

电大职业技能实训—管理学基础

单项选择题

为了保证组织目标得以实现,就需要有控制职能。纵向看,各个管理层次都要重视控制职能,

【愈是基层的管理者,控制要求的时效性愈长,综合性愈强】

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

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

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

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

按预测时间范围长短不同,可将其分为短期预测、中期预测和长期预测三种。一般地,预测时间范围越短,预测质量越高;反之,预测结果的准确性越低。因此,在进行产品价格决策时,需要做的是【短期预测】

用特尔菲法进行预测与决策,对专家人数的确定要视所预测或决策问题的复杂性而定。人数太少会限制学科的代表性和权威性;人数太多则难以组织。一般以()人为宜。【10—15】授权时应依被授权者的才能和知识水平的高低而定。这就是授权的()原则。【因事设人,视能授权】

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

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

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

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

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

企业管理层次的差异决定了目标体系的垂直高度。这样,企业目标就成了一个有层次的体系和网络,即目标的【层次性】

组织结构设计的出发点和依据是【实现企业目标】

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

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

下列哪种方法不属于模拟情景训练法?【结构式面谈】

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

用特尔菲法进行预测与决策,对专家人数的确定要视所预测或决策问题的复杂性而定。人数太少会限制学科的代表性和权威性;人数太多则难以组织。一般以()人为宜。【5~10】

德国社会学家马克思·韦伯在本世纪早期提出了理想的组织模式,即:所谓的“理想行政组

织”。韦伯主要依据（ ）来描述他的理想的组织模式。【权威关系】

从企业组织结构的含义可以得出：组织结构的核心内容是【权责利关系的划分】

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

马斯洛将人类的需要由低到高划归为五层次。他认为，一般的人都是按照这个层次从低级到高级，一层一层地去追求并使自己的需要得到满足。这就是著名的【需要层次论】

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

企业中体现企业目标所规定的成员之间职责的组织体系就是【正式组织】

老张到总公司开会，回来的路上丢失了部分文件，致使总公司的指令不能及时被传达。由此造成的信息沟通障碍源于【信息接受者的态度、知识和价值观的影响】

当组织的外部环境变化不大时，企业组织结构可以体现较强的【刚性】

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

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

针对组织结构存在的某些缺陷，通过设立临时性或长久性的协调人员或协调组织实现协调，

这种协调方式属于【结构协调方式】

组织结构设计的主体阶段是【组织结构的框架设计】

()即U型结构,又叫“功能型垂直结构”。【直线职能制组织结构】

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

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

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

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

人员配备的首要任务是【物色合适的人选】

在管理人员选聘的测试办法中,考查人员事先不拟订谈话形式和内容的框架,而是以漫谈形式让备选人员自由发挥的方法是【非结构化面谈】

将考评问题分级分类列表,发放给被调查者并要求填好后送回,由考评小组进行数据综合的考评测试方法是【问卷法】

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

激励过程就是一个由()开始,到()得到满足为止的连锁反应。【需要、需要】

能够有效发现计划与计划实施之间差距的管理环节是【控制】

依据控制的()不同,可将其划分为现场控制、前馈控制和反馈控制。【环节】

在企业经营管理活动中,质量的含义是指【产品质量和工作质量两方面】

零基预算的核心是【一切应按照变化后的实际情况重新考虑】

“凡是预则立,不预则废”,是强调()的重要性。【计划】

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

生产计划、财务成本计划和供应计划等,是属于按()进行分类的。【企业管理职能】

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

管理科学学派中所运用的科学技术方法,来源于【军队】

对企业现在和未来的整体效益活动实行全局性管理,就是()的核心。【战略管理】

企业在长期的生产经营和管理活动中创造的具有本企业特色的精神文化和物质文化就是【企业文化】

1990年,美国麻省理工学院斯隆管理学院的彼得·圣吉教授出版了一本享誉世界之作,引起世界管理界的轰动,这就是【第五项修炼——学习型组织的艺术与实务】

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

按照计划内容表现形式的不同,可以将其分为目标、策略、政策等多种。在决策或处理问题时,用以指导并沟通思想活动的方针和一般规定就是(),它指明了组织活动的方向和范围。【政策】

按计划内容的不同可以将其分为【专项计划和综合计划】

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

戴维斯等学者指出,企业目标可分为主要目标、并行目标、次要目标。其中,()由企

业性质决定，是贡献给顾客的目标。【主要目标】

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

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

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

目标管理理论的理论基础是【科学管理理论与行为科学理论的有效统一】

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

在目标设立过程中要注意，目标数量要适中。一般地，要把目标限制在（ ）以内。【5个】目标管理思想诞生于美国，但最早将目标管理理论应用于管理实践的国家是【日本】

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

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

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

预测方法很多，不同的预测方法往往有不同的适用范围，有的方法适用于长期预测，有的则适用于中、短期预测，等等。例如定性方法往往适合于【长期预测】

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

业务决策，如任务的日常安排、常用物资的订货与采购等诸如此类的决策属于【程序化决策】。假如各种可行方案的条件大部分是已知的，且每个方案执行后可能出现几种结果，各种结果的概率已知，那么，这种决策属于（ ）决策。【风险型】

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

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

企业要正常运转，必须根据企业经营目标，对各生产要素进行统筹安排和全面调度，使各要素间能够均衡配置，各环节相互衔接、相互促进。这里的统筹安排和全面调度就是管理的（ ）职能。【协调】32

科学管理理论是古典管理理论之一，科学管理的中心问题是【提高劳动生产率】

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

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

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

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

判断题、

现代企业管理学认为，企业管理的重点在经营，而经营的核心是计划。【错误】

“正式组织”与“非正式组织”的区别在于，“正式组织”中以效率的逻辑为重要标准。【错误】

彼得·圣吉提出了学习型组织的五项修炼技能，认为不同的人，对同一事物的看法不同，是因为他们的智慧不同。【错误】

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

对企业销售收入及其变化趋势的预测就是销售预测。【错误】

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

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

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

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

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

企业文化是指一定历史条件下，企业在生产经营和管理活动中所创造的具有本企业特色的精神财富及其物质形态。【错误】

人员配备是组织根据目标和任务正确选择、合理使用、科学考评和培训人员，以合适的人员去完成组织结构中规定的各项任务，从而保证整个组织目标和各项任务完成的职能活动。【错误】

【错误】

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

分层控制是指将管理组织分为不同的层级，各个层次在服从整体目标的基础上，相对独立地开展控制活动。【错误】

事关企业兴衰成败、带有全局性、长远性的大政方针所作决策。如企业方针、目标与计划等，都属于高层决策。【错误】（正确说法：如企业方针、目标与计划等，都属于战略决策）

企业战略管理的目的是增强企业竞争力，从业务流程上保证企业能以最小的成本、高质量的产品和优质的服务赢得客户。【错误】（正确说法：企业流程再造的目的是增加企业竞争力）

控制的实质就是使实践符合于计划，计划就是控制的基础。【错误】（正确说法：计划就是控制的标准）

从企业组织结构的定义中可以看出，组织的本质是责权利关系的划分【错误】（正确说法：组织的本质是职工的分工合作关系）

经常重复发生，能按原已规定的程序、处理方法和标准进行的决策，就是确定型决策。【错误】（正确说法：就是程序化决策）

1. () 以后，在我国一些企业，目标管理思想得到广泛的应用，并在

实践中与计划管理、民主管理、经济责任制等管理制度相结合，形成带有中国特点的目标管理制度。

[A] 60 年代 [B] 70 年代 [C] 80 年代

[答案] B

2. 按预测时间范围长短不同，可将其分为短期预测、中期预测和长期预测三种。一般地，预测时间范围越短，预测质量越高；反之，预测结果的准确性越低。因此，在进行产品价格决策时，需要做的是（）。

[A] 长期预测 [B] 中期预测 [C] 短期预测

[答案] C

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

[A] 5—10 [B] 10—15 [C] 15—20

[答案]

4. 授权时应依被授权者的才能和知识水平的高低而定。这就是授权的（）原则。 [A] 因事设人，视能授权 [B] 因人设职，视能授权 [C] 任人唯贤

[答案] A

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

[A] 管理方格理论 [B] 权变理论 [C] 管理系统理论

[答案] C

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

[A] 60—70% [B] 70—80% [C] 80—90%

[答案] C

7. 一个管理人员的职能是“计划、安排和实施各种不同的生产过程”，这是()中的观点。

[A] 劳克林在 1896 年出版的《政治经济学原理》

[B] 塞缪尔·纽曼在 1935 年出版的《政治经济学原理》

[C] 弗雷德·马歇尔在 1892 年出版的《工业经济原理》

[答案]B

8. 决定一个组织经济效益大小和资源效率高低的首要条件是()，其手段都是管理。

[A] 对人的合理使用 [B] 科学技术的高度应用 [C] 资源的最优配置和最优利用

[答案]C

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

[A] 行为科学学说 [B] 人文关系学说 [C] 人际关系学说

[答案]C

10. 企业管理层次的差异决定了目标体系的垂直高度。这样，企业目标就成了一个有层次的体系和网络，即目标的()。 [A] 层次性 [B] 多重性 [C] 变动性

[答案]A

11. 组织结构设计的出发点和依据是()。

[A] 权责利关系 [B] 实现企业目标 [C] 分工合作关系

[答案]B

12. ()提出协调方式经历了相互调整方式、直接监督方式、标准化方式三个阶段。 [A] 亨利·明茨伯 [B] 马克斯·韦伯 [C] 威廉·詹姆斯

[答案]A

13. 美国通用汽车公司，在 1920 年的危机中，发明并最早采用()组

织结构。

[A]M型 [B]U型 [C]H型

[答案]A

14. 下列哪种方法不属于模拟情景训练法? ()

[A] 角色扮演 [B]无领导小组讨论 [C]结构式面谈

[答案]C

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

[A] 性格理论阶段 [B]行为理论阶段 [C]权变理论阶段

[答案]A

16. 现代企业管理学认为, 企业管理的重点在经营, 而经营的核心是计划。

[A] 正确 [B] 错误

[答案]B

17. “正式组织”与“非正式组织”的区别在于, “正式组织”中以效率的逻辑为重要标准。 [A] 正确 [B] 错误 [答案]B

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

[A] 正确 [B] 错误

[答案]B

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

[A] 正确 [B] 错误

[答案]B

20. 对企业销售收入及其变化趋势的预测就是销售预测。

[A] 正确 [B] 错误

[答案]B

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

[A] 正确 [B] 错误

[答案]B

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

[A] 正确 [B] 错误

[答案]A

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

[A] 正确 [B] 错误

[答案]B

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

[A] 正确 [B] 错误

[答案]A

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

[A] 正确 [B] 错误

[答案]B

26. 企业文化是指一定历史条件下, 企业在生产经营和管理活动中所创造的具有本企业特色的精神财富及其物质形态。

[A] 正确 [B] 错误

[答案]B

27. 人员配备是组织根据目标和任务正确选择、合理使用、科学考评和培训 16 人员，以合适的人员去完成组织结构中规定的各项任务，从而保证整个组织目标和各项任务完成的职能活动。

[A] 正确 [B] 错误

[答案] B

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

[A] 正确 [B] 错误

[答案] B

29. 分层控制是指将管理组织分为不同的层级，各个层次在服从整体目标的基础上，相对独立地开展控制活动。

[A] 正确 [B] 错误

[答案] B

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

[A] 5 ~ 10 [B] 10 ~ 15 [C] 15 ~ 20

[答案] A

31. 德国社会学家马克思·韦伯在本世纪早期提出了理想的组织模式，即：所谓的“理想行政组织”。韦伯主要依据（ ）来描述他的理想的组织模式。

[A] 劳动分工 [B] 职权等级 [C] 权威关系

[答案] C

32. 从企业组织结构的含义可以得出：组织结构的核心内容是（ ）。

[A] 职工的分工合作关系 [B] 权责利关系的划分 [C] 企业目标

[答案] B

33. 责任、权力、利益三者之间不可分割，必须是协调的、平衡的和统一的。这就是组织工作中的（ ）原则。

[A] 责权利相结合 [B] 分工协作 [C] 目标任务

[答案] A

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

[A] 4~8人 [B] 6~8人 [C] 8~10人

[答案] A

35. 授权时应依被授权者的才能和知识水平的高低而定。这就是授权的（ ）原则。

[A] 因事设人，视能授权 [B] 因人设职，视能授权 [C] 任人唯贤

[答案] A

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

[A] 明确责任 [B] 目标明确 [C] 权责对等

[答案] A

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

[A] 按产品划分 [B] 按职能划分 [C] 按专业划分

[答案] A

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

[A] 因事择人 [B] 因人择事 [C] 量才使用

[答案] A

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

[A] 因人设职 [B] 量才使用 [C] 因材施教

[答案]B

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

[A] 职务轮换 [B] 临时职务 [C] 岗位学习

[答案]B

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

[A] 管理方格理论 [B] 权变理论 [C] 管理系统理论

[答案]C

42. 领导者的自身影响力取决于领导者本人的素质和修养，主要包括()等因素。

[A] 品德、学识、资历、情感 [B] 品德、学识、能力、胆识 [C] 品德、学识、能力、情感

[答案]C

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

[A] 集权型 [B] 均权型 [C] 分权型

[答案]C

44. 领导者要科学地用人，需要先识人，即发现人所具有的潜在能力。科学用人的艺术主要表现在()等方面。

[A] 知人善任、任人唯贤、谦虚谨慎 [B] 知人善任、量才适用、用人不疑 [C] 以理服人、体贴下情、量才适用

[答案]B

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

[A] 不为法 [B] 转移法 [C] 缓冲法

[答案]B

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

[A] 60-70% [B] 70-80% [C] 80-90%

[答案]C

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

[A] 双因素理论 [B] 需要层次理论 [C] 过程型激励理论

[答案]B

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

[A] 现场控制 [B] 前馈控制 [C] 即时控制

[答案]B

49. 企业中体现企业目标所规定的成员之间职责的组织体系就是()。

[A] 正式组织 [B] 非正式组织 [C] 企业结构

[答案]A

50. 老张到总公司开会, 回来的路上丢失了部分文件, 致使总公司的指令不能及时被传达。由此造成的信息沟通障碍源于()。

[A] 沟通通道的选择 [B] 外部环境的干扰 [C] 信息接受者的态度、知识和价值观的影响

[答案]C

51. 当组织的外部环境变化不大时, 企业组织结构可以体现较强的()。

[A] 弹性 [B] 刚性 [C] 不确定性

[答案]B

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

[A]集权式 [B]分权式 [C]均权式

[答案]B

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

[A]亨利·明茨伯 [B] 马克斯·韦伯 [C] 威廉·詹姆士

[答案]A

54. 针对组织结构存在的某些缺陷，通过设立临时性或长久性的协调人员或协调组织实现协调，这种协调方式属于（）。

[A]人际关系协调方式 [B]结构协调方式 [C]制度协调方式

[答案]B

55. 组织结构设计的主体阶段是（）。

[A]因素分析 [B]职能分解与设计 [C]组织结构的框架设计

[答案]C

56. （）即U型结构，又叫“功能型垂直结构”。

[A]直线职能制组织结构 [B]控股型组织结构 [C]事业部制组织结构

[答案]A

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

[A]M型 [B]U型 [C]H型

[答案]A

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

[A]因事择人 [B]因人择事 [C]量才使用

[答案]A

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

[A] 因人设职 [B] 量才使用 [C] 因材施教

[答案]B

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

[A] 职务轮换 [B] 临时职务 [C] 岗位学习

[答案]B

61. 人员配备的首要任务是()。

[A] 物色合适的人选 [B] 促进组织结构功能 [C] 充分开发组织人力资源

[答案]A

62. 在管理人员选聘的测试办法中，考查人员事先不拟订谈话形式和内容的框架，而是以漫谈形式让备选人员自由发挥的方法是()。

[A] 结构式面谈 [B] 即席发言 [C] 非结构式面谈

[答案]C

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

[A] 专家评估法 [B] 问卷法 [C] 目标考评法

[答案]B

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

[A] 管理方格理论 [B] 权变理论 [C] 管理系统理论

[答案]C

65. 激励过程就是一个由()开始，到()得到满足为止的连锁反应。

[A] 需要、需要 [B] 需要、动机 [C] 动机、需要

[答案]A

66. 能够有效发现计划与计划实施之间差距的管理环节是()。

[A] 领导 [B] 组织 [C] 控制

[答案]C

67. 依据控制的()不同,可将其划分为现场控制、前馈控制和反馈控制。

[A] 内容 [B] 环节 [C] 对象

[答案]B

68. 在企业经营管理活动中,质量的含义是指()。

[A] 产品质量 [B] 工作质量 [C] 产品质量和工作质量两方面

[答案]C

69. 零基预算的核心是()。

[A] 一切应按照变化后的实际情况重新考虑 [B] 充分考虑过去预算支出的结构和规模 [C] 在过去预算支出的结构和规模的基础上进行调整

[答案]A

70. “凡是预则立,不预则废”,是强调()的重要性。

[A] 组织 [B] 计划 [C] 预防

[答案]B

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

[A] 培养并充分利用了自己独特的企业文化 [B] 资本主义社会制度 [C] 充分利用企业战略管理

[答案]A

72. 生产计划、财务成本计划和供应计划等,是属于按()进行分类的。

[A] 计划内容的表现形式 [B] 企业管理职能 [C] 计划的内容

[答案]B

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

[A] 社会技术系统 [B] 社会经济组织 [C] 社会经济系统

[答案]A

74. 1990 年，美国麻省理工学院斯隆管理学院的彼得·圣吉教授出版了一本享誉世界之作，引起世界管理界的轰动，这就是（）。

[A] 《企业再造工程》 [B] 《管理的革命》 [C] 《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》

[答案]C

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

[A] 生产流程 [B] 生产管理 [C] 作业管理

[答案]A

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

[A] 资源配置的优化 [B] 利益的再分配 [C] 劳动力的合理利用

[答案]A

77. 目标管理理论的理论基础是（）。

[A] 科学管理理论 [B] 行为科学理论 [C] 科学管理理论与行为科学理论的有效统一

[答案]C

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

[A] 参与制目标设定法 [B] 专家目标设定法 [C] 员工目标设定法

[答案]A

79. 在目标设立过程中要注意，目标数量要适中。一般地，要把目标

限制在()以内。

[A] 4个 [B] 5个 [C] 6个

[答案]B

80. 目标管理思想诞生于美国, 但最早将目标管理理论应用于管理实践的国家是()。

[A] 日本 [B] 德国 [C] 法国

[答案]A

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

[A] 60年代 [B] 70年代 [C] 80年代

[答案]B

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

[A] 5% [B] 6% [C] 7%

[答案]B

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

[A] 数据资料 [B] 科学技术 [C] 信息

[答案]A

84. 预测方法很多, 不同的预测方法往往有不同的适用范围, 有的方法适用于长期预测, 有的则适用于中、短期预测, 等等。例如定性方法往往适合于()。

[A] 长期预测 [B] 中、短期预测 [C] 技术预测

[答案]A

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

[A] 市场预测 [B] 定性预测 [C] 定量预测

[答案] B

86. 企业在长期的生产经营和管理活动中创造的具有本企业特色的精神文化和物质文化就是 ()。

[A] 企业精神 [B] 企业价值观 [C] 企业文化

[答案] C

87. 管理科学学派中所运用的科学技术方法, 来源于 ()。

[A] 科研部门 [B] 学校 [C] 军队

[答案] C

88. 对企业现在和未来的整体效益活动实行全局性管理, 就是 () 的核心。

[A] 经营管理 [B] 战略管理 [C] 企业战略

[答案] B

89. 按计划内容的不同可以将其分为 ()。

[A] 生产计划和财务计划 [B] 政策和策略 [C] 专项计划和综合计划

[答案] C

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

[A] 关键性 [B] 权变性 [C] 现实性

[答案] B

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

[A] 层次性 [B] 多重性 [C] 变动性

[答案] A

92. 企业目标的内容和重点是随着外界环境、企业经营思想、自身优

势的变化而变化的。这就是企业目标的O。

[A]层次性 [B]多重性 [C]变动性

[答案]C

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

[A]主要目标 [B]并行目标 [C]次要目标

[答案]A

94. 按照计划内容表现形式的不同, 可以将其分为目标、策略、政策等多种。在决策或处理问题时, 用以指导并沟通思想活动的方针和一般规定就是(), 它指明了组织活动的方向和范围。

[A]策略 [B]政策 [C]规则

[答案]B

来自练习的选择题

1、由于管理的广泛性和复杂性及研究的侧重点不同, 对管理所下定义也各异. 法约尔认为, (B).

