

第一章管理活动与管理理论

一、单项选择题

- 1、管理学形成的标志是 19 世纪末 20 世纪初出现的 (B)
A. 法约尔管理过程理论 B. 泰罗科学管理理论
C. 韦伯理想行政组织理论 D. 梅奥的霍桑试验理论
- 2、被称为“科学管理之父”的是 (B)
A. 亚当·斯密 B. 泰罗 C. 韦伯 D. 法约尔
- 3、泰罗认为，科学管理的中心问题是 (D)
A. 提高工资 B. 使用标准化工具 C. 实行职能工长制 D. 提高劳动生产率
- 4、上级管理人员把一般的日常事务授权给下级管理人员去处理，而自己只保留对例外事项的决策和监督权，这是泰罗所提倡的 (C)
A. 职能工长制 B. 工作定额原理 C. 例外原则 D. 心理革命
- 5、为了提高劳动生产率，泰罗实行了 (B)
A. 平均奖金制 B. 差别计件工资制 C. 平均工资制 D. 计件工资制
- 6、管理的本质是 (C)
A. 是一种手段 B. 是一项职能 C. 是活动或过程 D. 是一种资源
- 7、管理的核心是 (B)
A. 协调人力物力 B. 处理好人际关系
C. 建立组织机构 D. 尽量减少支出
- 8、提出经营与管理是两个不同的概念，后者只是前者的一个职能的管理学家是 (B)
A. 泰罗 B. 法约尔 C. 韦伯 D. 梅奥
- 9、广泛运用自然科学和社会科学中众多学科的成果属于管理学的 (B)
A. 一般性特点 B. 多样性特点 C. 历史性特点 D. 实践性特点
- 10、古典管理理论认为，人是 (A)
A. 经济人 B. 自我实现人 C. 复杂人 D. 社会人

11、行为科学理论认为，人是（B）

A. 经济人 B. 社会人 C. 自我实现人 D. 复杂人

12、（C）提出了重视管理中人的因素

A. 铁锹实验 B. 金属切制实验 C. 霍桑试验 D. 搬运生铁试验

13、管理学是一门软科学，人们对“管理”一词本身也有不同的理解。这里有两种不甚规范但耐人寻味的解释；一种是“管理就是你不管，下属就不理你”；另一种解释是“管理就是先理(梳理)然后才能管”。对这两种解释，你的看法是：（B）

A. 前者代表了典型的集权倾向，后者反映出一种民主的气氛。

B. 两种解释都片面地强调了管理工作中的控制职能，只是思考和表达角度不同而已。

C. 后一种更科学，因为强调了“理”，但也有不妥，似乎“理”好了，就不需要管了。

D. 前者可应用于基层管理，后者可应用于高层管理

14、企业管理应随机而变，不存在普遍适用的最好的技术和方法是（C）的观点。

A. 社会系统学派 B. 经验主义学派

C. 权变学派 D. 管理科学学派

15、关于管理中的例外原则，以下哪种理解最为合适？（D）

A. 上级将一般日常事务授权给下级去处理，自己只从事重大的、非程序化问题的决策

B. 上级只接受下级关于超出标准的例外情况的报告

C. 上级将一般的日常事务全权交由下级处理，自己只保留对例外事项的决定和监督权

D. 上级在授予下级日常事务处理权的同时，保留对其执行结果的监督权，并集中精力处理例外事件

16、对于管理人员来说，一般需要具备多种技能，如概念技能、人际技能、技术技能等。越是处于高层的管理人员，其对于概念技能、人际技能、技术技能的需要，就越是按以下顺序排列：（C）

- A. 首先是概念技能，其次是技术技能，最后是人际技能
- B. 首先是技术技能，其次是概念技能，最后是人际技能
- C. 首先是概念技能，其次是人际技能，最后是技术技能
- D. 首先是人际技能，其次是技术技能，最后是概念技能

17、管理人员与一般工作人员的根本区别在于（D）

- A. 需要与他人配合完成组织目标
- B. 需要从事具体的文件签发审阅工作
- C. 需要对自己的工作成果负责
- D. 需要协调他人的努力以实现组织目标

18、某技术专家，原来从事专业工作，业务专精，绩效显著，近来被提拔到所在科室负责人的岗位。随着工作性质的转变，他今后应当注意把自己的工作重点调整到：（C）

- A. 放弃技术工作，全力以赴，抓好管理和领导工作
- B. 重点仍以技术工作为主，以自身为榜样带动下级
- C. 以抓管理工作为主，同时参与部分技术工作，以增强与下级的沟通和理解
- D. 在抓好技术工作的同时，做好管理工作

19、卡尔森以前只有宾馆管理经验而无航运业管理经验，但被聘为美国泛美航空公司的总裁后，短短三年时间就使这家亏本企业成为高营利企业。你认为下述四种说法中哪一条明显有误？（D）

- A. 最高管理者不需要专业知识，只要善于学习、勤于思考就够了
- B. 成功的管理经验具有一定的普遍性，所以可以成功移植
- C. 成功管理的关键是人，只要搞好人的管理，就可取得成功
- D. 这仅仅是一种巧合，只说明卡尔森有特别强的环境适应能力

20、在管理决策中，许多管理人员认为只要选取满意的方案即可，而无需刻意追求最优的方案。对于这种观点，你认为以下哪种解释最有说服力？（D）

- A. 现实中不存在所谓的最优方案，所以选中的都只是满意方案
- B. 现实管理决策中常常由于时间太紧而来不及寻找最优方案
- C. 由于管理者对什么是最优决策无法达成共识，只有退而求其次
- D. 刻意追求最优方案，常常会由于代价太高而最终得不偿失

21、机加工车间刚刚换了车床，新车床比原车床工作效率可提高 20%，车间技术组提出：是否应该提高其工时定额？车工不同意，理由是：对新车床还不熟悉，很难达到额定效率。车间主任和副主任商量出以下四种解决方案，请你选择一项最合理的解决办法：（D）

- A. 由全体车工开会讨论，决定新车床的工作定额
- B. 由车间主任决定，是否采取新定额，定额是多少
- C. 由车间的职工代表开会讨论，决定新车床定额
- D. 报工厂劳动科，由他们会同设备科，经过严格的测评来确定新车床的工作定额

22、假设你召集下属开会，研究解决领导所布置的一项紧急任务，结果其中有位比较啰嗦的人大讲特讲与主题无关的教条理论，耽误很多时间。你认为如何应付这种情况为好？（C）

- A. 任其讲下去，让其他与会者群起而攻之
- B. 不客气地打断其讲话，让别人发言
- C. 有策略地打断其讲话，指出时间很宝贵
- D. 允许其畅所欲言以表示广开言路

23、如果一个领导者的技术技能、人际关系和概念技能的比例为 18；35；47，则根据卡茨的理论，应为（C）领导。

- A. 低层 B. 中层 C. 高层 D. 无法判断

24、管理具有社会化大生产、生产力相联系的属性，这是管理的（A）

- A. 社会属性 B. 自然属性 C. 管理属性 D. 经济属性

25、张先生作为组织的管理者，其工作的主要任务是确定该单位的工作任务如何实施，其工作以内部为主，外部为辅。根据“安东尼结构”，张先生的管理工作属于组织的（B）

A. 上层 B. 中层 C. 下层 D. 基层

26、管理的职能也就是管理工作所包含的几类基本活动，这些基本活动具有以下性质（C）

A. 彼此独立，分别由不同部门的人员担当

B. 各不相同，分别由不同层次的人员担任

C. 在空间和时间上彼此交融，每一个主观人员都要承担这些活动

D. 形式不同但本质相同

27、有人认为“一个繁忙的管理者往往不是一个好的管理者”，对于这种看法，你认为？（A）

A. 这种看法有一定在正确性，因此管理者的工作重点硬实是让下属的积极性得到发挥，而不是自己繁忙

B. 这种看法不对，管理者需要承担比下属更大的责任，当然应当繁忙

C. 这种看法不对，管理者除了管理下属以外，也要处理千头万绪的事务性工作。当然很繁忙

D. 这种看法正确，最高明的管理者就应该是“无为而治”的管理者

28、对于管理人员来说，一般需要具备多种技能，如概念技能，人际技能，技术技能等。当一名管理人员在组织中的职位趋升时，这三种技能相对重要性的变化是（C）

A. 同时等幅增加

B. 概念技能重要性增加最为明显，其次是人际技能，最后是技术技能

C. 概念技能的相对重要性增加，技术技能的相对重要性降低，人际技能相对不变

D. 人际技能重要性增加最明显，其次是概念技能。最后是技术技能

二、多项选择题

- 1、史前人类社会管理的特征包括（ABCDE）
 - A. 习惯化的管理方式 B. 原始民主的管理制度
 - C. 简单的管理机构 D. 人格化的管理权力
 - E. 单一的公共事务管理
- 2、前资本主义社会阶段国家管理的特征有（ACD）
 - A. 管理阶层兴起，管理成你好政治统治的手段
 - B. 人格化的管理权力
 - C. 管理制度产生，但在管理中的作用受限制
 - D. 管理思想提出，但经验管理仍占主导地位
- 3、近代社会管理的特征有（CD）
 - A. 科学化管理 B. 系统化管理
 - C. 法制管理 D. 经济管理成为管理的重点
- 4、管理者所扮演的人际角色包括（ABC）
 - A. 代表人角色 B. 领导人角色 C. 联络人角色 D. 监督者角色
- 5、管理这所扮演的信息角色包括（BCD）
 - A. 联络者角色 B. 监督者角色 C. 传播者角色 D. 发言人角色
- 6、下列体现管理者扮演谈判者角色的活动是（BD）
 - A. 同不合作的供应商谈判 B. 同供应商谈判
 - C. 调解员工争端 D. 与员工达成工资协议
- 7、下列体现管理者扮演代表人角色的活动是（AD）
 - A. 参加社区集会 B. 调解员工争端
 - C. 作为信息传递中心和渠道 D. 宴请重要客户
- 8、马克斯韦伯认为，古往今来，组织赖以建立的权威有（ACD）
 - A. 传统权威 B. 现代权威 C. 超凡权威 D. 合理——合法的权威
- 9、（CD）是管理发展的一种新趋势。
 - A. 从重视直觉到强调理性 B. 从分散到集中
 - C. 从外延式管理到内涵式管理 D. 从硬管理到软管理

10、泰罗在工作中发现，当时劳动生产率不高的主要原因是（BCDE）

- A. 劳动工具落后 B. 工作分配不合理
- C. 劳动方法不正确 D. 工人不愿干
- E. 生产组织与管理不科学

11、下列结论中，通过霍桑实验可以得出的有（ABD）

- A. 工人是社会人而不是经济人 B. 在组织中存在大量的非正式组织
- C. 工人的积极性仅受报酬的驱动
- D. 新型的领导在于提高工人的满意度，从而激发工人的劳动积极性

12、管理的有效资源包括（ABCD）

- A. 有效的人力、物力和财力 B. 有效的机会、时间和信息
- C. 有效的组织 D. 以上都是

13、由于现代环境的日益复杂多变，封闭式的管理在实际中越来越行不通，因此，权变管理理论应运而生，并且日益得到了重视，在下面的 4 种对权变理论的看法中，你认为正确的有（ABCD）

- A. 权变理论认为没有一成不变的、普遍适用的“最佳”的管理理论与方法
- B. 权变理论是建立在“复杂人”的假设上的
- C. 权变理论研究的是领导者、被领导者之间在特定情况下发生相互作用关系的过程
- D. 以上都正确

三、判断题

1、管理之所以必要是由劳动的社会化决定的。（√）

2、分工观点和经济人观点是亚当·斯密对管理理论发展的贡献（√）

3、《计件工资制》，《车间管理》和《科学管理》都是法约尔的代表作（×）

4、马克思·韦伯是行为管理理论的代表任务之一（×）

5、首次提出 X 理论和 Y 理论的是行为管理学派的雷戈尔（√）

6、被称为“人事管理之父”的是罗伯特·欧文（√）

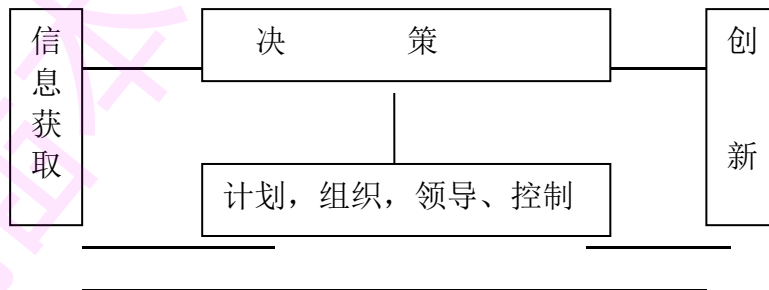
四、名词解释

- 1、管理：通过信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新等职能的发挥来分配、协调包括人力资源在内的一切可以调用的资源，以实现单独的个人无法实现的目标。
- 2、管理者：指组织中从事管理活动的人员。
- 3、管理的二重性：管理既有同生产力，社会化大生产相联系的自然属性，又有同生产关系，社会制度相联系的社会属性。
- 4、差别计件工资制：指计件工资率随完成定额的程度而上下浮动。
- 5、科学工作方法：每个人采用什么操作方法，使用什么工具等，都根据实验和研究来决定
- 7、决策科学化：指决策时要以充足的事实为依据，采取严密的逻辑思维方式，按照事物的内在联系对大量的资料和数据进行系统分析和计算，遵循科学程序，作出正确决策。

五、简答题

1、 简述管理职能的相互关系

答：(1)信息获取职能是其他管理职能赖以有效发挥的基础；(2)决策既与其他管理职能有所交叉(管理者在行使其他管理职能的过程中或多或少面临决策问题)，又是计划、组织、领导和控制的依据；(3)计划、组织、领导和控制旨在保证决策的顺利实施；(4)创新贯穿于各种管理职能和各个组织层次。



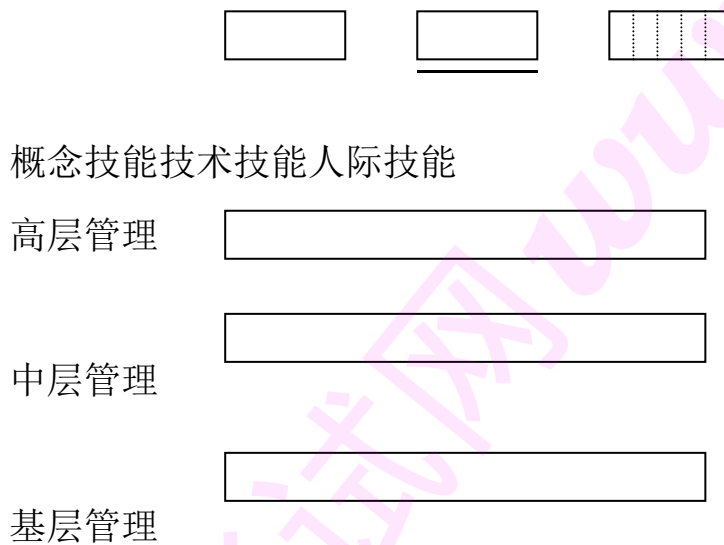
2、简述马克斯韦伯理想行政组织体系的特点

答：（1）有明确的分工；（2）按等级原则对各种公职或职位进行法定安排；（3）通过正式考试或教育培训而获得的技术资格来选拔员工；（4）担任公职的人都是任命的；（5）行政管理人员是“专职的”管理人员；（6）行政管理人员是企业的工作人员；（7）行政管理人员必须遵守组织中的规则、纪律；（8）组织成员间的关系以理性准则为指导。

3、管理活动，管理思想与管理理论之间的相互关系

答：管理活动是管理思想的根基，管理思想来自管理活动中的经验；管理理论是管理思想的提炼、概括和升华，管理理论本身是管理思想，只不过是较成熟、系统化程度较高的管理思想，但并非所有管理思想都是管理理论；管理理论对管理活动有指导意义同时又要经受得住管理活动的检验。

4、下图为各层次管理者所需的管理技能框架图



- （1）画出各层次管理者所需要的管理技能比例结构
- （2）简述概念技能、技术技能和人际技能的基本内容
- （3）分析不同层次的管理者之间所需管理技能的相互关系

答：（1）图 1-3

（2）技术技能：运用管理者所监督的专业领域中的过程、惯例、技术和工具的能力；人际技能：成功地与别人打交道并与别人沟通的能力；概念技能：把观点设想出来并加以处理以及将关系抽象化的精神能力。

（3）略

5、现代管理的特征包括的内容。

答：(1)系统化管理；(2)民主化管理；(3)科学化管理；(4)法制化管理；(5)以人为本；(6)追求效率。

6、梅奥人际管理学说的主要内容

答：(1)工人是社会人，而不是经济人；(2)企业中存在非正式组织；(3)生产率的提高主要取决于工人的工作态度以及他和周围人的关系。

7、权变管理理论的内容

答：权变管理理论着重考察有关环境的变数与相应的管理观念和技术之间的关系，以使采用的管理观念和技术有效地达到目标。在通常情况下，环境是自变量，而管理观念和技术是因变量。这就是说，组织所处的环境决定着何种管理观念和技术更适合于组织。

8、中国古代管理思想主要体现在哪些领域？

答：中国古代管理思想主要集中于三个领域：一是出于治国需要而建立的，传统但完整的社会分工、典章制度和伦理规范体系及贯穿其中的行为理念和人文精神；二是与人的自身修养密不分的用人思想；三是对管理哲学的思考，如战略管理的思想、系统的全局性管理的思想、权变与弹性管理的思想等等。

9、简述马萨诸塞车祸后所有权和管理权的分离对管理的重要意义。

答：马萨诸塞车祸后，铁路公司的老板交出了企业管理权，只拿红利；另聘具有管理才能的人担任企业领导。这是历史上第一次在企业管理中实行所有权和管理权的分离。这种分离对管理有重要的意义：(1)独立的管理职能和专业的管理人员正式得到承认，管理不仅是一种活动，还是一种职业；(2)随着所有权和管理权的分离，横向的管理分工开始出现，这不仅提高了管理效率，也为企业组织形式的进一步发展奠定了基础；(3)具有管理才能的雇用人员掌握了管理权，直接为科学管理理论的产生创造了条件，为管理学的创立和发展准备了前提。

六、论述题

1、泰罗科学管理理论的主要内容

答：（1）工作定额；（2）标准化；（3）能力与工作相适应；（4）差别计件工资制；（5）计划职能与执行职能相分离

2、 约尔管理过程理论的主要内容

答：五项职能，十四条原则

3、为什么处于较高层次的管理人员更多地需要人际技能与概念技能，而处于最高层次的管理人员则尤其需要具备较强的概念技能？

答：（1）因为管理都除了领导下属人员外，还得与上级领导和同级同事打交道，还得学会说服上级领导，学会同其他部门同事紧密合作。而且各层次的管理者都必须在与上下、左右进行有效沟通的基础上，相互合作，共同完成组织的目标。

（2）概念技能包括理解事物的相互关联性从而找出关键影响因素的能力、确定和协调各方面关系的以及权衡不同方案优劣和内在的风险的能力，等等。显然，任何管理者都会面临一些混乱而复杂的环境，需要认清各种因素之间的相互联系，以便抓住问题的实质，根据形势和问题果断地作出正确的决策。因此，管理者所处的层次越高，其面临的问题越复杂、越无先例可循，就越需要概念技能。

第二章道德与社会责任

一、单项选择题

1、管理道德的出发点是（C）

- A. 管理者的责任意识 B. 管理活动的职业特殊性
C. 管理系统的整体利益 D. 社会一般道德原则

2、管理道德是一种（A）的规范和制约力量。

- A. 内在于管理者 B. 外在于管理者
C. 由相关的法律制度确定下来 D. 适用于一切组织成员的、普遍

3、道德的本质是（D）

- A. 方法 B. 手段 C. 技术 D. 规则或原则

- 4、在社会主义国家中，(A)是一切管理道德行为的最高准则。
- A. 国家利益 B. 集体利益 C. 经济效益 D. 社会效益
- 5、决策要完全依据其后果或结果作出是(A)的观点。
- A. 道德的功利观点 B. 道德的权利观
- C. 公平理论道德观 D. 综合社会契约理论观点
- 6、决定管理秩序和管理效益的根本因素是(C)。
- A. 管理者的素质 B. 管理者的人格
- C. 管理者的活动 D. 管理者的道德品质
- 7、管理道德教育的最高目的是(B)
- A. 提高管理者的素质 B. 造就管理者的管理人格
- C. 促进管理者的自我完善 D. 增强管理者的责任感
- 8、个人试图在组织或社会的权威之外建立道德准则是发生在(C)
- A. 前惯例层次 B. 惯例层次 C. 原则层次 D. 以上都不是
- 9、在管理活动中，管理职能的实现过程，总是表现为(D)。
- A. 管理效率的提高 B. 管理制度的完善
- C. 人际冲突的缓解 D. 人际关系的展开和有序化
- 10、一个造纸厂的企业精神是：团结、守纪、高效、创新，严格管理和团队协作是该厂两大特色。该厂规定：迟到一次罚款 20 元。一天，全市普降历史上少有的大雪，公交车象牛车一样爬行，结果当天全厂有 85%的职工迟到。遇到这种情况，你认为下列四种方案中哪一种对企业最有利？(C)
- A. 一律扣罚 20 元，以维持厂纪的严肃性
- B. 一律免罚 20 元，以体现工厂对职工的关心
- C. 一律免罚 20 元，并宣布当天早下班 2 小时，以方便职工
- D. 考虑情况特殊，每人少扣 10 元，即迟到者每人扣罚 10 元
- 11、一民办企业，主要产品是吹风机，电动剃须刀等小家电，职工 300 人，技术人员 80 人。由于该公司产品无新意，效益不好，职工工资偏低，技术人员情绪低落，人员流失严重，在岗技术人员也不主动开展新产品研究。为

解决此问题，人事部门提出四种解决办法，如果你是厂长，你选择哪个方案？（B）

- A. 规定每个技术人员 2 年内必须开发出至少一个新产品，做不到者降一级工资
- B. 设立新产品开发奖，从新产品上市第一年的利润中提取 2% 作为奖金，发给有关人员
- C. 全面提高技术人员工资，根据过去开发新产品的业绩，工资增幅 10-30% 不等
- D. 每个技术人员每月预发 70% 工资，其余 30% 在年终视每人开发新产品的业绩如何而决定发不发、发多少

12、河南省某烟厂连年亏损，原因之一是 80% 以上职工有偷拿成品烟的现象，这已成为一种不良的风气。新上任的王厂长开会研究解决偷烟问题的办法，大家提出了四种方案，请你选择效果最好的一种方案：（C）

- A. 严格治厂，规定凡偷拿成品烟者，一律下岗
- B. 加大罚款力度，规定偷 1 包烟，罚 10 包烟的钱，即偷一罚十
- C. 先大造舆论，抨击偷烟行为，提倡“敬业爱厂”精神，党员、干部带头“不拿厂里一支烟”。随着偷烟人数的减少，逐步加大对偷烟者的惩罚力度
- D. 设立举报箱，对举报者给予重奖，将偷烟者罚款的大部分奖给举报者

13、在知识经济下，企业管理的特点应该是：（B）

- A. 企业经营者占有较多的知识
- B. 企业的主要资产不是土地、设备和厂房，而是知识、信息、创新、学习和价值观
- C. 企业的组织是学习型组织
- D. 企业领导者是育才型领导

14、培养中国企业家队伍的关键一环是：（D）

- A. 提高企业经营者的薪酬水平。
- B. 大力开展 MBA 教育。
- C. 实行政企分开。
- D. 将企业经营者推向市场。

15、溢美电器厂专门生产电子消毒碗柜，它通过八个驻外办事处的 300 名销售人员推销该厂产品。近半年来，发现一个月内的回款率由过去的 90%下降为 60%。究其原因，一是有些销售员为了取得额外回扣，对客户延迟回款睁一眼闭一眼；二是竞争激化，销售人员怕得罪客户，不敢催款；三是办事处经理人员怕影响销售人员积极性，不敢在回款上严格要求，没有严格考核。市场部讨论出以下四种解决办法，请你选择一个见效较快而代价较小的方案。（D）

- A. 实行先交款后发货制度。
- B. 对销售人员进行职业道德教育。
- C. 按回款百分比提取一部分奖金给销售人员。
- D. 加强考核，只有当回款 90%以上时，才兑现销售人员的销售额提成工资。

16、新建企业的经理往往陷进决策的误区。在企业高速发展的阶段，最重要的经营要素是什么？人们一般有四种看法，你看哪种看法更有道理？（D）

- A. 利润高于一切 B. 产品质量高于一切
- C. 广告高于一切 D. 现金流高于一切

17、据传，美国有一家报社曾慷慨的给某球队俱乐部提供 2500 万美金的资助，与此同时。该报社属下的一个部门想操纵该球队有关比赛的商业广告业务，并欲从此广告中每年获取 600 万美金的收入。该报社之所以给球队巨额“捐款”是因为（C）

- A. 该报社是非营利性组织，捐款是其履行社会责任的一种表现
- B. 该报社是一个营利性组织，履行社会责任是其义务并举的一种高姿态表现
- C. 该报社是一营利性组织，此项捐款不过是其实现经营目标的一种手段
- D. 该报社给球队提供资金，是为了开展多元化经营

二、多项选择题

1、商业道德包括以下的（ABCD）观点

- A. 道德的权利观 B. 道德的功利观
- C. 公平理论道德观 D. 综合社会契约理论观

2、影响个人行为的个性变量包括（CD）

A. 信念 B. 机会 C. 自我强度 D. 控制中心

3、高层管理人员在道德方面的领导作用主要表现在（BC）

A. 对员工的道德行为进行监督，控制

B. 在言行方面是员工的表率

C. 通过奖惩机制影响员工的道德行为

D. 设定明确和显示的目标

4、在员工道德素质提高的过程中，正式的保护机制可以使那些面临道德困境的员工在不用担心受到斥责的情况下自主行事。这些正式的保护机制有（AB）

A. 任命道德顾问 B. 建立举报制度

C. 规定明确和现实的目标 D. 对绩效进行全面评价

5、道德问题越重要，管理者越有可能采取道德行为。下列问题对于管理者而言道德问题强度较大的有（AD）

A. 行为发生并造成实际伤害的可能性较大

B. 行为的后果出现的较晚

C. 行为的受害者与自己离得较远

D. 受害的人数较多

6、关于管理者对员工进行道德教育，正确的说法是（BCD）

A. 个人价值体系在早年已经建立，成年时的道德教育徒劳无功

B. 向员工讲授道德问题的方案，可以显著改善其道德行为

C. 道德教育可以提升个人的道德发展阶段

D. 价值准则可以在童年后建立，因而道德教育是有益的

7、自我强度和控制中心是影响管理者个人行为的两个个性变量，个人特征影响着管理者的道德素质。下列说法正确的有（AD）

A. 自我强度高的管理者的道德判断和道德行为会更加一致

B. 有外在控制中心的管理者更可能对后果负责并依赖自己内在的是非标准来

指导其行为

C. 具有内在控制中心的管理者不大可能对其行为后果负责，更可能依赖外部力量

D. 具有内在控制中心的管理者的道德判断和道德行为可能更加一致

8、在社会责任上，存在两种截然相反的观点（AC）

A. 古典观 B. 现代观 C. 社会经济观 D. 利益观

9、下列属于赞成企业承担社会责任的理由是（ABCD）

A. 满足公众期望 B. 增加长期利润

C. 承担道德义务 D. 创造良好的环境

10、下列属于反对企业承担社会责任的理由是（ACD）

A. 违反利润最大化原则 B. 责任过大

C. 冲淡目标 D. 权力过大

三、判断题

1、认为决策要完全依据其后果或结果作出是道德功利观的主张（√）

2、认为决策要在尊重和保护个人基本权利的前提下作出是道德功利观的主张（×）

3、最有可能产生高道德标准的组织文化是那种有较强的控制能力以及风险和冲突承受能力的组织文化（√）

4、道德准则是表明组织的基本价值观和组织期望员工遵守的道德规则的正式文件（√）

5、大量的证据证明，企业的社会责任与其长期利润之间有着负相关关系。（×）

6、组织的道德标准与社会的道德标准不兼容，这个组织也是能为社会所容纳的。（×）

7、接受公平理论的管理者可能会决定向新来的员工支付比最低工资高的工资，因为他认为最低工资不足于维持他们的生活。（√）

8、人们可以一步一步的依次通过道德的六个阶段，也可以跨越通过。

(X)

