

现代企业管理

- 选择题（10个，10分）

- 1.在进行行为归因时，个体有一种倾向就是把自己的成功归因内部因素，而把失败归因于外部因素，这被称为（自我服务偏见）。
 - **归因理论**
 - 归因理论是社会心理学中探讨人们行为原因的一种社会认知理论。
 - **自我服务偏见的定义**
 - 自我服务偏见指的是个人倾向于把自己的成功归因于内部因素，而把失败归因于外部因素。
- 2.股份有限公司的设立方式分（发起设立和募集设立。）两种。
 - 股份有限公司的设立方式可以根据投资者对公司股份的认购方式不同，分为以下两种：
 - **发起设立**
 - 发起设立是指由公司发起人自己认购公司应发行的全部股份而成立的公司。
 - **募集设立**
 - 募集设立是指由发起人认购公司应发行股份的一部分，其余部分向社会公开募集而成立公司。
- 3.在马斯洛需要层次理论中，尊重需要属于第几层次的需要？（尊重需要属于第四层次的需要。）
 - 根据马斯洛的需求层次理论，需求被分为五个基本的层级类别，以下是相关的知识点：
 - **生理需求**（第一层次）：包括食物、空气、水、住所等基本生存需求。
 - **安全需求**（第二层次）：涉及安全和稳定的社会环境，避免伤害、危险或疾病的需求。
 - **社交需求**（第三层次）：又称为归属与爱的需求，包括人际关系、友谊和融入团队的需求。
 - **尊重需求**（第四层次）：包括自我尊重和希望受到他人尊重的需求。
 - **自我实现需求**（第五层次）：指人有充分发挥自己的潜在能力，完成与自己能力相称的工作的需求。
- 4.提出“经营”与“管理”是两个不同概念的是（法约尔。）
 - 亨利·法约尔（Henri Fayol）是古典管理理论的代表人物之一，他提出了管理的十四条原则，并对“经营”与“管理”进行了区分。以下是相关的知识点：
 - **法约尔的管理理论：**
 - 法约尔在其著作《工业管理与一般管理》中，提出了管理的五大基本职能：计划、组织、指挥、协调和控制。
 - **经营与管理的区别：**
 - 法约尔认为“经营”与“管理”是两个不同的概念，其中“经营”的含义要广于“管理”。经营包括六项职能，而管理仅是其中的一种。

- **经营的六项职能：**
 - 经营的六项职能包括技术职能、商业职能、财务职能、安全职能、会计职能和管理职能。
- 5.以下哪项不是柔性管理的特点（D. 生产区位分散） A按订单来决定产量 B建立弹性生产体系 C企业组织机构增强柔性 D生产区位分散
 - 柔性管理的特点主要体现在以下几个方面：
 - **按订单来决定产量**
 - 柔性管理模式突破了传统刚性管理模式的局限，根据订单而非库存来决定产量，降低库存成为企业管理的重要方面。
 - **建立弹性生产体系**
 - 弹性生产体系的核心是“只在必要的时间生产必要数量的必要产品”，与传统的大规模批量生产模式相比较，更加灵活。
 - **企业组织机构增强柔性**
 - 柔性组织的特点是少层次、网络型的组织结构，提高了信息传递效率和工作效率，加强了横向沟通，提高了企业整体的反应灵敏度。
 - **生产区位分散：**
 - 这一点并不是柔性管理的特点。柔性管理实际上倾向于生产区位的集中，以实现零配件及时交货和零库存，从而对市场需求变化作出迅速反应。
- 6.（劳动密集型企业。）是指技术装备水平较低，所需劳动力相对较多，单位产品的成本中劳动消耗所占比重大的企业。
 - 劳动密集型企业的定义和特点如下：
 - **定义**
 - 劳动密集型企业是指技术装备水平较低，所需劳动力相对较多，单位产品的成本中劳动消耗所占比重大的企业。
 - **特点：**
 - 这类企业通常投资较少，工艺设备相对简单，技术操作要求较低。
 - 劳动密集型企业的生产过程依赖于大量的人工劳动，适合于需要大量人力的行业，如纺织、服装、餐饮等。
- 7.下列哪一项不属于内部环境分析？（） A核心能力分析 B资源分析 C价值链分析 D经济制度分析
 - **核心能力分析**
 - 核心能力分析是内部环境分析的一部分，关注企业独特的资源和能力，这些是企业竞争优势的来源。
 - **资源分析**
 - 资源分析也是内部环境分析的一部分，涉及对企业有形资源和无形资源的评估。
 - **价值链分析**

