

南京大学 2003 年管理学原理考研试题

试回答下述问题（每题 25 分）

1. 试比较简单平均法、移动平均法以及指数平滑法异同，并简要分析时间系列预测方法的局限性。

2. 试运用威廉姆森的有关理论分析企业一体化经营战略的可能提供的贡献和可能带来的问题。

3. 企业在制定经营决策时应如何考虑它与市场的关系？

4. 中华英才网 2002 年曾发布的薪资调查数据显示，不同学历者的平均年薪：博士 62132 元，硕士（不含 MBA）61829 元，本科 43680 元，大专 30142 元，大专以下 20756 元。MBA 平均年薪 82760 元，其中高薪人士达到 29.45 万元。本次调查中，认为自己收入“不错，我非常满意”的极少，只占 1.02%，而博士和 MBA 中表示目前薪资“太少，与我们的付出相差太大”者比例最高。试根据适当的管理理论对此现象做出你的解释。在企业内部，要想减少员工的这种不满意感，需要做好哪些方面的工作？

5. 管理伦理的核心问题是什么？在此问题上有哪些不同的观点？为什么我们要强调管理伦理在管理理论中的重要地位？影响我国企业管理伦理水平的因素是什么？应该从哪些方面去完善？

6. 何谓领袖魅力理论？有领袖魅力的领导者的关键特征是什么？它与领导物质理论之间何关系？你是如何看待与评价有领袖魅力的领导者的？

参考答案

南京大学 2003 年攻读硕士学位研究生入学考试试题

考试科目名称及代码：管理学原理

适用专业：企业管理

试回答下述问题（每题 25 分）

1. 试比较简单平均法、移动平均法以及指数平滑法异同，并简要分析时间系列预测方法的局限性。（9.5 邓力文重做）

答：简单平均法、移动平均法、指数平滑法是三种典型的时间系列预测方法。所谓时间系列法，是根据历史统计资料的时间序列，预测事物发展的趋势。时间系列法主要用于短期预测。下面比较分析三种时间系列预测方法的异同。

（1）简单平均法。它是依据简单平均数的原理，将预测对象过去各个时期的数据平均，以这个平均数作为预测值。这个方法只适用于没有明显波动或较大增减变化的事件的预测。简单平均法的计算公式：

$$Y_{n+1} = \frac{\sum Y_i}{n} = \frac{Y_1 + Y_2 + Y_3 + \dots + Y_n}{n}$$

其中： $Y_{n+1}$  为预测值； $Y_i$  为第  $i$  期的数值； $n$  为期数。

（2）移动平均法。移动平均法是不断向前移动的、 $n$  个数据的平均的方法，它通过引进越来越远的新数据，不断修改平均值作为预测值，这样就可以反映数值的变化趋势。移动平均法由于其可以揭示长期趋势的特性，因而在经济、统计、管理等领域得到广泛运用。这里介绍一次移动平均法。一次移动平均法的计算公式：

$$Y_{t+1} = \frac{\sum Y_i}{n}$$

其中： $Y_{t+1}$  为预测值， $Y_i$  为移动跨期内第  $i$  期的数值， $n$  为移动跨期。

（3）指数平滑法。指数平滑法是根据本期的实际值和过去对本期的预测值，预测下一期数值，它反映了最近时期事件的数值对预测值的影响。这是一种在移动平均法的基础上发展起来的特殊的加权平均法。作为一种时间系列分析方法，指数平滑法对于变动不规则的时间数列进行修匀和预测是比较有效的。指数平滑法的计算公式：

$$\begin{aligned} Y_t &= Y_{t-1} + \alpha (S_{t-1} - Y_{t-1}) \\ &= \alpha S_{t-1} + (1 - \alpha) Y_{t-1} \end{aligned}$$

其中： $Y_t$  为预测值， $S_{t-1}$  为上一期的实际值， $Y_{t-1}$  为上一期的预测值。 $\alpha$  为加权系数或平滑系数（ $0 \leq \alpha \leq 1$ ），它取值的大小，表示不同时期的数据在预测中的作用： $\alpha$  值越大，