四、名词解释

1、道德：用来明辨是非的规则或原则

1、管理道德：是管理者的行为准则与规范的总和。

2、管理人格：即管理者的人格，表现为管理者的道德心理、道德意志和道德品质的总和。

3、管理道德规范：作为健全健康管理行为的规定，是对人类协调人际关系的管理活动所形成的道德体验的总结和概括。

4、管理道德评价：是对管理者的管理活动是否合乎道德性所进行的价值评定

5、社会责任：企业在法律和经济上的义务之上，追求对社会有利的长期目标的义务。

五、简答题

1、道德的发展阶段

答：道德发展要经历三个层次，每个层次又分为两个阶段。

道德发展的最低层次是前惯例层次。这个层次包括的阶段是（1）遵守规则以避免受到物质惩罚；（2）只在符合你的直接利益时才遵守规则。

道德发展的中间层次是惯例层次。这个层次包括的阶段是（1）做你周围的人所期望的事；（2）通过履行你允诺的义务来维持平常秩序。

道德发展的最高层次是原则层次。这个层次包括的阶段是（1）尊重他人的权利，置多数人的意见于不顾、支持不相干的价值观和权利；（2）遵守自己选择的道德准则，即使这些准则违背了法律。

2、影响管理者道德素质的因素

答：（1）道德的发展阶段；（2）个人特征；（3）结构变量；（4）组织文化；（5）问题强度。

3、简述功利道德观的基本内容

答：决策要完全依据其后果或结果作出，功利主义的目标是为尽可能多的人

提供尽可能多的利益。

4、简述社会经济责任观的主要内容

答：公司不是一个仅对股东负责的独立实体，同时要对产生和支持它的社会负责；管理者应该关心长期的财务收益的最大化。

5、提高员工道德素质的途径。

答：（1）挑选高素质的员工；（2）建立道德准则和决策规则；（3）在道德方面领导员工；（4）设定工作目标；（5）对员工进行道德教育；（6）对绩效进行全面评价；（7）进行独立的社会审计；（8）提供正式的保护机制。

六、论述题

1、企业社会责任的具体体现

答：（1）企业对环境的责任。企业既受环境的影响又影响着环境。从自身的生存和发展角度看，企业有承担保护环境的责任。企业对环境的责任主要体现在：①企业要在保护环境方面发挥主导作用，特别要在推动环保技术的应用方面发挥示范作用；②企业要以“绿色产品”为研究和开发的主要对象；③企业要治理环境。

（2）企业对员工的责任。员工是企业最可宝贵的财富。企业对员工的责任主要体现在：①不歧视员工；②定期或不定期培训员工；③营造一个良好的工作环境；④善待员工的其他举措。

（3）企业对顾客的责任；“顾客是上帝”，忠诚顾客的数量以及顾客的忠诚程度往往决定着企业的成败得失。企业对顾客的责任主要体现在：①提供安全的产品；②提供正确的产品信息；③提供售后服务；④提供必要的指导；⑤赋予顾客自主选择的权利。

（4）企业对竞争对手的责任。

（5）企业对投资者的责任。

（6）企业对所在社区的责任。

第三章信息获取

一、单项选择题

1、下列属于信息形态的是（C）

A. 文字 B. 图形 C. 报表 D. 单据

2、下列不属于数据收集和信息产生中的有形成本的是（B）

A. 系统维护和升级成本 B. 组织业绩下降而使信誉受损

C. 折旧成本 D. 系统运行和监督成本

3、从管理的角度看，会计对各种发票和单据进行分类登录、汇总和其他的加工处理，制成的满足不同需要的帐册、报表和分析资料，对于管理者而言是（B）

A. 数据 B. 信息 C. 财务资料 D. 财务报表

4、决策支持系统有助于决策者对（D）作出高质量的决策

A. 程序化问题 B. 随机性问题 C. 复杂问题 D. 半结构化问题

5、组织的业务部门如财务管理部门制作工资表，会计做账，编制财务报表等使用计算机时，应用了信息系统的（C）功能

A. 业务控制 B. 功能控制 C. 数据处理 D. 决策支持

6、在信息系统的开发过程中，设计人员确定所需要的硬件、软件和数据来源，并对将要产生出来的用来满足功能要求的信息产品进行描述。这一步骤是（C）

A. 系统调查 B. 系统分析 C. 系统设计 D. 系统实施

7、在使用决策支持系统的过程中，“IF...THEN...”的分析方法属于（B）

A. 系统软件 B. 分析模型 C. 数据库 D. 计算机语言

8、大量的关于公司的经营状况、财务记录、员工基本情况和顾客基本情况等信息均包含于管理信息系统的（C）之中

A. 硬件 B. 软件 C. 数据库 D. 存储设备

9、进入 20 世纪 90 年代以来，管理信息系统的飞速发展已经在深刻地改变着管理工作的性质和内容，而且也在不断地影响企业组织的结构和权力关

系。在一家已经广泛使用了现代信息系统技术的企业中，可以想像的是该企业：（C）

- A. 实现了无纸化经营 B. 消除了中层管理层次
- C. 改善了高层管理的控制手段 D. 权力更加集中

11、以下是几条关于信息时代的评述，你最赞同其中哪一条（B）

- A. 信息取之不尽、用之不竭。
- B. 信息的提取及处理能力至关重要。
- C. 所需信息均可方便地从网上下载。
- D. 信息的处理可以变得非常经济，

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

- A. 顺利开展管理控制工作，必须把信息系统的性能提高到一个起码的水平
- B. 顺利开展管理控制工作，企业还必须进行必要的工作流程与规范的调整，并通过严格制度或文化改进等措施来巩固这种调整
- C. 为顺利开展管理控制工作，必须尽量减少对信息系统的依赖
- D. 为顺利开展管理控制工作，企业必须经历一个混乱的时期

13、有管理学家指出，在信息时代，对企业来说，泛泛而论的“知识就是力量、是财富”这句话已不再准确，而只有未被共享的知识才是赢得竞争优势和获取超额收益的源泉。下列哪句话最能概括出由此引申出的管理要求。

（C）

- A. 企业应加强决策效率的不断改进，来赢得包括知识资源在内的竞争优势
- B. 企业应加强在职培训和知识更新等方面的工作，努力提高员工的基本素质
- C. 企业应关注管理职能的拓展，强化组织的知识创新与自我学习职能
- D. 企业应关注外部世界的科技、经济发展，从更为广泛的渠道吸取最新知识

二、多项选择题

1、不值得管理者去获取的信息包括（BC）

A. 信息获取的成本高，但其收益更高 B. 信息获取的收益高，但其获取成本更高

C. 信息获取的成本低，但其收益更低 D. 信息获取的成本低，但其收益高

2、有用信息的特征包括（ABD）

A. 高质量 B. 及时 C. 准确 D. 完全

3、决策支持系统包括（CD）

A. 用户 B. 交互计算机工作站 C. 分析模型 D. 数据库

4、以计算机为基础的信息系统，除了输入、处理、输出、反馈和控制等五个因素外，还包括（ABC）

A. 硬件 B. 软件 C. 数据库 D. 存储设备

5、为了获取有用信息，除了信息系统外，组织还可以利用其他的信息技术，如（ABCD）

A. 人工智能 B. 办公自动化 C. 电信 D. 网络

6、前些年山东某庄投资 200 万建了个铁丝厂，可生产的铁丝没有人要，刚建的工厂就要倒闭，吃一堑，长一智，该庄开始注意行情。他们四处打听，终于了解到市场上急需做家具的铁管，于是抓住机会把铁丝厂转成制管厂，结果产品畅销，经济腾飞，对于这个案例，以下观点正确的有（BCD）

A. 信息不是一种资源，尽管它可以给企业带来不可估量的财富

B. 一条信息可能被许多人利用，谁抢先利用，谁就处于有利地位，这说明信息是特殊的经济资源

C. 要了解到准确的市场行情不容易，但对有用的信息的及时利用更不容易，后者说明了信息是宝贵的稀缺资源

D. 信息是无形的财富，因此可以说“金银有价，信息无价”

三、判断题

1、信息与数据的区别是绝对的。（×）

- 2、员工士气不振属于数据和信息产生中的有形成本。（×）
- 3、信息评估的关键在于对信息的收集和获取成本进行预先估计，即进行成本——收益分析。（√）
- 4、在管理者需要的时提供信息是对及时信息的首要要求。（√）
- 5、信息系统是在计算机出现之后才有的。（×）
- 6、硬盘、终端、显示器、光盘驱动器都属于以计算机为基础的信息系统的硬件部分。（√）

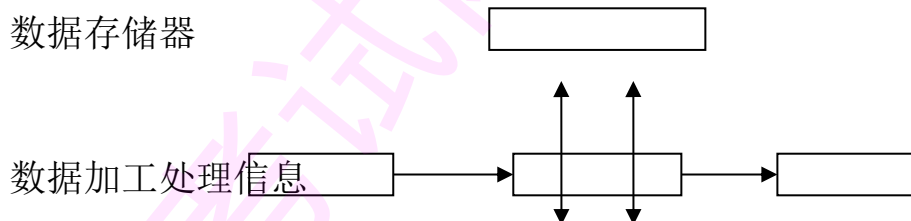
四、名词解释

- 1、信息：数据经过加工处理后得到的结果。
- 2、数据：记录客观事物的性质、形态和数量特征的抽象符号。
- 3、信息系统：为管理者提供在组织内收集、处理、维持和分配信息的系统方法的总合。

五、简答题

- 1、信息与数据的关系。

答：信息由数据生成，是数据经过加工处理后得到的。数据不能直接为管理者所用，因为其确切含义往往不明显，而信息被用来反映客观事物的规律，从而为管理工作提供依据，从数据转换为信息的过程如图；



- 2、一般信息系统包括的基本要素

答：一般信息系统包括五个基本要素：输入、处理、输出、反馈和控制。其中输入是系统所要处理的原始数据或提供原始数据的设备；处理是把原始数据加工或转换成有意义和有用的信息的过程；输出是系统处理后的结果，即有意义和有用的信息；反馈是指当管理者对输出的结果不太满意或希望得到更好的结果时，对输入进行调整；控制是对输入、处理、输出和反馈等过程进行监控，使这些过程保持正常。

3、信息系统的开发步骤。

答：（1）调查；（2）系统分析，（3）系统设计；（4）系统实施；（5）系统维护。

4、以计算机为基础的信息系统在组织中的应用。

答：（1）电子数据处理和业务控制；（2）管理信息系统和功能控制；（3）决策支持系统和战略规划。

第四章决策

一、单项选择题

1、有一种说法认为“管理就是决策”，这实际上意味着：（C）

- A. 对于管理者来说只要善于决策就一定能够获得成功
- B. 管理的复杂性和挑战性都是由于决策的复杂性而导致的
- C. 决策能力对于管理的成功具有特别重要的作用
- D. 管理首先需要的就是面对复杂的环境作出决策

2、有关活动尚未进行，从而环境未受到影响的情况下作出的决策是（C）

- A. 长期决策 B. 战术决策 C. 初始决策 D. 程序化决策

3、根据“企业经营单位组合分析图”，下列哪一项命题是不正确的？（C）

- A. 幼童和瘦狗都可能被放弃
- B. 金牛能给企业带来最大的现金流
- C. 对幼童和明星都应该投入巨资以扩大其市场占有率
- D. 应用该方法决策要以“企业的目标是追求增长和利润”为前提

4、对某复杂问题进行系统分析,从而得到最满意的行动方案,可能需要做这样一些工作:

(1)对方案进行分析、比较、评价; (2)选择满意方案; (3)阐明问题现状; (4)提出可行备选方案; (5)明确决策目标。你认为正确的分析思路与程序应该是: (A)

- A. (5) (3) (4) (1) (2) B. (3) (4) (1) (2) (5)
- C. (5) (4) (3) (1) (2) D. (3) (5) (4) (1) (2)

5、政策指导矩阵是根据（D）将经营单位进行分类的。

- A. 业务增长率和相对竞争地位
- B. 业务增长率和行业市场前景
- C. 经营单位的竞争能力与相对竞争地位
- D. 经营单位的竞争能力与行业市场前景

6、某公司总裁决定进一步采取授权行动，在公司内部推行民主管理。最近公司发文规定，在文件所列举的 20 种紧急情况下，一线经理有权自主采取行动，但需将进展情况和结果及时报告上级经理。对于这一安排，你认为下述描述中哪一条最贴切？（D）

- A. 这表明公司显著增加了一线经理的决策权
- B. 公司有限度地扩大了一线经理的自主决策权
- C. 如果无须报告上级经理，这种做法就是授权
- D. 这不是真正意义上的授权而只是一种工作落实

7、某企业原先重大战略决策的基本过程是由各部门(如财务部、销售部、生产部、人事部等)独立把各自部门的情况写成报告送给总经理，再由总经理综合完成有关的战略方案。后来，对此过程作了些调整，这就是：总经理收到各部门呈上的报告后，有选择地找些管理人员来磋商，最后由自己形成决策。再后来，总经理在收到报告后，就把这些报告交给一个有各部门人员共同参与组成的委员会，通过委员会全体成员的面对面讨论，最终形成有关决策。对此你的看法是：（C）

- A. 这种处理方式的改变对企业战略决策以及其它方面的工作没什么影响
- B. 这种处理方式的改变可以大大提高企业决策的效率
- C. 这种处理方式的改变增加了信息沟通的范围，可带来更多的成员满意感
- D. 这种处理方式的改变提高了企业上下信息沟通的效率

8、现在社会上销售彩票的很多。一家三口在抽奖时，常常喜欢让孩子来抽，请问这是遵循了什么决策原则？（A）

- A. 乐观原则 B. 悲观原则 C. 折衷原则 D. 最小最大后悔值原则

9、某企业集团拟投资开发新产品，现有两个方案，假定其开发费用相同。开发甲产品，估计投产后，市场竞争不激烈时每年可获利 150 万元，市场竞争激烈时每年亏损 50 万元。开发乙产品，估计投产后无论市场竞争激烈与否，每年均可获利 70 万元。根据预测，这两种拟开发的产品投产后，出现市场竞争不激烈情况的概率为 0.6，出现市场竞争激烈情况的概率为 0.4。如果只能在这两个方案中选一个，你的评价是什么？（B）

- A. 开发甲产品比开发乙产品好。
- B. 开发乙产品比开发甲产品好。
- C. 开发甲产品与开发乙产品没什么差别。
- D. 根据以上资料尚无法下结论。

10、在以下 X、Y 和 Z 三种方案中，哪一个方案最好？（B）

方案	投资额（万元）	因增加投资而可能增加的销售收入（万元）	可能性程度
X	1000	3000	0.90
Y	1300	4000	0.80
Z	1500	5000	0.70

（注：不考虑税收的影响）

- A. X 方案 B. Y 方案 C. Z 方案 D. 三个方案都一样

11、假定请你主持召开一个由公司有关“智囊”参加的会议，讨论公司发展战略的制定问题。如果在会上听到了许多与你观点不同的意见，而且你也知道这些意见有失偏颇是因为发言者掌握的资料不全。对此你认为最好采取哪一种做法？（A）

- A. 根据情况谈谈自己对一些重要问题的看法。
- B. 既然是智囊会议，就应允许畅所欲言。
- C. 及时提供资料，证明这些意见的错误。
- D. 及时打断这些发言以发表自己的意见。

12、在市场上经常出现这样的现象，当某种商品大幅度降价时，人们对其反应冷淡，市场需求量少有增长；而一旦该商品再度开始涨价时，人们却又开始抢购，市场需求量大幅增长。这种情况的出现，主要是由于消费者在作出商品购买决策时受到以下哪一因素的影响？（D）

A. 盲从心理 B. 习惯心理 C. 逆反心理 D 预期心理

13、企业面临的境况正日益复杂多变，企业的决策越来越难以靠个人的智力与经验来应付了，因此现代决策应该更多地依靠：（B）

A. 多目标协调 B. 集体智慧 C. 动态规划 D. 下级意见

13、相对于个人决策而言，群体决策既有其优点，也存在着比较明显的缺点。因此，必须根据所作决策的具体情况，决定采用相应的决策方式，以下几种情况中，哪一种通常不采取群体决策方式？（D）

A. 确定长期投资于一种股票 B. 决定一个重要副手的工作安排

C. 选择某种新产品的上市时机 D. 签署一项产品销售合同

14、在以下几项管理业务中，哪一项该由企业总经理亲自处理和拍板，（C）

A. 关于公司各部门办公电脑的分配方案

D. 对一位客户投诉的例行处理

C. 对一家主要竞争对手突然大幅削价作出反应

D. 对一位公司内部违纪职工按规章进行处理

15、在制定计划时，为了有效地确定前提条件，应当：（A）

A. 找出并着重研究那些关键性的、战略性的前提条件，

B. 要准备不止一套的备选前提条件，以供出现偶发事件时应急使用。

C. 所选择的各前提条件相互间必须协调一致。

D. 对以上 3 条作综合考虑。

16、有一个大家熟悉的商务趣闻：甲乙两家鞋业公司的经理各派了一位市场调查员去某岛调查，发现岛上的居民从来不穿鞋。结果甲公司的调查员向公司报告称自己发现了一个新市场，进而开拓了市场；而乙公司的调查员则向

公司报告说谊岛没有市场，于是没有进行市场开拓，从而丧失获利的机会，正如不同的调查人员会得出不同的结论一样，不同的人从这则趣闻中也会得到不同的启发。对此，你认为下列哪种说法不正确（C）

- A. 对同一现象，不同的人会有不同的看法，所以应鼓励团队工作方式
- B. 开发新市场需要很强的创新精神，并不是所有的人都适合此项工作
- C. 开拓新市场，只要持乐观心态并敢于冒险，就肯定能成功
- D. 风险与收益同在，要想获利，就要敢于冒风险，承担风险

L7、“热的时候泼冷水，冷的时候添把柴，逆水行舟，熨平波动”，这是政府在市场经济中应起的作用。由此推断，下述正确的陈述是：（C）

- A. 政府作为“看不见的手”始终在影响环境
- B. 一个地区的经济环境只能靠政府的力量予以干预
- C. 政府作为“看得见的手”应该而且可以影响经济环境
- D. 在政企分开的改革时代，政府干预经济的行为是不理智的

18、对于企业一些重要经营项目的决策一定要进行可行性分析，这是基本的要求。在对可行性分析的工作思路，张经理认为可行性分析要从项目的不可行性分析入手；王经理则认为可行性分析的大部分工作就是分析其可行性，在可行性分析的初期阶段千万不能引导人家思考项目的不可行性。你认为以下四种判断中哪一种判断是正确的？（B）

- A. 张经理主持分析论证的项目，在实施过程中风险一定会更小些
- B. 张经理和工经理的工作思路存在差异，但不存在本质的差异
- C. 对重大决策应采取张经理的思路，对一般性决策应采取工经理的思路
- D. 王经理的思路不符合科学的决策过程要求

19、你正面临是否购买某种奖券的决策。你知道每张奖券的售价以及该期共发行奖券的总数、奖项和相应的奖金额。在这样的情况下，该决策的类型是什么？加入何种信息以后，该决策将变成一个风险性决策？（C）

- A. 确定性决策；各类奖项的数量。
- B. 风险性决策；不需要加其他信息

C. 不确定性决策；各类奖项的数量

D. 不确定性决策；可能购买该奖券的人数

20、在管理决策中，许多管理人员认为只要选取满意的方案即可，对于这种观点，你认为以下哪种解释最有说服力，(D)

A. 现实中不存在所谓的最优方案，所以选中的都只是满意方案

B. 现实管理决策中常常由于时间太紧而来不及寻找最优方案

C. 由于管理者对什么是最优决策无法达成共识，只有退而求其次

D. 刻意追求最优方案，常常会由于代价太高而最终得不偿失

21、某公司高层决策者对人力资源部提出目标，要求经过努力必须在提供合格的人才，对上这一要求，你认为以下哪一种评价最有道理，(D)

A. 时间不明确，在实际中难以操作

B. 关键岗位提法不具体，范围认定困难

C. 合格人才的标准不清楚，需详加说明

D. 需综合考虑以上说法所反映的问题

22、号称“钟表王”的瑞士在 1969 年研制出第一只石英电子手表，但擅长机械表制造技术的瑞士企业界领袖们认为石英表没有发展前途，并未给予充分重视。日本人则认为，石英表这项新技术人有前途，遂投资进行大批量生产。结果，日本的石英表技术誉满全球，仅在 20 世纪 70 年代的 5 年时间内就挤垮了 100 多家瑞士手表厂。这个例子说明了以下哪种观点，(A)

A. 此决策对企业生存发展的影响至关重要

B. 技术管理更能给企业带来竞争力

C. 技术要发挥作用离不开资本的投入

D. 瑞士的钟表界缺乏技术创新精神

23、历史上，福特汽车公司在向市场投放经济实用的艾德舍尔型汽车之前，曾花大力气收集了可能得到的大量统计数字。所有的数字都显示，这种型号的汽车正是市场所需要的。可当时顾客购买汽车从量人为出转为凭爱好购买这一情况的变化却被忽略了。在这种变化被数字统计捕获到的时候，为时已

晚——福特已经将这种型号汽车投放市场而遭到了惨重失败。这个实例说明了什么，(B)

A. 对市场需求的变化，只要使用适当的统计方法，本来是能够预测到趋势中的各种转变的，但福特公司因配备的统计分析人员反应不灵敏而遭到了失败。

B. 福特公司的失败主要是因为其市场研究人虽过于倚重可量化的数字，由此阻碍了他们去觉察现实中出现的变化。

C. 依赖数量化信息的收集和处理是理性决策法优越于经验决策法的主要方面。福特公司的失败就在于没有摈弃传统的经验决策法。

D. 就一项重大决策的质量而言，信息收集中的问题与信息处理中的问题相比较，后者所起的作用更为重要，上述福特公司的实例就有力地说明了这厂点。

24、有家牛奶公司最近推出了送奶上门的新服务项目。平均说来，每个服务人员每天要负责临近 10 个街区住户的送奶任务，交通工具目前仅有三轮车。为减轻送奶员的不必要负担，公司有关人员想预先为各位送奶员安排好最短的骑车路线。计划中发现，每个送奶员实际上平均有 128 条可行的路线可供选择。在这种情况下，送奶路线安排问题属于：(B)

A. 不确定型决策 B. 确定型决策

C. 风险型决策 D. 纯计划问题，与决策无关

25、相传英国有个名叫霍布森的商人，他在卖马的时候一直说，允许顾客任意挑选马匹，但需要符合一个条件，即只能挑选最靠近门边的那一匹。在此例中，顾客拥有的决策(B)

A. 很大，因为他可以任意挑选马匹

B. 很小，因为他的决策前提受到了严格控制

C. 无大小之别，因为这里顾客只是在买马，而不是在作决策

D. 无法判断，因为决策权限大小取决于所作决策的类型与重要程度

26、H 市某研究所主要研究特种材料。在计划经济时期，该所承担了多项国家下达的科攻关任务，取得了十分突出的成就，同时形成了良好的协同攻关气氛和机制，造就了一批优秀的技术人才。但改革以后，国家任务逐渐减少，直到目前完全取消，因而该所取得的成果也随之减少。为了扭转目前这种局面，从管理上看，你认为该所最需要做的是什么？(A)

- A. 强化决策职能，提高环境适应能力
- B. 进一步增强研究所的技术力量
- C. 强化内部协调，提高科研效率
- D. 补充资金以弥补国家投入的减少

27、一位在政府部门多年从事管理工作的中年管理者新近被任命为某研究所的所长。面对陌生的学科专业和资源的研究人员，该所长感到有点无从下手。如果要就他如何有效地开展新工作提出原则性建议，你的首选是：(B)

- A. 明确各研究人员的研究目标与任务，实行责权利挂钩考核制度。
- B. 充分尊重专家，努力将研究人员的个人兴趣与组织发展目标协同起来
- C. 充分尊重专家，按专家意见办，全力做好支持服务工作
- D. 在研究人员的研究兴趣和专长的基础上形成组织目标

28、下列对决策的价值前提的理解正确的是 (A)

- A. 价值判断被认为是决策的首要前提
- B. 决策的价值前提是由单一因素决定的
- C. 价值前提一经确定，就不能改变
- D. 决策目标和价值目标是一致的

20、林德布罗姆在批判传统理性模型的基础上提出的决策理论是 (B)

- A. 满意理论 B. 渐进主义 C. 小组意识理论 D. 博弈理论

22、决策是企业的核心内容，企业中的各层管理者都要承担决策的职责，关于决策的解释，哪个更正确 (A)

