

《管理学基础》总题量(148): 单选(47) 多选(46) 简答(4) 判断(46) 学习心得(5)

单选(47)--

- 1、“管理就是决策”是()的观点。-->西蒙
- 2、“走动式管理”属于()。-->事中控制
- 3、SWOT分析的优势在于提供一个有效地将组织的内外部环境结合起来思考的框架,其中,()表示外部环境对组织的威胁。-->D. T
- 4、()的优点是可以防患于未然,避免损失发生。-->事前控制
- 5、()领导者的人际沟通能力和用人能力比较突出,善于识别和使用下属,善于处理人际关系。-->A. “组织型”
- 6、()领导者的思维能力和决策能力比较突出。他们善于观察、推理,有很强的分析能力、判断能力和综合能力。-->B. “思想型”
- 7、()是最早出现,也是最为简单的一种集权式组织结构。-->D. 直线型组织结构
- 8、()又称虚拟组织,是指组织只保留一个较小的总部,将许多职能分包给组织外部的不同公司。-->C. 网络型组织结构
- 9、分析判断一种状况并能识别其因果关系的能力,这是()。-->D. 概念技能
- 10、根据每个人的能力安排合适的岗位,这是人员配备的()原则。-->因材施教
- 11、管理的应用范围是()。-->普遍适用于各类组织
- 12、管理要随着环境变化不断调整管理模式和方法,这是管理的()特征。-->A. 创造性
- 13、管理者所处的层次越高,面临的问题越复杂,越无先例可循,就越需要具备()。-->概念技能
- 14、基层管理者应在()花更多的精力。-->技术技能
- 15、计划的编制过程的最后一个步骤是()。-->D. 编制预算
- 16、杰胜公司最近接连出现人员辞职,为此,总经理很生气。因为公司为体现对员工的重视与培养,鼓励员工出去培训,公司负

- 担一半的费用,所以公司大部分技术人员参加了高校培训,大部分人获得了MBA硕士学位。辞职的人员就是其中的人员,影响很不好。你认为这些人辞职反映出什么问题? () -->公司的培训没有目标和约束
- 17、决策过程的第一步是()。-->D. 识别问题
 - 18、控制的过程大致可以分为四个阶段,第一个阶段是()。-->A. 确定控制标准
 - 19、控制总是受到一定目标的指引,服务于实现组织特定目标的需要。这句话体现了控制的()。-->目的性
 - 20、冒险法又称大中取大法,属于()。-->不确定型决策方法
 - 21、某公司新近从基层选拔了一批管理人员担任中层管理职务。上岗之前,公司委托你对他们进行培训。你认为这种培训重点应当放在()。-->帮助他们完成管理角色的转变
 - 22、某公司有一线员工64人,假设管理幅度为8人,则该公司的管理人员应为多少人?组织层级是多少? () -->9, 3
 - 23、企业采用()组织结构有助于强化对市场需求的即时响应,提高整合碎片化价值的综合能力。-->C. 扁平化
 - 24、人际技能对各种层次管理者的重要性是()。-->对所有层次管理者的重要性大体相同
 - 25、事中控制主要是()采用的控制方法。-->基层管理者
 - 26、数字创新使产业边界、组织边界、部门边界甚至产品边界等变得模糊且重要性降低,这属于数字创新的()特征。-->收敛性
 - 27、数字经济时代,()成为新型生产要素。-->B. 数据
 - 28、泰罗认为,科学管理的根本目的在于提高()。-->A. 劳动生产率
 - 29、托马斯·库恩在其开创性著作《科学革命的结构》中指出:一个新的科学理论大约需要()年时间才能转变为新的范式。-->30
 - 30、我们常说的“亡羊补牢”属于下列哪种控制方式? () -->事后控制
 - 31、下列属于按照控制的客体划分的类型是()。-->B. 间接控制
 - 32、下面属于一线管理者的职位是()。-->工长
 - 33、消费者观念的改变影响不同产品的销路,为企业提供不同的()。-->创新机会
 - 34、业务性决策又称日常管理决策,主要由()制定。-->基层管理者
 - 35、以下不属于明茨伯格管理者角色理论中三大管理者角色的是()。-->战略角色
 - 36、以下属于管理者人际角色的是()。-->A. 领导者
 - 37、盈亏平衡点法在进行产量决策时常用的方法,属于()。-->确定型决策方法
 - 38、在各种决策模式中,()主要依靠决策者的经验、认知、价值判断、感觉等个人主观因素。-->直觉模式
 - 39、在各种控制类型中,现场控制属于()。-->B. 事中控制
 - 40、在管理者角色中,传播者属于()。-->信息角色
 - 41、在激励理论中,公平理论属于()。-->B. 过程型激励理论
 - 42、在控制的过程中,最后一个阶段是()。-->D. 纠正偏差
 - 43、在信息角色中,()代表组织,向上级或社会公众传递本组织的有关信息。-->D. 发言人
 - 44、在一定条件下,随着计算机等信息技术和手段在组织中的广泛应用,组织结构有可能变得()。-->扁平

