
管理学基本常识 (一)

一、填空题

- 1、体现古巴比伦人的许多管理思想的著名法典汉谟拉比法典。
- 2、古埃及人在管理中已有了萌芽状态的管理咨询制度例外原则、授权等思想。
- 3、都江堰工程 ,规模宏大 ,地点适宜 ,布局科学合理 ,兼有防洪、排灌、航运三种作用 ,在世界古代水利工程史上也罕见的奇迹。充分展现出我国古代劳动人民高超的工程设计和管理水平。
- 4、管子的‘四民分业“ ,强化了士、农、工、商 的社会分工。
- 5、“为政以德“是春秋时期孔子提出的治国思想。
- 6、工业革命之前 , 工场手工业 是生产的主要组织形式。
- 7、萨伊第一个明确承认生产力继土地、资本、劳动力之外还存在第四种要素管理。
- 8、尤尔在管理方面的主要著作是 1835 年出版的 《制造业的哲学》 。

9、普尔发现了建立健全的管理体系的三个原则，它们是组织原则、沟通交流原则、信息原则。

1、科学管理的根本目的是提高劳动生产率。

2、甘特特别出名的原因是他发明了甘特图。

3、泰勒认为，必须在雇主和工人之间进行一场“心理革命”，双方才能变相互对立为相互协作，共同为提高劳动生产率而努力。

4、1916年，法约尔发表了他的划时代名著是《工业管理和一般管理》。

5、古典管理理论的发展阶段是从20世纪初到20世纪30年代，这一阶段是管理理论最初形成阶段。

6、韦伯在管理思想上的最大贡献是提出了理想的行政集权制理论。

7、韦伯提出的法定权力是指理性——法律规定的权力。

8、行为科学产生于 20 世纪 20-30 年代。它正式被命名为行为科学 ,是在 1949 年美国芝加哥 的一次跨学科的科学会议上。

9、行为科学是由人际关系学说发展起来的 ,它和工业心理学有密切的关系 ,后来又融入了人力资源学派。

10、霍桑试验得出了职工是“社会人” ,企业中存在着非正式组织 。

11、许多行为科学家对行为科学做了更细致深入的研究 ,从“社会人”假设发展到自我实现人假设和“复杂人”假设等 ,研究的内容更为广泛。

1、马斯洛的需要层次理论是在 《人类动机理论》 一书中提出的。

2、美国的行为科学家埃德加·沙因在 1965 年出版的《组织心理学》中对人性进行了归类并提出了四种人性假设。

3、团体动力学所研究的团体指非正式组织。

4、美国心理学家莫雷诺创立的社会关系计量学 ,又叫做团体成员关系分析法 ,是一种分析和计量团体中人际关系的学说和方法。

5、雷定认为，领导效率的模型，取决于对工作的关心，对人的关心和效率高低三种因素。

6、领导方式连续统一体理论认为，并不存在着一种“最好的”领导方式，一切取决于领导者、被领导者和环境因素。

7、经理的信息传播者角色面向的是组织内部，而其发言人角色则面向外部，把本组织的信息向组织周围的环境传播。

8、在所有的管理工作中，对人的领导是最重要的中心工作。其他工作都取决于它。

9、“老三论”是指系统论、信息论和控制论。

1、管理学者一般认为法约尔是管理过程学派的创始人。

2、管理过程学派把管理看作是一个过程，其研究对象就是管理的过程和职能。

3、西蒙用管理人来代替最优准则的“经济人”。

4、企业文化理论研究热潮的兴起源于美国。

5、彼得斯在分析了美国的许多大小企业后，提出了成功的公司必须遵守的八条原则。

6、知识管理的两个直接目标是知识共享和知识更新。

7、圣吉认为改善心智模式和团队学习这两项修炼是基础。

8、企业再造理论是由迈克尔·哈默和詹姆斯·钱皮提出的。

9、文化管理的激励方式是以内激励为主

二、选择题

1、(**B** 美国)的管理思想史学家克劳德·小乔治撰写的《管理思想史》于 1972 年正式出版。

2、色诺芬首先提出了管理水平优劣的判别标准。他认为，检验管理水平高低的标准是(**A** 财富是否得到增加)。

3、罗马人发展了一种类似工厂的体制。第一个类似公司的组织以(**D** 股份有限公司)的形式出现，它向公众出售股票，以便履行为支持战争而签订的政府合同。

4、马基雅维利认为，一个君主如果没有(**A** 法律)而只有多变的政策，很快就会使整个国家陷入混乱。

-
- 5、“教民耕战”是春秋战国时期（**C** 商鞅）提出的基本国策。
- 6、孟子认为（**B** 义利统一）是人们修身治国平天下所应遵循的重要原则。
- 7、1776年，亚当·斯密最重要的著作（**A** 《国民财富的性质和原因的研究》）出版了。
- 8、第一个研究劳动强度和疲劳关系问题的人是（**C** 杰文斯）
- 9、最早把“可互换部件”的原则从兵器生产扩大到工业生产的国家是（**D** 美国）
- 10、1849—1862年间长期担任《美国铁路杂志》主编的人是（**C** 亨利·普尔）
- 1、泰勒的主要著作有（**B** 《科学管理原理》）
- 2、在东部铁路公司听证会后，埃莫森出版了（**B**《效率的12条原则》）一书，这本书成为管理思想史上一个里程碑。
- 3、福特制是指由福特首创的一套（**B** 生产和管理制主度）
- 4、法约尔认为“经营”和“管理”是（**A** 不同的）

5、法约尔认为，企业无论大小，简单还是复杂，其全部活动都可以概括为 **(B 6 种)**

6、马克思·韦伯是 **(D 德国)** 的社会学家，经济学家和管理学家。

7、罗特利斯伯格在 1960 年为再版的梅奥于 1933 年写的 **(A《工业文明的人类问题》)** 一书写的前言中，用“组织行为学”这一名称来指梅奥开创的这门学科。

8、企业管理当局必须对工厂管理人员进行训练，使他们能更好地倾听和了解工作的个人情绪和实际问题，这是 **(B 访谈计划试验)**

9、罗特利斯伯格在 **(D 管理和士气)** 一书中指出，“一个人是不是全心全意地为组织提供他的服务，在很大程度上取决于他对他的工作，对他工作上的同伴和他的上级的感觉。

10、提出“场论”概念的科学家是 **(C 卡文·勒温)**

1、“人生而不求上进，不愿负责，宁愿听命于人”是 **(A, X 理论)** 理论对人性的假设。

2、马斯洛的需要层次论中最高级的需要是 (B, 自我实现的需要)。

3、强调行为的结果对以后行为的影响的理论是 (D, 强化理论)。

4、公平理论是美国行为科学家 (A, 亚当斯) 于 20 世纪 60 年代提出的一种激励理论。

5、领导者权变管理理论是 (D, 70) 年代形成的一种有关组织行为的理论。

6、“组织的目标、工作的性质、职工的素质等对组织结构和管理方式有很大的影响。”这一观点是 (D, 超 Y 理论) 理论中提及的。

7、“9.9”管理方式可以叫做 (D, 战斗集体型) 管理方式。

8、在管理的领导方式四种制度中，(A, 专权的命令式) 制度是传统的领导方式。

9、美国管理学家 (A, 孔茨) 分析了造成各种管理理论和管理学派相互盘根错节的这一现象的原因。

10、现代管理理论将人看作是 (A, “复杂人”) , 认为人是怀着不同需要加入组织的。

1、决策理论学派认为, 管理就是 (D, 决策)。

2、系统管理学派的管理思想基础是 (C, 一般系统理论)。

3、大内在研究了美国企业和日本企业经营模式后, 提出了 (C, Z型组织) 的理论模式。

4、按波特的竞争模式中, 影响行业竞争力量包括 (C, 五) 个方面。

5、第五代管理是由 (D, 萨维奇) 提出的。

6、圣吉提出任何一个组织要成为学习型组织, 都必须进行 (A, 5) 项修炼。

7、团队组织学习的形式是 (B, 深度会谈)。

8、企业再造从 (D, 重新设计业务流程) 着手。

9、文化管理的特征表现为其管理是 (D, 理性与非理性的结合)。

10、未来管理组织结构将呈 (C, 扁平化结构)。

7月30日

管理学基本常识 (三)

三、名词解释

1、合伙企业: 合伙企业是十五世纪威尼斯企业组织的一种主要类型。合伙企业主要是为工商业公司设计和使用的,许多大公司是一种组织紧密的合伙企业。在这种合伙企业中,一个有着大量资本的人同一个或几个力量和资本较小的人合伙。

2、商鞅变法: 商鞅变法是商鞅(约前390—338,战国时期杰出的政治家)在秦国进行的一场政治经济改革。(1)在法律上承认井田制的崩溃和土地私有的合法化,促进了封建地主土地所有制的形成,解放了生产力;(2)按军功授爵,取消旧贵族世袭的政治特权;(3)废除分封制,建立县制,实行中央集权;(4)重农抑商,奖励耕织,禁止弃农从商,鼓励开荒,任其所耕,不限多少,以增加封建国家收入,促进小农经济的发展,对从事工商或闲懒贫困之人收入官府为奴;(5)统一秦国度量衡,统一赋税。变法加强了中央管理,使秦国的奴隶制废除了,封建经济得到了发展,军队的战斗力不断加强,逐渐成为七国中实力最强的国家,为秦统一六国创造了条件。