- A. 越是企业的高层管理者，所作出的决策越倾向于战略性、风险性决策
- B. 越是企业的高层管理者，所作出的决策越倾向于常规的、科学的决策

C. 越是企业的基层管理者，所作出的决策越倾向于战术性、风险性决策

D. 越是企业的基层管理者，所作出的决策越倾向于非常规的、肯定型决策

23、购买中奖率很低的奖券的决策属于（B），增加（ ）后将变成风险型决策。

A. 不确定性决策；购买的人数 B. 不确定性决策；各类奖项的数量

C. 风险型决策；不增加其他信息 D. 确定性决策；各类奖项的数量

24、社会主义的本质是实现共同富裕，邓小平却提出让一部分人先富裕起来的观点，这一观点体现了（A）

A. 决策中的创新思维 B. 决策中的双趋冲突

C. 决策的预见性 D. 决策中的主观随意性

25、风险型决策与非确定型决策的区别主要在于（C）

A. 风险型决策面临的是多种可能自然状态，非确定型决策面临的是无法预知的自然状态

B. 风险型决策所承担的风险相对于非确定型决策来说要小

C. 风险型决策可以预测未来自然状态出现的概率，而非确定型决策不能

D. 二者的区别不明显

二、多项选择题

1、下列对决策的理解正确的是（ACD）

A. 决策的主体是管理者 B. 决策的目的仅仅是为了解决问题

C. 决策的本质是一个过程 D. 决策是解决问题和/或利用机会

2、根据决策的重要性，可以把决策分为（ACD）

A. 战略决策 B. 初始决策 C. 战术决策 D. 业务决策

3、相对于个人决策，集体决策的优点有（ABCD）

A. 能更大范围的汇总信息 B. 能拟订更多的备选方案

C. 能得到更多的认同 D. 能更好的沟通

4、从环境因素的可控程度看，可以把决策分为（BCD）

A. 业务决策 B. 确定型决策 C. 风险型决策 D. 不确定型决策

5、与初始决策相比，追踪决策具有如下特点（ACE）

- A. 回溯分析 B. 结构重组 C. 非零起点
- D. 规模调整 E. 双重优化

6、迄今为止，有关决策的理论主要有（ABD）

- A. 古典决策理论 B. 行为决策理论 C. 渐进决策理论 D. 当代决策理论

7、集体决策的方法包括（ABC）

- A. 头脑风暴法 B. 名义小组技术
- C. 德尔菲技术 D. 经营单位组合分析法

8、管理者在比较和选择经营方案的过程中，应做到（ABCD）

- A. 统筹兼顾 B. 重视反对意见 C. 有魄力地做出决断 D. 以上都是

三、判断题

1、决策遵循的是最优原则，而不是满意原则。（×）

2、管理者在决策时离不开信息，信息的质量和数量直接影响决策水平，所以管理者要不计成本的收集尽可能多的信息。（×）

3、人力资源的开发，组织规模的确定以及物资储备等都属于长期战略决策。（×）

4、企业生产计划、设备的更新、新产品的定价等都属于战术决策的范畴。（√）

5、组织目标、方针的确定，销售计划的制定等都属于战略决策的范畴。（×）

6、程序化决策涉及的是例外问题，而非程序化决策涉及的是例行问题。（×）

7、行为决策理论是基于“经济人”假设提出的。该理论认为应该从经济的角度来看待决策问题，即决策的目的在于为租子获取最大的经济利益。（×）

8、评估机会和问题的精确程度有赖于信息的精确程度。（√）

9、无论时间长短，决策过程总指导着随后的目标制定。（×）

10、企业的相对竞争地位往往体现在市场占有率上，它决定了企业获取现金的能力和速度。（√）

四、名词解释

1、决策：管理者识别并解决问题以及利用机会的过程。

2、长期战略决策：又称为长期决策，是指有关组织今后发展方向的长远性、全局性的重大决策。

3、例行问题：指那些重复出现的、日常的管理问题，如管理者日常遇到的产品质量、设备故障，现金短缺等。

4、例外问题：指那些偶然发生的，新颖的、性质和结构不明的、具有重大影响的问题。

五、简答题

1、决策的原则

答：决策遵循的是满意原则，而不是最优原则，因为现实中要使决策达到最优的条件往往得不到满足，具体的说包括（1）决策者很难收集到与决策有关的全部信息；（2）决策者对收集到的信息的利用能力是有限的，从而只能制定出数量有限的方案；（3）决策时所预测的未来状况可能与实际的未来状况有出入。

2、行为决策理论的主要内容。

答：行为决策理论的主要内容是：（1）人的理性介于完全理性和非理性之间，即人是有限理性的；（2）决策者在识别和发现问题中容易受知觉上的偏差的影响；（3）由于受决策时间和可利用资源的限制，决策者选择的理性是相对的；（4）在风险型决策中，与经济利益的考虑相比，决策者对风险的态度起着更为重要的作用；（5）决策者在决策中往往只求满意的结果，而不愿费力寻求最佳方案。

3. 简述德尔菲法的要点。

答：（1）不记名投寄征询意见。就预测内容写成若干条含义十分明确的问题，规定统一的评价方法，然后将这些问题邮寄给所选的有关专家，背对背

地征询意见。(2)统计归纳。收集各位专家的意见，然后对每个问题进行定量统计归纳。(3)沟通反馈意见。将统计归纳后的结果再反馈给专家，每个专家根据这个统计归纳的结果，慎重地考虑其他专家的意见，然后提出自己的意见。然后，把收回的第二轮征询的意见，再进行统计归纳，再反馈给专家。如此多次反复，一般经过三、四轮，就可以取得较集中一致的意见

六、计算题

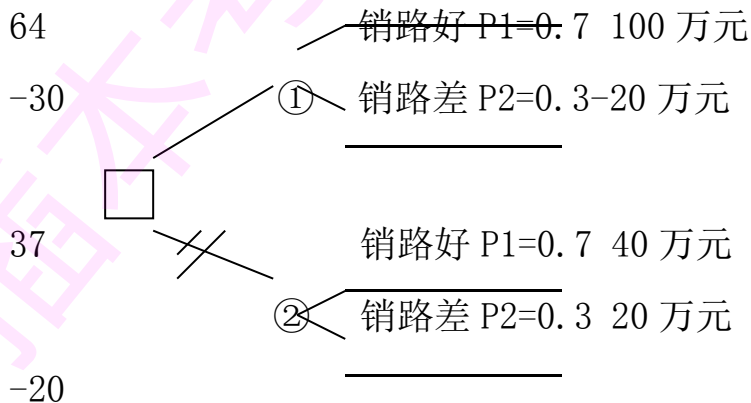
1、某公司为投产某种新产品拟定两个方案：一是建设规模较大的工厂，另一个是建设规模较小的工厂，假设两者的使用期一样，但建大厂需要投资 30 万，建小厂只需要投资 20 万，这种新产品未来的销路有好坏两种情况，它们出现的概率分别为 0.7 和 0.3，相应的损益值预测的结果是：建大厂方案下，如果销路好，生产经营这种新产品能带来 100 万的收益，但如果遇到销路差，则要损失 20 万；建小厂方案下，如果销路好，经营收益能达 40 万，而如果销路差，则只有 20 万的收益。

单位（万元）

方案	投资（万元）	年收益		使用期
		销路好	销路差	
A. 建大厂	30	100	-20	10 年
B. 建小厂	20	40	20	10 年

问：采用决策树法进行决策应选哪个方案？

答案：



建大厂方案的收益= $[100 \times 0.7 + (-20) \times 0.3] \times 10 - 30 = 610$ (万元)

建小厂方案的收益= $[40 \times 0.7 + 20 \times 0.3] \times 10 - 20 = 320$ (万元)

比较两者可以看出应该选择第一个方案

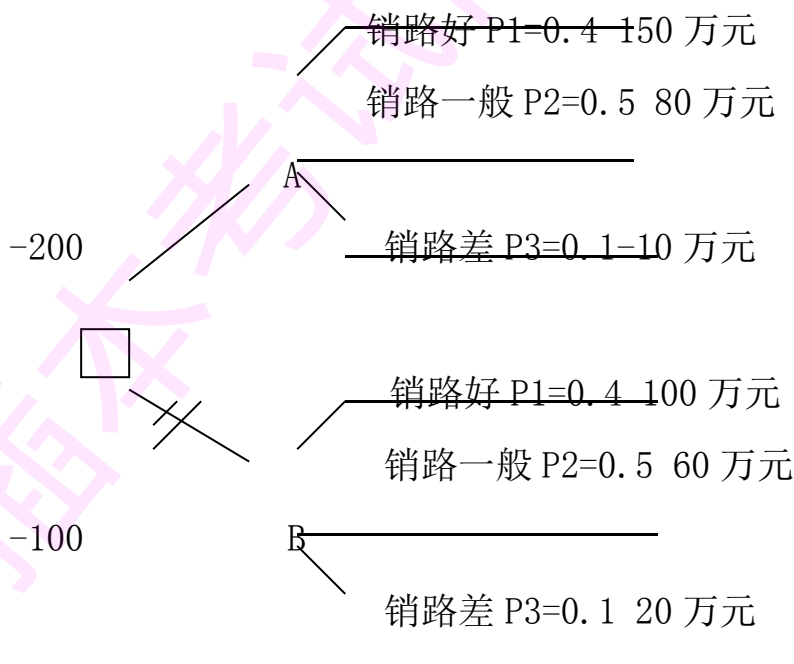
2、某公司准备生产一种新产品，市场预测的结果表明有三种可能情况：销路好，其概率为 0.4；销路一般，其概率为 0.5；销路差，其概率为 0.1。可采用的方案有两个，一是引进一条流水线，需投资 200 万元；另一个是对原有设备进行技术改造，需投资 100 万元。两方案的使用期均为 10 年，两个方案不同自然状态下的损益资料如下图：

单位 (万元)

方案	投资 (万元)	年收益			使用期
		销路好	销路一般	销路差	
A. 引进流水线	200	150	80	-10	10 年
B. 技术改革	100	100	60	20	10 年

问：采用决策树法进行决策应选哪个方案？

答：



引进流水线的收益= $\{150 \times 0.4 + 80 \times 0.5 + (-10) \times 0.1\} \times 10 - 200 = 790$ (万元)

技术改革的收益= $\{100 \times 0.4 + 60 \times 0.5 + 20 \times 0.1\} \times 10 - 100 = 620$ (万元)

比较两者可以看出应该选择第一个方案

3、某公司准备生产一种新产品，市场预测表明可能有三种情况，销路好、销路一般、销路差。制造该产品有三种方案：A。改建生产线；B。新建生产线；C。采用协作生产。各方案在不同销售情况的收益值见下表：

单位 (万元)

收益自然状态收益值 行动方案销路好销路一般销路差			
A. 改进生产线	180	120-40	
B. 新建生产线	240	100-80	
C. 协作生产	100	70	16

问：(1) 采用小中取大法进行决策时应选择哪个方案？并说明理由。

(2) 采用大中取大法进行决策时应选择哪个方案？并说明理由。

(3) 采用最小最大后悔值法进行决策应选择的方案是？并说明理由。

答：(1) A 方案的最小收益值为-40

B 方案的最小收益值为-80

C 方案的最小收益值为 15

经过比较可知，应该选择 C 方案。

(2) A 方案的最大收益值为 180

B 方案的最大收益值为 240

C 方案的最大收益值为 100

最大值是 240，所以应该选择 B 方案。

(3) 各个后悔值的结果计算如表：

后悔值自然状态后悔值 行动方案销路好销路一般销路差			
A. 改进生产线	60	0	56

B. 新建生产线 0 20 96

C. 协作生产 140 50 0

由表中可看出 A 方案的最大后悔值为 60 万元。B 方案的最大后悔值为 50 万元；C 方案的最大后悔值为 96 万元，经过比较，A 方案的最大后悔值最小，所以应该选择 A 方案。

七、论述题

1、决策的过程。

答：（1）识别机会或诊断问题；（2）识别目标；（3）拟订备选方案；（4）评估备选方案；（5）作出决定；（6）选择实施战略；（7）监督和评估。

第五章计划

一、单项选择题

1、关于计划工作的普遍性和秩序性理解错误的是（D）

A. 计划工作是全体管理人员的一项职能

B. 一线的基层管理人员制订的是工作计划

C. 高层的管理人员制订的是战略计划

D. 高层管理人员制订战略计划时依据的是基层管理人员制订的工作计划

2、下列不属于按职能空间来对计划进行分类的是（B）

A. 业务计划 B. 长期计划 C. 人事计划 D. 财务计划

3、关于具体性计划和指导性计划理解错误的有（B）

A. 二者是根据计划内容的明确性标准来划分的

B. 指导性计划具有明确规定的目标，不存在模糊不清

C. 规定未来 6 个月内销售额要增加 17%属于具体性计划

D. 规定未来 6 个月内销售额要增加 12%-20%属于指导性计划

4、决定组织的性质，决定此组织区别于彼组织的标志的是（A）

A. 目的或使命

B. 目标

C. 政策

D. 方案

5、关于政策的理解错误的是（C）

A. 政策是指导或沟通决策思想的全面的称述书或理解书

B. 政策允许对某些事情有酌情处理的自由

C. 所有的政策都是称述书或理解书

D. 政策支持了分权，同时也支持上级主管对该项分权的控制

6、“一件预计可能会出错的事情，往往一定会出错。”“一件事情出错，其他事情也跟着错。”类似的话在揭示人们什么？（C）

A. 决策的制订与实施一定要果断且富有信心，否则就很难实现。

B. 制订计划应树立起权变的意识，问题出现时应立即制定出相应的应变计划

C. 应变计划的制定是计划工作的一部分内容，应在计划过程中及早予以考虑，不能等到出现问题时再仓促应对。

D. 要注意认真分析事物之间的关联性，以期得到正确的结论

7、有这样一种认识，长期计划都是战略性的，综合性的；短期计划都是战术性的，专业性的。你是如何看待这种认识的（D）

A. 正确，几乎所有的企业都是这样的

B. 正确，这种说法也是符合理论上所划分的计划的类型的

C. 不正确。管理当中存在着权变，这种说法太绝对了

D. 不正确，有些长期计划不是战略性的，而有些专业性计划也不是短期性的

8、计划内容中的“WHO”指（C）

A. 计划的制定者 B. 决策者 C. 计划的执行者 D. 评价者

9、很多管理者中间流传着“计划赶不上变化”的说法，在下面的诸多观点中，哪一种最有道理（D）

A. 变化快要求企业只需要制定短期计划

B. 计划制定出来之后，在具体实施时要进行大的调整，因此计划的必要性不大

C. 尽管环境变化速度很快，还应该像以前一样制定计划

D. 变化的环境要求制定的计划更倾向于短期的和指导性相结合的计划

10、制定计划重要，实施计划更重要。据此判断，以下说法哪一个更为适

当？（A）

- A. 层层分解落实计划指标，责任到人，严格考核制度，加强控制
- B. 做好思想动员，层层分解落实计划指标，坚持两个文明一起抓，加强控制
- C. 做好职工发动，层层分解落实计划指标，加强检查和控制
- D. 层层分解落实计划指标，加强检查评比，严格考核制度和控制

11、企业经营环境变化速度的加快，使的企业中长期计划制定的难度不断加大，并且需要不断调整，因此，有人提出以下几种建议，以应付不确定且经济出现重大突发事件的经营环境。请问你最赞同哪一种？（C）

- A. 计划一旦制定就应该保持其严肃性，可采取以不变应万变的做法
- B. 一旦环境发生了变化，就应该主动放弃原计划而制定新计划
- C. 通过动态调整计划来适应新环境，以保持中长期计划的灵活性
- D. 在保持原计划不变的同时，根据突发情况另外制定应急计划

二、多项选择题

1、下列对计划的作用理解正确的是（ABCD）

- A. 计划工作在组织管理活动中具有承上启下的作用
- B. 计划工作是决策的逻辑延续，为决策所选择的目标活动的实施提供了组织实施保证
- C. 计划工作是组织、领导、控制和创新等管理活动的基础
- D. 计划是组织内不同部门，不同成员行动的依据

2、下列可以用来衡量计划的代价的有（ABCD）

- A. 时间 B. 金钱 C. 生产 D. 个人和集体的满意程度

3、关于业务计划，财务计划和人事计划理解正确的有（ACD）

- A. 财务计划与人事计划都是为业务计划服务的
- B. 人事计划和业务计划都是为财务计划服务的
- C. 财务计划研究如何从资金的提供和利用上促进业务活动的有效进行
- D. 人事计划分析如何为业务规模的维持或扩大提供人力资源的保证

4、关于战略性计划和战术性计划理解正确的是（ABCD）

- A. 战略性计划的实施是组织活动能力的形成和创造过程
- B. 战术性计划是实施则是对已经形成的能力的应用
- C. 二者是依据涉及时间长短及其范围的广狭的综合性程度来划分的
- D. 战略性计划是战术性计划的依据，战术性计划是战略性计划的落实

5、关于程序性计划和非程序性计划理解正确的有（AB）

- A. 程序性计划是准备用来处理常发性问题的
- B. 非程序性计划是用来处理一次性的而非重复性的问题的
- C. 如新产品的开发、生产规模的扩大等都应该使用程序性计划
- D. 如定货、材料的出入库等都可以使用非程序性计划

6、下列说法正确的有（AB）

- A. 组织的使命支配着组织各个时期和各个部门的目标
- B. 组织各个时期，各个部门的目标是围绕组织存在的使命而制定的
- C. 所有组织的活动，如要使它有意义，至少应该有自己的目标
- D. 目标指明一定时期的组织机构在社会上应该起的作用和所处的地位

7、关于程序和规则理解正确的有（ABCD）

- A. 规则指导行动但不说明时间顺序
- B. 程序可以看做是一系列的规则
- C. 一条规则可能是也可能不是程序的组成部分
- D. 就性质而言，规则和程序都旨在约束思想

8、下列说法正确的是（ABCD）

- A. 计划工作的主要任务是将决策所确定的目标进行分解，以便落实到各个部门，各个活动环节
- B. 企业的目标指明主要计划方向
- C. 主要计划根据企业目标，规定各个主要部门的目标
- D. 主要部门的目标又依次控制下属部门的目标

9、拟订和选择可行的行动计划的内容包括（ABC）

- A. 拟订可行的行动计划
- B. 评估计划

C. 选定计划 D. 实施计划

10、在评价行动计划时应该注意的问题有（ABCD）

A. 认真考察每一个计划的制约因素和隐患

B. 要用总体的效益观点来衡量计划

C. 既要考虑到每一计划的有形的可以用数量表示出来的因素，又要考虑到无形的不能用数量表示出来的因素

D. 要动态地考察计划的效果

三、判断题

1、计划的编制过程，既是决策的组织落实过程，又是决策的更为详细的检查和修订的过程。（√）

2、决策工作是对计划工作在时间和空间两个纬度上进一步的展开和细化（×）

3、我们通常用“人财物，供产销”六个字来描述一个企业所需的要素和企业的主要活动。业务计划的内容涉及“物、供”，财务计划的内容涉及“财、产、销”，人事计划的内容涉及“人”。（×）

4、战术性计划是战略性计划的依据，战略性计划是在战术性计划指导下制定的，是战术性计划的落实。（×）

5、计划的两大显著特征是面向未来和面向行动。（√）

6、政策的目的是通过一系列的主要目标和政策去决定和传达一个组织期望自己成为什么样的组织。（×）

7、程序是行动的指南，而战略是思想的指南。（√）

四、名词解释

1、计划：制订目标并确定为达成这些目标所必需的行动。

2、长期计划：长期计划描述了组织在较长时期(通常为5年以上)的发展方向和方针，规定了组织的各个部门在较长时期内从事某种活动应达到的目标和要求，绘制了组织长期发展的蓝图。

3、短期计划：短期计划具体地规定了组织的各个部门在目前到未来的各个

较短的时期阶段，特别是最近的时段中，应该从事何种活动，从事该种活动应达到何种要求，因而为各组织成员在近期内的行动提供了依据。

4、战略计划：指应用于整体组织的、为组织未来较长时期(通常为 5 年以上)设立总体目标和寻求组织在环境中的地位的计划。

5、战术计划：指规定总体目标如何实现的细节的计划，其需要解决的是组织的具体部门或职能在未来各个较短时期内的行动方案。

6、战略：是为了达到组织总目标而采取的行动和利用资源的总计划，其目的是通过一系列的主要目标和政策去决定和传达一个组织期望自己成为什么样的组织。

五、简答题

1、计划与决策的关系。

答：区别：这两项工作需要解决的问题不同，决策是关于组织活动方向、内容及方式的选择，而计划则对组织内部不同部门和不同成员在该时期内从事活动的具体内容和要求。

联系：（1）决策是计划的前提，计划是决策的逻辑延续；（2）在实际工作中，决策与计划是相互渗透，有时甚至是不可分割地交织在一起的。

2、计划的性质。

答：（1）计划工作是为实现组织目标服务；（2）计划工作与管理活动的桥梁，是组织、领导和控制等管理活动的基础；（3）计划工作具有普遍性和秩序性；（4）计划工作要追求效率。

3、简述计划的层次体系。

答：哈罗德·孔茨和海因·韦里克从抽象到具体，把计划分为一种层次体系：（1）目的或使命；（2）目标；（3）战略；（4）政策；（5）程序；（6）规则；（7）方案；以及（8）预算。

4、计划的编制过程

答：（1）确定目标；（2）认清现在；（3）研究过去；（4）预测并有效地确定计划的重要前提条件；（5）拟定和选择可行的行动方案；（6）制定主要计划；（7）制定派生计划；（8）制定预算，用预算使计划数字化。

六、论述题

1、企业的计划是如何根据企业所经营的产品所处的寿命周期阶段作响应调整？

答：（1）投入期阶段，管理者应当更多的以来指向性计划，因为这有阶段的产品经营活动要求有很高的灵活性；所制定的目标应该是尝试性的，资源获取具有很大的不确定性；（2）成长期阶段，随着目标更确定、资源更容易获取和顾客忠诚度的提高，经营计划也更具有明确性，计划的期限也较短；（3）成熟期阶段，经营活动的可预见性达到最大，可以制定长期的具体计划；（4）衰退期经营目标要重新考虑，资源也要重新分配，这样具体计划就不适用，组织需要转变为制定短期的指向性计划。

第六章战略性计划

一、单项选择题

1、远景和使命称述回答的是（B）

A. 企业目前是什么样子 B. 我们想成为什么和我们的使命是什么
C. 我们应该怎样做 D. 企业将来会成为什么样子

2、（C）是组织持久和本质的原则。

A. 远景展望 B. 使命称述 C. 核心价值观 D. 核心目标

3、市场交易的主要特征可用市场容量和（B）两个指标来描述。

A. 市场数量 B. 市场交易的便利程度 C. 竞争对手 D. 顾客

4、每一位顾客都具有不同的偏好，并且企业对顾客的偏好具有完全信息，企业能够根据每位顾客需要提供别具一格的产品或服务的市场是（D）

A. 同质市场 B. 无市场细分市场 C. 顾客市场 D. 用户化市场

5、企业成长的基础是（A）

A. 核心能力 B. 规模 C. 顾客 D. 战略

二、多项选择题

1、远景和使命陈述主要包括（CD）

A. 战略定位 B. 战略选择 C. 核心意识形态 D. 远景展望

2、环境研究的内容包括（ABCDE）

A. 天——一般环境 B. 地——行业环境 C. 彼——竞争对手

D. 己——企业自身 E. 顾客——目标市场

3、行业环境研究主要包括（AC）

A. 行业竞争结构分析 B. 行业竞争者的数目

C. 行业内战略群分析 D. 以上都是

4、影响环境进入的障碍有（ABCD）

A. 规模经济 B. 产品差别化 C. 转移成本 D. 政府政策

5、消费者在（BC）方面影响行业内企业的经营。

A. 消费者的结果及数量

B. 买方对产品的总需求决定着行业的市场潜力

C. 不同买方的讨价还价能力会诱发企业之间的价格竞争

D. 以上都不是

7、决定战略群间竞争程度的因素包括（ABCD）

A. 战略群间的市场相互依赖程度或者目标顾客的相互重叠程度

B. 战略群所建立的产品差异性

C. 行业内战略群的数目及其相对规模

D. 各战略群间的差异度或离散度

8、考察企业的盈利状况可以从（ACD）入手。

A. 行业特征 B. 企业的规模

C. 企业所处的战略群的特征 D. 企业在战略群中的地位

9、一般来说，竞争对手可以从以下的群体中识别出来。（ABCD）

A. 不在本行业。但可以克服进入壁垒进入本行业的企业

B. 进入本行业可以产生明显的协同效应的企业

C. 因战略实施而自然进入本行业的企业

D. 那些通过后向或前向一体化进入本行业的买方或供方

10、竞争对手分析必须回答的问题（BCD）

A. 组织未来发展的目标或使命陈述

B. 行业中我们与谁开展竞争以及我们应采取何种行动

C. 竞争对手的战略行动意味着什么以及我们如何对付

D. 我们应该规避哪些领域，因为在这些领域中竞争对手将采取情绪化和拼死的行动

11、驱使竞争对手行动的因素包括（AD）

A. 未来目标 B. 现行战略

C. 对手的能力 D. 对手关于自身和行业的假设

12、按照价值活动的工艺顺序，企业的辅助活动主要包括（ABCD）

A. 企业的基础设施 B. 人力资源管理 C. 技术开发 D. 采购

13、企业顾客研究的主要内容是（ABCD）

A. 总体市场分析 B. 市场细分 C. 产品定位 D. 目标市场确定

14、市场交易的便利程度主要取决于（ABCD）

A. 市场基础设施建设 B. 市场制度建设 C. 产权制度建设 D. 法规建设

15、市场细分的阶段包括（ABC）

A. 调查阶段 B. 分析阶段 C. 细分结果描述阶段 D. 反馈阶段

18、评价细分市场的指标包括（ACD）

A. 细分市场的规模及其成长状况 B. 细分市场中顾客的分布情况

C. 细分市场结构的吸引力 D. 企业的目标和资源状况

19、企业可采取的基本战略姿态包括（ABC）

A. 成本领先 B. 特色优势 C. 目标集聚 D. 虚拟运作

20、一项能力能成为企业的核心能力必须通过的检验包括（ABD）

A. 用户价值 B. 延展性 C. 整体性 D. 独特性

21、常采用的防御性战略有（BCD）

A. 虚拟运作 B. 收缩战略 C. 剥离战略 D. 清算战略

22、常采用的加强型战略包括（ACD）

A. 市场渗透 B. 横向多元化 C. 市场开发 D. 产品开发

三、判断题

1、影响行业对入侵者的报复能力的因素主要有行业过去对入侵者的行为反应以及入侵者对自身能力的估计。（×）

2、市场容量决定企业发展的可能边界，市场交易便利程度或市场交易成本反映市场交易的可实现程度。（√）

3、广告定位解决的是使产品在顾客心理占有位置，以及占有什么位置。（√）

4、企业能力表现为企业的实物资产、士气、技术等。（×）

四、名词解释

1、行业进入扼制价格：指入侵者设想的克服进入壁垒及其遭到报复的风险与入侵带来的潜在报酬平衡时的价格水平。

2、市场细分：就是将一个总体市场划分为具有不同特点的客户群，每个客户群需要相应的产品和服务组合。

3、产品定位：是企业为了满足目标市场，确定产品或服务的功能、质量、价格、包装、销售渠道、服务方式等。

4、整体产品：指产品包括向市场提供的能满足人们某种需要的一切物品和劳务，是由核心产品、形式产品和扩增产品三个层次所组成的整体。

五、简答题

1、战略计划的内容。

答：战略性计划的首要内容是远景称述和使命称述；战略性计划的第二项内容是战略定位，即通过外部环境和内部条件研究，确定企业在行业中合适的地位；战略性计划的第三项内容是战略选择，选择企业合适的发展途径；最后，通过制定一系列战术性计划将战略性计划付诸实施。

2、行业竞争结构分析的内容。

答：行业竞争结构分析的内容包括：（1）行业内现有竞争对手研究；（2）入侵者研究；（3）替代品生产商研究；（4）买方的讨价还价能力研究；（5）供应商讨价还价能力研究。

3、影响买方讨价还价能力的因素。

答：（1）买方是否大批量或集中购买；（2）买方这一业务在其购买额中的份额大小；（3）产品或服务是否具有价格合理的替代品；（4）买方面临的购买转移成本大小；（5）本企业的产品、服务是否是买方在生产经营过程中的一项重要投入；（6）买方是否采取“后向一体化”；（7）买方行业获利状况；（8）买方对产品是否具有充分信息。

4、影响供应商讨价还价能力的因素。

答：（1）要素供应方行业的集中化程度；（2）要素替代品行业的发展状况；（3）本行业是否是供方集团的主要客户；（4）要素是否是该企业的主要投入资源；（5）要素是否存在差别化或转移成本是否低；（6）要素供应者是否采取“前向一体化”。

5、按照价值活动的工艺顺序，企业的基本活动的内容，

答：（1）内部后勤，是与接收、存储和分配相关联的各种活动；（2）生产作业，是与将投入转化为最终产品形式相关的各种活动；（3）外部后勤，是与集中、存储和将产品发送给买方有关的各种活动；（4）市场营销和销售，是与传递信息、引导和巩固购买行为有关的各种行动；（5）顾客服务，是与提供服务以增加或保持产品价值有关的各种活动。

