

北京师范大学 2001 年招收攻读硕士学位研究生入学考试试题

专业：行政管理 科目代码：512

考试科目：管理学

研究方向：行政管理的理论中、现代公务员制度达国家行政管理研究、城市社区研究、公共政策与政府管制

一、简答题（每题 10 分共 40 分）

- 1.简述管理过程学派的基本观点。
- 2.简述理想行政组织的特点和优劣。
- 3.领导者为何要学会授权？
- 4.人员配备的根本原则。

二、论述题（每题 30 分共 60 分）

- 1.行为科学的主要内容有哪些？
- 2.结合实际谈谈如何做好管理决策工作。

**参考答案:**

**一、简答题（每题 10 分共 40 分）**

**1.简述管理过程学派的基本观点。**

答：管理过程学派又叫管理职能学派、经营管理学派。一般认为这一学派渊源于法约尔。法约尔提出的管理的五种职能，形成了一个完整的管理过程。管理过程学派的研究对象就是管理的过程和职能。管理过程学派的基本观点如下：

（1）管理就是在组织中通过别人或同别人一起完成工作的过程。管理过程同管理职能是分不开的。所以管理过程学派试图对管理过程和管理职能进行分析，从理性上加以概括，把用于管理实践的概念、原则、理论和方法结合起来形成一门管理学科。

（2）各种组织以及组织中各个层次的管理环境都是不同的。但是管理则是一种普遍而实际的过程，同组织的类型或组织中的层次无关。管理知识中有一个纯属管理的核心部分，如直线制、部门化、管理幅度、管理控制技术，就是普遍适用于各种组织和组织中的各个层次的。把这些经验加以概括，就成为基本管理理论。有了管理理论，就可以通过对理论的研究、实验和传授，改进管理的实践。

（3）管理过程学派的基本研究方法是：第一步，把管理人员的工作划分成一些职能，如法约尔划分为计划、组织、指挥、协调、控制五项，孔茨划分为计划、组织、人事、领导、控制等五项。第二步，是对这些管理职能进行研究，并从丰富的管理实践中探求管理的基本规律，以便详细分析这些管理职能。他们主张对每项职能提出一些基本问题，然后加以分析和归纳。这些问题有：每项职能的特点和目的是什么；每项职能的结构是什么；存在些什么组织要素；每项职能有些什么过程、技术和方法；其各自的优缺点是什么；有效实施每项职能的障碍是什么；如何排除这些障碍。管理过程学派认为，应用这种研究方法就可以把管理工作的一切主要方面加以理论的概括而建立起管理理论，用以理解和指导管理实践。

**2.简述理想行政组织的特点和优劣。**

答：理想行政组织理论是由韦伯提出的。韦伯出身于德国一个有广泛的社会和政治关系的富裕家庭，先后担任过教授、主编、政府顾问和作家。他因提出了理想的行政组织体系、对古典组织理论做出杰出贡献而被誉为“组织理论之父”。他理想的行政组织形式具有以下一些特点：

（1）存在明确的分工。把组织内的工作分解，按职业专业化对成员进行分工，明文规定每个成员的责任和权力。

（2）按等级原则对各种公职或职位进行法定安排，形成一个自上而下的指挥链等级体系。每个下级都处在一个上级的控制和监督下。每个管理者不仅要对自己的决定和行动负责，而且要对下级的决定和行动负责。