3、《劳动报酬的奖金方案》是美国机械工程师哈尔西 (Halsey.Frederick A , 1856—1935) 在管理方面的最重要的著作 , 对工资和奖金制度有重要的贡献。1891 年 , 他在美国机械工程师学会上宣读了该论文。他提出了一种新的奖金方案 : 以工人目前的产量作为标准产量 , 以工人目前所花费的生产时间作为标准时间 , 工人如果提前完成了工作 , 则把所节省时间的收益按一定比率 (约为正常工资率的 $\frac{1}{3}$ 或 $\frac{1}{2}$) 发给工人作为奖金 , 其余归雇主。哈尔西认为自己的方案简单易行。工人基本工资有了保证。消除了平均主义。提高了的收益由工人和雇主共享 , 促进了劳资双方的积极性 , 减少了劳资纠纷。

1、甘特图 :甘特特别出名的原因是他发明了甘特图 , 最早他绘制了一种日平衡图即生产计划进度图。在图中 , 平面图的横轴按比例划分为小时数、天数、周数 , 先把工作任务的计划完成时间用横线或横条画出 , 再把工作任务的实际完成情况用横线或横条画在计划完成情况线之下。图表内用线条、数字、文字、代号等来表示所需的时间、实际产量、计划开工和完成的时间等不同的内容。甘特用图表帮助管理进行计划和控制的作法是当时管理思想的一次革命 , 在世界各地被广泛应用 , 并在此基础上发展成为计划评审法、关键线路法等。

2、(法约尔)管理的定义 :法约尔认为“管理是普遍的一种单独活动 , 有自己的一套知识体系 , 由各种职能构成 , 管理通过完成各种职能来实现目标的一个过程。”

3、霍桑试验:霍桑试验是从 1924 年到 1932 年 , 在美国芝加哥城郊的西方电器公司所属的霍桑工厂中进行的一系列试验。霍桑工厂是一家拥有 25000 名工人

的生产电话机和电器设备的工厂。它设备完善,福利优越,具有良好的娱乐设施、医疗制度和养老金制度。但是工人仍有强烈的不满情绪,生产效率也很不理想。为了探究其中的原因,在1924年美国国家研究委员会组织了一个包括各方面的专家在内的研究小组对该厂的工作条件和生产效率的关系进行了全面的考察和多种试验。霍桑试验的结论是人际关系学说的基本要点,也是行为科学在以后发展的理论基础,并对以后的管理思想发展起着重大的影响。

1、Y理论: 美国社会心理学家道格拉斯·麦格雷戈提出的一种人性假说理论。麦格雷戈把Y理论叫做“个人目标和组织目标的结合”,核心观点是人们并非天生就对组织的要求采取消极或抵制态度的,他们之所以会如此,是由于他们在组织内的经历和遭遇所造成的,人并非是生性懒惰,要求工作是人的本能,外来的控制和惩罚的威胁并不是促使人们为实现组织的目标而努力的惟一方法,对目标的参与是同获得成就的报酬直接相关的,在适当条件下,人们不但能接受,而且能承担责任。不是少数人,而是大多数人都具有相当高的用以解决组织上问题的想象力、独创性和创造力。企业管理的基本任务是,安排好组织工作方面的条件和作业的方法,使人们的智慧潜能充分发挥出来,更好地为实现组织的目标和自己的个人目标而努力。

2、管理方格理论: 美国行为科学家布莱克等人在1964年提出的领导行为理论,认为企业中的领导方式,存在着“对人的关心”和“对生产的关心”两种不同的组合,横坐标表示领导对生产的关心程度,纵坐标表示领导对人的关心程度。他们提出的管理方格法,主要是为了避免在企业领导中趋于极端的方式。

3、突变理论：突变论的创始人是法国数学家雷内·托姆。突变论是研究客观世界非连续性突然变化现象的一门新兴学科，自本世纪 70 年代创立以来，十数年间获得迅速发展和广泛应用，引起了科学界的重视。“突变”一词，是强调变化过程的间断或突然转换的意思。突变论的主要特点是用形象而精确的数学模型来描述和预测事物的连续性中断的质变过程。

1、管理过程学派：管理过程学派又称为经营管理学派、管理职能学派，是历史悠久并有巨大影响力的一种管理理论。管理学者一般认为法约尔是管理过程学派的创始人，管理过程学派把管理看作是一个过程，其研究对象就是管理的过程和职能。管理过程学派认为，管理是通过计划、组织、指挥和控制诸因素来协调有关资源以达到组织既定的目标。

2、学习型组织：所谓学习型组织就是指通过弥漫于整个组织的学习气氛而建立起来的一种符合人性的、有机的、扁平化的组织。这种组织具有持续发展的能力，是可持续发展的组织。

3、文化管理：是人性化管理的最高层次，它通过企业文化培育、管理文化模式的推进，使员工形成共同的价值观和共同的行为规范。

1、管理实践：~ 是人们在社会组织中为实现一定目的而进行的各种实际管理活动。

2、管理思想 :管理思想是人们在社会实践中对管理活动的思维所形成的观点、想法和见解的总称，它是人们对社会生活里.各种管理实践中种种社会关系及其矛盾运动的自觉的和系统的反映。管理思想是在管理实践基础上逐渐形成发展起来的，它经历了从思想萌芽、思想形成到不断系统与深化的发展过程

3、管理思想史 :管理思想史是研究和揭示人类管理思想的产生、发展和演变的历史过程及其规律的科学。

4、行会 :行会是行业内部组织，它具有现代管理的某些雏形：第一，行会规定了一套等级制度，并与此相适应产生了一套人事制度，即“行东——帮工——学徒”；第二，行会对产品质量做了规定；第三，限制外来同行的竞争。

5、“10人编队制”：是罗马帝国的皇帝迈克利先在军队中实行的一种组织制度。

罗马军队实行“10人编队制”，骑兵有“10人组”，即由10名骑兵组成一个小组，3个“10人组”组成一个骑兵队，10个骑兵队(300名骑兵)组成一个骑兵团。这种组织制度体现了管理幅度的思想。

6、道法自然：“道法自然”是老子的思想，即“大自然法则支配一切”的概念。老子所讲的“道”，不仅仅限于人类社会的范围，即所谓“人道”，而且还包括“天道”，“地道”，天道、地道、人道都要服从于自然。这就是有名的“道法自然”的命题。老子

的“道法自然”思想，接近于发现自然界存在着不受任何神力主宰的客观规律，这是对原始朴素的唯物论的重大贡献，对国家管理具有重大意义。

7、差分机：英国的数学家，发明家和科学管理的先驱者，巴比奇制造了世界第一部实用机械计算机——差分机，巴比奇的计算机已具备了现代化计算机的全部基本要素，它有存储器即储存装置，运算机或计算装置字孔卡片传输系统，外存储品及条件转运器。

8、职能工长制：泰勒制的一个重要方面，泰勒设计出8个职能工长代替原来的一个工长，各自承担一种管理职能，负责一方面的职能管理工作细化生产过程管理。这种职能管理思想为以后职能部门的建立和管理的专业化提供了参考。

9、例外原则：例外原则是泰勒做出的重要贡献之一，指企业的高级管理人员把一般的日常事务授权给下级管理人员去处理自己只保留对例外事项也就是重要事项的决策权和控制权。在例外原则下，总经理可以避免处理管理中的细小问题，从而“使他能有时间去考虑更广泛的政策方针和研究他领导下的重要人员的特性和胜任工作的问题”。它至今仍是管理中极为重要的原则。

10、法约尔“等级链”：法约尔提出的“等级链”即从最上级到最下级各层权力联成的等级结构。它是一条权力线，用以贯彻执行统一的命令和保证信息传递的秩序

11、行为科学：行为科学可划分为广义和狭义两类，在管理学中所讲的行为科学是指狭义的行为科学。其含义是指，包括人际关系学说在内的对组织内部的行为进行研究的学科。具体而言，行为科学“运用心理学和社会学的理论、方法和技术，对管理中有关人的问题和人际关系的问题进行研究”。

12、保健因素：所谓保健因素，是指它的满足对职工产生的效果，类似于卫生保健对身体健康所起的作用一样。保健因素虽然不能直接起激励职工的作用，但能防止职工产生不满情绪。当保健因素改善后，职工的不满情绪会消除，但并不会导致积极的后果，而是处于一种既非满意又非不满意的中性状态。

13、权变理论：所谓权变，就是权宜应变。领导者权变管理理论是 20 世纪 70 年代形成的一种有关组织行为的理论。权变管理理论认为，企业要根据企业的内外条件随机应变地进行管理，没有一成不变的、普遍适用的、最好的管理理论和方法。

