形考任务一

一、单项选择

1. 下列各选项中，（ ）属于管理的对象。

选项：B. 组织资源和组织活动

2. 组织是管理的基本职能之一，它是由（ ）三个基本要素构成。

选项：C. 目标、部门和关系

3. 为了保证计划目标得以实现,就需要有控制职能,控制的实质就是使（ ）。

选项：A. 实践活动符合于计划

4. 当管理者接待来访者、参加剪彩仪式等社会活动时，他行使的是（ ）的角色。

选项：D. 精神领袖

5. 对于高层管理者来说，掌握良好的（ ）是最为重要的。

选项：B. 概念技能

6. 泰罗科学管理理论的中心问题是（ ）。

选项：C. 提高劳动生产率

7. 亨利·法约尔是西方古典管理理论在法国的杰出代表，其代表作是《工业管理和一般管理》，他被誉为（ ）。

选项：C. 经营管理之父

8. 在组织中存在着正式组织与非正式组织，正式组织与非正式组织之间的一个重大的区别就是，正式组织是以（ ）为重要标准。

选项：D. 效率的逻辑

9. 管理科学学派中所运用的科学技术方法，来源于（ ）。

选项：B. 军队

10. 企业流程再造的目的是提高企业竞争力，从（ ）上保证企业能以最小的成本、高质量的产品和优质的服务赢得客户。

选项：A. 生产流程

11. 计划工作有广义和狭义之分，狭义的计划工作主要是指（ ）。

选项：D. 制定计划

12. 组织的各级管理人员都是计划的编制者，战略性计划是由（ ）负责制定的。

选项：A. 高层管理者

13. 制定作业计划的依据是（ ）。

选项：D. 战略计划

14. 选择方案就是根据评价结果，从各种可行方案中选出（ ）的方案。

选项：D. 最满意

15. 当外部环境具有很高的不确定性时，计划应是指导性的，同时计划期限也应该（ ）。

选项：B. 更短

二、多项选择

16. 根据管理二重性的原理，与自然属性相联系的是（ ）。

选项：A. 生产力

选项：C. 社会化大生产

17. 明茨伯格通过实证研究发现：管理者在组织中扮演十种角色，这些角色被分为（ ）。

选项：A. 人际关系角色

选项：C. 信息传递角色

选项：D. 决策制定角色

18. 管理者在行使各种管理职能、扮演三类管理角色时，必须具备以下技能：如（ ）。

选项：B. 技术技能

选项：C. 人际技能

选项：D. 概念技能

19. 对某一特定社会中的所有组织都发生影响的环境因素就是宏观环境，它主要包括（ ）。

选项：A. 技术环境

选项：B. 政治法律环境

选项：C. 经济环境

选项：D. 社会文化环境

20. 外部环境是指对组织的绩效起着潜在影响的外部因素，它又分为（ ）。

选项：A. 宏观环境

选项：B. 产业环境

21. 古典管理理论的代表人物主要有：（ ）。

选项：B. 弗雷德里克·泰罗

选项：C. 亨利·法约尔

选项：D. 马克斯·韦伯

22. 梅奥的人际关系学说的基本内容包括（ ）。

选项：A. 人是“社会人”而不是“经济人”

选项：B. 企业中存在着非正式组织

选项：C. 生产效率主要取决于工人的士气

23. 马克斯·韦伯指出，任何组织都必须由某种形式的权力作为基础，才能实现目标。这些权力包括：（ ）。

选项：A. 传统的权力

选项：B. 理性----合法的权力

选项：D. 超凡的权力

24. 企业文化是企业在长期的生产经营和管理活动中形成的。它由（ ）三个部分组成。

选项：A. 精神文化

选项：C. 制度文化

选项：D. 物质文化

25. 1990年，美国麻省理工学院斯隆管理学院的彼得·圣吉教授出版了一本享誉世界之作--《第五项修炼－－学习型组织的艺术与实务》，下列选项中（ ）是其主要内容。

