

现代管理原理

单选(336)

- 1、“凡事预则立，不预则废”，说的是（）的重要性。-->计划
- 2、“管理的十四项原则”是由（）提出来的。-->B 亨利·法约尔
- 3、“管理就是决策”是（）的观点。-->西蒙
- 4、“管理就是决策”是管理学家（）的观点。-->C 赫伯特·西蒙
- 5、“管理就是决策”是下列哪位经济学家的观点？（）-->C 西蒙
- 6、“一个组织的成败，与其所具有高成就需要的人数有关”，这是（）理论的观点。-->D 成就需要
- 7、19世纪末到20世纪初，一些西方国家产生了系统的管理理论，法约尔创建了（）。-->一般管理理论
- 8、19世纪末20世纪初，一些西方国家产生了科学管理，形成了各有特色的古典管理理论，美国泰罗的（）就是其中之一。-->A 科学管理理论
- 9、20世纪初期，有一位社会学家提出了建立“理想的组织模式”的设想，他就是（）。-->韦伯
- 10、M型结构又称为多部门结构，亦即（）。-->B 事业部制结构
- 11、（）的《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》引起管理界的轰动，从此建立学习型组织、进行五项修炼成为管理理论与实践的热点。-->彼得圣吉
- 12、（）的最大的优点在于它持久、有形、可以核实。-->C 书面沟通
- 13、（）反应企业资产创造利润的效率。-->投资收益率
- 14、（）决策方法也叫思维共振法、畅谈会法。-->C 头脑风暴法

- 15、（）控制能够反映企业的资金周转情况，进而使管理者了解企业的经营管理水平。-->运营能力
- 16、（）控制是指企业为保证和提高产品质量，对经营管理和生产技术工作进行的水平控制。-->工作质量
- 17、（）认为人的需要由低级向高级分为五个层次，即生理的需要、保障或安全的需要、归属或承认的需要、尊重的需要、自我实现的需要。-->需要层次理论
- 18、（）认为人的需要由高到低分为五个层次...-->A 需要层次理论
- 19、（）是企业文化的核心。-->企业精神
- 20、（）是一种有效的决策方法，也叫思维共振法、畅谈会法。-->C 头脑风暴法
- 21、（）是指以组织整体为范围，涉及组织所有收入或支出项目的总的预算。-->总预算
- 22、（）体现了目标管理的优越性。-->有利于企业组织机构的改革
- 23、（）也叫思维共振法、畅谈会法。它是由美国创造学家奥斯本首创的一种预测决策方法。-->头脑风暴法
- 24、（）以后，目标管理思想在我国一些企业得到广泛的应用，并在实践中与计划管理、民主管理、经济责任制等管理制度相结合，形成了带有中国特色的目标管理制度。-->20世纪70年代
- 25、（）引起管理界的轰动，从此建立学习型组织、进行五项修炼成为管理理论与实践的热点。-->D 彼得·圣吉的《第五项修炼——学习型组织与实务》
- 26、（）最大的优点在于它持久、有形、可以核实。-->书面沟通
- 27、按照功能进行分类的沟通类型中，（）具有润滑剂的作用。-->情感式沟通
- 28、按照集体和个人相结合的决策原则，对那些带有战略性，非程序化、非确定性的事关组织全局的决策应由（）。-->集体制定
- 29、按照集体和个人相结合的决策原则，对那些带有战略性，非程序化由（）。-->集体制定
- 30、按照组织明文规定的原则、方式进行的-->正式沟通
- 31、按照组织明文规定的原则、方式进行的信息传递与交流的沟通方式是（）。-->正式沟通
- 32、被称为“组织理论之父”的管理学家是（）。-->马克斯·韦伯
- 33、表扬，赞赏，增加工资、奖金及奖品，分配理论中属于（）。-->积极强化
- 34、表扬、赞赏、增加工资、奖金及奖品，分配有意义的工作等行为在强化理论中属于（）。-->积极强化
- 35、波特—劳勒模式是以（）为基础引申出一个实际上更为完善的激励模式。-->期望理论
- 36、不能以实物又不能以货币来衡量的标准，如用于衡量管理人员的创新能力、协调能力、责任感的标准，用于衡量广告效果的标准等，被称为（）。-->D 无形标准
- 37、不属于克服沟通障碍的组织行动有（）。-->使用反馈技巧
- 38、布莱克和莫顿在管理方格理论中对最具代表性的五种领导类型进行了详细分析，其中任务式领导的特点是（）。-->对生产和工作的完成情况很关心，很少注意下属的士气、情绪和发展状况
- 39、布莱克和莫顿在管理方格理论中对最具代表性中任务式领导是（）。-->和工作的完成情况很，很少注意

- 40、采购控制的目标就是确保向作业系统输入足量的、质量可靠的、来源稳定的输入品，同时（）。-->降低采购成本
- 41、采购是有成本的，控制（）成本是降低经营成本的重要途径。-->采购
- 42、常见的风险型决策方法有（）。-->B 决策树法
- 43、成就需要理论一般适用于（）的研究。-->C 主管人员
- 44、处理冲突策略中最有效的方法是（）。-->解决问题
- 45、传统的目标设定过程是由企业的最高管理者完成的，现代管理学提倡（）。-->参与制目标设定法
- 46、传统的目标设定过程是由企业的最高管理者完理学提倡（）。-->参与制目标设定法
- 47、从19世纪末到20世纪初，一些西方国家掀起了科学管理运动，形成了各有特色的古典管理理论，泰罗的（）就是其中之一。-->科学管理理论
- 48、戴维斯等学者指出，企业目标可以分为主要目标、并行目标和次要目标等多种类型。（）由企业性质决定，是贡献给企业顾客的目标。-->主要目标
- 49、当存货周转缓慢和难以出售时，（）能更准确的反映企业的偿还短期债务的能力。-->速动比率
- 50、当管理者接待来访者、参加剪彩仪式等社会活动时，他行使的是（）的角色。-->挂名首脑
- 51、当领导者面对一个非处理不可的事情时，不直接处理，而是先搁一搁，去处理其他问题。这种调适人际关系的方法就是（）。-->转移法
- 52、当领导者面对一个非处理不可的事情时，这种调适人际关系的方法就是（）。-->D 转移法
- 53、当外部环境具有很高的不确定性时，计划应是指导性的，同时计划期限也应该（）。-->B 更短
- 54、当信息接受者对信息发送者的信息做出反应时，就出现了反馈。反馈体现了沟通的（）特征。-->B 双向性
- 55、当预测者能够得到足够的准确数据资料时，采用（）是可取的方法。-->C 定量预测
- 56、导致组织冲突产生的基本原因中，（）是由于组织中的每个人的家庭环境、教育背景、经历、禀赋等都各不相同而导致的。-->B 组织中个体差异的客观存在
- 57、德尔菲法是一种改进的专家意见法，其实质是有反馈的函询调查，包括两个基本点，即（）。-->函询反馈
- 58、定性预测主要依靠专业人员用多年积累的知识和经验，对有关事物远期的变化趋势进行描述，需要进行（）。-->D 长期预测
- 59、定性预测主要依靠专业人员用多年积累的知识和经验，对有关事物远期进行（）。-->长期预测
- 60、对各种商品的规格、销量、价格的变动趋势等进行的预测就是（）。-->B 市场预测
- 61、对供应商的评价中，（）主要涉及的是供应商响应买需求变化的能力。-->协同能力
- 62、对于高层管理者来说，掌握良好的（）是最为重要的。-->B 概念技能
- 63、对于基层管理者来说，具备良好的（）是最为重要的。-->技术技能
- 64、对于营利性组织来说，（）是提高组织经济效益或获取价格优势的基本途径。-->降低成本

65、二领导的实质在于影响。构成领导者非权力性影响力的因素包括这样几个方面（）。-->**A.品德、学识、能力、情感**

66、二韦伯认为，企业组织中存在三种纯粹形态的权力。其中，（）是最符合理性原则、效率最高的权力形式。-->**A.理性—合法的权力**

67、法约尔提出的管理五项职能或要素是（）。-->**C.计划、组织、指挥、协调和控制**

68、根据佛鲁姆的期望理论公式，一般说来，效价越高，期望值越大，激励的水平就越（）。-->**A.高**

69、根据赫塞—布兰查德提出的情境领导理论，在下属虽然有积极性，但缺乏足够的技能的情况下，应采用的领导风格是（）。-->**A.高工作—高关系**

70、根据每个人的能力大小安排合适的岗位。这就是人员配备的（）原则。-->**B.量才使用**

71、根据强化理论，职工努力工作是为了避免不希望得到的结果，这就是（）。-->**C.消极强化**

72、工作丰富化的重点是（）。-->**A.一般专业人员**

73、沟通的目的是（）。-->**D.激励或影响人的行为**

74、沟通的深层次目的是（）。-->**D.激励或影响人的行为**

75、古典管理理论对人性的基本假设，认为人是（）。-->**B.经济人**

76、古典管理理论认为人是（）。-->**经济人**

77、关于管理的含义，下列词语中（）的表述不确切。-->**放任、自由**

78、关于计划工作的基本特征，下列各种说法中不准确的是（）。-->**计划是一种咒意识形态**

79、关于领导者与管理者的权力来源,下列描述准确的是（）。-->**C.管理者的权力源自职位**

80、关于企业文化，正确的理解是（）。-->**企业文化在一段时间内是稳定的，它影响若企业中的每个人**

81、关于企业文化的精神层、制度层和物质层的关系，正确的描述是（）。-->**精神层是物质层和制度层的思想内涵，是企业文化的核心和灵魂**

82、关于战略远景的描述，下列选项中，（）是不准确的。-->**C.它规定了可量化的经济指标**

83、管理的各项职能构成了一个完整的管理循环过程，而（）始终是一次管理循环过程的终点，同时又是新一轮管理循环过程的起点。-->**B.控制**

84、管理的核心问题是（），它贯穿整个组织管理过程。-->**决策**

85、管理的首要职能是（）。-->**A.计划**

86、管理的职能分为一般职能和（）。-->**C.具体职能**

87、管理的最终目的是（）。-->**有效地组织资源和组织活动**

88、管理方格理论提出了五种最具代表性的领导类型，（）领导方式对业绩关心较多，对人很少关心，属于任务式领导。-->**B.9-1型**

89、管理方格理论提出了五种最具代表性的领导类型，（）领导方式下的领导者对下属人员，及其工作情况都表现出最大的关心，属于理想式领导。-->**9, 9型**

90、管理方格理论提出了五种最具代表性的领导类型，（）领导方式下的领导者对业绩关心较多，对人很少关心，属于任务式领导。-->**9, 1型**

91、管理方格理论提出了五种最具代表性的领导类型，其中，（）又称俱乐部式领导者，这种领导方式对业绩关心少，对人关心多，努力营造一种人人放松的环境。-->**C1-9型**

92、管理就是决策是下列哪位经济学家的观点？（）。-->**C.西蒙**

93、管理科学学派中所运用的科学技术方法，来源于（）。-->**B.军队**

94、管理人员在事故发生之前就采取有效的预防措施，防患于未然，这样的控制活动，是控制的最高境界，即（）。-->**B.前馈控制**

95、管理学界对行为科学的研究是在（）的基础上发展起来的，并迅速成为影响巨大的理论流派。-->**人际关系学说**

96、管理学中，组织的静态方面含义就是（）。-->**B.组织结构**

97、管理者的精力及其可以利用的资源都是有限的，因此，有效的控制要求管理者应将主要精力放在最为重要的事项、活动或环节上，这就是控制的（）原则。-->**B.控制关键点**

98、责任、权力、利益三者之间不可分割，必须是协调的、平衡的和统一的。这就是组织结构设计的（）原则-->**C.》r) ext**

99、海尔公司原来以生产冰箱为主，后来又引进空调生产线，这是（）。-->**B.关联多元化**

100、海尔公司原来以生产冰箱为主，后来又引进空调生产线，这是（）的发展战略-->**B.关联多元化**

101、赫茨伯格提出的双因素理论认为（）...但能防止人们产生不满情绪。-->**A.保健因素**

102、赫茨伯格提出的双因素理论认为（）不能直接起到激励的作用，但能防止人们产生不满情绪。-->**A.保健因素**

103、亨利·法约尔是西方古典管理理论在法国的杰出代表，其代表作是《工业管理和一般管理》，他被誉为（）。-->**经营管之父**

104、划工作的核心环节是（）。-->**B.决策**

105、基层管理者常用的控制方法是（）。-->**直接监督或巡查**

106、激励方法得当，有利于激发和调动员工的积极性。美国哈佛大学心理学家詹姆士在对职工的研究中发现，按时计酬的职工的能力仅能发挥 20%-30%，而受到激励的员工的能力可发挥到（）。-->**80%-90%**

107、激励过程就是一个由（）开始，到（）得到满足为止的连锁反应。-->**需要；需要**

108、激励手段之一是“工作丰富化”，其含义是（）。-->**使工作具有挑战性且富有意义**

109、即时控制通常指的是（）。-->**A.现场控制**

110、计划工作的核心环节是（）。-->**C.决策**

111、计划工作的前提是（）。-->**B.预测**

112、计划工作有广义和狭义之分，狭义的计划工作主要是指（）。-->**D.制定计划**

113、计划工作总是针对需要解决的新问题和可能发生的新变化、新机会而作出决策，这就是它的（）性质。-->**创新性**

114、计划工作总是针对需要解决的新问题和可能发生的新它的（）性质-->**创新性**

115、进行产品价格决策常常采用（）方法。-->**短期预测**

116、进行质量控制，首先应该掌握（）。-->**全面质量管理方法**

117、经常重复发生，能按已规定的程序、处理方法和标准进行的简单化决嘱，属于（）。-->**A.程序化决策**

118、经验学派主张通过分析经验来研究管理学问题，被称为（）。-->**C.“案例教学”**

119、经验学派主张通过分析经验来研究管理学问题，被成为（）。-->**案例教学**

120、就管理的职能而言，法约尔认为，（）。-->**A.管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制**

121、就组织的发展战略形式而言，可口可乐公司采用的是（）。-->**D.密集型发展战略**

122、矩阵式组织属于（）组织结构。-->**B.有机式**

123、具有极大偶然性和随机性，无先例可循的决策，比如，一个新产品的营销组合方案决策，属于（）-->**D.非程序化决策**

124、具有极大偶然性和随机性，无先例可循的决策。比如，一个新产品（）。-->**非程序化决策**。

125、具有极大偶然性和随机性，无先例可循的决策。比如，一个新产品的营销组合方案决策，属于（）。-->**非程序化决策**

126、决策的第一步是（）。-->**D.识别问题**

127、决策的起点是（）。-->**识别问题**

128、决策的前提是（）。-->**识别问题**

129、决策的终点是（）。-->**B.实施决策方案**

130、决策者将组织外部环境与内部环境分析的结果进（）。-->**SW. OT分析**

131、决策者将组织外部环境与内部环境分析的结果进行综合、比较，寻找二者的最佳战略组合，为战略制定和战略决策提供更为直接的依据。这就是（）。-->**BSWOT分析**

132、考评管理人员的理解能力和组织执行能力主要通过向（）获取信息。-->**A.上级部门**

133、考评管理人员的协作精神主要通过向（）获取信息。-->**B.关系部门**

134、考评管理者的领导能力和影响能力主要通过向（）获取信息。-->**下属部门**

135、可口可乐公司一直坚持一种饮料的生产，这种发展战略属于（）。-->**密集型发展战略**

136、控制的最高境界是（）。它能够在事故发生之前就采取有效的预防措施，以防患于未然。-->**前馈控制**

137、控制的最高境界是（）。它能够在事故发生之前就采于未然。-->**前馈控制**

138、控制工作应当着眼于组织发展的整体需要，这就要求控制应具有（）。-->**A.全局观念**

139、控制是控制者与受控者之间交流信息、沟通情况的的、适时的（）过程。-->**信息反馈**

140、控制是一种动态的、适时的信息（）过程。-->**反馈**

141、控制系统是由控制主体、控制客体和控制媒体组成，符合控制目的，具有自身功能的管理系统，其中控制主体是指（）。-->**信息反馈**

142、控制系统是由控制主体、控制客体和控制媒体组成是指（）。-->**控制活动中的各级管理人员**

143、某销售人员去年销售额为 200 万元，今年初，企业为其制定了本年度的销售指标为 1500 万，在今年市场情况没有特别大的变化的情况下，这样的标准显然不符合控制标准的（）要求。-->**可行性**

144、老李作为一名高级管理者受雇于某大型企业，其才华和学识得到了公司上下的认可。但是近年来，他越来越不满足，因为有很多想法无法实现。根据马斯洛的需要层次理论，对于目前的老李来说，其激励因素是（）。-->**自我实现的需要**

145、理想的行政组织体系理论，是由马克思&韦伯提出来的（）组织形式。-->**最有效和合理的**

146、理想的行政组织体系理论，是由马克思&韦伯提出来的。其中“理想的”是指现代社会（）组织形式。-->**A 最有效和合理的**

147、领导的实质在于影响。构成领导者非权力性影响力的因素包括这样几个方面（）。-->**A 品德、学识、能力、情感**

148、领导理论的发展大致经历了三个阶段，（）。-->**性格理论阶段**

149、领导理论的发展大致经历了三个阶段，（）侧重于研究领导人的性格、素质方面的特征-->**性格理论阶段**

150、领导是领导者向下属施加影响的行为，领导的实质在于（）。-->**影响**

151、领导效率主要取决于领导班子的（）。-->**合理构成**

152、领导者的权力来源包括职位权力和（）两个方面。-->**B 自身影响力**

153、领导者以自身的专业知识、个性特征等影响或改变被领导者的心理和行为的力量是 f 也的（）。-->**D. 自身影响力**

154、领导者以自身的专业知识、个性特征等影响或改变被领导量是他的（）。-->**自身影响力**

155、领导者以自身的专业知识、个性特征等影响或改变被领导者的心理和行为的力量是他的（）-->**自身影响力**

156、略决策提供更为直接的依据。这就是（）。-->**SWOT 分析**

157、梅奥等人通过霍桑试验提出了不同于古创立了（）。-->**人际关系学说**

158、梅奥等人通过霍桑试验提出了不同于古典管理理论的新观点和新思想，创立了（）。-->**人际关系学说**

159、每一层级的管理者都参与组织计划的制定，这就是计划工作的（）。-->**B 普遍性**

160、密集型发展战略的优点表现在：（）。-->**经营目标集中管理简单方便取得规模经济效益**

161、某产品有三个生产方案，其成本状况为：甲方案固定成本为 5000，单位变动成本为 100；乙方案固定成本为 12000，单位变动成本为 60；丙方案固定成本为 30000，单位变动成本为 30。若丙方案为最佳方案，则产量为（）。-->**700**

162、某单位制定的年终考核指标中有一条“工作要认真负责”，这样的标准不符合控制标准的（）要求。-->**C 可检验性**

163、某公司的固定成本为 300 万元，单位可变成本为 40 元，产品单位售价为 55 元。那么，该企业盈亏平衡点的产量为（）万件。-->**B20**

164、某公司生产某产品的固定成本为 100 万元，单位可变成本为 80 元，产品单位售价为 100 元，本年度预计销量为 40000 件，那么该公司的利润额（亏损额）是（）万元。-->**D-20**

165、某公司生产某产品的固定成本为 300 万元，单位可变成本为 40 元，产品单位售价为 55 元，那么，该产品的产量达到 20 万件时，其总成本为（）万元。-->**1100**

166、某公司生产某产品的固定成本为 300 万元，单位可变成本为 40 元，产品单位售价为 55 元。那么，该产品盈亏平衡点的产量为（）万件。-->**20**

167、某公司生产某产品的固定成本为 30 万元，单位可变成本为 30 元，产品单位售价为 45 元，如果现在的产销量为 25000 件，则该公司的经营安全状况属于（）。
附表：经营安全率和经营安全状况表

经营安全率 S	>30%	25%--30%	15%--25%	10%--15%	<10%
经营安全状况	安全	较安全	不太好	要警惕	危险

答：C.不太好

168、某公司生产某产品的固定成本为 50 万元，产品单位售价为 80 元，本年度产品定单为 10000 件。据此，单位可变成本降到（）元/件时才不至于亏损。-->**D30**

169、某公司生产某产品的固定成本为 50 万元，单位可变成本为 80 元，产品单位售价为 120 元，若企业目标利润为 30 万元，则该产品至少应完成（）万件的产销量。-->**2**

170、某公司为了完成一项紧急任务，从各部门抽调有关人员成立了临时科研小组，任务完成后小组自动解散。这种组织结构就是（）。-->**矩阵制组织结构**

171、某企业将 2016 年本企业的历史最高利润额作为本年度的利润指标，这在控制标准中属于（）。-->**历史标准**

172、某企业拟开发新产品，有三种设计方案可供选择，各种方案在各种市场状态下的损益值表所示

畅销	一般	滞销	市场状态损益值方案
甲	65	45	40
乙	80	50	0
丙	120	40	-40

用保守法选取的最优方案为（甲）。

173、某企业拟开发新产品，有三种设计方案可供选择，各种方案在各种市场状态下的损益值表如下。

畅销	一般	滞销	市场状态损益值方案
甲	65	45	40
乙	80	50	0
丙	120	40	-40

若最大值系数为 0.7，则用折衷法选取的最优方案为（丙）。

174、某企业拟开发新产品，有三种设计方案可供选择，各种方案在各种市场状态下的损益值表如下。

畅销	一般	滞销	市场状态损益值方案
甲	65	45	40
乙	80	50	0

丙	120	40	-40
---	-----	----	-----

则用后悔值法选取的最优方案为（乙）。

175、某企业拟开发新产品，有三种设计方案可供选择，各种方案在各种市场状态下的损益值表如下：

畅销	一般	滞销	市场状态损益值方案
甲	65	45	40
乙	80	50	0
丙	120	40	-40

那么，用冒险法选取的最优方案为（丙）。

176、某企业生产某种产品，固定成本为 15 万元，单位可变成本为 1000 元，每台售价 2200 元，则该产品的盈亏平衡点是（）。-->**C125 台**

177、某企业生产同种产品有三种方案可供选择，：甲方案 5000 和 100，乙方案 15000 和，（）。-->**丙方案**

178、某企业生产同种产品有三种方案可供选择，已知各方案的固定成本和单位变动成本分别为：甲方案 5000 和 100,乙方案 15000 和丙方案 25000 和 40，目前企业的产量可以达到 610，那么企业应该选择（）才能实现成本最低。-->**丙方案**

179、某企业试图改变其经营方向，需要企业高层领导做出决策，这种决策属于（）。-->**A 战略性决策**

180、某企业在下年度...，用决策树法选出的最优方案是（）方案。-->**A 甲**

181、某企业在下一年度有甲乙丙三种产品方案可供选择，每种方案都面临畅销、较好、一般和滞销四种状态，每种状态的概率和损益值如表，那么，用决策树法选出的最优方案是（甲）方案。

畅销	较好	一般	滞销	市场状态概损益值方案
0.4	0.2	0.3	0.1	
甲	110	80	50	0
乙	90	60	40	20
丙	70	50	30	10

182、某销售人员去年销售额为 300 万元，今年初，企业为其制定了本年度的销售指标为 1600 万，在今年市场情况没有特别大的变化的情况下，这样的标准显然不符合控制标准的（）要求。-->**可行性**

183、目标的确定要建立在对企业内外环境进行充分分析的基础上，并通过一定的程序加以确定，既要保证目标的科学性又要保证其可行性。这就是确定目标的（）原则。-->**现实性**

184、目标管理理论的理论基础是（）。-->**科学管理理论与行为科学理论的有效统一**

185、目标管理是一个全面的（），它用系统的方法，将许多关键活动结合起来。-->**管理系统**

186、目标管理是一个全面的（）。-->**管理系统**

187、目标管理思想诞生于美国，但最早将其应用于管理实践的国家是（）。-->**日本**

188、目标管理应用最为广泛的是（）。-->**财务领域**

189、目标建立过程中要注意，目标数量要适中。一般地，要把目标限制在（）以内。-->**5 个**

190、目标建立过程中要注意，目标数量要适中。在（）以内。-->**5 个**

191、目标建立过程中注意目标数量要适中。一般而言，要把目标限制在（ ）以内。-->5个

192、目标建立是目标管理的第一阶段，在目标建立过程中，以下哪种作法是不对的？（ ）。-->目标期限应以长期目标为主

193、目标建立是目标管理的第一阶段，在目标建立作法是不对的？（ ）。-->目标期限应以长期目标为主

194、目前，决策者用于选择战略方案的方法有多种，其中最著名的就是（ ）。-->BCG矩阵法

195、能够有效发现计划与计划实施之间差距的管理环节是（ ）。-->C控制

196、平衡记分卡的核心思想以（ ）为出发点。-->战略组织

197、评价管理者的领导能力和影响能力，有关信息的获得来源于（ ）。-->下属人员

198、期望理论主要用于对（ ）的激励。-->管理人员

199、企业采用大批量生产，如汽车装配线，需要高度集权，用（ ）。-->机械式结构

200、企业采用大批量生产，如汽车装配线，需要高度集权，组织结构的设计应采用（ ）。-->C机械式结构

201、企业采用大批量生产，需要高度集权，组织结构的设计应采用（ ）。-->机械式结构

202、企业管理层次的差异决定了目标体系的垂直高度。这样，企业目标就成了一个有层次的体系和网络，这体现了目标的（ ）。-->层次性

203、企业管理层次的差异决定了目标体系的垂直高度。这样体系和网络，即是目标的（ ）。-->层次性

204、企业划分部门的方法有多种，其中，早、中、晚三班制是（ ）。-->按时间划分

205、企业流程再造的目的是提高企业竞争力-->生产流程

206、企业流程再造的目的是提高企业竞争力，从（ ）上保证企业能以最小的成本、高质量的产品和优质的服务赢得客户。-->A生产流程

207、企业流程再造强调（ ）理念。-->C.顾客为导向和服务至上

208、企业目标并不是一成不变的，应根据外部环境的变化及时调整（ ）原则。-->权变性

209、企业目标并不是一成不变的，应根据外部环境的变化及时调整与修正，使其更好的实现企业的宗旨，这就是确定企业目标的（ ）原则。-->全变性

210、企业目标的内容和重点是随着外界环境、企业经营思想、自身优势的变化而变化的，这就是企业目标的（ ）。-->变动性

211、企业目标具有变动性，第二次世界大战以后，（ ）的企业目标日益普及。-->顾客至上

212、企业目标可以分为多种类型。其中，（ ）是贡献给企业本身的目标，是企业实现高效生产的前提和保障。-->次要目标

213、企业在长期的生产经营和管理活动中创造的具有本企业特色的精神文化和物质文化就是（ ）。-->企业文化

214、企业组织结构的本质是（ ）。-->职工的分工合作关系

215、企业组织制定竞争战略的基础性工作（ ）。-->产业竞争结构分析

216、确定目标成本的方法中，（ ）是以组织在长期的实践过程中确定的各项劳动定额、消耗定额为基础制定的目标成本。-->定额法

217、确定目标成本的方法中，（ ）是以组织在长期的实践过程中确定额为基础制定的目标成本。-->定额法

218、人们常说“管理是一门艺术”，强调的是（ ）。-->A管理的实践性

219、人们在通往目标的道路上所遇到的障碍就是（ ）。-->挫折

220、人们只记忆经过自己的选择愿意记忆的信息，这种认知过程产生的沟通障碍是由于个体障碍中的（ ）原因造成的。-->C选择性知觉

221、人事调整的目的在于（ ）。-->保证工作或任务的完成

222、人员控制系统的控制对象是（ ）。-->员工的行为

223、认为人的需要由低级向高级分为五个层次，即生理的需要、保障或安全的需要、归属或承认的需要、尊重的需要、自我实现的需要。-->A.需要层次理论

224、日本经济之所以能在“战后”一片废墟上迅速发展起来，起主导和关键作用的是（ ）。-->A培养并利用了自己独特的企业文化

225、日本经济之所以能在第二次世界大战后的一片废墟上迅速发展起来，起主导和关键作用的是（ ）。-->培养并利用了自己独特的企业文化

226、日常生产经营活动中为了合理组织业务活动、提高生产率常管理决策，又称为（ ）。-->业务性决策

227、日常生产经营活动中为了合理组织业务活动、提高生产率而作出的决策就是日常管理决策，又称为（ ）。-->业务性决策

228、如果考评管理者的领导能力和影响能力，主要通过向（ ）。-->下属部门获取信息。

229、如果考评管理者的领导能力和影响能力，主要通过向（ ）获取信息。-->下属部门

230、如果企业进行小批量产品的生产，那么，它需要根据顾客的要求进行设计、生产，对企业人员技术水平要求较高，这种企业适于采用（ ）组织形式。-->分权式

231、如果企业进行小批量产品的生产，那么，它用（ ）组织形式。-->分权式

232、若企业要改变经营方向、进入新的产业领域，就需要对该产业的发展趋势进行（ ）。-->长期预测

233、若企业要改变经营方向、进入新的产业领域，就需要行（ ）。-->长期预测

234、深层的企业文化是指（ ）。-->企业精神

235、实现组织目标而采取的一系列措施、手段或技巧就是（ ）。-->A.策略

236、市场营销战略、研究与开发战略、生产战略等具体实施战略属于（ ）。-->职能战略

237、首先把目标管理作为一套完整的管理思想提出出来的是（ ）。-->彼得·德鲁克

238、述职报告是对管理人员进行考评的一种方式，它属于（ ）。-->D自我考评

239、泰罗的管理理论...他的代表作是。-->C《科学管理理论》

240、泰罗的管理理论对以后管理理论的发展产生了深远影响，他的代表作是（ ）。-->《科学管理理论》

241、泰罗的科学管理理论对以后管理理论的发展产生了深远的影响，他的代表作是（ ）。-->科学管理理论

242、泰罗科学管理理论的中心问题是（ ）。-->C.提高劳动生产率

243、通过对目标变迁的分析，我们有理由相信，（ ）是成功管理的直观标志，也是企业的永恒追求。-->企业长寿

244、为了保证计划得以实现，就需要有控制职能，控制的实质就是使（ ）。-->实践活动符合与计划

245、为了保证计划目标得以实现，就需要有控制职能，控制（ ）。-->实践活动符合于计划

246、为了保证计划目标得以实现，就需要有控制职能，控制的实质就是使（ ）。-->A.实践活动符合于计划

247、为了达到某些特定目标，在分工合作基础上构成。这是（ ）。-->组织的一般含义

248、为了达到某些特定目标，在分工合作基础上构成的人的集合。这是（ ）。-->组织的一般含义

249、为实现组织目标而采取的一系列措施、手段或技巧就是（ ）。-->C策略

250、韦伯认为，企业组织中三种纯粹形态的权力，其中，（ ）是最符合理性原则、效率最高的权力形式。-->A.理性——合法的权力

251、西方领导理论的研究主要集中于（ ）。-->领导行为模式

252、西方早期的管理思想发展中，最早研究专业化和劳动分工的经济学家是（ ）。-->D.亚当·斯密

253、西方早期的管理思想中，（ ）是最早研究专业化和劳动分工的经学家。-->A.亚当·斯密

254、系统管理学派认为，组织是由一个相互联系的若干要素组成、为环境所影响的并反过来影响环境的开放的（ ）。-->社会技术系统

255、下级不愿意向上级传递坏消息，怕被上级认为自己无能；而上级也可能没有注意到下级的贡献，把下级的贡献归到自己头上，引起下级不满。这种引起沟通组织障碍的原因是（ ）。-->A地位差异

256、下列对现代冲突理论的理解不确切的是（ ）。-->冲突可以为组织带来活力，因此管理者要制造各种冲突

257、下列各选项中，（ ）属于管理的对象。-->B组织资源和组织活动

258、下列关于管理幅度与管理层次的正确描述是（ ）。-->管理幅度与管理层次共同决定组织规模

259、下列关于计划的描述正确的是（ ）。-->计划工作在各级管理工作普遍存在

260、下列关于计划工作基本特征的描述不准确的是（ ）。-->计划是高层管理者的职责范畴

261、下列管理职能中，（ ）是及时解决问题、提高组织效率的重要手段。-->B.控制

262、下列哪种情况适合采用非正式沟通的方式？（ ）。-->领导看望生病的员工

263、下面决策方法中，选项（ ）具有“匿名性”的特点。-->特尔菲法

264、现代管理中，需要激发的冲突是（ ）。-->A建设性冲突

265、像市场营销战略、研究与开发战略、生产战略等这样的具体实施战略，属于（）。-->**D 职能战略**

266、销售人员意见综合预测方法主要适用于（）。-->**市场预测**

267、小批量生产和全自动生产需要宽松、灵活的组织结构，如（）。-->**B 有机式结构**

268、信息沟通在上下级之间进行，...沟通模式是（）-->**A 链式沟通**

269、信息沟通在上下级之间进行，而并不与链端的人员直接进行。信息层层传递，路线长，速度慢，且容易发生信息的过滤、篡改和失真的沟通模式是（）。-->**链式沟通**

