

《管理学习题集》

第一章 管理学概述

一、单选题

1、管理具有一般性和特殊性，这说明（ ）。

- A. 管理受普遍规律和特殊规律的双重约束
- B. 管理的普遍规律和特殊规律是一致的
- C. 管理的普遍规律通过特殊规律体现
- D. 管理的特殊性融合在普遍规律之中

2、管理同生产力相联系而表现出的属性是（ ）

- A.政治属性 B.社会属性
- C.阶级属性 D.文化属性

3、通过管理提高效益，需要一个时间过程，这表明管理学是一门()

- A.软科学 B.硬科学
- C.应用性学科 D.定量化学科

4、与传统管理学相比较，现代管理学的显著特点是（ ）

- A.理论性 B.科学性
- C.变革性 D.阶级性

5、在社会主义国家，一切管理道德行为的最高准则是（ ）

- A.国家利益 B.部门利益
- C.团体利益 D.个人利益

6、从发生的时间顺序看，下列四种管理职能的排列方式，哪一种更符合逻辑？（ ）

- A.计划、控制、组织、领导 B.计划、领导、组织、控制
- C.计划、组织、控制、领导 D.计划、组织、领导、控制

7、某民营企业老总觉得，自己的企业之所以能够从无到有，在短短的 8 年 时间里迅速发展壮大，最终成为行业排名第一的企业，主要是因为自己多次承接了一些特别客户提出的许多同行厂家均不愿承接的业务。据事后分析，当初该企业承接的这些业务要么数量较少，要么价格太低，要么交货期或质量要求太高，先被同行中许多有实力与品牌影响的厂家认为无利可图而放弃，再由客户找上门来的。通过这一企业发展事例，可以得出结论：（ ）

- A. 一个企业的发展关键在于要敢于做人家不敢做的事。
- B. 选择好的业务切入点对于企业的长期发展意义重大。
- C. 在迅速变化的环境中抓住市场机遇是企业头等大事。

8、 某高科技企业近年的发展遇到难题，据该企业总经理分析，主要是由于他自己 在寻找顾客、开拓市场上投入精力太多，而在如何加强项目组织以很好完成所承接的业务上投入精力不够。结果导致所承接的业务常常不能如期完成，顾客抱怨较 多，进而挫伤了从事这些项目的骨干技术开发人员的积极性，致使其创造性与工作激情大减，更使完成项目变成了一项沉重的负担。对于如何帮助该企业走出这样的 困境，有关咨询专家提出了以下四条建议，你认为其中哪一条最关键？（ ）

- A. 集中精力做好现有顾客业务工作，以此赢得顾客口碑。
- B. 在承接业务时加强可行性论证，以免接得下而做不了。
- C. 招聘一位市场开拓人才以分担总经理的业务开拓任务。
- D. 通过引进高水平技术开发人才以增强企业的研发能力。

9、曾有某高新技术企业的总裁，其个人并无接受过相关高技术教育及从事过相关领域经营的背景，而只有接受过 MBA 教育并在其他非高新技术企业成功经营的履历，但他上任后，在短短的不到 3 年时间里，就迅速扭转了该公司多年亏损的局面，完成了当初董事会提出的盈利目标。这一事例说明：（ ）

- A. 企业高层管理者不需要专业知识和技能，有管理经验就行了。
- B. 成功的管理经验具有通用性，可以不分行业地加以成功移植。
- C. 企业核心领导的管理水平会对企业的发展产生不可估量的作用。
- D. 这只是一种偶然发生的现象，可能是该总裁正好遇到市场机会。

二、填空题

- 1、管理的载体是（ ）；管理的本质是（ ）；管理的目的（ ）。
- 2、管理的职能是（ ）、（ ）、（ ）、（ ）、（ ）。
- 3、管理的核心是（ ）。
- 4、管理者所扮演的角色大体上分为三类：（ ）、（ ）、（ ）。
- 5、管理具有（ ）、（ ）两重性。

三、简答题

- 1、联系实际，谈谈管理在社会发展中的作用。
- 2、谈谈如何正确理解管理既是一门科学又是一门艺术。在实际工作中如何运用这一基本原理？
- 3、管理学特点有哪些？
- 4、简述管理职能间的关系。
- 5、管理具备哪些基本特征？
- 6、如何理解管理的二重性？

第二章 管理理论的发展历史

一、单选题

- 1、我国五年发展计划属于（ ）。
 - A. 非程序性决策 B. 战略决策
 - C. 战术决策 D. 确定型决策
- 2、最先提出科学管理理论的代表人物是（ ）。
 - A. 法约尔 B. 韦伯
 - C. 甘特 D. 泰罗
- 3、泰罗认为，科学管理的中心问题是（ ）
 - A. 实行职能工长制 B. 使用标准化工具
 - C. 挑选第一流的工人 D. 提高劳动生产效率

4、1927 年到芝加哥附近的西方电气公司的霍桑工厂进行一系列试验的是（ ）

- A. 梅奥 B. 马斯洛
- C. 麦格雷戈 D. 法约尔

5、霍桑试验表明()

- A.非正式组织对组织目标的达成是有害的
- B.非正式组织对组织目标的达成是有益的
- C.企业应采取一切措施来取缔非正式组织
- D.企业应该正视非正式组织的存在

6、管理学家法约尔曾经提出一个重要论点是（ ）。

- A. 领导者素质必须靠三条腿来支撑：雄心壮志、工作才能、道德品质
- B. 领导者必备三种技能：技术技能、人际技能、概念技能
- C. 管理人员的能力和素质具有相对的重要性
- D. 管理人员的素质主要是由遗传因素决定的

二、多选题

1、法约尔认为，企业管理活动的内容包括()

