缺乏一致性和协调性,这必然加大使命确认的难度。

55. (D) 酒店虽然也需要解决 A、B、C 三个问题,但 D 既是目前矛盾的根源,也是迫切需要加以解决的问题,所以最值得首先关注。

#### 四、分析题

目前的经营出现业务扩大,管理跟不上,而导致质量达不到客户要求的问题。到 1986 年春,服装店的订货额又增加了 150% 后,业务发展很快,小吕只注意到按生产扩大的要求增人,并没有明确人员岗位责任方面的规定,也就有了“有人磨洋工”的反映。而这只是众多管理不力的表现之一,还有诸如员工反映的设备老化、库存供应等问题。出现这些因素最终归结于小吕,从店的发展过程来看,她不能合理地转换自己的管理角色。她要设计时装、跑客户、采购,还要负责售后工作。显然,小吕对店内经营太集权,精力太分散,从而出现管理控制不力的问题。

# 2003 年全国攻读工商管理硕士学位 研究生入学考试 管理试题

## 一、简述题(每小题 4 分,共 20 分)

1. 以泰勒思想为代表的科学管理理论对我国当前企业管理的意义体现在哪些方面?
2. 说明有效的控制工作对调动员工积极性的作用。
3. 企业部门主管之间的横向沟通存在哪些类型的障碍?
4. 请简述“空降”到一个家族制企业的高级主管应如何建立起有效的权力基础?
5. 有效的团队管理对培育企业竞争优势具有什么样的作用?

## 二、选择题(每小题 1 分,共 40 分)

1. 某合资企业的外方经理一次在一个很大的报告厅里做报告时,指着天花板说:“现在,假设这上面的一盏灯坏了,要维修就需要架起梯子。如何才能在最短的时间内修好,取决于两个条件,一是梯子摆放的位置,二是维修的速度。”接着,他围绕这一工作展开论述了不少管理思想。你认为这位经理最可能引申的话题是:

- |             |             |
|-------------|-------------|
| A. 效率和效果问题。 | B. 目标和结果问题。 |
| C. 决策和控制问题。 | D. A 和 B。   |

2. 一位经济学者指出,生活中遇到的一切问题都涉及“成本”问题。例如,向前迈一步的成本是不能退一步,快乐的成本是失去另一种快乐,撒谎的成本是还得撒一个更大的谎,诚实的成本是常常吃亏,偷懒的成本是失去工作,勤劳的成本是引来嫉妒,学习的成本是寂寞,思考的成本是孤独,清高的成本是不合群,随和的成本是被轻视,权力的成本是义务,享乐的成本是虚度……从管理的角度看,上述说法反映出:

- |                    |               |
|--------------------|---------------|
| A. 决策两难问题。         | B. 科学性和艺术性问题。 |
| C. 正确做事还是做正确的事的问题。 | D. 成本和利润问题。   |

3. 马斯洛的需求层次理论将人的需求划分为 5 个层次,分别是生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求,其中社交需求指的是与他人交往的需求。随着人口数量的快速增加,人们越来越感受到因人口增加带来的一系列负面影响,如住房拥挤、交通堵塞、环境污染等。那么,为什么要把社交需求放在比安全需求还高的层次上呢?下列评述,你认为哪种最科学?

- |                                 |
|---------------------------------|
| A. 需求层次论产生于二十世纪三四十年代,现在看来已经不科学。 |
| B. 这里对社交需求的解释实际上是对马斯洛需求层次理论的误解。 |

- C. 社交需求是人们学习、掌握先进知识技能的前提,是谋生的手段。  
D. 在多数情况下,社交需求是人们安全需求获得基本满足之后产生的需求,也是尊重需求与自我实现需求满足的前提。

4. 时间管理对于提高管理工作效率十分重要,著名管理学家德鲁克甚至强调,时间管理水平的高低是区分一名管理者是不是有效的管理者的重要依据。为了做好时间管理工作,人们提出了许多建议,你认为以下哪种建议最重要?

- A. 对需要做的众多工作排出优先顺序。  
B. 充分授权,让别人干自己想做的工作。  
C. 发扬“钉子”精神,千方百计挤时间。  
D. 从思维和行动上改变自己,如学会说“不”。

5. 建国以来,政府为了提高企业管理水平,经常性地总结一些成功的典型经验,如“大庆经验”、“鞍钢宪法”、“满负荷工作法”、“成本倒推法”等,通过各种方式宣传,要求企业推广实施,但是效果并不是十分理想。下述原因中,哪一种更为可能?

- A. 管理方法的总结不具体,应用受到限制。  
B. 在这些方法的推广过程中没有很好地体现权变管理思想。  
C. 在这些方法的推广过程中没有很好地体现系统管理思想。  
D. 没有将这些方法上升为理论,因而不容易被理解和应用。

6. 王教授在为某公司管理人员开展管理培训时,要求大家:①讨论一些看似不合理的政策制定的原因,如手机双向收费等;②对众多的企业事务进行排序并重点阐述排序的理由;③广泛阅读经典竞争案例,总结规律;④阅读3~5份企业家传记,详细了解自己所认定的企业家的情况。你认为王教授旨在培养这些管理人员哪方面的管理技能?其中哪项活动更有助于培养大家系统分析问题的能力?

- A. 概念技能 ①、②、③。 B. 概念技能 ①。  
C. 人际关系技能 ①、④。 D. 人际关系技能 ③、④。

7. 一家私营企业产品适销对路,销量长时间稳步上升,但今年第一季度销量突然下滑,而且有持续下滑的趋势,公司总经理立即采取了以下措施:加大广告宣传力度,扩充了销售人员队伍,增加了营业推广的经费。第二季度过去了,产品销售下滑的趋势虽被遏止住了,但没有回升的迹象。此时,总经理首先应该做什么?

- A. 降低产品成本。 B. 推出新产品。  
C. 扩大销售力度。 D. 深入分析问题原因。

8. 部门化是组织设计工作中的关键环节之一。不同的企业因为自身情况的差异可以有不同的部门化方法,如职能部门化、地区部门化、流程部门化、顾客部门化、产品部门化等。以下哪一组部门化要求企业拥有更多的通才式管理人员?

- A. 职能部门化、地区部门化、流程部门化。  
B. 地区部门化、流程部门化、顾客部门化。  
C. 地区部门化、顾客部门化、产品部门化。  
D. 流程部门化、顾客部门化、产品部门化。

9. 某公司为了扭转销售徘徊不前的局面,提升销售能手张先生出任销售部经理。到

了年末,销售部业绩虽然较上一年略有下降,但张经理一人完成的订单占部门完成任务总量的53%。在如何评价张经理工作方面,高层经理意见不一致。在下述评价中,你最赞同哪一种?

- A. “能抓住耗子的猫就是好猫”。张经理个人能力突出,公司应该根据其个人销售业绩,给予大力表彰。
- B. 产品的销售客观上依赖张经理的努力和能力。尽管我并不欣赏他的风格,但还是赞同给他特别奖励。
- C. 对张经理的奖惩应该依据部门业绩,而不是个人销售业绩。销售部未能完成部门目标,所以必须对张经理予以严惩。
- D. 张先生是一个优秀的销售人员,但不是一个合格的经理人员。公司需要尽可能在不影响其积极性的基础上重新调整其工作。

10. 省药物研究所刘所长善于确定方向和目标,具有很强的感染力和鼓动能力。他社会联系广泛,与政府有关部门和有关企业领导建立和保持了密切的个人关系,为研究所争得许多纵向与横向的科研项目。王副所长是药物化学专家,精通研究项目的组织实施,熟悉药物研究开发、审批的制度与规定,善于解决研究开发过程中的技术问题。多年来,刘、王二人合作一直不错,研究所硕果累累。最近,刘所长被提升到省药品监督管理局任副局长,王副所长经刘所长推荐,接任所长职务。王所长上任后最可能出现的情况是:

- A. 研究所职工对更换所长并不在意,认为谁当所长都一样。
- B. 研究所职工更认同王所长,因为他懂技术,是药物化学专家。
- C. 研究所职工不习惯王所长的领导风格,更怀念刘所长。
- D. 王所长上任后将大刀阔斧,全力改革,在很短时间内使研究所上一个新台阶。

11. 几个股票投资人在一起争论风险的含义。在下述看法中,你最赞同哪一种?

- A. 投资者的风险因股市的涨落而变化。股市整体价格上涨时,风险小;股市价格下降时,风险大。
- B. 投资者的风险仅与其所购买的具体股票有关,他面临的风险取决于其购买的股票数量、价格以及价格下降的可能性。
- C. 通过各种途径,我知道我购买的X股票下个月25日前价格将下降40%,所以,我在X股票上的投资面临极大风险。
- D. 虽然我的股票已经在半年前全部售出,但这个月股票价格的大幅下降仍让我感到巨大的风险。

12. 某上市公司拟收购一家企业,公司总经理责成战略规划部负责收集潜在收购对象的信息,供董事会和高层经理决策参考。战略规划部经过调研,确定六家可供选择的收购对象,并提供了每一家潜在收购对象详尽的财务、技术、市场、管理等方面的分析报告。董事会开过两次会议之后,形成三种不同的意见。一部分人赞同收购甲企业,一部分人赞同收购乙企业,还有部分人赞同收购丙企业。因为三家企业各有各的特点,虽多次开会,仍难于达成一致。在下述原因中,哪个最为可能?

