

第一篇 概论

第1章 管理与管理学

一. 单项选择题

1. 管理者的首要职能是(A)。 A. 计划 B. 控制 C. 协调 D. 指挥

2. 在管理的各项职能中,最具有规范性、技术性的职能是(A)。 A. 计划 B. 组织 C. 领导 D. 控制

3. 八十年代,日本企业管理模式一度引起各国企业的关注和借鉴。然而,东南亚金融风暴的出现,反映了日本经济脆弱的一面。此时,许多人又下结论,日本企业管理模式已经过时,美国企业管理模式更加有效。对于这种情况,你赞同以下那种说法? (B)

A. 对管理模式的评价必须随世界经济的发展而变 B. 每种管理模式都有其自身的环境适应性与局限性

C. 美国的管理模式长期以来都比日本的更优秀 D. 日本的管理模式不适应知识经济时代的需要

4. 企业管理的重点在经营,而经营的核心在(B)。 A. 计划 B. 决策 C. 组织 D. 协调

5. 人们常说“管理是一门艺术”强调的是(A)。

A. 管理的实践性 B. 管理的复杂性 C. 管理的科学性 D. 管理的变动性

6. 针对预期目标,在一定条件的约束下,从诸多方案中选择一个方案并付诸实施,这就是管理的(B)职能。

A. 领导 B. 决策 C. 计划 D. 组织

7. 协调就是正确处理组织内外各种关系,为组织正常运转创造良好的条件和环境,促进(D)的实现。

A. 管理目标 B. 组织决策 C. 管理决策 D. 组织目标

8. 组织是管理的基本职能之一,它是由(C)三个基本要素构成。

A. 目标、原则和结构 B. 目标、部门和效率 C. 目标、部门和关系 D. 目标、部门和人员

二、判断正误

(×)1. 管理是随着人类社会的发展而产生的,在原始社会是不(也是)存在管理的。

(×)2. 管理的目的在于“有效地”作出决策(达到组织目标),提高组织活动的成效。

(×)3. 事先对未来行为所作的安排就是预测(计划),它是人们有意识的活动。

(√)4. 经济环境对组织的生产经营活动有着直接关系,是组织行为的出发点和归宿。

(√)5.组织与外部环境间的关系表现为两个方面：一是社会环境对组织的作用；二是组织对外部环境的适应性。

(×)6.组织是管理的一项重要职能，它由三个基本要素构成，即目标、结构(部门)和关系。

(×)7.奖励(激励)是人的需要和动机得到强化的心理状态，其作用在于激发和调动人的积极性。

(×)8.管理者是管理活动的主体，所以管理者的出生背景、人际关系(个体素质，管理者的群体结构，以及它们之间的关系和联系)是管理学研究的重要课题。

第2章 管理理论的形成和发展

一.单项选择题

1.西方早期的管理思想中，(A)是最早研究专业化和劳动分工的经济学家。

A.亚当·斯密 B.查尔斯·巴比奇 C.泰罗 D.大卫·李嘉图

2.19世纪末到20世纪初，一些西方国家产生了科学管理，形成了各有特色的古典管理理论，美国泰罗的(A)就是其中之一。A、科学管理理论 B、一般管理理论 C、行政管理理论 D.行政组织理论

3.泰罗的管理理论对以后管理理论的发展产生了深远影响，他的代表作是(C)。

A.《社会组织与经济组织理论》 B.《工业管理和一般管理》 C.《科学管理理论》 D.管理的要素

4.理想的行政组织体系理论，是由马克斯·韦伯提出来的。其中“理想的”是指现代社会(A)组织形式。

A、最有效和合理的 B、最符合需要的 C、最经济和合理的 D.最先进科学的

5.梅奥等人通过霍桑试验得出结论：人们的生产效率不仅受到物理的、生理的因素的影响，而且还受到社会环境、社会心理因素的影响。由此创立了(D)学说。A.行为科学 B.人文关系 C.社会关系 D.人际关系

6.管理科学学派中所运用的科学技术方法，来源于(B)。A.科研部门 B.军队 C.学校 D.企业
7.企业战略管理的内容包括从阐明企业战略的任务、目标、方针到战略实施的全过程，一般由(B)等所组成。

A.战略目标、战略方针和战略实施 B.战略制定、战略实施和战略评价及控制

C.战略制定、战略实施和战略控制 D.战略目标、战略实施和战略评价及控制

8.日本经济之所以能在“战后”一片废墟上迅速发展起来，起主导和关键作用的是(A)。

A.培养并充分利用了自己独特的企业文化 B.资本主义社会制度

C.充分利用企业战略管理 D.进行了企业流程再造

9.(D)引起管理界的轰动，从此建立学习型组织、进行修炼成为管理理论与实践的热点。

A.迈克尔·海默的《企业再造工程》 B.孔茨的《管理学》

C.德鲁克的《管理的实践》 D.彼得·圣吉的《第五项修炼—学习型组织与实务》

10.关于企业文化的精神层、制度层和物质层的关系，正确的描述是(C)。

A.物质层规范和制约着精神层和制度层 B.制度层是企业文化的外在表现

C.精神层是物质层和制度层的思想内涵，是企业文化的核心和灵魂 D.制度层是物质层和精神层的载体

二、判断正误

(×)1.泰罗的科学管理既(只)重视技术因素，也重视(但忽视)人的社会因素。

(√)2.权变理论认为，组织和组织成员的行为是复杂的，不断变化的，这是一种固有的性质。

(×)3.从 19 世纪末期到 20 世纪初期，欧洲和美国都相继有人提出比较系统的管理理论。比如，在美国表现为泰罗创建的科学管理理论，在法国表现为法约尔的行政管理理论(一般管理理论)。

(×)4.法约尔是西方古典管理理论在法国的杰出代表，他提出的一般管理理论对西方管理理论的发展有重大的影响，被誉为“一般管理理论之父(经营管理理论之父)”。

(×)5.梅奥认为，在共同的工作过程中，人们必然发生相互之间的联系，产生感情，自然形成一种行为准则或惯例，要求个人服从，这就形成了正式组织(非正式组织)。

(√)6.企业作风是企业文化的后向层，是呈观念形态的价值观、信仰及行为准则。它体现在企业经营哲学、宗旨、方针、目标等方面。

(√)7.1993 年，海默和钱皮合著了一本书，该书总结了世界成功企业的经验，阐明了生产流程、组织流程在企业竞争中的作用，提出了应变市场变化的新方法----企业流程改造。

(√)8.企业战略管理过程一般由战略制定、战略实施和战略评价及控制等环节组成

(×)9.企业战略管理(企业流程再造)的目的是增强企业竞争力，从业务流程上保证企业能以最小的成本、高质量的产品和优质的服务赢得客户。

(×)10.西蒙是决策理论学派的代表人，他认为管理就是决策。并将决策分为程序性决策和非程序性决策，他的研究重点是程序性决策(非程序性决策)。

第二篇 计划与决策

第3章 计划

一、单项选择题

- 1.确立目标是(A)工作的一个主要方面。A.计划 B.人员配备 C.指导与领导 D.控制
- 2.基本建设计划、新产品开发计划等属于(A)计划。A.专项 B.综合 C.财务 D.生产
- 3.“第十个五年计划”属于(B)计划。A.专项 B.长期 C.中期 D.短期
- 4.管理过程中的其他职能都只有在(A)确定了目标以后才能进行。A.计划职能 B.组织职能 C.领导职能 D.决策职能
- 5.供应计划是按(D)进行分类的计划类别。A.计划内容的表现形式 B.企业管理部门 C.计划的内容 D.企业管理职能
- 6.年度计划一般属于(C)计划。A.长期 B.中期 C.短期 D.生产
- 7.确立组织的基本长期目标，采取行动，合理分配各种资源，以期达到既定目标，这也是计划的一种表现形式，即(B)。A.目标 B.策略 C.规划 D.政策

二、判断正误

- (×)1.决策(计划)工作是进行组织、人员配备、指导与领导、控制等工作的基础。
- (√)2.计划是对企业内部不同部门和成员在该一定时期内具体任务的安排，他详细规定了不同部门和成员在时期内从事活动的具体内容和要求。(×)3.严格意义上讲，确定目标(估量机会)是计划工作的开始。
- (√)4.计划职能的主要任务是确定任务和目标，拟定完成任务和达成目标的行动计划。
- (×)5.政策是指在决策或处理问题时指导及沟通思想活动的方针和一般规定，政策必须保持灵活性和及时性(一贯性和完整性)。
- (√)6.长期计划往往是战略性计划，它规定组织在较长时期的目标以及为实现目标所应采取的措施和步骤。
- (×)7.它是一份用数字表示预期结果的报表，被称为“数字化”的规划，它就是预测(预算)。

第4章 目标管理

一、单项选择题

- 1.首先把目标管理作为一套完整的管理思想提出的是(D)。A、泰罗 B、梅奥 C、赫伯特·西蒙 D、彼得·德鲁克

2.目标的确定要建立在对企业内外环境进行充分分析的基础上，并通过一定的程序加以确定，既要保证目标的科学性又要保证其可行性。这就是确定目标的(A)原则。A、现实性 B、可行性 C、程序性 D、权变性

3.以下哪一条体现了目标管理的优越性(D)。

A、目标制定简便易行 B、目标成果的考核与奖惩一致 C、目标管理的应用适用于任何企业 D、有利于企业组织机构的改革

4.一些学者提出，企业在追求利润最大化的过程中，由于各种内外因素的限制，人们只能得到(B)。A、适当利润 B、满意利润 C、最大利润 D、理想利润

5.戴维斯等学者指出，企业目标可以分为主要目标、并行目标和次要目标等多种类型。(B)由企业性质决定，是贡献给企业顾客的目标。A、企业目标 B、主要目标 C、次要目标 D、并行目标

6.企业目标具有变动性，第二次世界大战以后，(B)的企业目标日益普及。A、利润目标 B、顾客至上 C、融入社会责任 D、满意利润

7.目标设立过程中要注意，目标数量要适中。一般地，要把目标限制在(B)以内。A.2个 B.5个 C.10个 D.15个

8.目标管理思想诞生于美国，但最早将目标管理理论应用于管理实践的国家是(A)。A.日本 B.德国 C.法国 D.英国

9.(B)以后，在我国一些企业，目标管理思想得到广泛的应用，并在实践中与计划管理、民主管理、经济责任制等管理制度相结合，形成带有中国特点的目标管理制度。A.20世纪60年代 B.20世纪70年代 C.20世纪80年代 D.20世纪80年代初

10.在完全竞争的市场环境下，企业在追求自身利益最大化的同时，通过市场中“看不见的手”的引导，实现(D)，从而实现全社会的公共利益最大化。A.资源的再分配 B.利益的再分配 C.劳动力的合理利用 D.资源配置的优化

二、判断正误

(×)1.依据权变原则，企业目标要根据外部环境的变化及时调整与修正。比较看来，企业的长期目标应保持一定的稳定性，短期目标应保持一定的针对性(灵活性)。

(×)2.著名管理学家彼得·德鲁克提出，企业目标惟一有效的定义就是创造利润(顾客)。

(√)3.在目标的内容方面，彼得·德鲁克指出,企业的性质本身需要多重目标。在每一个领域中，只要企业绩效和成果对企业的生存和兴盛有直接的利害关系，就需要订出目标来。

(√)4.R·利克特从行为科学的角度研究目标管理，他提出：工作目标=决策的质量×激发人们履行决策的动机。

(√)5.彼得·德鲁克认为,企业经理的任务就是要创造一个整体,企业经理既是“作曲家”也是“指挥家”。

(×)6.美国管理学家德鲁克在 20 世纪 50 年代中期首先在《目标管理(管理实践)》一书中提出目标管理思想。

(√)7.目标管理把以科学技术为中心,以人为中心的两种管理思想统一起来,是对管理学的重要贡献。

(×)8.在目标设立过程中,目标要略低(高)于企业当前的生产经营能力,保证企业经过一定努力能够实现。目标过高,会因无法完成任务而使职工丧失信心。

(×)9.目标的制定具有严肃性,确定之后不能修改(必要时可根据环境的变化对目标进行一定的修正)。

(√)10.在实践中,结合日本企业管理的特点,将目标管理理论赋予日本化的个性,形成自己的管理风格。

第 5 章 预测

一、单项选择题

1.根据过去和现在的已知因素,运用人们的知识、经验和科学方法,对未来进行预先估计,并推测事物未来的发展趋势的活动过程,称为(B)。A、计划 B、预测 C、决策 D、定性预测

2.如果企业要改变经营方向、进入新的市场领域时,就需要对该领域市场变化趋势进行(C)。A、短期预测 B、中期预测 C、长期预测 D、因果分析

3.在预测过程中,如果能够收集到足够可靠的数据资料,那么,可以采用(C)。A、专家调查法 B、定性预测法 C、定量预测法 D、头脑风暴法

4.现实经济生活中,往往要预测的变量和因果变量都不止一个,并且它们之间存在互为因果关系,这就需要将多个回归方程联立求解。这种预测方法称为(C)。A、时间序列法 B、回归分析法 C、计量经济学法 D、销售人员意见综合法

5.一般来说,预测时间范围越短,预测质量越高;反之,预测质量越低。因此,要提高产品价格决策的准确性,需要进行(A)。A、短期预测 B、中期预测 C、长期预测 D、中短期预测相结合

6.定量预测是运用数学模型对事物未来的发展趋势做出定量、具体描述的方法。它需要完整有效的(B)作基础。A.科学技术 B.数据资料 C.信息 D、模拟实验室

二、判断正误

(×)1.按照预测时间的不同,可将其分为短期预测、中期预测和长期预测。一般情况下,预测时间范围的长短与预测质量的高低成正比(反比)关系。

(×)2.定量预测比定性预测准确(不一定比定性预测准确)。

(√)3.预测结果出现偏差的原因可能是预测过程失误,也可能是环境发生变化。

(×)4.在现有经营范围内进行技术改造等投资时,需要对技术发展动态作短期(中期)预测。

(×)5.依靠人的知识和经验,对事物变化发展的趋势做出定性的描述,这就是经济(定性)预测。它往往用于对事物远期前景的预测。

第6章 决策

一、单项选择

1.该项决策具有极大偶然性和随机性,又无先例可循且有大量不确定因素,其方法和步骤也难以程序化和标准化,这项决策就是(D)。A、风险型决策 B、不确定型决策 C、程序化决策 D、非程序化决策

2.任何决策都是针对未来行动的,是为了解决现在面临的、待解决的新问题以及将来会出现的问题,这就是决策的(A)原则。A、超前性 B、目标性 C、科学性 D、可行性

3.在确定决策目标时,要注意把目标建立在(C)的基础上。A、需要 B、可能 C、需要和可能 D、必要的利润

4.例外决策,具有极大偶然性、随机性,又无先例可循且具有大量不确定性的决策活动,其方法和步骤也是难以程序化、标准化,不能重复使用的。这类决策又称为(D)。A、风险型决策 B、不确定型决策 C、战略决策 D、非程序化决策

5.决策程序的首要环节是(C)。A、确定决策原则 B、确定决策方法 C、确定决策目标 D、拟定可行方案

6.下面哪种方法具有“匿名性”的特点?(A)。A、特尔菲法 B、哥顿法 C、头脑风暴法 D、群众评议法

7.某公司生产某产品的固定成本为50万元,产品单位售价为80元,本年度产品定单为10000件。据此,单位可变成本降到(D)元/件时才不至于亏损。A.300 B.130 C.60 D.30

8.某公司生产某产品的固定成本为30万元,单位可变成本为30元,产品单位售价为45元,如果现在的产销量为25000件,则该公司的经营安全状况属于(C)。A.安全 B.较安全 C.不太好 D.要警惕

附表:经营安全率和经营安全状况表

经营安全率	S > 30%	25%--30%	15%--25%	10%--15%	< 10%
-------	---------	----------	----------	----------	-------

经营安全状况 安全 较安全 不太好 要警惕 危险

二、判断正误

(√)1.决策本质上是一个系统的过程，而非“瞬间”的“拍板定案”。

(×)2.战术(业务)决策是指属于日常活动中有关提高效率和效益、合理组织业务活动等方面的决策，多为程序化决策。

(×)3.盈亏平衡点法适用于风险型决策(确定型决策)。

(×)4.当一个决策方案对应两个或两个以上相互排斥的可能状态，每一种状态都以一定的可能性出现，并对应特定的结果时，这种已知方案的各种可能状态及其发生的可能性大小的决策，可以采用盈亏平衡点法(决策树法)。

(×)5.决策者在作决策时，应正确处理组织内部各个单元之间、组织与社会、组织与其他组织之间的关系，在充分考虑局部利益的基础上，把提高整体效用放在首位，实现决策方案的整体满意。这就是决策的完全满意(整体效用)原则。

(×)6.事关企业兴衰成败、带有全局性、长远性的大政方针所作决策。如企业方针、目标与计划等，都属于战术(战略)决策。

(×)7.任何决策都是针对未来行动的，是为了解决现在面临的、待解决的新问题以及将来会出现的问题，所以决策是行动的基础。这就是决策的目标性(超前性)特征。

第三篇 组织与人事

第7章 组织概述

一、单项选择

1.提出组织的定义是“两人以上有意识地协调和活动的合作系统”的人是社会系统学派的代表人物(A)。A、巴纳德 B、韦伯 C、厄威克 D、古利克

2.提出建立理想的组织模式的社会学家是(B)。A、巴纳德 B、韦伯 C、孔茨 D、厄威克

3.企业组织结构的核心内容是(A)。A、权责利关系 B、实现企业目标 C、分工合作关系 D、一项管理职能

4.企业中体现企业目标所规定的成员之间职责的组织体系就是(A)。A、正式组织 B、非正式组织 C、企业结构 D、结构等级

5.责任、权力、利益三者之间不可分割，必须是协调的、平衡的和统一的。这就是组织工作中的(A)原则。A、责权利相结合 B、分工协作 C、目标任务 D、统一指挥

6.社会系统学派的代表巴纳德提出了构成组织的基本要素，它们包括：(B)。

A、共同的目标，相互的协调，信息的交流 B、共同的目标，合作的意愿，信息的交流

C、共同的目标，合作的意愿，情感的沟通 D、相互的协调，合作的意愿，情感的沟通

二、判断正误

(×)1.组织作为人的集合，就是(不是)简单的个人的加总。

(×)2.从企业组织结构的定义中可以看出，组织结构的本质是责权利关系的划分(职工的分工合作关系)。

(×)3.为了达到某些特定目标，在分工合作基础上构成的人的集合，就是管理学意义上的组织(组织的一般含义)。譬如某企业、某协会等。

(√)4.管理幅度越大，需要的管理人员越多，管理人员之间的协调工作越难做。

(×)5.企业在确定其上下级权力划分时，应考虑的因素之一是企业产品种类的多少，专业化生产企业，比如汽车制造等，由于规模较大，一般应采用分权(集权)模式。

(√)6.各级职务和岗位应当按等级来组织，每个下级应当接受上级的控制和监督。这就是韦伯的理想组织模式的基本特征之一——职权等级。

第8章 组织结构

一、单项选择

1.当组织的外部环境变化不大时，企业组织结构可以体现较强的(B)。A、弹性 B、刚性 C、不确定性 D、柔性

2.小批量生产企业的产品具有差异化的特点，常常根据顾客的要求进行设计、生产，对企业技术人员技术水平要求较高，适于采用(B)组织形式。A、集权式 B、分权式 C、均权式 D、不确定

3.若企业高层管理人员能力较强，则适于采用(C)。A、均权管理 B、分权管理 C、集权管理 D、不确定

4.在组织结构的横向协调设计时，(D)认为协调方式经历了相互调整方式、直接监督方式、标准化方式三个阶段。A、亨利·法约尔 B、马克斯·韦伯 C、威廉·詹姆士 D、亨利·明茨伯

5.通过职工联谊制度、上下级定期交流等制度实现协调的方式是(D)。A、相互调整方式 B、结构协调方式 C、制度协调方式 D、人际关系协调方式

6.组织结构设计的主体阶段是(C)。A、因素分析 B、职能分解与设计 C、组织结构的框架设计 D、运行保障设计

7.(B)即H型结构。A.直线职能制组织结构 B、控股型组织结构 C、事业部制组织结构 D、矩阵制组织结构

8.M型组织结构是一种分权式结构，它的初创者是著名管理学家(A)。A、斯隆和杜邦
B、鲁梅尔特 C、福特和艾柯卡 D、洛克菲勒

9.根据决策的重要性，若较低层次做出的决策比较重要，影响面较大，则表明该组织的权力划分特征是(A)。A、分权程度较高 B、集权程度较高 C、集权分权程度相当 D、不确定

10.(B)组织结构最早是由美国通用电气公司发展起来的，由铁路公司发展的高层管理方法和家族式企业发展的中层管理方法综合而成的。A、M型 B、U型 C、H型 D、矩阵制

