

课后答案网 您最真诚的朋友



www.hackshp.cn网团队竭诚为学生服务，免费提供各门课后答案，不用积分，甚至不用注册，旨在为广大学生提供自主学习的平台！

课后答案网：www.hackshp.cn

视频教程网：www.efanjy.com

PPT课件网：www.ppthouse.com

课后答案网
www.hackshp.cn

管理学题目汇总（刑以群版教材）

第一章 管理及其产生

一、名词解释

1. 管理：
2. 概念技能
3. 人际技能
4. 技术技能
5. 协调

二、选择题

1. 管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时，他们就在扮演（ ）
A. 人际角色 B. 信息角色 C. 决策角色
2. 对于基层管理而言，最重要的是（ ）。
A. 技术技能 B. 人际技能 C. 概念技能
3. 作为（ ）管理者把重要的信息传递给工作小组成员，作为（ ）管理者把信息传递给单位或者组织以外的个人。
A. 监督者 B. 传播者 C. 发言人
4. 田力是某大型企业集团的总裁助理，年富力强，在助理岗位上工作得十分出色。他最近被任命为集团销售总公司的总经理，从而由一个参谋人员变成了独立部门的负责人。下面是田力最近参与的几项活动，你认为这其中的哪一项几乎与他的领导职能无关？（ ）
A. 向下属传达他对销售工作目标的认识
B. 与某用户谈判以期达成一项长期销售协议
C. 召集各地分公司经理讨论和协调销售计划的落实情况
D. 召集公司有关部门的职能人员开联谊会，鼓励他们克服难关
5. 管理人员与一般工作人员的根本区别在于（ ）
A. 需要与他人配合完成组织目标；

- B.需要从事具体的文件签发审阅工作；
- C.需要对自己的工作成果负责
- D.需要协调他人的努力以实现组织目标

三、填空题

- 1 人际技能包括（ ）和（ ）
- 2.管理二重性指的是管理既具有（ ）又具有（ ）属性。
- 3.根据亨利·明茨伯格的一项被广为引用的研究，管理者扮演着十种角色，可归为（ ）、（ ）、（ ）三大类。
- 4.根据罗伯特·卡茨的研究，管理者要具备三类技能：（ ），（ ）和（ ）。
5. .管理的目的是为了（ ）

四、简答题：

1. 何谓管理？管理的基本特征是什么？
2. 管理活动具有哪些基本职能？它们之间的关系是什么？
3. 一个有效的管理者需要扮演哪些角色？
4. 一个有效的管理者需要具备哪些技能？
5. 为了履行好管理者的职责，管理者必须具有哪些相应的素质？

五、论述题

1. 试论管理的科学性和艺术性

六、案例分析题

三株的管理

当史玉柱陷入走投无路的深刻危机时，60 岁的三株实业有限公司董事长吴炳新，亲自接待了这位惊魂未定的 30 岁年青人。期间，吴炳新曾语重心长地说：“你的阅历还浅，驾驶这个庞大的舰队乘风破浪，仅有知识和技术尚显不足，在关键时刻，关键是经验。”但是事实对这句话作了无情的否定！

比起史玉柱，吴炳新的的确确老谋深算。他本人是国有企业销售科长出身，并有一个灵气十足的大学毕业儿子相佐，父子两从代理“851”生物制品和交大的昂立一号口服液后，毅然自立门户，并乘太阳神、飞龙和巨人脑黄金衰落之机，用经过精心策划的组合广告打响三株的牌子。从公司成立第一年(1994 年)销售一个亿，到第二年的 20 个亿翻了 20 倍，第三年(1996 年)再增四倍，年销售额 80 亿，“账面净资产”高峰时期曾经达到 47 亿，在三株轰然倒下前夕，还斥资 5 个亿，一口气收购 20 多家制药厂。

可是，这位自以为经验老到的吴炳新，创造这种辉煌绩效的手发，类似他好言安慰的史玉柱。吴炳新的三株集团王国也是以行政导向的八级干部军队建制，600 个子公司和 200 多个办事处由 5000 名签订“终身合同”的经理，分别统帅 15 万销售大军，在“市场前线总指挥”的命令下，吴炳新在辉煌的 1996 年发动了夏季、秋季和冬季三大战役，抢占全国保健

品市场三分之一，取得了 80 亿战绩。吴炳新描述当时实战情景说：“市场前线总指挥委员会，相当于国家军委，各省机构变成市场前沿指挥部后，相当于前敌委。以军事化管理模式运筹商战，意味着军事化的行动，而军事化的特点，就是绝对服从命令。”

像巨人一样，用行政命令和形式上的“终身雇用”、“利益共同体”建立起来的十五万大军，一旦碰到风吹草动，像一群乌合之众，都逃之夭夭。即使在平时，这种高度集权的军事化商业组织，比国有企业还要国有企业，一些胆大妄为之徒，钻法律不保护私有企业财产的空子，偷骗拐挪，胡作非为，三株总部账面上曾有过的“47 亿”净资产实际上也子虚乌有。对此，吴炳新也早有觉察，在一次总结会上，他气愤地说：“现在有一种恶劣现象，临时工哄执行经理，执行经理哄经理，经理哄地区经理，最后哄到总部来。”吴炳杰(吴炳新的弟弟)到农村去看了看，结果气得中风了，实际情况跟汇报的根本是两回事，在三株倒下之前，吴炳新父子用尽了中外管理经验和现代信息处理手段，全国营销网络实现了计算机联网，管理措施中注入了“鞍钢宪法”“三老四严”“四个一样”“把支部建在连上”“全员洗澡”“三查三反”“一打五反”等等新中国政治和企业管理先进经验几乎都贯彻使用，但由于根本的决策错误，三株帝国还是在巨人倒下两年后，这个由经验老到的总指挥呕心沥血经营的企业，同样走上了不归路。

(1) 请结合案例谈谈如何实现管理科学性和艺术性的有机统一。

第二章 管理环境

一、名词解释

- 1、管理环境
- 2、任务环境因素
- 3、组织文化
- 4、环境的不确定性
- 5、社会特殊利益代表组织

二、选择题

- 1、环境不确定性中反映环境构成中反映环境构成要素的数量，以及组织对要素了解的程度的维度是环境的（ ）。
 - A. 稳定性/不稳定性 B. 复杂性 C. 相关性 D. 竞争信息
- 2、下列不属于任务环境因素的有（ ）
 - A. 资源供应者 B. 经济环境 C. 竞争者 D. 特殊利益代表组织
- 3、对组织文化对于管理的影响的描述最贴切的是（ ）
 - A. 组织文化约束了管理行为
 - B. 组织文化对管理者的约束是显而易见的。
 - C. 如果对管理者有影响的话，影响也不大。

D. 与其说组织文化影响管理, 不如说组织文化受管理的影响。

4、与组织目标的实现直接相关的环境要素是 ()

A. 环境复杂性 B. 一般环境 C. 内部环境 D. 环境不确定性

5、当外部利益相关群体比较关键、环境不确定性又较高时, ()

A. 管理者应该与利益相关群体建立伙伴关系 B. 管理者应该购买公司股票 C. 管理者应该采取跨域管理 D. 管理者应该使用独裁的领导方式

三、填空题

1、政府主管部门属于 () 环境因素。

2、技术和人口条件是 () 环境要素。

3、一般环境中的 () 条件包括人口刚性特征的发展趋势, 如性别、年龄、受教育程度、地理位置等。

4、如果组织持有 () 的观点, 那么组织将管理者视为对组织成败有直接责任的人。

5、如果组织环境的要素经常变动, 我们就称之为 ()。

四、简答题:

1、为什么对于管理者而言, 了解对他们及组织起作用的外部力量是重要的?

2、组织外部环境的主要内容有哪些?

3、组织内部环境由什么构成?

4、组织文化的构成要素是什么?

5、“企业的基础是关系”, 你认为这句话有什么含义? 这对管理外部环境有什么启示?

五、论述题

1、试说明管理者、环境与组织成败之间的关系

六、案例分析题

20 世纪 60 年代的大学毕业生把进入国际商用机器公司(IBM)视为最好不过的就业机会, IBM 在增长机会和工作保障之间求得了极好的平衡。它领导着计算机产业的发展, 并且他从未解雇过一位员工。

今天, IBM 已成为美国的第四大工业企业, 它的产品范围从 800 美元的打字机到 1 亿多美元的数据处理机系统, 每年可创造 640 多亿美元的销售额。但今天, IBM 向雇员提供的不再是 30 年前那种高增长、高职业保障的机会了, 因为今天的 IBM 正承受着文化的压力, 这种文化更适合于 IBM 几乎垄断计算机工业的时期。

近年来, IBM 面临着严峻的挑战。由于越来越多的企业已转向购买高性能和高灵活性的个人计算机, 使得对高利润率的大型计算机的需求减少了。对 IBM 而言, 不幸的是, PC 机已成为可互换的大众化的商品, 而且在几家主要的制造商之间展开了激烈的价格竞争。PC 机带来的利润

流向了像苹果计算机公司那样的公司，它们不但开发创新产品满足日益增长的顾客需求。如今，IBM 只占有约 25% 的 PC 机市场，与 20 年前 50% 的份额形成了鲜明的对比。1991 年，IBM 遭受了 80 年来第一次亏损：令人震惊的 28 亿美元亏损。

看一下曾经有助于公司成功的因素，可以使我们更好地了解 IBM 了解当前的问题：一种受到规则高度束缚的保守文化，以及对顾客服务的永恒承诺。

IBM 的创始人，托马斯·沃森几乎为每一件事情都制定了规则。深色西服，白衬衣，条纹领带是 IBM 的“制服”。喝酒，甚至下班后喝酒也被禁止。雇员们被要求接受频繁的调换。今天，虽然规章制度的严厉性减少了一些，但保守形象还是一如既往。具有讽刺意味的是，这种适用于 IBM 成长及温和竞争时期的保守文化，在现在动态的环境中已成为发展的主要障碍。20 世纪 60 年代—70 年代，由于 IBM 提供了可预见的成长及就业保障而被吸引到公司来的一批人，现在也成为公司的负担，因为他们与当前所需的变革和创新的文化不相适应。IBM 仍然承诺顾客的服务。公司的销售人员仍然是公司的骄傲，他们经过全面培训并掌握了丰富的知识。大部分雇员在进入公司的头 6 周里都要接受公司的培训；每年，管理者至少花 40 个小时的额外时间参加研修。尽管公司遇到财政困难，IBM 仍坚持每年投入几亿美元资金用于教育和培训。如果顾客购买 IBM 的设备出现了问题，他们相信公司的销售和服务人员有能力解决。但是强调服务却成了产品创新的代价。尽管 IBM 的许多竞争者几乎每月都推出新产品，而 IBM 仍将“筹码”押在服务上。这并不是说服务不重要，而是当市场不断要求创新并对创新给予很高的报酬是，IBM 的文化仍集中在服务上。

IBM 对其自身问题的反应是进行大规模的重组。1991 年，公司解雇了 2 万人；1992 年又解雇了相同数量的员工，这种剧烈的重组已经司空见惯。在所有这些场合，雇员的职务比先前降低了 2 个—3 个等级。你可以想象这些变化对 IBM 的雇员所产生的影响。公司原来享有工作保障的美誉，在那里从来没人被解雇，突然这一切已成为过去。如果你是一位年薪 60000 美元的市场研究员，虽然你的薪水没有受到影响，但你发觉自己是在传达室工作时，你的感觉如何呢？这样的事情就发生在 IBM 公司，而且是在 1992 年！

问题：

1. 本案例中 IBM 公司的有哪些环境因素发生变化？它们之间的作用关系是怎样的？
2. IBM 的历史文化如何制约公司的高层管理层？
3. 高层管理应该如何去应对这种环境变化？

第三章 科学决策

一、名词解释

- 1、决策
- 2、决策目标

二、单项选择题

- 1、美国著名的管理学家西蒙认为，管理就是：（ ）
 - A. 协调
 - B. 决策
 - C. 领导
 - D. 激励
- 2、非程序化决策的决策者主要是：（ ）
 - A. 基层管理者
 - B. 中层管理者
 - C. 高层管理者
 - D. 技术专家
- 3、受决策者个性影响最大的是：（ ）
 - A. 不确定型决策
 - B. 确定型决策
 - C. 程序化决策
 - D. 多目标决策
- 4、承担风险最大的决策方法是：（ ）
 - A. “大中取大法”
 - B. “小中取大法”
 - C. “大中取小法”
 - D. 极大极小损益值法
- 5、在决策中，管理者需要对各种可能进行估计，这种决策称为：（ ）
 - A. 风险型决策
 - B. 确定型决策
 - C. 程序化决策
 - D. 非程序化决策

三、填空题

- 1、古典决策模式假定管理者能够获得全部的信息，从而做出（ ），同时管理者具有（ ）。
- 2、行政决策模式建立在（ ）、（ ）、（ ）三个重要概念的基础上。

四、简答题

- 1、什么是决策？
- 2、决策过程分哪几个阶段？
- 3、影响决策的主要因素有哪些？
- 4、有效决策的前提条件是什么？

五、案例分析

一位农民和他年轻的儿子及一头骡子到几里地外的城镇去赶集。开始时，农民骑骡子，儿子走路；没走多远，碰到一位年轻的母亲，她指着农民虐待儿子，于是儿子骑骡子，农民走路。走了一里路，碰到一个和尚，他骂年轻人不孝顺，于是二人都不骑，牵着骡子走了四里路。又遇见了一个学者，学者笑他们放着骡子不骑，累的气喘吁吁，自讨苦吃，于是二人一起骑骡子又走了三里路。此时，又碰到一个外国人，见他们两人骑一头骡子，就指责他们虐待牲口。

读完该故事，请你回答：

- 1、农民和他的儿子屡遭指责，是过路人的观点有误，还是这父子俩的行为不对？为什么？
- 2、如果你是那位农民，你会如何做？为什么？
- 3、谈谈你从这个故事中领悟到了什么？

第四章 目标

一、名词解释：

- 1、目标
- 2、战略目标
- 3、战术目标
- 4、组织目标

二、单选题

- 1、以下对组织目标作用的说法不恰当的是（ ）
 - A. 制定了组织目标，不利于管理者进行决策
 - B. 组织目标是组织内部分工和协调的准则
 - C. 目标达成度是业绩考核的基本依据
 - D. 组织目标是激发员工内在工作热情的重要激励手段
- 2、以下对组织目标制定原则的理解不恰当的是（ ）
 - A. 以满足社会或市场需求为前提，并要考虑到组织的社会责任
 - B. 以提高投入产出率为出发点，注重资源的有效利用
 - C. 制定的目标应具有先进性和合理性
 - D. 制定组织目标不用考虑外部环境的影响
- 3、目标管理理论的提出者是（ ）
 - A. 法约尔
 - B. 德鲁克
 - C. 甘特

D. 韦伯

4、“明确而不含糊，能使员工明确组织期望他做什么、什么时候做以及做到何种程度。”描述的是：有效目标应该是（ ）

- A. 具体的
- B. 可衡量的
- C. 能实现的
- D. 相关联的

5、目标管理理论认为，组织目标应该由（ ）

- A. 高层管理者制定
- B. 基层管理者制定
- C. 上下级共同参与制定
- D. 以上说法都不对

6、“打造百年老店”描述的是（ ）

- A. 战略目标
- B. 战术目标
- C. 作业目标
- D. 以上说法都不对

7、“实现员工成长与发展”描述的是（ ）

- A. 战略目标
- B. 战术目标
- C. 作业目标
- D. 以上说法都不对

8、“人力资源部提出在本年度要开设英语培训班，为员工提供英语培训”属于（ ）

- A. 战略目标
- B. 战术目标
- C. 作业目标
- D. 以上说法都不对

9、“本月费用控制在 1000 元以内”属于（ ）

- A. 战略目标
- B. 战术目标

- C. 作业目标
- D. 以上说法都不对

10、应用于中层管理的是 ()

- A. 战略目标
- B. 战术目标
- C. 作业目标
- D. 以上说法都不对

三、填空题：

- 1、() 是指一个组织在未来一段时间内要达成的结果
- 2、战略目标是对公司未来所期望达到的状态的广义陈述，适用于整个 () _
- 3、组织内主要机构或部门所期望取得的成果称为 ()
- 4、部门、工作团队、个体所期望的具体成效属于 ()
- 5、目标具有差异性、多元性、层次性和 ()
- 6、目标管理理论的提出者是 ()

四、简答题：

- 1、组织目标在管理中直到什么作用？
- 2、组织目标具有哪些特点？
- 3、目标的制定应遵循哪些原则？
- 4、目标的制定过程一般包括哪些步骤？

五、案例分析题：

北斗公司刘总经理在一次职业培训中学习到很多目标管理的内容。他对于这种理论逻辑上的简单清晰及其预期的收益印象非常深刻。因此，他决定在公司内部实施这种管理方法。首先他需要为公司的各部门制定工作目标。刘总认为：由于各部门的目标决定了整个公司的业绩，因此应该由他本人为他们确定较高目标。确定了目标之后， he 就把目标下发给各个部门的负责人，要求他们如期完成，并口头说明在计划完成后要按照目标的要求进行考核和奖惩。但是他没有想到的是中层经理在收到任务书的第二天，就集体上书表示无法接受这些目标，致使目标管理方案无法顺利实施。刘总感到很困惑。

