



创造大学生的未来

安徽大学 621 管理学

真题答案解析 15 年

万学教育·海文考研
考研教学与研究中心

2015 年真题

【点评】本年份真题包括以下五种题型：5 道名词解释题，每道题 6 分，总计 30 分；5 道简答题，每道题 10 分，总计 50 分；2 道论述题，每道题 15 分，总计 30 分；1 道计算题，每道题 15 分，1 道案例分析题，每道题 25 分。总计 150 分。和往年考试题目对比，2015 年新增了计算题，同时名词解释也由原先的每题一个名词变成了每道题一对名词。

这里为了节约大家宝贵的复习时间，我们仅挑选有代表性的真题，高频知识点为大家做一个整体性的介绍，希望同学们能够做到活学活用、举一反三。

【题目】1 名词解释：沟通与协调

【解题】沟通是人与人之间、人与群体之间思想与感情的传递和反馈的过程，以求思想达成一致和感情的通畅。沟通是为了一个设定的目标，把信息、思想和情感，在个人或群体间传递，并且达成共同协议的过程。沟通包括语言沟通和非语言沟通，语言沟通是包括口头和书面语言沟通，非语言沟通包括声音语气（比如音乐）、肢体动作（比如手势、舞蹈、武术、体育运动等）最有效的沟通是语言沟通和非语言沟通的结合。

协调，指和谐一致；配合得当；就是正确处理组织内外各种关系，为组织正常运转创造良好的条件和环境，促进组织目标的实现。协调的本质，在于解决各方面的矛盾，使整个组织和谐一致，使每一个部门、单位和组织成员的工作同既定的组织目标一致。

【分析】2015 年真题中的名词解释变为成对出现的名词，与以往单个出现的名词不同，这也为我们提供了一种复习思路，即意义相近或者相反的专业名词更容易成为出题人考察的重点，也就是说考官更加注重对考生辨析能力的考察，对专业名词深度理解就能够分辨不同名词的含义、区别及联系。例如这道题目，回答两者的含义已经拿到了基本分，但是如果想要拿满分就要把考生对这一组名词的辨析体现出来，就要回答沟通和协调的联系和区别。

【题目】2 名词解释：事前控制与事后控制

【解题】事前控制是在实际活动前便订定绩效标准及偏差预警系统，在问题发生以前即进行控制程序以防患未来可能发生的困难为导向。优点分析：①可防患于未然；②适用于一切领域中的所有工作；③不针对具体人员，不会造成心理冲突，易于被职工接受并付诸实施。缺点分析：前提条件较多。大量准确可靠的信息；计划行动过程清楚了解；计划行动本身的客观规律并要随着行动的进展及时了解新情况和新问题。

事后控制又称反馈控制或成果控制，是对既定的目标或期望值，对生产经营过程加以调整和影响。这种目标既包括企业内部的成本、生产计划，也包括来自外部的要求，比如公司上市、配股以及退市的条件

限制，政府和市场分析师的预期等。调整的对象是人流、物流和价值流，决不是信息流。信息流只是统一的物质流和价值流的反映，如果直接干扰信息流，使其“迎合”目标值，必然引起会计信息失真。反馈控制是一种在计划执行一段时间或结束后进行的事后控制，主要为下一步计划的实施总结经验，但它却常常是管理控制工作的主要形式。

【分析】这道题目在过去几年的真题中也有出现过，属于高频考点。由此我们也可以得知，认真研究真题对于我们复习应试具有重要的意义。不仅要在做真题分析真题的过程中，抓住考试的重点，更要在研究真题的过程中找到解题的方法和复习的思路。这里需要注意的是回答题目时还应回答事前控制与事后控制的区别，二者最大的区别是控制的时机。

【题目】3 名词解释：木桶原理与改变航道原理

【解题】主管人员越是能够了解对达到目标起主要限制作用的因素，就越能够有针对性地、有效地拟定各种行动方案。限定因素原理有时又被形象地称作“木桶原理”。改变航道原理是指计划工作为将来承诺得越多，主管人员定期检查现状和预期前景，以及为保证所要达到的目标而重新制订计划就越重要。计划的总目标不变，但实现目标的进程（即航道）可以因情况的变化随时改变。