- A. 决策层内部不团结,存在利益冲突与权力斗争。
- B. 没有明确收购目标和收购的约束条件,造成不同的人用不同的标准评价不同方案。

- C. 董事长或总经理对企业控制能力弱,无法掌控局面。
- D. 战略规划部门提供的信息有倾向性,致使董事会难于识别真相。

13. 一家规模较小、服务于 X 市的日用品供应商永成公司发现,自己最大的竞争对手泰华连锁集团在 X 市的子公司突然将价格降至永成公司的成本之下,其目的在于将永成赶出 X 市市场。泰华在其他地区市场依然维持较高价格。在下述直接应对手段中,选出对永成公司最有利的方案:

- A. 通过电话通知泰华其他市场的主要客户,泰华正在 X 市大规模降价;与自己客户联系,告知若永成被对手挤出市场,短期降价将被长期垄断高价所取代。
- B. 采用“针锋相对,以牙还牙”的策略,迅速实施大规模报复性降价行动,使竞争对手的目标难以实现。
- C. 裁减员工,缩小营业规模,以求降低成本,提高经营效率,度过艰难阶段,等待时机,谋求东山再起。
- D. 诉诸法律或者寻求政府的支持,控告竞争对手采用不正当竞争手段,谋求市场垄断地位,损害消费者利益。

14. 1999 年,一位互联网精英创建了名为 Webhouse 的网上购物公司,并得到华尔街的投资。Webhouse 的商业模式是:数以百万计的客户会通过互联网告诉 Webhouse 愿意以何种价格购买诸如洗发乳、果酱等物品;Webhouse 对顾客出价情况进行统计,然后与宝洁、Bestfood 等公司谈判,通过大规模订单压低价格,然后提供给顾客,Webhouse 从中收取一定费用。但这个商业模式最终以失败告终。指出下述哪一个原因是 Webhouse 失败的主要原因:

- A. 宝洁、Bestfood 等大型公司因担心影响其品牌价值,不愿参与。
- B. 美国互联网的普及度还不够,难以支持 Webhouse 的运营。
- C. Webhouse 难以抵抗传统零售商在价格竞争中的强大反击。
- D. 银行、保险等相关机构的技术还不能支持 Webhouse 的运营方式。

15. 哈佛大学教授 Abraham Zaleznik 曾说过:“薪水仅仅可以买到基本水准的工作表现,要成为优秀的领导人,必须有为下属提供内在报酬的能力。”在下述激励理论中,哪一种理论可支持 Zaleznik 的说法?

- A. 双因素理论。
- B. 需求层次理论。
- C. 强化理论。
- D. 公平理论。

16. 企业激励员工的方式有很多,但最主要的依然是分享报酬,如利润分享、绩效奖励等。而在所有这些分享制度设计中,最关键的是正确地确定奖励对象。请在下述确定奖励对象的基本准则中,选择你最赞同的一种:

- A. 奖励应该给予创造最出色销售业绩的人。
- B. 奖励应该给予最能够与其他部门合作的人。
- C. 奖励应该给予其行动最能够体现公司愿景与价值观的人。
- D. 奖励应该给予技术创新成功率最高的人。

17. 某小型高科技企业以项目方式开展各种业务。最近一段时间,公司项目数量较多,各项目组工作开展得也都比较顺利。但老总发现最近公司管理比较混乱,出现了员工

上班迟到、在工作时间聊天、吃零食、着装随意等现象。老总随即召开会议,强调加强内部管理,严格考勤,严格规范员工行为。对此你有何看法?

- A. 这种做法是正确的。只有在规模小的时候就加强制度管理,严格规范员工行为,才能使企业尽快成长壮大。
- B. 这种做法是正确的。无论什么样的企业,员工上班迟到、工作时间聊天、吃零食等行为都是不能允许的。
- C. 这种做法不合适。对于小公司而言,员工行为的适当与否应以公司业绩来衡量,过于强调员工行为这类细节会影响到员工的工作积极性,进而影响公司的效益。
- D. 这种做法不合适。制度规范应根据员工岗位不同区别对待。项目成员和市场开发人员的行为标准应该宽一些,办公室人员的行为标准应该严格一些。

18. 42岁的郭开军被任命为某公司总经理。郭总经理上任一年来,采取了一系列改革措施,使这个效益一直不佳的企业迅速发展,年销售额由300万元增加到1200万元。上级领导感到非常高兴。为了让更多效益不好的国有企业获得新生,上级领导决定将其调到市内另一家规模更大、亏损更加严重的国有企业担任总经理。对于上级领导的这种做法,你做何评价?

- A. 要使国有企业在市场经济中获得发展,必须培养和使用优秀的职业经理人。这种做法有利于发挥郭总的才干和积极性,使亏损的国有企业摆脱困境,是一种“双赢”的做法。
- B. 企业亏损的原因各不相同。一个总经理让一家效益不佳的企业获得发展,并不意味着他能让所有亏损企业都获得新生。这种做法犯了教条主义的错误。若郭总在新企业不能获得成功,不仅会使原企业失去一位好经理,还会影响郭总的自信,断送一位优秀管理者的前程。
- C. 这种做法没有兼顾公平和效率两方面因素。如果让郭总将他所在的企业迅速做大做强,再通过资本运作等方式来解决这家亏损企业的问题,效果将会更好。
- D. 这种做法没有充分考虑郭总的个人需求。作为40多岁的总经理,郭总能将一家效益不佳的企业扭亏为盈,已在一定程度上实现了自我价值。但个人经济利益方面的需求并未得到满足,职位调动会影响个人利益实现的时间和可能性。

19. 某小企业成立不久,招聘了一位年轻的总经理助理,总助的月薪为1200元。总经理在工作中发现总助头脑清晰,考虑问题周到,诚实可靠,具有良好的职业素养。但过了一段时间,总助却因收入太低而提出辞职。总经理看到辞职报告,感到为难。若同意总助辞职,担心以后难以聘到具有同样水平和素养的人才;若不同意总助辞职,为其增加工资,又担心其他员工也会提出类似要求,增加企业成本。如果你是公司领导,你觉得怎样决策最合适?

- A. 招聘类似的人才并不难,为了降低人工成本,应同意总助的辞职申请。
- B. 优秀的员工是企业成功之本。尽管目前企业效益不好,但只有拥有一支优秀的员工队伍,企业才能获得发展。因此应以变通方式适当提高总助待遇,以图留住总助。
- C. 考虑到公司目前的状况,做好总助的思想工作,使其认识到随着公司发展,员工的待遇一定能够提高。

D. 总助的辞职反映了公司员工的一种心态,应以此为契机,调查员工对薪酬的期望,全面调整员工待遇,激励员工努力工作。

20. 大量事实证明,责任心与员工工作绩效有明显的相关性。以下哪一种做法最有利于员工责任心的提高?

- A. 实行企业内部职工股份制,让每一个员工都拥有企业股份。
- B. 将员工的工作业绩与收入挂钩,实施绩效工资制。
- C. 明确岗位责任和权限,进行定期考核,将考核结果与奖金挂钩。
- D. 加强员工责任心教育,培养相应的企业文化。

21. 某国有企业一直是国家部委直接管理的大型企业,由于行业壁垒和国家的支持,经营情况一直较好。企业所在的社区也形成了以该企业为中心的相对独立的社区文化,社区成员之间或多或少都能找到或是亲戚、或是同学、或是老乡的关系。随着市场经济改革的不断深入,企业面临的竞争压力不断加大,需要通过改革来适应外部竞争环境的变化。如果你是企业的总经理,你认为这样的企业改革难度最大的是什么?

- A. 提高员工素质。
- B. 建设符合市场经济规律的企业文化。
- C. 培养一支有创新精神的管理者队伍。
- D. 进行企业改制,引进新的投资者。

22. 某公司一名员工拥有企业发展所需要的特殊资源,为企业经营和发展做出了突出贡献,但该员工行为自由散漫,常在一些小的方面违反公司制度。若因这些小错误而处罚该员工,又怕挫伤他的工作积极性;若放任自流又会给企业管理带来不利影响。如果你是该企业的领导,你认为以下哪一种做法更合适?

- A. 与该员工单独交流,既表扬其成绩,也指出其不足,并要求他发扬优点,改正缺点。
- B. 将该员工提升到管理岗位,利用岗位职责约束其行为。
- C. 在公司会议上对该员工的这种做法提出不点名的批评,并表扬一些做得好的员工,从侧面警告该员工。
- D. 只要该员工能为企业带来效益,对于他的小错误不予追究。

23. 在一些大型机构中,常常出现“倒金字塔”现象,如一个科室中高级别的管理人员多于中等级别的管理人员,中等级别的管理人员多于办事人员。在以下各种可能的原因中,最可能的是:

- A. 管理中的职位刚性。
- B. 机关中高素质的人员较多,这是对他们进行有效的激励而采取的措施。
- C. 这种机构中,需要更多的宏观指导和指挥工作。
- D. 管理幅度小,有利于更好地指挥下属工作。

24. 有些企业的管理者经常发现自己的一些很好的想法难以得到有效实施。产生这种现象的原因是:

- A. 管理者的想法不能得到下属的认可。
- B. 企业缺乏有能力、有责任心的下属。
- C. 想法和实际之间存在差距,想法很好,但实施很难。
- D. 以上三项都有可能。

25. 孙兰最近被提拔为一家医疗器械制造公司的研发部主任。为适应公司发展和市

市场竞争的需要,她制定了一份工作计划,列出了一系列重要目标。你认为在这些目标中,哪一个从管理角度看是较为完善的?

- A. 使本公司在今后若干年形成有层次的技术储备。
- B. 在最短时间内使本公司主力产品 XP2000 成像仪达到欧洲国家准入标准。
- C. 从现在起一年半时间内完成公司所有产品售后服务标准的编制与完善。
- D. 用两年时间使全部研发人员接受高水平业务培训。

26. 从消费动机角度对我国城市的酒店餐饮市场进行细分,可以发现,交际型、聚会型消费占据了很大比例。这类消费,除了对餐饮的口味、服务质量等有一定要求外,消费场所的“气氛”或“气派”也是顾客关注的一个很重要的因素。因而一些装潢气派的大型酒楼的生意就格外好。如果达到相应“气氛”或“气派”标准的酒店规模是一个新的决定竞争优势的因素的话,那么,这一驱动因素的出现最有可能导致发生下列何种情况?

- A. 酒店消费的价格将趋升。
- B. 酒店业进入壁垒将提高。
- C. 酒店业的利润将增加。
- D. 酒店的管理将更加困难。

27. 某大型工程机械设备制造公司计划推出一种基于微波技术的公路路面修复装备。运用该技术的装备具有效率高、成本低等显著特点。公司认为,随着我国公路建设规模的扩大,该项技术具有广阔的市场前景。该公司甚至根据先进国家每百公里公路对该种装备的需求量,推算出我国对该设备的总需求。然而有关管理专家和一些投资机构则认为该公司的决策还缺乏一些关键依据。你认为下述哪一条可以视为“关键依据”?

