

# 管理学原理习题库

## 第一章 管理活动与管理理论

### 一、填充题

1. 法国工业家法约尔在其《工业管理与一般管理》中把管理的职能分为-----、-----、-----、-----和-----。
2. 明茨伯格研究发现管理者扮演着十种角色，这十种角色可以被归入三类：-----、-----和-----。
3. 管理者所扮演的人际角色包括-----、-----和-----。
4. 管理者所扮演的信息角色包括-----、-----和-----。
5. 管理者所扮演的决策角色包括-----、-----、-----和-----。
6. 正式组织存在和发展的三个条件是-----、-----和-----。
7. 质量管理理论主要有-----和-----这两项内容。
8. 管理的载体是-----，本质是-----，目的是-----。
9. 管理的-----职能通过方案的产生和选择表达出来，-----职能通过计划的制定表现出来，-----职能通过偏差的识别和纠正表现出来。
10. 人际技能包括-----和-----。
11. “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”被称之为-----技能。
12. 组织内每一个人只能服从一个上级并接受他的命令，这就是法约尔提出的-----原则。
13. 梅奥对其领导的霍桑试验进行总结，认为工人是-----。
14. 梅奥认为提高生产率的主要途径是-----。
15. 科学管理理论着重研究-----。
16. -----职能是其他管理职能赖以有效发挥的基础。
17. -----被称为“科学管理之父”。
18. -----技能对于高层管理最重要，对于中层管理较重要，对于基层管理较不重要。
19. 斯密认为人是-----。
20. 保证企业中进行的一切活动符合所制订的计划和所下达的命令，这是管理的-----职能。
21. 韦伯认为-----、-----和-----是一切社会组织的基础。
22. 正式组织以-----为主要标准，非正式组织以-----为主要标准。
23. 巴纳德的理论为后来的-----理论奠定了基础。
24. 系统理论认为企业是由六个要素构成的，即-----、-----、-----、-----、-----和-----。
25. “权变理论”的核心是研究-----和-----的联系。
26. 管理者的人际角色归因于管理者的-----。
27. 根据罗伯特·卡茨的研究，管理者要具备-----技能、-----技能和-----技能。
28. 孙臆帮助田忌在赛马中战胜了齐王，运用的是-----和-----的思想。
29. 斯密的-----观点促进了工业革命的发展，成为资本主义管理的一条基本原理。
30. -----被称为“人事管理之父”。
31. 亨利·汤尼于1889年提出采取-----来克服由利润分享制度带来的不公平。
32. 甘特的两大贡献是-----和-----。
33. 采取再造的结果通常是-----和-----。

### 二、选择题

1. -----职能是其他管理职能赖以有效发挥的基础。  
A. 决策                      B. 信息                      C. 控制                      D. 创新
2. 管理者出席社区的集会或参加社会活动时，所行使的是-----的角色。  
A. 代表人                      B. 联络者                      C. 发言人                      D. 谈判者
3. -----被称为是“人事管理之父。”

A 亚当·斯密                      B 泰罗                      C 罗伯特·欧文                      D 亨利·法约尔

4. -----被称为是“科学管理之父”。

A 亚当·斯密                      B 罗伯特·欧文                      C 亨利·法约尔                      D 泰罗

5. -----对于高层管理者最重要，对于中层管理较重要，对于基层管理较不重要。

A 技术技能                      B 人际技能                      C 概念技能

6. 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-----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

7. 梅奥对其领导的霍桑试验进行总结，认为工人是-----。

A 经纪人                      B 社会人                      C 理性人                      D 复杂人

8. 斯密认为人是-----。

A 理性人                      B 社会人                      C 经纪人

9. 保证企业中进行的一切活动符合所制定的计划和所下达的命令，这是管理的-----职能。

A 控制                      B 组织                      C 领导                      D 决策

10. 韦伯认为-----权威是理想组织形式的基础。

A 个人崇拜式                      B 理性 — 合法的                      C 传统式

11. 通过方案的产生和选择表现出来的管理职能是-----。

A 计划                      B 组织                      C 领导                      D 决策

12. -----职能是各项管理职能的灵魂和生命。

A 决策                      B 领导                      C 创新                      D 控制

13. 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

14. 管理者向董事和股东说明组织的财务状况和战略方向时，所扮演的是-----。

A 发言人角色                      B 传播者角色                      C 联络者角色

15 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

16. 属于人际关系学派的主要观点是-----。

A 企业的职工是社会人                      B 满足工人的社会欲望是提高生产效率的关键

C 企业中实际存在着一种“非正式组织”                      D 人的行为都是由一定的动机引起的

E 企业应采取新型的管理办法

17. 管理中的组织职能首先是对管理人员的-----的管理。

A 管理水平                      B 管理方法                      C 管理质量                      D 管理劳动

### 三、简答题

1. 根据明茨伯格的理论，管理者应扮演哪些角色？

2. 根据卡茨的研究，管理者应该具备哪些技能？

3. 亚当·斯密为什么认为分工是增进劳动生产力的重要因素？

4. 泰罗的科学管理理论包括哪些方面？

5. 差别计件工资制与计件奖励工资制有什么不同？

6. 什么是等级链？

7. 什么是数量管理理论？

8. 简述系统管理理论。

9. 简述质量管理理论。

10. 什么是工作定额原理？

11. 韦伯的理想的行政组织体系和理想的组织形式具有哪些特点？

12. 巴纳德在其《经理人员的职能》一书中认为经理人员的主要职能有哪些？

13. 巴纳德认为对于正式组织来说，不论级别的高低或规模大小，其存在和发展都必须具备一

些条件，这些条件是什么？

14. 什么是非正式组织？

15. 系统分析的一般步骤是哪些？

16. 何谓决策科学化？

17. 所有权与管理权分离对管理有何意义？

18. 巴贝奇在对报酬的研究中提出按照生产率贡献的大小来确定工人的报酬，他将工人的收入分为哪几部分？

19. 亨利·汤尼于 1889 年提出采取收益分享制度来克服由利润分享制度带来的不公平，收益分享制度的具体办法是什么？

20. 何谓再造？

#### 四、问答题

1. 什么是管理？如何理解管理的具体含义？

2. 管理包括哪些职能？它们各自的表现形式是什么？它们的相互关系是怎样的？

3. 理解法约尔关于经营和管理的概念及其管理原则。

4. 梅奥的人际关系学说与泰罗的科学管理理论有何不同？

5. 西方管理理论出现哪些分支？每个理论分支的内容与特征是什么？

6. 请综合分析斯密和巴贝奇关于劳动分工的研究。

7. 如何客观地评价泰罗制？

#### 参考答案; 一、填充题

1. 计划，组织，指挥，协调，控制

2. 人际角色，信息角色，决策角色

3. 代表人，领导者，联络者

4. 监督者，传播者，发言人

5. 企业家，干扰对付者，资源分配者，谈判者

6. 明确的目标，协作的意愿，良好的沟通

7. 不断完善，再造

8. 组织，合理分配和协调的过程，实现既定目标

9. 决策，计划，控制

10. 对下属的领导能力，处理各种关系的能力

11. 概念

12. 统一指挥

13. 社会人

14. 提高工人的满意度

15. 如何提高单个工人的生产率

16. 信息

17. 泰罗

18. 概念

19. 经济人

20. 控制

21. 等级，权威，行政制

22. 效率，情感

23. “社会系统学派”

24. 人，物资，设备，财，任务，信息

25. 组织，环境

26. 正式权力

27. 技术、人际，概念

28. 运筹学，对策论
29. 劳动分工
30. 罗伯特·欧文
31. 收益分享制度
32. 甘特图，计件奖励工资制
33. 公司规模缩小，外包业务增多

## 二、选择题

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

## 第二章企业道德与企业社会责任

### 一、填充题

1. 伦理最初的自然形态是-----。
2. 现代管理道德的发展，使-----成为当前管理的最紧迫、最重要的课题。
3. 伦理道德是现代社会的核心价值构件，具有特殊的管理意义和文明意义，而道德就是在一定的风俗习惯下所形成的-----、-----。
4. 伦理用管理学家的话语说，就是单个人成为-----的理性与原则。
5. 根据巴纳德(Chester Barnard)的组织理论，组织形成有三个要素：-----、-----、-----。
6. 有效组织不仅要在客观条件上存在-----，更重要的是要在主观上-----，并由此产生-----，从而使个人行为非个人化。
7. 科斯洛夫斯基(Peter Koslowski)已经指出，在人身上存在经济的-----与伦理的-----的矛盾，企业管理的深层难题之一就是将两者进行协调，在互动中进行合理的-----或人文力体系。
8. 伦理道德的着力点，就在于生产者的-----与管理者的-----，韦伯(Max Weber)所说的“天职”的劳动价值的意义就在于此。
9. 企业管理一方面透过伦理道德建立个体与组织相统一的-----，另一方面藉此建立企业与社会相统一的-----，同时还透过伦理道德相统一的有效合理运作，建立企业的人文力体系，从而形成伦理的企业精神，构筑作为企业灵魂的“-----”。
10. -----道德观认为，能给行为影响所及的大多数人带来最大利益的行为才是善的。
11. -----道德观认为，那些按照同工同酬的原则和公平公正的标准向员工支付薪酬的行为是善的。
12. -----道德观认为，能尊重和保护个人基本权利的行为才是善的。
13. -----道德观认为，只要按照企业所在地区政府和员工都能接受的社会契约所进行的管理行为就是善的。
14. -----道德观是中国儒家道德观的高度概括。
15. 所谓公平公正主要是指支付薪酬的依据应当只是员工的-----、-----、-----、-----等因素，而不是其他各种似是而非的因素。
16. 合乎道德的管理不仅把遵守道德规范视作组织获取利益的一种手段，而且更要把其视作组织的一项-----。
17. 国外学者的研究表明，道德发展要经历-----、-----、-----三个层次。
18. 在-----层次，个人只有在其利益受到影响的情况下才会作出道德判断。
19. 在-----层次，道德判断的标准是个人是否维持正常的秩序并满足他人的期望。
20. 在-----层次，个人试图在组织或社会的权威之外建立道德准则。
21. 所谓-----，是指该问题如果采取不道德的处理行为可能产生后果的严重程度。
22. 企业是现代化社会的产物。现代社会基本上由四类组织所组成，即-----、企业、-----、-----。企业以外的三类组织的社会责任十分清晰，而企业的社会责任却比较模糊而备受争议。
23. 关于企业的社会责任一直存在两种争锋相对的观点，它们分别是-----、-----。

24. 价值观是关于价值的一定-----、-----、-----、----- 的系统观点，是评价人或组织行为善恶的标准和原则。

25. 从历史的观点看，企业价值观经历了-----、-----、-----、-----四个阶段。

26. 企业价值观主要表现在全体成员对本企业-----和-----的高度认同。

## 二、 选择题

1. 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

2. “不管白猫、黑猫，抓到耗子就是好猫”这句谚语描述的是-----道德观。

A. 功利主义 B. 权力至上 C. 公平公正 D. 社会契约

3. 如果管理者认为解雇工厂中 20%的工人是正当的，应为这样增强工厂的盈利能力，使余下的 80%的工人工作有保障，并且符合股东的利益，那么这位管理者接受的是-----道德观。

A. 功利主义 B. 权力至上 C. 公平公正 D. 社会契约

4. 强烈反对一切残酷剥削工人的血汗工厂，过低的工资，过长的劳动时间，要求工作医疗保障权的道德观属于-----。

A. 功利主义道德观 B. 权力至上道德观 C. 公平公正道德观 D. 社会契约道德观

5. 给同工不同酬现象以解释的道德观是-----。

A. 功利主义道德观 B. 权力至上道德观 C. 公平公正道德观 D. 社会契约道德观

6. “己所不欲，勿施于人”、“换位思考”、“将心比心”、“设身处地”等习语里隐含的道德观是-----。

A. 权力至上道德观 B. 公平公正道德观 C. 社会契约道德观 D. 推己及人道德观

7. 关于合乎道德的价值观下列说法错误的是-----。

A. 把遵守道德规范作为组织的一项责任 B. 不仅把人看作手段，更把人看作目的

C. 超越了法律的要求，能让组织取得卓越的成就 D. 不再考虑公司的经济利益

8. 如果一个人只有在符合他的直接利益时才遵守规则，那么他处于法律发展的阶段的-----。

A. 前惯例层次 B. 惯例层次 C. 原则层次

9. 如果一个人做周围人所期望的事，他正处于道德发展的-----。

A. 前惯例层次 B. 惯例层次 C. 原则层次

10. 如果一个人遵守自己选择的道德准则，即使这些准则违背了法律，这说明他处于道德发展的-----。 A. 前惯例层次 B. 惯例层次 C. 原则层次

11. 下列关于道德发展阶段说法错误的是-----。

A. 人们一步一步的依次通过这六个阶段，而不能跨越

B. 道德发展可能中断，可能停留在任何一个阶段上，也可能倒退和堕落

C. 原则层次是道德发展的最高层次 D. 多数成年人的道德发展处于发展层次上

12. 关于个人特性与管理道德的影响，下列说法错误的是-----。

A. 管理者的个人特性对组织的管理道德有着直接影响

B. 这里所说的个人特性主要是指管理者的个人价值观、自信心和自控力

C. 同样的管理问题不同的管理者会采取不同的决策

D. 自信心和自控力强的管理者更容易遵守管理道德

13. 为了提升员工的道德修养，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. 定期的道德教育 D. 以上都是

14. 以下-----措施与提高组织的道德标准或提升员工的道德修养无关。

A. 对绩效进行全面的评价 B. 以市场占有率最高而不是利润最大化为经营目标

C. 确立道德准则 D. 建立正式的保护机制

15. 以下行为中不属于企业伦理表现的是。

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

## 三、 简答题

1. 常见的道德观有那些？

2. 合乎道德管理的特征有那些？
3. 影响管理道德的因素有那些？
4. 管理道德发展的三个层次六个阶段是什么？
5. 有关管理道德发展阶段的研究得出哪些结论？
6. 组织机构对道德管理的影响表现在哪些方面？
7. 高层管理者如何在道德方面领导员工？
8. 传统经济学观点与社会经济学观点分别包括哪些内容？
9. 企业的社会责任一般包括哪些方面？

#### 四、问答题

1. 在经营活动中，企业伦理与管理道德的管理学意义表现在哪些方面？
2. 何为功利主义价值观，如何对它进行评价？
3. 何为契约价值观，如何对它进行评价？
4. 改善企业的道德行为有哪些途径？
5. 企业价值观的发展经历了哪几个阶段？在每个阶段的表现怎样？
6. 在企业承担社会责任的问题上你赞成怎样的观点？

#### 参考答案: 一、 填充题

1. 风俗习惯 2. 社会责任 3. 个人品质，气质 4. 组织人
5. 共同目的，协作的愿望，信息的沟通 6. 共同目的，认同共同目的，协作的愿望
7. 最强的动力，最好的动力，冲动体系 8. 劳动价值观，经营价值观
9. 内部伦理关系，外部伦理关系，企业精神 10. 功利主义 11. 公平公正 12. 权力至上
13. 社会契约 14. 推己及人 15. 技能，经验，绩效，职责 16. 责任 17. 前惯例、惯例、原则
18. 前惯例 19. 惯例 20. 原则 21. 问题强度 22. 政府，非盈利组织，家庭
23. 传统经济学观点，社会经济学观点 24. 信念，倾向，主张，态度
25. 工业化初期，工业化中期，工业化后期，后工业化时期 26. 应当是什么，应当做什么

#### 二、 选择题

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

## 第三章 全球化与管理

#### 一、填充题

- 1、我们生活在一个日益-----的世界里。
- 2、全球化既是一个-----，又是一个-----。
- 3、在世界层面上，全球化是指国家之间日益增长的-----，反应在-----、-----、-----和-----等方面不断增长的跨国流通上。
- 4、衡量某个国家或地区的经济全球化的一些关键性指标包括：-----、-----和-----。
- 5、那些只局限于一国或地区范围内的业务正在逐步的减少，如今的管理者都必须具有-----。
- 6、管理者需要理解与掌握一些全球化所必须的关键能力有-----、-----、-----和-----。
- 7、在全球范围内，经济体制主要包括三大类型：-----、-----和-----。
- 8、文化因素是指企业所在国家或地区中人们的-----、-----、-----、-----、-----等构成的环境因素。
- 9、文化因素是指政治因素不同，政治因素一般带有-----，而文化因素则带有-----。
- 10、霍夫斯泰德把文化因素分为-----、-----、-----、-----和-----等几个因素。
- 11、一个国家或地区的全球化程度依赖于该国或地区的-----、-----、-----、-----和-----等。
- 12、为了成为有效的全球化管理者，必须具备四种关键知识与能力，即-----、-----、-----和-----。

- 13、企业应该在-----和-----基础上，首先考虑如何进行国际经营。
- 14、国际化经营的进入方式主要有：-----、-----和-----。
- 15、-----是一种与目标市场联系较为松散的进入方式，一般也是国际化经营的初级阶段。
- 16、-----是出口阶段的高级形式。
- 17、非股权安排又被成为-----。
- 18、非股权安排的种类很多，主要包括-----、-----、-----等。
- 19、特许是当事人一方将其-----、-----或-----转让给另一方，由后者按照合同规定使用的交易行为。
- 20、国际直接投资是指以-----为目的的国际资本流动，-----的获得是通过-----来实现的。
- 21、国际直接投资进入主要包括-----和-----，-----和-----等多种方式。
- 22、-----是指隶属于同一产业部门、其产品属于同一产品市场的企业购并。
- 23、-----是指对与国际企业母子公司之间在产品生产经营中有着前后生产过程、销售与生产之间联系的企业购并。
- 24、-----是指对于国际企业处于不同产业部门、不同市场且相互之间没有特别的生产技术联系的企业收购。
- 25、-----、-----、-----和-----分别体现了多国型、国际型、全球型和跨国型公司的典型组织结构。

## 二、选择题

- 1、由跨国公司的国外资产占总资产的比率、国外销售额占总销售额的比率和国外雇员数占总雇员数的比率平均而得的是-----。
- A 跨国化指数                  B 国际化指数                  C 全球化指数
- 2、有跨国公司的国外机构数占总机构数的比率而得的是-----。
- A 跨国化指数                  B 国际化指数                  C 全球化指数
- 3、当事人一方将其技术、商标或专利的使用权转让给另一方，由后者按合同规定使用的交易行为-----。
- A 特许                          B 合同制造                          C 管理合同
- 4、介于许可贸易与直接投资之间的一种市场进入方式是-----。
- A 特许                          B 合同制造                          C 管理合同
- 5、通过向目标市场国的某一企业提供管理技术，或负责该企业的经营管理等，借以进入海外市场的方式是-----。
- A 特许                          B 合同制造                          C 管理合同
- 6、在国际化经营的高速发展阶段，-----成为企业国际化经营的主导方式。
- A 进出口贸易                  B 国际间接投资                  C 对外直接投资
- 7、在国际化经营的初始发展阶段，活动方式主要以-----为主。
- A 进出口贸易                  B 国际间接投资                  C 对外直接投资
- 8、当企业所面临的首要任务是正确的选择能对企业长远发展提供战略机会的海外市场，并采取相应的战略措施时，企业处于其国际化过程的-----阶段。
- A 出口                          B 非股权安排                          C 直接投资
- 9、当企业开始考虑如何通过有关经营方式的选择来达到对海外市场渗透和扩展的目的时，企业处于其国际化过程的-----的阶段。
- A 出口                          B 非股权安排                          C 直接投资
- 10、当一个企业拥有所有权优势和内部化优势时，-----将成为国际化经营的主要方式。
- A 出口                          B 非股权安排                          C 直接投资
- 11、当一个企业仅拥有所有权优势时，其国际化经营的主要方式是-----。
- A 出口                          B 非股权安排                          C 直接投资
- 12、当一个企业同时拥有所有权优势、内部化优势和区位优势时，-----将成为国际化经营的主要方式。

- A 出口                      B 非股权安排                      C 直接投资
- 13、获取关键性战略机缘这一动机在以-----为主要形式的国际化企业中尤为明显。
- A 出口                      B 非股权安排                      C 直接投资
- 14、当全球一体化的压力高、当地反应化的压力低时，跨国企业将采取----- 的竞争战略。
- A 多国模式              B 国际模式              C 跨国模式              D 全球模式
- 15、当全球一体化压力低、当地反应化的压力高时，跨国企业将采取-----的竞争战略。
- A 多国模式              B 国际模式              C 跨国模式              D 全球模式
- 16、当全球一体化的压力和当地反应化的压力都比较高时，跨国企业将采用-----的竞争战略。
- A 多国模式              B 国际模式              C 跨国模式              D 全球模式
- 17、当全球一体化的压力和当地反应化的压力都比较低时，跨国企业将采-----的竞争战略。
- A 多国模式              B 国际模式              C 跨国模式              D 全球模式

### 三、简答题

- 1、什么是国际化经营？
- 2、从企业发展的角度来看，其国际化过程可分为那几个阶段？各有什么特征？
- 3、企业国际经营所面对的外部环境的多元性和复杂性体现在哪些方面？
- 4、霍夫斯泰德关于文化的四个维度分别是什么？
- 5、全球化管理的一般环境包括哪些？
- 6、全球化管理的任务环境包括哪些？
- 7、全球化的杰出领导有哪些普遍特征？

### 四、问答题

- 1、从不同层面论述全球化内涵。
- 2、论述全球化管理者的关键能力，以及管理者如何才能培养全球化的关键能力。
- 3、企业为什么要进行国际化经营？
- 4、国际化经营要受到哪些环境要素的影响？
- 5、国际化经营的进入方式主要要哪些？各自的优缺点是什么？
- 6、试从使用条件、特点、优缺点等方面比较不同的全球战略。

