

北京工商大学 2004 年攻读硕士学位研究生入学考试试题

考试科目：管理与组织行为学

1. (15 分) 管理者应当怎样在 BCG 矩阵的 4 种业务组合之间分配资源？
2. (15 分) 简述群体的发展阶段。
3. (15 分) 赞成还是反对，工商只有参与社会的程度的不同和主要参与的方式的区别。请用社会义务、社会责任和社会反映（或响应）这一组合概论，说明工商企业怎样参与社会。
4. (15 分) 工作压力已经成为组织中的严重问题，组织和个人应该采取什么样的措施来缓解工作压力已成为人们关注的问题。请画出压力模型图，并说明客体因素（环境，组织，个人）与主体因素（个体差异）作用而产生的不同结果。
5. (20 分) 某接到一批业务，按合同的要求必须在 4 月 15 日将会给客户。该项业务的完成涉及 5 项企业内部活动，每项活动的前后顺序、最迟完成时间和活动持续（或活动完成需要）时间列在下表中：

活动名称	活动顺序	活动最迟完成时间 (____月____日)	活动持续（或完成需要） (天)
A	1	1 月 15 日	15
B	2	2 月 15 日	25
C	3	2 月 28 日	28
D	4	3 月 31 日	46
E	5	4 月 15 日	30

请根据表中的情况要求，绘制业务活动的甘特图。

6. (20 分) 现有一市场商机，有三种可行投资方案，但未来市场旺销、平销和滞销的三种可能形势，不同投资方案的盈利情况是：第一种投资方案在市场旺销时盈利约 25 万元，平销时赢利 13 万元，滞销时则可能亏损 5 万元；第二种投资方案下，市场旺销、平销和滞销的赢利分别是 20 万元，11 万元和 5 万元；第三种方案在市场旺、平、滞销时的盈利估计是 18 万元、15 万元和 2 万元。试按照乐观、悲观和遗憾三种决策心理进行投资方案选择。
7. (15 分) 什么是冲突？为什么功能正常的冲突（适度冲突）会提高组织的绩效水平？定性画出组织绩效的水平与冲突水平的曲线。
8. (15 分) “战略决定结构”的观点认为，组织结构必须服从战略。随着战略从单一产品向纵向一体化、再向多样化经营的转变，组织结构应怎样转变？
9. (20 分) 绘制基本的组织行为学模型，并利用模型说明自变量是怎样影响 4 个关键的因变量的（提示：模型分三个基本模块：组织系统水平、群体水平和个体水平。）

参考答案：北京工商大学 2004 年攻读硕士学位研究生入学考试试题

考试科目：管理与组织行为学

1. (15 分) 管理者应当怎样在 BCG 矩阵的 4 种业务组合之间分配资源？

答：BCG 矩阵即波士顿矩阵 (BostonMatrix)，是一种分析、确定企业产品在市场中所处地位的方法。波士顿矩阵是 1970 年美国波士顿咨询公司(Boston Consulting Group)设计的。以后被许多国家广泛应用。它把企业经营的全部产品的组合作为一个总体来分析，确定产品所处的市场地位。波士顿矩阵的横坐标表示相对市场占有率，一般以对数来表示。纵坐标表示销售增长率。如果纵轴以 10% 为分界线(10% 以上一般表示较高的市场占有率)，横轴以对数所下载的资料来源于 kaoyan.com 考研资料下载中心  
获取更多考研资料，请访问 <http://download.kaoyan.com>

数 1.0 为分界线,则可以把矩阵分成四个象限(如图 10—8 所示)。位于这四个象限的产品分别称为问题类产品、明星类产品、现金牛类产品、瘦狗类产品。它反映了产品生命周期的各个阶段。问题类产品实际上处于投入期,明星类产品往往处于成长期,现金牛类产品往往处于成熟期,瘦狗类产品往往处于衰退期。

#### (1) 4 种业务组合的特点

①高增长/低竞争地位的“问题”型业务。这类业务通常处于最差的现金流状态。一方面,所在行业市场增长率极高,企业需要大量的投资支持其生产经营活动;另一方面,是相对市场份额较低,能够产生的资金比较少。因此,企业对于“问题”业务的投资需要进行进一步的分析,判断使其转移到“明星”业务所需要的投资量,分析其未来是否盈利,研究是否值得投资的问题。

②高增长/强竞争地位的“明星”业务。这类业务处于迅速增长的市场,具有很大的市场份额。在企业的全部业务中,“明星”业务在增长和盈利方面有着极好的长期机会,但它们是企业资源的主要消费者,需要大量的投资。为了保护或扩展明星业务在增长的市场中占据主导地位,企业应在短期内优先供给它们所需要的资源,以支持它们的继续发展。

③低增长/强竞争地位的“现金牛”业务。这类业务处于成熟的低增长市场中,市场地位有利,盈利率很高,本身不需要投资,反而能为企业提供大量资金,可以用以支持其他业务的发展。

④低增长/强竞争地位的“瘦狗”型业务。这类业务处于饱和的市场当中,竞争激烈,或者获利润极小,不能成为企业主要资金的来源。如果这类业务还能够自我维持,则应缩小其经营范围,加强内部管理。如果这类业务已经彻底失败,企业就应该及时采取措施,清理业务或退出经营领域。

#### (2) 管理者的资源分配

波士顿矩阵分析的目的在于帮助企业确定自己的总体战略并决定对业务的资源分配。产品的发展目标主要有:

①扩大产品的市场份额,为此可以放弃短期收益,它比较适用于问题类和明星类产品;

②维持,其目的是保持产品现有的市场占有率,击退竞争对手所发起的挑战,这一目标适用于现金牛类产品;

③收获,其目的是取得目前的现金收入,它只考虑短期的目标,不考虑长期的后果,企业尽可能减少营销成本,把促销措施降到最低限度,这一目标适用于已处于衰退之中的现金牛类产品,也可用于瘦狗类产品或没有发展为明星类的问题类产品;

④放弃,其目的是为了把企业经营资源转移到更有利可图的产品中去,放弃战略可适用于瘦狗类产品和企业无力支持其发展的一些问题类产品。

一般来说,管理者要把现金流业务作为重要的资金来源,并放在优先的位置上,同样,企业可以考虑把资金集中在未来有希望的明星业务、问题业务上,并根据情况,有选择地放弃“瘦狗”业务和无希望的“问题”业务。如果企业对经营的业务不加区分,对它们规定同样的目标,按相同的比例分配资金,配备相同数量的机器和人员等,结果往往是对“现金牛”和“瘦狗”投入了太多的资金,而对“明星”和“问题”业务投资不足。这样的企业是难以获得长期的发展的。

