

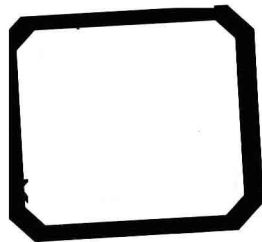
“**考研直通车**” 真题解析系列丛书

全国硕士研究生入学考试 历年真题解析

总主编 新 罗
本册主编 张 锐 王蓓蓓

管理学

齊魯書社




“与研直通车” 真题解析系列丛书

全国硕士研究生入学考试 历年真题解析

总主编 新 罗
本册主编 张 锐 王蓓蓓

管 理 学



齊魯書社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学/张锐, 王蓓蓓主编. — 济南: 齐鲁书社,
2011. 11

(全国硕士研究生入学考试历年真题解析/新罗主
编)

ISBN 978 - 7 - 5333 - 2543 - 5

I. ①管… II. ①张… ②王… III. ①管理学—研究
生—入学考试—题解 IV. ①C93 - 44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 220401 号

全国硕士研究生入学考试历年真题解析

管理学

总主编 新 罗

本册主编 张 锐 王蓓蓓

出版发行 齐鲁书社

社 址 济南市英雄山路 189 号

邮 编 250002

网 址 www.qlss.com.cn

电子邮箱 qlss@sdpress.com.cn

印 刷 青岛星球印刷有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 10.5

插 页 2

字 数 262 千

版 次 2011 年 11 月第 1 版

印 次 2011 年 11 月第 1 次印刷

标准书号 ISBN 978 - 7 - 5333 - 2543 - 5

定 价 26.00 元

前 言

有人说：“吃透真题，考研就成功了一半。”这是至理名言，因为历年真题最直接、最全面地显现着命题的方向趋势和基本原则。这也是广大考生一向对真题重视的原因所在。

“历年真题”是最经典的试题，是命题专家认真研究分析考试大纲后形成的，既反映了考试大纲的基本要求，又蕴涵着命题的指导思想和发展趋势，是广大考生了解全国硕士研究生入学考试最直接的第一手资料，考生从中可直观地了解到硕士研究生入学考试的试题类型、考点分布和难易程度。

“历年真题”的构成最大限度地体现了考试大纲的基本精神，是检验考生对考试大纲理解和对基础知识掌握的标尺。考生对基础知识进行了一轮复习后，做一遍真题是对自己最好的检验，既能从中找到考研的信心，又能找出自己的不足，使以后的复习更有目的性和针对性，做到心中有数，了然于胸。因此做一遍真题，本身就是一次收获。

由专家对“历年真题”进行解析，从中可看到解答问题的方法和规范，开阔解题思路，增强答题技巧，提高应试水平，最大限度地发挥自己的水平。有许多考生反映，该看的教材都看了，辅导书也读了不少，自认为对基础知识掌握得比较好，却考不出好的成绩来。这其中一个重要的原因就是答题技巧和应试水平的欠缺，通过看专家对历年真题的解析，可从根本上解决这一问题。

基于以上认识，我们编写了全国硕士研究生入学考试历年真题解析系列丛书，以期对广大考生有所帮助。

为帮助考生更好地把握命题方向，便于考生全面系统地复习应试，我们从全国著名高校中挑选了一些经典试卷进行解析，供广大考生参考使用。希望考生能从中提取精华，受到启示，获得收益，起到举一反三、触类旁通的效果。解析时参考了多部大学经典教材和教学参考书，由于体例的原因未能一一注明，在此对教材和教学参考书的编写者表示衷心的感谢。

目 录

前 言	1
第一章 管理活动与管理理论	1
第二章 道德与社会责任	21
第三章 决策与决策方法	26
第四章 计划与计划工作	35
第五章 战略性计划与计划调整	42
第六章 组织设计	50
第七章 人力资源管理	67
第八章 组织变革与组织文化	84
第九章 领 导	97
第十章 激 励	112
第十一章 沟 通	125
第十二章 控制及控制过程、方法	137
第十三章 管理的创新	146

第一章 管理活动与管理理论

一、名词解释

1. 管理（上海财经大学 2010 年考题）
2. 管理的二重性（北京理工大学 2005 年考题）
3. 社会人（北京理工大学 2008 年考题）
4. “经济人”假定（武汉理工大学 2006 年考题）
5. 管理原理（中国人民公安大学 2005 年考题）
6. 经济方法（中南财经政法大学 2008 年考题）
7. 例外原则（北京航空航天大学 2005 年考题）
8. 规则（东北财经大学 2010 年考题）
9. 管理万能论（东北财经大学 2010 年考题）
10. 等级链（北京航空航天大学 2005 年考题）
11. 管理权变（南京大学 2005 年考题）
12. 权变主义（中国人民大学 2010 年考题）
13. PEST 分析（东北财经大学 2010 年考题）