### 参考答案:

- 1、全球化 2、事实，过程 3、经济相互依赖性，商品，服务，资本，信息
  - 4、进出口额占 GDP 的比例，国外直接投资，有价证券的进出流动额 5、全球化视角
  - 6、国际商务知识，文化适应能力，换位思考能力，创新能力
  - 7、自由市场经济，命令经济，混合型经济
  - 8、处事态度，价值取向，道德行为准则，教育程度，风俗习惯
  - 9、强制性，习惯性
  - 10、权力距离，不确定性避免，个人主义或集体主义，男性化或女性化，长期导向或短期导向
  - 11、经济发展水平，开放程度，关税保护政策，习俗，惯例
  - 12、国际商务知识，文化适应能力，视角转换能力，创新能力
  - 13、外部环境评估，内部条件分析 14、出口，非股权安排，国际直接投资 15、间接出口
  - 16、直接出口 17、合同安排 18、特许，合同制造，管理合同
  - 19、技术，商标，专利的使用权 20、控制权，控制权，股权的战友
  - 21、合资进入，独资进入，新建进入，购并进入 22、横向购并 23、纵向购并
  - 24、混合并购 25、分权联盟，协同联盟，集权中心，一体化网络
- 二、选择题    1-5    ABABC    6-10    CAABA    11-15    BCCDA    16-17    CB

## 第四章 信息与信息化管理

### 一、填空题



1. 在管理学科中，通常把信息定义为-----。
2. 信息评估的关键在于进行-----。
3. -----是信息的最重要特征。
4. 对管理者有用的信息具有-----、-----和-----的特征。
5. -----是信息管理工作的第一步。
6. 衡量信息采集工作质量的唯一标准是-----。
7. 根据信息载体的不同，可将信息源划分为-----、-----、-----和-----。
8. 鉴别信息的方法主要有-----、-----、-----和-----。
9. 信息筛选的依据是信息的-----、-----与-----。
10. -----是信息加工过程中的产出环节。
11. 导致信息畸变的原因有-----、-----和-----的干扰。
12. 客观传播障碍主要有-----的障碍、-----的障碍、-----造成的障碍等。
13. -----是信息采集、加工、储存和传播的最终目的。
14. 信息开发包括-----开发和-----开发。
15. 作为一个过程，信息的反馈包括-----、-----和-----等三个环节。
16. 一般信息系统包括五个基本要素：-----、-----、-----、-----和-----。
17. 信息系统为管理者提供了一种在组织内-----、-----、-----和-----信息的系统方法。
18. 系统分析的目的是确定信息系统的-----。
19. -----是考察系统的技术能力的第一步。
20. 系统实施的结果是产生一个-----。
21. 决策支持系统包括-----和特殊化的-----。
22. 用户以一种-----的方式与决策支持系统进行对话。
23. 人工智能的两个主要研究领域是-----和-----。
24. 信息存储应注意：-----、-----、-----、-----。
25. 在系统设计阶段，需要确定-----、-----、-----、-----。
26. 专家系统是以-----为基础的信息系统。
27. 例外报告是在-----是产生。
28. 信息系统中的处理是把-----的过程。
29. 信息存储要注意方便性问题，既指-----方便，又指-----方便。
30. ERP 是一整套企业管理系统体系标准，其实质是在 MRPII 基础上进一步发展而成的面向-----的管理思想。
31. ERP 包含的基本的功能模块有-----、-----和-----。
32. ERP 将-----和-----集成到了整个供应链上。

## 二 选择题

1. 下列不属于无形成本的是-----。
  - 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
2. 下列不属于有形成本的是-----。
  - 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
3. 下列不属于有形收益的是-----。
  - A. 信息获取能力的提高
  - B. 销售额的上升
  - C. 存货成本的下降
  - D. 可度量的劳动生产率的提高
4. 下列不属于无形收益的是-----。
  - A. 可度量的劳动生产率的提高
  - B. 士气大振
  - C. 更好的顾客服务
  - D. 信息获取能力的提高
5. 下列-----不是信息完全性的要求。
  - A. 尽可能详细
  - B. 尽可能简洁
  - C. 在详细和简洁间找到一种平衡
  - D. 信息提供越多越好
6. 通过寻找物证、认证来验证信息的可靠程度的方法是-----。
  - A. 查证法
  - B. 比较法
  - C. 佐证法
  - D. 逻辑法

7. -----是考察系统的技术能力的第一步。  
A. 系统调查 B. 系统设计 C. 系统实施 D. 系统分析
8. -----的目的是确定信息系统的功能要求。  
A. 系统调查 B. 系统设计 C. 系统实施 D. 系统分析
9. 编制信息系统说明书是在系统开发的-----步骤完成。  
A. 系统调查 B. 系统设计 C. 系统实施 D. 系统分析
10. 如果借助金字塔来对管理决策或控制进行分类,则位于塔底的是-----控制,位于塔中部的是-----控制,位于塔尖的是-----。  
A. 业务或操作, 战术或功能, 战略计划和控制  
B. 战术或功能, 战略计划和控制, 业务或操作  
C. 战略计划和控制, 业务或操作, 战术或功能  
D. 业务或操作, 战略计划和控制, 战术或功能
11. 过程控制处于-----之列。  
A. 战略计划和控制 B. 功能控制 C. 业务控制
12. -----是对即时信息的首要要求。  
A. 例外报告 B. 时间敏感性 C. 频繁性
13. -----是信息管理工作的第一步,是做好信息管理工作的基础和前提。  
A. 信息的采集 B. 信息的传播 C. 信息的利用
14. 旨在解决信息的可靠性问题的信息加工过程是-----。  
A. 鉴别 B. 筛选 C. 激活
15. 旨在解决信息的适用性问题的信息加工过程是-----。  
A. 鉴别 B. 筛选 C. 激活
16. 作为沟通的媒介,信息技术对协调过程的功能具有很大的影响,这些影响在以下哪些领域里能够很明显地看到-----。  
A. 缩减沟通的隔阂 B. 时间差异也大大缩减  
C. 组织内信息能够更好地保存 D. 供部分用户享用
17. 信息技术可以透过以下-----方面来提高公司的绩效。  
A. 商业过程的改进 B. 个人生产力和决策质量的提高 C. 取得行业内的竞争优势 D. ABC
18. -----是 ERP 系统的核心所在。  
A. 物流管理模块 B. 财务管理模块 C. 生产控制管理模块
19. 下列-----不是 ERP 模拟运行及用户化阶段的目标和相关任务?  
A. 模拟运行及用户化 B. 切换运行 C. 制定工作准则与工作规程 D. 验收
20. 下列-----不是 ERP 项目实验小组的主要工作。  
A. 审定项目目标、范围及评价考核标准 B. 制定项目计划,保证计划的实现  
C. 提交各阶段的工作成果报告

### 三、简答题

1. 什么是信息? 信息与数据有什么关系?
2. 哪些信息是不值得管理者去获取的?
3. 为什么说决定是否收集更多的数据以产生更好和更多的信息是比较困难的?
4. 信息管理工作包括哪些方面?
5. 为了使信息的采集富有成效,管理者必须做好哪些工作?
6. 作为一个过程,信息的加工一般由哪些步骤组成?
7. 在信息的加工过程中,筛选与鉴别有何不同?
8. 信息的存储包含哪几层含义?
9. 在信息的存储中应注意哪些方面的问题?
10. 管理者在传播信息时,要注意防止信息畸变或信息失真,导致信息畸变的原因有哪些?
11. 什么是信息孤岛?
12. 信息反馈需要满足哪些要求?
13. 有用信息的特征有哪些?
14. 信息的利用过程包括哪些步骤?
15. 试从管理思想、软件产品、管理系统三个层次来理解 ERP。

16. 从开环 MRP 经过闭环 MRP 直到 MRPII, 其发展有哪些局限? ERP 的发展是怎样突破这些局限的?

17. Gartner Group 公司把从 MRPII 到 ERP 称为是一场革命, 其革命性表现在哪些方面?

#### 四、问答题

1. 对管理者有用的信息具备哪些特征?
2. 组织中的信息传播与大众传播有什么不同?
3. 为了更好地利用信息, 管理者应努力做到哪些, 并用尽力避免哪些现象的发生?
4. 叙述信息系统开发生命周期。
5. 对特定的组织而言, 以计算机为基础的信息系统可应用于哪些方面?
6. 组织中的管理人员应该怎样评估信息?
7. 新旧信息系统转换有哪些方法?
8. ERP 的基本模块有哪些?
9. ERP 实施的基本过程是怎样的?

#### 参考答案: 一、填空题

- 1、经过加工处理的数据
- 2、成本—收益分析
- 3、质量
- 4、高质量, 及时, 完全
- 5、信息的采集
- 6、所采集的信息是否对组织及其管理者有用
- 7、文献性信息源, 口头性信息源, 电子性信息源, 实物性信息源
- 8、查证法, 比较法, 佐证法, 逻辑法
- 9、适用性, 精约性, 先进性
- 10、编写
- 11、传播主体, 传播渠道, 客观传播障碍
- 12、自然语言, 学科专业知识, 传播技术迅速更新
- 13、信息的利用
- 14、外延式, 内涵式
- 15、反馈信息的获取, 传递, 控制措施的制定与实施
- 16、输入, 处理, 输出, 反馈, 控制
- 17、收集, 处理, 维持, 分配
- 18、功能设计
- 19、系统设计
- 20、运行设计
- 21、分析模型, 数据库
- 22、交互和实时
- 23、专家系统, 机器人
- 24、准确性, 安全性, 费用问题, 方便性
- 25、硬件, 软件, 人员, 数据来源
- 26、知识
- 27、事情超出常规
- 28、原始数据加工转换成有意义、有用的信息
- 29、使用, 更新
- 30、供应链
- 31、财务管理模块, 生产控制管理模块, 物流管理模块
- 32、财务计划, 价值控制功能

#### 二、选择题

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

## 第五章 决策与决策方法

#### 一、填空题

1. 决策被定义为管理者-----的过程, 或者管理者-----的过程。
2. 决策的主体是-----。
3. 管理者既可以单独作出决策, 这样的决策被称为-----; 也可以和其他的管理者一道共同作出决策, 这样的决策为-----。
4. 决策的目的是-----或-----。
5. 决策遵循的是-----原则, 而不是-----原则。
6. -----是决策的依据。
7. 古典决策理论是基于“-----”假设提出的。
8. 西蒙在《管理行为》一书中提出“-----”标准和“-----”原则。
9. 行为决策理论认为人的理性介于-----和-----之间。
10. 决策过程的第一步是-----或-----。
11. 执行方案的过程中, 管理者要明白, 方案的有效执行需要足够数量和种类的-----作保障。
12. 在环境情况比较稳定的情况下, 决策一般有组织的-----进行; 而在环境剧烈变化的情况下, 决策一般由组织的-----进行。
13. 垄断程度高容易使组织形成以-----为导向的经营思想。

14. 激烈的竞争容易使组织形成以-----为导向的经营思想。
15. 在卖方市场条件下，组织所做的各种决策的出发点是-----。
16. 在买方市场条件下，组织所做的各种决策的出发点是-----。
17. 信息化程度对决策的影响主要体现在其对-----的影响上。
18. 如果决策涉及的问题对组织来说非常紧迫，则这样的决策被称为-----决策。
19. 如果决策涉及的问题对组织来说不紧迫，则这样的决策被称为-----决策。
20. 人们对待风险的态度有三种类型：-----、-----和-----。
21. 组织中的任何决策既有-----成分，也有-----成分。
22. 个人价值观通过影响决策中的-----来影响决策。
23. 决策的本质是一个-----。
24. 在保守型组织文化中，人们倾向于-----。
25. 在进取型组织文化中，人们倾向于-----。
26. 决策问题的性质包括-----和-----。
27. 程序或决策涉及-----，非程序化决策涉及-----。
28. 从环境的可控制程度看，可把决策分为：-----、-----、-----。
29. 组织面对垄断程度高的市场，容易形成-----导向的经营思想。
30. 组织面对竞争程度高的市场，容易形成-----导向的经营思想。
31. 收集信息是要进行-----分析。
32. 根据决策者风险偏好特征，可以把决策者分为-----、-----和-----三种类型。
33. 在计算机广泛应用之前，人们常用定性与定量相结合并以-----分析为主的决策方法。
34. 头脑风暴法的特点是倡导-----。时间一般在-----小时，参加者-----人为宜。
35. 在集体决策中，如果大家对问题性质的了解程度有很大差异，或意见有较大分歧，直接开会讨论效果并不好时，可以采取-----。
36. 集体决策方法主要有-----、-----和-----三种。
37. 管理者有时需对企业某部门的经营活动方向进行选择，可采用-----和-----两种方法。
38. 经营单位组合分析法人为，在确定某个单位经营活动方向时，应该考虑它的-----和-----两个维度。
39. 对于“瘦狗”型的经营单位，企业应该采取-----的战略。
40. 政策指导矩阵法从-----和-----两个维度分析企业经营单位的现状和特征。
41. 定量决策方法主要有-----、-----和-----三种。
42. -----是最基本也是最常用的一种数学规划。
43. 线性规划的模型包含-----和-----两大部分。
44. 常用的解决不确定型决策问题的方法有-----、-----和-----。
45. 解决风险型决策的方法主要有-----、-----和-----。
46. 解决风险决策常用的一个目标是-----。
47. 在面对多阶段的风险决策问题时，人们常采用-----方法。
48. 模拟是一种通过产生-----的实验来求解随机问题的技术，又称-----方法。
49. 竞争模拟所具有的-----、-----、-----是其他课堂教学形式难以比拟的。

## 二、选择题

1. 决策过程的第一步是-----。
 

A. 明确目标	B. 诊断问题	C. 拟定方案
---------	---------	---------
2. 通常用来指导组织战略决策的目标是-----。
 

A. 长期目标	B. 中期目标	C. 短期目标
---------	---------	---------
3. 通常用来指导组织战术决策的目标是-----。
 

A. 长期目标	B. 中期目标	C. 短期目标
---------	---------	---------
4. 通常用来指导组织业务决策的目标是-----。
 

A. 长期目标	B. 中期目标	C. 短期目标
---------	---------	---------

5. 如果组织面对的是垄断程度较高的市场, 那么下列通常不是其决策重点的是-----。
- A. 如何改善生产条件 B. 如何完善营销网络 C. 如何扩大生产规模 D. 如何降低生产成本
6. 如果组织面对的是竞争程度较高的市场, 那么下列通常不是其决策重点的是-----。
- A. 如何密切关注竞争对手的动向。B. 如何对竞争对手的行为作出快速反应。  
C. 如何才能不断向市场推出新产品。D. 如何降低生产成本。
7. 在卖方市场条件下, 组织所做的各种决策的出发点是-----。
- A. 组织自身的生产条件和生产能力。B. 市场需求情况。C. 消费者的偏好。
8. 在买方市场条件下, 组织所做的各种决策的出发点是-----。
- A. 组织自身的生产条件 B. 组织自身的生产能力 C. 市场需求情况
9. 组织中的大多数决策均属于-----决策。
- A. 时间敏感型 B. 知识敏感型
10. 下列不属于决策者只寻求满意结果的原因是-----。
- A. 只能满足于在现有方案中寻找。B. 决策者能力的缺乏。  
C. 选择最佳方案需要花大量的时间和金钱。D. 决策者只需要有满意的结果。
11. 下列不属于企业短期决策的是-----。
- A. 投资方向选择 B. 人力资源开发 C. 组织规模确定 D. 企业日常营销
12. 集体决策的优点是-----。
- A. 能够最大范围的汇总信息 B. 拟定更多的备选方案  
C. 能够得到更多的认同 D. 更好的沟通 E. 做出更好的决策
13. 决策的特点有-----。
- A. 目标性 B. 可行性 C. 不可选择性 D. 满意性 E. 最优性
14. 下列属于例外问题的有-----。
- A. 组织结构变化 B. 重大投资 C. 重要人事任免 D. 重大政策制定
15. 喜好风险的人往往会选择风险程度-----而收益-----的行动方案。
- A. 较高, 较高 B. 较高, 较低 C. 较低, 较低 D. 不确定
16. 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。
- A. 不高, 较高 B. 较高, 也较高 C. 较高, 不高 D. 不高, 也不高
17. -----是日常生活中为提高生产效率、工作效率而作出的决策, 牵涉范围较窄。
- A. 战略决策 B. 战术决策 C. 管理决策 D. 业务决策
18. 非程序化决策的决策者主要是-----。
- A. 高层管理者 B. 中层管理者 C. 基层管理者 D. 技术专家
19. 下列关于头脑风暴法的说法, 不正确的是-----。
- A. 相关的专家或人员各自发表自己的意见, 对别人的建议不做评论。  
B. 所发表的建议不需要深思熟虑。C. 鼓励独立思考、奇思妙想。D. 可以补充完善已有的建议。
20. 在集体决策中, 如果大家对问题的性质了解程度有很大差异, 或意见有较大分歧, 直接开会讨论效果并不好时, 可以采取-----。
- A. 名义小组技术 B. 头脑风暴法 C. 德尔菲技术
21. 关于经营单位组合分析法, 下列说法不正确的是-----。
- A. 经营单位组合分析法是由波士顿咨询公司提出来的  
B. 业务增长率反应业务增长的速度, 影响投资的回收期限  
C. “明星”型经营单位需要较少的资金投入
22. 下列-----是由波士顿咨询公司提出来的?
- A. 经营单位组合分析法 B. 头脑风暴法 C. 政策指导矩阵法
23. 关于政策指导矩阵法, 下列说法不正确的是-----。
- A. 是定性决策方法 B. 采用严格意义的  $3 \times 3$  矩阵来分析  
C. 对于竞争能力较强但市场前景不容乐观的经营业务, 不应继续发展, 但也不要马上放弃。
24. 下列关于企业竞争模拟的说法, 不正确的是-----。

- A. 在竞争模拟中，各公司不能获得其他公司的任何信息。  
 B. 企业竞争模拟中的企业包含一般企业的主要机构和功能。  
 C. 管理层分工负责和团队合作是竞争中取胜的重要因素。
25. 当决策问题与人们的主观意愿关系密切时，比如定量分析的目标函数如何确定，特别是当多个决策者意见有分歧时，可以采用-----的决策放法。  
 A. 定性                      B. 定量                      C. 以定性为主
26. 针对解决的问题，相关专家或人员聚在一起时，在宽松的氛围中，敞开思路，畅所欲言，寻求多种决策思路，这种方法是-----。  
 A. 名义小组技术              B. 头脑风暴法              C. 德尔菲技术
27. 经营单位组合分析法中所用的两个维度是-----和-----。  
 A. 销售额                      B. 相对竞争地位              C. 业务增长率                      D. 投资回收期
28. 下列哪种方法是用来解决不确定型决策问题的？-----  
 A. 大中取大法                      B. 数学规划                      C. 网络优化

### 三、简答题

1. 什么是决策？如何理解其含义？
2. 集体决策有哪些优点？
3. 建树古典决策理论。
4. 简述行为决策理论。
5. 为了使方案顺利有效实施，如何调动广大员工的积极性？
6. 组织文化是如何影响决策的？
7. 决策问题的性质是如何影响决策的？
8. 如何防止随意决策？
9. 决策者如何避免“安于现状”心态的出现？
10. 什么叫“决策近视症”？
11. 决策者如何走出“自我为中心”的误区？
12. 什么是风险性决策？
13. 简述头脑风暴法的特点及原则。
14. 什么是“名义小组技术”？
15. 简述运用德尔菲技术的步骤。
16. 简述“小中取大法”。
17. 建树最大效用准则与最大期望收益准则的区别。
18. 什么是企业竞争模拟？

### 四、问答题

1. 迄今为止，有关决策的理论经历了何种发展？
2. 决策的过程包括哪些步骤？每一步骤需要注意哪些问题？
3. 决策的影响因素有哪些？
4. 组织中常见的决策陷阱有哪些？组织如何避免这些陷阱？
5. 决策遵循的原则是什么？为什么？
6. 根据经营单位组合分析法，企业经营业务状况可以被分为哪四类型？各自具有什么特点？
7. 什么事“最小最大后悔值”决策方法？其步骤是怎样的？
8. 在计算机已经普及的今天，为什么定性决策方法仍有用武之地？

### 参考答案: 一、填充题

1. 识别并解决问题，利用机会
2. 管理者
3. 个体决策，群体决策
4. 解决问题，利用机会
5. 满意，最优
6. 适量的信息
7. 经济人
8. 有限理性，满意度
9. 完全理性，非理性
10. 诊断问题，识别机会
11. 资源
12. 中低层管理者，高层管理者
13. 生产
14. 市场
15. 组织自身的生产条件与生产能力
16. 市场需求情况
17. 决策效率
18. 时间敏感型
19. 知识敏感型
20. 风险厌恶型，风险中立型，风险爱好型
21. 事实，价值
22. 价值成分
23. 过程
24. 维持现状
25. 勇于创新、宽容对待失败
26. 问题的紧迫性，问题的重要性
27. 例行问题，例外问题
28. 确定性决策、风险型决策，不确定型决策
29. 生产
30. 市场
31. 成本-收益
32. 风险规避，风险中性，风险偏好
33. 定性
34. 创新思维，1<sup>-2</sup>, 5<sup>-6</sup>
35. 名义小组技术
36. 头脑风暴法，名义小组技术，德尔菲技术
37. 经营单位组合分析法，政策指导矩阵法
38. 相对竞争地位，业务增长率
39. 收缩甚至放弃
40. 市场前景，相对竞争能力
41. 确定型决策，不确定型决策，风险型决策
42. 线性规划
43. 目标函数，约束条件
44. 小中取大法，大中取大法，最小最大后悔值法
45. 最大期望收益准则，最大期望效用准则，多阶段决策问题与决策树
46. 使期望收益最大化
47. 决策树
48. 随机数，蒙特卡罗
49. 竞争性，趣味性，实用性

## 二、选择题

1. B    2. A    3. B    4. C    5. B    6. D    7. A    8. C    9. B    10. D    11. ABC    12. ABCDE    13. ABD  
14. ABCD    15. A    16. A    17. D    18. A    19. B    20. A    21. C    22. A    23. B    24. A    25. AC    26. B  
27. BC    28. A

