

## 任务二 解析管理思想

### 一、单项选择题

1. 被誉为“科学管理之父”的是（ A ）。  
A. 泰勒                      B. 法约尔                      C. 韦伯  
D. 梅奥
2. 标志着科学管理理论正式形成的著作是（ A ）。  
A. 《科学管理原理》                      B. 《工业管理和一般管理》  
C. 《社会组织与经济组织理论》                      D. 《工业文明中的人的问题》
3. “例外原则”的提出者是（ B ）。  
A. 彼得·德鲁克                      B. 泰勒                      C. 兰德公司  
D. 法约尔
4. 科学管理理论的关注点是（ A ）。  
A. 企业生产现场                      B. 组织的整体利益  
C. 人的行为及产生行为                      D. 企业文化
5. 一般管理理论研究的对象是（ B ）。  
A. 企业生产现场                      B. 组织的整体利益  
C. 人的行为及产生行为                      D. 企业文化
6. 以下属于韦伯提出的管理理论的是（ D ）。  
A. 例外原则                      B. 一般管理理论  
C. 14条管理原则                      D. 理想行政组织理论

7. 被称为“组织理论之父”的学者是（ C ）。
- A. 泰勒                      B. 法约尔                      C. 韦伯  
D. 梅奥
8. 法约尔认为，管理的首要职能是（ A ）。
- A. 计划                      B. 组织                      C. 指挥  
D. 控制
9. 法约尔认为，企业的技术、商业、安全、财务、会计、管理六种职能的总体运动构成了（ A ）。
- A. 经营                      B. 管理                      C. 生产  
D. 销售
10. 认为“人一般生来就厌恶工作”是哪一个理论的观点？（ D ）
- A. Z理论                      B. 超Y理论                      C. Y理论  
D. X理论
11. 认为“人们在执行任务时能够自我控制和自我指导”是哪一个理论的观点？（ C ）
- A. Z理论                      B. 超Y理论                      C. Y理论  
D. X理论
12. 认为“管理就是决策”的管理学家是（ C ）。
- A. 泰勒                      B. 法约尔                      C. 西蒙  
D. 孔茨
13. 认为在现实中不存在一成不变、普遍适用的管理方法，管理应随机应变的是（ B ）。
- A. 系统管理理论                      B. 权变管理理论  
C. 决策理论                      D. 数理理论
14. 认为“组织是一个以人为主体的、由许多子系统构成的开放的大系统，并且是社会大系统的一个分系统”，强调“组织要不断从外部环境获取资源以适应环境的变化”的是（ A ）。

- 论
- A. 系统管理理论
- B. 权变管理理论
- C. 决策理论
- D. 管理科学学派

15. 一个科学管理的代言人，在管理工作中最有可能会放弃以下哪种管理行为？（ C ）

- A. 合适的岗位寻求合适的劳动者  
程，专业化分工
- B. 分解工作流程
- C. 采取有效的精神奖励措施  
而标准化管理手段
- D. 通过经验进

## 二、多项选择题

1. 以下属于泰勒的科学管理理论主要内容的有（ ABCD ）。

- A. 工作定额与标准化
- B. 合理用人
- C. 有差别的计件工资制
- D. 专业分工与例外原则

2. 梅奥通过霍桑试验得出的一系列有关人际关系学说的主要观点有（BCD ）。

- A. 企业中的人首先是“经济人”
- B. 企业中的人首先是“社会人”
- C. 生产效率主要取决于员工的工作态度和人们的相互关系
- D. 企业中存在非正式组织，要重视它们的存在

3. “经济人”假设认为（ AC ）。

- A. 人的本性是懒惰的
- B. 人并非单纯追求金钱收入
- C. 人的行为的目的在于追求利益最大化
- D. 满足社会心理需要是主要的

4. 下列属于X理论的观点的有（ BC ）。

- A. 人生来并不厌恶工作
  - B. 外界控制是促使员工完成工作任务的主要手段
  - C. 人生来就厌恶工作
  - D. 应该通过员工的自我激励来实现组织的目标
5. “社会人”假设认为（ CD ）。
- A. 人的本性是懒惰的
  - B. 人的行为的目的在于追求利益最大化
  - C. 人并非是单纯追求金钱收入
  - D. 人们还有社会心理需要

### 三、问答题

1. 简述“X理论”和“Y理论”对人性的基本假设，并简要谈谈你的认识。

答：“X理论”认为：

- (1) 人生来厌恶工作，只要有可能就想逃避工作。
- (2) 人一般愿意受人指挥，希望逃避责任，相对而言胸无大志、没什么进取心。
- (3) 必须采用强迫、控制等威胁措施迫使他们努力去实现组织的目标。

