**绪 论**

（一）判断题

1．管理学是研究人类管理活动一般规律的科学。时代背景不同，环境特征不同，管理活动的规律就会表现出不同的特征。 (√)

2．现代管理学通常通过解剖人类管理活动的进行来描述和抽象管理活动的一般规律。 (×)

3．通过控制，管理成为周而复始、不断循环的过程；通过创新，管理过程表现为这个循环的螺旋上升。 (√)

4．中国古代先哲的这些思考虽然大多涉及宏观层面的国家和社会治理，但对当今微观组织的管理仍可提供重要的启迪。 (√)

5．描述人的活动的任何文字材料，只要我们用心去读，都有可能让我们收获管理的启示。(√)

6．研究和学习管理学，只是为了抽象和掌握管理的一般规律，了解管理的一般理论和方法。 (×)

7．管理学是在总结大量前人成功经验与失败教训的基础上抽象出来的科学结论。 ( √ )

8．用马克思主义科学理论指导我们的管理学研究和学习，就是要用历史唯物主义和辩证唯物主义的观点去分析管理理论与管理实践的关系，去探讨管理理论的一般抽象与具体运用的关系，去思考作为管理对象的组织活动与组织环境的关系。 ( √ )

（二）填空题

1．控制保证了决策选择的活动能按预定的规则有秩序地进行。秩序是获得效率的前提。

2．管理学的研究体系是由管理活动的过程特点决定的。

3．把企业组织作为管理学的研究对象，不仅因为它是现代微观经济活动选择的普遍形式，不仅因为这种组织形式数量众多、提供着大量鲜活的研究案例，而且也是历史发展的选择。

4．第二次世界大战以后，特别是20世纪60年代以后，企业经营范围不断扩展，技术进步的速度日益加快，生产的社会化程度不断提高。环境已成为企业经营与管理不可忽视的一个重要变量。

5.管理学习中的案例分析和事例解读，可能帮助我们填补实践缺憾，在此基础上引发的思维沉淀也因而可以提升我们在直觉基础上判断的正确性。

6．学习和研究管理学，要以\_马克思主义科学理论为基本指导。

7.管理的直接目的是要提高组织活动的效率。

8．辩证唯物主义与历史唯物主义是马克思主义最根本的世界观和方法论，管理实践的描述、管理问题的分析，管理理论的抽象，管理演化的预测都应该体现辩证唯物主义与历史唯物主义的精神。

（三）选择题

1．关于现代管理学的萌芽与发展，以下说法错误的是\_ C \_\_。

A．工厂制度为管理思想的繁荣提供了客观的基础，系统的管理理论便是随其发展而逐 渐萌芽的

B．工业心理学家梅奥在霍桑工厂的实验启动了管理学家关于企业活动中人的因素的 思考

C．“科学管理之父”泰勒对生产作业方法的标准化和官僚组织的合理化进行了系统思考 D．20世纪40年代以后诸多学者关于管理特质的多方位研究催生了管理的理论丛林

2．关于早期的管理思想，以下说法错误的是\_\_ A \_\_。

A．泰勒被人们称为“组织理论之父”

B．法约尔对管理理论的形成和发展有着卓越的贡献

C．梅奥开启了管理研究中的“行为科学”之旅

D．20世纪60年代管理学的理论框架逐渐成熟

3．以下不属于学习管理学的意义的是D \_。

A．帮助我们了解管理的一般规律

B．帮助我们形成感性分析能力

C．提升我们以直觉判断为基础的决策或决断的能力

D．提升我们的管理水平

4．通过自己的实践去摸索，可能存在的局限是B。

A．经历的时间较短 B．成功的不确定性

C．可以少走弯路 D．成功的概率高

5．科学的管理思维不包括\_\_ A\_。

A．发散思维 B．历史思维 C．辩证思维 D．创新思维

（四）名词解释

1．群体活动是指由一群人完成的活动。

2．**管理活动**是一个由决策、组织、领导、控制以及创新所构成的循环往复、螺旋上升的过程。

3．**组织活动**是指整合相关资源实现特定目标的过程。

4．**管理思想**是不同时期人们关于管理活动思考的结晶。

5．**管理理论的丛林**为了解决管理理论与实践相脱离的矛盾，许多研究人员就企业如何在变化的环境中经营进行了许多方面的探索，在此基础上形成了一系列不同的理论观点。美国管理学家孔茨这种现象称为“管理理论的丛林”。

6．**辨道顺道**，是指在认知客观规律的基础上，依据客观规律的要求设计和完善社会或组织运行的规则。

（五）论述题

**简述如何运用理论联系实践来学习和研究管理学。**

理论联系实际是在马克思主义科学理论指导下我们学习和研究管理学的基本方法。

(1)理论联系实际，首先需要我们把握管理学的理论体系，理解管理的基本原则、方法和工具。

(2)理论联系实际要求我们用所学的管理理论与方法去观察和分析工作和生活中的管理问题。

(3)理论联系实际还要求我们了解和掌握经济学、政治学以及社会学等相关学科的知 识，综合运用这些学科的理论与方法来关注、探讨、分析甚至指导、提升我们的管理实践。

**第一篇 总论**

**第一章管理导论**

（一）判断题

1．管理的本质就是领导。 (×)

2．管理的科学性是以理性分析为基础的。 ( √ )

3．在组织中具体执行计划、组织、协调、控制、经营等管理活动的人是管理的接受者，是管理客体，而不是管理主体。 (×)

4．当工作结果与目标要求存在偏差时，需要分析偏差产生的原因以及偏差产生后对目标活动的影响程度。 (√)

5．系统是指由若干相互依存、相互作用的要素或子系统组合而成的具有特定功能的有机整体。 ( √ )

6．管理者要尽量把简单的沟通关系演化为复杂的人际关系，为以后的工作发展打下基础。 (×)

7．作为管理者，只依靠权力管理员工，效果就会微乎其微。 ( √ )

8．组织文化一旦形成，对组织成员的行为影响就会是持续的、普遍的，而且是高成本的。 (×)

（二）填空题

1．管理工作的内容包括了决策，组织，领导，控制，以及创新等一系列工作。

2．管理的本质是对人的行为进行协调\_。

3．效益是指组织目标的实现与实现组织目标所付代价之间的一种比例关系。

4．根据管理的层次，管理方法可分为宏观的管理方法，中观的管理方法以及微观的管理方法。

5．全球化，市场化，信息化以及人性化是现代组织管理活动必须考虑的时代背景。

6．在组织和协调群体活动的过程中，管理者必须依循人本原理，系统原理\_\_\_\_，效益原理及适度原理等基本原理。

7．管理者在选择组织管理活动的过程中，采取的方法通常以理性分析\_\_\_\_ 为基础，或者以直觉判断\_\_\_\_ 为依据。

8．国际化经营的进入方式主要有：进口、非股权安排和国际直接投资。

（三）选择题

1．管理的载体是 D\_。

A．管理职能 B．管理活动 C．管理对象 D．组织

2．管理人员与一般管理人员的根本区别在于\_ C。

A．需要与他人配合完成组织目标 B．需要从事具体的文件签发审阅工作

C．需要协调他人的努力以实现组织目标 D．需要对自己的工作成果负责

3．\_\_ A \_职能本身并没有某种特有的表现形式，总是在与其他管理职能的结合中表现自身的存在与价值。

A．创新 B．组织 C．领导 D．控制

4．管理者影响人的行为的手段无非两类，一类与权力有关，另一类与A有关。

A．组织文化 B．企业宗旨 C．组织目标 D．经济利益

5．管理者在组织管理活动的实践中必须依循的基本规律不包括 D。

A．人本原理 B．系统原理 C．效益原理 D．权变原理

6．为了成为有效的全球化管理者，必须具备一些关键的知识与能力，以下不属于这些知识与能力的是\_\_ B \_\_。

A．文化适应能力 B．观察能力 C．创新能力 D．国际商务知识

7．全球化管理的环境因素划分为一般环境与任务环境，下列不属于全球化的一般环境的是\_B\_。

A．经济体制和经济政策 B．竞争对手 C．社会基础设施 D．文化环境

8．根据战略规划，我国信息化涉及的应用领域不包括 C\_。

A．经济领域 B．社会领域 C．外交领域 D．文化领域

（四）名词解释

1．**管理**就是为了有效地实现组织目标，由管理者利用相关知识、技术和方法对组织活动进行决策、组织、领导、控制并不断创新的过程。

2．**组织**是指一群人为了实现某个共同目标而结合起来协同行动的集合体。

3．**人本原理**是以人为中心，要求对组织活动的管理既是“依靠人的管理”，也是“为了人管理”。

4．**国际直接投资**是指以控制权为目的的国际资本流动，控制权的获得是通过股权的占来实现的。

5．**信息化**既是一种过程，指现代信息技术的应用，促成对象或领域（如社会或企业）发生转变的过程，也是一种状态，指对象或领域因信息技术的应用所达成的新形态或状态。

6．**市场化**是指在开放的市场中，用价格机制而非行政命令方式实现资源配置。

（五）论述题

1．如何正确理解管理的科学性与艺术性？

①管理是科学还是艺术？这里的管理指的是管理理论（或管理学）还是管理工具（手段与方法），或是管理实践？如果非常明确地表述了上述三种不同指向，那么答案是不言自明的。管理理论和管理工具毫无疑问是科学的，或者可以是科学的，而管理实践则明显地表现出艺术性的特征。在管理实践中，管理者需要根据活动环境、活动条件以及活动对象等因素的特征及其变化艺术地运用那些科学的理论、手段和方法。实际上，管理活动的有效性在很大程度上正是取决于管理者能否艺术地运用以及在何种程度上艺术地运用那些科学的理论、手段和方法。

2．论述管理者在选择组织管理活动过程中采取的管理方法。

管理者在选择组织管理活动的过程中，需要借助大量的方法。

(1)根据管理对象的不同，这些方法包括了与人有关的管理方法、与物有关的管理方法、与资金管理有关的管理方法以及与活动组织有关的管理方法。

(2)根据活动选择与组织实施的阶段不同，这些方法涉及方案的制定、方案的比较、方案的组织实施以及实施过程中的控制。

(3)根据管理的层次，这些方法可分成宏观的管理方法、中观的管理方法以及微观的管理方法。

(4)根据属性的不同，管理方法可分成法律方法、行政方法、经济方法以及教育方法，等等。

抽象地看，这些方法或者以理性分析为基础j或者以直觉判断为依据。

第二章 管理理论的历史演变

（一）判断题

1．韦伯认为，只有法理型权力才能成为科层组织的基础。 ( **√** )

2．哈默提出了业务流程再造是围绕任务而不是结果进行组织。 (×)

3．就管理的职能而言，法约尔认为管理就是要确切地知道要别人干什么，并注意他们用最好最经济的方法去干。 (×)

4．根据权变学派的观点，管理技术与方法同环境因素之间存在一种函数关系，企业管理要随环境的变化而变化。 ( **√** )

5．决策理论学派是以数学模型和行为科学为基础的。 (×)

6．泰勒的科学管理既重视技术因素，也重视人的社会因素。 (×)

7．流程再造是企业对现有的流程进行调研分析、诊断、再设计，然后构建新流程的过程。 (**√**)

8．当环境不确定，各个企业不知道怎么做才是最佳方案时，通过模仿那些成功企业的做法可以减少不确定性。 ( **√** )

（二）填空题

1．社会系统学派的创始人是\_**巴纳德**\_\_\_。

2．韦伯提出的三种类型的权力，即**传统型权力，个人魅力型权力，法理型权力**。

3．巴纳德提出正式组织其存在和发展都必须具备的三个条件是：**协作的意愿，共同的目标，信息的沟通**。

4．**等级制度**是从组织的最高权力机构直至最低层管理人员的领导系列。

5．赫伯特，西蒙对古典决策理论中运用“最优？和“绝对理性”为决策依据提出了挑战，他提出了**有限理性**标准和**满意度**原则。

6．与历史上的其他组织类型相比，学者韦伯认为**科层组织** 是最理想的组织形式。

7．业务流程再造由观念再造，**流程再造**，组织再造，试点和切换，**实现愿景目标**五个关键阶段组成。

8．管理是一种思维方式，影响管理者思考管理问题的基本方式是**系统思维**和**权变思维**。

（三）选择题

1．泰勒认为科学管理的中心问题是**D**。

A．实现标准化 B．制定科学报酬制度 C．提高人工素质 D．提高效率

2．泰勒科学管理的假设前提认为人基本上是受经济利益所推动的**A**。

A．经济人 B．社会人 C．复杂人 D．自我实现人

3．\_\_ **B** \_第一个全面系统地提出管理的计划、组织、指挥、协调与控制五项职能。

A．韦伯 B．亨利·法约尔 C．泰勒 D．罗伯特.欧文

4．下列属于现代管理理论的代表学派的是**D**。

A．“科学管理”学派 B．“经验管理”学派

C．“组织理论”学派 D．“决策理论”学派

5．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，其方法和步骤也难以程序化、标准化，不能重复使用的这类决策属于\_\_ **B** \_\_。

