《管理学原理》习题集

第一章　管理学导论

一、单项选择题

1．在组织的五个基本要素中，管理的媒介是　（　）

A．人与物　B．信息　C．机构　D．目的

2．在组织的内部要素中，表明为什么要有这个组织的要素是　（　）

A．人与物　B．信息　C．机构　D．目的

3．管理的主体是　（　）

A．管理者　B．组织　C．人　D．管理机构

4．美国管理学家彼德·德鲁克认为，管理者的第一个责任是　（　）

A．管理管理者　B．管理一个组织　C．管理工作和工人　D．从事管理活动

5．管理过程中的首要职能是　（　）

A. 人员配备　B．组织　C．计划　D．指导与控制

6．管理的核心是　（　）

A。建立组织机构　B．协调人力物力　C．协调入际关系　D．尽力减少支出

7．管理是一种艺术，是强调管理的　（　）

A．精确性　B．沿续性　C．随意性　D．实践性

8. 马克思主义关于管理问题的基本观点是　（　）

A．辩证唯物主义观点　B．管理二重性观点　C. 系统的观点　D．发展的观点

9．反映管理同生产力、社会化大生产相联系的属性是　（　）

A．社会属性　B．艺术性　C．自然属性　D．科学性

10．管理学原理区别于专门管理学的特点在于　（　）

A．历史性　B．科学性　C．一般性　D．实践性

11．管理学属于边缘性学科，这说明管理学的特点是　（　）

A．一般性　B．多样性　C．实践性　D．历史性

12．管理是一种　（　）

A．经济现象　B．自然现象　C．社会文化现象　D．科学现象

13．一般说来，组织的外部要素是(　　)。

A．可以控制的　B．无法控制的　C. 部分可控的　D．无法判断

14．作为学习、研究管理学的总的方法论指导的是(　　)。

A．系统方法　B．理论联系实际的方法　C．唯物辩证法　D．比较分析法

15．决定学习、研究管理必要性的是(　　)。

A．管理的自然性　B．管理的社会性　C．管理的重要性　D．管理的历史性

16．管理学应属于(　　)。

A．社会科学　B．边缘科学　C．经济学　D．自然科学

17．管理是一种艺术，这是强调管理的(　　)。

A．复杂性　B．有效性　C．实践性　D．精确性

18．管理的核心是(　　)。

A．决策　B．处理好人际关系　C. 组织　D．控制

19．管理这种社会现象存在的两个必要条件：一是两个人以上的集体活动；二是(　　)。

A．有管理者　B．组织成一定机构　C．有各种资源　D．有一致认可的目标

20．管理的五大基本职能是(　　)。

A．计划、组织、协调、领导、控制　B．计划、组织、人员配备、指导与领导、控制

C. 计划、组织、协调、人员配备、控制　D．计划、组织、人员配备、领导、控制

二、多项选择题

1．管理的客体是　（　）

A．人　B．信息　C．机构　D．目的　E．物

2．美国管理学家彼德·德鲁克认为，管理者的责任是　（　）

A．管理一个组织　B．管理管理者　C．实现管理目的

D．管理工作和工人　E．管理计划过程

3．一个组织通常划分为如下层次　（　）

A．主管层、执行层和作业层　B．经营决策层、执行管理层和监督作业层

C．经营管理层、外部管理层和核心管理层　D．经营决策层、监督作业层和执行管理层

E．上层、中层和基层

4．管理是一种社会文化现象，其存在的必要条件是　（　）

A. 管理理论　B．一致目标　C．管理实践　D．集体活动　E．管理原理

5．虽然组织的类型、形式和规模可能各有差异，但其内部都含有以下基本要素　（　）

A．人与物　B．信息　C．管理　D．机构　E．目的

6．管理的基本特征是　（　）

A．具有内部基本要素和外部环境要素　B．主体是管理者　C．具有任务、职能和层次

D．核心是协调人际关系　E．是一种文化现象和社会现象

7．管理的两重性反映出管理的　（　）

A．科学性和艺术性　B．必要性和目的性　C. 部分可控性和部分不可控性

D．技术性和阶级性　E．生产力属性和生产关系属性

8．管理的社会属性体现着生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志，因此管理与下列因素相联系　（　）

A．生产力　B．生产关系　C. 社会化大生产　D．社会制度　E．科学技术

9．管理学作为一门不精确的、有待于发展的科学，具有以下特点　（　）

A．一般性　B．专业性　C．多样性　D．历史性　E．实践性

10．学习与研究管理学的一般方法有以下三个　（　）

A．唯物辩证法　B．系统方法　C．科学管理方法

D．理论联系实际方法　E．管理过程方法

11．学习和研究管理学的具体方法有　（　）

A．系统方法　B．比较法　C．案例分析法　D．综合法　E．分析法

12．管理学研究生产力方面的内容包括　（　）

A．组织中人、财、物的配置问题　B．调动各方面积极性与创造性问题

C．环境适应问题　D．产权关系问题　E．寻求最佳经济效益与社会效益问题

13．管理学所研究的生产关系方面的内容包括　（　）

A．组织内部人际关系问题　B．合理配置人财物问题

C．完善组织机构与管理体制问题　D．使规章制度与上层建筑保持一致问题　E．环境适应问题

14．组织内部要素包括(　)。

A．目标　B．信息　C. 机构　D．人　E．物

15．管理者在管理过程中承担的职能是(　)。

A．计划　B．组织　C．人员配备　D．指导和领导　E. 控制

16．管理学的特点有(　)。

A．一般性　B．边缘性　C．历史性　D. 多样性　E. 实践性

17．组织外部环境包括的要素有(　)。

A．行业　B．原材料供应　C．产品市场　D．政治状况　E．社会文化

18．管理这种社会现象存在的必要条件是(　　)。

A．两个人以上的集体活动　　B．有机构　　C．有一致认可的目标

D．有管理者　　E. 有各种资源

19．管理的二重性是指管理的(　　)。

A．科学性　　B．自然属性　　C. 艺术性　　D．社会属性　　E．实践性

20．德鲁克认为管理者在组织中应承担(　　)责任。

A．管理一个组织　　B．管理管理者　　C．管理工作和人　　D．决策　　E．计划

21．管理的艺术性强调(　　)。

A．管理的普遍性　　B．管理的实践性　　C．运用管理原理的随机制宜性

D，管理的多变性　　E. 管理者应具有一定素质

22．一般可以将一个组织划分为(　　)几个层次。

A．战略规划层　　B．上层　　C．中层　　D．执行层　　E. 基层

23．学习研究管理学的一般方法有(　　)。

A．唯物辩证法　　B．系统方法　　C. 因果法　　D．直观法　　E．理论联系实际

三、判断改错题

1．管理是一项任务，是让别人与自己一道去实现既定的目标，是一切有组织的集体活动所不可缺少的要素。　　(　　)

2．组织分为三个层次，拥有的权力范围最大，担任的职务最高的管理人员是中层主管人员。　　(　　)

3．管理是一门艺术，指主管人员在管理实践中，既要运用管理知识，又需发挥创造性，采取适宜措施，高效地实现目标。　　(　　)

4．管理的任务是创造一种环境，使在这一环境中工作的人们能够用尽可能少的支出，实现既定的目标。　　(　　)

5．管理是由许多人协作劳动而产生的，具有同生产力、社会化大生产相联系的社会属性。　　(　　)

6．管理学的实践性决定了管理学是对前人的管理理论、管理思想的总结、扬弃和发展。　　(　　)

7．研究如何完善组织机构与各种管理体制的问题是管理学内生产力方面的内容。　　(　　)

8．有效的管理理论与方法只有通过实践，才能带来实效。　(　　)

9．管理的基本职能是合理组织生产力和维护与完善生产关系。　　(　　)

四、名词解释

1．管理　　2．管理学　　3．系统

五、简答题

1．简述管理及其基本特征。

2．组织内部的基本要素是什么?

3．德鲁克是如何分析管理者的责任的?

4．管理的任务与职能是什么?

5．管理的层次是如何划分的?

6．为什么说管理的核心是处理好人际关系?

7．如何理解管理是科学与艺术的统一?

8．简述管理的二重性。

9．管理学及其特点是什么?

10．学习和研究管理学的一般方法和具体方法有哪些?

六、论述题

1．学习马克思主义关于管理两重性的观点，对于学习管理学和从事管理工作有什么重要意义?

