

单选(138)--

- 1、“凡事预则立，不预则废”，说的是（）的重要性。-->D.计划
- 2、“管理就是决策”是下列哪位经济学家的观点？（）-->C.西蒙
- 3、2003 年上半年，许多医院为了应对突如其来的非典疫情，临时增开了发热门诊部，以协调医院各方面的工作.这种协调方式属于（）。-->C.结构协调方式
- 4、20 世纪 20 年代，有一种创新的组织结构挽救了美国通用汽车公司，这是一种分权式结构，即（）组织结构。-->AM 型
- 5、M 型结构又称为多部门结构，亦即（）。-->B.事业部制结构
- 6、（）决策方法也叫思维共振法、畅谈会法。-->C.头脑风暴法
- 7、（）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
- 8、（）也被称为数字化的计划。-->D.预算
- 9、（）组织结构最早是由美国通用电气公司发展起来的，由铁路公司发展的高层管理方法和家族式企业发展的中层管理方法综合而成的。-->BU 型
- 10、“凡事预则立，不预则废”，说的是（）的重要性。D.计划
- 11、“管理就是决策”是管理学家（）的观点。-->C.西蒙
- 12、被称为“组织理论之父”的管理学家是（）。-->D.马克思·韦伯
- 13、采取多种经营，向几个领域扩张的发展战略，这样的企业多采用（）的模式。-->D.分权
- 14、常见的风险型决策方法有（）。-->B.决策树法
- 15、成本控制的主要对象是管理过程中的（）。-->D.人
- 16、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。-->D.精神领袖
- 17、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（）。-->D.转移法

- 18、当企业外部环境比较稳定，预测可信度较高，部门之间的协作关系可以较多地运用规范的手段来实现，权力分配可以体现（）的特点。-->A.集权
- 19、当企业外部环境变化比较大，企业内部各部门之间的划分可以粗一些，采取灵活手段加强部门之间的配合，权力分配可以体现（）的特点。-->B.分权
- 20、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
- 21、当信息接受者对信息发送者的信息做出发应时，就出现了反馈。反馈体现了沟通的（）特征。-->B.双向性
- 22、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
- 23、当组织的外部环境变化不大时，企业组织结构可以体现较强的（）。-->B.刚性
- 24、对企业文化的正确理解应当是（）。-->C.企业文化在一段时间内是稳定的，它影响着企业中的每个人
- 25、该项决策具有极大偶然性和随机性，又无先例可循且有大量不确定因素，其方法和步骤也难以程序化和标准化，这项决策就是（）。-->D.非程序化决策
- 26、各种标准化制度，例会制度，现场办公等属于（）。-->C.制度协调方式
- 27、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
- 28、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
- 29、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
- 30、公司政策规定工作人员享有假期，为实施这项政策公司编制了度假时间表，制订了假期工资率、支付办法，以及申请度假的详细说明，这属于（）。-->B.程序
- 31、关于管理的描述，下列说法错误的是（）。-->D.管理可以直接为社会提供产品或服务
- 32、关于计划工作，下列各种说法中错误的是（）。-->A.计划工作是高层管理者的任务
- 33、关于计划工作的基本特征，下列各种说法中错误的是（）。-->A.计划是一种无意识形态
- 34、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
- 35、关于全面质量管理，以下选项中，（）项的描述是错误的。-->D.全面质量管理重视最终的检验过程
- 36、管理的职能分为一般职能和（）。-->A.具体职能
- 37、管理方格理论提出了五种最具代表性的领导类型，（）表示中间路线式领导.对人和对工作都有中等程度的关心。-->D.5-5 型
- 38、管理方格理论提出了五种最具代表性的领导类型，（）领导方式对生产和工作的完成情况很关心，却很少关心人的情绪，属于任务式领导。-->B.9-1 型
- 39、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，属于理想式领导者。-->D.9-9 型

- 40、管理方格理论提出了五种最具代表性的领导类型，其中，（）又称乡村俱乐部式的领导，这种领导方式只注重去创造一种良好的人际关系环境，而很少去关心工作情况。-->B.1-9 型
- 41、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。一般认为，高层管理人员的管理幅度通常以（）较为合适。-->B.4~8
- 42、管理学家彼得·德鲁克认为，单纯强调利润会使经理人迷失方向以至于危及企业的生存，因此他提出，企业目标唯一有效的定义就是（）。-->C.创造顾客
- 43、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
- 44、管理者的首要职能是（）。-->D.计划
- 45、即时控制通常指的是（）。-->A.现场控制
- 46、计划工作的前提是（）。-->B.预测
- 47、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
- 48、教材对管理的性质进行了阐述，下列（）的说法不准确。-->B.管理具有时效性
- 49、进行质量控制，首先应该掌握（）。-->C.全面质量管理方法
- 50、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
- 51、矩阵式组织属于（）组织结构。-->B.有机式
- 52、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
- 53、控制是控制者与受控者之间交流信息、沟通情况的行为和过程，它是一种动态咋、适时的信息（）过程。-->A.反馈
- 54、控制是一种动态的、适时的信息（）过程。-->D.反馈
- 55、理想的行政组织体系理论，是由马克斯·韦伯提出来的。其中“理想的”是指现代社会（）组织形式。-->C.最有效和合理的
- 56、例外决策，具有极大偶然性、随机性，又无先例可循且具有大量不确定性的决策活动，其方法和步骤也是难以程序化、标准化，不能重复使用的。这类决策又称为（）。-->D.非程序化决策
- 57、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
- 58、领导是由领导者、被领导者、领导行为、组织目标、行为结果等共同构成的内容体系，其中，领导行为的主体是（）。-->C.领导者
- 59、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（）。-->D.自身影响力
- 60、马斯洛将人类的需要由低到高划分为五个层次。这就是（）。-->B.需要层次理论
- 61、孟子曰：“凡事预则立，不预则废”。指的是管理的（）职能的重要性。-->A.计划
- 62、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，则该企业至少应完成（）万件的产销量。-->A.2
- 63、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如下表所示：那么，用冒险法选取的最优方案为（）。-->C.丙

64、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（）。-->C.125台

65、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.战略决策

66、某企业在下年度有甲、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下表所示：那么，用决策树法选出的最优方案是（）方案。-->A.甲

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

68、目标管理是美国管理学家提出的计划管理方法，既先进合理，也有一定的局限性。比较而言，目标管理更适应于（）-->B.外部环境的影响力比较弱并且技术相对稳定的组织

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

70、目标管理思想诞生于美国，但最早将目标管理理论应用于管理实践的国家是（）。-->A.日本

71、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

72、年度计划一般属于（）计划。-->D.短期

73、年上半年，许多医院为了应对突如其来的非典疫情，临时增开了发热门诊部，以协调医院各方面的工作，这种协调方式属于（）。-->B.结构协调方式

74、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

75、企业目标的内容与重点是随着环境、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（）-->C.变动性

