

河南省 普通高校专升本考试专用教材

管理学

主编 华腾新思专升本考试研究中心

河南省 普通高校专升本考试

河南省普通高校专升本考试专用教材·英语
河南省普通高校专升本考试专用教材·高等数学
河南省普通高校专升本考试专用教材·大学语文
河南省普通高校专升本考试专用教材·管理学
河南省普通高校专升本考试历年真题·英语
河南省普通高校专升本考试历年真题·高等数学
河南省普通高校专升本考试历年真题·大学语文
河南省普通高校专升本考试历年真题·管理学
河南省普通高校专升本考试考前冲刺卷·英语
河南省普通高校专升本考试考前冲刺卷·高等数学
河南省普通高校专升本考试考前冲刺卷·大学语文
河南省普通高校专升本考试考前冲刺卷·管理学

河南省

普通高校专升本考试专用教材·管理学

北京邮电大学出版社



ISBN 978-7-5635-7025-6



定价：69.80元

策划编辑：张宇晗
责任编辑：张海红
封面设计：刘文东



北京邮电大学出版社
www.buptpress.com

河南省

普通高校专升本考试专用教材

管理学

主编 华腾新思专升本考试研究中心



北京邮电大学出版社
www.buptpress.com

内 容 简 介

本书是专为参加河南省普通高校专升本考试的考生量身定做的复习资料。全书根据河南省专升本考试的命题情况和历年真题,分别介绍了总论(要点1、要点2和要点3)、决策与计划(要点4、要点5和要点6)、组织(要点7、要点8和要点9)、领导(要点10、要点11和要点12)、控制(要点13、要点14和要点15)和创新(要点16和要点17)六大部分。

本书既可以作为参加河南省普通高校专升本考试考生的复习资料,也可以作为管理学专业学生的学习资料。

图书在版编目(CIP)数据

河南省普通高校专升本考试专用教材. 管理学 / 华腾新思专升本考试研究中心主编. -- 北京: 北京邮电大学出版社, 2023. 9
ISBN 978-7-5635-7025-6

I. ①河… II. ①华… III. ①管理学—成人高等教育—升学参考资料 IV. ①G724.4

中国国家版本馆 CIP 数据核字(2023)第 172087 号

策划编辑: 张宇晗 责任编辑: 张海红 封面设计: 刘文东

出版发行: 北京邮电大学出版社

社 址: 北京市海淀区西土城路 10 号

邮政编码: 100876

发 行 部: 电话: 010-62282185 传真: 010-62283578

E-mail: publish@bupt.edu.cn

经 销: 各地新华书店

印 刷: 三河市众誉天成印务有限公司

开 本: 889 mm×1 194 mm 1/16

印 张: 19

字 数: 428 千字

版 次: 2023 年 9 月第 1 版

印 次: 2023 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5635-7025-6

定 价: 69.80 元

· 如有印装质量问题, 请与北京邮电大学出版社发行部联系 ·

服务电话: 400-615-1233



PREFACE

前言

河南省选拔普通高等学校优秀专科毕业生进入本科阶段学习考试(以下简称河南省普通高校专升本考试),是由河南省教育厅主办,面向全省高等院校的应届统招大专毕业生进行的一次选拔性考试。随着近几年河南省普通高校专升本考试的报名人数大幅增加,考试难度逐年提升,竞争也愈加激烈。

为了帮助参加河南省普通高校专升本考试的考生系统、全面、准确、高效地复习备考,编者特组织省内具有丰富教学教研经验的教师,以最新的河南省普通高校专升本考试要求中的相关规定为依据,深入研究近几年河南省普通高校专升本考试的命题情况,紧密结合参加该考试的考生的学习特点,精心编写了这套河南省普通高校专升本考试复习丛书。

本书是该套复习丛书中的《河南省普通高校专升本考试专用教材·管理学》。管理学是专业考试的科目之一,其知识面较广、考点庞杂,是考生备考的重点和难点所在。编者在编写本书时,根据管理学历年考试规律和命题方向,精心梳理知识点,内容充实、结构严谨、重点突出、指导性较强,是广大考生考前复习和储备知识的重要参考资料。

本书具有以下鲜明特色。

1. 考情分析细致,备考有方向

“考试复习指引”详细介绍了河南省普通高校专升本考试的招考情况,并分析了管理学考试题型题量分布。每一要点的“考情直击”模块说明了河南省普通高校专升本考试对该要点内容的考查情况,以便考生针对性备考。

2. 内容讲解透彻,复习有重点

本书“考点详解”模块全面、系统地整理和筛选了考试重点内容,对理论知识进行了总结和提炼,同时将“考试现场”穿插在“考点详解”中,将近年来较典型的考试真题放在对应的知识点后,帮助考生掌握真题的命题规律,准确把握考试脉搏。

3. 考点及时巩固,学习有反馈

本书在每一要点后安排了“巩固测试”模块,练习题按照真题的题型和难度进行设置。另外,本书附赠的《参考答案及解析》与本模块相对应,力求使考生学练结合,稳步提升应考能力,调查自己对本部分考点的掌握程度,并通过这些练习题查缺补漏。

编者衷心希望本书能为广大考生的复习备考带来实质性的帮助。书中难免存在不足之处,敬请各位读者不吝指正。

最后,预祝广大考生取得好成绩!

华腾新思专升本考试研究中心



考试复习指引

指引 1 走进专升本考试

专升本考试是专科(高职高专)学生进入本科学习的选拔考试的简称。统招专升本是指在普通高等学校专科应届毕业生中选择优秀学生升入本科进行两年制的深造学习,修完所需学分,毕业时授予普通教育本科学历证书和学位证书。统招专升本属于国家计划内统一招录(统招),列入当年普通高校招生计划,学生享受与普通四年制本科同等待遇。

指引 2 时间安排

河南省普通高校专升本考试为统一组织、统一命题,2018年至2023年的报名时间及考试时间如表 0-1 所示。

表 0-1 2018 年至 2023 年的报名时间及考试时间

年 度	报名时间	考试时间
2018	2017 年 11 月 21 日—12 月 9 日	2018 年 6 月 7 日
2019	2018 年 11 月 22 日—12 月 5 日	2019 年 6 月 7 日
2020	2019 年 11 月 20 日—12 月 2 日	2020 年 7 月 9 日
2021	2020 年 12 月 23 日—12 月 30 日	2021 年 6 月 9 日
2022	2021 年 11 月 10 日—11 月 25 日	2022 年 6 月 9 日
2023	2022 年 11 月 1 日—11 月 15 日	2023 年 4 月 2 日

值得注意的是,往年考试时间一直与高考同步,2023 年起对考试时间做了调整,普通专升本文化课考试时间提前至 4 月。

指引 3 题型题量

2021 年至 2023 年的考试真题情况如表 0-2 所示。

表 0-2 2021 年至 2023 年的考试真题情况

题 型	题量/道	分 值
单选	50	1 分/题,共 50 分
填空	10	2 分/题,共 20 分
判断	10	1 分/题,共 10 分
简答	5	6 分/题,共 30 分
论述	2	12 分/题,共 24 分
案例分析	2	8 分/题,共 16 分
合计	79	150 分

2018 年至 2020 年的考试真题情况如表 0-3 所示。

表 0-3 2018 年至 2020 年的考试真题情况

题 型	题量/道	分 值
单选	40	1 分/题,共 40 分
填空	10	2 分/题,共 20 分
简答	5	8 分/题,共 40 分
论述	2	15 分/题,共 30 分
案例分析	2	10 分/题,共 20 分
合计	59	150 分

对比表 0-2 和表 0-3 可知,近几年的考试中,单选题量有所增加,同时还新增了判断题型。由此可见,在考试的作答时间不变的情况下,对考生的作答速度与准确率有了更高的要求。

指引 4 要点分布

编者统计了近五年的考试真题,经过汇总分析,将考点归纳为 17 个要点,每一要点的常考题型与考查频率(星号越多,考查频率越高)如表 0-4 所示。

表 0-4 要点常考题型与考查频率

具体内容	题 型	考查频率
要点 1 管理导论	单选题、填空题、判断题	☆☆
要点 2 管理理论的历史演变	单选题、填空题、判断题、简答题	☆☆☆
要点 3 管理道德与企业社会责任	单选题、填空题、判断题、案例分析题	☆
要点 4 决策与决策过程	单选题、填空题、判断题、简答题	☆
要点 5 环境分析与理性决策	单选题、填空题、判断题、简答题、论述题、案例分析题	☆☆
要点 6 计划与计划工作	单选题、填空题、简答题、论述题	☆☆
要点 7 组织设计	单选题、填空题、判断题、简答题、论述题、案例分析题	☆☆☆
要点 8 人力资源管理	单选题、填空题、判断题	☆☆
要点 9 组织文化	单选题、填空题、论述题	☆
要点 10 领导的一般理论	单选题、填空题、判断题、简答题、论述题	☆☆☆
要点 11 激励	单选题、判断题、简答题、案例分析题	☆☆☆
要点 12 沟通	单选题、填空题、简答题	☆☆☆
要点 13 控制的类型与过程	单选题、填空题、简答题	☆☆☆
要点 14 控制的方法与技术	单选题	☆
要点 15 风险控制与危机管理	单选题、判断题、简答题、论述题	☆
要点 16 创新原理	单选题、判断题	☆
要点 17 组织创新	单选题、填空题、判断题、简答题、论述题、案例分析题	☆☆☆

考生应格外关注要点 2、要点 7、要点 10、要点 11、要点 12、要点 13 和要点 17,以上内容无论是在分值还是题量上,都是占比较大的高频知识点。



CONTENTS

目录

第一部分	总论	1
要点 1	管理导论	1
要点 2	管理理论的历史演变	13
要点 3	管理道德与企业社会责任	38
第二部分	决策与计划	50
要点 4	决策与决策过程	50
要点 5	环境分析与理性决策	63
要点 6	计划与计划工作	80
第三部分	组织	98
要点 7	组织设计	98
要点 8	人力资源管理	125
要点 9	组织文化	142
第四部分	领导	154
要点 10	领导的一般理论	154
要点 11	激励	175
要点 12	沟通	198
第五部分	控制	218
要点 13	控制的类型与过程	218
要点 14	控制的方法与技术	240
要点 15	风险控制与危机管理	260
第六部分	创新	274
要点 16	创新原理	274
要点 17	组织创新	283

1

第一部分

总论

要点1 管理导论

考情直击

分析近些年的考试数据,本要点主要考查的是客观题,难度不大,涉及管理的内涵、管理的性质、管理的基本原理、管理者的角色及管理者的技能、管理的基本方法与基本工具等考点。

考 点	考试年份	题 型	考查频率
管理的内涵	2018 年、2019 年、2021 年、2022 年	单选题、填空题	☆☆☆
管理的性质	2019 年、2020 年、2022 年	单选题、判断题	☆☆
管理的基本原理	2022 年、2023 年	单选题	☆
管理者的角色及管理者的技能	2018 年、2020 年、2021 年	单选题、填空题	☆☆
管理的基本方法与基本工具	2020 年	单选题	☆

考点详解

考点 1.1 管理的内涵

一、管理的概念

什么是管理? 自管理学这门学科萌芽以来,不同学者对管理的定义不同,如表 1-1 所示。

表 1-1 不同学者对管理的定义

学 者	管理的定义
泰勒	管理是一门怎样建立目标,然后用最好的方法经过他人的努力来达到的艺术。强调对人的管理
法约尔	管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制的过程
孔茨	管理是设计并保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标的过程
西蒙	管理就是决策
德鲁克	管理是一种以绩效责任为基础的专业职能
费德勒	管理就是组织根据实际情况选用合适行为的过程



(2022 年填空题)西蒙认为管理就是_____。

二、管理的基本要素

表 1-2 管理的基本要素

要素	内 容
目 的	有效地实现组织预定的目标
载 体	组织
主 体	具有专门知识、利用专门技术和方法来进行专门活动的管理者
客 体	组织活动及其参与要素
职 能	决策、组织、领导、控制和创新
本 质	协调
核 心	处理人际关系



1. (2019 年单选题)管理的载体是()。

- 解析 C** 管理的载体是组织,本质是协调,核心是处理人际关系,目的是有效地实现组织预定的目标。

2. (2021 年单选题)某大型企业在行业内一直以技术领先、制度规范、人才济济、运营高效而颇受好评。但近年来该企业业绩却持续下滑,士气低落,管理人员与技术人员的流失量逐年增多。从管理职能的角度出发,该企业最有可能存在问题的地方是()。
- A. 计划职能
B. 组织职能
C. 领导职能
D. 控制职能

2





3. (2022 年单选题)在企业管理活动实施过程中,管理者履行管理职责的根本目的是()。

- A. 实现管理者目标
- B. 实现组织目标
- C. 提高员工的技能
- D. 提高管理者技能

解析 B 管理的目的是有效地实现组织预定的目标。

4. (2022 年填空题)组织活动及其参与要素属于管理的_____。

答案 客体

三、管理工作的内容

组织要通过管理努力保证始终让正确的人用正确的方法在正确的岗位上从事正确的工作。管理包括决策、组织、领导、控制及创新等一系列工作。

(一) 决策

决策是组织在未来众多的行动可能中选择一个比较合理的方案。管理者的决策大体经历以下过程。

1. 研究组织活动的内外部背景

通过外部环境研究,分析环境在变化过程中可能给企业造成哪些威胁、提供何种机会;通过内部条件分析,判断组织在资源和资源利用上有什么优势或劣势。至此组织决策就有了比较可靠的依据。

2. 编制行动计划

制定正确的决策后,详细分析为了实现决策目标,需要采取哪些具体的行动,这些行动对组织的各个部门和环节在未来各个时期的工作提出了哪些具体要求。编制行动计划的工作实质是将决策目标在时间和空间上分解到组织的各个部门和环节,对每个单位、每个成员的工作提出具体要求。

(二) 组织

为了保证决策活动的有效实施,管理者要根据目标活动的要求设计合理的组织,包括在目标活动分解的基础上分析需要设置哪些岗位,即职务设计;根据一定的标准将不同岗位加以组合形成不同的部门,即机构设计;根据业务活动及其环境的特点规定不同部门在活动过程中的相互关系,即结构设计;根据不同岗位所从事的活动要求或组织现有成员的素质特征,将适当的人员安置在组织结构的适当岗位上,实现人岗匹配;在此基础上向各岗位上的人员发布工作指令,并提供必要的物质和信息条件,以开动并维持组织的运转;在组织运行过程中,要借助不同手段和方法,整合正式组织与非正式组织、直线与参谋以及不同层级管理人员的贡献,并根据业务活动及其环境特点的变化,研究与实施组织结构的调整和变革。

(三) 领导

领导是指利用组织赋予的权力和自身的能力去指挥和影响下属为实现组织目标而努力工作的管理活动过程。有效的领导要求管理人员在合理的制度(领导体制)环境中,利用优秀的素质,采用适当的方式,针对组织成员的需要及特点,采取一系列措施去提高和维持组织成员的工作积极性。

(四) 控制

控制是为了保证组织系统按预定要求运作而进行的一系列工作,包括根据预先制定的标准检查和监督

各部门、各环节的工作,判断工作结果与目标要求是否相符;如果存在偏差,则要分析偏差产生的原因以及偏差产生后对目标活动的影响程度;在此基础上,还要针对原因,制定并实施纠正偏差的措施,以确保决策活动的顺利进行和决策目标的有效实现。

