

## 第一章

题目(1):张先生在公司是位电工，因此他是 。

- A. 高层管理者
- B. 中层管理者
- C. 基层管理者
- D. 前三者都不是

标准答案:

D

题目(2):张先生在公司担任副总经理，因此他是

- A. 高层管理者
- B. 中层管理者
- C. 基层管理者
- D. 前三者都不是

标准答案:

A

题目(3):张先生在公司担任财务经理，因此他是

- A. 高层管理者
- B. 中层管理者
- C. 基层管理者
- D. 前三者都不是

标准答案:

B

题目(4):张先生在公司是工段长，因此他是

- A. 高层管理者
- B. 中层管理者
- C. 基层管理者
- D. 前三者都不是

标准答案:

C

题目(5):管理系统是

- A. 封闭系统
- B. 开放系统
- C. 两者都是
- D. 两者都不是

标准答案:

B

题目(6):管理本质上是

- A. 计划
- B. 组织

- C. 协调
- D. 领导

标准答案:

C

题目(7):管理是指有 同他人一起或通过他人实现组织的目标。

- A. 效率
- B. 效果
- C. 两者都是
- D. 两者都不是

标准答案:

C

题目(8):管理的效率是指有

- A. 正确得做事
- B. 做正确的事
- C. 两者都是
- D. 两者都不是

标准答案:

A

题目(9):组织的系统是属于

- A. 开放系统
- B. 基本开放系统
- C. 封闭系统
- D. 相对封闭系统

标准答案:

A

题目(10):组织需要变化的，根本的原因是

- A. 世界在变化
- B. 组织内部需要变化
- C. 组织高层欲想变化
- D. 三者都不对

标准答案:

A

题目(11):管理的权变观点认为是，由于环境发生变化，因此

- A. 组织的权力需要变化
- B. 组织的领导权需要变化
- C. 组织的权利需要变化
- D. 三者都不对

标准答案:

D

题目(12):不属于管理职能范畴的是

- A. 组织
- B. 领导
- C. 控制
- D. 经营

标准答案:

D

题目(13):为实现共同目标而一起工作的群体，称之为

- A. 组织
- B. 管理活动
- C. 管理人员
- D. 计划决策

标准答案:

A

题目(14):公司董事长李先生在签署法律文件的时候，按明茨伯格（H. Mintzberg）的观点，他扮演的是()的角色。

- A. 领导者
- B. 企业家
- C. 挂名首脑
- D. 谈判者

标准答案:

C

题目(15):部门主管张经理在阅读期刊和报告的时候，按明茨伯格（H. Mintzberg）的观点，他扮演的是()的角色。

- A. 联络者
- B. 监听者
- C. 阅读者
- D. 传播者

标准答案:

B

题目(16):公司副总经理李小姐在编制预算计划的时候，按明茨伯格（H. Mintzberg）的观点，她扮演的是()的角色。

- A. 领导者
- B. 企业家
- C. 挂名首脑
- D. 资源分配者

标准答案:

D

题目(17):公司刘总经理在参加与工会谈判的时候,按明茨伯格(H. Mintzberg)的观点,他扮演的是()的角色。

- A. 谈判者
- B. 企业家
- C. 挂名首
- D. 领导者

标准答案:

A

题目(18):公司王总经理正在制定公司发展战略,他在履行的是()的管理职能。

- A. 领导
- B. 计划
- C. 组织
- D. 控制

标准答案:

B

题目(19):章先生是位建筑工程公司的财务经理,那么按照罗伯特•卡茨(Robert. L. Katz)的理论,他应该更多地需要

- A. 财务、计算机、工程等的技能
- B. 激励、引导、鼓舞等的技能
- C. 对复杂情况进行抽象和概念化等的技能
- D. 前三者都对

标准答案:

B

题目(20):管理者工作可以用不同的观点来描述,除了()以外。

- A. 职能观点
- B. 角色观点
- C. 战略观点
- D. 系统观点

标准答案:

C 题目(1):控制的依据是

- A. 计划 B. 领导意愿 C. 标准 D. 管理 E. 目标

标准答案:

ACE

题目(2):按罗伯特•卡茨(Robert. L. Katz)和罗宾斯(S. P. Robbins)的观点,下列哪个论点是不正确的:

- A. 高层管理需要更多的是战略技能 B. 中层管理需要更多的是管理技能 C. 基层管理需要更多的是人际技能 D. 管理者需要更多的是技术技能 E. 前四者都不对

标准答案:

ABCD

题目(3):管理的效果是指:

- A. 达到组织目标 B. 做正确的事
- C. 以尽可能少的投入获得尽可能多的产出 D. 控制过程
- E. 降低成本

标准答案:

AB

题目(4):明茨伯格(H. Mintzberg)定义的管理角色主要有:

- A. 领导能力 B. 控制过程
- C. 人际关系 D. 信息传递 E. 决策制定

标准答案:

CDE

题目(5):罗伯特·卡茨(Robert. L. Katz)认为管理者需要的基本技能有:

- A. 领导技能 B. 战略技能
- C. 技术技能 D. 人际技能 E. 概念技能

标准答案:

CDE

题目(6):下列哪些观点是不正确的:

- A. 管理者做的事包括计划、组织、领导、控制 B. 管理是个过程
- C. 组织是个系统, 且是个相对封闭系统 D. 管理过程是个领导的过程
- E. 管理需要讲究效率和效果

标准答案:

CD

题目(7):组织是个系统, 意味着:

- A. 组织的活动能够影响着环境 B. 环境能够影响着组织的活动
- C. 组织的活动能够影响着环境, 反之不然 D. 环境能够影响着组织的活动, 反之不然
- E. 组织的活动不能影响着环境, 反之亦然

标准答案:

AB

题目(8):管理者工作可以用不同的观点来描述:

- A. 职能观点 B. 角色观点
- C. 基本技能观点 D. 系统观点 E. 权变观点

标准答案:

ABCDE

题目(9):组织可以被看成:

- A. 职能组织 B. 传统组织  
C. 变化中的组织 D. 新型组织 E. 前四者都可以

**标准答案:**

BCD

题目(10):下列有关管理中效率和效果的观点有哪些是错误的:

- A. 效率涉及做事的方式 B. 效果涉及事情的结果  
C. 效率涉及事情的结果 D. 效果涉及做事的方式  
E. 前四者都不对

**标准答案:**

CD

题目(11):为什么需要学习管理:

- A. 管理具有普遍性 B. 管理具有特殊性  
C. 现实中的有用性 D. A . B. C. 三者都对 E. A . B. C. 三者都不对

**标准答案:**

AC

题目(12):管理中普遍的权变变量,主要有:

- A. 组织规模 B. 个体差异  
C. 技术水准 D. 领导水准 E. 环境的变化

**标准答案:**

ABCE

题目(1):管理者是通过协调其他人的活动与别人一起或者通过别人实现组织目标的人。

**标准答案:**

是

题目(2):管理是个协调工作活动的过程,以便能够有效率和有效果地与别人一起或者通过别人实现组织的目标。

**标准答案:**

是

题目(3):效率是指以尽可能少的投入获得尽可能多的产出。

**标准答案:**

是

题目(4):管理者是可以分层次的,例如分成:高层管理者、中层管理者、基层管理者和职工。

**标准答案:**

否

题目(5):管理的职能，一般是指四个：计划、组织、领导和控制。

**标准答案:**

是

题目(6):明茨伯格（H. Mintzberg）定义的管理角色有三个主要方面：人际关系、信息传递、决策制定。

**标准答案:**

是

题目(7):明茨伯格（H. Mintzberg）定义的管理角色有三个主要方面：人际关系、信息传递、领导能力。

**标准答案:**

否

题目(8):管理职能中的领导职能是指领导全体员工制定战略和目标、编制计划以协调他们的活动。

**标准答案:**

否

题目(9):组织中的控制是以计划为依据。

**标准答案:**

是

题目(10):管理职能中的组织职能是指指导、激励全体员工和解决冲突。

**标准答案:**

否

题目(11):组织中编制计划就是为了给控制活动提供依据。

**标准答案:**

否

题目(12):《管理学》教材作者罗宾斯（S. P. Robbins）认为，管理的关键是协调。

**标准答案:**

是

题目(13):罗伯特·卡茨（Robert. L. Katz）认为，管理者需要三种基本技能：技术技能、人际技能、战略技能。

**标准答案:**

否

题目(14): 罗伯特·卡茨（Robert. L. Katz）认为，管理者需要的是管理技能，而不是概念技能。

**标准答案:**

否

题目(15):罗伯特·卡茨 (Robert. L. Katz) 认为,概念技能是管理者对复杂情况进行的抽象和概念化的技能。

**标准答案:**

是

题目(16): 可以运用系统的观点来考察组织的管理职能 即为管理系统观点。

**标准答案:**

是

题目(17):组织是管理者的平台。

**标准答案:**

是

题目(18):即便环境在变化,组织也应该稳如泰山、以不变对万变。

**标准答案:**

否

题目(19):企业的高层管理者,应该更多地熟悉和精通工程、计算机、财务、制造等专业领域的技能。

**标准答案:**

否

题目(1):(简答题)1. 什么是管理者?

**标准答案:**

管理者是通过协调他人的活动达到与别人一起或者通过别人实现组织目标的人。

题目(2):(简答题)2. 什么是管理?

**标准答案:**

管理是个协调工作活动的过程,以便能够有效率和有效果地同别人一起或者通过别人实现组织的目标。

题目(3):(简答题)3. 管理有哪些职能? 并简述之

**标准答案:**

管理具有四种职能:计划、组织、领导和控制。计划是指定义目标、制定战略和编制计划的过程;组织是指决定需要做什么、怎么做和谁去做;领导是指指导和激励所有群体和个人、解决冲突;控制是指监督活动以确保它们按计划完成。

题目(4):(简答题)4. 明茨伯格 (H. Mintzberg) 认为,管理者扮演的管理角色有几种? 哪几种?

**标准答案:**

有三种:人际关系、信息传递和决策制定,它们分别包括:(人际关系)挂名首脑、领导者、联络者;(信息传递)监听者、传播者、发言人;(决策制定)企业家、混乱驾御者、资源分配者、谈判者。或者有 10 种:挂名首脑、领导者、联络者、监听者、传播者、发言人、企业家、混乱驾御者、资源分配者、谈判者。

题目(5):(简答题)5. 界定管理中的“效率”和“效果”

**标准答案:**

效率是指以尽可能少的投入获得尽可能多的产出,即为“正确地做事”;效果是指从事的活动和工作有助于组织达到其目标,即为“做正确的事”。



题目(6):(简答题)6. 简述管理技能与管理层次之间的关系

**标准答案:**

一般的认为，高层管理较多地需要掌握概念技能；中层管理较多地需要掌握人际技能；基础管理较多地需要掌握技术技能。

题目(7):(简答题)7. 现在为什么不能很容易地分辨出谁是组织中的管理者？

**标准答案:**

通常地定义谁是管理者是件比较简单的事情，但是目前，组织及工作的性质模糊了管理者和非管理者的区别，例如团队中的成员需要编制计划。

题目(8):(简答题)8. 如何理解管理是个过程

**标准答案:**

管理被定义为一个过程，过程代表了一系列有管理者参与的职能或活动，这些职能一般包括计划、组织、领导、控制。

题目(9):(简答题)9. 什么是管理的权变观点

**标准答案:**

因为组织不同，他们所面对的情景不同，所需要采取的管理方法可能也不同。

题目(10):(简答题)10. 运用系统观点描述组织

**标准答案:**

组织是个系统，组织是个开放系统，组织这个系统有输入、输出和转化，环境对组织有影响。

题目(11):(简答题)11. 如何理解管理的普遍性

**标准答案:**

管理对于所有的组织都是绝对必要的，而无论组织的规模、层次、工作领域和地区。

题目(12):(案例题)本书 p.23 “甜蜜的音乐”的答案

1. 你认为哪一种管理技能——构想技能、人事技能与技术技能——对 Chris Martin 来说最为重要？解释你的选择。
2. 查看 CITES 网址，一位管理者可以从中找到哪些信息？组织对社会责任的承诺会影响其管理者行使管理职能吗？
3. 当 Chris: (a)拜访全球 Martin 吉它经销商时，(b)评估新式吉它的可行性时，(c)使员工关注公司长期坚持的准则时，他充当了怎样的管理角色？请解释你的选择。
4. Chris 强调“如果 Martin 公司仅崇拜自己的过去，而不去尝试任何新的东西的话，Martin 公司就不会留下任何可供人们崇拜的东西了。”对于彻底进行计划、组织、领导和控制公司的管理者来说，这句话的含义是什么？
5. 根据员工描述，Chris 的管理风格是友好的、个性化的，同时又是坚定而直率的。你认为当 Chris 进行计划、组织、领导、控制时，这意味着什么？你认为这种管理风格在其他组织中会有用吗？或者你认为这种管理风格之所以有用，仅仅因为这是一个家族企业，Chris 是掌管这个家族企业的第六代传人？请解释。

**标准答案:**

1.作为高层管理者，Chris Martin 的构想技能最为重要，要想计划 C.F. Martin 吉它公司的方向并加以实施，将该公司推向本行业的前列，需要依靠管理高层的力量（如 Christ Martin）。然而，将公司远景与方向性计划推广到低层管理者和普通员工，获得他们的支持，从而带来组织的成功，Chris Martin 还需要一定的人事

技能。Chris Martin 最少需要的是技术技能。他需要雇用具备必要技术技能的员工来制造品质卓越的 Martin 吉它。然而，雇用专人来“看管”和制定组织计划与使命则是困难的。因此，领导必须来自于 Christ Martin。

2.一位管理者会找到大量有关野生动、植物的立法与国际贸易限制。因为 Martin 吉它是用木头做的（如树 / 植物），当前有关自然产品进、出口的国际贸易限制与 Martin 吉它的日常运营密切相关。组织对社会责任的承诺会对计划管理职能产生直接影响。如果一个公司在使用自然资源方面采取严格的立场，不用任何人工制品，供应的获得就大不相同了。

3.(a) 当 Chris 拜访全球的 Martin 吉它经销商时，他充当了头面人物、领导、传播者和监管者的角色。当他代表公司环游全球时，他是头面人物。当 Chris 拜访经销商，为他们提供了一个可以追随的、坚定的、引人注目的形象时，他充当了领导的角色。Chris 把信息从公司总部带给各经销商并向他们提供公司当前的情况时，他充当了传播者的角色。在拜访经销商时，Chris 同时又充当了监管者的角色，因为他从经销商那里收集信息，带回总部，用于改进产品和服务。

(b) 当 Chris 评估新式吉它的可行性时，他充当了企业家和变动处理者的角色。作为企业家，他处在技术“翘楚”的位置，将公司推进到了一个新高度。Chris 评估新式吉它的可行性时，他可能又是一位变动处理者，因为他要在各种设计中选择，并最终决定是否投入某种新样式。

(c) 当 Chris 使员工关注公司长期坚持的准则时，他是一位领导、一位谈判者和一位资源分配者。Martin 吉它长期坚持的原则是指导公司经历过去、现在、未来的关键因素。Chris 强调员工要关注这些目标时，他是一位领导者。Chris 在利用这些准则结束争端时，他可能又是一位谈判者和一位资源分配者。

4.Chris 正在进行大胆的宣传：Martin 公司必须不断进步，走向未来。也就是说，如果 Martin 公司的管理者以为顾客需求和竞争对手都会原地不动的话，Martin 公司就会衰落甚至消亡。因此，他传达的信息是在产品、过程与服务方面不断创造，不断革新。这种对创造与革新的明确指导将指导管理者在计划、组织、领导、控制方面的创造与革新。

5. Chris 以一种友好的方式进行管理（计划、组织、领导、控制），但情况需要的话，他会变得非常严肃和具有进取性。这种管理风格可能被描述为以人为导向，也可能是以过程为导向。这种管理风格在其他组织也可能非常有效。赫伯·凯莱赫（美国西南航空公司总裁）也可以是同一类型的管理者。只要企业进展顺利，Chris 和凯莱赫都会非常友好和人性化。但如果处于困难时期，两位绅士可能都不够友好，变得更决断和严肃。可能 Chris 会更友好和人性化一些，因为这是一个家族企业。很多雇员也可能是这家公司的多代雇员，他们可能为 Chris 家族工作过，这些因素都要求 Chris 更友好和人性化一些。

题目(13):(论述题)1. 如何理解管理系统

**标准答案:**

管理系统是一组相互关联和相互依赖的组成部分所构成的一个统一整体。管理系统是开放系统，所以受环境的影响。管理系统的输入为原材料、人力资源、资金等，管理系统的输出为产品和服务等，管理系统的转换为员工的作业和活动、管理活动、技术和运行方法等。

题目(14):(论述题)2. 可以用哪些不同的观点来描述管理者的工作？

**标准答案:**

有 5 个，职能观点，包括：计划、组织、领导、控制；角色观点，包括挂名首脑、领导者、联络者、监听者、传播者、发言人、企业家、混乱驾驭者、资源分配者、谈判者；基本技能观点，包括：概念技能、人际技能、技术技能；系统观点，意为管理是个系统；权变观点，意为不同的和变化的情景要求管理者运用不同的方法和技术。

题目(15):(论述题)3. 描述所有管理者履行的管理职能

**标准答案:**

有四项，计划：定义目标、制定战略、编制计划和协调；组织：决定需要做什么、怎么做、谁去做，包括设计结构；领导：指导和激励所有员工和团队、解决冲突；控制：监控活动以确保他们完成计划，和监督、比较、改进组织的业绩。

题目(16):(论述题)4. 为什么需要学习管理

**标准答案:**

管理具有普遍性；现实表明你或者是管理者或者是被管理者，都需要学习；管理者需要面对挑战和回报

题目(17):(论述题)5. 解释为何效率、效果对管理来说很重要？

**标准答案:**

管理涉及到完成活动并实现组织目标（效果），同时保证有效率地做到这一点。成功的组织总是既有效果又有效率；糟糕的管理总是既缺乏效率又缺乏效果，或者通过低效率来取得效果。

题目(18):(论述题)5. 解释为何效率、效果对管理来说很重要？

**标准答案:**

管理涉及到完成活动并实现组织目标（效果），同时保证有效率地做到这一点。成功的组织总是既有效果又有效率；糟糕的管理总是既缺乏效率又缺乏效果，或者通过低效率来取得效果。

题目(19):(论述题)6. 解释系统的视角如何被用于描述管理者的工作

**标准答案:**

管理者工作的系统观点可用于描述管理者做什么，因为管理者的工作就是确保组织中相互依靠、相互关联的各部分协同工作，以实现组织目标。它还暗示在组织领域所作的决策与采取的行动，会影响到其他区域，反之亦然。

题目(20):(论述题)7. 什么是权变视角？它如何被用于描述管理者所做的工作？

**标准答案:**

权变视角强调：组织是各不相同的，面对不同的情形与情景因素，因而需要不同的方法进行管理。

题目(21):(论述题)8. 组织是如何变化的，为何组织要变化？

**标准答案:**

组织变得日益开放、柔性、对变化作出反应。之所以不断变化是因为组织周遭的世界发生了变化。

## 第二章

题目(1):法约尔（Henri Fayol）认为的管理职能之一是

A. 目标 B. 领导 C. 沟通 D. 指挥

**标准答案:**

D

题目(2):韦伯提出的理想的组织类型，是

A. 现代行政组织 B. 官僚行政组织 C. 机械行政组织 D. 有机行政组织

**标准答案:**

B

题目(3):科学管理理论的代表人物，是

A. 泰罗 B. 法约尔 C. 韦伯 D. 包括前三位在内的管理界杰出人物

标准答案:

A

题目(4):第一个采用照片来研究手和身体动作以消除多余动作的科学管理代表人物，是

A. 泰罗 B. 法约尔 C. 吉尔布雷思 D. 甘特

标准答案:

C

题目(5):法约尔（Henri Fayol）认为的管理职能有

A. 三项 B. 四项 C. 五项 D. 六项

标准答案:

C

题目(6):泰罗（Frederick W. Taylor）提出的管理原则有

A. 三项 B. 四项 C. 五项 D. 六项

标准答案:

B

题目(7):法约尔（Henri Fayol）提出的管理原则有

A. 10条 B. 12条 C. 14条 D. 16条

标准答案:

C

题目(8):下列哪项不是主要管理理论中的类别

A. 科学管理 B. 计划管理 C. 定量方法 D. 组织行为

标准答案:

B

题目(9):梅奥（Elton Mayo）为下列哪个管理理论做出了杰出的贡献

A. 科学管理 B. 一般行政管理理论 C. 定量方法 D. 组织行为

标准答案:

D

题目(10):下列哪个管理学者没有为科学管理做出了杰出贡献的是

A. 泰罗 B. 梅奥 C. 吉尔布雷思 D. 甘特

1

标准答案:

B

题目(11):法约尔认定管理普遍存在于

A. 商业 B. 政府部门 C. 家庭 D. 前三者都是

1

标准答案:

D

题目(12):从经理层级中总结出管理理论、关注全部管理者活动的管理学代表人物，是

A. 泰罗 B. 法约尔 C. 韦伯 D. 梅奥

1

标准答案:

B

题目(13):霍桑研究（即霍桑试验）改变了当时的 主导观点

A. 人与机器没有太大的区别 B. 运用管理方法也不能提高生产效率 C. 一个雇员只能接受一位上司的命令 D. 专业化不能提高生产效率

1

标准答案:

A

题目(14):管理学上的数量方法，并不包括

A. 线形规划 B. 关键路线进度分析方法  
C. 经济订货量模型 D. 定性预测方法

1

标准答案:

D

题目(15):主要主持霍桑研究（即霍桑试验）的代表人物，是

A. 泰罗 B. 法约尔 C. 梅奥 D. 韦伯

1

标准答案:

C

题目(16):在 20 世纪初,提出理想的组织类型,其中包括依据劳动分工原则、详细的规章制度等特征的代表人物,是

A. 泰罗 B. 韦伯 C. 梅奥 D. 法约尔

1

标准答案:

B

题目(17):韦伯提出理想的组织类型,是

A. 反映许多当代组织的特征 B. 具有可操作性  
C. 两者都是 D. 两者都不是

1

标准答案:

A

题目(18):的应用,使得管理开始从经验逐步变为严谨和科学

A. 科学管理 B. 一般行政管理理论 C. 定量方法 D. 组织行为

1

标准答案:

A

题目(19):“科学管理之父”是指

A. 泰罗 B. 法约尔 C. 韦伯 D. 梅奥

标准答案:

A

题目(20):一般行政管理理论,更多地关注于

A. 企业的操作层面 B. 企业的整体上  
C. 企业工作中的人的行为 D. 企业中运用定量技术

标准答案:

B、

多选题

题目(1):下列哪个不是法约尔(Henri Fayol)认为的管理职能

A. 计划 B. 领导 C. 战略 D. 协调 E. 指挥

**标准答案:**

BC

题目(2):科学管理的产生年代是:

A. 19 世纪中叶 B. 19 世纪末 C. 20 世纪初 D. 二战后 E. 20 世纪中叶

**标准答案:**

BC

题目(3):对科学管理做出杰出贡献的是

A. 泰罗 B. 法约尔 C. 韦伯 D. 吉尔布雷思 E. 甘特

**标准答案:**

ADE

题目(4):下列哪项是主要管理理论中的类别

A. 科学管理 B. 组织管理 C. 定量方法 D. 组织行为 E. 战略管理

**标准答案:**

ACD

题目(5):管理学上的数量方法主张将统计模型、方程、公式等直接用于下列哪项管理领域

A. 计划 B. 组织 C. 协调 D. 领导 E. 控制

**标准答案:**

AE

题目(6):一般行政管理理论的杰出代表是

A. 泰罗 B. 法约尔 C. 韦伯 D. 吉尔布雷思 E. 梅奥

**标准答案:**

BC

题目(7):霍桑研究（即霍桑试验）的结论，直接为下列管理理论提供基础

A. 组织发展理论 B. 控制理论 C. 激励理论 D. 领导理论 E. 战略理论

标准答案:

ACD

题目(8):霍桑研究（即霍桑试验）得出的结论，认为下列哪几项是对个人行为的更关键的决定因素

A. 领导关心 B. 社会规范 C. 激励目标 D. 小组标准 E. 监督控制

标准答案:

BD

题目(9):20 世纪初，把研究目光聚焦在整体的组织上的杰出的管理学者是

A. 泰罗 B. 法约尔 C. 韦伯 D. 吉尔布雷思 E. 梅奥

标准答案:

BC

题目(10):关于全面质量管理，下列哪些观点是错误

A. 是一种管理哲学 B. 可操作性较差 C. 包含了不断改进 D. 响应顾客的需要 E. 测量困难

1

标准答案:

BE

题目(11):学习型组织强调

A. 组织必须发展 B. 持续控制 C. 持续学习 D. 适应变革 E. 制定战略目标

标准答案:

CD

题目(1):如果一定需要确定现代管理理论产生的年代，那么应该是 1911 年，因为那年罗宾斯（Stephen. P. Robbins）出版了《管理学》这本教材。

标准答案:

否

题目(2):泰罗（Frederick W. Taylor）的科学管理是以提高工人劳动生产率为目的的。

标准答案:

是

题目(3):科学管理的方法仅适用于工业企业。



**标准答案:**

否

题目(4):泰罗（Frederick W. Taylor）的追随者甘特（Gantt）多年来一直研究如何消除手和身体的多余动作，并设计了一套动作分类体系。

**标准答案:**

否

题目(5):泰罗（Frederick W. Taylor）科学管理的内容和方法，由于离我们现在有近百年的历史，因此，基本上是无用了。

**标准答案:**

否

题目(6):法约尔（Henri Fayol）将管理描述为一般普遍性的职能，有数项内容。

**标准答案:**

是

题目(7):韦伯研究组织活动，并且描述了一种理想的组织类型，即官僚行政组织。

**标准答案:**

是

题目(8):“科学管理之父”就是指泰罗（Frederick W. Taylor）。

**标准答案:**

是

题目(9):泰罗（Frederick W. Taylor）的管理研究所关注的是处于组织最低层次的人员。

**标准答案:**

是

题目(10):管理的实践，如计划、领导和控制等活动，基本上也就只有近百年的历史了。

1

**标准答案:**

否

题目(11):泰罗（Frederick W. Taylor）主持了著名的霍桑研究（即霍桑试验）。

1

**标准答案:**

否

题目(12):管理学上的数量方法就是指运筹学或管理科学。

1

**标准答案:**

是

题目(13):线形规划是用来改进资源的分配决策，是一种技术方法，而不是管理方法。

1

**标准答案:**

否

题目(14):管理学上的数量方法主张将统计模型、方程、公式等用于组织中激励方面的管理决策。

1

**标准答案:**

否

题目(15):从霍桑研究（即霍桑试验）起，大家开始认识到人的因素对于组织成功的重要性。

1

**标准答案:**

否

题目(16):组织行为理论是由人际关系学说发展而来。

**标准答案:**

是

题目(1):为什么需要研究管理的历史？

**标准答案:**

因为有助于理解今天的管理理论和实践，有助于理解当今的管理概念是如何演进的。

题目(2):简述一般行政管理理论的重要贡献

**标准答案:**

法约尔（Henri Fayol 法国人）将管理描述为一般普遍性职能（计划、组织、指挥、协调、控制）。进一步他提出了 14 条管理原则。韦伯（德国人）研究组织活动。描述了一种理想的组织类型，即官僚行政组织。

题目(3):简述科学管理的重要贡献

**标准答案:**

科学管理原则的应用，使得管理开始从经验逐步变为严谨和科学。泰罗（Frederick W. Taylor）提出的四项管理原则。吉尔布雷斯夫妇致力于消除多余的手和身体的动作。

题目(4):简述管理数学方法的重要贡献

**标准答案:**

管理数学方法主张将统计模型、方程、公式和模拟技术运用于计划和控制等的管理决策技术。

题目(5):简述霍桑研究（即霍桑试验）的重要贡献

**标准答案:**

霍桑研究（即霍桑试验）导致了进一步强调组织中人的因素的作用，对群体规范和行为提出了新见解。

题目(6):简述 20 世纪以前的一些重要管理贡献（至少三项）

**标准答案:**

例如，中国的《孙子兵法》，埃及金字塔的建造，亚当·斯密关于劳动分工的论述，工业革命，等等

题目(7):简述泰罗（Frederick W. Taylor）和法约尔（Henri Fayol）的两人研究的异同点

**标准答案:**

泰罗（Frederick W. Taylor）从研究企业操作层出发，提出可以运用科学把管理从经验逐步变为严谨和科学。法约尔（Henri Fayol）则关注全部管理者活动，认为管理是存在于人类活动中的普遍活动。

题目(8):简述吉尔布雷斯的重要贡献

**标准答案:**

第一个采用照片来研究手和身体动作以消除多余动作的科学管理代表人物，设计了动作分类体系。

题目(9):科学管理与今天的管理活动有何联系？

**标准答案:**

科学管理利用科学方法来确定一项工作的“最佳方法”。与今天管理活动的联系是，今天的管理者仍然使用

着许多由泰罗、吉尔布雷思和其他实践者开发出的方法。

题目(10):管理研究的四种主要方法是什么？

**标准答案:**

管理研究的四种主要方法包括科学管理，一般管理理论，量化方法以及组织行为。每一中方法都非常重要并有助于我们全面地理解管理。

题目(11):管理学科与哪些人文社会科学学科之间存在着千丝万缕的联系（至少三项）？

**标准答案:**

管理学科和人文社会科学学科之间有着千丝万缕的联系，A.人类学，B.经济学，C.哲学，D.政治学，E.心理学，F. 社会学。

题目(12):简述全面质量管理（TQC）的重要特征（至少三项）

**标准答案:**

关注顾客，持续改进，关注过程，改进工作质量，精确测量，授权

题目(13):为什么要强调学习型组织

**标准答案:**

21 世纪的企业欲想取得成功，必须能够快速学习和对环境的响应，即持续学习，适应变革。

题目(14):全球化正怎样影响着管理者的行为？

**标准答案:**

管理已不再受到国界的局限，世界各地不同大小和形式的组织的管理者都在面对着来自全球市场运营的机会与挑战。

题目(15):（案例题）

本书 p.51 “形象就是一切”的答案

1. 对于一个基于网络运营的企业，科学管理的原则对格蒂（Getty Image）图片公司曾经起过作用吗？请解释。量化方法会有用吗？请解释。

**标准答案:**

科学管理就是运用科学手段来确定完成某项工作的“最佳方法”。Getty 图片公司成立了点子银行委员会，把点子交给最有头脑的人去决定某个想法是否可行，如何实现这个想法。实际上这样做就是在运用科学手段的了。点子银行委员会甚至可以运用泰罗科学管理的四个原则来执行新点子。是的，量化的方法对于 Getty Image 图片公司的计划和控制都是很有用的。Getty Image 的马克及其他管理者都可以使用量化方法进行预算、计划，对工人、产品和服务的质量控制进行评价。

题目(16): (案例题) Getty Image 图片公司是否符合所描述的学习型组织? 为什么?

**标准答案:**

学习型组织是一个具有持续学习、适应和变革能力的组织。是的, Getty 图片公司符合学习型组织的描述。从 Getty Image 图片公司收购了一些看起来并不是很相关的业务, 从而证明了它具有适应和变革的能力。Getty 图片公司还持续不断地进行培训、创造性的破坏和技术投资, 以保持自身在图片领域的领导者和创新者的地位。

题目(17): (案例题) Getty Image 属于哪一类电子商务? 请解释。

**标准答案:**

马克·盖缇正运用网络经济和网络文化的新规则来小心改造他的公司。如果马克·盖缇能够达到目标的话, 那么 Getty Image 图片公司可以归为纯电子商务企业。整个公司的成立都是因为因特网的存在。Getty Image 图片公司的网站是集成式的, 任何人都可以随时访问。客户运用关键词搜索, 可以得到一系列相关图片, 打入信用卡帐号就可以下载购买。

题目(18): (案例题) 该公司展示了哪些对于 21 世纪成功企业所必须的特点和管理手段?

**标准答案:**

Getty Image 图片公司是一个全球性的公司, 因此能满足全世界客户的需求。Getty Image 的管理者似乎也有能力识别未被满足的需求 (比如一天 24 小时一周 7 天随时访问图片的需求)。这说明公司具有创新性和柔性。Getty Image 之前收购了一些竞争者, 因此 Getty 公司的员工组成很有可能是极具多元化, 这个特点很有优势。Getty 图片公司还持续不断地进行培训、创造性的破坏和技术投资, 以保持自身在图片领域今后较长一段时间内领导者和创新者的地位。

题目(19): (论述题) 论述一般行政管理理论的重要贡献

**标准答案:**

法约尔 (Henri Fayol 法国人) 将管理描述为一般普遍性职能: 计划、组织、指挥、协调、控制。进一步他提出了 14 条管理原则。韦伯 (德国人) 研究组织活动。描述了一种理想的组织类型, 即官僚行政组织, 它具有如下特征: 劳动分工、权威等级、正式遴选、规则和法规、职业生涯导向、非个人关系。

题目(20): (论述题) 当前的管理者如何应用科学管理

**标准答案:**

例如, 分析基本工作任务时, 运用时间和动作研究以消除浪费的动作; 选择最佳的有资格的员工担任特定的工作; 设计基于产出的刺激性报酬体系; 等等。由科学管理实践者所发展出的方法和技术, 在我们今天的组织中仍然使用

题目(21): (论述题) 当前的管理者如何应用行政管理理论

**标准答案:**

法约尔 (Henri Fayol) 提出的 14 条原则是个框架, 当今的许多管理概念和理论都是从这里引申出来的; 韦

伯的官僚行政组织中的思想，可用于目前的组织设计。

题目(22): (论述题) 当前的管理者如何应用组织行为方法

**标准答案:**

早期组织行为倡导者提出的观点，包括霍桑研究（即霍桑试验）的结论，都是现在激励理论、领导理论、群体理论、组织发展理论等的基础。

题目(23): (论述题) “创业只适用于小型的、刚刚起步的企业。”你是同意还是反对这个看法，请解释。

**标准答案:**

创业是一个过程。在这个过程中，个体或群体将努力和方法整合起来，通过创新和独创来满足需要和需求，从而追求价值创造和组织成长机会。不论他们所支配的资源有多少。这涉及到如何发现机会和资源，并如何利用它们。所以说，创业适用于小型的刚刚起步的企业是对的，但是对大型组织来说也是很重要的。组织，无论规模如何，都必须不断创新，并具有柔性，这才是创业的本质。

第三章

题目(1): 在管理理论和社会中占主导地位的观念是 ( )

- A. 管理万能论
- B. 管理象征论
- C. 管理万能论和象征论的综合
- D. 管理实践论

**标准答案:**

A

题目(2): 组织应该如何管理外部利益相关者关系呢，对所涉及的步骤排序正确的是 ( )

- (1) 管理者确定利益相关者可能存在的特殊利益或利害关系是什么；
- (2) 管理者决定通过什么具体的方式管理外部利益相关者关系；
- (3) 管理者确定每个利益相关者对于组织决策和行动的关键程度；
- (4) 管理者确定谁是组织的利益相关者；

- A. (1) (4) (3) (2)
- B. (3) (1) (4) (2)
- C. (1) (4) (3) (2)
- D. (4) (1) (3) (2)

**标准答案:**

D

题目(3): 下列命题正确的是 ( )

- A. 强文化比弱文化对雇员的影响更小
- B. 当组织的文化变得更强时，它将会对管理人员的行为产生越来越大的影响
- C. 所有的文化对雇员都有同等程度的影响

D. 弱文化的组织中，文化对管理者的影响很大

**标准答案:**

B

题目(4):某针织厂是一家生产内衣为主的企业，多年来其销售业绩一直以物美价廉而在全市同行业名列前茅。但近年来受外地保健内衣的冲击，企业业绩持续下降。此时，该企业最迫切的措施是（ ）

- A. 加强人力资源管理
- B. 重新涉及企业组织结构
- C. 创新企业制度，完善企业法人治理结构
- D. 分析市场需求，重新明确产品定位

**标准答案:**

D

题目(5):如果外部的利益相关者是重要的但又非关键的，且环境的不确定性很低，管理者管理利益相关者关系的方式是（ ）

- A. 利益相关者伙伴关系
- B. 跨域管理
- C. 利益相关者管理
- D. 扫描和监控环境

**标准答案:**

D

题目(6):如果利益相关者是重要而非关键的，且环境的不确定性很高，管理者管理利益相关者关系的方式是（ ）

- A. 利益相关者伙伴关系
- B. 跨域管理
- C. 利益相关者管理
- D. 扫描和监控环境

**标准答案:**

B

题目(7):如果利益相关者是关键，且环境的不确定性很低，管理者管理利益相关者关系的方式是（ ）

- A. 利益相关者伙伴关系
- B. 跨域管理
- C. 利益相关者管理
- D. 扫描和监控环境

标准答案:

C

题目(8):如果利益相关者是关键,而且环境的不确定性很高,管理者管理利益相关者关系的方式是( )

- A. 利益相关者伙伴关系
- B. 跨域管理
- C. 利益相关者管理
- D. 扫描和监控环境

标准答案:

A

题目(9):美、日企业的不同主要是由以下哪种因素造成的?( )

- A. 企业内部环境
- B. 企业外部环境
- C. 政治经济环境
- D. 环境的不确定性

标准答案:

B

题目(10):关于组织文化的形成,下列命题错误的是( )

- A. 组织文化是一定环境中组织为求得生存发展而形成的
- B. 组织文化的最初来源通常反映了组织创始人的远景或使命
- C. 组织文化是坚持宣传、不断实践和规范管理的结果
- D. 组织文化一般都是自发管理的结果

1

标准答案:

D

题目(11):面对日益激烈的市场竞争,企业必须全面准确地把握环境地现状及将来的变化趋势,做到有效地适应环境并( )

- A. 保持组织稳定
- B. 进行组织调整
- C. 推动环境变化
- D. 减少环境变化

1

标准答案:



C

题目(12):通过市场调查发现,保健品市场地兴起是由于人们观念变化引起的,这一因素属于外部环境中的 ( )

- A. 经济因素
- B. 技术因素
- C. 社会因素
- D. 政治因素

1

标准答案:

C

题目(13):一般来说,唱片公司所处的组织环境是 ( )

- A. 简单和稳定的
- B. 简单和动态的
- C. 复杂和稳定的
- D. 比较复杂和动态的

1

标准答案:

D

题目(14):企业外部环境中,具体环境最主要的是 ( )

- A. 顾客、供应商、竞争者和公众压力集团
- B. 顾客、供应商、竞争者和中间商
- C. 顾客、中间商、竞争者和业务主管部门
- D. 顾客、供应商、竞争者和批发商

1

标准答案:

A

题目(15):一服装生产商史无前例地与一大型连锁商场签订 5 年包销 40%产品地合同。这一行动使该生产商地经营环境发生了何种变化? ( )

- A. 环境复杂性升高
- B. 环境复杂性降低
- C. 环境动态性升高
- D. 环境动态性降低

1

标准答案:

B

题目(16):某企业经理拟对其创办地企业改名，他需要考虑的环境因素是（ ）

- A. 一般环境
- B. 具体环境
- C. 一般环境和具体环境
- D. 无需考虑环境因素

1

标准答案:

C

题目(17):在确定及调整企业战略时，管理者需要考虑多方面因素的作用，以下哪项时最重要的？（ ）

- A. 企业市场发展潜力与竞争对手的情况
- B. 企业内部经营情况
- C. 企业内部全体员工的文化与价值观念
- D. 企业内部和外部环境中各种因素的交互作用及影响

1

标准答案:

D

题目(18):某民营企业面对竞争激烈的市场，多次主动承接一些特别客户提出的其他同行不愿承接的业务，企业从无到有，并迅速发展壮大。这些业务要么数量小，要么交货期短，要么质量要求高，因而被同行中许多有实力与品牌的企业认为无利可图而放弃。从中可以得出结论（ ）

- A. 一个企业的发展关键是要敢于做人家不敢做的事
- B. 选择好业务切入点对于企业的长期发展意义重大
- C. 在迅速变化的市场环境中抓住市场机遇是企业的头等大事
- D. 积累能够满足客户要求的能力是企业成功的关键

1

标准答案:

C

题目(19):某公司接待两位外商考察，着重介绍了公司新产品的开发过程及产品性能，希望能够以较优惠的条件获得对方的入股投资。外商对新产品的性能留下了深刻印象，但对进一步合作不置可否。最可能的原因是（ ）

- A. 公司新开发的产品技术含量太低，难以引起外商的合作兴趣
- B. 公司只是介绍了新产品的技术情况，但缺乏对市场环境和前景的分析
- C. 外商故意不表态以增强谈判中的力量
- D. 外商没有真正了解新产品的计划，所以无法做出明确的回答

标准答案:

B

题目(20):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,组织文化则可以是在组织努力的情况下形成
- B. 组织文化具有自我延续性,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,组织文化应该使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

标准答案:

C

题目(1):关于组织文化的形成,下列命题正确的是( )

- A.组织文化是一定环境中组织为求得生存发展而形成的
- B.组织文化的最初来源通常反映了组织创始人的远景或使命
- C.组织文化是坚持宣传、不断实践和规范管理的结果
- D.组织文化一般都是自发管理的结果

标准答案:

ABC

题目(2):下列反映组织文化对管理的影响,正确的是( )

- A. 创新文化的管理者重视创新,可能尝试建立一个有机的组织结构,即扁平的、层次较少的结构
- B. 保守文化下的管理者,信奉严格的组织等级制度,建立清晰的报告关系
- C. 在创新文化中,管理者可能具有民主的领导风格
- D. 保守文化的组织中的管理者可能是独裁的领导

标准答案:

ABCD

题目(3):环境的不确定性的度量维度有( )

- A.环境的变化程度
- B.环境的创新氛围
- C.环境对组织的影响程度
- D.环境的复杂性

标准答案:

AD

题目(4):组织的外部环境中一般环境构成要素包括( )

- A.竞争者
- B.社会文化
- C.经济、政治和法律
- D.全球条件

标准答案:

BCD

题目(5):下列命题错误的是( )

- A.强文化比弱文化对员工的影响更大
- B.所有的文化对雇员都有同等程度的影响
- C.弱文化的组织中,文化对管理者的影响很大
- D.当组织的文化变得更强时,它将会对管理人员的行为产生越来越大的影响

标准答案:

BC

题目(6):影响企业的外部环境包括具体环境和一般环境,以下属于具体环境构成要素的是( )

- A.顾客
- B.供应商
- C.竞争者
- D.压力集团

标准答案:

ABCD

题目(7):每个组织都存在着限制管理者决策的内部约束力量,这些内部力量源于( )

- A.组织的绩效
- B.组织的文化
- C.组织的环境
- D.组织的革新

标准答案:

BC

题目(8):下列关于组织文化的说法中,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.组织文化具有自我延续性,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,组织文化应该使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

标准答案:

ABD

题目(9):关于组织文化的特征，下列说法正确的是（ ）

- A.组织文化的中心是人本文化
- B. 组织文化的管理方式以柔性管理为主
- C. 组织文化的核心是组织精神
- D. 组织文化的重要任务是增强群体凝聚力

1

标准答案:

ABD

题目(10):关于组织文化的功能，不正确的是（ ）

- A.组织文化具有某种程度的强制性和改造性
- B.组织文化对组织成员具有明文规定的具体硬性要求
- C.组织的领导层一旦变动，组织文化一般会受到很大影响，甚至立即消失
- D.组织文化无法从根本上改变组织成员旧有的价值观念

1

标准答案:

BCD

题目(11):组织的员工学习组织文化的途径包括（ ）

- A.听取组织重大人物或事件的故事
- B.公司的仪式活动
- C.组织有形的信条
- D.接受组织使用的特有语言

1

标准答案:

ABCD

题目(12):管理者经常会与内部和外部的利益相关者打交道，以下属于外部的利益相关者的是（ ）

- A.员工
- B.工会
- C.顾客
- D.供应商

1

标准答案:

CD

题目(13):以下属于组织的外部环境中一般环境构成要素的是（ ）

- A.竞争者
- B.社会文化
- C.供应商

D.全球条件

1

**标准答案:**

BD

题目(14):下列属于组织文化培养的是 ( )

A.审视组织创建以来,已经形成了什么样的文化,其中哪些是积极向上的,哪些是保守落后的;哪些是应该发扬的,哪些则应该摒弃的

B.把组织最优秀的东西加以完善和条理化,用富于哲理的语言表达出来,形成制度、规范、口号、守则

C.通过各种手段强化新的价值观念,使之约定俗成,得到广大成员的接受和认可

D.在组织不同的发展阶段,组织文化应有不同的内容和风格,应当根据形势的发展和需要,使组织文化在不断更新中再塑和优化

**标准答案:**

ABCD

题目(1):按照管理象征论的观点,管理者对组织成果的影响是有限的。

**标准答案:**

是

题目(2):万能论在现实中更具有可取性。

**标准答案:**

否

题目(3):体育教练可以视为他们所在球队的管理者,在比赛中负多胜少的教练被认为是没有成效的。这是管理万能论的观点。

**标准答案:**

是

题目(4):组织具体环境的要素包括:提供材料、设备、财政和管理者。

**标准答案:**

否

题目(5):某人因为迟到被扣了当月的奖金,这对他的同事来说是负面性质的强化。

**标准答案:**

是

题目(6):企业在长期的生产经营和管理活动中创造的具有本企业特色的精神文化和物质文化就是企业价值观。

**标准答案:**

否

题目(7):地理位置对一个杂货店来说是一般环境因素。

**标准答案:**

否

题目(8):微软拥有独一无二的词汇例如工作柔道，这是员工学习企业文化的一种途径。

1

**标准答案:**

是

题目(9):企业的基础是关系。

1

**标准答案:**

是

题目(10):企业文化建设是现代企业管理不可或缺的重要组成部分。

1

**标准答案:**

是

题目(11):管理人员有必要使自己成为自己所在领域技术方面的专家，这样才能与组织内的人员进行有效的沟通并实施有效的管理。

1

**标准答案:**

是

题目(12):当外部环境处于剧烈变化状态时，企业可以通过建立一些临时性的部门、通畅的信息传递、分权程度的提高，发挥员工的潜力，减少外部环境对企业造成的不利影响。

**标准答案:**

是

题目(1):为什么管理万能论在管理理论中居于主导地位？

**标准答案:**

管理万能论认为管理者对组织的成败负有直接责任。这种观点之所以居于主导地位是因为，当组织运行困难的时候，管理者逃脱不了责任。 同样地，当组织发展得好的时候，管理者获得赞颂。