- A. 该设备的制造工艺已完全掌握了吗?
- B. 该设备的生产与销售成本如何?
- C. 中国现有设备的技术水平如何?
- D. 谁是该设备的买主?他们能从购买这种设备中获得所需要的利益吗?

28. “知识就是财富”是现代社会中为人们所广泛接受的一句话。然而有管理学家指出,对企业而言,只有“未被共享的知识”才能带来竞争优势,从而为企业创造财富。你认为以下哪一种知识能够在较长时期作为“未被共享的知识”而存在?

- A. 与企业战略相适应的企业文化。
- B. 一项高水平的工艺技术。
- C. 一项企业首创的销售渠道维护方法。
- D. 一项企业长期摸索形成的供应商评估方法。

29. 某企业鉴于所处环境变化速度快、幅度大的客观事实,决定投入力量了解市场变化情况,以增强企业适应变化的能力。由于与市场接触最多的是销售人员,因此总经理要求每位市场销售人员在由各自所在的市场返回公司处理有关事务(如报销等)时,必须填一张“市场信息单”,填写“重要的市场信息”、“你的看法与建议”等栏目。总经理甚至规定财务部门,销售人员报销差旅费等费用时若不出示填好的“市场信息单”就不予报销。你对这种做法的评价是:

- A. 销售人员有其本职工作,还是让他们专心销售工作为好。
- B. 这个措施的出发点是对的,但很可能达不到预想的目标。
- C. 这个措施不仅出发点是对的,而且也是有效和完善的。

D. 市场信息单的内容应再多些,如应包括“新措施的主要内容与预算”等。

30. 美国著名的领导及人力资源管理大师柯韦在总结成功者的行为习惯时,专门提到包容不同思想的品质。他说,当一个领导者听到不同于自己的想法或意见时应感到高兴而不是沮丧。你认为在下列哪个组织中,最有必要向其管理人员灌输这样的理念?

- A. 一个现代化电冰箱制造企业的装配车间。
- B. 一个高速公路故障抢修中心。
- C. 一个小型的企划服务公司。
- D. 一个哲学读书沙龙。

31. 老唐是某大型企业的培训主管,每年都要为企业各级管理人员安排几十次(期)讲座和培训,工作十分辛苦。他不仅要花大量时间从各个渠道了解最新的或时髦的话题,还要和各个大学及研究部门保持联系以便请到合适的专家学者。老唐的工作大家都能看到,领导也欣赏其工作态度,但对培训工作的效果却有不少意见,认为有些课虽然精彩但作用并不大。老唐感到挺委屈。对这一现象存在以下几种推测,你最同意其中的哪种意见?

- A. 该企业职能部门之间、职能部门与企业领导层之间的沟通存在问题。
- B. 该企业的管理人员学习的积极性不高。
- C. 老唐的知识已经老化,不能适应培训主管的要求。
- D. 该企业由于规模大、实力强,培训工作的意义本来就有限。

32. 管理学家认为,一个人“给予别人好处的能力”是其权力基础的组成部分。比如管理者对于其下属所拥有的权力中就包含这样的能力。但一个优秀的管理者给予别人(如下属)的好处应同时也符合他(她)所在的组织的利益。在下面的几种情况中,你认为管理者给予的哪一项“好处”是符合这种条件的?

- A. 研究所主任把单位分配给自己使用的笔记本电脑借给他人使用。
- B. 大学某系主任了解年轻教师的学习经历后向后者建议有价值的科研方向。
- C. 销售经理向因工作劳累而病倒的销售人员提供经济补贴。
- D. 医院的门诊护士长批准刚结婚的护士延长婚假。

33. 甲、乙、丙三个患者因失眠分别去见 X、Y、Z 三位医生。X 医生听了甲的陈述,为甲开了一种最好的治疗失眠的药物。Y 医生听了乙的陈述,又询问了乙以往的失眠史、所用的药物及效果,最后为乙开了一种乙以前没有吃过的药物。Z 医生听了丙的陈述后,询问了丙的身体状况、家庭和工作状况,对丙的身体做了一些检查,最后为丙开了一种常见药物,并就丙在工作中应注意哪些问题做了交代。在以下关于医生诊断方式与治疗效果的推断中,哪一种最可能是正确的?

- A. X 医生注意到甲失眠的根源,并开出最好的药物,有可能根治甲的失眠。
- B. Y 医生把乙的失眠视为一个孤立的现象,只能消除乙的失眠症状。
- C. Z 医生仅仅开出了一种常见的药物,不可能治疗好丙的失眠。
- D. X、Y 医生的处理方式可能消除失眠症状,但治疗好甲、乙失眠的概率较低。

34. 一家采用矩阵式组织结构的 IT 企业的部分中高层经理人员,一起讨论公司是否应该变革组织结构。在以下观点中,选出最合适的一种:

- A. 我们的组织结构违背统一指挥原则,所以,必须立即改革。
- B. 我们行业内最优秀的公司已经采用事业部制结构了,所以必须调整。
- C. 我们的结构已经与公司战略、技术、环境等不适应,必须改革。
- D. 我们的组织结构不能得到各层次管理人员的一致认同,必须大规模调整。

35. 不确定型决策是管理者在管理工作中经常面临的决策问题。对于这类问题,理论界提出了不同的择案标准,包括乐观原则、悲观原则、折中原则等。请问,在什么情况下,采用乐观原则和悲观原则所选择的决策方案是一致的?

- A. 不同决策方案的预期收益值(即期望值)相等。
- B. 不同决策方案在不同状态下的损益值相等。
- C. 不同决策方案在不同状态下取得预期损益值的机会相等。
- D. 不同决策方案在不同情况下的投入成本相等。

36. 新创建的企业为什么能够在初期取得较好的经营业绩?美国学者 Sandberg 曾经设计了一个模型:  $NVP = f(E, IS, S)$ , 其中  $NVP$  代表新创建企业的绩效,  $E$  代表企业家或企业家团队,  $S$  代表企业战略,  $IS$  代表产业结构。依据这一模型,他访谈了 10 多位风险投资家,并选择了一些企业开展比较案例研究。研究的结果却让他不得不修改开始提出的模型,进而构建了新的模型:  $NVP = f(IS \times S, S, IS)$ , 其中  $IS \times S$  表示企业战略与产业结构的互动程度。在以下表述中哪一项不是此研究成果的推论?

- A. 新创建企业初期成长的关键因素是把握住环境中的机会。
- B. 与产业结构甚至说外部环境不匹配的战略无助于企业取得好的经营业绩。
- C. 企业员工的素质及企业资源状况对企业创业初期成功的作用并不明显。
- D. 有的企业是因为产业环境而不是自身管理水平获得了创业初期的成功。

37. IMC 公司每周一上午 10 点钟都要召开例行的经理办公会。会上的重要活动之一是总经理给各位副总布置任务。本周的会议上,总经理布置了以下任务:①要求副总甲负责拟订公司计划新上项目的可行性分析报告,两周后提交经理办公会讨论;②要求副总乙代表自己在一个商定的原则下,与一个重要的客户谈判并签约;③要求副总丙出席集团组织的一次重要会议;④任命副总丁出任新组建的合资企业的总经理。请问,这些活动中哪一项属于授权活动?

- A. ①。
- B. ②。
- C. ③。
- D. ④。

38. 飞马公司是一家生产各种型号的汽油和柴油发动机的大型公司。公司拥有一个实力很强的研究所,承担公司新产品的研究开发任务。研究所设有基本件室、缸体室、燃烧室、测试室、电气室、计划室和所长办公室等部门。在何种情况下,该所的部门设置方式最有必要进行适当调整?

- A. 客户需求变化速度加快,对客户需求做出快速反应成为赢得竞争优势的关键。
- B. 研究所更换了所长。新所长力图强化研究所管理,提高组织运行效率。
- C. 研究所力图减员增效,降低成本,提高研究所的运行效率。
- D. 飞马公司的组织结构做了调整,由原来的职能制结构改为按产品划分部门。

39. 彩虹公司原是一家军工企业,生产军用光学仪器,具有雄厚的技术实力。由于军品需求有限,公司经过多次研讨,决定调整发展战略,进入民用光学产品市场。公司人力

资源部需要制定新的人力资源规划。为有效完成这一任务,人力资源部最需要关注的是:

- A. 提高人力资源部员工的素质和能力。
- B. 掌握公司的战略目标和实施计划。
- C. 加强人力资源部与其他部门的沟通。
- D. 了解其他同行公司的人力资源政策。

40. 某公司为提高管理水平,对公司内部的各种问题进行了梳理与分类,对那些经常发生、反复出现的问题,通过制定明确的政策、规则、程序加以规范。在以下内容中,哪一项属于政策层面的内容:

- A. 员工在上海、北京、深圳出差,每日住宿与交通费总额不得高于 300 元。
- B. 客户服务部必须在 24 小时内对客户投诉做出反应。
- C. 公司只招聘最合适的人员,而不是最优秀的人员。
- D. 任何车间出了质量事故,都至少要扣发该车间主任的当月奖金。

### 三、案例题(共 30 分)

案例 1:宏通汽修公司(每小题 2 分,共 10 分)

宏通汽修公司是一家从事汽车维护修理的私营企业,创始人尹蒙自己担任总经理。尹蒙曾在一家大型国有汽车修理公司担任技术管理人员很长时间,对汽车故障判断、各类配件的性能价格、各类汽车检测与维修设备的性能、使用方法等均有丰富的了解。在企业发展初期,尹总往往一人身兼数职:既要联系各类供应商,建立起最佳的配件供应体系,又要想办法购置廉价实用的汽修设备,还要亲自修理一些别人难以维修的车辆,同时也要培养技术骨干,甚至资金问题有时也要他亲自去“公关”解决。这个时期是尹蒙最艰苦的时期,有些人建议他通过建立一些规章制度分一部分权,自己也好轻松一些,但尹蒙总感觉这样未必省事,自己(当然也包括几个最核心成员)统筹兼顾,可以使企业更加灵活。好在尹蒙年富力强,手下人也听话,因此虽然辛苦,总算一步一步挺了过来。

