

## 管 理 学

### 一、单项选择题

- 1、决策遵循的是  
A 最优原则 B 效益原则 C 满意原则, D 适度原则
2. \_\_\_\_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.计划 B.组织 C.领导 D.控制 E.创新
- 3.为了保证目标及为此而制订的计划得以实现, 就需要有\_\_\_\_职能。  
A.计划 B.组织 C.领导 D.控制 E.创新
- 4.管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时, 他们就在扮演\_\_\_\_。  
A.人际角色 B.信息角色 C.决策角色
- 5.在\_\_\_\_中, 管理者处理信息并得出结论。  
A.人际角色 B.信息角色 C.决策角色
- 6.管理的性质不包括  
A.二重性 B.科学性 C.理论性 D.艺术性
- 7.对于基层管理而言, 最重要的是\_\_\_\_。  
A.技术技能 B.人际技能 C.概念技能
- 8.\_\_\_\_对于高层管理最重要, 对于中层管理较重要, 对于基层管理不重要。  
A.技术技能 B.人际技能 C.概念技能
- 9.\_\_\_\_对于所有层次管理的重要性大体相同。  
A.技术技能 B.人际技能 C.概念技能
- 10.总体上, 我国企业与其他社会组织的管理活动是为\_\_\_\_服务的  
A.中国特色社会主义 B.人际关系 C.企业利益 D.个人利益
- 11.著名的霍桑研究就是采用\_\_\_\_研究管理中人际关系的成功例子。  
A.归纳法 B.试验法 C.演绎法
- 12.打电话请供应商换一台目前用坏的机器, 这是简单的更换设备问题, 需要的管理技能是\_\_\_\_  
A.概念技能和技术技能 B.人际技能与技术技能  
C.人际技能与概念技能
- 13.投入产出模型、企业系统动力学模型等, 都是建立在一定理论概念基础之上的, 属于\_\_\_\_。  
A.描述性模型 B.经济计量模型 C.解释性模型
- 14 下列哪一项是对管理概念完整的概述?  
A、管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。  
B、管理是指管理者为有效地达到组织目标, 对组织资源和组织活动有意识、有组织、不断地进行协调的活动  
C、管理就是和别人打交道, 把事情办好。
- 15.在做出是否收购其他企业的决策中, 管理者必须从多个角度出发全面分析拟购企业的目前状况及可能的发展余地等情况, 这时管理人员需要的技能主要是 \_\_\_\_  
A.诊断技能 B.人际关系技能 C.概念性技能 D.技术技能
- 16.田力是某大型企业集团的首席助理, 年富力强, 在助理岗位上工作得十分出色. 他最近被任命为集团销售总公司的总经理, 从而由一个参谋人员变成了独立部门的负责人. 下面是田力最近参与的几项活动, 你认为这其中的哪一项几乎与他的领导职能无关? \_\_\_\_  
A.向下属传达他对销售工作目标的认识  
B.与某用户谈判以期达成一项长期销售协议  
C.召集各地分公司经理讨论和协调销售计划的落实情况  
D.召集公司有关部门的职能人员开联谊会, 鼓励他们克服难关
17. 关于管理的应用范围, 人们的认识不同, 你认为下列哪个说法最好? \_\_\_\_  
A.只适用于盈利性工业企业;  
B.普遍适用于各类组织;  
C.只适用于非营利性组织;  
D.只适用于营利性组织
18. 管理人员与一般工作人员的根本区别在于\_\_\_\_  
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.需要对自己的工作成果负责  
D.需要协调他人的努力以实现组织目标

19.企业管理者可以分成基层、中层、高层三种，高层管理者主要负责制定\_\_\_\_\_

- A.日常程序性决策
- B.长远全局性决策
- C.局部程序性决策
- D.短期操作性决策

20. 越是处于高层的管理者，其对于概念技能、人际技能、技术技能的需要，就越是按以下顺序排列\_\_\_\_\_

- A.概念技能，技术技能，人际技能；
- B.技术技能，概念技能，人际技能；
- C.概念技能，人际技能，技术技能；
- D.人际技能，技术技能，概念技能

## 二. 简答题

1.周三多定义的管理是什么？

2.什么是协调？

3.概念技能的含义是什么？。

4.为什么管理学的历史会如此悠久？

5.管理者在进行管理活动时扮演的角色有哪些？干扰应对者角色属于哪一种，其另外两种表现形式又是什么？

6.管理学研究方法有哪些？由简化的模型推广出来的是什么？管理学的研究对象又是什么？

## 三. 论述题

1、管理活动具有哪些基本职能？他们之间的关系是什么？

2.什么是管理的二重性，它对管理实践的意义何在？

3.试述管理科学性和艺术性的辩证关系

选择：CEDAC CACBA BBADC BBDBC

简答题：

1. 管理是在社会组织中，为实现某一预定目标，以人为中心进行的协调活动。

2. 指企业的一切工作都能配合的适当，以便于工作使企业的经营活动顺利进行，并有利于企业的经营活动顺利进行。

3. 把观点设想出来并加以处理以及将关系抽象化的精神能力

4. 这是由人类活动特点决定的，人类活动有目的性，依存性与知识性

5. 人际角色，信息角色，决策角色。属于决策角色，还包括企业家角色与谈判者角色。

6. 归纳法，实验法，演绎法；演绎法；各种管理工作中普遍适用的原理与方法。

论述题：

1.决策、组织、领导、控制、创新

每项管理职能都是相互联系的。每一项管理工作一般都是从计划开始，经过组织、领导到控制结束。各职能之间同时相互交叉渗透，控制的结果可能有导致新的计划，又开始新一轮的管理循环。创新在这管理循环之中处于轴心地位，成为推动管理循环的原动力。

2.管理具有同生产力社会化生产相联系的自然属性和同生产关系、社会制度相联系的社会属性，这就是管理的二重性。学习和掌握管理二重性，对于管理实践具有重大意义，具体表现在：(1) 管理的二重性体现着生产力和生产关系的辩证统一关系。(2) 西方的管理理论、技术和方法是人类长期生产实践的产物，是人类智慧的结晶，它同生产力一样，具有连续性，是不分国界的。(3) 管理总是体现着一定的生产关系，体现着统治阶级的意志。(4) 任何一种管理方法、管理技术和手段的出现总是有其时代背景的，它同生产力发展水平情况相适应。

3. (1) 管理科学性是指管理作为一个活动过程，具有自身的客观规律，管理的科学性强调的管理活动必须以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导，掌握科学的方法论。(2) 管理的艺术性强调的是管理的实践性，管理者必须因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合，同时还要有灵活的技巧。(3) 管理艺术是以对它所依据的管理理论的理解为基础的。(4) 要保证管理实践的成功，管理者必须懂得如何在管理实践中运用科学的理论。

## 管理学第二章单项选择题【20 分】

1、梅奥通过霍桑试验得出，人是\_\_\_\_\_。

- A、经纪人
- B、社会人
- C、理性人
- D、复杂人

答案：B

2、威廉·大内在分析研究了日本的企业管理经验之后，提出了\_\_\_\_\_。

A、X理论                      B、Y理论                      C、超Y理论                      D、Z理论

答案：D

3、根据马斯洛的需要层次理论，下列需要哪项是按照从低到高的顺序排列的\_\_\_\_\_。

(1)就业保障(2)上司对自己工作的赞扬(3)工作的挑战性(4)同乡联谊会(5)满足标准热量摄入量的食品

A、(5)(1)(4)(2)(3)                      B、(5)(4)(1)(3)(2)  
C、(5)(4)(1)(2)(3)                      D、(5)(1)(3)(4)(2)

答案：A

4、某国有企业的管理部门每月均对工程师们的工作进行分等考评，并将考评结果与报酬挂钩。这样做最有可能产生的后果是什么？\_\_\_\_\_

A、获得高等级的优秀工程师们会再接再厉，而等级低的则会努力改进工作以求提高  
B、优秀工程师由于意识到了自己的价值而产生跳槽思想，差一些的则仍会留在企业  
C、对这种严格控制，工程师们很有意见，致使今后工作难以分配  
D、差一些的工程师，由于面子过不去而另谋职业出走，结果只留下优秀的工程师

答案：B

5、80年代，面对日本所取得的经济成就，日本企业管理模式一时间引起了世界各国企业的关注和借鉴。但最近几年，特别是东南亚金融风暴出现之后，一方面显示了美国经济的强大活力，另一方面也反映出了日本经济脆弱的一面。此时，许多人又下结论，日本企业管理模式已经过时，美国企业管理模式更加有效。对于这种情况，你赞同以下哪种说法？\_\_\_\_\_

A、对管理模式的评价必须随世界经济的发展而变  
B、每种管理模式都有其自身的环境适应性与局限性  
C、美国的管理模式长期以来都比日本的更优秀  
D、日本的管理模式不适应知识经济时代的需要

答案：B

6、现有很多公司实行了弹性工作制，员工可以自行安排工作时间，甚至有的从事特殊工作的人可以利用公司提供的互联网等资源在家里办公。这样他们对工作和个人的家庭、社交生活也有了较大的自由度。当然也有一些人是必须每天去公司上班的。你认为该公司的管理者所持有的对人的认识主要是倾向于哪一种？\_\_\_\_\_

A、X理论    B、Y理论    C、Z理论    D、社会人

答案：B

7、泰罗认为科学管理的中心问题是。

A、提高劳动生产率  
B、实行职能制  
C、实行例外管理原则  
D、操作标准化

答案：A

8、西方管理思想的产生阶段代表人物不包括下列哪一个。

A、亚当斯密    B、查理巴贝奇    C、罗伯特欧文    D、弗雷德里克泰罗

答案：D

9、科学管理理论中行为科学阶段的时间区间是。

A、1940-1950    B、1940-1960    C、1930-1950    D、1930-1960

答案：D

10、泰罗创立科学管理理论的基本出发点是。

A、提高劳动生产率                      B、改进分配方法  
C、用科学的管理方法代替旧的管理经验    D、加强企业管理

答案：A

11、协作系统的三个基本要素是。

- A、协作意愿共同目标信息沟通      B、共同目标信息沟通组织分工  
C、信息沟通协作意愿长期雇用      D、组织分工共同目标长期雇用

答案：A

12、下列属于科学管理阶段代表人物的是。

- A、福特      B、埃尔顿梅奥      C、赫伯特西蒙      D、马斯洛

答案：A

13、管理学发展趋势不包括。

- A、集中-分散      B、理性-直觉  
C、硬管理-软管理      D、科学管理-管理科学

答案：D

14、“行为科学”的早期理论是。

- A、需要层次理论      B、人群关系论      C、双因素理论      D、X、Y理论

答案：B

15、1.一个员工在任何活动中只应该接受一位上级的命令,这是提出的 ?

- A、法约尔      B、亚当斯密      C、查理巴贝奇      D、德里克泰罗

答案：A

16、下列哪项不是中国传统管理思想要点？

- A、重人      B、人和      C、守信      D、协调

答案：D

17、提出按照生产效率不同来确定报酬的具有刺激作用的制度。

- A、亚当斯密      B、查理巴贝奇  
C、罗伯特欧文      D、德里克泰罗

答案：B

18、经济现象是基于具有利己主义目的的人们的活动产生的，这是提出的？

- A、法约尔      B、罗伯特欧文      C、亚当斯密      D、德里克泰罗

答案：C

19、是各个机构和组织前进和发展的必要手段？

- A、劳动专业化      B、纪律      C、秩序      D、权利于责任

答案：A

20、《管子》提出“无私者荣众”、要求君主切不可有“独举”、“约束”、“结纽”这些宗派行为，不可“以爵禄私有爱”，要严禁“党而成群者”。这些思想最主要体现了中国传统管理思想的哪一点？

- A、守信      B、重人      C、对策      D、人和

答案：D

简答题：

1. 西方早期管理思想的代表人物及对他们的评价？

2. 泰罗所提出的科学管理制度的观点？

3. 简述“管理科学”理论的特点？

4. 马斯洛需要层次理论的缺陷？

5. 简述韦伯的科层组织理论的主要观点？

6. “行为科学”学派的主要理论及代表人物？

论述题：

1. 论述管理活动、管理思想和管理理论三者之间的关系？

2. 梅奥行为科学论的主要观点及其缺陷？

3. 新经济时代或知识经济时代的主要特征是什么？理解知识经济时代管理原则的变革。

答案：

简答题：

1. 西方早期管理思想的代表人物有：

- (1) 亚当·斯密，提出了《国富论》，被人称为“市场经济之父”；
- (2) 查理·巴贝奇，被人称为“计算机之父”；
- (3) 罗伯特·欧文，是英国的空想社会主义者，有“人力资源管理之父”之称。

2. 泰罗所提出的科学管理制度的观点有：

- (1) 科学管理的根本目的是谋求最高工作效率；
- (2) 达到最高工作效率的重要手段，是用科学管理方法代替旧的经验管理；
- (3) 实施科学管理的核心问题，是要求管理人员和工人双方在精神和思想上来一个彻底变革。

3. “管理科学”理论的特点：

- (1) 生产和经营管理各个领域的各项活动都以经济效果好坏作为评价标准；
- (2) 衡量活动效果的标准定量化助数学模型找出最优方案和事物的规律；
- (3) 依靠计算机进行各项管理；先进科学理论和方法的使用。

4. 马斯洛需要层次理论的缺陷：

- (1) 它的层次排列是否符合客观实际还有许多争议；
- (2) 有人认为这一理论对人的动机没有完整的看法，没有提出激励的方法；
- (3) 它只说明了需要与激励之间的一般关系，没有考虑到不同的人对相同的需要的反映方式往往是不同的；
- (4) 没有注意到工作和工作环境的关系。

5. 韦伯的科层组织理论的主要观点：

- (1) 按照行政方式控制机构的目标所要求的日常活动来作为正式职责分配；
- (2) 执行这种职责所要求的权利是按一种稳定的方式来授予的，并有官员能加以控制的某种强制的手段来严格加以控制；
- (3) 对于正常而继续的履行职责和行使相应的权利的方法有所规定，只有找一段规定符合条件的人才能被雇佣。

6. “行为科学”学派的主要理论及代表人物：

- (1) 需要层次理论，代表人物：马斯洛；
- (2) 双因素理论，代表人物：赫茨伯格；
- (3) X理论和Y理论，代表人物：麦格雷戈；
- (4) 超Y理论，代表人物：洛尔施和莫尔斯；
- (5) Z理论，代表人物：威廉·大内。

论述题：

1. 管理活动是管理思想的根基，管理思想来自管理活动中的经验；管理思想是管理理论的源泉，管理理论是管理思想的提炼、概括和升华，管理理论本身是管理思想，只不过是较成熟、系统化的程度较高的管理思想，但并非所有管理思想都是管理理论；管理理论对管理活动有指导意义同时又要经受得住管理活动的经验。

2. 观点主要表现在以下几个方面：

- (1) 企业的职工是“社会人”。
- (2) 满足工人的社会欲望，提高工人的士气，是提高工人生产效率的关键。
- (3) 企业中实际上存在着一些“非正式组织”。
- (4) 企业应采取新兴的领导方法。

缺陷：人群关系理论是“行为科学”管理学派的早期，思想人群关系论只强调要重视人的行为；而行为科学还要求进一步研究人的行为规律，找出产生不同行为的影响因素，探讨如何控制人的行为以达到预定目标。

3. 人类已经进入新经济时代，新经济时代表现出如下特征：

- (1) 信息化；
- (2) 网络化；
- (3) 知识化；
- (4) 全球化。

新经济时代的上述特点影响着现代企业的管理，使企业管理正在朝着如下几个方面进行创新，

- (1) 管理思想创新；

- (2)管理原则创新；
- (3)经营目标创新；
- (4)经营战略创新；
- (5)生产系统创新；
- (6)企业组织创新。

选择题

1. 下列哪项不是管理的基本原理 ( )

- A.系统原理    B.人本原理    C.效益原理    D.职责原理

答案：D

2. 系统最基本的特征 ( )

- A.相关性    B.层次性    C.稳定性    D.集合性

答案：D

3. 哪个不是一定的人对所管的一定的工作做到完全负责的要素 ( )

- A.责任    B.能力    C.利益    D.权限

答案：A

4. 指有效产生与投入之间的一种比例关系 ( )

- A.效益    B.效果    C.效率    D.效用

答案：A

5. 职责界限要清楚，一般来说，在生产第一线的应负责哪些责任？ ( )

- A.直接责任、实时责任    B.直接责任、事后责任  
C.间接责任、实时责任    D.间接责任、事后责任

6. 人们对提供劳动服务的劳动者在企业经营中的作用的认知过程阶段不包括 ( )

- A 要素研究阶段    B 效率研究阶段    C 行为研究阶段    D 主体研究阶段

答案：B

7.下面哪些不是人本管理的观点\_\_\_\_\_。

- A.职工是企业的主体  
B.人是“经纪人”，所以是要给予足够的物质激励，就能让他为企业卖力  
C.职工参与是有效管理的关键  
D.组织中存在非正式组织，对此管理者要给予以压制

答案：D

8 下列哪种效益的评价一般比较公正和客观，但可能要花费较多的时间和费用，才能获得最后的评价结果。

- A 首长评价    B 群众评价    C 专家评价    D 市场评价

答案：B

9.大多数研究表明，企业的伦理经营和长期效益之间有\_\_\_\_\_。

- A.正相关    B.负相关    C.不相关

10.职责和权限、利益、能力之间的关系遵循等边三角形定理，\_\_\_\_\_是三角形的三个边，它们是相等的。

- A.权限、利益、能力    B.职责、权限、利益    C.职责、权限、能力    D.职责、利益、能力

答案：B

11.系统原理的要点不包括\_\_\_\_\_。

- A.整体性原理    B.动态性原理    C.开发性原理    D 综合性原理

答案：C

12.“三个和尚没水喝”说明的是，人浮于事可能反而不如人少好办事。但是反过来，如果“三个和尚”都很负责，结果也许会造成水满为患。这两种不同的说法表明：

- A.管理工作的有效性需要考虑内外部环境各部分的整体效应  
B.即使管理无方，人多还是比人少好办事  
C.在不同的心态作用下会产生不同的群体合作结果  
D.纵使管理有方，也不一定是人多好办事

答案：C

13.下列哪一项不能被劳动者的行为所决定 ( )

- A 生产效率    B 数量    C 质量    D 成本

答案：B

14 蒋一苇在 ( ) 年代末发表了著名论文“职工主体论”

A1960 B1970 C1980 D1990

15 人本原理的基本内容和特点不包括 ( )

A 尊重人 B 依赖人 C 发展人 D 为了人

答案：B

16 责任原理的本质是( )

A.责任大于权利 B.权责对等 C.权力大于责任 D 权利与责任无关

答案：B

17. 系统是指由若干 ( ) 的部分组成, 在一定环境中具有 ( ) 的有机整体

A. 既无联系也无作用; 所有功能 B. 有一定联系和作用; 特定功能

C. 相互联系相互作用; 特定功能 D. 相互联系相互作用; 某些功能

答案：C

18. 有效管理的关键是 ( )

A. 职工参与 B. 明确职责 C. 以人为本 D. 公平公正

答案：A

19. “一个和尚挑水喝, 两个和尚抬水喝, 三个和尚没水喝”, 体现的是管理学的 ( )

A 效益原理 B 人本原理 C 系统原理 D 责任原理

答案：D

20. 人本原理讲求和解决的核心问题是 ( ) 问题

A 主动性 B 人 C 积极性 D 创造性

答案：C

简答题

1 研究管理原理的意义

2 企业职工参与管理的形式

3 管理者如何追求自身的效益

4 行为研究阶段的主要观点

5 系统的概念

6 效果与效率的概念

论述题

1. 为什么说任何企图把系统和外界封闭隔绝的做法都只会导致失败, 明智的管理者该怎么做?