A. 管理就是要确切地知道要别人干什么, 并注意他们用最好最经济的方法去干

B. 管理就是实行计划, 组织, 指挥, 协调和控制

C. 管理就是决策

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

A. 决策职能 B. 控制职能 C. 领导职能

3、为了保证组织目标得以实现,就需要有控制职能.纵向看,各个管理层次都要重视控制职能,(C).

A.愈是基层的管理者,控制要求的时效性愈短,综合性愈弱

B.愈是基层的管理者,控制要求的时效性愈短,综合性愈强

C.愈是基层的管理者,控制要求的时效性愈长,综合性愈强

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

A.组织 B.协调 C.控制

5.决定一个组织经济效益大小和资源效率高低的首要条件是(C),其手段都是管理.

A.对人的合理使用 B.科学技术的高度应用 C.资源的最优配置和最优利用

6.法约尔的一般管理理论对西方管理理论的发展有重大影响,成为后来管理过程学派的理论基础,他的代表作是(B).

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

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

A.行为科学学说 B.人文关系学说 C.人际关系学说

8.科学管理理论是古典管理理论之一,科学管理的中心问题是(A).

A.提高劳动生产率 B.提高工人的劳动积极性 C.制定科学的作业方法

9.约法尔是管理过程学派的创始人,他认为管理的职能有五个,即(B),这五种职能构成了一个完整的管理过程.

A.计划,决策,组织,人员配备和控制

- B. 计划, 组织, 人员配备, 指挥和控制
C. 计划, 组织, 人员配备, 协调和控制
10. 系统管理学派认为, 组织是由一个相互联系的若干要素组成, 为环境所影响的并反过来影响环境的开放的 (A).
A. 社会技术系统 B. 社会经济组织 C. 社会经济系统
11. 管理科学学派中所运用的科学技术方法, 来源于 (C).
A. 科研部门 B. 学校 C. 军队
12. 对企业现在和未来的整体效益活动实行全局性管理, 就是 (B) 的核心.
A. 经营管理 B. 战略管理 C. 企业战略
13. 企业在长期的生产经营和管理活动中创造的具有本企业特色的精神文化和物质文化就是 (C).
A. 企业精神 B. 企业价值观 C. 企业文化
14. 1990 年, 美国麻省理工学院斯隆管理学院的彼得·圣吉教授出版了一本享誉世界之作, 引起世界管理界的轰动, 这就是 (C).
A. 《企业再造工程》 B. 《管理的革命》
C. 《第五项修炼—学习型组织的艺术与实务》
15. 企业流程再造的目的是增强企业竞争力, 从 (A) 上保证企业能以最小的成本, 高质量的产品和优质的服务赢得客户.
A. 生产流程 B. 生产管理 C. 作业管理
16. 按照计划内容表现形式的不同, 可以将其分为目标, 策略, 政策等多种. 在决策或处理问题时, 用以指导并沟通思想活动的方针和一般规定就是 (B), 它指明了组织活动的方向和范围.
A. 策略 B. 政策 C. 规则
17. 按计划内容的不同可以将其分为 (C).
A. 生产计划和财务计划 B. 政策和策略 C. 专项计划和综合计划
18. 在完全竞争的市场环境下, 企业在追求自身利益最大化的同时, 通

过市场中"看不见的手"的引导,实现(A),从而实现全社会的公共利益最大化.

A. 资源配置的优化 B. 利益的再分配 C. 劳动力的合理利用

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

A. 主要目标 B. 并行目标 C. 次要目标

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

A. 关键性 B. 权变性 C. 现实性

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

A. 层次性 B. 多重性 C. 变动性

22. 企业目标的内容和重点是随着外界环境,企业经营思想,自身优势的变化而变化的.这就是企业目标的(C).

A. 层次性 B. 多重性 C. 变动性

23. 目标管理理论的理论基础是(C).

A. 科学管理理论 B. 行为科学理论 C. 科学管理理论与行为科学理的有效统一

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

A. 参与制目标设定法 B. 专家目标设定法 C. 员工目标设定法

25. 在目标设立过程中要注意,目标数量要适中.一般地,要把目标限制在(B)以内.

A. 4个 B. 5个 C. 6个

26. 目标管理思想诞生于美国,但最早将目标管理理论应用于管理实践的国家是(A).

A. 日本 B. 德国 C. 法国

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

A. 60年代 B. 70年代 C. 80年代

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

A. 5% B. 6% C. 7%

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

A. 数据资料 B. 科学技术 C. 信息

30. 预测方法很多,不同的预测方法往往有不同的适用范围,有的方法适用于长期预测,有的则适用于中,短期预测,等等.例如定性方法往往适合于(A).

A. 长期预测 B. 中,短期预测 C. 技术预测

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

A, 市场预测 B, 定性预测 C, 定量预测

32. 在进行产品价格决策时,需要做的是(C).

A, 长期预测 B, 中期预测 C, 短期预测

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

A, 风险型决策 B, 不确定型决策 C, 非程序化决策

34. 业务决策,如任务的日常安排,常用物资的订货与采购等诸如此类的决策属于(C).

A, 风险型决策 B, 不确定型决策 C, 程序化决策

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

A, 风险型 B, 不确定型 C, 确定型

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

A, 希望完成的目标 B, 必须完成(达到)的目标 C, 不予重视的目标

37. 在确定决策目标时,要注意把目标建立在(C)的基础上。

A, 需要 B, 可能 C, 需要和可能

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

A, 5~10 B, 10~15 C, 15~20

39. 社会系统学派的代表巴纳德提出了构成组织的基本要素,它们包括:(B)。

A, 共同的目标,相互的协调,信息的交流

B, 共同的目标,合作的意愿,信息的交流

C, 共同的目标,合作的意愿,情感的沟通

40. 德国社会学家马克思·韦伯在本世纪早期提出了理想的组织模式,即:所谓的"理想行政组织"。韦伯主要依据(C)来描述他的理想的组织模式。

A, 劳动分工 B, 职权等级 C, 权威关系

41. 从企业组织结构的含义可以得出:组织结构的核心内容是(B)。

A, 职工的分工合作关系 B, 权责利关系的划分 C, 企业目标

42. 责任,权力,利益三者之间不可分割,必须是协调的,平衡的和统一的。这就是组织工作中的(A)原则。

A, 责权利相结合 B, 分工协作 C, 目标任务

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

A, 4~8人 B, 6~8人 C, 8~10人

44. 授权时应依被授权者的才能和知识水平的高低而定。这就是授权的(A)原则。A, 因事设人, 视能授权 B, 因人设职, 视能授权 C, 任人唯贤

45. 管理者授权时, 必须向被授权人明确所授事项的任务目标及权责范围, 亦即授权的(A)原则。A, 明确责任 B, 目标明确 C, 权责对等

46. 为了充分运用管理者的专业知识和技能, 有利于组织专业化生产和经营, 常常采用(A)部门的方法。A, 按产品划分 B, 按职能划分 C, 按专业划分

47. 以职位的空缺和实际工作的需要为出发点, 以职位对人员的实际要求为标准, 选拔, 录用各类人员。这就是人员配备的(A)原则。

A, 因事择人 B, 因人择事 C, 量才使用

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

A, 因人设职 B, 量才使用 C, 因材施教

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

A, 职务轮换 B, 临时职务 C, 岗位学习

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

A, 管理方格理论 B, 权变理论 C, 管理系统理论

51. 领导者的自身影响力取决于领导者本人的素质和修养, 主要包括(C)等因素。A, 品德, 学识, 资历, 情感 B, 品德, 学识, 能力, 胆识

C, 品德, 学识, 能力, 情感

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

A,集权型 B,均权型 C,分权型

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

A,集权型 B,分权型 C,均权型

54. 领导者要科学地用人,需要先识人,即发现人所具有的潜在能力.科学用人的艺术主要表现在(B)等方面.

A,知人善任,任人唯贤,谦虚谨慎

B,知人善任,量才适用,用人不疑 C,以理服人,体贴下情,量才适用

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

A,不为法 B,转移法 C,缓冲法

56. 美国哈佛大学心理学家詹姆士在对职工的研究中发现,按时计酬的职工仅能发挥其能力的20-30%;而受到激励的职工,其能力可发挥至(C).

A,60-70% B,70-80% C,80-90%

57. 马斯洛将人类的需要由低到高划归为五层次.他认为,一般的人都是按照这个层次从低级到高级,一层一层地去追求并使自己的需要得到满足.这就是著名的(B).

A,双因素理论 B,需要层次理论 C,过程型激励理论

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

A,现场控制 B,前馈控制 C,即时控制

59. 企业中体现企业目标所规定的成员之间职责的组织体系就是(A).

A,正式组织 B,非正式组织 C,企业结构

60. 老张到总公司开会,回来的路上丢失了部分文件,致使总公司的指令不能及时被传达.由此造成的信息沟通障碍源于(C).

A, 沟通通道的选择 B, 外部环境的干扰

C, 信息接受者的态度, 知识和价值观的影响

二. 判断题

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

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

3. 现代企业管理学认为,企业管理的重点在经营,而经营的核心是计划. × 而经营的核心是决策

4. 控制的实质就是使实践符合于计划,计划就是控制的基础.

× 计划就是控制的标准

5. 组织的效率,是指组织活动达到组织目标的经济效益大小.

× 是指组织活动达到组织目标的有效性

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

7. 在《社会组织与经济组织理论》一书中,他最早提出一套比较完整的行政组织体系理论,因此被称之为"组织理论之父".他就是法国古典管理理论的代表——韦伯.

× 他就是德国古典管理理论的代表——韦伯

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

9. "正式组织"与"非正式组织"的区别在于,"正式组织"中以效率的逻辑为重要标准. × "正式组织"中以感情的逻辑为重要标准

10. 经验学派主张通过分析经验来研究并传授管理学问题,被称为经验教学. × 被称为案例教学
11. 西蒙是决策理论学派的代表人,他认为管理就是决策.并将决策分为程序性决策和非程序性决策,他的研究重点是非程序性决策. ✓
12. 权变理论学派试图通过"权宜应变"融各学派学说于一体,在美国等地遭到排斥,毫无价值. × 在美国等地风行一世,有一定的实用价值
13. 企业战略管理过程一般由战略制定,战略实施和战略评价及控制等环节组成. ✓
14. 企业战略管理的目的是增强企业竞争力,从业务流程上保证企业能以最小的成本,高质量的产品和优质的服务赢得客户.
× 企业流程再造的目的是增强企业竞争力
15. 彼得·圣吉提出了学习型组织的五项修炼技能,认为不同的人,对同一事物的看法不同,是因为他们的智慧不同.
× 是因为他们的心智模式不同
16. 它是一份用数字表示预期结果的报表,被称为"数字化"的规划,它就是预测. × 它就是预算
17. 企业目标为企业决策指明了方向,是企业计划的重要内容,也是衡量企业实际绩效的标准. ✓
18. 著名管理学家彼得·德鲁克提出,企业目标惟一有效的定义就是创造利润. × 惟一有效的定义就是创造顾客
19. 目标管理把以科学技术为中心,以人为中心的两种管理思想统一起来,是对管理学的重要贡献.
× 目标管理把以工作为中心,以人为中心的两种管理思想统一起来
20. 目标管理强调成果,实行"效益至上".
× 目标管理强调成果,实行"能力至上"
21. 麦格雷戈在德鲁克目标管理概念的基础上,提出了新的业绩评价

方法,提出下属人员承担为企业设置短期目标的责任,并同其上司一起检查这些目标的责任。

× 提出下属人员承担为自己设置短期目标的责任

22. 强调短期目标容易产生企业的短期行为,因此,企业在发展过程中,要强调企业的中长期目标。

× 企业在发展过程中,要将短期目标与中长期目标相结合

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

24. 目标设立过程中要注意,目标期限要适中。在大多数情况下,目标设置可以与年度预算或主要项目的完成期限相一致。 ✓

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

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

× 将目标管理理论赋予日本化的个性

27. 对企业销售收入及其变化趋势的预测就是销售预测。

× 对企业销售收入及其变化趋势的预测就是市场预测

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

× 依靠人的知识和经验,对事物变化发展的趋势作出定性的描述,这就是定性预测

29. 定量预测往往用于对事物中短期变化趋势的预测,如对未来几个月的销售量的预测等。

× 定性预测往往用于对事物中短期变化趋势的预测

30. 任何决策都是针对未来行动的,是为了解决现在面临的,待解决的

新问题以及将来会出现的问题,所以决策是行动的基础.这就是决策的目标性特征. × 这就是决策的目标性特征

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

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

× 它主要由企业中层领导制订

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

× 预测时间范围的长短与预测质量的高低成反比例关系

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

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

× 如企业方针,目标与计划等,都属于战略决策

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

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

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

× 在分工合作基础上构成的人的集合,就是一般意义上的组织

39. 各级职务和岗位应当按等级来组织,每个下级应当接受上级的控

制和监督. 这就是韦伯的理想组织模式的基本特征之一——职权等级.

✓

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

41. 企业中存在着正式组织和非正式组织. 在正式组织中, 其成员之间存在着必然的协作关系, 以完成企业目标为行动的出发点和归宿点.

× 在正式组织中, 其成员之间保持着形式上的协作关系

42. 非正式组织是在共同的工作中, 由于工作关系, 兴趣爱好, 血缘关系等原因自发产生的, 具有生产协作关系的团体.

× 具有共同情感的团体

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

× 提出了八条组织原则

44. 美国著名管理学家孔茨等人在继承古典管理学派的基础上, 提出了健全组织工作的八项基本原则.

× 提出了健全组织工作的十五项基本原则

45. 管理幅度, 管理层次与组织规模存在着相互制约的关系. 也就是说, 当组织规模一定时, 管理幅度与管理层次成正比关系.

× 管理幅度与管理层次成反比关系

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

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

48. 组织规模的大小, 也是影响集权与分权的因素之一. 规模越大, 管

理层次和管理部门越多,为了提高管理效率,集权程度就应高些;相反亦然。×为了提高管理效率,分权程度就应高些

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

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

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

52. 组成领导班子的成员,应该具有合理的知识结构,即由不同的知识水平的人,按照一定的比例排列组合而成。一般而言,职能部门的领导者和中层,基层领导者应具有较多的管理知识和经验。

× 职能部门的领导者和中层,基层领导者应具有较多的专业知识

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

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

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

× 适于采用集权式组织形式

56. 按领导权力控制的程度,可将领导方式分为集权型领导,分权型领导和授权型领导。

× 可将领导方式分为集权型领导,分权型领导和均权型领导

57. 对于规模较小的组织或者必须时刻保持上下一致的组织,一般来说适合采用分层控制的方式。

×一般来说适合采用集中控制的方式

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

59. 企业要顺利运转,必须根据经营目标,对各生产要素进行统筹安排和全面调度,使各要素间能够均衡配置,各环节相互衔接,相互促进.这里的统筹安排和全面调度就是组织,它需要管理者的管理行为来执行. ×这里的统筹安排和全面调度就是协调

60. 在组织内部,如果有两个人为争夺同一个职位而相互对对方进行人身攻击,则这种冲突属于竞争. ×这种冲突属于战斗

1 假设是启动过程的一种有效产出。在项目执行之前，每种假设必须被明确或被确定为：(B) (单选题)

[A]限制 [B]风险 [C]成果 [D]问题

2 以下都是组织过程资产，除了：(C) (单选题)

[A]H 安全健康方针 [B]财务控制程序 [C]行业风险数据库

[D]问题与缺陷管理数据库

3 对于一项六个月前开始的两年期项目，业绩衡量基准的主要资料来源是：(A) (单选题)

[A]项目计划 [B]进度报告 [C]程序手册 [D]项目批准书

4 下列都是项目管理办公室(PMO)的正确说法，除了：(B) (单选题)

[A] PMO 中的 P 除了 Project 也可以叫作“Program 管理办公室”或“Portfolio 管理办公室”

[B] PMO 任务范围很广，但不能充当关键的决策人

[C]PMO 注重对项目的统一规划 优先顺序 轻重缓急

[D]PMO 识别与提出项目管理方法系，最好的做法和 H 标准 H

5 下列关于过程组和 PDCA 循环的关系都正确，除了：(D) (单选题)

[A]规划过程组对应于 PDCA 中的计划 P [B]执行过程组对应于

PDCA 中的执行 D [C]控制过程组对应于 PDCA 中的检查 C

[D]收尾过程组对应于 PDCA 中的行动 A

6 下列关于项目过程的说法都正确，除了：(D) (单选题)

[A] H 项目经理 H 和项目 H 团队 H 任何时候都应根据具体的项目选择合适的过程进行应用

[B] 过程就是一组为了完成一系列事先指定的产品 成果或服务而需执行的互相联系的行动和活动

[C]项目过程包括两大类 项目管理过程和面向产品的过程

[D]面向产品的过程一般都是由产品生命期规定

7 过程组和项目阶段的关系是：(C) (单选题)

[A] 过程组就是项目阶段

[B] 每一阶段不可能重复过程组的所有子过程

[C]过程组既可以在阶段内，也可以跨越阶段相互影响和作用

[D]过程间的所有相互作用在所有的项目或项目阶段都会表现出来

8 哪个知识领域跨越了除启动之外的 4 个过程组？(D) (单选题)

[A]项目整体管理 [B]人力资源管理 [C]沟通管理 [D]采购管理

9 、 项目成本管理包括以下过程，除了 (A) (单选题)

[A]成本规划 [B]成本估算 [C]成本预算 [D]成本控制

10 、 下列因素都是事业环境因素，除了：(B) (单选题)

[A]员工业绩评价与培训记录 [B]项目管理方针 [C]标准的费用估算商业数据库 [D]配置管理系统

11 、 以下都是效益测定的项目选择方法，除了：(C) (单选题)

[A]效益贡献 H 经济学 H 模型 [B]评分模型 [C]数学模型 [D]比较法

12 以下都是项目初步范围说明书的输入，除了：(A) (单选题)

[A]合同 [B]项目工作说明书 [C]项目章程 [D]事业环境因素和组织过

程资产

13 以下关于项目管理信息系统 (PMIS) 的说法都正确, 除了:

(C) (单选题)

[A] 项目管理信息系统是在组织内部使用的一套系统集成的标准自动化工具

[B] 进度管理软件 信息收集与分发系统都是项目管理信息系统的例子

[C] 配置管理系统是变更控制系统的一个子系统

[D] 配置管理系统是整个项目管理信息系统的一个子系统

14 收集项目数据并报告费用、进度、技术与质量绩效, 以及有助于预测的状态信息属于: (B) (单选题)

[A] 制定项目管理计划 [B] 指导与管理项目执行 [C] 监控项目工作

[D] 整体变更控制

15 为更新当前的费用和进度信息提供预测属于: (C) (单选题)

[A] 制定项目管理计划 [B] 指导与管理项目执行 [C] 监控项目工作

[D] 整体变更控制

16 确认缺陷补救属于: (D) (单选题)

[A] 制定项目管理计划 [B] 指导与管理项目执行 [C] 监控项目工作

[D] 整体变更控制

20 顾客要求变更您管理的项目的范围。为了确定要求的变更可能产生的影响, 您将需要工作分解结构、变更请求、范围管理计划以及: (A) (单选题)

[A] 绩效报告 [B] 职责矩阵 [C] 帕累托图表 [D] 蒙特卡罗模拟法

21 范围界定中的工具除了产品分析、专家判断、利害关系者分析外, 还包括: (C) (单选题)

[A] 样板 表格与标准 [B] 检查 [C] 头脑风暴法 [D] 偏差分析

27 风险登记册除了制定进度表外, 还作为哪个时间管理过程的

输入? (D) (单选题)

[A] 活动定义 [B] 活动排序 [C] 活动资源估算 [D] 活动所需时间估算

28 三点估算是作为哪个时间管理过程的工具? (D) (单选题)

[A] 活动定义 [B] 活动排序 [C] 活动资源估算 [D] 活动所需时间估算

29 关键链法、资源平衡和假设情景分析属于哪个过程的工具:

(C) (单选题)

[A] 活动资源估算 [B] 活动所需时间估算 [C] 进度制定 [D] 进度控制

30 以下都是进度制定过程的产出, 除了? (D) (单选题)

