

管理学习题及参考答案要点

目 录

(本学期考试基本题型：单项选择：20；多项选择：20；判断：10；简答题：35；论述题：15)

第一章	管理活动与管理理论	1
第二章	道德与社会责任	6
第三章	全球化管理	10
第四章	信息与信息化管理	13
第五章	决策与决策方法	15
第六章	计划与计划工作	20
第七章	战略性计划与计划实施	23
第八章	组织设计	26
第九章	人力资源管理	31
第十章	组织变革与组织文化	38
第十一章	领导概论	44
第十二章	激励	48
第十三章	沟通	52
第十四章	控制与控制过程	55
第十五章	控制方法	61
第十六章	管理的创新职能	66
第十七章	企业技术创新	70
第十八章	企业组织创新	75
	参考答案要点	80

第一章 管理活动与管理理论

(一) 单项选择题 (在下列每小题的4个备选答案中选择一个最合适答案)

- 1、管理的载体是 。
A、管理职能 B、组织 C、管理对象 D、管理活动
- 2、管理活动尽管是动态的，但还是可以将其分成两大类：一是程序性活动，二是 活动。
A、功利性 B、科学性 C、非功利性 D、非程序性
- 3、“管理就是决策”是著名管理学家 给管理所下的定义。
A、法约尔 B、孔茨 C、赫伯特·西蒙 D、泰勒
- 4、计划、组织、指挥、协调、控制均是管理的 。
A、管理的功能 B、管理的职能 C、管 5、 是法约尔的代表作。
A、《动作研究》 B、《社会组织与经济组织》
C、《工业管理与一般管理》 D、《科学管理原理》
- 6、按照管理的定义，可以认为管理是 。
A、一项工作 B、一项活动 C、一种艺术 D、一种资源
- 7、管理者在组织中必须行使一些具有礼仪性质的职责，他这时扮演的角色是 。
A、人际角色 B、信息角色 C、决策角色 D、企业家角色
- 8、公司经理正在与要终止合作的供应商进行谈判，经理这时所扮演的角色是 。
A、企业家角色 B、干扰对付者角色 C、资源分配者角色 D、谈判者色

9、公司老总在员工大会上宣布本公司一季度销售额突破一亿，望全体员工再接再厉，再创佳绩。此时公司老总扮演的角色是_____。

- A、监督者 B、传播者 C、发言人 D、联络者

10、技术技能对于管理层最为重要。

- A、高层 B、中层 C、基层 D、所有层次

11、概念技能对于管理层最为重要。

- A、高层 B、中层 C、基层 D、所有层次

12、被后人尊称为“科学管理之父”的管理学家是_____。

- A、法约尔 B、韦伯 C、泰勒 D、巴纳德

13、的产生是管理从经验走向理论的标志，也是管理走向现代化、科学化的标志。

- A、传统管理 B、科学管理 C、行为科学 D、管理科学

14、泰勒科学管理所要解决的中心问题是_____。

- A、资源配置 B、资源利用 C、提高劳动效率 D、追求利润最大化

15、被公认为是第一位概括和阐述一般管理理论的管理学家。

- A、泰勒 B、法约尔 C、韦伯 D、赫伯特·西蒙

() 16、提出了“理想的行政组织体系”理论。

- A、泰勒 B、法约尔 C、韦伯 D、赫伯特·西蒙

17、是人群关系理论研究的开端。

- A、工具试验 B、照明试验 C、霍桑试验 D、标准化试验

18、梅奥认为非正式组织以_____为行动标准。

- A、效率逻辑 B、感情逻辑 C、亲情逻辑 D、权力逻辑

19、泰勒的科学管理理论以_____为前提。

- A、受雇人 B、经济人 C、社会人 D、自我实现人

20、梅奥人群关系理论以_____为前提。

- A、受雇人 B、经济人 C、社会人 D、自我实现人

(二) 多项选择题(下列各小题中正确的答案不少于两个，请准确选出全部正确答案。)

1、管理的对象通常包括_____等一切可以调动的资源。

- A、原材料 B、土地和资本 C、人员和顾客 D、设备 E、法约尔认为，
企业管理活动的内容包括_____。

- A、计划 B、组织 C、指挥 D、协调 E、控制

3、亨利·明茨伯格把管理者扮演的十种角色归结为_____三大类。

- A、人际角色 B、企业家角色 C、信息角色 D、发言人角色 E、决策角色

4、管理者扮演的信息角色包括_____。

- A、联络者 B、传播者 C、监督者 D、谈判者 E、发言人

5、根据罗伯特·卡茨的研究，管理者要具备_____三类技能。

- A、管理技能 B、技术技能 C、创新技能 D、人际技能 E、概念技能

6、泰勒科学管理的主要内容_____。

- A、工作定额 B、标准化 C、能力与工作相适应
D、差别计件工资制 E、计划职能与执行职能相分离

7、法约尔认为管理等同于_____。

- A、计划 B、协调 C、组织 D、控制 E、指挥

8、“霍桑试验”分为_____阶段。

- A、照明试验 B、继电器装配室试验 C、娱乐室试验
D、大规模访谈 E、接线板接线工作室试验

9、美国心理学家弗雷德里克·赫茨伯格于1959年提出双因素理论，双因素是指 . .

- A、期望因素 B、激励因素 C、刺激因素 D、保健因素 E、保障因素

10、数量管理理论的内容主要包括 .

- A、系统分析 B、运筹学 C、线性规划 D、决策科学化 E、流程再造

11、巴纳德认为一个正式组织不论级别高低和规模大小，其存在和发展都必须具备 三
个条件。

- A、明确的目标 B、创新精神 C、协作的意愿 D、严密的组织 E、良好的沟通

12、质量管理理论主要包括 .

- A、生命周期 B、再造 C、流程 D、不断完善 E、创新

13、马克斯·韦伯认为， 是一切社会组织的基础。

- A、等级 B、法律 C、行政制 D、规则 E、权威

14、行为管理理论早期被称为人际关系学说，其三为先驱是 .

- A、马克斯·韦伯 B、弗兰克·吉尔布雷斯 C、雨果·芒斯特伯格

- D、莉莲·吉尔布雷斯 E、玛莉·福莱特

15、管理的二重性是指管理的 .

- A、科学性 B、自然属性 C、艺术性 D、社会属性 E、实践性

(三) 判断题(正确的陈述请在括号中打√，错误的请打×)

() 1、管理实践、管理思想和管理理论自古有之。

() 2、现代管理活动呈现复杂多变的特点。

() 3、管理的本质就是领导。

() 4、管理既是一门科学，也是一门艺术。

() 5、管理者在组织中不管扮演什么角色，都必须同时具备罗伯特·卡茨的三类技能。

() 6、在组织中具体执行计划、组织、协调、控制、经营等管理活动 () 7、海尔集团的董事长带领美国某企业代表参观了本企业生产线时，他扮演着领导者的角色。

() 8、四川长虹电器股份有限公司董事长召开董事会议，讨论明年的战略计划，
他扮演的是决策制定方面的企业家角色。

() 9、管理是社会劳动过程的一般要求，这是指管理的社会属性。

() 10、在管理中对人性的不同假定形成了不同的管理出发点、管理方式和手段，形成了不同的组织资源配置模式。

() 11、在科学管理理论出现以前，人们对组织进行管理主要依赖于业主的个人经验。

() 12、韦伯对管理理论的贡献主要体现在他对管理职能的划分和管理原则的归纳上。

() 13、组织内每一个人只能服从一个上级并接受他的命令，这是管理中的统一领导原
则。

() 14、行为科学理论实为人群关系理论，它的产生源于著名的“霍桑试验”。

() 15、行为科学理论认为，对人的管理应从其经济动机方面去考虑，使用物质的方式、
经济的方法调动人的积极性更为有效。

() 16、马斯洛的需要层次理论认为人的需要是有层次的，只有较低层次的需要得到满
足之后，较高层次的需要才出现并起到激励作用。

() 17、系统管理理论它强调管理中要根据组织所处的内外部环境随机应变，针对不同
的具体条件寻求不同的最合适的管理模式、方案或方法。

(六) 简答题

1、简述管理的含义。

2、简述泰勒科学管理理论的主要内容。

- 3、简述法约尔管理的14条原则。
- 4、简述韦伯的“理想的行政组织体系”的特点。
- 5、简述梅奥人群关系理论的主要内容。

(七) 论述题

- 1、为什么说管理存在二重性？
- 2、为什么要学习、研究管理学？

第二章 道德与社会责任

(一) 单项选择题

- 1、道德在本质上是_____。
A、个人的价值观 B、规则或原则 C、社会契约 D、不成文的法律
- 2、在商业道德方面，主张把规范分析和实证分析纳入道德讨论的是_____。
A、道德的功利观 B、道德的权利观 C、公平理论 D、综合社会契约理论
- 3、道德发展分为前惯例层次、惯例层次和_____。
A、原则层次 B、中间层次 C、文化层次 D、信念层次
- 4、除了价值观、道德以外还有信念强度和_____可以影响个人行为。
A、环境变化 B、问题强度 C、组织文化 D、控制中心
- 5、影响管理者道德的因素有：道德发展阶段、个人特征、_____组织文化和问题强度。
A、员工状况 B、压力大小 C、结构变量 D、社会契约
- 6、高层管理人员在道德方 A、建立道德标准 B、挑选员工 C、运用奖惩机制 D、全面评价
- 7、对企业的社会责任存在两种截然相反的观点，古典观的代表人物首推_____。
A、弗里德曼 B、凯恩斯 C、德姆塞茨 D、冯·哈耶克
- 8、社会责任观的支持者认为，古典观的主要缺陷是_____。
A、追求短期利益 B、时间框架 C、忽视长期利益 D、承担社会义务的成本
- 9、社会责任和经营绩效之间的关系已被实证研究所证实是_____关系。
A、不相关 B、负相关 C、正相关 D、不确定
- 10、企业对竞争对手承担责任，目的是为了_____。
A、合作共存 B、有序竞争 C、社会福利 D、限制新进入者

(二) 多项选择题

- 1、企业对顾客应承担的社会责任主要由_____构成。
A、提供安全的产品 B、提供正确的信息 C、提供售后服务
D、提供必要的指导 E、赋予顾客自主选择的权利
- 2、企业社会责任的具体表现除企业对环境、企业对员工、企业对顾客的责任以外，还应包括：_____承担的责任。
A、企业对投资者 B、企业对竞争对手 C、企业对股东 D、企业对政府 E、对社区
- 3、提高员工道德素质的途径有设定工作目标、_____、对绩效进行评价、_____、进行独立的社会审计、建立道德准则、_____和在道德方面领导员工等。
A、挑选员工 B、培训员工 C、提供保护机制
D、进行道德教育 E、不歧视员工
- 4、反对企业承担社会责任的主要理由是违反利润最大化原则、_____和缺乏责任及缺乏广泛的公众支持等。

- A、冲淡目标 B、权利过大 C、不能补偿成本 D、利益相关者的要求 E、缺乏技能
- 5、商业道德有 基本观点。
A、道德的功利观 B、道德的权利观 C、道德的发展观
D、公平理论道德观 E、综合社会契约理论观
- 6、赞成企业承担社会责任的理由有满足公众期望、 符合股东利益、责任和权利相称、预防胜于治疗、拥有资源等。
A、增加长期利润 B、承担道德义务 C、塑造良好的公众形象
D、创造良好的环境 E、阻止政府的进一步管制
- 7、影响管理者道德素质的因素包含：道德发展阶段、个人特征、 等。
A、法律的约束力 B、结构变量 C、人力资本状况 D、组织文化 E、问题强度
- 8、企业对员工的责任有：
A、不歧视员工 B、信任员工 C、定期或不定期培训员工
D、营造良好工作环境 E、善待员工
- 9、企业对环境责任主要体现为：
A、推动环保技术的运用 D、治理环境 E、实现生产零污染
- 10、决定企业道德规范的因素一般有：
A、社会道德 B、员工素质 C、职业道德 D、个人道德 E、高层管理者道德

(三) 判断题

- () 1、对个人权利和社会公平的考虑，要求管理者要在功利主义的基础上建立道德标准。
- () 2、社会责任是指企业在法律和经济的义务之上，追求对社会有利的长期目标的义务。
- () 3、对生命中发生的事认为多数由运气和机会决定的人是具有内在控制中心的人。
- () 4、正式的规章制度与管理者个人的道德水平无关。
- () 5、企业所承担的社会责任与其经营绩效之间的关系是无法衡量的。
- () 6、对员工的培训不是企业对员工负责的行为，而是企业为了提高生产率的客观要求。
- () 7、向上级揭发同事的不负责任行为的人也是道德水平不高的人。
- () 8、问题的强度越大，管理者越不容易采取道德行为。
- () 9、现代社会经济观认为，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。
- () 10、员工的挑选能够把道德有问题的人完全挡在公司门外。

(六) 简答题

- 1、影响管理者素质的主要因素有哪些？
- 2、在商业道德方面有哪几种观点？
- 3、提高员工道德素质的途径有哪些？
- 4、赞成企业承担社会责任的主要观点是什么？
- 5、不赞成企业承担社会责任的理由是什么？
- 6、企业社会责任如何体现？
- 7、道德发展有哪些阶段，各自的内容是什么？

(七) 论述题

现代企业管理为什么要强调企业承担社会责任？

第三章 全球化管理

(一) 单向选择题

- 1、企业国际化经营的一个最基本特征是其经营活动涉及_____。
A、一个国家 B、两个国家 C、一两个国家 D、两个或两个以上国家
- 2、乔纳森和威德施米普尔从企业发展的角度将企业的国际化进程分为_____阶段。
A、三个 B、四个 C、五个 D、六个
- 3、企业经营的国际化发展是一个渐进的过程，其经营方式的演变通常表现为出口贸易、_____、直接投资。
A、国外销售 B、股权安排 C、非股权安排 D、国际贸易
- 4、当一个企业拥有所有权优势和内部化优势时，_____就成为国际化经营的主要方式。
A、出口 B、股权安排 C、非股权安排 D、直接投资
- 5、当一个企业拥有所有权优势、内部化优势和区位特定优势时，_____便成为可行的经营方式。
A、出口 B、股权安排 C、非股权安排 D、直接投资
- 6、国际化经营环境的评估体系
- (二) 多项选择题
- 1、从历史的角度来看，国际化经营经历了一个不断向更高层次演变的过程，这一过程大致可以分为_____这几个比较典型的阶段。
A、初始发展阶段 B、高速发展阶段 C、缓慢发展阶段
D、全球竞争阶段 E、衰退阶段
- 2、从企业发展的角度看，企业的国际化过程大致分为_____。
A、国际贸易阶段 B、出口阶段 C、股权安排阶段 D、非股权安排阶段
E、直接投资阶段
- 3、企业国际化经营的特征有_____。
A、跨界经营 B、环境的复杂化 C、多元化经营 D、资源共享
E、全球战略和一体化管理
- 4、企业进行国际化经营的动机主要有_____。
A、利用优势能力 B、获取关键性战略资源 C、抵御和分散风险
D、对竞争对手进行反击 E、为了占领世界市场
- 5、企业国际化经营所面对的环境要素有_____。
A、政治与法律环境 B、经济和技术环境 C、文化环境 D、自然地理环境 E、市场环境
- 6、政治与法律环境包括_____。
A、国际政治体制 B、政治的稳定性 C、政府对外来者的态度
D、本国与东道国之间的政治和经济联系 E、法律环境
- 7、经济和技术环境包括_____。
A、经济体制和经济政策 B、经济发展水平及其发展潜力
C、市场规模及其准入程度 D、科技发展水平 E、社会基础设施
- 8、反映各国文化环境的指标主要包括_____。
A、权力距离 B、语言差异 C、不确定性的避免
D、个人主义或集体主义 E、男性化或女性化
- 9、评估国际化经营环境的常用方法有_____。
A、“冷热”分析法 B、等级尺度法 C、多因素评价法
D、矩阵评估法 E、风险评估法
- 10、可供企业选择的全球竞争战略主要有_____。
A、多国模式 B、国际模式 C、一体化模式 D、跨国模式 E、全球模式

(三) 判断题

- () 1、如果一个企业的资源转化活动超越了两国国界，那么这个企业就在开展国际化经营。
- () 2、当今，跨国公司已经成为国际化经营活动最主要的载体。
- () 3、非股权安排通常是一个企业“走向世界”的最初方式，也是企业尝试国际化经营的初始阶段。
- () 4、企业经营的国际化发展是一个渐进的过程。在这个“渐进”的过程中，企业国际化的程度越来越高，面临的风险和机遇也就越来越低。
- () 5、邓宁指出，所有权优势、内部化优势和区位特定优势是企业实施国际化经营的基础。
- () 6、法制健全的国家，往往其政策、法规的透明度高，政策的稳定性好，从而有利()
- 7、一个国家的自然地理环境的好坏，对跨国经营起着决定性的作用。
- () 8、影响国际化经营的文化因素和政治因素不同，文化因素带有强制性，而政治因素则带有习惯性。
- () 9、一个国家的市场大小、有无市场潜力、市场对外来产品的准入程度，都直接影响着海外经营机会的大小。
- () 10、多因素分析法比较简单和直观，适合于粗略评价。
- () 11、全球模式的缺点是较高的制造成本和重复工作。
- () 12、跨国模式的特点是由母公司集中决策，并对海外的大部分业务实行严格的控制。
- () 13、国际模式的突出缺点是他不能维兹公司提供最大限度的自由是他们根据当地情况做出反应。

(五) 简述题

- 1、什么是国际化经营？国际化经营经历了那些发展阶段？
- 2、国际化经营的动机有哪些？
- 3、国际化经营要受到哪些环境要素的影响？

(六) 论述题

试从适用条件、特点、优缺点等方面比较不同的全球战略。

第四章 信息与信息化管理

(一) 单项选择题

- 1、由于信息的重要性，信息获取逐步成为了管理的 。
A、基本活动 B、第一职能 C、基本手段 D、基本目标
- 2、对于信息获取进行评估关键是进行 。
A、成本分析 B、收益分析 C、成本—收益分析 D、质量分析
- 3、有用信息的基本特征包含高质量、及时性和 。
A、安全性 B、完全性 C、可获性 D、效益性
- 4、信息的及时性的要求有时间敏感性、 、当前和频繁等。
A、例外报告 B、随即报告 C、逐步报告 D、定期报告
- 5、信息的高质量有精确、清楚、有序和 等表征。
A、详细 B、媒介 C、相关 D、当前
- 6、信息的完全性有 、简洁、详细、和相关等要求。
A、范围广泛 B、例外报告 C、据完整 D、标准、适用
- 7、信息系统有输入、输出、处理及 要素构成。

- A、反馈和控制 B、系统分析 C、系统维护 D、系统设计

8、信息管理工作的内容有信息的采集、信息的加工、信息的存储、信息的传播、信息的利用、
 。
 A、信息的交流 B、信息的挖掘 C 信息的反馈 D、信息的辨识

9、从数据转化为信息的路径是：数据、
 、信息。
 A、加工处理 B、数据分析 C 数据调用 D、数据整理

10、企业中的一般管理主要包括生产控制、
 和财务管理三方面的内容。
 A、信息管理 B、质量管理 C 人力资源管理 D、物流管理

(二) 多项选择题

- ()1、信息的高质量有 等表征 A、精确 B、清楚 C、有序 D、媒介 E、高效

2、信息系统由 要素构成。
A、反馈 B、输入 C、输出 D、处理 E、控制

3、物流管理主要包括 。
A、分销管理 B、财务管理 C、采购管理 D、生产控制 E、库存管理

4、生产控制管理包括 等方面。
A、主生产计划 B、财务计划 C、物料需求计划
D、能力需求计划 E、车间控制

5、信息及时性的要求有 等。
A、例外报告 B、时间敏感性 C、当前 D、频繁 E、有序

(三) 判断题

- () 1、数据是记录客观事物的性质、形态和数量特征的抽象符号，如文字、数字、图形和曲线等。
 - () 2、信息系统完全是基于计算机技术的管理系统。
 - () 3、MRP 的基本内容是编制零件的生产计划和采购计划。
 - () 4、信息系统是一种用来获取、组织、存储、处理和传输信息的方法。
 - () 5、对管理者来说，只要是有用的信息就应该收集。
 - () 6、MRP II 是将企业的所有资源（物流、资金流、信息流）进行全面一体化管理的管理信息系统。
 - () 7、数据和信息在管理上是有严格界限的。
 - () 8、管理信息系统的广泛采用必将推进管理组织结构的扁平化。
 - () 9、没有计算机的使用就没有管理信息系统的诞生。

(五) 简答题

- 1、什么是信息系统及其构成?
 - 2、有用信息的基本特征是什么?
 - 3、信息管理工作包括哪些基本内容?
 - 4、何谓开环 MRP?
 - 5、何谓闭环 MRP?