6、主要的定位策略。

答：（1）抢先定位策略；（2）领导定位策略；（3）依附定位策略；（4）空隙定位策略；（5）重新定位策略。

第七章计划的组织实施

一、单项选择题

1、组织目标形成一个有层次的体系，范围从广泛的战略性目标到特定的个人目标，这个体系的顶层是（C）

A. 组织的任务 B. 组织的政策 C. 组织的远景和使命陈述 D. 个人目标

2、要使目标可以考核，一个途径是（B）

A. 控制目标数量 B. 目标量化

C. 加大目标的可接受性 D. 加强目标网络的建设

3、人们在工作中的积极性或努力程度是效价和（D）的乘积

A. 目标的有用性 B. 满足程度 C. 能力 D. 期望值

4、（A）是组织在未来从事活动要达到的状况和水平，其实现有赖于全体成员的共同努力。

A. 总目标 B. 分目标 C. 目标体系 D. 方针

5、（B）既是实行奖惩的依据，也是上下左右沟通的机会，同时还是自我控制和自我激励的手段。

A. 目标的执行 B. 成果评价 C. 制定目标 D. 信息反馈

7、（C）是一种根据计划的执行情况和环境变化定期修订未来计划的方法。

A. 目标管理 B. 网络计划技术 C. 滚动计划法 D. 名义小组技术

8、滚动计划法最突出的优点是（B）

A. 使计划编制和实施工作的任务减轻

B. 计划更加切合实际，并使战略性计划的实施更加切合实际

C. 缩短了计划时期，加大了计划的准确性和可操作性

D. 大大加大了计划的弹性，提高了组织的应变能力

二、多项选择题

1、关于计划的组织落实，理解正确的有（ABCD）

A. 即把战略计划转化为战术计划

B. 要求计划在不同的时期内和不同职能空间上协调一致

C. 要保证计划全面且均衡的得以实施和完成

D. 既是中、短期计划的制定过程，又是中、长、短期计划组织实施的过程

2、实践中，计划组织实施行之有效的方法主要有（ACD）

A. 目标管理

B. 量本利分析法 C. 滚动方式计划

D. 网络计划技术

3、关于目标管理的基本思想，正确的有（ABCD）

- A. 企业的任务必须转化成目标
- B. 企业管理人员必须通过目标对下级进行管理
- C. 目标管理是一种程序
- D. 组织中的各级管理人员确定彼此的成果责任，并以此作为指导业务和衡量贡献的准则

4、目标网络的内涵包括（ABCD）

- A. 目标和计划很少是线性的，二者形成一个相互联系着的网络
- B. 主管人员必须确保目标网络中的每个组成部分相互协调
- C. 组织中各个部门在制定自己部门目标时，必须与其他部门相协调
- D. 组织制定目标时，必须要与许多约束因素相协调

5、下列可以作为衡量目标完成的标准有（ABCD）

- A. 时间 B. 成本 C. 数量 D. 质量

6、成果评价包括（ABCD）

- A. 上级对下级的评价 B. 下级对上级的评价
- C. 同级关系部门相互之间的评价 D. 各层次的自我评价

7、网络计划技术包括的方法有（ABC）

- A. 关键路径法 B. 计划评审技术 C. 组合网络法 D. 德尔菲法

8、网络图的构成部分包括（BCD）

- A. 时间 B. 工序 C. 事项 D. 路线

9、网络计划技术的优点有（ABCD）

- A. 可对工程的时间进度与资源利用实现优化
- B. 可事先评价达到目标的可能性
- C. 便于组织和控制
- D. 易于操作，具有广泛的应用范围

三、判断题

- 1、管理人员和工人靠目标来管理，由所要达到的目标为依据，由上级来指挥和控制。（×）
- 2、目标的可接受性和挑战性是对立统一的关系。（√）
- 3、在目标管理中，目标设置一定开始于最高层。（×）
- 4、一个网络图中有多个始点事项和一个终点事项。（×）
- 5、所谓的均衡地完成计划是指组织整体，组织内各个部分要按一切主要指标完成计划，而不能有所偏废。（×）
- 8、每个企业管理人员或工人的分目标，就是企业总目标对他的要求，同时也是这个企业管理人员或工人对企业总目标的贡献。（√）

四、名词解释

- 1、效价：指一个人对某项工作及其结果（可实现的目标）能够给自己带来满足程度的评价，即对工作目标有用性（价值）的评价。
- 2、期望值：人们对自己能够顺利完成这项工作可能性的估计，即对工作目标能够实现的概率的估计。
- 3、路线：是网络图中由始点事项出发，沿箭头方向前进，连续不断地到达终点事项为止的一条通道。

五、简答题

1、目标的特征

答：（1）目标的层次性；（2）目标网络性；（3）目标的多样性；（4）目标的可考核性；（5）目标的可接受性；（6）目标的挑战性；（7）目标的伴随信息反馈性。

2、目标管理的过程。

答：（1）制定目标；（2）明确组织的作用；（3）执行目标；（4）评价成果；（5）实行奖惩；（6）制定新目标并开始新的目标管理循环。

六、论述题

- 1、什么是目标管理？把目标管理用于计划制度。有那些思想需要明确与支持？

答：目标管理是一种综合以工作为中心和以人为中心的管理方法，即上下级共同判定组织目标，共同实施目标的管理活动。目标管理用于计划制定，必须坚持做到各级人员均能参与目标的制定与执行，注意坚持自我控制，信息反馈，注意成果，不图虚名，不走过场。

第八章组织设计

一、单项选择题目

1、组织纵向结构设计的结果是（B）

A. 组织的部门化 B. 组织的层级化

C. 管理幅度 D. 职务分析与设计

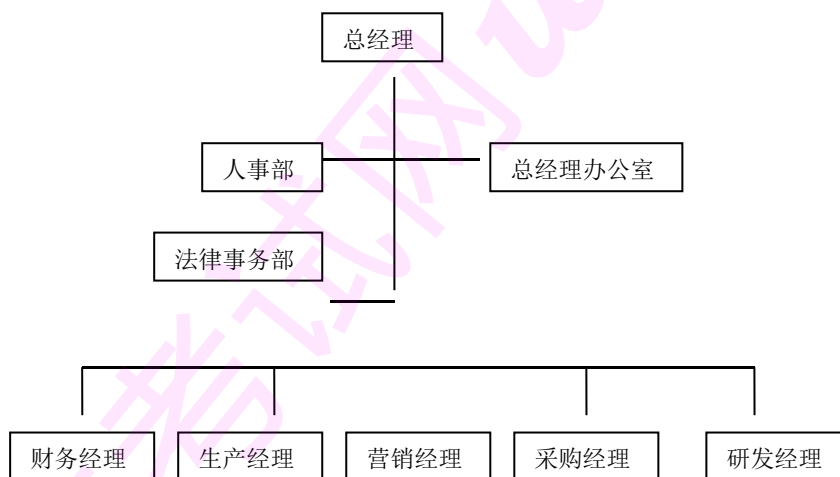
2、按照地域的分散化程度划分企业的业务活动，继而设置管理部门的是（B）

A. 产品部门化 B. 地域部门化 C. 顾客部门化 D. 职能部门化

3、按照工作或业务流程来组织业务活动的是（C）

A. 职能部门化 B. 地域部门化 C. 流程部门化 D. 顾客部门化

4、



上图是按（D）划分的部门化组织图

A. 顾客 B. 流程 C. 地域 D. 职能

5、法兰西和雷温等人将权力划分分为强制权力、奖励权力、（C）、专家权力和感召权力。

A. 惩罚权力 B. 参谋权力 C. 合法权力 D. 非法权力

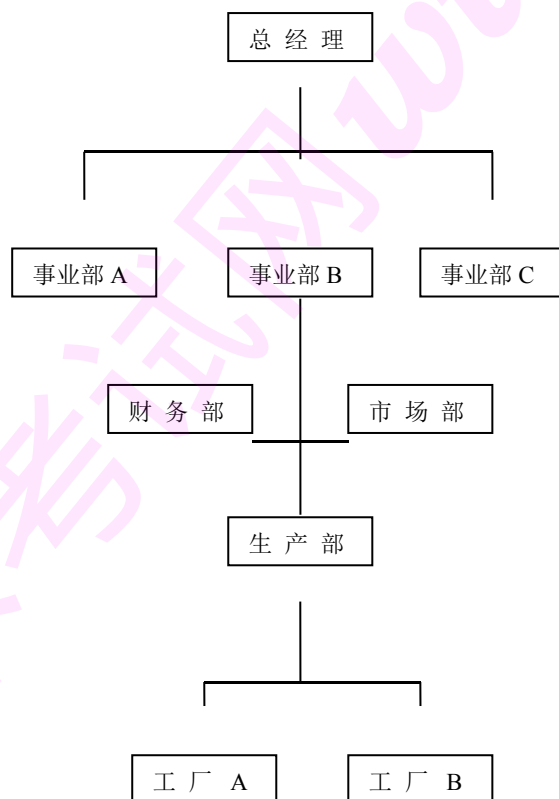
6、某公司人力资源部在公司的快速发展时期，为公司人力资源的开发利用做出了重要贡献。有人说，这在相当程度上得益于人力资源部前几年在内部进行了较细致的专业分工，从而使有关人员可以快速熟悉专业，提高业务水平。但近来公司领导发现该部门工作效率和工作质量出现了一定的滑坡，许多成员不满于单调乏味的工作。对此，你认为最好采取下列哪一措施？

(C)

- A. 严格内部规章制度，以改善工作作风和工作态度。
- B. 调整该部门领导班子，促其改变当前的工作面貌。
- C. 以工作丰富化为原则，进行工作和职务再设计。
- D. 调整该部门的工作目标，将部门职能分解出去。

7、下图是属于 (B) 的结构示意图

- A. 职能型 B. 分部型 C. 动态网络型结构 D. 矩阵型



8、一位在政府职能部门多年从事管理工作的中年管理者，新近被任命为某研究所的所长。面对陌生的学科专业和资深的研究人员，该所长感到有点无

从下手。如果要就他如何有效地开展新工作提出原则性建议，你首选的是：

(B)

- A. 明确各研究人员的研究目标与任务，实行责权利挂钩考核。
- B. 充分尊重专家，努力将研究人员的个人兴趣与组织发展目标协同起来。
- C. 充分尊重专家，按专家意见办，全力做好支持服务工作。
- D. 以研究人员的研究兴趣和专长为基础生成组织目标。

9、在实践中，经常可以见到许多大公司将不同部门安排在一个没有分隔的大办公室里办公，尽管这种安排有可能造成工作相互干扰，从而影响效率。

如果这种做法有利于组织发展，你认为以下哪一种解释最为合理？(A)

- A. 增加人们相互沟通的机会，有利于造成一种团队氛围。
- B. 可以消除在小办公室办公时各部门之间的相互背后议论，从而减少部门隔阂。
- C. 这样无遮无拦，使得管理者可以非常方便地监控下属。
- D. 大办公室中员工相互之间做什么都一清二楚，有助于增强自我约束力。

10、俗话说：“一山难容二虎”、“一条船不能有二个船长”。从管理的角度看，对这些话的如下解释，你认为哪一种最恰当？(B)

- A. 领导班子中有多个固执己见的人物最终会降低管理效率。
- B. 对于需要高度集权管理的组织不能允许有多个直线领导核心。
- C. 组织中的能人太多必然会造成内耗增加从而导致效率下降。
- D. 组织中不能允许存在两种以上的观点，否则易造成管理混乱

11、康全公司是一家设计环保设备的公司，经营规模虽然不大但发展迅速。

公司成立以来，为了保持行动的统一性，一直实行较强的集权。请问当下列哪一种情况出现时，公司更有可能改变其过强的集权倾向？(B)

- A. 宏观经济增长速度加快
- B. 公司经营业务范围拓宽
- C. 市场对企业产品的需求下降
- D. 国家发布了新的技术标准

12、祥龙公司原是一家以生产经营床上用品为主的大型企业。该公司生产的床单和枕巾从 60 年代开始就受到欢迎，但近年来效益持续下滑。据分析，

困扰公司高层领导的问题主要是：公司主要产品的市场需求发生了重大变化；公司在产品开发、制造、销售等环节中存在严重的沟通障碍；对主要竞争者的行为缺乏有效的反应。据此，公司高层管理部门当前首先应该采取的措施为：（A）

- A. 重新明确公司业务定位 B. 进行组织机构调整
- C. 加强公司产品开发能力 D. 加强人力资源管理

13、SD 公司由张萍和李楠合伙注册经营，其主要业务是为客户设计网页。到目前为止，公司一直没有招聘员工，两个人既当经理又当员工。联系正式组织和非正式组织问题，你认为下述对于 SD 公司的判断哪一项最合适？（C）

- A. 目前是一个非正式组织，当扩招员工后，将变成一个正式组织
- B. 只是一个正式组织，但公司内部不会有非正式组织
- C. 是一个正式组织，同时公司内部也可能存在非正式组织
- D. 本身是一个正式组织，同时公司内部也一定存在非正式组织

14、沸光广告公司是一家大型广告公司，业务包括广告策划、制作和发行。考虑到一个电视广告设计至少要经过创意、文案、导演、美工、音乐合成、制作等专业的合作才能完成，下列何种组织结构能最好地支撑沸光公司的业务要求？（C）

- A. 直线制 B. 职能制 C. 矩阵制 D. 事业部制

15、一个长期实行集权型管理的企业，随着企业规模的扩大，在其向更为分权的管理方式转化过程中，可能遇到的最大挑战和困难是什么？（D）

- A. 提高管理人员的素质以使他们能担负更大的责任。
- B. 取得高层管理人员的理解和支持。
- C. 适应分权管理的需要调整企业组织结构。
- D. 使企业上下对分权管理做法达成共识。

16、南方某厂订立有严格的上、下班制度并一直遵照执行。一天深夜突降大雪，给交通带来极大不便，次日早晨便有许多同志上班迟到了，厂长决定对此日的迟到者免于惩罚。对此，企业内部职工议论纷纷。在下列议论中，你

认为哪种说法最有道理? (D)

- A. 厂长滥用职权
- B. 厂长执行管理制度应征询大部分职工的意见
- C. 治厂制度又不是厂长一人订的, 厂长无权随便变动
- D. 规章制度应有一定的灵活性, 特殊情况可以特殊处理

17、某企业采用直线职能制的组织结构, 企业中共有管理人员 42 人, 其中厂长 1 人, 车间主任 4 人, 班组长 18 人, 职能科长 3 人, 科员 16 人。每一岗位均不设副职。这时, 厂长的管理幅度为: (B)

- A. 4 B. 7 C. 22 D. 23

18、某公司属下分公司的会计科长一方面要向分公司经理报告工作, 另一方面又要遵守由总公司财务经理制定和设计的会计规章、会计报表。试问, 会计科长的直接主管应该是 (C)

- A. 总公司财务经理。 B. 总公司总经理。
C. 分公司经理。 D. 总公司财务经理和分公司经理。

19、分权的主要意义在于: (C)

- A. 可以让下级来参与上级的决策, 从而提高下级的工作积极性。
- B. 以使上级领导有更多的时间处理对外关系。
- C. 以减轻上级领导的工作负担, 使他们能够集中精力处理高层管理问题。
- D. 得下级可以先斩后奏, 从而提高应变能力。

20. 下列哪类组织最适宜采用矩阵式组织结构? (C)

- A. 汽车制造厂 B. 医院 C. 电视剧制作中心 D. 学校

21、在企业组织中, 要强调产品开发、技术创新和改造、提高产品质量, 而在公共组织中, 则重视社会公共生活和提供公共服务的职能, 这体现了组织设计中的 (C)

- A. 权责结合原则 B. 因事设职原则
C. 突出重点原则 D. 有利于实现组织目标的原则

22、在一个组织中，如果有几个部门的工作性质、业务内容和运行方式相同或相似，则按组织设计的要求应该（A）

A. 合并 B. 改设 C. 撤消 D. 保持原样

23、对组织职位下列表述中不正确的是（C）

A. 组织职位以特定的职务作为外在标志

B. 职位都体现为具体岗位的工作任务和责任

C. 职位是职务的外在标志

D. 组织职位是组织任务最终落实的具体组织依托

23、下列选项中，不能说明一个部门拥有实权的是（B）

A. 这个部门的领导可以快捷的接近组织的最高决策层

B. 预算内的开支可以获得批准

C. 该部门所得预算资金比其他部门高

D. 该部门的人员晋升比率比其他部门高

24、小王是一名合资企业的职员，在日常工作中，他经常接到来自上边的两个有时甚至是相互冲突的命令。导致这一现象的最本质的原因很可能是（D）

A. 该公司在组织设计上层次设计过多

B. 该公司在组织设计上采取了职能型结构

C. 该工作在组织运作中出现了越级指挥问题

D. 该公司组织设计运行中有意或无意地违背了统一指挥原则

25、在某生产内燃机的大型国有企业中，其组织构成为：5个车间分别负责几个型号的内燃机的生产；9个职能部门包括设计科、生产科、人事科等，由此可判断，该企业的组织结构最大的缺点是（D）

A. 各职能部门间协调困难 B. 不利于快速作出决策

C. 不利于发挥各部门和人员的专业技能 D. 多头指挥

26、在一个组织结构呈金字塔状的企业内，对于其上层管理的描述，哪一种
是恰当的？（C）

- A. 管理幅度与管理难度都很较小 B. 管理难度教小，但管理幅度教大
C. 管理难度教大，但管理幅度教小 D. 管理幅度与管理难度都大

27、通过对一些管理失败事例的分析，人们发现，授权不当常常是其中的一个重要原因，而授权不当的一个重要原因又在于个人对授权所持的态度，你对授权的看法是（D）

- A. 从善如流 B. 允许别人犯错
C. 愿意建立和使用广泛的控制 D. 以上都正确

28、要求在企业生产经营中建立严格的责任制的组织结构设计原则是（B）

- A. 有效性原则 B. 统一指挥原则 C. 权责对等原则 D. 集权与分权结合原则

29、不同管理层次存在主要是因为（B）

- A. 可使组织灵活适应环境因素的变化 B. 管理幅度的存在
C. 管理艺术的要求 D. 有利于沟通联络

30、某组织设有一管理岗位，连续选任了几位干部，结果都由于难以胜任岗位要求而被中途免职。从管理的角度来看，出现这一情况的根本原因最可能是（C）

- A. 组织设计上没有考虑命令统一的原则
B. 管理部门在外部选聘干部还是内部提拔人员的决策上犹豫不定
C. 组织设计中忽略了对任职干部特点与能力要求的考虑
D. 组织设计没有考虑到权责对等原则

二、多项选择题目

1、组织设计的目的包括（ABCD）

- A. 通过创构柔性灵活的组织，动态地反映外在环境变化的要求
B. 在组织演化成长过程中，有效积聚新的组织资源要素
C. 协调好组织中部门与部门之间，人员与任务之间的关系
D. 使员工明确自己在组织中的权力和责任

2、组织设计的任务有（ABCD）

- A. 设计清晰的组织结构
 - B. 规划和设计组织中各部门的职能和职权
 - C. 确定组织中职能职权，参谋职权和直线职权的活动范围
 - D. 编制职务说明书
- 3、组织的结构特性有（ACD）
- A. 复杂性 B. 层级性 C. 规范性 D. 集权性
- 4、下列属于规范内容的是（ABCD）
- A. 规章制度 B. 工作程序 C. 组织文化 D. 行为准则
- 5、为了达到组织设计的理想效果，组织设计者需要完成的工作有（ABC）
- A. 职能与职务的分析与设计 B. 部门设计
 - C. 层级设计 D. 以上均不是
- 6、组织设计的原则包括（ABCD）
- A. 统一指挥原则 B. 控制幅度原则
 - C. 权责对等原则 D. 柔性经济原则
- 7、提高组织对环境的应变性的原则性方法包括（ABCD）
- A. 对传统的职位和职能部门进行相应的调整
 - B. 根据外部环境的不确定程度设计不同类型的组织结构
 - C. 通过加强计划和对环境的预测减少不确定性
 - D. 根据组织的差别性、整合性程度设计不同的组织结构
- 8、战略发展的不同阶段是（ABCD）
- A. 数量扩大阶段 B. 地区开拓极端
 - C. 纵向联合发展阶段 D. 产品多样化阶段
- 9、根据制造业技术的复杂程度可以把技术划分为（ABC）
- A. 单件小批量生产 B. 大批量生产技术
 - C. 流程生产技术 D. 工艺型技术
- 10、梅尔森和斯诺总结的组织结构类型是（ABCD）
- A. 防御型 B. 探险型 C. 分析型 D. 反应者型

- 11、根据工作的多边性和可分析性可将技术划分为（ABCD）
A. 常规型技术 B. 工艺型技术
C. 工程型技术 D. 非常规型技术
- 12、大型组织与小型组织在组织结构上的区别主要体现在（ABCD）
A. 规范化程度 B. 集权化程度
C. 复杂化程度 D. 人员结构比率
- 13、组织生命周期包括的阶段有（ABCD）
A. 创业阶段 B. 集合阶段 C. 规范化阶段 D. 精细阶段
- 14、组织部门化的原则有（ABC）
A. 因事设人和因职取人相结合的原则 B. 分工与协作相结合的原则
C. 精简高效的原则 D. 民主集中的原则
- 15、组织层级与组织幅度的互动关系决定的基本组织结构形式是（CD）
A. 机械式组织 B. 直线式组织 C. 扁平式组织 D. 锥形式组织
- 16、锥形式组织的优点有（AB）
A. 管理幅度小，每一管理层级上的主管都能对下属进行及时的指导和控制
B. 层级之间的关系比较密集，有利于工作任务的衔接
C. 信息沟通和传递速度比较快，因而信息失真度也比较低
D. 有利于发挥下属人员的积极性和创造性
- 17、扁平式组织结构的缺点是（BD）
A. 信息失真度比较大
B. 下属缺乏更多的提升机会
C. 增加了管理工作的复杂性
D. 增加了主管对下属的监督和协调控制的难度
- 18、职权可以分为（ABC）
A. 直线职权 B. 参谋职权 C. 职能职权 D. 领导职权
- 19、管理中的职权来源于（ABD）
A. 在层级组织中居于某一特殊职位所拥有的命令指挥权

- B. 由于个人能够有效地激励、领导和影响他人而拥有的管理能力职权
- C. 个人自封的职权
- D. 由于个人具备某些核心专长或高级技术知识而拥有的技术能力职权

20、影响组织分权程度的主要因素有（ABCD）

- A. 组织规模的大小 B. 政策的统一性
- C. 组织的可控性 D. 组织所处的成长阶段

21、授权的原则包括（ABCD）

- A. 重要性原则 B. 适度原则 C. 级差授权原则 D. 权责一致原则

22、职能型结构的优点有（ABD）

- A. 适应了大生产分工合作的要求
- B. 提高了专业化管理水平
- C. 部门之间的交流频繁
- D. 减轻了高层管理者的责任压力

23、分部型结构必须具备的基本要素有（BCD）

- A. 独立的法人 B. 独立的市场 C. 独立的利益 D. 独立的自主权

24、过分集权可能造成的两个弊端是（CD）

- A. 影响组织总体政策的统一性 B. 影响决策执行的速度
- C. 降低决策的质量 D. 降低组织的适应能力

25、组织设计的任务是提供（BD）

- A. 组织框图 B. 组织结构系统图
- C. 规章制度 D. 职务说明书

26、产品部门化的优势包括（AC）

- A. 有利于企业及时调整生产方向
- B. 有利于组织决策提高机动性
- C. 有利于高级管理人才的培养
- D. 有利于减少管理费用

三、判断题

- 1、分工越细，组织层级越多，管理幅度越小，组织的复杂性越高。（×）
- 2、组织中的规章条例越多，组织结构也就越正式。（√）
- 3、统一指挥原则就是要求每位下属有且仅有一个上级。（√）
- 4、环境的不确定性和变动性决定了环境的复杂性。（×）
- 5、随着复杂程度的提高，企业组织结构的复杂程度也相应的提高。（√）
- 6、组织内部门技术越是常规化，组织的规范化、集权化程度就越低。（×）
- 7、组织内部门技术越是非常规化，采用机械式结构的效率也就越高。（×）
- 8、组织部门化设计的核心任务是确定完成任务需要设定的部门数目，而有效的管理幅度是决定组织中部门数目的最基本因素。（×）
- 9、组织层级与组织规模呈反比，与组织幅度呈正比。（×）
- 10、管理工作内容越多，上下左右之间的联系就越多，组织就越是需要扩大控制幅度。（×）
- 11、职权跟组织层级化设计中的职位紧密相关，跟个人特质无关。（×）
- 12、有职权而无职责必然会导致职权的滥用，而有职责无职权也必然会导致执行者的无所适从。（√）
- 13、权力是职权的部分集合，一个人可以不必拥有权力但却可以拥有职权。（×）
- 14、权力的大小的拥有程度取决于权力拥有者对资源的占有份额，以及这些资源对他人的吸引强度。（√）
- 15、一个组织内部要实行专业化的分工，就必须高度集权。（×）
- 16、较低层作出的决策审核越多，分权程度也就越大。（×）
- 17、分权是上级把权力授予下级，授权是上级把决策权力分配给下级机构和部门负责人。（×）
- 18、授权的过程大致可以分为授权诊断阶段，授权实施阶段，授权反馈阶段。（√）

19、矩阵型组织结构拥有两套管理系统，一套是横向的职能管理系统，另一套是纵向的项目系统。（×）

20、动态网络型组织结构是组织基于信息技术的日新月异以及更为激烈的市场竞争而发展起来的一种临时性组织。（√）

21、任务小组和委员会结构是两种典型的组织单元。（√）

四、名词解释

1、组织设计：对组织的结构和活动进行创构，变革和再设计。

2、组织结构：指组织的基本架构，是对完成组织目标的人员、工作、技术和信息所作的制度性安排。

3、组织的复杂性：复杂性是指每一个组织内部的专业化分工程度、组织层级、管理幅度以及人员之间、部门之间关系所存在着的巨大差别性。

4、组织的规范性：组织需要靠制定规章制度以及程序化、标准化的工作，规范性地引导员工的行为。

5、组织的集权性：是指组织在决策时正式权力在管理层级中分布与集中的程度。

6、组织的部门化：即按照职能相似性、任务活动相似性或关系紧密性的原则把组织中的专业技能人员分类集合在一个部门内，然后配以专职的管理人员来协调领导，统一指挥。

7、组织的层级化：指组织在纵向结构设计中需要确定层级数目和有效的管理幅度，需要根据组织集权化的程度，规定纵向各层级之间的权责关系，最终形成一个能够对内外环境要求做出动态反应的有效组织结构形式。

8、管理幅度：也称组织幅度，指组织中上级主管能够直接有效地指挥和领导下属的数量。

9、职能职权：是一种权益职权，是由直线管理者向自己辖属以外的个人或职能部门授权，允许他们按照一定的程度和制度，在一定的职能范围内行使的某种职权。

10、集权：指决策指挥权在组织层级系统中较高层次上的集中，也就是说下级部门和机构只能依据上级的决定、命令和指示办事，一切行动必须服从上级指挥。

五、简答题

1、影响组织设计的因素。

答：（1）环境的影响。环境包括一般环境和特定环境两部分。一般环境包括对组织管理目标产生间接影响的环境条件，这些条件最终会影响到组织现行的管理实践。特定环境包括对组织管理目标产生直接影响的具体环境条件，这些条件对每个组织而言都是不同的，并且会随一般环境条件的变化而变化，两者具有互动性。