## 第六章 计划与计划工作

### 一、填充题

1. -----过程是决策的组织落实过程。
2. -----是计划的前提，计划是-----的逻辑延续。
3. 从名词意义上说，计划是指用-----等形式所表达的，组织以及组织内不同部门和不同成员在未来一定时期内，关于行动的-----、-----和-----安排的管理文件。
4. 我们有时用“-----”表示动词意义上的计划内涵。
5. 计划工作是对决策工作在-----和-----两个维度上进一步地展开和细化。
6. 计划工作具有秩序性，其最主要的秩序表现为计划工作的-----和-----。
7. 可以用计划对-----的贡献来衡量一个计划的效率。
8. 计划工作必须追求-----、-----、-----等方面的平衡。
9. 根据计划的程序化程度，可以把计划分为-----和-----。
10. 从职能空间分类，可以将计划分为-----、-----及-----，这其中，-----是组织的主要计划。
11. 根据涉及时间长短及范围广狭的综合性程度标准，可以将计划分为-----与-----。
12. 战略性计划显著的两个特点是-----与-----。
13. 根据计划内容的明确性标准，可以将计划分类为-----和-----。
14. -----和-----是计划的两大显著特征。
15. -----决定组织的性质，是决定此组织区别于别组织的标志。
16. 预算是一份用-----表示预期结果的报表。
17. 组织的目标结构包括目标的-----和-----。
18. 目标结构描述了组织中各层次目标间的-----。
19. 从过去发生的事件中探求事物发展的一般规律，其基本方法有-----和-----。
20. 将某一大前提运用到个别情况，并从中引出结论的方法是-----。
21. 从个别情况发现结论，并推论出具有普遍原则意义的大前提的方法是-----。
22. 企业内部的物料可分为-----和-----两种类型。
23. MRP的基本内容是编制零件的-----和-----。
24. 开环的MRP能根据有关数据计算出相关物料需求的准确时间与数量，但没有考虑到生产企业现有的-----和-----的有关约束条件。
25. 计划工作具有普遍性和-----。
26. 组织需要将抽象的目的和使命细化为-----。
27. -----是指导或沟通决策思想的陈述书。
28. 战略性计划是战术性计划的-----。
29. 计划工作的目的是-----，促进组织目标实现。
30. 目标结构描述了组织中各个层次目标间的-----。
31. 衡量代价时不仅要衡量时间、金钱或者生产等，而且还要衡量-----。
32. 计划的编制过程就是决策的-----。
33. 战术性计划是战略性计划的-----。
34. 流程再造是指对企业的现有流程进行-----，然后从新构建新的流程的过程。
35. 流程再造应该围绕-----进行。

### 二、选择题

- 1、下列属于相关需求的是-----。  
A. 原材料的需求 B. 客户订购的产品 C. 售后维修需要的备品备件
- 2、下列属于独立需求的是-----。  
A. 半成品的需求 B. 零部件的需求 C. 科研试制需要的样品
- 3、描述产品的零件结构，把主生产计划开展成零件生产计划的是-----。  
A. 物料需求计划 B. 物料清单 C. 生产作业计划
- 4、落实最终产品的出产进度的计划是-----。  
A. 资源需求计划 B. 主生产计划 C. 物料需求计划
- 5、-----的计划是有效率的。  
A. 能得到最大的剩余 B. 成本等于收益 C. 详细
- 6、下列不属于 MRP 的依据是-----。  
A. 主生产计划 B. 物料清单 C. 库存信息 D. 人员配备
- 7、采购管理不确定-----。  
A. 合理的订货量 B. 促销人员 C. 优秀的供应商 D. 最佳的安全储备
- 8、根据计划的明确性，可以把计划分类为-----。  
A. 长期计划和短期计划 B. 战略性计划和战术性计划 C. 具体计划和指导性计划 D. 程序性计划和非程序性计划
- 9、下列关于财务计划、人事计划与业务计划的关系描述不正确的是-----。  
A. 业务计划与人事计划是为财务计划服务的 B. 财务计划研究如何从资本的提供和利用上促进业务活动的有效进行 C. 人事计划分析如何为业务规模的维持或扩大提供人力资源的保证
- 10、拟定和选择可行性行动计划不包括-----。  
A. 拟定可行性行动计划 B. 评估计划 C. 修改计划 D. 选定计划
- 11、最常见的对重要前提条件预测的方法是-----。  
A. 菲尔德法 B. 头脑风暴法 C. 提喻法
- 12、闭环 MRP 的组成中不包括-----。  
A. 能力需求计划 B. 营销计划 C. 采购作业计划
- 13、计划是-----。  
A. 面向未来 B. 过去的总结 C. 现状的描述 D. 面向行动的
- 14、在营销计划调整方案中，-----适用于品种比较稳定的情况下生产计划和销售计划的调整。  
A. 滚动计划法 B. 启用备用计划法 C. 时间序列分析法 D. 综合评价法

### 三、简答题

1. 什么是计划？ 2. 简述计划与决策的区别与联系。 3. 计划具有哪些性质？
4. 规则与程序、规则与政策有什么区别？ 5. 简述开环 MRP。 6. 什么是闭环 MRP。
7. 与 MRP 相比，MRP II 有何改进？ 8. 什么是战略性计划？试描述战略性计划的特点。
9. 生产控制模块包括哪些方面？

### 四、问答题

- 1、计划可以分为哪些类型？ 2. 解释孔茨与韦里克的计划层次体系的基本内容。
3. 计划的编制包括哪些工作步骤？

### 参考答案：一. 填空题

1. 计划 2. 决策、决策 3. 文字和指标，方向，内容，方式 4. 计划工作
5. 时间，空间 6. 纵向层次性，横向协作性 7. 组织目标
8. 时间与空间，明确性，程序化程度 9. 程序性计划，非程序性计划
10. 业务计划，财务计划，人事计划，业务计划 11. 战略性计划，战术性计划
12. 长期性，整体性 13. 具体性计划，指导性计划 14. 面向未来，面向行动
15. 目的或使命 16. 数字 17. 时间结构，空间结构 18. 协作关系 19. 演绎法，归纳法
20. 演绎法 21. 归纳法 22. 独立需求，相关需求 23. 生产计划，采购计划



24. 生产能力, 采购能力 25. 秩序性 26. 组织的目标 27. 政策 28. 依据  
29. 所有行动保持同一方向 30. 协作关系 31. 个人和集体的满意程度 32. 落实过程  
33. 落实 34. 调研分析、诊断、再设计 35. 结果而不是任务

## 二 选择题

1. A 2. C 3. B 4. B 5. A 6. D 7. B 8. C 9. A 10. C 11. A 12. B 13. AD 14. A

# 第七章 战略性计划与计划实施

## 一、 填充题

1. 战略性计划是指应用于-----的。
2. 战略性计划主要由-----、-----和-----三阶段构成。
3. 公司环境的最关键部分是-----。
4. 某一行业被入侵的威胁大小主要取决于行业-----。
5. 根据价值链分析法, 企业的各种价值活动分为两类: -----和-----。
6. 企业成长的基础是-----。
7. 常采用的防御性战略有-----、-----和-----等方式。
8. 一项能力能否成为企业的核心能力必须通过三项检查: -----、-----、-----。
9. 加强型战略包括-----、-----和-----。
10. 实施中计划组织实施有效的方法主要有-----、-----和-----等方法。
11. 根据美国管理心理学家里克多·弗鲁姆的期望理论, 人们在工作中的积极性或努力程度(激发力量)是-----和-----的乘积。
12. 滚动计划法是一种-----的方法。
13. -----是网络计划技术的基础。
14. 网络图由-----、-----和-----构成。
15. 有一些工序不占用时间, 也不消耗资源, 它们叫做-----。
16. 比较各路线的路长, 可以找出一条或几条较长的路线, 这种路线被称为-----。
17. 韦尔奇提出, 公司的第一步, 也是最重要的一步, 是用概括性的、明确的语言确定-----。
18. 波特认为, 一个行业内部的竞争状态取决于五种基本竞争作用力, 它们是-----、-----、-----、-----和-----。
19. 战略性计划的主要内容是-----。
20. 远景和使命陈述包括-----、-----。
21. -----是企业存在的理由和目的。
22. 外部一般环境大致可以分为-----、-----、-----、-----、-----五个部分。
23. 一体化战略包括-----、-----、-----。
24. 多元化战略包括-----、-----、-----。
25. 基本战略包括-----、-----、-----。
26. 根据期望理论, 效价指一个人对-----的评价。
27. 企业竞争的最终目标是-----。

## 二、 选择题

1. 根据价值链分析法, 下列不属于基本活动的是-----。  
A. 内部后勤 B. 技术开发 C. 生产作业 D. 服务
2. 根据价值链分析法, 下列属于辅助活动的是-----。  
A. 采购 B. 市场营销和销售 C. 内部后勤
3. 企业增加新的、但与原有业务相关的产品与服务, 这一战略是-----。  
A. 混合多元化 B. 横向多元化 C. 同心多元化
4. 企业向现有顾客提供新的, 与原有业务不相关的产品和服务, 这一战略是-----。  
A. 混合多元化 B. 横向多元化 C. 同心多元化

5. 企业增加新的, 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
6. 企业通过增加市场营销, 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
7. 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
8. 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
9. 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其上级来指挥和控制      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
10. 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. 企业自身条件      D. 外部一般环境
11. 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. 网络计划技术      D. 目标管理
12. 战略性计划的首要内容是-----。  
A. 战略选择      B. 战略环境分析      C. 远景和使命陈述
13. -----是网络计划技术的基础。  
A. 作业明细表      B. 网络图      C. 关键路线
14. 下列-----属于加强型战略。  
A. 产品开发      B. 成本领先      C. 战略联盟
15. 下列不属于基本战略的是-----。  
A. 成本领先      B. 多元化      C. 特色优势
16. 某品牌电视因在电视机上加装“VCD”播放器而大受欢迎, 这属于-----。  
A. 差异化战略      B. 无差异化战略      C. 集中战略      D. 成本领先战略
17. 用户潜在需求分析属于外部环境分析中的-----。  
A. 市场需求分析      B. 经济环境分析      C. 政治环境分析      D. 竞争状况分析

### 三、简答题

1. 什么是战略性计划? 其主要内容有哪些?      2. 远景和使命陈述包括哪些内容?
3. 影响行业进入障碍的因素主要有哪些?      4. 买方讨价还价能力的影响因素主要有哪些?
5. 供应商讨价还价能力的影响因素主要有哪些?      6. 企业目标市场研究的主要内容是什么?
7. 良好的细分市场应具有哪些特征?
8. 一项能力能否成为企业的核心能力必须通过哪三项检查?
9. 在目标管理中, 作为任务分配、自我管理、业绩考核和奖罚实施的目标应具有什么特征?
10. 简述目标网络的内涵。
11. 网络图是什么? 它有哪些内容构成?
12. 企业进行环境分析和战略选择的实质是什么?

### 四、问答题

1. 试分析行业竞争的五种力量。
2. 如何理解各种战略类型?
3. 目标管理的成本思想是什么? 它要经过哪些过程?
4. 试分析滚动计划法的基本思想, 并对其加以评价。
5. 论述网络计划技术的原理及其优点。

### 参考答案: 一、填充题

1. 整体组织      2. 远景和使命的陈述, 战略环境分析, 战略选择
3. 公司所投入竞争的一个或几个行业      4. 进入障碍      5. 基本活动, 辅助活动      6. 核心能力
7. 收缩, 剥离, 清算      8. 用户价值, 独特性, 延展性      9. 市场渗透, 市场开发, 产品开发
10. 目标管理, 滚动计划法, 网络计划技术      11. 效价, 期望值      12. 定期修订未来计划
13. 网络图      14. 工序, 事项, 路线      15. 虚工序      16. 关键路线      17. 公司的目标
18. 现有企业间的竞争, 新进入者的威胁, 替代产品的威胁, 买方的讨价还价能力。供方的

讨价还价能力 19. 远景和使命陈述 20. 核心意识形态, 远大的远景 21. 核心目标  
22. 政治, 社会, 经济, 技术, 自然 23. 前向一体化, 后向一体化, 横向一体化  
24. 同心多元化, 横向多元化, 混合多元化 25. 成本领先, 特色优势, 目标集聚  
26. 工作目标有用性 27. 为顾客创造价值并创造和获取顾客

## 二、选择题

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

# 第八章 组织设计

## 一、填空题

1. 组织设计设计两方面的内容, 在----的基础上进行----和-----。
2. 组织设计就是对组织的结构和活动进行-----。
3. 随着外部环境条件的日趋复杂, 必须以-----、-----的观点来理解和重新设计新的组织。
4. 组织设计的任务是设计清晰的-----, 规划和设计组织中各部门的-----, 确定组织中-----、-----、-----的活动范围并编制-----。
5. 组织结构可以用-----、-----和-----三种特性来描述。
6. 组织纵向结构设计的结果是-----, 横向结构设计的结果是-----。
7. 组织设计的原则有-----、-----、-----、-----和-----。
8. -----是组织设计的基本原则。
9. 部门设计根据的是-----标准, 层级设计则是根据-----的原则。
10. 影响组织设计的主要因素有以下五个: -----、-----、-----、-----、-----。
11. 伍德沃德等根据制造业技术复杂程度把技术分为-----、-----、和-----。
12. 技术收到两个方面的影响, 即工作的-----与-----。
13. 奎因何卡梅隆把组织的生命周期划为四个阶段: -----、-----、-----和-----。
14. 劳动分工要求组织活动保持高度的协调一致性, 协调的有效方法是-----。
15. 在品种单一、规模较小的企业, 按-----进行组织分工是理想的部门化划分形式。
16. 当组织面临较高的环境不确定性, 组织目标需要反应技术和产品双重要求时, -----应该是一种理想的组织形式。
17. 动态网络型结构是以-----为中心的, 动态网络型组织有时也被称为“-----”。
18. 有效的-----是决定组织中层级数目的最基本因素。
19. 管理幅度是指-----。
20. 由于组织任务存在递减性, 从最高的直接主管最低的基层具体工作人员之间就形成了一定的层次, 这种层次便称为-----。
21. 组织层级与组织幅度的互动关系决定了两种基本的组织结构形态: 一种是-----的组织结构形态; 另一种是-----的组织结构形态。
22. 职权跟组织曾计划设计中的----紧密相关, 跟-----无关。
23. 管理层次收到-----和-----的影响。它与组织规模呈-----比, 在组织规模已定的条件下, 它与管理幅度成-----比。
24. 组织层级化设计的核心任务是-----。
25. 组织部门化的基本形式有-----、-----、-----、-----、-----。
26. 环境包括-----和-----。
27. 管理幅度的影响因素有-----、-----、-----、-----。
28. 组织中的职权分为-----、-----、-----。
29. 职权时组织内部授予的指导下属活动及其行为的-----。
30. -----和-----是组织层级化设计中的两种相反的权利分配方式。
31. 授权的含义有-----、-----、-----。
32. 授权的一般过程: -----、-----、-----。

33. 授权的原则有-----、-----、-----、-----。
34. 组织设计的实质是对管理人员的管理劳动进行-----和-----分工。
35. 管理中的组织职能就是在-----的基础上，设计出组织所需的-----及其之间的关系。
36. 矩阵组织是有纵横两套系统交叉形成的复合结构组织。纵向的是-----；横向的是为了完成某项专门任务而组成的-----。

## 二、选择题

1. 下列属于常规型技术的是-----。
- A 战略计划的制定 B 会计做账技术 C 服装业的设计技术 D 汽车装配部门的装配技术
2. 下列属于工程型技术的是-----。
- A 战略计划的制定 B 会计做账技术 C 服装业的设计技术 D 汽车装配部门的装配技术
3. 下列不属于工艺型技术的是-----。
- A 工程设计技术 B 烹饪师的烹调技术 C 服装业的设计技术
4. 下列属于非常规型技术的是-----。
- A 服装业的设计技术 B 银行出纳部门的出纳技术 C 战略计划的制定
5. -----是按照工作的过程标准来划分的。
- A 职能部门化 B 产品部门化 C 地域部门化
6. -----是按照工作的结果标准来划分的。
- A 职能部门化 B 流程部门化 C 顾客部门化
7. 以下说法不正确的是-----。
- A 职权跟组织层级化设计中的职位紧密相关 B 职权跟个人特质紧密相关
- C 职权是指组织内部授予的指导下属活动及其行为的决定权
8. 由直线管理者向自己辖属以外的个人或职能部门授权，允许他们按照一定的程序和制度，在一定的职能范围内形式的某种职权，是-----。
- A 职能职权 B 直线职权 C 参谋职权
9. 影响有效管理幅度的因素不包括-----。
- A 管理者和被管理者的工作内容 B 管理者和被管理者的工作能力
- C 管理者和被管理者的工作报酬
10. 下列因素中有助于管理幅度扩大的因素是-----。
- A 主管所处的管理层次较高 B 计划制定得详尽周到 C 下属的工作地点在地理上比较分散
11. 规模的扩大对组织结构的影响不包括-----。
- A 分权化 B 集权化 C 规范化 D 复杂性提高
12. 下列因素中对分权没有促进作用的是-----。
- A 组织的规模 B 政策的统一性 C 培训管理人员的需要 D 活动的分散性
13. 下列-----不是扁平结构的组织所具有的优点。
- A 信息传递速度快 B 每位主管能够对下属进行详尽的指导
- C 有利于下属发挥积极性和创造性 D 信息失真的可能性小
14. 矩阵式组织的主要缺点是-----。
- 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
15. 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结构，该公司的组织结构应考虑按-----因素来划分部门。
- A 职能 B 产品 C 地区 D 矩阵结构
16. 企业中管理干部的管理幅度，是指他-----。
- 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
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。总经理的这种做法违反了-----。

原则。

A 权责对等 B 命令统一 C 集权化 D 职务提高、职能分散

18、在下述-----的情况下，管理幅度可以适当加大。

A 所处管理层次较高的主管人员 B 工作环境不稳定

C 计划完善 D 不同下属工作岗位的分布比较分散

19、组织设计的任务是-----。

A 研究与开发 B 提供组织结构系统图 C 分析财务构成 D 编制职务说明书

20、在各组织中，管理层次要受到-----的影响。

A 组织成员 B 组织规模 C 管理幅度 D 组织层次

21、管理层次与管理幅度的反比关系决定了两种基本的-----管理组织结构形态

A 梯形 B 方形 C 扁平 D 锥形

22、组织的设计必须考虑到人的因素即-----。

A 有利于人的能力的提高 B 有利于人的发展 C 有利于个性的发挥 D 有利于个人潜能的发展

23、过分集权的弊端包括-----。

A 降低决策的质量 B 降低决策的频率 C 降低组织的适应能力 D 降低组织成员的热情

三、简答题

1. 组织设计的目的是什么？2. 用那些指标可以描述组织结构？

3. 大型组织与小型组织在组织结构上的区别主要体现在哪几个方面？

4. 组织生命周期各个阶段中的特点是什么？5. 组织部门化的基本原则是什么？

6. 什么是职能部门化？其优缺点是什么？7. 简述矩阵型结构的优缺点。

8. 什么是组织的层级化？9. 试比较扁平式组织结构与锥形式组织结构的优缺点。

10. 管理中的职权来源于哪几个方面？11. 法兰西和雷温把权力分成哪几种类型？

12. 何谓授权？它与分权有何不同？

13. 要想使授权具有充分而理想的效果，组织必须提供哪些要素条件？

14. 有效的授权必须掌握哪些原则？

四、问答题

1. 组织设计要遵循哪些原则？2. 组织设计影响因素有哪些？

3. 组织设计者应如何提高组织对环境的应变性？

4. 梅尔斯和斯诺是如何总结四种战略类型以及相关的组织结构类型的？

5. 有效的管理幅度受到哪些因素的影响？

6. 在组织层级化设计中，影响组织分权程度的主要因素有哪些？

参考答案：

1. 职务设计，横向的管理部门设计，纵向的管理层级设计 2. 创构、变革和再设计

3. 系统，动态权变式 4. 组织结构，职能和职权，职能职权，参谋职权，直线职权，职务说明书

5. 复杂性，规范性，集权型 6. 决策的层级化，组织的部门化

7. 专业化分工的原则，统一指挥原则，控制幅度原则，权责对等原则，柔性经济原则

8. 专业化分工 9. 相关性或相似性，相对集权或相对分权

10. 环境，战略，技术，规模，生命周期

11. 单件小批量生产技术，大批量生产技术，流程生产技术

12. 多变性，可分析性 13. 创业阶段，集合阶段，规范化阶段，精细阶段

14. 组织的部门化 15. 职能 16. 矩阵型结构 17. 项目，虚拟组织 18. 管理幅度

19. 组织中上级主管能够直接有效地指挥和领导下属的数量

20. 组织层级 21. 扁平式，锥形式 22. 职位，个人特质

23. 组织模式，管理幅度，正，反 24. 确定完成任务需要设定的层级数目

25. 职能部门化，产品部门化，地域部门化，顾客部门化，流程部门化

26. 一般环境，特定环境
27. 管理者和被管理者的工作内容，工作能力，工作环境，工作条件
28. 职能职权，参谋职权，直线职权 29. 决定权 30. 集权，分权
31. 分派任务，授予权力或职权，明确责任 32. 授权诊断，授权实施，授权反馈
33. 重要性原则，适度原则，权责一致原则，级差授权原则 34. 横向，纵向
35. 管理劳动分工，管理职务 36. 职能系统，项目系统

## 二、选择题

1. D 2. B 3. A 4. C 5. A 6. C 7. B 8. A 9. C 10. B 11. B 12. B 13. B 14. B
15. C 16. A 17. B 18. C 19. BD 20. BC 21. CD 22. AB 23. ACD

# 第九章 人力资源管理

## 一、填空题

1. -----是人力资源管理程序中的第一步。
2. 依据招聘的内外环境不同，组织大致可以通过-----和-----两种方式来选择和填补员工的空缺。
3. 测试和评估候选人分析问题和解决问题的能力，可借助-----或称-----的方法。
4. 选聘工作的基础是-----。
5. 选聘工作的有效性要求被选用的凭证具有-----、-----和-----。
6. -----和-----是两种典型的绩效模拟测验，前者适用于-----，后者适用于-----。
7. 依据所在职位的不同，员工培训可以分为-----、-----和-----三种形式。
8. -----和-----是两种最常见的在职培训。
9. 实际工作报酬必须与员工的-----相结合，这是组织分配制度的一条基本原则。
10. 现代绩效评估更多采用-----。
11. 员工招聘的标准有-----、-----、-----和-----。
12. 高层次管理人才的选拔应首先考虑-----招聘方式。
13. 员工选聘时所选用的凭证有-----、-----、-----、-----、-----、-----等。
14. 应聘者一旦决定被录用之后，组织中的人事部门应该对他将从事的工作和组织的情况给予必要的介绍和引导，西方国家称之为-----。
15. 人力资源的需求量主要是根据组织中-----和-----来确定的。
16. 人力资源计划的整个过程可以分为-----、-----、-----、-----、-----、-----六个步骤。
17. 人力资源计划中最为关键的一项任务是-----。
18. 在成长后期与成熟期的企业，-----的招聘方式可能更为恰当。
19. -----的设计思想是先设计出一种小型的工作样本，然后让应聘者实际去做，看其是否具备必需的才能。
20. 最常见的离职培训方式有-----、-----以及-----等。
21. 书面测试包括-----、-----、-----等。
22. 对管理人员的培训方法有-----、-----、-----。
23. 绩效评估能起到-----、-----、-----、-----、-----的作用。
24. 选择招聘方式时应注意-----、-----、-----、-----方面的影响因素。
25. 解聘的方式有-----、-----、-----、-----、-----。