(六) 论述题

- 1、一般信息系统有哪些基本要素?以计算机为基础的信息系统具有什么样的特征?

2、何谓开环 MRP? 何谓闭环 MRP?二者有何区别?

第五章 决策与决策方法

(一) 单项选择题

- 1、决策遵循的原则是 。
A、最快原则 B、最优原则 C、满意原则 D、准确原则
- 2、决策的依据是 。
A、大量的信息 B、适量的信息 C、资源 D、绩效
- 3、与战略决策相对应的决策者是 。
A、高层管理者 B、中层管理者 C、基层管理者 D、一般管理者
- 4、与管理决策相对应的决策者是 。
A、高层管理者 B、中层管理者 C、基层管理者 D、一般管理者
- 5、与业务决策者相对应的决策者是 。
A、高层管理者 B、中层管理者 C、基层管理者 D、一般管理者
- 6、与战略决策相对应的时间特点是 。
A、长期性 B、中期性 C、短期性 D、瞬时性
- 7、与管理决策相对应的时间特点是 。
A、长期性 B、中期性 C、短期性 D、瞬时性
- 8、与 A、长期性 B、中期性 C、短期性 D、瞬时性
- 9、能够运用常规的方法解决重复性的问题以达到目标的决策是。
A、程序化决策 B、非程序化决策 C、确定型决策 D、风险型决策
- 10、为解决偶然出现的、一次性或很少重复发生的问题作出的决策是 。
A、程序化决策 B、非程序化决策 C、确定型决策 D、风险型决策
- 11、各种方案所需的条件已知，且知道每一自然状态发生概率的决策是 。
A、程序化决策 B、确定型决策 C、风险型决策 D、不确定型决策
- 12、最小最大后悔值法就是使后悔值 的决策方法。
A、最小 B、最大 C、相等 D、等于零
- 13、在企业经营单位组合图中，处于“金牛”区的经营单位的特征是 。
A、市场占有率较高、业务增长率较低 B、市场占有率、业务增长率都高
C、市场占有率较低、业务增长率较高 D、市场占有率、业务增长率都低
- 14、在企业经营单位组合图中，处于“明星”区的经营单位的特征是 。
A、市场占有率较高、业务增长率较低 B、市场占有率、业务增长率都高
C、市场占有率较低、业务增长率较高 D、市场占有率、业务增长率都低
- 15、在企业经营单位组合图中，处于“幼童”区的经营单位的特征是 。
A、市场占有率较高、业务增长率较低 B、市场占有率、业务增长率都高
C、市场占有率较低、业务增长率较高 D、市场占有率、业务增长率都低
- 16、在企业经营单位组合图中，处于“瘦狗”区的经营单位的特征是 。
A、市场占有率较高、业务增长率较低 B、市场占有率、业务增长率都高
C、市场占有率较低、业务增长率较高 D、市场占有率、业务增长率都低
- 17、为解决经常出现的、或重复发生的常规问题作出的决策是 。
A、程序化决策 B、非程序化决策 C、确定型决策 D、风险型决策

(二) 多项选择题

- 1、从决策影响的时间看，可把决策分为 。
A、长期决策 B、短期决策 C、战略决策 D、战术决策 E、业务决策
- 2、从决策所涉及问题的重复性程度看，可把决策分为 。
A、管理决策 B、执行决策 C、战略决策 D、程序化决策 E、非程序化决策
- 3、从决策的重要性看，可把决策分为 。
A、战略决策 B、战术决策 C、业务决策 D、程序化决策 E、非程序化决策
- 4、从决策环境因素的可控程度看，可把决策分为 。
A、初始决策 B、追踪决策 C、确定型决策 D、风险型决策 E、不确定型决策
- 5 A、全局性 B、局部性 C、日常性 D、长期性 E、战略性
- 6、管理决策具有 特点。
A、全局性 B、局部性 C、日常性 D、中期性 E、战术性
- 7、业务决策具有 特点。
A、琐细性 B、战略性 C、日常性 D、短期性 E、战术性
- 9、管理者对企业或企业某一部门的活动方向进行选择可以采用的决策方法有 。
A、名义小组技术 B、经营单位组合分析法 C、政策指导矩阵
D、线性规划 E、量本利分析法
- 10、在管理实践中常用的不确定型决策方法有 。
A、线性规划 B、小中取大法 C、大中取大法
D、决策树法 E、最小最大后悔值法
- 11、管理者在比较和选择活动方案时，如果未来情况只有一种并为管理者所知，则必须采用确定型决策方法。常用确定型决策方法有 。
A、决策树法 B、线性规划
C、小中取大法 D、量本利分析法 E、大中取大法
- 12、相对于个人决策，集体决策的优点包括 。
A、能更大范围地汇总信息 B、能拟订更多的备选方案
C、能得到更多的认同 D、能更好地沟通 E、能做出最好的决策
- 13、决策者只寻求满意结果的原因有 。
A、只能满足于在现有方案中寻找 B、决策者能力的缺乏
C、选择最佳方案需花大量的时间和金钱 D、决策者只需要满意的结果
E、满意的结果就是最好的结果

(三) 判断题

- () 1、决策是管理过程的首要内容。
- () 2、决策者仅指高层管理者。
- () 3、基层管理者常参与战略决策。
- () 4、决策遵循的原则是最优原则。
- () 5、管理者在决策时离不开信息。信息的数量直接影响着决策的水平。
- () 6、战略决策对组织最重要，通常包括组织目标、方针的确定，组织机构的调整，企业产品的更新换代，技术改造等。
- () 7、有些情况下，集体决策比不上极其有判断力的个人的决策。
- () 8、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。
- () 9、当代决策理论认为，应该从经济的角度来看待决策问题，即决策的目的在于为组织获取最大的经济利益。

- () 10、行为决策理论认为，影响决策者进行决策的不仅有经济因素，还有其个人的行为表现，如态度、情感、经验和动机等。
- () 11、古典决策理论的核心内容是：决策贯穿于整个管理过程，决策程序就是整个管理过程。
- () 12、德尔菲法是一种定量方法。
- () 13、线性规划是在一些线性等式或不等式的约束条件下，求解线性目 () 14、管理者在比较和选择活动方案时，如果未来情况不止一种，管理者不知道到底哪一种情况会发生，但知道每种情况发生的概率，则必须采用不确定型决策方法。
- () 15、管理者在比较和选择活动方案时，如果管理者不知道未来情况有多少种，或虽知道有多少种，但不知道每种情况发生的概率，则必须采用风险型决策方法。

(六) 简答题

- 1、简述古典决策理论的主要内容。
- 2、简述行为决策理论的主要内容。
- 3、战略决策与战术决策有何区别？
- 4、确定型决策、风险型决策、非确定型决策有何区别？
- 5、根据西蒙的观点，理性决策应具备哪些条件？决策者的理性限制表现在哪些方面？如何克服决策者的理性限制？
- 6、集体决策有哪些常用方法？
- 7、决策在管理中的地位和作用。

(七) 论述题

- 1、简述决策过程。
- 2、试述经营单位组合分析法。
- 3、结合实际，谈谈如何提高决策的科学性？
- 4、影响决策的因素包括哪些方面，如何影响？
- 5、比较集体决策和个体决策的优缺点。

第六章 计划与计划工作

(一) 单项选择题

- 1、 是组织对未来活动的事先安排。
A、控制 B、计划 C、协调 D、指挥
- 2、计划是 的逻辑延续。
A、决策 B、活动 C、组织 D、企业
- 3、决策是 的前提。
A、控制 B、计划 C、协调 D、指挥
- 4、 是计划的前提。
A、决策 B、活动 C、组织 D、企业
- 5、 工作是对决策工作在时间和空间两个维度上进一步的展开和细化。
A、控制 B、协调 C、计划 D、指挥
- 6、计划工作是对 工作在时间和空间两个维度上进一步的展开和细化。

- A、企业 B、控制 C、组织 D、决策
7、 工作是管理活动的桥梁和基础。
- A、计划 B、控制 C、协调 D、指挥
8、以 为代表的决策理论学派强调“管理就是决策”。
- A、西蒙 B、泰罗 C、韦伯 D、巴纳德
9、“计划工作”表示 意义上的计划内涵。
- A、名词 B、决策 C、组织 D、动词
10、 做计划工作。
A、所有管理人员； B、最高管理人员； C、中层管理人员； D、基层管理人员
11、计划工作的 表现为计划工作的纵向层次性和横向协调性。
A、秩序性 B、普遍性 C、特殊性 D、深刻性

(二) 多项选择题

- 1、孔茨和韦里克从抽象到具体把计划分为八个层次，它们是 。
A、社会和组织 B、使命和目标 C、战略 2、按计划的时间长短划分，计划分为 。
A、短期计划 B、中期计划 C、长期计划 D、战略计划 E、作业计划
3、按综合性程度划分，计划分为 。
A、短期计划 B、中期计划 C、长期计划 D、战略性计划 E、战术性计划
4、按程序化程度划分，计划分为 。
A、程序性计划 B、非程序化性计划 C、高层管理计划
D、中层管理计划 E、基层管理计划
5、按明确性划分，计划分为 。
A、指导性计划 B、具体性计划 C、高层管理计划
D、中层管理计划 E、基层管理计划
6、按职能空间划分，计划分为 。
A、生产计划； B、营销计划； C、财务计划； D、人事计划； E、业务计划
7、计划编制过程的第三个和第六个步骤是 。
A、研究过去； B、制定主要计划； C、确定目标； D、制定派生计划； E、认清现在
8、计划编制过程的第一个、第二个和第七个步骤是 。
A、研究过去 B、制定主要计划 C、确定目标
D、制定派生计划 E、认清现在
9、企业的 也是计划的表现形式。
A、生产作业； B、企业目标； C、作业程序； D、规章制度； E、企业预算

(三) 判断题

- () 1、计划是关于组织活动方向、内容以及方式的选择。
- () 2、计划工作是组织、领导、控制和创新等活动的基础。
- () 3、计划工作是为实现组织目标服务的。
- () 4、规则不同于程序，是因为规则是一种计划，而程序不是一种计划。
- () 5、在计划层次体系中使命是目的的上一个层次。
- () 6、业务计划包括财务计划、作业计划和人事计划。
- () 7、业务计划是组织的主要计划，财务计划是为业务计划服务的。
- () 8、指导性计划具有内在的灵活性。
- () 9、高层管理计划一般着眼于组织中各部门的定位及相互关系的确定。

() 10、计划实施的时间安排问题就是计划的时机问题。

() 11、计划的时间跨度问题是计划本身的期限问题。

(六) 简答题

- 1、简述计划的类型
- 2、简述计划的权变因素
- 3、简述计划的表现形式
- 4、简述计划的流程

(七) 论述题

- 1、为什么管理者需要进行计划工作？
- 2、什么是应急计划？为什么要制定应急计划？试述应急计划工作的机制。

第七章 战略性计划与计划实施

(一) 单项选择题

- 1、 的首要内容是远景陈述和使命陈述。
A、程序性计划 B、 是组织持久的和本质的原则。
A、核心意识形态；B、核心目标；C、核心价值观；D、核心战略
- 3、在环境分析的内容中，“天”是指 。
A、总体环境；B、行业环境；C、经济环境；D、自然环境
- 4、在环境分析的内容中，“地”是指企业竞争所处的 。
A、一般环境；B、行业环境；C、经济环境；D、自然环境
- 5、在环境分析的内容中，“彼”是指企业 。
A、自身条件 B、竞争对手 C、消费者 D、主管部门
- 6、在环境分析的内容中，“己”是指企业 。
A、自身条件 B、竞争对手 C、消费者 D、主管部门
- 7、行业竞争结构是 的研究内容。
A、“天” B、“地” C、“彼” D、“己”
- 8、行业内战略群分析是 的研究内容。
A、“天” B、“地” C、“彼” D、“己”
- 9、微观经济环境是 的研究内容。
A、“天” B、“地” C、“彼” D、“己”
- 10、地区居民的价值观念是 的研究内容。
A、“天” B、“地” C、“彼” D、“己”
- 11、对 分析研究可以借用波特的“价值链”分析法。
A、“天” B、“地” C、“彼” D、“己”
- 12、设网络中，某个工序所需的时间：最乐观的统计为 a 天，最悲观的统计为 b 天，最可能的统计为 m 天，则应将 天作为该工序的作业时间。
A、 $a+b-n?????????$ B、 $(a+m+b)/2???$ C、 $(a+4m+b)/6?????????????$ D、 $(a+2m+b)/4$
- 13、编制网络计划的基本思想就是在一个庞大的网络图中找出 路线。
A、关键?????? B、非关键????????? C、最短?????? D、连接起点和终点的
- 14、网络图关键线路的长度 工程完工期。

A、大于????? B、小于????? C、等于???????????? D、不一定等于

(二) 多项选择题

1、战略计划的首要内容是_____。

A、远景陈述；B、战略选择；C、使命陈述；D、战略定位；E、战略实施

2、核心意识形态由_____两部分构成。

A、核心价值观 B、远景展望 C、BHAG D、核心战略 E、核心目标

3、BHAG 是指_____的目标。

A、宏伟 B、未来 C、大胆 D、战略 E、有难度

4、战略环境分析的内容是_____。

A、“天” B、“地” C、“彼” D、“己” E、“目标市场”

5、总体环境主要包括_____。

A、政治环境 B、社会文化环境 C、经济环境 D、技术环境 E、自然环境

6、在入侵者研究中，某一行业被入侵的威胁大小取决于_____。

A、行业进入障碍 B、行业产品价格水平 C、行业产品差别化

D、行 7、影响行业进入障碍的因素主要有_____。

A、规模经济和产品差别化 B、转移成本和促销方式

C、转移成本和资本需求 D、在位优势和政府政策 E、资本需求和成本结构

8、影响行业对入侵者的报复能力的因素主要有_____。

A、行业的转移成本 B、行业所处的发展阶段 C、行业的集中程度

D、行业的退出障碍 E、行业产品价格水平

9、企业的价值活动分为基本活动和辅助活动，其中基本活动是指_____。

A、内部后勤 B、生产作业； C、外部后勤； D、市场营销和销售； E、服务

10、企业的价值活动分为基本活动和辅助活动，其中辅助活动是指_____。

A、企业基础设施 B、人力资源管理 C、技术开发 D、服务 E、采购

11、基本战略包括_____。

A、战略联盟； B、剥离战略； C、目标集聚； D、特色优势； E、成本领先

12、加强型战略包括_____。

A、虚拟运作 B、市场渗透 C、特色优势； D、市场开发 E、产品开发

(三) 判断题

() 1、战略计划的内容包括远景和使命陈述、环境分析、战术选择。

() 2、核心意识形态由核心价值观和核心目标两部分构成。

() 3、远景和使命陈述包括两个部分：核心意识形态和 BHAG。

() 4、行业内战略群又称战略集团，属于次行业范畴。

() 5、市场的主要特征可用市场容量和市场交易便利程度两个指标来描述。

() 6、企业能力表现为企业 的实物资产和士气、技术以及知识。

() 7、企业的竞争是核心专长的竞争，只有核心能力才能创造持续的动态的竞争优势。

() 8、企业的功能是专心致志于企业核心能力工作，非核心能力部分的工作可从企业外部获得。

() 9、企业基本战略揭示企业如何为顾客创造价值。

() 10、出售核心产品是成长战略的内容。

() 11、同心多元化战略是指企业增加新的但与原有业务不相关的产品与服务。

() 12、横向多元化战略是指企业向新顾客提供新的、与原有业务不相关的产品和服务。

() 13、横向多元化战略是指企业向现有顾客提供新的、与原有业务相关的产品和服务。

(六) 简答题

- 1、简述外部一般环境的内容。
- 2、简述影响买方讨价还价能力的主要因素。
- 3、简述影响供应商讨价还价能力的主要因素。
- 4、简述决定战略群间竞争程度的因素。
- 5、目标管理的基本思想。
- 6、什么是战略性计划？它与战略性计划的关系是什么？
- 7、战略性计划怎样转化为战术性计划？
- 8、滚动计划法的基本思想。
- 9、网络计划技术的基本思想

(七) 论述题

- 1、怎样进行市场细分？
- 2、怎样确定目标市场？
- 3、简述目标的性质。
- 4、简述目标管理的过程。

第八章 组织设计

(一) 单项选择题：

- 1、对组织的结构和活动进行创构、变革和再设计称为 。
A、组织 B、组织设计 C、组织结构 D、部门设计
- 2、随着外部环境条件的日趋复杂必须以 的观点来理解和设计新的组织。
A、社会分工 B、系统观念 C、系统、动态权变式 D、动态观念
- 3、 是组织的基本构架，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。
A、组织 B、组织设计 C、部门设计 D、组织结构
- 4、组织在决策时正式权力在管理层级中分布与集中的程度，称为组织结构的 。
A、复杂性 B、规范性 C、集权性 D、分权性
- 5、组织的各个部门、各个人员都可以根据组织内外环境的变化而进行灵活调整和变动，属于组织设计原则中的 。
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
- 6、研究发现，许多经营成功的公司，如那些实施多角化经营的公司，一般采用 。
A、分权的事业部结构 B、集权的职能结构 C、集权的事业部制 D、分权的职能结构
- 7、按照地域的分散化程度划分企业的业务活动，继而设置管理部门管理其业务活动称为 。
A、职能部门化 B、产品或服务部门化 C、地域部门化 D、顾客部门化
- 8、从最高的直接主管到最低的基层具体工作人员之间形成一定层次，这称为 。
A、组织的层级化 B、组织层级 C、管理层级 D、管理幅度
- 9、组织内部授予的指导下属活动及其行为的决策权称为 。
A、职权 B、分权 C、权力 D、授权

- 10、决策指挥权在组织层次系统中较低管理层次上的分散称为 。
A、职权 B、权力 C、授权 D、分权
- 11、没有过多标准化、规范化的工作和种种管制，对职务规定灵活性和可调整性较强的组织称为 。
A、层级组织 B、机械组织 C、有机组织 D、封闭式组织

(二) 多项选择题：

- 1、组织结构可以用以下哪几个特征描述： 。
A、复杂性 B、统一性 C、规范性 D、集权性
- 2、为了达到组织设计的理想效果，组织设计者需要完成以下几项工作： 。
A、职能与职务的分析与设计； B、部门设计； C、层级设计； D、分权设计
- 3、组织设计应遵循的原则有 。
A、统一指挥原则 BD、柔性经济原则 E、适度授权原则
- 4、影响组织设计的主要因素有 。
A、环境 B、战略 C、技术 D、规模 E、生命周期
- 5、组织设计者提高组织对环境应变性的原则性方法有 。
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、根据组织的差别性、整合程度设计不同的组织结构
D、通过加强计划和对环境的预测减少不确定性
E、通过组织间合作尽量减少组织自身要素资源对环境的过度依赖性
- 6、战略发展阶段包括 。
A、萌芽阶段 B、数量扩大阶段 C、地区开拓阶段
D、纵向联合发展阶段 E、产品多样化阶段
- 7、梅尔斯和斯诺总结的战略类型是： 。
A、防御者型 B、冒险者型 C、探险者型 D、分析者型 E、反应者型
- 8、伍德沃德等人根据制造业技术的复杂程度把技术划分为 。
A、小批量生产技术 B、单件小批量生产技术
C、大批量生产技术 D、流程生产技术
- 9、奎因和卡梅隆把组织的生命周期细划分为 。
A、创业阶段； B、集合阶段； C、规范化阶段； D、集权化阶段； E、精细阶段
- 10、组织部门化的基本原则有 。
A、因事设职和因人设职相结合的原则 B、分工与协作相结合的原则
C、精简高效的部门设计原则 D、优胜劣汰的原则
- 11、组织部门化的基本形式有 。
A、职能部门化； B、产品或服务部门化； C、地域部门化 D、顾客部门化； E、流程部门化
- 12、管理幅度设计的影响因素有 。
A、管理工作的内容和性质 B、管理人员的工作能力情况
C、下属人员的空间分布状况 D、组织变革的速度 E、信息沟通的情况
- 13、职权可分为以下几种形式： 。
A、直线职权 B、参谋职权 C、职务职权 D、职能职权
- 14、按照法兰西和雷温等人的划分方法，权力分为 。
A、强制权力 B、奖励权力 C、合法权力 D、专家权力 E、感召权力
- 15、影响组织分权程度的主要因素有 。