270、信息沟通在上下级之间进行，而并不与链条两端的人员直接进行。信息层层传递，路线长，下级不愿意向上级传递坏消息，怕上级认为自己无能，而上级也可能没有注意到下级的贡献，把下级的贡献归到自己头上，引起下级不满。这种引起沟通组织障碍的原因是（）。-->**地位差异**

271、信息沟通只能向上或向下进行，信息层层传递，路线长，速度慢，且容易发生信息的过滤、篡改和失真的沟通模式是（）。-->**链式沟通**

272、型结构又称为多部门结构，亦即（）。-->**事业部制结构**

273、需要层次理论是美国著名管理心理学家和行为学家亚伯拉罕·马斯洛提出的一种激励理论，属于（）。-->**A 内容型激励理论**

274、选择方案就是根据评价结果，从各种可行方案中选出（）的方案。-->**D 最满意**

275、一个组织的成败，与其所具有的有成就需要的人数有关。这是（）理论的观点。-->**成就需要**

276、一些学者提出，企业在追求利润最大化的过程中，由于各种内外因素的限制，人们只能得到（）。-->**满意利润**

277、一些学者提出，企业在追求利润最大化的过程中，由于人们只能得到（）。-->**满意利润**

278、依据控制措施作用的（）不同，...-->**D 环节**

279、依据控制措施作用的（）不同，控制可分为现场控制、前馈控制和反馈控制。-->**A 环节**

280、以下哪种决策方法也叫思维共振法或畅谈会法？（）。-->**C. 头脑风暴法**

281、以下组织结构形式中，（）最适用于组织部门间的横向协作和攻关项目。-->**矩阵制结构**

282、以职位的空缺和实际工作的需要为出发点，以职位对人员的实际要求为标准，选拔、录用各类人员。这就是人员配备的（）原则。-->**因事择人**

283、应用模拟情景训练方法测试应聘者有较高的准确度，常用于招聘（）-->**D. 高层管理者**

284、用数字表示预期结果的报表，被称为“数字化”的规划，这种计划就是（）。-->**预算**

285、由企业性质决定，是贡献给企业顾客的目标。-->**主要目标**

286、由于管理理的广泛性和复杂性及研究的侧重点不同，对管理所下定义也符异。法约尔认为，（）。-->**管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制**

287、由于管理理的广泛性和复杂性及研究的侧重点异。法约尔认为，（）。-->**管理就是实行计划、**

288、有计划地安排管理人员担任同一层次不同的管理职务，以此全面培养管理人员的能力，这是管理人员在职培训的方法之一，即（）。-->**B 职务轮换**

289、有些组织目标不是一成不变的，一般来说，（）应保持一定的稳定性。-->**长期目标**

290、在冲突发生后，管理者可以召集冲突的双方，通过开会等方式，让双方开诚布公地交流，积极倾听并理解对方的差异，解决冲突的方法是（）。-->**合作**

291、在冲突发生后，管理者可以召集冲突的双方，通过开会等方式，让双方开诚布公地交流，积极倾听并理解对方的意见。这种解决冲突的方法是（）。-->**协调解决**

292、在德鲁克目标管理概念的基础上，有一位学者提出了新的业绩评价（）。-->**麦格雷戈**

293、在德鲁克目标管理概念的基础上，有一位学者提出了新的业绩评价方法，他就是（）。-->**麦格雷戈**

294、在管理的各项职能中，最具有规范性、技术性的职能是（）。-->**控制**

295、在管理的各项职能中，（）职能能够保证目标及为此而制定的计划得以实现。-->**控制**

296、在管理的各项职能中，最具有规范性、技术性的职能是（）。-->**控制**

297、在管理学中，组织的静态方面含义就是（）。-->**C 组织结构**

298、在管理学中，组织的静态含义就是（）。-->**组织结构**

299、在黄金首饰加工企业，管理者通过电子监测仪检查进出车间的每一个人，以便控制黄金的流失。在这里，电子监测仪就是控制的（）。-->**媒体**

300、在黄金首饰加工企业，管理者通过电子监测仪检查进出车控制黄金监测仪就是控制的（）。-->**媒体**

301、在孔茨划分的几种主要的管理学理论流派中，（）主张通过分析案-->**经验学派**

302、在孔茨划分的几种主要的管理学理论流派中，（）主张通过分析案例来研究管理学问题。-->**经验学派**

303、在控制标准中，诸如单位产品产出所需工时数、耗电量、原材料消耗量，及单位机器台时产量、货运吨公里油耗等标准属于（）。-->**实物标准**

304、在控制标准中，诸如单位产品产出所需工时数、机器台时产量、货运吨属于（）。-->**实物标准**

305、在快速变化的环境条件下，需要设计有机式的组织结构，如（）-->**D. 矩阵制组织结构**

306、在完全竞争的市场环境下，企业在追求自身利益最大化的同时，通过市场中“看不见的手”的引导实现（），从而实现全社会的公共利益最大化。-->**资源配置的优化**

307、在制定计划的时候，要留有余地，以防止意外事件的发生，、这一点体现了计划的（）特征。-->**灵活性**

308、在制定计划的时候，要留有余地，以防止意外事件的发生一点体现了计划的（）特征。-->**灵活性**

309、在组织中存在着正式组织和非正式组织，二者之间的一个重大区别就是正式组织是以（）为重要标准。-->**效率的逻辑**

310、在组织中存在着正式组织与非正式组织，正式组织与非正式组织之间的一个重大的区别就是，正式组织是以（）为重要标准。-->**D 效率的逻辑**

311、责任、权力、利益三者之间不可分割，必须是协调的、平衡的和统一的。这就是组织结构设计的（）原则。-->**责权利对等**

312、责任、权力、利益三者之间不可分割，必须是协调的、平衡的和统一的计的（）原则。-->**责权利对等**

313、战略管理的基础工作是（）。-->**B 预测**

314、战略管理是以组织全局为管理对象来确定组织发展的远景和总体目标，规定组（）特征。-->**全局性**

315、战略管理是以组织全局为管理对象来确定组织发展的远景和总体目标，规定组织总的行动纲领。这就是战略管理的（）特征。-->**C. 全局性**

316、战略管理是组织（）最重要的职责。-->**B 高层管理者**

317、战略只是规定了发展方向...必须（），以明确每一阶段的任务。-->**A 编制具体的行动计划**

318、战略只是规定了发展方向、目标和基本措施，为了使其得以顺利执行，必须（），以明确每一阶段的任务。-->**编制具体的行动计划**

319、战略只是规定了发展方向、目标和基本措施利执行，必须（），以。-->**编制具体的行动计划**

320、这种引起沟通组织障碍的原因是（）。-->**地位差异**

321、制定作业计划的依据是（）。-->**D 战略计划**

322、诸葛亮“借东风”给周瑜的典故说明了（）的重要性。-->**预测**

323、属于确定型决策方法的模型很多，教材中介绍的方法是（）。-->**A 盈亏平衡点法**

324、综合计划与专项计划之间是（）的关系。-->**A 整体与局部**

325、组织的各级管理人员都是计划的编战略计划是由（）负责制定的。-->**高层管理者**

326、组织的各级管理人员都是计划的编制者，战略性计划是由（）负责制定的。-->**A 高层管理者**

327、组织各资源要素中，（）占据着首要的地位。-->**人力资源**

328、组织结构必须与（）相匹配。-->**组织目标**

329、组织控制系统首先是（）。-->**人员控制系统**

330、组织内部管理人员的选聘主要来自内部和外部两个渠道。一，（）。-->**高层管理者**

331、组织内部管理人员的选聘主要来自内部和外部两个渠道。一般而言，（）的选聘多采用外源渠道。-->**A. 高层管理者**

332、组织内部管理人员的选聘主要来自内部提升和外部招聘两个渠道，一般而言（）的选聘多采用外部招聘渠道，-->**C. 高层管理者**

333、组织是管理的基本职能之一，它是由（）三个基本要素构成。-->**C 目标、部门和关系**

334、组织战略所确定的战略目标和方向，是一种概括性和指导性的规定，是对组织未来的一种粗线条的设计。这是战略管理的（）特征。-->**纲领性**

335、组织战略所确定的战略目标和方向，是一种概括性和指计。这是战略管理的（）特征。-->**纲领性**

336、组织制定业务层战略和职能战略的依据是（）。-->**C 公司层战略**

1、“战略”一词原意是指指挥军队的（）。-->**(A. 科学 C. 艺术)**

2、1990年,美国麻省理工学院斯隆管理学院的彼得圣吉教授出版了一本享誉世界之作—《第五项修炼学习型组织的艺术与实务》,下列选项中()是其主要内容。-->(A.系统思考 B.改变心智模式 C.超越自我 D.建立共同愿景)

3、按预测属性的不同,可将预测划分为()。-->(定性预测; 定量预测)

4、按照弹性结构原则设计组织结构,要符合下列要求()。-->(A.定期更换管理人员 B.按任务和目标需要设立岗位 C.实行员工一专多能 D.多种用工制度)

5、按照沟通方式不同,沟通可以划分为()等类型。-->(口头沟通和书面沟通; 非语言方式沟通和电子媒介沟通)

6、按照决策的重要程度,可以将其分为()。-->(B.业务性决策 C.战略性决策 D.战术性决策)

7、按照决策所给出条件的不同,可以将其划分为: ()。-->(A.确定型决策 C.风险型决策 D.不确定型决策)

8、按照控制对象啊的范围,可以将控制分为()等类型-->(A.全面控制 B.局部控制)

9、按照预测应用范围的不同,可以将预测分为()。-->(宏观经济预测; 部门经济预测; 地区经济预测; 企业经济预测)

10、按照组织系统划分,沟通方式分为()。-->(C.正式沟通 D.非正式沟通)

11、波特教授在产业竞争结构分析框架基础上, ()。-->(成本领先、差异化和、集中化)

12、波特教授在产业竞争结构分析框架基础上,提出了三种可供选择的一般性竞争战略,它们是: ()。-->(A.成本领先战略 C.差异化战略和 D.集中化战略)

13、财务控制包括()。-->(损益控制; 流动性控制; 运营能力控制)

14、成本控制的过程包括()。-->(制定控制标准, 确定目标成本; 根据各种数据记录; 统计资料进行成本核算; 进行成本差异分析; 及时采取措施, 降低成本)

15、从沟通过程可以看出沟通最关键的环节是()。-->(A.信息的编码 D.信息沟通通道)

16、从组织层次上来看,绩效可以划分为()。-->(A.员工个人绩效 B.部门绩效 C.全面绩效)

17、从组织需要的角度为其配备适当的人,这些人应该是()。-->(B.有知识的人 C.有能力的人 D.对组织忠诚的人)

18、单位产品的总成本一般由两部分构成()。-->(B.固定成本 D.可变成本)

19、当一个人的需要得不到满足时,他会产生挫折感,受挫后的防范措施一般有() -->(B.积极进取的措施 C.消极防范的措施)

20、德尔菲法是一种改进的专家意见法,其实质是有反馈的函询调查,包括两个基本点,即()。-->(C.函询 D.反馈)

21、定性决策方法是决策者根据所掌握的信息,通过对事物运动规律的分析来进行决策的方法。主要的定性方法有()。-->(A.德尔菲法 B.头脑风暴法 D.哥顿法)

22、对管理人员的贡献考评包括()。-->(C.达标绩效评价 D.管理绩效评价)

23、对某一特定社会中的所有组织都发生影响的环境因素就是宏观环境,它主要包括()。-->(A.技术环境 B.政治法律环境 C.经济环境 D.社会文化环境)

24、俄亥俄州立大学的研究者通过调查研究,总结出描述领导者行为的两个维度()。-->(A.关怀维度 B.定规维度)

25、根据不同的分类标准,预算可以划分为别,包括()。-->(刚性; 收入; 总预算)

26、根据不同的分类标准,预算可以划分为不同的类别,包括()。-->(A.刚性预算和弹性预算 C.收入预算和支出预算 D.总预算和部门预算)

27、根据管理二重性的原理,管理具有同()相联系的自然属性。-->(生产力; 社会化大生产)

28、根据管理二重性的原理,与自然属性相联系的是() -->(A.生产力 C.社会化大生产)

29、根据拉&柯&戴维斯等学者的观点,组织目标可以分为以下类型()。-->(主要; 并行; 次要)

30、根据拉柯戴维斯等学者的观点,组织目标可以分为以下类型()。-->(主要目标; 并行目标; 次要目标)

31、根据双因素理论,下列选项中属于保健因素的是()。-->(A.薪酬 B.工作条件 C.人际关系)

32、根据应用广度的不同可以将计划分为()。-->(战略计划; 作业计划)

33、工作丰富化试图使工作具有更高的挑战性和成就感,下列方法使工作丰富起来()。-->(A.鼓励下属人员参与管理, 鼓励人们之间相互交往 B.放心大胆地任用下属, 以增强其责任感 D.采取措施以确保下属能够看到自己为工作和组织所作的贡献)

34、公司在为是否进入某...一产业做决策时, 需要考虑的问题有()。-->(B.该产业是否具有吸引力 C.公司是含拥有优势资源 D.该产业的盈利能力)

35、古典管理理论的代表人物主要有()。-->(B.弗雷德里克·泰罗 C.亨利·法约尔 D.马克斯·韦伯)

36、关联多元化发展战略的关键是新业务与原有业务之间在()等方面, 有一定的关联性。-->(A.生产系统 B.产品的核心技术 C.顾客基础 D.销售渠道)

37、关于高层、中层和基层管理者三者之间的关系, 可以描述为()。-->(A.他们所履行的管理职能是相同的 B.高层管理者花在计划职能上的时间要比基层管理者多 D.基层管理者花在领导职能上的时间要比高层管理者多)

38、关于战略远景的描述, 下列选项中, () 是准确的。-->(A.它说明了组织的性质 B.它明确了组织所从事的事业 D.它明确了组织应承担的社会责任)

39、管理冲突一般包括()等步骤-->(A.诊断冲突 B.分析冲突 D.干预冲突)

40、管理人员的内部提升机制具有一定的优势, 比如()。-->(A.调动内部成员的工作积极性 B.吸收外部人才 C.保证选聘工作的准确性 D.被聘者可以迅速展开工作)

41、管理者在行使各种管理职能、扮演三类管理角色时, 必须具备以下技能: 如()。-->(B.技术技能 C.人际技能 D.概念技能)

42、管理者之所以编制计划, 是因为() -->(B.计划是一种协调过程 C.能通过计划促使管理者展望未来 D.计划为控制提供了标准和依据 I)

43、管理作为一种特殊的实践活动, 具有其独特的性质, 比如()。-->(A.管理具有二重性 B.管理具有科学性 C.管理具有艺术性)

44、归因理论认为, 人们把自己的成功和失败主要归结为四个方面的因素即努力程度、能力、任务难度和机遇。这四个方面的因素可以按三个方面来划分()。-->(A.内部原因和外部原因 B.稳定性 C.可控性)

45、归因理论认为, 人们把自己的成功和失败主要面()。-->(内部原外部; 稳定性; 可控性)

46、规划是指组织为实现它的()等而制定的综合性计划。-->(B.目标 C.策略 D.政策)

47、合理进行人员配备工作必须遵循以下原则()。-->(A.因事择人 B.人事动态平衡 C.量才使用 D.程序化、规范化)

48、激励对于组织管理具有重要意义, 激励的作用现在()。-->(激发; 统一; 增强; 促进)

49、激励对于组织管理具有重要意义, 激励的作用主要体现在()。-->(A.有利于激发和调动职工的积极性 B.有助于将职工的个人目标与组织目标统一起来 C.有助于增强组织的凝聚力 D.促进内部各组成部分的协调统一)

50、计划按照其所涉及时间跨度的不同可以分为()。-->(A.长期计划 B.中期计划 C.短期计划)

51、计划工作的起点是机会分析, 包括下列内容()。-->(外部环境分析; 内部环境分析; 自身能力分析; 对手能力分析)

52、计划工作有广义和狭义之分, 广义的计划工作包括()。-->(A.制定计划 C.执行计划 D.检查计划执行情况)

53、计划评审技术的关键是绘制 PERT 网络, 构成该网络图的三个要素是()。-->(事件; 活动; 关键线路)

54、计划在管理的各种职能中处于主导地位.主要表现在以下方面()。-->(A.计划和控制工作是不可分的 B.计划的确定总是在其他管理职能之前 D.计划工作始终贯穿于组织、人事等工作中)

55、坚持组织结构设计的弹性原则要做到()。-->(A.按任务和目标需要设立岗位 B.定期更换管理人员 C.实行职工一专多能 D.多种用工制度)

56、较高素质的管理者()。-->(下属人员的积极参与和配合; 适当的授权)

57、克服沟通障碍的组织行动有()。-->(A.营造一种坦诚和信任的组织气氛 B.全方位地开发并使用正式的渠道 C.鼓励使用多元沟通渠道)

58、控制的关键环节是采取切实可行的纠偏措施, 一般而言, 主要的纠偏措施有()。-->(A.改进工作方法 B.改进组织工作和领导工作 C.调整或修正原有计划或标准 D.调整原有标准)

59、控制的作用有()。-->(完成计划任务的有力保证; 实现组织目标的有力保证; 组织创新的推动力; 及时解决问题; 提高组织效率的重要手段)

60、控制系统的构成包括()。-->(A.控制对象 B.控制主体 C.控制信息 D.控制方法)

61、控制系统是指由()组成的具有自身目标和功能的管理系统。-->(A.控制主体 B.控制客体 C.控制信息 D.控制措施)

62、零基预算的程序包括（）。-->(A.建立预算目标体系 B.逐项审查预算 C.编制预算 D.排定各项目、各部门的优先顺序)

63、领导干部大致有“思想型”、“实干型”、“属于“帅才”的是（）。-->(思想型领导；组织型领导)

64、领导干部大致有“思想型”、“实干型”、“智囊型”、“组织型”等几种类型，在这些类型中，属于“帅才”的是（）。-->(A.思想型领导 C.组织型领导)

65、领导干部大致有思想型、实干型、智囊型、组织型等几种类型，在这些类型中，属于帅才的是（）。-->(思想型领导；组织型领导)

66、领导活动是一个包含多种因素的活动过程，这些因素有（）。-->(A.领导者 B.作用对象 C.被领导者 D.客观环境)

67、领导者大致有“思想型”、“实干型”、“智囊型”、“组织型”等几种类型，在这些类型中，属于“帅才”的是（）。-->(思想型领导者；组织型领导者)

68、领导者基于职位的权力在其权力构成中居主导地位，主要包括（）。-->(A.法定权力 B.奖励权力 D.处罚权力)

69、领导者在领导过程中需要具备多种能力，它们是：（）。-->(A.情感能力 B.行为能力 C.意志能力 D.认知能力)

70、领导者在协调人际关系的时候需要借助一些处事技巧，比如（）。-->(A.转移法 B.不为法 C.换位法 D.糊涂法)

71、马克斯&韦伯指出，任何组织都必须由某种形式的权力作为基础，才能实现目标。这些权力包括（）。-->(A.传统的权力 B.理性合法的权力 D.超凡的权力)

72、麦克利兰的成就需要激励理论认为，人们在生理需要得到满足以后，还有对（）等激励需要。-->(B.权力的需要 C.社交的需要 D.成就的需要)

73、梅奥的人际关系学说的基本内容包括（）-->(A.人是“社会人”而不是“经济人” B.企业中存在非正式组织 C.生产效率主要取决于工人的士气)

74、美国管理学家菲德勒认为，（）是决定领导有效性的主要环境因素。-->(B.职位权力 C.任务结构 D.上下级关系)

75、密集型发展战略的优点表现在（）。-->(A.经营目标集中 B.管理简单方 C.取得规模经济效益)

76、明茨伯格通过实证研究发现管理者在组织中扮演十种角色，这些角色被分为（）。-->(A.人际关系角色 C.信息角色 D.决策角色)

77、目标分解过程中应注意（）。-->(A.目标体系要有严密的逻辑关系 B.鼓励职工积极参与目标分解 C.要突出重点目标 D.目标分解后要进行严格的审批)

78、目标管理在实施过程中存在一定的局限性，比如（）。-->(目标制定较为困难；目标制定与分解费时费力；受职工素质的影响较大；目标成果的考核与奖惩难以完全一致)

79、目标管理注重结果，所以，对部门、个人的目标的执行情况必须进行（）。-->(A.自我评定 B.领导评审 D.群众评议)

80、目标建立过程中应该（）。-->(A.尽可能量化企业目标 B.把目标控制在五个以内 C.期限适中)

81、目标路径理论提出了影响领导行为的因素环境的因素和下属因素。下属因素主要是指（）。-->(A.控制点 C.经验 D.知觉能力)

82、目标是组织制订计划的基础，确定合理的组织目标必需遵守正确的原则，它们是（）。-->(A.现实性原则 B.量化原则 C.权变原则 D.协调性原则)

83、目前，新希望集团从生产饲料起家，后来又进入了房地产、旅（）。-->(无关联多元化；复合多元化)

84、目前，新希望集团从生产饲料起家，后来又进入了房地产、旅游等行业。这种发展战略属于（）。-->(C.无关联多元化 D.复合多元化)

85、年，美国麻省理工学院斯隆管理学院的彼得&圣吉教授出版了一本享誉世界之作--《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》，下列选项中（）是其主要内容。-->(系统思考；改变心智模式；超越自我；建立共同愿景)

86、期望理论公式中的三个要素是（）。-->(期望值；效价；激励水平的高低)

87、企业文化是企业在长期的生产经营和管理活动中形成的，它由（）三个部分组成。-->(A.精神文化 C.制度文化 D.物质文化)

88、企业中应当承担控制职责的人员包括（）。-->(A.企业高层管理人员 C.企业中层管理人员 D.企业基层管理人员)

89、强化理论中的强化类型有（）。-->(A.积极强化 B.消极强化 C.惩罚 D.自然消退)

90、全面质量管理体现了全新的质量观念。这句话的意思就是（）。-->(B.质量不仅指产品质量，还包括服务、管理等方面的质量 c.产品质量是制造出来的，不是检验出来的 D.全面质量管理是动态的管理过程)

91、确定主管人员的需要量应该考虑以下因素（）。-->(A.组织现有的规模和岗位 B.管理人员的流动 D.组织发展的需要)

92、确定组织的宗旨应避免（）。-->(C.狭窄 D.空泛)

93、群体决策与个人决策相比较而言，下列说法准确的是（）-->(A.群体决策中责任模糊 B.群体决策方案更容易被接受 D.群体决策比个人决策的精确性强)

94、人员控制方法包括（）。-->(人员配备与人事调整；培训；授权；工作汇报)

95、人员控制系统的功能主要体现在以下几个方面（）。-->(A.明确任务及偏差的责任 B.为岗位或任务配备合适的人员 D.调动员工士气，提高员工的执行能力和自我控制能力)

96、人员控制系统的构成包括（）。-->(控制对象；控制主体；控制信息；控制方法)

97、任何组织的经营目标都是多元化的，比如（）。-->(B.高利润 C.提高市场占有率 D.提高员工福利待遇)

98、如果外部环境是稳定的，组织就可以采用刚性的、集权的机械式组织结构，比如（）。-->(直线职能制组织结构；职能制组织结构；直线制组织结构)

99、实践证明，许多企业实行了目标管理以后，取得了很好的效果，比如（）。-->(A.管理效率提高了 B.组织结构更加合理 C.职工主动参与目标的设立 D.有效的监督与控制)

100、事业部制组织结构又可以称作（）。-->(M形组织结构；多部门组织结构；产品部式组织结构)

101、通常，影响预测准确性的因素有（）等。-->(A.预测时间长短 B.预测方法 C.人员的知识技 D.信息的准确度)

102、通过沟通的含义可以看出沟通最关键的环节是（）。-->(A.信息的传递 B.对信息的了解)

103、外部环境是指对组织的绩效起着潜在影响的外部因素，它又分为（）。-->(A.宏观环境 B.产业环境)

104、为了保证对组织工作进行有效的控制，管理者应遵循以下基本原则（）。-->(A.目标明确原则 B.控制关键点原则 D.及时性、经济性原则)

105、为了对备选方案进行准确的评价，计划工作者需要做好以下工作（）。-->(B.确定具体评价指标 D.确定指标的权重)

106、为了有效实现组织的战略远景，还必须设定一套中短期的定性和定量的指标，这就是（）。-->(A.目标 D.目的)

107、为了执行和实施战略目标而做出的决策，如财务决策、销售计划决策等，就是（）。-->(A.战术性决策 B.策略性决策)

108、物质环境是指组织所拥有的各种资源，主要包括（）等。-->(A.人力资源 B.物力资源 C.财力资源 D.技术资源)

109、物质文化是企业文化外在形象的具体体现，包括（）。-->(A.产品设计 B.产品质量 C.厂容厂貌 D.员服饰)

110、下列沟通障碍中，属于组织障碍的有（）。-->(A.地位差异 B.目标差异 C.缺乏正式沟通渠道 D.协调不够)

111、下列选项，（）。-->(A.销售额 C.成本总额 D.工资总额)

112、下列选项，（）属于没有确定的实物单位而只以一定的金额予以表示的控制标准类型。-->(A.销售费用预算 C.广告预算 D.成本预算)

113、下列选项中，（）属于管理者所扮演的决策角色。-->(企业家角色；干扰应对者角色；资源分配者角色；谈判者角色)

114、现代组织理论强调组织结构的设计应具有弹性，也就是说，（）都要随环境的变化而变动。-->(A.组织的部门机构 B.职责的规定 D.职位的安排)

115、新希望集团从生产饲料起家，后来又进入了房地产、旅游等行业。这种发展战略属于（）。-->(C.无关联多元化 D.复合多元化)

116、信息沟通一般包含下列环节（）。-->(A.信息源发出经过编码的信息 B.通过一定的媒介传递信息 C.接受者接受信息并解 D.信息反馈)

117、需要层次理论中，下列哪些选项属于安全的需要（）。-->(B.生活要得到基本保障 C.避免人身伤害 D.年老时有所依靠)

118、许多学者认为组织结构的特征可以描述为复杂性、正规化、职权层级和集权化。由此可以将组织结构形式分为两大类：（）。-->(机械式组织；有机式组织)

119、一般来说，对作业系统的控制主要围绕（）等问题展开。-->(B.质量 C.成本 D.采购)

120、一个高效率的领导班子，其组成人员必须搭。这些构成要素包括（）能力结构-->(知识结构。年龄结构)

121、一个高效率的领导班子，其组成人员必须搭配合理。这些构成要素包括（-->(B.能力结构 C.知识结构 D.年龄结构)

122、一个组织的战略体系从上到下可以分为三个层次，正确的排序为：（）。-->(A.职能战略 B.业务层战略 D.公司层战略)

123、一体化发展战略是一种扩展组织经营范围的战略，它主要有两种表现形式，即（）-->(A.前向一体化战略 B.后向一体化战略)

124、以满足组织成员的需要为出发点配置人员。要考虑的是（）。-->(A.每个人都有合适的岗位 B.每个职位 76、都符合员工发展的需要)

125、以满足组织成员的需要为出发点配置人员，要考虑的有（）-->(A.每个人都有合适的岗位 B.每个职位都符合员工发展的需要)

126、以下选项中，（）属于备选方案的评价指标。-->(A.收益 B.成本 C.期限 D.风险)

127、影响预测准确性的因素主要有（）。-->(预测时间长短；预测方法；预测人员的知识技能；信息的准确度)

128、影响组织结构设计的因素有很多个，比如（）等。-->(A.战略 B.技术 C.环境 D.组织规模)

129、用数字形式表示的计划是预算。如选项（）。-->(A.销售费用预算 C.广告预算 D.成本预算)

130、用于衡量工作绩效的各种信息应满足（）等方面的要求。-->(A.及时性 B.可靠性 C.经济适用性)

131、用于衡量工作技校的各种信息应满足（）等方面的要求。-->(A.要给职工提供适当的工资和安全保障 B.要改善他们的工作环境和条件 C.对职工的监督要能为他们所接受)

132、由基层管理人员负责制定，...属于（）。-->(B.业务性决策 D.日常管理决策)

133、由基层管理人员负责制定，对合理组织业务活动等方面进行的决策，属于（）。-->(B.业务性决策 D.日常管理决策)

134、有效的现场控制，需要具备一定的条件，如（）-->(A.较高素质的管理者 B.下属人员的积极参与和配合 D.适当的授权)

135、有效地现场控制，需要具备一定的条件，如下列（）。-->(A.多重性 B.层次性 D.变动性)

136、在双因素理论中，（）体现的是保健因素。-->(A.要给职工提供适当的工资和安全保障 B.要改善他们的工作环境和条件 C.对职工的监督要能为他们所接受)

137、战略管理过程大致可分为六个阶段，概括起来就是（）。-->(A.战略分析 B.战略制定 C.战略实施 D.战略控制)

138、战略管理过程概括起来就是（）。-->(战略分析；战略制定；战略实施；战略控制)

139、战略计划与作业计划相比较，下列说法准确的是（）。-->(A.战略计划的内容具有纲领性 B.战略计划的对象是组织全局 C.战略计划的任务是设立目标 D.战略计划的风险性较高)

140、直线职能制组织结构比直线制和职能制更有优势，它（）。-->(A.保持了集中统一指挥的特点 B.分工非常细密 C.注重专业化管理)

141、直线职能制组织结构比直线制组织结构和职能制组织结构更有优势，它（）。-->(保持了集中统一指挥的特点；分工非常细密；注重专业化管理)

142、制定战略的重要目的就是（）。-->(A.赢得竞争优势 B.战胜竞争对手 D.赢得市场和顾客)

143、属于内容型激励理论的主要有（）。-->(需要层次理论；双因素理论；成就需要激励理论)

144、组织变革可以分为多种，比如（）。-->(B.适应性变革 C.创新性变革 D.激进性变革)

145、组织冲突产生的基本原因有（）。-->(A.组织中个体自以为是的态度 B.组织中个体差异的客观存在 C.组织中个体假设相似的存在 D.组织中个体利己动机的存在)

146、组织的战略远景包括（）。-->(B.经营理念 C.企业宗旨)

147、组织的战略远景包括以下内容（）。-->(B.经营理念 C.企业宗旨)

148、组织的总体战略主要有下列几种类型：（）。-->(B.稳定型战略 C.收缩型战略 D.发展型战略)

149、组织对外部环境进行分析的目的是（）。-->(寻找组织的发展机会；避开存在的威胁)

150、组织结构设计的原则包括（）。-->(A.有效性原则 B.分工与协作原则 C.责权利对等原则 D.分级管理原则)

151、组织经营活动的复杂性决定了组织目标具有如下性质（）。-->(A.多重性 B.层次性 D.变动性)

152、组织总体战略的类型主要有（）-->(B.稳定型战略 C.收缩型战略 D.发展型战略)

简答(124)

1. 产业竞争结构分析的主要内容。...
2. 定量决策方法类型及优点。
3. 对于一个组织来说，实现有效的现场控制必须具...
4. 发展型战略的三种基本形式是什么？...
5. 管理的含义和性质分别是什么？...
6. 管理过程学派的主要特点是什么？...
7. 管理具有怎样的性质？
8. 管理人员的选聘标准。
9. 管理人员的招聘源自哪里？
10. 管理人员考评的主要内容有哪些？...
11. 管理人员培训的主要内容有哪些？...
12. 管理人员需要量的确定受哪些因素影响？...
13. 管理系统理论的主要内容是什么？...
14. 管理有哪些职能
15. 管理者解决冲突的方法有哪些？...
16. 合格的管理人员应该符合哪些要求？...
17. 何谓企业文化？它由哪几部分组成？...
18. 衡量集权与分权的标志是什么？...
19. 霍桑实验指的是什么事情？
20. 激励的主要方法有哪些？
21. 激励的作用
22. 计划的类型
23. 简述冲突的二重性理论。
24. 简述冲突对组织发展的意义。
25. 简述激励过程。
26. 简述决策的含义和和主要步骤。...
27. 简述控制系统的特点。
28. 简述马斯洛的需要层次理论。
29. 简述企业再造。
30. 简述全面质量管理的含义和内容。...
31. 简述人员的控制方法。
32. 简述人员控制系统构成和功能。...
33. 简述协调及其作用。
34. 简述学习型组织。
35. 简述预测的步骤。
36. 简述组织与外部环境的关系。
37. 简述组织战略的构成要素。
38. 结构合理的领导班子应符合哪些要求？...