（2）战略的影响。战略是指决定和影响组织活动性质及根本方向的总目标，以及实现这一总目标的路径和方法。

（3）技术的影响。技术是指把原材料等资源转化为最终产品或服务的机械力和智力转换过程。

（4）组织规模与生命周期的影响。组织规模是影响组织结构的最重要的因素，即大规模会提高组织复杂性程度，并连带提高专业化和规范化的程度。组织的演化成长呈现出明显的生命周期特征，因此，组织结构、内部控制系统以及管理目标在各个阶段都可能是不相同的。

2、管理幅度设计的影响因素

答：（1）管理工作的内容和性质；（2）管理人员的工作能力；（3）下属人员的空间分布状况；（4）组织变革的速度；（5）信息沟通的情况。

3、职能部门化的优点

答：能够突出业务活动的重点，确保高层主管的权威性并使之能有效的管理组织的基本活动；符合活动专业化的分工要求，能够充分有效的发挥员工的才能，调动员工学习的积极性，并且简化了培训，强化了控制，避免了重叠，最终有利于管理目标的实现。

4、职能部门化的缺点

答：由于人、财、物等资源的过分集中，不利于开拓远区市场或按照目标顾客的需求组织分工。同时，这种分法也可能会助长部门主义风气，使得部门之间难以协调配合。部门利益高于企业整体利益的后果可能会影响到组织总目标的实现。另外，由于职权的过分集中，部门主管虽容易得到锻炼，却不利于高级管理人员的全面培养和提高，也不利于“多面手”式的人才成长。

第九章人力资源管理

一、单项选择题

- 1、人力资源的需求量主要是根据（C）来确定。
A. 来应聘人员的优秀程度 B. 上级人员的优秀程度
C. 职务的数量和类型 D. 工作的难易程度
- 2、职业介绍机构中，被称为“猎头公司”的是（C）
A. 公营的机构 B. 私营机构 C. 管理顾问公司 D. 以上均不是
- 3、为了使员工通过不断学习掌握新技术和新方法、从而达到新的工作目标要求所进行的不脱产培训是（D）
A. 新来员工培训 B. 提升培训 C. 离职培训 D. 在职培训
- 4、教室教学、影片教学以及模拟演练等属于（C）
A. 提升培训 B. 在职培训 C. 离职培训 D. 新来员工培训
- 5、（B）有助于受训人全面了解整个组织的不同工作情况，积累和掌握各种不同的工作经验，从而提高他们的组织和管理协调能力。
A. 职前引导 B. 职务轮换 C. 在职培训 D. 提升培训
- 6 人们都说目前已经进入信息社会、知识经济时代。为适应时代的要求，社会各界的学习欲望普遍高涨，企业也在极力地想将自己改造成为学习型组织。一位学者在北方某城市开展的大样本问卷调查结果却显示出这样的结论：企业总经理的受教育程度与企业的经营绩效之间呈现显著的负相关关系。为什么会这样，有人尝试给出了以下四种解释，你认为哪一种更为科学？
（D）
A. 理论与实践有差距，受教育水平的高低并不代表管理能力的强弱，所以受

教育程度与企业经营业绩无关

B. 我国目前市场竞争缺乏规范，谁胆大谁赚钱，严密的决策分析不但不会把握住瞬息万变的市场机会，反而会因遵循僵化的教条而丧失市场机会。我国需要敢于冒险的创业家，不需要职业经理群体

C. 目前企业总经理受教育程度普遍偏低，受教育程度高的总经理比例很小，从统计学的原理看，自然应该得到这样的统计结果

D. 可能有很多原因，但首要的原因是市场竞争机制不规范

7、企业中，常常见到员工之间会在贡献和报酬上相互参照攀比。一般来说，你认为员工最有可能将哪一类人作为自己的攀比对象？（D）

A. 企业的高层管理人员 B. 员工们的顶头上司

C. 企业中其他部门的领导 D. 与自己处于相近层次的人

8、有这样一个小企业的老板，他视员工如兄弟，强调“有福共享，有难同当”，并把这种思路贯穿于企业的管理工作中。当企业的收入高时，他便多发奖金给大家；一旦企业产品销售状况不好，他就少发甚至不发奖金。一段时间后，却发现大家只是愿意“有福共享”，而不愿有难同当。在有难时甚至还有员工离开公司，或将联系到的业务转给别的企业，自己从中拿提成。这位老板有些不解，你认为这是为什么？（D）

A. 这位老板在搞平均主义

B. 这位老板把激励因素转化成了保健因素

C. 员工们的横向攀比

D. 这位老板对员工激励缺乏系统规划

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

A. 提供诱人的薪水和福利 B. 提供舒适的工作环境

C. 提供具有挑战性的工作 D. 提供自由工作的便利

10、某推销员经过艰苦的努力，一年中实现了 100 万元的销售业绩，该推销员认为自己大大超额完成了工作任务。他非常高兴，主动地向销售主管汇报并提出额外奖金的要求。谁知销售主管只是说了些口头表扬的话，只字不提奖金的事。这位推销员等了好多天，什么也没等到。他知道额外奖金的梦破灭了，他的工作热情也没有了。如果这位销售主管是一位称职的管理者的话，你认为他不给推销员发额外奖金的最大可能原因是什么？（B）

- A. 他怕大家过分地追求销售量，而忽视了服务质量。
- B. 没有预先给出计划标准，缺少控制和考核的依据。
- C. 企业正处于发展阶段，许多方面需要资金，不能发额外奖金。
- D. 企业其他的推销人员也同样超额地完成了销售任务。

11、超瑞药业股份有限公司生产经营 7 大类近 20 个品种的中西及生化类药品，产品定位在低成本、大众化上。该公司在研发、生产、经营(市场营销)三大领域共有 15 个部门，加上辅助管理系统，全公司共有 26 个部门近 150 多个岗位。请问以下哪一组技能系列培训对该公司的内部运作最合适？（B）

- A. 基层人员的主动性和创新才能；中高层人员的学习能力。
- B. 基层人员的业务(操作)技能；中层人员的合作意识与能力；高层人员的创新意识。
- C. 基层人员的合作意识与能力；中高层人员的学习能力。
- D. 基层人员的业务(操作)技能；中层人员的领导能力。

12、每个组织都要在三个主要方面做出成绩：直接的结果、战略性目标以及（C）

- A. 组织文化 B. 群体规范
- C. 未来人才的培养和发展 D 组织领导的过渡

13、某管理者认为，现代社会条件下，人们更需要得到尊重、体谅、关心和支持，于是在管理中，他非常注重对下属做好这些工作。天长地久，他们这个部门的群体意识最强，成员的满意度也最高：但他们总得不到上级的表扬，因为他们总是成绩平平。该管理者面临的主要问题是（C）

- A. 该管理者的管理水平有限，不能使大家取得好成绩
- B. 这个部门的人员素质太差，能力有限，不能很好的完成任务
- C. 该管理者的领导方式存在问题，单纯的关心体谅未必能使下属的工作效率自然而然地得到提高
- D. 不一定是人的问题，有可能是所处的环境对他们不利

二、多项选择题

1、人力资源计划的任务包括（ACD）

- A. 系统评价组织中的人力资源的需求量
- B. 招聘尽量多的人员
- C. 选配合适的人员
- D. 制定和实施人员培训计划

2、编制人力资源计划可以分为（ABC）

- A. 评估现有的人力资源状况 B. 评估未来的人力资源状况
- C. 制定一套相适应的人力资源计划 D. 进行职业生涯发展的规划

3、在编制和实施人力资源计划过程中必须坚持的人员配备原则有（ABCD）

- A. 因事择人原则 B. 用人所长原则
- C. 人事动态平衡原则 D. 因材器用原则

4、组织需要招聘员工可能基于的情况有（ABCD）

- A. 新设立一个组织 B. 组织扩张
- C. 调整不合理的人员结构 D. 员工因故离职而出现的职位空缺

5、员工招聘的基本标准包括下面的（ABCD）

- A. 勇于创新的精神 B. 较高的决策能力
- C. 良好的品德 D. 管理的愿望

6、一般来讲，组织可以通过（ABCD）来获取必要的人力资源。

- A. 广告应聘者 B. 员工或关联人员推荐
- C. 高校的职业介绍服务 D. 职业介绍机构推荐

7、选聘工作中选用凭证的内容包括（ABCD）

A. 招聘表和书面测试 B. 绩效模拟测验

C. 面谈记录 D. 背景调查和体检

8、解聘的方式主要有（ABCD）

A. 解雇 B. 自然减员 C. 调换岗位 D. 缩短工作周

9、人员培训的目标包括（ABCD）

A. 交流信息，加强协作 B. 补充新知识，提炼新技能

C. 转变观念，提高素质 D. 全面发展能力，提高竞争力

10、依据所在职位的不同，可以将培训分为（BCD）

A. 职务轮换培训 B. 新职工的培训

C. 在职培训 D. 离职培训

12、职前引导的目的有（ABCD）

A. 使新来员工了解组织的基本情况

B. 使新来员工充分了解他应尽的义务和职责以及绩效评估制度和奖惩制度等

C. 使新来员工能够尽快地熟悉所从事的本职工作

D. 减少新来人员在新的工作开始之前的担忧和焦虑

13、依据培训的目标和内容不同，培训又可分为（ABCD）

A. 提升培训 B. 设置助理职务培训

C. 职务轮换培训 D. 专业知识与技能培训

14、一个人在机遇面前所选择的不同发展路径类型包括（ABCD）

A. 网络路径 B. 横向技术路径 C. 传统路径 D. 双重职业路径

15、设计并管理职业生涯的优点表现在（ABCD）

A. 使组织中的成员都有成长和发展的机会

B. 增加组织的吸引力以留住人才

C. 确保组织获得需要的人才

D. 减低员工的不平衡感和挫折感

三、判断题

- 1、培训既是为了适应组织内部变革和发展的要求，也是为了提高员工的素质，实现员工个人生涯发展的要求。（√）
- 2、员工招聘的有效性更多的要依赖于劳动力市场的状况，组织内部空缺职位的高低、组织规模的大小、组织形象等因素。（√）
- 3、选聘员工的基础是可靠性，这要求被选用的凭证具有规范性、客观性和有效性。（×）
- 4、工作抽样法和评估中心法是两种典型的绩效模拟测验，前者适用于管理阶层，后者适用于一般工作职位。（×）
- 5、一个组织的培训对象仅包括新来的员工。（×）
- 6、工作轮换和实习是两种最常见的离职培训。（×）
- 7、设置临时性职务可以使受训者体验和锻炼在空缺职位上的工作情景，避免被提升后不能保持原来的成绩。（√）
- 8、目标管理法通过管理者与员工共同建立目标的方式，使管理者由评判人转化为工作顾问，而员工也由消极的旁观者变为过程的积极参与者。（√）
- 9、对于职业中期阶段的员工来讲，必须给他们必要的培训和指导，以确保他们知识和技能的及时更新，使其能更好地开展组织工作，并及时对他们提供指导和鼓励。（×）

四、名词解释

- 1、员工招聘：指组织及时寻找、吸引并鼓励符合要求的人到本组织中任职和工作的过程。
- 2、培训：指组织通过对员工有计划、有针对性的教育和训练，使其能够改进目前知识和能力的一项连续而有效的工作。
- 3、绩效评估：组织定期对个人或群体小组的工作行为及业绩进行考察、评估和测度的一种正式制度。
- 4、职业计划：指员工根据自己的能力和兴趣，通过规划职业目标以及实现目标的手段，使自己在人生的各个不同阶段得到不断发展。

5、职业生涯发展：指组织在发展过程中要根据内外环境变化的要求对员工进行动态调整，以使每个员工的能力和志趣都能与组织的需求相吻合。

五、简答题

1、人力资源计划的过程

答：（1）编制人力资源计划；（2）招聘员工；（3）选用；（4）职前引导；（5）培训；（6）职业生涯发展。前三步的结果是要发掘有能力的人才并加以选用，后三步活动是为了确保组织既能够留住人才，又能使员工技能得以更新，符合未来组织的发展需要。

2、外部招聘的优缺点。

答：外部招聘的优势有：（1）具备难得的“外部竞争优势”。所谓“外部竞争优势”是指被聘者没有太多顾虑，可以放手工作，具有“外来和尚会念经”的外来优势。（2）有利于平息并缓和内部竞争者之间的紧张关系。

（3）能够为组织输送新鲜血液。

外部招聘的局限性主要表现在：（1）外聘者对组织缺乏深入了解。（2）组织对外聘者缺乏深入了解。（3）外聘行为对内部员工积极性造成打击。

3、内部提升的优缺点。

答：内部提升制度的优点有：（1）有利于调动员工的工作积极性。（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。

内部提升制度的弊端有：（1）可能会导致组织内部“近亲繁殖”现象的发生。（2）可能会引起同事之间的矛盾。

4、员工招聘的程序。

答：员工招聘的程序是（1）制定并落实招聘计划；（2）对应聘者进行初选；（3）对初选合格者进行知识与能力的考核；（4）选定录用员工；（5）评价和反馈招聘效果。

5、绩效评估的作用。

答：绩效评估的作用体现在：（1）绩效评估为最佳决策提供了重要的参考依据；（2）绩效评估为组织发展提供了重要的支持；（3）绩效评估为员工提供了一面有益的“镜子”；（4）绩效评估为确定员工的工作报酬提供依据；（5）绩效评估为员工潜能的评价以及相关人事调整提供了依据。

6、绩效评估的步骤。

答：绩效评估可以分为以下几个步骤：（1）确定特定的绩效评估目标；（2）确定考评责任者；（3）评价业绩；（4）公布考评结果，交流考评意见；（5）根据考评结论，将绩效评估的结论备案。

7、成功管理职业生涯应该注意的问题。

答：（1）慎重选择第一项职务；（2）努力掌握工作中的平衡；（3）适时表现自我；（4）要善于同上级处好关系；（5）保持一定的流动性。

六、论述题

1、职业生涯发展的阶段及其特点。

答：一个人的职业生涯将经历五个阶段：摸索期、立业期、生涯中期、生涯后期和衰退期，每一个阶段都有其特点。

（1）摸索期；对于大多数人而言，职业生涯摸索期是指从学校毕业到步入工作岗位这段时期。正是在这段时期人们形成了对职业生涯的一种预期，其中有很多是颇有抱负的理想，甚至是不切实际的幻想。

（2）立业期。立业期是指员工从寻找工作和找到第一份工作开始到三十多岁第一次体验工作经历为止。在这段时间内，员工需要经历与同事相处、做好本职工作、处理好个人生活问题以及经受现实中成功或失败感受等过程。

（3）生涯中期。生涯中期是指面临第一次严重的职业危机开始一直到走出困境为止这样一段经历。这一阶段的重要特征是人们此时已不再是一个学习者，不会再有更多的试挫机会。

（4）生涯后期。是指经历了中期考验之后一直到退休这段时间。显然，对于那些成功地进行了中期转换获得了继续发展的人们来说，这段时期意味着收获季节的到来。然而对于那些经历了挫折或停滞不前的人来讲，这一段时

期可能会遭遇来自各个方面的压力，会感觉到过去曾经想象的那种理想很遥远。

（5）衰退期。衰退期是指退休之后的人生经历。这一段时期，对于成功的人士来讲，意味着几十年的成就和绩效表现就要停止，容易使人感到有一种失落感，而对于那些人生经历和绩效表现一般的人来讲则可能会有一个令人舒心的时期，因为此时他们可以把工作中的烦恼都抛在脑后。

2、“大材小用，不如不用；小材大用，不可一用”。在人员配置中许多管理者都信守这一格言，你认为这一格言的合理性在哪里？

答：（1）人的工作业绩的取得依靠两种因素，即智力和非智力因素（工作态度，付出）而后者不以人的能力为依据。（2）“大材小用”，使人产生松散感，挫折感，不利于非智力因素的发挥，也不利于学习和锻炼；（3）“小材大用”，使人产生压力感、奋进感，有利于潜能的发挥和能力的提高。

第十章组织变革与组织文化

一、单项选择题

1、对（C）变革包括权力关系、协调机制、集权程度、职务与工作再设计等其他结构参数的变化。

A. 人员 B. 目标 C. 结构 D. 技术与任务

2、组织在解冻期间的中心任务是（B）

A. 运用一些策略和技巧减少对变革的抵制

B. 改变员工原有的观念和态度

C. 使新的组织状态保持相对的稳定

D. 变革驱动力和约束力的平衡

3、（B）是导致团体内部或团体之间发生冲突的最直接因素。

A. 变革 B. 竞争 C. 利益 D. 文化价值

4、被称为“软文化”的是（C）

A. 狭义的文化 B. 物质文化 C. 精神文化 D. 组织文化

5、组织文化的核心和主体是（D）

A. 物质层 B. 制度层 C. 道德规范 D. 精神层

6、组织文化中，最直观也是最易感知的部分是（B）

A. 制度层 B. 物质层 C. 精神层 D. 价值观念

7、（C）是一个组织的精神支柱。是组织文化的核心。

A. 组织的价值观 B. 伦理规范 C. 组织精神 D. 组织素养

8、在某条交通流量很大的公路上，由于山洪暴发，交通受阻，被困的几十辆汽车的司机们很快自愿地组合起来，有的拿起手机通知交通部门请求援助，有的去寻找清理工具，有的去安排食宿，大家在统一的指挥下，有条不紊、齐心协力地开展工作。对于上述司机们的行为和活动，你最倾向于以下哪一种评价？（D）

A. 他们只是一个临时性的群体，与企业中的非正式组织没有什么不同

B. 当紧急事件产生时，人们会自动地组合起来，并快速地进行有效的分工。企业领导如果经常营造出紧急事件，一定会提高组织的工作效率

C. 受困的司机中大部分都具有奉献精神，否则就不可能有这样的情况发生，因此在招聘员工时应把员工的奉献精神放在首位

D. 这些司机事实上已经形成了一个组织，他们为实现共同目标而组合成了有机的整体

9、某大学毕业的一名 MBA 学员小王，1995 年到一家私营企业工作。当时，这家企业刚创建不久，小王被分配到 H 省担任销售主管。几年来，小王工作热情很高，全身心地投入，销售业绩连年快速增长，小王也被连续提升。

1998 年小王再次被提升为大区主管，负责指挥 7 个省的销售工作，工资收入也连续翻番达到年薪 30 万元。但最近，小王却准备离开公司，另谋高就。

同学们询问原因时，小王总是解释说：“现在我所在的这家公司可以说缺少谁都可以发展，我已经只是这部高速运转的机器中的一个部件了。”根据小王的说法，你能对他所在公司的发展情况作何判断？（B）

A. 公司的发展潜力不大，因为公司失去了创业初期的活力

- B. 公司已经步入正轨，有了较健全的组织体系和制度规范
- C. 无法做出判断
- D. 公司会面临人才危机

10、下面哪一条促使组织更多地进行集权而不是分权？（D）

- A. 决策信息的广泛性 B. 培养后备管理人员
- C. 企业规模的扩大 D. 组织命令的统一性

11、在跨国合作中，人们常提到“文化冲突”这个术语。下列哪一项不属于文化冲突之列（A）

- A. 交往双方由于经济利益要求不同而产生的矛盾
- B. 交往双方因价值观与信念的不同而引起的冲突
- C. 交往双方因语言、生活与工作习惯不同而导致的误解与摩擦
- D. 交往双方因不同而引起的冲突

12、面对动态变化、竞争加剧的世界经济，管理者必须注意考虑环境因素的作用，以便充分理解与熟悉环境，从而能够做到有效地适应环境并：（A）

- A. 进行组织变革 B. 保护组织稳定
- C. 减少环境变化 D. 推动环境变化

13、在一个单位中，由领导倡导成立的球迷协会属于（B）

- A. 正式组织 B. 非正式组织 C. 公共组织 D. B 和 C 都对

14、一个企业中处于较低层次的管理人员所作的决策数量很多且很重要，并在决策时受到的限制很少，则可以认为该企业（D）

- A. 管理人员的素质较高 B. 高层主管比较开明
- C. 组织集权程度较高 D. 组织分权程度较高

15、对于企业文化的概念，人们有以下的理解和看法，你认为哪种观点是不正确的？（D）

- A. 企业文化反映了一个企业上下所共同拥有的价值观体系，代表一个企业的个性
- B. 企业文化应该包括物质文化和精神文化两个层次

C. 企业文化对企业职工的行为具有软约束性

D. 如果没有积极的指导和创造，企业就不可能形成企业文化

16、在以下哪几种情况下，冲突相对容易产生？（C）

（1）群体规模大、专业程度强；（2）群体成员平均任职时间较长；（3）负责活动的责任人定位不

清；（4）组织内群体的目标分歧不大；（5）严密监控式的领导风格。

A. （1）、（2）、（3） B. （2）、（4）、（5）

C. （1）、（3）、（5） D. （2）、（3）、（5）

17、冲突行为是公开的试图实现冲突双方各自的愿望，而所有的冲突都处于一个动态的相互作用过程的连续体的某一个位置上，如果按照冲突逐渐升级的趋势，针对冲突强度的连续体的以下阶段：（1）公开的质问或怀疑；

（2）摧毁对方的公开努力；（3）武断的语言攻击；（4）轻度的意见分歧或误解；（5）挑衅性的人身攻击；（6）威胁和最后通牒。请问以下哪种排序最准确？（B）

A. （1）、（2）、（3）、（4）、（5）、（6）

B. （4）、（1）、（3）、（2）、（5）、（6）

C. （1）、（4）、（3）、（2）、（5）、（6）

D. （3）、（4）、（1）、（2）、（5）、（6）

18、群体的冲突是指组织、群体、个人之间发生的具有对抗性质的相互交往的行为，一般认为，若冲突本身属于枝节问题。而彻底解决冲突会发生严重的人员作用时，应当采取的最合适的解决冲突的方法是：（C）

A. 妥协型，要求冲突双方各自检讨自己，各做一定的让步

B. 体谅型，忍让为怀，息事宁人，单方面做出让步

C. 回避型，淡化、掩盖冲突、不激化双方矛盾

D. 合作型，满足双方利益，强调建设型和双赢的处理方法

二、多项选择题

1、按照组织变革的不同侧重，可将其分为（ABCD）

- A. 战略性变革 B. 流程性变革
C. 结构性变革 D. 以人为中心的变革
- 2、组织变革的目标包括（ACD）
A. 使管理者更具环境适应性 B. 使外部环境更适应组织的发展
C. 使组织更具环境适应性 D. 使员工更具环境适应性
- 3、组织变革的内容包括（BCD）
A. 对组织使命和目标的变革 B. 对人员的变革
C. 对结构的变革 D. 对技术与任务的变革
- 4、对技术与任务的变革包括（AB）
A. 采用新工艺、新技术和新方法等
B. 更换机器设备
C. 如何制定工作计划
D. 组织成员之间在权力和利益等资源方面的重新分配
- 5、组织变革的过程包括（BCD）
A. 准备阶段 B. 解冻阶段 C. 变革阶段 D. 再冻结阶段
- 6、个人阻力包括（AC）
A. 利益上的影响 B. 组织结构变动的影响
C. 心理上的影响 D. 人际关系调整的影响
- 7、消除组织变革阻力的管理对策包括（BCD）
A. 解雇组织中制造阻力的人 B. 客观分析变革的推力和阻力的强弱
C. 创新组织文化 D. 创新策略方法和手段
- 8、压力的特征有（ABD）
A. 生理上的反应 B. 心理上的反应
C. 精神上的反应 D. 行为上的反映
- 9、关于压力的释解，下列措施可取的有（ABCD）
A. 改善组织沟通
B. 录用员工时，确定员工的潜力大小

C. 组织建构强势文化，使员工目标和组织目标尽可能一致

D. 重新设计工作内容或工作量

10、竞争胜利对组织的影响是（ABCD）

A. 有利于加强和保持团体的凝聚力

B. 组织成员易感到满足和舒畅，而不愿重新反思

C. 强化了组织内部的协作

D. 组织内的气氛更为轻松，也易失去继续奋斗的意志

11、无论竞争胜利与否，组织冲突都会产生两种不同的结果，即（BC）

A. 团体瓦解 B. 建设性冲突 C. 破坏性冲突 D. 团体更加团结

12、导致组织冲突的原因有（ABCD）

A. 信息沟通上的失真 B. 层级结构关系的差异

C. 组织目标的不相容 D. 资源的相对缺乏

13、组织冲突的类型包括（ABCD）

A. 正式组织与非正式组织之间的冲突 B. 个体内部的心理冲突

C. 委员会成员之间的冲突 D. 直线与参谋之间的冲突

14、组织文化的主要特征是（ABCD）

A. 相对稳定性 B. 融合继承性

C. 超个体的独特性 D. 发展性

15、组织文化的结构包括（ABD）

A. 潜层次的精神层 B. 表层的制度系统

C. 信息层 D. 显现层的组织文化载体

16、组织文化的内容包括（ABCD）

A. 组织的价值观 B. 伦理规范

C. 组织精神 D. 组织素养

17、选择正确的组织价值标准要注意的问题有（ABCD）

A. 组织价值标准要正确、明晰、科学，具有鲜明特点

B. 组织价值观和组织文化要体现组织的宗旨、管理战略和发展方向

C. 要切实调查本组织员工的认可程度和接纳程度，使之与本组织员工的基本素质相和谐 D. 选择组织价值观要发挥员工的创造精神，认真听取员工的各种意见

18、非正式组织的形成是（BD）

A. 职工非自愿参加的 B. 职工自愿参加的

C. 企业文化造成的 D. 伴随正式组织运转而形成的

三、判断题

1、组织变革的根本目的就是为了提高组织的效能，使组织顺利地成长和发展。（√）

2、按照组织所处的经营环境的不同，可以将组织变革分为渐进式变革和激进式变革。（×）

3、流程主导性变革指组织对其长期发展战略或使命所做的变革。（×）

4、再冻结阶段，组织要把激发起来的改革热情转化为改革的行为。（×）

5、组织中的结构变动和员工的工作变动是产生压力的主要因素。（√）

6、竞争是组织冲突的一种表现形式。（×）

7、破坏性冲突有利于良性竞争。（×）

8、非正式组织的存在必然要对正式组织的活动产生影响。（×）

9、组织冲突是组织中的一种病态，是组织管理失败或组织崩溃的前兆。（×）

10、组织文化的任务就是努力创造这些共同的价值观念体系和共同的行为准则。（√）

11、美国的组织文化深受儒家文化的影响，强调团队合作、家族精神。（×）

12、一个组织中，物质文化比精神文化有更多的稳定性。（×）

四、名词解释

1、组织变革：组织根据内外环境的变化，及时对组织中的要素进行结构性变革，以适应未来组织发展的要求。

2、结构性变革：指组织需要根据环境的变化适时对组织的结构进行变革，并重新在组织中进行权力和责任的分配，使组织变得更为柔性灵活、易于合作。

3、压力：在动态的环境条件下，个人面对种种机遇、规定以及追求的不确定性所造成的一种心理负担

4、冲突：指组织内部成员之间、不同部门之间、个人与组织之间由于在工作方式、利益、性格、文化价值观等方面的不一致性所导致的彼此相抵触、争执甚至攻击等行为。

5、建设性冲突：指组织成员从组织利益角度出发，对组织中存在的不合理之处所提出意见等。

6、破坏性冲突：指由于认识上的不一致、组织资源和利益分配方面的矛盾，员工发生相互抵触、争执甚至攻击等行为，从而导致组织效率下降，并最终影响到组织发展的冲突。

7、组织文化：是组织在长期的实践活动中所形成的并且为组织成员普遍认可和遵循的具有本组织特色的价值观念、团体意识、工作作风、行为规范和思维方式的总和。

8、组织的价值观：就是组织内部管理层和全体员工对该组织的生产、经营、服务等活动以及指导这些活动的一般看法或基本观点。

五、简答题

1、组织变革的动因。

答：推动组织变革的因素可以分为外部环境因素和内部环境因素两个部分。

（1）外部环境因素。外部环境因素主要包括，①整个宏观社会经济环境的变化；②科技进步的影响；③资源变化的影响；④竞争观念的改变。

（2）内部环境因素。推动组织变革的内部环境因素主要是：①组织机构适时调整的要求；②保障信息畅通的要求；③克服组织低效率的要求；④快速决策的要求；⑤提高组织整体管理水平的要求。