- 价值链分析是迈克尔·波特提出的概念，用于内部环境分析，识别企业内部活动中的价值创造环节。
- **经济制度分析：**
 - 经济制度分析属于外部环境分析的一部分，特别是一般环境分析（PEST分析），涉及国家或地区的经济制度、经济结构等因素。
- 8.（SO战略。）是种发挥企业内部优势并利用企业外部机会的战略。
 - SO战略（Strength-Opportunity Strategy）是企业战略规划中的一种匹配策略，以下是相关的知识点：
 - **SO战略的定义：**
 - SO战略是指企业利用其内部优势（Strengths）来抓住和利用外部机会（Opportunities）的战略。
 - **SO战略的特点：**
 - 这种战略适用于企业拥有显著的内部资源和能力，并且外部环境中存在可以被利用的机会。
 - **SO战略的实施：**
 - 在实施SO战略时，企业需要识别和评估自身的核心竞争力，同时分析外部环境中的机遇，并制定相应的战略行动来实现优势和机会的匹配。
- 9.下列不属于经验决策中的定量分析方法的是（C. 德尔菲法。） A盈亏平衡分析法 B遗憾值法 C德尔菲法 D敏感性分析法
 - 经验决策中的定量分析方法通常包括以下几种：
 - **盈亏平衡分析法：**
 - 盈亏平衡分析法是一种确定型决策方法，通过对业务量、成本、利润三者相互制约关系的综合分析，以预测利润、控制成本。
 - **遗憾值法：**
 - 遗憾值法是不确定型决策中的一种方法，通过计算每种方案在不同自然状态下的遗憾值，选择最大遗憾值最小的方案。
 - **敏感性分析法：**
 - 敏感性分析法是风险型决策中的一种方法，通过分析不同变量的变化对决策结果的影响，评估决策的稳定性。
 - **德尔菲法**
 - 德尔菲法是定性决策方法，通过专家的匿名回答和多轮反馈，集中专家的智慧和经验，为决策提供参考。
- 10.下列不是企业危机处理的一般规则的是（C. 居安思危） A.将企业利益置于首位 B.迅速成立危机控制中心 C.居安思危 D.总结经验教训
 - 企业危机处理的一般规则包括以下几点：
 - **将企业利益置于首位**
 - 在危机管理中，企业需要将公众利益和长远发展放在首位。

- **迅速成立危机控制中心**
 - 企业应在危机发生时迅速组建危机控制中心，以便集中处理危机。
- **加强与公众沟通**
 - 争取公众谅解和支持是危机管理的基本对策之一。
- **总结经验教训**
 - 危机管理的重要内容之一是总结经验教训，改善企业体系。

● 判断题（10分）

● 1.管理从本质上而言是一种手段 （√）

- 管理确实可以被视为一种手段，它是指为实现组织目标而采取的各种行动和过程。管理的本质在于通过协调和利用组织内的资源（包括人力、物力、财力和信息等）来达成既定的目标和任务。
- **管理的定义：**
 - 管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程。
- **管理的目的：**
 - 管理的目的是利用上述措施来协调人力、物力和财力资源，以使整个组织活动更加富有成效，这是管理活动的根本目的。
- **管理的有效性：**
 - 管理的有效性在于充分利用各种资源，以最少的消耗正确地实现组织目标。