- A.计划 B.组织 C.指挥
- D.协调 E.控制

2、下列（ ）权力属于职务性权力，（ ）属于非职务性权力？

- A.强制性权力 B.奖励权力 C.合法权力
- D.专家权力 E.感召权力

3、（ ）是梅奥在总结霍桑试验的基础上得出的结论。

- A.职工是社会人
- B.人的行为是由动机导向的，而动机则是由需要引起的
- C.人的需要是有层次的
- D.新型的领导能力在于提高职工的满意程度

三、填空题

1、西方资本主义国家管理的发展沿革经历三个阶段，分别是：（ ）、（ ）、（ ）。

2、法约尔确定了管理的六项活动，分别是（ ）、（ ）、（ ）、（ ）、（ ）、（ ）。

3、法约尔确定了管理的五项职能，分别是：（ ）、（ ）、（ ）、（ ）、（ ）。

4、梅奥参与策划了（ ）实验。

5、美国管理学家（ ）将管理理论的各个流派称为“管理理论丛林”。

四、简答题

1、简述人性假设学说？

2、简述中国社会主义时期企业管理的发展演变过程？

3、我国企业管理的历史给我们留下了什么重要的经验教训？

五、论述题

1、泰罗对管理作出了哪些重大贡献？

2、法约尔对管理作出了哪些重大的贡献？

3、改革开放以来我国在企业管理上发生了什么样的重大变革？

第三章 计划与决策

一、单选题

1、关于决策，正确的说法是（ ）

- A. 决策是管理的基础 B. 管理是决策的基础
C. 决策是调查的基础 D. 计划是决策的基础

2、决策树适合下列哪种类型的决策（ ）。

- A. 确定型决策 B. 非确定型决策
C. 风险型决策 D. A、B 和 C

3、目标管理概念的最初提出者是（ ）

- A.亨利·莱文森 B.德鲁克 C.西勒 D.泰罗

4、有一种说法认为“管理就是决策”，这实际上意味着：（ ）

- A.对于管理者来说只要善于决策就一定能够获得成功。
B.管理的复杂性和挑战性都是由于决策的复杂性而导致的。
C.决策能力对于管理的成功具有特别重要的作用。
D.管理首先需要的就是面对复杂的环境做出决策。

5、在决策要素中，决策者无法控制但又对决策后果起重大影响的要素是（ ）

- A.决策方案 B.决策环境 C.决策变量 D.决策评价

6、狭义的计划是指（ ）

- A.制定计划 B.执行计划 C.检查计划 D.完成计划

7、为适应西部大开发的形势，某局长决定用公费为局里副科级以上干部配备手机，有人提出这违背有关的规定，该局长却说这是“例外原则”。你认为该局长这样做（ ）。

- A. 是正确的，符合用权的例外原则 B. 是错误的，是对例外原则的曲解
C. 符合例外原则，但不符合民主原则 D. B 和 C

8、某民营企业老总觉得，自己的企业之所以能够从无到有，在短短的 8 年 时间里迅速发展壮大，最终成为行业排名第一的企业，主要是因为自己多次承接了一些特别客户提出的许多同行厂家均不愿承接的业务。据事后分析，当初该企业承接的这些业务要么数量较少，要么价格太低，要么交货期或质量要求太高，先被同行中许多有实力与品牌影响的厂家认为无利可图而放弃，再由客户找上门来的。通过这一企业发展事例，可以得出结论：（ ）

- A.一个企业的发展关键在于要敢于做人家不敢做的事。
B.选择好的业务切入点对于企业的长期发展意义重大。
C.在迅速变化的环境中抓住市场机遇是企业头等大事。
D.积累能够满足客户各类要求的能力是企业成功关键。

9、某 高科技企业近年的发展遇到难题，据该企业总经理分析，主要是由于他自己在寻找顾客、开拓市场上投入精力太多，而在如何加强项目组织以很好完成所承接的业务 上投入精力不够。结果导致所承接的业务常常不能如期完成，顾客抱怨较多，进而挫伤了从事这些项目的骨干技术开发人员的积极性，致使其创造性与工作激情大 减，更使完成项目变

成了一项沉重的负担。对于如何帮助该企业走出这样的困境，有关咨询专家提出了以下四条建议，你认为其中哪一条最关键？（ ）

- A.集中精力做好现有顾客业务工作，以此赢得顾客口碑。
- B.在承接业务时加强可行性论证，以免接得下而做不了。
- C.招聘一位市场开拓人才以分担总经理的业务开拓任务。
- D.通过引进高水平技术开发人才以增强企业的研发能力。

二、多选题

1、美国学者波特认为，除了现有厂商和潜在竞争者外，还有一些因素影响到竞争结构，比如（ ）

- A.替代品生产者 B.零售网络 C.用户 D.供应商 E.政府政策

2、决策的构成要素包括()。

- A.决策者 B.决策目标 C.决策环境 D.决策变量 E.决策评价

3、管理的适度原则要求管理要进行()

- A.适情管理 B.适时管理 C.适才管理 D.按满意原则而不是按最优原则进行管理

三、填空题

1、计划工作的性质可概括为五个方面，即（ ）、（ ）、（ ）、（ ）和（ ）。

2、1954 年美国的管理学家（ ）在《管理的实践》一书中最早提出了目标管理的基本概念。

3、组织的一般环境：政治环境、（ ）、（ ）、（ ）、自然环境。

4、哈佛大学教授迈克尔·波特在他的名著《竞争战略》中,提出了一种结构化的环境分析方法,也称“五力分析”，他选中的五种环境要素是：产业新进入者的威胁、供货商的讨价还价能力、（ ）、（ ）、现有企业的竞争。

5、企业战略制定的程序是由五个基本环节所构成，即（ ）、（ ）、（ ）和（ ）、（ ）。

四、简答题

1、如何理解制定计划的限定因素原理？

2、如何理解目标管理的含义及特点？

3、简述计划与决策的区别与联系。

4、简述计划工作的步骤。

五、论述题

1、试述企业产业竞争环境分析？

2、论述计划工作体系？

六、案例分析题

新民钟表公司位于 w 市城乡结合部，约有固定资产 5000 万元，是一个拥有 1000 人的国有中型企业。公司自 50 年代成立以来，有过辉煌的历史。进入 90 年代后，全国手表行业中除飞亚达、罗西尼等少数几个企业经营情况尚好外，大多数企业经营状况都不好，新民钟表公司也出现了经济效益恶化的局面。市轻工局撤换了企业原领导班子，经过竞选，李茂盛担任了公司总经理。李茂盛一上任就大刀阔斧地精简机构，把公司科室人员由 80 人精简到 40 人，加强了现场管理和质量管理。