2. 为什么我们说要明确每个人的职责, 而不是明确每个人的分工?

3. 管理原理具有稳定性, 是不是意味着它是一成不变的僵死教条?

答案

简答题：

1 (1) 掌握管理原理有助于提高管理工作的科学性, 避免盲目性。

(2) 研究管理原理有助于掌握管理的基本规律。

(3) 对于管理原理的掌握与主与迅速找到解决管理问题的途径和手段。

2 (1) 通过职工代表大会选举代表参加企业的最高决策机构——管理委员会或董事会。

(2) 由职工代表大会选举代表参加企业的最高监督机构——监事会。

(3) 广泛参加日常生产管理活动。

3 (1) 在实际工作中, 管理效益的直接形态是通过经济效益而得到表现的

(2) 影响管理效益的因素很多, 其中主体管理思想正确与否占有相当重要的地位。

(3) 追求局部效益必须与追求全局效益协调一致。

(4) 应追求长期稳定的高效益。

(5) 确定管理活动的效益观

4 (1) 劳动者的行为决定了企业的生产效率、质量和成本。

(2) 人的行为时有动机决定的, 而动机又取决于需要

(3) 把劳动者作为管理的客体

## 名词解释

1 系统,是指由若干个相互联系、相互作用的部分组成,在一定环境中具有特定功能的有机整体。

2 效果:是只有投入经过转换而产生的成果,其中有的是有效益的,有的是无效益的。

效益:单位时间内所取得的效果的数量,反映了劳动时间的利用状况,与效益有一定的联系。

## 论述题:

1. 开放性原理:不存在完全封闭系统,系统与外界不断交流物质,能量和信息,才能维持其生存。对外开放是系统的生命,因此,在管理工作中,明智的管理者应当从开放性原理出发,充分估计到外部对本系统的影响,努力从开放中扩大本系统从外部吸入的物质,能量和信息。

2. 职责不是抽象的概念,而是在数量,质量,时间,效益等方面有严格规定的行为规范,而分工只是对工作范围作了形式上的划分,至于工作的数量,质量,完成时间,效益等要求则未体现,所以,必须在分工的基础上,通过适当方式对每个人的职责,作出明确规定。

3. 不是的,管理学原理随着社会经济和科学技术的发展而不断发展,但是,它也不是变化多端和摇摆不定的,而是相对稳定的。和一切科学原理一样,都是确定的,稳固的。

## 一. 选择题

1 下列理论观当中,要求管理者考察各行业和各公司中现有的伦理规则的是 ( )。

- A. 功利观
- B. 权力观
- C. 公平伦理观
- D. 综合社会理论观

2 接受 ( ) 的管理者可能决定向新来的员工支付比最低工资高一些的工资。

- A. 功利观
- B. 权力观
- C. 公平伦理观
- D. 综合社会理论观

3 市场经济中要提倡“以义治商”和“以义取利”,这里的“义”指的是 ( )

- A. 义气
- B. 法律
- C. 和气
- D. 伦理道德

4 如果一位管理者认为解雇其工厂中 20% 的工人是正当的,因为这将增强工厂的盈利能力,是余下的 80% 工人的工作更有保障以及符合股东的利益。这位管理者的伦理观是 ( )

- A. 伦理的功利观
- B. 伦理的权利观
- C. 公平理论伦理观
- D. 综合社会契约伦理观

5. 下列关于伦理的说法正确的是,

- A. 合乎伦理的管理是有他律的特征
- B. 具有外在控制中心的人,伦理判断和伦理作为可能更加一致
- C. 合乎伦理的管理超越了法律的要求
- D. 合乎伦理的管理仅仅把遵守伦理规范视作组织获取利益的一种手段

6. 市场经济中要提倡“以才治商”和“以义取利”这里的才指的是,

- A. 义气 B. 法律 C. 人气 D. 伦理道德

7. 以下行为中不属于企业伦理的是,

- A. 治理污染 B. 定期或不定期培训员工
- C. 为顾客提供售后服务 D. 开发新产品

8. 道德发展阶段顺序是

- A. 前惯例层次, 惯例层次, 原则层次。
- B. 惯例层次, 前惯例层次, 惯例层次。
- C. 原则层次, 前惯例层次, 惯例层次。
- D. 前惯例层次, 原则层次, 惯例层次。

9. 下列问题对管理者的伦理行为影响较大的是,

- A. 受伤害的人较少 B. 很多人认为这种行为是邪恶的
- C. 行为的后果出现的很晚 D. 行为发生并造成的实际伤害较小



10. 为了收到减少迷惑，激励员工的效果，员工应该有\_\_\_\_和\_\_\_\_的目标。  
A 明确，共同  
B 明确，现实  
C 长远，现实  
D 长远，共同
11. \_\_\_\_可以使那些面临道德困境的员工在不用担心受到斥责或报复的情况下自主行事。  
A 正式的保护机制  
B 非正式的保护机制  
C 个人价值体系  
D 外界舆论压力
12. 市场经济中要提倡“以义治商”和“以义取利”，这里的“义”指的是\_\_\_\_。  
A 义气  
B 法律  
C 道德  
D 和气
13. 为了改善组织的伦理行为，组织的高层管理者应特别重视\_\_\_\_。  
A 新员工招聘  
B 建立明确可行的工作目标  
C 定期的道德培训  
D. 以上都是

## 二. 论述题

试述提高员工道德素质的途径。

## 三. 【简答题】

1. 影响管理者道德素质的因素有？
2. 管理道德一般受那几个因素的影响？
3. 道德是什么？
4. 企业伦理与管理道德的管理学的突出表现？
5. 简述如何改善企业道德行为？
6. 高层管理人员如何在道德方面领导员工？

## 四. 【名词解释】

1. 道德：
2. 社会责任：
3. 道德守则

答案：

一. 选择题：1-4D.C.D.A.5-8C.D.D.B.9-12A.B.A.C.13-16D.A.B.C.17-20D.A.A.B.

## 二. 论述题：

- 1 在招聘员工时注重员工道德素质的测试，挑选高道德素质的员工
- 2 在组织中建立道德准则和决策准则，并广为宣传，让每一位员工都了解和掌握
- 3 高层管理者在道德方面起到模范带头作用，成为员工的表率
- 4 为员工设立现实而明确的目标，以免对员工不切实际的要求而引发道德问题
- 5 对员工进行道德教育，提高其道德修养
- 6 进行独立的社会审计，最大限度的限制不道德行为的产生
- 7 提供正式的保护机制，使得那些面临道德困境的员工再不用担心受到斥责的情况下自主行事

## 三. 简答题：

1. 答：(1) 道德的发展阶段的影响；  
(2) 个人特征的影响；  
(3) 组织的结构变量的影响；  
(4) 组织文化的影响；  
(5) 道德问题本身的强度的影响道德发展阶段

2.

- ① 道德发展阶段
- ② 个人特征

③ 组织结构

④ 问题强度

3. 在一定的风俗习惯下所形成的个人的品质

4. ①经济与经济活动的意义，尤其是对终极意义

②企业以及产品的价值观

③企业组织④人文力企业精神

5. 挑选高素质的员工；建立道德守则和决策规则；在道德方面领导员工；设定工作目标；对员工进行道德教育；对绩效进行全面评价；进行独立的社会审计；提供正式的保护机制

6. 高层管理人员在言行方面是员工的表率；高层管理人员可以通过奖惩机制来影响员工的道德行为。

四. 名词解释

1. 道德通常是指那些用来明辨是非的规则或原则，这些规则或原则旨在帮助决策人判断某种行为是正确的或错误的，或这种行为是否为组织所接受。

2. 指企业在承担法律上和经济上的义务的前提下，还应承担的追求对对社会有利的长期目标的义务。

3. 道德守则是表明组织的基本价值观和组织期望员工遵守的职业道德规范的正式文件。

1. 一、选择题

1. 管理原理必须通过（）才能在管理中发挥作用。

A. 管理方法 B. 管理目标 C. 管理过程 D. 管理人员

2. 行政方法的运用，一般是（）。

A. 自上而下 B. 自下而上 C. 横向 D. 纵横结合

3. 在存在着商品货币关系的社会里，（）是计量和评价劳动的社会标准

A 价值

B 工作时间

C 价格

D 工资

4. （）是最为灵活、有效的经济杠杆

A. 税收 B. 信贷 C. 罚款 D. 价格

5. 经济方法的特点

①利益性②平等性③灵活性④时效性⑤广泛性⑥关联性

A. ①②③ B. ②③④ C. ④⑤⑥ D. ②③⑤

6. 某公司高层决定在企业内部网站上开设论坛，定期将公司将要决策的重大项目进行公示，让员工论并提出意见。此公司是在利用教育方法中的（）进行企业管理

A 专业式教育

B 情景式教育

C 启发式教育

D 互动式教育

7. 全面提高人的素质，（）是管理者实现管理目标过程中必不可少的方法。

A 对组织成员不断进行培养教育

B 充分调动人的积极性，创造性

C 使员工拥有高尚职业道德

D 加强工作熟练程度

8. 某企业为了建设企业文化，组织员工去天安门广场观看升国旗，唱国歌，这属于管理的（）方法。

A. 法律 B. 行政 C. 教育 D. 方法

9.（）是国家取得经济收入的重要来源，也是国家管理社会生活的重要形式之一

A. 信贷 B. 罚款 C. 税收 D. 利润

10. 以下哪种管理方法在实施的过程中不需要遵循等价交换原则（）

A 管理的法律方法

B 管理的行政方法

C 管理的经济方法

D 管理的教育方法

11. 以下哪一点不是管理的行政方法的作用？（）

A. 有利于组织内部统一目标，统一意志，统一行动，能够迅速有力的贯彻上级的方针和政策，对全局活动实行有效的控制

B. 是实施其他各种管理方法的必要手段

C. 便于处理各种具体问题

D. 可以强化管理作用，便于发挥管理职能，使全局、各部门和各单位密切配合，前后衔接，并不断调整

他们之间的进度和相互关系

12. 管理的行政方法和法律方法的特点相同的是 ( )  
A. 严肃性 B. 垂直性 C. 无偿性 D. 强制性
13. ( ) 的运用有利于组织内部统一目标、统一意志、统一行动。  
A. 行政方法 B. 教育方法 C. 经济方法 D. 法律方法
14. 关于管理的经济方法的特点不正确的是 ( )  
A. 公平性 B. 利益性 C. 关联性 D. 灵活性
15. 管理哲学主要由管理辩证法、管理认识论、( ) 和管理的科学价值观构成。  
A. 管理信念 B. 管理意识 C. 管理文化 D. 管理精神
16. 下列方法中具有垂直性和强制性的是 ( )。  
A. 法律方法 B. 经济方法 C. 教育方法 D. 行政方法
17. 管理者必须充分认识到管理的行政方法的本质是 ( )  
A. 控制 B. 服务 C. 发展 D. 集权
18. 于法律方法, 说法正确的是 ( )  
A. 仲裁是一种司法活动, 其判定可以强制执行  
B. 法律方法只有积极作用, 不存在消极影响  
C. 就企业管理而言, 只要掌握与企业生产经营活动直接相关的法律就可以了  
D. 法律具有严肃性
19. 列说法中正确的是 ( )  
A. 行政方法的管理效果与领导者水平无关  
B. 经济方法的运用由于借助了职位的权利, 因此对下属来说有较强的约束力  
C. 法律方法要求有一个灵敏、有效的信息管理系统  
D. 行政方法的运用有助于组织内部统一目标
20. 公司在年终时向职员发放了优厚的奖金, 这是运用了 ( )  
A. 法律方法 B. 经济方法 C. 技术方法 D. 行政方法

## 1. 二、简答题

1. 如何正确运用管理的行政方法?
2. 教育方法的特点有哪些?
3. 简述如何正确运用经济方法。
4. 管理学中管理的技术方法的内容和实质?
5. 名词解释: 管理方法, 管理哲学并说明管理方法一般的分类。
6. 简述法律方法的内容与实质。

## 1. 三、论述题

1. 请从教育的实质和任务的角度分析管理的教育方法的重要性
2. 管理的经济方法的内容和实质是什么? 有何特点? 如何正确运用?
3. 请对如何正确运用管理的行政方法进行分析。

答案:

一、 ADCBA DACCD CDAAC DBDAB

二、

1. 正确运用管理的行政方法应做到以下几点:
  1. 管理者必须充分认识行政方法的本质是服务
  2. 行政方法的管理效果为领导者水平所制约
  3. 信息在运用行政方法过程中至关重要
  4. 行政方法的运用借助了职位的权利, 因此对下属有较强约束力, 较少遇到下属抵制, 而这种特点可能

是上级忽视下属的正确意见和合理要求，从而容易助长官僚主义作风。所以，不可单纯依靠行政方法，而应把行政方法和管理的其他方法，特别是经济方法有机地结合起来。

2. 教育方法的特点包括：强制性、示范性、群体性、个体性、自主性

3.1 ) . 要注意将经济方法与教育等方法有机结合起来

2 ) 要注意经济方法的综合运用和不断完善

3 ) 不要迷信重奖重罚的作用，防止以罚代管的倾向

4. 主要包括信息技术，决策技术，计划技术，组织技术和控制技术等。

实质是把技术融进管理中，利用技术来辅助管理。

5. 管理方法：在管理活动中为实现管理目标、保证管理活动顺利进行所采取的具体方案和措施。

管理哲学：关于管理的世界观和方法论，管理主客体矛盾运动规律的科学。

管理方法一般可分为：管理的法律方法、管理的行政方法、管理的经济方法、管理的教育方法和管理的科学技术方法。

6. 内容：通过各种法律、法令条例和司法仲裁工作，调整社会经济的总体活动和各企业单位在微观活动中所发生的各种关系，以保证和促进社会经济发展的管理方法。实质：体现全体人民的意志，并维护他们的根本利益，代表他们对社会经济、政治、文化活动实行强制性的统一管理。

1. 三、管理活动中人的因素第一，管理最重要的任务是提高人的素质，充分调动人的积极性、创造性。而人的素质是在社会实践和教育中逐步发展、成熟起来的。通过教育，不断提高人的思想品德素质，文化知识素质，专业水平素质，实现人的全面发展是管理工作的重要任务。现代社会科学技术的迅猛发展导致了人的知识更新速度加快，建设学习型组织已成为增强竞争力的必经之路。因此全面提高人的素质，对组织成员不断进行培养教育，就必然成为管理者实现管理目标过程中必不可少的方法

2.

2. 经济方法是根据客观经济规律，运用各种经济手段，调节各种不同经济主体之间的关系，以获取较高的经济效益与社会效益的管理方法。这里所说的各种经济手段，主要包括价格、税收、信贷、工资、利润、奖金、罚款以及经济合同等。不同的经济手段在不同的领域中，可发挥各自不同的作用。管理的经济方法的实质是围绕着物质利益，运用各种经济手段正确处理好国家、集体与劳动者个人三者之间的经济关系，最大限度地调动各方面的积极性、主动性、创造性和责任感。正确运用要求(1)要注意将经济方法和教育等方法有机结合起来。(2)要注意经济方法的综合运用和不断完善。

3.

