

北京师范大学 2005 年硕士研究生入学考试试题

专业：企业管理 科目代码：412

研究方向：企业管理专业所有方向 考试科目：管理学

一、概念题（每题 3 分，共 15 分）

1. SWOT
2. 事业部制
3. “内升法”
4. 沟通
5. 零基预算

二、简答题（每题 10 分，共 60 分）

1. 简述领导者与管理者的异同。
2. 简述前馈控制与反馈控制的含义及各自的优缺点。
3. 简述确定型决策、风险型决策和不确定型决策的区别。
4. 简述组织结构与组织设计概念的主要区别。
5. 简述考评的最常用方法之一。——评价表法的主要优缺点。
6. 简述组织的外部环境与组织的内部环境的含义。

三、论述题（每题 25 分，共 75 分）

1. 结合实际阐述控制职能的重要性。
2. 试论企业组织结构扁平化的必要性及发展趋势。
3. 谈谈你对当代管理理论和研究方法发展趋势的认识。

参考答案

北京师范大学

2005 年硕士研究生入学考试试题

专业：企业管理 科目代码：412

研究方向：企业管理专业所有方向 考试科目：管理学

一、概念题（每题 3 分，共 15 分）

1. SWOT

答：SWOT 分析法是当前最实用也最流行的一种制定战略的方法。所谓 SWOT 分析法，就是通过综合分析企业内部的强项(Strengths)和弱项(Weaknesses)，以及外部环境的机遇(Opportunities)和威胁(Threats)，并以此为基础制定企业的战略。

这一方法的基本点就是：企业战略的制定必须使其内部能力（强项和弱项）与外部环境（机遇和威胁）相适应，以获得投资的成功。下表列出的是在 SWOT 分析中一般所需考虑的因素：

外部 环境	潜在外部威胁（T）	潜在外部机会（O）
	<ul style="list-style-type: none"> • 市场增长较慢 • 竞争压力增大 • 不利的政府政策 • 新的竞争者进入行业 • 替代产品销售额正在逐步上升 • 用户讨价还价能力增强 • 用户需要与爱好逐步转变 • 通货膨胀递增 • 其他 	<ul style="list-style-type: none"> • 纵向一体化 • 市场增长迅速 • 可以增加互补产品 • 能争取到新的用户群 • 进入新市场或市场面的可能 • 有能力进入更好的企业集团 • 在同行业中竞争业绩优良 • 扩展产品线满足用户需要 • 其他
内部 条件	潜在内部优势（S）	潜在内部劣势（W）
	<ul style="list-style-type: none"> • 产权技术 • 成本优势 • 竞争优势 • 特殊能力 • 产品创新 • 具有规模经济 • 良好的财务资源 • 高素质的管理人员 • 公认的行业领先者 • 买主的良好印象 • 适应力强的经营战略 • 其他 	<ul style="list-style-type: none"> • 竞争劣势 • 设备老化 • 战略方向不同 • 竞争地位恶化 • 产品线范围太窄 • 技术开发滞后 • 营销水平低于同行其他企业 • 管理不善 • 战略实施的历史纪录不佳 • 不明原因导致的利润率下降 • 奖金拮据 • 相对于竞争对手的高成本 • 其他

SWOT 分析还可以作为选择和制定战略的一种方法，因为它提供了四种战略，即 SO 战略、WO 战略、ST 战略和 WT 战略。SWOT 分析的基本点在于企业战略的制定必须使其内部能力（强处和弱点）与外部环境（机遇和威胁）相适应，以获取经营的成功。SWOT 分析的主要目的在于对企业的综合情况进行客观公正的评价，以识别各种优势、劣势、机会和威胁因素，有利于开拓思路、正确的制订企业战略。

2. 事业部制

答: 事业部制是西方经济从自由资本主义过渡到垄断资本主义以后, 在企业规模大型化、企业经营多样化、市场竞争激烈化的条件下, 出现的一种分权式的组织形式。事业部制的主要特点是在总公司的领导下, 按产品或地区分别设立若干事业部, 每个事业部在经营管理上拥有很大的自主权, 总公司只保留预算、人事任免和重大问题的决策等权力, 并运用利润等指标对事业部进行控制。如下图所示。



图 事业部制组织结构图

事业部制的管理原则是“集中政策, 分散经营”, 即在集权领导下实行分权管理。由于各事业部具有独立经营的自主权, 这样既有利于调动各事业部的积极性和主动性, 又提高了管理的灵活性和适应性, 还能为管理人才的成长创造良好的机会。因此, 它成为欧美、日本等国各大企业所采用的典型的组织形式。但是, 事业部制也加剧了高层管理者对各事业部管理的难度, 容易产生以各自为中心, 不顾全局的本位主义。

3. “内升法”