选项：A. 系统思考

选项：B. 改变心智模式

选项：C. 超越自我

选项：D. 建立共同愿景

26. 根据应用广度的不同可以将计划分为（ ）。

选项：A. 战略计划

选项：B. 作业计划

27. 用数字形式表示的计划是预算。如选项：（ ）。

选项：A. 销售费用预算

选项：C. 广告预算

选项：D. 成本预算

28. 规划是指组织为实现它的（ ）等而制定的综合性计划。

选项：B. 目标

选项：C. 策略

选项：D. 政策

29. 任何组织的经营目标都是多元化的，比如：（ ）。

选项：B. 高利润

选项：C. 提高市场占有率

选项：D. 提高员工福利待遇

30. 按预测属性的不同，可将预测划分为（ ）。

选项：C. 定性预测

选项：D. 定量预测

三、判断正误

31. 管理是一种有意识、有组织的群体活动，是一个动态的协作过程。（ ）

选项：A. 对

32. 从教材给“管理”所下定义中，可以得出这样的结论，管理的对象就是组织的各种资源。（ ）

选项：B. 错

33. 组织是由三个基本要素构成的，即目标、结构和关系。（ ）

选项：B. 错

34. 人际关系技能是指成功地与人打交道并与人沟通的能力。掌握这项能力对各层次的管理者具有同等重要性。（ ）

选项：A. 对

35. 正式组织是为了实现企业目标所规定的企业成员之间个人感情关系的一种结构，它以效率逻辑为其行动标准。（ ）

选项：B. 错

36. 权变理论认为，组织的管理没有绝对正确的方法，也不存在普遍适用的理论。采用哪种理论和方法进行管理，要视组织的实际情况和所处的环境而定。（ ）

选项：A. 对

37. 古典管理理论把人当成“经济人”，行为科学家提出了“社会人”的观点。（ ）

选项：A. 对

38. 现实中，许多中小型组织大量采用的是非正式计划。（ ）

选项：A. 对

39. 确定目标是计划工作的起点。（ ）

选项：B. 错

40. 计划的前提条件可以分为外部前提条件和内部前提条件。其中，外部前提条件多为组织不可控制的因素。（ ）

选项：A. 对

四、案例分析

41. 东方电力公司的计划工作

王力是东方电力公司的总经理，这是一家位于中国东部地区的大型企业。长期以来，王总经理一直认为，编制一份可行的公司计划，将有助于企业的成功。他花了近十年的时间，想方设法促使公司的计划方案编制并进一步完善，但是没有取得成效。在这段时间里，他先后指派了三位副总经理负责编制计划，虽然每位副总经理似乎都努力工作，他也注意到，个别部门经理继续自行其是，部门经理的独立决策造成相互之间的不一致。主管电力调度的负责人总是提请上级电力部门允许提高电费，却没有进展。公共关系的领导不断地向公众呼吁，要理解电力部门的难处。用户却认为，电业的利润够高了。公司应该通过内部解决问题，而不是提高电费。负责电力供应的副总经理受到社区的压力，要他把所有输电线路埋入地下，避免出现不雅观的电线杆和线路，同时向顾客提供更好的服务。他觉得顾客是第一位的，费用则是第二位的。

应王力总经理要求，一位咨询顾问来公司检查情况。他发现，公司并没有真正把计划做好。副总经理负责编制计划，而他的职员正在努力地进行研究和做预测，并把研究和预测情况提交给总经理。由于所有部门经理都把这些工作看作是对公司发展没有多少意义的文书工作，因此，他们对此兴趣不大。