3. 首先管理者必须充分认识行政方法的本质是服务。服务是行政方法的根本目的，这是由管理的实质、生产的社会化及市场经济的基本特征决定的。若不以服务为目的，就会导致官僚主义、以权谋私、玩忽职守等行为；其次我们应该认识到行政方法的管理效果为领导者水平所制约，取决于领导者的指挥艺术和心理素质，取决于领导者的和执行者的知识、能力，若要提高管理的效果，就必须提高管理者的领导水平和素质；再次，信息在运用行政方法过程中也至关重要。领导者必须在及时获取组织内外部有用的信息时，才能做出正确的决策，避免指挥失误，而在做出决策后，领导还要把行政命令、规定或指示迅速而准确地下达，并将收集到的各种反馈信息和预测信息发送给下级；最后，但也是最重要的一点，由于行政方法的运用借助了职位的权力，虽说对行政下属来说有较强的约束力，管理效率较高，但有时会产生忽视下属正确意见与合理要求的情况，容易助长官僚主义作风，不利于充分调动各方面的积极性，所以通常要在客观规律的基础上，把行政方法与管理的其他方法结合起来运用

一．单选题

1.下列几种外部环境类型中，不确定性最高的是：

- A 简单和稳定的环境      B 复杂和稳定的环境  
C 简单和动态的环境      D 复杂和动态的环境

2.内部环境包括物质环境和：

- A 文化环境    B 精神环境    C 经济环境    D 资源环境

3.下列哪些是环境研究的作用：

- (1) 提高组织决策的正确性  
(2) 提高组织决策的及时性  
(3) 提高组织决策的效率性  
(4) 提高组织决策的稳定性

A、123    B、124    C、134    D、234

4.外部环境分为政治环境，() ,经济环境，技术环境，自然环境

- A 文化环境    B 物质环境    C 社会文化环境    D 物质文化环境

5.下列不属于现有竞争对手研究的是：

- A 基本竞争对手研究    B 主要竞争对手研究  
C 竞争对手发展动向    D 竞争对手竞争方法

6.下列不是进入某个行业因素主要影响的是：

A.规模经营 B 产品差别 C 在为优势 D 销售途径

7.企业人力资源分为三部分：生产工人，技术工人，和：

A 决策人员 B 管理人员 C 培训工人 D 创新人员

8.在经济环境中：企业所在地区或所需服务地区的消费者的收入水平、消费偏好、储蓄情况、就业程度等因素

A 属于宏观经济环境

B 属于微观经济环境

C 既属于宏观经济环境又属于微观经济环境

D 既不属于宏观经济环境又不属于微观经济环境

9.经济环境是属于什么类型的环境：

A.外部一般环境 B.外部特殊环境

C.内部物质环境 D.内部文化环境

10.下面哪一项可以对组织产生直接的，具体的影响：

A.外部一般环境 B.外部特殊环境

C.内部物质环境 D.内部文化环境

11.下面哪一项不是物质环境研究的内容：

A.人力 B.财力 C.生产力 D.物力

12.下面哪一项不属于外部特殊环境的研究内容：

A.现有竞争对手研究 B.替代品生产厂家分析

C.供应商研究 D.销售方向研究

13.那个不是组织文化的功能：

A.优化功能 B.促进功能

C.激励功能 D.约束功能

14.下面哪项不是内部环境研究的组成部分：

A.组织文化与社会文化 B.组织文化构成要素

C.组织文化的功能 D.组织文化的作用

15.组织文化的构成要素有三种说法，其中第三种为美国作者阿伦·肯尼迪和特伦斯·迪尔的观点，他认为组织文化由四要素构成，哪一项不是他的观点：

A.价值观 B.英雄人物 C.文化网络 D.竞争

16.下面研究哪一项属于分析组织的资金拥有情况、构成情况，筹措渠道，利用情况等的研究：

A.财力资源研究 B.物力资源研究 C.人力资源研究 D.生产资源研究

17.第一种说法中，组织文化的三种构成层次不包括：

A.器物文化 B.制度文化 C.管理文化 D.观念文化

18.第一种说法中，组织文化的三种构成层次中，()是基础、核心和灵魂。

A.器物文化 B.制度文化 C.管理文化 D.观念文化

19.下列哪项不是对潜在对手的研究：

A. 规模经济 B.用户需求 C.产品差别 D. 在位优势

20.关于组织文化，正确的说法是：

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

1-5 D A B C D

6-10 D B B B B

11-15 C D B D D

16-20 A C D B A

## 二. 简答题

1 影响行业内竞争结构及强度的五种环境因素：

(1) 现有厂商

(2) 潜在的竞争者

(3) 替代品制造商

(4) 原材料供应者

(5) 产品用户

2 物质环境研究的意义：

- (1) 组织活动需要利用资源，而资源是有限的，有限性是由两个因素决定的。
- (2) 资源的稀缺性决定了人类可资利用的资源的有限性。
- (3) 组织的财力有限决定了它们能够获取、从而利用的资源是有限的。

### 3 组织文化的概念

指组织及其成员的行为方式以及这种方式所反映的被组织成员共同接受的信仰、价值观及行为准则。

### 4 环境研究的作用

- (1). 环境研究可提高组织决策的正确性

a 外部环境为组织提供信息

b 内部环境可使组织明确自己的资源状况和利用能力等。

- (2). 环境研究可提高组织决策的及时性

- (3). 环境研究可提高组织决策的稳定性。

### 5 内部物质环境研究包括哪些方面的研究？

人力资源研究、物力资源研究、财力资源研究

### 6 组织文化的功能（软管理）？

1. 优化功能：提出行为准则，协调组织活动。
2. 激励功能：树立榜样，使成员学和做能符合组织要求。
3. 约束功能：调整自己行为、符合组织要求。

## 三. 论述题

### 1 简述组织文化构成要素的三种说法

第一种说法：组织文化由器物文化、制度文化及观念文化三个不同层次构成。

第二种说法：组织文化核心是精神文化，由四个亚文化构成（1）精神文化（2）物质文化（3）管理文化（4）形象文化

第三种说法：美国作者：阿伦·肯尼迪和特伦斯·迪尔组织文化由四要素构成（1）价值观（2）英雄人物（3）礼仪和庆典 4）文化网络

### 2 简述环境研究的作用

1. 环境研究可提高组织决策的正确性

- (1) 外部环境为组织提供信息

- (2) 内部环境可使组织明确自己的资源状况和利用能力等。

a. 环境研究可提高组织决策的及时性

b. 环境研究可提高组织决策的稳定性。

因任何决策的制定和执行者是一个过程，都包括许多工作，工作的完成需要时间，因此，组织的决策，必须保持一定的稳定性。

### 3 简述外部环境研究的必要性：

(1). 外部环境是组织生存的土壤，它既为了组织活动提供条件，同时也必然因此而对组织的活动起制约作用。

- (2) 外部环境的变化对组织有很大的影响

a. 能为了组织的生存和发展提供新机会。

b. 环境的变化会对组织生存造成某种不利的威胁。

## 第二篇第六章管理学决策

### 一. 选择题：

(1) \_\_\_\_\_是日常工作中为提高生产效率、工作效率而作出的决策，牵涉范围较窄，只对组织产生局部影响...答案：D

A. 战略决策 B. 战术决策 C. 管理决策 D. 业务决策

- (2) 喜好风险的人往往会选取风险程度\_\_\_\_\_而收益\_\_\_\_\_的行动方案。\_\_\_\_\_...答案：A

A. 较高，较高 B. 较高，较低 C. 较低，较低 D. 不确定

- (3) 知识敏感型决策是指那些对时间要求\_\_\_\_\_，而对质量要求\_\_\_\_\_的决策。\_\_\_\_\_...答案：A

A. 不高，较高 B. 较高，也较高 C. 较高，不高 D. 不高，也不高

- (4) 保本产量是\_\_\_\_\_和\_\_\_\_\_交点对应的产量。\_\_\_\_\_...答案：B

A. 总固定成本曲线，总成本曲线 B. 总收入曲线，总成本曲线

C. 总固定成本曲线，总收入曲线 D. 总变动成本，总收入曲线

(5)管理者在对事物进行决策之前必须对环境进行研究，以下哪些属于对于内部环境的研究（C）

①人力资源研究②技术资源研究③财力资源研究④物力资源研究

A. ①②③ B. ②③④ C. ①③④ D. ①②④

(6)“管理就是决策”，这是 1978 年诺贝尔经济学奖得主赫伯特·西蒙提出的观点。体现了决策在管理中的重要性。决策的执行必须有理论作为基础，那么，除了古典决策理论与行为决策理论以外，我们的决策还有什么可以借鉴的理论 (A)

A.回溯分析理论 B.经验主义理论 C.科学管理决策理论 D.系统分析理论

(7).想要成为一个好的管理者，决策是必不可少的程序。想要做出正确的决策，就必须熟悉决策的过程，那么，以下决策的过程正确的是 (C)

① 拟定备选方案②识别目标③监督与评估④作出决定⑤诊断问题，识别机会⑥评估备选方案⑦选择实施战略

A. ②⑤①⑥⑦④③ B. ⑤②①⑥③⑦④ C. ⑤②①⑥④⑦③

D. ①⑥②⑤④⑦③

(8).决策的类型有很多，可按不同的标准对决策进行分类。组织中的问题可分为两类，一类是例行问题，另一类是例外问题。从决策所涉及的问题看，这类决策应属于 (B)

A.确定型决策、风险型决策与不确定型决策

B.程序化决策与非程序化决策

C.长期决策与短期决策

D.战略决策、战术决策与业务决策

(9)决策的依据是(C),其数量和质量直接影响决策水平。

A 设备 B 人才 C 信息 D 时间

(10)任何决都包含着目标的明确，目标明确以后，方案的拟定，比较，选择，实施及实施效果的检查就有了标准和 (D )

A 对比 B 差别 C 体制 D 根据

(11)决策不能只遵守一种固定的程序，应根据组织内部环境的变化进行适时的 ( A )

A 调整与补充 B 调整与修改 C 补充与管理 D 补充与说明

(12) 在经营单位组合分析法中，具有较高业务增长率和较低市场占有率的经营单位是 ( B )

A.金牛

B.明星

C.幼童

D 瘦狗

(13)在比较和选择活动方案时，如果未来情况只是一种并为管理所知，则须采用 ( A )

A 确定型决策方法 B 风险型决策方法 C 非确定型决策方法 D 以上均可

(14)常用的确定型决策方法有线性规划和 ( C )

A 决策树法 B 图解法 C 量本利分析法 D 小中取大法

(15)下列不属于不确定型决策方法的是 ( D )

A 小中取大法 B 大中取小法 C 最小最大后悔值法 D 量本利分析法

(16)通过下列哪种方法不容易提出创造性的方案 ( A )

A.独自思考 B.头脑风暴法 C.名义小组技术 D 德尔菲技术

17 决策遵循的是( B )

A 最优原则 B 满意原则 C 创新原则 D 公平原则

18 决策的主体是 ( A )

A 管理者 B 被管理者 C 工人 D 基层人员

19 集体决策的缺点是\_\_\_\_\_ C \_\_\_\_\_。

A.能做出更好的决定

B.能更大范围的汇总信息

C.产生的备选方案较少

D 能得到更多的认同

20 决策的关键是 (A )

A 选择

B 目标的确定

C 组织的过程

二简答题：

(1) 决策的定义是什么？

答案：所谓决策，是指组织或个人为了实现某种目标而对未来一定时期内有关活动的方向、内容及方式的选择或调整过程。

(3) 决策的目的是解决问题和利用机会。

(2) 决策的特点是什么？

答案：目标性、可行性、选择性、满意性、过程性、动态性。

(3) 请简述可能对决策过程产生影响的因素

答：①环境。②过去决策。③决策者对风险的态度。④伦理。⑤组织文化。⑥时间。（任意答出其中五点即可）

(4) 决策的类型有哪些？

答：1 长期决策和短期决策 2 战略决策战术决策与业务决策 3 集体决策和个人决策 4 初始决策和追踪决策 5 程序化决策和非程序化决策 6 确定型决策，不确定型决策和风险型决策。（答出其中四点即可）

(5) 什么叫量本利分析法？

答：量本利分析法又称保本分析法或盈亏平衡分析法，是通过考察产量（或销售量）、成本和利润的关系以及盈亏变化的规律来为决策提供依据的方法。

(6) 决策的过程？

答：1. 诊断问题，识别机会。2. 识别目标。3. 拟定备选方案。4. 评估备选方案 5. 作出决定。6. 选择实施战略 7. 监督和评估。

三论述题

(1) 请说明最小最大后悔值法的算法及实质。

答：最小最大后悔值法就是使后悔值最小的方法。采用这种方法进行决策时，首先计算个方案值各自然状态下的后悔值（某方案在自然状态下的后悔值=该自然状态下的最大收益-该方案在自然状态下的收益），并找出个方案的最大后悔值，然后进行比较，选择最大后悔值最小的方案作为所要的方案。

(2) 论述决策的影响因素。

(一) 环境

1. 环境的特点影响着组织的活动选择。就企业而言，如果市场相对稳定，则今天的决策基本上是昨天的翻版与延续

；而如果市场急剧变化，则需要经常对经营方向和内容进行调整。

2 对环境的习惯反应模式也影响着组织的活动选择。对于相同的环境，不同的组织可能做出不同的反应。而这种

调整组织与环境关系的模式一旦形成，就会趋于稳固，限制着决策者对行动方案的选择。

(二) 过去决策

在大多数情况下，组织中的决策不是在一张白纸上进行的初始决策，而是对初始决策的完善、调整或改革。过去的决策是目前决策的起点。

(三) 决策者对风险的态度

1. 人的理性是有限的。决策者对未来的预知不可能与实际发生的情况完全不一样，导致方案实施后未必能产生期望的结果。

2. 决策者对风险的态度会影响其对方案选择

(四) 伦理

决策者是否重视伦理以及采用何种伦理标准会影响其对待行为或事物的态度，进而影响其决策

(五) 组织文化

在决策过程中，任何方案的选择都意味着对过去某种程度的否认，任何方案的实施都意味着组织要发生某种

程度的变化。

(六) 时间

美国学者威廉.R.金和大卫.I.克里兰把决策分为时间敏感性决策和知识敏感性决策。前者是指那些必须迅速做出的决策

后者是指那些对时间要求不高、而对质量要求较高的决策

(3) 决策有哪些特点？

(1) 目标性



任何决策都包含着目标的确定

(2)可行性

在决策过程中，决策者不仅要考虑采取某种行动的必要性，而且要注意实施条件的限制

(3)选择性

企业要提供可以相互替代的多种方案进行选择，决策的关键是选择

(4)满意性

决策的原则是满意而不是最优

(5)过程性

组织中的决策并不是单项决策，而是一系列决策的综合。

在这一系列决策中，每个决策本身就是一个过程。

(6)动态性

决策不仅是一个过程，而且是一个不断循环的过程，是动态的。

四. 计算

1. 某企业为了增加某种产品的生产能力，提出甲、乙、丙三个方案。甲方案是从国外引进一条生产线，需投资 800 万元；乙方案是改造原有生产车间，需投资 250 万元；丙方案是通过次要零件扩散给其它企业生产，实现横向联合，不需要投资。

根据市场调查与预测，该产品的生产有效期是 6 年，在 6 年内销路好的概率为 0.7，销路不好的概率为 0.3。在销路好的情况下，甲方案可以盈利 430 万元，乙方案可盈利 210 万元，丙方案可盈利 105 万元；在销路不好的情况下，甲方案将亏损 60 万元，乙方案可盈利 35 万元，丙方案可盈利 25 万元。问题：试用决策树法选择决策方案。

滞销      畅销

0.3   0.7

甲方案   -60 万元   430 万元

乙方案   35 万元   210 万元

丙方案   25 万元   105 万元

甲方案的期望值： $-60 \times 0.3 + 430 \times 0.7 = 283$  万元

乙方案的期望值： $35 \times 0.3 + 210 \times 0.7 = 157.5$  万元

丙方案的期望值： $25 \times 0.3 + 105 \times 0.7 = 81$  万元

所以采用甲方案；

(一) 选择题

1、\_\_\_\_\_A\_\_\_\_\_过程是决策的组织落实过程。

A.计划

B.组织

C.控制

D.创新

2、根据计划的明确性，可以把计划分类为\_\_\_\_\_。(C)

A.长期计划和短期计划

B.战略性计划和战术性计划

C.具体性计划和指导性计划

D.程序性计划和非程序性计划

3、决策是计划的前提，计划是决策的\_\_\_\_\_A\_\_\_\_\_。

A.逻辑延续

- B.继续  
C.保障  
D.后补
- 4、下列不属于非例行活动的是\_\_\_\_\_。(D)  
A.新产品的开发  
B.品种结构的调整  
C.工资制度的改革  
D.生产规模的缩小
- 5、计划是\_\_\_\_\_。(A)  
A.面向未来的  
B.过去的总结  
C.现状的描述  
D.面向过去的
- 6、实践中计划组织实施行之有效的方法不包括\_\_\_D\_\_\_。  
A. 目标管理、  
B. 网络计划技术  
C. 流动方法计划  
D.案例分析法
- 7、拟定和选择行动计划不包括\_\_\_\_\_内容。(C)  
A.拟定可行动计划  
B.评估计划  
C.修改计划  
D.选定计划
- 8、创新过程不包括\_\_\_\_\_方面。(D)  
A.审思  
B.潜化  
C.突现  
D.决策
- 9、把战略性计划所确定的目标在时间和空间两个维度展开，下列说法不正确的是\_\_\_\_\_。(D)  
A. 具体地规定了组织的各个部门在目前到未来的各个较短的时期阶段应该从事何种活动  
B. 从事该种活动应达到何种要求  
C. 为各组织成员在近期内的行动提供了依据  
D. 保证了组织目标的实现
- 10、实践中对计划组织实施行之有效的方法没有\_\_\_\_\_方法。(A)  
A. 决策树法  
B. 滚动方式计划  
C. 网络计划技术  
D. 目标管理  
包括目标管理、滚动方式计划、网络计划技术、企业资源计划
- 11、企业的辅助活动不包括\_\_\_D\_\_\_。  
A.企业基础设施  
B.人力资源管理  
C.采购  
D.外部后勤
- 12、下列哪个不属于常规计划（ D ）  
A. 政策、  
B. 标准方法  
C. 常规作业程序  
D.非标准方法
- 13、对战略制定的原则的说法不正确的是\_\_\_D\_\_\_。  
A.扬长避短  
B.趋利避害  
C.满足顾客  
D.及时制定

14、德鲁克指出企业是由它的\_\_\_\_A\_\_\_\_来定义的。

- A.名字
- B.章程
- C.公司条例
- D.任务

15、在“天、地、彼、此”中，“地”是指\_\_\_\_A\_\_\_\_

- A.企业竞争所处的行业环境
- B.企业竞争对手
- C.企业自身条件
- D.外部一般环境

16、对核心目标的说法不正确的是\_\_\_\_B\_\_\_\_。

- A.是企业存在地理由和目的
- B.是具体的目标或公司战略
- C.有效的核心目标反映了为公司工作的内在动力
- D.表达了公司的灵魂

17、对核心价值观的说法不正确的是\_\_\_\_C\_\_\_\_。

- A.是组织持久的本质的原则
- B.是一般性的指导原则
- C.可以为了经济利益和短期好处暂时放弃
- D.不需要理性的或外在的理由

18、某部门经理对该部门 3 年内的工作计划安排，该计划类型属于\_\_\_\_。(B)

- A.长期计划
- B.中期计划
- C.短期计划
- D.集体计划

19、企业任务的主要目标通常是多种多样的，在目标层次体系中的每个层次的具体目标也可能是多种多样的\_\_\_\_。(B)

- A.层次性
- B.多样性
- C.多边性
- D.动态性

20、拟定和选择行动计划不包括一下哪项？(C)

- A.拟定可行动计划
- B.评估计划
- C.修改计划
- D.选定计划

(二) 简答题

1、解释计划内容的 5W1H。

- (1)WhAt，做什么？目标与内容
- (2)Why，为什么做？原因
- (3)Who，谁去做？人员
- (4)WhErE，何地做？地点
- (5)WhEn，何时做？时间
- (6)How，怎样做？方式，手段。

