# 「最新」国开电大专科《管理学基础》十年期末考试题库

来源：网络 作者：莲雾凝露 更新时间：2025-03-12

*[最新]国开电大专科《管理学基础》十年期末考试题库说明：资料整理于2024年6月26日，涵盖2024年1月至2024年1月中央电大期末考试的全部试题及答案。2024年1月试题及答案一、单项选择(下列选项中只有一个答案是最准确的，请将其序号填...*

[最新]国开电大专科《管理学基础》十年期末考试题库

说明：资料整理于2024年6月26日，涵盖2024年1月至2024年1月中央电大期末考试的全部试题及答案。

2024年1月试题及答案

一、单项选择(下列选项中只有一个答案是最准确的，请将其序号填入括号中。

每小题2分，共20分)

1.“凡事预则立，不预则废”，说的是(D)的重要性。

A.组织

B.预测

C.预防

D.计划

2.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

3.为实现组织目标而采取的一系列措施、手段或技巧就是(C)。

A.政策

B.程序

C.策略

D.规则

4.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(C)特征。

A.长远性

B.纲领性

C.全局性

D.客观性

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

A.直线制组织结构

B.事业部制组织结构

C.职能制组织结构

D.矩阵制组织结构

6.领导者的权力来源包括职位权力和(B)两个方面。

A.权力影响力

B.自身影响力

C.组织影响力

D.文化影响力

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

A.需要层次理论

B.双因素理论

C.成就需要理论

D.公平理论

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

A.情绪

B.信息操控

C.选择性知觉

D.非语言提示

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

A.目的性

B.可行性

C.可检验性

D.协调一致性

10.能够反应企业资产创造利润的效率指标就是(D)。

A.销售利润率

B.产品合格率

C.固定资产折旧率

D.投资收益率

二、多项选择(下列选项中有2-4个是准确的，请将这些选项的序号填入括号中，多选或少选均不得分。

每小题2分，共10分)

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

A.组织的部门机构

B.职责的规定

C.利润的高低

D.职位的安排

12.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(ABCD)。

A.转移法

B.不为法

C.换位法

D.糊涂法

13.通过沟通的含义可以看出沟通最关键的环节是(AB)。

A.信息的传递

B.对信息的理解

C.信息的编码

D.信息发布渠道

14.用于衡量工作绩效的各种信息应满足(ABC)等方面的要求。

A.及时性

B.可靠性

C.经济适用性

D.灵活性

15.根据不同的分类标准，预算可以划分为不同的类别，包括(ACD)。

A.刚性预算和弹性预算

B.采购预算和成本预算

C.收入预算和支出预算

D.总预算和部门预算

三、判断正误(下列各题有对有错，对的打√，错的打×。

每小题2分，共10分)

16.泰罗的科学管理既重视技术因素，也重视人的社会因素。[答案]错

17.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。[答案]对

18.战略决策，主要是由组织的中高层领导决定的。[答案]错

19.从组织需要的角度进行人员配备，就是将有知识、有能力的人安排到组织中来，其他条件完全不需要考虑。[答案]错

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

四、配伍题(请将下列代表名词解释的英文字母填在与其相对应的名词后的括号中。

每题2分，共10分)

21.滚动计划法(B)

22.组织结构(C)

23.计划工作(A)

24.组织结构设计(D)

25.冲突(E)

A.它有广义和狭义之分。广义的计划工作，是指包括制定计划、执行计划和检查计划执行情况三个环节在内的工作过程。狭义的计划工作，主要是指制定计划。

B.它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、中期计划和长期计划有机结合起来。

C.它是组织中反映人、职位、任务以及它们之间的特定关系的网络。

D.是指一个正式组织为了实现其长期或者阶段性目标，设计或变革组织的结构体系的工作。

E.是组织发展中不可避免的现象，它主要是指组织中的某种抵触和对立状况。这种对立状况可以是隐性的、微妙的，也可以是公开的、激烈的。

五、简答题(每小题10分,共30分)

26.如何理解决策的含义？

答：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。

27.内部提升管理人员有哪些优缺点？

答：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。

28.控制工作应坚持什么原则？

答：(1)目标明确原则:控制工作必须围绕既定的组织目标及为达成目标而制定的计划展开。

(2)控制关键点原则:应将主要精力放在最为重要的事项、活动或环节上。

(3)及时性原则:一方面要求能及时准确地获取控制所需要的信息,另一方面,纠偏措施的安排应具有一定的预见性。

(4)灵活性原则:控制要有弹性,要制定多种应付变化的预案且留有一定的后备力量,并采

取多种灵活的控制方式和控制方法来达到控制的目的。

(5)经济性原则:要把控制所需的费用与控制所产生的效果进行比较,只有当有利可图时

才实施控制。一方面要求有选择地实施控制,另一方面,要努力降低控制的各种耗费。

六、案例分析(20分)

29.应管与不应管

某学校的李校长，兼任市教育学会的理事长、区政协委员。他因常参加社交活动而不能每天都到校，但学校工作井然有序。在校时，他经常与教师和学生接触，对反映的许多具体要求他总是让分管的副校长、教务长、总务主任解决。

一次教职工大会上，李校长念了一张给他的条子：“你是校长，为什么遇到问题不表态，是权不在手，还是处理不了？”念完条子，李校长感谢这位老师的关心，然后明确表示：“我是有职有权的。学校重大决定都是我主持做出的，这就是权！至于执行过程中具体问题的处理，领导成员有分工，因此我不能随意表态。”李校长的解释，一些教职工仍不赞同。他们认为，领导班子成员多，应是校长说了算，否则，校长不是“无为而治”了吗？由于有这样一些议论，李校长不在校时，个别领导成员把一些能处理的事也搁置下来。面对这些情况，李校长除了在领导班子内统一认识外，又在教职工中通过各种方式谈他的看法：校长负责制不是按校长个人的意志办事。特别是有关教学改革的事情，更不能由校长一人决定，校长应该管他该管的。如果学校中的所有事情都由校长决定，这不是有职有权，而是个人专权。这不但不能调动每个人的积极主动性，还会养成一些同志的惰性。李校长的看法得到了领导班子成员的赞同和教师的理解，但是仍然有不少教职工不能理解。

问题：

(1)领导权变理论的主要内容。(6分)

答：领导权变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。

(2)李校长的说法与做法对吗？为什么？(6分)

答：李校长的说法与做法是正确的，它体现了分级管理，分工负责的组织管理原则。李校长作为学校最高行政领导，应主要抓事关学校全局的重大决策和例外事项的管理，日常、具体的事务应由分管副校长和部门负责人去解决。

(3)试用领导理论解释李校长的领导风格。(8分)

答：领导权变理论认为，应从领导者、被领导者和工作环境三个方面来选择合适的领导方式。从本案看，李校长选择民主、放任式的领导方式，取得了大多数领导成员和教师的认同；从被领导者以及工作环境角度来看，学校的员工主要是高学历的教师和管理人员，他们有知识，素质高，自我意识强，更适用于民主、放任式的管理。

2024年7月试题及答案

一、单项选择

1.“管理就是决策”是下列哪位经济学家的观点？(C)

A.弗雷德里克·泰罗

B.亨利·法约尔

C.赫伯特·西蒙

D.马克斯·韦伯

2.泰罗科学管理理论的中心问题是(C)。

A.科学技术

B.加强人的管理

C.提高劳动生产率

D.增强责任感

3.计划工作的核心环节是(D)。

A.控制

B.预测

C.组织

D.决策

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(C)。

A.层次性

B.多重性

C.变动性

D.重合性

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

A.编制具体的行动计划

B.进行方案分解

C.进行结构调整

D.进行目标分解

6.决策的起点是(A)。

A.识别问题

B.拟定备选方案

C.确定决策目标

D.确定决策原则

7.矩阵式组织属于(B)组织结构。

A.机械式

B.有机式

C.直线式

D.平行式

8.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(B)原则。

A.因人设职

B.量才使用

C.任人唯贤

D.因事择人

9.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理和行为的力量是他的(D)。

A.法定权利

B.奖惩权力

C.组织权力

D.自身影响力

10.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.正强化

二、多项选择

11.用数字形式表示的计划是预算。如选项(ACD)。

A.销售费用预算

B.零基预算

C.广告预算

D.成本预算

12.制定战略的重要目的就是(ABD)。

A.赢得竞争优势

B.战胜竞争对手

C.改善组织现状

D.赢得市场和顾客

13.坚持组织结构设计的弹性原则要做到(ABCD)。

A.按任务和目标需要设立岗位

B.定期更换管理人员

C.实行职工一专多能

D.多种用工制度

14.当一个人的需要得不到满足，会产生挫折感，受挫后的防范措施一般有(BC)。

A.紧张不安的措施

B.积极进取的措施

C.消极防范的措施

D.寻求激励的措施

15.企业中应当承担控制职责的人员包括(ACD)。

A.企业高层管理人员

B.行业主管人员

C.中层管理人员

D.基层管理人员

三、判断正误

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

[答案]对

17.运用德尔菲法进行决策时，对专家成员的意见采用统计方法予以定量处理，所以说它是定量决策。

[答案]错

18.人员配备的主要任务就是为组织配备合适的管理人员。

[答案]错

19.人们常常会说：“那不是我的意思!”或者“我还以为是这样!”这些话反映了错误地发出和接收信息在沟通中经常出现。

[答案]对

20.采购控制的一项重要工作就是对输入品进行评价和挑选，以确保输人品的质量、数量和建立稳定的购销关系。

[答案]错

四、配伍题

A.又称人际关系技能，是指成功地与人打交道并与别人沟通的能力

B.它是指组织为了实现长期生存和发展，在综合分析组织内部条件和外部环境的基础上作出的一系列带有全局性和长远性的谋划

C.它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

D.它是为了实现长期生存和发展，在对组织内部资源条件和外部环境进行分析的基础上，确定战略目标和实现目标的有效战略，并将战略付诸实施和对战略实施过程进行控制和评价的一个动态过程

E.它是期望的成果，这些成果可能是个人的、部门的或整个组织的努力方向

21.技术技能(C)。

22.人际技能(A)。

23.目标(E)。

24.战略(B)。

25.战略管理(D)。

五、简答题

26.人际关系学说的主要内容有哪些？

答：在霍桑试验的基础上，梅奥创立了人际关系学说。主要内容是：

(1)员工是“社会人”。人际关系学说强调，金钱并非是刺激员工积极性的惟一动力，人与人之间的友情、归属感等社会的和心理的欲望的满足，也是非常重要的因素。

(2)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。

(3)企业存在着“非正式组织”。“非正式组织”与“正式组织”相互依存，对生产效率的提高有很大的影响。

人际关系学说的出现，开辟了管理理论研究的新领域，纠正了古典管理理论忽视人的因素的不足。同时，人际关系学说也为以后的行为科学的发展奠定了基础。

27.战略的构成要素有哪些？

答：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。

(1)战略远景，是指组织在社会进步和经济发展中应担当的角色和责任。

(2)目标与目的。目标是指具体的中期和短期的可量化的目标。目的是指在相应期限内的定性期望。

(3)资源。组织中的资源包括有形资源和无形资源。

(4)业务。它指的是组织参与竞争的产业领域。

(5)组织。它指的是组织结构与管理体制等要素，共同形成组织的行政关系，维持各业务单元之间的一致性，保证战略方案的有效实施。

28.内部提升管理人员有哪些优缺点？

答：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。

六、案例分析

29.让班组做主

前进通用机器厂金属加工车间主任史涛，不久前被厂里派到市经委办的第三期基层管理短训班学习。听到了不少专家、学者所做的关于现代化管理理论与方法的报告，觉得很受启发。给他印象最深的，是一位姓孟的老教授关于群体决策的讲演。孟教授强调说，根据大量国内外研究结果及实践表明，只要给广大职工机会，他们就会集体想出高明的主意，领导也会乐于采纳。就是说，应当充分发扬民主，让各班组去做主，制定有关他们工作的决策。

老史觉得这个观点很有道理。短训班结束回到车间后，老史决定在实践中试一试他所学的某些原理。于是他把本车间第二工段的25名职工全都召集起来，对他们说，因为他们工段新近添置了高效率的、自动化程度相当高的新设备，几年前制定的老生产定额看来已过时，显然已不适应新情况。现在想让他们自己来讨论一下，集体决定新的生产定额。布置完了，老史就回车间办公室去了。他觉得自己不该参加讨论，领导在场，大家不易畅所欲言，而且显得对大家不够信任。但他坚信，群众准会定出连他本人都不敢提出的先进标准来。

一个小时之后，老史回到那个工段。工人们说，他们都觉得原来的定额不够合理，定得过高；现在既然授权他们自己来设置定额，经集体讨论决定，新定额应比原来的降低10％。这使老史大吃一惊，跟他本来的如意算盘截然相反，完全出乎他的意料，使他一时不知所措。

该怎么办呢？接受大家的决定吧，又实在太低，肯定要赔钱，对厂里怎么交代得过去？拒绝吧，失信于民，下回谁还听你的？

老史实在进退两难，只好去登门拜访孟教授，请教他的高见。而且心里老大不高兴：这老书呆子，光出傻主意坑人，说的那套根本不灵嘛!

问题：

1.孟教授讲的领导应发扬民主，给员工决策权的说法对吗？为什么？

答：(1)个人决策与群体决策的关系。

(2)领导风格与民主管理。

2.真正的民主管理应具备哪些条件？该工段具备这些条件吗？

答：根据领导权变理论，领导方式必须随着被领导者的特点和环境的变化而变化。实行民主管理要求员工既有工作热情，又有必需的知识与能力。

该工段不具备这些条件。

2024年1月试题及答案

一、单项选择

1.“管理就是决策”是下列哪位经济学家的观点？(C)

A.弗雷德里克·泰罗

B.亨利·法约尔

C.赫伯特·西蒙

D.马克斯·韦伯

2.古典管理理论对人性的基本假设，认为人是(C)。

A.社会人

B.复杂人

C.经济人

D.单纯人

3.首先把目标管理作为一套完整的管理思想提出来的是(C)。

A.赫伯特·西蒙

B.乔治·梅奥

C.彼得·德鲁克

D.弗雷德里克·泰罗

4.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(A)特征。

A.全局性

B.纲领性

C.长远性

D.客观性

5.(C)也叫思维共振法、畅谈会法。它是由美国创造学家奥斯本首创的一种预测决策方法。

A.德尔菲法

B.哥顿法

C.头脑风暴法

D.等概率法

6.以下组织结构形式中，(D)最适用于组织部门间的横向协作和攻关项目。

A.职能制结构

B.直线职能制结构

C.事业部制结构

D.矩阵制结构

7.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，(C)的选聘多采用外源渠道。

A.基层管理者

B.中层管理者

C.高层管理者

D.普通管理者

8.人们在通往目标的道路上所遇到的障碍就是(A)。

A.挫折

B.紧张

C.防范

D.焦虑

9.下级不愿意向上级传递坏消息，怕被上级认为自己无能；而上级也可能没有注意到下级的贡献，把下级的贡献归到自己头上，引起下级不满。这种引起沟通组织障碍的原因是(A)。

A.地位差异

B.目标差异

C.缺乏正式沟通渠道

D.协调不够

10.某企业将2024年本企业的历史最高利润额作为本年度的利润指标，这在控制标准中属于()。

A.历史标准

B.计划标准

C.最高标准

D.年度标准

二、多项选择

11.1990年，美国麻省理工学院斯隆管理学院的彼得·圣吉教授出版了一本享誉世界之作--《第五项修炼--学习型组织的艺术与实务》，下列选项中(ABCD)是其主要内容。

A.系统思考

B.改变心智模式

C.超越自我D.建立共同愿景

2.规划是指组织为实现它的(BCD)等而制定的综合性计划。

A.发展

B.目标

C.策略

D.政策

13.新希望集团从生产饲料起家，后来又进入了房地产、旅游等行业。这种发展战略属于(CD)。

A.关联多元化

B.同心多元化

C.无关联多元化

D.复合多元化

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

A.组织的部门机构

B.职责的规定

C.利润的高低

D.职位的安排

15.领导者基于职位的权力在其权力构成中居主导地位，主要包括(ABD)。

A.法定权力

B.奖励权力

C.组织权力

D.处罚权力

三、判断正误

16.相对于个人决策，群体决策的效率较低。

[答案]对

17.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。

[答案]错

18.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。

[答案]对

19.对于当前管理过程而言，控制有利于组织少走弯路，降低偏差对组织效率产生的负面影响。

[答案]对

20.产品质量是工作质量的体现，也是工作质量的基础和保证。

[答案]错

四、配伍题

A.它是根据组织结构规定的职位数量与要求，对所需各类人员进行恰当有效的选拔使用、考评和培养，以合适的人员去充实组织中的各个职位，保证组织活动正常进行并实现组织的既定目标的活动

B.它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

C.它有广义和狭义之分。广义的计划工作，是指包括制定计划、执行计划和检查计划执行情况三个环节在内的工作过程。狭义的计划工作，主要是指制定计划

D.它是指管理者对事物的洞察、分析、判断、抽象和概括的能力

E.它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、中期计划和长期计划有机结合起来

21.管理(B)

22.概念技能(D)

23.计划工作(C)

24.滚动计划法(E)

25.人员配备(A)

五、简答题

26.人际关系学说的主要内容有哪些？

答：在霍桑试验的基础上，梅奥创立了人际关系学说。主要内容是：

(1)员工是“社会人”。人际关系学说强调，金钱并非是刺激员工积极性的惟一动力，人与人之间的友情、归属感等社会的和心理的欲望的满足，也是非常重要的因素。

(2)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。

(3)企业存在着“非正式组织”。“非正式组织”与“正式组织”相互依存，对生产效率的提高有很大的影响。

人际关系学说的出现，开辟了管理理论研究的新领域，纠正了古典管理理论忽视人的因素的不足。同时，人际关系学说也为以后的行为科学的发展奠定了基础。

27.组织机构设计的原则是什么？

答：设计组织结构应遵循以下基本原则：

(1)有效性原则；

(2)分工与协作原则；

(3)权责利对等原则；

(4)分级管理原则；

(5)协调原则；

(6)弹性结构原则。

28.领导者用人的艺术表现在哪些方面？

答：1.知人善任：只有善于认识人的品德和才能，才能最合理地选用他人。

2.适度治人的艺术。坚持“让合适的人做合适的事”的原则，不断挖掘人的优点和长处，而且使人的最大优势与相关岗位相匹配，让人的优势能得到最大限度的发挥，创造出高价值。

3.科学用人：任何情况下都是相对的、灵活的，不是绝对的、死板的，否则就要犯错误。

在用人方面有许多做法，但要使人才充分发挥自己的聪明才智，信任也是最为重要的。

六、案例分析

29.厨房失火

张三到某人家里做客，看见主人家厨房的灶上烟固是直的，旁边又有很多木材。张三告诉主人说“烟囱要改曲，木材须移去，否则将来可能会导致厨房火灾。”主人听了不以为然，没有做任何表示。

不久主人家厨房果然失火，四周的邻居赶紧跑来救火，最后火被扑灭了，于是主人烹羊宰牛，宴请四邻，以酬谢他们放火的功劳，但是并没有请当初建议他将木材移走，烟囱改曲的客人张三。

有人对主人说：“如果当初你听了张三的话，今天也不用准备筵席了，而且没有火灾的损失，现在论功行赏原先给你建议的人没有被感恩，而数火的人却是座上客，真是很奇怪的事呢!”

主人顿时省悟，赶紧去邀请当初给予建议的张三来吃酒。

问题：

(1)此案例中主要蕴含了哪项管理职能？

答：控制职能，主要是指预先控制。

控制：为保证组织目标以及为实现目标所制定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，还要及时采取纠偏措施。

(2)预先控制对于有效的管理具有怎样的意义？

答：预先控制，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出现的偏差消除在萌芽状态。

预先控制就是“防患于未然”。管理者在问题发生之前就采取有效的预防措施避免偏差和损失的发生，它是控制的最高境界。

2024年7月试题及答案

一、单项选择

1.“管理就是决策”是下列哪位经济学家的观点？(C)

A.弗雷德里克·泰罗

B.亨利·法约尔

C.郝伯特·西蒙

D.马克斯·韦伯

2.企业流程再造的目的是提高企业竞争力，从(C)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。

A.作业管理

B.生产管理

C.生产流程

D.操作规程

3.当预测者能够得到足够的准确数据资料时，采用(A)是可取的方法。

A.定量预测

B.宏观预测

C.微观预测

D.定性预测

4.在管理学中，组织的静态方面含义就是(D)。

A.人事关系

B.组织目标

C.责权利关系

D.组织结构

5.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(A)原则。

A.量才使用

B.因事择人

C.任人唯贤

D.因人设职

6.领导者以自身的专业知识、个性特征等影响成改变被领导者的心理和行为的力量是他的(D)。

A.法定权力

B.奖惩权力

C.组织权力

D.自身影响力

7.沟通的深层次目的是(B)。

A.展示才能和影响力

B.激励或影响人的行为

C.将工作布置下去

D.将信息传递给别人

8.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(B)。

A.现场控制

B.前馈控制

C.反馈控制

D.局部控制

9.关于战略远景的描述，下列选项中，(B)是不准确的。

A.它说明了组织的性质

B.它规定了可量化的经济指标

C.它明确了组织所从事的事业

D.它明确了组织应承担的社会责任

10.对于高层管理者来说，掌握良好的(D)是最为重要的。

A.人际技能

B.管理技能

C.技术技能

D.概念技能

二、多项选择

11.根据管理二重性的原理，与自然属性相联系的是(AC)。

A.生产力

B.生产关系

C.社会化大生产

D.社会制度

12.目前，新希望集团从生产饲料起家，后来又进入了房地产、旅游等行业。这种发展战略属于(CD)。

A.关联多元化

B.同心多元化

C.无关联多元化

D.复合多元化

13.确定主管人员的需要量应该考虑以下因素(BCD)。

A.组织成员发展的需要

B.管理人员的流动率

C.组织现有的规模和岗位

D.组织发展的需要

14.目标建立过程中应该(ABC)。

A.尽可能量化企业目标

B.把目标控制在五个以内

C.期限适中

D.目标期限应以长期目标为主

15.组织经营活动的复杂性决定了组织目标具有如下性质(BCD)。

A.单一性

B.层次性

C.多重性

D.变动性

三、判断正误

16.对于同一管理职能，不同层次的管理者所从事的具体工作的内涵也是不完全相同的。

[答案]对

17.目标的制定具有严肃性，确定之后不能修改。

[答案]错

18.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。

[答案]对

19.领导效率的高低取决于领导者个体素质的高低。

[答案]错

20.前馈控制实际上是一种“亡羊补牢”式的控制。

[答案]错

四、配伍题

A.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。

B.它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神财富及其物质形态。它由三个组成部分，精神文化、制度文化和物质文化。

C.它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、实施目标，依据目标进行考核评价来实施管理任务的管理方法。

D.为了实现长期生存和发展，在对组织内部资源条件和外部环境进行分析的基础上，确定战略目标和实现目标的有效战略，并将战略付诸实施和对战略实施过程进行控制和评价的个动态过程。

E.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。

21.管理(A)

22.领导(E)

23.目标管理(C)

24.企业文化(B)

25.战略管理(D)

五、简答题

26.一项有效的公司战略是由哪些要素构成的？

答：一项有效的公司战略是由哪些要素构成的？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。

战略远景。战略远景是指组织在社会进步和经济发展中应担当的角色和责任。它说明了组织存在的理由。战略远景包括经营理念和企业宗旨两方面的内容。

目标与目的。目标是指具体的中期和短期的可量化的目标。目的是指在相应期限内的定性期望。目标和目的应与战略远景保持一致。

资源。组织中的资源包括有形资源和无形资源，它是组织战略的关键要素，是组织持续竞争优势的源泉。有形资源主要包括现金、房地产、机器设备和原材料库存等；无形资源主要包括品牌、技术专长、组织文化以及各种组织能力等。

业务。它指的是组织参与竞争的产业领域。

组织。它指的是组织结构与管理体制等要素，共同形成组织的行政关系，维持各业务单元之间的一致性，保证战略方案的有效实施。

27.人际关系学说的创始人是谁？其主要内容有哪些？

答：人际关系学说的创始人是谁梅奥；其主要内容是：(1)人是“社会人”而不是“经济人”；(2)企业中存在着非正式组织；(3)生产效率主要取决于工人的士气。

28.内部提升管理人员有哪些优缺点？

答：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。

弊端：(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。

六、案例分析

让班组做主

前进通用机器厂金属加工车间主任史涛，不久前被厂里派到市经委办的第三期基层管理短训班学习，听到了不少专家、学者所做的关于现代化管理理论与方法的报告，很受启发。给他印象最深的，是一位姓孟的老教授关于群体决策的讲演。孟教授强调说，根据大量国内外研究结果及实践表明，只要给广大职工机会，他们就会想出高明的主意，领导也会乐于采纳。就是说，应当充分发扬民主，让各班组去做主，制定有关他们工作的决策。

老史觉得这个观点很有道理。短训班结束回到车间后，老史决定在实践中试一试他所学的某些原理。于是他把本车间第二工段的25名职工召集起来，对他们说，因为他们工段新近添置了高效率的、自动化程度相当高的新设备，几年前制定的老生产定额已不适应新情况。现在想让他们自己讨论一下，集体决定新的生产定额。布置完了，老史就回车间办公室去了，他觉得自己不该参加讨论，领导在场，大家不易畅所欲言，而且显得对大家不够信任，但他坚信，群众准会定出连他本人都不敢提出的先进标准来。