二、简答题

1. 简述管理的基本职能。（中南财经政法大学 2008 年考题）
2. 解释管理者的含义并谈谈管理者技能。（中央财经大学 2011 年考题）
3. 简述明茨伯格的管理角色，并指出大组织与小组织中管理者扮演的角色的不同之处。（复旦大学 2007 年考题）
4. 简述管理者与领导的区别及其在管理实践中的意义。（山东大学 2010 年考题）
5. 比较分析处在组织中不同层次的管理者应该具备的管理技能异同并说明原因。（南京大学 2010 年考题）
6. 为什么泰罗在工资制度上提出差别计件制？（东北财经大学 2010 年考题）
7. 简述现代企业制度的基本特征。（武汉大学 2005 年考题）
8. 结合传统思想和现代管理思想阐述管理以人为本。（中央财经大学 2011 年考题）
9. 法约尔的等级制度与跳板原则。（北京理工大学 2008 年考题）
10. 泰勒的科学管理制度内容和评价。（上海财经大学 2010 年考题）
11. 分析管理科学与科学管理。（中央财经大学 2011 年考题）
12. 简述人际关系论的主要观点。（上海财经大学 2007 年考题）
13. 韦伯的组织管理理论的核心观点。（东北财经大学 2008 年考题）
14. 管理中关于人性假设的 X 理论与 Y 理论。（北京大学 2008 年考题）

三、论述题

1. 论述如何认识管理的科学性和艺术性。(东北财经大学 2007 年考题)
2. 面对 21 世纪出现的种种挑战, 论述组织的管理工作会出现哪些重要的变化。(武汉大学 2007 年考题)
3. 说明企业生命的周期有哪些阶段, 并论述企业在生命周期的不同阶段所具有的不同特征。(南京大学 2005 年考题)
4. 试述管理活动中的基本矛盾。(南京大学 2005 年考题)
5. 简述泰勒的科学管理原理对提高我国企业管理水平的现实意义。(南开大学 2007 年考题)
6. 有人说, 管理的最高境界是为无为而治。请谈一下你的观点。(南京大学 2009 年考题)
7. 简要叙述梅奥—霍桑试验所得出的基本观点, 在分析这些观点的基础上谈一谈你认为管理者应该如何提升管理能力。(南京大学 2009 年考题)
8. 美国管理大师彼得·德鲁克说过, 如果你理解管理理论, 但不具备管理技术和管理工作工具的运用能力, 你还不是一个有效的管理者; 反过来, 如果你具备管理技巧和能力, 而不具备管理理论, 那么充其量你只是一个技术员。请谈谈你对这句话的理解, 并分析具备哪些素质才能成为胜任的管理者。(南京大学 2008 年考题)
9. 论述科学管理理论、一般行政管理理论及行为科学的主要贡献及相互区别。(中南财经政法大学 2007 年考题)

【参考答案】

一、名词解释

1. 管理

管理, 是在特定的环境中, 一定组织中的管理者通过实施计划、组织、领导、控制等职能来协调他人的活动, 以充分利用各种资源, 从而实现目标的活动过程。它包括组织中的如下活动或过程: 通过信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新等职能的发挥来分配、协调包括人力资源在内的一切可以调用的资源, 以实现单个的人无法实现的目标。对管理的定义可作进一步的解释: (1) 管理的载体是组织。组织包括企事业单位、国家机关、政治党派、社会团体以及宗教组织等, 管理不能脱离组织而存在, 同样, 组织中必定存在管理。(2) 管理的本质是合理分配和协调各种资源的过程, 而不是其他。所谓“合理”, 是从管理者的角度来看的, 因而有局限性和相对的合理性。(3) 管理的对象是相关资源, 即包括人力资源在内的一切可以调用的资源。在一系列资源中人员是最重要的, 在任何组织中, 都同时存在人与人、人与物的关系。但人与物的关系最终仍表现为人与人的关系, 任何资源的分配、协调实际上都是以人为中心的。所以管理要以人为中心。(4) 管理的职能活动包括信息、决策、计划、组织、领导、控制和创新。

(5) 管理的目的是为了**实现既定的目标**，而该目标仅凭**个人的力量**是无法实现的，这也是建立组织的原因。

2. 管理的二重性

管理的二重性是指管理的自然属性和社会属性。一方面，企业管理具有同社会化大生产和生产力相联系的自然属性，表现为管理过程就是对**人、财、物、信息、时间**等资源进行组合、协调和利用的过程。另一方面，管理是人类的**活动**，而人类生存在一定的生产关系下和一定的社会文化中，必然要受到生产关系的制约和社会文化的影响。企业管理又具有同生产关系和社会制度相联系的社会属性，执行着**维护和巩固生产关系的特殊职能**。(1) 管理的自然属性体现在两个方面：第一，管理是社会劳动过程的一般要求；第二，管理在社会劳动中具有特殊的作用，只有通过管理才能把实现劳动过程所必需的各种要素组合起来，使各种要素发挥各自的作用。这与生产关系和社会制度没有直接的联系。(2) 管理的社会属性体现在管理作为一种社会活动，它只能在一定的社会历史条件下和一定的社会关系中进行。管理具有**维护和巩固生产关系、实现特定生产目的的功能**，管理的社会属性与生产关系、社会制度紧密相连。

3. 社会人

社会人，与“自然人”相对，在社会学中**指具有自然和社会双重属性的完整意义上的人**。通过社会化，自然人在适应社会环境、参与社会生活、学习社会规范、履行社会角色的过程中逐渐认识自我，并获得社会的认可，取得社会成员的资格。