[A] 进度模型数据 [B] 进度基准 [C] H 进度管理 H 计划 (更新)

[D] H 资源 H 日历

31 “生命期费用估算”是指以下各项, 除了: (C) (单选题)

[A] 广义的项目 H 成本管理 H [B] 可与价值工程技术结合使用, 可降低费用, 缩短时间, 提高质量和绩效 [C] 关注范围是完成项目所需资源的费用 [D] “生命期”包含产品生命期的含义

32 在矩阵组织中发展项目班子的最有效方法是遵照: (D) (单选题)

[A] 组织政策 [B] 员工管理计划 [C] 范围变更控制计划 [D] 培训发展计划

33 虚拟团队是哪个过程的工具: (C) (单选题)

[A] 人力资源规划 [B] 项目团队建设 [C] 项目团队组建 [D] 项目团队管理

34 冲突管理用于: (D) (单选题)

[A] 人力资源规划 [B] 项目团队建设 [C] 项目团队组建 [D] 项目团队管理

35 交际和组织理论用于: (A) (单选题)

[A] 人力资源规划 [B] 项目团队建设 [C] 项目团队管理

[D] 项目团队组建

36 奖励与表彰用于：（答案网址：
<http://shop62162972.taobao.com>）（单选题）

[A] 人力资源规划 [B] 项目团队建设 [C] 项目团队管理

[D] 项目团队组建

37 影响项目的沟通技术因素包括，除了：（D）（单选题）

[A] 对信息需求的紧迫性 [B] 项目环境 [C] 项目时间长短

[D] 组织结构图

38 以下都是沟通管理计划的属性，除了？（B）（单选题）

[A] 频率 [B] 沟通技能 [C] 责任 [D] 格式和媒介

39 沟通管理计划是哪一项的结果：（A）（单选题）

[A] 沟通规划 [B] 信息分配系统 [C] 沟通需求文档 [D] 项目成果

40 沟通技能用于：（B）（单选题）

[A] 沟通规划 [B] 信息发布 [C] 绩效报告 [D] 干系人管理

41 信息发布产生的组织过程资产更新包括，除了：（D）（单选题）

[A] 项目记录 [B] 项目报告 [C] 绩效报告 [D] 利害干系人反馈

42. 信息演示工具用于：（C）（单选题）

[A] 沟通规划 [B] 信息发布 [C] 绩效报告 [D] 干系人管理

43 项目管理专业人士可以把挣值数据同以下的项目管理工具相比较，除了（<http://shop62162972.taobao.com>）以外（单选题）

[A] 关键路径分析 [B] 技术业绩量度标准 [C] 风险缓解计划

[D] 预测最终成本和进度估算

44 风险管理计划包括以下内容，除了（C）（单选题）

[A] 预算 [B] 计时法 [C] 风险登记册 [D] 风险概率和影响的定义

45 项目采购管理包括以下所有各项，除了：（B）（单选题）

[A] 行政管理 (administration) [B] 利害关系者分析 (stakeholder analysis) [C] 规划 (planning) [D] 询价 (solicitation)

46 一位担任项目经理的同事请您帮助管理某个项目。您发现，由于这位同事的技能低于项目要求，故项目没有得到充分的管理。您应当做些什么？（D）（单选题）

[A] 在不告知顾客的情况下帮助管理项目

[B] 帮助管理该项目经理缺乏技能的项目领域

[C] 阐明事情完全由该项目经理负责

[D] 建议该项目经理与其顶头上司讨论问题

47 谈判中处于劣势的一方，运用让对方为谈判付出更大的代价的方法，从而变被动为主动，达到转劣势为优势的目的。这种策略是（B）。（单选题）

[A] 吊筑高台策略 [B] 反客为主策略 [C] 红脸白脸策略 [D] 以退为进策略

48 谈判的一方故意装出糊里糊涂、惊慌失措、犹豫不决，反应迟钝，以此来松懈对方的意志，达到后发制人的目的。这种策略是（B）。（单选题）

[A] 吊筑高台策略 [B] 大智若愚策略 [C] 红脸白脸策略

[D] 以退为进策略

49 在谈判中为了摸清对方的虚实，掌握对方的心理，通过不断地问来了解直接从卖方那儿不容易获得的诸如成本、价格等方面的尽可能多的资料，以便在谈判中做出正确的决策。这种策略是（B）。（单选题）

[A] 吊筑高台策略 [B] 投石问路策略 [C] 红脸白脸策略

[D] 以退为进策略

50 谈判的一方，在整体项目不好谈的情况下，将其项目分成若干块，分块议价，最终达成交易。这种策略是（B）。（单选题）

[A] 吊筑高台策略 [B] 化整为零策略 [C] 红脸白脸策略 [D] 以退为进策略

51 在业务谈判中，谈判双方你让我一步、我让你一步，以平摊分歧

的份量，共同向对方靠拢缩小谈判差距，最终达成协议。这种策略是(B)。(单选题) A]吊筑高台策略 B]折中调和策略 [C]红脸白脸策略 [D]以退为进策略

52 在谈判过程中的场外交涉时，以间接的方法和对方互通信息，与对方进行心理与情感的交流，使分歧得到解决，从而达成协议。这种策略是(B)。(单选题) A]吊筑高台策略 B]旁敲侧击策略 [C]红脸白脸策略 [D]以退为进策略

53 以下关于里程碑的说法都正确，除了:(C) (单选题)
[A] 计划里程碑清单列出了所有的里程碑
[B] 里程碑清单用于进度模型
[C] 里程碑无论根据项目要求还是合同要求，都是强制性的
[D] 里程碑既有强制性，也有选择性

54 多方案分析运用于:(答案网址:
<http://shop62162972.taobao.com>) (单选题)

[A] 活动定义 B] 活动排序 C] 活动资源估算 D] 活动所需时间估算

55 将工作的计划数量与单位数量的历史费用相乘得到估算费用,这是一个什么例子:(A) (单选题) A] 参数估算 [B] 类比估算 [C] 资源费率 D] 自下而上的估算

56 有关标准和规章制度的说法都正确，除了:(B) (单选题)
[A] 标准的例子包括电脑磁盘的尺寸和液压流体的热稳定性
[B] 规章制度是在经常和反复的使用中构成了规则，并由公认机构批准的文件
[C] 标准常常在不同的组织层次被要求强制遵守
[D] 规章制度是政府机构施加的要求

57 下列有关项目环境的分类都正确，除了:(D) (单选题)
[A] 文化与社会环境 B] 国际与政治环境 [C] 自然环境

- 66 报纸广告一般的应聘方式主要有(ACD)。(多选题)
[A]先寄回函,再安排面试 [B]不定期面试 [C]见报即来面试
[D]电话联系即来面试
- 67 在通过报纸进行招聘工作时,还应注意的事项有(ABCD)。(多选题)
[A]准备要充分,各项事宜应安排得井井有条,以免给应聘者留下不良的印象 [B]场地的选择多以应聘者来企业面试为宜
[C]面试室的布置要使人有舒适高雅的感觉
[D]每次刊登招聘广告要做好资料的收集及各项记录
- 68 一项成功的培训工作必须坚持(ABCD)的原则。(多选题)
[A]价值 [B]规模效应 [C]重点 [D]持续性
- 69 销售人员培训依培训地点的不同可分为(AC)。(多选题)
[A]集中培训 [B]连续培训 [C]分开培训 [D]间断培训
- 70 销售培训人员的主要来源有(ABD)。(多选题)
[A]公司的外部培训专家 [B]公司的专职培训人员
[C]校园老师 [D]正规的销售机构人员
- 71 销售人员培训的方法主要有(ABCD)。(多选题)
[A]课堂培训法 [B]会议培训法 [C]实地培训法 [D]模拟培训法
- 72 唐纳·克柏屈格的“四阶层评估模型”,培训评估分为(ABCD)方面。(多选题)
[A]反应 [B]行为 [C]学习 [D]效益
- 73 规范的销售会议名称一般由(ACD)组成。(多选题)
[A]会议范围 [B]会议名称 [C]会议性质 [D]会议内容
- 74 初定销售会议步骤包括会议的(BCD)等。(多选题)
[A]性质 [B]议程 [C]日程 [D]程序
- 86 销售组织设计的模式可分为(ABCD)。(多选题)
[A]地域型销售组织结构 [B]产品型销售组织结构

[C] 职能型销售组织结构 [D] 客户型销售组织结构

87 下列关于销售组织结构的说法正确的是(BCD)。(多选题)

[A] 在产品技术性强 生产工艺复杂的情况下,不同产品线的销售人员应有专门知识 相互关联的产品绝对应由同一销售人员同时销售,以便于顾客购买

[B] 顾客式组织结构通常用于同类顾客比较集中时的产品销售

[C] 大规模的公司往往需要大规模的销售人员,而不同职能之间经常不便于协调,因此,必须采用职能型结构

[D] 综合型销售组织结构中,一个销售人员可能要同时对数个产品经理或几个部门负责

88 销售区域战略开发流程包括(答案网址:

<http://shop62162972.taobao.com>)。(多选题)

[A] 分析销售区域现状 [B] 让销售人员知道活动目标

[C] 采用推进或向上拉战略 [D] 区隔单一市场

89 制订销售区域战略开发流程需要做的是(ABCD)。(多选题)

[A] 采用推进或向上拉战略 [B] 区隔单一市场 [C] 制定销售目标

[D] 分析销售区域现状

90 商务谈判中,突破僵局的策略有(ABCD)。(多选题)

[A] 客观考虑 [B] 寻求不同的方案 [C] 从对方角度考虑 [D] 有效退让

91 商务谈判僵局的成因包括(ABCD)。(多选题)

[A] 立场观点的争执 [B] 强迫倾向 [C] 谈判人员素质差 [D] 信息沟通障碍

92 商品运输包装的标志有(BCD)。(多选题)

[A] 易碎货物包装图示标志 [B] 商品运输包装收发货标志

[C] 商品运输包装贮运图示标志 [D] 危险货物包装图示标志

93 广义上的谈判僵局包括(AD)。(多选题)

[A] 协议期僵局 [B] 中期僵局 [C] 谈判内容僵局 [D] 执行期僵局

94 多数人认为，谈判就是交换意见、达成一致看法、签订协议的过程。如果从这种狭义的角度来理解谈判，那么谈判僵局可划分为（ABC）。（多选题）

[A] 谈判初期僵局 B] 谈判中期僵局

[C] 谈判后期僵局

[D] 谈判内容僵局

1、按预测时间范围长短不同，可将其分为短期预测、中期预测和长期预测三种。一般地，预测时间范围越短，预测质量越高；反之，预测结果的准确性越低。因此，在进行产品价格决策时，需要做的是（）。

答：短期预测

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

答：错

3、按计划内容的不同可以将其分为（）。

答：专项计划和综合计划

4、按照计划内容表现形式的不同，可以将其分为目标、策略、政策等多种。在决策或处理问题时，用以指导并沟通思想活动的方针和一般规定就是（），它指明了组织活动的方向和范围。

答：政策

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

答：错

1、从企业组织结构的含义可以得出：组织结构的核心内容是（）

答：权责利关系的划分

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

答：参与制目标设定法

1、对企业销售收入及其变化趋势的预测就是销售预测。

答：错

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

答：错

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

答：权威关系

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

答：转移法

5、当组织的外部环境变化不大时，企业组织结构可以体现较强的（ ）。

答：刚性

6、对企业现在和未来的整体效益活动实行全局性管理，就是（ ）的核心。

答：战略管理

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

答：数据资料

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

答：主要目标

1、分层控制是指将管理组织分为不同的层级，各个层次在服从整体目标的基础上，相对独立地开展控制活动。

答：错

2、“凡是预则立，不预则废”，是强调（ ）的重要性。

答：计划

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

答：对

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

答：错

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

答：4-8

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

答：明确责任

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

答：前馈控制

6、管理科学学派中所运用的科学技术方法，来源于（ ）。

答：军队

1、决定一个组织经济效益大小和资源效率高低的首要条件是()，其手段都是管理。

答：资源的最优配置和最优利用

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

答：错

3、（ ）即U型结构，又叫“功能型垂直结构”。

答：直线职能制组织结构

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

答：问卷法

5、激励过程就是一个由（ ）开始，到（ ）得到满足为止的连锁反应。

答：需要、需要

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

答：性格理论阶段

2、领导者的自身影响力取决于领导者本人的素质和修养，主要包括()等因素。

答：品德、学识、能力、情感

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

答：分权型

4、领导者要科学地用人，需要先识人，即发现人所具有的潜在能力。科学用人的艺术主要表现在()等方面。

答：知人善任、量才适用、用人不疑

5、老张到总公司开会，回来的路上丢失了部分文件，致使总公司的指令不能及时被传达。由此造成的信息沟通障碍源于()。

答：信息接受者的态度、知识的价值观的影响

6、零基预算的核心是()。

答：一切应按照变化后的实际情况重新考虑

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

答：80-90%

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

答：人际关系学说

3、美国通用汽车公司，在1920年的危机中，发明并最早采用()组织结构。

答：M

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

答：错

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

答：需要层次理论

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

答：6%

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

答：日本

8、在目标设立过程中要注意，目标数量要适中。一般地，要把目标限制在()以内。

答：5

9、目标管理理论的理论基础是()。

答：科学管理理论与行为科学理论的有效统一

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

答：权变性

1、能够有效发现计划与计划实施之间差距的管理环节是()。

答：控制

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

答：生产流程

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

答：层次性

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

答：对

4、企业文化是指一定历史条件下，企业在生产经营和管理活动中所创造的具有本企业特色的精神财富及其物质形态。

答：错

5、企业中体现企业目标所规定的成员之间职责的组织体系就是()。

答：正式组织

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

答：变动性

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

答：生产流程

8、企业在长期的生产经营和管理活动中创造的具有本企业特色的精神文化和物质文化就是()。

答：企业文化

1、人员配备是组织根据目标和任务正确选择、合理使用、科学考评和培训 16 人员，以合适的人员去完成组织结构中规定的各项任务，从而保证整个组织目标和各项任务完成的职能活动。

答：错

2、人员配备的首要任务是()。

答：物色合适人选

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

答：培养并充分利用了自己独特的企业文化

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

1、授权时应依被授权者的才能和知识水平的高低而定。这就是授权的()原则。

答：因事设人，视能授权

2、授权时应依被授权者的才能和知识水平的高低而定。这就是授权的()原则。

答：因事设人，视能授权

3、生产计划、财务成本计划和供应计划等，是属于按()进行分类的。

答：企业管理职能

1、()提出协调方式经历了相互调整方式、直接监督方式、标准化方式三个阶段。

答：亨利·明茨伯

1.为了保证组织目标得以实现，就需要有控制职能。纵向看，各个管理层次都要重视控制职能，()。

答：时效性愈长，综合性愈强

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

答：按产品划分

答：结构式面谈

2、现代企业管理学认为，企业管理的重点在经营，而经营的核心是计划。

答：错

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

答：量才使用

4、小批量生产企业的产品具有差异化的特点，常常根据顾客的要求进行设计、生产，对企业技术人员技术水平要求较高，适于采用（ ）组织形式。

答：分权式

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

答：社会技术系统

一、选择题(下列各题答案中，只有1个是正确的，请选择。每题2分，共20分)

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

2. 对企业现在和未来的整体效益活动进行全局性管理，就是(B. 战略管理)的核心。

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

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

5. 预测方法很多，不同的预测方法往往有不同的适用范围，有的方法适用于长期预测，有的则适用于中、短期预测，定性方法一般适用于(C. 长期预测)。

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

7. 从企业组织结构的含义可以得出：组织结构的核心内容是(B. 权责利关系的划分)。

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

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

10. 企业中体现企业目标所规定的成员之间职责的组织体系就是(A. 正式组织)

二、判断题(下列各题有对有错，请指出错误所在并改正。每题2分，共20分)

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

一般管理理论之父 改为 经营管理理论之父

2. 权变理论学派试图通过“权宜应变”融各学派学说于一体，在美国等地遭到排斥，毫无价值。

遭到排斥，毫无价值 改为 风行一世，有一定的实用价值

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

4. 目标设立过程中要注意,目标期限要适中。在大多数情况下,目标设置可以与年度预算或主要项目的完成期限相一致。对

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

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

7. 非正式组织是在共同的工作中,由于工作关系、兴趣爱好、血缘关系等原因自发产生的,具有生产协作关系的团体。生产协作关系 改为 共同情感

8. 组织规模的大小,也是影响集权与分权的因素之一。规模越大,管理层次和管理部门越多,为了提高管理效率,集权程度就应高些;相反亦然。集权程度 改为 分权程度

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

10. 在组织内部,如果有两个人为争夺同一个职位而相互对方进行人身攻击,则这种冲突属于竞争。竞争 改为 战斗

三、名词解释(每题4分,共20分)

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

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

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

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

5. **正式沟通** 是指按照组织明文规定的原则、方式进行的信息传递与交流,如组织内的文件传达、定期召开的会议、上下级之间的定期汇报以及组织间的公函来往等。

四、简答题(每题6分,共30分)

1. 科学的决策应遵循哪些原则?

(1)满意原则 (2)层级原则 (3)集体和个人相结合的原则 (4)整体效用的原则

2. 组织赋予领导者哪些法定的权力?

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

(1)决策权

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

(2)组织权

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

(3)指挥权

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

(4)人事权

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

(5) 奖惩权

3. 激励的作用表现在哪里?

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

4. 协调的原则是什么?

- (1) 目标一致原则。
- (2) 效率原则。
- (3) 责任明确原则。
- (4) 加强沟通原则。

5. 如何理解企业组织结构的含义?