题目(2):阐述管理象征论

**标准答案:**

管理象征论指出组织的成败大部分是由于管理者所不能控制的力量造成的。

题目(3):哪一种观点，万能论或象征论，在现实中更具有可取性？为什么？

**标准答案:**

现实是两种观点的综合，管理者既不是无能的也不是万能的。

题目(4):什么是组织文化？

**标准答案:**

组织文化是组织成员共同的，使一个组织区别与其它组织的价值体系。

题目(5):描述组织文化的七个维度。

**标准答案:**

组织文化的七个维度是创新与风险承受力、关注细节、成果导向、员工导向、团队导向、进取性、和稳定性。

题目(6):强文化还是弱文化会对管理者产生更大的冲击？

**标准答案:**

强文化，强烈拥有并广泛认同的基本价值观，比弱文化对员工的影响更大。强文化组织中的员工对组织的承诺更多一些。强文化是与组织的高成就密切相关的。组织文化越强，它对管理者行为的影响就越大。

题目(7):组织文化的来源是什么？

**标准答案:**

组织文化的最初来源通常反映了组织创始人的愿景或使命。

题目(8):文化如何影响管理者的行为？

**标准答案:**

文化为管理者确立了哪些是合适的行为，并且制约管理者涉及所有管理职能的决策选择。

题目(9):定义一个组织的环境。

**标准答案:**

环境是指对组织绩效造成潜在影响的组织外部的机构或者力量。一般环境包括组织外部的所有因素，如经济因素，政治/法律条件，社会文化影响，人口条件，技术因素，和全球问题。具体环境与组织目标的实现直接相关，包括供应商、顾客或消费者、竞争者、以及压力集团。

题目(10):描述组织具体环境的四个要素。

**标准答案:**



具体环境的四个要素为提供材料、设备、财政、以及劳动等投入的供应商，吸收组织产出的消费者或者顾客，在定价、提供产品和服务、以及其它方面进行竞争的竞争者，尝试影响组织行为的压力集团。

题目(11):环境不确定性的两个构成要素是什么？

**标准答案:**

变化程度可以是稳定的或者动态的；复杂程度可以是简单的或者复杂的。

题目(12):谁是利益相关者？为什么管理者应当考虑如何管理与他们的关系？

**标准答案:**

利益相关者是在组织外部环境中受组织的决策和行动影响的。利益相关者关系管理是重要的，因为它能带来其它组织成果，如环境变化可预测性的改善，创新，更高层次的信赖，和更高层次的减少变化冲击的柔性。

题目(13):描述管理者管理利益相关者关系的四种不同方法。

**标准答案:**

(1)扫描和监控环境中可能变化的趋势或力量；(2) 跨越管理，即包括和利益相关者在一起更加具体地互相作用，收集和传播重要的信息；(3) 利益相关者管理，包括引导客户销售研究，在供应商的当中鼓励竞争，等等；(4) 利益相关者伙伴关系，即为追求共同目标而在组织和利益相关者之间达成的非正式关系。

题目(14):（思考题）参阅表 3—1。在两种组织中，一线管理者工作有什么不同？

**标准答案:**

在组织 A，一线管理者强烈关注细节而不鼓励其创新和冒风险，团队合作得不到激励，员工被看作实现目标的手段。管理者严密监督员工，任务的完成是最重要的。管理者自主的范围很小，各项工作都必须照章办事。在组织 B，非常鼓励一线管理者创新和冒风险，管理者在如何实现目标上有很大的自主权。员工有机会提供输入。并且采用了团队合作的方式。员工被认为对组织作出了重要贡献。管理者的工作更像一个教练、激励者和助手。

题目(15):（思考题）描述下列环境中的有效文化：（1）相对稳定的环境；（2）动态的环境

**标准答案:**

在相对稳定的环境中有效的文化比较注重效率和细节，比较强调产出的质量和生产率。在这样的环境中不需要高水准的创新、冒险或者进取。在动态的环境中有效的文化比较注重进取、创新、冒险和团队合作。面对持续高度变化的环境，组织文化需要倡导使组织对环境保持高度敏感的工作行为。

题目(16):（思考题）班级也有文化，用组织文化的七个维度描述你所在班级的文化。该文化是否约束你的导师？怎么约束的？

**标准答案:**

对于这个问题可以有各种各样的回答。要求学生们针对教材所描写的组织文化的七个维度评价它们在班级

里从高到低的程度。有一点你必须探究的是教师在建立班级文化中起什么作用，并且联系这一探究说明管理者在建立组织或者有组织的团体的文化中起什么作用。

题目(17): (思考题) “企业的基础是关系”你认为这句话有什么含义？这对管理外部环境有什么启示？

**标准答案:**

组织依靠他们的环境和他们的作为投入物的来源和产出物的接受者的利益相关者。好的关系可以给组织带来环境变化可预测性的改善，非常成功的创新，在利益相关者中获得更高程度的信赖，和更高程度的减少变化冲击的弹性。此外，关系的管理和保持良好的关系已经被许多研究证明能影响组织的绩效。高绩效公司在进行决策时越来越考虑所有主要的利益关系者集团的利益。

题目(18): (思考题) 采用跨界管理，利益相关者管理和利益相关者伙伴关系等方式管理利益相关者关系有什么弊端？

**标准答案:**

跨界管理要求管理者必须跨越组织和它的环境的界限。当管理者成为此类界限的跨越者，或者利用利益相关者管理，或者利用利益相关者伙伴关系，组织的边界就会变得非常柔性和通透。这会导致组织信息被“泄露”或者被组织外界所知晓。此外，这些关系管理方式全都需要管理者的时间，而管理者的时间可能会非常有限。

题目(19): (案例题) 参看图 3—2，描述微策的组织文化

**标准答案:**

微策的文化属于高关注细节，高成果导向，高员工导向，高团队导向，高进取性导向，低稳定性导向，和高创新和风险承受力导向。

题目(20): (案例题) 在你看来，微策的新雇员是如何学习“文化”的？

**标准答案:**

微策雇用的新员工要参加为期六周的训练营来熟悉组织和学习组织文化。新雇员也通过参加公司郊游和对周围事物的日常观察来学习微策的文化。此外，故事，仪式，有形信条，以及语言等也可能起了重要的作用。

题目(21): (案例题) 微策的文化如何制约其新近聘用的高级主管的行为？

**标准答案:**

一位新近被微策聘用的高级主管将发现该公司的文化将制约他/她的管理方式（包括计划方式、组织方式、领导方式和控制方式）。适当的和公司所期待的行为在新聘用的主管身上很快就会清晰地表现出来。

题目(22): (案例题) 微策的创始人迈克尔·塞勒在组织文化中扮演什么角色？组织文化如何倾向于它的权威创始人的价值体系？

**标准答案:**

迈克尔·塞勒最初确立了微策文化的基调并且持之以恒。他的军事化和友爱体验塑造了他从而也影响了公司

的文化。然而，一个强有力的创始人的信念可能变成一个组织在这种信念不再支持、接受和允许组织环境的变化要求的时候的一种责任。在这种情况下，组织文化将不再适合各种环境力量，可能导致组织走向失败。

## 第六章

题目(1): 不论在何种组织内制定决策并以此影响着他们的工作的成员主要是：（ ）

- A. 高层管理者 B. 中层管理者 C. 基层管理者 D. 所有的组织成员

**标准答案:**

D

题目(2): 决策制定过程开始于：（ ）

- A. 确定决策标准 B. 识别决策问题 C. 开发备择方案 D. 为决策标准分配权重

**标准答案:**

B

题目(3): 在决策过程开始时，管理者是通过对事物的何种分析发现及识别出面临和需要解决的问题的：（ ）

- A. 事物的现实和理想状态间存在差异 B. 事物的现实和过去状态间存在差异  
C. 事物的过去和理想状态间存在差异 D. 事物的未来和理想状态间存在差异

**标准答案:**

A

题目(4): 为决策标准分配权重，主要是为了：（ ）

- A. 确认开发备择方案的优先次序 B. 确认决策标准分析运用的先后次序  
C. 确认分析备择方案的优先次序 D. 确认每一决策标准的重要性程度

**标准答案:**

D

题目(5): 选择决策方案时则要比比较每个备择方案在权重影响下综合评价价值，要以在权重影响下的那个方案为最佳选择：（ ）

- A. 综合评价价值最低 B. 综合评价价值最高 C. 接近于平均综合值 D. 接近于决策标准平均值

**标准答案:**

B

题目(6): 按时有限理性过程制定决策，其特征之一是：（ ）

- A. 不存在时间和成本约束 B. 存在时间和成本约束  
C. 最终选择能实现目标最大化 D. 所有方案的结果可以预知

**标准答案:**

B

题目(7): 管理者根据道德、价值观或文化制定决策是一种: ( )

- A. 理性决策 B. 有限理性决策 C. 直觉决策 D. 分析型决策

**标准答案:**

C

题目(8): 以下哪项活动是结构不良问题, 管理者需要依靠非程序化的决策方法加以解决: ( )

- A. 学院处理学生退课 B. 新闻小组对待意外突发事件的报道  
C. 消费者在百货商场的退货 D. 关闭一家亏损的事业部

**标准答案:**

D

题目(9): 组织为了降低管理成本, 在雇用低技能和缺乏经验的管理者时需要注意开发: ( )

- A. 程序化决策指南 B. 非程序化决策指南 C. 直觉决策指南 D. 理性决策指南

**标准答案:**

A

题目(10): 不确定型决策和风险型决策的主要区别在于: ( )

- A. 风险大小 B. 能否确定各种随机客观概率  
C. 决策者经验不同 D. 环境的稳定性

1

**标准答案:**

B

题目(11): 在什么条件下, 管理者才可能制定出精确的决策: ( )

- A. 确定性 B. 风险性 C. 不确定性 D. 直觉

1

**标准答案:**

A

题目(12): 对模糊有较高的承受力, 以直觉的思维方式关注于决策的长期结果, 非常愿意寻求解决问题的创造性方案, 这是以下哪一种决策风格: ( )

- A. 命令型风格 B. 分析型风格 C. 概念型风格 D. 行为型风格

**标准答案:**

C

题目(1): 管理者在决策过程中受到以下那些因素的影响, 这些因素决定着管理者在决策方面的扮演不同的角色: ( )

- A. 决策方法 B. 决策条件 C. 问题的类型 D. 决策时间 E. 决策风格

**标准答案:**

ABCE

题目(2):管理者的决策风格可按哪些维度来划分:( )

- A. 按个人所处组织层次 B. 按决策重要性 C. 按决策方式
- D. 按个人的模糊承受力 E. 按个人的思维方式

**标准答案:**

DE

题目(3):管理者在制定决策时可能面对的决策条件有:( )

- A. 程序化 B. 非程序化 C. 确定性 D. 风险性 E. 不确定性

**标准答案:**

CDE

题目(4):在不确定条件下,管理者可采用的不同决策准则有:( )

- A. 最大化最大收益准则 B. 最大化最小收益准则 C. 最小化最大机会损失(收益遗憾)准则
- D. 最小化最小机会损失(收益遗憾)准则 E. 最小化最小收益准则

**标准答案:**

ABC

题目(5):管理者在面临下列那些问题时,可采用程序化决策方法:( )

- A. 学院处理学生退课 B. 新闻小组对待意外突发事件的报道 C. 消费者在百货商场的退货
- D. 关闭一家亏损的事业部 E. 对全新项目进行投资

**标准答案:**

ABC

题目(6):管理者在面临下列那些问题时,需要采用非程序化决策方法:( )

- B. 学院处理学生退课 B. 新闻小组对待意外突发事件的报道 C. 消费者在百货商场的退货
- D. 关闭一家亏损的事业部 E. 对全新项目进行投资

**标准答案:**

DE

题目(7):当决策问题是一目了然的,目标是清楚的,问题是熟悉时,管理者通常可采用以下哪些方式来进行程序化决策:( )

- A. 经验 B. 潜意识 C. 程序 D. 规则 E. 政策

**标准答案:**

CDE

题目(8):在被期望遵循理性过程制定决策时,管理者还是更多的趋向于按照有限理性的假设制定决策,这是因为管理者在决策过程中明显受到:( )

A. 决策时间的限制 B. 决策成本的限制 C. 信息处理能力限制  
D. 决策经验的限制 E. 决策目标的限制

**标准答案:**

ABC

题目(9): 管理者通常会运用直觉来帮助他们改进决策制定, 这一种决策过程可以基于: ( )

A. 价值观或道德 B. 经验 C. 感觉或情绪 D. 认知 E. 潜意识

**标准答案:**

ABCDE

题目(10): 在管理者决策制定过程中, 进入选择备择方案前, 需要经过哪些基本步骤: ( )

A. 识别决策问题 B. 确认决策标准 C. 为决策标准分配权重  
D. 开发备择方案 E. 分析备择方案

**标准答案:**

ABCDE

题目(1): 决策活动存在于管理过程的每一阶段, 所以管理者通常又可称为决策制定者。

**标准答案:**

是

题目(2): 确定决策标准是决策制定过程的首要步骤。

**标准答案:**

否

题目(3): 无论在任何情况下决策者都应该坚持理性的决策观点, 坚持理性的决策过程。

**标准答案:**

否

题目(4): 直觉决策就是当机立断的快速决策。

**标准答案:**

否

题目(5): 程序化决策一般都能完全排除个人判断的情况。

**标准答案:**

否

题目(6): 任何决策都是有风险和代价的, 你所掌握的信息越多, 你就越能评估风险, 从而就越能作出更慎

重的决策。

**标准答案:**

是

题目(7): 制定决策是组织中管理者们所做的事情，与组织中其它成员无关。

**标准答案:**

否

题目(8):任何决策方案在带来实现预定目标所希望的正面效果的同时，往往也可能引起各种负面效果。

**标准答案:**

是

题目(9):当决策的影响因素复杂多变时，可以不必作定量分析。

**标准答案:**

否

题目(10):任何决策都是有风险和代价的。

1

**标准答案:**

是

题目(11):随着管理者所处的组织层次的上升，他们面对的问题通常具有更多的结构不良的特征，所以更需要程度化决策的帮助。

1

**标准答案:**

否

题目(12):在不确定情况下，乐观的管理者往往会遵循最大最小选择（最大化最小可能收益）方法进行决策。

1

**标准答案:**

否

题目(13):确定性的决策条件是大多数管理者面对的决策环境特征。

1

**标准答案:**

否

题目(14):具有概念型风格的决策者往往具有较低的模糊承受力，他们在思考问题的方式上是理性的，他们讲究效率和逻辑性。

1

**标准答案:**

否

题目(15):根据直觉制定决策是一种潜意识的决策制定过程，它基于经验和积累的判断。

1

**标准答案:**

是

题目(16):如果既不存在确定性也不存在对概率的合理估计，则这样的决策是风险性的，在这种情况下，决策者的选择将受到直觉的影响。

**标准答案:**

否

题目(1): 什么是决策？为什么管理者常被称为典型的决策者？

**标准答案:**

决策是指从两个或更多的方案中选择最佳方案的过程。因为决策贯穿于管理的全过程，制定决策是管理者所有四个职能（计划，组织，领导，控制）的组成部分。

题目(2): 决策制定过程包括哪几个基本步骤？

**标准答案:**

整个决策制定过程包括 8 个基本步骤：即识别决策问题；确认决策标准；为决策标准分配权重；开发备择方案；分析备择方案；选择备择方案；实施决策方案；评估决策结果。

题目(3): 在决策过程的第一阶段，管理者是如何识别决策问题的？

**标准答案:**

管理者是通过事物的现实和理想状态间存在差异，识别存在和需要解决的问题。问题的识别不那么简单，在事情被确认为一个问题之前，管理者需要意识问题，必须有采取行动的压力，以及拥有采取行动的资源。

题目(4): 管理者应如何分析和选择备择的决策方案？

**标准答案:**

管理者在分析决策方案时，需要对照已建立的决策标准和分配确定的相应权重，评价每个备择方案的优势和劣势。选择决策方案时则比较每个备择方案在权重影响下综合评价价值，要以在权重影响下综合评价价值最高的那个方案为最佳选择。

题目(5): 如何理解管理者在大多数情况下是按有限理性的假设来制定决策？

**标准答案:**

管理者被期望在制定决策时遵循理性的过程，但管理者在绝大多数情况下由于受环境、条件和自身能力的限制，不可能分析所有决策方案的所有信息，因此他们只能是制定满意的、而不是使目标最大化的决策。



题目(6): 什么是承诺升级, 它是怎样影响决策的?

**标准答案:**

承诺升级是指一种对先前决策不断增加承诺的现象, 尽管最后可能证明先前作出的决策是错误的。承诺升级影响决策是因为决策者不想承认他们最初的决策存在某些缺陷, 他们不是去寻找新的替代方案, 而是简单地增加他们对最初解决方案的承诺, 这就会影响决策的正确性。

题目(7): 管理者在制定决策时可能面对的不同条件及其特点?

**标准答案:**

一是理想的确定性条件, 在这种条件下管理者可以制定出精确的决策。二是风险性条件, 在这种条件下管理者能够估计出每一种备选方案的可能性或者结果。三是不确定性条件, 在这种条件下管理者不能对每一种备选方案的可能性和结果作出合理的估计, 管理者的选择将受到自身价值判断和直觉的影响。

题目(8): 管理者的决策风格可按什么维度来划分? 可分为哪几种类型?

**标准答案:**

可按个人的思维方式和个人的模糊承受力来划分。可分为命令型风格、分析型风格、概念型风格和行为型风格四类。

题目(9): 管理者的决策过程一般会受到哪些因素影响?

**标准答案:**

有四种因素影响管理者的决策制定: 即所运用的决策方法, 决策条件, 所处理问题的类型, 及决策制定者的自身风格。

题目(10): 在不确定条件下, 不同管理者可采用的决策准则主要有哪几种?

**标准答案:**

在不确定性条件下, 乐观的管理者会采用最大化最大收益准则选择最佳方案; 悲观的管理者会采用最大化最小收益准则选择最佳方案选择; 想减小最大机会损失的管理者会采用最小化最大机会损失(收益遗憾)准则选择最佳方案。

第七章

题目(1): 计划工作领先于其它各项管理工作, 它是以下哪类管理者参与的主要管理工作: (D)

A. 高层管理者 B. 中层管理者 C. 基层管理者 D. 所有层次的管理者

**标准答案:**

D

题目(2): 计划工作是定义组织的目标, 制定全局战略以实现目标, 以及开发广泛的计划, 整合和协调组织的工作。它关系到: (D)

A. 只是结果(做什么) B. 只是手段(怎么做) C. 只是过程(形式) D. 既是结果又是手段。

标准答案:

D

题目(3): 下列哪个观点, 错误的反映了正式计划与组织绩效之间的关系: (B)

- A. 错误的正式计划通常不能带来较高的组织绩效 B. 有完整的正式计划必然会导致组织的高绩效 C. 计划工作的质量以及实现计划的适当措施, 通常要比计划工作本身对绩效的贡献更大  
D. 计划与绩效的关系还受到计划的时间结构的影响

标准答案:

B

题目(4): 目标就像前进道路上的路标或大海中的灯塔, 确定目标就如同识别北极星或用指南针找方向, 这种说法表明了目标的哪一个作用: (A)

- A. 给出努力方向 B. 降低不确定性 C. 提供控制标准 D. 减少重复和浪费

标准答案:

A

题目(5): 目标与计划的关系是: (B)

- A. 计划是目标的基础 B. 目标是计划的基础  
C. 目标表达过程, 计划反映结果 D. 目标表达未来, 计划反映现在。

标准答案:

B

题目(6): 规定“未来6个月内削减4%成本, 增加6%的收入”目标的计划是一种: (C)

- A. 战略计划 B. 方向性计划 C. 具体计划 D. 常规计划

标准答案:

C

题目(7): 广义地讲, 目标管理是一种: (B)

- A. 评估工具 B. 管理系统 C. 激励方法 D. 控制手段

标准答案:

B

题目(8): 设计良好目标的特征, 不包括: (D)

- A. 可衡量、可定量化 B. 有时间规定 C. 有挑战性 D. 精练简化

标准答案:

D

题目(9): 计划工作的期限无论是比实际需要的更长还是更短, 都是一种缺乏效率和效果的现象。这一观念

反映了计划工作需要考虑的权变因素是：(C)

A. 组织的层次 B. 环境的不确定性 C. 未来的承诺和投入 D. 组织的发展阶段

**标准答案:**

C

题目(10): 管理者设立目标的首要步骤是：(B)

A. 评估可获得的资源 B. 审视组织的使命 C. 考虑相关的因素 D. 评估结果实现的可能性

1

**标准答案:**

B

题目(11):在动态环境下有效的进行计划工作，是要求：(A)

A. 计划既是具体的又是灵活的  
B. 计划没有变化快，可以不作正式计划  
C. 计划可以以不变应万变  
D. 只要环境有变化，计划都要作相应的调整

1

**标准答案:**

A

题目(12):具体计划和方向性计划的主要区别是：(C)

A. 计划内容的多少  
B. 计划使用的持续性  
C. 计划执行的灵活性  
D. 计划期的长短

**标准答案:**

C

题目(1): 计划工作的目的由以下哪些内容的构成：

A. 指明努力方向 B. 降低不确定性 C. 强化过程记录 D. 减少重叠和浪费 E. 设立控制标准

**标准答案:**

ABDE

题目(2):高层管理人员主要运用和重视的计划有：

A. 战略计划 B. 运营计划 C. 方向性计划 D. 常规计划 E. 长期计划

**标准答案:**

ACE

题目(3):一线基层管理人员主要运用和重视的计划主要有：

A. 战略计划 B. 运营计划 C. 方向性计划 D. 具体性计划 E. 短期计划

**标准答案:**

BDE

题目(4):持续性的常规计划形式包括:

A. 政策 B. 规则 C. 预算 D. 程序 E. 工作日程表

**标准答案:**

ABD

题目(5):目标管理强调员工与上司共同制定目标,构成目标管理过程的要素有:

A. 确定目标 B. 参与决策 C. 明确期限 D. 绩效反馈 E. 上级评价

**标准答案:**

ABCD

题目(6):管理者设立目标的过程应遵循的步骤包括:

A. 审视组织的使命 B. 评估可获得的资源 C. 考虑相关的因素  
D. 以书面形式陈述目标 E. 评估结果以判断目标是否能达到

**标准答案:**

ABCDE

题目(7):影响计划工作的主要权变因素有:

A、组织层次 B、人员结构 C、环境的不确定性 D、组织技术特点 E、未来承诺的时间长短

**标准答案:**

ACE

题目(8):设计良好的目标应具有的主要特征有:

A、可衡量 B、可量化 C、精练简化 D、有挑战性 E、有时间规定

**标准答案:**

ABDE

题目(1): 所有的管理者都在某种程度上参与了计划工作,但是他们的计划工作可以是正式的,也可以是非正式的。

**标准答案:**

是

题目(2): 有正式计划的组织一定比那些没有正式计划的组织绩效更好。

**标准答案:**

否

题目(3): 计划与绩效的关系受到计划时间结构的影响。一般组织要改进它的绩效,一般需要4年期的系统

性的正式计划工作。

**标准答案:**

否

题目(4): 成功的管理者认为组织的目标是单一的, 这样才能集中力量去实现它。

**标准答案:**

否

题目(5): 一个组织的真实目标通常都能在组织的宪章、年度报告、公共关系发布, 以及管理者在各种场合的公开陈述中找到。

**标准答案:**

否

题目(6): 运营计划应用于整个组织, 它是一种为组织确立总体目标并寻求组织在环境中定位的计划。

**标准答案:**

否

题目(7): 管理者在设立目标的首要步骤是, 评估组织可获得的资源。

**标准答案:**

否

题目(8): 非盈利组织(比如消费者保护协会)和盈利性组织(如可口可乐公司)的计划工作过程和计划内容都是相同的。

**标准答案:**

否

题目(9): 在设立目标过程中, 运用目标管理方法比用传统的目标设立方法, 更具有激励员工的作用。

1

**标准答案:**

是

题目(10): 在组织的目标体系中, 每一层次的具体目标都具有双重地位, 它既是上一层目标的手段, 又是下一层目标的目的。

1

**标准答案:**

是

题目(11): 定性目标比定量目标更容易衡量。

1

**标准答案:**

否

题目(12): 容易完成的目标比具有挑战性的目标更具有激励人们努力的作用。

1

**标准答案:**

否

题目(13): 目标管理方法在动态变化频繁的环境条件下, 很可能会失去作用。

1

**标准答案:**

是

题目(14): 随着所在的组织层次升高, 管理者就应该越注重运用和制定具体的、操作性强的计划。

1

**标准答案:**

否

题目(15): 当环境相对稳定可预测时, 管理者应该更多推行和运用方向性的, 灵活的, 计划期短的计划形式。

1

**标准答案:**

否

题目(16): 当前的计划内容越多的影响到未来的承诺和投入, 管理者设立的计划时间结构就应当越长。

1

**标准答案:**

是

题目(17): 即使环境存在很大的不确定性, 正式计划工作仍然是重要的。

1

**标准答案:**

是

题目(18): 如果未来的一切情况都是肯定的、可预见的, 通常就没必要做计划工作。

**标准答案:**

否

题目(19): 在计划中体现的灵活性越大, 则所制定的计划就越实际、就越能得到切实完

**标准答案:**

否

题目(1): 计划工作的目的是什么?

**标准答案:**

计划工作给出了方向，减少了变化带来的影响，协调了组织成员所做的各种努力，降低了不确定性，尽可能避免了重复和浪费，并制定了用于控制的标准。

题目(2):计划工作和组织绩效之间存在一种什么关系？

**标准答案:**

正式计划是与企业的较高利润、较高的资产回报以及其他正面的财务成果相联系的。其次，高质量的计划工作和对计划正确的贯彻执行将导致更高的组织绩效。

题目(3):目标和计划的区别是什么？

**标准答案:**

目标是个人、团队或者整个组织所期望的结果。计划是目标将如何实现的文件，特别描述了资源配置、完成目标的进度表以及其他为达到目标所必须的活动。

题目(4):简述传统目标设定方法和目标管理方法的主要区别？。

**标准答案:**

传统目标设定的方法的中心思想是组织的高层管理者制定目标，然后分解为许多子目标分配给每个组织层级去执行。目标管理（MBO）则是一个系统方法，在这个系统中，下属和上级共同确定具体的绩效目标，定期地评审实现目标的进展过程以及基于进展过程进行奖励。

题目(5):良好的目标应该具有哪些基本特征？

**标准答案:**

一个良好的目标强调的应该是结果，应该是可衡量的，还应有时间限定，目标要求写下来，还要让组织所有成员参与目标的制定。

题目(6):管理者在设立目标时应遵循哪些步骤？

**标准答案:**

管理人员要审视组织的使命；评估可获得的资源；在制定目标的同时考虑相关的因素；把目标写下来，并将这些目标传达给所有有必要知道这些人；对结果进行评价，以判断目标是否达到。

题目(7):影响计划工作的权变因素主要有哪些？

**标准答案:**

主要有三个权变因素：组织的层次，环境的不确定性，未来承诺的时间长短。

题目(8):对正式计划有哪些反对观点？

**标准答案:**

反对观点主要有：计划可能会导致组织僵化，没有灵活性。计划无法在一个动态的环境中制定。正式计划无法代替直觉和创造性。计划使得管理人员把注意力放在今天的竞争上，而不是组织在明日的生存问题。正式计划工作太强调成功，这很可能就导致失败。

题目(9):面对动态环境管理者如何才能有效地进行计划工作？

**标准答案:**

管理人员应该认识到计划工作是一个持续的动态过程，如果环境发生变化，管理人员应该愿意改变方向。暨具体又灵活的计划工作非常重要。管理人员要重视和警惕环境变化，因为这可能会影响计划执行的有效性，并会引起必要的变化。

题目(10):非盈利组织（比如消费者保护协会）的计划工作和盈利性组织（如可口可乐公司）的计划工作有什么区别？

**标准答案:**

计划工作过程本身没有区别，但是计划的内容将不同。所确立的目标的类型以及制定的计划的类型是不同的，因为一个非盈利性组织不像盈利性组织那样关注利润。

题目(11):在环境出现很大不确定时，计划工作对管理人员来说，是更加重要还是更不重要？为什么？

**标准答案:**

在环境中出现的不确定性时，计划工作将变得更加重要。组织的总体环境和具体环境都在发生很大的变化，其中有些变化还相当快。通过计划工作强制管理人员对未来进行预测，预测将来的变化，考虑变化带来的影响，并做出相应的回应，就可以帮助管理人员面对和处置环境中的不确定性。

题目(12):《孙子兵法》中说：“多算胜，少算不胜”。从企业管理者角度看，这里的“算”主要应包括哪些内容？

**标准答案:**

这里的“算”主要包括：全面预测分析、正确目标设定、详细计划制定等管理活动。

题目(13):开发计划的工作方法主要有哪二种？`

**标准答案:**

开发计划的传统方法是由最高管理层在正式计划部门的辅助下制定计划，计划是由上而下制定的，在每一个组织层次上按照特定的需要进行裁减。另一种方法是吸收更多的组织成员参与计划工作过程，计划的编制不是逐级向下编制，而是由不同层次和不同部门的成员在一起按照特定的需要共同编制。

题目(14):（论述题）在你个人工作和生活中，你制定了哪些类型的计划？根据以下几点来描述：（a）战略性的还是运营性的，（b）短期的还是长期的，（c）具体的还是指导性的。这类计划对你工作、生活有何积极意义和影响？

**标准答案:**

学生对这个问题的回答可以各种各样。可以阐述完成学业的计划，也可以阐述对将来职业的计划。但要从



日常生活和工作出发，正确解释可能制定的各种期限计划、各种类型和各种属性计划。正确表述计划工作的过程、意义和积极作用。

#### 第九章

题目(1):甲公司生产某种产品的固定成本是 15 万元，该产品的单位变动成本为 2.5 元，若此产品的市场售价为 7.5 元，该产品的盈亏平衡点产量是多少？（ ）

- A. 30000 件；
- B. 75000 件；
- C. 20000 件；
- D. 25000 件

标准答案:

A

题目(2):红星公司手工生产某种产品，固定成本为 10 万元，变动成本每件为 20 元，若采用全自动化设备，则固定成本为 100 万元，变动成本为每件 5 元，若采用半自动化设备，则固定成本为 40 成本，变动成本为每件 10 元，若销售量为 8 万件，则公司采用何种决策最有利：（ ）

- A. 手工生产 B. 半自动化生产 C. 自动化生产 D. 无法决策

标准答案:

B

题目(3):某企业生产某种产品，固定成本为 160 000 元，单位变动成本为 10 000 元，每台售价为 12 000 元，试计算该产品的盈亏平衡点是（ ）。

- A. 14 台 B. 125 台 C. 73 台 D. 80 台

标准答案:

D

题目(4):Fred 是某小镇上五家油炸圈饼店的所有者。Fred 最近开始使用计划工具和技术做扩张计划。Fred 知道制作每一种类型的油炸圈饼需要多少资源，并且很清楚每一类型的油炸圈饼的利润。如果他想分析利润最大化时的产品组合，他需要使用以下哪种计划工具？

- A. 预算 B. 盈亏平衡分析 C. 线性规划 D. 进度计划

标准答案:

C

题目(5):时间网络图中的“关键线路”是指（ ）

- A. 占用时间最短，宽裕时间最少的活动序列
- B. 占用时间最长，宽裕时间最多的活动序列
- C. 占用时间最短，宽裕时间最多的活动序列

D. 占用时间最长，宽裕时间最少的活动序列

**标准答案:**

D

题目(6):下面四种对预算的不同看法中，正确的是

- A. 预算是一种数字性的计划，用以对特定活动分配资源；
- B. 预算适用于特定类型的组织及组织中的特定活动；
- C. 预算是采用货币形式来反映的数字化计划；
- D. 预算是所有管理者都要使用的一种计划技术。

**标准答案:**

A

题目(7):某企业经销一种商品，销售价格为 100 元，每年固定成本费用为 90 万元，变动成本每台 50 元，则该产品盈亏平衡点为（ ）

- A. 17000 件 B. 17500 件 C. 18000 件 D. 19000 件

**标准答案:**

C

题目(8):某企业生产某种产品，固定成本为 160 000 元，单位变动成本为 10 000 元，每台售价为 12 000 元，试计算该产品的盈亏平衡点是（ ）。

- A. 14 台 B. 12.5 台  
C. 7.3 台 D. 80 台

**标准答案:**

D

题目(9):选择适当的预测方法对于提高预测的准确性和预测的效率十分重要。因此，预测者要根据预测的目的和预测对象的性质选择合适的预测方法。如进行技术预测，往往采用( )。

- A. 定量分析法 B. 时间序列法
- C. 专家调查法 D. 定性分析法

**标准答案:**

A

题目(10):某产品加工需要经过 ABCDE 五道工序，各工序所需时间分别为 1，1，2，5，4 天，其中 A 和 B 工序可以同时进行，C 必须在 B 工序完成后进行，A 和 C 必须在 D 工序开始之前完成，E 只能在 D 完成之

后进行，试问该产品生产至少需要多少天？（ ）

- A. 13;
- B. 12;
- C. 10;
- D. 9

1

**标准答案:**

B

题目(11):在用盈亏平衡分析法分析企业的经济效益时，一般不用的指标是：（ ）

- A. 产品成本
- B. 销售额
- C. 投资额
- D. 利润

**标准答案:**

C

题目(1): 常用的资源分配技术

A、预算； B、排程； C、线性规划 D、项目管理； E、甘特图

**标准答案:**

ABCE

题目(2): 线性规划能够解决哪些类型的问题？（ ）

- A、选择最低运费的运输路线； B、有限广告预算在不同产品中的分配；
- C、人员在不同项目间的配置； D、有限资源下的最佳产品组合；
- E、大卖场中的服务台设置。

**标准答案:**

ABCD

题目(3):构成 PERT 网络的四个要素是（ ）

A. 活动 B. 重要路径 C. 松弛时间 D. 关键路径 E.事件

**标准答案:**

ACDE

题目(4):为了计算盈亏平衡点，管理者需要知道：（ ）

A、产品的单位价格； B、单位可变成本； C、利润； D、总成本； E、固定成本

**标准答案:**

ABE

题目(5):常用的排程方法有 ( )

A、甘特图 B、负荷图 C、线性规划 D、盈亏平衡法 E、PERT 网络

**标准答案:**

ABE

题目(6):管理者可使用的预算类型: ( )

A、现金预算 B、收入预算 C、费用预算 D、利润预算 E、固定预算

**标准答案:**

ABCDE

题目(7):评估环境的三种技术: ( )

A、环境扫描 B、项目管理 C、预测 D、预算 E、标杆比较

**标准答案:**

ACE

题目(8):开发 PERT 网络的步骤: ( )

A、识别完成项目的每项重要活动; B、决定活动完成顺序; C、画流程图描述整个活动流程; D、估计完成每项活动的时间; E。利用网络图确定进度计划。

**标准答案:**

ABCDE

题目(9):应用线性规划方法进行资源分配问题, 该问题所必须符合的条件: ( )

A、有限的资源; B、追求最优化; C、变量之间的顺序关系 D、资源组合的可供选择方案; E、变量之间存在线性关系。

**标准答案:**

ABDE

题目(1): 预测是对结果的估计, 组织环境的任何部分, 都是可预测的。

**标准答案:**

是

题目(2): 较之简单的预测方法, 复杂预测方法的应用效果更好些。

**标准答案:**

否

题目(3): 标杆比较(基准化, benchmarking)是寻求那些具有杰出绩效的竞争对手或非竞争对手的最佳实践, 然后复制其方法来改进自身。

**标准答案:**

是

题目(4): IBM 公司研究了拉斯韦加斯赌城的运作, 从中受到启发而改进如何减少雇员盗窃的方法, 属于标杆管理。

**标准答案:**

是

题目(5): 预算是一种数字性计划, 用以对特定活动分配资源。

**标准答案:**

是

题目(6): 甘特图和负荷图较适用于活动数量较少, 活动相互独立情况下的排程。

**标准答案:**

是

题目(7): 关键路径是 PERT 网络图中占用时间最短的一系列相互衔接的事件。

**标准答案:**

否

题目(8): 盈亏平衡分析法指出了收入、成本和利润之间的关系。

**标准答案:**

是

题目(9): 关键路径上活动的松弛时间为零。

**标准答案:**

是

题目(10): 盈亏平衡分析告诉我们, 当实际销量大于盈亏平衡点销量时, 才能实现盈利。

**标准答案:**

是

题目(11): 负荷图是一种改进的甘特图, 它不在纵轴上列出活动, 而是列出全部部门或是特定的资源。

1

**标准答案:**

是

题目(12): 定量预测将一组数字规则应用于过去的的数据序列以预测结果。

1

**标准答案:**

是

题目(13): 定性预测运用判断和有知识的个人的意见来预计结果。

1

**标准答案:**

是

题目(14): 环境扫描是扫描大量的登记处以预测必解释环境的变化。

1

**标准答案:**

是

题目(15): 预算可以应用于各种类型的组织和各个层次的管理者。

**标准答案:**

是

题目(1):区别甘特图和负荷图

**标准答案:**

1

题目(2):明确 PERT 网络的步骤

**标准答案:**

1

题目(3):描述标杆比较法。

**标准答案:**

1

题目(4):盈亏平衡分析法作为一种计划工具的价值是什么

**标准答案:**

1

题目(5):线性规划适合于何种类型的计划?

**标准答案:**

1

题目(6):可采用的定量预测技术有哪些?

**标准答案:**

1

题目(7):什么是环境扫描

**标准答案:**

1

题目(8):标杆比较的步骤

**标准答案:**

1

题目(9):某商店要制订明年第一季度某种商品的进货和销售计划。已知该店的仓库容量最多可储存该种商品 500 件,而今年年底有存货 200 件,该店在每月月初进货一次。已知各个月进货和销售该商品的单价如下:

月 份	1	2	3
进货单价 (元)	8	6	9
销售单价 (元)	9	8	10

现在要确定每个月应进货和销售多少件,才能使总利润最大。(列出方程式即可,不用求解)

**标准答案:**

题目(10):某公司为机场航班提供膳食服务,公司需在若干天前就对每天的正常生产膳食量做出安排以保证航班所订膳食如数供应,如果定货超过了事先正常生产安排,就要通过加班补足,如果订货低于生产安排,过多产品无偿抛弃。每份膳食正常生产成本为 1 元,加班生产成本为 2.3 元,膳食每天固定成本为 1 万元,

单价 1.6 元，问如何安排。

根据历史浆，某公司的定货量是服从以下概率分布的随机变量

定货：18000 19000 20000 21000 22000

概率： 0.1 0.5 0.2 0.1 0.1

试确定最优的生产数量安排

**标准答案:**

题目(11):以下是某储罐安装项目中各工作、各工作的紧前工作和各工作的持续时间，请绘制网络图并找出关键路线。

工作名称 工作内容 紧前工作 持续时间（天）

A 料具进场 --- 1

B 挖土 --- 4

C 设搅拌站 A 2

D 安装起重设备 A 2

E 基础施工 B, C 8

F 管线铺设 B, C 5

G 安装罐体 D, E 6

H 管线试压 D, E, F 4

**标准答案:**

题目(12):某企业经销某种有保质期限的产品，每件成本为 30 元，售价为每件 50 元，若销售不出去，每件只能回收残值 10 元。根据以前的统计资料，每月销售 90 件时的可能性是 30%，销售 110 件的可能性是 30%，销售 130 件的可能性是 40%，试问该企业应该如何决策其经济效益最好？

**标准答案:**

## 第十一章

题目(1):对“沟通”解释正确的一项是：

- A. 沟通就是交流；
- B. 沟通贯穿于管理的全过程；
- C. 沟通就是思想的传递；
- D. 沟通是指意义的传递和理解

**标准答案:**

D

题目(2):对“人际沟通”表述正确的一项是：

- A. “人际沟通”是群体内部的沟通；
- B. “人际沟通”是团队成员之间的沟通；



- C. “人际沟通”是多人之间的沟通；  
D. “人际沟通”是指存在于两人或多人之间的沟通

**标准答案:**

D

题目(3):组织中的沟通可分为:

- A. 语言沟通与非语言沟通  
B. 正式沟通与非正式沟通  
C. 简单沟通与复杂沟通  
D. 正式组织沟通与非正式组织沟通

**标准答案:**

B

题目(4):下列有关组织沟通的陈述中, 错误的陈述是

- A. 从管理者流向下属人员的沟通是下行沟通;  
B. 从下属人员流向管理者的沟通是上行沟通;  
C. 跨工作部门和跨组织层次员工之间的沟通是斜向沟通  
D. 所有管理者之间的沟通都是横向沟通

**标准答案:**

D

题目(5):一位普通员工向公司总裁发送了一份电子邮件, 提出了一些合理化建议, 这是组织间的

- A. 上行沟通  
B. 下行沟通  
C. 横向沟通  
D. 斜向沟通

**标准答案:**

A

题目(6):总公司向下属各分公司发出了一份通知, 要求各分公司提交年终总结。这是组织间的

- A. 上行沟通  
B. 下行沟通  
C. 横向沟通  
D. 斜向沟通

**标准答案:**

B

题目(7):销售部经理将顾客对本公司产品质量的投诉转交给了生产厂长，这是组织间的

- A. 上行沟通
- B. 下行沟通
- C. 横向沟通
- D. 斜向沟通

标准答案:

C

题目(8):本公司的一位销售员，就工作中遇到的法律问题向一位在法律事务所工作的朋友请教，这是组织间的

- A. 上行沟通
- B. 下行沟通
- C. 横向沟通
- D. 斜向沟通

标准答案:

D

题目(9):对沟通网络陈述不正确的一项是:

- A. 在链式网络中，沟通信息是按照正式的指挥链从上至下流动的；
- B. 轮式网络指的是强有力的领导者与团队成员之间的沟通；
- C. 在全通道式网络中沟通的信息会在团队成员之间自由流动；
- D. 管理者可以根据沟通目标的不同，选用不同的沟通网络。

标准答案:

A

题目(10):对沟通网络评价不正确的一项是:

- A. 评价沟通网络的效果，依据的标准是速度、准确性、领导者的产生、成员满意度。
- B. 没有一种网络在任何情况下效果都是好的。
- C. 就成员满意度来讲，全通道式网络效果最佳。
- D. 就准确性而言，轮式网络效果最差。

1

标准答案:

D

题目(11):在下列计算机网络系统中，最为快捷、便利的信息共享和沟通方式是:

- A. 电子邮件
- B. 音频邮件
- C. 传真
- D. 电子数据交换

1

标准答案:

A

题目(12):在下列计算机网络系统中,便于网络使用者之间实现互动的实时沟通方式是:

- A. 电子邮件
- B. 音频邮件
- C. 传真
- D. 电子数据交换

1

标准答案:

B

题目(13):在下列计算机网络系统中,便于与供应商和客户之间进行标准化的商务交易文件,如发票、订货单的传递,这一沟通方式是:

- A. 电子邮件
- B. 音频邮件
- C. 传真
- D. 电子数据交换

1

标准答案:

D

题目(14):在下列计算机网络系统中,便于组织内部成员信息共享和资料传送的沟通方式是:

- A. 电子邮件
- B. 音频邮件
- C. 内部互联网
- D. 电子数据交换

1

标准答案:

C

题目(15):在下列计算机网络系统中,便于在不同地点参加会议的人员通过电视屏幕看到对方的沟通方式是:

- A. 电子邮件
- B. 音频邮件

- C. 传真
- D. 可视会议

**标准答案:**

D

题目(1):下列情景中,成功的沟通是:

- A.老师在课堂上讲课;
- B.企业领导在总结大会上发言;
- C.老师在课堂上讲课,将本课的重点和难点都明确地告诉了学生;
- D.企业领导在总结大会上发言,引起了部分职工的反感;
- E.企业领导在总结大会上发言,博得了在场职工的阵阵掌声。

**标准答案:**

CDE

题目(2):人际沟通的过程是:

- A.发送者(信息源)—媒介(通道)—信息—编码—接受者—解码—信息—反馈
- B.发送者(信息源)—解码—信息—媒介(通道)—接受者—编码—信息—反馈
- C.发送者(信息源)—编码—信息—媒介(通道)—接受者—解码—信息—反馈
- D.发送者(信息源)—编码—信息—媒介(通道)—信息—解码—接受者—反馈
- E.信息源—编码—信息—通道—接受者—解码—信息—反馈

**标准答案:**

CE

题目(3):被编码的信息质量受到以下因素的影响:

- A.发送者的技能;
- B.发送者的态度
- C.发送者的知识
- D.发送者的社会—文化文化背景
- E.以上所有因素

**标准答案:**

E

题目(4):对“噪声”表述正确的是:

- A.“噪声”就是对信息的传送、接受或反馈造成干扰的因素;
- B.难以辨认的字迹是一种噪声;
- C.电话中的静电干扰是一种噪声;
- D.接受者的疏忽大意是一种噪声;
- E.对理解造成干扰的因素都可以成为“噪声”

**标准答案:**

ABCDE

题目(5):衡量人际沟通效果的因素包括:

- A.反馈潜能
- B.私密性
- C.编码容易度
- D.解码容易度
- E.时空限制

**标准答案:**

ABCDE

题目(6):人际间有效沟通的障碍包括:

- A.过滤
- B.选择性知觉
- C.情绪
- D.信息超载
- E.性别差异

**标准答案:**

ABCD

题目(7):人际间有效沟通的障碍包括:

- A.防卫
- B.语言
- C.民族文化
- D.种族

**标准答案:**

ABC

题目(8):克服人际间有效沟通的障碍的方法包括:

- A.运用反馈
- B.简化语言
- C.积极倾听
- D.控制情绪

**标准答案:**

ABCD

题目(9):积极倾听的方式包括:

- A.提问
- B.复核
- C.避免中途打断说话者
- D.不断地点头

**标准答案:**

ABC

题目(10):组织中的沟通包括:

- A.上行沟通
- B.弥漫式沟通
- C.下行沟通
- D.横向沟通
- E.斜向沟通

1

**标准答案:**

ACDE

题目(11):组织的沟通网络中,常见的网络类型有

- A.链式网络
- B.轮式网络
- C.立体网络
- D.全通道式网络

1

**标准答案:**

ABD

题目(12):评价沟通网络的效果,依据的标准是:

- A.速度
- B.准确性
- C.领导者的产生
- D.成员满意度

**标准答案:**

ABCD

题目(1):沟通包括人际沟通和网络沟通。

**标准答案:**

是

题目(2):存在于两人或多人之间的沟通是人际沟通。

**标准答案:**

是

题目(3):企业中的各种沟通方式、网络和系统属于组织沟通。

**标准答案:**

是

题目(4):沟通的整个过程都受到噪声的影响。

**标准答案:**

是

题目(5):噪声对接受者的影响比起发送者更大。

**标准答案:**

否

题目(6):沟通过程中，噪声只对解码产生影响，对编码不会产生影响。

**标准答案:**

否

题目(7):信息消费点指何方控制沟通信息的接受时点。它可以分为发送者、接受者和共享三种方式。

**标准答案:**

是

题目(8):非语言沟通的常见形式是体态语言和语调。

**标准答案:**

是

题目(9):过滤是指故意操纵信息，使不利于自己的信息被筛选掉。

**标准答案:**

否

题目(10):选择性知觉是指人们根据自己的兴趣、经验和态度而有选择地去解释所看或所听的信息。

**标准答案:**

是

题目(1):什么是沟通?