14、经理角色：从组织角度来看，经理是一个全面负责的人，从另一方面来看，经理的工作也是专业的，经理的角色都包含着专业货摊活动，所以，经理也是一个专业工作者。

15、系统论：系统论是美籍奥地利人、理论生物学家 L·V·贝塔朗菲创立的。系统论是研究系统的一般模式、结构和规律的学问，它研究各种系统的共同特征，用数学方法定量地描述其功能，寻求并确立适用于一切系统的原理、原则和数学模型，是具有逻辑和数学性质的一门新兴科学。

16、控制论：控制论是维纳创立的，它是研究各类系统的调节和控制规律的科学

它是自动控制、通讯技术、计算机科学、数理逻辑、神经生理学、统计力学、行为科学等多种科学技术相互渗透而形成的

一门学科。

17、权变理论学派：权变理论的主要含义是：权宜应变。因此，权变理论学派也称

为因地制宜理论、情景管理理论、形势管理理论及情况决定论等。它是 20 世纪 70 年代在美国形成的一种管理理论，它的核心就是力图研究组织的各子系统内部和、各子系统之间的相互联系及组织和它所处的环境之间的联系，并确定各种变数的关系类型和结构类型。它强调在管理中要根据组织所处的内外部条件随机应变，针对不同的具体情况寻求不同的最适合的管理模式、方案或方法。

18、心智模式：心智模式是根深蒂固于人们心中，影响人们如何了解世界，以及

如何采取行动的许多假设、成见，或者是图像、印象等。心智模式关系到人们对世界的看法。

19、管理创新：管理创新是指创造一种新的更有效的资源整合范式，这种范式既

可以是新的有效整合资源以达到企业目标和责任的全过程式管理，也可以是新的具体资源整合及目标制定等方面的细节管理。

20、企业再造：企业再造是指为了在衡量绩效的关键指标上取得显著改善，从根本上重新思考、彻底改造业务流程。其中，衡量绩效的关键指标包括产品和服务质量、顾客满意度、成本、员工工作效率等。

四、简答题

1、威尼斯兵工厂的主要管理经验？ 威尼斯在 1436 年建立了政府的造船厂，即兵工厂。威尼斯的兵工厂后来成为当时世界上最大的工厂，占有陆地和水面面积 60 英亩，雇用一两千个工人。许多由于规模庞大而产生的问题(会计、材料排列、工人的纪律等)都有效率地解决了。

(1) 政府与工厂的关系是控制与授权经营的关系。兵工厂的管理体现了互相制约和平衡。

(2) 元老院常常直接管理或干预兵工厂的事务。特派员和厂长们主要从事于财务管理、采购和类似的职能，以致无法指挥实际的造船工作。(3) 造船厂中各个巨大的作业部门由工长和技术顾问来领导。政府给工厂下达明确的生产任务。工厂内部的管理已具有相当的水平。

(4) 威尼斯兵工厂在成品部件的编号和储存、安装舰只的装配线、人事管理、部件的标准化、会计控制、存货控制、成本控制等方面积累了成型的管理经验。

2、万里长城工程建设中体现的管理特点？ 万里长城的修建，充分反映了当时测量、规划设计、建筑和工程管理等的高超水平，体现了工程指挥者所具有的高度管理智慧。万里长城是秦始皇于公元前 214 年，役使 40 多万人把原来燕、赵、秦等国修筑的长城连接并加以扩建而成的。万里长城总长 6000 多公里，气势雄伟。长城建筑在地势险峻的山巅，工程复杂而浩大，而当时施工仅凭肩挑手抬，其困难可想而知。长城的建设，第一是有严谨的工程计划。对工程所需土石及人力、畜力、材料、联络都安排得井井有条，一环扣一环，使工期不至于延误。第二，

严格的工程质量管理。主要是工程验收制度,如规定在一定距离内用箭射墙,箭头碰墙而落,工程才算合格。否则返工重建。第三,有效的分工制。长城建设在事先确立走向前提下,分区、分段、分片同时展开,保证工程进度的同步性,体现了有效的分工。

3、简述工业革命带来的生产组织方式的变化? 从18世纪下半叶开始,伴随着科学技术的发展,英国爆发了工业革命。工业革命是指资本主义的机器大工业代替以手工技术为基础的工场手工业的革命。工业革命带来的生产组织方式的变化主要就是工厂制度的建立。英国工业革命的过程,基本上包括了三个方面:纺织机等机器是工具上的革命,蒸汽机是动力上的革命,工厂制度是生产组织方式的革命。工业革命引起了生产组织方式的变化,促进了生产力的大发展,使社会发生巨大变革。随着人们对自然的认识水平的提高、生产工具的不断改进,生产组织方式的变化,工业企业的效率问题、控制问题、对企业中人的管理问题更加突出,使当时的人们不得不深入思考,如何在市场中通过努力来获得高效率和最大的利润。

1、简述古典管理理论的基本原则 概括地说,古典管理理论的基本原则有:(1)为组织机构配备合适的人员。(2)一个最高的主管或一个人管理的原则。(3)统一指挥。如果违背这条原则必然会引起混乱、效率低下和无人负责。(4)专业参谋和一般参谋。(5)工作部门化原则。(6)授权原则。(7)责权相符原则。(8)控制幅度原则。

2、行为科学产生的历史背景 行为科学产生于20世纪20~30年代。它正式被命名为行为科学,是在1949年美国芝加哥的一次跨学科的科学会议上。(1)行为科学产生的政治背景。第一次世界大战和俄国十月革命使得世界经济体系出现了全新的格局,资本主义国家政治矛盾激化,阶级斗争和革命运动一度出现高潮,这是行为科学产生的政治背景。(2)行为科

学产生的经济背景。经济和科学技术的发展以及周期性经济危机的加剧,使得企业主感到单纯用传统管理理论已不能有效地控制工人、提高劳动生产率和增加利润。有些管理学家和心理学家意识到社会化大生产的发展需要有一种与之相适应的新的管理理论。这就为行为科学的产生奠定了社会经济基础。(3)行为科学产生的人文背景。资本家为了摆脱危机,缓解劳资双方的矛盾,开始对传统的经济学理论和泰罗的科学管理进行了思考:在管理学方面对人的研究,梅奥开辟了行为研究的方向。行为科学就在大萧条中的霍桑实验后开始兴旺起来了。

3、试论梅奥对管理思想发展的贡献 梅奥是原籍澳大利亚的美国管理学家,主持了著名的霍桑试验,是早期行为科学—人际关系学说的奠基人。先后发表《工业文明的人类问题》、《工业文明的社会问题》、《工业中的团体压力》等著作。依据霍桑试验的结果,得出以下三点主要的结论:第一,职工是“社会人”。第二,企业中存在着“非正式组织”。第三,新的企业领导能力在于通过提高职工的满足度来提高其士气。三条可以说是人际关系学说的基本要点,也是行为科学在以后发展的理论基础,并对以后的管理思想发展起着重大的影响。

1、需要层次理论的主要观点: 马斯洛于1943年和1954年先后发表了《人类动机理论》和《动机和人》两部著作,阐述了他的需要理论。马斯洛也认为,人有各类需要,人的行为过程就是需要满足的过程。(1)人类需要是有层次的。马斯洛把人的各种需要归纳为五个层次即生理上的需要、安全上的需要、感情和归属上的需要、地位或受人尊重的需要、自我实现的需要。(2)这些需要的层次并不都是一定按这个顺序,有时候人的需要是模糊不清的,对某种需要表现的强度也不一样,需要因人而异。(3)人们一般按照这个等级系列从低级到高级地来追求各项需要的满足。(4)一般讲来,只有在较低级别的需要得到合理满足以后,较高级别的

需要才会发展起来,起推动作用。但当较低级别的需要受到威胁时,也会向相反的方向发展。

(5)人的需要还带有发展的、动态的性质。同年龄和地位的发展变化,以及社会发展的不同时期有关。

2、权变管理理论在组织结构方面的观点:权变管理理论在组织结构方面的各种观点的共同点是,把企业看成是一个“开式系统”,是一个受外界环境影响而又对外界环境施加影响的系统。为了对企业的组织结构做进一步的研究,他们把企业分成一些不同的结构模型,并有不同的划分方法。主要的有以下几种:

- 1、伍德沃德分类法 英国女管理学家伍德沃德认为,每一种有着类似的目的和类似的工艺技术复杂程度的生产系统,都有其独特的组织模型和管理原则。她按照生产系统的工艺技术复杂性和连续性的程度,把企业分为五种类型。把企业分成这样五类,就可以不必对各个企业所用工艺技术的渐进性进行比较,集中考察企业以下的一些组织特点:管理的层次、管理幅度、管理人员同其他人员的比例等。
- 2、皮尤等人的分类法 英国管理学家皮尤等人在20世纪60年代和70年代对英国企业的组织结构做了大量的调查研究后发现,不能采用单一的行政组织类型,而必须以可衡量并能够得到资料的一些结构上的变数来对企业组织进行分类。按结构变数把企业划分的七种类型
- 3、劳伦斯等人的分类法 劳伦斯等人的分类法强调外界环境的影响。他们用“分化”这个词来表示一个企业适应于外部环境而划分为各个小单位的程度;用“整体化”这个词来表示企业中各个小单位的协作或工作的统一。他们选了在稳定和变化情况上各不相同的三类环境进行分析比较并对这三类工业中大量的成功企业和失败企业进行了研究,发现成功的企业都是整体化的途径适应于外界环境因素的企业。总之,没有一成不变的“最好的”组织设计。不但不同的工业部门和不同的企业,即使同一企业的不同发展阶段,也都要因时、因地制宜,设计出不同的组织结构,采