下一期预测值越是接近本期实际值； $\alpha = 1$ ，下一期预测值=本期实际值； $\alpha$  值越小，下一期预测值越是偏离本期实际值。

（4）时间系列法的局限。由以上分析可以看出，时间系列分析抛开了事物发展之间的联系，没有研究事物演变的前因后果，仅仅从其历史表象推测未来。由于大量的时间系列是非平稳的，其特征参数和数据分布随着时间的推移而发生变化，时间系列法用于短期预测比较有效，

若用于长期预测，还必须结合其它方法。

2. 试运用威廉姆森的有关理论分析企业一体化经营战略的可能提供的贡献和可能带来的问题。(9.5 补充修改)

答：威廉姆森交易成本理论认为：产权界定的明确、法律的制定和实施、体制的完善与政策的推行等等，都是以降低交易成本为目标。企业的功能在于节省市场交易成本（或叫市场中的直接定价成本）。威廉姆森的交易成本理论对于研究纵向一体化战略具有重要的指导意义。

(1) 分析企业采取纵向一体化战略的动机，即纵向一体化对企业的贡献：

①首先，有助于降低交易成本，确保生产要素或投入品的稳定供给。交易费用学派的研究表明，当上游企业承担下游企业的投入品供应任务时，随着投入的资本或交易的产品越来越趋于专用性，交易双方都可能因为有限理性或机会主义行为而毁约，这样一来就会增加市场交易的成本（威廉姆森，1996/1985）。为了确保生产要素或投入品及时交货，下游的用户则会通过一体化战略将市场交易内部化，或与上游某一家企业形成利益同盟，以保障所需产品的稳定供应。

②其次，纵向一体化有助于实现范围经济效益（Economics of Scope）。所谓范围经济收益是指当企业同时生产两种或两种以上产品时，比同样数量的产品分别交给不同企业生产更能实现成本的节约。关于资产专用性的初步思想，最早是由马尔沙克等人提出的，后来威廉姆森对资产专用性概念进行较全面的阐发。威廉姆森把资产专用性定义为“在不牺牲生产价值的条件下，资产可用于不同用途和由不同使用者利用的程度”。在威廉姆森看来，使用专用性资产的厂商，虽然降低了生产成本，但同时却提高了交易费用，表现为强化了对交易伙伴之间的依赖性。由于这种依赖性的存在，以企业制度代替市场组织就成为必要。在威廉姆森那里，这种替代的具体表现就是纵向一体化，其结果则导致了企业规模的扩张。可见，威廉姆森已经部分地揭示了资产专用性与企业纵向一体化扩张之间的内在联系。

③企业进行纵向一体化还有驱逐竞争对手，获取垄断利润，以便“肥水不流外人田”的利润动机。通过纵向一体化，厂商可以以两种方式提高自己的垄断利润：一是垄断下游产业生产所必须的关键投入品，造成下游产业竞争对手的供给短缺或成本上升，将其置于竞争的不利地位；二是挤压上游产业竞争对手的产品订单，使其产品无法获得市场出清，进而迫使对手从上游产业撤出。对垄断用户而言，通常已经形成对下游产业的卖主垄断地位，之所以实施后向一体化战略，目的就是为了通过需求份额操纵市场，构建双边垄断的市场结构。

此外纵向向一体化还有利于扩张企业规模，降低经营风险，增加雇员人数。根据钱德勒教授对美、英、德三国工业企业集体历史的研究表明，没有一家大公司不是通过涉足新领域、开发新产品而获取持续增长的动力。中国垄断用户的这一动机尤其显著，因为他们大多集中在公用事业和运输通信行业，企业在一定程度上保留了过去行业管理部门的行政职能，政企合一的色彩浓厚，这些处于行政垄断或者自然垄断地位的企业并不以利润最大化作为唯一目标，它们还肩负着“企业办社会”的某些职责。通过开办新企业，垄断企业可以实现系统内人员分流，子女就业以及产值的大幅度增长，这些都为某些具有政府官员色彩的经营者在未来晋升创造了政绩和声誉。

(2) 虽然一体化战略有诸多好处，但也可能带来一系列的问题：

①风险。纵向一体化会提高企业在行业中的投资，提高退出壁垒，从而增加商业风险，有时甚至还会使企业不可能将其资源调往更有价值的地方。对于保护自己对技术和产品设备的现有投资，纵向一体化的企业有着既得的利益。由于在所投资的设施耗尽以前放弃这些投资成本很大，所以，纵向一体化的企业对新技术的采用常比非一体化的企业要慢一些。