答: “内升法”是人力资源招聘的一种基本方法, 是相对于外聘制而言的。“内升法”是指从组织内部提拔那些能够胜任的人员来充实组织中的各种空缺职位。它意味着组织中的一些人将从较低的职位被选拔到较高的职位, 担负更重要的工作。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。

(1) “内升法”的主要优点: ①由于对组织中人员有比较充实和可靠的资料供分析比较, 候选人的长处和弱点都看得比较清楚。因此, 一般来说, 人选比较准确。②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, 能较快地胜任工作。③可激励组织成员的上进心, 努力充实提高其本身的知识和技能。④组织成员感到有提升的可能, 工作有变换的机会, 可提高员工的兴趣和士气, 使其有一个良好的工作情绪。⑤可使组织对其成员的培训投资获得回收, 获得比当初投资更多的培训投资效益。

(2) “内升法”存在的主要缺点: ①当组织对未来所需主管人员的供需缺口比较大, 即组织存在较多的主管空缺职位, 而组织内部的主管人才储备或者是在量上不能满足需要, 或者是在质上不符合职务要求时, 如果仍然坚持从内部提升, 就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, 这对组织活动的正常进行以及组织的发展是极为不利的。②容易造成“近亲繁殖”。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, 而不断创新则是组织生存与发展的不可缺少的因素。③因为提升的人员数量毕竟有限, 若有些人条件大体相当, 但有的被提升, 而有的仍在原来的岗位, 这样, 没有被提升的人的积极性将会受到一定程度的挫伤。

4. 沟通

答：沟通是一个过程，它是指在这个过程中，通过共有符号、标记或行为系统，人与人之间可以进行交流信息的活动。在企业的环境中，沟通除了包括通常意义的沟通之外还包括能够及时有效地产生、收集、分发、存储企业信息，直至最终处置信息。对于人与人之间的沟通可以从以下几方面去理解：

- (1) 人与人之间的沟通主要是通过语言（或语言的文字形式）来进行的。
- (2) 人与人之间的沟通不仅是信息的交流，而且包括情感、思想、态度、观点的交流。
- (3) 在人与人的沟通过程中，心理因素有着重要的意义。在信息发出者和接收者之间，需彼此了解对方进行信息交流的目的和动机，而信息交流的结果是会改变人的行为的。
- (4) 在人与人的信息沟通过程中，会出现特殊的沟通障碍。这种障碍不仅是由于信息通道（即传递）的失真或错误，而且还由于人们所特有的心理障碍所产生的。例如，由于人的知识、经历、职业、政治观点等的不同，对同一信息可能有不同的看法和不同的理解等。因此，在研究人与人之间的沟通过程时，需要了解和研究它的特殊规律。

5. 零基预算

答：零基预算是区别于传统的增量预算而设计的一种编制费用预算的方法。

(1) 所谓增量预算一般是以现有成本费用水平为出发点，结合预算期业务量水平及有关降低成本的措施，调整有关费用项目而编制预算的方法。这种预算往往不加分析地保留或接受原有成本项目，或按主观臆断平均削减，或只增不减，容易造成浪费，并使不必要的开支合理化。零基预算不是以现有费用为前提，而是一切从零做起，从实际需要和可能出发，像对待决策项目一样，逐项审议各种费用开支是否必要合理，进行综合平衡，从而确定预算成本的一种方法。

(2) 零基预算的程序。①首先针对企业在预算年度的总体目标以及由此确定的各预算单位的具体目标和业务活动水平提出相应费用计划方案，并说明每一费用的理由与数额；②按“成本效益分析”方法比较每一项费用及相应的效益，评价每项开支计划的重要程度（最好能相应划分等级，区分不可避免成本与可延缓成本），以便区别对待；③对不可避免费用项目优先分配资金，对可延缓成本则可根据动用资金情况，按轻重缓急分级依次安排预算项目，最后经协调后具体规定有关指标，逐项下达费用预算。

(3) 在实行零基预算方法时，一方面要充分调动和利用各级管理人员的积极性和创造性，主动控制开支；另一方面又要掌握重点，统筹组织，量力而行。该法自本世纪 60 年代美国人提出来之后，至今已被西方发达国家制造企业做为间接费用预算的编制方法。

二、简答题（每题 10 分，共 60 分）

1. 简述领导者与管理者的异同。

答：通常有一种误解，以为管理者就是领导者，其实不然。管理者只有懂得并实施领导，才是领导者。而为了有效地进行管理，必须有效地实施领导。

(1) 领导者与管理者的相同之处。一方面，领导职能是管理职能的一部分，管理职能的范围要大于领导职能；另一方面，两者之间又有着许多相同或相似之处，比如，两者的活动都明显地表现为追求广泛的社会效益和经济效益；同时两者的行动也都不可避免的要受到外部环境的制约，所以要求两者都要有相应的素质和很好的应变、纠错能力等。但是，就当今世界各方面的发展趋势来说，高效的管理活动与有效的领导行为相结合应当是任何组织发展缺一不可的条件。