#### 2. (15 分) 简述群体的发展阶段。

**答:** 群体(Group)指两个或两个以上相互作用、相互依赖的个体,为了实现某一特定目标而组成的集合体。群体可以是正式的,也可以是非正式的。正式群体是由组织创立的工作群体,它有着明确的工作任务和工作分工。在正式群体中,个体应从事的行为者都是由组织目标所规定好的,并直接指向组织目标。与非正式群体相比,非正式群体则具有社会属性。它是为了满足人们的社会交往需要而在工作环境中出现的——一种自发形式。非正式群体往友谊

和共同爱好的基础上产生。

群体的发展是一个动态过程，大多数群体都处于不断变化的状态。然而，虽然群体可能根本不会达到完全稳定的状态，仍可以用一个一般模式来描述其形成历程。他们有充分的证据表明，标准的群体发展过程经历了 5 个阶段。这 5 个阶段分别是：形成、震荡、规范、执行及解体。

#### （1）形成(Forming)阶段

其特点是对于有关该群体的目标、结构及领导关系等问题，都尚处于不确定状态。群体的成员都在不断摸索以确定何种行为能够被接受。当成员开始感觉到自己是群体的一部分时，这一阶段就算结束了。

#### （2）震荡(Storming)阶段

这是一个群体内激烈冲突的阶段。成员们接受了群体的存在，但抵制着群体对他们施加的控制。另外，在谁控制该群体的问题上也存在着冲突。第 2 阶段完成后，群体内部出现了比较明确的领导等级。

#### （3）规范(Norming)阶段

在这个阶段，亲密的群体内关系开始形成，同时群体开始表现出内聚力，成员有了一种强烈的群体身分感和认同感。当群体结构已固定化，并且对什么是正确的成员行为也已达成共识时，规范阶段就结束了。

#### （4）执行(Performing)阶段

此时群体的结构完全功能化，并得到认可。群体内部致力于从相互了解和理解到共同完成当前工作等一系列问题上。对永久性工作群体来说，执行阶段是其发展历程的最后一个阶段。但对有些群体，比如临时委员会、任务小组、团队以及仅有一些为数不多的工作可做的群体，它们还存在着一个解体的阶段。

#### （5）解体(Adjourning)的阶段

这一阶段中，群体面临着它的终结之日的到来，高水平的工作绩效不再是群体的首要关注问题。现在它关心的是如何做好善后工作了。在此阶段中，群体成员们的反应也各不相同。有些人陶醉于群体的成就之中，心满意足；有些人则为将失去在群体生活中所获得的和谐与友谊而闷闷不乐。

大多数人在组织某一群体时都会经历上述每一阶段。群体成员被挑选出来后，他们第一次相见。这个时期，人们以“局外人的眼光”来评估此群体能做什么以及如何去做这些事情。随后很快就是一场对控制权的争夺战：谁将领导我们？一旦这个问题解决了，群体内部对权力等级关系也就达成了共识。此时，群体开始确定工作任务的各具体方面，以及谁、何时来完成任务。每个成员都对群体的共同目标取得了一致意见，这是做好工作的基础。一旦群体的工作项目完成并报告了上级，群体也就宣告解散。当然，偶尔会有一些群体在第 1 或第 2 阶段就驻足不前，一般情况下这导致了令人失望的工作绩效。

有些人认为所处的阶段越高，工作群体的效率也会提高，但实际上并非如此简单。尽管这种假设有时是对的，可是，群体是否具有高效率这一问题十分复杂。在某些条件下，冲突的水平高时会导致群体的高绩效，也就是说，当群体处于第 2 阶段时，要比处于第 3 或第 4 阶段时工作干得更好。另外，群体的各个发展阶段之间也并非泾渭分明。事实上，有时群体的几个阶段是同时发生的。比如说，一方面群体正处于震荡阶段；另一方面它同时又在执行任务。而且，在少数情况下，它甚至会倒退回先前的阶段中去。因此，不能想当然地认为，群体总是精确地沿着这一历程发展，或者认为群体的第四阶段总是最有利的。应该把这一模式看作是一般性的框架，这样可以提醒注意群体是一个动态性的实体，从而有助于理解在群体发展过程中出现的有关问题。

### 3. (15 分) 赞成还是反对，工商只有参与社会的程度的不同和主要参与的方式的区别。



请用社会义务、社会责任和社会反映（或响应）这一组合概念，说明工商企业怎样参与社会。

答：我赞成工商企业只有参与社会的程度的不同和主要参与的方式的区别。工商企业参与社会涉及社会义务、社会责任和社会反映（或响应）这三个概念。

#### （1）社会责任

社会责任(Social responsibility)指的是一种工商企业追求有利于社会的长远目标的义务，而不是法律和经济所要求的义务。这一定义假设企业遵守法律，并追求经济利益。前提是，所有的企业（承担社会责任的和不承担社会责任的）都会遵守社会颁布的所有法律。同时，这一定义将企业看作一种道德机构，在它努力为社会作贡献的过程中，它必须分清正确的和错误的行为。比如，美国最受欢迎的基金表明不投资与制造防务武器有关的公司，利用核能的公司，以及卷入酒类、赌博、烟草、价格管制或犯罪性诈骗的公司。这就是企业承担了社会责任。

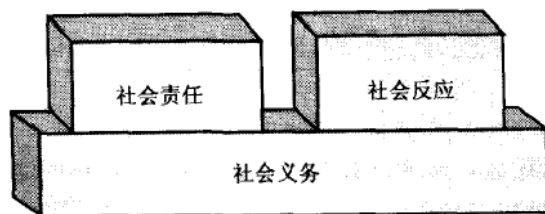
#### （2）社会义务

社会义务是工商企业参与社会的基础。一个企业当它符合了其经济和法律责任时，它已经履行了它的社会义务(Social obligation)，仅此而已。它达到了法律的最低要求。一个企业追求社会目标仅限于它们有利于该企业实现其经济目标的程度。当一个公司达到国家设立的污染控制标准，它只是履行了其社会义务。