- A、组织规模的大小 B、政策的统一性 C、员工的数量和基本素质
D、组织的可控性 E、组织所处的成长阶段
- 16、授权的含义有 。
A、工作设计 B、分派任务 C、授予权力或职权 D、明确责任
- 17、要想使授权具有充分而理想的效果，组织必须提供一定的要素条件，内容包括 。
A、共享的信息 B、知识与技能 C、权力 D、对绩效的奖励
- 18、授权的过程大致可以分为以下几个基本阶段 A、授权诊断阶段； B、授权实施阶段； C、授权控制阶段； D、授权反馈阶段
- 19、有效的授权必须掌握以下原则： 。
A、重要性原则； B、适度原则； C、权责一致原则； D、级差授权原则； E、利益原则
- 20、在现实的组织中，典型而实际的结构类型有 。
A、职能型结构； B、事业部结构； C、矩阵型结构
D、动态网络型结构； E、两个典型的组织单元
- 21、事业部型结构的基本组织形态有： 。
A、战略事业单位 B、战术事业单位 C、独立事业单位 D、联合事业单位

(三) 判断题：

- () 1、传统的组织设计是建立在权变思想的基础上。
- () 2、组织结构的规范性是指组织需要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。
- () 3、统一指挥原则要求每位下属应该有一个并且仅有一个上级。
- () 4、组织的结构应当保持一定的柔性以减少组织变革所造成的冲击和震荡。
- () 5、组织环境较为稳定时，组织结构设计可以采用柔性灵活的有机结构形式。
- () 6、研究发现，许多经营成功的公司，如实施多角化经营，一般采用集权的职能结构。
- () 7、采用防御型战略的组织结构应采用更为柔性、分权化的组织结构。
- () 8、伍德沃德提出：随着技术复杂程度的提高，企业组织结构复杂程度也相应提高。
- () 9、佩罗认为，组织内部部门技术越是常规化，组织规范化、集权化程度就越高。
- () 10、因事设职和因人设职是矛盾的，两者很难兼顾。
- () 11、职能部门是一种传统而基本的组织形式。
- () 12、流程部门化是按工作的结果标准来划分的。
- () 13、组织层级化设计的核心任务是确定完成任务需要设定的层次数目。
- () 14、组织层级与组织幅度呈反比。
- () 15、如果下属人员在空间上的分布比较分散，管理幅度应该宽一些。
- () 16、组织变革速度快，管理幅度应该窄一些。
- () 17、管理者直接指导下属工作的职权称为职能职权。
- () 18、如果组织内部各个方面的政策是统一的，分权最容易达到管理目标的一致性。
- () 19、授权的含义略大于分权。
- () 20、动态网络型结构的主要缺点是可控性差。

(六) 简答题：

- 1、？组织设计的目的和任务是什么？
- 2、？组织设计要遵循哪些原则？
- 3、？扁平型组织结构与锥型组织结构的优缺点各有哪些？
- 4、？管理幅度设计的影响因素有哪些？

5、？职能型结构的优缺点各有哪些？

(七) 论述题：

- 1、？如何进行组织设计？
- 2、你如何理解集权与分权？

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职务的_____来确定的。
A、数量 B、类型 C、数量和类型 D、高低
- 2、人力资源计划过程的第一个步骤是_____。
A、编制人力资源计划 B、招聘员工 C、选用员工 D、培训员工
- 3、以所空职位和工作的实际要求为标准来选拔符合标准的各类人员，这是人力资源计划中人员配备原则的_____。
A、因事择人原则 B、因材器用原则 C、用人所长原则 D、人事动态平衡原则
- 4、根据人的能力和素质的不同，去安排不同要求的工作，这是人力资源计划中人员配备原则的_____。
A、因事择人原则 B、因材器用原则 C、用人所长原则 D、人事动态平衡原则
- 5、在用人时不能够求全责备，管理者应注重发挥人的长处，这是人力资源计划中人员配备原则的_____。
A、因事择人原则 B、因材器用原则 C、用人所长原则 D、人事动态平衡原则
- 6、为了提高企业的经济效益，在人力资源管理时应该_____。
A、因人设事 B、因事择人； C、因人设事和因事择人相结合； D、以上答案都不对
- 7、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称为_____。
A、员工招聘 B、选用员工 C、发掘有能力的人才 D、留住人才
- 8、“尺有所短，寸有所长”说明在进行人员配备时_____。
A、不能对员工的工作要求过于苛刻，宽松的环境更能使员工有超常的发挥；
B、应该允许员工犯错误，特别是高层员工；
C、学历高的人工作表现不一定好，学历低的人也会有惊人的表现；
D、就具体的工作职位来说，应安排最擅长该工作的人
- 9、与外部招聘相比，内部提升的优点是_____。
A、来源广泛，选择余地大 B、不会产生不满情绪
C、能更快地胜任工作 D、以上所有选项
- 10、从外部选聘主管人员是人员配备的一种重要途径，这种做法具有若干有利之处。在下面所列举的几条优点中，不正确的是_____。
A、为组织带来新鲜血液； B、利用外部优势；
C、有利于提高组织成员的士气，调动工作积极性；
D、有可能缓和内部竞争职位者之间的矛盾
- 11、工作轮换和实习是两种最常见的_____形式。
A、职务轮换培训 B、专业知识与技能培训 C、离职培训 D、在职培训
- 12、绩效评估的第一个步骤是_____。
A、确定考评责任者 B、评价业绩
C、确定评估目标 D、公布考评结果，交流考评意见
- 13、某商店的某售货员长期以来服务态度就不好，当某一天她再次对顾客不理不睬而被经理

- 解雇时，她声称没有听 A、组织结构设计 B、人员配备 C、人员培训 D、绩效评估
- 14、员工在纵向层级和横向岗位上都具有发展机会，称为职业生涯发展的 。
A、传统路径 B、网络路径 C、横向技术路径 D、双重职业路径
- 15、面临第一次严重的职业危机开始一直到走出困境为止，这一段经历称为职业生涯发展的 。
A、摸索期 B、立业期 C、生涯中期 D、生涯后期
- 16、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，这一段经历称为职业生涯发展的 。
A、摸索期 B、立业期 C、生涯中期 D、生涯后期
- 17、下列绩效评估方法中不属于传统方法的是
A、小组评议法 B、工作标准法 C、排列评估法 D、目标管理法

（二）多项选择题

- 1、人力资源计划的任务包括 。
A、估量人力资源变化趋势； B、系统评价组织中人力资源的需求量；
C、选配合适的人员； D、制定和实施人员培训计划； E、评价工作绩效
- 2、人力资源计划过程包括 。
A、编制人力资源计划 B、招聘员工 C、选用员工
D、培训员工 E、职业生涯发展
- 3、在人力资源计划过程中，以发掘有能力的人才并加以选用为目的的活动包括 。
A、编制人力资源计划 B、招聘员工 C、选用员工
D、职前引导 E、培训员工
- 4、在人力资源计划过程中，为留住人才，使员工技能得以更新的活动包括 。
A、招聘员工 B、选用员工 C、职前引导
D、培训 E、职业生涯发展
- 5、编制人力资源计划是人力资源计划程序中的第一步，这一步又细分为 。
A、评估现有的人力资源状况； B、职前引导； C、评估未来人员资源状况；
D、制定一套相适应的人力资源计划； E、职业生涯发展
- 6、人员配备要遵循的原则有 。
A、因事择人原则 B、因材器用原则 C、因人设事原则
D、用人所长原则 E、人事动态平衡原则
- 7、组织招聘员工的原因包括 。
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职位空缺； E、吸引人才
- 8、员工招聘的标准包括 。
A、管理的愿望 B、良好的品德 C、勇于创新的精神
D、专业对口 E、较高的决策能力
- 9、组织获取必要人力资源的主要渠道有 。
A、外部招聘 B、广告应聘者 C、员工或关联人员推荐
D、职业介绍机构推荐 E、内部提拔
- 10、A、广告应聘者 B、外部招聘 C、员工或关联人员推荐
D、内部提升 E、职业介绍机构推荐
- 11、员工招聘的程序包括 。

- A、制定并落实招聘计划 B、对应聘者进行初选
C、对初选合格者进行知识与能力的考核 D、选定录用员工
E、评价和反馈招聘效果
- 12、影响招聘工作有效性的主要因素包括 。
A、劳动力市场状况 B、组织内部空缺职位的高低
C、组织性质 D、组织规模大小 E、组织形象
- 13、选聘工作的有效性要求被选用的凭证具有 。
A、通用性 B、规范性 C、针对性 D、客观性 E、可靠性
- 14、员工的解聘方案有 。
A、解雇 B、自然减员 C、调换岗位 D、缩短工作周 E、提前退休
- 15、依据所在职位的不同，员工培训的方法可分为 。
A、新来员工的培训 B、在职培训 C、专业知识与技能培训
D、离职培训 E、职务轮换培训 F、提升培训
- 16、依据培训的目标和内容不同，员工培训的形式可分为 。
A、专业知识与技能培训 B、职务轮换培训 C、提升培训
D、设置助理职务培训 E、设置临时职务培训
- 17、绩效评估的程序与方法步骤包括 。
A、确定特定的绩效评估目标 B、确定考评责任者 C、评价业绩
D、公布考评结果，交流考评意 E、根据考评结论，将绩效评估的结论备案
- 18、职业生涯发展路径有 。
A、传统路径 B、现代路径 C、网络路径 D、横向技术路径 E、双重职业路径
- 19、设计并管理职业生涯的优点表现在 。
A、确保员工健康发展 B、确保组织获得需要的人才
C、增加组织的吸引力以留住人才 D、使组织的成员都有成长和发展的机会
E、减低员工的不平衡感和挫折感
- 20、职业生涯发展阶段包括 。
A、摸索期 B、立业期 C、生涯中期 D、生涯后期 E、衰退期
- 21、成功管理职业生涯需要注意 。
A、慎重选择第一项职务 B、努力掌握工作中的平衡 C、适时表现自我
D、要善于同上级处好关系 E、保持一定的流动性
- 22、组织采用的传统绩效评估方法包括 。
A、小组评议法 B、工作标准法 C、排列评估法
D、目标管理法 E、个人自我评价法

(三) 判断题

- () 1、在组织中，人力资源管理主要是人力资源管理部门的事，各直接管理人员应着重搞好生产经营。
- () 2、员工招聘是指企业到外部寻找和吸引那些有能力、又有兴趣到本单位任职的人，并从中() 3、招聘员工是人力资源计划过程中的第一步。
- () 4、人员配备既可遵循因事择人的原则，也可遵循因人设事的原则。
- () 5、组织用人时不能求全责备，管理者应注重发挥人的长处。
- () 6、人员配备应遵循人事动态平衡的原则。
- () 7、强烈的管理愿望是有效开展工作的基本素质。
- () 8、良好的品德是每个组织成员应具备的基本前提。

- () 9、研究表明，经内部员工或关联人员推荐的人员比其他形式招募来的人员满意度高。
- () 10、员工外部招聘比内部提升更具优势。
- () 11、外部招聘比内部招聘的选择范围更大，所以总能招到优秀的人才。
- () 12、内部招聘和提升可以激励员工努力进取，因为他们对组织的政策和期望都能明确了解。
- () 13、智力测试主要测试人的思维能力、记忆能力、应变能力和观察分析复杂事物的能力等。
- () 14、在职培训是依培训目标和内容而划分的一种培训形式。
- () 15、职务轮换培训是依所在职位而划分的一种培训形式。
- () 16、绩效评估不仅可以作为加薪、晋升、调职、开除的依据，而且可以为分析员工的优缺点和制定相应的培训计划提供依据。
- () 17、绩效评估的第一步是确定考评责任者。
- () 18、横向技术路径是指导工人通过努力不断地拓宽专业技术知识。
- () 19、面临第一次严重的职业危机开始一直到走出困境为止，这样一段经历称为立业期。
- () 20、一开始就在组织中权力影响大的部门工作，就有可能在今后的职业生涯中得到快速的提升。

(五) 简述题

- 1、简述人力资源计划中的人员配备原则。
- 2、简述员工招聘的步骤。
- 3、简述人员培训的目标。
- 4、简述绩效评估的作用。
- 5、简述职业生涯发展的四种路径。

(六) 论述题

- 1、试比较外部招聘和内部提升的优缺点。
- 2、试述职业生涯发展的五个阶段及其特点。

第十章组织变革与组织文化

(一) 单选题

- 1、哈默和钱皮在《公司再造》一书中把_____看成是市场竞争最重要的力量。
A、顾客 B、竞争 C、变革 D、价格
- 2、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的变革，以适应未来组织发展的要求，称为_____。
A、组织设计 B、组织再设计 C、组织创新 D、组织变革
- 3、组织变革的根本目的是_____。
A、提高组织的效能 B、提高组织的绩效 C、提高组织的效率 D、提高组织的创新能力
- 4、把组织变革分为以组织为重点的变革、以人为重点的变革和以技术为重点的变革是按 A、变革的程度与速度 B、工作的对象
C、组织所处的经营环境状况 D、变革的侧重
- 5、把组织变革分为渐进式变革和激进式变革是按照_____不同来划分的。
A、变革的程度与速度 B、工作的对象

- C、组织所处的经营环境状况 D、变革的侧重
- 6、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称为 。
A、矛盾 B、压力 C、冲突 D、阻力
- 7、导致团体内部或团体之间发生冲突的最直接因素是 。
A、矛盾 B、接触 C、竞争 D、变革
- 8、一种指挥和命令的关系，具有决策和行动的权力称为 。
A、平行关系 B、交叉关系 C、参谋关系 D、直线关系
- 9、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称为 。
A、组织的价值观 B、组织精神 C、伦理规范 D、组织素养
- 10、组织经过共同努力奋斗和长期培养所逐步形成的，认识和看待事物的共同心理趋势、价值取向和主导意识称为 。
A、组织的价值观 B、组织精神 C、伦理规范 D、组织素养
- 11、从道德意义上考虑的、由社会向人们提出并应当遵守的行为准则称为 。
A、组织的价值观 B、组织精神 C、伦理规范 D、组织素养

（二）多选题

- 1、推动组织变革的外部环境因素主要是 。
A、保障信息畅通的要求 B、整个宏观社会经济环境的变化
C、科技进步的影响 D、资源变化的影响 E、竞争观念的改变
- 2、推动组织变革的内部环境因素主要是 。
A、组织机构适时调整的要求 B、保障信息畅通的要求
C、克服组织低效率的要求 D、快速决策的要求
E、提高组织整体管理水平的要求
- 3、按照组织所处的经营环境状况不同，组织变革分为 。
A、渐进式变革 B、激进式变革
C、主动性变革 D、被动性变革 E、以人为中心的变革
- 4、按照组织变革的不同侧重，组织变革分为 。
A、战略性变革 B、结构性变革 C、流程主导性变革
D、以组织为中心的变革 E、以人为中心的变革
- 5、组织变革的基本目标有 。
A、使组织更具环境适应性 B、使领导更具环境适应性
C、使管理者更具环境适应性 D、使员工更具环境适应性
E、使组织的战略更具环境适应性
- 6、组织变革的主要内容有 。
A、对管理者的变革 B、对人员的变革 C、对流程的变革
D、对结构的变革 E、对技术与任务的变革
- 7、组织变革的过程包括 阶段。
A、预测 B、解冻 C、变革 D、再冻结 E、反馈
- 8、组织变革中来自团体的阻力有 。
A、利益上的影响 B、心理上的影响
C、组织结构变动的影响 D、人际关系调整的影响 E、业务分工的影响
- 9、消除组织变革阻力的管理对策有 。
A、客观分析变革的推力和阻力的强弱 B、创新组织文化

C、创新策略方法和手段 D、做好员工的思想调整工作 E、积极宣传、鼓动

10、组织变革中的压力具有 特征。

A、身体上的反应 B、生理上的反应 C、心理上的反应

D、行为上的反应 E、思想上的反应

11、组织冲突的典型类型有 。

A、正式组织与非正式组织之间的冲突 B、领导与员工的冲突

C、直线与参谋之间的冲突 D、直线与职能之间的冲突 E、委员会成员之间的冲突

12、组织文化的主要特征是 。

A、超个体的独特性 B、相对稳定性 C、民族性 D、融合继承性 E、发展性

13、组织文化的主要内容包括 。

A、组织的价值观 B、组织精神 C、伦理规范 D、组织素养 E、组织宗旨

14、组织文化的功能主要有 。

A、整合功能 B、适应功能 C、导向功能 D、发展功能 E、持续功能

15、从路径上讲，组织文化的塑造需要经过几个过程： 。

A、选择合适的组织价值观标准 B、强化员工的认同感

C、提炼定格 D、巩固落实 E、在发展中不断丰富和完善

(三) 判断题

() 1、哈默和钱皮认为顾客、竞争、变革三种力量中，最为重要的为顾客。

() 2、组织变革的根本目的是为了提高组织的效率。

() 3、竞争观念的转变属于推动组织变革的外部环境因素。

() 4、组织变革分为主动性变革和被动性变革是按工作的对象不同划分的。

() 5、组织变革的目标是使组织、使管理者、使员工更具环境适应性。

() 6、组织变革的内容包括对人员、对结构、对技术与任务的变革。

() 7、解冻阶段是变革过程中的行为转换阶段。

() 8、组织变革产生的阻力和压力难以化解。

() 9、组织变革产生的压力都是不良的。

() 10、竞争是导致团体内部或团体之间发生冲突的最直接因素。

() 11、组织冲突都是破坏性冲突。

() 12、非正式组织的存在必然对正式组织的活动产生影响。

() 13、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。

() 14、狭义的文化是指人类在社会历史实践过程中所创造的物质财富和精神财富的和。

() 15、组织文化具有超个体 () 16、组织文化显现层的组织文化载体又称为制度层，指体现某个具体组织的文化特色的各种规章制度，道德规范和员工行为准则的总和。

() 17、组织精神是一个组织的支柱，是组织文化的核心。

() 18、从道德意义上考虑的、由社会向人们提出并应当遵守的准则称为组织素养。

(六) 简答题

1、组织变革的目标和内容是什么？

2、组织变革程序包括哪几个步骤？

3、组织中最为典型的冲突有哪几种类型？如何避免这些冲突？

4、组织文化的内容包括哪些方面？

5、组织文化具有哪些功能？

(七) 论述题

- 1、试述组织变革中的阻力及其管理。
- 2、试述组织文化的塑造途径。

第十一章 领导概论

(一) 单项选择题

- 1、管理学意义上的领导者，必须具有能够影响他人的权力。
A、个人影响权 B、专长权 C、模范作用 D、管理的制度权力
- 2、从管理的制度权力的集中与分散角度，领导类型可划分为。
A、集权式领导与创新式领导 B、创新式领导与民主式领导
C、集权式领导与民主式领导 D、维持式领导与民主式领导
- 3、民主式领导意味着领导者通过对权力的分解，以激励下属实现组织目标。
A、管理制度权力 B、个人模范权 C、专长权 D、个人影响权
- 4、在布莱克和穆顿的管理方格论中，“领导者对工作极为关心，但忽略对人的关心”的领导风格属于。
A、贫乏型管理 B、中庸之道型管理 C、专权式管理 D、理想型管理
- 5、在布莱克和穆顿的管理方格论中，“领导者既对工作关心，也对人关系，但缺乏强烈的进取心，乐意维持现状”的领导风格属于。
A、中庸之道型管理 B、贫乏型管理 C、专权式管理 D、理想型管理
- 6、是依据下属的成熟度水平选择正确领导风格的权变理论。
A、菲德勒模型 B、路径—目标理论
C、领导者—参与模型 D、赫塞和布兰查德的情景理论
- 7、领导权变理论中的路径—目标理论是由提出的。
A、菲德勒 B、罗伯特·豪斯 C、赫塞 D、维克多·弗莱姆
- 8、领导权变模型中，反对把领导的行为视为固定不变的，领导者可以根据不同的情境调整领导风格。
A、领导参与模型 B、菲德勒模型 C、情境领导模型 D、目标—路径理论
- 9、领导者发动下属讨论，共同商量，集思广益，然后决策，要求上下融洽，合作一致地工作。
A、专权型领导 B、自由放任型领导 C、情境领导模型 D、目标—路径理论
论中，
的领导设定富有挑战性的目标，并期望下属发挥出自己的最佳水平。
A、支持型型领导 B、成就导向型领导 C、参与型领导 D、指导型领导