● 2.最先提出组织的外部环境并强调其重要性的是系统学派 （×）

- 系统学派是在20世纪中叶随着系统理论的发展而形成的，而对外部环境的早期关注可以追溯到更早的管理思想和实践中。

● 3.目标管理鼓励全员参与，是一种民主管理 （√）

- 目标管理（Management by Objectives, MBO）确实鼓励全员参与，并且是一种民主管理方式。
- **目标管理的定义**
 - 目标管理是一种管理方法，它强调通过上下级之间的协商来确定组织的目标，并将这些目标转化为下属的具体分目标。
- **目标管理的参与性**
 - 目标管理强调上下级之间的参与和协商，以确保每个成员的目标与组织的整体目标相一致。
- **目标管理的民主性**
 - 由于目标管理过程中包含了全员的参与和对目标的共同协商，它被认为是一种民主的管理方式。

● 4.人员配备工作涉及组织需要和员工个人需要两个角度。 （√）

- 人员配备是组织设计工作的逻辑延续，其任务是为组织的每个职位或岗位配备合适的工作人员，以满足实现组织目标、完成组织任务的要求。

- **人员配备的任务**
 - 人员配备工作的任务涉及到组织需要和员工个人需要这两个不同的因素。
- **组织需要的角度**
 - 从组织需要的角度看，人员配备必须保证组织机构的每个职位工作都要有合适的人去干，考虑组织后备干部队伍建设，建立和提高员工对于组织的忠诚感。
- **员工个人需要的角度**
 - 从成员个人需求的角度看，人员配备工作应力求做到使每个人的知识能力和素质在工作中得到不断发展和提高。
- 5. 原材料趋于紧张时，供应商的议价能力弱，反之，议价能力强。（×）
 - **原材料紧张对议价能力的影响**
 - 当原材料趋于紧张时，供应者通常拥有更强的议价能力，因为他们控制着稀缺资源，能够对购买者施加更大的影响。
- 6. 一般来说，管理者及其下属的素质越低，越倾向于直接控制。（×）
 - 直接控制更侧重于提高管理者及其下属的素质，而不是在管理者及其下属素质低的情况下使用。相反，当管理者及其下属的素质较低时，可能需要更多的培训和指导，而不是单纯的直接控制。直接控制方法在管理者对管理有充分理解的情况下更为有效。
 - **直接控制与管理者素质**
 - 直接控制认为，计划实施的结果取决于执行计划的人，管理者及其下属的素质越高，就越不需要间接控制。
 - **直接控制的优点**
 - 直接控制重视人的素质，能对管理人员的优缺点有比较全面的了解，在对个人委派任务时能有较大的准确性；能消除他们在工作中暴露出的缺点及不足。
- 7. 一般而言，越是低层次的、技术性较强的经营决策，事实前提对决策抉择的影响比重就大。（√）
 - **经营决策的基本前提**
 - 经营决策的两个基本前提包括**价值前提和事实前提**。
 - **事实前提的定义**
 - 事实前提是指决策中所依据的客观事实，它是通过实际调查研究和科学实验加以认识的客观情况、状态，表现为一系列能够被检验的、有些可以量化的情报、信息和数据。
 - **事实前提对决策的影响**
 - **一般来说，越是低层次的、技术性较强的决策，事实前提对决策抉择的影响比重就越大；反之，越是高层次的、战略性的决策，价值前提的影响比重就越大。**
- 8. 前馈控制是以计划为导向的控制。（√）
 - **前馈控制的定义**
 - 前馈控制（feedforward control），是观察那些作用于系统的各种可以测量的输入量和主要扰动量，分析它们对系统输出的影响关系，在这些可测量的输入量和主要扰动