#### （3）社会响应

社会响应(Social responsiveness)是指一个企业适应变化的社会状况的能力。比如，在 20 世纪 90 年代，杜邦公司为雇员提供了照顾小孩子的设施，这是因为职业压力使这种做法付诸实践，显然这是一种社会响应。

#### （4）社会义务、社会责任和社会反映（或响应）参与社会的程度



上图反映的是社会义务、社会责任和社会反映（或响应）参与社会的程度。社会义务仅仅是履行法律义务，是基础。与社会义务相比，社会责任和社会响应不仅仅限于符合基本的经济和法律标准。

①社会责任加入了一种道德规则，促使人们从事使社会变得更美好的事情，而不做那些有损于社会的事情。社会责任要求工商企业决定什么是对的、什么是错的，从而找出基本的道德真理。

②社会响应是由社会准则引导的社会准则的价值，它们能为管理者作决策提供一个更有意义的指南。

社会责任与社会响应的区别在于：社会责任主要考虑的是道德，关注的焦点是结果，强调义务，决策的框架是长期的；而社会响应主要考虑得是实际因素，关注的焦点是手段，强调响应，而决策框架是种、长期的。例如，假设一家多产品公司的社会责任是生产合理的安全产品。同样，这家公司随时对其生产的每件不安全品作出反应：它一旦发现产品不安全，就立刻从市场上撤回。那么，在收回了 10 次后，公司会被认为没有承担社会责任但具有社会响应能力。

社会响应的拥护者把社会响应看作比社会责任更明确、更可实现的目标。一个对社会敏感的管理当局，不是评价从长期来看什么对社会有益，而是更愿意认识到流行的社会准

则，然后改变其社会参与方式，从而对变化的社会状况作出积极反应。

4. (15 分) 工作压力已经成为组织中的严重问题，组织和个人应该采取什么样的措施来缓解工作压力已成为人们关注的问题。请画出压力模型图，并说明客体因素（环境，组织，个人）与主体因素（个体差异）作用而产生的不同结果。

答：压力是一种动态情境，在这种情境中，个体要面对自己所期望的目标相关的机会、限制及要求，并且这种情境所产生的结果被认为是重要而又不确定的。

压力模型图确认了三方面潜在的压力源：环境的、组织的和个人的。这几方面的因素是否会导致现实压力感的形成取决于个体差异，如工作经验与个人认知等等。当个体体验到压力感时，其外化的症状有 3 类：生理症状、心理症状、行为症状。

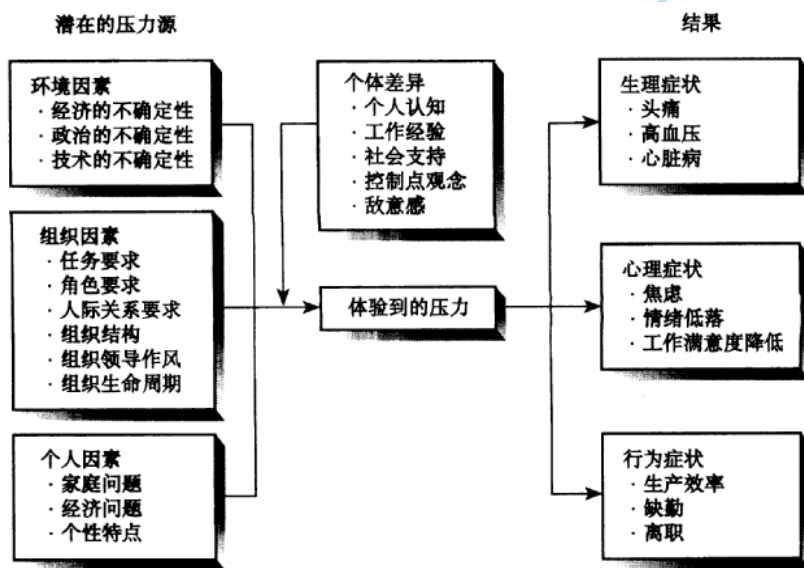


图 15-6 压力模型

#### (1) 环境因素

环境的不确定性不仅会影响组织结构的设计，它也会影响组织中员工的压力水平。

①商业周期的变化会造成经济的不确定性。经济紧缩时，人们会为自己的安全保障而倍感压力。较小的经济衰退同样也会导致压力水平的上升。与经济的下滑相伴的，往往是劳动力减少、临时解雇人数增多、薪水下调、工作时间缩短等后果。

②政治的不确定性在海地、伊拉克这样的国家中，会给工人带来较大压力，但在北美国家则不会。

③新技术革新使一个员工的技术和经验在很短时间内过时。因此，技术的不确定性，是引发压力感的第三类环境因素。电脑、自动化、机器人及其他形式的技术创新会威胁到许多人，使他们产生压力感。

#### (2) 组织因素

组织内有许多因素能引起压力感，例如，所做的不是自己愿意做的事或在有限时间内完成工作，工作负担过重，同事令人讨厌，难以相处的老板等，都会给员工带来压力。

①任务要求，是指一些与个人所从事的工作有关的因素，包括个人工作的设计(自主性、任务的丰富性、自动化程度)、工作条件、体力消耗程度等。自动生产线速度过快时，会给员工带来压力；个人工作与其他人的工作之间相互依赖性越强，个人越可能产生压力，但是工作自主性能减轻工作压力。如果工作环境的温度、噪音及其他条件有危险或不受欢迎，会使员工焦虑感增强。如果让员工在一个干扰较多的透明空间或在一个过于拥挤的房间工作，员工焦虑感也会增强。

②角色要求，是指个人在组织中扮演的特定角色给他(或她)带来的压力。角色冲突会带

来一些难以协调而且又难以实现的个人预期;员工被要求去做很多事,又得不到足够时间时,他(或她)就会产生角色过度负荷感;角色预期不清楚,员工不知道他该做些什么时,就会产生角色模糊感。

③人际关系要求,是指由于其他员工的缘故而带来的压力,如果个人缺乏同事的社会支持,与同事关系紧张,都会使员工产生相当的压力感,而对于那些社交需要较高的员工来说,这种情况尤为普遍。

④ 组织结构所界定的是,组织层次分化的水平,组织规章制度的效力,决策在哪里进行等等。如果组织规章制度过多,员工缺乏参与决策的机会,员工在工作中就会因此而受到影响。

⑤组织领导作风,是指组织高层管理人员的管理风格。有些公司首席执行官的管理风格会导致一种以员工的紧张、恐惧和焦虑为特征的组织文化,他们会使员工在短期内产生幻觉式的压力。他们对员工的控制过度严格,并经常解雇达不到其所要求标准的员工。