“Y理论”认为：

- (1) 一般人并非天生不喜欢工作。
- (2) 正常情况下，人是愿意承担责任的。
- (3) 大多数人胸怀大志，有自我满足和自我实现需求。
- (4) 外界控制与惩罚并不是使人努力工作的唯一手段，人们在执行任务中能够自我指导和自我控制。

X理论和Y理论是两个极端的假设，并无好坏之分。生活中有些管理者信奉X理论，采取严管高压政策，在一定时期、一定范围内也取得了成效；也有许多管理者基于Y理论对人性的假设，从人性需要出发，不断激发出下属的积极性和责任心。所以，现实生活中没必要非要象管理学家那样，非要把Y理论与X理论分出个高低，得出一个谁比谁更有效的结论。

由于人不一定是像X理论假设那样的不爱工作、追求享受，逃避责任的人，也不一定是像Y理论假设的那样是热爱工作，勇于承担责任，有很强创造意识的人；因此，不同的情况应采用不同的管理方式；不同的人对管理方式的要求不同。

2. 简述人际关系理论的主要观点并简要谈谈其对管理实践的启示。

答：人际关系理论的主要观点：

1) 人是“社会人”。梅奥认为企业中的人首先是“社会人”，而不是单纯追求金钱收入的“经济人”。人们从事工作并不是仅仅追求金钱收入，还有社会心理等方面的需求，即他们还追求人与人之间的友情、安全感、归属感和受人尊重等等。

2) 生产效率主要取决于职工的工作态度和人们的相互关系。梅奥认为，在决定劳动生产率的诸因素中，置于首位的因素是工人的满意度，而生产条件、工资报酬只是第二位的。职工的满意度越高，其士气就越高，从而产生效率就越高。高的满意度来源于工人个人需求的有效满足，不仅包括物质需求，还包括精神需求。因此，新的领导能力在于提高工人的满意度。

3) 重视“非正式组织”的存在和作用。梅奥认为企业中不仅存在“正式组织”，而且还存在着人们在共同劳动中形成的非正式组织，他们有着自己的规范、感情和倾向，并且左右着组织内每个成员的行为。“非正式组织”的存在对组织既有利，也有弊。

对管理实践的启示：

(1) 管理者不能只从技术和物质条件着眼，而必须先从社会、心理方面来激励员工提高生产效率。

(2) 管理者不仅要具有解决技术、经济问题的能力，而且还要具有与被管理者建立良好的人际关系的能力。应力求了解职工行为产生的原因，认识到满足职工各种需要的重要性；要改变传统的领导方式，使职工有机会参与管理，建立和谐的人际关系。

(3) 管理者必须重视非正式组织的存在和作用，满足员工的感情逻辑，促进企业生产率的提高和目标的实现。

### 3. 简述科学管理理论的主要内容。

答：科学管理理论的主要内容的有：

工作定额——规定每个人每天的最低工作量；

标准化——使操作方法、工具、程序等制度化、规范化和科学化，一切按标准办事；

合理用人——根据工人的能力将他们分配到相应的岗位上，为每个岗位配备第一流的工人，并对工人进行培训和激励；

有差别的计件工资制——按照工人完成定额的程度采用不同的工资率；

计划职能与执行职能相分离——即专业分工。管理当局负责制定计划、标准，工人执行标准，按计划进行生产；

例外原则——高层管理者把例行的一般日常事务授权给下属去处理，自己只保留对例外事项（不经常发生的、重大的事情）的决策权和监督权。

### 4. 谈谈你对知识管理的认识。

答：知识管理的基本要义就在于通过知识共享，运用集体智慧提高对环境的应变能力和创新能力。根本目的就是通过显性知识和隐性知识的共享创造新的知识。

知识管理作为一种全新的管理思想，它既继承了人本管理思想的精髓，又结合知识经济这一新的经济形态的特点予以创新，具有以下特征：重视对员工的精神激励；重视知识的共享和创新；对知识和人才高度重视；重视企业文化建设；重视领导方式的转型。

知识管理包括以下主要内容：组织内部知识的交流和共享；驱动以创新为目的的知识生产；支持从外部获取知识，并提高消化吸收知识的能力；将知识资源融入企业产品或服务以及生产过程和管理过程。