2．联系实际说明为什么要学习、研究管理学。

第二章　管理理论的演进

一、单项选择题

1．管理学形成的标志是　（　）

A．泰罗科学管理理论　B．法约尔管理过程理论

C．韦伯理想行政组织理　D．梅奥的霍桑实验结论

2．管理产生的萌芽阶段时间是　（ ）

A．19 世纪末 20 世纪初　B．18 世纪到 19 世纪末　C．6000 年以前　D．本世纪 30 年代

3．现代管理理论阶段始于　（ ）

A．本世纪 60 年代　B．本世纪 30 年代　C．19 世纪末　D．20 世纪初

4．马基雅维利论述有关管理的原则的著作是　（　）

A.《君主论》　B.《国富论》　C．汉姆拉比法典　D.《计件工资制》

5．在管理理论萌阶段，论述企业所有权和管理权问题的经济学家是 A

A．亚当·斯密　B．马基雅维利　C．塞缪尔·纽曼　D．亨利·普尔

6．点燃美国“管理运动”火花的是　（　）

A．泰罗　B. 斯隆　C．亨利·唐纳　D．亨利·普尔

7.小斯隆在通用汽车公司采用了一种新的组织结构形式，以后成为大型企业普遍采用的典型的组织结构模式，这种组织结构形式是　（ ）

A．事业部制　B．工厂制　C．泰罗制　D．包销制

8．美国出现的管理运动的主要组成部分是　（　）

A．科学管理　B．管理科学　C．霍桑实验　D．行为科学

9．泰罗由于对管理理论的卓绝贡献而被后人称为　（　）

A．过程理论鼻祖　B．组织理论之父　C．科学管理之父　D．行为科学创始人

10．科学管理理论的中心问题是　（　）

A．作业标准化　B．计件工资制　C．职能工长制　D．提高劳动生产率

11．上级管理人员把一般的日常事物授权给下级管理人员去处理，而自己只保留对例外事项的决策和监督权，这是泰罗提倡的　（　）

A．工作定额原理　B．例外原则　C．心理革命　D．职能工长制

12．法约尔的代表著作是　（　）

A.《科学管理原理》　B.《国富论》　C.《工业管理和一般管理》　D.《君主论》

13．马克斯·韦伯认为宜于作为理想组织体系的基础的权力是　（　）

A．理性——合法权力　B．超凡的权力　C．传统的权力　D．继承的权力

14．把古典管理学派有关管理职能的理论加以系统化而提出了有名的“POSDCRB”七职能论的管理学家是　（ ）

A．厄威克　B．梅奥　C．韦伯　D．古利克

15．企业中存在着“非正式组织”的观点来源于　（ ）

A．现代管理理论　B．管理过程理论　C．科学管理理论　D．霍桑试验结论

16．管理科学理论的基础是第二次世界大战中发展起来的　（　）

A. 数学分析技术　B．计算技术　C．网络分析技术　D．运筹学

17．现代管理科学主要是服务于　（　）

A．控制　B．预测　C．决策　D．技术

18．法约尔提出的原则有(　)。

A．5 项　B．6 项　C．10 项　D．14 项

19．组织理论之父是(　)。

A．法约尔　B．韦伯　C．泰罗　D．梅奥

20．古典管理理论认为，人是(　　)。

A．经济人　　B．自我实现人　　C. 复杂人　　D．社会人

21．科学管理之父是(　　)。

A．泰罗　　B．法约尔　　C．梅奥　　D．韦伯

22．行为科学理论认为，人是(　　)。

A．经济人　　B．社会人　　C. 复杂人　　D．自我实现人

23．管理运动发生在(　　)。

A．英国　　B．法国　　C. 美国　　D．欧洲

24．法约尔提出的管理五职能或要素是(　)。

A．计划、组织、决策、领导、控制　　B．计划、组织、领导、协调、控制

C．计划、组织、指挥、协调、控制　　D．计划、组织、决策、指挥、控制

25．(　C)提出了重视管理中人的因素。

A．铁锹实验　　B．金属切制实验　　C．霍桑试验　　D．搬运生铁试验

26．　“管理的十四条原则”是由(　　)提出的。

A．泰罗　　B．法约尔　　C．马克斯·韦伯　　D．切斯特·巴纳德

27．圣经上记载的“挑选有才能的人担任千夫长、百夫长……”，体现了管理的(　　)原则。

A．用人　　B．例外　　C. 间接控制　　D．分级

二、多项选择题

1．管理学形成之后，管理理论可以划分如下三个阶段　(　　)

A. 早期管理实践与管理思想阶段　B．古典管理理论阶段　　C．管理产生的萌芽阶段

D．新古典管理理论阶段　　E．现代管理理论阶段

2．泰罗在管理方面的文献有　　(　　)

A.《国富论》　　B.《科学管理原理》　　C.《车间管理》

D.《计件工资制》　E.《工业管理与一般管理》

3．创立和发展古典管理理论的人物有　　(　　)

A．泰罗　　B．法约尔　　C．韦伯　　D．古利克　　E．厄威克

4．法约尔在《工业管理和一般管理》一书中从哪四个方面阐述了管理过程理论。

A．企业职能不同于管理职能　　B．把计划职能同执行职能分开

C．管理教育的重要性　　D．管理的十四项原则　　E．管理要素

5．梅奥等人对霍试验的材料总结后得出的结论主要有四点，它们是　　(　　)

A．职工是“社会人”　　B．职工是“经济人”　　C．企业中有“非正式组织”

D．新型领导能力在于提高职工满足度　　E．存在着霍桑效应

6．古典管理理论是指　　(　)

A．科学管理理论　　B．管理科学理论　　C．管理过程理论

D．决策论　　E．行政组织理论

7．管理科学理论中常用的分析模型有　　(　　)

A．盈亏平衡点模型　　B．库存模型　　C．决策模型

D．对策论和动态规划　　E．马尔柯夫过程

8．狭义的行为科学理论包括的内容有(　　)。

A．个体行为理论　　B．社会行为理论　　C．团体行为理论

D．职能行为理论　　E. 组织行为理论

9．“管理科学理论”的内容包括有(　　)。

A．运筹学　　B．系统分析　　C. 激励过程理论　　D．激励强化理论　　E. 决策科学化

10．在“管理理论的萌芽阶段”，管理理论的发展状况为(　　)。

A．已经区分了管理职能和企业职能　　B．意识到管理将发展成一门科学

C．已经建立起管理理论　　D．预见到管理的地位会不断提高　　E．管理学已经形成

11．古典管理理论的代表人物有(　　)。

A．泰罗　　B．韦伯　　C．德鲁克　　D．马斯洛　　E．法约尔

12．法约尔认为企业的职能包括管理以及(　　)。

A．技术　　B．商业　　C．财务　　D．核算　　E．安全

13．法约尔认为管理这一职能活动由(　ABCDE　)职能组成的。

A．计划　　B．组织　　C．指挥　　D．协调　　E．控制

14．马基雅维利提出的管理原则是(　　)。

A．分级管理　　B．领导方法　　C．群众认可　　D．内聚力　　E．生存意志

15．(　　)属于泰罗科学管理原理和方法的内容。

A．操作标准化　　B．配备合适人员　　C．职能工长制

D．计件奖励工资制　　E．设备排列

三、判断改错题

1．管理实践中产生管理思想，管理思想反过来验证管理实践。(　　)

2．我国古典书籍《周礼》、《孙子兵法》等书中对于管理中的日常职能如计划、组织、指挥等有许多精辟见解。　　(　　)

3．在工业革命以及工厂制度发展时期，促使了人们对管理问题的论述，并建立起管理理论。　　(　　)

4．约翰·穆勒把自力更生和敏捷列为一个合格的管理人员必备的品德。　　(　　)

5．泰罗的科学管理理论中的“心理革命”是单指雇主一方的。　(　　)

6．泰罗指出在管理的全过程中都可实行例外原则。　　(　　)

7．1961 年法约尔发表了管理过程理论的代表作《国家在管理上的无能》。　　(　　)

8．法约尔的统一领导原则是指组织内每一个人只能服从一个上级并接受他的命令。　　(　　)

9．韦伯认为高度结构的、正式的、人格化的理想行政组织体系是对人们进行强制控制的最合理手段。　　(　　)

10．著名的“霍桑试验”分为四个阶段：工场照明试验、电器装配室试验、大规模的访问与普查及电话线圈装配工试验。(　　)

11．企业中的主管人员要同时具备经济技能和管理技能。　　(　　)

12．古典管理理论的系统化主要是从厄威克的管理职能和古利克的管理原则两方面进行的。　　(　　)

四、名词解释

1．管理例外原则　　2．霍桑试验　　3．组织行为学

五、简答题

1．简述管理实践、管理思想与管理理论三者之间的关系。

2．管理学的形成经历了哪些阶段?

3．简述法约尔管理过程理论。

4．霍桑试验的结论主要有哪些?

5．行为科学的理论有哪些主要内容?

6．管理科学理论的主要内容有哪些?

7．简述科学管理理论的要点。

8．简述理想行政组织体系的特点。

9．人际关系学说产生的历史背景是什么?

