

## “管理学概论”资料（第三部分）

考研加油站收集整理 <http://www.kaoyan.com>

### 第五章组织

#### 一、填空

- 1、划分任务、设置部门和授予权责是组织职能的核心。
- 2、直线制是企业最早的结构形式，来源于旧式军队组织。
- 3、古典管理学家泰勒提出了职能工长制，在此基础上形成职能制的组织结构。
- 4、矩阵组织结构是一种补充形式，一般与其他组织结构形式配合使用。
- 5、从客观到主观的组织结构设计要“因活动设部门，因部门定职责，因职责设人”，而不是相反。
- 6、在组织设计中，管理幅度与管理层次呈反比关系，有效的管理幅度与减少管理层次常常是矛盾的。
- 7、协调表现的是组织之间、部门之间的协调，实际上就是人际关系的协调。

#### 二、选择

- 1、组织结构的形式有：
  - (1) 直线职能制结构 A 直线制 B 职能制 C 直线职能制
  - (2) 职能部制结构
  - (3) 事业部制结构
  - (4) 矩阵式结构
- 2、合理的专业化限度受两个方面因素的影响：
  - 1) 经济因素 2) 心理因素
- 3、有效的管理人员配备分为：
  - 1) 选拔人才 2) 加强培训 3) 绩效考评

4、培训的程序有：

1) 了解培训需求 2) 制定培训计划 3) 实施培训 4) 培训评估

5、为保证考评结果客观、公正、有效，一般采用：

1) 自评 2) 群众评 3) 上级领导评

6、绩效考评的方法有：

1) 民主考评法 2) 打分考评法 3) 序列考评法 4) 自我评定法

三、名词解释

1、组织是一种工作过程，是按照计划目标的需要，计划、建立组织实体结构，配备各项工作人员的一系列活动。

2、组织结构是指一个组织内反映组织目标特征，表明平行和垂直的各构成部分或各个部分之间所确立的正式权责关系的网络形式，是一个组织的总体格局。

3、管理幅度是指一个管理者直接领导的下级人数，即一个管理部门所控制的规模。

4、管理层次是指企业指挥分级管理的层次设置。

5、有分工就需要协调，组织结构的实质就是分工与协调的总和。

6、人员配备，作为管理职能，就是在组织结构确立之后，通过选聘、培训和考评为组织配备相宜数量和质量的各层合格人员。

7、彼得原理在选拔干部的工作中，我们常会遇到这样一种情况：一个领班、一个主管在原来的职位上干得很好，但当提到高一领导岗位时，却不称职。这就是所谓的“彼得原理”，这种情况只能说明他在原职位上的成功，而这种成功导致他被提拔到更高的位置，直到他“终于被提过了头”，出现了管理上的败笔。

四、简答

1、直线职能结构的优缺点是什么？

优点：权力高度集中，又称“集权式结构”。组织结构比较稳定，各个业务部门实行高度专业化分工，工作效率高。同时由于企业统一指挥，统一领导，行政命令一通到底，可以在整个企业范围内调配人力、物力和财力，统筹安排，做到经营管理合理化。

缺点：由于各职能部门之间目标不统一，互通情报少，信息交流时受阻，协调工作量大，使高层领导常陷于日常事务中。由于这种结构强调集中领导，整个组织系统适应性较差，不能及时灵活地应付新情况。

这种结构适用于大企业中的事业部、分公司、一些小企业及生活单一产品的企业。

## 2、事业部制结构的优缺点是什么？

一个标准的事业部制组织由三个部分组成：高层管理、职能部门、事业部。根据“集中决策、分散经营”的原则，企业高层领导将相当大的直线指挥经营管理权下放给事业部，只把握重大人事决策、财务控制、价格幅度、监督等权力，并用利润等指标对事业部进行控制。一个事业部相当于一个企业中的企业，必须具有相对独立的市场、利益和自主权。

事业部制结构主要适用于产品品种多样化及市场环境变化较快的大型企业。现在世界各国的大公司广泛采用事业部制。对于一些规模庞大，但生产连续性强，内部协作关系紧密，不易划分独立的事业部的企业，可以实行“模拟分权制”。即企业的下属组织模拟单独核算、自负盈亏的方式，不真正实行独立经营，用以加强企业内部各个部门的经营管理。

## 3、设计组织结构应遵循的原则

- 1) 从客观到主观的原则：从客观到主观的组织结构设计要“因活动设部门，因部门定职责，因职责设人”，而不是相反。
- 2) 专业化原则：将总体目标分解为若干分目标，依据分目标设置部门，每个部门都承担一类特定的工作任务，就是专业化原则。
- 3) 管理幅度与管理层次原则