76、企业生产某种产品，固定成本为15万，单位可变成本1000元，每个销售价格2200元，该产品的盈亏平衡点是（）。-->C.125台

77、企业生产某种产品，固定成本为50万，单位可变成本80元，每个销售价格120元，若企业目标利润是30万元，企业至少应完成（）万件的产销量。-->A.2

78、企业再造又称（），是20世纪80年代末90年代初发展起来的管理新理论。-->C.业务流程重组

79、企业中体现企业目标所规定的成员之间职责的组织体系就是（）。-->D.正式组织

80、企业组织结构的本质是（）。-->C.职工的分工合作关系

81、企业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。-->C.高层管理者

82、情景领导理论认为，在（）领导风格中，领导者给下属充分的自由，提供极少的指导与支持。-->D.授权型

83、确定目标成本的方法有多种，假如以企业在长期的实践过程中确定的各项劳动定额、消耗定额为基础来制定目标成本，这种方法属于（）。-->D.定额法

84、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。-->D.定额法

85、人们常说“管理是一门艺术”强调的是（）。-->A.管理的实践性

86、人们在通往目标的道路上所遇到的障碍就是（）-->A.挫折

87、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

88、人员配备的首要任务是（）。-->A.物色合适的人选

89、如果要对事物的未来发展做出描述，例如对五年后技术变革方向做出预测，通常采取（）方法。-->C.定性预测

90、社会环境对组织的发展具有一定的作用，除了下列（）项。-->B.领导作用

91、涉及计划工作的基本特征的下列各种说法中，错误的是（）。-->C.计划是一种无意识形态

92、世纪20年代，有一种创新的组织结构挽救了美国通用汽车公司，这是一种分权式结构，即（）组织结构。-->A.M型

93、首先把目标管理作为一套完整的管理思想提出的是（）。-->D.彼得·德鲁克

94、泰罗科学管理理论的中心问题是（）。-->C.提高劳动生产率

95、通过职工联组制度、上下级定期交流等制度实现组织关系协调的方式是（）-->C.制度协调方式

96、网络型组织结构属于（）组织结构。-->B.有机式

97、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.实践活动符合计划

98、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（）。-->A.组织的一般含义

99、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

100、狭义的计划工作指的是（）。-->B.制定计划

101、下列各选项中，（）属于管理的对象。-->B.组织资源和组织活动

102、小王买彩票中了2千万元大奖，于是打算创业当老板。他首先要做的工作是（）。-->B.估量机会

103、小王买彩票中了500万元大奖，于是打算自己创业当老板。他首先要做的工作是（）-->B.估量机会

104、协调最基本的手段就是（）。-->B.加强信息沟通

105、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

106、业务决策，如任务的日常安排、常用物资的订货与采购等诸如此类的决策属于（）。-->C.程序化决策

107、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（）。-->B.满意利润

108、以下不是梅奥的人际关系理论的内容观点是（）。-->B.科学管理方法的运用，可以提高效率

109、以下观点中，（）项与梅奥的人际关系理论相左。-->D.金钱的刺激是提高效率的关键

110、以下列举了现场控制必备的条件，除了（）项。-->D.部门的明确划分

111、以下哪一条体现了目标管理的优越性。（）-->B.目标成果的考核与奖惩一致

112、以下选项中，（）不是梅奥的人际关系理论的主要观点。-->D.科学管理方法的应用，可以提高效率

113、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 D.矩阵制结构

114、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难为标准，选拔、录用各类人员.这就是人员配备的（）原则。-->A.因事择人

115、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、录用人员。这就是人员配备的（）原则。-->A.因事择人

116、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

117、有关领导者向其下属部门或个人下达命令或指示的权力是（）。-->C.指挥权

118、在管理的各项职能中，最具有规范性、技术性的职能是（）。-->A.计划

119、在管理人员选聘的测试办法中，考查人员事先不拟订谈话形式和内容的框架，而是以漫谈形式让备选人员自由发挥的方法是（）。-->A.非结构化面谈

120、在管理学中，组织的静态含义就是（）。-->C.组织结构

121、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（）。C.媒体

122、在建设性冲突中，组织充满活力，对环境变化反应快，组织绩效较高。此时（）。-->D.冲突水平适当

123、在快速变化的环境条件下，需要设计有机式的组织结构，比如（）。D.矩阵制结构

124、在领导者的权力来源中，（）包括给予加薪、额外津贴和晋升的权力。-->B.奖惩权力

125、在目标设立过程中，以下哪种作法是不对的？（）。-->C.且标期限应以长期目标为主

126、在确定决策目标时，要注意把目标建立在（）的基础上。-->C.需要和可能

127、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。-->D.资源配置的优化

128、在组织管理过程中合理地配置人、财、物等各种资源，以保证企业生产过程有效地运转。它体现了管理的（）。-->C.自然属性

129、在组织管理过程中合理配置各种资源，以保证企业生产过程有效的运转。体现了管理的（）。-->B.科学性

130、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

131、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。-->A.责权利对等

132、针对预期目标，在一定条件的约束下，从诸多方案中选择一个方案并付诸实施，这就是管理的（）职能。-->B.决策

133、针对预期目标，在一定条件的约束下从诸多方案中选择一个并且实施，这是管理的（）职能。-->B.决策

134、针对组织结构存在的某些缺陷,通过设立临时性或长久性的协调人员或协调组织实现协调,这种协调方式属于()。-->B.结构协调方式

135、制定作业计划的依据是()。-->D.反馈

136、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

137、组织结构设计必须与()相匹配。A.组织目标

138、组织是管理的基本职能之一,它是由()三个基本要素构成。

-->B.目标、部门和关系

多选(55)--

1、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)

2、按照决策所给出条件的不同,决策类型包括()。-->(A.确定型决策 C.风险型决策 D.不确定型决策)

3、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)

4、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)

5、单位产品的总成本一般由两部分构成,不包括()。-->(A.单位成本 C.平均成本)

6、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)

7、当一个人的需要得不到满足,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)

8、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)

9、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)

10、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,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)

11、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)

12、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)

13、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)

14、根据管理二重性的原理,与社会属性相联系的是()。-->(B.生产关系 D.社会制度)

15、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)

16、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

17、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)

18、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)

19、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

20、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)

21、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)

22、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)

23、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

24、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

25、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)

26、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

27、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)

28、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)

29、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)

30、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.企业中存在着非正式组织 C.生产效率主要取决于工人的士气)

31、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.信息传递角色 D.决策制定角色

32、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)

33、目标建立过程中应该注意下列事项()。

A.尽可能量化企业目标 B.把目标控制在五个以内 D.期限适中

34、期望理论公式中的三个要素是()。-->(A.激励水平的高低 C.期望值 D.效价)

35、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)

36、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)

37、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)

38、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)

39、事业部制组织结构又可以称作()。-->(A.M型结构 B.多部门结构 D.产品部式结构)

40、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.人员的知识技能 D.信息的准确度)

41、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

42、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

43、下列不属于对管理人员贡献考评的有()。-->(A.<a>现实能力考评 B.发展潜力考评)

44、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.销售额 C.成本总额 D.工资总额)

45、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)

46、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)

47、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码 D.信息反馈)

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

49、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)

50、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)

51、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

52、有效的现场控制,需要具备一定的条件,如下列()。-->(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)

53、正式沟通的模式包括()。-->(A.链式沟通 B.环式沟通 C.轮盘式沟通 D.全通道式沟通)

54、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

55、制定控制标准的要求有()。-->(A.可检验性 C.可行性 D.且的性)

简答(6)--

1、马斯洛需要层次理论的主要内容是什么?...

2、请简要回答内部提升管理人员的优点与缺点。...

3、人际关系学说是通过哪个试验创立的?其主要内...

4、什么是霍桑实验?由此创立了什么学说?...

5、什么是现场控制?进行有效的现场控制需要具备...

6、什么是组织结构?组织结构设计的原则是什么?...