量的不利影响产生以前，通常应立即采取纠正措施，来避免它们的不利影响。

- **前馈控制的特点**

- **前馈控制**与**反馈控制**的主要区别在于，它是在控制产生偏差的原因，而不是控制行动结果。这是前馈控制在现代化管理中的一个很重要的特点。

- **前馈控制与计划的关系**

- 前馈控制的最大优点是克服了时滞现象，它**通过预测未来可能发生的问题，并在问题发生之前采取行动，从而避免偏差的产生，这正体现了其以计划为导向的特性。**

- 9.师傅带徒弟应该属于岗前培训。（×）

- **人员配备的任务**

- 人员配备工作内容包括确定人员需要量、选配人员、制定和实施人才培养计划、人员考评。

- **培训的目的和类型**

- 培训是为了充实后备干部队伍，丰富知识、增强素质、提高技能，辨识个人发展潜力。
- 培训的目标包括发展能力、更新知识、改变态度和传递信息。

- **岗前培训的定义：**

- 岗前培训通常指新员工在正式上岗前接受的培训，目的是让员工了解公司文化、工作流程、岗位职责等，以确保他们能够快速适应工作环境。

- **师傅带徒弟的形式：**

- 师傅带徒弟是一种实践中的学习方式，徒弟在师傅的指导下通过实际工作学习技能和知识，这种形式**更侧重于在职培训和日常工作中的技能传授。**

- 10.风险的存在体现了决策的价值。（√）

- **决策与风险的关系**

- 任何决策，包括经营决策，总是存在风险的。正式风险的存在，决策才有价值。

- **风险的定义：**

- 风险是指在决策和行动过程中可能遇到的不确定性，可能导致实际结果与预期结果出现偏差。

- **风险管理的重要性**

- 预估风险（市场风险、投资风险、技术风险、政治风险等）并在制定决策实施方案时，及时预计到实施时可能出现的风险，并制定出处理这类风险的预备方案和措施。

- **风险对决策价值的体现：**

- 风险的存在意味着决策不仅仅是一种选择过程，也是一种评估和应对不确定性的过程。好的决策应当能够识别潜在风险，并制定相应的应对策略，以最大化收益并最小化损失。

- 简答题（35分 6题 选做5题 一题7分）

- **1.简述管理活动的基本职能和它们之间的关系。**

- **（1）计划（Planning）**

- (2) 组织 (Organizing)
- (3) 控制 (Controlling)
- (4) 激励 (Motivating)
- (5) 领导 (Leading)

- 关系：

- 计划是管理的起点，为组织提供方向和目标。
- 组织是根据计划分配资源和职责，确保计划得以实施。
- 领导是通过影响和激励员工来实现组织目标的关键环节。
- 控制监控组织的活动，确保这些活动与计划保持一致，并在必要时进行调整。
- 激励是领导的一部分，通过激发员工的内在动力来提高工作效率和满意度。
- 这些职能相互依赖、相互影响，共同构成了管理的全过程。计划为组织提供目标，组织确保资源得到有效配置，领导和激励确保员工朝着这些目标努力，而控制则确保整个过程按计划进行。每一项职能都是管理成功的关键，缺一不可。

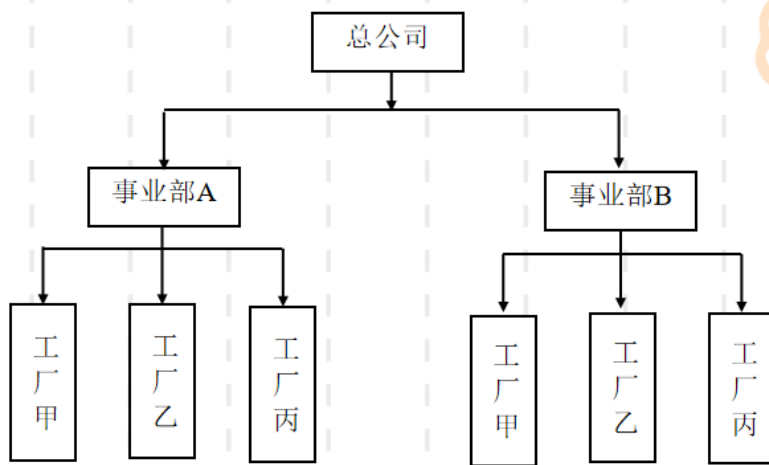
- 2.结合现在一些企业存在的007，996现象，谈谈企业管理遵循人本原理的重要性。