(答案:沟通是指意义的传递和理解。)

**标准答案:**

1

题目(2):管理沟通包括哪些种类?

(答案:管理沟通主要分为人际沟通和组织沟通)

**标准答案:**

1

题目(3):描述沟通过程的七要素?

(答案:沟通过程的七要素包括信息源、信息、编码、通道(媒介)、解码、接受者以及反馈。)

**标准答案:**

1

题目(4):请列举五种以上管理者可用来评价各种沟通方法的标准?

(答案:管理者可用来评价各种沟通方法的标准有反馈潜能、复杂性能力、潜在宽度、私密性、编码容易度、解码容易度)

**标准答案:**

1

题目(5):人际间有效沟通的障碍有哪些?

(答案:人际间有效沟通的障碍包括过滤、选择性知觉、情绪、信息超载、防卫、语言、民族文化。)

**标准答案:**

1

题目(6):管理者如何能做到积极的倾听?

(答案:不要多说,共情(移情)、目光接触、赞许性点头、提问、避免分心的举动、复述、避免中途打断说话者)



**标准答案:**

1

题目(7):如何区分组织中的正式沟通与非正式沟通?

(答案:正式沟通是指按照规定的指挥链或作为工作的一部分而进行的沟通。非正式沟通是不由组织的层级规定的沟通。)

**标准答案:**

1

题目(8):组织沟通有哪四种方式?

(答案:下行沟通、上行沟通、横向沟通、斜向沟通)

**标准答案:**

1

题目(9):无线通信技术对管理沟通具有什么样的影响?

(答案:无线通信技术不需要任何实体连接,它借助微波信号、无线电波以及红外线等传递信号。无绳灵巧电话、笔记本电脑以及其他便携式设备,使管理沟通更迅速、更方便,同时有更多的人分享信息。)

**标准答案:**

1

题目(10):案例题(2个)

1993 年的一个大雾天气,中国的一架麦道—80 型飞机试图降落在乌鲁木齐机场时,驾驶员被来自地面指挥系统的电波信号弄糊涂了。这个信号告诉他该架飞机接近地面太快了。但是,飞机驾驶舱的黑匣子则显示了一个机组成员对另外一个人说:“爬升是什么意思?”结果,这架飞机撞在了高压线上,导致 12 人死亡。1990 年,当哥伦比亚的航空公司的一架波音 707 飞机在接近纽约肯尼迪机场时,该飞机的飞行员告诉机场空中交通指挥员,在当时的恶劣天气条件下作了几次着陆尝试的该飞机 燃料快耗尽了。然而,由于空中交通指挥员经常听到这些话语,他对该飞机的情况没有采取特殊的措施。尽管该飞机的机组成员都清楚这是一个严重问题,但是他们却没有向空中交通指挥员发出“燃料情况紧急”的信号,而这个信号却可以迫使空中交通指挥员安排该飞机在其他飞机之前降落。而且,该飞机飞行员的声音和语调也没有显示出燃料问题的紧迫性。肯尼迪机场的空中交通指挥员没有意识到这架飞机的真实情况不佳。最后,当该架飞机的燃料耗尽时,它坠毁在了离机场 16 英里远的地方,导致 73 人死亡。

1. 以上案例中存在着哪些沟通障碍?应该如何克服这些障碍?
2. 应该如何运用积极的倾听防止这些事件的发生?

**标准答案:**

(答案:运用 P300“人际间有效沟通的障碍”,此案例主要是选择性知觉、信息超载、语言等)(答案:运用 P303“积极倾听”)

题目(11):三种常见的组织网络类型分别是什么?如何评价其沟通效果?

（答案：链式、轮式、全通道式。可以从速度、准确性、领导者的产生和成员满意度来评价。）

**标准答案:**

1

题目(12):计算机网络系统在当代管理沟通中的运用形式有哪些？

（答案：）

**标准答案:**

1

题目(13):信息技术正在对组织的沟通产生哪些影响？

（答案：电子邮件、即时信息、音频邮件、传真、电子数据交换、电话会议、可视会议、内部互联网、外部互联网等）

**标准答案:**

1

题目(14):文化差异对沟通的影响表现在哪些方面？

（答案：管理风格的差异、沟通方式的选择）

**标准答案:**

1

### **第十三章**

题目(1):组织变革涉及到

- A. 人员变革
- B. 结构变革
- C. 技术变革
- D. 以上三方面内容

**标准答案:**

D

题目(2):提出渐进变革观或“风平浪静观”的代表人物是

- A. 彼得·圣吉
- B. 泰罗
- C. 法约尔
- D. 库尔特·卢因

**标准答案:**

D

题目(3):根据渐进变革的观点,“解冻”是对所需变革的准备。在以下解冻方式中,错误的一项是

- A. 增强驱动力
- B. 减弱制约力
- C. 增强驱动力,同时减弱制约力
- D. 维持组织的现有平衡

标准答案:

D

题目(4):对渐进变革观或“风平浪静观”论述错误的一项是:

- A. 提出渐进变革观或“风平浪静观”的代表人物是库尔特·卢因;
- B. 成功的变革是可以策划的;
- C. 变革过程可以分为解冻、变革、再冻结这三个步骤;
- D. 再冻结意味着组织恢复到原来的平衡状态。

标准答案:

D

题目(5):下列论述错误的一项是:

- A. 卢因的三步骤过程是将变革看作是对组织平衡状态的一种打破;现状被打破以后,需要经过变革建立一种新的平衡状态。
- B. 渐进变革观对今天的所有组织而言,已不再适用。
- C. 渐进变革观对今天的某些稳定的、可预见环境中的组织仍然有用。
- D. 今天的绝大多数组织都处在迅速变化的环境之中。

标准答案:

B

题目(6):下列对激进变革观或“激流险滩观”论述错误的一项是:

- A. 激进变革观是与日益由信息、思想和知识主导的新时代的动态环境相适应的;
- B. 激进变革观认为,渐进变革观假设下的稳定性和可预见性是不存在的;
- C. 对所有组织而言,激进变革比渐进变革观更具针对性与合理性;
- D. 激进变革观并不是一种夸张的假设。

标准答案:

C

题目(7):对“变革类型”的论述中,不正确的一项是:

- A. 结构变革包括改变职权关系、协调机制、集权化程度、职务再设计及其他结构变量。
- B. 技术变革包括工作开展的方式、所使用的方法、和设备的改变等。
- C. 人员变革是指人员数量的改变。
- D. 人员变革是指员工工作态度、期望、认知和行为的改变。

标准答案:

C

题目(8):下列变革中,不属于结构变革的一项是:

- A. 设备引进
- B. 部门化
- C. 工作专业化
- D. 正规划

标准答案:

A

题目(9):下列变革中,不属于技术变革的一项是:

- A. 流程再造
- B. 引进新设备
- C. 自动化
- D. 计算机化

标准答案:

A

题目(10):下列变革中,不属于人员变革的一项是:

- A. 敏感性训练
- B. 改变职权关系
- C. 团队建设
- D. 过程咨询

1

标准答案:

B

题目(11):下列变革中,属于人员变革的一项是:

- A. 员工培训
- B. 改变职权关系
- C. 增加管理跨度
- D. 改变上下级关系

1

标准答案:

A

题目(12):在下列减少阻力的管理策略中,属于“参与”的

- A. 让持反对意见的人参与决策
- B. 让员工了解变革的原因
- C. 员工心理咨询
- D. 与下岗工人签订补偿协议

1

标准答案:

A

题目(13):在下列减少阻力的管理策略中,属于“促进与支持”的

- A. 让持反对意见的人参与决策
- B. 让员工了解变革的原因
- C. 员工心理咨询
- D. 与下岗工人签订补偿协议

1

标准答案:

C

题目(14):在下列减少阻力的管理策略中,属于“谈判”的

- A. 让持反对意见的人参与决策
- B. 让员工了解变革的原因
- C. 员工心理咨询
- D. 与下岗工人签订补偿协议

1

标准答案:

D

题目(15):在下列减少阻力的管理策略中,属于“操纵”的

- A. 让持反对意见的人参与决策
- B. 让员工了解变革的原因
- C. 员工心理咨询
- D. 为了使部分员工离开本企业,故意压低工资

1

标准答案:

D

题目(16):在下列减少阻力的管理策略中,属于“强制”的

- A. 让持反对意见的人参与决策
- B. 让员工了解变革的原因

- C. 员工心理咨询
- D. 对闹事的工人，一律驱逐出厂

1

标准答案:

D

题目(17):在下列减少阻力的管理策略中，属于“合作”的

- A. 鼓励本企业的下岗员到外地创业，担任本公司的经销商
- B. 让员工了解变革的原因
- C. 员工心理咨询
- D. 与下岗工人签订补偿协议

1

标准答案:

A

题目(18):下列选项中，不属于文化变革的一项是:

- A. 确立新的价值观
- B. 引入新故事传播新观念
- C. 任命具有新理念的领导
- D. 设备更新

标准答案:

D

题目(19):对“压力”论述不正确的一项是:

- A. 压力是指一个人在面临与其愿望密切相关的机会、限制或要求时的一种动态条件。
- B. 有压力未尽是件坏事。
- C. 员工压力越大，往往工作绩效越高。
- D. 一般来说，对未来得失不确定的人面临的压力较大；对未来得失确定的人面临的压力较小。

标准答案:

C

题目(1):影响变革的外部力量包括:

- A.市场力量
- B.消费者需求变化
- C.政府法律
- D.经济周期
- E.技术变化

标准答案:

ABCDE

题目(2):影响变革的内部力量包括.

- A.组织战略的调整
- B.组织的人员结构变化
- C.新设备的引进
- D.领导人的更换
- E.新的竞争对手的出现

**标准答案:**

ABCD

题目(3): 可以成为组织变革推动者的人包括:

- A.管理者
- B.非管理者
- C.外部咨询人员
- D.企业领导
- E.对改进本公司产品或服务提出合理化建议的顾客

**标准答案:**

ABCD

题目(4):根据渐进变革的观点,“解冻”是对所需变革的准备。可以通过以下几种方式实现解冻.

- A.增强驱动力
- B.减弱制约力
- C.增强驱动力,同时减弱制约力
- D.静观时变,等待时机

**标准答案:**

ABC

题目(5): 下列选项中,属于组织发展(OD)技术的是:

- A.敏感性训练
- B.组际发展
- C.团队建设
- D.过程咨询
- E.全面质量管理
- F.调查反馈

**标准答案:**

ABCDF

题目(6):人们抵制变革的原因包括:

- A.不确定性

- B.担心个人损失
- C.顾虑变革不符合组织的利益
- D.人性的弱点，如贪婪、自私

**标准答案:**

ABC

题目(7):减少阻力的策略包括:

- A.教育与沟通
- B.参与
- C.促进与支持
- D.谈判
- E.操纵与合作

**标准答案:**

ABCDE

题目(8):促使文化变革的因素包括:

- A.大规模危机出现
- B.领导职位易人
- C.组织新而小
- D.文化力弱

**标准答案:**

ABCD

题目(9):下列选项中，对“压力”论述正确的选项是:

- A.变革是一种主要的压力来源。
- B.压力的来源包括个人相关因素和组织相关因素。
- C.对于压力，组织变革着重关注的是组织相关因素；而个人相关因素应由个人去解决，与组织无关。
- D.在一个更不确定的环境中，每个人都将面临更大的压力。

**标准答案:**

ABD

题目(10):压力的症状包括:

- A.生理的症状
- B.心理的症状
- C.行为的症状
- D.精神的症状



**标准答案:**

ABC

题目(11):减缓员工压力的途径包括:

- A.员工甄选
- B.目标管理
- C.职务再设计
- D.员工咨询服务
- E.举办健身活动

**标准答案:**

ABCDE

题目(1):组织变革是指在职人员人员、结构或技术方面的任何变革。

**标准答案:**

是

题目(2):变革管理是每一个管理者者工作中不可分害割的部分。

**标准答案:**

是

题目(3):影响变革的力量来源可以分为内部力量、外部力量和社会力量。

**标准答案:**

否

题目(4):宏观经济环境属于影响变革的外部力量。

**标准答案:**

是

题目(5):组织的人员结构因素属于影响变革的内部力量。

**标准答案:**

是

题目(6):我们把起催化剂作用并承担变革过程管理责任的人称为变革推动者。

**标准答案:**

是

题目(7):在组织中，并不是任何管理者都可以成为变革推动者。

**标准答案:**

否

题目(8):在组织中，只有管理者才能成为变革推动者；非管理者不能成为管理推动者。

**标准答案:**

否

题目(9):在组织中，高层管理者比起低层管理者来说，更容易成为管理推动者，也更容易使变革取得成功。

**标准答案:**

否

题目(10):外部咨询人员也可以成为组织的变革推动者。

1

**标准答案:**

是

题目(11):在两种变革观中，渐进变革观或“风平浪静观”比起激进变革观或“激流险滩观”来，更具有合理性与适用性。

1

**标准答案:**

否

题目(12):在两种变革观中，激进变革观或“激流险滩观”比起渐进变革观或“风平浪静观”更具有合理性与适用性。

1

**标准答案:**

否

题目(13):在两种变革观中，激进变革观（“激流险滩观”）与渐进变革观（“风平浪静观”）都有其合理性与适用性。

1

**标准答案:**

是

题目(14):某企业在变革管理过程中，让大批员工下岗，这是一种人员变革。

1

**标准答案:**

否

题目(15):某企业实施全面质量管理，在引进新的技术设备、改变质量控制程序同时，强调对现场员工的授权与培训。这一变革过程，既涉及到结构变革、技术变革，也涉及到人员变革。

**标准答案:**

是

题目(1):关于变革的两种观点是什么?

(答案:一是渐进变革观或“风平浪静观”。这种观点以卢因为代表,他认为变革一般经历解冻、变革、再冻结这三个步骤。变革被视为对组织平衡状态的一种打破,此后,组织必须建立一种新的平衡状态。二是激进变革观或“激流险滩观”。该观点认为组织始终处于一种不确定与变动的状态,渐进变革观所假定的稳定性与可预见性已不复存在,管理者必须对现有组织不断进行变革。)

**标准答案:**

1

题目(2):对于两种不同变革观,你认为哪一种更符合当今的企业管理实际?它对管理者带来的挑战是什么?

(答案:依具体情况而定。如果企业所处的行业是钢铁、铁路、电力、自来水、银行、医院等相对稳定的行业,渐进变革观或“风平浪静观”更符合企业管理实际。如果企业所处的行业是通信、电脑软件、时装、生物制药等竞争激励、技术更新迅速、行业环境变动巨烈的行业,则激进变革观或“激流险滩观”更符合企业管理实际。然而,绝对稳定、可预见的情形已不复存在,即使那些相对稳定的行业,仍面临各种各样的变化。管理者必须时刻准备着对他们的组织或工作领域面临的变革实行有效的管理。)

**标准答案:**

1

题目(3):变革的类型有哪几种?

(答案:结构变革、技术变革、人员变革)

**标准答案:**

1

题目(4):请列举五种组织变革的方式?

(答案:如组织整体结构设计、工作再设计、改变指挥链、改变管理跨度、集权化、分权化、流程再造)

**标准答案:**

1

题目(5):常见的组织发展(O D)的技术有哪些?

(答案:敏感性训练、团队建设、组际发展、过程咨询、调查反馈)

**标准答案:**

1

题目(6):试举出减少阻力、推动变革的 6 种管理策略?

(答案:教育与沟通;参与;促进与支持;谈判;操纵与合作;强制)

**标准答案:**

1

题目(7):在减少阻力、推动变革的 6 种管理策略中,如果你可以自由选择的话,你最先采用的是哪两种?最后选择的是哪两种?为什么?

(答案:最先采用可以是教育与沟通;参与;促进与支持;谈判这四种中的任何两种,因为它可以在减少阻力的同时,最大限度地产生积极效果。最后选择的可能是操纵与强制这两种,因为虽然它们减少变革阻力的同时,也带来了许多负面、消极的效果,因为它们可能是违法的,有时可能对促进改革适得其反。)

**标准答案:**

1

题目(8):请列举 4 种以上的文化变革途径?

(答案:确定需要变革的文化因素;说明推迟变革的危害;任命具有新观念的领导;组织重组;传播新观念;改变奖励制度)

**标准答案:**

1

题目(9):在变革过程中,员工的压力症状主要表现在哪几方面?