问题：根据目标管理的基本思想和目标管理实施的过程，分析刘总的做法存在哪些问题？他应该如何更好地实施目标管理？

第五章 计划

一、名词解释

- 1、计划
- 2、战略性计划
- 3、指导性计划
- 4、程序性计划
- 5、目标

二、单项选择题

1、计划是一动态过程，其步骤包括（ ）

- A. 预测、决策、制定方案
- B. 确定目标。预测、决策、预算并拟定派生计划
- C. 预测、决策。制定方案。预算
- D. 确定目标。拟定可行方案。决策、执行可行方案

2、企业经营环境变化速度的加快，使得企业中长期计划制订的难度不断加大，并且不断需要调整。鉴此，有人提出以下几种建议，以应付不确定且经常出现重大突发事件的经营环境。请问：你最赞同其中哪一建议？（ ）

- A. 计划一旦制订就应保持其严肃性，可采取以不变应万变的做法。
- B. 一旦环境发生变化，就应该主动放弃原计划而制订新计划
- C. 通过动态调整计划来适应环境变化，以保持中长期计划的灵活性
- D. 在保持原计划不变的同时，根据突变情况另外制订应急计划

3、计划制定过程通常包括：①预算数字；②评估备选方案；③拟定辅助计划；④确定前提条件；⑤确定目标等。你认为（ ）是正确的计划步骤。

- A、⑤③①④② B、⑤④②③① C、④③②①⑤ D、②③⑤①④

4、某星期天，某人在上午 9 点以后开始做家务，要求 11 时 30 分前结束，以便准时参加一个约定在 11 时 40 分的聚会。家务活动中，洗衣 1 小时，烧饭 30 分钟，吃饭 20 分钟，搞卫生 1 小时，车行赴会时间 10 分钟。你认为下述哪一项符合一个有效管理者的安排？（ ）

- A. 全部时间累计要 2 小时 50 分钟完成家务，离家前只有 2 小时 30 分钟，不能按时赴会。
- B. 其实烧饭和洗衣服可以并行作业，这样 2 小时 20 分钟就可完成，是最好的办法。
- C. 洗衣、烧饭、搞卫生完全可以三者同步作业，只要约 1 小时 30 分钟就可以了，比 B 化时少。
- D. 很难界定，随机制宜

5、某化工企业为了在竞争中处于有利地位，开发了某种投资很大的新产品，投产后非常畅销，企业领导也倍感欢欣。但不久便得知，由于该产品对环境有害，国家正在立法，准备逐步取缔该产品。企业顿时陷于一片阴影之中。从计划过程来看，该企业最有可能在哪个环节上做得不够周到？（ ）

- A、估量机会、确立目标 B、明确计划的前提条件
- C、提出备选方案，经过比较分析，确定最佳或满意方案
- D、拟定派生计划，并通过预算使计划数字化

6、某君到一百货商店考察，随手翻阅了其规章制度手册，有三条特别引起他的注意：（ ）

——“我们只售高贵时髦的衣服和各种高级用具。”

——“货物售出超过 30 天，不再退还购货款。”

——“在退还顾客购货款前，营业员需注意检查退回的货物，然后取得楼层经理的批准。”

- A、都是规则 B、都是政策 C、分别是政策、程序、规则 D、分别是政策、规则、程序

7、大地公司准备投资一个大型房地产项目。总经理责成规划部小王做一个完整的计划。一个月后，小王提交了一份长达 30 页的项目计划书。在计划书中详细介绍了该项目的情况，包括该项目的目标是什么、项目准备什么时候开始和结束、有哪些部门负责、项目在哪里进行，以及项目具体的营运思路。在你看来，要成为一份完善的计划书，小王的计划存在哪些欠缺？（ ）

- A、没有明确高层管理者的责任 B、没有对项目的可行性进行论证
- C、没有划分各部门的责任 D、没有考虑和政府机构的协调问题

三、填空题

- 1、“我们的企业应该是什么企业？”“我们的企业将会是什么样的企业？”这两句话表示计划层次体系中的（ ）。
- 2、一般来讲控制必须从（ ）中产生，（ ）必须先于控制。
- 3、没有（ ）和（ ）系统，就无法实现组织中的沟通，组织中信息流就会中断。
- 4、赫伯特是一个州政府的治水管理局长，他在起草下一年的财政预算，他估计旱季会引起用水短缺。他的这一假定是计划的（ ）。
- 5、（ ）也被称为数字化的计划。

四、简答题

（一）简述计划的作用

（二）有人认为现在计划不如变化快，所以没有必要制定计划，这种观点对吗？为什么？

（三）俗话说“车到山前必有路”，所以企业管理者事先所做的计划根本没作用。你认为这种看法是否正确，并说明理由。

（四）《孙子兵法》中说：“多算胜，少算不胜。”从企业管理者角度看，这里的“算”主要应包括哪些内容？

五、论述题

- 1、影响计划工作的主要因素有哪些？即根据什么来确定在某种情况下应该制定的计划种类？

六、案例分析题

业务扩展中的化妆品公司

格拉斯纳曾在一家全国大公司里当过地区部经理，她以一流的工作，管理着 250 多个上门推销的推销员。当她离开这家大公司之后，便开始经营自己的化妆品公司。她从意大利一家小型的香水厂得到一套化妆品配制流水线，租用了一座旧仓库，并且安装了一套小型的化妆品灌瓶与包装生产线。三年快过去了，格氏化妆品公司经营初见成效，格拉斯纳小姐打算拓展她的产品，增添生产线，建立分销网络。

格拉斯纳这样向外界阐明她公司的业务：“格氏化妆品公司准备生产一套高质量的化妆品系列，在美国东北部通过百货商店和专业商店销售给高收入的顾客，并成为意大利香水在美国市场上的头四位代理人中间的一个。”格拉斯纳对公司职员提出要求说，要在下一年度使公司的销售额达到 300 万美元。

格洛斯纳为扩展公司的业务去银行贷款，银行人士问她的经营有何独到之处，她回答说：第一，她只批发给独家经销她的产品的那些百货公司和专业商店；第二，如在圣诞节到来的三个月之前来采购的话，她给那些商店在价格上打对折，甚至更优惠。格拉斯纳在公司建立了一套制度，要求对所有来购货的订单都先核实信用，然后在装货起运之前才在价格上标出适当的折扣。公司的货运室管理人员被要求做到“绝对不可以在信用部门认可之前运走任何东西”。

格拉斯纳在得到所需资金的贷款之后着手制定具体的计划。她特别想达到的一个目标是：在美国东部的 5 座大城市里，开设自己的经销办事处。因此，她巡视了 10 座城市，寻找最佳的落脚点。在选中了 5 座城市后她与律师和销售部经理一起为那些落脚点办理租约设立了一套程序，然后确定了最后期限，即明年的 6 月 1 日，这些办事处开张营业。但这个期限没有兑现。当她找律师和销售部经理谈话的时候才发现，他们双方都认为要尊重对方，计划应由对方最后拍板之后，才能付诸实施。

案例选择题

- 格氏化妆品公司的经营战略是：（ ）
 - 无差异战略
 - 差异性战略
 - 密集性战略
 - 无明确战略
- 香水的配制生产属于何种类型：（ ）
 - 单件小批生产
 - 成批生产
 - 大批量生产
 - 连续生产
- 拉格斯纳向外界对其公司的描述阐明了该公司的：（ ）
 - 使命
 - 目标
 - 战略规划
 - 战术计划
- 格拉斯纳对公司职工提出的下年度公司的销售额达到 300 万美元是针对哪一部分职工而规定的目标：（ ）
 - 销售部门
 - 财务和信用部门
 - 律师和销售部门
 - 全公司职工
- 格拉斯纳在答复银行人士的提问时所说的两条属于公司的何种计划：（ ）

- A. 战略
 - B. 政策
 - C. 规划方案
 - D. 预算
6. 要求货运室管理人员不可以在信用部门认可前运走任何东西，这条是：（ ）
- A. 政策
 - B. 程序
 - C. 规则
 - D. 规划方案

第六章 明确分工

一、名词解释：

- 1. 管理幅度
- 2. 管理层次
- 3. 集权
- 4. 分权
- 5. 组织工作

二、单项选择题：

1. 下列哪类企业最适合采用矩阵式组织结构（ ）
- A. 纺织厂
 - B. 医院
 - C. 电视剧制作中心
 - D. 学校
2. 某公司随着经营范围的扩大，其由总经理直辖的营销队伍人员也从 3 人增加到 100 人，最近，公司发现营销队伍似乎有点松散，对公司的一些做法也有异议，但又找不到确切的原因，从管理的角度看，你认为出现这种情况的最要原因最大可能在于（ ）
- A. 营销人员太多，产生了鱼龙混杂的情况
 - B. 总经理投入的管理时间不够，致使营销人员产生了看法
 - C. 总经理的管理幅度太宽，以致无法对营销队伍进行有效的管理
 - D. 营销队伍的管理层次太多，使得总经理无法与营销人员有效沟通
3. 某公司有员工 64 人，假设管理幅度为 8 人，该公司的管理人员应为多少人？管理层次有多少层？（ ）
- A. 10 人 4 层
 - B. 9 人 3 层
 - C. 9 人 4 层
 - D. 8 人 3 层
4. 某总经理把产品销售责任委派给一位市场的副总经理，由其负责所有地区的经销办事处，但同时总经理又要求各地区经销办事处的经理直接向总会计师汇报每天的销售数字，总会计师也可以直接向各经销办事处经理们下达指令。总经理的这做法：（ ）
- A 体现了权责对等原则
 - B 违背了命令统一原则

- C 违反了集权化原则
- D 提高了管理效率
- 5. 内部招聘的最主要的缺点是（ ）
- A 引起同事不满
- B 有历史包袱，不能迅速展开工作
- C 要花很长时间重新了解企业状况
- D 知识水平可能不够高

三、填空题：

1. 管理中的组织职能就是在（ ）的基础上，设计出组织所需的（ ）及其之间的关系。
2. 组织设计的任务是提供组织的（ ）和编制（ ）
3. 命令统一原则是指（ ）
4. 人员配备是在（ ）的基础上进行的。
5. 人事考评首先是为了列出企业（ ）的清单，了解企业的（ ）的基本状况。

四、简答题：

1. 组织结构设计的步骤是什么？
2. 组织设计的任务是什么？设计时要考虑哪些因素的影响？
3. 内部和外部招聘各有什么优缺点？

五、论述题

1. 非正式组织的作用是什么？如何发挥非正式组织的作用？
2. 请说明直线——职能制、事业部制和矩阵制组织结构类型的特点，并评析各自的优缺点。

六、案例分析题

小型机械厂经理的困惑

王新是一家生产小型机械的装配厂经理。每天王新到达工作岗位时都随身带来了一份列出他当天要处理的各种事物的清单。清单上的有些项目是它总部的上级电话通知他需要处理的，另一些是他自己在一天多次的现场巡视中发现的或者他手下报告的不正常的情况。

一天，王新与往常一样带着他的清单来到了办公室。他做的第一件事是审查工厂各班次监督人员呈送上来的作业报告。他的工厂每天 24 小时连续工作，各班次的监督人员被要求在当班结束时提交一份报告，说明这班次开展了什么工作，发生了什么问题。看完前一天的报告后，王新通常要同他的几位主要下属人员开一个早会，会上他们决定对于报告中所反映的各种问题应采取些什么措施。王新在白天也参加一些会议，会见来厂的各方面访问者。他们中有些是供应商或潜在供应商的销售代表，有些则是工厂的客户。此外，有时也有一些来自地方、省、国家政府机构的人员。总部职能管理人员和王新的直接上司也会来厂考察。当陪伴这些来

访者和他自己的属下人员参观的时候，王新常常会发现一些问题，并将他们列入到他那待处理事项的清单中。王新发现自己明显无暇顾及长期计划工作，而这些活动是他改进工厂的长期生产效率所必须作的。他似乎总是在处理某种危机，他不知道哪里出了问题。为什么他就不能以一种使自己不这么紧张的方式工作呢？

根据上面的案例，请回答如下问题：

1、从管理职能及部门划分的角度，王新的工厂采取了什么样的组织结构形式？可以对王新的工作做一种什么样的分析？

2、你认为什么样的组织结构最适合王新的公司？

第七章 落实权力

一、名词解释

- 1、权力
- 2、职能权力
- 3、授权
- 4、集权
- 5、分权

二、单项选择题

- 1、() 是组织中上级指挥下级工作的权力，表现为上下级之间的命令权力关系。
A、直线权力 B、参谋权力 C、职能权力
- 2、发挥专业人员的作用往往是指发挥() 的作用。
A、直线权力 B、参谋权力 C、职能权力
- 3、() 是和威胁相联系的迫使他人服从的力量。
A、支配权 B、强制权 C、奖赏权
- 4、通常要求一个下级只接受一个上级的授权，并仅对一个上级负责，这是指：()。
A、明确授权目的原则 B、命令统一性原则 C、加强监督控制原则
- 5、() 是一种多角化经营的控股公司结构。
A、U型结构 B、H型结构 C、M型结构

三、填空题

- 1、关于权力的来源，有两种不同的观点：() 的观点认为，权力是() 的，接受理论认为，权力来自于() 。
- 2、直线权力与参谋权力之间的关系：“() 建议，() 指挥”。
- 3、管理者的职权一般包括()、()、()。
- 4、授权的基本过程()、()、()、()。
- 5、在组织内部进行分工会产生()，保持组织行动的一致性会产生()。

四、简答题

- 1、如何协调好直线人员和参谋人员之间关系，请你谈谈你的建议。
- 2、谈谈授权的益处。
- 3、下级不愿意接受上级授权的原因有哪些？

五、论述题

请你详细论述影响集权与分权的主要因素。

六、案例分析题

集权分权案例案例：浪涛公司

浪涛公司是一家成立于 1990 年的生产经营日用清洁用品的公司，由于其新颖的产品，别具一格的销售方式和优质的服务，其产品备受消费者的青睐。在公司总裁董刚的带领下发展迅速。然而，随着公司的发展，公司总裁逐步发现，一向运行良好的组织结构，现在已经不能适应公司内外环境变化的需要。

公司原先是根据职能来设计组织结构的，财务、营销、生产、人事、采购、研究与开发等构成了公司的各个职能部门。随着公司的壮大发展，产品已从洗发水扩展到护发素、沐浴露、乳液、防晒霜、护手霜、洗手液等诸多日化用品上。产品的多样性对公司的组织结构提出了新的要求。旧的组织结构严重阻碍了公司的发展，职能部门之间矛盾重重，在这种情况下，总裁董刚总是亲自做出主要决策。

因此，在 2000 年总裁董刚做出决定，即根据产品种类将公司分成 8 个独立经营的分公司，每一个分公司对各自经营的产品负有全部责任，在营利的前提下，分公司的具体运作自行决定，总公司不再干涉。但是重组后的公司，没过多久，公司内又涌现出许多新的问题。各分公司经理常常不顾总公司的方针、政策，各自为政；而且分公司在采购、人事等职能方面也出现了大量重复。在总裁面前逐步显示出，公司正在瓦解成一些独立部门。在此情况下，总裁意识到自己在分权的道路上走得太远了。

于是，总裁董刚又下令收回分公司经理的一些职权，强调以后总裁拥有下列决策权：超过 10 万元的资本支出；新产品的研发；发展战略的制定；关键人员的任命等。然而，职权被收回后，分公司经理纷纷抱怨公司的方针摇摆不定，甚至有人提出辞职。总裁意识到了这一举措大大地挫伤了分公司经理的积极性和工作热情，但他感到十分无奈，因为他实在想不出更好的办法。

【问题】

1. 浪涛公司组织结构调整前的组织结构是（ ）
A. 直线制 B. 职能制 C. 矩阵制 D. 事业部制
2. 浪涛公司由于产品多样性需求重组后的组织结构是（ ）
A. 直线制 B. 事业部制 C. 职能制 D. 矩阵制
3. 事业部制的特点为（ ）
A. 统一决策、分散经营
B. 事业部制适合于超大型企业