二、判断正误

(√)1.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。

(×)2.企业人员素质普遍较高，对领导意图能很好领会，则适合采取集权(分权)管理。

(×)3.组织结构的具体模式有许多种，但其中最主要的是直线制(直线职能制)和事业部制。

(×)4.M型结构和U型(H型)结构的相同之处是事业部和子公司都是独立经营的。

(×)5.管理层次的增加必将导致管理人员数量的急剧增加，管理成本大幅度上升，所以应尽量减少管理层次。

(√)6.究竟采取扁平型或是高层型组织结构，主要取决于组织规模的大小和组织领导者的有效管理幅度等因素。因为在管理幅度不变时，组织规模与管理层次成正比。规模大，层次多，则呈高层型结构；反之亦然。

第9章 人员配备

一、单项选择

1.组织各资源要素中占据首要地位的是(D)。A、财力资源 B、文化资源 C、物力资源 D、人力资源

2.以职位的空缺和实际工作的需要为出发点，以职位对人员的实际要求为标准，选拔、录用各类人员。这就是人员配备的(A)原则。A、因事择人 B、因人择事 C、量才使用 D、经济效益

3.在管理人员选聘的测试办法中，考查人员事先

拟订谈话形式和内容的框架，而是以漫谈形式让备选人员自由发挥的方法是(D)。A、即席发言 B、无领导小组讨论 C、结构式面谈 D、非结构式面谈

4.考评管理人员的协作精神主要通过向(B)获取信息。A、上级部门 B、关系部门 C、下属部门 D、主要领导

5.让管理人员依次分别担任同一层次不同职务或不同层次相应职务的培训方法是(C)。A、临时职务 B、角色扮演 C、职务轮换 D、委以助手职务

二、判断正误

(×)1.采用外部(内部)来源选聘管理人员,有利于鼓舞士气,调动组织成员的积极性。

(√)2.管理人员选聘的内部来源存在着“近亲繁殖”、易形成关系网、备选对象范围窄等缺点。

(×)3.在管理人员考评时,由上级人员填写的考评表主要是考核管理者的领导能力和影响能力(理解能力和组织执行能力)。

(√)4.管理人员要与各种人相处,可能遭遇各种事件,因此需要具有良好的心理素质。这样才能冷静的处理好意外和突发事件。

(×)5.让管理人员依次分别担任同一层次不同职务或不同层次相应的职务。该方法能全面培养管理者的能力,就是管理人员培训方法中的职务培训(职务轮换)。

第四篇 领导与激励

第10章 领导

一、单项选择

1.领导的实质在于影响。构成领导者非权力性影响力的因素包括这样几个方面(A)。

A、品德、学识、能力、情感 B、品德、学识、能力、资历

C、品德、学识、资历、情感 D、品德、威信、能力、情感

2.领导是由领导者、被领导者、领导行为、组织目标、行为结果等共同构成的内容体系,其中,领导行为的主体是(C)。A、组织目标 B、行为结果 C、领导者 D、被领导者

3.领导理论的发展大致经历了三个阶段,(A)侧重于研究领导人的性格、素质方面的特征。

A、性格理论阶段 B、行为理论阶段 C、效用领导阶段 D、权变理论阶段

4.坦南鲍姆和施密特提出的领导理论是(A)。A、领导行为连续统一体理论 B、管理系统理论 C、管理方格理论 D、情境领导理论

5.在“独裁式”的领导方式到极度民主化“放任式”领导方式之间存在着许多种领导方式,哪种方式好与不好,关键取决于各种客观因素,这种观点是(A)的观点。

A、领导行为连续统一体理论 B、随机制宜理论 C、管理方格理论 D、情境领导理论

6.管理方格理论提出了五种最具代表性的领导类型,其中,(C)又称乡村俱乐部式的领导,这种领导方式只注重去创造一种良好的人际关系环境,而很少去关心工作情况。A、1-1型 B、9-1型 C、1-9型 D、5-5型

7.随机制宜领导理论强调环境对领导效果的影响,认为起重大影响作用的环境因素主要有三个方面,即上下级关系、任务结构和(A)。A、职位权力 B、自身影响力 C、领导者素质 D、被领导者素质

8.领导者只决定目标、政策、任务的方向,对部属在完成任务各个阶段上日常活动不加干预,只问效果,不问过程和细节,这种领导类型属于(D)。A、放任型领导 B、集权型领导 C、均权型领导 D、分权型领导

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

10.当领导者面对一个非处理不可的事情时,不去直接处理,而是先搁一搁,去处理其他问题。这种调适人际关系的方法就是(D)。A、不为法 B、糊涂法 C、缓冲法 D、转移法

二、判断正误

(×)1.按领导权力控制程度,可以把领导分为集权型领导、分权型领导和授权型(均权型)领导。

(×)2.根据菲德勒的随机制宜领导理论,如果实行目标管理,下级参与程度较高,对下级的工作有明确的要求和规定,则领导者的影响力就越小(越大)。

(√)3.阿吉利斯认为,领导方式会影响人的成熟过程,如果让职工长期从事简单的重复性工作会造成依赖心理,从而阻碍其向成熟发展。

(×)4.在一个领导班子里,“帅才(将才)”应该多一些,以提高领导班子的整体领导能力。

(√)5.权变理论亦称随机制宜理论,强调领导无固定模式,领导效果因领导者、被领导者和工作环境的不同而不同。

第11章 激励

一、单项选择

1.激励过程就是一个由(A)开始,到(A)得到满足为止的连锁反应。

A、需要需要 B、需要动机 C、动机需要 D、动机动机

2.人们在通往目标的道路上所遇到的障碍就是(D)。A、抑制 B、紧张 C、防范 D、挫折

3.需要层次理论是美国著名管理心理学家和行为学家亚伯拉罕·马斯洛提出来的一种激励理论,属于(A)。A、内容型激励理论 B、过程型激励理论 C、行为改造激励理论 D、权变型激励理论

4.赫茨伯格提出的双因素理论认为(A)不能直接起到激励的作用,但能防止人们产生不满情绪。A、保健因素 B、激励因素 C、成就因素 D、需要因素

5.波特—劳勒模式是以(C)为基础引申出一个实际上更为完善的激励模式。A、公平理论 B、强化理论 C、期望理论 D、归因理论

6.根据强化理论，职工努力工作是为了避免不希望得到的结果，这就是(C)。A、自然消退 B、惩罚 C、消极强化 D、积极强化

二、判断正误

(×)1.根据戴维·麦克利兰的研究，对一般职员(主管人员)来说，成就需要比较强烈。

(×)2.根据归因理论，把失败归于稳定因素会提高(降低)以后工作的积极性，归于不稳定因素可以降低(提高)工作的积极性。

(×)3.表彰和奖励能起到激励的作用，批评和惩罚不能(也能)起到激励的作用。

(√)4.高层次的专业人员和管理人员不是工作丰富化的重点对象。

第五篇 控制与协调

第12章 控制的基本理论

一、单项选择

1.控制是控制者与受控者之间交流信息、沟通情况的行为和过程，它是一种动态的、适时的信息(A)过程。A.反馈 B.扩散 C.上传 D.下达

2.即时控制通常又被称作(B)。A.前馈控制 B.现场控制 C.作业控制 D.反馈控制

3.在集中控制中，信息处理、偏差检测、纠偏措施的拟定等都是由(B)统一完成的。(第12章，第1节；中)BA.最高决策层 B.控制中心 C.中级管理层 D.监督机构

4.控制活动过程中，管理人员所在的部门、所处的管理层次不同，实施控制的主要任务也不尽相同。一般来说，(D)主要从事例外的、非程序性的和重大的程序性控制活动。A.中层管理人员 B.基层管理人员 C.重点部门的管理人员 D.高层管理人员

5.在黄金饰品加工企业，管理者通过电子监测仪监督检查进出生产车间的每一个人，以便控制黄金的流失。这里的电子检测仪就是控制的(C)。A.目的 B.主体 C.媒体 D.客体

6.控制应当从实际目标出发，采用各种控制方式达到控制目的，不能过分依赖正规的控制方式，也要采用一些能随机应变的控制方式和方法。这就是控制的(C)。A.随机性原则 B.多变性原则 C.灵活性原则 D.弹性原则

二、判断正误

(×)1.在现代管理实践中，管理常常被视为其多项基本职能的结合体，管理过程被划分为计划、组织、指挥、协调、控制等过程。控制仅仅是一次管理循环过程的终点(不仅是一次管理循环过程的终点，又是新一轮管理循环活动的起点)。

(×)2.现场控制是一种管理者与被管理者面对面进行的控制活动，它要求管理人员具有较高的素质，还要求有高度的集权(适当的授权)。

(√)3.集中控制是指在组织中建立一个相对稳定的控制中心，对组织内外的各种信息进行统一的加工处理，发现问题并提出解决方案。

(×)4.在管理过程中，只有各级管理人员才是(各级管理人员及其所属的职能部门都是)控制的主体。

(×)5.有效的控制只能针对关键项目，抓住活动过程中的关键和重点进行局部的和重点的控制，这就是控制的目标原则(重点原则)。

(√)6.坚持控制的经济性原则，一要有选择地实行控制；二要降低控制的各种耗费。

第13章 控制技术与方法

一、单项选择

1.在企业经营管理活动中，质量的涵义就是指(B)。A.产品质量 B.产品质量和工作质量 C.工作质量 D.产品质量和服务质量

2.全员参与企业的质量管理工作，主要是通过(B)完成的。A.技术小组 B.质量小组 C.检测小组 D.临时小组

3.关于全面质量管理，以下(D)的描述是错误的。

A.全面质量管理强调了动态的控制过程 B.全面质量管理要求全体员工参与质量控制

C.全面质量管理要求全员、全过程的质量监控 D.全面质量管理重视最终的检验过程

4.财政收支预算在执行过程中几乎没有变动余地，这种预算属于(B)。A.弹性预算 B.刚性预算 C.收入预算 D.支出预算

5.在每个预算年度开始时，把所有还在继续开展的活动都视为从零开始，重新编制预算，这种预算方法被称作(C)。A.传统预算 B.过程预算 C.零基预算 D.年度预算

6.下列说法中，(D)不符合零基预算的思想。

A.预算人员本着一切从头开始的思想编制预算 B.每个预算年度按照活动的实际需要安排

C.每个预算年度按照活动的实际需要资源分配 D.每个预算年度充分考虑过去预算支出的结构和规模

7.成本控制的直接对象是(A)。A.产品或服务的成本开支 B.管理者 C.生产过程中的物质消耗 D.成本控制者

8.确定目标成本的方法有多种，假如以企业在长期的实践过程中确定的各项劳动定额、消耗定额为基础来制定目标成本，这种方法属于(B)。A.劳动定额法 B.定额法 C.计划法 D.历史成本法

二、判断正误

(×)1.企业单位的质量控制包括产品质量控制和工作质量控制，非盈利单位的质量控制主要是产品(工作)质量控制。

(×)2.全面质量管理强调的是主要人员(全员)参与和主要过程(全过程)的质量管理。

(×)3.预算是以数字形式表示的计划，多数是指投资预算(财务预算)。

(×)4.一般来说，弹性(刚性)预算控制性较强，但对环境的适应性差且不利于发挥执行人的积极性。

(√)5.传统的预算编制方法考虑了时间因素的连续性，但不能反映下期各项活动的真实需要，可能造成某些活动资金紧张而另一些活动资金闲置的情况。

(√)6.成本控制本质上是要实现企业整体的成本控制目标，促使各个部门在明确成本责任的基础上采取一系列管理措施，以增强管理者的成本意识、提高成本效率。

(×)7.管理者自觉地将生产经营与成本挂钩的习惯性思维被称作强化(成本)意识

(×)8.成本核算所用的记录应当是反映核算期内人财物等支出的全部账面(原始)记录，是可靠的企业成本核算和控制的依据。

第14章 协调

一、单项选择

1.协调最基本的手段就是(B)。A.制定规章制度 B.加强信息沟通 C.强调组织纪律 D.运用组织的凝聚力

2.企业要顺利运转，必须根据企业经营目标，对各生产要素进行统筹安排和全面调度，这就是(D)。A.管理 B.指挥 C.组织 D.协调

3.为保持个人目标与组织目标相一致，以促进组织总目标的实现，管理者的协调工作必须围绕总目标进行。从此意义上讲，实现组织分工与协作的有效工具是(B)。A.制定计划 B.目标管理 C.加强沟通 D.明确责任

4.协调组织内部的人际关系主要指的是(B)。A.正式途径内的关系 B.正式途径外的非正式关系 C.上下级之间的关系 D.工作中形成的相互关系

5.20世纪40年代以前，管理学界对冲突的认识是这样的(D)。A.冲突具有二重性 B.冲突对组织的影响很小 C.冲突具有有利的一面 D.冲突对组织是不利的

6.这是一种理性的和有控制的冲突，而且冲突各方在此过程中可能产生新思想或新方法。这种冲突属于(C)。A.战斗 B.竞争 C.辩论 D.对抗

7.辩论是一种(C)的冲突状态。A.冲突程度最为激烈 B.对抗程度仅次于战斗 C.理性的和有控制的 D.有建设性作用

8.有了(D)，信息沟通进入一个更高、更新的阶段，从而沟通更有效、更及时和更全面。A.通畅的信息传递途径 B.信息的及时传递 C.信息的传递与被理解 D.现代管理信息系统

二、判断正误

(√)1.法约尔认为，协调就是指企业的一切工作都能和谐地配合，它是管理的五项职能之一。

(√)2.从一定意义上说，管理者的任务就是协调关系。

(×)3.对生产要素进行协调的主要工具是定期召开有效的会议(计划)。

(√)4.工作制度或程序主要说明工作任务及要求、工作程序、责任范围等，是每个工作岗位行为的依据。

(×)5.企业与股东的关系是重要的外部(内部)关系，良好的股东关系是企业生存和发展的基础。

(√)6.现代冲突理论认为，冲突具有二重性质。既具有积极的、建设性的一面，也具有消极的、破坏性的一面。

(×)7.今天的冲突理论认为，管理者的任务是消除(管理)冲突。

(×)8.两个企业为争夺同一个市场而在价格、技术等方面产生的冲突属于竞争，此时对抗双方的行为都缺乏(有一定的)理性控制。

填空题

1、决定一个组织经济效益的大小和资源效率高低的首要条件是（资源的最优配置和最优利用），其手段都是管理。

2、计划工作的核心是（决策）

3、这是一个网络系统，由输入、处理、输出和反馈四个环节构成；它在管理各职能中占有重要地位，就是管理的（决策职能）

4、企业要正常运转，必须根据企业经营目标，对各生产要素进行统筹安排和全面调度，使各要素间能够均衡配置，各环节相互衔接、相互促进。这里的统筹安排和全面调度就是管理的（协调）职能

5、社会环境对组织的发展具有一定的作用，除了下列（领导作用）作用

6、关于管理的含义，下列词语中（放任、自由）的表述不确切。

7、管理的职能分为一般职能和（具体职能）

8、管理的最终目的是（有效地组织资源和组织活动）

9、“三个和尚”的故事中，“一个和尚挑水吃，两个和尚抬水吃，三个和尚没水吃”。

主要揭示了下列各项管理职能中（协调）的重要性。

10、管理的最终目的是（有效地组织资源和组织活动）

11、“凡事预则立，不预则废。”是强调(计划)的重要性。

1、法约尔的一般管理理论对西方管理理论的发展有重大影响，成为后来管理过程学派的理论基础，他的代表作是（《工业管理和一般管理》）

2、系统管理学派认为，组织是由一个相互联系的若干要素组成，为环境所影响的并反过来影响环境的开放的（社会技术系统）

3、企业流程再造的目的是增强企业竞争力，从（生产流程）上保证企业能以最小的成本、高质量的产品和优质的服务赢得客户。

4、在完全竞争的市场环境下，企业在追求自身利益最大化的同时，通过市场中“看不见的手”的引导，实现（资源配置的优化），从而实现全社会的公共利益最大化。

5、梅奥等人通过霍桑试验得出结论：人们的生产效率不仅受到物理的、生理的因素的影响，而且还受到社会环境、社会心理因素的影响。由此创立了（人际关系学说）

6、1993年，海默和钱皮合著了《企业再造工程》一书，该书总结了过去几十年来世界成功企业的经验，提出了应变市场变化的新方法，即(企业流程再造)。

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

8、管理科学学派中所运用的科学技术方法，最早来源于（军队）。

9、用数字表示预期结果的报表，被称为“数字化”的规划，这种计划就是（预算）。

10、古典管理理论认为人是（经济人）。

11、法约尔是西方古典管理理论在法国的杰出代表，其代表作是《工业管理和一般管理》，他被誉为（经营管理理论之父）

12、科学管理理论是古典管理理论之一，科学管理的中心问题是（提高劳动生产率）

13、在孔茨划分的几种主要的管理学理论流派中，（经验学派）主张通过分析案例来研究管理学问题。

14、管理学界对行为科学的研究是在（人际关系学说）的基础上发展起来的，并迅速成为影响巨大的理论流派。

15、下列关于计划的描述正确的是（计划工作在各级管理工作中普遍存在）。

16、关于计划工作基本特征的描述，错误的是（计划是高层管理者的职责范畴）。

1、戴维斯等学者指出，企业目标可分为主要目标、并行目标、次要目标。其中，（主要目标）由企业性质决定，是贡献给顾客的目标。

2、目标不是一成不变的，应根据外部环境的变化及时调整与修正，使其更好地实现企业的宗旨。这就是确定企业目标的（权变）原则。

3、企业管理层次的差异决定了目标体系的垂直高度。这样，企业目标就成了一个有层次的体系和网络，即是目标的（层次性）特征。

4、企业目标的内容和重点是随着外界环境、企业经营思想、自身优势的变化而变化的。这就是企业目标的（变动性）特征。

5、目标管理理论的理论基础是（科学管理理论与行为科学理论的有效统一）。

6、传统的目标设定过程是由企业的最高管理者完成的，现代管理学提倡（参与制目标设定法），企业员工参与企业目标的设立。

7、目标管理思想诞生于美国，但是最早将目标管理理论应用于管理实践的国家是（日本）。

8、（70年代）以后，在我国一些企业，目标管理思想得到广泛的应用，并在实践中与计划管理、民主管理、经济责任制等管理制度相结合，形成带有中国特点的目标管理制度。

9、美国对70个目标管理计划的实施情况进行了调查，得出结论：若高层管理者对目标管理高度重视，并亲身参与目标管理的实施过程，生产率的平均改进程度可达到56%；否则，生产管理效率仅提高（6%）。

10、目标不是一成不变的，一般来说(长期目标)应保持一定的稳定性。

11、目标建立是目标管理的第一阶段，在目标建立过程中，一下哪种作法是不对的？（目标期限应以长期目标为主）。

12、通过对目标变迁的分析，我们有理由相信，（企业长寿）是成功管理的直观标志，也是企业的永恒追求

1、定量预测是根据调查得到的数据资料，运用数学模型对事物未来的发展趋势作出定量、具体的描述。它需要有充分、有效的（数据资料）做支持。

2、如果要对事物发展变化的未来趋势作出描述，例如对五年后技术变革方向进行预测，通常采用（定性预测）的方法。

3、按预测时间范围长短不同，可将其分为短期预测、中期预测和长期预测三种。一般

地，预测时间范围越短，预测质量越高；反之，预测结果的准确性越低。因此，在进行产品价格决策时，需要做的是(短期预测)。

4、用特尔菲法进行预测与决策，对专家人数的确定要视所预测或决策问题的复杂性而定。人数太少会限制学科的代表性和权威性；人数太多则难以组织。一般以(10—15)人为宜。

5、现实经济生活中，往往要预测的变量和因果变量都不止一个，并且它们之间存在互为因果关系，这就需要将多个回归方程联立求解。这种预测方法称为(计量经济学法)。

6、销售人员意见综合预测方法主要适用于（市场预测）。

7、诸葛亮“借东风”给周瑜的典故说明了（计划）的重要性。

1、某公司生产某产品的固定成本为 100 万元，单位产品可变成本为 700 元，单位产品售价为 900 元，那么其保本的产量至少是（5000）。

3、某公司生产某产品的固定成本为 50 万元，单位可变成本为 80 元，产品单位售价为 120 元，若企业目标利润为 30 万元，则该企业至少应完成(2)万件的产销量。

4、将考评问题分级分类列表，发放给被调查者并要求填好后送回，由考评小组进行数据综合的考评测验方法是(问卷法)。

5、某公司生产某产品的固定成本为 50 万元，单位可变成本为 40 元，产品单价为 80 元，若企业目标利润为 30 万元，问企业应完成多少产销量。（20000 件）