②代价。纵向一体化迫使企业依赖自己的厂内活动而不是外部的供应源，而这样做所付出的代价可能随着时间的推移而变得比外部寻源还要昂贵。产生这种情况的原因有很多，例如，纵向一体化可能切断来自供应商及顾客的技术流动。如果企业不实施一体化，供应商经常愿



意在研究、工程等方面积极支持企业。再如，纵向一体化意味着通过固定的关系来进行购买或销售，上游单位的经营激励可能会因为是在内部销售而使竞争有所减弱；反过来，在从一体化企业内部某个单位购买产品时，企业不会像与外部供应商做生意时那样激烈地讨价还价。因此，内部交易会减弱员工降低成本、改进技术的积极性。

③平衡。纵向一体化有一个在价值链的各个阶段平衡生产能力的问题。价值链上各个活动最有利的生产运作规模可能大不一样，这就使得完全一体化很不容易达到。对于某项活动来说，如果它的内部能力不足以供应下一个阶段的话，差值部分就需要从外部购买。如果内部能力过剩，就必须为过剩的部分寻找顾客，如果产生了副产品，就必须进行处理。

④需要不同的技能和管理能力。尽管存在一个纵向关系，但是在供应链的不同环节可能需要不同的成功关键因素，企业可能在结构、技术和管理上有所不同。熟悉如何管理这样一个具有不同特点的企业是纵向一体化的主要成本。

⑤时间。后向一体化进入零配件的生产可能会降低企业的生产灵活性，延长对设计和模型进行变化的时间，延长企业将新产品推向市场的时间。如果一家企业必须经常改变产品的设计和模具以适应购买者的偏好，它们通常发现后向一体化，即进入零配件的生产领域是一件负担很重的事，因为这样做必须经常进行改模和重新改进设计，必须花费时间来实施和协调由此所带来的变化。从外部购买零配件通常比自己制造要便宜一些、简单一些，使企业更加灵活、快捷地调整自己的产品以满足购买者的需求偏好。

另外需要说明的是，一体化除了包括纵向一体化战略还包括横向一体化战略，但是威廉姆森的交易成本理论更多是为纵向一体化的研究提供了理论依据。

### 3. 企业在制定经营决策时应如何考虑它与市场的关系？（9.5 修改整理）

答：市场是指根据企业核心产品和业务参与竞争的经济行业和领域，是受价值规律决定的一个无形的空间，是一个行业主导产品和业务需求、供给的总称。企业与市场有着密切关系。这种密切关系在大企业、小企业，及国有企业、民营企业中无处不在。我们可以把企业与市场的关系比喻为舟与海的关系。市场是海，企业是舟，市场之海是既载企业之舟又覆企业之舟的，关键就在于企业之舟是否识水性，对市场之海的潮涨潮落、浪高浪低有所认识，并由此决定是被载还是被覆。说明企业必须十分关注和重视市场，没有市场的企业，生产经营和生存都会面临严峻的局面。企业在制定经营决策时要认真考虑企业和市场的关系。

（1）企业首当其冲要做的是必须了解政策，政策是政府意志的体现，政策是指南针，是经济政策决定着企业生产经营活动的大环境和参与市场的游戏规则。所以企业需要特别关注国家的经济政策，并充分运用好政策这一公共资源。但与此同时还应当充分地认识到，由于政策具有共享的特性，这样，在这里就出现了一个企业在用好政策资源上一比高下的问题。这是企业在面对市场竞争时必须认真对待的问题。这就是说，吃透政策、用好政策是企业处理自己与市场关系的前提条件，企业必须把这一基础性的工作认真做好。在这个基础上站稳脚跟，也就可以进一步有根据、有目标、有成效地解决好它与市场关系的众多具体问题了。