（3）根据经过正式考试或教育培训而获得的技术资格来选拔员工，并完全根据职务的要求来任用。

（4）除个别需要通过选举产生的公职以外，例如，选举产生的公共关系负责人，或在某种情况下选举产生的整个单位负责人等，所有担任公职的人都是组织任命的。

（5）行政管理人员是“专职的”管理人员，领取固定的“薪金”，有明文规定的升迁制度。

（6）行政管理人员不是他所管辖的那个企业的所有者，只是其中的工作人员。

（7）行政管理人员必须严格遵守组织中规定的规则、纪律和办事程序。

（8）组织中成员之间的关系以理性准则为指导，不受个人情感的影响。组织与外界的关系也是这样。

理想行政组织的优点是：这种高度结构化的、正式的、非人格化的理想行政组织体系是强制控制的合理手段，是达到目标、提高效率的最有效形式；这种组织形式在精确性、稳定

性、纪律性和可靠性等方面都优于其他形式，能适用于各种行政管理工作及当时日益增多的各种大型组织。

本理论的缺点是这种理想行政组织是理想化的，在现实生活中是难以存在的。

### 3.领导者为何要学会授权？

**答：（1）**授权也是一门领导艺术，领导艺术是指领导者在行使领导职能时，所表现出来的技巧。它是建立在一定知识、经验基础上的，非规范化，有创造性的领导技能。领导艺术有随机性、经验性、多样性和创造性的特点。领导工作是一门科学，亦是一门艺术。这表明领导工作是一项创造性的工作。领导工作就是一种富有创造性的领导方法的体现。管理工作要求领导者具备灵活运用各种领导方法的能力和技巧，创造性地开展工作，来实现组织的目标。

领导艺术始终存在于领导工作之中，包含的内容非常广泛、丰富。一般而言应包括授权艺术、决策艺术、会议艺术、用人艺术等。下面具体讲一下授权艺术。

（2）授权是指上级主管委授给下属一定的权力和责任，使下属在一定的范围内，有相当的自主权、决定权。授权者对被授权者有监督权，被授权者对授权者有报告情况和完成相应工作的责任。

授权中一条最重要的原则，就是领导者把一部分权力和责任授予下属后，领导者依然负有责任。除此之外，还有一些原则应当遵循：①“因事择人，视能授权。”一切以被授权者的才能大小和工作水平高低为依据；②授权之前，应当对被授权者进行严格的考察，力求将权力和责任授予最合适的人；③必须向被授权者明确交代任务目标及权责范围，便于被授权者在工作中有所遵循；④授权者只能对直接下属授权，而不应越级授权；⑤凡是涉及到有关组织全局的问题，不可轻易授权，一般应由领导层集体讨论研究，慎重决策；⑥授权者对被授权者应保持必要的监督和控制，建立和掌握一套行之有效的控制方法。

（3）授权艺术是领导艺术的主要组成部分。因此，授权对领导艺术的培养是相当重要的。授权要对有管理能力的人授权。一名通过猎头公司新挖来的管理人才，可能以前没有为公司做出任何成绩(甚至可能以前效力于竞争对手)，但只要他具有管理能力，并忠诚于公司，照样可以让他担任很高的领导职务。

### 4.人员配备的根本原则。

**答：**人员配备是为组织的每个岗位配备适当的人。人员配备首先要满足组织的需要，同时，也要为每个人安排适当的工作，因此要考虑满足组织成员个人的特点、爱好、动机和能力。为求得人与事的最佳组合，人员配备过程中必须依据一定的原则，具体如下：

（1）因事用人的原则。因事用人指应该以所空职位和工作的实际要求为标准来选拔符合标准的各类人员。组织用人的目的是使其担当一定的职务，要求其从事与该职务相应的工作。要有效完成工作，首先要求工作人员具备相应的知识和能力。因此，因事用人使人员配备的首要原则。

（2）因材适用的原则。因材适用指根据人的能力和素质的不同，去安排不同要求的工作。不同的工作要求不同的人员来担当，而不同的人也具有不同的能力和素质，能够从事不同的工作。从人的角度来看，只有根据每个人的特点来安排工作，才能最大程度地发挥他们的潜力，最大限度地激发他们的工作热情。

（3）用人所长的原则。用人所长指在用人时不能求全责备，管理人员应该注重发挥人的长处。在现实生活中，由于人的知识、能力以及个性的发展是不平衡的，组织中的工作任务要求又具有多样性，因此，完全意义上的全才是不存在的，就算是存在，组织也不一定非要选用这种全才，而是应该选择最适合职位要求的候选人。有效的管理就是要发挥人的长处，并使其弱点减少到最小。

（4）人事动态平衡的原则。人事动态平衡就是指要使那些能力发展充分的人去从事组



组织中更为重要的工作,同时也要使能力平平、不符合职务需要的人得到识别以及合理的调整,最终实现人与工作的动态平衡。处在动态环境中的组织是在不断发展的,工作中的人的能力和知识也是在不断丰富和提高了,同时,组织对其成员的素质认识也是不断完善。因此,人与事的配合是需要不断调整的,以使能力平平、不符合职务需要的人有机会进行力所能及的活动,使能力超群的人担当更加重要的工作和更高的职务,使每个人都得到最合理的使用,实现人与工作的动态平衡。

