

- 1、管理者如何将组织塑造得更富有创造性？
- 2、组织作为一个系统，一般包含哪几个重要要素？
- 3、有人说，计划与控制是一枚硬币的两个面，这是什么意思？
- 4、概念技能在组织高层管理人员制定战略决策中的作用体现在哪些方面？
- 5、在必要时管理者应该如何激发一定水平的冲突？
- 6、随着市场环境的急剧变化，创新成为企业生存的一项重要职能。管理者应如何处理创新和维持企业平稳运作的关系？
- 7、计划是管理的首要职能，你所知道的计划表现形式有哪些？

答案： 1、答：管理者可以通过以下几方面措施来激发组织的创造性：

（1）实行工作分工程度低、部门职能分化弱、横向沟通密切、纵向层次设置少，并以分权化和非正规化方式来运作的有机式组织结构。

（2）拥有富足的资源。 （3）管理者较长时间的任期。 （4）充满创新精神的组织文化。

（5）人力资源因素，在人员招聘、培训、激励等方面鼓励创新。

2 答（1）目标和宗旨。任何组织都是为目标而存在的，目标总是组织存在的前提。组织通过连续地更新宗旨或目标保持其延续性。（2）人员与职务。人构成组织中的管理和被管理两个要素，建立良好的人际关系，是建立组织系统的基本条件和要求。明确每个人在系统中所处的位置以及相应的职务，便可形成一定的职务结构（3）职责与职权。职责是指某项职位应该完成某项任务的责任。它实质上是一种上下级的关系。职权是指经由一定正式程度所赋予某项职位的一种权力，这种权力是一种职位上的权力，而不是某特定个人的权力。（4）协调。在组织成品付出努力的同时，必须对这些努力进行协调以便可以最有效地实现组织的目标。良好的人事管理对实现有效协调非常重要。

3、答：计划与控制是一个事物的两个方面。首先，计划是实现控制工作的依据，主管人员往往是根据计划和目标来设计控制系统、确定控制标准和进行控制工作的。其次，控制是实现计划的保证，有目标和计划而没有控制，人们可能会知道自己干了什么，但无法知道自己干得怎样，存在哪些问题，哪些地方需要改进。

4、答：概念技能是指综观全局，认清为什么要做某事的能力，也就是洞察企业与环境相互影响之复杂性的能力。战略决策是确定与企业发展方向和远景有关的大政方针政策，一般指时间较大，范围较大的全局性问题。概念技能在组织高层管理人员制定战略决策中的作用主要体现在以下几个方面：（1）帮助高层管理人员理解事物的相互关联性并从中找出关键的影响因素。（2）提高高层管理人员确定和协调各方面关系的能力。（3）提高高层管理人员权衡不同方案优劣和内在风险的能力。

5、答：有一定的冲突会使组织对变化反应迟缓、缺乏革新观念，因此管理者在必要时激发一定水平的冲突，可以采用的策略有：（1）改变组织文化。在组织中形成一种倡扬和鼓励冲突的价值观念和文化氛围。

（2）运用沟通。模棱两可的、具有威胁性的信息，可以促发和提高组织的冲突水平。（3）引进不同背景、态度、价值观或管理风格的人，或是重用那些有意或倾向与大多数人的观点和做法背道而驰的人而提高群体冲突水平。（4）重新构建组织，从而引发组织的结构性冲突。

6、答：树立创新是企业生存的基本要求的观念，企业管理者应在保证企业运作平稳的前提下，从以下几方面为创新创造条件：

（1）始终追踪、及时发现环境的变化（2）制定长期发展战略，将企业的长期企业的平稳运作和创新均纳入战略（3）建立灵活的组织结构，增强对环境的适应能力（4）建立有利于创新的组织文化。

7、答：目的或任务、目标、战略、政策、程序、规划、方案、预算等。

1. 简述管理工作的性质。

2. 简述管理人员与作业人员的区别。（管理工作与作业工作的区别）

3. 什么是组织？它主要开展哪些活动？

4. 什么是管理？它有几层含义？

5. 简述管理的任务就是"正确地做正确的事"。

6. 如何理解组织与外部环境之间的影响和作用。
7. 简述管理职能间的关系。
8. 管理人员是如何分类的?
9. 高层管理者同基层管理者在执行管理职能上有何区别?
10. 管理人员应具备什么样的管理技能?
11. 简述管理者的概念技能。
12. 处于不同层次的管理人员在管理技能要求上有何区别?
13. 环境的变化可能给组织带来何种影响?
14. 简述创新和维持及其对有效管理的影响。
15. 影响组织的环境有哪些?
16. 简述影响组织的经济环境。
17. 简述影响行业内竞争结构及其强度的环境因素。
18. 简述反映企业竞争实力的指标。
19. 简述妨碍企业退出某种产品生产的因素。
20. 应该怎样正确认识和对待中华古老的传统文化?
21. 对实现的中国企业文化影响较大的传统观念主要有哪些?
22. 谓"入世精神"? 其积极意义何在?
23. 怎样正确认识"中庸之道"的二重性? 如何消除其在历史上的消极影响? 如何继承其在社会观上的积极的一面?
24. 在中、西文化的冲突中, 对待中华文明的思想主要有那几种?
25. 中国古代的管理思想包涵那些方面的内容?
26. 中国传统文化的特征有哪些?
27. 中国古代管理思想对当今国家管理的影响有哪些?
28. 无为学派的代表人物有哪些? 其主要主张是什么?
29. 管理追求"1+1>2"的协同效应, 影响协同的因素有哪些?

1. 答: 管理既具有科学性, 又具有艺术性。

管理是一门科学, 它由大量学者和实业家在总结管理工作的客观规律基础上形成, 可以用来指导人们从事管理实践。

管理并不能为管理者提供解决一切问题的标准答案, 它要求管理者以管理理论和基本方法为基础, 结合实际, 具体情况具体分析, 以求得问题的解决, 实现组织的目标。因此, 管理又具有艺术性。

管理的科学性和艺术性并不互相排斥, 而是相互补充的。

2. 答: 作业人员是指在组织中直接从事具体的业务, 且不承担对他人工作监督职责的人, 他们的任务就是做好组织分派的具体的操作性任务。

管理人员是指在组织中行使管理职能、指挥或协调他人完成具体任务的人, 其工作绩效的好坏直接关系到组织的成败兴衰。

3. 答: 组织是由两个或两个以上的人为了实现共同的目标组合而成的有机整体。组织一般需要开展两类活动: 作业活动和管理活动。

4. 答: 所谓管理, 就是在特定的环境下, 对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制, 从而达到既定的组织目标的过程。

它有四层含义: (1)管理是为实现组织目标服务的, 是一个有意识、有目的地进行的过程。 (2)管理工作的过程是由一系列相互关联、连续进行的活动所构成的。包括计划、组织、领导和控制, 它们成为管理的基本职能。 (3)管理工作要通过综合运用组织中的各种资源来实现组织的目标。 (4)管理工作是在一定的环境条件下开展的, 环境既提供了机会, 也构成了威胁。

5. 答:管理工作需要通过综合运用组织中的各种资源来实现组织的目标, 这涉及效率和效果两个方面。如

果说效率涉及组织是否"正确地做事",那么,是否选择"正确的事"去做就是与效果相关的问题。管理的任务就是获取、开发和利用各种资源来确保组织效率和效果双重目标的实现。

6. 答:管理工作是在一定的环境条件下开展的,环境既提供了机会,也构成了威胁。因此,必须将所服务的组织看作一个开放的系统,它不断地与外部环境产生相互的影响和作用。正视环境的存在,一方面要求组织为创造优良的社会物质环境和文化环境尽其"社会责任"。另一方面,管理的方法和技巧必须因环境的变化而变化,没有一种管理方法是万能的。

7. 答:计划是管理的首要职能,是组织、领导和控制职能的基础和依据;组织、领导和控制职能是有效管理的重要环节和必要手段,是计划及其目标得以实现的保障。只有统一协调这四方面,使之形成连续一致的管理活动整体过程,才能保证管理工作的顺利进行和组织目标的圆满完成。

8. 答:按其所处的管理层次可分为高层管理人员、中层管理人员和基层管理人员。按其从事管理工作的领域及专业不同,可以分为综合管理人员和专业管理人员。综合管理人员是指负责管理整个组织或组织中某个事业部全部活动的管理者。专业管理人员仅仅负责管理组织中某一类活动(或职能)。

9. 答:一般而言,高层管理人员花在组织和控制工作上的时间要比基层管理人员多,而基层管理人员花在领导工作上的时间要比高层管理人员多。

10. 答:管理人员应该具备的管理技能有:技术技能、人际技能和概念技能。

技术技能是指使用某一专业领域内有关的工作程序、技术知识完成组织任务的能力。人际技能是指与处理人事关系有关的技能,即理解、激励他人并与他人共事的能力。概念技能是指综观全局,认清为什么要做某事的能力,也就是洞察企业与环境相互影响之复杂性的能力。

11. 答:概念技能是指综观全局,认清为什么要做某事的能力,也就是洞察企业与环境相互影响之复杂性的能力。具体包括:理解事物的相互关联性从而找出关键影响因素的能力,确定和协调各方面关系的能力,权衡不同方案优劣和内在风险的能力,等等。

12. 答:处于较低层次的管理人员,主要需要的是技术技能与人际技能;处于较高层次的管理人员,更多地需要人际技能和概念技能;处于最高层次的管理人员,尤其需要较强的概念技能。

13. 答:可能带来两种不同的影响:一是为组织的生存和发展提供新的机会。一是对组织的生存造成某种不利的威胁。

14. 答:创新,就是使组织的作业工作和管理工作都不断地有所革新、有所变化。维持,就是使组织按照既定方向及轨迹持续运行。

有效的管理工作,就是要在适度的维持与适度的创新之间取得平衡。

15. 答:政治环境、社会文化环境、经济环境、技术环境、自然环境。

16. 答:影响组织的经济环境主要包括宏观经济环境和微观经济环境。

宏观经济环境是指一个国家的人口数量及其增长趋势、国民收入、国民生产总值及其变化情况,以及通过这些指标能够反映的国民经济发展水平和发展速度。

微观经济环境是指企业所在地区或所需服务地区的消费者的收入水平、消费偏好、储蓄情况、就业程度等因素。

17. 答:1) 现有竞争对手(现有企业); 2) 潜在竞争对手; 3) 替代品制造商; 4) 原材料供应商; 5) 产品用户。

18. 答:反映企业竞争实力的指标主要有: 销售增长率。(纵向指标) 市场占有率。(横向指标) 产品的获利能力。(持续指标)

19. 答:1) 资产的专用性。 2) 退出成本的高低。 3) 心理因素。 4) 政府和社会的限制。

20. 答:中国的传统民族文化,具有 5000 年的悠久历史和丰富多彩的珍贵内涵。作为东方文明的重要发端,中华文明在人类文明中具有举足轻重的地位,面对我国的传统文化我们应该正确的对其进行剖析、反思,取其精华、去其糟粕,只有如此才能将我国的传统文化发扬光大。

21. 答:对实现的中国企业文化影响较大的传统观念主要有勤劳、节俭、和谐、忠诚等传统价值观和道德观,这几种传统观念主要有利于企业内部的团结和协调,能够使企业成员充分发挥自己的个人价值,从而

更好的完成企业目标。

22. 答：所谓入世精神，就是积极地关心社会现实的人生态度。中国传统的“人学”文化的特点是积极入世的。做为中国主导文化的儒家思想，不论是先秦的孔孟之道，还是两汉以后儒学，其主旨都是经世致用、教民化俗、兴邦定国。这些都是具有积极意义的。

23. 答：中庸之道是中国传统文化中一个十分重要的独具特色的观念，一方面以“中和”为最高原则，对立面的斗争，主张维持现状，否定变革，这在本质上是反辩证法的；而另一方面，它反对过与不及，不走极端，重视和谐，又有辩证法的因素。因此，对中庸之道不能作简单的否定或肯定。

24. 答：在这种反思中，大体上可以归结为以下三种思潮：“民族虚无”论、“儒学复兴”论和“中西合璧”论。

25. 答：中国古代的管理思想主要有以下内容：例如“天时,地利,人和”、“修身,齐家,治国”、“穷究事理，先谋后事”、“刚柔并济，德刑并用”、“知人善用，赏罚分明”等。