问题：

1．计划工作的步骤是什么？

2．怎样才能使该公司有效地制定计划？

3．如果你是顾问，有关计划的类型方面，你会给公司哪种建议？

参考作答：

1. 计划工作的步骤通常包括以下几个关键阶段：

确定目标：明确组织希望实现的具体、可衡量的目标。

分析环境：评估外部环境（如市场趋势、竞争对手、法律法规）和内部条件（如资源、能力、文化）。

收集信息：收集与目标相关的数据和情报，为决策提供依据。

预测：基于现有信息对未来可能的情况进行估计，包括市场需求、成本、技术变化等。

制定备选方案：基于预测结果，设计多种实现目标的策略或途径。

评估备选方案：分析各方案的优缺点、成本效益、风险等，以选择最佳方案。

作出决策：选择最合适的计划方案，并决定如何实施。

制定具体行动计划：细化方案为具体的行动步骤，分配资源、设定时间表和责任分配。

实施与执行：按照计划执行，监控进度和绩效。

评估与反馈：定期评估计划执行情况，根据实际情况调整计划，并从中学习经验教训。

2. 使该公司有效地制定计划的方法：

高层领导的承诺与参与：王力总经理需亲自参与到计划过程中，显示其重要性，并确保各部门经理也承担起相应的责任。

跨部门协作：建立跨部门团队，促进信息共享和协调，解决部门间不一致性问题。

明确责任与激励机制：为计划的每个阶段设定清晰的责任人，并与绩效考核、奖励制度挂钩，提高执行动力。

强化沟通与培训：提高全体员工对计划工作重要性的认识，通过培训提升计划编制和执行的能力。

灵活调整与持续改进：建立机制，定期回顾计划执行情况，根据内外部环境的变化及时调整计划。

利用现代管理工具和技术：采用项目管理软件、数据分析工具等提高计划效率和准确性。

3. 关于计划类型的建议：

战略计划：首先需要一个清晰的公司战略计划，明确长期发展方向、目标和主要战略举措，为各部门提供指导框架。

运营计划：针对各部门的具体业务活动制定详细的运营计划，确保日常运作与战略方向保持一致。

财务计划：包括预算编制、现金流管理和资本支出计划，确保资源的有效配置和财务健康。

人力资源计划：根据业务需求规划人才招聘、培训、绩效管理及职业发展路径，支持组织战略的实现。

危机管理计划：制定应对突发事件（如自然灾害、市场突变）的预案，减少不确定因素的影响。

信息技术计划：鉴于电力行业的特殊性，制定IT发展计划，支持业务流程优化和服务质量提升。

形考任务二

一、单项选择

1. 关于战略远景的描述，下列选项中，（ ）是不准确的。

选项：C. 它规定了可量化的经济指标

2. 企业组织制定竞争战略的基础性工作是（ ）。

选项：D. 产业竞争结构分析

3. 战略只是规定了发展方向、目标和基本措施，为了使其得以顺利执行，必须（ ），以明确每一阶段的任务。

选项：A. 编制具体的行动计划

4. 海尔公司原来以生产冰箱为主，后来又引进空调生产线，这是（ ）的发展战略。

选项：B. 关联多元化

5. 某企业试图改变其经营方向，需要企业高层领导做出决策，这种决策属于（ ）。

选项：A. 战略性决策

6. （ ）决策方法也叫思维共振法、畅谈会法。

选项：C. 头脑风暴法

7. 某企业生产某种产品，固定成本为15万元，单位可变成本为1000元，每台售价2200元，则该产品的盈亏平衡点是（　　）。

选项：C. 125台

8. 矩阵式组织属于（ ）组织结构。

选项：B. 有机式

9. 责任、权力、利益三者之间不可分割，必须是协调的、平衡的和统一的。这就是组织结构设计的（ ）原则。

选项：A. 责权利对等

10. 小批量生产和全自动生产需要宽松、灵活的组织结构，如（ ）。

选项：B. 有机式结构

11. 某公司为了完成一项紧急任务，从各部门抽调有关人员成立了临时科研小组，任务完成后小组自动解散。这种组织结构就是（ ）。

选项：D. 矩阵制组织结构

12. 以职位的空缺和实际工作的需要为出发点，以职位对人员的实际要求为标准，选拔、录用各类人员。这就是人员配备的（ ）原则。

选项：A. 因事择人

13. 应用模拟情景训练方法测试应聘者有较高的准确度，常用于招聘（ ）。

选项：D. 高层管理者

14. 如果考评管理者的领导能力和影响能力，主要通过向（ ）获取信息。

选项：C. 下属部门

15. 述职报告是对管理人员进行考评的一种方式，它属于（ ）。

选项：D. 自我考评

二、多项选择

16. 公司在为是否进入某一产业做决策时，需要考虑的问题有：（ ）。

选项：B. 该产业是否具有吸引力

选项：C. 公司是否拥有优势资源

选项：D. 该产业的盈利能力

17. 组织对外部环境进行分析的目的是（ ）。

选项：B. 寻找组织的发展机会

选项：C. 避开存在的威胁

18. 密集型发展战略的优点表现在：（ ）。

选项：A. 经营目标集中

选项：B. 管理简单方便

选项：C. 取得规模经济效益

19. 关联多元化发展战略的关键是新业务与原有业务之间在（ ）等方面，有一定的关联性。

选项：A. 生产系统

选项：B. 产品的核心技术

选项：C. 顾客基础

选项：D. 销售渠道

20. 为了执行和实施战略目标而做出的决策，如财务决策、销售计划决策等，就是（ ）。

选项：B. 策略性决策

选项：C. 战略性决策

21. 由基层管理人员负责制定，对合理组织业务活动等方面进行的决策，属于（ ）。

选项：B. 业务性决策

选项：D. 日常管理决策