取不同的管理方法,才能取得成功。4、赫里格尔等人的分类法赫里格尔等人依据企业的外界环境和工艺技术两个方面的因素,把企业分成四类模型:

3、简述现代管理理论的主要特征:现代管理理论的各个学派,虽各有所长,各有不同,但不难寻求其共性。现代管理理论的共性实质上也就是现代管理学的特点,它们可概括如下一些方面。

- 1、强调系统化。系统化就要求人们要认识到一个组织就是一个系统,同时也是另一个更大系统中的子系统。现代管理理论运用系统思想和系统分析方法来指导管理的实践活动。
- 2、重视人的因素。人是生活在客观环境中的,管理的主要内容就是管人。重视人的因素,就是要注意人的社会性,对人的需要予以研究和探索,在一定的环境条件下,尽最大可能满足人们的需要,从而保证组织目标的实现。
- 3、重视“非正式组织”的作用,也就是在不违背组织原则的前提下,发挥非正式群体在组织中的积极作用。这主要是因为非正式组织是人们以感情为基础而结成的集体,这个集体有约定俗成的信念。
- 4、广泛地运用先进的管理理论和方法,这样以利于管理水平的提高。
- 5、加强信息工作。现代管理理论强调通讯设备和控制系统在管理中的作用,所以如何采集信息、分析信息以及有效、及时、准确地传递信息和使用信息,以促进管理的现代化,成为现代管理理论的重要研究课题。
- 6、把“效率”和“效果”结合起来。
- 7、重视理论联系实际。现代管理理论来自众多的人们的实践,把实践归纳总结,找出规律性的东西,并将不断发展。
- 8、强调“预见”能力。社会是迅速发展的,客观环境在不断变化,现代管理理论强调运用科学的方法进行预测,以保证管理活动的顺利进行。
- 9、强调不断创新。管理就是创新。现代管理理论认为管理者应该利用一切可能的机会进行变革,从而使组织更加适应社会环境的变化。
- 10、强调权力集中。为了进行有效的管理,现代管理理论认为组织中的权力应趋向于集中。管理者通过有效的集权,把组织管理统一化,以达到统一指挥、统一管理的目的。

1、简述企业文化的功能：企业文化的功能就是企业文化的性能与作用，也就是企业文化发生作用的能力，即企业这一系统在企业文化导向下进行生产、经营、管理中的作用。企业文化主要有以下几种功能：(1)企业文化的导向功能 企业文化的导向功能是指通过企业文化建设，把企业及企业成员思想和行为引导到企业所确定的目标上来，使企业员工同心协力，自觉的为实现企业的共同目标而团结奋斗。(2)企业文化的凝聚功能文化具有很强的凝聚力。企业的凝聚力指的是企业和职工的相互吸引力，具体说是企业对职工的吸引力以及职工对企业的向心力。(3)企业文化的协调功能 企业文化能够协调企业和社会的关系，使企业与社会和谐统一。(4)企业文化的激励功能激励是指通过外部刺激，使个体产生出一种情绪高昂、奋发进取的力量。企业文化的激励功能就是企业文化对文化行为主体能够产生激发、动员、鼓励和推动作用。这种文化功能作用的结果，往往可以起着某种放大(或缩小)的作用，使行为产生更剧烈、明显的效果。(5)企业文化的约束功能企业的约束有两种：一种是硬约束，如企业的规章制度、企业责任制度等；另一种是软约束，即企业文化的无形约束，(6)企业文化的辐射功能 企业文化的辐射功能是指企业文化的作用可以向外辐射，对企业周围的社区乃至整个社会产生积极的影响。企业文化不仅在企业内部员工之间发挥辐射作用，而且还会通过企业文化力形象对企业外部以及社会发挥辐射作用。

2、简述科特的管理新规则：科特将美国经济的发展分为 3 个阶段：第一个阶段是 1860 年到—1930 年，这个阶段是美国经济迅速发展和美国大企业快速增长的阶段。在此阶段中：美国的经济的发展主要有两个特征：一是美国大多数大公司都是在这一阶段成长和发展起来的；二是美国在这一阶段的发明超过了历史上任何一个国家 50 年发明的数量。第二个阶段是从 1929 年“黑色的星期二”开始的。大萧条的发生，摧毁了人们对放任的资本主义经济体

制的信任，凯恩斯的经济学第一次得到了广泛的应用。尤其是在二战后，国际形势给美国经济的发展带来了良好的发展机遇，使得美国经济和大公司的发展都取得了巨大的成功。第三个阶段是从 1973 海湾石油生产国第一次大幅度和统一地提高石油的价格，使得西方世界发生了一次极大的能源危机，它标志着战后美国经济统治时代的结束，开始了真正的全球化的经济时代。可以说，美国经济发展的第一阶段是深受工业革命的影响，第二阶段是深受政府行为的影响，而进入第三阶段却是一个全球化竞争的阶段。科特认为在新的形势下不能再按原先的管理规则，而是应该遵守一种新的规则，这种规则是建立在经济发展的第三阶段的特征基础上的。因此，现在企业的应变能力，对能否取得成功变得越来越重要，这一切都需要有强而有力的领导。

3、简述管理国际化的成因： 1、经济因素 (1)经济全球化和经济一体化。具体体现在：金融全球化、生产国际化、生活国际化。(2)知识经济时代的来临。由于信息技术的发展和经济全球化，促进了全球范围内知识的生产、传播和应用，从而有力推动了知识经济的发展和知识经济时代的到来。(3)全球企业和小型企业的迅速发展。为了在全球经济中取得和保持竞争优势地位，跨国公司通过进行全球并购和企业重组建立超国家的大型和巨型全球企业。这种全球型企业的数量在 21 世纪会迅速增加。与此同时，技术与技能密集型的小型 and 微型企业的数量也将剧增。2、技术因素(1)国际网络技术的普及和全球信息高速公路的构造。(2)电子商务的迅速发展。3、政治和法律因素 (1)环保意识的增强。(2)可持续发展的要求。

1、简述管理思想史的研究对象答：管理思想史的研究对象，既包括管理实践，又包括管理思想、管理理论，以及管理实践与管理思想、管理理论的辩证关系，社会生产方式的变革与管理思想演变的相互关系等。

2、简述管理思想史的学科特点答：① 管理思想史是一门边缘学科；② 管理思想史在研究方法上具有突出的史学特点；③ 管理思想史的研究内容体现了理论联系实际。

3、格扎里提出的王者的品质和不能有的四种缺陷答：必须保有四种品质(1) 公正 (2) 智慧 (3) 耐心 (4) 谦虚不能有的四种缺陷：(1)嫉妒(2) 傲慢 (3) 狭隘 (4) 怨恨

4、北宋丁谓的“一举三得”重建皇宫方案答：北宋丁谓的“一举三得”重建皇宫方案。宋真宗时期，皇城失火，皇宫被焚，宋真宗命丁谓重修皇宫。这是一个复杂的工程，不仅要设计施工，运输材料，还要清理废墟，任务十分艰巨。丁谓首先在皇宫前开沟渠，然后利用开沟取出的土烧砖，再把京城附近的汴水引入沟中，使船只运送建筑材料直达工地。工程完工后，又将废弃物填入沟中，复原，这就很好地解决了取土烧砖、材料运输、清理废墟三个难题，“一举三得”，使工程如期完成。工程建设的过程，同现代系统管理思想何其吻合。

5、孟子“以德服人”的管理理念答：：孟子主张对被管理者要以法服人，反对以力服人主张说服教育，反对强制惩罚，主张“以法服人”实际就是古代人的情感管理方式，是孟子管理思想的重要特点。

6、简述巴比奇的管理思想答：巴比奇是科学管理的先驱者，他的管理思想主要可以归纳为以下几个方面：①巴比奇提出了在科学分析的基础上有可能制定出企业管理的一般原则的重要问题.② 他进一步发展了亚当·斯密关于劳动分工的思想，分析了分工能提高效率的原因.③ 在劳资关系方面,巴比奇是工厂制度的保护者,强调工人要认识到工厂制度对他们有利的地方,提出了一种固定工资和利润分享的制度。所有这些使他在管理方面成为一个具有远见卓识的人。

7、简述普尔关于建立健全管理体系的三个原则答：普尔发现了建立健全管理体系的三个原则：

第一，组织原则。这是一切管理的基础，从总经理到普通普通工人都必须有细致的劳动分工，每个人都有具体的职责和责任，并直接对他的上司负责。

第二，沟通交往的原则。这是在组织中设计出的一种报告制度，使企业的最高管理层能不断地、准确地了解业务的进展情况。第三，信息原则。信息就是“沟通交往的记录”，普尔认为必须编制和保存一套有关成本、收入、定额测定等方面的系统资料，并进行分析，以便改进业务。