26. 答：主要有入世精神、伦理中心、重义轻利、中庸之道、重视名节、任人为贤等等。

27. 答：主要影响有以下几个方面：（1）重牧民而轻民自主的影响；（2）重生产而轻流通的影响；（3）重理想而轻效益的影响；（4）安于继承而不勇于创新的影响。

28. 答：以李耳和庄周为代表。主要主张是清静无为、无权威、清心寡欲。

29. 答：协调，要素的质量以及互补，相容的程度，内外部环境，管理水平等。

1、管理者如何将组织塑造得更富有创造性？

2、组织作为一个系统，一般包含哪几个重要要素？

3、有人说，计划与控制是一枚硬币的两个面，这是什么意思？

4、概念技能在组织高层管理人员制定战略决策中的作用体现在哪些方面？

5、在必要时管理者应该如何激发一定水平的冲突？

6、随着市场环境的急剧变化，创新成为企业生存的一项重要职能。管理者应如何处理创新和维持企业平稳运作的关系？

7、计划是管理的首要职能，你所知道的计划表现形式有哪些？

8、关于管理有一个著名的“管理就是建立良好环境，让人们高效率地工作而完成组织目标”，如果你是一名管理者如何才能有效地做到？

9、管理的基本职能有哪些？它们之间的关系如何？

10、有人认为：管理理论是从不同类型组织的管理实践中总结归纳出来的规律，因此不适用于具有独特个性的单个企业，如国有企业。对这种看法，你如何评价？

11、概念技能在组织高层管理人员制定战略决策中的作用体现在哪些方面？

12、如何理解“管理者不要去做别人能做的事，而只做那些必须由自己来做的事”？

13、判断一个管理者的管理行为是否正确的主要判据是什么？

14、古典的管理理论与现代管理思想相比，其贡献与不足是什么？

15、定量管理思想是否可以被认为是在探求管理的科学？

答案：1、答：管理者可以通过以下几方面措施来激发组织的创造性：（1）实行工作分工程度低、部门职能分化弱、横向沟通密切、纵向层次设置少，并以分权化和非正规化方式来运作的有机式组织结构。

（2）拥有富足的资源。（3）管理者较长时间的任期。（4）充满创新精神的组织文化。（5）人力资源因素，在人员招聘、培训、激励等方面鼓励创新。

2、答：（1）目标和宗旨。任何组织都是为目标而存在的，目标总是组织存在的前提。组织通过连续地更新宗旨或目标保持其延续性。

（2）人员与职务。人构成组织中的管理和被管理两个要素，建立良好的人际关系，是建立组织系统的基本条件和要求。明确每个人在系统中所处的位置以及相应的职务，便可形成一定的职务结构。（3）职责与职权。职责是指某项职位应该完成某项任务的责任。它实质上是一种上下级的关系。职权是指经由一定正式程度所赋予某项职位的一种权力，这种权力是一种职位上的权力，而不是某特定个人的权力。

（4）协调。在组织成品付出努力的同时，必须对这些努力进行协调以便可以最有效地实现组织的目标。良

好的人事管理对实现有效协调非常重要。

3、答：计划与控制是一个事物的两个方面。首先，计划是实现控制工作的依据，主管人员往往是根据计划和目标来设计控制系统、确定控制标准和进行控制工作的。其次，控制是实现计划的保证，有目标和计划而没有控制，人们可能会知道自己干了什么，但无法知道自己干得怎样，存在哪些问题，哪些地方需要改进。

4、答：概念技能是指综观全局，认清为什么要做某事的能力，也就是洞察企业与环境相互影响之复杂性的能力。战略决策是确定与企业发展方向和远景有关的大政方针政策，一般指时间较大，范围较大的全局性问题。概念技能在组织高层管理人员制定战略决策中的作用主要体现在以下几个方面：（1）帮助高层管理人员理解事物的相互关联性并从中找出关键的影响因素。（2）提高高层管理人员确定和协调各方面关系的能力。（3）提高高层管理人员权衡不同方案优劣和内在风险的能力。

5、答：有一定的冲突会使组织对变化反应迟缓、缺乏革新观念，因此管理者在必要时激发一定水平的冲突，可以采用的策略有：

（1）改变组织文化。在组织中形成一种倡扬和鼓励冲突的价值观念和文化氛围。（2）运用沟通。模棱两可的、具有威胁性的信息，可以促发和提高组织的冲突水平。（3）引进不同背景、态度、价值观或管理风格的人，或是重用那些有意或倾向与大多数人的观点和做法背道而驰的人而提高群体冲突水平。（4）重新构建组织，从而引发组织的结构性冲突。

6、答：树立创新是企业生存的基本要求的观念，企业管理者应在保证企业运作平稳的前提下，从以下几方面为创新创造条件：

（1）始终追踪、及时发现环境的变化（2）制定长期发展战略，将企业的长期企业的平稳运作和创新均纳入战略

（3）建立灵活的组织结构，增强对环境的适应能力（4）建立有利于创新的组织文化。

7、答：目的或任务、目标、战略、政策、程序、规划、方案、预算等。

8、（1）对外部环境充分分析和预测的基础上，制定战略计划（目标规划、预算与相关政策法规）。（2）合理的组织机构和分工和协调。

（3）良好的激励措施和沟通渠道。（4）有效的控制机制。

9、答：管理的基本职能主要包括四项：计划、组织、领导和控制。计划是对组织未来活动进行的一种预先筹划。组织是为组织中的每个单位、每个成员确定在工作中合理的分工协作关系。领导是管理者影响和激励组织成员为实现组织目标而努力工作的活动。控制是为保证目标的实现和计划的实施而进行的发现和纠正偏差的过程。这四种职能之间的关系首先表现在理论上存在逻辑上的先后顺序：先计划、继而组织、然后领导、最后控制。在实际实施过程中，由于管理是不断循环的过程，因此这些职能并不是被严格分割开来进行的，更经常地是融合在一起进行的。

10、答：这种看法是错误的，管理具有普遍性，管理理论普遍地适用于任何类型的组织。因为尽管不同类型的组织由于其业务作业活动的目标和内容多多少少存在一些差距，因而管理的具体内容和方法不尽相同，但从基本管理职能和管理原理与方法来看，各种不同类型的组织具有相似性、共通性。

11、答：概念技能是指综观全局，认清为什么要做某事的能力，也就是洞察企业与环境相互影响之复杂性的能力。战略决策是确定与企业发展方向和远景有关的大政方针政策，一般指时间较长，范围较大的全局性问题。概念技能在组织高层管理人员制定战略决策中的作用主要体现在以下几个方面：① 帮助高层管理人员理解事物的相互关联性并从中找出关键的影响因素。② 提高高层管理人员确定和协调各方面关系的能力。③提高高层管理人员权衡不同方案优劣和内在风险的能力。

12、答：管理者，其时间、精力、知识和能力是有限的，不可能也没必要事必躬亲去承担实现组织目标所必须的全部任务。授权可以使管理者的能力在无形中得到延伸，真正成功的管理者必须知道如何可以有效地借助他人的力量实现组织的目标。科学合理的授权过程由四个环节构成：确定受权人的任和，授予他采取行动或者指挥他人行动的权利，因而受权人就有责任和义务去完成所接受的任务、并就任务完成情况接受奖励或处罚，最后，授权者对受权人的工作和努力进行监督检查、并对授予下属完成任务执行情况负有

最终的责任。

13 答：主要判据：这些行为是否符合客观需要和是否是实现组织的目标服务的。因为管理的根本目的是实现组织的目标，但是目标会随着客观环境的变化而变化。

14.答：贡献：将传统管理推向科学管理的轨道，在管理的职能、原则、方法、手段以及组织机构的设置方面是一次重大的改革，大大提高劳动生产效率，为现代管理理论的研究奠定了基础。不足：（1）忽视了管理中人的因素、人的需要、动机对管理的重要作用。

（2）把组织看成是封闭的系统，缺乏系统的观点和权变的指导思想。

15.定量管理思想的核心是把运筹学、统计学和电子计算机用于管理决策和提高组织效率。通过将科学的知识和方法用于研究复杂的管理问题，可以帮助组织确定正确的目标和行动方案。将数学方法应用到管理中，使得定量管理思想成为管理学的一部分。但它不能代表作为整门科学的“管理学”。与其说定量管理思想是在探求管理的科学，不如说是努力把科学应用于管理。

1、什么是目标管理？把目标管理用于计划制度，有哪些思想需要明确与坚持？并说明之。

2、企业的计划是如何根据企业所经营产品所处的寿命周期阶段作相应调整？

3、目标管理方法的特征有哪些？

4、按照组织经营产品所处的寿命周期，企业计划应当如何做出相应的调整？

5、计划工作的程序当中有一步是目标分解，其结果会在组织内形成两种目标结构，需要怎样对目标结构的合理性进行分析？

6、环境的不确定性是如何决定组织的计划的有效性的？

7、有人说，计划与控制是一枚硬币的两个面，这是什么意思？

8、简述计划工作的程序。

9、有人认为“计划没有变化快，所以制订计划没有意义”。你对这种看法如何评价？

有人说，计划就是控制，你怎样理解？

10、计划是管理的首要职能，你所知道的计划表现形式有哪些？

11、为什么说计划工作有助于降低风险？

12、快速变化的环境中企业应如何具体地确立自己的使命？

13、明确组织目标，要完成哪几项工作？

14、简述利用经营单位组合分析法确定经营方向时的工作步骤。

1.答：目标管理是一种综合以工作为中心和以人为中心的管理方法，即上下级共同判定组织目标，共同实施目标的管理活动。

目标管理用于计划制定，必须坚持做到各级人员均能参与目标的制定和执行，注意坚持自我控制、信息反馈，注重成果，不图虚名，不走过场。

2.答：①投入期阶段，管理者应当更多地依赖指向性计划，因为这一阶段的产品经营活动要求有很高的灵活性；所制定的目标应该是尝试性的，资源的获取具有很大的不确定性。

②成长期阶段，随着目标更确定、资源更容易获取和顾客的忠诚度的提高，经营计划也更具有明确性，计划的期限也较短。

③成熟期阶段，经营活动的可预见性达到最大，可以制定长期的具体计划。

④衰退期经营目标要重新考虑，资源也要重新分配，这样具体计划就不适用，组织需要转变为制定短期的指向性计划。

3.答：目标管理的实质是员工参与制定目标，实现自我管理、自我控制。建立具体、可衡量的目标体系，实现对员工行为的引导、激励与控制的有机统一。通常要求有相应的组织文化的支持，但目标管理方法耗时长，从而削弱了组织效率，而且适用领域有限。

4.答：投入期鉴于产组织变革的过程分为解冻——改变——再冻结三个阶段为确保改革的目标的实现，应不断加强改革的外部力量和内部力量。以减少阻力。A、创造性进行变革的良好的社会环境，激励改革者。B、动员全体员工参与改革。加强舆论和宣传工作。

C、确立合理的改革进程。D、照顾各方面利益，避免社会振荡。E、利用群体的力量。品经营活动的灵活性，更多依赖指向性（指导性）计划。成长期随着目标明确，经营计划也更具明确性更强调短期计划。成熟期经营活动预见性大，可以制定长期的具体计划。衰退期经营目标需做调正，计划转而为短期的指导性计划。

5.答：在目标分解过程中进行目标结构的合理性分析，是要分析组织在各个时期的具体目标实现能否支持和保证长期目标的达成；组织的各个部分的具体目标的实现是否能使组织整体目标的实现获得可靠的保证。只有使上下左右以及前后时期的目标相互衔接、彼此协调，才可能形成一个完整的目标体系。

6.答：面临高度不确定性环境的组织，计划应当是指向性的，计划的期限也应尽量地短，因为精确的计划此时反而会束缚组织成员采取积极主动的行动，妨碍组织取得良好的绩效；相反，如的所有因素都保持不变，这样的组织无疑会从制定具体计划当中受益，因为具体计划指明了方向，并建立了非常详细的基准，可用以衡量实际经营中取得的成绩和存在的问题。

7.答：计划与控制是一个事物的两个方面。首先，计划是实现控制工作的依据，主管人员往往是根据计划和目标来设计控制系统、确定控制标准和进行控制工作的。其次，控制是实现计划的保证，有目标和计划而没有控制，人们可能会知道自己干了什么，但无法知道自己干得怎样，存在哪些问题，哪些地方需要改进。

8.答：计划工作的程序一般包括五个阶段：收集资料，确定计划的基本前提条件；确定组织目标和实现目标的总体行动计划；分解目标、形成合理的目标结构；综合平衡；编制并下达执行计划

9.答：由于企业经营环境的变化越来越快，原来的强调稳定的、具体的、较长期的计划形式受到了挑战。但是不能就此否认计划的重要性和作用。问题不是要不要计划的问题，而是如何制定计划，以及怎样制定计划的问题。在目前持续变化的环境中，一般要求制定指导性的计划，计划期限也要相应缩短。

10.答：目的或任务、目标、战略、政策、程序、规划、方案、预算等。

11.答：风险是由于未来的不确定性而产生的。计划工作通过预测、内外部环境分析、明确目标、制定应变计划、对资源的整合，为降低风险提供了保障。

12.答：树立正确的经营理念；注重环境分析；跟踪环境变化；科学的企业定位；富于创新。

13.答：1) 提出目标。 2) 确定多元目标之间的相互关系。 3) 限定目标。

14. 答：1) 把公司分成不同的经营单位。2) 计算每一单位的市场占有率和业务增长率。3) 根据在企业中占有资金的多少来衡量各经营单位的相对规模。4) 绘制公司的整体经营组合图。5) 根据每一单位在图中的位置，确定应选择的经营方向。注意：利用经营单位组合分析法进行决策是以"企业的目标是追求增长和利润"这一基本假设为前提的