6、某企业生产某产品的固定成本为 50 万元，产品单价为 80 元，单位可变成本为 30 元，则其产量达到（10000 件）件时，企业才不亏损。

那么,用折衷法所选择最佳方案是(甲方案)。(假设给定最大值系数为 0.7)

8、例外决策具有极大偶然性、随机性，又无先例可循且具有大量不确定性的决策活动，其方法和步骤也是难以程序化、标准性，不能重复使用的。这类决策属于（非程序化决策）

9、业务决策如任务的日常安排、常用物资的订货与采购等诸如此类的决策属于（程序化决策）

10、假如各种可行方案的条件大部分是已知的，且每个方案执行后可能出现几种结果，各种结果的概率已知，那么这种决策属于（确定型）决策

15、根据决策目标在决策中的地位 and 重要程度，一般将其分为三类：即必须达到的目标、希望完成的目标和不予重视的目标。其中，（必须完成（达到）的目标），对组织和决策是绝对重要的，完成它就意味着决策取得了成功。

16、某企业生产同种产品有三种方案可供选择，已知各方案的固定成本和单位变动成

本分别为：甲方案 5000 和 100；乙方案 15000 和 60；丙方案 25000 和 40，目前企业的产量可以到达 610，那么企业应该选择（丙方案）才能实现成本最低。

17、下面决策方法中，具有“匿名性”特点的是（特尔菲法）。

1、社会系统学派的代表巴纳德提出了构成组织的基本要素，它们包括（共同的目标，合作的意愿，信息的交流）。

2、管理幅度是指一个主管能够直接有效地指挥下属成员的数目。经研究发现，高层管理人员的管理幅度通常以（4~8 人）较为合适。

3、组织结构设计的出发点和依据是(实现企业目标)

4、企业组织结构的本质是（分工合作关系）。

5、从企业组织结构的含义可以得出：组织结构的核心内容是(权责利关系的划分)

6、如果你是一位公司的总经理，当你发现公司中存在许多小团体时，正确的态度是：（正视小团体的客观存在性，允许、乃至鼓励其存在，对其行为加以积极引导）。

7、为了达到某些特定目标，在分工合作基础上构成的人的集合。这是(组织的一般含义)。

8、企业中体现企业目标所规定的成员之间职责的组织体系就是（正式组织）。

9、德国社会学家马克思韦伯在本世纪早期提出了理想的组织模式，即：所谓的“理想行政组织”。这里，他主要依据（权威关系）来描述他的理想的组织模式。

10、责任、权力、利益三者之间不可分割，必须是协调的、平衡的和统一的。这就是组织工作中的（责权利相结合）

11、组织各资源要素中，（人力资源）占据着首要的地位。

1、授权时应依被授权者的才能和知识水平的高低而定。这就是授权的(因事设人，视能授权)原则。

2、管理者授权时，必须向被授权人明确所授事项的任务目标及权责范围，亦即授权的（明确责任）原则。

3、为了充分运用管理者的专业知识和技能，有利于组织专业化生产和经营，常常采用（按专业划分）部门的方法。

4、下列关于管理幅度与管理层次的描述正确的是（管理幅度与管理层次共同决定组织规模）。

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

2、美国通用汽车公司，在 1920 年的危机中，发明并最早采用(M 型)组织结构。

3、下列哪种方法不属于模拟情景训练法?(结构式面谈)

5、行为科学个别差异原则告诉我们，人的差异是客观存在的，一个人只有处于最能发挥其才能的岗位上，才能干得最好。因此，要根据每个人的能力大小而安排合适的岗位。这就是人员配备的（量才使用）

6、在选聘管理人员的时候，安排被选者担任某个临时性的“代理”职务，以防止彼得现象的发生、这就是（临时职务）的培训方法。

1、领导者的自身影响力取决于领导者本人的素质和修养，主要包括（品德、学识、能力、情感）等因素。

2、领导者与工作人员的职责权限明确划分，工作人员在职权范围内有自主权，这种领导方式属于（均权型）领导。

3、领导者要科学地用人，需要先识人，即发现人所具有地潜在能力。科学用人的艺术主要表现在（知人善任、量才适用、用人不疑）等方面。

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

5、有一种领导理论，它将领导方式分为四类，即专权命令式、温和命令式、协商式和参与

式，这种领导理论即(管理方格理论)。

6、领导理论的发展大致经历了三个阶段，(性格理论阶段)侧重于研究领导人的性格、素质方面的特征。

7、有关领导者向其下属部门或个人下达命令或指示的权力是(指挥权)。

8、领导者有意分散领导权，给部属以极大的自由度，只是检查工作成果，不主动做指导除非部属有要求，这种领导类型属于(自由型领导)。

9、领导者只决定目标、任务的方向，对部属在完成任务各个阶段上的日常活动不加干预。这种领导方式被称作“效果管理”。它属于（分权型）领导。

10、领导是领导者向下属施加影响的行为，领导的实质在于（影响）。

11、领导效率主要取决于领导班子的（合理构成）。

12、波特—劳勒模式是以（期望理论）为基础引申出一个实际上更为完善的激励模式。

13、评价管理者的领导能力和影响能力，有关信息的获得来源于（下属人员）。

1、马斯洛将人类的需要由低到高划为五层次。他认为，一般的人都是按照这个层次从低级到高级，一层一层地去追求并使自己地需要得到满足，这就是著名的（需要层次理论）。

2、美国哈佛大学的心理学家詹姆士在对职工的研究中发现，按时计酬的职工仅能发挥其能力的20—30%；而受到激励的职工，其能力可发挥至(80—90%)。

3、激励手段之一是“工作丰富化”，其含义是（使工作具有挑战性且富有意义）。

4、比较马斯洛的需要层次理论和赫兹伯格的双因素理论，马斯洛提出的五种需要中，属于保健因素的是：（生理、安全和部分归属的需要）。

5、以下哪种现象不能在需要层次理论中得到合理的解释(在陋室中苦攻“哥德巴赫猜想”的陈景润)

1、管理人员在事故发生之前就采取有效的预防措施，防患于未然，这样的控制活动，是控制的最高境界，即（前馈控制）。

2、以下列举了现场控制必备的条件，除了（部门的明确划分）项。

3、控制活动过程中，管理人员所在的部门、所处的管理层次不同，实施控制的主要任务也不尽相同。一般来说，(中层和基层管理人员)主要从事例行的、程序性的控制活动。

4、控制系统是由控制主体、控制客体和控制媒体组成，符合控制目的，具有自身功能的管理系统，其中控制主体是指（控制活动中的各级管理人员及其所属的职能部门）。

5、依据控制的(环节)分，控制可以分为现场控制、前馈控制和反馈控制。

3、一个组织的下级向上级汇报情况属于：（纵向信息沟通）。

4、如果发现一个组织中小道消息很多，而正式渠道的消息较少，这是否意味着该组织：（正式沟通渠道中信息传递存在问题，需要调整）。

5、王先生前些年下岗后，自己创办了一家公司。公司开始只有不到十个人，所有人都直接向王先生负责。后来，公司发展很快，王先生就任命了一个副总经理，又他负责公司的日常事务并向他汇报，自己不再直接过问各部门的业务。在此过程中，该公司沟通网络的变化过程是：（由轮盘式变为Y式）

6、下列对现代冲突理论的理解不确切的是（冲突可以为组织带来活力，因此管理者要制造各种冲突）

7、上级与下级的沟通中，如果上级发问：“你有意见吗？”“你明白吗”这说明领导者在沟通中（善于运用反馈）。

8、下列哪种情况适合采用非正式沟通的方式？（领导看望生病的员工）

1.为了保证组织目标得以实现，就需要有控制职能。纵向看各个管理层次都要重视控制职能，(愈是基层的管理者，控制要求的时效性愈长，综合性愈强)

2.约法尔是管理过程学派的创始人，他认为管理的职能有五个，即(计划、组织、人员配备、指挥和控制)，这五种职能构成了一个完整的管理过程。

9. 有一种领导理论，它将领导方式分为四类，即专权命令式、温和命令式、协商式和参与式，这种领导理论即(管理系统理论)。

11. 一个管理人员的职能是“计划、安排和实施各种不同的生产过程”，这是(塞缪尔·纽曼在 1935 年出版的《政治经济学原理》)中的观点。

16.(亨利·明茨伯)提出协调方式经历了相互调整方式、直接监督方式、标准化方式三个阶段。

1. 下列各选项中，(组织资源和组织活动)属于管理的对象。

2. 19 世纪末到 20 世纪初，一些西方国家产生了科学管理，形成了各有特色的古典管理理论，美国泰罗的(科学管理理论)就是其中之一。

3. 狭义的计划指的是(制定计划)。

4. 首先把目标管理作为一套完整的管理思想提出的是(彼得·德鲁克)。

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

7. 当组织的外部环境变化不大时，企业组织结构可以体现较强的(刚性)

10. 激励过程就是一个由(需要)开始，到(需要)得到满足为止的连锁反应。

5. 提出建立理想的组织模式的社会学家是(韦伯)。

6. 通过职工联谊制度、上下级定期交流等制度实现协调的方式是(人际关系协调方式)。

2. 理想的行政组织体系理论，是由马克斯·韦伯提出来的。其中，“理想的”是指现代社会(最有效和合理的)组织形式。

3. 目标管理是一个全面的(管理系统)。它用系统的方法，使许多关键活动结合起来。

4. 在预测过程中，如果缺乏或难以获取足够的资料，而主要运用个人的经验和知识进行判断，这时需要采用(定性预测法)。

5. 某公司生产某产品的固定成本为 50 万元，产品单位售价为 80 元，本年度产品定单为 10000 件。据此，单位可变成本降到(30)元/件时才不至于亏损。

6. 企业组织结构的核心内容是(权责利关系)。

7. 在管理人员选聘的测试办法中，考查人员事先

拟订谈话形式和内容的框架，而是以漫谈形式让备选人员自由发挥的方法是(非结构式面谈)。

8. 赫茨伯格提出的双因素理论认为(保健因素)不能直接起到激励的作用，但能防止人们产生不满情绪。

9. 全面质量管理体现了全新的质量观念，它强调(产品质量是制造出来的，不是检验出来的)。

10.协调组织内部的人际关系主要指的是(正式途径外的非正式关系)。

1.让管理人员依次分别担任同一层次不同职务或

不同层次相应职务的培训方法是(职务轮换)

8. 如果企业进行小批量产品的生产,那么,它需要根据顾客的要求进行设计、生产,对企业人员技术水平要求较高,这种企业适于采用(分权式)组织形式。

4. 某企业拟开发新产品,有三种设计方案可供选择,各种方案在各种市场状态下的损益值如下表所示:用冒险法选取的最优方案为(丙)甲 654540 乙 80500 丙 12040-40

5. 责任、权力、利益三者之间不可分割,必须协调、平衡和统一。这是遵循组织工作的(责权利相结合的原则)。

1、下列各选项中,(组织资源和组织目标)属于管理的对象。

2、在管理的各项职能中,最具有规范性、技术性的职能是(控制)。

3、人们常说“管理是一门艺术”,强调的是(管理的实践性)。

4、在管理的各项职能中,(控制)职能能够保证目标及为此而制定的计划得以实现。

5、对于高层管理者来说,掌握良好的(概念技能)是最为重要的。

6、西方早期的管理思想中,(亚当)是最早研究专业化和劳动分工的经学家。

7、泰罗科学管理理论的中心问题是(提高劳动生产率)。

8、“管理的十四项原则”是由(亨利·法约尔)提出来的。

9、古典管理理论对人性的基本假设,认为人是(经济人)。

10、日本经济之所以能在“战后”一片废墟上迅速发展起来,起主导和关键作用的是(培养并利用了自己独特的企业文化)。

11、1993年,海默和钱皮合著了《企业再造工程》一书,该书总结了过去几十年来世界成功企业的经验,提出了应变市场变化的新方法,即(企业流程再造)。

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

13、计划工作的核心环节是(决策)。

14、每一层级的管理者都参与组织计划的制定,这就是计划工作的(普遍性)。

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

16、对各种商品的规格、销量、价格的变动趋势等进行的预测就是(市场预测)。

17、当预测者能够得到足够的准确数据资料时,采用(定量预测)是可取的方法。

18、首先吧目标管理作为一套完整的管理思想提出出来的是(彼得·德鲁克)。

19、企业目标并不是已成不变的，应根据外部环境的变化及时调整与修正，使其更好地实现企业的宗旨，这就是确定企业目标的（权变性）原则。

20、通过对目标变迁的分析，我们有理由相信，（企业长寿）是成功管理的直观标志，也是企业的永恒追求。

21、企业目标具有变动性，第二次世界大战以后，（顾客至上）的企业目标日益普及。

22、目标建立过程中要注意，目标数量要适中。一般地，要把目标限制在（5个）以内。

23、（20世纪70年代）以后，在我国一些企业，目标管理思想得到广泛的应用，并在实践中与计划管理、民主管理、经济责任制等管理制度相结合，形成带有中国特色的目标管理制度。

24、战略管理是以组织全局为管理对象来确定组织发展的远景和总体目标，规定组织总的行动纲领。这就是战略管理的（全局性）特征。

25、关于战略远景的描述，下列选项中，（它规定了可量化的经济指标）是不准确的。

26、决策者将组织外部环境与内部环境分析的结果进行综合、比较，寻找二者的最佳战略组合，为战略制定和战略决策提供更为直接的依据。这就是（SWOT分析）。

27、组织制定业务层战略和职能战略的依据是（公司层战略）。

28、目前，决策者用于选择战略方案的方法有多种，其中最著名的就是（BCG矩阵法）。

29、经常重复发生，能按已规定的程序、处理方法和标准进行的简单化决策，属于（程序化决策）。

30、决策的第一步是（识别问题）。

31、（头脑风暴法）决策方法也叫思维共振法、畅谈会法。

32、某企业生产某种产品，固定成本为15万元，单位可变成本为1000元，每台售价为2200元，则该产品的盈亏平衡点是（125台）。

33、某公司生产某产品的固定成本为30万元，单位可变成本为30元，产品单位售价为45元，如果现在的产销量为25000件，则该公司的经营安全状况属于（不太好）。

34、某企业拟开发新产品，有三种设计方案可供选择，各种方案在各种市场状态下的损益值如下：单位：万元。那么，用冒险法选取的最优方案为（丙）。

35、在管理学中，组织的静态方面含义就是（组织结构）。

36、企业采用大批量生产，如汽车装配线，需要高度集权，组织结构的设计应采用（机械式结构）。

37、M型结构又称为多部门结构，亦即（事业部制结构）。

38、根据每个人的能力大小安排合适的岗位。这就是人员配备的（量才使用）原则。

39、组织内部管理人员的选聘主要来自内部和外部两个渠道。一般而言，（高层管理者）的选聘多采用外源渠道。

40、考评管理人员的理解能力和组织执行能力主要通过向（上级部门）获取信息。

41、有计划地安排管理人员担任同一层次不同的管理职务，以此全面培养管理人员的能力，这是管理人员在职培训的方法之一，即（职务轮换）。

42、领导的实质在于影响。构成领导者非权力性影响力的因素包括这样几个方面（品德、学识、能力、情感）。

43、领导者以自身的专业知识、个性特征等影响或改变被领导者的心里和行为的力量是他的（自身影响力）。

44、管理方格理论提出了五种最具代表性的领导类型，（9-1型）领导方式对业绩关心较多，对人很少关心，属于任务式领导。

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

46、需要层次理论是美国著名管理心理学家和行为学家亚伯拉罕·马斯洛提出的一种激励理论，属于（内容型激励理论）。

47、赫茨伯格提出的双因素理论认为（保健因素）不能直接起到激励的作用，但能防止人们产生不满情绪。

48、“一个组织的成败，与其所具有高成就需要的人数有关”，这是（成就需要）理论的观点。

49、工作丰富化的重点是（一般专业人员）。

50、沟通的深层次目的是（激励或影响人的行为）。

51、按照组织明文规定的原则、方式进行的信息传递与交流的沟通方式是（正式沟通）。

52、不属于克服沟通障碍的组织行动有（使用反馈技巧）。

53、处理冲突策略中最有效的方法是（解决问题）。

54、控制是一种动态的、适时的信息（反馈）过程。

55、管理人员在事故发生之前就采取有效的预防措施，防患于未然，这样的控制活动，是控制的最高境界，即（前馈控制）。

56、依据控制措施作用的（环节）不同，控制可分为现场控制、前馈控制和反馈控制。

57、在控制标准中，诸如单位产品产出所需工时数、耗电量、原材料消耗量，及单位机器台时产量、货运吨公里油耗等标准属于（实物标准）。

58、人员控制系统的控制对象是（员工的行为）。

59、（工作质量）控制是指企业为保证和提高产品质量，对经营管理生产技术工作进行水平控制。

60、对供应商的评价，（协同能力）主要涉及的是供应商响应买房需求变化的能力。

1、组织是管理的一项重要职能，它由三个基本要素构成，即目标、结构和关系(×)部门

2、从教材给“管理”所下定义中，可以得出这样的结论，管理的对象就是组织及其各种资源(×)组织资源和组织活动

3、现代企业管理学认为，企业管理的重点在经营，而经营的核心是计划(×)决策

4、组织的效率，是指组织活动达到组织目标的经济效益大小(×)有效性

7、管理的一般职能来源于管理的科学性性质，内容是合理组织生产力和维护生产关系。(×)二重性

1、梅奥认为，在共同的工作过程中，人们相互之间必然发生联系，产生共同的感情，自然形成一种行为准则或惯例，要求个人服从，这就构成了正式组织(×)“人的非正式组织”

3、彼得·圣吉提出了学习型组织的五项修炼技能，认为不同的人，对同一事物的看法不同，是因为他们的智慧不同。(×)心智模式

5、西蒙是决策理论学派的代表人，他认为管理就是决策。并将决策分为程序性决策和非程序性决策，他的研究重点是程序性决策。(×)非程序性决策

6、企业再造是有关企业长远和企业全局发展的谋划和策略。其核心就是对企业现在和未来的整体效益活动实行全局性管理。(×)企业战略管理

8、计划的效率是指从组织目标所做贡献中扣除制定和执行计划所需费用及其他因素后的总额，所以，在制定计划时，我们只考虑计划的经济方面的利益和损耗即可。(×)我们不但要考虑计划的经济方面的利益和损耗，而且还要考虑非经济方面的利益和损耗。

10、计划工作事关重大，因此，企业高层管理者一定要做好计划工作，中下级管理人员不必做计划。(×)计划工作在各级管理人员的工作中普遍存在，均很重要。

11、政策是指在决策和处理问题时指导及沟通思想活动的方针和一般规定，它必须保持灵活性和及时性。(×)一贯性和完整性

12、泰罗科学管理的中心问题是制定科学的管理制度与方法。(×)提高劳动生产率

13、专项计划是为完成特定任务的计划，是某项重要项目的特殊安排，所以在拟订时不必考虑综合计划。(×)综合计划与专项计划之间是整体与局部的关系，专项计划必须以综合计划为指导，避免同综合计划相脱节

2、著名管理学家彼得·德鲁克提出，企业目标惟一有效的定义就是创造利润。(×)创造顾客。

3、目标管理把以科学技术为中心，以人为中心的两种管理思想统一起来，是对管理学的重要贡献。(×)工作为中心

4、目标管理强调成果，实行“效益至上”。(×)能力至上

5、麦格雷戈在德鲁克目标管理概念的基础上，提出了新的业绩评价方法，提出下属人员承担为企业设置短期目标的责任，并同其上司一起检查这些目标的责任。(×)提出下属人员承担为自己设置短期目标的责任

6、强调短期目标容易产生企业的短期行为，因此，企业在发展过程中，要强调企业的中长期目标。(×)要将短期目标与中长期目标相结合

7、美国管理学家德鲁克在本世纪 50 年代中期出版了《管理革命》一书，提出目标管理思想，他强调，影响企业健康发展的所有方面都必须建立目标。(×)管理实践

8、目标实施过程中，管理者必须进行控制。有力的领导控制是实现目标动态控制的关键。(×)管理者必须进行积极的自我控制与有力的领导控制相结合是实现目标动态控制的关键

9、在实践中，结合日本企业管理的特点，将目标管理理论赋予人性化的个性，形成自己的管理风格。(×)日本化

10、德鲁克认为科学管理理论偏重于对职工思想与行为的研究，行为科学重视工作的效

率，忽视人的主观能动性，而目标管理理论可以将二者有机结合起来。(×)重视工作的效率，忽视人的主观能动性，行为科学偏重于对职工思想与行为的研究，而目标管理理论可以将二者有机结合起来。