(二) 多项选择题

- 1、领导者在发挥其作用的过程中，要具有等方面的作用。
A、指挥作用 B、协调作用 C、计划作用 D、激励作用
- 2、从管理制度权力的集中与分散角度看，领导类型一般可分为。
A、战略型领导 B、集权式领导 C、变革式领导 D、民主式领导
- 3、领导拥有的管理制度权力包括。
A、奖励权 B、收益分配权 C、强制权 D、专长权
- 4、领导方式的基本类型包括。
A、维持型领导 B、放任型领导 C、民主型领导 D、专权型领导
- 5、在布莱克和莫顿的管理方格论中，有以下典型的领导风格。

- A、贫乏型管理 B、任务型管理 C、放任式管理 D、乡村俱乐部型管理
E、授权式管理 F、中庸之道型管理 G、团队型管理
- 6、在罗伯特·豪斯开发的路径——目标领导权变模型中，提出以下领导行为。
A、指导型领导 B、授权型领导 C、支持型领导
D、参与型领导 E、成就型领导 F、推销型领导
- 7、菲德勒将权变理论具体化为三个方面。
A、职位权力 B、社会环境 C、任务结构 D、上下级关系
- 8、管理方格理论将领导者划分为不同类型。
A、乡村俱乐部型领导 B、授权型领导 C、贫乏型领导
D、中庸型领导 E、团队型领导 F、任务型型领导
- 9、赫塞和布兰查德在领导生命周期理论中，把下属的成熟度作为领导的关键情景因素，依据下属的成熟度选择正确的领导方式。
A、技术成熟度 B、工作成熟度
C、性格成熟度 D、心理成熟度
- 10、领导理论是属于领导情景理论。
A、菲德勒权变理论 B、管理方格理论 C、目标——路径理论 D、生命周期理论
- (四) 判断题
- () 1、领导可能建立在合法的、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、管理学意义上的领导者，是指能够影响他人并拥有管理的制度权力的人。
- () 3、有效的追随者往往是指那些对领导忠心耿耿、唯命是从的下属。
- () 4、领导权力主要依赖于领导的个人专长权和个人影响 () 5、那些拥有职权但没有部下服从的管理者，并非真正意义上的领导。
- () 6、战略领导者一般是指组织中包括高层、中层及基层的各层次管理人员。
- () 7、员工导向型领导方式关心工作的过程和结果，对于领导者而言，下属是实现目标的工具，群体任务的完成情况是领导行为的中心。
- () 8、员工导向的领导与高的群体生产率和高满意度成正相关，而生产导向的领导者则与低的群体生产率和低满意度相关。
- () 9、菲德勒模型强调领导风格是固定不变的，提高领导者的有效性只有替换领导者以适应环境和改变情境以适应领导者两条途径。
- () 10、目标——路径领导理论是依据下属的成熟水平选择正确的领导风格的权变理论。

(六) 简述题

- 1、简述领导与管理的关系。
- 2、简述管理方格论中五种典型的领导风格。
- 3、简述路径——目标理论的主要内容。
- 4、简述领导生命周期理论的主要内容及特点。

(七) 论述题

- 1、试论如何成为一个成功的领导者。
- 2、论领导风格对领导效果的影响。

第十二章 激励

(一) 单项选择题

- 1、X理论认为工人进行工作的主要目标是的需要。

- A、经济 B、社交 C、尊敬 D、自我实现
2、管理激励必须以组织成员的 为基点。
A、行为 B、需要 C、业绩 D、工作
3、马斯洛的需要层次理论中， 是最低层次的需要。
A、安全的需要 B、生理的需要
C、社交的需要 C、尊重的需要 D、自我实现的需要
4、“双因素理论”中，激励因素与_____紧密相连。
A、工作条件 B、工作环境 C、工作内容 D、人际关系
5、“双因素理论”中，能防止人们产生不满意感的一类因素是 。
A、工作业绩 B、激励因素 C、工作内容 C、保健因素
6、按需要获得满足的来源，需要可分为 和 。
A、物质需要精神需要 B、生理需要和物质需要
C、安全需要和生理需要 D、内在性需要和外在性需要
7、在“双因素理论”中，要想真正激励员工努力工作，就必须去改善 才会增加员工的工作满意感。
A、激励因素 B、保健因素 C、工作条件 D、工作环境
8、由美国心理学家赫兹伯格提出的需要激励理论是 。
A、需要层次理论 B、成就需要理论 C、双因素理论 D、E R G 理论
9、按激励的内容可分为 。
A、正激励因素与负激励因素 B、物质激励因素与社会激励因素
C、内激励因素与外激 10、赫兹伯格的“双因素理论”中，以下_____属于保健因素。
A、成就 B、责任 C、同事关系 D、晋升
11、赫兹伯格的“双因素理论”中，以下_____属于激励因素。
A、同事关系 B、晋升 C、工作安全性 D、个人生活

(二) 多项选择题

- 1、由美国心理学家赫兹伯格提出的“双因素理论”中的双因素是指 。
A、需要因素 B、保健因素 C、激励因素 D、动机因素
2、赫兹伯格的“双因素理论”中，以下_____属于保健因素。
A、同事关系 B、晋升 C、工作安全性 D、个人生活
3、赫兹伯格的“双因素理论”中，以下_____属于激励因素。
A、成就； B、责任； C、同事关系； D、晋升
4、由美国心理学家亚当斯提出的公平理论认为人们要求自己付出与别人相同的代价，也能获得与别人同样的 。
A、职位； B、尊敬 C、社会承认； D、报酬
5、马斯洛的需要层次理论中包括 的不同需要层次。
A、生理需要； B、自我实现需要； C、社交需要；
D、保健需要； F 安全需要； G、尊重需要
6、激励强化理论中，根据强化的性质和目的，强化可分为 两大类型。
A、物质强化 B、正强化 C、精神强化 D、负强化
7、公平理论主要讨论报酬的公平性对人们工作积极性的影响，人们往往通过 两个方面的比较来判断其所获得报酬的公平性。
A、横向比较 B、期望比较 C、效价比较 D、纵向比较
8、后天需要理论中认为 等需要是靠后天获得的，即是通过生活经验能够学习的。

A、成就需要 B、依附需要 C、权力需要 D、制度需要

9、马斯洛需求层次理论中，认为 是较低级需要。

A、生理需要 B、自我实现需要 C、社交需要 D、安全需要 F、尊重需要

10、马斯洛需求层次理论中，认为 是高级需要。

A、生理需要 B、自我实现需要 C、社交需要 D、安全需要 E、尊重需要

(三) 判断题

() 1、激励的根本目的是为了满足组织成员的个人需要，组织目标的实现往往放在从属地位。

() 2、激励的根本目的是调动组织成员的积极性以实现组织目标，从而满足组织成员的个人需要，达到双赢。

() 3、麦格雷戈认为 Y 理论的假设比 X 理论更实际有效，因此他建议让员工参与决策，为员工提供附有挑战性的责任感到工作建立良好的群体关系，认为这有助于调动员工的工作积极性。

() 4、马斯洛的需要层次理论认为只有较 () 5、双因素理论认为凡是与组织成员工作本身或作品内容有关的、能促使人们产生工作满意感的一类因素是保健因素。

() 6、双因素理论认为保健因素不仅能起到安抚员工的作用，而且还能起到较强的激励作用。

() 7、由美国心理学家亚当斯提出的公平理论认为，人们通常要求自己在与别人付出同样代价的情况下，也能与别人得到同样的报酬。

() 8、要做好激励工作就应该不惜成本和代价地满足组织成员的需要。

() 9、激励的原则要求正激励与负激励并举，以正激励为主。

() 10、由美国心理学家麦克利兰提出的成就需要理论中，认为人的需要是成就需要、权力需要和合群需要。

(六) 简述题

1、简述公平理论及其意义

2、简述需要的管理学意义

3、简述需要层次理论

4、简述实际工作常用的集中激励方式

5、简述激励的强化理论

(七) 论述题

1、试述有效的管理应如何运用激励

2、试述在现实生活中对你影响较大激励理论

第十三章 沟通

(一) 单项选择

1、组织内部信息从较高的管理层成员朝较低的管理层成员流动的沟通方式是 。

A、上行沟通 B、下行沟通 C、横向沟通 D、斜向沟通

2、组织内部与其他部门同等地位的人之间的沟通，称为 。

A、上行沟通 B、下行沟通 C、横向沟通 D、斜向沟通

3、 指沟通双方表达情感，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。

A、感情式沟通 B、工具式沟通 C、书面式沟通 D、口头式沟通

4、_____是组织中最基本的协调工作。

A、团队沟通 B、组织间沟通 C、人际沟通 D、群体沟通

5、按照组织系统，沟通可分为_____。

A、团队沟通与人际沟通 B、组织间沟通与团队沟通

C、上行沟通与下行沟通 D、正式沟通与非正式沟通

6、当冲突无关紧要时，或当冲突双方情绪极为激动、需要时间恢复平静时，解决冲突的策略_____。

A、回避策略； B、迁就策略； C、强制策略； D、妥协策略； E、合作策略

7、当冲突双方维持和谐关系十分重要时，解决冲突的策略_____。

A、回避策略； B、迁就策略； C、强制策略； D、妥协策略 E、合作策略

8、_____有信息的反馈，是发送者和接受者相互之间进行信息交流的沟通。

A、平行沟通 B、上行沟通 C、双向沟通 D、下行沟通

（二）多项选择

1、按沟通的功能划分，沟通可分为 A、工具式沟通 ； B、斜向沟通； C、感情式沟通 ；

D、平行沟通

2、按组织系统，沟通可分为_____和_____两类。

A、上行沟通； B、正式沟通； C、下行沟通 ； D、非正式沟通

3、沟通按是否进行反馈，可分为_____。

A、横向沟通 ； B、单向沟通； C、纵向沟通 ； D、双向沟通

4、按照方法划分，沟通可分为_____等。

A、口头沟通 ； B、书面沟通； C、非语言沟通； D、电子媒介沟通

5、谈判包括_____两种基本方法。

A、零和谈判 ； B、契约谈判； C、交易谈判； D、双赢谈判

6、通常处理冲突的策略包括_____。

A、回避策略； B、迁就策略； C、强制策略； D、妥协策略 E、合作策略

7、组织产生冲突的主要原因是由于存在以下差异_____。

A、沟通差异； B、结构差异； C、技术差异； D、个体差异

8、影响有效沟通的障碍包括_____因素。

A、个人因素； B、人际因素； C、结构因素； D、技术因素

9、按照方向，沟通可分为_____。

A、上行沟通； B、下行沟通； C、平行沟通； D、双向沟通

10、冲突管理包括两个方面，即_____。

A、消除冲突； B、消除冲突的负面效应； C、激发冲突； D、激发支持组织目标的冲突

（三）判断题

（ ）1、管理沟通仅存在于组织内部，并不包括与组织外部的沟通。

（ ）2、感情沟通比工具沟通更为有效。

（ ）3、口头沟通的优点是持久、有形，可以核实，但缺点是传递经过层次愈多信息失真愈严重、核实越困难。

（ ）4、电子沟通的优点是快速传递、信息容量大、一份信息可同时传递给多人、廉价。

（ ）5、团队沟通中，集权沟通网络对简单问题能够较快解决，分权沟通则显得迟缓，但对复杂问题而言，分权沟通网络的解决速度就较快。

- () 6、人们接受信息时，往往较多关注与他们期望不一致和感情上不愿意接纳的东西。
- () 7、传统冲突观点认为，冲突对组织有害无益，因此冲突管理的目的就是要消除组织中的冲突。
- () 8、现代冲突观点认为，适度的冲突是组织保持活力的一种有效手段，因此管理者应激发具有正面效应的冲突。
- () 9、在信息沟通中，发送者比较满意双向沟通，接受者比较满意单向沟通。
- () 10、由于与问题无关的信息较易进入沟通过程，双向沟通的噪音比单向沟通要大得多。

(五) 简述题

- 1、简述沟通的重要性。
- 2、简述沟通的过程。
- 3、简述组织有效沟通的障碍。
- 4、如何实现有效沟通。
- 5、简述产生组织冲突的原因。

(六) 论述题

- 12、试论组织冲突理论的演变及冲突管理一般战略。

第十四章 控制与控制过程

(一) 单项选择题

- 1、保证组织计划与实际作业动态相适应的管理职能是_____。
A、领导职能 B、控制职能 C、组织职能 D、计划职能
- 2、控制就是_____各项活动，保证其按计划进行，并纠正各项偏差的过程。
A、监视 B、协调 C、领导 D、组织
- 3、确定控制标准，首先应该明确组织中哪些事或物需要加以控制，即确定_____。
A、控制对象 B、控制人员 C、控制方法 D、控制水平
- 4、控制工作的关键步骤是_____。
A、拟定标准 B、衡量成效 C、纠正偏差 D、管理突破
- 5、强调预防作用的控制方法是_____。
A、现场控制 B、反馈控制 C、前馈控制 D、间接控制
- 6、控制工作通过纠正偏差的行动与管理的其他四个职能紧密结合在一起，使管理过程形成一个_____。
A、完全封闭的系统；B、完全开放的系统；C、相对封闭的系统；D、相对开放的系统
- 7、控制工作的下列原理中，强调主管人员应只注意重要的偏差的是_____。
A、控制关键点 B、直接控制 C、例外情况 D、反映计划要求
- 8、质量处李处在生产现场中发现一个工人没有按照作业规范操作，他立即上前去制止。这种控制方式属于_____。
A、现场控制 B、直接控制 C、预先控制 D、间接控制
- 9、按控制的时机分类，可把控制方法分为_____。
A、预先控制、持续控制、现场控制；B、战略控制、任务控制、结果控制
C、前馈控制、现场控制、反馈控制；D、内在控制、外在控制、结果控制
- 10、利用年终财务报告分析进行控制是属于_____。
A、现场控制 B、反馈控制 C、前馈控制 D、直接控制
- 11、控制活动应该_____。

- A、与计划工作分头进行； B、先于计划工作进行；
C、在计划工作之后进行； D、与计划工作结合进行
- 12、未雨绸缪，防患于未然的行为，属于 。
A、前馈控制 B、后馈控制 C、过程控制 D、现场控制
- 13、“亡羊补牢，犹未为晚”，可以理解成是一种 。
A、前馈控制 B、反馈控制 C、过程控制 D、现场控制
- 14、控制是保证组织的 与实际作业动态相适应的管理职能。
A、计划 B、沟通 C、领导 D、结构
- 15、根据教材中介绍的控制理论，将控制过程分为程序控制、自适应控制、跟踪控制、最佳控制的依据是 。
A、确定控制标准 Z 值的方法； B、控制的时机； C、控制的对象； D、控制的目的
- 16、在企业的经营过程开始以后，对 A、前馈控制 B、反馈控制 C、同期控制 D、间接控制
- 17、企业无力、也无必要对所有成员的所有活动进行控制，只能在影响经营成果的众多因素中选择若干作为重点控制对象。
A、关键环节 B、随机环节 C、活动环节 D、直接环节
- 18、确定控制对象和选择控制重点的工作是属于控制过程中 环节的工作。
A、衡量成效 B、纠正偏差 C、确立标准 D、找出偏差
- 19、“确保计划实现”的工作被称为 。
A、领导工作 B、协调工作 C、组织工作 D、控制工作

（二）多项选择题

- 1、管理控制的必要性主要是由下述原因决定的： 。
A、环境的变化 B、管理权力的分散 C、实现领导权威
D、工作能力的差异 E、管理权力的变化
- 2、控制过程主要包括以下几个基本环节的工作。
A、确定方案； B、确定标准； C、选定方案； D、纠正偏差； E、衡量绩效
- 3、适度控制是指控制的范围、程度和频度要恰到好处。这种恰到好处的控制要注意以下几方面问题： 。
A、防止控制过多与不足； B、防止扼杀组织成员的积极性
C、处理好全面控制与重点控制的关系； D、选择控制点
E、使花费一定费用的控制得到足够的控制收益
- 4、下列属于运用前馈控制的是 。
A、企业根据现有产品销售不畅的情况，决定改变产品结构
B、猎人把瞄准点定在飞奔的野兔的前方
C、根据虫情预报，农业公司做好农药储备
D、汽车驾驶员在上坡前，为了保持一定的车速，提前加速； E、瞄准靶心射击
- 5、根据教材中介绍的控制理论，根据确定控制标准 Z 值的方法，可以将控制过程分为下列几类：
A、程序控制； B、反馈控制； C、自适应控制； D、跟踪控制； E、最佳控制
- 6、根据时机的不同，可以将控制划分为以下几类：
A、最佳控制； B、反馈控制； C、同期控制； D、跟踪控制； E、前馈控制
- 7、为了保证纠偏措施的针对性和有效性，必须在制定和实施纠偏措施的过程中注意下列问题：
A、根据评估建立标准； B、确定纠偏措施的实施对象

C、找出偏差产生的主要原因；D、通过衡量成绩，检验标准的客观性和有效性

E、选择恰当的纠偏措施

8、管理者对员工行为偏差采取的直接控制，可以由于下列哪些因素而减少。

A、招工选择 B、企业文化 C、规范化管理 D、培训 E、奖励

9、管理控制必要性的原因，除了环境变化以外，还有_____。

A、管理权力的分散；B、组织分工；C、利益的差别

D、工作能力的差异；E、组织的结构

10、在控制过程的衡量成效环节中，应注 A、通过衡量成绩，检验标准的客观性和有效性；B、选择控制重点

C、确定适宜的衡量频度；D、建立信息反馈系统；E、确定纠偏的对象

11、有效的控制应具有以下特征：

A、适时控制；B、适度控制；C、客观控制；D、预先控制；E、弹性控制

12、适度控制要求控制的范围、程度和频度都恰到好处，因此要注意：

A、确定纠偏的对象；B、防止控制过多或控制不足

C、处理好全面控制与重点控制的关系；D、使花费一定费用的控制得到足够的收益

E、选择恰当的纠偏措施

13、在控制活动中，企业可以使用的建立标准的方法有：

A、利用统计方法来确定预测结果；B、防止控制过多或控制不足

C、根据经验和判断来估计预期结果；D、在客观的定量分析的基础上建立工程标准

E、建立正常水平的标准

14、控制的基本内容包括_____。

A、对人员的控制 B、对组织绩效的控制 C、对财务的控制

D、对作业的控制 E、对信息的控制

15、有效控制要求_____。

A、选择关键的经营环节 B、确定恰当的控制制度 C、收集及时的信息

D、合理运用预算或非预算的控制手段 E、只对人员进行控制

16、对下属的工作进行现场监督可以_____。

A、使上级有机会当面解释工作的要领和技巧；B、纠正下属错误的作业方法与过程

C、保证计划的执行和计划目标的实现；D、避免已经产生的经营问题对企业不利影响的扩散；

E、防止控制过多或控制不足

(三) 判断题

() 1、俗话说的“吃一堑，长一智”在控制上就是前馈控制。

() 2、同期控制的目的就是要保证本次活动尽可能地少发生偏差，并改进下次活动的质量。

() 3、组织对产品质量的检验、人事考评、对各类财务报表的分析稽查都属于反馈控制。

() 4、同期控制的特点就是把注意力放在行动的输入端上，一旦发生偏差，马上采取行动。

() 5、由于控制的力度加大，可能出现的偏差就会减少，所以控制工作的力度越大越好。

() 6、反馈控制是在活动完成之后，通过对已发生的工作结果的测定来发现偏差和纠正偏差。

() 7、反馈控制对于本次所完成的活动已不再具有纠正偏差的作用。

() 8、控制系统越是完善，组织目标就越易实现。

() 9、适度控制是指控制的范围、程度和频度要恰到好处。

- () 10、企业在生产经营过程中经常可能遇到某种突发的、无力抗拒的变化，这些变化使企业计划与现实条件严重背离。因此有效的控制系统要在这样的情况下仍能发挥作用，就应该具有弹性。
- () 11、前馈控制是以系统的输入为馈入信息 () 12、企业应对影响经营成果的所有因素进行控制。
- () 13、通过衡量成绩，检验标准的客观性和有效性是控制过程的确立标准环节中应注意的问题。
- () 14、组织分权程度越高，控制就越有必要。
- () 15、控制过多或不足都会影响控制的有效性。
- () 16、未雨绸缪，防患于未然的行为，属于反馈控制。
- () 17、只有当控制带来的收益超出其所需成本时，才是值得的。
- () 18、所有的偏差都可能影响企业的最终结果。
- () 19、企业对受过严格训练、从而能力较强的管理人员的控制要低于那些缺乏必要训练的新任管理者或单纯的执行者。
- () 20、全面系统的控制不仅代价高，而且也是不必要的。
- () 21、有人把计划工作与控制工作看成是一把剪刀的两刃，说明控制工作与计划工作密切相关。
- () 22、由于控制力度的加大，可能出现的不利偏差就会减少，损失也会减少，所以，控制工作力度越大越好。