(2) 领导者与管理者的不同之处。①管理者和领导者的不同个性。管理者的文化强调的是理性和控制。不论其精力所指向的是目标、资源、组织结构还是员工，一个管理者始终是一个问题解决者。而领导的另一个概念则指向对于领导到底是什么的某种具有神秘色彩的

理解。按照这种认识，只有那些伟大人物才配得上去演出权力与政治的戏剧。就这个意义而言，领导是一种“心理剧”，在这样的舞台上，那些光芒四射却又内心孤独的人物必须先控制他们自己，然后才能去控制别人。

②对于目标的态度不同。管理者倾向于采取非个人的乃至消极的态度来对待目标，其目标来自于需要而非愿望，因此，这种目标深深植根于他们所在的组织的历史和文化当中。领导者对待目标的态度是积极的而非消极的，他们创造观念而不是回应观念。领导者对目标抱着一种个人化的积极的态度。领导者的作用在于改变观念，激发想象力，确立新的期望。

③工作的观念不同。管理者把工作看作是一个授权的过程，包括一系列人与观念的结合，以确立战略，做出决定。在这个授权过程中，管理者的技巧显得有些灵活：一方面，他们斤斤计较，讨价还价；另外一方面，他们运用奖励、惩罚和各种其他形式的强制措施来达到目的。领导者的工作方法却大不相同。管理者只有有限的几个选择，而领导者却能对老问题想出新方法。而且，领导者往往需要提出想象来激发人民的支持和认同，然后才考虑落实这些想象的可行措施。

④与他人的关系不同。管理者喜欢与别人一起工作。他们会尽量避免单独的活动，因为这样会让他们觉得非常不自在。对于管理者而言，他要常常考虑的问题是：如何把一个非赢即输的局面转化成一个双赢的局面。与之相反，人们从领导者的嘴里，听到的却往往是煽情的语言。领导者往往对是与非、爱与恨倾注强烈的感情。在由领导者主导的结构中，人际关系往往紧张、动荡，有时候甚至有些混乱。这样一种气氛会强化个人的号召力，同时往往会带来一些意想不到的结果

⑤自我意识。管理者把自己看成是保守主义者和现存秩序的维持者。他们所发挥的作用，与任务和责任观念相一致。而领导者则发现自己游离于所处的环境之外。他们可以在一个组织中工作，但他们从来不属于这个组织。他们对自我的认知不依赖于组织成员、工作岗位或者其他的角色分类。

在理想条件下，所有的管理者都应该是领导者，管理者都应成为能相应或促使组织其他成员努力实现既定目标的人。但是现实中的管理者并不能使自己成为这样的领导者，尽管他们表现上都处于管理者的职位，但既不能有效利用职权，也没有个人的影响力，从而不能有效地发挥对他人地领导作用。如果不能居领导之“职”，行领导之“能”，那么他就不是名副其实的领导者。

2. 简述前馈控制与反馈控制的含义及各自的优缺点。

答：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。按控制时点的不同，可以将控制划分为前馈控制、同期控制和反馈控制三种类型。

(1) 前馈控制是在工作开始之前进行的控制，所以也叫预先控制。前空控制集中注意进入组织的各种资源或工作的投入，使它们在转换过程之前就得到数量和量的有效控制。前馈控制以未来为导向，在工作开始之前对工作中可能产生的偏差进行预测和估计，采取防患措施，一边在实际偏差产生之前，管理者就运用各种手段对可能产生的偏差进行纠正，消除工作中的偏差于产生之前。如在企业中，制定一系列规章制度让职工遵守，进而保证工作的顺利进行；为了生产出高质量的产品而对原材料质量进行控制等，都属于前馈控制。

①前馈控制的优点。首先，前馈控制是在工作开始之前进行的控制，因而可防患于未然，避免事后控制对于已经铸成的差错无能为力的弊端。其次，前馈控制针对某项计划行动所依赖的条件进行的控制，不针对具体人员，不会造成心理冲突，易于被员工接受并付诸实施。

②前馈控制的不足主要在于其实施的条件比较多。它要求管理者拥有大量准确可靠的信息，对计划行动过程有清楚的了解，懂得计划行动本身的客观规律性并要随着行动的进展及时了解新情况和新问题，否则就无法实施前馈控制。由于前馈控制所需要的信息常常难以获

得，所以在实践中还必须依靠其他两类控制方式。

(2) 反馈控制又称事后控制、成果控制，指在一个时期的生产经营活动已经结束以后，对本期的资源利用状况及其结果进行总结。主要包括财务分析、成本分析、质量分析以及职工成绩评定等内容。这类控制主要是分析工作的执行结果，将其与控制标准相比较，发现已经发生或即将出现的偏差，分析其原因和对未来的可能影响，及时拟定纠正措施并予以实施，以防止偏差继续发生或防止其今后再度发生。