## 二、论述题(每题 30 分共 60 分)

### 1.行为科学的主要内容有哪些?

**答:**行为管理理论包括梅奥及其领导的霍桑试验、X—Y 理论、马斯洛的需求层次论、期望理论、双因素理论。

20 年代末到 30 年代初全世界出现经济大危机,在美国,罗斯福政府从宏观上对经济实施管制,管理学者们则开始从微观上研究“硬件”以外的造成企业效率下降的影响因素。

行为科学理论阶段重视研究人的心理、行为等对高效率地实现组织目标(效果)的影响作用。这些研究起源于以梅奥(G. E. Mayo)为首的美国国家研究委员会与西方电气公司合作进行的霍桑实验(1924—1932),该实验的结论——职工是“社会人”而非“经济人”,企业中存在“非正式组织”,新型的领导能力在于提高职工的满足度,存在霍桑效应等——引起了管理学者对人的行为的兴趣,从而促进了行为科学理论的发展,该理论主要研究个体行为、团体行为与组织行为。

该时期具有代表性的、到今天依然非常著名的理论成果包括:(1)马斯洛(A. H. Maslow)的需求层次理论认为:人的需求分为生理的需求、安定或安全的需求、社交和爱情的需求、自尊与受人尊重的需求以及自我实现的需求等五个层次,当某一层次的需求满足之后,该需求就不再具有激励作用。在任何时候,主管人员都必须随机制宜地对待人们的各种需求。(2)赫茨伯格(F. Herzberg)的双因素理论把影响人员行为绩效的因素分为“保健因素”与“激励因素”,前者指“得到后则没有不满,得不到则产生不满”的因素,后者指“得到后则感到满意,得不到则没有不满”的因素。主管人员必须抓住能促使职工满意的因素。(3)麦克莱兰(D. C. Maclelland)的激励需求理论指出,任何一个组织及每个都代表了实现某种目标而集合在一起的工作群体,不同层次的人具有不同的需求,因此,主管人员要根据不同人的不同需求来激励,尤其应设法提高人们的成就需要。(4)麦格雷戈(D. M. McGregor)的“X 理论—Y 理论”是专门研究企业中人的特性问题的理论。X 理论是对“经济人”假设的概括,而 Y 理论是根据“社会人”、“自我实现人”的假设,并归纳了马斯洛与其他类似观点后提出的,是行为科学理论中较有代表性的观点。随着对人的假设发展至“复杂人”,又有人提出了超 Y 理论。(5)波特—劳勒模式由波特(L. M. Porter)和劳勒(E. E. Lawler)合作提出,该模式提出,激励不是一种简单的因素关系,人们努力的程度取决于报酬的价值、自认为所需要的能力及实际得到报酬的可能性,管理者应当仔细评价其报酬结构,把“努力—成绩—报酬—满足”这一连锁关系结合到整个管理系统中去。

战后 40 年代到 60 年代,美国国势与经济水平都得到了大幅度的发展,除了行为科学理论得到长足发展以外,许多管理学者(包括社会学家、数学家、人类学家、计量学家等)都从各自不同的角度发表自己对管理学的见解。其中较有影响的是以巴纳德(C. Barnard)为创始人的社会合作系统学派、西蒙(H. A. Simon)为代表的决策学派以及德鲁克(P. F. Drucker)为代表的经验(案例)学派等,到 80 年代初发展为十一大不同学派,孔茨(H. Koontz)称其为管理理论丛林。

同一时期,还有个新的现象不容忽视,这就是对顾客需求的重视。经济的发展、市场的繁荣促使卖方市场开始向买方市场转变,于是,由美国质量管理专家费根堡姆(A. V. Feigenbaum)首倡的全面质量管理(TQM)“始于顾客,终于顾客”的思想开始引起管理界

的重视，并为世界各国广为传播和接受。与其说 TQM 是质量管理，莫如说它是以质量为中心的企业管理，而质量好坏的评判是由顾客说了算的，因此需要首先从外部了解需要，然后实施内部质量控制，最后落脚于“顾客满意”。

## 2. 结合实际谈谈如何做好管理决策工作。

答：决策指为了实现某种目标而对未来一定时期内有关活动的方向、内容及方式的选择或调整过程。决策是管理的核心，决策的构成要素有：决策者、决策目标、自然状态、备选方案、决策后果、决策准则。