六、论述题

1．试述法约尔的管理过程理论的主要内容。

2．试述泰罗科学管理理论的要点及其现实意义。

第三章　管理的基本原理与基本方法

一、单项选择题

1.系统最基本的特征是（　　）。

A.集合性　　B.层次性　　C.相关性

2.（　　）指单位时间所取得的效果的数量。

A.效益　　B.效果　　C.效率　　D.效用

3.（　　）是有效产出与投入之间的一种比例关系。

A.效益　　B.效果　　C.效率　　D.效用

4.大多数研究表明，企业的伦理经营和长期效益之间有（　　）。

A.正相关　　B.负相关　　C.不相关

5.职责和权限、利益、能力之间的关系遵循等边三角形定理，（　　）是三角形的三个边，它们是相等的。

A.权限、利益、能力　B.职责、权限、利益

C.职责、权限、能力　D.职责、利益、能力

6.“三个和尚没水喝”说明的是，人浮于事可能反而不如人少好办事。但是反过来，如果“三个和尚”都很负责，结果也许会造成水满为患。这两种不同的说法表明：（　　）

A.管理工作的有效性需要考虑内外部环境各部分的整体效应

B.即使管理无方，人多还是比人少好办事

C.在不同的心态作用下会产生不同的群体合作结果

D.纵使管理有方，也不一定是人多好办事

7、从某种程度上来说，（　　）在管理原理的有机体系中起着统率作用。

A.人本原理　B.责任原理　C.系统原理　D.效益原理

8、（　　）不是人本管理的观点。

A.职工是企业的主体

B.人是“经济人”，所以是要给予足够的物质激励，就能让他为企业卖力

C.职工参与是有效管理的关键

D.服务于人是管理的根本目的

9、（　　）是管理的根本目的，其高低直接影响着组织的生存和发展。

A.效率　B.效益　C.效果　D.目标

10、挖掘人的潜能的最好办法是明确每个人的（　　）。

A.职责　B.权利　C.权力　D.利益

11、.现代管理的核心是使（　　）得到最完美的发展。

A. 人性　B.企业的形象　C.员工　D.领导者

12、（　　）是管理者完全负责的关键因素。

A. 责任　B.权利　C.职责　D.能力

二、多项选择题

1.系统有哪些特征（　　）。

A.客观性　B.集合性　C.层次性　D.相关性　E.稳定性

2.责任原理要求（　　）。

A.权利尽可能集中，管理者必须加强对企业的控制　B.明确每个人的职责

C.职位设计和权限委授要合理

D.管理者要尽可能授予下属权利，以激发积极性

E.奖惩要分明、公正而及时

3.伦理具有哪些特性（　　）。

A.非强制性　　B.非官方性　　C.普适性　　D.扬善性

4.下面哪些不是人本管理的观点（　　）。

A.职工是企业的主体

B.人是“经济人”，所以是要给予足够的物质激励，就能让他为企业卖力

C.职工参与是有效管理的关键

D.服务于人是管理的根本目的

E.组织中存在非正式组织，对此管理者要给以压制

5.职责界限要清楚，一般来说，在生产第一线的，应负哪些责任（　　）。

A.直接责任　　B.间接责任　　C.实时责任　　D.事后责任

6.系统原理的要点包括（　　）。

A.整体性原理　　B.动态性原理

C.开发性原理　　D.环境适应性原理　　E.综合性原理

7、管理原理具有（　　）的特征。

A.客观性　B.灵活性　C.概括性　D.稳定性　E.系统性

8、能否做到对所管的一定工作完全负责，基本上取决于（　　）几个要素。

A.效益　B.权限　C.利益　D.能力　E.奖励

9、效益可从（　　）角度去考察。

A.社会效益　B.环保效益　C.经济效益　D.人文效益　E.发展效益

10、伦理具有（　　）的特性。

A. 非强制性　B.非官方性　C.普适性　D.扬善性　E.惩恶性

11、一般系统均具有（　　）特性。

A.开放性　B.集合性　C.动态性　D.层次性　E.相关性

三、填空题

1.管理原理的主要特征为（　　）、（　　）、（　　）、（　　）。

2.任何社会组织都是由（　　）、（　　）、（　　）组成的系统，任何管理都是对系统的管理。

3.构成系统的子系统称为（　　）。

4. 管理和战略，（　　）告诉我们怎样“做正确的事”，（　　）在解决如何“正确地做事”。

5. 企业的伦理经营意味着企业注重维护（　　）的利益，从而要采取行动并付出一定的成本。

6.管理原理中的（　　），（　　），（　　），（　　）以及（　　）构成了一个有机体系。

7.系统从组成要素的性质来看，可以划分为（　　）和（　　），管理系统属于（　　）。

8. 科学知识、（　　）和（　　）这三者构成了管理能力。

9.系统的综合性原理包括的含义，一方面是（　　）的多样性和综合性，另一方面是（　　）的多样性和综合性。

10、（　　）是对管理的实质及客观规律的表述。

11、（　　）是管理的根本目的，其高低直接影响着组织的生存和发展。

12、挖掘人的潜能的最好办法是明确每个人的（　　）。

四、判断题

1、效益是指单位时间内所取得的效果的数量，反映了劳动时间的利用状况。（　）

2、效率和效益一定一致。（　）

3、伦理与法律不仅在作用上,而且在实质和内容上均相互补充。（　）

4、效益的评价可由不同的主体,从多个不同的角度进行,因此没有一个绝对的标准。（　）

5、使人性得到最完美的发展是现代管理的核心。（　）

五、名词解释

1.系统。

2.管理原理。

3.管理原则。

4.人本管理原理。

5.效益。

6.效率。

六、简答题

1.简要分析管理原理的主要特征。

2.简述研究管理原理有何意义。

3. 如何理解系统的整体性原理。

4.系统原理有何要点？

5.什么是系统的综合性原理，有何含义？

6.人本管理有何主要观点？

7.简述实现有效管理有何途径，并比较其差别。

8.分工明确，职责是否也会明确？要注意哪几点？

9.列宁曾说：“管理的基本原则是———一定的人对所管的一定的工作完全负责。”怎样才能做到完全负责？

七、问答题

1.什么是系统？系统有哪些基本特征？管理者可以从系统原理中得到哪些启示？

2.如何理解责任原理？责任原理的本质是什么？管理者可以从责任原理中得到哪些启示？

3.何谓“以人为中心的管理”？又如何实现“以人为中心的管理”？

4.何谓效果、效率和效益？人类一切活动为何要遵循效益原理？

5.管理有效性的实质是什么？管理者如何追求自身工作的效益？

6.与法律相比，伦理有哪些特征？伦理与法律及效益的关系各是怎样？

第四章　计划

一、单项选择题

1．计划工作的第一步骤是（　　）。

A 估量机会；　B 确定前提条件；　C 确定目标；　D 拟定可供选择的方案；

E 评估选择方案；　F 制定辅助计划；　G 编制预算；

2．决策的关键环节是（　　）。

A 确定决策目标；　B 确定前提；　C 拟定备选方案；　D 评价备选方案；　E 选择方案。

3．被称为决策“硬技术”的决策方法是指（　　）。

A 边际分析法；　B.主观决策法 ；C.科学决策法；　D.定量决策法。

4.环境研究对组织决策有着非常重要的影响，具体表现在可以提高组织决策的（　　）

A.有效性、及时性、稳定性　　B.前瞻性、有效性、稳定性

C.正确性、及时性、稳定性　　D.有效性、正确性、及时性

5.(　A　)假设事物在历史上各个时期的状况对未来的影响程度是相同的

A.简单平均法　B.移动平均法　C.指数平滑法　D.因果关系分析法

6.首先提出目标管理的是　　（　　）

A、孔茨　B、德鲁克　C、巴纳德　D、西蒙

7.下列四项对主观决策法的认识中，正确的是　　（　　）

A、仅供主管人员制定决策的方法　B、直接利用专家的知识和经验进行决策的方法

C、优于计量决策法　D、特别适合于常规决策

8.目标管理适合于管理　　（　　）

A.工作　B.组织　C.管理者　D.工人

9.在计划工作中，制定“弹性计划”是运用计划工作的　　（　　）

A、灵活性原理　B、许诺原理　C、限定因素原理　D、改变航道原理

10.我们把“确保事情按计划进行”的工作称之为　　（　　）

A、领导工作　B、组织工作 C、协调工作　D、控制工作

11.下列计划工作的前提条件中，组织可以控制的是　　（　　）

A、价格水平　B、政治环境　C、职工情绪　D、组织内部政策

12.下列原理中属于计划工作原理的是　　（　　）

A、目标统一原理　B、许诺原理　C、激励原理　D、稳定性与适应性相结合的原理

13.规章制度属于企业文化中的　　（　　）

A、上层文化　B、中层文化　C、表层文化　D、深层文化

14.时间网络图中的“关键线路”是指　　（　　）

A、占用时间最短，宽裕时间最少的活动序列　B、占用时间最长，宽裕时间最多的活动序列

C、占用时间最短，宽裕时间最多的活动序列　D、占用时间最长，宽裕时间最少的活动序列

16.许诺原理中，许诺、所需时间和实现目标可能性三者的关系是　　（　　）

A.大、长、大　B.大、长、小　C.大、短、小　D.小、长、小

17．盈亏平衡分析法的基本原理是 （ ）

A．分析生产成本、销售利润和产品数量三者关系 B．将生产成本分成固定成本和变动成本

C．确定盈亏平衡点产量 D．是量本利分析

18.( )面对未能可能呈现的多种状态，决策者虽无法事先确定究竟呈现何种状态，但可判断各种状态出现的概率

A.确定型决策法 B.风险型决策法 C.非确定型决策法 D.追踪决策法

19.主要靠人的经验和综合分析能力进行预测的方法，称为（ ）

A.外推法 B.因果法 C.回归法 D.直观法

20.计划工作的核心是 （ ）

A.确定目标 B.确定计划的前提条件 C.确定可供选择的方案 D.作决策

21.使计划数字化的工作被称为 （ ）

A.规划 B.决策 C.预测 D.预算

22.在管理中，居于主导地位的工作是 （ ）

A.计划 B.组织 C.人员配备 D.指挥

23.目标成果评价的四个等级中，A 级是 （ ）

A.达到预期目标以上 B.达到预期目标 C.没有达到预期目标 D.结果与目标相反

24.下面原理中强调上级主管所发布的命令、指示不能相互矛盾或抵触，更不能“朝令夕改”的是（ ） A.统一领导原理 B.命令一致原理 C.直接管理原理 D.直接控制原理