39. 竞争战略的三种类型是什么？
40. 矩阵制结构形式的利弊，
41. 决策的含义和主要步骤分别是什么？...
42. 决策的含义和主要步骤分别是什么？...
43. 决策的类型
44. 决策具有什么样的特征？
45. 控制工作的原则
46. 控制是什么？有哪些作用及类型？...
47. 控制系统的含义和特点分别是什么？...
48. 领导的含义和特征分别是什么？...
49. 领导决策的艺术
50. 领导者的权力来源有哪些？
51. 领导者应具备怎样的个人素质？...
52. 领导者用人的艺术表现在哪里？...
53. 目标的含义和性质是什么？
54. 目标分解要注意哪些事项。
55. 目标控制应注意哪些事项。
56. 目标设立是目标管理的重要过程，在此过程中应...
57. 内部提升管理人员有哪些优缺点？...
58. 企业文化理论的含义和功能是什么？...
59. 企业一般可以在哪些方面发挥非正式组织的积...
60. 企业组织工作应坚持哪些基本原则？...
61. 全面绩效控制的主体是什么？
62. 全面绩效控制系统的构成。
63. 确定目标的原则是什么？
64. 确定企业目标的原则是什么？
65. 人际关系学说的主要内容有哪些？...
66. 人员配备的含义和原则是什么？...
67. 人员配备的主要步骤是什么？
68. 如何理解沟通的含义？
69. 如何理解管理的内涵？
70. 如何理解决策的含义？
71. 如何理解企业组织结构的含义？...
72. 如何理解组织的含义？
73. 设计组织结构时去要遵循什么原则？...
74. 什么是“彼得现象”？如何防止这种...
75. 什么是公平理论及主要内容？
76. 什么是管理幅度？其影响因素有哪些？...
77. 什么是管理理论的丛林？
78. 什么是滚动式计划法。
79. 什么是计划工作？性质及特征？...
80. 什么是决策？正确的决策应坚持哪些原则？...
81. 什么是决策的满意原则？
82. 什么是零基预算方法？与传统预算方法相比较...
83. 什么是目标管理？它有哪些优势与缺陷？...
84. 什么是目标管理？它有哪些特点？...
85. 什么是全面质量控制？
86. 什么是双因素理论及主要内容？...
87. 什么是特尔菲法和头脑风暴法？...
88. 什么是现代“管理理论的丛林”？...

89、事业部制组织结构形式的利弊, ...

90、试述零基预算方法。

91、收缩型战略的主要形式是什么? ...

92、授权的原则有哪些?

93、谁被称作科学管理之父? 科学管理理论的主要内...

94、泰罗的科学管理理论的主要内容是什么? ...

95、外部选聘管理人员有哪些优缺点? ...

96、网络型组织结构的优点、缺点

97、为什么称法约尔为经营管理之父? ...

98、稳定型战略的类型及利弊.有哪些? ...

99、现代管理理论阶段有哪几派理论? ...

100、现代企业管理决策的新特点

101、现代企业管理决策具有哪些特点? ...

102、协调组织冲突的对策。

103、学习型组织的五项修炼技能是什么? ...

104、一个企业组织的战略体系由哪些部分组成? ...

105、影响有效沟通的障碍有哪些? 如何克服这些障碍? ...

106、影响组织的内部环境因素有哪些? ...

107、影响组织的外部环境因素有哪些? ...

108、有效控制的要求

109、预测过程的主要步骤是什么?

110、在进行组织设计或调整时, 如何处理集权与分权? ...

111、怎样进行采购控制?

112、怎样有效地协调人际关系的艺术...

113、战略的含义和特点是什么?

114、战略的主要特征是什么?

115、战略管理的含义?

116、直线职能型组织结构形式的利弊, ...

117、总体战略的类型有哪些?

118、组织变革的类型及变革过程

119、组织冲突产生的具体原因是什么? ...

120、组织的外部环境具有怎样的特征? ...

121、组织赋予领导者哪些法定的权力? ...

122、组织结构设计的影响因素是什么? ...

123、组织结构设计的原则是什么?

124、组织经常采用的精神激励方法有哪些? ...

1、产业竞争结构分析的主要内容。

答案: (1) 现有企业之间的竞争强度 (2) 潜在进入者的威胁 (3) 购买者的讨价还价能力 (4) 供应商的讨价还价能力 (5) 替代品的威胁

2、定量决策方法类型及优点。

答案: 定量决策方法是利用数学模型优选决策方案的方法。根据所选方案结果的可靠性不同, 一般分为: (1) 确定型决策方法。这种决策方法的特点是, 只要满足数学模型的前提条件, 就可以得出特定的结果。用于确定型决策的方法, 是盈亏平衡点法。

(2) 风险型决策方法。风险型决策方法又称概率型、统计型决策方法, 或称随机型决策方法。解决这类问题常用决策树法。

(3) 不确定型决策方法。这种方法是指决策人对未来事件的结果不能确定, 但可以通过对各种因素的分析, 估算出未来事件在各种自然状态下的损益值的一种决策方法。

3、对于一个组织来说, 实现有效的现场控制必须具备的条件。

答案: 现场控制: 又称即时控制, 是指在某项活动或者某种工作过程中, 管理者在现场对正在进行的活动或行为给予必要的监督、指导, 以保证活动和行为按照规定的程序和要求进行的管理活动。

(1) 较高素质的管理人员。(2) 下属人员的积极参与。(3) 适当的授权。(4) 层层控制, 各司其职。

4、发展型战略的三种基本形式是什么?

答案: 发展型战略, 也称为扩张型战略, 是一种在现有战略起点基础上, 向更高目标发展的总体战略。主要有三种形式: (1) 密集型发展战略 (2) 一体化发展战略 (3) 多元化发展战略。

5、管理的含义和性质分别是什么?

答案: (1) 管理是指管理者为有效地实现组织目标, 对组织资源和组织活动有意识、有组织、不断地进行协调的活动。(2) 管理具有二重性、科学性和艺术性。

6、管理过程学派的主要特点是什么?

答案: 管理过程学派的主要特点是把管理学说与管理职能联系起来。他们认为, 无论是什么性质的组织, 管理职能是共同的。约法尔认为管理的职能有五个, 即计划、组织、人员配备、指挥和控制, 这五种职能就构成了一个完整的管理过程; 管理职能具有普遍性, 即各级管理人员都执行着管理职能, 但侧重点不同。

7、管理具有怎样的性质?

答案: (1) 管理的二重性, 即自然属性和社会属性。(2) 管理的科学性。管理作为一个活动过程, 其间存在着一系列基本的客观规律, 要用科学的方法论来分析问题和解决问题。(3) 管理的艺术性。艺术性强调的是管理的实践性。

8、管理人员的选聘标准。

答: (1) 管理的欲望。这是管理者从事管理工作的基本前提。管理意味着对权力的运用, 而对权力不感兴趣的人, 就不会很好地运用权力, 从而影响组织目标的实现。

(2) 正直的品质。正直是每个组织成员都应具备的基本品质, 对管理人员更是如此。

(3) 创新精神。只有不断创新, 组织才能充满生机, 才能不断发展。

(4) 决策能力。管理过程中充满了决策。决策能力是管理人员应具备的一种重要能力。

(5) 沟通能力。管理人员既要善于理解别人, 也需要别人理解自己。沟通的效果决定了管理者与员工相互理解的程度。作为管理者必须具有进行有效沟通的技能。

(6) 组织协调能力的。管理者的职责之一就是实现组织内部各部门各环节的密切配合, 所以管理者应有较强的组织协调能力。

(7) 相应的业务知识和水平。管理者未必是专家, 但了解一定的专业知识、具备一定的技术水平和能力仍是管理者不可缺少的条件。

(8) 健康的身体素质。

9、管理人员的招聘源自哪里?

答案: 管理人员主要来自两个方面: 内部提升和外部招聘。内部提升, 是指组织内部成员的能力增强并得到充分地证实后, 被委以需要承担更大责任的更高职务。外部招聘, 是根据一定的标准和程序, 从组织外部的众多候选人中选拔符合空缺职位工作要求的管理人员。

10、管理人员考评的主要内容有哪些?

答案: 管理人员的考评主要涉及两个方面的内容: 贡献考评和能力考评。(1) 贡献考评, 是指考核的评估管理人员在一定时期内担任某个职务的过程中对实现组织目标的贡献程度。(2) 能力考评, 是指通过考察管理人员在一定时间内的管理工作, 评估他们的现实能力和发展潜力。

11、管理人员培训的主要内容有哪些?

答: (1) 业务培训。让管理人员熟悉所在部门的业务性质和基本流程, 是进行有效管理的前提之一。

(2) 管理理论培训。任何层次的管理者都应该掌握一定的管理理论。

(3) 管理能力培训。管理能力包括决策能力、组织协调能力、领导活动能力等。

(4) 交际能力及心理素质培训。管理者与人打交道必须有较强的交际能力。同时, 管理者还要具备良好的心理素质。

12、管理人员需要量的确定受哪些因素影响?

答案: 确定主管人员的需要量主要考虑以下因素: (1) 组织现有的规模、结构和岗位 (2) 管理人员的流动率 (3) 组织发展的需要。

13、管理系统理论的主要内容是什么?

答案: 管理系统理论将领导方式分为以下类型: (1) 专权命令式。即领导人极为专制, 对下属缺乏信任, 主要用恐吓和惩罚来激励下属, 惯于由上而下地下达命令、传递信息, 决策权高度集中。

(2) 温和命令式。即领导者允许下属反映意见和提出要求, 允许下属一定的决策权但严加控制。(3) 协商式。领导者对下属有较高的信任度。以允许下属参与管理的方式激励他们; 注意倾听下属意见, 重大决策由领导者裁决, 具体事项则由下属安排或协商解决。(4) 参与式。即主管领导对下属完全信赖, 凡事听取下属意见并酌情采用; 鼓励下属参与组织目标的制定和评价工作; 鼓励下属就其职责范围内的事项作出决定或共同作出决定。

14、管理有哪些职能

答案: 管理的职能应包括下述几个方面: (1) 计划。计划是事先对未来行为所作的安排, 它是管理的首要职能。(2) 组织。组织是管理的基础性工作。(3) 领导。领导职能贯穿于整个管理活动中。(4) 控制。控制的实质就是使实践活动符合于计划, 计划是控制的标准。

15、管理者解决冲突的方法有哪些?

答案: (1) 协调解决。管理者召集冲突的双方协商解决问题。(2) 强制解决。管理者利用自己手中的职权, 强行解决双方的冲突。

(3) 建立联络小组。这个小组可以促进各群体之间的交往, 在各个全体之间架起一座桥梁。(4) 树立远大目标。这个远大目标, 只有在相互竞争的群体通力协作下才能达到。这时, 群体成员就会心往一处想, 原来的冲突就会消失。(5) 解决问题。解决问题是处理冲突策略中最有效的方法。

16、合格的管理人员应该符合哪些要求?

答案: (1) 管理的欲望 (2) 正直的品质 (3) 创新精神 (4) 决策能力 (5) 沟通能力 (6) 组织协调能力 (7) 相应的业务水平 (8) 健康的身体素质

17、何谓企业文化? 它由哪几部分组成?

答案: 企业文化是企业长期的生产经营和管理活动中创造的具有本企业特色的精神文化和物质文化。它由三个部分组成: <1>

企业精神。企业精神是企业文化的核心，是呈观念形态的价值观、理想和信仰等。(2)制度文化。是企业文化的中间层，是把企业精神和物质文化二者联系起来，使企业文化制度化、规范化的行为准则。(3)物质文化。它是企业文化的外围层，是呈物质形态的产品设计、产品质量、厂容厂貌、员工服饰等，它是企业文化外在形象的具体体现。

18、衡量集权与分权的标志是什么？

答案：(1)决策的数量。组织中较低管理层次作出的决策数目越多，则分权的程度越高；反之，则集权程度越高。(2)决策的范围。组织中较低层次决策的范围越广，涉及的职能越多，则分权程度越高。(3)决策的重要性。若较低层次作出的决策越重要，影响面越大，则分权程度越高；反之，则集权程度越高。(4)决策的审核。组织中较低层次作出的决策，上级要求审核的程度越低，分权程度越高；如果作出的决策，上级要求审核的程度越高，分权程度越低。

19、霍桑实验指的是什么事情？

答案：20世纪20年代至30年代间(1924--1932)，美国国家研究委员会和美国西方电气公司合作进行了有关工作条件、社会因素与生产效率之间关系的试验。由于该项研究是在西方电气公司的霍桑工厂进行的，因此，后人称之为“霍桑试验”。霍桑试验分为四个阶段：工厂照明试验、继电器装配试验、谈话研究、观察试验。试验得出的结论是：人们的生产效率不仅受到物理的、生理的因素的影响，而且还受到社会环境、社会心理因素的影响。相对于“科学管理”只重视物质条件，忽视社会环境、心理因素对工人生产效率影响的观点，这是一个很大的进步。该实验导致人际关系学说的出现。

20、激励的主要方法有哪些？

答案：(1)物质激励。物质激励中最突出的就是金钱的激励。(2)精神激励。采用的精神激励方法主要有：目标激励法、环境激励法、领导行为激励法、榜样典型激励法和奖励惩罚激励法。(3)员工参与管理。是指让员工不同程度地参与组织决策及各级管理工作的研究和讨论。(4)工作丰富化。也就是使工作具有挑战性且富有意义。

21、激励的作用

答案：(1)有利于激发和调动职工的积极性。(2)有助于将职工的个人目标与组织目标统一起来。(3)有助于增强组织的凝聚力，促进内部各组成部分的协调统一。

22、计划的类型

答案：(1)根据计划广度的不同，可以将其分为战略计划和作业计划。(2)根据计划所覆盖的时间跨度不同，可以将其分为长期计划、中期计划和短期计划。(3)根据组织管理职能的不同，可以将计划分为市场营销计划、研发计划、生产与运营计划、财务计划、人力资源计划、供应计划等。(4)根据计划内容的不同，可以将计划分为专项计划和综合计划两种。(5)根据计划内容的表现形式不同，可以将其分为宗旨、目标、策略、政策、程序、规划、预算等几种类型。

23、简述冲突的二重性理论。

答：在传统意义上，冲突对组织是不利的，必须加以克服。从20世纪40年代开始，人们对冲突的认识有所变化，即组织中的冲突是不可避免的，所以应该接纳它。此外，还发现冲突有时能给组

织带来好处。直到今天，这种观点发展成为冲突的二重性理论。今天的冲突理论认为，冲突具有正面和反面、建设性和破坏性两种性质；没有冲突的组织将表现为呆滞，对环境变化适应慢和缺乏创新精神，因而绩效也不会是最好的；而存在一定水平的冲突，可以促进组织变革，使组织充满活力，因而绩效水平可以大大提高。基于这种认识，管理者的任务不再是防止和消除冲突，而是管理好冲突，减少其不利影响，充分发挥其积极的一面。

24、简述冲突对组织发展的意义。

答案：(1)冲突可以使对抗双方采取适当方式发泄他们心中的不满，促进双方之间的沟通，避免由于长期压抑而可能发生极端状态；(2)冲突可以使组织内一些平时不被重视的问题充分暴露出来，使管理者及早发现并加以解决；(3)冲突可以促进新思想、好建议的产生，从而促进组织变革；(4)组织间的冲突，以增加组织的内聚力，组织内部成员齐心协力，一致对外；(5)冲突可以促进联合，以求共同生存。譬如，现今世界上发生的大公司之间的购并，就是为了战胜他们共同的对手而进行的联手。

25、简述激励过程。

答案：激励的过程是一个由需要开始，到需要得到满足为止的连锁反应。当人产生需要而未得到满足时，会产生一种紧张不安的心理状态，在遇到能够满足需要的目标时，这种紧张不安的心理就转化为动机，并在动机的驱动下向目标努力，目标达到后，需要得到满足，紧张不安的心理状态就会消除。随后，又会产生新的需要，引起新的动机和行为。

26、简述决策的含义和主要步骤。

答：决策的含义：决策时人们为了达到一定目的而进行的有意识、有选择的活动。
决策的主要步骤：(1)用信息系统支持和辅助决策。(2)定性决策向定量与定性组合决策的方向发张(3)单目标决策向多目标综合决策发展(4)战略决策向更远的未来决策发展。

27、简述控制系统的优点。

答案：控制系统是指由控制主体、控制客体、控制信息和控制措施组成的具有自身目标和功能的管理系统。与其他系统相比，控制系统具有以下特点：(1)控制系统具有明确的目的性。(2)控制系统是一个信息反馈系统。(3)控制系统具有较强的环境适应性。

28、简述马斯洛的需要层次理论。

答：马斯洛把人类的需要分为五大层次：第一层次的需要是生理上的需要。是为维持人类自身生命的基本需要，如食物、水、衣着、住所和睡眠。

第二层次的需要是安全的需要，是有关人类避免危险的需要。

第三层次是友爱和归属的需要。当生理及安全得到相当的满足，友爱和归属方面的需要便占据主要地位。

第四层次的需要是尊重的需要。人们一旦满足了归属的需要，他们就会产生尊重的需要，即自尊和受到别人的尊重。

第五层次的需要是自我实现的需要，这是最高层次的需要。

马斯洛认为，一般的人都是按照这个层次从低级到高级，一层一层地去追求并使自己的需要得到满足。

29、简述企业再造。

答：企业再造(又称业务流程重组，简称BPR)是20世纪80年代末、90年代初发展起来的管理新理论。

企业流程再造的目的是提高企业竞争力，从业务流程上保证企业能以最小的成本、高质量的产品和优质的服务提供给客户。

企业再造的基本内容是：首先以企业生产作业或服务作业的流程为审视对象，从多个角度，重新审视其功能、作用、效率、成本、速度、可靠性、准确性，找出其不合理因素；然后，以效率和效益为中心对作业流程和服务流程进行重新构造，以达到业绩上质的飞跃和突破。

30、简述全面质量管理的含义和内容。

答案：全面质量管理，就是指企业内部的全体员工都参与到企业产品质量和工作质量工作过程中，把企业的经营管理理念、专业操作和开发技术、各种统计与会计手段方法等结合起来，在企业中普遍建立从研究开发、新产品设计、外购原材料、生产加工，到产品销售、售后服务等环节的贯穿企业生产经营活动全过程的质量管理体系。其主要内容包括两方面：(1)是全员参与质量管理(2)是全过程质量管理。

31、简述人员的控制方法。

答：(1)人员配备与人事调整：为岗位或为任务配备合适的人员和进行必要的调整。

(2)培训：确定培训需求，细化总体培训需求，选择培训方法，提高培训效果。

(3)授权：上级把自己的职权授给下属，使下属拥有相当的自主权和行动权。授权有助于实现下属的自我控制，进而提高控制的有效性。

(4)工作汇报：要求下属定期或不定期地递交工作汇报是一种普遍的控制方法。工作汇报是工作人员向上级汇报工作进展情况的书面材料。中心问题是对一定时期内的工作经验和教训进行总结、分析和评价，肯定成绩和找出问题。撰写工作汇报时要满足客观性、典型性、指导性、证明性要求。

32、简述人员控制系统构成和功能。

答：(1)人员控制系统构成：控制对象是员工的行为，控制主体是各级管理者，控制信息主要有岗位说明书、操作规程、人员履历、工作汇报、绩效考评信息等，控制方法包括直接监督、职位设计、人事调整、培训、股票期权、报酬、绩效考评、文化建设等。

(2)人员控制系统的功能：为岗位或任务配备合适的人员；明确任务及偏差的责任人；调动员工士气，提高员工的执行能力和自我控制能力。

33、简述协调及其作用。

答案：协调，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。协调的作用：(1)使个人目标与组织目标一致，促进组织目标的实现。(2)解决冲突，促进协作。管理者必须通过协调，很好地处理和利用冲突，发挥冲突的积极的作用，并使部门之间、人与人之间能够相互协作与配合。(3)提高组织效率。协调使组织内的各项活动和谐地进行，极大地提高组织的效率。

34、简述学习型组织。

答案：1990年，美国麻省理工学院斯隆管理学院的彼得·圣吉教授出版了他的享誉世界之作：《第五项修炼——学习型组织的艺术与

实务》，引起世界管理学界的轰动。从此，建立学习型组织、进行五项修炼成为管理理论与实践的热点。

彼得·圣吉提出了学习型组织的五项修炼技能，即：系统思考、超越自我、改变心智模式、建立共同愿景和团队学习。

35、简述预测的步骤。

答：预测的步骤：（1）提出课题和任务；（2）调查、收集和整理资料；（3）建立预测模型；（4）确定预测方法；（5）评定预测结果；（6）将预测结果交付决策。

36、简述组织与外部环境的关系。

答案：组织与外部环境之间的关系表现为两个方面：一是社会环境对组织的作用；二是组织对外部环境的适应性。（1）社会环境对组织的作用。①社会环境对组织具有决定作用。社会外部环境是组织存在的前提，具体的要素环境直接地决定组织的生存和发展。②社会环境对组织具有制约作用。社会外部环境对组织的生存和发展起着限制和约束作用。③社会环境对组织具有影响作用。也就是说，某一事物或行为对其他事物或行为的波及作用。（2）组织对环境的适应。组织对环境的适应有两种基本的形态：一是消极、被动的适应；二是积极、主动的适应。任何组织要想达到自己既定的目标，都必须采取积极的态度，主动地适应环境的变化。

37、简述组织战略的构成要素。

答案：（1）战略远景。战略远景是指组织在社会进步和经济发展中应担当的角色和责任。（2）目标与目的。目标是指具体的中期和短期的可量化的目标。目的是指在相应期限内的定性期望。（3）资源。包括有形资源和无形资源。（4）业务。指的是组织参与竞争的产业领域。（5）组织。它指的是组织结构与管理体制等要素，共同形成组织的行政关系，维持各业务单元之间的一致性，保证战略方案的

38、结构合理的领导班子应符合哪些要求？

答案：合理的领导班子构成需要符合以下几方面的条件：（1）年龄结构。不同年龄的人具有不同的性格特点，看问题的视角不同。老中青三代配置在一起，能够优势互补，提高管理效能。（2）知识结构。不同领导者的知识结构不同，应根据工作要求对不同的领导人员进行配置。（3）能力结构。要按照能力互补的原则，把具有各种能力特长的干部配合在一起，组成领导能力齐备而又高强的领导班子。

39、竞争战略的三种类型是什么？

答：竞争战略，也就是业务层战略，它主要解决的问题就是在特定的产业领域内，组织如何参与市场竞争，以获取超越竞争对手的竞争优势。

波特教授提出了三种可供选择的一般性竞争战略，分别是成本领先战略、差异化战略和集中化战略。

40、矩阵制结构形式的利弊，

答案：是把按职能划分的部门和按产品（项目）划分的小组结合起来组成一个矩阵，员工既同原职能部门保持组织与业务上的联系，又参加项目小组的工作。矩阵制结构的优点：①将组织的横向与纵向关系相结合，有利于协作生产和适应环境变化的需要②针对特定的任务进行人员配置有利于发挥个体优势，集众家之长，提高项目完成的质量，提高劳动生产率③各部门人员的不定期的组合有利于信息交流，增加互相学习机会，提高专业管理水平。矩阵制结构的缺点：①项目负责人的责任大于权利，没有足够的

激励手段与惩治手段；员工面临双重的职权关系，容易产生无所适从和混乱感。②由于项目组成员来自各个职能部门，当任务完成以后，仍要回原单位，因而容易产生临时观念，对工作有一定影响。③员工需要有良好的 interpersonal 技能并接受高强度的训练 D、耗费时间，需要频繁开会以讨论冲突解决方案。

41、决策的含义和主要步骤分别是什么？

答案：（1）决策是指为了实现一定的目标，采用一定的科学方法和手段，从两个或两个以上的可行方案中选择一个满意方案的分析判断过程。（2）决策过程主要包括七个步骤：识别问题、确定决策目标、拟订可行的方案、分析评价方案、选择方案、实施方案、跟踪检查。

42、决策的含义和主要步骤分别是什么？

答：（1）决策是指为了实现一定的目标，采用一定的科学方法和手段，从两个或两个以上的可行方案中选择一个满意方案的分析判断过程。（2）决策过程主要包括七个步骤：识别问题、确定决策目标、拟订可行的方案、分析评价方案、选择方案、实施方案、跟踪检查。

43、决策的类型

答案：（1）按照决策的重要程度，可以将其分为战略性决策、战术性决策和业务性决策。（2）按照决策的条件不同，可以将其分为确定型决策、风险型决策和不确定型决策。（3）按照决策的重复性不同，可以分为程序化决策和非程序化决策。（4）按决策者的性质不同，可以分为群体决策和个人决策。

44、决策具有什么样的特征？

答案：（1）超前性。任何决策都是针对未来行动的，要求决策者具有超前意识，思想敏锐，能够预见事物的发展变化，适时地做出正确的决策。（2）目标性。决策目标就是决策所要解决的问题，无目标的决策或目标性不明确的决策，往往会导致决策无效甚至失误。（3）选择性。决策必须具有两个以上的备选方案，通过比较评定来进行选择。（4）可行性。决策所做的若干个备选方案应是可行的，这样才能保证决策方案切实可行。（5）过程性。决策是一个多阶段、多步骤的分析判断过程。（6）科学性。要求决策者能够透过现象看到事物的本质。认识事物发展变化的规律性，做出符合事物发展规律的决策。

45、控制工作的原则

答案：（1）目标明确原则；（2）控制关键点原则；（3）及时性原则；（4）灵活性原则；（5）经济性原则；

46、控制是什么？有哪些作用及类型？

答：控制是管理者对计划的执行过程进行监督、检查，如果发现偏差，及时采取纠偏措施的活动。

控制的作用如下：（1）控制是完成计划任务和实现组织目标的有力保证（2）控制是及时解决问题、提高组织效率的重要手段（3）控制是组织创新的推动力。

控制的类型：（1）现场控制：又称即时控制。（2）前馈控制：又称预先控制。（3）反馈控制。

47、控制系统的含义和特点分别是什么？

答：（1）控制系统是指由控制主体、控制客体、控制信息和控制措施构成的具有自身目标和功能的管理系统。（2）控制系统的特征包括：具有明确的目的性；控制系统是一个信息反馈系统；具有较强的环境适应性。

48、领导的含义和特征分别是什么？

答：（1）领导是指在一定的社会组织或群体内，为实现组织目标，领导者运用其法定权力和自身影响力影响被领导者的行为，并将其导向组织目标的过程。（2）领导具有以下特征：领导是一种活动过程；领导的本质是妥善处理各种人际关系；领导的工作绩效由群体活动的成效表现出来。

49、领导决策的艺术

答案：（1）确定是否需要决策。（2）鼓励人们提出不同意见。（3）提出各种可能的方案。（4）执行决策的人要参与决策。（5）建立有效的反馈制度。

50、领导者的权力来源有哪些？

答案：领导者的权力来源有两种，一种是基于职位的权力来源；另一种是非职位的权力来源，个人自身影响力。（1）职位权力包含三种：法定权力、奖励权力和处罚权力。（2）自身影响力。包括：品德、学识、能力和情感。

51、领导者应具备怎样的个人素质？

答案：领导者素质是指在先天禀赋的生理素质基础上，通过后天的实践锻炼和学习形成的，在领导工作中经常起作用的诸内在要素的总和，是领导者进行领导活动的自身基础条件。主要包含以下几个方面：（1）政治素质（2）知识素质（3）能力素质（4）身体素质。

52、领导者用人的艺术表现在哪里？

答案：（1）唯才是举。对于领导者来说，用人要不受名望、年龄、资历、关系亲疏的局限，而是依据人的才能来选拔人才。（2）用人所长。领导者在用人时要用人所长，不能因为细小缺点而忽视人的大才大德。（3）知人善任。领导者在用人时要根据每个人的特点安排其工作，使其能充分发挥自己的长处和优势。（4）要有勇气选拔名望和才学超过自己的人。

53、目标的含义和性质是什么？

答案：目标的含义：目标是期望的成果。这些成果可能是个人的、部门的或整个组织的努力方向。目标的性质：（1）组织目标具有多重性（2）目标具有层次性（3）目标具有变动性。

54、目标分解要注意哪些事项。

答案：第一，目标体系的逻辑要严密，纵横成网络，体现出由上到下越来越具体的特点。第二，目标要突出重点，与企业总目标无关的其他工作不必列入各级分目标。第三，要鼓励职工积极参与目标分解，尽可能把目标分解工作由“要我做”变为“我要做”。第四，目标分解完毕，要进行严格的审批。

55、目标控制应注意哪些事项。

答案：第一，充分发挥职工自我控制的能力必须将领导的充分信任与完善的自检制度相结合。第二，建立目标控制中心，结合企业均衡生产的特点保证企业生产的动态平衡。第三，保证信息反馈渠道的畅通，以便及时发现问题，对目标做出必要的修正。第四，创造良好的工作环境，保证企业在目标责任明确的前提下形成团结互助的工作氛围。

56、目标设立是目标管理的重要过程，在此过程中应注意哪些问题？

答案：在目标设立过程中，要注意以下几个问题：（1）目标要略高于企业当前的生产经营能力，保证企业经过一定努力能够实现。目标过高，会因无法完成任务而使职工丧失信心；目标太低，则失去了激发工作热情的意义。（2）目标要保证质与量的有机结合，尽可能量化企业目标，确保目标考核的准确性。（3）目标期限要

适中。在大多数情况下，目标设置可以与年度预算或主要项目的完成期限相一致。将长期目标分解为一定的短期目标，有利于目标的监督考核，也有利于保证企业长期稳定发展。（4）目标数量要适中。一般地说，要把目标限制在五个以内。目标少而精，有利于在行动中保证重点目标的实现。

57、内部提升管理人员有哪些优缺点？

答案：内部提升制度具有以下优点：（1）有利于调动组织内部成员的工作积极性（2）有利于吸引外部人才（3）有利于保证选聘工作的正确性（4）有利于被聘者迅速开展工作。内部提升制度也存在弊端，具体表现为：（1）引起同事之间的不团结（2）可能造成“近亲繁殖”的现象，并抑制组织创新力。

58、企业文化理论的含义和功能是什么？

答案：企业文化是企业长期的生产经营和管理活动中创造的具有本企业特色的精神文化和物质文化。它的功能主要体现在：企业文化对企业员工的思想行为起着导向作用；对企业员工具有凝聚和激励作用；对员工行为具有约束和辐射作用。

59、企业一般可以在哪些方面发挥非正式组织的积极作用？

答案：企业一般可以在以下方面发挥非正式组织的积极作用：（1）一些不适于通过正式组织解决的问题，通过非正式组织比较容易解决；（2）利用非正式组织的情感交流渠道，维持企业人员的稳定与团结；（3）尊重非正式组织的存在，使职工有表达思想的机会，工作中减少厌烦感，加强协作关系。

60、企业组织工作应坚持哪些基本原则？

答案：（1）目标任务原则。（2）责权利相结合的原则。（3）分工协作及精干高效原则。（4）管理幅度原则。（5）统一指挥和权力制衡原则。（6）集权与分权相结合的原则

61、全面绩效控制的主体是什么？

答案：以组织战略决策者为核心、部门管理者参与的战略绩效考评小组，由该小组组织实施考评工作。

62、全面绩效控制系统的构成。

答案：（1）控制客体：全面绩效是相对于组织战略目标的实现情况而言的，它以部门绩效为基础，与组织资源条件、业务流程和管理体制等因素有重要关系。

（2）控制主体：组建以组织战略决策者为核心、部门管理者参与的战略绩效考评小组，由该小组组织实施考评工作。

（3）控制标准：首先分析组织战略取得成功的关键因素以及组织文化的要求，组织文化健康性等方面进行分析评价的非财务性指标。

63、确定目标的原则是什么？

答案：（1）现实性原则（2）关键性原则（3）定量化原则（4）协调性原则（5）权变原则。

64、确定企业目标的原则是什么？

答案：（1）现实性原则。（2）关键性原则。（3）定量化原则。（4）协调性原则。（5）权变原则。目标并不是一成不变的，应根据外部环境的变化及时调整与修正，使其更好地实现企业宗旨。

65、人际关系学说的主要内容有哪些？

答案：在霍桑试验的基础上，梅奥创立了人际关系学说。主要内容是：（1）职工是“社会人”（2）满足工人的社会欲望，提高工人的士气，是提高生产效率的关键（3）企业存在着“非正式组织”

66、人员配备的含义和原则是什么？

答案：人员配备是根据组织结构规定的职位数量与要求，对所需各类人员进行恰当有效的选择、使用、考评和培养，以合适的人员去充实组织中的各个职位，保证组织活动正常进行并实现组织的既定目标的活动。人员配备过程中应遵循以下工作原则：（1）因事择人的原则（2）量才使用的原则（3）人事动态平衡的原则（4）程序化、规范化的原则。