(五) 创新

组织活动是一种伸向外部、面向未来的活动。随着组织外部环境和内部资源的不断变化,以及管理者对环境与资源的认知变化,组织内部的活动技术与方法需要不断变革,组织活动与人的安排需要不断优化,组织活动的方向、内容与形式选择也需要不断进行调整。这些变革、优化和调整是通过管理的创新职能来实现的。

考点 1.2 管理的性质

管理的性质表现为管理的自然属性和社会属性的统一(管理的二重性),管理的科学性和艺术性的统一。

一、管理的自然属性和社会属性

任何社会生产都是在一定生产方式、一定生产关系下进行的,生产过程具有二重性,既是物质资料的再生产,又是生产关系的再生产。也就是说,一方面,管理是由许多人进行协作劳动而产生的,是由生产社会化引起的,是有效地组织共同劳动所必需的,因此,它具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性;另一方面,管理又是在一定的生产关系下进行的,必须体现出生产资料占有者指挥劳动、监督劳动的意志,因此,它具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。这就是管理的二重性。

管理的自然属性是指管理要处理人与自然的关系,要合理组织生产力,故也称管理的生产力属性。管理的自然属性与具体的生产方式和特定的社会制度无关。管理是对组织中人的活动进行整合和协调。组织活动过程是一系列资源的组合过程。这些资源及其利用方法都与一定的技术相联系。不同的时代背景下技术发展水平不同,对整合资源利用过程的管理也必然体现出不同的特征。这些特征与管理的自然属性相关。

管理为管理主体的利益而服务,管理主体为实现其预期目的而需借助手段的特点决定了管理具有特殊的社会属性。管理的社会属性决定了在特殊背景下产生的理论与方法总是与这个特殊背景有着密不可分的关系,其他社会背景下的组织借鉴和运用这些理论和方法时必须考虑到社会制度、主体性质、服务目的及主客体关系等方面的差异。例如,组织目标、组织道德、领导作风、激励方式、管理理念、人际关系、群体价值观、组织文化等与民族文化传统、社会制度、地方风俗、组织传统、社会风尚等密切相关,因此在不同国家、不同民族、不同社会制度之间的借鉴和交流较为复杂,不可直接照搬。

二、管理的科学性和艺术性

管理是一门科学,需要依据实际情况行事;管理也是一门艺术,如同作曲、舞蹈、体育活动一样需要灵活运用。

管理的科学性是指管理作为一个活动过程,存在着一系列基本的客观规律。人们通过实践进行数据的收集、归纳和监测,提出假设,验证假设,从而形成以反映客观规律的管理理论和方法为指导的一套分析问题、解决问题的科学的方法论。人们利用这些理论和方法来指导自己的管理实践,又以管理活动的结果来衡量管理过程中所使用的理论和方法是否正确和有效,从而使管理的科学理论和方法在实践中不断得到验

证和丰富。由此可知,管理具有科学性。

管理的艺术性主要表现在实践方面。在管理实践中,管理者需要根据活动环境、活动条件及活动对象等因素的特征及其变化艺术地运用那些科学的理论、手段和方法。实际上,管理活动的有效性在很大程度上正是取决于管理者能否艺术地运用以及在何种程度上艺术地运用那些科学的理论、手段和方法。



考试现场

1. (2019 年单选题)管理是一门艺术,这是强调管理的()。

- A. 复杂性
- B. 有效性
- C. 实践性
- D. 精确性

解析 C 管理的艺术性主要表现在实践方面。

2. (2022 年判断题)不同的时代背景下,技术发展的不同对整合资源利用过程的管理必然体现了不同特征。 ()

解析 √ 不同的时代背景下技术发展水平不同,对整合资源利用过程的管理也必然体现出不同的特征,这些特征与管理的自然属性相关。

考点 1.3 管理的基本原理

管理的基本原理是管理者在组织管理活动的实践中必须遵循的原理。这些原理主要有人本原理、系统原理、效益原理及适度原理。

一、人本原理

人本原理是管理的首要原理。人本原理,即以人为中心,要求对组织活动的管理既是“依靠人的管理”,也是“为了人的管理”。

(一)“依靠人的管理”

“依靠人的管理”一方面强调组织被管理者参与管理,参与组织活动方向、目标以及内容的选择、实施和控制,另一方面强调根据人的特性对组织、对人进行管理,重视管理的人性化。人是参与组织活动的各种要素中的最活跃者。因此,人的态度和积极性直接关系到活动中其他要素的利用效果,从而决定着组织活动的效率。激发人的积极性、纠正人的工作态度,要求管理者研究人的行为和态度的影响因素,考虑人的物质和精神两方面的需要,根据人的特点来进行领导和激励,实行“人性化的管理”。

(二)“为了人的管理”

“为了人的管理”是指管理的根本目的是为人服务。管理的为人服务不仅应包括通过管理工作来提高组织业务活动的效率,从而使组织能够更好地满足服务对象的要求,而且应包括通过管理工作,充分实现组织成员的社会价值,促进组织成员的个人发展。“为了人的管理”还应体现在全体组织成员共享由于管理而促进的组织成果的改善。

二、系统原理

系统是指由若干相互依存、相互作用的要素或子系统组合而成的具有特定功能的有机整体。

(一) 系统的分类

根据不同的标准,系统可以分为不同的类型,如表 1-3 所示。

表 1-3 系统的分类

分类标准	类 型
形成的方式	自然系统和人造系统
是否与环境交互作用	封闭系统和开放系统
是否发生变化	静态系统和动态系统

本书研究的组织、组织所从事的活动以及对组织活动的管理都是人造的、开放的、动态的系统。

(二) 系统的特点

社会组织系统具有以下特点:整体性、相关性、有序性、与外部环境的互动性。

(三) 注意事项

根据系统论的观点,我们在组织管理活动时应注意以下几个方面。

(1) 管理活动所要处理的每一个问题都是系统中的问题。解决每一个具体的问题,不仅要考虑该问题的解决对直接相关的人和事的影响,还要考虑对其他相关因素的影响;不仅要考虑对目前的影响,还要兼顾对未来可能产生的影响。

(2) 管理必须有层次观点。在复杂、多元的管理系统中,不同层次的管理者有不同的职责和任务。各管理层次必须职责清楚、任务明确,并在实践中各司其职、各行其权、各尽其责,以正确发挥各自的作用,实现管理目标。

(3) 管理必须有开发观点。

三、效益原理

效益是指组织目标的实现与实现组织目标所付代价之间的一种比例关系。追求组织活动的效益就是尽量以较少的资源消耗去实现组织的既定目标。追求效益的前提是“做正确的事”,实现效益的保证是“用正确的方法做正确的事”。管理者必须注意提高自己和下属“做正确的事”的能力和“用正确的方法做正确的事”的能力。

四、适度原理

管理活动中存在许多相互矛盾的选择。往往一方面的优点正好是另一方面的局限。因此,管理者必须在两个极端之间找到最恰当的点,进行适度管理,实现适度组合,这就是管理的适度原理。管理者的工作效率更多的不是取决于对管理的理论知识和方法的掌握程度,而是取决于对所掌握的知识和方法的应用能力。进一步说,管理的有效性更多地取决于管理者艺术地运用科学的管理理论与方法的能力。

- 7

角色和发言人角色。

(1) 监督者角色:持续关注内外环境的变化以获取对组织有用的信息,接触下属或从个人关系网获取信息,依据信息识别工作小组和组织潜在的机会及威胁。

(2) 传播者角色:分配作为监督者获取的信息,保证员工具有必要的信息,以便切实有效地完成工作。

(3) 发言人角色:把信息传递给单位或组织以外的个人,让相关者(股东、消费者、政府等)了解并感到满意。

(三) 决策角色

管理者要处理信息并得出结论,要通过决策使工作小组按照既定的路线行事并分配资源,以保证计划的实施。管理者所扮演的四种决策角色是企业家角色、干扰对付者角色、资源分配者角色、谈判者角色。

(1) 企业家角色:对监督者发现的机会进行投资以利用这种机会。

(2) 干扰对付者角色:处理组织运行过程中遇到的冲突或问题。

(3) 资源分配者角色:决定组织资源(财力、设备、时间、信息等)用于哪些项目。

(4) 谈判者角色:花费大量时间与员工、供应商、客户或其他工作小组进行必要的谈判,以确保朝着组织目标迈进。

明茨伯格认为这 10 种角色形成一个结合起来的整体,管理者是一个投入-产出的系统,权威和地位产生人际关系方面的角色,这方面的角色导致投入(信息),而这又导致产出(信息和决策)。任何一种角色的缺失都可能使得其他角色无法完整实现。其中,领导者角色是 10 种角色中最显著的一种角色,也是管理者权力最明显的表现,这一职能渗透在所有管理活动之中。

二、管理者的技能

美国著名管理学学者罗伯特·卡茨提出,管理者在扮演三类角色时,必须具备以下三种技能。

(一) 技术技能

技术技能是指使用与某一专业领域有关的工作程序、技术和知识完成任务的能力,如会计师、计算机程序设计师、医生、教师、工程师和音乐家都在他们各自不同的领域内具有技术技能。

(二) 人际技能

人际技能是指与处理人际关系有关的技能或者与组织内外的人打交道的能力,即理解、激励他人并与他人共事的能力。对一个企业而言,针对不同的层次和领域,管理者可能需要处理与上层管理者、同级管理者、下属的人际关系。与技术技能不同的是,决定一个人人际技能水平高低的因素不仅仅是掌握的书本知识的多少,更重要的是个人的性格。从这一意义上来说,一个人要成为成功的管理者,其先天性格是一个主要因素。因此,在进行管理者的分工和确定管理集体结构时,应该考虑不同管理工作对性格的特殊要求,以提高管理者的管理效率。

(三) 概念技能

概念技能是指纵观全局、洞察组织与环境相互影响和作用的复杂性,在此基础上加以分析、判断、抽象、概括并迅速做出正确判断的能力。具体地说,概念技能包括感知和发现环境中的机会与威胁的能力、理解事物的相互关联性并找出关键影响因素的能力,以及权衡不同方案的优劣和内在风险的能力等。

尽管上述三种技能在各个管理层中都是很重要的,但其相对重要性则取决于管理者在组织中所处的管

理层次的高低。

(1) 技术技能对于基层管理者而言是至关重要的,随着管理层次的提升,管理者对技术技能的需要逐渐下降,高层管理者对技术技能的需要最少。

(2) 人际技能对各级管理者都很重要,但需要注意其着重点是不一样的。

(3) 随着职位的升高,管理者对概念技能的需要也随之增大。在组织的最高层,概念技能是所有成功的行政管理者所拥有的最重要的技能。一个行政负责人可能在技术技能和人际技能上有所欠缺,但只要他的下属在这些方面较强,他仍可以成为一个有效的行政管理者。但是,若他的概念技能不强,则将危及整个组织的成功。



考试现场

1. (2021 年单选题)根据罗伯特·卡茨的研究,管理者要具备三类技能,其中随着管理层次的变化,其重要性基本不变的技能是()。

A. 技术技能

B. 人际技能

C. 概念技能

D. 应变技能

解析 B 根据罗伯特·卡茨的研究,人际技能对各级管理人员都很重要,但需要注意其着重点是不一样的。

2. (2018 年填空题)有效的管理者应具备三种基本技能,分别为____、技术技能、人际技能。

答案 概念技能

考点 1.5 管理的基本方法与基本工具

一、管理的基本方法

管理者在组织管理活动的过程中,需要借助大量的方法。根据管理对象的不同,这些方法包括与人有关的管理方法、与物有关的管理方法、与资金管理有关的管理方法以及与活动组织有关的管理方法;根据活动选择与组织实施的阶段不同,这些方法涉及方案的制定、方案的比较、方案的组织实施以及实施过程中的控制;根据管理的层次,这些方法可分成宏观的管理方法、中观的管理方法及微观的管理方法;根据属性的不同,管理方法可分成法律方法、行政方法、经济方法及教育方法。

抽象地看,这些方法或者以理性分析为基础,或者以直觉判断为依据。

(一) 理性分析

自泰勒以来,管理研究就一直强调管理的科学性。管理的科学性是以理性分析为基础的。以定量分析方法运用及严密的逻辑思维为基础的理性分析是管理过程中普遍采用的方法。

(二) 直觉判断

我们在进行理性分析的同时,不能忽视直觉的作用。从表面上来看,直觉的运用不那么精确与科学,有

人甚至认为根据直觉判断来进行决策是一种“拍脑袋”做事的方法。但是在组织的管理实践中,甚至在个人的日常生活中,对许多重要问题的处理,直觉或者说以直觉为基础的判断仍发挥着重要的作用。直觉是一个快速的逻辑思维过程的结果,直觉思维有着非常丰富的科学内涵。

二、管理的基本工具

管理者在进行管理活动时可以借助许多工具。管理者影响人的行为的手段可以分为两类:一类与权力有关,另一类与组织文化有关。管理者既需要运用权力直接规范被管理者在组织中必须表现的行为,并对其进行追踪和控制,也需要借助组织文化引导组织成员在参与组织活动过程中不同时空的行为选择。



考试现场

(2020 年单选题)管理者影响人的行为的手段无非两类:一类与权力有关,另一类与()有关。

- A. 组织文化
- B. 企业宗旨
- C. 组织目标
- D. 经济利益

解析 A 管理的本质是规范和协调人的行为,管理者影响人的行为的手段无非两类:一类与权力有关,另一类与组织文化有关。



巩固测试

一、单项选择题

1. 管理者出席社区的集会所扮演的角色是()。
 - A. 代表人
 - B. 发言人
 - C. 企业家
 - D. 资源分配者
2. 在与不愿合作的供应商进行谈判的时候,管理者扮演的是()。
 - A. 企业家角色
 - B. 冲突管理者角色
 - C. 人际角色
 - D. 资源分配者角色
3. 管理者所拥有的生产技能、财务技能、营销技能等属于()。
 - A. 人际技能
 - B. 概念技能
 - C. 技术技能
 - D. 学习技能
4. 管理的本质是()。
 - A. 组织
 - B. 协调
 - C. 领导
 - D. 控制
5. 管理的核心是()。
 - A. 处理组织内部资源的稀缺问题
 - B. 处理与组织外部的关系
 - C. 处理组织内部与组织外部的一致性关系
 - D. 处理各种人际关系





6. 下列关于管理职能间的相互关系的说法中,错误的是()。
- A. 组织、领导和控制旨在保证决策的顺利实施
B. 创新贯穿在各种管理职能和各个组织层次之中
C. 组织是其他管理职能的依据
D. 管理者在行使其他管理职能的过程中总会面临决策和计划的问题
7. 管理作为一个活动过程,其中存在一系列基本的客观规律。这体现了管理的()。
- A. 应用性
B. 实践性
C. 科学性
D. 艺术性
8. 与管理的自然属性相联系的是()。
- A. 社会环境
B. 生产力
C. 生产关系
D. 上层建筑
9. 下列关于管理的理解中,不正确的是()。
- A. 管理的主体是组织活动及其参与要素
B. 管理的本质是协调
C. 管理的目的是实现既定的目标
D. 管理的核心是处理人际关系
10. 下列关于管理职能间的关系的说法中,正确的是()。
- A. 决策是计划的前提,计划是决策的逻辑延续
B. 组织、领导和控制旨在保证决策的顺利实施
C. 创新贯穿在各种管理职能和各个组织层次之中
D. 以上说法均正确

二、填空题

11. 管理对象是指组织中的_____。
12. 基层管理者所需的技能中,最重要的是_____。
13. 管理的主体是_____。
14. 管理的核心是处理_____。
15. 管理是为_____服务的。

三、判断题

16. 管理者影响人的行为的手段可以分为两类:一类与权力有关,另一类与组织文化有关。 ()
17. 根据系统形成的方式,系统可分为封闭系统和开放系统。 ()
18. 根据直觉判断来进行的决策是不可取的。 ()
19. 管理者平息客户的怒气,对员工的争端进行调解,扮演着谈判者角色。 ()
20. 管理包括决策、组织、领导、控制及创新等一系列工作。 ()

四、简答题

21. 简述管理的二重性。

22. 根据罗伯特·卡茨的研究,管理者应该具备哪些技能?