A．不确定型决策B．非程序化决策 C．风险型决策 D．程序化决策

6．下列不属于合法化导致组织趋同的机制是**C**。

A．强迫性机制 B．模仿机制 C．保障机制 D．社会规范机制

7．管理过程是各职能活动相互交叉、周而复始的不断循环的过程，一项管理措施，管理活动的执行，所起的作用往往也不是单一的。下面哪些管理方法当中包含了激励的作用？ **D**

A．目标管理 B．群体决策 C．弹性工作制 D．以上都是

（四）名词解释

1．**统一指挥**是指组织内一个下属人员只应接受一个领导人的命令。

2．**例外管理**是指企业的上级主管把一般的日常事务授权给下级管理人员去处理，而自己保留对例外事项或重要问题的决策与置备权：

3．**差别计件工资制**，即在计算工资制，采取不同的工资率，未完成定额的按低工资率付给，完成并超过定额的按高工资率付给。

4．**个人魅力型权力**是建立在对某个英雄人物或某个具有神赋天授品质的人的个人崇拜基础之上的权力。

5．**法理型权力**的依据是对标准规则模式的合法化的信念，或对那些按照标准规则被提升到指挥地位的人的权力的信念。这是一种对由法律确定的职位或地位的权力的服从。

6．**程序化决策**是例行活动，指一些重复出现的工作，当出现这类工作或问题时，就利用既定的程序来解决，而不需重新研究。如订货、材料的出入库等。

7．**合法性机制**是指制度环境诱使或迫使组织采纳被外部认同的组织结构和行为的作用机制。

8．**业务流程再造**也被称为业务流程重组和企业经营过程再造，是针对企业业务流程的基本问题进行反思，并对它进行彻底的重新设计，以在成本、质量、服务和速度等当前衡量企业业绩的这些重要方面取得显著的进展。

（五）论述题

**1．论述泰勒的科学管理理论的主要观点。**

泰勒的科学管理理论的主要内容：

(1)改进工作方法，并根据工作的要求挑选和培训工人。这具体包括：①改进操作方法，以提高工效、合理利用工时；②作业环境与作业条件的标准化；③根据工作要求，挑选和培训工人。

(2)改进分配方法，实行差别计件工资制。

(3)改进生产组织，加强企业管理。这具体包括：①在企业中设置计划部门，把计划职能和执行职能分开；②实行职能工长制；③进行例外管理。

**2．论述法约尔对经营和管理的分析。**

法约尔认为，经营和管理是两个不同的概念，管理只是经营的一部分。除了管理外，经营还包括技术、商业、财务、安全以及会计这一系列职能。作为经营的职能之一，管理由计划、组织、指挥、协调、控制五个方面构成。

法约尔指出，这六个方面的活动，在任何组织的任何层次都会以这种或那种方式不同程度地存在，因此组织中不同层次的工作人员都应根据任务的特点，拥有不同程度的六种职能活动的知识和能力。

**3．如何理解“决策遵循的是满意原则，而不是最优原则”这句话？**

首先，要想决策达到最优，必须满足以下几个要求：

(1)决策者对所有可供选择的方案及其执行结果无所不知。

(2)决策者具有无限的估算能力。

(3)决策者的脑中对各种可能的结果有一个“完全而一贯的优先顺序”。

由于决策者在认识能力上和时间、经费及情报来源上的限制，不可能完全具备这些前提，所以事实上不可能做出“完全合理”或“最优”的决策。人们在决策时，不能坚持要求最理想的解答，常常只能满足于“足够好的”或“令人满意的”决策，由于人们没有求得“最优解”的才智和条件，所以只能满足于“令人满意的”这一准则。

**第三章 决策与决策过程**

（一）判断题

1．决策的目的就是选择一个最佳方案。(×)

2．决策首先必须识别机会或是发现问题。 ( **√** )

3．从实际情况看，决策者只要按正确的决策程序和方法办事，最终选择的一般都是最优方案。(×)

4．西蒙认为，企业中的决策就是依据最优的评价标准，选择出最优的决策方案。( **√** )

5．在环境比较复杂的情况下，决策一般由组织的高层管理者进行。(×)

6．群体决策更容易导致妥协。( **√** )

7．决策实际上是一个“决策-实施-再决策-再实施”的连续不断的循环过程。( **√** )

8．组织目标是组织进行决策的基本依据，所以组织目标一旦确立就不能变动。(×)

（二）填空题

1．决策要素可以分为**有形要素**\_和 **无形要素**两大类。

2．决策的核心要素是\_\_**决策主体**\_\_。

3．决策者可以通过行动方案的**可行性，有效性，满意程度**以及在组织中产生的结果来评价和选择方案。

4．根据环境因素的可控程度，决策问题可分为**确定型决策，风险型决策，不确定型决策**三种类型。

5．确定组织目标和拟订行动计划的过程，其实质就是**决策**\_。

6．管理者既可以单独做出决策，这样的决策被称为\_**个体决策**；也可以和其他的管理者共同做出决策，这样的决策被称为**群体决策**。

7．一般而言，程序化决策涉及的问题属于**例行问题**，非程序化决策涉及的问题属于**例外问题**。

8．不确定性情境下，决策方案的选择有四个基本准则，即**乐观准则，悲观准则，等概率准则，最小后悔准则.**

（三）．选择题

1．对于一个完整的决策过程来说，第一步是\_ **C**。

A．明确目标 B．筛选方案 C．诊断问题（识别机会） D．集思广益

2．企业面临的境况日益繁多，企业的决策越来越难以靠个人的智慧与经验来确定，因此，现代决策应该更多地依靠\_\_ **D**。

A．多目标协调B．下级意见 C．动态规划 D．集体智慧

3．下列关于决策任务的表述不正确的是\_ **A**。

A．从组织外部视角看，决策的任务是增强核心竞争优势

B．从组织内部视角看，决策的任务还包括调整和优化组织管理体系

C．从外部环境视角看，决策的任务是让组织灵活适应外部环境的变化

D．从未来发展的角度看，让组织保持创业精神也是决策的题中应有之义

4．每位决策者都要制定目标，但处于不同组织层次上的管理人员所关注的目标是不同的，其中中层管理人员主要应制定\_ **C** \_\_\_。

A．具体作业目标 B．战略目标 C．战术目标 D．宗旨和使命

5．下列不属于例外问题的是\_ **D** \_\_\_。

A．组织结构变化 B．重大投资 C．重大人事任免 D．现金短缺

6．现有两个所需代价相同的投资，下面说法正确的是\_\_ **A**。

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 获利 | 可能性 | 损失 | 可能性 |
| 第一方案 | 100万元 | 60% | 50万元 | 40% |
| 第二方案 | 500万元 | 60% | 650万元 | 40% |

A．第二方案的经营风险性要比第一方案大

B．由于这两个方案都有40%的可能失败，所以均不可能获利

C．这两个方案的获利期望值都是40万元，所以这两个方案没有什么差别

D．第二方案成功时可获利500万元，由此可见，第二方案要比第一方案好

7．企业经营方案决策最终所选出的方案一般为\_ **B** \_\_\_。

A．成本最低的方案 B．实现利润最大的方案

C．较为满意的方案 D．各个目标均是最佳的方案

8．美国克莱斯勒汽车公司的总经理艾柯卡普曾经说过：“等到委员会讨论以后再射击，野鸡已经飞走了。”关于这句话，正确的理解是\_ **D** \_\_\_。

A．委员会决策往往目标不明确

B．委员会决策的正确性往往较差

C．群体决策往往不能正确把握市场的动向

D．群体决策往往不讲究时效性，只考虑做出合理的决策

（四）名词解释

1．**决策**是指为实现一定的目标，在多个备选方案中选择一个方案的分析判断过程。

2．**确定型决策**指决策者掌握准确、可靠、可衡量的信息，能够确切地知道决策的目标以及每一备选方案的结果，常常可以很容易地迅速对各个方案进行合理的判断。

3．**风险型决策**指决策者虽不能准确地预测出每一备选方案的结果，但却因拥有较充分的信息而能预知各备选方案及其结果发生的可能性。

4．**不确定型决策**指因面对不可预测的外部条件或缺少所需信息而对备选方案或其可其结果难以确切估计。

5．**乐观准则**，即决策者认为无论他们采取什么措施，无论别人采取何种策略，事情总是朝着对自己最有利的方向发展。

6．**最小后悔准则**，即决策者总是选择与最好结果偏离不大的行动方案。

7．**等概率准则**即决策者认为各个可行方案的各种可能结果发生的概率相同，进而选择期望值最大的行动方案的准则。

8．**非程序化决策**旨在处理那些不常发生的或例外的非结构化问题。

（五）论述题

**1．论述决策的制定过程**

依据解决问题的循环周期，一般的决策过程包括以下六个步骤：(1)识别问题。(2)诊断原因。(3)确定目标。(4)制定备选方案。(5)评价、选择方案。(6)实施和监督。

**2．分析群体决策的优缺点。**

随着环境的变化，当今世界的重大问题越来越多地采用群体决策。在多数组织中，许多决策都是通过委员会、团队、任务小组或其他群体的形式完成的结果，许多决策者在委员会和其他群体会议上花费了大量的时间和精力，因此，分析群体决策的利弊具有重要的现实意义。

群体决策的优点：

(1)有利于集中不同领域专家的智慧，应付日益复杂的决策问题。

(2)能够利用更多的知识优势，借助于更多的信息，形成更多的可行性方案。

(3)有利于充分利用其成员不同的受教育程度、经验和背景。

(4)容易得到普遍的认同，有助于决策的顺利实施。

群体决策的缺点：

(1)速度、效率可能低下。

(2)有可能为个人或子群体所左右。

**3．影响决策的因素有哪些？**

(1)环境。 (2)组织的历史。(3)决策者的特点。(4)组织文化。

第四章 环境分新与理性决策

（一）判断题

1．在韦伯看来，价值理性与工具理性是共同存在的。 (×)

2．决策者在对各个方案进行比较分析后，选择能够最大限度地实现目的和目标的方案。(**√** )

3．每个组织都有而且需要组织界限，但组织界限不具有可渗透性。(×)

4．定性脚本法通过人的思维、判断，识别重要的环境因素，分析它们之间的关系。 ( **√** )

5.经验决策主要根据决策者的经验、智慧、直觉等定性因素来做出。而科学决策不同于经验决策，它主要根据统计数据、数学模型、计算机模拟等定量因素来做出。因此，科学决策比经验决策更合理、更实用、更有效。 (×)

6.头脑风暴法的特点是倡导创新思维。时间一般在2—3小时，参加入7~8人为宜。 (×)

7．行为决策学派认为决策是一个选优过程，所以决策结果是基于已有资源背景下寻求利润或收益的尽可能大。 ( **√** )

8．只有明确了主题，决策背景分析的各项工作才有明确的方向和中心。 ( **√** )

（二）填空题

1．环境是由众多因素交错而成的整体，主要分为**一般或宏观环境，具体或微观环境，组织内部环境**三个大类。

2．组织内部环境主要包括**物质环境**和\_**文化环境**。

3．古典决策理论是基于“**经济人**”假设提出的。

4．在企业经营环境中，能够经常为企业提供机会或产生威胁的因素主要有**潜在进入者，替代产品，买方议价实力，卖方议价实力，行业竞争者**。

5．决策者把**学习，记忆**和\_**习惯**\_等心理学因素作为决策的行为基础。

6．行为决策理论认为人的理性介于**完全理性**和**非理性**之间。

7．活动方案生产方法主要包括**SW2H法，头脑风暴法，德尔菲法，强迫联系法**。

8．决策树的构成要素是**概率枝**，方案枝，**状态点**，状态结点。

（三）选择题

1．组织的运行和发展受到种种环境力量的影响；反过来，组织也可以去适应环境甚至影响环境。下列不属于环境对组织产生影响的是\_ **C** \_\_\_。

A．环境是组织赖以生存的土壤

B．环境影响组织内部的各种管理工作

C．环境主动地选择组织，改变甚至创造组织

D．环境对于组织的管理工作、效益水平有重要的影响和制约作用

2．对于组织中确定性的决策，通常可以通过 **B** 方法进行备选方案的优化选择。

A．决策树法 B．排队论 C．机会评价框架 D．等可能准则

3．以下不属于具体或微观环境的是 **D** 。

A．顾客 B．竞争者 C．管制机构 D．技术环境

4．决策背景具有不稳定性，并对决策工作产生复杂的影响，其性质特征不包括 **A** 。

A．稳固性 B．复杂性 C．整体性 D．综合性

5．下列关于头脑风暴法的说法，不正确的是 **B** 。

A．相关专家或人员各自发表自己的意见，对别人的建议不作评论

B．所发表的建议必须要深思熟虑

C．鼓励独立思考、奇思妙想

D．可以补充完善已有的建议

6．德尔菲法的特征不包括 **A** 。

A．被动性 B．匿名性 C．反馈性 D．收敛性

7．决策树的优点在于\_\_ **C** \_\_。

A．直观简洁 B．便于解决多阶段问题

C．简化决策过程 D．上述三方面均是

8．行为决策代表性模型不包括 **B** 。

A．DHS模型 B．WS模型 C．BHS模型 D．HS模型

**（四）名词解释**

1．**PEST分析**，是指从政治与法律环境(P)、经济环境(E)、社会与文化环境(S)、技术环境(T)四个方面来探察、认识影响组织发展的重要因素。

2．**SWOT分析法**是用来确定企业自身的竞争优势、竞争劣势、机会和威胁，从而将公司的战略与公司内部资源、外部环境有机地结合起来的一种科学的分析方法。

3．**头脑风暴法**是一种定性化的方法，具体做法是请一定数量的专家，对预测对象的未来发展趋势及状况做出判断。

4．**德尔菲法**，依靠专家背靠背地发表意见，各抒己见，管理小组对专家们的意见进行统计处理和信息反馈，经过几轮循环，使分散的意见逐步统一，最后达到较高的预测精度。

