管理学习题及参考答案要点

　　　　　　　 第一章 管理活动与管理理论

（一）单项选择题（在下列每小题的4个备选答案中选择一个最合适的答案）

1、管理的载体是 。

A、管理职能 B、组织 C、管理对象 D、管理活动

2、管理活动尽管是动态的，但还是可以将其分成两大类：一是程序性活动，二是 活动。

A、功利性 B、科学性 C、非功利性 D、非程序性

3、“管理就是决策”是著名管理学家 给管理所下的定义。

A、法约尔 B、孔茨 C、赫伯特.西蒙 D、泰勒

4、计划、 组织、指挥、协调、控制均是管理的 。

A、管理的功能 B、管理的职能 C、管理的特性 D、管理的基本段

5、 是法约尔的代表作。

A、《动作研究》 B、《社会组织与经济组织》

C、《工业管理与一般管理》 D、《科学管理原理》

6、按照管理的定义，可以认为管理是 。

A、一项工作 B、一项活动 C、一种艺术 D、一种资源

7、管理者在组织中必须行使一些具有礼仪性质的职责，他这时扮演的角色是 。

A、人际角色 B、信息角色 C、决策角色 D、企业家角色

8、公司经理正在与要终止合作的供应商进行谈判，经理这时所扮演的角色是 。

A、企业家角色 B、干扰对付者角色 C、资源分配者角色 D、谈判者色

9、公司老总在员工大会上宣布本公司一季度销售额突破一亿，望全体员工再接再厉，再创佳绩。此时公司老总扮演的角色是 。

A、监督者 B、传播者 C、发言人 D、联络者

10、技术技能对于 管理层最为重要。

A、高层 B、中层 C、基层 D、所有层次

11、概念技能对于 管理层最为重要。

A、高层 B、中层 C、基层 D、所有层次

12、被后人尊称为“科学管理之父”的管理学家是 。

A、法约尔 B、韦伯 C、泰勒 D、巴纳德

13、 的产生是管理从经验走向理论的标志，也是管理走向现代化、科学化的标志。

A、传统管理 B、科学管理 C、行为科学 D、管理科学

14、泰勒科学管理所要解决的中心问题是 。

A、资源配置 B、资源利用 C、提高劳动效率 D、追求利润最大化

15、 被公认为是第一位概括和阐述一般管理理论的管理学家。

A、泰勒 B、法约尔 C、韦伯 D、赫伯特.西蒙

（ ）16、 提出了“理想的行政组织体系”理论。

A、泰勒 B、法约尔 C、韦伯 D、赫伯特.西蒙

17、 是人群关系理论研究的开端。

A、工具试验 B、照明试验 C、霍桑试验 D、标准化试验

18、梅奥认为非正式组织以 为行动标准。

A、效率逻辑 B、感情逻辑 C、亲情逻辑 D、权力逻辑

19、泰勒的科学管理理论以 为前提。

A、受雇人 B、经济人 C、社会人 D、自我实现人

20、梅奥人群关系理论以 为前提。

A、受雇人 B、经济人 C、社会人 D、自我实现人

（二）多项选择题（下列各小题中正确的答案不少于两个，请准确选出全部正确答案。）

1、管理的对象通常包括 等一切可以调动的资源。

A、原材料 B、土地和资本 C、人员和顾客 D、设备 E、信息

2、法约尔认为，企业管理活动的内容包括 。

　　　A、计划 B、组织 C、指挥 D、协调 E、控制

3、亨利. 明茨伯格把管理者扮演的十种角色归结为 三大类。

A、人际角色 B、企业家角色 C、信息角色 D、发言人角色 E、决策角色

4、管理者扮演的信息角色包括 。

A、联络者 B、传播者 C、监督者 D、谈判者 E、发言人

5、根据罗伯特·卡茨 的研究，管理者要具备 三类技能。

A、管理技能 B、技术技能 C、创新技能 D、人际技能 E、概念技能

6、泰勒科学管理的主要内容 。

A、工作定额 B、标准化 C、能力与工作相适应

D、差别计件工资制 E、计划职能与执行职能相分离

7、法约尔认为管理等同于 。

A、计划 B、协调 C、组织 D、控制 E、指挥

8、“霍桑试验”分为 阶段。

A、照明试验 B、继电器装配室试验 C、娱乐室试验

D、大规模访谈 E、接线板接线工作室试验

9、美国心理学家弗雷德里克·赫茨伯格于1959年提出双因素理论, 双因素是指 。.