67、人员配备的主要步骤是什么？

答：（1）制订用人计划。（2）确定人员的来源。（3）考察应聘人员。（4）培训备选人员。（5）调配备选人员。（6）业绩考评。

68、如何理解沟通的含义？

答案：沟通是指连个或者两个以上的人交流并理解信息的过程，其目的是为了激励或者影响人的行为。沟通包括两个层次的含义：（1）沟通包含了信息的传递，如果信息或想法没有被传达到接受者，则意味着沟通没有发生。（2）沟通包括对信息的了解。要使得沟通成功，信息不仅要传递出去，还需要被理解。

69、如何理解管理的内涵？

答案：管理是管理者为有效地达到组织目标，对组织资源和组织活动有意识、有组织、不断地进行的协调活动。它包含以下几层意思：（1）管理是一种有意识、有组织的群体活动。（2）管理是一个动态的协调过程，主要协调人与人之间的活动和利益关系，它贯穿于整个管理过程的始终。（3）管理的目的在于有效地达到组织目标和提高组织活动的成效。（4）管理的对象是组织资源和组织活动。

70、如何理解决策的含义？

答案：决策，是指为了达到一定的目标，采用一定的科学方法和手段，从两个以上的可行方案中选择一个满意方案的分析判断过程。准确理解决策需要把握以下问题：（1）决策要有明确的目标（2）决策要有可供挑选的可行方案（3）决策要作分析评价（4）决策具有科学性（5）决策要遵循满意原则。

71、如何理解企业组织结构的含义？

答案：企业组织结构的含义可以从以下三个方面来理解：（1）组织结构的本质是职工的分工合作关系。（2）组织的核心内容是权责利关系的划分。（3）组织结构设计的出发点与依据是企业目标。

72、如何理解组织结构的含义？

答案：组织结构，就是反映人、职位、任务以及它们之间的特定关系的网络。正确认识组织结构的含义，必须把握三方面的要素：（1）组织结构决定了组织中的正式报告关系（2）组织结构明确了将个体组合成部门、部门再组合成整个组织的方式（3）组织结构包含了确保跨部门沟通、写作的制度设计。

73、设计组织结构时去要遵循什么原则？

答：（1）有效性原则；（2）分工与协作原则；（3）责权利对等原则；（4）分级管理原则；（5）协调原则；（6）弹性结构原则。

74、什么是“彼得现象”？如何防止这种现象的发生？

答案：所谓“彼得现象”，是指某个人被提升后，任职初期由于缺乏经验，表现平平。但随着工作时间的延长，管理经验不断丰富，能力不断提高，从而业绩不断改善，甚至远远超过了现任职务要求的水平。这时，该管理者可能再被提升。提升后又可能经历与前阶段类似的过程，即逐渐从“表现平平”到“超越职务需要”，这样

便可再度获得晋升的机会。这个过程一直延续下去，直至该管理者被晋升到某个力所未逮的高层次职位，引起组织效率的下降。

75、什么是公平理论及主要内容？

答案：公平理论又称社会比较理论。它认为激励中的一个重要因素是个人的报酬是否公平。个人会主观地将自己的投入（包括诸如努力、经济、教育等许多因素）同别人的相比，看自己的报酬是否公平或公正，以此来决定自己的努力程度。激励者应高度重视这种公平感觉。

76、什么是管理幅度？其影响因素有哪些？

答案：管理幅度：是指一个主管能够直接有效地指挥下属成员的数目。影响管理幅度的因素：（1）主管人员及其下属的素质和能力。（2）工作的性质。凡是要求相互经常保持联系的工作，管理幅度就小一些。（3）工作的类别。如果管理的工作相同或类似，其管理幅度就可以大一些；否则，就应小一些。（4）管理者及其下属的倾向性。如果管理者倾向于对下属进行严格的管理和监督，而下属也需要的话，管理幅度就应小些；否则，管理幅度就可以大一些。（5）组织沟通的状况。如果组织沟通渠道畅通，信息传递迅速、准确，管理幅度就可以大一些。（6）组织环境和组织自身的变化速度。如果环境和组织自身都比较稳定，则管理幅度就可以大些；反之，管理幅度就应小些。

77、什么是管理理论的丛林？

答案：第二次世界大战以后，科学技术飞速发展，生产社会化程度日益提高，引起了人们对管理理论的重视，管理思想得到了丰富和发展，出现了许多新的管理理论和管理学说，形成众多的学派。这些理论和学派，在历史渊源和内容上相互影响和联系，形成了盘根错节、争相竞荣的局面，被称为“管理理论的丛林”。他们包括：管理过程学派、经验学派、系统管理学派、决策理论学派、管理科学学派和权变理论学派。

78、什么是滚动式计划法。

答案：是一种定期修改未来计划的方法。这种方法根据计划的实际执行情况和环境的变化，定期修订计划并逐期向前推移，使短期计划、中期计划和长期计划有机结合起来。由于这种方法在每次编制和修订计划时，都要根据前期计划执行情况和环境条件的变化，将计划向前延伸一段时间，使计划不断滚动、延伸，所以称为滚动计划法。

79、什么是计划工作？性质及特征？

答案：计划工作有广义和狭义之分。广义的计划工作，是指包括制定计划、执行计划和检查计划执行情况三个环节的工作过程。狭义的计划工作，主要是指制定计划。计划工作具有如下性质：（1）目的性（2）主导性（3）普遍性（4）效率性（5）灵活性（6）创造性。

80、什么是决策？正确的决策应坚持哪些原则？

答案：决策就是为了达到一定的目标，从两个以上可行方案中选择一个合理方案的分析判断过程。决策的原则：满意原则；分级原则；集体和个人相结合原则；定性分析与定量分析相结合原则；整体效用原则。

81、什么是决策的满意原则？

答案：决策的满意原则是针对“最优化”原则提出来的。满意决策就是能够满足合理目标要求的决策。具体内容有：（1）决策目标追求的不是使企业及其期望值达到理想的要求，而是使它们能够

得到切实的改善，实力得到增强；(2)决策备选方案不是越多越好、越复杂越好，而是要达到能够满足分析对比和实现决策目标的要求，能够较充分利用外部环境提供的机会，并能较好地利用内部资源；(3)决策方案选择不是要避免一切风险，而是对可实现决策目标的方案进行权衡，做到“两利相权取其大”、“两弊相权取其小”。

82、什么是零基预算方法?与传统预算方法相比较它有哪些优势?

答:零基预算法就是，在每个预算年度的开始时，把所有还在继续开展的活动视为从零开始，重新编制预算。

与传统的预算管理相比较，零基预算的优点是预算编制依据科学，按照变化后的实际情况考虑预算大小，有利于资金合理配置和节约支出。

83、什么是目标管理?它有哪些优势与缺陷?

答:目标管理是一个全面的管理系统。它用系统的方法，使许多关键管理活动结合起来，高效率地实现个人目标和组织目标。

目标管理主要有以下优势：(1)有效地提高管理效率。(2)有助于组织组织机构的改革。(3)有效地激励职工完成组织目标。(4)实行有效的监督与控制，减少无效劳动。

目标管理的缺陷主要表现在：(1)目标制定较为困难。(2)目标制定与分解中的职工参与费时、费力。(3)目标成果的考核与奖惩难以完全一致。(4)组织职工素质差异影响目标管理方法的实施。

84、什么是目标管理?它有哪些特点?

答:目标管理是一个全面的管理系统。它用系统的方法，使许多关键管理活动结合起来，高效率地实现个人目标和企业目标。

目标管理的特点：(1)目标管理运用系统论的思想，通过目标体系进行管理。(2)充分发挥每一个职工的最大能力，实行最佳的自我控制。(3)强调成果，实行能力至上。

85、什么是全面质量控制?

答:它包括哪些内容?全面质量管理是指企业内部的全体成员都参与到企业产品质量和工作质量工作过程中，把企业的经营管理理念、专业操作和开发技术、各种统计与会计手段等结合起来，在企业中普遍建立从研究开发、产品设计、采购、生产加工，到产品销售、售后服务等环节的贯穿企业生产经营全过程的质量管理体系。全面质量管理包括全员参与的质量管理和全过程质量管理两个方面。

86、什么是双因素理论及主要内容?

答:赫茨伯格提出了双因素理论。他认为有两类因素影响人们的行为。他将与工作环境或工作条件相关的因素称为保健因素，将与工作内容紧密相连的因素称为激励因素。保健因素不能直接起到激励人们的作用；激励因素可以调动积极性，具有激励作用。

87、什么是特尔菲法和头脑风暴法?

答:德尔菲法是由美国兰德公司于20世纪50年代初发明的一种预测、决策方法，是一种改进的专家意见法，其实质是有反馈的函询调查。它有两个基本点，即函询和反馈。采取多轮函询与反馈的方法，集中意见，得出结论。

头脑风暴法也叫思维共振法、畅谈会法。这是由美国创造学家奥斯本首创的一种预测、决策方法。其基本思路是：邀请有关专家在敞开心扉、不受约束的气氛下，针对决策问题畅所欲言。通过专家之间的信息交流，引起思维共振，产生连锁效应，从而导致创造型思维的出现。

88、什么是现代“管理理论的丛林”?

答:第二次世界大战以后，随着现代科学技术日新月异的发展，生产社会化程度日益提高，引起了人们对管理理论的普遍重视。管理思想得到了迅猛发展，出现了许多新的管理理论和管理学说，并形成众多的学派。这些理论和学派在历史渊源和内容上相互影响和相互联系，形成了盘根错节、争相竞荣的局面，被称作“管理理论的丛林”，其中的主要学派有：管理过程学派、经验学派、系统管理学派、决策理论学派、管理科学学派、权变理论学派等。

89、事业部制组织结构形式的利弊，

答:亦称M型结构或多部门结构，有时也称为产品部式结构或战略经营单位。它是一种分级管理、分级核算、自负盈亏的组织形式。事业部制的优点：①总公司领导可以摆脱日常事务，集中精力考虑全局问题②事业部制实行自主经营、独立核算，更能发挥经营管理的积极性，更利于组织专业化生产和实现组织的内部协作③各事业部之间有比较、有竞争，有利于组织的发展D、事业部内部的供、产、销等职能之间容易协调E、事业部经理要从事业部整体来考虑问题，有利于培养和训练全面型管理人才。事业部制的缺点：①总部与事业部的职能机构重叠，构成管理人员浪费②事业部实行独立核算，各事业部只考虑自身的利益，影响事业部之间的协作③由于科研资源的分散使用使得深层次研究活动难以开展。

90、试述零基预算方法。

答:零基预算的基本思想是：在每个预算年度开始时，把所有还在继续开展的活动都视为是从零开始的，重新编制预算。预算人员以一切从头开始的思想为指导，根据各项活动的实际需要，安排各项活动及各个部门的资源分配和收支。

与传统的预算管理相比较，零基预算的优点是预算编制依据科学，按照具体情况考虑预算大小，有利于资金分配和节约支出，缺点是预算编制的工作量大，费用较高。

零基预算方法的核心是要求预算工作人员不要盲目接受过去的预算支出的结构和规模，一切都应按变化后的实际情况重新予以考虑。

在采用零基预算进行管理控制过程中必须注意如下一些重要问题：(1)零基预算的思想应贯彻到每一个预算编制人员和部门项目负责人的思想中。只有每一个有关人员理解了零基预算法的精神，掌握了零基预算法的方法，支持零基预算法，零基预算法才能发挥其自身优势。(2)零基预算的主持者必须能把握各项活动的最终目标。(3)摆脱旧有思想的束缚，发扬创新精神。从零开始本身就要能摆脱旧有思想的束缚，以创新精神为指导开展零基预算工作。(4)在实行零基预算法的过程中必须警惕形式主义。防止名义上从零开始，实际上一切依旧，新瓶装旧酒。对此，主要领导人必须有高度的警惕性，最后审批预算的主要领导人要亲自主持参加项目的评价过程，真正使那些过去一直在进行却不能提供效益或效益极低的活动能够停下来，而将资金用于能创造最高效益的项目和活动中去。

91、收缩型战略的主要形式是什么?

答:收缩型战略是一种缩小组织经营规模或经营范围的战略。主要有三种基本形式：(1)抽资转向战略(2)调整性战略(3)放弃战略。

92、授权的原则有哪些?

答:(1)因事设人，视能授权。授权时应依被授权者的才能和

知识水平的高低而定。(2)明确责任。授权时，必须向被授权人明确所授事项的任务目标及权责范围。(3)不越级授权。越级授权必然导致中层领导的被动。不利于发挥他们的积极性。(4)要适度授权。授权过少，往往下属的权力过小，积极性受到挫折，达不到授权的效果；授权过度，等于放弃权力，造成工作杂乱无章，甚至失去控制。

93、谁被称为科学管理之父?科学管理理论的主要内容有哪些?

答:泰罗被称为科学管理之父。科学管理理论的主要内容包括：(1)制订科学的作业方法。(2)科学地选择和培训工人。(3)实行有差别的计件工资制。(4)将计划只能与执行职能分开。(5)实行职能工长制。(6)在管理上实行例外原则。

94、泰罗的科学管理理论的主要内容是什么?

答:科学管理理论是美国古典管理理论的代表，是由科学管理之父泰罗提出的。其主要内容有：(1)制定科学的作业方法；(2)科学的选择和培训工人；(3)实行有差别的计件工资制；(4)将计划职能和执行职能分开；(5)实行职能工长制；(6)在管理上实行例外原则。

95、外部选聘管理人员有哪些优缺点?

答:(1)被聘干部具有“外来优势”，没有“历史包袱”，如果他确实具有较强的工作能力，便可迅速地打开局面。(2)有利于平息和缓和内部竞争者之间的紧张关系(3)能够为组织带来新的管理方法和经验。外部招聘的不足主要表现在：(1)外聘人员很难迅速打开局面(2)组织对应聘者的情况不能深入了解(3)外部招聘会打击内部员工的工作积极性。

96、网络型组织结构的优点、缺点

答:网络型组织结构的优点：(1)降低管理成本，提高管理效率。(2)实现了更大范围内供应链与销售环节的整合。(3)简化了机构和管理层次，实现了充分授权式的管理。网络型组织结构的缺点：网络型组织结构需要科技与外部环境的支持。

97、为什么称法约尔为经营管理之父?

答:亨利·法约尔是西方古典管理理论在法国的杰出代表。他所提出的一般管理理论对西方管理理论的发展有重大的影响，成为后来管理过程学派的理论基础。1916年，法约尔出版了他的代表作《工业管理和一般管理》，该书成为一般管理理论的最早的全面论述。法约尔由此被誉为“经营管理理论之父”。

98、稳定型战略的类型及利弊.有哪些?

答:稳定型战略的好处就是：(1)不会因战略的突然改变而引起在资源分配、组织结构和人员安排上的大变动，有助于实现企业的平稳发展(2)稳定型战略的风险小。稳定型战略也有弊端：(1)组织只求稳定发展，可能会丧失外部环境提供的一些发展机会(2)采取稳定型战略可能会助长组织管理层墨守陈规、因循守旧的懒惰思想，甚至形成不思进取、回避风险的组织文化，这对于组织的长远发展将是不利的。

99、现代管理理论阶段有哪几派理论?

答:(1)管理过程学派。管理过程学派的创始人是亨利·约法尔。该学派的主要特点是把管理学说与管理职能联系起来。他们认为，无论什么性质的组织，管理职能是共同的。

(2)经验学派。经验学派的代表人物是德鲁克和戴尔。该学派主张通过分析经验(即指案例)来研究管理学问题。通过分析、比较、研究各种各样的成功的和失败的管理经验，就可以抽象出某些一般性的管理结论或管理原理，以有助于学生或从事实际工作

的管理人员来学习和理解管理学理论，使他们更有效地从事管理工作。

(3) 系统管理学派。系统管理学派的主要代表人物是卡斯特和罗森茨威克。该学派认为，组织是一个由相互联系的若干要素组成、为环境所影响的并反过来影响环境的开放的社会技术系统。

(4) 决策理论学派。决策理论学派的主要代表人物是赫伯特·西蒙。该学派认为，管理就是决策。管理活动的全部过程都是决策的过程。

(5) 管理科学学派。管理科学学派形成于第二次世界大战初。该学派主张运用数学符号和公式进行计划决策和解决管理中的问题，求出最佳方案，实现企业目标。

(6) 权变理论学派。权变理论形成于 20 世纪 70 年代。该学派认为，由于组织内部各个部分之间的相互作用和外界环境的影响，组织的管理并没有绝对正确的方法，也不存在普遍适用的理论。

100、现代企业管理决策的新特点

答案：(1) 决策问题越来越复杂且影响面越来越大；(2) 决策时间要求越来越短；(3) 决策所包含的信息量越来越大；(4) 决策主体由个人转向群体。

101、现代企业管理决策具有哪些特点？

答案：(1) 决策问题越来越复杂且影响面越来越大 (2) 决策实践要求越来越短 (3) 决策所包含的信息量越来越大 (4) 决策主体由个人转向群体。

102、协调组织冲突的对策。

答案：通常，协调组织冲突的对策有以下几种方法：(1) 回避。这是解决冲突的最简单的一种方法，即让冲突双方暂时从冲突中退出或抑制冲突。当冲突微不足道时，或当冲突双方情绪非常激动时，可以采取让双方暂时回避的方法来解决冲突。(2) 强制解决。即管理者利用职权强行解决冲突。当你需要对一个事情作出迅速的处理时，或当你的处理方式其他人赞成与否无关紧要时，可以采取强制的办法。在强制解决中，往往以牺牲某一方的利益为代价。(3) 妥协。即通过要求冲突各方都作出一定的让步，使问题得到解决。当冲突各方势均力敌时，或当希望就某一问题尽快取得解决办法时，可以采取这种处理方法。(4) 树立更高目标。当其中一方靠自己的能力不能完成目标时，冲突双方可能会进行合作并作出一定让步，为完成更高的目标而统一起来。(5) 合作。将冲突各方召集到一起，让他们进行开诚布公地讨论，搞清楚分歧在哪里，并商量可能的解决办法。这种方法可以使双方的利益都得到满足，因此从结果来说是最好的选择。

103、学习型组织的五项修炼技能是什么？

答：(1) 系统思考。(2) 超越自我。(3) 改变心智模式。(2 分) (4) 建立共同愿景。(5) 团队学习。

104、一个企业组织的战略体系由哪些部分组成？

答案：一个组织的战略分为三个层次，即公司层战略、业务层战略和职能战略。

105、影响有效沟通的障碍有哪些？如何克服这些障碍？

答：沟通的障碍包括两方面：(1) 组织障碍：由于地位差异、目标差异、缺乏正式沟通渠道、协调不够等原因造成的沟通障碍(2) 个体障碍：阻碍有效沟通的个体方面的原因有选择性知觉、信息操控、情绪、语言表达能力、非语言表达能力、发送者的信誉、沟通渠道选择不当等。

克服障碍的措施：(1) 组织行动：营造一种坦诚和信任的组织气氛、全方位地开发并使用正式的渠道、鼓励使用多元沟通渠道，包括正式渠道和非正式渠道。(2) 个人技能：做好充分的沟通准备、调整心态、使用反馈技巧、积极倾听、控制情绪、简化语言、注意非语言提示、要保证行动支持沟通。

106、影响组织的内部环境因素有哪些？

答案：组织内部环境是指组织拥有的资源条件，它包括组织内部的物质环境和文化环境。组织物质环境，是指组织所拥有的各种资源，主要包括组织的人力资源、物力资源、财力资源、技术资源等。组织文化环境，组织文化是指组织在长期的实践活动中所形成的、且为组织成员普遍认可和遵循的具有本组织特色的价值观念、团体意识、行为规范和思维模式的总和。

107、影响组织的外部环境因素有哪些？

答案：组织的外部环境是指对组织的绩效起潜在影响的外部因素。它分为宏观环境和产业环境两部分。宏观环境，又称为社会大环境，是指对某一特定社会中的所有组织都发生影响的环境因素，包括经济环境、技术环境、社会文化环境、政治法律环境和全球化环境。产业环境，又称作具体环境或中观环境，是指与特定组织直接发生联系的环境因素。包括竞争对手、顾客、供应商、战略合作伙伴、政府管理部门、新闻传播媒介等。

108、有效控制的要求

答案：(1) 控制工作要具有全局观念 (2) 控制工作要同计划和组织相适应 (3) 控制工作应确立客观标准 (4) 控制工作要切合管理者的个人情况 (5) 控制系统要与组织文化匹配

109、预测过程的主要步骤是什么？

答：(1) 确定预测对象与目标。(2) 收集、整理和分析资料。(3) 选择预测方法，建立预测模型。(4) 验证模型的可靠性，分析预测误差，改进预测模型。(5) 进行预测，撰写预测报告并进行评价。

110、在进行组织设计或调整时，如何处理集权与分权的关系？

答案：集权是指决策权在组织系统中较高层次的一定程度的集中；分权是指决策权在组织系统中较低层次的一定程度的分散。企业在处理两者的关系时，主要应考虑以下因素：(1) 企业规模的大小。(2) 公司产品种类。(3) 公司经营单位的数量、区域分布和产品的市场范围。(4) 公司发展战略。

111、怎样进行采购控制？

答案：(1) 对供应商进行评价 (2) 应用经济订货批量模式。

112、怎样有效地协调人际关系的艺术

答案：(1) 依照组织目标来协调。(2) 依照制度规则来协调。(3) 有效利用非正式组织来协调。(4) 其他技巧。领导者还需要借助一些处事技巧来协调组织的人际关系。这些技巧包括：转移法、不为法、换位法和糊涂法。

113、战略的含义和特点是什么？

答案：战略就是指组织为了实现长期生存和发展，在综合分析组织内部条件和外部环境的基础上作出的一系列带有全局性和长远性的谋划。它具有以下特点：(1) 全局性 (2) 长远性 (3) 纲领性 (4) 客观性 (5) 竞争性 (6) 风险性。

114、战略的主要特征是什么？

答：(1) 全局性。(2) 长远性。(3) 纲领性。(4) 客观性。(5) 竞争性。(6) 风险性。

115、战略管理的含义？

答案：战略管理，是为了实现长期生存和发展，在对组织内部资源条件和外部环境进行分析的基础上，确定战略目标和实现目标的有效战略，并将战略付诸实施和对战略实施过程进行控制和评价的一个动态过程。战略管理是组织高层管理人员最重要的职责。

116、直线职能型组织结构形式的利弊，

答案：是现代工业中常见的一种结构形式，被称为“U-型组织”或“单一职能型结构”、“单元结构”。它是一种按管理职能划分部门，并由最高经营者直接指挥的体制。直线职能制组织结构的优势：它既保持了直线型结构集中统一指挥的优点，又吸收了职能型结构分工细密、注重专业化管理的长处，从而有助于提高管理工作的效率。直线职能制组织结构的缺陷：它属于典型的集权式结构，下级缺乏必要的自主权；各职能部门之间的横向联系较差，容易产生脱节和矛盾；这种组织结构建立在高度的“职权分裂”基础上，各职能部门与直线部门之间如果目标不统一，则容易产生矛盾；信息传递路线较长，反馈较慢。

117、总体战略的类型有哪些？

答案：公司总体战略有三种类型：(1) 稳定型战略 (2) 发展性战略 (3) 收缩型战略

118、组织变革的类型及变革过程

答：(1) 组织变革的类型

组织变革一般分为适应性变革、创新性变革和激进性变革三种。适应性变革是渐进的变革，较容易为员工接受。激进性变革是大规模的高压力的变革，变革的代价很大，一旦成功，对组织的前途具有决定性的影响。

创新性变革介于两者之间，变革的范围和程度也较大，可能会对组织产生比较大的冲击。

(2) 组织变革过程

弗里蒙特·卡斯特提出了组织变革过程的六个步骤：审视状态---辨明差距---设计方法---实行变革---反馈效果

库尔特·卢因提出了组织变革的三个步骤：解冻---变革---再冻结

119、组织冲突产生的具体原因是什么？

答案：(1) 目标不同引起冲突 (2) 利益分配引起冲突 (3) 执行方法不同引起冲突 (4) 角色不同引起冲突 (5) 管理强势引起冲突 (6) 沟通不畅引起冲突。

120、组织的外部环境具有怎样的特征？

答案：(1) 复杂性，构成组织外部环境的因素是多方面的、复杂的。它包括人的因素、物的因素、政治经济、技术、文化、自然条件等多方面的因素。(2) 交叉性，构成组织环境的各种因素是相互依存和相互制约的。(3) 变动性，组织环境因素是不断变化的。

121、组织赋予领导者哪些法定的权力？

答：法定权是组织赋予领导者的岗位权力，它以服从为前提，具有明显的强制性。它们包括：(1) 决策权：从某种意义上说，领导过程就是制定决策和实施决策的过程，决策正确与否是领导者成功的关键因素之一。

(2) 组织权：主要包括：设计合理的组织机构，规定必要的组织纪律，确定适宜的人员编制和配备恰当的人员等。这是领导意图得以实现的组织保证。

(3) 指挥权：指挥权是领导者实施领导决策或规划、计划等的必要

保障, 如果没有这种保障, 领导者便无法完成其使命。
(4)人事权: 人事权是指领导者对工作人员的挑选录用、培养、调配、任免等权力。大量事实说明, 如果人事问题不与主管领导发生直接联系, 必然要削弱领导者的权力基础。

(5)奖惩权: 领导者根据下属的功过表现进行奖励或惩罚的权力。
122、**组织结构设计的影响因素是什么?**

答案: 在组织结构设计的过过程中, 必须考虑到各种因素的影响, 如战略、环境、技术、组织规模等, 综合考虑这些因素才能产生良好的组织绩效。

123、**组织结构设计的原则是什么?**

答案: 组织结构设计是指一个正式组织为了实现其长期或者阶段性目标, 设计或变革组织的机构体系的工作。设计组织结构应该遵循以下基本原则: (1) 有效性原则 (2) 分工与协作原则 (3) 权责利对等原则 (4) 分级管理原则 (5) 协调原则 (6) 弹性结构原则

124、**组织经常采用的精神激励方法有哪些?**

答: (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。

名词解释(18)

1、不完全市场-->是既非完全竞争亦非完全垄断, 而是二者的混合, 即不完全竞争(或垄断竞争)的市场。

2、个人独资企业-->也称个人业主制(单一业主制)企业, 是指由一个自然人投资, 财产为投资者个人所有, 投资人以其个人财产

对企业债务承担无限责任的经济实体。

3、管理-->管理是管理者为有效的达到组织目标, 对组织资源和组织活动有意识、有组织、不断地进行的协调活动。

4、激励-->激励是指人类活动的一种内心状态。它具有加强和激发动机、推动并引导行为朝向预定目标的作用。

5、计划-->计划工作是所有管理职能中一项最基本的职能, 其任务就是明确目标, 并拟定实现目标的方法、措施。

6、家族企业文化-->指家族企业其独特的行为方式和价值取向。

7、交易费用-->是指在市场上为了达成一笔交易而花费的成本。包括信息成本、谈判成本、拟定成本和实施契约的成本、界定和控制产权的成本、监督管理的成本和制度结构变化的成本等。

8、决策-->决策是组织管理工作的核心, 它渗透于管理的所有职能中, 处于企业组织任何层级的管理者都需要做决策。

9、领导-->领导是指在一定的社会组织或群体内, 为实现组织预定目标, 领导者运用其法定权力和自身影响力影响被领导者的行为, 并将其导向组织目标的过程。

10、目标-->目标是组织开展经营活动的出发点, 是制定计划的基础。

11、企业的竞争优势-->是企业能比别的竞争对手更好地满足顾客的需要, 即以较低的成本提供同样的产品或服务或以同样的价格提供较高价值的产品或服务并获得收益。

12、特许经营-->是指特许经营人将自己所拥有的商标、名称、产品、专利和专有技术、经营模式等以合同的形式授予被特许经营人使用。被特许经营人按合同规定, 在特许经营人统一的业务模式下从事经营活动, 并向特许经营人支付相应的费用。

13、特许经营协议(特许经营合同)-->是特许人与被特许人(受许人)之间签定的包括了所有关于双方合作的约束条款的法律文件。

14、小企业-->是指劳动力、劳动手段或劳动对象在企业中集中度较低, 或者生产和交易数量规模较小的企业。

15、小企业管理-->是指小企业的管理者根据小企业自身的特点, 运用一定的职能手段来协调组织成员的活动, 使其与管理者一起高效率地实现小企业发展目标的活动过程。

16、小企业经营战略-->是指小企业在社会主义市场经济条件下, 着眼于未来的生存和发展, 根据对目前和未来企业的外部环境、内部条件及可取得资源的情况, 为求得企业的生存和长期健康、持续发展, 对达到企业发展目标的途径和方法的总体性规划和一系列措施。

17、战略-->战略是指组织为了实现长期生存和发展, 在综合分析组织内部条件和外部环境的基础上做出的一系列带有全局性和长远性的谋划

18、组织结构设计-->组织结构设计是指一个正式组织为了实现其长期或者阶段性目标, 设计或变革组织的结构体系的工作。

判断(231)

错

1、“正式组织”与“非正式组织”的区别在于, “非正式组织”中以效率的逻辑为重要标准。-->错

2、R&L克特从行为科学的角度研究目标管理, 他提出: 工作目标=决策的质量×激发人们履行决策的动机。-->错

3、R&L克特从行为科学的角度研究目标管理, 他提出: 工作目标。-->错

4、阿吉利斯认为, 领导方式。-->对

5、阿吉利斯认为, 领导方式会影响人的成熟过程, 如果让职工长期从事简单的重复性工作会造成依赖心理, 从而阻碍其向成熟发展。-->对

6、彼得&圣吉教授认为, 不同的人对同一事物的看法不同, 原因是他们的智力水平不同。-->错

7、彼得&圣吉在“五项修炼技能”的论述中认为, ...。-->错

8、彼得&圣吉在“五项修炼技能”的论述中认为, “超越自我”就是要从全局的整体利益出发, 放弃个人利施。-->错

9、彼得德鲁克认为, 企业经理的任务就是要创造一个整体, 企业经理既是“作曲家”也是“指挥家”。-->对

10、彼得德鲁克认为科学管理理论偏重与对职工思想与行为的研究, 行为科学重视工作的效率, 忽视人的主观能动性, 而目标管理理论可以将二者有机结合起来。-->错

11、彼得德鲁克在 20 世纪 50 年代中期首先在《目标管理》一书中提出目标管理思想。-->错

12、彼得圣吉教授认为, 不同的人对同一事物的看法不同, 原因是他们的行为模式不同。-->错

13、扁平型组织结构有利于领导控制, 但会影响下属的工作积极性。-->错

14、标的责任, 并同其上司一起检查这些目标的责任。-->错

15、表彰和奖励能起到激励的作用, 批评和惩罚不能起到激励的作用。-->错

16、表彰和奖励能起到激励作用, 批评和惩罚不能起到激励作用。-->错

17、采购控制的一项重要工作就是对输入品进行评价和挑选, 以确保输入品的质量、数量和建立稳定的购销关系。-->错

18、采购控制的一项重要工作就是对输入品进行评价和挑选, 以确保输入品的质量和数量。-->错

19、采用轮盘式沟通模式时, 每位成员都可以与其他每个人自由沟通, 因此沟通快, 但由于沟通渠道太多, 容易造成混乱并且降低传递信息的准确度。-->错

20、采用外部招聘的方式选择管理人员, 有利于鼓舞士气, 调动组织成员的积极性。-->错

21、策略决策是指企业为了实现战略目标而做出的...。-->错

22、策略决策是指企业为了实现战略目标而做出的带有局部性的具体决策。譬如企业财务决策、销售计划等。它通常由企业基层管理者制订。-->错

23、产品质量是工作质量的体现, 也是工作质量的基础和保证。-->错

24、成本标准和收益标准都属于实物标准。-->错

25、成就需要理论认为主管人员的成就需要是可以培养的。-->对

26、处于不同管理层次上的管理者, 其履行的管理职能也是不同的。-->

27、处在不同管理层次上管理者, 其履行的管理职能也是不同的。-->错

28、从 19 世纪末期到 20 世纪初期, 欧洲和美国都相继有人提出比较系统的管理理论。比如, 在美国表现为泰罗 8、创建的科学研究理论, 在法国表现为法约尔的行政管理理论。-->错

29、从教材给“管理”所下定义中, 可以得出这样的结论, 管理的对象就是组织的各种资源。-->错

30、从形式上看, 目标管理是一种程序和过程。-->对

31、从组织需要的角度进行人员配备, 就是将具有知识、有能-->错

32、从组织需要的角度进行人员配备, 就是将具有知识、有能力的人安排到组织中来, 其他条件完全不需要考虑-->错

33、当管理幅度一定时, 组织规模与管理层次成正比关系。-->对

34、当外部环境处于剧烈变化状态时, 企业可以通过建立一些临时性的部门、通畅的信息传递、分权程度的提高, 发挥员工的潜力, 减少外部环境对企业造成的不利影响。-->对