企业组织结构的含义可以从以下三个方面来理解:

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

五、计算题(每题 5 分, 共 10 分)

1. 某企业研制开发新产品, 有三种设计方案可供选择。不同的设计方案所需的制造费用不同, 产品性能也不相同, 在不同的市场状态下的损益值也不同。

有关资料如下:

市场状态

损益值

方案 畅销 一般 滞销

方案 A 500 300 100

方案 B 600 260 80

方案 C 800 100 0

试用冒险法、保守法和折衷法分别选出最佳方案。(假设最大值系数为 0.7)

1. 冒险法 $\max\{500, 600, 800\} = 800$, 所以, 选择方案 C 为最佳方案

保守法 $\max\{100, 80, 0\} = 100$, 所以, 选择方案 A 为最佳方案

折衷法

方案 A 的期望值 $= (500 \times 0.7) + (100 \times 0.3) = 380$

方案 B 的期望值 $= (600 \times 0.7) + (80 \times 0.3) = 444$

方案 C 的期望值 $= (800 \times 0.7) + (0 \times 0.3) = 560$

$\max\{380, 444, 560\} = 560$, 所以, 选择方案 C 为最佳方案

2. 某企业在下年度有甲、乙二种产品方案可供选择, 每种方案都面临滞销、一般和畅销三种市场状态, 各种状态的概率和损益值如下表所示:

市场状态

损益概

值率

方案 畅销 一般 滞销

0.3 0.2 0.5

甲方案 60 160 300

乙方案 80 120 320

用决策树法选择最佳方案。

12. 依题意绘制决策树如下:

乙方案的期望值为大, 选择乙方案为最佳方案

- 1、决定一个组织经济效益的大小和资源效率高低的首要条件是（资源的最优配置和最优利用），其手段都是管理。
- 2、计划工作的核心是（决策）
- 3、这是一个网络系统，由输入、处理、输出和反馈四个环节构成；它在管理各职能中占有重要地位，就是管理的（决策职能）
- 4、企业要正常运转，必须根据企业经营目标，对各生产要素进行统筹安排和全面调度，使各要素间能够均衡配置，各环节相互衔接、相互促进。这里的统筹安排和全面调度就是管理的（协调）职能
- 5、社会环境对组织的发展具有一定的作用，除了下列（领导作用）作用
- 6、关于管理的含义，下列词语中（放任、自由）的表述不确切。
- 7、管理的职能分为一般职能和（具体职能）
- 8、管理的最终目的是（有效地组织资源和组织活动）
- 9、“三个和尚”的故事中，“一个和尚挑水吃，两个和尚抬水吃，三个和尚没水吃”。主要揭示了下列各项管理职能中（协调）的重要性。
- 10、管理的最终目的是（有效地组织资源和组织活动）
- 11、“凡事预则立，不预则废。”是强调（计划）的重要性。
- 1、法约尔的一般管理理论对西方管理理论的发展有重大影响，成为后来管理过程学派的理论基础，他的代表作是（《工业管理和一般管理》）
- 2、系统管理学派认为，组织是由一个相互联系的若干要素组成，为环境所影响的并反过来影响环境的开放的（社会技术系统）
- 3、企业流程再造的目的是增强企业竞争力，从（生产流程）上保证企业能以最小的成本、高质量的产品和优质的服务赢得客户。
- 4、在完全竞争的市场环境下，企业在追求自身利益最大化的同时，通过市场中“看不见的手的引导，实现（资源配置的优化），从而实现全社会的公共利益最大化。
- 5、梅奥等人通过霍桑试验得出结论：人们的生产效率不仅受到物理的、生理的因素的影响，而且还受到社会环境、社会心理因素的影响。由此创立了（人际关系学说）
- 6、1993年，海默和钱皮合著了《企业再造工程》一书，该书总结了过去几十年来世界成功企业的经验，提出了应变市场变化的新方法，即（企业流程再造）。
- 7、在组织中存在着正式组织与非正式组织，正式组织与非正式组织之间的一个重大的区别就是，正式组织是以（效率的逻辑）为重要标准。
- 8、管理科学学派中所运用的科学技术方法，最早来源于（军队）。
- 9、用数字表示预期结果的报表，被称为“数字化”的规划，这种计划就是（预算）。
- 10、古典管理理论认为人是（经济人）。
- 11、法约尔是西方古典管理理论在法国的杰出代表，其代表作是《工业管理和一般管理》，他被誉为（经营管理理论之父）
- 12、科学管理理论是古典管理理论之一，科学管理的中心问题是（提高劳动生产率）
- 13、在孔茨划分的几种主要的管理学理论流派中，（经验学派）主张通过分析案例来研究管理学问题。
- 14、管理学界对行为科学的研究是在（人际关系学说）的基础上发展起来的，并迅速成为影响巨大的理论流派。
- 15、下列关于计划的描述正确的是（计划工作在各级管理工作中普遍存在）。
- 16、关于计划工作基本特征的描述，错误的是（计划是高层管理者的职责范畴）。
- 1、戴维斯等学者指出，企业目标可分为主要目标、并行目标、次要目标。其中，（主要目标）由企业性质决定，是贡献给顾客的目标。
- 2、目标不是一成不变的，应根据外部环境的变化及时调整与修正，使其更好地实现企业的宗旨。这就是确定企业目标的（权变）原则。
- 3、企业管理层次的差异决定了目标体系的垂直高度。这样，企业目标就成了一个有层次的体系和网络，即是目标的（层次性）特征。
- 4、企业目标的内容和重点是随着外界环境、企业经营思想、自身优势的变化而变化的。这就是企业目标的（变动性）特征。
- 5、目标管理理论的理论基础是（科学管理理论与行为科学理论的有效统一）。
- 6、传统的目标设定过程是由企业的最高管理者完成的，现代管理学提倡（参与制目标设定法），企业员工参与企业目标的设立。
- 7、目标管理思想诞生于美国，但是最早将目标管理理论应用于管理实践的国家是（日本）。
- 8、（70年代）以后，在我国一些企业，目标管理思想得到广泛的应用，并在实践中与计划管理、民主管理、经济责任制等管理制度相结合，形成带有中国特点的目标管理制度。
- 9、美国对70个目标管理计划的实施情况进行了调查，得出结论：若高层管理者对目标管理高度重视，并亲身参与目标管理的实施过程，生产率的平均改进程度可达到56%；否则，生产管理效率仅提高（6%）。
- 10、目标不是一成不变的，一般来说（长期目标）应保持一定的稳定性。
- 11、目标建立是目标管理的第一阶段，在目标建立过程中，一下哪种作法是不对的？（目标期限应以长期

目标为主)。

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

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

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

3、按预测时间范围长短不同,可将其分为短期预测、中期预测和长期预测三种。一般地,预测时间范围越短,预测质量越高;反之,预测结果的准确性越低。因此,在进行产品价格决策时,需要做的是(短期预测)。

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

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

6、销售人员意见综合预测方法主要适用于(市场预测)。

7、诸葛亮“借东风”给周瑜的典故说明了(计划)的重要性。

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

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

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

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

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

7、某企业准备生产一种新产品,估计这种产品在市场上的需求量有四种情况:需求量较高、需求量一般、需求量较低、需求量很低,对每种情况出现的概率无法预测。为了生产这种产品,企业考虑了三种方案。该产品准备生产5年,据测算,各个方案在各种自然状态下5年内的损益值如下表:各方案损益值表 单位:万元

自然状态 损益值 方案	需求量较高	需求量一般	需求量较低	需求量很低
	甲方案	95	60	-12
乙方案	70	45	10	-5
丙方案	80	40	15	0

那么,用折衷法所选择最佳方案是(甲方案)。(假设给定最大值系数为0.7)

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

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

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

11、某企业计划开发新产品,有三种设计方案可供选择。有关资料如下:

市场状态 损益值 方案	畅销	一般	滞销
	方案A	300	200
方案B	350	160	50
方案C	450	100	0

那么,用冒险法选出的最佳方案为(方案C)

12、某企业计划开发新产品,有三种设计方案可供选择。用保守法选出的最佳方案为(方案A)

市场状态 损益值 方案	畅销	一般	滞销
	方案A	300	200
方案B	350	160	50
方案C	450	100	0

13、某企业计划开发新产品,有三种设计方案可供选择。有关资料如下:假设最大值系数为0.7。那么,用折衷法选出的最佳方案为(方案C)

损益值 方案	市场状态	畅销	一般	滞销
	方案 A	300	200	100
方案 B		350	160	50
方案 C		450	100	0

14、某企业在下半年度有 A、B、C、三种产品方案可供选择，每种方案都面临滞销、一般和畅销三种市场状态，各种状态的概率和损益值如下表所示：用决策树法所选择的最佳方案是（方案 C）。

损益值 方案	市场状态	畅销	一般	滞销
		0.2	0.3	0.5
方案 A		60	160	300
方案 B		80	120	320
方案 C		0	180	360

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

16、某企业生产同种产品有三种方案可供选择，已知各方案的固定成本和单位变动成本分别为：甲方案 5000 和 100；乙方案 15000 和 60；丙方案 25000 和 40，目前企业的产量可以到达 610，那么企业应该选择（丙方案）才能实现成本最低。

17、下面决策方法中，具有“匿名性”特点的是（特尔菲法）。

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

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

3、组织结构设计的出发点和依据是（实现企业目标）。

4、企业组织的本质是（分工合作关系）。

5、从企业组织的含义可以得出：组织的核心内容是（权责利关系的划分）。

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

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

8、企业中体现企业目标所规定的成员之间职责的组织体系就是（正式组织）。

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

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

11、组织各资源要素中，（人力资源）占据着首要的地位。

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

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

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

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

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

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

3、下列哪种方法不属于模拟情景训练法？（结构式面谈）

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

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

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

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

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

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

- 5、有一种领导理论，它将领导方式分为四类，即专权命令式、温和命令式、协商式和参与式，这种领导理论即(管理方格理论)。
- 6、领导理论的发展大致经历了三个阶段，(性格理论阶段)侧重于研究领导人的性格、素质方面的特征。
- 7、有关领导者向其下属部门或个人下达命令或指示的权力是(指挥权)。
- 8、领导者有意分散领导权，给部属以极大的自由度，只是检查工作成果，不主动做指导除非部属有要求，这种领导类型属于(自由型领导)。
- 9、领导者只决定目标、任务的方向，对部属在完成各个阶段上的日常活动不加干预。这种领导方式被称作“效果管理”。它属于(分权型)领导。
- 10、领导是领导者向下属施加影响的行为，领导的实质在于(影响)。
- 11、领导效率主要取决于领导班子的(合理构成)。
- 12、波特—劳勒模式是以(期望理论)为基础引申出一个实际上更为完善的激励模式。
- 13、评价管理者的领导能力和影响能力，有关信息的获得来源于(下属人员)。
- 1、马斯洛将人类的需要由低到高划为五层次。他认为，一般的人都是按照这个层次从低级到高级，一层一层地去追求并使自己地需要得到满足，这就是著名的(需要层次理论)。
- 2、美国哈佛大学的心理学家詹姆士在对职工的研究中发现，按时计酬的职工仅能发挥其能力的20—30%；而受到激励的职工，其能力可发挥至(80—90%)。
- 3、激励手段之一是“工作丰富化”，其含义是(使工作具有挑战性且富有意义)。
- 4、比较马斯洛的需要层次理论和赫兹伯格的双因素理论，马斯洛提出的五种需要中，属于保健因素的是：(生理、安全和部分归属的需要)。
- 5、以下哪种现象不能在需要层次理论中得到合理的解释(在陋室中苦攻“哥德巴赫猜想”的陈景润)
- 1、管理人员在事故发生之前就采取有效的预防措施，防患于未然，这样的控制活动，是控制的最高境界，即(前馈控制)。
- 2、以下列举了现场控制必备的条件，除了(部门的明确划分)项。
- 3、控制活动过程中，管理人员所在的部门、所处的管理层次不同，实施控制的主要任务也不尽相同。一般来说，(中层和基层管理人员)主要从事例行的、程序性的控制活动。
- 4、控制系统是由控制主体、控制客体和控制媒体组成，符合控制目的，具有自身功能的管理系统，其中控制主体是指(控制活动中的各级管理人员及其所属的职能部门)。
- 5、依据控制的(环节)分，控制可以分为现场控制、前馈控制和反馈控制。
- 3、一个组织的下级向上级汇报情况属于：(纵向信息沟通)。
- 4、如果发现一个组织中小道消息很多，而正式渠道的消息较少，这是否意味着该组织：(正式沟通渠道中信息传递存在问题，需要调整)。
- 5、王先生前些年下岗后，自己创办了一家公司。公司开始只有不到十个人，所有人都直接向王先生负责。后来，公司发展很快，王先生就任命了一个副总经理，又他负责公司的日常事务并向他汇报，自己不再直接过问各部门的业务。在此过程中，该公司沟通网络的变化过程是：(由轮盘式变为Y式)
- 6、下列对现代冲突理论的理解不确切的是(冲突可以为组织带来活力，因此管理者要制造各种冲突)
- 7、上级与下级的沟通中，如果上级发问：“你有意见吗？”“你明白吗？”这说明领导者在沟通中(善于运用反馈)。
- 8、下列哪种情况适合采用非正式沟通的方式？(领导看望生病的员工)
1. 为了保证组织目标得以实现，就需要有控制职能。纵向看各个管理层次都要重视控制职能，(愈是基层的管理者，控制要求的时效性愈长，综合性愈强)
2. 约法尔是管理过程学派的创始人，他认为管理的职能有五个，即(计划、组织、人员配备、指挥和控制)，这五种职能构成了一个完整的管理过程。
9. 有一种领导理论，它将领导方式分为四类，即专权命令式、温和命令式、协商式和参与式，这种领导理论即(管理系统理论)。
11. 一个管理人员的职能是“计划、安排和实施各种不同的生产过程”，这是(塞缪尔·纽曼在1935年出版的《政治经济学原理》)中的观点。
16. (亨利·明茨伯)提出协调方式经历了相互调整方式、直接监督方式、标准化方式三个阶段。
1. 下列各选项中，(组织资源和组织活动)属于管理的对象。
2. 19世纪末到20世纪初，一些西方国家产生了科学管理，形成了各有特色的古典管理理论，美国泰罗的(科学管理理论)就是其中之一。
3. 狭义的计划指的是(制定计划)。
4. 首先把目标管理作为一套完整的管理思想提出的是(彼得·德鲁克)。
5. 某企业试图改变其经营方向，需要企业高层领导做出决策，这种决策属于(战略决策)。
7. 当组织的外部环境变化不大时，企业组织结构可以体现较强的(刚性)
10. 激励过程就是一个由(需要)开始，到(需要)得到满足为止的连锁反应。
5. 提出建立理想的组织模式的社会学家是(韦伯)。
6. 通过职工联谊制度、上下级定期交流等制度实现协调的方式是(人际关系协调方式)。
2. 理想的行政组织体系理论，是由马克思·韦伯提出来的。其中，“理想的”是指现代社会(最有效和合理)

的)组织形式。

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

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

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

6. 企业组织结构的核心内容是(权责利关系)。

7. 在管理人员选聘的测试办法中,考查人员事先不拟订谈话形式和内容的框架,而是以漫谈形式让备选人员自由发挥的方法是(非结构式面谈)。

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

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

10. 协调组织内部的人际关系主要指的是(正式途径外的非正式关系)。

1. 让管理人员依次分别担任同一层次不同职务或

不同层次相应职务的培训方法是(职务轮换)

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

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

		畅销	一般	滞销
	甲	65	45	40
	乙	80	50	0
	丙	120	40	-40

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

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

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

3、现代企业管理学认为,企业管理的重点在经营,而经营的核心是计划(×)决策

4、组织的效率,是指组织活动达到组织目标的经济效益大小(×)有效性

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- 4、目标管理强调成果，实行“效益至上”。(×)能力至上
- 5、麦格雷戈在德鲁克目标管理概念的基础上，提出了新的业绩评价方法，提出下属人员承担为企业设置短期目标的责任，并同其上司一起检查这些目标的责任。(×)提出下属人员承担为自己设置短期目标的责任
- 6、强调短期目标容易产生企业的短期行为，因此，企业在发展过程中，要强调企业的中长期目标。(×)要将短期目标与中长期目标相结合
- 7、美国管理学家德鲁克在本世纪 50 年代中期出版了《管理革命》一书，提出目标管理思想，他强调，影响企业健康发展的所有方面都必须建立目标。(×)管理实践
- 8、目标实施过程中，管理者必须进行控制。有力的领导控制是实现目标动态控制的关键。(×)管理者必须进行积极的自我控制与有力的领导控制相结合是实现目标动态控制的关键
- 9、在实践中，结合日本企业管理的特点，将目标管理理论赋予人性化的个性，形成自己的管理风格。(×)日本化
- 10、德鲁克认为科学管理理论偏重于对职工思想与行为的研究，行为科学重视工作的效率，忽视人的主观能动性，而目标管理理论可以将二者有机结合起来。(×)重视工作的效率，忽视人的主观能动性，行为科学偏重于对职工思想与行为的研究，而目标管理理论可以将二者有机结合起来。
- 11、企业目标是企业的发展方向，必须保持一定的稳定性，一经确定就不能改变。(×)企业的长期目标应保持一定的稳定性，短期目标应保持一定的灵活性。
- 12、在目标设立过程中，目标要略低于企业当前的生产经营能力，保证企业经过一定努力能够实现。目标过高，会因无法完成任务而使职工丧失信心。(×)略高于
- 1、对企业销售收入及其变化趋势的预测就是销售预测。(×)市场预测
- 2、依靠人的知识和经验，对事物变化发展的趋势作出定性的描述，这就是经济预测。它往往用于对事物远期前景的预测。(×)定性预测
- 3、按照预测时间的不同，可将其分为短期预测、中期预测和长期预测。一般情况下，预测时间范围的长短与预测质量的高低成正比例关系。(×)反比例
- 4、头脑风暴法进行预测关键是要取得参与人员的一致意见(×)引起思维共振，产生创造性思维
- 1、任何决策都是针对未来行动的，是为了解决现在面临的、待解决的新问题以及将来会出现的问题，所以决策是行动的基础，这就是决策的目标性特征。(×)超前性
- 3、决策所做的若干个备选方案应是可行的，这样才能保证决策方案切实可行。这就是决策的科学性特征(×)可行性
- 4、战术决策又称管理决策或策略决策，它是指为了实现战略目标，而作出的带有局部性的具体决策。它主要由企业高层领导制订。(×)中层
- 5、经常重复发生，能按原已规定的程序、处理方法和标准进行的决策，就是确定型决策(×)程序化
- 6、事关企业兴衰成败、带有全局性、长远性的大政方针所作决策，如企业方针、目标与计划等，都属于高层决策(×)战略
- 7、由于企业处于复杂多变的环境中，决策者不可能对与决策相关的信息全部掌握，也不可能对未来的外部环境及内部条件准确预测。因此，决策者不可能作出“最优化”决策。亦即产生了决策的相对最优化原则。(×)满意
- 8、决策者在作决策时，应正确处理组织内部各个单元之间、组织与社会、组织与其他组织之间的关系，在充分考虑局部利益的基础上，把提高整体效用放在首位，实现决策方案的整体满意。这就是决策的综合效益原则。(×)整体效益原则
- 9、盈亏平衡点法适用于风险型决策。(×)确定型决策
- 2、管理幅度、管理层次与组织规模存在着相互制约的关系。也就是说，当组织规模一定时，管理幅度与管理层次成正比关系。(×)反比
- 3、为了达到某些特定目标，在分工合作基础上构成的人的集合，就是管理学意义上的组织。譬如某企业、某协会等。(×)一般
- 4、从企业组织结构的定义中可以看出，组织结构的本质是责权利关系的划分。(×)职工的分工合作关系
- 5、企业中存在着正式组织和非正式组织。在正式组织中，其成员之间存在着必然的协作关系，以完成企业目标为行动的出发点和归宿点。(×)形式上的
- 6、非正式组织是在共同的工作中，由于工作关系、兴趣爱好、血缘关系等原因自发产生的，具有生产协作关系的团体。(×)共同情感
- 7、英国管理学家厄威克曾比较系统地归纳了古典管理学家泰罗、法约尔、韦伯等人的观点，提出了十五条组织原则(×)八条
- 8、美国著名管理学家孔茨等人在继承古典管理学派的基础上，提出了健全组织工作的八项基本原则。(×)十五项
- 9、组织作为人的集合，就是每个人的加总。(×)不是简单的毫无关联的个人的加总，它是人们为了实现一定目的，有意识地协同劳动而产生的群体
- 12、组织各资源要素中占据首要地位的是物质资源(×)人力资源
- 1、企业人员素质普遍较高，对领导意图能很好领会，则适合采取集权管理。(×)分权
- 2、影响组织集权与分权程度的因素很多。从组织成长的不同方式来看，如果组织是靠其内部积累由小到大

逐级发展起来的，则分权程度较高。(×)集权

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

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

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

8、扁平型组织结构有利于领导控制，但会影响下属的工作积极性。(×)高层型

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5、表彰和奖励能起到激励的作用，批评和惩罚不能起到激励的作用。(×)也能

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

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

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

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

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

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

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

3、全面质量管理强调的是全体管理人员参与的全过程的质量管理。(×)全体人员

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

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

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

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

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

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

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

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

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

10. 现代冲突理论认为，冲突是完全可以避免的。(×) **不可避免的**
3. 对企业销售收入及其变化趋势的预测就是生产预测。(×) **市场预测**
10. 今天的冲突理论认为，管理者的任务是消除冲突。(×) **现代冲突理论认为，要管理好冲突，减少其不利影响，充分发挥积极作用。**
2. 计划工作是讲求效率的。因此，制定计划时必须考虑经济效益，其他的都是次要的。(×) **还要考虑非经济方面的因素**
10. 非正式沟通容易传播小道消息，因此组织要极力避免。

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

6、愈是高层的管理者，控制要求的时效性愈长，综合性愈强(√)

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

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

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

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

5、预测结果出现偏差的原因可能是预测过程失误，也可能是环境发生变化。(√)

6、当能够收集到足够可靠的数据资料时，运用时间序列法是可取的。(√)

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

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

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

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

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

9、当外部环境处于剧烈变化状态时，企业可以通过建立一些临时性的部门、通畅的信息传递、分权程度的提高，发挥员工的潜力，减少外部环境对企业造成的不利影响。(√)

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

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

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

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

3、高层次的专业人员和管理人员不是工作丰富化的重点对象。(√)

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

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

一、简答题

1、简述管理概念和性质

答：①管理的二重性，即自然属性和社会属性。首先，管理是生产社会化引起的，因此具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性。其次，管理又是与生产关系相联系的一种“监督劳动”，具有同社会制度相联系的社会属性。②管理的科学性。管理作为一个活动过程，其间存在着一系列基本的客观规律，要用科学的方法论来分析和解决问题。③管理的艺术性。艺术性强调的是管理的实践性。它强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外，还要有灵活地运用这些知识和技能的技巧和诀窍。