- 45、在正式沟通的()模式下,每一个组织成员都可以自由地与其他成员沟通,因此沟通速度快。-->D. 全通道式沟通
 - 46、在组织的运行过程中,遇到冲突或矛盾时,管理者必须善于处理冲突和解决矛盾,这时管理者扮演的是()。-->决策角色
 - 47、着眼更长远的未来,()将会带来颠覆性、全局性影响,谁率先实现突破,谁就会掌握未来发展的主导权。-->强人工智能
- 多选(46)--电大资源网: <http://www.dda123.cn/> (微信搜: 905080280)
- 1、按计划的范围广度,可以将计划分为()。-->(战略计划; 作业计划)
 - 2、按照控制的客体,控制可以分为()。-->(直接控制; 间接控制)
 - 3、按照控制的主体,控制可以分为()。-->(A. 正式组织控制 B. 群体控制 D. 自我控制)
 - 4、按照组织系统划分,沟通类型包括()。-->(C. 正式沟通 D. 非正式沟通)
 - 5、按组织的职能部门,可以将计划分为()。-->(研发计划; 采购计划; 生产计划; 市场营销计划)
 - 6、常用的不确定型决策方法包括()。-->(保守法; 冒险法; 后悔值法; 折中法)
 - 7、常用的制定控制标准的方法有()。-->(统计方法; 经验估算法; 工程方法)
 - 8、道家的管理思想主要包括()。-->(B. 顺其自然的管理规律 C. 无为而治的管理理念 D. 以弱胜强的管理策略)
 - 9、对企业来说,下列哪几项属于产业环境? () -->(购买者; 供应商; 竞争对手; 战略联盟)
 - 10、法约尔根据自己的工作经验,提出了管理的14条原则,包括()。-->(A. 劳动分工 B. 权力与责任 C. 纪律 D. 统一指挥)
 - 11、法约尔认为,经营和管理是两个不同的概念,管理是企业经营活动的组成部分,整个经营活动包括()。-->(A. 技术活动 B. 商业活动 C. 财务活动 D. 安全活动)
 - 12、根据管理者在组织中的地位差异,可以把管理者分为()。-->(基层管理者; 中层管理者; 高层管理者)
 - 13、根据审查内容,审计控制可以分为()。-->(财务审计; 管理审计)
 - 14、根据研究对象和研究范围的不同,组织行为学可分为三个层次,分别是()。-->(B. 个体行为 C. 团体行为 D. 组织行为)
 - 15、古典管理理论的代表人物主要有()。-->(弗雷德里克·泰罗; 亨利·法约尔; 马克斯·韦伯)
 - 16、管理的特征包括()。-->(A. 动态性 B. 科学性 C. 艺术性)
 - 17、管理的未来发展趋势主要包括()。-->(A. 平台化 B. 柔性化 C. 绿色化 D. 数智化)
 - 18、管理人员绩效考评的原则包括()。-->(A. 考评标准科学合理 C. 考评方法可行 D. 考评与激励相结合)
 - 19、管理学的广义研究对象包括()。-->(生产力; 生产关系; 上层建筑)
 - 20、控制过程大致可以分为哪几个阶段? () -->(确定控制标准; 衡量工作绩效; 鉴定偏差; 纠正偏差)
 - 21、平衡计分卡认为组织应从()层面审视自身业绩。-->(学习与成长; 内部业务流程; 客户; 财务)

22、评价备选计划方案主要有两个评价标准，分别是（）。-->(确定的目标；计划的前提条件)

23、企业社会责任的主要层次包括（）。-->(经济责任；法律责任；伦理道德责任；慈善责任)

24、人员配备的原则包括（）。-->(A.因事择人原则 B.用人所长原则 C.人事动态平衡原则)

25、如果外部环境稳定，组织就可以设计刚性的、集权的机械式组织，如（）。-->(直线职能型组织结构；职能型组织结构；直线型组织结构)

26、数字创新的核心要素包括（）。-->(A.数字技术 B.创新产出 C.创新过程)

27、数字经济的特征包括（）。-->(A.数据成为新型生产要素 B.数字基础设施成为关键基础设施 C.数字素养成为数字经济时代的新要求)

28、泰罗认为，科学管理的根本目的在于提高（）。-->(劳动生产率)