1、马斯洛需要层次理论的主要内容是什么？

答案：需要层次理论是由美国著名心理学家和行为学家亚伯拉罕·马斯洛提出的。该理论认为,人类的需要归为生理、安全、友爱或归属、尊重、自我实现五大类。一般的人都是按照这个层次从低级到高级去追求并使自己的需要得到满足的。已经满足的需要不再具有激励作用。因此,管理者应根据需要层次,确定激励行为。

2、请简要回答内部提升管理人员的优点与缺点。

答：内部提升具有以下优点：（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）有利于被聘者迅速展开工作。

内部提升制度的缺点具体表现为：（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。

3、人际关系学说是通过哪个试验创立的？其主要内容是什么？

（1）人际关系学说是在霍桑试验的基础上创立的。

（2）人际关系学说的主要内容是：

①员工是“社会人”。人际关系学说强调，金钱并非是刺激员工积极性的惟一动力，人与人之间的友情、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”。“非正式组织”与“正式组织”相互依存，对生产效率的提高有很大的影响。

人际关系学说的出现，开辟了管理理论研究的新领域，纠正了古典管理理论忽视人的因素的不足。同时，人际关系学说也为以后的行为科学的发展奠定了基础。

4、什么是霍桑实验？由此创立了什么学说？

答：（1）霍桑实验：20世纪二三十年代，美国国家研究委员会和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。由于这项研究是在西方电气公司的霍桑工厂进行的，后人称之为霍桑试验。梅奥等人通过试验得出结论：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。

（2）人际关系学说：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员工是“社会人”。人际关系学说强调，金钱并非是刺激员工积极性的惟一动力，人与人之间的友情、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”。“非正式组织”与“正式组织”相互依存，对生产效率的提高有很大的影响。人际关系学说的出现，开辟了管理理论研究的新领域，纠正了古典管理理论忽视人的因素的不足。同时，人际关系学说也为以后的行为科学的发展奠定了基础。

5、什么是现场控制？进行现场控制需要具备什么条件？

答：现场控制，又称为即时控制，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。有效的现场控制需要具备如下条件：

（1）较高素质的管理者。

（2）下属人员的积极参与和配合。

（3）适当的授权。

（4）层层控制，各司其职。

6、什么是组织结构？组织结构设计的原则是什么？

组织结构，它是反映人、职位、任务以及它们之间的特定关系的网络。

组织结构设计的原则：

（1）有效性原则。组织结构设计要为组织目标的实现服务；力求以较少的人员、较少的层次、较少的时间达到较好的管理效果；组织结构设计的工作过程要有效率。

（2）分工与协作原则。分工与协作是相辅相成的，只有分工没有协作，分工就失去意义，而没有分工就谈不上协作。

（3）权责利对等原则。责任、权力和利益三者之间必须平衡和统一。在委以责任的同时，必须委以必需的权力，还必须有利益来激励。有责无权，有权无责，或者权责不对等、不匹配，都会使组织结构不能有效运行，组织目标也难以实现。

（4）分级管理原则。每个职务都要有人负责，每个人都知道他的直接领导是谁，下级是谁。正常情况下，等级链上的下级只接受一个上级的命令；每一个上级领导不得越权指挥但可以越级检查，下级也不要越级请示但可以越级反映情况和提出建议。

（5）协调原则。一是组织内部关系的协调；二是组织任务分配的协调。

（6）弹性结构原则。弹性，是指一个组织的部门机构、人员的职责和职位都应适应环境的变化而作相应的变动。它要求部门机构和职位都具有弹性。

判断(105)--

1、“海尔真诚到永远”，是海尔企业文化中的核心价值观。-->对

2、按领导权力控制程度，可以把领导分为集权型领导、分权型领导和授权型领导。-->错。理由：按领导权力控制程度，可以把领导分为集权型领导、分权型领导和均权型领导

3、按职能来划分企业部门，比如生产部门、营销部门、财务部门、人事部门和公关部门。这种划分方法能够突出企业重点业务活动，还利于提高中层管理者的专业技能，但是这种方法过分强调部门的专业化，给部门之间的协调工作造成困难。所以现代大企业常常将以产品、地区和项目等划分部门的方法，与按职能划分部门的方法结合起来使用。

4、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

5、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，放弃个人利益。-->错。彼得·圣吉在“五项修炼技能”的论述中认为，“超越自我”不是不要个人利益，而是要有更远大的目标，从长期利益出发，从整合全局的整体利益出发。

6、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。奖励和惩罚都不是一定能起到激励作用，只有得当的奖励和惩罚，才能起到有效的激励作用

7、表彰与奖励能起到激励作用，批评与惩罚不能起到激励作用。-->错。理由：批评与惩罚可以理解成一种负强化的激励。

8、采用外部来源选聘管理人员，有利于鼓舞士气，调动组织成员的积极性。-->错。理由：采用外部来源选聘管理人员，能给组织带来新鲜空气和活力，有利于组织创新和管理革新

9、策略决策是指企业为了实现战略目标而做出的带有局部件的具体决策。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。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，它通常由企业中层管理者制订。

10、产品的核心是物品的有用性，凡是影响产品货币价值的各种性能，都是产品的质量或者质量特征。-->错。产品的核心是物品的有用性，凡是影响产品使用价值的各种性能，都是产品的质量或者质量特征。

11、产品质量控制是企业为生产合格产品、提供顾客满意的服务和减少无效劳动而进行的控制工作。-->对

12、成本标准和收益标准都属于实物标准。-->错

13、成本核算所用的记录应当是反映核算期内人财物等支出的全部账面记录，是企业成本核算和控制的依据。-->错。理由：成本核算所用的记录应当是反映核算期内人财物等支出的全部原始记录，是企业成本核算和控制的依据。

14、成就需要理论认为主管人员的成就需要是可以培养的。-->对

15、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。理由：管理的对象是组织资源和组织活动

16、从组织需要的角度进行人员配备，就是将有关知识、有能力的人安排到组织中，其他条件完全不需要考虑。-->错

17、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

18、当组织外部环境变动较大时，组织结构的弹性应该小一些，以保持组织的相对稳定。-->错。当组织外部环境变动较大时，组织结构的弹性应该大一些，以应付外部环境不确定性造成的生产不确定性。

19、电影院的观众是拥有特定的共同目标的群体，所以，他们是一个组织。-->错。电影院的观众虽然拥有特定的共同目标，但他们之间没有分工协作这一组织的重要特征，所以他们不是一个组织。

20、定量目标比定性目标更易衡量。-->对

21、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

22、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的影响，被誉为“一般管理理论之父”。

×

23、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

24、菲德勒的环境三维因素包括上下级关系、任务结构和职位权力。-->对

25、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

26、高层领导者更应该了解相关的专业知识。-->错

27、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

28、根据戴维斯的观点，企业目标可以分为主要目标、并行目标和次要目标。其中，主要目标是企业实现高效生产的前提和保障。-->错。根据戴维斯的观点，企业目标可以分为主要目标、并行目标和次要目标。其中，次要目标是企业实现高效生产的前提和保障。

29、贡献考评是决定管理人员报酬大小的主要依据。-->对

30、古典管理理论把人当成“经济人”，行为科学家提出了“社会人”的观点。对

31、管理层次的增加必将导致管理人员数量的急剧增加，管理成本大幅度上升，所以应尽量减少管理层次。-->错。管理层次和管理幅度必须适当，层次过多过少，幅度过宽过窄，都不利于组织运行

32、管理的目的在于“有效地”做出决策，提高组织活动的成效。-->错。理由：管理的目的在于有效地达到组织目标，在于提高组织活动的成效

33、管理的艺术性就是强调管理的复杂性。-->错。理由：管理的艺术性，强调管理的实践性。P2

34、管理人员的工作主要是从事资源协调与管理，没有必要掌握具体的业务知识。-->错。理由：管理人员的工作主要是从事资源协调与管理，但有必要掌握具体的业务知识。

35、管理人员选聘的内部来源存在着“近亲繁殖”、易形成关系网、备选对象范围窄等缺点。-->对

36、管理人员选聘过程中，可以采取面谈、模拟情景训练等方法对被试者进行测评，测评的重点应该放在了解被试者的专业技术能力上。-->错。测评的重点应该放在了解被试者的心理素质上

37、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或突发事件。-->对

38、管理是一种有意识、有组织的群体活动，是一个动态的协调过程。-->对

39、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

40、海尔真诚到永远，是海尔企业文化中的核心价值观。-->对

41、横向协调设计是组织结构设计的内容之一，它主要包括制度协调方式设计、结构协调方式设计和人际关系协调方式设计。三者之间的关系是，制度性与结构性协调方式是协调的主体方法，人际关系协调方式是它们的重要补充。-->对