(六) 简答题

- 1、有效控制的特征有哪些？
- 2、控制过程包括哪些基本环节？
- 3、管理控制的必要性主要由哪些原因决定？
- 4、在控制过程的衡量绩效环节中应注意哪些问题？
- 5、在控制过程的纠正偏差环节中应注意哪些问题？
- 6、前馈控制、同期控制和反馈控制各有什么特点？

(七) 论述题

- 1、试论控制的必要性。
- 2、试论控制过程的基本环节及其主要工作。
- 3、试论有效控制应具有特征。

第十五章 控制方法

(一) 单项选择题

- 1、预算是用数字，特别是用财务数字的形式来描述企业未来的活动 。
A、条件 B、种类 C、方式 D、计划
- 2、是在对所有部门或项目分预算进行综合平衡的基础上编制而成的，它概括了企业相互联系的各个方面在未来时期的总体目标。
A、全面预算 B、收入预算 C、支出预算 D、现金预算
- 3、现金预算是对企业未来生产与销售活动中现金的 进行预测，通常由财务部门编制。
A、使用情况 B、流出 C、流入与流出 D、流入
- 4、涉及企业的多个经营阶段，属于长期预算的是 。
A、现金筹措 B、资金支出预算 C、收入预算 D、支出预算

- 5、在库存控制的经济订购批量模型中，总成本是_____。
A、订购成本；B、保管成本；C、订购成本和保管成本之和；D、订购成本和保管成本之差
- 6、JIT（Just-In-Time）是指_____。
A、准时制；B、全面质量管理；C、最佳订购批量；D、质量控制
- 7、在库存控制模型中，EOQ是指_____。
- A8、在库存控制中，企业使用经济订购批量可以使_____最小。
A、订购成本 B、总成本 C、保管成本 D、运输成本
- 9、平衡积分卡的控制指标包括财务、内部经营过程、学习和成长以及_____。
A、客户 B、采购 C、成本 D、人力资源
- 10、_____是销售总额与库存平均价值的比例关系。
A、库存周转率 B、固定资产周转率 C、资金利润率 D、销售利润率
- 11、_____是销售总额与固定资产之比。
A、库存周转率 B、固定资产周转率 C、资金利润率 D、销售利润率
- 12、企业资产的流动性越大，偿债能力就_____。
A、越强 B、越弱 C、不变 D、无法判断
- 13、下面关于全面质量管理的说法不正确的是_____。
A、全面质量管理认为没有最好，只有更好
B、全面质量管理运用数理统计方法衡量实绩，比较标准，纠正偏差
C、全面质量管理授权于生产线上的工人和技术管理人员，鼓励全员参与
D、全面质量管理仅针对最终产品
- 14、日本企业发明的准时库存系统，其目标是_____。
A、减少库存成本；B、对库存进行定量控制；C、转嫁库存风险；D、实现零库存
- 15、如果一家企业一年对某种材料的总需求量是 15000 件，每件价格是 60 元，每次订购所需的费用为 500 元，保管成本与全部库存物品价值之比为 25%，则最优订购批量为_____。
A、1000 B、10000 C、5000 D、2000

（二）多项选择题

- 1、企业管理实践中经常借助的控制方法有_____。
A、预算控制；B、比率控制；C、审计控制；D、盈亏控制；E、网络控制
- 2、不同企业，经营支出的具体项目可能不同，但支出预算中一般都包括_____。
A、直接原材料预算；B、全面预算；C、直接人工预算；D、盈亏预算；E、附加费用预算
- 3、对库存的控制主要是为了_____。
A、提高经济效益；B、降低各种占用；C、减少库存；D、减少收入；E、提高库存
- 4、财务比率分析包括以下的_____。
A、流动比率 B、盈利比率 C、速动比率 D、经营比率 E、负债比率
- 5、常用的经营比率有以下几种_____。
A、库存周转率 B、销售收入与销售费用的比率
C、速动比率 D、固定资产周转率 E、负债比率
- 6、一般来说，预算内容要涉及以下几个方面_____。
A、收入预算；B、支出预算；C、现金预算；D、资金支出预算；E、资产负债预算
- 7、根据审查主体和内容的不同，可将审计划分为以下类型_____。
A、内部审计；B、现场审计；C、外部审计；D、管理审计；E、财务审计
- 8、在企业 A、对供应商的控制 B、库存控制；C、环境控制；D、质量控制；E、预算控制
- 9、平衡积分卡的控制指标包括_____。

A、财务； B、客户； C、内部经营过程； D、人力资源 E、学习和成长

10、外部审计的优点包括_____。

A、审计人员与管理当局不存在行政上的依附关系，不需看企业经理的眼色行事
可以保证审计的独立性和公正性

B、了解内部的组织结构、生产流程和经营特点

C、内部组织成员可能产生抵触情绪，不愿积极配合； D、审计结果不科学

11、经济订购批量模型考虑的三种成本是_____。

A、订购成本 B、固定成本； C、总成本； D、保管成本； E、变动成本

12、全面质量管理的特征是_____。

A、多指标 B、全过程 C、多环节 D、综合性 E、定性化

(三) 判断题

() 1、任何预算都需用数字形式来表述。

() 2、任何企业预算表中的项目都是相同的。

() 3、全面预算必须用统一的货币单位来衡量，而分预算则不一定用货币单位计量。

() 4、现金预算并不需要反映企业的资产负债情况，而是要反映企业在未来活动中的实际现金流量和流程。

() 5、当企业在一定期间内总需求量或订购量为一定时，如果每次订购的量越大，则订购成本较低，但保管成本较高。

() 6、当企业在一定期间内总需求量或订购量为一定时，如果每次订购的量越小，则订购成本较高，但保管成本较低。

() 7、内部审计有助于推行集权化管理。

() 8、管理审计是一种对企业所有管理工作及其绩效进行全面系统地评价和鉴定的方法。

() 9、全面预算和分预算都必须用统一的货币单位来衡量。

() 10、平衡积分卡的控制指标包括财务、客户、内部经营过程、学习和成长。

(六) 简答题

1、根据审查主体和内容的不同，可将审计划分为哪几个主要类型？

2、预算内容一般涉及哪几个方面？

3、标杆控制的步骤。

4、标杆控制的作用和缺陷。

5、采用平衡积分卡作为控制工具的优点。

6、平衡积分卡的控制指标包括哪些？

(七) 论述题

1、预算的作用及其缺点。

6、经营审计的概念及其主要类型。

第十六章 管理的创新职能

(一) 单项选择题

1、企业在各个时期适时地根据市场环境和消费需求的特点及变化趋势对企业的具体经营目标加以整合、调整。这类创新属于_____。

- A、技术创新 B、制度创新 C、目标创新 D、组织机构和结构的创新
- 2、根据新设备的要求，改变原材料、半成品的加工方法，或在不改变现 A、设备创新
B、要素创新 C、生产创新 D、工艺创新
- 3、企业根据市场需求的变化，根据消费者偏好的转移，及时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。这一活动属于 。
A、品种创新； B、产品结构创新； C、要素组合方法的创新 D、并非任何创新活动
- 4、创新意味着打破旧的规则，意味着时间和资源的计划外占用，因此，创新要求组织的计划必须具有 。
A、长期性； B、短期性； C、非精确性； D、弹性
- 5、鉴于创新的重要性和自发创新结果的不确定性，有效的管理要求 。
A、有区别的创新 B、尽量减少自发创新 C、大规模的自发创新 D、有组织的创新
- 6、制度创新需要从 角度来分析企业系统中各成员间的正式关系的调整和变革。
A、产权制度 B、技术 C、社会经济 D、管理制度
- 7、企业或系统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的机会，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，谋求系统地发展，这一活动属于 。
A、系统初建期的创新 B、防御型创新 C、积极攻击型创新 D、自发创新
- 8、改变系统的目标和使命，涉及系统的目标和运行方式，影响系统的社会贡献的性质的创新是 。
A、局部创新； B、整体创新； C、自发创新； D、自觉创新
- 9、企业技术创新的核心内容是 。
A、要素创新 ； B、产品创新； C、生产工艺创新； D、管理制度的创新

（二）多项选择题

- 1、从创新发生的时期来看，可将其分为 。
A、系统初建期的创新 B、短期创新 C、运行中的创新 D、有组织的创新 E、长期创新
- 2、一般社会经济系统在寿命周期中要经历 几个阶段。
A、孕育 B、成长 C、成熟 D、蜕变 E、消亡
- 3、我国企业制度的改革路线是 。
A、内部的管理制度改革（企业整顿） B、建立现代企业制度
C、经营制度的调整（“松绑放权”，使企业从“产品生产者”成为“独立的商品生产者”）
D、产权制度的完善（从“相对独立的商品生产者”转向“完全独立的商品生产者”，从纯粹的“公有制”趋向“股份制”） E、组织机构和结构的创新
- 4、就系统的外部说，有可能成为创新契机的变化主要有： 。
A、技术 D、文化价值观念的转变 E、企业意外的成功和失败
- 5、要激发每个人的创新热情，还必须建立合理的评价和奖惩制度。促进创新的奖惩制度至少要符合 。
A、注意物质奖励和精神奖励的结合
B、奖励是对特殊贡献、甚至是希望做出特殊贡献的努力的报酬
C、奖励是对“不犯错误的报酬”
D、奖励的对象不仅包括成功以后的创新者，而且应当包括那些成功以前、甚至是没有获得成功的努力者
E、奖励制度要既能促进内部的竞争，又能保证成员间的合作。

- 6、从创新与环境的关系分析，可将其分为 。
A、消极防御型创新；B、自发创新；C、积极攻击型创新；D、自觉创新
E、回避撤退型创新
- 7、企业创新的主要内容包括： 。
A、目标创新；B、技术创新；C、制度创新；D、组织机构和结构的创新；E、环境创新
- 8、企业的技术创新主要表现在： 。
A、要素创新；B、要素组合方法的创新；C、产品创新；D、生产方式创新
E、劳动效率创新
- 9、企业制度创新主要包括： 。
A、人事制度创新；B、经营制度创新；C、管理制度创新；D、产权制度创新
E、组织结构创新
- 10、企业的要素创新的主要内容包括： 。
A、品种创新；B、材料创新；C、设备创新；D、人事创新；E、融资创新

（三）判断题

- () 1、任何创新给组织带来的总效应都是正的。
- () 2、产品创新是企业技术创新的核心内容，它影响并控制着其它技术创新效果的发挥。
- () 3、从组织理论的角度来考虑，所谓结构主要涉及管理劳动的横向分工问题，即把对企业生产经营业务的管理活动分成不同部门的任务。
- () 4、环境创新是指企业为适应外界的变化而调整内部结构或活动，引导企业朝着更能适应环境的方向发展。
- () 5、创新在本质上是杂乱无章的，因为创新是对旧事物的否定，对新事物的探索。因此创新并无一定的步骤、程序和规律可循。
- () 6、创新涉及到组织的方方面面，所以创新是高层管理者的职能之一。
- () 7、从创新与环境的关系来分析，可将其分为局部创新和整体创新。
- () 8、企业的技术创新可以涉及到很多方面，如：材料创新、生产工艺创新、产品创新等等。
- () 9、要素创新是企业技术创新的核心内容。
- () 10、管理制度是决定企业其他制度的根本性制度。

（五）简答题

- 1、创新的一般过程
- 2、作为一个组织的管理者，从创新的职能上来说，要做到哪几方面？

（六）论述题

- 2、企业的制度创新必然涉及产权制度、经营制度、管理制度，请论述三者的关系。

第十七章 企业技术创新

（一）单项选择题

- 1、经济学家 曾在《经济发展理论》中把创新定义为企业家的职能，并认为企业家之所以能成为企业家，并不是因为其拥有资本，而是因为他拥有创新精神并实际地组织了创新。
A、凯恩斯 B、西蒙 C、熊彼特 D、泰罗
- 2、在研究企业创新时，经常将其分成两类： ，前者主要涉及管理和管理体制，后

者主要与生产制造有关。

- A、产品创新和工艺创新 B、制度创新和技术创新
C、要素创新和要素组合方法的创新 D、组织机构与结构的创新和工艺创新

3、随着科学的发展，人们对材料的认识渐趋充分，材料创新的内容也正在逐渐地向这个方向转移。

- A、合成材料的创新；B、高新技术的应用；C、发现原材料的新用途；D、材料的工艺创新
4、美国学者 把诱发企业创新的不同因素归纳成意外的成功或失败、企业内外的不协调、工艺过程的需要、产业和市场的改变、人口结构的变化、人们观念的改变以及新知识的产生等七种不同的创新来源。

- A、熊彼特 B、德鲁克 C、法约尔 D、哈罗德?孔茨
5、在技术创新战略的研究中，创新基础的选择需要解决在何种 组织创新的问题。

- A、层次上 B、部门 C、技术类型上 D、员工

6、应用性研究需企业利用 去开发一种新产品或者探寻一种新工艺。

- A、现有的知识、技术和创新的知识 B、全新的知识
C、现有的知识和技术 D、外部创新知识

7、不论技术创新的水平和对象如何，企业在技术创新活动的组织中都可以有两种不同的选择：利用自己的力量独家进行开发，或者 。

- A、完全引进 B、与外部的生产、科研机构联合起来开发
C、开发与引进相结合 D、引进、消化再创新

8、企业技术创新的核心和主要内容是 。

- A、材料创新；B、产品创新；C、工艺创新；D、手段创新

（二）多项选择题

1、在熊彼特的理论中，创新是对“生产要素的重新组合”，它包括以下几个方面： 。

- A、生产一种新的产品 B、采用一种新的方法 C、开辟一个新的市场
D、掠取和控制原材料和半成品的一种新的来源 E、实现一种新的工业组织

2、产品创新包括 。

- A、产品的结构改进、提高或独创 B、新产品的开发 C、产品性能的改进、提高或独创 D、老产品的改造 E、产品用途的扩展

3、工艺创新包括 的改革和 的改进。前者是企业制造产品的总体流程和方法，后者是劳动者利用生产设备在具体生产环节对原材料、零部件或半成品加工的方法。

- A、生产工艺 B、工艺过程 C、操作方法 D、工艺参数 E、操作技术

4、与其它类型的创新相比，知识性创新具有其独有的特点，如： 。

- A、风险性 B、不确定性 C、知识性
D、具有最为漫长的前置期 E、相关知识的集合性

5、通常情况下，技术创新战略是一系列选择的综合结果。这些选择一般涉及 等几个方面。

- A、创新的基础；B、创新的对象；C、创新的水平；D、创新的方式；E、创新实现的时机

6、从生产过程的角度来分析，企业技术创新可分为 。

- A、目标创新；B、材料创新；C、产品创新；D、工艺创新；E、手段创新

7、从一般意义上来说，技术创新包括 。

- A、技术发明；B、技术改善；C、技术组合；D、技术推广；E、技术改造

8、技术创新的一般作用包括 。

- A、更具价格优势；B、增加用途；C、完善功能；D、改进质量；E、保证使用

9、从企业可控的角度上来说，可供选择的技术创新对象主要涉及 。
A、产品；B、工艺；C、生产手段；D、原材料；E、目标

（三）判断题

- () 1、生产手段的技术状况是企业生产力水平的具有决定性意义的标志。
- () 2、综合起来看，技术创新是通过降低成本而使企业产品在市场上更具价格竞争优势来提高企业竞争力的。
- () 3、对事物的认知和观念决定着消费者的消费态度，消费态度决定着消费者的消费行为，消费行为决定一种具体产品在市场上的受欢迎程度。
- () 4、创新并非总是几种不同来源和影响因素共同作用的结果。
- () 5、产品、工艺以及生产手段的创新都主要是由企业完成的。
- () 6、在创新水平的选择中，“先发制人”战略在行动上“先人一步”，所以总能在市场竞争中“高人一筹”。
- () 7、技术创新就是对技术的创造发明。
- () 8、对几种未经任何改变的原有技术的一种简单的重新组合不属于技术创新。
- () 9、产品创新是企业技术创新的核心和主要内容。
- () 10、一定的技术创新对象决定相应的创新方式。
- () 11、一定的技术创新水平决定相应的创新方式。

（五）简答题

- 1、简述可供选择的技术创新方式，及其各自的要求和优劣。
- 2、根据德鲁克的研究成果，诱发企业创新的来源有哪些？
- 3、企业技术创新的选择一般涉及哪些方面？

4

（六）论述题

- 1、？论述企业技术创新的内涵。
- 2、？论述“先发制人”的创新战略可能带来的好处与风险。

第十八章 企业组织创新

（一）单项选择题

1、不同的参与者是通过提供企业经营所必须的某种要素来实现他们对企业的贡献的。这些要素的 决定了要素供应者在企业活动中的相对权利地位。决定了企业活动中权力与利益分配的格局，从而决定了企业制度结构的特点。

A、价值 B、相对重要性 C、特点 D、价值形态、

2、人们在企业中的活动可以分为两类：一类是人作用于物的活动，另一类是一些人作用于另一些人的活动。据此，可将知识分为两种类型： 。

A、隐性知识和显性知识 B、技能知识和人力知识

C、有关操作的知识和有关协调的知识 D、学术知识和精神知识

3、之所以说“经理是对知识的应用和知识的绩效负责的人”，是因为今天组织活动的是由企业经营管理人员所拥有的，管理人员的职能就是运用这种知识去组织和管理企业成员的分工劳动。

A、有关操作的知识 B、协调知识 C、人力知识 D、技能知识

4、层级结构的基本特征便是利用 来规范成员间的关系，影响他们在企业活动中的

行为表现。

- A、分工细致，权责明确 B、直线指挥与分层授权
C、标准统一，关系正式 D、产权清晰，权责明确
- 5、在层级结构的工业企业中，经验的积累和总结过程主要是通过 形成的。
A、知识积累 B、企业档案 C、组织记忆 D、企业领导
- 6、随着知识经济的到来，企业组织必须是有利于企业成员的学习和知识创新的组织，因此未来的组织应该是 。
A、层级结构的组织 B、网络结构的组织
C、网络化的层级组织 D、矩阵型的组织
- 7、在工业社会蜕变而来的知识社会中， 正变为最重要的资源，企业内部的权力关系正朝着 拥有的方向变化，企业的制度结构正从“资本的逻辑”转向我们所称的“ ”。
A、技术，技术，技术逻辑 B、信息，信息，信息逻辑
C、知识，知识，知识逻辑 D、信息，技术，知识逻辑
- 8、 曾是人类组织结构的伟大创新，19世纪下半叶以后在工业社会中开始广泛运用，目前仍是企业的主要特征。
A、层级结构； B、网络结构； C、网络化的层级结构； D、矩阵型的结构
- 9、弹性的、分权化的企业是不可能完全以组织记忆为基础来组织运行的。因此，新形势下的企业组织必 A、企业变革和学习的 B、企业成员学习和知识创新
C、企业适应环境 D、技术创新
- 10、在工业社会中，企业文化的功能是在企业制度和层级结构不能触及的地方发挥作用，即用来调节不同成员在企业活动中的 。
A、正式关系 B、利益关系 C、工作关系 D、非正式关系
- 11、传统工业社会的企业文化体现的主要企业的是 在其中记录了企业过去成功经验。
A、文化氛围 B、工作日志 C、规章制度 D、组织记忆
- 12、知识经济条件的企业在客观上需要行为准则和行为方式的不断创新，这种创新要求企业文化必须是 。
A、学习型的 B、创造型的 C、创新型的 D、记忆型的
- 13、企业组织创新首先应考虑的是在经营中必须的要素之间的相对重要性，那么现在来说，企业首先应考虑 。
A、资本； B、知识； C、土地； D、国家政策
- 14、知识经济时代的组织文化主要是 。
A、学习型的； B、记忆型的； C、自发型的； D、环境推动型的

（二）多项选择题

- 1、层级结构在企业中的广泛应用是以一定的市场环境为背景的，即：
A、消费者的诸多需求尚未得到充分满足 B、消费者的这些需求是无差异的
C、市场中的各主体是理性的 D、各主体拥有完全信息（信息是对称的）
E、环境因素基本上是稳定的，或可预测的。
- 2、在知识经济正在到来的今天，企业面临的市场环境正在或已经发生了巨大变化，初步表现在：
A、消费需求朝着多样化和个性化发展 B、大规模的需求要求标准化的生产
C、企业的经营环境日益复杂多变，难于预测