五、论述题

23. 什么是管理? 应如何理解管理的具体含义?

六、案例分析题

24. 王民是一家造纸公司的经理。公司目前面临一项起诉:造纸生产排出的废水污染了邻近的河流。为此,王民必须到当地法院应诉。李峰是公司的技术工程部经理,他负责自己部门的工作,并负责与生产部门、销售部门相互联系和协调。罗丽是公司的办公室主任,主要负责办公室的工作。最近办公室的员工为一张办公桌的位置发生了争执,因为这张办公桌距离打印机最远,环境最安静,大家都想在这张办公桌上办公。

问题:

(1) 王民、李峰和罗丽是管理者吗? 为什么? 他们分别属于哪一层次的管理者?

(2) 运用管理者角色理论,分析王民、李峰和罗丽各自扮演了什么角色。

要点2 管理理论的历史演变

考情直击

分析近些年的考试数据可知,该要点在考试中的占比一直较大,其中,客观题的题型涉及单选、填空、判断,主观题的题型主要涉及简答。考查重点包括各个阶段主要代表人物及其观点、泰勒及其科学管理理论的内容、梅奥及其人际关系学说的内容等。

考 点	考试年份	题 型	考查频率
早期管理思想	2020 年、2022 年	单选题	☆☆
古典管理理论	2018 年、2019 年、2020 年、2022 年	单选题、填空题、判断题、简答题	☆☆☆
行为管理理论	2018 年、2020 年、2021 年、2022 年	单选题、填空题、判断题	☆☆☆
现代管理理论	2018 年、2019 年、2020 年、2021 年、2022 年	单选题、填空题、简答题	☆☆☆
当代管理理论	2021 年	单选题、简答题	☆

考点详解

考点 2.1 早期管理思想

所谓早期,是指从人类有记载的管理思想和活动开始到 18 世纪至 19 世纪中期出现管理理论萌芽时为止的这一漫长的历史时期。按照发生地域和范围的不同,管理思想分为国内和国外两个部分。

一、国内早期的管理思想

(一) 儒家的管理思想

儒家管理哲学的基本精神以“人”为中心,讲“为政以德”“正己正人”,儒家在管理的载体、手段、途径方面提出了独到的见解。

1. 关于管理的载体

儒家管理哲学的中心概念是“仁”。孔子曰:“为政在人,取人以身,修身以道,修道以仁。仁者,人也,亲亲为大。”(《中庸》)这表明,儒家管理哲学是把“人”作为管理的载体,把人以及人际关系作为自己的理论出发点。

2. 关于管理的手段

儒家强调“为政以德”,主张用道德教化的手段感化百姓,从而达到治理的目的。孔子曰:“道之以政,齐之以刑,民免而无耻;道之以德,齐之以礼,有耻且格。”(《论语·为政》)这说明,儒家认为用道德感化人心,比起一味惩罚会收到更好的效果。当然,儒家并不否认法治的作用,认为在施行法律手段的同时,也不应该忘记与道德手段的配合。

3. 关于管理的途径

儒家讲“为政以德，譬如北辰，居其所而众星共之”（《论语·为政》）。其意是说，管理者要想取得“众星共之”的效果，就要从自身做起，注意个人的道德修养。正所谓“修身、齐家、治国、平天下”（《礼记·大学》），从管理者自身做起，再拓展到家庭管理、社会管理和国家管理，逐层上升，循序渐进。

（二）道家的管理思想

道家管理哲学的基本精神以“道”为中心，讲“道法自然”“无为而治”和“弱者道之用”，道家在管理的规律、方法和艺术方面提出了独到的见解。

1. 关于管理的规律

老子提出“人法地，地法天，天法道，道法自然”（《道德经·第二十五章》）。也就是说，人们必须按照自然规律办事，不要把自己的意志强加给自然。从管理的角度来看，这就是要求管理者必须遵循社会管理的客观规律，一切顺其自然，才能取得良好的效果。

2. 关于管理的方法

老子认为“道常无为”，所以，管理者就要“处无为之事，行不言之教”（《道德经·第二章》）。老子主张无为而治的管理方法，就是通过最少的、必要的、有效的法律制度把社会干涉行为减少到最低限度，从而实现组织和个人的和谐以及协调发展。

3. 关于管理的艺术

老子认为“天下莫柔弱于水，而攻坚强者莫之能胜，以其无以易之。弱之胜强，柔之胜刚”（《道德经·第七十八章》）。他强调弱能胜强，柔能胜刚，认为“弱”是“道”的最根本属性。因此，“守弱”才是保持事物符合于“道”的最巧妙的手段。

（三）法家的管理思想

法家的代表人物有商鞅、李悝、李斯等，集大成者是韩非子，他反对“人治主义”和贤能政治，主张“立法为教”，提出了法、术、势三者结合的法治理论，形成了以专制主义为特色的管理思想体系。他认为，人君不仅需要善法，还需要有驾驭臣下的“南面之术”。法既立，术亦备，如果缺乏强制势力，就会出现有法无效不可依、有术也难保臣下服从管理等情况。因此，在法、术、势三者之中，法是中心，术与势是行使法的必要条件。

（四）兵家的管理思想

兵家的著述繁多，有《三十六计》《孙子兵法》《孙膑兵法》《练兵实纪》《曾胡治兵语录》等，而其中流传最广、影响最大的就是《孙子兵法》。《孙子兵法》的作者为春秋时期的孙武，该书以谋略为中心，讲“谋攻庙算”“因变制胜”和“令文齐武”，对于管理的战略、策略、方略均有一定的启发作用。

（1）在管理的战略方面，孙武强调“故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城”，优秀的管理者应依靠计谋取胜。

（2）在管理的策略方面，孙武指出“水因地而制流，兵因敌而制胜。故兵无常势，水无常形；能因敌变化而取胜者，谓之神”。这种因变制胜的策略思想，对于管理，特别是企业管理和经济管理，具有极高的参考价值。

（3）在管理的方略方面，孙武提出了分级管理的原则，即“治众如治寡，分数是也”。其意思是说想使管理多数人像管理少数人一样，就要依靠组织和编制的作用。如何才能形成富有战斗力的组织呢？孙武又提出“令文齐武”的原则，意思是要依靠思想教育，对部下晓之以理、动之以情，同时要用制度控制的方法，严明纪律。



(五) 商家的管理思想

商家的主要代表人物有范蠡、白圭、吕不韦、桑弘羊等,其中最早出现、最为著名的就是范蠡。范蠡生活在春秋时期,曾为越王勾践的大夫,辅佐勾践灭吴复越,后弃官从商,在当时的商业中心陶地定居,自称“朱公”。他既“居货”又“耕畜”,农牧结合,善于经营,十九年之中三致千金,成为天下富翁,世称“陶朱公”。在经商致富的过程中,他总结出理论原则,称为“积著之理”,主要内容有以下几点。

(1) 范蠡从事商业的基本原则为“知斗则修备,时用则知物,二者形则万货之情可得而观已”(《史记·货殖列传》)。其意思是说,能够充分理解作战与战前准备的关系,能够及时了解季节和需求之间的关系,则对天下货物的供需行情就了解得很清楚了。

(2) 范蠡把商品价格的变化概括为“论其有馀不足,则知贵贱。贵上极则反贱,贱下极则反贵”(《史记·货殖列传》)。

(3) 在市场价格的变化面前,范蠡认为商人的反应应该是“贵出如粪土,贱取如珠玉”。

(4) 范蠡提出要注意加速商品和资金的周转,“财币欲其行如流水”;主张“无息币”,即不要把货币滞留在手中;“无敢居贵”,即不要囤积居奇,贪求过分的高价。

(5) 范蠡在具体商品的经营中提出要注意商品的质量,“务完物”,即贮藏货物务必保存完好。



考试现场

(2022 年单选题)儒家思想强调管理的核心是()。

- | | |
|-------|-------|
| A. 财富 | B. 人 |
| C. 物质 | D. 法制 |

解析 B 儒家思想一贯强调人是管理的核心。以人为核心的管理,要求重视人的需要,讲求用人之道,实现人的和谐。

二、国外早期的管理思想

西方管理思想的大量涌现是伴随着工厂制度的出现而开始的。工厂制度的出现,不仅使众多的人来思考管理活动,而且使管理劳动渐渐成为许多组织成员的专门职业,他们的任务便是思考和改善管理劳动的组织。

(一) 罗伯特·欧文的管理思想

罗伯特·欧文是 19 世纪初英国空想社会主义的著名代表人物。虽然欧文为了实践自己的政治主张而进行的“纽兰纳克”及“新协和村”的试验未能获得成功,但是他的实践和思想却对丰富管理学的内容做出了贡献。他认为,人是环境的产物,只有处在适宜的物质和道德环境下,人才能培养出好的品德。欧文尊重工人的权利,注重对工人的行为教育。欧文被认为是现代管理中行为科学理论流派的先驱之一,一些现代学者把他称为现代人事管理的创始人,也称其为“人事管理之父”。

(二) 亚当·斯密的管理思想

英国的亚当·斯密是著名的古典经济学家。他在《国民财富的性质和原因的研究》中不仅阐述了劳动

价值理论,而且详细分析了劳动分工带来的好处。他认为,劳动是国民财富的重要源泉之一。一国财富的多寡取决于两个因素:一是该国从事有用劳动的居民在总人口中所占的比重;二是这些人的劳动熟练程度、对劳动技巧的掌握程度和判断力的高低。财富的增加可以提高人民的幸福程度,而提高劳动者的熟练程度以及对技巧的掌握程度,从而提高劳动生产率,则是一国物质财富增加的重要途径。劳动分工有助于实现该目标。

(三) 查尔斯·巴贝奇的管理思想

英国数学家查尔斯·巴贝奇继续了斯密关于劳动分工的研究。他在 1832 年出版的《论机器和制造业的经济》一书中提出,劳动分工不仅可以提高工作效率,还可以带来减少工资支出的好处。他认为,一项复杂的工作,如果不进行分工,每个工人都要完成制造过程中的每项劳动,企业则必须根据全部工序中技术要求最高和体力要求最强的标准来雇用工人,并支付每个人的工资。相反,在进行了合理的分工后,企业就可以根据不同工序的复杂程度和劳动强度来雇用不同的工人,支付不同标准的工资,从而使工资总额减少。这样,劳动生产率的提高和工资总额的减少都会带来生产成本的节约。

虽然欧文、亚当·斯密、巴贝奇及其他人对工厂制度早期管理问题的思考是零散的,但正是这些思考的累积为管理理论的系统形成奠定了坚实的基础。



考试现场

(2020 年单选题)下列关于西方工厂制度早期的管理思想说法正确的是()。

- A. 罗伯特·欧文是我们所熟悉的空想社会主义者,他是 18 世纪英国初期最有成就的实业家之一
- B. 亚当·斯密是著名的古典经济学家,他认为劳动是国民财富的重要源泉之一
- C. 哲学家查尔斯·巴贝奇继续了斯密关于劳动分工的研究,为管理理论的系统形成奠定了坚实的基础
- D. 欧文、斯密、巴贝奇及其他人对工厂制度早期管理问题的思考是综合的、不零散的

解析 B 罗伯特·欧文是 19 世纪初英国著名的空想社会主义者,被称为“人事管理之父”,A 项说法错误。亚当·斯密是著名的古典经济学家,他认为劳动是国民财富的重要源泉之一,B 项说法正确。查尔斯·巴贝奇是英国数学家,他继续了斯密关于劳动分工的研究,C 项说法错误。欧文、亚当·斯密、巴贝奇及其他人对工厂制度早期管理问题的思考是零散的,但正是这些思考的累积为管理理论的系统形成奠定了坚实的基础,D 项说法错误。

考点 2.2 古典管理理论

管理理论是随着工厂制度和工厂管理实践的发展,在 19 世纪末 20 世纪初开始系统形成的。其主要标志是泰勒于 1911 年出版的《科学管理原理》和法约尔于 1916 年出版的《工业管理与一般管理》。这个时期的管理理论通常被称为古典管理理论,主要内容包括科学管理理论、一般管理理论及科层组织理论。

一、科学管理理论

科学管理理论是 20 世纪初在西方工业国家影响最大、推广最普遍的一种管理理论。它包括一系列关于生产组织合理化和生产作业标准化的科学方法及理论依据,是由美国的机械工程师泰勒首次提出并极力推





广的,因此也被称为泰勒制。为了纪念他对管理理论萌芽的贡献,泰勒被后人称为“科学管理之父”。

(一) 科学管理理论的主要内容

泰勒的科学管理理论的核心问题是提高劳动生产率,其内容主要包括以下几方面。

1. 改进工作方法,并根据工作的要求挑选和培训工人

(1) 改进操作方法,以提高工效、合理利用工时。泰勒认为,要让每一个工人都用正确的方法作业。为此,应把生产过程中每个环节的每项操作分解成许多动作,继而把动作细分为动素,然后研究每项动素的必要性和合理性,据此去掉那些不必要的动素,并对保留下来的必要动素根据经济合理的原则加以改进和组合,以形成标准的作业方法。在此基础上,还要进一步观测和分析工人完成每项动作所需的时间,并考虑到满足一些生理需要的时间和不可避免的耽误时间,为标准作业方法制定标准作业时间。

(2) 作业环境与作业条件的标准化。制定劳动定额是科学管理的基础,实际上也代表劳动时间和操作动作的标准化。泰勒认为,在工作中还要建立各种标准的操作方法、规定和条例,使用标准化的机器、工具和材料。“要为人们工作的每一个环节制定一种科学方法,以代替旧有的只凭经验的工作方法。”标准化能够大幅度提高生产效率和工作效率,因此标准化是泰勒管理研究的重要方面。

(3) 根据工作的要求挑选和培训工人。原来工厂招聘工人、分配工作只考虑数量问题,很少考虑具体的岗位需要什么样的人,从而造成人与工作的不协调。泰勒认为,人的天赋与才能各不相同,他们所适合做的工作也不同,为了提高生产效率,就必须为工作挑选最合适的工人,根据不同工人的不同特长来分配工作。除此之外,还要根据标准的作业方法来培训工人。集中成批培训标准的作业方法,不仅可以保证受训者掌握的是科学的操作方法,而且可以提高培训速度和效率。