35、定量目标比定性目标更易衡量。-->对

36、对于当前管理过程而言, 控制有利于组织少走弯路, 降低偏差对组织效率产生的负面影响。-->对

37、对于同一管理职能, 不同层次的管理者所从事的具体工作的内涵也是不完全相同的。-->对

38、法约尔是西方古典管理理论在法国的杰出代表, 他提出的一般管理理论对西方管理理论的发展有重大影响, 被誉为“一般管理理论之父”。-->错

39、非语言方式沟通主要包括身体语言和语气语调等。非语言方式沟通之所以受到重视, 是因为身体语言等非语言方式能够令人信服地表达人的真情实感。-->对

40、非语言沟通主要包括身体语言和语气语调等。非语言沟通之所以受到重视, 是因为身体语言等非语言方式能够令人信服地表达人的真情实感。-->对

41、非正式沟通容易传播小道消息, 因此组织要极力避免。-->错

42、非正式沟通未经管理层批准, 是不受等级结构限制的沟通。-->对

43、菲德勒认为，影响领导者成功的关键因素是领导者的个人魅力。-->错

44、高层次的专业人员和管理人员不是工作丰富化的重点对象。-->对

45、高层领导者更应该了解相关的专业知识。-->错

46、高科技和适宜的外部环境是网络型组-->对

47、高科技和适宜的外部环境是网络型组织结构的基础条件。-->对

48、根据戴维麦克利兰的研究，对一般员工来说，成就需要比较强烈。-->错

49、根据归因理论，把失败归于稳定因素会提高以后工作的积极性，归于不稳定性因素可以降低工作的积极性。-->错

50、根据期望理论，如果激励的效价足够大，则可以达到很高的激励水平。-->错

51、公司层战略是企业总体的、最高层次的战略，因此，也成为高层战略。-->错

52、贡献考评是决定管理人员报酬大小的主要依据。-->对

53、沟通过程中有了，表明信息接受者收到并完全理解了信息发出者的信息。-->错

54、沟通过程中有了反馈，表明信息接受者收。-->错

55、沟通过程中有了反馈，表明信息接受者收到并完全理解了信息发出者的信息。-->错

56、古典管理理论把人当成“经济人”，行为科学家提出了“社会人”观点。-->对

57、管理的一般职能来源于管理的科学性性质，内容是合理。-->错

58、管理的一般职能来源于管理的科学性性质，内容是合理组织生产力和维护生产关系。-->错

59、管理的艺术性就是强调管理的复杂性。-->错

60、管理人员的工作主要是从事资源协调和管理，没有必要掌握具体的业务知识。-->错

61、管理人员的工作主要是从事资源协调和管理。-->对

62、管理人员要与各种人相处，可能遭遇各种事件，因此需要具有良好的心理素质。这样才能冷静的处理好意外和突发事件。-->对

63、管理师一种有意识、有组织的群体活动，是一个动态的协作过程。-->错

64、管理是随着人类社会大生产活动的产生而产生的。在人类社会初期，生产力水平低下，是不存在管理的。-->错

65、管理是随着人类社会的发展而产生的，在原始社会是不存在管理的。-->错

66、管理是一种有意识、有组织的群体活动、是一个动态的协作过程。-->对

67、管理者扮演干扰应对者角色就是要排除外部因素的干扰，为组织争取最大利益。-->错

68、管理者扮演干扰应对者角色就是要协调好组织与外部环境因素的关系。-->错

69、管理者必须完全了解计划执行过程的全部具体细节，-->错

70、管理者必须完全了解计划执行过程的全部具体细节，才可以达到对组织活动的有效控制。-->错

71、管理者利用自己手中的职权，强行解...。-->对

72、管理者只有完全了解计划执行过程的全部具体细节，才可以达到对组织活动的有效控制。-->错

73、合理化建议是职工参与管理的一种形式，据美国一家公司估计，生产率的提高有 20 肠得益于工人提出的建议，其余 80%来自技术的进步，但是，管理人员应该把主要精力放在那 20%上。-->对

74、集中化战略是中小企业较为适宜的战略选择。-->对

75、计划的前提条件可以分为外部前提条件和内部前提条件。其中，外部前提条件多为组织不可控制的因素。-->对

76、计划工作事关重大，因此，企业高层管。-->错

77、计划工作事关重大，因此，企业高层管理者一定要做好计划工作，中下级管理人员不必做计划。-->错

78、计划工作是讲求效率的。因此，制定计划时...-->错

79、计划工作是讲求效率的。因此，制定计划时必须考虑经济效益，其他的都是次要-->错

80、今天的冲突理论认为，管理者的任务是消除冲突。-->错

81、经验学派主张通过分析经验来研究并传授管理学问题，被成为经验教学。-->错

82、决策的首要环节是确定备选方案。-->错

83、决策就是要选出最优决策，这样才能取得最高的经济效益。-->错

84、决策者所选择的方案一定是最优化的。-->错

85、考评方法和考评系统设计的合理与否，直接影响了管理人员考评结果的合理与否。-->对

86、控制的目的是必须是对控制客体进行全面而细致的评价。-->错

87、控制的实质就是使实践符合于计划，计划就是控制的标准。-->对

88、控制工作只是高层主管人员和中层主管人员的职责。-->错

89、控制工作只是上级主管人员或主要是中层主管人员的职责。-->错

90、控制和计划密不可分，控制就是要保证计划的实现，控制的标准主要来自计划。-->对

91、控制和计划密不可分，控制就是要保证计划的实现。因此，控制的标准主要来自计划。-->对

92、控制就是为了确保既定的组织目标得以实现而进行的检查、监督、纠正偏差等管理活动的统称。-->对

93、控制就是为了确保既定的组织目标而进行的检查、监督、纠正偏差等管理活动的统称。-->对

94、控制客体即控制对象，即组织中的人。-->错

95、控制系统是由控制主体、控制客体和控制媒体...。-->对

96、控制系统是由控制主体、控制客体和控制媒体组成的具有自身目标和功能的管理系统。-->对

97、口头沟通虽然其比较精准，但是耗时较多.....。-->错

98、口头沟通虽然其比较精准，但是耗时较多，同样时间内所表达的信息远远不能与书面沟通相比。-->错

99、利克特从行为科学的角度研究目标管理，他提出：工作目标=决策的质量激发人们履行决策的动机。-->错

100、零基预算法的基本思想是，在每个预算年度开始时，把所有还在继续开展的活动视为从零开始，从新编制预算。-->对

101、领导效率的高低取决于领导者个体素质的高低。-->错

102、流动性控制主要用于检验企业的资金周转情况，进而使管理者了解企业的经营管理水平。-->错

103、麦格雷戈在德鲁克的目标管理概念的基础上，提出了新的业绩评价方法，提出下列人员应承担为企业设置短期目标的责任以及同其上司一起检查这些目标的责任。-->错

104、梅奥认为，在共同的工作过程中，人们相互之间必然发生联系，产生感情，形成一种行为准则或惯例，这就形成了正式组织。-->错

105、目标的责任，并同其上司一起检查这些目标的责任。-->错

106、目标的制定具有严肃性，确定之后不能修改。-->错

107、目标管理把以科学技术为中心，以人为中心的两种管理思想统一起来，是对管理学的重要贡献。-->错

108、目标管理强调成果，实行“效益至上”。-->对

109、目标管理强调的是以成果为目标的管理。-->对

110、目标管理强调自我控制和民主管理，强有力的领导控制与积极的自我控制相结合是实现目标动态控制的关键。-->对

111、目标管理是一种激励手段，是完成某一特定方面的管理工作的工具。-->错

112、目标管理是职工参与管理的一种很好的形式。-->对

113、目标管理思想，诞生与美国，最早将其应用到管理之中的企业，也是在美国。-->错

114、目标管理体现以人为中心的管理思想。-->错

115、目标和目的就是为实现组织的战略远景而设定的一套中短期的定性指标。-->错

116、目标路径理论认为，环境因素和领导风格互为补充，下属的特质决定了他对环境因素及领导风格的评价。-->对

117、目标设立过程中应注意目标期限要适中，在大多数情况下，目标设置可以与年度预算或主要项目的完成期限相一致。-->对

118、目标实施过程中，管理者必须进行控制。积极的自我控制与有力的领导控制相结合是实现目标动态控制的关键。-->对

119、目标是指组织在一定时期内所要达到的具体成果。-->对

120、培训效果的好坏在很大程度上取决于培训机构的选择。-->错

121、期望理论是美国心理学家佛鲁姆与 1964 年在《动机与人格》一书中提出来的。-->错

122、企业精神是企业文化的核心层，是呈观念形态的价值观、信仰及理想等。他它体现在企业经营哲学、宗旨、方针、目标等方面。-->对

123、企业目标是企业经营思想的具体化，-->错

124、企业目标是企业经营思想的具体化，它反映了企业管理者的价他燃、-->错

125、企业目标为企业决策指明了方向，是企业计划的中哦更要内容。也是衡量企业实际效益的标准。-->对

126、企业目标为企业决策指明了方向，是企业计划的重要内容，也是衡量企业经营思想的标准。-->错

127、企业战略管理的核心是对企业现在。-->对

128、企业战略管理的核心是对企业现在和未来的整体效益活动实行全局性管理。-->对

129、企业组织实施稳定型战略就是保持企业的原有状态。-->错

130、前馈控制实际上是一种“亡羊补牢”式的控制。-->错

131、强调短期目标容易产生企业的短期行为，因此，企业在发展过程中，要强调中长期目标。-->错

132、情绪异常影响人们的沟通，使信息的传递严重受阻。所以，当管理者情绪波动比较大时，最明智的做法是停止沟通。但是由于管理者是沟通的主体，如果沟通的对象情绪不稳定，管理者利用自己手中的职权，强行解决冲突的方式一般在管理者需要对重大事件采取非同寻常的方式迅速处理时，或者当管理者的处理方式对其他人无关紧要时使用。-->对

133、情绪异常影响人们的有效沟通，使信息的传递严重受阻。所以，当管理者情绪波动比较大时，最明智的做法是停止沟通。但是由于管理者是沟通的主体，因此如果沟通的对象情绪不稳定，则不需要停止沟通。-->错

134、区分事业部制组织结构和控股型组织结构的最明显特征人。-->对

135、区分事业部制组织结构和控股型组织结构的最明显特征是分支机构（事业部和子公司）是否是独立法人。-->对

136、全变理论认为，组织的管理没有绝对正确的方法，也不存在普遍适用的理论。采用哪种理论和方法进行管理，要视组织的实际情况和所处的环境而定。-->对

137、全面绩效控制需要将传统的财务评价和非财务评价相结合。-->对

138、全面质量管理强调，在不同环节发现的有关信...-->对

139、全面质量管理强调，在不同环节发现的有关信息要尽可能在组织内部共享，以利于共同提高产品质量。-->对

140、全员参与质量管理的一个重要方法是建立质量小组。-->对

141、权变理论认为，组织的管理没有绝对正确的方法，也不存在普遍适用的理论。采用哪种理论和方法进行管理，要视组织的实际情况和所处的环境而定。-->对

142、权变理论亦称随机制宜理论。强调领导无固定模式，领导效果因领导者、被领导者和工作环境的不同而不同。-->对

143、确定管理人员的需要量，可以依据组织的管理层次和管理幅度。一般来说，管理层次和管理幅度越大，管理人员的需要量也越大。-->错

144、确定目标是计划工作的起点。-->错

145、群众考评是由下级人员对管理人员的工作情况给出评价。-->错

146、人际关系技能是指成功的与人打交道并与人沟通的能力。掌握这项能力对各层次的管理者具有同等重要性。-->对

147、人们常常会说：“那不是我的意思！”或者“我还以为是这样！”这些话反映了错误地发出和接收信息在沟通中经常出现。-->对

148、人们常常会说：“那不是我的意思！或者我还以为是这样！”这说明错误地发出和接收信息在沟通中经常出现。-->对

149、人员控制系统的控制主体是各级管理者，招聘、培训、报酬、绩效考评等人事工作主要由人事部门负责。-->错

150、人员控制系统主要集中于对组织内人力资源的管理上，控制主体是各级员工，控制客体是组织中的各类员工的行为，控制方

式包括直接监督、人事调整、培训、报酬、绩效考评、文化建设等。-->错

151、人员配备的主要任务就是为组织配备合适的管理人员。-->错

152、任何一个组织的目标都是想法设法创造更多的利润。-->错

153、实现对未来行为所做的安排就是预测，它是人们有意识的活动。-->错

154、实行成本领先战略，就是降低产品价格。-->错

155、事先对未来行为所作的安排就是预测，它是人们有意识的活动。-->错

156、事业部制是一种分级管理、分级核算、自负盈亏的组织结构形式。-->对

157、授权是指上级把自己的职权授给下属，使下属拥有相当的自主权。-->对

158、授权是指上级把自己的职权授给下属，使下属拥有相当的自主权和行动权。-->对

159、泰罗的科学管理既重视技术因素，也重视人的社会因素。-->错

160、泰罗科学管理的中心问题就是提高劳动生产率。-->对

161、特尔非法是美国兰德公司首创并用于法。-->对

162、特尔非法是美国兰德公司首创并用于预测和决策的一种方法。它对专家的意见采用统计方法予以定量处理，属于定性方法。-->对

163、通常，组织的宗旨都是空泛而笼统的。-->错

164、统计师和会计师喜欢用复杂的表格形式，工程技术人员喜欢用数据或图表形式，因此，组织建立的控制系统必须切合管理者的情况和个性。-->对

165、统计师和会计师喜欢用复杂的表格形式，工程技术人员喜欢用数据或图表形式。控制工作必须切合管理者的个人情况。-->对

166、头脑沟通虽然比较精准，但是耗时较多，同样时间内所表达的信息远远不能与书面沟通相比。-->错

167、头脑风暴法进行预测关键是要取得参与人员的一致意见。-->错

168、头脑风暴法与质疑头脑风暴法,两种方法一正一反,若运用得当,可以起到互补作用。-->对

169、头脑风暴法与质疑头脑风暴法，两种方法一正一反，若运用得当，可以起到互补作用。-->对

170、为了进行有效的成本控制，许多组织引用了成本中心的概念。成本。-->对

171、为了进行有效的成本控制，许多组织引用了成本中心的概念。成本中心的管理者对中心的所有可变成成本负有控制责任，但不包括固定成本。-->对

172、为了实现有效控制的要求，控制工作一定要严格按照计划的标。-->错

173、为了实现有效控制的要求，控制工作一定要严格按照计划的标准来检查，应加强刚性原则，避免灵活性原则。-->错

174、为了提高控制的有效性，确保计划不折不扣的执行，就要使控制系统具有一定的刚性。-->错

175、韦伯是德国古典管理理论的代表人物，他对管理理论的贡献是提出了理想的行政管理体系，其代表作是《行政组织体系理论》。-->错

176、无论是定性预测还是定量预测都需要建立数学模型。-->错

177、下属的成熟程度包括两个因素：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，而是靠内部动机激励。-->对

178、现代冲突理论认为，管理者应尽可能防止和消除冲突。-->错

179、现代管理学认为，管理的重点在经营，而经营的核心是计划。-->错

180、现实中，许多中小型组织大量采用的是非正式计划。-->对

181、相对于个人决策，群体决策的效率较低。-->对

182、需要层次理论认为，如果管理者真正了解了员工的需要，依其需要来进行激励，则会产生很好的激励效果。-->对

183、研发部门想要达到最好的技术状态，往往需要一个长期的过程。而市场部门需要尽快地把产品推向市场，需要赶时间。双方在沟通时就容易出现争执。这是由于目标不同导致的沟通障碍。-->对

184、一般而言，预测时间越短，影响预测结果的因素变化越小，预测误差也越小；反之亦然。-->对

185、一般而言，战略计划相比作业计划要承担较高的风险。-->对

186、一般来说，高层管理人员主要从事例外性的、非程序性和重大的程序性控制活动，而中层和基层管理人员集中从事例行的、程序性的控制活动。-->对

187、一般来说，战略计划相比作业计划要承担较高的风险。-->对

188、一般来说，组织规模越大，管理者必须应对的环境因素的数量越多。-->对

189、一个组织的领导班子，只要最高领导者具有超凡的能力，其整体功能必然强大。-->错

190、依据权变原则，企业目标要根据外部环境的变化及时调整与修正。比较看来，企业的长期目标应保持一定的稳定性，短期目标应保持一定的针对性。-->错

191、以效率为出发点制定计划，就是追求较高的经济利益。-->错

192、盈亏平衡点法适用于风险型决策。-->错

193、预测结果出现偏差的原因可能是预测过程失误，也可能是环境发生变化。-->对

194、员工个人绩效与组织资源条件、业务流程和管理体制等因素有重要关系。-->对

195、运用德尔非法进行决策时，以说它是定量决策。-->错

196、运用德尔菲法进行决策时，对专家成员的意见采用统计方法予以定量处理，所以说它是定量决策。-->错

197、运用头脑风暴法进行预测关键是要取得参与人员的一致意见。-->错

198、在按照功能不同划分的沟通类型中，情感式沟通能够有效地降低管理的模糊性，让下属清晰地知道自己的工作方向和目标，从而提高整个组织的运营效率。-->错

199、在管理人员考评时，由上级人员填写的考评表主要是考核管理者的领导能力和影响能力。-->错

200、在进行管理人员考评时，由上级人员填写的考评表主要是考核管理者的领导能力和影响能力。-->错

201、在目标的内容方面，彼得德鲁克指出：企业的性质本身需要多重目标。在每一个领域中，只要企业绩效和成果对企业的生存和发展有直接的利害关系，就需要订出目标来。-->对

202、在目标设立过程中，目标要略低于企业当前的生产经营能力，保证企业经过一定努力能够实现。目标过高，会因无法完成任务而使员工丧失信心。-->错

203、在平衡记分卡的实施过程当中，会受到文化、环境变化等多种因素-->对

204、在平衡记分卡的实施过程当中，会受到文化、环境变化等多种因素的质与量和影响。-->对

205、在平衡记分卡的实施过程中，会受到文化，环境变化等多种因素的制约和影响。-->对

206、在实践中，日本企业结合自身管理的特点，将目标管理理论赋予日本化的个性，形成了自己的管理风格。-->对

207、在物质激励中，最突出的就是金钱。金钱是惟一能激励人的力量。-->错

208、在现代企业管理中，人们不仅把企业看成是经济组织，还认为企业应当担负起对社会的责任。企业不仅是一个以员工、经营者和投资者为主题组成的经济组织，也是一个包含顾客、供应商、竞争者、政府等要素在内的开放系统，应把这些系统要素的共同利益作为企业的目标。-->对

209、在一个领导班子里，师才应该多一些，以提高领导班子的整体领导能力。-->错

210、在一个组织中，领导的工作绩效是由领导者个人的工作成绩。-->错

211、在一个组织中，领导的工作绩效是由领导者个人的工作成绩表现出来的。-->错

212、在组织管理中，冲突是不可避免的，管理者需要运用管理技巧有效地解决冲突。千万不能激发冲突。-->错

213、在作业系统的产出一定的情况下，成本费用越高，作业系统的效率越高。-->对

214、战略的实质是谋求外部环境、内部资源条件与战略目标三者之间的动态平衡。-->对

215、战略决策，主要是由组织的中高层领导决定的。-->错

216、战略控制必须以战略目标为控制标准。-->对

217、正式沟通通常是在组织的层次系统内进行，约束力强，能保证有关人员或部门按时、按量得到规定的信息，严肃、有利于保密。-->对

218、正式组织是为了实现企业目标所规定的企业成员之间个人感情关系的一种结构，它以效率逻辑为其行动标准。-->错

219、政策是指在决策或处理问题时指导及沟通思想活动的方针和一般规定，它必须保持灵活性和及时性。-->错

220、只经营一种业务的小企业，或者从事专业化经营的大型企业，其业务层战略与公司层战略是一样的。-->对

221、只有组织的高层管理人员才有资格编制计划。-->错

222、质量不仅仅是指服务质量，还包括产品质量、管理质量、成本控制质量、组织内部不同部门之间相互服务和写作的质量等。-->错

223、著名管理学家彼得德鲁克提出，企业目标唯一有效的定义就是创造利润。-->错、

224、自19世纪90年代初卡普兰和诺顿率先提出平衡记分卡以来，该方法一直受到西方企业界和学术界的广泛关注。-->错

225、组织发展是管理层的事情，与普通员工无关。-->错

226、组织结构设计的弹性原则就是要求部门机构的设置具有一定的弹性。-->错

227、组织实施稳定性战略就是保持组织的原有状态。-->错

228、组织是由目标、结构和关系这三个基本要素构成的。-->错

229、组织是由三个基本要素构成的，即目标、结构和关系。-->错

230、组织与外部环境间的关系表现为两个方面：一是外部环境对组织的作用；二是组织对外部环境的适应性。-->对

231、组织作为人的集合，就是每个人的加总-->错

案例分析(69)

- 1、39 滴焊料
- 2、A 电气公司员工的绩效考评
- 3、A 公司减时提薪的政策
- 4、IT 公司最大的特色是变化快，想要稳定非常难，如...
- 5、K 集团的新行业进入战略
- 6、X 媒体的组织结构
- 7、巴恩斯医院
- 8、把所有“鸡蛋”放在微波炉里
- 9、北欧联航董事会的用人艺术
- 10、仓促上阵的新车间主任
- 11、陈华在一家 IT 公司工作了 5 年。他已从普通编...
- 12、成荣的授权计划
- 13、厨房失火
- 14、迪特公司的员工意见沟通制度
- 15、东方电力公司的计划工作
- 16、飞跃自行车厂的困境
- 17、丰田生产方式：全系统性生产产品质量体系...
- 18、工厂经理比尔德工作
- 19、固定工资与佣金制
- 20、管理理论真能解决实际问题吗
- 21、海南省海口罐头厂的工人们公认厂里有三个大...
- 22、邯钢的目标成本控制
- 23、虹光公司面向市场优化企业组织机构，...
- 24、贾厂长的管理模式
- 25、假设你是某公司的经理，你招聘了一名很有希望...
- 26、假设企业 A 和企业 B 都是服装生产商，...
- 27、开发新产品与改进现有产品之争...
- 28、柯达电子（上海）公司是美国柯达在上海的子公司...
- 29、科宁玻璃公司的经营决策
- 30、科宁是美国一家创建最早的公司，主要经营玻璃...
- 31、李英的困惑
- 32、李英的困惑（短文首句：李英已经 40 多岁了，回首这...
- 33、联合邮包服务公司的管理
- 34、麦当劳对人的管理美国的麦当劳餐馆于 1979 年...
- 35、美华公司的职工管理制度

- 36、某公司有高层管理人员 5 人，高层、中层、基层...
- 37、某机床厂的目标管理实践
- 38、某市“宇宙”冰箱厂近几年来有了很大的发展...
- 39、某制药公司的目标管理
- 40、年轻人辞职引发的风波
- 41、鲶鱼效应
- 42、让班组做主
- 43、如果一个消费者想到“国美电器”的网站上查...
- 44、上海大众在从事轿车生产时，
- 45、上海印染工业公司的决策方法
- 46、上海印染工业公司是我国纺织品生产和出口的...
- 47、升任公司总裁后的思考
- 48、升任公司总裁后的思考
- 49、索尼公司的内部招聘制度
- 50、台湾宏基集团企业再造台湾宏基集团于 1976 年...
- 51、汤姆的目标与控制
- 52、王立峰的授权计划
- 53、魏亮老师为何想不通？
- 54、文化到位找到感觉
- 55、文化到位找到新感觉
- 56、我国的永久、飞鸽自行车都是国内外久负盛名...
- 57、西湖公司的控制系统
- 58、县令买饭
- 59、现代管理
- 60、校办企业的困惑
- 61、学习型组织问题
- 62、杨瑞的苦恼
- 63、应管与不应管
- 64、优秀企业家马恩华是河北省保定棉纺厂厂长，...
- 65、宇宙冰箱厂
- 66、在当今管理界，学习型组织是一个最为流行而又...
- 67、在我国相当数量的国有企业面临效益低下、经...
- 68、张宏伟是服装公司的人事经理，她兼职学习了 MB...
- 69、准确决策与盲目投资

1、39 滴焊料

一滴焊料虽然不起眼，但是“石油大王”洛克菲勒却曾为之做足了文章。（此处省略**）一滴焊料虽小，却蕴藏着“大管理”。

分析要点：（1）洛克菲勒所找到的关键控制点是什么？

答：石油灌装包的的焊接用料成本。（作业操作的用料量）

（2）关键控制点的标准有哪些？

答：关键控制点的标准有：①根据某一环节的重要性；②容易产生问题的环节；③不易标准化、程序化、规范化，又容易因人的技术、态度、心理、经验、能力等差异而出问题的环节。

2、A 电气公司员工的绩效考评

A 电气公司规模较大，效益不错。公司员工绩效一年评定一次。评定的方法是：公司将评定的表格下发给各部门经理，（此处省略**）发现在他表中的每个项目上都为自己评了最高分，并在表格的最后注明：他已经做好准备被提升为更有挑战性的职位上工作。

问题：（1）你认为自我评定的效果如何？应如何发挥自我评

定的作用？

答：自我评定只有在员工素质较高、责任心较强、能力强、工作目标明确，但制度程序不易规范或明确的情况下，才能取得客观良好的效果。本案对王力来说，自我评定是一个较好的方式。应从以下两个方面来发挥自我评定的作用：①对素质高，责任心强，能力强的员工可推行以自我评定为主，辅以班组、部门来确定员工的考核等次。②加强引导，使员工能正确评价自己，以正向激励为主。

(2) 如果你是张迪，会如何把握与王力的会面？

答：①鼓励、赞扬、激励他的成绩，因为王力的个性好胜，自尊心强。

②委婉的以希望的口吻指出他存在的不足（包括在销售协作配合方面，工作方式等）

(3) 张迪为某一特定员工而改变她的评定方法，你如何评价她的这种做法？

答：①对的，符合权变管理思想；

②对少数能力强的关键性人才可以采用特殊方式来评价，以激励他，留住人才。

③该企业的评价方式由部门经理自己确定，所以张迪完全可以对王力采用这种方法。

3、A 公司减时提新的政策

A 公司在成立初期，员工收入和企业利润的增长都较快。（此处省略***）员工对小麦先生表示由衷的感谢。从此公司士气大振，上至总裁下至员工，共同努力，一年内公司就扭亏为盈。

讨论问题：

(1) 从老麦先生和小麦先生的不同管理方式你得到什么启发？

答：①人是核心、关键。要“以人为本”的方式才能激励员工的干劲。②提高效率 and 效果是关键，而不是草率地通过增加时间来增长利润。③经营者应率先垂范，才能与员工同舟共济过难关。

(2) 如果你是总裁，将怎么办？

答：第一，在用人、决策、研发等方面改变经营方式；第二，围绕效率、效益进行建章立制；第三，抓市场、研发和人才开发，锻造核心竞争力；第四，其他（学生可自行发挥）

4、IT 公司最大的特色是变化快，想要稳定非常难，如何让自己的员工在变化中生存？

必须不断地进行员工培训，使他们增长才干，只有这样才能保持持久的竞争力。员工对变化应该有准备、有管理，这叫作变化管理。第一，新员工培训刚刚进入朗讯公司的新员工培训时间只有两天，培训的一个最大目的是向员工传递 GROWS 行为的理念，使新人尽快熟悉企业文化的要求。另外，朗讯还教新员工一些做事的基本技能，例如如何在朗讯做方案，如何制定计划，还要告诉员工整个公司行政管理部门的结构和职能，让员工知道一些具体的办事程序。朗讯在利用外力和内力做培训的比例大约是各占 50%，并且认为使用当地培训师的成本较低，而且他们对当地的情况比较了解，很贴近培训需求。第六，注重内部培养注重人才的内部培养和使用是朗讯公司的一个特色，许多刚刚进入公司的员工，在某些方面的技能有差距，在内部经过培训后，可能会给他一些锻炼的机会，因为在实际工作中会更锻炼人。

问题：(1) 企业里哪些人需要培训？

答：企业里人人都需要培训，但根据朗讯公司的实践，我们可以

看出，企业中有三种人特别需要培训：第一种是加入企业的新员工，培训的目的是让新人尽快熟悉企业文化的要求，教新员工一些做事的基本技能，例如如何在企业做方案，如何制定计划。此外，通过这种上岗培训还要告诉员工整个公司行政管理部门的结构和职能，让员工知道一些具体的办事程序。

第二种是具有发展潜力的人，培训目的是让他们掌握担当更高职位的基本业务知识和管理技能，对企业运行环境有更全面的了解。第三种是可以改进绩效的人，这种人可能是企业的一般员工，也可能是中高级管理人员，只要他们有改进绩效的可能，对他们进行培训就是必须的。例如，朗讯公司要求员工每年都要提交个人培训计划，这个计划根据自己能力与需求有差距的地方，再结合将来发展的需求而制定。朗讯公司对所有经理人员的培训也是基于这样的目的，即提高他们的管理水平和工作绩效。

(2) 在企业发展中，培训工作有哪些重要意义？

答：从世界各国企业的实践看，对员工培训的投入呈现不断增加的趋势。员工培训之所以受到如此重视，不仅因为员工培训是企业人力资源管理的重要内容，更因为它日益成为企业获取竞争优势的重要途径。具体说，员工培训在企业发展中发挥着以下方面的作用：

(1) 衔接学校教育和工作需要，帮助加入企业的新员工尽快适应新的环境，熟悉企业的文化、规章制度和办事程序等，实现从“外部人”向“内部人”的转变。这正是岗前培训最主要的作用。

(2) 促进企业人力资源开发，提高企业竞争力。通过培训，可以提高员工的技术技能，进而提高他们的工作绩效和企业竞争力，促进企业战略目标的实现。我们知道，由于科学技术发展日益迅速，企业人力资本老化现象十分严重，如果不对人力资源进行现代科学技术的培训，必然会影响创新步伐和技术水平的提高，进而影响企业竞争力。

(3) 员工培训不仅是人力资源开发的基本措施，而且由于员工培训有助于满足员工个人发展的需要，因而成为激励员工的重要手段。从朗讯的实践中可以看到，员工培训不仅可以提高员工技能和素质，促进员工发展到更高的职位上，还可以提高员工适应变化的能力。所有这些对于员工个人发展都是十分有利的，所以员工培训成为激励员工的重要手段，成为企业留住人才和激发人才积极性、创造性的有效措施。

(3) 如何看待朗讯公司的“管教一体”？

答：朗讯的培训师有来自外部的，也有来自内部的。但来自内部的培训师基本上都不是专职的培训师，而是公司高级管理人员。朗讯在利用外力和内力做培训的比例大约各占 50%。朗讯公司的“管教一体”是一种非常有效的、先进的培训机制。我们认为，这种机制具有以下方面的好处：(1) 可以节约培训成本，毕竟请外部的培训师要比请内部人费用高。(2) 内部人更熟悉企业业务流程、企业大环境，这样有助于满足培训需求，进而提高培训效果。但需要注意的是，并非所有的培训都必须由企业内部人来承担，例如一些公共课的培训完全可以聘请外部培训师，而朗讯公司也正是这样做的。

(4) 试比较利用外部培训力量和企业内部培训力量做培训各有什么利弊？

答：正如第三题所分析的，利用企业内部培训资源有两方面的好处：一是节约培训成本，二是更好地满足培训需求。除了这两方面外，内部培训还有其他一些好处：(1) 内部培训的方式越来越

丰富，除了课堂教学外，还可以采取见习、副手、岗位轮换等方式，这些方式最大的优势就是可以在实践中锻炼人；(2) 内部培训往往可以提供一个好的内部交流、沟通的机会，这对于企业发展是非常有益的。但内部培训也有不足，首先，内部培训不可避免地会产生“近亲繁殖”的问题，不利于新思想、新知识、新理念的引入和传播。其次，并不是所有的培训都适合在内部进行，例如，有关宏观经济形势分析的培训，还是由外部专家培训效果会更好一些。

朗讯在注重利用内部培训力量的同时，并不放弃利用外部培训力量。与内部培训相比较，外部培训也有其利弊。外部培训有利方面包括：(1) 提高新鲜知识，促进企业变革与创新；(2) 可以提供更为系统的培训；等等。外部培训也有不足之处：(1) 费用相对较高；(2) 外部培训内容有可能偏离培训需求；(3) 脱离实际。（只要言之有理，就可以得分）