⑥组织的运行是有周期的,要经过初创、成长、成熟、最终衰退这4个阶段所组成的生命周期。这个过程会给员工带来许多不同的问题和压力。尤其在初创和衰退阶段,更是压力重重。初创阶段的主要特点是,新鲜的东西很多,不确定性很强;而衰退阶段一般伴随着生产规模的缩小、解雇员工和另一种不确定性;在成熟阶段,组织的不确定性处于最低点,员工的压力感一般也处于最低水平。

### (3) 个人因素

员工的非工作时间内的经历及所碰到的各种问题也不免影响到员工的工作。因此在考虑工作压力时,同时应考虑到员工的个人生活因素。一般来说,这些因素主要有家庭问题、经济问题、员工个性特点等几个方面。

①家庭问题。人们把家庭和人际关系的地位看得很重。婚姻困境,某种亲密关系的破裂,以及管教孩子中的麻烦事,这些都是人际关系方面出现问题的例子。这些问题会给员工带来压力感,而且使员工在工作时也对此耿耿于怀。

②员工开支过大而出现的经济问题也会给他们带来压力感,并使他们工作时分心。

③研究者认为有些人天生喜欢注意现实中的负面因素,影响工作压力的一个重要个人因素就是个人的基本性向。也就是说,工作时呈现的压力症状可能源自员工的个性特点。

### (4) 个体差异

有些人在压力重重的环境中生机勃勃,而有些人则萎靡不振,至少有5个因素是与此相关的中介变量:个人认知、工作经验、社会支持、控制点观念和敌意感。

①个人认知。员工的反应是基于他们对现实的认知,而不是基于现实本身。因此,个人认知是潜在压力环境与员工反应之间的一个中介变量。公司裁员时,有的员工害怕自己失去工作,而有的却认为这是脱离公司,从而开展自己事业的一个机会。与此相似,同样的工作环境,有的员工认为它富有挑战性,能够使人的工作效率提高;而有的员工却认为它危险性太大,要求太高。因此,环境、组织、个人因素中潜在压力的产生并不取决于客观条件本身,而取决于员工对这些因素的认知诠释。

②工作经验。经验是一位很好的老师,但同时它也是一种很好的减压剂。工作经验与工作压力大致呈反比关系。至于原因,大致有两种观点:第一种是选择性退缩。压力感较重的人更可能会自动流动。因此,在组织中工作时间长的员工是那些抗压素质较高的人,或对于他们所在组织的压力抵抗能力更强的人。第二种观点是,随着时间的推移,人们最终会产生一种抗压力机制。因为这要花费一定的时间,所以组织中的资深成员适应能力更强,压力感也较轻。

③社会支持。越来越多的证据表明,社会支持——也就是与同事或上级主管的融洽关系——能够消减压力带来的影响。把社会支持作为中介变量的理论基础是:社会支持可以减轻



由于高度紧张工作所带来负面影响的压力。如果员工更多地参与家庭生活、朋友交往以及社区活动，他们也能更多地拥有社会支持(对社会需要强烈的员工更是如此)，这样也会使工作压力相对减轻。

④控制点观念。具有内控观念的人认为，自己可以控制自己的命运。而具有外控观念的人则认为，自己的命运由外部力量主宰。有事实证明，持内控与持外控观念的人相比，前者更容易认为，他们的工作压力较轻。当内控者和外控者面对相似的情境时，内控者更倾向于认为自己可以对行为后果产生较大影响。因此，他们采取行动以控制事件的发展。外控者则更多地倾向于消极防守，他们不是采取行动来减轻压力，而是屈服于压力的存在。因此，处于紧张气氛中的外控者不仅易于产生无助感，也易产生压力感。

⑤敌意感。与 A 型行为相联系的敌意感和愤怒情绪与心脏病有关。情绪长期处于愤怒状态、多疑、对别人不信任的人更容易得心脏病。同时，如果一个人是工作狂，缺乏耐心，竞争心较强，这并不意味着他必然易患心脏病，或受到其他压力负面因素的影响。相反，那些易怒、对事物持有敌意感、对别人老是持怀疑态度的人，才更容易患心脏病，受到压力负面因素影响的可能性也较大。

**5. (20 分) 某接到一批业务，按合同的要求必须在 4 月 15 日将会给客户。该项业务的完成涉及 5 项企业内部活动，每项活动的前后顺序、最迟完成时间和活动持续（或活动完成需要）时间列在下表中：**

活动名称	活动顺序	活动最迟完成时间 (___月___日)	活动持续（或完成需要） (天)
A	1	1 月 15 日	15
B	2	2 月 15 日	25
C	3	2 月 28 日	28
D	4	3 月 31 日	46
E	5	4 月 15 日	30

**请根据表中的情况要求，绘制业务活动的甘特图。**

**答：**甘特图（Gantt chart）是在 20 世纪初由亨利·甘特开发的。它基本上是一种线条图，横轴表示时间，纵轴表示要安排的活动，线条表示在整个期间上计划的和实际的活动完成情况。甘特图直观地表明任务计划在什么时候进行，以及实际进展与计划要求的对比。

**6. (20 分) 现有一市场商机，有三种可行投资方案，但未来市场旺销、平销和滞销的三种可能形势，不同投资方案的盈利情况是：第一种投资方案在市场旺销时盈利约 25 万元，平销时赢利 13 万元，滞销时则可能亏损 5 万元；第二种投资方案下，市场旺销、平销和滞销的赢利分别是 20 万元，11 万元和 5 万元；第三种方案在市场旺、平、滞销时的盈利估计是 18 万元、15 万元和 2 万元。试按照乐观、悲观和遗憾三种决策心理进行投资方案选择。**