2、组织变革的程序。

答：组织变革程序可以分为以下几个步骤：（1）通过组织诊断，发现变革征兆；（2）分析变革因素，制定改革方案；（3）选择正确方案，实施变革计划；（4）评价变革效果，及时进行反馈。

3、组织文化的功能。

答：组织文化作为一种自组织系统具有很多特定的功能。主要功能有以下几点：（1）.整合功能；（2）适应功能；（3）导向功能；（4）发展功能；（5）持续功能。

4、组织文化的塑造途径。

答：组织文化的塑造是个长期的过程，同时也是组织发展过程中的一项艰巨、细致的系统工程。从路径上讲，组织文化的塑造需要经过以下几个过程：（1）选择合适的组织价值观标准；（2）强化员工的认同感；（3）提炼定格；（4）巩固落实；（5）在发展中不断丰富和完善。

5、如何发挥参谋人员的职权范围和工作内容。

答：（1）确定直线人员和参谋人员的职权范围和工作内容；（2）明确直线人员和参谋人员的职权关系，处理好决策与参谋、采纳与建议的工作关系；（3）授予参谋人员对上级和同级管理者的建议权，对下级管理者的信息提供权和对下级参谋人员的指挥；（4）给参谋人员必要的工作条件。

6、组织变革时，来自个体的阻力主要有哪些？

答：变革中的阻力来源于人类的基本特征，主要有：（1）习惯。个体依赖于习惯和模式化的反映来应付社会生活的复杂性，这使得习惯成为变革的一个阻力；（2）安全。安全的需要是个体基本需要之一，而变革给个体带来的不安全感使安全也成为了组织变革的阻力之一；（3）经济因素。由于工作与报酬息息相关，而组织变革会影响人们的经济收入；（4）选择性信息加工，个体一旦通过视觉塑造了自己认知的世界就很难改变，为了保持知觉的整体性，个体会对信息进行选择性加工，这会成为组织变革的阻力。

六、论述题

1、组织冲突的避免。

答：避免组织冲突有许多方法，首先需要强调组织整体目标的一致性，同时需要制定更高的行动目标并加强团体之间的沟通联系，特别是要注意信息的反馈。

对于非正式组织来讲，首先要认识到非正式组织存在的必要性和客观性，积极引导非正式组织的积极贡献，使其目标与正式组织目标相一致，同时要建立良好的组织文化，规范非正式组织的行为。

对于直线与参谋应该首先明确必要的职权关系，既要充分认识到参谋的积极作用，也要认识到协作和改善直线工作的重要性。其次，为了确保参谋人员的作用，应当授予他们必要的职能权力，这种权力应当更多的是一种监督权。

对于委员会，一方面应该选择勇于承担责任的合格的成员加入委员会。同时，要对委员会的规模提出限制。

需要注意的是，要把建设性冲突和破坏性冲突区分开来。适度的组织冲突是组织进步的表现，它会使组织保持一定的活力和创造力。为了促进和保护这种有益的建设性冲突，首先应当创造一种组织气氛，使成员敢于发表不同意见。其次，要保持信息的完整性和畅通性，把组织冲突控制在一定的范围之内，同时要避免和改正组织中压制民主、束缚成员创新的机械式的规章制度，以保持组织旺盛的活力。

2、冲突的观念是如何演变的？它对管理工作有什么影响？

答：冲突是指组织内部成员之间、不同部门之间、个人与组织之间由于在工作方式、利益、性格、文化价值观等方面的不一致性所导致的彼此相抵触、争执甚至攻击等行为。

传统的观点：认为冲突是功能失调的结果，产生冲突的原因是人与人之间沟通不畅，互不信任、或管理者对员工的需要和抱怨不敏感。管理者在管理中要尽量避免冲突，因为该观点认为冲突对组织是有害无利的。

人际关系的观点：认为对于群体来讲，冲突是与生俱来的，因而是无法避免的。管理者在管理中就要承认和接纳冲突，因为冲突是必然的合理的。

相互作用的观点：认为融洽、平和、安宁、合作的组织容易对变革的需要表现出冷漠和迟钝。管理者在管理中应鼓励合理的冲突。因为适当的冲突是保证组织健康成长的必要条件。

第十一章领导

一、单项选择题

1、领导的本质是（B）

- A. 权力的运用 B. 被领导者和追随者的服从
- C. 领导者的个人魅力 D. 领导者职位的高低

2、主要依赖于其个人专长权和影响权影响下属的领导者属于（A）

- A. 民主式领导者 B. 集权式领导者
- C. 魅力型领导者 D. 变革型领导者

3、被成为“事务型”领导者的是（C）

- A. 创新型领导者 B. 战略型领导者
- C. 维持型领导者 D. 集权式领导者

4、（B）的领导者与高的群体生产率和高满意度成正相关。

- A. 生产导向 B. 员工导向
- C. 权力导向 D. 利益导向

5、管理方格图中，表示领导者通过协调和综合工作相关活动而提高任务效率与士气的领导者类型是（D）

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

6、生命周期理论中的低任务——低关系的领导方式是（C）

- A. 推销型领导 B. 指导型领导
- C. 授权型领导 D. 参与型领导

7、王先生是某公司的一名年轻技术人员，一年前被调到公司企划部任经理。考虑到自己的资历、经验等，他采取了较为宽松的管理方式。试分析下列哪一种情况下，王先生的领导风格最有助于产生较好的管理效果？（A）

- A. 企划部任务明确，王先生与下属关系好但职位权力弱
- B. 企划部任务明确，王先生与下属关系差但职位权力强
- C. 企划部任务不明确，王先生与下属关系差但职位权力弱
- D. 企划部任务不明确，王先生与下属关系好但职位权力强

8、总经理办公室的王翔受命组建企业的信息中心。为此他在企业内挑选了一些人员作为信息中心的工作人员，包括小陈、小蔡和老林等。其中小陈是王翔的中学同学。在王翔看来，小陈虽然人比较朴实，但能力实在有限，做工作虽然不至于犯什么错误，但动作太慢。尽管如此，王翔觉得小陈其它方面，如为人等还是不错的，又是老同学，便选中他到信息中心工作。据此可以判断：（B）

- A. 王翔属于任务导向型领导 B. 王翔属于关系导向型领导
- C. 王翔属于民主型领导 D. 王翔属于专制型领导

9、有这样一些活动或事件：①教普通物理的孔教授宣布期末除了有统一的考试外，还必须进行由他亲自主持的口试。②供销部副部长柳明争取到与所有供货商进行价格谈判的全权代表资格。③调到企划部任部长的张宠彪苦读MBA教程并学到许多东西。④集团公司总裁陈理强聘请了两位既有理论造诣又有丰富实践经验的学者作为自己的顾问。关于上述活动，以下哪一种说法有问题？（D）

- A. ①与②导致相同种类的权力
- B. ③与④导致相同种类的权力
- C. ①与③都可增加权力，但增加的权力种类不同
- D. ①-④都不会对相应当事人的权力产生什么影响

10、早晨8点30分，公司常务副总、董事老杜接到市政府电话，通知企业开展冬季消防检查；10分钟后老杜打电话给保卫部，通知他们去处理这项要

求；9点15分，老杜接到库房电话，被告之房屋后墙再次被人敲了个洞，又有几十箱产品被偷走；8分钟后，老杜打电话给市公安局请他们改善本地治安情况……。整个上午老杜接电话、打电话，倒也挺忙。根据管理方格理论，你认为老杜最接近哪种类型领导者？（A）

A. 1.1型 B. 5.5型 C. 9.1型 D. 1.9型

11、根据领导生命周期理论，随着下属从不成熟趋于成熟，领导方式的变化顺序应该是：（A）

- A. 高工作低关系、高工作高关系、低工作高关系、低工作低关系
- B. 高工作高关系、高工作低关系、低工作高关系、低工作低关系
- C. 低工作低关系、高工作低关系、低工作高关系、高工作高关系
- D. 低工作高关系、高工作低关系、低工作低关系、高工作高关系

12、股份有限公司的法定代表人是：（A）

- A. 董事长 B. 总经理 C. 董事会 D. 监事会

13、根据领导生命周期理论，领导者的风格应该适应其下属的成熟程度而逐渐调整。因此建立多年且员工队伍基本稳定的高科技企业的领导来说，其领导风格逐渐调整的方向应该是：（C）

- A. 从参与型向说服型转变 B. 从参与型向命令型转变
- C. 从说服型向授权型转变 D. 从命令型向说服型转变

13、根据领导者运用职权的方式不同，可以将领导方式分为专制、民主与放任三种类型，其中民主型领导方式的主要优点是：（D）

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

14、不少人分不清管理和领导这两个概念的差别。其实，领导是指：（C）

- A. 对下属进行授权以实现组织既定目标的过程
- B. 对所拥有的资源进行计划、组织、指挥、监控以实现组织目标的过程

C. 通过沟通，影响组织成员，使他们追随其所指引的方向，努力实现组织目标的过程

D. 通过行政性职权的运用，指挥组织成员按既定行动方案实现组织目标的过程

15、随着下属人员的成熟度由较低转为较高，管理者的领导风格以及其它相关的管理措施应作以下哪一种调整？（B）

A. 管理者可以赋予下属自主决策和行动的权力，管理者本人只起监督作用

B. 管理者应通过双向沟通方式与下属进行充分交流，对下属工作给予更多的支持

C. 管理者应改进沟通以便更加有效地指导和推进下属的工作

D. 管理者应采取单向沟通方式进一步加强对下属工作的检查、监督，使他们继续发展

16、某公司销售部经理被批评为“控制得太多，而领导得太少”。据此，你认为该经理在工作中存在的主要问题最有可能是什么？（C）

A. 对下属销售人员的疾苦没有给予足够的关心

B. 对销售目标任务的完成没有给予充分的关注

C. 事无巨细，过分亲力亲为，没有做好授权工作

D. 没有为下属销售人员制定明确的奋斗目标

17、对（D）的需要随着领导层次的上升而增加。

A. 技术技能 B. 人际关系技能 C. 沟通技能 D. 综合技能

18、（B）将影响领导行为的两个方面叫做关系行为和任务行为。

A. 条件领导理论 B. 四分图理论 C. 连续统一体理论 D. 管理方格理论

19、领导运用权力必须遵从和维护规章制度，但也有权超越规章制度进行特殊处理，这实际是运用权力的（D）

A. 合法性原则 B. 滥用权力原则 C. 民主原则 D. 例外原则

20、如果一种领导风格容易造成领导和下属的对立情绪，满意度低，缺勤率高且人员流动大，则很可能是（B）

- A. 低结构低关怀型 B. 高结构低关怀型
C. 低结构高关怀型 D. 高结构高关怀型

21、根据情景领导理论，当下属处于第四阶段，即既有能力又愿意工作时，领导者应采取（D）

- A. 指示型领导者 B. 推销型领导者 C. 参与型领导者 D. 授权型领导者

22、王先生是一名年轻的技术人员，一年前被调到单位企划部任主任，考虑到自己的资历，经验等，他采取了比较宽松的方式，试分析下列哪一种情况下，王先生的领导风格最有助于产生比较好的管理效果（A）

- A. 企划部任务明确，王先生与下属关系好但职位权力弱
B. 企划部任务明确，王先生与下属关系差但职位权力强
C. 企划部任务不明确，王先生与下属关系差但职位权力弱
D. 企划部任务不明确，王先生与下属关系好但职位权力强

23、有人说教师不是管理者，但也有人有不同的意见，正确的观点是（B）

- A. 教师是管理者，因为在教学过程中同样要行使计划、组织、控制的职能
B. 教师不是管理者，因为教师没有下属
C. 教师是管理者，因为教师的工作是为实现教学目标服务的，是一种管理工作
D. 教师不是管理者，因为没有行政级别而只有职务的高低

24、领导艺术最重要的特征是（C）

- A. 变通性 B. 随机性 C. 创造性 D. 模式性

25、以任务中心的领导方式的特点是（A）

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

26、下列哪种情况下采用“任务中心型”的领导方式最为有效？（B）

- A. 新到任的由上级亲自指定的生产部经理
B. 战争时期与下属关系良好的将军
C. 科研小组的负责人

D. 总经理秘书

27、以下对领导方式的论述正确的是（A）

- A. 不同的组织结构需要不同的领导方式，例如在纵向结构中倾向采用比较独裁的领导方式，而在扁平结构中使用比较民主的领导方式
- B. 一般来说，技术水平高的企业往往采取比较专制的领导方式。反之，则采用比较民主和参与的领导方式
- C. 无论企业的目标这样发生变化，企业的领导风格、方式应尽量保持稳定不变，以稳定企业的工作环境和员工的态度
- D. 领导方式与企业所处的外部环境没有太大的关系，故领导者决定其领导方式时不必考虑环境因素对企业的影响

28、某大型企业的陈先生多年担任总工程师职务，前不久正式退居二线，但他的继任者进行重大工程技术决策前，总还是要主动前去征询他的意见，之所以出现这种情况，你认为主要是陈先生拥有（D）的影响力。

- A. 任职多年 B. 德高望重 C. 势力较大 D. 技术专长

29、某单位长期以来形成了非常尊重领导的传统，在该单位里，凡是职位后带了“长”的都可以对比自己级别低的人作指示，而下级即使有异议一般也会先执行了再说，从管理的角度来讲，你认为这种现象主要是破坏了（C）管理原则。

- A. 责任权力对等 B. 下级服从上级 C. 命令统一协调 D. 组织创新学习

二、多项选择题

1、对领导的定义理解正确的有（ACD）

- A. 领导者必须有部下或追随者
- B. 领导者必须位于一定的职位之上
- C. 领导者拥有影响追随者的能力或力量
- D. 领导的目的是通过影响部下来达到组织的目标

2、权力就是影响别人行为的能力，这种能力包括（ABD）

A. 个人的专长权 B. 个人影响权

C. 个人往高职位爬的能力 D. 管理岗位所赋予的管理制度权力

3、从管理的制度权力的集中与分散进行分类，可以将领导分为（CD）。

A. 战略型领导者 B. 变革型领导者

C. 集权式领导者 D. 民主式领导者

4、领导方式的基本类型有（ABCD）

A. 专权型领导 B. 民主型领导

C. 放任型领导 D. 以上都是

5、俄亥俄州立大学的研究根据领导方式的（BC）将领导者分为不同的类型。

A. 绩效 B. 关怀维度 C. 定规维度 D. 满意程度

6、生命周期理论提出的领导方式包括（ABCD）

A. 指导型领导 B. 推销型领导

C. 参与型领导 D. 授权型领导

7、领导的行为理论认为（AD）

A. 存在着特定的领导者行为方式使领导有成效

B. 领导者所处的环境因素制约着领导行为方式的有效性

C. 领导者是天生的

D. 可通过后天实践、学习获得领导者资格

8、现代管理学中的领导理论包括（BC）

A. 目标激励理论 B. 行为领导理论

C. 权变领导理论 D. 条件领导理论

9、下列关于领导与管理，说法错误的有（ABD）

A. 领导就是管理 B. 领导包括管理

C. 领导是管理的一项职能 D. 所有的领导都是管理

10、王先生早年是从事一线生产熟练技术工人，由于个人技术的熟练、良好的品德和合作能力，组织上通过对他进行不断的培训，使他终于成为一名颇

具管理头脑的中层管理者——生产部经理。上任后，他热情待人，亲自到生产一线与工人商讨技术问题；工人由于疏忽而出现差错，他并不是简单地批评指责，而是主动帮助员工分析解决问题的根源，帮助他们提高技术水平，一段时间之后，员工看到经理经常亲临生产作业现场，帮助员工发现并纠正问题，待人热情，原来工作松懈、偷懒等现象明显减少，请问，是什么权力使王经理产生如此大的影响。（ABCD）

A. 个人影响权 B. 专长权 C. 法定权 D. 以上三项都是

11、下列对权力的说法正确的有（ABC）

A. 狭义的权力指职务权力，而广义的权力包括职务权力和个人权力

B. 职务权力是外部赋予的，同职务成正比关系

C. 个人权利源于自身的要素，以对方的追随和自觉服从为前提

D. 现在人所说的开发领导力指的是开发职务权力，而不是个人权力

三、判断题

1、所有的领导者都处于管理岗位。（×）

2、领导者拥有的影响追随者的能力或力量都来自于由组织赋予领导者的职位和权力。（×）

3、领导的管理职能能否实现，与行使领导的个人影响权的领导者类型有关。（×）

4、管理人力资本的能力是变革型领导者最重要的技能。（×）

5、战略领导者一般是指组织的高层管理人员，尤其是首席行政长官(CEO)。（√）

6、民主型领导者的职责仅是为下属提供信息并与企业外部进行联系，以利于下属的工作。（×）

7、领导者的直接上级给领导者的绩效评估等级，与高关怀性成正相关。（×）

8、任务结构越明确，部下责任心越强，领导环境越好。（√）

9、管理方格图中，高任务——高关系的推销型领导提供不多的指导与支持。（×）

10、当下属的成熟水平不断的提高时，领导者可以减少对活动的控制。（√）

四、名词解释

1、领导：就是指挥、带领、引导和鼓励部下为实现目标而努力的过程。

2、领导者：指那些既具有影响他人的能力又具有管理职权的人。

五、简答题

1、领导与管理的关系。

答：（1）共性：从行为方式看，领导和管理都是一种在组织内部通过影响他人的协调活动，实现组织目标的过程。从权力的构成看，两者也都是组织层级的岗位设置的结果。

（2）区别：从本质上说，管理是建立在合法的、有报酬的和强制性权力基础上的对下属命令的行为。而领导则是可能建立在合法的、有报酬的和强制性的权力基础上，也可能更多的是建立在个人影响权和专长权以及模范作用的基础上。

2、领导的作用。

答：领导的作用，是指领导者在带领、引导和鼓舞部下为实现组织目标而努力的过程中，要具有指挥、协调和激励三个方面的作用。

指挥作用，系指在组织活动中，需要有头脑清醒、胸怀全局，能高瞻远瞩、运筹帷幄的领导者帮助组织成员认清所处的环境和形势，指明活动的目标和达到目标的路径。

协调作用，系指组织在内外因素的干扰下，需要领导者来协调组织成员之间的关系和活动，朝着共同的目标前进。

激励作用，系指领导者为组织成员主动创造能力发展空间和职业发展生涯的行为。

3、菲德勒权变理论的内容。

答：权变理论认为不存在一种“普遍适用”的领导方式，领导工作强烈地受到领导者所处的客观环境的影响。或者说，领导和领导者是某种既定环境的产物，即 $s=f(L, F, E)$ ，在上式中， s 代表领导方式， L 代表领导者特征， F 代表追随者的特征， E 代表环境。即领导方式是领导者特征、追随者特征和环境的函数。

第十二章激励

一、单项选择题

1、激励的对象主要是（B）

- A. 组织目标 B. 组织范围内的员工或领导对象
C. 员工的需要 D. 组织范围内的员工的利益

2、产生激励的起点是（B）

- A. 欲望 B. 未得到满足的需要 C. 动机 D. 希望

3、（D）是领导者指挥下属和鼓励下属的行为基础。

- A. 薪酬 B. 职位 C. 休息日 D. 需要

4、（A）从组织范围角度出发，把人的需要具体化为员工切实关心的问题。

- A. 双因素理论 B. 需要层次理论 C. 后天需要理论 D. 正强化理论

5、双因素理论研究的重点是（B）

- A. 人的需要是如何满足的 B. 组织中个人与工作的关系问题
C. 影响人的需要的主要因素 D. 人的需要层次

6、那些与人们的满意情绪有关的因素称为（C）

- A. 保健因素 B. 满意因素 C. 激励因素 D. 自我实现

7、后天需要理论是由（D）提出的。

- A. 马斯洛 B. 赫兹伯格 C. 麦格雷戈 D. 麦克兰

8、银行开展有奖储蓄活动，事先公开奖励的物质和奖金的数额，这主要是为了（B）

- A. 提高人们对获奖的期望值 B. 提高人们对获奖的效价
C. 增加人们选择的自由度 D. 增加人们对活动的公平感

9、一个人的成绩与效果取决于他的（C）

- A. 工作能力和工作的难易程度 B. 本人的性格和机遇
C. 能力与激励水平 D. 价值观与态度

10、某高中生成绩不错，他估计自己有 80%的把握能考上大，并且他也希望考上，其渴望程度为 100%，那么高中生考上的大学的激励水平为（B）

- A. 100%B. 80%C. 50%D. 88%

11、如果一个管理者非常熟悉而且能灵活应用马斯洛的需求层次论，那么在下表所列的错误中，他最不可能犯的是哪一个错误？（B）

错误名称	E 1	E 2	E 3	E 4
错误原因	违背双因素理论	违背期望理论	违背公平理论	违背强化理论

- A. E1 B. E2 C. E3 D. E4

12、下面哪种理论不属于激励理论？（B）

- A. 双因素理论 B. 权变理论 C. 需求层次理论 D. 期望值理论

13、根据马斯洛的需求层次论，下列需求哪项是按从低到高顺序排列的？（A）

(1)就业保障；(2)上司对自己工作的赞扬；(3)工作的挑战性；(4)同乡联谊会；(5)满足标准热量摄入量的食品

- A. (5) (1) (4) (2) (3) B. (5) (4) (1) (3) (2)
C. (5) (4) (1) (2) (3) D. (5) (1) (3) (4) (2)

14、根据马斯洛的需要层次理论，下列哪一类人的主导需要最可能是安全需要？（D）

- A. 总经理 B. 刚参加工作的大学生
C. 刑满释放人员 D. 私营企业的雇员

15、根据马斯洛的需求层次理论，可得如下结论：（A）

- A. 对于具体的个人来说，其行为主要受主导需求的影响
- B. 越是低层次的需求，其对于人们行为所能产生的影响也越大
- C. 任何人都具有 5 种不同层次的需求，而且各层次的需求强度相等
- D. 层次越高的需求，其对于人们行为所能产生的影响也越大

16、中国企业引入奖金机制的目的是发挥奖金的激励作用，但到目前为止，许多企业的奖金已经成为工资的一部分，奖金变成了保健因素。这说明：

(C)

- A. 双因素理论在中国不怎么适用
- B. 保健和激励因素的具体内容在不同国家是不一样的
- C. 防止激励因素向保健因素转化是管理者的重要责任
- D. 将奖金设计成为激励因素本身就是错误的

17、公司好几个青年大学生在讨论明年报考 MBA 的事情。大家最关心的是英语考试的难度，据说明年将会有很大提高。请根据激励理论中的期望理论，判断以下 4 人中谁向公司提出报考的可能性最大？(C)

- A. 小郑大学学的是日语，两年前来公司后，才开始跟着电视台初级班学了些英语
- B. 小齐英语不错，本科就学管理，但他妻子年底就要分娩，家中又无老人可依靠
- C. 小吴被公认为“高材生”，英语棒，数学强，知识面广，渴望深造，又无家庭负担
- D. 小冯素来冷静多思，不做没有把握的事。她自信 MBA 联考每门过关绝对没问题，但认为公司里想报考的人太多，领导最多只能批准 1 人，而自己与领导关系平平，肯定没希望获得领导批准

18、“多米诺比萨饼公司”在英格兰地区的一家分店，由于生面团用光而出现断档，致使该公司“30 分钟以内送到”的供应保证落空，失信于消费者。为此，地区经理买了一千条黑纱让他手下的全班人马佩戴以示哀悼。对该地区经理的这种做法，你的看法是：(A)

- A. 该经理希望借助耻辱心理激励下属更加努力工作. 不再出现类似的失误
- B. 这样做会打击下属的积极性, 没有什么可取之处
- C. 这种作法符合当地的风俗习惯, 不足为奇
- D. 商场如战场, 企业失去顾客如同失去生命

19、双因素理论最适用于分析 (B) 的需要。

- A. 工人阶级 B. 知识阶层 C. 领导阶层 D. 以上都不是

20、对于一个以自我实现需要占主导地位的职工来说, 最有效的激励措施是 (D)

- A. 提高工资 B. 改善工作环境 C. 颁发奖状 D. 委以重任

21、斯金提出的强化理论分为两种类型: 正强化和负强化, 强化理论认为 (A)

- A. 正强化要保持间断性, 负强化要保持持续性
- B. 正强化要保持连续性, 负强化也要保持持续性
- C. 正强化要保持连续性, 负强化要保持间断性
- D. 正强化要保持间断性, 负强化也要保持间断性

22、要想调动员工的积极性, 最好应从哪方面开始做起? (C)

- A. 领导以身作则, 影响带动员工 B. 多组织各项活动, 促进交流, 增强凝聚力
- C. 研究和关系员工的需要, 力求使员工对企业产生责任感
- D. 奖惩分明

23、马克思虽然生活十分贫困, 但仍然坚持完成《资本论》的创作, 这主要是出于其 (D)

- A. 生理需要 B. 自尊需要 C. 情感需要 D. 自我实现需要

24、时下一些青年白领员工虽然有高报酬、好前景却频繁跳槽, 原因主要是 (C)

- A. 追求更高的报酬 B. 寻找更好的工作伙伴
- C. 寻找更适合自己发展, 实现梦想的位置 D. 寻找更佳的工作环境

25、在何种情况下，金钱可以成为“激励因素”而不是“保健因素”？

(B)

- A. 那些未达到生活标准，急于养家糊口的人的计件工资
- B. 组织在个人取得额外成就而很快给予的奖金
- C. 以上两种情况都可以使金钱成为“激励因素”
- D. 无论什么情况下金钱都只是“保健因素”

26、张丽今年 26 岁，是某电脑公司市场开发部经理，思路敏锐，干劲十足，不久前刚获得某名牌大学硕士学位，目前工作待遇相当高，假如你是张的主管，你认为以下哪一种激励方式最能增加她的工作绩效？ (B)

- A. 采取以个人工作绩效为考核依据的奖励制度
- B. 减少对她的监督，使她有更多的决策和行动自由
- C. 对她的成绩给予公开表扬
- D. 提高她的地位象征，如更豪华的办公室，专用秘书等

27、日本丰田公司曾经有一位市场部经理，对下属采用“鞭策”式管理，工作有成效的给予重奖，做的不好就会受到严厉的惩罚，以此来激励员工拼命工作，这样做的结果使得该公司产品的市场占有率得到大幅度提高，这位经理运用的是 (B)

- A. 激励需求理论 B. X 理论
- C. Y 理论 D. 公平理论

28、假设你是一家企业的经理，发现近来企业的各项工作开展都没有创业阶段时有声有色，经调查，发现员工没有不满情绪，但对工作并不满意，为此，你认为可以采取的措施是 (A)

- A. 给工人提供更多的升迁机会 B. 改善工人的工作条件
- C. 增加工人的工资 D. 以上都不可行

二、多项选择题

1、激励的关键要素包括 (ACD)