2. 改进分配方法,实行差别计件工资制

泰勒认为,工资制度不合理是引发劳资矛盾的重要原因。计时工资制不能体现多劳多得,弊病很大。计件工资制表面上将报酬与完成的工作数量挂钩,但随着工人完成数量的增加,资方可以降低单件的报酬,最后并不能使工人的总报酬有实质性的提高,因此工人只好“磨洋工”。为了鼓励工人超额完成任务,泰勒提出,如果工人完成或超额完成,按比正常单价高出 25% 的标准计酬;如果完不成定额,按比正常单价低 20% 的标准计酬。

3. 改进组织架构,加强企业管理

(1) 在企业中设置计划部门,把计划职能和执行职能分开。泰勒认为,应该对企业中的各项工作的性质进行认真仔细的研究和科学分析,用科学的工作方法取代传统的经验工作方法。当时的企业没有专门的管理部门,许多管理工作,诸如计划、统计、质量管理、控制等都混杂在执行工作中。他主张将计划工作与执行工作分开,建立专门的计划部门,并配备标准工具,采用标准操作方法。计划职能与执行职能相分离,既促进了劳动分工的发展,实现了管理工作的专业化,又为科学管理理论的形成奠定了坚实的组织基础。泰勒认为,专职的计划部门应该完成下述四个方面的任务:调查研究;根据调查研究的结果,制定有科学依据的作业方法、时间定额和工资标准;制订计划,向工人发布命令和指示;把实际执行情况与确定的标准进行比较,以便进行控制。

(2) 实行职能工长制。泰勒把管理工作做了细分,认为每个管理者只能承担其中的一两项工作。他提出,实行职能工长制,对管理人员的培养只需花费较少的时间,因为只需他们掌握某一个方面的技能;从事专门的职能管理,可以提高管理劳动的效率;由于计划和作业标准已在计划部门制定,现场工长只需进行指

挥监督,因此低工资者也可从事复杂的工作,从而可能降低企业的生产费用。

(3) 进行例外管理。泰勒认为,规模较大的企业的组织和管理必须遵循例外原则,即企业的高级管理人员把例行的一般日常事务授权给下级管理人员处理,自己只保留对例外事项的决定权和监督权。这种原则的实质是实行分权管理,在当时集权化管理的背景下,这无疑具有非常积极的现实意义。

(二) 科学管理理论的实质、局限性及其历史贡献

1. 科学管理理论的实质

泰勒的科学管理就是用科学的工作方法代替传统的经验管理方法。他认为,科学管理的实质是对一切企业或机构中的雇主和工人双方在思想上进行的一次完全的革命。这种完全的思想革命使双方不再把注意力放在利润如何分配上,而是放在如何增加利润上,使利润增加到无论如何分配都不会引起双方争论的程度。这时,他们将停止对抗,转为向一个方向并肩前进;这时,他们自然会懂得友谊与合作,用互相帮助来代替相互对抗。可是,泰勒的理论在实践中的效果并不理想,运用科学管理理论的工厂发生了大规模的工人罢工,在当时的美国引起了很大的轰动。

2. 科学管理理论的局限性

科学管理理论最明显的局限性就是泰勒认为工人是“经济人”。他认为,工人之所以工作是因为追求物质利益,没有金钱和物质的诱惑,人们不会好好工作。大部分人是懒惰的、无知的、没有责任心的。因此,对工人的管理方法和手段就是制定严格的规章制度,将工人管起来,让工人被动地服从管理者的命令。科学管理理论只重视物质技术因素,忽视人及社会因素,没有看到工人的主观能动性及其心理因素在生产中的作用。对工人的错误认识,必然导致科学管理理论在实践中的困境。

3. 科学管理理论的历史贡献

泰勒的自身条件、所处的时代背景和社会条件,不可避免地会影响到他进行研究的方法、效率和思路,他所提出的理论也难免存在一定的局限性。但是,科学管理理论的提出不仅是管理方法的革命,促进了当时工厂生产效率的提高和工厂管理的根本性变革,也是管理思想的革命,标志着管理学作为一门独立的学科开始形成,对以后的管理理论的发展产生了深远的影响,具有历史性的意义。

(1) 泰勒以自己在工厂的管理实践和理论探索,冲破了产业革命开始以来一直沿袭的传统的经验管理方法,将科学引进了管理领域,并且创立了一套具体的管理方法,为管理理论的系统形成奠定了基础。

(2) 泰勒主张将管理职能从企业生产职能中独立出来,使得有人开始从事专职的管理工作,这就进一步促进了人们对管理实践的思考,从而有利于管理理论的发展。

(3) 泰勒的科学管理方法在现场生产组织的推广方面也发挥了显著的作用。由于企业采用了科学的作业程序和管理方法,推动了生产的发展,因此企业的生产效率提高了2~3倍。正是由于这些原因,泰勒的科学管理方法在20世纪初的美国和西欧受到了普遍欢迎。



考试现场

1. (2018年单选题)最先主张把计划职能和执行职能分开的管理学家是()。

- A. 法约尔
- B. 孔茨
- C. 西蒙
- D. 泰勒

解析 D 泰勒主张将计划职能和执行职能相分离。



2. (2020 年单选题)泰勒认为科学管理的中心问题是()。

- A. 提高工人的劳动积极性 B. 提高劳动生产率
C. 实行有差别的计件工资制 D. 制定科学的作业方法

解析 B 泰勒的科学管理理论的核心问题是提高劳动生产率。

3. (2022 年判断题)泰勒的科学管理就是用科学的工作方法代替传统的经验管理方法。 ()

解析 √ 泰勒的科学管理就是用科学的工作方法代替传统的经验管理方法。他认为,科学管理的实质是对一切企业或机构中的雇主和工人双方在思想上进行的一次完全的革命。

二、一般管理理论

当泰勒在美国研究并倡导科学管理的时候,亨利·法约尔也在欧洲积极地从事有关管理理论的研究。法约尔于 1860 年毕业于法国圣艾蒂安国立矿业学院,作为一名采矿工程师进入法国一家矿业公司,不久被提升为一口矿井的经理。1888 年,他开始担任该公司的总经理,直到退休。1916 年,他出版了其代表作《工业管理与一般管理》。该书是他一生管理经验和管理思想的总结,虽然其中的管理理论以大企业为研究对象,但是除了可以应用于工商企业外,还可以应用于政府、教会、慈善机构和军事组织等。因此,法约尔被认为是第一位概括和阐述一般管理理论的管理学家,被后人称为“管理过程理论之父”,也被称为“一般管理之父”。

(一) 经营和管理

法约尔认为,经营和管理是两个不同的概念,管理只是经营的一部分。除了管理外,经营还包括技术职能、商业职能、财务职能、安全职能及会计职能等一系列职能,如表 2-1 所示。

表 2-1 经营的基本职能

基本职能	内 容
管理职能	由计划、组织、指挥、协调、控制等一系列工作构成
技术职能	企业加工材料、生产产品的制造活动
商业职能	与原材料和设备的购买和产品的销售有关的市场活动
财务职能	围绕资金的筹集和运用而展开的活动
安全职能	与设备和人员保护有关的活动
会计职能	为监视资金的合理使用而对其运动过程中的变化状况进行的记录、归类和分析活动

法约尔指出,这六个方面的活动,在任何组织的任何层次都会以不一样的方式不同程度地存在。因此,组织中不同层次的工作人员都应根据任务的特点,拥有不同程度的有关六种职能活动的知识和能力。在六种基本职能中,管理职能处于核心地位。

(二) 管理的原则

由于任何组织的活动都存在共同的管理问题,因此人们在管理实践中必然要遵循一系列一致的原则。法约尔根据自己的经验总结出原则所涉及的 14 个方面。

1. 劳动分工

法约尔认为,劳动分工属于自然规律的范畴,其目的是“用同样的劳动得到更多更好的成果”。分工是指在技术工作和管理工作中实行专业化以提高效率。

2. 权力和责任

权力是指挥和要求别人服从的力量。法约尔把权力分成制度权力和个人权力两类,制度权力来自个人职位高低,而个人权力是由个人的品德、智慧和能力等个人特性形成的。在行使权力的同时,必须承担相应的责任,不能出现有权无责或者有责无权的情况。为了保证权力的正确使用,必须“规定责任的范围,然后制定奖惩的标准”。

3. 纪律

纪律是指企业领导人同下属之间在服从、勤勉、积极、举止和尊敬等方面所达成的一种协议,而所有的组织成员都要根据各方达成的协议对自己在组织内的行为进行控制。纪律的实质是“对协定的尊重”,组织中纪律是否严明,与领导者有很大关系。为了保证纪律的严肃性,“高层领导和下层一样,必须接受纪律的约束”。

4. 统一指挥

这是一条基本的管理原则,是指组织内每一个人只能服从一个上级。

5. 统一领导

统一领导是指凡是目标相同的活动,只能有一个领导、一个计划。这是统一行动、协调组织中一切努力和力量的必要条件。法约尔指出,统一领导和统一指挥的区别在于:“人们通过建立完善的组织来实现一个社会的统一领导,而统一指挥则取决于人员如何发挥作用。统一指挥不能没有统一的领导而存在。”没有统一领导,就不可能存在统一指挥。但是即使有了统一领导,也不足以保证存在统一指挥。

6. 个人利益服从整体利益

集体的目标必须包含个人的目标,但个人和小集体的利益不能超越组织的利益;当两者有矛盾时,领导人要以身作则,使之一致。

7. 人员的报酬

报酬制度应当公平,对工作成绩和工作效率优良者给予奖励,但是奖励应有一个限度。合理的报酬方式必须符合三个条件:一是能保证报酬公平,二是能奖励有益的努力和激发热情,三是不应导致超过合理限度的过多报酬。

8. 集中

集中原则涉及管理权力的集中与分散。作为管理的两种制度,分权与集权本身无所谓好坏,它们不同程度地同时存在,“这是一个简单的尺度问题,问题在于找到适合企业的最适度”。提高下属重要性的做法是分权,而降低下属重要性的做法是集权。根据企业的性质、条件和环境、人员的素质来决定合适的集权和分权的程度,当企业的实际情况发生改变时,集权和分权的程度也要适时改变。

9. 等级制度

等级制度是从组织的最高权力机构直至最低层管理人员的领导系列,是组织内部命令传递和信息反馈的正常渠道。依靠这条线路来传送信息对于保证统一指挥是非常重要的,但它并不总是最迅捷的途径。因此,应该把尊重等级制度与保持行动迅速结合起来。为了解决这个矛盾,法约尔设计了一种被称为“联系



板”的方法,以便使组织中不同等级线路中相同层次的人员能在有关上级同意的情况下直接联系。

10. 秩序

秩序包括物的秩序和人的秩序。物的秩序要求“有地方放置每件东西,且每件东西都放在该放置的地方”;人的秩序也叫社会秩序,要求“有职位安排每个人,且每个人都安排在应被安排的职位上”。

11. 公平

公平是指在待人方面,管理者必须做到“善意与公道结合”。公道是实现已订立的协定;为了鼓励下属忠实地执行职责,应该以善意来对待他们。

12. 人员稳定

人员稳定对于工作的正常进行、活动效率的提高是非常重要的。培养一个人胜任目前的工作需要花费时间和金钱。所以人员,特别是管理人员的经常变动对企业很不利。法约尔特别指出,这条管理原则对于企业管理来说是尤为重要的。

13. 首创精神

首创精神是指人们在工作中的主动性和创造性。管理人员不仅本人要有首创精神,还要鼓励全体成员发挥他们的首创精神。

14. 人员的团结

在组织内部要形成团结、和谐和协作的气氛。为了实现团结,管理人员应该避免使用可能导致分裂的分而治之的方法;人员间的思想交流特别是面对面的口头交流有助于增强团结,因此法约尔认为应该鼓励口头交流,禁止滥用书面联系。

(三) 管理的内容

法约尔认为,管理活动包括计划、组织、指挥、协调和控制五个方面的内容。

1. 计划

计划是管理的一个基本部分,包括预测未来和对未来的行动予以安排。预测是计划的基础。行动计划的制订则是计划工作的主要内容,指出了组织所需达到的结果、应该遵循的行动路线、所要经过的阶段及所要使用的手段,是人们对组织未来前景的预先安排。

2. 组织

从广义上来说,管理的组织工作包括物的组织和人的组织(或称社会组织)。法约尔主要讨论了人的组织。他指出,在配备了必要的物质资源以后,管理者的任务就是把本单位的人员合理地组织起来,以实现企业的六个基本职能。组织工作包括:选择组织形式,规定各部门的相互关系,选聘、评价和培训工人等。

3. 指挥

指挥的任务是让已经建立的企业发挥作用。“对每个领导来说,指挥的目的是根据企业的利益,使他单位里所有的人做出最好的贡献。”法约尔认为,指挥是一种艺术,领导者指挥水平的高低取决于自身的素质和对管理原则的理解两个方面。

4. 协调

法约尔认为,协调是一项单独的管理要素,是指“企业的一切工作都要和谐地配合,以便企业经营的顺利进行,并且有利于企业取得成功”。协调就是平衡各种关系:使企业活动和物质资源保持一定的比例,使组织的各个职能部门都意识到自己的工作对其他职能部门可能产生的影响,使收入与支出、生产与销售、材

料供应与生产消耗保持正确的比例等。实现组织协调的手段既包括计划的合理制订,也包括会议或其他形式的信息沟通。

5. 控制

控制是保证计划目标得以实现的重要手段,是要“证实各项工作是否都与已定计划相符合,是否与下达的指标及已定原则相符合。控制的目的在于指出工作中的缺点,以便加以纠正并避免重犯”。

(四) 对一般管理理论的评价

虽然法约尔的一般管理理论是以企业为研究对象建立起来的,但是由于他抓住了管理的一般性,使得这种理论更具有普遍性,为管理理论的形成构筑了一个科学的理论框架。法约尔认为,人类对知识的需要是普遍存在的,尤其是企业的中上层领导人。他大力提倡在大学和专科学校开设管理方面的课程,传授管理知识。后人根据这种设想,建立了管理学并把它引入了课堂。管理学的教科书一般也是按照法约尔的一般管理理论的框架撰写的。

法约尔的一般管理理论的不足之处在于,法约尔的组织管理理论研究的是静止状态下组织的管理与结构设计,没有从动态发展的角度来研究,并且他的一些管理原则过于僵硬、教条,在实践中有时会使管理人员无所适从。但无论如何,法约尔对管理理论的贡献和影响是巨大的,他的一般管理理论揭示了管理的本质和管理活动的规律性,为近代管理科学的发展做出了卓越的贡献。



考试现场

(2022 年单选题)法约尔提出的管理的五项职能或要素是()。

- A. 计划、组织、指挥、协调、控制
- B. 计划、组织、决策、领导、控制
- C. 计划、组织、决策、协调、控制
- D. 计划、组织、人员配备、指导、控制

解析 A 法约尔认为,管理活动包括计划、组织、指挥、协调和控制五个方面的内容。

三、科层组织理论

韦伯是德国著名的社会学家。他认为,古往今来的社会组织无非建立在三种权威之上:一是世袭的权威,二是神授的权威,三是合理—合法的权威。他坚信只有合理—合法的权威才是现代社会中最有效、最合理的组织形式的基础。他的管理思想主要集中在《经济与社会》一书中。他提出的“理想的科层组织体系”理论,又被称为官僚制组织理论,因此他被尊称为“组织理论之父”。

(一) 科层组织

科层组织或科层制度,通常亦被译为官僚组织、官僚政治,是一种通过公职或职位,而不是通过世袭或个人魅力来进行管理的理想的组织制度。

韦伯指出,科层组织是依照下述规则来建立和运行的。

- (1) 按行政方式控制的机构的目标所要求的日常活动,是作为正式职责来分配的。
- (2) 执行这种职责所需要的权力是按一种稳定的方式来授予的,并且由官员能加以控制地采用某种强



制手段来严格限制。

(3) 对于正常而继续地履行职责来行使相应的权力的方法有所规定:只有按一般规定符合条件的人才被雇用。

(二) 权力的类型

权力是统治社会或管理某个组织的基础。韦伯把权力定义为一种引起服从的命令结构。为了保证权力的有效运用,统治者极力使权力合法化。韦伯认为,为社会所接受的合法的权力有传统型权力、个人魅力型权力和法理型权力三种类型。传统型权力建立在对于习惯和古老传统的神圣不可侵犯性要求之上。个人魅力型权力建立在对某个英雄人物或某个具有神赋天授品质的人的个人崇拜基础之上。法理型权力的依据是对标准规则模式的合法化的信念,或对那些按照标准规则被提升到指挥地位的人的权力的信念。这是一种对由法律确定的职位或地位的权力的服从。

韦伯认为,只有法理型权力才能成为科层组织的基础,因为这种权力具有下述特征。

(1) 为管理的连续性奠定了基础。因为权力是赋予职务而不是个人的,因此权力的运用不会因领导人的更换而中断。

(2) 合理性。担任职务的人员是按照完成任务所需的能力来挑选的。

(3) 领导人可以借助法律手段来保证权力的行使。

(4) 所有权力都有明确的规定,而且是按照组织任务所必需的职能加以详细划分的。



考试现场

1. (2019 年单选题)被称为“组织理论之父”的是()。

A. 泰勒

B. 韦伯

C. 法约尔

D. 巴纳德

解析 B 韦伯提出了“理想的科层组织体系”理论,又被称为官僚制组织理论,因此他被尊称为“组织理论之父”。

2. (2020 年填空题)与历史上的其他组织类型相比,学者韦伯认为_____是最理想的组织形式。

答案 科层组织

3. (2022 年简答题)法理型权力的内涵是什么? 法理型权力有什么特征?