随着我国汽车工业的飞速发展,汽车修理服务的市场也随之急剧扩大,尤其以各类小型车如轿车、吉普车、面包车等市场的增长最为突出。在这种情况下,许多地区特别是一些大城市发展起许多各式各样的汽修店铺。这些店铺以低价吸引了许多对价格十分敏感的顾客,如出租车司机等。实际上,有潜在修理需求的车辆若按车辆档次、价格、用途、使用者的身份等可分为许多亚市场。尹蒙意识到这种情况以后,决定主要服务于中高档次的车辆,即所谓高端市场。他先后签下了美国通用、福特等著名公司的车辆特约维修商协议。

通用、福特等公司的汽车,如别克、赛欧等,私人用户在整个用户中占据很大的比例。尹总发现,这些用户对汽车维修的需求特征与其他顾客群具有一些明显的区别。比如他们对价格的敏感性不如出租车司机群体(这是一个很大的汽修市场)高;又如,这些顾客很希望看到他们的车辆被维修检测的实际过程;再如,他们对等待修车的时间虽不如出租车司机那么急迫,但对等待时的休息场所却要求较高等。

根据这些观察和分析,尹总提出了一系列内部工作规范:接车员的态度、语言必须绝对亲切、规范,等待休息区域必须整洁干净,与车辆检测维修车间之间用大屏玻璃作隔断,让顾客可以看见车辆维修过程,维修费用结算必须简洁、准确、快速等。经过一段时间以后,宏通汽修公司的服务赢得了相关用户的认可和欢迎,获得了顾客的忠诚与依赖。虽然

宏通汽修公司的服务价格较高,但还是有着稳定的顾客群,而且市场还在不断扩大。

随着近年来我国私家车的不断增加,这个市场在总量扩大的同时也发生着结构上的变化。如私家车分布由原来集中在少数住宅区,发展到许多住宅区(甚至绝大多数住宅区);车主的年龄分布、职业分布等比以前扩展了。这使得服务的多样化需求在增加。据此,尹总决定进行大胆的服务创新,最重要的步骤就是搞汽车维修连锁经营,接近住宅区布点,使宏通公司的服务不仅质量高,而且便利、快捷。为此他积极寻求外部合作机会,与国际著名的汽车配件公司结成战略伙伴,在管理、财务以及法律专家的帮助下,形成了较完整的合作意向书、结算制度与方法、物流控制办法、质量控制办法等,以便对各个连锁经营点进行有效的管理控制。

宏通的业务获得了显著的发展,但问题也随之而来。首先是人才问题。宏通公司在短短的几年内进行了服务策略、服务规范(流程)、市场定位、管理控制模式等方面的巨大变革,能适应这一变化的人在公司内不多。其次是资金,由于经营范围以及服务深度的扩展,公司流动资金的需求量也急剧增加。最大的问题还是尹总本人,他现在要考虑解决的问题不仅数量大为增加,而且性质也更加多样化,有法律的、财务的、控制的、企划的,还有对各类管理和技术人才的开发、考察、激励等。

根据案例提供的情况,请回答以下问题。

41. 在创业初期,尹蒙什么都干,企业运作中的几乎所有重大事情都要捅到他那里,他觉得这样可以把许多事情统筹起来考虑解决,个人当然很辛苦,但企业的决策效率还是较高的。对此你的看法是:

- A. 在企业发展的这一阶段,只要尹蒙的精力和能力可以应付得了,这样的管理模式有利于企业发展。
- B. 既然是一个企业,尹蒙就应该尽可能发挥群体的优势,通过引进专业人员进行专业分工来分担一部分决策职能以保证每个决策的质量,因此尹蒙一开始的做法对企业发展不利。
- C. 这种做法有缺陷,因为难保尹蒙的决策不出错,但在当时条件下企业很难吸引到合适人才,所以尹总的做法是可以理解的。
- D. 这种个人决策的模式是由文化传统决定的,它是一种客观现实,不可避免,无所谓对错。

42. 宏通公司在中高档车维修市场上获得了较大成功,并且还逐步形成了连锁经营体系,在这样的情况下,如果该公司回过头来再进入一些低端市场,比如出租车维修,你的看法是:

- A. 凭借其技术和管理优势,一定能在新市场上获得成功。
- B. 宏通的服务和经营模式有其特殊性,在新市场上不一定会成功。
- C. 在汽车修理服务行业,品牌和名声很重要,宏通公司以其现有的市场形象,应能在任何一个细分市场上获得成功。
- D. 无从判断其成功的可能性。

43. 宏通公司采取连锁经营的扩张态势以扩大市场,这一方面使其业绩进一步扩大,但另一方面也必将引起竞争者相应采取行动,你认为竞争者以下哪一项行动会对宏通公

司连锁经营战略的效果产生最大影响？

- A. 其他汽修商增加广告投入,提高它们的市场知名度。
- B. 其他汽修商购置配备便捷灵活的拖车,并建立顾客请求呼叫系统以增加对维修服务需求的反应速度。
- C. 其他汽修商也寻求与美国通用、福特等公司的合作,以便也进入宏通所在的高端市场。
- D. 其他汽修商进行联合,比如建立一个联盟来对抗宏通公司的业务发展。

44. 宏通公司新的业务模式是以原宏通公司的维修总部作为旗舰店,外部形成一系列连锁维修点。为管理好这样的运作模式,你认为下列哪一项职能是宏通公司最需要学习、掌握、充实和加强的？

- A. 各维修点车辆维修的质量保证。
- B. 各维修点汽修配件的库存管理。
- C. 各维修点的业绩测评与管理控制。
- D. 各维修点的接车服务规范。

45. 在宏通汽修连锁网络中,各个经营点可以是宏通的全资分支机构,也可以是合资性质的经营实体,后一种形式的经营点可以节约宏通公司的投资总量,同时也带来一些法律方面的问题,为此尹总在宏通公司总部专门设立了法律事务部。除此以外,你认为下列何种因素是宏通公司采用加盟方式建立其连锁体系并取得成功的最重要条件？

- A. 对各个经营点的严密的财务控制办法。
- B. 由宏通公司总部集中掌握并分配汽修配件。
- C. 定期对所有经营点的管理与业务人员进行培训。
- D. 宏通公司独特的无形资源体系,如服务规范、品牌形象等。

案例 2 : SDG 公司的组织变革(每小题 2 分,共 10 分)

1999 年 6 月,SDG 集团公司根据 MX 咨询公司建议所进行的组织结构变革彻底宣告失败。SDG 公司总裁坐在办公室里,回顾过去的同时,也在思考着自己和公司的未来……

SDG 公司由十几名知识分子始创于 1988 年,从事 IT 产品的生产与销售。最初的创业,源于做一番事业的简单动机。在起步阶段,公司采用集权的管理体制。但随着业务的发展,为适应竞争激烈和快速变化的市场环境,增强灵活性,公司开始采用相对分权的母子公司体制。子公司在经营运作方面拥有很大的自主权。在分权体制下,公司实现了连续 8 年的快速发展。到 1996 年,公司成为最早上市的几家 IT 企业之一。

上市成功以后,公司的管理层以及创业者的价值得到体现,同时也为一种梦想成真的成就感所鼓舞,把公司进一步做大的愿望空前高涨。公司利用募集的资金,开始了大规模的多元化运动。1996 年以后相继开展 VCD、电脑、软件、房地产、酒店、生物制药等业务,各种直接投资和购并项目接近 20 项,一大批新的子公司应运而生。

两年左右的实践结果是:IT 主业内的三家子公司,即以提供打印机等外部设备为主的电子设备公司、以生产电脑为主的电脑科技公司、以生产通讯接入和网络产品为主的网络科技公司发展顺利,成为公司发展的支柱企业;公司在软件方面的投资成败各半;而几乎所有的非 IT 类投资都遭受失败,其中最典型的是 VCD 项目。1996 年,公司投资 VCD,并形成了年产百万套的生产能力。1997 年实现销售 10 万套,但资金并没有真正回笼,多

数产品积压在渠道的各个环节中。1998 年确定了产销 50 万套的目标,并依此制定了采购计划和销售推广计划,但 VCD 热潮已过,实际销售不到 5 万套。两年来 VCD 项目损失过亿元。

在各子公司不平衡发展过程中,规模较大的子公司权力越来越大,独立性越来越强。1996 年以来,子公司主要负责人由董事会而非公司总裁任命。子公司也设立董事长,实行董事长负责制。子公司的经营决策基本上由其自行决定,只是象征性地向集团报批一下年度计划。集团决策者明显感觉到,集团与子公司之间关系不顺,信息沟通不畅,员工对集团公司缺乏归属与认同感,集团的决策难以有效贯彻,集团内部协调成本增大,最严重的问题是资源不能共享。一个典型的例子是,在北京,SDG 集团就有 6 个办事机构,每个下属的主要子公司,都在北京支起自己的一摊。到 1998 年,子公司各自为战的势头造成明显内耗。SDG 集团的首脑们感到了危机。

1998 年 8 月,SDG 公司聘请 MX 管理咨询公司制定变革方案。MX 公司经过 8 个星期“会诊”后,提出了建立相对集权的以事业部为基础的组织变革方案。其基本内容是:打散母子公司体制,成立销售事业部,负责渠道、大行业销售及国内各省销售分公司的管理;设立硬件制造事业部,统一负责集团硬件产业的各个产品,包括所有硬件产品的研发、生产、制造和营运;设立营销事业部,负责全集团公司自有产品、代理产品的营销规划与管理,把各子公司的行政、人事、财务等管理资源加以整合,同时组建信息中心,作为集团公司的职能管理部门,协助集团总裁对各事业部进行管理。公司在财权方面进行集中,以便在全公司范围内整合资金资源;在人权方面进行集中,以便创造以合作为基础的企业文化。