一个小时之后，老史回到那个工段。工人们说，他们都觉得原来的定额不够合理，定得过高；现在既然授权他们自己来设置定额，经集体讨论决定，新定额应比原来的降低10%。这使老史大吃一惊，跟他本来的如意算盘截然相反，完全出乎他的意料，使他一时不知所措。

该怎么办呢？接受大家的决定吧，又实在太低，肯定要赔钱，对厂里怎么交代得过去？拒绝吧，失信于民，下回谁还听你的？

老史实在进退两难，只好去登门拜访孟教授，请教他的高见。而且心里老大不高兴：这老书呆子，光出傻主意坑人，说的那套根本不灵嘛！

问题：

(1)孟教授讲的领导应发扬民主，给员工决策权的说法对吗？为什么？

答：个人决策与群体决策的关系；领导风格与民主管理。

(2)实行民主管理应具备哪些条件？该工段具备这些条件吗？

答：根据领导权变理论，领导方式必须随着被领导者的特点和环境的变化而变化。实行民主管理要求员工既有工作热情，又有必需的知识与能力该工段不具备这些条件。

2024年1月试题及答案

一、单项选择

1.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(B)以内。

A.2个

B.5个

C.10个

D.15个

2.美国创造学家奥斯本首创的一种预测决策方法，即(C)，也叫思维共振法、畅谈会法。

A.德尔菲法

B.哥顿法

C.头脑风暴法

D.等概率法

3.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.主管部门

4.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.正强化

5.古典管理理论对人性进行了基本假设，认为人是(C)。

A.复杂人

B.社会人

C.经济人

D.单纯人

6.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，即(C)。

A.有计划的提升

B.委以助手职务

C.职务轮换

D.临时提升

7.控制是一种动态的、适时的信息(C)过程。

A.通报

B.下达

C.反馈

D.上报

8.在管理学中，组织的静态含义就是(D)。

A.人事关系

B.组织目标

C.责权利关系

D.组织结构

9.日本经济之所以能在第二次世界大战后的一片废墟上迅速发展起来起主导和关键作用的是(A)。

A.培养并利用了自己独特的企业文化

B.先进的社会制度

C.充分利用企业战略管理

D.进行了企业流程再造

10.沟通的深层次目的是(B)。

A.展示才能和影响力

B.激励或影响他人的行为

C.将工作布置下去

D.将信息传递给别人

二、多项选择

11.在双因素理论中，(ABC)体现的是保健因素。

A.要给职工提供适当的工资和安全保障

B.要改善他们的工作环境和条件

C.对职工的监督要能为他们所接受

D.工作得到认可和赏识

12.梅奥的人际关系学说的基本内容包括(ABC)。

A.人是“社会人”面不是“经济人”

B企业中存在着非正式组织

C.生产效率主要取决于工人的士气

D.科学管理方法可以提高效率

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

A.组织的部门机构

B.职责的规定

C.利润的高低

D.职位的安排

14.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(AC)。

A.业务性决策

B.职能性决策

C.日常管理决策

D.战术性决策

15.用于衡量工作绩效的各种信息应满足(ACD)等方面的要求。

A.可靠性

B.层次性

C.经济适用性

D.及时性

三、判断正误

16.前馈控制实际上是一种“亡羊补牢”式的控制。

[答案]错

17.战略决策，主要是由组织的中高层领导决定的。

[答案]错

18.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。

[答案]对

19.处于不同管理层次上的管理者，其履行的管理职能也是不同的。

[答案]错

20.成就需要理论认为主管人员的成就需要是可以培养的。

[答案]对

四、配伍题

21.计划工作(C)

22.技术技能(A)

23.领导者(E)

24.概念技能(B)

25.人员配备(D)

A.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。

B.是指管理者对事物的洞察、分析判断抽象和概括的能力。

C.它有广义和狭义之分。广义的计划工作，是指包括制定计划、执行计划和检查计划执行情况三个环节在内的工作过程。狭义的计划工作，主要是指制定计划。

D.是根据组织结构规定的职位数量与要求，对所需各类人员进行恰当有效的选拔、使用、考评和培养，以合适的人员去充实组织中的各个职位，保证组织活动正常进行并实现组织的既定目标的活动。

E.是领导行为的主体，是领导的基本要素和领导活动的能动主体

五、简答题

26.如何理解管理的内涵？

答：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)管理的目的在于有效地达到组织目标，在于提高组织话动的成效；

(4)管理的对象是组织资源和组织活动。

27.什么是战略？战略的构成要素有哪些？

答：战略：就是指组织为了实现长期生存和发展，在综合分析组织内部条件和外部环境的基础上作出的一系列带有全局性和长远性的谋划。

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。

战略远景。战略远景是指组织在社会进步和经济发展中应祖当的角色和责任。它包括经营理念和企业宗旨两方面的内容。

目标与目的。目标是指具体的中期和短期的可量化的目标。目的是指在相应期限内的定性期望

资源。资源包括有形资源和无形资源，有形资源主要包括现金、房地产、机器设备和原材料库存等无形资源主要包括品牌、技术专长组织文化以及各种组织能力等。

业务。它指的是组织参与竞争的产业领城。

组织。它指的是组织结构与管理体制等要家，共同形成组织的行政关系，保证战略方案的有效实施。

28.什么是目标管理？目标管理的实施过程分为几个阶段？

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组织目标。

目标管理的实施一般分为目标建立、目标分解、目标控制、目标评定与考核四个阶段。

(1)目标建立。组织目标应该首先明确组织的使命和宗旨，并结合内外环境确定定期限内的具体工作目标。

(2)目标分解。把组织的总目标分解成各部门的分目标、个人目标，使组织内所有成员明确自己在完成这一目标中应承担的责任。

(3)目标控制。管理者必须进行目标控制，随时了解目标实施情况，及时发现问题并协助解决。必要时，也可以对目标进行修正。

(4)目标评定。目标管理注重结果，对部门、个人的目标必须进行自我评定、群众评议、领导评审。通过评议，肯定成绩，发现问题，完善下一个目标管理过程。

六、案例分析

29.厨房失火

张三到某人家里做客，看见主人家厨房的灶上烟固是直的，旁边又有很多木材。张三告诉主人说“烟囱要改曲，木材须移去，否则将来可能会导致厨房火灾。”主人听了不以为然，没有做任何表示。

不久主人家厨房果然失火，四周的邻居赶紧跑来救火，最后火被扑灭了，于是主人烹羊宰牛，宴请四邻，以酬谢他们放火的功劳，但是并没有请当初建议他将木材移走，烟囱改曲的客人张三。

有人对主人说：“如果当初你听了张三的话，今天也不用准备筵席了，而且没有火灾的损失，现在论功行赏原先给你建议的人没有被感恩，而数火的人却是座上客，真是很奇怪的事呢!”

主人顿时省悟，赶紧去邀请当初给予建议的张三来吃酒。

问题：

(1)此案例中主要蕴含了哪项管理职能？

答：控制职能，主要是指预先控制。

控制：为保证组织目标以及为实现目标所制定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，还要及时采取纠偏措施。

(2)预先控制对于有效的管理具有怎样的意义？

答：预先控制，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出现的偏差消除在萌芽状态。

预先控制就是“防患于未然”。管理者在问题发生之前就采取有效的预防措施避免偏差和损失的发生，它是控制的最高境界。

2024年7月试题及答案

一、单项选择

1.下列各选项中，(B)属于管理的对象。

A.组织资源和组织目标

B.组织资源和组织活动

C.组织目标和组织活动

D.组织中韵人

2.古典管理理论对人洼进行了基本假设，认为人是(A)。

A.经济人

B.复杂人

C.社会人

D.单纯人

3.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(B)特征。

A.超前性

B.普遍性

C.创造性

D.灵活性

4.目标建立过程中，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

5.就组织的发展战略形式而言可口可乐公司采用的是(D)。

A.一体化发展战略

B.多元化发展战略

C.稳定型发展战略

D.密集型发展战略

6.在管理学中，组织的静态方面含义就是(C)。

A.人事关系

B.组织目标

C.组织结构

D.责权利关系

7.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.主管部门

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

A.不为法

B.糊涂法

C.缓冲法

D.转移法

9.当信息接受者对信息发送者的信息做出发应时，就出现了反馈。反馈体现了沟通的(A)特征。

A.双向性

B.单项性

C.强制性

D.独特性

10.某单位制定的年终考核指标中有一条“工作要认真负责”，这样的标准不符合控制标准的(C)要求。

A.目的性

B.多元性

C.可检验性

D.协调一致性

二、多项选择

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

A.人际关系角色

B.组织人事角色

C.信息传递角色

D.决策制定角色

12.“战略”一词原意是指指挥军队的(AC)。

A.科学

B.方法

C.艺术

D.战术

13.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(ABD)。

A.德尔菲法

B.头脑风暴法

C.盈亏平衡点法

D.哥顿法

14.确定管理人员的需要量应该考虑以下因素(ABD)。

A.组织现有的规模和岗位

B.管理人员的流动率

C.组织成员发展的需要

D.组织发展的需要。

15.在双因素理论中，(ABC)体现的是保健因素。

A.要给职工提供适当的工资和安全保障

B.要改善他们的工作环境和条件

C.对职工的监督要能为他们所接受

D.工作得到认可和赏识

三、判断正误

16.控制的实质就是使实践符合予计划，计划就是控制的标准。

[答案]对

17.管理者扮演干扰应对者角色就是要排除外部因素的干扰，为组织争取最大利益。

[答案]错

18.现实中，许多中小型组织大量采用的是非正式计划。

[答案]对

19.组织发展是管理层的事，与普通员工无关。

[答案]错

20.目标路径理论认为，环境因素和领导风格互为补充，下属的特质决定了他对环境因素及领导风格的评价。

[答案]对

四、配伍题

21.技术技能(A)

22.目标(C)

23.全面质量管理(E)

24.人际技能(B)

25.目标管理(D)

A.它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。

B.又称人际关系技能，是指成功地与人打交道并与别人沟通的能力。

C.它是期望的成果，这些成果可能是个人的、部门的或整个组织的努力方向。

D.它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、实施目标，依据目标进行考核评价来实施管理任务的管理方法。

E.它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等结合起来，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。

五、简答题

26.人际关系学说的主要内容有哪些？

答：在霍桑试验的基础上，梅奥创立了人际关系学说。主要内容是：

(1)员工是“社会人”。人际关系学说强调，金钱并非是刺激员工积极性的惟一动力，人与人之间的友情、归属感等社会的和心理的欲望的满足，也是非常重要的因素。

(2)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。

(3)企业存在着“非正式组织”。“非正式组织”与“正式组织”相互依存，对生产效率的提高有很大的影响。

人际关系学说的出现，开辟了管理理论研究的新领域，纠正了古典管理理论忽视人的因素的不足。同时，人际关系学说也为以后的行为科学的发展奠定了基础。

27.战略的构成要素有哪些？

答：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。

战略远景。战略远景是指组织在社会进步和经济发展中应担当的角色和责任。它说明了组织存在的理由。战略远景包括经营理念和企业宗旨两方面的内容。

目标与目的：目标是指具体的中期和短期的可量化的目标。目的是指在相应期限内的定性期望。目标和目的应与战略远景保持一致。

资源。组织中的资源包括有形资源和无形资源，它荽组织战略的关键要素l是组织．持续竞争优势的源泉。有形资源主要包括现金、房地产、机器设备和原材料库存等；无形资源主要包括品牌、技术专长、组织文化以及各种组织能力等。

业务。它指的是组织参与竞争的产业领域。

组织。它指的是组织结构与管理体制等要素，共同形成组织的行政关系，维持各业务单元之间的一致性，保证战略方案的有效实施。

28.领导者应具备怎样的个人素质？

答：领导者素质主要包含以下几个方面：政治素质、知识素质、能力素质和身体素质。

政治素质。政治素质是对领导者政治作风和思想品德方面的要求。

知识素质。作为领导者，需要具有广博的科学文化知识和相关的管理知识，还需要具备相关的专业知识。

能力素质。领导者在领导过程中需要具备以下能力：认知能力、情感能力、意志能力、行为能力。

六、案例分析

29.某公司的管理制度

某汽车制造公司有一项提案制度即“好产品、好主意”。该公司到处都挂着这样的标语。

实施提案制度的最初一年只征集到183条建议，随后逐年递增，建议采用率也在上升。2024年，员工提出的建议首次超过1万条，采用率为57%；2024年提出建议达5万条，采用率为88%；2024年提出建议高达8.6万条，采用率高达94%。资料表明，在2024-2024年间，公司收集建议有43万条之多。

提案制度取得了惊人的成效，仅2024-2024年，就为公司节省了4千万元。其中有不少建议每月就可为公司节省400多万元。

员工建议一旦被采纳，公司将根据具体情况奖励数万元。此外，该公司对于在不同阶段提出建议并被采纳的员工在月末或年末以奖状、奖品、奖金等不同形式给予鼓励。据报导，仅2024年该公司就支付了近百万元的奖金。

问题；

(1)本案例突出体现了哪项管理职能？

答：体现了管理的激励职能。激励，是指人类活动的一种内心状态。它具有加强和激发动机，推动并引导行为使之朝向预定目标的作用。通常认为，一切内心要争取的条件：欲望、需要、希望、动力等都构成了对人的激励。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。

现代企业通常采用的激励方法有：物质激励、精神激励、职工参与管理和工作丰富化。

(2)结合该公司的案例，谈谈职工参与管理的重要性。

答：职工参与管理，可以使职工或下级感受到上级主管的信任、重视和赏识，能够满足归属感和受人赏识的需要。

职工参与管理，会使多数人受到激励。既对个人产生激励，又为组织目标的实现提供了保证。

该公司的职工参与制度调动了职工的积极性，取得了成效。如，2024

2024年，为公司节省了4千万元。

2024年1月试题及答案

一、单项选择

1.“凡事预则立，不预则废”，说的是(D)的重要性。

A.组织

B.预测

C.预防

D.计划

2.对于基层管理者来说，具备良好的(C)是最为重要的。

A.人际技能

B.概念技能

C.技术技能

D.管理技能

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

A.更长

B.更短

C.适中

D.不确定

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.关于战略远景的描述，下列选项中，(C)是不准确的。

A.它说明了组织的性质

B.它明确了组织所从事的事业

C.它规定了可量化的经济指标

D.它明确了组织应承担的社会责任

6.(C)也叫思维共振法，畅谈会法，它是美国创造学家奥斯本首创的一种决策方法。

A.决策树

B.哥顿法

C.头脑风暴法

D.莱普勒斯法

7.以下组织结构形式中，(D)最适用于组织部门间的横向协作和度关项目。

A.职能制结构

B.直线职能制结构

C.事业部制结构

D.矩阵制结构

8.管理人员的选聘主要有内部和外部两个渠道，一般面言，(C)的选聘多采用外部渠道。

A.基层管理者

B.中层管理者

C.高层管理者

D.普通管理者

9.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理和行为的力量是他的(D)。

A.法定权利

B.奖惩权力

C.组织权力

D.自身影响力

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

A.需要层次理论

B.双因素理论

C.成就需要理论

D.公平理论

二、多项选择

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

A.组织的部门机构

B.职责的规定

C.利润的高低

D.职位的安排

12.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(ABCD)。

A.转移法

B.不为法

C.换位法

D.糊涂法

13.通过沟通的含义可以出两通最关键的环节是(AB)。

A.信息的传递

B.对息的理解

B.信息的编码

D.信息发布渠道

14.用于衡量工作绩效的各种信息应满足(ABC)等方面的要求可靠要求。

A.及时性

B.可靠性

C.经济适用性

D.灵活性

15.根据不同的分类标准，预算可以分为不同的类别，包括(ACD)。

A.刚性预算和弹性预算

B.采购预算和成本预算

C.收入预算和支出预算

D.总预算和部门预算

三、判断正误

16.处于不同管理层次上管理者，其履行的管理职能也是不同的。

[答案]错

17.一般而言，预测时间越短，影响预测结果的因素变化越小，预测误差也越小；反之亦然。

[答案]对

18.目标管理强调的是以成果为目标的管理。

[答案]对

19.组织实施稳定型战略就是保持组织的原有状态。

[答案]错

20.高层领导者更应该了解相关的专业知识。

[答案]错

四、配伍题

21.滚动计划法(B)

22.组织结构(C)

23.计划工作(A)

24.组织结构设计(D)

25.冲突(E)

A.它有广义和狭义之分。广义的计划工作，是指包括制定计划、执行计划和检查计划执行情况三个环节在内的工作过程。狭义的计划工作，主要是指制定计划

B.它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、中期计划和长期计划有机结合起来。

C.它是组织中反映人、职位、任务以及它们之间的特定关系的网络。

D.是指一个正式组织为了实现其长期或者阶段性目标，设计或变革组织的结构体系的工作。

E.是组织发展中不可避免的现象，它主要是指组织中的某种抵触和对立状况。这种对立状况可以是隐性的、微妙的，也可以是公开的、激烈的。

五、简答题

26.战略的构成要素有哪些？

答：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。

(1)战略远景，包括两方面的内容：经营理念和企业宗旨。(2)目标和目的，是组织实现其战略远景道路上的一个个的里程碑。(3)资源，就是组织所拥有的有形资源和无形资源。(4)业务，指的是组织参与竞争的产业领域。(5)组织，指的是组织结构与管理体制等要素。

27.如何理解决策的含义？

答：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)决策要具有科学性。

(5)决策要遵循满意原则。

28.内部提升管理人员有哪些优缺点？

答：

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。

六、案例分析

应管与不应管

某学校的李校长，兼任市教育学会的理事长，区政协委员。他因常参加社交活动面不能每天都到校，但学校工作并然有序，在校时，他经常与教师和学生接触，对反映的许多具体要求他总是让分管的副校长，教务长、总务主任解决。

一次教职工大会上，李校长念了一张给他的条子：“你是校长，为什么遇到问题不表态，是权不在手，还是处理不了？”念完条子，李校长感谢这位老师的关心，然后明确表示：“我是有职有权的。学校重大决定都是我主持做出的，这就是权!至于执行过程中具体问题的处理，领导成员有分工，因此我不能随意表态。”李校长的解释，一些教职工工仍不赞同，他们认为，领导班子成员多，应是校长说了算，否则，校长不是“无为而治”了吗？由于于有这样一些议论，李校长不在校时，个别领导成员把一些能处理的事也搁置下来，面对这些情况，李校长除了在领导班子内统一认识外，又在教职工中通过各种方式谈他的看法：校长负责制不是按校长个人的意志办事，特别是有关教学改革的事情，更不能由校长一人决定，校长应该管他该管的。如果学校中的所有事情都由校长决定，这不是有职有权，而是个人专权。这不但不能调动每个人的积极主动性，还会养成一些同志的惰性。李校长的看法得到了领导班子成员的赞同和教师的理解，但是仍然有不少教职工不能理解。

问题：

(1)领导权变理论的主要内容。

答：①组织结构的领导权变理论。这类理论都把企业组织作为一个开放系统，并试图从系统的相互关系和动态活动中考察和建立一定条件下最佳组织结构的关系类型。

②人性的领导权变理论。其代表人物有菲德勒。认为人是复杂的，要受多种内外因素的交互影响。因而，人在劳动中的动机特性和劳动态度，总要随其自身的心理需要和工作条件的变化而不同，不可能有统一的人性定论。

③领导的领导权变理论。认为领导是领导者、被领导者、环境条件和工作任务结构4个方面因素交互作用的动态过程，不存在普遍适用的一般领导方式，好的领导应根据具体情况进行管理。

(2)李校长的说法与做法对吗？为什么？

答：我认为李校长的说法与做法是正确的，因为：①

李校长的说法体现了分级管理，分工负责的组织管理原则；②李校长作为最高行政领导，应主要抓事关学校全局的重大决策和例外事项的管理，日常、具体的事务应由分管副职领导和各层领导去解决。

(3)试用领导理论解释李校长的领导风格。

答：①领导权变理论要求从领导者、被领导者具体的环境(任务、组织性质、时间的紧迫度等)三个方面来选择合理的领导方式，以取得最佳的领导效果。从本案看，李校长本人能够选择民主、放任式的领导方式，取得了大多数领导成员和教师的认同；②从被领导者来说，学校工作人员主要是高学历的管理人员和教师，他们有知识，素质高，自我意识强，所以用民主、放任式的分权管理，能够发扬各层的主动性、积极性。

2024年6月试题及答案

一、单项选择

1.人们常说“管理是一门艺术”，强调的是(C)。

A.管理的科学性

B.管理的复杂性

C.管理的实践性

D.管理的变动性

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

A.效价因素

B.激励因素

C.成就因素

D.保健因素

3.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(A)特征。

A.全局性

B.纲领性

C.长远性

D.客观性

4.当信息接受者对信息发送者的信息做出反应时，就出现了反馈。反馈体现了沟通的(B)特征。

A.单项性

B.双向性

C.强制性

D.独特性

5.企业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的宗旨，这就是确定企业目标的(D)原则。

A.现实性

B.协调性

C.关键性

D.权变性

6.控制是一种动态的、适时的信息(D)过程。

A.通报

B.下达

C.反馈

D.上报

7.首先把目标管理作为一套完整的管理思想提出来的是(D)。

A.弗雷德里克·泰罗

B.乔治·梅奥

C.赫伯特·西蒙

D.彼得·德鲁克

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

A.25台

B.100台

C.125台

D.150台

9.就管理的职能而言，法约尔认为，(C)。

A.管理就是决策

B.管理就是要确切地知道要别人干什么，并注意他们用最好最经济的方法去干

C.管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制

D.管理就是经由他人去完成一定的工作

10.某公司为了一项紧急任务，从各部门抽调有关人员成立了临时科研小组，任务完成后小组自动解散。这种组织结构就是(D)。

A.直线制组织结构

B.事业部制组织结构

C.职能制组织结构

D.矩阵制组织结构

二、多项选择

11.通过沟通的含义可以看出沟通最关键的环节是(BC)。

A.信息的编码

B.对信息的理解

C.信息的传递

D.信息发布渠道

12.“战略”一词原意是指指挥军队的(BC)。

A.方法

B.科学

C.艺术

D.战术

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

A.组织的部门机构

B.职责的规定

C.利润的高低

D.职位的安排

14.单位产品的总成本一般由两部分构成(BD)。

A.单位成本

B.固定成本

C.平均成本

D.可变成本

15.需要层次理论中，下列选项属于安全需要的有(ABC)。

A.年老时有所依靠

B.生活要得到基本保障

C.避免人身伤害，失业保障

D.维持生命的衣食住行

三、判断正误

16.运用德尔菲法进行决策时，对专家成员的意见采用统计方法予以定量处理，所以说它是定量决策方法。

[答案]错

17.贡献考评是决定管理人员报酬大小的主要依据。

[答案]对

18.任何一个组织的目标就是想方设法创造更多利润。

[答案]错

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

[答案]对

20.在一个领导班子里，帅才应该多一些，以提高领导班子的整体领导能力。

[答案]错

四、配伍题

21.前馈控制(B)

22.冲突(D)

23.沟通(C)

24.人员配备(E)

25.现场控制(A)

A.它又称为即时控制，是指现场控制是指在某项活动或者工作过程中，管理者在现场对正在进行的活动或行为给予必要的指导、监督，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。

B.它又称为预先控制，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。简言之，前馈控制就是“防患于未然”。

C.两个或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他人的行为。

D.它是组织发展过程中不可避免的现象，它主要是指组织中的某种抵触和对立状况。这种对立状况可以隐性的、微妙的，也可以是公开的、激烈的。

E.根据组织结构所规定的职务的数量和要求，对所需各类人员进行恰当有效的选拔、使用、考评和培养，以适合的人员去充实组织中的各个职位，保证组织活动正常进行并实现组织的既定目标的活动。

五、简答题

26.一项有效的公司战略是由哪些要素构成的？

答：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。

(1)战略远景，是指组织在社会进步和经济发展中应担当的角色和责任。它说明了组织存在的理由。战略远景包括经营理念和企业宗旨两方面的内容。

(2)目标与目的。目标是指具体的中期和短期的可量化的目标。目的是指在相应期限内的定性期望。目标和目的应与战略远景保持一致。

(3)资源。组织中的资源包括有形资源和无形资源。有形资源主要包括现金、房地产、机器设备和原材料库存等；无形资源主要包括品牌、技术专长、组织文化以及各种组织能力等。

(4)业务。它指的是组织参与竞争的产业领域。

(5)组织。它指的是组织结构与管理体制等要素，共同形成组织的行政关系，维持各业务单元之间的一致性，保证战略方案的有效实施。

27.人际关系学说的创始人是谁？其主要内容有哪些？

答：人际关系学说的创始人是谁梅奥；

其主要内容是：(1)人是“社会人”而不是“经济人”；(2)企业中存在着非正式组织；(3)生产效率主要取决于工人的士气。

28.合理设计组织结构应坚持什么原则？

答：(1)有效性原则；(2)部门化原则；(3)管理幅度原则；(4)权责对等原则；(5)统一指挥原则；(6)协调一致原则。

六、案例分析

29.准确决策与盲目投资

大平陶瓷厂是一家中型企业，由于种种原因，2024年停产近一年，亏损2500万元，濒临倒闭。2024年初，郑丙坤出任厂长。面对停水、停电、停工资的严重局面，老郑认真分析了厂情，果断决策：治厂先从人事制度改革人手，把科室及分厂的管理人员减掉3／4，充实到生产第一线，形成一人多用、一专多能的治厂队伍。老郑还在全厂推行了“一厂多制”的经营方式：对生产主导产品的一、二分厂，采取“四统一”(统一计划、统一采购、统一销售、统一财务)的管理方法；对墙地砖分厂实行股份制改造；对特种耐火材料厂实行租赁承包。