2、组织外部环境的特征和构成因素

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

3、科学管理理论的主要内容

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

4、人际关系学说的主要内容

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

5、什么是管理理论丛林？（现代管理理论包括哪些主要学派）

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

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

6、企业文化理论和企业再造理论

答：企业文化是企业在长期的生产经营和管理活动中创造的具有本企业特色的精神文化和物质文化。它由三个部分组成：

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

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

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

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

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

7、计划工作的特征是什么？

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

8、确定企业目标的原则是什么？

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

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

9、目标管理的特点。

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

10、目标设立是目标管理的重要过程，在此过程中应注意哪些问题？

答：在目标设立过程中，要注意以下几个问题：

（1）目标要略高于企业当前的生产经营能力，保证企业经过一定努力能够实现。目标过高，会因无法完成任务而使职工丧失信心；目标太低，则失去了激发工作热情的意义。（2）目标要保证质与量的有机结合，尽可能量化企业目标，确保目标考核的准确性。（3）目标期限要适中。在大多数情况下，目标设置可以与年度预算或主要项目的完成期限相一致。将长期目标分解为一定的短期目标，有利于目标的监督考核，也有利于保证企业长期稳定发展。（4）目标数量要适中。一般地说，要把目标限制在五个以内。目标少而精，有利于在行动中保证重点目标的实现。

11、什么是决策？有哪些特征？正确的决策应坚持哪些原则？

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

多步骤的分析判断过程。⑥科学性。要求决策者能够透过现象看到事物的本质，认识事物发展变化的规律性，做出科学决策。

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

12、决策的类型和作用是什么？

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

作用：决策是决定组织管理工作成败的关键；决策是实施各项管理职能的保证。

13、定性决策方法有哪些？

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

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

特尔菲法基本步骤如下：

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

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

14、如何理解企业组织结构的含义？

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

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

15、组织的类型有多少种？

答：组织可以分为正式组织和非正式组织两类。

正式组织，一般是指企业中体现企业目标所规定的成员之间职责的组织体系。

非正式组织，是在共同的工作中自发产生的，具有共同情感的团体。

16、企业一般可以在哪些方面发挥非正式组织的积极作用？

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

17、影响集权与分权的因素有哪些？

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

18、衡量集权与分权的标志是什么？

答：衡量一个组织集权或分权的标志主要有：

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

19、授权的原则是什么？

答：①因事设人，视能授权。授权时应依授权者的才能和知识水平的高低而定。

②明确责任。授权时，必须向被授权人明确所授事项的任务目标及权责范围。

③不越级授权。越级授权必然导致中层领导的被动，不利于发挥他们的积极性。

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

20、人员配备的原则是什么？

答：①经济效益原则。组织人员配备计划的拟定要以保证经济效益的提高为前提，要保证组织的正常运转。

②任人唯贤原则。在人事选聘方面，从实际需要出发，大公无私，实事求是地发现人才，爱护人才，重视和使用确有真才实学的人。③因事择人原则。员工的选聘应以职位的空缺和实际工作的需要为出发点，以职位对人员的实际要求为标准，选拔、录用各类人员。④量才使用原则。根据每个人的能力大小安排合适的岗位。⑤程序化、规范化原则。员工的选拔必须遵循一定的标准和程序。

21、管理人员需要量的确定

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

22、管理人员培训的内容是什么？

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

23、领导者的影响力表现在哪些方面？

答：领导者的影响力由法定权力和自身影响力两个方面构成。

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

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

24、领导理论的发展过程

答：领导理论的发展大致经历了三个阶段：

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

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

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

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

答：管理系统理论将领导方式分为以下类型：

（1）专权命令式。即领导人极为专制，对下属缺乏信任，主要用恐吓和惩罚来激励下属，惯于由上而下地下达命令、传递信息，决策权高度集中。（2）温和命令式。即领导者允许下属反映意见和提出要求，允许下属一定的决策权但严加控制。（3）协商式。领导者对下属有较高的信任度。以允许下属参与管理的方式激励他们；注意倾听下属意见，重大决策由领导者裁决，具体事项则由下属安排或协商解决。（4）参与式。即主管领导对下属完全信赖，凡事听取下属意见并酌情采用；鼓励下属参与组织目标的制定和评价工作；鼓励下属就其职责范围内的事项作出决定或共同作出决定。

26、领导者科学用人的艺术表现在哪里？

答：（1）知人善任的艺术。（2）量才适用的艺术。（3）用人不疑的艺术。

27、影响企业人际关系的普遍因素有哪些？

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

28、什么是激励过程？

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

29、需要层次理论的主要内容

答：第一层次的需要是生理上的需要。这是为维持人类自身生命的基本需要，如食物、水、衣着、住所和睡眠。第二层次的需要是安全的需要。这是有关人类避免危险的需要。第三层次是友爱和归属的需要。当生理及安全得到相当的满足，友爱和归属方面的需要便占据主要地位。第四层次的需要是尊重的需要。人

们一旦满足了他们的归属需要，他们就会产生尊重的需要，即自尊和受到别人的尊重。第五层次的需要是自我实现的需要，这是最高层次的需要。马斯洛认为，一般的人都是按照这个层次从低级到高级，一层一层地去追求并使自己的需要得到满足。

30、简述双因素理论

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

31、激励的作用表现在哪里？

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

32、有效激励方法有哪些？

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

33、现代管理中控制的作用

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

34、有效控制的基本原则。

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

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

35、对于一个组织来说，实现有效的现场控制必须具备的条件

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

36、简述控制系统的含义和特点

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

37、全面质量管理的含义和内容。

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

38、预算的种类有多少？

答：依据不同的分类标准，预算可以区分为不同的类别，主要有如下几种：

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

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

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

39、零基预算法的基本思想。

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

40、协调的含义及协调应坚持的基本原则

答:协调就是正确处理组织内外各种关系,为组织正常运转创造良好的条件和环境,促进组织目标的实现。

①目标一致原则。协调的目的是使组织成员充分理解组织的目标和任务,并使个人目标与组织目标相一致,从而促进组织总目标的实现。②效率原则。协调的目的是通过发现问题、解决问题,使部门之间、个体与个体之间更好地分工、合作,每个人都能满腔热忱、信心十足地去工作,从而提高组织效率。③责任明确原则。明确责任就是规定各部门、各岗位在完成组织总目标方面所应承担的工作任务和职责范围。还要明确互相协作的责任,提倡互相支援、积极配合。④加强沟通原则。沟通是协调的杠杆,组织内部以及组织与外部环境之间的信息沟通越有效,彼此间的理解、支持就越容易建立;反之,沟通效果越差,组织协调性也将越低。

41、冲突的含义及冲突的二重性理论

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

42、协调组织冲突的对策(解决组织冲突的方法)

答:通常,协调组织冲突的对策有以下几种方法:

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

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

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

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

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

43、什么是信息沟通?如何理解它?

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

44、信息沟通的障碍有哪些?

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

45、促进有效沟通的措施有哪些?

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

46、协调的作用。

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

47、试述组织与外部环境的关系。

答:外部环境是指对组织各种活动具有直接或间接作用的各种条件和因素的总和。概括起来说,组织与外部环境的关系表现为两个方面:一是社会环境对组织的作用;二是组织对外部环境的适应性。

1、社会环境对组织的作用：(1) 社会环境对组织具有决定性作用。社会外部环境是组织存在的前提，具有的要害环境直接地决定组织的自下而上和发展。(2) 社会环境对组织具有制约作用。也就是说，社会外部环境作为外在条件对组织的生产和发展起着限制和约束作用。(3) 社会环境对组织具有影响作用。也就是说，某一事物行为对他事物或周围的人或社会行为的波及作用。

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

49、试述目标管理实施过程

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

50、对目标管理该如何评价？

答：目标管理是一个全面的管理系统。它用系统的方法，使许多关键管理活动结合起来，高效率地实现个人目标和企业目标。具体而言，它是一种通过科学地制定目标、实施目标，依据目标进行考核评价来实施组织管理任务的过程。目标管理在企业管理实践中的应用，为企业带来良好的经济效益，同时也向企业提出了相应的要求。

目标管理制度的优点：(1) 目标管理能有效地提高管理的效率。(2) 能有助于企业组织机构的改革。(3) 能有效地激励职工完成企业目标。(4) 能实行有效的监督与控制。目标管理的局限性：(1) 目标制定较为困难。(2) 目标制定与分解中的职工参与费时、费力。(3) 目标成果的考核与奖惩标准很难统一。(4) 企业职工素质差异影响目标管理方法的实施。

51、直线职能制和事业部制组织结构形式的特点及其优缺点。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

如果采用外源招聘，可以避免这些不足。因为：(1) 外源招聘，应聘人来源广泛，选择空间大。从外部招聘是面向社会的，任何符合条件的人员，包括现在供职于其他组织的管理人员都可应聘，因而可选范围十分广泛。(2) 外源招聘的管理者不受现有模式的约束，能给组织带来新鲜空气和活力，有利于组织创新和管理革新。此外，由于他们新近加入组织，没有与上级或下属历史上的个人恩怨关系，从而在工作中可以很少顾忌复杂的人情网络。(3) 有利于平息和缓和内部竞争者之间的紧张关系。组织中空缺的管理职位可能有好几个内部竞争者希望得到。每个人都希望有晋升的机会。如果员工发现自己的同事，特别是原来与自己处于同一层次具有同等能力的同事提升而自己未果时，就可能产生不满情绪，懈怠工作，不服管理，甚

至拆台。从外部选聘可能使这些竞争者得到某种心理上的平衡，从而有利于缓和他们之间的紧张关系。

53、试述领导者合理用人的艺术

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

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

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

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

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

54、如何制定切实可行的控制标准？

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

制定切实可行的控制标准应当符合下列要求：

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

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

(3) 可检验性。标准不是虚无飘渺的幻象，而是在具体实践过程中能够确实作为行动比照物的对象。使标准具有可检验性，最简便的方法就是把目标量化。例如，制定企业中研究开发部门的工作控制标准，要具体量化为每年提供多少个产品开发创意、进行多少个产品开发项目等指标，这样控制标准就具备了可检验性的特征。

(4) 可行性。标准的制定要切实可行，即标准水平的高低要适当。控制标准必须明确清晰，便于理解，具有实现的可能性和实践性。

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

常用的制定控制标准的方法主要有以下三种：

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

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

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

55、试述企业与外部关系的协调。

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

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

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

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

56、什么是非正式沟通？它有哪些特点？

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

非正式沟通的优点：(1) 沟通形式多样，弹性大，速度快；(2) 一些来自非正式沟通的信息，经常能使

决策者更全面、准确地认识问题，提高决策的合理性；(3) 通过非正式沟通，满足人们的某些需要，改善成员的心态，提高工作积极性，从而改进组织绩效。

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

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

57、什么是决策的满意原则？

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

58、在领导者的个人素质中，其知识构成应达到什么要求？

答：(1) 具有广博的科学文化知识；(2) 具有专业知识和管理方面的知识

59、什么是“彼得现象”？如何防止这种现象的发生？

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

60、什么是管理幅度？其影响因素有哪些？

答：管理幅度是指一个主管能够直接有效地指挥下属成员的数目。其影响因素主要有六种：(1) 主管人员及其下属的素质和能力。(2) 工作的性质。(3) 工作的类别。(4) 管理者及其下属的倾向性。(5) 组织沟通的状况。(6) 组织环境和组织自身的变化速度。

61、霍桑试验及其结论

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

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

62、领导者的个人素质

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

- 1) 政治素质：政治素质是对企业领导者政治品德和思想作风方面的要求。政治素质是其他素质得以正确发挥的前提。
- 2) 知识素质：领导现代化事业，领导者必须有较高的科学文化知识、专业知识和合理的知识结构。
- 3) 能力素质：领导者要适应现代化建设的需要，必须具备以下能力：筹兼顾的筹划能力；多谋善断的决断能力；调兵遣将的组织能力；循循善诱的协调能力；正确交流的表述能力。
- 4) 身体素质：身体素质即人们的身体健康状况。

63. 构成管理外部环境的内容有哪些？

- (1) 社会环境. 主要是指一个国家的人口数量、年龄结构、职业结构、民族构成和特性、生活习惯、道德风尚以及这个国家的历史和历史上形成的文化传统。(2) 政治环境. 主要包括国家的政权性质和社会制度，以及国家的路线、方针、政策、法律和规定等。(3) 经济环境. 主要包括国家和地方的经济发展的水平、速度，国民经济结构，市场的供求状况以及社会基础设施等。(4) 科学技术环境. 它主要包括国家的科学技术发展水平，新技术、新设备、新材料、新工艺的开发和利用，国家的科技政策、科技管理体制和科技人才等。(5) 文化教育环境. 主要包括人们的教育水平和文化水平，各种大专院校、职业学校的发展规模和水平等。(6) 自然地理环境. 主要包括自然资源、地理条件和气候条件等。

5. 组织赋予领导者哪些法定的权力？

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

- (1) 决策权：从某种意义上说，领导过程就是制定决策和实施决策的过程，决策正确与否是领导者成功的关键因素之一。
- (2) 组织权：包括：设计合理的组织机构，规定必要的组织纪律，确定适宜的人员编制和配备恰当的人员等。这是领导意图得以实现的组织保证。
- (3) 指挥权：指挥权是领导者实施领导决策或规划、计划等的必要保障，如果没有这种保障，领导者便无法完成其使命。

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

(5)奖惩权:领导者根据下属的功过表现进行奖励或惩罚的权力。

18、管理人员的选聘渠道。

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

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

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

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

1. 企业文化理论的含义和功能是什么?

企业文化是企业长期的生产经营和管理活动中创造的具有本企业特色的精神文化和物质文化。它的功能主要体现在:企业文化对企业员工的思想行为起着导向作用;对企业员工具有凝聚和激励作用;对员工行为具有约束和辐射作用。

案例分析题(题目有些省略):

案例一:联合邮包服务公司(UPS)雇佣了15万员工...他们在回到卡车上的路途中完成登录工作。问题:1.本文主要体现了什么管理理论?是谁提出来的?2.这一管理理论的指导思想有哪些?3.这一管理理论主要有哪些内容?4.你如何评价这一管理理论?

答:1.科学管理理论,泰罗。2.这一管理理论的指导思想主要有:(1)科学管理的中心问题是提高劳动生产率;(2)实现最高工作效率的手段,是用科学的管理替代传统的管理。3.(1)制定科学的作业方法;(2)科学的选择和培训工人;(3)实行有差别的计件工资制;(4)将计划职能和执行职能分开;(5)实行职能工长制;(6)在管理上实行例外原则。4.参考:(1)科学管理理论是在经济人假设的基础上提出的,将管理由对单个个体的管理发展为对群体的管理,通过培训员工,统一生产工具,科学地分析员工的动作来规范作业方法,制定有激励性质的工资制度及实行完善的监督制度等方法达到提高劳动生产率的目的。(2)泰罗认为管理的核心是管理人员和员工双方实行重大精神变革,将注意力从盈利的分配转到增加盈利上,用友好合作代替对抗,使员工能安心于自己的工作,以期望与工厂主共同富裕。在剥削是本质的资本主义制度下,这一思想的传播缓解了老板与工人间的矛盾,所创造的大量利润除给工人增加少量外全部被老本占有。另外,该理论认为人的主要动机是经济的,只关心自己的收入,在管理上对工人的个人问题不够关心。

案例二:虹光公司面向市场优化企业组织机构...生产具有当今国际先进水平的SDH同步数字传输光端机...问题:(单选)1.虹光公司推行事业部制的主要目的是:(D提高管理效率)

2.把科技人员推向市场,最可能出现的灾难性问题是:(D企业长远科研项目停顿)3.对虹光公司的组织创新效果的评判,以下哪一点不甚正确:(B无显著经济效益)4.虹光公司的事业部建成后,可能遇到的主要问题是:(D协调各部门的难度加大)5.“一厂多制”最合理的理论概括是:(A多种经营体制的互补)

案例三:被欧洲人称为“天才”的经营者卡尔森...不过也针对他做出了一些监督、约束的规定和措施。

问题:1.结合案例分析领导合理用人的艺术主要包括哪些方面?2.结合案例分析管理人员应具备哪些条件?

答:1.北欧联航的董事们具有很高的领导水平,尤其在用人方面。(1)科学用人:知人善任、量才使用;(2)适当控制:用人不疑与监督控制相结合;(3)用人所长,全面考察。2.要注意全面了解,使管理人员能真正发挥长处,限制其短处,没有十全十美的人,一般说来,应具备下列条件:(1)道德素质,包括政治素质、品德修养等方面;(2)知识素质,包括广博的知识面、较精深的专业知识和管理知识;(3)能力素质,包括筹划、分析、决断、组织、协调、表达等多方面能力;(4)身体素质。

案例四:优秀企业家马恩华是河北省保定棉纺厂厂长...被誉为“社会主义企业家”。问题:1.马恩华是一个成功的领导者,他充分运用了自己的影响力带动职工,那么领导的影响力都包括哪些方面呢?2.案例中提到了马恩华以情动人,激励职工的事例,主要是运用了精神激励方法,请问,目前企业经常采用的精神激励方法主要有哪几种?

答:1.有法定权力,即权利性影响力(决策权、组织权、指挥权、人事权、奖惩权等)和自身影响力(品德、学识、能力、情感)两方面组成。2.目前企业经常采用的精神激励方法主要有:(1)目标激励法。目标是企

业及其成员一切活动的总方向。企业目标有物质性目标，如产量、品种、质量、利润等，也有精神性的目标，如企业信誉、形象、文化，职工个人心理方面的满足。(2)环境激励法。据调查发现，一个人人相互尊重、人际关系融洽的工作环境，能够激励职工安心工作，积极进取。(3)领导行为激励法。根据有关研究表明，一个人在报酬引诱及社会压力下的工作表现，仅能发挥个人工作能力的60%，其余的40%有赖于领导者去激发。(4)榜样典型激励法。榜样的力量是无穷的。如果有了榜样，职工就会学有方向，赶有目标，从榜样成功的事业中得到激励。(5)奖励惩罚激励法。奖励和惩罚得当，有利于激发职工的积极性和创造性。批评或惩罚是一种负强化的激励。

案例五：张宏伟是宏利服装公司的人事经理...批评她考虑不周全。问题：(单选)1.你认为新计划失败的主要原因是什么？(D 她忽视了各层次员工的需求不同的事实)2.根据马斯洛的需求层次理论，你认为设计人员的主导需求和一线工人的主导需求有何不同？(B 大多数一线工人更关注报酬，因此他们的主导需求是生理需求)3.根据案例提供的信息，你认为张宏伟对于需求层次理论的理解错误最可能是：(B 她认为激励因素和保健因素是独立发挥作用的)4.张宏伟对于这种结果很苦恼，为此她请教了一位资深顾问，如果你是这位顾问，你认为下列做法哪个更可取？(B 停止该计划，采用调查表调查各层次人员的需求情况，以及他们对于新计划的评价)

案例六：假设你是某公司的经理...A 给这个年轻人安排一项重要工作，让他向其他职员证明他的能力。B 疏远这个年轻人，接近其他职员，以证明你是公平对待每个人的。C 重新评价这个年轻人的能力和潜力，据此决定下一步应该怎样做。D 不理睬小道消息，继续现在的做法。问题：请你从这四种方案中选择效果最好的一种方案并说明理由。

答：提示：任一选项都可以，只要能围绕所选项并能联系所学理论就可以。如 D，不理睬小道消息，继续现在的做法。1.领导是领导者将组织导向组织目标的过程，其中需要对组织资源进行合理分配和运用，对全局进行规划与控制。这时他需要一个或多个得力助手，当他发现有人符合他心目中要求时，就要重点培养，多一些指导和关心就是理所应当的，不能因为有小道消息就轻易地放弃自己的想法。2.领导的影响力表现在两个方面，当他运用法定权利实行自己的策略时，还应当充分运用自身影响力时其行为得到广大职员的认同，这样有利于组织目标的实现。比如通过与其下属的交流，让他们认识到这个年轻人的优点，期望大家能支持他的工作，以消除员工间产生的不满情绪。

3.组织内部存在冲突是正常的，领导对某一人过于关心也会引起别人的不满，作为管理者要正确对待这一事情，使冲突能够合理消除。如：让这个年轻人明白现在的情况不利于组织和他个人发展，教育他在工作中与同时和谐相处，尊重老同志，使大家能接受他并认同他的工作。

案例七：某市“宇宙”冰箱厂近几年来有了很大的发展...小刘听了仍不明白，难道是书上讲错了吗？问题：1.企业中应如何设置组织结构？到底应该“因事设人”还是“因人设事”？2.你认为王教授的建议是否合适？3.你怎样看待小刘的疑问？