用 MX 公司的说法,“SDG 此次战略重组的重心是改变已运行了近十年的硬件产业组织架构和管理体制,引进反映九十年代国际最新管理思想的管理体制。重点是把营销突出出来,以建立与跨国公司一致的高绩效的市场营销体系。将原有的以权力分层、以职能分部的‘金字塔’组织结构,改为尊重‘程序’的、按业务流程划分部门的水平式组织结构。从而使企业的整个运作程序、管理方式以及企业文化发生根本变化。”新的组织体系共设计了七个程序,包括新产品开发程序、定价程序、广告促销程序、品牌管理程序、关键客户管理程序、渠道战略管理程序和业务计划程序。

关于变革的实施,MX 咨询公司向 SDG 提供了两套方案:一套是一步到位的,直接在集团内部进行全局性大调整,但这要求企业有较强的承受能力;一套是渐进式的过渡方案,先在子公司内部推行,成功后再向集团推广。在集团总裁的强力主张下,SDG 采用了一步到位的方案,决定自 1998 年 10 月 16 日开始,战略重组工作全面展开,至 12 月 5 日前完成新旧体系的转换,从 1999 年 1 月 1 日起,全面运行新体系。这期间,集团高层已开始策划 1999 年集团组织结构的设计,并根据咨询报告的建议,制定了从 1998 年 9 月 26 日到 1999 年 1 月 1 日的计划实施进度表:集团由一位高级副总裁牵头成立了“新组织机构业务流程工作小组”,信息中心着手制订 1998—1999 年 SDG 内部信息网建设方案;营销事业部和销售事业部的关键岗位人员到位,并进行相应的岗位职能培训。

原有的结构打散了,新的结构虽然名义上建立起来了,但基本无法运作。具体原因有以下几方面:首先,除硬件产业的相关子公司调整幅度相对小一些外,其他机构均是过去

相对独立部门人员形成的新组合,许多人员彼此之间还不认识,相互了解与磨合需要时间。二是许多人员在这次重组中调整了工作岗位,从事自己不熟悉的工作,许多专业要重新开始学习,这对员工是一个很大的挑战。三是在机构之间,原来熟悉的工作方式改变了,出现了一系列规范化的新的管理程序。新的工作程序的出现使部门之间、岗位之间的工作关系也发生了很大的变化。行政命令少了,协商沟通多了。原来由总裁决定的事,现在通常要由一些职位不是很高的人(例如产品经理、客户经理等)协调决定。

可以想象,按照不熟悉的程序,从事自己不熟悉的业务,并与自己不熟悉的人进行沟通和协商,会是一种什么样的场景。更重要的是,原来子公司的许多管理人员在新结构中的地位相对下降,或者职位不明确,他们抵触情绪强烈。结果,公司采购的物品,是否给供应商回款,新的事业部门不清楚;公司销售的产品,在渠道的哪个环节,客户是否付款,新的事业部门不清楚;库存产品的数量与账目也不符。客户不知道应该与公司的哪个部门打交道,业务量急剧萎缩。不得已,1999年6月,SDG公司宣布变革失败,重新改回原来的子公司体制。从变革开始到结束,直接经济损失超过亿元。

根据案例提供的情况,请回答下列问题。

46. SDG公司投资VCD项目失败,最主要的原因是:

- A. VCD与IT产品在技术、生产方面不存在任何关联,SDG缺乏基本运作能力。
- B. 对产品生命周期缺乏正确判断,进入新产业的时机把握不当。
- C. 负责VCD项目的子公司管理者素质低,能力差,难当大任。
- D. 集团公司缺乏对VCD子公司总经理的监控机制。

47. 1998年,SDG公司的核心子公司有:以提供打印机等外部设备为主的电子设备公司、以生产电脑为主的电脑科技公司、以生产通讯接入和网络产品为主的网络科技公司、以提供软件和系统集成为主的软件公司。在下述关于集团对这些业务的管理方式的说法中,哪一种是恰当的?

- A. 这些子公司的业务在技术、生产、渠道方面存在关联性,应该采用集权的管理体制。
- B. 在市场需求增长趋缓的情况下,鼓励子公司间相互竞争,是集团公司管理的重点。
- C. 这些子公司的业务在技术、生产、渠道方面存在关联性,应该采用分权的管理体制。
- D. 对这些子公司经理的考评与奖励,应该以子公司自身客观的业绩为基准。

48. SDG公司多元化过程中,与主业相关度较高的业务,成功率较高;与主业无关的业务,几乎全部失败。在以下推断中,哪个是错误的?

- A. 在企业缺乏足够的对多元业务进行管理与控制能力的情况下进行多元化,会对企业长远发展构成危害。
- B. 无论在何种情况下,企业如果要发展新的业务,只应进入相关的业务领域,不应进入非相关的业务领域。
- C. 在竞争激烈的市场环境中,企业进入新的业务领域,不仅要有机会,还要具有核心能力,二者缺一不可。
- D. 公司发展到了定阶段,确立正确的愿景、使命与战略目标,对控制公司发展方向,

合理配置资源,具有重要意义。

49. 在 SDG 公司组织变革实施过程中,下述哪一种挑战公司应对的难度最大?
- A. 使原来在不同子公司或部门工作的人在新的岗位上尽快相互熟悉。
  - B. 使决策层对变革进程安排达成一致认识。
  - C. 使原来子公司的管理人员向事业部交接权力时积极、主动地配合。
  - D. 使有关人员尽快熟悉新的工作程序和工作方式。
50. SDG 公司组织变革失败的根本原因是:
- A. MX 公司设计的新组织结构与公司战略之间不协调、不一致。
  - B. MX 公司设计的组织结构重程序,轻权力,只适合西方的大公司,不适合中国企业。
  - C. 虽然组织变革方向正确,但内容庞杂,实施过程缺乏审慎设计与控制。
  - D. SDG 公司各层次管理人员对变革方案缺乏足够的信心,未能坚持到底,半途而废。

案例 3:新欣集团(每小题 2 分,共 10 分)

新欣集团是一家以房地产、科技食品为主,同时经营商场物业管理、信息系统集成等业务的民营企业集团。集团直属企业包括流芳现代食品有限公司、新欣置业有限公司、新欣物业管理有限公司、流芳创新科技有限公司。集团直属企业的总资产约 4.8 亿元人民币,净资产近 3 亿元人民币。

新欣集团的前身是新欣置业有限公司。新欣置业有限公司于 1995 年成立,专门从事房地产开发与经营。在房地产项目选择方面,业内人士均认为,房地产项目的位置是项目成功的关键。一些房地产开发商从城市不断发展的角度出发,选择城市周围有增长潜力的区域,以较低的价格获得土地,进行开发。但是新欣置业的经营者们对此却有不同看法。他们认为,城市周围固然有着良好的发展潜力,但项目的收益受城市扩展的进度影响很大。城市扩展速度慢会导致项目投资的周期较长,短期内难以取得较好的回报。此外,由于城市警力有限,城市周围地区的治安状况在短期内无法得到有效改善,也将给房产销售带来很大的不利影响,因此,他们将房地产开发的重点定位于市区的黄金地段。通过分析,最终确定以中央广场周围作为其房产开发的首选地区。

1995 年 10 月,公司获得批准,在城市中央广场东北角开发新欣大厦。这两栋大厦属于商住楼,一至二层为商场和铺面,三层以上为住宅。1997 年大厦 A 座顺利竣工,并在短时间内实现了很好的销售,公司顺利实现资金回笼。同年成立新欣物业管理有限公司,负责新欣大厦的物业管理和商场的经营。1999 年新欣大厦 B 座竣工,同样很快以理想的价格售出。

大厦 A 座的巨大成功使新欣集团的高层领导感到喜悦和振奋,同时公司确定了更高的目标:希望在三年内发展成为省内最大的民营企业,十年内发展成为国内最大的民营企业。为此,公司开始寻找新的发展领域。在短短的两年中,集团在不同领域尝试了 5 个项目,但均以不同程度的失败而告终。

为了寻找新的增长点,公司全面分析了国内近年来迅速成长的企业产业分布,发现中国人口众多,庞大的人口对食品有着巨大的需求。任何一个可以让千家万户消费的食品

品,都很快支持起了一个庞大的企业,如三株口服液、旭日升冰茶、娃哈哈食品、旺旺食品、康师傅方便面等。因此,新欣集团决定进入食品行业。

据公司创始人李先生介绍,由于受食品行业巨大市场潜力的吸引,早在开发房地产项目之前,他便想到要进入这个领域。李先生这些年一直对食品产业给予关注。他认为,从目前中国人的一日三餐来看,早餐是最让人头疼的。一方面,早餐的营养对于一个人的健康至关重要。广州中山大学公共卫生学院医学营养系的专家以广州市两所小学三年级学生共 159 人为研究对象,随机分为两组,以交替方式分别食用两种不同质量的早餐(实验共持续 5 天),并于当天上午进行学习行为和耐力方面的测试。测试结果表明,食用能量充足、配比均衡的早餐的学生在数字运算、创造性想象能力及身体耐力等方面的表现优于食用能量不足、配比不合理的早餐的学生。另一方面,现在人们对早餐的快捷性和方便性的要求越来越高。由于找不到一种天然、营养、卫生的早餐食品,很多人为了快捷和方便,对早餐只是随便对付。我国商品化早餐制作几乎还停留在传统的作坊式生产水平上,如包子、馒头、米粉、面条、油条等均以这种方式生产。这种早餐制作,既难以标准化,更无法产业化,产品质量和营养含量均难以有效控制。因此,我国居民的早餐问题一直未能得到很好地解决,早餐质量事件时有发生。

“有抱怨的地方便有商机”。新欣公司的创业者从国外早餐食品市场的消费模式中得到启示,认为引进国外的现代早餐食品,是解决中国早餐问题的良方。为了对市场情况做出准确的分析,公司领导责成公司的战略规划部,对现代早餐食品市场需求进行深入调研。