答案 法理型权力的依据是对标准规则模式的合法化的信念,或对那些按照标准规则被提升到指挥地位的人的权力的信念。这是一种对由法律确定的职位或地位的权力的服从。

法理型权力具有下述特征。

(1) 为管理的连续性奠定了基础。因为权力是赋予职务而不是个人的,因此权力的运用不会因领导人的更换而中断。

(2) 合理性。担任职务的人员是按照完成任务所需的能力来挑选的。

(3) 领导人可以借助法律手段来保证权力的行使。

(4) 所有权力都有明确的规定,而且是按照组织任务所必需的职能加以详细划分的。

考点 2.3 行为管理理论

一、产生背景

行为管理理论最早形成于 20 世纪 20 年代,早期被人们称为人际关系学说,以后发展为行为科学,即组织行为理论。

古典管理理论在生产要素管理中强调物的因素,忽视人的因素,强调人的物质需要,忽视人的社会需要;在组织管理方面,强调正式组织,忽视非正式组织。由于存在理论缺陷,古典管理理论无法在企业管理实践中进一步缓解日益加深的劳资矛盾。工人们用罢工、怠工、破坏机器等手段与资本家进行斗争,严重地影响了资本主义社会的发展。这引起了社会各阶层的极大担心和不安,他们要求重新审视企业的管理活动,创立新的管理理论和方法来指导实践。正是在这种形势下,一些管理学者开始尝试把人类学、社会学和心理学等学科的相关知识运用到企业管理中。

二、人际关系学说

乔治·梅奥原籍澳大利亚,后来移居美国。1926 年,他受聘于哈佛大学,从事心理学和管理学研究。由于亲身参与和指导了霍桑实验以及其他几个重要的研究实验,在总结经验的基础上,他于 1933 年出版了《工业文明的人类问题》一书。书中详细地论述了人际关系理论的主要思想,该理论后被人们称为人际关系学说。

(一) 霍桑实验

霍桑实验是由美国国家研究委员会从 1924 年开始在美国芝加哥西方电气公司的霍桑工厂进行的。其目的就是解释出现在管理实践中的一系列矛盾和问题,主要研究外界因素与工人劳动生产率之间的关系。研究人员聘请了包括心理学、社会学、管理学等多方面的专家进驻工厂。实验分为如下四个阶段。

第一阶段:工作场所照明实验(1924—1927 年)。研究人员选择一批工人,并把他们分成两组。一组是实验组,变换工作场所的照明强度,使工人在不同的照明强度下工作;另一组是对照组,工人在照明强度保持不变的条件下工作。研究人员希望通过实验得出照明强度对生产效率的影响,但是却发现照明强度对工人的生产效率几乎没有影响。这表明,工作场所的照明只是微不足道的影响因素,并且由于牵涉的因素较多,难以控制,任何一个因素都可能影响实验的结果,所以照明对于生产率的影响也就无法准确衡量。

第二阶段:继电器装配室实验(1927—1929 年)。从这一阶段起,梅奥参加了实验。研究人员选择了 5 名女装配工和 1 名女画线工在单独的一间工作室工作,1 名观察员被指派加入这个小组,记录发生的一切,以便对影响工作效果的因素进行控制。这些女工在工作时间内可以自由交谈,观察员对她们的态度也很和蔼。在实验中,分期改善工作条件,例如增加工间休息、供应午餐和茶点、缩短工作时间、实行集体计件工资等,有助于产量的增加。但是经过较长时间,在取消工间休息和供应的午餐与茶点并恢复每周六天工作后,她们的产量仍维持在高水平上。由此看来,其他的因素并无多大影响,而监督和指导方式的改善倒是能够促进工人增加产量。研究人员决定继续对工人的工作态度和其他影响态度的因素进行深入的研究。

第三阶段:大规模访谈(1929—1931 年)。在前阶段实验的基础上,研究人员在工厂范围内进行访问和

调查,参与的员工有两万余人次。结果发现,影响生产效率的最重要的因素竟是在工作中发展起来的人际关系,而不是待遇和工作环境。每个工人的工作效率不仅取决于自身的情况,还与其所在的小组的同事相关。

第四阶段:接线板接线工作室实验(1931—1932年)。该工作室有9名接线工、3名焊接工和2名检查员。研究人员发现:首先,大部分的成员自行限制产量。公司规定的工作定额是每人每天焊接7 312个接点,但是工人们只完成6 000~6 600个接点,其原因是担心公司再提高工作定额并因此造成一部分人失业,他们这样做是为了保护工作速度慢的同事。其次,工人对不同级别的上级持不同的态度。他们把小组长看作本组的成员,而小组长之上的上级,其级别越高,工人就对他越尊重,但是对他的顾忌心理也越强烈。最后,小组成员中存在小派系。工作室中存在派系,并且都有各自的行为规范。若要加入某个派系,就必须遵守该派系的行为规范。若派系成员违反行为规范,就会受到惩罚。

(二) 人际关系学说的主要内容

梅奥在《工业文明的人类问题》一书中对霍桑实验进行了总结,提出了与古典管理理论不同的观点——人际关系学说,其主要内容如下。

第一,工人是社会人,不是经济人。梅奥认为,工人是社会人,除了物质需求外,还有心理、社会等方面的需求。因此,不能忽视社会和心理因素对工人工作积极性的影响。

第二,企业中存在着非正式组织。企业成员在共同工作的过程中,相互之间必然产生共同的感情、态度和倾向,形成共同的行为准则和惯例,这就构成一个体系,称为非正式组织。非正式组织以其独特的感情、态度和倾向左右着成员的行为。它与正式组织相互依存,对生产效率有重大影响。

第三,生产效率取决于工人的工作态度以及他与周围人的关系。梅奥认为,提高工作效率的主要途径就是提高工人的满足度,即工人对社会因素,特别是对人际关系的满足度。若满足度高,工人工作的积极性、主动性和协作精神就高,生产效率也就高。



考试现场

1. (2022年单选题)哪项不是霍桑实验的结论?()

- A. 工人是“社会人”
- B. 新型的领导能力在于提高职工的满足度
- C. 企业中存在着非正式组织
- D. 改进工作方法可以提高劳动生产率

解析 D 霍桑实验的结论包括:工人是社会人,不是经济人;企业中存在着非正式组织;生产效率取决于工人的工作态度以及他与周围人的关系。D项是泰勒的科学管理理论内容。

2. (2020年单选题)人际关系理论产生于霍桑实验,参与并领导了该实验的是()。

- A. 泰勒
- B. 西蒙
- C. 梅奥
- D. 法约尔

解析 C 梅奥参与并领导了霍桑实验。

3. (2021 年填空题)产生于 19 世纪末和 20 世纪初的科学管理理论在 20 世纪 30 年代开始衰落。人际关系理论登上管理的舞台,该学说的创立者是_____。

答案 梅奥

4. (2021 年判断题)霍桑实验的接线板接线工作室实验阶段的结果,证明了“经济人”假设的正确性。
()

解析 × 霍桑实验的接线板接线工作室实验证明了“社会人”假设的正确性。

三、行为科学及其研究内容

1949 年,在美国芝加哥大学召开了一次有哲学家、精神病学家、心理学家、生物学家和社会学家等参加的跨学科的科学会议,讨论了应用现代科学知识来研究人类行为的一般理论。会议为这门综合性的学科定名“行为科学”。在此之后,行为科学蓬勃发展,产生了一大批有影响力的行为科学家及理论,主要有马斯洛及其需要层次理论、麦格雷戈及其 X 理论和 Y 理论、麦克利兰及其麦克利兰需要理论、赫茨伯格及其双因素理论、弗鲁姆及其期望理论等。

考点 2.4 现代管理理论

第二次世界大战之后,科学技术日新月异,生产力迅速发展,生产和组织规模急剧增大。随着生产社会化程度的逐渐提高,管理理论引起了人们的普遍重视。

在西方国家,不仅有从事具体管理工作的管理者和从事理论研究的经济管理学家,还有一些心理学家、社会学家、人类学家、生物学家、哲学家、数学家等也都从不同的学科角度,采用不同的方法对现代管理问题进行研究。这种情况带来了管理理论研究与实践的空前繁荣。在已有的管理理论的基础上,又出现了大大小小的许多新学派。哈罗德·孔茨在 1961 年 12 月发表了《管理理论的丛林》一文,19 年后又发表了《再论管理理论的丛林》,他对管理流派进行分类,指出管理已由 6 个学派发展成了 11 个学派。本书从以下三个方面进行归纳介绍。

一、管理思维的系统观与权变观

管理首先是一种思维方式。管理者是在一定思维方式的影响下选择和组织管理活动的。影响管理者思考管理问题的基本方式是系统思维和权变思维,即从系统的角度和权变的角度考虑解决管理问题的对策和方法。

(一) 管理思维的系统观

从系统的角度去思考问题是从美国职业经理人和管理学家巴纳德开始的。他认为,应该把企业组织及其成员看成一种协作的社会系统。根据这种基本认识,巴纳德发表了大量著作,因此被称为社会系统学派的创始人,也被称为“现代管理理论之父”。

巴纳德的代表作是 1938 年出版的《经理人员的职能》,在这本书中,他研究了系统的特征及构成要素,并



分析了经理人员的任务和作用。

1. 组织是一个协作系统

巴纳德认为,组织是两个或两个以上的人有意识协调活动和效力的系统。要将这个系统作为整体来看待,因为其中每个组成部分都以一定的方式同其他部分相联系。

2. 协作系统的三个基本要素

巴纳德认为,作为正式组织的协作系统,不论其规模大小或级别高低,都包含三个基本要素,即协作的意愿、共同的目标和信息的沟通。

- (1) 协作的意愿意味着个人自我克制、交出对自己行为的至少是部分的控制权,个人行为的非个人化。
- (2) 共同的目标是协作意愿的必要前提。
- (3) 组织的存在及活动是以信息沟通为条件的。

3. 经理人员的职能

巴纳德认为,经理人员在组织中的作用就是在信息沟通系统中作为相互联系的中心,并通过信息沟通来协调组织成员的协作活动,以保证组织的正常运转,实现组织的共同目标。具体来说,经理人员的职能主要有三项。

- (1) 建立和维持一个信息系统。
- (2) 从不同的组织成员那里获得必要的服务。
- (3) 规定组织的共同目标,并用各个部门的具体目标加以阐明。

巴纳德认为,经理人员的上述职能是由协作系统的组织性质和特征决定的。

(二) 管理思维的权变观

组织管理要根据内外条件随机应变,没有一成不变的、普遍适用的、最好的技术和方法,这是 20 世纪 70 年代以后在西方形成的权变管理理论的主要观点。

权变学派希望通过观察和分析大量的管理事例,寻找管理思想、技术和方法与各种环境因素间的相互关系,把纷繁复杂的管理实践归纳为几个基本类型,并为每个类型找出一种模式。环境自变数与管理因变数两者之间的相互关系可解释成“如果—就要”的关系,如果出现某种环境情况,就要采用某种管理思想、方式和技术,这样才能更好地达成组织目标。

可以划归权变学派的管理学家及其理论观点很多,其中影响比较大的有:莫尔斯和洛希的“超 Y 理论”、费德勒的费德勒权变模型等。



考试现场

1. (2022 年单选题)社会系统学派的代表人物为()。

- | | |
|--------|--------|
| A. 西蒙 | B. 波特 |
| C. 德鲁克 | D. 巴纳德 |

解析 D 巴纳德被称为社会系统学派的创始人,也被称为“现代管理理论之父”。

2. (2018 年填空题)巴纳德的研究理论为后来的_____学派奠定了基础。

答案 社会系统

3. (2019 年填空题)巴纳德是社会系统学派的创始人,他在 1938 年发表的代表作_____提出组织是一个协作系统。

答案 《经理人员的职能》

4. (2019 年单选题)在现代管理学派中,认为管理中没有一成不变、普遍使用的“最佳”管理理论和方法的学派是()。

- A. 管理过程学派
- B. 群体行为学派
- C. 系统学派
- D. 权变理论学派

解析 D 组织管理要根据内外条件随机应变,没有一成不变的、普遍适用的、最好的技术和方法,这是 20 世纪 70 年代以后在西方形成的权变管理理论的主要观点。

二、管理本质的决策研究与协调研究

决策研究与协调研究是关于管理本质的两种代表性认识。

(一) 管理本质的决策研究

美国经济学家西蒙认为,管理的本质是决策,所有管理工作都是围绕着决策的制定和组织实施来进行的。西蒙因其关于组织决策的研究而被称为决策理论的主要代表人物。其理论要点如下。

1. 决策贯穿管理的全过程,管理就是决策

西蒙等认为,决策是组织及其活动的基础。组织是作为决策者的个人所组成的系统。

2. 决策过程

管理的实质是决策。决策过程包括四个阶段。

- (1) 情报活动。其任务是搜索和分析反映决策条件的信息,为拟订的选择计划提供依据。
- (2) 设计活动。其任务是在情报活动的基础上设计、制定和分析可能采取的行动方案。
- (3) 抉择活动。其任务是从可行方案中选择一个适宜的行动方案。
- (4) 审查活动。其任务是对已做出的抉择进行评估。