5．**领导集体决策模型**认为政策选择是建立在领导者优秀的素质和治国经验的基础上，由领导者或领导集体依据自己的应变能力和判断力进行决策。

6．**脚本法**又称**情景分析法**。情景一词有电影脚本、梗概、剧情、情节或情况等意思，该方法既可以应用于环境预测，也可以应用于决策方案的形成。

7．**行为决策理论**认为，人的理性介于完全理性和非理性之间，即人是有限理性的，这是因为在高度不确定和极其复杂的现实决策环境中，人的知识、想象力和计算力是有限的。

8．**归因偏差**是指当事件与决策者的行动一致时，决策者将其归结为自己的高能力；当事件与决策者的行为不一致时，决策者将其归结为外在噪声。

（五）论述题

**1．环境分析的常用方法主要有哪些？**

环境分析的常用方法分为以下四种：

(1)一般环境分析方法。最常见的是PEST分析方法。

PEST分析，是指从政治与法律环境(P)、经济环境(E)、社会与文化环境(S)、技术环境(T)四个方面来探察、认识影响组织发展的重要因素。

(2)具体环境分析方法。迈克尔·波特教授提出五种力量模型，即本行业中现有的其他企业、供应方（供应商l、买方（顾客）、其他行业之中的潜在进入者和替代产品及其生产企业组织。

(3)内外部环境综合分析方法。组织在分析外部环境的同时，必须也分析其内部环境。 SWOT分析是最常用的内外部环境综合分析技术。

(4)针对环境变化的分析方法。常用的是脚本法（情景分析法），情景分析法可分为定量脚本法和定性脚本法。

**2．结合实际，谈谈如何提高决策的科学性。**

(1)决策要有明确的目的。(2)要有若干个可行方案。(3)要进行方案的分析评价。(4)在最终决策时，要遵循“满意原则”。(5)决策是一个分析判断过程，决策者的素质起着重要的作用。(6)要遵循科学的决策程序，针对不同的决策问题，运用不同的决策方法。

**第五章 决策的实施与调整**

（一）判断题

1．计划工作是渗透到组织各种活动中的普遍性管理工作。 ( √ )

2．战略计划是关于企业活动总体目标和战略方案的计划。 ( √ )

3．-般在编制长期计划时会采取“近概略、远具体”的方法。 (×)

4．非程序化决策向题的转化是突出例外管理提升管理水平的重要手段，这与追踪与调整决策的理念相同。 ( √ )

5．半分解式目标管理把目标分解到科室、车间、工段等基层组织，并且组织成员制定十分明确的个人目标。 ( × )

6．作业计划是给定部门或个人的具体行动计划，具有不可重复性和较小的刚性。 ( × )

7．相比于战略计划，战术计划的风险程度较低。 ( √ )

8．著名管理学家彼得·德鲁克提出的目标管理重视工作行为本身而不是工作成果。 ( × )

（二）填空题

1．计划工作是一切管理活动的前提，这反映了计划工作的\_首要\_\_性；同时所有层次的、不同职能的管理人员都要做计划工作，这反映了计划的\_普遍\_\_性。

2．计划编制的方法主要有滚动计划法，项目计划技术，计划评审技术和 甘特图四种。

3．目标制定与展开是目标管理的第一阶段，这一阶段的中心任务是上下协调，制定好各级组织的目标。

4．根据所涉及活动的内容，可以把计划分为综合计划，专业计划和项目计划。

5．开展决策追踪与调整的基础是资料 和数据。

6．根据计划对企业经营范围影响程度和影响时间长短的不同\_，可以把计划分为战略计划、战术计划和作业计划。

7．基于组织决策的追踪与调整方法主要有鱼刺图，雷达图和趋势图 。

8．按预算的内容，预算可分为经营预算管理，投资预算管理和财务预算管理。

（三）选择题

1．为缩小现状与目标之间的差距，可以在现状的基础上力求改进，随着时间的推移不断地逼近目标，也可以通过B缩小差距。

A．降低产品价格 B．变革现状 C．加大营销力度 D．加大广告开支

2．根据对企业经营范围影响程度和影响时间长短的不同，可以把计划分类为D 。

A．长期计划、中期计划和短期计划 B．程序性计划和非程序性计划

C．正式计划和非正式计划 D．战略计划、战术计划和作业计划

3．目标管理在实践中普遍受到重视，以下对此的描述不正确的是C 。

A．通过使管理人员制定目标及其完成目标的时间帮助计划工作的开展

B．使员工了解到他们的工作完成状况，直接关系到组织目标的实现

C．管理者无须向下级详细解释、说明目标管理的理念、制定目标的程序和目标管理的好处

D．为员工提供了明确的行动目标、自主工作和创新的组织氛围以及明确的奖惩标准

4．下列关于战略计划与战术计划的说法中，正确的是 C 。

A．战术计划是战略计划的依据

B．战略计划的实施是对已经形成的能力的应用

C．战术计划是在战略计划指导下制定的，是战略计划的落实

D．战术计划的实施是组织活动能力的形成与创造的过程

5．在开始调整组织决策的时候，原始策略往往已经对组织环境造成了影响，这体现了决策追踪与调整的 B 特征。

A．回溯分析 B．非零起点 C．双重优化 D．心理障碍

6．作业计划通常不具备以下哪种属性 B 。

A．个体性 B．独立性 C．可重复性 D．较大的刚性

7．决策追踪与调整的原则，除了\_ A \_之外其他都是要考虑的。

A．实践性与理论性相结合的原则 里．任务与关系相结合的原则

C．科学性与全面性相结合的原则 D．可比性与可操作性相结合的原则

8．制定计划方案不包括 C 工作。

A．提出方案 B．比较方案 C．修改方案 D．选择方案

（四）名词解释

1．**计划：**从动词方面看，计划(planning)是指对各种组织目标的分析、制定和调整以及对组织实现这些目标的各种可行方案的设计等一系列相关联的行为、行动或活动。从名词方面看，计划( plans)就是指上述计划行动的结果，包括组织使命和目标的说明，以及组织所选择的战略活动在未来不同时空的展开。

2．**战略计划**是关于企业活动总体目标和战略方案的计划。

3．**战术计划**是有关组织活动具体如何运作的计划。

4．**专业计划**是涉及组织内部某个方面或某些活动的行动计划，如生产计划、财务计划等。

5．**目标管理**是一种鼓励组织成员积极参加工作目标的制定，并在工作中实行自我控制、自觉完成工作任务的管理方法或管理制度。

6．**预测**是根据过去和现在的资料，运用各种方法和技术，对影响组织工作活动的未来环境做出正确的估计和判断。

7．**决策追踪与调整**是决策者在初始决策的基础上对已从事活动的方向、目标j方针及方案的追踪和重新调整的过程。

8．**刚性预算管理**指在管理过程中，关注执行进程中没有变动余地的预算，执行人在执行中无活动余地。

（五）论述题

**1．试述计划与决策的区别与联系。**

决策和计划是相互区别的，因为这两项工作需要解决的问题不同。决策是对组织活动方向、内容及方式的选择。计划则是对组织内部不同部门和不同成员在一定时期内的行动任务的具体安排，它详细规定了不同部门和成员在该时期内从事的活动的具体内容和要求。但决策与计划又是相互联系的：

1. 决策是计划的前提，计划是决策的逻辑延续。

(2)在实际工作中，决策与计划是相互渗透的，有时甚至是不可分割地交织在一起的。

**2．围绕组织的目标以及目标的实现途径，组织定期编制计划。请简述计划的编制过程。**

计划的编制过程主要有：

(1)制定计划目标。

(2)估量现状与目标之间的差距。

(3)预测未来情况。

(4)制定计划方案。

(5)实施和总结计划方案。

# 第六章 组织设计

（一）判断题

1．组织设计的实质是对管理人员的管理活动进行横向和纵向的分工。 (×)

2．专业化分工原则要求每位下属应该有一个并且仅有一个上级，要求在上下级之间形成一条清晰的指挥链。 ( √ )

3．组织结构是组织中正式确定的，使工作任务得以分解、组合和协调的框架体系。 ( √ )

4．直线制组织结构的专业化水平低且对管理人员的要求不高。 (×)

5．矩阵组织是一种由‘纵横两套系统交叉形成的复合结构组织。纵向的是项目系统；横向的是为完成某项专门任务（如新产品开发）而组成的职能系统。 (×)

6．组织层级的多少受到组织规模和管理幅度的影响。 ( √ )

7．-般来说，机械式组织适用于外部环境相对稳定的情况，而有机式组织则适用于外部环境不稳定的情况。 ( √ )

8．参谋人员向直线管理者提出建议，并承担决策结果的责任。 (×)

（二）填空题

1．组织设计涉及两个方面的工作内容：一是静态的组织结构设计，二是动态的组织运行制度设计。

2.工作任务的分解包括横向分解\_和\_纵向分解两个方面。纵向分解是根据管理幅度的限制，确定组织系统的层级关系，并根据组织层级确定管理人员的权责。

3．组织协调的具体内容涉及职权分配、确定管理幅度、集权与分权。

4．影响组织结构的环境因素可以分为一般环境和\_任务环境。其中任务环境是与组织活动直接相关的环境。

5．组织层级与组织幅度的反比关系决定了两种基本的组织结构形态：一种是扁平型的组织结构形态\_；另一种是高耸型的组织结构形态。

6．职权分为三种形式：直线职权，参谋职权，职能职权。

7．非正式组织是以人际关系和谐为导向，以非理性为行为逻辑，受潜在的不成文规定约束的个体组成的集合体。

8．有效的管理幅度需要考虑管理者和被管理者的工作能力，工作内容和性质，工作条件与环境，成员的差异性。

（三）选择题

1．知识经济、全球化给现代组织管理提供了新的机遇，也带来了新的挑战。企业在不断对组织结构进行动态调整，下列不属于组织结构演进趋势的是 C 。

A．扁平化 B．柔性化 C．边界化 D．虚拟化

2．随着环境不确定性的增加，组织需要增加柔性以应对环境变化。增强组织结构的柔性通常有两种方式：一是充分发挥非正式组织的作用；二是 D 。

A.加强纵向沟通 B．增加管理幅度

C.增强成员的自我管理能力 D．加强横向沟通

3．一家产品单一的跨国公司在世界许多地区拥有客户和分支机构，该公司的组织结构宜考虑按什么因素来划分部门？C 。

A．职能 B．产品 C．地区 D．矩阵结构

4．矩阵制组织的主要缺点是B 。

A．分权不充分 B．组织稳定性差

C．对项目经理要求高 D．协调难度大

5．某企业的员工在工作中经常接到来自上边的两个有时甚至是相互冲突的命令，以下哪种说法指出了导致这种现象的本质原因 D 。

A．该公司在组织设计上采取了职能结构

B．该公司在组织运作中出现了越权指挥的问题

C．该公司的组织层次设计过多

D．该公司组织运行中有意或无意地违背了统一指挥的原则

6．企业中管理干部的管理幅度，是指他 A 。

A．直接管理的下属数量

B．所管理的部门数量

C．所管理的全部下属数量

D．B和C

7．下列不属于影响组织分权程度的因素是 A 。

A．组织成员的决策参与度 B．政策的统一性

C．成员的自我管理能力 D．组织的可控性

8．某公司随着经营范围的扩大，其由总经理直辖的营销队伍人员也从3人增加到10人，最近，公司发现营销队伍似乎有点松散，对公司的一些做法也有异议，但又找不到确切篚原因，从管理的角度看，你认为出现这种情况的重要原因最大可能在于 C。

A．营销人员太多，产生了鱼龙混杂的情况

B．总经理投入的管理时间不够，致使营销人员产生了看法

C．总经理的管理幅度太宽，以致无法对营销队伍进行有效的管理

D．营销队伍的管理层次太多，使得总经理无法与营销人员有效沟通

（四）名词解释

1．**激励设计**是指组织为了调动组织成员尤其是管理人员的积极性而进行的制度性安排，包括激励制度和惩罚制度。

2．**有机式组织**是一种松散、灵活的具有高度适应性的结构形式，它追求的主要目标是动态适应中的创新。

3．**柔性经济原则**是指组织设计需要保持一定的灵活性，根据内外环境的变化及时对机构和人员做出调整，通过对层级与幅度、人员结构和部门工作流程的合理安排，提高组织管理的效率。