**答：**（1）乐观法（大中取大法）。

采用这种方法的管理者对未来持乐观的看法，认为未来会出现最好的自然状态，因而不论采用哪种方案，都能获取该方案的最大收益。这种方法决策的程序是：

①从每个方案中选择一个最大收益值，即第一种投资方案 25 万元，第二种方案 20 万元，第三种方案 18 万元。

②从这些方案的最大收益之中再选择一个最大值，即第一种投资方案（25 万元）作为决策方案。

这种决策方法的主要特点是依据乐观原则，不放弃任何一个获得最好结果的机会，争取好中取好。

（2）悲观法（小中取大法）

采用这种方法的管理者对未来持悲观的看法，认为未来会出现最差的自然状态，因而不

论采取哪种方案，都只能获取该方案的最小收益。这种方法决策的程序是：

①从每个方案中选择一个最小收益值，即第一种投资方案—5 万元，第二种方案 5 万元，第三种方案 2 万元。

②从这些方案的最小收益之中再选择一个最大值，即第二种投资方案（5 万元）作为决策方案。

这种决策方法的主要特点是依据悲观的原则，总是从最坏的结果着想，但又想从最坏的结果中选择最好的结果。

### （3）遗憾法（大中取小法）

管理者选择某方案后，如果将来方案的自然状态表明其他方案的收益更答，那么它会为自己的选择而感到后悔。这种方法的基本思想是如何使选定决策方案后可能出现的后悔之达到最小，蒙受的损失也较小。所谓的后悔值就是营采取方案的最大收益与实际采用方案的收益之间的差额。这种决策方法的程序是：

①从各种自然状态下找出各个方案的最大收益值，即市场旺销最大收益值为第一种方案的 25 万元、平销最大收益值为第三种方案的 15 万元、滞销最大收益值是第二种方案的 5 万元。

②将各种自然状态下各种方案的收益至于最大收益值相比较，求得后悔值。选择第一种方案，在旺销、平销和滞销的情况下，后悔值分别是 0 万元、2 万元和 10 万元，最大后悔值是 10 万元；选择第二种方案，在旺销、平销和滞销的情况下，后悔值分别是 5 万元、4 万元和 0 万元，最大后悔值是 5 万元；选择第三种方案，在旺销、平销和滞销的情况下，后悔值分别是 7 万元、0 万元和 3 万元，最大后悔值是 7 万元。

③从中选择最小后悔值，即第二种方案 5 万元，最后选择第二种方案作为决策方案。

这种方法是以后悔值作为评价方案的标准，依据的是遗憾原则。它既不过于保守，又不过于冒险，是一种比较稳当的决策方法。

## 7. (15 分) 什么是冲突？为什么功能正常的冲突（适度冲突）会提高组织的绩效水平？定性画出组织绩效的水平与冲突水平的曲线。

答：（1）冲突

冲突指的是由于某种抵触或对立状况而感知到的不一致的差异。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。另外，在此定义中还包含了极端的情况，一端是微妙、间接、高度控制的抵触状况；另一端则是明显、公开的活动，如罢工、骚乱和战争。一些冲突支持组织的目标，它们属于建设性类型，可将其称为功能正常的冲突(Functional conflict)。而一些冲突则阻碍了组织实现目标，它们是功能失调的冲突(Dysfunctional conflict)并属于破坏性类型。

### （2）功能正常的冲突会提高组织的绩效水平

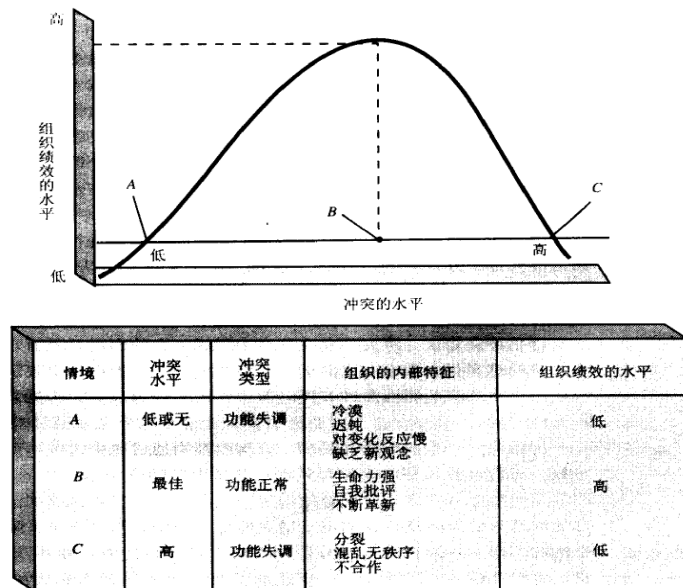
当今的冲突理论为相互作用的观点。人际关系观点接纳冲突，而相互作用的观点则鼓励冲突。这一理论观点认为，融洽、和平、安宁、合作的组织容易对变革和革新的需要表现为静止、冷漠和迟钝。因此，它的主要贡献在于：鼓励管理者维持一种冲突的最低水平，这能够使组织单位保持旺盛的生命力，善于自我批评和不断创新。相互作用的观点并不是说所有的冲突都是好的，只有功能正常的冲突可以提高组织绩效。事实证明，在一些情境中增加冲突是具有建设性的。

在组织中，如果出现下列问题就需要激发冲突：①管理者被“点头称是的人们”所包围；②下属害怕承认自己的无知与疑问；③决策者过于偏重折衷方案以致于忽略了价值观、长远目标或组织福利；④管理者认为，他们的最大乐趣是不惜代价维持组织单位中的和平与合作效果；⑤决策者过于注重不伤害他人的感情；⑥管理者认为在奖励方面，得众望比有能力和高绩效更重要；⑦管理者过分注重获得决策意见的一致；⑧员工对变革表现出异乎寻常的抵



制；⑨缺乏新思想；⑩员工的离职率是否异常低。

### (3) 组织绩效的水平与冲突水平的曲线图



上图为组织绩效的水平与冲突水平的曲线，表明了管理者所面对的这种挑战。管理者希望在组织或单位中创设一种环境，其中的冲突是健康的，不会走到病态的极端。冲突太多或太少都是不恰当的。管理者应激发功能正常的冲突以获得最大收益，但当其成为破坏力量时又要降低冲突水平。目前尚无一种复杂的测量工具来评估某种冲突水平是功能正常的还是功能失调的，因此还需要管理者自己进行智力判断，以了解组织中冲突的水平是否恰当。

### 8. (15分) “战略决定结构”的观点认为，组织结构必须服从战略。随着战略从单一产品向纵向一体化、再向多样化经营的转变，组织结构应怎样转变？

**答：**“战略决定结构”是一条重要的管理原则，按照 A·钱德勒的解释，其意为：公司战略的变化先行于并且导致了组织结构的变化。企业发展到一定的阶段，其规模、产品和市场都会发生变化。如果企业针对内、外环境的变化制定新的战略，其组织结构也必须做出相应的反应。