【分析】同理，成对出现的名词解释仍然需要对两个名词进行对比辨析。

【题目】4 简答题：组织环境与组织管理的关系。

【解题】组织环境对组织的形成、发展和灭亡有着重大的影响。组织环境为某些组织的建立起到积极的促进作用，某些环境的变化为组织的发展提供了有利条件。相反，由于某些组织未能适应环境的变化，因而已不复存在。在当代和未来，组织的目标、结构及其管理等只有变得更加灵活，才能适应环境多变的要求。

组织与环境的关系，不是组织对环境做出单方面的适应性反应，组织对环境也具有积极的反作用。主要表现为：组织主动地了解环境状况，获得及时、准确的环境信息；通过调整自己的目标，避开对自己不利的环境，选择适合自己发展的环境；通过自己的力量控制环境的状况和变化，使之适应自己活动和发展，而无需改变自身的目标和结构；可以通过自己的积极活动创造和开拓新的环境，并主动地改造自身，建立组织与环境新的相互作用关系。另外，组织对环境的反作用也有消极的一面，即对环境的破坏。这种消极的反作用又会影响组织的正常活动和发展。组织环境是相对于组织和组织活动而言的，只有相对于组织和组织活动的外部物质和条件才具有组织环境的意义。在人类产生之前，自然界就客观存在，只有当人类通过分工协作形成了自己的社会活动，从而也产生了对这些活动的管理之后，自然界的一部分与人类的这种活动相关联，才成为组织环境。因而，组织环境的性质与内容都与组织和组织活动息息相关：与一定经济组织的经济管理活动相联系的是经济组织环境；与一定军事组织的军事管理活动相联系的是军事组织环

境；与一定教育组织的教育管理活动相联系的是教育组织环境等等。这些组织环境都是与一定组织和组织活动相对应的。

【分析】管理与环境的关系也是管理学考察的重点内容，是管理学中的高频考点。

【题目】5 简述题：目标管理。

【解题】目标管理（Management by objectives，缩写为 MBO）组织的最高管理层根据组织面临的形势和社会需要，制定出一定时期内组织经营活动所要达到的总目标，然后层层落实，要求下属各部门主管人员以至每个员工根据上级制定的目标和保证措施，形成一个目标体系，并把目标完成的情况作为各部门或个人考核的依据。简言之，目标管理是让组织的主管人员和员工亲自参加目标的制定，在工作中实行“自我控制”，并努力完成工作目标的一种管理制度或方法。由于这种管理制度在美国应用得非常广泛，而且特别适用于对主管人员的管理，所以被称为“管理中的管理”。

与传统管理方式相比有鲜明的特点，可概括为：

1、重视人的因素。

目标管理是一种参与的、民主的、自我控制的管理制度，也是一种把个人需求与组织目标结合起来的 管理制度。在这一制度下，上级与下级的关系是平等、尊重、依赖、支持，下级在承诺目标和被授权之后 是自觉、自主和自治的。

2、建立目标锁链与目标体系。

目标管理通过专门设计的过程，将组织的整体目标逐级分解，转换为各单位、各员工的分目标。从组 织目标到经营单位目标，再到部门目标，最后到个人目标。在目标分解过程中，权、责、利三者已经明确， 而且相互对称。这些目标方向一致，环环相扣，相互配合，形成协调统一的目标体系。只有每个人员完成 了自己的分目标，整个企业的总目标才有完成的希望。

3、重视成果

目标管理以制定目标为起点，以目标完成情况的考核为终结。工作成果是评定目标完成程度的标准， 也是人事考核和奖评的依据，成为评价管理工作绩效的唯一标志。至于完成目标的具体过程、途径和方法， 上级并不过多干预。所以，在目标管理制度下，监督的成分很少，而控制目标实现的能力却很强。

【题目】6 简述题：内容激励理论。

【解题】所谓内容激励理论，是指针对激励的原因与起激励作用的因素的具体内容进行研究的理论。 这种理论着眼于满足人们需要的内容，即：人们需要什么就满足什么，从而激起人们的动机。

(一)马斯洛需要层次理论

亚伯拉罕·哈罗德·马斯洛 (Abraham Harold Maslow 1908.04.01—1970.06.08) 于 1943 年初次提出了“需要层次”理论, 他把人类纷繁复杂的需要分为生理的需要、安全的需要、友爱和归属的需要、尊重的需要和自我实现的需要五个层次。1954 年, 马斯洛在《激励与个性》一书中又把人的需要层次发展为七个, 由低到高的七个层次: 生理的需要, 安全的需要, 友爱与归属的需要, 尊重的需要, 求知的需要, 求美的需要和自我实现的需要。