改制后的企业像开足马力的列车急速运行，逐渐显示了规模跟不上市场的劣势，从而严重束缚了企业的发展。有人主张贪大求洋，贷巨款上大项目；有人建议投资上千万元再建一条大规模的辊道窑生产线，显示一下新-------

问题：

1.决策包括哪些基本活动过程？其中的关键步骤是什么？

答：决策过程：识别问题--确定决策目标--拟订可行方案—分析评价方案--选择方案--实施方案

关键步骤是选择方案。

2.案例中两家企业形成鲜明对比的原因是什么？

答：决策的正确与否是两家企业的发展形成反差的原因。

3.科学决策需要注意哪些问题？

答：科学性的决策，要求决策者准确认识事物的发展变化规律，并采取科学的程序和方法，做出符合事物发展规律的决策。

2024年1月试题及答案

一、单项选择

1.“管理就是决策”是下列哪位经济学家的观点？(C)

C.西蒙

2.企业流程再造的目的是提高企业竞争力，从(C)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。

C.生产流程

3.当预测者能够得到足够的准确数据资料时，采用(A)是可取的方法。

A.定量预测

4.在管理学中，组织的静态方面含义就是(D)。

D.组织结构

5.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(A)原则。

A.量才使用

6.领导者以自身的专业知识、个性特征等影响成改变被领导者的心理和行为的力量是他的(D)。

D.自身影响力

7.沟通的深层次目的是(B)。

B.激励或影响人的行为

8.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(B)。

B.前馈控制

9.关于战略远景的描述，下列选项中，(B)是不准确的。

B.它规定了可量化的经济指标

10.对于高层管理者来说，掌握良好的(D)是最为重要的。

D.概念技能

二、多项选择

11.根据管理二重性的原理，与自然属性相联系的是(AC)。

A.生产力

B.生产关系

C.社会化大生产

D.社会制度

12.新希望集团从生产饲料起家，后来又进入了房地产、旅游等行业。这种发展战略属于(CD)。

A.关联多元化

B.同心多元化

C.无关联多元化

D.复合多元化

13.确定主管人员的需要量应该考虑以下因素(BCD)。

A.组织成员发展的需要

B.管理人员的流动率

C.组织现有的规模和岗位

D.组织发展的需要

14.目标建立过程中应该(ABC)。

A.尽可能量化企业目标

B.把目标控制在五个以内

C.期限适中

D.目标期限应以长期目标为主

15.组织经营活动的复杂性决定了组织目标具有如下性质(BCD)。

A.单一性

B.层次性

C.多重性

D.变动性

三、判断正误

16.对于同一管理职能，不同层次的管理者所从事的具体工作的内涵也是不完全相同的。

[答案]对

17.目标的制定具有严肃性，确定之后不能修改。

[答案]错

18.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。

[答案]对

19.领导效率的高低取决于领导者个体素质的高低。

[答案]错

20.前馈控制实际上是一种“亡羊补牢”式的控制。

[答案]错

四、配伍题

21.管理(A)

22.领导(E)

23.目标管理(C)

24.企业文化(B)

25.战略管理(D)

A.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。

B.它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神财富及其物质形态。它由三个组成部分，精神文化、制度文化和物质文化。

C.它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、实施目标，依据目标进行考核评价来实施管理任务的管理方法。

D.为了实现长期生存和发展，在对组织内部资源条件和外部环境进行分析的基础上，确定战略目标和实现目标的有效战略，并将战略付诸实施和对战略实施过程进行控制和评价的个动态过程。

E.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。

五、筒答题

26.一项有效的公司战略是由哪些要素构成的？

答：一项有效的公司战略是由哪些要素构成的？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。

战略远景。战略远景是指组织在社会进步和经济发展中应担当的角色和责任。它说明了组织存在的理由。战略远景包括经营理念和企业宗旨两方面的内容。

目标与目的。目标是指具体的中期和短期的可量化的目标。目的是指在相应期限内的定性期望。目标和目的应与战略远景保持一致。

资源。组织中的资源包括有形资源和无形资源，它是组织战略的关键要素，是组织持续竞争优势的源泉。有形资源主要包括现金、房地产、机器设备和原材料库存等；无形资源主要包括品牌、技术专长、组织文化以及各种组织能力等。

业务。它指的是组织参与竞争的产业领域。

组织。它指的是组织结构与管理体制等要素，共同形成组织的行政关系，维持各业务单元之间的一致性，保证战略方案的有效实施。

27.如何理解组织结构的含义？

答：组织结构，就是反映人、职位、任务以及它们之间的特定关系的网络。

正确认识组织结构的含义，必须把握三方面的要素：

(1)组织结构决定了组织中的正式报告关系。

(2)组织结构明确了将个体组合成部门、部门再组合成整个组织的方式。

(3)组织结构包含了确保跨部门沟通、协作的制度设计。

28.外部选聘管理人员有哪些优缺点？

答：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。

六、案例分析

让班组做主

前进通用机器厂金属加工车间主任史涛，不久前被厂里派到市经委办的第三期基层管理短训班学习，听到了不少专家、学者所做的关于现代化管理理论与方法的报告，很受启发。给他印象最深的，是一位姓孟的老教授关于群体决策的讲演。孟教授强调说，根据大量国内外研究结果及实践表明，只要给广大职工机会，他们就会想出高明的主意，领导也会乐于采纳。就是说，应当充分发扬民主，让各班组去做主，制定有关他们工作的决策。

老史觉得这个观点很有道理。短训班结束回到车间后，老史决定在实践中试一试他所学的某些原理。于是他把本车间第二工段的25名职工召集起来，对他们说，因为他们工段新近添置了高效率的、自动化程度相当高的新设备，几年前制定的老生产定额已不适应新情况。现在想让他们自己讨论一下，集体决定新的生产定额。布置完了，老史就回车间办公室去了，他觉得自己不该参加讨论，领导在场，大家不易畅所欲言，而且显得对大家不够信任，但他坚信，群众准会定出连他本人都不敢提出的先进标准来。

一个小时之后，老史回到那个工段。工人们说，他们都觉得原来的定额不够合理，定得过高；现在既然授权他们自己来设置定额，经集体讨论决定，新定额应比原来的降低10%。这使老史大吃一惊，跟他本来的如意算盘截然相反，完全出乎他的意料，使他一时不知所措。

该怎么办呢？接受大家的决定吧，又实在太低，肯定要赔钱，对厂里怎么交代得过去？拒绝吧，失信于民，下回谁还听你的？

老史实在进退两难，只好去登门拜访孟教授，请教他的高见。而且心里老大不高兴：这老书呆子，光出傻主意坑人，说的那套根本不灵嘛！

问题：

(1)孟教授讲的领导应发扬民主，给员工决策权的说法对吗？为什么？

答：个人决策与群体决策的关系；领导风格与民主管理。

(2)实行民主管理应具备哪些条件？该工段具备这些条件吗？

答：根据领导权变理论，领导方式必须随着被领导者的特点和环境的变化而变化。实行民主管理要求员工既有工作热情，又有必需的知识与能力该工段不具备这些条件。

2024年7月试题及答案

一、单项选择

1.人们常说“管理是一门艺术”，强调的是(C)。

A.管理的科学性

B.管理的复杂性

C.管理的实践性

D.管理的变动性

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

A.效价因素

B.激励因素

C.成就因素

D.保健因素

3.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(A)特征。

A.全局性

B.纲领性

C.长远性

D.客观性

4.处理冲突策略中最有效的方法是(D)。

A.建立联络小组

B.强制解决

C.协调解决

D.解决问题

5.企业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的宗旨，这就是确定企业目标的(D)原则。

A.现实性

B.协调性

C.关键性

D.权变性

6.控制是一种动态的、适时的信息(C)过程。

A.通报

B.下达

C.反馈

D.上报

7.首先把目标管理作为一套完整的管理思想提出来的是(D)。

A.弗雷德里克·泰罗

B.乔治·梅奥

C.赫伯特·西蒙

D.彼得·德鲁克

8.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22元，则该产品的盈亏平衡点是(C)。

A.25台

B.100台

C.125台

D.12.5台

9.“管理的十四项原则”是由(C)提出来的。

A.马克斯·韦伯

B.乔治·梅奥

C.亨利·法约尔

D.弗雷德里克·泰罗

10.组织结构设计必须与其(D)相匹配。

A.战略计划

B.管理理念

C.组织机构

D.组织目标

二、多项选择题

11.通过沟通的含义可以看出沟通过程中最关键的环节是(BC)。

A.信息的编码

B.对信息的理解

C.信息的传递

D.信息发布渠道

12.“战略”一词原意是指指挥军队的(BC)。

A.方法

B.科学

C.艺术

D.战术

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

A.组织的部门机构

B.职责的规定

C.利润的高低

D.职位的安排

14.单位产品的总成本一般由两部分构成(BD)。

A.单位成本

B.固定成本

C.平均成本

D.可变成本

15.需要层次理论中，下列选项属于安全需要的有(ABC)。

A.年老时有所依靠

B.生活要得到基本保障

C.避免人身伤害，失业保障

D.维持生命的衣食住行

三、判断正误

16.运用德尔菲法进行决策时，对专家成员的意见采用能计方法予以定量处理，所以说它是定最决策。

[答案]错

17.彼得·鲁克认为，企业经理的任务就是要创造一个整体，他既是”作曲家”也是“指挥家”。

[答案]对

18.任何一个组织的目标就是想方设法创造更多利润。

[答案]错

19.只经营一种业务的小企业，成者从事专业化经营的大型企业，其业务层战略与公司层略是一样的。

[答案]对

20.在一个领导班子里，帅才应该多一些，以提高领导班子的整体领导能力。

[答案]错

四，简答题

21.一项有效的公司战略是由哪些要素构成的？

答：一项有效的公司战略是由哪些要素构成的？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。

战略远景。战略远景是指组织在社会进步和经济发展中应担当的角色和责任。它说明了组织存在的理由。战略远景包括经营理念和企业宗旨两方面的内容。

目标与目的。目标是指具体的中期和短期的可量化的目标。目的是指在相应期限内的定性期望。目标和目的应与战略远景保持一致。

资源。组织中的资源包括有形资源和无形资源，它是组织战略的关键要素，是组织持续竞争优势的源泉。有形资源主要包括现金、房地产、机器设备和原材料库存等；无形资源主要包括品牌、技术专长、组织文化以及各种组织能力等。

业务。它指的是组织参与竞争的产业领域。

组织。它指的是组织结构与管理体制等要素，共同形成组织的行政关系，维持各业务单元之间的一致性，保证战略方案的有效实施。

22.人际关系学说的创始人是谁？其主要内容有哪些？

答：在霍桑试验的基础上，梅奥创立了人际关系学说。主要内容是：

(1)员工是“社会人”。人际关系学说强调，金钱并非是刺激员工积极性的惟一动力，人与人之间的友情、归属感等社会的和心理的欲望的满足，也是非常重要的因素。

(2)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。

(3)企业存在着“非正式组织”。“非正式组织”与“正式组织”相互依存，对生产效率的提高有很大的影响。

人际关系学说的出现，开辟了管理理论研究的新领域，纠正了古典管理理论忽视人的因素的不足，同时，人际关系学说也为以后的行为科学的发展奠定了基础。

23.合理设计组织结构应坚持什么原则？

答：(1)有效性原则。组织结构设计要为组织目标的实现服务；力求以较少的人员、较少的层次、较少的时间达到较好的管理效果；组织结构设计的工作过程要有效率。

(2)分工与协作原则。分工与协作是相辅相成的，只有分工没有协作，分工就失去意义，而没有分工就谈不上协作。

(3)权责利对等原则。贵任、权力和利益三者之间必须平衡和统一。在委以责任的同时，必须委以必需的权力，还必须有利益来激励。有责无权，有权无责，或者权责不对等、不匹配都会使组织结构不能有效运行，组织目标也难以实现。

(4)分级管理原则。每个职务都要有人负责，每个人都知道他的直接领导是谁，下级是谁。正常情况下，等级链上的下级只接受一个上级的命令；每一个上级领导不得越权指挥但可以越级检查，下级也不要越级请示但可以越级反映情况和提出建议。

(5)协调原则。一是组织内部关系的协调；二是组织任务分配的协调。

(6)弹性结构原则。弹性，是指一个组织的部门机构、人员的职责和职位都应适应环境的变化而作相应的变动。它要求部门机构和职位都具有弹性。

24.外部选聘管理人员有哪些优缺点？

答：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。

五、案例分析

准确决策与盲目投资

Y市建筑卫生陶厂是一家国有中型企业，由于种种原因，2024年停产近一年，亏损250万元，题临倒闭，2024年初，郑先生出任厂长，面对停水、停电、停工资的严重局面，郑丙坤认真分析了厂情，果断决策，治厂先从人事制度改革人手，把科室及分厂的管理人员减掉3/4，充实到生产第一线，形成一人多用，一专多能的治厂队伍，郑先生还在全厂推行了“一厂多制”的经营方式：对生产主导产品的一、二分厂，采取“四统一”(统一计划、统一采购、统一销售、统财务)的管理方法，对墙地砖分厂实行股份制改造；对特种耐火材料厂实行租赁承包。

改制后的企业像月是马力的列车速运行，再显示了规横不不上市场的劣势，从而严重束缚了企业的发展，有人主张贪大求洋，贷巨款上大项目；有人建议投贾上上千万元再建一条大规模的道留生产线，显示一下新固子的政，先生根据积工代表大会的建议，果断决定将生产成本高，劳动强度大、产品质量差的86米明焰煤烧随道察掉，建成98米隔焰煤绕道，并对一分厂的两条老察进行了技术改造，结果仅花费不足200万元，便使其生产的力圆高了倍，日前该厂已形成年产80万件卫生，20万平方米墙地砖、5000吨特种副火材料三大系列200多个品种的生产能力，2024年，国内生产厂家纷纷上高档卫生瓷，厂内外也有不少人建议赶”潮流”，对此，那厂长没有盲目决策，面是冷静地分析了行情，经过认真调查论证，认为中低档瓷的国内市场潜力很大，一味上高档卫生瓷不符合国情，于是经过市场考察，该厂新上了20多个中低档卫生瓷产品，这些产品一投入市场便成了震货，目前新产品产值占总产值的比例已提高到60%以上。

与Y市建筑卫生陶瓷厂形成鲜明对比的是，河南省5D陶覺公司，该公司也是一家国有中型企业，20世纪90年代初，它曾是全省建材行业三面红旗之一，然固近年来在市场经挤大潮的冲击下，由于盲口轻率，导致企业重大决策失误，使这家原本红红火火的国有企业债台高筑2024年，由国家计委，省计经委批准，为该公司投贸1200万元建立大断面畜生产线，但该公司为赶市场潮流，不经论证就将其改建为辊道客生产线，共投资1700万元，由于该生产线建成时市场潮流已过，因此投产后公司一直亏损，在产销无望的情况下，公司只好重新投入1000多万元再建大断面客，使公司元气大伤，债台高筑，仅欠银行货款就达3000多万元，五年来，该公司先后做出失误的重大经营决策6项，使国有资产损失数百万元，企业不仅将以前积眾的数百万元自有资金流失得一千二净，而且成了一个“老大难”企业。

Y市建筑卫生陶瓷厂由衰变强和河南省SD陶瓷公司由强变衰形成了强烈的反差对比。

问题：

(1)决策包括哪些基本活动过程？其中的关键步骤是什么？

答：决策过程：识别问题、确定决策目标、拟订可行方案、分析评价方案、选择方案、实施方案。关键步骤是选择方案。

(2)案例中两家企业形成鲜明对比的原因是什么？

答：决策的正确与否是两家企业的发展形成反差的主要原因。

(3)科学决策需要注意哪些问题？

答：科学决策，要求决策者准确认识事物的发展变化规律，采取科学的程序和方法，做出符合事物发展规律的决策。

2024年1月试题及答案

一、单项选择

1.对于高层管理者来说，掌握良好的(B)是最为重要的。

B.概念技能

2.在制定计划的时候，要留有余地，以防止意外事件的发生。这一点体现了计划的(B)特征。

B.灵活性

3.传统的目标设定过程是由企业的最高管理者完成的，现代管理学提倡采用(A)。

A.参与制目标设定法

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

B.关联多元化

5.管理者进行决策的第一个步骤是(D)。

D.识别问题

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

C.125台

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

B.保健因素

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

A.1-9型

9.沟通的深层次目的是(D)。

D.激励或影响人的行为

10.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(A)。

A.前馈控制

二、多项选择

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

A.传统的权力

B.理性——合法的权力

D.超凡的权力

12.目标建立过程中，应该注意以下问题(ABD)。

A.尽可能量化企业目标

B.把目标控制在五个以内

D.目标要略高于企业当前的生产经营能力

13.直线职能制组织结构比直线制和职能制更有优势，它(ABC)。

A.保持了集中统一指挥的特点

B.分工具体

C.注重专业化管理

14.美国管理学家菲德勒认为，(BCD)是决定领导有效性的主要环境因素。

B.职位权力

C.任务结构

D.上下级关系

15.财务控制包括(ABD)。

A.流动性控制

B.损益控制

D.运营能力控制

三、判断正误

16.泰罗的科学管理既重视技术因素，也重视人的社会因素。

[答案]错

17.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。

[答案]错

18.定量目标比定性目标更易衡量。

[答案]对

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

[答案]对

20.控制的实质就是使实践符合于计划，计划就是控制的标准。

[答案]对

四、简答题

21.如何理解管理的内涵？

答：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)管理的目的在于有效地达到组织目标和提高组织活动的成效。

(4)管理的对象是组织资源和组织活动。

22.什么是竞争战略？根据迈克尔·波特的竞争理论，有多少种类型的竞争战略？

答：竞争战略，也就是业务层战略，它主要解决的问题就是在特定的产业领域内，组织如何参与市场竞争，以获取超越竞争对手的竞争优势。波特教授提出了三种可供选择的一般性竞争战略，即是成本领先战略、差异化战略和集中化战略。

23.试分析事业部制组织结构形式的利与弊。

答：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。

事业部制的优点：

(1)总公司领导可以摆脱日常事务，集中精力考虑全局问题。

(2)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。

(3)各事业部之间有比较、有竞争，有利于组织的发展。

(4)事业部内部的供、产、销等职能之间容易协调。

(5)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：

(1)总部与事业部的职能机构重叠，构成管理人员浪费。

(2)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。

(3)由于科研资源的分散使用使得深层次研究活动难以开展。

24.如何理解决策的含义？

答：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。

五、案例分析

25.厨房失火

张三到某人家里做客，看见主人家厨房的灶上烟囱是直的，旁边又有很多木材。张三告诉主人说：“烟囱要改曲，木材须移去，否则将来可能会导致厨房火灾。”主人听了不以为然，没有做任何表示。不久主人家厨房果然失火，四周的邻居赶紧跑来救火，最后火被扑灭了，于是主人烹羊宰牛，宴请四邻，以酬谢他们救火的功劳，但是并没有请当初建议他将木材移走，烟囱改曲的客人张三。

有人对主人说：“如果当初你听了张三的话，今天也不用准备筵席了，而且没有火灾的损失，现在论功行赏，原先给你建议的人没有被感恩，而救火的人却是座上客，真是很奇怪的事呢！”

主人顿时省悟，赶紧去邀请当初给予建议的张三来吃酒。

问题：

(1)此案例中主要蕴含了哪项管理职能？

答：控制职能。

(2)什么是预先控制？其对于有效的管理具有怎样的意义？

答：预先控制，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，将可能出现的偏差消除在萌芽状态。

预先控制就是“防患于未然”它是控制的最高境界。张三给主人家的建议就体现了预先控制的思想。

2024年7月试题及答案

一、单项选择

1.对于高层管理者来说，掌握良好的(B)是最为重要的。

B.概念技能

2.某公司原来以生产冰箱为主，后来又引进空调生产线，这是(B)的发展战略。

B.关联多元化

3.“一个组织的成败，与其所拥有的有高成就需要的人数有关”，这是(D)理论的观点。

D.成就需要激励

4.在制定计划的时候，要留有余地，以防止意外事件的发生。这一点体现了计划的(B)特征。

B.灵活性

5.组织制定业务层战略依据是(C)。

C.公司层战略

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

D.矩阵制组织结构

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

8.根据赫塞一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(A)。

A.高工作一高关系

9.人员控制系统的控制对象是(B)。

B.员工的行为

10.应用模拟情景训练方法测试应聘者有较高的准确度，常用于(A)的招聘。

A.高层管理者

二、多项选择

11.目标建立过程中，应该(ABD)。

A.尽可能量化企业目标

B.把目标控制在五个以内

D.期限适中

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

A.生产系统

B.产品的核心技术

C.顾客基础

D.销售渠道

13.美国管理学家菲德勒认为，(BCD)是决定领导有效性的主要环境因素。

B.职位权力

C.任务结构

D.上下级关系

14.需要层次理论中，下列选项属于安全需要的有(BCD)。

B.生活要得到基本保障

C.避免人身伤害，失业保障

D.年老时有所依靠

15.财务控制包括(ABD)。

A.流动性控制

B.损益控制

D.运营能力控制

三、判断正误

16.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。

[答案]错

17.运用德尔菲法进行决策时，对专家成员的意见采用统计方法予以定量处理，所以说它是定量决策方法。

[答案]错

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

[答案]对

19.从组织需要的角度进行人员配备，就是将有知识、有能力的人安排到组织中来，其他条件完全不需要考虑。

[答案]错

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

[答案]对

四、简答题

21.什么是竞争战略？根据迈克尔·波特的竞争理论，有多少种类型的竞争战略？

答：竞争战略，也就是业务层战略，它主要解决的问题就是在特定的产业领域内，组织如何参与市场竞争，以获取超越竞争对手的竞争优势。

波特教授提出了三种可供选择的一般性竞争战略，即是成本领先战略、差异化战略和集中化战略。

22.试分析事业部制组织结构形式的利与弊。

答：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。

事业部制的优点：

(1)总公司领导可以摆脱日常事务，集中精力考虑全局问题。

(2)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。

(3)各事业部之间有比较、有竞争，有利于组织的发展。

(4)事业部内部的供、产、销等职能之间容易协调。

(5)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：

(1)总部与事业部的职能机构重叠，构成管理人员浪费。

(2)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。

(3)由于科研资源的分散使用使得深层次研究活动难以开展。

23.简要说明需要层次论的主要内容。

答：需要层次理论是由美国著名心理学家和行为学家亚伯拉罕·马斯洛提出的。

他认为，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。

24.什么是零基预算方法？与传统预算方法相比较它有哪些优势？

答：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。

五、案例分析

25.厨房失火

张三到某人家里做客，看见主人家厨房的灶上烟囱是直的，旁边又有很多木材。张三告诉主人说：“烟囱要改曲，木材须移去，否则将来可能会导致厨房火灾。”主人听了不以为然，没有做任何表示。

不久主人家厨房果然失火，四周的邻居赶紧跑来救火，最后火被扑灭了，于是主人烹羊宰牛，宴请四邻，以酬谢他们救火的功劳，但是并没有请当初建议他将木材移走，烟囱改曲的客人张三。

有人对主人说：“如果当初你听了张三的话，今天也不用准备筵席了，而且没有火灾的损失，现在论功行赏，原先给你建议的人没有被感恩，而救火的人却是座上客，真是很奇怪的事呢！”

主人顿时省悟，赶紧去邀请当初给予建议的张三来吃酒。

问题：(1)此案例中主要蕴含了哪项管理职能？

答：控制职能。

(2)什么是预先控制？其对于有效的管理具有怎样的意义？

答：预先控制，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，将可能出现的偏差消除在萌芽状态。

预先控制就是“防患于未然”它是控制的最高境界。

2024年1月试题及答案

一、单项选择

1.“管理的十四项原则”是由(B)提出来的。

B.亨利·法约尔

2.在制定计划的时候，要留有余地，以防止意外事件的发生。这一点体现了计划的(B)特征。

B.灵活性

3.传统的目标设定过程是由企业的最高管理者完成的，现代管理学提倡采用(A)。

A.参与制目标设定法

4.日常生产经营活动中为了合理组织业务活动、提高效率而作出的决策就是日常管理决策，又称为(B)。

B.业务性决策

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

D.矩阵制组织结构

6.考评管理人员的战略理解能力和组织执行能力主要通过向(A)获取信息。

A.上级部门

7.有一种沟通方式具有持久、有形、可以核实等优势。这种方式就是(D)。

D.书面沟通

8.管理的各项职能构成了一个完整的管理循环过程，而(B)始终是一次管理循环过程的终点，又是新一轮管理循环过程的起点。

B.控制

9.某公司长期坚持只生产一种饮料，这种发展战略属于(C)。

C.密集型发展战略

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

D.成就需要激励理论

二、多项选择

11.企业核心能力具有的基本特征包括(ABD)。

A.充分的用户价值

B.难以模仿性

D.延展性

12.一个高效率的领导班子，其组成人员必须搭配合理。这些构成要素包括(BCD)。

B.能力结构

C.知识结构

D.年龄结构

13.用数字形式表示的计划是预算。如(BCD)。

B.销售费用预算

C.广告预算

D.成本预算

14.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(ABD)。

A.特尔菲法

B.头脑风暴法

D.哥顿法

15.根据需要层次理论，下列选项属于安全需要的有(BCD)。

B.生活要得到基本保障

C.避免人身伤害，失业保障

D.年老时有所依靠

三、判断正误

16.控制的实质就是使实践符合于计划，计划就是控制的标准。

[答案]对

17.在一个领导班子里，帅才应该多一些，以提高领导班子的整体领导能力。

[答案]错

18.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。千万不能激发冲突。

[答案]错

19.目标路径理论认为，环境因素和领导风格互为补充，下属的特质决定了他对环境因素及领导风格的评价。

[答案]对

20.企业组织实施稳定型战略就是保持企业的原有状态。

[答案]错

四、简答题

21.如何理解管理的内涵？

答：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)管理的目的在于有效地达到组织目标和提高组织活动的成效。