8、简述泰勒提出的“心理革命”的主要内容答：就在于雇主和工人之间都必须进行一场“心理

革命”，使双方变想互对立为相互协作，共同为提高劳动生产率而努力，这场伟大的革命就是双方把注意力从视为最重要的分配剩余问题的移开，而共同把注意力转向增加剩余上，一直到剩余大大增加，没有必要就任何分配剩余的问题争吵为止。

9、简述拔佳制的基本原则答：拔佳制是由拔佳在学习福特管理思想的基础上发展起来的一

种符合科学管理精神的管理制度。拔佳制的基本原则包括以下五个方面：(1)“让工人思维，让机器工作”。

(2)“建立自己的供产销系统和全球经营战略”。(3)“顾客是企业的主人”，“为公众服务”。(4)“生产和利润不是目的，而是改善职工生活的手段”。(5)“提高职工的生活质量是企业的首要职责”。

10、根据法约尔的理论，“经营”和“管理”有何不同答：法约尔认为“经营”和“管理”是两个不同的概念。“经营”是指导或引导一个组织趋向某一既定目标，它的内涵包括了管理；管理包括在经营之中。“管理”是普遍的一种单独活动，有自己的一套知识体系，由各种职能构成，是管理者通过完成各种职能来实现目标的一个过程。

11、简述韦伯的行政组织体系的特点答：韦伯的行政组织体系的特点是：①明确的分工。每个职位的权力和责任都应有明确的规定，②自上而下的等级系统。组织内的每个职位，按照等级原则进行法定安排，形成自上而下的等级系统③人员的考评和教育。人员的作用完全根据职务的要求，通过正式考评和教育训练来进行。④职业管理人员。管理者有固定的薪金和明文规定的升迁制度，是一种职业管理人员。⑤遵守规则和纪律。管理者必须遵守组织中规定的规则和制度。⑥组织中人员之间的关系。组织中人员之间的关系完全以理性准则为指导，不受个人情感的影响。

12、霍桑实验的主要内容答：霍桑实验是一项以科学管理的逻辑为基础的实验，从1924年开始到1932年结束，在近8年的时间内，前后进行了两个回合，整个实验共分4个阶段，即车间照明变化时生产效率影响的各种实验，工作时间和其他条件对生产效率的影响和各种实验，了解职工工作态度的会见与交谈实验和影响职工积极性的群体实验，实验中影响最大的有电话继电器装配实验，访谈计划实验、电话线圈装配工实验。

13、人际关系学说的内涵答：人际关系学说的内涵可以概括为三点。(1) 职工是社会人。“社会人”是人际关系学说对人性的基本假设。(2) 在正式组织中存在着“非正式组织”。(3) 新型管理者的管理能力要于提高职工的满意度。

14、复杂人假设的主要内容答：(1)每个人都有不同的需要和不同的能力 ,工作的动机 ,不但是复杂的而且变动性很大。(2)一个人在组织中可以学到新的需求和动机。(3)人在不同的组织和不同的部门中可能有不同的动机模式。(4)一个人是否感到心满意足 ,肯为组织出力 ,决定于他本身的动机构造和他同组织之间的相互关系 ,工作性质 ,本人的工作能力和技术水平 ,动机的强弱以及同事间相处的状况。(5)人可以依自己的动机 ,能力及工作性质对不同的管理方式作出不同的反应。

15、简述经理职务的类型答：经理职务有八种类型：联系人、政治经理、企业家、内当家、实经理、协调经理、专家经理、新经理。

16、简述现代管理理论产生的方法论基础

答：管理是人类社会活动的一个组成部分，随着人类活动的历史进程而不断演变。管理对象是在不断变化的，管理理论是过去事实的总结，隐含着对过去的管理现象所总结出的规律，同时又有它的自身的一些特殊性。所以管理者在应用管理理论时既不能否认已有的管理理论的科学性，也不能完全照搬管理理论。而且随着管理对象的日益复杂化、多变性，对管理方法的要求也就越来越科学化、定量化，这就要求管理理论要有科学的方法论来指导，要有科学工具来支持。众所周知，任何一门学科都是建立在其他学科提供的知识框架的基础上，管理科学也是如此。现代科学理论“老三论”和“新三论”是现代管理理论的基础理论。“老三论”是指系统论、信息论和控制论，“新三论”是指耗散结构理论、协同论和突变理论。“新三论”对于管理学上的意义在于将管理对象视为一个系统，而这个系统是不断变化的，如何对这一系统

加以认识是进行管理研究的关键性问题。耗散结构理论、协同论和突变论很好地把握了管理对象这一演变过程。所以这些科学方法论是现代管理科学的方法论基础。

17、简述社会系统学派的理论特点答：(1)管理人员的职能以及当为何行使这些职能 ,是由组织的本质 ,特性和过程决定的。(2)对组织的本质(组织中人的行为)进行了描述性的分析。(3)将决策作为主要研究对象 ,着重研究组织决策过程。

18 简述数量管理学派的理论特点答：数量管理学派的理论特点主要有：(1) 以经济效果作为评价标准(2) 采用量化方法进行决策(3) 依靠电子计算机进行各项管理(4) 数量管理学派认为组织成员是“经济人”。

19、学习型组织的 7 C 模式的内容有哪些？答：学习型组织的 7 C 模式的内容是：①持续不断的学习。②亲密合作的关系。③彼此联系的网络。④集体共享的观念。⑤创新发展的精神。⑥系统存取的方法。⑦ 建立能力的目的。

20、简述第五代管理的内容答：1991 年 ,查尔斯从萨维奇出版了《第五代管理》提出了突破工业时代严格的等级制和例行程序 ,实现“知识网络化”管理对企业的科学管理不单是重新设计企业的具体管理流程 ,而是使企业的经营观念 ,经营战略 ,组织结构 ,组织行为 ,管理规范 ,管理方法、管理技术 ,企业文化都要完成适应网络化管理需要的整合。

21、简述管理创新的特点及内容答：简述管理创新具有以下几方面的特点：1.它针对未来的需要。2.它以行动为导向。3.它属于社会或心理程序 ,而非技术程序。

管理创新的内容包含以下几方面内容：(1) 管理理念创新(2) 组织机构创新 (3) 管理方式、方法创新(4) 管理模式创新(5) 管理制度创新

五、论述题

1、试述文艺复兴对管理思想发展的影响？ 从 14—17 世纪近 300 年的文艺复兴运动为管理思想的发展开辟了广阔空间。第一，确立了以人为本的思想。提出人是世界的主人和社会财富的创造者；要相信人的智慧和力量；要求一切以人为本，发展人的事业。第二，科学得到发展，知识的地位上升。在天文学、医学、生理学、数学、物理学等领域取得进展，科学及拥有知识的人在社会中的地位有了提高。第三，社会生产力的发展促进管理思想的发展。政治、经济、法律、金融、信贷等成为管理的新领域，新模式，为管理思想的发展提供了更为广阔的空间。

2、试论亨利·汤在管理思想方面的主要贡献？ 亨利·汤(Towne.Henry ,1844—1924)是美国的工程师和管理学家，也是一位杰出的企业家。他于 1868 年与人合伙创办耶尔—汤制造公司，并担任总经理达 48 年。他有多种管理方面的著作，在管理思想上和泰勒有着极为相似的认识，强调管理的重要性；支持并推广科学管理运动；提出了一种激励职工的收益分享制度。(1)汤首先强调的是管理的重要性，认为管理是一门独立的学科。1886 年，汤发表了《作为经济学家的工程师》一文，强调指出管理的重要性，大声疾呼他的工程师同事们承认并努力来发展管理的科学。他认为“为了高效率地指挥一个企业，工厂管理与工程技术有着同样的重要性”。(2)支持并推广科学管理运动。汤于 1870 年就开始系统地应用高效率的管理方法。1884 年—1890 年，他先后担任过美国机械工程师学会的副会长和会长，他运用自己的影

响力支持科学管理运动，提供宣传阵地，促进了该学会成员对科学管理运动的兴趣和支持。

汤是科学管理运动的重要先驱者之一。(3)汤在著名论文《利益分享》中提出了一种激励职工的收益分享制度。他认为利润分享既不是一种公正的措施，也不是一种正确解决问题的方法。他提议，为每一个工作单元或部门确定生产成本和定额，然后根据他们自己的表现，把赢利返还给他们。具体做法是：职工有一个最低保证工资，其定额由科学方法测定，每一部门超过定额而生产出来的收益，由职工和雇主各得一半。定额应保持三五年不变，以免降低工资，挫伤职工的积极性。汤的收益分享制度，实际上是对作为刺激生产的手段(工资问题)这个重要课题进行了开创性实验，其重要性不亚于泰勒的时间和动作研究及成本分析等课题。