- C. 各事业部通常是独立核算的利润中心
- D. 以上三者都是
4. 对于公司总裁从分权到集权的做法，你认为最合理的评价是（ ）
- A. 他在一开始分权是对的，公司发展到一定程度后，通常都会要求组织结构进行调整
- B. 他在一开始就不应该分权，分权通常都会导致失控
- C. 他的分权和组织结构调整的思路是正确的，但是在具体操作上有些急躁
- D. 他后来撤回分公司经理的某些职权的做法是对的，避免了一场重大危机
5. 根据公司的发展，你认为该公司最可能采用的部门化方式是（ ）
- A. 产品部门化 B. 地区部门化
- C. 顾客部门化 C. 业务部门化
6. 总裁在设立 8 个独立的分公司时，你认为其最大的失误是（ ）
- A. 没有考虑矩阵结构等组织结构
- B. 没有周密地考虑总公司和分公司的职权职责划分问题
- C. 根本就不应该设立独立的分公司
- D. 既没有找顾问咨询，也没有和分公司经理进行广泛的沟通
7. 当总裁意识到自己在分权的道路上走得太远时，他撤回了分公司经理的某些职权，这是行使了（ ）
- A. 直线职权 B. 参谋职权 C. 职能职权 D. 个人职权
8. 你认为本案例最能说明的管理原则是（ ）
- A. 管理幅度原则 B. 指挥链原则
- C. 集权与分权相结合的原则 D. 权责对等原则
9. 公司总裁决定收回分公司经理的一些职权，强调以后总裁拥有下列决策权：超过 10 万元的资本支出；新产品的研发；发展战略的制定；关键人员的任命等。这些事项的决策最可能属于（ ）
- A. 程序性决策 B. 非程序性决策
- C. 战术决策 D. 业务决策
10. 如果你是总裁的助理，请就如何处理好集权与分权的关系向总裁提出你的建议。

第八章 领导

一、名词解释

- 1、领导
- 2、专制领导作风
- 3、领导权变理论
- 4、领导品质理论
- 5、成熟度

二、选择题

- 1、“士为知己者死”这一古训反映了有效的领导始于（ ）
 - A. 上下级之间的友情
 - B. 为下属设定崇高的目标
 - C. 为下属的利益不惜牺牲自己
 - D. 了解下属的欲望和需要
- 2、根据权变理论，领导是否有效取决于（ ）
 - A. 稳定的领导行为
 - B. 领导者的品质权威
 - C. 领导者能否适应其所处的具体环境
 - D. 是专制型领导还是民主型领导
- 3、一个企业中的管理者为了提高自己的领导效果，他应当（ ）
 - A. 提高在下属中的威信性影响力
 - B. 尽量升到更高的位置
 - C. 采取严厉的惩罚措施
 - D. 增加对下属的物质刺激，因为每个员工都是“经济人”
- 4、某部门主管将注意力几乎都放在了对任务的完成上，而对下属的心理因素、士气和发展很少关心。根据管理方格理论，该主管的领导作风属于（ ）
 - A. 贫乏型
 - B. 任务型
 - C. 中庸型
 - D. 战斗集体型
- 5、领导者采用何种领导风格，应当视其下属的“成熟”程度而定。当某一下属既不愿也不能负担工作责任，学识和经验较少时，领导对于这种下属应采取如下哪种领导方式？（ ）
 - A. 命令型
 - B. 说服型
 - C. 参与型
 - D. 授权型
- 6、依据领导生命周期理论，适合于低成熟度情况的领导方式是（ ）
 - A. 授权型领导
 - B. 参与型领导
 - C. 说服型领导
 - D. 命令型领导

三、填空题

- 1、根据赫茨伯格的双因素理论，基本工作条件属于（ ）。
- 2、某部门主管将注意力几乎都放在了对任务的完成上，而对下属的心理因素、士气和发展很少关心。根据管理方格理论，该主管的领导作风属于（ ）
- 3、某企业规定，员工上班迟到一次，扣发当月 50% 的奖金，自此规定出台之后，员工迟到现象基本消除，这是哪一种强化方式？（ ）
- 4、在管理方格理论中，“9.9 型”管理方式称为（ ），这是最有效的一种管理方式。
- 5、按照领导生命周期理论，领导者与下属共同参与决策，领导者着重给下属以支持及其内部的协调沟通，这种领导方式称为（ ）。

四、简答题

- 1、谈谈领导和管理的区别。
- 2、你认为班长的权力从哪里来？
- 3、谈谈三种领导理论各自的研究侧重点以及基本观点。

五、论述题：

1、论述领导者与管理者的区别。

六、案例分析

挽救钢铁联合公司

某国的钢铁联合公司是由 14 家钢铁公司联合而成的。年钢产量曾达到 47.5 万吨。但不幸的是，近 10 年来，公司管理效率差，赢利小，生产日益下降。1990 年，该公司的亏损达 400 万美元，成为世界上第二个亏损最大的钢铁企业公司。当时公司面临的形势十分严峻：职工队伍庞大，情绪低到极点，生产力日益下降，1989 年，公司职工又举行大罢工，使公司遭受严重损失。

在这种情况下，麦克出任了该公司的董事长。原来的董事长兼首席执行官乔丹出于“民主”的理念，把很大的权力给予下属，很少过问下属的情况，甚至高层会议都几乎不召开。公司一切就象闹着玩，高层管理人员穿着 T 恤衫和牛仔裤来上班，谁也分不清他们与普通员工有什么区别。麦克曾在一个大煤矿任董事长 10 年，成功地使该煤矿获得了迅速发展，后又提任一家投资公司的领导，又成功地通过投资挽救了一家濒于崩溃的大钢铁公司。麦克是一位经验丰富的企业管理家。

麦克到该钢铁联合公司上任后不久即连续采取了一系列措施：（1）提高中层管理者的道德观念，给他们更大的权力和独立性，如有权自行决定选购原材料和雇佣职工。提高中层管理人员的权力和责任心。（2）他采用分权式的领导体系，他把对职工的工作分配，对职工的招聘或解雇权都授权下属各分公司掌握决定。但作为高层领导，对有些问题也要亲自决定。如亲自决定调整 7000 名职工的超额花费标准。（3）他设法提高公司的工作效率和生产率。说服各级领导一定要消灭怠工现象。不但要求下属认真制定有关提高工作效率和生产率的计划，自己也带头执行这些计划。同时，他还经常召集工会领导人一起商量工作，使职工了解，若公司失败，对职工没有任何好处。（4）向全公司职工征集治厂建议。

为扩大公司产品的销量，麦克自己日以继夜地工作。他成功地谈成了生产创造杜海石油管道的业务，还成功地从日本人手中争取到了许多新客户。在他的努力下，还成功他说服了政府建造两个大城市之间的准高速铁路，而且使该公司成为钢铁的主要供应者。这些努力成功地为公司的钢铁产品开辟了广阔的市场。

当然，麦克还面临着其他方面的挑战。路还得走下去。

问 题：

- 1、请对乔丹的领导方式进行具体分析。
- 2、请对麦克的领导方式进行具体分析。
- 2、你认为麦克所采用的措施能挽救该公司吗？假若你面临同样情况，你会采取何种措施？
- 3、麦克之所以能出任钢铁联合公司的董事长，靠的是什么权力？为什么？

第九章 沟通方法

一、名词解释

- 1、 沟通
- 2、 人际沟通
- 3、 组织沟通
- 4、 正式沟通
- 5、 非正式沟通

二、单选题

- 1、各种沟通方式中，具有快速传递，快速反馈，信息量很大，但传递中经过层次愈多信息失真愈严重，核实越困难的沟通方式是（ ）。
 - A. 电子媒体
 - B. 非语言
 - C. 书面
 - D. 口头
- 2、关于沟通的过程，下列说法不正确的是（ ）。
 - A. 至少存在着一个发送者和一个接受者
 - B. 信息传递的有效性和接受者的翻译能力无关，只与发送者的翻译能力有关
 - C. 发送者将信息译成接受者能够理解的一系列符合
 - D. 接受者将接受的符合译成具有特定含义的信息
- 3、如果发现一个组织中小道消息很多，而正式渠道的消息很少，这是否意味着该组织（ ）。
 - A. 非正式沟通渠道中信息传递很通畅，运作良好
 - B. 正式沟通渠道中消息传递存在问题，需要调整
 - C. 其中有部分人特别喜欢在背后乱发议论，传递小道消息
 - D. 充分运用了非正式沟通渠道的作用，促进了信息的传递
- 4、设置意见箱属于正式沟通中的（ ）。
 - A. 下行沟通
 - B. 上行沟通
 - C. 横向沟通
 - D. 斜向沟通
- 5、当冲突双方势均力敌，争执不下，同时事件重大，双方不可能妥协时，可以采取（ ）策略。
 - A. 规避
 - B. 迁就
 - C. 合作
 - D. 竞争
- 6、沟通网络的类型有：Y型、轮型、网型和（ ）等。
 - A. 塔形
 - B. X型
 - C. 链型
 - D. 楔形
- 7、人际关系主要由认知、情感和行为三个因素组成。人际关系的主要调节因素是（ ）
 - A. 沟通
 - B. 认知
 - C. 情感
 - D. 行为
- 8、按沟通的方向来分，组织沟通可分为上行沟通、下行沟通、斜向沟通和（ ）
 - A. 前后沟通
 - B. 左右沟通
 - C. 混合沟通
 - D. 横向沟通
- 9、如果上下级之间信任程度较高，持久性好，则采用的沟通方式是（ ）
 - A. 文件和命令
 - B. 口头指示和通知
 - C. 面对面交流
 - D. 电话与网络

三、填空题

- 1、按照组织系统，沟通可分为（ ）沟通和（ ）沟通。

- 2、通常的冲突处理办法有五种：规避、（ ）竞争、（ ）、合作。
- 3、沟通在总体上分为三个层次：自我沟通、（ ）和组织沟通。
- 4、按照是否进行反馈，沟通可分为（ ）和（ ）。
- 5、组织信息沟通网络可分为：链型、Y型、（ ）、（ ）、网型。

四、简答题

- 1、简述一次沟通的过程。
- 2、简述沟通在管理中的重要作用。
- 3、正式沟通的渠道和网络形式有哪些？

五、论述题

- 1、请联系实际工作论述如何进行有效的沟通？

六、案例分析

王明为老板工作了11年。一天工间休息，他的朋友小李问他：“为老板工作怎么样？”王明回答道：“我想还可以，他经常不管我，我或多或少可以做一些自己的事情。”然后小李说，“哦，你在同一个岗位上干了11年，你做得怎么样呢？你有可能被提拔么？”李明回答道：“首先，我确实不知道我做得怎么样。老板从来没有告诉过我，但是我一直抱着没有消息就是好消息的态度。至于能否提拔的问题，老板偶尔会含糊不清的说一说，但是仅此而已。我们从来没有很好的交流过。”

1、分析王明最后的陈述：“我们从来没有很好交流过。”老板和下属的沟通状况在本案例的工作关系中表现如何？

2、本情景对上行沟通和双向沟通有什么意义？如何能将反馈运用得更有效？

第十章 激励

一、名词解释

1. 激励
2. 自我实现需要
3. 消极强化
4. 轨迹控制

二、单项选择题

1. 预先告知某种不符合要求的行为或不良绩效可能引起的后果，允许人们通过按所要求的方式行事或避免不符合要求的行为，来回避一种令人不愉快的处境的激励方式属于（ ）
A 积极强化 B 惩罚 C 消极强化 D 衰减

2. 被称为激励因素的有（ ）

- A 与工作环境或条件相关的因素 B 与工作内容相关的因素
C 与个人利益相关的因素 D 本组织的政策和管理、监督系统

3. 在会议进行中，管理者不希望下属不停地提出各种问题干扰会议的进程，于是，在有人举手要发言时便无视他们的举动，只顾自己把话讲完。这种影响下属行为的方式是（ ）

- A 积极强化 B 消极强化 C 衰减 D 惩罚

4. 一个尊重需要占主导地位的人，下列哪种激励措施最能产生效果（ ）

- A 提薪 B 升职 C 解聘威胁 D 工作扩大化

5. 以下哪种现象不能在需求层次理论中得到合理的解释（ ）

- A 一个饥饿的人会冒着生命危险去寻找食物
B 穷人很少参加排场讲究的社交活动
C 在陋室中苦攻“哥德巴赫猜想”的陈景润
D 一个生理需要占主导地位的人，可能因为担心失败而拒绝接受富有挑战性的工作

6. 挫折理论是有代表性激励理论中的（ ）

- A 内容型激励理论 B 过程型激励理论 C 行为改造型激励理论 D 需要理论

三、简答题

1. 激励的作用
2. 进行有效激励的要求
3. 激励的手段和方法

四、论述题

1. 试述激励理论的类型

五、案例分析

1、林肯电气公司的激励

林肯电气公司 (Lincoln Electric) 总部设在克利夫兰，年销售额为 44 亿美元，拥有 2400 名员工，并且形成了一套独特的激励员工的方法。该公司 90% 的销售额来自于生产弧焊设备和辅助材料。

林肯电气公司的生产工人按件计酬，他们没有最低小时工资。员工为公司工作两年后，便可以分享年终奖金。该公司的奖金制度有一整套计算公式，全面考虑了公司的毛利润及员工的生产率与业绩，可以说是美国制造业中对工人最有利的奖金制度。在过去的 56 年中，平均奖金额是基本工资的 95.5%，该公司中相当一部分员工的年收入超过 10 万美元。近几年经济发展迅速，员工收入为 44000 美元左右，远远超出制造业员工年收入 17000 美元的平均水平，在不景气的年头里，如 1982 年的经济萧条时期，林肯公司员工收入降为 27000 美元，这虽然相比其他公司还不算太坏，可与经济发展时期相比就差了一大截。

公司自 1958 年开始一直推行职业保障政策，从那时起，他们没有辞退过一名员工。当然，作为对此政策的回报，员工也相应要做到几点，在经济萧条时他们必须接受减少工作时间的决定；而且要接受工作调换的决定；有时甚至为了维持每周 30 小时的最低工作量，而不得不调整到一个报酬更低的岗位上。

林肯公司极具成本和生产率意识，如果工人生产出一个不合标准的部件，那么除非这个部件修改至符合标准，否则这件产品就不能计入该工人的工资中。严格的计件工资制度和高度竞争性的绩效评估系统，形成了一种很有压力的氛围，有些工人还因此产生了一定的焦虑感，但这种压力有利于生产率的提高。据该公司的一位管理者估计，与国内竞争对手相比，林肯公司的总体生产率是他们的两倍。自 30 年代经济大萧条以后，公司年年获利丰厚，没有缺过一次分红。该公司还是美国工业界中工人流动率最低的公司之一。前不久，该公司的两个分厂被《幸福》杂志评为全美十佳管理企业。

问题：你认为林肯公司使用了本章中讨论的何种激励理论来激励员工的工作积极性？

2、双因素理论的应用

某民营企业经理通过学习双因素理论，受到很大启发，开始运用激励因素调动员工的积极性，相应地赋予下属员工更多的工作和责任，并通过赞扬和赏识来激励下属。结果却事与愿违，员工的工作积极性不但没有提高，反而对经理的做法十分不满，认为他用诡计来剥削员工。

试根据双因素理论和有效激励的要求，分析该企业激励方法失败的原因及如何进行改进。

第十一章 检查纠偏

一、名词解释

- 1、控制工作
- 2、管理标准
- 3、前馈控制
- 4、偏差
- 5、专题分析法

二、单选题

1. 进行控制时，首先要建立标准。关于建立标准，下列说法中哪一种是不正确的？（ ）
 - A. 标准应该越高越好
 - B. 标准应该考虑实施成本
 - C. 标准应考虑实际可能
 - D. 标准应考虑顾客需求
2. “治病不如防病，防病不如讲卫生。”根据这一说法，以下几种控制方式中，哪一种方式最重要？（ ）
 - A. 事先控制
 - B. 即时控制
 - C. 反馈控制
 - D. 前馈控制
3. 管理控制工作的一般程序是：（ ）

- A、建立控制标准、采取纠正措施、分析差异产生原因
 - B、采取纠正措施、分析差异产生原因、建立控制标准
 - C、建立控制标准、分析差异产生原因、采取纠正措施
 - D、分析差异产生原因、采取纠正措施、建立控制标准
4. 从本质上讲，控制是（ ）
- A 静态的过程 B 动态的过程
 - C 封闭的过程 D 平衡的过程
5. 以下管理活动中属于前馈控制的是（ ）
- A. 对各岗位人员进行奖励或惩罚
 - B. 对各岗位的工作人员业绩进行检查评定
 - C. 根据岗位工作发展的需要，对人员进行培训
 - D. 对各岗位人员的工作进行现场指导

三、填空题

- 1. 控制类型按控制方式划分为（ ）、（ ）和（ ）。
- 2. 控制标准按性质划分为（ ）和（ ）；按形态划分为（ ）和（ ）。
- 3. 管理者为了达到控制的目的，会将检查的主要内容集中于两个方面：（ ）和（ ）。
- 4. 员工行为控制中经常用到的方法是（ ）、（ ）和（ ）。
- 5. 管理者通常获取信息的主要方法有（ ）、（ ）、（ ）、专题分析报告、审计和管理信息系统。