#### (1) 单一产品战略与组织结构

##### ①增加产量战略与组织结构

如果企业所在的行业正处于发展阶段，而外部环境不存在激烈的竞争，企业的主要任务就是增加产品数量来满足越来越多的消费者需求。在这种战略下，企业不需要采用比原有的组织结构更复杂的结构，只需注意提高各职能部门的效率即可。

##### ②地区扩大战略与组织结构

随着行业的进一步发展，行业内的竞争日趋激烈，本企业的产品有可能在一定时间或一定区域形成买方市场，在这种竞争环境中，企业是“逆水行舟不进则退”，必须适应形势获得更大的发展。这时，只“滞留”在一个地区进行生产和销售已无法满足企业发展速度和商誉影响的需要，必须将产品或服务扩展到其他企业尚未进入的新地区。为协调这些产品或服务，形成标准化和专业化，要求企业建立相应的职能部门结构。比如，跨国进行生产或销售，就需要增加一个“国际业务部”。

总之，实施单一产品战略的简单的小型企业，随着规模的增大其组织结构由简单结构转变为职能结构。

#### (2) 纵向一体化战略与组织结构

纵向一体化战略是在原行业内扩大企业的竞争范围和竞争实力的一种战略。实施这种战

略的企业将生产与原材料供应或生产与产品销售联结在一起。这是因为，在行业增长阶段的后期，竞争越来越激烈，为减少竞争压力和增强企业的竞争力，企业需要拥有一部分原材料的生产能力，或拥有产品的销售渠道。在这种情况下，原来采用职能结构的企业一般会转向事业部制结构。

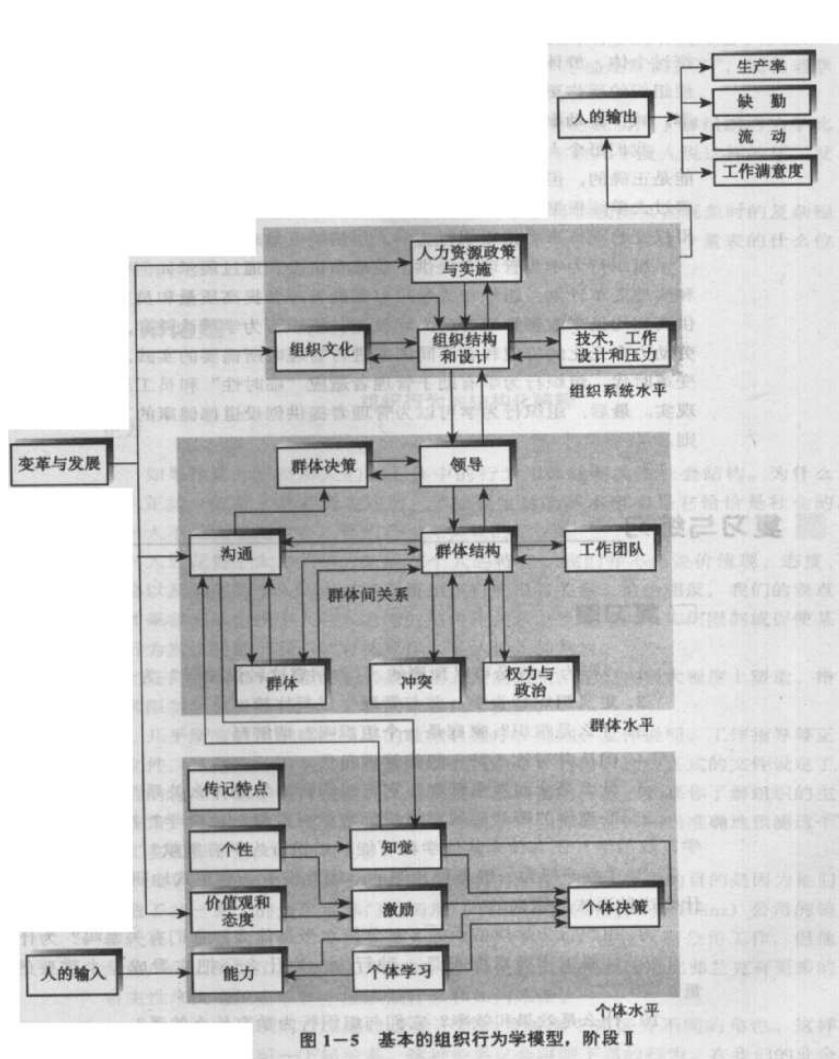
### (3) 多样化经营与组织结构

企业实施多样化经营战略的目的是寻找企业新的增长点，而不是局限于现有的产品领域或现有的目标市场。因为，如果企业所在行业进入成熟期，竞争加剧，风险增大，企业为了避免投资或经营风险，或者进入其他行业来为自己的产品系列开拓新市场，或者开发与原有产品不相关的产品来经营新“领地”，甚至用全新产品渗透到各行业取开创新天地。这时，就会由于业务领域扩展使企业原有的组织结构穷于应付，因此，必须根据新的生产规模和新市场状况，分别采用矩阵结构或战略经营单位结构。具体来说，在多样化的市场上扩展相关的产品系列，就从事事业部制结构转向矩阵结构；在大型的多样化市场进行多种经营，提供不相关的产品和服务，一般是就从事事业部制结构转向战略经营单位结构。

总体来说，随着战略从单一产品向纵向一体化、再向多样化经营的转变，组织结构的转变过程为：（简单结构→职能结构）→（事业部结构）→（矩阵结构、战略经营单位结构）

**9. (20 分) 绘制基本的组织行为学模型，并利用模型说明自变量是怎样影响 4 个关键的因变量的（提示：模型分三个基本模块：组织系统水平、群体水平和个体水平。）**

答：



上图为权变的组织行为学模型图，模型分三个基本模块：组织系统水平、群体水平和个体水平。

### (1) 因变量

因变量(dependent variable)是要解释和预测的关键因素。组织行为学中主要的因变量是生产率、缺勤、流动和工作满意度。在模型的上方，即人的输出。

#### ①生产率

如果组织能够实现它的目标，其生产率(productivity)就高。要实现这一点，就必须以最低的成本完成输入和输出的转换。这样，生产率意味着对效果(effectiveness)和效率(efficiency)两方面的关注。总起来讲，组织行为学所关心的主要问题之一是生产率，希望知道什么因素会影响个体、群体及整个组织的效果和效率。