A、期望因素 B、激励因素 C、刺激因素 D、保健因素 E、保障因素

10、数量管理理论的内容主要包括 。

A、系统分析 B、运筹学 C、线性规划 D、决策科学化 E、流程再造

11、巴纳德认为一个正式组织不论级别高低和规模大小，其存在和发展都必须具备 三个条件。

A、明确的目标 B、创新精神 C、协作的意愿 D、严密的组织 E、良好的沟通

12、质量管理理论主要包括 。

A、生命周期 B、再造 C、流程 D、不断完善 E、创新

13、马克斯·韦伯认为， 是一切社会组织的基础。

A、等级 B、法律 C、行政制 D、规则 E、权威

14、行为管理理论早期被称为人际关系学说，其三为先驱是 。

A、马克斯·韦伯 B、弗兰克·吉尔布雷斯 C、雨果·芒斯特伯格

D、莉莲·吉尔布雷斯 E、玛莉·福莱特

15、管理的二重性是指管理的 。

A、科学性 B、自然属性 C、艺术性 D、社会属性 E、实践性

（三）判断题（正确的陈述请在括号中打√，错误的请打×）

（ ）1、管理实践、管理思想和管理理论自古有之。

（ ）2、现代管理活动呈现复杂多变的特点。

（ ）3、管理的本质就是领导。

（ ）4、管理既是一门科学，也是一门艺术。

（ ）5、管理者在组织中不管扮演什么角色，都必须同时具备罗伯特。卡茨的三类技能。

（ ）6、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。

（ ）7、海尔集团的董事长带领美国某企业代表参观了本企业生产线时，他扮演着领导者的角色。

（ ）8、四川长虹电器股份有限公司董事长召开董事会议，讨论明年的战略计划，

他扮演的是决策制定方面的企业家角色。

（ ）9、管理是社会劳动过程的一般要求，这是指管理的社会属性。

（ ）10、在管理中对人性的不同假定形成了不同的管理出发点、管理方式和手段，形成了不同的组织资源配置模式。

（ ）11、在科学管理理论出现以前，人们对组织进行管理主要依赖于业主的个人经验。

（ ）12、韦伯对管理理论的贡献主要体现在他对管理职能的划分和管理原则的归纳上。

（ ）13、组织内每一个人只能服从一个上级并接受他的命令，这是管理中的统一领导原则。

（ ）14、行为科学理论实为人群关系理论，它的产生源于著名的“霍桑试验”。

（ ）15、行为科学理论认为，对人的管理应从其经济动机方面去考虑，使用物质的方式、经济的方法调动人的积极性更为有效。

（ ）16、马斯洛的需要层次理论认为人的需要是有层次的，只有较低层次的需要得到满足之后，较高层次的需要才出现并起到激励作用。

（ ）17、系统管理理论它强调管理中要根据组织所处的内外部环境随机应变，针对不同的具体条件寻求不同的最合适的管理模式、方案或方法。

（六）简答题

1、简述管理的含义。

2、简述泰勒科学管理理论的主要内容。

3、简述法约尔管理的14条原则。

4、简述韦伯的“理想的行政组织体系”的特点。

5、简述梅奥人群关系理论的主要内容。

（七）论述题

1、为什么说管理存在二重性？

2、为什么要学习、研究管理学？

　　　　　　　 第五章 决策与决策方法

（一）单项选择题

1、决策遵循的原则是 。

A、最快原则 B、最优原则 C、满意原则 D、准确原则

2、决策的依据是 。

A、大量的信息 B、适量的信息 C、资源 D、绩效

3、与战略决策相对应的决策者是 。

A、高层管理者 B、中层管理者 C、基层管理者 D、一般管理者

4、与管理决策相对应的决策者是 。

A、高层管理者 B、中层管理者 C、基层管理者 D、一般管理者

5、与业务决策者相对应的决策者是 。

A、高层管理者 B中层管理者 C、基层管理者 D、一般管理者

6、与战略决策相对应的时间特点是 。

A、长期性 B、中期性 C、短期性 D、瞬时性

7、与管理决策相对应的时间特点是 。

A、长期性 B、中期性 C、短期性 D、瞬时性

8、与业务决策者相对应的时间特点是 。

A、长期性 B、中期性 C、短期性 D、瞬时性

9、能够运用常规的方法解决重复性的问题以达到目标的决策是。

A、程序化决策 B、非程序化决策 C、确定型决策 D、风险型决策

10、为解决偶然出现的、一次性或很少重复发生的问题作出的决策是 。

A、程序化决策 B、非程序化决策 C、确定型决策 D、风险型决策

11、各种方案所需的条件已知，且知道每一自然状态发生概率的决策是 。

A、程序化决策 B、确定型决策 C、风险型决策 D、不确定型决策

12、最小最大后悔值法就是使后悔值 的决策方法。

A、最小 B、最大 C、相等 D、等于零

13、在企业经营单位组合图中，处于“金牛”区的经营单位的特征是 。

A、市场占有率较高、业务增长率较低 B、市场占有率、业务增长率都高

C、市场占有率较低、业务增长率较高 D、市场占有率、业务增长率都低

14、在企业经营单位组合图中，处于“明星”区的经营单位的特征是 。

A、市场占有率较高、业务增长率较低 B、市场占有率、业务增长率都高

C、市场占有率较低、业务增长率较高 D、市场占有率、业务增长率都低

15、在企业经营单位组合图中，处于“幼童”区的经营单位的特征是 。

A、市场占有率较高、业务增长率较低 B、市场占有率、业务增长率都高

C、市场占有率较低、业务增长率较高 D、市场占有率、业务增长率都低

16、在企业经营单位组合图中，处于“瘦狗”区的经营单位的特征是 。

A、市场占有率较高、业务增长率较低 B、市场占有率、业务增长率都高

C、市场占有率较低、业务增长率较高 D、市场占有率、业务增长率都低

17、为解决经常出现的、或重复发生的常规问题作出的决策是 。

A、程序化决策 B、非程序化决策 C、确定型决策 D、风险型决策

（二）多项选择题

1、从决策影响的时间看，可把决策分为 。

A、长期决策 B、短期决策 C、战略决策 D、战术决策 E、业务决策

2、从决策所涉及问题的重复性程度看，可把决策分为 。

A、管理决策 B、执行决策 C、战略决策 D、程序化决策 E、非程序化决策

3、从决策的重要性看，可把决策分为 。

A、战略决策 B、战术决策 C、业务决策 D、程序化决策 E、非程序化决策

4、从决策环境因素的可控程度看，可把决策分为 。

A、 初始决策 B、追踪决策 C、确定型决策 D、风险型决策 E、不确定型决策

5、战略决策具有 特点。

A、全局性 B、局部性 C、日常性 D、长期性 E、战略性

6、管理决策具有 特点。

A、全局性 B、局部性 C、日常性 D、中期性 E、战术性

7、业务决策具有 特点。

A、琐细性 B、战略性 C、日常性 D、短期性 E、战术性

9、管理者对企业或企业某一部门的活动方向进行选择可以采用的决策方法有 。

A、名义小组技术 B、经营单位组合分析法 C、政策指导矩阵

D、线性规划 E、量本利分析法

10、在管理实践中常用的不确定型决策方法有 。

A、线性规划 B、小中取大法 C、大中取大法

D、决策树法 E、最小最大后悔值法

11、管理者在比较和选择活动方案时，如果未来情况只有一种并为管理者所知，则必须采用确定型决策方法。常用的确定型决策方法有 。

A、决策树法 B、线性规划

C、小中取大法 D量本利分析法 E、大中取大法

12、相对于个人决策，集体决策的优点包括 。

A、能更大范围地汇总信息 B、能拟订更多的备选方案

C、能得到更多的认同 D、能更好地沟通 E、能做出最好的决策

13、决策者只寻求满意结果的原因有 。

A、只能满足于在现有方案中寻找 B、决策者能力的缺乏

C、选择最佳方案需花大量的时间和金钱 D、决策者只需要满意的结果

E、满意的结果就是最好的结果

（三）判断题

（ ）1、决策是管理过程的首要内容。

（ ）2、决策者仅指高层管理者。

（ ）3、基层管理者常参与战略决策。

（ ）4、决策遵循的原则是最优原则。

（ ）5、管理者在决策时离不开信息。信息的数量直接影响着决策的水平。

（ ）6、战略决策对组织最重要，通常包括组织目标、方针的确定，组织机构的调整，企业产品的更新换代，技术改造等。

（ ）7、有些情况下，集体决策比不上极其有判断力的个人的决策。

（ ）8、程序化决策涉及的是例外问题，而非程序化决策涉及的是例行问题。

（ ）9、当代决策理论认为，应该从经济的角度来看待决策问题，即决策的目的在于为组织获取最大的经济利益。

（ ）10、行为决策理论认为，影响决策者进行决策的不仅有经济因素，还有其个人的行为表现，如态度、情感、经验和动机等。

（ ）11、古典决策理论的核心内容是：决策贯穿于整个管理过程，决策程序就是整个管理过程。

（ ）12、德尔菲法是一种定量方法。

（ ）13、线性规划是在一些线性等式或不等式的约束条件下，求解线性目标函数的最小值的方法。

（ ）14、管理者在比较和选择活动方案时，如果未来情况不止一种，管理者不知道到底哪一种情况会发生，但知道每种情况发生的概率，则必须采用不确定型决策方法。

（ ）15、管理者在比较和选择活动方案时，如果管理者不知道未来情况有多少种，或虽知道有多少种，但不知道每种情况发生的概率，则必须采用风险型决策方法。

（六）简答题

1、简述古典决策理论的主要内容。

2、简述行为决策理论的主要内容。

3、战略决策与战术决策有何区别？

4、确定型决策、风险型决策、非确定型决策有何区别？

5、根据西蒙的观点，理性决策应具备哪些条件？决策者的理性限制表现在哪些方面？如何克服决策者的理性限制？

6、集体决策有哪些常用方法？

7、决策在管理中的地位和作用。

（七）论述题

1、简述决策过程。

2、试述经营单位组合分析法。

3、结合实际，谈谈如何提高决策的科学性？

4、影响决策的因素包括哪些方面，如何影响？

5、比较集体决策和个体决策的优缺点。

第六章 计划与计划工作

（一）单项选择题

1、 是组织对未来活动的事先安排。

A、控制 B、计划 C、协调 D、指挥

2、计划是 的逻辑延续。

A、决策 B、活动 C、组织 D、企业

3、决策是 的前提。

A、控制 B、计划 C、协调 D、指挥

4、 是计划的前提。

A、决策 B、活动 C、组织 D、企业

5、 工作是对决策工作在时间和空间两个维度上进一步的展开和细化。

A、控制 B、协调 C、计划 D、指挥

6、计划工作是对 工作在时间和空间两个维度上进一步的展开和细化。

A、企业 B、控制 C、组织 D、决策

7、 工作是管理活动的桥梁和基础。

A、计划 B、控制 C、协调 D、指挥

8、以 为代表的决策理论学派强调“管理就是决策”。

A、西蒙 B、泰罗 C、韦伯 D、巴纳德

9、“计划工作”表示 意义上的计划内涵。

A、名词 B、决策 C、组织 D、动词

10、 做计划工作。

A、所有管理人员；B、最高管理人员；C、中层管理人员； D、基层管理人员

11、计划工作的 表现为计划工作的纵向层次性和横向协调性。

A、秩序性 B、普遍性 C、特殊性 D、深刻性

（二）多项选择题

1、孔茨和韦里克从抽象到具体把计划分为八个层次，它们是 。

A、社会和组织 B、使命和目标 C、战略和政策 D、程序和规则 E、方案和预算

2、按计划的时间长短划分，计划分为 。

A、 短期计划 B、中期计划 C、长期计划 D、战略计划 E、作业计划

3、按综合性程度划分，计划分为 。

A、 短期计划 B、中期计划 C、长期计划 D、战略性计划 E、战术性计划

4、按程序化程度划分，计划分为 。

A、 程序性计划 B、非程序化性计划 C、高层管理计划

D、中层管理计划 E、基层管理计划

5、按明确性划分，计划分为 。

A、 指导性计划 B、具体性计划 C、高层管理计划

D、中层管理计划 E、基层管理计划

6、按职能空间划分，计划分为 。

A、 生产计划；B、营销计划；C、财务计划；D、人事计划；E、业务计划

7、计划编制过程的第三个和第六个步骤是 。

A、研究过去；B、制定主要计划；C、确定目标；D、制定派生计划；E、认清现在

8、计划编制过程的第一个、第二个和第七个步骤是 。

A、研究过去 B、制定主要计划 C、确定目标

D、制定派生计划 E、认清现在

9、企业的 也是计划的表现形式。

A、生产作业；B、企业目标；C、作业程序；D、规章制度；E、企业预算

（三）判断题

（ ）1、计划是关于组织活动方向、内容以及方式的选择。

（ ）2、计划工作是组织、领导、控制和创新等活动的基础。

（ ）3、计划工作是为实现组织目标服务的。

（ ）4、规则不同于程序，是因为规则是一种计划，而程序不是一种计划。

（ ）5、在计划层次体系中使命是目的的上一个层次。

（ ）6、业务计划包括财务计划、作业计划和人事计划。

（ ）7、业务计划是组织的主要计划，财务计划是为业务计划服务的。

（ ）8、指导性计划具有内在的灵活性。

（ ）9、高层管理计划一般着眼于组织中各部门的定位及相互关系的确定。

（ ）10、计划实施的时间安排问题就是计划的时机问题。

（ ）11、计划的时间跨度问题是计划本身的期限问题。

（六）简答题

1、简述计划的类型

2、简述计划的权变因素

3、简述计划的表现形式

4、简述计划的流程

（七）论述题

1、为什么管理者需要进行计划工作？

2、什么是应急计划？为什么要制定应急计划？试述应急计划工作的机制。

　　　　　　第七章 战略性计划与计划实施

（一）单项选择题

1、 的首要内容是远景陈述和使命陈述。

A、 程序性计划 B、非程序性计划 C、战术性计划 D、战略性计划

2、 是组织持久的和本质的原则。

A、核心意识形态 ；B、核心目标；C、核心价值观；D、核心战略

3、在环境分析的内容中，“天”是指 。

A、总体环境；B、行业环境；C、经济环境；D、自然环境

4、在环境分析的内容中，“地”是指企业竞争所处的 。

A、一般环境；B、行业环境；C、经济环境；D、自然环境

5、在环境分析的内容中，“彼”是指企业 。

A、自身条件 B、竞争对手C、消费者 D、主管部门

6、在环境分析的内容中，“己”是指企业 。

A、自身条件 B、竞争对手 C、消费者 D、主管部门

7、行业竞争结构是 的研究内容。

A、“天” B、“地” C、“彼” D、“己”