5、K 集团的新行业进入战略

20 世纪 90 年代初，中国彩电市场竞争激烈。以生产通信产品而闻名的 K 集团却大胆地进军彩电行业，（此处省略***）

K 集团为巩固提高其市场地位，又兼并了几家企业，进一步扩大了生产规模。

问题：(1) K 集团在进行战略转移时怎样分析彩电市场的？

答：①彩电行业分析：总体供大于求，但产品品种需求分析发现大屏幕彩电吸引力大，未来前景广阔。主要是：①收入提高导致生活质量提高；②家庭彩电更新换代要求；③家庭住宅面积扩大产生大屏幕彩电需求；④新婚家庭需要。所以 K 集团在在彩电行业并不看好的总体趋势下，却发现和找到了市场的需求和产品的机会。

(2) K 集团进军彩电市场面临哪些风险？

答：①竞争风险：彩电市场放开，进入壁垒低，大量竞争者加入大屏彩电生产，使产业利润水平降低，市场占有率降低。②价格风险。因为竞争导致大屏幕彩电销售价格下降，导致收益下降。③替代产品风险（大屏电脑、笔记本会占有一部分市场份额）④经营风险。

(3) 为什么说 K 集团进军彩电市场是企业扩张战略的成功运用？4、K 集团怎样在产品结构调整中实现了扬长避短？

答：①K 集团由通信向彩电发展，抓住品牌和销售这两者中相差和相关的环节，完成了在原有的市场和在新的市场上推出新的系列产品，实现了战略扩张。

②K 集团没有走自己建工厂的老路，而是采用了合资生产方式。经过调查分析，K 集团选定香港某电子集团作为合作伙伴。这一合作，形成了双方扬长避短、优势互补的关系。

通过与该电子集团合作生产，K 集团大规模向国内市场推出大屏幕彩电，在“有计划地市场推广”策略的推进过程中，其市场占有率节节上升。20 世纪 90 年代初，中国彩电市场竞争激烈。以生产通信产品而闻名的 K 集团却大胆地进军彩电行业，在 1996 年一跃成为中国彩电行业的第三名、中国电子行业的第九名，且传统产品的产销量继续稳居全国第一位，上述业绩说明这一战略是成功的。

6、X 媒体的组织结构

早上 8:30 分，当一般的上班族拎着早点走进公司的时候，X 媒体资讯科技公司的经营团队队员，早已坐在会议室和董事长翁女士一起开会了。（此处省略***）使 XX 媒体成为亚太地区电

子通路应用服务商的领导品牌，成为这项愿景最重要的就是人才和资金。

问题：(1) X 媒体的组织结构属于哪些形式？请画出组织结构图。

答：X 媒体的组织结构属于直线组织结构，见下图。

问题主要是：①总经理只管一块，权责不对称；②董事长难以超脱。

(2) 对于日新月异、竞争激烈的网络行业，你认为 X 媒体的组织结构应如何调整，才能适应市场发展？

答：应调整为职能式的产业部制。

7、巴恩斯医院

10 月的某一天，产科护士长戴安娜给巴恩斯医院的院长戴维斯博士打来电话，要求立即作出一项新的人事安排。(此处省略***) 她会回来检查我是否把这事儿办好了！我跟你讲，戴维斯博士，这种事情每天都发生好几次。一家医院就只能这样运作吗？”

问题：(1) 巴恩斯医院的正式指挥链是怎样的？

(2) 巴恩斯医院有人越权行事了吗？

答：有，主任护士、外科主任越层指挥护士长

(3) 戴维斯博士能做些什么来改进现状？

答：①订立制度，并要求大家遵守；②加强沟通

(4) “巴恩斯医院的结构并没有问题，问题在于，戴安娜不是一个有效的监督者。”对此，你是否赞同？说出你的理由。

答：赞同。①戴安娜是指挥链中的基层，无法监管；②管理者应定院长戴维斯，她要建立维护等级指挥链；③等级指挥链各个链节的管理者要认真执行。

8、把所有“鸡蛋”放在微波炉里

著名作家马克·吐温曾经说过：“把所有的鸡蛋都装进一个篮子里，然后看好这个篮子。”将这段话借用到企业经营上就是：选择一个有前景的行业，集中全部资源去发展，即实行专业化经营。英特尔公司总裁安迪·葛洛夫对此深表赞同，他领导的英特尔一直坚守在微处理器行业，全

球市场占有率高达 90%。中国格兰仕董事长梁庆德也持有这种观点。把所有的“鸡蛋”都装在微波炉里，结果创造了中国微波炉第一品牌！格兰仕是如何做到这一点的呢？

问题：

(1) 格兰仕进行战略转移的依据是什么？(6 分)

答：在当时的中国，微波炉属于朝阳产业，具有巨大的市场潜力；集中优势资源，引进了先进的生产技术。

(2) 格兰仕是怎样成为微波炉大王的？(6 分)

答：准确的市场定位，正确的发展战略，以及正确的经营战略等，促使格兰仕成为微波炉大王。

(3) “把所有的鸡蛋都装进一个篮子里，然后看好这个篮子”，包含了怎样的管理思想？(8 分)

答：密集型发展战略，也就是专业化发展战略，集中利用资源，提高资源利用效率。

9、北欧联航董事会的用人艺术

被欧洲人称为“天才”的经营者卡尔森，1978 年，瑞典航空公司出现危机，无力偿还债务，北欧联航即任命卡尔森为该公司的总经理，一年之后，瑞航扭亏为赢，获得了相当丰厚的利润。

1. 结合案例分析领导合理用人的艺术主要包括哪些方面？
2. 结合案例分析管理人员应具备哪些条件？

参考提示：

1. 北欧联航的董事们具有很高的领导水平，尤其在用人方面。

(1) 科学用人：知人善任、量才使用；

(2) 适当控制：用人不疑与监督控制相结合；

(3) 用人所长，全面考察。

2. 要注意全面了解，使管理人员能真正发挥长处，限制其短处，没有十全十美的人，一般说来，应具备下列条件：

(1) 道德素质，包括政治素质、品德修养等方面；

(2) 知识素质，包括广博的知识面、较精深的专业知识和管理知识；

(3) 能力素质，包括筹划、分析、决断、组织、协调、表达等多方面能力；

(4) 身体素质。

10、仓促上阵的新车间主任

张东升是平山矿业公司露天矿机修车间的一位维修工，技工学校毕业，今年 38 岁，正值年富力强。他干劲大，手艺强，肯负责，人缘好，还带了三名学徒工，同事和上级都挺喜欢他，车间主任李继明更倚他为骨干，常让他代表自己去矿上或公司开干部会，大家都说李主任的接班人非他莫属。……如今想法好像有些变了。他怀疑这提升对自己究竟是不是一件好事，对能否胜任这主任一职，也变得不大把握了。

(一) 简答题

答：作为一名基层管理者，张东升具有哪些优势？有哪些不足？张东升在政治素质、道德品质和业务知识等方面具有优势。在决策、组织协调等方面存在不足。

(二) 单项选择题

(1) 造成张东升被提升为主任后头几天混乱的最主要原因是：(B 他还没有认清干部与工人所担当角色的不同)

(2) 优秀基层干部的主要特征是：(C 努力学习政治，有很强的进取心)

(3) 基层的和高层的管理工作在性质上的主要差别在于：(C 以上两点都属于基层和高层管理的主要差别)

(4) 事已至此，张东升师傅的当务之急是：(C 先认真思考一下车间主任的工作要求，明确新岗位的责任与权力)

(5) 张东升的上级领导当前应采取的首要措施是：(B 对张东升进行上岗培训，并对他的工作给予适当的指导和帮助)

11、陈华在一家 IT 公司工作了 5 年。他已从普通程序员升到资深的编程分析员。

他对公司相当满意。不管职位还是收入都让他有成就感，而且他还为工作中的创造性要求所激励。周末，他了解到部门新雇了一位刚毕业的大学生。当听说这位新来者的起薪仅比他现在的工资少 30 元时，不禁发火了。下周一早上，陈华找到人事部主任李，问他自己听到的是不是真的。李带有歉意承认，并说：“编程分析员市场相当紧俏，为使公司吸引合格人才，不得不提供较高起薪。”陈华问能否相应提高他的工资，李说：“你的工资须按正

常绩效评估时间评定后再调，你干的非常不错！相信老板到时会让你提薪的。”陈华道声“打扰了”便离开了。边走边摇头，很对自己在公司的前途疑虑。

问题：(1) 本例描述的事件对陈华的工作动力会产生什么影响？

(2) 哪种激励理论可以解释陈华的困惑？简述该理论内容。

(3) 你觉得人事部李主任的解释会让陈华满意吗？说明理由。

(4) 你认为公司应当对陈华采取什么措施？为什么？

答：(1) 这件事对陈华产生消极影响，因为他在工作中获得的激励来自成就激励和创造性激励，而体现成就的重要标志是薪水；当他受到打击，处境尴尬时，一个有成就感的人就会有很强烈的受挫感，会影响其工作动力。

(2) 亚当斯的公平理论。该理论认为：激励中的一个重要因素是个人的报酬是否公平。个人主观的将自己投入(诸如努力、经济、教育等)同别人比，看自己所得报酬是否公平。如果认为不公平，就会产生不满，降低产出，甚至离开；如果认为公平，就会继续在现有水平上工作；如果认为个人的报酬比认为的公平报酬大，就会更加努力工作。

(3) 陈华不满意，因为他需要的不是简单理由，而是这件事所反映的深层次的问题给与解释，即自己长久以来及今后在公司的地位。李的解释会让陈华理解为“在公司里，你无所谓...你可能还不如新人...”那么陈华赖以支撑其努力工作的力量就不复存在了。

(4) 重视老员工的作用，就应重视他们的心理需求，增加陈华的公平感。如果按程序不能尽快增加工资，可采用其他方式。例如职位提升、工作丰富化、担任新聘人员的指导等。

12、成荣的授权计划

(1) 你认为成荣的领导方式存在的主要问题是什么？

答：成荣的领导方式变得不合时宜了，存在的主要问题是：第一，成荣的领导方式属于专制式。这是一种独裁式领导。主要特点是领导者个人独断专行，自行作出各种决策，从不考虑别人的意见，领导者预先安排好的一切工作内容。工作程序，工作方法，下级只能服从，除了工作命令之外，领导者从来不传播更多信息。下级没有机会参加决策方案的制定，而只能奉命行事。成荣控制公司达 30 年之久，对于所有事务都事必躬亲，下属只是他可以随意支配的助手。虽然在他发觉员工不欣赏自己的管理作风和自己年事已高已不适合原来高强度的工作之后他决定授权，以实际行动获得了员工的认可。但是当下属将要执行各项计划的时候，成荣便开始担心，虽然在顾问的劝说下成荣打消了干预的念头，但这些都表现出原本成荣达 30 年之久的专制式领导方式并非由授权计划而得到真正的体现。而张浩把产品直接销给零售商的计划被成荣直截了当的制止，不听任何解释的作法更是表现出成荣的专制式领导方式。第二、成荣领导方式中存在“父母自我状态”的心理状态。“父母自我状态”的个性特征是权威和优越感。在与张浩问题处理上的表现，把自己认为强加在别人头上，并不容许做任何的解释，这些训斥的命令责骂式的权势作风充分体现了“父母自我状态”心理状态。第三，成荣与下属之间的沟通存在隔阂，造成交叉性沟通。会议中，成荣没有听清楚张浩的计划便厉声打断，而张浩的回答也并能从成荣的角度来说明自己计划的原因。双方都

末以对对方预期的自我状态出现,而造成冲突以至于会议中断。

(2) 你对成荣的授权计划有什么好的建议?

答: 对于成荣的授权计划的建议有: 授权是制上级主管者随着职责的委派而将部分职权委托给对其直接报告工作的部属的行为。对于授权计划的建议有以下几点: 第一, 改变管理作风。由原本的专制式领导方式转变成参与型领导方式。在下放权利的同时, 保留知情权与建议的权利。第二, 必须调节成荣的心理状态, 由原来的“父母自我状态”转变为“成人自我状态”。客观理智, 尊重他人。第三, 有效授权。注意向下级授权者明确所授权责任的责任, 目标和权利范围, 使之在规定的范围内有最大限度的自主权。第四, 提高沟通技巧、善于倾听, 避免产生冲突, 导致沟通的失败。

13、厨房失火

张三到某人家里做客, 看见主人家厨房的灶上烟囱是直的, 旁边又有很多木材。张三告诉主人说: “烟囱要改曲, 木材须移去, 否则将来可能会导致厨房火灾。”主人听了不以为然, 没有做任何表示。不久主人家厨房果然失火, 四周的邻居赶紧跑来救火, 最后火被扑灭了, 于是主人烹羊宰牛, 宴请四邻, 以酬谢他们救火的功劳, 但是并没有请当初建议他将木材移走, 烟囱改曲的客人张三。有人对主人说: “如果当初你听了张三的话, 今天也不用准备筵席了, 而且没有火灾的损失, 现在论功行赏, 原先给你建议的人没有被感恩, 而救火的人却是座上客, 真是很奇怪的事呢!”主人顿时省悟, 赶紧去邀请当初给予建议的张三来吃酒。

(1) 此案例中主要蕴含了哪项管理职能?

答案: 这个案例体现了管理的控制职能, 主要指预先控制, 控制是为保证组织目标以及为实现目标所制定的计划得以实现, 管理者对计划的执行过程进行监督、检查, 如果发现偏差, 要及时采取纠偏措施的过程。

(2) 什么是预先控制? 其对于有效的管理具有怎样的意义?

答案: 预先控制, 又称为前馈控制, 是指通过观察情况, 收集整理信息, 掌握规律, 预测趋势, 正确预计未来可能出现的问题, 提前采取措施, 将可能出现的偏差消除在萌芽状态。预先控制是控制的最高境界。通常情况下, 控制是在计划执行过程中通过不断收集、整理、分析各种信息, 再根据信息处理结果提出解决问题的措施, 控制往往存在时滞。预先控制, 在问题发生之前就采取有效的预防措施, 可以避免偏差和损失的发生。

(管理案例分析没有标准答案, 能够自圆其说即可)

14、迪特公司的员工意见沟通制度

迪特公司是一家拥有 12000 余名员工的大公司, 早在 20 年前该公司就认识到员工意见沟通的重要性, 并且不断地加以实践。现在, 公司员工的意见沟通系统已经相当成熟和完善。(此处省略***) 员工大会比较欢迎预先提出问题这种方式, 因为这样可以事先充分准备, 不过大会也接受临时性的提议。

讨论问题:

(1) 迪特公司是怎样具体实施员工沟通制度的?

答: 从本案看, 迪特公司主要员工协商、主管汇报、员工大会这三种方式来实施沟通的。

(2) 试分析迪特公司的总体指导原则是什么? 依据是什么?

答: 迪特公司的总体指导原则是: 个人或机构一旦购买了迪特公司的股票, 他就有权知道公司的完整财务资料和一些更详尽

的管理资料。

迪特公司制定总体指导原则的依据是: 及时发现问题并应时解决; 良好的沟通能够使得上下能相互理解并增强团结和目标的一致性; 良好的沟通能够取得领导和内部员工对公司的理解和支持提高生产率。

15、东方电力公司的计划工作

王力是东方电力公司的总经理, 他一直认为, 编制一份可行的公司计划, 将有助于企业的成功。(此处省略***) 由于所有部门经理都把这些工作看作是对公司发展没有多少意义的文书工作, 因此, 他们对此兴趣不大。

(1) 计划工作的步骤是什么? (5分)

完整的计划工作应包括以下几个环节: 机会分析、确定目标、明确计划的前提条件、提出可供选择的方案、评价各种方案、选择方案、计划分解、编制预算。

(2) 怎样才能使该公司有效地制定计划? (8分)

首先要确定公司的总目标, 再制订各部门的分目标。分目标的制订要以总目标为依据, 各部门之间必须相互协调, 切忌独立决策、各行其是。只有这样才能有效地制订计划。

(3) 如果你是顾问, 有关计划的类型方面, 你会给公司哪种建议? (7分)

首先, 公司要制订一个长远的战略性计划; 其次, 各职能部门要分别制订战术计划或作业计划。

(案例分析没有标准答案, 能够自圆其说即可)

16、飞跃自行车厂的困境

答案提示:

(1) 减产和转产以及兼并方案对于飞跃厂来说, 面临的制约因素分别是哪些? (10分)

减产的主要制约因素是员工失业等; 转产的主要制约因素是技术和人才等;

兼并的主要制约因素是迁址和员工失业等。

(2) 对于张厂长来说, 当他做决策的时候, 要特别考虑哪些环境因素? (10分)

外部: 政策等。内部: 人才、技术、资金等。

(3) 如果你是张厂长, 你会做出什么样的选择? (2分)

不管是减产、转产还是兼并, 张厂长可以做出他的任意选择。

(同学们可以发挥自己的想象, 自圆其说即可。)

17、丰田生产方式: 全系统性生产产品质量体系

全面质量管理包括两层含义: 第一层意思是指产品生产全过程的质量管理; 第二层意思是指全体职工参加的全员管理。(此处省略***) 最后当选的是“优良的品质、崇高的思想”。从此以后, 这条标语就成为丰田人的长期努力目标。

分析要点:

(1) 丰田公司产品质量体系的最大特点是什么?

答: 丰田公司产品质量体系的最大特点一是全过程质量管理, 用 100% 的优等品来要求高质量; 二是全员参与, 实行“三结合”即: 是高层领导+转业干部+职工群众的三结合。

(2) 丰田公司的管理经验可否为我国企业所用? 为什么?

答: 丰田公司的管理经验能够为我国所用; 因为反映了管理的自然属性, 能够促进质量水平提高的先进方法, 当然可以借鉴为俄所用; 尤其是全员参与质量管理, 能够作为推行民主管理的一种重要方式来推进。

18、工厂经理比尔德工作

比尔·威廉森是一家小型器械装备厂的经理。每天, 比尔到达岗位时都随身带着一份列示他当天要处理的各种事务的清单。清单上的有些项目总是 (a) 总部的上级电话通知他亟须处理的, (此处省略***) 他似乎 (i) 总是在处理某种危机, 却不知道哪里出了问题。为什么他就不能以一种使自己不那么紧张的方式工作呢?

问题:

(1) 试从管理职能的角度分析比尔的工作。

(2) 试运用管理者角色理论来描述比尔的工作, 并完成表 1—2 的各项内容。

答: (1) 由于事物缠身, 比尔每天的工作是监督、检查、控制和沟通 (可用材料说明), 从本案看比尔在计划、激励、组织等方面做的还比较欠缺。

(2) 运用管理者角色理论来描述比尔的工作, 并完成表 1-2 的各项内容。

表 1-2 比尔的工作

管理者的角色	本例中明示的活动	本例中未明示但可能发生的活动	活动的重要性排序
精神领袖	c		7
领导者	f		3
联络者		d	4
信息监听者	a		5
信息传播者	b		5
发言人			7
企业家		E	1
干扰应对者		I	6
资源分配者		J	2
谈判者		Gh	8

19、固定工资与佣金制

白泰铭在读大学时成绩不突出, 老师和同学都以为他今后无多大作用。他读完日语专业后便被一家中日合资公司招为推销员。

思考题:

1. 小白为何不同意公司现有的付酬制度? 试用亚当斯的公平论来解释。

2. 小白能否算一位高成就激励者? 试用麦克利兰的标准来说明。

参考提示:

1. 亚当斯公平理论认为: 一个人对他所得的报酬是否满意不能只看其绝对值, 而要进行社会比较或历史比较, 看其相对值。即一个人的贡献与报酬的比率等于另一个人的贡献与报酬比率时, 就感到公平, 否则就觉得不公平。对现有的固定工资制, 小白觉得自己的贡献越来越多, 而报酬并未增加, 这样在其贡献报酬率的历史资料上出现了不相等, 致使小白产生不公平感, 因此他不同意公司现有的付酬制度。

2. 麦克利兰认为一名高成就激励者具有以下特点：第一，能够为解决问题担当起个人的责任；第二，善于在工作进程中调整取得成就的目标，使他能切实可以达到的目标的工作中，不断获取成就需要的满足；第三，对于那些具有高成就需要的人来说，他希望及时了解自己的工作情况和成绩以及上级的评价。据此可以判断小白算一个高成就动机者，因为他能承担起自己的推销工作，而且做得十分出色，并在工作中不断满足其高成就需要。但由于得不到上级更好的评价和了解自己的工作情况，所以他决定不在这家公司干了，而去寻找能满足其高成就需要的工作。

20、管理理论真能解决实际问题吗

海伦、汉克、乔、萨利四个人都是美国西南金属制品公司的管理人员。海伦和乔负责产品销售，汉克和萨利负责生产。（此处省略***）如果工人什么也没做，就用不着付任何报酬。你们和我一样清楚，人们只是为钱工作，钱就是最好的激励。”

问题：

(1) 你同意哪个人的意见？他们的观点有什么不同？

(2) 如果你是海伦，你如何使汉克信服权变理论？

(3) 你认为汉克关于激励问题的看法怎样？他的观点属于哪一种管理理论的观点？

答：(1) 本案中的四个人物，海伦、汉克、乔、萨利由于处在不同的管理岗位，所担负的工作内容和职责不同，所以他们分别从各自岗位出发来认识管理问题，因而观点与结论迥然不同。

乔从事销售管理工作，可能更关注产品的信誉、质量、价格等问题，因而他力图从系统理论中的内外因素相互联系与作用的观点来考虑销售。

萨利从事生产管理，可能更注重生产过程的连续性、规范性、程序性、纪律性，因而更同意权变理论，即根据不同的产品设计、工艺、时间、批量等要求来合理安排人员、任务以及生产过程，使生产过程管理能更有针对性和有效性。

海伦从事的是销售工作中的推销工作，直接与各种顾客打交道，因而她认为权变理论更为实用，即根据不同顾客的特点采取不同的促销方式。

而汉克则是从事基层生产管理工作的，因而更多的关心激励问题，由于管理对象是第一线的工人，因此许克更赞成 X 理论观点，即认为工人只为金钱而工作，管理方式上采取奖勤罚懒。

(2) 要说服别人信服系统理论，主要应从系统的特性，即整体性、相关性、层次性、动态性、环境适应性等并结合企业情况来说明。

例如：生产过程包括工序、工艺、质量、设备、人员、时间、库存、成本等方面的问题，这些问题都是相互联系的，同时与企业其他部分如营销、计划、财务、考勤、设计开发部都存在着相互关系，所以应以全局优化的系统观点来从事管理工作。

21、海南省海口罐头厂的工人们公认厂里有三个大能人，他们是王光兴、郑子龙、柯兰亭。王光兴是厂里的支柱？一厂之长。他率先在全国实行重奖制度，累计发放奖金 50 万元，挽留和吸引了一大批技术人才。这些技术人才八仙过海，各显其能，总共开发出 30 多个罐头新品种，使累计亏损达 718 万元的工厂获得了新生，走出了濒临破产的低谷，并在 1991 年使该厂的税利、产量、产值、全员劳动生产率、出口合格率等 5 项经济指标在全国 20 余家同行业罐头厂中名列第一。郑子龙是该厂的总工程师，

他研制出了著名的天然椰子汁，被誉为“世界首创，中国一绝”，为海口罐头厂起死回生奠定了成功的基石，立下了汗马功劳。柯兰亭负责该厂产品的包装设计，在他的努力下，罐头厂一改过去装潢陈旧的落后局面，其中椰树牌矿泉水包装还荣获了国际博览会金奖。工人们认为：没有王光兴的科技重奖，郑子龙和柯兰亭的才能也就不会有有用武之地，而没有郑子龙和柯兰亭二人，王光兴也很难有这么大的成绩。三人相互提携，成为推动企业前进的杰出“三套车”。

问题：(1) 什么是领导班子？领导集体的素质取决于哪些方面？

答：领导班子就是在一个最高领导统帅下具有一定结构，一定层次的领导集体。

领导集体素质，首先取决于集体中各个体的素质。其次，还取决于群体结构，即内部成员的构成。

(2) 合理的领导班子构成应包括哪几方面的内容？

答：合理的领导班子构成包括以下几方面内容：(1) 年龄结构。

领导群体的年龄结构，应以老中青的梯形结构为好。

(2) 知识结构。一个领导群体中要有合理的具有不同知识水平的成员的配比组合。一般而言，职能部门的领导者和中层、基层领导者应有较多的专业知识；综合部门、高层领导者应有较多的管理知识和经验。

(3) 能力结构。能力结构，就是整个领导班子拥有的各种能力的比例情况。在组建领导班子时，要按照能力互补的原则，把具有各种能力特长的干部配合在一起，组织成领导能力齐备而又高强的领导班子。

(4) 专业构成。专业构成是指领导集体中各类专业成员的配合比例。领导群体的专业结构，不只是自然科学方面各类学科的知识、技能，还包括社会科学方面各种专业知识。管理科学知识也是其中重要的组成部分。

(3) 本案例中突出体现了领导班子构成中哪种结构？试简要分析。

答：能力结构。王光兴是“思想型”、“组织型”干部，属于“帅才”，郑子龙和柯兰亭是“实干型”干部，属于“将才”，将帅搭配合理，分工恰当，充分发挥了班子整体的作用，达到了 1+2 大于 3 的效果。（只要言之有理，就可以得分）

22、邯钢的目标成本控制

钢铁行业是多流程、大批量生产的行业，生产过程的高度计划性决定了钢铁行业对生产流程的各个工艺环节必须实行高度集中的管理模式。（此处省略***）使个人的晋升与发展也与自己占总成本控制的贡献相关联，从而形成了良性循环。

问题：

(1) 什么是成本控制？其主要过程是什么？

成本控制，就是指以成本作为控制的手段，通过制定成本总水平指标值、可比产品成本降低率以及成本中心控制成本的责任等，达到对经济活动实施有效控制的目的的一系列管理活动与过程。对于企业来说，成本控制本质上是要实现企业整体的成本控制目标，促使各个部门在明确成本责任的基础上采取一系列旨在增强管理者成本意识、提高成本效率的管理。一般来说，成本控制按照如下步骤进行：1. 制定控制标准，确定目标成本；2. 根据企业的各种数据记录、统计资料进行成本核算；3. 进行成本差异分析；4. 及时采取措施，降低成本。

(2) 邯钢是如何进行成本控制的？

答：①模拟市场进行内部核算；②根据外部市场价格来确定内部的部件、产品的成本；③层层分解成本目标，把降低成本的责任落实分解到各个工段、班组和个人，并层层签订承包协议；④目标任务与奖惩挂钩。

23、虹光公司面向市场优化企业组织机构，

不断改革企业管理体制，是适应不同产品结构、发挥企业各种资源效率的内在要求。虹光公司近年来在组织机构方面的改革主要有：……既获得了必要的资金，又得到了先进的技术。

问题：

(1) 虹光公司推行事业部制的主要目的是：(D 提高管理效率)

(2) 把科技人员推向市场，最可能出现的灾难性问题是：(D 企业长远科研项目停顿)

(3) 对虹光公司的组织创新效果的评判，以下哪一点不甚正确：(B 无显著经济效益)

(4) 虹光公司的事业部建成后，可能遇到的主要问题是：(D 协调各部门的难度加大)

(5) “一厂多制”最合理的理论概括是：(A 多种经营制的互补)

24、贾厂长的管理模式

答案提示：

(1) 什么是“经济人”假设和“社会人”假设？(10 分)

“经济人”假设是古典管理理论对人的看法，即把人当作“经济动物”来看待，认为人的一切行为都是为了最大限度满足自己的私利，工作目的只是为了获得经济报酬。

“社会人”假设是人际关系学说的主要内容，它强调金钱并非是刺激人的积极性的惟一动力，人与人之间的友情、安全感、归属感等社会的和心理的欲望的满足，也是非常重要的因素。

(2) 贾厂长是以一种什么样的人性的观点对待员工的？(10 分)

贾厂长以“社会人”假设的人性观对待员工。如，制订规章制度时考虑多方因素，尊重人，讲民主等。

(3) 新规定在执行过程中出现了问题，如果你是贾厂长，你该怎么办？(10 分)

调查研究，民主协商，制定公平合理的规章制度。同时，改造落后的设施设备，如澡堂。免除工人的后顾之忧。

(注：本答案仅供参考。案例分析没有标准答案，只要能够自圆其说即可)

25、假设你是某公司的经理，你招聘了一名很有希望的年轻下属并在工作上给了他许多的指导和关心，

可现在，你听到一些小道消息，说其他职员认为你对这位年轻人过于关心了，这时，你该怎么办？A、给这个年轻人安排一项重要工作，让他向其他职员证明他的能力。B、疏远这个年轻人，接近其他职员，以证明你是公平对待每个人的。C、重新评价这个年轻人的能力和潜力，据此决定下一步应该怎样做。D、不理睬小道消息，继续现在的做法。

问题：请你从这四种方案中选择效果较好的一种方案并说明理由。

答：最佳选择是 D。理由：领导科学用人的艺术表现在 (1) 知人善任 (2) 量才适用 (3) 用人不疑。目前这个年轻人是你招聘的，你给与他许多的指导和关心，不存在 (1) (2) 方面的问题，而

且他是很有希望的。所以，不宜选 B，如果选 C，则否定了你自己的招聘，因此最佳选择是 D 然后是 A。

26、假设企业 A 和企业 B 都是服装生产商，它们都可以生产中档和高档服装，不同选择下企业的得益矩阵如下（利润单位：万元）：生产服装的博弈

（1）这两个企业有没有占优战略？为什么？（2）该博弈有没有纳什均衡？为什么？

答：（1）无。如果 A 采取中档战略，那么 B 选择高档战略是最好的；如果 A 采取高档战略，那么 B 选择中档战略是最好的。即 A 不存在占优战略。同样，B 也不存在占优战略。

（2）有。如果 A 选定高档战略，那么 B 选择中档战略是最好的。这是一个纳什均衡点，即（高档，中档）。反之，如果 B 选定高档战略，那么 A 选择中档战略是最好的。这也是一个纳什均衡点，即（中档，高档）

27、开发新产品与改进现有产品之争

问题：（1）你认为南机公司的宗旨是什么请加以叙述。（2）如果你是顾问专家，会对袁先生提供怎样的建议？

答：（1）根据南机公司的性质，南机公司的宗旨应定用先进的技术和有力的服务为现农业提供物质装备基础。

（2）建议：①建议根据近几年增长的销售业绩，说明产品具有相应的市场潜力和需求，所以现有产品，应通过开拓市场渠道，完善服务并提高质量，降低成本，保持市场份额，提高占有率。②应根据市场销售人员的反映，立刻深入对市场需求变化及趋势进行调查和预测，并用现有产品的利润来加大进行新产品的研发和技术装备，以适应市场变化，增强竞争优势。

28、柯达电子（上海）公司是美国柯达在上海的子公司。

1996 年建成投产。公司成立之初采用以职能取向的组织结构模式。（此处省略***）经过再造流程，公司的产品质量、生产效率、企业形象及顾客满意度都获得较大提高。经过再造，原职能经理变为流程经理或称产品经理，他们有深切体会。

表现在：（以下只录入了 6 个要点）

（1）责任扩大，工作强度提高；（2）权力的扩大；（3）避免了经理人员之间的矛盾、部门间的摩擦消除；（4）工作效率提高；

（5）顾客成为第一服务对象；（6）统筹、协调力度提高；

回答一下问题：

（1）传统的职能组织结构的弊端有（）-->D 以上选项都有

（2）柯达公司的流程改造属于企业的（）-->B.内部变革

（3）柯达公司的企业流程再造工程带给企业的好处是（）-->A 产品质量的提高

（4）柯达公司的企业流程再造给职能经理和执行经理带来的好处有（）-->A 职能经理的决策权力加大，他们能够独立做出某些决策

（5）如果该企业能够持续长久地发展，它还应该加强（）-->B.定期给员工进行培训

29、科宁玻璃公司的经营决策

科宁是美国一家创建最早的公司，主要经营玻璃制品。1880 年，科宁公司成功地制造了（此处省略***）

答：（1）什么是战略决策和战术决策？请指出科宁公司的战略决策和战术决策的主要内容。战略决策指事关企业兴衰成败，带有

全局性、长远性的规划。

战术决策指为了实现战略目标而作出的带有局部性的具体决策。科宁公司的战略决策：既开辟新市场，又保持传统的玻璃生产和加工业。科宁公司的战术决策：第一，缩小低产量部门的生产，如灯泡和电视显像管部门。第二，减少因市场周期性急剧变化而浮动的产品的生产第三，开辟既有挑战性又具巨大潜在市场需求的产品，这一方面包括三个新领域。