(1) 要进行科学的决策，需要做到遵循科学的决策步骤以及科学的决策原则，具体如下：

### ① 提出问题

所有决策都是针对决策者要解决的问题进行展开的。因此，决策者在决策之前必须根据调查研究，提出要解决的问题，没有需要解决的问题，也就不需要进行决策了。

### ② 确定目标

决策目标是决策者对未来一段时期内所要达到的目的和结果的判断。决策目标的正确与否对决策的成败关系极大，决策目标选择不准确，必然会导致决策的失误。目标是决策的方向，没有目标的决策就是盲目的决策。在确定决策目标时，应该注意以下几个问题：

第一，决策目标要明确具体。一般地说，越是近期目标，就越要求明确具体，远期目标则可以有一定的模糊性。

第二，目标要切合实际，也就是说，要防止目标偏高或偏低。目标偏高，按照现有的条件是很难达成目标的要求；目标偏低，按照现有条件即使不经过努力也可以达到目标，这两种情况都不利于充分发挥组织的潜能。

第三，多目标应有主次之分。在多目标决策的情况下，应尽可能剔除那些从属性的或不太重要的目标，使决策目标的数量尽量减少，从而更有效地把握主要目标。为此，首先要弄清目标间的相互关系，分清主次。

### ③ 科学预测

决策是针对未来行动的，因此，在决策之前，必须对决策对象及其所处的外部条件可能发生的变化进行预测。在此基础上，才能根据决策的目标和现实条件及未来可能发生的变化，合理地制定决策方案。决策过程中所需要的信息和所要进行的预测，随决策的内容和决策对象的不同而有所不同。一般来说，任何决策都需要以下几个方面的信息和预测：决策对象的现状，决策对象的发展规律，决策对象外部条件的发展变化。

### ④ 拟定方案

决策的本质就是选择，而要进行选择，就必须有多个备选方案，没有选择也就没有了决策，因此，在决策过程中，拟定多个备选方案是一个非常重要的阶段，它直接决定了决策的质量。决策方案的拟定应满足整体上的齐全性和个体间的排斥性这两个条件。整体上的齐全性是指应把所有可能的备选方案都找出来，不使其有任何遗漏；个体间的排斥性，指的是各个方案之间应有原则的差异且互相排斥，执行了方案 A 就不能同时执行方案 B。

拟定方案的步骤，一般可以分为条件分析、措施分析和行动阶段分析三大步骤。条件分析应从多方面入手，主要包括约束条件分析、边界条件分析、现有条件分析和可能条件分析等，其中，边界条件分析是指目标一般而言都是有伸缩性的，最高限制的目标和最低限度的目标所对应的条件就是边界条件。措施分析也就是分析如何使可能条件变为现实条件，它包括直接促进目标实现的措施的分析 and 应变措施的分析。行动阶段分析即要分析如何分步骤地实现目标。

### ⑤ 方案评价

为了从多个备选方案中选出最佳的方案，需要对这些方案进行比较和评价，对方案的评

估不能仅凭个人的主观好恶，而是应该采取科学的态度、依据科学的标准来进行，要研究各个方案的限制因素，综合评价各个方案的技术合理性、措施可操作性、经济时效性、环境适应性以及对社会和生态的影响，分析各个方案可能会出现的问题、困难、障碍、风险，并制定相应的防范以及应变措施。

#### ⑥选定方案

选定方案是决策过程中最为关键的一步。在这一步中，应注意以下几个问题：

a.在实际决策过程中，由于受主客观条件的限制，很难找到最优的方案，一般而言，只要找到了决策者认为满意的方案就可以了。

b.选定方案不是简单地挑选一个，丢弃掉其他方案。因为不同的决策方案往往是不同专业、不同业务人员或同组人员从不同角度来拟定的，它受决策方案拟定者主观意识的限制。对一个问题的不一致看法，并不等于他们的看法是错误的，或者是一点也不可取的。往往是各种不同方案各有利弊。决策者要把这些方案都放在一起，综合考察它们的利弊，尽量发挥各方案的优点，克服其缺点，把不同方案综合成更优秀更可行的方案。这实际上是在原有方案基础上的再创造。

c.要综合考虑各种指标，防止片面注重经济效益指标。

d.决策者要准确地权衡不同方案的利弊并做出正确选择，要注意以下问题：a.要正确处理与专家的关系。现代决策必须有专家参与，决策者应该尊重专家的意见，但是也不能被专家的意见左右，从而放弃自己在决策过程中的责任。b.决策者要有战略的系统的观点，要依靠当初确定的目标来审查方案，并且对不同的方案也要有不同的考虑。c.要敢于承担风险，这是对决策者开拓意识和进取精神的考验。