8、行业内战略群分析是 的研究内容。

A、“天” B、“地” C、“彼” D、“己”

9、微观经济环境是 的研究内容。

A、“天” B、“地” C、“彼” D、“己”

10、地区居民的价值观念是 的研究内容。

A、“天” B、“地” C、“彼” D、“己”

11、对 分析研究可以借用波特的“价值链”分析法。

A、“天” B、“地” C、“彼” D、“己”

12、设网络中，某个工序所需的时间：最乐观的统计为a天，最悲观的统计为b天，最可能的统计为m天，则应将 天作为该工序的作业时间。

A、a+b－n B、（a+m+b）/2 C、（a+4m+b）/6 D、（a+2m+b）/4

13、编制网络计划的基本思想就是在一个庞大的网络图中找出 路线。

A、关键 B、非关键 C、最短 D、连接起点和终点的

14、网络图关键线路的长度 工程完工期。

A、大于 B、小于 C、等于 D、不一定等于

（二）多项选择题

1、战略计划的首要内容是 。

A、远景陈述；B、战略选择；C、使命陈述；D、战略定位；E、战略实施

2、核心意识形态由 两部分构成。

A、核心价值观 B、远景展望 C、BHAG D、核心战略 E、核心目标

3、BHAG是指 的目标。

A、宏伟 B、未来 C、大胆 D、战略 E、有难度

4、战略环境分析的内容是 。

A、“天” B、“地” C、“彼” D、“己” E、“目标市场”