29、韦伯认为，权力是组织纪律发挥作用的保证，可以分为（）。-->(传统型权力；法定型权力；个人魅力型权力)

30、物质层是组织文化的表层，主要包括（）。-->(形象标识；纪念品)

31、西方领导理论的发展大致经过了三个阶段，分别是（）。-->(A.领导特征理论 B.领导行为理论 D.领导权变理论)

32、下列哪几项属于决策的要素？（）-->(决策者；决策目标；决策方案；决策模式)

33、下列哪些选项属于创新的基本内容？（）-->(A.技术创新 B.管理创新 C.数字创新 D.制度创新)

34、下列哪些选项属于技术创新的要素？（）-->(A.机会 B.环境 C.支持系统 D.创新者)

35、下列哪些选项属于控制的特点？（）-->(目的性；整体性；动态性；人本性)

36、下列哪些属于创新的基本内容？（）-->(技术创新；管理创新；数字创新；制度创新)

37、下列哪些属于技术创新的要素？（）-->(机会；环境；支持系统；创新者)

38、下列选项中，属于有效控制的原则的有（）。-->(目标明确；控制关键点；及时性；经济性)

39、许多学者认为，组织结构特征可以描述为复杂性、正规化和集权化，由此可以将组织结构形式分为两大类，即（）。-->(A.机械式组织 B.有机式组织)

40、影响组织结构设计的因素有很多，主要包括（）。-->(B.技术 C.环境 D.规模)

41、在外部因素评价矩阵中，下列哪几项总加权分数高于平均分？（）-->(2. 60； 3. 10)

42、制度层的组织文化主要包括（）。-->(组织结构；标准体系；行为准则)

43、组织变革的方式一般可以分为多种，如（）。-->(量变式和质变式；强制式、民主式和参与式；主动思变式和被动应变式；突变式和分段发展式)

44、组织变革的内容包括（）。-->(人员变革；技术变革；文化变革)

45、组织变革的内容包括（）。-->(A.人员变革 B.技术变革 D.文化变革)

46、组织的特征包括（）。-->(A.有明确的目标 B.由人员组成，形成系统化结构 C.相互分工与合作 D.有权力和责任划分)

简答(4)--

1、管理者的决策角色有哪些类型？...

2、控制的作用主要体现在哪些方面？...

3、在管理环境中，宏观环境的含义和主要类型是什么？

4、组织经常采用的精神激励方法有哪些？...

1、管理者的决策角色有哪些类型？

答案：（1）企业家，寻求环境中组织发展的机会，通过变革适应环境；（2）障碍排除者，在组织面临各种未曾预料的障碍时，采取补救行动；（3）资源分配者，决定资源分配的对象和数量等；（4）谈判者，代表部门或组织参加谈判。

2、控制的作用主要体现在哪些方面？

答案：（1）可以限制偏差的累积，确保组织目标顺利实现；（2）可以帮助组织适应环境变化，做出正确有力的反应；（3）控制是组织其他管理职能实现的前提或基础。

3、在管理环境中，宏观环境的含义和主要类型是什么？

答案：（1）宏观环境也称一般环境或社会大环境，是指任何时期对所有组织都产生影响的外部环境因素；（2）宏观环境主要包括政治和法律环境、经济环境、技术环境、社会文化环境、自然环境和全球化环境。