25.我国习惯上称之为“专家预测法”的是 （ ）

A.因果法 B.外推法 C.德尔菲法 D.头脑风暴法

二、多项选择题

1．计划工作的特点是（ ）。

A 目的性； B 主导性； C 经济性； D 统一性； E 普遍性。

2.下列哪些属于计划工作的原理（ ）

A.责权一致原理 B.职务明确原理 C.许诺原理 D.灵活性原理 E.管理宽度原理

3.决策的特征有（ ）

A. 明确而具体的决策目标 B.以了解和掌握信息为基础 C.有两个以上的备选方案

D. 追求的是最可能的优化效应 E. 实施过程中不断地跟踪

4.目标管理自身的缺点有（ ）

A.完成结果不易评价 B.适当的目标不易确定

C.目标一般是短期的，而与长期目标脱节 D.不灵活 E.目标管理理论尚未普及和宣传

5.下列哪些属于计划工作的原理（ ）

A 权责一致原理 B.职务明确原理 C.许诺原理

D.灵活性原理 E.管理宽度原理

6.信息收集与加工的要求有( )

A.准确性 B.完整性 C.经济性 D.及时性 E.适用性

7.下列预测方法中属于直观预测法的有（ A ）

A、德尔菲法 B、回归分析法 C、头脑风暴法 D、移动平均法 E、因果法

8.从决策在管理中的地位和作用看（ ）

A、决策是计划工作的核心 B、决策是主管人员的首要工作 C、决策是管理的基础

D、决策只是高层领导的事情 E、决策是行为的选择

9．计划编制过程中，目标或任务分解的结果是形成目标结构，包括( )

A．时间目标 B．空间目标 C．部门目标 D．进度目标

10.目标管理的优点有（ ）

A.有利于提高管理水平 B.有利于调动人的积极性、责任心 C.灵活

D.有利于长期目标的实现　E.有利于暴露组织结构中的缺陷

三、判断题：

1.计划关系到组织的发展大计，和中、基层管理者无关。（　　）

2.计划是计划部门的事，和其他管理人员无关。（　　）

3.当环境不断变化时，计划也要不断调整，因此计划的意义不大。（　　）

4.计划是一种约束，会降低组织的灵活性。（　　）

5．在 SWOT 分析法，劣势就是指外部环境的恶化，如竞争者的出现；威胁就是指内部财务指标的下降。（　　）

6．战略分析是整个战略过程的起点和首要环节，为战略的正确选择提供决策依据。（　　）

7．在市场竞争中，模仿、替代品对企业来说不存在威胁。（　　）

8.目标是指在目的和任务指导下，提出组织所要达到的具体目标。（　　）

9.规则与程序实际上是等同的（　　）

10.决策是科学,也是经验的运用（　　）

四、名词解释：

1・决策

2・程序化决策和非程序化决策

3・计划和计划工作

4・目标管理

5・战略和战略管理

6・目标

7・行业壁垒

8・德尔菲法

9・网络技术计划方法

10・预测

五、简答题

1・决策的内涵要点有哪些？

2・为什么说决策只能以“满意”（最佳）为原则而非“最优”？

3・目标的性质

4・决策的分类方法。

5・简述迈克・波特行业分析模型中的三种竞争战略。

6・确定型决策、风险型决策、不确定型决策之间的区别。其应用方法有哪些？

7・计划的分类方法

8・区别政策、规则、程序

六、论述题

1.从决策的全过程角度，有人提出：有效的决策必须实现“决策制定时的民主，决策实施时的专断”。对这种“民主专断制”，你有何评论？

2.决策过程包括有若干步骤。如果按照决策过程是否可以制定出具体的、固定的标准程序，决策可区分为程序性决策与非程序性决策。请针对此分析本章所说明的决策过程步骤适用于何种决策类型？

3.有人认为，使用满意化决策准则容易诱使决策者不去尽力寻找最好的方案，从而会对决策质量起到不利的影响。你对此是怎么看的？

4.决策者的理性限制及其克服。

第五章　组织

一、单项选择题：

1、当代管理机构变革的一大趋势是（　　）

A.管理层次复杂化　B.组织结构扁平化　C.管理幅度日益减少　D.锥型结构更受欢迎

2、斯隆模型指的是（　）

A. 直线制　　B.职能制　　C. 直线职能制　　D.事业部制

3、在企业中，财务主管与财会人员之间的职权关系是（　　）

A.直线职权关系　B. 参谋职权关系　C.既是直线职权关系又是参谋职权关系　　D.都不是

4、在选拔管理人员时，重点应放在（　）

A.个人素质　　B.管理愿望　　C.知识结构　　D.实践中表现出来的管理能力

5、在组织规模一定的条件下，管理层次越少，其管理幅度就会（　　）

A. 越大　　B. 越小　C. 不变　　D.不一定

6、管理人员涉及组织的层次和管理幅度，确定各个管理部门和岗位，规定他的责任和权利。这些工作称为（　　）

A. 职能分析　　B.管理规范设计　　C.组织结构设计　　D.协调方式设计

7、把战略上一致、竞争对象相同、市场重点类似的同类业务或产品大类归于一个部门属（　　）

A. 职能部门化　　B. 用户部门化　　C. 产品部门化　　D.地区部门化

8、上级把权力或职权委任给中、下层管理人员的组织过程是(　　)

A. 授权　　B. 劳动分工　　C.管理幅度　　D.分散

9、实行集中控制与分散经营的组织形式是（　　）

A. 直线制　　B.矩阵制　　C.事业部制　　D.职能制

10、分散的主要优点包括（　）

A. 有利于加强控制　　B.使下属少犯错误

C. 综合利用专业人士　　D.决策更符合所在地的实际情况

11、某公司设有：一名总经理，一名主管生产的副总经理，一名主管营销的副总经理和一名主管财务的总经理。则该公司的组织结构是按（　　）

A.区域划分部门　B. 职能划分部门　　C.顾客划分部门　　D.生产工艺划分部门

12、解决直线与参谋间矛盾的主要方法有（　）

A.取消参谋岗位　B.双方共同组成团队　C.强制参谋服务　　D.增强直线的权力

13、组织中管理部门从上到下的各级职权越明确，则在重大的决策和组织沟通上越有效，此原则是（　）

A.等级原则　B.责权对等原则　C. 统一命令原则　　D.责任不能委任原则

14、在下述那种情况下管理幅度可以适当加大（　　）

A、所处管理层次较高的主管人员　　B、工作环境不稳定

C、计划完善　　D、不同下属工作岗位的分布比较分散

15、要先避免多头领导和多头指挥，就必须做好组织中的那项工作（　）

A、计划　　B、组织　　C、领导　　D、控制

16、下列哪项因素不利于企业实现组织的分权（　）

A、组织规模很大　　B、活动具有一定的分散性

C、高层对低层的决策控制程度低　　D、企业内部政策具有统一性

17、某公司拟定将几个内部人员提升为管理人员，此举立即使员工产生了不满情绪， 这种情况下，公司领导应（　　）

A、忽略不满情绪，坚持原有方案　　B 、改为外部招聘

C、改进干部考核制度，再次评价、分析候选人条件与业绩

D、放弃者几个候选人，改为提升他人

18、职能制的优点是（　　）

A、权力集中　　B、命令统一

C、解决主管负责人对专业指挥的困难　　D、 决策迅速

19、从内部提升的优点是（　　）

A.有较广泛的人才来源，有可能招聘到第一流的管理人才

B.能够为组织带来新鲜空气，避免近亲繁殖

C.有利于被聘者迅速的开展工作

D. 有利于平息和缓和内部竞争者之间的关系

20、对于规模小、任务较为单一且人员较少的组织，一般适宜于采用（　　）

A、职能制的组织结构　　B、直线制的组织结构

C、事业部制的组织结构　　D、矩阵式的组织结构

21、过分的集权有很多弊端，除了（　　）

A、降低决策质量　　B、不利于决策的统一

C、使组织的适应能力减弱　　D、降低组织成员的工作热情

22、在下列各种组织结构形式中，哪一种更容易存在双重领导问题（　　）

A、直线制　B、直线职能制　C、矩阵制　　D、事业部制

23、计算机技术的发展深深影响了人们的生活方式，有人提出人类社会已进入数字化时代。这既为企业的发展提供了机会，同时又是一个挑战，这属于（　　）

A、社会文化环境的影响　　B、经济环境的影响 C、经济环境的影响 D、自然环境的影响

24、没有实行管理分工的组织结构是（　）

A、直线型　B、矩阵型　　C、职能型　D、事业部型

25、容易产生多头领导，不能实行统一指挥的组织形式是（　　）

A、直线制　　B、职能制　C、 直线职能制　D、事业部制

26、部门的设置属于（　）

A、横向分工　B、纵向分工　C、 斜向分工　D、不一定

27、某企业设总经理一人，副总经理二人，总工程师和总会计师各一人，下设十二个科室和三个生产车间，分别由副总经理、总工程师和总会计师直接负责。由此可以看出，该企业总经理的管理幅度为（　　）