4．**权责对等原则**是指组织中各个层级的管理者需要拥有开展工作所需要豹相应权力，同时承担相应责任。

5．**参谋职权**是指组织中的参谋人员拥有的某些特定的权力，如建议、审核、对直线职权的评价等，是对直线职权的一种补充。

6．**授权**是组织中的管理者将部门职权授予下属或参谋，由其代为履行职责的一种形式。

7．**正式组织**是由两个或以上的人围绕一个共同目标并经过有意识的、处于系统关系的物的要素、人的要素和社会要素组成的有机整体。

8．**层级整合**是指组织在纵向设计中需要确定的管理幅度、层级数量以及体现了不同集权程度的各层级之间的权责关系。

（五）论述题

**1．阐述直线职能制组织结构的优缺点。**

直线职能制组织是综合直线制和职能制两种形式的特点，取长补短而建立起来的组织结构。

直线职能制组织结构的优点：

(1)统一指挥与专业化管理相结合。直线职能制组织既保持了直线制组织的统一指挥优势，又吸取了职能制组织专业化管理的特长。(2)能够有效减轻管理者负担。

直线职能制组织结构的缺点：

(1)协调难度加大。(2)损害下属的自主性。(3)降低对环境的适应能力。(4)降低决策效率。(5)增加管理成本。

**2．阐述事业部制组织结构的优缺点。**

事业部制组织结构是指组织面对不确定的环境，按照产品或类别、市场用户、地域以及流程等不同的业务单位分别成立若干个事业部，由事业部进行独立经营和分权管理的一种分权式组织结构。

事业部制组织结构的优点：

(1)有利于管理者专注于战略规划与决策。(2)有利于培养通才。(3)提高了组织对环境的适应性。

事业部制组织结构的缺点：

(1)机构重复设置导致管理成本上升。由于总部与各事业部均设有完备的职能机构，必然会造成管理人员增加，管理成本上升。

(2)容易滋生本位主义。虽然各事业部拥有独立的市场，但由于高度分权，容易导致各事业部只考虑自己的利益，给相互间的支持、协调带来困难，影响企业总体战略目标的实现。

# 第七章 人员配备

（一）判断题

1．人员配备是现代组织进行人才建设的基础，关系到组织的长远发展。 ( √ )

2．人员配备，一般是指组织中基于组织岗位要求对人员的配备，既包括组织行政管理岗位的人员配备，也包括非行政管理岗位的人员配备。 (×)

3．科学合理地确定组织成员的选拔标准和聘任程导是组织聘任优秀人才的重要保证。只有严格按照规定的程序和标准办事，才能选聘到真正愿为组织发展做出贡献的人才。(√)

4．外部选聘的最大优点是能提高组织选聘的效益。(×)

5．内部选聘主要通过职务选聘海报、口头传播、从组织的人员记录中选择、以业绩为基础的晋升表等方法进行，其中常用的是职务选聘海报。 (√)

6．公开选聘适合急于填补某一关键岗位人员的选聘需要。(×)

7．传统人事管理中，主要凭直觉、印象以及简单的成绩记录来对员工工作情况做出判断。（√）

8．员工培训有不同的类型，既可以有员工的岗位技能培训，也可以有员工的素质修养培训。 (×)

（二）填空题

1．内部人员介绍推荐，即组织内部人员以口头方式传播选聘信息，推荐和介绍职位申请人到组织中来。此方法的优点是：引进的员工相对可靠\_，和稳定。

2．外部招聘的+优点体现在，它能给组织带来新观念，新思想，新技术和新方法。

3．猎头公司是指一些专门为组织选聘高级人才或特殊人才的职业选聘机构。

4．人员录用决定着组织人力资源的数量、质量和结构，是人力资源管理的前提和基础，是组织绩效和目标的重要保证。

5．人员录用流程包括四个阶段：录用准备，录用甄选，录用实施，录用评估。

6．在组织发展的不同阶段，组织的战略重点不同，不断地为组织战略的实施做好准备是人员培训的首要任务。

7．人员培训的方法有三种分类：岗前培训，在职培训和专题培训。

8．对于不同岗位的人员，由于工作性质和工作内容的不同，所以考核要素的设定也应该分门别类，只有这样，考核才具有针对性。

（三）选择题

1．人员配备的主要任务不包括以下哪个方面：C 。

A．促进人的全面和自由的发展 B．为组织岗位物色合适的人选

C．充分开发和挖掘组织内外的人力资源 D．促进组织结构功能的有效发挥

2．需要选聘的人员来自组织外部，其具体来源不包括D 。

A．教育机构 B．内部人员介绍推荐 C．上门求职者 D．工作轮换

3．人员选聘要做到三个匹配，不包括 C 。

A．人员个性与岗位特点相匹配 B．人员技能与岗位职责相匹配

C．人员文化与组织文化相匹配 D．人员价值观与组织价值观相匹配

4．为了增强组织成员的适应能力，组织通常会采用流动培训的方式来训练他们，原因是A。

A．对组织成员培养的需要 B．调动组织成员的积极性

C．组织成员对现任岗位不适应 D．人际关系问题

5．组织通过C选聘人员的优点是：应聘者面广，中间环节少，人员选用耗时较短，并且可以避免裙带关系的形成。

A．公开选聘 B．猎头公司 C．职业介绍机构与人才交流市场 D．校园选聘

6．关于人员录用的说法不正确的是A。

A．它影响组织整体的经营情况

B．它决定组织人力资源的数量、质量和结构

C．它是组织绩效和目标的重要保证

D．它的主要工作是确定科学的录用流程

7．关于人事考评指标，并未涉及的是C。

A．设计要与实际考评内容保持一致 B．设计指标具有普遍性

C．设计要涵盖工作的方方面面 D．设计指标要具有可操作性

8．关于员工培训的三种分类，以下选项正确的是B。

A．入职培训 B．专题培训 C．调岗培训 D．提升培训

（四）名词解释

1．**内部选聘**是通过对组织内成员晋升、职位调动和工作轮换等形式，选聘组织发展需要的人员。

2．**外部选聘**是管理者通过对组织人事资料的检索，查明和确认在职人员中确实无人能够胜任和填补职位空缺时，从社会中选聘员工。

3．**在职培训**是针对在职员工进行的培训，其目的在于提高员工的工作效率，以更好地协调组织的运作及发展。

4．**人员选聘：**是组织为一定的工作岗位选拔出合格人才而进行的一系列活动，是把优秀、合格的人员引进组织，并安排在合适的岗位上工作的过程，是现代组织人力资源管理的基础性工作。

5. **公开选聘**：组织利用广播、电视、报纸、杂志、互联网和海报张贴等多种途径向社会公开宣布选聘计划，为社会人员提供一个公平竞争的机会，从而择优录取合格人员的选聘方式。

6.**录用评估**：是录用活动的最后阶段，该阶段主要是对录用活动作总结和评价，将有关资料整理归档。

7．**考评**：是对一段时间内个人的工作能力及工作绩效进行考核。

8．**工作业绩**：是工作目标完成、准确度、效益和对组织的贡献。

（五）论述题

1．在企业组织中人员配备是一项非常重要的工作，是现代组织进行人才建设的基础。组织在进行人员配备时有哪些主要任务？

组织在进行人员配备时主要任务包括以下几个方面：

(1)为组织岗位物色合适的人选：

(2)促进组织结构功能的有效发挥：

(3)充分开发和挖掘组织内的人力资源：

(4)促进人的全面和自由的发展：

2．举例说明人员培训的分类。

(1)岗前培训(2)在职培训(3)专题培训

# 第八章 组织文化

（一）判断题

1．文化体现在外部环境中，包括人工创造的环境和自然原生态。 (×)

2．文化具有社会性、综合性、一般性、层次性、绝对性等基本特征。 (×)

3．组织成员不管处于哪个层次，都会受到组织文化的影响和约束，但同时都能反作用于组织文化。 (√)

4．组织文化的重要任务是增强群体凝聚力。 (×)

5．如同文化一样，组织文化的结构层次有三个：潜层次文化、表层文化、显层文化。(√)

6．精神层的组织文化是组织价值观的核心，是组织文化的灵魂，因此是维系组织生存与发展的精神支柱。 (√)

7．组织文化的功能包括凝聚功能、激励功能、导向功能、辐射功能和检验功能。(×)

8．组织价值观和组织文化要体现组织的宗旨、竞争战略和发展方向。(×)

（二）填空题

1．广义的文化是指人类在社会历史实践过程中所创造的物质财富 和精神财富的总和。

2．狭义的文化是指社会的意识形态，以及与之相适应的制度和组织机构。

3．依据组织文化对组织成员的影响力，将组织文化分为三种类型：强力型组织文化，策略合理型组织文化和灵活适应型组织文化。

4．从本质上讲，组织文化是一种抽象的意识范畴，是存在于组织内部的一种群体意识现象、意念性行为取向和精神观念。

5．制度文化是指人类适应自身生存和社会发展需要而主动创建的规范体系。

6．组织文化的核心是组织价值观。

7．组织文化的凝聚功能，是指它能够以各种微妙的方式沟通组织成员的思想感情，融合人们的理想、信念和情操，培养和激发其群体意识。

8．选择正确的组织价值观是塑造组织文化的首要战略问题。

（三）选择题

1．关于组织文化，正确的说法是A 。

A．变化较慢，一旦形成便日趋加强

B．变化较快，随时补充新的内容

C．变化较慢，但每年都会抛弃一些过时的内容

D．变化较快，特别企业管理人员变更时

2．下列关于组织文化的说法中不正确的是C 。

A．一般的文化都是在非自觉的状态下形成的，组织文化则可以是在组织努力的情况下形成

B．组织文化具有自我延续性，不会因为领导层的人事变更而立即消失

C.仁者见仁，智者见智，组织文化应该使组织成员面对某些伦理问题时产生多角度的认识

D．组织文化的内容和力量会对组织员工的行为产生影响

3．塑造组织文化时，应该注意\_ B \_。

A．主要考虑社会要求和行业特点，和本组织的具体情况无关

B．组织领导者的模范行为在组织文化的塑造中起到号召和导向作用

C．组织文化主要靠自律，所以不需要建立制度

D．组织文化一旦形成，就无须改变

4．下列不是组织文化的特征的是\_ D \_。

A．具有很强的系统性

B．组织文化的形成必然会受到所在国家民族文化传统和价值体系的深刻影响

C．是存在于组织内部的一种群体意识现象、意念性行为取向和精神观念

D．以不变应万变，始终保持绝对稳定性

5．一家企业的组织精神是团结、守纪、高效、创新，严格管理和团队协作是该厂两大特色。该厂规定，迟到一次罚款20元。一天，全市普降历史上少有的大雪，公交车像牛车一样爬行，结果当天全厂有85%的职工迟到，遇到这种情况，你认为下列四种方案中哪一种对企生最有利？C。

A．一律扣罚20元，以维持厂纪的严肃性

B．一律免罚20元，以体现工厂对职工的关心

C．一律免罚20元，并宣布当天早下班2小时，以方便职工

D．考虑情况特殊，每人少扣10元，即迟到者每人扣罚10元

6．对文化和有效性的研究认为，文化、战略和环境之间的适当配置与文化的四种类型相关联，从而形成组织文化不同类型，除了\_ C \_。

A．适应型组织文化 B．使命型组织文化

C．大团体型组织文化 D．官僚制型组织文化

7．组织文化的特征不包括\_ D \_。

A．独特性 B．融合性 C．系统性 D．绝对性

8．关于组织文化的功能，正确的是\_ A。

A．组织文化具有某种程度的强制性和改造性

B．组织文化对组织成员具有明文规定的具体硬性要求

C．组织的领导层一旦变动，组织文化一般会受到很大影响，甚至立即消失

D．组织文化无法从根本上改变组织成员旧有的价值观念

（四）名词解释

1．**文化**是人类实践活动的产物，并随着人类社会的演进与进步而不断丰富和发展。荷兰管理学者霍夫斯泰德则在其创建的文化维度理论中将文化仳喻为人的“心理程序”，指出文化会影响人们关注什么、如何行动以及如何判断人和事物。

2．**组织文化**指的是一个组织在长期实践活动中形成的具有本组织特征的文化现象，是组织中的全体成员共同接受和共同遵循的价值观念、思维方式、,理预期、行为准则、团队归属感以及工作作风等群体意识的总称。

3．**亚文化**是某一社会主流文化中一个较小的组成部分。组织中的主文化虽然为大多数成员所认可和接受，但它不可能包含组织中的所有文化。存在于组织中的各种小群体，无论是正式的、有严格划分的子系统，还是非正式群体，都各有其独特的亚文化。

4．**权力型组织文化**又称**独裁文化**。这样的组织常常由一个人或一个很小的群体领导，不太看重组织中的正式结构和工作程序。

5．**使命型组织文化**又称**任务文化**。在这种文化中，团队的目标就是完成设定的任务。这种组织中没有领导者，唯一的老板就是任务或者使命本身，成员之间地位平等。

6．**制度文化**是指人类适应自身生存和社会发展需要而主动创建的规范体系，其核心内容是国家的政治制度、法律制度和经济制度。

7．**组织文化塑造**是指组织有意识地发扬其积极、优良的文化，摒弃其消极、劣性的文化的过程。这一过程也是组织文化不断优化和升华的过程。

8．**组织文化激励**是通过组织文化的塑造和内在引导，每个组织成员能够从内心深处产生为组织宁愿付出一切的奉献精神，从而最大限度地激发工作的积极性、主动性和创造性。