(4)管理的对象是组织资源和组织活动。

22.从组织内部提拔管理人员有哪些优缺点？

答：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。

缺点：

(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。

23.简要说明需要层次论的主要内容。

答：需要层次理论是由美国著名心理学家和行为学家亚伯拉罕·马斯洛提出的。

他认为，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。

24.什么是控制？它有哪些作用？

答：控制是管理者对计划的执行过程进行监督、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)控制是及时解决问题、提高组织效率的重要手段。

(3)控制是组织创新的推动力。

五、案例分析

25.飞跃自行车厂的困境

飞跃自行车厂是一家以生产燃油助动车为主的国营老厂。该厂现有职工850人，其中500人左右的年龄处在40-50岁之间，厂长张耀明本人也已经53岁。全厂80%的销售额和90%的利润额来自燃油助动车，该厂生产的燃油助动车90%是在当地销售的。然而，当地政府已发出通知，该市将在一年内禁止销售、三年内全部淘汰燃油助动车。飞跃厂面临空前的困境。以张耀明为首的厂领导班子做出了迅速减产并开发和转产新产品的决定。但是这两项决定遇到了多重的阻力。迅速减产的一个直接后果是大量的员工将失业待岗，同时，企业无法获得足够的收入，因而要给那些下岗员工支付国家规定的工资将变得不可能。减产的方案还没有具体实施，一批又一批的车间工人已经来到厂部，表示坚决不同意下岗。开发新产品的困难同样不小。飞跃厂如果转产电动自行车虽然有一定的可能性，但是，目前电动自行车的技术尚不成熟，飞跃厂对电动自行车的技术掌握的还不够充足。有人给张厂长举荐了一位工程师，他具有一项电动自行车的重要专利。张厂长很想邀请该工程师加盟飞跃厂，但该工程师开出的条件却让张厂长犹豫不决。工程师的条件是飞跃厂一次性支付他200万的购房款以及每年不低于50万的年薪，另外按销售额的0.1%提取奖金。张厂长认为，如果工程师的专利能够用得上，飞跃厂付出这样的代价还是值得的。问题在于，对于平均年薪只有2万元的全厂职工能够接受这样的条件吗？

最近，有家大公司主动上门提出兼并的方案：工厂整体迁移郊区，80%的员工继续上岗，原厂址另作他用。张厂长举棋不定，想想企业，想想职工，再想想自己本人兼并以后的安排，还有那些跟随他几十年的副职们将面临怎样的命运呢？张厂长再一次陷入沉思……

问题：

(1)减产和转产以及兼并方案对于飞跃厂来说，面临的制约因素分别是哪些？

答：减产的主要制约因素是员工失业等；

转产的主要制约因素是技术和人才等；

兼并的主要制约因素是迁址和员工失业等。

(2)对于张厂长来说，当他做决策的时候，要特别考虑哪些环境因素？

答：外部：政策等。

内部：人才、技术、资金等。

(3)如果你是张厂长，你会做出什么样的选择？

答：(不管是减产、转产还是兼并，张厂长可以做出任意选择。同学们可以发挥自己的想象，自圆其说即可。)

2024年7月试题及答案

一、单项选择

1.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(B)原则。

A.因人设职

B.量才使用

C.任人唯贤

D.因事择人

2.考评管理人员的理解能力和组织执行能力主要通过向(A)获取信息。

A.上级部门

B.关系部门

C.下属部门

D.协作部门

3.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.效价因素

4.沟通的深层次目的是(D)。

A.展示才能和影响力

B.将信息传递给别人

C.将工作布置下去

D.激励或影响人的行为

5.处理冲突策略中最有效的方法是(D)。

A.建立联络小组

B.强制解决

C.协调解决

D.解决问题

6.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，这样的控制活动即(B)

A.现场控制

B.前馈控制

C.反馈控制

D.局部控制

7.人员控制系统的控制对象是(B)。

A.各级管理者

B.员工的行为

C.人事部门

D.主管人员

8.对供应商的评价中，(C)主要涉及的是供应商响应买方需求变化的能力。

A.技术能力

B.服务能力

C.协同能力

D.供应能力

9.关于战略远景的描述，下列选项中，(C)是不准确的。

A.它说明了组织的性质

B.它明确了组织所从事的事业

C.它规定了可量化的经济指标

D.它明确了组织应承担的社会责任

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

A.更长

B.更短

C.适中

D.不确定

二、多项选择

11.根据管理二重性的原理，与自然属性相联系的是(AC)。

A.生产力

B.生产关系

C.社会化大生产

D.社会制度

12.梅奥的人际关系学说的基本内容包括(ABC)。

A.人是“社会人”而不是“经济人”

B.企业中存在着非正式组织

C.生产效率主要取决于工人的士气

D.科学管理方法可以提高效率

13.组织经营活动的复杂性决定了组织目标具有如下性质(ABD)。

A.多重性

B.层次性

C.单一性

D.变动性

14.确定组织的宗旨应避免(CD)。

A.抽象描述

B.定量描述

C.狭窄

D.空泛

15.直线职能型组织结构比直线型和职能型都有优势，它(ABC)。

A.保持了集中统一指挥的特点

B.分工非常细密

C.注重专业化管理

D.下属有灵活的自主权

三、判断正误

16.管理是一种有意识、有组织的群体活动，是一个动态的协作过程。

[答案]对

17.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。

[答案]错

18.现实中，许多中小型组织大量采用的是非正式计划。

[答案]对

19.组织实施稳定性战略就是保持组织的原有状态。

[答案]错

20.战略决策，主要是由组织的中高层领导决定的。

[答案]错

四、简答题

21.什么是管理理论的丛林？

答：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，形成众多的学派。这些理论和学派，在历史源渊和内容上相互影响和联系，形成了盘根错节、争相竞荣的局面，被称为“管理理论的丛林”。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、管理科学学派和权变理论学派。

22.如何理解决策的含义？

答：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。

23.简述事业部制组织结构的优势。

答：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。

事业部制的优点：

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.事业部内部的供、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。

24.简述领导者合理用人的艺术。

答：(1)唯才是举。对于领导者来说，用人要不受名望、年龄、资历、关系亲疏的局限，而是依据人的才能来选拔人才。

(2)用人所长。领导者在用人时要用人所长，不能因为细小缺点而忽视人的大才大德。

(3)知人善任。领导者在用人时要根据每个人的特点安排其工作，使其能充分发挥自己的长处和优势。

(4)要有勇气选拔名望和才学超过自己的人。

五、案例分析

25.把所有“鸡蛋”放在微波炉里

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

蛋”都装在微波炉里，结果创造了中国微波炉第一品牌！

格兰仕是如何做到这一点的呢？

一、以战略眼光选择微波炉行业

1991年，格兰仕选择微波炉为发展的惟一行业，是具有战略眼光的：(1)

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

二、大胆且成功的战略转移

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

三、集中全部资源，夺得全国第一

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

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

1994年格兰仕微波炉产量为10万台，1995年达到20万台，市场占有率为25.i26；1996

年产量上升到65万台，市场占有率达到34.85%；1997年产量接近200万台，市场占有率为47.6%，高居全国市场国内外品牌榜首。

四、高处足以胜寒

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

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

问题：

(1)格兰仕进行战略转移的依据是什么？

答：A.在当时的中国，微波炉属于朝阳产业，具有巨大的市场潜力。

B.集中优势资源，引进了先进的生产技术。

(2)格兰仕是怎样成为微波炉大王的？

答：准确的市场定位，正确的发展战略，以及正确的经营战略等，促使格兰仕成为微波炉大王。

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

答：密集型发展战略，也就是专业化发展战略。集中利用资源，提高资源利用效率。

2024年1月试题及答案

一、单项选择

1.对于高层管理者来说，掌握良好的(B)是最为重要的。

A.人际技能

B.概念技能

C.技术技能

D.管理技能

2.1993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(C)。

A.企业战略转换

B.企业技术创新

C.企业流程再造

D.企业管理创新

3.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(B)。

A.超前性

B.普遍性

C.创新性

D.灵活性

4.首先把目标管理作为一套完整的管理思想提出来的是(D)。

A.弗雷德里克·泰罗

B.乔治·梅奥

C.赫伯特·西蒙

D.彼得·德鲁克

5.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(A)特征。

A.全局性

B.纲领性

C.长远性

D.客观性

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

A.25台

B.100台

C.125台

D.12.5台

7.在管理学中，组织的静态含义就是(A)。

A.组织结构

B.组织目标

C.人事关系

D.责权利关系

8.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，(C)的选聘多采用外部渠道。

A.基层管理者

B.中层管理者

C.高层管理者

D.普通管理者

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

A.需要层次

B.成就需要

C.公平

D.双因素

10.沟通的深层次目的是(D)。

A.展示才能和影响力

B.将信息传递给别人

C.将工作布置下去

D.激励或影响人的行为

二、多项选择

11.对管理人员的贡献考评包括以下部分(CD)。

A.心理素质考评

B.业务能力考评

C.达标绩效评价

D.管理绩效评价

12.领导者基于职位的权力在其权力构成中居主导地位，主要包括(ABD)。

A.法定权力

B.奖励权力

C.个人权力

D.处罚权力

13.当一个人的需要得不到满足，会产生挫折感，受挫后的防范措施一般有(BC)。

A.紧张不安的措施

B.积极进取的措施

C.消极防范的措施

D.寻求激励的措施

14.企业中应当承担控制职责的人员包括(ACD)。

A.企业高层管理人员

B.政府主管人员

C.中层管理人员

D.基层管理人员

15.一般来说，对作业系统的控制主要围绕(BCD)等问题展开。

A.利润

B.质量

C.成本

D.采购

三、判断正误

16.泰罗的科学管理既重视技术因素，也重视人的社会因素。

[答案]错

17.一般而言，预测时间越短，影响预测结果的因素变化越小，预测误差也越小；反之亦然。

[答案]对

18.战略的实质是谋求外部环境、内部资源条件与战略目标三者之间的动态平衡。

[答案]对

19.实行成本领先战略，就是降低产品价格。

[答案]错

20.领导班子领导效率的高低取决于领导者个体素质的高低。

[答案]错

四、简答题

21.如何理解管理的内涵？

答：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。

(4)管理的对象是组织资源和组织活动。

22.什么是计划工作？它具有怎样的性质？

答：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执行情况三个环节在内的工作过程。狭义的计划工作，主要是指制定计划。

计划工作具有如下性质：

(1)目的性。每一个计划都是为了实现组织的战略和目标。

(2)主导性。计划工作处于其他管理职能的首位，并且它贯穿于管理工作的全过程，组织、人事、领导和控制等工作都是围绕着计划工作展开的。

(3)普遍性。计划是组织内每一位管理者都要做的事情。也就是说，无论是高层还是中层、基层管理人员，都需要做计划工作；

(4)效率性。制定计划时，要以高效率为出发点，即以较低的代价来实现计划目标。

(5)灵活性。计划必须具有灵活性，也就是说，当出现预想不到的情况时，有能力改变原来确定的方向且不必花费太大的代价。

(6)创造性。计划工作总是针对需要解决的新问题和可能发生的新变化、新机会而做出决策。

23.内部提升管理人员有哪些优缺点？

答：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。

24.什么是现场控制？实现有效的现场控制需要具备哪些条件？

答：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。

五、案例分析

25.某公司的管理制度

某汽车制造公司有一项建议制度或称提案制度，建立于20世纪50年代，即“好产品、好主意”，该公司到处都挂着这样的标语。

实施建议制度的最初一年只征集到183条建议，但随后逐年递增，建议采用率也在上升。1982年，员工提出的建议首次超过1万条，采用率为57%；1988年提出建议达5万条，采用率为88%；1990年提出建议高达8.6万条，采用率高达94%。资料表明，在1990-1996年间，公司收集建议有43万条之多。

建议制度取得了惊人的成效，仅1985

-1986年，就为公司节省了4千万元。其中有不少建议每月就可为公司节省四五百万元。

员工建议一旦被采纳，公司将根据具体情况奖励数万元。此外，该公司对于在不同阶段提出建议被采纳的人员在月末或年末以奖状、奖品、奖金等不同形式给予奖励。据报导，仅1986年该公司就支付了近百万元的奖金。

问题：

(1)本案例突出体现了哪项管理职能？

答：体现了管理的激励职能。激励，是指人类活动的一种内心状态。它具有加强和激发动机，推动并引导行为使之朝向预定目标的作用。通常认为，一切内心要争取的条件：欲望、需要、希望、动力等都构成了对人的激励。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。

现代企业通常采用的激励方法有：物质激励、精神激励、职工参与管理和工作丰富化。

(2)根据该公司的案例，谈谈职工参与管理的重要性。

答：职工参与管理，可以使职工或下级感受到上级主管的信任、重视和赏识，能够满足归属感和受人赏识的需要。

职工参与管理，会使多数人受到激励。既对个人产生激励，又为组织目标的实现提供了

保证。

该公司的职工参与制度调动了职工的积极性，取得了成效。如，1985

-1986年，就为公司节省了4千万元。

2024年7月试题及答案

一、单项选择

1.对于高层管理者来说，掌握良好的(B)是最为重要的。

A.人际技能

B.概念技能

C.技术技能

D.管理技能

2.1993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(C)。

A.企业战略转换

B.企业技术创新

C.企业流程再造

D.企业管理创新

3.首先把目标管理作为一套完整的管理思想提出来的是(D)。

A.弗雷德里克·泰罗

B.乔治·梅奥

C.赫伯特·西蒙

D.彼得·德鲁克

4.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(C)特征。

A.长远性

B.纲领性

C.全局性

D.客观性

5.组织制定业务层战略和职能战略的依据是(C)。

A.竞争战略

B.组织目标

C.公司层战略

D.组织内部资源

6.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(C)。

A.有机式结构

B.复杂式结构

C.机械式结构

D.简单式结构

7.考评管理人员的理解能力和组织执行能力主要通过向(A)获取信息。

A.上级部门

B.关系部门

C.下属部门

D.协作部门

8.沟通的深层次目的是(D)。

A.展示才能和影响力

B.将信息传递给别人

C.将工作布置下去

D.激励或影响人的行为

9.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(B)。

A.现场控制

B.前馈控制

C.反馈控制

D.局部控制

10.人员控制系统的控制对象是(B)。

A.各级管理者

B.员工的行为

C.人事部门

D.主管人员

二、多项选择

11.根据管理二重性的原理，与自然属性相联系的是(AC)。

A.生产力

B.生产关系

C.社会化大生产

D.社会制度

12.梅奥的人际关系学说的基本内容包括(ABC)。

A.人是“社会人”而不是“经济人”

B.企业中存在着非正式组织

C.生产效率主要取决于工人的士气

D.科学管理方法可以提高效率

13.任何组织的经营目标都是多元化的，比如(BCD)。

A.高学历者的比例

B.高利润

C.提高市场占有率

D.提高员工福利待遇

14.下列资源中，属于无形资源的是(CD)。

A.现金

B.机器设备

C.品牌

D.组织文化

15.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(ABD)。

A.德尔菲法

B.头脑风暴法

C.盈亏平衡点法

D.哥顿法

三、判断正误

16.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。

[答案]对

17.领导班子领导效率的高低取决于领导者个体素质的高低。

[答案]错

18.沟通过程中有了反馈，表明信息接受者收到并完全理解了信息发出者的信息。

[答案]错

19.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。

[答案]对

20.前馈控制实际上是一种“亡羊补牢”式的控制。

[答案]错

四、筒答题

21.一项有效的公司战略是由哪些要素构成的？

答：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。

(1)战略远景，是指组织在社会进步和经济发展中应担当的角色和责任。它说明了组织存在的理由。战略远景包括经营理念和企业宗旨两方面的内容。

(2)目标与目的。目标是指具体的中期和短期的可量化的目标。目的是指在相应期限内的定性期望。目标和目的应与战略远景保持一致。

(3)资源。组织中的资源包括有形资源和无形资源。有形资源主要包括现金、房地产、机器设备和原材料库存等；无形资源主要包括品牌、技术专长、组织文化以及各种组织能力等。

(4)业务。它指的是组织参与竞争的产业领域。

(5)组织。它指的是组织结构与管理体制等要素，共同形成组织的行政关系，维持各业务单元之间的一致性，保证战略方案的有效实施。

22.外部选聘管理人员有哪些优缺点？

答：外部选聘的优点：

(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。

外部选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。

23.领导者的权力来源有哪些？

答：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。

24.什么是控制？它有哪些作用？

答：控制是管理者对计划的执行过程进行监督、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)控制是及时解决问题、提高组织效率的重要手段。

(3)控制是组织创新的推动力。

五、案例分析

25.文化到位找到新感觉

四川华诚银华集团有限责任公司(以下简称银华公司)坚持一手抓生产经营，一手抓企业文化建设。二者互为促进，企业保持连续八年盈利，去年又创利润1680万元，居省纺织行业第二位，保持了省优秀企业、省文明单位称号的本色。

一、认识到位

随着经济体制改革的深化，银华公司这个棉纺织企业同大多数国有纺织企业一样，企业管

理和发展出现了严重困难，问题的根源是什么？出路何在？公司调查分析后认为，社会的巨大变革、企业生存空间和职工心态的变化，使得计划经济时代形成的理念、制度、方法已成为桎梏，必须改革，把创建先进的企业文化引入经营管理。

高度的重视带来自觉的行动。20世纪90年代至今，银华公司把企业文化建设摆在头等

位置。公司董事长、党委书记、总经理胥明东说：“在新的世纪，拥有文化优势，也就拥有竞争优势。”全公司各部门高度一致，“一把手”抓“两手”，“两手”都要硬。

二、机制到位

银华公司创建企业文化狠抓了各种机制的建立和完善。

首先，建立考核机制。结合企业实际，公司出台了15个实施细则，实行量化考核。

其次，建立民主管理监督机制。银华公司把企业的产量、质量、利润、成本、发展规划等重大情况定期公布，并经过摸索形成公司、分厂、轮班三级公开制度，职工对应知的事情了如指掌。

再次，完善分配制度，各个岗位的工作全部量化，职工对照公开栏公布的个人奖罚、产质等情况就能算出自己本月的收入。

最后，人才选拔机制。银华坚持实施四个人才培养“工程”，仅“九五”期间就造就人才560人。在选择使用上，坚持德才兼备的原则，面向市场择优，实行公推公选制度。

三、教育到位

银华公司认为；企业文化的核心是培育先进的企业精神，并在职工的工作中得到体现，培育的途径则是教育。

职工日常行为是企业文化的具体体现。银华公司注重引导和规范。首先，要求各级党组

织和管理人员掌握各自负责的情况，准确把握企业总体情况和职工具体情况。其次，以先进典型引导群体行为。公司建立劳模培养制度，每年评选百名劳模。公司还常年开展“巾帼建功”、“百千万无疵”、“操作明星”等竞赛。

抓住学习不放松。公司按照学习型组织的要求改造企业。坚持政治学习，每月两次。公

司年年都有职工培训规划，月、季有落实，“操作技术培训”、“成本核算培训”等贯穿全年始终，形式多样，特色鲜明。

四、投入到位

银华公司总经理认为，企业文化建设之所以叫做一把手工程，是因为它同经济工作一样，投入是关键，没有投入就没有产出。

投入包括人、财、物。公司虽然近几年大幅度精简非生产人员，但政工线的力量没有削弱，相反还得到加强。

公司有从事文化建设的职能部门和人员，分厂有专职总支、支部副书记、分工会主席、政工干事，各司其职、各负其责，党政工团齐抓共管。

银华公司始终坚持按比例投入企业文化建设。仅“九五”期间，公司就投资450余万元，先后实施“厂门形象工程”、“生产区绿化工程”、“生活区亮化美化工程”、“锅炉脱硫除尘工程”等项目。厂大门内外宽敞整清、气势宏伟，蓝底白字的企业精神、质量方针、质量承诺牌醒目矗立，宣传橱窗色彩艳丽，几十块阅报栏放置着最新的报纸供人阅读，黑板报写着各班职工奖惩及当月的产量和质量数据。入夜，生活区、职工活动中心、图书阅览室霓虹灯闪烁，一片通明，形成了独具银华特色的企业文化氛围。

问题：

(1)银华公司是怎样认识到企业文化的作用的？

答：随着经济体制改革的深化，银华公司的管理和发展出现了困难。通过调查分析，认为必须引入先进的管理理念，即企业文化。

(2)银华公司在企业文化建设上做了哪些工作？

答：从机制方面，银华公司建立和完善了考核机制、监督机制、分配制度、人才选拔机制等。

从教育方面，银华公司注重引导和规范职工的日常行为；定期组织员工学习等等。加强投入，包括人、财、物的投入。

(3)怎样认识企业文化的本质和作用？

答：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。它包括三个部分：精神文化、制度文化和物质文化。

优秀的企业文化对外可以促进形成独特的企业形象定位，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，在较高程度上实现员工个人目标与企业目标的一致，促进企业和个人的共同成长。

2024年1月试题及答案

一、单项选择

1.下列各选项中，(B)属于管理的对象。

A.组织资源和组织目标

B.组织资源和组织活动

C.组织目标和组织活动

D.组织目标和组织属性

2.“管理的十四项原则”是由(B)提出来的。

A.马克斯·韦伯

B.亨利·法约尔

C.乔治·梅奥

D.弗雷德里克·泰罗

3.企业流程再造的目的是提高企业竞争力，从(A)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。

A.生产流程

B.生产管理

C.作业管理

D.操作规程

4.首先把目标管理作为一套完整的管理思想提出来的是(D)。

A.弗雷德里克·泰罗

B.乔治·梅奥

C.赫伯特·西蒙

D.彼得·德鲁克

5.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(C)特征。

A.长远性

B.纲领性

C.全局性

D.客观性

6.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(B)。

A.日常管理决策

B.程序化决策

C.确定型决策

D.风险型决策

7.在管理学中，组织的静态方面含义就是(C)。

A.人事关系

B.组织目标

C.组织结构

D.责权利关系

8.考评管理人员的理解能力和组织执行能力主要通过向(A)获取信息。

A.上级部门

B.关系部门

C.下属部门

D.协作部门

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

A.需要层次

B.双因素

C.公平

D.成就需要

10.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(A)。

A.正式沟通

B.非正式沟通

C.工具式沟通

D.感情式沟通

二、多项选择

11.领导者基于职位的权力在其权力构成中居主导地位，主要包括(ABD)。

A.法定权力

B.奖励权力

C.自身影响力

D.处罚权力

12.当一个人的需要得不到满足，会产生挫折感，受挫后的防范措施一般有(BC)。

A.紧张不安的措施

B.积极进取的措施

C.消极防范的措施

D.寻求激励的措施

13.从沟通过程可以看出沟通最关键的环节是(ACD)。

A.信息的编码

B.对信息的了解

C.信息的解码

D.信息沟通通道

14.组织冲突产生的基本原因有(ABCD)。

A.组织中个体自以为是的态度

B.组织中个体差异的客观存在C.组织中个体假设相似的存在D.组织中个体利己动机的存在15.-般来说，对作业系统的控制主要围绕(BCD)等问题展开。

A.利润

B.质量

C.成本

D.采购

三、判断正误

16.现实中，许多中小型组织大量采用的是非正式计划。

[答案]对

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。

[答案]错

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

[答案]对

19.组织发展是管理层的事，与普通员工无关。

[答案]错

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

[答案]对

四、简答题

21.如何理解管理的内涵？

答：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)管理的目的在于有效地达到组织目标和提高组织活动的成效。

(4)管理的对象是组织资源和组织活动。

22.组织战略的构成要素有哪些？

答：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。

(1)战略远景，包括两方面的内容：经营理念和企业宗旨。

(2)目标和目的，是组织实现其战略远景道路上的一个个的里程碑。

(3)资源，就是组织所拥有的有形资源和无形资源。

(4)业务，指的是组织参与竞争的产业领域。

(5)组织，指的是组织结构与管理体制等要素。

23.外部选聘管理人员有哪些优缺点？

答：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。

24.管理者解决冲突的方法有哪些？

答：(1)协调解决。管理者召集冲突的双方协商解决问题。

(2)强制解决。管理者利用自己手中的职权，强行解决双方的冲突。

(3)建立联络小组。这个小组可以促进各群体之间的交往，在各个群体之间架起一座桥梁。

(4)树立远大目标。这个远大目标，只有在相互竞争的群体通力协作下才能达到。这时，群体成员就会心往一处想，原来的冲突就会消失。

(5)解决问题。解决问题是处理冲突策略中最有效的方法。

五、案例分析

25.李科长的烦恼

李平(女)，大学某工科专业毕业后，分配到一个中型工业企业，在车间任技术员。李平工作认真负责，一年后经厂领导同意，又考上同专业的硕士研究生，三年后研究生毕业，应原厂的要求，再回原厂工作。