答：1.企业设置组织结构的原则。依据教材上的观点，企业设置组织结构应坚持以下原则：目标任务原则；权责利相结合的原则；分工协作及精干高效原则；适宜的管理幅度的原则；统一指挥和权力制衡原则；集权与分权相结合原则。依据 组织结构设置的目标任务原则，应坚持因事设人，以事为中心，因事设机构、设岗位、设职务，配备适宜的管理人员。但是，这并不是一成不变的。为了适应内外环境的变化，适应企业目标任务的要求，对职务结构进行调整，对人员进行调配，也是对组织结构设置原则的灵活运用。2.王教授的建议比较合适，这是经过实践检验的。正如王教授所说，理论应该随着管理环境以及管理实际的需要而改变。3.关于小刘的疑问。刘刚刚大学毕业，没有实际工作经验，难免事事唯书为上，理论与实践相脱节。

案例八：(情形1)我国的永久、飞鸽自行车都是国内外久负盛名的优质产品...(情形2) 20世纪80年代初...问题：1.案例反映了组织与外部环境的关系问题，组织外部环境主要有哪几类？2.案例中涉及的是哪种环境？3.社会环境对组织的作用有哪些？

答：1.组织外部环境主要包括：(1)社会环境。主要是指一个国家的人口数量、职业结构、生活习惯、道德风尚以及国家历史和文化传统。(2)政治环境。主要包括国家的政权性质和社会制度，以及国家的路线、方针、政策、法律和规定等。(3)经济环境。主要包括国家和地方的经济发展水平、速度，国民经济结构，生活消费结构和消费水平，市场供求状况以及社会基础设施等。(4)科学技术环境。它主要包括国家的科学技术发展水平，新技术、新工艺的开发和利用，国家的科技政策、科技管理体制和科技人才等。(5)文化教育环境。主要包括人们的教育水平和文化水平，各种大专院校、职业学校的发展规模和水平等。(6)自然地理环境。主要包括自然资源、地理条件和气候条件等。2.自然地理环境、社会环境。3.社会环境对组织的作用主要表现在：(1)社会环境对组织具有决定作用。社会外部环境是组织存在的前提，具体的要素环境直接地决定组织的生存和发展。(2)社会环境对组织具有制约作用。社会外部环境作为外在条件对组织的生存和发展起着限制和约束作用。(3)社会环境对组织具有影响作用，如习俗观念或民族文化对组织活动的影响。

案例九：海南省海口罐头厂的工人们公认厂里有三个大能人...成为推动企业前进的杰出“三套车”。问题：1.什么是领导班子？领导群体的素质取决于哪些方面？2.合理的领导班子构成应该包括哪几方面的内容？3.本案例中突出体现了领导班子构成中哪种结构？试简要分析。

答：1.领导班子就是在一个最高领导统帅下具有一定结构，一定层次的领导集体。领导集体素质，首先取决于集体中各个体的素质。其次，还取决于群体结构，即内部成员的构成。2.合理的领导班子构成包括以下几方面内容：(1) 年龄结构。领导群体的年龄结构，应以中老青的梯形结构为好。(2) 知识结构。一个领导群体中要有合理的具有不同知识水平的成员的配比组合。一般而言，职能部门的领导者和中层、基层领导者应有较多的专业知识；综合部门、高层领导者应具有较多的管理知识和经验。(3) 能力结构。能力结构，就是整个领导班子拥有的各种能力的比例情况。在组建领导班子时，要按照能力互补的原则，把具有各种能力特长的干部配合在一起，组织成领导能力齐备而又高强的领导班子。(4) 专业构成。专业构成是指领导集体中各类专业成员的配合比例。领导群体的专业结构，不只是自然科学方面各类学科的知识、技能，还包括社会科学方面各种专业知识。管理科学知识也是其中重要的组成部分。3.能力结构。王光兴是“思想型”、“组织型”干部，属于“帅才”，郑子龙和柯兰亭是“实干型”干部，属于“将才”，将帅搭配合理，分工恰当，充分发挥了班子整体的作用，达到了1+2大于3的效果。

案例十：法国统盛，普连德公司是一个生产电子产品、家用电器、放射线和医用电子仪器的大型电器工业企业。问题：1、衡量集权与分权的标志有哪些？2、结合案例谈一谈你对集权体制、分权体制的看法（优缺点比较）。3、既然是分权体制，集中大权利和派出管理控制员的做法是否有违分权精神？

答：1.标志有：(1) 决策的数量。组织中较低管理层次作出的决策数目越多，则分权的程度越高，反之亦然。(2) 决策的范围。组织中较低层次决策的范围越广，涉及的职能越多，则分权程度越高；反之亦然。(3) 决策的重要性。若较低层次作出的决策越重要，影响面越大，则分权程度越高；反之亦然。(4) 决策的审核。组织中较低层次作出的决策，上级要求审核的程度越低，分权程度越高；反之亦然。2、企业采用集权体制还是分权体制，主要应根据企业的具体情况来选择，集权和分权体制本身没有好坏之分。(1) 集权的优点：规模效益、总部战略保障、高级人才的放大使用、降低组织成本等；缺点：官僚主义、降低效率、影响创造力、高层次人员能力影响大、下级抵触等；(2) 分权的优点：充分调动下级的积极性和创造性，产生1+1大于2的效果等；缺点：产生诸侯割据的现象，效益差的愿意紧跟总部，效益好的希望独立，总部对下级不易控制等等。3、抓大权，分小权和派出管理控制员的做法并不违背分权的精神，是为了更好的体现分权制度的最佳效果。(1) 限制分权的缺点 (2) 发挥集权与分权相结合的优点 (3) 通过有力的控制保证分权优越性的体现。

案例十一：保罗在1971年从美国中西部的一所名牌大学拿到会计专业的学士学位后...在那里他的领导方式显示出很好的效果。问题：(1) 保罗作为一位领导者的权力来源是什么？(2) 这个案例更好地说明了领导的行为理论，还是领导的权变理论？为什么？(3) 保罗在纽约取得成功的策略，为什么在达拉斯没能成功？其影响因素有哪些？

答：(1) 保罗的权力主要来自法定权力，部分来自自身影响力，譬如在能力、情感等方面。(2) 此案例说明了领导的权变理论。因为保罗同样的领导方式，随着领导者和工作环境的不同而产生了不同的效果。在纽约和新泽西取得了成功，在达拉斯却失败了。(3) 保罗在达拉斯没能成功，其影响因素大致有：①实现企业目标的方法，未能让员工了解。②用人方面欠妥，人员更换频繁。③社会环境原因。譬如达拉斯在社会、政治、经济、技术、文化等方面的特殊情况。

案例十二：上海大众在从事轿车生产时...这种生产管理方式就是被称为“逆向型”的生产管理方法。问题：(1) 什么是全面质量管理？(2) 全面质量管理的主要内容是什么？(3) 从上海大众公司的质量保证体系看，全面质量管理应该如何实施和运用？

答：(1) 全面质量管理：就是指企业内部的全体员工都参与到企业产品质量和工作质量工作过程中，把企业的经营管理理念、专业操作和开发技术、各种统计与会计手段方法等结合起来，在企业中普遍建立从研究开发、新产品设计、外购原材料、生产加工，到产品销售、售后服务等环节的贯穿企业生产经营活动全过程的质量管理体系。(2) 全面质量管理的内容主要包括两个方面，一是全员参与质量管理；二是全过程质量管理。①全员参与质量管理：就是把企业内部所有人员的积极性和创造性都调动起来，不断提高每个人的质量管理素质，企业内部的每一位员工，都必须参与到企业的质量管理过程中，做到“质量工作人人有责”。②全过程质量管理：全面质量管理强调，企业必须对产品销售的全过程进行管理。(3) 首先，应分析上海大众的质量保证体系的内容以及特点，如质量管理部门的设置，“逆向型”产品生产流程等等。其次，结合全面质量管理的特点，来分析上海大众成功的主要原因。

案例十三：上海印染工业公司是我国纺织品生产和出口的重要基地...企业效益大幅度提高。

问题：(1) 上海印染工业公司所运用的预测、决策方法是什么方法？(2) 这种方法的特点有哪些？(3) 上海印染工业公司对这种方法的应用有哪些成功和不足之处？

答：(1) 特尔菲法。(2) 特尔菲法的特点：①匿名性。特尔菲法采用匿名函询征求意见，克服了专家之间因名望、权利等带来的心理影响，可以保证各成员能独立地作出自己的判断。②多轮反馈。通过多轮反馈可以使成员充分借鉴其他成员的意见并对自己的意见进行修正。③统计性。对专家意见的分析多采用统计方案，体现了定性与定量结合的特点。(3) 成功之处：①预测题目的选择具体、明确，适合实际的需要，能解决实际问题；②专家的选择范围广、涉及面宽，具有代表性；③调查表问题设计的明确、有针对性。不足之处：①第二轮反馈采用座谈会的方式有违匿名、函询的原则，容易对第三轮及以后的反馈产生不好的影响。②专家的人数较多，使分析工作繁重，容易出现失误。

案例十四：仓促上阵的新车间主任：张东升是平山矿业公司露天矿机修车间的一位维修工...问题：作为一名基层管理者，张东升具有哪些优势？有哪些不足？答：张东升在政治素质、道德品质和业务知识等方面具有优势。在决策、组织协调等方面存在不足。单选：1. 造成张东升被提升为主任后头几天混乱的最主要原因是：(B. 他还没有认清干部与工人所应当角色的不同) 2. 优秀基层干部的主要特征是：(C. 发挥好计划、组织、领导、监控等管理功能) 3. 基层的和高层的管理工作在性质上的主要差别在于：(以上两点都属于基层和高层管理的主要差别) 4. 事已至此，张东升师傅的当务之急是：C. 先认真思考一下车间主任的工作要求，明确新岗位的责任与权力 5. 张东升的上级领导当前应采取的首要措施是：A. 对张东升进行上岗培训，并对他的工作给予适当的指导和帮助

案例十五：正如 90 年代的许多企业那样，澳洲国家银行...问题：(1) 管理人员培训主要包含哪些内容？(2) 澳洲国家银行重点是在哪些方面进行管理人员培训的？(3) 管理人员在职培训的具体形式有哪些？答：(1) 一般而言，管理人员培训应包括下述几方面的内容：①业务培训。管理不可能脱离实际业务内容，熟悉业务知识是进行有效管理的前提之一。对管理人员进行业务培训是十分必要的。同时，由于现代科技及其应用的快速发展，管理者也必须不断更新技术，把握本专业发展动态，增强管理的前瞻性。②管理理论培训。管理者只有掌握一定的管理理论，才能进行科学的管理活动。对任何层次的管理者来说，掌握一定的管理理论都是必要的。③管理能力培训。管理者管理能力的高低是决定管理效率的基本要素。通过科学的培训可以提高管理者的管理能力。④交际能力及心理素质培训。管理能力的发挥必须借助于管理者身心素质来实现，良好的心理素质也可借助于现代心理学研究成果，通过科学的培训而形成。(2) 领导能力、业务方面（银行战略）、人际关系、团队合作等方面。(3) 在职培训的形式主要有：①职务轮换，即让管理人员依次分别担任同一层次不同职务或不同层次相应职务。②临时职务，当组织中某个主管由于种种原因而使某个职务在一定时期内空缺时（组织也可有意识地安排这种空缺），则可考虑让受培训者临时担任这项工作。③委以助手职务，即安排有培养前途的管理人员担任主管领导的助手，使其在较高层次上了解并通过授权参与各项高层管理工作。

案例十六：某内燃机零部件总厂从 1987 年开始推行目标管理 (MBO) ...问题：(1) 在目标管理过程中，应注意一些什么问题？(2) 目标管理有什么优缺点？(3) 增加和减少员工奖金的发放额是实行奖惩的最佳方法吗？如此之外，你认为还有什么激励和约束措施？(4) 你认为实行目标管理时，培养完整严肃的管理环境和形成自我管理的机制哪个更重要？

答：(1) ①MBO 中的目标应简明扼要，并尽可能量化，这样便于评价目标实现情况。目标的内容不宜太多，应突出重点。案例中的企业通过把部门目标分为必考目标（控制在 2—4 个）和参考目标，这样便于集中精力抓好主要问题和关键目标。目标要有挑战性，案例中的企业要求在制定部门目标时必须高于企业总目标正是贯彻这一原则。②在目标分解过程中，强调员工的参与，强调上下级之间的共同协商。这样既保证了目标的可行性，也有助于激发下级和员工的积极性。③在计划实施过程中强化员工的自我控制和自我管理，这样有助于充分调动各部门及每一位员工的主观能动性和工作热情，充分挖掘潜力。但在实施过程中加强监督与信息反馈也是十分重要的，尤其是当部门之间发生冲突时，必须及时了解情况并加以解决。该企业建立“工作质量联系单”和“修正目标方案”制度，就是为了达到这样的目的。④在绩效评价过程中，要坚持客观、公正、公平，同时还要注意及时反馈评价结果。(2) 案例中的企业通过多年实践表明，目标管理改善了企业经营，充分发挥了员工的积极性和创造性，挖掘了企业潜力，提高了企业素质，取得了较好的经济绩效。但是目标管理也有不足：①目标制定过程费时、费力，如果协调不好，反而会影响参与者的积极性以及目标管理的效果。②企业员工素质高低会影响目标管理的实施，如果企业员工素质水平较低，就会影响目标管理的效果。③在上下级或部门之间发生冲突时，必须要有相应的解决方法，最好要有明确的制度加以规范和提供保证，但这往往是很困难的。(3) 计划期末必须进行目标成果评价，并根据实际绩效对不同执行者给予奖惩，以达到激励目的。该企业的做法是根据成果评定情况，增加或养活相关部门个人的的奖金发放额。应该说，这种做法是相对有效的激励措施，因为它将员工收入与绩效很好地挂起钩来。但这种方法不一定是最佳方法，因为一方面，奖金基数的确定很可能出现不合理现象；另一方面，有些部门或个人收入大幅度减少也会严重挫伤其积极性，尤其是在因为一些客观原因导致目标没有完成的情况下。因此，除了增加或减少奖金外，企业还可以配合采取其他一些奖惩或激励措施，即对于完成任务较好的部门或个人给予荣誉称号等；或者给予晋级机会；或者给予培训机会等。(4) 完整严肃的管理环境（比如完善的制度、有效的沟通等）是提高企业经营管理水平的前提条件之一，但具备了这一点，

并不代表企业管理水平或绩效水平一定就高。如果在此基础上，能够形成员工自我管理、自我控制的机制，那么对于提高员工积极性、创造性，挖掘企业潜力，将会产生巨大的促进作用，企业绩效也将会有较大幅度的提高。所以，二者都重要，只不过发挥的作用不同。或者，可以这样认为：在管理基础工作没有做好的情况下，加强管理基础工作就是比较重要的；如果管理基础工作做好了，寻求建立自我管理机制，充分发挥员工积极性和创造性就变得更重要了。

案例十六：组织结构问题

某公司有高层管理人员 5 人，高层、中层、基层的管理幅度分别为 5 人、6 人和 10 人...该公司的组织结构向扁平式变化。1、现在该公司高层管理人员能有效地管理（35）名中层管理人员。2、导致该公司管理人员管理幅度变化的主要因素有（工作能力的提高 授权范围的扩大 协调控制的加强）。3、扁平式组织结构的优势是（有利于高层管理者接近基层 有利于调动下属人员的工作积极性）。

案例十七：学习型组织问题

去年底，分析化验公司的经理们又汇聚一堂...问题：1、学习型组织是由谁提出来的？2、建立学习型组织所进行的五项修炼技能是什么？3、通过案例你认为“学习型组织”管理理论的最根本要点是什么？
答：1、美国麻省理工学院斯隆管理学院管理学院的彼得·圣吉教授。2、五项修炼技能：（1）系统思考。为了看见事物的整体。（2）超越自我。既指组织要超越自我，组织中的个人也要超越自我。（3）改变心智模式。不同的人对同一事物的看法不同，原因是他们的心智模式不同。（4）建立共同愿景。愿景是指对未来的愿望、景象和意象。（5）团队学习。团队学习是发展员工与团体的合作关系，使个人的力量能通过集体得以实现。3、通过学习，适应变化。企业只有主动学习才能适应变化迅速的市场环境。

案例十七：陈华已经在数据系统公司工作了 5 个年头。...很对自己在公司的前途感到疑虑。讨论题：1.本案例描述的事件对陈华的工作动力会产生什么样的影响？2.哪一种激励理论可以更好地解释陈华的困惑？简述其理论内容。3.你觉得李江林的解释会让陈华感到满意吗？请说明理由。4.你认为公司应当对陈华采取什么措施？为什么？

答：1、事件会对陈华的工作动力产生非常消极的影响，因为对于陈华来说，他在工作中所获得的激励主要来自成就激励和创造性激励，而体现他的成就的重要表现或者说重要标志之一就是薪水，当他感觉自己的因成就感而带来的自信受到打击，处境很尴尬时，一个有成就需要的人就会有很强的受挫感，会影响其工作的动力。2、亚当斯的公平理论。理论内容：公平理论是美国心理学家亚当斯于 20 世纪 60 年代首先提出了一种激励理论，又称为社会比较理论。公平理论认为，激励中的一个重要因素是个人的报酬是否公平，个人主观地将自己投入（诸如努力、经济、教育等许多因素）同别人相比，看自己所得的报酬是否公正或公平。如果认为自己所获得的报酬不公平，就可能产生不满，降低产出的数量、质量，甚至离开这个组织；如果认为报酬是公平的，就会继续在同样的产出水平上工作；如果认为个人报酬比认为的公平报酬大，则会更加努力地工作。该理论还指出，职工对某些不公平感虽然可以暂忍耐，但如果长时间维持，将会带来严重的后果。3、这种解释不会让陈华感到满意，可以说没有什么作用。因为陈华需要的不是对这件事本身给出一个复杂或简单的理由，而是需要对这个事件所反映的深层次的问题给予解释，即长久以来以及今后自己在公司中处于什么样的地位的问题，李江林的解释只能使陈华理解为“在公司里你无所谓，只是非常普通的一个成员”，同时还透露了一个更加不好的信息，“公司非常需要编程分析员，你不是公司可以依赖的力量，你还不如一个新人”，那么赖以支撑其努力工作的力量就不复存在了。4、如果重视老员工的作用，就不应当忽视他们的心理需求，公司有许多措施可以采取，最主要的是增加陈华的公平感。如果按照程序无法尽快增加陈华的薪水，那么就应采用其他方式提高其成就满足感，让其心理状态至少感觉公平。比如职务提升、工作丰富化、委任陈华担任新聘人员的指导教师等等。

案例十八：三九企业集团是以健康产业、金融产业、信息网络产业为三大支柱产业...问题：1、根据资料分析三九企业集团采用的管理体制是分权还是集权，试说明理由。2、结合资料谈一谈您对集权体制、分权体制的看法（优缺点比较）。

答：1、根据资料分析该企业采用的是在较大程度上分权的管理体制，原因从以下几个方面阐述：（1）集团对子公司所管的内容更多的是宽泛的、表面的；（2）集团对子公司下放的权力是体现分权与集权的重要标志，如人事权、财务权、分配权等企业经营管理的最重要部分在子公司；（3）集团对子公司的控制主要通过管理、经济效益、投资等方面来进行，企业真正的经营决策权在子公司。2、企业采用集权体制还是分权体制，主要应根据企业的具体情况来选择，集权和分权体制本身没有好坏之分：（1）集权的优点：规模效益、总部战略保障、高级人才的放大使用、降低组织成本等；集权的缺点：官僚主义、降低效率、影响创造力、高层人员能力影响大、下级抵触等；（2）分权的优点：充分调动下级的积极性和创造性，产生 1+1 大于 2 的效果等；分权的缺点：产生诸侯割据的现象，效益差的愿意紧跟总部、效益好的希望独立，总部对下级不易控制等等。

案例十九：IT 公司最大的特色是变化快... 问题：1、企业里哪些人需要培训？2、在企业发展中，培训工作有哪些重要意义？3、你如何看待朗讯公司的“管教一体”？4、试比较利用外部培训力量和企业