四、简答题

- 1. 实施控制的基本前提是什么？
- 2. 简述控制方法的含义及传统控制方法的类型。
- 3. 检验控制标准合理性应该坚持的基本准则是什么？

五、论述题

试述控制的基本过程及实施有效控制的基本原则。

六、案例分析题

天安公司的管理创新

天安公司是一家以生产微波炉为主的家电企业。2010 年该厂总资产 8 亿元，而五年前，该公司只不过还是一个人员不足 500 人，资产仅 1000 万元且濒临倒闭的小厂，五年间企业之所以有了如此大的发展，主要得益于公司内部的管理创新。主要是：

第一，生产管理创新。公司对产品的设计设立高起点，严格要求；依靠公司设置的关键质量控制点对产品的生产过程全程监控，同时，利用 PDCA 和 PAMS 方法，持续不断地提高产品的质量；加强了员工的生产质量教育和岗位培训。

第二，供应管理创新。天安公司把所需采购的原辅材料和外购零部件，根据性能、技术含量以及对成品质量的影响程度，划分为 A、B、C 三类，并设置了不同类别的原辅材料和零部件

的具体质量控制标准，进而协助供应厂家达到质量控制要求。

第三，服务管理创新。公司通过大量的市场调研和 market 分析活动制定了售前决策，进行了市场策划，树立了公司形象；与经销商携手寻找最佳点共同为消费者提供优质服务；公司建立了一支高素质的服务队伍，购置先进的维修设备，建立消费者投诉制度和用户档案制度，开展多形式的售后服务工作，提高了消费者满意度。

1. 案例中的控制类型有那些？请分别指出，并说出各自的特点。
2. 案例中“公司所设置关键质量控制点”，体现了有效控制原则中的哪一项？为什么？

第十二章 管理创新

一、名词解释

- 1、创新
- 2、管理创新
- 3、自主创新

二、选择题

- 1、创新与维持的关系说法正确的是（ ）。
 - A. 维持是创新基础上的发展
 - B. 创新是维持的逻辑延续
 - C. 创新与维持没有关系
 - D. 创新则是为更高层次的维持提供依托和框架
- 2、在各种创新类型中，以（ ）为基础的创新是最为企业重视和欢迎的。
 - A. 观念的改变
 - B. 人口结构的变化
 - C. 行业和市场结构变化
 - D. 新知识
- 3、（ ）是创新工作必须要有的组织保障。
 - A. 树立紧迫感
 - B. 构建愿景规划
 - C. 建立强有力领导联盟
 - D. 沟通创新愿景
- 4、下列属于环境创新的是（ ）。
 - A. 通过企业的公关活动，影响社区政府政策的制定
 - B. 通过企业的技术创新，影响社会技术进步的方向
 - C. 通过组织创新，提高管理劳动的效率
 - D. 通过市场创新去引导消费。创造需求
- 5、技术创新主要涉及（ ）等不同方面。
 - A. 材料、产品、工艺、手段
 - B. 销售、研发
 - C. 法律、道德
 - D. 沟通、激励

三、填空题

- 1、管理手段创新分为（ ）、（ ）、（ ）。
- 2、管理创新模式分为三种，分别是（ ）、（ ）、（ ）。
- 3、管理上的创新有多种多样，困难最大、风险最大的是（ ）。

四、简答题

- 1、简述管理创新要经过哪几个阶段？
- 2、管理创新的重要性何在？
- 3、简述创新和维持的联系。

五、论述题

- 1、为什么说“中国的发展更需要管理创新”？

附录 管理思想的演变

一、名词解释

- 1、亚当·斯密
- 2、科学管理学派
- 3、行为管理思想
- 4、权变理论

二、选择题

- 1、管理界中，被称为“质量管理之父”的是（ ）。
A. 朱兰和戴明 B. 麦克雷戈和麦克兰
C. 德鲁克和法约尔 D. 韦伯和朱兰
- 2、被称为“科学管理之父”的是（ ）。
A. 法约尔 B. 泰罗（泰勒） C. 马克斯·韦伯 D. 梅奥
- 3、管理学著作《工业管理与一般管理》的作者是（ ）。
A. 法约尔 B. 泰罗 C. 韦伯 D. 罗伯特·卡茨
- 4、下列属于英国古典经济学家亚当·斯密观点的是（ ）。
A. 所有权与管理权的分离 B. 人事管理
C. 劳动分工的观点 D. 劳动报酬的奖金方案
- 5、管理科学经过近百年的探索和总结，形成了比较完整的知识体系，反映了管理过程的客观规律性，然而管理也不是一门非常精确的科学，其理论不是“放之四海而皆准”的，应根据客观环境具体情况具体分析，审时度势，灵活运用。这体现了管理的（ ）。
A. 科学性与艺术性 B. 自然属性与社会属性
C. 稳定性与动态适应性 D. 一般属性与特殊属性

三、填空题

- 1、“组织理论之父”是（ ）。
- 2、“人文管理之父”是（ ）。
- 3、“现代经营管理之父”是（ ）。
- 4、系统组织理论创始人是（ ）。
- 5、梅约在二十世纪二三十年代进行的著名试验称为（ ）。

四、简答题：

- 1、简答古典管理学派的理论特点。
- 2、简述霍桑实验总结出的主要观点。
- 3、二十一世纪管理新趋势的体现在哪里？

五、论述题：

- 1、泰勒科学管理理论和梅奥行为管理理论的区别何在？

管理学题目答案 2010. 11. 22

第一章 管理及其产生

一、名词解释

- 1.管理：管理是社会组织中为了实现预期目标，以人为中心的协调活动。
- 2.概念技能：是一种洞察既定环境复杂程度和减少这种复杂性的能力，或者说是分析判断一种状况并能识别其因果关系的能力。
- 3.人际技能：是指与人共事、激励或指导组织中各类员工或群体的能力，或者说是理解、改变、领导、控制其他个人或群体行为的能力。
- 4.技术技能：是执行一项特定任务必需的能力。
- 5.协调：就是使多个看上去似乎是相互矛盾的事物（如长期目标与近期目标、有限资源与远大目标、个人利益与集体利益等）之间有机结合、同步和谐。

二、选择题

- 1.管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时，他们就在扮演【A】

A.人际角色 B.信息角色 C.决策角色

2.对于基层管理而言，最重要的是【A】。

- A.技术技能 B.人际技能 C.概念技能

3.作为【B】管理者把重要的信息传递给工作小组成员，作为【C】管理者把信息传递给单位或者组织以外的个人。

- A.监督者 B.传播者 C.发言人

4.田力是某大型企业集团的总裁助理,年富力强,在助理岗位上工作得十分出色.他最近被任命为集团销售总公司的总经理,从而由一个参谋人员变成了独立部门的负责人.下面是田力最近参与的几项活动,你认为这其中的哪一项几乎与他的领导职能无关? 【B】

- A.向下属传达他对销售工作目标的认识
B.与某用户谈判以期达成一项长期销售协议
C.召集各地分公司经理讨论和协调销售计划的落实情况
D.召集公司有关部门的职能人员开联谊会,鼓励他们克服难关

5. 管理人员与一般工作人员的根本区别在于【D】

- A.需要与他人配合完成组织目标;
B.需要从事具体的文件签发审阅工作;
C.需要对自己的工作成果负责
D.需要协调他人的努力以实现组织目标

三、填空题

1 人际技能包括【对下属的领导能力】和【处理不同小组之间关系的能力】

2.管理二重性指的是管理既具有【自然】又具有【社会】属性。

3.根据亨利·明茨伯格的一项被广为引用的研究，管理者扮演着十种角色，可归为【人际角色】、【信息角色】、【决策角色】三大类。

4.根据罗伯特·卡茨的研究，管理者要具备三类技能：【技术技能】，【人际技能】和【概念技能】。

5. 管理的目的是为了【实现预期目标】

四、简答题

1. 何谓管理？管理的基本特征是什么？

管理是社会组织中为了实现预期目标，以人为中心的协调活动。其基本特征是 1. 管理的目的是为了**实现预期目标**。2. 管理的本质是**协调**。3. 协调必定产生在**社会组织中**；4. 协调的中心是**人**。5. 协调的方法是**多样的**。

2. 管理活动具有哪些基本职能？它们之间的关系是什么？

1. 计划、组织、领导、控制、创新是一切管理活动最基本的职能。2. 每一项管理活动都是从计划开始，经过组织和领导，到控制结束。各职能之间同时相互交叉渗透，控制的结果可能又导致新的计划，又开始一轮新的管理循环。如此循环不息，把工作不断推向前进。创新在管理循环中处于轴心地位，成为推动管理的原动力。

3. 一个有效的管理者需要扮演哪些角色？

根据亨利·明茨伯格的研究，管理者扮演着十种角色，这些角色可以归入三大类：

1. 人际角色，包括代表人角色、领导人角色和联络者角色 2. 信息角色，包括监督者角色、传播者角色和发言人角色 3. 决策角色，包括企业家角色、干扰应对者角色、资源分配者角色和谈判者角色。

4. 一个有效的管理者需要具备哪些技能？

根据罗伯特·卡茨的研究，管理者需要具备三大类的技能：技术技能，是执行一项特定任务必需的能力；人际技能，是指与人共事、激励或指导组织中各类员工或群体的能力，或者说是理解、改变、领导、控制其他个人或群体行为的能力；概念技能，是一种洞察既定环境复杂程度和减少这种复杂性的能力，或者说是分析判断一种状况并能识别其因果关系的能力。

5. 为了履行好管理者的职责，管理者必须具有哪些相应的素质？

一个人的素质包括品德、知识水平和能力三大方面。作为一个好的管理者，首先要求在品德方面：有强烈的管理意愿和责任感、良好的精神素质。其次在知

识方面要求有:政治法律方面的知识、经济学和管理学知识、人文社会方面的知识、科学技术方面的知识。再次在实际能力方面要求具备技术技能、人际技能和概念技能。

五、论述题

1. 试论管理的科学性和艺术性

管理科学是反映管理关系领域中的客观规律的知识体系,管理艺术则是以管理知识和经验为基础,富有创造性管理技巧的综合。管理科学是管理这一能动过程的客观规律的反映,而管理艺术则是它的主观创造性方面的反映。管理者只有既懂得管理科学又有娴熟的管理艺术,才能使自己的管理活动达到炉火纯青的地步。

在管理的科学性上,人们常犯的错误是:盲目照搬国外的管理理论;将书本上的管理原理当作教条;认为管理只靠实践,从不相信管理专家。尤其是第三种看法,在管理者中广泛存在。

在管理的艺术性上,人们常犯的错误是:管理的艺术性是指管理靠的是人格魅力、灵感与创新,而管理本身是没有规律可循的,更没有办法通过学习(尤其是书本学习)掌握管理的技巧。过分强调管理的艺术性,从而否认管理的科学性;认为管理艺术是少数人天生所具有的,从而大多数人只能天生地处于被管理、被领导的地位;在管理实践上缺乏科学的管理制度,而常常以管理者的心情、好恶来作为决策的依据。

六、案例分析题

三株的管理

当史玉柱陷入走投无路的深刻危机时,60岁的三株实业有限公司董事长吴炳新,亲自接待了这位惊魂未定的30岁年青人。期间,吴炳新曾语重心长地说:“你的阅历还浅,驾驶这个庞大的舰队乘风破浪,仅有知识和技术尚显不足,在关键时刻,关键是经验。”但是事实对这句话作了无情的否定!

比起史玉柱,吴炳新的的确确老谋深算。他本人是国有企业销售科长出身,并有一个灵气十足的大学毕业儿子相佐,父子两从代理“851”生物制品和交大的昂立一号口服液后,毅然自立门户,并乘太阳神、飞龙和巨人脑黄金衰落之机,用经过精心策划的组合广告打响三株的牌子。从公司成立第一年(1994年)销售一个亿,到第二年的20个亿翻了20倍,第三年(1996年)再增四倍,年销售额80亿,“账面净资产”高峰时期曾经达到47亿,在三株轰然倒下前夕,还斥资5个亿,一口气收购20多家制药厂。

可是,这位自以为经验老到的吴炳新,创造这种辉煌绩效的手发,类似他好言安慰的史玉柱。吴炳新的三株集团王国也是以行政导向的八级干部军队建制,600个子公司和200多个办事处由5000名签订“终身合同”的经理,分别统帅15万销售大军,在“市场前线总指挥”的命令下,吴炳新在辉煌的1996年发动了夏季、秋季和冬季三大战役,抢占全国保健

品市场三分之一，取得了 80 亿战绩。吴炳新描述当时实战情景说：“市场前线总指挥委员会，相当于国家军委，各省机构变成市场前沿指挥部后，相当于前敌委。以军事化管理模式运筹商战，意味着军事化的行动，而军事化的特点，就是绝对服从命令。”

像巨人一样，用行政命令和形式上的“终身雇用”、“利益共同体”建立起来的十五万大军，一旦碰到风吹草动，像一群乌合之众，都逃之夭夭。即使在平时，这种高度集权的军事化商业组织，比国有企业还要国有企业，一些胆大妄为之徒，钻法律不保护私有企业财产的空子，偷骗拐挪，胡作非为，三株总部账面上曾有过的“47 亿”净资产实际上也子虚乌有。对此，吴炳新也早有觉察，在一次总结会上，他气愤地说：“现在有一种恶劣现象，临时工哄执行经理，执行经理哄经理，经理哄地区经理，最后哄到总部来。”吴炳杰(吴炳新的弟弟)到农村去看了看，结果气得中风了，实际情况跟汇报的根本是两回事，在三株倒下之前，吴炳新父子用尽了中外管理经验和现代信息处理手段，全国营销网络实现了计算机联网，管理措施中注入了“鞍钢宪法”“三老四严”“四个一样”“把支部建在连上”“全员洗澡”“三查三反”“一打五反”等等新中国政治和企业管理先进经验几乎都贯彻使用，但由于根本的决策错误，三株帝国还是在巨人倒下两年后，这个由经验老到的总指挥呕心沥血经营的企业，同样走上了不归路。

(1) 请结合案例谈谈如何实现管理科学性和艺术性的有机统一。

答：管理是一门科学 (1) 科学的规律性管理科学是人类长期从事社会生产实践活动中，对管理活动规律的总结。作为一门科学，要求管理具有系统化的理论知识。管理科学是把管理的规律性提示出来，形成原则、程序和方法，对管理者管理活动予以普遍性指导，使管理成为理论指导下的规范化的理性行为。承认管理的科学性，就是要求众人在管理活动中要不断发现与摸索管理的规律性，按照管理的规律来办事，在科学的管理理论与原则的指导下，搞好管理，提高管理效率。

管理学是从客观实际出发，来研究人类社会中各种组织的管理活动及其规律性的学科，这些规律是客观存在的，如果谁违背了这些规律，就必然会遭到惩罚。比如企业经营中有一条亘古不变的真理：企业必须以自己的产品和服务最大限度地去满足顾客的需求才能盈利。这条法则应该说是古今中外企业必须遵循的不二法则，这就是条管理规律，谁违背了谁就要吃亏。

(2) 严密的程序性科学的逻辑在管理活动中表现为一种严格的程序化操作，程序性是管理活动的一个重要特征。这种程序性首先体现在管理流程的设计中，其次体现在具体的操作工艺中。

(3) 先进的技术性管理学是一门应用性很强的学科，管理的理论只有转化为具体的管理技术和技能才能发挥作用。在现代管理学中，这些管理技术又被转换成各种管理软件和具体的操作技能，以便完成具体的管理任务。

管理是一门艺术管理是一种随机的创造性工作，它不象有些科学那样可以单纯通过数学计算去求得最佳答案，也不可能为管理者提供解决问题的具体模式，它只能使人们按照客观规律的要求，实施创造性管理，从这个意义上讲，我们说管理是一种艺术。同时，管理中还存在着许多未知的、活的、模糊的因素。所谓未知的、活的、模糊的因素即靠人的经验、感觉、魄力、权威等都无法度量甚至无法言传，被人们称之为“艺术”的部分，这部分也正是管理学应该开发的处女地。随着科学技术的发展和管理科学的发展，那些未知的、模糊的、活的领域会越来越少（但不会没有），但需要人们去从事管理艺术水平的要求却越来越高。管理的艺术性在具体的管理活动中要求如下：

(1) 巧妙的应变性管理者在其管理生涯中，会遇到各种意想不到的事件发生，有无应变能力，便显得十分重要。尤其是当组织遇到突然的重大变故时，管理者的应变能力往往起着决

定性的作用。

(2) 灵活的策略性管理者不仅需要运用智慧进行战略层面上的思维和运作，更需要策略层面上的灵活操作，只有一个个策略上的成功，才能最终取得战略上的成功。

(3) 完美的协调性管理者的重要任务就是对各种关系的成功协调，如乐队指挥、如弹奏钢琴协奏曲。协调出动力，出效益，其中，人际关系的成功协调，将是对管理者的重大考验。

管理是科学与艺术的统一：客观规律与主观能动性的统一。管理科学是反映管理关系领域中的客观规律的知识体系，管理艺术则是以管理知识和经验为基础，富有创造性管理技巧的综合。管理科学是管理这一能动过程的客观规律的反映，而管理艺术则是它的主观创造性方面的反映。管理者只有既懂得管理科学又有娴熟的管理艺术，才能使自己的管理活动达到炉火纯青的地步。