## 二、选择题

1. 工作说明书的内容不包括-----。
  - A. 员工应做哪些工作
  - B. 工作环境以及工作条件
  - C. 某种特定工作最低需要具备哪些知识和技能
2. 下列情况下，宜采用内部提升的是-----。

- A. 高层次管理人员的选拔 B. 外部环境剧烈变化时 C. 处于成长期企业
3. 下列-----不是外部招聘所具有的优点。
- A. 被聘者具有“外部竞争优势” B. 能够为组织输送新鲜血液
- 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
4. 下列关于工作轮换的说法不正确的是-----。
- A. 工作轮换包括管理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. 为了有效的实现工作轮换的目的，要对受轮换的管理人员提出明确的要求
5. 管理人员选聘时不需要作为主要考虑标准的是-----。
- A. 管理的愿望 B. 勇于创新的精神 C. 强健的体魄 D. 较高的决策能力
6. 内部招聘的主要弊端是-----。
- A. 可能会引起同事之间的矛盾 B. 要花很长时间重新了解企业状况 C. 知识水平可能不够高
7. -----是人力资源管理程序中的第一步。
- A. 招聘员工 B. 编制人力资源计划 C. 选用员工
8. 工作规范说明了-----。
- A. 工作的内容 B. 工作环境以及工作条件 C. 某种特定工作需要具备最低的知识和技能
9. 通过-----发布用人信息是最常用的招聘方式。
- A. 职业介绍机构 B. 员工或关联人员 C. 广播、报纸、电视等传媒渠道
10. 下列关于内部招聘的说法，不正确的是-----。
- A. 有利于调动员工的工作积极性 B. 不利于吸引外部人才
- C. 可能会导致组织内部“近亲繁殖”现象的发生
11. -----是常见的在职培训。
- A. 影片教学 B. 教室教学 C. 工作轮换
12. 关于设立助理职务，下列说法不正确的是-----。
- A. 会加重主要负责人的负担 B. 可以使助理开始接触较高层次的管理实务
- C. 可以使助理学习主管处理问题的方法
13. 下列说法不正确的是-----。
- A. 检验某个管理人员是否具备担任较高职务的条件的一种可行方法，是安排他担任某个临时性的“代理”职务
- B. 在较低层次上表现优异、能力突出的管理者一定能够胜任较高层次的管理工作
- C. “彼得现象”产生的重要原因是提拔管理人员往往依据他们过去的工作成绩和能力
14. 下列关于绩效评估的说法不正确的是-----。
- A. 绩效评估是组织与员工之间的一种互动关系
- B. 绩效评估的结果为确定员工的实际工作报酬提供了决策依据
- C. 员工能力的大小与其绩效存在着严格的一一对应的关系
15. 关于绩效评估的方法，下列说法不正确的是-----。
- A. 传统的绩效评估往往把员工的个人品质作为主要的业绩评判标准
- B. 目标管理法把评估的重点放在员工的贡献上
- C. 在目标管理法中，管理者是评判人，而员工只是消极的旁观者
16. 从外部招聘的缺点主要是-----。
- A. 难以在质与量两方面均满足对管理人员的需要
- B. 难以深入了解应聘者的情况及实际工作能力
- C. 有可能打击未被提升者的积极性 D. 容易造成“近亲繁殖”的现象
17. 面谈的不足之处在于-----。
- A. 间接反馈 B. 无法对表达能力做评估 C. 提供的情况有限 D. 容易受表面现象的影响
18. 内部提升和外部招聘都是非常重要的选拔人才的方式，但是二者各有利弊。你认为在-----

的情况下优先采用内部提升的方式。

- A. 选拔高层次管理人才
  - B. 需要对公司战略进行重大修改
  - C. 组织有一个持续发展的既定战略
  - D. 外部环境变化剧烈
19. 管理者需要就绩效评估做出一连串策略性决定，其包括-----。
- A. 绩效评估的目标
  - B. 确定考评责任者
  - C. 绩效评估的环境分析
  - D. 根据特定考评目的进行正确考评
20. 绩效评估的作用有-----。
- A. 为决策提供依据
  - B. 检验企业或员工是否具有强烈的竞争意识
  - C. 为组织发展提供支持
  - D. 为员工潜能评估以及相关人事调整提供依据
21. 传统的绩效评估方法有-----。
- A. 个人自我评估法
  - B. 小组评论法
  - C. 目标管理法
  - D. 平行对比评估法

### 三、简答题

1. 人力资源计划的编制要遵循哪些原则？
2. 人力资源计划的编制要遵循哪些原则？
3. 根据职位的不同，组织对员工的培训可以分为哪几类？
4. 简述员工培训的目标。
5. 对管理人员的培训可以采用哪些方法？
6. 什么是彼得原理？
7. 简述绩效评估的步骤。
8. 目标管理法与传统的绩效评估方法有什么不同？
9. 编制人力资源计划要经过哪些步骤？
10. 员工招聘要经过哪些程序？

### 四、问答题

1. 外部招聘的优势和局限性表现在哪些方面？
2. 内部提升的优势和局限性表现在哪些方面？
3. 在人力资源管理中，绩效评估的作用体现在哪几个方面？
4. 彼得原理描述的是什么事？如何才能防止彼得现象的产生？
5. 企业在选择招聘方式时应注意哪些因素？

参考答案：一、 填充题

1. 编制人力资源计划
2. 外部招聘，内部提升
3. 情景模拟，案例分析
4. 有效性
5. 规范性，客观性，可靠性
6. 工作抽样法，评估中心法，一般工作职位，管理阶层
7. 对新职工的培训，在职培训，离职培训
8. 工作轮换，实习
9. 实际能力和贡献
10. 目标管理法
11. 管理的愿望，良好的品德，勇于创新的精神，较高的决策能力
12. 内部提升
13. 招聘表，书面测试，绩效模拟测验，面谈记录，背景调查，体检表
14. 职前引导
15. 职务的数量，类型
16. 编制人力资源计划，招聘员工，选用，职前引导，培训，职业生涯发展
17. 能够招到并留住有才能的员工
18. 内部提升
19. 工作抽样法
20. 教室教学，影片教学，模拟演练
21. 智力测验，性格测验，能力测验
22. 工作轮换，设置助理职务，临时职务
23. 为最佳决策提供依据，为组织发展提供支持，为员工提供一面有益的镜子，为确定员工工作报酬提供依据，为员工潜能评估以及相关人事调查提供依据
24. 选聘人才的层次，企业经营特点，企业所处发展阶段，企业战略以及文化调整的需要
25. 解雇，临时解雇，自然减员，调换岗位，缩短工期，提前退休

### 二、 选择题

1. C 2. A 3. C 4. C 5. C 6. A 7. B 8. C 9. C 10. B 11. C 12. A 13. B 14. C 15. C 16. B 17. D 18. AC  
19. ABD 20. ACD 21. ABD

## 第十章 组织变革与组织文化

### 一、填充题

1. 哈默和钱皮曾在《公司再造》一书中把“3C”力量即-----、-----、-----、看成是影响市场竞争最重要的三种力量，并认为三种力量中尤以-----最为重要。



2. 组织变革就是组织根据-----的变化，及时对组织中的要素进行-----，以适应未来组织发展的要求。
3. 按照变革的程度与速度不同，可以分为-----变革和-----变革。
4. 按照工作对象的不同，可分为以-----为重点的变革、以-----为重点的变革和以-----为重点的变革。
5. 战略性变革是指组织对其长期发展战略或使命所做的变革。如果组织决定进行业务收缩，就必须考虑-----；如果组织决定进行战略扩张，就必须考虑-----，以及-----等问题。
6. 人员的变革是指员工在-----、-----、-----、-----和-----上的改变。
7. 结构的变革包括-----、-----、-----、-----等其他结构参数的变化。
8. 组织变革的阻力来自个人阻力和团队阻力，其中个人阻力包括-----的影响和-----的影响；团队阻力包括-----的影响和-----的影响。
9. 组织要想在动荡的环境中生存并得以发展，就必须顺势变革自己的-----、-----、-----、-----、-----等，只有如此，组织才能有效地把握各种机会，识别并应对各种威胁，使组织更具环境适应性。
10. -----是导致团体内部和团体之间发生冲突的最直接因素，组织变革的主要目标是 要-----。
11. 变革中主要的压力因素有-----和-----。
12. 人员变革的主要任务是组织成员之间在-----的重新分配。
13. 组织变革的过程包括-----三个阶段。
14. 变革中-----的目的是要能通过对变革驱动力和约束力的平衡，使新的组织状态保持相对的稳定。
15. 组织存在两种能够产生不同结果的冲突，分别是-----和-----。
16. 组织中只有当目标结果具有-----和-----时，潜在的压力才会变为真实的压力。
17. 常见的组织冲突来源于-----、-----、-----以及-----等。
18. -----是指组织成员从组织利益角度出发，对组织中存在的不合理之处提出意见等。  
-----是指由于认识上的不一致、组织资源和利益分配方面的矛盾，员工发生抵触、争执甚至供给等行为，从而导致组织效率下降，并最终影响组织的发展。
19. 组织中的管理人员是以直线主管或参谋两类不同身份出现的，直线关系是一种-----和-----的关系，而参谋关系则应当是一种-----和-----的关系。
20. 广义的文化是指人类在社会历史实践过程中所创造的-----和-----的总和。
21. 狭义的文化是指社会的-----，以及与之相适应的-----、-----、-----等物化的精神。
22. 文化具有-----、-----、-----、-----和-----的特点。
23. 组织文化是组织在长期的实践活动中所形成的并且为组织成员普遍认可和遵循的具有本组织特色的-----、-----、-----、-----和-----的总和。
24. 组织文化包括-----、-----、-----以及-----等。
25. 一般认为，组织文化有三个层次结构，即-----、-----和-----三层。
26. 组织文化具有以下几个主要特征：-----、-----、-----、-----。
27. 组织精神是指组织经过共同努力奋斗和长期培养所逐步形成的，认识和看待事物的共同-----、-----和-----。
28. -----是一个组织的精神支柱，是组织文化的核心。
29. 组织文化作为一种组织系统具有很多特定的功能。主要功能有-----、-----、-----、和-----。
30. 选择组织价值观要发挥员工的创造精神，认真听取员工的各种意见，并经过-----和-----的多次反复，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。
31. 选择正确的-----是塑造组织文化的首要战略问题。
32. 组织通过培养、塑造组织文化，来影响成员的-----和-----引导实验组织目标。

33. 社会化是指组织通过一定形式不断向员工灌输某种特定的-----。

## 二、选择题

1. 哈默和钱皮在《公司再造》一书中所指的“3C”力量是-----。  
A. 顾客      B. 竞争      C. 变革      D. 文化
2. 组织变革按照-----可以分为主动性变革和被动性变革。  
A. 工作的对象不同      B. 变革的程度与速度不同      C. 组织所处的经营环境状况不同
3. -----指组织需要根据环境的变化适时对组织的结构进行变革，并重新在组织中进行权力和责任的分配，使组织变得更为柔性灵活、易于合作。  
A. 战略性变革    B. 结构性变革    C. 流程主导型变革      D. 以人为中心的变革
4. 战略性变革是指-----。  
A. 组织需要根据环境的变化适时对组织的结构进行的变革  
B. 组织对其长期发展战略或使命所做的变革  
C. 充分应用现代信息技术对业务流程进行重新构造  
D. 组织对员工的培训、教育等引导
5. 组织变革的目标应该是-----。  
A. 使组织更具环境适应性      B. 使管理者更具环境适应性  
C. 使员工更具环境适应性      D. 使董事会更具环境适应性
6. 对-----的改变包括对作业流程与方法的重新设计、修正和组合，包括更换机器设备，采用新工艺、新技术和新方法等。  
A. 人员      B. 结构      C. 技术与任务
7. 对人员的变革，叙述正确的是-----。  
A. 指员工在态度、技能、期望、认知和行为上的改变。  
B. 变革的主要任务是组织成员之间在权利和利益等资源方面的重新分配。  
C. 必须注重员工的参与    D. 注重改善人际关系并提高实际沟通的质量
8. 组织变革的第一步是-----。  
A. 通过组织诊断，发现变革征兆      B. 分析变革因素，制定改革方案  
C. 选择正确方案，实施变革计划      D. 评价变革效果，及时进行反馈
9. 改变员工原有的观念和态度是组织在-----的中心任务。  
A. 解冻期间      B. 变革阶段      C. 再冻结阶段
10. 根据冰山理论，下面选项中      不是水面上的冰山。  
A. 规章制度    B. 组织结构    C. 组织行为体系    D. 生产发展    E. 任务技术
11. 组织变革中，团队的阻力包括 -----。  
A. 利益上的影响    B. 心理上的影响    C. 组织结构变动的的影响    D. 人际关系调整的影响
12. 属于组织变革中来自于个人因素的压力是      。  
A. 员工的工作调动      B. 组织中的结构变动      C. 家庭法律纠纷
13. 消除组织变革阻力的管理对策有 -----。  
A. 客观分析变革的推理和阻力的强弱。      B. 创新组织文化  
C. 创新策略方法和手段    D. 加强流程改造
14. -----是集体工作的一种形式，它起到了汇聚各种信息、加强人员交流、协调部门关系等重要作用。  
A. 委员会      B. 团队      C. 组织
15. 关于压力的解释不正确的是-----。  
A. 并非所有的压力都是不良的。    B. 改善组织沟通也会是沟通不畅所产生的压力减至最小  
C. 由于个人压力来自个人因素，建构组织文化是没用的  
D. 不确定性增大，变革中的压力成本有上升趋势
16. 下列选项-----不是组织文化的特征。  
A. 超个体的独立性      B. 不稳定性      C. 融合继承性      D. 发展性

17. 一般认为，组织文化有三个层次结构，其中属于组织文化核心层与显现层的中间层的是

-----。

A. 精神层                      B. 制度层                      C. 物质层

18. 组织文化的三个层次结构中，最直观、人们最易感知的部分是-----。

A. 精神层                      B. 制度层                      C. 物质层

19. 组织文化是一种软性的理智约束，通过组织的共同价值观不断地向个人价值观渗透和内化，使组织自动生成一套自我调控机制。这句话描述了组织文化的-----。

A. 持续功能                  B. 发展功能                  C. 导向功能                  D. 适应功能                  E. 整合功能

20. 组织文化具有某种程度的强制性和改造性，其效用是帮助组织指导员工的日常活动，使其能快速的适应外部环境因素的变化。这句话描述了组织文化的。

A. 持续功能                  B. 发展功能                  C. 导向功能                  D. 适应功能                  E. 整合功能

21. 文化的特性不包括 -----。

A. 民族性                      B. 多样性                      C. 整体性                      D. 绝对性

22. 组织文化具有-----。

A. 较强的创新型，打破传统观念和价值体系    B. 独立于外界环境，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

23. 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

24. 关于组织变革，下列----- 是正确的。

A. 组织冲突时不可避免的    B. 应当反对组织冲突    C. 组织变革中存在压力是不够的

25. 塑造组织文化，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，就不需改变

26. 关于组织精神的表述，不正确的是-----。

A. 一般是在组织的发展历程中自发形成的

B. 反映了组织成员对组织的特征、形象、地位等的理解和认同

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

27. 下列组织冲突中，最典型的三种是-----。

A. 正式组织与非正式组织之间的冲突    B. 直线与参谋之间的冲突

C. 委员会内部之间的冲突    D. 个体内部的心理冲突

28. 关于组织冲突的避免，说法不正确的是-----。

A. 对于非正式组织来讲，首先要认识到非正式组织存在的必要性和客观性

B. 对于只限于参谋应该首先明确必要的职权关系

C. 对于委员会，应注意委员会的人选的理论 and 实践背景

D. 冲突是组织内部的事，反馈会很浪费时间

### 三、简答题

1. 什么是组织变革？组织变革的目标是什么？

2. 按照组织变革的不同侧重，可以将组织变革分成几种类型？

3. 组织变革程序包括几个步骤，分别是什么？    4. 阻碍组织变革的因素有哪些？

5. 组织变革成功的关键是什么？    6. 消除组织变革阻力的管理对策有哪些？

7. 什么是压力？产生压力的因素有哪些？    8. 什么是组织冲突？

9. 如何促进和保护有益的建设性冲突？    10. 什么是组织的价值观和组织精神？

11. 描述组织文化的塑造过程。    12. 简要叙述组织文化的功能。 13. 如何提炼定格？

14. 什么是预社会化？

#### 四、问答题

1. 试分析推动组织变革的因素。2. 试分析组织变革过程的内容。
3. 为什么组织变革会遇到阻力？管理者可以采用哪些方法来克服变革的阻力？
4. 组织冲突一定都是有害的吗？竞争胜利对组织会造成什么养的影响？
5. 请详细说明存在于正式组织与非正式组织间，直线与参谋间以及委员会内部间的冲突为什么会发生，怎样避免这些冲突？
6. 描述企业文化的形成。7. 如何选择合适的组织价值观标准。
8. 请讨论，在大学里，你认为哪一种力量是组织变革的主要原因？在医药公司呢？

#### 参考答案：一、填充题

1. 顾客，竞争，变革，变革 2. 内外环境，结构性变革 3. 渐进式，激进式
4. 组织，人，技术 5. 如何剥离非关联业务，购并的对象和方式，组织文化重构
6. 态度，技能，期望，认知，行为 7. 权利关系，协调机制，集权程度，职务与工作再设计
8. 利益，心理，组织结构变动，人际关系调整
9. 任务目标，组织结构，决策程序，人员配备，管理制度
10. 竞争，在效率目标的前提下通过有效的竞争来降低组织的交易成本
11. 组织因素，个人因素 12. 权利和利益等资源方面
13. 解冻，变革，再冻结 14. 再冻结 15. 建设性冲突，破坏性冲突
16. 不确定性，重要性
17. 组织目标的不相容，资源的相对稀缺，层级结构关系的差异，信息沟通上的失真
18. 建设性冲突，破坏性冲突 19. 指挥，命令，服务，协调 20. 物质财富，精神财富
21. 意识形态，礼仪制度，组织结构，行为方式
22. 民族性，多样性，相对性，沉淀性，延续性，整体性
23. 价值观念，团体意识，工作作风，行为规范，思维方式
24. 组织价值观，组织精神，伦理规范，组织素养
25. 潜层次，表层，表现层 26. 超个体的独立性，相对稳定性，融合继承性，发展性
27. 心理趋势，价值取向，主导意识 28. 组织精神
29. 整合功能，适应功能，导向功能，发展功能，持续功能
30. 自上而下，自下而上 31. 组织价值观 32. 工作态度，工作中的行为方式 33. 价值观念

#### 二、选择题

1. ABC 2. C 3. B 4. B 5. ABC 6. C 7. ABCD 8. A 9. A 10. C 11. CD 12. C 13. ABC
14. A 15. C 16. B 17. B 18. C 19. C 20. D 21. D 22. C 23. C 24. A 25. B 26. A
27. ABC 28. D

## 第十一章 领导概论

#### 一、填充题

1. 领导的作用包括-----、-----和-----。
2. 领导是指-----、-----、-----和-----部下为实现目标而努力的过程。
3. 领导的核心在-----。
4. 按照领导者权力运用方式，可以将领导风格分为两类：-----和-----。
5. 按领导者在领导过程中进行制度创新的方式，可以把领导风格分为-----和-----。
6. 按领导者在领导过程中的思维方式，可以将领导者分为两类：-----和-----。
7. 战略的基本特征是行动的-----、-----和-----。
8. 战略型领导行为系指拥有-----、-----、-----并-----，以创造所必需的战略变革能力。
9. 布莱克和穆顿在提出管理方格时，列举了五种典型的领导方式，-----、-----、-----、-----、-----。

-----和-----。

10. 按照权变理论，领导方式是领导者的-----、-----、-----的函数。
11. 权变理论中的领导者特征主要指的是领导者的-----、-----和-----。
12. 菲德勒模型认为在环境较好和较差的情况下，采用-----LPC 领导方式比较有效，在环境中等的条件下，采用-----LPC 领导方式比较有效。
13. 在权变理论中，低 LPC 型领导比较重视-----的完成，高 LPC 型领导比较重视-----。
14. 李克特及其同事（1974）的研究成果发现了两种不同的领导方式：-----和-----。
15. 密执安大学领导行为方式研究的结论是，-----与高的群体生产率和高满意度有关，而-----则与低的群体生产率和低满意度有关。
16. 美国俄亥俄州立大学的研究人员弗莱西和他的同事们的研究则把发现的十种类型的领导方式分为两个维度，即-----和-----。
17. 布莱克和穆顿提出的管理方格论，把管理人员按他们的-----和-----进行评估。
18. 菲德勒将权变理论具体化为三个方面，即-----、-----和-----。
19. 路径-目标理论提出了两类情景变量作为领导行为—结果关系的中间变量，即-----和-----。
20. 根据赫塞和布兰查对成熟度的定义，可以把成熟度分为-----和-----。
21. 领导的权利通常就是指-----，在组织中就是指-----。
22. 领导权利的五种来源有-----、-----、-----、-----、-----。
23. 管理方格论中，领导者只重视任务效果而不重视下属的发展和士气的类型是-----。
24. LPC 的评价是询问领导者对-----的评价。
25. 在领导生命周期理论中，保罗·赫塞补充了一个因素，表示领导行为在确定是任务绩效还是维持行为更为重要之前应当考虑的因素，即-----。
26. 领导生命周期理论的高任务—高关系与-----的成熟相匹配。
27. 对低成熟下属而言，应选择-----的领导方式。