内部培训力量做培训各有什么利弊？答：1、企业里人人都需要培训，但根据朗讯公司的实践，我们可以看出，企业中有三种人特别需要培训：第一种是加入企业的新员工，培训的目的是让新人尽快熟悉企业文化的要求，教新员工一些做事的基本技能，例如如何在企业做方案，如何制定计划。此外，通过这种上岗培训还要告诉员工整个公司行政部门的结构和职能，让员工知道一些具体的办事程序。第二种是具有发展潜力的人，培训目的是让他们掌握担当更高职位的基本业务知识和管理技能，对企业运行环境有更全面的了解。第三种是可以改进绩效的人，这种人可能是企业的一般员工，也可能是中高级管理人员，只要他们有改进绩效的可能，对他们进行培训就是必须的。例如，朗讯公司要求员工每年都要提交个人培训计划，这个计划根据自己能力与需求有差距的地方，再结合将来发展的需求而制定。朗讯公司对所有经理人员的培训也是基于这样的目的，即提高他们的管理水平和工作绩效。2、从世界各国企业的实践看，对员工培训的投入呈现不断增加的趋势。员工培训之所以受到如此重视，不仅因为员工培训是企业人力资源管理的重要内容，更因为它日益成为企业获取竞争优势的重要途径。具体说，员工培训在企业发展中发挥着以下方面的作用：（1）衔接学校教育和工作需要，帮助加入企业的新员工尽快适应新的环境，熟悉企业的文化、规章制度和办事程序等，实现从“外部人”向“内部人”的转变。这正是岗前培训最主要的作用。（2）促进企业人力资源开发，提高企业竞争力。通过培训，可以提高员工的技术技能，进而提高他们的工作绩效和企业竞争力，促进企业战略目标的实现。我们知道，由于科学技术发展日益迅速，企业人力资本老化现象十分严重，如果不对人力资源进行现代科学技术的培训，必然会影响到创新步伐和技术水平的提高，进而影响企业竞争力。（3）员工培训不仅是人力资源开发的基本措施，而且由于员工培训有助于满足员工个人发展的需要，因而成为激励员工的重要手段。从朗讯的实践中可以看到，员工培训不仅可以提高员工技能和素质，促进员工发展到更高的职位上，还可以提高员工适应变化的能力。所有这些对于员工个人发展都是十分有利的，所以员工培训成为激励员工的重要手段，成为企业留住人才和激发人才积极性、创造性的有效措施。3、朗讯的培训师有来自外部的，也有来自内部的。但来自内部的培训师基本上都不是专职的培训师，而是公司高级管理人员。朗讯在利用外力和内力做培训的比例大约各占50%。朗讯公司的“管教一体”是一种非常有效的、先进的培训机制。我们认为，这种机制具有以下方面的好处：（1）可以节约培训成本，毕竟请外部的培训师要比请内部人费用高。（2）内部人更熟悉企业业务流程、企业大环境，这样有助于满足培训需求，进而提高培训效果。但需要注意的是，并非所有的培训都必须由企业内部人来承担，例如一些公共课的培训完全可以聘请外部培训师，而朗讯公司也正是这样做的。4、正如第三题所分析的，利用企业内部培训资源有两方面的好处：一是节约培训成本，二是更好地满足培训需求。除了这两方面外，内部培训还有其他一些好处：（1）内部培训的方式越来越丰富，除了课堂教学外，还可以采取见习、副手、岗位轮换等方式，这些方式最大的优势就是可以在实践中锻炼人；（2）内部培训往往可以提供一个好的内部交流、沟通的机会，这对于企业发展是非常有益的。但内部培训也有不足，首先，内部培训不可避免地会产生“近亲繁殖”的问题，不利于新思想、新知识、新理念的引入和传播。其次，并不是所有的培训都适合在内部进行，例如，有关宏观经济形势分析的培训，还是由外部专家培训效果会更好一些。朗讯在注重利用内部培训力量的同时，并不放弃利用外部培训力量。与内部培训相比较，外部培训也有其利弊。外部培训有利方面包括：（1）提高新鲜知识，促进企业变革与创新；（2）可以提供更为系统的培训；等等。外部培训也有不足之处：（1）费用相对较高；（2）外部培训内容有可能偏离培训需求；（3）脱离实际。

案例二十：当A·P·斯隆接受通用汽车公司时...总体资源的共享又为各事业部提供了发展机会。

问题：1、斯隆主要是针对什么问题提出事业部制组织结构形式的？2、由斯隆首创的事业部制组织结构主要有哪些特点？3、与通用电气公司首创的直线职能制组织结构相比，事业部制有哪些优点？4、企业选择事业部制组织结构形式需要哪些基本条件？

答：1、企业实行多样化经营所带来的复杂管理问题。2、一种分权式结构，在总公司领导下按产品、地区或市场划分建立事业部，并统一进行产品设计、采购、生产和销售，各事业部相对独立经营、单独核算，自己设立自己的职能部门。总公司通过人事、财务和利润指标对事业部进行调控。3、主要优点有：（1）权力下放，利于高层抓大；（2）各事业部独立核算，利于发挥积极性；（3）事业部之间的竞争，利于提高效率；（4）便于培训管理人才。4、企业选择事业部制组织结构形式需要具备下列条件：（1）产品条件。所负责的产品或服务能在本部门内独立完成，才能作为一个事业部单位开展活动。（2）市场条件。所负责的产品或服务能够形成独立的市场和市场价格，同时市场比较稳定和具有较高的市场占有率。（3）经营条件。所负责的产品或服务或管理职能能够分解后独立完成和实行独立核算制，这样才能准确地计算成本与收益，事业部经理才能发挥对利润的管理作用。（4）授权条件。事业部经理能够被授予所必须的管理权限，如某些生产、销售、人事等权限。

案例二十一：陷于困境的的经理

王先生作为一名有能力的工程师，开创了一个小型生产企业。问题：（1）你认为王先生的问题是什么？（2）王先生所面临的问题如何得到解决了？（3）授权将怎样帮助王先生呢？

答：1、我认为王先生的主要问题是：所有的权力包揽无遗、事无巨细，这也是小型企业组织结构的特征。2、王先生可以通过分权和授权来解决他所面临的问题，王先生可以任命一些副经理或职能部门的负责人来协助他开展管理工作。王先生也可以把一些日常管理工作的权力下放，自己则掌管大政方针和制订经营战略的权力。3、王先生可以厂使用直线职能制的组织结构形式。虽然这种形式也是以集权为特

征的，但是至少王先生可以让职能部门为他具体落实管理细节，他主要是全局性的战略控制和监督。

- 1、下列各选项中，(组织资源和组织目标)属于管理的对象。
- 2、在管理的各项职能中，最具有规范性、技术性的职能是(控制)。
- 3、人们常说“管理是一门艺术”，强调的是(管理的实践性)。
- 4、在管理的各项职能中，(控制)职能能够保证目标及为此而制定的计划得以实现。
- 5、对于高层管理者来说，掌握良好的(概念技能)是最为重要的。
- 6、西方早期的管理思想中，(亚当)是最早研究专业化和劳动分工的经学家。
- 7、泰罗科学管理理论的中心问题是(提高劳动生产率)。
- 8、“管理的十四项原则”是由(亨利·法约尔)提出来的。
- 9、古典管理理论对人性的基本假设，认为人是(经济人)。
- 10、日本经济之所以能在“战后”一片废墟上迅速发展起来，起主导和关键作用的是(培养并利用了自己独特的企业文化)。
- 11、1993年，海默和钱皮合著了《企业再造工程》一书，该书总结了过去几十年来世界成功企业的经验，提出了应变市场变化的新方法，即(企业流程再造)。
- 12、企业流程再造的目的是提高企业竞争力，从(生产流程)上保证企业能以最小的成本、高质量的产品和优质的服务赢得客户。
- 13、计划工作的核心环节是(决策)。
- 14、每一层级的管理者都参与组织计划的制定，这就是计划工作的(普遍性)。
- 15、当外部环境具有很高的不确定时，计划应是指导性的，同时计划期限也应该(更短)。
- 16、对各种商品的规格、销量、价格的变动趋势等进行的预测就是(市场预测)。
- 17、当预测者能够得到足够的准确数据资料时，采用(定量预测)是可取的方法。
- 18、首先吧目标管理作为一套完整的管理思想提出出来的是(彼得·德鲁克)。
- 19、企业目标并不是已成不变的，应根据外部环境的变化及时调整与修正，使其更好地实现企业的宗旨，这就是确定企业目标的(权变性)原则。
- 20、通过对目标变迁的分析，我们有理由相信，(企业长寿)是成功管理的直观标志，也是企业的永恒追求。
- 21、企业目标具有变动性，第二次世界大战以后，(顾客至上)的企业目标日益普及。
- 22、目标建立过程中要注意，目标数量要适中。一般地，要把目标限制在(5个)以内。
- 23、(20世纪70年代)以后，在我国一些企业，目标管理思想得到广泛的应用，并在实践中与计划管理、民主管理、经济责任制等管理制度相结合，形成带有中国特色的目标管理制度。
- 24、战略管理是以组织全局为管理对象来确定组织发展的远景和总体目标，规定组织总的行动纲领。这就是战略管理的(全局性)特征。
- 25、关于战略远景的描述，下列选项中，(它规定了可量化的经济指标)是不准确的。
- 26、决策者将组织外部环境与内部环境分析的结果进行综合、比较，寻找二者的最佳战略组合，为战略制定和战略决策提供更为直接的依据。这就是(SWOT分析)。
- 27、组织制定业务层战略和职能战略的依据是(公司层战略)。
- 28、目前，决策者用于选择战略方案的方法有多种，其中最著名的就是(BCG矩阵法)。
- 29、经常重复发生，能按已规定的程序、处理方法和标准进行的简单化决策，属于(程序化决策)。
- 30、决策的第一步是(识别问题)。
- 31、(头脑风暴法)决策方法也叫思维共振法、畅谈会法。
- 32、某企业生产某种产品，固定成本为15万元，单位可变成本为1000元，每台售价2200元，则该产品的盈亏平衡点是(125台)。
- 33、某公司生产某产品的固定成本为30万元，单位可变成本为30元，产品单位售价为45元，如果现在的产销量为25000件，则该公司的经营安全状况属于(不太好)。
- 34、某企业拟开发新产品，有三种设计方案可供选择，各种方案在各种市场状态下的损益值如下：单位：万元。那么，用冒险法选取的最优方案为(丙)。
- 35、在管理学中，组织的静态方面含义就是(组织结构)。
- 36、企业采用大批量生产，如汽车装配线，需要高度集权，组织结构的设计应采用(机械式结构)。
- 37、M型结构又称为多部门结构，亦即(事业部制结构)。
- 38、根据每个人的能力大小安排合适的岗位。这就是人员配备的(量才使用)原则。
- 39、组织内部管理人员的选聘主要来自内部和外部两个渠道。一般而言，(高层管理者)的选聘多采用外源渠道。
- 40、考评管理人员的理解能力和组织执行能力主要通过向(上级部门)获取信息。
- 41、有计划地安排管理人员担任同一层次不同的管理职务，以此全面培养管理人员的能力，这是管理人员在职培训的方法之一，即(职务轮换)。
- 42、领导的实质在于影响。构成领导者非权力性影响力的因素包括这样几个方面(品德、学识、能力、情感)。
- 43、领导者以自身的专业知识、个性特征等影响或改变被领导者的心理和行为的力量是他的(自身影响力)。
- 44、管理方格理论提出了五种最具代表性的领导类型，(9-1型)领导方式对业绩关心较多，对人很少关心，属于任务式领导。
- 45、根据赫塞-布兰查德提出的情境领导理论，在下属虽然有积极性，但缺乏足够的技能的情况下，应采用的领导风格是(高工作-高关系)。
- 46、需要层次理论是美国著名管理心理学家和行为学家亚伯拉罕·马斯洛提出的一种激励理论，属于(内容型激励理论)。
- 47、赫茨伯格提出的双因素理论认为(保健因素)不能直接起到激励的作用，但能防止人们产生不满情绪。
- 48、“一个组织的成败，与其所具有高成就需要的人数有关”，这是(成就需要)理论的观点。
- 49、工作丰富化的重点是(一般专业人员)。
- 50、沟通的深层次目的是(激励或影响人的行为)。

- 51、按照组织明文规定的原则、方式进行的信息传递与交流的沟通方式是**（正式沟通）**。
- 52、不属于克服沟通障碍的组织行动有**（使用反馈技巧）**。
- 53、处理冲突策略中最有效的方法是**（解决问题）**。
- 54、控制是一种动态的、适时的信息**（反馈）**过程。
- 55、管理人员在事故发生之前就采取有效的预防措施，防患于未然，这样的控制活动，是控制的最高境界，即**（前馈控制）**。
- 56、依据控制措施作用的**（环节）**不同，控制可分为现场控制、前馈控制和反馈控制。
- 57、在控制标准中，诸如单位产品产出所需工时数、耗电量、原材料消耗量，及单位机器台时产量、货运吨公里油耗等标准属于**（实物标准）**。
- 58、人员控制系统的控制对象是**（员工的行为）**。
- 59、**（工作质量）**控制是指企业为保证和提高产品质量，对经营管理生产技术工作进行的水平控制。
- 60、对供应商的评价，**（协同能力）**主要涉及的是供应商响应买房需求变化的能力。
- 多项选择题**
- 1、根据管理二重性的原理，于自然属性相联系的是**（生产力，社会化大生产）**。
- 2、下列选项中，**（企业家角色，干扰应对角色，资源分配者角色，谈判者角色）**属于管理者所扮演的决策角色。
- 3、对某一特定社会中的所有组织都发生影响的环境因素就是宏观环境，它主要包括**（技术环境，政治法律环境，经济环境，社会文化环境）**。
- 4、外部环境是指对组织的绩效起着潜在影响的外部因素，它分为**（宏观环境，产业环境）**。
- 5、梅奥的人际关系学说的基本内容包括**（人是“社会人”而不是“经济人”，企业中存在着非正式组织，生产效率主要取决于工人的士气）**。
- 6、企业文化是企业在长期的生产经营和管理活动中形成的。它由**（精神文化，制度文化，物质文化）**三个部分组成。
- 7、1990年，美国麻省理工学院斯隆管理学院的彼得·圣吉教授出版了一本享誉世界之作《第五项修炼—学习型组织的艺术与事务》，下列选项中**（系统思考，改变心智模式，超越自我，建立共同愿景）**是其主要内容。
- 8、管理者之所以编制计划，是因为**（计划是一种协调过程，通过计划促使管理者展望未来，计划为控制提供了标准和依据）**。
- 9、战略计划与作业计划相比较，下列说法准确的是：**（战略计划的内容具有纲领性，战略计划的对象是组织全局，战略计划的任务是设计目标，战略计划的风险性较高）**。
- 10、任何组织的经营目标都是多元化的，比如：**（高利润，提高市场占有率，提高员工福利待遇）**。
- 11、通常，影响预测准确性的因素有：**（预测时间长短，预测方法，人员的知识技能，信息的准确度）**等。
- 12、按预测属性的不同，可将预测划分为**（定性预测，定量预测）**。
- 13、计划评审技术的关键是绘制PERT网络，构成该网络图的三个要素是：**（事件，活动，关键线路）**。
- 14、组织经营活动的复杂性决定了组织目标具有如下性质：**（多重性，层次性，变动性）**。
- 15、目标建立过程中应该**（尽可能量化企业目标，把目标控制在五个以内，期限适中）**。
- 16、根据拉·柯·戴维斯等学者的观点，组织目标可以分为以下类型：**（主要目标，并行目标，次要目标）**。
- 17、实践表明，许多企业实行了目标管理以后，取得了很好的效果，比如：**（管理效率提高了，组织结构的设计更加合理，职工主要参与目标的设立，有效的监督与控制）**。
- 18、“战略”一词原意是指指挥军队的**（科学，艺术）**。
- 19、确定组织的宗旨应避免**（狭窄，空泛）**。
- 20、一个组织的战略体系从上到下可以分为三个层次，正确的排序为：**（公司层战略，业务层战略，职能战略）**。
- 21、密集型发展战略的有点表现在：**（经营目标集中，管理简单方便，取得规模经济效益）**。
- 22、关联多元化发展战略的关键是新业务与原有业务之间在**（生产系统，产品的核心技术，顾客基础，销售渠道）**等方面，有一定的关联性
- 23、为了执行和实施战略目标而做出的决策，如财务决策、销售计划决策等，就是**（战术性决策，策略性决策）**。
- 24、由基层管理人员负责制定，对合理组织业务活动等方面进行的决策，属于**（业务性决策，日常管理决策）**。
- 25、定性决策方法是决策者根据所掌握的信息，通过对事物运动规律的分析，进行决策的方法。主要的定性方法有：**（特尔菲法，头脑风暴法，哥顿法）**。
- 26、组织结构设计的原则包括**（有效性原则，分工与协作原则，责权利对等原则，分级管理原则）**。
- 27、现代组织理论强调组织结构的设计应具有弹性，也就是说**（组织的部门机构，职责的规定，职位的安排）**都要随环境的变化而变动。
- 28、影响组织结构设计的因素有很多个，比如**（战略，技术，环境，组织规模）**等。
- 29、直线职能型组织结构比直线型和职能型都有优势，它**（保持了集中统一指挥的特点，分工非常细密，注重专业化管理）**。
- 30、从组织需要的角度为其配备适当的人，这些人应该是**（有知识的人，有能力的人，对组织忠诚的人）**。
- 31、确定主管人员的需要量应该考虑以下因素：**（组织现有的规模和岗位，管理人员的流动率，组织发展的需要）**。
- 32、对管理人员的贡献考评包括**（达标绩效评价，管理绩效评价）**。
- 33、领导者基于职位的权利在其权利构成中居主导地位，主要包括**（法定权力，奖励权力，处罚权力）**。
- 34、俄亥俄州立大学的研究者通过调查研究，总结出描述领导者行为的两个维度：**（关怀维度，定规维度）**。
- 35、领导者在协调人际关系的时候需要借助一些处事技巧，比如：**（转移法，不为法，换位法，糊涂法）**。
- 36、当一个人的需要得不到满足，会产生挫折感，受挫折后的防范措施一般有**（积极进取的措施，消极防范的措施）**。
- 37、需要层次理论中，下列选项属于安全需要的有**（生活要得到基本保障，避免人身伤害、失业保障，年老时有所依靠）**。

- 38、在双因素理论中，(要给予职工提供适当的工资和安全保障，要改善他们的工作环境和安全保障，对职工的监督要能为他们所接受)体现的是保健因素。
- 39、强化理论中的强化类型有(积极强化，消极强化，惩罚，自然消退)。
- 40、通过沟通的含义可以看出沟通最关键的环节是(信息的传递，对信息的了解)。
- 41、按照沟通方式不同，沟通可以划分为(口头沟通和书面沟通，非语言方式沟通和电子媒介沟通)等类型。
- 42、下列沟通障碍中，属于组织障碍的有(地位差异，目标差异，缺乏正式沟通渠道，协调不够)。
- 43、组织冲突产生的基本原因有(组织中个体自以为是的态度，组织中个体差异的客观存在，组织中个体假设相似的存在，组织中个体利己动机的存在)。
- 44、企业中应当承担控制职责的人员包括(企业高层管理人员，上级管理人员，中层管理人员，基层管理人员)。
- 45、按照控制对象的范围，可以将控制分为(全面控制，局部控制)等类型。
- 46、下列选项，(销售额，成本总额，工资总额)属于没有确定的实物单位而只以一定的金额予以表示的控制标准类型。
- 47、用于衡量工作绩效的各种信息应满足(及时性，可靠性，经济适用性，全面性)等方面的要求。
- 48、一般来说，对作业系统的控制主要围绕(质量，成本，采购)等问题展开。
- 49、单位产品的总成本一般由两部分构成：(固定成本，可变成本)。
- 50、根据不同的分类标准，预算可以划分为不同的类别，包括(刚性预算和弹性预算，收入预算和支出预算，总预算和部门预算)。