22. 群体决策与个人决策相比较而言，下列说法准确的是：（ ）。

选项：A. 群体决策中责任模糊

选项：B. 群体决策方案更容易被接受

选项：D. 群体决策比个人决策的精确性强

23. 德尔菲法是一种改进的专家意见法，其实质是有反馈的函询调查，包括两个基本点，即（ ）。

选项：C. 函询

选项：D. 反馈

24. 许多学者认为组织结构的特征可以描述为复杂性、正规化、职权层级和集权化。由此可以将组织结构形式分为两大类：（ ）。

选项：A. 机械式组织

选项：B. 有机式组织

25. 现代组织理论强调组织结构的设计应具有弹性，也就是说（ ）都要随环境的变化而变动。

选项：A. 组织的部门机构

选项：B. 职责的规定

选项：D. 职位的安排

26. 影响组织结构设计的因素有很多个，比如（ ）等。

选项：A. 战略

选项：B. 技术

选项：C. 环境

选项：D. 组织规模

27. 事业部制组织结构又可以称作（ ）。

选项：A. M型结构

选项：B. 多部门结构

选项：D. 产品部式结构

28. 合理进行人员配备工作必须遵循以下原则：（ ）。

选项：A. 因事择人

选项：B. 人事动态平衡

选项：C. 量才使用

选项：D. 程序化、规范化

29. 确定主管人员的需要量应该考虑以下因素：（ ）。

选项：A. 组织现有的规模和岗位

选项：B. 管理人员的流动率

选项：D. 组织发展的需要

30. 对管理人员的贡献考评包括（ ）。

选项：C. 达标绩效评价

选项：D. 管理绩效评价

三、判断正误

31. 战略的实质是谋求外部环境、内部资源条件与战略目标三者之间的动态平衡。（ ）

选项：A. 对

32. 公司层战略是企业总体的、最高层次的战略，因此，也称为高层战略。（ ）

选项：B. 错

33. 相对于个人决策，群体决策的效率较低。（ ）

选项：A. 对

34. 头脑风暴法与质疑头脑风暴法，两种方法一正一反，若运用得当，可以起到互补作用。（ ）

选项：A. 对

35. 事业部制是一种分级管理、分级核算、自负盈亏的组织结构形式。（ ）

选项：A. 对

36. 组织发展是管理层的事，与普通员工无关。（ ）

选项：B. 错

37. 采用外部招聘的方式选择管理人员，有利于鼓舞士气，调动组织成员的积极性。（ ）

选项：B. 错

38. 贡献考评是决定管理人员报酬大小的主要依据。（ ）

选项：A. 对

39. 群众考评由下级人员对管理人员的工作情况给出评价。（ ）

选项：B. 错

40. 管理人员要与各种人相处，可能遭遇各种事件，因此需要具有良好的心理素质。这样才能冷静的处理好意外和突发事件。（ ）

选项：A. 对

四、案例分析

41. 把所有“鸡蛋”放在微波炉里

著名作家马克﹒吐温曾经说过：“把所有的鸡蛋都装进一个篮子里，然后看好这个篮子。”将这段话借用到企业经营上就是：选择一个有前景的行业，集中全部资源去发展，即实行专业化经营。英特尔公司总裁安迪·葛洛夫对此深表赞同，他领导的英特尔一直坚守在微处理器行业，全球市场占有率高达90％。中国格兰仕董事长梁庆德也持有这种观点。把所有的“鸡蛋”都装在微波炉里，结果创造了中国微波炉第一品牌!

格兰仕是如何做到这一点的呢?

一、以战略眼光选择微波炉行业

1991年，格兰仕选择微波炉为发展的惟一行业，是具有战略眼光的：(1)20世纪60年代微波炉行业在美国等发达国家兴起，至20世纪90年代进入普及期(1990年世界微波炉产量为2254万台)，产品生产技术成熟；(2)微波炉在中国却是曙光初现的行业，随着大家电的普及和市民生活水平的提高及对便利生活的追求，微波炉市场将是一个基数小、增长速度快、潜力巨大的市场；(3)1990年全国微波炉产量为100万台，进口量为几万台，虽有竞争，但并不激烈。

二、大胆且成功的战略转移

尽管宏观状况有利，格兰仕决定进入与原服装行业毫无关联的微波炉行业还是大胆和有魄力的。与多元化经营有很大不同，格兰仕走的是一条战略转移之路：1991—1993年，格兰仕一方面逐步关闭收入可观的羽绒服生产线，从服装行业撤出；另一方面从日本、美国、意大利引进全套具有90年代先进水平的微波炉生产设备和技术，进入微波炉行业。1993年，格兰仕生产1万台微波炉正式投放市场，当时国内最大的微波炉生产企业是砚华，进口产品最大的是日本松下。

三、集中全部资源，夺得全国第一

格兰仕奉行专业化战略，没有采取“两面作战”的多元化方针，而是集中全部资源，朝认定的方向以规模化为重点发展单一的微波炉行业。对此，格兰仕副总经理俞尧昌先生说：“就格兰仕的实力而言，什么都干，就什么都完了，所以我们集中优势兵力于一点。”

这是中小型企业经营战略的理想选择：在企业实力不强、内部资源不足的情况下，企业应优先选择单一行业甚至单一产品为重点，集中优势夺取市场地位，进而成长为大企业。

1994年格兰仕微波炉产量为10万台，1995年达到20万台，市场占有率为25.1%；1996年产量上升到65万台，市场占有率达到34.85%；1997年产量接近200万台，市场占有率为47.6%，高居全国国内外品牌榜首。

四、高处足以胜寒

1997年10月18日，格兰仕宣布其13个产品品种全面降价，降价幅度在29-40%。其结果是格兰仕市场占有率接近50%，占有国内市场的半壁江山，而外国品牌的市场占有率下降到40%左右，国内其他品牌则不到10%，行业元老上海的“飞跃”、“亚美”已跌至1%以下。格兰仕雄居微波炉行业的“高处”。