- A. 努力 B. 成果 C. 组织目标 D. 需要

- 2、根据激励对象的不同方面，可以将激励分为（ABD）
- A. 激励的内容理论 B. 激励的过程理论
C. 激励的结果理论 D. 激励的强化理论
- 3、关于 X 理论下列说法正确的有（ABCD）
- A. X 理论认为员工天性好逸恶劳
B. X 理论与 Y 理论是相互对立的
C. X 理论认为员工只要有可能就会逃避责任
D. X 理论认为员工以自我为中心，漠视组织要求
- 4、马斯洛需要层次理论的基本出发点是（AD）
- A. 人是有需要的动物 B. 人的需要总是可以满足的
C. 需要是行动的动因 D. 人的需要都是有层次的
- 5、需要层次理论中高层需要包括（ABD）
- A. 安全的需要 B. 社交的需要
C. 尊重的需要 D. 自我实现的需要
- 6、激励的过程理论包括（BD）
- A. 需要层次论 B. 公平理论 C. 双因素理论 D. 期望理论
- 7、公平理论中，员工选择的有自己进行比较的参照类型有（ABCD）
- A. 其他人 B. 制度 C. 自我 D. 以上都是
- 8、期望理论中，员工对待工作的态度依赖于对（ACD）的判断。
- A. 努力——绩效的联系 B. 个人目标——组织目标
C. 奖赏——个人目标的联系 D. 绩效——奖赏的联系
- 9、关于期望理论下列说法正确的有（ABCD）
- A. 基础是自我利益
B. 核心是双向期望
C. 关键是正确识别个人目标和判断三种联系
D. 是由美国心理学家弗鲁姆在 20 世纪 60 年代中期提出并形成
- 10、常用的激励方式有（ABCD）

A. 工作激励 B. 成果激励 C. 批评激励 D. 培训教育激励

11、激励是指那些导致有利实现组织目标的自觉行动的发起、发展、坚持的心理过程，所以（AD）

A. 激励都表现为“我要做”而不是“要我做”

B. 激励都表现为“要我做”而不是“我要做”

C. 激励是一种组织现象，而不是一种个人现象

D. 从激励行为本身来看，激励行为总是主动的

三、判断题

1、人的行为是由需要引起的，而需要则是由动机引起的。（×）

2、领导者打算通过增加额外的休息日来提高员工的劳动生产率，其结果总是有效的。（×）

3、激励产生的根本原因，可分为内因和外因。内因由人的认知知识构成，外因则是人所处的环境，（√）

4、对员工的激励能否有效很大程度上取决于领导者权力的运用。（×）

5、麦格雷戈认为，X理论的假设比Y理论更实际有效。（×）

6、需要层次理论认为，不同层次的需要会同时出现，尽管前一层次的需要未得到满足。（×）

7、公司的政策，人际关系，工作上的成就感都属于保健因素。（×）

8、要调动和维持员工的积极性，首先要注意激励因素，以防止不满情绪的产生。但更重要的是要利用保健因素去激发员工的工作热情。（×）

10、激励的过程理论认为人的行为是起所受刺激的函数。（×）

11、正强化的刺激物都采用的奖金等物质激励。（×）

12、实际上，不进行正强化也是一种负强化。（√）

四、名词解释

1、激励：指影响人们的内在需求或动机，从而加强、引导和维持行为的活动或过程。

2、动机：动机是指诱发、活跃、推动并指导和引导行为指向一定目标的心理过程。

3、期望值：指人们对自己能够顺利完成某项工作可能性的估计，即对工作目标能够实现概率的估计。

4、保健因素：指那些与人们的不满情绪有关的因素，如公司的政策、管理和监督、人际关系、工作条件等。

5、激励因素：指那些与人们的满意情绪有关的因素，如工作表现机会和工作带来的愉快，工作上的成就感等。

6、正强化：就是奖励那些符合组织目标的行为，以使这些行为得到进一步加强，从而有利于组织目标的实现。

7、负强化：就是惩罚那些不符合组织目标的行为，以使这些行为削弱甚至消失，从而保证组织目标的实现不受干扰。

五、简答题

1、激励与行为的关系。

答：人类的有目的的行为都是出于对某种需要的追求。未得到满足的需要是产生激励的起点，进而导致某种行为。行为的结果，可能是需要得到满足，之后再发生对新需要的追求；行为的结果也可能是遭受挫折，追求的需要未得到满足，由此而产生消极的或积极的行为。所以，激励是组织中人的行为的动力，而行为是人实现个体目标与组织目标相一致的过程。

要通过激励促成组织中人的行为的产生，取决于某一行动的效价和期望值。能够满足某一需要的行动对特定个人的激励力是该行动可能带来结果的效价与该结果实现可能性的综合作用的结果。激励力、效价和期望值之间的相互关系用下式表示：

激励力 = 某一行动的效价 × 期望值

2、简述马斯洛需要层次理论。

答：马斯洛认为，每个人都有五个层次的需要：生理的需要、安全的需要、社交或情感的需要、尊重的需要、自我实现的需要。

(1)生理的需要是任何动物都有的需要，只是不同的动物这种需要的表现形式不同而已。对人类来说，这是最基本的需要；（2）安全的需要是保护自己免受身体和情感伤害的需要。它又可以分为两类：一类是现在的安全的需要，另一类是对未来的安全的需要；（3）社交的需要包括友谊、爱情、归属及接纳方面的需要。这主要产生于人的社会性；（4）尊重的需要分为内部尊重和外部尊重。内部尊重因素包括自尊、自主和成就感；外部尊重因素包括地位、认可和关注或者说受人尊重；（5）自我实现的需要包括成长与发展、发挥自身潜能、实现理想的需要。这是一种追求个人能力极限的内趋力。

3、双因素理论的要点。

答：该理论认为影响人们行为的因素主要有两类：保健因素和激励因素。保健因素是那些与人们的不满情绪有关的因素。这类因素并不能对员工起激励的作用，只能起到保持人的积极性、维持工作现状的作用。激励因素是指那些与人们的满意情绪有关的因素。要调动和维持员工的积极性，首先要注意保健因素，以防止不满情绪的产生。但更重要的是要利用激励因素去激发员工的工作热情，努力工作，创造奋发向上的局面，因为只有激励因素才会增加员工的工作满意感。

4、后天需要理论的要点。

答：后天需要理论认为，在人的一生中，有些需要是靠后天获得的。换句话说，人们不是生来就有这些需要的，而是通过生活经验能够学习的。有三种需要的研究最多，它们是：（1）成就的需要，指渴望完成困难的事情、获得某种高的成功标准、掌握复杂的工作以及超过别人；（2）依附的需要，指渴望结成紧密的个人关系、回避冲突以及建立亲切的友谊；（3）权力的需要，指渴望影响或控制他人、为他人负责以及拥有高于他人的职权的权威。

5、简述当代激励计划。

答：（1）绩效工资；（2）分红；（3）员工持股计划；（4）总奖金。
（5）知识工资；（6）灵活的工作日程。

6、赫茨伯格认为哪些是激励因素，哪些是保健因素？

答：员工感到满意的都是属于工作本身或工作内容方面的，称之为激励因素；使员工感到不满意的都是属于工作环境或工作关系方面，称之为保健因素，它不能起激励员工的作用。

激励因素：①工作上的成就；②得到赏识；③进步；④工作本身；⑤个人发展的可能性；⑥责任；

保健因素：①公司的政策与行政管理；②技术监督系统；③与监督者个人之间的关系；④与上级之间的关系；⑤与下属之间的关系；⑥薪金；⑦工作安全性；⑧个人生活；⑨工作环境；⑩地位。

第十三章沟通

一、单项选择题

1、单向沟通和双向沟通是按（C）进行分类的。

A. 按组织系统 B. 按照方向 C. 按照是否进行反馈 D. 按照方法

2、团队沟通是指组织中以（A）为基础单位对象进行的信息交流和传递的方式。

A. 工作团队 B. 员工 C. 部门 D. 级别

3、（B）适合于需要翻译或精心编制才能使拥有不同观念和语言才能的人理解的信息。

A. 书面沟通 B. 口头沟通 C. 工具式沟通 D. 感情式沟通

4、吴总经理出差二个星期才回到公司，许多中层干部及办公室人员，马上就围拢过来。大家站在那里，七嘴八舌一下子就开成了一个热烈的自发办公会，有人向吴总汇报近日工作进展情况，另有人向吴总请求下一步工作的指示，还有人向吴总反映公司内外环境中出现的新动态。根据这种情况，你认为下述说法中哪一种最适当地反映了该公司的组织与领导特征？（B）

A. 链式沟通、民主式管理 B. 轮式沟通、集权式管理

C. 环式沟通、民主式管理 D. 全通道式沟通、集权式管理。

5、公司质管部经理老吕在质量管理的总体目标、步骤、措施等方面与公司主要领导人有不同看法。老吕认为，质量管理的重要性在公司上下并未得到充分重视；公司领导则认为，他们是十分重视产品质量问题的，只是老吕的质量控制方案成本太高且效果不好。最近一段时间，这种矛盾呈现激化现象。一天上午，老吕接到公司周副总的电话，通知他去北京参加一个为期 10 天的管理培训班，而老吕则认为自己主持的质改推进计划正在紧要关头，一时脱不开身，公司领导应该是知道这个情况的，他们作出这样的安排显然是不支持甚至是阻挠自己的工作。因此，老吕不仅拒绝了领导的安排，还发了一通脾气；而公司周副总也十分恼火，认为老吕太刚愎自用，双方不欢而散。你认为这里出现的沟通失败的最主要原因是什么？（D）

- A. 周副总发送的信息编码有问题 B 信息传递中出现了噪音
C. 老吕对于周副总的反馈有问题 D. 老吕对于信息的译码出了问题

6、随着下属人员的成熟度由较低转为较高，管理者的领导风格以及其它相关的管理措施应作以下哪一种调整？（B）

- A. 管理者可以赋予下属自主决策和行动的权力，管理者本人只起监督作用
B. 管理者应通过双向沟通方式与下属进行充分交流，对下属工作给予更多的支持而不是直接指示
C. 管理者应改进沟通以便更加有效地指导和推进下属的工作
D. 管理者应采取单向沟通方式进一步加强对下属工作的检查、监督，使他们继续发展

7、英国大作家肖伯纳曾经说过：“你有一个苹果，我有一个苹果，彼此交换后，各人手里仍然还是一个苹果；你有一种思想，我有一种思想，彼此交流思想，那么我们每人便有了两种思想。”你认为这句话对当前企业管理工作的启示是：（D）

- A. 企业之间的物质交换不如经验交流重要
B. 人各有所长，各有所需，但精神需要更为重要

C. 当前流行的请客送礼之风，与精神文明建设的要求格格不入

D. 促进企业内部人们的信息沟通可以提高企业的竞争能力

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

A. 由轮式变为链式 B. 由轮式变为 Y 式

C. 由链式变为 Y 式 D. 由链式变为圆式

10、如果发现一个组织中小道消息很多，而正式渠道的消息较少，这意味着该组织：（B）

A. 非正式沟通渠道中信息传递很通畅，运作良好。

B. 正式沟通渠道中信息传递存在问题，需要调整。

C. 其中有一部分人特别喜欢在背后乱发议论，传递小道消息。

D. 充分运用了非正式沟通渠道的作用，促进了信息的传递。

11、著名管理学家巴纳德说过：“高层管理人员的首要作用，就是发展并维持意见沟通系统。”在实践中，进行意见沟通需要一定技巧。通常不能采取的技巧是：（C）

A. 该告诉职工的全部告诉

B. 让下级明了他在领导心目中的地位

C. 不要经常称赞下级

D. 要明白上行沟通效率永远不会太高

12、人际沟通中会受到各种“噪音干扰”的影响，这里所指的“噪音干扰”可能来自于：（A）

A. 沟通的全过程 B. 信息传递过程 C. 信息解码过程 D. 信息编码过程

13、据资料表明，语言表达作为管理沟通的有效手段，可分为三种类型：体态语言、口头语言、书面语言。它们所占的比例分别为：50%、43%、7%。根据这一资料，你认为下述哪种观点正确？（D）

- A. 这份资料有谬误，因为文件存档时，最常用的是书面语言
- B. 体态语言太原始，大可不必重视它
- C. 人与人之间的沟通，还是口头语言好，体态语言太费解
- D. 管理沟通中，体态语言起着十分重要的作用

14、非正式沟通中的小道消息具有（B）功能。

- A. 发扬民主，充分调动组织中人的积极性 B. 建构或者缓解焦虑
- C. 与正式沟通保持平衡 D. 全面交流新鲜，防止官僚主义

15、“静默语”即不知不觉中向周围的人发出的信号，这也就是形象，“在你开口以前，你已经把什么都说了。”你认为这是一中沟通吗？（C）

- A. 是，属于视觉沟通 B. 不是，这属于视觉印象，是领导形象研究的问题
- C. 是，属于非语言沟通 D. 不是，因为这是别人的看法，而沟通应是主动的

18、某企业规定，职工在休探亲假时必须写一份探亲地的市场调查报告，否则不予报销来回车票，通过这种报告而提供的信息是一种（C）

- A. 正式沟通 B. 下行沟通 C. 上行沟通 D. 平行沟通

19、李总经理一向非常专权，最近参加了一次高级管理培训班后，认为有必要在企业中推行新的领导方式。他开会时宣布说“从现在起我们要实行参与式管理”说着，猛地握紧拳头在桌子上重重的一捶。此举反映出（C）

- A. 他根本无心推行参与式管理 B. 他推行参与式管理的决心很大
- C. 其言语沟通与非言语沟通极不一致 D. 无法判断

20、一般人都可以分为“读者”或者“听众”两种类型，有研究表明，对一个“读者”类型的人不停的说，那是徒费口舌，因为他只能在“读”后可能“听”得进去。同样的，对于一个“听众”类型的人提交一份厚厚的报告书，实在是白费笔墨，因为他只有在“听”过之后才能抓住要点，该研究表明了（D）

- A. 沟通方式选择不当可能构成沟通的障碍
- B. 口头沟通与书面沟通作为两种沟通方式，谁优谁劣难以一概而论
- C. 沟通方式的选择需要遵循权变管理的原则

D. 以上结论都正确

二、多项选择题

1、按照方法划分，沟通可以分为（ABCD）

A. 口头沟通 B. 书面沟通 C. 非语言沟通 D. 电子媒介沟通

2、按照方向划分，沟通可以分为（BCD）

A. 横向沟通 B. 上行沟通 C. 下行沟通 D. 平行沟通

3、组织中的沟通包括（BC）

A. 部门沟通 B. 人际沟通 C. 团队沟通 D. 员工沟通

4、信息来源的可靠性由（ABCD） 决定。

A. 诚实 B. 能力 C. 热情 D. 客观

5、书面沟通的优点有（ABC）

A. 读者可以以自己的方式，速度来阅读材料

B. 易于远距离传递

C. 易于存储并在做决策时可提供信息

D. 可传递敏感的或秘密的信息

6、组织中产生冲突的原因有（BCD）

A. 文化差异 B. 沟通差异 C. 结构差异 D. 个体差异

7、对组织中冲突的看法，主要的观点包括（ACD）

A. 冲突的传统观点 B. 冲突的现代观点

C. 冲突的相互作用观点 D. 冲突的人际关系观点

6、冲突管理的一般形式包括（ABCD）

A. 谨慎地选择你想处理的冲突 B. 仔细研究冲突双方的代表人物

C. 深入了解冲突的根源 D. 妥善的选择处理办法

7、处理冲突的一般方法有（ABCD）

A. 回避 B. 强制 C. 合作 D. 妥协

8、实现有效谈判的一般原则有（ABCD）

A. 理性分析谈判的事件 B. 理解你的谈判对手

C. 抱着诚意开始谈判 D. 坚定与灵活相结合

9、对沟通的理解正确的有（BCD）

A. 沟通实质就是传递 B. 用语言沟通是人与动物的根本区别

C. 有控制、激励、情绪表达和信息四大功能

D. 在实际沟通中，一般非语言沟通比语言沟通表达更真实

10、一些企业或机构组织员工集体出游、娱乐，目的主要是（C）

A. 让员工定期放松身心 B. 促进形成非正式组织

C. 加强信息沟通 D. 用其他方式补偿员工的劳动

11、对沟通的理解正确的有（BCD）

A. 沟通的实质是传递

B. 用语言沟通是人与动物的根本区别

C. 沟通具有控制、激励、情绪表达和信息四大功能

D. 在实际沟通中，一般非语言沟通比语言沟通表达的信息更真实

三、判断题

1、在沟通过程中至少存在着一个发送者和一个接受者。（√）

2、发送者比较满意双向沟通，而接受者比较满意单向沟通。（×）

3、人际沟通是由人的自利行为的客观性和多样性决定的。（×）

4、彼此不打交道的人也可以组成一个团队。（×）

5、组织沟通的重要基础，一般是建立市场交易关系基础上的契约关系。

（×）

6、信息传递是双方面的，而不是单方面的事情。（√）

7、有效沟通的实现取决于对沟通技能的开发和改进。（√）

8、当维持和谐关系十分重要时，可采用回避策略。（×）

9、零和谈判就是有输有赢的谈判，一方所得就是另一方所失。（√）

四、名词解释

1、沟通：指可理解的信息或思想在两个或两个以上人群中的传递或交换的过程，目的是激励或影响人的行为。

- 2、工具式沟通：发送者将信息、知识、想法、要求传达给接受者，目的是影响和改变接受者的行为。
- 3、感情式沟通：沟通双方表达情感，获得对方精神上的同情和谅解，最终改善相互之间的人际关系。
- 4、人际沟通：指组织中的个体成员如何将个体目标和组织目标相联系的过程。
- 5、团队：指两个或两个以上相互作用和协作以便完成组织预定的某项特别目标的单位。
- 6、组织间的沟通：简单地说就是组织之间如何加强有利于实现各自组织目标的信息交流和传递的过程。组织间沟通的目的，是通过协调共同的资源投入活动，实现有利于合作各方的共同利益。
- 7、有效沟通：简单地说就是传递和交流信息的可靠性和准确性高，它表明了组织对内外噪音的抵抗能力，因而和组织的智能是连在一起的。
- 8、冲突：指由于某种差异而引起的抵触、争执或争斗的对立状态。

五、简答题

1、简述沟通在管理中的重要意义。

答：一般来说，沟通在管理中重要意义表现在：首先，沟通是协调各个体、各要素，使企业成为一个整体的凝聚剂；其次，沟通是领导者激励下属，实现领导职能的基本途径；第三，沟通是企业与外部环境之间建立联系的桥梁。企业客观的社会存在使得企业不得不和外部环境进行有效的沟通。

2、沟通中信息的传递过程。

答：(1)发送者需要向接受者传送信息或者需要接受者提供信息。(2)发送者将这些信息译成接受者能够理解的一系列符号。(3)将上述符号传递给接受者。(4)接受者接受这些符号。接受者根据这些符号传递的方式，选择相对应的接受方式。(5)接受者将这些符号译为具有特定含义的信息。(6)接受者理解信息的内容。(7)发送者通过反馈来了解他想传递的信息是否被对方准确无误地接受。

3、影响有效沟通的障碍。

答：影响有效沟通的障碍包括下列因素：（1）个人因素。个人因素主要包括两大类，一是有选择地接受，另一是沟通技巧的差异；（2）人际因素。人际因素主要包括沟通双方的相互信任、信息来源的可靠度和发送者与接受者之间的相似程度；（3）结构因素。结构因素包括地位差别、信息传递链、团体规模和空间约束四个方面；（4）技术因素。技术因素主要包括语言、非语言暗示、媒介的有效性和信息过量。

4、克服沟通中障碍的一般准则。

答：（1）明了沟通的重要性，正确对待沟通；（2）培养“听”的艺术。对管理人员来说，“听”不是件容易的事。要较好地“听”，也就是要积极倾听；（3）创造一个相互信任、有利于沟通的小环境；（4）缩短信息传递链，拓宽沟通渠道，保证信息的畅通无阻和完整性；（5）建立特别委员会，定期加强上下级的沟通；（6）非管理工作组。当企业发生重大问题、引起上下关注时，管理人员可以授命组成非管理工作组；（7）加强平行沟通，促进横向交流。

5、有人认为“非正式组织的沟通往往会造成不良影响的小道消息，因此应该尽量杜绝”对这种看法你是否同意？请说明理由。

答：这种看法是错误的，尽管非正式沟通不象正式沟通那么严肃，所以难免会出现一些不正确的信息，有可能会造成不良影响，但是非正式沟通的优点终于能够更准确地反映人们真实的想法和倾向，因此它们可以起到弥补沟通不足的作用。

第十四章控制与控制过程

一、单项选择题

1、（C）的特点是，控制标准 Z 值是控制对象所跟踪的先行量的函数。

A. 自适应控制 B. 程序控制 C. 跟踪控制 D. 最佳控制

2、财务分析、成本分析、质量分析等都属于（A）

A. 反馈控制 B. 结果控制 C. 同期控制 D. 前馈控制

3、(C) 是进行控制的基础。

A. 确定控制对象 B. 选择控制重点 C. 确立控制对象 D. 纠正偏差

4、(D) 是企业需要控制的重点对象。

A. 资源投入 B. 组织的活动 C. 人员分配 D. 经营活动的成果

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

A. 均为事前控制

B. 均为事后控制

C. ①事前控制，②同步控制，③、④事后控制

D. ①、②事前控制，③、④事后控制

6、“亡羊补牢，犹未为晚”，可以理解成是一种反馈控制行为。下面各种情况中，哪一组更为贴近这里表述的“羊”与“牢”的对应关系？(B)

A. 企业规模与企业利润 B. 产品合格率与质量保证体系

C. 降雨量与因洪水造成的损失 D. 医疗保障与死亡率

7、对客观条件，尤其是对管理者需要的信息的量和可靠性而言，要求最高的控制类型是：(A)

A. 预先控制 B. 现场控制 C. 事后控制 D. 反馈控制

8、控制工作可以说既是上个管理工作过程的终结，又是一个新的管理工作过程的开始。那么控制工作是通过哪一环节与其他 4 个管理职能紧密结合在一起，从而使管理工作过程形成一个相对闭合的系统：(D)

A. 制定目标 B. 建立标准 C. 衡量实际工作成效 D. 纠正偏差

9、小张下岗后开了一间小型餐饮店。他知道，要取得经营成功，除了要有可口的饭菜外，周到的服务和与顾客的良好关系也是非常重要的。为此，他采取了如下控制措施：①在店内显眼的位置挂一本顾客意见簿，欢迎顾客提

出意见和批评；②让领班严密地监视服务人员的行为，并对棘手问题的处理提供协助和建议；③在员工上岗之前进行工作技能和态度的培训；④明确规定半年后要对服务质量好的员工给予奖励。以下哪种说法是正确的？（B）

- A. ④和①一样，都属于事后控制
- B. ①是事后控制，②是现场控制，③是事前控制
- C. ④属于激励措施，不属于控制措施
- D. ③属于激励措施，不属于控制措施

10、统计分析表明，“关键的事总是少数，一般的事常是多数”，这意味着控制工作应该：（A）

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

11、你所在企业的领导为加强对员工绩效的控制，责令你给下列4类人员的工作设计出适宜的控制方法。这些人员分别是：①在一重要领域中进行了多年研究但还没有什么突破的科研人虽；②一个生产秩序严重混乱的工厂的新任厂长，他恐怕要经过一段较长时期的工作才能理出头绪来；③需要经过几道检测才能认定产品质量是否合格的质量检验人员；④可按某种既定的步骤进行工作的审计人员。你将建议对他们各自采取何种控制方法（C）

- A. 均采取成果控制法
- B. 均采取程序控制法
- C. ①、②采用目标管理法③④采用程序控制法
- D. ①、②采用程序控制法③④采用成果控制法

12、下列控制中，属于过程控制的是（C）

- A. 原料检查 B. 管理部门制定的规章制度
- C. 驾驶员在行驶中根据路况随时调整方向和速度
- D. 人才招聘时拟订对应聘者的要求

13、历史上最早的控制类型是（C）

- A. 事前控制 B. 现场控制 C. 事后控制 D. 过程控制

14、控制的最根本目的在于（C）

- A. 寻找错误 B. 衡量下属绩效
- C. 确保行为按计划发展 D. 约束下属

15、控制工作中，评估和分析偏差时，首先要（B）

- A. 判别偏差产生的主要原因 B. 判别偏差的严重程度
- C. 找出偏差产生的确切位置 D. 找出偏差产生的责任人

16、某商场经理为了提高商场的服务质量，聘请有关专家在售货现场对销售人员的售货进行指导，这是一种（A）

- A. 现场控制 B. 预先控制 C. 事后控制 D. 前馈控制

17、唐太宗即位之初，依据德才兼备和当时官员的职责制定了选拔和考核官员的严格标准，即“四善”、“二十七最”、“九等”，从控制的角度讲，这是（C）

- A. 事后控制 B. 过程控制 C. 事前控制 D. 综合控制

18、种庄稼需要水，但某地区近年老是不下雨，怎么办？一种办法是灌溉，以补充不下雨的不足，另一办法是改种耐旱作物，使所种作物与环境相适应。这两种措施分别是（A）

- A. 纠正偏差和调整计划 B. 调整计划和纠正偏差
- C. 前馈控制和反馈控制 D. 反馈控制和前馈控制

19、下列说法反映追踪决策的是（A）

- A. 择善而从，随势而断 B. 知己知彼，百战不殆
- C. 上下一致，同心同德 D. 任凭风凉起，稳坐钓鱼台

20、有人说，人的身体是“三分治七分养”，从管理学的角度这句话说的是（B）

- A. 事后控制比事前控制更重要 B. 现场控制比事后控制更重要
- C. 反馈控制比事后控制更为重要 D. 现场控制比事后控制更重要

21、某企业为强化重大决策贯彻落实工作的质量与效益，建立了一个旨在能全面、迅速、准确的反映各有关部门、个人工作进展情况的信息系统。但该

系统投入使用一段时间后发现，必要的信息总是不能按时输入，当事人抱怨说，输入这些信息对他们来说很麻烦，没有时间输入。他们的工作开展情况表明（B）

- A. 为顺利开展管理控制工作，必须把管理信息系统的性能提高到一个起码的水平
- B. 为顺利开展管理控制工作，企业还必须进行必要的工作流程与规范的调整。
- C. 为顺利开展管理控制工作，必须减少对信息系统的依赖
- D. 为顺利开展管理控制工作，企业必须经历一段混乱时期

22、小王是一家合资企业的总经历助理，为了提高企业的经济效益，总经历要求他研究提出一套加强企业的管理控制，建立企业有效管理控制系统的可行方案，总经理在提出工作要求时提醒他一定要做到“牵牛要牵牛鼻子”，小王分析了半天也不知道应该如何去牵“牛鼻子”和什么是“牛鼻子”。你认为下面的哪一条是总经理说的“牛鼻子”（B）

- A. 确定控制对象 B. 选择关键控制点
- C. 制定标准 D. 采取纠偏措施

23、某管理学教授在介绍管理控制职能时，列举出以下的工作内容：（1）

《中华工商时报》聘请读者开展每月一次的评报活动；（2）燕园学校制定一系列严格的规章制度要求教工遵守；（3）质检人员在仓库内检查产品质量；（4）某桥梁厂为了生产出高质量的产品而对原材料进行检验；（5）三威洗衣粉厂厂长发现产品销路不畅，做出加强促销的决定；（6）某大学内监考老师在考场内巡视；（7）某餐厅老板每周查看顾客意见本；（8）干旱地区的农民在春天播种耐旱作物的种子，请问以下哪一类不属于反馈控制？