①马斯洛认为, 只有低层次的需要得到部分满足以后, 高层次的需要才有可能成为行为的重要决定因素。七种需要是按次序逐级上升的。当下一级需要获得基本满足以后, 追求上一级的需要就成了驱动行为的动力。但这种需要层次逐渐上升并不是遵照“全”或“无”的规律, 即一种需要 100% 的满足后, 另一种需要才会出现。事实上, 社会中的大多数人在正常的情况下, 他们的每种基本需要都是部分地得到满足。

②马斯洛把七种基本需要分为高、低二级, 其中生理需要、安全需要、社交需要属于低级的需要, 这些需要通过外部条件使人得到满足, 如借助于工资收入满足生理需要, 借助于法律制度满足安全需要等。尊重需要、自我实现的需要是高级的需要, 它们是从内部使人得到满足的, 而且一个人对尊重和自我实现的需要, 是永远不会感到完全满足的。高层次的需要比低层次需要更有价值, 人的需要结构是动态的、发展变化的。因此, 通过满足职工的高级需要来调动其生产积极性, 具有更稳定, 更持久的力量。

(二) 奥尔德弗 ERG 理论

ERG 理论就是生存—相互关系—成长需要理论的简称, 这个理论是耶鲁大学教授克雷顿·奥尔德弗 (Clayton Alderfer) 根据已有的实验和研究, 于 70 年代初提出来的, 它系统地阐述了一个需要类型的新模式, 发展了马斯洛、赫茨伯格的理论。

奥尔德弗把人的需要归为以下三类:

(1) 生存需要

指的是全部的生理需要和物质需要。如吃、住、睡等。组织中的报酬, 对工作环境和条件的基本要求等, 也可以包括在生存需要中。这一类需要大体上和马斯洛的需要层次中生理和部分安全的需要相对应。

(2) 相互关系需要

指人与人之间的相互关系、联系(或称之为社会关系)的需要。这一类需要类似马斯洛需要层次中部分安全需要, 全部归属或社会需要, 以及部分尊重需要。

(3) 成长需要

指一种要求得到提高和发展的内在欲望, 它指人不仅要求充分发挥个人潜能、有所作为和成就, 而且还有开发新能力的需要。这一类需要可与马斯洛需要层次中部分尊重需要及整个自我实现需要相对应。

该理论认为, 各个层次的需要受到的满足越少, 越为人们所渴望; 较低层次的需要者越是能够得到较

多的满足，则较高层次的需要就越渴望得到满足；如果较高层次的需要一再受挫者得不到满足，人们会重新追求较低层次需要的满足。这一理论不仅提出了需要层次上的满足到上升趋势，而且也指出了挫折到倒退的趋势，这在管理工作中很有启发意义。同时，ERG 理论还认为，一个人可以同时有一个以上的需要。

(三) 麦克利兰成就需要理论

成就需要理论也称激励需要理论，是 20 世纪 50 年代初期，美国哈佛大学的心理学家戴维·麦克利兰 (David C. McClelland) 集中研究了人在生理和安全需要得到满足后的需要状况，特别对人的成就需要进行大量的研究，从而提出了一种新的内容型激励理论——成就需要激励理论。

成就需要激励理论的主要特点是：它更侧重于对高层次管理中被管理者的研究，如他所研究的对象主要是生存、物质需要都得到相对满足的各级经理、政府职能部门的官员以及科学家、工程师等高级人才。由于成就需要激励理论的这一特点，它对于企业管理以外的科研管理、干部管理等具有较大的实际意义。

麦克利兰认为，在人的生存需要基本得到满足的前提下，成就需要、权利需要和合群需要是人的最主要的三种需要。成就需要的高低对一个人、一个企业发展起着特别重要的作用。该理论将成就需要定义为：根据适当的目标追求卓越、争取成功的一种内驱力。

该理论认为，有成就需要的人，对胜任和成功有强烈的要求，同样，他们也担心失败，他们乐意甚至热衷于接受挑战，往往为自己树立有一定难度而又不是高不可攀的目标，他们敢于冒风险，又能以现实的态度对付冒险，绝不以迷信和侥幸心理对付未来，而是对问题善于分析和估计。他们愿意承担所作工作的个人责任，但对所从事的工作情况希望得到明确而又迅速的反馈。这类人一般不常休息，喜欢长时间的工作，即使真出现失败也不会过分沮丧。一般来说，他们喜欢表现自己。成就需要强烈的人事业心强，喜欢那些能发挥其独立解决问题能力的环境。在管理中，只要对他提供合适的环境，它就会充分发挥自己的能力。权利需要较强的人有责任感，愿意承担需要的竞争，并且能够取得较高的社会地位的工作，喜欢追求和影响别人。