42、今天的冲突理论认为，管理者的任务是消除冲突。-->错。今天的冲突理论认为，管理者的任务不再是防止和消除冲突，而是管理好冲突。

43、究竟采取扁平型或是高层型组织结构，主要取决于组织规模的大小和组织领导者的有效管理幅度等因素。因为在管理幅度不变时，组织规模与管理层次成正比。规模大，层次多，则呈高层型结构；反之亦然。-->对

44、决策贯穿于管理活动的始终。-->对

45、决策贯穿于整个管理过程的始终。-->对

46、决策者所选择的方案一定是最优化的。-->错

47、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。

48、控制的实质就是使实践符合于计划，计划就是控制的标准。

49、控制的实质就是使实践符合于计划，计划就是控制的基础。-->错。理由：控制的实质就是使实践符合于计划，计划就是控制的基础

50、控制的最终目的是对控制客体进行全面而细致的评价。-->错。控制的最终目的不仅是对控制客体进行全面而细致的评价，而且通过评价发现偏差并纠正。

51、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

52、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

53、零法的基本思想是：每个预算度开始时有继续开展的活动视为从零开始，重新编制预算。-->对

54、没有冲突或冲突太多都属于破坏性冲突，导致组织绩效低下。-->对

55、梅奥等人通过霍桑试验得出结论：生产效率与工人的工作条件之间存在一定的关系，但是他们的工作态度对生产效率的影响更大。-->错。梅奥等人通过霍桑试验得出结论：生产效率与工人的工作条件之间不存在必然的关系，他们的工作态度对生产效率的影响较大。

56、梅奥通过霍桑实验得出结论：生产效率与工人的工作条件之间有一定的关系，但是他们的工作态度对生产效率的影响更大。-->错。理由：教材 P13 倒数第二行

57、目标的建立具有一定的严肃性，一旦确立就不能更动。-->错。目标实施过程中，一旦出现问题就要及时解决。必要时应对目标进行修正。

58、目标管理强调的是以成果为目标的管理。

59、目标管理要求职工参与目标设定，所以管理者只要掌握全局，不一定对分目标了如指掌。-->错。目标管理虽然要求职工参与目标设定，同时也要求管理者做到心中有数。他们既要了解企业的性质和宗旨，也要具有进行目标分解的能力，以帮助员工制订科学的目标。

60、目标建立是目标管理实施的第一阶段，现代管理学提倡参与制目标设定法。传统的目标建立采用自上而下的目标制定法。-->错。目标建立是目标管理实施的第一阶段，现代管理学提倡参与制目标设定法。传统的目标建立是由企业最高管理者完成的。

61、目标建立是目标管理实施的第一阶段，现代管理学提倡参与制目标设定法。传统的目标建立是由企业最高管理者完成的。-->对

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

63、企业目标建立有一定严肃性，一旦确定就不能改变-->错。理由：企业目标有变动性，其内容与重点随着环境、企业经营思想、自身优势的变化而变化。

64、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值观。-->错。理由：企业目标是企业经营思想的集中体现，它反映了企业管理者的价值观

65、企业目标是企业经营思想的具体化，它是企业群体的共同追求。-->对

66、企业内部因素，比如行业特点以及资源拥有情况的不同，决定了企业组织结构的特点。-->错。企业内部因素仅仅是影响其组织结构的一方面，还有企业目标、企业外部环境也对组织结构的特点产生影响。

67、前馈控制实际上是一种“亡羊补牢”式的控制。-->错

68、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

69、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

70、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，管理层次越多和管理幅度越大，管理人员的需要量也越大。-->错。管理层次越多，管理幅度越大，管理人员需要量就越多；管理幅度越大，管理人员需要量就越少。

71、人际关系技能是指成功地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

72、人员配备的主要任务就是为组织配备合适的管理人员。-->错

73、事先对未来行为所作的安排就是预测，它是人们的一种主观行为。-->错

74、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

75、泰罗的科学管理的中心问题是使管理科学化和制度化。-->错。理由：泰罗的科学管理的中心问题是提高劳动生产率。

76、泰罗的科学管理的中心问题是提高劳动生产率。-->对

77、泰罗的科学管理既重视技术因素，也重视人的社会因素。-->错

78、特尔菲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

79、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

80、无论是定性预测还是定量预测都需要建立数学模型。

81、下属的成熟程度包括两个因素：工作成熟度和心理成熟度。-->对

82、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

83、现代企业管理学认为，企业管理的重点在经营，而经营的核心是计划。-->错。理由：现代企业管理学派认为，企业管理的中心在经营，而经营的核心是决策

84、相对于个人决策，群体决策的效率较低。-->对

85、小批量生产的产品具有差异化的特点，常常根据顾客的要求进行设计和生产，对企业人员技术水平要求较高，技术权力要求分散，适于采用分权式组织形式。-->对

86、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

87、一般来说，战略计划相比作业计划要承担较高的风险。-->对

88、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

89、以效率为出发点制定计划，就是追求较高的经济利益。-->错

90、语沟通主包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

91、预算是未来需要达到的工作指标数值，也是组织中涉及收入支出活动的一种数量化标准，这就是预算的控制性特点。-->错。
理由：预算是指以数字形式表示的计划，预算多数是指财务预算，即用财务数字表明的组织未来经济活动的成本费用和总收入，净效益等

92、预算是未来需要达到的工作指标数值，也是组织中涉及收入支出活动的一种数量化标准，这就是预算的控制性特点。-->对

93、在管理过程中，各级管理人员及其所属的职能部门是控制的主体。-->对

94、在管理过程中，各级管理人员及其职能部门是控制的主体。-->对

95、在管理过程中，只有各级管理人员才是控制的主体。-->错。
各级管理人员及其所属的职能部门是控制的主体

96、在物质激励中，矗突出的就是金钱。金钱是惟一能激励人的力量。-->错。理由：金钱是物质激励的一种主要方式，但不是惟一能激励人的力量。

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

98、战略决策，主要是由组织的中高层领导决定的。
×

99、战术决策又称管理决策或策略决策，它是指为了实现战略目标，而做出的带有局部性的具体决策。它主要由企业高层领导制订。-->错；战术决策主要由企业中高层领导制订。

100、政策是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，必须保持灵活性与及时性。-->错。理由：政策是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，必须保持一贯性与完整性。