(答案:生理方面的压力;心理方面的压力;行为方面的压力)

**标准答案:**

1

题目(10):案例题(1个)

秦池:一代“标王”的悲剧

至今,正营级退伍军人姬长孔还清晰地记得他到山东省潍坊市临朐县秦池酒厂报到那天的情形。几间低矮的平房,一地的大瓦缸,厂里的杂草长得有一人多高,全厂 500 多个工人有一半想往外走。这家 1990 年 3 月正式领到工商执照的酒厂,只是山东无数个不景气的小酒厂中的一个,每年白酒产量一万吨左右,产品从来没有跑出过潍坊地区。

到秦池报到数月后,姬长孔开始了他征服中国市场的壮烈之旅。悟性极好的姬长孔意识到,“在家靠父母,出门靠朋友”式的市场推销其实走不了多远,取得市场上的胜利还有待于市场化的手段和智慧。于是,他带着 50 万元现金支票,移师沈阳。

姬长孔日后回忆说,“如果沈阳打不下来,我也没脸回临朐了”。

在沈阳,姬长孔完成了一次极其漂亮的销售“战役”。他先是在当地电视台买断段位,密集投放广告;然后带着手下的推销员跑到街上,沿街请市民免费品尝秦池白酒;最轰动的一招是,他租用了一艘大飞艇在沈阳闹市区的上空游弋,然后撒下数万张广告传单,一时间场面十分壮观而混乱。

20 天不到,秦池酒在沈阳已开始为人熟知并热销。姬长孔迅速在媒体上发布“秦池白酒在沈阳脱销”的新闻。

仅仅一年时间，价位较低而宣传手段大胆的秦池酒在东北市场上蔓延开来，销售额节节上升。这段时间，姬长孔长期转战各地，他住十来元甚至几元钱一天的地下室，每天吃的主食是面条，他还指令从临朐开出的运货车里必须带上一大袋子青菜，他和他的手下就每天炆一锅葱放几株青菜了事。这期间的节俭与日后他在梅地亚中心的一掷亿金构成了鲜明的对照。

1994年，出掌中央电视台广告信息部的是一位叫谭希松的女强人。谭女士使出的绝招便是，把中央电视台的黄金段位拿出来，进行全国招标，她并且给投标金额最高的企业准备了一项“金光四射”的桂冠：“标王”。11月8日，北京城里开始起风沙的日子，穿着一件式样陈旧的西装的姬长孔第一次出现在中央电视台梅地亚中心。他可能还意识不到，这里将成为他的幸运和伤心地。一年之后，他成为这里最耀眼的人物，而再过三年，当他又一次企图进入那道玻璃旋转门的时候，却因为没有出入证而被拒之门外。

姬长孔的皮包里带来了3,000万元。这几乎是去年一年秦池酒厂的所有利税之和，意味着三万吨的白酒，足以把豪华的梅地亚淹到半腰。此刻，金钱在梅地亚只是一个游戏筹码，你必须抛出连你自己都会兴奋的筹码，否则，怎么可能让别人多看你一眼？

姬长孔连夜与临朐方面联系，并得到了当地政府的竭力支持。经过紧急的密谋，一个新的标底终于浮出水面。

唱标结束，山东秦池酒厂以6666万元竞得“标王”，高出第二位将近300万元！

“谁是秦池？临朐县在哪里？”众人问。从当时的一张照片可以看出，在场的姬长孔还很不习惯镁光灯的聚焦及众多记者的簇拥，在拥挤的人群中，在火一样蹿升的热情中，他还笑得不太自然。但他显然知道，他终于来到了华山之巅。

1996年，根据秦池对外通报的数据，当年度企业实现销售收入9.8亿元，利税2.2亿元，增长五到六倍。1996年11月8日，早已名满天下的姬长孔再次来到梅地亚。冲动的情绪如酵母般地在梅地亚会议中心传染，让每一个与会的英雄豪杰都嗅到了一丝“血腥”。竞标从一开始就如脱缰之马，让人无从驾驭：

广东爱多VCD一口气喊出8200万元，超出去年秦池1000多万元。随后，一家名不见经传的山东白酒金贵酒厂就如同一年前的秦池一样企图一鸣惊人，一声喊出2.0099亿元——中国广告报价价自此首度突破2亿元。

这时，终于轮到秦池了。当主持人念到“秦池酒厂”的时候，已如沸水般狂腾的全场顿时鸦雀无声。主持人大声叫道：“秦池酒，投标金额为3.212,118亿元！”有记者问，“秦池的这个数字是怎么计算出来的？”姬长孔回答：“这是我的手机号码。”以3.2亿元人民币的代价让一个外国记者记住一个人的电话号码。这样的对答，仿佛是一个让人哑然的黑色幽默。其实，像姬长孔这样的精明人不可能不明白，摆在他眼前的真实是：秦池太需要这个“标王”了。或者说，他已经无路可走了。

如果秦池不第二次中标，那么其销售量肯定会直线下降。前任“标王”孔府宴酒便是前车之鉴。对于一个富有挑战精神的企业家来说，这不仅意味着企业的死亡，实际上也意味着企业家生命的终结，这是绝对不可接受的。

暴风雨往往突然而来。1997年初的一则关于“秦池白酒是用川酒勾兑”的系列新闻报道，把秦池推进了无法自辩的大泥潭。

年前，就在秦池蝉联中央台“标王”的同时，北京《经济参考报》的四位记者便开始了对秦池的一次暗访调查。一个县级小酒厂，怎么能生产出15亿元销售额的白酒呢？

在邛崃县，记者找到当地一家叫“春泉”的白酒厂。据称，秦池的散酒主要是由这家企业在当地收购后提供的。

一个从未被公众知晓的事实终于尴尬地浮出了水面：秦池每年的原酒生产能力只有3000吨左右，他们从四川收购了大量的散酒，再加上本厂的原酒、酒精，勾兑成低度酒，然后以“秦池古酒”、“秦池特曲”等品牌销往全国市场。

《经济参考报》的报道刊于1997年1月中上旬，它们迅速像滚雷一般地传播到了全国各地，几乎是在很短的时间里，这则报道被国内无数家报刊转载。还沉浸在喜悦之中的秦池遭遇到了最猝不及防的一击。

那些在“标王”制造运动中稳收其利的人们，此时也站到了秦池的对面，扮演起反思和评判者的角色。谭希

松在接受访问谈到秦池时称，一家企业发生危机，不能仅从表面现象看，就像一个人脸上长了一个斑，有可能是内分泌失调造成的。

这就是 1997 年的秦池，它可能是全中国最不幸的企业。在它君临巅峰的时候，身边站满了弹铗高歌的人们；而当暴风雨来临的时候，甚至找不到一个可以哭泣的肩膀。如果说经济生态圈是一个很冷酷的天地，那么，这就是一个很极端的个例了。

当年度，秦池完成的销售额不是预期的 15 亿元，而是 6.5 亿元，再一年，更下滑到 3 亿元，从此一蹶不振，最终从传媒的视野中消逝了。

思考题：

1. 如果你在 1997 年接手并负责秦池酒厂，你有什么办法拯救该企业？
2. 作为该企业的负责人，你该如何对池酒厂进行创新管理？
3. 作为该厂的一名员工，面对“秦池酒是假酒”的舆论宣传，你会面临怎样的压力？
4. 作为一名该厂的管理者，该如何缓解员工的压力？

#### 标准答案：

（答案：此问题为一开放性问题，学生可围绕危机管理、计划、组织、人事、领导、控制各方面回答）（结构创新、文化创新与人员创新）（生理的、心理的、行为的）（围绕 P365“减缓压力”）

题目(11):在企业变革过程中，持续的质量改进与流程再造在方式、方法上有什么区别？

（答案：

持续的质量改进	流程再造
持续的、渐进的变革	急剧的变革
改良、改造	再设计——推倒重来
着重考虑“现状”	着重思考“能变成怎样”
从组织的底层开始	从组织的高层开始）

#### 标准答案：

题目(12):什么是创新？激发组织创新的因素主要有哪些？

（答案：创新是指形成一种创造性思想并将其转换为一种有用的产品、服务或工作方法的过程。激发组织创新的因素主要有三种：结构因素、文化因素和人力资源因素）

#### 标准答案：

1

题目(13): 什么是压力？压力的症状主要有哪些？管理者应如何减缓员工的压力？

（答案：压力是指一个人在面临与其愿望密切相关的机会、限制或要求时的一种动态条件。

压力的症状包括：生理的症状、心理的症状和行为的症状。

对管理者而言，减缓员工的压力的途径包括员工甄选、目标管理、职务再设计、员工咨询服务、举办健身活动等）

**标准答案:**

1

题目(14):1. 试论述激发创新的文化因素有哪些？

**标准答案:**

（答案： 1. 接受模棱两可； 2. 接受不切实际； 3. 外部控制少； 4. 接受风险； 5. 容忍冲突； 6. 注重结果甚于手段）

## **第十六章**

题目(1):通过高水平的努力实现组织目标的意愿，这种努力以能够满足个体的某些需要为条件。这种意愿被称为：

- A. 动机
- B. 领导
- C. 努力管理
- D. 需要的构建
- E. 竞争分析

**标准答案:**

A

题目(2):使特定结果具有吸引力的某种内部状态叫做

- A. 动机
- B. 领导
- C. 努力管理
- D. 需要
- E. 竞争分析

**标准答案:**

D

题目(3):在马斯洛需要层次理论中，归属需要与（ ）联系在一起。

- A. 生理需要
- B. 安全需要
- C. 社会需要
- D. 尊重需要
- E. 自我实现需要

**标准答案:**

C

题目(4):根据马斯洛的观点, 如果某员工具有自我尊重的需要, 那么他在( )上没有得到满足。

- A. 生理需要
- B. 安全需要
- C. 社会需要
- D. 尊重需要
- E. 自我实现需要

**标准答案:**

D

题目(5):麦格里格假定人是懒惰的, 一般被认为是:

- A. X 理论
- B. Y 理论
- C. 社会需要理论
- D. 物质需要理论
- E. 保健需要理论

**标准答案:**

A

题目(6):Y 理论假设人们本质上是

- A. 需要满足归属的需要而不是其它.
- B. 逃避责任, 需要进行严格的控制
- C. 喜欢工作并且能够进行自我指导
- D. 为了满足保健因素而工作
- E. 以上都不是

**标准答案:**

C

题目(7):赫兹伯格认为, 满意的对立面是:

- A. 没有满意
- B. 不满意
- C. 没有不满意
- D. 较高的激励
- E. 没有领导



标准答案:

A

题目(8):大卫 麦克莱兰的需要理论认为最高层次的需要是:

- A. 就业需要
- B. 权力需要
- C. 成就需要
- D. 合群需要 affiliation
- E. 自我实现需要

标准答案:

C

题目(9):有难度的目标, 如果被接受, 会导致

- A. 比容易的目标更低的绩效
- B. 比容易的目标更高的绩效
- C. 低满意度
- D. 更高的满意度
- E. 更低的动机

1

标准答案:

B

题目(10):当目标是( )时, 目标设置最有效。

- A. 具体的
- B. 模糊的
- C. 无限的
- D. 具有适度挑战性
- E. 与家庭而不是与工作有关

1

标准答案:

A

题目(11):最早的工作设计努力之一是横向工作扩展, 就是众所周知的

- A. 工作扩大化
- B. 工作范围
- C. 工作轮换
- D. 工作丰富化
- E. 工作知识

1

标准答案:

A

题目(12):工作特征模型认为管理者必须通过 ( ) 重组工作

- A. 横向扩展工作
- B. 公开反馈渠道
- C. 建立客户关系
- D. 以上都对
- E. b 和 c 是对的

标准答案:

E

题目(13):随着 ( ) 的出现, 数量技术变得越来越不令人害怕。

- A. 在大学训练这些技术
- B. 计算机
- C. 高度发展的计算机软件
- D. 具有更佳数学技能的管理者
- E. 质量控制

2

标准答案:

C

题目(14):某理论认为, 员工首先会感知自己从某工作中获得的收入与付出的比率, 然后将自己的收入-付出比与其他相关人员的收入-付出比进行比较, 该理论是:

- A. 行动激励
- B. 目标设置
- C. 强化理论
- D. 加工车间模型
- E. 公平理论

2

标准答案:

E

题目(15):个体对于达到一定的工作绩效以后就有助于或可以获得某个期望的结果的信心水平是:

- A. 效价或努力—绩效联系
- B. 操作学习机会
- C. 努力绩效联系或期望
- D. 目标设置行为
- E. 工具性或绩效奖励联系

2

标准答案:

E

题目(16):如果仔细分析期望理论就会发现，它利用了：

- A. 成就需要理论
- B. 强化理论
- C. 公平理论
- D. 工作特征模型
- E. 以上都是

2

标准答案:

E

题目(17):由两个或多个人分担一份全职工作的工作安排计划叫做：

- A. 工作分享
- B. 弹性工作时间
- C. 工作特征模型
- D. 远距离办公
- E. 压缩工作周

2

标准答案:

A

题目(18):员工在家里工作，通过计算机和调制解调器把自己和工作场所连在一起的实现叫：

- A. 工作分享
- B. 弹性工作时间
- C. 工作特征模型
- D. 远距离办公
- E. 压缩工作周

2

标准答案:

D

题目(19):马斯洛理论的需要层次较好地符合（ ）员工的需求特征。

- A. 美国
- B. 墨西哥
- C. 日本
- D. 希腊
- E. 以上都对

2

**标准答案:**

A

题目(20):基于员工对组织效能的贡献而付酬的薪酬计划就是:

- A. 绩效薪酬计划
- B. 期望理论
- C. 公平理论
- D. 以上都对
- E. 只有 a 和 b 是对的

**标准答案:**

A

题目(21):向员工展示企业财务状况以使员工能像老板一样思考的作法就是:

- A. 绩效薪酬计划
- B. 工作分担安排
- C. 远距离办公
- D. 账目公开管理
- E. 以上对不对

**标准答案:**

D

题目(22):被激励的员工处于一种努力工作以缓解 的状态之中。

- A. 需要
- B. 紧张
- C. 绩效
- D. 明确的预期
- E. 心理剥夺

**标准答案:**

B

题目(23):在马斯洛的需要层次理论中, 满足安全的需要。

- A. 爱情
- B. 食物
- C. 避免受到伤害
- D. 自主
- E. 成长

**标准答案:**

C

题目(24):假设员工没有雄心、不喜欢工作并且逃避责任。

- A. X 理论
- B. Y 理论
- C. 自我实现需要理论
- D. 归属需要理论
- E. 生理需要理论

**标准答案:**

A

题目(25):按照赫兹伯格的观点,因为它们不会产生不满意,因此 被认为不能对员工产生激励作用。

- A. 成就需要
- B. 归属需要
- C. 权力需要
- D. 激励因素
- E. 保健因素

**标准答案:**

E

题目(26):赫兹伯格认为,在工作中满意的反面是

- A. 没有满意
- B. 不满意
- C. 保健因素
- D. 权力关系
- E. 归属需要

**标准答案:**

A

题目(27):最佳管理者在 需要上较高,在 需要上较低。

- A. 成就, 归属
- B. 安全, 保障
- C. 权力, 归属
- D. 口头奖励, 赏识
- E. 风险, 奖励

标准答案:

C

题目(28):根据强化理论, 如果采取某种行为会 , 人们就极有可能从事所期望的这种行为。

- A. 受到压制
- B. 受到奖赏
- C. 受到惩罚
- D. 受到恐吓
- E. 受到忽视

1

标准答案:

B

题目(29):根据强化理论, 奖赏如果 一个被期望的行为 , 它是有效果的。

- A. 发生在 之前
- B. 跟随 之后
- C. 与 一致
- D. 降低了
- E. 使 过载

1

标准答案:

B

题目(30):通过 对工作进行重新设计, 使工作获得纵向扩展, 包括计划和评估责任。

- A. 工作扩大化
- B. 工作范围
- C. 工作轮换
- D. 工作丰富化
- E. 工作深度

1

标准答案:

D

题目(31):根据公平理论, 员工的激励受到 和绝对报酬的显著影响。

- A. 主管的报酬结构
- B. 同事的态度
- C. 被提升的报酬
- D. 被扩大的报酬
- E. 相对报酬

1

标准答案:

E

题目(32):在 的场合，员工被允许每周工作一定时间，但在一定限度内允许员工自由安排工作时间

- A. 以下 b、c
- B. 弹性工作时间
- C. 工作特征模型
- D. 创新文化
- E. 压缩工作周

2

标准答案:

A

题目(33):扩大工作的过程通过 实现。

- A. 改变工资结构
- B. 水平地使工作多样化
- C. 改变一个班次中的休息的次数
- D. 增加每月休息的天数
- E. 增加每位主管的管理的员工数量，也就是所谓的管理幅度。

2

标准答案:

B

题目(34):在 Acme 公司，绝大多数工作进行了重新设计，使员工们完成一个完整的、明确的工作。这与工作特征模型中的 相吻合。

- A. 技能多样性
- B. 任务完整性
- C. 任务意义
- D. 自主性
- E. 反馈

2

标准答案:

B

题目(35):管理层把任务打散，重组为不同的工作，以便员工可以使用大量的技能和潜力。这种变化可以用工作特征模型中的 来描述。

- A. 技能多样性
- B. 任务同一性
- C. 任务意义

- D. 自主性
- E. 反馈

标准答案:

A

题目(36):员工开始把自己的收入和工作条件与自己在当地的朋友和亲戚的收入和工作条件进行比较。这个过程可以用 理论解释。

- A. 强化理论
- B. 期望
- C. 目标设置
- D. 公平
- E. 一致性

标准答案:

D

题目(37):保护自己免受身体和情感伤害,同时能保证生理需要得到持续满足的需要属于需要层次理论中的 ( )

- A. 生理需要 B. 安全需要 C. 社交需要 D. 尊重需要

标准答案:

B

题目(38):鉴于销售人员的努力工作,公司在激烈的市场竞争中取得了非常好的业绩。在新春晚会上,公司领导宣布,重奖销售人员。这引起了一部分行政管理人员的不满,但另外一些行政管理人员却觉得这是理所当然的,因此很平静地接受了这一事实。对此你的看法是: ( )

- A. 这些行政管理人员的素质和觉悟各不相同
- B. 这些行政管理人员有的懂得公平理论,有的不懂
- C. 这些行政管理人员所选择的参照对象不同,就会产生不同的公平感和不公平感
- D. 问题不在这些行政管理人员身上,而是公司领导不懂得公平理论

标准答案:

C

题目(39):下列因素中属于保健因素的有 ( )

- A. 领导的赏识 B. 个人发展前途 C. 工作上的责任感 D. 工作条件



标准答案:

D

题目(40):对大多数企业主管来说,最困扰他们的不是如何与竞争对手争夺市场,而是如何找到、训练和留住优秀的员工,对高技术企业尤其如此。请你为这些主管在以下几项中找出一种最佳方法( )

- A. 提供诱人的薪水和福利 B. 提供舒适的工作环境  
C. 提供具有挑战性的工作 D. 提供自由工作的便利

1

标准答案:

C

题目(41):在强化理论中,通过奖励那些组织上需要的行为从而使之强化其行为,属于( )

- A. 连续强化 B. 间隙强化 C. 正强化 D. 负强化

1

标准答案:

C

题目(42):关于马斯洛的需要层次理论,下述说法中不正确的是( )

- A. 人类的需要可以分为五个层次  
B. 这五种需要不是并列的,而是由低到高依次排成一个阶梯  
C. 不论何时,人们的任何一种需要都会对其行为产生影响  
D. 人的行为是由主导需求决定的

标准答案:

C

题目(1):受到激励的员工处于一种紧张状态之中。为了缓解紧张,他们会努力工作,紧张程度越大,员工的努力程度越低。

标准答案:

否

题目(2):一些员工常在上班时间与朋友长时间聊天,以满足他们的社交需要,这对组织效率来说是很重要的。

标准答案:

否

题目(3):马斯洛认为:每个需要层次必须得到实质满足以后,才会激活下一个目标。

标准答案:

是

题目(4):马斯洛认为生理需要与安全需要是较低级的需要,而社会需要、尊重需要与自我实现需要是较高级

的需要。

**标准答案:**

是

题目(5):X 理论主要代表了一种对人的积极观念，Y 理论则提供了一种消极的人性观点。

**标准答案:**

否

题目(6):激励——保健因素中的保健因素是指导致工作不满意感的外部因素。

**标准答案:**

是

题目(7):赫茨伯格提出的二维连续体是指：“满意”的对立面是“不满意”，“不满意”的对立面是“满意”。

**标准答案:**

否

题目(8):作为激励力量，设置具体而有挑战性的目标具有优越性。

1

**标准答案:**

是

题目(9):目标设置理论认为，困难目标具有最大的激励作用，困难目标一旦被接受，将会比容易目标导致更高的工作效率。

1

**标准答案:**

是

题目(10):强化理论的关键在于它不考虑个体采取某种行动后会带来什么后果，只关注诸如目标、期望、需要等因素。

1

**标准答案:**

否

题目(11):公平理论中公平的概念是指：与其它以类似方式作出行为的人相比，个体是否得到了同等的待遇。

1

**标准答案:**

是

题目(12):泛泛的目标如“尽力而为”比具体而困难的目标会带来更好的结果。

1

**标准答案:**

否

题目(13):强化理论认为应当使用积极强化而不是消极强化,这样才能奖励理想行为。

1

**标准答案:**

是

题目(14):当人们预期某种行为能带给个体特定的结果,而且这种结果对个体具有吸引力时,个体就倾向于采取这种行为。这就是期望理论。

**标准答案:**

是

题目(15):受到激励的员工处于一种紧张状态之中。为了缓解紧张,他们会努力工作,紧张程度越大,员工的努力程度越低。

**标准答案:**

否

题目(16):一些员工常在上班时间与朋友长时间聊天,以满足他们的社交需要,这对组织效率来说是很重要的。

**标准答案:**

否

题目(17):马斯洛认为:每个需要层次必须得到实质满足以后,才会激活下一个目标。

**标准答案:**

是

题目(18):马斯洛认为生理需要与安全需要是较低级的需要,而社会需要、尊重需要与自我实现需要是较高级的需要。

**标准答案:**

是

题目(19):X 理论主要代表了一种对人的积极观念,Y 理论则提供了一种消极的人性观点。

**标准答案:**

否

题目(20):激励——保健因素中的保健因素是指导致工作不满意感的外部因素。

**标准答案:**

是

题目(21):赫茨伯格提出的二维连续体是指:“满意”的对立面是“不满意”,“不满意”的对立面是“满意”。

**标准答案:**

否

题目(22):作为激励力量,设置具体而有挑战性的目标具有优越性。

1

**标准答案:**

是

题目(23):目标设置理论认为,困难目标具有最大的激励作用,困难目标一旦被接受,将会比容易目标导致更高的工作效率。

1

**标准答案:**

是

题目(24):公平理论中公平的概念是指:与其它以类似方式作出行为的人相比,个体是否得到了同等的待遇。

1

**标准答案:**

是

题目(25):泛泛的目标如“尽力而为”比具体而困难的目标会带来更好的结果。

1

**标准答案:**

否

题目(26):强化理论认为应当使用积极强化而不是消极强化,这样才能奖励理想行为。

1

**标准答案:**

是

题目(27):当人们预期某种行为能带给个体特定的结果,而且这种结果对个体具有吸引力时,个体就倾向于采取这种行为。这就是期望理论。

**标准答案:**

是

题目(1):麦格里格的 X 理论和 Y 理论有哪些假设?