4. “经济人”假定

“经济人”假定最早由英国经济学家**亚当·斯密(Adam Smith)**提出。他认为人的行为动机根源于经济诱因，人都要争取最大的经济利益，工作就是为了取得经济报酬。为此，需要用**金钱与权力、组织机构的操纵和控制**，使员工服从并为此效力。“经济人”假设的基本观点：**(1) 多数人天生是懒惰的，他们尽可能逃避工作。(2) 多数人都没有雄心壮志，不愿负责任，而心甘情愿受别人指使。(3) 多数人的个人目标都是与组织的目标相矛盾的，必须用强制、惩罚的办法，才能迫使他们为达到组织目的而工作。(4) 多数人干工作都是为了满足基本的生理需要和安全需要，因此，只有金钱和地位才能鼓励他们努力工作。(5) 人大致可以分为两类，多数人都是符合于上述设想的人；另一类是能够自己鼓励自己、能克制感情冲动的人，这些人应负起管理的责任。**

5. 管理原理

管理原理是从管理学中抽象出来的。作为管理理论的基础，它舍去了管理学中的具体方法、措施、制度等，而着重研究管理学的基本理论、基本原理、基本原则。其具体研究的主要内容有：**(1) 管理科学的基础理论：任何一门科学都有它的基础理论，用以指导本学科的实践和发展。管理学也不例外。管理科学的基础理论是管理原理，研究管理科学也必须从研究其基础理论入手，并研究有关科学与管理科学的关系，为深入了解和掌握管理学其他方面的知识打下坚实的基础。(2) 管理原理和管理原则：管理原理、管理原则是进行管理活动的行动指南，是实施管理职能的理论依据。管理原理、管理原则也是一个具有层次结构的理论体系。深入研究管理原理、管理原则，将使我们了解和掌握管理活动的基本规律，用以指导管理实践。**

6. 经济方法

经济方法是指**依靠利益驱动，利用经济手段，通过调节和影响被管理者物质需要而**

促进管理目标实现的方法。经济方法的实质是围绕着物质利益运用各种经济手段正确处理国家、集体与劳动者个人三者之间的经济关系，最大限度地调动各方面的积极性、主动性、创造性和责任感，促进经济的发展与社会的进步。

7. 例外原则

例外原则是泰罗（F. W. Taylor）组织理论的一个重要内容，实质上是一种分权思想，即主张企业的高级管理人员把例行的一般事务授权给下级管理人员处理，让下级管理阶层按照既定的原则和制度自行处理日常事务，上级一般不予干预。上级只保留对例外事项即超出原则和制度惯例以外的重要事项的决策和监督权。这样既可以使高层管理者从日常事务中解脱出来，致力于企业的全局和长远发展，又可以使各级管理人员在制度范围内充分发挥其主动性，大大提高工作效率。这一思想后来发展为管理上的分权原则和实行业部制等管理体制。

8. 规则

规则是指规定出来供大家共同遵守的制度或章程。规则可以是由书面形式规定的成文条例，也可以是约定俗成、流传下来的不成文规定。而更多的时候，规则是因为得到每个社会公民承认和遵守而存在的。行为规则要有助于一种秩序的类型，必须满足下述两个条件：（1）个人遵守这些规则。（2）个人运用这些规则去实现他们自己的目的，而这些个人的目的在很大程度上则是那些确立这些规则或有权修订这些规则的人所不知道的。

9. 管理万能论

管理万能论认为，不论环境条件如何，管理者对组织的成败负有直接的责任，它在管理学理论和社会中占有主导地位。当组织运行不良时，则由管理者承担责任；当组织运行良好时，管理者得到荣誉。管理万能论从“一个组织的管理者的素质，决定了这一组织本身的素质”这一假设出发，认为组织的效率与效益的差别取决于组织中管理者的决策和行动，正是管理者决定组织录用怎样的人、做怎样的事、采取怎样的对策；组织中的最高管理者是组织的中流砥柱，被赋予指挥的全权，应该能够克服一切障碍去实现组织的目标，因此，对组织的成败负有直接的责任。

10. 等级链

也称跳板原则或者“法约尔桥”（Fayol Bridge），是法约尔（H. Fayol）一般管理理论中的重要观点之一，是14项管理原则中的核心原则之一。等级链是从组织的最高权力机构直至底层管理人员的领导系列，它是组织内部命令传递和信息反馈的正常渠道。依据这条路线来传送，对于保证统一指挥是非常重要的，但它并不是最迅速的途径。如果企业规模较大，层次较多，这种方法有时会影响行动的速度，进而影响组织的效率。为了解决这一矛盾，法约尔设计了一种“联系板”的方法，使组织中不同等级线路中相同层次的人员能在相关上级同意的情况下直接联系。这个“联系板”，又称为“法约尔桥”。跳板对提高组织运行的效率具有重大意义。

11. 管理权变

管理权变是指管理要根据组织的内外部条件的变化情况作相应的调整，即管理无定式，应因地、因时、因人而异。权变管理是必备的管理技术，是一种很高的管理境界，但它不再是平稳时期的一种偶然需求，而是在连续变化的环境中的一种常规管理。是一