101、只有组织的高层管理人员才有资格编制计划。-->错

102、组织发展是管理层的事，与普通员工无关。-->错

103、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，而对人员的职责与职位没有特别的要求。-->错

104、组织在动态变化的环境中，为了确保实现既定的组织目标而进行的检查、监督、纠正偏差等管理活动，就是控制。-->对

105、组织作为人的集合，就是简单的个人的加总。-->错，组织作为人的集合，不是简单的个人的加总，而是为了实现一定目的的人们，有意识地协同劳动而产生的群体。

案例分析(32)--

1、IT 公司最大的特色是变化快，想要稳定非常难，...
2、巴恩斯医院（10 月的某一天，产科护士长黛安娜给...
3、被欧洲人称为“天才”的经营者卡尔森，1978 年...
4、大众公司的质量管理工作
5、东方电力公司的计划工作（王力是东方电力公司...
6、丰田公司的职工管理制度
7、海口罐头厂的领导班子
8、激励理论的应用
9、科宁玻璃公司的经营计划
10、李科长的烦恼（李平（女），某大学工科专业毕业后，分...
11、李科长的烦恼（李平（女），某大学工科专业毕业后，分...
12、李英已经 40 岁了。回首这二十几年的奋斗历程...
13、麦当劳对人的管理
14、美国的麦当劳餐馆于 1979 年打入法国，如今它已...
15、摩托罗拉的管理理念
16、某公司的“学习假期”
17、某市“宇宙”冰箱厂近几年来有了很大的发展...
18、普连德公司的分权管理制度
19、青岛双星人至今仍记忆犹新的一段往事：5 年前，...
20、青岛双星汪海的领导方式
21、让班组做主（通用机器厂金属加工车间主任史涛...
22、上海大众公司主要从事轿车生产，生产管理上采...
23、上海印染工业公司是我国纺织品生产和出口的...
24、双星的领导艺术
25、索尼公司的内部招聘制度
26、天才的经营者下尔森
27、文化到位找到新感觉
28、文化到位找到新感觉（YH 集团有限责任公司（以下...
29、西湖公司的控制系统
30、优秀企业家马恩华是河北省保定棉纺厂厂长，...
31、宇宙冰箱厂的组织与人事
32、正如 90 年代的许多企业那样，澳洲国家银行经历...
1、IT 公司最大的特色是变化快，想要稳定非常难，
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有管理，这叫变化管理。.....
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，企业中各有三种人特别需要培训：基本技能，例如如何在企业做方案，如何制订计划，此外，通过这种上岗培训，还要告诉员工整个公司行政部门的机构和职能，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热，培训的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。第三种是可以改进业绩的人，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，对他们进行培训也是必要的。例如，朗讯公司要求员工个人培训计划，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，即调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：（1）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。员工培训之所以如此重视，不仅是因为培训是企业人力资源的管理的重要内容，而且是因为它日益成为企业获得竞争优势的重要途径。具体的说，员工培训在企业发展中发挥着以下的作用。
（2）衔接学校教育和工作需要，帮助假如企业的新员工尽快适应新的环境，熟悉企业文化、规章制度和办事程序等，实现从“外部人”向“内部人”的转变。这正是岗前培训的主要作用。
（3）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的竞争力，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化科学技术的培训，必然会影响创新步伐和技术水平的提高，进而影响企业的竞争力。
（4）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，从朗讯的实践中看到，员工培训不仅可以提高员工的技能和素质，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。所以这些对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、你如何看待朗讯公司的“管教一体”？
答：朗讯公司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业的培训师，而是公司的高级管理人员。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，这种机制有以下几方面的好处：（1）可以节约培训成本，毕竟请外部的培训师比请内部人费用高。（2）内部人更熟悉企业的业务流程，企业的大环境。这样有助于满足培训需要，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：利用企业内部培训资源有两方面的好处：优势节约培训成本，二是更好的满足培训需求。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，除了子课堂教学外，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，对于企业发展是非常有益的。但内部培训也有不足的，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。朗讯公司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，于内部培训相比较，外部培训也有利有弊。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）可与提供更好系统的培

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要求（3）脱离实际。

2、巴恩斯医院（10月的某一天，产科护士长黛安娜给巴恩斯医院院长戴维斯博士打来电话，）

10月的某一天，产科护士长黛安娜给巴恩斯医院院长戴维斯博士打来电话，要求立即做出一项新的人事安排。从黛安娜的急切声音中，院长感觉到一定发生了什么事，因此要她立即到办公室来。5分钟后，黛安娜递给了院长一封辞职信。

（此处省略***）她还说，一个小时以后，她会回来检查我是否把这事办好了。我跟你说，戴维斯博士，这种事情每天都发生几次。一家医院就只能这样运作吗？”

请结合案例回答下列问题：

（1）组织结构的设计应坚持哪些原则？

答：设计组织结构应遵循以下基本原则：（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。

（2）一般来讲，医院的正式指挥链应该是怎样的？

答：医院指挥链如下：院长医务处处长主任护士长外科主任护士监督员外科医生产科护士长外科护士长产科护士外科护士病区主任病区医生。

（3）案例描述中有人越权行事了吗？

答：有人越权行事了。

外科主任雷诺兹在急诊外科手术缺人手时，没经过主任护士杰克逊的同意，直接到妇产科借用走两名护士，属跨科室行使权力。

产科护士长黛安娜对本职工作中的人事操作上有意见，有情绪，不是直接向主管领导基层护士监督员乔伊斯反映或向医院的主任护士反映，而是直接打给院长，并要求院长立即作出新的人事安排，同时递交辞职信，这属于越过职权层级链行事。

（4）戴维斯博士应该怎样改变现状？

答：1）对医院进行更完善组织设计，重要的是制定详细的规章制度，一个组织使用的规章条例越多，其组织结构就越正规化。制定出院规，处规的科室规章制度。便于院长的统一管理、检查、考核等等。

2）职权明确，职责到人，各负其职，避免类似的越权行事。如产科护士受产科部护士长的指挥，调动，管理，产科护士长的工作由基层护士监督员将情况反映给主任护士，基层护士监督员既是各病区护士长的直接主管，同时又是主任护士的助理。形成一种直线的职权关系，管理调动有序。在授权的同时要授责，否则会给滥用职权造成机会。医疗行业是个非常重要和特殊的行业，人命关天，所以，尤其强调管理有序，职责明确。救死扶伤工作又是一个综合性，复杂性，紧迫性，至关重要的工作。在强调各部门分工的同时，更要注重院内各部门，各科室之间的协作。如：会诊等。但一定要在院医务处或主任护士的统一安排，协调下进行。否则，松散结构，造成案例中出现辞职状况。

3、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。

问题：

（1）结合案例分析领导合理用人的艺术主要包括哪些方面？（13分）

答案：北欧联航的董事们具有很高的领导水平，尤其在用人方面。

科学用人：知人善任、量才使用；

适当控制：用人不疑与监督控制相结合；

用人所长，全面考察。

（2）结合案例分析管理人员应具备哪些条件？（12分）

答案：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：

道德素质，包括政治素质、品德修养等方面；

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；

能力素质，包括筹划、分析、决断、组织、协调、表达等多方面能力；

身体素质。

（注：管理案例分析没有标准答案，只要能够自圆其说即可）

4、大众公司的质量管理工作

上海大众在从事轿车生产时，在产品生产管理上采用的是以产品质量目标为依据的“逆向型”生产管理方法；在生产组织上采用的是“三级式闭环型”模块化生产组织结构；在生产物资的流通上则采用了以“看板管理”技术为特色的“准时化生产”的物资流动形态。

问题：

（1）什么是全面质量管理？（5分）

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。

（2）全面质量管理的主要内容是什么？（10分）

答案：全面质量管理的内容主要包括两个方面，一是全员参与质量管理；二是全过程质量管理。

①全员参与质量管理：就是把企业内部所有人员的积极性和创造性都调动起来，不断提高每个人的质量管理素质，企业内部的每一位员工，都必须参与到企业的质量管理过程中，做到“质量工作人人有责”。

②全过程质量管理：全面质量管理强调，企业必须对产品销售的全过程进行管理。

（3）从上海大众公司的质量保证体系看，全面质量管理应该如何实施和运用？（10分）

答案：首先，应分析上海大众的质量保证体系的内容以及特点。

其次，要结合全面质量管理的特点，来分析上海大众成功的主要因素。

最后，围绕着全面质量管理的“全面”性特点来阐述如何实施全面质量管理。

（答案仅供参考，案例分析只要紧密结合案例和相应的管理原则即可）

5、东方电力公司的计划工作（王力是东方电力公司的总经理。）

王力是东方电力公司的总经理。长期以来，王总经理一直认为，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。

请结合案例回答下列问题：

（1）企业为什么要编制计划？

答：制定计划可以给出组织未来努力的方向，减少不确定性和环境变化的冲击，便于进行控制。研究发现，重视计划工作会带来更高的效率；高质量的、长期的计划工作和有效的实施过程可以提高绩效。