3. 决策的准则

决策的核心是进行选择,而要进行正确的选择,就必须利用合理的标准对各种可行方案进行评价。西蒙认为,人们习惯上运用“最优”或“绝对的理性”作为决策的准则。根据这个准则进行决策需要三个前提:一是决策者对所有可供选择的方案及其执行结果无所不知;二是决策者具有无限的估算能力;三是决策者的大脑中对各种可能的结果有一个“完全而一贯的优先顺序”。



以往的管理学家把人看作是以“绝对理性”为指导,按最优化准则行动的理性人。西蒙认为,事实上这是做不到的,应该用“管理人”假设代替“理性人”假设。这种“管理人”不考虑一切可能的复杂情况,只考虑与问题有关的情况,采用“令人满意”的决策准则,从而可以做出令人满意的决策。

4. 程序化决策和非程序化决策

西蒙把组织活动分为以下两类。

(1) 例行活动,指一些重复出现的工作,如核定工资、费用报销、存货补充等。有关这类活动的决策是经常反复的,而且有一定的结构,因此可以建立一定的决策程序。每当出现这类工作或问题时,就利用既定的程序来解决,而不需要重新研究。这类决策称为程序化决策。

(2) 非例行活动,指不重复出现的工作,如制定新的规则、生产新的产品、改革工艺流程、建立新的机构、提拔新的干部等。处理这类问题没有一成不变的方法和程序。因为这类问题在过去尚未发生过,或因为其性质和结构尚未明确,又或因为其十分重要而需用个别方式加以处理。解决这类问题的决策称为非程序化决策。

西蒙的决策理论对非程序化决策的方法进行了详细的研究。他用心理学的观点和运筹学的手段,提出了一系列指导企业管理人员处理非例行化、非程序化决策的方法。

(二) 管理本质的协调研究

加拿大麦吉尔大学教授、美国麻省理工学院斯隆管理学院管理学博士亨利·明茨伯格在1979年出版的《组织的结构》、1983年出版的《“五”字组织结构》及1989年出版的《明茨伯格谈管理》等书中,讨论了组织的协调机制、组织的基本构成部分和组织结构的基本形态。

1. 组织的协调机制

明茨伯格认为,组织管理的基本问题是分工和协调,组织结构的实质是人们在组织内进行劳动分工和协调的方式的总和。了解组织结构,首先要了解组织中的各种协调机制。明茨伯格指出,不论企业采用的具体协调方法有多少种,都可以归纳为六种基本的机制,如表2-2所示。

表 2-2 组织的协调机制

协调机制	内 容
相互调适	通过私下沟通来达到协调的目的,如两个基层作业人员之间的沟通
直接监督	由一个人向其他在工作上相关的人下达命令或进行指示,进而达到协调的目的
工作程序标准化	为相关任务下的工作人员明确制定工作程序,以达到协调的目的。这些标准通常由技术官僚制定,由作业层去执行
成果(产出)标准化	通过规定工作的结果对组织成员的活动进行协调或控制
技术(技能)及知识标准化	让员工接受相关的训练,使之具有共同的技术或知识背景,从而达到协调的目的
规范标准化	把行为规范注入整个组织工作中,使所有成员根据相同的信念选择和表现其行为

这六种协调机制在时间上相继出现,在空间上也可能同时并存。在一个具有相当规模的企业中,并不是单靠一种协调方式,而是六种同时并存的。当然,在一个企业中,总有某一种协调机制占主导地位。

2. 组织的基本构成部分

明茨伯格指出,任何企业的组织结构或框架,不管具体形式如何,都由六个基本部分构成,如表 2-3 所示。

表 2-3 组织的基本构成部分

基本构成部分	内 容
工作核心层	由该组织的基层部门组成,直接从事产品生产或服务
战略高层	企业的高层领导集团,对该组织全面负责,保证实现组织的战略目标
直线中层	由各部门的中层直线经理或领导干部构成,他们把战略高层和工作核心层连接起来
技术官僚	由组织中的职能人员组成,其任务不是直接参加生产或服务过程,而是利用自己的专门知识和技能为组织中的其他部门和人员服务。明茨伯格把这些人也称为分析师
支援幕僚	这些人不参与直接的生产过程,而是为保证直接生产过程的顺利进行提供支持性的辅助服务
意识形态或文化	包括组织中的传统和信念。这些传统和信念使组织有别于其他组织,并为该组织的结构注入活力

3. 组织结构的基本形态

明茨伯格认为,上述六个部分的不同组合,形成了组织结构的七种基本形态,如表 2-4 所示。

表 2-4 组织结构的基本形态

基本形态	内 容
创业型组织(简单结构)	特点是分工粗略,技术官僚和支持人员很少,管理层次简单,尚未制度化和正规化,企业主创建并亲自管理企业
机械型组织	其特点是专业化程度高,技术专家发挥重要作用,行为正规化和制度化,决策权力比较集中
多角化组织(分部式结构)	组织活动涉及多重领域。每种活动都在一个机械型组织内完成,整个组织是这些机械型组织的联合体。由于各机械型组织的活动具有自己的特点,组织中纵向的分权程度较高,主要利用成果标准化进行协调和控制
专业型组织	这类组织从事的活动有高度的技术性和职业性,工作复杂,需要用技术和知识的标准化进行协调和控制,因而技术官僚和支持人员在组织中具有较大的权力和较高的地位。这是一种纵向和横向分权程度都较高的组织
创新型组织(特别小组)	支援幕僚在这种组织中具有较强的权利要求。明茨伯格认为,对高度精密的创新发明有迫切要求的组织会让步于支援幕僚的这种要求。在这种组织中,有高度专门化知识和技能的专业人员组成一个“选择性的纵向和横向分权的单一系统”。在这个系统内,成员主要通过相互调适来实现协调
使命型组织	意识形态或文化在这类组织中起重要作用,它把组织成员凝聚在一起。由于每个成员都受到信赖,组织想让他们在决策和行动中都会自觉地为整个组织设想,所以高度分权是这种组织的基本特征
政治型组织	明茨伯格认为,政治权谋也会在组织中存在,它可能导致成员间的冲突,使组织中没有任何一种力量或协调机制能起主导作用。在这种组织中,没有任何的集权和分权形式

(1) 组织成员是经济人,或者叫作组织人、理性人。他们认为,人是理性的动物,追求经济上的利益,会根据物质手段的刺激程度而做出不同的努力。

(2) 组织是一个追求经济效益的系统。管理科学学派认为,组织追求的是以最小的成本求得最大的收益,而且是整个系统的最大收益,不是局部的最大收益;组织追求的是整体优化,不是局部优化。有时,局部的最大收益反而会妨碍整个系统的最大收益。

(3) 组织是由作为操作者的人同物质技术设备所组成的人机系统。这个人机系统对投入的各种资源进行加工,将其转变为产品后再输出。工作过程能明确规定,结果也能用定量的方式进行准确的衡量和评价。

(4) 组织是一个决策网络。决策是一个符合逻辑的理性程序,并遍布于组织活动的各个方面,构成一个网络。许多管理决策都具有结构性,可以应用计量模型。

(三) 管理科学遵循的程序

由于组织及其成员都是“理性的动物”,加上组织活动的决策、过程及成果可以以定量的方法进行描述。因此,在组织的管理过程中应该发展许多数量分析方法和决策技术,如盈亏平衡分析、库存控制模型、决策树、网络计划技术、线性规划、动态规划、排队论、对策论等。在利用这些方法和技术解决管理问题时,要依循以下步骤。

(1) 观察和分析,以敏锐地发现组织活动中存在的问题。

(2) 透过问题的表面现象,确定问题的实质,了解影响问题的诸种因素。

(3) 根据对问题的影响因素之间关系的分析,建立数学模型。

(4) 由模型得出解决方案,通过不断试算,找出最优解。

(5) 对模型和得出的最优解进行验证,包括用实际情况来检验模型的预测,并对实际的结果和预计的结果进行比较。

(6) 建立对解决方案的控制,包括建立必要的手段监视各项变数的变化,并准备在发生重要变化时可采取的修正方案。

(7) 把解决方案付诸实施,即把解决的方案转化为可行的作业程序,并在作业过程中对临时发现的偏差和缺点予以补救、纠正。

上述七个步骤的工作不是孤立地进行的,而是相互联系、相互作用的。

(四) 管理科学理论的局限性

管理科学理论把现代科学方法运用到管理领域中,为现代管理决策提供了科学的方法。它使得管理理论研究从定性研究发展到定量研究,在科学的轨道上前进了一大步,同时它的应用对企业管理水平和效率的提高也起到了很大的作用。但是,与其他的理论一样,管理科学理论也有其自身的局限性,主要表现在以下三点。

(1) 把管理中与决策有关的各种复杂的因素全部数量化是非常不现实的,因为有些因素是不能量化的,如企业的形象、员工的忠诚度、价值观念等。

(2) 忽视了人的因素是该理论的一大缺陷。

(3) 管理理论与实践的研究不可能完全依靠定量分析而忽视定性分析。

尽管管理科学理论存在一定的局限性,但是它的科学性还是被人们所承认的。



考点 2.5 当代管理理论

一、制度视角的研究:新制度学派的组织趋同理论

根据权变理论的观点,组织应根据所处环境及内部活动特点来设计和选择适合自己的结构形式。然而,在现代社会中我们却常看到各种组织形式越来越相似的现象。在管理学研究中引用越来越多的社会学组织研究的新制度学派从制度环境的影响的角度剖析了组织的趋同现象,并用合法性的逻辑解释了组织趋同现象的生成机制。

(一) 组织趋同的现象观察

管理学中的组织研究也是社会学领域的重要课题。社会学中关于组织研究的制度学派源于 20 世纪 40 年代。美国社会学家塞尔兹尼克于 1949 年发表《TVA 与基层结构》,他在研究中发现,组织在实际运行时与其设计目的可能大相径庭,其原因在于组织不是一个封闭的技术体系,不仅要根据技术环境的要求设计理性的程序与方法,而且组织在运行过程中要受到外部制度环境的影响。他指出,组织是制度化的组织。制度化是指外部的制度环境(价值判断、文化观念、社会期待等)渗入组织内部并影响内部组织行为的过程。

20 世纪 70 年代,美国社会学家迈耶和罗恩在这个观点的基础上对美国教育机构的组织趋同现象进行了分析,于 1977 年在《美国社会学》上发表了《制度化的组织:作为神话与仪式的正式结构》,开创了组织理论的新制度研究。1983 年美国社会学家迪马吉奥和鲍威尔在《美国社会学评论》上发表的《关于“铁笼”的再思考:组织场域中的制度性同形与集体理性》推动了新制度理论的发展。

根据新制度理论,组织行为的选择受到组织外部环境特点的影响,这个环境不仅是指技术环境,而且包括制度环境。组织所面临的这两种环境对组织的要求是不同的:技术环境要求组织活动的有效性,制度环境则要求组织内部以符合社会规范或“外界公认或赞许的社会事实”,否则就会出现“合法性”危机,引起社会的非议,不利于组织的社会存在和发展。追求“合法性”的实质是组织努力追求内部活动之内容和形式的外部认同,其结果必然是虽然不同组织的任务性质和活动不尽相同,但组织的结构形式和行为特征表现出很高程度的相近性或相似性,即呈现出组织的结构形式和行为特征的趋同性。

(二) 组织趋同的原因分析:“合法性机制”

合法性机制是新制度学派解释组织趋同现象的重要逻辑。合法性机制是指制度环境诱使或迫使组织采纳被外部认同的组织结构和行为的作用机制。合法性机制对于组织行为的影响可能表现为“强意义”,也可能表现为“弱意义”。前者强调组织行为和组织形式都是制度所塑造的,组织或个人本身没有自主选择;后者则认为制度通过激励机制来诱导组织及其成员的趋同性选择。

人类学家玛丽·道格拉斯在《制度如何思考》一书中率先提出合法性机制的观点。道格拉斯指出,个体利益完全为制度所控制,她认为制度制约了组织或其成员,影响了组织行为,使组织不得不采取为外界环境所认可的合法性机制。

迪马吉奥和鲍威尔则认为,组织或个人之所以选择了某些社会认可的行为不是因为其固有的思维模式,而是因为受到可以更方便地获得稀缺资源等利益的诱惑。迪马吉奥和鲍威尔指出,组织间的依赖关系以及组织目标的不清晰导致了组织趋同。

二、技术视角的研究:业务流程再造理论

业务流程再造(BPR)也被称为业务流程重组和企业经营过程再造,是针对企业业务流程的基本问题进行反思,并对它进行彻底的重新设计,以在成本、质量、服务和速度等当前衡量企业业绩等重要方面取得显著的进展。美国的哈默和钱皮最先提出该理论,并将其引入西方企业管理领域。

(一) 业务流程再造的原则

哈默提出了业务流程再造的七个原则。

- (1) 围绕结果而不是任务进行组织。
- (2) 让使用流程最终产品的人参与流程的进行。
- (3) 将信息加工工作合并到真正产生信息的工作中去。
- (4) 对于地理上分散的资源,按照集中在一起的情况来看待和处理。
- (5) 将并行的活动联系起来而不是将任务集成。
- (6) 在工作被完成的地方进行决策,将控制融入流程中。
- (7) 在信息源即时掌握信息。

(二) 业务流程再造的过程

业务流程再造由观念再造、流程再造、组织再造、试点和切换、实现愿景目标五个关键阶段组成,其中,流程再造占主导地位,每个层次内部又有其各自相应的步骤过程,各层次之间也彼此联系、相互作用。业务流程再造的过程如表 2-5 所示。

表 2-5 业务流程再造的过程

过 程	内 容
观念再造	该阶段主要是解决有关业务流程再造的观念问题,即要在企业内部树立和实施业务流程再造的正确观念,使企业的员工理解业务流程再造对于企业管理的重要性
流程再造	指对企业现有的流程进行调研分析、诊断、再设计,然后构建新流程的过程
组织再造	组织再造的目的是为业务流程再造提供制度上的维护和保证,并追求不断改进
试点和切换	在完成对于新流程、人力资源结构和能力、技术结构和能力的思考与工作后,下一阶段是实现愿景目标阶段。最好的实施过程应该是先试点后推广
实现愿景目标	这一阶段包括:评价流程再造的成效;获取改进业绩的效益及其信息;发展流程再造所得能力的新用途;不断改进,不断创新,创造持续竞争优势



考试现场

(2021 年简答题)什么是业务流程再造?简述业务流程再造的过程。

答案 业务流程再造(BPR)也被称为业务流程重组和企业经营过程再造,是针对企业业务流程的基本问题进行反思,并对它进行彻底的重新设计,以在成本、质量、服务和速度等当前衡量企业业绩等重要方面取得显著的进展。





业务流程再造由观念再造、流程再造、组织再造、试点和切换、实现愿景目标五个关键阶段组成,其中,流程再造占主导地位,每个层次内部又有其各自相应的步骤过程,各层次之间也彼此联系、相互作用。