5、总体环境主要包括 。

A、政治环境 B、社会文化环境 C、经济环境 D、技术环境 E、自然环境

6、在入侵者研究中，某一行业被入侵的威胁大小取决于 。

A、行业进入障碍 B、行业产品价格水平 C、行业产品差别化

D、行业对入侵者的报复能力 E、入侵者对报复的估计

7、影响行业进入障碍的因素主要有 。

A、规模经济和产品差别化 B、转移成本和促销方式

C、转移成本和资本需求 D、在位优势和政府政策 E、资本需求和成本结构

8、影响行业对入侵者的报复能力的因素主要有 。

A、行业的转移成本 B、行业所处的发展阶段 C、行业的集中程度

D、行业的退出障碍 E、行业产品价格水平

9、企业的价值活动分为基本活动和辅助活动，其中基本活动是指 。

A、内部后勤 B、生产作业； C、外部后勤； D、市场营销和销售； E、服务

10、企业的价值活动分为基本活动和辅助活动，其中辅助活动是指 。

A、企业基础设施 B、人力资源管理 C、技术开发 D、服务 E、采购

11、基本战略包括 。

A、战略联盟； B、剥离战略； C、目标集聚；D、特色优势； E、成本领先

12、加强型战略包括 。

A、虚拟运作 B、市场渗透 C、特色优势； D、市场开发 E、产品开发

（三）判断题

（ ）1、战略计划的内容包括远景和使命陈述、环境分析、战术选择。

（ ）2、核心意识形态由核心价值观和核心目标两部分构成。

（ ）3、远景和使命陈述包括两个部分：核心意识形态和BHAG。

（ ）4、行业内战略群又称战略集团，属于次行业范畴。

（ ）5、市场的主要特征可用市场容量和市场交易便利程度两个指标来描述。

（ ）6、企业能力表现为企业的实物资产和士气、技术以及知识。

（ ）7、企业的竞争是核心专长的竞争，只有核心能力才能创造持续的动态的竞争优势。

（ ）8、企业的功能是专心致志于企业核心能力工作，非核心能力部分的工作可从企业外部获得。

（ ）9、企业基本战略揭示企业如何为顾客创造价值。

（ ）10、出售核心产品是成长战略的内容。

（ ）11、同心多元化战略是指企业增加新的但与原有业务不相关的产品与服务。

（ ）12、横向多元化战略是指企业向新顾客提供新的、与原有业务不相关的产品和服务。

（ ）13、横向多元化战略是指企业向现有顾客提供新的、与原有业务相关的产品和服务。

（六）简答题

1、简述外部一般环境的内容。

2、简述影响买方讨价还价能力的主要因素。

3、简述影响供应商讨价还价能力的主要因素。

4、简述决定战略群间竞争程度的因素。

5、目标管理的基本思想。

6、什么是战术性计划？它与战略性计划的关系是什么？

7、战略性计划怎样转化为战术性计划？

8、滚动计划法的基本思想。

9、网络计划技术的基本思想。

（七）论述题

1、怎样进行市场细分？

2、怎样确定目标市场？

3、简述目标的性质。

4、简述目标管理的过程。

　　　　　　　　　　　　第八章 组织设计

（一）单项选择题：

1、对组织的结构和活动进行创构、变革和再设计称为 。

A、组织 B、组织设计 C、组织结构 D、部门设计

2、随着外部环境条件的日趋复杂必须以 的观点来理解和设计新的组织。

A、社会分工 B、系统观念 C、系统、动态权变式 D、动态观念

3、 是组织的基本构架，是对完成组织目标的人员、工作、技术和信息所作的制度性安排。

A、组织 B、组织设计 C、部门设计 D、组织结构

4、组织在决策时正式权力在管理层级中分布与集中的程度，称为组织结构的 。

A、复杂性 B、规范性 C、集权性 D、分权性

5、组织的各个部门、各个人员都可以根据组织内外环境的变化而进行灵活调整和变动，属于组织设计原则中的 。

A、统一指挥原则 B、控制幅度原则 C、权责对等原则 D、柔性经济原则

6、研究发现，许多经营成功的公司，如那些实施多角化经营的公司，一般采用 。

A、分权的事业部结构 B、集权的职能结构 C、集权的事业部制 D、分权的职能结构

7、按照地域的分散化程度划分企业的业务活动，继而设置管理部门管理其业务活动称为 。

A、职能部门化 B、产品或服务部门化 C、地域部门化 D、顾客部门化

8、从最高的直接主管到最低的基层具体工作人员之间形成一定层次，这称为 。

A、组织的层级化 B、组织层级 C、管理层级 D、管理幅度

9、组织内部授予的指导下属活动及其行为的决策权称为 。

A、职权 B、分权 C、权力 D、授权

10、决策指挥权在组织层次系统中较低管理层次上的分散称为 。

A、职权 B、权力 C、授权 D、分权

11、没有过多标准化、规范化的工作和种种管制，对职务规定灵活性和可调整性较强的组织称为 。

A、层级组织 B、机械组织 C、有机组织 D、封闭式组织

（二）多项选择题：

1、组织结构可以用以下哪几个特征描述： 。

A、复杂性 B、统一性 C、规范性 D、集权性

2、为了达到组织设计的理想效果，组织设计者需要完成以下几项工作： 。

A、职能与职务的分析与设计；B、部门设计；C、层级设计；D、分权设计

3、组织设计应遵循的原则有 。

A、统一指挥原则 B、控制幅度原则 C、权责对等原则

D、柔性经济原则 E、适度授权原则

4、影响组织设计的主要因素有 。

A、环境 B、战略 C、技术 D、规模 E、生命周期

5、组织设计者提高组织对环境应变性的原则性方法有 。

A、对传统的职位和职能部门进行相应的调整

B、根据外部环境的不确定程度设计不同类型的组织结构

C、根据组织的差别性、整合程度设计不同的组织结构

D、通过加强计划和对环境的预测减少不确定性

E、通过组织间合作尽量减少组织自身要素资源对环境的过度依赖性

6、战略发展阶段包括 。

A、萌芽阶段 B、数量扩大阶段 C、地区开拓阶段

D、纵向联合发展阶段性 E、产品多样化阶段

7、梅尔斯和斯诺总结的战略类型是： 。

A、防御者型 B、冒险者型 C、探险者型 D、分析者型 E、反应者型

8、伍德沃德等人根据制造业技术的复杂程度把技术划分为 。

A、小批量生产技术 B、单件小批量生产技术

C、大批量生产技术 D、流程生产技术

9、奎因和卡梅隆把组织的生命周期细划分为 。

A、创业阶段；B、集合阶段；C、规范化阶段；D、集权化阶段 ；E、精细阶段

10、组织部门化的基本原则有 。

A、因事设职和因人设职相结合的原则 B、分工与协作相结合的原则

C、精简高效的部门设计原则 D、优胜劣汰的原则

11、组织部门化的基本形式有 。

A、职能部门化；B、产品或服务部门化；C、地域部门化D、顾客部门化；E、流程部门化

12、管理幅度设计的影响因素有 。

A、管理工作的内容和性质 B、管理人员的工作能力情况

C、下属人员的空间分布状况 D、组织变革的速度 E、信息沟通的情况

13、职权可分为以下几种形式： 。

A、直线职权 B、参谋职权 C、职务职权 D、职能职权

14、按照法兰西和雷温等人的划分方法，权力分为 。

A、强制权力 B、奖励权力 C、合法权力 D、专家权力 E、感召权力

15、影响组织分权程度的主要因素有 。

A、组织规模的大小 B、政策的统一性 C、员工的数量和基本素质

D、组织的可控性 E、组织所处的成长阶段

16、授权的含义有 。

A、工作设计 B、分派任务 Ｃ、授予权力或职权 D、明确责任

17、要想使授权具有充分而理想的效果，组织必须提供一定的要素条件，内容包括 。

A、共享的信息 B、知识与技能 C、权力 D、对绩效的奖励

18、授权的过程大致可以分为以下几个基本阶段 。

A、授权诊断阶段；B、授权实施阶段；C、授权控制阶段；D、授权反馈阶段

19、有效的授权必须掌握以下原则： 。

A、重要性原则；B、适度原则；C、权责一致原则；D、级差授权原则；E、利益原则

20、在现实的组织中，典型而实际的结构类型有 。

A、职能型结构 ；B、事业部结构；C、矩阵型结构

D、动态网络型结构 ；E、两个典型的组织单元

21、事业部型结构的基本组织形态有： 。

A、战略事业单位 B、战术事业单位C、独立事业单位 D、联合事业单位

（三）判断题：

（ ）1、传统的组织设计是建立在权变思想的基础上。

（ ）2、组织结构的规范性是指组织需要制定规章制度以及程序化、标准化的工作，规范性地引导员工的行为。

（ ）3、统一指挥原则要求每位下属应该有一个并且仅有一个上级。

（ ）4、组织的结构应当保持一定的柔性以减少组织变革所造成的冲击和震荡。

（ ）5、组织环境较为稳定时，组织结构设计可以采用柔性灵活的有机结构形式。

（ ）6、研究发现，许多经营成功的公司，如实施多角化经营，一般采用集权的职能结构。

（ ）7、采用防御型战略的组织结构应采用更为柔性、分权化的组织结构。

（ ）8、伍德沃德提出：随着技术复杂程度的提高，企业组织结构复杂程度也相应提高。

（ ）9、佩罗认为，组织内部门技术越是常规化，组织规范化、集权化程度就越高。

（ ）10、因事设职和因人设职是矛盾的，两者很难兼顾。

（ ）11、职能部门是一种传统而基本的组织形式。

（ ）12、流程部门化是按工作的结果标准来划分的。

（ ）13、组织层级化设计的核心任务是确定完成任务需要设定的层次数目。

（ ）14、组织层级与组织幅度呈反比。

（ ）15、如果下属人员在空间上的分布比较分散，管理幅度应该宽一些。

（ ）16、组织变革速度快，管理幅度应该窄一些。

（ ）17、管理者直接指导下属工作的职权称为职能职权。

（ ）18、如果组织内部各个方面的政策是统一的，分权最容易达到管理目标的一致性。

（ ）19、授权的含义略大于分权。

（ ）20、动态网络型结构的主要缺点是可控性差。

（六）简答题：

1、? 组织设计的目的和任务是什么？

2、? 组织设计要遵循哪些原则？

3、? 扁平型组织结构与锥型组织结构的优缺点各有哪些？

4、? 管理幅度设计的影响因素有哪些？

5、? 职能型结构的优缺点各有哪些？

（七）论述题：

1、? 如何进行组织设计？

2、你如何理解集权与分权？

　　　　　　　　　　　第十一章 领导概论

（一）单项选择题

1、管理学意义上的领导者，必须具有能够影响他人的 权力。

Ａ、个人影响权 Ｂ、专长权 Ｃ、模范作用 Ｄ、管理的制度权力

2、从管理的制度权力的集中与分散角度，领导类型可划分为 。

Ａ、集权式领导与创新式领导 Ｂ、创新式领导与民主式领导

Ｃ、集权式领导与民主式领导 Ｄ、维持式领导与民主式领导

3、民主式领导意味着领导者通过对 权力的分解，以激励下属实现组织目标。

Ａ、管理制度权力 Ｂ、个人模范权 Ｃ、专长权 Ｄ、个人影响权

4、在布莱克和穆顿的管理方格论中，“领导者对工作极为关心，但忽略对人的关心”的领导风格属于 。

Ａ、贫乏型管理 Ｂ、中庸之道型管理 Ｃ、专权式管理 Ｄ、理想型管理

5、在布莱克和穆顿的管理方格论中，“领导者既对工作关心，也对人关系，但缺乏强烈的进取心，乐意维持现状”的领导风格属于 。

Ａ、中庸之道型管理 Ｂ、贫乏型管理 Ｃ、专权式管理 Ｄ、理想型管理

6、 是依据下属的成熟度水平选择正确领导风格的权变理论。

Ａ、菲德勒模型 Ｂ、路径——目标理论

Ｃ、领导者——参与模型 Ｄ、赫塞和布兰查德的情景理论

7、领导权变理论中的路径——目标理论是由 提出的。

Ａ、菲德勒 Ｂ、罗伯特?豪斯 Ｃ、赫塞 Ｄ、维克多?弗莱姆

8、领导权变模型中， 反对把领导的行为视为固定不变的，领导者可以根据不同的情境调整领导风格。

Ａ、领导参与模型 Ｂ、菲德勒模型 Ｃ、情境领导模型 Ｄ、目标——路径理论

9、 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，合作一致地工作

Ａ、专权型领导 Ｂ、自由放任型领导 Ｃ、民主型领导 Ｄ、成就导向型领导

10、罗伯特?豪斯提出的路径——目标领导情景理论中， 的领导设定富有挑战性的目标，并期望下属发挥出自己的最佳水平。

Ａ、支持型型领导 Ｂ、成就导向型领导 Ｃ、参与型领导 Ｄ、指导型领导

（二）多项选择题

1、领导者在发挥其作用的过程中，要具有 等方面的作用。

Ａ、指挥作用 Ｂ、协调作用 Ｃ、计划作用 Ｄ、激励作用

2、从管理制度权力的集中与分散角度看，领导类型一般可分为 。

Ａ、战略型领导 Ｂ、集权式领导 Ｃ、变革式领导 Ｄ、民主式领导

3、领导拥有的管理制度权力包括 。

Ａ、奖励权 Ｂ、收益分配权 Ｃ、强制权 Ｄ、专长权

4、领导方式的基本类型包括 。

Ａ、维持型领导 Ｂ、放任型领导 Ｃ、民主型领导 Ｄ、专权型领导

5、在布莱克和莫顿的管理方格论中，有以下 典型的领导风格。

Ａ、贫乏型管理 Ｂ、任务型管理 Ｃ、放任式管理 Ｄ、乡村俱乐部型管理

Ｅ、授权式管理 Ｆ、中庸之道型管理 Ｇ、团队型管理

6、在罗伯特?豪斯开发的路径——目标领导权变模型中，提出以下 领导行为。

Ａ、指导型领导 Ｂ、授权型领导 Ｃ、支持型领导

Ｄ、参与型领导 Ｅ、成就型领导 Ｆ、推销型领导

7、菲德勒将权变理论具体化为 三个方面。

Ａ、职位权力 Ｂ、社会环境 Ｃ、任务结构 Ｄ、上下级关系

8、管理方格理论将领导者划分为 不同类型。

Ａ、乡村俱乐部型领导 Ｂ、授权型领导 Ｃ、贫乏型领导

Ｄ、中庸型领导 Ｅ、团队型领导 Ｆ、任务型型领导

9、赫塞和布兰查德在领导生命周期理论中，把下属的成熟度作为领导的关键情景因素，依据下属的 选择正确的领导方式。

Ａ、技术成熟度 Ｂ、工作成熟度

Ｃ、性格成熟度 Ｄ、心理成熟度

10、 领导理论是属于领导情景理论。

Ａ、菲德勒权变理论 Ｂ、管理方格理论 Ｃ、目标——路径理论 Ｄ、生命周期理论

（四）判断题

（ ）1、领导可能建立在合法的、有报酬的和强制性的权力基础上，也可能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。