该厂技术科科长前一年退休，技术科暂由王副科长负责。王副科长及其他技术员虽然资

历较长，但均为本科以下学历。此时企业正急需开发一些新产品，而李平的硕士毕业论文正是有关这方面的课题，而且该厂的领导对其以前的工作有良好的印象，于是，企业决定任命李平为技术科科长。正式任命之前，厂长在与李平谈话中指出：要与科里的其他老同志团结。她的工作一方面是负责技术科的全面领导，另一方面的重点是负责新产品的开发工作。

该厂技术科目前有两个副科长，均为男性：王副科长现已56岁，中专毕业，建厂初期就进厂工作，已有30余年，对该厂的各项技术工作都十分熟悉，工作经验很丰富，与现任各位厂领导关系都很好，由于其学历较低，不适应当前科学技术发展的要求，没有任命为正科长。夏副科长40岁，本科学历，十年前调入该厂，五年前曾参与当时的一系列新产品开发，获得成功，其中部分产品成为目前该厂的主导产品，但考虑到其现有技术知识结构，与当前正在开发的新产品不适应，而且他与王副科长关系不很融洽，也没有任命为科长。技术科还有其他7名技术员，除一位是去年分配来的女大学生外，其余都是男性，年龄均在35-50岁之间。

由于这批新产品的开发是相当复杂的工作，成功与否，对企业有重大的影响。所以，该厂成立新产品开发领导小组，由一位副厂长任组长，李平科长任副组长，但由李平具体负责，小组成员还包括夏副科长、两名技术人员，销售科和供应科各一名副科长。

李平感到自己虽然有较多的专业知识，但技术科的两位副科长和其他技术员都是自己的老前辈，有较多的工作经验。因此，在分配工作任务、确定技术措施、进行产品设计等方面，李平都通过各种会议征求大家的意见，充分民主，共同商定。一段时间后，李平感到同事们提出的方案不是很好，但好的方案大家并不认真对待，往往有时还没有深入研究，大家就给予否定。王副科长会习惯性地向厂长汇报和研究有关全厂的技术工作建议，这些建议又与李平的建议相左，厂领导却并不明确表示支持谁，仅强调精诚团结，夏副科长对新产品开发已有一套自己的方案，但李平很清楚地知道那是不可行的，从其责任心来讲也是不能同意的，可又不好意思由自己直接来推翻，希望由新产品开发领导小组做出决议，但组长(分管副厂长)又不表态，其他成员似乎是无所适从。有时王、夏二人对科里的一些工作意见不一致，李平也感到十分为难。科里工作效率低，士气也不高，李平感到这个科长真是很难当。

问题：

(1)你认为谁更胜任厂技术科科长的工作？

答：三人各有优势与不足，都具有当科长的条件，关键取决于该企业的人际背景。

(2)如果李平担任厂技术科科长的工作，怎样打开工作局面？

答：李平缺少人际协调技能，她要补充管理方面的知识。另外，高层管理者也应该给予相应的支持。

2024年7月试题及答案

一、单项选择

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

A.25台

B.100台

C.125台

D.150台

2.“管理的十四项原则”是由(B)提出来的。

A.马克斯·韦伯

B.亨利·法约尔

C.乔治·梅奥

D.弗雷德里克·泰罗

3.可口可乐公司一直坚持只生产一种饮料，这种发展战略属于(C)。

A.一体化发展战略

B.多元化发展战略

C.密集型发展战略

D.稳定型发展战略

4.组织制定业务层战略的依据是(C)。

A.竞争战略

B.组织目标

C.公司层战略

D.组织内部资源

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

A.直线制组织结构

B.事业部制组织结构

C.职能制组织结构

D.矩阵制组织结构

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

A.更长

B.更短

C.适中

D.不确定

7.根据赫塞一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(A)。

A.高工作一高关系

B.低工作一低关系

C.低工作一高关系

D.高工作一低关系

8.对于营利性组织，(D)是提高组织经济效益或获取价格优势的基本途径。

A.提高质量

B.完善服务

C.疏通关系

D.降低成本

9.人员控制系统的控制对象是(B)。

A.各级管理者

B.员工的行为

C.人事部门

D.主管人员

10.应用模拟情景训练方法测试应聘者有较高的准确度，常用于(A)的招聘。

A.高层管理者

B.基层管理者

C.普通管理者

D.中层管理者

二、多项选择

11.任何组织的经营目标都是多元化的，比如(BCD)。

A.高学历者的比例

B.高利润

C.市场占有率

D.员工福利待遇

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

A.组织的部门机构

B.职责的规定

C.利润的高低

D.职位的安排

13.确定主管人员的需要量应该考虑以下因素(ABCD)。

A.组织现有的规模

B.管理人员的流动率

C.组织结构的现状

D.组织发展的需要

14.根据双因素理论，下列选项中属于保健因素的是(ABC)

A.薪酬

B.工作条件

C.人际关系

D.责任感

15.“全面质量管理体现了全新的质量观念”。这句话的意思就是(BCD)

A.质量控制的重心是产成品的最终检验

B.质量不仅指产品质量，还包括服务、管理等方面的质量

C.产品质量是制造出来的，不是检验出来的D.全面质量管理是动态的管理过程

三、判断正误

16.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。

[答案]错

17.运用德尔菲法进行决策时，对专家成员的意见采用统计方法予以定量处理，所以说它是定量决策方法。

[答案]错

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

[答案]对

19.从组织需要的角度进行人员配备，就是将有知识、有能力的人安排到组织中来，其他条件完全不需要考虑。

[答案]错

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

[答案]对

四、简答题

21.什么是竞争战略？根据迈克尔·波特的竞争理论，有多少种类型的竞争战略？

答：竞争战略，也就是业务层战略，它主要解决的问题就是在特定的产业领域内，组织如何参与市场竞争，以获取超越竞争对手的竞争优势。

波特教授提出了三种可供选择的一般性竞争战略，即成本领先战略、差异化战略和集中化战略。

22.如何理解决策的含义？

答：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)决策要具有科学性。

(5)决策要遵循满意原则。

23.管理者解决冲突的方法有哪些？

答：(1)协调解决。管理者召集冲突的双方协商解决问题。

(2)强制解决。管理者利用自己手中的职权，强行解决双方的冲突。

(3)建立联络小组。这个小组可以促进各群体之间的交往，在各个群体之间架起一座桥梁。

(4)树立远大目标。这个远大目标，只有在相互竞争的群体通力协作下才能达到。这时，群体成员就会心往一处想，原来的冲突就会消失。

(5)解决问题。解决问题是处理冲突策略中最有效的方法。

24.什么是零基预算方法？与传统预算方法相比较它有哪些优势？

答：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。

五、案例分析

25.厨房失火

张三到某人家里做客，看见主人家厨房的灶上烟囱是直的，旁边又有很多木材。张三告诉主人说：“烟囱要改曲，木材须移去，否则将来可能会导致厨房火灾。”主人听了不以为然，没有做任何表示。

不久主人家厨房果然失火，四周的邻居赶紧跑来救火，最后火被扑灭了，于是主人烹羊宰牛，宴请四邻，以酬谢他们救火的功劳，但是并没有请当初建议他将木材移走，烟囱改曲的客人张三。

有人对主人说：“如果当初你听了张三的话，今天也不用准备筵席了，而且没有火灾的损失，现在论功行赏，原先给你建议的人没有被感恩，而救火的人却是座上客，真是很奇怪的事呢！”

主人顿时省悟，赶紧去邀请当初给予建议的张三来吃酒。

问题：

(1)此案例中主要蕴含了哪项管理职能？

答：控制职能。

(2)什么是预先控制？其对于有效的管理具有怎样的意义？

答：预先控制，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，将可能出现的偏差消除在萌芽状态。

预先控制就是“防患于未然”，它是控制的最高境界。

2024年1月试题及答案

一、单项选择

1.泰罗科学管理理论的中心问题是(C)。

A.促进科技进步

B.加强人的管理

C.提高劳动生产率

D.增强责任感

2.在制定计划的时候，要留有余地，以防止意外事件的发生。这一点体现了计划的(B)特征。

A.效率性

B.灵活性

C.主导性

D.目的性

3.传统的目标设定过程是由企业的最高管理者完成的，现代管理学提倡采用(A)。

A.参与制目标设定法

B.专家目标设定法

C.员工目标设定法

D.过程性目标设定法

4.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(C)特征。

A.竞争性

B.纲领性

C.全局性

D.客观性

5.日常生产经营活动中为了合理组织业务活动、提高效率而作出的决策就是日常管理决策，又称为(B)。

A.战略性决策

B.业务性决策

C.策略性决策

D.战术性决策

6.考评管理人员的理解能力和组织执行能力主要通过向(A)获取信息。

A.上级部门

B.关系部门

C下属部门

D.协作部门

7.沟通的深层次目的是(B)。

A.展示才能和影响力

B.激励或影响人的行为

C.将工作布置下去

D.将信息传递给别人

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

A.激励因素

B.保健因素

C.成就因素

D.效价因素

9.控制是一种动态的、适时的信息(D)过程。

A.披露

B.下传

C.上报

D.反馈

10.在管理学中，组织的静态方面含义就是指(C)。

A.人事关系

B.组织目标

C.组织结构

D.责权利关系

二、多项选择

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

A.传统的权力

B.理性一合法的权力

C.纯粹的权力

D.超凡的权力

12.-个高效率的领导班子，其组成人员必须搭配合理。这些构成要素包括(BCD)。

A.兴趣结构

B.能力结构

C.知识结构

D.年龄结构

13.当一个人的需要得不到满足，会产生挫折感，受挫后的防范措施一般有(BC)。

A.紧张不安的措施

B.积极进取的措施

C.消极防范的措施

D.寻求激励的措施

14.战略计划与作业计划相比较，下列说法准确的是(ABC)。

A.战略计划的内容具有纲领性

B.战略计划的对象是组织全局

C.战略计划的风险性较高

D.战略计划的任务是提供实现目标的方法

15.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来进行决策的方法。主要的定性方法有(ABD)。

A.德尔菲法

B.头脑风暴法

C.盈亏平衡点法

D.哥顿法

三、判断正误

16.控制的实质就是使实践符合于计划，计划是控制的标准。

[答案]对

17.在一个领导班子里，帅才应该多一些，以提高领导班子的整体领导能力。

[答案]错

18.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，千万不能激发冲突。

[答案]错

19.目标路径理论认为，环境因素和领导风格互为补充，下属的特质决定了他对环境因素及领导风格的评价。

[答案]对

20.企业组织实施稳定型战略就是保持企业的原有状态。

[答案]错

四、简答题

21.如何理解管理的内涵？

答：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)管理的目的在于有效地达到组织目标和提高组织活动的成效。

(4)管理的对象是组织资源和组织活动。

22.从组织内部提拔管理人员有哪些优缺点？

答：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。

缺点：

(1)可能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。

23.简要说明需要层次论的主要内容。

答：需要层次理论是由美国著名心理学家和行为学家亚伯拉罕·马斯洛提出的。

他认为，人类的需要归为生理、安全、社交、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。

24.什么是控制？它有哪些作用？

答：控制是管理者对计划的执行过程进行监督、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)控制是及时解决问题、提高组织效率的重要手段。

(3)控制是组织创新的推动力。

五、案例分析

25.飞跃自行车厂的困境

飞跃自行车厂是一家以生产燃油助动车为主的国营老厂。该厂现有职工850人，其中500人左右的年龄处在40-50岁之间，厂长张耀明本人也已经53岁。全厂80%的销售额和90%的利润额来自燃油助动车，该厂生产的燃油助动车90%是在当地销售的。然而，当地政府已发出通知，该市将在一年内禁止销售、三年内全部淘汰燃油助动车。飞跃厂面临空前的困境。

以张耀明为首的厂领导班子做出了迅速减产并开发和转产新产品的决定。但是这两项决

定遇到了多重的阻力。

迅速减产的一个直接后果是大量的员工将失业待岗，同时，企业无法获得足够的收入，因而要给那些下岗员工支付国家规定的工资将变得不可能。减产的方案还没有具体实施，一批又一批的车间工人已经来到厂部，表示坚决不同意下岗。

开发新产品的困难同样不小。飞跃厂如果转产电动自行车虽然有一定的可能性，但是，目前电动自行车的技术尚不成熟，飞跃厂对电动自行车的技术掌握的还不够充分。有人给张厂长举荐了一位工程师，他拥有一项电动自行车的重要专利。张厂长很想邀请该工程师加盟飞跃厂，但该工程师开出的条件却让张厂长犹豫不决。工程师的条件是飞跃厂一次性支付他200万的购房款并每年给予不低于50万的年薪，另外按年销售额的0.1%提取奖金。张厂长认为，如果工程师的专利能够用得上，飞跃厂付出这样的代价还是值得的。问题在于，对于平均年薪只有2万元的全厂职工能够接受这样的条件吗？

最近，有家大公司主动上门提出兼并的方案：工厂整体迁移郊区，80%的员工继续上岗，原厂址另作他用。张厂长举棋不定，想想企业，想想职工，再想想自己兼并以后的安排，还有那些跟随他几十年的副职们将面临怎样的命运呢？张厂长再一次陷入沉思……

问题：

(1)减产和转产以及兼并方案对于飞跃厂来说，面临的制约因素分别是哪些？

答：减产的主要制约因素是员工失业等；

转产的主要制约因素是技术和人才等；

兼并的主要制约因素是迁址和员工失业等。

(2)对于张厂长来说，当他做决策的时候，要特别考虑哪些环境因素？

答：外部：政策等。内部；人才、技术、资金等。

(3)如果你是张厂长，你会做出什么样的选择？

答：(不管是减产、转产还是兼并，张厂长可以做出任意选择。同学们可以发挥自己的想象，自圆其说即可。)

2024年7月试题及答案

一、单项选择

1.下列各选项中，(B)属于管理的对象。

A.组织资源和组织目标

B.组织资源和组织活动

C.组织目标和组织活动

D.组织中的人

2.首先把目标管理作为一套完整的管理思想提出来的是(D)。

A.弗雷德里克·泰罗

B.乔治·梅奥

C.赫伯特·西蒙

D.彼得·德鲁克

3.(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90年代

4.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(B)。

A.日常管理决策

B.程序化决策

C.确定型决策

D.风险型决策

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

A.25台

B.100台

C.125台

D.12.5台

6.M型结构又称为多部门结构，亦即(B)。

A.职能制结构

B.事业部制结构

C.直线职能制结构

D.矩阵制结构

7.考评管理人员的理解能力和组织执行能力主要通过向(A)获取信息。

A.上级部门

B.关系部门

C.下属部门

D.协作部门

8.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、体力

C.品德、学识、资历、情感

D.品德、学历、能力、情感

9.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(A)。

A.正式沟通

B.非正式沟通

C.工具式沟通

D.感情式沟通

10.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(B)。

A.现场控制

B.前馈控制

C.反馈控制

D.局部控制

二、多项选择

11.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(ACD)三个部分组成。

A.精神文化

B.传统文化

C.制度文化

D.物质文化

12.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(ABD)。

A.特尔菲法

B.头脑风暴法

C.盈亏平衡点法

D.哥顿法

13.领导者在协调入际关系的时候需要借助一些处事技巧，比如(ABCD)。

A.转移法

B.不为法

C.换位法

D.糊涂法

14.影响组织结构设计的因素有很多个，比如(ABCD)等。

A.战略

B.技术

C.环境

D.组织规模

15.单位产品的总成本一般由两部分构成(BD)。

A.单位成本

B.固定成本

C.平均成本

D.可变成本

三、判断正误

16.处于不同管理层次上的管理者，其履行的管理职能也是不同的。

[答案]错

17.只经营一种业务的小企业，或者从事专业化经营的大型企业，其业务层战略与公司胃战略是一样的。

[答案]对

18.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。这卡才能冷静的处理好意外和突发事件。

[答案]对

19.领导效率的高低取决于领导者个体素质的高低。

[答案]错

20.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。

[答案]错

四、简答题

21.什么是目标管理？它有哪些优势与缺陷？

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组织目标。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)有效地提高管理效率。

(2)有助于组织组织机构的改革。

(3)有效地激励职工完成组织目标。

(4)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难以完全一致。

(4)组织职工素质差异影响目标管理方法的实施。

22.如何理解组织结构的含义。

答：组织结构，就是反映人、职位、任务以及它们之间的特定关系的网络。

正确认识组织结构的含义，必须把握三方面的要素：

(1)组织结构决定了组织中的正式报告关系。

(2)组织结构明确了将个体组合成部门、部门再组合成整个组织的方式。

(3)组织结构包含了确保跨部门沟通、协作的制度设计。

23.领导者的权力来源有哪些？

答：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。

24.什么是全面质量管理？它包括哪些内容？

答：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等结合起来，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。

五、案例分析

25.准确决策与盲目投资

Y市建筑卫生陶瓷厂是一家国有中型企业，由于种种原因，2024年停产近一年，亏损250万元，濒临倒闭。2024年初，郑先生出任厂长。面对停水、停电、停工资的严重局面，郑先生认真分析了厂情，果断决策：治厂先从人事制度改革人手，把科室及分厂的管理人员减掉3/4，充实到生产第一线，形成一人多用、一专多能的治厂队伍。郑先生还在全厂推行了“一厂多制”的经营方式：对生产主导产品的一、二分厂，采取“四统一”(统一计划、统一采购、统一销售、统一财务)的管理方法；对墙地砖分厂实行股份制改造；对特种耐火材料厂实行租赁承包。

改制后的企业像开足马力的列车急速运行，逐渐显示了规模跟不上市场的劣势，从而严重束缚了企业的发展。有入主张贪大求洋，贷巨款上大项目；有人建议投资上千万元再建一条大规模的辊道窑生产线，显示一下新班子的政绩。郑先生根据职工代表大会的建议，果断决定将生产成本高、劳动强度大、产品质量差的86米明焰煤烧隧道窑扒掉，建成98米隔焰煤烧隧道，并对一分厂的两条老窑进行了技术改造，结果仅花费不足200万元，便使其生产能力提高了一倍。目前该厂已形成年产80万件卫生瓷、20万平方米墙地砖、5000吨特种耐火材料三大系列200多个品种的生产能力。2024年，国内生产厂家纷纷上高档卫生瓷，厂内外也有不少人建议赶“潮流”。对此，郑厂长没有盲目决策，而是冷静地分析了行情，经过认真调查论证，认为中低档卫生瓷的国内市场潜力很大，一味上高档卫生瓷不符合国情。于是经过市场考察，该厂新上了20多个中低档卫生瓷产品，这些产品一投入市场便成了紧俏货。目前新产品产值占总产值的比例已提高到60%以上。

与Y市建筑卫生陶瓷厂形成鲜明对比的是，河南省SD陶瓷公司，该公司也是一家国有中型企业，20世纪90年代初，它曾是全省建材行业三面红旗之一。然而近年来在市场经济大潮的冲击下，由于盲目轻率，导致企业重大决策失误，使这家原本红红火火的国有企业债台高筑。

2024年，由国家计委、省计经委批准，为该公司投资1200万元建立大断面窑生产线。但该公司为赶市场潮流，不经论证就将其改建为辊道窑生产线，共投资1700万元。由于该生产线建成时市场潮流已过，因此投产后公司一直亏损。在产销无望的情况下，公司只好重新投入1000多万元再建大断面窑，使公司元气大伤，债台高筑，仅欠银行贷款就达3000多万元。五年来，该公司先后做出失误的重大经营决策6项，使国有资产损失数百万元。企业不仅将以前积累的数百万元自有资金流失得一千二净，而且成了一个“老大难”企业。

Y市建筑卫生陶瓷厂由衰变强和河南省SD陶瓷公司由强变衰形成了强烈的反差对比。

问题：

(1)决策包括哪些基本活动过程？其中的关键步骤是什么？

答：决策过程：识别问题——确定决策目标——拟订可行方案——分析评价方案——选择方案——实施方案

关键步骤是选择方案。

(2)案例中两家企业形成鲜明对比的原因是什么？

答：决策的正确与否是两家企业的发展形成发差的原因。

(3)科学决策需要注意哪些问题？

答：科学性的决策，要求决策者准确认识事物的发展变化规律，并采取科学的程序和方法，做出符合事物发展规律的决策。

2024年1月试题及答案

一、单项选择

1.古典管理理论对人性进行了基本假设，认为人是(C)。

A.复杂人

B.社会人

C.经济人

D.单纯人

2.计划工作的核心环节是(A)。

A.决策

B.预测

C.控制

D.组织

3.企业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的宗旨，这就是确定企业目标的(D)原则。

A.现实性

B.协调性

C.关键性

D.权变性

4.关于战略远景的描述，下列选项中，(B)是不准确的。

A.它说明了组织的性质

B.它规定了可量化的经济指标

C.它明确了组织所从事的事业

D.它明确了组织应承担的社会责任

5.M型结构又称为多部门结构，亦即(B)。

A.职能制结构

B.事业部制结构

C.直线职能制结构

D.矩阵制结构

6.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(C)。

A.有计划的提升

B.委以助手职务

C.职务轮换

D.临时提升

7.沟通的深层次目的是(B)。

A.展示才能和影响力

B.激励或影响人的行为

C.将工作布置下去

D.将信息传递给别人

8.控制是一种动态的、适时的信息(C)过程。

A.通报

B.下达

C.反馈

D.上报

9.(A)控制是指企业为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。

A.工作质量

B.产品质量

C.服务质量

D.售后服务质量

10.对于高层管理者来说，掌握良好的(D)是最为重要的。

A.人际技能

B.管理技能

C.技术技能

D.概念技能

二、多项选择

11.梅奥的人际关系学说的基本内容包括(ABC)。

A.人是“社会人”而不是“经济人”

B.企业中存在着非正式组织

C.生产效率主要取决于工人的士气

D.科学管理方法可以提高效率

12.目标建立过程中应该(ABC)。

A.尽可能量化企业目标

B.把目标控制在五个以内

C.期限适中

D.目标期限应以长期目标为主

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

A.组织的部门机构

B.职责的规定

C.利润的高低

D.职位的安排

14.当一个人的需要得不到满足，会产生挫折感，受挫后的防范措施一般有(AC)

A.积极进取的措施

B.紧张不安的措施

C.消极防范的措施

D.寻求激励的措施

15.企业中应当承担控制职责的人员包括(BCD)。

A.政府主管人员

B.基层管理人员

C.中层管理人员

D.企业高层管理人员

三、判断正误

16.管理是一种有意识、有组织的群体活动，是一个动态的协作过程。

[答案]对

17.任何一个组织的目标就是想方设法创造更多利润。

[答案]错

18.战略的实质是谋求外部环境、内部资源条件与战略目标三者之间的动态平衡。

[答案]对

19.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。

[答案]对

20.根据戴维·麦克和兰的研究，对一般职员来说，成就需要比较强烈。

[答案]错

四、简答题

21.如何理解管理的内涵？

答：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；

(4)管理的对象是组织资源和组织活动。

22.一项有效的公司战略是由哪些要素构成的？

答：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。

(1)战略远景，是指组织在社会进步和经济发展中应担当的角色和责任。它说明了组织存在的理由。战略远景包括经营理念和企业宗旨两方面的内容。

(2)目标与目的。目标是指具体的中期和短期的可量化的目标。目的是指在相应期限内的定性期望。目标和目的应与战略远景保持一致。

(3)资源。组织中的资源包括有形资源和无形资源。有形资源主要包括现金、房地产、机器设备和原材料库存等；无形资源主要包括品牌、技术专长、组织文化以及各种组织能力等。

(4)业务。它指的是组织参与竞争的产业领域。

(5)组织。它指的是组织结构与管理体制等要素，共同形成组织的行政关系，维持各业务单元之间的一致性，保证战略方案的有效实施。

23.外部选聘管理人员有哪些优缺点？

答：外部选聘的优点：

(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。

外部选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。

24.什么是控制？它有哪些作用？

答：控制是管理者对计划的执行过程进行监督、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)控制是及时解决问题、提高组织效率的重要手段。

(3)控制是组织创新的推动力。

五、案例分析

25.文化到位找到新感觉

四川华诚银华集团有限责任公司(以下简称银华公司)坚持一手抓生产经营，一手抓企业文化建设。二者互为促进，企业保持连续八年盈利，去年又创利润1

680万元，居省纺织行业第二位，保持了省优秀企业、省文明单位称号的本色。

一、认识到位

随着经济体制改革的深化，银华公司这个棉纺织企业同大多数国有纺织企业一样，企业管理和发展出现了严重困难，问题的根源是什么？出路何在？公司调查分析后认为，社会的巨大变革、企业生存空间和职工心态的变化，使得计划经济时代形成的理念、制度、方法已成为桎梏，必须改革，把创建先进的企业文化引入经营管理。

高度的重视带来自觉的行动。20世纪90年代至今，银华公司把企业文化建设摆在头等位置。公司董事长、党委书记、总经理胥明东说：“在新的世纪，拥有文化优势，也就拥有竞争优势。”全公司各部门高度一致，“一把手”抓“两手”，“两手”都要硬。