战略规划部以国内 25 个大城市的管理人员、白领阶层、政府官员、大学教师及研究人员家庭等作为公司的核心客户定位,估计出中国现代早餐市场需求,即 2000 年为 91 亿元,2002 年为 133 亿元,2005 年将达到 276 亿元。公司高层一致认为,这是一个既能给企业带来利益,又能造福于中华民族的事业,所以怀着欣喜和激动的心情,踌躇满志地准备进入现代早餐食品行业。1999 年公司注册成立流芳现代食品有限公司,生产与销售现代营养早餐。

在进入食品行业的方式上,公司高层面临几种选择:一是市政府希望公司能够兼并市内一家经济效益不好的大型食品企业,市政府会在人员与债务安排方面给予优惠;二是广东的一家经济效益很好的企业阳光食品公司也很看好这个市场机会,愿意投入资金,与新欣合资兴建新企业,并在新企业中拥有 40% 左右的股份;三是公司自己独立投资,新建一个全新的企业。经过反复权衡,公司最后还是决定选择独资建厂的模式。

公司在省会高科技食品工业园购地 200 亩,由省轻工设计院进行厂房设计,省内最具实力的建筑公司和美国一家公司进行全钢架式厂房建设。同时,公司斥资 3000 多万元,分别从欧洲发达国家进口了两条先进的食品生产线。另外,公司还广泛招募人才,从国内成功的食品企业和高等院校招聘了一大批技术人员、管理人员和营销人员,并与国内食品科研实力雄厚的高等院校和研究机构开展了广泛的合作。

厂房建设于 2000 年 4 月动工,8 月竣工,设备安装于 10 月 18 日完成,10 月 20 日开始试生产。公司计划先在上海、湖北、浙江等六个地方销售,预计到 2001 年 3 月份实现销售收入 2 亿元,到 2002 年 3 月实现销售收入 6 亿元,2003 年 3 月实现销售收入 20 亿元。

但是,项目投产后,产品在生产和销售方面却发生了一些问题。在产品生产方面,由于同样的设备国内很少,先进的国外设备对操作水平要求高,国外供应商先后派来六名工程师进行设备调试,但由于公司生产管理人员和员工素质不高,语言沟通存在困难,致使外籍专家离开后,设备在很长一段时间内无法正常运行,产品迟迟不能面世。在迟迟拿不到产品的情况下,经销商渐渐失去了耐心,而各地销售代表也非常着急,每天通过电话催要产品。当产品实现正常供应后,又由于媒体广告没能及时跟进,产品口味与传统产品的口味差别太大,产品价格超出目标顾客的接受能力很多等原因,产品销售不畅,造成大量库存,为了减少库存,不得不压缩生产。结果工厂不能正常生产,常常是几天生产的产品需要一个多月才能销完。

由于产品销售没有预期的那样火爆,原定的销售目标无法实现。2001年3月底,在公司季度工作会议上,公司大幅度向下调整销售目标:力争在2001年实现销售1.2亿元。并决定改变营销策略,加大促销力度。但是,尽管公司频繁更换管理人员,调整营销策略,但2001年实际销售只达到400万元左右。对于这个项目,新欣集团高层感到进退维谷,左右为难。

根据案例提供的情况,请回答下列问题。

51. 新欣置业起步阶段,房地产开发成功的直接因素是什么?
- A. 房地产行业经营运作相对简单。
  - B. 房地产项目选址正确,定位恰当。
  - C. 市场需求与企业开发的房地产正好吻合。
  - D. 商住楼的设计符合现代城市房地产发展的趋势。
52. 新欣集团投资运作早餐食品遇到困难表明:
- A. 早餐市场是一个拥有巨大商机的现实市场,对公司产品的需求是客观存在的,目前的困难是因为战术不当,通过选择合适的促销方法,公司一定会摆脱困难。
  - B. 早餐市场只是一个潜在的市场,从潜在市场变成现实市场,不仅需要产品特点与价格为消费者所接受,而且需要正确的营销战略和适当的营销投入。
  - C. 中国人是一个尊重传统、历史感很强的民族。改变传统,倡导新的消费模式,嘴上说说可以,但要真的进行商业运作,一定会碰壁。
  - D. 对中国早餐市场的乐观预期只是一个美丽的错觉。早餐是一个与农业社会相对应的消费模式,随着生活节奏的加快,早餐会逐渐消失,而不是得到强化。
53. 新欣集团没有选择与阳光食品公司合资兴建新企业的最可能的原因是:
- A. 新欣集团对产品市场前景非常有信心,不愿意别人参与利益的分配。
  - B. 新欣集团担心失去对新企业经营运作的控制权。
  - C. 新欣集团担心合资企业的管理过于复杂,自己无法驾驭。
  - D. 新欣集团认为,合资方不能够给己方带来有价值的东西。
54. 纵观新欣集团现代早餐食品项目的决策与运作过程,你认为,下述关于项目不成功的可能的原因中,哪项是最关键的原因?
- A. 员工素质较低,无法保证产品的质量。
  - B. 产品口味不符合需求,价格太高,致使客户数量无法达到预期水平。

- C. 生产准备周期太长,导致错失市场机遇。  
D. 管理人员更换频繁,无法保持一致的持续的销售策略。
55. 如果你是新欣集团总裁,站在 2001 年末这个时点,你将做何选择?
- A. 招聘一名有食品企业经营管理经验的总经理,提高企业管理水平。  
B. 全面重新思考与调整早餐产品的销售策略。  
C. 将资源集中到房地产行业,开发新的房地产项目,将房地产做大做强。  
D. 寻找新的既有市场潜力、企业又能迅速掌握的行业进行投资,寻求新的增长点。

#### 四、分析题(共 10 分)

案例:东南企业(集团)有限公司利润中心经营者聘用暨目标责任书

以下是东南企业(集团)有限公司(企业名称做了掩饰处理)的目标责任书原本:

为了进一步落实投资者与经营者之间的权利义务关系,由投资者提供经营者所需要的资产(含场地、设施、设备、流动资金),经营者对给定资产实施保值增值经营;同时为了有效地抵御经营风险,依法承担社会赋予的企业责任,资产投入方将对经营者进行企业内部监督管理。结合行业市场经营实际情况,经过甲乙双方磋商,甲方(东南企业集团有限公司)确定聘用乙方为集团下属企业 A 的经营者,其任期内目标责任如下:

(一) 甲方交付乙方经营的资产

1. 资产总额:375 万元

其中:固定资产净值:283 万元

流动资产:92 万元

2. 债权:58.8 万元

债务:206.49 万元

(二) 经营者经营目标及待遇

1. 年营业指标:700 万元

2. 年上缴指标:57.5 万元(注:指由企业 A 上缴给集团公司的金额。)

3. 年利润:-5 万元(理算方式按财务规则)

4. 年终应交还的资产总额:327.45 万元

5. 年终账面债权债务额:

债权:58.8 万元以下

债务:206.49 万元以下(以审计结果为准,债权、债务如有异常,应向集团公司书面提交合理的解释报告。)

6. 必须足额缴纳职工必需的各种保险金,承担社会和企业各种规费并完税。

7. 乙方薪资福利待遇参照甲方《任期目标责任制工资实施方案》执行;乙方在任职期内,对所交付经营中的人、财、物等资源按经营需要享有使用权。

(三) 经营者任期内责任(与经营直接相关的量化责任)

1. 乙方在经营期内,特别要做好以下工作:

(1) 必须于次月 10 日前上缴上月职工的“五险一金”、并报送员工(含临时工)人数等统计表。

(2) 经营者自协议签订 7 日内,必须将自己年经营额、上缴指标、年利润额在年度 12 个月中分别兑现的预算报送经营管理部。经营管理部综合行业市场淡旺季状况分析,确认或调整乙方预算。

(3) 必须于次月 10 日前上缴上月的经营指标额。

(4) 生产经营过程中,生产性企业必须建立生产中各环节明细账和日记账,建立生产经营中的月产量、月库存、月投放市场商品报表,经营性企业建立营销往来业务台账、月度营销台账、利润台账,并在每月结束后的 5 日内,向经营管理部上报。

乙方在生产经营中,未经集团公司批准严禁将流动资金相互拆借。

2. 按上缴指标额的 10% 向甲方缴纳经营责任风险金(其中风险金限额下限不低于 1 万元,上限不超过 5 万元,并按活期银行利息年终结付)。

(四) 年终考核兑现与违约责任

1. 经营者在协议有效期(2002.01.01—2002.12.31)结束时,经过甲方综合评定,并经甲方业务审计、财务检查及验清所归还的剩余资产后,经营者责任才正式终结。

2. 经营者经过甲方审计后,实现规定的各项指标者为合格经营者,既不承担其他责任,也不享受其他权利,经营者经过审计后超过其各项规定指标的,为增值经营者,就增值部分甲、乙双方进行二次分配:超过上缴指标的增值利润部分(税后),甲方留取 25%,乙方留 75%,所留部分由经营者自己确定与其企业职工之间的再分配方案;

3. 经营者经审计后未实现年度各项规定指标的,为亏损经营者,按亏损额(利润)的 50% 冲减其风险金,直至冲完为止。

4. 在经营期间,因不可抗力原因或甲方明示原因,所造成的经营亏损,依照规定程序报集团公司审批减免。

5. 经营者在经营期间,如违反上述规定中的任何一款,乙方自愿按相关条款接受行政或经济处罚,如违反国家法律法规或甲方企业管理规章制度,甲方有权会同有关部门给予经济和行政处罚,情节严重违法的将追究其法律责任。

(五) 本聘用暨责任书有效期:二〇〇二年一月一日至二〇〇二年十二月三十一日。

(六) 本聘用暨责任书经签订后生效:一式三份,乙方留存回执一份、办公室存档一份、经营管理部留存一份。

甲方:

代表人签字:

年 月 日

乙方:

代表人签字:

年 月 日

仔细阅读上面的目标责任书,从确保目标实现,促进企业健康运行的角度,分析并回答以下两个问题:

(1) 此目标责任书存在的问题。

(2) 提出改进建议。

# 2003 年全国攻读工商管理硕士学位 研究生入学考试 管理试题答案与解析

## 一、简述题

1. 使管理者树立起科学管理理念,以科学的精神和态度对待管理问题;改变凭经验管理企业的传统做法,强化对企业的规范化管理;有利于改善各方面工作的效率,全面提高企业绩效;培养管理人员和一般员工的职业素养。