（2）企业与市场的关系是错综复杂的。例如，应当说，我国的“入世”，为企业提供了无比广阔的国际市场；又如，我国全面建设小康社会的宏伟蓝图和明确目标，也造成前所未有的巨大国内市场，让企业可以大有作为。市场情况的这些巨变，一方面表明，企业有了更为广阔的用武之地，有了更好的客观条件，可以把自己的事业做强做大。但另一方面，在市场扩大的同时，由于不只是为了面对国内竞争，还要面对国际竞争，这样一来，竞争的激烈程度也就前所未有地提高了，而且市场进入的门槛也提高了。也就是说，“入世”并不是万事大吉，它是一把双刃剑，对我国经济和我国的企业有着两个方向上的影响。就国内市场来说，同样要求企业有积极的姿态，不可仅看到有利的一面。事实上，市场经济就是竞争经济，市场固然是公共的客观的，但它能为谁所用，关键在于谁得先机。也就是要求企业在与市场打交道之前，必得认识它，了解它，熟悉它，预测它，并能动地发掘它，无论企业是进入国内市

场还是国际市场都是这样。既然如此，这也就要求企业需要也应当做好市场的研究和开发，把握机遇，面对挑战。

(3) 企业要积极创新，在市场中保持竞争地位。企业不是有了市场就够了，还必须争取越来越多的市场份额，事实上，所谓企业生产经营的做强做大，归根结底是要看其市场的表现怎样，市场份额占有的大小多少，只有市场份额越来越大才是在做大，只有占有的市场份额牢不可摧才是在做强。企业需要看到，现在，任何现存的市场份额都不是安全的，任何一种产品的寿命都不是无限的。产品的发明，技术的发明，催促着市场的再发现和再发明。创新会摧毁和改变每个企业原有的市场占有率。捕捉和反馈市场信息，及时了解市场的需求变动，并据此及时地做出企业生产经营的正确决策，使企业的产品和服务能动地适应和适宜于市场，只有这样，企业才是积极地面对市场的。

(4) 市场是市场经济条件下社会经济活动的催化场所，也是企业命脉之所系，直接关系到企业的成败枯荣。所以市场经济条件下的企业，一要抓好内部的各项工作，诸如观念、科技、机制、金融、环境、管理等的创新，二要时刻关注市场情势。企业只有时刻关注市场情势，掌握市场的脉搏，明了需求的变动趋势和市场走向，才可能实现既有产品又有市场，既有生产的始端又有效益的终端。这要求企业要巩固原有的产品链，同时要延伸原有的产品链，三要不断地推陈出新以适应市场变动。为此，企业需要研究潜在的市场未来的市场，实行破坏中的创造，量变后的质变，以求掌握市场先机。就是说，市场的研究需要深化也必须深化，不仅要掌握现在，而且要把握未来，不只是了解表面的情势，还得看到市场深层的脉动等等。另外，还需要同时对市场予以细化和分层。同样的市场信息在不同企业的手里之所以会有不同的价值，原因就在于是否把信息向内外两个方向进行了必要的延展，掌握其实质，看出其价值，并予以运用，才有利于市场的拓展。市场是动态的而不是静态的，市场有现成的市场与潜在的市场之别，以及现时的市场与未来的市场之别等等，市场需要时时关注，不断深入研究。

总之，企业在与市场的关系上，要力求使自己处于主动和超前的地位，为此，就得研究市场，发现市场，挖掘市场，预测市场，并实现市场的占有和拓展，只有这样，企业才可以做大做强。

4. 中华英才网 2002 年曾发布的薪资调查数据显示，不同学历者的平均年薪：博士 62132 元，硕士（不含 MBA）61829 元，本科 43680 元，大专 30142 元，大专以下 20756 元。MBA 平均年薪 82760 元，其中高薪人士达到 29.45 万元。本次调查中，认为自己收入“不错，我非常满意”的极少，只占 1.02%，而博士和 MBA 中表示目前薪资“太少，与我们的付出相差太大”者比例最高。试根据适当的管理理论对此现象做出你的解释。在企业内部，要想减少员工的这种不满意感，需要做好哪些方面的工作？（9.3 修改整理）

答：这一现象可以通过赫兹伯格的双因素理论和公平理论来解释。

(1) 用双因素理论来看。赫兹伯格认为人类有两种不同的类型需要，他们之间彼此是独立的，但能够以不同的方式影响人们的行为。这两类需要就是：保健因素和激励因素。

①保健因素。指那些与人们的不满情绪有关的因素，如企业政策、工资水平、工作环境、劳动保护。这类因素处理得不好会引发工作不满情绪的产生，处理得好可预防和消除这种不满。但它不能起激励作用，只能起到保持人的积极性，维持工作现状的作用。