二、机制到位

银华公司创建企业文化狠抓了各种机制的建立和完善。

首先，建立考核机制。结合企业实际，公司出台了15个实施细则，实行量化考核。

其次，建立民主管理监督机制。银华公司把企业的产量、质量、利润、成本、发展规划等重大情况定期公布，并经过摸索形成公司、分厂、轮班三级公开制度，职工对应知的事情了如指掌。

再次，完善分配制度，各个岗位的工作全部量化，职工对照公开栏公布的个人奖罚、产质等情况就能算出自己本月的收入。

最后，人才选拔机制。银华坚持实施四个人才培养“工程”，仅“九五”期间就造就人才560人。在选择使用上，坚持德才兼备的原则，面向市场择优，实行公推公选制度。

三、教育到位

银华公司认为：企业文化的核心是培育先进的企业精神，并在职工的工作中得到体现，培育的途径则是教育。

职工日常行为是企业文化的具体体现。银华公司注重引导和规范。首先，要求各级党组织和管理人员掌握各自负责的情况，准确把握企业总体情况和职工具体情况。其次，以先进典型引导群体行为。公司建立劳模培养制度，每年评选百名劳模。公司还常年开展“巾帼建功”、“百千万无疵”、“操作明星”等竞赛。

抓住学习不放松。公司按照学习型组织的要求改造企业。坚持政治学习，每月两次。公司年年都有职工培训规划，月、季有落实，“操作技术培训”、“成本核算培训”等贯穿全年始终，形式多样，特色鲜明。

四、投入到位

银华公司总经理认为，企业文化建设之所以叫做一把手工程，是因为它同经济工作一样，投入是关键，没有投入就没有产出。

投入包括人、财、物。公司虽然近几年大幅度精简非生产人员，但政工线的力量没有削弱，相反还得到加强。

公司有从事文化建设的职能部门和人员，分厂有专职总支、支部副书记、分工会主席、政工干事，各司其职、各负其责，党政工团齐抓共管。

银华公司始终坚持按比例投入企业文化建设。仅“九五”期间，公司就投资450余万元，先后实施“厂门形象工程”、“生产区绿化工程”、“生活区亮化美化工程”、“锅炉脱硫除尘工程”等项目。厂大门内外宽敞整洁、气势宏伟，蓝底白字的企业精神、质量方针、质量承诺牌醒目矗立，宣传橱窗色彩艳丽，几十块阅报栏放置着最新的报纸供人阅读，黑板报写着各班职工奖惩及当月的产量和质量数据。入夜，生活区、职工活动中心、图书阅览室霓虹灯闪烁，一片通明，形成了独具银华特色的企业文化氛围。

问题：

(1)银华公司是怎样认识到企业文化的作用的？

答：随着经济体制改革的深化，银华公司的管理和发展出现了困难。通过调查分析，认为必须引入先进的管理理念，即企业文化。

(2)银华公司在企业文化建设上做了哪些工作？

答：①从机制方面，银华公司建立和完善了考核机制、监督机制、分配制度、人才选拔机制等。②从教育方面，银华公司注重引导和规范职工的日常行为；定期组织员工学习。等等。

③加强投入，包括人、财、物的投入。

(3)怎样认识企业文化的本质和作用？

答：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。它包括三个部分：精神文化、制度文化和物质文化。

优秀的企业文化对外可以促进形成独特的企业形象定位，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，在较高程度上实现员工个人目标与企业目标的一致，促进企业和个人的共同成长。

2024年7月试题及答案

一、单项选择

1.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.培养并利用了自己独特的企业文化

B.先进的社会制度

C.充分利用企业战略管理

D.进行了企业流程再造

2.企业流程再造的目的是提高企业竞争力，从(A)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。

A.生产流程

B.生产管理

C.作业管理

D.操作规程

3.企业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的宗旨，这就是确定企业目标的(B)原则。

A.现实性

B.权变性

C.关键性

D.协调性

4.-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(C)。

A.适当利润

B.最大利润

C.满意利润

D.理想利润

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

A.一元化

B.关联多元化

C.无关联多元化

D.复合多元化

6.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

7.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理和行为的力量是他的(C)。

A.法定权利

B.奖惩权力

C.自身影响力

D.组织权力

8.沟通的深层次目的是(D)。

A.展示才能和影响力

B.将信息传递给别人

C.将工作布置下去

D.激励或影响人的行为

9.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(A)。

A.前馈控制

B.现场控制

C.反馈控制

D.局部控制

10.人员控制系统的控制对象是(B)。

A.各级管理者

B.员工的行为

C.人事部门

D.主管人员

二、多项选择

1.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(ACD)三个部分组成。

A.精神文化

B.传统文化

C.制度文化

D.物质文化

2.密集型发展战略的优势表现在(ABC)。

A.经营目标集中

B.管理简单方便

C.取得规模经济效益

D.对环境变化的适应能力强

3.按照弹性结构原则设计组织结构，要符合下列要求(ABCD)

A.定期更换管理人员

B.按任务和目标需要设立岗位

C.实行员工一专多能

D.多种用工制度

4.领导者基于职位的权力在其权力构成中居主导地位，主要包括(ABD)

A.法定权力

B.奖励权力

C.组织权力

D.处罚权力

5.控制系统的构成包括(ABCD)

A.控制对象

B.控制主体

C.控制信息

D.控制方法

三、判断正误

1.管理是一种有意识、有组织的群体活动，是一个动态的协作过程。

[答案]对

2.任何一个组织的目标就是想方设法创造更多利润。

[答案]错

3.战略的实质是谋求外部环境、内部资源条件与战略目标三者之间的动态平衡。

[答案]对

4.组织发展是管理层的事，与普通员工无关。

[答案]错

5.为了进行有效的成本控制，许多组织引用了成本中心的概念。成本中心的管理者对中心的所有可变成本负有控制责任，但不包括固定成本。

[答案]对

四、简答题

1.什么是目标管理？它有哪些优势与缺陷？

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组织目标。

目标管理主要有以下优势：

(1)有效地提高管理效率。

(2)有助于组织组织机构的改革。

(3)有效地激励职工完成组织目标。

(4)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难以完全一致。

(4)组织职工素质差异影响目标管理方法的实施。

2.双因素理论的主要内容。

答：双因素理论是赫茨伯格提出来的。

他认为有两类因素影响人们的行为。

一是与工作环境或工作条件相关的因素，称为保健因素；

二是与工作内容紧密相连的因素称为激励因素。

保健因素不能直接起到激励人们的作用；激励因素可以调动积极性，具有激励作用。

3.从组织内部提升管理人员有哪些优缺点？

答：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。

4.什么是控制？它有哪些作用？

答：控制是管理者对计划的执行过程进行监督、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)控制是及时解决问题、提高组织效率的重要手段。

(3)控制是组织创新的推动力。

五、案例分析

王立峰的授权计划

王立峰是立峰肥料公司的董事长兼总经理，单枪匹马闯下了今天的事业，控制公司达30年之久。即使在公司日益扩大的今天，他仍然事必躬亲，下属只是他可以随意支配的助手。

最近，王立峰发现公司员工并不欣赏他的管理作风。同时，61岁的他对自己严格要求的每周70小时的工作时间也有吃不消的感觉。去年，他终于决定让下属分担一些责任，逐渐放弃自己的管理角色。于是他邀请了一些顾问，为公司拟定了管理制度。顾问们建议他从内部提拔三位资深经理以使他卸下一部分重任，退居咨询和顾问的地位。王立峰还接受了顾问们的建议，从外部请来了袁平担任管理发展部经理。此外，顾问们还告诉王立峰，经理们对于如何经营自己的部门必须提出更多的创意，对于他们的管理能力也有必要加强。整个授权计划进行得很顺利，经理们的责任日益加重。

袁平积极地开展了训练计划，教授一些员工沟通和决策的技巧。王立峰批准他邀请国内知名专家作专题演讲，收到了很好的效果。

三位得到提拔的新经理都已在王立峰公司服务多年，他们起先对王立峰是否百分之百支

持授权政策心存怀疑，因为他们知道王立峰独揽大权已成习惯。然而，真正使他们信服的还是王立峰的行动。当经理们打算在自己的责任范围内实行某些改变时，王立峰很高兴经理们能够迅速承担起责任。虽然王立峰还以主席的身份参加高层主管会议，但是他一再声明会在“几个月后”退出这类会议。

然而，在新经理们开始执行变革计划不久，王立峰开始担心新经理的所作所为了。顾问们告诉他，他们的行为并没有超出职权范围，王立峰才打消了干预的念头，直到他听说营销经理张浩计划把产品直接销给零售商。

事情发生在一次会议上，张浩还没有解释清楚他的计划，就被王立峰厉声打断了：“你不能这样做！上一次我们的尝试几乎把公司弄垮了”。

张浩平静地回答说：“那是几年前的事情，我刚才说过，依现在的市场情况和我们的能力，如果要打算拓展产品的销路，不仅应该这么做，而且势在必行”。

王立峰直截了当制止张浩说下去，他不愿意听任何解释，迈开大步走出会议室，留下其他人面面相觑，不知如何是好……

问题：

1.你认为王立峰面临的主要问题是什么？

答：王立峰面临的主要问题：改变独权、武断的管理作风，实现真正有效地授权。

2.你对王立峰的授权计划有什么好的建议？

答：首先，必须加强公司的科学管理制度建设。因为有了合理的组织结构和科学的管理制度作保障，才能实现有效的授权。

其次，授权时要注意向下级受权者明确所授事项的责任、目标和权力范围，使之在规定的范围内有最大限度的自主权。

2024年1月试题及答案

一、单项选择

1.对于高层管理者来说，掌握良好的(B)是最为重要的。

A.人际技能

B.概念技能

C.技术技能

D.管理技能

2.韦伯认为，企业组织中存在三种纯粹形态的权力。其中，(D)最符合理性原则、效率最高的权力形式。

A.理性的权力

B.超凡的权力

C.传统的权力

D.理性——合法的权力

3.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(A)。

A.参与制目标设定法

B.专家目标设定法

C.员工目标设定法

D.过程性目标设定法

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

A.25台

B.100台

C.125台

D.12.5台

5.可口可乐公司一直坚持一种饮料的生产，这种发展战略属于(C)。

A.一体化发展战略

B.多元化发展战略

C.密集型发展战略

D.稳定型发展战略

6.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：(单位：万元)

则用保守法选取的最优方案为(B)。

A.方案二

B.方案一

C.方案三

D.方案一和二均可

7.某公司为了一项紧急任务，从各部门抽调有关人员成立了临时科研小组，任务完成后小组自动解散。这种组织结构就是(D)。

A.直线制组织结构

B.事业部制组织结构

C.职能制组织结构

D.矩阵制组织结构

8.老李作为一名高级管理者受雇于某大型企业，其才华和学识得到了公司上下的认可。但是近年来，他越来越不满足，因为有很多想法无法实现。根据马斯洛的需要层次理论，对于目前的老李来说，其激励因素是(A)。

A.自我实现的需要

B.社交的需要

C.尊重的需要

D.安全的需要

9.根据赫塞一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(A)。

A.高工作一高关系

B.低工作一低关系

C.低工作一高关系

D.高工作一低关系

10.人员控制系统的控制对象是(B)。

A.各级管理者

B.员工的行为

C.人事部门

D.主管人员

二、多项选择

1.梅奥的人际关系学说的基本内容包括(ABC)。

A.人是“社会人”

B.企业中存在着非正式组织

C.生产效率主要取决于工人的士气

D.科学管理方法可以提高效率

2.一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(ABD)

A.职能战略

B.业务层战略

C.基层战略

D.公司层战略

3.一个高效率的领导班子，其组成人员必须搭配合理。这些构成要素包括(BCD)

A.兴趣结构

B.能力结构

C.知识结构

D.年龄结构

4.根据双因素理论，下列选项属于保健因素的是(ABC)。

A.薪酬

B.工作条件

C.人际关系

D.责任感

5.控制的最高境界是做到“防患于未然”，亦即(BC)。

A.即时控制

B.前馈控制

C.预先控制

D.反馈控制

三、判断正误

1.现实中，许多中小型组织大量采用的是非正式计划。

[答案]对

2.运用德尔菲法进行决策时，对专家成员的意见采用统计方法予以定量处理，所以说它是定量决策。

[答案]错

3.从组织需要的角度进行人员配备，就是将有知识、有能力的人安排到组织中来，其他条件完全不需要考虑。

[答案]错

4.领导效率的高低取决于领导者个体素质的高低。

[答案]错

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

[答案]对

四、简答题

1.谁被称作科学管理之父？科学管理理论的主要内容有哪些？

答：泰罗被称作科学管理之父。

科学管理理论的主要内容包括：

(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。

2.什么是竞争战略？根据迈克尔·波特的竞争理论，有多少种类型的竞争战略？

答：竞争战略，也就是业务层战略，它主要解决的问题就是在特定的产业领域内，组织如何参与市场竞争，以获取超越竞争对手的竞争优势。

波特教授提出了三种可供选择的一般性竞争战略，即是成本领先战略、差异化战略和集中化战略。

3.激励的主要方法有哪些？

答：(1)物质激励。物质激励中最突出的就是金钱的激励。金钱虽不是惟一能激励人的力量，但它的激励因素是不可忽视的。

.(2)精神激励。采用的精神激励方法主要有：目标激励法、环境激励法、领导行为激励法、榜样典型激励法和奖励惩罚激励法。

(3)员工参与管理。是指让员工不同程度地参与组织决策及各级管理工作的研究和讨论。

(4)工作丰富化。也就是使工作具有挑战性且富有意义。

4.管理者解决冲突的方法有哪些？

答：(1)协调解决。管理者召集冲突的双方协商解决问题。

(2)强制解决。管理者利用自己手中的职权，强行解决双方的冲突。

(3)建立联络小组。这个小组可以促进各群体之间的交往，在各个群体之间架起一座桥梁。

(4)树立远大目标。这个远大目标，只有在相互竞争的群体通力协作下才能达到。这时，群体成员就会心往一处想，原来的冲突就会消失。

(5)解决问题。解决问题是处理冲突策略中最有效的方法。

五、案例分析

索尼公司的内部招聘制度

有一天晚上，索尼董事长盛田昭夫按照惯例走进职工餐厅与职工一起就餐、聊天。他多年来一直保持着这个习惯，以培养员工的合作意识和与他们的良好关系。这天，盛田昭夫忽然发现一位年轻职工郁郁寡欢，满腹心事，闷头吃饭，谁也不理。于是，盛田昭夫就主动坐在这名员工对面，与他攀谈。几杯酒下肚之后，这个员工终于开口了：“我毕业于东京大学，有一份待遇十分优厚的工作。进入索尼之前，对索尼公司崇拜得发狂。当时，我认为进入索尼，是我一生的最佳选择。但是，现在才发现，我不是在为索尼工作，而是为课长干活。坦率地说，我这位科长是个无能之辈，更可悲的是，我所有的行动与建议都得科长批准。我自己的一些小发明与改进，科长不仅不支持，不解释，还挖苦我赖蛤蟆想吃天鹅肉，有野心。对我来说，这名课长就是索尼。我十分泄气，心灰意冷。这就是索尼？这就是我的索尼？我居然要放弃了那份优厚的工作来到这种地方！”

这番话令盛田昭夫十分震惊，他想，类似的问题在公司内部员工中恐怕不少，管理者应该关心他们的苦恼，了解他们的处境，不能堵塞他们的上进之路，于是产生了改革人事管理制度的想法。之后，索尼公司开始每周出版一次内部小报，刊登公司各部门的“求人广告”，员工可以自由而秘密地前去应聘，他们的上司无权阻止。另外，索尼原则上每隔两年就让员工调换一次工作，特别是对于那些精力旺盛，干劲十足的人才，不是让他们被动地等待工作，而是主动地给他们施展才能的机会。在索尼公司实行内部招聘制度以后，有能力的人才大多能找到自己较中意的岗位，而且人力资源部门可以发现那些“流出”人才的上司所存在的问题。

问题：

1.您认为案例中年轻员工所反映的情况在现实中存在吗？这种现象对组织有什么样的不利影响？

答：年轻员工反映的情况在很多企业是客观存在的。

这种现象压制了新进员工和年轻员工的工作热情，不利于组织凝聚力的增强，不利于企业的长远发展。

2.一般而言，这样的员工在组织中给人恃才傲物的感觉，如何正确对待这样的员工是领导者要慎重处理的问题，如果是您，将如何处理？

答：建立完善的激励机制；建立通畅的沟通渠道；建立合理的人事管理制度。

3.你认为内部招聘制度能给组织管理带来哪些好处？

答：

(1)促进内部人员合理流动，进而实现人尽其才。(2)暴露管理者管理中存在的问题并促进其改进。

2024年7月试题及答案

一、单项选择

1.古典管理理论对人性的基本假设，认为人是(B)。

A.复杂人

B.经济人

C.社会人

D.单纯人

2.“管理就是决策”是(A)的观点。

A.西蒙

B.泰罗

C.法约尔

D.韦伯

3.计划工作的核心环节是(C)。

A.控制

B.预测

C.决策

D.组织

4.关于战略远景的描述，下列选项中，(C)是不准确的。

A.它说明了组织的性质

B.它明确了组织所从事的事业

C.它规定了可量化的经济指标

D.它明确了组织应承担的社会责任

5.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(D)。

A.SWOT分析

B.盈亏平衡法

C.线性规划法

D.BCG矩阵法

6.M型结构又称为多部门结构，亦即(B)。

A.职能制结构

B.事业部制结构

C.直线职能制结构

D.矩阵制结构

7.当领导者面对一个棘手的问题时，不直接处理，而是先搁一搁，去处理其他问题。这种调适人际关系的方法就是(D)。

A.不为法

B.糊涂法

C.缓冲法

D.转移法

8.工作丰富化的重点是(C)。

A.高层次的专业人员

B.高层次的管理人员

C.一般专业人员

D.基层操作人员

9.控制是一种动态的、适时的信息(D)过程。

A.通报

B.下达

C.上报

D.反馈

10.为进行有效的成本控制，许多企业引用了(A)的概念，由主管人员对产品或服务的成本负责。

A.成本中心

B.管理系统

C.成本体系

D.预算控制

二、多项选择

1.管理者之所以编制计划，是因为(BCD)。

A.计划能使组织结构更加完善

B.计划是一种协调过程

C.通过计划促使管理者展望未来

D.计划为控制提供了标准和依据

2.“战略”一词原意是指指挥军队的(AC)。

A.科学

B.方法

C.艺术

D.战术

3.确定主管人员的需要量应该考虑以下因素(ABD)。

A.组织现有的规模和岗位

B.管理人员的流动率

C.主管人员的选拔程序

D.组织发展的需要

4.管理冲突一般包括(ABD)等步骤。

A.诊断冲突

B.分析冲突

C.支持冲突

D.干预冲突

5.单位产品的总成本一般由两部分构成(BD)。

A.单位成本

B.固定成本

C.平均成本

D.可变成本

三、判断正误

1.泰罗的科学管理既重视技术因素，也重视人的社会因素。

[答案]错

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顾客。

[答案]对

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

[答案]错

4.非语言沟通主要包括身体语言和语气语调等。这种沟通方式之所以受到重视，是因为非语言方式能够令人信服地表达人的真情实感。

[答案]对

5.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。千万不能激发冲突。

[答案]错

四、简答题

1.如何理解管理的内涵？

答：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)管理的目的在于有效地达到组织目标和提高组织活动的成效。(4)管理的对象是组织资源和组织活动。

2.什么是目标管理？它有哪些优势与缺陷？

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组织目标。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)有效地提高管理效率。(2)有助于组织组织机构的改革。(3)有效地激励职工完成组织目标。(4)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难以完全一致。(4)组织职工素质差异影响目标管理方法的实施。

3.领导者的权力来源有哪些？

答：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。

4.什么是零基预算方法？与传统预算方法相比较它有哪些优势？

答：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。

五、案例分析

李英的困惑

李英已经40岁了。回首这二十几年的奋斗历程，很为自己早年艰苦而又自强不息的日子感叹不已。自己没有稳定的工作就结了婚，妻子是位孤女，有父母一栋虽然面积不小但很破旧的平房。妻子在待业之中，为生计发愁。后来，李英在某企业找到了一份固定的工作，并很快被提拔为工段长，接着又成为车间主任，进而升为生产部长。他记得那段日子对他个人和公司来说，都是极重要的转折。他没命地为公司工作，很为自己是其中的一分子感到自豪。这样的付出也给他带来了丰厚的回报。他的工资收入已相当可观了，更重要的是，他在不断的提拔、升级中得到了权力和地位，很令妻子为他感到自豪。有段时间，他自己也沾沾自喜过，可现在细细想来，他觉得自己并没有成就什么，心里老是空落落的。他现在是企业生产的总指挥官，可看着企业一年比一年不景气，他很想在开发新产品方面为企业做些更大的贡献。可他在研究开发和销售方面并没有什么权力，多次给企业领导提议能否变革组织结构设计方式，使中层部门能统筹考虑产品的生产、销售及研究开发问题，以增强企业的活力和创新力，可领导一直没有这方面的想法。所以，李英想换个单位，换个职务不要太高，但能真正发挥自己潜能的地方。可是步人中年了，“跳槽”的决定又谈何容易。

问题：

1.请运用有关激励理论，对李英走过历程中所体现的个人需要的满足情况以及他目前的困惑心境作一分析。

答：李英从没有工作到晋升生产部长，其个人需要已经从初级的生理需要发展到高层次的自我实现的需要。有了可观的收入，权力和地位，他渴望为企业开发新产品，变革组织结构等，促进企业发展，同时实现自我发展。

2.如果李英有意跳槽到你的公司，作为管理者你应该在哪些方面采取措施以吸引他并给他提供所看重的激励？请说明理由。

答：案例中的李英具有明显的成就动机导向，适于用成就需要论对其激励手段进行分析。

成就需要论属于内容型的激励理论，主要研究激励的诱因以及起激励作用因素的具体内容，麦克利兰把人的高层次需求归纳为对成就、权力和亲和的需求。

麦克利兰认为一名高成就需求者具有以下特点：

一是相信自己的能力，渴望将事情做得更加完美；

二是倾向于设定与自己能力相当的、中等难度的目标；

三是对工作的结果非常关注，希望立即得到信息反馈，以便了解工作的成效。

如果李英作为我的下属工作，我将通过以下三个方面的措施吸引他，给予他激励。

第一，为他安排相对完整的和有挑战性的任务，授予相适应的权力与责任；

第二，设立明确和较高的任务完成标准，提供适当的竞争机制；

第三，选择关键点督察他的工作情况和成绩，给予及时明确的评价与反馈。

2024年1月试题及答案

一、单项选择

1.关于管理的含义，下列选项中(C)的表述不确切。

A.激励、约束

B.协调、沟通

C.放任、自由

D.理顺、调整

2.梅奥等人通过霍桑试验提出了不同于古典管理理论的新观点和新思想，创立了(B)。

A.人文关系学说

B.人际关系学说

C.行为科学学说

D.社会关系学说

3.下列关于计划工作基本特征的描述不准确的是(A)。

A.计划是高层管理者的职责范畴

B.计划工作居首要地位

C.计划工作是有目的的行为

D.计划工作要讲究效率

4.企业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的宗旨，这就是确定企业目标的(C)原则。

A.现实性

B.协调性

C.权变性

D.关键性

5.下面决策方法中，选项(D)具有“匿名性”的特点。

A.群众评议法

B.哥顿法

C.头脑风暴法

D.特尔菲法

6.销售人员意见综合预测方法主要适用于(A)。

A.市场预测

B.长期预测

C.战略规划预测

D.财务预测

7.某产品有三个生产方案，其成本状况为：甲方案固定成本为5000，单位变动成本为l00；乙方案固定成本为12000，单位变动成本为60；丙方案固定成本为30000，单位变动成本为30。若丙方案为最佳方案，则产量为(D)。

A.150

B.300

C.500

D.700

8.20世纪初期，有一位社会学家提出了建立“理想的组织模式，的设想，他就是(C)。

A.巴纳德

B.孔茨

C.韦伯

D.厄威克

9.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(B)组织形式。

A.集权式

B.分权式

C.均权式

D.不确定

10.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(B)。

A.上级人员

B.下属人员

C.高层领导

D.协作部门

11.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

12.布莱克和莫顿在管理方格理论中对最具代表性的五种领导类型进行了详细分析，其中任务式领导的特点是(A)。

A.对生产和工作的完成情况很关心，很少注意下属的士气、情绪和发展状况

B.对生产和人的关心度都很小，领导仅扮演“信使”的角色

C.注重创造一种良好的人际环境，不关心任务完成情况

D.对人和任务都给予中等程度的关心，维持正常的生产效率和说得过去的士气

13.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。其中控制主体是指(D)。

A.具有主次之分的一个组织的全部行为活动

B.控制行为所需的媒介物或方式

C.控制活动所针对的人、财、物和信息

D.控制活动中的各级管理人员及其所属的职能部门

14.下列对现代冲突理论的理解不确切的是(A)。

A.冲突可以为组织带来活力，因此管理者要制造各种冲突

B.管理者的任务主要是管理好冲突，减少不利影响

C.冲突具有正面和反面、建设性和破坏性两种性质

D.适当的冲突可以给组织带来好处

15.下列关于管理幅度与管理层次的描述正确的是(A)。

A.管理幅度与管理层次共同决定组织规模

B.为了保证管理效果，管理幅度越大越好

C.当组织规模一定时，管理幅度与管理规模成正比关系

D.管理幅度越窄，管理层次就越多，组织结构就呈扁平型

二、判断正误

16.泰罗科学管理的中心问题就是提高劳动生产率。[答案]对

17.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。[答案]错

18.组织作为人的集合，就是每个人的加总。[答案]错

19.运用头脑风暴法进行预测关键是要取得参与人员的一致意见。[答案]错

20.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，减少外部环境对拿业造成的不利影响。[答案]对

21.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。[答案]错

22.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。[答案]对

23.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。[答案]错

24.全面质量管理强调的是全员参与和全过程的质量管理。[答案]对

25.现代冲突理论认为，管理者应尽可能防止和消除冲突。[答案]错

三、简答题

26.什么是目标管理？它有哪些特点？

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。

目标管理的特点：

(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。

27.简述马斯洛的需要层次理论。

答：马斯洛把人类的需要分为五大层次：

第一层次的需要是生理上的需要。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，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。人们一旦满足了归属的需要，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。