新民钟表公司的主要产品是机械表和机芯。经市场调查，机械表在国内市场已不受欢迎，全行业销售额呈逐年下降趋势。公司年产机芯 100 万只，主要卖给香港的中国商，每个机芯的售价在 12.60~2.70 元之间。由于没有达到约 1000 万只的经济规模，每个机芯的成本为 12.50 元左右，比同行厂家高许多。公司生产的低档机械表在省外根本卖不出去，在本省的市场占有率已由前几年的 10% 下降到了 5%，并且其主要购买对象在农村。

目前企业实际上已处于亏损状态。李总经理担心，一旦香港中间商停止订货，企业将陷入更大困境。公司经过多次研究，认为必须搞多角化经营。为此，公司在厂区外租了几间房和一块空地，开设了餐厅与卡拉 OK 厅，建造了犯错误鱼池和游泳池，并办起了一个“新民度假村”。公司还进入第一产业，办了养猪、养鸡、养兔场。

公司了解到在距公司 100 多公里的山区，许多农民开采铁矿砂非常赚钱。李总经理通过亲自考察，并经全体员工讨论，决定开办新民铁矿砂厂。在征得有关金融管理部门同意后，公司召开了全体职工大会，李总经理在会上说：“当前公司严重亏损，机芯和机械表销售情况不好，资金极为短缺。我们每个职工一定要认清形势，团结一心，黄土变成金。今天我动员大家集资自救，自力更生。我本人愿出 1 万元。希望同志们在保证生活不受影响的情况下，自愿集资，不要勉强。我们保证集资款的利率高于银行利息率。将来铁矿砂厂赢利后，再按资分红。尽快把铁矿砂厂办起来，就可以帮助公司解决当前发展的难题。”

在李总经理的号召和带动下，仅两周时间，公司就集资 100 余万元，再从各车间抽调了得力人员，经过紧张的筹备，半年后新民铁矿砂厂就土法上马了。开工第一个月赢利 40 万元。李经理非常兴奋他说：“我们现在是一、二、三产业并照这样的势头发展下去，我们的公司是大有希望的。”

但是好景不长，过了不久，土法上马的铁矿砂厂出了事故，山坡上的废泥浆由于堆放过多，流进了农民的庭院，冲毁了几间民房。环保部门勒令新民铁矿砂厂停产并处以罚款。由于地理位置不好，游客不多，再加上经营不善，“新民度假村”也出现了亏。公司的养殖业原来是由一个农大毕业生管理，但他认为公司没有发展前途，不久前离职而去。这使得李总经理及公司陷入了极度困难之中。

请根据以上情况，请回答下列问题：

（1）从管理的角度来看，你认为李总经理上任伊始首先应该抓什么工作？

- A. 精简机构、现场管理和质量管理，将产品成本降下来
- B. 市场营销，把销售队伍和销售策略抓好，其他都是次要的
- C. 职工思想，只要把职工的干劲鼓起来，什么事都好办
- D. 企业经营总体战略的制定，这影响与决定了企业的发展方向

（2）你认为新民钟表公司还要不要继续生产机械表？

- A. 应当继续生产机械表，中国市场很大，可以包容任何产品
- B. 应当生产高档机械表，许多高价名牌手表都很好销
- C. 不应继续生产机械表，机械表产品已经进入衰退期
- D. 不应继续生产机械表，目前没有一家手表厂经营是成功的

（3）新民钟表公司土法上马铁矿砂厂的决策是否正确？为什么？

- A. 正确，因为铁矿砂厂每月可赢利 40 万元，解决了公司的燃眉之急

B. 正确，李总经理亲自做过调研，并经全公司员工讨论，符合科学决策程序

C. 错误，企业上下缺乏沟通，还没有对办厂达成共识

D. 错误，项目上马未经科学有效的论证，对项目风险未作充分估计

(4) 新民钟表公司上马铁矿砂厂属于以下哪一种决策类型？

A. 战略决策 B. 日常决策 C. 程序性决策 D. 产品决策

(5) 你认为公司选择的度假村、养殖业和铁矿砂厂这三个项目，在哪些方面存在着共同性与相互促进作用？

A. 市场营销 B. 生产技术 C. 日常管理 D. 以上都不对

(6) 该公司多角化经营战略失败的最主要原因是什么？

A. 上马项目论证不够充分，决策考虑不够科学全面

B. 李总经理对工作不够投入，没有依靠职工群众力量

C. 企业优势没有正常发挥，抓住的机会未充分利用

D. 企业普通职工水平不高，缺乏高水平的科技人员

第四章 组织

一、单选题

1、在以下组织结构形式中，能够有效结合组织的纵向垂直管理和横向水平管理的组织结构形式是（ ）。

A. 直线职能制 B. 部门直线制

C. 事业部制 D. 矩阵制

2、管理组织的最基本结构形式是（ ）

A. 职能型 B. 直线型 C. 直线职能型 D. 矩阵型

3、管理幅度和管理层次的关系是（ ）

A. 正比例关系 B. 反比例关系 C. 没有什么关系 D. 有密切关系

4、有效管理幅度是指（ ）

A. 一名上级领导者能够直接地、有效地领导的下级人数

B. 一个上级机构能够直接地、有效地领导的夏季机构数

C. 一名上级领导者能够直接地、有效地领导的下级机构总数

5、企业规模较大、产品种类多、工艺差别大、市场比较广阔多变，适宜采用（ ）

A. 直线-职能制组织形式 B. 事业部制组织机构形式

C. 矩阵制组织结构形式 D. 动态网络型组织结构

6、在管理学中，定义为“影响力”的权力除“专长权”和“个人影响权”外，还包括（ ）

A. 随机处置权 B. 制度权 C. 奖惩权 D. 任免权

7、从组织外部招聘管理人员可以带来“外来优势”是指被聘干部()

A. 没有历史包袱 B. 能为组织带来新鲜空气

C. 可以迅速开展工作 D. 具有广告效应

8、所谓授权，是指()