（ ）2、管理学意义上的领导者，是指能够影响他人并拥有管理的制度权力的人。

（ ）3、有效的追随者往往是指那些对领导忠心耿耿、唯命是从的下属。

（ ）4、领导权力主要依赖于领导的个人专长权和个人影响权。

（ ）5、那些拥有职权但没有部下服从的管理者，并非真正意义上的领导。

（ ）6、战略领导者一般是指组织中包括高层、中层及基层的各层次管理人员。

（ ）7、员工导向型领导方式关心工作的过程和结果，对于领导者而言，下属是实现目标的工具，群体任务的完成情况是领导行为的中心。

（ ）8、员工导向的领导与高的群体生产率和高满意度成正相关，而生产导向的领导者则与低的群体生产率和低满意度相关。

（ ）9、菲德勒模型强调领导风格是固定不变的，提高领导者的有效性只有替换领导者以适应环境和改变情境以适应领导者两条途径。

（ ）10、目标——路径领导理论是依据下属的成熟水平选择正确的领导风格的权变理论。

（六）简述题

1、简述领导与管理的关系。

2、简述管理方格论中五种典型的领导风格。

3、简述路径——目标理论的主要内容。

4、简述领导生命周期理论的主要内容及特点。

（七）论述题

1、试论如何成为一个成功的领导者。

2、论领导风格对领导效果的影响。

　第十二章 激励

（一）单项选择题

1、X理论认为工人进行工作的主要目标是 的需要。

Ａ、经济 Ｂ、社交 Ｃ、尊敬 Ｄ、自我实现

2、管理激励必须以组织成员的 为基点。

Ａ、行为 Ｂ、需要 Ｃ、业绩 Ｄ、工作

3、马斯洛的需要层次理论中， 是最低层次的需要。

Ａ、安全的需要 Ｂ、生理的需要

Ｃ、社交的需要 Ｃ、尊重的需要 Ｄ、自我实现的需要

4、“双因素理论”中，激励因素与\_\_\_\_\_\_紧密相连。

Ａ、工作条件 Ｂ、工作环境 Ｃ、工作内容 Ｄ、人际关系

5、“双因素理论”中，能防止人们产生不满意感的一类因素是 。

Ａ、工作业绩 Ｂ、激励因素 Ｃ、工作内容 Ｃ、保健因素

6、按需要获得满足的来源，需要可分为 和 。

Ａ、物质需要精神需要 Ｂ、生理需要和物质需要

Ｃ、安全需要和生理需要 Ｄ、内在性需要和外在性需要

7、在“双因素理论”中，要想真正激励员工努力工作，就必须去改善 才会增加员工的工作满意感。

Ａ、激励因素 Ｂ、保健因素 Ｃ、工作条件 Ｄ、工作环境

8、由美国心理学家赫兹伯格提出的需要激励理论是 。

Ａ、需要层次理论 Ｂ、成就需要理论 Ｃ、双因素理论 Ｄ、ＥＲＧ理论

9、按激励的内容可分为 。

Ａ、正激励因素与负激励因素 Ｂ、物质激励因素与社会激励因素

Ｃ、内激励因素与外激励因素 Ｄ、需要激励因素与行为激励因素

10、赫兹伯格的“双因素理论”中，以下\_\_\_\_\_\_属于保健因素。

Ａ、成就 Ｂ、责任 Ｃ、同事关系 Ｄ、晋升

11、赫兹伯格的“双因素理论”中，以下\_\_\_\_\_\_属于激励因素。

Ａ、同事关系 Ｂ、晋升 Ｃ、工作安全性 Ｄ、个人生活

（二）多项选择题

1、由美国心理学家赫兹伯格提出的“双因素理论”中的双因素是指 。

Ａ、需要因素 Ｂ、保健因素 Ｃ、激励因素 Ｄ、动机因素

2、赫兹伯格的“双因素理论”中，以下\_\_\_\_\_\_属于保健因素。

Ａ、同事关系 Ｂ、晋升 Ｃ、工作安全性 Ｄ、个人生活

3、赫兹伯格的“双因素理论”中，以下\_\_\_\_\_\_属于激励因素。

Ａ、成就 ； Ｂ、责任； Ｃ、同事关系 ；Ｄ、晋升

4、由美国心理学家亚当斯提出的公平理论认为人们要求自己付出与别人相同的代价，也能获得与别人同样的 。

Ａ、职位 ；Ｂ、尊敬 Ｃ、社会承认 ；Ｄ、报酬

5、马斯洛的需要层次理论中包括 的不同需要层次。

Ａ、生理需要；Ｂ、自我实现需要；Ｃ、社交需要；

Ｄ、保健需要；Ｆ安全需要；Ｇ、尊重需要

6、激励强化理论中，根据强化的性质和目的，强化可分为 两大类型。

Ａ、物质强化 Ｂ、正强化 Ｃ、精神强化 Ｄ、负强化

7、公平理论主要讨论报酬的公平性对人们工作积极性的影响，人们往往通过 两个方面的比较来判断其所获得报酬的公平性。

Ａ、横向比较 Ｂ、期望比较 Ｃ、效价比较 Ｄ、纵向比较

8、后天需要理论中认为 等需要是靠后天获得的，即是通过生活经验能够学习的。

Ａ、成就需要 Ｂ、依附需要 Ｃ、权力需要 Ｄ、制度需要

9、马斯洛需求层次理论中，认为 是较低级需要。

Ａ、生理需要 Ｂ、自我实现需要 Ｃ、社交需要 Ｄ、安全需要 Ｆ、尊重需要

10、马斯洛需求层次理论中，认为 是高级需要。

Ａ、生理需要 Ｂ、自我实现需要 Ｃ、社交需要 Ｄ、安全需要 Ｅ、尊重需要

（三）判断题

（ ）1、激励的根本目的是为了满足组织成员的个人需要，组织目标的实现往往放在从属地位。

（ ）2、激励的根本目的是调动组织成员的积极性以实现组织目标，从而满足组织成员的个人需要，达到双赢。

（ ）3、麦格雷戈认为Ｙ理论的假设比Ｘ理论更实际有效，因此他建议让员工参与决策，为员工提供附有挑战性的责任感到工作建立良好的群体关系，认为这有助于调动员工的工作积极性。

（ ）4、马斯洛的需要层次理论认为只有较低层次的需要得到了满足后，才能产生更高一级的需要。

（ ）5、双因素理论认为凡是与组织成员工作本身或工作内容有关的、能促使人们产生工作满意感的一类因素是保健因素。

（ ）6、双因素理论认为保健因素不仅能起到安抚员工的作用，而且还能起到较强的激励作用。

（ ）7、由美国心理学家亚当斯提出的公平理论认为，人们通常要求自己在与别人付出同样代价的情况，也能与别人得到同样的报酬。

（ ）8、要做好激励工作就应该不惜成本和代价地满足组织成员的需要。

（ ）9、激励的原则要求正激励与负激励并举，以正激励为主。

（ ）10、由美国心理学家麦克利兰提出的成就需要理论中，认为人的需要是成就需要、权力需要和合群需要。

(六)简述题

1、简述公平理论及其意义

2、简述需要的管理学意义

3、简述需要层次理论

4、简述实际工作常用的集中激励方式

5、简述激励的强化理论

（七）论述题

1、试述有效的管理应如何运用激励

2、试述在现实生活中对你影响较大激励理论

参 考 答 案 要 点

第一章 管理活动与管理理论

（一）单项选择题

1、B 2、D 3、C 4、B 5、C 6、B 7、A 8、B 9、B

10、C 11、A 12、C 13、B 14、C 15、B 16、C 17、C

18、B 19、B 20、C

（二）多项选择题

1、ABCDE 2 、ABCDE 3 、ACE 4、 BCE 5、 BDE 6 、ABCDE

7 、ABCDE 8 、ABDE 9、 BD 10、 ABD 11、 ACE 12、 BD

13、ACE 14、CDE 15、BD

（三）判断题

1、× 2、√ 3、× 4、√ 5、× 6、× 7、× 8、√ 9、× 10、√

11、√ 12、× 13、× 14、√ 15、× 16、√ 17、×

（六）简答题

1、管理是指组织中的如下活动或过程：通过信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新等职能的发挥来分配、协调包括人力资源在内的一切可以调用的资源，以实现单独的个人无法实现的目标。此概念可以从以下五方面理解：

（1）管理的载体是组织。

（2）管理的本质是活动或过程，而不是其他。

（3）管理的对象是包括人力资源在内的一切可以调用的资源。

（4）管理的职能是信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新。

（5）管理的目的是为了实现既定的目标，而该目标仅凭单个人的力量是无法实现的。

2、泰勒科学管理理论主要包括以下几个方面：

（1）工作定额。（2）标准化。（3）能力与工作相适应。（4）差别记件工资制。

（5）计划职能与执行职能相分离。

3、法约尔在其《工业管理与一般管理》一书中首次提出一般管理的14 条原则。

（1）分工 （2）权力与责任 （3）纪律 （4）统一指挥

（5）统一领导 （6）个人利益服从集体利益 （7）报酬合理

（8）集权与分权 （9）等级链与跳板 （10）秩序 （11）公平

（12）人员稳定 （13）首创精神 （14）集体精神

4、韦伯理想组织形式具有以下一些特点：

（1）存在明确的分工。（2）按等级原则对各种公职或职位进行法定安排，形成一个自上而下的指挥链或等级体系。（3）根据经过正式考试或教育培训而获得的技术资格来选拔员工，并完全根据职务的要求来任用。（4）除个别需要通过选举产生的公职以外，所有担任公职的人都是任命的。（5）行政管理人员是“专职的”管理人员，领取固定的“薪金”，有明文规定的升迁制度。（6）行政管理人员不是所管辖的那个企业的所有者，只是其中的工作人员。