28.简述冲突对组织发展的意义。

答：(1)冲突可以使对抗双方采取适当方式发泄他们心中的不满，促进双方之间的沟通，避免由于长期压抑而可能发生极端状态；

(2)冲突可以使组织内一些平时不被重视的问题充分暴露出来，使管理者及早发现并加以解决；

(3)冲突可以促进新思想、好建议的产生，从而促进组织变革；

(4)组织间的冲突，以增加组织的内聚力，组织内部成员齐心协力，一致对外；

(5)冲突可以促进联合，以求共同生存。譬如，现今世界上发生的大公司之间的购并，就是为了战胜他们共同的对手而进行的联手。

四、案例分析

柔情：学习型组织问题

去年底，分析化验公司的经理们又汇聚一堂，制定年底的重要决策首席行政总监简枯强照例没有参加他们的讨论。会后，他问大家:“今年，我们打算去哪里呢？”“罗马,”他们回答。

“罗马不错，”简枯强挺高兴今年“学习假期”能如期进行。

这家吉隆坡的环保服务公司每年都要关门九天，让全体员工(共28人)公费集体出游。他们度假时拍的照片贴满了会议室。这边是他们身穿夏装，在泰国摆的各种姿势;那边是冬装裹身，在瑞士挤成一团;另一面墙上还有背景各异的许多合影，例如法国艾菲尔铁塔、中国的紫禁城和美国的国会大厦。

除度假支付的费用外，公司关门还造成了一笔不少的营业收人损失。这算是一种管理办法吗？

对简枯强而言，这是唯一的办法。他认为，公司必须留出时间和财力用于学习，费用大约占工资总额的10%写到20%，观光能激发人们讨论和思考一国一城的兴衰变化。例如，员工们可以思考，文化土同样富足的威尼斯为何与佛罗伦萨相反，其古老结构并没有促进经济活动的发展。简枯强说:“度假时的学习效果更好。”

学习对分析化验公司促进不少，在过去六年中，它已将业务从生产棕桐油之类的试验性产品转为处理和回收工业废料。这种转变就来自于他们清醒地认识到哪些是马来西亚的夕阳产业和朝阳产业。简枯强说道:“拥有富有知识的工作人员，可使公司更快、更平稳地改变或实施计划。”

在当今管理界，学习型组织是一个最为流行而又最受人误解的概念。面对这个智力是主要经济资源的时代，比竞争对手学得快被视为最根本上的竟争能力。所有的组织理论都要求经理人去学习，并且将新的理论和方法付诸实施。如今，企业日益关注的是学习和变革之间的关系。要想学习富有成效，企业必须有能力、有意愿进行变革。

问题：

29.学习型组织是由谁提出来的？

答：美国麻省理工学院斯隆管理学院的彼得•圣吉教授。

30.建立学习型组织所进行的五项修炼技能是什么？

答：五项修炼技能，即：

(1)系统思考。为了看见事物的整体。

(2)超越自我。既指组织要超越自我，组织中的个人也要超越自我。

(3)改变心智模式。不同的人，对同一事物的看法不同，原因是他们的心智模式不同。

(4)建立共同愿景。愿景是指对未来的愿望、景象和意象。

(5)团队学习。团队学习是发展员工与团体的合作关系，使每个人的力量能通过集体得以实现。

31.通过案例你认为“学习型组织”管理理论的最根本要点是什么？

答：企业只有主动学习，才能适应变化迅速的市场环境。

网络核心课程形考任务试题及答案

任务一

一、单项选择(每小题2分，共30分)

1.下列各选项中，(D)属于管理的对象。

A.组织资源和组织目标

B.组织目标和组织活动

C.组织中的人

D.组织资源和组织活动

2.“凡事预则立，不预则废”，说的是(A)的重要性。

A.计划

B.组织

C.预防

D.预测

3.人们常说“管理是一门艺术”，这强调的是(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

4.当管理者接待来访者、参加剪彩仪式等社会活动时，他行使的是(C)的角色。

A.组织联络者

B.领导者

C.精神领袖

D.发言人

5.对于高层管理者来说，掌握良好的(D)是最为重要的。

A.人际技能

B.管理技能

C.技术技能

D.概念技能

6.泰罗科学管理理论的中心问题是(A)。

A.提高劳动生产率

B.科学技术

C.增强责任感

D.加强人的管理

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(B)为重要标准。

A.科学的理念

B.效率的逻辑

C.正规的程序

D.感情的逻辑

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.形成了自己独特的企业文化

B.进行了企业流程再造

C.先进的社会制度

D.充分利用企业战略管理

9.计划工作的前提是(A)。

A.预测

B.领导

C.决策

D.管理

10.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(C)特征。

A.灵活性

B.超前性

C.普遍性

D.创造性

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

A.更短

B.更长

C.不确定

D.适中

12.选择方案就是根据评价结果，从各种可行方案中选出(D)的方案。

A.风险最小

B.利润最大

C.简单易行

D.最满意

13.当预测者能够得到足够的准确数据资料时，采用(D)是可取的方法。

A.微观预测

B.定性预测

C.宏观预测

D.定量预测

14.企业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的宗旨，这就是确定企业目标的(C)原则。

A.关键性

B.协调性

C.权变性

D.现实性

15.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(D)以内。

A.15个

B.2个

C.10个

D.5个

二、多项选择(每小题2分，共30分。

)

16.根据管理二重性的原理，与自然属性相联系的是(AD)。

A.社会化大生产

B.生产关系

C.社会制度

D.生产力

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

A.组织人事角色

B.信息传递角色

C.决策制定角色

D.人际关系角色

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

A.概念技能

B.技术技能

C.人际技能

D.信息技能

19.外部环境是指对组织的绩效起着潜在影响的外部因素，它又分为(AD)。

A.产业环境

B.物质环境

C.文化环境

D.宏观环境

20.梅奥的人际关系学说的基本内容包括(BCD)。

A.科学管理方法可以提高效率

B.人是“社会人”而不是“经济人”

C.生产效率主要取决于工人的士气

D.企业中存在着非正式组织

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

A.纯粹的权力

B.传统的权力

C.理性----合法的权力

D.超凡的权力

22.1990年，美国麻省理工学院斯隆管理学院的彼得·圣吉教授出版了一本享誉世界之作--《第五项修炼－－学习型组织的艺术与实务》，下列选项中(ABCD)是其主要内容。

A.超越自我B.系统思考

C.改变心智模式

D.建立共同愿景

23.物质文化是企业文化外在形象的具体体现，包括(ABCD)。

A.厂容厂貌

B.员工服饰

C.产品设计

D.产品质量

24.计划工作有广义和狭义之分，广义的计划工作包括(BCD)。

A.机会分析

B.执行计划

C.制定计划

D.检查计划执行情况

25.根据应用广度的不同可以将计划分为(CD)。

A.短期计划

B.长期计划

C.作业计划

D.战略计划

26.任何组织的经营目标都是多元化的，比如(BCD)。

A.高学历者的比例

B.高利润

C.提高员工福利待遇

D.提高市场占有率

27.以下选项中，(ABCD)属于备选方案的评价指标。

A.收益

B.成本

C.风险

D.期限

28.按预测属性的不同，可将预测划分为(AD)。

A.定性预测

B.财务预测

C.市场预测

D.定量预测

29.组织经营活动的复杂性决定了组织目标具有如下性质(ABCD)。

A.多重性

B.单一性

C.变动性

D.层次性

30.目标建立过程中应该(ABD)。

A.尽可能量化企业目标

B.期限适中

C.目标期限应以长期目标为主

D.把目标控制在五个以内

三、判断正误

31.控制的实质就是使实践符合于计划，计划就是控制的标准。

[答案]对

32.处于不同管理层次上管理者，其履行的管理职能也是不同的。

[答案]错

33.对于同一管理职能，不同层次的管理者所从事的具体工作的内涵也是不完全相同的。

[答案]对

34.泰罗的科学管理既重视技术因素，也重视人的社会因素。

[答案]错

35.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不同。

[答案]错

36.现实中，许多中小型组织大量采用的是非正式计划。

[答案]对

37.无论是定性预测还是定量预测都需要建立数学模型。

[答案]错

38.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。

[答案]对

39.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。

[答案]错

40.目标管理强调的是以成果为目标的管理。

[答案]对

四、案例分析

文化到位找到新感觉

四川华诚银华集团有限责任公司(以下简称银华国际)坚持一手抓生产经营，一手抓企业文化建设。二者互为促进，企业保持连续八年盈利，去年又创利润1

680万元，居省纺织行业第二位，保持了省优秀企业、省文明单位称号的本色。

一、认识到位

随着经济体制改革的深化，银华公司这个棉纺织企业同大多数国有纺织企业一样，企业管理和发展出现了严重困难，问题的根源是什么？出路何在？公司调查分析后认为，社会的巨大变革、企业生存空间和职工心态的变化，使得计划经济时代形成的理念、制度、方法已成为桎梏，必须改革，把创建先进的企业文化引入经营管理。

高度的重视带来自觉的行动。20世纪90年代至今，银华公司把企业文化建设摆在头等位置。公司董事长、党委书记、总经理胥明东说：“在新的世纪，拥有文化优势，也就拥有竞争优势。”全公司各部门高度一致，“一把手”抓“两手”，“两手”都要硬。

二、机制到位

银华公司创建企业文化狠抓了各种机制的建立和完善。

首先，建立考核机制。结合企业实际，公司出台了15个实施细则，实行量化考核。

其次，建立民主管理监督机制。银华公司把企业的产量、质量、利润、成本、发展规划等重大情况定期公布，并经过摸索形成公司、分厂、轮班三级公开制度，职工对应知的事情了如指掌。

再次，完善分配制度，各个岗位的工作全部量化，职工对照公开栏公布的个人奖罚、产质等情况就能算出自己本月的收入。

最后，人才选拔机制。银华坚持实施四个人才培养“工程”，仅“九五”期间就造就人才560人。在选择使用上，坚持德才兼备的原则，面向市场择优，实行公推公选制度。

三、教育到位

银华公司认为：企业文化的核心是培育先进的企业精神，并在职工的工作中得到体现，培育的途径则是教育。

职工日常行为是企业文化的具体体现。银华公司注重引导和规范。首先，要求各级党组织和管理人员掌握各自负责的情况，准确把握企业总体情况和职工具体情况。其次，以先进典型引导群体行为。公司建立劳模培养制度，每年评选百名劳模。公司还常年开展“巾帼建功”、“百千万无疵”、“操作明星”等竞赛。

抓住学习不放松。公司按照学习型组织的要求改造企业。坚持政治学习，每月两次。公司年年都有职工培训规划，月、季有落实，“操作技术培训”、“成本核算培训”等贯穿全年始终，形式多样，特色鲜明。

四、投入到位

银华公司总经理认为，企业文化建设之所以叫做—把手工程，是因为它同经济工作一样，投入是关键，没有投入就没有产出。

投入包括人、财、物。公司虽然近几年大幅度精简非生产人员，但政工线的力量没有削弱，相反还得到加强。

公司有从事文化建设的职能部门和人员，分厂有专职总支、支部副书记、分工会主席、政工干事，各司其职、各负其责，党政工团齐抓共管。

银华公司始终坚持按比例投入企业文化建设。仅“九五”期间，公司就投资450余万元，先后实施“厂门形象工程”、“生产区绿化工程”、“生活区亮化美化工程”、“锅炉脱硫除尘工程”等项目。厂大门内外宽敞整洁、气势宏伟，蓝底白字的企业精神、质量方针、质量承诺牌醒目矗立，宣传橱窗色彩艳丽，几十块阅报栏放置着最新的报纸供人阅读，黑板报写着各班职工奖惩及当月的产量和质量数据。入夜，生活区、职工活动中心、图书阅览室霓虹灯闪烁，一片通明，形成了独具银华特色的企业文化氛围。

问题：

1.银华公司是怎样认识到企业文化的作用的？

答：随着经济体制改革的深化，银华公司的管理和发展出现了困难。通过调查分析，认为必须引入先进的管理理念，即企业文化。

2.银华公司在企业文化建设上做了哪些工作？

答：从机制方面，银华公司建立和完善了考核机制、监督机制、分配制度、人才选拔机制等。

从教育方面，银华公司注重引导和规范职工的日常行为；定期组织员工学习。等等。

加强投入，包括人、财、物的投入。

3.怎样认识企业文化的本质和作用？

答：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。它包括三个部分：精神文化、制度文化和物质文化。

优秀的企业文化对外可以促进形成独特的企业形象定位，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，在较高程度上实现员工个人目标与企业目标的一致，促进企业和个人的共同成长。

任务二

一、单项选择(每小题2分，共30分)

1.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(D)特征。

A.客观性

B.纲领性

C.长远性

D.全局性

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

A.进行结构调整

B.编制具体的行动计划

C.进行方案分解

D.进行目标分解

3.就组织的发展战略形式而言，可口可乐公司采用的是(D)。

A.稳定型发展战略

B.一体化发展战略

C.多元化发展战略

D.密集型发展战略

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

A.复合多元化

B.无关联多元化

C.一元化

D.关联多元化

5.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(A)。

A.程序化决策

B.日常管理决策

C.风险型决策

D.确定型决策

6.(A)决策方法也叫思维共振法、畅谈会法。

A.头脑风暴法

B.莱普勒斯法

C.决策树法

D.哥顿法

7.某公司的固定成本为300万元，单位可变成本为40元，产品单位售价为55元，那么，当该企业的产量达到20万件时，其总成本为(B)万元。

A.110

B.1100

C.1010

8.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：单位：万元

那么，用冒险法选取的最优方案为(B)。

A.甲和乙

B.丙

C.甲

D.乙

9.在管理学中，组织的静态方面含义就是(B)。

A.责权利关系

B.组织结构

C.人事关系

D.组织目标

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。这就是组织结构设计的(B)原则。

A.分工与协作

B.责权利对等

C.分级管理

D.弹性结构

11.以下组织结构形式中，(B)最适用于组织部门间的横向协作和攻关项目。

A.事业部制结构

B.矩阵制结构

C.职能制结构

D.直线职能制结构

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

A.事业部制组织结构

B.职能制组织结构

C.直线制组织结构

D.矩阵制组织结构

13.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(B)原则。

A.任人唯贤

B.量才使用

C.因事择人

D.因人设职

14.述职报告是对管理人员进行考评的一种方式，它属于(C)。

A.上级考评

B.专家考评

C.自我考评

D.群众考评

15.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(B)。

A.临时提升

B.职务轮换

C.有计划的提升

D.委以助手职务

二、多项选择

16.“战略”一词原意是指指挥军队的(AB)。

A.科学

B.艺术

C.方法

D.战术

17.确定组织的宗旨应避免(AD)。

A.空泛

B.语言晦涩

C.表述过长

D.狭窄

18.公司在为是否进入某一产业做决策时，需要考虑的问题有(ACD)。

A.该产业的盈利能力

B.该产业在产业结构中的地位

C.公司是否拥有优势资源

D.该产业是否具有吸引力

19.组织的总体战略主要有下列几种类型：(ABD)。

A.稳定型战略

B.发展型战略

C.规模型战略

D.收缩型战略

20.目前，新希望集团从生产饲料起家，后来又进入了房地产、旅游等行业。这种发展战略属于(CD)。

A.同心多元化

B.关联多元化

C.无关联多元化

D.复合多元化

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

A.顾客基础

B.销售渠道

C.生产系统

D.产品的核心技术

22.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(BD)。

A.战术性决策

B.业务性决策

C.职能性决策

D.日常管理决策

23.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：(BCD)。

A.盈亏平衡点法

B.头脑风暴法

C.哥顿法

D.德尔菲法

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

A.反馈

B.预测

C.决策

D.函询

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

A.组织的部门机构

B.职位的安排

C.利润的高低

D.职责的规定

26.事业部制组织结构又可以称作(ABD)。

A.多部门结构

B.M型结构

C.W型结构

D.产品部式结构

27.直线职能制组织结构比直线制和职能制更有优势，它(ABD)。

A.保持了集中统一指挥的特点

B.注重专业化管理

C.下属有灵活的自主权

D.分工非常细密

28.从组织需要的角度为其配备适当的人，这些人应该是(ACD)。

A.有知识的人

B.有职位的人

C.对组织忠诚的人

D.有能力的人

29.确定主管人员的需要量应该考虑以下因素(BCD)。

A.组织成员发展的需要

B.组织现有的规模和岗位

C.管理人员的流动率

D.组织发展的需要

30.管理人员的内部提升机制具有一定的优势，比如(ABCD)。

A.保证选聘工作的准确性

B.调动内部成员的工作积极性

C.被聘者可以迅速展开工作

D.吸收外部人才

三、判断正误

31.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期的定性指标。[答案]错

32.只经营一种业务的小企业，或者从事专业化经营的大型企业，其业务层战略与公司层战略是一样的。[答案]对

33.组织实施稳定型战略就是保持组织的原有状态。[答案]错

34.决策者所选择的方案一定是最优化的。[答案]错

35.相对于个人决策，群体决策的效率较低。[答案]对

36.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。[答案]对

37.组织发展是管理层的事，与普通员工无关。[答案]错

38.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。[答案]对

39.贡献考评是决定管理人员报酬大小的主要依据。[答案]对

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

四、案例分析

41.准确决策与盲目投资

大平陶瓷厂是一家中型企业，由于种种原因，2024年停产近一年，亏损2500万元，濒临倒闭。2024年初，郑丙坤出任厂长。面对停水、停电、停工资的严重局面，老郑认真分析了厂情，果断决策：治厂先从人事制度改革人手，把科室及分厂的管理人员减掉3／4，充实到生产第一线，形成一人多用、一专多能的治厂队伍。老郑还在全厂推行了“一厂多制”的经营方式：对生产主导产品的一、二分厂，采取“四统一”(统一计划、统一采购、统一销售、统一财务)的管理方法；对墙地砖分厂实行股份制改造；对特种耐火材料厂实行租赁承包。

改制后的企业像开足马力的列车急速运行，逐渐显示了规模跟不上市场的劣势，从而严重束缚了企业的发展。有人主张贪大求洋，贷巨款上大项目；有人建议投资上千万元再建一条大规模的辊道窑生产线，显示一下新班子的政绩。老郑根据职工代表大会的建议，果断决定将生产成本高、劳动强度大、产品质量差的86米明焰煤烧隧道窑扒掉，建成98米隔焰煤烧隧道，并对一分厂的两条老窑进行了技术改造，结果仅花费不足500万元，便使其生产能力提高了一倍。目前该厂已形成年产800万件卫生瓷、200万平方米墙地砖、5000吨特种耐火材料三大系列200多个品种的生产能力。2024年，国内生产厂家纷纷上高档卫生瓷，厂内外也有不少人建议赶“潮流”。对此，郑厂长没有盲目决策，而是冷静地分析了行情，经过认真调查论证，认为中低档瓷的国内市场潜力很大，一味上高档产品不符合国情。于是，该厂新上了20多个中低档产品，这些产品一投入市场便成了紧俏货。目前新产品产值占总产值的比例已提高到60％以上。

与大平陶瓷厂形成鲜明对比的是，上佳陶瓷公司，该公司也是一家中型企业，20世纪90年代初，它曾是全省建材行业三面红旗之一。然而近年来在市场经济大潮的冲击下，由于盲目轻率，导致企业重大决策失误，使这家原本红红火火的企业债台高筑。

2024年，该公司原计划投资1200万元建立大断面窑生产线，但是为赶市场潮流，公司管理层不经论证就将其改建为辊道窑生产线，共投资1700万元。由于该生产线建成时市场潮流已过，因此投产后公司一直亏损。在产销无望的情况下，只好重新投入1000多万元再建大断面窑，使公司元气大伤，债台高筑，仅欠银行贷款就达3000多万元。五年来，该公司先后做出失误的重大经营决策六项，资产损失近千万元。

大平陶瓷厂由衰变强和上佳陶瓷公司由强变衰形成了强烈的反差对比。

问题：

1.决策包括哪些基本活动过程？其中的关键步骤是什么？(8分)

答：识别问题--确定决策目标--拟订可行方案—分析评价方案--选择方案--实施方案

关键步骤是选择方案。

2.案例中两家企业形成鲜明对比的原因是什么？

答：决策的正确与否是两家企业的发展形成反差的原因。

3.科学决策需要注意哪些问题？

答：科学性的决策，要求决策者准确认识事物的发展变化规律，并采取科学的程序和方法，做出符合事物发展规律的决策。

任务三

一、单项选择

1.领导者的权力来源包括职位权力和(B)两个方面。

A.权力影响力

B.自身影响力

C.文化影响力

D.组织影响力

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

A.1-9型

B.5-5型

C.9-1型

D.1-1型

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

A.不为法

B.转移法

C.糊涂法

D.缓冲法

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

A.公平理论

B.需要层次理论

C.双因素理论

D.成就需要理论

5.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(D)。

A.惩罚

B.正强化

C.自然消退

D.消极强化

6.沟通的深层次目的是(A)。

A.激励或影响人的行为

B.将信息传递给别人

C.将工作布置下去

D.展示才能和影响力

7.(C)的最大的优点在于它持久、有形、可以核实。

A.电子媒介沟通

B.口头沟通

C.书面沟通

D.非语言沟通

8.下级不愿意向上级传递坏消息，怕被上级认为自己无能；而上级也可能没有注意到下级的贡献，把下级的贡献归到自己头上，引起下级不满。这种引起沟通组织障碍的原因是(A)。

A.地位差异

B.目标差异

C.缺乏正式沟通渠道

D.协调不够

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

A.选择性知觉

B.情绪

C.非语言提示

D.信息操控

10.控制是一种动态的、适时的信息(D)过程。

A.上报

B.下达

C.通报

D.反馈

11.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(B)。

A.局部控制

B.前馈控制

C.反馈控制

D.现场控制

12.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(A)。

A.实物标准

B.价值标准

C.收益标准

D.成本标准

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

A.协调一致性

B.可检验性

C.可行性

D.目的性

14.基层管理者常用的控制方法是(A)。

A.直接监督或巡查

B.股票期权

C.人事调整

D.培训

15.(D)控制能够反映企业的资金周转情况，进而使管理者了解企业的经营管理水平。

A.流动性

B.成本

C.损益

D.运营能力

二、多项选择

16.领导者基于职位的权力在其权力构成中居主导地位，主要包括(ABCD)。

A.奖励权力

B.法定权力

C.处罚权力

D.组织权力

17.美国管理学家菲德勒认为，(ABD)是决定领导有效性的主要环境因素。

A.上下级关系

B.任务结构

C.员工素质

D.职位权力

18.领导者在领导过程中需要具备多种能力，它们是(ABCD)。

A.行为能力

B.认知能力

C.情感能力

D.意志能力

19.当一个人的需要得不到满足，会产生挫折感，受挫后的防范措施一般有(BC)。

A.寻求激励的措施

B.消极防范的措施

C.积极进取的措施

D.紧张不安的措施

20.需要层次理论中，下列选项属于安全需要的有(ABD)。

A.避免人身伤害，失业保障

B.年老时有所依靠

C.维持生命的衣食住行

D.生活要得到基本保障

21.在双因素理论中，(ABD)体现的是保健因素。

A.要给职工提供适当的工资和安全保障

B.对职工的监督要能为他们所接受

C.工作得到认可和赏识

D.要改善他们的工作环境和条件

22.强化理论中的强化类型有(ABCD)。

A.惩罚

B.积极强化

C.自然消退

D.消极强化

23.通过沟通的含义可以看出沟通最关键的环节是(AC)。

A.信息的传递

B.信息的编码

C.对信息的理解

D.信息发布渠道

24.按照沟通方式不同，沟通可以划分为(CD)等类型。

A.工具式沟通和情感式沟通

B.正式沟通和非正式沟通

C.口头沟通和书面沟通

D.非语言方式沟通和电子媒介沟通

25.按照组织系统划分，沟通方式分为(AC)。

A.正式沟通

B.情感式沟通

C.非正式沟通

D.工具式沟通

26.企业中应当承担控制职责的人员包括(ABD)。

A.企业高层管理人员

B.企业中层管理人员

C.行业主管人员

D.企业基层管理人员

27.有效的现场控制，需要具备一定的条件，如下列(ABD)。

A.较高素质的管理者

B.适当的授权

C.很强的预测能力

D.下属人员的积极参与和配合28.下列选项，(ABD)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。

A.销售额

B.工资总额

C.耗电量

D.成本总额

29.为了保证对组织工作进行有效的控制，管理者应遵循以下基本原则(ABD)。

A.控制关键点原则

B.目标明确原则

C.刚性原则

D.及时性、经济性原则

30.一般来说，对作业系统的控制主要围绕(ABD)等问题展开。

A.质量

B.采购

C.利润

D.成本

三、判断正误

31.领导效率的高低取决于领导者个体素质的高低。

[答案]错

32.在一个领导班子里，帅才应该多一些，以提高领导班子的整体领导能力。

[答案]错

33.成就需要理论认为主管人员的成就需要是可以培养的。

[答案]对

34.合理化建议是职工参与管理的一种形式，据美国一家公司估计，生产率的提高有20%得益于工人提出的建议，其余80%来自技术的进步。管理人员应该把主要精力放在那20%上。

[答案]对

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

[答案]对

36.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。千万不能激发冲突。

[答案]错

37.沟通过程中有了反馈，表明信息接受者收到并完全理解了信息发出者的信息。

[答案]错

38.控制工作只是上级主管人员或主要是中层主管人员的职责。

[答案]错

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

[答案]对

40.产品质量是工作质量的体现，也是工作质量的基础和保证。

[答案]错

四、案例分析

让班组做主

前进通用机器厂金属加工车间主任史涛，不久前被厂里派到市经委办的第三期基层管理短训班学习。听到了不少专家、学者所做的关于现代化管理理论与方法的报告，觉得很受启发。给他印象最深的，是一位姓孟的老教授关于群体决策的讲演。孟教授强调说，根据大量国内外研究结果及实践表明，只要给广大职工机会，他们就会集体想出高明的主意，领导也会乐于采纳。就是说，应当充分发扬民主，让各班组去做主，制定有关他们工作的决策。

老史觉得这个观点很有道理。短训班结束回到车间后，老史决定在实践中试一试他所学的某些原理。于是他把本车间第二工段的25名职工全都召集起来，对他们说，因为他们工段新近添置了高效率的、自动化程度相当高的新设备，几年前制定的老生产定额看来已过时，显然已不适应新情况。现在想让他们自己来讨论一下，集体决定新的生产定额。布置完了，老史就回车间办公室去了。他觉得自己不该参加讨论，领导在场，大家不易畅所欲言，而且显得对大家不够信任。但他坚信，群众准会定出连他本人都不敢提出的先进标准来。

一个小时之后，老史回到那个工段。工人们说，他们都觉得原来的定额不够合理，定得过高；现在既然授权他们自己来设置定额，经集体讨论决定，新定额应比原来的降低10％。这使老史大吃一惊，跟他本来的如意算盘截然相反，完全出乎他的意料，使他一时不知所措。

该怎么办呢？接受大家的决定吧，又实在太低，肯定要赔钱，对厂里怎么交代得过去？拒绝吧，失信于民，下回谁还听你的？

老史实在进退两难，只好去登门拜访孟教授，请教他的高见。而且心里老大不高兴：这老书呆子，光出傻主意坑人，说的那套根本不灵嘛!