4 ) 统一指挥原则：在组织设计中最基本的关系，就是上级与下级的关系，或者说权利与责任的关系。处理好这个关系，必须遵守统一指挥的原则。

5 ) 责、权、利明确且对等的原则：组织结构一经建立，就必须根据岗位职务逐级规定严格的职责，并授予这些职责以相应的职权。

6 ) 授权的原则：授权，即授予下属一定的职权，使之具有相当的自由行动范围。

7 ) 协调的原则：有分工就需要协调，组织结构的实质就是分工与协调的总和。

8 ) 稳定性与适应性相结合的原则

4 、 人员配备的原则

1 ) 以人为本的原则：在现代企业中，人才是企业竞争的焦点，员工的积极性和创造性是企业最大的财富，管理人员是最昂贵的资源

2 ) 企业目标与岗位职责明确的原则：进行人员配置，前提是明确企业和部门的工作目标和决策、各项工作职责的内容及要求。

3 ) 任人唯贤的原则：人员尤其是管理人员的配置，必须坚持以企业目标、岗位职责为管理的素质标准，唯贤唯能者用之

4 ) 用人之长的原则：“金无足赤，人无完人”，如何把最合适的人安排到最恰当的岗位上，关键在于任人唯贤，不求全责备

5 ) 注重培训补人之短的原则：培训既是企业人员配置的基础，又是企业人员配置的延续

6 ) 人才的互补原则

(论述)：

(一) 作为管理职能，人员配备就是在组织结构确立之后，通过选聘、培训和考评为组织配备相宜数量和质量的各层合格人员。

(二) 六点原则

### （三）综述

#### 4、外部招聘有哪些优缺点？

##### （一）外部招聘的有利方面：

第一，能为企业带来新鲜的血液，打破一些传统的定势，使企业处于停顿状态的工作出现突破

；

第二，能广招人才，对员工干部需求量大的大企业、新企业，能在短期内完 \* 员配备工作；

第三，能防止出现内部干部过度提升，滥竽充数的现象；

第四，能减少内部争职位的人际关系矛盾，使提升工作简单化。对于一些经营管理不好的企业，

外聘高质量干部，有助于减少人情的影响，加快改革的步伐。

##### （二）外部招聘的不利之处：

第一，外聘干部有的会伤害内部员工的积极性，出现对立情绪，甚至在组织中产生新老帮派体系；

第二，外聘干部进入新的环境后，企业组织与他们个人，双方都有一个相对较长的适应过程；

第三，人力成本提高，管理队伍不稳定。

#### 5、如何理解选拔中的“彼得原理”？

（一）彼得原理是在选拔干部的工作中，我们常会遇到这样一种情况：一个领班、一个主管在

原来的职位上干得很好，但当提到高一级领导岗位时，却不称职。这就是所谓的“彼得原理”，这种情

况只能说明他在原职位上的成功，而这种成功导致他被提拔到更高的位置，直到他“终于被提过了头”，

出现了管理上的败笔。这种情况不仅给企业带来损失，对员工和他本人都有一定的心理影响。

##### （二）可以采取以下方法避免这种危险：

1) 提升别人的人首先应是一个合格者。



- 2 ) 认真、全面地评价候选人的各项素质和潜能。
- 3 ) 让被提升者了解职位的要求, 关注新的焦点, 采用新的管理行为, 处理新的关系。
- 4 ) 对他们进行培训, 弥补短处, 对于联带提升的干部更应加强培训。

#### 6 、 人员培训的意义有哪些?

- 1 ) 培训直接关系企业的生存和发展。
- 2 ) 培训是创造效益的投资。
- 3 ) 培训是发展人才, 激励员工的重要手段。

#### 7 、 绩效考评的意义

绩效考评是用科学可行的方法, 在适当的时间, 对企业人员, 主要是主管人员的工作绩效进行考查评估。

- 1 ) 绩效考评是提供选拔主管人员的客观依据。
- 2 ) 绩效考评能检查培训的效果。
- 3 ) 绩效考评能影响受考评者的工作行为和努力方向。
- 4 ) 绩效考评是实现组织目标的重要手段。

### 第六章激励

#### 一、 填空

- 1 、 管理理论是随着人们的管理实践不断发展变化的。
- 2 、 传统激励理论 —— 提供工资刺激
- 3 、 人际关系激励理论 —— 关心雇员的社会需要
- 4 、 人力资源激励理论 —— 提供更富挑战性的工作
- 5 、 内容理论强调的是 “ 什么 ” 能激发人们的行为, 即哪些事情或后果会导致人们去做某些事情。
- 6 、 激励对已经获得满足的需要不再有激励作用。