（7）行政管理人员必须严格遵守组织中规定的规则、纪律和办事程序。（8）组织中人员之间的关系以理性准则为指导，不受个人情感的影响。

5、梅奥人群关系理论的内容主要包括：

（1）工人是社会人，而不是经济人。（2）企业中存在着非正式组织。

（3）生产率的提高主要取决于工人的工作态度以及他和周围人的关系。

（七）论述题

1、管理具有二重性。这是由于管理既有同生产力、社会大生产相联系的自然属性，又有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

（1） 管理的自然属性体现在两个方面。第一，管理是社会劳动过程的一般要求。第二，管理在社会劳动过程中具有特殊的作用，只有通过管理才能把实现劳动过程所必须的各种要素组合起来，使各种要素发挥各自的作用。

（2） 管理的社会属性体现在管理作为一种社会活动，它只能在一定的社会历史条件下和一定的社会关系中进行。它具有维护和巩固生产关系、实现特定生产目的的功能。

（3）管理的二重性是相互联系、相互制约的。一方面，管理的自然属性不可能孤立存在，它总是存在于一定的社会制度、生产关系中；同时，管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在。另一方面，管理的二重性又是相互制约的。管理的自然属性要求具有一定社会属性的组织形式和生产关系与其相适应；同时，管理的社会属性也必然对管理的方法和技术产生影响。

2、（1）管理学是一门系统地研究管理过程的普遍规律、基本原理和一般方法的科学。

（2）管理学是人们在长期实践中总结出来的系统化理论和行之有效的方法。

（3）学习管理学的意义在于：

A、管理的重要性决定了学习、研究管理学必要性。

管理的重要性体现为：

第一、凡是有人群从事活动的地方都需要管理。

第二、管理工作的好坏是决定一个组织的实力和竞争力的最重要的因素之一。

第三、管理水平是决定一个国家兴旺发达的重要因素之一。

第四、生产力的发展推动了管理的发展，而管理的发展又进一步推动了社会生产力的发展。正是由于人们逐渐认识到管理的重要性，管理学才逐步形成并发展起来。

B、学习、研究管理学是培养管理人员的重要手段之一。

判断管理是否有效的标准是管理人员的管理成果。通过实践可验证管理是否有效，因此，实践是培养管理者的重要一环。学习、研究管理学也是培养管理者的重要环节。只有掌握扎实的管理理论与方法，才能很好地 指导实践，并取得成功。

C、学习、研究管理学是未来的需要。

随着社会的变革，生产力的发展、科技进步、生产规模的扩大和竞争的加剧，一方面推动了管理学科的发展，另一方面也给管理学提出了新的、更高的要求，日新月异的社会将需要更加科学的管理，管理在未来社会中将处于更加重要的地位。

第五章 决策与决策方法

（一）单项选择题

1、C 2、B 3、A 4、B 5、C 6、A 7、B 8、C 9、A

10、B 11、C 12、A 13、A 14、B 15、C 16、D 17、A

（二）多项选择题1、AB 2、DE 3、ABC 4、CDE 5、ADE 6、BDE

7、ACD 9、BC 10、 BCE 11、BD 12、ABCD 13、ABC

（三）判断题1、√ 2、× 3、× 4、× 5、× 6、√ 7、√ 8、×

9、× 10、√ 11、× 12、× 13、× 14、× 15、×

（六）简答题

1、（1）决策者必须全面掌握有关决策环境的信息情报。

（2）决策者要充分了解有关备选方案的情况。

（3）决策者应建立一个合理的自上而下的执行命令的组织体系。

（4）决策者进行决策的目的始终都是在于使本组织获取最大的经济利益。

2、行为决策理论的主要内容有：

（1）人的理性介于完全理性和非理性之间，即人是有限理性的。

（2）决策者在识别和发现问题中容易受知觉上的偏差的影响，而对未来的状况作出判断时，直觉的运用往往多于逻辑方法的运用。

（3）由于受决策时间和可利用资源的限制，决策者选择的理性是相对的。

（4）在风险型决策中，与经济利益的考虑相比，决策者对待风险的态度起着更为重要的作用。

（5）决策者在决策中往往只求满意的结果，而不愿费力寻求最佳方案。

3、从调整对象上看，战略决策调整组织的活动方向和内容，战术决策调整在既定方向和内容下的活动方式。从涉及的时空范围看，战略决策面对的是组织整体在未来较长一段时间内的活动，战术决策需要解决的是组织的某个或某些具体部门在未来各个较短时期内的行动方案，战略决策是战术决策的依据，战术决策是战略决策的落实。从作用和影响看，战略决策的实施是组织活动能力的形成与创造过程，战术决策的实施则是对已经形成的能力的应用。

4、确定型决策是指在稳定（可控）条件下进行的决策。在确定型决策中，决策者确切知道自然状态的发生，每个方案只有一个确定的结果，最终选择哪个方案取决于对各个方案结果的直接比较。

风险型决策也称随机型决策。自然状态不止一种，决策者不能知道哪种自然状态会发生，但能知道有多少种自然状态以及每种自然状态发生的概率。

不确定型决策是指在不稳定条件下进行的决策。决策者可能不知道有多少种自然状态，即使知道，也不知道每种自然状态发生的概率。

5、西蒙认为，理性决策应（1）在决策之前，全面寻找备选方案。（2）考察每一可能抉择所导致的全部复杂后果。（3）具备一套价值体系，作为全部备选行为中选定其一的选择准则。

决策者的理性限制表现在知识有限；预见能力有限；设计能力有限。

决策者可以：决策权力下放，把决策交给与决策需要解决的问题直接相关的人去制定；组织民主决策，用群体的智慧来弥补个人的理性不足。

6、头脑风暴法；名义小组技术；德尔菲技术（应对各种方法进行解释比较）

7、决策是重要的管理职能；决策贯穿于管理的全过程和各个方面；决策能力是管理者必须具备的最基本、最重要的能力。

（七）论述题

1、决策流程的七个步骤：

（1） 识别机会或诊断问题（2） 识别目标（3） 拟订备选方案（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

2、该分析方法由美国波士顿咨询公司建立，其基本思想是，大部分企业都有两个以上的经营单位，每个经营单位都有相互区别的产品—市场片，企业应该为每个经营单位 确定其活动方向。该法主张，在确定每个经营单位的活动方向时，应综合考虑企业或该经营单位在市场上的相对竞争地位和业务增长情况。相对竞争地位往往体现在企业的市场占有率上，它决定了企业获取现金的能力和速度。而业务增长率可以使企业迅速收回投资，并取得可观的投资报酬。根据这两个标准，可把企业的经营单位分成四大类，即明星类、金牛类、幼童类、瘦狗类。企业应根据各类经营单位的特征，选择合适的活动方向。

3、决策是管理者为了达到某一目标而从若干可行方案中选择优化方案的过程。要提高决策的科学性，必须注意以下几个方面：

（1） 决策要有明确的目的。决策或是为了解决某一问题，或是为了达到某一目标，目标不清，问题不明，就难以做出正确的决策。

（2） 要有若干个可行方案。一个方案无从比较优劣，多方案决策是科学决策的基础。

（3） 要进行方案的分析评价。各种方案均有优缺点，只有通过比较，才能明确优劣。

（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。为了提高决策的正确性，就要努力提高决策者的素质。

（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。

（7） 联系实际谈自己观点。

4、环境、组织自身、决策问题的性质、决策主体。在其他条件相同的情况下，环境的不同会导致不同的决策行为。具体说，环境的稳定性、企业所面对的市场结构类型以及买卖双方在市场中相对地位的变化等都会对决策产生影响。面对同样的环境，不同的组织表现出很大的行为差异。具体说，组织文化、组织的信息化程度以及组织过去对环境的应变模式等都会对决策产生影响。问题的重要性紧迫性都会对决策产生影响。影响决策的最后一个因素是决策主体，无论是作为个体，还是作为群体，决策者的心理与行为特征均会左右决策。具体说，个人对风险的态度、个人能力、个人价值观以及决策群体的关系融洽程度等都会影响到决策。

5、集体决策是指由多个个人组织的集体进行决策，个体决策是由单独个人做出的决策。相对个体决策，集体决策能集思广义，民主，较好地保证决策结果的合理性；具有较好的执行性。但是它也有不足，集体决策的时间长，效率较低；责任不明；可能出现“从众”现象。

个体决策的优点在于它职责明确，权力集中，便于行动；费时较少，成本低。不足在于可能会受到个人能力的限制影响决策结果，个人权力过分集中可能导致有效监督失效；缺乏民主。