11、企业目标是企业的发展方向，必须保持一定的稳定性，一经确定就不能改变。(×)企业的长期目标应保持一定的稳定性，短期目标应保持一定的灵活性。

12、在目标设立过程中，目标要略低于企业当前的生产经营能力，保证企业经过一定努力能够实现。目标过高，会因无法完成任务而使职工丧失信心。(×)略高于

1、对企业销售收入及其变化趋势的预测就是销售预测。(×)市场预测

2、依靠人的知识和经验，对事物变化发展的趋势作出定性的描述，这就是经济预测。

它往往用于对事物远期前景的预测。(×)定性预测

3、按照预测时间的不同，可将其分为短期预测、中期预测和长期预测。一般情况下，预测时间范围的长短与预测质量的高低成正比例关系。(×)反比例

4、头脑风暴法进行预测关键是要取得参与人员的一致意见(×)引起思维共振，产生创造性思维

1、任何决策都是针对未来行动的，是为了解决现在面临的、待解决的新问题以及将来会出现的问题，所以决策是行动的基础，这就是决策的目标性特征。(×)超前性

3、决策所做的若干个备选方案应是可行的，这样才能保证决策方案切实可行。这就是决策的科学性特征(×)可行性

4、战术决策又称管理决策或策略决策，它是指为了实现战略目标，而作出的带有局部性的具体决策。它主要由企业高层领导制订。(×)中层

5、经常重复发生，能按原已规定的程序、处理方法和标准进行的决策，就是确定型决策(×)程序化

6、事关企业兴衰成败、带有全局性、长远性的大政方针所作决策，如企业方针、目标与计划等，都属于高层决策(×)战略

7、由于企业处于复杂多变的环境中，决策者不可能对与决策相关的信息全部掌握，也不可能对未来的外部环境及内部条件准确预测。因此，决策者不可能作出“最优化”决策。亦即产生了决策的相对最优化原则。(×)满意

8、决策者在作决策时，应正确处理组织内部各个单元之间、组织与社会、组织与其他组织之间的关系，在充分考虑局部利益的基础上，把提高整体效用放在首位，实现决策方案的整体满意。这就是决策的综合效益原则。(×)整体效益原则

9、盈亏平衡点法适用于风险型决策。(×)确定型决策

2、管理幅度、管理层次与组织规模存在着相互制约的关系。也就是说，当组织规模一定时，管理幅度与管理层次成正比关系。(×)反比

3、为了达到某些特定目标，在分工合作基础上构成的人的集合，就是管理学意义上的组织。譬如某企业、某协会等。(×)一般

4、从企业组织结构的定义中可以看出，组织结构的本质是责权利关系的划分。(×)职工的分工合作关系

5、企业中存在着正式组织和非正式组织。在正式组织中，其成员之间存在着必然的协作关系，以完成企业目标为行动的出发点和归宿点。(×)形式上的

6、非正式组织是在共同的工作中，由于工作关系、兴趣爱好、血缘关系等原因自发产

生的，具有生产协作关系的团体。(×)共同情感

7、英国管理学家厄威克曾比较系统地归纳了古典管理学家泰罗、法约尔、韦伯等人的观点，提出了十五条组织原则(×)八条

8、美国著名管理学家孔茨等人在继承古典管理学派的基础上，提出了健全组织工作的八项基本原则。(×)十五项

9、组织作为人的集合，就是每个人的加总。(×)不是简单的毫无关联的个人的加总，它是人们为了实现一定目的，有意识地协同劳动而产生的群体

12、组织各资源要素中占据首要地位的是物质资源(×)人力资源

1、企业人员素质普遍较高，对领导意图能很好领会，则适合采取集权管理。(×)分权

2、影响组织集权与分权程度的因素很多。从组织成长的不同方式来看，如果组织是靠其内部积累由小到大逐级发展起来的，则分权程度较高。(×)集权

3、组织规模越大，管理层次和管理部门越多，为了提高管理效率，集权程度就应高些；相反亦然。(×)分权

4、组织结构的具体模式有许多种，但其中最具有代表性的两种是直线制和事业部制。

(×)直线职能制

6、大批量生产的企业生产专业化程度较高，产品品种少，主要进行标准化生产，对职工技术要求相对较低，适于采用分权式组织形式(×)集权

8、扁平型组织结构有利于领导控制，但会影响下属的工作积极性。(×)高层型

10、职能制组织结构是“经营管理理论之父”法约尔首先提出来的(×)“科学管理之父”泰罗

1、让管理人员依次分别担任同一层次不同职务或不同层次相应的职务，该方法能全面培养管理者的能力，这就是管理人员培训方法中的职务培训。(×)职务轮换

1、凡正面难以处理的问题，你不妨灵活适时地运用“逆向思维”来个“换位”思考，换个角度看问题，也许就能找到一条解决问题的捷径，亦即所谓的逆向思维法。(×)换位法

3、根据菲德勒的随机制宜领导理论，如果实行目标管理，下级参与程度较高，对下级的工作有明确的要求和规定，则领导者的影响力就越小。(×)越大

4、赫塞——布兰查德提出的领导理论认为领导的成功取决于下属的成熟度以及由此而确定的领导风格。即随机制宜领导理论。(×)情境领导理论

5、根据戴维·麦克利兰的研究，对一般职员来说，成就需要比较强烈。(×)主管人员

6、按领导权力控制的程度，可将领导方式分为集权型领导、分权型领导和授权型领导。(×)均权型领导

7、领导干部大致有“思想型”、“实干型”、“智囊型”、“组织型”等几种类型，在这些内型中，属于“帅才”的是“思想型”和“智囊型”。(×)组织型

8、在一个组织中，领导的工作绩效是由领导者个人的工作成绩表现出来的。(×)被领导者的群体活动的成效表现出来的

10、组成领导班子的成员，应该具有合理的知识结构，即由不同的知识水平的人，按照一定的比例排列组合而成。一般而言，职能部门的领导者和中层、基层领导者应具有较多的实践经验。(×)专业知识

1、根据归因理论，把失败归于稳定因素会提高以后工作的积极性，归于不稳定因素可以降低工作的积极性。(×)降低\提高

2、需要层次理论是美国著名管理心理学家和行为学家亚伯拉罕·马斯洛提出的一种激励理论，属于行为改造型激励理论。(×)内容需要型激励理论

4、根据期望理论，如果激励的效价足够大，则可以达到很高的激励水平。(×)效价和期望值都较高时

5、表彰和奖励能起到激励的作用，批评和惩罚不能起到激励的作用。(×)也能

1、控制，是组织在动态变化的环境中，为了确保实现既定的组织目标而进行的检查、监督、纠正偏差等管理活动的统称，它是一种动态的、适时的信息处理过程。(×)信息反馈过程

2、对于规模较小或者必须时刻保持上下一致的组织来说，一般适合采用分层控制的方式。(×)集中

4、控制的基本过程包括三个步骤，即制定控制标准、分析控制标准和衡量工作绩效。(×)制定控制标准、衡量工作绩效、纠正偏差

5、为了实现有效控制的要求，控制工作一定要严格按照计划的标准来检查，应加强刚性原则，避免灵活性原则。(×)控制工作应有一定的弹性，要遵循灵活性原则，及时纠正计划中的疏忽，才可以适应环境变化

6、在管理过程中，只有各级管理人员才是控制的主体。(×)各级管理人员及其所属的职能部门都是

1、产品质量控制是企业为生产理想产品、提供顾客满意的服务和减少无效劳动而进行的控制工作。(×)合格

2、一般来说，弹性预算控制性强，但对环境的适应性较差，且不利于发挥执行人的积极性。(×)刚性

3、全面质量管理强调的是全体管理人员参与的全过程的质量管理。(×)全体人员

4、成本核算所用的记录应当是反映核算期内人财物等支出的全部帐面记录，是可靠的企业成本核算和控制的依据。(×)原始

1、企业与股东的关系是重要的外部关系，良好的股东关系是企业生存和发展的基础。(×)内部

1、现代冲突理论认为，冲突对组织是不利的，因此，管理的重要内容之一就是防止和消除冲突。(×)今天的冲突理论认为，冲突是有正面和反面、建设性和破坏性两种性质，冲突对于组织来说，不完全是中性的，而管理的重点应该是减少其不利影响，充分发挥其积极作用

1.泰罗的科学管理既重视技术因素，也重视人的社会因素。(×)只重视技术因素，不重视人的社会因素

2. 决策工作是进行组织、人员配备、指导与领导、控制等工作的基础。(×)计划

5.某企业生产某产品的固定成本为 14 万元，单位售价 220 元，单位可变成本 1000 元，若企业目标利润为 10 万元，则企业应完成的经销量为 100 万件。(×)200

9.在现代管理实践中，管理常常被视为其多项基本职能的结合体，管理过程被划分为计划、组织、指挥、协调、控制等过程;控制仅仅是一次管理循环过程的终点。(×)控制始终是一次管理循环过程的终点，同时又是新一轮管理循环活动的起点。

10. 企业单位的质量控制包括产品质量控制和工作质量控制，非盈利单位的质量控制主要是产品质量控制。(×)工作质量控制

4.管理幅度越大，需要的管理人员越多，管理人员之间的协调工作越难做。(×)越少

10.现代冲突理论认为，冲突是完全可以避免的。(×)不可避免的

3.对企业销售收入及其变化趋势的预测就是生产预测。(×)市场预测

10. 今天的冲突理论认为，管理者的任务是消除冲突。(×)现代冲突理论认为，要管理好冲突，减少其不利影响，充分发挥积极作用。

2.计划工作是讲求效率的。因此，制定计划时必须考虑经济效益，其他的都是次要的。(×)还要考虑非经济方面的因素

10. 非正式沟通容易传播小道消息，因此组织要极力避免。

5、组织与外部环境间的关系表现为两个方面：一是社会环境对组织的作用；二是组织对外部环境的适应性(√)

6、愈是高层的管理者，控制要求的时效性愈长，综合性愈强(√)

2、企业战略管理过程一般由战略制定、战略实施和战略评价及控制等环节组成。(√)

4、“正式组织”与“非正式组织”的区别在于，“正式组织”中以效率的逻辑为重要标准。(√)

9、计划职能的主要任务是确定任务和目标，拟定完成任务和达成目标的行动计划。(√)

1、企业目标为企业决策指明了方向，是企业计划的重要内容，也是衡量企业实际绩效的标准。(√)

5、预测结果出现偏差的原因可能是预测过程失误，也可能是环境发生变化。(√)

6、当能够收集到足够可靠的数据资料时，运用时间序列法是可取的。(√)

2、电影院的工作人员是拥有特定的共同目标和分工协作关系的群体，所以，他们是一个组织。(√)

1、各级职务和岗位应当按等级来组织，每个下级应当接受上级的控制和监督，这就是韦伯的理想组织模式的基本特征之一——职权等级。(√)

10、确定管理人员的需要量，可以依据组织的管理层次和管理幅度。一般来说，管理层次和管理幅度越大，管理人员的需要量也越大。(√)

5、小批量生产的产品具有差异化的特点，常常根据顾客的要求进行设计和生产，对企业人员技术水平要求较高，技术权力要求分散，适于采用分权式组织形式。(√)

7、区分事业部制组织结构和控股型组织结构的最明显特征是分支机构（事业部和子公司）是否是独立法人。(√)

9、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。(√)

2、管理人员选聘的内部来源渠道存在着“近亲繁殖”、易形成关系网、备选对象范围窄等缺点。(√)

3、一个组织选聘管理人员是采用内源渠道还是外源渠道，要视具体情况而定。一般而言，高层主管一般采用外源渠道。(√)

2、权变理论亦称随机制宜理论，强调领导无固定模式，领导效果因领导者、被领导者和工作环境的不同而不同。(√)

9、阿吉利斯认为，领导方式会影响人的成熟过程，如果让职工长期从事简单的重复性工作会造成依赖心理，从而阻碍其向成熟发展。(√)

3、高层次的专业人员和管理人员不是工作丰富化的重点对象。(√)

3、集中控制是指在组织中建立一个相对稳定的控制中心，对组织内外的各种信息进行统一的加工处理，发现问题并提出解决方案。(√)

4、控制系统是由控制主体、控制客体和控制媒体组成的具有自身目标和功能的管理系统。(√)

多项选择题

1、根据管理二重性的原理，与自然属性相联系的是（生产力，社会化大生产）。

2、下列选项中，（企业家角色，干扰应对角色，资源分配者角色，谈判者角色）属于管理者所扮演的决策角色。

3、对某一特定社会中的所有组织都发生影响的环境因素就是宏观环境，它主要包括（技术环境，政治法律环境，经济环境，社会文化环境）。

4、外部环境是指对组织的绩效起着潜在影响的外部因素，它分为（宏观环境，产业环境）。

5、梅奥的人际关系学说的基本内容包括（人是“社会人”而不是“经济人”，企业中存在着非正式组织，生产效率主要取决于工人的士气）。

6、企业文化是企业在长期的生产经营和管理活动中形成的。它由（精神文化，制度文化，物质文化）三个部分组成。

7、1990年，美国麻省理工学院斯隆管理学院的彼得·圣吉教授出版了一本享誉世界之作《第五项修炼—学习型组织的艺术与事务》，下列选项中（系统思考，改变心智模式，超越自我，建立共同愿景）是其主要内容。

8、管理者之所以编制计划，是因为（计划是一种协调过程，通过计划促使管理者展望未来，计划为控制提供了标准和依据）。

9、战略计划与作业计划相比较，下列说法准确的是：（战略计划的内容具有纲领性，战略计划的对象是组织全局，战略计划的任务是设计目标，战略计划的风险性较高）。

10、任何组织的经营目标都是多元化的，比如：（高利润，提高市场占有率，提高员工福利待遇）。

11、通常，影响预测准确性的因素有：（预测时间长短，预测方法，人员的知识技能，信息的准确度）等。

12、按预测属性的不同，可将预测划分为（定性预测，定量预测）。

13、计划评审技术的关键是绘制 PERT 网络，构成该网络图的三个要素是：（事件，活动，关键线路）。

14、组织经营活动的复杂性决定了组织目标具有如下性质：（多重性，层次性，变动性）。

15、目标建立过程中应该（尽可能量化企业目标，把目标控制在五个以内，期限适

中)。

16、根据拉。柯。戴维斯等学者的观点，组织目标可以分为以下类型：（主要目标，并行目标，次要目标）。

17、实践表明，许多企业实行了目标管理以后，取得了很好的效果，比如：（管理效率提高了，组织结构更加合理，职工主要参与目标的设立，有效的监督与控制）。

18、“战略”一词原意是指指挥军队的（科学，艺术）。

19、确定组织的宗旨应避免（狭窄，空泛）。

20、一个组织的战略体系从上到下可以分为三个层次，正确的排序为：（公司层战略，业务层战略，职能战略）。

21、密集型发展战略的有点表现在：（经营目标集中，管理简单方便，取得规模经济效益）。

22、关联多元化发展战略的关键是新业务与原有业务之间在（生产系统，产品的核心技术，顾客基础，销售渠道）等方面,有一定的关联性

23、为了执行和实施战略目标而做出的决策，如财务决策、销售计划决策等，就是（战术性决策，策略性决策）。

24、由基层管理人员负责制定，对合理组织业务活动等方面进行的决策，属于（业务性决策，日常管理决策）。

25、定性决策方法是决策者根据所掌握的信息，通过对事物运动规律的分析，进行决策的方法。主要的定性方法有：（特尔菲法，头脑风暴法，哥顿法）。

26、组织结构设计的原则包括（有效性原则，分工与协作原则，责权利对等原则，分级管理原则）。

27、现代组织理论强调组织结构的设计应具有弹性，也就是说（组织的部门机构，职责的规定，职位的安排）都要随环境的变化而变动。

28、影响组织结构设计的因素有很多个，比如（战略，技术，环境，组织规模）等。

29、直线职能型组织结构比直线型和职能型都有优势，它（保持了集中统一指挥的特点，分工非常细密，注重专业化管理）。

30、从组织需要的角度为其配备适当的人，这些人应该是（有知识的人，有能力的人，对组织忠诚的人）。

31、确定主管人员的需要量应该考虑以下因素：（组织现有的规模和岗位，管理人员的流动率，组织发展的需要）。

32、对管理人员的贡献考评包括（达标绩效评价，管理绩效评价）。

33、领导者基于职位的权利在其权利构成中居主导地位，主要包括（法定权力，奖励权力，处罚权力）。

34、俄亥俄州立大学的研究者通过调查研究，总结出描述领导者行为的两个维度：（关怀维度，定规维度）。

35、领导者在协调人际关系的时候需要借助一些处事技巧，比如：（转移法，不为法，换位法，糊涂法）。

36、当一个人的需要得不到满足，会产生挫折感，受挫折后的防范措施一般有（积极进取的措施，消极防范的措施）。

37、需要层次理论中，下列选项属于安全需要的有（生活要得到基本保障，避免人身伤害、失业保障，年老时有所依靠）。

38、在双因素理论中，（要给职工提供适当的工资和安全保障，要改善他们的工作环境和安全保障，对职工的监督要能为他们所接受）体现的是保健因素。

39、强化理论中的强化类型有（积极强化，消极强化，惩罚，自然消退）。

40、通过沟通的含义可以看出沟通最关键的环节是（信息的传递，对信息的了解）。

41、按照沟通方式不同，沟通可以划分为（口头沟通和书面沟通，非语言方式沟通和电子媒介沟通）等类型。

42、下列沟通障碍中，属于组织障碍的有（地位差异，目标差异，缺乏正式沟通渠道，协调不够）。

43、组织冲突产生的基本原因有（组织中个体自以为是的态度，组织中个体差异的客观存在，组织中个体假设相似的存在，组织中个体利己动机的存在）。

44、企业中应当承担控制职责的人员包括（企业高层管理人员，上级管理人员，中层管理人员，基层管理人员）。

45、按照控制对象的范围，可以将控制分为（全面控制，局部控制）等类型。

46、下列选项，（销售额，成本总额，工资总额）属于没有确定的实物单位而只以一定的金额予以表示的控制标准类型。

47、用于衡量工作绩效的各种信息应满足（及时性，可靠性，经济适用性，全面性）等方面的要求。

48、一般来说，对作业系统的控制主要围绕（质量，成本，采购）等问题展开。

49、单位产品的总成本一般由两部分构成：（固定成本，可变成本）。

50、根据不同的分类标准，预算可以划分为不同的类别，包括（刚性预算和弹性预算，收入预算和支出预算，总预算和部门预算）。

判断题

- 1、管理是一种有意思、有组织的群体活动，是一个动态的协作过程。（V）
- 2、控制的实质就是使实践符合于计划，计划就是控制的标准。（V）
- 3、从教材给“管理”所下定义中，可以得出这样的结论，管理的对象就是组织的各种资源（组织资源和组织活动）。（X）
- 4、处于不同管理层次上的管理者，其履行的管理职能也是不（相）同的。（X）
- 5、泰罗的科学管理既（只）重视技术因素，也（不）重视人的社会因素。（X）
- 6、从19世纪末期到20世纪初期，欧洲和美国都相继有人提出比较系统的管理理论。比如，在美国表现为泰罗创建的科学管理理论，在法国表现为法约尔的行政（一般）管理理论。（X）
- 7、彼得·圣吉教授认为，不同的人对同一事物的看法不同，原因是他们的行为模式（心智）不同。（X）
- 8、经验学派主张通过分析经验来研究并传授管理学问题，被称为经验（案例）教学。（X）
- 9、现实中，许多中小型组织大量采用的是非正式计划。（V）
- 10、确定目标（对机会的分析、评估）是计划工作的起点。（X）
- 11、任何一个组织的目标就是想方设法创造更多利润（顾客）。（X）
- 12、一般而言，预测实践越短，影响预测结果的因素变化越小，预测误差也越小；反之亦然。（V）
- 13、企业目标为企业决策指明了方向，是企业（组织）计划的重要内容，也是衡量企业经营思路（组织实际绩效）的标准。（X）
- 14、著名管理学家彼得·德鲁克提出，企业目标唯一有效的定义就是创造利润（顾客）。（X）
- 15、R·利克特从行为科学的角度研究目标管理，他提出：工作目标（成果）=决策的质量×激发人们履行决策的动机。（X）
- 16、彼得·德鲁克认为，企业经理的任务就是要创造一个整体，企业经理既是“作曲家”也是“指挥家”。（V）
- 17、麦格雷戈在德鲁克目标管理概念的基础上，提出了新的业绩评价方法，提出下属人员承担为企业（自己）设置短期目标的责任，并同其上司一起检查这些目标的责任。（X）
- 18、定量目标比定性目标更易衡量。（V）

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

20、目标和目的就是为实现组织的战略远景而设定的一套中短其期的定性指标（定量目标和定性期望）。(X)

21、只经营一种业务的小企业，或者从事专业化经营的大大型企业，其业务层战略与公司层战略是一样的。(V)

22、组织实施稳定性战略就是保持组织的原有状态（追求稳定、均衡的发展战略）。
(X)

23、实行成本领先战略，就是降低产品价格（追求规模效益）。(X)

24、战略决策，主要是由组织的中（）高层领导决定的。(X)