在管理的科学性上，人们常犯的错误是：盲目照搬国外的管理理论；将书本上的管理原理当作教条；认为管理只靠实践，从不相信管理专家。尤其是第三种看法，在管理者中广泛存在。

在管理的艺术性上，人们常犯的错误是：管理的艺术性是指管理靠的是人格魅力、灵感与创新，而管理本身是没有规律可循的，更没有办法通过学习(尤其是书本学习)掌握管理的技巧。过分强调管理的艺术性，从而否认管理的科学性；认为管理艺术是少数人天生所具有的，从而大多数人只能天生地处于被管理、被领导的地位；在管理实践上缺乏科学的管理制度，而常常以管理者的心情、好恶来作为决策的依据。

从该案例来看：(1) 史玉柱的失败缘于在管理艺术性方面的失败，而吴炳新的失败缘于在管理科学性方面的失败，后者过分夸大管理中经验和直觉的作用，认为自己具有大智慧并谙熟管理艺术，别人都是不够聪明的，因此过分迷信自己的管理艺术，造成权大于法，最终带来管理的失败。

(2) 管理就是为了将一些分散的部分组合起来，以期发挥系统的功能。但如何将分散的部分组合起来，一方面，靠的是管理者的聪明与灵感，这就是我们经常强调的“领导艺术”。另一方面，靠一套科学的制度。因为制度不可能解决所有的管理问题，在制度不完善的地方需要管理艺术去弥补。因此，管理的科学性和艺术性是相辅相成，只有将二者完美结合，才能最终实现组织的系统目标。

第二章 管理环境

一、概念

管理环境：存在于一个组织内部和外部的影响组织业绩的各种力量和条件因素的总和称为管理环境

任务环境因素：对于大多数企业而言，任务环境因素主要包括资源供应者、服务对象、竞争对手、政府管理部门和社会特殊利益代表组织，这些因素对组织具有直接和具体的影响。

组织文化：处于一定经济、社会、文化背景下的组织，在长期的发展过程中逐步形成和发展起来的日趋稳定的、独特的价值观，以及以此为核心而形成的行为规范、道德准则、群体意识、风俗习惯等。

环境的不确定性：环境的不确定性是指组织环境的变化性和复杂性，不确定程度由组织环境的变化程度和复杂程度来决定。

社会特殊利益代表组织：指代表着社会上某一部分人的特殊利益的群众组织，如工会、消费者协

会、环境保护组织等。

二、选择题

1、环境不确定性中反映环境构成中反映环境构成要素的数量，以及组织对要素了解的程度的维度是环境的（ B ）。

A. 稳定性/不稳定性 B. 复杂性 C. 相关性 D. 竞争信息

2、下列不属于任务环境因素的有（ B ）

A. 资源供应者 B. 经济环境 C. 竞争者 D. 特殊利益代表组织

3、对组织文化对于管理的影响的描述最贴切的是（ A ）

A. 组织文化约束了管理行为

B. 组织文化对管理者的约束是显而易见的。

C. 如果对管理者有影响的话，影响也不大。

D. 与其说组织文化影响管理，不如说组织文化受管理的影响。

4、与组织目标的实现直接相关的环境要素是（ C ）

A. 环境复杂性 B. 一般环境 C. 任务环境 D. 环境不确定性

5、当外部利益相关群体比较关键、环境不确定性又较高时，（ A ）

A. 管理者应该与利益相关群体建立伙伴关系 B. 管理者应该购买公司股票 C. 管理者应该采取跨域管理 D. 管理者应该使用独裁的领导方式

三、填空题

1、政府主管部门属于（ 任务 ）环境因素。

2、技术和人口条件是（ 一般 ）环境要素。

3、一般环境中的（ 社会文化 ）条件包括人口刚性特征的发展趋势，如性别、年龄、受教育程度、地理位置等。

4、如果组织持有（ 管理万能论 ）的观点，那么组织将管理者视为对组织成败有直接责任的人。

5、如果组织环境的要素经常变动，我们就称之为（ 动态环境 ）。

四、简答题：

1、为什么对于管理者而言，了解对他们及组织起作用的外部力量是重要的？

解答提示：因为包含多种因素的外部环境会对组织产生重大影响，如一国政治是否稳定会影响企业的进入，法律制度是否健全会影响企业合同的履约情况，人口条件影响劳动力的供给，技术条件影响组织管理计划和决策等管理行为，而收入、物价、汇率则直接影响企业的效益等。

2. 组织外部环境的主要内容有哪些？

解答提示：组织外部环境的主要内容包括

政治法律环境，包括政治制度、体制，政府的稳定性，特殊经营政策，反托拉期法，环境立法，外贸立法，对外国企业态度，就业立法，劳动法等。

经济环境，包括 GNP 的变化、利率、货币供给、

通货膨胀、工资/物价控制、可任意支配收入、行业结构、市场需求

社会文化环境，包括生活方式、就业预期、保护消费者运动、结婚率、人口年龄分布、人口迁移、文化及亚文化等等。

技术环境，包括新产品、行业 R—D 支出、科技研究重点、国家开发研究开发、支出、新技术的商品化、专利产品等等。

3. 组织内部环境由什么构成？

提示：组织内容环境由组织资源与组织能力、组织文化组成。组织资源包括人力资源、财务资源、技术资源、物质资源、客房资源、关系资源、信息资源等，组织能力包括人力资源管理能力、财务管理能力、产品开发和技术研发能力、市场拓展能力、经营管理能力等。

4. 组织文化的构成要素是什么？

解答提示：组织文化的构成要素有共同价值观、行为规范、组织形象。(1)共同价值观。共同价值观是指企业组织成员或群体成员分享着同一价值观念，这些价值观念贯穿于整个组织之中，为组织成员所接受，指导他们从事生产经营活动。这是组织文化的核心层。(2)行为规范。规范是指企业群体所确立的行为标准。它们可以由组织正式规定，也可以非正式形成。这是组织文化的行为层。(3)组织形象。这是组织文化的表层。

5、“企业的基础是关系”，你认为这句话有什么含义？这对管理外部环境有什么启示？

解答提示：组织依靠其环境，并将利益相关群体作为输入来源和产出的接受者。良好的关系可以引导组织的结果，如环境变化可预测性的提高、更多成功的创新、利益相关群体之间的信任度的提高和减少环境变化压力的更多的灵活性。关系管理和良好的关系维持对组织绩效有影响。高绩效的公司在做决策时很注意考虑所有利益相关群体的利益。

五、论述题

试说明管理者、环境与组织成败之间的关系

解答提示：围绕管理无能论与管理万能论以及管理者的职责来展开论述。

六、案例分析题

解答提示：

1. IBM 公司的任务环境中的客户、竞争对手等因素发生了变化，其背后实际上是公司所处的一般环境中的经济、技术、社会文化等因素发生了变化，客观上要求公司在资源、能力以及组织文化上的改变来适应这种变化。

2. 组织的强文化在从价值理念到行为规范和制度再到形象表层的坚持使高层管理者难以按外部环境的变化来调整公司的资源和能力。

3. 管理者应该敏锐觉察外部环境的变化并快速反应，通过对内部环境的改变和调整来应对外部环境的变化。

第三章 科学决策

一、名词解释

1、狭义上，决策作为行动，是指在一系列方案中做出选择决定的行为。广义上，决策是指发现问题

或机遇，然后加以解决或利用的过程。（或：决策是为了实现某一目的而从若干个可行方案中选择一个满意方案的分析判断过程。）

2、指在一定的环境和条件下，根据预测希望得到的结果。

二、单项选择题

1B 2C 3A 4A 5A

三、填空题

1、最优化决策；完全理性

2、有限理性、不完全信息、满意原则

四、简答题

1、决策就是指人们为达到一定目标，在掌握充分的信息和深刻分析各种情况的基础上，科学地拟定个总方案并加以评估，最终选出合理方案的过程。（或：决策是为了实现某一目的而从若干个可行方案中选择一个满意方案的分析判断过程。）

2、四个主要阶段：发现问题；拟定方案；评价选择方案；实施审查方案。

（或六个阶段：察觉和分析问题、明确决策目标、制订可行方案、分析比较方案、选择满意方案、实施决策方案）

3、四个主要因素：问题及决策类型、决策制定方式、决策制定条件、决策者风格。

4、有明确的目的，即：要解决的问题必须十分明确；所追求的目标必须可检验可衡量。

五、案例分析

1、提出自己的观点，并用管理学的方法进行分析即可得 3 分；论述严谨、言之成理，可得综合印象分 2 分。

2、提出自己的观点，并用管理学的方法进行分析即可得 3 分；论述严谨、言之成理，可得综合印象分 2 分。

3、（1）决策者的理性是受限制的；

（2）决策本质上是主观选择，因此是在寻找“满意解”；

（3）决策要注意群体决策和个体决策的关系。

第四章 目标

一、名词解释：

目标：目标是人们期望在未来能够达到的一种状态或能够取得的成果

战略目标：战略目标是对公司未来所期望达到的状态的广义陈述，适用于整个组织

战术目标：组织内主要机构或部门所期望取得的成果称为战术目标。战术目标应用于中层管理，说明中层管理者为达到组织战略目标所做必须从事的工作以及工作结果要求。

组织目标：组织目标是指一个组织在未来一段时间内要达成的结果

二、单选题

1A 2D 3B 4A 5C 6A 7A 8B 9C 10B

三、填空题：

- 1、组织目标
- 2、组织
- 3、战术目标
- 4、作业目标
- 5、时间性
- 6、德鲁克

四、简答题：

- 1、组织目标在管理中直到什么作用？

组织目标是组织先进计划和决策的基本依据；

组织目标是组织内部分工和协调的准则；

目标达成度是业绩考核的基本依据；

组织目标是激发员工内在工作热情的重要激励手段。

- 2、组织目标具有哪些特点？

答：差异性、多元性、层次性、时间性。

- 3、目标的制定应遵循哪些原则？

以满足社会或市场需求为前提；

以提高组织投入产出率为出发点；

所制定的目标应具有先进性和合理性。

- 4、目标的制定过程一般包括哪些步骤？

内外部环境分析；

拟订总体目标方案；

评估各总体目标可行方案并选择决策方案；

总体目标的具体化；

目标体系的优化。

五、案例分析题：

(1) 目标管理是指组织的最高领导层根据组织面临的形势和社会需要制订出一定时期内组织经营活动所需达到的总目标，然后层层落实，要求下属各部门主管人员以至于每个职工根据上级制订的目标，分别制订目标和保证措施，形成一个目标体系，并把目标的完成情况作为各部门或个人考核的依据。

(2)根据目标管理的基本思想和实施程序，刘总犯了以下几方面的错误：

- ①对于如何制订合适的目标体系认识错误，他以为目标只需要他一个人制订就行了。
- ②对于目标到底订多高认识错误，他认为目标越高越好。
- ③在实施目标管理时，没有给予下属相应的权力。
- ④没有鼓励下属自我管理、自我控制。
- ⑤考核和奖酬机构没有制度化，仅停留在口头上，对下属无相应的激励和制约作用。

(3)为了更好地实施目标管理，刘总必须遵循科学的工作程序，并且注意实施中的一些具体方式：

- ①要有一套完整的目标体系。目标的制订必须是一个上下级反复协商的过程。不是由上级独自决定的。制定的目标不要过高或过低。一般目标要略高于执行者的能力水平。
- ②组织实施。目标既定，主管人员就应放手把权力交给下级成员，鼓励他们自我管理和自我控制。
- ③检验结果。对各级目标的完成情况和取得结果，要及时地进行检查和评价，并且根据评价的结果，制定相应的奖惩措施。
- ④新的循环。再制定新的目标，开展新的循环。

第五章 计划

一、名词解释

- 1、计划——是指组织在预测基础上为实现其预期目标而对未来行动所做的综合的和统筹的安排，是未来组织活动的指导性文件。
- 2、战略性计划——是关于企业活动总体目标和战略方案的计划，是应用于整体组织的，为组织未来较长时期设立总体目标和寻求组织在环境中的地位的计划。
- 3、指导性计划——只规定某些一般的方针和行动原则，给予行动者较大自由处置权，他指出重点但不把行动者限定在具体的目标上或特定的行动方案上。
- 4、程序性计划——即有关解决的是经常出现的问题，已有处理经验、程序和方法，可按照常规和惯例来解决的这类计划叫程序性计划。
- 5、目标——是指企业通过自己的活动所达到的预期结果或标准。目标是整个组织存在的灵魂，也是组织为之奋斗的方向。

二、单项选择题

- 1、B 2、C 3、B 4、C 5、B 6、D 7、B

三、填空题

- 1、使命
- 2、计划 计划
- 3、计划 控制
- 4、前提

5、预算

四、简答题

（一）简述计划的作用

- 1、可以降低未来的不确定性，减少环境变化的冲击；
- 2、指明了方向，为管理活动提供了依据；
- 3、可以减少活动的重叠和浪费；
- 4、提高效率，调动积极性；
- 5、计划设的目标和标准，可以用于控制。

（二）有人认为现在计划不如变化快，所以没有必要制定计划，这种观点对吗？为什么？

答：这种观点不对。正因为有变化才需要做计划，计划可促使管理者展望未来、预见变化。另外，计划的有效性就在于，保证在发生各种预想不到的情况时能将有效的资源首先用于最重要的事情。只是在变化频繁的环境中要求制定的计划更倾向于短期的和指导性的计划。

（三）俗话说“车到山前必有路”，所以企业管理者事先所做的计划根本没作用。你认为这种看法是否正确，并说明理由。

答：这种看法不对，因为一方面“车到山前必有路”本身并不表明工作中不做计划，只不过是计划随客观情况的变化进行快速调整；另一方面计划的作用体现在：为企业活动分工提供依据；为企业活动资源的筹措提供依据；为企业活动的检查与控制提供依据。

（四）《孙子兵法》中说：“多算胜，少算不胜。”从企业管理者角度看，这里的“算”主要应包括哪些内容？

答：从企业管理者的角度来说，“算”指的是计划行为，其内容包括两大方面：一是规定组织在未来的一段时间内所要实现的目标；二是制定实现这些目标的途径，即计划方案。

五、论述题

1、影响计划工作的主要因素有哪些？即根据什么来确定在某种情况下应该制定的计划种类？

答：决定不同类型计划有效性的是下列这些因素：

组织的规模和管理层次。大型企业通常分层次制定不同性质的计划。在管理层次与计划类型之间的关系上，一般认为，基层管理者所制定的计划主要是具体的作业计划，而高层管理者所制定的计划主要是指导性的战略性计划。当然，在小企业中，所有者兼管理者制定的计划则可能兼具这两种计划的性质。

经营业务的产品寿命周期。对企业中经营某一特定业务经营单位来说，其战略性计划应保持的时间长度和明确性程度，需要根据所经营产品所处的寿命周期阶段做相应调整。在业务或产品寿命周期

的不同阶段上，计划类型并非都具有相同的性质。具体说来，在投入期阶段，管理者应当更多地依赖指导性计划，因为这一阶段的产品经营活动要求有很高的灵活性：所制定的目标应该是尝试性的，资源的获取具有很大的不确定性，辨认谁是使用这种产品的顾客也很难。指导性计划使管理者可以随时按需要进行经营活动的调整。在成长期阶段，随着目标更确定、资源更容易获取和顾客忠诚度的提高，经营计划也更具有明确性，计划的期限也较短。当产品进入成熟期阶段，经营活动的可预见性达到最大，从而可以制定长期的具体计划。而当成熟期转入衰退期后，经营目标要重新考虑，资源也要重新分配，这样具体计划就不适用，组织需要转变为制定短期的指导性的计划。由此可见，计划的详尽程度和计划的期限应当与所经营产品的寿命周期联系在一起考虑。

环境的不确定性。面临高度不确定性环境的组织，计划应当是指导性的，计划期限也应尽量地短。相反，如果环境中的所有因素都保持不变，这样的组织就无疑会从制定具体计划中受益。这不仅是因为具体计划指出了一个明确的方向，而且由于它建立了非常详细的基准，可用以衡量实际经营中所取得的成绩和问题。但问题是，环境条件并非总是稳定不变的，如果环境正在发生迅速的和重要的变化，精确规定的计划，反而会束缚组织成员采取积极主动的行动，从而成为组织取得良好绩效的障碍。通常地，当经营的环境条件变化越大时，计划就越不需要精确、具体，这样组织越会从灵活性中获益。

六、案例分析题

1、B 2、D 3、A 4、D 5、B 6、C

第六章 明确分工

一、名词解释

1. 管理幅度：一个管理者直接管理的下属的人数就叫管理幅度
2. 管理层次：在组织中从最高管理层到基层管理层中间所经历的层次
3. 集权：决策权在组织系统中教高层次的一定程度的集中。
4. 分权：决策权在组织系统中较低管理层次的程度分散。
5. 组织工作：根据一个组织的目标，将实现组织目标所必须进行的各项活动和工作加以分类和归并，设计出合理的组织结构、配备相应人员、分工授权并进行协调的过程。