该理论还认为，具有归属和社交需要的人，通常从友爱、情谊、人际之间的社会交往中得到欢乐和满足，并总是设法避免因被某个组织或社会团体拒之门外而带来的痛苦。他们喜欢保持一种融洽的社会关系，享受亲密无间和相互谅解的乐趣，随时准备安慰和帮助危难中的伙伴。合群需要是人们追求他人的接纳和友谊的欲望。合群需要欲望强烈的人渴望获得他人赞同，高度服从群体规范，忠实可靠。

(四) 赫兹伯格的双因素理论

该理论是美国心理学家弗雷德里克·赫茨伯格 (Frederick Herzberg) 在对匹兹堡地区多家工商企业机构的工作人员进行大样本调查的基础上于 1959 年以后提出的。该理论又称为激励因素 保健因素理论。其要点是：使职工不满的因素与使职工感到满意的因素是不一样的。赫兹伯格认为职工非常不满意的原因，大

都属于工作环境或工作关系方面的，如公司的政策、行政管理、职工与上级之间的关系、工资、工作安全、工作环境等。他发现上述条件如果达不到职工可接受的最低水平时，就会引发职工的不满情绪。但是，具备了这些条件并不能使职工感到激励。赫兹伯格把这些没有激励作用的外界因素称为“保健因素”。他还认为，能够使职工感到非常满意等因素，大都属于工作内容和本身三方面的，如工作的成就感、工作成绩得到上司的认可、工作本身具有挑战性，等等。这些因素的改善，能够激发职工的热情和积极性。赫兹伯格把这一因素成为“激励因素”。这就是“双因素理论”。

这一理论告诉我们，管理者首先应该注意满足职工的“保健因素”，防止职工消极怠工，使职工不致产生不满情绪，同时还要注意利用“激励因素”，尽量使职工得到满足的机会。

双因素理论强调：不是所有的需要得到满足都能激励起人的积极性。只有那些被称为激励因素的需要得到满足时，人的积极性才能最大程度地发挥出来。如果缺乏激励因素，并不会引起很大的不满。而保健因素的缺乏，将引起很大的不满，然而具备了保健因素时并不一定会激发强烈的动机。赫茨伯格还明确指出：在缺乏保健因素的情况下，激励因素的作用也不大。

四种理论比较，以马斯洛的需要层次论为前提，在此基础上研究它与其他三种理论的区别。

1.ERG 理论是在需要层次论基础上的发展主要表现在(1)马斯洛的需要层次论是建立在满足——上升的基础上的。也就是说一旦较低层次需要已经得到满足，人们将进到更高一级的需要上去；而 ERG 论不仅体现满足——上升的方面，而且也提出了遇挫折——倒退这一方面。挫折——倒退说明较高的需要未满足或受到挫折的情况下，更着重或把更强烈的欲望放在一个较低层次的需要上。

(2)需要层次论认为，每一个时期只有一种突出的需要；而 ERG 论指出在任何一个时间内可以有一个或一个以上的需要发生作用。

(3)需要层次论认为，人的需要是严格地按由低到高逐级上升的，不存在越级，也不存在由高到低的下降；而 ERG 论则指出，人的需要并不一定严格按由低到高发展的顺序，而是可以越级的。

(4)需要层次论认为，人类有五种需要，它们是生来就有的，是内在的；而 ERG 论则认为，只有三种需要，其中有生来就有的，也有经过后天学习得到的。

(5)ERG 论在一定程度上修正了马斯洛的需要层次理论弥补了需要层次理论的不足，更符合现实社会中人们的行为特点。

2.成就激励论是在需要层次论基础上的升华主要表现在：(1)着重点不同。需要层次论研究从低到高顺序的五种需要；而成就激励论不研究人的基本生理需要，主要研究在人的生理需要基本得到满足的前提下，人还有哪些需要。

(2)认识度不同。需要层次论认为五种需要都是生来就有的，是内在的；而成就激励论明确指出，通过

教育和培训可以造就出具有高成就需要的人才。

(3)发展观不同。需要层次论认为,人的需要是严格地按由低到高逐级上升的;而成就激励论认为,不同的人对这三种基本需要的排列层次和所占比重是不同的,个人行为主要决定于其中被环境激活的那些需要。