1.请使用 SWOT 分析方法 帮助决策者根据企业自身和外部环境的特点,为整个企业或企业中的某个部门确定其经营活动的基本方向和内容。

答：SWOT 分析法是决策者或决策分析机构根据环境的机会和威胁以及内部的优势和劣势的结合分析，来确定相应的生存和发展战略的一种决策分析方法。1)具有良好的外部机会和有利的内部条件时，可采取增长型战略，以充分利用外部环境提供的机会。2)在具有良好的外部机会但受到内部劣势限制时，采取扭转型战略，设法清除内部不利条件，尽快形成利用环境机会的能力。3)内部存在劣势，外部面临巨大威胁时，采用防御型战略，设法回避威胁，消除劣势。4)内部存在较大劣势，外部存在威胁，采取多种经营战略，以利用优势分散经营风险。企业要根据外部环境和自身特点确定其经营活动的基本方向和内容。

3. 面对行业内激烈的竞争、以及伴随而来的利润率的下滑，某农用拖拉机配件生产厂商决定在今年年底退出该行业，有哪些因素可能妨碍该企业退出现有的生产经营？

答：妨碍该企业退出现有生产经营活动的主要因素：

1)资产的专用性 2)退出成本的高低 3)领导者和被领导者心理因素的影响政府和社会的限制

1. 简述管理工作的性质。

2. 简述管理人员与作业人员的区别。（管理工作与作业工作的区别）

3.什么是组织？它主要开展哪些活动？

4. 什么是管理？它有几层含义？
5. 简述管理的任务就是“正确地做正确的事”。
6. 如何理解组织与外部环境之间的影响和作用。
7. 简述管理职能间的关系。
8. 管理人员是如何分类的？
9. 高层管理者同基层管理者在执行管理职能上有何区别？
10. 管理人员应具备什么样的管理技能？ 11. 简述管理者的概念技能。
12. 处于不同层次的管理人员在管理技能要求上有何区别？
13. 环境的变化可能给组织带来何种影响？
14. 简述创新和维持及其对有效管理的影响。
15. 影响组织的环境有哪些？
16. 简述影响组织的经济环境。
17. 简述影响行业内竞争结构及其强度的环境因素。
18. 简述反映企业竞争实力的指标。
19. 简述妨碍企业退出某种产品生产的因素。
20. 应该怎样正确认识和对待中华古老的传统文化？
21. 对实现的中国企业文化影响较大的传统观念主要有哪些？
22. 谓“入世精神”？其积极意义何在？
23. 怎样正确认识“中庸之道”的二重性？如何消除其在历史上的消极影响？如何继承其在社会观上的积极的一面？
24. 在中、西文化的冲突中，对待中华文明的思想主要有那几种？
25. 中国古代的管理思想包涵那些方面的内容？
26. 中国传统文化的特征有哪些？
27. 中国古代管理思想对当今国家管理的影响有哪些？
28. 无为学派的代表人物有哪些？其主要主张是什么？
29. 管理追求“1+1>2”的协同效应，影响协同的因素有哪些？

#### 简答题答案

1. 答：管理既具有科学性，又具有艺术性。

管理是一门科学，它由大量学者和实业家在总结管理工作的客观规律基础上形成，可以用来指导人们从事管理实践。

管理并不能为管理者提供解决一切问题的标准答案，它要求管理者以管理理论和基本方法为基础，结合实际，具体情况具体分析，以求得问题的解决，实现组织的目标。因此，管理又具有艺术性。

管理的科学性和艺术性并不互相排斥，而是相互补充的。

2. 答：作业人员是指在组织中直接从事具体的业务，且不承担对他人工作监督职责的人，他们的任务就是做好组织分派的具体的操作性任务。管理人员是指在组织中行使管理职能、指挥或协调他人完成具体任务的人，其工作绩效的好坏直接关系着组织的成败兴衰。

3. 答：组织是由两个或两个以上的人为了实现共同的目标组合而成的有机整体。组织一般需要开展两类活动：作业活动和管理活动。

4. 答：所谓管理，就是在特定的环境下，对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制，从而达到既定的组织目标的过程。

它有四层含义：(1)管理是为实现组织目标服务的，是一个有意识、有目的地进行的过程。

(2)管理工作的过程是由一系列相互关联、连续进行的活动所构成的。包括计划、组织、领导和控制，它们成为管理的基本职能。

(3)管理工作要通过综合运用组织中的各种资源来实现组织的目标。



(4)管理工作是在一定的环境条件下开展的，环境既提供了机会，也构成了威胁。

5. 答:管理工作需要通过综合运用组织中的各种资源来实现组织的目标，这涉及效率和效果两个方面。如果说效率涉及组织是否“正确地做事”，那么，是否选择“正确的事”去做就是与效果相关的问题。管理的任务就是获取、开发和利用各种资源来确保组织效率和效果双重目标的实现。

6. 答：管理工作是在一定的环境条件下开展的，环境既提供了机会，也构成了威胁。因此，必须将所服务的组织看作一个开放的系统，它不断地与外部环境产生相互的影响和作用。正视环境的存在，一方面要求组织为创造优良的社会物质环境和文化环境尽其“社会责任”。另一方面，管理的方法和技巧必须因环境的变化而变化，没有一种管理方法是万能的。

7. 答：计划是管理的首要职能，是组织、领导和控制职能的基础和依据；组织、领导和控制职能是有效管理的重要环节和必要手段，是计划及其目标得以实现的保障。只有统一协调这四方面，使之形成连续一致的管理活动整体过程，才能保证管理工作的顺利进行和组织目标的圆满完成。

8. 答：按其所处的管理层次可分为高层管理人员、中层管理人员和基层管理人员。按其所从事管理工作的领域及专业不同，可以分为综合管理人员和专业管理人员。综合管理人员是指负责管理整个组织或组织中某个事业部全部活动的管理者。专业管理人员仅仅负责管理组织中某一类活动（或职能）。

9. 答：一般而言，高层管理人员花在组织和控制工作上的时间要比基层管理人员多，而基层管理人员花在领导工作上的时间要比高层管理人员多。

10. 答：管理人员应该具备的管理技能有：技术技能、人际技能和概念技能。

技术技能是指使用某一专业领域内有关的工作程序、技术知识完成组织任务的能力。人际技能是指与处理人事关系有关的技能，即理解、激励他人并与他人共事的能力。概念技能是指综观全局，认清为什么要做某事的能力，也就是洞察企业与环境相互影响之复杂性的能力。

11. 答：概念技能是指综观全局，认清为什么要做某事的能力，也就是洞察企业与环境相互影响之复杂性的能力。具体包括：理解事物的相互关联性从而找出关键影响因素的能力,确定和协调各方面关系的能力,权衡不同方案优劣和内在风险的能力,等等。

12. 答：处于较低层次的管理人员，主要需要的是技术技能与人际技能；处于较高层次的管理人员，更多地需要人际技能和概念技能；处于最高层次的管理人员，尤其需要较强的概念技能。

13. 答：可能带来两种不同的影响：

一是为组织的生存和发展提供新的机会。

一是对组织的生存造成某种不利的威胁。

14. 答：创新，就是使组织的作业工作和管理工作都不断地有所革新、有所变化。维持，就是使组织按照既定方向及轨迹持续运行。

有效的管理工作，就是要在适度的维持与适度的创新之间取得平衡。

15. 答：政治环境、社会文化环境、经济环境、技术环境、自然环境。

16. 答：影响组织的经济环境主要包括宏观经济环境和微观经济环境。

宏观经济环境是指一个国家的人口数量及其增长趋势、国民收入、国民生产总值及其变化情况，以及通过这些指标能够反映的国民经济发展水平和发展速度。

微观经济环境是指企业所在地区或所需服务地区的消费者的收入水平、消费偏好、储蓄情况、就业程度等因素。

17. 答：1) 现有竞争对手（现有企业）； 2) 潜在竞争对手； 3) 替代品制造商； 4) 原材料供应商 5) 产品用户。

18. 答：反映企业竞争实力的指标主要有：

销售增长率。（纵向指标）

市场占有率。（横向指标）

产品的获利能力。（持续指标）

19. 答：1) 资产的专用性。2) 退出成本的高低。3) 心理因素。4) 政府和社会的限制。

20. 答：中国的传统民族文化，具有 5000 年的悠久历史和丰富多彩的珍贵内涵。作为东方文明的重要发端，中华文明在人类文明中具有举足轻重的地位，面对我国的传统文化我们应该正确的对其进行剖析、反思，取其精华、去其糟粕，只有如此才能将我国的传统文化发扬光大。
21. 答：对实现的中国企业文化影响较大的传统观念主要有勤劳、节俭、和谐、忠诚等传统价值观和道德观，这几种传统观念主要有利于企业内部的团结和协调，能够使企业成员充分发挥自己的个人价值，从而更好的完成企业目标。
22. 答：所谓入世精神，就是积极地关心社会现实的人生态度。中国传统的“人学”文化的特点是积极入世的。做为中国主导文化的儒家思想，不论是先秦的孔孟之道，还是两汉以后儒学，其主旨都是经世致用、教民化俗、兴邦定国。这些都是具有积极意义的。
23. 答：中庸之道是中国传统文化中一个十分重要的独具特色的观念，一方面以“中和”为最高原则，对立面的斗争，主张维持现状，否定变革，这在本质上是反辩证法的；而另一方面，它反对过与不及，不走极端，重视和谐，又有辩证法的因素。因此，对中庸之道不能作简单的否定或肯定。
24. 答：在这种反思中，大体上可以归结为以下三种思潮：“民族虚无”论、“儒学复兴”论和“中西合璧”论。
25. 答：中国古代的管理思想主要有以下内容：例如“天时,地利,人和”、“修身,齐家,治国”、“穷究事理，先谋后事”、“刚柔并济，德刑并用”、“知人善用，赏罚分明”等。
26. 答：主要有入世精神、伦理中心、重义轻利、中庸之道、重视名节、任人为贤等等。
27. 答：主要影响有以下几个方面：（1）重牧民而轻民自主的影响；（2）重生产而轻流通的影响；（3）重理想而轻效益的影响；（4）安于继承而不勇于创新的影响。
28. 答：以李耳和庄周为代表。主要主张是清静无为、无权威、清心寡欲。
29. 答：协调，要素的质量以及互补，相容的程度，内外部环境，管理水平等。

- 1、明确组织目标，要完成哪几项工作？
2. 简述组织目标的特征是什么？
3. 简述经营单位组合分析法。
4. 简述利用经营单位组合分析法确定经营方向时的工作步骤。
5. 简述政策指导矩阵。
6. 简述量本利分析。
7. 简述管理的计划职能及其主要工作内容。
8. 简述活动条件研究的内容。
9. 简述计划与决策的区别与联系。
10. 简述计划的类型。

#### 简答题

1. 答：1) 提出目标。
- 2) 确定多元目标之间的相互关系。
- 3) 限定目标。
2. 答：1) 可以计量。
- 2) 可以规定其期限。
- 3) 可以确定其责任者。
3. 答：这种方法主张，在确定经营单位的活动方向时，应考虑该企业的相对竞争地位和业务增长情况。相对竞争地位往往反映为企业的市场占有率，它决定了企业获取现金的能力和速度。业务增长情况往往反映为业务增长率，它对经营方向选择的影响是双重的：首先，它有利于市场占有率的扩大；其次，它决定着投资机会的大小。
- (1) “金牛”业务：拥有高市场占有率、高额利润、高额资金回笼，市场增长率低。
- (2) “明星”业务：市场增长率和企业相对竞争地位较高，带来较高的利润，回笼资金与投入资金都非常大，两者相抵后为零或负值状态。
- (3) “幼童”业务：市场增长率高，市场占有率较低。

(4)“瘦狗”业务：市场增长率低，微小或负值利润，应缩小规模或清算放弃的策略。

4. 答：1) 把公司分成不同的经营单位。

2) 计算每一单位的市场占有率和业务增长率。 3) 根据在企业中占有资金的多少来衡量各经营单位的相对规模。

4) 绘制公司的整体经营组合图。

5) 根据每一单位在图中的位置，确定应选择的经营方向。

注意：利用经营单位组合分析法进行决策是以“企业的目标是追求增长和利润”这一基本假设为前提的。

5. 答：这种方法是用矩阵形式，根据市场前景和相对竞争地位来确定企业不同经营单位的现状和特征。市场前景由盈利能力、市场增长率、市场质量和法规限制等因素决定，分为吸引力强、中等、无三种。相对竞争能力受到企业在市场上的地位、生产能力、产品研发等因素的影响，分为强、中、弱三类。这两种标准、三个等级的组合，可把企业的经营单位分成九种不同类型。 6. 答：量本利分析，也叫保本分析或盈亏平衡分析，是通过分析生产成本、销售利润和商品数量三者之间的关系，掌握盈亏变化的规律，指导企业选择能够以最小的生产成本生产最多产品并可使企业获得最大利润的经营方案。