4、组织经常采用的精神激励方法有哪些？

答案：（1）目标激励法；（2）环境激励法；（3）领导行为激励法；（4）榜样典型激励法；（5）奖励、惩罚激励法。

判断(46)--

1、2017年国务院发布《新一代人工智能发展规划》，确立了人工智能三步走目标，将人工智能上升为国家战略。-->对

2、2021年，国务院印发的《“十四五”数字经济发展规划》提出，数字经济是继农业经济、工业经济之后的主要经济形态。-->对

3、按技术应用的对象，技术创新可分为原始创新、集成创新和开放创新。-->错

4、策略是为实现组织目标而采取的一系列明文规定。-->错

5、程序规定了如何处理重复发生的问题的步骤，但不涉及时间顺序。-->错

6、创新的原则之一是从大处着手。-->错

7、定性决策方法主要利用数据分析和数学模型进行决策。-->错

8、菲德勒认为，影响领导成功的关键因素是领导者的个人魅力。-->错

9、甘特图是一种线条图，横轴表示时间，纵轴表示要安排的任务。-->对

10、根据环境的复杂程度，环境可分为稳定环境和动态环境两类。-->错

11、根据决策者的性质，可以将决策分为战略性决策、战术性决策和业务性决策。-->错

12、古典观认为企业唯一的社会责任就是追求利润最大化，也就是企业社会责任一元论。-->对

13、管理的动态性主要表现在管理活动是在变动的环境与组织中进行的，需要因时、因地、因人不断进行调整。-->对

14、管理者不需要确定可接受的偏差范围。-->错

15、计划评审技术是把网络理论应用于工程项目的计划制订。-->对

16、决策过程中不需要跟踪检查已经选择的方案。-->错

17、力量汇聚是组织的基本功能，是把分散的、孤立的个体力量，通过一定的形式和机制，聚集、结合为整体的力量，从而实现个体无法实现的目标。-->对

18、利益相关者观点明确指出，企业对界定清晰的利益相关者负有社会责任。-->对

19、领导的工作绩效不是由领导者个人，而是由被领导者的群体活动的成效表现出来的。-->对

20、领导权变理论强调领导有固定模式。-->错

21、领导效率只取决于领导者的个体素质。-->错

22、目标路径理论认为，环境因素和领导行为互为补充，下属的特质决定了他对环境因素和领导行为的评价。-->对

23、平衡计分卡来自这样一种认识，即任何单一的绩效指标都难以反映组织的绩效全貌。-->对

24、企业的研发能力主要是指企业引导消费需求以占领市场、获取利润的产品竞争能力、销售活动能力和市场决策能力。-->错

25、人本化管理就是把“人”作为管理活动的核心和组织的最重要资源。-->对

26、人工智能在给人类带来便利的同时，也带来了伦理风险、就业风险和失控风险，引发了社会各界的担忧。-->对

27、事前控制是一种同步、适时的控制，也称现场控制、同期控制或同步控制。-->错

28、事中控制也称预先控制、前馈控制。-->错

29、数字产品创新主要包含两大类：纯数字产品；数字技术与物理部件相结合的产品。-->对

30、数字战略是指利用数字资源进行差异化价值创造的战略。-->对

31、泰罗一生致力于科学管理理论的研究，被誉为“科学管理之父”。-->对

32、泰罗以企业为研究对象，以管理过程和管理组织为研究重点，提出了一般管理理论。-->错

33、下属的成熟度包括两个因素：工作成熟度和心理成熟度。心理成熟度高的个体不需要太多的外部激励，而是靠内部激励。-->对

34、效果是以尽可能少的投入获得尽可能多的产出，指正确地“做事”。-->错

35、引进创新是指企业依靠自身的研究开发能力，自行研制，进行设计、开发、生产和销售。-->错

36、硬技术创新是指对管理技术、经营组织、信息技术等进行创新。-->错

37、与古典观对立的社会经济观认为，利润最大化是企业的第二位目标。-->对

38、在企业社会责任金字塔模型中，法律责任占最大比例。-->错

39、在战略型的社会责任阶段，企业将社会责任的履行范围扩大到社会整体的各个方面，并寻找能为企业和社会创造共享价值的机会。-->对

40、在主动型的社会责任阶段，企业聚焦对股东的责任，以及必须履行的、最起码应该承担的社会责任。-->错

41、在组织的资源中，有形资源是指可见的、能用货币直接计量的资源，主要包括物质资源和财务资源。-->对

42、直线型组织结构适用于规模不大、员工较少、业务和管理都比较简单的组织。-->对

43、职能型组织结构的主要特点是设立职能机构，且职能机构有指挥权。-->对

44、制度层是组织文化的核心层。-->错

45、组织的价值观是组织的全体成员对内部的经营管理、运作过程、组织及其成员行为的总看法和根本观点。-->对

46、组织结构创新是在决策、组织、领导、控制方面采用新的、更有效的方法和手段。-->错

学习心得(5)--

1、请结合课程学习和工作体会，论述“创新职能”...

2、请结合课程学习和工作体会，论述“决策职能”...

3、请结合课程学习和工作体会，论述“控制职能”...

4、请结合课程学习和工作体会，论述“领导职能”...

5、请结合课程学习和工作体会，论述“组织职能”...

1、请结合课程学习和工作体会，论述“创新职能”在组织中的主要价值和实施方式。

【参考范文】

“创新职能”是组织中实现长期发展、提升竞争力和应对环境变化的重要职能之一。结合课程学习和工作体会，以下是我对“创新职能”在组织中的主要价值和实施方式的论述。

一、创新职能在组织中的主要价值

1.推动组织的持续发展

在竞争激烈的市场环境中，创新职能帮助组织保持活力，不断适应变化、解决问题和开拓新机遇。创新不仅仅局限于技术和产品的创新，还包括管理创新、服务创新和商业模式创新。创新能够推动组织在不断变化的市场中持续发展，避免陷入“瓶颈期”或“衰退期”。