①反馈控制的优点。首先，反馈控制为管理者提供了关于计划的效果究竟如何的真实信息。如果反馈显示标准与现实之间只有很小的偏差，说明计划的目标是达到了；如果偏差很大，管理者就应该利用这一信息使新计划制订得更有效。其次，反馈控制可以增强员工的积极性。因为人们希望获得评价他们绩效的信息，而反馈正好提供了这样的信息。

②反馈控制的主要缺点在于只能事后发挥作用。任何供以反馈分析的结果都是既定的、不能改变的结果，惟一的作用是为以后类似的工作提供警戒与参考。而且，偏差发生与被发现并得到纠正之间有较长一段时滞，这必然对偏差纠正的效果发生很大影响。但是在许多情况下，反馈控制是唯一可用的控制手段。

除了上述两种控制方式外，还有同期控制，这三种控制方式互为前提互相补充。现实中，很少有组织只采取唯一的控制方式，而是综合运用三种控制方式，对各种资源的输入、转换和输出进行全面的全过程的控制，以提高效果。

3. 简述确定型决策、风险型决策和不确定型决策的区别。

答：决策就是人们为了达到一定目标，在掌握充分信息和对有关情况进行深刻分析的基础上，用科学的方法拟定并评估各种方案，从中选出合理方案的过程。决策是管理的核心。决策按其所处的客观状态可以分为确定型决策、风险型决策和不确定型决策三种。

(1) 确定型决策是每个决策方案只有一种确定无疑结果的决策称为确定型决策。在现实生活中绝对确定型决策是没有的，多少总带有一定程度的不确定性，但在不确定性很小时，为了处理方便，可以按确定型决策来处理。确定型决策比较简单好做，如果方案的数目有限而且不多，那么，只要比较各个方案的结果孰优，即可选出一个满意的方案。如果方案的数目无限（是个决策变量域）则可应用运筹学中的最优化方法（如线性规划、非线性规划、整数规划和动态规划等）来确定最优解，或用确定型模拟方法来确定一个近似的最优解。

(2) 风险型决策又叫随机型决策，指决策者面临可能出现的两种或两种以上的自然状态，而其发生的概率（可能性）为已知（或能够预测出来）的条件下的决策。风险型决策也叫统计型决策或随机型决策。风险型决策所处理的决策问题应该具备的条件：①有一个明确的决策目标，如收益最大，损失较小等；②存在两个或两个以上可供选择的行动方案，并且最后只选定一个方案；③存在两个或两个以上的不以决策者主观意志为转移的自然状态，或者存在一个不以决策者主观意志为转移的状态变量的概率分布；④不同方案在各种自然状态下或某一概率分布下的损益值可以预先确定；⑤各种自然状态发生的概率或者某一概率分布的概率密度函数可以预先算出或估计出来。风险型决策是以概率或概率密度函数为基础的，因而具有随机性。风险型决策一般适用决策树的方法进行决策。

(3) 不确定型决策是面对可能出现不同的客观状态但又未知状态出现的概率，这种条件下的决策叫做完全不确定型决策，简称不确定型决策。不确定型决策所用的决策标准为：①大中求大标准，即比较各方案的最好效果，然后选出最理想者。这是一个乐观的标准，也是最冒险的标准。②最大最小标准。选用该标准时，先找出各方案的最坏后果，然后选出相对较好者。这是一个保守的标准。③现实主义标准。选用此标准时，先由决策者根据其对客观可能性的乐观程度的估计，设定一个“乐观系数”（在0和1之间取），计算各方案的现实估计值。现实估计值=最好结果 \times （乐观系数）+最坏结果 \times （1—乐观系数），然后选出现实估计值最好的方案。该方案属于折衷标准，但困难在于没有一个设定乐观系数的客观办法。

④推理标准。其依据是“不充足理由原则”，即认为既然没有什么充足理由可以证明哪个客观状态的出现概率较大，所以只能假定它们的概率是相同的，故亦称等概率标准。选用此标准时，先按等概率假设来计算各方案的假定期望值，然后选出假定期望值最好的方案。⑤最小最大后悔标准。决策者往往都有因客观状态的实际出现不符合愿望而后悔决策没有选好的体验，因此如何使决策后可能出现的后悔最小，就可以作为一个决策标准。

