

第十七章 控制与控制过程

一、单项选择

1. 控制是管理过程不可分割的一部分，是企业各级管理人员的一项重要工作，下列因素不能体现控制的必要性的是（ A ）

- A、最高领导者按照例外原则办事 ~~B、环境的变化~~
~~C、管理权力的分散~~ ~~D、工作能力的差异~~

2. 控制过程中合理的顺序是（ D ）

- A、制定标准、纠正偏差、衡量业绩
B、衡量业绩、制定标准、纠正偏差
C、衡量业绩、纠正偏差、制定标准
D、~~制定标准~~、~~衡量业绩~~、~~纠正偏差~~

3. （ A ）控制，亦称过程控制，是指企业经营过程开始以后，对活动中的人和事进行指导和监督。

- A、现场 B、预先 C、前馈 D、后馈

4. 成果控制，亦称事后控制，是指在一个时期的生产经营活动已经结束以后，对本期的资源利用状况及其结果进行总结。下列活动中不属于成果控制的是（ A ）

- A、~~可行性分析~~ B、财务分析
C、成本分析 D、质量分析

二、填空

1. 从诱发危机产生的原因这个角度去分析，企业危机可以分成外源危机和内源危机。

2. 从危机涉及领域的宽泛这个角度去分析，可以把企业危机分成战略危机和职能危机。

3. 预先控制是在企业生产经营活动开始之前进行的控制。

4. 危机爆发前后的管理控制主要包括危机辨识、危机消除、危机沟通以及危机后的学习等方面的工作。

三、简答题

1. 简述危机的三个基本特征？

- (1)、危机的实质是企业经营中出现的“严重问题”
- (2)、具有危机性质的严重问题不仅危及企业的长期发展，而且可能影响企业目前的生存
- (3)、引发危机的根源是企业内部或外部的突发性事件。

2. 简述根据确定控制标准 Z 值的方法，控制过程的分类及其特点？

- (1) 程序控制：特点是控制标准 Z 值是时间 t 的函数。
- (2) 跟踪控制：特点是控制标准 Z 值是控制对象所跟踪的先行量的函数。
- (3) 自适应控制：特点是没有明确的先行量，控制标准 Z 值是过去时刻已达状态 K_t 的函数。
- (4) 最佳控制：特点是控制标准 Z 值由某一目标函数的最大值或最小值构成。

四、论述题

1. 有效的控制应具有的特征。

(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：防止控制过多或控制不足；处理好全面控制与重点控制的关系；使花费一定费用的控制得到足够的控制收益。

(3) 客观控制：控制过程中采用的检查、测量的技术与手段必须能正确地反映企业经营在时空上的变化程度与分布状况，准确地判断和评价企业各部门、各环节的工作与计划要求的相符或相背离程度；企业还必须定期地检查过去规定的标准和计量规范，使之符合现实的要求。

(4) 弹性控制：企业在生产经营过程中经常可能遇到某种突发的、无力抗拒的变化，这些变化使企业计划与现实条件严重背离，有效的控制系统应在这样的情况下仍能发挥作用，维持企业的运营。

第十九章 管理的创新职能

一、填空

1. 从创新的规模以及创新对系统的影响程度来考虑,可将其分为局部创新和整体创新。

2. 从创新与环境的关系来分析,可将其分为消极防御型创新与积极攻击型创新。

3. 从创新发生的时期来看,可将其分为系统初建期的创新与运行中的创新。

4. 从创新的组织程度上看,可分为自发创新与有组织的创新。

5. 由于一定的技术都是通过一定的物质载体和利用这些载体的方法来体现的,因此企业的技术创新主要表现在要素创新、要素组合方法的创新以及产品的创新。

6. 要素组合方法创新包括生产工艺和生产过程的时空组织两个方面。

7. 要素创新包括材料创新和设备创新两方面。

二、选择题

1. 下列不属于管理的“维持职能”的是 (B)