3.双因素论是在需要层次论基础上的补充主要表现在:(1)双因素论中的激励因素或满意因素相当于马斯洛的较高层次的需要,这是激励人们去完成任务的因素,为激励人的行为提供了环境条件。

(2)双因素中的保健因素或不满意因素相当于马斯洛的生理的、安全的和社交的需要,它们基本上是预防性的因素,没有它会导致不满,但它本身的存在也不能挖掘人的内在潜力,激励人更好地工作。

(3)双因素论比马斯洛的需要层次论更进了一步。双因素论认为,并不是所有需要的满足都能激励职工的积极性,有的需要的满足只会使人感觉到外在的、有限的激励作用,而有些需要的满足则可以极大地激发人的工作动机,调动职工的积极性。

【题目】7 论述题:管理既是一门科学又是一门学问。

【解题】管理的科学性是管理作为一个活动过程,其间存在着一系列基本客观规律。人们经过无数次的失败和成功,通过从实践中收集、归纳、检测数据,提出假设,验证假设,从中抽象总结出一系列反映管理活动过程中客观规律的管理理论和一般方法。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,是否行之有效,从而使管理的科学理论和方法在实践中得到不断的验证和丰富。因此说,管理是一门科学,是指它以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导,有一套分析问题、解决问题的科学的方法论。

管理的艺术性就是强调其实践性,没有实践则无所谓艺术。在这里,所谓的“艺术”是指达到某种预期效果的“诀窍”。这就是说,仅凭停留在书本上的管理理论,或背诵原理和公式来进行管理活动是不能保证其成功的。主管人员必须在管理实践中发挥积极性、主动性和创造性,因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合,才能进行有效的管理。所以,管理的艺术性,就是强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外,还要有灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。

从管理的科学性与艺术性可知,有成效的管理艺术是以对它所依据的管理理论的理解为基础的。因此,二者之间不是互相排斥,而是互相补充的。如前所述,靠“背诵原理”来进行管理活动,必然是脱离或忽视现实情况的无效活动;而没有掌握管理理论和基本知识的主管人员,在进行管理时必然是靠碰运气,靠直觉或过去的经验办事,很难找到对管理问题的可行的、令人满意的解决办法。所以,管理的专业训练不可能培训出“成品”的主管人员,但却是为通过实践进一步培训主管人员的一个良好的开端,它为培养出

色的主管人员在理论知识方面打下坚实的基础。当然，仅凭理论也不足以保证管理的成功，人们还必须懂得如何在实践中运用它们，这一点也是非常重要的。美国哈佛商学院企业管理教授列文斯敦，在他担任某研究所所长和管理系统公司总经理期间，通过对大量获得管理学硕士学位的人在实际管理工作中的使用发现，他们在学校里的成绩同管理上获得的业绩之间并无直接关系。他认为，如果学术成绩能与事业上的成功相等，这个受过良好教育的经理便就是一位神话中的人物了。

因此，管理既是一门科学，又是一门艺术，是科学与艺术的有机结合体。管理的这一特性，对于学习管理学和从事管理工作的主管人员来说也是十分重要的，它可以促使人们既注重管理基本理论的学习，又不忽视在实践中因地制宜地灵活运用，这一点，可以说是管理成功的一项重要保证。

【题目】8 论述题：泰罗科学管理与法约尔经营管理。

【解题】“科学管理”理论的主要内容概括为以下八个方面：

1. 科学管理的中心问题是提高效率。

泰罗认为，要制定出有科学依据的工人的“合理的日工作量”，就必须进行工时和动作研究。方法是选择合适且技术熟练的工人，把他们的每一项动作、每一道工序所使用的时间记录下来，加上必要的休息时间和其他延误时间，就得出完成该项工作所需要的总时间，据此定出一个工人“合理的日工作量”，这就是所谓工作定额原理。

2. 为了提高劳动生产率，必须为工作挑选“第一流的工人”。

所谓第一流的工人，泰罗认为：“每一种类型的工人都能找到某些工作使他成为第一流的，除了那些完全能做好这些工作而不愿做的人”。在制定工作定额时，泰罗是以“第一流的工人在不损害其健康的情况下维护较长年限的速度”为标准的。这种速度不是以突击活动或持续紧张为基础，而是以工人能长期维持正常速度为基础。泰罗认为，健全的人事管理的基本原则是：使工人的能力同工作相配合，管理当局的责任在于为雇员找到最合适的工作，培训他成为第一流的工人，激励他尽最大的努力来工作。