#### ②缺勤

据估计，公司由于缺勤(absenteeism)所导致的每年的花费非常巨大。在工作水平上，人员缺勤一天就会使效率降低并增加主管的负担，这将给雇主带来损失。这说明，降低缺勤率对组织来说是十分重要的。很明显，如果员工们不来上班，一个组织要想使生产平稳地进行并实现其目标是很困难的。工作流程被打断了，重要的决策不得不推迟。在以生产线为主的组织里，缺勤就不只是破坏生产了，它可能导致产品质量的严重下滑，有时，可能使生产设备完全瘫痪。一般来讲，如果任何组织的缺勤程度超出正常范围，都会对组织的效果和效率产生直接影响。

虽然大多数缺勤对组织的影响是消极的，但也有这样的情境：若员工主动选择不来上班，组织可能会从中受益。例如，疲劳或过高的压力会大大降低员工的生产率。在那些要求员工警觉性比较高的工作岗位上，如外科医生和飞行员，员工不来上班比他们来点个卯而不全力投入工作对组织来说更值得庆幸。在这样的岗位上，发生一次事故要付出高昂的代价。即使在管理岗位上，虽然错误不是那样一目了然，如果管理者在压力下作出不恰当的决策，还不如他们不来上班更有利于绩效的改进。当然，这些例子缺乏代表性。大多数情况下，组织可以从降低缺勤率中获益。

#### ③流动

组织中的流动(turnover)率高意味着招募、选聘和培训费用的提高。流动也意味着组织的有效运作要受到影响，必须重新找到能够替代的人来充实空缺的岗位并承担其责任。当然，每个组织都有一定的员工流动。如果离开组织的人是没用的或不胜任的人，那么，流动可能是好事。他可以使有能力的人找到适合自己的位置，增加组织内部晋升的机会，给组织添加新生力量。然而，流动常常意味着组织失掉它不想失掉的人。所以，当流动过度，或流走的是那些优秀员工的话，就是一个破坏因素，它会妨碍组织的有效运作。

#### ④工作满意度

工作满意度(job satisfaction)定义为员工希望得到的报酬与他们实际得到的报酬之间的差距。与前面3个变量不同，工作满意度代表的是态度而不是行为。工作满意度成为一个主要的因变量的原因有两点。首先，它是与绩效有关的重要因素；其次，因为组织行为学研究者的价值偏爱。

许多年来，管理者有一种信念：满意的员工比不满意的员工生产率要高。虽然许多证据对这个假设的因果关系提出了怀疑，但我们仍然可以争辩：现代社会不应该只关心生活数量，即关心高生产率和物质的获得，还应该关心生活质量。那些持有强烈人本主义价值观的研究者认为，满意应该是一个组织合法的目标。工作满意度不仅与缺勤和流动是负相关，组织有责任给员工提供富有挑战性的工作，使员工从工作中获得满足。因此，虽然工作满意度代表的是态度而不是行为，组织行为研究者们仍然把它看成是重要的因变量。

### (2) 自变量



自变量(independent variable)指决定生产率、缺勤、流动和工作满意度的因素。

#### ①个体水平的变量

人们带着不同的特点进入组织,这些特点将影响他们在工作中的行为。比较明显的特点是那些个人的或属于传记的特征,如年龄、性别、婚姻状况、人格特征、价值观与态度、基本的能力水平。当个体进入劳动力范畴时,这些特征基本上是完整的,其中的大部分是很难改变的。而他们对员工的行为会有非常大的影响。因此,每一个因素——传记的特征、人格、价值观和态度以及能力——都是自变量。另外4个个体水平的变量为:知觉、个人决策、学习和动机也会影响员工的行为。

#### ②群体水平的变量

人在群体中的行为远比个人单独活动的总和要复杂。因此,理解组织行为的下一步是研究群体行为。这部分的因素包括团队工作、沟通模式、领导方式、权力和政治,群体间关系和冲突水平等。

#### ③组织系统水平的变量

当把正式的结构加到前面有关个体和群体的知识中时,组织行为就到达了其复杂性的最高水平。正式组织的设计、技术和工作过程、组织的人力资源政策和实践(即选拔过程、培训项目、绩效评估方法等)、内部文化、工作压力水平等都对因变量有影响。

#### (3) 自变量对因变量的影响

上面的组织行为模型表明了4个关键的因变量和大量的自变量的关系,自变量是根据分析水平来排列的。另外,图中包括3个水平之间的联系。例如,组织结构与领导有关。这是要说明权威和领导是有联系的——管理层通过领导实施他们对群体行为的影响。同样,沟通是个体传达信息的手段,它也是个体和群体行为的纽带。通过模型分别对各自变量的影响进行分析:

##### ①个体水平的变量

a.传记特点。传记特点包括员工的年龄、性别、婚姻状况、抚养人数以及在组织中的服务时间等等。研究表明,年龄似乎与生产率不存在关系;员工年龄越大,任职时间越长,则流动的可能性越低;已婚员工比未婚员工缺勤率更低,流动率更低,对工作的满意度更大。

b.能力。能力是直接和工作绩效相关的,不同个体在能力方面存在差异,而且不同的工作对个体能力的要求也不同。当能力与工作相匹配时,员工的工作绩效就会提高。

c.人格。人格是个体所有的反应方式和与他人交往方式的总合。人格特质包括控制点、自尊、自我监控、冒险倾向、马基雅维里主义以及A型人格。当人格和职业相匹配时,则会产生最高的满意度和最低的流动性。

d.学习。学习指由于经验而发生的相对持久的行为改变。对学习的研究表明,强化对员工的缺勤率、流动率和积极性都有影响。

e.知觉。知觉就是个体为了对自己所在的环境赋予意义而解释感觉印象的过程。各体对工作环境的知觉比真正的工作环境更能影响他们的生产率,工作本身是否有趣或具有挑战性并不重要。一个管理者能否成功地计划组织下属的工作,能否真正帮助他们有效地构建工作,都远远不如下属对该管理者这种努力的知觉那么重要。同样,对工作的报酬是否公平,绩效评估的效度以及工作条件的充分性,在某种程度上并不是由具有相同知觉的员工判断,也不能确保个体以满意的眼光解释他们的工作条件。因此,为了对员工的生产率产生积极影响,就需要对员工是如何知觉自己工作的进行评估。流动率、缺勤率和工作满意度也都反映了个体的知觉。如果个体以消极方式认识工作,而管理者又未能成功处理其中的差异,则将导致缺勤率与流动率的增加,以及工作满意度的降低。