- 企业管理遵循人本原理至关重要，因为它强调**以人为中心的管理思想**，这是管理理论发展到20世纪末的主要特点。人本原理主要包括职工是企业的主体、职工参与是有效管理的关键、使人性得到最完美的发展是现代管理的核心、服务于人是管理的根本目的。
- 人本原理的定义：
 - 人本原理就是以人为中心的管理思想，强调尊重人、依靠人、发展人、为了人。
- 人本原理的主要观点：
 - 职工是企业的主体。
 - 职工参与是有效管理的关键。
 - 使人性得到最完美的发展是现代管理的核心。
 - 服务于人是管理的根本目的。
- 人本原理的重要性：
 - **提高员工满意度和忠诚度**：遵循人本原理，企业会更加关注员工的工作与生活平衡，减少007、996等现象，从而提高员工的满意度和忠诚度。
 - **激发员工潜力和创造力**：当员工感到被尊重和价值被认可时，他们更愿意发挥自己的潜力和创造力，为企业带来更大的价值。
 - **增强企业的社会责任感**：遵循人本原理的企业会更加注重社会责任，关注员工的健康和福祉，这有助于企业建立良好的社会形象。
 - **促进企业的可持续发展**：通过关注员工的长期发展和福祉，企业能够建立一个稳定和高效的工作环境，从而实现可持续发展。

- 3.简述彼得·圣吉提出的五项修炼的主要内容

- 彼得·圣吉在其著作《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》中提出了五项修炼，旨在帮助组织成为学习型组织，以适应快速变化的环境并持续发展。

- (1) **系统思考 (System Thinking)**
 - 系统思考是五项修炼的基础，它要求我们把组织看作一个整体，理解各部分之间的相互关系和影响，从而把握组织行为的复杂性。
- (2) **自我超越 (Personal Mastery)**
 - 自我超越鼓励个人不断追求自己的愿景，通过终身学习实现个人成长和发展。
- (3) **改善心智模式 (Improving Mental Models)**
 - 心智模式是深植于我们心中的思维模式，改善心智模式要求我们开放思维，挑战和改进我们内在的、往往是无意识的信念和观点。
- (4) **建立共同愿景 (Building Shared Vision)**
 - 共同愿景是指组织成员共有的未来愿景，它激发成员的热情和动力，引导组织向着共同的目标前进。
- (5) **团队学习 (Team Learning)**
 - 团队学习强调通过团队成员之间的交流和合作，共同提高解决问题和创新的能力，以实现组织目标。
- 4. 简述赫兹伯格的双因素理论
 - 赫兹伯格的双因素理论，也称为**激励-保健理论**，是由美国心理学家弗雷德里克·赫兹伯格 (Frederick Herzberg) 在20世纪50年代提出的。该理论主要探讨了工作满意度与动机之间的关系，并将影响员工工作满意度的因素分为两类：激励因素和保健因素。
 - (1) **激励因素 (Motivators)**
 - 激励因素是指那些能够带来工作满意感的因素，它们**与工作本身紧密相关**，能够激发员工的积极性和创造力。
 - 主要包括：工作成就、认可、工作本身的乐趣、工作挑战性、责任感、个人成长和发展机会等。
 - (2) **保健因素 (Hygiene Factors)**
 - 保健因素是指那些**与工作环境和条件相关**，能够防止工作不满意的因素，但它们**并不能直接增加工作满意度**。
 - 主要包括：薪资、工作条件、公司政策、管理实践、人际关系、工作安全等。
- 5. 画出事业部组织结构形式，并简述优缺点。