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，并使作业环境标准化，这就是所谓标准化原理。泰罗认为，必须用科学的方法对工人的操作方法、工具、劳动和休息时间的搭配，机器的安排和作业环境的布置等进行分析，消除各种不合理的因素，把各种最好的因素结合起来，形成一种最好的方法，他把这叫做是管理当局的首要职责。

4. 实行刺激性的计件工资报酬制度。为了鼓励工人努力工作、完成定额，泰罗提出了这一原则。这种计件工资制度包含三点内容：

(1) 通过工时研究和分析，制定出一个有科学依据的定额或标准；

(2) 采用一种叫做“差别计件制”的刺激性付酬制度，即计件工资率按完成定额的程度而浮动，例如，如果工人只完成定额的 80%，就按 80% 工资率付酬；如果超过了定额的 120%，则按 120% 工资率付酬；(3) 工资支付的对象是工人而不是职位，即根据工人的实际工作表现而不是根据工作类别来支付工资。泰罗认为这样做，既能克服消极怠工的现象，更重要的是能调动工人的积极性，从而促使工人大大提高劳动生产率。

5. 工人和雇主两方面都必须认识到提高效率对双方都有利，都要来一次“精神革命”，相互协作，为共同提高劳动生产率而努力。在前面介绍的铁锹试验中，每个工人每天的平均搬运量从 16 吨提高到 59 吨；工人每日的工资从 1.15 美元提高到 1.88 美元。而每吨的搬运费从 7.5 美分降到 3.3 美分，对雇主来说，关心的是成本的降低；而对工人来说，关心的则是工资的提高，所以泰罗认为这就是劳资双方进行“精神革命”，从事协调与合作的基础。

6. 把计划职能同执行职能分开，变原来的经验工作法为科学工作法。所谓经验工作法是指每个工人用什么方法操作，使用什么工具等，都由他根据自己的或师傅等人的经验来决定。泰罗主张明确划分计划职能与执行职能，由专门的计划部门来从事调查研究，为定额和操作方法提供科学依据；制定科学的定额和标准化的操作方法及工具；拟定计划并发布指示和命令；比较“标准”和“实际情况”，进行有效的控制等工作。至于现场的工人，则从事执行的职能，即按照计划部门制定的操作方法和指示，使用规定的标准工具，从事实际的操作，不得自行改变。

7. 实行“职能工长制”。泰罗主张实行“职能管理”，即将管理的工作予以细分，使所有的管理者只承担一种管理职能。他设计出八个职能工长，代替原来的一个工长，其中四个在计划部门，四个在车间。每个职能工长负责某一方面的工作。在其职能范围内，可以直接向工人发出命令。泰罗认为这种“职能工长制”有三个优点：(1) 对管理者的培训所花费的时间较少；(2) 管理者的职责明确，因而可以提高效率；(3) 由于作业计划已由计划部门拟定，工具与操作方法也已标准化，车间现场的职能工长只需进行指挥监督，因此非熟练技术的工人也可以从事较复杂的工作，从而降低整个企业的生产费用。后来的事实表明，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，“职能工长制”没有得到推广。但泰罗的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。

8. 在组织机构的管理控制上实行例外原则。泰罗等人认为，规模较大的企业组织和管理，必须应用例外原则，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去处理，自己只保留对例外事项的决定和监督权。这种以例外原则为依据的管理控制原理，以后发展成为管理上的分权化原则和实行事业部制管理体制。

法约尔 1916 年问世的名著《工业管理与一般管理》，是他一生管理经验和管理思想的总结。他认为他

的管理理论虽然是以大企业为研究对象，但除了可应用于工商企业之外，还适用于政府、教会、慈善团体、军事组织以及其他各种事业。所以，人们一般认为法约尔是第一个概括和阐述一般管理理论的管理学家。他的理论概括起来大致包括以下内容：