在盈亏平衡时，存在以下关系式：销售收入=生产成本=固定费用+变动费用

即：产量单价=固定费用+产量单位变动费用： $Q_0P = F + Q_0CV$

由此可以得到：保本产量的计算公式： $Q_0 = F / (P - CV)$

其中， $P - CV$  表示单位产品得到的销售收入在扣除变动费用后的剩余，叫做边际贡献。

2) 保本收入的计算公式： $S_0 = F / (1 - CV / P)$

其中， $1 - CV / P$  表示单位销售收入可以帮助企业吸收固定费用和/或实现企业利润的系数，叫做边际贡献率。

注意：如果边际贡献或边际贡献率大于零，则表示企业生产这种产品除可收回变动费外还有一部分收入可用以补偿已经支付的固定费用。因此，产品单价即使低于成本，但只要大于变动费用，企业生产该产品还是有意义的。

7. 答：计划是对未来活动如何进行的预先筹划。它主要包括以下内容：

研究活动条件。 制定业务决策。编制行动计划。

8. 答：活动条件研究包括内部能力研究和外部环境研究。内部能力研究主要是分析组织内部在客观上对各种资源的拥有状况和利用能力。外部环境研究是要分析组织活动的环境特征及其变化趋势，以了解环境的变化规律，从而预测环境在明天可能呈现的状态。

9. 答：首先，计划与决策是相互区别的，因为这两项工作解决的问题不同。决策是关于组织活动方向、内容以及方式的选择；而计划则是对组织内部不同部门和成员在一定时期内具体任务的安排。其次，计划和决策又是相互联系的，因为：

第一，决策是计划的前提，计划是决策的逻辑延续。 第二，在实际工作中，计划与决策相互渗透，有时甚至是不可分割地交织在一起。

10. 答：根据不同的标准，可以将计划分成不同类型。根据计划对企业的影响范围和影响程度的不同，可以将计划分为战略计划和作业计划。从时间上看，可以将计划分为长期计划和短期计划。从职能标准来分类，可以将计划分为业务计划、财务计划和人事计划。

1、 明确组织目标，会产生什么样的作用？

2、 请您简述管理的组织职能。

3、 请您简述管理层次及其影响因素

4、 请您简述管理幅度及其影响因素。

5、 请您简述工作内容和性质对管理幅度的影响。

6、 请您简述工作条件对管理幅度的影响。

7、 请您简述管理者的权力及其构成。

8、 简述分权程度的标志及其实现途径。

9、 简述影响分权的因素。

- 10、简述非正式组织的产生过程。
- 11、简述非正式组织的影响。
- 12、管理者如何正确对待非正式组织？（如何发挥非正式组织的积极作用）
- 13、简述直线职权和参谋职权的区分标准。
- 14、如何正确发挥参谋的作用。
- 15、简述组织设计的内容。
- 16、简述组织设计的根本任务和工作步骤。
- 17、简述组织结构与战略的关系。
- 18、简述直线职能制组织结构及其优缺点。
- 19、简述事业部制组织结构的优缺点
- 20、简述组织结构的“斯隆模型”及其一般做法。

#### 简答题

- 1、答：组织就是通过设计和维持组织内部的结构和相互之间的关系，使人们为实现组织的目标而有效地协调工作的过程。它主要完成以下工作：组织设计。
- 2、答：组织中从最高主管到具体工作人员之间的不同层次称之为管理层次。一个组织管理层次的多少，受到组织规模和管理幅度的影响。在管理幅度给定的条件下，管理层次与组织的规模大小成正比，组织规模越大，包括的成员数越多，需要的管理层次就越多。在组织规模给定的条件下，管理层次与管理幅度成反比，每个主管所能直接控制的下属人数越多，所需的管理层次就越少。
- 3、答：管理者能直接有效地领导的下属数量被称为管理幅度。有效管理幅度受到下列因素的影响：工作能力、工作内容和性质、工作条件、工作环境。
- 4、答：1) 主管所处的管理层次。2) 下属工作的相似性。3) 计划的完善程度。4) 非管理性事务的多少。
- 5、答：1) 助手的配备情况。2) 信息手段的完备情况。3) 工作地点的接近性。
- 6、答：“权力”通常被描述为组织中人与人之间的一种关系，特指在某个管理岗位上的人，对整个组织或所辖单位及人员的影响力，简称管理者影响别人的权力。权力主要来自于三个方面：制度权：组织正式授予的权力，包括组织活动的决定权、指挥权和对组织成员的奖惩权。专长权。个人影响权。
- 7、答：组织分权程度的标志关键在于决策权或命令权是集中还是下放。主要表现为：更多、更重要的决定可由低层管理层次做出。较高管理层次有更多的职能运行受到较低管理层次决定的影响。较低管理层次做出的决定较少受较高管理层次的检查。分权主要通过两种途径来实现：改变组织设计中的权力分配（制度分权）。主管人员在工作中授权。
- 8、答：促进分权的因素有：组织规模的扩大。组织活动的分散化。培养后备管理队伍的需要。管理者不愿分权的原因有：为了维护政策与命令的一致性。缺乏分权所需的合格的管理人员。
- 9、答：非正式组织是伴随着正式组织的运转而形成的。正式组织中的某些小群体成员，由于工作性质相近、社会地位相当、对一些具体问题的看法基本一致，或者在性格、业余爱好及感情相投的基础上，形成了一些被其成员所共同接受并遵守的行为规则，从而使原来松散、随机形成的群体渐渐成为趋向固定的非正式组织。
- 10、答：非正式组织的积极作用在于：为职工提供在正式组织中很难得到的心理需要和满足。创造一种和谐的人际关系。提高员工的合作精神，最终改变正式组织的工作情况。非正式组织的消极作用在于：如果非正式组织与正式组织的目标发生冲突，则可能对正式组织的工作产生极为不利的影响。非正式组织要求成员一致性的压力，可能会束缚成员个人发展。非正式组织的压力还会影响正式组织的变革，造成组织创新的惰性。
- 11、答：1) 正视非正式组织存在的客观必然性和必要性，允许乃至鼓励非正式组织的存在，为非正式组织的形成提供条件，并努力使之与正式组织相吻合。2) 通过建立、宣传正确的组织文化，来影响与改变非正式组织的行为规范，引导非正式组织作出积极的贡献。
- 12、答：首先，职权关系不同。直线关系是一种命令与指挥的关系，授予直线人员的是决策与行动的权力。参谋关系是一种服务与协助的关系，授予参谋人员的是思考、筹划和建议的权力。其次，在组织目标实现

中的作用不同。把那些对组织目标的实现负有直接责任的部门称为直线机构。把那些为实现组织目标协助直线人员有效工作而设置的部门称为参谋机构。

13、答：合理利用参谋的作用，要做到以下几点：明确关系：明确直线与参谋的关系，分清双方的职权关系与存在价值，从而形成相互尊重、互相配合的关系。授予权力：授予参谋机构必要的职能权力，以提高参谋人员的积极性。提供信息：直线经理为参谋人员提供必要的信息条件，以便从参谋人员处获得有价值的支持。

15、答：组织设计包括机构设计和结构设计。

机构设计是在分解目标活动的基础上，分析为了实现组织目标需要设置哪些岗位和职务，然后根据一定的标准将这些岗位和职务加以组合，形成不同的部门。

结构设计是根据组织业务活动及其环境特点，规定不同部门在活动过程中的相互关系。

16、答：组织设计的根本任务是提供组织结构系统图和编制职务说明书。

组织设计需要做好以下三个步骤的工作：职务设计与分析\部门划分\结构形成。

17、答：战略是实现组织目标的各种行动方案、方针和方向选择的总称。

在组织结构与战略的关系上：一方面，战略的制定必须考虑企业组织结构的现实。另一方面，一旦战略形成，组织结构应做出相应的调整，以适应战略实施的要求。

战略选择的不同，在两个层次上影响组织的结构：不同的战略要求开展不同的业务活动，这会影响管理职务的设计。战略重点的改变，会引起组织的工作重点及各部门与职务在组织中重要程度的改变，因此要求对各管理职务及部门之间关系作相应的调整。

18、答：直线职能制组织形式，是以直线制为基础，在各级行政领导下，设置相应的职能部门。即在直线制组织统一指挥的原则下，增加了参谋机构。

直线职能制组织结构的优点是：既保证了集中统一的指挥，又能发挥各种专家业务管理的作用。

直线职能制组织结构的缺点有：各职能单位自成体系，不重视信息的横向沟通，工作易重复，造成效率不高。若授权职能部门权力过大，容易干扰直线指挥命令系统。职能部门缺乏弹性，对环境变化的反应迟钝。可能增加管理费用。

注意：直线职能制仍被我国绝大多数企业采用。

19、答：事业部制组织结构的优点是：公司能把统一管理、多种经营和专业分工更好地结合起来，公司和事业部的责、权、利划分比较明确，能够较好地调动管理人员的积极性。事业部制以利润为核心，能够保证公司获得稳定的利润。能为公司不断培养出高级管理人才。

事业部制组织结构的缺点是：需要许多高素质的专业人员来运作和监督事业部的生产经营活动。管理机构较多，管理人员比重较大，对事业部经理要求高。由于分权，可能出现架空公司领导的现象，从而削弱对事业部的控制。各事业部都有独立的经济利益，相互间竞争激烈，可能发生内耗，协调起来比较困难。

20、答：“斯隆模型”就是事业部制组织结构形式，它是在一个企业内对具有独立产品市场、独立责任和利益的部门实行分权管理的一种组织结构形式。一般做法是：总公司成为决策中心。在总公司下按产品或地区分为许多个事业部或分公司，它们都是独立核算、自负盈亏的利润中心。在下面的生产企业则是成本中心。注意：事业部制是欧美、日本大型企业所采用的典型的组织形式。有时也称之为“联邦分权化”，因为它是一种分权制的组织形式。

1. 领导及要素。

2. 领导工作及含义。

3. 领导方式及要素。

4. 领导方式的主要理论类型。

5. 勒温的领导作风理论。

6. 管理方格图。

7. 领导者修养。

8. 有效沟通要求、原则。

9. 领导工作的作用及基本手段。
10. 领导艺术的表现形式。
11. 领导生命周期理论。
12. 领导行为理论的主要类型。
13. 领导行为四分图。
14. 领导风格都有哪些？
15. 影响领导方式的各种可能因素有哪些？
16. 情景理论都有哪些？
17. 激励理论包括哪些？
18. 什么是激励？什么是需要？什么是动机？
19. 激励理论的内容？
20. 信息沟通必须具备那几个基本条件？
21. 信息沟通需要哪几个要素？
22. 信息沟通易发生障碍的因素有哪些？
23. 什么是正式沟通及其分类？
24. 信息沟通必须具备那几个基本条件？
25. 沟通有那些作用？
26. 有效沟通的障碍有哪些？
27. 怎样才能克服沟通的障碍？
28. 怎样协调正式沟通和非正式沟通的关系？

1. 答：领导：简单地解释为影响力。它是一种影响别人，使其甘心情愿的为实现群体目标而努力的行为或力量。领导要素：(1)了解人在不同时间和情况下的激励力；(2)鼓舞别人的能力；(3)创造激励气氛的能力。

2. 答：领导工作：是对组织的群体和个体成员的行为，进行引导和施加影响的活动过程。其目的是使他们能自觉自愿并有信心地为实现组织既定目标而努力。其含义是：1、领导工作的中心是调动人的积极性和创造性，处理好人际关系，也是管理的核心问题。2、领导工作是管理五大职能中的重要职能。3、领导工作的实质是运用有关理论与方法，以及指导、激励、沟通等手段，对被领导者施加影响力，使之适应环境变化，以保证组织目标的实现。

3. 答：领导方式：是领导者在一定的领导环境下，为完成某个特定目标，在与被领导者的交互作用中所表现出的行为方式。领导方式是否有效取决于以下要素：(1)领导者：是主导性因素。包括领导者的素质、对“人性”的假想以及对权力的认识等；(2)被领导者：包括被领导者的素质、对企业目标认识程度、对领导者的信赖与拥戴程度以及由此产生的积极性与创造性；(3)环境：指企业方面的结构形态、经营方式、技术基础、价值取向、行为习惯；还包括企业外部的社会文化、技术经济等条件。

4. 答：围绕领导方式的有效性问题，许多管理学家从不同角度进行了研究，概括有三大类理论：(1)领导者品质理论：有效的领导者可以从其个人的品质特征中识别；(2)领导行为理论：领导者最重要的不是其本人的品质特征，而是其行为和特殊的领导作风；(3)领导权变理论：有效的领导者不仅取决于他们的行为方式，还取决于所处的客观环境。

5. 答：勒温的领导作风理论属于行为理论范畴，他把权力定位作为基本变量，从而表现出三种极端的领导作风：(1)专制型：权力定位于领导者个人手中；(2)民主型：权力定位于职工群体；(3)放任型：权力定位于职工个人手中。

6. 答：(1)是布莱克和莫顿在四分图的基础上提出的一张九等分的方格图；(2)以对生产和对职工的关心程度分别作横、纵坐标，用来衡量管理人员的行为倾向，它属于领导行为理论范畴；(3)方格图中显示了五种典型的领导方式。