## 二、选择题

1. 将领导者分为事务型领导者与战略型领导者是以-----为标准来分的。  
A. 领导权利运用方式    B. 领导者在领导过程中进行制度创新的方式  
C. 领导者在领导过程中的思维方式
2. 俄亥俄州立大学对领导方式的研究发现，-----的领导者一般更能使下属达到高绩效和高满意度。  
A. 高关怀—高定规    B. 高关怀—低定规    C. 低关怀—高定规    D. 低关怀—低定规
3. 下列理论-----不属于领导情景论。  
A. 权变理论    B. 路径—目标理论    C. 领导生命周期理论    D. 管理方格论
4. -----认为各种领导方式都可能在一定环境内有效，这种环境是多种外部与内部因素的综合作用体。  
A. 权变理论    B. 路径—目标理论    C. 领导生命周期理论    D. 管理方格论
5. 管理方格论中，表示领导者指重视任务效果而不重视下属的发展和士气的是-----。  
A. 乡村俱乐部型    B. 贫乏型    C. 中庸之道    D. 团队型    E. 任务型
6. 乡村俱乐部型的领导方式位于管理方格图的-----格。  
A. 9.1    B. 1.9    C. 5.5    D. 9.9    E. 1.1
7. 根据权变理论，在环境较差的情况下，采用-----的方式比较有效。  
A. 高 LPC 型领导方式    B. 低 LPC 型领导方式
8. 如果追随者的独立性较强，工作水平高，那么采取-----的领导方式是不适宜的。  
A. 专权型领导    B. 民主型领导    C. 魅力型领导
9. 在菲德勒模型中，下列哪种情况属于较好的领导环境-----。  
A. 人际关系差，工作结构复杂，职位权力强    B. 人际关系差，工作结构简单，职位权力强  
C. 人际关系好，工作结构复杂，职位权力弱    D. 人际关系好，工作结构复杂，职位权力强

10. 下列理论中属于领导行为论的是-----。
- A. 权变理论 B 路径—目标理论 C 领导生命周期理论 D 管理方格论
- 11 下列选项中属于管理者的关注点的是-----。
- A. 维护 B 挑战现状 C 长期视角 D 做正确的事
12. 下列选项中属于领导者的关注点的是-----。
- A. 开发 B 执行 C 控制和结果 D 正确地做事
13. 下列选项中-----不是领导者权力的来源。
- A. 法定权 B 奖赏权 C 模范权 D 任免权
14. -----领导关心每个下属的日常生活和发展需要，帮助下属用新观念分析老问题，进而改变他们对问题的看法，能够激励、唤醒和鼓舞下属为达到组织或集体的目标而付出加倍的努力。
- A. 民主型 B 魅力型 C 变革型 D 事务型
15. -----领导认为下属是实现目标或任务绩效的工具，群体任务的完成情况是领导行为的中心。
- A. 集权型 B 专制型 C 工作导向型
16. 关于领导者必须具备的要素，不正确的有-----。
- A. 有部下或追随者 B 拥有影响追随者的能力或力量 C 具有明确的目的 D 没有上级
17. 关于领导者的作用，下列叙述中不正确的是-----。
- A. 帮助组织成员认清所处的环境和形势 B 协调组织成员之间的关系和活动  
C 帮助员工解决家庭困难问题 D 为组织成员主动创造能力发展空间和职业生涯发展
18. 领导者的权力来源有-----。
- A. 法定权 B 奖赏权 C 惩罚权 D 模范权
19. 下列能使领导拥有模范权的领导特质是-----。
- A. 无私工作、刚正不阿 B 开拓创新、不畏艰险 C 关心群众疾苦 D 保护下属利益
20. 相对于民主式领导者，对集权式领导者的有点叙述不正确的-----。
- A. 控制的力度较大  
B 管理的组织成本在其他条件不变的情况下，要低于在组织边界以外的交易成本  
C 纪律严格，管理规范，奖罚分明 D 员工关系融洽，工作积极主动，富有创造性
21. 张教授到某企业进行管理咨询，该企业总经理热情地招待了张教授，并介绍公司的基本情况，才说了 15 分钟，就被人叫了出去，10 分钟后回来继续，不到 15 分钟，又被叫出去。这样，整个下午 3 个小时总经理一共被叫出去 10 次之多，使得企业情况介绍时断时续。这说明-----。
- A. 总经理不重视管理咨询 B 该企业可能在这几天遇到了紧急情况  
C 总经理可能过度集权 D 总经理重视民主管理
22. 领导行为论的代表研究包括-----。
- A. 管理方格理论 B 密执安大学的理论 C 俄亥俄州立大学的研究 D 激励强化理论
23. 某企业多年来任务完成得都比较好，职工经济收入也高，但领导和职工的关系却很差，该领导着很可能是管理方格中所说的-----。
- A. 贫乏型 B 乡村俱乐部型 C 任务型 D 中庸之道型
24. 在路径—目标理论中，对下属十分友善，表现出对下属的关怀的是-----。
- A. 指导型 B 支持型 C 参与型 D 成就导向型
25. 美国管理大师彼得·德鲁克说过，如果你理解管理理论，但不具备管理技术和管理工具的运用能力，你还不是一个有效地管理者；反过来，如果你具备管理技巧和能力，而不掌握管理理论，那么充其量你是一个技术员。这句话说明-----。
- A. 有效地管理者应该既掌握管理理论，又具备管理技巧与管理工具的运用能力  
B 是否掌握管理理论对管理者工作的有效性来说无足轻重  
C 如果理解管理理论，就能成为一名有效地管理者

D 有效地管理者应该注重管理技术与工具的运用能力，而不必注重管理理论

26. 卡尔以前只有宾馆管理经验而无航运业管理经验，但被聘为美国泛美航空公司的总裁后，短短三年，就是这家亏本公司成为高盈利企业，你认为下述说法中有明显错误的是-----。

- A. 最高管理者不需要专业知识，人要善于学习、勤于思考就够了
- B. 成功的管理经验具有一定的普适性，所以可以成功移植
- C. 成功管理的关键是人，只要搞好人的管理，就可取得成功
- D. 这仅仅是一种巧合，只说明卡尔森有特别强的环境适应能力

27. 某技术专家，原来从事专业工作，业务精湛，绩效显著，近来被提拔到所在科室负责人的岗位。随着工作性质的转变，他今后应当注意把自己的工作重点调整到：-----。

- A. 放弃技术工作，全力以赴，抓好管理和领导工作
- B. 重点仍以技术工作为主，以自身为榜样带动下级
- C. 以抓管理工作为主，同时参与部分技术工作，以增强与下级的沟通和理解
- D. 在抓好技术工作的同时，做好管理工作

### 三、简答题

1. 领导的定义说明领导必须具备哪些要素？
2. 什么是领导权力？其来源有哪些？
3. 什么是事务型领导？
4. 路径一目标理论中“路径一目标”的含义及该理论的主要观点
5. 权变理论认为领导方式由哪三个因素决定？
6. 根据密执安大学李克特及其同事（1974）的研究，什么是员工导向型的领导行为？
7. 领导者在带领、引导和鼓舞部下为实现组织目标而努力的过程中，应该起到什么样的作用？
8. 什么是模范性权力？其对组织的影响是如何的？
9. 领导和管理是一回事吗？如果不是，区别在哪里？
10. 专长权是什么权利？请简要说明领导者的专长权与领导工作的关系。
11. 传统的领导特性论认为有效的领导应该有共同的特性，这种特性是什么？
12. 管理方格论的缺陷是什么？
13. 请简要地说明菲德勒权变模型所阐述的环境与领导的关系。
14. 成熟度的定义是什么？包括几个方面？

### 四、问答题

1. 集权式领导与民主式领导的优势各在什么地方？
2. 解释赫塞和布兰查德的生命周期理论对领导方式的分类。
3. 简述管理方格论的观点并加以评论。
4. 领导行为论中的“三个代表”理论分别是怎样划分领导方式的，共同点是什么，请比较说明。
5. 权变理论认为领导方式和环境是相关的，请你谈谈菲德勒的权变模型和路径一目标理论对环境因素的解释方法。
6. 怎样认识领导者、管理者、追随者的关系？
7. 领导者是天生的吗？从本章所阐述的领导理论，你对领导的认识有哪些新体会。
8. 说明学生会领导者的权力来源，为了进行有效的管理，学生会领导应该采用什么样的领导方式比较好。

### 参考答案

#### 一、填空题

1. 指挥，协调，激励
2. 指挥，带领，引导，鼓励
3. 权力
4. 集权式领导者，民主式领导者
5. 魅力型领导者，变革型领导者
6. 事务型领导者，战略型领导者
7. 长期性，整体性，前瞻性
8. 预见，洞察，保持灵活性，向他人授权
9. 任务型，乡村俱乐部型，中庸之道型，贫乏型，团队型
10. 领导者特征，追随者特征，环境
11. 个人品质，价值观，工作经历
12. 低，高
13. 工作任务，人际关系
14. 工作（生产）导向型，员工导向型
15. 员工导向的领导者，生产导向的领导者
16. 关怀维度，定规维度

17. 绩效导向行为, 维护导向行为 18. 职位权力, 任务结构, 上下级关系  
 19. 环境因素, 下属的个人观点 20. 工作成熟度, 心理成熟度  
 21. 影响他人的能力, 排除各种障碍完成任务达到目标的能力  
 22. 法定权, 奖赏权, 惩罚权, 模范权, 专长权 23. 任务型 24. 最不与自己合作的同事  
 25. 成熟度 26. 中度 27. 高任务—低关系

## 二、选择题

- 1C 2A 3D 4A 5E 6B 7B 8 A 9D 10D 11A 12A 13 D 14C 15C 16D 17C 18ABCD 19 ABCD 20 D  
 21 C 22 ABC 23C 24B 25A 26C 27 D

## 第十二章 激励

### 一、填充题

1. 无论是激励还是动机, 都包括三个关键要素: -----、-----和-----。激励是由动机推动的一种-----。
2. -----是生产激励的起点, 进而导致某种行为。
3. 要通过激励促成组织中人的行为的产生, 取决于某一行动的-----和-----。
4. 马斯洛认为, 每个人其实都有五个层次的需要: -----、-----、-----、-----、-----。
5. 双因素理论的研究重点是-----。
6. 根据合兹伯格的理论, -----和-----, 其中, -----是那些与人们的不满情绪有关的因素, -----是只那些与人们的满意情绪有关的因素。
7. 根据道格拉斯·麦格雷戈的理论, 管理者对人性的假设有两种对立的基本观点: 一是-----; 另一种是-----。
8. 公平理论中, 员工选择的与自己进行比较的参照类型有三种, 分别是-----、-----和-----。
9. 期望理论的核心是-----, -----, -----。
10. 期望理论的假说是-----。
11. 期望理论的关键是, 正确识别个人目标和判断三种关系, 即-----、-----、-----。
12. 根据强化的-----、-----, 强化可以分为两大类型: 正强化和负强化。
13. 常用的主要有四种激励方式: -----、-----、-----以及-----。
14. 绩效工资实际上是激励的-----和-----的逻辑结果。
15. 德鲁克的目标管理理论和卢克的目标设定理论都有一个共同基础: -----, -----。
16. 当目标-----并具有-----时, 能更有效的激励个人或团队活动。
17. 目标管理理论将目标的-----、-----、-----、-----作为目标激励的四个组成部分。
18. 根据目标管理理论, 绩效目标要根据-----来设定。
19. 激励计划的一个最明显的优势是企业增强了队熟练员工的-----, 最终有效降低了对这种员工的-----和-----。
20. 公平理论认为人们将通过两个方面的比较来判断其所获报酬的公平性, 即-----比较和-----比较。
21. 激励通常是和-----连在一起的, 主要指人类活动的一种-----。
22. 激励对象主要是-----, 或者准确的说是组织范围中的-----。
23. 激励基础上人的行为可看成是-----及其-----的函数。
24. 激励理论一般分为激励的-----、激励的-----和激励的-----。
25. 尊重的需要可以分为两类, 即-----和-----。
26. 需要具有-----、-----、-----、-----的特征。
27. 成就需要论中有三种需要研究较多, 即-----、-----、-----。
28. 强化理论认为人的行为是对其-----的函数。



29. 要使激励能产生预期的效果,就必须考虑到-----、-----、-----、-----、-----等一系列的综合因素,并注重个人满意程度在努力中的反馈。
30. 目标管理理论将目标的-----、-----、-----、-----作为目标激励的四个组成部分。
- 二、 选择题
1. -----主张对激励进行针对性的刺激,只看员工的行为及其结果之间的关系,而不是对突出激励的内容和过程。
- A. 激励的强化理论                  B. 激励的过程理论                  C. 期望理论
2. 处于需要最高层次的是-----。
- A. 生理的需要                          B. 安全的需要                          C. 感情的需要
- D. 尊重的需要                          E. 自我实现的需要
3. 下列不属于激励的过程理论的是-----。
- S. 强化理论                  B. 需要层次理论                  C. 期望理论                          D. 公平理论
4. 提出期望理论的是-----。
- A. 马斯洛                  B. 卢因                  C. 弗鲁姆                  D. 亚当斯
5. 提出公平理论的是-----。
- A. 马斯洛                  B. 卢因                  C. 弗鲁姆                  D. 亚当斯
6. 某公司对其员工的工作条件进行了改善,这是为了更好的满足员工的-----。
- A. 生理的需要      B. 安全的需要      C. 感情的需要      D. 尊重的需要      E. 自我实现的需要
7. 从期望理论中,我们得到的最重要的启示是-----。
- 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. 期望理论的关键是,正确识别个人目标和判断三种联系,下列选项不属于这三种联系的是-----。
- A. 努力与绩效的联系                  B. 奖励与个人目标的联系
- C. 努力与个人目标的联系                  D. 绩效与奖励的联系
9. 根据双因素理论,下列选项中-----不属于激励因素。
- A. 成就      B. 地位      C. 责任                  D. 承认
10. 下列关于强化理论的说法正确的是-----。
- 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,以使这些行为削弱甚至消失
- 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
11. 为了激发员工内在的积极性,一项工作最好授予-----。
- A. 能力远远高于任务要求的人      B. 能力远远低于要求的人
- C. 能力略高于任务要求的人      D. 能力略低于任务要求的人
12. 要求层次理论认为,人的行为决定于-----。
- A. 需要层次      B. 激励程度      C. 精神状态      D. 主导需求
13. A、B两人都是同一企业的职工,两人横向比较结果是  $QA/IA < QB/IB$ , 则 B 可能的表现是-----。
- A. 需求增加报酬      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
14. 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为工资的一部分,奖金变成了保证因素。这说明-----。
- A. 双因素理论在中国不怎么使用      B. 保健和激励因素的具体内容在不同的国家是不一样的
- C. 防止激励因素向保健因素转化是管理者的重要责任
- D. 将奖金设计成激励因素本身就是错误的
15. 企业中,常常见到员工之间在贡献和报酬上会相互攀比,你认为员工最可能将哪一类人作为自己攀比的对象-----。

- 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
16. 关于激励的对象，叙述不正确的是-----。
- A. 主要对象是人 B. 正确认识激励的对象，有助于体现领导的管理学职能  
C. 激励的对象不受影响 D. 通过认识激励的对象，可以明白需要是人类行为的基础
17. 关于激励与行为之间的关系，叙述正确的是-----。
- A. 未得到的需要是产生激励的起点，进而导致某种行为 B. 激励是组织中人的行为的动力  
C. 无激励的行为，是盲目而无意识的行为  
D. 有激励而无效果的行为，说明激励的机理出现了问题
18. 要通过激励促使组织中的人的行为产生，取决于某一行动的-----。
- A. 效价 B. 期望值 C. 效率 D. 持续时间
19. 以下对需要的叙述不正确的是-----。
- A. 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  
B. 需要是领导者指挥下属和鼓励下属的行为基础  
C. 对员工的激励能否有效，很大程度上取决于组织中领导者对下属的未满足需要的识别  
D. 下属的行为是一种通过采取行动来满足未实现的需要的过程，而领导者的行为不是
20. 需要层次论试图回答-----问题。
- A. 决定人的行为的尚未得到满足的需要是什么内容 B. 个人对工作的态度  
C. 人性的假设 D. 报酬公平对员工积极性的影响
21. 处于需要较低层次的是-----。
- A. 生理的需要 B. 安全的需要 C. 自我实现的需要 D. 尊重的需要
22. 安全的需要包括两种-----。
- A. 现在的安全 B. 未来的安全 C. 别人的安全 D. 生活的安全
23. 需求的层次性是指-----。
- A. 一个人在不同时期可有多种不同的需要 B. 需求相对排列，而不是绝对由低到高排列的  
C. 以潜在的形式存在的需求 D. 需要的迫切性，需求的层次结构是可变的
24. 在双因素激励理论中，满意的对立面是-----。
- A. 不满意 B. 没有满意
25. 渴望结成紧密的个人关系、回避冲突以及建立亲切的友谊属于-----的需要。
- A. 成就 B. 依附 C. 权力 D. 尊重
26. 期望理论认为，人们对工作的态度取决于对下述-----三种联系的判断。
- A. 努力-----绩效 B. 努力-----奖赏 C. 奖赏-----个人目标 D. 绩效-----奖赏
27. 从期望理论中，我们得到的最重要的启示是-----。
- 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. 应把目标效价和期望概率进行优化组合 D. 效价比期望更重要
28. 一位父亲为了鼓励小孩用功学习，向小孩提出：如果在下学期每门功课都考试 95 分以上，就给物质奖励。小孩会因受到激励而用功学习的情况有-----。
- A. 平时成绩较好，有可能各门功课都考 95 分以上 B. 奖励的东西是小孩最想要的  
C. 父亲说话向来都是算数的 D. 上述三种情况同时存在

### 三、简答题

1. 马斯洛需要层次理论的两个基本出发点是什么？
2. 激励过程的期望理论对管理者有何启示？
3. 克里斯托夫·埃利和克莱斯门·沙利描述的个体目标设定过程推理有哪四个阶段？
4. 人类需要有何特征？
5. 领导者根据激励理论处理激励实务时，有哪些方法？
6. 简述强化理论的主要内容。
7. 什么是正强化？什么是负强化？
8. 薪酬管理应注意哪些方面？
9. 什么是 ESOP？
10. 简述目标管理理论的内容。
11. 请解释激励、动机。
12. 请解释效价、期望值。

13. 何谓激励的内容理论, 其代表理论有哪些? 14. 何为激励的过程理论, 其代表理论有哪些?  
15. 什么是保健因素, 什么是激励因素? 16. 请简要叙述 X 理论和 Y 理论的主要内容?  
17. 请写出公平理论中的“贡献率”公式, 并简要说明其表达内容?

#### 四、问答题

1. 说明激励的过程及动因。
2. 说明期望理论的主要内容。
3. 说明公平理论的主要内容。
4. 解释赫兹伯格的双因素理论。
5. 试用身边的实例来说明现实工作生活中应当如何运用好工作激励、成果激励和培训教育激励这三种常用的激励方法。
6. 请比较分析需求层次论和双因素理论的优点、缺点。
7. 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?
8. 请分析目标管理是如何对个人激励产生作用的, 该怎么做?
9. 一家小公司为了表彰某位员工, 特地把前门靠近公司总裁停车位的地方给了该员工, 应该用哪种激励理论来解释该公司的激励措施。
10. 请讨论: 有三位管理者, 他们的特点分别是: 高度的成就感、人际关系导向明显、权利欲望强烈, 请问你愿意为谁工作, 他们 3 人的特点是什么?