由以上分析可以看出，三种决策类型的主要不同在于所解决的决策问题的类型不同，针对不同的问题类型，三种决策类型都给出了相应的决策方法。

4. 简述组织结构与组织设计概念的主要区别。

答：组织结构和组织设计是组织学里两个最基本的概念。

(1) 组织结构指一个组织实体构成的框架体系。组织结构有三层含义，即复杂化、正规化和集权化。具体如下：①复杂化指的是组织分化的程度。各种组织由于规模大小不一，组织内部劳动细致分工的差异，导致横向与纵向的管理幅度与层次关系各不相同。组织单位的地理位置分布越是广泛，则人员与活动的协调、控制就越是困难，这就决定了组织结构的复杂化。②正规化是指组织内部的人员行为规范化的程度。组织要依靠规则和程序来引导员工的行为。一个组织为实现共同目标，必须确定员工行为的规范准则，为各个岗位制作各种规定，指示员工可以做什么以及不可以做什么。一个组织建立的各种规章条例越多越完善，它的组织结构就越正规化。③集权化是指决策制定权力掌握在什么人手里。每一个组织都形成自己特有的职位或职务结构，必然会产生职权、授权与分权的问题。有一些组织，决策是高度集中，问题自下而上传递给最高管理人员，由他们选择合适的行动方案。另一些组织，决策制定权力是授予下层人员，这称为分权化。

(2) 组织设计是以企业组织结构为核心的组织系统的整体设计工作。它是企业总体设计的重要组成部分，也是企业管理的基本前提。①组织设计的内容主要包括：岗位设计；部门设计；管理层次和管理幅度设计；决策系统的设计；协调与沟通系统的设计；控制系统的设计；组织行为规范的设计。②组织设计的一般原则：专业分工与协作原则；统一指挥原则；有效管理幅度原则；责权利相结合原则；集权与分权相结合原则；稳定性与适应性相结合的原则；执行与监督机构分设的原则。③组织设计中应考虑的基本因素包括：企业外部环境、企业目标和战略、企业规模、企业发展阶段、企业人员素质等。

(3) 由上面对两个概念的阐述可以看出，组织结构是一个名词，而组织设计是一个动词，组织设计是对组织结构的设计，组织结构是组织设计的结果。

5. 简述考评的最常用方法之一——评价表法的主要优缺点。

答：业绩评价表法是被采用得最普遍的一种方法。这种方法主要是借助事先设计的等级量表来对员工进行考评。使用评级量表进行绩效考评的具体做法是：根据考评的目的和需要设计等级量表，表中列出有关的绩效考评的项目，并说明每一项目的具体含义，然后将每一考评项目分成若干等级并给每一等级相应的分数，由考评者对员工每一考评项目的表现做出评价和记分，最后计算出总分，得出考评结果。

(1) 评价表法的优点在于简便、快捷，易于量化。由于评价表是事先设计好的，评价者只需用针对表中给出的项目，一一打分即可。如下图就是一个简单的评价表：

	政策水平					领导能力					团结协作				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E		A	B	C	D	E
李明																
张景红																
.....																

由上图可以看出，员工被评价的项目都已经列在了评价表中，并且每个评价项目的等级也都列了出来，评价者只需用根据实际情况对被评价者进行评分即可，简单方便，易于操作。

(2) 其缺点在容易出现主观偏差和趋中误差。等级宽泛, 难以把握尺度。大多数人高度集中与某一等级。一般来讲, 事物的操作方法一旦简化, 就会导致不精确的产生, 这种绩效考评的主要缺点就在于不精确和容易受主观方面的影响。

6. 简述组织的外部环境与组织的内部环境的含义。

答: 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制约组织活动方向和内容。组织的生存环境环境可以分为外部环境和内部环境两类。

(1) 外部环境。外部环境是组织生存的土壤, 它既为活动提供条件, 同时也必然因此而组织活动起制约作用。外部环境又可以分为外部一般环境和外部特殊环境两类。①外部一般环境。指组织的宏观环境(大环境), 是在一定时空内存在于社会中的各类组织均会面对的环境。一般环境对组织当前效率的影响可能不是很明显, 但是对组织的长远发展的影响很大。一般环境主要包括政治法律、社会文化、经济、技术、自然等因素。②外部特殊环境。指组织的微观环境, 也被称作组织的任务环境, 与具体领域有关的任务环境直接、具体地影响着组织活动。通常由供应商、顾客、竞争对手、政府机构及公众等要素构成。美国学者波特认为, 影响行业内竞争结构及其强度的主要有现有厂商、潜在的参加竞争者、替代品制造者、原材料供应者及其产品用户等五种环境因素。一般环境和特殊环境是相对而言的, 有时一般环境可以转变为特殊环境, 特殊环境也可能转化为一般环境。