2. 使员工形成明确、合理的工作目标;利于对员工的行为与绩效做出科学有据的测评;利于员工及时了解自己的工作结果;利于员工实施自我控制。这些都提高了员工的心理满足感。

3. 业部门主管之间的横向沟通是一种跨职能边界的不同类别人员之间的沟通,通常存在以下几方面的障碍:各部门工作的专业化分工会在结构设计上导致沟通的障碍;各部门在工作目标和利益上的差异乃至冲突会导致沟通视角上的立场障碍;各部门主管工作过程中形成的知识、观念等差异而形成的认知障碍;与个性差异相关的沟通障碍;由于沟通技术、手段限制而产生的障碍。

4. 尽快全面了解企业的价值观,使自己融入其文化环境中,使自己的正式职权得到广大员工的认可;维护企业利益,树立自己一心为“公”、奉“公”的形象,增强自己法定权力的影响力度;明确自己的岗位职责,做好分内的工作,不越职越权,以免树敌;表现出自己的爱岗、敬业、谦和品质,增强人格魅力,形成感召权力;以自己优良的工作表现和业绩展现自己的才能,形成专家权力。

5. 通过加强团队成员之间的沟通与协调,促进工作绩效的全面提高;利于对变化的环境做出快速的反应;有助于知识的学习与共享;培养组织发展的能力;团队通常打破了组织的边界,从而有利于实现跨职能的合作;有助于创新文化的形成。

## 二、选择题

1. (A) 梯子摆放的位置决定了所开展的工作能否针对目标,与“效果”问题有关;而维修的速度则是“效率”问题。

2. (A) 机会成本处处存在,现实中的决策往往不是单一目标的,都存在某种程度的两难和矛盾。进一步采用排除法,不难选定正确的答案。

3. (D) 在人口密集社会中出现这些问题,说明人的低层次需求确实并没有得到完全的满足。但马斯洛的需求层次理论也只是说,高一层次的社交需求要在低层次的需求

“基本满足”后产生,出现高层次的需要并不意味着低层次的需求就要完全实现。采用排除法,A、B选项明显不正确。C项说“社交需求是谋生的手段”,不对。因此,正确答案是D。住房属于生理需求,交通和污染问题也影响到人们的生活质量,它们都是低于社交需求层次的。

4. (D) 选项C讲“挤时间”与时间管理的意思相左,可以排除。再进行比较,选项A、B不如D全面,包括了思想和行动两大方面。因此,正确答案为D。管理者工作繁忙,做好自己的时间管理极其重要。

5. (B) 任何一种管理方法都不是万能的,推广实施效果不理想,当然与没有遵循权变管理思想有关。

6. (A) 政策制定、事务排序、总结竞争成败规律,这些都需要运用概念技能,并有助于提高人们系统分析问题的能力。而了解自己所认定企业家的情况,与“人际关系技能”根本无关,因此可以排除选项C和D。比较A和B,选项A答案更全面些。

7. (D) 采用应急性纠正行动遏止了销售业绩下滑,但并没能促进业绩的回升,说明需要考虑采取永久性纠正行动。因此,总经理下一步要做的是深入分析问题的原因。

8. (C) 从正面来做答,以地区、顾客、产品部门化方式设立的是事业部性质的单位,当然需要通才式管理人员。按照职能工作和工艺流程阶段进行的部门划分需要的是专业人才而不是通才,据此采用排除法,就可以选出C是唯一正确的答案。

9. (D) 销售工作是业务作业活动,整个销售部门的任务主要靠经理自己来完成,说明他并没有做好部门管理者的工作,仍然只是一个销售能手——优秀的作业人员。所以,公司应该重新考虑对这位张先生的工作安排。

10. (C) 刘、王二人个性不同,工作方式和领导风格也不一样。研究所的正职领导更换后,职工要适应新领导者的风格,定然需要一段时间。因此,新升职的王所长要有这种心理准备。

11. (B) 选项A笼统地讲股市价格,不能说明所购买股票的真实风险,比较后可看出选项B为唯一正确的答案。投资风险存在于收益或损失不确定的情形下。采用排除法,C、D两种情况下的投资收益状况均已确定或成定局,损失或压力、忧虑都不是“风险”的真正含义,故为错。

12. (B) 决策包含价值判断和事实判断两种成分,在拟收购对象企业各自的状况(事实前提)非常详尽、明确的情形下仍不能做出决策,说明在决策目标和方案优劣评价标准(价值前提)方面存在问题,使董事会内部难以形成一致的意见。

13. (A) 面对恶意的竞争,戳穿对方意图是最直接有效的应对手段。告知对手在其他城市的主要客户,使之被迫也在其他市场同等降价,这会使泰华面临利润全面下滑甚至亏损的威胁;同时,让本市的客户明白泰华企图垄断市场的图谋,对手降价措施的威力将被削弱。

14. (A) Webhouse作为市场上的中介力量,想从促进客户与供应商的交易中收取佣金收入。其前提是,要有足够的供方和需方。低价和便利的互联网技术会吸引来一批客户,但低价销售方式对宝洁、Bestfood等供应商的吸引力有限,因为这些大型公司还要依赖传统的零售商,很难以悬殊巨大的价位面对不同的销售渠道。

15. (A) 该教授认为,薪水是保健因素,仅靠它不够,还需提高内在的激励,因此与双因素理论的主张一致。

16. (C) “分享”意味着鼓励有关人员朝着公司总体的目标努力奋进。分享报酬制度的奖励对象不一定是就是销售人员,或者致力于技术创新或谋求与他人合作的人员,一切依企业的使命目标来定。所以,选项 C 为正确答案。

17. (B) 采用排除法,选项 C 认为小公司不应该对员工行为施加约束,选项 A 认为小公司一开始在就要严格规范员工行为,都过于绝对化了。控制可以有多种的方式。对参加项目工作的员工,在出现上班迟到、工作时聊天、吃零食、着装随意等现象时施以基本的纪律约束,并不会制约其创新性和协作能力。因此, B 为正确的答案。

18. (B) 先采用排除法,一位优秀的经理人,不见得都能管理好任何条件和基础的企业,认为上述调任做法一定会使亏损企业摆脱困境,结论缺乏依据,而且此举也不一定利于发挥该经理人的才干和积极性,因此选项 A 错误;选项 D 认定这位经理人的个人经济利益没有得到满足,逻辑前提本身缺乏客观依据。再比较选项 B 和 C,后者的论断明显唐突,因此正确的答案为 B。

19. (B) 薪酬决策同时影响到优秀员工的去留和企业的运营成本,是一个两难的问题。既是两难决策,就要以巧妙的方法来处理。选项 C、D 的措施都简单化了,前者没有考虑物质报酬的必要性,后者没有考虑到全面调薪后会导致成本上升。至于选项 A,不符合题干材料交代的事实。选项 B 的变通处理办法最为适当。

20. (C) 责任心不是停留在口头上的,而必须渗透到日常工作之中。在明确岗位职责基础上配以考核和奖惩手段,会使员工的责任意识得到切实落实。因此,比较而言,选项 C 为最合适的答案。

21. (B) 该企业是在政府行政干预下运营的国有大型企业,周围的社区也是与该企业文化相类似的氛围。改革这类企业的难题就是,如何使人们的观念真正转到与市场经济规律相符的轨迹上。文化变革涉及人们长期形成的、根深蒂固的观念的更新,是一项重要而艰巨的工作。

22. (A) 一名拥有企业所需特殊资源并做出突出贡献的员工,在一些小的方面常违反公司制度,为此,惩罚他和在公众场合不点名批评他都不是合适的,岗位职责约束也不是非要在管理岗位上才有的,放任自流、不予追究会影响到制度的严肃性。排除了这些选项后,可取的措施就是,在单独面对面沟通中帮助他认识其行为的自由散漫及负面影响。

23. (A) 以“干部只能上不能下”的意思来理解管理中的“职位刚性”,不难判断出正确答案是 A。

24. (D) 有效的沟通包括信息的发送者、接受者及沟通的内容等要素,有效的实施则要求实施者在准确接受沟通信息的基础上进一步采取切实的行动。本例中,管理者的想法是沟通内容,本身可能存在不切合实际的问题;实施者作为信息的接受者,在收到信息后可能不接受、不认可;而即便认可了管理者的想法,也可能因为实施力量不足,导致实施的效果不佳。所以,原因是多方面的。

25. (C) 采用排除法,选项 A、B 的时间限定(若干年、最短时间)不明确,而选项 D

所规定的目标水准(“高水平”业务培训)过于笼统,这些都不符合目标制定的管理原则。相对说来,C项的目标比较具体、明确,是最合适的答案。

26. (B) 本例中的前提假设是达到相应标准的酒店规模是一竞争优势要素,只有“进入壁垒”与此“竞争优势”意义相关。

27. (D) 市场是由购买者构成的,市场容量的大小需要根据潜在客户的购买意图和能力来判定。选项A、B、C都只涉及企业内部因素,而新产品推出的决策更需要考虑外部的市场因素。所以,答案应选D。

28. (A) 一个企业的文化往往是只可意会不可言传的,是隐性知识,不易被人明确认识和模仿,尤其是文化与战略的匹配关系更是一种无形资产,难以为对手所“共享”,故可成为企业持久竞争优势的源泉。至于工艺技术、销售渠道维护方法、供应商评估方法等,相对较易为其他厂家所模仿。

29. (B) 在环境变化大且快的情况下,仅靠财务部门把关,以填写“市场信息单”的书面方式反映市场动态,这是远远不够的。出发点虽然对,但效果有限,是对此举的恰当评价。