2、什么叫战略性计划？

战略性计划是指应用于整体组织的，为组织未来较长时期（通常为 5 年以上）设立总体目标和寻求组织在环境中的地位的计划。

3、规则与程序的区别是什么？

- (1)规则是指导行动但不说明时间顺序。
- (2)可以把程序看作是一系列的规则，但是一条规则可能是或可能不是程序的组成部分。

4、什么叫战术性计划？

战术性计划是指规定总体目标如何实现的细节的计划，其需要解决的是组织的具体部门或职能在未来各个较短时期内的行动方案。

## 5、目标具有哪些特征？

- (1)层次性；
- (2)网络性；
- (3)多样性；
- (4)可考核性；
- (5)可实现性；
- (6)富有挑战性；
- (7)伴随信息反馈性。

## 6、网络计划技术的原理是什么？

网络计划技术的原理，是把一项工作或项目分成各种作业，然后根据作业顺序进行排列，通过网络图对整个工作或项目进行统筹规划和控制，以便用最最少的人力、物力、财力资源，用最高的速度完成工作。

### (三) 论述题

#### 1、网络计划技术有什么优点？

- (1)该技术能把整个工程的各个项目的时间顺序和相互关系清晰地表明，并指出了完成任务的关键环节和路线。因此，管理者在制定计划时可以统筹安排，全面考虑，又不失重点。在实施过程中，管理者可以进行重点管理。
- (2)可对工程的时间进度与资源利用实施优化。在计划实施过程中，管理者调动非关键路线上的人力、物力和财力从事关键作业，进行综合平衡。这既可节省资源又能加快工程进度。
- (3)可事先评价达到目标的可能性。该技术指出了计划实施过程中可能发生的困难点，以及这引起困难点对整个任务产生的影响，准备好应急措施，从而减少完不成任务的风险。
- (4)便于组织与控制。管理者可以将工程，特别是复杂的大项目，分成许多支持系统来分别组织实施与控制，这种既化整为零又聚零为整的管理方法，可以达到局部和整体的协调一致。
- (5)易于操作，并具有广泛的应用范围，适用于各行各业，以及各种任务。

#### 2、如何评价滚动计划法？

滚动计划方法虽然使得计划编制和实施工作的任务量加大，但在计算机时代的今天，其优点十分明显。

- (1)计划更加切合实际，并且使战略性计划的实施也更加切合实际。战略性计划是指应用于整体组织的，为组织未来较长时期(通常为 5 年以上)设立总体目标和寻求组织在环境中的地位的计划。由于人们无法对未来的环境变化作出准确的估计和判断，所以计划针对的时期越长，不准确性就越大，其实施难度也越大。滚动计划相对说缩短了计划时期，加大了计划的准确和可操作性，从而是战略性计划实施的有效方法。
- (2)滚动计划方法使长期计划、中期计划与短期计划相互衔接，短期计划内部各阶段相互衔接。这就保证了即使由于环境变化出现某些不平衡时也能及时地进行调节，使各期计划基本保持一致。
- (3)滚动计划方法大大加强了计划的弹性，这对环境剧烈变化的时代尤为重要，它可以提高组织的应变能力。

#### 3、目标管理基本思想是什么？

- (1)企业的任务必须转化为目标，企业管理人员必须通过这些目标对下级进行领导并以此来保证企业总目标的实现。
- (2)目标管理是一种程序，使一个组织中的上下各级管理人员会同一起来制订共同的目标，确定彼此的成果责任，并以此项责任来作为指导业务和衡量个人贡献的准则。
- (3)每个企业管理人员或工人的分目标就是企业总目标对他的要求，同时也是这个企业管理人员或工人对企业总目标的贡献。
- (4)管理人员和工人是靠目标来管理，由所要达到的目标为依据，进行自我指挥、自我控制，而不是由他的上级来指挥和控制。
- (5)企业管理人员对下级进行考核和奖惩也是依据这些分目标。

## 第九章，组织设计

### 一、选择

- 1.下列三种战略中，对计划管理要求最严格的是\_\_\_\_A\_\_\_\_。  
A.保守型战略                      B.风险型战略                      C.分析型战略
- 2.下列三种战略中，以分权为主的是\_\_\_\_B\_\_\_\_。  
A.保守型战略                      B.风险型战略                      C.分析型战略
- 3.下列三种战略中，高层管理人员以工程师和成本专家为主的是\_\_\_\_A\_\_\_\_。  
A.保守型战略                      B.风险型战略                      C.分析型战略
- 4.下列哪类企业最适合采用矩阵式组织结构\_\_\_\_C\_\_\_\_。  
A.纺织厂                      B.医院                      C.电视剧制作中心                      D.学校
- 5.矩阵式组织的主要缺点是\_\_\_\_B\_\_\_\_。  
A.分权不充分                      B.多头领导  
C.对项目经理要求高                      D.组织稳定性差

- 6.企业的组织结构必须与其战略相匹配，企业战略对组织结构的影响是\_\_C\_\_\_\_\_  
A.战略不同，要求开展的业务活动也会不同，从而会影响部门设置  
B.不同的战略有不同的重点，会影响各部门与职务的相对重要性及相互关系  
C.AB 都对  
D.AB 都不对
- 7 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，该公司的组织结构应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
- 8.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
- 9.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
- 10.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 100 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，但又找不到确切的原因，从管理的角度看，你认为出现这种情况的最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
- 11.以下各种说法中，你认为哪一种最能说明企业组织所采取的是越来越分权的做法？\_\_B\_\_\_\_\_  
A.更多的管理人员能对下属提出的建议行使否决权  
B.下属提出更多的建议并有更大的比例被付诸实施  
C.较低层次的管理人员愿意提出更多、更重要的改进建议  
D.采取了更多的措施减轻高层主要领导的工作负担
- 12.很多企业都是由小到大逐步发展起来的，一般在开始时往往采用的组织结构是直线制。但是业务的扩大以及人员队伍的增加，使得高层管理者不得不通过授权的方式委托一批有实力的专业人员进行职能化管理。但是，直线职能制组织形式也存在一些固有的缺陷。下列哪种说法不是直线职能制组织形式的缺陷？\_\_B\_\_\_\_\_  
A.成员的工作位置不固定，容易产生临时观念  
B.各职能单位自成体系，往往不重视工作中的横向信息沟通  
C.组织弹性不足，对环境变化的反映比较迟钝  
D.不利于培养综合型管理人才
- 13.不论是在企业还是在政府机构，秘书一般都是帮助高层管理者进行工作的，他们在组织的职权等级链上的位置是很低的，但是人们常常感到秘书的权力很大。那么秘书拥有的是什么权力？\_\_D\_\_\_\_\_  
A 合法权力                      B 个人影响权力  
C 强制权力                      D 没有任何权力，只是比一般人更有机会接近领导
14. 日本松下电器公司的创始人松下幸之助曾有一段名言：当你仅有 100 人时，你必须站在第一线，即使你叫喊甚至打他们。但如果发展到 1,000 人，你就不可能留在第一线，而是身居其中。当企业增至 10,000 名职工时，你就必须退居到后面，并对职工们表示敬意和谢意。这段话说明：\_\_C\_\_\_\_\_  
A 企业规模扩大之后，管理者的地位逐渐上升，高层管理者无须事必躬亲  
B 企业规模的扩大是全体同人共同努力的结果，对此，老板应心存感激  
C 企业规模扩大之后，管理的复杂性随之增大，管理者也应有所分工  
D 管理规模越大，管理者越需注意自己对下属的态度
15. 戴立在改革开放初期创办了一家小型私营食品企业。由于产品口味好、价格面向一般大众，很快就确立了消费者认可的品牌，销路非常好。在此情况下，戴立企业的员工人数也随之增加：由原来的 6 名家族成员增加到现有的 120 名，工厂规模也扩大了很多。在感受成功喜悦的同时，戴立也意识到前所未有的困扰—他越来越感觉到工作得力不从心。每天疲于奔命于处理各种各样的琐事。但是，尽管如此，工厂的管

理还是给人以很混乱的感觉。为此，戴立请教了许多人，具有代表性的建议有以下四种，哪个最有效？  
\_\_\_C\_\_\_

A.戴立应抽出时间去某著名商学院接受管理方面的培训

B.应聘请一位顾问，帮他出谋划策

C.对于企业的组织结构进行改组，在戴立和一线工人之间增加一个管理层

D.应招聘一位能干的助理，帮助他处理各种琐事

16. 作为企业的总裁，王晶在近几个月里一直都在寻找时间来思考一下公司的长远发展问题。这个星期他加班加点把手里的一些琐事都处理完了，从今天开始他准备不受干扰地集中考虑重大问题。一大早就坐在办公室考虑这个问题。但好境不长，正常上班一到，大约每隔二十分钟左右就有人进来签字或者请示。王晶非常恼火。你认为这种情况的原因最可能是：\_\_\_B\_\_\_。

A.今天企业中出现了紧急情况

B.王晶可能比较集权

C.企业中的其他管理者都不能负起责任来

D.企业中没有良好的计划

17. 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。总经理的这种作法违反了什么原则：\_\_\_B\_\_\_。

A.权责对等原则

B.命令统一原则

C.集权化原则

D.职务提高、职能分散原则

18. 针对当前形形色色的管理现象，某公司的一位老处长深有感触他说："有的人拥有磨盘大的权力拣不起一粒芝麻，而有的人仅有芝麻大的权力却能推动磨盘。"这句话反映的情况表明：\_\_\_A\_\_\_

A. 个人性权力所产生的影响力有时会大于职务性权力所产生的影响力

B. 个人性权力所产生的影响力并不比职务性权力所产生的影响力小

C. 非正式组织越来越盛行，并且正在发挥越来越大的作用

D. 这里所描述的只是一种偶然的的管理现象，并不具有任何实际意义

19. 某公司有员工 64 人，假设管理幅度为 8 人，该公司的管理人员应为多少人？管理层次有多少层？  
\_\_\_B\_\_\_。

A. 10 人 4 层

B. 9 人 3 层

C. 9 人 4 层

D. 8 人 3 层

20. 某公司属下分公司的会计科长一方面要向分公司经理报告工作，另一方面又要遵守由总公司财务经理制订的会计规章和设计的会计报表，会计科长的直接主管应该是：\_\_\_A\_\_\_。

A. 分公司经理 B. 总公司财务经理

C. 总公司总经理 D. 上述三人都是

一选择

1A 2B 3.A 4C 5.B 6. C 7.C 8.D 9.A 10.C 11.B 12. B 13. D 14. C 15.C  
16.B 17.B 18. A 19.B 20.A

## 二. 简答题

1. 信息技术对于企业的组织结构有何影响？

(1)使组织机构呈现出扁平化的趋势。(2)对集权化和分权化可能带来双重影响。(3)加强或改善了企业内部各部门间以及各部门内工作人员间的协调。(4)要求给下属以较大的工作主权。(5)提高专业人员比率。

2. 过分集权有何弊端？

(1)降低决策的质量。(2)降低组织的适应能力。(3)降低组织成员的工作热情。

3. 管理者与被管理者的工作能力如何影响管理幅度？

主管的综合能力、理解能力、表达能力强，则可以迅速地把握问题的关键，就下属的请示提出恰当的指导建议，并使下属明确地理解，从而可以缩短与每一位下属在接触中占用的时间。同样，如果下属具备符合要求的能力，受过良好的系统培训，则可以在很多问题上根据自己的符合组织要求的主见去解决，从而可以减少向上司请示、占用上司时间的频率。这样，管理的幅度便可适当宽些。

4. 工作环境如何影响企业的管理幅度？

组织环境稳定与否会影响组织活动内容和政策的调整频度与幅度。环境变化越快，变化程度越大，组织中遇到的新问题越多，下属向上级的请示就越有必要、越经常；相反，上级

能用于指导下属工作的时间和精力却越少，因为他必需花更多的去关注环境的变化，考虑应变的措施。因此，环境越不稳定，各层主管人员的管理幅度越受到限制。

## 5. 组织结构设计的步骤如何？

(1)职务设计与分析

(2)部门划分。

(3)结构的形成。

## 6. 影响管理幅度的因素？

(1) 主管和下属的工作能力。(2) 工作的内容和性质。(3) 工作条件。(4) 工作环境

## 三. 论述题

1 为什么说部门化是横向分工的结果？

2 管理者与被管理者的工作能力如何影响管理幅度？

3 采取分析型战略的企业，其组织结构的设计有何特征？

答案 1.横向的分工，是根据不同的标准，将对组织活动的管理劳动分解成不同岗位和部门的任务，横向分工的结果是部门的设置，或“组织的部门化”。部门化是将整个管理系统分解、并再分解成若干个相互依存的基本管理单位，它是在管理劳动横向分工的基础上进行的。分工的标准不同，所形成的管理部门以及各部门之间的相互关系亦不同。组织设计中经常运用的部门划分的标准是：职能、产品以及地区。所以部门化是横向分工的结果

2.主管的综合能力、理解能力、表达能力强，则可以迅速地把握问题的关键，就下属的请示提出恰当的指导建议，并使下属明确地理解，从而可以缩短与每一位下属在接触中占用的时间。同样，如果下属具备符合要求的能力，受过良好的系统培训，则可以在很多问题上根据自己的符合组织要求的主见去解决，从而可以减少向上司请示、占用上司时间的频率。这样，管理的幅度便可适当宽些。

3.采取分析型战略的企业，其组织结构的设计兼具刚性和柔性的特征。(1)既强调纵向的职能控制，也重视横向的项目协调；(2)对生产部门和市场营销部门实行详细而严格的计划管而对产品的研究开发部门则实行较为粗泛的计划管理；(3)高层管理层由老产品的生产管理、技术管理等职能部门领导及新产品的事业部领导联合组成，前者代表企业的原有阵地，后者代表企业进攻的方向；(4)信息在传统部门间主要为纵向沟通，在新兴部门间及其余传统部门间主要为横向沟通；(5)权力的控制是集权与分权的适当结合。

## 一. 选择题

1.哪个不是外部招聘具有哪些优点\_\_\_\_\_C\_\_\_\_\_。

A.被聘干部具有“外来优势”，没有历史包袱。

B.能够为组织带来新鲜客气。

C.有利于使被聘者迅速开展工作。

D.有利于平息和缓和内部竞争者之间的紧张关系。

2.下列关于贡献考评的说法不正确的是\_\_\_\_\_C\_\_\_\_\_。

A. 贡献考评是指考核和评估管理人员在一定时期内担任某个职务的过程中对实现企业目标的贡献程度

B. 应尽可能把管理人员的个人努力和部门的成就区别开来

C. 能力的大小与贡献的多少存在着严格的一一对应的关系。

D. 贡献往往是努力程度和能力强度的函数。因此，贡献考评可以成为决定管理人员报酬的主要依据。

3. 与被考评对象发生业务联系的人员主要有三类：上级、关系部门、下属。由\_\_\_\_\_B\_\_\_\_\_的考评主要是评估当事人的协作精神。

A. 上级人员                      B. 关系部门                      C. 下属

4. 与被考评对象发生业务联系的人员主要有三类：上级、关系部门、下属。\_\_\_\_A\_\_\_\_来填写考评表，主要是考核和评价下属的理解能力和组织执行能力。

A. 上级人员                      B. 关系部门                      C. 下属

5. 与被考评对象发生业务联系的人员主要有三类：上级、关系部门、下属。\_\_\_\_C\_\_\_\_\_的评价则着重于管理者的领导能力和影响能力。

A. 上级人员                      B. 关系部门                      C. 下属

6. 下列关于工作轮换的说法不正确的是\_\_\_\_\_C\_\_\_\_\_。

A.工作轮换包括管理工作轮换与非管理工作轮换；

B.工作轮换能培养员工的协作精神和系统观念；

C.工作轮换的主要目的是更新知识；

D. 为了有效地实现工作轮换的目的，要对受轮换训练的管理人员提出明确的要求。

7. 下列问题中不可用来考核管理人员计划能力的是\_\_\_\_\_B\_\_\_\_\_。

A.他是否为本部门制定与公司目标有明确关系的可考核的长期和短期目标？

B.他是否对下属在进行工作、承担责任的过程中授予相应的职权？

C.他是否理解公司政策在其他决策中的指导作用，并确保下属也这样做？

- D.他是否定期检查计划的执行情况，以确保部门的实际工作与计划要求相一致？
8. 下列问题不可以用来考核管理人员组织能力的有\_\_\_\_\_B\_\_\_\_\_。
- A.他对下属的工作职责和任务是否有明确的要求，并确保下属能理解自己的任务？
- B.他是否理解公司政策在其他决策中的指导作用，并确保下属也这样做？
- C.他是否对下属在进行工作、承担责任的过程中授予相应的职权？
- D.他在授权后是否能控制自己不再利用这些职权进行决策，从而干预下属工作？
9. 在以下各项，哪项应作为管理干部培训的主要目标？ D
- A.传授新知识与新技能
- B.灌输本企业文化
- C.培养他们的岗位职务所需的可操作性技能
- D.以上都是
10. 采取工作轮换的方式来培养管理人员，其最大的优点是有助于\_\_\_C\_\_\_\_\_。
- A.提供受训者的业务专精能力 B.减轻上级领导的工作压力
- C.增强受训者的综合管理能力 D.考察受训者的高层管理能力
11. 以下和企业管理人员需要量无关的因素是\_\_\_A\_\_\_\_\_。
- A.企业的产品数量 B.组织的规模
- C.人员的流动率 D.组织发展的需要
12. 管理人员选聘时不需要作为主要考虑标准是\_\_\_C\_\_\_\_\_。
- A.管理的欲望 B.冒险的精神
- C.强健的体魄 D.沟通的技能
- 13.内部招聘的最主要的缺点是\_\_\_A\_\_\_\_\_。
- A.引起同事不满 B.有历史包袱，不能迅速展开工作
- C.要花很长时间重新了解企业状况 D.知识水平可能不够高
14. 某组织中设有一管理岗位，连续选任了几位干部，结果都是由于难以胜任岗位要求而被中途免职。从管理的角度来看，出现这一情况的根本原因最有可能是：\_\_\_C\_\_\_\_\_。
- A. 组织设计上没有考虑命令统一的原则
- B. 管理部门选聘干部上没有找到合适人选
- C. 组织设计忽视了对于干部的特点与能力要求
- D. 组织设计没有考虑到责权对应的原则
- 15.人员配备是（ A ）的逻辑延续。
- A. 组织设计
- B. 组织力量
- C. 组织变革
- D. 组织文化
- 16.哪个不是人员配备的原则。（ D ）
- A.因事择人的原则
- B. 因材器使的原则
- C. 人事动态平衡的原则
- D. 因地制宜的原则
17. 测试和评估候选人分析问题和解决问题的能力，可借助（ C ）的方法。
- A.竞选演讲
- B.答辩
- C.情景模拟
- D.民意测验
- 18.哪个不是管理人员培训的目标？（ D ）
- A.传递信息
- B.改变态度
- C.更新知识
- D.工作轮换
19. 为了得到正确的考评结果，首先要分析考评表的\_\_\_A\_\_\_\_\_。
- A.可靠性
- B.内容
- C.考评结论
- D.考评对象
20. 人员配备的工作内容和程序不包括\_\_\_D\_\_\_\_\_。