### 参考答案

#### 一、填空题

1. 努力, 组织目标, 需要, 精神状态
2. 未得到的需要
3. 效价、期望值
4. 生理的需要, 安全的需要, 社交或情感的需要, 尊重的需要, 自我实现的需要
5. 组织中个人与工作的关系问题
6. 保健因素, 激励因素, 保健因素, 激励因素
7. 消极的 X 理论, 积极的 Y 理论
8. 其他人, 制度, 自我
9. 双向期望, 管理者期望员工的行为, 员工期望管理者的奖赏
10. 管理者知道什么对员工最有吸引力
11. 努力与绩效的联系, 绩效与奖励的联系, 奖励与个人目标的联系
12. 性质, 目的
13. 工作激励, 成果激励, 批评激励, 培训教育激励
14. 期望理论, 强化理论
15. 一个为员工所接受的清楚的目标, 可以使员工受到激励
16. 明确, 挑战性
17. 具体性, 参与决策, 明确时间规定, 绩效反馈
18. 群体的需要
19. 组织吸引力, 市场搜寻成本, 培训成本
20. 横向, 纵向
21. 动机, 内心状态
22. 人, 员工或领导对象
23. 人自身特点, 所处环境
24. 内容理论, 过程理论, 强化理论
25. 内部尊重, 外部尊重
26. 多样性, 层次性, 潜在性, 可变性
27. 成就的需要, 依附的需要, 权利的需要
28. 所获刺激
29. 奖励内容, 奖励制度, 组织分工, 目标设置, 公平考核
30. 具体性, 参与决策, 明确时间规定, 绩效反馈

#### 二、选择题

1. A
2. E
3. AB
4. C
5. D
6. B
7. D
8. C
9. B
10. D
11. D
12. D
13. D
14. C
15. D
16. C
17. ABCD
18. AB
19. D
20. A
21. AB
22. AB
23. B
24. B
25. B
26. ACD
27. C
28. D

## 第十三章 沟通

#### 一、填空题

1. 沟通是借助一定手段把可理解的-----、-----和-----在两个或两个以上的个人或群体中的-----或-----的过程。
2. 从表面上看, 沟通就是-----的过程; 实际上, 管理学意义上的沟通是一个复杂的过程, 它包含了-----、-----、-----、-----和-----这五个要素。
3. 按照功能划分, 沟通可以分为-----和-----。
4. 按照行为主体来划分, 沟通可分为-----和-----。

5. 组织中的-----是指组织中的个体成员间互相传递相关信息以促成行为与目标相互协调并与组织目标相一致的过程。
6. 对团队沟通的研究集中在-----和-----两个方面。
7. 有效沟通，简单地说就是传递和交流信息的-----和-----，实际上还表示组织对-----的抵抗能力。
8. 信息来源的可靠性由-----、-----、-----和-----四个因素所决定。
9. 无论是对组织中沟通还是组织间沟通，有效沟通的实现取决于对沟通技能的-----和-----。
10. 沟通是为了降低组织的-----，进而降低组织之间的-----。
11. -----是双方或多方为实现某种目标就有关条件达成协议的过程。
12. 谈判有两种基本方法，-----和-----。
13. 影响沟通的人际因素主要包括沟通双方的-----、信息来源的-----和发送者与接受者之间的-----。
14. 影响有效沟通的个人因素包括-----和-----。
15. 影响沟通效果的结构因素主要包括-----、-----、-----和-----。
16. 影响沟通效果的技术因素主要包括-----、-----、-----和-----。
17. 按照是否进行反馈，沟通可分为-----和-----。
18. 团队是两个或两个以上的个体-----和-----以便完成组织预制的某项特别目标的单位。
19. -----对简单问题能够较快解决；但对复杂问题而言，-----的解决速度就较快。
20. 企业经营战略观念的核心特征是-----，即对企业的市场力量分析主要从企业的环境出发。
21. 沟通的目的是通过互相间的-----与-----来使个人和/或群体间的-----以及-----相适应。
22. 在现代社会，沟通不仅是-----的基础，而且是个人-----的基本前提。
23. 按照组织系统，沟通可分为-----沟通和-----沟通。
24. -----指没有反馈的信息传递，-----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。
25. 非正式沟通指的是企业-----或-----为渠道的信息传递。
26. 组织间沟通的重要基础，一般不是建立市场交易关系基础上的-----关系，而是建立相互信任的-----关系。
27. 引起冲突的原因有-----、-----和-----。
28. 鼓励管理者维持一种冲突的最低水平，以便使组织保持创新的激发状态的观点是冲突的-----。
29. 通常的冲突处理办法有五种：-----、-----、-----、-----和-----。

## 二、选择题

1. 将沟通分为工具式沟通和感情式沟通是按照沟通的-----来分类的。  
A 功能 B 行为主体 C 组织系统 D 借助中介和手段
2. 在组织中，-----构成组织沟通最基本的内容，是最基本的协调工作。  
A 群体间沟通 B 个体间沟通 C 组织间沟通 D 单向沟通
3. 组织间沟通的重要基础，是建立-----。  
A 相互的全面了解 B 市场交易基础上的契约关系 C 相互信任的互惠关系
4. 下列选项中-----不是优秀的管理者实现有效的谈判一般的原则。  
A 理性分析谈判的事件 B 抱着诚意开始谈判  
C 坚定与灵活相结合 D 妥善地选择处理办法 E 理解你的谈判对手
5. 将沟通分为个体间沟通和群体间沟通是按照沟通的-----来分类的。  
A 功能 B 行为主体 C 组织系统 D 借助的中介和手段
6. 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

7. 下列选项中-----不支持企业的战略首先起始于企业对内部资源的整合观点。  
A 麦克波特 B 普拉哈拉德 C 哈梅尔
8. 各种沟通方式中，快速传递，快速反馈，信息量很大，但传递中经过层次愈多信息失真愈严重，核实越困难的沟通方式是-----。  
A 电子媒介 B 非语言 C 书面 D 口头
9. 各种沟通方式中，具有快速传递，信息容量大，远程传递一份信息同时传递多人，廉价等优点，但属于单向传递的沟通方式是-----。  
A 电子媒介 B 非语言 C 书面 D 口头
10. 各种沟通方式中，具有持久、有形、可以核实等优点，但效率低，缺乏反馈的沟通方式是-----。  
A 电子媒介 B 非语言 C 书面 D 口头
11. 各种沟通方式中，具有信息意义十分明确，内涵丰富，含义隐含灵活等特点，但传递距离有限，界限模糊，只能意会，不能言传的沟通方式是-----。  
A 电子媒介 B 非语言 C 书面 D 口头
12. 组织中以工作团队为基础单位对象进行信息交流和传递的方式是-----。  
A 个体间沟通 B 团队沟通 C 组织间沟通
13. 组织中的个体成员间相互传递相关信息以促成行为与目标相互协调并与组织目标相一致的过程是-----。  
A 个体间沟通 B 团队沟通 C 组织间沟通
14. 组织之间如何加强有利于实现各自组织目标的信息交流和传递的过程是-----。  
A 个体间沟通 B 团队沟通 C 组织间沟通
15. 下列选项中-----不是决定信息来源可靠性的因素。  
A 诚实 B 能力 C 客观 D 权威
16. 沟通在管理中的作用是-----。  
A 协调各个体、各要素，使企业成为一个整体的凝聚剂  
B 是领导者激励下属，实现领导职能的基本途径  
C 沟通是企业与外部环境之间建立联系的桥梁 D 沟通是组织文化
17. 沟通的目的有-----。  
A 给交往对象提供行为建议 B 以积极或消极的方式激励或约束他人行为  
C 向上司、下属或合作单位提供与决策制定或执行有关的各种信息  
D 获得选择或组织进行与自己的活动相关的各种信息
18. 关于沟通的过程，下列说法不正确的是-----。  
A 至少存在着一个发送者和一个接受者 B 发送者将信息译成接受者能够理解的一系列符号  
C 接受者将接受的符号译为具有特定含义的信息  
D 信息传递的有效性和接受者的翻译能力无关，只与发送者的翻译能力有关
19. 有反馈的信息传递的沟通是-----。  
A 单向沟通 B 双向沟通 C 上行沟通 D 非正式沟通
20. 关于口头沟通正确的说法是---。  
A 常常用于传递篇幅较长、内容详细的信息 B 易于远距离传递；易于储存  
C 适合于需要翻译或精心编制的信息 D 可在做决策时提取信息
21. 选择何种沟通工具，在很大程度上取决于-----。  
A 信息的种类 B 目的 C 外界环境 D 沟通双方
22. 冲突管理实际上包括-----。  
A 管理者要设法消除冲突产生的负面效应 B 制造平等团结的环境  
C 保持适度的冲突 D 要求管理者激发冲突，利用和扩大冲突对组织产生的正面效应
23. 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 E 合作

24. 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 E 合作

25. 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 E 合作

26. 当冲突双方势均力敌、争执不下需采取权宜之计时, 可以采用-----策略。

A 回避 B 迁就 C 强制 D 妥协 E 合作

27. 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 妥协 E 合作

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

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 其中有一部分人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

### 三、简答题

1. 简述沟通在管理中的重要作用。 2. 简述一次沟通的过程。

3. 什么是工具式沟通和感情式沟通? 什么是正式沟通和非正式沟通?

4. 简单比较单向沟通和双向沟通的优缺点。 5. 什么是团队? 这一概念包含了哪些要素?

6. 团队沟通集权程度的特征给了组织什么样的意义? 7. 什么是战略联盟?

8. 克服沟通中的障碍有哪些准则? 9. 造成组织内差异的原因大概有哪三类?

10. 冲突管理包含哪两个方面? 11. 集权网络和分权网络的区别是什么?

12. 对冲突的看法有哪三种, 其主要思想是什么?

13. 什么是零和谈判和双赢谈判, 其基础分别是什么?

### 四、问答题

1. 分析阻碍组织有效沟通的障碍有哪些? 2. 对组织冲突的看法有哪些?

3. 管理者应当如何进行冲突管理? 4. 分析关于企业经营战略来源的两种思想。

5. 为什么说在组织中, 个体间沟通构成组织沟通最基本的内容?

6. 什么是沟通? 个体间沟通, 团队沟通, 组织间沟通的具体内涵是什么? 对组织的意义分别是什么?

7. 什么是谈判, 要想实现有效的谈判, 应遵循哪些原则?

8. 请你谈谈电子邮件等电子媒介是如何改进当代组织的沟通效果的? 又是如何造成较差的沟通效果的?

9. 有些高级主管认为, 应该依靠书面信息和计算机报告, 因为这些会比面对面沟通所带来的信息更准确, 你同意吗? 为什么?

### 参考答案

#### 一、 填充题

1. 信息, 思想, 情感, 传递, 交换 2. 传递信息; 发送者, 接受者, 载体, 编码, 解码

3. 工具式沟通, 感情式沟通 4. 个体间沟通, 群体间(或团队间)沟通 5. 个体间沟通

6. 团队沟通集权的程度, 团队任务的性质 7. 可靠性, 准确性, 内外噪音

8. 诚实, 能力, 热情, 客观 9. 开发, 改进 10. 管理成本, 交易成本 11. 谈判

12. 零和谈判, 双赢谈判 13. 相互信任, 可靠程度, 相似程度 14. 接受的有选择性, 沟通技巧的差异 15. 地位差别, 信息传递链, 团体规模, 空间约束

16. 语言, 非语言暗示, 媒介的有效性, 信息过量 17. 单向沟通, 双向沟通

18. 相互作用, 协作 19. 集权沟通网络, 分权沟通网络 20. 企业分析的外在性

21. 理解, 认同, 认知, 行为 22. 人际交流, 社会成功 23. 正式, 非正式

24. 单向沟通, 双向沟通 25. 非正式组织系统, 个人 26. 契约, 互惠

2 7. 沟通差异, 结构差异, 个体差异 2 8. 相互作用观点

2 9. 回避, 迁就, 强制, 妥协, 合作

二、 选择题

1-5 ABCDB ; 6-10 CADAC ; 11-15 BBACD ; 16-20 ABC\ABCD\D B C; 21-25 ABCD\AD\A C B 26—28 DEB

## 第十四章 控制与控制过程

一、 填充题

- 1、任何系统都是由-----联结在一起的元素的集合, 元素之间的这种关系就叫耦合。
- 2、财务分析的目的是通过分析反映资金运动过程的各种财务资料, 了解本期资金占用和利用的结果, 弄清企业的-----、-----、-----以及-----, 以指导企业在下期活动中调整产品结构和生产方向, 决定缩小或扩大某种产品的生产。
- 3、公开报酬的前提是-----, 这种评价要求以-----与-----为依据。
- 4、控制的过程都包括三个基本环节的工作: -----; -----; -----。
- 5、-----是进行控制的基础。
- 6、-----是指对企业产品在市场上占有份额的要求。
- 7、产品领导地位通常指-----。
- 8、企业的存续是以-----为前提的。
- 9、-----是任何企业从事经营的直接动因之一, 也是衡量企业经营成败的综合标志。
- 10、-----是以分析反映企业经营在历史上各个时期状况的数据为基础来为未来活动建立的标准。
- 11、机器的产出标准是其设计者计算的在正常情况下被使用的-----。
- 12、-----是确定适宜的衡量频度所需考虑的主要因素。
- 13、-----使得控制过程得以完整, 并将控制与管理的其他职能相互联结。
- 14、纠正措施的制定是以-----为依据的。
- 15、由于对客观环境的认识能力提高, 或者由于客观环境本身发生了重要变化而引起的纠偏需要, 可能会导致原先计划与决策的局部甚至全局的否定, 从而要求企业活动的方向和内容进行重大的调整, 这种调整有时被称为-----。
- 16、有效地控制指应具有下属特征-----、-----、-----、-----。
- 17、纠正偏差的最理想方法应该是在-----, 就注意到偏差产生的-----, 从而-----, -----。
- 18、预测偏差的产生, 可以通过建立-----来实现。
- 19、适度控制是指控制的-----、-----和-----要恰到好处。
- 20、过多的控制并不总能带来较高的收益, 企业应根据活动的-----和-----确定控制的范围和频度, 建立有效的控制系统。
- 21、控制是为了保证-----与-----动态适应的管理职能。
- 22、根据确定控制标准 Z 值的方法, 可以将控制过程分成-----、-----、-----、-----。
- 23、自适应控制的特点是没有明确的-----。
- 24、根据时机、对象和目的的不同, 可以将控制分为-----、-----、-----。
- 25、前馈控制的目的是防止-----而不是当问题出现时再补救。
- 26、成果控制主要包括-----、-----、-----以及-----等内容。
- 27、判断控制程度或额度是否适当的标准, 通常要随-----、-----以及下属-----等因素而变化。
- 28、客观的控制源于对企业-----及其变化的客观了解和评价。
- 29、质量控制图的纵轴表示的是-----。
- 30、控制费用基本上随着-----的提高而增加, 控制收益的变化则比较复杂。

31、弹性控制要求企业制定弹性的-----和弹性的-----。

## 二、选择题

1. 测定员工态度的标准有多个方面，可以通过-----来测定员工态度的变化。  
A. 分析离职率、缺勤率      B. 统计改进作业方法或管理方法的合理化建议的数量  
C. 对定期调查的评价分析
2. 劳动时间定额是利用秒表测定的受过训练的普通工人以正常速度按照标准操作方法对产品或零部件进行某个（些）工序的加工所需的-----。  
A. 最小时间      B. 平均必要时间      C. 最大时间
3. 对产品的质量控制常常需要以小时或以日为单位进行；而对新产品开发的控制则可能需以-----为单位进行。  
A. 月      B. 天      C. 周      D. 季
4. -----使得控制过程得以完整，并将控制与管理的其他职能相互联结。  
A 确定标准      B 衡量成效      C 纠正偏差
5. 质量控制图中，反映产品某个质量特征或某项工作质量完善程度的数值的是-----。  
A. 纵轴      B. 横轴      C. 中心线
6. 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，这是为了满足-----的原则。  
A. 适时控制      B. 适度控制      C. 客观控制      D. 弹性控制
7. 考虑到企业在生产经营过程中可能经常遇到某种突发的、无力抗拒的变化，控制应当是-----。  
A. 适时控制      B. 适度控制      C. 客观控制      D. 弹性控制
8. 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的控制是-----。  
A. 前馈控制      B. 过程控制      C. 成果控制      D. 反馈控制
9. 各个控制类型中，-----的控制标准 Z 值由某一目标函数的最大值或最小值构成。  
A. 程序控制      B. 跟踪控制      C. 自适应控制      D. 最佳控制
10. 在企业生产经营活动中，税金的交纳，利润、工资、奖金的分配，资金、材料的供应等都属于-----性质。  
A. 程序控制      B. 跟踪控制      C. 自适应控制      D. 最佳控制
11. 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的是-----。  
A. 前馈控制      B. 过程控制      C. 成果控制      D 反馈控制
12. 下列选项中-----不能反映企业对某段时期内投资应获利润的要求。  
A. 利润与资金占用量的比率      B. 利润与销售额的比率      C. 利润与市场份额的比率
13. 可以达到有效控制的目的的是-----  
A. 衡量推销人员的工作绩效来检查他们的销售额是否比上年或平均水平高出一定数量  
B. 衡量职工出勤率是否达到了正常水平，来评价劳动者的工作热情  
C. 分析产品数量是否达到计划目标，来判定企业的盈利程度
14. 关于控制与分权的关系，叙述正确的是-----。  
A. 分权越高，控制越不必要      B. 分权越高，控制越必要  
C. 分权越低，控制越必要      D. 分权与控制没联系
15. 程序控制的特点是-----。  
A. 控制标准 Z 值是控制对象所跟踪的先行量的函数  
B. 控制标准 Z 值是过去时刻（或时期）已达状态  $K_t$  的函数  
C. 控制标准 Z 值由某一目标函数的最大值或最小值构成  
D. 控制标准 Z 值是时间 t 的函数
16. 下列属于跟踪控制的是-----。  
A. 计划编程序      B. 利润、工资的分配      C. 最小费用控制生产批量      D 线性规划



17、-----都是应用了最佳控制原理进行决策和管理。

- A. 用最小费用来控制生产批量
- B. 用最低成本来控制生产规模
- C. 用最大利润率控制投资
- D. 用最短路程控制运输路线

18、财务分析的目的是-----。

- A. 了解本期资金占用和利用的结果
- B. 弄清企业的盈利能力，偿债能力、维持营运的能力以及投资能力
- C. 指导企业在下期活动中调整产品结构和生产方向
- D. 判断每个职工对企业提供的劳动数量和质量贡献

19、一般来说企业可以使用的建立标准的方法有-----。

- A. 统计性标准
- B. 根据评估建立标准
- C. 工程标准
- D. 工业标准

20、关于检验标准的客观性和有效性的叙述，不正确的是-----。

- A. 分析对标准执行情况的测量能否取得符合控制需要的信息
- B. 可能只考虑了一些次要的因素，或只重视了一些表面的因素
- C. 利用既定的标准去检查人们的工作，有时并不能达到有效控制的目的
- D. 应选择一些易于衡量的标准

21、为了保证纠偏措施的针对性和有效性，必须在制定和实施纠偏措施的过程中注意-----。

- A. 找出偏差产生的主要原因
- B. 确定纠偏措施的实施对象
- C. 消除人们对纠偏措施的疑虑
- D. 选择恰当的纠偏措施

22、预定计划或标准的调整时由于-----。

- A. 原先的计划或标准制定得不科学，在执行中发现了问题
- B. 由于客观环境发生了预料不到的变化，原先的计划或标准不再适应新形势的需要
- C. 受到员工抵制，不接受
- D. 高层管理者的要求

23、处理好全面控制与重点控制的关系应认识到-----。

- A. 控制越多越好
- B. 并不是所有成员的每一项工作都具有相同的发生偏差的概率
- C. 并不是所有可能发生的偏差都会对组织带来相同程度的影响
- D. 全面系统的控制不仅代价极高、是不可能的，而且也是不必要的

24、控制费用与控制收益的关系是-----。

- A. 控制费用基本上随着控制程度的提高而增加
- B. 较小范围和较低程度的控制不足以发现和纠正偏差，费用会高于收益
- C. 随着控制范围和控制程度的提高，控制收益会补偿甚至超过控制费用
- D. 控制收益随着控制费用的增加而减少

25、客观控制要求-----。

- A. 处理好全面控制与重点控制的关系
- B. 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
- C. 企业还必须定期地检查过去规定的标准和计量规范，以使之符合现实的要求
- D. 在遇到某种突发的、无力抗拒的变化的情况下仍能发挥作用

26、关于控制频度，说法正确的是-----。

- A. 过于频繁的衡量，会增加控制的费用
- B. 检查和衡量的次数过少，则可能使许多重大的偏差不能及时发现
- C. 以什么样的频度，在什么时候对某种活动的绩效进行衡量，这取决于被控制活动的性质
- D. 管理人员可以在他们方便的时候，而不是在工作绩效仍“在控制中”进行衡量

### 三、简答题

1、根据确定标准值的方法将控制分类。 2、根据时机、对象和目的的不同将控制分类。

3、确定控制标准有哪些内容？ 4、企业可以使用的建立标准的方法有哪些？

5、为了保证纠偏措施的针对性和有效性，必须在制定和实施纠偏措施的过程中注意哪些问题？ 6、预定计划或标准调整的原因是什么？

- 7、纠偏措施的选择和实施过程中要注意哪些问题？ 8、什么是纠偏方案的的双重优化？
- 9、什么是追踪决策和初始决策？ 10、什么是控制？控制的主要内容是什么？
- 11、请简要说明控制的基本原理。 12、什么是质量分析？
- 13、职工成绩评定的含义是什么，有什么作用？
- 14、影响企业一定时期经营成果的主要因素有哪些？
- 15、适度控制所要体现的要求有哪些？ 16、请简述客观控制的思想。

#### 四、问答题

- 1、分析控制的必要性。 2、管理者在衡量工作成绩的过程中应注意哪些问题？
- 3、怎样实现有效控制？ 4、分析弹性控制。
- 5、控制的过程包括哪三个环节的工作，并请分析每个环节的实施步骤。
- 6、对于一所学校而言，你认为该如何采用前馈控制来识别其教师岗位的最佳人选？
- 7、你能否举出现实中运用反馈控制的例子？

#### 答案

##### 一、填空题

- 1、因果关系链 2、 盈利能力，偿债能力，维持营运的能力，投资能力
  - 3、公开评价，对职工表现的客观认识，组织对每个人的工作要求
  - 4、确立标准，衡量成效，纠正偏差 5、制定标准 6、市场地位
  - 7、产品的技术先进水平与功能完善程度 8、社会的承认
  - 9、通过提供某种商品或服务取得一定的利润 10、统计性标准（历史性标准）
  - 11、最大产出量 12、需要控制的对象可能发生重大变化的时间间隔
  - 13、纠正偏差 14、偏差原因的分析 15、追踪决策
  - 16、适时控制，适度控制，客观控制，弹性控制
  - 17、偏差未产生以前，可能性，预先采取必要的防范措施，防止偏差的产生
  - 18、企业经营状况的预警系统 19、范围，程度，频度 20、规模特点，复杂程度
  - 21、企业计划，实际作业 22、程序控制，跟踪控制，自适应控制，最佳控制
  - 23、先行性 24、前馈控制，同期控制，反馈控制 25、问题的发生
  - 26、财务分析，成本分析，质量分析，职工成绩评定
  - 27、活动性质，管理层次，受培训程度 28、经营活动状况
  - 29、产品某个质量特征或某项工作质量完善程度的数值 30、控制程度 31、计划，衡量标准
- ##### 二、选择题
- 1.C 2.B 3.A 4.C 5.A 6.C 7.D 8.B 9.D 10.B 11.B 12.C 13.A 14.B 15.D
  - 16.B 17.ABCD 18.ABC 19.ABC 20.D 21.ABD 22.AB 23.BCD 24.ABC 25.BC 26.ABC

## 第十五章 控制方法

#### 一、填空题

- 1.企业在未来的几乎所有活动都可以利用\_\_\_\_\_进行控制。
- 2.为了有效地从预期\_\_\_\_\_和\_\_\_\_\_两个方面对企业经营全面控制，不仅需要各个部门、各项活动制定\_\_\_\_\_，而且要对企业整体编制\_\_\_\_\_。
- 3.预算内容要涉及以下几个方面：\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_。
- 4.由于企业收入主要来源于产品销售，因此收入预算的主要内容是\_\_\_\_\_。
- 5.\_\_\_\_\_和\_\_\_\_\_是从财务角度计划预测了未来活动的成果以及为取得这些成果所需付出的费用。
- 6.现金预算是对企业未来生产与销售活动中现金的\_\_\_\_\_与\_\_\_\_\_进行预测。
- 7.\_\_\_\_\_则可能涉及好几个阶段，是长期预算。
- 8.\_\_\_\_\_是对企业会计年度末期的财务状况进行预测。
- 9.预算的实质是用\_\_\_\_\_为企业各部门的各项活动编制计划。