巩固测试

一、单项选择题

1. 泰勒主张使用的工资制是()。
 - A. 终身固定
 - B. 团体
 - C. 雇主和工人平分
 - D. 差别计件
2. 科学管理理论着重研究的是()。
 - A. 管理的基本职能
 - B. 企业的基本活动
 - C. 如何提高单个工人的劳动生产率
 - D. 如何建立理想的行政组织体系
3. 在管理学发展历史中,强调管理中人的问题始于()。
 - A. 泰勒的科学管理理论
 - B. 梅奥的霍桑实验
 - C. 法约尔的一般管理理论
 - D. 韦伯的行政组织理论
4. ()被誉为“科学管理之父”。
 - A. 泰勒
 - B. 韦伯
 - C. 法约尔
 - D. 梅奥
5. 霍桑实验结论中对职工的定义是()。
 - A. 经济人
 - B. 社会人
 - C. 复杂人
 - D. 自我实现的人
6. 社会系统学派的代表人物是()。
 - A. 法约尔
 - B. 西蒙
 - C. 巴纳德
 - D. 卢桑斯
7. 法约尔管理理论的代表作是()。
 - A. 《车间管理》
 - B. 《管理决策新科学》
 - C. 《工业管理与一般管理》
 - D. 《全面质量管理》
8. 韦伯在管理思想发展史上被人们称为()。
 - A. “动作研究之父”
 - B. “组织理论之父”
 - C. “实验心理学之父”
 - D. “科学管理之父”
9. 法约尔认为企业六职能中,较上层人员的主要能力是()能力。
 - A. 管理
 - B. 商业
 - C. 会计
 - D. 财务
10. ()理论侧重于研究人们在工作中的行为和人的管理。
 - A. 行为管理
 - B. 管理科学
 - C. 经验管理
 - D. 一般管理

二、填空题

11. _____被称为“人事管理之父”。
12. 韦伯认为,只有_____才能成为科层组织的基础。
13. 人类学家玛丽·道格拉斯在_____一书中率先提出合法性机制的观点。
14. 梅奥在《工业文明的人类问题》一书中对霍桑实验进行了总结,提出了_____学说。
15. 法约尔认为,管理活动包括计划、组织、_____,协调和控制五个方面的内容。

三、判断题

16. 法家管理思想的集大成者是韩非子,他反对“人治主义”和贤能政治,主张“立法为教”。 ()
17. 科学管理理论最明显的局限性就是泰勒认为工人是“社会人”。 ()
18. 霍桑实验的第二阶段是大规模访谈。 ()
19. 美国学者西蒙认为,管理的本质是决策,所有管理工作都是围绕着决策的制定和组织实施来进行的。 ()
20. 业务流程再造由观念再造、流程再造、组织再造、试点和切换、实现愿景目标五个关键阶段组成,其中,组织再造占主导地位。 ()

四、简答题

21. 泰勒科学管理理论的主要内容是什么?

22. 法约尔提出的管理的 14 项原则是什么?

五、论述题

23. 论述西蒙决策理论的主要内容。





六、案例分析题

24. 联合邮包服务公司雇了 15 万名员工, 平均每天将 900 万个包裹送到美国各地和 180 个国家或地区。为了实现其“在邮运业中办理最快捷的运送”的宗旨, 联合邮包服务公司的管理当局系统地培训员工, 使他们以尽可能高的效率从事工作。联合邮包服务公司的工业工程师对每位司机的行驶路线都进行了研究, 并对运货、暂停和取货活动都设立了标准。这些工程师记录了红灯、通行、按门铃、穿过院子、上楼梯、中间休息喝咖啡的时间, 甚至上厕所的时间, 将这些数据输入计算机中, 从而给出每位司机每天工作的详细时间标准。

为了完成每天取送 130 件包裹的目标, 司机必须严格遵循工程师设计的程序。当他们接近发送站时, 松开安全带, 按喇叭, 关发动机, 拉起紧急制动, 把变速器推到 1 挡上, 为送货完毕的启动离开做好准备, 这一系列动作严丝合缝。然后, 司机从驾驶室来到地面上, 右臂夹着文件夹, 左手拿着包裹, 右手拿着车钥匙。他们看一眼包裹上的地址后把它记在脑子里, 然后以每秒 3 英尺 (1 英尺 ≈ 0.305 米) 的速度快步走到顾客的门, 先敲一下门以免浪费时间寻找门铃。送货完毕后, 他们在回到卡车的途中完成登录工作。

问题:

(1) 案例主要体现了什么管理理论? 这一管理理论的指导思想有哪些?

(2) 你如何评价这一管理理论?

要点 3 管理道德与企业社会责任

考情直击

分析近些年的考试数据,本要点主要考查的是客观题,个别年份以案例分析题的形式考查,整体难度不大,涉及道德发展阶段、企业及其价值观的发展、几种相关的道德观、改善企业道德行为的途径、企业社会责任等考点。

考 点	考试年份	题 型	考查频率
道德发展阶段	2021 年、2023 年	单选题	☆
企业及其价值观的发展	2019 年	单选题、填空题	☆
几种相关的道德观	2018 年、2019 年	单选题	☆
改善企业道德行为的途径	2021 年	单选题	☆
企业社会责任	2019 年、2020 年	单选题、案例分析题	☆

考点详解

考点 3.1 道德发展阶段

道德发展要经历三个层次,每个层次又分为两个阶段。随着阶段的上升,个人的道德判断越来越不受外部因素的影响。道德发展所经历的三个层次和六个阶段如表 3-1 所示。

表 3-1 道德发展所经历的三个层次和六个阶段

层 次	阶 段
前惯例层次(最低层次): (1) 只受个人利益的影响 (2) 决策的依据是本人利益,这种利益是由不同行为方式带来的奖赏和惩罚决定的	(1) 遵守规则以避免受到物质惩罚 (2) 只在符合直接利益时才遵守规则
惯例层次(中间层次): (1) 受他人期望的影响 (2) 包括对法律的遵守,对重要人物期望的反应,以及对他人期望的一般感觉	(1) 做你周围的人所期望的事 (2) 通过履行允诺的义务来维持平常秩序
原则层次(最高层次): (1) 受个人用来辨别是非的伦理准则的影响 (2) 这些准则既可以与社会的规则或法律一致,也可以与社会的规则或法律不一致	(1) 尊重他人的权利,置多数人的意见于不顾,支持不相干的价值观和权利 (2) 遵守自己的选择的伦理准则,即使这些准则违背了法律



道德发展的最低层次是前惯例层次。在这一层次,个人只有在其利益受到影响的情况下才会做出道德判断。道德发展的中间层次是惯例层次。在这一层次,道德判断的标准是个人是否维持平常的秩序并满足他人的期望。道德发展的最高层次是原则层次。在这一层次,个人试图在组织或社会的权威之外建立道德准则。

有关道德发展阶段的研究表明以下几点。

- (1) 人们一步一步地依次通过这六个阶段,不能跨越。
- (2) 道德发展可能中断,可能停留在任何一个阶段上,也可能倒退和堕落。
- (3) 多数成年人的道德发展处在第四阶段。也有少数人能始终坚持自己信奉的原则,出淤泥而不染。



考试现场

1. (2023 年单选题)管理道德的阶段有三个层次,下列说法正确的是()。

- | | |
|------------------|---------------|
| A. 中间阶段是原则层次 | B. 最重要的是惯例层次 |
| C. 可能会出现中断、停留和跨越 | D. 最低层次是前惯例层次 |

解析 D 道德发展的最低层次是前惯例层次,中间层次是惯例层次,最高层次是原则层次。A 项说法错误,D 项说法正确。道德发展可能中断,可能停留在任何一个阶段上,也可能倒退和堕落,但不能跨越。C 项说法错误。

2. (2021 年单选题)下列对于道德发展阶段的理解,说法错误的是()。

- A. 人们的道德发展阶段依次通过六个阶段,不可跨越
- B. 多数成年人的道德发展处在第五个阶段上
- C. 在道德的最高层次,个人试图在组织或社会的权威之外建立道德准则
- D. 道德发展可能中断,也可能停滞,甚至倒退和堕落

解析 B 多数成年人的道德发展处在第四阶段。也有少数人能始终坚持自己信奉的原则,出淤泥而不染。

考点 3.2 企业及其价值观的发展

一、企业的概念与特征

(一) 企业的概念

企业是依法设立的,以营利为目的,从事生产、流通和服务等经济活动,实行独立核算,自主经营,自负盈亏,提供满足社会需要的产品和服务的经济组织。

企业是现代社会的产物。现代社会基本上由四类组织组成,即政府、企业、非营利组织、家庭。企业以外的三类组织的社会责任十分清晰,而企业的社会责任却比较模糊,因此备受争议。长期以来,传统经济学的观点认为,为股东实现组织利润最大化是企业的天职,否则就不能称其为企业,增进和保护社会福利是政府和非营利组织的责任。而社会经济学的观点则认为,企业不只是对股东负责的独立实体,它们还要对社

会负责,因此企业的责任不只是创造利润,还应包括保护和增进社会福利。

(二) 企业的特征

企业有以下几个基本特征。

- (1) 企业必须依法设立、依法经营。
- (2) 企业是以营利为目的的经济实体。
- (3) 企业实行独立核算,自主经营,自负盈亏。
- (4) 企业应当承担社会责任。社会责任是企业追求有利于社会长远目标实现的一种义务,超越了法律与经济对企业所要求的义务。社会责任是企业管理道德的要求,完全是企业出于义务的自愿行为。



考试现场

(2019 年单选题)企业是现代社会的产物,其社会责任是()。

- A. 经济要求的义务
- B. 法律要求的义务
- C. 道德的要求,出于义务的自愿行为
- D. 以上都对

解析 C 社会责任是企业管理道德的要求,完全是企业出于义务的自愿行为。

二、企业价值观的发展阶段

企业价值观主要表现在全体成员对本企业“应当是什么”和“应当做什么”的高度认同。从历史的观点来看,企业价值观经历了工业化初期、工业化中期、工业化后期和后工业化时期四个阶段的发展,如表 3-2 所示。

表 3-2 企业价值观的四个发展阶段

历史阶段	企业目标	社会责任
阶段一 工业化初期	股东利润最大化	小 ↑ ↓ 大
阶段二 工业化中期	企业利润最大化,兼顾员工利益	
阶段三 工业化后期	追求企业利益相关者价值最大化	
阶段四 后工业化时期	追求企业利益相关者价值最大化,同时要保护和增进社会福利及社会责任	

(一) 阶段一:工业化初期

在工业化初期,企业处于资本原始积累阶段,企业价值观必然是追求股东利润最大化,因为到处都是残酷的剥削工人的“血汗工厂”,不这样做反而成为空想社会主义的典型,成为当时的另类。





（二）阶段二：工业化中期

在工业化中期，资本原始积累已基本完成，工人争取自身权益的群众运动风起云涌，为了求得社会稳定和维持工厂的正常生产秩序或者为了以一种更文明的方式提高绩效，企业逐渐采取科学的管理方法，更公平地兼顾到员工的利益，有了较高的工资标准和较完善的教育、医疗、失业保障制度。

（三）阶段三：工业化后期

到了工业化后期，大批中产阶级已成为社会的主体，许多商品的买方市场已经出现，企业之间的竞争日益激烈。企业为了提高自身竞争力，不再狭隘地只追求本企业利润最大化，而是把企业价值观提升到追求利益相关者价值最大化上。所谓利益相关者，首先是股东，其次是员工，然后是消费者，同时也要保证供应商能够共赢。

（四）阶段四：后工业化时期

在人类工业化过程中，企业长期以来不注意环保，把大量本来应由企业支付的环保成本转移给了社会。在后工业化时期，大量污染和温室气体的排放以及大量不可再生的自然资源的消耗，严重破坏了地球的生态平衡，全球环境问题引起了人们的深思。许多企业界的有识之士也认识到企业不能单纯追求财富的增长，必须同时考虑保护和增进社会福利，这就是第四阶段的企业价值观。



考试现场

（2019 年填空题）从历史的观点看，企业价值经历了四个阶段，在第四个发展阶段，也就是后工业化时期，企业目标是追求_____最大化同时要保护和增进社会福利。

答案 企业利益相关者价值

考点 3.3 几种相关的道德观

一、功利主义道德观

功利主义道德观认为，能给行为影响所及的大多数人带来最大利益的行为才是善的。这是一种完全根据行为结果即所获得的功利来评价人类行为善恶的道德观。中国民间流行的一句谚语可以非常生动地描述这种道德观的基本精神，即“不管黑猫白猫，捉到老鼠就是好猫”。功利主义道德观有其合理的一面，因为人类的行为一般是基于动机的，动机就是期望行为带来某些有利的结果。如果该行为能为行为影响所及的大多数人带来最大利益，当然就可以认为该行为是善的，必然得到大多数人的支持。但也存在两个不可回避的问题。

（1）为了实现最大利益，可能采取不公平、不道德甚至损害他人或社会利益的手段。

（2）只是规定对大多数人有利，而没有规定所得利益如何在相关人员中分配，所以很可能导致利益分配不公，一小部分人利用手中的职权或资本获取了绝大部分的利益，而大部分人只得到了一小部分的利益，形成贫富两极分化的现象，这也是不道德的。

二、权利至上道德观

权利至上道德观认为,能尊重和保护个人基本权利的行为才是善的。所谓基本权利就是人权,只要是人,就应当平等地享有人的基本权利(如生存权、言论自由权、受教育权、医疗保障权、工作权等)。这些权利不是某个权威赐予的,而是人与生俱有的。政府法律与各级管理者应当尊重和保护人权,这是是否真正贯彻“执政为民”思想的试金石。

权利至上道德观对组织而言,在管理实践中也有消极的一面,因为组织整体利益的需要和个人的权利不可能完全一致。有时为了组织整体利益的需要,个人不得不暂时放弃某些权利,否则组织的纪律、秩序和管理就无法维持。

三、公平公正道德观

公平公正道德观认为,管理者不能因种族、肤色、性别、个性、个人爱好、国籍、户籍等因素歧视部分员工,而那些按照同工同酬的原则和公平公正的标准向员工支付薪酬的行为是善的。

所谓公平公正,主要是指支付薪酬的依据应当只是员工的技能、经验、绩效或职责等因素,而不是其他各种似是而非的因素。这种道德观在理论上是完全正确的,但在实践中情况却十分复杂。

四、社会契约道德观

社会契约道德观认为,只要按照企业所在地区政府和员工都能接受的社会契约所进行的管理行为就是善的。

社会契约道德观有很大的局限性。因为契约具有很强的情境特征,在很多场合是相关各方利益博弈的结果,与合理性无关。而且,必须严格限制契约的对象。哲学家已经多次指出,许多东西(如人格、道德、婚姻家庭)是绝对不可以契约化的。契约主义的泛滥,会导致严重的经济与社会后果。

五、推己及人道德观

推己及人道德观是对中国儒家道德观的高度概括。儒家道德观的核心是“仁”,“仁”的核心是“爱人”。实施“仁”的基本原则是“己所不欲,勿施于人”。推己及人道德观所追求的结果不是经济利益,而是“无怨”的“和为贵”,也就是我们今天所说的“合作”“和谐”“双赢”的结果。后来的思想家又把儒家的道德观归纳为“五常”,即“仁、义、礼、智、信”,作为人们行为的最高道德规范。