25、运用特尔菲法进行决策时，对专家成员的意见采用统计方法予以定量处理，所以说它是定量（性）决策。(X)

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

27、事业部制是一种分级管理、分级核算、自负盈亏的组织结构形式。(V)

28、组织发展（不仅）是管理层的事，与普通员工无（也有）关。(X)

29、管理人员的工作主要是从事资源协调和管理，没有必要掌握具体（一定）的业务知识。(X)

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

31、考评方法和考评系统设计的合理与否，直接影响了管理人员考评结果的合理与否。
(V)

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

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

34、目标路径理论认为，环境因素和领导风格的互为补充，下属的特质决定了他对环境因素及领导风格的评价。(V)

35、领导效率的高低（不仅）取决于领导者个体素质的高低。(X)

36、在一个领导班子里，帅才应该多一些（需要既有将才又有帅才），以提高领导班子的整体领导能力。(X)

37、根据戴维·麦克利兰的研究，对一般职员（主管人员）来说，成就需要比较强烈。（X）

38、需要层次理论认为，如果管理者真正了解了员工的需要，依其需要来进行激励，则会产生很大的激励作用。（V）

39、表彰和奖励能起到激励作用，批评和惩罚不（也）能起到激励的作用。（X）

40、高层次的专业人员和管理人员不是工作丰富化的重点对象。（V）

41、沟通过程中有了反馈，表明信息接受者收到并（但不一定）完全理解了信息发出者的信息。（X）

42、非语言沟通主要包括身体语言和语气语调等。非语言沟通之所以受到重视，是因为身体语言等非语言方式能够令人信服地表达人的真情实感。（V）

43、研发部门想要达到最好的技术状态，往往需要一个长期的过程。而市场部门需要尽快地把产品推向市场，需要赶时间。双方在沟通时就容易出现争执。这是由于目标不同导致的沟通障碍。（V）

44、在组织管理中，冲突是不可避免的，管理者需要运用管理技巧有效地解决冲突。千万不能（有时需要）激发冲突。（X）

45、控制就是为了确保既定的组织目标得以实现而进行的检查、监督、纠正偏差等管理活动的统称。（V）

46、前（反）馈控制实际上是一种“亡羊补牢”式的控制。（X）

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

48、为了提高控制的有效性，确保计划不折不扣的执行，就要使控制系统具有一定的刚（弹）性。（X）

49、人员控制系统的控制主体是各级管理者，招聘、培训、报酬、绩效考评等人事工作主要有人事部门负责（也需要相关部门管理者的直接领导和参与）。（X）

50、采购控制的一项重要工作就是对输入品（供应商）进行评价和挑选，以确保输入品的质量、数量和建立稳定的购销关系。（X）

一、 简答题

1、简述管理概念和性质

答：①管理的二重性，即自然属性和社会属性。首先，管理是生产社会化引起的，因此具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性。其次，管理又是与生产关系相联系的一种“监督劳动”，具有同社会制度相联系的社会属性。②管理的科学性。管理作为一个

活动过程，其间存在着一系列基本的客观规律，要用科学的方法论来分析问题和解决问题。

③管理的艺术性。艺术性强调的是管理的实践性。它强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外，还要有灵活地运用这些知识和技能的技巧和诀窍。

2、组织外部环境的特征和构成因素

答：①社会环境。主要是指一个国家的人口数量、年龄结构、职业结构、民族构成和特性、生活习惯、道德风尚以及这个国家的历史和历史上形成的文化传统。②政治环境。主要包括国家的政权性质和社会制度，以及国家的路线、方针、政策、法律和规定等。③经济环境。主要包括国家和地方的经济发展的水平、速度，国民经济结构，产业结构，党和国家的经济法令和经济政策，社会经济发展战略和计划，人民的生活消费结构和消费水平，市场的供求状况以及社会基础设施等。④科学技术环境。它主要包括国家的科学技术发展水平，新技术、新设备、新材料、新工艺的开发和利用，国家的科技政策、科技管理体制和科技人才，它们直接关系到企业生产技术的发展方向以及可提供利用的技术资源。⑤文化教育环境。主要包括人们的教育水平和文化水平，各种大专院校、职业学校的发展规模和水平等。⑥自然地理环境。主要包括自然资源、地理条件和气候条件等。

3、科学管理理论的主要内容

答：①制订科学的作业方法。②科学地选择和培训工人。③实行有差别的计件工资制。④将计划职能与执行职能分开。⑤实行职能工长制。⑥在管理上实行例外原则。

4、人际关系学说的主要内容

答：职工是“社会人”；满足工人的社会欲望，提高工人的士气是提高生产效率的关键；企业存在着“非正式组织”。

5、什么是管理理论丛林？（现代管理理论包括哪些主要学派）

答：第二次世界大战以后，随着现代科学技术日新月异的发展，生产社会化程度的日益提高，引起了人们对管理理论的普遍重视。管理思想得到了迅猛发展，出现了许多新的管理理论和管理学说，并形成众多的学派。这些理论和学派，在历史渊源和内容上相互影响和相互联系，形成了盘根错节、争相竞荣的局面，被称为“管理理论的丛林”。

这些学派主要包括：管理过程学派、经验学派、系统管理学派、决策理论学派、管理科学学派、权变理论学派等。

6、企业文化理论和企业再造理论

答：企业文化是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。它由三个部分组成：

(1) 企业精神。企业精神是企业文化的核心，是呈观念形态的价值观、理想和信仰等。

(2) 制度文化。是企业文化的中间层，是把企业精神和物质文化二者联系起来，使企业文化制度化、规范化的行为准则。

(3) 物质文化。它是企业文化的外围层，是呈物质形态的产品设计、产品质量、厂容厂貌、员工服饰等，它是企业文化外在形象的具体体现。

企业文化的功能主要体现在：企业文化对企业员工的思想行为起着导向作用；对企业员工具有凝聚和激励作用；对员工行为具有约束和辐射作用。

企业再造（又称业务流程重组），是上世纪 80 年代末、90 年代初发展起来的企业管理的又一新理论。企业流程再造的目的，是提高企业竞争力，从业务流程上保证企业能以最小的成本、高质量的产品和优质的服务提供给企业客户。企业再造的实施方法，就是以先进的信息系统和信息技术为手段，以顾客中长期需要为目标，通过最大限度地减少对产品增值无实质作用的环节和过程，建立起科学的组织结构和业务流程，使产品的质量和生产规模发生质的变化。

7、计划工作的特征是什么？

答：①目的性：计划工作旨在有效地达到某种目标。首先就是确立目标，然后使今后的行动集中于目标，朝着目标的方向迈进。②主导性：组织、人事、领导和控制等方面的活动，都是为了支持实现组织的目标。因此，计划职能在管理职能中居首要地位。具有主导性特征。③普遍性：计划工作在各级管理人员的工作中是普遍存在的。④效率性：在制定计划时，要时时考虑计划的效率，不但要考虑经济方面的利益，而且还要考虑非经济方面的利益。

8、确定企业目标的原则是什么？

答：①现实性原则。目标的确立要建立在对企业内外环境进行充分分析的基础上，并通过一定的程序加以确定，既要保证其科学性，又要保证其可行性。②关键性原则。企业必须保证其将有关大局的、决定经营成果的关键内容作为目标主体。③量化原则。组织目标要实现由上到下的逐级量化，使其具有可测度性。④协调性原则。各层次目标之间，同一层次目标之间要协调，保证分目标实现的同时，企业总体目标必然实现。

⑤权变原则。目标并不是一成不变的，应根据外部环境的变化及时调整与修正，使其更好地实现企业宗旨。

9、目标管理的特点。

答：①目标管理运用系统论的思想，通过目标体系进行管理。②充分发挥每一个职工的最大能力，实行最佳的自我控制。③强调成果，实行能力至上。

10、目标设立是目标管理的重要过程，在此过程中应注意哪些问题？

答：在目标设立过程中，要注意以下几个问题：

(1) 目标要略高于企业当前的生产经营能力，保证企业经过一定努力能够实现。目标过高，会因无法完成任务而使职工丧失信心；目标太低，则失去了激发工作热情的意义。

(2) 目标要保证质与量的有机结合，尽可能量化企业目标，确保目标考核的准确性。

(3) 目标期限要适中。在大多数情况下，目标设置可以与年度预算或主要项目的完成期限相一致。将长期目标分解为一定的短期目标，有利于目标的监督考核，也有利于保证企业长期稳定发展。(4) 目标数量要适中。一般地说，要把目标限制在五个以内。目标少而精，有利于在行动中保证重点目标的实现。

11、什么是决策？有哪些特征？正确的决策应坚持哪些原则？

答：决策，就是指为了达到一定的目标，从两个以上的可行方案中选择一个合理方案的分析判断过程。决策具有如下特征：①超前性。任何决策都是针对未来行动的，要求决策者具有超前意识，思想敏锐，能够预见事物的发展变化，适时地做出正确决策。②目标性。无目标的决策或目标性不明的决策，往往会导致决策无效甚至失误。③选择性。决策必须具有两个以上的备选方案，通过比较评定来进行选择。④可行性。决策所做的若干个备选方案应是可行的，这样才能保证决策方案切实可行。⑤过程性。决策是一个多阶段、多步骤的分析判断过程。⑥科学性。要求决策者能够透过现象看到事物的本质，认识事物发展变化的规律性，做出科学决策。

正确的决策应坚持以下的原则：①满意原则。就是能够满足合理目标要求的决策。②层级原则。决策在企业内分级进行，是企业业务活动的客观要求。③集体和个人相结合的原则。④整体效用的原则。

12、决策的类型和作用是什么？

答：按决策的重要程度，可分为战略决策、战术决策和业务决策；按决策的重复程度，可分为程序化决策和非程序化决策；按决策的可靠程度，可分为确定型、风险型和不确定型决策。

作用：决策是决定组织管理工作成败的关键；决策是实施各项管理职能的保证。

13、定性决策方法有哪些？

答：头脑风暴法：头脑风暴法也叫思维共振法，即通过有关专家之间的信息交流，引起思维共振，产生组合效应，从而导致创造性思维。头脑风暴法一般分为三个阶段：第一阶段是对已提出的每一种设想进行质疑，并在质疑中产生新设想。第二阶段是对每一种设想编制一个评价意见一览表，同时编制一个可行性设想一览表。第三个阶段是对质疑过程中所提意见进行总结，以便形成一组对解决所论及问题的最终设想。

特尔菲法：特尔菲法是以匿名方式通过几轮函询征求专家的意见，组织决策小组对每一轮的意见进行汇总整理后作为参考再发给各专家，供他们分析判断以提出新的论证。几轮反复后，专家意见渐趋一致，最后供决策者进行决策。

特尔菲法基本步骤如下：

第一，确定决策题目。决策题目要具体明确，适合实际需要。第二，选择专家。选择专家需解决四个问题：什么是专家；怎样选专家；选择什么样的专家；专家人数。第三，制定调查表。即把预测或决策问题项目有次序地排列成表格形式。第四，决策过程。一般要分四轮进行，经过反复论证，最后得出较为一致的看法。第五，做出决策。经过多次反馈后，意见渐趋一致，或对立的意见已十分明显，此时便可把资料整理出来，做出决策。特尔菲法具有匿名性、多轮反馈、统计性的特点。

哥顿法：“哥顿法”是美国人哥顿于1964年提出的决策方法。该法与头脑风暴法相类似，由会议主持人先把决策问题向会议成员作出笼统的介绍，然后由会议成员（即专家成员）海阔天空地讨论解决方案；当会议进行到适当时机，决策者将决策的具体问题展示给小组成员使小组成员的讨论进一步深化，最后由决策者吸收讨论结果进行决策。

14、如何理解企业组织结构的含义？

答：企业组织结构使企业全体职工为实现企业目标，在管理工作中进行分工协作，在职务范围、责任、权利方面所形成的结构体系。企业组织结构的含义可以从以下三个方面来理解：

- (1)组织结构的本质是职工的分工合作关系。
- (2)组织的核心内容是权责利关系的划分。
- (3)组织结构设计的出发点与依据是企业目标。

15、组织的类型有多少种？

答：组织可以分为正式组织和非正式组织两类。

正式组织，一般是指企业中体现企业目标所规定的成员之间职责的组织体系。

非正式组织，是在共同的工作中自发产生的，具有共同情感的团体。

16、企业一般可以在哪些方面发挥非正式组织的积极作用？

答：企业一般可以在以下方面发挥非正式组织的积极作用：(1)一些不适于通过正式组织解决的问题，通过非正式组织比较容易解决；(2)利用非正式组织的情感交流渠道，维持企业人员的稳定与团结；(3)尊重非正式组织的存在，使职工有表达思想的机会，工作中减少厌烦感，加强协作关系。

17、影响集权与分权的因素有哪些？

①决策的代价。一般来说，代价越高的决策，越不适宜交给下层决策者。重大决策也不宜授权。②政策的一致性。如果希望保持政策的一致性，那么集权程度就高些；反之，那么分权的程度就高些。③组织的规模。组织规模越大，管理层次和管理部门越多，分权程度就应高些；相反，集权程度就应高些。④组织的成长方式。如果组织是靠内部积累由小到大逐级发展起来的，则集权程度较高；若组织是由并购或联合发展起来的，则分权程度较高。⑤管理哲学。主管人员的个性和他们的管理哲学，对组织的集权与分权的程度影响较大。⑥管理人员的数量及素质。如果管理人员数量充足、经验丰富、训练有素、管理能力强，则可较多的分权；反之，趋向集权。⑦控制技术与手段。如果控制技术与手段比较完善，主管人员对下属的工作和绩效控制能力强，则可较多的分权。

18、衡量集权与分权的标志是什么？

答：衡量一个组织集权或分权的标志主要有：

(1)决策的数量。组织中较低管理层次做出的决策数目越多，则分权的程度越高；反之，则集权程度越高。(2)决策的范围。组织中较低层次决策的范围越广，涉及的职能越多，则分权程度越高。(3)决策的重要性。若较低层次做出的决策越重要，影响面越大，则分权程度越高；反之，则集权程度越高。(4)决策的审核。组织中较低层次做出的决策，上级要求审核的程度越低，分权程度越高；反之，分权程度越低。

19、授权的原则是什么？

答：①因事设人，视能授权。授权时应依授权者的才能和知识水平的高低而定。

②明确责任。授权时，必须向被授权人明确所授事项的任务目标及权责范围。

③

越级授权。越级授权必然导致中层领导的被动，不利于发挥他们的积极性。

④要适度授权。授权过少，往往下属的权力过小，积极性受到挫折，达不到授权的效果；授权过度，等于放弃权力，造成工作杂乱无章，甚至失去控制。

20、人员配备的原则是什么？

答：①经济效益原则。组织人员配备计划的拟定要以保证经济效益的提高为前提，要保证组织的正常运转。②任人唯贤原则。在人事选聘方面，从实际需要出发，大公无私，实事求是地发现人才，爱护人才，重视和使用确有真才实学的人。③因事择人原则。员工的选聘应以职位的空缺和实际工作的需要为出发点，以职位对人员的实际要求为标准，选拔、录用各类人员。④量才使用原则。根据每个人的能力大小安排合适的岗位。⑤程序化、规范化原则。员工的选拔必须遵循一定的标准和程序。

21、管理人员需要量的确定

答：管理人员需要量的多少取决于以下几方面的因素：①组织规模。一个组织规模越大，其业务量越大，所需管理人员数量也就越多。②业务的复杂程度。一个组织其业务越复杂，环节越多，所需的管理人员越多。③管理部门的数目。在特定性质和特定业务条件下，组织机构设置层次越多，职能分工越细致，管理部门的数目就越多，所需管理人员的数量也越多。④管理人员的储备需要。

22、管理人员培训的内容是什么？

答：管理人员培训的内容主要有：（1）业务培训；（2）管理理论；（3）管理能力；（4）交际能力及心理素质等方面。

23、领导者的影响力表现在哪些方面？

答：领导者的影响力由法定权力和自身影响力两个方面构成。

法定权力是组织赋予领导者的岗位权力，它以服从为前提，具有明显的强制性。法定权包括：决策权、组织权、指挥权、人事权和奖惩权。

自身影响力是领导者以自身的威信影响或改变被领导者的心理和行为的力量。自身影响力不具有法定性质，它取决于领导者本人的素质和修养，无法由组织“赋予”。构成领导者影响力的因素包括：品德、学识、能力和情感等。

24、领导理论的发展过程

答：领导理论的发展大致经历了三个阶段：

性格理论阶段：从二十世纪开始到三十年代。这一阶段的领导理论研究，侧重于领导人的性格、素质方面的特征。

行为理论阶段：从二十世纪四十年代到六十年代。这一阶段，从研究领导者的素质、特性，转向研究领导者的领导方式、领导作用和领导方法。

权变理论阶段：从二十世纪七十年代迄今。该理论认为，一种领导行为的效果好不好，不仅取决于领导者本人的素质和能力，而且还取决于许多客观因素。没有一种“最好”的领导行为。一切要以时间、地点、条件为转移。

25、管理系统理论的主要内容是什么？（管理系统理论怎样对领导方式进行分类的？）

答：管理系统理论将领导方式分为以下类型：

(1)专权命令式。即领导人极为专制，对下属缺乏信任，主要用恐吓和惩罚来激励下属，惯于由上而下地下达命令、传递信息，决策权高度集中。(2)温和命令式。即领导者允许下属反映意见和提出要求，允许下属一定的决策权但严加控制。(3)协商式。领导者对下属有较高的信任度。以允许下属参与管理的方式激励他们；注意倾听下属意见，重大决策由领导

者裁决，具体事项则由下属安排或协商解决。(4)参与式。即主管领导对下属完全信赖，凡事听取下属意见并酌情采用；鼓励下属参与组织目标的制定和评价工作；鼓励下属就其职责范围内的事情作出决定或共同作出决定。

26、领导者科学用人的艺术表现在哪里？

答：(1)知人善任的艺术。(2)量才适用的艺术。(3)用人不疑的艺术。

27、影响企业人际关系的普遍因素有哪些？

答：①职工空间距离的远近。人与人在工作的地理空间位置上越接近，越容易发生彼此的往来和相互了解。②职工彼此交往的频率。交往的频率越高，越容易相互了解，关系越容易密切。③职工观念态度的相似性。如果职工在这些方面基本趋同，具有共同的价值观和思想感情，容易相互理解，倾吐心声，交流思想，形成较为密切的关系。④职工彼此需要的互补性。不同知识层次、性格有别的人结合在一起，就可以相互取长补短，提高领导层的整体素质。

28、什么是激励过程？

答：激励的过程是一个由需要开始，到需要得到满足为止的连锁反应。当人产生需要而未得到满足时，会产生一种紧张不安的心理状态，在遇到能够满足需要的目标时，这种紧张不安的心理就转化为动机，并在动机的驱动下向目标努力，目标达到后，需要得到满足，紧张不安的心理状态就会消除。随后，又会产生新的需要，引起新的动机和行为。

29、需要层次理论的主要内容

答：第一层次的需要是生理上的需要。这是为维持人类自身生命的基本需要，如食物、水、衣着、住所和睡眠。第二层次的需要是安全的需要。这是有关人类避免危险的需要。第三层次是友爱和归属的需要。当生理及安全得到相当的满足，友爱和归属方面的需要便占据主要地位。第四层次的需要是尊重的需要。人们一旦满足了他们的归属需要，他们就会产生尊重的需要，即自尊和受到别人的尊重。第五层次的需要是自我实现的需要，这是最高层次的需要。马斯洛认为，一般的人都是按照这个层次从低级到高级，一层一层地去追求并使自己的需要得到满足。

30、简述双因素理论

答：赫茨伯格认为，保健因素不能直接起到激励人们的作用，但能防止人们产生不满情绪。作为管理者，首先必须确保职工保健因素方面的需要，否则，就会引起职工的不满。但是，即使满足了上述条件，也不能产生激励效果，因此，管理者必须充分利用激励方面的因素。

31、激励的作用表现在哪里？

答：①有利于激发和调动职工的积极性。②有助于将职工的个人目标与组织目标统一起来。③有助于增强组织的凝聚力，促进内部各组成部分的协调统一。

32、有效激励方法有哪些？

答：①物质激励。在物质鼓励中，最突出的就是金钱。②精神激励。企业常用的精神激励方法有：目标激励法、环境激励法、领导行为激励法、榜样典型激励法以及奖励惩罚激励法等。③职工参与管理。让职工参与管理，既对个人产生激励，又为组织目标的实现提供了保证。④工作丰富化。就是使工作具有挑战性且富有意义。