1.企业的基本活动与管理的五项职能。法约尔指出，任何企业都存在着六种基本的活动，而管理只是其中之一。这六种基本活动是：（1）技术活动（指生产、制造、加工等活动）；（2）商业活动（指购买、销售、交换等活动）；（3）财务活动（指资金的筹措和运用）；（4）安全活动（指设备维护和职工安全等活动）；（5）会计活动（指货物盘存、成本统计、核算等）；（6）管理活动（其中又包括计划、组织、指挥、协调和控制五项职能活动）。在这六种基本活动中，管理活动处于核心地位，即企业本身需要管理，同样的，其他五项属于企业的活动也需要管理。

2.法约尔的 14 条管理原则。法约尔根据自己的工作经验，归纳出简明的 14 条管理原则。

（1）分工。他认为这不仅是经济学家研究有效地使用劳动力的问题，而且也是在各种机构、团体、组织中进行管理活动所必不可少的工作。

（2）职权与职责。他认为职权是发号施令的权力和要求服从的威望。职权与职责是相互联系的，在行使职权的同时，必须承担相应的责任，有权无责或有责无权都是组织上的缺陷。

（3）纪律。纪律是管理所必须的，是对协定的尊重。这些协定以达到服从、专心、干劲，以及尊重人的仪表为目的。就是说组织内所有成员通过各方所达成的协议对自己在组织内的行为进行控制，它对企业的成功与否极为重要，要尽可能做到严明、公正。

（4）统一指挥。指组织内每一个人只能服从一个上级并接受他的命令。

（5）统一领导。指一个组织，对于目标相同的活动，只能有一个领导，一个计划。

（6）个人利益服从整体利益。即个人和小集体的利益不能超越组织的利益。当二者不一致时，主管人员必须想办法使他们一致起来。

（7）个人报酬。报酬与支付的方式要公平，给雇员和雇主以最大可能的满足。

（8）集中化。这主要指权力的集中或分散的程度问题。要根据各种情况，包括组织的性质、人员的能力等，来决定“产生全面的最大收益”的那种集中程度。

（9）等级链。指管理机构中，最高一级到最低一级应该建立关系明确的职权等级系列，这既是执行权力的线路，也是信息传递的渠道。一般情况下不要轻易地违反它。但在特殊情况下，为了克服由于统一指挥而产生的信息传递延误，法约尔设计出一种“跳板”，也叫“法约尔桥”（Fayol bridge），如图 2—3 所示，以便及时沟通信息，快速解决问题。

（10）秩序。指组织中的每个成员应该规定其各自的岗位，“人皆有位，人称其职”。

(11) 公正。主管人员对其下属仁慈、公平，就可能使其下属对上级表现出热心和忠诚。

(12) 保持人员的稳定。如果人员不断变动，工作将得不到良好的效果。

(13) 首创精神。这是提高组织内各级人员工作热情的主要源泉。

(14) 团结精神。指必须注意保持和维护每一集体中团结、协作、融洽的关系，特别是人与人之间的相互关系。

【题目】9 计算题：用决策树计算分析问题。

【解题】决策树是数据挖掘分类算法的一个重要方法。在各种分类算法中，决策树是最直观的一种。决策树（Decision Tree）是在已知各种情况发生概率的基础上，通过构成决策树来求取净现值的期望值大于等于零的概率，评价项目风险，判断其可行性的决策分析方法，是直观运用概率分析的一种图解法。由于这种决策分支画成图形很像一棵树的枝干，故称决策树。在机器学习中，决策树是一个预测模型，他代表的是对象属性与对象值之间的一种映射关系。

为了适应市场的需要，某地准备扩大电视机生产。市场预测表明：产品销路好的概率为 0.7；销路差的概率为 0.3。备选方案有三个：第一个方案是建设大工厂，需要投资 600 万元，可使用 10 年；如销路好，每年可赢利 200 万元；如销路不好，每年会亏损 40 万元。第二个方案是建设小工厂，需投资 280 万元；如销路好，每年可赢利 80 万元；如销路不好，每年也会赢利 60 万元。第三个方案也是先建设小工厂，但是如销路好，3 年后扩建，扩建需投资 400 万元，可使用 7 年，扩建后每年会赢利 190 万元。

相比之下，建设大工厂的方案不是最优方案，合理的策略应采用前 3 年建小工厂，如销路好，后 7 年进行扩建的方案。

【题目】10 案例题：企业的社会责任。

【解题】企业社会责任（Corporate social responsibility,简称 CSR）是指企业在创造利润、对股东承担法律责任的同时，还要承担对员工、消费者、社区和环境的责任，企业的社会责任要求企业必须超越把利润作为唯一目标的传统理念，强调要在生产过程中对人的价值的关注，强调对环境、消费者、对社会的贡献。