A、2 人　　B、3 人　　C、4 人　　D、15 人

28、人们常用“外来的和尚好念经”形容新进入企业的外聘人员工作容易顺利展开。这主要是因为（　　）

A、外聘人员对组织原有状况不了解　　B、组织中的人员对外来人员历史不了解

C、 外聘人员一开始更会吃苦耐劳　　D、外聘人员具有更高的业务素质

29、一般地说，管理者所处的层次越高，其管理的幅度就越（　）

A.越小　　B.越大　　C.不确定　　D.越小越好

30、管理层次较多而管理幅度较小的锥形组织结构的优点是（　）

A.缩短上下级距离　　B.信息纵向流通快，管理费用低

C 管理严密、分工明确、上下级易于协调

D.被管理者有较大的自主性、积极性和满足感

二、多项选择题：

1、影响组织集权与分权程度的因素有（　　）

A.决策的代价　　B.决策的影响面　　C.管理哲学　　D.决策的数量　　E.组织的规模

2、未来管理组织发展趋势是（　　）

A.面临的变化小，组织结构长期稳定　B.部门划分将会更细　C.各部门的专业化程度将较高

D.组织的层次将有所减少　　E.各类成员的比例将会发生较大变化

3、内部提升的优点有（　　）

A.候选人能较快胜任工作　　B.激励组织内部成员的进取心　C.可给组织带来新的思路和方法

D.可使训练投资得到回报　　E.避免“近亲繁殖”

4、职能部门化的局限性表现在：不利于产品结构的调整、(　　)。

A.难以形成统一的政策　　B.不利于高级管理人员的培养

C.会出现多头领导　　D.部门之间活动不协调

5、组织中不利于分权的因素有（　　）

A.组织规模　B.活动的分散性　C.政策的统一性　D.缺乏良好训练的管理人员

6、过分集权的弊端，除了会降低决策的质量外，还会造成（　）

A.降低决策的执行速度　B.降低组织的适应能力　C.降低成员的工作热情 D.影响政策的统一性

三、判断题：

1、组织职能要求各管理人员都参与建设、发展和维持好工作中的各种关系，已达成组织的目标。（　）

2、组织结构，必须反映其环境状况。（　）

3、组织结构的设计必须按统一的标准模式来搞。（　）

4、直线参谋制使直线和参谋间建立了十分有效但有时也有冲突的相互关系（　）

5、矩阵结构是现代企业的最佳组织结构。（　）

6、组织图勾画出了正式组织系统的权责关系。（　）

7、过分专业化的一个通常的负面影响是使工作变得单调、枯燥。（　）

8、在部门化过程中，为了有利于协作，可考虑合并不同的职能。（　）

9、过程部门化不利于充分利用专业技术与技能。（　）

10、通过授权使高层领导能集中精力处理重大的问题与工作。（　）

11、一个组织中上下级作出的决策范围越大，分权程度就越大。（　）

12、组织中层次多了，更利于上下间的沟通。（　）

13、管理者的管理幅度大小没有统一的标准，它取决于若干因素。（　）

14、在组织中的参谋部门并不重要，直线部门才是起关键作用的。（　）

15、学徒培训在性质上属于职前培训。（ ）

16、在进行人员选拔时，最后录取与否的决定权属于直线单位。（　）

17、环境变化是制约组织结构设计的一项重要因素。（　）

18、矩阵制组织结构的特点是单一命令系统。（　）

19、管理人员的配备是人员配备工作的重点与核心。（ ）

20、管理幅度越宽，组织层次越多，组织结构呈狭长形态。（　）

四、名词解释：

组织　组织结构　组织设计　事业部　授权　集权　分权　管理幅度　管理层次　直线职权　参谋职权　职权　人员培训　人员配备　内部提升　外部招聘　部门化

五、简答题：

1、影响管理宽度的因素有哪些？

2、授权应遵循哪些原则？

3、主管人员培训时应注意哪些问题？

4、组织设计需要考虑哪些原则？

5、简述扁平结构的组织的优缺点。

6、在整个组织规模给定的情况下，管理层次与管理幅度之间存在着怎样的相互关系？

7、从哪些方面衡量权力是否集中或分散？

8、区分分权与授权的概念。

9、简述锥形结构的组织的优缺点。

10、内部招聘和外部选聘各有哪些优缺点？

11、简述按照职能设计组织部门的优缺点。

12、简述纯粹职能制组织结构的优缺点。

13、简述矩阵制组织结构的优缺点。

14、简述过分集权的弊端。

六、论述题：

1、结合实际说明如何做好组织工作。

2、试述人员配备的重要性。

3、目前在各级政府及国有企业中常常出现“人浮于事、机构臃肿、政出多门、扯皮不止”的现象，试用组织理论分析这一现象的本质，以及产生这种现象的原因，并提出有效的对策。

4、提高企业面对市场的应变能力，增加企业组织弹性的常见方法有哪些？试举例说明。

5、如何克服组织变革中的阻力？

6、试述企业组织结构与战略的关系。

第六章　领导

一、单项选择题：

1．下面说法错误的是（　　）。

A. 领导者有两种：一种是正式任命的，一种是非正式任命的。我们主式领导者

B. 领导者不是纯粹的技术专家，效率专家，而是熟知袋子 类社会的人类学家、社会学家

C. 领导者与领导权力紧密联系在一起，但领导者的第一基本要素是领导者素质

D. 领导者是处在正式领导位子上的个人或集体，领导集体俗称领导班子

2．彼得 杜鲁克认为，“领导者的惟一定义就是其后面有追随者。一些人是思想家，一些人是预言家，这些人都很重要，而且也急需，但是，没有追随者，就不会有领导者。”这句话说明：（　　）

A. 领导的实质是组织成员的追随与服从　　B. 领导者需要权力

C. 追随者比领导者更重要　　D. 领导只有一个定义，其余的定义是错误的

3．下面关于领导授权意义的说法错误的是（ ）

A. 使组织成员，相信自己有能力　　B. 为自己的工作意义，提高工作效率

C. 减少领导者的工作量和责任

D. 织成员在工作中全身心地投入，做出贡献，承担起己的责任

4．下面关于领导特持的说法正确的是:（ ）

A. 领导特质是天生的，领导者也是天生的

B. 我们现在仍然要进行领导特质理论的研究，以便于区分领导者和被领导者

C. 没有所谓的领导者特质，特质理论没有什么意义

D. 没有一个一般的，普遍适用和有效的领导者特质清单

5．下面哪个理论认为领导者的风格是不可改变的？（ ）

A. 情境理论　　B. 菲德勒的权变理论　　C. 途径—目标理论　　D. 领导风格连续流一体理论

6．途径—目标理论指出的领导方式是（ ）

A. 独裁型、支持型、推销型和成就型　　B. 指导型、授权型、参与型和推销型

C. 独裁型、授权型、参与型和推销型　　D. 指导型、支持型、参与型和成就型

7．下列说法错误的是（ ）

A. 在信息时代，由于环境的进步和被领导者的成熟，不再需要领导者了

B. 没有最好的领导者，只有符合领导情境与被领导者要求的领导者

C. 领导理论是千变万的，但仍然可以通过领导三要素来分析

D. 领导者要注意工作和组织的需要，也要注意下属的情感和社会需要

8．下面说法正确的是（ ）

A. 领导等于建立关系、等于沟通　　B. 领导主要是事实、情感取向和基本观点等内容的传递

C. 领导者必须消灭小道消息　　D. 沟通过滤都是出于自己的特殊利益

9．从沟通媒介丰富性角度看，面对面交谈得分得高，它在沟通过程中传递的信息量最大，可以即时反馈。依次排列下来是（ ）

A. 电子邮件、电话、备忘录和信件、广告和公告及一般文件

B. 电话、电子邮件、备忘录和信件、广告和公告及一般文件

C. 电子邮件、备忘录和信件、电话、广告和公告及一般文件

D. 电话、备忘录和信件、电子邮件、广告和公告及一般文件

10．现代许多领导学家者认为，领导者必须善于梦想，提出“远景”，制定战略、确定目标，动员群众，授权授能，因此，领导者必须提高（ ）

A. 想像能力　B. 激励能力　C. 宣传能力　D. 沟通能力

11．下面说法正确的是（ ）

A. 研究表明，在组织成员中，女性比男性对于传播小道消息有更多的爱好，她们更容易说三道四，热衷于传播小道消息，在管理学上被称为联络员

B. 所谓积极倾听态度就是要把听看得比说还重要，换句话说，人家对你说的要比你对人家说的更重要

C. 横向沟通可以是减少冲突的渠道，也可以是推诿责任

D. 横向沟通对于加强组织内部的协调与合作、联络感情、增进理解是十分必要的，在古典组织理论已成为组织正式结构所安排的沟通途径了

12．根据领导生命周期理论，领导者的风格应该适应其下属的成熟度，而逐渐调整。因此，对于建立多年是员工队伍基本稳定的高科技企业的领导来说，其领导风格逐渐调整的方向应该是：（ ）

A. 从参与型向说服型转变　　B. 从参型向命令型转变

C. 从说服型向授权型转变　　D. 从命令型向说服型转变

13．美家务事学大师彼得 德鲁克说过，如果你理解管理理论，但不具备管理技术和管理工具的运用能力，你还不是一个有效的管理者；反过来，如果你具备管理技巧和能力，而不掌握管理理论，那么充其量你只是一个技术员。这句话说明：（ ）