在市场占有率超过国际通用的垄断点41％的基础上，格兰仕并没有满足，而是继续扩大规模，1998年设计生产能力为450万台。该目标实现后，格兰仕将跃居全世界最大规模的微波炉生产企业。

问题：

1．格兰仕进行战略转移的依据是什么? （6分）

2．格兰仕是怎样成为微波炉大王的? （6分）

3．“把所有的鸡蛋都装进一个篮子里，然后看好这个篮子”，包含了怎样的管理思想?（8分）

参考作答：

1. 格兰仕进行战略转移的依据：

(1) 行业发展趋势：格兰仕注意到微波炉行业在发达国家已经进入普及期，技术成熟，表明该行业具有稳定的发展基础和明确的产品标准，适合进行规模化生产。

(2) 中国市场潜力：尽管当时中国微波炉市场基数小，但随着经济的发展、居民生活水平提高以及对便捷生活方式的追求，预计市场将迎来快速增长，存在巨大的发展潜力和空间。

(3) 竞争格局分析：1990年中国微波炉产量不高，市场竞争相对温和，既有的几家大企业尚未形成绝对垄断，为新进入者提供了机会窗口。

(4) 战略眼光与时机把握：格兰仕高层具备前瞻性，能够准确识别并抓住微波炉行业在中国即将爆发的时机，果断从利润可观但非核心竞争力所在的服装行业退出，全力投入微波炉领域。

(5) 技术与设备引进：通过从国外引进先进技术和生产线，确保了格兰仕在进入微波炉行业之初就能站在较高的起点，快速形成生产能力和竞争优势。

2. 格兰仕成为微波炉大王的方式：

(1) 专注与集中资源：坚持专业化发展战略，集中所有资源于微波炉单一产品，避免多元化分散精力和资源，通过规模化生产降低成本，提升竞争力。

(2) 大胆的战略转型：勇于从原有行业撤离，即使面临风险，也坚决投入全新且有前景的微波炉行业，展现了企业领导层的决心和远见。

(3) 快速市场响应：通过快速扩大产能，迅速占领市场份额，并适时通过价格战巩固市场地位，有效打击竞争对手，确立行业领导地位。

(4) 持续创新与升级：在占据市场主导地位后，格兰仕并未停止脚步，而是继续扩大规模，提高设计生产能力，目标成为全球最大的微波炉生产商。

(5) 品牌建设与市场推广：通过有效的市场营销策略和品牌建设，提高消费者对格兰仕品牌的认知度和忠诚度，进一步稳固市场地位。

3. “把所有的鸡蛋都装进一个篮子里，然后看好这个篮子”所包含的管理思想：

这句话体现了集中化管理和风险管理的核心理念：

集中化管理：强调资源的集中使用，将有限的资源投入到最具潜力的领域，通过深度聚焦实现效率最大化和竞争优势。它要求企业有明确的战略方向，并在此基础上整合资源，全力以赴。

风险管理：虽然“把鸡蛋放在一个篮子里”看似增加了风险，但实际上，通过“看好这个篮子”，即加强管理和控制，可以有效降低特定领域的风险。这要求企业不仅要选择正确，还要在选定领域内建立强大的防御机制，如技术创新、成本控制、市场响应速度等，以抵御外部冲击。