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

③双因素理论表明，采取了某种激励机制的措施以后并不能一定就带来满意；满足各种需要所引起的激励深度和效果是不一样的；要调动人的积极性，不仅要注意物质利益和工作条件等条件外部因素，更重要的是用一些内在因素来调动人的积极性。

显然,薪资属于保健因素,它只是人们在低层次上的需求,与人们的不满情绪有关,而并不会引发员工的满意。这就解释了为什么在调查中,认为自己收入“不错,我非常满意”的极少,只占 1.02%。因为,即使薪资再高,员工的积极性也不会因此而大增,但是一旦薪资不合理就会引发员工的不满。

(2) 从公平理论来看。公平理论是亚当斯于 20 世纪 60 年代提出来的,也称为社会比较理论。公平理论的基本观点:当一个人做出了成绩并取得了报酬以后,他不仅关心自己所得报酬的绝对量,而且关心自己所得报酬的相对量。因此,他要进行种种比较来确定自己所得报酬是否合理,比较的结果将直接影响今后工作的积极性。①当该比率大于别人的比率时,个人可能会满足一会,但一段时间后,由于满足于侥幸的心理,工作又恢复原样。②当该比率小于别人的比率时,极易导致职工对组织或管理人员的不满。③当该比率等于别人的比率时,职工感到组织的公平,会得到强有力的激励。

公平理论解释了为什么博士和 MBA 中表示目前薪资“太少,与我们的付出相差太大”者比例最高。从调查中可以看到各学历水平员工的薪资状况:博士 62132 元,硕士(不含 MBA) 61829 元,本科 43680 元,大专 30142 元,大专以下 20756 元。MBA 平均年薪 82760 元,其中高薪人士达到 29.45 万元。显然,博士和 MBA 的薪资水平最高,然而他们却对薪资最不满。这主要是因为博士和 MBA 认为自身的学历最高,付出的努力最大,因此要获得更高的信子。也就是说,他们会自觉或不自觉地将自己付出与所得的报酬和心目中的参照系比较,所谓的付出可以包括时间、教育、经验、努力程度和负责精神。在这里,突出表现在教育——学历上。当他们认为自己经过了多年学习和大量的教育投资而并没有获得应该的报酬,或者说并没有获得比较低学历的员工多得多的报酬时,不满情绪就产生了。另一方面,当参照系中的“他人”,如朋友、组织其他成员等得到了比自己多的薪资时,如调查中显示 MBA 平均年薪 82760 元,其中高薪人士达到 29.45 万元,相差如此悬殊,对比的结果当然会产生不满。

(3) 管理实践中,减少员工对薪酬不满意感的办法:

①加强薪酬调查。包含三个方面的调查:一是劳动力市场价位的调查,企业通过薪资调查可以了解到当地其他组织中相同或相似工作的雇员平均薪酬水平;二是企业雇员的薪酬期望,这向雇主提供了支付薪酬的空间和制定薪酬的依据;三是企业支付能力调查,过去的薪酬规模和企业利润水平是最为重要的参考数据。有了这些调查,可以进行分析并合理地计算出薪资总额,在这个总量的基础上,制定出各职位员工的薪酬方薪酬调查的对象,最好是选择与自己有竞争关系的公司或同行业的类似公司,重点考虑员工的流失去向和招聘来源。薪酬调查可一般帮助企业对员工的薪酬的平均水平有大致的了解,从而设计出较为合理的薪资水平。

②关注薪酬结构设计。这是薪酬体系设计中最为重要的环节,结构的设计本身既要准确的贯彻企业的报酬观,又要实现操作上的简单明了。报酬观反映了企业的分配哲学,即依据什么原则确定员工的薪酬。不同的公司由于行业不同、人力资源结构不同等,会有不同的报酬观。如新兴企业的薪酬措施往往不同于成熟的官僚化企业、IT 企业特别注重其分配方式与自身的行业特点、企业文化的一致性。但无论如何,有一些因素是必须考虑的,那就是劳动力市场价位、职位工作要素、员工技能与贡献水平。薪酬结构的设计,就是要通过设立不同的薪酬项目和等级,尽可能准确的反映这些要素在劳动过程中的投入,使其得到相应的补偿。在同一职位等级内,根据职位工资的中点设置一个上下的工资变化区间,就是用来体现技能的差异。这就增加了工资变动的灵活性,使员工在不变动职位的情况下,随着技能的提升、经验的增加而在同一职位等级内逐步提升工资等级。绩效工资是对员工完成业务目标而进行的奖励,即薪酬必须与员工为企业所创造的经济价值相联系。绩效工资可以是短期性的,如销售奖金、项目浮动奖金、年度奖励,也可以是长期性的,如股份期权等。此部分薪酬的确定