（B）

- A. （1）、（3）、（5）、（7） B. （2）、（4）、（6）、（8）
- C. （2）、（4）、（6）、（7）、（8） D. （1）、（2）、（3）、（5）

24、有学者包括对卫生系统、高技术企业、轻重工制造业、商业及服务部门等许多组织一线的管理者进行了实地调查，经过归纳分析后发现这些一线管理者所看重的十项重要职责按重要性排序如下：（1）工作安排和日常的工作计划；（2）安排和分配工作；（3）控制质量和成本；（4）沟通政策与程序；（5）激励和指挥员工；（6）纪律约束；（7）训练职工；（8）评价职工的工作成果；（9）维护设备，保证各项补给品的供应；（10）保证安全，上述各项中属于管理者控制职能的工作主要是（C）

A. （3） B. （2）、（3）、（9）

C. （3）、（6）、（8） D. （3）、（6）

25、某销售部的推销员张某，在 2000 年上半年中一人实现了 80 万元的销售业绩，在同行业的推销人员看来这已经大大超额完成了工作任务，于是张某明确的向销售部经理提出额外发放奖金的要求。但是，却并未得到销售部经理的同意。假设，这位销售部的经理是一位称述职的管理者，你认为他不给推销人员发额外奖金的最大可能是（D）

A. 他担心每个推销人员过分追求销售量，从而忽视服务质量

B. 工作正处在扩张阶段，诸多方面需要资金，不能发额外的奖金

C. 公司其他推销人员也同样超额完成了销售任务

D. 公司没有预先制定计划标准。确实控制和考核的依据

26、某企业管理部门在制定劳动定额时，出现了以下四种意见，你认为哪一种更为位正确（B）

A. 劳动定额主要是为了考核用的，所以，应该选择最先进的标准

B. 定额标准的确定应该结合企业实际。并考虑有助于员工积极性的调动

C. 为使绝大多数员工能超额完成任务，应选择最低的定额标准

D. 考虑到员工操作水平的差异性，定额标准应去最先进与最低标准的平均值

二、多项选择题

1、管理中，控制存在必要的原因是（BCD）

A. 领导者的素质差异 B. 环境的变化

- C. 工作能力的差异 D. 管理权力的分散
- 2、根据确定控制标准 Z 值的方法，可以将控制过程分为（ABCD）
- A. 程序控制 B. 跟踪控制 C. 自适应控制 D. 最佳控制
- 3、根据时机、对象和目的的不同，可以将控制划分为（ABD）。
- A. 前馈控制 B. 同期控制 C. 条件控制 D. 反馈控制
- 4、控制工作的主要内容包括（BCD）
- A. 心理准备 B. 确立标准 C. 衡量成效 D. 纠正偏差
- 5、影响企业一定时期经营成果的主要因素有（ABD）
- A. 关于环境特点及其发展趋势的假设 B. 资源投入
- C. 人员分配 D. 组织的活动
- 6、一般来说，企业可以使用的建立标准的方法有（BCD）
- A. 员工通过讨论确立的标准
- B. 利用统计方法来确定预期的结果
- C. 根据经验和判断来估计预期的结果
- D. 在客观定量分析的基础上建立工作标准
- 7、建立信息管理的好处有（ABCD）
- A. 能提高信息的真实性和清晰度
- B. 使杂乱的信息变的有序，彼此紧密联系
- C. 有利于保证预定计划的实施
- D. 减轻了基层人员的抵触情绪
- 8、在（AC）情况下，预定计划或标准需要调整
- A. 原来正确的标准或计划由于客观环境的变化，不在适应新形势
- B. 高层人员的变动
- C. 原先计划或标准制定的不科学，在执行中发现了问题
- D. 以上情况都不是
- 9、有效控制的特征包括（ABCD）
- A. 适时控制 B. 适度控制 C. 客观控制 D. 弹性控制

10、适度控制应该注意的问题有（ACD）

- A. 防止控制过多或控制不足
- B. 使控制具有灵活性
- C. 处理好全面控制和重点控制的关系
- D. 使花费一定费用的控制得到足够的控制收益

三、判断题

- 1、企业集权程度越高，控制就越有必要。（×）
- 2、计划编制程序、统计报告程序、信息传递程序等都属于跟踪控制性质。（×）
- 3、同期控制的主要作用是通过总结过去的经验和教训，为未来计划的制定和活动方案提供借鉴。（×）
- 4、统计标准是建立在历史数据的基础上的。（×）
- 5、利用既定的标准去检查工作，有时并不能达到有效控制的目的。（√）
- 6、一般来说，科研机构的控制程度应大于生产劳动。（×）

四、名词解释

- 1、同期控制：亦称现场或过程控制，指企业经营过程开始以后，对活动中的人和事进行指导和监督。
- 2、反馈控制：亦称成果或事后控制，是指在一个时期的生产经营活动已经结束以后，对本期的资源利用状况及其结果进行总结。
- 3、标准：是人们检查和衡量工作及其结果(包括阶段结果与最终结果)的规范。

五、简答题

1、控制的过程。

答：控制的过程都包括三个基本环节的工作：（1）确立标准。标准是人们检查和衡量工作及其结果(包括阶段结果与最终结果)的规范。制定标准是进行控制的基础，没有一套完整的标准，衡量绩效或纠正偏差就失去了客观依据。（2）衡量绩效。现实中并非所有的管理人员都有远见卓识，同时也并

非所有的偏差都能在产生之前被预见。在这种限制条件下，最满意的控制方式应是必要的纠偏行动能在偏差产生以后迅速采取。为此，要求管理者及时掌握反映偏差是否产生、并能判定其严重程度的信息。用预定标准对实际工作成效和进度进行检查、衡量和比较，就是为了提供这类信息。（3）纠正偏差。利用科学的方法，依据客观的标准，通过对工作绩效的衡量，可以发现计划执行中出现的偏差。纠正偏差就是在此基础上，分析偏差产生的原因，制定并实施必要的纠正措施。这项工作使得控制过程得以完整，并将控制与管理的其他职能相互联结；通过纠偏，使组织计划得以遵循，使组织机构和人事安排得到调整，使领导活动更加完善。

2、管理者怎样使用三种基本类型的控制才是最有效的。

答：（1）前馈控制是一种防患于未然的控制，可通过制定规章制度将偏差消除在发生之前，适用于可预测和估计的领域，以及对结果很难定量控制的领域；（2）现场控制是有监督和知道的职能，能及时纠正偏差，适用于便于计量的工作；（3）反馈控制是对工作或行为结果的测量、分析和评估，依次采取纠正措施，适用周期性重复的活动，可消除偏差对后续活动的影响，而且还是员工奖惩的依据

3、控制与监督有哪些区别？

答：（1）监督是一种衡量尺度，而控制则是指导方向；（2）监督针对已经发生的事实，而控制则立足于事实并针对期望；（3）监督是目标的维护，而控制则是对目标的促进。

4、大型企业集团的高层管理者如何有效实施控制职能？

答：高层管理者应选择对实现组织目标有重大影响的因素作为控制对象和关键控制点，选择时统筹考虑三方面情况：（1）影响整个工作运行过程的重要操作与事项；（2）能在重大问题损失出现之前显示出差异的事项；（3）若干能反映组织主要绩效水平的时间与空间分布均衡的控制点，指定恰当的定量、定性控制标准，确定适宜的衡量方式。

5、管理者怎样使用三种类型的控制才是最有效的？

答：（1）前馈控制是一种防患于未然的控制，可通过制定规章制度等将偏差消除在产生之前，适用于可以预测和估计的领域，已经对结果很难定量控制的领域；

（2）现场控制是有监督和指导的职能，能及时纠正偏差，适用于便于计量的工作。

（3）反馈控制是对工作或行为结果的测量，分析和评估，依此采取纠偏措施，适用于周期性重复的活动，可消除偏差对后续活动的影响，而且还是员工奖惩的依据。

六、论述题

1、为什么说员工进行自我控制是提高控制有效性的根本途径？

答：（1）员工处于生产和业务活动的第一线，是各种计划、决策的最终执行者；（2）自我控制有助于发挥员工的主动性、积极性和创造性；（3）自我控制可以减轻管理人员的负担，减少企业控制费用的支出；（4）自我控制有助于提高控制的及时性和准确性。

第十五章控制方法

一、单项选择题

1、收入预算的主要内容是（B）

A. 现金预算 B. 销售预算 C. 生产预算 D. 库存预算

2、用于增加品种，完善产品性能或改进工艺的研究与开发支出属于（D）

A. 收入预算 B. 现金预算 C. 资产负债预算 D. 资金支出预算

3、预算的实质是（A）

A. 用统一的货币单位为企业各部门的各项活动编制计划

B. 使管理者了解企业的经营状况

C. 比较不同时期的活动效果

D. 比较不同部门的经营绩效

4、（B）是企业的流动资产与流动负债之比。

A. 速动比率 B. 流动比率 C. 负债比率 D. 赢利比率

5、(C) 反映了企业经营效率的高低和各种资源是否得到了充分利用。

A. 财务比率 B. 负债比率 C. 经营比率 D. 盈利比率

6、(A) 主要核对企业财务记录的可靠性和真实性。

A. 外部审计 B. 管理审计 C. 内部审计 D. 全面审计

7、下列属于事前控制的是 (C)

A. 驾驶员驾驶汽车行驶 B. 建筑工地上的检查

C. 财务预算 D. 适度控制

二、多项选择题

1、控制的方法包括 (ABCD)

A. 监督或分析下属依循组织线路传递的工作报告

B. 预算控制和比率分析

C. 盈亏控制及审计控制

D. 现场巡视和网络控制

2、预算的种类包括 (ABCD)

A. 收入、支出预算 B. 现金预算 C. 资金支出预算 D. 资产负债预算

3、支出预算一般包括 (ACD)

A. 直接材料支出 B. 现金支出 C. 直接人工支出 D. 附加费用支出

4、财务比率最常用的有 (ABCD)

A. 流动比率 B. 速动比率 C. 负债比率 D. 赢利比率

5、常用的经营比率有 (BCD)

A. 流动比率 B. 库存周转率

C. 固定资产周转率 D. 销售收入与销售费用比率

6、根据审查主体和内容的不同, 可将审计分为 (ACD)

A. 外部审计 B. 全面审计 C. 内部审计 D. 管理审计

三、判断题

1、分预算必须用统一的货币单位来衡量, 而总预算则不一定。(X)

- 2、现金预算不仅包括那些实际包含在现金流程中的项目，还包含赊销所得的应收款。（×）
- 3、资金支出预算涉及好几个阶段。是长期预算。（√）
- 4、现金支出预算是对企业会计年度末的财务状况进行预测。（×）
- 5、对库存的控制主要是为了减少库存，降低各种占用，提高效益。（√）
- 6、企业资产的流动性越大，偿债能力就越弱。（×）
- 7、事实上，最简单也最有效的控制方法是亲自观察。（√）

四、名词解释

- 1、预算控制：就是根据预算规定的收入和支出标准来检查和监督各个部门的生产经营活动，以保证各种活动或各个部门在完成既定目标，实现利润的过程中对经营资源的利用，从而使费用支出受到严格有效的约束。
- 2、比率分析：就是将企业的资产负债表和收益表上的相关项目进行对比，形成一个比率。从中分析和评价企业的经营成果和财务状况。
- 3、审计：是对反映企业资金运动过程及其结果的会计记录及财务报表进行审核、鉴定，以判断其真实性和可靠性，从而为控制和决策提供依据。

第十六章管理的创新职能

一、单项选择题

- 1、管理的本质内容（D）
A. 领导 B. 指挥 C. 控制 D. 维持和创新
- 2、系统的社会存在的前提是（D）
A. 社会对系统贡献的需要程度 B. 系统本身的贡献能力
C. 系统从社会中获取资源的能力 D. 社会的接受
- 3、（B）影响系统的社会贡献的性质。
A. 局部创新 B. 整体创新 C. 运行中的创新 D. 积极攻击型创新
- 4、从（C）来看，可将其分为系统初建期的创新和运行中的创新。
A. 创新的规模及创新对系统的影响程度 B. 创新与环境的关系
C. 创新发生的时期 D. 创新的组织程度

5、在新的经济背景中，组织的目标必须调整为（C）。

- A. 企业利润最大化 B. 尽量满足社会需要
C. 通过满足社会需要来获取利润 D. 以上都不是

6、（A）要求企业根据市场需要的变化，根据消费者偏好的转移，及时地调整企业的生产方向和生产结构，不断开发出用户欢迎的适销对路的产品。

- A. 品种创新 B. 产品创新 C. 产品结构的创新 D. 技术创新

7、（B）是企业技术创新的狠心内容。

- A. 要素组合方法的创新 B. 产品创新 C. 要素创新 D. 人事创新

8、（C）是决定企业其他制度的根本性制度。

- A. 人事制度 B. 经营制度 C. 产权制度 D. 管理制度

9、国内经济管理界所谓的“新理论”、“新概念”、“新模式”层出不穷，时髦但不持久，这个许多力求取得卓越成绩的实际管理人员增加了无形的压力。这种现象在国外也同样存在，到底是管理实践确实需要这么多的“新东西”，还是管理理论界不甘寂寞，人为创新？对此，管理学界有很多争议，以下是其中的一些说法，请问你最赞同哪一种？（D）

- A. 在环境变化的情况下，不可能“一招鲜吃遍天下”，所以管理理论必须以此这种方式推陈出新
B. 管理模式需随经济变化而变，其形式与内涵均需作大的幅度的调整，否则就会落后
C. 管理要出奇制胜，这样才有可能让竞争对手无所适从，所以管理模式必须创新
D. 万变不离其宗，管理的核心仍离不开如何建立选人、用人、育人、留人机制

二、多项选择题

1、从创新与环境的关系分析。可将创新分为（BC）

- A. 局部创新 B. 消极防御型创新
C. 积极攻击型创新 D. 整体创新

2、企业技术创新主要表现在（BCD）

A. 市场创新 B. 要素创新 C. 要素组合方法创新 D. 产品创新

3、要素创新包括（ABD）

A. 材料创新 B. 设备创新 C. 产品创新 D. 人事创新

4、设备创新主要表现在（ACD）

A. 通过利用新的设备，减轻手工劳动的比重

B. 尽量使用设备，以降低成本

C. 将先进的科学技术成果用于改造和革新原有设备

D. 有计划的进行设备更新，使企业建立在先进的物质技术基础上

5、企业制度主要包括（ABD）

A. 产权制度 B. 经营制度 C. 人事制度 D. 管理制度

6、创新的过程包括（ABCD）

A. 寻找机会 B. 提出构想 C. 迅速行动 D. 坚持不懈

7、就系统的外部说，有可能成为创新契机的变化主要有（ABCD）

A. 技术的变化 B. 人口的变化

C. 宏观经济环境的变化 D. 文化与价值观念的转变

8、促进创新的奖励制度应符合的条件有（ABD）

A. 奖励不能视作“不犯错误的报酬”

B. 注意物质奖励与精神奖励的结合

C. 奖励越多越好

D. 奖励制度要既能促进内部之竞争，又能保证成员间的合作

三、判断题

1、系统的生命力取决于社会对系统贡献的需要程度和系统本身的贡献能力；而系统的贡献能力又取决于系统从社会中获取资源的能力、利用资源的能力以及对社会需要的认识能力。（√）

2、鉴于创新的重要性和自发创新结果的不确定性，有效管理要求自发创新。（×）

- 3、企业创新等同于技术创新。（×）
- 4、生产过程的组织包括设备、工艺装备、在制品以及劳动在空间上的布置和时间上的组合。（√）
- 5、产品是企业的生命。（√）
- 6、要素的组合是从社会经济角度来分析企业系统中各成员的正式关系的调整和变革。（×）
- 7、组织机构完全相同，但机构之间的关系不一样，也会形成不同的结构形式。（√）
- 8、环境创新是指企业为适应外界变化而调整内部结构或行动。（×）

四、名称解释

- 1、创新：首先是一种思想及在这种思想指导下的实践，是一种原则以及在这种原则指导下的具体活动，是管理的一种基本职能。是为适应系统内外变化而进行的局部和全局的调整。
- 2、局部创新：指在系统性质和目标不变的前提下，系统活动的某些内容、某些要素的性质或其相互组合的方式，系统的社会贡献的形式或方式等发生变动。
- 3、防御型攻击：指由于外部环境的变化对系统的存在和运行造成了某种程度的威胁，为了避免威胁或由此造成的系统损失扩大，系统在内部展开的局部或全局性调整。
- 4、攻击型创新：是指在观察外部世界运动的过程中，敏锐地预测到未来环境可能提供的某种有利机会，从而主动地调整系统的战略和技术，以积极地开发和利用这种机会，谋求系统的发展。
- 5、制度：组织运行方式的原则规定。

五、简答题

- 1、创新与维持的关系。

答：作为管理的两个基本职能，维持与创新对系统的生存发展都是非常重要的，它们是相互联系、不可或缺的。创新是维持基础上的发展，而维持则是

创新的逻辑延续；维持是为了实现创新的成果，而创新则是为更高层次的维持提供依托和框架。任何管理工作，都应围绕着系统运转的维持和创新而展开。只有创新没有维持，系统会呈现无时无刻无所不变的无序的混乱状态，而只有维持没有创新，系统则缺乏活力，犹如一潭死水，适应不了任何外界变化，最终会被环境淘汰。卓越的管理是实现维持与创新最优组合的管理。

2、创新职能的基本内容。

答：（1）目标创新；（2）技术创新；（3）制度创新；（4）组织机构和结构的创新；（5）环境创新。

3、产权制度、经营制度、管理制度之间的关系。

答：产权制度、经营制度、管理制度这三者之间的关系是错综复杂的(实践中相邻的两种制度之间的划分甚至很难界定)。一般来说，一定的产权制度决定相应的经营制度。但是，在产权制度不变的情况下，企业具体的经营方式可以不断进行调整；同样，在经营制度不变时，具体的管理规则和方法也可以不断改进。而管理制度的改进一旦发展到一定程度，则会要求经营制度作相应的调整；经营制度的不断调整，则必然会引起产权制度的变革。因此，反过来，管理制度的变化会反作用于经营制度，经营制度的变化会反作用于产权制度。

4、创新活动的组织，

答：（1）正确理解和扮演“管理者”的角色；（2）创造促进创新的组织氛围；（3）制定有弹性的计划；（4）正确地对待失败；（5）建立合理的奖励制度。

5、众所周知，微软公司成功的秘密就是向未来进军，不断创新，连续创新，那么管理者抓紧时机创新发展主要表现在哪些方面？

答：内部组织结构的调整与创新；适应市场需求开发新产品的创新；开拓市场的营销策略创新；人员管理，运用人才创新。

六、论述题

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

答：树立创新是企业生存的基本要求的观念，企业管理者应在保证企业运作平稳的基础上，从以下的几方面为创新创造条件。（1）始终追踪、及时发现环境的变化；（2）指定长期发展战略，将企业的长期平稳运作和创新纳入战略；（3）建立灵活的组织结构，增强对环境的适应能力；（4）建立有利于创新的组织文化。

第十七章企业的技术创新

一、单项选择题

1、以观念为基础的创新必须（C）组织才能给企业带来发展和增长的机会。

A. 完全 B. 准确 C. 及时 D. 高质量

2、（A）的选择需要解决在何种层次上组织创新的问题。

A. 创新基础 B. 创新对象 C. 创新对象 D. 创新方式

二、多项选择题

1、技术创新的内涵包括（ABCD）

A. 材料创新 B. 产品创新 C. 工艺创新 D. 手段创新

2、（C）既是产品和物质生产手段的基础，也是生产工艺和加工方法作用的对象。

A. 技术 B. 人员 C. 材料 D. 零件

3、产品创新包括（BC）

A. 老产品的舍弃 B. 新产品的开发

C. 老产品的改造 D. 以上都不是

4、当意外的成功或失败出现时，企业应该搞清并回答的问题有：（ABCD）

A. 究竟发生了什么变化？

B. 为什么会发生这样的变化？

C. 这种变化会将企业引向何方？

D. 企业应采取何种对策才能充分地利用这种变化，以使之成为企业发展的机会？

5、企业内外的不协调包括（ABCD）

A. 宏观或行业经济景气情况与企业经营绩效的不符

B. 假设与实际的不协调

C. 消费者价值观判断与实际的不一致

D. 以上都是

6、知识性创新的特点有（ABCD）

A. 具有漫长的前置期 B. 不是以某一单一因素为基础

C. 风险性大 D. 是建立在几种不同类型的知识组合上的

7、企业可选择的创新主要涉及（ABD）

A. 产品 B. 人员 C. 工艺 D. 生产手段

8、联合开发的好处有（ABC）

A. 可以与合作伙伴集中更多的资源条件

B. 开发失败，可以与合作伙伴一道分担损失

C. 可以与合作伙伴进行更为基础性的创新研究

D. 可以独自利用研究成果

三、判断题

1、产品在国内和国际市场上的受欢迎程度是企业市场竞争成败的主要标志。（√）

2、过程改进的需要与企业内部的工作有关。（√）

3、以观念为基础的创新是最为变化莫测，难以驾驭的。（×）

4、生产手段的创新可以由外部替代企业进行。（√）

四、名词解释

1、手段创新：指生产的物质条件的改造和更新。

五、简答题

1、材料创新、产品创新、工艺创新和手段创新的关系。

答：既是相互区别，又是相互联系、相互促进的：材料创新不仅会带来产品制造技术的革命，而且会导致产品物质结构的调整；产品的创新不仅是产品功能的增加、完整或更趋完善，而且必然要求产品制造工艺的改革；工艺的创新不仅导致生产方法的更加成熟，而且必然要求生产过程中利用这些新的工艺方法的各种物质生产手段的改进。反过来，机器设备的创新也会带来加工方法的调整或促进产品功能的更加完善，工艺或产品的创新也会对材料的种类、性能或质地提出更高的要求。总之，上述各类创新虽然侧重点各有不同，但任何一种创新都必然会促进整个生产过程的技术改进，从而必然会带来企业整体技术水平的提高。

2、技术创新的作用。

答：技术创新通过影响产品的成本和 / 或特色而促进企业竞争力的。材料的创新不仅为企业提供了以数量丰富、价格低廉的原材料取代价格昂贵的稀缺资源的机会，而且有可能通过材质的改善促进企业产品质量的提高；产品创新既可使企业为消费者带来新的满足，亦可使企业原先生产的产品表现出新的吸引力；工艺创新既可为产品质量的形成提供更可靠的保证，亦可能降低产品的生产成本；物质生产条件的创新则直接带来劳动强度的下降和劳动生产率的提高，从而直接促进着产品生产成本的下降和价格竞争力的增强。

综合起来看，技术创新一方面通过降低成本而使企业产品在市场上更具价格竞争优势，另一方面通过增加用途、完善功能、改进质量以及保证使用而使产品对消费者更具特色吸引力，从而在整体上推动着企业竞争力不断提高。

3、技术创新的源泉。

答：（1）意外的成功或失败；（2）企业内外的不协调；（3）工艺过程的需要；（4）产业和市场的改变；（5）人口结构的变化；（6）人们观念的改变；（7）新知识的产生。

4、先发制人可给企业带来贡献和烦恼。

答：先发制人可给企业带来下述贡献：（1）可给企业带来良好的声誉；（2）可使企业占居有利的市场地位；（3）可使企业进入最有利的销售渠

道；（4）可使企业获得有利的要素来源。；（5）可使企业获取高额的垄断利润。

率先开发某种技术或产品可能给企业带来以下几个方面的烦恼：（1）要求企业付出高额的市场开发费用；（2）需求的不确定性；（3）技术的不确定性。

第十八章企业的组织创新

一、单项选择题

1、通过（B），企业制度规范了参与者类群间的利益关系。

- A. 参与者在企业活动中的权力分配 B. 决定经营成果的分配
C. 权利关系相对地位的确定 D. 以上都不是

二、多项选择题

1、企业是通过（ACD）来使成员的行为具有一定程度的可预测性，从而实现对这些成员在企业活动过程的不同时空的努力进行引导与整合的。

- A. 制度结构化 B. 思想结构化 C. 层级结构化 D. 文化结构化

2、作为工业企业的主要组织形式，层级结构主要特征有（ABD）

- A. 直线指挥，分层授权 B. 分工细致，权责明确
C. 政策一致，整齐划一 D. 标准统一，关系正式

3、网络化的层级组织应该是（BCD）三个相互对立的特点的统一

- A. 民主和集中的统一 B. 集权和分权的统一
C. 稳定与变化的统一 D. 一元性与多元性的统一

三、判断题

1、员工的行为具有一定程度的可预测性，从而使得行业对参与者行为的引导和整合成为可能。（√）

2、工业生产过程主要是资本和劳动结合的过程。（√）

3、目前许多企业中采用的事业部制度实际上是层次结构。（√）

4、经验的积累和总结过程主要是组织记忆的形成。（√）

5、弹性的、分权化的企业是可能完全以组织记忆为基础来组织运行的。

(×)

6、分工劳动在工业社会中的发展不仅加剧了普通劳动知识和技能的专门化和狭窄化，而且决定了协调分工劳动所需的专门知识的供应的相对稀缺性。

(√)

四、名词解释

1、企业文化：企业成员广泛接受的价值观念以及由这种价值观念所决定的行为准则和行为方式。

五、简答题

1、知识经济的特征。

答：知识经济可能表现出以下三个方面的基本特点：（1）知识要素在企业生产经营活动中的相对重要性大大提高。

（2）生产者与最重要的生产要素的重新结合。知识作为人脑的产物在本质上是不可能与其拥有者相分离的。知识经济时代企业的组织设计不能不考虑知识的这种特点以及由此决定的劳动者与其最重要的生产要素重新结合的现象。

（3）由于信息技术的广泛运用，知识创新和传播的速度大大加快。知识形成、积累、创新的速度影响着企业生产过程的组织方式，影响着不同知识所有者的相对重要性，从而决定着企业参与者在过程中的相互关系。信息技术的广泛运用加速了知识的生成与发展进程，从而引导着企业组织的创新，影响着企业组织的结构化或再结构化。

2、网络结构表现的主要特征。

答：（1）它在构成上是由各工作单位组成的联盟，而非严格的等级排列。这些工作单位相互依赖，在关键技术和如何解决难题上相互帮助，它们的地位与核心机构平等。

（2）企业成员在网络组织中的角色不是固定的，而是动态变化的。网络中的工作单元可能是稳定的，但单元之间的关系则是为了完成一定的项目而设

计的。一旦项目完成，单元之间的关系则可能需要重组。由于企业活动的项目及其进展情况是在不断变化的，因此网络结构也需要不断地调整。

(3) 企业成员在网络结构中的权力地位不是取决于其职位(因为职位大多是平行的，而非纵向排列的)，而是来自他们拥有的不同知识。

3、企业文化在工业社会中表现的特征有哪些？

答：企业文化在工业社会中表现出如下特征：(1) 企业文化是作为企业经营的一种副产品而出现的；(2) 企业文化基本上反映了企业组织的记忆；

(3) 企业文化是作为一种辅助手段而发挥作用的；(4) 企业文化是一元的。

4、知识经济将改变工业社会企业文化的基础，从而会使企业文化带来哪些调整？

答：正在到来的知识经济将改变工业社会企业文化的基础，从而使企业文化带来以下四个方面的调整：(1) 企业文化将成为知识经济条件下企业管理重要的甚至是主要的手段；(2) 企业文化将是人们自觉创造的结果，而不是企业生产经营中的一种副产品；(3) 作为人们自觉行为结果的企业文化不仅是记忆型的，而且是学习型的，或者更准确地说，主要不是记忆型的，而是学习型的；(4) 企业文化将在强调主导价值观与行为准则的同时，允许异质价值观和行为准则的存在。