- A.在组织设计时，规定下属管理岗位必要的职责与权限
- B.在组织调整时，规定下属管理岗位必要的职责与权限
- C.领导者将部分处理问题的权委派给某些下属
- D.委托代理关系

9、祥龙公司原是一家以生产经营床上用品为主的大型企业。该公司生产的床单和枕巾从 60 年代开始就受欢迎，但近年来效益持续下滑。据分析，困扰公司高层领导的问题主要是：公司主要产品的市场需求发生了重大变化；公司在产品开发、制造、销售等环节中存在严重的沟通障碍；对主要竞争者的行为缺乏有效的反应。据此，公司高层管理部门当前首先应该采取的措施为：（ ）

- A.重新明确公司业务定位。
- B.进行组织机构调整。
- C.加强公司产品开发能力。
- D.加强人力资源管理。

10、人员配备的工作包括()

- A.制定工作规范，选配、培训组织成员
- B.确定人员需用量、选配、培训组织成员
- C.确定人员结构、选配、培训组织成员
- D.确定人员需用量、选配、考核、晋升组织成员

11、某公司人力资源部在公司的快速发展时期，为公司人力资源的开发利用做出了重要贡献。有人说，这在相当程度上得益于人力资源部前几年在内部进行了较细致的专业分工，从而使有关人员可以快速熟悉专业，提高业务水平。但近来公司领导发现该部门工作效率和工作质量出现了一定的滑坡，许多成员不满于单调乏味的工作。对此，你认为最好采取下列哪一措施？（ ）

- A.严格内部规章制度，以改善工作作风和工作态度。
- B.调整该部门领导班子，促其改变当前的工作面貌。
- C.以工作丰富化为原则，进行工作和职务再设计。
- D.调整该部门的工作目标，将部门职能分解出去。

12、王先生是某公司的一名年轻技术人员，一年前被调到公司企划部任经理。考虑到自己的资历、经验等，他采取了较为宽松的管理方式。试分析下列哪一种情况下，王先生的领导风格最有助于产生较好的管理效果？（ ）

- A.企划部任务明确，王先生与下属关系好但职位权力弱。
- B.企划部任务明确，王先生与下属关系差但职位权力强。
- C.企划部任务不明确，王先生与下属关系差但职位权力弱。
- D.企划部任务不明确，王先生与下属关系好但职位权力强。

13、除了较低层次决策的数量、涉及的范围以及对这些决策的控制等标志外，反映分权程度的标志还有()：

- A.高层次管理者的管理幅度
- B.组织中的管理层次
- C.低层次决策实施所涉及的费用数额
- D.低层滴决策的上级认可

14、康全公司是一家设计环保设备的公司，经营规模虽然不大但发展迅速。公司成立以来，为了保持行动的统一性，一直实行较强的集权。请问当下列哪一种情况出现时，公司

更有可能改变其过强的集权倾向? ()

- A.宏观经济增长速度加快。 B.公司经营业务范围拓宽。
- C.市场对企业产品的需求下降。 D.国家发布了新的技术标准。

15、人员配备的工作包括()

- A.制定工作规范、选配、培训组织成员
- B.确定人员需用量、选配、培训组织成员
- C.确定人员结构、选配、培训组织成员
- D.确定人员需用量、选配、考核、晋升组织成员

二、多选题

1、组织设计的分工和协作原则要求明确组织各部门及其人员的()

- A.相互关系 B.协作方法 C.工作范围 D.工作内容 E.工作环境

2、职能部门化的局限性表现在：不利于产品结构的调整、()。

- A.难以形成统一的政策 B.不利于高级管理人员的培养
- C.会出现多头领导 D.部门之间活动不协调

3、组织中不利于分权的因素有()

- A.组织规模 B.活动的分散性 C.政策的统一性 D.缺乏良好训练的管理人员

4、影响组织集权与分权程度的因素有()

- A 决策的代价 B 决策的影响面 C 管理哲学 D 决策的数量 E 组织的规模

5、从组织内部挑选适合的人员加以聘用的优点是()

- A.为组织发展注入活力 B.手续简便
- C.给组织带来新观点 D.给组织带来新方法
- E.费用较低

6、职能部门化的局限性表现在：不利于产品结构的调整、()

- A.难以形成统一的政策 B.不利于高级管理人员的培养
- C.会出现多头领导 D.部门之间活动不协调

7、过分集权的弊端，除了会降低决策的质量外，还会造成()

- A.降低决策的执行速度 B.降低组织的适应能力
- C.降低成员的工作热情 D.影响政策的统一性

8、非正式组织对正式组织的工作可能造成的危害包括 ()

- A.影响正式组织的变革 B.影响命令的畅通 C.束缚成员个人的发展
- D.影响信息传递速度 E.由于目标冲突而产生极为不利的影响

三、填空题

1、一个管理者如果管理四个直接下属，那么可能发生的工作关系数是()种。

2、按组织的性质进行分类，我国的组织可以分为()、()、()和()、()。

3、组织人员选聘的主要方式有()和()。

4、职权可以分为()、()和()。

5、按组织是否自发形成来分类：()、()。

6、权力可分为()、()、()、()、()。

四、简答题

- 1、简述直线职权和参谋职权的区分标准。
- 2、简述事业部制组织结构的优缺点
- 3、组织工作需要考虑哪几个基本原则？
- 4、什么是非正式组织及其特点？
- 5、影响管理宽度的因素有哪些？
- 6、组织人员选聘的主要原则有哪些？
- 7、职业生涯理论包括几个主要阶段？
- 8、组织文化的主要功能及塑造途径？

五、论述题

- 1、论述事业部制组织结构？

六案例分析题

- 1、案例：英特尔公司不断推出新产品

1968 年，英特尔公司开始创业，在 70 年代末，英特尔公司的先导技术不可逆转地引起了电子计算机和通讯产业的革命。到了 80 年代，半导体成为影响社会变革与产业革命的基石。然而，连续不断、快速的技术变革与来自日本企业的强有力的竞争挑战，又使英特尔公司面临着前所未有的战略性挑战。