33、现代管理中控制的作用

答：①控制是完成计划任务，实现组织目标的保证②控制是及时改正缺点，提高组织效率的重要手段③控制是组织创新的推动力

34、有效控制的基本原则。

答：有效控制的基本原则：①目标明确原则。控制活动是一种管理活动过程，具有很强的目的性。也就是说，控制工作必须围绕既定的目标开展。②重点原则。控制不仅要注意偏差，而且要注意不同偏差的重要程度，我们不可能控制工作中所有的项目，有效的控制只能针对关键项目。

③及时性原则。高效率的控制系统，能迅速发现问题并及时采取纠偏措施。④灵活性原则。它要求制定多种应付变化的方案和留有一定的后备力量，并采用多种灵活的控制方式和方法来达到控制的目的。⑤经济性原则。控制是一项需要投入大量的人力、物力和财力的活动，耗费较大。行使控制职能的时候，必须考虑控制的经济性。

35、对于一个组织来说，实现有效的现场控制必须具备的条件

答：(1)较高素质的管理人员。在现场控制中，管理者没有足够的时间对问题进行深入细致的思考，也很少有机会和他人一起分析讨论，常常依靠自身的知识、能力和经验，甚至是“直觉”，及时发现并解决问题。需要管理人员具有较高的素质。(2)下属人员的积极参与。现场发生的问题常常是程序化的，多数操作性较强，注重问题的细枝末节。管理者在按照计划对下属实施控制过程中，必须多听取下属人员尤其是一线人员的意见和建议。(3)适当的授权。在现场控制过程中，管理人员必须及时发现问题、解决问题，不应当也不能事事都向上级请示，以免造成工作中断和贻误战机。所以，负责现场控制责任的管理人员应当拥有相应的职权。(4)层层控制，各司其职。一般而言，现场控制是上级管理者对下级人员的直接控制。一个管理组织中，可能同时存在多个管理层级，有效的现场控制必然由最熟悉情况的管理人员实施，这样才能保证全面深入了解问题并提出最为切实可行的方案，这样还可以避免多头控制和越级管理。

36、简述控制系统的含义和特点

答：控制系统是指由控制主体、控制客体和控制媒体组成的具有自身目标和功能的管理系统。与其他系统相比，控制系统具有以下特点：(1)控制系统具有较强的环境适应性 (2) 控制系统具有自身的目的性 (3) 控制系统具有较强的反馈功能。

37、全面质量管理的含义和内容。

答：所谓全面质量管理，就是指企业内部的全体员工都参与到企业产品质量和工作质量工作过程中，把企业的经营管理理念、专业操作和开发技术、各种统计与会计手段方法等结合起来，在企业中普遍建立从研究开发、新产品设计、外购原材料、生产加工，到产品销售、售后服务等环节的贯穿企业生产经营活动全过程的质量管理体系。全面质量管理体现了全新的质量观念。它不仅是指企业产品的性能，还包括企业的服务质量、管理质量、成本控制质量、企业内部不同部门之间相互服务和协作的质量等。全面质量管理强调了动态的过程控制。质量管理的范围包括市场调查、研究开发、新品设计、加工制造、产品检验、仓储管理、途中运输、销售安装、维修掉换等的整个过程。

38、预算的种类有多少？

答：依据不同的分类标准，预算可以区分为不同的类别，主要有如下几种：

(1) 刚性预算与弹性预算。按预算控制的力度，可以将预算区分为刚性预算和弹性预算。刚性预算，指在执行进程中没有变动余地或者变动余地很小的预算。弹性预算，指预算指标留有一定的调整余地，有关的当事人可以在一定的范围内灵活执行预算确定的各项目标和要求。

(2) 收入预算与支出预算。收入预算，是对组织活动未来的货币收入进行的预算。支出预算，是对组织活动未来支出进行的预算。

(3) 总预算与部门预算。总预算，是指以组织整体为范围，涉及组织收入或者支出项目总额的预算。部门预算，是指各部门在保证总预算的前提下，根据本部门的实际情况安排的预算。

39、零基预算法的基本思想。

答：零基预算法的基本思想是：在每个预算年度开始时，把所有还在继续开展的活动都视为是从零开始的，重新编制预算。预算人员以一切从头开始的思想为指导，根据各项活动的实际需要，安排各项活动及各个部门的资源分配和收支。

40、协调的含义及协调应坚持的基本原则

答：协调就是正确处理组织内外各种关系，为组织正常运转创造良好的条件和环境，促进组织目标的实现。①目标一致原则。协调的目的是使组织成员充分理解组织的目标和

任务，并使个人目标与组织目标相一致，从而促进组织总目标的实现。②效率原则。协调的目的在于通过发现问题、解决问题，使部门之间、个体与个体之间更好地分工、合作，每个人都能满腔热忱、信心十足地去工作，从而提高组织效率。③责任明确原则。明确责任就是规定各部门、各岗位在完成组织总目标方面所应承担的工作任务和职责范围。还要明确互相协作的责任，提倡互相支援、积极配合。④加强沟通原则。沟通是协调的杠杆，组织内部以及组织与外部环境之间的信息沟通越有效，彼此间的理解、支持就越容易建立；反之，沟通效果越差，组织协调性也将越低。

41、冲突的含义及冲突的二重性理论

答：在传统意义上，冲突对组织是不利的，必须加以克服。从 20 世纪 40 年代开始，人们对冲突的认识有所变化，即组织中的冲突是不可避免的，所以应该接纳它。此外，还发现冲突有时能给组织带来好处。直到今天，这种观点发展成为冲突的二重性理论。今天的冲突理论认为，冲突具有正面和反面、建设性和破坏性两种性质；没有冲突的组织将表现为呆滞，对环境变化适应慢和缺乏创新精神，因而绩效也不会是最好的；而存在一定水平的冲突，可以促进组织变革，使组织充满活力，因而绩效水平可以大大提高。基于这种认识，管理者的任务不再是防止和消除冲突，而是管理好冲突，减少其不利影响，充分发挥其积极的一面。

42、协调组织冲突的对策（解决组织冲突的方法）

答：通常，协调组织冲突的对策有以下几种方法：

(1) 回避这是解决冲突的最简单的一种方法，即让冲突双方暂时从冲突中退出或抑制冲突。当冲突微不足道时，或当冲突双方情绪非常激动时，可以采取让双方暂时回避的方法来解决冲突。

(2) 强制解决。即管理者利用职权强行解决冲突。当你需要对一个事情做出迅速的处理时，或当你的处理方式其他人赞成与否无关紧要时，可以采取强制的办法。在强制解决中，往往以牺牲某一方的利益为代价。

(3) 妥协。即通过要求冲突各方都做出一定的让步，使问题得到解决。当冲突各方势均力敌时，或当希望就某一问题尽快取得解决办法时，可以采取这种处理方法。

(4) 树立更高目标。当其中一方靠自己的能力不能完成目标时，冲突双方可能会进行合作并做出一定让步，为完成更高的目标而统一起来。

(5) 合作。将冲突各方召集到一起，让他们进行开诚布公地讨论，搞清楚分歧在哪里，并商量可能的解决办法。这种方法可以使双方的利益都得到满足，因此从结果来说是最好的选择。

43、什么是信息沟通？如何理解它？

答：信息沟通就是信息的传递和理解。要从以下几点来理解：①信息沟通首先是信息的传递，如果信息没有被传递到接受者那里，信息沟通首先就没有发生。②成功的信息沟通，不仅需要信息被传递，还要被理解。③信息沟通的主体是人，即信息沟通主要发生在人与人之间。④由于管理过程中各种信息沟通相互关联、交错，所以管理者把各种信息沟通过程看成是一个整体，即管理信息系统。

44、信息沟通的障碍有哪些？

答：①沟通方式选择不当，造成的沟通障碍。沟通模式多种多样，各有其不同的优缺点。如果不能选择适合的沟通模式，将会导致组织沟通效果下降。②沟通双方在技能、知识等方面的差异，会影响沟通效果。在技能、知识等方面的差异，可能会使接受者不能完全理解甚至曲解信息发送者的意图，或发送者不能以最易被理解的方式表达他的意图，从而降低了沟通的效果。③态度和兴趣障碍。发送者的态度和兴趣会影响其发送信息的质量。而接受者也经常根据自己的态度、兴趣，有选择地去听、去看。在解释接收到的信息时，接受者也会把自己的态度和兴趣带进去。④情绪障碍。沟通双方的情绪也会影响沟通效果。⑤信息过滤。指故意篡改或歪曲事实，使信息接受者接收不到真实、全面的信息。

45、促进有效沟通的措施有哪些？

答：①选择合适的沟通方式。根据沟通内容的特点、沟通双方的特点、沟通方式本身特点的不同，选择合适的沟通方法。②善于运用反馈。在沟通中，由于知识、技能等方面的原因，经常出现误解或解释不准确的情况。如果双方在沟通中，能利用反馈，就可以减少误解或解释不准确的情况的发生。③学会积极倾听。在口头沟通，尤其是面对面的沟通中，积极倾听对沟通效果非常重要。④建立和完善管理信息系统。现代化的管理信息系统可以提高沟通的效果。

46、协调的作用。

答：①使个人目标与组织目标一致，促进组织目标的实现。②解决冲突，促进协作。③提高组织效率

47、试述组织与外部环境的关系。

答：外部环境是指对组织各种活动具有直接或间接作用的各种条件和因素的总和。概括起来

说，组织与外部环境的关系表现为两个方面：一是社会环境对组织的作用；二是组织对外部环境的适应性。

1、社会环境对组织的作用：（1）社会环境对组织具有决定性作用。社会外部环境是

组织存在的前提，具有的要素环境直接地决定组织的自下而上和发展。（2）社会环境对组织具有制约作用。也就是说，社会外部环境作为外在条件对组织的生产和发展起着限制和约束作用。（3）社会环境对组织具有影响作用。也就是说，某一事物行为对他事物或周围的人或社会行为的波及作用。

2、组织对环境的适应：组织对环境的适应有两种基本的形态：一是消极、被动的适应；二是积极主动的适应。任何组织要想达到自己既定的目标，都必须采取积极的态度，积极主动地适应环境的变化。

49、试述目标管理实施过程

答：一般可分为四个阶段：（1）目标建立。这目标管理实施的第一阶段，主要指企业的目标制定、分解过程。这一阶段是保证目标管理有效实施的前提和保证。在目标设立过程中，应注意以下几个问题：第一，目标要略高于企业当前的生产经营能力，保证企业经过一定努力能够实现。第二，目标要保证质与量的有机结合，尽可能量化企业目标，确保目标考核的准确性。第三，目标期限要适中。第四，目标数量要适中。（2）目标分解。是把企业的总目标分解成各部门的分目标、个人目标，使企业所有员工都乐于接受企业的目标，并且在完成这一目标中承担自己应承担的责任。（3）目标控制。目标管理强调自我控制、民主管理，同时积极的自我控制与有力的领导控制相结合是实现目标动态控制的关键。（4）目标评定与考核。通过评议，肯定成绩，发现问题，奖优罚劣，及时总结目标执行过程中的成绩与不足，以此完善下一个目标管理过程。

50、对目标管理该如何评价？

答：目标管理是一个全面的管理系统。它用系统的方法，使许多关键管理活动结合起来，高效率地实现个人目标和企业目标。具体而言，它是一种通过科学地制定目标、实施目标，依据目标进行考核评价来实施组织管理任务的过程。目标管理在企业管理实践中的应用，为企业带来良好的经济效益，同时也向企业提出了相应的要求。目标管理制度的优点：（1）目标管理能有效地提高管理的效率。（2）能有助于企业组织机构的改革。（3）能有效地激励职工完成企业目标。（4）能实行有效的监督与控制。目标管理的局限性：（1）目标制定较为困难。（2）目标制定与分解中的职工参与费时、费力。（3）目标成果的考核与奖惩标准很难统一。（4）企业职工素质差异影响目标管理方法的实施。

51、直线职能制和事业部制组织结构形式的特点及其优缺点。

答：直线职能制又称为U型结构。它是以权力集中于高层为特征的组织结构。它的基本特征在于，企业的生产经营活动，按照功能划分为若干个职能部门，每一个部门又是一个垂直管理系统，每个部门或系统均由企业最高层领导直接进行管理，所以这一结构又

叫“功能形垂直结构”。

U型结构的优点是，由于是垂直领导，有利于企业集中有限的资源，按总体设想，投资到最有效的项目上去。同时这种结构还有利于产供销各个环节之间的紧密协调，这一点对于纵向一体化的产品相关度很高的企业来说，尤其重要。

但是，随着企业规模的扩大，U型结构越来越不适应企业的发展和市场竞争的需要，其缺陷也逐渐暴露出来，即高层领导者陷于日常经营活动，过多地涉入原本应是中层管理者的范围，疏于考虑企业长远的发展战略；同时，由于行政机构越来越庞大，各部门之间的协调也越来越困难，形成体制僵化，管理成本上升。

事业部制，又称M型组织结构。它是一种分权式结构，即：事业制是在总公司领导下按产品、按地区或按市场划分的统一进行产品设计、采购、生产和销售的相对独立经营、单独核算的部门化分权结构。事业部是总公司控制下的利润中心，下设自己的职能部门，如生产、销售、开发、财务等等，独立核算，自负盈亏。

M型结构的优点在于：(1)权力下人，有利于最高管理层摆脱日常行政事务，集中精力研究企业的大政方针和战略问题。(2)各事业部独立核算，能充分发挥部门管理的积极性、主动性和创造性。(3)各事业部之间的竞争有利于提高公司的整体效率。(4)便于培训管理人才。

M型组织结构还存在许多问题。比如，在上层与事业部内部都要设置职能机构，容易造成机构重叠，管理人员膨胀，管理费用增加；各事业部独立性强，考虑问题容易忽视整体利益，各事业部之间协调难度增大，等等。

52、假如某企业要选聘一名高级主管，它应采用内源渠道还是外源渠道？为什么？（管理人员选聘渠道）

答：管理人员的选聘来源有两方面：一是从组织内部培养、选拔、任用，即内部来源；二是从组织外部招聘，即外部来源。选聘管理人员是采用内源渠道还是外源渠道，要视具体情况而定。通常，一个组织高级主管的选聘采用外源渠道。因为内源选任有一定的缺陷，具体表现为：

(1)“近亲繁殖”，形成思维定势，不利于创新。(2)易形成错综复杂的关系网，任人唯亲，拉帮结派。(3)备选对象范围狭隘，易受管理人员供给不足的制约。

如果采用外源招聘，可以避免这些不足。因为：(1)外源招聘，应聘人来源广泛，选择空间大。从外部招聘是面向社会的，任何符合条件的人员，包括现在供职于其他组织的管理人员都可应聘，因而可选范围十分广泛。(2)外源招聘的管理者不受现有模式的约束，能给组织带来新鲜空气和活力，有利于组织创新和管理革新。此外，由于他们新近加入组织，

没有与上级或下属历史上的个人恩怨关系，从而在工作中可以很少顾忌复杂的人情网络。

(3)有利于平息和缓和内部竞争者之间的紧张关系。组织中空缺的管理职位可能有好几个内部竞争者希望得到。每个人都希望有晋升的机会。如果员工发现自己的同事，特别是原来与自己处于同一层次具有同等能力的同事提升而自己未果时，就可能产生不满情绪，懈怠工作，不服管理，甚至拆台。从外部选聘可能使这些竞争者得到某种心理上的平衡，从而有利于缓和他们之间的紧张关系。

53、试述领导者合理用人的艺术

答：激发职工的潜在能力，是现代企业管理艺术的重要内容之一。作为一个企业的领导者，要最大限度地调动人的积极性，必须在用人、激励人和治理人等方面下功夫。

(1)科学用人的艺术。领导者要科学地用人，需要先识人，即发现人所具有的潜在能力。科学用人的艺术，主要表现在以下几个方面：知人善任的艺术；量才适用的艺术；用人不疑的艺术。

目前企业中常用的激励方法主要有物质激励法和精神激励法两类。无论哪种激励，都应当把握好激励的时间和力度。应当因人、因事、因环境制宜，恰当好处，方能有效。

(2)有效激励人的艺术。激励是现代企业管理的一项重要职能。行为科学家根据人的需要、动机和行为之间的关系，对激励艺术和方法，提出了许多主张。

(3)适度治人的艺术。治人的艺术，从某种意义上说，也应当包括科学用人 and 有效激励人的艺术。除此之外，还包括批评人、指责人，帮助人克服错误行为以及做好人的发动工作。表扬奖励职工是治人、管理人的艺术，而批评或指责人，也需要有良好的技巧。

54、如何制定切实可行的控制标准？

答：控制是一种管理实践活动过程。要控制就要有标准，离开可比较的标准，就无法实施控制。因此，控制过程的首要步骤就是拟定控制标准。通常，选择对整个计划意义重大的关键指标，对其制定适宜的评价数值作为控制标准。

制定切实可行的控制标准应当符合下列要求：

(1)目的性。控制工作必须以实现组织计划为目的。制定控制标准必须体现组织的目标，反映计划所规定的目的要求。

(2)多元性。任何一个组织的目标都不是单一的，而是多元的，因此控制标准也应是多元的。

(3)可检验性。标准不是虚无缥缈的幻象，而是在具体实践过程中能够确实作为行动比照物的对象。使标准具有可检验性，最简便的方法就是把目标定量化。

(4)可行性。标准的制定要切实可行，即标准水平的高低要适当。控制标准必须明确清

晰，便于理解，具有实现的可能性和实践性。

(5)利益目标一致性。组织目标是多元的，组织的多元目标是通过内部各子系统子目标体现出来的。为了确保企业目标的实现，控制标准就必须体现部门目标与企业整体目标一致的要求。这种一致要依靠利益的引导和驱动。因此，目标一致性的核心，必然是利益目标的一致性。

常用的制定控制标准的方法主要有以下三种：

(1)统计方法，相应的标准称为统计标准。它是根据企业的历史数据记录或是对比同类企业的水平，应用统计学方法确定的标准。最常用的有：统计平均值、极大或极小值等。这种方法常用于拟定与企业经营活动和经济效益有关的标准。

(2)工业工程法，相应的标准称为工程标准。它是以准确的技术参数和实测的数据为基础制定标准的方法。例如：根据一个熟练工人正常条件下一天完成的工作量确定工人的生产定额标准。

(3)经验估计法，相应的标准称为经验标准。它是有经验的管理人员凭个人主观经验确定的标准，一般是作为统计法和工业工程法的补充。

5.5、试述企业与外部关系的协调。

答：(1)企业与消费者关系的协调。市场经济下，建立和维护良好的企业与消费者关系是企业发展中的头等大事。协调企业与消费者关系的目的是促进企业与消费者的有效沟通，在企业与消费者之间建立起相互了解、相互信任、相互依存的关系，并使企业及时、准确掌握消费者需求变化趋势，为消费者提供有价值的产品或服务，在消费者心目中建立起良好的企业形象。协调企业与消费者的关系首先需要企业牢固树立消费者导向观念。为协调好与消费者的关系，企业还需做好市场调查和市场预测，改进、完善企业服务体系(包括售前、售中、售后)，认真对待消费投诉、质询、批评和纠纷，积极与社会上的消费者组织进行合作，维系好与老顾客的关系。

(2)企业与政府关系的协调。企业作为社会的一员，必须接受政府的统一监督和管理。协调好企业与政府的关系，是企业对外关系的重要内容，它有助于企业顺利的发展和目标的实现。首先要加强企业与政府的信息沟通；熟悉政府机构的内部层次、部门职能和办事程序；扩大企业在政府部门的影响和信誉；正确处理企业利益与国家利益的关系。

(3)企业与新闻界关系的协调。企业可以借助新闻界，迅速扩大影响，塑造自己的良好形象，加强与政府、消费者等外界间的沟通。

(4)企业与社区的关系。任何组织都是在一定的社区中运作的，必然与社区及社区中的社会公众发生种种联系。这要求企业必须从多方努力，搞好与社区的关系，以取得社区的

支持，使企业能够顺利地发展下去。

56、什么是非正式沟通？它有哪些特点？

答：非正式沟通是指正式途径以外、不受组织层级结构限制的沟通方式。由于非正式沟通不必受原则、规定的限制，因此它在组织内通常比正式沟通还要重要和普遍。

非正式沟通的优点：（1）沟通形式多样，弹性大，速度快；（2）一些来自非正式沟通的信息，经常能使决策者更全面、准确地认识问题，提高决策地合理性；（3）通过非正式沟通，满足人们的某些需要，改善成员的心态，提高工作积极性，从而改进组织绩效。

非正式沟通的缺点：（1）非正式沟通经常是在非常广的范围和非常多的个体之间发生，由于人们的技能、知识、态度的差异，所传信息常常失真和歪曲；（2）难以控制，一些不实的小道消息经过散布，会造成很坏的影响，破坏组织的凝聚力和稳定性。