1、试述科学管理理论的主要内容 科学管理理论的主要内容是：(1)科学管理的目的。泰勒认为，科学管理的根本目的是提高劳动生产率。(2)科学管理的原则。第一，对工人操作的每个动作进行科学研究，用以替代老的单凭经验的办法(以便于制定合理的工作定额)；第二，科学地挑选工人，并进行培训和教育，使之成长；而在过去，则是由工人任意挑选自己的工作，并根据其各自的可能进行自我培训。(提高工人素质)第三，与工人们亲密协作，以保证一切工作都按已发展起来的科学原则去办。(管理者与管理对象高度统一起来)第四，资方和工人们之间在工作和职责上几乎是均分的，资方把自己比工人更胜任的那部分工作承揽下来；而在过去，几乎所有的工作和大部分的职责都推到了工人们身上。(3)作业管理。这是科学管理理论的一个重要的内容。它可分为：①为作业挑选“第一流的工人”。在泰勒看来，每一个人都具有不同的天赋和才能，只要工作适合于他，就都能成为第一流的工人。②制定科学的工作方法。采用科学的方法能够对工人的操作方法、使用的工具、劳动和休息的时间进行合理的搭配，同时对机器安排和作业环境等进行改进，消除各种不合理的因素，把最好的因素结

合起来,从而形成一种标准的作业条件。③实行激励性的工资制度。它包括三部分:通过工时研究进行观察和分析,以确定“工资率”即工资标准。差别计件工资制,即按照工人是否完成定额而采用不同的工资率,如果工人达到或超过定额,就按高的工资率付给报酬,通常是正常工资的125%,以表示鼓励;如果工人的生产没有达到定额,就将全部工作量按低的工资率付给,为正常工资的80%,并发给一张黄色的工票以示警告,如不改进就将被解雇。(4)组织管理。①把计划职能与执行职能分开,用科学的工作方法取代传统的凭经验工作的方法。泰勒认为,劳动生产率不仅受工人的劳动态度、工作定额、作业方法和工资制度等因素的影响,同时还受管理人员组织、指挥的影响。为此,泰勒主张明确划分计划职能和执行职能。泰勒把这种职能的分工作为科学管理的基本原则,使分工理论进一步拓展到管理领域。②职能工长制。这是根据工人的具体操作过程,进一步对分工进行细化而形成的。在泰勒看来,一位“全面”的工长应该具备九种品质:智能;教育;专门的或者技术的知识,手脚灵巧和有力气;机智老练;有干劲;刚毅不屈;忠诚老实;判断力和一般常识;身体健康。要找到一个具备上述三种品质的人并不太困难,但要找到一个能具备上述七或八种品质的人,几乎是不可能的。所以为了使工长能有效地履行自己的职责,还必须把管理的工作再加以细化,使一个工长只承担一种管理职能。泰勒设计出8个职能工长,来代替原来的一个职能工长。这8个工长,4个(工作命令工长、工时成本工长、工作程序工长、纪律工长)在计划部门,4个(工作分派工长、速度工长、修理工长、检验工长)在车间。在实际工作中,由于一个工人同时接受几个职能工长的多头领导,容易引起混乱,所以没有得到推广。③例外原则。指企业的高级管理人员把一般的日常事物授权给下级管理人员去处理,自己只保留对例外事项也就是重要事项的决策权和控制权,比如有关重大的企业战略问题和重要人事的任免等。例外原则是泰勒做出的重要贡献之一,它至今仍是管理中极为重要的原则。(5)心理革命。泰勒认为,真正的科学管理

和只追求效率一阵风式的做法是完全不同的，这种不同就在于雇主和工人之间都必须进行一场“心理革命”。这场伟大的革命就是双方以友好合作和互相帮助来代替对抗和斗争，共同使剩余额猛增，增加利润。

2、试述韦伯的理想官僚组织模式 韦伯认为理想的行政组织是通过职务和职位来管理的。理想的行政集权组织的主要特点如下：(1)有确定的组织目标。人员的一切活动是为了实现组织目标。(2)明确的分工。每个职位的权力和责任都应有明确的规定。(3)自上而下的等级系统。组织内的每个职位，按照等级原则进行法定安排，形成自上而下的等级系统。(4)人员的考评和教育。人员的任用完全根据职务的要求，通过正式考评和教育训练来进行。(5)职业管理人员。管理者有固定的薪金和明文规定的升迁制度，是一种职业管理人员。(6)遵守规则和纪律。管理者必须严格遵守组织中规定的规则和纪律。(7)组织中人员之间的关系。组织中人员之间的关系完全以理性准则为指导，不受个人情感的影响。韦伯认为这种理想的行政组织是最符合理性原则的，其效率是最高的，在精确性、稳定性、纪律性和可靠性等方面都优于其它组织形式。而且这种组织形式适用于各种管理形式和大型的组织，包括企业、教会、学校、国家机构、军队和各种的团体。

1、联系实际论述期望理论的应用价值 弗鲁姆的期望理论认为，人们在工作中的积极性或努力程度是效价和期望值的乘积。当行为者对某项活动及其结果的效用评价很多，而且估计自己获得这种效用的可能性很大，那么领导者用这种活动和结果来激励他就可取得良好的效果。弗鲁姆的期望机率模式表示： $\text{激励力} = \text{某项活动成果的吸引力} \times \text{期望机率}$ (1)“某项活动成果的吸引力”即一个人对某项活动可能产生的成果的评价。从逻辑上讲，某项活动成果对一个人的吸引力的大小，会激励他去实现，或不去实现这项活动。一定大小的负的吸引力(即排斥力)也

会从反方向产生同等程度的激励作用。(2)"期望机率"即一个人对某项活动导致某一成果的可能性大小的判断.它是个人主观的估计和评价,同客观上是否符合实际情况无关.至于它是否对个人起激励作用,以及所起激励作用的大小,也以这种主观判定的期望机率为依据.(3)"激励力"是促使一个人采取某一活动的内驱力的强度.所以,为了激励职工,企业管理者应该一方面使职工了解某项活动成果的吸引力大小,并尽可能加大这种吸引力;另一方面要采取措施帮助职工实现其期望,提高其期望机率,以便提高激励力.

2、论述造成各种管理理论和管理学派相互盘根错节的这一现象的原因孔茨在他的《管理理论丛林》一文中分析了造成这一现象的原因,它们是:1.语义上的混乱.在管理学中,存在着严重的语义混乱现象.如"管理"一词,多数人都同意是指通过别人或同别人一道去完成工作.但这里说的"别人"是指正式组织中的人,还是所有群体活动中的人,就有不同的解释了.2.对管理和管理学的定义和所包含的范围没有取得统一的意见.这样,就降低了管理理论的科学价值,不能对实际管理人员起指导作用.3.把前人对管理经验的概括和总结看成先验而加以抛弃.比如法约尔,厄威克,古利克等人将管理经验加以概括和总结,提出了一些非常重要的分析和见解,却被人认为是先验的假设而加以抛弃,这只会造成管理学理论上的混乱.4.曲解和抛弃前人提出的一些管理原则.当代的某些管理学者往往把前人提出的一些管理原则加以曲解,认为只不过是老生常谈而予以抛弃,然后提出一些貌似不同的"新"原则.其实,这些"新"原则正是前人早已发现的基本原则,只不过是用的话语表述出来而已.5.管理大师缺乏沟通.孔茨在1980年发表的《再论管理理论的丛林》一文进一步指出,在本世纪早期从事管理理论的研究和著述的,都是有实际管理经验的人员,而从50年代中期以来,从事管理理论研究的主

要是高等学府中受过专门训练但却缺乏实际管理经验的人.这有点像医学院中教外科学的教授,却从来不曾给病人做过外科手术,于是难免造成混乱,并失去实际管理人员的信任.

1、论述哈罗德·孔茨的主要管理思想：哈罗德·孔茨的代表作:《管理学原理》,《管理理论的丛林》,《再论管理理论的丛林》,《走向统一的管理学》等.孔茨认为管理是通过别人使事情做成的各项职能.他非常强调管理的概念,理论,原则和方法.孔茨将管理的职能划分为计划,组织,人事,指挥和控制 5 项.他认为协调的本身不是一种单独的职能而是有效地应用了这 5 种职能的结果.

2、论述管理思想的发展趋势：当代管理在管理理念,管理形态,管理组织,管理手段和设施,管理文化等方面具有较明显的趋势.总体上表现为:管理理念更趋人性化,管理形态呈知识化,管理组织虚拟化,管理手段和设施采用网络化,管理文化向全球化发展.并且在以下方面趋势更加明显:对企业的业务流程进行重新设计的企业再造趋势;使管理更加具有柔性化的文化管理趋势;体现知识经济的灵魂和企业进行知识管理的管理创新趋势;网络经济,全球经济一体化下的管理的国际化趋势.这些新的趋势在管理中将不断的变成现实,这也是 21 世纪对管理提出的挑战.