2.增强竞争优势

通过创新，组织能够推出差异化的产品和服务，从而获得市场上的竞争优势。创新使组织能够满足客户日益增长的需求，提前识别市场趋势，利用技术和服务创新在市场中占据领先地位。对比竞争者，创新能够帮助组织提供独特的价值，提升客户忠诚度。

3.提升组织适应力与灵活性

创新职能帮助组织增强对外部环境变化的适应能力。在面对经济波动、市场需求变化或技术更新时，创新可以使组织更加灵活地调整战略，快速响应外部挑战。例如，某些企业通过大数据、人工智能等新技术进行创新，使得生产过程更智能化、决策更科学化，从而提升运营效率和市场反应速度。

4.激发员工的创造力与士气

创新职能不仅仅关注产品或技术的改变，还能激发员工的创

造力和工作热情。在一个支持创新的组织中，员工能够感受到个人价值的实现，促进团队合作和知识共享，提升员工的归属感和士气，进一步推动组织文化的建设。

二、创新职能的实施方式

1.建立创新文化

组织应通过培育创新文化来支持创新职能的实施。创新文化鼓励员工积极提出新想法，倡导开放的思想交流和跨部门协作。通过培养鼓励尝试、容忍失败的环境，员工能够在较低的风险中进行试验，从而带来更多的创意和创新成果。

2.持续投入研发和技术创新

组织应加大对研发的投入，尤其是在技术领域，持续进行技术创新和产品创新。通过建立专门的研发部门或创新团队，组织可以集中资源进行技术突破、产品升级或解决现有技术中的痛点问题。同时，与外部科研机构、大学、技术公司等合作，能够借助外部资源和智慧，提升创新能力。

3.灵活的管理机制和结构

在创新职能的实施中，管理机制的灵活性至关重要。传统的管理模式往往过于僵化，无法快速响应外部变化，而创新型组织通常具备灵活的管理架构，能够在快速发展的市场中及时调整策略。例如，扁平化管理可以提高信息流动的效率，缩短决策时间，加速创新过程。

4.激励机制与资源支持

组织可以通过设置创新奖励机制，鼓励员工提出和实施创新想法。对于成功的创新成果，组织应给予适当的物质奖励和精神鼓励，以激发员工的创新潜力。同时，提供必要的资源支持（如资金、技术、时间等）也是推动创新的关键因素。资源的投入能够确保创新想法从构想到实现的顺利转化。

5.客户驱动的创新

通过与客户保持紧密的沟通，组织可以深入了解客户需求的变化，并根据客户的反馈进行创新。客户的痛点和需求是创新的重要来源。通过建立客户反馈机制，组织能够在设计产品或服务时及时响应市场需求，使创新更具市场导向和实用性。

6.跨部门协作与外部合作

创新往往不是单一部门或个人能够完成的，跨部门的协作和外部合作对创新至关重要。组织应鼓励不同部门之间共享信息和资源，通过跨部门团队合作，解决复杂的创新问题。同时，外部合作，如与供应商、合作伙伴或学术界的合作，也能够为组织提供新的视角和技术支持，增强创新能力。

总结

创新职能在组织中的主要价值体现在推动持续发展、增强竞争优势、提升适应力与灵活性，以及激发员工创造力等方面。要有效实施创新职能，组织应从建立创新文化、持续研发投入、灵活管理机制、完善激励与资源支持、客户驱动的创新、以及跨部门协作与外部合作等方面着手。这些实施方式能够帮助组织在快速变化的市场环境中脱颖而出，获得长期的竞争优势。

2、请结合课程学习和工作体会，论述“决策职能”在组织中的主要价值和实施方式。

【参考范文】

“决策职能”是组织中非常关键的管理职能之一，它直接关系到组织目标的实现与战略的执行。结合课程学习和工作体会，下面我将论述“决策职能”在组织中的主要价值和实施方式。

一、决策职能在组织中的主要价值

1.引导组织方向

决策职能通过对战略、目标和任务的判断，决定了组织的前进方向。在一个复杂多变的外部环境中，决策职能帮助组织迅速应对外部的变化，例如市场需求变化、技术革新、政策变动等，确保组织的战略始终与外部环境对接，避免组织陷入被动状态。

2.提高效率 and 效果

合理的决策能够最大程度地提高组织的运营效率和工作效果。例如，在生产过程中，通过有效的决策，可以优化资源配置、降低成本、提高生产力。同时，良好的决策还能够提升员工的士气和团队合作，使得组织能够快速反应并取得较好业绩。