问题：

1.孟教授讲的领导应发扬民主，给员工决策权的说法对吗？为什么？

答：(1)个人决策与群体决策的关系。

(2)领导风格与民主管理。

2.真正的民主管理应具备哪些条件？该工段具备这些条件吗？

答：根据领导权变理论，领导方式必须随着被领导者的特点和环境的变化而变化。实行民主管理要求员工既有工作热情，又有必需的知识与能力。

该工段不具备这些条件。

模拟试题一

一、单项选择

1.“管理就是决策”是下列哪位经济学家的观点？(C)

A.泰罗

B.法约尔

C.西蒙

D.韦伯

2.管理的首要职能是(A)

A.计划

B.控制

C.协调

D.指挥

3.泰罗科学管理理论的中心问题是(C)

A.科学技术

B.加强人的管理

C.提高劳动生产率

D.增强责任感

4.企业流程再造的目的是提高企业竞争力，从(B)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。

A.生产管理

B.生产流程

C.作业管理

D.操作规程

5.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(C)。

A.层次性

B.多重性

C.变动性

D.重合性

6.目标管理是一个全面的(A)，它用系统的方法，使许多关键活动结合起来。

A.管理系统

B.评估工具

C.指标体系

D.激励手段

7.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(A)特征。

A.全局性

B.纲领性

C.长远性

D.客观性

8.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(B)。

A.日常管理决策

B.程序化决策

C.确定型决策

D.风险型决策

9.在管理学中，组织的静态方面含义就是(C)。

A.人事关系

B.组织目标

C.组织结构

D.责权利关系

10.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(B)原则。

A.因人设职

B.量才使用

C.任人唯贤

D.因事择人

11.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(B)。

A.有计划的提升

B.职务轮换

C.委以助手职务

D.临时提升

12.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.正强化

13.沟通的深层次目的是(D)。

A.展示才能和影响力

B.将信息传递给别人

C.将工作布置下去

D.激励或影响人的行为

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

A.情绪

B.信息操控

C.选择性知觉

D.非语言提示

15.某单位制定的年终考核指标中有一条“工作要认真负责”，这样的标准不符合控制标准的(C)要求。

A.目的性

B.多元性

C.可检验性

D.协调一致性

二、多项选择

16.下列选项中，(全选)属于管理者所扮演的决策角色。

A.企业家角色

B.干扰应对者角色

C.资源分配者角色

D.谈判者角色

17.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(ABD)三个部分组成。

A.精神文化

B.制度文化

C.传统文化

D.物质文化

18.以下选项中，(全选)属于备选方案的评价指标。

A.收益

B.成本

C.期限

D.风险

19.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(全选)。

A.管理效率提高了

B.组织结构设计更加合理

C.职工主动参与目标的设立

D.有效的监督与控制

20.密集型发展战略的优点表现在：(ABC)。

A.经营目标集中

B.管理简单方便

C.取得规模经济效益

D.对环境变化的适应能力强

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

A.职能性决策

B.业务性决策

C.战术性决策

D.日常管理决策

22.坚持组织结构设计的弹性原则要做到(全选)。

A.按任务和目标需要设立岗位

B.定期更换管理人员

C.实行职工一专多能

D.多种用工制度

23.从组织需要的角度为其配备适当的人，这些人应该是(BCD)。

A.有职位的人

B.有知识的人

C.有能力的人

D.对组织忠诚的人

24.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：(AB)。

A.关怀维度

B.定规维度

C.员工导向

D.生产导向

25.下列沟通障碍中，属于组织障碍的有(全选)。

A.地位差异

B.目标差异

C.缺乏正式沟通渠道

D.协调不够

26.按照控制对象的范围，可以将控制分为(AB)等类型。

A.全面控制

B.局部控制

C.官僚控制

D.文化控制

27.一般来说，对作业系统的控制主要围绕(BCD)等问题展开。

A.利润

B.质量

C.成本

D.采购

28.事业部制组织结构又可以称作(ABD)。

A.M型结构

B.多部门结构

C.W型结构

D.产品部式结构

29.激励对于组织管理具有重要意义，激励的作用主要体现在(全选)。

A.有利于激发和调动职工的积极性。

B.有助于将职工的个人目标与组织目标统一起来

C.有助于增强组织的凝聚力。

D.促进内部各组成部分的协调统一

30.从组织层次上来看，绩效可以划分为(ABC)。

A.员工个人绩效

B.部门绩效

C.全面绩效

D.董事会绩效

三、判断正误

31.控制的实质就是使实践符合于计划，计划就是控制的标准。[答案]对

32.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，产生感情，形成一种行为准则或惯例，这就形成了正式组织。[答案]错

33.现实中，许多中小型组织大量采用的是非正式计划。[答案]对

34.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。[答案]错

35.实行成本领先战略，就是降低产品价格。[答案]错

36.管理人员的工作主要是从事资源协调和管理，没有必要掌握具体的业务知识。

“错”。

37.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，则会产生很大的极力作用。[答案]对

38.非正式沟通未经管理层批准，是不受等级结构限制的沟通。[答案]对

39.采购控制的一项重要工作就是对输入品进行评价和挑选，以确保输入品的质量、数量和建立稳定的购销关系。[答案]错

40.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性。[答案]错

41．结合案例回答问题

让班组做主

前进通用机器厂金属加工车间主任史涛，不久前被厂里派到市经委办的第三期基层管理短训班学习。听到了不少专家、学者所做的关于现代化管理理论与方法的报告，觉得很受启发。给他印象最深的，是一位姓孟的老教授关于群体决策的讲演。孟教授强调说，根据大量国内外研究结果及实践表明，只要给广大职工机会，他们就会集体想出高明的主意，领导也会乐于采纳。就是说，应当充分发扬民主，让各班组去做主，制定有关他们工作的决策。

老史觉得这个观点很有道理。短训班结束回到车间后，老史决定在实践中试一试他所学的某些原理。于是他把本车间第二工段的25名职工全都召集起来，对他们说，因为他们工段新近添置了高效率的、自动化程度相当高的新设备，几年前制定的老生产定额看来已过时，显然已不适应新情况。现在想让他们自己来讨论一下，集体决定新的生产定额。布置完了，老史就回车间办公室去了。他觉得自己不该参加讨论，领导在场，大家不易畅所欲言，而且显得对大家不够信任。但他坚信，群众准会定出连他本人都不敢提出的先进标准来。

一个小时之后，老史回到那个工段。工人们说，他们都觉得原来的定额不够合理，定得过高；现在既然授权他们自己来设置定额，经集体讨论决定，新定额应比原来的降低10％。这使老史大吃一惊，跟他本来的如意算盘截然相反，完全出乎他的意料，使他一时不知所措。

该怎么办呢？接受大家的决定吧，又实在太低，肯定要赔钱，对厂里怎么交代得过去？拒绝吧，失信于民，下回谁还听你的？

老史实在进退两难，只好去登门拜访孟教授，请教他的高见。而且心里老大不高兴：这老书呆子，光出傻主意坑人，说的那套根本不灵嘛!

问题：

(1)孟教授讲的领导应发扬民主，给员工决策权的说法对吗？为什么？

答：

A.个人决策与群体决策的关系。

B.领导风格与民主管理。

(2)真正的民主管理应具备哪些条件？该工段具备这些条件吗？

答：根据领导权变理论，领导方式必须随着被领导者的特点和环境的变化而变化。实行民主管理要求员工既有工作热情，又有必需的知识与能力。

该工段不具备这些条件。

模拟试题二

1.下列各选项中，(D)属于管理的对象。

A.组织资源和组织目标

B.组织目标和组织活动

C.组织中的人

D.组织资源和组织活动

2.“凡事预则立，不预则废”，说的是(A)的重要性。

A.计划

B.组织

C.预防

D.预测

3.人们常说“管理是一门艺术”，这强调的是(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

4.当管理者接待来访者、参加剪彩仪式等社会活动时，他行使的是(C)的角色。

A.组织联络者

B.领导者

C.精神领袖

D.发言人

5.对于高层管理者来说，掌握良好的(D)是最为重要的。

A.人际技能

B.管理技能

C.技术技能

D.概念技能

6.泰罗科学管理理论的中心问题是(A)。

A.提高劳动生产率

B.科学技术

C.增强责任感

D.加强人的管理

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(B)为重要标准。

A.科学的理念

B.效率的逻辑

C.正规的程序

D.感情的逻辑

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.形成了自己独特的企业文化

B.进行了企业流程再造

C.先进的社会制度

D.充分利用企业战略管理

9.计划工作的前提是(A)。

A.预测

B.领导

C.决策

D.管理

10.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(C)特征。

A.灵活性

B.超前性

C.普遍性

D.创造性

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

A.更短

B.更长

C.不确定

D.适中

12.选择方案就是根据评价结果，从各种可行方案中选出(D)的方案。

A.风险最小

B.利润最大

C.简单易行

D.最满意

13.当预测者能够得到足够的准确数据资料时，采用(D)是可取的方法。

A.微观预测

B.定性预测

C.宏观预测

D.定量预测

14.企业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的宗旨，这就是确定企业目标的(C)原则。

A.关键性

B.协调性

C.权变性

D.现实性

15.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(D)以内。

A.15个

B.2个

C.10个

D.5个

二、多项选择

16.根据管理二重性的原理，与自然属性相联系的是(AD)。

A.社会化大生产

B.生产关系

C.社会制度

D.生产力

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

A.组织人事角色

B.信息传递角色

C.决策制定角色

D.人际关系角色

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

A.概念技能

B.技术技能

C.人际技能

D.信息技能

19.外部环境是指对组织的绩效起着潜在影响的外部因素，它又分为(AD)。

A.产业环境

B.物质环境

C.文化环境

D.宏观环境

20.梅奥的人际关系学说的基本内容包括(BCD)。

A.科学管理方法可以提高效率

B.人是“社会人”而不是“经济人”

C.生产效率主要取决于工人的士气

D.企业中存在着非正式组织

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

A.纯粹的权力

B.传统的权力

C.理性----合法的权力

D.超凡的权力

22.1990年，美国麻省理工学院斯隆管理学院的彼得·圣吉教授出版了一本享誉世界之作--《第五项修炼－－学习型组织的艺术与实务》，下列选项中(ABCD)是其主要内容。

A.超越自我B.系统思考

C.改变心智模式

D.建立共同愿景

23.物质文化是企业文化外在形象的具体体现，包括(ABCD)。

A.厂容厂貌

B.员工服饰

C.产品设计

D.产品质量

24.计划工作有广义和狭义之分，广义的计划工作包括(BCD)。

A.机会分析

B.执行计划

C.制定计划

D.检查计划执行情况

25.根据应用广度的不同可以将计划分为(CD)。

A.短期计划

B.长期计划

C.作业计划

D.战略计划

26.任何组织的经营目标都是多元化的，比如：(BCD)。

A.高学历者的比例

B.高利润

C.提高员工福利待遇

D.提高市场占有率

27.以下选项中，(ABCD)属于备选方案的评价指标。

A.收益

B.成本

C.风险

D.期限

28.按预测属性的不同，可将预测划分为(AD)。

A.定性预测

B.财务预测

C.市场预测

D.定量预测

29.组织经营活动的复杂性决定了组织目标具有如下性质：(ACD)。

A.多重性

B.单一性

C.变动性

D.层次性

30.目标建立过程中应该(ABD)。

A.尽可能量化企业目标

B.期限适中

C.目标期限应以长期目标为主

D.把目标控制在五个以内

三、判断正误

31.控制的实质就是使实践符合于计划，计划就是控制的标准。[答案]对

32.处于不同管理层次上管理者，其履行的管理职能也是不同的。[答案]错

33.对于同一管理职能，不同层次的管理者所从事的具体工作的内涵也是不完全相同的。[答案]对

34.泰罗的科学管理既重视技术因素，也重视人的社会因素。[答案]错

35.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不同。[答案]错

36.现实中，许多中小型组织大量采用的是非正式计划。[答案]对

37.无论是定性预测还是定量预测都需要建立数学模型。[答案]错

38.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。[答案]对

39.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。[答案]错

40.目标管理强调的是以成果为目标的管理。[答案]对

四、案例分析

文化到位找到新感觉

四川华诚银华集团有限责任公司(以下简称银华国际)坚持一手抓生产经营，一手抓企业文化建设。二者互为促进，企业保持连续八年盈利，去年又创利润1

680万元，居省纺织行业第二位，保持了省优秀企业、省文明单位称号的本色。

一、认识到位

随着经济体制改革的深化，银华公司这个棉纺织企业同大多数国有纺织企业一样，企业管理和发展出现了严重困难，问题的根源是什么？出路何在？公司调查分析后认为，社会的巨大变革、企业生存空间和职工心态的变化，使得计划经济时代形成的理念、制度、方法已成为桎梏，必须改革，把创建先进的企业文化引入经营管理。

高度的重视带来自觉的行动。20世纪90年代至今，银华公司把企业文化建设摆在头等位置。公司董事长、党委书记、总经理胥明东说：“在新的世纪，拥有文化优势，也就拥有竞争优势。”全公司各部门高度一致，“一把手”抓“两手”，“两手”都要硬。

二、机制到位

银华公司创建企业文化狠抓了各种机制的建立和完善。

首先，建立考核机制。结合企业实际，公司出台了15个实施细则，实行量化考核。

其次，建立民主管理监督机制。银华公司把企业的产量、质量、利润、成本、发展规划等重大情况定期公布，并经过摸索形成公司、分厂、轮班三级公开制度，职工对应知的事情了如指掌。

再次，完善分配制度，各个岗位的工作全部量化，职工对照公开栏公布的个人奖罚、产质等情况就能算出自己本月的收入。

最后，人才选拔机制。银华坚持实施四个人才培养“工程”，仅“九五”期间就造就人才560人。在选择使用上，坚持德才兼备的原则，面向市场择优，实行公推公选制度。

三、教育到位

银华公司认为：企业文化的核心是培育先进的企业精神，并在职工的工作中得到体现，培育的途径则是教育。

职工日常行为是企业文化的具体体现。银华公司注重引导和规范。首先，要求各级党组织和管理人员掌握各自负责的情况，准确把握企业总体情况和职工具体情况。其次，以先进典型引导群体行为。公司建立劳模培养制度，每年评选百名劳模。公司还常年开展“巾帼建功”、“百千万无疵”、“操作明星”等竞赛。

抓住学习不放松。公司按照学习型组织的要求改造企业。坚持政治学习，每月两次。公司年年都有职工培训规划，月、季有落实，“操作技术培训”、“成本核算培训”等贯穿全年始终，形式多样，特色鲜明。

四、投入到位

银华公司总经理认为，企业文化建设之所以叫做—把手工程，是因为它同经济工作一样，投入是关键，没有投入就没有产出。

投入包括人、财、物。公司虽然近几年大幅度精简非生产人员，但政工线的力量没有削弱，相反还得到加强。

公司有从事文化建设的职能部门和人员，分厂有专职总支、支部副书记、分工会主席、政工干事，各司其职、各负其责，党政工团齐抓共管。

银华公司始终坚持按比例投入企业文化建设。仅“九五”期间，公司就投资450余万元，先后实施“厂门形象工程”、“生产区绿化工程”、“生活区亮化美化工程”、“锅炉脱硫除尘工程”等项目。厂大门内外宽敞整洁、气势宏伟，蓝底白字的企业精神、质量方针、质量承诺牌醒目矗立，宣传橱窗色彩艳丽，几十块阅报栏放置着最新的报纸供人阅读，黑板报写着各班职工奖惩及当月的产量和质量数据。入夜，生活区、职工活动中心、图书阅览室霓虹灯闪烁，一片通明，形成了独具银华特色的企业文化氛围。

问题：

1.银华公司是怎样认识到企业文化的作用的？

答：随着经济体制改革的深化，银华公司的管理和发展出现了困难。通过调查分析，认为必须引入先进的管理理念，即企业文化。

2.银华公司在企业文化建设上做了哪些工作？

答：从机制方面，银华公司建立和完善了考核机制、监督机制、分配制度、人才选拔机制等。

从教育方面，银华公司注重引导和规范职工的日常行为；定期组织员工学习。等等。

加强投入，包括人、财、物的投入。

3.怎样认识企业文化的本质和作用？

答：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。它包括三个部分：精神文化、制度文化和物质文化。

优秀的企业文化对外可以促进形成独特的企业形象定位，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，在较高程度上实现员工个人目标与企业目标的一致，促进企业和个人的共同成长。

一、单项选择

1.人们常说“管理是一门艺术”，强调的是（）。管理的实践性

2.组织是管理的基本职能之一，它是由（）三个基本要素构成。目标、部门和关系

3.计划工作的核心环节是＼＼决策

4.有些组织目标不是一成不变的，一般来说，（）应保持一定的稳定性。长期目标

5.企业目标具有变动性。第二次世界大战以后，（）的企业目标日益普及。顾客之上

6.（）也叫思维共振法、畅谈会法。它是由美国创造学家奥斯本首创的一种预测

决策方法。头脑风暴法

7.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

8.M型结构又称为多部门结构，亦即（）。事业部制结构

9.考评管理人员的协作精神主要通过向（）获取信息。关系部门

10.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理和行为的力量是他的（）。自身影响力

11.成就需要理论一般适用于（）的研究。主管人员

12.（）的最大的优点在于它持久、有形、可以核实。书面沟通

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

14.控制是一种动态的、适时的信息（）过程。反馈

15.管理者的精力及其可以利用的资源都是有限的，因此，有效的控制要求管理者应将主要精力放在最为重要的事项、活动或环节上，这就是控制的（）原则。控制关键点

二、多项选择

16.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(全)。

17.1990年，美国麻省理工学院斯隆管理学院的彼得·圣吉教授出版了一本享誉世界之作--《第五项修炼－－学习型组织的艺术与实务》，下列选项中(全)是其主要内容。

18.按预测属性的不同，可将预测划分为＼＼定性预测＼＼定量预测

19.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

20.目标建立过程中应该注意下列事项（）。尽可能＼＼把目标＼＼期限

21.新希望集团从生产饲料起家，后来又进入了房地产、旅游等行业。这种发展战略属于（）。无关＼＼复合22.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＼＼策略性

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

24.合理进行人员配备工作必须遵循以下原则：(全)。

25.当一个人的需要得不到满足，会产生挫折感，受挫后的防范措施一般有（）。积极＼＼消极

26.信息沟通一般包含下列环节(全)。

27.按照组织系统划分，沟通方式分为（）。正式＼＼非正式

28.下列选项，（）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。销售额＼＼成本总额＼＼工资总额

29.单位产品的总成本一般由两部分构成（）。固定成本＼＼可变成本

30.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＼＼收入＼＼总预算

三、判断正误

31.管理的艺术性就是强调管理的复杂性。

[答案]错

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

[答案]对

33.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，产生感情，形成一种行为准则或惯例，这就形成了正式组织。

[答案]错

34.目标管理强调的是以成果为目标的管理。

[答案]对

35.决策者所选择的方案一定是最优化的。

[答案]错

36.目标实施过程中，管理者必须进行控制。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。

[答案]对

37.运用德尔菲法进行决策时，对专家成员的意见采用统计方法予以定量处理，所以说它是定量决策。

[答案]对

38.贡献考评是决定管理人员报酬大小的主要依据。

[答案]对

39.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。

[答案]错

40.采用轮盘式沟通模式时，每位成员都可以与其他每个人自由沟通，因此沟通快，但由于沟通渠道太多，容易造成混乱并且降低传递信息的准确度。

[答案]错

四、结合案例回答问题

准确决策与盲目投资

大平陶瓷厂是一家中型企业，由于种种原因，2024年停产近一年，亏损2500万元，濒临倒闭。2024年初，郑丙坤出任厂长。面对停水、停电、停工资的严重局面，老郑认真分析了厂情，果断决策：治厂先从人事制度改革人手，把科室及分厂的管理人员减掉3／4，充实到生产第一线，形成一人多用、一专多能的治厂队伍。老郑还在全厂推行了“一厂多制”的经营方式：对生产主导产品的一、二分厂，采取“四统一”的管理方法；对墙地砖分厂实行股份制改造；对特种耐火材料厂实行租赁承包。

改制后的企业像开足马力的列车急速运行，逐渐显示了规模跟不上市场的劣势，从而严重束缚了企业的发展。有人主张贪大求洋，贷巨款上大项目；有人建议投资上千万元再建一条大规模的辊道窑生产线，显示一下新班子的政绩。老郑根据职工代表大会的建议，果断决定将生产成本高、劳动强度大、产品质量差的86米明焰煤烧隧道窑扒掉，建成98米隔焰煤烧隧道，并对一分厂的两条老窑进行了技术改造，结果仅花费不足500万元，便使其生产能力提高了一倍。目前该厂已形成年产800万件卫生瓷、200万平方米墙地砖、5000吨特种耐火材料三大系列200多个品种的生产能力。2024年，国内生产厂家纷纷上高档卫生瓷，厂内外也有不少人建议赶“潮流”。对此，郑厂长没有盲目决策，而是冷静地分析了行情，经过认真调查论证，认为中低档瓷的国内市场潜力很大，一味上高档产品不符合国情。于是，该厂新上了20多个中低档产品，这些产品一投入市场便成了紧俏货。目前新产品产值占总产值的比例已提高到60％以上。

与大平陶瓷厂形成鲜明对比的是，上佳陶瓷公司，该公司也是一家中型企业，20世纪90年代初，它曾是全省建材行业三面红旗之一。然而近年来在市场经济大潮的冲击下，由于盲目轻率，导致企业重大决策失误，使这家原本红红火火的企业债台高筑。

2024年，该公司原计划投资1200万元建立大断面窑生产线，但是为赶市场潮流，公司管理层不经论证就将其改建为辊道窑生产线，共投资1700万元。由于该生产线建成时市场潮流已过，因此投产后公司一直亏损。在产销无望的情况下，只好重新投入1000多万元再建大断面窑，使公司元气大伤，债台高筑，仅欠银行贷款就达3000多万元。五年来，该公司先后做出失误的重大经营决策六项，资产损失近千万元。

大平陶瓷厂由衰变强和上佳陶瓷公司由强变衰形成了强烈的反差对比。

问题：

(1)决策包括哪些基本活动过程？其中的关键步骤是什么？

答：决策过程：识别问题--确定决策目标--拟订可行方案—分析评价方案--选择方案--实施方案关键步骤是选择方案。

(2)案例中两家企业形成鲜明对比的原因是什么？

答：决策的正确与否是两家企业的发展形成反差的原因。

(3)科学决策需要注意哪些问题？

答：科学性的决策，要求决策者准确认识事物的发展变化规律，并采取科学的程序和方法，做出符合事物发展规律的决策。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！