- A. 确定人员需要量
- B. 选配人员
- C. 制定和实施人员培训计划
- D. 维持人员对组织的忠诚

答案：1-5CCBAC

6-10CBBDC

11-15ACACA

16-20DCDAD

## 二. 简答题。

1. 如何理解人员配备的任务？
2. 外部招聘有何优点？
3. 内部提升有何缺点？
4. 管理人员考核有何作用？
5. 在贡献考评中要注意什么？
6. 外部招聘有何缺点？

答案：

1. 人员配备的任务可以从组织和个人这两个不同的角度去考察。(1)从组织需要的角度去考察，要通过人员配备使组织系统开动运转；为组织发展准备干部力量；维持成员对组织的忠诚。(2)从组织成员配备的角度去考察，通过人员配备，使每个人的知识和能力得到公正的评价、承认和运用；通过人员配备，使每个人的知识和能力不断发展，素质不断提高。
2. 外部招聘的优点为(1)被聘干部具有“外来优势”；(2)有利于平息和缓和内部竞争者之间的紧张关系；(3)能够为组织带来新鲜空气。
3. 缺点为(1)引起同事的不满；(2)可能造成近亲繁殖的现象。
4. (1)为确定管理人员的工作报酬提高依据；(2)为人事调整提供依据；(3)为管理人员的培训提供依据；(4)有利于促进组织内部的沟通。
5. (1)应尽可能把管理人员的个人努力和部门的成就区别开来，即力求在所辖部门的贡献或问题中辨识出有多大比重应归因子主管人员的努力。(2)贡献考评既是对下属的考评，也是对上级的考评。贡献考评是考核和评价具体管理人员及其部门对组织目标实现的贡献程度。
6. 外部招聘的局限性为(1)外聘干部不熟悉组织的内部情况；(2)组织对应聘者的情况不能深入了解；(3)外聘干部最大局限性莫过于对内部员工的打击。

## 三. 论述题

1. 如何使人员的稳定与流动合理地组合，从而在帮助每个管理人员找到最恰当的工作岗位，使人才得到最充分、最合理地使用的同时，保持组织的稳定性？
2. 为什么不仅要考评管理人员的贡献，还要考评其能力？管理人员考评的目的和作用是什么？
3. 怎样评估现有人员的能力和素质？如何从组织外部招聘合适的管理人员？

答案：(1)人员配备的任务、程序和原则，合理确定人员需要量。(2)选配人员。为了保证担任职务的人员具备职务要求的知识和技能，必须对组织内外的候选人进行筛选，做出最恰当的选择。这些待聘人员可能来自企业内部，也可能来自外部社会。(3)制定和实施人员培训计划。维持成员对组织忠诚的一个重要方面是使他们看到自己在组织中的发展前途。人员、特别是管理人员的培训无疑是人员配备中的一项重要工作。培训，既是为了适应组织技术变革、规模扩大的需要，也是为了实现成员个人的充分发展。因此，要根据组织的成员、技术、活动、环境等特点，有计划、有组织、有重点地进行全员培训，特别是有发展潜力的未来管理人员的培训。

2. 贡献虽可在一定程度上反映管理人员的工作能力，但不仅仅取决于后者。能力的大小与贡献的多少并不存在着严格的一一对应的关系。所以为了有效地指导企业的人事调整或培训与发展计划，还须对管理干部的能力进行考评。能力考评是指通过考察管理人员在一定时间内的管理工作，评估他们的现实能力和发展能力，即分析他们是否符合现任职务所具备的要求，任现职后素质和能力是否有所提高，从而能否担任更重要的工作。

人事考评首先是为了列出企业人力资本的清单，了解企业管理队伍的基本状况。作用为(1)为确定管理人员的工作报酬提高依据；(2)为人事调整提供依据；(3)为管理人员的培训提供依据；(4)有利于促进组织内部的沟通。

3. 对现有人员的考评应该从贡献和能力两方面来进行。(1)在贡献考评中要注意应尽可能把管理人员的个人努力和部门的成就区别开来，即力求在所辖部门的贡献或问题中辨识出有多大比重应归因子主管人员的努力；贡献考评既是对下属的考评，也是对上级的考评。贡献考评是考核和评价具体管理人员及其部门对组织目标实现的贡献程度。(2)由于管理人员的能力要通过日常的具体工作来表现，而处理这些工作的技术与

方法又很难与那些抽象地描述管理者素质特征或能力水准的概念对上号。因此，能力考评中要注意切忌只给抽象概念打分。

考评的程序为(1)确定考评内容。(2)选择考评者。(3)分析考评结果，辨识误差。(4)传达考评结果。(5)根据考评结论，建立企业的人才档案。

## 十一章组织力量的整合

### (一)选择题

1. 下列关于非正式组织不正确的说法是\_\_\_\_C\_\_\_\_。  
A.非正式组织主要以感情和融洽为主要的标准；  
B.正式组织与非正式组织是交叉混合的；  
C.非正式组织的危害要大于积极作用；  
D.非正式组织会发展组织的惰性。
2. 下列关于委员会的说法中不正确的是\_\_\_\_B\_\_\_\_。  
A.委员会能够综合各种意见，提高决策的正确性；  
B.委员会一般只活跃于组织的中间层和较低管理层；  
C.委员会容易导致时间上的延误；  
D.日常事务管理不宜采用委员会的管理方式。
3. 下列哪一种情况最不应该采取群体决策方式\_\_\_\_D\_\_\_\_。  
A.确定长期投资于哪一种股票  
B.决定一个重要副手的工作安排  
C.选择某种新产品的上市时间  
D.签署一项产品销售合同
4. 如果你是一家公司的经理，当你发现公司中存在许多小团体时，你的态度是\_\_D\_\_。  
A.立即宣布这些小团体为非法，予以取缔  
B.深入调查，找出小团体的领导人，向他们发出警告，不要再搞小团体  
C.只要小团体的存在不影响企业的正常运行，可以对其不闻不问，听之任之  
D.正视小团体的客观存在性，允许乃至鼓励小团体的存在，对其行为加以积极引导
5. 解决直线与参谋间冲突的一个主要方法是\_\_D\_\_。  
A.赋予直线管理人员参谋职权  
B.让直线人员更多地依靠参谋人员的知识  
C.允许直线人员压制参谋人员  
D.把直线与参谋的活动结合起来
6. 企业管理者对待非正式组织的态度应该是 C  
A.设法消除  
B.严加管理  
C.善加引导  
D.积极鼓励
7. 如果你是公司的总经理，你将授予哪种人以决策和行动的权力？ B  
A.参谋人员  
B.直线人员  
C.咨询人员  
D.一线员工
8. 在组织中，直线与参谋两类不同职权在确保企业有效运动上存在以下哪种关系 C  
A.领导与被领导  
B.一般协作同事  
C.负直接责任与协助服务  
D.命令与服从
9. 车间主任老王最近发现，质检员小林一有空就与机关的小柳、设计室老张和门卫老杨等一起谈足球，个个眉飞色舞，而参加工作例会却没精打采，对此，你认为老王最好采取什么措施？ C  
A.批评小林，并对他提出要求，以后不许在厂里和别人谈论足球  
B.严格执行车间工作制定，对擅自违反规定者严加惩罚  
C.在强调必须遵守工作制定的同时，在车间搞一个球迷会，并亲自参加协会活动  
D.对上述情况不闻不问，任其自由发展
10. 一般说来，非正式组织最不可能满足下列那种需要\_\_\_\_\A\_\_\_\_。  
A.生理的需要  
B.归属的需要  
C.自尊的需要  
D.自我实现的需要
11. 下列关于直线和参谋说法正确的是\_\_\_\_C\_\_\_\_。  
A.必须授予参谋行动和决策的权力，以发挥其作用  
B.向参谋授权必须谨慎，授予之后也应该经常亲自指挥  
C.设置参谋职务，是管理现代组织的复杂活动所必需的。  
D.参谋的作用发挥失当，应该予以取消
12. 企业的员工中有很多非正式组织。这些非正式组织的内部凝聚力很强，经常利用工余时间活动。对于

这些非正式组织，企业的领导通常采用不闻不问的态度。他认为工人在业余时间的活动不应该受到干预，而且工人有社交的需要，他们之间形成非正式组织是很正常的事情。你如何评价该领导的看法：

\_\_\_\_\_C\_\_\_\_\_。

A 正确，因为人都是社会人

B 不正确，非正式组织通常是小道消息传播和滋生的土壤，应该抑制这种组织的发展

C 不正确，非正式组织对于正式组织的影响是双方面的。为了使其在组织中发挥正面的作用，领导者应该策略性地利用非正式组织

D 正确，因为非正式组织对正式组织的影响是双方面的。为了避免它的负面作用，领导者最好不要干涉

13. 某大学毕业的一名 MBA 学员小王，1995 年到一家私营企业工作。当时，这家企业刚创建不久，小王被分配到 H 省担任销售主管。几年来，小王工作热情很高，全身心地投入，销售业绩连年快速增长，小王也被连续提升。1998 年小王再次被提升为大区主管，负责指挥 7 个省的销售工作，工资收入也连续翻番达到年薪 30 万元。但最近，小王却准备离开公司，另谋高就。同学们询问原因时，小王总是解释说：“现在我所在的这家公司可以说缺少谁都可以发展，我已经只是这部高速运转的机器中的一个部件了。”根据小王的说法，你能对他所在公司的发展情况作何判断？\_\_\_\_\_B\_\_\_\_\_。

A 公司的发展潜力不大，因为公司失去了创业初期的活力。

B 公司已经步入正轨，有了较健全的组织体系和制度规范。

C 无法做出判断。

D 公司会面临人才危机。

14. 假设你召集下属开会，研究解决领导所布置的一项紧急任务，结果其中有位比较罗嗦的人大讲特讲与主题无关的教条理论，耽误很多时间。你认为如何应付这种情况为好？\_\_\_\_\_C\_\_\_\_\_。

A. 任其讲下去，让其他与会者群起而攻之

B. 不客气地打断其讲话，让别人发言

C. 有策略地打断其讲话，指出时间很宝贵

D. 允许其畅所欲言以表示广开言路

15. 某汽车公司总裁准备开发一个新的产品，为此而召集他的参谋人员开会研究，各个参谋人员的意见并不统一，于是，他们非常激烈地进行了辩论，总裁认真听取了所有参谋人员的意见后，感到自己是正确的，最后，总裁不顾所有参加讨论的参谋人员的反对，决定开发新的产品，以下关于这件事的评论中，你认为最合理的是：\_\_\_\_\_D\_\_\_\_\_。

A. 总裁太固执己见，独断专行

B. 总裁是在仔细听取了其他参谋人员的看法，并经过深思熟虑后，认定自己的方案是最满意的，才做出决定

C. 做决定时并非一定要少数服从多数，真理有时握在少数人手里

D. B+C

16. 在某条交通流量很大的公路上，由于山洪爆发，交通受阻，被困的几十辆汽车的司机们很快自愿地组合起来，有的拿起手机通知交通部门请求援助，有的去寻找清理工具，有的去安排食宿，大家在统一的指挥下，有条不紊、齐心协力地开展工作。对于上述司机们的行为和活动，你最倾向于以下哪一种评价？\_\_\_\_\_D\_\_\_\_\_。

A 他们只是一个临时性的群体，与企业中的非正式组织没有什么不同。

B 当紧急事件产生时，人们会自动地组合起来，并快速地进行有效的分工。企业领导如果经常营造出紧急事件，一定会提高组织的工作效率。

C 受困的司机中大部分都具有奉献精神，否则就不可能有这样的情况发生，因此在招聘员工时应把员工的奉献精神放在首位。

D 这些司机事实上已经形成了一个组织，因为他们为实现共同目标而组合

17. 组织设计的结果形成\_\_\_\_\_A\_\_\_\_\_组织，而\_\_\_\_\_组织是伴随着它的运转而形成的。

A. 正式，非正式 B. 正式，常规 C. 常规，非常规 D. 常规，非正式

18. 组织中管理人员是以 (C) 或 ( ) 两类不同身份来从事管理工作

A. 领导，主管 B. 领导，参谋 C. 直线主管，参谋 D. 直线主管，领导

19. 正式组织以成本和效率为主要标准，维系正式组织的主要是\_\_\_\_\_A\_\_\_\_\_的原则，而维系非正式组织的主要是\_\_\_\_\_上的因素。

A. 理性，感情；B. 物质，经济 C. 经济，物质 D. 感情，理智

20. 向参谋授予必要权力之后，要防止出现\_\_\_\_\_D\_\_\_\_\_的危险

A. 越权 B. 渎职 C. 篡权 D. 多头领导

1.C 2.B 3.D 4.D 5.D 6.C 7.B 8.C 9.C 10.A 11.C 12.C 13. B 14.C 15.D  
16.D 17.A 18.C 19.A 20.D

## (二)简答题

- 1.如何正确发挥参谋的作用？
- 2.组织中参谋发挥作用的方式有哪几种？
- 3.集体决策的质量为什么优于个人决策？
- 5.委员会的局限性？
- 6.正式组织和非正式组织有何区别？

## (三)论述题

1. 非正式组织的存在及其活动对组织目标的实现可能产生何种影响？如何有效地利用非正式组织？
2. 直线关系与参谋关系的角色是什么？如何恰当处理直线与参谋间的矛盾，从而有效地发挥参谋人员的作用？
3. 委员会的工作方式有何贡献和局限性？如何提高委员会的工作效率？

## (二)简答题

1. (1)明确职权关系；(2)授予必要的职能权力；(3)向参谋提高必要的条件。

2. (1)参谋专家向他们的直线上司提出意见或建议，由后者把建议或意见作为指示传达到下级直线机构。这是纯粹的参谋形式，参谋与低层次的直线机构不发生任何联系。(2)直线上司授权参谋直接向自己的下级传达建议和意见，取消自己的中介作用，以减少自己不必要的时间和精力消耗，并加快信息传递的速度。(3)参谋不仅向直线下属传达信息、提出建议，并告诉后者如何利用这些信息，应采取何者活动。这时，参谋与直线的关系仍然没有发生本质的变化。参谋仍然无权直接向直线下属下命令，只是就有关问题与他们商量，提出行动建议。如果直线下属不予理睬或不予重视，则需要由直线上司来发出行动指示。(4)上级直线主管把某些方面的决策权和命令权直接授予参谋部门，即参谋部门不仅建议下级直线主管应该怎么做，而且要求他们在某些方面必需怎么做。这时，参谋的作用发生了质的变化，参谋部门不仅要研究政策建议或行动方案，而且要布置方案的实施，组织政策的执行。

3. (1)集体讨论可以产生数量更多的方案。可供选择的方案数量越多，被选方案的正确程度或满意程度就可能越高。(2)委员会工作可以综合各种不同的专门知识。因为集体决策能够运用比个人决策更多、更广泛的经验和知识。(3)集体讨论，可以互相启发，从而可以完善各种设想以及决策的质量。

5. (1) 事件上的延误 (2) 决策中的折中性 (3) 权利和责任的分离

6. 正式组织的活动以成本和效率为主要标准，要求组织成员为了提高活动效率和降低成本而确保形式上的合作，并通过对他们在活动过程中的表现予以正式的物质与精神的奖励或惩罚来引导他们的行为。因此，维系正式组织的，主要是理性的原则。而非正式组织则主要以感情和融洽的关系为标准。它要求其成员遵守共同的、不成文的行为规则。不论这些行为规范是如何形成的，非正式组织都有能力迫使其成员自觉或不自觉地遵守。对于那些自觉遵守和维护规范的成员，非正式组织会予以赞许、欢迎和鼓励，而那些不愿就范或犯的成员，非正式组织则会通过嘲笑、讥讽、孤立等手段予以惩罚。因此，维系非正式组织的，主要是接受与欢迎或孤立与排斥等感情上的因素。

## (三)论述题

1. 非正式组织的积极作用为(1)满足职工的需要；(2)人们在非正式组织中的频繁接触会使相互之间的关系更加和谐、融洽，从而易于产生和加强合作的精神。(3)可以帮助正式组织起到一定的培训作用。(4)非正式组织为了群体的利益，为了在正式组织中树立良好的形象，往往会自觉或自发地帮助正式组织维持正常的活动秩序。

危害为(1)非正式组织的目标如果与正式组织冲突，则可能对正式组织的工作产生极为不利的影响。(2)非正式组织要求成员一致性的压力，往往也会束缚成员的个人发展。(3)非正式组织的压力还会影响正式组织的变革，发展组织的惰性。

发挥非正式组织的积极作用要求(1)利用非正式组织，首先要认识到非正式组织存在的客观必然性和必要性，允许、乃至鼓励非正式组织的存在，为非正式组织的形成提供条件，并努力使之与正式组织吻合。(2)通过建立和宣传正确的组织文化来影响非正式组织的行为规范，引导非正式组织提供积极贡献。

2. 直线与参谋主要是两类不同的职权关系。直线关系是一种指挥和命令的关系，授予直线人员的是决策和行动的权力；而参谋关系则是一种服务和协助的关系，授予参谋人员的是思考、筹划和建议的权力。