判断题

- 1、管理是一种有意思、有组织的群体活动，是一个动态的协作过程。(V)
- 2、控制的实质就是使实践符合于计划，计划就是控制的标准。(V)
- 3、从教材给“管理”所下定义中，可以得出这样的结论，管理的对象就是**组织的各种资源**(组织资源和组织活动)。(X)
- 4、处于不同管理层次上的管理者，其履行的管理职能也是**不(相)同的**。(X)
- 5、泰罗的科学管理**既(只)重视技术因素，也(不)重视人的社会因素**。(X)
- 6、从19世纪末期到20世纪初期，欧洲和美国都相继有人提出比较系统的管理理论。比如，在美国表现为泰罗创建的**科学管理理论**，在法国表现为法约尔的**行政(一般)管理理论**。(X)
- 7、彼得·圣吉教授认为，不同的人对同一事物的看法不同，原因是他们的**行为模式(心智)不同**。(X)
- 8、经验学派主张通过分析经验来研究并传授管理学问题，被称为**经验(案例)教学**。(X)
- 9、现实中，许多中小型组织大量采用的是非正式计划。(V)
- 10、**确定目标**(对机会的分析、评估)是计划工作的起点。(X)
- 11、任何一个组织的目标就是想方设法创造更多**利润(顾客)**。(X)
- 12、一般而言，预测实践越短，影响预测结果的因素变化越小，预测误差也越小；反之亦然。(V)
- 13、企业目标为企业决策指明了方向，是**企业(组织)计划**的重要内容，也是衡量**企业经营思路**(组织实际绩效)的标准。(X)
- 14、著名管理学家彼得·德鲁克提出，企业目标唯一有效的定义就是创造**利润(顾客)**。(X)
- 15、R·利克特从行为科学的角度研究目标管理，他提出：工作**目标(成果)=决策的质量×激发人们履行决策的动机**。(X)
- 16、彼得·德鲁克认为，企业经理的任务就是要创造一个整体，企业经理既是“作曲家”也是“指挥家”。(V)
- 17、麦格雷戈在德鲁克目标管理概念的基础上，提出了新的业绩评价方法，提出下属人员承担为**企业(自己)设置短期目标**的责任，并同其上司一起检查这些目标的责任。(X)
- 18、定量目标比定性目标更易衡量。(V)
- 19、战略的实质是谋求外部环境、内部环境资源条件与战略目标三者之间的动态平衡。(V)
- 20、目标和目的就是为实现组织的战略远景而设定的一套中短其期的**定性指标**(定量目标和定性期望)。(X)
- 21、只经营一种业务的小企业，或者从事专业化经营的大大型企业，其业务层战略与公司层战略是一样的。(V)
- 22、组织实施稳定性战略就是**保持组织的原有状态**(追求稳定、均衡的发展战略)。(X)
- 23、实行成本领先战略，就是**降低产品价格**(追求规模效益)。(X)
- 24、战略决策，主要是由组织的**中()**高层领导决定的。(X)
- 25、运用特尔菲法进行决策时，对专家成员的意见采用统计方法予以定量处理，所以说它是**定量(性)决策**。(X)
- 26、头脑风暴法与质疑头脑风暴法，两种方法一正一反，若运用得当，可以起到互补作用。(V)
- 27、事业部制是一种分级管理、分级核算、自负盈亏的组织结构形式。(V)
- 28、组织发展(不仅)是管理层的事，与普通员工**无(也有)关**。(X)
- 29、管理人员的工作主要是从事资源协调和管理，**没有必要掌握具体(一定)的业务知识**。(X)
- 30、采用**外(内)部招聘**的方式选择管理人员，有利于鼓舞士气，调动组织成员的积极性。(X)
- 31、考评方法和考评系统设计的合理与否，直接影响了管理人员考评结果的合理与否。(V)
- 32、管理人员要与各种人相处，可能遭遇各种事件，因此需要具有良好的心理素质。这样才能冷静的处理好意外和突发事件。(V)
- 33、下属的成熟程度包括两个因素：工作成熟度和心理成熟度。心理成熟度高的个体不需要太多的外部激励，而是靠内部动机激励。(V)
- 34、目标路径理论认为，环境因素和领导风格的互为补充，下属的特质决定了他对环境因素及领导风格的评价。(V)
- 35、领导效率的高低(不仅)取决于领导者个体素质的高低。(X)
- 36、在一个领导班子里，**帅才应该多一些**(需要既有将才又有帅才)，以提高领导班子的整体领导能力。(X)
- 37、根据戴维·麦克利兰的研究，对**一般职员(主管人员)**来说，成就需要比较强烈。(X)
- 38、需要层次理论认为，如果管理者真正了解了员工的需要，依其需要来进行激励，则会产生很大的激励

作用。(V)

39、表彰和奖励能起到激励作用，批评和惩罚不(也)能起到激励的作用。(X)

40、高层次的专业人员和管理人员不是工作丰富化的重点对象。(V)

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

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

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

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

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

46、前(反)馈控制实际上是一种“亡羊补牢”式的控制。(X)

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

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

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

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

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

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

泰罗的科学管理理论的主要内容是什么?

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

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

目标的含义和性质是什么?

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

目标的性质：①组织目标具有多重性。②目标具有层次性。③目标具有变动性。

什么是计划工作?它具有怎样的性质?

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

什么是目标管理?它有哪些优势与缺陷?

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

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

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

战略的构成要素有哪些?

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

产业竞争结构分析的主要内容。

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

总体战略的类型有哪些？

①稳定型战略。②发展型战略。③收缩型战略。

现代企业管理决策具有哪些特点？

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

稳定型战略的利弊是什么？

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

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

发展型战略的三种基本形式是什么？ 发展型战略，也称为扩张型战略，是一种在现有战略起点基础上，向更高目标发展的总体战略。主要有三种形式：①密集型发展战略。②一体化发展战略。③多元化发展战略。

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

如何理解决策的含义？

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

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

什么是德尔菲法？

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

直线职能制、事业部制结构形式的利弊。

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

直线职能制组织结构的优点：

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

直线职能制组织结构的缺陷：

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

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

事业部制优点：A、总公司领导可以摆脱日常事务，集中精力考虑全局问题。B、事业部制实行自主经营、独立核算，更能发挥经营管理的积极性，更利于组织专业化生产和实现组织的内部协作。C、各事业部之间有比较、有竞争，有利于组织的发展。D、事业部同倍的供、产、销等职能之间容易协调。E、事业部经理要从事业部整体来考虑问题，有利于培养和训练全能型管理人才。

事业部制的缺点：A、总部与事业部的职能机构重叠，构成管理人员浪费。B、事业部实行独立核算，各事

业部只考虑自身的利益，影响事业部之间的协作。C、由于科研资源的分散使用使得深层次研究活动难以开展。

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

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

内部提升管理人员有哪些优缺点？

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

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

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

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

管理人员培训的主要内容有哪些？

业务培训；管理理论培训；管理能力培训；交际能力及心理素质培训。

23、领导者的权力来源有哪些？

领导者的权力来源有两种，一种是基于职位的权力来源；另一种是非职位的权力来源，个人自身影响力。

①职位权力包含三种：法定权力、奖励权力和处罚权力。②自身影响力。包括：品德、学识、能力和情感。

领导者用人的艺术表现在哪里？

唯才是举；用人所长；知人善任；要有勇气选拔名望和才学超过自己的人。

结构合理的领导班子构成需要符合哪些要求？

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

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

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

需要层次理论、双因素理论等激励理论？

①需要层次理论：该理论认为，人类的需要归为生理、安全、友爱或归属、尊重、自我实现五大类。一般的人都是按照这个层次从低级到高级去追求并使自己的需要得到满足的。已经满足的需要不再具有激励作用。因此，管理者应根据需要层次，确定激励行为。

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

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

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

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

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

控制是什么？它有哪些作用？

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

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

什么是现场控制？实现有效的现场控制需要具备哪些条件？现场控制：又称即时控制，是指在某项活动或者某种工作过程中，管理者在现场对正在进行的活动或行为给予必要的监督、指导，以保证活动和行为按照规定的程序和要求进行的管理活动。

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

什么是全面质量管理？它包括哪些内容？

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

全面质量管理包括全员参与的质量管理和全过程质量管理两个方面。

怎样进行采购控制？①对供应商进行评价。②应用经济订货批量模型。

什么是零基预算方法？与传统预算方法相比较它有哪些优势？

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

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

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

全面绩效控制系统的构成？

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

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

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

激励的主要方法有哪些？物质激励；精神激励；职工参与管理；工作丰富化。

案例分析知识点

管理者与管理技能，

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

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

技术技能：是指管理者从事自己管理范围内的工作所需要的技术和能力。

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

概念技能：是指管理者对事物的洞察、分析、判断、抽象和概括的能力。

领导风格与授权

领导类型分类：指导型领导；推销型领导；参与型领导；授权型领导。

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

沟通与人事管理，

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

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

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

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

企业文化，控制职能，

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

组织文化如同组织的精神纽带，对组织的生存和发展有深层次的影响。优秀的组织文化对外可以促进社会形象的树立，产生品牌效应，拓展市场和增加产品附加值；对内则形成强大的凝聚力，起到学习、维系和激励的功能，引导、协调并约束员工行为，实现员工个人目标与组织整体目标的一致，促进组织和个人共同成长。

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

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

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

激励理论及其应用，

物质激励；精神激励；职工参与管理；工作丰富化。

激励过程就是一个由需要开始，到需要得到满足为止的连锁反应。

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

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

第 1 题：假设是启动过程的一种有效产出。在项目执行之前，每种假设必须被明确或被确定为：（）

答案：B. 风险

第 2 题：以下都是组织过程资产，除了：（）

答案 C. 行业风险数据库

第3题：分析评价销售培训效果的具体方法很多，大致分为()。

答案：A 定量测量 D. 定性测量

第4题：在资料验收过程中验收人员应检查的问题有()。

答案：A 资料是否完全清楚 B 资料是否真实可信 C 资料是否存在明显的错误 D 调查员的工作质量是否有问题

第5题：在资料的编码分类时，编码人员应着重把握以下哪些原则：()。

答案：A BCD

第6题：一般在资料验收中，对不同的资料应做如何处理：()。

答案：B 接受基本正确的资料 C 将问题较多的资料作废

第7题：反映平均水平的统计量有()。

答案：B 均值 C 众数 D 中位数

第8题：反映离散趋势的统计量有()。

答案：A 离差 C 方差 D 全距

第9题：留置调查法的特点有()。

答案：C 调查问卷回收率高 D 被调查填写调查问卷的时间充裕便于思考

第10题：为了维持限制价格的有效性，政府必须采取相应的措施，包括()

答案：A 彩票 B 排队 C 按票证购买

第11题：划分销售区域的原则可以是()。

答案：A 按地理位置划分 B 销售潜量相等的原则划分 C 销售工作量相等的原则划分

第12题：销售组织设计的模式可分为()。

答案：A 地域型销售组织机构 B 产品型销售组织机构 C 智能型销售组织机构 D 客户型销售组织机构

第13题：下列关于销售组织结构的说法正确的是()。

答案 BCD:

第14题：销售区域战略开发流程包括()。

答案:ABCD

第15题：制订销售区域战略开发流程需要做的是()。

答案:ABCD

第16题：商务谈判中，突破僵局的策略有()。

答案:ABCD

第17题：商务谈判僵局的成因包括()

答案:ABCD

第18题：商品运输包装的标志有()。

答案:BCD

第19题：广义上的谈判僵局包括()。

答案:A 协议期僵局 D 执行期僵局

第 20 题： 多数人认为，谈判就是交换意见、达成一致看法、签订协议的过程。如果从这种狭义的角度来理解谈判，那么谈判僵局可划分为()

答案:A 谈判初期僵局 B 谈判中期僵局 C 谈判后期僵局

第 21 题： 对于一项六个月前开始的两年期项目，业绩衡量基准的主要资料来源是： ()

答案:A 项目计划

第 22 题： 下列都是项目管理办公室(PMO)的正确说法，除了： ()

答案： B. PMO 任务范围广，但不能充当关键的决策人

第 23 题： 下列关于过程组和 PDCA 循环的关系都正确，除了： ()

答案： A 收尾过程组对应于 PDCA 中的行动 A

第 24 题： 下列关于项目过程的说法都正确，除了： ()

答案： D 面向产品的过程一般都是由产品生命期规定

第 25 题： 过程组和项目阶段的关系是： ()

答案： C 过程组既可以在阶段内，也可以跨越阶段相互影响和作用

第 26 题： 哪个知识领域跨越了除启动之外的 4 个过程组？ ()

答案： D 采购管理

第 27 题： 项目成本管理包括以下过程，除了 ()

答案： A 成本规划

第 28 题： 下列因素都是事业环境因素，除了： ()

答案： B 项目管理方针

第 29 题： 以下都是效益测定的项目选择方法，除了： ()

答案： 数学模型

第 30 题： 以下都是项目初步范围说明书的输入，除了： ()

答案： A 合同

第 31 题： 以下关于项目管理信息系统 (PMIS) 的说法都正确，除了： ()

答案： C 配置管理系统是变更控制系统的一个子系统

第 32 题： 收集项目数据并报告费用、进度、技术与质量绩效，以及有助于预测的状态信息属于： ()

答案： B 指导与管理项目执行

第 33 题： 为更新当前的费用和进度信息提供预测属于： ()

答案： 监控项目工作

第 34 题： 确认缺陷补救属于： ()

答案： D 整体变更控制

第 35 题： 项目收尾的成果包括以下各项，除了： ()

答案： C 可交付成果

第 36 题： 纠正措施是指： ()

答案： 使项目实施的预期结果始终符合项目管理计划的要求。

第 37 题： 推荐的预防措施是： ()

答案：B 监控项目工作过程的输出

第 38 题： 客户要求变更您管理的项目的范围。为了确定要求的变更可能产生的影响，您将需要工作分解结构、变更请求、范围管理计划以及：（）

答案：A 绩效报告

第 39 题： 范围界定中的工具除了产品分析、专家判断、利害关系者分析外，还包括：（）

答案：C 头脑风暴法

第 40 题： 编制状况关系到项目成败的是：（）

答案：C 详细范围说明书

第 41 题： 下列都是详细范围说明书编制的基础，除了：（）

答案：D 范围管理计划

第 42 题： 请阅读以下描述，在下面的网络图中，每个节点是一个活动，在方框中的数字表示工期的天数。关键路径是：（）

答案：C A-C-H-I-J

第 43 题： 以下都是范围说明书的内容，除了：（）

答案：C 控制账户

第 44 题： 里程碑清单是哪个时间管理过程的输出：（）

答案：A 活动定义

第 45 题： 风险登记册除了制定进度表外，还作为哪个时间管理过程的输入？（）

答案：D 活动所需时间估算

第 46 题： 三点估算是作为哪个时间管理过程的工具？（）

答案：C 进度控制

第 48 题： 以下都是进度制定过程的产出，除了？（）

答案：D H 资源 H 日历

第 49 题： “生命期费用估算”是指以下各项，除了：（）

答案：C 关注范围是完成项目所需资源的费用

第 50 题： 在矩阵组织中发展项目班子的最有效方法是遵照：（）

答案：D 培训发展计划

第 51 题： 虚拟团队是哪个过程的工具：（）

答案：C 项目团队组建

第 52 题： 冲突管理用于：（）

答案：项目团队管理

第 53 题： 交际和组织理论用于：（）

答案：A 人力资源规划

第 54 题： 奖励与表彰用于：（）

答案：B 项目团队建设

第 55 题： 影响项目的沟通技术因素包括，除了：（）

答案：D 组织结构图

第 56 题： 以下都是沟通管理计划的属性，除了？

答案： B 沟通技能

第 57 题： 沟通管理计划是哪一项的结果：（）

答案： A 沟通规划

第 58 题： 沟通技能用于：（）

答案： B 信息发布

第 59 题： 信息发布产生的组织过程资产更新包括，除了：（）

答案： D 厉害关系人反馈

第 60 题： 信息演示工具用于：（）

答案： C 绩效报告

第 61 题： 项目管理专业人士可以把挣值数据同以下的项目管理工具相比较，除了（）以外

答案： C 风险缓解计划

第 62 题： 风险管理计划包括以下内容，除了（）

答案： C 风险登记册

第 63 题： 项目采购管理包括以下所有各项，除了：（）

答案： B 厉害关系分析者（stakeholder analysis）

第 64 题： 一位担任项目经理的同事请您帮助管理某个项目。您发现，由于这位同事的技能低于项目要求，故项目没有得到充分的管理。您应当做些什么？（）

答案： D 建议该项目经理与其顶头上司讨论问题

第 65 题： 谈判中处于劣势的一方，运用让对方为谈判付出更大的代价的方法，从而变被动为主动，达到转劣势为优势的目的。这种策略是（）。

答案： B 反客为主策略

第 66 题： 谈判的一方故意装出糊里糊涂、惊慌失措、犹豫不决，反应迟钝，以此来松懈对方的意志，达到后发制人的目的。这种策略是（）。

答案： B 大智如愚策略

第 67 题： 买主在谈判中为了摸清对方的虚实，掌握对方的心理，通过不断地问来了解直接从卖方那儿不容易获得的诸如成本、价格等方面的尽可能多的资料，以便在谈判中做出正确的决策。这种策略是（）。

答案： B 投石问路策略

第 68 题： 谈判的一方，在整体项目不好谈的情况下，将其项目分成若干块，分块议价，最终达成交易。这种策略是（）。

答案： B 化整为零策略

第 69 题： 在业务谈判中，谈判双方你让我一步、我让你一步，以平摊分歧的份量，共同向对方靠拢缩小谈判差距，最终达成协议。这种策略是（）。

答案： B 折中调和策略

第 70 题： 在谈判过程中的场外交涉时，以间接的方法和对方互通信息，与对方进行心理与情感的交流，使分歧得到解决，从而达成协议。这种策略是（）。

答案：B 旁敲侧击策略

第 71 题： 以下关于里程碑的说法都正确，除了：（）

答案：C 里程碑无论根据项目要求还是合同要求，都是强制性的。

第 72 题： 多方案分析运用于：（）

答案：C 活动资源估算

第 73 题： 将工作的计划数量与单位数量的历史费用相乘得到估算费用，这是一个什么例子：（）

答案：A 参数估算

第 74 题： 有关标准和规章制度的说法都正确，除了：（）

答案：B 规章制度是在经常和反复的使用中构成了规则，并由公认机构批注的文件。

第 75 题： 下列有关项目环境的分类都正确，除了：（）

答案：D 组织内的人际关系环境。

第 76 题： 以下都是处理人际关系的技能，除了：（）

答案：C 人事管理、补偿和福利

第 77 题： 下列都是 Program 的正确说法，除了：（）

答案：D program 中包括项目，但不包括日常运作。

第 78 题： 下列都是 Portfolio 的正确说法，除了：（）

答案：D 组织管理 Portfolio 时不一定有明确的目的

第 79 题： 下列都是子项目的正确说法，除了：（）

答案：D 子项目不能再往下划分成更小的项目。

第 80 题： 复杂的项目特别是那些跨多部门的可以通过哪种有效方法管理：（）

答案：C 强矩阵组织结构

第 81 题： 出色项目经理是管理人员和领导者。领导涉及以下所有各项，除了：（）

答案：A 为利害关系者创造利益

第 82 题： 项目 H 整体管理 H 的主要过程包括以下各项，除了：（）

答案：C 项目范围说明书制定

第 83 题： 报纸广告刊出方式包括（）。

答案：A 表明式 C 隐蔽式

第 84 题： 报纸广告一般的应聘方式主要有（）。

答案：A 先寄回函，再安排面试 C 见报即为面试 D 电话联系即为面试

第 85 题： 在通过报纸进行招聘工作时，还应注意的事项有（）。

答案：ABCD

第 86 题： 一项成功的培训工作必须坚持（）的原则。

答案：A 价值 B 规模效应 C 重点 D 持续性

第 87 题： 销售人员培训依培训地点的不同可分为（）。

答案：A 集中培训 C 分开培训

第 88 题： 销售培训人员的主要来源有（）。

答案：A 公司的外部培训专家 B 公司的专职培训人员 D 正规的销售机构人员

第 89 题： 销售人员培训的方法主要有()。

答案：A 课堂培训法 B 会议培训法 C 实地培训法 D 模拟培训法

第 90 题： 唐纳?克柏屈格的“四阶层评估模型”，培训评估分为()方面。

答案：A 反映 B 行为 C 学习 D 效应

第 91 题： 规范的销售会议名称一般由()组成。

答案：A 会议范围 C 会议性质 D 会议内容

第 92 题： 初定销售会议步骤包括会议的()等。

答案：B 议程 C 日程 D 程序

第 93 题： 销售会议材料主要有()。

答案：A 会议文件 B 讲话材料 D 会议主持句

第 94 题： 销售会议的组织可以分为会议的()等阶段。

答案：A 开始阶段 C 会议期间 D 会议结束