D、市场变化的频繁要求企业活动的内容与方式的及时调整

E、多变的市场环境日益要求集权、稳定的企业组织

3、网络结构是一种适应型的、学习型的组织结构，具有如下特征：

A、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

B、每一成员对应唯一的上级领导

C、企业成员在网络组织中的角色不是固定的

D、企业成员在网络结构中的权力地位不是取决于其职位，而是其知识

E、工作单位（或项目小组）的组成是严格按专业技能划分的。

4、正逐渐成为后工业社会或知识社会的基本特征。

A、权力派生于知识 B、资本起主导作用 C、经营成果的分配由资本拥有者决定

D、利益由知识拥有者所控制 E、生产要素数量决定权力

5、未来的组织应该是“网络化的 A、层级支持者组织活动的有序性 B、层级支持者

组织的稳定性

C、网络促进组织的创造性 D、网络促进组织的变化性

E、网络促进着组织的适应性

6、网络化的层级组织应该是以下相互对立的特点的统一：

A、集权和分权的统一 B、稳定和变化的统一 C、继承和创造的统一

D、一元性和多元性的统一 E、有序性和适应性的统一

7、网络化组织的一元性与多元性统一的特点主要表现在：

A、既有整个组织严格的集中管理，又允许一线人员在企业战略参数的范围内自主地处理可能出现的紧急情况 B、既有统一指挥的管理中枢，有允许各工作单元相当自主地运行

C、既能保持组织结构的相对稳定，又能使各工作单元能迅速调整

D、既有统一的基本政策，又允许各工作单元的活动标准与原则有一定差异

E、既有明确的组织宗旨和使命，有允许异质价值观念和行为准则存在

8、工业社会中企业文化的功能主要表现在：等方面。

A、行为导向 B、行为控制 C、行为激励 D、严格规范 E、行为协调

9、企业文化在工业社会中的功能主要表现出如下特征：

A、作为企业的经营的一种副产品出现 B、基本上反映了企业组织的记忆

C、作为一种辅助手段而发挥作用 D、是多元的 E、是一元的

10、为使企业成员的行为具有一定程度的可预测性，企业通过哪些方面来引导和整合

A、制度结构化； B、层级结构化； C、协调团队化； D、文化结构化； E、结构扁平化

11、知识经济必然对组织创新带来决定性的影响，知识经济主要体现在

A、制度的规范化； B、知识要素的重要性提高； C、计划的明晰化； D、劳动力与知识重新结合； E、信息技术的飞速发展及运用

12、在工业经济社会中，工业企业层级结构的主要特征是：

A、直线指挥，分层授权； B、灵活指挥，自觉协调； C、分工细致，权责明确

D、柔性分工，团队权责 E、标准统一，关系正式

（三）判断改错题

（ ）1、权力派生于知识（特别是协调知识）的供应，利益（经营成果的分配）由知识的拥有者所控制正逐渐成为后工业社会或知识社会的基本特征。

（ ）2、资本是企业运行的要素同时也是稀缺的，因此组织创新必须以此为切入点。

（ ）3、层级结构是人类组织结构的伟大创新，当今的组织创新也必须坚持严格的层级结构。

- () 4、层级结构是知识经济背景下的产物。
() 5、严格的层级结构是工业经 () 6、作为知识经济时代的企业文化应该是记忆型的。
() 7、在知识经济条件下，企业文化将是一种辅助的管理手段。
() 8、组织中要素的相对重要性决定了要素供应者的相对地位。
() 9、网络结构是工业经济社会发展的产物。
() 10、在网络结构中，成员的权力地位取决于其职位。
() 11、网络结构中的权力是一元性的。
() 12、随着知识经济时代的到来，组织文化的功能将越来越强。

(五) 简答题

- 1、在工业经济时代，层级结构的主要特征有哪些？
- 2、在知识经济时代，网络化的层级组织的特点有哪些？
- 3、在知识经济时代，企业文化必将在哪些方面进行调整？

(六) 论述题

在知识经济条件下，企业组织创新的必要性。

参考答案要点

第一章 管理活动与管理理论

(一) 单项选择题

- 1、B 2、D 3、C 4、B 5、C 6、B 7、A 8、B 9、B
10、C 11、A 12、C 13、B 14、C 15、B 16、C 17、C
18、B 19、B 20、C

(二) 多项选择题

- 1、ABCDE 2、ABCDE 3、ACE 4、BCE 5、BDE 6、ABCDE
7、ABCDE 8、ABDE 9、BD 10、ABD 11、ACE 12、BD
13、ACE 14、CDE 15、BD

(三) 判断题

- 1、× 2、√ 3、× 4、√ 5、× 6、× 7、× 8、√ 9、× 10、√
11、√ 12、× 13、× 14、√ 15、× 16、√ 17、×

(六) 简答题

- 1、管理是指组织中的如下活动或过程：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。此概念可以从以下五方面理解：

- (1) 管理的载体是组织。
- (2) 管理的本质是活动或过程，而不是其他。
- (3) 管理的对象是包括人力资源在内的一切可以调用的资源。
- (4) 管理的职能是信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新。
- (5) 管理的目的是为了实现既定的目标，而该目标仅凭单个人的力量是无法实现的。

2、泰勒科学管理理论主要包括以下几个方面：

- (1) 工作定额。(2) 标准化。(3) 能力与工作相适应。(4) 差别记件工资制。
- (5) 计划职能与执行职能相分离。

3、法约尔在其《工业管理与一般管理》一书中首次提出一般管理的 14 条原则。

- (1) 分工 (2) 权力与责任 (3) 纪律 (4) 统一指挥
- (5) 统一领导 (6) 个人利益服从集体利益 (7) 报酬合理
- (8) 集权与分权 (9) 等级链与跳板 (10) 秩序 (11) 公平
- (12) 人 4、韦伯理想组织形式具有以下一些特点：

(1) 存在明确的分工。(2) 按等级原则对各种公职或职位进行法定安排，形成一个自上而下的指挥链或等级体系。(3)根据经过正式考试或教育培训而获得的技术资格来选拔员工，并完全根据职务的要求来任用。(4) 除个别需要通过选举产生的公职以外，所有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，领取固定的“薪金”，有明文规定的升迁制度。(6) 行政管理人员不是所管辖的那个企业的所有者，只是其中的工作人员。

(7) 行政管理人员必须严格遵守组织中规定的规则、纪律和办事程序。(8) 组织中人员之间的关系以理性准则为指导，不受个人情感的影响。

5、梅奥人群关系理论的内容主要包括：

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

(七) 论述题

1、管理具有二重性。这是由于管理既有同生产力、社会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。

(1) 管理的自然属性体现在两个方面。第一，管理是社会劳动过程的一般要求。第二，管理在社会劳动过程中具有特殊的作用，只有通过管理才能把实现劳动过程所必须的各种要素组合起来，使各种要素发挥各自的作用。

(2) 管理的社会属性体现在管理作为一种社会活动，它只能在一定的社会历史条件下和一定的社会关系中进行。它具有维护和巩固生产关系、实现特定生产目的的功能。

(3) 管理的二重性是相互联系、相互制约的。一方面，管理的自然属性不可能孤立存在，它总是存在于一定的社会制度、生产关系中；同时，管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在。另一方面，管理的二重性又是相互制约的。管理的自然属性要求具有一定社会属性的组织形式和生产关系与其相适应；同时，管理的社会属性也必然对管理的方法和技术产生影响。

2、(1) 管理学是一门系统地研究管理过程的普遍规律、基本原理和一般方法的科学。

(2) 管理学是人们在长期实践中总结出来的系统化理论和行之有效的方法。

(3) 学习管理学的意义在于：

A、管理的重要性决定了学习、研究管理学必要性。

管理的重要性体现为：

第一、凡是有人群从事活动的地方都需要管理。

第二、管理工作的好坏是决定一个组织的实力和竞争力的最重要的因素之一。

第三、管理水平是决定一个国家兴旺发达的重要因素之一。第四、生产力的发展推动了管理的发展，而管理的发展又进一步推动了社会生产力的发展。正是由于人们逐渐认识到管理的重要性，管理学才逐步形成并发展起来。

B、学习、研究管理学是培养管理人员的重要手段之一。

判断管理是否有效的标准是管理人员的管理成果。通过实践可验证管理是否有效，因此，实践是培养管理者的重要一环。学习、研究管理学也是培养管理者的重要环节。只有掌握扎实的管理理论与方法，才能很好地指导实践，并取得成功。

C、学习、研究管理学是未来的需要。

随着社会的变革，生产力的发展、科技进步、生产规模的扩大和竞争的加剧，一方面推动了管理学科的发展，另一方面也给管理学提出了新的、更高的要求，日新月异的社会将需要更加科学的管理，管理在未来社会中将处于更加重要的地位。

第二章 道德与社会责任

(一) 单项选择题

1、B 2、D 3、A 4、D 5、C 6、C 7、A 8、B 9、C 10、B

(二) 多项选择题 1、ABCDE 2、ABE 3、ACD 4、ABCE 5、ABDE

6、ABCDE 7、BDE 8、ACDE 9、ACD 10、ACD

(三) 判断题

1、× 2、√ 3、× 4、× 5、× 6、× 7、× 8、× 9、√ 10、×

(七) 简答题

1、影响管理者素质的主要因素有：道德发展阶段、个人特征、结构变量、组织文化、问题强度。

2、在商业道德方面存在四种基本观点即：道德的功利观、道德的权利观、公平理论道德观和综合社会契约理论观。

3、提高员工道德素质的途径有：挑选高道德素质的员工、建立道德准则和决策规则、在道德方面领导员工、设定工作目标、对员工进行道德教育、对绩效进行全面评价、进行独立的社会审计、提供正式的保护机制。

4、赞成企业承担社会责任的理由有满足公众期望、增加长期利润、承担道德义务、塑造良好的公众形象、创造良好的环境、符合股东利益、阻止政府的进一步管制、责任和权利相称、拥有资源、预防胜于治疗等。

5、反对企业承担社会责任的主要理由是违反利润最大化原则、冲淡目标、权利过大、缺乏技能和缺乏责任及缺乏广泛的公众支持等。

6、企业社会责任的具体表现为对企业对环境、企业对员工、企业对顾客、企业对投资者、企业对竞争对手、企业对社区承担的责任。

7、道德发展分为三个层次：即前惯例层次、惯例层次和原则层次，具体为六个发展阶段：①遵守规则以免受到物质惩罚，②只在符合自己的直接利益时才遵守规则，③做你周围的人所期望的事，④通过履行许诺的义务来维持平常秩序，⑤尊重他人的权利，⑥遵守自己选择的道德准则，即使这

(七) 论述题

1、关于社会责任的概念和两种基本观点

2、社会责任和经营绩效之间的关系

3、社会责任的表现形式

4、企业承担举例说明

5、总结（社会责任和社会发展、公民道德水准的关系）。

第三章 全球化管理

(一) ? 单向选择题 1、D 2、C 3、C 4、A 5、D 6、C

(二) 多项选择题 1、ABD 2、ACDE 3、ABCDE 4、ABCD 5、ABCD

6、ABCDE 7、ABCDE 8、ACDE 9、ABC 10、ABDE

(三) 判断题 1、× 2、√ 3、× 4、× 5、√ 6、√ 7、× 8、× 9、√ 10、× 11×
12、× 13、√

(四) 名词解释

1、国际化经营：是指企业的经营活动涉及两个或更多国家，或者说其经营活动被国界以某种方式所分割。

2、所有权优势：是指企业拥有的或能够获得的外国企业所不具备或无法获得的资产及其所有权，它主要包括专利权、商标权、生产诀窍、营销技能和管理技巧等。

3、内部化优势：是指通过建立企业内部市场，发挥自由的所有权优势，使企业缓解或免除外市场的结构性和交易性的失灵可能造成的风险和损失，从而节约交易成本。

4、区位优势：是指因生产地点的不同选择而形成的竞争优势。

5、文化环境：是指企业所在的国家或地区中人们的处事态度、价值取向、道德行为准则、教育程度、风俗习惯等构成的环境因素。

(五) 简答题

1、答：国际化经营是指企业的经营活动涉及两个或更多国家，或者说其经营活动被国界以某种方式所分割。

国际化经营的发展阶段，可以从历史发展和企业发展两个角度来进行分析和判断。

从历史的角度看，国际化经营经历了一个不断向更高层次演变的过程。这一过程大致可以分为三个比较典型的阶段。①初始发展阶段。这个阶段是从 19 世纪至第二次世界大战之前。当时企业国际化经营活动的主要特点是，活动 方式主要以进出口贸易为主，跨国投资的方式较少切设计的国家和行业也十分有限，此时的跨国投资主要被当作个发达国家企业保卫各自海外市场的防卫手段。②高速发展阶段。这个阶段是从第二次世界大战以后到 20 世纪 80 年代。这一阶段突出的特征在于跨国公司逐渐成为世界经济的核心组织者和最主要的经济活动主体，对外直接投资成为企业国际化经营的主导方式。③全球竞争阶段。20 世纪 80 年代以来，尤其是 90 年代以来，跨国公司实施全球战略并形成全球一体化的生产体系，在世界范围内展开经营活动。

从企业发展的角度看，国际化经营是一个从被动到主动的过程。乔纳森和威德施米普尔将企业的国际化进程分为五个阶段，邓宁认为，企业的国际化经营可以北区分为四个不同 2、答：每个企业发展成为国际企业有着各自不同的动机。一般来说，这些动机主要包括：①利用优势能力。②为了占领世界商品和服务市场。③获取关键性战略资源。④抵御和分散风险。⑤对竞争对手进行反击。

3、答：企业国际化经营过程中所面对的投资环境是多种多样和复杂多变的，它主要受以下因素的影响：①政治与法律环境。②经济和技术环境。③文化环境。④自然地理环境。

(六) 论述题

答：企业进行国际化经营面对全球一体化压力和当地化反应的压力，必须在二者之间进行权衡，选择最佳的竞争战略。目前可供选择的全球竞争战略有四种即：国际模式、多国模式、

全球模式和跨国模式。①国际模式适合集权型的企业，子公司对母公司技术方面的强烈依赖。母公司对子公司的控制非常强，所以子公司自主权利比较薄弱，不能根据当地情况迅速做出反应。同时也不能以规模经济实现低成本。②多国模式适合分权型的企业，该模式的优点是允许子公司根据当地市场的情况做出反应，很少需要公司总部来进行协调和指导。缺点是较高的制造成本和重复工作，同时由于战略决策权分散，使他难以向竞争对手发起协调一致的全球性的进攻。③全球模式适合取得规模经济，实行标准化生产的企业，他的优点是生产成本低，缺点是由于母公司集中决策，并对海外业务实行严格的控制，所以公司需要做大量的协调工作，而且还必须为不同国籍的子公司之间进行的产品转移确定价格。④跨国模式适合于研发集中在母公司其他职能分散在东道国的企业。他的优点是可以利用东道国的资源优势实现规模经济，同时又能结合当地的需求状况对产品作出改动。缺点是采取该模式需要子公司之间大量和广泛的沟通。

企业采取不同竞争战略会呈现出不同的特点，这些特点主要表现在资产和能力配置、海外业务的角色、内部知识的开发核扩散、对子公司的控制方式等多个方面。企业因根据自己的实际情况选择恰当的竞争战略。

第四章 信息与信息化管理

(一) 单项选择题

- 1、B 2、C 3、B 4、A (二) 多项选择题 1、ABCD ; 2、ABCDE; 3、ACE; 4、ACDE;
5、ABCD

(三) 判断题 1、√ 2、× 3、√ 4、√ 5、× 6、× 7、× 8、√ 9、×

(五) 简答题答案要点

1、答：信息系统就是一种在组织内部收集、处理、维持和分配信息的系统方法。一般信息系统由输入、处理、输出、反馈和控制五要素构成，以计算机为基础的信息系统还包括计算机硬件、软件和数据库。

2、答：对于管理者有用的信息所应具备的基本特征是：高质量、及时性和完全性。高质量要求精确、清楚、有序、和媒介；及时要求时间敏感、例外报告、当前和频繁；完全要求信息范围广泛、简洁、详细和相关。

3、答：信息管理工作的基本内容有：信息的采集、信息的加工、信息的存储、信息的传播、信息的利用和信息的反馈。

4、答：MRP 即物料需求计划，开环 MRP 的基本任务是：①从最终产品的生产计划(独立需求)导出相关物料(原材料、零部件等)的需求量和需求时间(相关需求)；②根据物料的需求时间和生产(订货)周期来确定其开始生产(订货)的时间。

5、闭环 MRP 系统除了物料需求计划外，还将生产能力需求计划、车间作业计划和采购作业计划纳入 MRP，形成一个封闭的系统。

(六) 论述题答案要点

1、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视，使这些过程保持正常。对以计算机为基础的信息系统来说，除了以上五个要素外，它还包括硬件、软件和数据库。其中硬件是信息系统的有形部分，如主机、终端、显示器和打印机等，另外，存储设备也属于硬件部分。软件是各种程序，这些程序用来指示硬件的运行。

2、答：MRP 即物料需求计划，开环 MRP 的基本任务是：①从最终产品的生产计划(独立需求)导出相关物料(原材料、零部件等)的需求量和需求时间(相关需求)；②根据物料的需求时间和生产(订货)周期来确定其开始生产(订货)的时间。

闭环 MRP 系统除了物料需求计划外，还将生产能力需求计划、车间作业计划和采购作业计划纳入 MRP，形成一个封闭的系统。

二者的区别是：开环 MRP 虽能根据有关数据计算出相关物料需求的准确时间与数量，但没有考虑到生产企业现有的生产能力和采

第五章 决策与决策方法

(一) 单项选择题

1、C 2、B 3、A 4、B 5、C 6、A 7、B 8、C 9、A

10、B 11、C 12、A 13、A 14、B 15、C 16、D 17、A

(二) 多项选择题 1、AB 2、DE 3、ABC 4、CDE 5、ADE 6、BDE

7、ACD 9、BC 10、BCE 11、BD 12、ABCD 13、ABC

(三) 判断题 1、√ 2、× 3、× 4、× 5、× 6、√ 7、√ 8、×

9、× 10、√ 11、× 12、× 13、× 14、× 15、×

(六) 简答题

1、(1) 决策者必须全面掌握有关决策环境的信息情报。

(2) 决策者要充分了解有关备选方案的情况。

(3) 决策者应建立一个合理的自上而下的执行命令的组织体系。

(4) 决策者进行决策的目的始终都是在于使本组织获取最大的经济利益。

2、行为决策理论的主要内容有：

(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，而对未来的状况作出判断时，直觉的运用往往多于逻辑方法的运用。

(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，决策者对待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、从调整对象上看，战略决策调整组织的活动方向和内容，战术决策调整在既定方向和内容下的活动方式。从涉及的时空范围看，战略决策面对的是组织整体在未来较长一段时间内的活动，战术决策需要解决的是组织的某个或某些具体部门在未来各个较短时期内的行动方案，战略决策是战术决策的依据，战术决策是战略决策的落实。从作用和影响看，战略决策的实施是组织活动能力的形成与创造过程，战术决策的实施则是对已经形成的能力的应用。

4、确定型决策是指在稳定(可控)条件下进行的决策。在确定型决策中，决策者确切知道自然状态的发生，每个方案只有一个确定的结果，最终选择哪个方案取决于对各个方案结果的直接比较。

风险型决策也称随机型决策。自然状态不止一种，决策者不能知道哪种自然状态会发生，但能知道有多少种自然状态以及每种自然状态发生的概率。

不确定型决策是指在不稳定条件下进行的决策。决策者可能不知道有多少种自然状态，即使知道，也不知道每种自然状态发生 5、西蒙认为，理性决策应 (1) 在决策之前，全面寻找备选方案。(2) 考察每一可能抉择所导致的全部复杂后果。(3) 具备一套价值体系，作为全部备选行为中选定其一的选择准则。