非正式沟通在组织中的存在是必然的，也是无法消除的。非正式沟通既有其积极的一面，也有其消极的一面。管理者应了解它并学会利用它，发挥它在组织沟通中的积极的作用。

57、什么是决策的满意原则？

答：决策的满意原则是针对“最优化”原则提出来的。满意决策就是能够满足合理目标要求的决策。具体内容有：（1）决策目标追求的不是使企业及其期望值达到理想的要求，而是使它们能够得到切实的改善，实力得到增强；（2）决策备选方案不是越多越好、越复杂越好，而是要达到能够满足分析对比和实现决策目标的要求，能够较充分利用外部环境提供的机会，并能较好地利用内部资源；（3）决策方案选择不是要避免一切风险，而是对可实现决策目标的方案进行权衡，做到“两利相权取其大”、“两弊相权取其小”。

58、在领导者的个人素质中，其知识构成应达到什么要求？

答：（1）具有广博的科学文化知识；（2）具有专业知识和管理方面的知识

59、什么是“彼得现象”？如何防止这种现象的发生？

答：所谓“彼得现象”，是指某个人被提升后，任职初期由于缺乏经验，表现平平。但随着工作时间的延长，管理经验不断丰富，能力不断提高，从而业绩不断改善，甚至远远超过了现任职务要求的水平。这时，该管理者可能再被提升。提升后又可能经历与前阶段类似的过程，即逐渐从“表现平平”到“超越职务需要”，这样便可再度获得晋升的机会。这个过程一直延续下去，直至该管理者被晋升到某个力所未逮的高层次职位，引起组织效率的下降。

60、什么是管理幅度？其影响因素有哪些？

答：管理幅度是指一个主管能够直接有效地指挥下属成员的数目。其影响因素主要有

六种：（1）主管人员及其下属的素质和能力。（2）工作的性质。（3）工作的类别。（4）管理者及其下属的倾向性。（5）组织沟通的状况。（6）组织环境和组织自身的变化速度。

61、霍桑试验及其结论

答：20世纪20年代至30年代间，美国国家研究委员会和美国西方电气公司合作进行了有关工作条件、社会因素与生产效率之间关系的试验。由于该项研究是在西方电气公司的霍桑工厂进行的，因此，后人称之为“霍桑试验”。霍桑试验分为四个阶段：工厂照明试验、继电器装配试验、谈话研究、观察试验。

试验得出的结论是：人们的生产效率不仅受到物理的、生理的因素的影响，而且还受到社会环境、社会心理因素的影响。相对于“科学管理”只重视物质条件，忽视社会环境、心理因素对工人生产效率影响的观点，这是一个很大的进步。该实验导致人际关系学说的出现。

62、领导者的个人素质

答：领导者素质是指在先天禀赋的生理素质基础上，通过后天的实践锻炼和学习形成的，在领导工作中经常起作用的诸内在要素的总和。它是领导者进行领导活动的自身基础条件，是潜在的领导能力。领导者个人素质包括：

1) 政治素质：政治素质是对企业领导者政治品德和思想作风方面的要求。政治素质是其他素质得以正确发挥的前提。

2) 知识素质：领导现代化事业，领导者必须有较高的科学文化知识、专业知识和合理的知识结构。

3) 能力素质：领导者要适应现代化建设的需要，必须具备以下能力：筹兼顾的筹划能力；多谋善断的决断能力；调兵遣将的组织能力；循循善诱的协调能力；正确交流的表述能力。

4) 身体素质：身体素质即人们的身体健康状况。

63. 构成管理外部环境的内容有哪些？

(1)社会环境.主要是指一个国家的人口数量、年龄结构、职业结构、民族构成和特性、生活习惯、道德风尚以及这个国家的历史和历史上形成的文化传统。(2)政治环境.主要包括国家的政权性质和社会制度，以及国家的路线、方针、政策、法律和规定等。(3)经济环境.主要包括国家和地方的经济发展的水平、速度，国民经济结构，市场的供求状况以及社会基础设施等。(4)科学技术环境.它主要包括国家的科学技术发展水平，新技术、新设备、新材料、新工艺的开发和利用，国家的科技政策、科技管理体制和科技人才等。

(5)文化教育环境.主要包括人们的教育水平和文化水平,各种大专院校、职业学校的发展规模和水平等。(6)自然地理环境.主要包括自然资源、地理条件和气候条件等。

64、组织赋予领导者哪些法定的权力?

法定权是组织赋予领导者的岗位权力,它以服从为前提,具有明显的强制性。它们包括:

(1)决策权:从某种意义上说,领导过程就是制定决策和实施决策的过程,决策正确与否是领导者成功的关键因素之一。

(2)组织权:包括:设计合理的组织机构,规定必要的组织纪律,确定适宜的人员编制和配备恰当的人员等。这是领导意图得以实现的组织保证。

(3)指挥权:指挥权是领导者实施领导决策或规划、计划等的必要保障,如果没有这种保障,领导者便无法完成其使命。

(4)人事权:人事权是指领导者对工作人员的挑选录用、培养、调配、任免等权力。大量事实说明,如果人事问题不与主管领导发生直接联系,必然要削弱领导者的权力基础。

(5)奖惩权:领导者根据下属的功过表现进行奖励或惩罚的权力。

65、管理人员的选聘渠道。

管理人员的来源有两方面:一是从组织内部培养、选拔、任用,即内部来源;二是从组织外部招聘,即外部来源。一个组织要得到优秀的管理者,必须同时考虑内源与外源两个渠道。

(1)内部来源.优点:1)他们对组织情况较为熟悉,了解与适应管理工作的过程会大大缩短,他们上任后能很快进入角色。2)选任时间较为充裕,对备选对象可以进行长期考察,全面了解,对他们的长处和短处看得比较清楚,能做到用其所长,避其所短。3)有利于鼓舞士气,提高工作热情,调动员工的积极性,激发他们的上进心。4)手续简单,费用低。缺陷:1)容易造成“近亲繁殖”。2)容易在组织内部形成错综复杂的关系网,任人唯亲,拉帮结派,给公平、合理、科学的管理带来困难。3)内部备选对象范围狭窄。

(2)外部来源.优点:1)来源广泛,选择空间大。2)可避免“近亲繁殖”,能给组织带来新鲜空气和活力,有利于组织创新和管理革新。3)有利于平息和缓和内部竞争者之间的紧张关系。4)可以要求应聘者有一定的学历和工作经验,因而可节省在培训方面所耗费的时间和费用。缺陷:1)难以准确地判断他们的实际管理才能。2)费用高。3)容易造成对内部员工的打击。

总之,一个组织选聘管理人员是采用内源渠道还是外源渠道,要视具体情况而定。一般情况是这样的:高层主管一般采用外源渠道,基层和中层管理者可采用内源渠道;在组

织成长期多用外源渠道，稳定期多用内源渠道。

66. 企业文化理论的含义和功能是什么？

企业文化是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。它的功能主要体现在：企业文化对企业员工的思想和行为起着导向作用；对企业员工具有凝聚和激励作用；对员工行为具有约束和辐射作用。

67. 如何理解管理的内涵？

管理是管理者为有效地达到组织目标，对组织资源和组织活动有意识、有组织、不断地进行的协调活动。它包含以下几层意思：①管理是一种有意识、有组织的群体活动。②管理是一个动态的协调过程，主要协调人与人之间的活动和利益关系，它贯穿于整个管理过程的始终。③管理是围绕着某一共同目标进行的，目标不明确，管理便无从谈起，目标是否切合实际，直接关系到管理的成败或成效的高低。④管理的目的在于有效地达到组织目标，在于提高组织活动的成效。⑤管理的对象是组织资源和组织活动。

管理具有怎样的性质？①管理具有二重性。自然属性和社会属性。②管理具有科学性。③管理具有艺术性。

68. 泰罗的科学管理理论的主要内容是什么？

①制订科学的作业方法。②科学地选择和培训工人。③实行有差别的计件工资制。④将计划职能与执行职能分开。⑤实行职能工长制。⑥在管理上实行例外原则。

69. 什么是管理理论的丛林？

第二次世界大战以后，科学技术飞速发展，生产社会化程度日益提高，引起了人们对管理理论的普遍重视。管理思想得到了丰富和发展，出现了许多新的管理理论和管理学说，并形成众多的学派。这些理论和学派在历史渊源和内容上相互影响和相互联系，形成了盘根错节、争相竞荣的局面，被称作“管理理论的丛林”。它们包括：管理过程学派、经验学派、系统管理学派、决策理论学派、管理科学学派、权变理论学派等。

70. 目标的含义和性质是什么？

目标的含义：目标是期望的成果。这些成果可能是个人的、部门的或整个组织的努力方向。

目标的性质：①组织目标具有多重性。②目标具有层次性。③目标具有变动性。

71. 什么是计划工作？它具有怎样的性质？

计划工作有广义和狭义之分。广义的计划工作是指包括制定计划、执行计划和检查计划三个环节在内的的工作过程，狭义的计划工作是指制定计划。计划工作具有如下性质：①目的性。②主导性。③普遍性。④效率性。⑤灵活性。⑥创造性。

72、什么是目标管理？它有哪些优势与缺陷？

目标管理是一个全面的管理系统。它用系统的方法，使许多关键管理活动结合起来，高效率地实现个人目标和组织目标。具体而言，它是一种通过科学地制定目标、实现目标，依据目标进行考核评价来实施管理任务的管理方法。

目标管理主要有以下优势：①有效地提高管理的效率。②有助于企业组织机构的改革。③有效地激励职工完成企业目标。④能实行有效的监督与控制，减少无效劳动。

目标管理的缺陷主要表现在：①目标制定较为困难。②目标制定与分解中的职工参与费时、费力。③目标成果的考核与奖惩标准难以完全一致。④企业职工素质差异影响目标管理方法的实施。

73、战略的构成要素有哪些？

一项有效的组织战略应包括五个基本要素：战略远景、目标与目的、资源、业务和组织。

74、产业竞争结构分析的主要内容。

①现有企业之间的竞争强度。②潜在进入者的威胁。③购买者的讨价还价能力。④供应商的讨价还价能力。⑤替代品的威胁。

总体战略的类型有哪些？

①稳定型战略。②发展型战略。③收缩型战略。

75、现代企业管理决策具有哪些特点？

①决策问题越来越复杂且影响面越来越大。②决策时间要求越来越短。③决策所包含的信息量越来越大。④决策主体由个人转向群体。

76、稳定型战略的利弊是什么？

稳定型战略的好处就是：①不会因战略的突然改变而引起在资源分配、组织结构和人员安排上的大变动，有助于实现企业的平衡发展。②稳定型战略的风险较小。

稳定型战略的弊端：①组织只求稳定发展，可能会丧失外部环境提供的一些发展机会。②采取稳定型战略可能会助长组织管理层墨守陈规、因循守旧的懒惰思想，甚至形成不思进取、回避风险的组织文化，这对于组织的长远发展将是不利的。

77、发展型战略的三种基本形式是什么？

发展型战略，也称为扩张型战略，是一种在现有战略起点基础上，向更高目标发展的总体战略。主要有三种形式：①密集型发展战略。②一体化发展战略。③多元化发展战略。

竞争战略的三种类型是什么？竞争战略也就是业务层战略。波特教授提出了三种可供选择的一般性竞争战略，分别是成本领先战略、差异化战略和集中化战略。

78、如何理解决策的含义？

决策，是指为了达到一定的目标，采用一定的科学方法和手段，从两个以上的可行方案中选择一个满意方案的分析判断过程。

准确理解决策需要把握以下问题：①决策要有明确的目标。②决策要有可供挑选的可行方案。③决策要作分析评价。④决策具有科学性。⑤决策要遵循满意原则。

79、什么是德尔菲法？

德尔菲法是由美国兰德公司于 20 世纪 50 年代初发明的一种预测、决策方法，是一种改进的专家意见法，其实质是有反馈的函询调查。它有两个基本点，即函询和反馈。采取多轮函询与反馈的方法，集中意见，得出结论。

80、直线职能制、事业部制结构形式的利弊。

①直线职能型组织结构，是现代工业中常见的一种结构形式，被称为“U-型组织”或“单一职能型结构”、“单元结构”。它是一种按管理职能划分部门，并由最高经营者直接指挥的体制。

直线职能制组织结构的优势：

它既保持了直线型结构集中统一指挥的优点，又吸收了职能型结构分工细密、注重专业化管理的长处，从而有助于提高管理工作的效率。

直线职能制组织结构的缺陷：

它属于典型的集权式结构，下级缺乏必要的自主权；各职能部门之间的横向联系较差，容易产生脱节和矛盾；这种组织结构建立在高度的“职权分裂”基础上，各职能部门与直线部门之间如果目标不统一，则容易产生矛盾；信息传递路线较长，反馈较慢。

②事业部制组织结构，亦称 M 型结构或多部门结构，有时也称为产品部式结构或战略经营单位。它是一种分级管理、分级核算、自负盈亏的组织形式。

事业部制优点：A、总公司领导可以摆脱日常事务，集中精力考虑全局问题。B、事业部制实行自主经营、独立核算，更能发挥经营管理的积极性，更利于组织专业化生产和实现组织的内部协作。C、各事业部之间有比较、有竞争，有利于组织的发展。D、事业部同

的供、产、销等职能之间容易协调。E、事业部经理要从事业部整体来考虑问题，有利于培养和训练全能型管理人才。

事业部制的缺点：A、总部与事业部的职能机构重叠，构成管理人员浪费。B、事业部实行独立核算，各事业部只考虑自身的利益，影响事业部之间的协作。C、由于科研资源的分散使用使得深层次研究活动难以开展。

81、组织结构设计的影响因素是什么？

在组织结构设计的过程中，必须考虑到各种因素的影响，如战略、环境、技术、组织规模等，综合考虑这些因素才能产生良好的组织绩效。

管理人员需要量的确定受哪些因素的影响？①组织现有的规模、结构和岗位。②管理人员的流动率。③组织发展的需要。

82、内部提升管理人员有哪些优缺点？

内部提升制度具有以下优点：①有利于调动组织内部成员的工作积极性。②有利于吸引外部人才。③有利于保证选聘工作的正确性。④有利于被聘者迅速展开工作。

内部提升制度也存在弊端，具体表现为：①引起同事之间的不团结。②可能造成“近亲繁殖”的现象，并抑制组织创新力。

外部选聘管理人员有哪些优缺点？外部招聘的优点是：①被聘干部具有“外来优势”，没有“历史包袱”，如果他确实具有较强的工作能力，便可迅速地打开局面。②有利于平息和缓和内部竞争者之间的紧张关系。③能够为组织带来新的管理方法和经验。

外部招聘的不足主要表现在：①外聘人员很难迅速打开局面。②组织对应聘者的情况不能深入了解。③外部招聘会打击内部员工的工作积极性。

83、管理人员培训的主要内容有哪些？

业务培训；管理理论培训；管理能力培训；交际能力及心理素质培训。

84、领导者的权力来源有哪些？

领导者的权力来源有两种，一种是基于职位的权力来源；另一种是非职位的权力来源，个人自身影响力。①职位权力包含三种：法定权力、奖励权力和处罚权力。②自身影响力。包括：品德、学识、能力和情感。

85、领导者用人的艺术表现在哪里？

唯才是举；用人所长；知人善任；要有勇气选拔名望和才学超过自己的人。

86、结构合理的领导班子构成需要符合哪些要求？

①年龄结构。不同年龄的人具有不同的性格特点，看问题的视角不同。老中青三代配置在一起，能够优势互补，提高管理效能。

②知识结构。不同领导者的知识结构不同，应根据工作要求对不同的领导人员进行配置。

③能力结构。要按照能力互补的原则，把具有各种能力特长的干部配合在一起，组成领导能力齐备而又高强的领导班子。

87、需要层次理论、双因素理论等激励理论？

①需要层次理论：该理论认为，人类的需要归为生理、安全、友爱或归属、尊重、自

我实现五大类。一般的人都是按照这个层次从低级到高级去追求并使自己的需要得到满足的。已经满足的需要不再具有激励作用。因此，管理者应根据需要层次，确定激励行为。

②双因素理论。该理论认为有两类因素影响人们的行为。一种是与工作环境或工作条件相关的因素，即保健因素；另一种是与工作内容紧密相连的因素，即激励因素。

88、管理者解决冲突的方法有哪些？

管理者解决冲突的主要方法有：协调解决、强制解决、建立联络小组、树立远大目标、解决问题。

89、如何理解沟通的含义？

沟通是指两个或者两个以上的人交流并理解信息的过程，其目的是为了激励或者影响人的行为。

沟通包含两个层次的含义：①沟通包含了信息的传递，如果信息或想法没有被传达到接受者，则意味着沟通没有发生。②沟通包括对信息的了解。要使得沟通成功，信息不仅要传递出去，还需要被理解。

89、影响有效沟通的障碍有哪些？

沟通的障碍包括两方面：①组织障碍：由于地位差异、目标差异、缺乏正式沟通渠道、协调不够等原因造成的沟通障碍。②个体障碍：阻碍有效沟通的个体方面的原因有选择性知觉、信息操控、情绪、语言表达能力、非语言提示、发送者的信誉、沟通渠道选择不当等。

90、控制是什么？它有哪些作用？

控制是管理者对计划的招待过程进行监督、检查，如果发现偏差，及时采取纠偏措施的活动。

控制的作用如下：①控制是完成计划任务和实现组织目标的有力保证。②控制是及时解决问題，提高组织效率的重要手段。③控制是组织创新的推动力。

91、什么是现场控制？实现有效的现场控制需要具备哪些条件？

现场控制：又称即时控制，是指在某项活动或者某种工作过程中，管理者在现场对正在进行的活动或行为给予必要的监督、指导，以保证活动和行为按照规定的程序和要求进行的管理活动。

有效的现场控制需要具备如下条件：较高素质的管理者、下属人员的积极参与和配合、适当的授权、层层控制，各司其职。

92、什么是全面质量管理？它包括哪些内容？

全面质量管理是指企业内部的全体成员都参与到企业产品质量和工作质量工作过程中，

把企业的经营管理理念、专业操作和开发技术、各种统计与会计手段结合起来，在企业中普遍建立从研究开发、产品设计、采购、生产加工，到产品销售、售后服务等环节的贯穿企业生产经营全过程的质量管理体系。全面质量管理包括全员参与的质量管理和全过程质量管理两个方面。

93、怎样进行采购控制？ ①对供应商进行评价。②应用经济订货批量模型。

94、什么是零基预算方法？与传统预算方法相比较它有哪些优势？

零基预算法就是在每个预算年度的开始时，把所有还在继续开展的活动视为从零开始，重新编制预算。

与传统的预算管理相比较，零基预算的优点是预算编制依据科学，按照变化后的实际情况考虑预算大小，有利于资金合理配置和节约支出。

滚动计划法的含义？滚动计划法是一种定期修改未来计划的方法。这种方法根据计划的实际执行情况和环境的变化，定期修订计划并逐期向前推移，使短期计划、中期计划有机地结合起来。由于这种方法在每次编制和修订计划时，都要根据前期计划执行情况和环境条件的变化将计划向前延伸一段时间，使计划不断滚动、延伸，所以称为滚动计划法。

95、全面绩效控制系统的构成？

①控制客体：全面绩效是相对于组织战略目标的实现情况而言的，它以部门绩效为基础，与组织资源条件，业务流程和管理体制等因素有重要关系。

②控制主体：组建以组织战略决策者为核心，部门管理者参与的战略考评小组，由该小组组织实施考评工作。

③控制标准：首先分析组织战略取得成功的关键因素以及组织文化要求，选择关键的考评指标，设计控制标准。不仅要有财务评价指标，还应包含用于组织流程合理性管理制度有效性、组织文化健康性等方面进行分析评价的非财务性指标。

激励的主要方法有哪些？物质激励；精神激励；职工参与管理；工作丰富化。

名词解释

管理者与管理技能，

管理者是组织的核心，其工作业绩的好坏直接影响着组织的兴衰成败。正如管理学大师德鲁克所言：如果一个企业运动不动了，我们当然要去寻找一个新的总经理，而不是别雇一批工人。可以说，管理者对一个组织的生存发展起着至关重要的作用。

管理技能是每位管理者无论在组织中从事哪方面的管理工作，都要力争使自己主管的工作达到一定的标准和要求。管理是否有效，在很大程度上取决于管理者是否具备了一个管理者应该具备的管理技能。

技术技能：是指管理者从事自己管理范围内的工作所需要的技术和能力。

人际技能：又称人际关系技能，是指成功地与他人交道并与他人沟通的能力，包括联络、处理和协调组织内外人际关系的能力，激励组织内外工作人员的积极性和创造性的能力，正确地指导和指挥组织成员开展工作的能力。