1、怎样理解学习管理思想史有助于提高我们的全面素质答：管理思想史是从管理的角度了解人类文明史的窗口。通过这个窗口，我们可以更加清楚地看到生产力与生产关系、经济基础与上层建筑的矛盾运动是人类社会发展的根本动力，从而进一步强化马克思主义唯物史观，在思想理论上更加成熟；通过这个窗口，我们可以开阔视野，增强对外开放积极性和主动性，使我们站得更高看得更远；通过这个窗口，我们可以学到古今中外的管理经验和管

识，进而提高我们的管理水平和管理能力。所以，学习管理思想史有助于提高我们的全面素质。

2、试论学习管理思想史与推进管理创新的关系

答：管理思想史所反映的内容最具一般性，对各个行业的管理者都有意义。它集管理科学基本原理于一身，通过深刻分析这些基本原理、基本思想产生、发展、演变的过程及其应用条件，最便于我们掌握管理的灵魂，便于我们吸收管理思想的精华，便于我们在总结和发展的基础上进一步实现管理创新。

3、试论推动国外早期管理思想发展的主要因素答：管理思想的产生和发展同生产力水平的提高、社会环境的变化、科学文化的进步联系密切。一、苏美尔人的管理思想；二、古埃及人的管理思想；三、古巴比伦人的管理思想；四、希伯来人的管理思想；五、古希腊人的管理思想六、古罗马人的管理思想

4、试论马基雅维利的管理思想答：马基雅维利被称为“政治学之父”。他主张结束当时意大利的政治分裂，建立一个统一而强大的君主国。他提出了以下的管理原则：第一，必须依靠群众的同意。马基雅维利经常重申这样的观点，所有的政府，不论是君主、贵族制或民主制，其持续存在都依赖于群众的支持。第二，组织要有内聚力。马基雅维利认为，组织中内聚性的原则也在于能使国家持续存在。一个君主能维持组织统一的最有效的方法就是紧紧地抓住自己

的朋友。组织内聚力的一个关键因素是使人民确实知道他们可以指望自己的君主。一个君主如果没有法律而只有多变的政策,很快就会使整个国家陷入混乱。第三,领导要有领导技艺。马基雅维利认为,一个领导者应该成为人民的榜样并鼓舞他的人民从事伟大的事业。要注意所有的集团,时时同他们打成一片以自己的博爱和仁慈为他们树立榜样,但始终要维持他的尊严,在任何事情上都不能丧失。第四,领导者一定要有使组织存在下去的意志。马基雅维利认为,任何组织的主要目标之一是使自己存在下去。政府机构、宗教团体、公司等,全都努力使自己永远存在下去。因而他提出这样的建议,一个君主应该象罗马人那样经常警惕着混乱状态,以便及时予以扑灭。当他的王国处于存亡关头时,君王有权采取严酷的措施。在必要时,抛开所有道德上的借口,背弃任何已不再有用的誓言。

5、试论商鞅的管理思想答: 1.“教民耕战”的基本国策。商鞅说:“国之所以兴者,农战也。”“国待农战而安,主待农战而尊。”只有农民由于朴实可信,安土重迁,故而最便于听从朝廷的驱使,平日在家务农,战时应征入伍。他们既是粮秣、战马和运输工具的可靠供应者,又是兵力持续补充的重要来源,从而,以农养战,平战结合,“富强之功可坐而致也。”2.依法治国的治国方略。商鞅对于如何管理国家这个问题,坚持不法古,不循礼,反对以“仁义”说教的儒家思想。他说,惟有“以刑治,民则乐用;以赏战,民则轻死。”(《弱民》)这样,才能达到“以刑去刑”,“以战去战”(《画策》),因此,非以“法治”无以治国平天下。3.论功封爵的吏治准则。废除世卿世禄旧制,除了从事农战以外,不得授予官爵。“是故不以农战,则无官爵。”(《农战》)商鞅明令奖励耕织,奖励军功,规定“粟爵粟任”。“武爵武任”(《去强》),即允许人们纳粟换爵,按军功大小授予二十级的不同爵位。此项改革,是与当时普遍推行的县制结合在一起进行的,旨在加强中央集权。4.综合治理的管理手段。为了强化国家统治,商鞅善于运用行政、法律、

税收、价格等多重管理手段。为了控制商业人口，运用行政、法律手段做出了一些相应规定：根据商人家庭的人口，摊派摇役。他们的一切大小奴仆，均须在官府中注册登记，由官府轮番安排，承担摇役；通过管制粮食贸易，不让商人买卖粮食，他们无利可图，就会想着要弃商务农。为了促使农民安心从事农业生产，他还运用税收、价格等经济手段进行调控管理：诸如根据单位面积的实际粮食产量，按亩纳税，国家对任何人一视同仁，以示负担公平；通过提高粮食价格，鼓励务农；统一度量衡制，为国家赋税征收提供基础。

6、试论管子“与时变”的管理创新精神答：管子非常强调管理者的创新精神，“不慕古、不留今，与时变，与俗化”是对其创新思想的高度概括。“不慕古”反对的是因循守旧、抱残守缺；“不留今”是提示人们不要受现实所惑，陶醉于今日的成就中；“与时变”倡导的是因时而变，顺应潮流；“与俗化”即随着习俗一起发展。所谓“俗”，是指民间自然形成的事物，而非因循守旧制度之规定，这其实就是一种制度创新。

7、试论工业革命对管理思想发展的影响

答：工业革命的产生及其对管理思想发展的起推动作用，管理是与人类生产发展、科技进步、文化繁荣同步前进的，工业革命引起了古典管理思想的初步形成，并为科学管理思想的形成奠定了基础。工业革命强烈需要提高管理水平。西方国家在英国的工业革命以后，在19世纪末和20世纪初产生了以泰勒、法约尔、韦伯等人为代表的经典的科学管理运动的思潮，对生产力的发展起着重大的推动作用，这在当时是符合生产力的发展状况的，在当时没有科学的管理原则，也没有科学的管理依据的情况下，科学管理运动每一次科学地、理性地把管理纳入科学的轨道，使得管理成为一门真正的科学。这次运动，在当时收到了相当好的效果，促进

了生产力的发展和劳动生产率的提高。但是随着生产力的发展，社会、经济得到进一步的发展，人们发现单纯地注重管理的科学性、理性化不能保证管理的成功和劳动生产率的持续提高。因为不论是什么样的企业都是由人组成的，而企业的职工，随着生活水平的提高对现实的要求也在不断地变化，他们不仅有理性，更重要的还有感情，不但要求获得经济上需求的满足，还要获得感情上、社会地位上和自我实现等方面需求的满足。这样，行为科学是随着生产力的提高和社会、经济的发展而产生的。行为科学的产生和发展，对生产力的发展和劳动生产率的提高有着重要的作用，但是如果过于偏重非理性方面而忽略了理性方面，管理绩效也达不到理想的状态，只有把两者结合起来才是可行的。

8、试述麦卡勒姆的管理经验答：(1) 制定了严密的管理制度。这种管理制度的原则是：① 适当地划分职责，实行明确的分工负责制。② 授予充分的权力以便能够充分地执行责任。③ 要有能够了解是否切实承担起责任的手段。④ 极其快捷的报告制度，对于一切情况能够及时反馈，如果出现疏忽和偏差，能及时得到纠正。⑤ 通过每日的检查和报告来反映上述各种情况。这种制度的一个前提条件是不应给主要负责人增加麻烦，也不应该减少主要负责人对下属的影响力，而要使他不仅能及时发现情况，又能找出失职者。(2) 制定了十分严密的组织细则来贯彻这些原则。① 把职工按其职务要求分为各个等级，并要求职工穿上表示其等级的制服。② 为职工拟订了职务说明书，并规定职工必须按职务说明书工作，不得自行其是。③ 制定了一种表示各部门之间的分工和报告控制系统的组织图，这是最早的组织图，是一种树状结构图。树根代表董事会，树枝代表 5 个业务部门，以次来表示组织内部的相互关系。

9、福特制及其对科学管理的贡献答：福特制是指由福特首创的一套生产和管理制度。福特制对科学管理的贡献是福特制在生产和管理的实践中实现了许多科学管理的原理：① 制造方

式标准化。实行另部件标准化和作业标准化,大大提高了制造的精密性,另部件的互换性,提高了汽车的性能和质量,延长了汽车的寿命。② 流水式装配线。为缩短生产作业途中搬运材料和部件的时间,福特公司发明了用自动搬运材料和部件的传送带组成的流水式装配线,并于1913年在海兰特·派克工厂建成使用。生产率大为提高。③ 把服务大众作为宗旨。福特经常说,他办汽车工厂不是以赚钱,而是以服务大众为宗旨。由于福特公司采用标准化和流水式装配线等先进措施,汽车的价格逐年下降。1910年T型车的售价为950美元,1924年已降为290美元。他采取措施大幅度地提高工人的工资,将每天的工作时间缩短为8小时。福特认为这样做的好处是,既能吸引和留住最优秀的工人,又能使工人有钱购买包括汽车在内的工业品,从而扩大了汽车销量。福特还在工人中实行利润分享计划,大大促进了生产率的提高。④ 建立人事部门,关心员工生活。“以确保他们的家是整齐干净的,他们饮酒不过量,他们的性生活没有不清白之处,并确保他们的空闲时间用在有益的事情上。”[4]福特还设立了设备完善的拥有专职人员的医疗部门和福利部门,为工人开办职业学校,从1926年开始实行每周5天的工作制度。