（2）计划工作的程序是怎样的？

答：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。

（3）怎样才能使该公司有效地制定计划？

答：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。

（4）如果你是顾问，有关计划的类型方面，你会给公司哪种建议？

答：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。

6、丰田公司的职工管理制度

日本丰田公司有一项建议制度或称提案制度，建立于20世纪50年代，即“好产品、好主意”，丰田公司到处都挂着这样的标语。

问题：

1.本案例突出体现了哪项管理职能？（10分）

答案：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。它具有加强和激发动机，推动并引导行为使之朝向预定目标的作用。通常认为，一切内心要争取的条件：欲望、需要、希望、动力等都构成了对人的激励。激励过程就是一个由需要开始，到需要得到满足为止的连锁反应。现代企业通常采用的激励方法有：物质激励、精神激励、职工参与管理和工作丰富化。

2 根据丰田公司的案例，谈谈职工参与管理的重要性。（15分）

答案：（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对保证。

丰田公司的职工参与制度调动了职工的积极性，取得了成效。如，1975-1976年为公司节省了40亿日元。

7、海口罐头厂的领导班子

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。

问题：

（1）什么是领导班子？领导集体的素质取决于哪些方面？（10分）

答案：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？（5分）

答案：①年龄结构。

②知识结构。

③能力结构。

④专业构成。

(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。(10 分)

答案: 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。

8、激励理论的应用

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。

问题: (1) 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。(10 分)

答案: 激励理论的应用问题: 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。有对可观的收入、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。(25 分)

答案: 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。(答案仅供参考, 案例分析只要紧密结合案例和相应的管理原则, 言之有理且能够自圆其说, 即可得分。)

9、科宁玻璃公司的经营计划

科宁是美国一家创建最早的公司之一, 主要经营玻璃品生产和加工。1880 年, 科宁公司成功地制造了第一个灯泡。

问题:

(1) 什么是战略计划和策略计划? (5 分) 请指出科宁公司的战略计划和策略计划。(10 分)

答案: 战略计划是组织在较长时期的目标, 它通常是指长期计划。

策略计划是指确立组织的基本长期目标, 合理分配必需的资源以实现组织目标。

科宁公司的战略计划:

既开辟新市场, 又保持传统的玻璃生产和加工业。

科宁公司的策略计划:

第一, 缩小低产量部门的生产, 如灯泡和电视显象管部门。

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。(10 分)

答案: 中期计划是问题 1 中策略计划的三条。

短期计划是建设一条较复杂的玻璃用具生产线。

(答案仅供参考, 案例分析只要紧密结合案例和相应的管理原则即可)

10、李科长的烦恼 (李平 (女), 某大学工科专业毕业后, 分配到一个中型工业企业,)

李平 (女), 某大学工科专业毕业后, 分配到一个中型工业企业, 在车间任技术员。李平工作认真负责, 一年后经厂领导同

意, 又考上同专业的硕士研究生, 三年后研究生毕业, 应原厂的要求, 回来工作。(此处省略***) 有时王、夏二人对科里的一些工作意见不一致, 李平也感到十分为难。科里工作效率低, 士气也不高, 李平感到这个科长真是难当。

请结合案例回答下列问题:

(1) 管理人员的选聘渠道有哪些?

答案: 管理人员的选聘渠道主要有两种: 内部提升和外部招聘。内部提升是从组织内部选拔人才; 外部招聘是从组织外部选拔符合条件的人员。

(2) 案例中的技术科长一职通常采用哪种渠道选聘为宜?

答案: 技术科长一职通常采用内部提升渠道为宜, 因为内部人员更了解企业情况, 有利于工作的连续性和稳定性。

(3) 你认为谁更胜任厂技术科科长的职务?

答案: 三人各有优势和不足。李平专业知识新, 但缺乏管理经验和人际协调能力; 王副科长经验丰富、人脉广, 但知识结构老化; 夏副科长有成功开发经验, 但知识结构与新任务不完全匹配, 且人际关系一般。从案例看, 李平被任命主要是基于其专业知识与企业新任务匹配, 但其目前面临困难。如果企业能给予足够支持并帮助她提升管理技能, 她可能更胜任; 否则, 经验更丰富的王副科长在稳定团队方面可能更具优势。

(4) 李平担任厂技术科科长的工作, 怎样打开工作局面?

答案: 李平应: (1) 加强与领导的沟通, 明确自己的职责和权限, 争取厂领导对其工作的明确支持。(2) 提升自身管理能力, 特别是人际沟通和团队协作技能, 学习如何有效地主持会议和决策。

(3) 在尊重老同事经验的同时, 要勇于承担领导责任, 对于技术方案的决策, 可以在充分讨论后, 运用自己的专业知识并结合组织目标做出果断判断, 而非一味追求共识。(4) 可以考虑请厂领导或外部顾问协助明确技术科内部及与领导小组的决策流程。

11、李科长的烦恼 (李平 (女), 某大学工科专业毕业后, 分配到一个中型工业企业, 在车间任技术员。)

李平 (女), 某大学工科专业毕业后, 分配到一个中型工业企业, 在车间任技术员。李平工作认真负责, 一年后经厂领导同意, 又考上同专业的硕士研究生, 三年后研究生毕业, 应原厂的要求, 回来工作。

(此处省略***) 有时王、夏二人对科里的一些工作意见不一致, 李平也感到十分为难。科里工作效率低, 士气也不高, 李平感到这个科长真是难当。

请结合案例回答下列问题:

(1) 管理人员的选聘渠道有哪些?

答案: 管理人员主要来自两个渠道: 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。

(2) 案例中的技术科长一职通常采用哪种渠道选聘为宜?

答案: 应该采用内部提升渠道。

(3) 你认为谁更胜任厂技术科科长的职务?

答案: 三人各有优势与不足, 都具有当科长的条件, 关键取决于该企业的人际背景。

(4) 李平担任厂技术科科长的工作, 怎样打开工作局面?

答: 李平缺少人际协调技能, 她要补充管理方面的知识。另外, 高层管理者也应该给予相应的支持。

12、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。

问题:

1. 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。(12 分)

答案: 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。(13 分)

答案: 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。

13、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。

问题:

(1) 领导者应如何科学的用人? (10 分)

(2) 麦当劳的用人之道体现在哪些方面? (15 分)

答案: (1) 领导者应如何科学的用人? (10 分)

领导者科学用人的艺术表现在:

第一, 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。

第二, 量才适用的艺术。帮助员工找到自己最佳的工作位置。

第三, 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? (15 分)

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。

14、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。

问题: (1) 领导者应如何科学的用人? (10 分)

答案: 领导者科学用人的艺术表现在: 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。

量才适用的艺术。帮助员工找到自己最佳的工作位置。

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? (15 分)

答案: 麦当劳的用人之道体现在: 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。

(注:管理案例分析没有标准答案,只要能够自圆其说即可)

15、摩托罗拉的管理理念

摩托罗拉作为世界上最大的通信、电子业跨国公司,在管理中特别强调人本位的管理理念。

问题:

1.摩托罗拉坚持的是怎样的管理理念?(7分)

答案:摩托罗拉坚持以人为本的管理理念,重视人力资本的开发。

2.摩托罗拉是怎样与员工进行沟通的?(8分)

答案:(1)高级管理人员经常与员工对话。员工有创意,可以把想法直接提到高层来,甚至提给总裁;公司总裁每周都会给员工发一封信以加强沟通。

(2)推出“沟通宣传周”活动,推广12种沟通方式。

3.摩托罗拉是如何运用激励机制来调动员工的积极性的?(10分)

答案:(1)提供福利待遇。

(2)建立公正评估。

(3)尊重个人人格。

(4)实现开放沟通。

(5)提供发展机会。

16、某公司的“学习假期”

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。首席行政总监简祐强照例没有参加他们的讨论。会后,他问大家:“今年,我们打算去哪里呢?”