#### 5. 谈谈你对人本管理的认识。

答：人本管理就是以人为本的管理，即把人视为管理的主要对象及组织的最重要资源，通过激励、培训调动和开发员工的积极性和创造性，引导员工去实现预定的目标。包括运用行为科学，重新塑造人际关系；增加人力资本，提高劳动力质量；改善劳动管理，充分利用人力资源；推行民主管理，提高劳动者参与意识；建设组织文化，培育组织精神等。其目的就是运用一切可以运用的手段，发挥和应用好组织中最特殊的要素——人的作用。

在组织中进行人本管理必须坚持以下原则：人力资源开发原则；人际关系建设原则；主管理原则；服务第一的原则。

#### 6. 谈谈你对危机管理的认识。

答：所谓危机管理，是指个人或组织为防范危机、预测危机、规避危机、化解危机、渡过危机、摆脱危机、减轻危机损害，或有意识利用危机等所采取的管理行为的总称。危机管理既包括危机爆发前的管理，也包括危机爆发后的管理。危机管理的目的在于减少乃至消除危机可能带来的危害。

危机管理应遵循以下原则：1. 预防第一原则；2. 公众利益至上原则；3. 全局利益优先原则；4. 主动面对原则；5. 快速反应原则；6. 统一对外原则；7. 真诚坦率原则。

7. 有的企业靠严厉的制度管理员工，提高了生产效率；有的企业靠实施人性化的管理措施笼络了员工的心，同样提高了生产效率。这两者看起来是矛盾的，你如何理解？

答：

(1) 不同的管理者信奉不同的人性假设就会采取不同的管理方式，如：前一个企业依靠严厉的制度管理员工，说明其管理者信奉X理论；后一个企业靠实施人性化管理措施笼络了人心，说明其管理者信奉Y理论。

(2) 两者并不矛盾，只是说明不同的环境需要不同的管理方式、不同的人对管理方式的要求不同而已。因此，管理者应根据环境的不同选择不同的管理方式。

8. 什么是企业伦理管理？

答：企业伦理管理，就是要求企业管理者在经营全过程中，应主动考虑社会公认的伦理道德规范，使其经营理念、管理制度、发展战略、职能权限设置等符合伦理道德的要求，处理好企业与员工、股东、顾客、厂商、竞争者、政府、社会等利益相关者的关系，建立并维系合理、和谐的市场经济秩序。

9. 企业社会责任的内涵和七大表现形式分别是什么？

答：企业的社会责任是指企业在承担法律责任和经济责任之外，还应当承担保护和增进社会公共利益与长期利益的义务。

目前国际上普遍认同的企业社会责任理念是：企业在创造利润、对股东利益负责的同时，还要承担对员工、对社会和环境的社会责任，包括遵守商业道德、生产安全、职业健康、保护劳动者的合法权益、节约资源等。

#### 四、案例分析题

销售员的两难境地

有一位销售人员正在为其所在公司筹备一个展销会，该公司主要生产螺母和螺杆。这位销售人员希望能与正在本地区的一条大河上

修建一座大桥的建筑商签订一笔大合同。但本公司生产螺杆有 3% 的缺损率，这尽管在工业使用中还可以接受，但在某些工程项目中却不适合，如那些需要承受巨大压力的项目。

该新桥位于历史上有过最大地震的中心地带，地震曾给该地区造成严重毁坏，致使大河改道。震中心离大桥所在地仅 320 千米。地震专家预计近几年，发生里氏 7 级以上地震的概率有 50%。然而在该地区建桥不受地震法规的制约。如果这位销售人员能够赢得这笔生意，除工资以外他将获得 25 000 美元的佣金。但如果他把螺杆的缺损率告诉对方，公司就可能失去生意，从而输给螺杆生产质量更好的竞争者。因此，销售人员处于两难境地。

请讨论：

(1) 这位销售人员该如何办？是否该撒谎？撒谎总是错的，还是在某种条件下是可以接受的？

答：这位销售人员的正处于个人经济利益与伦理道德之间如何决策的两难境地。从个人利益角度考虑，他要赢得这笔生意，就必须撒谎，隐瞒螺杆的缺损率；从商业道德的角度来讲，为保证大桥的质量，他必须把螺杆的缺损率高度对方，但公司可能会因此失去生意。

无论是从该公司应尽的社会责任来讲，还是从该销售人员个人的职业道德来讲，保证产品的质量、提供正确的产品信息都是他们应尽的责任。因此，他都应该选择实事求是地告知对方，即不能撒谎。因为一旦撒谎赢得生意，建筑商使用有缺损的螺杆，大桥的质量将得不到保证，其危害性后果将是不堪设想的。

(2) 如果你是这位销售人员，碰到上述情况，该如何应对？

答：给公司建议，螺杆的缺损率向建筑商如实告知，由对方做出选择，为公司以后更多的生意赢得信誉。