7. 答：(1)明白通晓：要懂有关领导理论、形成有效领导的要素、各种领导方式等，并有将知识付诸实践的能力；(2)移情作用：能设身处地的了解下属的感情和态度，以及可能做出的反应；(3)处事客观：力求不带感情去观察和追溯时间发生的起因，并以超脱的态度进行评价，然后采取理智的行为；(4)自知之明：应知

道自己的处事态度和习惯对别人的影响,注意别人对自己的言行的反应,并能找出原因,加以改正。8. 答: 要求: (1)表达力求清楚; (2)传递力求准确; (3)避免过早评价; (4)消除下级人员的顾虑; (5)管理人员应积极的进行沟通; (6)对沟通过程要加以控制。

原则: a、明确的原则; b、完整性原则; c、战略上使用非正式组织的原则。

9. 答: 作用表现在: (1)更有效、更协调地实现组织目标; (2)有利于调动人的积极性; (3)有利于个人目标与组织目标结合。

基本手段有: (1)指挥; (2)激励; (3)有效沟通。

10. 答: (1)决策艺术; (2)用人艺术; (3)授权艺术; (4)指挥与激励艺术; (5)集中精力抓主要环节的艺术; (6)领导变革艺术。

11. 答: (1)是卡门在四分图基础上设计的领导权变理论; (2)该理论指出,领导行为与职工成熟度之间存在非线性关系; (3)有效领导方式,应是工作行为、关系行为与职工成熟度的有机结合; (4)领导方式依职工由不成熟到成熟。

12. 答: (1)勒温的领导作风理论; (2)坦南鲍姆的领导连续带理论; (3)李克特的四种基本领导方式; (4)四分图理论; (5)布莱克和莫顿的管理方格图。

13. 答: 领导行为四分图是用来鉴别领导行为有两大因素: (1)组织因素,作横坐标,是以工作为中心,强调组织的需要; (2)体贴因素,作纵坐标,是以人际关系为中心,强调职工个人的需要; (3)这两种因素的结合形成四种典型领导方式,即低组织低体贴; 高组织高体贴; 高组织低体贴; 低组织高体贴。

14. 答: (1)三种典型的领导风格:根据领导者控制和影响被领导者方式的不同,把领导方式分为三种:独裁式,民主式,放任式。

(2)李克特的四种领导方式:专制权威式,开明权威式,协商式,群体参与式。

(3)管理方格图:美国管理学家罗伯特·布莱克和简·穆顿 1964 年设计了一个巧妙的管理方格图。横坐标表示对生产的关心程度纵坐标表示对人的关心程度。

(4)领导行为连续统一体:坦南鲍姆和施米特认为领导方式有一种连续性是沿着一根标尺的延长线运做的,完全以领导为中的低点,趋向完全以职工为中的高点,这中间存在许多过渡方式,共有 7 种。

15. 答: (1)对领导者的个性起作用的一些因素。

(2)下属所具有的可能影响领导者行为的因素。

(3)情景因素。

16. 答: (1)随机制宜的领导理论.这是一个较完整的情景领导理论。

a、两种领导风格包括:任务导向型和关系导向型。

b、三种情境因素包括:领导者与被领导者之间的关系,工作任务的结构,领导者所处职位的固有权力。

(2)途径目标理论,由加拿大多伦多大学教授埃文斯等人提出。

他们把领导行为分为四种类型包括:支持型,参与型,指令型,成就型。在选择领导方式时应考虑下列因素:职工个人的特点,环境因素。

(3)领导生命周期理论(由科曼首先提出)

领导者的风格,应当适应其下属的成熟程度:

a、低工作低关系,命令型. b、高工作低关系,说服型。

c、高关系低工作,参与型. d、低关系低工作,授权型。

(4)领导与决策模式(弗鲁姆-耶顿提出)

决策的有效性可以用决策的质量和决策被接受程度来衡量。

17. 答: 激励理论包括两部分:

1) 内容型激励理论有需求层次理论和双因素理论(激励因素和保健因素)。

2) 过程型激励理论有期望理论、公平理论、强化理论(正强化、惩罚、负强化、忽视)

18. 答: 激励:影响人们内在需求或动机,从而加强、引导和维持行为的活动或过程。

需要:是指人们对某种目标的渴求和欲望,它既包括基本的需求,如生理需求,也包括各种高层次的需求,

如社交,成就等。

动机:是诱发、活跃、推动并指导和引导行为指向一定目标的心理过程。

激励过程本身是一个内部和心理的过程。 19. 答:这类激励理论,根据地人性的理解,着重突出激励的未满足的需要类型,有两种思路。一种是从社会文化的系统出发,对人的需要进行分类,通过提供一种未满足的需要的框架,寻求管理对象的激励效率,称之为需要层次论;另一种是从组织范围角度出发,把人的需要具体化为员工切实关心的问题,称之为双因素理论。后期还有与强调需要相关的后天需要理论。

20. 答:信息沟通是人与人之间传达思想和交流情报、信息的过程。

基本条件:

第一,沟通必须涉及到二人以上

第二,沟通必须有一定的沟通客体,即信息情报等。

第三,沟通必须有传递信息情报的一定方法,如语言、书信等。

21. 答:(1)发送者;(2)接收者;(3)所传递的内容。

22. 答:(1)表达中的障碍;

(2)沟通中的障碍:如时机不当,干扰误差;

(3)接受方面的障碍。

信息沟通网络使用各种沟通路径所组成的结构形式,它直接影响到信息沟通的有效性。

23. 答:正式沟通是指组织内规章制度所规定的沟通方式,由组织结构的建立。

(1)自上而下的沟通:上级向下级下达命令、指示;从高到低,独裁

(2)自下而上的沟通:从下属到上司:从低到高,参与、民主

(3)横向交叉的沟通:同一层次间,或个人间。不同层次和无隶属关系,具业务协调作用。在正式组织环境中,正式网络沟通可以有五种沟通形态:链式,环式,y式,轮式,全通道式。

24. 答:(1)收集信息 (2)改善人际关系 (3)改变行为

25. 答:(1)语言表达能力差(2)发送者的信誉差(3)知识经验的差距

(4)沟通渠道不通畅(5)心里上的障碍(6)沟通时机不当

26. 答:(1)运用反馈手段(2)提高表达能力(3)积极倾听(4)注意非语言提示

27. 答:正式沟通和非正式沟通都客观存在于组织机构中,有效的企业管理应以正式沟通为主,但不能忽略非正式沟通的作用。在必要时,可以通过非正式沟通来达到提高管理效果的目的。

1.传统的控制方法有那些?

2.简述控制的动态性特点。

3.简述现场控制的弊端。

4.简述影响组织目标实现的主要因素。(即:控制的对象)

5.简述制定控制标准的步骤。

6.简述工业企业常用的控制标准。

7.简述制定控制标准的方法。

8.简述控制标准的制定要求。

9.对控制信息有什么要求?

10.怎样理解控制工作的重要性?

11.为什么纠正偏差是控制的关键?

12.简述一般控制与管理控制的相同点?

13.简述管理的控制职能及其目标。 14.简述控制的前提条件。

15.简述控制与计划的关系。

17.简述控制工作的过程和要素。

18.简述管理控制的特点。

19.简述管理控制整体性特点的含义。



- 20.简述控制的类型。
- 21.简述现场控制及其类型。
- 22.简述管理人员获得控制信息的方法。
- 23.简述控制过程中衡量实际工作时应注意的问题。
- 24.在制定和实施纠偏措施的过程中要注意哪些问题？
- 25.简述纠偏工作的主要方法。
- 26.调整计划目标或控制标准的原因是什么？
- 27.在纠偏措施的选择和实施过程中要注意哪些问题？
- 28.简述纠偏方案的双重优化。
- 29.简述有效控制的原则。
- 30.控制必须由健全的组织结构来保证的含义是什么？
- 31.简述自我控制的优点。
- 32.简述三种控制类型应用的侧重点，并举例说明之

#### 一、简答题答案

1. 答：预算、统计资料、专题报告、盈亏平衡分析、经营审核、深入现场。
2. 答：组织是动态的，其外部环境及内部条件随时都在发生变化，因此控制标准和方法不可能固定不变。管理控制应具有动态的特征，这样可以提高控制的适应性和有效性。
3. 答：1) 容易受到管理者时间、精力、业务水平的制约。2) 应用范围较窄。3) 容易在控制者和被控制者之间形成对立。
4. 答：1) 环境特点及其发展趋势 2) 资源投入 3) 组织活动
5. 答：1) 确立控制对象。2) 选择控制重点。3) 制定控制标准。
6. 答：1) 时间标准。如工时、交货期等。2) 数量标准。如产品数量、废品数量等。3) 质量标准。如产品等级、合格率等。4) 成本标准。如单位产品成本等。
7. 答：1) 统计标准：利用统计方法来确定预期结果。2) 经验标准：根据经验和判断来估计预期结果。3) 工程标准：在客观的定量分析的基础上建立标准。
8. 答：1) 便于对各部门的工作进行衡量。2) 有利于组织目标的实现。3) 应与未来的发展相结合。4) 应尽可能体现出一致性。5) 应是经过努力可以达到的。6) 应具有一定的弹性。
9. 答：控制信息应具备以下特性：及时性、可靠性、适用性。
10. 答：(1) 一方面，任何组织、任何活动都需要进行控制。因为由于主客观原因，计划在执行过程中可能出现偏差。控制工作起着执行和完成计划的保障作用，以及在管理过程中产生新的计划、新的目标和新的控制标准的作用。通过控制工作了解偏差和纠正计划。  
(2) 另一方面，控制工作的重要性还表现在管理的五个职能中它所处的地位及其相互关系。控制工作还处于管理的全过程中，它不仅可以维持其他职能的正常活动，而且在必要时还可以采取纠正偏差的行动来影响其他职能的活动。通过纠正偏差的行动，控制工作与其他职能紧密结合在一起，使管理过程形成一个相对封闭的系统。
11. 答：(1) 它体现了执行控制职能的目的。控制职能，就是将计划的执行情况同计划所制定的控制标准对照，从而发现执行情况同计划目标之间的偏差，并采取相应措施，使这种偏差保持在一定范围内，以达到保持组织系统的活动稳定的目的，也就是纠正偏差的目的。  
(2) 纠正偏差，将控制工作同管理的其他职能结合在一起。纠正偏差是整个管理系统中的一部分工作内容。通过确立目标，修订计划，改变组织结构，调整人员配置以及在指导与领导方法上的重大改进，可以使纠正目标的工作取得满意效果，使得整个控制工作达到预期的目的。
12. 答：(1) 同是一个信息反馈过程。管理控制系统实质上也是一个信息反馈系统，通过信息反馈，发现管理活动中的不足之处，促进系统进行不断的调节和改变，使之逐渐趋于稳定、完善，直至达到优化状态。  
(2) 管理控制也有两个前提条件，即计划指标在控制工作中转化为控制标准：有相应的监督控制机构和人

员。(3)管理控制也包含三个基本步骤,即拟定标准、衡量成效、纠正偏差。(4)管理中的控制工作与控制中的控制一样,也是一个有组织的系统,它根据系统内外变化而进行相应调整,不断克服系统的不确定性,是系统保持某种稳定状态。

13. 答:控制是指监视组织的活动和环境的变化,保证组织计划与实际状况动态适应的管理职能。管理控制的目标主要有两个:限制偏差的积累。适应环境的变化。

15. 答:1)要有一个科学的、切实可行的计划。2)要有专司控制职能的组织机构。

3)要有反馈渠道。

16. 答:控制与计划既互相区别,又紧密联系。

1)计划为控制工作提供标准,没有计划,控制也就没有依据。

2)如果只编制计划,而不对其执行情况进行控制,计划目标就很难得到实现。

17. 答:1)建立控制标准。2)衡量偏差信息。3)采取纠正措施。控制标准、偏差信息和纠正措施是控制工作的三项基本要素。

18. 答:1)管理控制具有整体性。2)管理控制具有动态性。3)管理控制是对人的控制并由人执行控制。

4)管理控制是提高职工工作能力的重要手段。

19. 答:管理控制具有整体性,这包括两层含义:管理控制是组织全体成员的职责,完成计划是组织全体成员共同的责任,参与控制是全体成员的共同任务。控制对象是组织的各方面。

20. 答:根据控制的侧重点不同,可以分为:前馈控制、现场控制和反馈控制。其中,反馈控制最为常用。

21. 答:预算、统计资料、专题报告、盈亏平衡分析、经营审核、深入现场。

22. 答:1)亲自观察。2)分析报表资料。3)召开会议。4)抽样调查。

23. 答:1)通过衡量成绩,检验标准的客观性和有效性。2)确定适宜的衡量频度。

3)建立信息反馈系统。

24. 答:1)找出偏差产生的主要原因。(找出原因)2)确定纠偏措施的实施对象。(确定对象)3)选择适当的纠偏措施。(适当选择)

25. 答:1)工作失误:对于由于工作失误而造成的问题,主要应加强管理、监督,确保工作与目标的接近或吻合。2)计划问题:若计划目标不切合实际,应按实际情况修改计划目标。3)环境变化:若组织的运行环境发生重大变化,使计划失去客观的依据,应及时启动备用计划或重新制定新的计划。

26. 答:1)计划本身问题:原先的计划或标准制定得不科学,在执行中发现了问题。2)环境发生变化:由于客观环境发生了预料不到的变化,原来被认为是正确的计划不再适应新形势的需要。

27. 答:1)使纠偏方案双重优化。2)充分考虑原先计划实施的影响。3)注意消除组织成员对纠偏措施的疑虑。

28. 答:第一重优化:纠偏的成本应小于纠偏可能带来的损失。第二重优化:在第一重优化的基础上,通过对各种纠偏方案的比较,找出其中追加投入最少,成本最小,解决偏差效果最好的方案来组织实施。

29. 答:1)控制应同计划与组织相适应。2)控制应该突出重点,强调例外。3)控制应该具有灵活性、及时性和经济性的特点。4)控制应该具有客观性、精确性和具体性的特点。5)控制应该注意培养组织成员的自我控制能力。

30. 答:1)渠道畅通:要能在组织中将反映实际情况和工作状态的信息迅速地上传下达,保证联络渠道的畅通。2)责权分明:要做到责权分明,使组织结构中的每个部门、每个人都能切实担负起自己的责任。

31. 答:1)有助于发挥职工的主动性、积极性和创造性。2)有助于减轻管理人员的负担,减少企业控制费用的支出。3)有助于提高控制的及时性和准确性。

32. 答:预先控制的侧重点在于预先防范,现场控制的侧重点在于及时了解情况并予以指导,事后控制的侧重点在于纠正偏差。总结经验。

1、组织文化的类型有哪几种?