与公司的绩效评估制度密切相关。

③对薪酬体系的实施和修正。不论工资结构设计得怎样完美，一般总会有少数人的工资低于最低限或高于最高限。对此可以在年度薪酬调整时进行纠偏，比如对前者加大提薪比例，而对后者则少调甚至不调等等。在确定薪酬调整比例时，要对总体薪酬水平做出准确的预算。在制定和实施薪酬体系过程中，及时的沟通、必要的宣传或培训是保证薪酬改革成功的因素之一。从本质意义上讲，劳动报酬是对人力资源成本与员工需求之间进行权衡的结果。世界上不存在绝对公平的薪酬方式，只存在员工是否满意的薪酬制度。人力资源部可以利用薪酬制度问答、员工座谈会、满意度调查、内部刊物甚至 BBS 论坛等形式，充分介绍公司的薪酬制定依据。为保证薪酬制度的适用性，规范化的公司都对薪酬的定期调整做了规定。

④建立完善的绩效考评制度是提高满意度的关键绩效考核的目的是通过考核来改善工作，考核的过程实质上提供了一个工作反馈机制，将工作过程中各种要素的投入状况与工作产出状况提供给管理者与被管理者，能够及时找出工作过程中影响绩效状况的因素并寻求改善办法。绩效考核的结果区别了员工不同的贡献水平，直接运用于绩效薪的发放。这一过程是否科学合理，将直接影响员工对于薪酬的满意度，在实践中，这也是最难以做好的。员工对薪酬向来是既患寡又患不均。尽管有些公司的薪酬水平较高，但如果缺少合理的分配制度，将会适得其反。有了完善的薪酬体系，做到了“对内具有公平性，对外具有竞争力”员工的满意度得到提高，积极性很大的调动起来，企业就会得到更好的发展。

5. 管理伦理的核心问题是什么？在此问题上有哪些不同的观点？为什么我们要强调管理伦理在管理理论中的重要地位？影响我国企业管理伦理水平的因素是什么？应该从哪些方面去完善？（整理）

答：（1）管理伦理理论的核心问题是如何提高管理者的道德素质。管理伦理理论即管理道德理论，道德通常是指那些用来明辨是非的规则或准则。道德在本质上时规则或原则，这些规则或原则旨在帮助决策人判断某种行为是正确的或错误的，或这种行为是否为组织所接受。企业伦理准则是有关忠实和公正，以及有关诸如社会期望、公平竞争、广告、公共关系、社会责任、消费者的自主权和在国内外的公司行为等多种方面。组织的道德标准要与社会的道德标准兼容，否则组织很难为社会所容纳。

（2）对这一问题有以下几种不同的看法：①伦理的功利观。认为决策要完全依据其后果或结果作出。功利主义的目标是为尽可能多的人提供尽可能多的利益。一方面，功利主义对效率和生产率有促进作用，并符合利润最大化的目标。另一方面，它会造成资源配置的扭曲，尤其是那些受决策影响的人没有参与决策的情况下；同时，功利主义也会导致一些利益相关者的权利受到忽视。②伦理的权利观。认为决策在尊重和保护个人基本权利的前提下作出。权利观的积极一面是它保护了个人的自由和隐私。但它也有消极的一面：接受这种观点的管理者把对个人权利的保护看得比工作的完成更重要，从而在组织中会产生对生产率和效率有不利影响的工作氛围。③伦理的公平观。要求管理者公平地实施规则。接受公平理论观的管理者可能决定向新来的员工支付比最低工资高一些的工资，因为在他看来，最低工资不足以维持该员工的基本生活。按公平原则行事，也会有得有失。得的是它保护了那些未被充分代表的或缺乏权力的利益相关者的利益，失的是它可能不利于培养员工的风险意识和创新精神。④伦理的综合社会契约观。主张把实证和规范两种方法并入商业伦理中，即要求决策人在决策时综合考虑实证和规范两方面的因素。这种商业伦理观与其他三种的区别在于它要求管理者考察各行业和各公司中的现有伦理守则，以决定什么是对的、什么是错的。