#### ⑦检验决策

决策方案选定之后，应在对全局具有典型意义的地方，严格按照选定的决策方案进行试点，不能随便找一个地方试点，也不能给试点单位提供任何特殊的条件。同时，这种试点不能只在一处进行，而必须要有相同条件下的一般“对照组”，以便能够进行比较鉴别，从而得出科学的结论。如果试点成功，即决策方案被试验证实，选定的决策方案就可以进行普遍性地实施；如果试点失败，则应该及时反馈，进行跟踪检查和决策修正。

#### ⑧实施决策

制定、检验决策的完成，并不意味着决策过程的结束，只有把它们和实施、执行决策结合起来，才算是构成了科学决策的完整过程。在决策实施执行的过程中，即使是决策方案事先经过了细致周密的考虑，也会因各因素的不断变化而出现偏离目标的情况，这就要在决策执行的过程中，实施控制反馈，进行追踪检查。追踪检查应该从以下三个方面入手：a.制定规章制度；b.用规章制度衡量执行情况；c.随时纠正偏差。如果主客观条件发生重大变化，以至必须重新确定目标，就必须果断地决定，进行追踪决策。所谓追踪决策，是指当原定决策方案的执行表明决策目标将难以实现时，而对目标决策方案所进行的一种根本性的修正。追踪决策只是一种战略转移，但这并不意味着原来决策的崩溃。决策者对此要保持清醒的认识。只有在实践证明原决策方案是错误的，决策者又坚持错误而拒不修正，或者不顾客观条件的变化，盲目地执行原决策时，才会导致原有决策的崩溃。

科学决策应该遵循以下几条原则：

##### ①科学性原则

决策的科学性原则是指决策必须尊重客观规律，尊重科学，从实际出发，实事求是。决策是管理的首要的职能，关系到行动的成败，决策者应当尽可能地避免、减少决策中的失误。要做到这一点，必须按科学的原则办事，将决策建立在科学的基础之上。

执行科学性原则，首先要求决策者具有科学决策的意识。决策具有极强的科学性，容不得半点弄虚作假、哗众取宠的不良作风。决策者只有树立科学决策的意识，才有可能尊重事



实，尊重客观的规律，按科学的决策程序办事。其次，一切决策都应当按照科学的决策程序办理。决策程序就是为了保证决策的正确性所做的决策工作次序安排。最后，决策应尽可能掌握和运用科学的分析方法和手段，特别是现代科学技术手段来帮助决策，如现代科学决策理论、电脑等现代决策工具。决策者不能仅靠想象、凭主观愿望作决策；更不能靠碰运气，甚至迷信作决策。只有运用科学的理论、方法和工具对事物尽可能深入、全面、准确分析的基础上，才能保证决策的正确性。

### ②经济性原则

经济性原则通俗地讲就是节约的原则，节约原则在这里有如下两重含义：

a.决策过程本身所使用的费用最少。决策同其他管理活动一样，需要费用和成本，决策者必须考虑决策过程中的费用和成本。人们之所以不可能按照绝对最优的标准进行决策，其原因就在于要列出所有的备选方案的成本太高，寻找全部的潜在方案常常会得不偿失。决策过程本身的费用和成本与采用的决策程序、决策方式、决策标准等直接相关。在保证决策的科学性、合理性的前提下，应选费用最省、成本最低的决策程序、决策方式和决策标准。

b.决策的内容应坚持经济效益标准。组织中的决策是多种多样的，其中经济活动的决策必须讲求经济效益，现代管理一般不允许不计代价的活动。一个组织所从事的社会、文化、政治等方面的活动，虽然不以经济性的利润为目的，但这些活动同样是有成本的。不同的方案，可能会效果相同，而成本有异。决策就应该选择花费最少、效果最佳的方案，用通俗的话来讲就是要少花钱多办事、办好事。决策不讲经济原则、不计成本和费用的观念是错误的。强调一切决策都应树立起经济效益标准是市场经济的基本要求，每个管理人员都应该牢记这一点。