二、单项选择题：

1. 下列哪类企业最适合采用矩阵式组织结构【C】

- A. 纺织厂 B. 医院 C. 电视剧制作中心 D. 学校

2. 某公司随着经营范围的扩大，其由总经理直辖的营销队伍人员也从3人增加到100人，最近，公司发现营销队伍似乎有点松散，对公司的一些做法也有异议，但又找不到确切的原因，从管理的角度看，你认为出现这种情况的最要原因最大可能在于【C】

- A. 营销人员太多，产生了鱼龙混杂的情况
B. 总经理投入的管理时间不够，致使营销人员产生了看法

- C. 总经理的管理幅度太宽，以致无法对营销队伍进行有效的管理
- D. 营销队伍的管理层次太多，使得总经理无法与营销人员有效沟通

3. 某公司有员工 64 人，假设管理幅度为 8 人，该公司的管理人员应为多少人？管理层次有多少层？

【B】

- A. 10 人 4 层
- B. 9 人 3 层
- C. 9 人 4 层
- D. 8 人 3 层

4. 某总经理把产品销售责任委派给一位市场的副总经理，由其负责所有地区的经销办事处，但同时总经理又要求各地区经销办事处的经理直接向总会计师汇报每天的销售数字，总会计师也可以直接向各经销办事处经理们下达指令。总经理的这种做法：【 B 】

A 体现了权责对等原则

B 违背了命令统一原则

C 违反了集权化原则

D 提高了管理效率

5. 内部招聘的最主要的缺点是【A】

A 引起同事不满

B 有历史包袱，不能迅速展开工作

C 要花很长时间重新了解企业状况

D 知识水平可能不够高

三、填空题：

1. 管理中的组织职能就是在（管理劳动分工）的基础上，设计出组织所需的（管理职务）及其之间的关系。
2. 组织设计的任务是提供组织的（组织结构系统图）和编制（职务说明书）
3. 命令统一原则是指（组织中的任何成员只能接受一个上司的领导）
4. 人员配备是在（组织设计）的基础上进行的。
5. 人事考评首先是为了列出企业（人力资本）的清单，了解企业的（管理队伍）的基本状况。

简答题：

1. 组织结构设计的步骤是什么？

1. 职务设计与分析。职务设计与分析是组织设计工作的最基础的工作。职务设计是在目标活动逐步分解的基础上，设计和确定组织内从事具体管理工作所需的职务类别和数量，分析担任每个职务的人员应负的责任，应具备的素质。

2. 部门划分。根据各个职务所从事的工作内容的性质以及职务间的相互关系，依照一定的原则，可以将各个职务组合成被称为“部门”的管理单位

3. 结构的形成。职务设计和部门划分是根据工作要求进行的，在此基础上还要根据现有人力资源状况，对初步设计的部门和职务进行调整，并平衡各部门、各职务的工作量，以使组织结构合理，那

么剩下的任务便是根据各自工作的性质和内容，规定各管理机构之间的职责、权限以及义务关系，使各管理部门和职务形成一个严密的网络。

2. 组织设计的任务是什么？设计时要考虑哪些因素的影响？

任务：设计组织的结构是执行组织职能的基础工作，提供组织结构系统图和编制职务说明书。

3. 组织设计时要考虑哪些因素的影响？

考虑因素：经营环境、经营战略、技术及其变化、企业发展阶段、企业规模。

4. 组织设计根据哪些基本原则？

需要遵守的原则：因事设职和因人设职相结合的原则、权责对等的原则、命令统一的原则。

3. 内部和外部招聘各有什么优缺点？

外部招聘： 优点有：1. 有外来优势，没有历史包袱 2. 能平息和缓解内部竞争之间的紧张关系；3. 能带来新鲜血液 局限：1 外聘干部不熟悉内部情况 2. 组织不能对应聘者深入了解。3. 打击内部员工的积极性

内部招聘： 优点有：1. 有利于鼓舞士气，提高工作热情。2. 有利于吸引外部人才 3. 保证选聘的正确性 4. 有利于使受聘者迅速展开工作。 局限：1. 造成同事间气氛紧张 2. 可能造成近亲繁殖。

五、论述题

1. 非正式组织的作用是什么？如何发挥非正式组织的作用？

积极作用：1. 满足职工需要 2. 便有产生和加强合作精神 3. 起到一定培训作用 4. 能起到维持组织的正常秩序。

消极作用：1. 当与正式组织目标冲突时可能对正式组织不利影响 2. 非正式组织要求成员一致性的压力会束缚 成员的发展 3. 非正式组织的压力还会影响正式组织的变革，发展组织的惰性。

要发挥非正式组织的作用要求：1. 认识其存在的必然性和客观性，允许甚至鼓励其存在，为其形成提供条件，并努力使之与正式组织吻合 2. 建立和宣传组织文化来影响非正式组织的行为规范，引导非正式组织提供积极贡献。

2. 请说明直线——职能制、事业部制和矩阵制组织结构类型的特点，并评析各自的优缺点。

直线职能制：以直线为基础，在各级行政负责人之下设置相应的职能部门，分别从事专业管理，作为该级领导者的参谋，实行主管统一指挥与职能部门参谋、指导相结合的组织结构形式。职能部门制订的计划、方案，以及有关指令，统一由直线领导者批准下达，职能部门无权直接下达命令或进行指挥，只起业务指导作用。

直线职能制优点：既保持了直线制的集中统一指挥的优点，又吸收了职能制发挥专业管理的长处，从而提高了管理工作的效率。

直线职能制不足：权力集中于高层，下级缺乏必要的自主权；各职能部门之间的横向联系较差，容易产生脱节与矛盾；各参谋部门与指挥部门之间的目标不统一，易产生矛盾；信息传递路线长，反馈慢，难以适应环境变化。

事业部制：以产生目标和结果为基准来进行部门的划分和组合。主要特点是“集中政策，分散经营”，即在集权领导下实行分权管理。这种组织结构形式，就是在总公司的领导下，按产品或地区分别设立若干事业部，每个事业部都是独立核算单位，在经营管理上拥有很大的自主权。总公司只保留预算、人事任免、政策指定和重大问题的决策等权利，并运用利润等指标对事业部进行控制。在这种类型的组织中，重要决策可以在较低的组织层次作出，它有利于以一种分权的方式来开展管理工作。一般适于在具有较复杂的产品类别或较广泛的地区分布的企业中采用。

事业部制的优点：提高了管理的灵活性和适应性；有利于最高管理层摆脱日常行政事务，集中精力做好有关企业大政方针的决策；便于组织专业化生产，有利于提高生产效率。

事业部制的不足：增加了管理层次，造成机构重叠、管理人员和管理费用增加；各事业部独立经营，各事业部之间的人员互换困难，互相支援差；各事业部经常从本部门出发，容易滋长不顾公司整体利益的本位注意和分散主义倾向。

矩阵制组织结构：又纵横两套管理系统组成的组织结构，一套是纵向的职能领导系统，另一套是为完成某一任务而组成的横向项目系统。也就是既有按职能划分的垂直领导系统，又有按项目划分的横向领导系统的结构。该结构适应于以项目为生产主题的，在需要对环境变化作出迅速而一致反应的企业中使用。

矩阵制组织的优点：将组织的横向联系和纵向联系很好的结合起来，有利于加强各职能部门之间的协作和配合，及时沟通情况，解决问题；具有较强的机动性，能根据特定需要和环境的变化，保持高度的适应性；把不同部门、具有不同专长的专业人员组织在一起，有利于互相启发，集思广益，在发挥人的才能方面有很大的灵活性。

矩阵制组织的不足：在资源管理方面存在复杂性；小组成员是各职能部门临时抽调的，任务完成以后要回原职能部门工作，容易使小组成员产生临时观点，不安心工作，稳定性差；权责不清，容易造成管理秩序混乱。

六、案例分析题

小型机械厂经理的困惑

王新是一家生产小型机械的装配厂经理。每天王新到达工作岗位时都随身带来了一份列出他当天要处理的各种事物的清单。清单上的有些项目是它总部的上级电话通知他需要处理的，另一些是他自己在一天多次的现场巡视中发现的或者他手下报告的不正常的情况。

一天，王新与往常一样带着他的清单来到了办公室。他做的第一件事是审查工厂各班次监督人员呈送上来的作业报告。他的工厂每天 24 小时连续工作，各班次的监督人员被要求在当班结束时提交一份报告，说明这班次开展了什么工作，发生了什么问题。看完前一天的报告后，王新通常要同他的几位主要下属人员开一个早会，会上他们决定对于报告中所反映的各种问题应采取些什么措施。王新在白天也参加一些会议，会见来厂的各方面访问者。他们中有些是供应商或潜在供应商的销售代表，有些则是工厂的客户。此外，有时也有一些来自地方、省、国家政府机构的人员。总部职能

管理人员和王新的直接上司也会来厂考察。当陪伴这些来访者和他自己的属下人员参观的时候，王新常常会发现一些问题，并将他们列入到他那待处理事项的清单中。王新发现自己明显无暇顾及长期计划工作，而这些活动是他改进工厂的长期生产效率所必须作的。他似乎总是在处理某种危机，他不知道哪里出了问题。为什么他就不能以一种使自己不这么紧张的方式工作呢？

根据上面的案例，请回答如下问题：

1、从管理职能及部门划分的角度，王新的工厂采取了什么样的组织结构形式？可以对王新的工作做一种什么样的分析？

答案要点：王新的工厂采取了直线制的组织结构形式，由于没有很好的专业化分工，所以王新事务很多，没有办法把事情都做好

2、你认为什么样的组织结构最适合王新的公司？

答案要点：我认为直线职能制的组织结构适合王新的公司，直线职能制能很好的解决专业化分工的问题，由于王新的公司规模不大，比较适合直线职能制的组织结构

第七章 落实权力

一、 名词解释：

权力：是指为了达到组织目标而拥有的开展活动或指挥他人行动的权利。

职能权力：是某一人员或部门根据高层管理人员的授权而拥有的对其他部门或人员直接指挥的权力。

授权：管理者把由其全权负责的一项任务委托给下属。

集权：意味着决策权在很大程度上集中在较高管理层次的职位上。

分权：表示决策权在很大程度上分散到处于较低管理层次的职位上。

二、 选择题

1、（ A ）是组织中上级指挥下级工作的权力，表现为上下级之间的命令权力关系。

A、直线权力 B、参谋权力 C、职能权力

2、发挥专业人员的作用往往是指发挥（ B ）的作用。

A、直线权力 B、参谋权力 C、职能权力

3、（ B ）是和威胁相联系的迫使他人服从的力量。

A、支配权 B、强制权 C、奖赏权

4、通常要求一个下级只接受一个上级的授权，并仅对一个上级负责，这是指：（B）。

A、明确授权目的原则 B、命令统一性原则 C、加强监督控制原则

5、（ B ）是一种多角化经营的控股公司结构。

A、U型结构 B、H型结构 C、M型结构

三、 填空题

1、 传统 被授予， 下属接受指挥的意愿

- 2、参谋 直线
- 3、支配权、强制权、奖赏权。
- 4、分派任务、授予权力、明确任务、确立监控权。
- 5、分权，集权。

四、简答题

- 1、如何协调好直线人员和参谋人员之间关系，请你谈谈你的建议。答：P212
- 2、谈谈授权的益处。答：P215-216
- 3、下级不愿意接受上级授权的原因有哪些？答：P217

五、论述题

请你详细论述影响集权与分权的主要因素。P225 整页

六、案例分析题

1. B 2. B 3. D 4. C 5. A 6. B 7. A 8. C 9. B

10. 分析要点：

(1) 集权是指决策权主要集中在组织的较高管理层次上；分权是指决策权主要分散在组织的较低管理层次上。

(2) 集权和分权对组织来讲都是不可缺少的，但集权与分权是个相对的概念。也就是说，完全集权或完全分权的组织均难以有效地运行。

(3) 当公司业务单一时，集权效率可能更高，但公司壮大时，分权为必然；

案例中当公司壮大时必然会分权，但关键是如何把握集权与分权的度；显然案例中的分权和收权的度都没把握好，以至于出现分权会各自为政，收权会引起分公司经理的不满；

作为公司总裁的助理，可根据以下因素来决定一个组织是更为集权还是更为分权，并提出相应建议：

当环境稳定时：低层次管理者不具有高层管理者那样做出决策的能力或经验；低层次管理者不愿意介入决策；决策重要；组织正面临危机或失败的危险；企业战略的有效执行依赖于高层管理者对所发生的事拥有发言权，这些情况可建议采取集权方式。

当环境复杂且不确定时：低层管理者拥有做出决策的能力和经验；低层管理者要参加决策；决策不重要；公司文化容许低层管理者对所发生的事有发言权；公司各部在地域上相当分散；企业战略的有效执行依赖于低层管理者的参与以及制定决策的灵活性，这些情况可建议采取分权方式。

第八章 领导

一、名词解释

- 1、领导：个体对他人施加影响，带领和指导他人活动以实现群体或组织目标的过程。
- 2、专制领导作风：指以力服人，靠权力和强制命令让人服从的领导作风，它把权力定位于领导者个人。
- 3、领导权变理论：现代管理学理论之一，主要研究领导行为和领导有效性的环境因素。核心观点是

认为领导行为应该随着环境因素的变化而变化。

4、领导品质理论：现代管理学理论之一，主要研究领导的品行、素质对领导有效性的影响。传统领导品质理论认为，领导者的品质基本上是天生的；现代领导品质理论认为领导者的个性品质是在组织管理的实践中形成的，是后天可以培养的。

5、成熟度：人们对自己的行为承担责任的能力和愿望的大小。包括任务成熟度和心理成熟度。

二、选择题

1、“士为知己者死”这一古训反映了有效的领导始于（ D ）

- A. 上下级之间的友情
- B. 为下属设定崇高的目标
- C. 为下属的利益不惜牺牲自己
- D. 了解下属的欲望和需要

2、根据权变理论，领导是否有效取决于（ C ）

- A. 稳定的领导行为
- B. 领导者的品质权威
- C. 领导者能否适应其所处的具体环境
- D. 是专制型领导还是民主型领导

3、一个企业中的管理者为了提高自己对下属的领导效果，他应当（ A ）

- A. 提高在下属中的威信性影响力
- B. 尽量升到更高的位置
- C. 采取严厉的惩罚措施
- D. 增加对下属的物质刺激，因为每个员工都是“经济人”

4、某部门主管将注意力几乎都放在了对任务的完成上，而对下属的心理因素、士气和发展很少关心。根据管理方格理论，该主管的领导作风属于（ B ）

- A. 贫乏型
- B. 任务型
- C. 中庸型
- D. 战斗集体型

5、领导者采用何种领导风格，应当视其下属的“成熟”程度而定。当某一下属既不愿也不能负担工作责任，学识和经验较少时，领导对于这种下属应采取如下哪种领导方式？（ A ）

- A. 命令型
- B. 说服型
- C. 参与型
- D. 授权型

6、依据领导生命周期理论，适合于低成熟度情况的领导方式是（ D ）

- A. 授权型领导
- B. 参与型领导
- C. 说服型领导
- D. 命令型领导

三、填空题

1、根据赫茨伯格的双因素理论，基本工作条件属于（保健因素）。

2、某部门主管将注意力几乎都放在了对任务的完成上，而对下属的心理因素、士气和发展很少关心。根据管理方格理论，该主管的领导作风属于（任务型）

3、某企业规定，员工上班迟到一次，扣发当月 50%的奖金，自此规定出台之后，员工迟到现象基本消除，这是哪一种强化方式？（负强化）

4、在管理方格理论中，“9.9 型”管理方式称为（团队型管理方式），这是最有效的一种管理方式。

5、按照领导生命周期理论，领导者与下属共同参与决策，领导者着重给下属以支持及其内部的协调沟通，这种领导方式称为（参与式）。

四、简答题

一、谈谈领导和管理的区别。

- 1、定义不同：领导是个体对他人施加影响，带领和指导他人活动以实现群体或组织目标的过程。管理是通过综合运用各种资源以有效地实现目标的过程。
- 2、对象不同：领导的对象是人。管理的对象不仅包括管人，还包括技术、信息、资金等。
- 3、本质不同：领导是对下属施加影响的过程，主要是依靠追随者的拥护，靠的是下属的自觉。领导从根本上来讲是一种影响力，是一种追随关系。管理是建立在合法的职务权力基础之上对下属进行指挥的过程。