2、培养组织文化有几个环节,分别是哪些?

3、组织文化的特征有哪些?

4、组织文化的内容有哪些？

5、企业文化包括哪三个层次？各层次又包含哪些具体内容？

6、管理人员应该怎样对待企业的内部冲突？

7、结合实际论述控制工作的重要性

8、试联系实际阐述对控制工作的要求

1、答：（1）硬汉式组织文化；（2）“拼命干，尽情玩”文化；（3）攻坚文化；（4）过程文化。

2、答：（1）分析和诊断；（2）条理化；（3）自我设计；（4）倡导、强化；（5）实践和提高；（6）适时发展。

3、答：（1）间接性（2）综合性（3）无形性（4）继承性（5）客观性（6）渗透性。

4、答：组织文化的内容有：（1）组织的价值观（2）组织精神（3）伦理规范（4）组织素养。

5、答：（1）精神层（2）制度层（3）器物层。

6、答：冲突无法避免，适当的冲突是有益的。对待冲突，可通过强调共同的目标，加强相互沟通，做好沟通与引导工作，来化解或减少冲突的负面影响。

7、答：控制工作的重要性可从两个方面来理解：（1）任何组织、任何活动都需要进行控制。通过控制工作，能够为主管人员提供有用的信息，使之了解计划的执行进度和执行中出现的偏差及偏差的大小，并据此分析偏差产生的原因。（2）控制工作的重要性还表现在管理的五个职能中所处的地位及其相互关系。控制工作通过纠正偏差的行为与其他四个职能紧密地结合在一起，使管理过程形成了一个相对封闭的系统。一旦计划付诸实施，控制工作就必须穿插其间进行。它对于衡量计划的执行进度，乃至发现并纠正计划执行中的偏差都是非常必要的。

8、答：控制工作的要求的要点为：（1）控制系统应符合主管人员的个别情况；（2）控制工作应确立客观标准；（3）控制工作应具有灵活性；（4）控制工作应讲求经济效益；（5）控制工作应有纠正措施；（6）控制工作应具有全局观点；（7）控制工作应面向未来。

什么是组织？

所谓组织是指两个及以上的人为共同目标结合的有机整体。

为完成组织的基本使命及目标，组织需开展两项工作：

开展业务活动；

管理

管理和科学技术是推动经济发展的两大主要因素

如何理解管理的含义？

管理是指在特定环境下，对组织的资源进行有效地计划、组织、领导和控制，以便达成既定组织目标地过程。

它包括以下含义：

管理为实现组织目标服务，是有意识有目的地进行地过程；

由一系列相互关联、连续进行的活动构成：计划组织领导控制

通过运用资源来实现；要既有效率又有效果；

管理在一定的环境条件下开展，受其影响。

管理工作与作业工作的区别是什么？

联系：1、并存于组织中；2、管理者也要做一些作业工作，并需对作业结果负责

区别：管理工作通过他人，并使其与自己实现组织目标；作业工作是基本作业的工作，是针对具体活动的。

对管理人员的技能要求是什么？

1、技术技能，指使用某一专业领域内有关的工作程序、技术和知识完成组织任务的能力。管理人员需要了解并初步掌握它。

人际技能 与处理人事关系有关的技能，即理解、激励他人并与他人共事的能力。此能力对高、中、低管理人员都重要。

概念技能 综观全局，认清为什么作某事，调查企业与环境相互影响的复杂性的能力。管理层次越高越需要。

管理基本职能的内容是什么？

1. 计划：对未来活动如何进行的预先筹划。包括：
  1. 研究活动条件
  - A. 内部能力研究；
  - B. 外部环境研究；
  1. 制定业务决策：所谓业务决策，是在活动条件研究的基础上，根据这种研究所揭示的环境变化中可能提供的机会或造成的威胁以及组织在资源拥有和利用上的优势和劣势，确定组织在未来某个时期内的活动方向和目标。
  2. 编制行动计划。
2. 组织：
  1. 设计组织：设计的机构和结构。A 机构设计 B 结构设计；
  2. 人员配备：将适当人员安置在组织结构的适当岗位上；
  3. 开动组织：向配备人员发布指令，提供必要条件；
  4. 监视组织运行。
3. 领导：指利用组织赋予的权力和自身的能力去指挥和影响下属为实现组织目标而努力工作的管理活动过程。
4. 控制为保证系统按预定要求运作而进行的一系列工作。。

环境研究的必要性？

组织的一般环境都有那些？

- 1、政治环境；
- 2、社会文化环境；
- 3、经济环境；
  - 1) 宏观经济环境：整个国家；2) 微观经济环境：所服务地区；
- 4、技术环境：1) 国家投资及支持重点；2) 发展动态；3) 技术转移及商品化速度；4) 专利及其保护情况。
- 5、自然环境：地理位置、气候条件、资源状况。

具体组织的特殊环境（行业环境）研究的内容有那些？

1. 现有竞争对手的研究：
  1. 基本情况研究 指标：销售增长率、市场占有率、产品的获利能力；
  2. 主要竞争对手的研究
  3. 竞争对手的发展方向：包括市场发展或转移动向与产品发展动向。

应注意分析退出市场的难易程度。妨碍退出的因素：

- A. 资产的专用性；
- B. 退出成本的高低；
- C. 心理因素；
- D. 政府及社会限制。
  1. 潜在竞争对手的研究：新厂家进入可能性的大小取决于行业特点决定的难易程度。影响因素：
    1. 规模经济：A. 保本产量；B、经济意义上的规模经济；
    2. 产品差别：客观、主观因素造成的品牌效应
    3. 在位优势：专利优势、劳动成本优势、进货优势、销售优势
  1. 替代品生产厂家分析：
    1. 确定可替代本企业产品的产品；
    2. 判断那些类型的替代品可能对本行业产品造成威胁。
  1. 用户研究：影响：A 用户总需求决定行业市场潜力；B 用户讨价还价能力会诱发企业之间的价格竞争，影响获利能力。

### 1. 需求研究：

- 1)、总需求研究：（数量）
- 2)、需求结构研究：（结构）
- 3)、用户购买力研究：

### 2. 用户价格谈判能力研究

1. 购买量大小：大，则强；
2. 企业产品的性质：无差异，强；
3. 用户后向一体化的可能性：指用户将经营范围扩大到原材料；
4. 企业产品在用户产品形成中的重要性：大，则弱。

1. 供应商研究：影响：A 能否按时、按量、按质地提供生产要素；B 供货时要求的价格  
研究：A 供货能力（或寻找其他供货渠道的可能性）；B 价格谈判能力

应分析因素：

1. 是否存在其他货源；
2. 供应商所处行业的可能性；
3. 寻找替代品的可能性；
4. 企业后向一体化的可能性。

决策的含义是什么？

决策是指组织或个人为实现某种目标而对未来一定时期内有关活动的方向、内容及方式的选择或调整过程。

1. 主体：可以是组织，也可以是组织中的个人；
2. 要解决问题：活动的选择，也可是这种活动的调整；
3. 选择调整的对象：方向、内容和方式；
4. 时限：可为未来较长时期，也可为某较短时段。

与初始决策相比，追踪决策有什么特征？

1. 回溯分析：对初始决策的形成机制与环境再分析，并针对性调整；
2. 非零起点：已不处于初始状态，受到某种程度的影响

影响：内部；外部

### 3. 双重优化：

1. 第一重：优于初始决策（最低要求）
2. 第二重：在各种改造方案中，选择最优或最满意者（根本目标）

战略决策和战术决策的区别是什么？

1. 从调整对象上看：战略决策调整组织的活动方向和内容，解决“干什么”去的问题，是根本性决策；战术决策调整在既定方向和内容下的活动方式，解决如何干的问题，是执行性决策；
2. 从涉及的时间范围来看：战略决策面对未来较长一段时期内的活动，而战术决策则是具体部门在未来较短时期内的行动方案。战略决策是战术决策的依据，战术决策是在其指导下制定的，是战略决策的落实。
3. 从作用和影响上来看：战略决策的实施效果影响组织的效益与发展，战术决策的实施效果则主要影响组织的效率与生存。

组织决策的特点是什么？

1. 目标性：目标是未来完成任务的标志；
2. 可行性：要注意实施条件的限制；
3. 选择性：从多种方案中选择，既有可能性，也有必要性；
4. 满意性：选择方案的原则：满意原则，非最优原则；
5. 过程性：1) 组织决策不是一项决策，而是一系列决策的综合；  
2) 这一系列决策本身就是过程。
6. 动态性：是一个不断循环的过程。

为什么说决策方案的原则选择只能是满意原则而不是最优？

最优决策的要求条件：一、了解全部信息；

二、了解辨识，并制定毫无疏漏的方案；

三、能准确计算未来的行动结果。

这些条件难以具备的原因：一、广义上说，信息太多，不可能收集所有信息；

二、对于有限的信息，决策者利用能力也是有限；

三、目前预测与未来状况肯定有差别。

所以难以作出最优选择，只能是满意选择。

简述决策过程

答：一、研究现状，判断改变的必要。

二、明确的组织目标；

三、拟定方案；

四、方案的比较选择；

五、执行方案；

六、检查处理；

明确组织目标应进行哪些工作？

一、提出目标；

二、明确多元目标之间的相互关系，明确主要目标与非主要目标的关系；

三、建立目标：权衡目标执行的有利结果和不利结果，制定一个界限。

目标应当具备哪三个特征？

一、可以计量；二、可以规定其期限；三、可以确定其责任者。

方案选择前的评价和比较的主要内容有哪些？

一、实施条件能否具备，其成本如何；

二、方案可为组织带来何种长期和短期利益；

三、方案实施可能遇到的风险及失败的可能性。

选择中应处理好哪些问题？

一、要统筹兼顾；

二、要注意反对意见；

三、要有决策的魄力，需及时决断。

执行方案过程中应做好哪些工作？

一、制定相应的具体措施保证方案的正确执行；

二、确保有关决策方案各项内容为所有的人充分接受和彻底了解；三、运用目标管理方法把决策目标层层分解，落实到每一个执行单位和个人；四、建立重要工作报告制度，以便随时了解方案进展情况，及时调整行动。