(2) 内部环境。内部环境由组织内部物质环境和文化环境构成。内部物质环境研究是要分析组织内部各种资源拥有状况和利用能力, 内部文化环境则是考察组织文化的构成要素及其特点。①内部物质环境。任何组织的活动都需要借助一定的资源来进行。这些资源的拥有状况和利用情况影响, 甚至决定着组织活动的效率和规模。组织活动的内容和特点不同, 需要利用的资源也有所区别, 但一般来讲, 任何组织的活动都离不开人力资源、物力资源以及财力资源的支持。②内部文化环境是要分析组织文化的特点及其对组织活动的影响。组织文化是指能影响或决定组织成员行为方式行为倾向的价值观念和行为准则的总和。它是随着组织的存在和发展而逐渐形成的。在一定社会背景下存在的组织, 其文化必然要打上外部文化环境的烙印, 整个社会的价值观念、宗教信仰必然要对其产生影响。组织内部文化环境的研究就是要识别特定组织文化的特点, 分析组织倡导的某种价值观和行为准则是否被组织成员广泛接受, 比较组织宣传的价值观和行为标准与组织日常活动中对成员的实际奖惩是否吻合, 判断以这种价值观为核心的组织成员的行为是否充分起到了优化、激励和约束的作用。

总之, 世界正在进行着一场剧烈而影响深远的变革, 组织内外部环境的种种变化不仅为组织的发展提供了新的机会, 同时又对企业的生存造成了威胁。要充分利用机会, 避开和化解威胁, 组织管理者必须研究环境变化的一般规律, 分析环境对组织变革的要求, 加强组织决策的针对性, 提高管理效率。

三、论述题(每题 25 分, 共 75 分)

1. 结合实际阐述控制职能的重要性。

答: 在管理工作中, 作为管理职能之一的控制工作, 是指为了保证组织的计划目标得以顺利实现, 各级管理人员依据事先拟定或随组织环境发展变化而重新修改的标准, 对下级的工作进行衡量和评价, 并在出现偏差时进行纠正的过程。

斯蒂芬·罗宾斯曾这样描述控制的作用: “尽管计划可以制定出来, 组织结构可以调整得非常有效, 员工的积极性也可以调动起来, 但是这仍然不能保证所有的行动都按计划执行, 不能保证管理者追求的目标一定能达到。”其根本原因在于管理职能中的最后一个环节, 即控制。由于理想的状态是不可能成为企业现实的。无论计划制定得如何周密, 由于各种各样的原因, 人们在执行计划的活动中总是会或多或少地出现与计划不一致的现象。管理控制的必要性主要是由下述原因决定的:

(1) 环境的变化。如果企业面对的是一个完全静态的环境, 其中各个影响企业活动的因素永不发生变化, 例如, 市场供求、产业结构、技术水平等, 那么, 企业管理人员便可以年复一年、日复一日地以相同的方式组织企业经营, 工人可以以相同的技术和方法进行生产作业, 因而, 不仅控制工作, 甚至管理的计划职能都将成为完全多余的东西。事实上, 这样的静态环境是不存在的, 企业外部的一切每时每刻都在发生着变化。这些变化必然要求企业对原先制定的计划, 从而对企业经营的内容作相应的调整。

(2) 管理权力的分散。只要企业经营达到一定规模, 企业主管就不可能直接地、面对面地组织和指挥全体员工的活动。时间与精力的限制要求他委托一些助手代理部分管理事务。由于同样的原因, 这些助手也会再委托其他人帮助自己工作。这便是企业管理层次形成的原因。为了使助手们有效地完成受托的部分管理事务, 高级别的主管必然要授予他们相应的权限。因此, 任何企业的管理权限都制度化或非制度化地分散在各个管理部门和层次。企业分权程度越高, 控制就越有必要。控制系统可以提供被授予了权力的助手的工作绩效的信息和反馈, 以保证授予他们的权力得到正确的利用, 促使这些权力组织的业务活动符合计划与企业目的的要求。如果没有控制, 没有为此而建立的相应的控制系统, 管理人员就不能检查下级的工作情况, 即使出现权力不负责任的滥用或活动不符合计划要求等其他情况, 管理人员也无法发现, 更无法采取及时的纠正行动。

(3) 工作能力的差异。即使企业制定了全面完善的计划, 经营环境在一定时期内也相对稳定, 对经营活动的控制也仍然是必要的。这是由不同组织成员的认识能力和工作能力的差异所造成的。完善计划的实现要求每个部门的工作严格按照计划的要求来协调地进行。然而, 由于组织成员是在不同的时空进行工作的, 他们的认识能力不同, 对计划要求的理解可能发生差异; 即使每个员工都能完全正确地理解计划的要求, 但由于工作能力的差异, 他们的实际工作结果也可能在质和量上与计划要求不符。某个环节可能产生的这种偏离计划的现象, 会对整个企业活动造成冲击。因此, 加强对这些成员的工作控制是非常必要的。