30. (C) 包容不同的思想,才能激发创新。企划服务业务,比以稳定性来运作的装配和维修业务更需要有创新的思想,因此正确的答案为C。

31. (A) 采用排除法,B、C明显不符合题意,因为每年有几十次(期)的讲座和培训,说明管理人员学习积极性还挺高,而老唐花大量的时间了解新知识,也不能说他的知识已经老化了。企业规模大,未必就没有培训的必要,而且实力强的推断有些唐突,不在题意中。大家对培训工作效果有意见,认为其作用不大,惟一合适的解释就是选项A,该陈述句中,宜将培训作为一个职能部门来看待。

32. (B) 采用排除法,以“给予别人的好处应同时也符合所在组织的利益”这一条件来衡量,借电脑、给补贴和延婚假,并不会给组织带来什么明显的利益,大学里系主任作为领导者对年轻教师的科研方向进行建议,既有利于促进他个人的成长,也利于提高学校的科研水平,是本题的答案。

33. (D) X医生用“最好的”药物来治疗,未必能根治甲患者的失眠,因为它不符合对症下药的“权变”处理原则,而Z医生只用“常见的药物”来治疗,也未必就不能治疗好丙患者的失眠,所以选项A、C均为错。然后,进行选项B和D的比较。根据题意进行基本的逻辑推断,Y医生询问乙患者的失眠史后开出患者“以前没吃过的”药物,这种尝试新方法的治疗方式,虽然未必就能根治其失眠,但说他把患者的失眠视为一个“孤立的现象”,此论断似乎草率了(不能因为Z医生在这一点上做得更好,就推断说Y医生没有考虑到患者失眠的原因)。

34. (C) “原则”本身没有绝对的对与错,“流行”的也不见得是最好的。依此采用排除法,虽然矩阵结构确实违背了统一指挥原则,但是否就不能用了,不能轻率地以“原则”来论定。随大流而变革企业的组织结构,也没有必要,所以,可以排除选项A和B。至于选项D,因为该结构没得到一致的认同就放弃,理由不充分,或许该企业这时需要的是进一步加强宣传和沟通。排除后,正确的答案就是C。采用直接选择法,根据“组织结构需与战略、技术、环境等相匹配”的组织设计原理,也能对结构变革的原因做出最为适

当的解释。

35. (B) 用乐观原则和悲观原则所选择的决策方案总是一致的,说明两者的权重不论大小都不起影响作用,而这只能在“各决策方案在不同状态下的损益值均相等”的条件下才可实现。此题可凭借非确定型决策的知识,用简单的数学推断法来做答。

36. (C) 注意,这是一道从反面提问的逻辑推断题。由研究模型所包含的各项绩效影响因素可知,选项 A 中“环境的机会”、C 中“产业环境”、B 中“环境与战略的匹配”均在该项研究中涉及了,但该项研究并没有涉及企业内部状况,所以,肯定不会从中得出有关企业员工的素质及企业资源状况对企业创业初期的成功是否有作用的结论。

37. (B) 授权的最基本含义是将最终决定权交给他人。采用排除法,选项 D 是自己任命合资企业总经理,这与授权无关,可以排除。选项 A 是让副总甲拟订供经理办公会讨论的可行性分析报告,这里只涉及建议权,选项 D 中出席会议者并没有做出什么决定。选项 B 要求副总乙代表自己去签约,但其决定要在商定的原则框架内,因此是一种在决策前提控制下的适当授权的实例。

38. (A) 该所原来的部门是按专业分工原则设置的,效率性高,但灵活适应性差。因此,在要求对速度变化加快的客户需求做出快速反应的情况下,部门设置方式的调整就势在必行。选项 B 和 C 都强调提高研究所的运行效率,可继续保持原部门设置方式,选项 D 是说整个企业的组织结构调整为产品事业部,但这是一家专门生产多型号发动机的企业,不可能每个产品事业部都独立从事研究工作,所以,研究所还会存在下去,且所内部门划分方式可保持不变。

39. (B) 人力资源规划是职能计划,必须服务于企业总体战略计划,所以,人力资源部在制定人力资源规划中首先要掌握公司的战略目标和实施计划。

40. (C) 采用排除法,选项 A、B、D 实际是报销条例、服务条例、质量条例,它们都是“规则”,规定了必须做什么和不能做什么。与之不同,“政策”则保留有一定的自由度。本例中,规定“公司只招聘最合适的人员”,并没有指定一定要招聘谁,因此有一定的灵活处理空间。

### 三、案例题

案例 1:

41. (A) 在创业初期,集权的、“人治”式的管理模式是合适的。

42. (B) 高端市场与低端市场不仅顾客群不同,经营和竞争方式也各有千秋,高端市场的经营者进入低端市场不一定能成功。

43. (B) 宏通公司是以差异化战略吸引愿意付高价的顾客,其竞争优势是在服务的优质、规范和服务点接近住宅区的便捷方面。在这一细分市场中,如果出现以“快速响应”为竞争手段的同样实施差异化战略的商家,则宏通公司会面临着直接的竞争。

44. (C) 连锁经营方式的成功运作,取决于总部对相对独立的各加盟连锁店的管理能力。选项 C 的答案最为全面。

45. (D) 以加盟方式建立连锁体系,实际是一种特许经营方式,品牌形象、服务规范当然是最重要的无形资产。

## 案例 2 :

46. (B) SDG 公司投资 VCD 是在 1996 年 ,产品投入市场后不久就出现“ VCD 热潮已过 ”,可见进入新产业的时机把握不当。实际上 ,当时正值 VCD 价格大战之际 ,该产品已经进入生命周期的成熟期阶段。

47. (A) 这些核心子公司都是 IT 主业内的 ,是强关联业务 ,应采用集权的管理体制 ,以取得应有的协调。

48. (B) 多元化经营的业务中 ,与主业相关度较高的成功 ,与主业无关的几乎全部失败 ,这个从 SDG 公司实践中得出的经验性前提 ,自然使我们得出“企业发展新业务要限定在相关的业务领域 ”的结论。

49. (C) 组织变革过程面临着很大阻力 ,尤其是心理方面的阻力更难克服。SDG 原来的子公司独立性极大 ,现在财权、人权等都要集中到总部 ,原子公司管理人员的权力被大大削弱了 ,心理阻力可想而知。

50. (C) 本题中 ,MX 公司为 SDG 公司设计的新型组织结构 ,既涉及工作程序 ,也包括权力的集中与调整 ,因而不能说是“重程序、轻权力”(正因为新的组织要求调整权力关系 ,才出现前一考题所分析的实施阻力问题) ,因而选项 B 不对。选项 A 说新的组织结构与公司战略之间不匹配 ,也有错。至于选项 D ,实施“未能坚持到底” ,半途放弃 ,实际是变革失败的结果 ,而不是导致变革失败的原因。排除了这些选项后 ,C 便是最合适的答案。大规模的组织变革需要在各方面条件都具备后才可能全面推开 ,可 SDG 公司急于服用猛药 ,盲目地采用了“一步到位”的变革方案 ,并对实施过程出现的问题没有进行及时的控制 ,导致新方案难以落实。

## 案例 3 :

51. (B) 明确将房地产开发重点定位于市区的黄金地段 ,而不是可能受到城市扩展进度影响和面临治安问题的城市周围地区 ,是其成功的最直接因素。

52. (B) 案例材料倒数第二段指出了早餐食品投产过程遇到的设备操作、口味差别、媒体广告和定价等问题 ,据此可判断选项 B 是正确答案。

53. (A) 新欣集团在进入食品行业方式的选择上有三种备选方案 ,它最终选定独资模式而放弃与另一也“看好这个市场机会”的企业分享股权 ,主要原因明显是不愿意让自己有望到手的利润被参股企业分去其中的 40%。

54. (B) 注意本题问的是项目不成功的原因。该公司所生产的早餐食品 ,实际上面临许多替代品的竞争 ,传统的早餐食品就是主要竞争者。案例材料中也指出 ,该公司产品与传统产品的口味差别太大 ,价格又过高 ,这是其产品销售不畅的部分主要原因。当然还有其他的原因 ,但案例中根本没有提及产品质量有问题 ,也没有交代开始做食品时就有管理人员频繁更换和销售策略多变的情况(2001 年 3 月后的更换、调整是其“果” ,而非其“因”) ,另外 ,产品上市时间虽比预期的迟了些 ,但也未因此就“错失”了市场机遇 ,因此 ,其他各选项都可排除。

55. (C) 投产早餐食品失败 ,实际源于食品业与房地产业的经营方式根本不同 ,非相关多元化经营的结果败多于胜。在原定销售目标无法实现的情况下 ,新欣集团领导采取了各种办法也无法扭转局面 ,说明及早退出非相关的领域 ,集中力量做好主业是明智

之举。

#### 四、分析题

目标责任书存在的主要问题是：

(1) 对经营者经营目标的确定不系统,且缺乏科学的论证和分解。主要表现为,“权”的规定过于笼统,且硬性地规定“年营业指标”无异于束缚了经营者创利方式和手段的选择。“责”的量化缺乏依据;

(2) 责任指标中缺乏对企业资产经营权、市场竞争力和未来发展潜力等方面的规定,可能对企业整体经营实力的提升产生不利影响;

(3) 责任期限过短(仅一年),容易激发经营者的短期行为;

(4) 年度各月份的预算数未纳入责任书中,而由集团公司经营管理部与乙方事后(协议签订7日内)确定,使指标实现过程的进度安排与控制带有一定的随机性甚或人为性;

(5) 集团公司对签约的下属企业经营者存在“以包代管”的倾向,没有明确并落实自己作为该企业资产所有者的责任,对签约者的经营控制停留在事后的反馈控制和单纯的物质奖惩上。

改进的基本方向为：

(1) 通过系统和科学的研究,合理地确定集团下属企业的经营目标;

(2) 制订过程考核和控制办法,如分季度对下属企业经营者业绩进行考核;

(3) 明确控制方式并落实施控主体,强化集团公司有关部门对集团下属企业经营工作指导和监督的责任。

## 参 考 文 献

1. 厉以宁 ,曹凤歧 主编. 中国企业管理教学案例. 北京 :北京大学出版社 ,1999
2. 斯蒂芬 · P. 罗宾斯 著. 黄卫伟等 译. 管理学. 第 4 版. 北京 :中国人民大学出版社 ,1997