种依据环境自变数和管理思想及管理技术因变数之间的函数关系来确定的对当时当地最有效的管理方法。

12. 权变主义

“权变”一词有“随具体情境而变”或“依具体情况而定的意思”。权变主义的研究始于20世纪60年代，并于70年代逐渐形成体系。其核心概念是指世界上没有一成不变的管理模式。管理与其说是一门理论，不如说是一门操作性非常强的技术；与其说它是一门科学，不如说它是一门艺术。权变管理能体现出艺术的成分。（1）企业组织是社会大系统中的一个开放型的子系统，受环境的影响。因此，必须根据企业组织在社会大系统中的处境和作用，采取相应的组织管理措施，从而保持对环境的最佳适应。（2）组织的活动是在不断变动的条件下以反馈形式趋向组织目标的过程。因此，必须根据组织的近远期目标以及当时的条件采取依势而行的管理方式。（3）管理的功效体现在管理活动和组织的各要素相互作用的过程中。因此，必须根据组织的各要素的关系类型及各要素与管理活动之间相互作用时的一定函数关系来确定不同的管理方式。系统管理学派以及经验管理学派是权变理论的两大渊源。最早对权变理论做出理论性评价的人是心理学家菲德勒（F. Fiedler），他提出了一个“有效领导的权变模式”（Contingency Model of Leadership Effectiveness），即菲德勒模式。他认为，有效的领导行为依赖于领导者与被领导者相互影响的方式及情境给予领导者的控制和影响程度的一致性。

13. PEST 分析

PEST分析法是一个常用的分析工具，它通过四个方面的因素分析从总体上把握宏观环境，并评价这些因素对企业战略目标和战略确定的影响。

（1）P即Politics，政治要素，是指对组织经营活动具有实际与潜在影响的政治力量和有关的法律、法规等因素。当政治制度与体制、政府对组织所经营业务的态度发生变化时，当政府发布了对企业经营具有约束力的法律、法规时，企业的经营战略必须随之做出调整。

（2）E即Economic，经济要素，是指一个国家的经济制度、经济结构、产业布局、资源状况、经济发展水平以及未来的经济走势等。构成经济环境的关键要素包括GDP的变化发展趋势、利率水平、通货膨胀程度及趋势、失业率、居民可支配收入水平、汇率水平等。

（3）S即Society，社会要素，是指组织所在社会中成员的民族特征、文化传统、价值观念、宗教信仰、教育水平以及风俗习惯等因素。构成社会环境的要素包括人口规模、年龄结构、种族结构、收入分布、消费结构和水平、人口流动性等。其中人口规模直接影响着一个国家或地区市场的容量，年龄结构则决定消费品的种类及推广方式。

（4）T即Technology，技术要素。技术要素不仅仅包括那些引起革命性变化的发明，还包括与企业生产有关的新技术、新工艺、新材料的出现和发展趋势以及应用前景。

二、简答题

1. 简述管理的基本职能。

管理的基本职能：

（1）法约尔管理活动的五种职能：计划、组织、指挥、协调、控制。

(2) 罗宾斯 (S. P. Robbins) 管理的基本职能：计划、组织、领导、控制。

计划：确定目标，制定目标，制定战略，以及开发分计划以协调活动。

组织：决定需要做什么、怎么做、由谁去做。

领导：指导和激励所有参与者以及解决冲突。

控制：对活动进行监控以确保其按计划完成。

2. 解释管理者的含义并谈谈管理者技能。

(1) 管理者是这样的人：他通过协调其他人的活动达到与别人一起或者通过别人实现组织目标的目的。明茨伯格 (H. Mintzberg) 通过定义 10 种角色来解释管理者的含义，并把他们分成三方面：人际关系（挂名首脑、领导者、联络者）、信息传递（监听者、传播者、发言者）、决策制定（企业家、混乱驾驭者、资源分配者、谈判者）。管理者包括基层管理者、中层管理者、高层管理者。

(2) 卡茨 (R. L. Katz) 认为，管理者需要三种基本技能或者素质：技术技能、人际技能、概念技能。

① 技术技能。指使用某一专业领域内有关的工作程序、技术和知识来完成组织任务的能力。如工程师、会计、技术员等。技术技能强调内行领导。

② 人际技能。指与处理人际关系有关的技能。如人际交往等。

③ 概念技能。指能够洞察企业与环境相互影响的复杂性，并在此基础上加以分析、判断、抽象、概括，迅速作出决断的能力。具体包括：系统性、整体性能力，识别能力，创新能力，抽象思维能力。

三种技能在不同管理层次中的要求不同，概念技能由高层向低层重要性逐步递减；技术技能由高层向低层重要性逐步增加；人际技能对不同管理层的重要程度区别不十分明显，但比较而言高层要比低层相对重要一些。

3. 简述明茨伯格的管理角色，并指出大组织与小组织中管理者扮演的角色的不同之处。

管理者角色是指组织中管理者所需要做的一系列特定的工作。不同企业所实施的管理方式不同，设立的企业角色也不同。但是，20 世纪 60 年代，美国学者明茨伯格经过实证研究，具体分析了管理者的日常管理工作，提出了有效管理者所需要扮演的 10 种角色。通过角色的扮演，以影响组织内部和外部的行为。这 10 种角色可以分为三种类型：信息传递角色、人际关系角色、决策制定角色。