3.风险管理与控制

决策职能还在风险评估和管理中发挥重要作用。通过科学的决策流程，管理者能够评估潜在风险，并采取必要的防范措施，减少可能带来的负面影响。决策职能帮助组织识别并规避各种不确定因素，为长期稳定发展提供保障。

4.创新与持续改进

高效的决策不仅仅是关于解决当下问题，还能为组织带来持续改进和创新的机会。决策者通过分析数据、总结经验，不断优化现有流程和产品，推动组织朝着更加创新和高效的方向发展。

二、决策职能的实施方式

1.科学决策方法的运用

在实施决策职能时，采用科学、系统的决策方法至关重要。决策者可以通过数据分析、预测模型、SWOT分析等工具进行决策，从而提高决策的准确性与有效性。例如，使用大数据分析可以帮助决策者识别市场趋势，为决策提供坚实的依据。

2.集体决策与协同决策

在组织中，决策不应完全依赖个体，集体决策和协同决策往往能够带来更全面的视角和更具创造力的方案。组织内部通过建立有效的决策机制，组织成员可以通过集体讨论、协同工作共同形成决策，减少个人偏差，提升决策质量。

3.决策层级与授权

决策职能在组织中往往由不同层级的管理者执行，从高层战略决策到中层战术决策，再到基层操作性决策。组织应合理划分决策层级，并根据层级的不同赋予相应的决策权限，以确保决策效率和灵活性。同时，合理的授权机制能促使基层管理者作出及时反应，避免决策延误。

4.决策后的跟踪与反馈

决策的实施并非一蹴而就，决策后的执行情况应定期进行跟踪与评估。通过数据反馈，组织可以及时调整决策方案，保证决策的持续有效性。在实施过程中，建立良好的沟通机制与反馈渠道有助于发现问题并快速调整。

总结

决策职能在组织中的主要价值体现在引导方向、提高效率、管理风险和推动创新等方面。实施决策职能时，科学决策方法、集体决策与协同决策、合理的决策层级与授权机制，以及决策后的跟踪反馈都是确保决策成功的关键因素。有效的决策能够帮助组织在竞争激烈的环境中脱颖而出，提升整体的运营效率和竞争力。

3、请结合课程学习和工作体会，论述“控制职能”在组织中的主要价值和实施方式。

【参考范文】

“控制职能”在组织中的主要价值与实施方式

控制职能是管理闭环的关键环节，其本质是通过动态纠偏确保组织目标与执行路径的一致性。在数字化与不确定性交织的背景下，控制职能已从传统的“纠偏工具”进化为“价值创造引擎”。结合经典管理理论与现代企业实践，从价值重构、实施路径及数字化创新三个维度展开论述。

一、控制职能的价值重构：从风险防御到战略赋能

1. 风险预控价值 (Risk Anticipation)

理论支撑：西蒙 (Simon) 的有限理性理论指出，控制职能通过信息处理弥补决策偏差。

实践案例：丰田“安东系统” (Andon) 通过实时异常反馈机制，将生产缺陷拦截率提升至 98%，每年节省质量成本超 2 亿美元。

2. 目标校准价值 (Goal Alignment)

理论模型：戴明 (Deming) PDCA 循环中“Check/Act”环节构成控制闭环。

实践案例：字节跳动通过“双月 OKR+周报系统”动态校准战略执行，在短视频赛道保持 83% 的迭代速度优势。

3. 资源优化价值 (Resource Orchestration)

理论延伸：平衡计分卡 (Kaplan & Norton) 将财务与非财务指标纳入控制维度。

实践案例：亚马逊利用“飞轮效应控制模型”，通过物流效率 (FBA)、云计算 (AWS)、会员服务 (Prime) 的协同监控，实现 ROIC (资本回报率) 连续十年超 20%。