### ③权责对等原则

权责对等就是谁决策，谁负责，它具有以下两重含义：

a.谁做出决策，谁负责决策贯彻执行。做出决策是为了实施，决策的贯彻执行是决策全过程中不可缺少的一个阶段。在管理中，谁做出了决策，就应由谁负责贯彻实施，其理由是：  
a.决策者最了解方案的优缺点和实施的措施、路线，能够比较好地控制决策实施过程；  
b.谁决策，谁实施是执行谁决策谁对决策后果负责原则的要求。如果决策者不负责贯彻实施决策，一旦决策目标没有实现，或者决策与实际不符合，决策者就可能把责任推给决策的贯彻执行者。

b.谁决策，谁对决策的后果负责。决策具有风险，决策失误，组织会受到或大或小的损失。要减少决策的失误，避免损失，决策者必须对决策的后果负责。这是防止滥用职权、盲目决策，尽最大的可能保证决策科学、正确、可行的基本前提，也是一个制度保障。

### ④时效原则

决策的正确和错误总是和一定的时间界限相联系着的，决策必须具有比较强的时间观念，在瞬息万变的现代社会经济中，每一个决策者都应牢记：“机不可失，时不再来”。能否抓住恰当的时机做出决策，实施决策，也反映了一个决策者所具的决策能力水平高低。

时效原则要求决策必须当机立断。犹豫不决很容易贻误战机，丧失发展的机遇，甚至是重大的发展机遇。这一点对于市场中的企业经营决策来说尤为重要。因为商场如战场，商情如军情，成功的机会就那么一刹那，如果抓住了，企业就会顺利地发展；如果错过了发展的时机，就可能使组织的发展步步落后；一个决策者能否做到当机立断，果敢决策，取决于决策者对环境和条件的分析。

当然，执行时效原则并不等于搞盲动主义，问题没有摸透，措施不够完善，就仓促决策，最后会以失败告终。科学、合理是时效原则的前提。

### ⑤充分发挥集体智慧的原则

决策是一项对能力、水平、知识要求比较高的管理活动，战略性决策尤其如此。在现代

社会管理中，由于生产社会化程度提高，客观事物发展变化快，关系复杂，使正确决策的难度加大，要做出正确决策只靠某一个人的智慧和天才是很难实现的。现在决策的趋势是充分发挥集体的智慧。发挥集体智慧的方法是多种多样，比如设立专家智囊团，建立起集体决策体制。总之，充分发挥集体智慧是当代科学决策的一个很重要的方法。

(2) 为保证决策的质量，决策过程中要注意以下事项：

①注意区分程序化决策和非程序化决策程序化决策与非程序化决策在决策方法上有极大的不同。程序化决策所针对的问题的产生背景、特点及其内、外部的有关因素都已全部或基本上为决策人所掌握，因而，可通过建立规章制度和一定程度的职责分工以及建立教学模型、利用计算机来完成此类决策。对非程序化的决策问题，决策者则往往经验不足，也缺乏准确可靠的统计数据和情报资料，解决这类决策问题，主要依靠决策者本人所具有的经验、知识、洞察力和创造力。

②要明确决策的目的、条件和标准。首先，要反复对决策的必要性进行论证。有些情况下，不做出任何新的决策可能是最好的决策。其次，如果要做出新的决策，决策者必须要弄清新的决策要解决什么问题，它在什么条件下成立，在什么条件下必须放弃。第三，对决策方案的评价标准既要考虑定量的因素，也要考虑定性的因素。最后，决策的目标不能强求绝对的最佳，那是比较难以达成的，一般地说，我们只能获得“满意的”或“足够好的”方案。

③要充分依靠情报资料和科学的决策方法。决策过程中个人的经验、直觉和判断是重要的，但现代决策问题所涉及的知识领域是十分宽广的，光靠个人经验已经不能保证做出了正确的决策，这就需要充分依靠情报资料和科学的决策方法。

④注意吸收下级参与决策。吸收下级参与决策，不仅能够集思广益、更好地保证决策的正确性，而且能让领导者了解该项决策在实施过程中可能遇到的阻力以及下级的态度，以便用足够的时间说服反对者，吸收其合理意见，在取得一致意见的基础上形成决策。意见趋于一致，决策就能迅速付诸于实施，形成行动。反之，如果决策没有相关人员的参加，而将统一思想放在决策之后，看来是决策迅速，但决策之后，必然要花许多时间对执行者进行宣传，说服人们按照决策办事，不仅会使得行动迟缓，而且会出现意想不到的阻力。