A. 有效的管理者应该既掌握管理理论，又具备管理技巧与管理工具的运用能力

B. 是否掌握管理理论对管理者工作的有效性来说无足轻重

C. 如果理解管理理论，就能成为一名有效的管理者

D. 有效的管理者应该注重管理技术与工具的运用能力，而不必注重管理理论

14．比较链式与全通道式或两种信息沟通网络的各自特点，可以得到以下结论：（ ）

A. 链式网络采取一对一的信息传递方式，传递过程中不易出现信息失真情况

B. 全通道式网络由于采取全面开放的信息传递方式，具有较高的管理效率

C. 全通道式网络比链式更能激发士气，增强组织的合作精神

D. 链式网络比全通道式网络更能激发士气，增强组织的合作精神

15．某公司领导安排助手去洽谈一个重要合同，结果由于助手工作欠周全，谈判失改，董事会在讨论其中失误的责任时，存在以下几种说法，你认为哪一种说法比较合理？（ ）

A. 总经理至少应该承担领导用人不当与督促检查失职的责任

B. 若总经理的助手又进一步将任务委托给其下属，则可以不必谈判失败的责任

C. 因总经理的助手已承接了该谈判的任务，就应对谈判承担全部责任

D. 公司总经理已将此事委托给助手，所以，对谈判的失败完全没有责任

16．著名管理学家巴纳德说过：“高层管理人员的作用，就是发展并维持意见沟系统。”在实践中，进行意见沟需要一定技巧。通常不能采用的技巧是：（ ）

A. 该告诉职工的全部告诉　　B. 让下级明白他在领导心目中的地位

C. 不要经常称赞下级　　D. 要明白上行沟效率永远不会太高

17．对于管理者来说，进行授权最直接的原因是：(．)

A. 使更多的人参与管理工作　　B. 充分发挥骨干员工的积极性

C. 让管理者有时间做更重要的工作　　D. 减少管理者自己的工作负担

18．针对当前形形色色的管理现象，某人深有感触地说："有的人有磨盘大的权力拣不起粒芝麻，而有的人公有芝麻大的权力却能推动磨盘。"这句话反映的情况表明：( )

A. 个人权力所产生的影响力有时会大于职务权力所产生的影响力

B. 个人权力所产生的影响力并不比职务权力所产生的影响力小

C. 非正式组织越来越盛行，并且正在发挥越来越大的作用

D. 这里所描述的只是一种偶然的现象，并不具有任何实际意义

19．如果你刚晋升为车间主任，在你提升之前，车间生产平稳发展，但现在产量下降，因而你想改变工作程序和任务分配方式，但你的下属不但不赞成你的设想反而不断地报怨说他们的前任主任如何好，对于这种情况，你目前最好先采取什么做法？( )

A. 直接安排员工改变工作程度与任务分配方式，密切关注工作运行结果情况

B. 向员工清楚阐明改变原因以及这一改变要对员工的利益所在，并关注员工的真实想法　C. 同员工一起讨论如何改变的工作计划，征求他们对提高生产能力的建议

D. 结合改变将生产任务分解下达，让员工自己找出完成任务的有效办法

20．以"重赏之下必有勇夫"为指导思想进行激励，所诱发不良后果以哪种最为严重？( )

A. 工资成本迅速上升，经营效益受损　B. 员工的物质欲望恶性膨胀，需求层次低级化

C. 员工的奉献精神急剧下降　　D. 员工间的合作和团结受到干扰

21．根据马斯洛的需要层次理论，沙因认为有关人性的假设是：( )

A. 理性经济人假设　B. 社会人假设　C. 自我实现人假设　D. 复杂人假设

22．构成个人权力的基础的是( )

A. 惩罚权和奖励权　B. 合法权和奖惩权　C. 合法权的专长权　D. 模范权和专长权

23．某跨国始终坚持人是第一位的，关心员工，培养员工的归属感，请请向他们采用了哪种人性的假设？( )

A. 经济人假设　B. 社会人假设　C. 自我实现人假设　D. 复杂人假设

24．下面哪个理论关注下属的成熟度？( )

A. 领导替代理论　B. 途径—目标理论　C. 情景理论　D. 领导者参与模型

25．下面是领导替代因素和抵消因素的是( )

A. 组织面临着急剧烈改革的时代和环境　B. 下属还需要进一步的指导、培训和支持

C. 被领导者具备丰富的专业知识和经验　D. 领导者需要制定工作制度和分配报酬

26．具有权变性的理论是( )

A. 马斯洛的需求层次理论　B. 期望理论　C. 公平理论　D. 强化理论

27．关于公平理论，特别值得注意的四个介变量是( )

A. 投入、任期、权力和教育程度　B. 性格、经验、权力和教育程度

C. 性别、任期、地位

28．下面说法正确的是( )

A. 激励理论的共同点就是：人类的自觉行为都是动机性行为，为了达到一定目的和目标

B. 个人的目标可以和组织的目标一致，也可以不一致，管理者不必使他们一致

C. 对于双因素理论来说"满意"的对立是"没有满意"

D. 有成就需要的人喜欢具有挑战性的目标，从巨大的努力和成功中获得自我实现

29．在知识经济下，企业管理的特点是：( )