发挥参谋的作用，要注意(1)明确职权关系；(2)授予必要的职能权力；(3)向参谋提高必要的条件。

3. 委员会工作方式的贡献在于(1)综合各种意见,提高决策的正确性;(2)协调各种职能,加强部门间的合作;(3)代表各方利益,诱导成员的贡献;(4)组织参与管理,调动执行者的积极性。  
局限性为(1)时间上的延误,为了取得大体一致的意见,制定出各方面基本上都能接受的决策,委员会需要召开多次会议。这些会议通常要消费大量的时间。(2)决策的折衷性,委员会的成员既是不同利益集团的代表,同时又有自己个人的利益,他们往往把委员会视为充分表现自己、实现个人或集团目标的手段。(3)权力和责任的分离,委员会的决策可能反映了每个人的意见,但并未反映任何人的所有意见,而任何人都不愿意对那些只代表了自己部分利益和观点的决策及其行动负完全的责任。  
提高委员会的工作效率要注意(1)审慎使用委员会工作的形式;(2)选择合格的委员会成员;(3)确定适当的委员会规模;(4)发挥委员会主席的作用;(5)考核委员会的工作。

- 1.企业向现有顾客提供新的,与原有业务不相关的产品或服务,这一战略是\_\_\_\_  
A 混合多元化 B 横向多元化 C 同心多元化 D 文化多元化
- 2.企业通过加强市场营销,提高现有产品或服务在现有市场上的市场份额,这是\_\_\_\_  
A 市场开发 B 产品开发 C 市场渗透 D 科技开发
- 3.企业将现有产品或服务打入新的区域市场,这是\_\_\_\_  
A 市场开发 B 产品开发 C 市场渗透 D 科技开发
- 4.企业通过改进或改变产品或服务而提高销售,这是\_\_\_\_  
A 市场开发 B 产品开发 C 市场渗透 D 科技开发
- 5.对于目标管理,下列描述不正确的是\_\_\_\_  
A 管理人员和工人都由上级指挥和控制 B 目标管理是一种程序 C 管理人员和工人进行自我指挥、自我控制 D 只有工人由上级指挥控制
- 6.在“天、地、彼、此、”中“地”是指\_\_\_\_  
A 企业竞争所处的行业环境 B 企业竞争对手 C 企业自身环境 D 外部一般环境
- 7.下列\_\_\_\_不是实践中计划组织实施行之有效的主要方法  
A 滚动计划法 B 决策树法 C 网络计划法 D 目标管理
- 8.战略计划的首要内容\_\_\_\_  
A 战略性选择 B 战略环境分析 C 远景和使命陈述 D 管理选择
9. 下列\_\_\_\_属于加强型战略  
A 产品开发 B 成本领先 C 战略联盟 D 市场份额比重大 46
- 10.关于组织文化,正确的说法是\_\_\_\_  
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
- 11.下列关于组织文化的说法中不正确的是\_\_\_\_  
A.一般的文化都是在非自觉的状态下形成的,组织文化则可以在组织努力的情况下形成  
B. 文化组织具有自我延续性,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,组织文化应该是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
- 12.塑造组织文化时,应该注意\_\_\_\_  
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,就无需改变
- 13.组织文化具有\_\_\_\_  
A. 较强的创新性,打破传统观念和体系价值  
B.独立于环境,始终保持高雅性和纯洁性  
C.在内外条件发生变化时,淘汰旧文化,发展新文化  
D.以不变应万变,始终保持稳定性
- 14.一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 4 种方案中哪一种对企业最有利? \_\_\_\_  
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

15.关于组织文化的特征，下列说法不正确的是\_\_\_\_

- A.组织文化的中心是人本文化
- B.组织文化的管理方式以柔性管理为主
- C.组织文化的核心是组织精神
- D.组织文化的重要任务是增强群体凝聚力

16.组织精神\_\_\_\_

- A.一般是在组织的发展历程中自发形成的
- B.其表述必须详细具体，保证每个人都充分理解
- C.折射出一个组织的整体素质和精神风格
- D.是组织文化的核心

17.文化的特性不包括\_\_\_\_

- A.民族性
- B.多样性
- C.整体性
- D.绝对性

18.关于组织文化的功能，正确的是\_\_\_\_

- 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的影响，甚至立刻消失
- D.组织文化无法从根本上改变组织成员旧有的价值观念

19.下列选项\_\_\_\_不是组织文化的特征。

- A.超个体的独特性
- B.不稳定性
- C.融合继承性
- D.发展性

20.中国企业引入奖金机制的目的是发挥奖金的激励作用，但目前，许多企业的奖金已经成了工资的一部分，奖金变成了保健因素。这说明\_\_\_\_

- 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

简答题

1. 什么是组织变革？
2. 什么是组织冲突？
3. 在塑造组织文化的过程中，选择价值标准有什么前提？
4. 目标具有哪些特征？
5. 什么叫目标管理？

论述题

1. 为什么说组织价值观是组织文化的核心？
2. 请分析目标管理是如何对个人激励产生作用的，该怎么做？
3. 公平理论对管理者的启示是什么，实际应用中应注意哪些问题？

1~5 BCABA 6~10ABCAA

11~15CBBCC 16~20DDABC

简答题

1. 组织变革就是组织根据内外环境的变化，及时对组织中的要素进行结构性的变革，以适应未来组织发展的要求。
2. 所谓组织冲突是指组织内部成员之间、不同部门之间、个人和组织之间由于在工作方式、利益、性格、文化价值观等方面的不一致性所导致的彼此相抵触、争执甚至攻击等行为。
3. (1) 组织价值标准要正确、明晰、科学、具有鲜明特点。(2) 组织价值观和组织文化要体现组织的宗旨、管理战略和发展方向。(3) 要切实调查本组织员工的认可程度和接纳程度，使之与本组织员工的基本素质相和谐，过高或过低的标准都很难奏效。(4) 选择组织价值观要坚持群众路线，充分发挥群众的创造

精神，认真听取群众的各种意见，并经过自上而下和自下而上的多种反复，审慎的筛选出既符合本组织特点又反映员工心态的组织价值观和组织文化模式。

4. (1)层次性；

(2)网络性；

(3)多样性；

(4)可考核性；

(5)可实现性；

(6)富有挑战性；

(7)伴随信息反馈性。

5. 目标管理是一个全面的管理系统，它用系统的方法，使许多关键管理活动结合起来，并且有意识地瞄准有效地和高效地实现组织目标和个人目标。

论述题

1. 任何一个组织总是要把自己认为最有价值的对象作为本组织追求的最高目标、最高理想或最高宗旨，一旦这种最高目标和基本信念成为统一本组织成员行为的共同价值观，就会构成组织内部强烈的凝聚力和整合力，成为统领组织成员共同遵守的行动指南。因此，组织价值观制约和支配着组织的宗旨、信念、行为规范和追求目的。在这个意义上来说，组织价值观是组织文化的核心。

2. 当目标明确并具有挑战性时，更能有效地激励个体或团队行动。目标管理理论将目标的具体性、参与决策、明确时间规定、绩效反馈作目标激励的四个组成部分。当员工们亲自参加的目标确定时，士气会更高，也会产生更大的责任感来完成目标。对员工的行动做出准确的反馈，可以帮助他们调整工作方法，鼓舞他们为实现目标作坚持不懈的努力。目标设定需要相当的管理技术。更具体、有挑战性的、可实现的目标问题总是在某些具体条件下更有效；在群体之中，成员之间的相互协作对群体的绩效至关重要时，则个体的绩效目标就可能是无效的。因为追求个体绩效目标可能会降低合作，所以绩效目标要根据群体的需要来设定；管理者不断延伸目标会进一步激发员工产生更大的积极性和更高的绩效。

3. 公平理论对企业管理的启示是：员工对工作任务以及公司的管理制度，都有可能产生某种关于公平性的影响作用。而这种作用对仅仅起维持组织稳定性的管理人员来说是不容易察觉的。员工对工资提出增加的要求，说明组织对他至少还有一定的吸引力，但当员工的离职率普遍上升时，说明企业组织已经对员工产生了强烈的不公平感，这需要管理人员引起高度重视，因为它意味着除了组织的激励措施不当以外，更重要的是，企业的现行管理制度要缺陷。公平理论的不足之处，在于员工本身对公平的判断是及其主观的，这种行为对管理者施加了比较大的压力。因为人们总是倾向于过高估计自我的付出，而过低估计自己所得到的报酬，而对他人的估计则刚好相反。因此管理者在应用该理论时，应当注意实际工作绩效与报酬之间的合理性，并注意留心对组织的知识吸收和积累有特别贡献的个别员工的心理平衡。

成员：王家玮，王颖，王思懿，关楠

一、 选择题

1 下列哪个不是领导的作用（ D ）

A. 指挥作用 B.协调作用 C.激励作用 D.控制作用

2 下列哪项是领导的事（ A ）

A. 决策、用人、指挥、协调、激励

B. 决策、指挥、协调、激励、管辖

C. 组织、用人、指挥、协调、激励

D. 组织、用人、协调、激励、管辖

3 下列哪项不是领导者做自己时间的主人的方法（ C ）

A. 记录自己的时间消耗

B. 学会合理地使用时间

C. 安排自己的时间表

D. 提高开会的效率

4 领导权变理论的提出者是（ B ）

A. 威廉·大内 B. 菲德勒 C. 马克斯·韦伯 D.赫伯特·西蒙

5 下列哪个不属于领导的类型（ C ）

A.专权型领导 B.民主型领导 C.集权型领导 D.放任型领导

6 领导者为职工排忧解难，及发病鼓舞他们的斗志，体现了领导的( C )

A.指挥作用 B.协调作用 C.激励作用 D.引导作用

7.领导者的（A）要求领导者应具有强烈的事业心，责任感和创业精神

A. 思想素质 B. 业务素质 C 身体素质 D 工作素质

8 领导班子的（B），是现代化社会的客观要求，是新时代组织现代化企业的需要。

- A 青年化      B. 年轻化      C. 知识化      D. 专业化
- “领导方式的连续一体化”理论是 (D) 提出的
- A 布莱克      B. 菲德勒      C 穆顿      D 坦南鲍姆和施米特
- 9 领导者具有强烈的事业心, 把企业的事业当做自己的事业, 体现了领导人十大特质中的 (C)
- A 建立愿景    B. 承担责任    C. 事业导向    D. 快速学习
11. 某企业多年来任务完成的都比较好, 但职工和领导关系却很差, 该领导很可能是管理方格中所说的 B
- A. 贫乏型    B. 任务型    C. 俱乐部型    D. 中庸之道型
12. A 是某公司的领导, 他的下属独立性很强, 工作水平较高, A 不应该用哪种领导方式进行领导 A
- A 专权型    B 民主型    C 放任型
13. 根据菲德勒的 LPC 问卷, 在环境好, 工作简单, 但领导目标不太明确的情况下应用哪种领导方式 A
- A 高 LPC 方式    B 低 LPC 领导方式    C 两者皆可
14. 在一个企业的领导班子中, ( ) 是搞好现代化经营的客观要求    B
- A 领导班子的年轻化    B 领导干部专业化    C 领导干部知识水平高
15. 作为一个领导者必须具备的素质是    D
- A 思想素质    B 业务素质    C 身体素质    D 上述三项皆是
16. 领导方式可以分成专制, 民主, 放任 3 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
17. 下列哪项活动与领导职能无关?    C
- A 向下属传达自己对销售工作目标的认识
- B 召集各地分公司经理讨论和协调销售的落实情况
- C 与某用户谈判以期达成一项长期销售计划
- D 召集有关部门的职能人员开联谊会, 鼓励他们攻克难关
18. 提出领导者应具备的 5 种激励特征, 8 种品质特征的是 ( C )
- A 亨利    B 鲍莫尔    C 吉沙利    D 戴维斯
19. 谁提出了“领导方式的连续统一体理论” ( C )
- A 菲德勒    B 布莱克    C 坦南鲍姆和施米特    D 鲍莫尔和施米特
20. ( B ) 是决定领导效果的关键因素
- A 思想素质    B 个人品质或特征    C 业务素质

## 二、简答题

### (一) 简述领导的定义所包括的三要素

答: 1、领导者必须有部下或追随者。没有部下的追随者谈不上领导。

2、领导者拥有影响追随者的能力或力量。这些能力或力量包括由组织赋予领导者的职位和权力, 也包括领导者所具有的影响力。

3、领导的目的是通过影响部下来达到企业的目标。

### (二) 简述领导班子的结构

答: 一般包括: 年龄结构, 知识结构, 能力结构, 专业结构等。

### (三) 领导方式的连续统一体理论中的七种典型领导方式是什么?

答: 1. 经理做出并宣布决策    2. 经理销售决策    3. 经理提出计划并允许提出问题    4. 经理提出可以修改的暂定计划    5. 经理提出问题, 征求建议, 做出决策    6. 经理决定界限, 让团体作出决策    7. 经理允许下属在规定的界限内行使职权

### (四) 领导者应具备哪些业务能力

答: 领导者应具有如下的能力 (1) 较强的分析, 判断和概括能力 (2) 决策能力 (3) 组织指挥和控制能力 (4) 沟通协调企业内外各种关系的能力 (5) 不断探索和创新的能力 (6) 知人善任的能力

### (五) 领导的定义?

答: 所谓领导就是指指挥, 带领, 引导和鼓励部下为实现目标而努力的过程

### (六) 领导的方式有哪几种类型, 请分别解释

答: 1. 专权型领导, 是指领导者个人决定一切布置下属执行。这种领导者要求下属绝对服从, 并认为决策是自己一个人的事。2. 民主型领导, 是指领导者发动下属讨论, 共同商量, 集思广益, 然后决策, 要求上下融洽, 合作一致的工作 3. 放任型领导, 是指领导者撒手不管, 下属愿意怎样做就怎样做, 完全放任自由



### 三、论述题

#### (一) 请论述领导者所应具备的素质及条件

答：1、思想素质领导者应当具有强烈的事业心、责任感和创业精神；有良好的工作作风，不谋私利，谦虚谨慎，不文过饰非，严于解剖自己，深入基层，实事求是；艰苦朴素，与群众同甘共苦；有较高的情商，具有影响他人的魅力，密切联系群众，不拉帮结派。

2、业务素质包括业务知识和业务技能。其中，业务知识应包括懂得市场经济的基本原理，与时俱进地掌握建设中国特色社会主义的理论和思想；懂得官邸的基本原理、方法和各项专业管理的基本知识；懂得生产技术，掌握本行业的科研和技术发展方向；懂得政治思想工作、心理学、人才学、行为科学、社会学等，以便做好人的工作，协调人际关系。业务技能包括较强的分析、判断和概括能力；决策能力；组织、指挥和控制的能力；沟通、协调企业内外各种关系的能力；不断探索和创新的能力；知人善用的能力。

3、身体素质领导者的工作不仅需要足够心智，而且需要消耗大量体力，因此，必须有强健的身体，充沛的精力。

#### (二) 领导者的工作效率在很大程度上取决于他们的领导艺术。请简述领导艺术有怎样的内涵？

答：1.做领导的本职工作 2.善于同下属交流，倾听下属的意见 3.争取中人的信任和合作：平易近人，信任对方，关心他人，一视同仁 4.做自己时间的主人：记录自己的时间消耗，学会合理的使用时间，提高开会效率

#### (三) 请论述一下领导与管理的区别

答：领导的本质就是被领导者的追随和服从，它不是由组织赋予的职位和权力所决定的，而是取决于追随者的意愿。而管理的本质是建立在合法的，有报酬的和强制性权力的基础上对下属命令的行为。管理是建立在合法的，有报酬的和强性的权利基础上。但是，领导更多的是建立在个人影响权和专长权以及模范作用的基础上。因此，一个人可能既是管理者，也是领导者，但是，管理者和领导者两者分离的情况也是有的。一个人可能是领导者但并不是管理者。

### 第十四章激励

#### 一单选题

1. 处于需要最高层次的是\_\_\_\_\_。(B)  
A.生理的需要      B.自我实现的需要      C.感情的需要      D.安全的需要
2. 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.实施负强化，应以连续负强化为主。
3. 为了激发员工内在的积极性，一项工作最好授予哪类人\_\_\_\_\_。(C)  
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.能力略低于任务要求的人  
D.能力略高于任务要求的人
4. A、B 两人都是同一个企业的职工，两人横向比较结果是  $QA/IA > QB/IB$ ，则 B 不可能的表现是哪一个\_\_\_\_\_。(D)  
A.要求增加报酬  
B.自动减少投入以达到心理上的平衡  
C.离职  
D.没有任何改变
5. 需要层次理论认为，人的行为决定于\_\_\_\_\_。(C)  
A.需求层次      B.激励程度      C.主导需求      D.精神状态
6. 高级工程师老王在一家研究所工作，该所拥有一流的研究设备，根据双因素理论，你认为下列哪一种措施最能对老王的工作起到激励作用 (A)  
A.调整设计工作流程，使老王可以完成完整的产品设计而不是总重复做局部的设计  
B.调整工资水平和福利措施  
C.给老王配备性能更为先进的个人电脑  
D.以上各条都起不到激励作用
7. 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

8. 企业中, 常常见到员工之间在贡献和报酬上会相互参照攀比, 你认为员工最可能将那一类人作为自己的攀比对象 (D)

A.企业的高层管理人员

B.员工们的顶头上司

C.企业中其他部门的领导

D.与自己处于相近层次的人

9. 根据马斯洛的需要层次理论,可得如下结论 (A)

A.对于具体的个人来说, 其行为主要受主导需求的影响

B.越是低层次的需要, 其对于人们行为所能产生的影响也越大

C.任何人都有五种不同层次的需要, 而且各层次的需求程度相等

D.层次越高的需要, 其对于人们行为产生的影响也越大

10.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.生理的需要      B.安全的需要      C.感情的需要      D.尊重的需要

11. 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, 这是哪一种强化方式? \_\_\_\_\_。(B)

A 正强化 B 负强化 C 惩罚 D 忽视

12. 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

13. 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"高材生", 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, 不做没把握的事。她自信 MBA 联考每门过关绝对没

14 人类的需要的特征, 下列正确的是(A)

A 多样性    层次性    潜在性    可变性

B 多样性    随机性    潜在性    可变性

C 转换性    随机性    潜在性    可变性

D 多样性    层次性    时效性    可变性

15.提出力场理论的是\_\_\_\_。(B)

A.马斯洛      B.卢因      C.弗鲁姆

D.亚当斯

16 马斯洛的需要分为 (C) 级

A 3    B 4    C 5    D 6

17 激励力\效价以及期望值之间相互关系正确的是 (B)