第六章 计划与计划工作

（一）单项选择题1、B 2、A 3、B 4、A 5、C 6、D 7、A

8、A 9、D 10、A 11、A 12、C 13、A 14、C

（二）多项选择题1、BCDE 2、AC 3、DE 4、AB 5、AB

6、CDE 7、AB 8、CDE 9、BCDE

（三）判断题1、× 2、√ 3、√ 4、× 5、× 6、×

7、√ 8、√ 9、× 10、√ 11、√

（六）简答题

1、计划的类型

（1）按计划的期限划分：短期、中期、长期计划。

（2）按计划的广度划分：战略计划和作业计划。

（3）按计划的明确性程度划分：指导性计划和具体计划。

（4）按制定计划的组织层次划分：高层管理计划、中层管理计划、基层管理计划。

（5）按组织的职能业务划分：生产计划、营销计划、财务计划、人事计划。

2、计划的权变因素（1）组织的层次（2）组织的发展阶段（3）环境的不确定性程度

（4）未来承诺的期限

3、计划的表现形式（1）组织的使命（2）组织的目标（3）组织的战略（4）组织的政策

（5）组织的程序（6）组织的规章（7）组织的规划（8）组织的预算

4、计划流程包括八个步骤

（1）估计机会（2）确定目标（3）确定前提条件（4）确定备选方案

（5）评价备选方案（6）选择方案（7）制定派生计划（8）编制预算

（七）论述题

1、这是因为计划在管理工作中有重要的作用：

（1）为组织成员指明方向，协调组织活动。

（2）预测未来，减少变化的冲击。

（3）减少重叠和浪费性活动。

（4）设立目标和标准以利于控制。

2、（1）应急计划是指权变性方案。

（2）组织自身和环境都存在不确定性，有时会使计划变得不再合适。各种偶发事件可能会改变现行计划的结果。管理者要为各种可能出现的偶发事件预先准备好应对方案，以适应这种情况的发生。应急计划的目的是有备无患。

（3）应急计划工作的机制分3个阶段进行：第一阶段，在制定正常计划的过程中，管理人员必须考虑各种偶发事件及其发生的概率。第二阶段，正常计划正在实施时，正式确认那些最重要、最有可能发生、如发生对组织会产生重大影响的偶发事件，并对其制定出应急计划。第三阶段，若上述偶发事件发生，就实施应急计划；若不发生，则仍执行正常计划。

　　　　　　　　第七章 战略性计划与计划实施

（一）单项选择题1、D 2、C 3、A 4、B 5、B 6、A

7、B 8、B 9、A 10、A 11、D

（二）多项选择题1、A C 2、A E 3、A C E 4、A B C D E 5、A B C D E 6、A B D E 7、A C D 8、B C D 9、A B C D E 10、A B C E 11、C D E 12、B D E

（三）判断题1、× 2、√ 3、× 4、√ 5、√ 6、×

7、√ 8、√ 9、√ 10、× 11、× 12、× 13、×

（六）简答题

1、五个方面：政治环境、社会文化环境、经济环境、技术环境和自然环境。以及这五个方面所包含的具体内容。

2、八个因素。买方是否大批量或集中购买；买方这一业务在其购买额中的份额大小；产品或服务是否具有价格合理的替代品；买方面临的购买转移成本大小；本企业的产品或服务是否是买方在生产经营过程中的一项重要投入；买方是否采取后向一体化；买方行业获利状况；买方对产品是否具有充分信息。

3、六个因素。要素供应方行业的集中化程度；要素替代品行业的发展状况；本行业是否是供应方集团的主要客户；要素是否是该企业的主要投入资源；要素是否存在差别化或转移成本是否低；要素供应商是否采取前向一体化。

4、四个因素。战略群间的市场相互依赖程度或者目标顾客的相互重叠程度；战略群所建立的产品差异性；行业内战略群的数目及其相对规模；各战略群间的差异度或离散度。

5、五个要点：企业的任务必须转化为目标；目标管理是一种过程；企业总目标与人员分目标的关系；人员是靠目标来管理的；分目标是考核与奖惩的依据。

6、七个性质：层次性；网络性；多样性；可考核性；可实现性；富有挑战性；伴随信息反馈性。

7、六个步骤：制定目标；明确组织的作用；执行目标；评价成果；实行奖惩；制定新目标并开始新的目标管理循环。

8、根据计划的实施情况和环境的变化情况，定期调整计划，采用远粗近细的原则，将计划向前滚动，使短期、中期和长期计划有机地结合起来，以提高计划的适应性和科学性。

9、将大型复杂工程分解成为若干个工序，按工序之间的逻辑关系，绘制出网络图，对网络图进行优化，以最短工期、最少投入，最优化地完成工程。

（七）论述题

1、市场细分的概念；进行市场细分的三个阶段；典型商品（消费品和工业品）市场细分的变量分类。

2、在市场细分的基础上，选择企业所服务的目标市场；企业评价细分市场的三个主要指标；良好的细分市场应具备的特征。

3、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。战略性计划是战术性计划的依据，战术性计划是在战略性计划指导下制定的，是战略性计划的落实。

4、三个层次：转化的含义（既是中期与短期计划的制定过程，又是长期、中期与短期计划组织实施的过程）；转化的要求和保证（要求计划在不同期间内和不同职能空间上协调一致，保证计划全面地且均衡地得以实施和完成）；全面且均衡地完成计划的含义。

第八章 组 织

（一）单项选择题：

1、B 2、C 3、D 4、C 5、D 6、A 7、C 8、B 9、A 10、D 11、C

（二）多项选择题：

1、ACD 2、ABC 3、ABCD 4、ABCDE 5、ABCDE 6、BCDE 7、ACDE 8、BCD 9、ABCE 10、ABC 11、ABCDE 12、ABCDE 13、ABD 14、ABCDE 15、ABCDE 16、BCD 17、ABCD 18、ABD 19、ABCD 20、ABCDE 21、AC

（三）判断题：

1、× 2、√ 3、√ 4、√ 5、× 6、× 7、× 8、√ 9、√ 10、× 11、√ 12、× 13、√ 14、√ 15、× 16、√ 17、× 18、× 19、√ 20、√

（六）简答题：

1、组织设计的目的就是要通过创构柔性灵活的组织，动态地反映外在环境变化的要求，并且能够在组织演化成长的过程中，有效积聚新的组织资源要素，同时协调好组织中部门与部门之间、人员与任务之间的关系，使员工明确自己在组织中应有的权力和应担负的责任，有效地保证组织活动的开展，最终保证组织目标的实现。组织设计的任务则是指设计清晰的组织结构，规划和设计组织中各部门的职能和职权，确定组织中职能职权、参谋职权、直线职权的活动范围并编制职务说明书。

2、组织设计应遵循的原则有：（1）统一指挥原则；（2）控制幅度原则；（3）权责对等原则；（4）柔性经济原则。

3、扁平式组织结构的优点是：由于管理的层级比较少，信息的沟通和传递速度比较快，因而信息的失真度也比较低，同时，上级主管对下属的控制也不会太呆板，这有利于发挥下属人员的积极性和创造性。其缺点是：过大的管理幅度增加了主管对下属的监督和协调控制难度，同时，下属也缺少了更多的提升机会。

锥型式组织结构的优点是：由于管理的层级比较多，管理幅度比较小，每一管理层级上的主管都能对下属进行及时的指导和控制；另外，层级之间的关系也比较紧密，这有利于工作任务的衔接，同时也为下属提供了更多的提升机会。其缺点是：过多的管理层级往往会影响信息的传递速度，因而信息的失真度可能会比较大，这又会增加高层主管与基层之间的沟通和协调成本，增加管理工作的复杂性。

4、管理幅度设计的影响因素有：（1）管理工作的内容和性质；（2）管理人员的工作能力情况；（3）下属人员的空间分布状况；（4）组织变革的速度；（5）信息沟通的情况。

5、职能型结构的主要优点是：适应了大生产分工合作的要求，提高了专业化的管理水平，同时减低了设备和职能人员的重要性，减轻了高层管理者的责任压力，使其能专心致力于最主要的决策工作。其缺点是：各职能部门往往会片面追求本部门的利益，部门之间缺乏交流合作，且矛盾冲突会增多，这又会增加最高主管协调、统领全局的难度，加大完成任务的压力。另外，由于受各职能部门狭窄的专业知识限制，职能结构难以培养出“多面手”式的管理通才。

（七）论述题：

1、组织设计就是对组织的结构和活动进行创构、变革和再设计。组织设计对于组织是非常必要的，传统的组织设计是建立在劳动分工的基础上，现代组织设计则是由于外部环境变化日趋复杂，速度日趋加快。组织设计的目的就是要通过创构柔性灵活的组织，动态地反映外在环境变化的要求，并且能够在组织演化成长的过程中，有效积聚新的组织资源要素，同时协调好组织中部门与部门之间、人员与任务之间的关系，使员工明确自己在组织中应有的权力和应担负的责任，有效地保证组织活动的开展，最终保证组织目标的实现。组织设计的任务则是指设计清晰的组织结构，规划和设计组织中各部门的职能和职权，确定组织中职能职权、参谋职权、直线职权的活动范围并编制职务说明书。组织设计要遵循一定的原则，考虑影响组织设计的因素，重点做好组织部门化和组织层级化工作。