A. 企业经营者占有较多的知识

B. 企业的主要资产不是土地、设备和厂房，而是知识、信息、创新、学习和价值观

C. 企业的组织是学习型组织

D. 企业领导者育才型领导

30．在勒温的领导风格理论中，他认为效率最高的领导者作风是（ ）

A. 专制式　B. 民主式　C. 放任式　D. 压榨式

31．在年终分配中，员工小张认为自己受到了不公平的待遇，下列做法中，哪一种最不利于小张消除不公平感？（ ）

A. 经理向小张介绍其他同事的工作表现，使其了解自己的差距

B. 小张自己减少工作投入

C. 经理跟小张谈话，使他明白绝对的公平是不存在的

D. 了解小张不满的原因，视情况给他一些补贴

32．LPC 模型是指（ ）

A. 管理模式　B. 激励的方法　C. 高素质的人员　D. 最不受欢迎的合作者

33．管理者发布的一项命令是否有权威，主要决定于（ ）

A. 下属是否接受命令　B. 管理者所在的层次

C. 命令是否符合组织的目的　D. 违背命令是否受惩罚

34．在一个企业的每周一次的部门经理例会上，你认为最好的沟通方式应该是：（ ）

A. 全通道式沟通　B. 环式沟通　C. 链式沟通　D. 轮式沟通

35．菲德勒所确定的对领导的有效性起影响因素的三个准度是：（ ）

A. 职位权力、任务结构、领导与下属的关系　B. 职位权力、领导者性格、领导者素质

C. 职位权力、下属素质、领导者素质　D. 下属素质、管理跨度、任务结构

36．在激励工作中，最为重要的是要发现职工的（ ）

A. 安全需求　B. 现实需求　C. 主导需求　D. 自我实现的需求

37．在赫茨伯格的领导理论中，下列哪一个因素与工作环境和条件有关？（ ）

A. 激励因素　B. 保健因素　C. 环境因素　D. 人际因素

二、多项选择题：

1． 早期研究领导行为的学者，主要是从领导者如何运用其职权的角度来划分领导方式，风格或形成的。最基本的分类有（ ）

A．专制式　B．民主式　C．放任式　D．仁慈专制式　E．支持式

2． 内容型激励理论主要包括（ ）

A．需要层次理论　B． 双因素理论　C． 期望理论　D． 公平理论　E． 强化理论

3．在正式沟通的网络中，属于控制型网络的是（ ）

A． 链式沟通　B． 轮式沟通　C． 丫式沟通　D． 环式沟通　E． 全通道式沟通

4．在沙因的人类特性假设理论中，有关人类特性的假设共有（ ）

A．理性经济人假设　B． 社会人假设　C． 自我现实人假设

D．复杂人假设　E． 个性成熟人假设

5． 沟通过程中存在着诸多的情境因素，沟通中的障碍主要的：（ ）

A. 语言障碍　B. 观念障碍　C. 角色障碍　D. 时空障碍　E. 心理障碍

6． 麦克莱兰提出了三种需要理论，即人们在工作中主要有三种基本的动机或需要，包括：（ ）

A. 成就需要　B. 保健需要　C. 权力需要　D. 合群需要　E. 生理需要

7．基于公平理论，当员工感到不公平时，有可能采取的行为有（ ）

A. 改变自己的投入。　B. 改变自己的产出。　C. 改变自我认识。

D. 改变对其他人的看法。　E. 选择另一个不同的参照对象。

8．领导者要正确运用组织赋予的权力。进行有效的领导，因此，需把握的原则有：（ ）

A. 合法性原则。　B. 民主性原则。　C. 时代性原则。　D. 综合性原则。　E． 例外性原则。

三、判断题：

1．领导者只要有权力，下属自然会跟从。（　　）

2．高关系高工作是最有效的领导方式。（　　）

3．根据需求层次理论，人的主导需要决定了人的行为方向。（　　）

4．非正式沟通是重要沟通方式，对组织必不可少。（　　）

5. 根据领导行为连续统一体理论，领导方式无所谓正确与错误，关键是适当。　　）

6．环式沟通是一种有利于实现高士气的沟通模式。（　　）

7．“权力的实质是一种依赖关系”，这句话是约翰 怀特提出的。（　　）

8．知识经济时代人们最崇敬的是个人的品德魅力、知识能力和成功经历。（　　）

9．例外原则有时会表现为破坏规章制度，但这是无法避免的。（　　）

10．高层领导者拥有概念技能的比重应大于　　基层领导者。（　　）

11．9．1 型即消息俱乐部型管理，上属关心下属，努力营造和协的氛围。（　　）

12．小道消息速度化正式传播沟通网络速度慢，但范围大。（　　）

13．弗罗姆提出的期望理论，他认为“激励力=效价 期望传值”。（　　）

14．具有高成就需要的人一定是优秀的管理者，特别是在大组织当中。（　　）

15．强化理论认为，正强化应保持渐进性和连续性。（　　）

16．麦克莱认为人们建立友好和亲密的人际关系的愿望是成就需要。（　　）

17．能够促进人们产生工作满意感的一类因素叫做激励因素。（　　）

18 全通道式沟通的组织中的集中化程度及主管领导的预测程度均很低。（　　）

19．组织纵向沟通的层次越多，过滤的机会就越小。（　　）

20．对领导问题的研究在 20 世纪 60 年代逐渐形成了权变理论。（　　）

四、名词解释：

1．授权。2．领导艺术。3．关怀维度。4．下属成熟度。5．纵向沟通。6．正强化。

7．正式沟通。8．非正式沟通。9．激励。10．领导。

五、简答题：

1．简述领导者授权的基本方法？

2．领导特质理论研究的五个方面？

3．管理方法图中的五种典型的领导方式。

4．利克特的“四种领导体制”。

5．麦克莱兰的三种需要理论。

6．领导者的权力构成？

7．沟通有何功能？它们有重要和不重要之分吗？

8．领导者应把握什么样的用权原则？

9．沟通的障碍主要有哪些？

10．在公平理论中，员工可选择哪些参照物？

六、论述题：

1．从管理的角度，可以采取哪些措施以使组织内的沟通有效？

2．双因素理论的基本内容是什么？在现实管理实践中如何运用这种理论？

3．根据期望理论，企业如何对员工进行激励？

4．试用人性假设理论分析“无商不奸”这句话？

5．目前，中国国有企业中“家长制”、“一言堂”现象十分普遍，请分析这一现象的本质和成因，在建立现代企业制度进程中如何解决这一问题?

七、分析题：

1．有一种说法—“改革就是效权”，在实践中经常出现“一管就死，一死就效放，一放就乱，一乱就收”的怪圈。试用管理理论分析这些现象和判断这种说法的正确性。

2．为什么在中国企业中普遍存在“公平”的问题？应该抓住哪几个环节实现“公平分配”“公平竞争”。

第七章　控制

一、单项选择题

1．将控制工作划分为现场控制、反馈控制和前馈控制的分类标准是　（　）

A．纠正措施的先后顺序　B．控制原因或结果　C. 外因和内因　D．控制的对象

2．以正在进行的计划实施过程为控制重点的控制工作是(　)

A．前馈控制　B．反馈控制　C．现场控制　D．计划控制

3．在计划实施过程中，大量的管理控制工作，尤其是基层的管理控制工作属于　（　）

A．前馈控制　B．反馈控制　C．现场控制　D．计划控制

4．以分析工作的执行结果为控制重点的控制工作是　（　）

A．前馈控制　B．间接控制　C．反馈控制　D．直接控制

5．在广泛使用的反馈控制方法中，最重要的、又是最困难的是　（　）

A．财务报告分析　B．标准成本分析　C．质量控制分析　D．工作人员成绩评定

6．在反馈控制中，要克服因时间延迟所带来的弊病，就要实行　（　）

A．直接控制　B．间接控制　C．现场控制　D．面向未来的控制

7．前馈控制的纠正措施是作用在计划执行过程的　（　）

A．输入环节上　B．输出环节上　C．系统运行上　D．AB 和 C

8．在管理控制过程中，造成不可避免的难以纠正的管理失误的是　（　）

A．外部不肯定因素　B．缺乏经验和知识　C．判断失误　D．费用支出过大

9．间接控制最明显的缺点是　（　）

A．成效无法计量　B．没有时间保证　C．无法进行纠正　D．费用支出较大

10．通过提高主管人员的素质来进行的控制是　（　）

A．直接控制　B．间接控制　C．前馈控制　D．反馈控制

11．为控制工作提供实施计划及纠正偏差的负责部门或人员的线索的是　（　）

A．预算　B．控制关键点　C．组织结构　D．控制标准

12．阐明有效的控制应着重于那些对计划的完成有着举足轻重作用的关键问题的原理是　（　）

A．反映计划要求的原理　B．组织适应性原理　C．控制关键点原　D．例外情况的原理

13．强调控制工作必须观察在关键点上所发生的偏差的大小的原理是　（　）

A．控制关键点原理　B．例外情况的原理　C．反映计划要求的原理　D．直接控制原理 14．控制的最佳直接方式是　（　）

A．抓住控制关键点　B．适应环境变化　C．提高主管人员素质　D．控制过程反映计划要求

15．如果要使控制工作在计划出现失常或预见不到的变动情况下保持有效的话，所设计的控制系统就要有　（　）

A．灵活性　B．客观性　巳可考核性　D．技术性

16．组织的总目标是要靠各部门及成员协调一致的活动才能实现的。所以，合格的主管人员进行控制工作时不能没有(　)

A．面向未来的观点　B．全局观点　C．经济效益的观点　D．反映计划要求的观点

17．猎人为了纠正子弹与飞行的野鸭之间的时间延迟，常常把瞄准点定在野鸭飞行的前方，这种作法属于　（　）

A．反馈控制　　B．前馈控制　　C．直接控制　　D．间接控制

18．最理想的标准是(　　)。

A．实物标准　　B．费用标准　　C．资金标准　　D．可考核标准

19．控制工作通过纠正偏差的行动与管理的其他四个职能紧密结合在一起，使管理过程形成一个(　　)。

A．完全封闭的系统　　B.完全开放的系统　　C．相对封闭的系统　　D．相对开放的系统

20. 控制活动应该(　　)。

A．与计划工作同时进行　　B．先于计划工作进行

C．在计划工作之后进行　　D．与计划工作结合进行

21．管理突破的含义是(　　)。

A．改变现有水平　　B．达到前所未有的水平　C．保持现有水平　　D．提高现有水平

22．管理控制系统实质上也是一个(　　)。

A．完全封闭的系统　　B．信息反馈系统　C. 闭合回路系统　　D. 自动控制系统

23．控制论是由美国的(　　)创立的。

A．维纳　　B．波特　　C．劳勒　　D．泰罗

24．控制工作的第一个步骤是(　　)。

A．分析问题　　B．拟定标准　　C．纠正偏差　　D．总结经验

二、多项选择题

1．按控制工作的纠正措施的环节分类，有　　(　　)

A．现场控制　　B．直接控制　　C．反馈控制　　D．前馈控制　　E．间接控制

2．按控制原因或结果分类，有　　(　　)

A．现场控制　　B．直接控制　　C．间接控制　　D．前馈控制　　E．反馈控制

3．目前，在组织中应用最广泛的反馈控制方法有　　(　　)

A．财务报告分析　　B．质量控制分析　　C．标准成本分析

D．可行性分析　　E．工作人员成绩评定

4．前馈控制概念的要点有　　(　　)

A．是面向未来的控制　　B．广泛运用于各组织活动　　C．可以纠正时间滞后所带来的缺陷

D．不必衡量输出结果　　E．以防止产生偏差而不是控制结果为重点

5．前馈控制的工作内容常见的有　　(　　)

A．人力资源　　B．原材料　　C．资金　　D．财政资源　　E．会计数据

6．间接控制的方法是建立在以下假设之上的　　(　　)

A．工作成效是可以计量　　B．人们对成效具有责任感　　C．具有追查偏差的时间

D．可及时预料或发现偏差　　E．会采取纠正措施

7．直接控制方法的客观性以下列假设为依据　　(　　)

A．可以进行前馈控制　　B．合格的主管人员出的差错最少　　C．工作成效是可以计量的

D．计量成效时具有有用的判断标准　　E．管理理论的应用情况可以评价

8．控制工作的原理有　　(　　)

A. 反映计划要求的原理　　B．组织适宜性原理　　C．控制关键点的原理

D．例外情况的原理　　E．直接控制原理

9．控制系统应切合主管人员的个别情况，是因为　　(　　)

A．否则它就没有用处　　B．主管人员知识水平有限

C．该系统要协助每个主管人员进行控制　　D．主管人员各有个性特点

E．易于主管人员理解和运用

10．关于运用控制关键点原理，下列说法是正确的　　(　　)

A．这是由于主管人员精力有限　　B．主管人要注意各种细节

C．主管人员要集中注意主要因素　　D．选择关键点是一种艺术

E．强调要注意那些需要观察的点

11．主管人员通过对获得的偏差信息进行分析，就可以找出　　(　　)。

A．哪些方面出现偏差　　B．偏差的大小　　C．偏差出现的原因

D．应该负责的人员　　E．需要采取的措施

12．管理突破的含义包括(　　)。

A．实现控制工作的第二个目的

B．重点解决组织日常活动中的慢性问题

C．重点解决组织日常活动中的急性问题

D．使系统的活动趋于相对稳定，实现组织的既定目标

E．使系统的活动维持在一个平衡点上

13．纠正偏差是(　　)。

A．控制的关键　　B．是整个管理系统中的部分工作内容　　C．是控制过程的一个重要步骤

D．是其他各项管理职能发挥作用的关键环节　　E．是制定控制标准的前提

14．管理活动中的“慢性问题”是指(　　)。

A．经常发生的影响组织日常活动的问题

B．长期存在会影响组织素质的问题

C．人们对其存在已习以为常，不愿承认和解决的问题

D．对多数人的工作和利益会产生显而易见影响的问题

E．容易被人们发现、承认和解决的问题

15．实现管理突破的步骤有(　　)和在新水平上控制。

A．论证必要性　　B．组织落实　　C．进行“诊断”　　D．治疗过程　　E．克服阻力

三、判断改错题

1．按纠正措施的环节分类，控制有现场控制、反馈控制、预先控制三种。　　(　　)