问题:

(1)学习型组织是由谁提出来的?(5分)

答案: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?(10分)

答案: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?(10分)

答案: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。

17、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,他已预见今后几年中会渐渐降温,变畅销为滞销,于是命该厂新产品开发部着手研制新产品,以保证企业能够长盛不衰。

问题:(1)企业中应如何设置组织结构?到底应该“因事设人”还是“因人设事”? (8分)

答案:企业设置组织结构的原则。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?(7分)

答案: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?(10分)

答案: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。

18、普连德公司的分权管理制度

法国统盛·普连德公司是一个生产电子产品、家用电器、放射线和医用电子仪器的大型工业企业。

问题:

(1)衡量集权与分权的标志有哪些?(10分)

(2)结合案例谈一谈你对集权体制、分权体制的看法(优缺点比较)。(20分)

(3)既然是分权体制,集中大权力和派出管理控制员的做法是否有违分权的精神?(20分)

答案:普连德公司的分权管理制度问题:

(1)衡量集权与分权的标志有哪些?(10分)

第一,决策的数量。组织中较低管理层次做出的决策数目越多,则分权的程度越高;反之亦然。

第二,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;反之亦然。

第三,决策的重要性。若较低层次做出的决策越重要,影响面越大,则分权程度越高;反之亦然。

第四,决策的审核。组织中较低层次做出的决策,上级要求审核的程度越低,分权程度越高;反之亦然。

(2)结合案例谈一谈你对集权、分权的看法(优缺点比较)。(20分)

企业采用集权体制还是分权体制,主要应根据企业的具体情况来选择,集权和分权体制本身没有好坏之分。集权的优点:规模效益、总部战略保障、高级人才的放大使用、降低组织成本等;

集权的缺点:官僚主义、降低效率、影响创造力、高层人员能力影响大、下级抵触等;分权的优点:充分调动下级的积极性和创造性,产生1+1大于2的效果等;分权的缺点:产生诸侯割据的现象,效益差的愿意紧跟总部,效益好的希望独立,总部对下级不易控制等等。

(3)既然是分权体制,集中大权力和派出管理控制员的做法是否有违分权的精神?(20分)

抓大权,分小权和派出管理控制员的做法并不违背分权的精神,是为了更好的体现分权制度的最佳效果。应从如下方面解释:限制分权的缺点:发挥集权与分权结合的优点:通过有力的控制保证分权优越性的体现。

(答案仅供参考,案例分析只要紧密结合案例和相应的管理原则,言之有理且能够自圆其说,即可。)

19、青岛双星人至今仍记忆犹新的一段往事:5年前,一个对大陆企业抱有很深成见的老台商气冲冲地来找双星总经理汪海,他

要看看汪海用什么绝招,把一个和他做了20多年生意的美国大客户抢走了。

问题:(1)根据管理方格理论,分析汪海的领导方式属于何种类型?(10分)

答案:汪海的领导方式属于9-9型,协作式领导方式。

(2)汪海的领导方式有何特点?(15分)

答案:汪海的领导方式是最佳领导方式,无论对人还是对工作都表现出最大的热情,通过协调、综合等活动来提高士气和工作效率。比如,在人的管理上,实行三环、三轮原则。在生产经营上,实行三分、三联、三开发。

20、青岛双星汪海的领导方式

青岛双星人至今仍记忆犹新的一段往事:5年前,一个对大陆企业抱有很深成见的老台商气冲冲地来找双星总经理汪海,他要看看汪海用什么绝招,把一个和他做了20多年生意的美国大客户抢走了。

问题:

1.根据管理方格理论,分析汪海的领导方式属于何种类型?(10分)

答案:汪海的领导方式属于9-9型,协作式领导方式。

2.简要分析汪海领导方式有何特点?(15分)

答案:这种领导方式是最佳领导方式,无论对人还是对工作都表现出最大的热情,通过协调、综合等活动来提高士气和工作效率。比如,在人的管理上,实行三环、三轮原则。在生产经营上,实行三分、三联、三开发。

21、让班组做主(通用机器厂金属加工车间主任史涛,)

通用机器厂金属加工车间主任史涛,不久前被厂里派到某高校举办的第三期基层管理短训班学习。(此处省略**)该怎么办呢?接受大家的决定吧,定额又实在太低,肯定赔钱,对厂里怎么交代得过去?拒绝吧,失信于民,下回谁还听你的?

老史进退两难,只好登门拜访孟教授。他心里非常生气:这老书呆子,光出傻主意坑人,说的那套根本不灵嘛!

结合案例请回答下列问题:

(1)什么是决策?怎样正确地理解决策的含义?

答:决策是指为了达到一定目标,采用一定的科学方法和手段,从两个以上的可行性方案中选择一个满意方案的分析判断过程。理解决策的含义需注意以下几点:

1)决策要有明确的目标,即做出决策是必须明确要解决的问题是什么。2)决策要有可供挑选的可行性方案。3)决策要做出分析与评价。4)决策要有科学性。5)决策要遵循满意原则。

(2)个人决策与群体决策各有什么特点?

答:个人决策速度快,更能体现个人价值且责任清楚,但个人决策精确性要差;

群体决策方案更具合法性,更容易被接受和得到有效执行。但群体决策效率低,且存在少数人统治,群体思维,责任不清等问题。

(3)孟教授讲的领导应发扬民主,给员工决策权的说法对吗?为什么?

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。

(4)实行民主管理应具备哪些条件?该工段具备这些条件

吗？

答：实现民主管理应具备如下条件：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。该工段不具备这些条件。

22、上海大众公司主要从事轿车生产，生产管理上采用的是以产品质量目标为依据的“逆向型”生产管理方法；组织上采用的是“三级式闭环型”“模块化生产组织结构；物资的流通上则采用了以“看板管理”“技术为特色的“准时化生产”的物资流动形态。

问题：（1）什么是全面质量管理？（5分）

答案：全面质量管理，就是指企业内部的所有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。

（2）全面质量管理的主要内容是什么？（5分）

答案：全面质量管理的内容主要包括两个方面，一是全员参与质量管理；二是全过程质量管理。

全员参与质量管理：就是把企业内部所有人员的积极性和创造性都调动起来，不断提高每个人的质量管理素质，企业内部的每一位员工，都必须参与到企业的质量管理过程中，做到“质量工作人人有责”。

全过程质量管理：全面质量管理强调，企业必须对产品销售的全过程进行管理。

（3）从上海大众公司的质量保证体系看，全面质量管理应该如何实施和运用？（15分）

答案：首先，应分析上海大众的质量保证体系的内容以及特点，其次，要结合全面质量管理的特点，来分析上海大众成功的主要因素，然后，围绕着全面质量管理的“全面”性特点来阐述如何实施全面质量管理。

23、上海印染工业公司是我国纺织品生产和出口的重要基地，

上海印染工业公司是我国纺织品生产和出口的重要基地，上世纪80年代初，他遇到了危机，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年起的五年规划……

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？教材P48

答：提纲：“特尔菲法”

（2）这种方法的特点有哪些？

答：提纲：教材P49——匿名性、多轮反馈、统计性、专家性。

（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：利用“专家意见法”进行征求意见，经过多轮反馈，使专家意见趋于一致，对企业的产品开放、市场拓展、提高竞争力等等方面有大的指导意义。（自己发挥）

不足：选择在家方面解决以下问题（1）什么样的专家。是在预测方面或者决策工作方面十年以上的技术人员或者管理者（2）怎么选择专家。从内部、外部选择有代表性的人士。（3）专家人数。10—15人比较合适。

24、双星的领导艺术

青岛双星人至今仍记忆犹新的一段往事：5年前，一个对大陆企业抱有很深成见的老台商气冲冲地来找双星总经理汪海，他要看看汪海用什么绝招，把一个和他做了20多年生意的美国大客户抢走了。