（2）依据计划涉及的时间长短不同，请划分科宁公司的中期计划和短期计划。中期计划是问题 1 中的策略计划短期计划是建设一条较复杂的玻璃用具生产线。

30、科宁是美国一家创建最早的公司，主要经营玻璃制品，1880 年该公司成功制造第一个灯泡。

该公司一直由科宁家族掌管。这种经营战略带来许多问题：他的骨干部门---灯泡生产在 30 年前占领 1/3 美国市场，今天却丧失了大部分；电视显像管生产也因竞争陷入困境。（此处省略***）另一方面，科宁给人的印象是保持原来的基础而不是在于获利。

问题：（1）什么是战略决策和战术决策？指出科宁公司的战略决策和战术决策的主要内容。

（2）依据计划涉及时间长短不同，请划分科宁公司的中期计划和短期计划。

答：（1）战略决策指事关企业兴衰成败，带有全局性、长远性的规划；战术决策指为了实现战略目标而做出的带有局部性的具体决策。科宁公司的战略决策：既开辟新市场，又保持传统的玻璃生产和加工业。科宁公司的战术决策：第一，缩小灯泡及显像管这样的低效部门；第二，减少因市场周期变化而浮动的产品生产；第三，开辟既有挑战性又有巨大潜力市场的产品。第三方面又包括三个新的领域。

（2）中期计划是问题 1 中的策略计划；短期计划是建设一条较复杂的玻璃用具生产线。

31、李英的困惑

李英已经 40 岁了。回首这二十几年的奋斗历程，很为自己早年艰苦而又自强不息的日子感叹不已。……可是步入中年了，“跳槽”的决定又谈何容易。

问题：（1）请运用有关激励理论，对李英走过历程中体现的个人需要的满足情况以及他目前的困惑心境作一分析。

答：请运用有关激励理论，对李英走过历程中所体现的个人需要的满足情况以及他目前的困惑心境作一分析。

李英从没有工作到晋升生产部长，其个人需要已经从初级的生理需要发展到高层次的自我实现的需要。有了可观的收入，权力和地位，他渴望为企业开发新产品，变革组织结构等，促进企业发展，同时实现自我发展。

（2）如果李英有意跳槽到你的公司，作为管理者你应该在哪些方面采取措施以吸引他并给他提供所看重的激励？请说明理由。

答：如果李英有意跳槽到你所领导的单位来工作，你应该在哪些方面采取措施以吸引他并给他提供所看重的激励？请说明理由。企业应该尽量满足李英在自尊、自我实现方面的要求，为他提供施展才能的舞台。

32、李英的困惑（短文首句：李英已经 40 多岁了，回首这二十几年的奋斗历程，很为自己早年艰苦而又自强不息的日子感叹不已。）发愁。后来，李英在某企业找到了一份固定的工作，并很快被提拔为工段长，接着又成为车间主任，进而升为生产部长。他记得

那段日子对他个人和公司来说，都是极重要的转折。他没命地为公司工作，很为自己是其中的一分子感到自豪。他的付出也给他带来了丰厚的回报。

李英已经 40 多岁了，回首这二十几年的奋斗历程，很为自己早年艰苦而又自强不息的日子感叹不已。自己没有稳定的工作就结了婚，妻子是位孤女，有父母一栋虽然面积不小但很破旧的平房。（此处省略***）可自己都步入中年了，“跳槽”的决定又谈何容易。

问题：（1）请运用有关激励理论，对李英走过的历程中所体现的个人需要的满足情况以及他目前的困惑心境作一分析。

答：李英从没有工作到晋升生产部长，其个人需要已经从初级的生理需要发展到高层次的自我实现的需要。有了可观的收入、权力和地位，他渴望为企业开发新产品，变革组织结构等，促进企业发展，同时实现自我发展。

（2）如果李英跳槽到你的企业，你会采取什么措施给他以激励？

答：企业应该尽量满足李英在自尊、自我实现方面的要求，为他提供施展才能的舞台。

33、联合邮包服务公司的管理

联合邮包服务公司（UPS）雇用了 15 万员工，平均每天将 900 万包裹发送到美国各地和 180 个国家。为了实现他们的宗旨“在邮运业中办理最快捷的运送”，UPS 的管理当局系统的培训他们的员工，使他们以尽可能高的效率从事工作。UPS 的工业工程师们对每一位司机的行驶路线都进行了时间研究，并对美中运货、暂停和取货活动都设立了标准。……送货完毕后，他们在回到卡车上的路途途中完成登录工作。

问题：（1）本文主要体现了什么管理理论？是谁提出来的？

答：科学管理理论是泰罗提出来的

（2）这一管理理论的指导思想主要有：

答：（1）科学管理的中心问题是提高劳动生产率；（2）实现最高工作效率的手段，是用科学的管理替代传统的管理。

（3）这一管理理论主要有哪些内容？

答：（1）制定科学的作业方法；（2）科学的选择和培训工人；（3）实行有差别的计件工资制；（4）将计划职能和执行职能分开；（5）实行职能工长制；（6）在管理上实行例外原则。

（4）如何评价这一管理理论？

答：泰罗的科学管理理论影响是广泛而深远的。科学管理促进了当时工厂管理的普遍改革，科学管理方法逐步代替了单凭经验的方法，并形成一套管理制度，对以后的管理理论发展产生了深远的影响。

34、麦当劳对人的管理美国的麦当劳餐馆于 1979 年打入法国，如今它已拥有 115 家餐馆，分布在 30 多个城市。从炸土豆条做起。每一个进入公司的人都必须先熟悉做汉堡包和炸土豆条的工作

（1）领导者应如何科学的用人？（10 分）

答：领导者科学用人的艺术表现在：（1）知人善任的艺术。用人用其德才，不受名望、年龄、资历、关系亲疏所干扰。（2）量才适用的艺术。帮助员工找到自己最佳的工作位置。（3）用人不疑的艺术。对委以重任的员工，应当放手使用，合理授权，使他们能够对所承担的任务全权负责。

（2）麦当劳的用人之道体现在哪些方面？（10 分）

答：第一，用人以严。每一个进入公司的人都必须先熟悉做汉堡包和炸土豆条的工作，才能到更高的位置上去工作。第二，用养并重。在人才使用的同时，重视培养。第三，激励原则。物质或精神上的激励可使人发挥更大的积极性，创造更大的财富。

35、美华公司的职工管理制度

美华公司有一项建议制度或称提案制度，建立于20世纪70年代。问题：

(1) 本案例突出体现了哪项管理职能？请至少简述两种该理论。(15分)

(2) 根据美华公司的案例，谈谈职工参与管理的重要性。(10分)

答案提示：

(1) 本案例突出体现了哪项管理职能？请至少简述两种该理论。(15分)

体现了管理的激励职能。激励，是指人类活动的一种内心状态。它具有加强和激励发动机，推动并引导行为使之朝向预定目标的作用。

需要层次理论、双因素理论、成就需要理论、期望理论、公平理论、强化理论等，简述其中任何两种理论均可。

(2) 根据美华公司的案例，谈谈职工参与管理的重要性。(10分)

①职工参与管理，可以使职工或下级感受到上级主管的信任、重视和赏识，能够满足归属感和受人赏识的需要。

②职工参与管理，会使多数人受到激励。既对个人产生激励，又为组织目标的实现提供了保证。

美华公司的职工参与制度调动了职工的积极性，取得了成效。如，为公司节省了1000多万元。

36、某公司有高层管理人员5人，高层、中层、基层的管理幅度分别为5人、6人和10人。

现公司通过培训，使他们的素质能力都有一定的提高；并改进管理方式，把管理权限更多的授予中层和基层的管理人员。这样既调动了中层和基层管理人员的积极性，又保证高层管理人员集中精力和时间处理企业的重大事项；该公司通过管理手段的现代化，实现对工作全过程的有效控制，使各级管理者处理日常工作的时间和精力又有所减少。由此，使高层、中层和基层管理人员的管理幅度分别扩大为7人、10人和15人，该公司组织结构向扁平式变化。

根据案例提供的资料回答问题（注：1为单选；2和3为多选，多选或少选均不得分。）

(1) 现在该公司高层管理人员能有效地管理（）名中层管理人员。-->B.35

(2) 导致该公司管理人员管理幅度变化的主要因素有（）-->B.工作能力的提高 C.授权范围的扩大 D 协调控制的加强

(3) 扁平式组织结构的优势是（）-->A 有利于高层管理者接近基层 B 有利于调动下属人员的工作积极性

37、某机床厂的目标管理实践

某机床厂从1981年开始推行目标管理。为了充分发挥各职能部门的作用，充分调动一千多智能部门员工的积极性，该厂首先对厂部和科室实施了目标管理。（此处省略***）加一分增加该部门基本奖金的1%，减1分则扣该部门奖金的1%。如果有一项

必考目标未完成则扣至少10%的奖金。

问题：(1) 在目标管理过程中应注意一些什么问题？

答：首先目标分解要注意以下几点：①目标体系的逻辑要严密，纵横成网络，体现出由上到下越来越具体的特点。②目标要突出重点，与企业总目标无关的其他工作不必列入各级分目标。③要鼓励职工积极参与目标分解，尽可能把目标分解工作由“要我”变为“我要”。企业职工的自我设计与参与是保证目标管理效益的重要一环。④目标分解完毕，要进行严格的审批。明确责任，并承诺提供完成目标的条件，保证目标的严肃性。在进行目标审批时，要详细分析目标的科学性与可操作性。其次目标控制应注意以下几点：①充分发挥职工自我控制的能力必须将领导的充分信任与完善的自检制度相结合。保证企业具有进行自我控制的积极性与制度保障。②建立目标控制中心，结合企业均衡生产的特点保证企业生产的动态平衡。③保证信息反馈渠道的畅通，以便及时发现问题，对目标作出必要的修正。④创造良好的工作环境，保证企业在目标责任明确的前提下形成团结互助的工作氛围。

再次，目标评定要注意以下几点：①首先进行自我评定。评定的内容，包括目标执行方案、手段是否合适，条件变化情况，主观努力程度等。②上级评定要全面、公正。对发现的问题要分析产生的原因，找出解决问题的方法，以便鼓励下级今后继续努力。③目标评定与人事管理相结合。人事考核要以目标考核为基础，通过报酬、升迁等体现奖优罚劣。处罚是辅助措施，其目的是鼓舞士气，总结经验教训，为企业发展服务。④及时反馈信息是提高目标管理水平的重要保证。

(2) 目标管理有什么优缺点？

答：概括起来目标管理主要有以下的优点：①能有效地提高管理的效率；②能有助于企业组织机构的改革；③能有效地激励职工完成企业目标；④能实行有效的监督与控制，减少无效劳动。

目标管理在应用中也有一定的局限性，主要表现在：①目标制定较为困难；②目标制定与分解中的职工参与费时、费力；③目标成果的考核与奖惩难以完全一致；④企业职工素质差异影响目标管理方法的实施。

(3) 你认为实行目标管理时，培育科学严格的管理环境和制定自我管理的组织机制哪个更重要？

答：制定自我管理的组织机制更为重要。

①目标管理的性质决定了它是一种民主管理方式，从目标制定、目标实施到目标考核，都属于自我管理；

②自我管理机制形成更有助于体现以人为本，从而激发员工的主动性和积极性和创造性。

③自我管理为基础并进行严格的管理制定能够保持目标及考核的严肃性和公正性。

38、某市“宇宙”冰箱厂近几年来有了很大的发展，

该厂厂长周冰是个思路敏捷、有战略眼光的人，在前几年“冰箱热”的风潮中，他已预见几年中会渐渐降温，以保证企业能够长盛不衰。……

问题：(1) 企业应如何设置组织结构？到底应该“因事设人”还是“因人设事”？

答：(1) 企业设置组织结构的原则。依据教材上的观点，企业设置组织结构应坚持以下原则：目标任务原则；权责利相结合的原则；分工协作及精干高效原则；适宜的管理幅度的原则；统一指

挥和权力制衡原则；集权与分权相结合原则。

依据组织结构设置的目标任务原则，应坚持因事设人，以事为中心，因事设机构、设岗位、设职务，配备适宜的管理人员。但是，这并不是一成不变的。为了适应内外环境的变化，适应企业目标任务的要求，对职务结构进行调整，对人员进行调配，也是对组织结构设置原则的灵活运用。

(2) 你认为王教授的建议是否合适？

答：王教授的建议比较合适，这是经过实践检验的。正如王教授所说，理论应该随着管理环境以及管理实际的需要而改变。

(3) 你怎样看待小刘的疑问？

答：小刘的疑问。小刘刚刚大学毕业，没有实际工作经验，难免事事唯书为上，理论与实践相脱节。

39、某制药公司的目标管理

一家制药公司决定在整个公司内实施目标管理，并根据目标实施和完成情况，每年进行一次绩效评估。事实上，该公司之前在为销售部门制定奖金系统时已经应用了这种办法。（此处省略***）每个部门都在指责其他部门的问题。公司的客户满意度在下降，利润也在下滑。

问题：(1) 这家制药公司的问题可能出在哪里？

答：①目标管理在制定目标和考核指标时应充分听取不同部门的意见。②推行目标管理要统一思想与认识。③目标分解下达应发扬民主，使下层理解任务，并自己制定目标，上层应做好目标的平衡衔接协调关系。④目标实施中要加强对薄弱环节的监控，发现问题及时监督有关部门协调解决，相互谅解。

(2) 为什么设定目标（并与工资挂钩）反而导致了公司内部矛盾的加剧和利润下降？

答：在缺乏逐层民主设定目标并没有进行团队的目标协调的情况下，将目标与工资挂钩，一定会导致了公司内部的矛盾加剧和利润下降。

40、年轻人辞职引发的风波

一家在同行业居领先地位、注重高素质人才培养的高技术产品制造公司，不久前有两位精明能干的年轻财务管理人员提出辞职，到提供更高薪资的竞争对手公司任职。其实，这家大公司的财务主管早在数月前就曾要求公司给这两位年轻人增加工资，因为他们的工作表现十分出色。但人事部门的主管认为，这两位年轻财务管理人员的薪资水平，按同行业平均水平来说，已经是相当高的了，而且这种加薪要求与公司现行建立在职位、年龄和资历基础上的薪资制度不符合，因此，拒绝给加薪。

问题：

(1) 企业应该怎样留住优秀的人才？

答：企业留住人才可以是多方面：领导者信任、高报酬、高职位、团队氛围等。

(2) 对人的激励除了薪酬还有什么？

答：企业有效的激励机制除了运用薪酬激励外，还要强调精神激励，鼓励员工认同企业文化等。

41、鲶鱼效应

西班牙人爱吃沙丁鱼，但沙丁鱼非常娇贵，极不适应离开大海后的环境。当渔民们把刚捕捞上来的沙丁鱼放入鱼槽运回码头后，用不了多久沙丁鱼就会死去。

问题：

(1) 这个案例中包含了怎样的管理原理? (10)

案例中包含了主要管理原理: 激励手段、外部引进人才、激发冲突等。

(2) 请用你所学过的管理知识解释这个现象? (10分)

用鲶鱼作为激励手段, 激活沙丁鱼使其保持活力, 促进企业内部竞争。

(3) 将鲶鱼效应用于企业人事管理, 带来哪些启示? (10分) 外部招聘管理人员, 相当于企业中引进鲑鱼型人才, 带给企业新鲜血液, 激发企业的建设性冲突, 促进企业发展。

42、让班组做主

前进通用机械厂金属加工车间主任史涛, 不久前被厂里派到市经委办的第三期基层管理短训班去学习了几个星期, 听到了不少专家、学者作的有关在管理理论与方法的报告, 很受启发。(此处省略**) 你说老史该怎么样才能收拾好这一残局? 按班组的意见做会是什么后果? 又会有什么影响? 到底如何让是好?

分析要点: (1) 孟教授讲的领导应发扬民主, 让员工有群体决策权的说法对吗? 如果对, 这办法有什么好处? 为什么老史的实践不成功? 这次失败可以避免吗? 怎样才能避免?

答: 孟教授讲的发扬民主, 让员工有群体决策权的说法本身没错, 因为员工有群体决策权, 一方面能集思广益提高决策的正确性; 另一方面, 能提高员工实施决策的主动性、积极性。本案老史的实践不成功主要是忽略了被管理者 and 情景这二个关键因素, 从被管理者来说, 工厂车间的班组工人的素质、需求层次和成熟度相对于技术人员、管理人员来说比较低, 所以对他们来说, 所以只适宜在有关他们物质利益(工资、奖金、福利等)等方面征求意见, 而和工作任务相关的事(如定额等)应采取任务式集中管理, 有利于提高效率; 从环境因素看, 企业的性质决定了生产的连续性, 分工协作的严密性, 从而要求在生产任务方面实施统一高效的集中管理和决策。

(2) 老史的做法算不算真正发扬民主? 真正的民主管理应具备哪些条件? 确定定额的问题该让班组决定吗?

答: 老史的做法不能算真正发扬民主, 真正的民主应具备以下条件:

①员工素质高, 有能力, 有抱负, 自我管理意识强, 能够具备讨论和解决决策问题的能力; ②决策问题的性质、特点和时间等方面适宜于民主讨论的问题; ③把民主讨论与集中决策有机结合起来; ④班组可以讨论定额问题, 但老史要提出要求(先进水平)和因势利导, 并最后有集中决策权。

所以老史应该: ①重新召集班组长开会, 讲原则(先进定额水平)、讲要求并进行引导; ②对员工讲清楚, 先进定额与大家收入、待遇等是密切相关的关系; ③对目前定额的不合理要加以分析说明, 提高员工的认识水平。

43、如果一个消费者想到“国美电器”的网站上查询一下最近有什么特价消息,

如果他到国美不是很熟悉, 那么他很可能输入这个网址: www.guomei.com。

问题: 1) 出现这种情况的可能原因是什么?

答: 国际域名被别人抢注了。(2) 中国的企业应如何防止这种情况发生?

答: 企业应尽早申请企业域名; 企业要申请多个不同结尾的域名, 至少包括拼音、汉字、英文域名, 以及国际、国内域名。

44、上海大众在从事轿车生产时,

在生产管理上采用的是以产品质量目标为依据的“逆向型”生产管理; 生产组织上采用的是“三级式闭环型”组织结构; 生产物质流通上采用了“看板管理”的“准时化生产”流动形态。上海大众“三级式闭环型”生产组织结构的特点是: ... 第一级闭环型代表汽车装配厂(此处省略**) 上海大众就是通过一系列的生产制造活动使产品最终达到质量总目标值的。这就是“逆向型”生产管理方法。问题:

(1) 产品质量控制的有效方法是什么?

(2) 全面质量管理的主要内容是什么?

(3) 从上海大众的质量保证体系看, 全面质量管理应该如何实施和应用?

答: (1) 产品质量控制的有效方法是全面质量管理。即: 企业内部的全体员工都参与到产品质量和工作质量工作过程中, 把企业的经营管理理念、专业操作和开发技术、各种统计与会计手段等结合起来, 在企业中普遍建立从研究开发、新产品设计、外购原材料、生产加工, 到产品销售、售后服务等环节的贯穿企业生产经营活动全过程的质量管理体系。

(2) 全面质量管理的主要内容: 一是全员参与质量管理; 二是全过程质量管理。

(3) 分析上海大众的质量保证体系的内容和特点, 即可说明其成功的因素; 全面质量管理的实施要围绕全面、全员、全过程具体实施。

45、上海印染工业公司的决策方法

问题: (1) 上海印染工业公司所运用的预测、决策方法是什么方法?

(2) 这种方法的特点有哪些?

(3) 上海印染工业公司对这种方法的应用有哪些成功和不足之处?

答案:

(1) 上海印染工业公司所运用的预测、决策方法是特尔菲法。

(2) 特尔菲法的特点:

1) 匿名性。特尔菲法采用匿名函询征求意见, 克服了专家之间因名望、权利等带来的心理影响, 可以保证各成员能独立地作出自己的判断。

2) 多轮反馈。通过多轮反馈可以使成员充分借鉴其他成员的意见并对自己的意见进行修正。

3) 统计性。对专家意见的分析多采用统计方法, 体现了定性与定量结合的特点。

(3) 上海印染工业公司对这种方法的应用有哪些成功和不足之处?

成功之处:

1) 预测题目的选择具体、明确, 适合实际的需要, 能解决实际问题。

2) 专家的选择范围广、涉及面宽, 具有代表性。

3) 调查表问题设计的明确、有针对性。

不足之处:

1) 第二轮反馈采用座谈会的方式有违匿名、函询的原则, 容易对第三轮及以后的反馈产生不好的影响。

2) 专家的人数较多, 使分析工作繁重, 容易出现失误。

46、上海印染工业公司是我国纺织品生产和出口的重要基地,

80年代初, 它遇到了危机, 产品滞销, 市场份额下降, 国际市场不景气。为了应对危机, 公司的决策层讨论并制订了从1982年起五年的规划。..... 在国外市场上, “上染”的产品销往美国、英国等几十个国家和地区, 企业效益大幅度提高。

问题: (1) 上海印染工业公司所运用的预测、决策方法是什么方法?

答: 特尔菲法。

(2) 这种方法的特点有哪些?

答: 特尔菲法的特点: (1) 匿名性。特尔菲法采用匿名函询征求意见, 克服了专家之间因名望、权利等带来的心理影响, 可以保证各成员能独立地作出自己的判断。

(2) 多轮反馈口通过多轮反馈可以使成员充分借鉴其他成员的意见并对自己的意见进行修正。

(3) 统计性。对专家意见的分析多采用统计方法, 体现了定性与定量结合的特点。

(3) 上海印染工业公司对这种方法的应用有哪些成功和不足之处?

答: 成功之处: (1) 预测题目的选择具体、明确, 适合实际的需要, 能解决实际问题; (2) 专家的选择范围广、涉及面宽, 具有代表性; (3) 调查表问题设计的明确; 有针对性; 不足之处: (1) 第二轮反馈采用座谈会的方式有违匿名、函询的原则, 容易对第三轮及以后的反馈产生不好的影响。(2) 专家的人数较多, 使分析工作繁重, 容易出现失误。

47、升任公司总裁后的思考

问题: (1) 认为郭宁当上总裁后, 他的管理责任与过去相比有了哪些变化? 他应当如何去适应这些变化?

(2) 你认为郭宁要胜任总裁的工作, 哪些管理技能是最重要的? 你认为他有这些技能吗?

(3) 如果你是郭宁, 你认为当上总裁后自己应该弥补哪些欠缺才能使公司有更好的发展?

参考答案:

(1) 变化趋势: 一开始担任基层管理者, 主要起到带领员工完成既定任务, 起模范带头作用; 继而担任中层管理者, 即装配部经理, 首先应该了解高层管理者的思路 and 想法, 然后按照自己的工作办法和工作思路去带领基层管理者及员工开展自己的工作; 最后担任副总裁、总裁, 要能给中层以及基层和员工们带来一个发展的思路, 保证企业平稳的前进。随着他职位的升迁, 管理职责在不断扩大, 从管理一个团队到一个部门, 从部门之间的协作到整个企业的进步, 反映了三个层次之间关注目标的差别。

(2) 对于高层管理者的总裁而言, 首先要具有概念技能, 即对事物的洞察、分析、判断、抽象和概括的能力, 具有概念技能的管理者往往把组织视为一个整体。其次, 要具备人际技能, 即成功地与他人打交道并他人沟通的能力, 包括联络、处理和协调组织内外人际关系的能力, 激励组织内外工作人员积极性和创造性的能力, 正确指导和指挥组织成员开展工作的能力。笔者认为这两种技能是最重要的。

从郭宁的工作经历来看, 从基层开始, 到中层, 再到负责规划的副总裁和负责生产的副总裁, 直到总裁, 因此, 应该有良好的国际关系和沟通的能力。同时, 他在担任副总裁时, 负责规划与生

产工作,都能很好的完成任务,作出成绩,从这些看,他在调动员工的积极性和创造性方面应该也做的较好。因此,综合看,他具有良好的人际技能。但是,作为从基层一步步上来的领导,他可能在概念技能方面还缺少一些,也就是对事物的洞察、分析、判断、抽象和概括的能力。

(3)如果我是郭宁,在当上公司总裁后,应补上概念技能方面的不足,使自己具备战略眼光,了解组织与外部环境是怎样互动的以及组织内部各组成部分是怎样互相作用的,从而为自己识别存在的问题、设计可供选择的解决方案、选择最后的方案并付诸实施提供便利。只有这样,才能使公司取得更好的绩效。

48、升任公司总裁后的思考

郭宁最近被一家生产机电产品的公司聘为总裁。在他准备去接任此职位的前一天晚上,浮想联翩,回忆起他在该公司工作二十多年的情况。(此处省略****)

经过努力,他还是渐渐适应了,做出了成绩。他又被提升为负责生产工作的副总裁,而这一职位通常是由该公司资历最深的、辈分最高的副总裁担任的。到了现在,郭宁又被提升为总裁。他知道,一个人当上公司最高主管之时,他应该自信自己有处理可能出现的任何情况的才能,但他也明白自己尚未达到这样的水平。因此,他不禁想到自己明天就要上任了,今后数月的情况会是怎么?他不免为此而担忧!

问题:

(1)郭宁晋升公司总裁后,他的管理职责与过去相比有了哪些变化?他应当如何去适应这些变化?(15分)

(2)郭宁要胜任公司总裁的职务,他应该具有哪些管理技能?

(1)郭宁当上公司总裁后,他的管理职责与过去相比有了哪些变化?他应当如何去适应这些变化?(15分)

答案:当上公司总裁后,郭宁履行管理责任的重点发生了变化。作为公司最高管理者,他用在计划、组织和控制职能上的时间和精力要比过去多。郭宁学的是工业管理,又是从基层管理者逐步晋升到高层管理者,相信他能够很快适应这一变化。从心理方面,他应该尽快转换角色;从工作方面,他应该将精力放在该公司的战略管理,注重公司总体的、长远的发展规划,还要注重对外关系工作。等等。

(2)郭宁要胜任公司总裁的职务,他应该具有哪些管理技能?

答案:成功地胜任总裁的工作,他必须提高自己的概念技能,也就是提高其对事物的洞察、分析、判断、抽象和概括的能力;人际关系技能也很重要。等等。

49、索尼公司的内部招聘制度

有一天晚上,索尼公司董事长盛田昭夫按照惯例走进职工餐厅与员工一起就餐、聊天。(此处省略**)在索尼公司实行内部招聘制度以后,有能力的人才大多能找到自己较中意的岗位,人力资源部门也可以发现那些“流出”人才的上司所存在的问题。

讨论问题:

你认为本案例中的年轻员工所反映的情况在现实中存在吗?这种现象对组织有什么样的不利影响吗?

一般而言,像本案例中的这位年轻人这样的员工在组织中会给人恃才傲物的感觉,如何正确对待这样的员工是领导者慎重处理的问题,如果你,将如何处理?

你如何评价索尼公司的做法?如果所有的次类似事情必须

由董事长或总经理去了解 and 解决,会产生什么样的结果?

分析要点:

(1)你认为本案例中的年轻员工所反映的情况在现实中存在吗?这种现象对组织有什么样的不利影响吗?

答:年轻员工所反映的情况在现实中肯定存在,例如很多企业组织机构的岗位设置及人员安排方面存在庸人在位、不求上进还挡别人的路之现象。这种现象对组织的不利影响表现在:①抑制企业的活力和创造性;②埋没了有志、有为、敢创新的年轻人才;③不利于思想沟通

(2)一般而言,像本案例中的这位年轻人这样的员工在组织中会给人恃才傲物的感觉,如何正确对待这样的员工是领导者慎重处理的问题,如果你,将如何处理?

答:对特殊人才应有特殊管理方式,如参与机制、流动机制等,给他们实施才华的机会。

(3)你如何评价索尼公司的做法?如果所以得此类事情必须由董事长或总经理去了解 and 解决,会产生什么样的结果?

答:索尼公司的做法是正确的,采取内部招聘而且不允许阻止部门领导阻止人员应聘,这样能使内部用人制度活起来,有利于适人适岗,最大发挥人的潜能。

如果所以得此类事情必须由董事长或总经理去了解 and 解决,会产生越权;同时如果所以得此类事情必须由董事长或总经理去了解 and 解决,最多他只能解决个案,普遍问题无法解决,因为只有从制度、机制入手才是正确的应对之道。

50、台湾宏基集团企业再造台湾宏基集团于1976年成立,主要从事计算机硬件产品的制造与营销,发展至今,已成长为国际化的高科技企业集团,是台湾最大的自创品牌厂商、全球第七大个人计算机公司。

问题:(1)台湾宏基集团企业为什么要进行企业再造?(2)宏基集团再造后的流程是什么样的?

答:来自顾客的挑战:买卖关系中的主导权转移到了顾客一方来自竞争的挑战:计算机产业的变化和竞争来自变化的挑战:如进入国际化经营阶段

(2)宏基集团再造后的流程是什么样的?

答:“速食店模式”,就是将原来在台湾生产计算机整机,转变为台湾生产主板、外壳装置、监视器等组件,卖给其海外事业单位(即海外子公司),在市场当地组装,向市场提供最新的计算机,加快新产品推出与库存周转速度。

51、汤姆的目标与控制

汤姆担任A工厂的厂长已经一年多了。他刚看完了有关工厂今年目标实现情况的统计资料,厂里各方面工作得进展很不顺利,他为此气得说不出话来。(此处省略**)即使是运输费用也要提高,但也决不能超过今年的标准。这就是我们明年的目标。我到明年底再看你们的结果。

分析要点:

(1)汤姆就任后制订的计划属于什么计划?

答:①汤姆就任后制订的计划属于指令性计划。

②制订的计划内容是成本控制计划。

(2)你认为导致汤姆控制失败的原因是什么?

答:汤姆控制失败的原因在于:①计划制定缺乏调研基础,使目标与实际差距过大;②光有计划没有控制方法和措施;③各

部门没有把控制目标与措施逐步分解落实到各岗位和个人。

(3)汤姆的控制标准属于什么标准?

答:汤姆的控制标准属于定量标准,因为他规定:在一年要把购买原材料的费用降低10%--15%;把用于支付工人超时间工作得费用从原来的11万美元减少到6万美元;把废料运输费用降低3%。他把这些具体目标告诉了下属有关方面的负责人。

(4)汤姆制定的明年的目标能完成吗?为什么?

答:未必能完成目标,因为如果他不变上述原因,就不能完成。

52、王立峰的授权计划

王立峰是立峰肥料公司的董事长兼总经理,单枪匹马闯下了今天的事业,控制公司达30年之久。即使在公司日益扩大的今天,他仍然事必躬亲,下属只是他可以随意支配的助手。……王立峰直截了当制止张浩说下去,他不愿意听任何解释,迈开大步走出会议室,留下其他人面面相觑,不知如何是好……

(1)你认为王立峰面临的主要问题是什么?

答:王立峰面临的主要问题:改变独权、武断的管理作风,实现真正有效地授权。

(2)你对王立峰的授权计划有什么好的建议?

答:首先,必须加强公司的科学管理制度建设。因为有了合理的组织结构和科学的管理制度作保障,才能实现有效的授权。其次,授权时要注意向下级受权者明确所授事项的责任、目标和权力范围,使之在规定的范围内有最大限度的自主权。

53、魏亮老师为何想不通?

魏亮是高山大学的经济系讲师,负责工商管理的教学工作。去年他是全校的先进教师。他热爱教学,仔细研究教法,但在研究与著述方面业迹平平,没有多大起色。

1.魏亮为何想不通?他应怎样对待奖金与荣誉?请用公平理论来分析。

2.高山大学的经济系主任怎样才能做好魏亮的思想工作?请用认知不协调理论来分析。

参考提示:

1.通过案例可以看出,一方面魏亮老师的对先进教师认知观念,没有随学校对评先进教师标准的改变而改变,另一方面他也产生了不公平感觉。从亚当斯的公平理论来看,如果一个人的劳动投入和所得报酬的比值与另一个人的劳动投入和所得报酬的比值相等,那他就会感到公平,显然魏亮认为自己认真仔细地教学;劳动投入大,就应该评为先进教师,结果却未被评上;而孙强只是会写文章,并没有像他那样认真地教学,劳动投入不大,却评上了先进教师。他觉得二人的劳动投入与所得回报之间的比值是不等的,所以他感到不公平。

2.高山大学的经济系主任要想做好魏亮的思想工作,协调魏亮的认知,使之达到平衡状态,同时使他感到公平。根据菲斯廷格的认知不协调理论,系主任需要帮助魏亮重新认识先进教师的评选标准;或是帮助魏亮在继续搞好教学工作的同时,也多发表论文;或是下年度评选先进时广泛征求大家意见,提高评选标准,如既要看看其教学工作的好坏,也要看科研成果的水平与数量。

54、文化到位找到感觉

四川化成银华集团有限责任公司(以下简称银华公司)坚持一手抓生产经营,一手抓企业文化建设,二者互为促进,企业保

持连续八年盈利, (此处省略****) 入夜, 生活区、职工活动中心、图书阅览室霓虹灯闪烁, 一片通明, 形成了独具银华特色的企业文化氛围。

(1) 银华公司是怎样认识到企业文化的作用的?