专注与专业主义：强调专业化的价值，通过在某一领域深耕细作，企业能更深入地理解市场需求，不断优化产品和服务，形成难以复制的竞争壁垒。

战略决策的重要性：这一思想还体现了战略决策的至关重要性，正确的行业选择和时机把握是企业成功的关键，而一旦做出决策，就需要全力以赴，坚定不移地执行。

形考任务三

一、单项选择

1. 领导者的权力来源包括职位权力和（ ）两个方面。

选项：B. 自身影响力

2. 管理方格理论提出了五种最具代表性的领导类型，其中，（ ）又称俱乐部式领导者，这种领导方式对业绩关心少，对人关心多，努力营造一种人人放松的环境。

选项：C. 1-9型

3. 根据赫塞—布兰查德提出的情境领导理论，在下属虽然有积极性，但缺乏足够的技能的情况下，应采用的领导风格是（ ）。

选项：A. 高工作—高关系

4. 当领导者面对一个非处理不可的事情时，不直接处理，而是先搁一搁，去处理其他问题。这种调适人际关系的方法就是（ ）。

选项：D. 转移法

5. 人们在通往目标的道路上所遇到的障碍就是（ ）。

选项：A. 挫折

6. （ ）认为人的需要由低级向高级分为五个层次，即生理的需要、保障或安全的需要、归属或承认的需要、尊重的需要、自我实现的需要。

选项：A. 需要层次理论

7. 波特—劳勒模式是以（ ）为基础引申出一个实际上更为完善的激励模式。

选项：D. 期望理论

8. 成就需要理论一般适用于（ ）的研究。

选项：C. 主管人员

9. ( ) 的最大的优点在于它持久、有形、可以核实。

选项：C. 书面沟通

10. 信息沟通在上下级之间进行，而并不与链端的人员直接进行。信息层层传递，路线长，速度慢，且容易发生信息的过滤、篡改和失真的沟通模式是（ ）。

选项：A. 链式沟通

11. 人们只记忆经过自己的选择愿意记忆的信息，这种认知过程产生的沟通障碍是由于个体障碍中的（ ）原因造成的。

选项：C. 选择性知觉

12. 在冲突发生后，管理者可以召集冲突的双方，通过开会等方式，让双方开诚布公地交流，积极倾听并理解对方的差异，解决冲突的方法是（ ）。

选项：C. 合作

13. 即时控制通常指的是（ ）。

选项：C. 反馈控制

14. 在黄金首饰加工企业，管理者通过电子监测仪检查进出车间的每一个人，以便控制黄金的流失。在这里，电子监测仪就是控制的（ ）。

选项：C. 媒体

15. 某销售人员去年销售额为300万元，今年初，企业为其制定了本年度的销售额指标为1600万，在今年市场情况没有特别大的变化的情况下，这样的标准显然不符合控制标准的（ ）要求。