（3）管理伦理问题的重要性。虽然注重管理伦理的企业不一定会成功，因为企业成功涉及到很多因素，但是不注重管理伦理的企业一定不会取得最终的成功。这就是管理伦理的重要性之所在。所有的人，无论是在工商企业、政府部门、大学或其他事业单位中工作，都同伦理有关。在各类组织中，管理人员为了信息、影响和资源而进行竞争，在选择目标与实现

目标的手段方面都存在冲突的可能，因此应以何种标准知道伦理行为的问题就变得尖锐起来。

(4) 制约我国管理伦理水平的因素有：①道德发展阶段。西方道德心理学家把人们的道德发展分为三个发展阶段：前惯例阶段、惯例阶段以及规范与原则阶段。前惯例道德水平是受个人利益的影响，其行为特征是严格遵守规则以避免物质惩罚，只在符合直接利益时才遵守规则；惯例水平的道德则受到他人期望的影响，行为特征是做自己周围的人所期望做的事，通过履行自己所认同的准则的义务来维护传统的秩序；原则规范水平的道德受自己认为是正确的个人行为准则的影响，其行为特征表现为遵循自己所选择的道德准则。②个人特征。一个成熟的人一般都有相对稳定的价值准则，这些准则是他在成长过程中培育起来的，是教育与训练的结果，它们是关于正确与错误、善与恶的基本信条。管理者通常有不同的个人准则，它构成道德行为的个人特征。管理者的特殊地位，使得他们的个人特征很可能转化为组织的道德理念与道德准则。③自我强度。斯蒂芬把自我强度解释为管理者的6色信心的强度，认为它是“衡量个人自信心强度的一种个性度量”。大量实验证明，自信心高的人比自信心低的人更能克制冲动，也更能遵循自己的判断，去做自己认为正确的事，在道德判断与道德行为之间表现出比其他他人更大的一致性。④控制中心。被解释为“衡量人们相信自己掌握自己命运的个性特征”，它实际上是管理者自我控制、自我决策的能力。⑤结构变量。它的核心是组织设计，其最重要的内容是对个体道德行为是否具有明确的指导、评价、奖惩的原则。⑥组织文化。它从两方面影响管理道德：一是组织文化的内容和性质；二是组织文化的强度。一种健康的、具有较高道德标准的文化的形成，必须要求对人的行为具有很高的控制能力，以及对冲突具有高度宽容性的组织文化为支撑，这种文化对人的行为道德属性有着敏锐的分辨能力和很强的控制力。如果组织文化的力量很强并且支持高道德标准，它就会对管理者的道德行为产生强烈的积极的影响。⑦问题的强度。实际上指的是道德对于管理者的重要性的强度。

(5) 我们应该采取的措施：①挑选高道德素质的员工。人在道德发展阶段、个人价值体系和个性上的差异，使管理者有可能通过严格的挑选过程把低道德素质的求职者淘汰掉。挑选过程的另一作用是有助于管理者了解个人道德发展阶段、个人价值观、自我强度和控制中心。②建立伦理守则和决策规则。伦理准则是表明组织的基本价值观和组织期望员工遵守的道德规则的正式文件。伦理准则既要相当具体以便让员工明白以什么样的精神来从事工作、以什么样的态度来对待工作，也要相当宽泛以便让员工有判断的自由。决策规则也可以指导管理者处理决策中的伦理问题。③在伦理方面领导员工。高层管理人员在伦理方面的领导作用主要体现在以下两个方面：第一，高层管理人员在言行方面是员工的表率。第二，高层管理人员可以通过奖惩机制来影响员工的伦理行为。④对员工进行伦理教育。向员工讲授解决伦理问题的方案，可以显著改变其伦理行为；这种教育提升了个人的道德发展阶段；伦理教育至少可以增强有关人员商业伦理问题的认识。⑤对绩效进行全面评价。如果仅以经济成果来衡量绩效，人们为了取得结果，就会不择手段，从而有可能产生不道德行为。如果组织想让其管理者坚持高的伦理标准，它在评价过程中就必须把伦理方面的要求包括进去。⑥进行独立的社会审计。根据组织的伦理准则对决策和管理行为进行评价的独立审计，会使不道德行为被发现的可能性大大提高。审计可以是例行的，也可以是随机的，有效的伦理计划应该同时包括这两种形式的审计。⑦提供正式的保护机制。正式的保护机制可以使那些面临道德困境的员工在不用担心受到斥责的情况下自主行事。另外，组织也可以建立专门的渠道，使员工能放心地举报道德问题或告发践踏道德准则的人。