答: ①市场变化; ②市场竞争, 企业生存空间; ③职工心态变化; ④原有理念制度、文化的不足。上述四个方面的变化要求银华公司创造新的理念价值观和作为方式

(2) 银华公司在企业文化建设上做了哪些工作?

答: ①机制转变(考核、管理、人才提拔、分配)促成新的行为方式; ②抓教育(树榜样、抓学习)新的理念提升; ③重视投入(人财物、组织职能、文化、硬件等)。

(3) 怎样认识企业文化的本质和作用?

答: 企业文化是企业长期的生产经营和管理活动中创造的具有本企业特色的精神文化和物质文化。它由三个部分组成: ①企业精神。企业精神是企业文化的核心, 是呈观念形态的价值观、理想和信仰等。②制度文化。是企业文化的中间层, 是把企业精神和物质文化二者联系起来, 使企业文化制度化、规范化的行为准则。③物质文化。它是企业文化的外围层, 是呈物质形态的产品设计、产品质量、厂容厂貌、员工服饰等, 它是企业文化外在形象的具体体现。企业文化的功能主要体现在: 企业文化对企业员工的思想行为起着导向作用; 对企业员工具有凝聚和激励作用; 对员工行为具有约束和辐射作用。

55、文化到位找到新感觉

问题: (1) 银华公司是怎样认识到企业文化的作用的?

(2) 银华公司在企业文化建设上做了哪些工作?

(3) 怎样认识企业文化的本质和作用?

答: (1) 随着经济体制改革的逐步深化, 银华公司在企业管理和发展方面出现了严重困难。公司经过调查分析后认为, 社会的巨大变革、企业生存空间和职工心态的变化, 使得计划经济时代形成的理念、制度、方法已经成为企业发展的桎梏。必须改革, 把创建先进的企业文化引入经营管理。一直以来, 公司把企业文化建设摆在头等位置, 总经理说“在新世纪, 拥有文化优势, 也就拥有竞争优势”

(2) 四川银华公司在企业文化建设上做了如下的工作:

认识明确; 体制健全; 方式灵活; 投资到位。

所以, 取得显著成绩。

(3) 从 20 世纪 80 年代开始, 企业文化引入我国, 但直到现在, 人们在认识上仍存在许多误区, 如有人认为企业文化就是形象宣传, 有的认为那只不过是做表面文章。其实, 企业文化最根本的是坚持“以人为本”。它的作用在于“让人心动”。如果企业的员工“心动”了, 积极性调动起来了, 企业就兴旺发达; 如果让用户“心动”了, 企业产品就有了市场。

正是这样, 许多企业家把企业文化建设看作是提升企业核心竞争力的重要途径。

56、我国的永久、飞鸽自行车都是国内外久负盛名的优质产品, 但在卢旺达却十分滞销, 因为卢旺达是一个山地国家, 骑自行车的人经常要扛车步行, 我国的永久、飞鸽车重量大, 令当地人感到十分不便。日本人瞅准这一空子, 在做了详细的市场调查后, 专门生产一种用铝合金材料作车身的轻型山地车, 抢夺了市场。我国的企业由于只知己不知彼, 错过了一个很好的占领市场的机会。(情形 2) 80 年代初, 我国向某阿拉伯国家出口塑料底鞋, 由

于忽视了研究当地人的宗教信仰和文字, 设计的鞋底的花纹酷似当地文字中“真主”一词, 结果被当地政府出动大批军警查禁销毁, 造成了很大的经济损失和政治损失。

问题: (1) 案例反映了组织与外部环境的关系问题, 组织外部环境主要有哪几类? 案例中涉及的是哪种环境?

答: 组织外部环境主要包括: (1) 社会环境。主要是指一个国家的人口数量、职业结构、生活习惯、道德风尚以及国家历史和文化传统。(2) 政治环境。主要包括国家的政权性质和社会制度, 以及国家的路线、方针、政策、法律和规定等。(3) 经济环境。主要包括国家和地方的经济发展水平、速度, 国民经济结构, 生活消费结构和消费水平, 市场供求状况以及社会基础设施等。(4) 科学技术环境。它主要包括国家的科学技术发展水平, 新技术、新工艺的开发和利用, 国家的科技政策、科技管理体制和科技人才等。(5) 文化教育环境。主要包括人们的教育水平和文化水平, 各种大中专院校、职业学校的发展规模和水平等。(6) 自然地理环境。主要包括自然资源、地理条件和气候条件等。

(2) 社会环境对组织的作用有哪些?

答: 社会环境对组织的作用主要表现在: (1) 社会环境对组织具有决定作用。社会外部环境是组织存在的前提, 具体的要素环境直接地决定组织的生存和发展。(2) 社会环境对组织具有制约作用。社会外部环境作为外在条件对组织的生存和发展起着限制和约束作用。(3) 社会环境对组织具有影响作用。如习俗观念或民族文化对组织活动的影响。

57、西湖公司的控制系统

西湖公司是由李先生靠 3000 元创建起来的一家化妆品公司。开始只是经营指甲油, 后来逐步发展成为颇具规模的化妆品公司, 资产已达 6000 万元。李先生于 1994 年发现自己患癌症后, 对公司的发展采取了两个重要措施:

问题:

(1) 雷先生在西湖公司里采取了哪些控制方法?
(2) 假设西湖公司原来没有严格的控制系统, 雷先生在短期内推行这么多控制措施, 其他管理人员会有什么反应?
(3) 就西湖公司的目前状况而言, 怎样健全控制系统?

答案提示:

(1) 雷先生在西湖公司里采取了哪些控制方法? (10 分)
雷先生采取了预算控制方法和成本控制方法。
(2) 假设西湖公司原来没有严格的控制系统, 雷先生在短期内推行这么多控制措施, 其他管理人员会有什么反应? (10 分)
措施实施初期, 有些管理人员会有不同意见; 随着措施的成功, 大家会拥护新措施, 并不断创新。
(3) 就西湖公司的目前状况而言, 怎样健全控制系统? (10 分)

首先, 制定合理的控制标准, 包括质量、成本、预算、销售等方面。

其次, 建立有效的衡量工作绩效的体系, 以及及时、可靠地反映控制标准的执行情况。

最后, 健全纠偏系统。纠正偏差是实施有效控制的必要步骤。

58、县令买饭

问题: 1. 这个案例中蕴含了怎样的管理思想?

2. 黄炳是一个合格的领导者吗? 为什么?

3. 此案例带给你怎样的启示?

答案: 1. 此案例蕴含了“科学用人”的管理思想。

2. 黄炳是一个合格的领导者。因为一个优秀的管理人员, 不在于你多么会做具体的事务, 因为一个人的力量毕竟是有限的, 只有发动集体的力量才能战无不胜, 攻无不克。管理人士尤其要加强培养自己驾驭人才的能力, 知人善任, 了解什么时候什么力量是自己可以利用以助自己取得成功的。

3. 此案例带给我们的启示是, 聪明的人总会利用别人的力量获得成功, 领导者最大的本事是发动别人做事。

59、现代管理

假如您所在的企业正在实施知识管理, 您认为在知识管理实施过程中应特别注意哪些方面的工作?

答: 为了更好地完成知识管理的任务, 实现知识管理的目的, 企业在实施知识管理时应特别注意做好以下几个方面的工作: (1) 设立知识主管 (2) 建立起知识型企业组织结构 (3) 营造一种有利于企业的知识资源的开发和利用的环境 (4) 真正重视知识的价值 (5) 建立收益递增网络 (6) 通过企业内部网把员工联系起来 (7) 承认个人在知识发展中的独特性。

60、校办企业的困惑

N 药业有限责任公司是在原 N 大学制药厂、生化厂的基础上, (此处省略****) 许多在岗员工得不到培训和提高, 存在人浮于事、不求进取等不良的组织文化倾向。

问题: (1) 该校办企业问题的根本原因在哪些?

答: (一) 机制不顺: 企业未真正按现有公司制运作: ①未形成科学、有效的激励、约束、监管机制 (例如总经理, 副总都是委派, 而非市场竞争选择); ②由于组成企业的单位, 存在企业导致企、事业单位性质不一, 企业内部员工身份复杂, 福利待遇不一, 必然引起矛盾、纠纷, 导致士气下降。

(二) 管理缺位: ①企业内部人事管理不统一, 关系不顺; ②薪酬制度不合理, 并未体现岗位重要性、风险性, 主要是以年龄、资历、确定工资, 导致不满、绩效下降, 人事安排, 培训部规范。③人事安排、培训不规范等?

(2) 如何解决这些问题?

答: (一) 理顺机制, 办成真正的企业。①经理由市场选择, 实行年薪制, 激励经理做强做大企业; ②企业内员工身份统一化, 打破界线, 全员岗位聘任制, 真正实行按劳分配、按贡献分配。

(二) 强化管理。①调整薪酬, 实行岗位聘用制基础上的绩效工资制; ②规范人事管理, 健全人员招聘、培训、考核等制度; ③根据企业的发展, 制定有针对性的培训计划, 提高员工技术、文化、业务素质; ④加强企业文化建设, 倡导积极健康又有特色的组织文化。

61、学习型组织问题

去年底, 分析化验公司的经理们又汇聚一堂, 制定年底的重要决策。首席行政总监简祜强照例没有参加他们的讨论。会后, 他问大家“今年打算去哪里呢?”“罗马, ”他们回答。“ (此处省略****) 如今, 企业日益关注的是学习和变革之间的关系。要想学习富有成效, 企业必须有能力和有意愿进行变革。

问题: (1) 学习型组织是由谁提出来的?

(2) 建立学习型组织所进行的五项修炼技能是什么?

(3) 通过案例你认为“学习型组织”管理理论的最根本要求是什么?

答：(1) 美国麻省理工学院斯隆管理学院的彼得·圣吉教授。

(2) 五项修炼技能是：①系统思考，为了看见事物的整体；②超越自我。组织要超越自我，组织中的个人也要超越自我；③改变心智模式。不同的人对同一事物的看法不同，是因他们的心智模式不同；④建立共同愿景。愿景是指对未来的愿望、景象和意象；⑤团队学习。发展员工与团队的合作关系，使每个人的力量能通过集体得以实现。

(3) 通过学习，适应变化。企业只有主动学习，才能适应变化迅速的市场环境。

62、杨瑞的苦恼

杨瑞是一个典型的北方姑娘，在她身上可以明显地感受到北方人的热情和直率，她坦诚，有什么说什么，总是愿意把自己的想法说出来和大家一起讨论，正是因为这个特点她在上学期很受老师和同学的欢迎。(此处省略**)杨瑞陷入了困惑之中，她不知道自己应该是继续和上级沟通还是干脆放弃这份工作，另找一个发展空间。

讨论问题：

(1) 杨瑞所遇到的问题是她还是王经理造成的？

答：杨瑞所遇到的问题是双方造成的：杨瑞刚出校门，想利用所学的知识来应用于企业，但她忘记了理想与实际的差距，尤其是家族企业，必须要有耐心、有步骤地渐进改革来逐步进行，不能操之过急；王经理关注技术而不重视管理，造成企业的管理不规范。

(2) 在这个案例中最关键的问题是什么？

答：这个案例中最关键的问题是杨瑞应该在深入调查基础上，拿出一整套系统的改革计划和分步实施方案，而杨瑞只提出问题、现象，没有系统的计划和实施步骤，所以难以得到王经理的支持。

(3) 如果你是杨瑞，在不离开企业的情况下你将如何做？

答：①深入调查，分析企业管理的问题及原因。②拿出整体改革计划，包括管理组织体制、人事任用、考核、培训、奖励、管理制度建立、指挥链和沟通渠道的完善等。

(4) 如果你是王经理，你应该怎么做？

答：①鼓励杨瑞的积极性，并要求她进一步调查拿出企业全套改革计划方案的实施意见；②王经理本人在抓技术研发、市场的同时，要加强对内部管理问题的关心和重视。

63、应管与不应管

某学校的李校长，见人教育学会的理事长、区政协委员。(此处省略**)这不但不能调动每个人的积极主动性，还会养成一些教职员工的依赖性。李校长的看法得到领导成员的赞同和教师的理解。但是仍然有不少教职工不能理解。

讨论问题：

(1) 李校长的说法与做法对吗？

答：我认为李校长的说法与做法是正确的，因为：①李校长的说法体现了分级管理，分工负责的组织管理原则；②李校长作为最高行政领导，应主要抓事关学校全局的重大决策和例外事项的管理，日常、具体的事务应由分管副职领导和各层领导去解决。

(2) 试用领导权变理论解释李校长的领导风格。

答：①领导权变理论要求从领导者、被领导者具体的环境(任务、组织性质、时间的紧迫度等)三个方面来选择合理的领导方式，以取得最佳的领导效果。从本案看，李校长本人能够选择民主、

放任式的领导方式，取得了大多数领导成员和教师的认同；②从被领导者来说，学校工作人员主要是高学历的管理人员和教师，他们有知识，素质高，自我意识强，所以用民主、放任式的分权管理，能够发扬各层的主动性、积极性。

64、优秀企业家马恩华是河北省保定精纺厂厂长，

在他上任之初，由于企业经营困难，有 2000 多名职工要求调走，另谋出路，即使来上班的职工也心不在厂里。马恩华没有怨职工，

他说：“职工涣散，关键是领导没有把大家的心凝聚在一起。企业越是困难的时候，领导越要关心群众的疾苦，职工才能和企业共度难关。”他任厂长的第二天，就到职工反映较大的食堂去和食堂

管理人员研究如何提高饭菜质量。他让厂工会建立职工家庭经济、住房条件、健康状况等小档案，他定期调阅，实实在在地为职工解决实际困难，排除后顾之忧。他赢得了职工的信任，也充分调动了职工的劳动积极性和主动性，经过 10 年努力，不仅使一个濒临倒闭的企业恢复了勃勃生机，而且使企业进入全国同行业一流水平，1994 年实现利润居全国同行业之首，固定资产净值相当于 1984 年的 10 倍。马恩华为人民创造了财富，而他当厂长十几年间，始终房子面前不伸手，票子面前不动心，任人唯贤不徇情，生活待遇不特殊，最后积劳成疾，不幸病逝。这位曾荣获“全国劳动模范”等光荣称号的前河北保定棉纺织集团公司董事长、总经理兼党委书记，被誉为“社会主义企业家”。

问题：(1) 马恩华是一个成功的领导者，他充分运用了自己的影响力带动职工，那么领导的影响力都包括哪些方面呢？

答：有法定权力，即权利性影响力(决策权、组织权、指挥权、人事权、奖惩权等)和自身影响力(品德、学识、能力、情感)两方面组成。

(2) 案例中提到了马恩华以情动人，激励职工的事例，主要是运用了精神激励方法，请问，目前企业经常采用的精神激励方法主要有哪几种？

答：目前企业经常采用的精神激励方法主要有：

(1) 目标激励法。目标是企业及其成员一切活动的总方向。企业目标有物质性目标，如产量、品种、质量、利润等，也有精神性的目标，如企业信誉、形象、文化，职工个人心理方面的满足。

(2) 环境激励法。据调查发现，一个人人相互尊重、人际关系融洽的工作环境，能够激励职工安心工作，积极进取。

(3) 领导行为激励法。根据有关研究表明，一个人在报酬引诱及社会压力下的工作表现，仅能发挥个人工作能力的 60%，其余的 40%有赖于领导者去激发。

(4) 榜样典型激励法。榜样的力量是无穷的。如果有了榜样，职工就会学有方向，赶有目标，从榜样成功的事业中得到激励。

(5) 奖励惩罚激励法。奖励和惩罚得当，有利于激发职工的积极性和创造性。批评或惩罚是一种负强化的激励。

65、宇宙冰箱厂

(1) 企业应如何设置组织结构？到底应该“因事设人”还是“因人设事”？

答：企业设置组织结构的原则。依据教材上的观点，企业设置组织结构应坚持以下原则：目标任务原则；权责利相结合的原则；分工协作及精干高效原则；适宜的管理幅度的原则；统一指挥和权力制衡原则；集权与分权相结合原则。

依据组织结构设置的目标任务原则，应坚持因事设人，以事为中心，因事设机构、设岗位、设职务，配备适宜的管理人员。但是，这并不是一成不变的。为了适应内外环境的变化，适应企业目标任务的要求，对职务结构进行调整，对人员进行调配，也是对组织结构设置原则的灵活运用。

(2) 你认为王教授的建议是否合适？

答：王教授的建议比较合适，这是经过实践检验的。正如王教授所说，理论应该随着管理环境以及管理实际的需要而改变。

(3) 你怎样看待小刘的疑问？

答：关于小刘的疑问。小刘刚刚大学毕业，没有实际工作经验，难免事事唯书为上，理论与实践相脱节。

66、在当今管理界，学习型组织是一个最为流行而又最受人误解的概念。

面对这个智力是主要经济资源的时代，比竞争对手学得快被视为最根本上的竞争能力。所有的组织理论都要求经理人去学习，并且将新的理论和方法付诸实施。如今，企业日益关注的是学习和变革之间的关系。要想学习富有成效，企业必须有能力和有意愿进行变革。

问题：(1) 学习型组织是由谁提出来的？

答：美国麻省理工学院斯隆管理学院的彼得·圣吉教授。

(2) 建立学习型组织所进行的五项修炼技能是什么？

答：五项修炼技能，即：(1) 系统思考。系统思考是为了看见事物的整体。(2) 超越自我。超越自我既是指组织要超越自我，组织中的个人也要超越自我。(3) 改变心智模式。不同的人，对同一事物的看法不同，原因是他们的心智模式不同。(4) 建立共同愿景。愿景是指对未来的愿望、景象和意象。(5) 团队学习。团队学习是发展员工与团体的合作关系，使每个人的力量能通过集体得以实现。

(3) 通过案例你认为“学习型组织”管理理论的最根本要点是什么？案例分析五参考答案：

答：通过学习，适应变化。企业只有主动学习，才能适应变化迅速的市场环境。

(1) 贾厂长是以一种什么样的人性的观点来对待员工的？

(2) 如果你是贾厂长，你准备怎样来对待员工？你想采用什么样的激励手段和管理方式

67、在我国相当数量的国有企业面临效益低下、经营困难、亏损严重的困境下，

地处苏北泰州的春兰集团却超常规地飞速发展，创造了中国企业发展史上一个奇迹。1985 年时，公司仅仅拥有总资产 1379 万元，净资产 465 万元，库存积压严重，流动资金靠银行贷款周转；到 1996 年时，公司资产跃升到近 100 亿元，净资产 40 亿元，年均增速达到 85% 和 76%。这家企业之所以能够获得如此高速的发展，关键在于有一个德才兼备、勇于创新、敢于开拓、善于率领广大员工共闯市场的带头人陶建幸同志。他顺应市场经济改革的要求，坚持以经济效益为中心，在外抓市场的同时，苦练内功，狠抓科学管理，使春兰公司的发展有如芝麻开花节节高。春兰集团的发展，从陶建幸任原泰州冷气设备厂厂长开始，经历了高速发展、超常规发展两个阶段，现正向国际化大集团发展。就企业管理角度而言，从强化基础管理、建立健全规章制度做起，结合企业改制，逐步推进管理科学化、现代化。此外，陶建幸还十分关心职

工生活、职工健康,以热诚来温暖人,正因为如此,尽管春兰的制度非常严格,但人们都感觉不到压抑,而团结、奉献、务实、拼搏的风气基本形成。第二,通过采用看板管理、库存控制、ABC分类管理等现代管理方法,推进物资管理科学化和物耗成本的降低;第三,优化技改资金和基建资金投入,实现规模经济。目前,春兰公司正结合实施新的战略规划,推进企业国际化,建立现代企业制度,把企业管理推进到一个新的阶段,实现管理的现代化、科学化。

问题:(1) 优秀的经营管理者在企业发展中起着什么样的作用?

答:经营管理者指的是企业的高层管理者、领导班子成员,他们是企业这条船的掌舵者。春兰集团的经验表明,企业的兴衰成败在于领导班子,尤其是是否具有较高素质的一把手。春兰集团总经理陶建幸是一个德才兼备、勇于创新、勇于开拓和具有强烈事业心、成就感的经营者,正是在他的领导下,春兰集团走上了改革创新和快速发展的道路。

从春兰的经验看,优秀的经营管理者在企业发展中起着如下方面的作用:(1)经营管理者是企业建立和完善现代企业制度的推动者。制度改革是我国企业走出困境的前提条件之一,这一过程充满创造性、试验性和冒险性,因此,如果没有企业家的支持和推动,没有他们的创新精神和责任感,任何改革措施都是难以进行的。(2)经营管理者是企业走向市场的统帅者。陶建幸上任后,就大力抓市场化改革,按照市场经济要求,一手抓产品结构调整,推动企业技术进步;一手抓内部管理,强化竞争机制,推行三项制度改革,使企业焕发了活力。(3)经营管理者对员工行为起着引导作用。他们既是各种管理措施的决策者,也是以自己优良的品德、才能、情感投入和为激发员工努力工作的典范。正是在他们的影响力下,企业逐步形成了一种积极向上、团结务实的文化氛围,最大限度地发挥了员工的积极性和创造性。

(2) 春兰集团在两个发展阶段,其管理思想有没有变化?

答:春兰集团的发展,从陶建幸任原泰州冷气设备厂厂长开始,经历了高速发展、超常规发展两个阶段。其中,第一个阶段是从1986年至1990年,以强化基础管理、建立健全规章制度为主要任务;第二阶段,结合企业改制,逐步推进管理科学化、现代化。在第一阶段,春兰抓管理的出发点是变过去的混乱无序状态为规范、有序状态,基本措施就是强化基础管理,尤其是完善企业的规章制度,以增强管理的规范性、纪律性。为了保证规章制度的落实,公司还设立监察室(组),专司监督检查之责。因此,我们可以说,在这一阶段,春兰管理思想同泰罗倡导的科学管理思想基本上是一致的,即通过完善的规章制度进行管理,强调管理的纪律性、严肃性和规范性,而对人的社会性和心理需要关注较少。但由于这种思想同当时我国的现实情况和企业的具体情况是相适应的,因此其效果还是非常明显的。当时经济体制改革刚刚开始,企业刚刚有了一定的自主权,而管理无序状况又十分严重,如果不通过严格管理,这种状况就很难扭转。

在第二阶段,春兰抓管理的思路开始发生一定的变化,那就是为了促进企业上规模、上水平,大力推进管理科学化、现代化,企业管理的重心不再是纪律、秩序、分工等基本问题,而是转向技术进步、质量管理和产品成本的降低等方面。在管理思想上,开始关注人的社会需要和心理需要,发挥人的积极性和创造性。在具体措施上,春兰开始重视员工培训、情感投入;继续改革企业组织形式,推行扁平化管理;采取看板管理、库存控制等现代管

理方法。因此,可以看出,春兰在管理方面有了一定的创新和发展的,能够顺应时代的进步和形势的变化。

(3) 你认为春兰集团的管理经验超出了泰罗等人的古典管理理论了吗?

答:正如上一题所分析,春兰的管理思想在两个阶段是有变化的。前一阶段基本上与古典管理思想是一致的,即强调管理的严肃性、纪律性和规范性。但在第二个阶段,春兰开始重视人的因素,逐步向“以人为本”的管理发展。但是应该指出的是,春兰的这种变化还是初步的,“以人为本”的管理还远没有形成,例如,员工的参与意识还较弱,企业文化中对创新的鼓励成分还不够等。这种转变的渐进性与员工素质不够高、企业制度不完善以及我国经济体制改革不够深入等方面有密切关系。

68、张宏伟是服装公司的人事经理,她兼职学习了MBA并获得学位,

她对马斯洛和赫茨伯格的理论相当注意,而且该公司的工资水平是服装行业中最高的。她认为可以立即在公司实际运用赫茨伯格的激励理论。她说服了公司高层管理者,总裁授权她制定计划并放手去推行。此后她制定了关于强调表彰、提升、更大的个人责任、成就、使工作更有挑战性计划并开始推行。但是计划运转几个月后她迷惑了,发现结果和她的期望相差甚远。首先是设计师们对计划反应冷漠,他们认为服装畅销就是挑战,这些计划是浪费时间;裁剪工、缝纫工、熨衣工等工人的感受各式各样,在新计划执行中受到表扬的反应良好,另一些人则认为是诡计,让他们干更多的工作又不加工资,而且这些人占大多数,一些偏激的叫嚷要罢工...张宏伟没想到事情会发展到这样,公司高层管理者也开始怀疑,批评她考虑不周。

问题:(单项选择,将你认为正确的选项填入括号内)

(1) 你认为新计划失败的主要原因是什么? () --> **D.她忽视了各层次员工需求不同的事实**

(2) 根据马斯洛的需要层次理论,你认为设计师们和工人的需求有何不同 () --> **B.大多数工人更关注报酬,说明他们的主导需求是生理需求**

(3) 你认为张宏伟对于需要层次理论的理解错误最可能是 () --> **B.她认为激励因素和保健因素是独立发挥作用的**

(4) 张宏伟对这种结果很苦恼,如果你是顾问,你认为下列那种做法更可取 () --> **B.停止该计划,调查各层次人员的需求以及他们对新计划的评价**

69、准确决策与盲目投资

A 建筑卫生陶瓷厂是一家国有中型企业,由于种种原因,2005年停产近一年,亏损250万元,濒临倒闭。2006年初,郑先生出任厂长。(此处省略****)

A 建筑卫生陶瓷厂的由衰变强和B陶瓷公司的由强变衰形成了强烈的反差对比。

问题:(1) 决策包括哪些基本内容?其中的关键步骤是什么?

答:决策包括内外环境、条件分析、提出问题、确定决策目标、在调研预测基础上提出完成目标的2个以上的可供选择的方案,对方案进行技术、经济、社会比较分析,用多种方法进行评估,从中选择一个最佳方案并组织实施,其关键步骤是决策目标确定和方案的比较选择。

(2) 本案例中两家公司形成鲜明对比的原因是什么?

答:原因:二家决策目标不一。A公司经市场调研分析,确定切实可行的目标(中低档次卫生瓷)B公司盲目追求潮流,不做市场分析,做出高档瓷面砖,巨额投资,导致亏损。

(3) 科学决策需要注意哪些问题?

答:科学决策应注意①按决策程序办。②把民主化引入决策,使决策方案更完善,实施更有主动性、积极性;③市场调研、预测是确定决策目标,拟定方案的基础;④采用定性和定量结合的决策方法,保持决策的正确性。

应用分析题(3)--电大资源网: <http://www.dda123.cn/> (微信搜: 905080280)

- 1、关于管理的含义,不同的管理学家有不同的解释...
- 2、请举例说明,领导者与管理者的区别。...
- 3、通过上网、去图书馆等各种手段,搜集一篇有关...

1、关于管理的含义,不同的管理学家有不同的解释。试叙述至少三种关于管理的定义。

答:管理的概念是管理学中最基本的概念。

由于管理活动的广泛性和复杂性、研究的侧重点的不同,管理学家对其下的定义也不同。

例如:

泰罗认为:管理就是要确切地知道要别人干什么,并指导他们用最好、最经济的方法去干。

法约尔认为:管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。

西蒙认为:管理就是决策。

我们认为:管理是管理者为有效地达到组织目标,对组织资源和组织活动有意识、有组织、不断地进行的协调活动。

2、请举例说明,领导者与管理者的区别。

答:领导者与管理者的主要区别在于权力的来源。管理者的权力来源于组织任命,其权力是正式的、合法的。领导者的权力来源于两个方面:组织任命;自发产生,既可以不应用正式权力来影响他人。

在理想的情况下,所有的管理者都是领导者。(要求管理者具有利用非正式权力影响下属的能力)领导者不一定是管理者。

例:(课本第173页)乔治·拉斯金是美国的一位中学老师。2001年9月,美国世贸大楼发生恐怖袭击后的几个小时乃至几天里,他成为极为重要的领袖。尽管他没有正式职位,但是他凭借自己的冷静、智慧和知识,有条不紊地指挥着众多的志愿者,为处于灾难中的人们提供危机咨询服务,鼓励人们战胜恐惧,重塑生活的信心。乔治·拉斯金就是一个典型的领导者而非管理者。

3、通过上网、去图书馆等各种手段,搜集一篇有关管理理论或管理方法方面的最新研究资料。

项目:查阅资料并进行评论

要求:通过上网、去图书馆等各种手段,搜集一篇有关管理理论或管理方法方面的最新研究资料。完成下列内容:1.为文章撰写摘要;2.列出文章的主要观点;3.分析文章对管理思想的贡献及其局限性

答:《我国政府社会危机管理探析》1、目前,我国正处于社会转型期,同时也是一个黄金发展和矛盾凸显并存的时期,加强社会危机管理,对于我国的政治、经济、文化发展以及人的发展、

社会稳定等都具有十分重要的意义。文章通过对我国政府的社会危机管理的现状的不足之处从不同的方面提出解决对策。

2、(1)我国政府社会危机管理的现状分析,其不足之处表现为社会危机管理模式不够整合;缺乏健全的社会危机预警机制和行之有效的社会危机管理绩效评估体系;利益表达机制也不够健全;政府在应对社会危机过程中还存在着把社会矛盾当政治问题来解决

决:应对社会危机的方法和措施不够得当等。

(3)解决对策,即整合社会危机管理模式;完善信息公开机制;建立社会危机的监测、预警机制;建立有效的危机管理绩效评估机制;建立社会利益表达机制;社会危机发生后要快速反应、积极应对,最大限度减少危害;采用疏导的方法处置社会危机;建立雄厚的战略资源战略物资储备体系等,以使我们在社会危机来临之前能够做好预防,发生时能够有效应对,危机过后能够迅速恢复,实现国家和社会的有效发展。

3、本文的贡献在于:从社会危机管理的理论和实践等视角,分析目前我国社会危机管理中存在的问题以及我国政府在应对社会危机过程中的利弊得失,力图构建比较完善的社会危机应对机制,为我国政府应对社会危机提供理论的支持,有利于政府制定出台操作性强的社会危机管理政策。其局限性在于在实际案例的引用说明方面比较缺乏。

学习心得(1)--电大资源网: <http://www.dda123.cn/> (微信搜: 905080280)

1、[《现代管理原理》形考任务4\(学习心得,字数:906...](#)

1、[《现代管理原理》形考任务4\(学习心得,字数:906\)](#)

【范文参考】

管理学分为总论、决策与计划、组织、领导、控制、创新六篇,每一篇都有特定的目标主旨。而计划作为管理学理论的基础,让我有了许多很深的体会。在为群体中一起工作的人们设计环境,使每个人有效地完成任务时,管理人员最主要的任务,就是努力使每个人理解群体的使命和目标以及实现目标的方法。如果要使群体的努力有成效,其成员一定要明白期望他们完成的是什么,这就是计划工作的职能,而这项职能在所有管理职能中是最基本的。计划包括确定使命和目标以及完成使命和目标的行动;这需要指定决策,即从各种可供选择的方案中确定行动步骤。计划制订分为如下步骤:寻找机会→确定目标→拟订前提条件→确定备选方案→评估备选方案→选择方案→制定衍生计划→用预算量化计划。计划制订的步骤可以用于大多数需要的场合,例如许多大学生准备出国留学,那就可以根据这些计划步骤来为自己做准备。首先,我们需要认识到出国读书的机会以及因此所带来的机遇等,然后,我们就需要设定各方面的目标,如选择国家以及就读的专业领域等。

我们还需要假设是否能在留学过程中获得奖学金以及是否能够在外兼职打工,无论哪种情况,都有几个需要仔细平衡的选择方案。因此,学生们可以就申请不同的学校利弊进行评价,选择适合自己的留学国家和学校。在成功收到录取通知书后和申请到签证后,我们就需要开始指定衍生计划,包括选择住处、搬到一个新的地址,或在学校附近找一份工作。然后,我们需要将一

切计划转换成预算,包括学费、生活费等等。这些步骤都是一个计划的体现。无论是企业还是个人,一个好的完善的计划必定能够帮助我们更快更有效的确定行动方向,从而能达到事半功倍的效果。例如许多著名品牌都制定了其长远的营销战略:可口可乐公司的长远目标宗旨就是:“我们致力于长期为公司的股东创造价值,不断改变世界。通过生产高质量的饮料为公司、产品包装伙伴以及客户创造价值,进而实现我们的目标。”AT&T则是:“我们立志成为全球最受推崇和最具价值的公司。我们的目标是丰富顾客的生活,通过提供新鲜有效的通信服务帮助顾客在商业上取得更大成功,并同时提升股东价值”

综上所述,一个学期的管理学带给我很多心得体会,我也将会应用于今后的实践中,取得了跟多的收获。