组织决策的影响因素有哪些？

一、环境

环境对组织决策的影响是双重：

首先，环境的特点影响着组织的活动选择；

其次，对环境的习惯反应模式影响着组织的活动选择。

二、过去决策

过去的决策对目前决策的制约程度，主要受它们与现任决策者的关系的影响。

三、决策者对风险的态度

组织及其决策对待风险的不同态度会影响对决策方案的选择愿意承担风险的组织，通常会在被迫对环境作出反应以前就已采取进攻性的行动；

#### 四、组织文化

组织文化制约组织及其成员的行为以及行为方式。在决策层次上，组织文化通过影响人们对改变的态度而发生作用。

#### 五、时间

有人把决策类型划分的时间敏感决策和知识敏感决策。

非确定型决策方法都哪些？

一、乐观原则（最大收益值原则）：找出可能最大收益时的方案？

二、悲观原则（最大最小收益值原则）：在最差自然状态下仍带来最大收益（最小损失）的方案。

三、折衷原则：在两种极端中取得平衡。

四、最小最大后悔值原则：力求机会损失最小的原则

什么叫管理幅度与管理层次？它们的影响因素是什么？

一、管理幅度：指有限的直接领导的下属数量。

二、管理层次：从组织最高主管到具体工作人员之间的层次。

三、管理层次的影响因素：组织规模和管理。与组织规模成正比，与管理幅度成反比。

四、管理幅度的影响因素：

1、工作能力：1）主管工作能力强：可缩短占用时间；2）下属工作能力强：可提高效率

1. 工作内容和性质：1）主管所处的管理层次；2）下属工作的相似性；3）计划的完善程度；4）非管理事务的多少

2. 工作条件：1）助手的配备情况；2）信息手段的配备情况；3）工作地点的相近性

3. 工作环境：环境越不稳定，管理幅度越受限制。

什么叫权力？权力来源于那几个方面？

权力通常被描述为组织中人与人之间的一种关系，特指处在某个管理岗位上的人，对整个组织或所辖单位及人员的一种影响力，简称影响别人的能力。它包括：

1. 专长权；2）个人影响权；3）制度权（法定权）：与职位有关而与占据职位的人无关。

组织中集权倾向产生的原因是什么？

1. 组织的历史：从较小企业发展的，易集权；

2. 领导的个性：个性较强、自信，则权力集中；

3. 政策的统一与行政的效率，是集权化的好处：A 确保政策统一；B 保证政策执行高效率。

过分集权的弊端是什么？

1、降低决策的质量：影响正确性和及时性；

2、降低组织的适应能力；

3、降低组织成员的工作热情。

分权的标志是什么？影响分权的因素有那些？

1、标志：关键在于决策权或命令权是保留还是下放。

2、分权途径：1）制度分权：改变组织设计中的权力分配；

2）主管人员在工作中授权。

3、分权的影响因素：

1. 促进分权：规模扩大、活动分散化、培养后备人才

2. 阻碍分权：维护政策、命令的一致性、缺乏合格管理人员。

非正式组织的影响都有那些？

1. 积极：1）心理需要的满足；2）和谐人际关系；3）相互合作

2. 消极：

1. 目标若冲突，则极不利；

2. 束缚成员个人发展；

### 3. 影响正式组织的变革。

组织设计的根本任务及工作步骤？

#### 1. 根本任务：

1. 根据组织结构系统图；
2. 编制职务说明书：A、工作内容、职责和权力；B 与其他部门和职务的关系；C 担任该职者必备的条件

#### 1. 应作好三步骤工作：

1. 职务设计与分析：最基础
2. 部门划分：根据工作性质及相互关系，将各职务组合为部门；
3. 结构形成：据职务设计及部门划分，调整、平衡工作量，使设置更为合理。

组织设计的依据是什么？

#### 1. 组织结构与战略关系：

- 1) 战略制定需考虑企业组织结构的现实；
- 2) 战略形成，组织结构应相应调整；

#### 2. 组织结构与环境：三个层次上的关系：

- 1) 职务与部门设计层次；
- 2) 各部门关系层次；
- 3) 组织结构总体特征层次；

#### 3. 组织结构与技术：

1. 组织活动需要利用技术，及反映技术水平的手段来进行；
2. 技术及设备水平影响组织活动，亦影响内容划分、职务设置及素质要求；

#### 1. 规模与组织所处发展阶段

组织设计的原则是什么？

1. 因事设职与因人设职相结合：以“事事有人做”为基础，兼顾人的特点和能力；
2. 权责对等，即责、权结合，完成一定工作，需支配一定资源；
3. 命令统一：是重要原则

事业部制组织有何利弊？

事业部制事在一个企业内对具有独立产品市场、独立责任和利益的部门实行分权管理的一种组织形式。

#### 1. 优点：

责权利划分比较明确，能较好地调动经营管理人员地积极性；

1. 事业部制以利润责任为核心，能够保证公司获得稳定地利润；
2. 通过事业部门独立生产经营活动，能为公司不断培养出高级管理人才。

#### 1. 主要缺点：

1. 需要较多素质较高地专业人员来管理事业部；
2. 管理机构多，管理人员比重大，对事业部经理要求高；
3. 分权可能架空公司领导，削弱对事业部地控制；
4. 事业部间竞争激烈，可能发生内耗，协调也较困难。

实行业部制，需具备那几个条件？

1. 具备专业化原则划分的条件，并能确保独立性，以便承担利润责任；
2. 事业部门相互依存，不硬性拼凑；
3. 保持事业部之间适度竞争；
4. 公司有管理的经济机制，尽量避免单纯使用行政手段；
5. 适时而动；
1. 外部环境好：有利于事业部制；



2. 外部环境不好，应收缩，集中力量度过难关。

人员配备的任务、工作内容和程序是什么？

任务：为组织的每一个岗位配备适当的人

工作内容和程序：

1. 确定人员的需要量：以设计出的职务数量和类型为依据；
2. 选配人员，对组织内外候选人进行筛选；
3. 制定和实施人员培养计划。

人员配备原则是什么？

1. 因事择人：根据岗位要求选择人；
2. 因材使用：根据人的不同特点安排工作；
3. 动态平衡：以发展的眼光，根据变化的情况，适时调整。

比较管理人员从外部选聘及从内部提拔的利弊

1. 外部选聘指从组织外部选聘。

1. 优点：平缓内部紧张关系，为组织带来新鲜空气；
2. 缺点：A 缺乏人事基础；B 对求职者无法深入了解；C 内部职工积极性受打击；

1. 内部提拔

1. 优点：A 鼓舞士气，调动积极性；B 全面了解选聘对象，保证正确性；C 有利于迅速开展工作；
2. 缺点：A 引起同事不满，B 造成“近亲繁殖”

管理人员选聘的程序及办法是什么？

1. 公开招聘：公布信息；
2. 粗选：据背景初选；
3. 对初选者进行知识与能力的考核；
4. 民意测验：判断组织对其接受程度；
5. 选定人员

对管理人员进行考评的目的是什么？

1. 列出人力资源清单，了解基本状况；
2. 为确定报酬提供基础；
3. 为人事调整提供依据；
4. 为人员培训提供指导。

管理人员考评的内容是什么？

1. 管理人员的贡献：注意个人努力与部门成就区别开来；
2. 管理人员的能力；

管理人员考评的程序和方法是什么？

1. 确定考评内容；
2. 选择考评者；
3. 分析考评结果，辨识误差；
4. 传达考评结果；
5. 根据考评结果，建立企业人才档案；

管理人员培训的具体目标是什么？

1. 传递信息：熟悉公司经营业务；
2. 改变态度：按组织认同的行动准则工作；
3. 更新知识：对知识及时补充更新；
4. 发展能力：提高管理能力。

对管理人员培训的方法是什么？

1. 工作轮换：好处：1) 丰富知识能力，掌握业务全貌；2) 培养协作精神和系统观念；
2. 设置助理职务：好处：1) 减轻主要负责人的负担；2) 培训待提拔人员；
3. 临时职务代理：好处：体验高层工作，展示管理才能，弥补能力不足。

领导的定义及本质是什么？

最一般意义上的领导，应该是指指导和影响群体和组织成员为实现群体和组织目标而作出努力和贡献的过程或艺术。它至少应当包括以下四个方面的基本含义：

- (一) 领导一定要与群体和组织中的其他成员发生联系。
- (二) 权力在领导和组织其他成员中不平等的分配。
- (三) 领导者能够对组织成员产生各种影响。
- (四) 领导的目的是影响被领导者为实现组织的目标作出努力，而不是更多的体现个人权威。

领导的本质是什么？

领导的本质就是组织成员的追随与服从。原因：能将组织成员的愿望与需求统组织目标结合起来。

领导作用是什么？

- (一) 指挥作用：认清形势，指明目标及达到目标的途径；
- (二) 协调作用：认识分歧、行动偏离目标的现象不可避免，因此需领导者协调人们的关系和行动；
- (三) 激励作用：组织成员个人目标与组织目标不完全一致，领导者将其结合起来。

领导权力都有哪些？

- (1) 强制权。
- (2) 奖励权。
- (3) 法定权。
- (4) 个人影响权。
- (5) 专长权。

正确运用权力应注意哪些问题？

一、慎用权力：一) 不滥用权力；二) 确实需使用权利时应当机立断；

二、公正用权(最重要原则)：保持威信；

三、例外处理：1) 要维护规章制度的严肃性；2) 进行例外处理，有正当理由，光明正大，并强化”期望行为”

激励与鼓舞的区别是什么？

都是使下属努力工作、保持高昂士气的行动。

激励：着眼于下属,以下属、组织成员需要得到满足为中心的；

鼓舞：着眼于领导者，主要来自领导者本身的魅力及吸引力。

领导者素质都包括那些？

1. 政治素质：
  1. 正确的世界观、人生观、价值观；
  2. 现代化的管理思想；
  3. 强烈的事业心、责任感、政治的品质及民主的作风；
  4. 实事求是，勇于创新；
1. 业务素质：
  1. 基本经济理论；
  2. 管理基本知识；
  3. 其他知识；
1. 业务技能：
  1. 思维：较强的分析、判断和概括能力；
  2. 决策：决策能力；

3. 领导：A 组织、指挥、控制；B 沟通、协调关系；C 不断探索和创新；
4. 知人善任的能力；
1. 身体素质：心志及体力。

人性假设有哪观点？

美国管理学家麦格雷戈认为，管理人员对工人的行为有不同的假设,主要分为两种。截然对立的基本观点：一种是 x 假设，一种是 y 假设。

#### 1.x 假设

麦格雷戈认为，泰罗和泰罗以前的管理者主要采取了集权型的领导方式，这种领导方式是基于对人性的如下假设：

- （一）人天性好逸恶劳，只要有可能就会逃避工作。
- （二）人生来以自我为中心，漠视组织的要求。
- （三）一般人缺乏进取心，逃避责任，甘愿听从指挥，安于现状，没有创造性。
- （四）智力：人们通常容易受骗，亦受人煽动。

所以，强制，处罚，解雇等手段来迫使他们工作，实行高度控制的集权和独裁管理。

#### 2.y 假设：

- （一）天性：一般人天生并不是好逸恶劳。
- （二）外来的控制和处罚并不是使人们为实现组织目标而努力的唯一方法，人们对自己所参与的目标，能实现自我指挥和控制。
- （三）在适当的条件下，一般人是能主动承担责任的，不愿负责缺乏雄心壮志并不是人的天性。
- （四）大多数人都具有一定的想象力独创性和创造力。
- （五）在现代社会中，人们的智慧和潜能只是部分的得到了发挥。

所以，民主式、放任式管理；以人中心，实行宽容、放权的原则。

领导风格都有哪些？

#### 1、三种典型的领导风格

根据领导者控制和影响被领导者方式的不同，把领导方式分为三种：独裁式,民主式,放任式。

#### 2、李克特的四种领导方式：

专制权威式,开明权威式,协商式,群体参与式。

#### 3、管理方格图

美国管理学家罗伯特·布莱克和简·穆顿 1964 年设计了一个巧妙的管理方格图。横坐标表示对生产的关心程度纵坐标表示对人的关心程度。

#### 4、领导行为连续统一体

坦南鲍姆和施米特认为领导方式有一种连续性是沿着一根标尺的延长线运作的，完全以领导为中的低点，趋向完全以职工为中的高点，这中间存在许多过渡方式，共有 7 种。

影响领导方式的各种可能因素有哪些？

- （一）对领导者的个性起作用的一些因素。
- （二）下属所具有的可能影响领导者行为的因素。
- （三）情景因素。

情景理论都有哪些？

#### 1 随机制宜的领导理论.这是一个较完整的情景领导理论。

- （1）两种领导风格包括:任务导向型和关系导向型。
- （2）三种情境因素包括:领导者与被领导者之间的关系，工作任务的结构，领导者所处职位的固有权力。

#### 2 途径目标理论，由加拿大多伦多大学教授埃文斯等人提出。

他们把领导行为分为四种类型包括：支持型，参与型，指令型，成就型。在选择领导方式时应考虑下列因素：职工个人的特点，环境因素。

### 3、领导生命周期理论（由科曼首先提出）

领导者的风格，应当适应其下属的成熟程度：

- （一） 低工作低关系,命令型.
- （二） 高工作低关系，说服型。
- （三） 高关系低工作，参与型。
- （四） 低关系低工作，授权型。

### 4 领导与决策模式(弗鲁姆-耶顿提出)

决策的有效性可以用决策的质量和决策被接受程度来衡量。

激励理论包括哪些？

有关的激励理论可以分为需求理论和认知过程理论

需求理论解释的是“什么会使职工努力工作”问题，

认知过程理论则注重分析“为什么员工会努力工作”和“怎样才能使职工努力工作”这两个问题。

什么是激励?什么是需要?什么是动机?

激励:影响人们内在需求或动机，从而加强、引导和维持行为的活动或过程.

需要:是指人们对某种目标的渴求和欲望，它既包括基本的需求，如生理需求，也包括各种高层次的需求，如社交,成就等。

动机:是诱发、活跃、推动并指导和引导行为指向一定目标的心理过程。

激励过程本身是一个内部和心理的过程。

马斯洛的需求理论包括哪些内容?