1985 年，英特尔决定关闭俄勒冈的 DRAM(动态存储器)第五实验室。同时，英特尔宣布开始供应 32 位的 80386。386 微处理器引起了电子工业界的极大兴趣。仅仅一年以后，在 1986 年秋，新的 386 系列的产品已开发完成，开始供应。386 对已有软件的强大促进能力使其成为英特尔历史上产量最大的微处理器。在 1987 年底，也就是公布 386 两年之后，英特尔已供应了约 80 万片芯片，而 80286 在同期只供应了 50 万片。在 1988 年，386 的产值达 10 亿美元，约占英特尔全部收入的 30%~40%。

英特尔 80 年代早期的质量促进工作，已经促进生产线稳定性提高，产品整体质量上升。但作为 386 的惟一货源，英特尔需要努力满足对 386 的不断增长的需求。英特尔开始开发 1 微米的 386，尝试将原来的 1.5 微米芯片大大缩小。更高的芯片功能与集成度，使缩小了的微处理器有更多空间去包含新的特性。缩小尺寸不仅提高了芯片性能，也大大增加了芯片产量。同时，在电子行业中客户与供应商的合作关系日益风行。英特尔提供给福特公司微控制器产品 8061，福特公司认为总成本比产品标价更重要，并要求与英特尔紧密合作，降低 8061 的生产成本。

1989 年 4 月，80486 诞生。486 微处理器有 100 多万个晶体管，包含的电路元件是 386 的 4 倍。486 的设计共耗费 130 人年，而 386 是 80 人年。486 得益于英特尔开发的专有设计工具的改进。486 开发的总投资在 2 亿美元以上。为了保证其兼容策略，英特尔设计了新的技术以运行旧版本软件。

1997 年，英特尔宣布推出 P6 系列的微处理器芯片。

(1) 英特尔为什么要关闭俄勒冈的 DRAM 第五实验室？ ()

- A.可能是由于俄勒冈的 DRAM 第五实验室经营不善
- B.英特尔公司在 DRAM 市场上业绩不佳

C.英特尔需要集中人员开发公司的核心产品

D.俄勒冈离公司总部太远，管理和沟通不便

(2) 英特尔为什么要致力于缩小 386 芯片的尺寸？()

A.缩小 386 芯片的尺寸可以降低企业生产成本

B.缩小 386 芯片的尺寸可以说明英特尔已经掌握了微米技术

C.缩小 386 芯片的尺寸可以提高企业的产量

D.缩小 386 芯片的尺寸可以满足市场的需求

(3) 从经营环境角度来看，福特公司对于英特尔来说是：()

A.特殊组织 B.资源供应商 C.服务对象 D.竞争对手

(4) 开发 486 需要大量的各种资源投入，对于英特尔来说，应采用以下哪种形式()

A.直线制 B.职能制 C.事业部制 D.矩阵制

(5) 从案例中可以看出，在电子产品设计和生产上：()

A.日本企业具有领先的技术优势 B.英特尔公司在先导技术上具有持续领先的地位

C.价格比性能和质量更重要 D.产品寿命周期缩短

(6) 80 年代早期，英特尔公司在 386 微处理器市场上处于：()

A.垄断竞争 B.完全垄断 C.完全竞争 D.寡头垄断

2、案例：埃贡·施内尔是一位曾在某民子公司工作的聪明年轻的工程师，虽然作为一名工程师他在公司事业上十分成功，也十分喜欢自己的工作--开发电子游戏机。但他还是决定辞职成立自己的 VGI 公司。他想尽方法，四处借钱，也想出了许多好办法来经营，尽管如此，他失败了，而且几乎破产。最后，在一家大型零售联企业给予他一张为数很大的订单之后，他取得了成功。但成功之后接着又是失败，失败之后又取得了新的成功。

雇员喜欢在施内尔的公司工作，因为这里的气氛轻松，这种轻松的气氛有助于新想法的发展。可是，来自大型的、井井有条的公司的竞争日益激烈了。尽管如此，一些绝妙的主意使市场对某些产品的需求量仍然很大，公司跟不上生产，但是，扩大生产需要资本，于是，施内尔先生决定公开发行股票与某一大公司联营，这一做法使公司增加了几百万美元的资金。施内尔先后决定继续担任 VGI 公司的总经理，但他经营公司的兴趣明显减少，观察家们描述此时的公司状况为“一团糟”。施内尔先生承认自己不是一个好总经理，同意改组公司，由约翰·纽瑟姆先生担任公司的总裁，这位新上任的总裁的首批决定之一是任命一名新的销售经理，以克服以前由有技术经验的人员担任此职务的弱点。

纽瑟姆先生还行使了强有力的管理领导权，制定了许多新程序，规定了明显的目标，设置了严格的财务控制。由松散管理到严格管理这一改变，触怒了许多老资格的工程师，他们中的很多人离开了公司，有些甚至成立了自己的软件公司，从而成为他们以前工作过的公司的直接竞争者。

回答下列问题：

(1) 施内尔先生初期成功的主要原因在于：()

A. 初期 VGI 公司处在以生产导向的卖方市场，适于采用职能组织机构

B. 初期的 VGI 公司规模较小，易于管理

C. 将决策权下放至组织机构最底层

D. 相信技术工程师可以做好销售经理

(2) 施内尔先生最终失败的主要原因在于：()

A. 权力过于分散

B. 不能均衡授权

C. 企业的组织机构不能随企业的目标，计划及外部环境的改变而改变

D. 权力不分明

(3) 约翰·纽瑟姆围绕人员进行组织的变更，结果使许多老资格的工程师纷纷离开公司，这一事实说明纽瑟姆犯的一个最大的错误是忽视了：()

A. 围绕人员进行组织工作的风险性

B. 不同的人会希望干不同的事

C. 所有必要的任务都有人愿意承担

D. 充分发挥雇员的长处

(4) 领导者按照被授权者的才能大小和知识水平高低予以授权，被称为：()

A. 权以能授，爵以功授

B. 分权原理

C. 不可越权授权

D. 因事设人，视能授权

(5) 施内尔先生领导的集权程度与纽瑟姆先生领导的分权程度相较：()