**标准答案:**

X 理论本质上是从负面看待人性,认为人是没有雄心、不喜欢工作、回避承担责任的,需要严格监管。Y 理论则从正面看待人性,认为人可以进行自我指导、承担责任,并且把工作看作与休息或玩一样是自然的。

题目(2):阐述赫兹伯格的激励—保健理论

**标准答案:**

激励-保健理论认为，导致工作满意的因素与导致工作不满意的因素是不同的。管理者试图消除工作不满意，可能会带来工作场所的和谐，但并不一定导致工作积极性的提高。

题目(3):描述目标设置理论是如何解释员工激励的？

**标准答案:**

目标设置理论从具体目标提升绩效的角度解释员工激励。被接受的、有挑战性的目标比容易的目标更能导致高绩效

题目(4):关于员工激励，强化理论能告诉我们什么？

**标准答案:**

强化理论认为，行为受到强化物的外部引导。强化物是紧接着行为之后的一个反应，提高了该行为被重复的可能性。

题目(5):定义工作扩大化和工作丰富化

**标准答案:**

工作扩大化是指，通过增加工作范围（工作所需的不同的任务数量及这些任务被重复的频率）来横向扩展工作。工作丰富化是指通过增加计划和评估的责任来纵向扩展工作内容。

题目(6):阐述工作特征模型对设计激励性工作的意义

**标准答案:**

工作特征模型界定了五个主要的工作特征（技能多样性、任务同一性、任务重要性、自主型和反馈）、它们之间的关系以及它们对员工生产率、积极性和工作满意度的影响。

题目(7):公平理论有哪些激励方面的含义？

**标准答案:**

公平理论认为员工首先会感知自己从某个工作中获得的收入与付出的比率，然后将自己的收入-付出比与其它相关人员（参照物）的收入-付出比较。如果他们觉得不公平，就会采取行动去修正。

题目(8):描述期望理论中的三个关键联系。

**标准答案:**

三个关键联系为：期望（努力—绩效联系）、工具性（绩效—奖赏间联系）和效价（奖赏的吸引力）。

题目(9):知觉（perception）在期望理论中扮演怎样的角色？

**标准答案:**

期望理论关心的是知觉，与现实不相关。决定个体努力水平的是他们对绩效、奖赏和目标满足结果的知觉，而非客观结果本身。

题目(10):应该如何整合当代激励理论来解释员工激励？

**标准答案:**

当代激励理论提出了很多互补的观点，每一个观点都可以用于解释激励—或者是个体达到组织目标的努力意愿。（参见 441 页图表 16.11）

题目(11):在激励多样化劳动力方面有哪些选择？

**标准答案:**

管理者可以使用灵活性安排、益于家庭的计划（family-friendly programs）、压缩工作周、弹性工作制和远距离办公等方法。

题目(12):管理者在设计激励手段时为什么必须理解文化差异？

**标准答案:**

绝大部分激励理论的研究结论是由美国学者提出的，适用于美国工作者。在运用于其他不同文化时需要进行修正。

题目(13):基于绩效的报酬与期望理论之间的相容性如何？

**标准答案:**

两者的相容性在于：如果想尽可能地提高积极性，个体必须知觉到绩效和他们所获得的奖赏之间存在非常强的关系。

题目(14):账目公开管理（Open-book management）的含义及其对激励的作用？

**标准答案:**

向员工公开财务账簿的做法叫作账目公开管理（Open-book management）。员工的积极性会因此被调动起来，做出更好的与工作有关的决策，能更好地理解他们所做、所为及其最终结果对企业财务底线的影响。

题目(15):许多对工作变化特性颇有研究的工作设计专家认为，当人们为使命感而不是追求金钱所激励时，能够尽其所能地工作。你同意这种观点吗？请解释。

**标准答案:**

学生对这个问题的反应是不同的。可以提的另一些标准答案包括结交朋友的机会、提升的可能性、旅行的机会、不同重新搬迁以及报销后续教育的费用等。电子商务世界管理栏目中也强调类似的概念。

## **第十七章**

题目(1):领导是指：

- A. 影响团队向实现目标前进的过程。
- B. 实现目标的团队。
- C. 影响团队向实现目标前进的职责。
- D. 引导团队向实现目标前进。
- E. 在目标实现时加以展示。

**标准答案:**

A

题目(2):早期对领导显著特征的研究探索了：

- A. 阐明领导显著特征的需要。
- B. 并发现了领导者的显著特征状态。
- C. 对领导应具备的显著特征的认定。
- D. 但并没有发现任何与领导者相关的显著特征。
- E. 区分领导者与非领导者的性格特征。

**标准答案:**

E

题目(3):如果行为研究发现了关键性的领导行为的决定因素,

- A. 就表明领导者需要是独断专行的。
- B. 领导者会表现得更民主。
- C. 就表明人们可以被培训成为领导者。
- D. 则管理层会更懂得如何改变个人行为。
- E. 组织现在将至少多产 10%。

**标准答案:**

C

题目(4):民主方式

- A. 有时比独裁方式有更高的绩效水平, 有时的绩效水平则低些或相当。
- B. 通常比独裁方式有更高的绩效水平, 不常会有更低或相当的绩效水平。
- C. 更频繁地比独裁方式有更高的绩效水平, 很少有更低或相当的绩效水平。
- D. 不常会有比独裁方式更高的绩效水平, 更多地有更低或相当的绩效水平。
- E. 从来不会有比独裁方式更高的绩效水平, 一般是更低或相当的绩效水平。

**标准答案:**

A

题目(5):一个双高型领导者:

- A. 比在两个维度或其中之一得到较低评价者更频繁地实现高群体工作绩效和满意度。
- B. 比在两个维度或其中之一得到较低评价者更频繁地实现低群体工作绩效和满意度。
- C. 从短期看, 比在两个维度或其中之一得到较低评价者更频繁地实现高群体工作绩效和满意度。
- D. 从长期看, 比在两个维度或其中之一得到较低评价者更频繁地实现中等群体工作绩效和满意度。
- E. 比在两个维度或其中之一得到较低评价者更频繁地实现高群体工作绩效和满意度, 但仅仅是从长远看的结果。

**标准答案:**

A

题目(6):管理方格:

- A. 可把领导者的行为方式纳入五个潜在范畴。
- B. 可把领导者的行为方式纳入 18 个潜在范畴。
- C. 可把领导者的行为方式纳入 81 个潜在范畴。
- D. 可把领导者的行为方式纳入许多个潜在范畴, 但仅有其中的四个范畴被认为是批判性的。
- E. 有许多领导培训的潜力。

**标准答案:**

C

题目(7):菲德勒模型是以以下前提为基础的, 即: 领导方式将会:

- A. 是有效的, 由追随者而定。
- B. 比关注生产更为有效。
- C. 不如行为方式模型有效。
- D. 比行为方式模型有效。
- E. 在不同的情境类型中最有效。

1

**标准答案:**

E

题目(8):根据菲德勒模型, 个人的领导方式:

- A. 短期内是固定的。
- B. 是固定的。
- C. 长期来说是可变的。
- D. 是可变的。
- E. 是不稳定的。

1

**标准答案:**

B

题目(9):赫西和布兰查德的情境领导理论是一种权变理论, 它:

- A. 集中于追随者的情况。
- B. 依赖于追随者的情况。
- C. 集中于追随者的成熟度。
- D. 把情境与追随者的能力匹配起来。
- E. 把领导者的方式与追随者的能力匹配起来。

1

**标准答案:**

C

题目(10):事务型领导和变革型领导

- A. 不应被视作完成目标的相反手法。
- B. 应该被视作完成目标的相反手法。
- C. 和领导学的观点相象。
- D. 更象是可超越的, 而非可互换的。
- E. 并不包含相反的观点。



1

标准答案:

A

题目(11):魅力型领导

- A. 是指以个性和行为影响他人按一定方式行动的人。
- B. 是指仅以行为就能影响他人按一定方式行动的领导者。
- C. 是指一个热情、自信的领导者，他的个性和行为影响人们按一定的方式行动。
- D. 是指情绪高涨、说一不二的人，他的个性能影响他人按一定的方式行动。
- E. 被软弱的下属追随，这些追随者很容易受影响并按一定的方式行动。

1

标准答案:

C

题目(12):愿景型领导者展示了向他人解释愿景的能力，以及通过语言和行动来传达愿景的能力，还展示了：

- A. 达成由追随者建立的愿景所需的技术性的知识。
- B. 在不同的领导背景下扩展和应用愿景的能力。
- C. 与追随者配合所需的技能。
- D. 理解追随者表现的权变的能力。
- E. 以强化愿景的方式来行动所需的能力。

2

标准答案:

B

题目(13):领导的法定权来自：

- A. 领导的个人魅力。
- B. 领导的技能和知识。
- C. 领导的可信赖性。
- D. 领导对人的关心。
- E. 领导的组织职位。

2

标准答案:

E

题目(14):组织要在动态的全球经济中成功地竞争，

- A. 就必须有团结一致的雇员。
- B. 就必须管理好质量。
- C. 就必须能够迅速决策和实施改变。
- D. 组织在发展变革方面必须耐心。
- E. 必须能够控制投入资源。

2

**标准答案:**

C

题目(15):有关性别和领导方式的研究的大体结论是:

- A. 男性是更有效的管理者。
- B. 领导方式无足轻重。
- C. 性别无足轻重。
- D. 对领导者来说, 并没有最好的方式或性别。
- E. 男性和女性确实有不同的领导方式。

2

**标准答案:**

E

题目(16):民族文化影响领导风格

- A. 只不过是因为等级制度的差异。
- B. 是文化借以发展的方式所致。
- C. 是由组织文化决定的。
- D. 是由于追随者作出反应的方式不同所致。
- E. 与它影响政治风格的方式无异。

2

**标准答案:**

D

题目(17):本质上明确的、常规化的、或易于产生内在满意感的工作:

- A. 对领导变量的要求较少。
- B. 对追随者来说可能也是乏味的。
- C. 对领导者提供了更多挑战。
- D. 需要领导者做得更多, 以避免工人太清闲。
- E. 仅需要所提供的生产资料。

**标准答案:**

A

题目(18):在行为科学研究中, 群体成员的满意度水平通常\_\_\_\_\_

- A. 从长期来说, 在独裁型领导者之下会更高。
- B. 当领导者高度关注产出时会得到提高。
- C. 从近期来说, 当领导者是独裁型的时候会得到保持。
- D. 在民主型领导者之下会比独裁型领导者之下更高。

**标准答案:**

D

题目(19):管理方格运用了\_\_\_\_\_

- A. 一个两维方格对领导方式作出评价。
- B. 领导方式的两个行为维度。
- C. 一个两维方格来确定领导方式。
- D. 一个两维方格来确定领导方式的维度。

**标准答案:**

D

题目(20):菲德勒主张，领导者的方式是以下两种中的一种：\_\_\_\_\_

- A. 关注人和关注生产。
- B. 定规维度或关怀维度。
- C. 任务导向型或关系导向型。
- D. 任务导向型或定规维度。

**标准答案:**

C

题目(21):\_\_\_\_\_掌握了困难的平衡行为，知道何时不去干扰其团队，以及何时作出干预。

- A. 传统的团队领导者
- B. 有效的团队领导者
- C. 不拘一格的团队领导者
- D. 更好的团队领导者

1

**标准答案:**

B

题目(22):由于个体具备令人羡慕的资源或人格特征而形成的权力是\_\_\_\_\_

- A. 专长权
- B. 参照权
- C. 奖赏权
- D. 法定权

1

**标准答案:**

B

题目(23):信誉的主要成份是\_\_\_\_\_

- A. 信任

- B. 领导
- C. 承诺
- D. 诚实

1

标准答案:

D

题目(24):\_\_\_\_\_通过把他们的个人利益转化为组织目标来激励雇员。

- A. 女性倾向于运用变革型领导,
- B. 女性倾向于运用事务型领导,
- C. 男性倾向于运用事务型领导,
- D. 男性倾向于运用变革型领导,

标准答案:

A

题目(25):当罗贝塔与雇员们在一起,让他们知道自己是很友善的,并表现出对雇员个人问题和工作问题的关心时,她执行的是以下哪一种领导方式?

- A. 命令型
- B. 支持型
- C. 参与型
- D. 成就导向

2

标准答案:

B

题目(26):当罗贝塔总是与雇员会面,为他们建立有挑战性的目标和提出期望,以使他们在工作中发挥出最高水平时,她执行的是以下哪一种领导方式?

- A. 命令型
- B. 支持型
- C. 参与型
- D. 成就导向

2

标准答案:

D

题目(27):当她最近和雇员们会面,让他们知道自己对他们的期望、日程表和任务时,她执行的是以下哪一种领导方式?

- A. 命令型
- B. 支持型

- C. 参与型
- D. 成就导向

2

标准答案:

A

题目(28):当罗贝塔在作决策之前与雇员商议,听取他们的建议时,她执行的是以下哪一种领导方式?

- A. 命令型
- B. 支持型
- C. 参与型
- D. 成就导向

卡洛斯成为团队领导者已经三年了。作为一名团队领导者,他花费大量时间来履行 4 到 5 种职责以支持自己的团队成员。今天早上,他在预算听证上花了两个小时,又花了一小时与一个重要的元件供应商及工程人员面谈。前天他的团队已发现了问题所在,并清楚该问题是产品的一个关键方面。在一天中,他通常要花去 30%的时间与来自公司内外的团队的势力人物商讨。今天下午他计划花两小时会见团队,讨论那个卖主在早上与工程部的会谈中提出的解决方案。下午稍迟,他将会调解三个因加班任务而发生口角的团队成员之间的争执。在其他时间,卡洛斯在前往或离开会议的途中,到雇员们的工作场所视察,或到产品区和员工“侃”当天的工作或次日车间日程表上的顺序调整。

团队领导

2

标准答案:

C

题目(29):今天早上他参加工程部预算会议及供应商会议时,扮演的是以下何种角色?

- A. 冲突管理者
- B. 外部联络者
- C. 教练
- D. 纷争调解者

2

标准答案:

B

题目(30):当下午他开了近 2 小时会,商讨如何应对昨天发现的供应商方面的问题时,扮演的是以下何种角色?

- A. 冲突管理者
- B. 外部联络者
- C. 教练
- D. 纷争调解者

Crazy Powermakers 有限公司拥有独特的经营理念:为了防止公司内任一个人的权利过于集中,公司往往把

新的职权赋予尚没有被授权的人。

因此便有：塔玛拉负责对员工进行纪律处分，凯斯帮助员工进行例行决策，克雷给予员工特别嘉奖，胡安传授给员工某方面必须的知识，弗兰克林则以他的人格魅力感染员工。

2

**标准答案:**

D

题目(31):克雷拥有:

- A. 奖赏权
- B. 法定权
- C. 强制权
- D. 参照权

**标准答案:**

A

题目(32):胡安拥有:

- A. 法定权
- B. 奖赏权
- C. 参照权
- D. 专长权

**标准答案:**

D

题目(33):弗兰克林拥有:

- A. 法定权
- B. 参照权
- C. 奖赏权
- D. 专长权

**标准答案:**

B

题目(34):根据艾奥瓦大学的研究，由于领导者运用职权的方式不同，可以将领导行为分为三种纬度：独裁型风格、民主型风格和放任型风格，其中民主型风格的主要优点是（ ）

- A. 纪律严格、管理规范、赏罚分明
- B. 组织成员具有高度的独立自主性
- C. 按规章管理，领导者不运用权力
- D. 员工关系融洽，工作积极主动，富有创造性

标准答案:

D

题目(35):菲德勒把影响领导有效性的环境因素归结为以下几个方面,除了( )

A. 领导者与下属的相互关系 B. 职位权力 C. 领导者的素质 D. 任务结构

标准答案:

C

题目(36):管理方格图中,只注意搞好人际关系并创造一个舒适、友好的工作环境,但不太注重工作效率的领导方式是( )

A. 任务型管理 B. 乡村俱乐部型管理 C. 贫乏型管理 D. 团队型管理

标准答案:

B

题目(37):在火灾现场最有效的领导风格是( )

A. 独裁型领导风格 B. 民主型领导风格 C. 放任型领导风格 D. 都不对

标准答案:

A

题目(38):管理方格图中,1.1型领导方式的特点是( )

A. 只注意搞好人际关系 B. 对员工和生产均漠不关心  
C. 只关心生产不关心人 D. 对人和生产的关心度保持平衡

1

标准答案:

B

题目(39):“士为知己者死,女为悦己者容”这一俗语说明了有效领导始于( )

A. 为下属设定崇高的目标 B. 上下级之间的友情  
C. 为了下属的利益而不惜自我牺牲 D. 了解下属的欲望和需要

1

标准答案:

D

题目(40):“重赏之下必有勇夫”这一俗语最确切地体现如下哪一理论( )

A. 需要层次论 B. 公平理论 C. 期望理论 D. 双因素理论

1

**标准答案:**

C

题目(41):以任务为中心的领导方式的特点是 ( )

A. 通常可以带来较高的工作效率 B. 能够提高组织成员的满意程度  
C. 能够增进组织成员的团结 D. 能够使组织成员的目标与组织目标一致

**标准答案:**

A

题目(1):管理者与领导者的最大的区别是:领导者可以运用正式权力之外的活动来影响他人。

**标准答案:**

是

题目(2):当领导者倾向于集中管理,采用命令方式告知下属应该用怎样的工作方法,做单向决策,不主张员工参与的领导作风属于放任型。

**标准答案:**

否

题目(3):领导者的权威完全是由其职务所赋予的。

**标准答案:**

否

题目(4):好的管理人员一定是好的领导,好的领导不一定是有成效的管理人员。

**标准答案:**

是

题目(5):菲得勒认为领导人的领导风格是固定的,应改变情景使之与领导风格相适应。

**标准答案:**

是

题目(6):根据公平理论,平均分配是最公平的。

**标准答案:**

否

题目(7):管理者与领导者的最大的区别是:领导者可以运用正式权力之外的活动来影响他人。



**标准答案:**

是

题目(8):当领导者倾向于集中管理,采用命令方式告知下属应该用怎样的工作方法,做单向决策,不主张员工参与的领导作风属于放任型。

**标准答案:**

否

题目(9):领导者的权威完全是由其职务所赋予的。

**标准答案:**

否

题目(10):好的管理人员一定是好的领导,好的领导不一定是有成效的管理人员。

**标准答案:**

是

题目(11):菲德勒认为领导人的领导风格是固定的,应改变情景使之与领导风格相适应。

**标准答案:**

是

题目(12):根据公平理论,平均分配是最公平的。

**标准答案:**

否

题目(1):解释为什么有人能当好管理者而当不好领导者,或者能当好领导者而当不好管理者,而有人既能当管理者也能当领导者。

**标准答案:**

管理者是被委派的,领导者既可以是被委派的,也可从一个团队内部产生的。理论上说,所有的管理者都应该是领导者。但是,并非所有的领导者都在管理职务上具备能力或技能,所以并非所有领导者都把持着管理职位。

题目(2):在菲德勒的权变模型中,情境因素有哪些?

**标准答案:**

领导者—成员关系、任务结构,和岗位权力。

题目(3):根据菲德勒模型,(1)什么时候任务导向型领导者更有效?(2)什么时候关系导向型领导者更有效?

**标准答案:**

菲德勒断定,任务导向型领导者倾向于在环境对他们非常有利或非常不利的时候有更高的绩效。关系导向型领导者似乎在适度有利环境中能取得更高的绩效。

题目(4):在情境领导理论中,追随者的成熟度如何影响领导方式的选择?

**标准答案:**

追随者是接受或抵制领导者的人。不管领导者本人怎么做,其有效性将取决于追随者的成熟度(意愿或能力)。

题目(5):描述领导者一参与模型。

**标准答案:**

由鲁和 Yetton 开发的领导者一参与模型认为,不管任务结构是常规化的,或非常规化的,或者是介乎两者之间的,都必须调整领导者行为以反映任务结构。

题目(6):解释路径一目标理论中路径和目标的含义。

**标准答案:**

路径一目标一语来源于以下信念:有效的领导者阐明路径,以帮助追随者在现状基础上实现工作目标,并通过减少障碍和陷阱而使这一沿着路径前进的过程更为轻松。

题目(7):路径一目标理论如何解释领导?

**标准答案:**

根据路径一目标理论,领导者行为在被下属视为当前或未来满意度源泉的时候,是可接受的。同时,在使下属的需要一满意程度按有效绩效而定,并为达到高绩效提供必要的训练、引导、支持和奖励的意义上,领导者的行为是激励性的。

题目(8):对比事务型领导者和变革型领导者。

**标准答案:**

事务型领导者通过阐明工作角色和任务要求的方式指导并激励下属向着既定目标前进。变革型领导者激励下属视组织的利益胜于私利,并对下属产生深刻的、非凡的影响。

题目(9):描述魅力型和愿景型领导者的特征。

**标准答案:**

魅力型领导者是自信的,拥有愿景,能够清楚地描述愿景,对愿景拥有强烈的信念,展现出非同寻常的行为,起着改变行动者的作用,而且对环境敏感。愿景型领导超越了魅力,是一种设计和清晰描述一个组织或团体的来自现状并改善现状的现实的、可信的、诱人的未来愿景的能力。

题目(10):团队领导者扮演了哪四种特定的领导角色?

**标准答案:**

外部联络者、纷争调解者、冲突管理者和教练。

题目(11):领导者可能用到的权力的多种来源是什么?

**标准答案:**

法定权,强制权,奖赏权,专长权,和参照权。

题目(12):授权如何与领导相关?

**标准答案:**

在员工具备知识、技能和经验,并且寻求自主权和拥有内部控制核心的情况下,授权与领导相关。通过委

派和参与来进行授权与领导的权变理论（例如情境领导和路径一目标理论）相一致。

题目(13):请描述性别与领导方式之间的关系。

**标准答案:**

相对于男性来说，女性领导者更倾向于采用更加民主或参与性强的方式，较少采用独裁式或指令式方式。她们更会去鼓励参与，共享权力和信息，并积极提高追随者的自身价值。她们通过包容来领导，并依靠个人魅力、专长、关系网和人际交往技巧来影响他人。女性倾向于运用变革型领导，鼓励他人把个人利益转化为组织目标。

题目(14):民族文化是如何影响有效的领导方式的选择的？

**标准答案:**

民族文化影响领导方式，是因为追随者反应的方式不同。领导者受到其追随者所期望的文化状况的约束。

题目(15):为什么在特定的组织情境中，领导可能并不是必需的？

**标准答案:**

下属的特性如经验、培训、专业导向性，或者独立性的要求，会压制领导的作用。本质上明确的、常规化的，或者本质上易于令人满足的工作，可能对领导者的要求不多。组织的特性，如清晰的、定形化的目标、严格的标准和程序，以及团结一致的工作团队，也可能取代正式的领导。

题目(16):如果你要知道一个人成为领导者的原因，人们往往会用“能干的、一致的、自信的、激发共同的愿景、充满热情的”等词语描述该人。这些描述如何与本章中出现的领导概念相匹配？

**标准答案:**

人们对领导者的描述通常倾向于包含魅力、愿景和团队领导手法等概念。例如，激发共同的愿景是魅力型和愿景型领导的一个特质。

题目(17):一个全日制的大专院校学生可以从事什么类型的校园活动，会让人觉得他 / 她是魅力型领导者呢？在从事此类活动时，该学生应如何加强这种魅力型的感受？

**标准答案:**

那些能让全日制大专院校学生从事、并让人觉得他 / 她是魅力型领导者的校园活动，很可能以其对校园组织活动的参与为中心。要加强这种感受，该学生可以发起一些活动或者投身一些富于争议的问题。

## **第十八章**

题目(1):工作定额的制定属于（ ）标准。

- A. 时间
- B. 生产率
- C. 消耗
- D. 质量

**标准答案:**

B

题目(2):上海华联超市创建的“啄木鸟”制度，即用一些便衣检查人员进行个人观察，这是衡量绩效中的（ ）方法。

- A. 个人观察法

- B. 口头和书面报告
- C. 抽样调查
- D. 衡量顾客满意度

标准答案:

A

题目(3):部门较大、工作地点分散在不同地区或是按时间进行分班工作的单位,采用( )衡量绩效的方法更有效。

- A. 个人观察法
- B. 口头和书面报告
- C. 抽样调查
- D. 衡量顾客满意度

标准答案:

B

题目(4):( )控制发生在实际的变化之中。

- A. 前馈
- B. 反馈
- C. 事中
- D. 预防

标准答案:

C

题目(5):前馈控制发生在实际变化过程( )。

- A. 之前
- B. 之后
- C. 之中
- D. 之前、之中和之后

标准答案:

A

题目(6):控制过程的最后一步是( )。

- A. 制定标准
- B. 检查绩效并纠偏
- C. 用标准衡量绩效
- D. 质量控制

标准答案:

B

题目(7):用标准去衡量绩效属于控制的第（ ）步。

- A. 一
- B. 二
- C. 三
- D. 四

标准答案:

B

题目(8):事前控制的标准是（ ）。

- A. 作为手段的计划
- B. 作为目的的计划
- C. 控制点上的预期结果
- D. 计划实施过程终点上的预期成果

标准答案:

B

题目(9):在服务行业中，组织对工人的绩效控制一般采用（ ）标准。

- A. 时间
- B. 生产率
- C. 行为
- D. 质量

1

标准答案:

C

题目(10):及时地指出问题，并迅速向管理人员报告，这符合有效控制的（ ）特征要求。

- A. 合适性与经济性
- B. 指示性
- C. 及时性
- D. 灵活性

1

标准答案:

C

题目(11):衡量绩效之所以重要的原因是（ ）。

- A. 它给了工作人员一定的工作去完成
- B. 保持员工工作的高度投入
- C. 它是找出计划与实际绩效之间偏差的途径
- D. 它使管理人员知道何时工作已经完成

1

标准答案:

C

题目(12):控制过程的合理顺序应该是（ ）。

- A. 衡量实际绩效、对照标准检查实际绩效、采取纠偏行动
- B. 采取纠偏行动、对照标准检查实际绩效、衡量实际绩效
- C. 采取纠偏行动、衡量实际绩效、对照标准检查实际绩效
- D. 衡量实际绩效、采取纠偏行动、对照标准检查实际绩效

1

标准答案:

A

题目(13):某企业在编制预算时规定，在产品销量为 1000 件时，预算的单位成本为 2.80 元；而当销量达到 1500 件时，则以单位成本为 2.65 元作为控制标准。此种做法是（ ）。

- A. 违背了控制的严肃性原则
- B. 体现了控制的例外原则
- C. 以弹性预算法来谋求控制严肃性与灵活性的统一
- D. 在控制工作中引入了激励原则

1

标准答案:

C

题目(14):统计分析表明，“关键的事总是少数，一般的事常是多数”，这意味着控制工作最应重视（ ）。

- A. 突出重点，强调例外
- B. 灵活、及时和适度
- C. 客观、精确和具体
- D. 协调计划和组织工作

标准答案:

A

题目(1):所有权和经营权相分离的股份公司，为强化对经营者行为的约束，往往设计有各种治理和制衡的手段，包括：（1）股东们要召开大会对董事和监事人选进行投票表决；（2）董事会要对经理人员的行为进行监督和控制；（3）监事会要对董事会和经理人员的经营行为进行检查监督；（4）要强化审计监督，如此等等。这些措施是（ ）。

- A. 事前控制
- B. 事后控制
- C. 同步控制
- D. 监督控制

标准答案:

ABC

题目(2):“亡羊补牢，犹未为晚”，可以理解是一种反馈控制行为。下面各种情况中，哪些更为贴近这里表述的“羊”与“牢”的对应关系（ ）。

- A. 国有资产流失与现代企业治理结构
- B. 产品合格率与质量保证体系

- C. 降雨量与因洪水造成的损失
- D. 企业规模与企业利润

**标准答案:**

AB

题目(3):某企业为强化重大决策贯彻落实工作的质量与效益，建立了一个旨在能全面、迅速、准确地反映各有关部门、个人工作进展情况的信息系统。但该系统投入使用一段时间后发现，必要的信息总不能按时输入。当事人抱怨说，输入这些信息对他们来说很麻烦，没有时间输入。他们的工作开展情况表明（ ）。

- A. 为顺利开展管理控制工作，必须把信息系统的性能提高到一个起码的水平
- B. 为顺利开展管理控制工作，企业还必须进行必要的工作流程与规范的调整
- C. 为顺利开展管理控制工作，必须尽量减少对信息系统的依赖
- D. 为顺利开展管理控制工作，企业还必须通过严格制度或文化改进等措施来巩固各种调整

**标准答案:**

BD

题目(1):管理的控制职能的最终目的是确保组织目标和为此而拟订的计划得以实施。

**标准答案:**

是

题目(2):在管理过程中，管理人员可以通过授权来缓解责任，因而建立控制系统就不必非常严格。

**标准答案:**

否

题目(3):控制活动存在于管理活动的整个过程中，它可以维持其他职能的正常活动，而且可以通过纠偏行动来改变其他管理职能活动。

**标准答案:**

是

题目(4):控制更加积极的方式是防止问题的发生。

**标准答案:**

是

题目(5):用动作研究和时间研究来制定标准是最为科学的。

**标准答案:**

否

题目(6):衡量绩效是控制活动的最终目的。

**标准答案:**

否

题目(7):控制在计划完成之前就会发生。

**标准答案:**

否

题目(8):对企业的一切业绩都要制定出以实物或货币衡量的标准。

**标准答案:**

否

题目(9):在对照标准衡量绩效的过程中，管理人员只需要对那些低于标准的活动进行关注，进一步采取纠偏措施。

**标准答案:**

否

题目(10):前馈控制的实质是以动态计划本身的正确性来进行控制。

1

**标准答案:**

是

题目(11):控制过程中往往会出现组织目标引导的方向与控制工作测量、反馈实践所引导行为的不一致。

1

**标准答案:**

是

题目(12):“黑箱管理”就是控制两头，即输入、输出，执行过程由执行者在职责范围内充分行使权利。

1

**标准答案:**

是

题目(13):生产计划和经济资源均属于信息控制的内容。

1

**标准答案:**

是

题目(14):目标管理是人们抵制控制的原因之一。

1

**标准答案:**

否



题目(15):在关键点控制中，公司要紧密围绕其主要竞争对手和销售领域去检验公司目标的达成情况。

1

**标准答案:**

否

题目(16):大部分组织仅仅只需要一种控制系统。

1

**标准答案:**

否

题目(17):通过衡量实际业绩，还可以检验控制标准的客观性和有效性。

1

**标准答案:**

是

题目(18):控制应做到面面俱到，滴水不漏。

1

**标准答案:**

否

题目(19):控制应忽略例外情况。

**标准答案:**

否

题目(20):控制标准一经制定，就不宜加以变动。

**标准答案:**

否

题目(1):控制过程包括哪些步骤？哪个步骤最难实施？为什么？

**标准答案:**

1、控制过程步骤：（1）测量实际绩效，（2）对照标准比较实际绩效，（3）采取管理行为。第三个步骤最难实施。原因：（1）测量和比较实际绩效，基本上可以通过一系列量化的指标来进行，而采取什么样的管理行为，则是见仁见智的事情。（2）采取管理行为会给组织的未来带来实实在在的影响，而测量与比较实际绩效只是对过去事实的客观反映。（3）采取管理行为时需要综合考虑各方因素，包括对实际绩效的测量与比较。（4）管理行为中包括对现有标准的修正，而这会触及一部分人的利益，从而遭到抵制。（5）管理行为的好坏不易评定，每做出一个行为，都会有人叫好有人批评。

题目(2):请描述和比较各种控制技术和方法。

**标准答案:**

（1） 个人观察——此法允许观察者与被观察者密切广泛地进行接触，。缺陷：容易受个人偏见影响，需要花大量时间，有些冒失。（2） 统计报告——大量数据使判断容易。缺点：不是所有的过程都是可测量的，

重要的主观因素可能被忽视。(3) 口头报告——包括会议、电话等,可能是虚拟环境中控制的最好测量方法。口头报告可以形成书面材料。缺点:对信息进行过滤(4) 书面报告——通常比口头报告更复杂、更精确,通常更易于归档和查询。复杂的控制过程应该采用所有的四种方法进行测量

题目(3):组织控制的目的是什么?为什么很重要?

**标准答案:**

组织控制的目的是:比较实际绩效与既定标准,找出偏差并予以纠正。组织控制之所以重要是因为,它让组织清楚地知道自己距离标准还有多远,应该往哪个方向努力。一旦有不利于组织的偏差出现,可以通过控制使一切步入正轨。组织控制有助于组织目标的顺利实现,至少可以保证实际绩效不会偏离既定标准太远。

题目(4):分析事前、事中和事后控制的异同点。

**标准答案:**

事前控制是为防止预期问题发生而进行的控制,它是最令人满意的控制类型,要求及时准确地信息,但是这较为困难。事中控制是在行为进行过程中进行控制,有时在问题变得严重以前采取措施,获取信息的最佳形式是直接监控。事后控制是在行动完成后进行控制,问题已经产生,损失或者浪费已经发生。这是最为普遍采用的控制类型。反馈可能是唯一可行的有效控制形式,它有两个优势:对于计划是否有效提供有意义的信息,能够增加对员工的激励。

题目(5):为使控制工作做得更加切实有效,对管理控制中一般需要注意哪些问题?

**标准答案:**

(1) 正确。控制要朝向正确的方向。(2) 及时。要在问题恶化之前进行控制。(3) 不能太灵活,要坚持一定的原则。适度的灵活性是管理控制应该具备的,但如果过分灵活,就有可能导致标准的随意修改。(4) 准确。在测量实际绩效并使之与标准作比较的过程中,必须力求准确。不要求精确,但至少准确。(5) 重视经验的积累,但又不被经验所拖累。

题目(6):为什么说员工进行自我控制是提高控制有效性的根本途径?

**标准答案:**

(1) 员工对自己的情况最了解,控制时可以更有针对性。(2) 自我控制通过内因起作用,力量更为强大。(3) 让员工进行自我控制,其实就是把控制权授予员工,可以增强其责任感。(4) 员工为了减少在控制方面遇到的麻烦,会自觉地把工作做得与标准相符。(5) 自我控制具有便捷性,可以由员工选定一个适合于自己的时间和地点实施控制。

题目(7):管理控制不同于其他控制,有哪些自身的特点?

**标准答案:**

管理控制与其他控制并无明显不同。只不过管理控制属于管理范畴,是管理四大职能(计划、组织、领导、控制)之一,控制的对象是管理过程中的活动,实施控制的主体是管理人员。

题目(8):案例题(2个)

### 1、格雷格厂长的目标与控制

格雷格担任这家工厂的厂长已一年多时间了。他刚看了工厂有关今年实现目标情况的统计资料。厂里各方面工作的进展是出于意料之外的，他为此而气得说不出一句话来。记得他任厂长后第一件事是亲自制定工厂一系列工作的计划目标。具体地说，他要解决工厂的浪费问题，要解决职工超时工作的问题，要减少废料的运输费用问题。他具体规定：在一年内要把购买原材料的费用降低 10%——15%；把用于支付工人超时的费用从原来的 11 万美元减少到 6 万美元，要把废料运输费用降低 3%。他把这些具体目标告诉了下属有关方面的负责人。

然而，他刚看过的年终统计资料却大出他的意料。原材料的浪费比去年更严重，原材料的浪费率竟占总额的 16%；职工超时费用亦只降到 9 万美元，远没达到原定的目标。运输费用也根本没有降低。

他把这些情况告诉负责生产的副厂长，并严肃地批评了这位副厂长。而副厂长则争辩说：“我曾对工人强调过要注意减少浪费的问题，我原以为工人也会按我的要求去做的。”人事部门的负责人也附和着说：“我已经为削减超时的费用作了最大的努力。只对那些必须支付的款项才支付”。而负责运输方面的负责人则说：“我对未能把运输费用减下来并不感到意外，我已经想尽了一切办法。我预测，明年的运输费用可能要上升 3%——4%。”

在分别与有关方面的负责人交谈之后，格雷格又把他们召集起来布置新的要求，他说：“生产部门一定要把原材料的费用降低 10%，人事部门一定要把职工超时费用降到 7 万元；即使是运输费用要提高，但也决不能超过今年的标准。这就是我们明年的目标。我到明年再看你们的结果！”

思考题：

- （1）格雷格厂长有哪些控制管理工作做得不恰当？为什么？
- （2）你认为这个厂明年的目标能实现吗？为什么？
- （3）这位厂长采用的是哪种控制方式？

### 标准答案:

1、格雷格厂长的目标与控制（1）格雷格厂长有哪些控制管理工作做得不恰当？为什么？ 1、在制定控制标准时没有与各个相关部门的负责人沟通共同制定标准，导致制定出来的标准不一定符合实际情况，而且不是自己参与制定的目标对执行层的激励也不足。 2、控制考察时间过长。厂长只是在年初制定了目标，通过年末的统计资料来进行考察，这样没有中间的监控程序，导致出现问题不能及时得到解决。（2）你认为这个厂明年的目标能实现吗？为什么？我认为明年的目标仍然不能有效的实现。改进：厂长在制定目标时参考了各方负责人的意见，制定的目标较前一年的可能更合理，对执行层的激励也相比原来就大。问题：1、制定标准的时候没有制定出可以接受的偏差范围，这一点不够合理。 2、考核时间仍然为一年，中间没有任何的监督手段，对执行层的监督不足，也无法对改进效果及时了解，制订相应的纠正行为。综合而言，虽然明年目标可能较为合理，但厂长的控制管理的方式太过于简单，很难保证既定目标实现。（3）这位厂长采用的是哪种控制方式？这位厂长采用的是官僚控制方式，他强调组织的权力，通过直接向执行层下达指标并在一定时间进行考核。在控制类型方面，他采用的是事后控制的方法，在年终行动完成，损失已经发生之后进行控制。

### 题目(9):西方石油公司、

西方石油公司是由百万富翁维克多·伊斯曼及他的几位朋友各投资 25 万美元在 1957 年创建起来的。从几家大石油公司招聘来的几位年轻地质学家看到在西方石油公司有一显身手的机会。而且伊斯曼先生又敢作敢为，公司就在加利福尼亚州北部着手一项生气勃勃的勘探计划。他们的计划很快取得了成功，发现一个大油气田和几个优良产油井。由于从这些油气田中得到了大量利润以及伊斯曼先生在北非某国取得了开采特权，这群年轻地质学家的才华，当公司在非洲发现大油田时，得到了报偿。

随着利润的积累，银行竞相向西方石油公司贷款。投资者也迫切地购买该公司的股票，西方石油公司吞并了几家大的公司。其中包括（1）马斯托化学公司，是美国最大的工业化学品和化肥厂家之一，年销售额

为5亿美元；（2）贝伐利煤炭公司，是美国第三大采煤公司，年销售额超过3亿美元；（3）本南特油气公司，在欧洲有炼油厂和零售石油产品的批发商店，年销售额为3.5亿美元；（4）其他几家公司，经营石油销售、房地产开发以及塑料产品。此外，西方石油公司继续执行其在美国和国外寻找石油的计划。

该公司经历了特殊的发展历程。1957年它的销售额还不足50万美元，但到了1974年，销售额就增长到27亿美元。利润也保持同步增长。虽然石油公司向银行和其他单位借了很多钱，而且还向公众出售了4000多万份新股份，在这一时期，股票价格上涨仍超过了20倍。

利润在1974年虽然停止增长，但销售额仍比1973年增加15%。西方石油公司的高层主管部门却并不认为这有什么问题，原因是西方石油公司在新石油勘探中投入了大笔资金，而且由于化工公司建厂过多和激烈的价格竞争，该公司的工业化学产品的利润几乎是没的。但是很明显，股票市场对西方石油公司有些担忧。公司的股份在1972年曾上升到105美元，而在1974年下降到15美元。既然所有的石油和化工产品股票价格都在下降，所以该公司的高层主管部门对此仍未给予太多注意。

然而，到了1974年末，发生了许多不利事件，使西方石油公司的高层主管部门受到了震惊。其中重大的事件有：

（1）由于新的、较大的化工产品竞争对手为了使他们化工产品生产量尽量达到或接近生产能力，在经营上加强了竞争，所以化工产品的利润持续下降。

（2）全国煤炭工业的罢工使煤矿在1974年10月和11月几乎持续关闭了2个月，使公司的利润减少1100多万美元。

（3）此外，新的全国煤炭安全法对开矿工作程序做了严格的改动规定，降低了劳动生产率，而且规定在雇用不到有经验的煤矿工时，要雇佣许多新矿工，甚至不得不雇用一些缺少经验的矿工。

（4）根据新的劳工合同，煤矿工人的工资有相当大的增长。贝伐利煤炭公司发现，它不能把增加的费用以及由于生产效率降低而提高的成本，转移给公用事业消费者，因为公司与他们订有价格固定的长期合同。煤炭公司的主管部门对合同解释的理由是：历史证明，成本的增加总是可以由产量的增加而抵消的。

（5）塑料薄膜、塑料板和塑料纤维分公司在1974年的亏损超过1000万美元，这主要是由于：（A）新厂设计不当，运转费用比预期的高；（B）新的、有前途的涂塑材料达不到规定指标，结果买主把它整车又运回公司；（C）由于称重、检查和储存方法的设施不当而发生原材料大量浪费。

（6）在1974年度的最大亏损，是把8800万美元，作为2亿美元为期3——5年油船租赁可能损失的一部分报损处理。欧洲企业的总经理已开始着手于一项雄心勃勃的租用油船的计划方案。这样可以保证公司在中东出现问题、北非油田受损的情况下，仍可把石油从沙特阿拉伯和其他波斯湾地区运到欧洲。1974年对局势的观察表明，租赁油船不是一定需要的，而且油船租赁率下降得相当多，公司不得不把帐面价值大大降低。当人们对揭露的这笔巨大亏损提出问题时，发现欧洲的总经理是自作主张要租赁油船的。当要求这位总经理为这一代价沉重的决策而辞职时，他为自己辩解说他在伊斯曼先生在国外旅游时曾向他提出过这个想法，而伊斯曼先生曾表示这是个好的主意。

（7）其他令人失望的事情又损失掉许多，还有其他不成功的投资。一家小分公司的总经理拟准备在他的分公司总部所在地建造一幢新办公楼，费用为600万美元，在建造接近尾声时，发现他的分公司正在与另一家分公司进行合并，而合并后的公司总部要迁到另一个城市去。负责在国外油田钻探油井的经理遇到了预料不到的困难，他超支预算达500万美元，但在此之前，公司总部中竟然无人知晓，而且不知道油井已被废弃。

伊斯曼坚持认为，一个机构的总部应当精简干练。他认为，他能够以董事长和总经理的身份来监视西方石油公司的经营管理，总经理的工作是与各个分公司和子公司的经营保持密切联系。伊斯曼先生要对公司的重大决策做出决定，而且特别要对新的兼并以及石油勘探新租约和特许权进行谈判。他坚持认为，每个子公司和分公司的高级主管人员应该在自己从事经营管理，而且主要根据收益表和资产负债表来评定他们的工作成绩。

总部的主要控制方法是资本投资费用的预算。每年，财务副总经理都要与分公司和子公司高级主管人员坐在一起，听取他们对资本投资的需要量，然后运用自己的判断把资金分配到投资项目中去。此外，每隔3

个月分公司与子公司都要向总部上报资产负债表和收益报表。这些报表由会计部门审查，然后用以编制公司汇总报表，向银行和投资者发送。

思考题：

（1）你认为西方石油公司的管理控制方法和技术怎么样？

（2）该公司在1974年的困境在多大程度上、以什么方式表现出来，它是不是由于缺乏有效的管理控制而出现了这种困境？

（3）你将向西方石油公司建议什么样的控制方案？

**标准答案：**

2、西方石油公司（1）你认为西方石油公司的管理控制方法和技术怎么样？西方石油公司采用的控制方法是资本投资费用的预算，主要根据收益表和资产负债表来评定每个分公司和分公司的高级主管人员的工作成绩。在控制执行过程中，没有标准化的控制流程，投资项目的资金分配仅仅靠财务副总经理的个人判断，缺乏合理分析的支持。（2）该公司在1974年的困境在多大程度上、以什么方式表现出来，它是不是由于缺乏有效的管理控制而出现了这种困境？从公司在股票市场上表现可以看出公司在1974年面对的困境，公司的股份从1972年的105美元，下降到1974年的15美元。虽然，当时全行业的在股市上表现都不景气但是，西方石油公司的下降无疑是一次毁灭性的打击。公司出现的问题多种多样，其中包括生产方面、新厂建设方面、投资方面等问题给公司带来了大量的资金上的损失。虽然不能说这些问题的出现都是由于缺乏有效的管理控制导致的，但是公司的管理控制体系也有很大的责任。伊斯曼一个人包揽了所有的重要决策权，这就导致了他不可能对所有的管理工作进行有效的控制。公司仅仅通过收益表和资产负债表来评定工作成绩，无法反映经营管理中出现的所有问题，也就无法进行监督、改进。（3）你将向西方石油公司建议什么样的控制方案？首先，公司应该改变其绩效的考核指标，不能仅仅使用收益表和资产负债表来评定工作成绩，可以使用利润，成本或是销售额等指标进行考核。第二，由于公司业务庞大，很难通过一些简单的数据资料就能衡量公司的经营状况。所以，公司可以建立一套标准的管理控制流程，建立合理的绩效测量指标，在每间隔一段时间就对各公司的业务状况和管理状况各项指标进行考核，及时发现经营中的问题并给予解决。第三，可以给各个分公司制定每个阶段的目标，一方面对各公司形成更好的激励，另一方面可以使各分公司更好的服务与总体战略。

题目(10):（论述题）随着组织能力越来越被视为一项重要的资产，如何对它实施控制？

**标准答案：**

组织能力主要包括策略能力、核心流程、组织架构和岗位体系等等。组织的能力与个人能力状况相关，我们须从组织和个人两个层面来控制组织的能力；组织的能力与知识和技术的应用与创新相关。一个组织获得可持续发展能力的基础是学习、创造和应用知识和技术的能力；组织能力的建设和能力绩效受价值观和行为取向的影响，我们应把价值观的培育作为组织能力提升的一个重要的方面。对组织能力进行控制，要做好以下几步：（1）审核组织能力，根据企业的历史与战略，判断哪些无形资产最为重要，评估企业在这项能力的发挥上做得怎么样，并帮助企业制订行动计划来予以改进。主要包括确定审计对象；设定审计的内容；多方收集对各项能力当前水平和期望水平的评价；综合分析数据，确定管理层必须重视的最关键的能力等。（2）制订具有详细步骤和监控指标的行动计划，为了对组织能力进行控制提高，必须要有一定的计划，这些计划应该有一个具体的监控指标，既组织的某方面能力应达到一个什么样的层次水平，并对这个计划的实施确定具体的详细步骤。（3）考核计划的实施效果，既对组织能力进行再考核，与先前制定的目标进行对比，检查其是否达到了预定的目标，组织能力是否有显著的提高，并根据计划实施中出现的问题，进行具体的修正和调整。

题目(11):（论述题）控制系统对组织文化正面或负面的影响有哪些？

**标准答案:**

正面影响：（1）可以统一组织的价值观，对组织能力的控制就包括了对价值观的控制，企业应该对员工的价值观进行协调并统一，使之与组织的总体价值观一致。（2）统一目标，控制体系可以使组织的成员明确组织的目标，并使个人目标与组织目标保持一致，从而利于组织价值的实现。（3）有助于成员形成良好的工作习惯和工作行为，控制系统可以帮助一些具有不良行为的成员改正这些习惯，从而形成良好的工作氛围。负面影响：（1）有可能侵犯到员工的一些隐私，从而造成员工的抵触情绪。（2）过于严格的控制，可能会使员工产生压抑的情绪，从而不利于形成开放性、活泼性的工作氛围。并在一定程度上不利于创新。（3）控制系统过于严格，导致员工管理更多的是依靠制度管理，而不是靠文化管理，这样会影响到组织文化的管理作用。（4）控制系统的不完善或是运用不当，会使成员认为组织缺乏公平性，或是缺乏自由言论的氛围。