决策者的理性限制表现在知识有限；预见能力有限；设计能力有限。

决策者可以：决策权力下放，把决策交给与决策需要解决的问题直接相关的人去制定；组织民主决策，用群体的智慧来弥补个人的理性不足。

6、头脑风暴法；名义小组技术；德尔菲技术（应对各种方法进行解释比较）

7、决策是重要的管理职能；决策贯穿于管理的全过程和各个方面；决策能力是管理者必须具备的最基本、最重要的能力。

（七）论述题

1、决策流程的七个步骤：

- (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

2、该分析方法由美国波士顿咨询公司建立，其基本思想是，大部分企业都有两个以上的经营单位，每个经营单位都有相互区别的产品—市场片，企业应该为每个经营单位 确定其活动方向。该法主张，在确定每个经营单位的活动方向时，应综合考虑企业或该经营单位在市场上的相对竞争地位和业务增长情况。相对竞争地位往往体现在企业的市场占有率上，它决定了企业获取现金的能力和速度。而业务增长率可以使企业迅速收回投资，并取得可观的投资报酬。根据这两个标准，可把企业的经营单位分成四大类，即明星类、金牛类、幼童类、瘦狗类。企业应根据各类经营单位的特征，选择合适的活动方向。

3、决策是管理者为了达到某一目标而从若干可行方案中选择优化方案的过程。要提高决策的科学性，必须注意以下几个方面：

- (1) 决策要有明确的目的。决策或是为了解决某一问题，或是为了达到某一目标，目标不清，问题不明，就难以做出正确的决策。
- (2) 要有若干个可行方案。一个方案无从比较优劣，多方案决策是科学决策的基础。
- (3) 要进行方案的分析评价。各种方案均有优缺点，只有通过比较，才能明确优劣。
- (4) 在最终决策时，要遵循“满意原则”。
- (5) 决策是一个分析判断过程，决策者的素质起着重要的作用。为了提高决策的正确性，就要努力提高决策者的素质。
- (6) 要遵循科学的决策程序，针对不同的决策问题，运用不同的决策方法。
- (7) 联系实际谈自己观点。

4、环境、组织自身、决策问题的性质、决策主体。在其他条件相同的情况下，环境的不同会导致不同的决策行为。具体说，环境的稳定性、企业所面对的市场结构类型 5、集体决策是指由多个个人组织的集体进行决策，个体决策是由单独个人做出的决策。相对个体决策，集体决策能集思广义，民主，较好地保证决策结果的合理性；具有较好的执行性。但是它也有不足，集体决策的时间长，效率较低；责任不明；可能出现“从众”现象。

个体决策的优点在于它职责明确，权力集中，便于行动；费时较少，成本低。不足在于可能会受到个人能力的限制影响决策结果，个人权力过分集中可能导致有效监督失效；缺乏民主。

第六章 计划与计划工作

（一）单项选择题 1、B 2、A 3、B 4、A 5、C 6、D 7、A

8、A 9、D 10、A 11、A 12、C 13、A 14、C

（二）多项选择题 1、BCDE 2、AC 3、DE 4、AB 5、AB

6、CDE 7、AB 8、CDE 9、BCDE

（三）判断题 1、× 2、√ 3、√ 4、× 5、× 6、×

7、√ 8、√ 9、× 10、√ 11、√

（六）简答题

1、计划的类型

- (1) 按计划的期限划分：短期、中期、长期计划。
- (2) 按计划的广度划分：战略计划和作业计划。
- (3) 按计划的明确性程度划分：指导性计划和具体计划。
- (4) 按制定计划的组织层次划分：高层管理计划、中层管理计划、基层管理计划。
- (5) 按组织的职能业务划分：生产计划、营销计划、财务计划、人事计划。

2、计划的权变因素 (1) 组织的层次 (2) 组织的发展阶段 (3) 环境的不确定性程度

(4) 未来承诺的期限

3、计划的表现形式 (1) 组织的使命 (2) 组织的目标 (3) 组织的战略 (4) 组织的政策
(5) 组织的程序 (6) 组织的规章 (7) 组织的规划 (8) 组织的预算

4、计划流程包括八个步骤

- (1) 估计机会 (2) 确定目标 (3) 确定前提条件 (4) 确定备选方案
- (5) 评价备选方案 (6) 选择方案 (7) 制定派生计划 (8) 编制预算

(七) 论述题

1、这是因为计划在管理工作中有重要的作用：

- (1) 为组织成员指明方向，协调组织活动。
- (2) 预测未来，减少变化的冲击。
- (3) 减少重叠和浪费性活动。
- (4) 设立目标和 2、(1) 应急计划是指权变性方案。
- (2) 组织自身和环境都存在不确定性，有时会使计划变得不再合适。各种偶发事件可能会改变现行计划的结果。管理者要为各种可能出现的偶发事件预先准备好应对方案，以适应这种情况的发生。应急计划的目的是有备无患。
- (3) 应急计划工作的机制分 3 个阶段进行：第一阶段，在制定正常计划的过程中，管理人员必须考虑各种偶发事件及其发生的概率。第二阶段，正常计划正在实施时，正式确认那些最重要、最有可能发生、如发生对组织会产生重大影响的偶发事件，并对其制定出应急计划。第三阶段，若上述偶发事件发生，就实施应急计划；若不发生，则仍执行正常计划。

第七章 战略性计划与计划实施

(一) 单项选择题 1、D 2、C 3、A 4、B 5、B 6、A

7、B 8、B 9、A 10、A 11、D

(二) 多项选择题 1、A C 2、A E 3、A C E 4、A B C D E 5、A B C D E 6、
A B D E 7、A C D 8、B C D 9、A B C D E 10、A B C E 11、C D E 12、B D E

(三) 判断题 1、× 2、√ 3、× 4、√ 5、√ 6、×

7、√ 8、√ 9、√ 10、× 11、× 12、× 13、×

(六) 简答题

1、五个方面：政治环境、社会文化环境、经济环境、技术环境和自然环境。以及这五个方面所包含的具体内容。

2、八个因素。买方是否大批量或集中购买；买方这一业务在其购买额中的份额大小；产品或服务是否具有价格合理的替代品；买方面临的购买转移成本大小；本企业的产品或服务是否是买方在生产经营过程中的一项重要投入；买方是否采取后向一体化；买方行业获利状况；买方对产品是否具有充分信息。

3、六个因素。要素供应方行业的集中化程度；要素替代品行业的发展状况；本行业是否是供应方集团的主要客户；要素是否是该企业的主要投入资源；要素是否存在差别化或转移成本

是否低；要素供应商是否采取前向一体化。

4、四个因素。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；战略群所建立的产品差异性；行业内战略群的数目及其相对规模；各战略群间的差异度或离散度。

5、五个要点：企业的任务必须转化为目标；目标管理是一种过程；企业总目标与人员分目标的关系；人员是靠目标来管理的；分目标是考核与奖惩的依据。

6、七个性质：层次性；网络性；多样性；可考核性；可实现性；富有挑战性；伴随信息反馈性。

7、六个步骤：制定目标；明确组织的作用；执行目标；评价成果；实行奖惩；制定新目标并开始新的目标管理循环。

8、根据计划的实施情况 9、将大型复杂工程分解成为若干个工序，按工序之间的逻辑关系，绘制出网络图，对网络图进行优化，以最短工期、最少投入，最优化地完成工程。

（七）论述题

1、市场细分的概念；进行市场细分的三个阶段；典型商品（消费品和工业品）市场细分的变量分类。

2、在市场细分的基础上，选择企业所服务的目标市场；企业评价细分市场的三个主要指标；良好的细分市场应具备的特征。

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

4、三个层次：转化的含义（既是中期与短期计划的制定过程，又是长期、中期与短期计划组织实施的过程）；转化的要求和保证（要求计划在不同期间内和不同职能空间上协调一致，保证计划全面地且均衡地得以实施和完成）；全面且均衡地完成计划的含义。

第八章 组织

（一）单项选择题：

1、B 2、C 3、D 4、C 5、D 6、A 7、C 8、B 9、A 10、D 11、C

（二）多项选择题：

1、ACD 2、ABC 3、ABCD 4、ABCDE 5、ABCDE 6、BCDE 7、ACDE 8、BCD 9、
ABCE 10、ABC 11、ABCDE 12、ABCDE 13、ABD 14、ABCDE 15、ABCDE 16、BCD
17、ABCD 18、ABD 19、ABCD 20、ABCDE 21、AC

（三）判断题：

1、× 2、√ 3、√ 4、√ 5、× 6、× 7、× 8、√ 9、√ 10、× 11、√ 12、
× 13、√ 14、√ 15、× 16、√ 17、× 18、× 19、√ 20、√

（六）简答题：

1、组织设计的目的就是要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，并且能够在组织演化成长的过程中，有效积聚新的组织资源要素，同时协调好组织中部门与部门之间、人员与任务之间的关系，使员工明确自己在组织中应有的权力和应担负的责任，有效地保证组织活动的开展，最终保证组织目标的实现。组织设计的任务则是指设计清晰的组织结构，规划和设计组织中各部门的职能和职权，确定组织中职能职权、参谋职权、直线职权的活动范围并编制职务说明书。

2、组织设计应遵循的原则有：（1）统一指挥原则；（2）控制幅度原则；（3）权责对等原则；（4）柔性经济原则。

3、扁平式组织结构的优点是：由于管理的层级比较少，信息的沟通和传递速度比较快，因而

信息的失真度也比较低，同时，上级主管对下属锥型式组织结构的优点是：由于管理的层级比较多，管理幅度比较小，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；另外，层级之间的关系也比较紧密，这有利于工作任务的衔接，同时也为下属提供了更多的提升机会。其缺点是：过多的管理层级往往会影响信息的传递速度，因而信息的失真度可能会比较大，这又会增加高层主管与基层之间的沟通和协调成本，增加管理工作的复杂性。

4、管理幅度设计的影响因素有：(1)管理工作的内容和性质；(2)管理人员的工作能力情况；(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。

5、职能型结构的主要优点是：适应了大生产分工合作的要求，提高了专业化的管理水平，同时减低了设备和职能人员的重要性，减轻了高层管理者的责任压力，使其能专心致力于最主要的决策工作。其缺点是：各职能部门往往会片面追求本部门的利益，部门之间缺乏交流合作，且矛盾冲突会增多，这又会增加最高主管协调、统领全局的难度，加大完成任务的压力。另外，由于受各职能部门狭窄的专业知识限制，职能结构难以培养出“多面手”式的管理通才。

(七) 论述题：

1、组织设计就是对组织的结构和活动进行创构、变革和再设计。组织设计对于组织是非常必要的，传统的组织设计是建立在劳动分工的基础上，现代组织设计则是由于外部环境变化日趋复杂，速度日趋加快。组织设计的目的就是要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，并且能够在组织演化成长的过程中，有效积聚新的组织资源要素，同时协调好组织中部门与部门之间、人员与任务之间的关系，使员工明确自己在组织中应有的权力和应担负的责任，有效地保证组织活动的开展，最终保证组织目标的实现。组织设计的任务则是指设计清晰的组织结构，规划和设计组织中各部门的职能和职权，确定组织中职能职权、参谋职权、直线职权的活动范围并编制职务说明书。组织设计要遵循一定的原则，考虑影响组织设计的因素，重点做好组织部门化和组层级化工作。

2、集权是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结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。分权是指决策指挥权在组织层级系统中较低管理层次上的分散。集权和分权是两个相对的

第九章 人力资源管理

(一) 单项选择题

- 1、C 2、A 3、A 4、B 5、C 6、B 7、A 8、D 9、C
10、C 11、D 12、C 13、D 14、B 15、C 16、B 17、D

- (二) 多项选择题 1、BCD 2、ABCDE 3、ABC 4、CDE 5、ACD 6、ABDE
7、ABCD 8、ABCE 9、BCD 10、BD 11、ABCDE 12、ABDE 13、BDE 14、
ABCDE 15、ABD 16、ABCDE 17、ABCDE

- 18、ACDE 19、BCDE 20、ABCDE 21、ABCDE 22、ABCE

- (三) 判断题 1、× 2、× 3、× 4、× 5、√ 6、√ 7、× 8、× 9、
√ 10、× 11、× 12、√ 13、√ 14、× 15、× 16、√ 17、× 18、√
19、× 20、√

(五) 简述题

1、 编制和实施人力资源计划过程中应遵循的人员配备原则包括：

- (1) 因事择人原则。是指以所空职位和工作的实际要求为标准来选拔符合标准的各类人员。
- (2) 因材器用原则。是指根据人的能力和素质的不同，去安排不同要求的工作。
- (3) 用人所长原则。是指在用人时不能够求全责备，管理者应注重发挥人的长处。
- (4) 人事动态平衡原则。是指要使那些那里发展充分的人去从事组织中更为重要的工作，同

时也要使能力平平、不符合职务需要的人得到识别和合理的调整，最终实现人与工作的动态平衡。

2、为了保证员工选聘工作的有效性和可行性，应当按照一定的程序并通过竞争来组织选聘工作。具体步骤是：(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，包括智力与知识测试、竞聘演讲与答辩、案例分析与候选人实际能力考核；(4) 选定录用员工；(5) 评价和反馈招聘效果。

3、培训是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。培训旨在提高员工队伍的素质，促进组织的发展，实现以下四个方面的具体目标。(1) 补充新知识，提炼新技能；(2) 全面发展能力，提高竞争力；(3) 转变观念，提高素质；(4) 交流信息，加强协作。

4、在人力资源管理中，绩效评估的作用体现在以下几个方面：(1) 绩效评估为最佳决策提供了重要

5、(1) 传统路径：是指在员工在一个层级组织中经过不断努力，从下向上纵向发展的一条路径。

(2) 网络路径：是指员工在纵向层级和横向岗位上都具有发展机会。

(3) 横向技术路径：是指员工通过努力不断地拓宽专业技术知识。

(4) 双重职业路径：是指组织通过设计技术发展路径，让那些有一技之长的技术专家能够专心于技术贡献，而让那些有管理能力的人选择传统的升迁和发展路径。

（六）论述题

1、依据招聘的内外环境不同，组织大致可以通过外部招聘和内部提升两种方式来选择和填补员工的空缺。

外部招聘就是根据组织制定的标准和程序从组织外部选拔符合空缺职位要求的员工。外部招聘的优点是：(1) 具备难得的“外部竞争优势”；(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。其缺点是：(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。

内部提升是指组织内部成员的能力和素质得到充分确认之后，被委以比原来责任更大、职位更高的职务，以填补组织中由于发展或其他原因而空缺了的管理职务。内部提升的优点是：

(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。其缺点是：(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。

2、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) 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。摸索期的特点是：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。这些理想或幻想在工作一开始可能会潜藏不露，到后来会逐渐地暴露出来。如果这些理想或幻想能够实现，员工将会产生极大的成就感；反之，如果个人愿望不能够跟组织的实际安排相吻合，将使员工本人和组织都遭受不应有的挫折和损失；(2) 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的特征是员工需要通过个人的思考和努力，调整自己的行为并与组织合拍，在磨合中不断改进自己的工作，一旦发生错误，要有勇气承认并加以改正；(3) 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。在这一时期，一个人的绩效水平可能会继续改进提高，也可能保持稳定，或者开始下降。这一阶段的重要特征是人们此时已不再是一个学习者，不会再有更多的受挫机会，如犯错误将会付出巨大的代价。特别是在一层级组织中，如能够经受得住这一考验就可能获得更大的发展机会，反之，

则可能要面临调整和变换工作或者寻求其他的变换方式走出困境，诸如继续深造、变换工作环境等等；（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，事业成功，工作轻松，他们可以凭借自己多年积累的经验和判断力以及非凡的能力向组织证明其存在的价值。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压力，会感觉到过去曾经想象的那种理想很遥远，也正是在这一时期，人们会意识到需要减少工作的流动性，从而可能会更安心于现有的工作（5）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抛在脑后。

第十章组织变革与组织文化

（一）单选题

1、C 2、D 3、A 4、B 5、A 6、B 7、C 8、D 9、A 10、B 11、C

（二）多选题 1、BCDE 2、ABCDE 3、CD 4、ABCE 5、ACD

6、BDE 7、BCD 8、CD 9、ABC 10、BCD

11、ACE 12、ABDE 13、ABCD 14、ABCDE 15、ABCDE

（三）判断题 1、× 2、× 3、√ 4、× 5、√ 6、√ 7、× 8、× 9、×

10、√ 11、× 12、√ 13、√ 14、× 15、√ 16、× 17、√ 18、×

（六）简答题

1、组织变革的目标是：（1）使组织更具环境适应性；（2）使管理者更具环境适应性；（3）使员工更具环境适应性。组织变革的内容包括：（1）对人员的变革；（2）对结构的变革；（3）对技术与任务的变革。

2、组织变革的程序可分为以下几个步骤：（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、4、组织文化的内容包括组织价值观、组织精神、伦理规范和组织素养等方面。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。组织精神是指组织经过共同努力奋斗和长期培养所逐步形成的，认识和看待事物的共同心理趋势、价值取向和主导意识。伦理规范是指从道德意义上考虑的、由社会向人们提出并应当遵守的行为准则，它通过社会公众舆论规范人们的行为。组织素养包括组织中各层级员工的基本思想素养、科技和文化教育水平、工作能力、精力以及身体状况等等。

5、组织文化的功能有以下几点：（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。

（七）论述题

1、组织变革是一种对现有状况进行改变的努力，任何变革都常常会遇到来自各种变革对象的阻力和反抗。产生这种阻力的原因可能是传统的价值观念和组织惯性，也有一部分来自于对变革不确定后果的担忧，这集中表现为来自个人的阻力和来自团体的阻力两种：个人阻力包括利益上的影响和心理上的影响；团体阻力包括组织结构变动的影响、人际关系调整的影响。为了确保组织变革的顺利进行，必须要事先针对变革中的种种阻力进行充分的研究，并要采取一些具体的管理对策，包括：（1）客观分析变革的推力和阻力的强弱；（2）创新组织文化；（3）创新策略方法和手段。总之，无论是个人还是组织都有可能对变革形成阻力，变

革成功的关键在于尽可能消除阻碍变革的各种因素，缩小反对变革的力量，使变革的阻力尽可能降低，必要时还应该运用行政的力量保证组织变革的顺利进行。

2、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。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、细致和系统工程。许多组织致力于导入 CIS 系统颇有成效，它已成为一种直观的、便于理解和操作的组织文化塑造方法。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。组织价值观是整个组织文化的核心，选择正确的组织价值观是塑造良好组织文化的首要战略问题。选择组织价值观要立足于本组织的具体特点，根据自己的目的、环境要求和组成方式等特点选择适合自身发展的组织文化。(2) 强化员工的认同感。具体做法可以是：第一，利用一切宣传媒体进行宣传；第二，培养和树立典型；第三，加强相关培训教育。

(3) 提炼定格。包括精心分析、全面归纳、精练定格等三个过程。

(4) 巩固落实。要巩固落实已提炼定格的组织文化首先要建立必要的制度保障；其次，领导者在塑造组织文化的过程中起着决定性的作用，应起到率先垂范的作用。

(5) 在发展中不断丰富和完善。任何一种组织文化都是特定历史的产物，当组织的内外条件发生变化时，组织必须不失时机地丰富、完善和发展组织文化。这既是一个不断淘汰旧文化和不断生成新文化的过程，也是一个认识与实践不断深化的过程。组织文化由此经过不断的循环往复以达到更高的层次。

第十一章 领导概论

(一) 单项选择题

1、D 2、C 3、A 4、C 5、A 6、D 7、B 8、A 9、C 10、B

(二) 多项选择题

1、ABD 2、BD 3、ABC 4、BCD 5、ABDFG 6、ACDE
7、A C D 8、ACDE 9、BD 10、A C D

(四) 判断题

1、√ 2、√ 3、× 4、× 5、√ 6、× 7、× 8、√ 9、√ 10、×

(六) 简述题

1、答题主点：

领导与管理的共性：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，两者都是组织层级的岗位设置的结果。

领导与管理的区别：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、答题主点

领导方格理论中的五种典型领导风格分别为：贫乏型管理、专权型管理、中庸之道型管理、乡村俱乐部管理和理想型管理。

3、答题主点

路径——目标理论是罗伯特·豪斯发展的一种领导权变理论。该理论认为，领导者的工作是帮助下属达到他们的目的，并提供必要的指导和支持，以确保各自的目标与群体或组织总目标一致，领导根据环境及下属成熟的程度的不同，形成不同的领导方式，即指导型领导、支持型领导、参与型领导及成就导向型领导等，以激励个体、群体效率的提高。

4、？答题主点

由美国管理学者保罗·赫塞和肯尼斯·布兰查德提出的一种领导情景理论。他们提出领导行为在确定为任务绩效还是维持行为之前，必须考虑成熟度，并以此发展为领导方式生命周期生命周期理论提出任务行为和关系行为这两种领导维度，并且将每种维度进行了细化，从而组合成四种具体的领导方式：指导型领导、推销型领导、参与型领导和授权型领导。