二、你认为班长的权力从哪里来？

班长成为班长，是同学们选举的结果，之所以当选，往往因为班长在人品、学习、能力、为人处世方面表现优秀而具有一定的号召力，其担任班长之后，又具有职务权力。

三、谈谈三种领导理论各自的研究侧重点以及基本观点。

- 1、领导品质理论：研究领导的品行、素质、修养等，关心好的领导者应具备的特质。认为领导有效性取决于领导者个人的特质。
- 2、领导行为理论：研究领导的行为和风格对下属的影响，关心好的领导行为和风格。认为领导的有效性取决于领导行为和风格。
- 3、领导权变理论：研究影响领导有效性的环境因素，希望了解在具体情况下，什么样的领导方式是好的。认为领导的有效性取决于领导者、被领导者和环境的影响。

五、论述题：

论述领导者与管理者的区别。

- 1、权力来源不同：领导者可以是任命的，也可以自发产生。领导从根本上来讲是一种影响力，是一种追随关系。管理者是由组织任命的，是组织中有一定的职位并负有责任的人，其权力主要来源于其所在职位所拥有的职权。
- 2、影响的对象不同：领导着影响的是追随者。管理着管理的是组织中的下属。
- 3、行为方式不同：领导者通过激励、协调、指导追随者自觉地朝着特定目标而奋斗。管理者则通过计划、组织、控制来完成组织任务。
- 4、工作的侧重点不同：领导者多是在群众前带领，注重做正确的事，强调决策与计划。管理者则多是在群众后面鞭策，关注正确的做事。
- 5、存在范围不同：领导者既可以存在于组织中，也可能存在于一定的群体中，既可以存在于正式组织中，也可能存在于非正式组织中。管理者是由组织任命的只能存在于正式组织之中。

总之，领导者不一定是管理者，管理者也并不一定是领导者。在理想的情况下，所有的管理者都应该是一个领导者，只有这样，他们的管理才会真正有效。

六、案例分析

挽救钢铁联合公司

某国的钢铁联合公司是由 14 家钢铁公司联合而成的。年钢产量曾达到 47.5 万吨。但不幸的是，近 10 年来，公司管理效率差，赢利小，生产日益下降。1990 年，该公司的亏损达 400 万美元，成为世界上第二个亏损最大的钢铁企业公司。当时公司面临的形势十分严峻：职工队伍庞大，情绪低到极点，生产力日益下降，1989 年，公司职工又举行大罢工，使公司遭受严重损失。

在这种情况下，麦克出任了该公司的董事长。原来的董事长兼首席执行官乔丹出于“民主”的理念，把很大的权力给予下属，很少过问下属的情况，甚至高层会议都几乎不召开。公司一切就象闹着玩，高层管理人员穿着 T 恤衫和牛仔裤来上班，谁也分不清他们与普通员工有什么区别。麦克曾在一个大煤矿任董事长 10 年，成功地使该煤矿获得了迅速发展，后又提任一家投资公司的领导，又成功地通过投资挽救了一家濒于崩溃的大钢铁公司。麦克是一位经验丰富的企业管理家。

麦克到该钢铁联合公司上任后不久即连续采取了一系列措施：（1）提高中层管理者的道德观念，给他们更大的权力和独立性，如有权自行决定选购原材料和雇佣职工。提高中层管理人员的权力和责任心。（2）他采用分权式的领导体系，他把对职工的工作分配，对职工的招聘或解雇权都授权下属各分公司掌握决定。但作为高层领导，对有些问题也要亲自决定。如亲自决定调整 7000 名职工的超额花费标准。（3）他设法提高公司的工作效率和生产率。说服各级领导一定要消灭怠工现象。不但要求下属认真制定有关提高工作效率和生产率的计划，自己也带头执行这些计划。同时，他还经常召集工会领导人一起商量工作，使职工了解，若公司失败，对职工没有任何好处。（4）向全公司职工征集治厂建议。

为扩大公司产品的销量，麦克自己日以继夜地工作。他成功地谈成了生产创造杜海石油管道的业务，还成功地从日本人手中争取到了许多新客户。在他的努力下，还成功他说服了政府建造两个大城市之间的准高速铁路，而且使该公司成为钢铁的主要供应者。这些努力成功地为公司的钢铁产品开辟了广阔的市场。

当然，麦克还面临着其他方面的挑战。路还得走下去。

问 题

- 1、请对乔丹的领导方式进行具体分析。
- 2、请对麦克的领导方式进行具体分析。
- 2、你认为麦克所采用的措施能挽救该公司吗？假若你面临同样情况，你会采取何种措施？
- 3、麦克之所以能出任钢铁联合公司的董事长，靠的是什么权力？为什么？

答案要点：

- 1、放任型领导方式。
- 2、民主型领导方式。
- 3、能。加强对下属的培养，进一步分权。
- 4、专长权。

第九章 沟通

一、名词解释

- 6、 沟通：是指信息从发送者到接收者的传递过程。
- 7、 人际沟通：是指在两个或两个以上的人之间进行的信息传递过程。
- 8、 组织沟通：是指在不同组织之间或组织内部各单元之间进行的信息传递，其信息的接收者和发送者是不同的组织单元。
- 9、 正式沟通：是指通过正规的组织程序，按权力等级链进行的沟通，或进行完成某项任务所必需的信息交流。
- 10、 非正式沟通：是指没有列入管理范围，不按照正规的组织程序、隶属关系、等级系列来进行的沟通。

二、单选题（5 题）

- 1、各种沟通方式中，具有快速传递，快速反馈，信息量很大，但传递中经过层次愈多信息失真愈严重，核实越困难的沟通方式是_____。（D）
A. 电子媒体 B. 非语言 C. 书面 D. 口头
- 2、关于沟通的过程，下列说法不正确的是_____。（B）
A. 至少存在着一个发送者和一个接受者
B. 信息传递的有效性和接受者的翻译能力无关，只与发送者的翻译能力有关
C. 发送者将信息译成接受者能够理解的一系列符合
D. 接受者将接受的符合译成具有特定含义的信息
- 3、如果发现一个组织中小道消息很多，而正式渠道的消息很少，这是否意味着该组织_____。（B）
A. 非正式沟通渠道中信息传递很通畅，运作良好
B. 正式沟通渠道中消息传递存在问题，需要调整
C. 其中有部分人特别喜欢在背后乱发议论，传递小道消息
D. 充分运用了非正式沟通渠道的作用，促进了信息的传递
- 4、设置意见箱属于正式沟通中的_____。（A）
A. 下行沟通 B. 上行沟通 C. 横向沟通 D. 斜向沟通
- 5、当冲突双方势均力敌，争执不下，同时事件重大，双方不可能妥协时，可以采取_____策略。（C）
A. 规避 B. 迁就 C. 合作 D. 竞争
- 6、沟通网络的类型有：Y 型、轮型、网型和（C）等。

- A. 塔形 B. X 型 C. 链型 D. 楔形
- 7、人际关系主要由认知、情感和行为三个因素组成。人际关系的主要调节因素是 (c)
- A. 沟通 B. 认知 C. 情感 D. 行为
- 8、按沟通的方向来分，组织沟通可分为上行沟通、下行沟通、斜向沟通和 (d)
- A. 前后沟通 B. 左右沟通 C. 混合沟通 D. 横向沟通
- 9、如果上下级之间信任程度较高，持久性好，则采用的沟通方式是 (b)
- A. 文件和命令 B. 口头指示和通知 C. 面对面交流 D. 电话与网络

三、填空题 (5 题)

- 1、按照组织系统，沟通可分为_____沟通和_____沟通。(正式，非正式)
- 2、通常的冲突处理办法有五种：规避、_____、竞争、_____、合作。(迁就，折中)
- 3、沟通在总体上分为三个层次：自我沟通、_____和组织沟通。(人际沟通)
- 4、按照是否进行反馈，沟通可分为_____和_____。(单向沟通，双向沟通)
- 5、组织信息沟通网络可分为：链型、Y 型、_____、_____、网型。(轮型，环型)

四、简答题 (3 题)

- 1、简述一次沟通的过程。

答：一次沟通中，信息在发送者与接收者之间的传递是通过下述几个方面进行的：发送者需要向接收者传递信息或者需要接收者提供信息，发送者将这些信息译成接受者能够理解的一系列符号，通过某种方式将上述符号传递给接受者，接收者根据这些信息符号的传递方式，选择相对应的接收方式接收这些信息符号，并将其转换成具有特定含义的信息，理解信息的内容和含义，接收者把所收到的或所理解的信息再反馈到发送者那里，发送者通过反馈来了解他想传递的信息是否被对方准确无误的接受。

- 2、简述沟通在管理中的重要作用。

答：沟通在组织管理中的重要作用主要体现在以下三个方面：首先，沟通把组织与外部环境联系了起来，从而使组织得以与时俱进。一个组织只有通过信息沟通才能成为一个与其外部环境发生相互作用的开放系统。其次，对组织内部来说，沟通是使组织成员团结一致，共同努力以达成组织目标的重要手段。再次，沟通也是管理者激励下属、履行领导职责的基本途径。

- 3、正式沟通的渠道和网络形式有哪些？

答：组织内正式沟通的渠道有：上行沟通、下行沟通、横向沟通和斜向沟通。

正式沟通的网络形式有：链型、Y 型、轮型、环型、网型。

五、论述题 (1 题)

- 2、请联系实际工作论述如何进行有效的沟通？

答案要点：沟通要有认真的准备和明确的目的性，态度要诚恳，努力创造良好的沟通氛围；沟通时注

意交谈的语言技巧，沟通内容要确切，准确传递信息，注重双向沟通，及时纠正偏差，达成沟通目的。多提倡直接沟通、口头沟通，提倡平行沟通，设计固定的沟通渠道，形成沟通常规。

六、案例分析（1 题）

王明为老板工作了 11 年。一天工间休息，他的朋友小李问他：“为老板工作怎么样？”王明回答道：“我想还可以，他经常不管我，我或多或少可以做些自己的事情。”然后小李说，“哦，你在同一个岗位上干了 11 年，你做得怎么样呢？你有可能被提拔么？”李明回答道：“首先，我确实不知道我做得怎么样。老板从来没有告诉过我，但是我一直抱着没有消息就是好消息的态度。至于能否提拔的问题，老板偶尔会含糊不清的说一说，但是仅此而已。我们从来没有很好的交流过。”

1、分析王明最后的陈述：“我们从来没有很好交流过。”老板和下属的沟通状况在本案例的工作关系中表现如何？

答案要点：很差。没有达成共识，上下级之间不了解对方的真实想法。

2、本情景对上行沟通和双向沟通有什么意义？如何能将反馈运用得更有效？

答案要点：老板应努力提高上行沟通的方式方法，给下属设置目标、布置任务，通报组织的有关政策和规定，指出需要注意的问题等等，而下级王明也应该主动与老板沟通，多汇报和表达自己的想法，多做记录，形成一个必要的信息反馈系统。

第十章 激励

一、名词解释

1. 激励：激励是利用某种外部诱因调动人的积极性和创造性，使人有一股内在的动力，朝向所期望的目标前进的心理过程。
2. 自我实现需要：一种使人能最大限度地发挥自己的潜能并完成某项工作或某项事业的欲望。
3. 消极强化：预先告知某种不符合要求的行为或不良绩效可能引起的后果，允许人们通过按所要求的方式行事或避免不符合要求的行为，来回避一种令人不愉快的处境。
4. 轨迹控制：轨迹控制是指人们对自己行为所造成的结果究竟是受外因还是内因控制的一种认识。

二、单项选择题

1. 预先告知某种不符合要求的行为或不良绩效可能引起的后果，允许人们通过按所要求的方式行事或避免不符合要求的行为，来回避一种令人不愉快的处境的激励方式属于（ c ）
A 积极强化 B 惩罚 C 消极强化 D 衰减
2. 被称为激励因素的有（ B ）
A 与工作环境或条件相关的因素 B 与工作内容相关的因素
C 与个人利益相关的因素 D 本组织的政策和管理、监督系统

3. 在会议进行中，管理者不希望下属不停地提出各种问题干扰会议的进程，于是，在有人举手要发言时便无视他们的举动，只顾自己把话讲完。这种影响下属行为的方式是（ B ）
- A 积极强化 B 消极强化 C 衰减 D 惩罚
4. 一个尊重需要占主导地位的人，下列哪种激励措施最能产生效果（ B ）
- A 提薪 B 升职 C 解聘威胁 D 工作扩大化
5. 以下哪种现象不能在需求层次理论中得到合理的解释（ D ）
- A 一个饥饿的人会冒着生命危险去寻找食物
- B 穷人很少参加排场讲究的社交活动
- C 在陋室中苦攻“哥德巴赫猜想”的陈景润
- D 一个生理需要占主导地位的人，可能因为担心失败而拒绝接受富有挑战性的工作
6. 挫折理论是有代表性激励理论中的（ C ）
- A 内容型激励理论 B 过程型激励理论 C 行为改造型激励理论 D 需要理论

三、简答题

1. 激励的作用

- (1)通过激励可以把有才能的、组织需要的人吸引过来，并长期为该组织工作
- (2)通过激励可以使已经就职的职工最充分地发挥其技术和才能，变消极为积极，从而保持工作的有效性和高效率。
- (3)通过激励还可以进一步激发在职职工的创造性和革新精神，从而大大提高工作绩效。

2. 进行有效激励的要求

奖励组织期望的行为
善于发现和利用差别
掌握好激励的时间和力度
激励时要因人制宜
系统设计激励策略体系

3. 激励的手段和方法

思想政治工作
奖惩
工作设计
职工参加管理
培训激励
榜样激励

四、论述题

1. 试述激励理论的类型

各种激励理论可以归纳和划分为内容型、过程型和行为改造型三大类。

内容型激励理论则是着重研究需要的内容和结构，及其如何推动人们的行为的理论。其中有代表性的理论有：需要层次论、ERG 理论、双因素理论、成就需要激励理论。

过程型激励理论着重研究人们选择其所要进行的的行为的过程，以及行为是怎样产生的，是怎样向一定方向发展的，如何能使这个行为保持下去，以及怎样结束行为的发展过程。其主要代表理论有期望理论、公平理论等。

行为改造型理论是研究如何改造和转化人的行为，变消极为积极的一种理论。对这个问题各学派存在着不同的看法，大体可归纳为三类：第一类看法认为，人的行为是对外部环境刺激作出的反应，只要通过改变外部环境刺激（即创造一定的操作条件），就可达到改变行为的目的，如操作条件反射论；第二类看法认为，是人的内在的思想认识指导和推动人的行为，通过改变人的思想认识就可以达到改变人的行为的目的，如归因论；第三类看法认为，人的行为是外部环境刺激与改变内部思想认识相结合，才能达到改变人的行为的目的，如挫折理论。

五、案例分析

1、林肯电气公司的激励

林肯电气公司 (Lincoln Electric) 总部设在克利夫兰，年销售额为 44 亿美元，拥有 2400 名员工，并且形成了一套独特的激励员工的方法。该公司 90% 的销售额来自于生产弧焊设备和辅助材料。

林肯电气公司的生产工人按件计酬，他们没有最低小时工资。员工为公司工作两年后，便可以分享年终奖金。该公司的奖金制度有一整套计算公式，全面考虑了公司的毛利润及员工的生产率与业绩，可以说是美国制造业中对工人最有利的奖金制度。在过去的 56 年中，平均奖金额是基本工资的 95.5%，该公司中相当一部分员工的年收入超过 10 万美元。近几年经济发展迅速，员工收入为 44000 美元左右，远远超出制造业员工年收入 17000 美元的平均水平，在不景气的年头里，如 1982 年的经济萧条时期，林肯公司员工收入降为 27000 美元，这虽然相比其他公司还不算太坏，可与经济发展时期相比就差了一大截。

公司自 1958 年开始一直推行职业保障政策，从那时起，他们没有辞退过一名员工。当然，作为对此政策的回报，员工也相应要做到几点，在经济萧条时他们必须接受减少工作时间的决定；而且要接受工作调换的决定；有时甚至为了维持每周 30 小时的最低工作量，而不得不调整到一个报酬更低的岗位上。

林肯公司极具成本和生产率意识，如果工人生产出一个不合标准的部件，那么除非这个部件修改至符合标准，否则这件产品就不能计入该工人的工资中。严格的计件工资制度和高度竞争性的绩效评估系统，形成了一种很有压力的氛围，有些工人还因此产生了一定的焦虑感，但这种压力有利于生产率的提高。据该公司的一位管理者估计，与国内竞争对手相比，林肯公司的总体生产率是他们的两倍。自 30 年代经济大萧条以后，公司年年获利丰厚，没有缺过一次分红。该公司还是美国工业界中工人流动率最低的公司之一。前不久，该公司的两个分厂被《幸福》杂志评为全美十佳管理企业。

问题：你认为林肯公司使用了本章中讨论的何种激励理论来激励员工的工作积极性？

自二、三十年代以来，国外许多管理学家、心理学家和社会学家从不同角度对怎样激励人的问题进行了大量的研究，并提出了许多激励理论。对这些理论可以从不同的角度进行归纳和分类。比较流行的分类方法是按其所研究的激励侧面的不同及其与行为的关系不同，把各种激励理论归纳和划分为内容型、过程型和行为改造型三大类。