A 组织 B 创新 C 控制 D 领导

2. 创新与维持的关系说法正确的是 (CD)

A 维持是创新基础上的发展

B 创新是维持的逻辑延续

C 维持是为了实现创新的成果

D 创新则是为更高层次的维持提供依托和框架

3. 产品创新 (ABCD)

A 是企业技术创新的核心内容

B 受制于技术创新的其他方面

C 影响其他技术创新效果的发挥

D 往往要求企业利用新的机器设备和新的工艺方法

4. 经营制度确定了 (ABCD)

- A 谁是经营者，谁来组织企业生产资料的占有权、使用权和处置权的行使
 - B 谁来确定企业的生产方向、生产内容、生产形式
 - C 谁来保证企业生产资料的完整性及其增值
 - D 谁来向企业生产资料的所有者负责以及负何种责任
5. 产权制度、经营制度、管理制度这三者之间的关系是 (BCD)
- A 一般来说，一定的经营制度决定相应的产权制度
 - B 在产权制度不变的情况下，企业具体的经营方式可以不断进行调整
 - C 在经营制度不变时，具体的管理规则和方法也可以不断改进
 - D 管理制度的改进一旦发展到一定程度，则会要求经营制度作相应的调整

三、简答题

1. 创新与维持有什么样的关系？

维持与创新作为管理的两个基本职能，对系统的生存发展都是非常重要的，它们是相互联系、不可或缺的。创新是维持基础上的发展，而维持则是创新的逻辑延续；维持是为了实现创新的成果，而创新是为更高层次的维持提供依托和框架。任何管理工作，都应围绕着系统运转的维持和创新而展开，卓越的管理是实现维持与创新最优组合的管理。

2. 从创新与环境的关系来分析，可将其分为哪些类型？

从创新与环境的关系来分析，可将其分为消极防御型创新与积极攻击型创新。防御型创新是指由于外部环境的变化对系统的存在和运行造成了某种程度的威胁，为了避免威胁或由此造成的系统损失扩大，系统在内部展开的局部或全局性调整；攻击型创新是在观察外部世界运动的过程中，敏锐地预测到未来环境可能提供的某种有利机会，从而主动地调整系统的战略和技术，以积极的开发和利用这种机会，谋求系统的发展。

四、问答题

1. 制度创新包括哪些内容？

答：

- (1) 产权制度是决定企业其他制度的根本性制度，它规定着企业最重要的生产要素的所有者对企业的权利、利益和责任。企业产权制度的创新也许应朝向寻求生产资料的社会成员“个人所有”与“共同所有”的最适度组合的方向发展。
- (2) 经营制度是有关经营权的归属及其行事条件、范围、限制等方面的原则规定。经营制度的创新应是不断寻求企业生产资料最有效利用的方式。
- (3) 管理制度是行使经营权、组织企业日常经营的各种具体规则的总称，包括对材料、设备、人员及资金等各种要素的取得和使用的规定。分配制度的创新在于不断地追求和实现报酬与贡献的更高层次上的平衡。

2. 简述创新的过程。

答：

- (1) 寻找机会，创新活动是从发现和利用旧秩序内部的不协调现象开始的。不协调为创新提供了契机。旧秩序中的不协调既可存在于系统的内部，也可产生于对系统有影响的外部。
- (2) 提出构想，敏锐地观察到了不协调现象的产生以后，还要透过现象究其原

因，并据此分析和预测不协调的未来变化趋势，估计它们可能给组织带来的积极或消极后果；提出多种解决问题、消除不协调、使系统在更高层次实现平衡的创新构想。

（3）迅速行动，创新成功的秘密主要在于迅速行动。创新的构想只有在不断地尝试中才能逐渐完善，企业只有迅速行动才能有效的利用“不协调”提供的机会。

（4）坚持不懈，构想经过尝试才能成熟，而尝试是有风险的，是可能失败的。创新的过程是不断尝试、不断失败、不断提高的过程。