(1) 信息传递角色。信息传递包括三种角色，即监听者、传播者、发言者。作为监听者，管理者需要及时地搜索组织内部和外部的信息，包括市场需求动态、经济形势、新科学技术的发展和各种重大事件和自身组织的运行状态等，有了这些信息，管理者才能根据环境的变化调整经济战略，跟上市场形势的变化发展；作为传播者，管理者要把重要的信息传达给组织成员实现信息共享，以起到激励员工的作用；作为发言者，向外界发布所在组织的目标、计划和措施的信息，如举行董事会议、向媒体发布信息等。管理者扮演好信息传递角色，需要有敏锐的眼光、清晰的头脑，善于归纳总结和表达，能够把握全局，具有较强的语言组织能力和书面表达能力。

(2) 人际关系角色。人际关系角色包括挂名首脑、领导者和联络者三种角色。作为挂名首脑，需要代表所在组织与同行和外部组织开展有效的联络和互动，履行法律性和

社会性的义务，如接待来访者、签署合同文件等；作为领导者，负责激励下属，安排工作和做到奖惩有序，如表扬先进、肯定员工业绩等；作为联络者，发展和维护组织与外界的联络网络，如发表感谢信、参加行业协会的工作等。管理者要扮演好人际关系角色，要求管理者仪表堂堂，具有较强的语言表达能力，善于与人沟通和交际，头脑清晰，应该具有一定的演讲能力。

(3) 决策制定角色。决策制定角色包括企业家、混乱驾驭者、资源分配者和谈判者。作为企业家，要懂得识别发展机遇，制定、实施和监督改进方案，掌握大政方针，如制定发展战略、检查决议的执行情况等；作为混乱驾驭者，当面对重大突发事件时，负责采取补救措施，如正确处理各种危机，现在，出现了专门处理各种危险的危险专家这个新兴职业；作为资源分配者，负责组织内部各种资源配置的决策，如调度、询问和授权，编制预算，调配人事等；作为谈判者，应该作为组织的代表参加重大的谈判活动，如参与谈判和谈判决策。扮演好决策制定角色，要求管理者具备所从事业务领域的专业知识、经验和能力，要有敏锐的眼光识别市场机遇，善于权衡，具有临乱不惊的心理素质，处事果断，善于把握大局，善于决策。

虽然在各种组织的各个层面上，管理者都扮演着上述管理者角色。但是，在不同规模企业和组织的各个层次上却有着较大的差异。小型企业的管理者角色重要性由低到高为传播者、领导者、挂名首脑、企业家、发言人。小型企业把大量时间都花在处理外部事务上。而大型企业管理者重要性从低到高为企业家、谈判家、混乱驾驭者、监听者、联络者、资源分配者。大型企业管理者主要关心的是企业的内部事务，如怎样在组织内分配现有的资源。若小中大型企业管理者能把握好企业的发展规律，将成为有效的管理者，即工作业绩好、下级对其满意和承诺程度高。

4. 简述管理者与领导的区别及其在管理实践中的意义。

一个有效的领导者能够有力地影响其下属，使下属现有的技能、才智和技术水平得到最充分的发挥，从而使组织取得更好的绩效。理想条件下，所有的管理者都应该是领导者。但并不是每个管理者都能成为领导者，尽管表面上其处于领导的职位，在计划、组织、控制等职能方面做得非常出色，但只要不能有效地发挥对他人的领导作用，他就不是一个名副其实的领导者。

(1) 范围不同：从一般的意义上说，管理的范围要大一些，而领导的范围相对要小一些。

(2) 作用不同：管理是为组织活动选择方法、建立秩序、维持运转等模式，领导在组织中的作用表现在为组织活动指出方向、设置目标、创造态势、开拓局面等方面。

(3) 从层次上来说，领导具有战略性、较强的综合性，贯穿在管理的各个阶段。从整个管理过程来看，如果我们把管理过程划分为计划、执行和控制三个主要的阶段，领导活动处在不同阶段之中，集中起来就表现为独立的职能，即为了实现组织目标，使计划得以实施，使建立起来的组织能够有效运转，组织和配备人员，并对各个过程结果进行监督检查。

(4) 功能不同：管理的主要功能是解决组织运行的效率，而领导的主要功能是解决组织活动的效果。效率涉及活动的方式，而效果涉及的是活动的结果。管理者和领导者的职能同时作用于管理活动之中，互相补充，相互影响，密不可分。在实际管理实践中，

可能一个人既是管理者，又是领导者。在实际工作中必须自主地加以区别把握，才能产生良好的效果。

5. 比较分析处在组织中不同层次的管理者应该具备的管理技能异同并说明原因。

每位管理者都在自己的组织中从事某一方面的管理工作，都要力争使自己主管的工作达到一定的标准和要求。管理是否有效，在很大程度上取决于管理者是否真正具备了作为一个管理者应该具备的管理技能。通常而言，作为一名管理人员应该具备的管理技能包括技术技能、人际技能、概念技能三大方面。技术技能是指熟悉和精通某种特定专业领域的知识；人际技能是涉及如何与员工沟通，如何激励、引导和鼓舞员工的热情和信心；概念技能是指管理者对复杂情况进行抽象和概念化的技能。