（五）论述题

**1．组织文化有哪些重要功能？**

(1)导向功能(2)凝聚功能(3)激励和约束功能(4)辐射功能(5)调适功能

**2．组织价值观是组织文化的核心，怎样才能选择正确的组织价值观？**

选择价值观是塑造良好组织文化的首要任务。选择正确的组织价值观的要求主要是：

(1)组织价值观要体现组织的宗旨和发展战略与方向。

(2)组织价值观要与组织文化各要素之间相互协调。

(3)组织价值观要得到组织成员和社会的认可与接受。

# 第九章领导的一般理论

（一）判断题

1．领导是为了维持秩序，在一定程度上实现预期的计划，使事物能够高效地运转，而管理则能带来变革，通常是剧烈的、积极的变革。 (×)

2．领导者的权力来源于职位权力、参照权力和专家权力。 ( √ )

3．领导者特质理论认为成功的领导基于领导者个人特质，并且这些特质只存在于少数的英雄人物身上。 (×)

4．勒温等人的研究结果显示，民主型领导方式一般要比独裁型领导方式来得更有效。(√ )

5．如果高层管理团队是高度分散的，只是单个管理者的集合，而非一个团队，那么其整体特征对组织绩效的影响就不大。 ( √ )

6．亨利·明茨伯格提出的领导角色理论中，他认为企业家的角色是10种角色中最显著的一种角色，也是管理者权力最明显的表现。 (×)

7．为了测量领导者属于哪一种风格，费德勒设计了最难共事者LPC问卷，并认为在 LPC问卷上打分较高(64分及以上)的人，是属于关系取向型领导风格。 ( √ )

8．路径-目标理论以激励理论中的期望理论为基础。 ( √ )

（二）填空题

1．勒温总结了领导方式基本上有三种类型：**独裁型领导，民主型领导，放任型领导**。

2．布莱克和莫顿在提出管理方格理论时，列举了五种典型的领导方式：**任务型管理，乡村俱乐部管理，中间型管理，贫乏型管理，团队型管理**。

3．按照权变理论，领导者的风格分为两类：**任务取向型**和**关系取向型**。

4．费德勒的权变模型指出组织的效率取决于两个变量的相互作用：**领导者的风格**和**情境的有利性**。

5．费德勒从三个维度对情境是否有利进行分析：**领导者一成员关系，任务结构**和**职位权力**。

6．密歇根州立大学关于领导行为的研究，其目的是区分**高产出**和**低产出**的管理者。

7．费德勒模型中的任务结构指**需要完成的具体任务或工作的特点**。

8．管理方格图中的纵轴表示领导者对\_**人**\_\_的关心程度，横轴表示领导者对**生产**的关心程度。

（三）选择题

1．提出权变理论的是\_ B \_\_\_。

A．吉沙利 B．费德勒 C．布莱克 D．施米特

2．管理方格图中，9.9型对应的是\_\_ D \_\_领导方式。

A．任务型 B．乡村俱乐部型C．中间型 D．团队型管理

3．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\_\_ B \_\_。

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弱

C．企划部任务不明确，王先生与下属关系差且职位权力弱

D．企划部任务不明确，王先生与下属关系好且职位权力强

4．领导方式可以分成独裁、民主、放任三种，其中民主型领导方式的主要优点是\_ D \_\_。

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性

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

5. \_\_ A \_\_是指收集、整理和解释大量信息的能力，领导者需要凭借这种能力去制定合适的战略、解决问题并做出正确的决策。

A．认知能力 B．内在驱动力 C．整合能力 D．沟通能力

6．很多研究认为，\_\_ A \_\_ 模式最有效率，因为这种模式既关心生产又关心员工。

A．高定规一高关怀 B．高定规一低关怀

C．低定规一低关怀 D．低定规一高关怀

7．费德勒认为在LPC问卷上打分\_\_ B \_\_的人，是属于关系取向型领导风格。

A．80分以上 B．64分以上 C．58分以下 D．60分以下

8．一份英国杂志比较了欧洲各国经理的习性和处事手法后得出这样的结论：法国经理最“独裁”，意大利经理最。无法无天”，德国经理最按意气办事，英国经理最不能“安于位”。各国经理的习性和处事法的不同，最有可能是因为\_ A\_\_。

A．各国的文化传统不同 B．各国的教育体制不同

C．各国的经济发展不同 D．各国的天气不同

（四）名词解释

1．**法定权力**是指特定职位和角色被法定的、公认的正式权力。

2．**奖赏权力**是指对他人进行奖赏的权力，奖赏的力量随着下属认为领导可以给予奖励或去除负面影响而增强。

3．**领导涌现**是指一个个体是否或在多大程度上被他人视为领导者。

4．**参照权力**，这种权力源于领导者个人的特征，包括行为方式、魅力、经历、背景等，其基础是下属对领导者这些特征的认同，或是一种对认同的渴望，此时下属会期望自己的行为、感觉或信仰能够像领导者一样。

5．**专家权力**是指产生于领导者个人的专业知识或技能。

6．**内在驱动力**是指一系列特质和动机，它们反映了非常高的努力程度，领导者的高内在驱动力，使得他们有高成就动机、强烈的进取心、充沛的精力、对自己从事的活动坚持不懈，以及高度的主动性。

7．**工作成熟度**是指下属的工作能力，包括与任务相关的受教育程度、经验技术等。

8．**心理成熟度**是指下属主动承担责任、获得成就的愿望。

第十章 激励

（一）判断题

1．经济人假设认为，人是以追求个人利益最大化为目的并积极从事经济活动的主体。(**√**)

2．麦格雷戈在自我实现人假设的基础上提出了超Y理论。 (×)

3．明茨伯格在双因素理论中提出保健因素能消除不满意，并且激励因素是调动人们积极性的关键。 (×)

4．成就需要理论过于强调个体高层次需要的重要性，而忽视了满足个体低层次需要的意义。(**√**)

5．非动机性行为则是人在无意识状态下进行的无目的活动，但是属于激励理论研究的范畴。 (×)

6．信任激励是建立在下级对上级理解和信任基础上的激励方式。(×)

7．期望理论的涵盖面太广，内涵比较笼统，且忽略了对个体行为意志的考虑，故其适用范围有一定的局限性。 (**√**)

8．成就理论既满足了个体高层次需要的意义，也满足个体低层次需要的意义。(×)

（二）填空题

1．依据人的行为规律，人的行为过程包含了三类基本变量，即**刺激变量，机体变量，反应变量**。

2．马斯洛将需要划分为五级：**生理需要，安全需要，社交需要，尊重需要，自我实现需要**。

3．公平理论认为人们将通过两个方面的比较来判断其所获报酬的公平性，即**横向**比较和**纵向**比较。

4．期望理论可用公式表示为**M= V×E**。

5．依据强化的目的，强化可分为四种类型：**正强化，负强化，惩罚，自然消退**。

6．依据强化的方式，强化可分为：**连续强化**和**间断强化**。

7．期望理论通过对各种权变因素的分析，论证了人们会在多种可能性中做出**自身效用最大**的选择。

8．**公平理论**是美国心理学家亚当斯于1960年首先提出的，也称为社会比较理论。

（三）选择题

1．处于需要最高层次的是 **D** 。

A．生理需要 B．安全需要 C．社交需要 D．自我实现需要

2．为了激发员工内在的积极性，一项工作最好授予\_\_ **D** \_\_。

A．能力远远高于任务要求的人 B．能力远远低于要求的人

C．能力略高于任务要求的人 D．能力略低于任务要求的人

3．从期望理论中，我们得到的最重要的启示是 **D** 。

A．目标效价的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

4．下列关于强化理论的说法正确的是 **D** 。

A．强化理论是美国心理学家马斯洛首先提出的

B．所谓正强化就是惩罚那些不符合组织目标的行为，以使这些行为削弱直至消失

C．连续的、固定的正强化能够使每一次强化都起到较大的效果

D．该理论过于强调对人的行为的限制和控制，而忽视了人的内在心理过程和状态

5．中国企业引入奖金机制的目的是发挥奖金的激励作用，但到目前，许多企业的奖金已经成为工资的一部分，奖金变成了保健因素。这说明 **C** 。

A．双因素理论在中国不怎么适用

B．保健和激励因素的具体内容在不同国家是不一样的

C．防止激励因素向保健因素转化是管理者的重要责任

D．将奖金设计成为激励因素本身就是错误的

6．某企业对生产车间的工作条件进行了改善，这是为了更好地满足职工的 **B** 。

A．生理需要 B．安全需要 C．社交需要 D．尊重需要

7．公司好几个青年大学生在讨论明年报考MBA的事情。大家最关心的是英语考试的难度，据说明年将会有很大提高。请根据激励理论中的期望理论，判断以下四人中谁向公司提出报考的可能性最大？ **C** 。

A．小郑大学学的是日语，两年前来公司后，才开始跟着电视台初级班业余学了些英语

B．小齐英语不错，本科就学管理但他妻子年底就要分娩，家中又无老人可依靠

C．小吴被公认为“高才生”，英语棒，数学强，知识面广，渴望深造，又无家庭负担

D．小冯素来冷静多思，不傲没把握的事。她自信MBA联考每门过关绝对没问题，但认为公司里想报考的人太多，领导最多只能批准1人，而自己与领导关系平平，肯定没希望获得领导批准

8．某企业规定，员工上班迟到一次，扣发当月50%的奖金，自此规定出台之后，员工迟到现象基本消除，这是\_ **B**\_的强化方式。

A．正强化 B．负强化 C．惩罚． D．忽视

（四）名词解释

1．**负强化**是指预先告知某种不符合要求的行为或不良绩效可能引起的后果，引导员工 按要求行事，以此来回避令人不愉快的处境。

2．**正强化**是通过出现积极的、令人愉快的结果而使某种行为得到加强。

3．**工作激励**是指通过合理设计与适当分配工作任务来激发员工内在的工作热情。

4．**成果激励**是在正确评估员工工作产出的基础上给员工合理的奖励，以保证员工工作行为的良性循环。

5．**员工持股计划**是一种特殊的物质激励，是指为了吸引、保留和激励公司员工，通过让员工持有股票，使员工享有剩余索取权的利益分享机制和拥有经营决策权的参与机制。

6．**培训激励**是指组织通过为员工提供定期或不定期的培训和教育，以满足员工渴望学 习、渴望成长的需要的激励方法。

7．**工作扩大法**是通过扩大岗位工作的范围、增加工作岗位的职责，消除员工因从事单 调乏味工作而产生的枯燥厌倦情绪，从而提高员工的劳动效率。

8．**强化理论**是由美国心理学家斯金纳提出的，他认为人们出于某种动机，会采取一定 的行为作用于环境，如果这种行为的结果对他有利，这种行为会重复出现；如果对他不利，这种行为会减少或消失。

（五）论述题

**1．试阐述激励的过程。**

依据人的行为规律，人的行为过程包含了三类基本变量，即刺激变量、机体变量和反应变量。刺激变量是指对个体反应产生影响的外界刺激，也叫诱因；机体变量是对个体反应产生影响的内部决定因素，是个体本身的特征；反应变量是刺激变量和机体变量在个体反应上引起的变化。激励过程本质上就是通过刺激变量引起机体变量（需要、动机）产生持续不断的个体兴奋，从而引起个体积极行为反应的过程。

**2．公平理论有什么缺陷？该如何克服？**

公平理论的缺陷主要在于：(1)不完全信息往往使社会比较脱离客观实际，出现“看人挑担轻松”的情况；(2)主观评价易使社会比较失去客观标准，不同个体对同种报酬的效用、同种投入的价值的评价都有可能不同；(3)不同个体的所受教育、技能水平等均有差异，在“投入”和“产出”中形式不可能完全相同，这就使得社会比较难以进行。

要克服社会比较过程中的客观和主观偏差，需要建立完善量化管理制度，使报酬和投入尽量量化客观；在制度制定过程中提倡员工参与，民主式管理，提高制度透明度；建立有效的监督机制，为员工提供维权的通道；塑造良好的企业文化，潜移默化影响员工的思维模式和行为模式，引导员工保持健康的心态。

# 第十一章 沟 通

（一）判断题

1．语调是指人们对某些词或词组的强调。 ( √ )

2．信息不足会影响沟通的效果，但是信息过量不会阻碍有效沟通。 (×)

3．信息发送者和信息接收者双方共有的知识和经验越多，沟通越顺利。( √ )

4．-般来说，东方社会比较注重个人发展及成就，权力距离较小；而西方社会比较重视团队和谐，权力距离较大。 (×)

5．建设性冲突，又称功能失调的冲突，是指对组织有消极影响的冲突。 (×)

6．人们对组织冲突的理解大概经历了两个阶段，按照出现的先后顺序大致为传统观念和相互作用观念。(×)

7．组织冲突不足时，管理者需要考虑激发必要的、适度的建设性冲突。 ( √ )

8．合作的基础是先建立互信。 ( √ )