二、控制职能的实施路径：系统化与人性化的平衡

1. 三层控制体系构建

事前控制：华为“三朵云” (需求云、供应云、执行云) 实现供应链风险预判，库存周转天数缩短至 7 天。

事中控制：特斯拉上海工厂的“数字孪生系统”，实时监控 5,000+ 设备参数，异常响应时间压缩至 15 秒。

事后控制：西门子“质量回溯算法”通过历史数据建模，将产品故障归因效率提升 60%。

2. 控制权配置的灰度管理

集权与分权平衡：海尔“链群合约”模式通过智能合约技术，在保留财务风控底线的同时，赋予小微组织 80% 自主决策权。

刚性与柔性融合：谷歌“20% 自由时间”制度配合 OKR 目标控制，既保障战略聚焦又释放创新空间。

3. 人性化控制设计

心理契约理论应用：微软取消员工排名制，代之以“成长对话” (Growth Talk) 机制，员工主动目标达成率提升 35%。

游戏化控制：Salesforce “Trailhead” 学习平台将合规培训转化为任务关卡，员工参与度达 92%。

三、数字化时代的控制范式革新

1. 智能控制系统的进化

预测性控制：沃尔玛“需求感知算法”通过天气、社交媒体等 300+ 变量预测销量，库存准确率提升 40%。

自适应控制：Netflix 动态调整内容推荐与带宽分配，用户留存率提高 25%。

2. 数据驱动的控制革命

实时控制仪表盘：阿里“数据中台”整合 200+ 业务系统数据，

管理者可分钟级响应市场变化。

区块链溯源控制：马士基 (Maersk) TradeLens 平台实现全球物流全程可追溯，单证处理成本降低 40%。

3. 控制伦理的新挑战

隐私保护平衡：欧盟《通用数据保护条例》 (GDPR) 要求企业重构员工行为监控系统。

算法透明度：IBM 开发 AI 伦理审查工具 (AIFairness360)，避免算法控制产生歧视性结果。

四、未来趋势：控制职能的升维方向

1. 敏捷控制 (Agile Controlling)

波音采用“模块化控制单元”，在 787 客机研发中实现跨洲团队协同与风险并行处理，研发周期缩短 33%。

2. 生态化协同控制

苹果供应链“绿色控制标准”要求 1,000+ 供应商 2030 年前实现碳中和，倒逼产业链技术升级。

3. 人机协同控制

波士顿动力“机器人巡检+AI 诊断”系统，将工厂设备故障预测准确率提升至 95%，人类工程师聚焦价值决策。

结语

控制职能正经历从“机械式监督”向“智慧型赋能”的范式迁移。其终极价值不仅是确保组织不偏离轨道，更是通过精准反馈激发系统进化能力。未来的控制体系需兼具“北斗卫星的精准性”与“免疫系统的适应性”，在数据理性与人性温度之间找到平衡点。管理者需重塑控制认知——不是束缚创新的枷锁，而是保障创新的轨道，最终实现“在可控中释放不可控的创新势能”这一组织管理境界。

4、请结合课程学习和工作体会，论述“领导职能”在组织中的主要价值和实施方式。

【参考范文】

“领导职能”在组织中的主要价值与实施方式

领导职能是管理活动的核心驱动力，其本质在于通过影响个体与团队实现组织目标。在 VUCA (易变、不确定、复杂、模糊) 时代，领导职能的价值已从传统的“指挥控制”向“赋能引领”转变。结合领导力理论与实践经验，从价值定位、实施路径及数字化变革三个维度展开论述。

一、领导职能的价值升维：从权力中心到价值枢纽

1. 战略导航价值

理论支撑：科特 (Kotter) 提出“领导力与管理的区别”理论，强调领导的核心是“指明方向”。

实践案例：华为任正非通过“灰度管理”理念，在战略不确定性中平衡短期生存与长期创新，驱动组织持续增长。

2. 文化塑造价值

理论支撑：沙因 (Schein) 的“文化三层次模型”指出，领导行为是文化落地的关键载体。

实践案例：星巴克前 CEO 霍华德·舒尔茨通过“伙伴文化” (将员工视为伙伴)，将企业价值观转化为全球 30 万员工的行为共识。

3. 组织韧性激活价值

理论支撑：变革型领导理论 (Bass & Avolio) 强调通过“感召力”激发员工超越短期利益。

实践案例：微软萨提亚·纳德拉推行“成长型思维” (Growth Mindset)，推动组织从“故步自封”向“持续进化”转型，市

值十年增长 10 倍。

二、领导职能的实施范式：从“命令式”到“共赢型”