10. 对库存的控制主要是为了保证\_\_\_\_\_正常进行的前提下,降低各种与库存有关的\_\_\_\_\_,提高经济效益。
11. 经济订购批量模型考虑两种成本,一是\_\_\_\_\_,二是\_\_\_\_\_。
12. 目标是实现零库存的做法的是\_\_\_\_\_。
13. 狭义的质量是指\_\_\_\_\_,而广义的质量除了涵盖\_\_\_\_\_外,还包括\_\_\_\_\_。
14. 产品质量主要指产品的\_\_\_\_\_,即满足消费者需要的功能和性质。
15. 全面质量管理是以保证产品质量和工作质量为中心,企业全体员工参与的质量管理体系。它具有\_\_\_\_\_,\_\_\_\_\_,\_\_\_\_\_和\_\_\_\_\_的特征。
16. \_\_\_\_\_的项目一般是对企业竞争力影响最重要的因素,同时也是企业的薄弱环节。
17. 在标杆管理中的控制指标中,不仅要求采用\_\_\_\_\_,还要求采用一些\_\_\_\_\_。
18. 平衡积分卡是由\_\_\_\_\_,\_\_\_\_\_,\_\_\_\_\_和\_\_\_\_\_四个方面构成的衡量企业、部门和人员的卡片。
19. \_\_\_\_\_在平衡积分卡中不仅是一个单独的衡量方面,而且是其他几个衡量方面的出发点和落脚点。
20. 比率分析就是将企业\_\_\_\_\_和\_\_\_\_\_上的相关项目进行对比,形成一个比率,从中分析和评价企业的经营成果和财务状况。
21. 利用财务报表提供的数据,可以列出两种类型的比率:\_\_\_\_\_和\_\_\_\_\_。
22. \_\_\_\_\_是对反映企业资金运动过程及其结果的会计记录及财务报表进行审核、鉴定,以判断其真实性和可靠性,从而为控制和决策提供依据。
23. 预算控制是根据预算规定的\_\_\_\_\_与\_\_\_\_\_标准来检查和监督各个部门的生产经营活动。
24. 常用的控制方法有\_\_\_\_\_,\_\_\_\_\_,\_\_\_\_\_和\_\_\_\_\_。
25. 我们可以把企业看成这样一个动态过程:企业首先获得\_\_\_\_\_,\_\_\_\_\_和\_\_\_\_\_等投入,经过企业系统的转换和经营,生产出\_\_\_\_\_或\_\_\_\_\_。
26. 产品的功能和性质可以具体化为下列五个方面:\_\_\_\_\_,\_\_\_\_\_,\_\_\_\_\_,\_\_\_\_\_和\_\_\_\_\_。
27. 迄今为止,质量管理和控制已经经历了三个阶段,即\_\_\_\_\_,\_\_\_\_\_和\_\_\_\_\_。
28. 在平衡积分卡控制中,在客户方面的核心的衡量指标主要包括市场份额、\_\_\_\_\_,\_\_\_\_\_,\_\_\_\_\_和\_\_\_\_\_。
29. 在平衡积分卡控制中,在内部经营过程方面,应本着\_\_\_\_\_来制定衡量指标。
30. 现在的内部经营过程往往是\_\_\_\_\_的,常常要创造全新的流程,他循着\_\_\_\_\_→寻找市场→\_\_\_\_\_→生产制造→\_\_\_\_\_的轨迹进行。
31. \_\_\_\_\_反映了企业偿还需要付现的流动债务的能力。
32. 负债比率是企业总负债与总资产之比,反映了\_\_\_\_\_与\_\_\_\_\_的比率关系。
33. \_\_\_\_\_是企业成功地举债经营的关键。

## 二、选择题

1. 分预算是\_\_\_\_\_。
- A. 按照部门和项目来编制的 B. 详细说明了相应部门的收入目标或费用支出的水平  
C. 概括了企业相互联系的各个方面在未来时期的总体目标  
D. 对所有部门或项目分预算进行综合平衡的基础上编制
2. 关于分预算和全面预算的区别,叙述不正确的是\_\_\_\_\_。
- A. 全面预算必须用统一的货币单位来衡量 B. 分预算则不一定用货币单位计量  
C. 全面预算也可以用材料的原有单位表示 D. 分预算只能用货币单位衡量
3. 一般而言,预算内容不涉及\_\_\_\_\_。
- A. 收入预算 B. 现金预算 C. 资金支出预算 D. 人员编制预算
4. 支出预算包括\_\_\_\_\_。
- A. 直接材料预算 B. 直接人工预算 C. 附加费用预算 D. 分项销售预算

5. 属于长期预算的是\_\_\_\_\_。
- A. 收入预算 B. 支出预算 C. 现金预算 D. 资金支出预算
6. 资金支出预算的项目包括\_\_\_\_\_。
- A. 用于更新改造或扩充包括厂房、设备在内的生产设施的支出  
B. 用于增加品种、完善产品性能或改进工艺的研究与开发支出  
C. 用于提高职工和管理队伍素质的人事培训与发展支出  
D. 用于广告宣传、寻找顾客的市场发展支出
7. 对于供应商的控制,说法不正确的是\_\_\_\_\_。
- A. 供应商供货及时与否、质量的好坏、价格的高低,都对本企业最终产品产生重大影响  
B. 大型跨国公司多采用的做法是在全球范围内选择供应商  
C. 持有供货商一部分或全部股份是一种控制供应商的做法  
D. 纵向一体化不是控制供应商的方法
8. 产品质量是满足消费者需要的功能和性质,这些功能和性质包括\_\_\_\_\_。
- A. 性能、寿命 B. 安全性 C. 可靠性和经济性 D. 高质价比
9. 发生在 20 世纪 40-50 年代的质量管理和控制是\_\_\_\_\_。
- A. 质量检查阶段 B. 统计质量管理阶段 C. 6sigma 管理 D. 全面质量管理
10. 全面质量管理是\_\_\_\_\_。
- A. 开始于 20 世纪 50 年代 B. 以保证产品质量和工作质量为中心  
C. 企业全体员工参与的质量管理体系 D. 具有多指标、全过程、多环节和综合性的特征
11. 平衡积分卡控制是\_\_\_\_\_首创的。
- A. 戴明 B. 施乐公司 C. 卡普兰和诺顿 D. 国际标准化组织
12. 平衡积分卡的优点是\_\_\_\_\_。
- A. 平衡积分卡将企业的战略置于核心地位  
B. 平衡积分卡使战略在企业上下进行交流和学学习,并与各部门和个人的目标联系起来  
C. 平衡积分卡使战略目标在各个经营层面达成一致  
D. 平衡积分卡有助于短期成果和长远发展的协同和统一
13. 流动比率是\_\_\_\_\_。
- A. 企业的流动资产与流动负债之比 B. 反映了企业偿还需要付现的流动债务的能力  
C. 流动资产和存货之差与流动负债之比  
D. 反映了企业所有者提供的资金与外部债权人提供的资金的比率关系
14. 盈利比率是\_\_\_\_\_。
- A. 企业总负债与总资产之比  
B. 反映了企业所有者提供的资金与外部债权人提供的资金的比率关系  
C. 企业利润与销售额或全部资金等相关因素的比例关系  
D. 反映了企业在一定时期从事某种经营活动的盈利程度及其变化情况
15. 库存周转率是\_\_\_\_\_。
- A. 销售总额与固定资产之比 B. 销售收入与销售费用的比率  
C. 销售总额与库存平均价值的比例关系 D. 销售总额与库存最高价值的比例关系
16. 审计的划分有\_\_\_\_\_。
- A. 外部审计 B. 内部审计 C. 管理审计 D. 财务审计
17. 下列选项中,\_\_\_\_\_不属于附加费用预算的内容。
- A. 固定资产折旧 B. 资金筹措 C. 税金 D. 人员劳动的成本
18. 现金预算能包括的项目是\_\_\_\_\_。
- A. 当年实际支出现金,但在今后逐年分摊的投资费用  
B. 赊购所得的原材料,但仍未向供应商付款  
C. 赊销所得的应收款,但用户实际仍未支付
19. \_\_\_\_\_是对企业会计年度末期的财务状况进行预测。

- A. 收入预算      B. 支出预算      C. 现金预算      D. 资金支出预算      E. 资产负债预算
20. 可能会过度束缚决策者的行动，使企业经营缺乏灵活性和适应性的预算是\_\_\_\_\_。
- A. 中长期预算      B. 弹性预算      C. 区间预算      D. 短期预算
21. 经济订购批量模型中，当企业在一定期间内总需求量或订货量为一定时，如果每次订购的量比较少，则订购成本较\_\_\_\_\_，但保管费用较\_\_\_\_\_。
- A. 高，高      B. 高，低      C. 低，高      D. 低，低
22. 发生在 20 世纪 40 至 50 年代的质量管理与控制的阶段是\_\_\_\_\_。
- A. 质量检查阶段      B. 统计质量管理阶段      C. 全面质量管理阶段
23. 在平衡计分卡中，\_\_\_\_\_不仅是一个单独的衡量方面，而且是其他几个衡量方面的出发点和落脚点。
- A. 财务      B. 客户      C. 内部经营过程      D. 学习和成长
24. 在平衡计分卡中，下列\_\_\_\_\_不实在成长阶段的财务衡量应着重的方面。
- A. 销售额总体增长百分比      B. 资产报酬率的增长率
- C. 特定地区的销售额增长率      D. 特定顾客群体的销售额增长率
25. 下列指标中，\_\_\_\_\_可以衡量企业资产流动性。
- A. 速动比率      B. 负债比率      C. 盈利比率      D. 经营比率
26. \_\_\_\_\_是销售总额与固定资产之比。
- A. 固定资产周转率      B. 资产收益率      C. 库存周转率、
27. 主要核对企业财务记录的可靠性和真实性的是\_\_\_\_\_。
- A. 管理审计      B. 内部审计      C. 外部审计

### 三、简答题

- 什么是预算控制？
- 简述分预算与总体预算的关系。
- 支出预算有哪些内容？
- 何谓销售预算，何谓分项销售预算？
- 什么是现金预算，其预算内容是什么？
- 什么是资产负债预算？
- 请简单介绍经济订购批量模型。
- 解释准时制库存系统。
- 假设某企业一年对某种材料的总需求量是 10000 件，每件价格为 40 元，每次订购所需的费用是 250 元，保管成本与库存物品价值之比为 12.5%，则最优订购批量是多少？
- 什么是质量？
- 请简述全面质量管理的思想。
- 什么是标杆管理？其基础是什么？
- 什么是平衡计分卡控制？
- 什么是经营比率？
- 什么是外部审计、内部审计、管理审计？

### 四、问答题

- 预算的种类有哪些？
- 请分析预算的作用和局限性？
- 标杆管理的作用和局限是什么？
- 如何实施标杆管理？
- 请具体分析平衡积分卡的四个控制指标的内涵？
- 为什么当代管理者都愿意用平衡积分卡来对组织绩效进行考评和控制？
- 请分析外部审计、内部审计、管理审计的缺陷都在哪里？
- 反映企业管理绩效及影响因素主要有哪些？

### 参考答案

#### 一、填空题

- 预算
- 收入，费用，分预算，全面预算
- 收入预算，支出预算，现金预算，资金支出预算，资产负债预算
- 销售预算
- 收入预算，支出预算
- 流入，流出
- 资金支出预算
- 资产负债预算
- 统一的货币单位
- 生产经营活动，成本耗费
- 订购成本，保管费用
- 准时制库存系统
- 产品质量，产品质量，工作质量
- 使用价值
- 多指标，全过程，多环节，综合性
- 标杆控制
- 财务指标，非财务指标
- 财务，顾客，内部经营过程，学习和成长
- 财务衡量
- 资产负债表，收益表
- 财务比率，经营比率
- 审计
- 收入，支出
- 预算控制，比率分析，审计控制，盈亏控制，网络控制

25. 原材料, 零部件, 劳动力, 有形的产品, 无形的劳务
26. 性能, 寿命, 安全性, 可靠性, 经济性
27. 质量检查阶段, 统计质量管理阶段, 全面质量管理阶段
28. 客户回头率, 新客户获得率, 客户满意度, 从客户处所获得的利润率
29. 满足客户需要 30. 以销定产式, 调研, 产品设计开发, 销售与售后服务 31. 流动比率
32. 企业所有者提供的资金, 外部债权人提供的资金 33. 确定合理的债务比率

## 二、选择题

1. AB 2. CD 3. D 4. ABC 5. D 6. ABCD 7. D 8. ABC 9. B 10. ABCD 11. C 12. ABCD 13. AB
14. CD 15. C 16. ABC 17. D 18. A 19. E 20. A 21. B 22. B 23. A 24. B 25. A 26. A 27. C

# 第十六章 管理的创新职能

## 一. 填充题。

1. -----、-----与-----是保证计划目标的实现所不可缺少的, 同属于管理的“维持”职能。
2. -----和-----是管理的本质内容, 有效的管理在于适度的-----与适度的-----的组合。
3. 创新首先是一种思想及在这种思想指导下的-----, 是一种原则以及在这种原则指导下的具体-----, 是管理的一种-----。
4. 实践和理论研究都表明组织的创新工作经历-----、-----和-----等几个环节。
5. -----是保证系统活动顺利进行的基本手段, 也是系统中大部分管理人员, 特别是中层和基层的管理人员要花大部分精力从事的工作。
6. 系统自诞生被社会承认开始到消亡被社会淘汰结束的时期称为系统的-----。
7. 从创新的规模以及创新对系统的影响程度来考察, 可将其分为-----和-----。
8. 从创新与环境的关系来分析, 可将其分为-----创新与-----创新。
9. 从创新的组织程度上看, 可分为-----与-----。
10. -----是企业创新的主要内容, 企业中出现大量创新活动是有关技术方面的。
11. 企业的技术创新主要表现在-----、-----以及-----三个方面。
12. 要素创新包括-----和-----。
13. 要素的组合包括-----和-----的时空组织两个方面。
14. -----是企业技术创新的核心内容, 它既受制于技术创新的其他方面, 又影响其他技术创新效果的发挥。
15. 制度创新则需要从社会经济角度分析企业系统中各成员间的-----的调整和变革。
16. -----主要指企业生产资料的所有制。
17. 管理制度是-----和-----的各种具体规则的总称。
18. 企业制度创新的方向是不断调整和优化企业-----、-----和-----三者之间的关系。
19. 环境创新的主要内容是-----。
20. 创新工作就是按照-----, 从事于-----, 使得组织发展与内外环境达到动态平衡。
21. 激发人们变革通常所需的三个阶段是-----、-----、-----和-----。
22. 成功的变革与创新要经历-----、-----、和-----这样几个阶段的努力。
23. -----就是为了实现组织目标和任务的工作路径。
24. -----为组织创新提供了全新的思想。
25. BPR 的核心任务正是要将-----和-----这两个关键要素在工作流程的再设计与重构活动之中有效运作, 从而推进企业组织的技术性的社会性发展以促进企业整体绩效改进和适应长远发展的需要。
26. 发展危机是指组织-----的状况。
27. 经营制度的创新方向应是-----。
28. -----往往被认为是企业创造市场需求的主要途径。
29. 管理学家 J. 科特提出成功的变革与创新的领导包括八个环节: 树立紧迫感, -----, 构建愿景规划, -----, 广泛的授权运动, -----, 巩固已有成果, 深化创新, -----。

30. 对创新者个人来说，物质上的奖酬只在一种情况下才是有用的，即奖金的多少首先被视作衡量-----和-----的标准。
31. 工作的流程就是为了实现-----的工作路径，它表现了各种工作间的-----。
32. 组织中基本的工作流程按照其在组织结构中的不同可以分成-----、-----和-----三个基本层次。
- 二. 选择题。
1. 创新对于组织来说是至关重要的，这是因为-----。  
A. 创新是组织发展的基础，是组织获取经济增长的源泉 B. 创新是组织谋取竞争优势的利器。  
C. 创新是组织摆脱发展危机的途径 D. 没有创新就没有绩效
  2. 组织创新工作所经历的内外因素分析，是指-----。  
A. 分析公司所面对的内外环境因素 B. 确定公司新的愿景和战略  
C. 进行组织重构和重新分配资源 D. 进行创新进程的控制和评估创新的结果
  3. 创新与维持的关系说法正确的是-----。  
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
  4. 局部创新是-----。  
A. 影响系统的社会贡献的性质 B. 改变系统的目标和使命  
C. 在系统性质和目标不变的前提下，系统的某些部分变动 D. 主动地调整系统的战略和技术
  5. 从创新发展的时期来看，可将其分为-----。  
A. 系统初建期的创新 B. 运行中的创新 C. 局部创新 D. 整体创新
  6. 创新职能的基本内容是指-----。  
A. 品种 B. 技术创新 C. 制度创新 D. 组织机构和结构创新
  7. 物质产品创新主要包括-----的创新。  
A. 品种 B. 产品结构 C. 产品的价值 D. 产品的工艺
  8. 企业制度主要包括-----。  
A. 产权制度 B. 经营制度 C. 管理制度 D. 薪酬制度
  9. 产权制度是-----。  
A. 是有关经营权的归属及其行使条件、范围、限制等方面的原则规定  
B. 是决定企业其他制度的根本性制度  
C. 是行使经营权、组织企业日常经营的各种具体规则的总称  
D. 如何正确地衡量成员对组织的贡献并在此基础上如何提供足以维持这种贡献的报酬
  10. 组织成员抵制变革的基本原因-----。  
A. 个人利益 B. 缺乏了解  
C. 评价差异 D. 惰性和团体心理压力
  11. -----是创新工作必须要有的组织保障。  
A. 树立紧迫感 B. 构建愿景规划 C. 建立强有力领导联盟 D. 沟通创新愿景
  12. 下列属于环境创新的是-----。  
A. 通过企业公关活动，影响社区政府政策的制定  
B. 通过企业的技术创新，影响社会技术进步的方向  
C. 通过组织创新，提高管理劳动的效率  
D. 通过市场创新引导消费，创造需求
  13. 工作流程再造（BPR）的思想是-----提出的。  
A. 迈克尔·哈默 B. 詹姆斯·钱皮 C. 泰罗 D. 钱德勒
  14. 工作流程的构成是-----。  
A. 工作本身 B. 工作各环节的先后次序 C. 各环节的转换关系 D. 处理的程序
  15. 影响工作流程的因素有-----。  
A. 组织的文化 B. 工艺技术特征 C. 工作习惯 D. 管理风格

16. 关于组织业务流程再造，不正确的叙述是-----。
- A. 是企业长期可持续发展的战略需要 B. 根本目标是建立顾客满意的工作流程  
C. 追求是实现目标、技术和人的动态平衡  
D. 分割成各种简单的任务，将注意力集中于本部门或个别任务效率的提高上
17. 下列选项中，-----不属于生产工艺的内容。
- A. 工艺装备的时空组合 B. 工艺参数 C. 工艺配方 D. 工艺过程
18. 企业的生命是-----，是企业求得社会承认、证明其存在的价值的基础。
- A. 技术 B. 产品 C. 人才 D. 资本
19. -----的目的在于更合理地组织管理人员的努力，提高管理劳动的效率。
- A. 制度创新 B. 目标创新 C. 技术创新 D. 组织创新
20. -----是实现组织创新愿景的基础。
- A. 建立强有力领导联盟 B. 沟通创新愿景 C. 构建愿景规划 D. 广泛的授权运动
21. 组织中用于实现组织的日常功能的基本工作流程是-----。
- A. 战略流程 B. 经营流程 C. 保障流程
22. 不属于经营流程的是-----。
- A. 生产作业流程 B. 营销流程 C. 资金核算流程 D. 计划决策流程
23. -----是企业的最基本流程。
- A. 生产作业流程 B. 营销流程 C. 资金核算流程 D. 计划决策流程
24. 属于保障流程的是-----。
- A. 人事管理流程 B. 营销流程 C. 资金核算流程 D. 计划决策流程
25. 为企业很好地筹措经营运作所需要的长期资金和短期资金，保证企业资金的正常周转运作的是-----。
- A. 计划决策流程 B. 资金核算流程 C. 资金筹措流程 D. 生产作业流程
26. 各转换关系中，基本因素是-----。
- A. 社会条件 B. 物理条件 C. 时间 D. 空间

### 三. 简答题

- 简述组织创新工作经历的环节
- 从逻辑顺序上考察，在特定时期内对某一社会经济系统（组织）的管理工作主要包括哪些内容？
- 组织创新具有什么样的逻辑结构？
- 什么是管理的维持职能？
- 请简要分析系统存在与社会接受的关系。
- 什么是消极防御型创新和积极攻击型创新？
- 有组织的创新包含的意义是什么？
- 品种创新是什么？产品结构创新呢？
- 创新与变革的关系式怎样的？
- 什么是产权制度？
- 产权制度、经营制度、管理制度的三者关系是怎样的？
- 机构的定义是什么？机构与结构的区别是什么？
- 解释激发变革与创新的过程。
- 实施变革和创新活动的过程有哪些阶段？
- 为什么要正确认识变革创新中的失败？
- 组织基本工作流程按照其在组织结构中的不同可分为几个层次？分别是什么？
- 简述组织工作流程的组成。
- 管理风格如何影响工作流程。

### 四. 问答题

- 为什么说创新对企业来说至光重要的？
- 请分析对付变革抵触情绪的方法有哪些？其优缺点是什么？
- 分析系统内外创新的机会存在于何处？
- 如何领导变革创新？
- 如何有效地管理创新？
- BPR 实施的步骤和运作过程是怎样的？
- 根据本章内容，谈谈你对管理的创新职能的理解。

### 答案

#### 一. 填充题

- 组织，领导，控制
- 维持，创新，维持，创新
- 实践，活动，基本职能



4. 内外因素分析, 创新计划和决策, 组织和实施创新活动
5. 维持
6. 寿命周期
7. 局部创新, 整体创新
8. 消极防御型, 积极攻击型
9. 自发创新, 有组织的创新
10. 技术创新
11. 要素创新, 要素组合方法的创新, 产品的创新
12. 材料创新, 设备创新
13. 生产工艺, 生产过程
14. 产品创新
15. 正式关系
16. 产权制度
17. 行使经营权, 组织企业日常经营
18. 所有者, 经营者, 劳动者
19. 市场创新
20. 变革与创新过程的规律, 组织和领导变革与创新活动
21. 解冻, 实施变革与创新, 冻结
22. 寻找机会, 提出构想, 迅速行动, 忍耐坚持
23. 工作的流程
24. 工作流程再造
25. 现代信息技术, 人
26. 明显难以维持现状, 如果不是进行变革组织就难以为继
27. 不断寻求企业生产资料最有效利用的方式
28. 新产品的开发
29. 建立强有力领导联盟, 沟通创新愿景, 夺取短期胜利, 将创新成果制度化
30. 个人工作成果, 努力程度
31. 战略流程, 经营流程, 保障流程