企业履行社会责任有助于解决就业问题。除通过增加投资，新增项目，扩大就业外，最重要的是提倡各企业科学安排劳动力，扩大就业门路，创造不减员而能增效的经验，尽量减少把人员推向社会而加大就业压力。过去只有 ISO9000 和 ISO140000 国际认证，现在对企业社会责任也有了一个旨在解决劳动力问题，保证工人工作条件和工作环境的国际认证标准体系。这一标准明确规定了企业需保证工人工作的环境干净

卫生,消除工作安全隐患,不得使用童工,等等,切实保障了工人的切身利益。现在众多企业积极履行社会责任,努力获得 SA8000 国际认证,不仅可以吸引劳动力资源,激励他们创造更多的价值,更重要的是通过这种管理可以树立良好的企业形象,获得美誉度和信任度从而实现企业长远的经营目标。从这个意义上说,企业履行社会责任,有助于解决就业问题。

企业履行社会责任有助于保护资源和环境,实现可持续发展。企业作为社会公民对资源和环境的可持续发展负有不可推卸的责任,而企业履行社会责任,通过技术革新可首先减少生产活动各个环节对环境可能造成的污染,同时也可以降低能耗,节约资源,降低企业生产成本,从而使产品价格更具竞争力。企业还可通过公益事业与社区共同建设环保设施,以净化环境,保护社区及其他公民的利益。这将有助于缓解城市尤其是工业企业集中的城市经济发展与环境污染严重,人居环境恶化间的矛盾。

企业履行社会责任有助于缓解贫富差距,消除社会不安定的隐患。一方面,大中型企业可集中资本优势、管理优势和人力资源优势对贫困地区的资源进行开发,既可扩展自己的生产和经营,获得新的增长点,又可弥补贫困地区资金的不足,解决当地劳动力和资源闲置的问题,帮助当地脱贫致富。另一方面,企业也可通过慈善公益行为帮助落后地区的人民发展教育、社会保障和医疗卫生事业,既解决当地政府因资金困难而无力投资的问题,帮助落后地区逐步发展社会事业,又通过公益事业达到无与伦比的广告效应,提升企业的形象和消费者的认可程度,提高市场占有率。

首先,企业应该承担并履行好经济责任,为极大丰富人民的物质生活,为国民经济的快速稳定发展发挥自己应有的作用。最直接地说就是盈利,尽可能扩大销售,降低成本,正确决策,保证利益相关者的合法权益。

其次,企业在遵纪守法方面作出表率,遵守所有的法律、法规,包括环境保护法、消费者权益法和劳动法保护法。完成所有的合同义务,带头诚信经营,合法经营,承兑保修允诺。带动企业的雇员、企业所在的社区等共同遵纪守法,共建法治社会。

第三,伦理责任是社会对企业的期望,企业应努力使社会不遭受自己的运营活动、产品及服务的消极影响。加速产业技术升级和产业结构的优化,大力发展绿色企业,增大企业吸纳就业的能力,为环境保护和社会安定尽职尽责。

最后,是企业的慈善责任。现阶段构建和谐社会的一个重要任务是要大力发展社会事业,教育、医疗卫生、社会保障等事业的发展直接关系人民的最直接利益,也决定着社会安定与否,和谐与否。很多地方在发展社会事业上投资不足或无力投资,这就需要调动一切可以调动的资本,企业应充分发挥资本优势,为发展社会事业,为成为一个好的企业公民而对外捐助。支援社区教育、支持健康、人文关怀、文化与艺术、城市建设等项目的发展,帮助社区改善公共环境,自愿为社区工作。

【分析】

案例题目是整张试卷最难的一题，它没有标准答案，是相对开放的一种题型，只要言之有理、言之有据即可。它考察的是考生在熟练学科知识体系的基础上，灵活运用学科知识解决实际问题的能力。出题老师希望看到的是整洁的卷面、工整的字迹、流畅的表达、清晰的逻辑、熟练的知识背景。想要在案例分析上拿到高分有相当的难度，需要同学们下苦功夫。

版权属于北京万学教育科技有限公司所有，违者必究



集团总部地址：北京市海淀区北四环西路 66 号中国技术交易所大厦 A 座 17 层

万学主网：<http://www.wanxue.cn> 考研频道

百度教育 万学教育 智能矩阵超级学习系统：<http://s.wanxue.cn>