2. 试论企业组织结构扁平化的必要性及发展趋势。

答: 近年来, 随着信息技术的不断创新和在全社会范围的广泛应用, 知识在社会经济生活中作用的不断提升和加强, 人类社会正在步入知识经济时代。知识经济是一个宏观层面的范畴, 而构成知识经济微观主体的企业的性质也在发生变化。90 年代以来, 伴随着社会经济的重大变化, 曾经普遍采用的科层制组织模式正在被一种新型的扁平化组织模式所取代。

(1) 扁平化的必要性。可以从两个方面来说明, 一是传统金字塔形的组织结构呈现出诸多弊端; 另一方面, 扁平化的组织结构具有很多优点。

①层级结构的批判。传统管理理论大多是围绕层级结构的组织特点提出的, 如“经营管理理论之父”法约尔提出的“管理十四条原则”就是如此。按照法约尔的理论, 上级不能越级指挥, 下级不能越级请示汇报。这在传统理论中被奉为经典。但层级结构的组织形式和与之相适应的经典管理理论, 遇到了强大的挑战。如按照法约尔的理论, IBM 最高决策者的指令, 要通过 18 个管理层最后传递到最基层的执行者, 不但时间极其缓慢, 而且传递过程中的失真、扭曲可想而知。层级结构的组织形式, 在相对稳定的市场环境中, 是效率较高的一种组织形式。但在目前遇到了二方面的强大挑战, 一是企业组织规模越来越庞大, 产生了一大批被称为“恐龙”的超级跨国公司, 企业管理层次已经多得难以有效运作; 二是外部环境快速变化, 美国英特尔公司董事长葛洛夫有一句经典的话来概括这种变化: “现代社会, 唯一不变的就是变化”。葛洛夫为此提出了“十倍速变化理论”。外部环境的快速变化要求企业快速应变, 具备极强的适应性。而管理层次众多的层级结构所缺少的恰恰是一种对变化的快速感应能力和适应性。

②扁平化的出现。如何解决层级结构的组织形式在现代环境下面临的难题? 最有效的办法就是扁平化。当企业规模扩大时, 原来的有效办法是增加管理层次, 而现在的有效办法是

增加管理幅度。当管理层次减少而管理幅度增加时,金字塔状的组织形式就被“压缩”成扁平状的组织形式。

扁平化得以在世界范围内大行其道的原因,一是分权管理成为一种普遍趋势,金字塔状的组织结构是与集权管理体制相适应的,而在分权的管理体制之下,各层级之间的联系相对减少,各基层组织之间相对独立,扁平化的组织形式能够有效运作;二是企业快速适应市场变化的需要。传统的组织形式难以适应快速变化的市场环境,为了不被淘汰,就必须实行扁平化;三是现代信息技术的发展,特别是计算机管理信息系统的出现,使传统的管理幅度理论不再有效。在传统管理幅度理论中,制约管理幅度增加的关键,是无法处理管理幅度增加后指数化增长的信息量和复杂的人际关系,而这些问题在计算机强大的信息处理能力面前迎刃而解。

(2) 扁平化的发展趋势。扁平化组织结构本身的特征以及嬗变过程,本质上要求其必须对传统工业企业的组织模式进行变革。近年来,适应内外部环境剧烈变化而出现的扁平化趋势,不仅使金字塔型的传统组织模式正在失去效力,而且,使企业与企业之间的组织模式也在发生变化。贯穿于内、外组织变革过程的,是扁平化组织特有的知识共享和部门、组织间的协作。

①扁平化组织的内部组织模式。知识团队构成了扁平化组织内部组织的基础。美国著名管理学家德鲁克指出,“由于现代企业组织由知识化专家组成,因此企业应该是由平等的人、同事们形成的组织。知识没有高低之分,每一个人的业绩都是由他对组织的贡献而不是由其地位高低来决定的。因此现代企业不应该是老板和下属组成的,必须是由平等的团队组成的。”扁平化组织本质上可被视为是一知识体系,其竞争优势的建立主要在于如何通过在一个精益的组织内,对组织所拥有的知识、信息进行整合、创造和管理,从而更直接地面向市场、面向用户。为了支持这种知识、信息的整合、创造和管理,扁平化组织内部不是以职能为单位,而是形成一个个动态的知识团队,这种团队将个体和组织结合起来,促进用户知识的显性化和实体化,最终形成完整、统一的市场知识和转化机制。根本上讲,扁平化组织的运作核心就是通过这种知识团队的自我管理,不断释放整体知识能量,进而实现企业价值创造空间的创新和拓展。

②扁平化组织的外部组织模式。知识不仅在内部具有分布性(导致决策中心下移),同时,知识还分布在企业外部,扁平化组织并非知识孤岛。为了更好地服务于市场,其运行过程中必须吸收供应商、客户、竞争者和其他外部组织的知识,而扁平化组织的竞争优势也正在于与其利益相关者之间的密切联系上。