## 二. 选择题

1. ABC
2. A
3. CD
4. C
5. AB
6. ABCD
7. AB
8. ABC
9. B
10. ABCD
11. C
12. D
13. AB
14. ABC
15. ABD
16. D
17. A
18. B
19. D
20. D
21. B
22. D
23. A
24. A
25. C
26. C

## 第十七章 企业技术创新

### 一、填空题

1. 从生产的物质条件这个角度来考察, 要素创新主要包括-----和-----。  
生产手段的技术状况是-----具有决定性意义的标志。
2. -----在国内和国际市场上的受欢迎程度是企业市场竞争成败的主要标志。
3. -----是技术创新的核心和主要内容。
4. 工艺创新包括-----的改革和-----的改进
5. -----的问世引起了企业生产率的革命。
6. 产品竞争力主要表现为产品的一与产品的-----。
7. 行业结构主要指行业中不同企业的一和一结构以及由此决定的行业集中或分散度。
8. 人口变量的研究应重在人口-----的分析、特别是人口中比重较大的核心年龄层次的分析。
9. 企业可供选择的创新对象主要涉及-----、-----以及-----等三个领域。
10. 与其他类型的创新相比, 知识性创新具有最为漫长的-----。
11. -----的选择与-----的选择都涉及到通过创新可能达到的技术先进程度。
12. -----不仅要求企业拥有数量众多、实力雄厚的技术人员, 而且要求企业能够调动足够数量的资金。
13. 国际企业为了增强建立全球性市场的能力、适应世界全球性公司发展的需要, 在多个方面实行-----。
14. -----主要指产品能够提供的功能及其完善程度。
15. 新产品是指在-----、-----、-----和-----等某一方面或几方面都有显著改进与提高或独创的产品。
16. 企业可以采取三种不同的产品开发战略: -----、-----以及-----。
17. 对产品来说, 其寿命周期是指-----开始到完全-----为止所延续的时间。
18. 产品在寿命周期中通常要经历-----、-----、-----和-----等四阶段。
19. -----是产品开发的决定性阶段。
20. 熊彼得认为企业家之所以能成为企业家, 并不是因为其拥有-----, 而是因为他拥有-----并实际的组织-----。
21. 产品创新包括-----和-----。
22. 产品竞争力和企业竞争力的强弱从根本上来说取决于-----。

23. 面对市场以及行业结构的变化，关键是要-----。
24. 技术长信战略的选择一般设计创新的基础-----、-----、-----以及-----等多个方面。
25. 不论技术创新的水平和对象为何，企业在技术创新活动的组织中都可以有两种不同的选择：-----或者-----。
26. 研究与开发上的合作主要指联盟各将其-----、-----以及-----结合起来共同使用，以开发新的产品或生产技术，并在此基础上共同开发国际市场。
27. 企业技术创新的具体工作最终都将落实到-----上。
28. 企业之间的竞争首先表现为-----的争夺。
29. 在确定具体产品的开发战略时，要分析产品在市场上的地位和它能够带来的利润水平。这是可借助-----和-----。
30. 要素的组合包括-----和-----的时空组织两个方面。

## 二、选择题

1. 技术创新是-----。
- A 是企业创新的重要内容 B 就是技术发明 C 是企业增强自己在市场上竞争力的重要途径  
D 既可能是这种全新技术的开发，也可能是原有技术的改善
2. 从生产过程的角度分析，技术创新包括-----。
- A 研究与开发 B 要素创新 C 产品创新 D 要素组合方法的创新
3. 材料创新是-----。
- A 是影响最为重要、意义最为深远的 B 或迟或早都会引致整个技术水平的提高  
C 主要内容是寻找的发现现有材料，特别是认识自然提供的原材料的新用途  
D 正在逐渐地向合成材料的创造这个方向转移
4. 产品创新包括--。
- A 新产品的开发 B 老产品的改造 C 市场调研 D 客户需求预测
5. 根据熊彼特的观点，一个国家或地区经济法杖速度的快慢和发展水平的高低，在很大程度上取决于-----。
- A 资源的丰富程度 B 居民的教育程度 C 投资的多少  
D 该国或该地区拥有去创新精神的企业家数量以及这些企业家在实践中的创新努力
6. 产品竞争力、企业竞争力的强弱从根本上来说取决于-----。
- A 产品对消费者的吸引力 B 市场份额的大小 C 企业强大的研发力量 D 产品的销售力量
7. 无论是意外的成功或失败，企业应对之进行认真分析并搞清-----。
- A 究竟发生了什么变化 B 为什么会发生这样的变化 C 这种变化会将企业引向何方  
D 企业应采取何种应对策略才能充分地利用这种变化、以使之成为企业发展的机会
8. 企业内外不协调的原因可能不是由于-----。
- A 宏观或行业经济景气状况与企业经营绩效的不符  
B 假设和实际的不协调 C 人口结构的变化 D 消费者价值观判断与实际的不一致
9. 人口因素对企业经营的影响有-----。
- A 人口结构的变化直接决定着劳动市场的供给 B 劳动市场的供给影响企业的生产成本  
C 人口的数量及其构成确定了市场的结构及其规模  
D 人口结构的变化可能为企业的技术创新提供契机
10. 在各种创新类型中，以-----为基础的长信是最为企业重视和欢迎的。
- A 观念的改变 B 人口结构的变化 C 行业和市场结构变化 D 新知识
11. 生产过程的组织包括-----在空间上的不知和时间上的组合。
- A 设备 B 工艺装备 C 在制品 D 劳动者
12. 先发制人可给企业带来的贡献有-----。
- A 给企业带来良好的声誉 B 使企业占据有利的市场地位  
C 使企业进入最有利的销售渠道 D 使企业获得有利的要素来源，获取高额的垄断利润
13. 企业在技术创新活动中可以选择的创新方式有-----。

- A 利用自己的力量独家进行开发 B 与外部的生产、科研机构联合起来共同开发  
C 组织创新 D 团队创新
14. 产品开发的技术创新决策围绕三个问题，分别是-----。  
A 生产何种产品 B 提供何等质量的这种产品  
C 对原先已经生产的产品进行改造和完善还是开发新的产品 D 如何改进工艺流程
15. 要分析产品在市场上的地位和它能够带来的利润水平可借助-----。  
A 产品组合分析法 B 产品定位图 C 波士顿分析矩阵 D 产品寿命周期理论
16. 能直接带来劳动强度的下降和劳动生产率的提高，从而直接促进产品生产成本的下降和价格竞争力的增强的是---。  
A 材料创新 B 产品创新 C 工艺创新 D 物质生产条件的创新
17. 德鲁克把诱发企业创新的这些不同因素归纳成其中不同的创新来源，下列---不是这七个来源之一。  
A 以外的成功或失败 B 企业内外的协调 C 产业的市场的改变 D 人口结构的变化  
E 人们观念的改变
18. 德鲁克归纳的诱发企业创新的其中创新来源中，主要从企业内部的工作考虑的是---。  
A 以外的成功或失败 B 产业和市场的改变 C 过程改进的需要 D 人口结构的变化
19. 不仅具有较大的风险，而且要求企业能够提供长期的、强有力的资金以及人力上的支持的创新战略是---。  
A 应用性创新 B 理论创新
20. 创新的不同对象中，可借助外部的力量来完成的是---。  
A 产品创新 B 工艺创新 C 生产手段的创新
21. 影响企业在开发方式上选择的深层次的原因可能是---。  
A 对市场经济条件下竞争与合作的必要性认识的不同  
B 开发对象的特点要求不同 C 企业自身的资源可支配状况
22. ---是市场经济的第一原则。  
A 竞争 B 合作 C 双赢
23. 企业如果有雄厚的资金实力，有强大的研究与开发部门，能独立进行研究和试制，就可以采取---。  
A 领先战略 B 追随战略 C 模仿战略
24. 可以帮助企业减少研究费用，又可使企业保护自己，防止竞争对手的技术进步对自己构成威胁的是---。  
A 领先战略 B 追随战略 C 模仿战略
25. ---是产品开发的决定性阶段，企业应努力稳定产品质量，精心维护产品声誉，加速扩大生产能力，组织好销售工作。  
A 投入期 B 成长期 C 成熟期 D 衰退期
26. 关于产品创新，下列说法错误的是---。  
A 必须在原理、技术水平和结构上有突破性的改变  
B 可以是利用新原理、新技术、新结构开发出一种全新型产品  
C 也可以是在原有产品的基础上，部分采用新技术而制造出来适合新用途、满足新需要的换代型产品  
D 还可以使对原有产品的性能、规格、款式、品种进行完善
27. 下列选项中，---不是联合开发的优点。  
A 企业可以与合作伙伴集中更多的资源条件进行更为基础性的创新研究  
B 企业可以与合作伙伴共同地承担由于此而引起的各种风险  
C 开发如果失败，企业将与协作伙伴一道来分担各种损失  
D 开发成功，企业不能独自利用研究成果组织产品或工艺的创新
- 三、简答题

1. 简述熊彼得创新理论。
2. 工艺创新包括哪几个方面？分别是什么？
3. 产品创新和工艺创新各有什么好处
4. 请简述技术创新的几个方面的相互关系
5. 德鲁克所阐述的七种创新来源都是什么？
6. 行业结构和市场结构分别指的是什么？
7. 与其他类型创新相比，知识性创新有什么特点？
8. 请简要说明“先发制人”的做法有什么缺点？
9. “后发制人”的优点是什么？
10. 企业独自研发的条件是什么？其好处有哪些？
11. 竞争有什么优点和缺点？
12. 产品的质量越高越好么？企业确定产品质量时要考虑哪些因素？
13. 产品开发的任务是什么？
14. 对新产品进行市场开发时要考虑哪些因素？

#### 四、问答题

1. 请分析技术创新的贡献都有哪些？
2. 为什么一观念转变为创新必须是及时的？
3. 分析理论创新与应用创新的关系。
4. 技术创新的对象有哪些？它们对企业的重要性体现在哪里？
5. 什么影响了企业的技术创新方式？为什么现在要多强调合作？
6. 产品寿命周期理论对管理者有何启示？
7. 你能不能用产品寿命周期理论描述一个产品的发展历程及其个极端引起转变的因素？

#### 参考答案

##### 一、填充题

1. 材料创新，手段创新
2. 企业生产力水平
3. 产品
4. 产品创新
5. 生产工艺，操作方法
6. 流水线
7. 成本竞争力，特色竞争力
8. 相对规模，竞争力
9. 年龄构成
10. 产品，工艺，生产手段
11. 前置期
12. 创新水平，创新基础
13. 独立开发
14. 战略联盟
15. 质量
16. 结构，性能，材质，技术特征
17. 领先战略，追随战略，模仿战略
18. 投入市场，退出市场
19. 投入，成长，成熟，衰退
20. 成长期
21. 资本，创新精神，创新
22. 新产品的开发，老产品的改造
23. 产品对消费者的吸引力
24. 迅速地组织创新的行动
25. 创新的对象，创新的水平，创新的方式，创新实现的时机
26. 利用自己力量独家进行开发，与外部的生产、科研机构联合起来共同开发
27. 资金，技术设备，各种优
28. 产品的开发
29. 不同各企业利用各具特色的产品对相同用户
30. 产品组合分析法，产品寿命周期理论
31. 生产工艺，生产过程

##### 二、选择题

- 1ACD 2BCD 3ABCD 4AB 5D 6A 7ABCD 8C 9ABCD 10D 11 ABCD 12ABCD 13AB 14ABC 15AD 16D 17B 18C 19B 20C 21A 22A 23A 24B 25B 26A 27D

## 第十八章 企业组织创新

##### 一、填充题

1. 行为的----行为引导和整合的基本前提。
2. 企业是通过----、----、以及----来使成员的行为具有一定程度的可预测性。
3. 整个工业经济时代企业组织的构造都是以----与其----的分离为基本假设的。
4. 企业的经营过程表现为----、----和----的不断循环。
5. 企业制度在为经营活动的组织提供基本规则和框架时，表现出三种基本的功能：----、----和----。
6. 足够的----是启动、维持企业运营并不断扩展的规模上运营的基本条件。
7. 企业活动中所需知识可以分成三种类型：----、----以及----。
8. 企业制度调节的主要对象是----和----关系。
9. 产生于职位的权力称作----，把来自知识、经验以及品质等个人因素的影响力称为----。
10. 现代企业的----作为企业集合体构成基础的各类参与者平等地行使经营权力提供了客观的物质基础。

11. 知识可以分为两种类型：有关----的知识与有关----的知识。
12. 管理幅度与管理层级的这种反比关系决定了组织的层级结构可能表现为两种基本形态：相对比较集权的----与相对比较分权的----。
13. 层级组织的基本特征便是利用----与----来规范成员间的关系，影响他们在企业活动中的行为表现。
14. 层级组织中成员之间的关系，是职务或岗位所规定的----，而非----。
15. 企业文化用来调节不同成员在企业活动中的----。
16. 企业文化对企业成员的行为影响具体表现在----，以及----等三个方面。
17. 作为人们自觉行为结果的企业文化不仅是记忆型的，而且是----的。
18. 在工业社会蜕变而来的社会中，知识正变为最重要的资源，企业内部的权力关系正朝着知识拥有者的方向变化，企业的制度结构正从“资本的逻辑”转向我们所称的----。
19. 在知识逻辑的社会里，权力派生于----，利益由----所控制。
20. 满足个性化的消费需求，要求企业生产组织更具----；活动内容与方式的适应性调整则要求相关的权力从管理中枢----。
21. 要素的相对重要性及取决于要素本身在企业生产经营活动中的作用，也在很大程度上受到该种要素----的影响。
22. 企业是人的集合体。企业绩效及其生存与发展能力首先取决于其----。
23. 企业制度是通过----和----的分配来实现其基本功能的。
24. 根据企业制度的----以及----，我们可以把企业制度定义为“规定或调节企业内部不同参与者之间权力关系和利益关系的基本原则或标准的总和”。
25. 我们把企业经营中不可或缺的元素称为“----”。
26. 不同参与者在企业活动过程中所结成的利益关系首先表现为----。
27. 既相互区别矛盾又相互依存的各参与者利益是通过----来实现的。
28. 不同企业制度的区别主要表现为不同参与者类型在企业经营活动中的----的不同；在利益关系上，这种区别主要与各类参与者的----有关。
29. ----决定了要素供应者在企业活动中的相对权力地位，决定了企业活动中的权利与利益分配的格局。
30. ----的特点决定了资本的所有者在过程开始至时就拥有着选择过程运行的方向、组织过程的推进、处理过程的结果的各种权力。
31. 组织是两个以上的人为----而在一起----的集合体。

## 二、选择题

1. 关于制度结构化的说法，正确的是----。
  - A. 规范了作为个体的这些参与者之间的正式关系
  - B. 规范了作为类群的参与者在企业生产经营活动过程中的非正式关系
  - C. 规范了作为个体的参与者在企业生产经营活动过程中非正式的关系
  - D. 规范了作为类群的企业不同参与者之间的正式关系
2. 知识经济的特点有----。
  - A. 知识要素在企业生产经营活动中的相对重要性大大提高
  - B. 生产者与最重要的生产要素的重新结合
  - C. 由于信息技术的光蛋运用，知识创新和传播的速度大大加快
  - D. 脑力劳动者比体力劳动者更重要
3. 企业与求其经营有效，必须解决的三个基本问题是----。
  - A. 选择正确的经营方向、内容和规模
  - B. 充分利用能够筹集到的各种资源
  - C. 引导参与者的行为选择，诱发他们提供企业所需的贡献
  - D. 建立产权明晰、责权明确的企业制度
4. 关于企业制度的功能，说法不正确的是----。
  - A. 通过经营权力和利益的分配来实现其功能

- B. 通过经营权利的分配，决定了不同参与者在企业活动组织中的相对地位  
 C. 通过利益分配，以不同利益分配形式诱发参与者的利益实现方式  
 D. 通过经营权利的分配，决定不同参与者的利益实现方式
5. 企业制度分类的参与者因子有-----。  
 A. 劳动与劳动者      B. 资本与资本供应者      C. 知识与经营者      D. 原材料与供应商
6. 决定企业使用要素的方向、方式、方法的是-----。  
 A. 资本      B. 劳动      C. 知识      D. 规则
7. 在企业经营中，不同参与者所结成的利益关系首先表现为-----。  
 A. 经济利益关系      B. 地位利益关系      C. 精神利益关系      D. 物质利益关系
8. 下列说法中，属于资本逻辑的企业制度是-----。  
 A “权力派生于劳动、利益归属于劳动者”      B. “权力派生于知识，经营成果的分配”  
 C. “权力派生于资本的供应，利益归属于资本所有者”      D. “权力共使、利益分享、风险共担”
9. 在工业社会，最为稀罕的要素是-----。  
 A. 资本      B. 劳动      C. 知识      D. 技术
10. 分工劳动在工业社会的发展的作用有-----。  
 A. 加剧了普通劳动知识的专门化和狭窄化      B. 加剧了普通劳动技能的专门化与狭窄化  
 C. 决定了协调分工劳动所需的专门知识的供应的增加  
 D. 决定了协调分工劳动所需的专门知识的供应的相对稀缺
11. 作为工业企业的主要组织形式，层级结构层表现出的主要特征-----，  
 A. 直线指挥，分层授权      B. 分工细致，权责明确  
 C. 层级分明，结构统一      D. 标准统一，关系正式
12. 网络化的层级组织应该是-----，相互对立的特点的统一。  
 A. 集权和分权的统一      B. 上级与下级的统一      C. 稳定与变化的统一      D. 一元性与多元性的统一
13. 工业社会中企业文化的功能与特点包括-----。  
 A. 企业文化是作为企业经营的一种副产品而出现的      B. 企业文化作为一种主要手段发挥作用  
 C. 企业文化基本上反映了企业组织的记忆      D. 企业文化是多元的
14. 在知识经济下，企业文化将会-----。  
 A. 成为知识经济条件下企业管理的重要甚至是主要的手段  
 B. 是人们创造的结果，而不是企业是企业生产经营中的一种副产品  
 C. 不仅是记忆型的，而且是学习型的      D. 允许异质价值观和行为准则的存在
15. 企业文化与企业战略的关系时-----。  
 A. 企业文化促进企业战略的实现      B. 企业文化阻碍企业战略的实现  
 C. 企业文化与企业战略相适应时，促进企业战略的实现  
 D. 企业文化和企业战略的实现没关系
16. 现代社会的主要特征是-----。  
 A. 规模经济      B. 工业经济      C. 知识经济
17. 企业制度诱导各类参与者提供符合企业要求的贡献的功能是-----。  
 A. 导向功能      B. 激励功能      C. 协调功能
18. 与作业方法、制造工艺、生产程序以及产品功能与结构等方面的设计和改进有关的知识是-----。  
 A. 作业知识      B. 技术知识      C. 经营管理知识
19. 反映不同参与者在企业经营过程中相对地位的是-----。  
 A. 权利关系      B. 利益关系      C. 权力关系和利益关系
20. 企业活动中个参与者类群的相对地位主要取决于-----的分配。  
 A. 权力      B. 非正式权力      C. 正式权力
21. -----正逐渐成为后工业社会的基本特征。  
 A. 利益由资本的拥有者控制      B. 利益由劳动的拥有者控制      C. 利益由知识的拥有者控制

22. 层级的多少与管理幅度-----  
 A. 没有关系 B. 正比关系 C. 反比关系
23. 用来调节不同成员在企业活动中的非正式关系的是-----。  
 A. 企业文化 B. 层级结构 C. 企业制度
24. 关于网络组织的说法，不正确的是-----。  
 A. 网络结构中只有一个权力中心 B. 网络结构是适应型的、学习型的组织结构  
 C. 网络结构也需要不断地调整 D. 网络组织中各成员的角色不是固定的，而是动态变化的
25. 在知识逻辑的社会里，权力派生于-----。  
 A. 资本 B. 知识 C. 劳动

### 三、简答题

- 企业经营过程循环的条件是什么？
- 企业制度的三种功能分别是什么？其含义呢？
- “元要素”是什么要素？有什么特征？
- 为什么知识与经营者具有“元要素”性质？
- 什么是权力？正式权力和非正式权力的差异在哪里？
- 企业实现利益分配的方式有哪三种？
- 后工业社会的基本特征是什么？
- 什么是层级组织？形成原因是什么？
- 层级结构发挥作用并取得成功有什么样的环境条件和假设？
- 网络组织的特征是什么？
- 什么是企业文化？其功能是什么？
- 企业如何实现对其成员行为的引导和整合？
- 在有约束的条件下，企业要有效经营必须要解决的问题是什么？
- 简述劳动分工的作用。

### 四、问答题

- 锥形结构和扁形结构分别是什么，并比较分析其优点缺点？
- 权利关系与利益关系的“逻辑”一致性表现在哪里？
- 层级组织会被网络组织所代替吗？为什么？
- 工业社会的层级结构有何特点？
- 知识经济对企业文化有什么影响？
- 分析企业制度的不同类型。
- 与前面的技术创新比较，你觉得组织创新是什么样的创新，两者的区别在哪里？

### 参考答案

#### 一、填充题

- 可预测性
- 制度结构，层级结构，文化结构
- 劳动者，物质生产条件
- 资源筹措，加工转换，产品销售
- 导向功能，激励功能，协调功能
- 资本
- 作业知识，技术知识，经营管理知识
- 权力，利益
- 正式权力，非正式权力
- 财产特点
- 操作，协调
- 锥形形态，扁形形态
- 直线指挥，分层授权
- 角色关系，个人关系
- 非正式关系
- 行为导向，行为激励，行为协调
- 学习型
- 知识逻辑
- 知识，知识拥有者
- 弹性，向下分散
- 相对稀缺程度
- 成员的努力
- 经营权力，利益
- 基本功能，功能实现方式
- 元要素
- 经济利益关系
- 占有或参与企业经营成果的分配
- 相对权力地位，利益实现方式
- 不同参与者提供的企业经营所必需的某种要素的相对重要性
- 过程源动力
- 实现某个共同目标，协调行动

#### 二、选择题

- D
- ABC
- ABC
- D
- ABC
- C
- A
- C
- A
- AD
- ABD
- ACD
- AC
- ABCD
- C
- C
- B
- B
- A
- C
- C
- C
- A
- A
- B