（二）填空题

1．按照沟通的方式划分，沟通可以分成**言语沟通**和**非言语沟通**。

2．根据沟通渠道产生方式的不同，沟通可以分为**正式沟通**和 **非正式沟通**。

3．非正式沟通最典型的是**小道消息**。

4．人际障碍可能来源于**信息发送者**，也可能来源于**信息接收者**，通常是由个体认知、能力、性格等方面差异所造成的。

5．组织障碍主要表现在**组织结构不合理**和**组织氛围不和谐**。

6．克服沟通障碍，管理者应有的沟通技能有**学会倾听，重视反馈，克服认知差异**和**抑制情绪化反应**。

7．冲突对于组织、群体或个人既具有**建设性、有益性**，有产生积极影响的可能，又具有**破坏性**、**有害性**，有产生消极影响的可能性。

8．冲突的来源大致可以分为三大类：**个人差异，沟通差异**和**结构差异**。

（三）选择题

1．下列关于非正式沟通的说法正确的是\_\_\_ **D** \_\_\_\_\_。

A．非正式沟通传播的是小道消息，准确率较低

B．非正式沟通经常将信息传递给本不需要它们的人．

C．非正式沟通信息交流速度较慢

D．非正式沟通可以满足员工的需要

2．当必须对重大事件或紧急事件进行迅速处理时，可采用\_ **C** \_策略。

A．回避 B．迁就 C．强制 D．妥协 E．合作

3．当希望为以后的工作建立信任、换取合作时，可以采用\_\_\_\_ **B** \_\_\_\_策略。

A．回避 B．迁就 C．强制 D．妥协 E．合作

4．当冲突双方都有意寻求双赢的解决方案，或是该项议题十分重大、双方不可能妥协时，而且时间压力不大，可以采用\_ **D**策略。

A．回避 B．迁就 C．强制 D．合作

5．如果发现一个组织中小道消息很多，而正式渠道的消息很少，这意味着该组织**B**。

A．非正式沟通渠道中信息传递很通畅，运作良好

B．正式沟通渠道中消息传递存在问题，需要调整

C．其中有部分人喜欢在背后乱发议论，传递小道消息

D．充分运用了非正式沟通渠道的作用，促进了信息的传递

6．张先生是一家企业的经理，创业初期，公司里只有12个员工，每个人都由张先生直接管理。随着规模的扩大，张先生聘请了一位副经理，由他处理公司的具体管理事务，自己专心于企业战略经营，有什么事情都由副经理向其汇报。这说明公司的沟通网络**A**。

A．由轮型变成了Y型 B．由Y型变成了轮型

C．由轮型变成了链型 D．由链型变成了星型

7．销售部经理说：“我们的销售队伍在竞争对手中是实力最强大的，要不是我们的产品缺乏多样性、不能及时满足消费者需要，我们的销售业绩也不会这么差。”生产部经理说：“一流的熟练技术工人完全被缺乏想象力的产品设计局限了。”研发部经理打断说：“创新思维凝结出的高科技含量的产品葬送在单调乏味而又机械的低产出生产线上。”上述谈话揭示该企业在组织上存在的问题是\_ **D** \_。

A．各部门经理的论述都有道理，只是态度过于强硬

B．各部门经理对各自角色及其在组织中的作用定位不清晰

1. 各部门经理过于强调本部门工作的重要性
2. 各部门经理对组织内各项职能的分工合作缺乏客观而准确的认识

8． **A** \_是指由于冲突主体内部或冲突主体之间存在不一致或不相容的结果追求所引发的冲突。

A．目标冲突 B．认知冲突 C．情感冲突 D．程序冲突

（四）名词解释

1．**正式沟通**是指通过组织明文规定的渠道进行的信息传递与交流。

2．**沟通网络**是指由若干环节的沟通路径所组成的总体结构，信息往往都是经过多个环节的传递，才最终到达信息接收者的。

3．**信息过滤**是指信息发送者为了投信息接收者所好，故意操纵信息传递，造成信息歪曲。

4．**竞争策略**又称**强制策略**，是指即为了满足自己的利益而无视他人的利益，是一种“我赢你输”的策略。

5．**合作策略**是指尽可能满足双方利益，代表了冲突解决中的双赢局面。

6．**回避策略**是指既不合作又不坚持己见，既不满足自己利益又不满足对方利益的冲突解决策略。

7．**迁就策略**又称**克制策略**，是指当事人为了满足他人的需求，而抑制了自己的需求。

8．**妥协策略**实质上是一种交易，又称为谈判策略。它需要冲突双方各让一步，通过一系列的谈判、让步、讨价还价来部分满足双方的要求和利益。

（五）论述题

**1．影响有效沟通的因素有哪些？管理者应如何克服这些因素？**

影响有效沟通的因素主要包括人际障碍、组织障碍和文化障碍。

克服沟通障碍的方法包括学会倾听、重视反馈、克服认知差异、抑制情绪化反应。

**2．试论述沟通的重要性。**

沟通是信息的传递与理解的过程，是在两人或更多人之间进行的在事实、思想、意见和情感等方面的交流。良好的沟通在实际工作中是必不可少的，它能够最大限度地化解工作中的各类矛盾，使管理者充分了解组织内外部与管理工作有关的各种信息或想法。具体说来，沟通在管理工作中具有以下作用：

(1)有效沟通可以降低管理的模糊性，提高管理的效能。

(2)沟通是组织的凝聚剂和润滑剂，改善组织内的工作关系，充分调动下属的积极性。

(3)沟通是组织与外部环境之间建立联系的桥梁。

**3．处理冲突的方法有哪些？如何选择？**

处理冲突的方法包括冲突抑制和冲突激发两大类。

冲突抑制策略包括竞争、合作、回避、迁就、妥协五种。

冲突激发的手段包括将冲突合法化、适度引入外部的新鲜血液、组织结构的安排等。当组织冲突不足时，管理者应当考虑激发必要的、适度的建设性冲突。

# 第十二章 控制的类型与过程

（一）判断题

1．管理者越是集中精力对例外情况进行控制，控制的效果就会越好。 ( √ )

2．一般来讲，企业由四种经济主体所组成，即股东、债权人、管理者和普通员工。(×)

3．现场控制主要是监督职能。 (×)

4．激励控制主要强调的是通过激励调动员工的积极性和创造性从而进行控制。(×)

5．相对稳定性，即所建立标准既要在一个时期内保持不变，并且不需要弹性。(×)

6．对控制对象或要素的衡量频度过高，不仅会增加控制的费用，而且会引起有关人员的不满，影响他们的工作态度，从而对组织目标的实现产生负面影响。 ( √ )

7．如果没有偏差，还要分析控制标准是否有足够的先进性。 ( √ )

8．作为一个有效的管理者，对偏差进行认真的分析，并花一些时间以永久性地纠正这些偏差是非常有益的。 ( √ )

（二）填空题

1．控制的客体包括三大类：财产，交易和信息。

2．控制的进程不同，可分为前馈控制，现场控制和反馈控制三种类型。

3．一般而言，控制过程可以分为三个步骤：确定标准，衡量绩效和分析与纠偏。

4．组织使用的确定标准的方法有三种：统计计算法，经验估计法和工程方法。

5．组织的纠偏措施可以从如下方面进行：修订标准和改善工作。

6．预算分析主要包括投资预算，现金预算，收益预算和资产负债预算。

7．营销控制主要包括年度计划控制，盈利控制，效率控制和战略控制。

8．预算控制突出过程控制，可在预算执行过程中及时发现问题和纠正偏差，保证目标任务的完成。

（三）选择题

1．由于管理控制中往往存在时间滞后的问题，所以管理者要注意哪个控制原则B 。

A．直接控制原则 B．控制趋势原则 C．例外原则 D．有效标准原则

2．具体控制对象不包括\_\_ D \_\_。

A．信息 B．财产 C．交易 D.客户

3．以下属于财务控制的是\_\_ C \_\_。

A．经济附加值 B．市场附加值 C．比率分析D．年度计划

4．以下不是按照控制内容分类而来的是\_\_ D \_\_。

A．制度控制 B．激励控制 C．预算控制D．财务控制

5．以下不属于控制标准的基本要求的是\_\_ A \_\_。

A．简单性 B．可行性 C.一致性D．前瞻性

6．以下不是组织用以确定标准的方法的是\_ A \_\_\_。

A．会计分析法 B．统计计算法 C．经验估计法 D．工程方法

7．“建立的标准既要符合现时的需要，又要与未来的发展相结合”，这句话描述的是控制标准的A要求。

A．前瞻性 B．简明性 C．适用性 D．一致性

8．一般而言，造成偏差的原因多种多样，较为复杂，但基本可以分为三类，以下不属于这三类的是\_\_ D \_\_。

A．计划指标或工作标准制定得不科学，脱离实际，本身存在偏差

B．组织外部环境中发生了没有预料到的变化，导致实际业绩偏离预期，出现偏差

C．组织内部因素的变化

D．相关工作人员的失误

（四）名词解释

1．**控制**是指对组织内部的管理活动及其效果进行衡量和矫正，以确保组织的目标以及为此而拟订的计划得以实现。

2．**前馈控制**是指组织在工作活动正式开始前对工作中可能产生前傧差进行预测和估计并采取防范措施，将可能的偏差消除于产生之前。

3．**反馈控制**是指在工作结束或行为发生之后进行的控制。

4．**营销控制**是指企业用于跟踪营销活动过程的每一个环节，确保能够按照计划目标运行而实施的一套完整的工作程序。

5．**标准**就是评定成效的尺度，是用来衡量组织中的各项工作或行为符合组织要求的程度的标尺。

6．**生产率标准**是指在规定时间内所完成的工作量。

7．**偏差**是指工作的实际绩效与标准值之间的差异，实际绩效超过了设定标准的为正偏差，实际绩效低于设定标准的则为负偏差。

8．**应急纠偏措施**是指能够立即将出现问题的工作矫正到正确轨道上的措施。

（五）论述题

**1．组织活动一旦出现偏差，在找出偏差产生的原因后，可以从哪些方面进行纠正？**

在找到偏差产生原因后，组织就应该有针对性地采取措施，对偏差进行处理和矫正。纠偏措施包括： (1)修订标准： (2)改善工作：

**2．控制标准应满足怎样的要求？**

科学的控制标准应该满足如下基本要求：(1)简明性。(2)适用性。(3)一致性。(4)可行性。(5)可操作性。(6)相对稳定性。(7)前瞻性。

**3．试比较前馈控制和反馈控制的优缺点。**

前馈控制是指组织在工作活动正式开始前对工作中可能产生的偏差进行预澍和估 计并采取防范措施，将可能的偏差消除于产生之前。前馈控制的优点在于可以防患于未然，且不针对具体人员，不易造成面对面的冲突，易于被接受并付诸实施；但前馈控制需要及时和准确的信息，并要求管理人员充分了解前馈控制因素与计划工作的影响关系，同时易受到过程中相关因素的干扰。

反馈控制又称为事后控制，是指在工作结束或行为发生之后进行的控制。反馈控制的 优点是可以避免下周期发生类似的问题，消除偏差对后续活动的影响，人们可以总结经验教训，并由此提供员工奖惩的依据；缺点主要在于，在纠正措施实施之前，偏差、损失已经产生，一有时滞问题。

# 第十三章 控制的方法与技术

（一）判断题

1．预算控制将企业的战略计划落到实处，因而指明了组织活动的方向。 ( √ )

2．工作质量取决于产品质量，工作质量是企业产品质量的综合反映，产品质量是保证工作质量的前提。 (×)

3．信息技术的应用就是信息化。( √ )

4．管理信息系统是典型的人机结合的辅助管理系统。( √ )

5．六西格玛业务改进最常用的方法包括测量。 ( √ )

6．决策支持系统的特点是：系统的主体是计算机。 (×)

7．柔性作业系统由若干数控设备、物料运贮装置和计算机控制系统组成的。( √ )

8．全面质量管理的实施包括过程方法。 ( √ )

（二）填空题

1．存货周转率是销售成本与平均存货的比率，它是衡量和评价企业销售能力和管理存货效率的指标。

2．组织文化是团体控制的基础。

3．决策支持系统( DSS)是以管理科学和行为科学等为基础，以计算机技术，针对半结构化的决策问题，具有智能作用的人机系统。

4．信息是与劳动力、土地、资本、企业家一样重要的生产要素。

5．六西格玛业务改进最常用的方法是DMAIC。

6．六西格玛（6σ）的基本内涵是改善质量，追求零缺陷，最终达到提升组织竞争力的目的。

7．PDCA循环，又叫戴明循环。

8．柔性作业系统的特点包括：以顾客需求为导向、以信息技术为基础和以敏捷反应为标志。

（三）选择题

1．出现在多数中大型企业组织里最基本的控制方式是\_ B \_\_\_。

A．预算控制 B．层级控制 C．市场控制 D．团体集体控制

2．反映企业流动资产中可以立即用于偿付流动负债的能力的是\_\_ A \_\_。

A．速动比率 B．应收账款周转率 C．流动比率 D．资产负债比率

3．市场控制的动因是\_\_ C \_\_。

A．企业内各部门缺乏发展的动力 B．企业对经营管理拥有很小的自主控制权

C．企业内部组织管理成本过高 D．企业缺乏活力

4．全面质量管理的基本要求是“三全一多”，不包括以下选项中的\_\_ D \_\_。

A．全过程的质量管理 B．全组织的质量管理

C．多方法的质量管理 D．全方面的质量管理

5．六西格玛组织人员构成不包括下列选项中的 \_ B\_。

A．绿带 B．财务代表 C．业务负责人 D．倡导者

6．柔性作业系统特点不包括下列选项中的\_\_ D \_\_。

A．以顾客需求为导向 B．．以敏捷反应为标志

C．以信息技术为基础 D．以改善作业为目标

7．信息技术的应用的主要表现不包括\_\_ B \_\_。

A．供应链管理信息化 B．营销过程信息化 C．生产过程信息化 D．管理过程信息化

8．质量管理的发展阶段不包括\_\_ A \_\_。

A．质量检查统计阶段 B．统计质量控制阶段

C．全面质量管理阶段 D．质量管理国际化阶段

（四）名词解释

1．**团体控制：**是指个体融入团体之中，使个人的价值观与组织的价值观和目标相统一，通过团体的共同行为范式实现组织成员的自我约束和自我控制。

2．**产品质量与工作质量**：产品质量代表着企业经营的结果，工作质量意味着企业对经营成果产出过程的控制。

3．**全面质量管理**是指一个组织以质量为中心，以全员参与为基础，通过让顾客满意和本组织所有者、员工、供方、合作伙伴或社会等相关者受益而达到长期成功的一种管理途径。