按照不同管理层次的重要水平来说，那些处于较低层次的基层管理人员，主要需要的是技术技能。因为对于基层管理者来说，虽然没有必要使自己成为精通某一领域技能的专家（因为他可以依靠有关专业技术人员来解决专门的技术问题），但也必须了解相当的专门知识，掌握最基本的专业技能。否则就将很难与其所主管的组织内的专业技术人员进行有效的沟通，从而也就无法对其所管辖的业务范围内的各项管理工作进行具体的指导。当然，不同层次的管理者，对于专业技能要求的程度是不相同的。相对而言，基层管理者需要的专业技能的程度较深，而高层管理者则只需要有些粗浅了解即可。

处于较高层次的中层管理人员，更多地需要人际技能，这种能力当然首先包括领导能力，因为领导者必须学会同下属人员沟通并影响下属人员的行为。但人际技能的内涵远比领导技能广泛，因为管理者除了领导下属人员外，还得与上级领导和同级同事打交道，还得学会说服上级领导，领会领导意图，学会同其他部门同事的紧密合作，还要与相关的外界人员和组织发生相关的联系与交往。可以说，人事关系这项技能，对于高、中、低层管理者有效地开展管理工作都是非常重要的。

处于最高层次的管理人员，则尤其需要具备较强的概念技能。因为高层次管理者不但应看到组织的全貌和整体，了解组织与外部环境是怎样互动的，了解组织内部各部分是怎样相互作用的，能预见组织在社区中所起的社会的、政治的、经济的作用，知道自己所负责的部门在组织中的地位和作用，而且还要能够快速、敏捷地从混乱复杂的情况中辨别出各种因素的相互作用，抓住问题的起因和实质，预测问题发展下去会产生什么影响，需要采取什么措施解决问题，这种措施实施以后会出现什么后果。显然，在组织的动态活动中任何管理者都会面临一些混乱而复杂的环境，需要认清各种因素之间的相互联系，以便抓住问题的实质，根据形势和问题果断地作出正确的决策。因此，管理者所处的层次越高，其面临的问题就越复杂、越无先例可循，越具有多变性，就越需要概念技能。

6. 为什么泰罗在工资制度上提出差别计件制？

所谓差别计件工资制，就是“对同一种工作设有两个不同的工资率。对那些用最短的时间完成工作、质量高的工人，就按一个较高的工资率计算；对那些用时长、质量差的工人，则按一个较低的工资率计算”。

实行这种工资制度，要求按日及时计算工作成果，即要求对每个工人的生产成果及时检验和快速地统计、公布，使他们每天都能了解其前一日的工作情况，这样，就会刺激每个工人都必须尽最大的努力去工作。

在差别计件工资制提出之前，泰勒（即题目中的泰罗）详细研究了当时资本主义企业中所推行的工资制度，例如日工资制和一般计件工资制等，其中也包括对在其之前由美国管理学家亨利·汤（H. Downe）的劳资双方收益共享制度和弗雷德里克·哈尔西（F. A. Halsey）的工资加超产奖金制度。经过分析，泰勒对这些工资方案的管理方式都不满意。泰勒认为，现行工资制度所存在的共同缺陷就是不能充分调动职工的积极性，不能满足效率最高的原则，于是他提出了差别计件工资制。

实行差别计件工资制，凡是达到定量作业标准的，按照高工资率计算工资；达不到的，按照低工资率计算工资。这样可以很好地发挥员工的积极性，有利于提高劳动生产率，使员工多劳多得，且更加公平。

实行差别计件工资制的结果，虽然工厂要对工人付出较高的平均日工资，却能因此而取得更好的经济效益。然而，对于工人来说，实行差别计件工资制意味着资本家对他们剥削的加深。

7. 简述现代企业制度的基本特征。

现代企业制度的基本特征是产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学。

（1）产权清晰。企业的投资主体多元化，资本结构不再是单一的全民所有制，既有国有资本，也有私人资本、外来资本及其他法人资本。国有企业要按照政企职责分开、所有权与经营权分离的原则理顺产权关系。企业受托依法对企业所经营管理的实物资产行使占有、使用和处分的权利。

（2）权责明确。转换企业经营机制，使企业真正成为依法自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的商品生产和经营单位，企业对出资者承担资产保值增值的责任。出资者对投入企业资本额享有所有者权益，企业如经营不善，出资者只以投入企业的资本额对企业负有限责任。

（3）政企分开。企业按照市场需求组织生产经营，市场机制对资源配置起基础性作用，一切生产要素包括劳动力、资金、生产资料、技术都将进入市场，形成统一开放的市场体系。政府不再直接干预企业的生产经营活动，主要是通过经济杠杆调控市场，以保持经济的总量基础平衡，引导资源的优化配置。国家还要完善经济法规，健全社会保障制度。

（4）管理科学。建立科学的企业领导体制和管理制度，形成科学严密的管理体系和方法，调节所有者、经营者和职工之间的关系，形成激励和约束相结合的经营机制。

8. 结合传统思想和现代管理思想阐述管理以人为本。

以人为本的管理思想是指任何管理都要以人为中心，把提高人的素质，处理人际关系，满足人的需要，调动人的主动性、积极性、创造性的工作放在首位。中国传统文化的核心层是以儒家思想为正统的文化价值体系，其主要特点是重视仁、倡导德。儒家对“仁”的强调，对“礼”的推崇以及“和为贵”等主张，都是为了协调、规范和平衡人际关系；在个人修养上强调修身、齐家、治国、平天下；在谋事方面强调天时、地利不如人和。这些都表明中华文化的核心就是人。正是基于这种心理品质，中华民族才有强大的凝聚力，形成了一个密不可分的共同体。在西方管理理论的研究中，不同的管理理论几乎都是建立在对人的本性、动机等不同的认识和理论假设的基础上，只不过这种认识和理论假设经历了一个不断深化和完善的过程。而每一次大的理论突破，几乎都是基于