A 激励力=某一行动结果的效价+期望值

B 激励力=某一行动结果的效价×期望值

C 激励力=某一行动结果的效价-期望值

D 激励力=某一行动结果的效价/期望值

18.下列原理中, 属于人员配备工作原理的是 (C)

A.许诺原理

B.目标统一原理

C.责权利一致原理

D.命令一致原理

19.某组织中设有一管理岗位, 连续选任了几位干部, 结果都是由于难以胜任岗位要求而被中途免职。从管理的角度来看, 出现这一情况的根本原因最有可能是 (C)。

A. 组织设计上没有考虑命令统一的原则

B. 管理部门选聘干部上没有找到合适人选

C. 组织设计忽视了对于干部的特点与能力要求

D. 组织设计没有考虑到责权对应的原则

20.在以下各项, 哪项应作为管理干部培训的主要目标? (D)

A.传授新知识与新技能

- B.灌输本企业文化
- C.培养他们的岗位职务所需的可操作性技能
- D.以上都是

## 二简答题

### 1.简述马斯洛的需要层次理论。

答：美国心理学家马斯洛的需要层次理论有两个基本论点。(1)人是有需要的动物，其需要取决于它已经得到了什么，还缺少什么，只有尚未满足的需要能够影响行为。换言之，已经得到满足的需要不再能起激励作用。(2)人的需要都有轻重层次，某一层需要得到满足后，另一层需要才出现。

### 2.简要说明公平理论的主要内容。

答：公平理论是美国心理学家亚当斯首先提出的。这种激励理论主要讨论报酬的公平性对人们工作积极性的影响。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。所谓横向比较，就是将“自己”与“别人”相比较来判断自己所获报酬的公平性，并据此作出反应。除了“自己”与“别人”的横向比较外，还存在着自己的目前与过去的比较。

### 3.简述强化理论的主要内容。

答：强化理论是由美国心理学家斯金纳首先提出的。该理论认为人的行为是其所获刺激的函数。如果这种刺激对他有利，这种行为会重复出现；若对他不利，这种行为会减弱直至消失。因此管理者要采取各种强化方式，以使人们的行为符合组织的目标。根据强化的性质和目的，可以分为两大类型，正强化和负强化。

### 4. 简述领导根据激励理论处理激励实物时，针对部下的不同特点采用不同的方法，是哪几种？

答：工作激励、成果激励、批评激励、培训激励。

### 5.在对员工进行激励的时候，要注意那几点？

答：(1)委以恰当工作，激发职工内在的工作热情(2)正确评价工作，合理给予报酬，形成良性循环；(3)掌握批评工具，化消极为积极；(4)加强教育培训，提高职工素质，增强进取精神。

### 6. 简述几个激励的理论。

答：马斯洛的需要层次理论；波特等人的激励模式理论；亚当斯的公平理论；斯金纳的强化理论。

## 三论述题

### 1.解释波特和劳勒的激励模式。

答：波特和劳勒的激励模式比较全面地说明了各种激励理论的内容。五个基本点为(1)个人是否努力以及努力的程度不仅仅取决于奖励的价值，还受到个人觉察出来的努力和受到奖励的概率的影响。(2)个人实际能达到的绩效不仅仅取决于其努力的程度，还受到个人能力的大小以及对任务的了解和理解程度的影响。(3)个人所应得到的奖励应当以其实际达到的工作绩效为价值标准，尽量剔除主观评估因素。(4)人对于所受到的奖励是否满意以及满意的程度如何，取决于受激励者对所获报酬公平性的感觉。(5)人是否满意以及满意的程度将会反馈到其完成下一个任务的努力过程中，满意会导致进一步的努力，而不满意会导致努力程度的降低甚至离开工作岗位。

### 2.试论述人员配备工作在管理五大职能中的地位作用及其重要性。

答：(1) 管理中的人员配备是指对主管人员进行恰当而有效地选拔、培训和考评。其目的在于配备合适的人员去充实组织结构中所规定的各种职务，保证组织活动的正常进行，实现组织目标。

(2) 人员配备是管理的五大职能之一，与其他职能存在着密切的联系：目标与计划是组织工作的依据，组织结构决定了所需主管人员的数量和种类；适当的人员配备有利于做好指导和领导工作；选拔优秀的主管人员也会促进控制工作；人员配备工作要采用开放的方法，不仅从组织内部，也通过环境把各项管理职能有机地联系起来。

(3) 人员配备工作的重要性体现在：首先它是组织有效活动的保证；人是实现组织目标最重要的资源，主管人员在组织中起着举足轻重的作用。其次，人员配备是组织发展的准备。适应组织目标和环境的变化，人员配备工作还要对主管人员进行有效地选择、培训和考评工作，满足组织未来的需要。

### 3.概括人员配备的要求（原理）是什么？结合实际，论述如何做好人员配备工作。

答：人员配备工作：是指对主管人员进行恰当而有效地选拔、培训和考评，其目的是为了配备合适的人员去充实组织机构中所规定的各项职务，以保证组织活动的正常进行，进而实现组织的既定目标。人员配备应包括以下几个原理：职责要求明确原理；责权利一致原理；公开竞争原理；用人之长原理。

1、 职务要求明确原理：是指主管职务及其相应人员的要求越是明确，培训和评价主管人员的方法越是完善，主管人员工作的质量也就越有保证。首先职务要求明确原理的目的是以合适的人员去充实组织结构中所规定的各项任务，若职务不明确，人员配备就没有了依据；就不能以合适的人员去充实相应的职务，就不能做到因事设人；其次，职务不明确，就无法了解主管人员在组织中某个特定职务的相对重要性及其任务，也就无法考评其成果，无法针对主管人员有目的的进行培训。2、 责权利一致原理：是指组织越是想

尽快地保证目标的实现，就越是要使主管人员的责权利一致。主管人员必须有足够的权利才能担当他应负的责任，才能实施他的计划；职责就是主管人员的工作任务，同样也是他承担的义务，是我们考评有相应权利的主管人员的主要要求；主管人员也应得到与其权、责相应的待遇，既包括物质上的，也包括精神上的。只有责权利一致，才能使主管人员盯紧目标，竭尽全力完成组织赋予他的使命，真正发挥主管人员的作用。3、公开竞争原理：是指组织越是想要提高管理水平，就越是要在主管职务的接班人之间鼓励公开竞争。只有进行公开竞争，组织才有可能选到最合适的人选。公开竞争无论对组织内部或外部的人都应一视同仁，机会均等。要进行公开竞争，前提是人才必须能够流动。这种流动是在国家政策的指导下，为使每个人的才能都能在合适的条件下充分发挥的合理的流动。在人才合理流动的前提下，鼓励组织内外所有能人进行公开竞争，这对组织有效地进行人员配备具有极其重要的意义。4、用人之长原理：是指主管人员越是处于最能发挥其才能的职位上，就越能使组织得到最大的收益。作为主管应明白一个人只有处在最能发挥其才能的职位上，才会干得最好，才能使组织得到最大的收益。因此，在进行人员配备上，必须根据职务的明确要求，寻求最合适的人选。所谓最合适的人选，是相对于某个特定职务来看候选人的长处适合于这个特定的职务。不仅要在选拔时注意候选人的长处，在培训时，要注意将重点放在怎样发挥候选人的长处；考评时，也应客观评价。要明确人员配备的目的是为了实现组织的目标。要做到知人善用，关键在于如何发挥人的长处。5、不断培养原则：是指任何一个组织，越是想要使其主管人员能胜任其所承担的职务，就越是需要他们去不断地接受培训和进行自我培养。与现在提倡的终身教育一样，主管人员必须注意对下级的培养，其本人也要寻求培养的机会和进行自我培养，以适应社会的

成员：丁家桢，徐拓，杜芳，鲍彦然

土管 113 组丁炜成员提一昊租力皮亚永旦扎西

#### 一．选择题

- 1.下列情况下，适合使用单向沟通的是\_\_\_\_\_。  
A.时间比较充裕，但问题比较棘手  
B.下属对解决方案的接受程度至关重要  
C.上级缺乏处理负反馈的能力，容易感情用事  
D.下属能对解决问题提供有价值的信息和建议
- 2.下列说法不正确的是\_\_\_\_\_。  
A.双向沟通比单向沟通需要更多的时间。  
B.接受者比较满意单向沟通，发送者比较满意双向沟通。  
C.双向沟通的噪音比单向沟通要大得多  
D.在双向沟通中，接受者和发送者都比较相信自己对信息的理解。
- 3.下列关于非正式沟通的说法正确的是\_\_\_\_\_。  
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快  
D.非正式沟通可以满足职工的需要
4. 在集权网络中，有一个或两个主要的信息发送者，最集权化的网络是\_\_\_\_\_和\_\_\_\_\_。  
A.轮型    B.风车型    C.圆型    D.星型
5. \_\_\_\_\_的网络在完成比较简单的工作中比分权化的网络更快、更准确、也更有效。  
A.轮型    B.风车型    C.圆型    D.星型
6. 平行沟通是指组织中（ ）之间的信息交流  
A.上级    B.下级    C.同级    D.各部门内部人员
7. 最分权化的网络是\_\_\_\_\_。  
A.轮型    B.风车型    C.圆型    D.星型
8. 当冲突无关紧要的时候，或当冲突双方情绪极为激动，需要时间慢慢恢复平静时，可采用\_\_\_\_\_策略。  
A.回避    B.迁就    C.强制    D.妥协
- 9.当必须对重大事件或紧急事件进行迅速处理时，可采用\_\_\_\_\_策略。  
A.回避    B.迁就    C.强制    D.妥协
- 10.当维持稳定和谐关系十分重要时，可以采用\_\_\_\_\_策略。  
A.回避    B.迁就    C.强制    D.妥协
11. 人们的真实思想动机往往是在（ ）沟通中表露出来的  
A、正式    B、非正式    C、平行    D、上行
- 12.当冲突双方势均力敌，争执不下，同时事件重大，双方不可能妥协时，可以采用\_\_\_\_\_策略。  
A.回避    B.迁就    C.强制    D.合作
- 13.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，这是否意味着该组织

- 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.其中有部分人喜欢特别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
14. 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物，自己专心于企业的战略经营，有什么事情都有副经理向其汇报。则公司的沟通网络\_\_\_\_\_。
- 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
15. 关于沟通网络，下列说法不正确的是 ( )  
 A、领导或中心人物比较满意集权化的网络  
 B、普通成员比较满意分权化的网络  
 C、最集权化的网络是星型  
 D、分权化的网络适合于完成比较复杂的任务
16. 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什么严重问题？\_\_\_\_\_。
- 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  
 C.各部门经理过于强调本部门工作的重要性  
 D.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
17. 持久、有形、可以核实，但效率低、缺乏反馈的沟通方式是 ( ) 沟通  
 A、口头  
 B、书面  
 C、非言语  
 D、电子媒介
18. 关于单向沟通和双向沟通，下列说法正确的是 ( )  
 A、双向沟通比单向沟通快  
 B、接收者比较满意单向沟通  
 C、发送者比较满意双向沟通  
 D、双向沟通的噪音比单向沟通大
19. ( ) 是沟通的基础。  
 A.信息    B.网络    C.环境    D.信任
20. 下面说法正确的是 ( )  
 A. 研究表明，在组织成员中，女性比男性对于传播小道消息有更多的爱好，她们更容易说三道四，热衷于传播小道消息，在管理学上被称为联络员  
 B. 所谓积极倾听态度就是要把听看得比说还重要，换句话说，人家对你说的要比你对人家说的更重要  
 C. 横向沟通可以是减少冲突的渠道，也可以是推诿责任  
 D. 横向沟通对于加强组织内部的协调与合作、联络感情、增进理解是十分必要的，在古典组织理论已成为组织正式结构所安排的沟通途径了
- 1.C    2.B    3.D    4.A    5.A    6.C    7.D    8.A    9.C    10.B    11.B    12.D    13.B    14.A    15.C  
 16.D    17.B    18.D    19.A    20.C

## 二. 简答题

### 1.如何克服沟通中的障碍？

(1)明了沟通的重要性，正确对待沟通。(2)要学会“听”。(3)创造一种相互信任，有利于沟通的小环境。(4)缩短信息传递链，拓宽沟通渠道，保证信息的畅通无阻和完整性。(5)建立特别委员会，定期加强上下级的沟通。(6)职工代表大会。(7)非管理工作组。(8)加强平行沟通，促进横向交流。

### 2.如何处理冲突？

(1)谨慎地选择你想处理的冲突；(2)仔细研究冲突双方的代表人物；(3)深入了解冲突的根源；(4)妥善地选择处理办法。

### 3.什么情况下适合使用双向沟通？

双向沟通指有反馈的信息传递，是发送者和接受者相互之间进行信息交流的沟通。它比较适合于下列几种情况：①时间比较充裕，但问题比较棘手；②下属对解决方案的接受程度至关重要；③下属能对解决问题提供有价值的信息和建议；④上级习惯于双向沟通，并且能够有建设性地处理负反馈。

#### 4. 试比较单向沟通和双向沟通。

双向沟通比单向沟通需要更多的时间；在双向沟通中，接受者理解信息发送者意图的准确程度大大提高；在双向沟通中，接受者和发送者都比较相信自己对信息的理解；接受者比较满意双向沟通，发送者比较满意单向沟通；由于与问题无关的信息较易进入沟通过程，双向沟通的噪音比单向沟通要大得多。

#### 5. 个人因素是如何影响有效沟通？

个人因素主要包括两大类。一是接受的有选择性，二是沟通技巧的差异。(1)所谓接受的有选择性，是指人们拒绝或片面地接受与他们的期望不相一致的信息。(2)沟通技巧上的差异也影响着沟通的有效性。

### 三．论述题

#### 1. 什么是沟通？为什么要沟通？沟通的基本步骤有哪些？

沟通是指可理解的信息或思想在两人或两人以上的人群中的传递或交换的过程，整个管理工作都与沟通有关。(1)沟通是协调各个体、各要素，使企业成为一个整体的凝聚剂。(2)沟通是领导者激励下属，实现领导职能的基本途径。(3)沟通也是企业与外部环境建立联系的桥梁。

沟通的过程是(1)发送者需要向接受者传送信息或者需要接受者提供信息。这里所说的信息包括很广，诸如想法、观点、资料等。(2)发送者将这些信息译成接受者能够理解的一系列符号。(3)将上述符号传递给接受者。(4)接受者接受这些符号。(5)接受者将这些符号译为具有特定含义的信息。(6)接受者理解信息的内容。(7)发送者通过反馈来了解他想传递的信息是否被对方准确

#### 2. 区分沟通的类别，解释企业中的沟通网络。

(1)按照功能划分，沟通可以分为工具式沟通和感情式沟通。(2)按照方法，沟通可分为：口头沟通、书面沟通、非言语沟通、体态语言沟通、语调沟通及电子媒介沟通等。(3)按照组织系统，沟通可分为正式沟通和非正式沟通。(4)按照方向，沟通可分为下行沟通、上行沟通和平行沟通。(5)按照是否进行反馈，沟通可分为单向沟通和双向沟通。

所谓沟通网络，是指组织中沟通渠道的结构和类型。一种网络不同于另一种网络的基本特征在于：渠道的数量、分布以及是单向还是双向。

沟通渠道的结构对组织的活动有重大的影响。一个高效的沟通网络能够调节职工的精神状态，鼓励创新，协调工作，指导员工的各项活动。

#### 3. 非正式沟通有何特点？管理者应该如何对待组织中的非正式沟通？

企业除了需要正式沟通外，也需要并且客观上存在着非正式沟通。非正式沟通的主要功能是传播职工所关心的信息，体现的是职工的个人兴趣和利益，与企业正式的要求无关。与正式沟通相比，非正式沟通有下列几个特点。

(1)非正式沟通信息交流速度较快；(2)非正式沟通的信息比较准确；(3)非正式沟通效率较高；(4)非正式沟通可以满足职工的需要；(5)非正式沟通有一定的片面性。非正式沟通中的信息常常被夸大、曲解，因而需要慎重对待。

不管人们怎样看待和评价非正式沟通，它都是客观存在的，并且在企业中扮演着重要的角色。(1)管理人局必须认识到它是一种重要的沟通方式，否认、消灭、阻止、打击都是不可取的。(2)管理人局可以充分地利用非正式沟通为自己服务，管理人员可以“听”到许多从正式渠道不可能获得的信息，“知道”谁在传播这些信息，谁最喜欢这些信息，管理人员还可以将自己所需要传递但又不便从正式渠道传递的信息，利用非正式沟通进行传递。(3)对非正式沟通中的错误信息必须“以其人之道，还治其人之身”，通过非正式渠道进行更正。

### 四．案例分析题

请阅读下面的一段对话：

美国老板：完成这份报告要花费多少时间？

希腊员工：我不知道完成这份报告需要多少时间。

美国老板：你是最有资格提出时间期限的人。

希腊员工：十天吧。

美国老板：你同意在 15 天内完成这份报告吗？

希腊员工：没有做声。(认为是命令)

15 天后，

美国老板：你的报告呢？

希腊员工：明天完成。(实际上需要 30 天才能完成。)

美国老板：你可是同意今天完成报告的。

第二天，希腊员工递交了辞职书。

请从沟通的角度分析美国老板和希腊员工对话，说明希腊员工辞职的原因并提出建议。

(1) 在人与人的沟通过程中，有一定的特殊性，即由于人们的政治观点、经济地位、年龄、经历、宗教、习惯等的不同，在沟通过程中，对同样的事情或谈话会有不同的解释和归因。

(2) 在案例的对话中，美国老板问希腊人完成报告的时间，实际上是在征求希腊员工的意见（这是与美国管理的传统习惯有关），而希腊员工并非不知道完成报告所需要的时间，只是想让美国老板下命令（希腊员工习惯于命令式的管理）。15 天过后，美国老板要报告（要信守承诺），而希腊员工已经尽力把 30 天的工作用 16 天完成了（并且认为延迟些时间没有问题）。希腊员工认为美国老板找麻烦，因此不得已而辞职。