2、集权是指决策指挥权在组织层级系统中较高层次上的集中，也就是说下级部门和结构只能依据上级的决定、命令和指示办事，一切行动必须服从上级指挥。分权是指决策指挥权在组织层级系统中较低管理层次上的分散。集权和分权是两个相对的概念，绝对的集权和分权是不存在的，将集权和分权有效地结合起来是组织存在的基本条件，也是组织既保持目标统一性又具有柔性灵活性的基本要求。一个企业集权程度大一点还是分权程度大一点取决于企业的实际情况，如一个企业处于发展初期、面临困境、组织环境相对稳定时集权程度可以大一点；而一个企业处于外部环境变化大、业务分布地域范围广、要培养锻炼人才时则分权程度大一点。

第十一章 领导概论

（一）单项选择题

1、D 2、C 3、A 4、C 5、Ａ 6、D 7、B 8、A 9、Ｃ 10、Ｂ

（二）多项选择题

1、ABD 2、BD 3、ABC 4、BCD 5、ABDFG 6、ACDE

7、ＡＣＤ 8、ACDE 9、BD 10、ＡＣＤ

（四）判断题

1、√ 2、√ 3、× 4、× 5、√ 6、× 7、× 8、√ 9、√ 10、×

（六）简述题

1、答题要点：

领导与管理的共性：从行为方式看，领导和管理都是一种在组织内部通过影响他人的协调活动，实现组织目标的过程；从权力的构成看，两者都是组织层级的岗位设置的结果。

领导与管理的区别：从本质上说，管理是建立在合法的、有报酬的和强制性权力基础上的对下属命令的行为。而领导则是可能建立在合法的、有报酬的和强制性的权力基础上，也可能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。

2、答题要点

领导方格理论中的五种典型领导风格分别为：贫乏型管理、专权型管理、中庸之道型管理、乡村俱乐部管理和理想型管理。

3、答题要点

路径——目标理论是罗伯特?豪斯发展的一种领导权变理论。该理论认为，领导者的工作是帮助下属达到他们的目的，并提供必要的指导和支持，以确保各自的目标与群体或组织总目标一致，领导根据环境及下属成熟的程度的不同，形成不同的领导方式，即指导型领导、支持型领导、参与型领导及成就导向型领导等，以激励个体、群体效率的提高。

4、? 答题要点

由美国管理学者保罗?赫塞和肯尼斯?布兰查德提出的一种领导情景理论。他们提出领导行为在确定为任务绩效还是维持行为之前，必须考虑成熟度，并以此发展为领导方式生命周期的理论，这一理论把下属的成熟度作为关键的情景因素，认为依据下属的成熟度水平选择正确的领导方式，决定着领导者的成功。

生命周期理论提出任务行为和关系行为这两种领导维度，并且将每种维度进行了细化，从而组合成四种具体的领导方式：指导型领导、推销型领导、参与型领导和授权型领导。

（七）论述题

1、领导是一种强有力的影响力，要产生这种影响力，成为一个成功的领导者，需要具备以下几个方面的条件：

领导者首先需要具备的个人素质

模范力——吸引力，是指领导者某种特殊素质所产生的魅力，对下属有较强的感染力。

专家力——领导者的某种专长和技能，在业务上有专家的能力，能赢得下属的尊敬。

代表力——员工自愿有领导者代表他们发言或作出决定，他们认为，领导者能代表他们的利益，并作出对他们有利的决定。

（1）领导者拥有一定的职权和权威，职权是领导者开展各种组织、指挥、控制、协调活动的支撑，是领导发挥影响力的根本。

（2）领导职责权力相匹配，正确使用职权，不滥用职权。

（3）健全领导体制，使领导的权威与其地位才智、能成向匹配。

（4）正确认识自己的领导风格，努力找到改进领导风格的努力方向，根据情境的变化调整其领导风格，提高领导效果。

2、（1）领导风格决定于领导者的性格、个人素质和不同的环境情境等因素，因此不同的领导者，其领导风格不同。

（2）不同的领导风格与效果。根据布莱克和穆顿提出的管理方格理论，领导者分别对工作和对人的关心的不同，可有五种领导风格：专权式管理、贫乏型管理、乡村俱乐部型管理、中庸之道型管理和理想型管理，哪种领导风格最有效果要看实际工作，最有效的领导风格并非一成不变，而要依情况而定。

（3）领导者个体的基本领导风格是影响领导成功关键因素之一，为了领导成功，产生了领导风格的权变理论，提出典型的1——2种权变理论，结合理论阐述不同领导风格对领导效果的影响。

第十二章 激励

（一）单项选择题1、Ａ 2、Ｂ 3、Ｂ 4、Ｃ 5、Ｄ 6、Ｄ 7、Ａ 8、Ｃ

9、Ｂ 10、Ｃ 11、Ｂ

（二）多项选择题1、ＢＣ 2、ＡＣＤ 3、ＡＢＤ 4、ＡＢＣＤ

5、ＡＢＣＦＧ 6、ＢＤ 7、ＡＤ 8、ＡＢＣ 9、ＡＤ 10、ＢＣＥ

（三）判断题

1、× 2、√ 3、√ 4、√ 5、× 6、× 7、√ 8、× 9、√ 10、×

(六)简述题

1、公平理论是由美国心理学家亚当斯首先提出的，也称为社会比较理论，主要讨论报酬的公平性对人们工作积极性的影响。认为在激励过程中，不同的被激励者之间常常会自觉或不自觉地把自己工作中所付出的代价与自己所取得的报酬同别人进行比较，个人的态度会受其其比较的结果影响。

公平理论的意义：公平理论第一次把激励和报酬的分配联系在一起，说明人是要追求公平的，从而揭示了现实生活中的许多现象。公平理论还表明公平与否都源于个人的感觉，个人判别报酬与付出的标准往往都会偏向于自己有利的一方，这对组织是不利的。因此，激励者应能以敏锐的目光察觉个人认识上可能存在的偏差，适时做好引导工作，确保个人工作积极性的发挥。

2、需要对管理学的领导职能来说，是能否发挥管理作用并影响组织成员完成组织目标的前提。从领导方式看，需要是领导者指挥下属和鼓励下属的行为基础。领导的目的，是通过他人的活动和投入，实现组织的目标，因此，组织目标的有效实现，不仅是领导者运用权力影响下属的过程，而且还是领导者为下属创造发展空间以整合个人目标的过程。

领导者和下属的的组织行为，都是一种通过行动来满足未实现的需要的过程。对员工的激励能否有效，主要取决于组织中领导者对下属的未满足需要的识别。正是从需要这种人的动机导向出发，引出了关于如何激励的各种理论。

3、马斯洛的需要层次理论的两个基本出发点：人是有需要的动物，只有尚未满足的需要能够影响行为；人的需要都有层次，某一层需要得到满足后，另一层需要才出现。

人的需要可分为生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要及自我实现需要五个层次，在特定的时刻，人的一切需要如果都未能得到满足，那么满足最主要的需要就比满足其他需要更迫切。只有前面的需要得到充分的满足后，后面的需要才显示出激励作用。

4、实际工作中常用的激励方式包括以下几种类型：

工作激励：通过分配适当的工作来激发员工内在的工作激情。

成果激励：在正确评估工作成果的基础上给员工以合理奖惩，以保证员工行为的良性循环；

批评激励：指通过批评来激发员工改正错误行为的信心和决心；

培训教育激励：通过灌输组织文化和开展技术知识培训，提高员工的素质，增强其更新知识，共同完成组织目标的热情。

5、由美国心理学家斯金纳首先提出的，认为人的行为是其所受刺激的函数，如果这种刺激对他有利，则这种行为就会重复出现；若对他不利，则这种行为就会减弱直至消失。因此管理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，强化可以分为正强化和负强化两大类型。

正强化：就是奖励那些符合组织目标的行为，以使这些行为得到进步加强，从而有利于组织目标的实现。

负强化：就是惩罚那些不符合组织目标的行为，以使这些行为削弱一致消失，从而保证组织目标的实现不受干扰。

（七）论述题

1、激励是管理过程中不可缺少的环节和活动。在实际管理中，只有正确恰当地运用激励，才能取得更好的效果，可从以下几个方面入手：

（1）正确理解并掌握激励理论，以正确的理论指导激励管理实践活动，激励理论包括需要激励理论和行为激励理论（简要阐述激励理论）运用。

（2）在管理实践中，以激励理论的基本思想为指导，遵循行之有效的激励原则和方法。

（3）激励原则包括：物质激励与社会激励相结原则；正激励与负激励并举，以正激励为主原则；差异化和多样化相结合原则；保持激励的公平原则；讲求成本——效益核算的原则的原则等。

（4）针对不同的环境和不同的对象，采取行之有效的激励的方法，一般来讲，激励方法包括以下几种：报酬激励、目标激励、工作激励和文化激励。

（5）对以上几种激励方法进行必要的分析，针对不同的环境和不同的对象，对激励管理的效果进行一定的比较。

2、

（1）列举出对自己影响最大的激励理论，阐述所列出的激励理论

（2）阐述原因

（3）如何正确运用这些激励理论，激励自己在学习、生活和工作中追求卓越和优秀。