4．**PDCA循环**：全面质量管理的基本方法是PDCA循环，又叫戴明循环，简称戴明环，包括计划、执行、检查、处理四个阶段。

5．**黑带大师**是六西格玛管理的高参兼专家，是运用六西格玛管理工具的高手。

6．**DMAIC**六西格玛业务改进最常用的方法是DMAIC，包括界定、测量、分析、改进、控制五个方面。

7．**管理信息系统**旨在支持管理人员履行其职能，以及时、有效的方式来收集、分析和传递组织内外部信息的系统。

8．**柔性作业系统**是指为应对市场需求的多样性和环境变化的不确定性，在信息技术发展的基础上，由若干数控设备、物料运贮装置和计算机控制系统组成的，能根据制造任务和生产品种变化而迅速进行调整的自动化制造系统。

（五）论述题

**全面质量管理是如何致力于质量的全面、持续改善，并贯穿质量控制活动全过程的？**

全面质量管理致力于质量的全面、持续改善，表现在以下几方面：

(1)全面质量管理就是一个组织以质量为中心，以全员参与为基础，通过让顾客满意和本组织所有者、员工、供方、合作伙伴或社会等相关者受益而达到长期成功的一种管理途径。

(2)全面质量管理强调组织中各层次的员工积极参与质量管理，致力于质量的全面、持续改善，质量控制活动包括全过程。

(3)全面质量管理的基本要求“三全一多”，即全过程的质量管理、全员的质量管理、全组织的质量管理和多方法的质量管理。

(4)全面质量管理的基本方法是PDCA循环，又称戴明循环，包括计划、执行、检查、处理四个阶段。

**3．GE总裁曾说过：“最好的六西格玛项目不是始于企业内部而是始于外部，关注回答这样的问题：怎样使我们的客户更具竞争力？什么是客户成功的关键……让我们坚信不移的是，无论我们做什么事情，只要它能使客户更成功，那它就不可避免地为我们带来收益。”请结合上述观点解释六西格玛管理为什么会受到追捧，成为追求持续进步的一种管理哲学。**

六西格玛管理在其概念、内涵和原则等方面的先进性使其受到追捧：

(1)六西格玛管理是一种建立在统计标准基础上、被设计用来减少瑕疵率以帮助降低成本、节省时间和提高顾客满意度的质量控制方法。其中Cr表示标准差，用以度量某一变量的取值相对于目标值的离散程度，当控制在6σ水平时，接近于零瑕疵。

(2)基本内涵是提高顾客满意度和降低组织的资源成本，强调从整个组织经营的角度关注并改善质量，追求零缺陷，最终达到提升组织竞争力的目的。

(3)六西格玛管理的原则是高度关注顾客需求、依据数据和事实管理、重视流程的改善、开展主动改进型管理、无边界合作、追求完美但容忍失败。

(4)强调以顾客为中心，持续关注顾客需求，并以此为基础进行绩效评估。

# 第十四章风险控制与危机管理

（一）判断题

1．国际标准化组织在1998年发布的IS0 31000：1998风险管理系列标准中，将风险界定为“不确定性对目标的影响”并指出影响是正面或负面的对预期的可能偏离。(×)

2．风险的损失程度是指风险事故一旦发生，可能造成的最大损失值。 ( √ )

3．风险识别是一个单一的过程，仅凭一次调查分析就能解决问题。 (×)

4．任何一种方法都不可藿揭示出经济单位面临的全部风险，更不可能揭示导致风险事故的所有因素。( √ )

5．危机都是毫无征兆的。(×)

6．危机应对的准备工作是为危机的突然发生做好事先的准备工作，包括危机管理小组的设立、危机预案的制定、危机管理意识的培训这三个过程，以及为了减少危机损失而事先采取的一系列措施。 ( √ )

7．有效的危机反应包括危机恢复。 (×)

8．危机预警就是组织在进行持续的资料收集基础上，根据收集的相关资料和数据判断危机可能发生的概率并进行危机等级的评估，在危机发生前发出相应的警报，使组织相关部门及人员了解相关信息，并采取应对措施，以阻止危机的发生以及降低危机的损害，保证组织的有序运作和组织目标的顺利实现。 ( √ )

（二）填空题

1．按社会经济环境是否发生变化，风险可分为静态风险与动态风险。

2．一般而言，引发风险事故的风险因素有物质风险因素，道德风险因素，心理风险因素和法律风险因素。

3．危机预案是危机管理的行动指南，提供组织可能面临的各种突发危机的应对策略。

4．基本风险也称为重大风险。

5．风险造成的损失和带来的影响可能是多方面的。

6．保险是最常用的一种风险分担方式。

7．风险事故是造成损失的原因，如火灾或盗窃会造成财产损失。

8．有效的危机反应通常包括建立危机处理小组，启动应急预案或制定新的方案，隔离危机和获取更多信息。

（三）选择题

1．B是指在经济环境没有变化时发生损失的可能性，通常是由自然客观因素或者人们的错误或失当行为而造成的。

A．动态风险 B．静态风险 C．纯粹风险 D．投机风险

2．只有损失可能而无获利机会的风险是\_\_ C \_\_。

A．基本风险 B．静态风险 C．纯粹风险 D．特定风险

3． \_ A \_\_是造成损失的原因。

A．风险事故 B．风险因素 C．风险识别 D．风险管理

4．在风险识别的方法中，\_\_ B \_\_是一种以案头工作方式为基础的风险识别方法。

A．审核表调查法 B．组织结构图示法 C．现场调查法 D．流程图法

5．在风险评估中，要考虑到环境变化对风险的影响，这反映的是\_\_ B \_\_。

A．系统性原则 B．动态性原则 C．可操作性原则D．科学性原则

6．组织在进行某项经营活动时，由于内外环境的变化等原因，使得风险增加或者组织承担风险的能力降低，此时就可以采取\_\_ B \_\_活动的方式来避免风险。

A．完全拒绝承担风险 B．中途放弃承担风险

C．试探承担部分风险 D．ABC都对

7．在非财务型风险分担中，\_\_ C \_\_是通过签订委托合同，委托企业将其财产交由受托企业委托代管，同时支付一定的费用。

A．外包 B．租赁 C．委托管理 D．出售

8．在危机的特征中，\_ D \_\_\_是描述危机的发生通常较为突然，容易给管理者带来惊恐和混乱，导致决策失误等伺题。

A.信息资源不充分 B．紧迫性 C．突发性 D.危害性

（四）名词解释

1．**风险管理**是指组织通过对风险的识别、衡量和处理，力求以最小的经济代价为组织目标的实现提供安全保障的管理活动。

2．**纯粹风险**是指那些只有损失可能而无获利机会的风险。

3．**基本风险**也称为**重大风险**，是指特定的社会个体所不能控制或预防的风险。

4．**风险避免**也称**风险规避**，是指在风险发生的可能性较高且影响程度较大的情况下，组织采取的中止、放弃或调整等风险处理方式以避免风险损失的一种方法。

5．**委托管理**即通过签订委托合同，委托企业将其财产交由受托企业委托代管，同时支付一定的费用。

6．**危机**是指突发的、严重影响组织的生存与发展的一种状态。

7．**危机反应:**危机发生后，组织能否进行有效管理，使其转危为安，甚至捕捉其中的机会，促进组织发展，成为考验组织的危机管理能力的重要内容。危机反应包括建立危机处理小组、启动应急预案或制定新的方案、隔离危机和获取更多信息。

8.**危机恢复**是指当危机事件罨习有效控制或平息后，组织需要迅速挽回危机所造成的损失，通过一系列的措施来完善组织管理，尽快恢复到正常的工作状态与工作秩序。

（五）论述题

**危机管理是什么？它包括哪些内容？**

危机是指突发的、严重影响组织的生存与发展的一种状态。在组织运营过程中，内部的管理不力或外部环境的突然变化，都可能使组织陷入困境，导致危机发生，直接威胁组织的生存与发展。因此，进行有效的危机管理，对于组织的可持续发展至关重要。

(1)列举危机的特征：突发性、危害性、紧迫性、信息资源不充分。

(2)说明危机预警的重要性和危机应对的作用。

(3)危机反应的四个部分：建立危机处理小组、启动应急预案或制定新的方案、隔离危机、获取更多信息。危机恢复的内涵，比如通过一系列的措施来尽快恢复到正常的工作状态与工作秩序。组织要总结经验教训，学会抓住危机带来的机遇，以使组织获得更好的发展。

# 第十五章创新原理

（一）判断题

1．创新从狭义上来讲是指产生新的思想和行为的活动。 (×)

2．创新话动是通过设计、启动和监视等维持活动来落实的。( √ )

3．不管组织管理系统设计、启霸和益视，还是组织管理调整与变化，它们都是一定管理思想和行动的结果。 ( √ )

4．维持与创新逻辑上的相互连接、互为延续的关系意味着两者在空间和时间上的分离。(×)

5．企业战略创新的永恒目标就是进行战略革命，打破旧的行业规则，确立薪的行业规则。( √ )

6．环境创新是仅要求组织为适应外界变化而调整内部结构的活动。(×)

7．美国学者德鲁克把诱发企业创新的这些不同因素归纳成八种不同的创新来源。(×)

8．对事物的认知和观念决定着消费者的消费态度，消费态度决定着消费者的消费行为，消费行为决定一种具体产品在市场上的受欢迎程度。 ( √ )

（二）填空题

1．管理创新中的“管理”，既是名词，也是**动词**。

2．**创新管理**与**维持管理**在逻辑上表现为相互连接、互为延续的链条。

3．创新源于企业**内部**和**外部**的一系列不同的机会。

4．对于不同的创新方式，我们可以从**创新程度，变革方式**和**组织化程度**来理解。

5．任何改变现存物质财富，创造潜力的方式都可以称为**创新**。

6. **领导创新**是领导工作的创新和对创新工作有效领导内容的总和。

7．从主要内容来看，创新评估可以分为**技术评估型，过程评估型，系统评估型，绩效评估型**。

（三）选择题

1．实现\_ A ，必须对旧的组织管理进行创新，形成一整套新的组织管理方式。

A．组织战略创新 B．组织领导创新 C．组织形式创新 D．组织制度创新

2．从技术创新角度来看， C \_主要涉及材料、产品、工艺、手段等不同方面。

A．创新基础的选择 B．创新水平的选择 C．创新对象的选择 D．创新方式的选择

3．创新管理决策涉及多个方面，以下不属于创新决策逻辑的是\_\_ D \_\_。

A．创新基础的选择 B．创新方式的选择 C．创新对象的选择 D．创新战略的选择

4．以下不属于管理创新的角度的是\_\_ D \_\_。

A．从形式角度考察不同管理创新的特点 B．从过程角度考察不同管理职能的创新内涵

C．从要素角度讨论管理基础的创新 D．从内容角度讨论管理创新的意义

5．在行动上先人一步，目的是在市场竞争中高人一筹、先人一步行动，率先行动的战略是 \_\_ A \_\_。

A．先发优势战略 B．后发优势战略 C．先手优势策略D．后手优势策略

6．管理学家科特提出\_\_ C \_\_ 包括八个环节：树立紧迫感；构建愿景规划；沟通创新晨景；广泛授权运动夺取短期胜利；巩固已有成果；深化创新；将创新成果制度化。

A．创新策略 B．创新管理 C．创新领导 D．创新战略

7．以技术创新过程评价为基础，陈劲提出了一个模型，模型认为技术创新过程是由技术创新核心过程、周边系统和技术能力积累三个模块共同作用的结果。该模型是\_ B \_\_\_。