选项：B. 可行性

二、多项选择

16. 领导活动是一个包含多种因素的活动过程，这些因素有：（ ）。

选项：A. 领导者

选项：B. 作用对象

选项：C. 被领导者

选项：D. 客观环境

17. 美国管理学家菲德勒认为，（ ）是决定领导有效性的主要环境因素。

选项：B. 职位权力

选项：C. 任务结构

选项：D. 上下级关系

18. 领导干部大致有“思想型”、“实干型”、“智囊型”、“组织型”等几种类型，在这些类型中，属于“帅才”的是（ ）。

选项：A. 思想型领导

选项：C. 组织型领导

19. 领导者在领导过程中需要具备多种能力，它们是：（ ）。

选项：A. 情感能力

选项：B. 行为能力

选项：C. 意志能力

选项：D. 认知能力

20. 在双因素理论中，（ ）体现的是保健因素。

选项：A. 要给职工提供适当的工资和安全保障

选项：B. 要改善他们的工作环境和条件

21. 期望理论公式中的三个要素是（ ）。

选项：A. 激励水平的高低

选项：C. 期望值

选项：D. 效价

22. 强化理论中的强化类型有（ ）。

选项：A. 积极强化

选项：B. 消极强化

选项：C. 惩罚

选项：D. 自然消退

23. 工作丰富化试图使工作具有更高的挑战性和成就感，下列方法使工作丰富起来（ ）。

选项：A. 鼓励下属人员参与管理，鼓励人们之间相互交往

选项：B. 放心大胆地任用下属，以增强其责任感

选项：D. 采取措施以确保下属能够看到自己为工作和组织所作的贡献

24. 通过沟通的含义可以看出沟通最关键的环节是（ ）。

选项：A. 信息的传递

选项：B. 对信息的理解

25. 信息沟通一般包含下列环节：（ ）。

选项：A. 信息源发出经过编码的信息

选项：B. 通过一定的媒介传递信息

选项：C. 接受者接受信息并解码

选项：D. 信息反馈

26. 按照组织系统划分，沟通方式分为（ ）。

选项：C. 正式沟通

选项：D. 非正式沟通

27. 下列沟通障碍中，属于组织障碍的有（ ）。

选项：A. 地位差异

选项：B. 目标差异

选项：C. 缺乏正式沟通渠道

选项：D. 协调不够

28. 企业中应当承担控制职责的人员包括（ ）。

选项：A. 企业高层管理人员

选项：C. 企业中层管理人员

选项：D. 企业基层管理人员

29. 控制系统是指由（ ）组成的具有自身目标和功能的管理系统。

选项：A. 控制主体

选项：B. 控制客体

选项：C. 控制信息

选项：D. 控制措施

30. 用于衡量工作绩效的各种信息应满足（ ）等方面的要求。

选项：A. 及时性

选项：B. 可靠性

选项：C. 经济适用性

三、判断正误

31. 下属的成熟程度包括两个因素：工作成熟度和心理成熟度。心理成熟度高的个体不需要太多的外部激励，而是靠内部动机激励。（ ）

选项：A. 对

32. 高层领导者更应该了解相关的专业知识。（ ）

选项：B. 错

33. 领导效率的高低取决于领导者个体素质的高低。（ ）

选项：B. 错

35人 100%

34. 根据戴维•麦克利兰的研究，对一般职员来说，成就需要比较强烈。（ ）

选项：B. 错

35. 成就需要理论认为主管人员的成就需要是可以培养的。（ ）

选项：A. 对

36. 沟通过程中有了反馈，表明信息接受者收到并完全理解了信息发出者的信息。（ ）

选项：B. 错

37. 人们常常会说：“那不是我的意思！”或者“我还以为是这样！”这说明错误地发出和接收信息在沟通中经常出现。（ ）

选项：A. 对

35人 100%

38. 控制客体即控制对象，即组织中的人。（ ）

选项：B. 错

39. 一般来说，高层管理人员主要从事例外性的、非程序性和重大的程序性控制活动，而中层和基层管理人员集中从事例行的、程序性的控制活动。（ ）

选项：A. 对

40. 在物质激励中，最突出的就是金钱。金钱是惟一能激励人的力量。（ ）

选项：B. 错

四、案例分析

41. 年轻人辞职引发的风波

一家在同行业居领先地位、注重高素质人才培养的高技术产品制造公司，不久前有两位精明能干的年轻财务管理人员提出辞职，到提供更高薪资的竞争对手公司任职。其实，这家大公司的财务主管早在数月前就曾要求公司给这两位年轻人增加工资，因为他们的工作表现十分出色。但人事部门的主管认为，这两位年轻财务管理人员的薪资水平，按同行业平均水平来说，已经是相当高的了，而且这种加薪要求与公司现行建立在职位、年龄和资历基础上的薪资制度不符合，因此，拒绝给加薪。

对辞职事件，公司里议论纷纷。有人说，尽管他们所得报酬高于行业平均水平，但表现出色，应该加薪。也有的人反对给他们加薪。公司制定了明确的薪资制度，但它是否与公司雇佣和保留优秀人才的需要相适应呢？公司是否应当制定特殊条例来吸引优秀人才？……这些议论引起了公司总经理的注意，他责成人事部门牵头与生产、销售、财务等各部门人员组成一个专门小组，就公司薪资制度征求各部门意见，供公司常务会讨论之用。

问题：

1.企业应该怎样留住优秀的人才？

2.对人的激励除了薪酬还有什么？

参考作答：

1. 企业应该怎样留住优秀的人才？

留住优秀人才是企业持续发展和保持竞争力的关键。企业可以采取以下策略来留住人才：

建立公平合理的薪酬体系：确保员工的薪酬与市场水平保持竞争力，并且与员工的工作表现紧密相关。可以引入年薪制、协议工资、项目工资等多元化的薪酬模式，以及股权激励、奖金、福利计划等长期激励措施。