对人的认识的飞跃，各种管理理论的不同，也多是基于对人的认识的不同。这说明了在整个管理中人具有非常重要的作用。

9. 法约尔的等级制度与跳板原则。

法约尔关于组织的管理理论认为，组织机构的金字塔是职能增长的结果，职能的发展是水平方向的，因为随着组织所承担的工作量的增加，职能部门的人员就要增多。等级系列的生长发展是垂直的，是由于有必要增加管理层次来指导和协调下一级管理部门的工作所引起的。另外，他在其理论中强调了组织图的重要性。法约尔根据自己多年的工作经验提出了著名的14项管理原则：(1) 劳动分工。(2) 权力和责任相适应。(3) 纪律。(4) 统一指挥。(5) 统一领导。(6) 个人利益服从集体利益。(7) 人员的报酬。(8) 集中。(9) 等级制度。(10) 秩序。(11) 公平。(12) 人员的稳定。(13) 首创精神。(14) 人员的团结。他强调集体精神在企业管理中的重要作用。

法约尔“跳板”原则是指：在等级制组织结构中，命令指示是控制权力线或指挥线从上到下一层一层地传递的，报告请示也一层一层地往上传递。大的组织由于等级多，部门横向联系也多，这样，如果两个部门之间发生问题都要按等级层层上报到最高层再由最高层将决定层层往下传递，然后加以解决，这必然造成低效。法约尔“跳板”原理的解决之道在于若两个部门有问题要解决，则先由其自行协商解决，只有在解决不了的情况下各方才向上报告再由上级协调。法约尔“跳板”原理是在保持命令统一的情况下，迅速而及时地解决一般事务，从而使组织最上层得以从繁杂事务中摆脱出来，专注于一些重大问题。此外，法约尔认为，组织效率取决于组织的一些内在要素。在他看来，一个组织选择人和发挥人的所长是非常重要的，组织同时要给人以培训和教育，这一思想对后来的人际关系及行为科学发展具有一定的影响。法约尔的理论是对泰勒科学管理的有益补充，并对古典管理理论作出了重要贡献。

10. 泰勒的科学管理制度内容和评价。

泰勒的科学管理制度的内容为：(1) 通过科学的观察、记录和分析，致力于“时间动作研究”，探讨提高劳动生产率的最佳方法，制定出合理的日工作量。(2) 挑选和培训一流的工人。所谓一流的工人，是指适合某种工作并且愿意努力工作的工人。(3) 要使工人掌握标准化的操作方法，使用标准化的工具、机器和材料，在标准化的工作环境中操作。(4) 采用刺激性的工资报酬制度激励工人努力工作。这主要通过制定合理的工作定额，实行差别计件制——完成任务获正常报酬、未达到标准获低酬、超标准获高酬，根据工作表现衡量等基本措施实现。(5) 工人和雇主两方面都应当来一次“精神革命”。双方合作，共同致力于提高劳动生产率，把“蛋糕”做大，即使不改变分配的比例也会同时有利于双方。劳资双方应变对立为合作，共同为提高劳动生产率而努力。(6) 把计划职能和执行职能分开，以科学工作方法取代经验工作方法。(7) 实行职能工长制。一个工长负责一方面的职能管理工作，细化生产过程管理。(8) 管理控制中实行例外原则。即日常事务授权部下负责，管理人员只对例外事项或重大事项保留处置权。

评价：其贡献为：(1) 在历史上第一次使管理从经验上升为科学。(2) 讲求效率的优化思想和调查研究的科学方法。(3) 实现了管理职能与执行职能的分离，组织中有了专门从事管理的工作人员。其局限为：(1) 他认为工人的主要动机是经济的，工人最关心的是提高自己的经济收入，即坚持“经济人”的假设。他还认为工人只有单独劳动才

能好好干，集体的鼓励通常是无效的。(2)“泰勒制”仅解决了个别具体工作的作业效率问题，而没有解决企业作为一个整体如何经营和管理的问题。

11. 分析管理科学与科学管理。

管理科学一般叫管理学，是一门学科。科学管理是用科学的方法去管理。二者各是一种管理学派：科学管理是以泰勒为代表的；而管理科学是在二战后出现的以运筹学、数学、行为科学等为工具的科学，旨在将管理量化并作出最优的决策。具体如下：

科学管理是以泰勒为代表的管理阶段、管理理论和制度的统称，又称为古典管理理论、传统管理理论。20世纪初产生，在西方一直延续到20世纪40年代。主要内容是：(1)工作效率和工作定额管理。通过进行工时和动作研究，制定合理的工作定额，保留和改善必要的动作，使生产率得到提高。(2)科学选人用人。为工作挑选最合适的人，要为每一项工作挑选第一流的工人，并对工人进行培训。(3)标准化管理。要求操作方法、使用的工具、机器和材料及作业环境标准化。(4)差别计件工资管理。实行有差别的计件工资制，对于按照标准操作方法在规定的时间内完成工作的工人，按较高的工资率计算工资，否则按较低的工资率计算工资。(5)把计划职能和作业职能分开，明确划分两种职能。计划职能人员负责研究、计划、调查、控制以及对操作者进行指导，逐步发展管理专业队伍。(6)例外原则，实质是实行分权管理，工人和雇主两方面都要认识提高劳动生产率对双方的利益，以便共同协作努力提高劳动生产率。