中国儒家的道德观作为中国传统文化的一部分,流传了几千年,在中国知识分子和普通人民大众中的影响极其深远。“己所不欲,勿施于人”成为人人皆知的做人的道理和绝大部分人自觉遵守的行为规则,同时对构成中国现代的管理道德也具有重大的影响。许多成功的管理者在决定管理行为时,都学会了“换位思考”“将心比心”“设身处地”地考虑问题。他们十分重视对上级的“忠诚”,对下属的“仁爱”,对朋友的“义气”和“诚信”,以及各方面关系的“和谐”。



考试现场

1. (2018年单选题)“不管黑猫白猫,捉到老鼠就是好猫”,这句谚语描述的是()道德观。

- | | |
|---------|---------|
| A. 功利主义 | B. 权利至上 |
| C. 公平公正 | D. 社会契约 |



解析 A 功利主义道德观认为,能给行为影响所及的大多数人带来最大利益的行为才是善的。这句谚语描述的即功利主义道德观。

2. (2019 年单选题)某管理者为了节省成本,维护大多数人及股东的利益,决定裁员 20%。这位管理者的伦理观是()。

- A. 功利主义道德观
B. 权利至上道德观
C. 公平公正道德观
D. 推己及人道德观

解析 A 功利主义道德观认为,能给行为影响所及的大多数人带来最大利益的行为才是善的。管理者为了维护大多数股东及股东的利益决定裁员,体现了其功利主义道德观。

考点 3.4 改善企业道德行为的途径

一、挑选高道德素质的员工

人在道德发展阶段,个人价值取向和个性上差异的存在,使管理者有可能通过严格的挑选过程(包括审查申请材料、组织笔试和面试以及试用等)将达不到标准的求职者淘汰。但是,真正做到这一点并非易事。事实证明,仅仅通过“挑选”这一控制措施,是很难把道德标准有问题的求职者挡在门外的,更重要的是加强对试用者的观察和了解,有时通过生活或工作中的某一细节就可能推断出对方的内心世界和道德水准。

二、建立道德守则

在一些组织中,员工对“道德是什么”认识不清,这显然对组织不利。建立道德守则可以缓解这一问题。

道德守则是表明组织的基本价值观和组织期望员工遵守的职业道德规范的正式文件。道德守则既要相当具体,以便让员工明白以什么精神来从事工作、以什么态度来对待工作,规定内容也要比较宽松,以便让员工有判断的自由。

管理者对道德守则的态度(是支持还是反对),以及对违背者的处理办法对道德守则的遵守效果有重大影响。

三、管理者在道德方面领导员工

高层管理人员就应该是具有高尚道德的人,至少是一个以高道德标准要求自己的人,而不只是一架会赚钱的机器。高层管理人员在道德方面领导员工时做比说更重要,主要体现在以下几个方面。

- (1) 高层管理人员在言行方面是员工的表率,因为他们所做的比所说的更为重要,他们作为组织的领导者,要在道德方面起模范带头作用。
- (2) 高层管理人员可以通过奖惩机制来影响员工的道德行为。
- (3) 高层管理人员要勇于承担责任。

四、设定工作目标

员工应该有明确和现实的目标。明确和现实的目标可以减少员工的疑惑,并能激励员工而不是惩罚他们。

五、对员工进行道德教育

越来越多的组织意识到对员工进行适当的道德教育的重要性,它们积极采取各种方式(如开设研修班、组织专题讨论会等)来提高员工的道德素质。人们对这种做法意见不一。反对者认为,个人价值体系是在早年建立起来的,因而成年时的道德教育是徒劳无功的。而支持者指出,一些研究已发现价值准则可以在成年后建立。

六、对绩效进行全面评价

组织如果想让其管理者坚持高的道德标准,在评价过程中就必须把道德方面的要求包括进去。对管理者的评价中,不仅要涉及其决策带来的经济成果,还要涉及其决策带来的道德后果。总之,对任何人、任何部门绩效的评价不能单看结果,还必须看获得结果的过程是否符合道德规范。

七、进行独立的社会审计

有不道德行为的人都有担心被发现的心理,被发现的可能性越大,产生不道德行为的可能性就越小。有正常思维的员工都是不愿轻易去冒道德风险的。根据组织的道德守则来对决策和管理行为进行评价的独立审计,是发现不道德行为的有效手段。

审计可以是例行的,如财务审计,也可以是随机的,并不事先通知。有效的道德计划应该同时包括这两种形式的审计。审计员应该对公司的董事会负责,并把审计结果直接交给董事会,这样有利于保证审计结果的客观性和公正性。

八、提供正式的保护机制

正式的保护机制可以使那些面临道德困境的员工在不用担心受到斥责或报复的情况下自主行事。



考试现场

(2021 年单选题)高层管理人员就应该是具有高尚道德的人,在道德方面起到领导作用。下面不属于高层管理人员在道德方面领导员工的内容是()。

- A. 高层管理人员在言行方面是员工的表率
- B. 高层管理人员要设定具有挑战性的工作目标
- C. 高层管理人员可以通过奖惩机制来影响员工的道德行为
- D. 高层管理人员要勇于承担责任

解析 B 管理者在道德方面领导员工主要体现在以下几个方面。

(1) 高层管理人员在言行方面是员工的表率,因为他们所做的比所说的更为重要,他们作为组织的领导者,要在道德方面起模范带头作用。

(2) 高层管理人员可以通过奖惩机制来影响员工的道德行为。

(3) 高层管理人员要勇于承担责任。

考点 3.5 企业社会责任

一、企业社会责任的内容

企业社会责任的内涵十分丰富和广泛,除法律规定的企业行为规范以外,所有可能影响社会福利的企业行为都应被纳入企业社会责任。企业社会责任大体上可以包括以下五个方面的内容。

(一) 办好企业,把企业做强、做大、做久

努力增强企业的竞争力,不断创新,向社会提供更好、更新、更多的产品和服务,使人民的物质和文化生活更美好。同时,为社会提供更多更好的就业机会,并使职工随着本企业的成长而得到全面的发展。

(二) 企业的一切经营管理行为应符合道德规范

企业的一切经营管理行为,包括企业内部管理、产品设计、制造、质量保证、广告用语、营销手段、售后服务、公关工作等,都应符合道德规范。

(三) 社区福利投资

对企业所在社区或其他特定社区的建设进行福利投资,包括对医院、学校、幼儿园、敬老院、住宅、公共娱乐设施、商业中心、图书馆等有关社区人民福利的一切设施的投资,均不应以赚取商业利益为目的,因为社区为本企业的发展做出了很多牺牲和贡献。

(四) 社会慈善事业

对社会教育、医疗公共卫生、疾病防治、福利设施及对遭遇天灾人祸的一切需要帮助的人,企业应根据自身优势适当定位,及时伸出援助之手,尽到应尽的社会责任。尤其对那些突发性社会灾难事件,如地震、海啸、飓风与恐怖袭击等造成的巨大灾难,企业应给予特别的关注,并争取在第一时间做出快速而适当的反应。

(五) 自觉保护自然环境

企业应主动节约能源和降低其他不可再生资源的消耗,尽可能减少企业活动对生态的破坏。企业应积极参与节能产品的研究与开发,参与对地球荒漠化和地球变暖所引发的各种灾害的研究和治理。



考试现场

(2019 年单选题)履行社会责任是企业义不容辞的责任与义务,以下不属于企业社会责任的是()。

- A. 治理企业污染
- B. 对员工进行培训
- C. 为消费者提供售后服务
- D. 研发新产品

解析 D 企业社会责任的内涵十分丰富和广泛,除法律规定的企业行为规范以外,所有可能影响社会福利的企业行为都应被纳入企业社会责任。

二、企业社会责任与企业发展的关系

企业社会责任与企业发展之间相互联系、相互促进。从长期来看,企业承担社会责任既可以提升企业

的社会形象,增强企业的核心竞争力,又可以优化企业的内外部环境,并最终提升企业的长期盈利能力,促进企业发展。

(一) 增强企业的核心竞争力

企业进行社会责任建设是增强企业核心竞争力的需要。企业的核心竞争力是企业可持续发展的内在动力。所谓企业的核心竞争力,是指企业长期形成的,蕴含于企业内质中,超越其竞争对手的独特能力。在核心竞争力的培育与成长过程中,企业的社会责任发挥着无可替代的基础性作用。企业进行社会责任建设,有利于企业讲究诚实守信,积极参与公益事业,赢得商业信誉;有利于得到利益相关者的认同和支持,增加销售收入,取得竞争优势;有利于激发职工工作的积极性和创造性,从而获得良好的人力资源,增强企业的竞争力。最终有利于可持续发展。

(二) 提高经济效益

企业承担社会责任与企业提高经济效益呈正相关关系。经济效益是指人们在经济实践活动中的劳动成果与劳动消耗之比,即所得与所费之比。提高经济效益是企业生存与发展的关键所在,主要体现在两个方面:一方面,企业处于相互联系的利益链条之中,通过承担社会责任能够获得民众与政府的支持,从而减少与其打交道的成本;另一方面,对企业内部管理来说,在管理过程中坚持一定的道德原则与规范能够使部门之间、人员之间加强合作,进而降低合作成本和经营成本。

(三) 得到利益相关者的支持,为企业的可持续发展赢得良好的内外部环境

企业履行社会责任,有利于得到利益相关者的支持,从而为企业的可持续发展赢得良好的内外部环境。企业履行社会责任首先是针对企业内部员工的责任,如对员工的关怀、劳动环境的改善以及对劳工利益的保护,从而能提高员工的长期忠诚度,体现“以人为本”的管理原则,充分发挥员工的主动性和创造性,大大提高生产率。其次,企业承担社会责任有利于获得社会公众的认同,这一切都有利于企业扩大产品销路,从而提高销售收入。

(四) 树立良好的企业形象

企业承担社会责任有利于树立良好的企业形象。企业形象是公众对企业综合认识后形成印象的总和。它是通过企业的建筑物、领导人、经理人员、经营方针政策、日常管理行为等具体的客观的东西作用于公众思想感情而产生的一种主观的综合印象。

总之,承担社会责任与企业发展是辩证统一的,处于良性互动的关系之中。企业通过承担社会责任能够为企业增强核心竞争力,提高企业经济效益,优化企业内外部环境,树立良好的企业形象,为企业可持续发展战略得以实施提供必要条件和根本保障。同样,企业可持续发展战略的成功实施会使企业有更大的能力和热情去主动承担社会责任。



考试现场

(2020 年案例分析题)案例略。

问题:如何理解企业社会责任与企业发展之间的关系?

答案 企业社会责任与企业发展之间相互联系、相互促进。从长期来看,企业承担社会责任既可以提升企业的社会形象,增强企业的核心竞争力,又可以优化企业的内外部环境,并最终提升企



业的长期盈利能力,促进企业发展。

(1) 企业进行社会责任建设是增强企业核心竞争力的需要。

(2) 企业承担社会责任与企业提高经济效益呈正相关关系。

(3) 企业履行社会责任,有利于得到利益相关者的支持,从而为企业的可持续发展赢得良好的内外部环境。

(4) 企业承担社会责任有利于树立良好的企业形象。

总之,承担社会责任与企业发展是辩证统一的,处于良性互动的关系之中。企业通过承担社会责任能够为企业增强核心竞争力,提高企业经济效益,优化企业内外部环境,树立良好的企业形象,为企业可持续发展战略得以实施提供必要条件和根本保障。同样,企业可持续发展战略的成功实施会使企业有更大的能力和热情去主动承担社会责任。



巩固测试

一、单项选择题

- 下列关于道德发展阶段的说法,错误的是()。
 - 人们一步一步地依次通过这六个阶段,不能跨越
 - 道德发展不会中断
 - 道德发展可能停留在任何一个阶段上,也可能倒退和堕落
 - 多数成年人的道德发展处在第四阶段
- 道德发展的最高层次是()。
 - 惯例层次
 - 前惯例层次
 - 后惯例层次
 - 原则层次
- 道德观点中的()是一种完全根据行为结果即所获得的功利来评价人类行为善恶的道德观。
 - 道德的功利观
 - 道德的公平观
 - 道德的权利观
 - 道德的社会契约观
- 俗语说:“要想公道,打个颠倒。”这种观点反映的是道德观中的()。
 - 权利至上道德观
 - 公平公正道德观
 - 推己及人道德观
 - 功利主义道德观
- “企业成功与产品质量的真谛全在于诚信。”这句话在管理中强调的是()。
 - 公平正义
 - 伦理道德
 - 效率效益
 - 守时诚信
- ()评价人类行为善与恶的社会价值形态,在日常生活中具体表现为一定的行为规范和准则。
 - 法律
 - 社会风俗
 - 伦理道德
 - 规则

7. 市场经济中要提倡“以义治商”和“以义取利”，这里的“义”指的是()。

- A. 义气
- B. 法律
- C. 和气
- D. 伦理道德

8. 发现不道德行为的有效手段是()。

- A. 独立的社会审计
- B. 全面评估绩效
- C. 问卷调查
- D. 面对面交谈

9. 影响个人特性的因素不包括()。

- A. 自控力
- B. 个人价值观
- C. 个人能力
- D. 自信心

10. 现代社会的基本组成单位不包括()。

- A. 企业
- B. 政府
- C. 营利组织
- D. 家庭

二、填空题

11. 道德发展的最低层次是_____。

12. 工业化初期时,企业的目标是_____。

13. _____道德观认为,只要按照企业所在地区政府和员工都能接受的社会契约所进行的管理行为就是善的。

14. 利益相关者,首先是_____,其次是员工,然后是消费者,同时也要保证供应商能够共赢。

15. 做周围的人所期望的事属于道德发展阶段中的第_____阶段。

三、判断题

16. 随着阶段的上升,个人的道德判断越来越受外部因素影响。()

17. 道德发展的中间层次是惯例层次。在这一层次,道德判断的标准是个人是否维持平常的秩序并满足他人的期望。()

18. 后工业化时期时,企业的目标是企业利润最大化,兼顾员工利益。()

19. 权利至上道德观认为,能尊重和保护个人基本权利的行为才是善的。()

20. 审计可以是例行的,也可以是随机的,有效的道德计划应至少包含例行审计。()

四、简答题

21. 简述合乎道德的管理的特征。

22. 简述影响管理道德的因素。



五、论述题

23. 论述改善企业道德行为的途径。

六、案例分析题

24. 食品安全问题一直是社会热点问题。央视3·15晚会曾曝光宣称“十八道检验,十八个放心”的双汇集团,并不检验“瘦肉精”。一些地区添加“瘦肉精”养殖的有毒生猪被顺利卖到双汇集团旗下公司。而该公司采购部业务主管承认,他们厂的确在收购添加“瘦肉精”养殖的所谓“加精”猪。遭曝光后,因流入含有“瘦肉精”生猪的济源双汇食品有限公司被停产整顿,并紧急召回涉案的肉制品和冷鲜肉,全部直接和间接损失超过100亿元,甚至接近200亿元。相关涉案人员也受到了法律的制裁。类似的事件还有一些,如相继发现的假酒、假药、假疫苗等问题。可以看到,假冒伪劣产品就在我们身边。针对这种情况,仅仅依靠行政、法律等强制性约束措施还难以消除企业生产假冒伪劣产品的行为,必须强化媒体和社会监督机构的有效监督,更需要企业增强管理道德和社会责任意识,加强自律,从根本上铲除假冒伪劣产品存在的土壤,保障人民生活安全。

问题:

(1) 什么是企业的社会责任? 社会责任的具体表现是什么?

(2) 结合案例,谈谈你对企业社会责任的想法。