- （一）人的需求要分为5个层次。这些基本的需要包括生理的,安全的,社交的,自尊的和自我实现的需要。
- （二）这五种需要并不并列而是从低到高排列的。
- （三）人的行是由主导需要决定的。

激励理论的内容

#### 1.双因素理论

双因素理论认为满意的对立面是没有满意，而不是不满意；同样不满意的对立面是没有不满意，而不是满意。

赫兹伯格提出，主要由两类因素影响人们的行为：保健因素和激励因素。

保健因素是指那些与人们的不满情绪有关的因素，如企业政策、工资水平、工作环境、劳动保护。这类因素处理的不好会引发工作不满情绪的产生，处理的好可预防和消除这种不满。但它不能起激励作用，只能起到保持人的积极性，维持工作现状的作用。

能够促使人们产生工作满意感言因素叫做激励因素，激励因素主要包括以下内容：（一）工作表现机会和工作带来的愉快。

- （二）工作上的成就感。
- （三）由于良好的工作成绩而得到的奖励。
- （四）对未来发展的期望。
- （五）职务上的责任感。

#### 2、期望理论

期望理论认为人们在预期他们的行动将会有助于达到某个目标的情况下才会被激励起来去作某些事情以达到这个目标。

用公式可表示为：激励=效价\*期望值

期望理论说明，激励实质上是选择过程，促使人们去作某些事的心理将依赖于效价和期望值两个因素。

##### 1. 公平理论

主要研究报酬对人们的工作积极性影响。公平理论认为，员工首先思考自己收入与付出的比率，然后将自己的收入付出比与相关他人的收入付出比进行比较,如果感觉到自己的比率与他人相同则为公平状,否则就

会产生不公平。

公平理论对报酬分配至少在以下四个方面提供了一种价值建议：

(1)按时间付酬时，收入超过应得报酬的员工的生产力水平将高于收入公平的员工。

(2)按产量付酬时，收入超过应得报酬的员工与那些收入公平的员工相比，产品生产数量增加不多而主要是提高产品质量。

(3)按时间付酬对于收入低于应得报酬的员工来说，将降低生产的数量和质量。

(4)按产量付酬时，收入低于应得报酬的员工与收入公平的员工相比，他的产量高而质量低。

#### 4、强化理论

美国心理学家斯金那认为,人们为了达到某种目的，都会采取一定的行为，这种行为将作用于环境，当行为的结果是有利的时候，这种行为就会重复出现；当行为的结果不利时，这种行为就会减弱和消逝。这就是环境对行为强化的结果。在管理中运用强化理论来进行行为改造一般有4种方式

第一 正强化。正常化是用某种有吸引力的结果对某一行为进行奖励和肯定，以期在类似条件下重复出现这一行为。

第二 负强化。是预先告知某种不合要求的行为和不良绩效可能引起的后果，从而减少和削弱不希望出现的行为。

第三 自然消退。取消正常强化,对某种行为不予理睬。

第四 惩罚。惩罚是用某种带有强制性的,危险性的结果来消除某种行为重复发生的可能性。

信息沟通必须具备那几个基本条件？

信息沟通是人与人之间传达思想和交流情报、信息的过程。

基本条件：

第一，沟通必须涉及到二人以上

第二,沟通必须有一定的沟通客体，即信息情报等。

第三,沟通必须有传递信息情报的一定方法，如语言、书信等。

信息沟通需要哪几个要素？

1. 发送者；2、接收者；3、所传递的内容。

人员沟通的特点都有哪些？

一、要通过语言交流；也有姿态，手势等交流；

二、不限于信息沟通，包括思想、感情、关键的沟通；

三、常受复杂的心理过程影响而失真。

信息沟通易发生障碍的因素有哪些？

1、表达中的障碍；

2、沟通中的障碍：如时机不当，干扰误差；

3接受方面的障碍。

信息沟通网络使用各种沟通路径所组成的结构形式，它直接影响到信息沟通的有效性。

正式沟通都有哪些基本形态？

正式沟通是指组织内规章制度所规定的沟通方式，由组织结构的建立。

1、自上而下的沟通：上级向下级下达命令、指示；从高到低，独裁

2、自下而上的沟通：从下属到上司：从低到高，参与、民主

3、横向交叉的沟通：同一层次间，或个人间。不同层次和无隶属关系，具业务协调作用。

在正式组织环境中，正式网络沟通可以有五种沟通形态：

链式,环式,y式,轮式,全通道式.

什么叫控制？管理控制的目标是什么？

控制是保证组织计划与实际运行状态动态使用的管理职能。

在现代管理活动中，管理控制的目标主要有两个：

## 1、限制偏差的累积

一般来说，工作中出现偏差是不可避免的。但小的偏差失误在较长时间里会积累放大并最终对计划的正常实施造成威胁。因此管理控制应当能够及时地获取偏差信息。

## 2、适应环境的变化

制定出目标到目标实现前，总是需要相当一段时间。在这段时间，组织内部的条件和外部环境可能会发生一些变化。需要构建有效的控制系统帮助管理人员预测和把握这些变化，并对由此带来的机会和威胁作出反应。

控制工作的基本要素有哪些？

- 1、控制标准：是前提，依据和尺度；
- 2、偏差信息：与标准要求偏离的信息，是工作的重要环节；
- 3、矫正措施：据信息分析原因，采取行动；目的：纠正偏差，保证计划顺利进行。

基本的控制过程中包括哪几个步骤？

- 1、确立标准；
- 2、根据建立的标准衡量实际工作情况；
- 3、纠正实际执行情况偏离标准和计划的误差。

管理控制的特点都有哪些？

- 1、管理控制具有整体性。这包括两层含义：一是管理控制是组织全体成员的职责，二是控制的对象是组织的各方面；
- 2、管理控制具有动态性；标准、方法不能固定不变，应动态，提高适应性及有效性；
- 3、管理控制是作为人的控制并有人来控制：首先是对人的控制，要靠人来完成执行；
- 4、管理控制是提高职工能力的重要手段：不仅是监督，更重要的是指导和帮助。

控制都有哪些类型？请说说它们的优缺点。

一、预先控制：工作开始前对偏差进行预测和估计，并防范（如规章制度的制定）

- 1、优点：
  - 1）可防患于未然；
  - 2）适用于一切领域所有工作；
  - 3）针对条件的控制，不对人，易于被接受并实施；
- 2、缺点：
  - 1）大量准确信息；
  - 2）对过程了解；
  - 3）及时了解新情况及问题；

二、现场控制：工作进行中（管理者亲临现场）

主要职能：监督：按预定标准检查；

指导：据自己经验指导，或共同商讨解决；

优点：有指导职能，可提高工作能力及自我控制能力；

缺点：1）受管理者时间、精力、业务水平的制约；2）现场控制的应用范围较短；3、易形成心理上的对立；

因此不可能成为日常性的控制办法，只能是其他方法补充。

三、事后控制：工作结束之后进行的控制（不合格产品进行修理）

注意力集中于结果上，矫正今后活动。

优点：总结规律，为进一步实施创造条件，实现良性循环，提高效率；

最大弊端：实施措施前，偏差已产生。

影响企业在一定时期内的经营成果主要因素有哪些？

- 1、环境特点及其发展趋势：制定计划时所依据的对经营环境的认识应作为控制对象，列出“正常环境”的具体标志和标准。
- 2、资源投入：对资源进行控制，使之符合要求。
- 3、组织活动：企业员工的工作质量和数量是决定经营成果的重要因素，必须建立工作规范。

应该选择的控制重点即关键绩效领域都有哪几个方面？

- 1、获利能力：利润和利润率是衡量企业经营成败的综合标志；
- 2、市场地位：市场地位是指对企业产品在市场上占有份额的要求。它是反映企业的竞争实力的一个重要标志；

- 3、生产率：生产率标准可以用来衡量企业各种资源的利用效果其中最重要的是劳动生产率标。
- 4、产品引导地位：技术先进水平和功能完善程度，需定期评估；
- 5、人员发展：要制定和实施人员发展规划；
- 6 员工态度：员工的工作态度对企业目前的成果和未来的发展有着非常重要的影响，要以科学的方法来测定；
- 7、公共责任：据有关部门的调查进行调整；
- 8、短期目标与长期目标的平衡：要统筹长短期关系，兼顾短期利润与长期的需要。

常用的制定标准的方法有几种？

- 1、利用统计方法来确定预期结果：统计性标准，也叫历史性标准，是以分析反映企业经营在各个历史时期状况的数据为基础来为未来活动建立的标准。历史性标准统计资料作为某项工作确定标准具有简便易行的好处，但是据此制定的工作标准可能低于同行业的卓越水平，甚至是平均水平；
- 2、根据经验和判断来估计预结果，根据评估建立标准：要注意利用各方面的管理人员的知识和经验，综合大家的判断，列出一个相对先进合理的标准。
- 3、工程（工作）标准：工程（工作）标准是根据通过对工作情况地形客观地定量分析来制定的。

制定标准应满足如何要求？

- 1、使控制便于对各部门工作进行衡量；
- 2、应该有利于组织目标的实现；
- 3、应与未来发展相结合；
- 4、尽可能体现出一致性：应是公平的应一视同仁；
- 5、应是经过努力后可以达到；
- 6：应具有一定的弹性，一定的适应性。

管理者在衡量工作成绩的过程中应注意以下哪几个问题？

- 1、通过衡量成绩，检验标准的客观性和有效性：找出是否有标准本身的问题；
- 2、确定适宜的衡量频度：适当取决于控制活动的性质。确定时应考虑的主要因素：对象可能发生重大变化的时间间隔；
- 3、建立信息反馈系统：应该建立有效的信息反馈网络，使反映实际工作情况的信息适时的传递给适当的管理人员，使之能与预定标准相比较，及时发现问题。

管理控制工作职能对信息的要求应符合哪几个方面？

- 1 信息的及时性：1)、信息收集要求及时；2)、信息的加工、检索和传递工作需要及时；
- 2、信息的可靠性：来源于准确：1)收集、传递和环节要准确；2)、不可能完全准确；
- 3、信息适用性：提供尽可能简便又满足要求的全部信息。

为了获得控制信息，管理人员可以采用哪些方法？

- 1、亲自观察：真实，全面，但受限制；
- 2、利用报表和大量的统计资料了解工作情况：省时，准确性依赖于资料；
- 3、召开会议，让各部门管理者汇报各自的工作的近况及遇到的问题：了解情况，利于合作。
4. 抽样调查；
5. 其他：从现象进行判断.

鉴定偏差应采取纠正措施应注意哪些问题？

- 1、找出偏差产生的主要原因：并非所有偏差都可能影响企业的最终成果；
- 1 判断偏差的严重程度；
- 2) 探寻偏差产生的主要原因；
- 2、纠正偏差措施的实施对象：
  - 1) 企业的实际行动；
  - 2) 计划及标准本身：1、原先计划和标准制定的不科学；2 原来正确但环境发生预料不到的变化，不再

适应新形登报

3、选择适当纠偏措施：选择实施过程中应注意问题：

1 使纠偏方案双重优化：第一重优化：行动的经济性优于不采取行动的损失；第2重优化：通过比较，选择投入最少，效果最好的方案；

2、充分考虑原先计划实施的影响：“追踪决策”&#0;&#0;非零起点&#0;&#0;需考虑从事计划的影响；

3、注意消除组织成员对纠偏措施的疑虑：应充分考虑，消除疑虑，避免出现人为障碍。

有效控制的原则是什么？

1. 控制应该同计划与组织相适应：

1. 不同计划不同特点：控制所需信息各不相同；

2、控制应当反映组织结构类型和状况，并有健全的组织结构来保证；

二、控制应当突出重点，强调例外：

1、控制要突出重点：不可能面面俱到，找出最能反映体现成果的关键因素控制；

2、控制应强调例外：1)、着重于意外：可集中精力解决问题；2)、对例外的重视程度：不仅依大小而定，要考虑实际情况；3)、必须与关键问题结合起来；

三、控制应具有灵活性、及时性和经济性的特点：

1、灵活性：控制系统能适应主客观的变化，持续地发挥作用，与计划一同变动；

2、及时性：要注意信息收集和传递必须及时，才能及时纠偏，否则不起作用，甚至消极作用

3、坚持适度性，注意成本：投入也大未必导致计划更顺利地实施是；

四、控制应具有客观性，精确性和具体性的特点：客观性只是实事求是，精确性指信息无误，具体性指尽量具体说明；

五、控制工作应注重培养组织成员的自我控制能力：自我控制是提高有效性的根本途径。

优点：1)、有助于发挥职工积极性及创造性；2)、减轻管理人员负担；3)、有助于提高控制的及时性和准确性；

这并不意味对职工放任自流，工作目标应服从于总体目标，并有助于其实现。

控制工作注重培养组织成员的自我控制能力有哪些好处？

自我控制是提高有效性的根本途径。

优点：1)、有助于发挥职工积极性及创造性；2)、减轻管理人员负担；3)、有助于提高控制的及时性和准确性；

这并不意味对职工放任自流，工作目标应服从于总体目标，并有助于其实现。