f.价值观和态度。价值观是了解员工的态度和动机的基础,同时也影响知觉和判断。价值观对行为没有直接的影响,但它却强烈地影响一个人的态度。态度是关于客观事物、人

和事件的评价性陈述。态度是潜在问题的几个警报,并且态度能够影响到员工的行为。例如,满意和承诺的员工的流动率和缺勤率都很低。如果管理者希望降低员工的缺勤率和流动率——尤其是那些生产率高的员工——他们应当促使员工产生积极的工作态度。

g. 激励。有效的激励可以提高员工的工作满意度,提高劳动生产率,降低缺勤率和流动率。

h. 个体决策。决策者在决策过程中的有时会卷入一些主观偏见,有些行为是非理性和武断的。同时,决策者要警惕这种倾向:为了免于承认自己所犯的错误的而对决策的投入升级。

在个体水平中,个性会影响知觉和激励,价值观和态度也会对激励产生影响,个体的学习会影响能力,知觉、激励、能力和个体学习最终会影响个体决策。

### ②群体水平的变量

a. 群体。任何一个工作群体都是更大的组织的一部分,外部资源丰富,受到高层管理人员支持的群体,容易提高生产率,如果一个群体的成员具备完成群体任务所需要的技能和有助于合作共事的个性特点,这个群体就容易提高生产率。与群体绩效有关的结构性因素包括:角色直觉、群体规范、地位不平等、群体规模、群体人口统计方面的构成、群体任务和群体凝聚力。这些因素都会对群体成员的行为产生影响,从而影响生产率、流动率、缺勤率和工作满意度。

b. 工作团队。团队是组织提高运行效率的可行方式,它有助于组织更好地利用雇员的才能。另外,团队能够促进雇员参与决策过程,提高组织的民主气氛,有激励作用并提高工人的积极性。

c. 沟通。有效的沟通可以降低信息的不确定性,从而提高工作满意度。有效的沟通(对信任和准确的认知,又相互交流的意愿,高层管理者的接纳以及自下而上的沟通要求)与员工的生产率成正比。有效的沟通使员工对努力——绩效、绩效——报酬、报酬——目标三者的关系的认识更加清晰,从而对员工的动机水平方面起着重要作用。在招聘和选拔过程中,向应聘者提供诚实准确的工作信息可以降低离职率。

d. 领导。领导是一种影响一个群体实现目标的能力。不同的领导理论从各自的角度分析和预测了领导对工作绩效和工作满意度的有价值的潜在因素。

e. 权力与政治。权力之一个人用以影响另一个人的能力,权力的基础包括强制、奖赏、法定、专家和参照。上司的权力在决定下属员工的工作满意度时起着重要作用。有效的使用专家权和参考权可以导致更高的员工绩效、承诺和工作满意感。组织政治行为指那些不是有正式角色所要求的,但又影响或试图影响组织中利害分配的活动。员工高明的政治技巧可以带来良好的绩效评估,员工感觉组织中的政治行为越多,他们的满意度就越低。

f. 冲突。冲突的水平可能过高或过低,任何一种极端情况都阻碍了工作绩效。当冲突达到最佳水平时,它可以阻止迟滞,激发创造力,培养变革的萌芽。但冲突过高会导致群体分裂并且合作受阻。

g. 群体间关系。群体间关系的效果和质量会显著影响到一方甚至双方的群体工作绩效以及成员的工作满意度。当组织绩效取决于有效的群体关系,并且群体之间的相互依赖性十分密切时,管理层就要保证实施恰当的综合机制。

h. 群体决策。群体决策的效果较好,而效率低于个体决策。

群体水平的变量相互关系较为复杂,除了群体决策,各变量都会对群体结构产生影响,而领导和组织结构有关,从而将群体和组织联系在一起。

### ③组织系统水平的变量

a. 组织结构和设计。组织结构有助于减少不确定性,明确工作内容,澄清员工所关心的问题,并激励他们提高工作绩效。组织结构在某种程度上也限制着员工的所作所为,它对员工的工作绩效和满意度的影像,与员工的个人喜好有关,受个体差异的调解。

b. 技术、工作设计和压力。技术正在改变人们的工作内容和他们的工作行为。有效的工作设计可以增强员工的激励水平。自主性强、反馈机制好的工作，对于渴望对工作有较大的控制权的员工来讲，可以增强他们的满意度，向员工提供这种意识，可以抬高他们的工作积极性。压力感对员工绩效的影响可以是正面的，也可以是负面的。对大多数人而言，低于中等水平的压力能有助于增强员工的敏锐性、反应能力，从而使他们的工作绩效提高。但经受高水平的压力感，或持续时间过长的中等水平压力感，会使员工绩效降低。压力感并不直接影响员工满意度，虽然低于中等水平的压力感有助于员工提高绩效，但他们仍然认为，这种压力感令人不快。

c. 人力资源政策与实施。组织的人力资源政策和实践活动，对员工的行为和态度有很重要的影响。不当的甄选录用会引发员工对工作的不满意感。培训可以提高员工成功地完成自己的工作所需要的技能，从而是一种激励手段，培训还可以提高员工的自我效能感。绩效评估的不公平会降低员工的努力程度、增加缺勤率或寻找其他工作机会。另外，如果评估是以行为和结果导向的标准为基础的，职业问题和绩效问题经过了充分的讨论，下属有机会参与绩效评估过程，那么，员工的绩效和工作满意度就会提高。员工的报酬对工作满意度、缺勤率、流动性和绩效都有很大的影响。

d. 组织文化。员工对组织的总体认知实际上就变成了组织的文化或个性。肯定或否定的认知又影响着员工的工作绩效和工作满意度，而且，文化力度越强，影响就越大。

在组织系统水平中，技术、工作设计和压力，人力资源政策与实施，组织文化都会影响组织结构和设计，而组织结构和设计也会反过来影响其他因素。

另外，模型是权变的，变革和发展对三个模块都有着影响。

可见，大量的自变量因素影响组织的4个因变量因素，从而构成了组织行为学体系。组织行为学关注的就是如何利用各因变量改进生产率，降低缺勤率，减少流动率，提高员工的满意度。人是不同的，我们需要用权变的观点来对待组织行为学，用情景变量来调解组织行为学中的因果关系。