6. 何谓领袖魅力理论？有领袖魅力的领导者的关键特征是什么？它与领导物质理论之间何关系？你是如何看待与评价有领袖魅力的领导者的？（9.3 整理）

答：(1) 领袖魅力理论的含义。当今的研究者认为，魅力型领导致力于构建共同远景，发现



或创造机会，并努力增强下属进行自我管理的愿望。领袖魅力理论强调领导个人魅力在管理中的重要作用，并研究如何塑造领袖魅力。

(2) 领袖魅力的关键特征应有：①绝对的自信，他们在判断力和能力上有十足的信心。②有极富吸引力的远景规划和宏伟目标。这是一个比现状更好的未来的理想目标。这个理想的目标与现状之间的差距越大，越可能使下属对领导者另眼相看。③阐明远景的能力。他们能用很容易理解的术语向下属阐明这个远景。阐明远景的过程能紧扣下属的需要，因此能有效地鼓舞下属。④坚定的信念。对远景有坚定信念，并为实现远景目标不遗余力。他们应该是意志坚定、敢冒风险的领导者，能为实现远景作自我牺牲。⑤反常规行为。他们的行为被认为是奇异的、有背传统和违反常规的。一旦成功，这类行为将被视为奇迹，并导致下属的仰慕。⑥相对于现状的守护者，他们被认为是剧烈变革的代表。⑦对环境的敏感性。他们能对环境的约束和变革的机会做出客观的评价。正是以上这些特征，构成了魅力型领导的吸引力和影响力。

(3) 领袖魅力理论和领导特质理论的关系。领导特质理论把管理者的各种个人性格和特征作为描述和预测其领导成效的标准，它区分了领导者和一般人的不同特点，并解释一个人成为领导者的原因。领导者的主要特质包括：智力水平、自信心、决心、正直、社会交往能力。20 世纪早期领导特质研究主要是要确定成为领导者的决定因素。这个理论被称为“伟人”理论。20 世纪中期，领导特质理论受到了挑战，认为领导并不是个人所拥有的可以量化的东西，它与社会情境中的人际关系有关。虽然与领导有关的个人因素仍是十分重要的，但是这些研究者坚决主张这些因素应该是与情境的需要相关的。

领袖魅力理论包含了领导者的特质，比如自信，智力水平，阐明远景的能力。但领袖魅力理论赋予领导者更深远的要求，表现在：①领导者与情境需要的联系更加紧密，比如对环境的敏感性、不断变革的精神。②不仅强调与领导有关的个人因素，而且领导要发现或创造机会，并努力增强下属进行自我管理的愿望。

(4) 对领袖魅力理论的认识。运用魅力型影响力来鼓舞下属，进而领导企业转型的领导，又被称为转型式领导（Transformational Leader）。需要进行转型的企业，应积极推举魅力型领导来领导转型工作。一般来说，转型式领导应是企业的资深主管（不一定是担任正职的领导），他具备魅力型领导的一些基本特征，如反常规行为、善于勾画远景、坚定的信念、富有个性魅力等，且有足够的影响力，能在组织面临危难之时挺身而出。转型式领导是一个毛遂自荐、自告奋勇的角色，在决意要重建企业的热情驱动下，承担起企业转型的重大使命。企业的经营主管（Chief Operating Officer, 简称 COO）比较适合担任再造领袖。因为，企业的执行总裁（CEO）花大量的时间与组织外的有关人员或组织打交道，而 COO 则更精通内务。另外，部门总管或地区总管也是再造领袖的重要人选。