1. 领导风格适配

情境领导理论 (Hersey & Blanchard)：根据员工成熟度动态调整领导方式。

某制造企业针对新生代员工推行“教练式领导”，通过 GROW 模型 (目标现状选项行动) 提升员工自主性，离职率降低 25%。

2. 决策机制创新

参与式决策：谷歌的“OKR 目标管理法”通过全员对齐目标，实现“自下而上”的创新涌现。

数据驱动决策：字节跳动“数据中台+业务前台”模式，要求管理者基于实时数据而非经验判断，决策效率提升 40%。

3. 人才赋能体系

理论模型：领导梯队 (Charam) 的“转身计划”强调领导者在不同层级的角色转型。

实践案例：阿里巴巴“管理三板斧” (揪头发、照镜子、闻味道) 通过场景化训练，培养中高层管理者从“做事”到“带人”的能力跃迁。

三、数字化时代的领导力重构

1. 虚拟领导力

挑战：远程团队信任建立与协同效率。

实践：GitLab 作为全球最大全远程公司，通过“异步沟通+透明文化”实现 100% 远程协作，管理者需掌握“数字化共情能力”。

2. 敏捷领导力

方法论：Spotify 的“部落分队章节”模型，要求领导者从“管控者”转变为“服务者”，通过移除障碍而非分配任务支持团队。

3. 伦理领导力

趋势：ESG (环境、社会、治理) 目标对领导者的价值观提出新要求。

案例：联合利华 CEO 保罗·波尔曼推动“可持续商业战略”，将社会责任融入核心业务，带动行业价值链变革。

四、未来展望：领导职能的终极使命

1. 从“领导职位”到“领导能量”：奈飞 (Netflix) “自由与责任”文化表明，优秀领导力应释放组织中的“分布式领导力”。

2. 人机协同领导力：AI 时代需平衡技术理性与人性温度，如 IBM 利用 Watson 辅助管理者进行“数据洞察+人性化决策”。

3. 终身学习领导力：德勤“Future of Leadership”报告指出，未来领导者需具备“学习敏锐度” (Learnability)，以应对指数级变化的挑战。

结语

领导职能的终极价值，在于构建“意义共同体”——通过愿景感召、文化浸润与持续赋能，将组织目标与个体价值深度联结。在数字化与全球化交织的背景下，领导者需兼具“哲科思维” (第一性原理思考) 与“工匠精神” (细节执行力)，最终实现“让平凡人成就不平凡之事”的组织境界。

5、请结合课程学习和工作体会，论述“组织职能”在组织中的主要价值和实施方式。

【参考范文】

组织职能作为管理学的核心职能之一，是连接战略规划与执行落地的关键枢纽。结合管理学经典理论和实践，我将从组

组织职能的价值定位、实施路径及数字化转型中的新趋势三个维度展开论述。

一、组织职能的价值重构：超越效率的生态价值

1.系统整合价值（SystemIntegration）

通过部门架构设计和流程再造，有效解决“部门墙”现象。某智能制造企业通过建立“铁三角”项目制组织（客户经理+解决方案专家+交付专家），订单交付周期缩短 40%，印证了钱德勒“结构跟随战略”理论的现实价值。

2.知识转化价值（KnowledgeConversion）

非正式组织的隐性知识管理不容忽视。某互联网公司推行的“双线导师制”，通过组织机制促进 SECI 模型（野中郁次郎）的知识螺旋转化，使新产品研发周期缩短 30%。

3.战略解码价值（StrategicDecoding）

华为的“战略解码工作坊”实践表明，组织职能通过 BLM 模型（业务领导力模型）将战略意图转化为部门 KPI 和岗位 PBC，实现战略落地率达 85%以上。

二、组织职能的实施进化：从科层制到平台化

1.结构设计的三维模型

纵向控制链：某跨国集团通过建立“战略运营执行”三级管控体系，实现全球矩阵式管理

横向协同链：海尔“人单合一”模式构建的 4000+小微组织，验证了阿米巴组织的活力

斜向赋能链：腾讯技术委员会的“开源协同”机制，打破原有部门壁垒

2.权责配置的动态平衡

运用 RACI 矩阵进行角色澄清时，需注意：

关键决策点不超过 3 个 R（负责）

避免过多 C（咨询）导致的决策迟滞

建立 A（问责）与 R 的制衡机制

3.数字化转型中的组织重构

某商业银行建立的“数据中台部落”，通过 Scrum@Scale 框架整合业务、数据、技术三大团队，实现数字产品迭代速度提升 300%。这印证了麻省理工斯隆管理学院“组织技术同构”理论的预见性。

三、VUCA 时代的组织新范式

1.韧性组织建设

借鉴 NASA 的“弹性工程”理念，某新能源企业建立“红蓝军对抗”机制，在供应链危机中展现出显著的组织韧性。

2.生态型组织构建

小米生态链的“竹林效应”组织模式，通过“投资+赋能”的双轮驱动，实现生态企业年均增长率达 45%。

3.量子组织特征显现

谷歌 X 实验室的“登月工厂”模式，通过模糊组织边界、强化信息纠缠，成功孵化 Waymo 等颠覆性创新项目。

当前，组织职能正经历从机械范式向生物范式的根本转变。德鲁克预言的“后资本主义社会”组织形态，在数字化浪潮中加速显现。未来的组织管理者需要具备架构师思维，既要深谙传统组织理论精髓，更要掌握复杂系统设计能力。组织职能的终极价值，在于创造能持续孕育创新的组织土壤，使企业成为“人才与创意流动的场域”而非固化的结构体。这要求我们重新理解“组织”的本质——不是控制人的工具，而是解放人的平台。