管理科学的主要内容为：(1)力求减少决策的个人成分。依靠建立一套决策程序和数学模型以增加决策的科学性。他们将众多方案中的各种变数或因素加以数量化，利用数学工具建立数量模型研究各变数和因素之间的相互关系，寻求一个用数量表示的最优化答案。决策的过程就是建立和运用数学模型的过程。(2)各种可行的方案均是以经济效果作为评价的依据。例如成本、总收入和投资利润率等。(3)广泛地使用电子计算机。现代企业管理中影响某一事物的因素错综复杂，建立模型后，计算任务极为繁重，依靠传统的计算方法获得结果往往需要若干年时间，致使计算结果无法用于企业管理。电子计算机的出现大大提高了运算的速度，使数学模型应用于企业和组织成为可能。

12. 简述人际关系论的主要观点。

人际关系论是指企业中的管理者通过关心职工的需要、欲望、个性、情绪，利用职工的心理和感情，促使其提高劳动积极性的一种企业管理理论。人际关系理论是在“泰勒制”只关心管理不关心人的弱点暴露后引起工人强烈不满的情况下产生的。为了平息工人的不满，资产阶级学者便从生理学、心理学等方面入手进行研究，提出了人际关系理论。人际关系理论的奠基者是美国的梅奥(G. E. Mayo)，其代表性著作是《工业文明的人性问题和《工业文明的社会问题》。

13. 韦伯的组织管理理论的核心观点。

韦伯(Max Weber)的组织管理理论的核心观点为：

(1)组织中的成员应有固定和正式的职责并依法行使职权。组织是根据合法程序确定的，应有其明确目标，并靠着这一套完整的法规制度组织与规范成员的行为，以期有效地追求并达到组织的目标。

(2)组织的结构是由上而下逐层控制的体系。在组织内，按照地位的高低规定成员间命令与服从的关系。

(3) 强调人与工作的关系。成员间只有对事的关系而无对人的关系。

(4) 成员的选用与保障。每一职位均根据其资格限制（资历或学历），按自由契约原则，经公开考试合格予以使用，务求人尽其才。

(5) 专业分工与技术训练。对成员进行合理分工，明确每个人的工作范围及权责，并不断通过技术培训来提高工作效率。

(6) 成员的工资及升迁。按职位支付薪金，并建立奖惩与升迁制度，使成员安心工作，培养其事业心。

韦伯认为，具有上述六项特征的组织可使组织表现出高度的理性化，其成员的工作行为能达到预期的效果，组织目标也能顺利地达成。韦伯对理想的管理组织模式的描绘，为管理组织指明了一条制度化的组织准则，这是其在管理思想上的最大贡献。

14. 管理中关于人性假设的 X 理论与 Y 理论。

麦格雷戈 (D. McGregor) 的 X—Y 理论：

(1) “X 理论”的主要内容。

①一般的人天生好逸恶劳，尽可能地逃避工作。

②一般的人情愿受人指导，尽可能地避免担负责任。

③一般的人个人目标和组织目标往往相矛盾，必须用强迫、控制、指挥并用惩罚等手法，使其做出适当努力来实现组织目标。

④一般的人都缺乏理智，不能克制自己，很容易受别人影响。

(2) “Y 理论”的主要内容。

①工作中消耗体力和脑力，正如游戏和休息一样。厌恶工作并不是人的本性。

②外力的控制和处罚并不是促进人们为组织目标作出努力的唯一手段（还有自我控制和自我指导）。

③承担目标的程度，是与其成绩相联系的报酬多少成比例的。即如果给人提供适当的机会，就能将个人目标与组织目标相统一。

④在适当的条件下，一般的人不仅学会接受任务，而且也学会寻求承担任务。

⑤大多数人，而不是少数的人，具有运用相对而言的高度想象力、聪明才智和创造能力。

⑥在现代工业生活条件下，一般的人只是部分地发挥了其潜在能力。

(3) 对“X—Y”理论的评析。

①前者是悲观的、静态的和僵化的，控制主要来自外部；后者是乐观的、动态的和灵活的，它强调自我指导，并把个人需要和组织要求结合起来。

②X 理论和 Y 理论仅仅只是假设，不是在管理策略方面的规定或建议。这些结论是直觉演绎出来的，并不是根据研究提出来的。

③X 理论和 Y 理论含有“硬”和“软”的管理办法。前者可能引起反抗和敌对，后者可能引起管理上的放任自流。所以，有效的主管应当是在承认人的局限性的同时尊重人的尊严和才能。

④X 理论和 Y 理论并不是一个连续阶梯上的两个相反的极端。它们不是程度问题，而是对人的看法不同。

⑤不同任务和情况要求采取不同的管理方法。麦格雷戈认为，Y 理论比 X 理论更实