- 优点：

- **专业化管理**：公司能把经营多元业务的事业部专业化管理和公司总部的集中统一领导很好地结合起来。
- **明确责权利**：总公司和事业部之间**形成比较明确的责、权、利关系**，事业部以利润责任为目标，独立地开展自身的生产经营业务。
- **调动积极性**：有利于调动事业部经理的积极性、主动性和创造性。
- **培养管理人才**：有利于培养综合的高级管理人才。

- 缺点：

- **资源配置重复**：事业部之间可能会造成**资源配置的重复**，造成浪费。
- **内部竞争**：当多个事业部面向共同的市场时，可能会产生**组织内部同业竞争**，影响公司整体目标。
- **集权分权处理困难**：总公司与事业部之间的集权分权关系不大好处理，容易出现**过分集权和过分分权**的现象。
- **对管理人员要求高**：事业部在总公司统一政策的指导下独立运作，则**对管理人员的综合素质能力要求较高**。

- 6.简述控制的涵义和基本原则

- 控制是管理职能之一

- 控制的涵义：

- 控制是指监督管理的各项活动，以保证它们按计划进行并纠正各种偏差的过程。
- 具体而言，控制工作是为了确保组织目标及计划能够实现，根据确定的标准对下级工作进行衡量、测量和评价，并在出现偏差时进行纠正，防止偏差继续发展或再度发生。

- 控制的基本原则

- **未来导向原则**：控制工作应着眼于未来，而不仅仅是在出现偏差后才进行控制。
- **反映计划要求原则**：控制的目的是为了**实现计划**，计划是控制的绩效衡量标准的依据。

- **组织适应性原则**：控制必须反映组织的结构和状况，并由健全的组织结构来保证。
- **关键点原则**：控制工作应突出重点，针对重要的、关键的因素实施重点控制。
- **例外原则**：控制工作应着重于计划实施中的例外偏差，即特别好或特别坏的情况。
- **及时性原则**：及时发现偏差，并能及时采取措施纠正。
- **客观性原则**：控制工作中应采用科学的方法，尊重客观事实，避免主观判断。
- **准确性原则**：控制系统应提供准确无偏见的、详细的、可以被证实和理解的信息。
- **弹性原则**：有效的控制系统应具有足够的弹性，以适应各种不利的环境变化或利用各种新的机会。
- **经济性原则**：控制活动需要经费，是否进行控制，控制到什么程度，都要考虑费用问题。

- **7.简述管理的二重性属性。**

- 管理的二重性属性指的是管理既具有自然属性也具有社会属性。
- **自然属性**
 - 管理的自然属性是指管理要处理人与自然的关系，合理组织生产力。这种属性是由生产力发展水平和人类活动的社会化程度决定的，是一种客观存在，与生产方式、社会制度无关。
- **社会属性**
 - 管理的社会属性是指管理要处理人与人之间的关系，受一定生产关系、政治制度和意识形态的影响和制约。通常也称作管理的生产关系属性。

- **8.简述现代企业制度的特点。**

- 现代企业制度的特点主要体现在以下几个方面：
- **(1) 产权清晰**
 - 企业的财产所有权归属明确，确保了企业的独立性和自主经营的基础。
- **(2) 权责明确**
 - 企业内部各层级、各部门以及个人的权利与责任界限分明，有助于提高管理效率和执行力。
- **(3) 政企分开**
 - 政府与企业职责分离，企业按照市场需求独立运营，政府不干预企业的日常经营活动。
- **(4) 管理科学**
 - 企业采用科学的管理方法和手段，包括组织运营系统、财会制度和人事制度等，以提高管理效率和效果。

- **计算题（25分）**

- **案例分析（20分）**