(3) 因此，要认识和掌握在沟通过程中个体差异及其影响，从而保证沟通的有效性。如我们通常所说的移情作用、设身处地等就是有效沟通的手段。

### 一. 单选题

1. 关于信息的概念，下列不同定义中不正确的说法是（ C ）

- A 信息是用以消除随即不定性的东西
- B 信息是指对信息接受者来说预先不知道的报道
- C 信息是那些只能有计算机进行处理的数据资料
- D 在计算机技术中，信息是经过组合后具有一定意义，能表明客观属性的数据集合

2. 关于信息与数据的关系，下列叙述不正确的是（ A ）

- A 信息是经过加工的数据
- B 信息和数据的关系可以形象的解释为原料和成品的关系，数据时原材料，信息是制成品
- C 原始数据在没有经过分析加工以前，其意义不容易被看出与认识
- D 信息是数据加工处理的结果，又是也可以转变为数据

3. 下列不属于信息特征的是（ D ）

- A 价值的不确定性
- B 内容的可干扰性
- C 形式和内容的可更替性
- D 普遍性和绝对性

4. 关于数据和信息的描述中正确的是（ B ）

- A 信息是载荷数据的物理符号
- B 信息是对事物运动状态和特征的描述
- C 一切数据都能表示信息
- D 数据的具体形式和载体无关

5. 企业进行信息管理的根本目的是控制（ A ）

- A 成本
- B 生产
- C 信息内容及其流向
- D 信息资源

6. 下列模式中哪个是面向竞争的信息管理模式（ A ）

- A MIS
- B DSS
- C IRM
- D OAS

7. （ B ）能够利用数据和模型来帮助决策者解决半结构化或非结构化的高度灵活的，人机交互式计算机信息系统，其目的是提高决策的效果

- A 专家系统
- B 决策支持系统
- C 电子商务
- D 管理信息系统

8. 甲公司系国内某省的商业信用公司，为当地中小企业提供贷款，为提高贷款审批效率，甲公司启动了自动审批系统，该系统的基本功能是，申请人的个人资料输入系统后，系统自动将此信息与信用资料机构拥有的机密数据进行比较，并能对申请者的信用可靠性和信用额度分配自动做出判断，甲公司所启用的自动审批系统属于（ D ）

- A 管理信息系统

- B 事物处理系统  
C 专家系统  
D 经理信息系统
- 9.具有统一规划的（ B ）是管理信息系统成熟的重要标志  
A 处理功能  
B 数据库  
C 查询功能  
D 标准信息
- 10.（ A ）是一个用于生产，使用和管理数据的软件系统  
A 数据库管理系统  
B 事物处理系统  
C 管理信息系统  
D 决策支持系统
- 11.（ D ）是确定系统功能的要求  
A 系统调查  
B 系统设计  
C 系统实施  
D 系统分析
- 12.（ B ）考察系统技术能力的第一步  
A 系统调查  
B 系统设计  
C 系统实施  
D 系统分析
- 13.一般来讲，信息系统包括( C)两个方面  
A 信息处理系统，计算机系统  
B 信息传输系统，光纤传输系统  
C 信息处理系统，信息传输系统  
D 计算机系统，软件开发系统
- 14.( C )是为了达到特定目标，对信息进行采集，加工，存储，检索，分析，传递，反馈的若干个要素所组成的集合体  
A 文件系统  
B 数据库系统  
C 信息系统  
D 网络系统
- 15 下列不属于有形成本的是（ D ）  
A 购买计算机 B 厂房 C 系统维护和升级 D 公司信誉的降低
- 16 下列不属于无形成本的是（ C ）  
A 员工士气不振 B 工作程序变动造成的工作瘫痪  
C 员工工资 D 公司信誉的降低
- 17 有形收益不包括（ A ）  
A 信息获取能力提高 B 成本的下降  
C 旷工率律的降低 D 产品的开发
- 18 有形收益包括（ D ）  
A 信息获取能力的提高 B 士气大振  
C 更好的顾客服务 D 生产率的提高
- 19 不属于信息的完全性要求（ D ）  
A 尽可能详细 B 尽可能简洁  
C 再详细和简洁间找到一种平衡  
D 信息提供越多越好
- 20 不属于有效信息的特征有（ B ）  
A 高质量 B 可更替 C 及时 D 相关性

## 二. 简答题

1 比较信息和数据。

信息和数据是两个既有密切联系又有重要区别的概念。数据不能直接为管理者所用，因为其确切含义往往



不明显。信息由数据产生，是数据经过加工处理后得到的，被用来反映客观事物的规律，从而为管理工作提供依据。

2 信息和数据的区别是绝对的吗？

信息和数据的区别不是绝对的，有时，同样的东西对一个人来说是信息，而对另一个人来说则是数据。

3 什么是数据？

数据是记录客观事物的性质，形态和数量特征的抽象符号，如文字，数字，图形和曲线等。

4 为什么要进行信息系统的维护

- (1) 信息系统保持良好的状态并保证他不会遇到本来可以预防的问题
- (2) 新的硬件要添加到系统中，以满足新的需要和他换旧设备
- (3) 软件要升级，用新的功能更强大的版本
- (4) 尽管进行了全方位的调试，系统仍可能存在一些缺陷和问题
- (5) 用户在使用信息系统一段时间后，可能会发现需要添加或删除一些部分

5 信息系统的系统设计步骤中具体包括哪些内容？

- (1) 设计用户界面或人员和信息的交互点；(2) 产生数据及其属性和结构以及不同数据元素之间的关系；
- (3) 设计软件系统

6. 什么叫最终用户

最终用户是所有那些使用信息系统并取之发生交互作用的人，特别是组织中的管理者

三. 论述题

1. 组织中的管理人员怎样评估信息？

首先，要分清哪些信息是值得收集的。有两类信息是不值得管理者获取的。(1) 信息的收益高，但获取成本更高；(2) 信息的获取成本低，但其收益更低。

其次，要收集获取的信息的成本和收益，包括有形成本，无形成本，有形收益和无形收益。

2. 试述有效信息的特征？

- (1) 必须是质量较高的。这一要求又可细分为：

a 高质量的信息必须是精确的

b.高质量的信息必须是排列有序的，而不是杂乱无章的

c 信息传递的媒介对质量有重要影响

- (2) 必须是及时的：

a, 什么时候需要信息就什么时候提供，使管理者及时获取所需要的信息，从而有利于工作的顺利完成

b.信息要反映当前的情况

- (3) 必须是完全的和相关的

a.信息的范围必须足够广泛，从而可以使管理者较全面的了解现状，并采取切实有效的措施

b. 应该以尽可能间接地方式呈送给管理者，同时也应该尽可能详细，使管理者对现状有一定深度和广度的了解

3.试比较管理信息系统与电子数据处理系统？

- (1) 管理信息系统为各管理层提供信息，而电子数据处理系统仅仅为基层处理电子数据

(2) 管理信息系统使用户随时能得到及时的信息，而电子数据处理系统则只是定期输出可提供信息的报表。

- (3) 管理信息系统涉及各职能部门，涉及设计综合职能，而电子数据处理系统仅仅面向单一职能

- (4) 管理信息系统的操作有一定灵活性，而电子数据处理系统却没有这种灵活性

选择 1-14 谭育芳 15-20 戴蕊

简答题刘惠东论述题钦国华

第十七章控制与控制过程

一.选择题：(张海波)

1. 关于控制工作的要求下列表述不正确的是 (C )

A. 控制工作应具有灵活性' B. 控制工作应具有纠正措施

c. 控制工作应确立主观标准 D. 控制工作应讲究经济效益

2. 基层工作者常采用的控制工作方法是 ( A )
  - A. 现场控制 B. 持续控制 c. 前馈控制 D. 直接控制
3. 控制是一个信息反馈的过程, 它有两个前提条件 ( A )
  - A. 控制标准和控制机构 B. 控制标准和控制人员
  - C. 控制人员和控制机构 D. 控制人员和控制成效
4. 下面属于一般控制与控制工作的不同点的是 ( D )
  - A. 信息反馈 B. 拟定标准 c. 衡量成效 D. 管理突破
5. 下列控制方法中属于综合控制的方法是 ( B )
  - A. 盈亏平衡分析法 B. 损益控制法 C. 计划评审技术 D. 预算法
6. 最古老、最直接的控制方式是 ( C )
  - A. 预算 B. 报告 c. 深入现场 D. 比率分析
7. 管理控制中使用最为广泛的一种控制方法是 ( D )
  - A. 盈亏分析 B. 比率分析 c. 计划评审技术 D. 预算控制
8. 组织反馈控制方法中最重要的是 ( D )
  - A. 财务报告分析 B. 标准成本分析 C. 质量控制分析 D. 工作人员成绩评定
9. 为了进行卓有成效的控制工作, 最理想的方法是采用 ( A )
  - A. 直接控制法 B. 间接控制法 c. 反馈法 D. 下向反馈
10. 间接控制出现的最显而易见的缺点是 ( B )
  - A. 时间长 B. 成本高 C. 人员多 D. 不易控制
11. 组织机构越是明确、全面和完善, 设计的控制技术越是能反映组织机构中的岗位职责, 也就越利于纠正偏离计划的误差。这反映了控制工作的 ( B )
  - A. 反映计划要求的原理 B. 组织适宜性原理
  - C. 控制关键点原理 D. 例外情况的原理
12. 控制包括的步骤有 ( D )
  - A. 信息控制 B. 间接控制 C. 纠正偏差 D. 衡量成效
13. 按纠正措施的环节分类, 可把控制工作分为 ( C )
  - A. 现场控制、持续控制、前馈控制 B. 现场控制、反馈控制、结果控制
  - c. 现场控制、反馈控制、前馈控制 D. 结果控制、反馈控制、前馈控制
14. 下面关于控制工作的描述, 哪一种更合适? ( B )
  - A. 控制工作主要是制定标准以便和实际完成情况进行比较
  - B. 控制工作主要是纠正偏差, 保证实际组织的目标
  - C. 控制工作是按照标准衡量实际完成情况和纠正偏差以确保计划目标的实现, 或适当修改计划, 使计划更加适合于实际情况
  - D. 控制工作是收集信息、修改计划的过程
15. 外科实习医生在第一次作手术时需要经验丰富的医生在手术过程中对其进行指导, 这是一种 ( D )
  - A. 预先控制 B. 事后控制 C. 随机控制 D. 现场控制
16. “根据过去工作的情况, 去调整未来活动的行为。”这句话是对下述哪种控制的描述? B
  - A. 前馈控制 B. 反馈控制 C. 现场控制 D. 实时控制
17. 下面的论述中哪一个是现场控制的优点? ( B )
  - A. 防患于未然 B. 有利于提高工作人员的工作能力和自我控制能力
  - C. 适用于一切领域中的所有工作 D. 不易造成管理者预备管理者的心理冲突
18. 一般而言, 预算控制属于 ( B )
  - A. 反馈控制 B. 前馈控制 C. 现场控制 D. 实时控制
19. 控制工作得以开展的前提条件是 ( A )。
  - 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
20. 在现代管理活动中, 管理控制的目标主要是 ( A )。
  - A. 纠正偏差 B. 修订计划
  - C. 保持组织这一系统的稳定运行 D. 以上都对

二. 简答题: (1-3 解嫡 4-6 益西旺姆)

1. 简述控制的基本原理

答案: (1) 任何系统都是由因果关系链联结在一起的元素的集合。元素之间的这种关系就叫耦合。控制论就是研究耦合运行系统的控制和调节的。

(2)为了控制耦合系统的运行，必须确定系统的控制标准 Z。控制标准 Z 的值是不断变化的某个参数 S 的函数，即  $Z=f(S)$ 。

(3)可以通过对系统的调节来纠正系统输出与标准值 Z 之间的偏差，从而实现对系统的控制

2、对下属的工作进行现场监督有什么作用？

答案：对下属的工作进行现场监督，其作用有两个：

(1)可以指导下属以正确的方法进行工作。现场监督，可以使上级有机会当面解释工作的要领和技巧，纠正下属错误的作业方法与过程，从而可以提高他们的工作能力；

(2)可以保证计划的执行和计划目标的实现。通过现场检查，可以使管理者随时发现下属在活动中与计划要求相偏离的现象，从而可以将经营问题消失在萌芽状态，或者避免已经产生的经营问题对企业不利影响的扩散

3.简述企业可以使用的建立标准的方法

答案：1：利用统计方法来确定预期结果

2：根据评估建立标准

3：工程标准

4.适度控制应能同时体现哪些方面的要求？

答：(1)防止控制过多或控制不足；

(2)处理好全面控制与重点控制的关系；

(3)使花费一定费用的控制得到足够的控制收益。

5.管理者在衡量工作成绩的过程中应注意哪些问题？

答：(1)通过衡量成绩，检验标准的客观性和有效性

(2)确定适宜的衡量频度

(3)建立信息反馈系统

6.影响企业在一定时期经营成果的主要因素有哪些？

答：(1)关于环境特点及其发展趋势的假设。

(2)资源投入。企业经营成果是通过对一定资源的加工转换得到的。

(3)组织的活动

三.论述题：(茅凯建)

1.试述控制的必要性。

答案：(1) 环境的变化。静态环境是不存在的，企业外部的一切每时每刻都在发生着变化；

(2) 管理权力的分散；

(3) 工作能力的差异。

2.有效的控制应具有哪些特征？

答案：(1)适时控制。企业经营活动中产生的偏差只有及时采取措施加以纠正，才能避免偏差的扩大，或防止偏差对企业不利影响的扩散。

(2) 适度控制。适度控制是指控制的范围、程度和频度要恰到好处。

A.防止控制过多或控制不足；

B.处理好全面控制与重点控制的关系；

C.使花费一定费用的控制得到足够的控制收益。

(3) 客观控制。

(4) 弹性控制。

3.在制定和实施纠偏措施的过程中应注意哪些问题？

答案：(1) 找出偏差产生的主要原因。

A.要判断偏差的严重程度，是否足以构成对组织活动效率的威胁，从而值得去分析原因，采取纠正措施。

B.要探寻导致偏差产生的主要原因。

(2) 确定纠偏措施的实施对象。需要纠正的可能是企业的实际活动，也可能是组织这些活动的计划或衡量这些活动的标准。

(3) 选择恰当的纠偏措施。纠偏措施的实施和实施过程中要注意：

A.使纠偏方案双重优化；

B.充分考虑原先计划实施的影响；

C.注意消除人们对纠偏措施的疑虑。(OK ending@,@)

## 复习大纲

### 名词

管理、例外原理、纪律、协调、计划、领导、决策、权力、行为科学、激励、控制  
组织结构、管理幅度、职能目标人际沟通现场控制反馈控制前馈控制  
决策人假设社会人假设直线职权参谋职权制度分权管理层次

- 1、管理：
- 2、纪律：
- 3、管理职能
  - 4、人际技能
- 5、概念技能 6、技术技能
- 7、决策 8、控制
- 9、行为科学：
- 10、经营者的职能
- 11、组织
- 12、目标
  - 13、“决策人”假设
    - 14、问题诊断 15、确定型决策
    - 16、不确定型决策 17、风险型决策： 18、职位权利
- 19、个人权力
  - 20、计划
  - 21、使命。
  - 22、核心价值观 23、组织结构
  - 24、管理幅度 25、管理层次
- 26、直线职权：
- 27、参谋职权： 28、职能职权： 29、集权或分权 30、领导
- 31、激励

- 1、说明工作定额原理。
- 2、梅奥提出了哪些改善人群关系的管理措施？
- 3、画出心理行为模型，并简要作出说明。

4、根据法约尔经营管理的理论构架，说明工业企业经营管理活动包括哪些内容？

5、科学决策的程序是什么？

6、简要说明组织平衡论。

7、简要说明决策的机能。

8、简述泰罗科学管理原理。

9、决策为什么遵循满意原则？

10、影响决策有哪几个方面的心理因素？

11、简要说明计划的内容。

12、简要说明组织目标的基本特征。

13、简要说明组织设计的原则。

14、划分组织部门一般有哪些标准？

15、分别画出(1)直线制、(2)直线职能制、(3)直线参谋制、(4)直线职能参谋制的组织结构。

- 16、说明扁平组织结构的优缺点。
- 17、说明锥形组织结构的优缺点。
- 18、组织结构设计中，影响组织制度分权程度的非文化因素主要有哪些？
- 20、简要说明管理方格理论的管理类型。
- 21、简要说明双因素理论的主要内容。
- 22、简要说明 X 理论的主要内容。
- 23、简要说明 Y 理论的主要内容。
- 24、你学过哪些有关个体行为和领导行为的理论，请写出来？
- 25、说明亚当·斯密有关劳动分工的观点。
- 26、所有权与经营权的分离，有何重要意义？
- 27、克服沟通障碍一般有哪些原则？
- 28、泰罗制是如何实现计划职能与执行职能相分离的？
- 29、马斯洛的需求层次理论及其意义。
- 30、分别说明维系正式组织与非正式组织的主要原则。
- 31、论述非正式组织可能的积极作用与消极影响。
- 32、说明不同管理理论阶段反映的管理特征。
- 1、根据法约尔经营管理的理论构架，说明工业企业经营管理活动包括哪些内容？
- 2、说明权力与责任及其关系。
- 3、Y 理论的主要内容。
- 4、巴纳德组织的三要素理论。
- 5、企业的社会责任。
- 6、为什么说科学的劳动分工协作，能够有效地提高劳动生产率？
- 7、说明管理的二重性。
- 8、人本原理的基本观点。
- 9、X 理论的主要内容。
- 10、马斯洛的需求层次理论及其意义。
- 11、赫茨伯格“双因素理论”对你的启示。
- 12、佛鲁姆的“期望理论”对你的启示。
- 13、波特—劳勒“激励模式理论”对你的启示。
- 14、麦克利兰的“激励需求理论”对你的启示。
- 15、斯金纳的“激励强化理论”对你的启示。
- 16、非正式组织的利弊分析。
- 17、“连续统一体理论”对你的启示。
- 18、你是如何认识“管理方格理论”的？
- 19、放任管理有哪些特征？
- 20、梅奥的人群管理措施有何积极意义？
- 21、职能型组织结构的优缺点有哪些？
- 22、直线型组织结构有哪些优缺点？
- 23、网络型组织结构的优缺点有哪些？
- 24、科学决策的程序是什么？

- 25、计划工作的程序
- 26、目标管理的特点
- 27、简述行为基本心理过程与激励的关系
- 28、简述海德归因理论的主要内容
- 29、简述组织职能的含义。P89

CSDN : 南得Pyer