A．技术创新测量模型 B．技术创新审计模型

C．技术创新评估模型 D．技术创新分析模型

8．近年来，创新评估逐渐呈现的特性是\_\_ B \_\_。

A．单一性 B．多维性 C．可操作性 D．广泛性

（四）名词解释

1．**战略创新**是旨在发现和变革组织目标，探寻新的行动路径的管理决策活动。

2．**管理技术与方法创新**的过程是要将现代信息技术与现代管理理念相融合，转变组织生产方式、经营方式，改变业务流程和组织方式。

3．**领导创新**是领导工作的创新和对创新工作有效领导内容的总和。

4．**市场创新**是指通过企业的活动去引导消费，创造需求。

5．**企业内外的不协调**是指当企业对外部经营环境或内部经营条件的假设与现实相冲突，或当企业经营的实际状况与理想状况不相一致时，便出现了不协调的状况。

6．**创新水平**解决的是在组织企业创新活动时，是采取一个领先于竞争对手的先发优势战略，还是实行后发优势战咯：

7．**沟通创新愿景**是指利用各种可用的媒介工具，与其他人沟通新的愿景规划和战略，通过领导联盟的示范传授新的行为。

8．**创新活动的评估与审计**是以创新的测量为基准，按照评估基本原则的要求，通过运用多种评估审计的方法，确定评估的关键环节和关键问题，找出目前状况和期望状况之间的差距，进而对创新过程和创新业绩提出改进的方案，为企业持续创新活动提供保障。

（五）论述题

**简述管理与创新的关系。**

(1)创新是管理的一个职能，它是指组织适应系统内外变化而进行的局部和全局的调整。

(2)创新是一个管理过程，创新管理工作并不等于个别的创新活动，而是大量的创新活动表现出的共性的逻辑与原则。

(3)创新只是管理活动的一个环节，离开了创新环节，管理工作就是不完整的，甚至是无效的。

# 第十六章 组织创新

（一）判断题

1．组织变革可以划分四条基本路径：演化、适应、创造和革命。 (×)

2．明茨伯格认为一个有效的层级结构化要达到六种机制的建立：相互调适、直接监督、工作程序标准化、成果标准化或产出标准化、技术（技能）以及知识标准化和规范标准化。 ( √ )

3．组织制度结构创新是对个体成员在组织活动中的关系和行为的规范。 (×)

4．文化结构通过组织文化来规范参与者间的正式关系。 (×)

5．波兰尼将知识划分为显性知识和隐性知识两种。 ( √ )

6．从认知变革的角度，阿吉利斯提出组织学习可分三种：单循环学习、双循环学习和再学习。( √ )

7．组织结构不仅是劳动分工与协调的需要，也是指运用组织方法调整相关行动者的行为，对其行为进行引导和整合。 ( √ )

8．层级结构是对企业在组织活动中的关系和行为的规范。(×)

（二）填空题

1．组织创新是管理创新工作的关键性内容。

2．适应是一种非典型变革。它分阶段缓慢进行，它往往不会造成根本性的转型革命。

3．人的因素是变革与创新抵触力中最活跃的因素。

4．作为一种权力分配和利益分配机制，组织制度规定了不同参与者应当承担的义务和应享有的权利。

5．组织变革一旦启动就需要持续的动力，只有获取持久变革的动力才能将变革制度化，使得组织完成从过渡状态到未来状态的转变。

6．创客是指不以营利为目标，热衷予创意、设计、制造活动，努力把各种创意转变为现实的个人或群体。

7．组织变革与创新工作往往是环境变化驱动的，但仍然会遇到组织内外的各种障碍。

8．组织变革方式可以从过程和结果两个维度来衡量。

（三）选择题

1．以下不属于卢因最早提出了理性组织变革的三个阶段模式的是\_\_ D \_\_。

A．解冻 B．实施变革与创新 C．冻结 D．凝结

2．不属于社会与政治影响因素的是\_\_ C \_\_。

A．个人利益 B．道德的困境 C．集体利益 D．团队心理压力

3．组织变革启动的首要因素是\_\_ B \_\_。

A．了解变革的潜力组织需要变革 C．发现变革的潜力

B．感受变革的需求 D．消除组织变革障碍

4．获取持久变革的动力不包括\_\_ D \_\_。

A．创新活动的人才配置 B．创新人才的特质和角色

C．创客时代的动力 D．创客时代的需求

5．以下不属于组织变革影响因素中的认知与心理因素的是\_ B \_\_\_。

A．缺乏了解 B．缺乏信任 C．评价差异 D．认知惰性

6．消除变革抵触情绪的方法中的教育和沟通的优点是\_ A \_\_\_。

A．人们一旦被说服，就往往会帮助实施变革 B．这是处理调整问题的最好方法

C．有时这是一条避免强烈抵触的简便途径 D．这是一种相对迅速、节约时间的解决方式

7．以下不属于麦纳组织中存在的创新者的是\_ D。

A．个人成就者 B．超级营销者 C．真正管理者 D．发明创造者

8．作为工业企业的主要组织形式，层级结构曾表现出主要特征有\_\_ D。

A．直线指挥，分层授权 B．分工细致，权责明确

C．标准统一，关系正式 D．以上都是

（四）名词解释

1．**演化**是一种转型式变革，它是通过不同的变革阶段和相互联系的变革行动逐步进行的，其中每一变革都是建立在上一次变革基础上的。

2．**认知惰性**是指人们习惯于原来的工作方式，并不希望打破现状，这使得人们不自觉地产生对于变革与创新的抵制情绪。

3．**道德困境**指组织变革常常伴随着对传统道德观念的突破，因此道德卫士的压力也阻碍组织变革。

4．**消除组织变革障碍**是指激发组织变革的意愿，还需要消除组织成员对组织变革的担忧，产生正面的可置信预期。

5．**创客空间**是指具有加工车间、工作室功能的开放实验室，是创客们共享资源和知识、产品发明和实现的场所。

6．**组织制度结构**是规范组织各类参与者间权力与利益关系规范的总和。

7．**隐性知识**指在一个特定环境“此时此地”中产生的，它在个人间的传播是模拟的过程。

8．**双循环学习**是一种创新学习，学习结果不只产生表面的变革，更可以造成组织深层结构的改变。

（五）论述题

**1．论述组织变革过程管理的内容有哪些？**

组织变革过程实现是依赖对过渡过程的有效管理。在这个过程中组织不仅要削除变革的各种障碍和阻力，还要确定组织新的愿景，设计转化过程，获取持久的变革动力。

(1)激发组织变革的意愿：组织变革启动的首要因素是组织利益相关者深刻感受到了组织变革的需求。他们对组织现状表现出不满，激发了尝试新组织方式的意愿。此外，激发组织变革的意愿，还需要消除组织成员对组织变革的担忧，产生正面的可置信预期。

(2)创造组织共同愿景与意义给赋：在组织变革过程中，组织愿景为组织变革描绘未来，它为变革设计、执行及评估提供了一个价值导向；通过为组织成员明确共同目标，解释变革的合法性。创造共同愿景的过程是对组织的构建和给赋过程，意义给赋关注“特定的群体如何去影响其他人对于事件的理解”。在这个过程中，组织成员找到了有价值可见的变革成果。

(3)获取持久变革的动力：包括创新活动的人才配置、创新人才的特质和角色、创客时代的动力。简要举例说明，言之有理即可。

# 结语：互联网时代的管理展望

（一）判断题

1．作为研究管理活动一般规律的科学，管理理论总是随着管理实践的变化而发展的。 (√)

2. 20世纪50年代末互联网技术在美国首先被发明和运用以来，相关的硬件设备和软件技术均得到了快速的发展。 (×)

3．除了信息制造的增快，信息传播效率的提升也是信息爆炸的重要原因。(√)

4．信息是现代企业经营活动组织的手段和依据，因而现代企业的生产经营活动在互联网时代也必然会表现出新的特点。 (√)

5．互联网的沟通和信息的有效交流使得企业合作不再受到时间和地点的制约。(√)

6．信息流通的快速特征提高了进入新行业的技术壁垒。 (×)

7．通用电气的CEO韦尔奇首先提出了无边界组织的概念，他将组织边界分为整体边界、地理边界、水平边界和垂直边界。 (×)

8．未来管理研究的一个非常重要的使命应该是揭示直觉的科学与内涵，分析直觉形成 的影响因素。(√)

（二）填空题

1．基于互联网所特有的**多媒体性**和**互动性**，互联网时代创造了报纸、广播和电视等传统媒体所没有的全新媒介。

2．互联网的信息存储具有时间上的**广延性**和空间上的**广阔性**。

3．互联网使得信息存储具有**数据化**和**编码化**的特征，可以通过电子计算机和网络方便地进行查阅和调用。

4．互联网深刻地改变了信息**制造**、信息**传播**和信息**存储**的方式，进而对社会经济和生活产生了深远的影响。

5．海量的信息涌现对企业组织能力提出了更高的要求，不仅需要企业组织有更强的信息**收集**、信息**甄别**和信息**处理**的能力，还要能够有效地利用互联网发声，自主制造、存储和传播自身的信息，在互联网中占有自己的位置。

6．企业在**组织形式、决策方式**以及员工管理方式等方面可能主动也可能被动地发生适应性变革。

7．员工管理方式的适应性变革意味着，互联网时代下快速变化的市场环境却很难提前预知，因此更加需要增强员工的**综合能力**和**主观能动性**。

8．快速的信息传播和市场变化不允许企业家在进行充分的理性分析后再迟缓地做出决策，而是在重视理性分析的同时，借助综合的**知识**、历史的**经验**和模糊的**直觉**进行决策。

（三）选择题

1．互联网对企业内部活动组织产生的影响，以下说法错误的是\_\_ A \_\_。

A．增加了所有企业决策的难度

B．导致决策的工作量显著增加

C．互联网的应用对于企业而言既是挑战，也是机会

D．互联网技术为组织学习提供了高效的学习途径

2．关于互联网时代下的扁平化组织中，以下说法错误的是\_ D \_。

A．管理人员更加精简高效 B．上下级关系更加紧密

C．信息纵向流动速度加快 D．管理费用变得更庞杂

3．关于互联网时代下的管理者决策方式的适应性变革，以下说法错误的是 C 。

A．传统的管理决策分析从理性经济人假设以及有限理性假设出发

B．因为信息数量极其庞大导致企业家没有能力完全消化和处理这些信息

C．在以往被认为是主观、非理性的因素在企业家的决策中愈发不受重视

D．直觉实际上是决策者自己可能没有意识到的一个非常迅速的理性思维过程的结果

4．关于韦尔奇提出的无边界组织的四个分类，以下说法正确的是\_ B \_。

A．内部边界 B．地理边界 C．横纵边界 D．ABC

5．关于韦尔奇提出了无边界组织的概念，以下说法错误的是\_\_ A \_\_。

A．由于信息经济和无形资产的共同作用，企业边际收益递减而边际成本递增，因而将 会进入无边界企业时代

B．传统企业经营场所局限于特定的地理场所，高度集中的业务无法满足分散的地区业务

C．传统管理模式下专业化的技能分工和独立的部门设置缺乏组织柔性，难以应对挑战

D．在管理层次少而管理幅度大的扁平化组织中，被管理者有较大的自主权，更容易形成积极感和满足感

（四）名词解释

1．**替代品**是指那些能够实现同种功能的其他产品，几乎所有企业都会面临替代品的竞争从而影响企业追求剩余价值。

2．**组织结构**是企业的流程运转、部门设置及职能规划等最基本的结构依据。

3．**企业的外部边界**是指当企业的边际收益和边际成本收敛于一点时，企业获得最大收益，此时企业的规模就是企业的边界。

4．**理性经济人假设**认为决策的目标是企业利益最大化。

5．**有限理性决策假说**西蒙提出的有限理性决策假说，认为人不可能做到绝对理性，而是选择相对满意的决策。

6．**直觉**以经验累积、思维沉淀为基础，在关键时刻以灵感闪现为形式表现出来。

（五）论述题

**1．论述互联网广泛应用可能对企业活动产生的影响的具体内容主要有哪些。**

互联网深刻地改变了信息制造、信息传播和信息存储的方式，进而对社会经济和生活产生了深远的影响。信息是现代企业经营活动组织的手段和依据，因而现代企业的生产经营活动在互联网时代也必然会表现出新的特点。

(1)对企业与商业合作伙伴的关系可能产生的影响，主要包括与上游供应商的关系、与下游客户企业的关系以及与战略合作企业的关系。

(2)对企业与竞争厂家的关系可能产生的影响，主要包括与现有竞争者的关系、与替代品竞争者的关系和与潜在进入竞争者的关系。

(3)对企业内部活动组织可能产生的影响。

三个方面简要举例说明，言之有理即可。

**2．互联网引领的信息革命对新时代的管理提出了新的要求，企业在哪三个方面发生适应性变革？**

互联网引领的信息革命在影响企业外部关系和内部组织活动的同时，对新时代的管理提出了新的要求，企业在组织形式、决策方式以及员工管理方式等方面可能主动也可能被动地发生适应性变革。

(1)企业组织形式的适应性变革。韦尔奇首先提出了无边界组织的概念，他将组织边界分为外部边界、地理边界、水平边界和垂直边界。简要举例说明，言之有理即可。

(2)员工管理方式的适应性变革。除了组织结构的变革之外，传统的员工管理方式也面临着挑战。但是互联网时代下快速变化的市场环境却很难提前预知，因此更加需要员工的综合能力和主观能动性。

(3)互联网时代管理的变革，还体现在管理者的决策方式上。

以上三个方面简要举例说明，言之有理即可。

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **试卷题号** | **一** | **二** | **三** | 四 | 五 | 合计 |
| **题目类型** | 选择题 | 填空题 | 判断题 | 名词解释 | 论述题 | 5 |
| **题目数量** | 20 | 20 | 10 | 4 | 2 | 46 |
| **分值** | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 100 |