A. 前者低，后者高

B. 前者高，后者低

C. 两者都高

D. 两者都低

(6) 结合案例，按照权受理论，你认为领导是否有效取决于：()

A. 领导者是滞适应所处的具体环境

B. 固定不变的领导行为

C. 领导者个人的品质和修养

D. 民主型领导还是放任型领导

(7) 根据以上分析，你以为良好的组织工作应该是：()

A. 对外部环境和组织目标的调查

B. 组织的长期随机变动

C. 对组织内外环境和适应性调整

D. 组织的重大变革

六、综合分析题

康涅狄格互助保险公司的苏·雷诺兹今年 22 岁，即将获得哈佛大学人力资源管理的本科学位。在过去的两年里，她每年暑假都在康涅狄格互助保险公司打工，填补去度假的员工的工作的空缺，因此她在这里做过许多不同类型的工作。目前，她已接受该公司的邀请，毕业后将加入互助保险公司，成为保险单更换部的主管。

康涅狄格互助保险公司是一家大型保险公司，仅苏所在的总部就有 5000 多人。公司奉

行员工的个人开发，这已成为公司的经营哲学，公司自上而下都对员工十分信任。

苏将要承担的工作要求她直接负责 25 名职工。他们的工作不需要什么培训而且具有高度的程序化，但员工的责任感十分重要，因为更换通知要先送到原保险单所在处，要列表显示保险费用与标准表格中的任何变化；如果某份保险单因无更换通知的答复而将取消，还需要通知销售部。

苏工作的群体成员全部是女性，年龄从 19 岁到 62 岁，平均年龄为 25 岁。其中大部分人是高中学历，以前没有过工作经验，她们的薪金水平为每月：420 美元到 2070 美元。苏将接替梅贝尔·芬彻的职位。梅贝尔为互助保险公司工作了 37 年，并在保险单更换部做了 17 年的主管工作，现在她退休了。苏去年夏天曾在梅贝尔的群体中工作过几周，因此比较熟悉她的工作风格，并认识大多数群体成员。她预计除了丽莲·兰兹之外，其他将成为她下属的成员都不会有什么问题。丽莲今年 50 多岁，在保险单更换部工作了 10 多年。而且，作为一位“老大太”，她在员工群体中很有分量。苏断定，如果她的工作得不到丽莲的支持，将会十分困难。

苏决心以正确的步调开始她的职业生涯。因此，她一直在认真思考：一名有效的领导者应具备什么样的素质？

问题：影响苏成功地成为领导者的关键因素是什么？为了帮助苏赢得和控制丽莲，你有什么建议？

第五章 领导

一、单选题

1、不少人分不清管理和领导这两种概念的差别。其实，领导是指：（ ）

- A.对下属进行授权以实现组织既定目标的过程
- B.对所拥有的资源进行计划、组织、指挥、监控以实现组织目标的过程
- C.通过沟通，影响组织成员，使他们追随其所指引的方向，努力实现组织目标的过程
- D.通过行政性职权的运用，指挥组织成员按既定行动方案去实现组织目标的过程

2、非正式沟通中的小道消息具有（ ）功能。

- A. 发扬民主，充分调动组织中人员的积极性
- B. 建构或者缓解焦虑
- C. 与正式沟通保持适当平衡
- D. 全面交流信息，防止官僚主义

3、领导和管理是管理学中的两个概念，它们的关系是（ ）。

- A. 领导是更大的概念，管理是其中的一个职能
- B. 管理是更大的概念，领导是其中的一个职能
- C. 领导和管理是同一层次的概念。可以交互使用
- D. 领导是高层次活动的概念，管理是具体活动的概念，两者在实际工作中是互相促进的

4、权变理论又称情境理论，下列理论属于权变理论的有（ ）。

- A. 保罗·赫塞和肯尼思·布兰查德的“情境领导理论”

B. 罗伯特·豪斯的“路径一目标理论”

C. 布莱克和莫顿的“管理方格理论”

D. A 和 B

5、某位领导很关心下属，对下属提出的需要尽可能给以满足，经常批条子，但效果并不好，群众反映说：“会哭的孩子有奶吃，不会哭、不会闹的乖孩子望奶兴叹。”这说明（ ）。

A. 满足需要必须是全体下属人员的共同需要，而不能是个别人的需要

B. 满足需要不能采取批条子的形式

C. 满足需要应经过组织程序，防止偏听偏信

D. A 和 C

6、某处长对下属做思想政治工作，引用孟子的话说：“鱼，我所欲也；熊掌，亦我所欲也，二者不可得兼。舍鱼而取熊掌者也。”这是在教育下属（ ）。

A. 在不同的需要进行最佳抉择 B. 在不同的需要中选择高层次需要

C. 把低层次需要引导到高层次需要上来 D. A 和 B

7、根据领导者运用职权的方式不同，可以将领导方式概括为专制、民主与放任三种类型。其中民主式领导方式的主要优点是（ ）。

A. 纪律严格，管理规范，赏罚分明 B. 组织成员具有高度的独立自主权

C. 按规章管理，领导者不运用权力 D. 员工关系融洽，工作积极主动，富有创造性

8、基于公平理论，当员工感到不公平时，会采取以下哪种选择（ ）。

A. 改变自己的投入与产出 B. 改变自我认知和对他人的看法

C. 离开工作场所 D. A、B 和 C

9、菲德勒将领导风格区分为关系取向型和任务取向型。如果你是一位领导，该怎样确定你是关系取向型的领导风格？（ ）

A. 你把最难共事的同事描述得比较积极。 B. 你对最难共事的同事看法比较消极。

C. 你主要感兴趣的是工作任务。 D. 你对人际关系和工作任务都很重视。

10、根据马斯洛的需要层次理论，人的行为决定于()：

A.需求层次 B.激励程度 C.精神状态 D.主导需求

11、某总经理把产品销售的责任委派给一位市场经营的副总经理，由其负责所有地区的经销办事处，但同时总经理又要求各地区经销办事处的经理们直接向总会计师汇报每天的销售数字，而总会计师也可以直接向各经销办事处经理们下指令。总经理的这种做法违反了什么原则()