需要和动机是推动人们行为的原因，也是激励的起点和基础。内容型激励理论则是着重研究需要的内容和结构，及其如何推动人们的行为的理论。其中有代表性的理论有：需要层次论、双因素论、“E R G”理论、成就需要激励理论；过程型激励理论着重研究人们选择其所要进行的的行为的过程，以及行为是怎样产生的，是怎样向一定方向发展的，如何能使这个行为保持下去，以及怎样结束行为的发展过程。其主要代表理论有期望理论、公平理论等。行为改造型理论是研究如何改造和转化人的行为，变消极为积极的一种理论。对这个问题各学派存在着不同的看法，大体可归纳为三类：第一类看法认为，人的行为是对外部环境刺激做出的反应，只要通过改变外部环境刺激（即创造一定的操作条件），就可达到改变行为的目的，如操作条件反射论；第二类看法认为，是人的内在的思想认识指导和推动人的行为，通过改变人的思想认识就可以达到改变人的行为的目的，如归因论；第三类看法认为，人的行为是外部环境刺激与改变内部思想认识相结合，才能达到改变人的行为的目的，如挫折理论。

本案例综合地应用了内容、过程和行为改造型激励。

2、双因素理论的应用

某民营企业经理通过学习双因素理论，受到很大启发，开始运用激励因素调动员工的积极性，相应地赋予下属员工更多的工作和责任，并通过赞扬和赏识来激励下属。结果却事与愿违，员工的工作积极性不但没有提高，反而对经理的做法十分不满，认为他用诡计来剥削员工。

试根据双因素理论和有效激励的要求，分析该企业激励方法失败的原因及如何进行改进。

双因素理论中将需求划分为保健因素和激励因素两大类。人们对于诸如本组织的政策和管理、监督、工作条件、人际关系、薪金、地位、职业安定以及个人生活所需等，如果得到后没有不满足，得不到则产生不满，这类因素称为保健因素。人们对诸如成就、赏识、艰巨的工作、晋升、责任感等，如果得到则感到满意，得不到则没有不满，这一类因素称为激励因素。

该企业经理忽略了保健因素的作用，导致了激励的失败。如果主管人员能够提供某些条件，满足保健因素的要求，可以使组织成员保持一定的士气水平。要使激励更有效，主管人员需要从保健因素和激励因素两方面考虑改进激励的具体方法。

第十一章 检查纠偏

一、名词解释：

控制工作：是组织在动态环境中为保证既定目标的实现而采取的检查 and 纠偏活动或过程，是为确保活动能产生期望的结果而进行的工作。

管理标准：是指某项工作（或员工行为）没有达到或超过了工作标准（或行为标准）时，组织对相应

的责任人进行奖惩的尺度。

前馈控制：也即指导将来的控制。它通过观察情况、掌握规律、分析信息、预测趋势，来预计未来可能发生的问题，在其未发生前即采取措施加以防止。

偏差：是指实际和预期之间的差异，可分为正偏差和负偏差。正偏差是指实际业绩超过了计划要求，而负偏差是指实际业绩未达到计划的要求。

专题分析法：指由专门的人员针对某一专题进行专门的调研，并作出专门的报告和分析的方法。

二、单选题

1. 进行控制时，首先要建立标准。关于建立标准，下列说法中哪一种是不正确的？（A）
 - A. 标准应该越高越好
 - B. 标准应该考虑实施成本
 - C. 标准应考虑实际可能
 - D. 标准应考虑顾客需求
2. “治病不如防病，防病不如讲卫生。”根据这一说法，以下几种控制方式中，哪一种方式最重要？（A）
 - A. 事先控制
 - B. 即时控制
 - C. 反馈控制
 - D. 前馈控制
3. 管理控制工作的一般程序是：（C）
 - A. 建立控制标准、采取矫正措施、分析差异产生原因
 - B. 采取矫正措施、分析差异产生原因、建立控制标准
 - C. 建立控制标准、分析差异产生原因、采取矫正措施
 - D. 分析差异产生原因、采取矫正措施、建立控制标准
4. 从本质上讲，控制是（B）
 - A. 静态的过程
 - B. 动态的过程
 - C. 封闭的过程
 - D. 平衡的过程
5. 以下管理活动中属于前馈控制的是（C）
 - A. 对各岗位人员进行奖励或惩罚
 - B. 对各岗位的工作人员业绩进行检查评定
 - C. 根据岗位工作发展的需要，对人员进行培训
 - D. 对各岗位人员的工作进行现场指导

三、填空题

1. 集中控制、分层控制、分散控制
2. 工作标准、管理标准；定量标准、定性标准
3. 绩效、行为
4. 理念引导、规章约束、工作表现鉴定
5. 现场观察、口头和书面报告、统计分析报告

四、简答题

1. 答：一般来说，控制的基本前提条件主要包括以下几个方面：
 - （1）有计划：有一个科学的、切实可行的计划，这是控制工作取得实效的前提。
 - （2）有组织：有专司控制职能的组织机构或岗位。监督机构与相应的规章制度越健全，控制工作也

就越能取得预期的效果。

(3) 有领导：有畅通的信息反馈渠道。信息反馈的速度、准确性如何，直接影响到决策机构决策指令的正确性和管理部门纠偏措施的准确性。

2. 答：控制方法是指管理者在对控制对象实施控制的过程中所采用的方法和手段。传统控制方法按控制对象不同，可分为资金控制、时间控制、数量和质量控制、安全控制、人员控制和信息控制。

3. 答：为了达到有效控制的目的，在控制标准的制定和检验过程中，我们应该坚持以下基本准则：

(1) 符合目标和理念导向。衡量一个控制标准是否合理，首先要看它是否符合组织的理念导向，是否有助于组织目标的实现。

(2) 清楚准确，保证员工能清楚地开展工作。标准不明确，会使员工无所适从，无论是工作标准还是管理标准，都应做到清晰明确。

(3) 客观合理，保证检查监督的客观性。工作标准和管理标准的描述都应该准确无误，不会产生歧义。

五、论述题

答：1. 控制是通过对组织活动的检查和评价，以实现组织所期望的目标。控制的基本过程为：(1) 确定控制标准，作为共同遵守的衡量尺度和比较的基础。(2) 衡量实际业绩，即把实际工作情况与标准进行比较，找出实际业绩与控制标准之间的差异，以据此对实际工作作出评估。(3) 进行差异分析，其目的在于确定是否有必要采取纠偏措施，以便改进工作。(4) 采取纠偏措施，来纠正或改善未来的绩效，其实质上是一个解决问题的过程。通常可以采取的行动包括：维持现状、纠正偏差、改变标准。

2. 实现有效控制坚持的基本原则：为了保证对组织活动进行有效控制，控制工作必须遵循以下基本原则：(1) 重点原则。应抓住活动过程中的关键和重点进行局部和重点控制。一般来说，在任何组织中，目标、薄弱环节和重大例外是管理者控制的重点。(2) 客观及时原则。高效率的控制系统要求能迅速发现问题并及时采取纠偏措施。一方面要求事先制定清楚的控制标准，在过程中及时准确地获得控制所需的信息；另一方面要事先估计可能发生的变化，使采取的措施与已变化的情况相适应，即纠偏措施的安排应有一定的预见性。(3) 灵活行原则。控制应保证在发生某些未能预测到的事件的情况时，控制仍然有效。(4) 经济行原则。要求实行有选择的控制，正确而精心选择控制点；要求努力降低控制的各种耗费而提高控制效果，改进控制方法和手段，做到花费少而效率高。

六、案例分析题

1. 第一，天安公司为了保证产品的优质性，“公司对产品的设计设立高起点，严格要求”；为了对采购的原辅材料和零部件进行质量管理，“设置不同类别的原辅材料和零部件的具体质量控制标准”、“加强了员工的生产质量教育和岗位培训”；为了做好售前服务工作，“通过大量的市场调研和 market 分析活动制定售前决策” 这些都属于前馈控制。

前馈控制的目的是为了保证高绩效，是一种预防性、面向未来的控制，它的工作重点是克服某些干扰或适应环境的变化，提前采取各种预防性措施。这种控制具有防患于未然的效果，适用范围很广，易于被职工接受并付诸实施的特点。

第二，“依靠公司设置的关键质量控制点对产品的生产过程全程监控，同时，利用 PDCA 和 PAMS

方法，持续不断地提高产品的质量”，这属于即时控制。

即时控制能及时发现偏差，及时纠正偏差，是一种较经济、有效的控制方法。但对管理者的素质、精力、应变能力，组织的信息网络设备、技术要求较高，因此实施难度较大。同时即时控制的应用范围较窄，也容易在控制者与被控制者之间形成心理上的对立，所以，它一般不能成为日常性的主要控制方法，而只能是其他控制方式的补充。

第三，天安公司为了做好售后服务工作，“建立一支高素质的服务队伍，购置先进的维修设备，建立消费者投诉制度和用户档案制度”，这属于反馈控制。

反馈控制可以根据实际结果对工作进行评价，因而它既易被工作人员接受，调动员工的积极性，也有利于管理人员改进管理工作。但这种控制存在时间的滞后性。尽管如此，它仍然是控制活动中运用最多的一种控制方式。

2. 重点原则是指任何组织都不可能对所有事情进行全面控制。组织在建立有效控制时必须从实际出发，对影响组织目标成果实现或反映工作绩效的各种要素进行科学地分析研究，从中选择出关键性要素作为控制对象，并进行严格的控制，其他方面则相对放松控制。

天安公司“设置关键质量控制点”以保证对产品质量的控制就是在确定了重点的控制对象后，在产品质量控制相关环节上建立了关键控制点，体现了控制原则中的重点原则。

第十二章 管理创新

一、名词解释

- 1、创新：对原有事物的改变或新事物的引入，是创造新的理念并将其付诸实施的过程。
- 2、管理创新：为了更有效地运用资源以实现目标而进行的创新活动或过程。
- 3、自主创新：企业通过自身努力，依靠自身力量，不断发现问题、解决问题的管理创新活动。

二、选择题

- 1、创新与维持的关系说法正确的是（ D ）。
- A. 维持是创新基础上的发展
- B. 创新是维持的逻辑延续
- C. 创新与维持没有关系
- D. 创新则是为更高层次的维持提供依托和框架
- 2、在各种创新类型中，以（ D ）为基础的创新是最为企业重视和欢迎的。
- A. 观念的改变
- B. 人口结构的变化
- C. 行业和市场结构变化
- D. 新知识
- 3、（ C ）是创新工作必须要有的组织保障。
- A. 树立紧迫感
- B. 构建愿景规划
- C. 建立强有力领导联盟
- D. 沟通创新愿景
- 4、下列属于环境创新的是（ D ）。

- A. 通过企业的公关活动，影响社区政府政策的制定
 - B. 通过企业的技术创新，影响社会技术进步的方向
 - C. 通过组织创新，提高管理劳动的效率
 - D. 通过市场创新去引导消费。创造需求
- 5、技术创新主要涉及(A)等不同方面。
- A. 材料、产品、工艺、手段
 - B. 销售、研发
 - C. 法律、道德
 - D. 沟通、激励

三、填空题

- 1、管理手段创新分为(组织创新)、(制度创新)、(方法创新)。
- 2、管理创新模式分为三种，分别是(自主创新)、(模仿创新)、(合作创新)。
- 3、管理上的创新有多种多样，困难最大、风险最大的是(模仿创新)。

四、简答题

- 1、简述管理创新要经过哪几个阶段？

答案：1、提出创新目标

- 2、创意产生
- 3、创意评估筛选
- 4、创意实施与修正

- 2、管理创新的重要性何在？

答案：1、管理理论和方法的发展需要创新。

- 2、中国的发展更需要管理创新。

- 3、简述创新 and 维持的联系。

答案：1、作为管理的两大基本职能，维持与创新对系统的生存发展都是非常重要的，它们相互联系、不可或缺。

2、创新是维持基础上的发展，而维持是创新的逻辑延续；维持是为了实现创新的成果，而创新则是为了更高层次的维持提供依托和框架。

3、任何管理工作，都应围绕着系统运转的维持和创新而展开。卓越的管理是实现维持与创新最优组合的管理

五、论述题

- 1、为什么说“中国的发展更需要管理创新”？

答案：1、因为改革开放二十多年来，社会主义建设取得了长足发展，但是环境的变化比我们的变化更快，谁能尽快地适应创新，谁就能在新一轮竞争中占据优势。面对当前所处的环境，管理创新已经

成为中国每一个组织能否在新的环境中生存和发展的关键。

2、管理实践需要创新。

3、管理理论需要创新。

附录 管理思想的演变

一、名词解释

- 1、亚当·斯密：英国古典政治经济学的鼻祖，其在管理学上的贡献是提出了经济人的人性假设和劳动分工的观点。
- 2、科学管理学派：最早形成的管理学学派，代表人物是美国的泰勒，该学派认为管理的有效性不仅仅取决于管理者个人的经验，更重要地是要依据科学的方法来管理活动和组织。
- 3、行为管理思想：二十世纪二三十年代形成的管理思想，代表人物是梅雨约。该思想认为人不仅是经济人，更是社会人，其劳动生产率受到社会的、心理的和群体的因素的影响。
- 4、权变理论：20 世纪 60 年代出现的一种管理学理论，其代表人物为菲德勒。该理论认为组织的管理应根据其所处的内外环境的变化而变化，世界上没有一成不变的、普遍适用的“最佳”的管理理论和方法。

二、选择题

- 1、管理界中，被称为“质量管理之父”的是（ A ）。
 - A. 朱兰和戴明
 - B. 麦克雷戈和麦克兰
 - C. 德鲁克和法约尔
 - D. 韦伯和朱兰
- 2、被称为“科学管理之父”的是（ B ）。
 - A. 法约尔
 - B. 泰罗（泰勒）
 - C. 马克斯·韦伯
 - D. 梅奥
- 3、管理学著作《工业管理与一般管理》的作者是（ A ）。
 - A. 法约尔
 - B. 泰罗
 - C. 韦伯
 - D. 罗伯特·卡茨
- 4、下列属于英国古典经济学家亚当·斯密观点的是（ C ）。
 - A. 所有权与管理权的分离
 - B. 人事管理
 - C. 劳动分工的观点
 - D. 劳动报酬的奖金方案
- 5、管理科学经过近百年的探索和总结，形成了比较完整的知识体系，反映了管理过程的客观规律性，然而管理也不是一门非常精确的科学，其理论不是“放之四海而皆准”的，应根据客观环境具体情况具体分析，申时度势，灵活运作。这体现了管理的（ A ）。
 - A. 科学性与艺术性
 - B. 自然属性与社会属性
 - C. 稳定性与动态适应性
 - D. 一般属性与特殊属性

三、填空题

- 1、“组织理论之父”是（法约尔）。
- 2、“人文管理之父”是（欧文）。
- 3、“现代经营管理之父”是（法约尔）。
- 4、系统组织理论创始人是（巴纳德）。
- 5、梅约在二十世纪二三十年代进行的著名试验称为（霍桑试验）。

•

四、简答题：

- 1、简答古典管理学派的理论特点。

答案：1、管理研究的重点是如何提高效率。

- 2、都主张用科学管理来代替单纯经验管理。

- 3、主张管理专业化和职业化。

- 2、简述霍桑实验总结出的主要观点。

答案：（1）工人是社会人，不是经济人。金钱不是决定产出的唯一因素，不能忽视社会和心理因素对积极性的影响。如人与人之间的友情、安全感、归属感，与上级管理人员的关系等。例：打工仔的故事

（2）企业中存在着非正式组织，它们以其特有的感情倾向和精神导向，左右着成员们的行为，对生产率有重大影响。

（3）社会关系对个体的行为有着重大的影响。如职工家庭、社会生活、组织中人与人之间的关系等。

- 3、二十一世纪管理新趋势的体现在哪里？

答案：1、信息化导致管理规则重构。

- 2、知识经济引发知识管理。

- 3、环境变化促发网络化组织。

五、论述题：

- 1、泰勒科学管理理论和梅奥行为管理理论的区别何在？

答案：

1、形成时间不同。科学管理理论形成于 19 世纪末 20 世纪初，当时由于发明热的兴起，产品供过于求，企业竞争加剧，要求提高效率；而行为管理理论形成于 20 世纪二三十年代，当时劳资矛盾激化，要求注重人的呼声日益高涨。

2、内容不同。科学管理理论着眼于提高单个工人的劳动效率，行为管理理论揭示人际关系对劳动生产率的影响。

3、对待人性的态度不同。科学管理理论把人看做经济人，认为金钱是刺激人们工作积极性的唯一动力。行为管理理论认为人是社会人，除了物质需求外，还有社会、心理方面的需求，因此不能忽视社

会和心理因素对积极性的影响。

4、对待非正式组织的态度不同。科学管理理论仅仅注重正式组织的作用。行为管理理论深化了“非正式组织”理论，认为非正式组织不仅大量存在，而且与正式组织相互依存，对生产有重要影响。

课后答案网
www.hackshp.cn