（七）论述题

1、领导是一种强有力的影响力，要产生这种影响力，成为一个成功的领导者，需要具备以下几个方面的条件：

领导者首先需要具备的个人素质

1???????? 模范力——吸引力，是指领导者某种特殊素质所产生的魅力，对下属有较强的感染力。

1???????? 专家力——领导者的某种专长和技能，在业务上有专家的能力，能赢得下属的尊敬。

1???????? 代表力——员工自愿有领导者代表他们发言或作出决定，他们认为，领导者能代表他们的利益，并作出对他们有利的决定。

(1) ?????? 领导者拥有一定的职权和权威，职权是领导者开展各种组织、指挥、控制、协调活动的支撑，是领导发挥影响力的根本。

(2) ?????? 领导职责权力相匹配，正确使用职权，不滥用职权。

(3) ?????? 健全领导体制，使领导的权威与其地位才智、能成向匹配。

(4) ?????? 正确认识自己的领导风格，努力找到改进领导风格的努力方向，根据情境的变化调整其领导风格，提高领导效果。

2、(1) 领导风格决定于领导者的性格、个人素质和不同的环境情境等因素，因此不同的领导者，其领导风格不同。

(2) 不同的领导风格与效果。根据布莱克和穆顿提出的管理方格理论，领导者分别对工作和对人的关心的不同，可有五种领导风格：专权式管理、贫乏型管理、乡村俱乐部型管理、中庸之道型管理和理想型管理，哪种领导风格最有效果要看实际工作，最有效的领导风格并非一成不变，而要依情况而定。

(3) 领导者个体的基本领导风格是影响领导成功关键因素之一，为了领导成功，产生了领导风格的权变理论，提出典型的1—2种权变理论，结合理论阐述不同领导风格对领导效果的影响。

第十二章 激励

(一) 单项选择题 1、A 2、B 3、B 4、C 5、D 6、D 7、A 8、C
9、B 10、C 11、B

(二) 多项选择题 1、B C 2、A C D 3、A B D 4、A B C D
5、A B C F G 6、B D 7、A D 8、A B C 9、A D 10、B C E

(三) 判断题

1、× 2、√ 3、√ 4、√ 5、× 6、× 7、√ 8、× 9、√ 10、×

(六) 简述题

1、公平理论是由美国心理学家亚当斯首先提出的，也称为社会比较理论，主要讨论报酬公平理论的意义：公平理论第一次把激励和报酬的分配联系在一起，说明人是要追求公平的，从而揭示了现实生活中的许多现象。公平理论还表明公平与否都源于个人的感觉，个人判别报酬与付出的标准往往都会偏向于自己有利的一方，这对组织是不利的。因此，激励者应能以敏锐的目光察觉个人认识上可能存在的偏差，适时做好引导工作，确保个人工作积极性的发

挥。

2、需要对管理学的领导职能来说，是能否发挥管理作用并影响组织成员完成组织目标的前提。从领导方式看，需要是领导者指挥下属和鼓励下属的行为基础。领导的目的，是通过他人的活动和投入，实现组织的目标，因此，组织目标的有效实现，不仅是领导者运用权力影响下属的过程，而且还是领导者为下属创造发展空间以整合个人目标的过程。

领导者和下属的组织行为，都是一种通过行动来满足未实现的需要的过程。对员工的激励能否有效，主要取决于组织中领导者对下属的未满足需要的识别。正是从需要这种人的动机导向出发，引出了关于如何激励的各种理论。

3、马斯洛的需要层次理论的两个基本出发点：人是有需要的动物，只有尚未满足的需要能够影响行为；人的需要都有层次，某一层需要得到满足后，另一层需要才出现。

人的需要可分为生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要及自我实现需要五个层次，在特定的时刻，人的一切需要如果都未能得到满足，那么满足最主要的需要就比满足其他需要更迫切。只有前面的需要得到充分的满足后，后面的需要才显示出激励作用。

4、实际工作中常用的激励方式包括以下几种类型：

工作激励：通过分配适当的工作来激发员工内在的工作激情。

成果激励：在正确评估工作成果的基础上给员工以合理奖惩，以保证员工行为的良性循环；

批评激励：指通过批评来激发员工改正错误行为的信心和决心；

培训教育激励：通过灌输组织文化和开展技术知识培训，提高员工的素质，增强其更新知识，共同完成组织目标的热情。

5、由美国心理学家斯金纳首先提出的，认为人的行为是其所受刺激的函数，如果这种刺激对他有利，则这种行为就会重复出现；若对他不利，则这种行为就会减弱直至消失。因此管理要采取各种强化方式，以使人们的行为符合组织的目标。根据强化的性质和目的，强化可以分为正强化和负强化：就是奖励那些符合组织目标的行为，以使这些行为得到进步加强，从而有利于组织目标的实现。

负强化：就是惩罚那些不符合组织目标的行为，以使这些行为削弱一致消失，从而保证组织目标的实现不受干扰。

（七）论述题

1、激励是管理过程中不可缺少的环节和活动。在实际管理中，只有正确恰当地运用激励，才能取得更好的效果，可从以下几个方面入手：

（1）正确理解并掌握激励理论，以正确的理论指导激励管理实践活动，激励理论包括需要激励理论和行为激励理论（简要阐述激励理论）运用。

（2）在管理实践中，以激励理论的基本思想为指导，遵循行之有效的激励原则和方法。

（3）激励原则包括：物质激励与社会激励相结合原则；正激励与负激励并举，以正激励为主原则；差异化和多样化相结合原则；保持激励的公平原则；讲求成本——效益核算的原则的原则等。

（4）针对不同的环境和不同的对象，采取行之有效的激励的方法，一般来讲，激励方法包括以下几种：报酬激励、目标激励、工作激励和文化激励。

（5）对以上几种激励方法进行必要的分析，针对不同的环境和不同的对象，对激励管理的效果进行一定的比较。

2、

（1）?????? 列举出对自己影响最大的激励理论，阐述所列出的激励理论

（2）?????? 阐述原因

（3）?????? 如何正确运用这些激励理论，激励自己在学习、生活和工作中追求卓越和优秀。

第十三章 沟通

(一) 单项选择 1、B 2、C 3、A 4、C 5、D 6、A 7、B 8、C

(二) 多项选择 1、A C 2、B D 3、B D 4、A B C D 5、A D 6、A B
C D E 7、A B D 8、A B C D 9、A B C 10、B D

(三) 判断题 1、× 2、× 3、× 4、√ 5、√ 6、× 7、√ 8、√ 9、
× 10、√

(五) 简述题

1、答题要点

沟通实际在管理中的作用还体现在以下几个方面；

(1) 协调各个体、各要素，使企业成为一个整体的凝聚剂

组织环境的变化，导致成员的思想、心理均有变化，致使其行为发生偏差。人际沟通可以组织成员明白自己之所做和他人之所做，明白与目标的差异，从而调整各自的行为，进行大家的合作。

通过沟通使成员互相了解，进而调整自己的行为，就容易相处，共同工作，“和为贵”，人际关系的和谐是组织有效率的关键。

(2) 沟通是领导者激励下属，实现领导职能的基本途径

组织中行政机制的有效性取决于组织规模导致的管理层次的多寡和信息沟通渠道的实质与运作的有效性。通畅的沟通渠道和高效率的渠道设置将(3)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与外部环境进行有效沟通。

2、答题要点

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将上述符合传递给接受者

④接受者接受这些符号

⑤接受者将这些符号译为具有特定含意的信息。

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。

2、答题要点

影响有效沟通的障碍主要包括以下几个方面

①个人因素：一是个人有选择地接受，另一是沟通技巧的差异

②人际因素：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：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：包括语言、非语言暗示、媒介的有效性和信息过量。

3、答题要点

①明了沟通的重要性，正确对待沟通

②培养“听”的艺术。

③创造一个互相信任、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。

⑦加强平行沟通，促进横向交流。

4、答题要点

①沟通差异。由于文化和历史背景不同、语义困难、误解及沟通过程中的噪音的干扰，都可能造成人们之间意见不一致。

②结构差异。由于分工造成组织结构中垂直方向和水平方向各系统、各层次、各部门、各单位、各不同岗位的分化，组织整合困难，由于信息不对称和利益不一致，人们在计划目标、实施方法、绩效评估、资源分配、劳动报酬、奖惩等问题上都会产生不同看法，几乎每位管理者都会经常面临着与同时或下属之间的冲突。

③个体差异。每个人的社会背景、教育程度、阅历、修养，造成了每个人各不相同的性格、价值观和作风。这种个体差异造成合作和沟通的困难往往也容易导致某些冲突的发生。

(六) 论述题

1、答题要点

(1) 非正式沟通是指组织另一方面的人际沟通不是通过组织内正式的沟通渠道、组织与外界的正式沟通渠道进行，而是一种非官方、私下的沟通，包括通过非正式组织进行和通过私人进行的两个方面。

(2) 非正式沟通渠道在组织中可以起到正式组织沟通渠道不能起到的沟通效用，有时，当一些正式信息不便于在正式渠道中沟通传递时，组织的领导或其他成员就有可能利用非正式渠道来传递这些信息，使之起到正式渠道起不到的作用。成员与组织外界诸方面的良好关系，开拓组织的外部关系资源，但如果弄得不好，就有可能损害组织的形象，甚至造成不利于组织的局面。

(3) 针对非正式沟通渠道的利弊分析，组织不能采取行政的手段对非正式沟通进行取缔和限制，只能通过引导，使非正式人际沟通力求与组织目标相切合，同时建立健康、积极的组织文化和价值观，形成良好的文化氛围。(学生可自己发挥)

2、答题要点

(1) 对组织冲突的看法

①第一种观点存在于19世纪末到20世纪40年代，认为组织应该避免冲突，冲突本身表明组织内部的技能失调。这种观点一般被称为冲突的传统观点。

②第二种观点认为冲突是任何组织不可避免的产物，但他同时指出，冲突并不一定会导致对组织的危害，甚至可能有利于组织中的积极动力。主张接纳冲突，使冲突的存在合理化，并希望将冲突转化为有利于组织的程序。这种观点被称为冲突的人际关系观点。

③第三种观点是当今的冲突管理观点，明确认为冲突不仅可以成为组织中的积极动力，而且其中由于冲突对于组织或组织单元的有效运作是必要的。即冲突是组织保持活力的一种有效手段。这种观点被称为冲突的相互作用观点。

(2) 组织冲突管理的一般战略

管理者要设法消除冲突产生的负面效应。这是因为，这些冲突阻碍了组织实现目标，属于功能失调的冲突，它们对组织具有破坏性作用。

要求管理者激发冲突，利用和扩大冲突对组织产生的正面效应，因为这些冲突支持组织的目标，属于建设性的、功能正常的冲突。因而，冲突管理实际上是一种艺术。

第十四章 控制与控制过程

(一) 单项选择题

- | | | | | |
|------|------|------|------|------|
| 1、B | 2、A | 3、A | 4、C | 5、C |
| 6、C | 7、A | 8、A | 9、C | 10、B |
| 11、D | 12、A | 13、B | 14、A | 15、A |
| 16、C | 17、A | 18、C | 19、D | |

(二) 多项选择题

- 1、ABD 2、BDE 3、ACE 4、BCD 5、ACDE
6、BCE 7、BCE 8、ABCD 11、ABCE 12、BCD 13、ACD 14、ABCDE
15、ABCD 16、ABCD

(三) 判断题

- 1、X 2、X 3、√ 4、X 5、X
6、√ 7、√ 8、√ 9、√ 10、√
11、X 12、X 13、X 14、√ 15、√
16、X 17、√ 18、X 19、√ 20、√
21、√ 22、X

(六) 简答题 (需要针对各要点进行一定的展开陈述。)

- 1、有效控制的基本特征有：适时控制、适度控制、客观控制、弹性控制
2、确立标准；衡量绩效；纠正偏差
3、环境的变化；管理权力的分散；工作能力的差异
4、通过衡量成绩，检验标准的客观性和有效性；确定适宜的衡量频度；建立信息反馈系统
5、找出偏差产生的主要原因；确定纠偏措施的实施对象；选择恰当的纠偏措施。
6、前馈控制是在企业生产经营活动开始之前进行的控制，其目的是防止问题的发生而不是当问题出现时再补救。同期控制是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。反馈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。

(七) 论述题 (需要针对各要点进行展开陈述。)

- 1、环境的变化；管理权力的分散；工作能力的差异。
2、控制的过程包括三个基本环节：确立标准、衡量成效、纠正偏差。确立标准环节需要确定控制对象、选择控制的重点、制定标准的方法；在衡量成效环节需要检验标准的客观性和有效性、确定适宜的衡量频度、建立信息反馈系统；在纠正偏差环节需要找出偏差产生的主要原因、确定纠偏措施的实施对象、选择恰当的纠偏措施。
3、适时控制、适度控制、客观控制、弹性控制。

第十五章 控制方法

(一) 单项选择题 1、D 2、A 3、C 4、B 5、C 6、A 7、C 8、B 9、A 10、A
11、B 12、A 13、D 14、D 15、A

(二) 多项选择题

- 1、ABCDE 2、ACE 3、ABC 4、ABCE 5、ABD 6、ABCDE
7、ACD 8、ABD 9、ABCE 10、AB 11、ACD 12、ABC

(三) 判断题 1、√ 2、× 3、√ 4、√ 5、√ 6、√ 7、× 8、√ 9、× 10、√

(六) 简答题 (需要针对各要点进行一定的展开陈述。)

- 1、？外部审计、内部审计、管理审计
2、？收入预算、支出预算、现金预算、资金支出预算、资产负债预算
3、确定标杆控制的项目；确定标杆控制的对象和对比点；组成工作小组，确定工作计划；资料收集和调查；分析比较，找出差距，确定最佳纠偏做法；明确改进方向，制定实施方案；沟通与修正方案；实施与监督；总结经验；进行再标杆循环。
4、通过设立 5、平衡积分卡将企业的战略置于核心地位。平衡积分卡使战略在企业上下进行

交流和学习，并与各部分个人的目标联系起来。平衡积分卡使战略目标在各个经营层面达成一致。平衡积分卡有助于短期成果和长远发展的协同和统一。

6、财务、客户、内部经营过程、学习和成长。

(七) 论述题

1、??? 由于预算的实质是用统一的货币单位为企业各部门的各项活动编制计划，因此它使得企业在不同时期的活动效果和不同部门的经营绩效具有可比性，可以使管理者了解企业经营状况的变化方向和组织的优势部门与问题部门，从而为调整活动指明了方向，通过预算的编制，也为协调企业活动提供了依据；预算的编制与执行始终是与控制联系在一起，很大程度上方便了控制过程中的绩效衡量工作。但是预算也存在一些缺点：有些企业活动无法用定量的方式来评估和控制；参照上期的预算可能会对本期活动有误导；环境在不断变化，因此如果，缺乏弹性、具体且涉及较长时期的预算可能会束缚决策者的行动；有的部门为了完成预算，而忽视活动的成果；不准确的预算数目可能会成为低效的管理部门的保护伞。

2、??? 经营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。根据审查主体和内容的不同，可将审计分为三类：外部审计；内部审计；管理审计。（各类型的概念特征应详细论述）

第十六章 管理的创新职能

(一) 单项选择题

1、C 2、D 3、A 4、D 5、D 6、C 7、C 8、B 9、B

(二) 多项选择题 1、AC 2、ABCDE 3、ACD 4、ABCD 5、ABDE 6、AC 7、ABCDE 8、ABC 9、BCD 10、BCD

(三) 判断题 1、× 2、× 3、× 4、× 5、× 6、× 7、× 8、√ 9、
× 10、×

(五) 简答题

1、(1) 寻找机会 (2) 提出构想 (3) 迅速行动 (4) 坚持不懈

2、(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) 建立合理的奖酬制度

(六) 论述题

1、维持与创新是组织生存与发展的问题，它们是相互联系、不可或缺。2、产权制度是决定企业其他制度的根本性制度，它规定着企业最重要的生产要素的所有者对企业的权力、利益和责任。经营制度是有关经营权归属及其行使条件、范围、限制等方面的原则规定。管理制度是行使经营权，组织企业日常经营的各种具体规则的总称。

三者之间的关系是错综复杂的。一般来说，一定的产权制度决定相应的经营制度，一定的经营制度决定着相应的管理制度。但，同时管理制度的改进一旦发展到一定程度，则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。

第十七章 企业技术创新

(一) 单项选择题 1、C 2、B 3、A 4、B 5、A 6、C 7、B 8、B

(二) 多项选择题 1、ABCDE 2、BD 3、AC 4、DE 5、ABCDE 6、BCDE 7、

ABCDE 8、ABCDE 9、ABC

(三) 判断题 1、√ 2、× 3、√ 4、√ 5、× 6、× 7、× 8、×

9、√ 10、× 11、×

(五) 简答题

1、简述可供选择的技术创新方式，及其各自的要求和优劣。

企业在技术创新的活动的组织中可以有两种不同的选择：利用自己的力量独家开发，或者与外部的生产、科研机构联合起来共同开发。独自开发的要求：数量众多，实力雄厚的技术人员；足够数量的资金。优点：成功后可获得一定时期的技术垄断；形成竞争优势；获得垄断利润。劣：高成本，高风险。

联合开发，要求：适宜的合作伙伴。优：相对低成本，集中更多的研发投入，共担风险。劣：技术等成果上不能垄断。

2、根据德鲁克的研究成果，诱发企业创新的来源有哪些？

- (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

3、企业技术创新的选择一般涉及哪些方面？

- (1) 创新基础的选择
- (2) 创新对象的选择
- (3) 创新水平的选择
- (4) 创新方式的选择
- (5) 创新实现时机的选择

4、熊彼特关于创新的定义。

熊彼特在其 1912 年出版的《经济发展理论》一书中，首次使用了创新 (Innovation) 一词，他将创新定义为“新的生产函数的建立”，即“企业家对生产要素的新组合”。他认为创新

(六) 论述题

1、论述企业技术创新的内涵。

技术创新的内容是非常丰富的，可以将其分为材料创新、产品创新、工艺创新、手段创新。材料创新即寻找和发现现有材料的新用途，合成材料的创造等。产品创新即新产品的开发和老产品的改造。工艺创新即生产工艺的改革和操作方法的改进。手段创新即生产的物质条件的改造和更新。它们既相互区别，又相互联系、相互促进，任何一种创新的进行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、论述“先发制人”的创新战略可能带来的好处与风险。

好处：(1) 可给企业带来良好的声誉

- (2) 可使企业占据有利的市场地位
- (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

风险：(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 企业组织创新

(一) 单项选择题 1、B 2、C 3、B 4、B 5、C 6、C 7、C 8、A
9、B 10、D 11、D 12、A 13、B 14、A

(二) 多项选择题 1、ABE 2、ACD 3、ACD 4、AD 5、AE 6、ABD
7、BDE 8、ACE 9、ABCE 10、ABD 11、BDF 12、ACE

(三) 判断改错题 1、√ 2、× 3、× 4、× 5、√ 6、× 7、
× 8、√ 9、× 10、× 11、× 12、√

(五) 简答题

1、

- (1) 直线指挥，分层授权
- (2) 分工细致，权责明确
- (3) 标准统一，关系正式

2、

- (1) 集权与分权的统一
- (2) 稳定与变化的统一
- (3) 一元性与多元性的统一

3、

- (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，而不是生产经营过程中的一种副产品。
- (3) 企业文化将主要是学习型的，而不是记忆型的。
- (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。

(六) 论述题

一定的组织企业组织都是在一定的社会经济背景下逐步生成发展起来的，在知识经济时代，这种背景已经被深刻的变化了。知识要素的重要性提高；劳动力与知识重新结合；信息技术的飞速发展及运用等等。企业必须在制度、层级、文化方面进行创新。

(七) 情景分析

不同的组织有其不同的目标，同时同一组织在不同背景、不同阶

(八) 案例分析
该企业的创新可以借鉴“联想模式”。首先，必须把各种层面上的创新结合起来，具体来说，就是把管理制度、经营制度、产权制度的创新结合起来。通过明确“元老”的产权，把他们安排在相应的位置上发挥“余热”，建立起适应现代要求的经营制度，如职业经理人的引入等，建立正规的管理制度，如责权的明确，汇报制度等。其次，企业规模扩大了，必须建立起一定的层级结构，明确组织结构，缩小总的管理幅度，向下属分权。第三，创新塑造组织文化，在企业发展过程中，文化也在不断变化，以前文化中好的传统丧失殆尽。