总之,80年代依赖,美国不少企业开始对传统的金字塔结构进行大胆的改革,减少管理层次,扩大管理幅度,组织结构呈现出扁平化的发展趋势。90年代初期,西方出现了一场声势浩大的“企业再造”运动,核心思想是把原来的金字塔型的组织结构扁平化。

3. 谈谈你对当代管理理论和研究方法发展趋势的认识。

答:20世纪70年代以后,各个管理学派互相渗透,互相融合,取长补短,企业管理有趋向全面管理、综合管理的势头。管理所面对的客观条件更加捉摸不定,管理人员的任务也越来越艰巨,他们依据已有的管理理论和方法去解决变化了的实际所提出的管理问题,往往只有事倍功半的效果。实践提出了新的问题和任务,推动着管理理论的研究朝着一个新方向发展。正是在这样的背景条件下,20世纪80年代出现了新的管理理论和思想——当代管理理论和思想。

(1) 当代管理理论的主要内容。当代管理理论主要包括两个方面的内容,一是组织行为理论,一是企业文化理论。20世纪60年代末,行为科学的又一个重要发展方向是组织行为的研究,它主要研究企业组织内任何群体的行为。其特征是既注意人的因素,又注意组织的因素,如工作任务、组织结构、隶属关系等,在一定意义上,它是人群关系学派和组织理

论的综合。20 世纪 80 年代以后，组织行为理论得到了很大发展，并且对企业管理的科学化和现代化产生了重大的影响。

当代管理理论研究的另一个方面主要是对企业文化的研究。西方企业文化研究主要是 80 年代开始兴起的一种新的管理思想。它以美日比较管理学研究为起点，迅速形成一种希望从文化角度开辟管理新纪元的世界性潮流。其代表人物相当多，著作丰富。伏格尔的《日本名列第一》、威廉·大内的《Z 理论》、阿拉·肯尼迪与特伦斯·迪尔合著的《公司文化》等等。

(2) 当代管理理论发展的趋势。从目前的发展趋势来看，新世纪将出现以下几个新特征：①科学技术迅速发展。21 世纪是高新技术蓬勃发展的时代。生物技术、信息技术、航天技术、新材料技术、新能源技术和海洋技术等被列为 21 世纪重点研究开发的高新技术领域。②国际间的竞争日趋激烈。21 世纪，国际间的竞争更加激烈，涉及政治、经济、军事、科技等各个方面，然而最突出的还是高新技术产业的竞争。③国际间的交流与合作日益频繁。21 世纪无论是国与国之间，还是人与人之间，必然是合作关系、伙伴关系日益加强。各国从关注自身利益出发，大力加强经济、贸易方面的合作。经济上的合作又促进了文化、学术方面的交流与合作。21 世纪是不同领域的创造性融合时代。任何重大的科学技术问题、经济问题、社会发展问题、环境问题、人口问题的解决，都要求高度综合合作及综合运用多种学科的知识和方法，而且要求将这些学科的知识结合成一个创造性的综合体。

表现在管理上的进步就是现代柔性管理。现代柔性管理区别于传统管理模式的规范管理，呈现为一种非规范化的趋势，具体表现为下述三个方面：一是当代西方管理的非理性化阶段的到来，即重视人的非理性因素。在人的主观因素中，有理性因素与非理性因素，知识、资历、经验、文凭等是人的理性因素，它们易于定量关注。而情感、意志、兴趣、习惯、嗜好等，这些难以控制的人的主观因素，就是非理性因素，以前对这方面研究甚少。然而人们发现，并不是理性因素决定人的工作效率，而恰恰是人的非理性因素决定人的工作绩效。所以，现代西方管理的最新态势是对人的非理性因素的关注，亦即对现代管理的“软因素”的关注，这就要求人们强化对人非理性因素的研究。但是，非理性因素具有非规范性、非定量性、偶然性、模糊性特点，和西方科学思维的严格、逻辑、定量、规范思维相矛盾。由于东方思维具有独特的长处，即它的思维方式带有非逻辑性、模糊性特点，具有意会思维特长，因此提供了更大的思维回旋余地。这一点易于适应西方管理非理性化发展的需要。总之，现代西方管理发展的最新态势和西方科学文化重规范、重逻辑推理的科学主义精神，以及重个人人格独立的西方人文主义发生矛盾，需要寻找一种新的文化基因。因此，东西方文化的互补效应已经作为一种文化发展的必然趋势呈现在人们面前，现代管理的进一步发展，必须以这种文化互补为基础，使西方管理呈现出东方化的趋势。二是传统的、规范管理模式日益不能适应外界多变的环境，逐渐偏重于对管理软因素的关注，从而使管理出现柔性化趋势。三是重企业价值观的构造，重企业文化的建设，从而使现代管理呈现为柔性化趋势。