A.责权对应原则 B.指挥链的指挥统一性原则

C.集权化原则 D.职务提高、职能分散原则

12、比较马斯洛的需求层次理论和赫兹伯格的双因素理论，马斯洛提出的五种需求中，属于保健因素的是：（ ）

A. 生理和自尊的需要

B. 生理、安全和自我实现的需要

C. 生理、安全和社交的需要

D. 安全和自我表现实现的需要

13、当人们认为自己的报酬与劳动之比，与他人的报酬与劳动之比是相等的，这时就会有较大的激励作用，这种理论称为：（ ）

A. 双因素理论 B. 效用理论 C. 公平理论 D. 强化理论

14、按照双因素理论，下述哪一种因素属于激励因素：（ ）

A. 奖金 B. 上下级关系 C. 工作内容的吸引力 D. 工作的保障

15、从期望理论中，我们得到的最重要的启示是：（ ）

A. 目标效价高低是激励是否有效的关键
B. 期望概率的高低是激励是否有效的关键
C. 存在着负效价，应引起领导者注意
D. 应把目标效价和期望概率进行优化组合

二、多选题

1、在布莱克管理方格理论中，确定管理风格的两因素是()

A.正式结构 B.体谅 C.对工作的关心 D.对人的关心

2、在四分图领导理论中，影响领导行为的两个方面是（ ）

A.放任行为 B.民主行为 C.关系行为 D.任务行为

3、在菲德勒的权变领导理论中，条件评价由三个部分组成，它们是任务结构和()

A.领导者与被领导者的关系 B.权力类型 C.领导者的职务权力 D.领导风格

4、根据双因素理论，()往往与职工的不满意关系密切。

A.企业政策 B.工作的成就感 C.工资水平 D.责任感

5、布莱克和穆顿把管理中领导者的行为概括为（ ）

A.对利润的关心 B.对产值的关心
C.对人的关心 D.对制度的关心
E.对生产的关心

6、根据双因素理论，()往往与职工的不满意关系密切。

A.企业政策 B.工作的成就感 C.工资水平 D.责任感

7、赫茨伯格提出，影响人们行为的因素主要有两类()

A.满意因素 B.不满意因素 C.保健因素 D.激励因素

三、填空题

1、赫兹伯格提出了双因素理论，这两个因素是（ ）和（ ）。

2、优秀领导者的素质包括四个方面：（ ）、知识素质、能力素质、（ ）

3、领导方式的类型：专权型领导、民主型领导、（ ）

4、领导行为的四分图理论分为两个维度，领导方式的（ ）维度和（ ）维度。

5、马斯洛的需要层次论包括五个需要，生理的需要、安全的需要、（ ）、（ ）、（ ）。

四、简答题

1、马斯洛层次需要理论的基本内容是什么？

2、我国有哪些主要的激励方式？

3、构成领导的要素有哪些？

4、领导工作的作用？

5、简述优秀领导者的素质？

五、案例分析题

三个 20 世纪 60 年代名牌大学的大学生，毕业后各奔前程，少有来往，某天在党校学习时不期而遇，想不到由于工作的需要，他们都被推上了领导岗位，分别在三个局担任局长工作。B 约 A、C 两位老同学星期回到家一叙。老同学聚会，自然而然地谈起了各自走马上任后的情况。

A 说，他上任后做的第一件事是，分头召集机关处室负责人的座谈会，通过这种座谈形式，让大家了解自己，也使自己熟悉各处室负责人，从而对局内的整个情况有个大概了解。B 与 A 的情况不同，他选择的第一件事是，与局领导班子的其他成员逐个谈心，向他们了解局里的情况，同时也谈了自己新上任的一些想法，借以沟通思想，使彼此有所了解，为今后顺利开展工作打下了基础。

C 走马上任后的第一件事是，通过多种渠道，采取各种形式，广泛地开展调查研究，在较短的时间内，基本上掌握了该局的历史、现状，以及当前面临的问题，同时与上下左右沟通了思想，建立了感情，密切了相互之间的联系。A 与 B 两人对 C 的做法很感兴趣，C 接着说，他上任后的第二件事是，要求全局各处室，群策群力，拿出“两制一规范”的方案。所谓“两制”，就是岗位责任制、奖惩制；所谓“一规范”，就是职位分类规范。C 亲自挂帅抓这项工作，他与各处室领导密切配合，分工合作，出主意，想办法，制定了岗位责任制，奖惩制，职位分类规范。使大家明确，局机关是为基层服务的，通过“两制一规范”的制定，使局机关全体成员各司其职，各负其责，减少了扯皮现象，克服了官僚主义，提高了工作效率，做到优胜劣汰，奖罚分明。这样，逐步建立起一支素质好，技术过硬，清正廉洁，效率高，有实绩的干部队伍。C 上任后的第三件事是，提议创办一张（快讯）小报，他与大家一起讨论办报方针和信息输入、信息输出渠道等事宜，通过讨论使小报编辑人员明确，这是一张信息快报，要求编辑人员把从国外书报杂志中看到的有关新技术、新知识、新书目及时传递，其中，涉及到经济、科技、规划、管理等新动向的信息，要及时反映给局领导。

C 谈完后，三个老同学展开了热烈的讨论。

请根据上述情况，回答下列问题。

（1）A、B、C 三位局长上任后，A、B 两人通过接触领导，C 通过各种形式广泛调查研究开始各自上任后的第一件事，你认为哪种方式最好？（ ）

- A. A 局长的方式。
- B. B 局长的方式。
- C. C 局长的方式。
- D. 没有最好，关键在于适合本单位的具体情况。

（2）根据你的认识，A 和 B 借鉴 C 的经验，上任后应该做的第二件事是什么？（ ）

- A. 广泛开展调查研究，了解情况，沟通思想。
- B. 制定配套的规章制度，严格管理。
- C. 办一份通信小报，加强沟通。
- D. 不分先后，全面铺开，同时进行。

(3) 总结 C 的经验, 你认为下列表述哪一条最难明确? ()