职业发展与晋升机会：为员工提供清晰的职业发展路径，定期进行职业规划讨论，提供培训和发展机会，确保优秀人才看到自己在公司的成长空间。

工作环境与文化：营造开放、包容、尊重的企业文化，增强员工的归属感。提供灵活的工作安排，关注员工的工作生活平衡，比如弹性工作时间、远程工作选项、健康和福利计划等。

情感与认同感：建立良好的上下级关系，管理层应倾听员工声音，关心员工的个人需求和职业满意度，增强员工的认同感和忠诚度。

绩效认可与奖励：及时、公正地表彰员工的优秀表现，不仅限于物质奖励，也包括公开的认可、荣誉证书、职业晋升等非物质激励。

参与感与授权：让员工参与决策过程，尤其是在影响他们工作的领域，增强自主性和创造性，使他们感到自己对公司的贡献被重视。

2. 对人的激励除了薪酬还有什么？

除了薪酬，还有多种激励方式可以激发员工的积极性和创造力：

工作挑战与多样性：为员工提供具有挑战性的工作任务和项目，鼓励他们尝试新事物，促进技能的提升和个人成长。

学习与发展：提供持续的学习机会，包括内部培训、在线课程订阅、参加行业会议等，帮助员工掌握最新知识和技能。

工作自主性：给予员工更多的自主权，让他们对自己的工作有更多的控制，这可以增强责任感和成就感。

社会影响力：让员工感觉到他们的工作对社会、对公司有正面的影响，增强工作的意义感和价值感。

团队与合作：建立团结协作的团队氛围，组织团建活动，促进同事间的良好关系，增强团队凝聚力。

工作环境的优化：创造舒适、高效的办公环境，包括物理空间的布局、设备配置以及技术工具的支持。

反馈与沟通：建立开放的反馈机制，定期进行绩效评估和职业对话，让员工了解自己的表现和改进方向，同时感受到管理层的关注和支持。

综上所述，企业应综合运用多种策略，既要关注物质激励，也不能忽视精神激励和职业发展等方面，以构建一个全面、均衡的激励体系，从而有效留住并激励优秀人才。

形考任务四

一、名词解释

从教材中找出十个关键词，并加以解释

1. 战略管理：指组织为了实现长期目标，通过对外部环境分析、内部资源评估，制定并实施一系列长远性、全局性的计划与决策的过程。

2. 组织结构：描述了一个组织内部各个部分（如部门、团队）的排列方式，以及它们之间职权关系、沟通渠道和协作形式，以实现有效管理和运营。

3. 领导力：领导者影响和激励团队成员朝着共同目标前进的能力。它涉及决策制定、团队建设、激励机制和愿景传达等多个方面。

4. 团队协作：团队成员间通过有效沟通、角色互补和共同目标导向，协同工作以达成组织目标的过程。

5. 变革管理：组织在面对内外环境变化时，通过计划和实施一系列有序的活动，引导员工接受并适应变化的过程，以确保组织的持续发展和竞争力。

6. 绩效管理：一种系统性的过程，用于设定、监控、评估和提升员工的工作绩效，以实现组织目标并促进个人职业发展。

7. 质量管理：确保组织提供的产品或服务符合预定的质量标准的一系列管理活动，包括质量策划、控制、保证和改进。

8. 知识管理：组织识别、获取、分享、使用和管理知识的过程，旨在提升组织效率、创新能力和竞争力。

9. 人力资源管理：涉及组织对人力资源的规划、招聘、培训、绩效评估、薪酬福利及劳动关系管理等方面的活动，以最大限度地发挥员工潜能。

10. 企业文化：组织内部共享的价值观、信念、习惯、行为规范和工作方式的总和，它塑造了组织成员的行为和组织的整体形象。

这些关键词构成了现代管理学的核心概念，是理解和实践有效管理的基础。

二、撰写一篇小短文

管理学是研究管理活动过程及其规律的科学，是管理实践活动的科学总结。任何一个组织，凡是有目标、有协调活动，都需要管理。学完课程后，你有哪些收获？或者体会？请撰写一篇1000字左右的小短文

参考作答：

在深入学习管理学的过程中，我深刻体会到了其作为一门科学的严谨与实践的广度，它不仅是一套理论体系，更是指导我们在复杂多变环境中高效运作的智慧宝库。以下是我从管理学课程中获得的几点主要收获与体会。

理论与实践的桥梁

管理学课程首先教会了我如何搭建理论与实践之间的桥梁。从前，我往往只看到企业表面的运作，而今，我能深入理解背后支撑这些运作的管理原则和机制。例如，学习了泰勒的科学管理理论后，我意识到即便是流水线上的简单操作，其效率的提升也蕴含着对工作方法的科学研究与标准化。这让我在日常工作中开始注重流程优化，思考如何通过标准化作业来减少浪费，提升整体效能。

战略思维的培养

战略管理的学习让我认识到，无论是在企业还是个人生涯规划中，拥有长远视角和全局观是多么重要。SWOT分析、五力模型等工具不仅适用于企业战略规划，同样适用于个人职业发展路径的选择。我学会了如何在复杂多变的环境中识别机会与威胁，利用自身优势，规避或改善劣势，从而做出更加明智的决策。这种战略思维让我在面对选择时更加从容不迫，目标更为明确。

领导与激励的艺术

管理学不仅关乎组织结构和流程，更触及人心。通过学习不同的领导风格和激励理论，我明白了有效的领导不是简单发号施令，而是要懂得如何激发团队成员的内在动力，建立信任与尊重。赫兹伯格的双因素理论、马斯洛的需求层次理论等，让我认识到满足员工的基本需求只是基础，更重要的是要创造一个能够促进自我实现的工作环境。这种以人为本的管理哲学，对于建立高效和谐的团队至关重要。

变革管理的智慧

在快速变化的今天，变革管理成为了管理者的必备技能。课程中关于变革阻力、Kotter的八步变革过程等理论，让我明白任何组织变革都不是一蹴而就的，它需要精心规划、有效沟通和持续推动。我学会了如何预见变革中可能出现的障碍，并设计策略来克服这些挑战，确保变革过程顺利进行，同时维护团队的稳定和士气。

组织文化的塑造

最后，管理学课程让我深刻理解到组织文化的力量。企业文化不仅仅是墙上的标语或规章制度，它是企业成员共有的价值观、信念和行为准则。通过学习谷歌、华为等企业的案例，我认识到一个积极向上的企业文化能够激发创新、增强团队凝聚力，是企业持续成功的重要基石。这促使我在思考如何在日常工作中，通过自己的行为示范，积极传播正能量，为塑造正向的组织文化贡献自己的力量。

总之，管理学的学习不仅丰富了我的知识体系，更提升了我的实践能力，让我在面对各种管理挑战时有了更多的思考维度和解决策略。它教会我如何在复杂的人际关系和组织结构中寻找平衡，如何在不确定的环境中作出最佳决策，以及如何领导和激励团队向着共同的目标前进。管理学不仅是门科学，更是一门艺术，它让管理活动充满了智慧和人文关怀，我将在未来的学习和实践中继续探索和应用这些宝贵的知识与理念。