- 7、从激励模式的分析可以看到：人的行为是可以引导的。
- 8、在运用激励模式时，还应注意，设置目标要合适，不能过高，也不能过低，过高或过低都会挫伤职工的积极性。
- 9、与内容理论不同，过程理论强调的不是需求内容的满足，而是如何或通过什么手段和方法去激励人的行为。
- 10、激励的过程理论是以期望学说为基础的。
- 11、内容理论和过程理论是互为补充而不是互相排斥的，二者都强调工作成绩与满意是工作结果的关键。
- 12、期望理论是美国心理学家弗鲁姆于 1964 年在他的著作《工作与激励》一书中首先提出来的。
- 13、公平理论是美国心理学家亚当斯于 1967 年首先提出来的。它指出，职工的工作动机，不仅受其所得的绝对报酬的影响，而且受到相对报酬的影响。

## 二、选择

- 1、激励理论是管理思想体系中的一个组成部分，因此，在管理思想发展的不同阶段，激励理论也体现出不同的模式，它们分别是：
  - 1) 传统模式
  - 2) 人际关系模式
  - 3) 人力资源模式
- 2、激励内容理论的代表理论有：
  - 1) 马斯洛的需求层次论
  - 2) 麦格雷戈的“X-Y”理论
  - 3) 赫兹伯格的双因素理论
  - 4) 麦克莱伦的激励需求理论
- 3、下列属于保健因素（工作环境）的是：
  - 1) 金钱
  - 2) 管理方式
  - 3) 地位
  - 4) 安全
  - 5) 工作环境
  - 6) 组织政策与管理
  - 7) 人际关系
- 4、下列属于激励因素（工作本身）的是：
  - 1) 工作本身
  - 2) 认可
  - 3) 进步
  - 4) 成长的可能性
  - 5) 责任
  - 6) 成就

5、麦克莱伦的“激励需求理论”强调了三点内容：

1) 权力的需要 2) 社交的需要 3) 成就的需要

6、激励的方法有：

1) 奖励 2) 职工参与管理 3) 提供教育和培训机会，提高职工素质 4) 工作丰富化

### 三、名词解释

1、激励是指对人的行为能起到激发、推进和加强的作用的状态。激励就其本质而言，就是要促使被管理对象产生某种有利于组织目标实现的特定动机并按照组织所需要的方式行为，以使组织最快、最好的实现目标。

2、需求层次理论认为人类的需要是多种多样的，按照其发生的先后次序，可分为五个等级：  
生理需要、安全需要、社交的需要、尊重的需要、自我实现的需要。

3、双因素理论又称“激励因素—保健因素”理论，它是美国心理学家赫兹伯格于本世纪50年代首先提出来的。与工作环境即外界因素有关，诸如组织政策、工作条件、人际关系、地位、安全和生活条件等，这些因素如果得到了满足，那么人们就会消除不满，但还不能使职工变得非得满意，也不能激发其积极性，但如果得不到满足，则会招致不满的产生，称之为保健因素，即只能预防疾病，但不能医治疾病。使职工感到满意的因素，多属于工作本身，诸如成就、认可、晋升、工作中的成长、责任感等，这些东西如果能得到满足，使职工感到满意就可激励其工作热情。如果不能满足，则感到不满意，但影响不大，赫兹伯格称为激励因素。

### 四、简答

1、为什么内容理论应用起来比较困难？（内容理论的特点）

首先，需求是因人而异且不断变化的。

其次，需求转化为行为的方式和途径也是因人而异的。

再次，人们并不总是完全根据他们的需求去行为，人们的行为方式有时受制于精神状态。



最后，需求的满足与否对不同的人的反馈作用不同。

在运用激励模式时，还应注意，设置目标要合适，不能过高，也不能过低，过高或过低都会挫伤职工的积极性。

2、“双因素理论”在指导调动企业员工的积极性方面的现时意义是什么？

正确理解和运用保健因素理论，可以纠正我国旅游饭店酒店业的一些管理者所持有的一种管理意识，即认为服务质量差，是由于薪水较低所致。薪水低固然会影响职工的积极性，但这不是根本原因，其关键是管理者没有严格、细致地明确每位员工的工作职责范围及质量标准。激励因素是调动员工积极性的最大引发力，这是被大家广泛接受的理论。正因为激励因素能最大限度地调动员工的积极性，而员工积极性又是企业最宝贵的财产，所以，广大饭店管理者应从建立季节因素的一切有关内容入手，深入了解广大员工的需求并尽力满足，以此来调动广大员工的积极性，提高企业的经济效益。

3、奖励时要注意的问题有哪些？

- 1) 奖励的方式要有新意。新颖的、变化的刺激比重复的、相同的刺激产生的奖励动力更大。
- 2) 奖励的间隔要适宜。过于频繁的奖励会失去刺激意义，而不及时的奖励又会导致时效的降低，甚至会受到抵触。
- 3) 奖励要通过一定的形式扩大其内涵。奖金和奖品，它们在奖励中仅仅是一种物质载体，只有赋予这种载体以特殊的意义时，才能使其增值。
- 4) 奖励的内容要因人而异。最需要的东西便是最好的东西。
- 5) 奖励的行为要正确。即清楚应该奖励哪些行为，否则就会导致相反的结果。