- A. 严字当头, 快字领先, 狠抓落实。
- B. 摸清情况, 制定措施, 加强沟通。
- C. 以身作则, 严于律己, 宽以待人。
- D. 从调查研究入手, 以整顿和改革开路, 大抓信息建设。

(4) 从管理知识和实际经验看, 你认为 C 上任后做的三件事哪一件是最根本的? ()

- A. 抓调查研究。
- B. 抓制度建设。
- C. 抓信息沟通。
- D. 抓身体力行。

(5) A、B、C 三位局长之所以都被推上局级领导岗位, 不是偶然的。从上述案例提供的信息分析, 你认为下述原因哪一条更重要? ()

- A. 他们都是名牌大学毕业生。
- B. 他们年龄合适, 有实际工作经验, 工作努力。
- C. 他们工作有思路, 都注重沟通。
- D. 他们有敬业精神, 注重学习, 包括学习别人的领导工作经验。

(6) 如果你参加三位局长的讨论, 从领导的职能出发, 你认为 C 在其所做的三件事之后还应该做的一项工作是什么? ()

- A. 决策
- B. 用人
- C. 沟通
- D. 激励

第六章 控制

一、单选题

1、注重于对已发生的错误进行检查改进属于 ()。

- A. 事前控制
- B. 过程控制
- C. 事后控制
- D. 直接控制

2、在控制的基本过程中, 衡量实际工作主要解决的问题是 ()。

- A. 衡量什么
- B. 制定标准
- C. 如何衡量
- D. A 和 C

3、进行控制时, 首先要建立标准。关于建立标准, 下列四种说法中哪一种有问题?

- A. 标准应该越高越好
- B. 标准应考虑实施成本
- C. 标准应考虑实际可能
- D. 标准应考虑顾客需求

4、按控制的时机分类, 可把控制方法分为()

- A. 预先控制、持续控制、现场控制
- B. 预先控制、持续控制、结果控制
- C. 预先控制、现场控制、结果控制
- D. 持续控制、现场控制、结果控制

5、在现代管理学中, 管理人员对当前的实际工作是否符合计划而进行测定并促使组织目标实现的过程, 被称为()

- A. 领导
- B. 组织
- C. 创新
- D. 控制

6、控制工作得以展开的前提是: ()

- A. 建立控制标准 B. 分析偏差原因
C. 采取矫正措施 D. 明确问题性质

7、“治病不如防病，防病不如讲究卫生”根据这一说法，以下几种控制方式中，哪一种方式最重要：（ ）

- A. 预先控制 B. 实时控制 C. 反馈控制 D. 前馈控制

8、所有权和经营权相分离的股份公司，为强化对经营者行为的约束，往往设计有各种治理和制衡的手段，包括：①股东们要召开大会对董事和监事人选进行投票表决；② 董事会要对经理人员的行为进行监督和控制；③监事会要对董事会和经理人员的经营行为进行检查监督；④要强化审计监督，如此等等。这些措施是：（ ）

- A.均为事前控制。
B.均为事后控制。
C.①事前控制，②同步控制，③、④事后控制。
D.①、②事前控制，③、④事后控制。

9、“亡羊补牢，犹未为晚”，可以理解成是一种反馈控制行为。下面各种情况中，哪一组更为贴近这里表述的“羊”与“牢”的对应关系？（ ）

- A.企业规模与企业利润。 B.产品合格率与质量保证体系。
C.降雨量与因洪水造成的损失。 D.医疗保障与死亡率。

10、直接控制、间接控制划分的标准是（ ）

- A.按照主管人员与控制对象的关系划分
B.按照业务范围划分
C.按照控制的时间划分
D.按照控制对象的全面性划分

二、多选题

1、管理者对员工行为偏差采取直接控制手段可由于某因素而减少，它们包括()

- A.企业文化 B.奖励 C.培训 D.参与管理

2、管理控制必要性的原因，除了环境变化以外，还有()

- A.管理权力的分散 B.组织分工 C.利益的差别 D.工作能力的差异

三、填空题

1、按控制点的位置进行划分控制可分为：事前控制、（ ）、（ ）。

2、按控制信息的性质进行划分控制可分为：反馈控制、（ ）。

四、简答题

- 1、如何理解控制的概念与特点？
- 2、如何理解控制的基本过程？
- 3、为什么纠正偏差是控制的关键？
- 4、简述控制与计划的关系。

五、论述题

- 1、结合实际论述控制工作的重要性
- 2、试联系实际阐述对控制工作的要求

六、综合分析题

1955 年 4 月 18 日至 28 日，在万隆召开的亚非会议上，会议主席、印度尼西亚总理阿里·沙斯特罗阿米佐约的讲话强调会议的责任是为促进世界和平与合作作出坚实的贡献。各国代表的发言大多数都谴责殖民主义、种族主义，但由于受美国的挑拨，伊拉克代表团团长贾马里却诬蔑共产主义是“新殖民主义”，菲律宾代表团团长罗慕洛也声称亚非人民当前的任务不是反对殖民主义、争取独立，而是反对共产主义。这两人的发言使得会议气氛异常紧张。在这紧张的时刻，中国代表周恩来总理上台发言的第一句话就出乎人们的意料，他说：“中国代表团是来求团结而不是来吵架的，我们是来求同而不是立异的。”周恩来的亲切、宽容的话语赢得了暴雨般的掌声，巧妙地引导亚非会议走上正路。他接着说：“在 我们中间有无求同的基础呢？有的，那就是亚非绝大多数国家和人民自近代以来都曾经受过，而且现在仍然受着殖民主义所造成的灾难和痛苦，这是我们大家都应当 承认的。从解除殖民主义痛苦和灾难中寻找共同的基础，我们很容易相互了解和尊重，相互同情和支持，而不是相互疑虑和恐惧、相互排斥和对立。”然后，周恩来以平静的语调精辟地论述了中美关系和台湾问题、所谓颠覆活动问题、宗教信仰问题，以确凿的事实回答了少数人的误解和指责，有力地说服了各国代表。

请你就此材料分析控制的主要职能和控制者应有的素质。