10、如何评价法约尔的管理思想答:法约尔有关管理“普遍性”的论述是管理思想发展的一个重大贡献,有助于克服狭隘观念,把管理本身作为一种独立的研究对象。法约尔的一般管理理论是西方古典管理思想的重要代表,一般管理思想的系统性和理论强,对管理的五大职级的分析为管理科学提供了一套科学的理论框架,其来源于长期实践实验的管理原则给实际管理人员巨大的帮助,其中某些原则甚至以“公理”的形式为人们接受和利用,因此,继泰勒的科学管理之后,一般管理也被誉为管理史上的第二座丰碑。法约尔的贡献是在管理的范畴,管理的组织理论,管理的原则方面提出崭新的观点,为以后管理理论的发展奠定的基础。法

约尔十分重视计划职能，尤其强调定长期计划，这是他对管理思想做出的一个杰出贡献。法约尔的管理程序理论是西方管理思想和理论发展史上的一个里程碑，他跳出了泰勒的实践为基础，研究管理原理的局限，在理论上第一次努力将管理的要素和管理的原则系统地加以概括，为以后推广管理学教育奠定了条件和基础，使管理具有一般的科学性，但应该认识到法约尔的管事职能中不可能十分突出人事管理的内容，他所归纳的管理的一般原则也在以后的发展中显示出了不适应的一面，并得到补充和发民用工业，法约尔一般管理理论的主要不足之处是他的管理原则缺乏弹性，有时实际管理者无法完全遵守。

11、试论人际关系学说建立的现实意义答：在管理思想的发展进程中，行为科学理论的创立和发展具有巨大的推动作用。行为科学创立的动因，要归功于人，因为有关人的因素始终困扰着人们的思维，由此，对于人的研究就显得越来越必要。梅奥等科学家通过霍桑试验建立的人际关系学说，比较系统地阐述了人在组织中的重要作用，以及如何发挥人的积极性、主动性和创造性问题，其伟大的历史作用在当时并没有显示出来。随着时间的推移，越来越多的管理实践证明它是一个具有划时代意义的试验。它在管理思想史上占有极其重要的地位，是管理思想的一个伟大的历史转折，给管理学的发展开辟了一个崭新的领域。行为科学也就由此成为管理学的一个重要分支，从此管理思想进入了一个丰富多彩的新世界。许多管理学家不断地对行为科学进行深入研究，也创立了许多新的学科，如管理心理学、市场营销学、激励理论等。西方管理学者把人际关系学说当作管理思想的里程碑。

12、试对行为科学理论进行客观评价答：行为科学是利用许多学科的知识来研究人的行为变化规律，以预测、控制、引导和激励人的行为，达到充分发挥，调动人的积极性的目的的科学。行为科学具有其值得肯定的部分，它包含科学的成分，反映了人类社会发展的进步要求，

重视人力资源的开发和利用,吸收了心理学、社会学、人类学等学科的科学知识,应用社会调查、观察测验、典型试验、案例研究等科学方法对人的行为,特别是职工在生产中的行为进行研究,提出了一些调动人的积极性的学说和方法,并化企业中实际应用,收到相当的效果。行为科学也存在着许多缺陷,有些方面的看法不够全面和科学,过于强调非正式组织而忽视正式组织的重要作用,有些假设、模型和所谓的理论,学说还缺乏足够的资料数据和严密的逻辑推理,有些术语的概念还不够确切和一致,各个行为科学家的主张也有较大的分歧,还没有形成一个大家公认的严密的科学体系等。

13、试论述激励理论的发展前景答:(发展前景展望)激励理论是行为科学研究的重点,也是现代企业管理中应用得最广泛、最接近实际和最有发展前景的理论。许多国家的研究机构、知名企业都在探讨新时期管理思想中的激励理论,这些研究具有以下特点,一是研究深度的加重。如美国管理学家对“学习型组织”的设定,强调用共同的价值观和系统的思考法激励职工献身于事业;德国的企业管理者一方面要面对世界市场上的激烈竞争,另一方面又要处理好雇主与雇员之间的“信任协作”关系,重视激励活动在企业管理中的重要作用,在变动的环境中进行管理,谋求企业的存在和发展;英国的管理学者经常讨论的热点问题就是管理人员在英国的社会阶层中的地位,他们较注意的是升迁的可能性、个人成长和发展的机会、工资报酬、安全感和自我尊重感这些方面,与马斯洛的需要层次理论如出一辙。二是研究广度的加大。许多学者不仅从激励理论本身出发,去研究管理思想,而且把研究的视角逐步扩大到与激励理论相关的其他方面。如英国的学者不但研究雇佣关系,而且研究所有权、控制权和企业的利益;东欧各国在经历了经济转轨初期的阵痛之后,注重激励方面的研究。

14、试述管理人员的领导方式的类型

答：管理领导方式有四种类型，即四种制度，这四种制度及其特点如下：1.专权的命令式，管理当局对下属毫不信任，很少让下属参与决策大部分的决策和组织目标都是由高级管理阶层决定并向下推行，下属被迫在恐惧威胁，处罚之下的工作，报酬不多，只有满足生理上的需要和安全上的需要，上下级之间的信息交流很少，在这种制度下，最易形成正式组织的目标相对立的非正式组织。2.温和的命令式，需要方针由最高层制定，但有许多具体决策则由较低阶层按照规定做出，企业管理当局一方面用报酬，另一方面用有形与无形的惩罚来激励和督促职工完成任务，上下级之间的信息交流虽然较多少，但并不是以平等地位和互相信任的气氛中进行的，最后的控制权仍属于最高阶层，但中、下管理阶层也有某些控制权。3.参与式，企业管理当局对下属有相当的信任，但并不完全信任，重要方针由最高阶层制定，但下属对较低层次的问题可做明确的决定，组织中的信息交流上下并行地进行，通常是在相当程度的信任气氛中进行的，相当部分的控制权由上级授权给下级掌握，企业管理当局主要采用付给报酬的方式，偶尔也采用惩罚或让职工参与来激励和督促职工完成生产任务。4.参与式，企业管理当局对下属有完全的信心，和信任，决策权和控制权不是集中于上层，而是分布整个组织中，较低阶层也能参与，不仅有上下级之间的信息交流，而且有同事间横向信息信息交流。前三种制度称为权力主义管理方式，只有第四种制度才是效率高的管理方式。

15、试述权变理论的管理思想答：权变理论学派的核心是在现实中不存在一成不变、普遍适用的理想化的管理理论和方法、管理应随机应变，即采用什么样的管理理论、方法及技术应用取决于组织的环境。权变理论认为，组织和组织成员的行为是复杂的，加上环境的复杂性和不断地变化，使得普遍适用的有效管理方法实质上是不可能存在的。因此，应该根据具体情

况来选用合适的管理方法。这就需要进行大量的调查研究，将组织的情况进行分类，建立不同的模式，根据不同的模式选用适宜的管理方式。

16、试论 20 世纪 80 年代以后世界经济的结构性变化答：20 世纪 80 年代以后世界政治和经济环境发生了重大变化，其主要特征为：国际政治动荡起伏，世界经济变幻莫测，科学技术日新月异，各种文化相互交融渗透，全球经济一体化，市场竞争日趋激烈。

17、运用波特的战略思想分析行业结构的五种竞争力量答：波特行业结构的五种竞争力量分析：(1)潜在竞争者的进入力量。(2)供应者力量。(3)替代品力量。(4)现有竞争者的力量。(5)买方力量。

18、结合管理实际谈谈企业再造理论的意义答：(1)企业再造的涵义：企业再造是指为了在衡量绩效的关键指标上取得显著改善，从根本上重新思考、彻底改造业务流程。其中，衡量绩效的关键指标包括产品和服务质量、顾客满意度、成本、员工工作效率等。我们可以从以下四个方面来把握企业再造的涵义①企业再造需要从根本上重新思考业已形成的基本信念，如分工思想、等级制度、规模经营、标准化生产和官僚体制等进行重新思考。这就需要打破原来的思维定势，进行创造性思维。②企业再造是一次彻底的企业再造不是对组织进行肤浅的调整修补，而是要进行脱胎换骨式的彻底改造，抛弃现有的业务流程和组织结构以及陈规陋习，另起炉灶。③企业通过再造工程可望取得显著的进步。企业再造是根治企业顽疾的一剂“猛药”，可望取得“大跃进”式的进步。④企业再造从重新设计业务流程着手。企业再造与以前的渐进式变革理论有本质的区别。企业再造是些组织的再生策略，它需要全面检查和彻底翻新原有的工作方式，把被分割得支离破碎的业务流程合理地“组装”回去。通过重新设计业务流

程，建立一个扁平化的、富有弹性的新型组织。(2)企业再造理论的适用对象①题丛生的企业。②目前业绩虽然很好，但却潜伏着危机的企业。③正处于事业发展高峰的企业。(3)结合实际企业再造的意义是十分明显的，如：IBM 公司的企业再造。

企业再造的一个经典的案例是 IBM 信贷公司的企业再造，公司通过对受理一个信贷申请到审批的流程进行再造，使其由原来需要 2 周左右时间完成的工作缩短为 90 分钟。在市场环境多变，企业竞争日趋激烈，顾客需求多样化的今天，企业要满足顾客的需要并在竞争中取胜，必须适应环境的变化对组织进行再造。因为企业再造能够进行根本性的思考和关键性的设计，进而取得经营业绩上突飞猛进的发展。