问题：

（1）根据管理方格理论，分析汪海的领导方式属于何种类型？（25分）

（2）简要分析汪海领导方式有何特点？（25分）

答案：双星的领导艺术

问题z（1）根据管理方格理论，分析汪海的领导方式属于何种类型？（25分）

汪海的领导方式属于9-9型，协作式领导方式。（2）简要分析汪海领导方式有何特点？（25分）

这种领导方式是最佳领导方式，无论对人还是对工作都表现出最大的热情，通过协调、综合等活动来提高士气和工作效率。比如，在人的管理上，实行三环、三轮原则。在生产经营上，实行三分、三联、三开发。（答案仅供参考，案例分析只要紧密结合案例和相应的管理原则，言之有理且能够自圆其说，即可。）

25、索尼公司的内部招聘制度

（1）您认为案例中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？

年轻员工反映的情况在很多企业是客观存在的。这种现象压制了新进员工和年轻员工的工作热情，不利于组织凝聚力的增强，不利于企业的长远发展。

（2）一般而言，这样的员工在组织中给人恃才傲物的感觉，如何正确对待这样的员工是领导者要慎重处理的问题，如果是您，将如何处理？

建立完善的激励机制；建立通畅的沟通渠道；建立合理的人事管理制度。

26、天才的经营者卜尔森

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。

问题：

（1）结合案例分析领导合理用人的艺术主要包括哪些方面？（13分）

答案：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）结合案例分析管理人员应具备哪些条件？（12分）

答案：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。

27、文化到位找到新感觉

四川华诚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盈利创利润1亿行第二位，保持了省优秀企业、省文明单位称号的本色。

一、认识到位

（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。

问题：

（1）银华公司为什么要加强企业文化建设？

答：随着经济体制改革的深化，银华公司的管理和发展出现了问题。为了找出原因，公司进行了市场调查与分析研究。最后得出结论，随着时代的变革，应该在企业经营管理中引入企业文化。

（2）银华公司在企业文化建设上做了哪些工作？

答：银华公司从管理机制、教育培训、资金投入等方面进行企业文化建设。

（3）怎样认识企业文化的本质和作用？

答：企业文化是指一定历史条件下，企业在生产经营和管理活动中所创造的具有本企业特色的精神财富及其物质形态。

它由三个不同的部分组成：精神文化。它是企业文化的核心层，是呈观念形态的价值观、信仰及行为准则。

制度文化。它是企业文化的中间层，是组织成员工作方式、方法的一致体现。

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。

企业文化如同企业的精神纽带，对企业生存和发展有深层次的影响力。优秀的企业文化对外可以促进形成独特的企业形象定位，产生品牌效应，拓展市场和增加产品附加值；对内则形成强大的凝聚力，起到学习、维系和激励的功能，引导、协调并约束员工行为，在较高程度上实现员工个人目标与企业目标的一致，促进企业个人的共同成长。（管理案例分析没有标准答案，只要能够自圆其说即可）

28、文化到位找到新感觉（YH集团有限责任公司（以下简称YH公司）坚持一手抓生产经营，）

YH集团有限责任公司（以下简称YH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，去年又创利润1680万元，居省纺织行业第二位，保持了省优秀企业、省文明单位称号的本色。

（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。

请结合案例回答下列问题：

（1）什么是企业文化？它包括哪些内容？

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。

(2) YH 公司是怎样认识到企业文化的作用的？
答：企业文化如同企业的精神纽带，对企业生存和发展有深层次的影响力。优秀的企业文化对外可以促进形成独特的企业形象定位，产生品牌效应，拓展市场和增加产品附加值；对内则形成强大的凝聚力，起到学习、维系和激励的功能，引导、协调并约束员工行为，在较高程度上实现员工个人目标与企业目标的一致，促进企业和个人的共同成长。

(3) YH 公司在企业文化建设上做了哪些工作？
答：①机制方面，YH 公司建立和完善了考核机制、监督机制、分配机制、人才选拔机制等，促成新的行为方式。

②从教育方面，银华公司注重引导和规范职工的日常行为，定期组织员工学习等。
③加强投入，包括人财物的投入。

29、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。

问题：
1.雷先生在西湖公司里采取了哪些控制方法？（7 分）
答案：雷先生采取对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？（8 分）
答案：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）
答案：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。

30、优秀企业家马恩华是河北省保定棉纺厂厂长，

优秀企业家马恩华是河北省保定棉纺厂厂长，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，即使来厂上班的职工也心不在厂里。……

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？

答：影响力就是领导者以自身的威信影响或改变被领导者的心理和行为的力量。构成领导者影响力的因素，包括下述几方面：1 品德。领导者应廉洁奉公，不以权谋私；作风正派，行为端正，以身作则，平易近人，诚实坦率，言而有信。2 学识。领导者必须有广博的知识。3 能力。领导者有较强的工作能力。主要包括：较

强的分析判断能力、有效的组织控制能力，良好的协调能力，知人善任的用人能力，不断进取的创新能力。4 情感。良好的人际关系是形成领导者影响力的基础条件，而情感交流是通往良好人际关系的桥梁。

本案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。他深知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。首先，他从食堂抓起，和食堂管理人员研究如何提高饭菜质量。饭菜质量虽是小事，但是职工意见最大的问题，他会影响职工情绪，影响直观的生产积极性。其次，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，赢得了职工的信任，充分调动了职工的劳动积极性和主动性。由此，充分说明良好的人际关系是领导者影响力的基础条件，而感情交流是通往良好人际关系的桥梁。同时，马恩华是一个廉洁奉公，不以权谋私的好领导。他在当厂长十几年间，在房子面前不伸手，票子面前不动心，任人唯贤不徇情，生活待遇不特殊，他的事迹感人至深。从而，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，2000 年实现利润居全国同行业之首。

(2) 案例中提到了马恩华以情动人，激励直观的事例，主要是动用了精神激励方法，请问，目前企业经常采用的精神激励方法主要有哪几种？

答：案例中提到了马恩华以情动人，激励职工的事例，主要是动用了精神激励方法。目前企业经常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。

注：案例分析，首先回答提出的问题，然后进行分析

31、宇宙冰箱厂的组织与人事

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，他已预见到今后几年中会渐渐降温，变畅销为滞销，于是命该厂新产品开发部着手研制新产品，以保证企业能够长盛不衰。

问题：(1) 企业中应如何设置组织结构？到底应该“因事设人”还是“因人设事”？（10 分）

答案：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？（7 分）
答案：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？（8 分）
答案：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。

32、正如 90 年代的许多企业那样，澳洲国家银行经历了重大的变革。

问题：（1）管理人员培训主要包含哪些内容？（5 分）

答案：一般而言，管理人员培训应包括下述几方面的内容：
业务培训。管理不可能脱离实际业务内容，熟悉业务知识是进行有效管理的前提之一。对管理人员进行业务培训是十分必要的。同时，由于现代科技及其应用的快速发展，管理者也必须不断更新技术，把握本专业发展动态，增强管理的前瞻性。

管理理论培训。管理者只有掌握一定的管理理论，才能进行科学的管理活动。对任何层次的管理者来说，掌握一定的管理理论都是必要的。

管理能力培训。管理者管理能力的高低是决定管理效率的基本要素。通过科学的培训可以提高管理者的管理能力。

交际能力及心理素质培训。管理能力的发挥必须借助于管理者身心素质来实现，良好的心理素质也可借助于现代心理学研究成果，通过科学的培训而形成。

(2) 澳洲国家银行重点是在哪些方面进行管理人员培训的？（10 分）

答案：领导能力、业务方面（银行战略）、人际关系、团队合作等方面。

(3) 管理人员在职培训的具体形式有哪些？（10 分）
答案：在职培训的形式主要有：职务轮换，即让管理人员依次分别担任同一层次不同职务或不同层次相应职务。

临时职务，当组织中某个主管由于种种原因而使某个职务在一定时期内空缺时（组织也可有意识地安排这种空缺），则可考虑让受训者临时担任这项工作。

委以助于职务，即安排有培养前途的管理人员担任主管领导的助手，使其在较高层次上了解并通过授权参与各项高层管理工作。

（注：管理案例分析没有标准答案，只要能够自圆其说即可）