概念技能：是指管理者对事物的洞察、分析、判断、抽象和概括的能力。

领导风格与授权

领导类型分类：指导型领导；推销型领导；参与型领导；授权型领导。

领导者给下属充分的自由，提供极少的指导与支持行为，确信下属能够依靠自己的能力明确任务的目标并出色的完成任务。

沟通与人事管理，

沟通是指两个或者两个以上的人交流并理解信息的过程，其目的是为了激励或者影响人的行为。

沟通包含两个层次的含义：（1）沟通包含了信息的传递，如果信息或想法没有被传达到接受者，则意味着沟通没有发生。（2）沟通包括对信息的了解。要使得沟通成功，信息不公要传递出去，还需要被理解。

沟通的障碍包括两方面：（1）组织障碍：由于地位差异、目标差异、缺乏正式沟通渠道、协调不够等原因造成的沟通障碍。（2）个体障碍：阻碍有效沟通的个体方面的原因有选择性知觉、信息操控、情绪、语言表达能力、非语言提示、发送者的信誉、沟通渠道选择不当等。

克服障碍的措施：（1）组织行动。营造一种坦诚和信任的组织气氛、全方位地开发并使用正式的渠道、鼓励使用多元沟通渠道，包括正式渠道和非正式渠道。（2）个人技能：做好记分的沟通准备、调整心态、使用反馈技巧、积极倾听、控制情绪、简化语言、注意非语言提示、要保证行动支持沟通。

企业文化，控制职能，

企业文化是指一定历史条件下，企业在生产经营和管理活动中所创造的具有本企业特色的精神财富及其物质形态。它由三个不同的部分组成：精神文化是企业文化的核心层，是呈观念形态的价值观、信仰及行为准则。制度文化是企业文化的中间层，是组织成员工作方式、方法的一致体现。制度文化的形成基于企业精神制度化，即通过将企业精神体现于企业的各种规章制度中，对组织成员的行为起到引导、规范的作用。物质文化是企业文化的外围层，是呈物质形态的产品设计、产品质量、厂容厂貌、员工服饰等。

组织文化如同组织的精神纽带，对组织的生存和发展有深层次的影响。优秀的组织文

化对外可以促进社会形象的树立，产生品牌效应，拓展市场和增加产品附加值；对内则形成强大的凝聚力，起到学习、维系和激励的功能，引导、协调并约束员工行为，实现员工个人目标与组织整体目标的一致，促进组织和个人共同成长。

为保证组织目标以及为实现目标所制订的计划得以实现，要求管理者必须对计划的执行过程进行监督、检查，如果发现偏差，要及时采取纠偏措施，这就是控制。

控制工作是组织中每一个管理人员的职能，无论是哪个层次的管理人员，不仅要对自己的工作负责，还必须对整个计划的有效实施和目标的实现负责。

控制是完成计划任务和实现组织目标的有力保证；控制是及时解决问题、提高组织效率的重要手段；控制是组织创新的推动力。

激励理论及其应用

物质激励；精神激励；职工参与管理；工作丰富化。

激励过程就是一个由需要开始，到需要得到满足为止的连锁反应。

满足人们需要的目标，并非每次都能实现。在需要没有得到满足、目标没有实现的情况下，人会产生挫折感。所谓挫折，是指人们在通向目标的道路上所遇到的障碍。对挫折的反应是因人而异的。

激励作为一种内在的心理活动过程或状态，虽不具有可以直接观察的外部形态，但可以通过行为的表现及效果对激励的程序加以推断和测定。激励有助于激发和调动员工的积极性；有助于将员工的个人目标与组织目标统一起来；有助于增强组织的凝聚力，促进组织内部各组成部分的协调统一。

企业目标 是在分析企业外部环境和内部条件的基础上确定的企业各项经济活动的发展方向 and 奋斗目标，是企业经营思想的具体化。

集权与分权 集权是指决策权在组织系统中较高层次的一定程度的集中；分权是指决策权在组织系统中较低层次的一定程度的分散。

前馈控制 是指通过观察情况、收集整理信息、掌握规律、预测趋势，正确预计未来可能出现的问题，提前采取措施，将可能发生的偏差消除在萌芽状态中，为避免在未来不同发展阶段可能出现的问题而事先采取的措施。

全面质量管理 就是指企业内部的全体员工都参与到企业产品质量和工作质量工作过程中，把企业的经营管理理念、专业操作和开发技术、各种统计与会计手段方法等结合起来，在企业中普遍建立从研究开发、新产品设计、外购原材料、生产加工，到产品销售、售后服务等环节的贯穿企业生产经营活动全过程的质量管理体系。

正式沟通 是指按照组织明文规定的原则、方式进行的信息传递与交流，如组织内的文

件传达、定期召开的会议、上下级之间的定期汇报以及组织间的公函来往等。

论 述 题

1、试述组织与外部环境的关系。

答：外部环境是指对组织各种活动具有直接或间接作用的各种条件和因素的总和。概括起来说，组织与外部环境间的关系表现为两个方面：一是社会对组织的作用；二是组织对外部环境的适应性。（1）社会环境对组织的作用 A、社会环境对组织具有决定作用。社会外部环境是组织存在的前提，具体的要素环境之间的决定组织的自下而上和发展。B、社会环境对组织具有制约作用。也就是说，社会外部环境作为外在条件对组织的产生和发展起着限制和约束作用。C、社会环境对组织具有影响作用。也就是说，某一事物行为对他事物或周转的人或社会行为的波及作用。（2）组织对环境的适应 组织对环境的适应有两种基本的形态：一是消极、被动的适应；二是积极、主动的适应。任何组织要想达到自己既定的目标，都必须采取积极的态度，积极主动地适应环境的变化。

2、对目标管理如何评价？

答：目标管理是一个全面的管理系统。它用系统的方法，使许多关键管理活动结合起来，高效率的实现个人目标和企业目标。具体而言，它是一种通过科学地制定目标、实施目标，依据目标进行考核评价来实施组织管理任务的过程。目标管理在企业管理实践中的应用，为企业带来良好的经济效益，同时也向企业提出了相应的要求。目标管理制度的优点：（1）目标管理能有效地提高管理的效率。（2）能有助于企业组织机构的改革（3）能有效地激励职工完成企业目标（4）能实现有效的监督与控制。目标管理的局限性：（1）目标制定较为困难（2）目标制定与分解中的职工参与费时、费力（3）目标成果的考核与奖励标准很难统一（4）企业职工素质差异影响目标管理方法的实施。

3、试述直线职能制和事业部制两种组织结构形式的特点及适用情况。

答：直线职能只有被称为 U 型结构。它是以权力集中于高层为特征的组织结构。其基本特征在于，企业的生产经营活动，按照功能划分为若干个职能部门，每一个部门又是一个垂直管理系统，每个部门或系统均有企业最高层领导直接进行管理，所以 U 型结构又叫“功能性垂直结构”。U 型结构的优点是，有利于企业集中有限的资源，按总体设想，投资到最有效的项目上去。同时这种结构还有利于产供销各个环节之间的紧密协调，这一点对于纵向一体化的产品相关度很高的企业来说，尤其重要。卓越人社区-Joyren.cn | VStvu.Com% G\$ y& [& y: c1 v2 i 但是，随着企业规模的扩大，U 型结构的缺陷也逐渐暴露出来，这就是高层领导者陷于日

常经营活动，疏于考虑企业长远的发展战略；同时，由于行政机构越来越庞大，各部门之间的协调也越来越困难，导致体制僵化，管理成本上升。

事业部制又称 M 型组织结构。它是一种分权式结构，即：事业部制是在总公司领导下按产品、按地区或按市场划分的统一进行产品设计、采购、生产和销售的相对独立经营、单独核算的部门化分权结构。概括起来说，M 型结构具有以下几个方面的优点：（1）权力下放，有利于最高管理层摆脱日常行政事务，集中精力研究企业的大政方针和战略问题。

（2）各事业部独立核算，能充分发挥部门管理的积极性、主动性和创造性，提高企业经营的适应能力。（3）各事业部之间的竞争有利于提高公司的整体效率。（4）便于培训管理人才。另外，事业部制还存在许多问题。比如在上层与事业部内部要设置职能机构，容易造成机构重叠，管理人员膨胀，管理费用增加；各事业部独立性强，考虑问题容易忽视整体利益，各事业部之间协调难度增大，等等。

4、试分析管理系统理论的主要内容和特点

答：它是美国心理学家利克特与阿吉里斯提出的以人际关系为中心的的领导方式理论。他们把领导方式分为四类：专权命令式。即领导人极为专制，对下属缺乏信任，主要用恐吓和惩罚来激励下属，惯于由上而下的下达命令、传递信息，决策权高度集中。温和命令式。即领导者允许下属反映意见和提出要求，允许下属一定的决策权但严加控制。协商式：领导者对下属有较高的信任度。以允许下属参与管理的方式激励他们；注意倾听下属意见，重大决策由领导者裁决，具体事项则由下属安排或协商解决。参与式：即主管领导对下属完全信赖，凡事听取下属意见并酌情采用；鼓励下属参与组织目标的制定和评价工作；鼓励下属就其职责范围内的事项作出决定或共同作出决定。在这四种类型的领导方式中，参与式是效率较高的一种领导方式。

5、试述领导者和利用人的艺术。

答：激发职工的潜在能力，是现代企业管理艺术的重要内容之一。作为一个企业的领导者，要最大限度的调动人的积极性，必须在用人、激励人和治理人等方面下功夫。（1）科学用人的艺术。领导者要科学的用人，需要先识人，即发现人所具有的潜在能力。科学用人的艺术，主要表现在以下几个方面：如人善人的艺术；量才适用的艺术；用人不疑的艺术。

（2）有效激励人的艺术。激励是现代企业管理的一项重要职能。行为科学家根据人的需要、动机和行为之间的关系，对激励艺术和方法，提出了许多主张。目前企业中常用的激励方法主要有物质激励法和精神激励法两类。无论哪种激励，都应当把握好激励的时间和力度。应当因人、因事、因环境制宜，恰到好处，方能有效。（3）适度治人的艺术。治人的艺术，从某种意义上说，也应当包括科学用人和有效激励人的艺术。除此之外，还包括批评人、

负责人，帮助人克服错误行为以及做好人的发动工作。表扬奖励职工是治人、管理人的艺术，而批评或指责人，也需要有良好的技巧。

6、如何制定切实可行的控制标准？

答：控制是一种管理实践活动过程。要控制酒要有标准，离开可比较的标准，就无法实施控制。因此，控制过程的首要步骤就是拟定控制标准。通常，选择对整个计划意义重大的关键指标，对其制定适宜的平价数值作为控制标准。制定合理可行的控制标准应当符合下列要求：（1）目的性。控制工作必须以实现组织计划为目的。制定控制标准必须体现组织的目标，反映计划所规定的目的要求。（2）多元性。任何一个组织的目标都不是单一的，而是多元的，因此控制标准也应是多元的。（3）可检验性。标准不是虚无缥缈的幻象，而是在具体实践过程中能够确实作为行动比照物的对象。使标准具有可检验性，最简便的方法就是把目标定良华。（4）可行性。标准的制定要切实可行，即标准水平的高低要适当。控制标准必须明确清晰，便于理解，具有实现的可能性和实践性。（5）利益目标一致性。组织目标是多元的，多元的组织目标是通过内部各子系统子目标体现出来的。为了确保企业目标的实现，控制标准就必须体现部门目标与企业整体目标一致的要求。那么，制定控制标准的方法有哪些？常用的方法有以下三种：（1）统计方法，相应的标准称为统计标准。（2）工业工程法，相应的标准称为工程标准。（3）经验估计法，相应的标准称为经验标准。

7、企业在其发展过程中应如何协调各方面的关系？

答：协调就是正确处理组织内外各种关系，为组织正常运转创造良好的条件和环境，促进组织目标的实现。企业是一个由多要素组成的、开放的组织，在其生存和发展过程中，需要协调的关系很多也很复杂，大体上可以分为两部分：一部分是企业内部关系，一部分是企业与外部环境间的关系。（1）组织内部关系的协调。A、各生产要素的协调。组织要顺利的运行，必须根据组织总目标的要求，对组织各要素进行统筹安排和合理配置，病势各环节相互衔接、相互配合。B、企业与股东关系的协调。在所有权和经营权相分离的现代企业制度下，没有股东也就没有企业。协调企业与股东的关系，争取先有股东和潜在投资者的了解、信任和支持，以最大限度的扩大企业资金来源。C、组织内部人际关系的协调。组织内部的人际关系主要指的是正式途径以外的非正式关系，如同学关系、亲朋关系等。（2）组织与外部环境的协调。A、组织与消费者关系的协调。市场经济下，企业与消费者可谓“唇齿相依”。没有了消费者，企业就失去了生存的基础。B、企业与政府关系的协调。这里的政府是指作为经济、社会管理部门的政府。企业作为社会的一员，必须接受政府的统一监督和管理。C、企业与新闻界关系的协调。新闻界通过新闻报道、新闻评论、

社会讨论等形式来引导关系中的一个方面。企业可以借助新闻界，塑造自己的良好形象，加强与政府、消费者等外界间的沟通。新闻界对企业也有一定的监督作用。D、企业与社区的关系。社区是指人们共同生活的一定区域，如城镇、街道等。任何组织都在一定的社区中运行的，因此，必然与社区及社区中的社会公众发生种种联系。这要求企业必须从多方努力，搞好与社区的关系，以取得社区的支持，使企业能够顺利的发展下去。

8、什么是非正式沟通？它具有那些特点？

答：非正式沟通是指正式途径以外的、不受组织层级结构限制的沟通方式。由于非正式沟通不必受到原则、规定的限制，因此它在组织内通常比正式沟通还要重要和普遍。非正式沟通的优点：（1）沟通形式多样，弹性大，速度快；（2）一些来自非正式沟通的信息，经常能使决策者更全面、准确的认识问题，提高决策的合理性；（3）通过非正式沟通，满足人们的某些需要，改善成员的心态，提高工作积极性，从而改进组织绩效。非正式沟通的缺点：（1）非正式沟通经常是在非常广的范围和非常多的个体之间发生，由于人们的技能、知识、态度的差异，所传信息常常失真和歪曲；（2）难以控制，一些不实的小道消息经过散布，会造成很坏的影响，破坏组织的凝聚力和稳定性。非正式沟通在组织中的存在是必然的，也是无法消除的。非正式沟通既有其积极的一面，也有其消极的一面。管理者应了解它并学会利用它，发挥它在组织沟通中的积极作用。

9.组织冲突是怎样进行分类的？协调组织冲突的对策有哪些？

冲突是指两个或两个以上的行为主体因在特定问题上目标不一致、看法不相同或意见分歧而产生的相互矛盾、排斥、对抗的一种态势。一、按照对组织的组作用分：建设性冲突是指对组织生存和发展有促进作用的冲突；破坏性冲突是指对组织生存和发展有不利影响的冲突二、根据冲突表现出来的状态分：战斗是冲突程度最激烈的一种情况。2竞争，双方的对抗程度要小于战斗的状态，而且对抗双方对自己的行为都有一定的理性控制。3、辩论，一种理性的和有控制的对抗。

三、根据冲突双方主体的不同，可以分为人与人的冲突、部门与部门的冲突，个体与组织之间的冲突和组织与外部环境之间的冲突。

面对冲突可以采取以下解决方法：

1、回避，让冲突的双方暂时从冲突中推出或抑制冲突。当冲突微不足道或者双方情绪非常激动时，可以采取此方法但是没有解决根本问题。

2、强制解决，管理者利用职权强行解决冲突。优点，花费时间减少，一个命令就可解决问题。当需要迅速做出决定和处理方式与他人一件无关时可以使用。但是，往往牺牲一

方的利益为代价。

3、妥协，通过冲突要求冲突各方都作出一定让步。当冲突双方势均力敌时，或当希望就某一问题尽快取得解决办法时，可以采用。

4、树立更高的目标。是冲突各方感到紧迫感和压力。当其中一方单靠自己能力不能完成目标时，冲突双方可能会进行合作并作出一定让步，为完成目标而统一起来。

5、合作，将冲突双方召集到一起，让他们进行开诚布公的讨论，并商量可能的解决办法。但花费时间较多，一般在没有时间压力的情况下使用。

10、试述质量控制的内容及其在质量管理中的地位？

企业单位的质量控制包括产品质量和工作质量控制，非盈利单位的质量控制主要是工作质量控制，同企业的质量控制在本质上是一致的。在以经营管理活动中，质量具有两方面的内涵：一是产品质量一方面是工作质量。前者是后者的体现，后者是前者的基础和保证。企业的质量种植既包括对球也物质产品货物副产品的质量的控制，也包括对企业各项质量的控制。产品的核心是物品的游泳性，或者服务的效用。产品质量是物质产品货物产品试和社会和人们一定用途或者需要的特性总和。主要包括产品的结构、性能、精度、纯度、物理化学性能，以及外观、形状、色彩、手感、气味等等。凡是影响产品实用价值的各种性能，都是产品的质量或者是质量特征。产品质量控制室球也为生产合格产品、提供顾客满意的服务和建设无效劳动而进行的控制工作。其包含两个基本要求：一产品达到质量标准二是以最低的成本生产产品。前者是必要条件，后者具备竞争力。

工作质量控制使企业为了保证和提高产品质量，对经营管理和生产技术工作进行的水平控制。工作质量的好坏通过企业内部各单位、各部门以及每一位职工的工作态度、工作业绩等反映出来。提高工作质量也就是提高产品质量，而且只有提高工作质量才能提高产品质量。对产品质量的检验是事后工作，事前控制必须通过控制工作的质量实现。现代质量管理中，工作质量控制已经占据重要地位，企业越来越将质量控制的重心放在工作过程上。

11、试述管理人员的选聘渠道的类型。各具有哪些优缺点？

管理人员的选聘来源有两方面：一是从组织内部培养、选拔、任用，即内部来源；二是从组织外部招聘，即外部来源。通常，一个组织高级主管的选聘采用外源渠道。

因为内源选任有一定的缺陷，具体表现为：

(1) “近亲繁殖”，形成思维定势，不利于创新。

(2) 易形成错综复杂的关系网，任人唯亲，拉帮结派。

(3) 备选对象范围狭隘，易受管理人员供给不足的制约。如果采用外源招聘，可以避免这些不足。因为：

(1) 外源招聘，应聘人来源广泛，选择空间大。从外部招聘是面向社会的，任何符合条件的人员，包括现在供职于其他组织的管理人员都可应聘，因而可选范围十分广泛。

(2) 外源招聘的管理者不受现有模式的约束，能给组织带来新鲜空气和活力，有利于组织创新和管理革新。此外，由于他们新近加入组织，没有与上级或下属历史上的个人恩怨关系，从而在工作中可以很少顾忌复杂的人情网络。

(3) 有利于平息和缓和内部竞争者之间的紧张关系。组织中空缺的管理职位可能有好几个内部竞争者希望得到。每个人都希望有晋升的机会。如果员工发现自己的同事，特别是原来与自己处于同一层次具有同等能力的同事提升而自己未果时，就可能产生不满情绪，懈怠工作，不服管理，甚至拆台。从外部选聘可能使这些竞争者得到某种心理上的平衡，从而有利于缓和他们之间的紧张关系。

12、什么样的领导班子结构较合理？

作为领导者的个体应具备一定的素质，然而，领导者通常是在一个最高领导者统帅下具有一定结构、一定层次的领导集体，即领导班子。合理的领导班子构成包括以下几个方面的内容：

1、年龄结构：不同的年龄的人既有不同的智力，又有不同的职能，各自所拥有的优势和劣势是很不相同的。根据实际需要要把老中青三代配置在一起，有利于充分发挥各自的优势，达到优势互补，扬长避短的目的，实现领导群体结构的优化。其优点在于：不同的年龄具备各自拥有的优势，辛劳干部合作，中青年在领导群体中占优势，领导集体富有生机和活力，能担当艰巨繁重的任务，老中青相结合，可以保持领导的连续性和继承性。

2、知识结构：知识结构为一个领导群体中各种不同知识水平的成员的配比组合。合理的知识结构必须是立体形式的有不同的知识水平的人按照一定的比例排列组合而成，并随着经济、科技和社会的发展不断的予以调整，是具有不同知识结构的人相互配合，构成一个优化的有机整体。一般而言，职能部门的领导者和中层、基层领导者要涉及大量的业务，应有较多的专业知识，综合部门的临到者、高层临高这主要从事却策、协调工作，因而应有较多的管理知识和经验。

3、能力结构：领导者应当具备较强的思维能力、决策能力、组织指挥能力、人际关系能力、用人能力和创新能力。这些能力都是履行领导职能所必需的。要积极的组织起思想型、实干型智囊型组织型干部，合理搭配使用，会使领导班子具有良好的能力结构。

4、专业构成：专业构成是指领导集体中各类专业成员的配合比例。专业结构是领导群体中各类专长的成员的配比组合。领导群体的专业结构，不只是自然科学方面的各类学科知识、技能，还包括社会科技方面的各种专业知识。管理科学知识也是其中重要的组成部分。出色的领导者比出色的专家更为重要