2．现场控制的工作重点是把注意力集中在历史结果上，并将它作为未来行为基础。　　(　　)

3．质量控制分析是组织中应用最广泛的现场控制方法之一。　　(　　)

4．前馈控制是一种主要为基层主管人员采用的控制方法。　(　　)

5．前馈控制既要控制组织内部的影响因素，又要控制组织外部的影响因素。　　(　　)

6．例外情况原理是指主管人员越不将注意力集中在例外情况下，控制工作就越有成效。　　(　　)

7．直接控制原理是指主管人员及其下属的素质越高，就越能胜任所承担的职务，就越不需要间接控制。　　(　　)

8．控制系统应切合组织全局，而不应切合主管人员的个别情况。　　(　　)

9．控制工作如果在计划全盘错误的情况下，就不再能发挥其作用了。　　(　　)

10．直接控制与间接控制是按控制的范围不同而进行的分类。　　(　　)

四、名词解释

1．现场控制　　2．反馈控制　　3．前馈控制　　4．间接控制和直接控制　　5．管理控制　　6．管理突破过程

7．慢性问题　　8．急性问题

五、简答题

1．简述前馈控制的优越性。

2．为什么间接控制方法的假设有时不能成立?

3．直接控制的优点是什么?

4．简述计划与控制的联系与区别。

5．简述控制关键点原理和例外情况的原理。

6．如何理解控制工作的灵活性?

7．简述一般控制和管理控制的异同。

8．简述控制工作的步骤。

六、论述题

1.试述有效控制工作所要达到的要求。

2.试述控制工作的重要性。

第八章　创新

一、单项选择题：

1、企业制度主要包括产权制度、经营制度和管理制度，企业对这些方面的调整与变革称为（　）

A、目标创新　B、技术创新　C、制度创新　D、组织创新

2、对品种和结构的创新叫（　）

A、产品创新　B、目标创新　C、制度创新　D、组织创新

3、为适应环境的变化，组织应不断调整系统内部的内容和目标，这在管理上叫做管理的（　）

A、组织职能　B、维持职能　C 控制职能　D、创新职能

4、在知识经济时代，各类组织为了快速应变日益复杂的环境，在竞争中求生存，就要善于学习，不断获取新的知识、新技术，不断改进创新。这种类型的组织称为（　）。

A、进取型组织　B、学习型组织　C、进攻型组织　D、知识型组织

5、用开会的形式，为成员创造宽松和谐的气氛，以激励成员多提意见的方法叫（　）

A、特尔菲法　B、形态方格法　C、头脑风暴法　D、网络计划技术

6、二十世纪 90 年代提出的一种理论，即：“企业以先进的信息系统、信息技术（IT）及及管理技术（JIT，TQM，MRP）为手段，以顾客需求为中心，通过最大限度的减少对产品价值增值无实质作用的环节和过程，建立科学的组织结构和业务流程，提高企业核心竞争力，”该理论称为（　）

A、精益生产　B、学习型组织　C、全面质量管理　D、企业流程再造

二、多项选择题：

1、创新职能的基本内容主要包括（　）。

A、目标创新　B、技术创新（产品创新）　C、制度创新　D、组织创新　E、环境创新

2、创新的过程是（　）

A、寻找机会　B、提出构想　C、迅速行动　D、坚持不懈　E、过程管理

3、技术创新主要表现在三个方面，即（　）

A、要素创新　B、管理制度　C、要素组合方法的创新　D、产品创新　E、组织机构

4、要素创新主要有（　）

A、材料创新　B、设备　C、人事　D、产品创新　E、制度

5、在创新的构想阶段，可用的方法有（　）

A、头脑风暴法　B、特尔菲法　C、戈登法　D、市场调查　E、滚动计划法

三、判断题：

1、为适应环境的变化，组织应不断调整系统内部的内容和目标，这在管理上叫做管理的创新职能。（　）

2、“对企业而言唯一不变的就是创新。”（　）

3、产品创新是属于制度创新。（　）

4、依据市场环境的变化和消费需求的变化及时调整企业的经营目标，称为目标创新。（　）

5、产品创新是技术创新的一种。（　　）

6、头脑风暴法的优点是能激发人员的智力潜能，提出更多的创造性意见。（　　）

7、头脑风暴法是由奥斯本提出来的。（　　）

8、戈登法与头脑风暴法在运用时是相同的。（　　）

9、企业流程再造理论的核心是以顾客需求为中心，通过对企业现有流程的重新设计，最大限度的减少对产品价值增值无实质作用的环节和过程，提高企业核心竞争力。（　　）

10、形态方格法是从形态组合上寻求创新方案的一种系统方法。（　　）

四、名词解释

1、创新职能　2、BS 法　3、目标创新　4、制度创新　5、组织创新

6、产品创新　7、学习型组织　8、企业流程再造、

五、简答题：

1、经济学家熊彼特所提出的创新概念，其所包含的含义与我们今天研究的管理创新内容有什么区别？

2、创新职能的基本内容主要包括哪些？

3、简要描述创新的过程。

4、学习型组织有哪些特点？

六、论述题：

1、创新与企业的竞争力。

2、试述创新与企业的可持续发展。

3、BS 法在创新中的应用。

4、对于依赖传统的制造业为主的中国企业而言，学习型组织对于它们意味着什么？

《管理学原理》习题参考答案

第一章　概述

一、单项选择

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

二、多项选择题　：

1. ABE　2. ABD　3. BE　4. BD　5. ABDE　6. BCDE　7. BE　8. BD　9. ACDE　10. ABD　11. BCDE　12. AD　13. AC　14. ABCDE　15. ABCDE　16. ABCE　17. ABCDE　18. AC　19. BD　20. ABC　21. BC　22. BCE　23. ABE

三、判断改错题

1. ×。管理是一个过程，是让别人与自己一道去实现既定的目标，是一切有组织的集体活动所不可缺少的要素。

2. ×。组织分为三个层次，拥有的权力范围最大、担任的职务最高的管理人员是上层主管人员。

3. √

4. ×。管理的任务是设计和维护一种环境，使在这一环境中工作的人们能够用尽可能少的支出，实现既定的目标。

5. ×。管理是由许多人协作劳动而产生的，具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性。

6. ×。管理学的历史性决定了管理学是对前人的管理理论、管理思想的总结、扬弃和发展。7. ×。研究如何完善组织机构与各种管理体制的问题是管理学内生产关系方面的内容。

8. √

9. √

四、名词解释 （答案略）

五、简答题

1．管理是一个过程，是让别人与自己一道去实现既定的目标，是一切有组织的集体活动所不可缺少的要素。管理的基本特征是：(1)管理是一种文化或社会现象。其存在的必要条件，一是多人集体活动；二是共同一致目标。这就使组织成为管理的载体。(2)管理的主体是管理者。他的责任是管理组织、管理管理者、管理工作和工人。(3)管理具有特定任务，职能和层次。即通过上、中、基层三个层次，运用计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等基本职能，设计和维持一种体系，使共同工作的人以尽量少的支出，实现既定目标。　　(4)管理的核心是处理好人际关系。

2．组织内部有五个基本要素。①人，即管理的主体和客体；②物，即管理的客体、手段和条件；③信息，即管理的客体、媒介和依据；④机构，反映了管理分工关系和管理方式；⑤目的，表明为什么要有这个组织。

3．要点：德鲁克认为：管理者的第一个责任是管理一个组织；第二个责任是管理管理者；第三个责任是管理工作和工人。

4. 要点：任务：设计和维持一种环境，使在这一环境中工作的人们能够用尽可能少的支出，实现既定的目标。职能：计划、组织、人员配备、指导与领导、控制。

5．要点：三个层次：上层主管人员；中层主管人员；基层主管人员。

6．管理的本质是让别人与自己一道去实现既定的目标，这需要处理好人际关系；管理者的三个责任中，有二个责任，即管理管理者和管理工作与工人的责任，需要处理好人际关系；管理职能中的组织职能，人员配备职能以及指导与领导职能更加充分表现了管理的核心是处理好人际关系。

7．科学是系统化了的知识，科学方法能通过对事物的观察判定其本质，并通过不断观察其本质的确切性进行检验。而管理正是在长期的实践中使其知识逐渐系统化，并形成了一套行之有效的管理方法，尽管还不够精确，但确是一门科学。管理又是一门艺术，这强调了管理的实践性。与其他技艺一样，管理工作要利用管理理论与方法，根据实际情况加以创造性地运用。最有成效的管理艺术，是以对它所依据的管理理论为基础。

管理既是一门科学，又是一种艺术，有效的主管人员是两者的有机结合，因此管理是科学与艺术的统一。

8．要点：一方面，管理是由许多人写作劳动而产生的，它是有效组织共同劳动所必需的，具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性；另一方面，管理又体现着生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志，因此，它又有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。这就是管理二重性。

9．要点：管理学是一门系统地研究管理过程的普遍规律、基本原理和一般方法的科学。其特点：1）一般性；2）多样性；3）历史性；4）实践性。

10．学习和研究管理学的一般方法有：(1)唯物辩证法。辩证唯物主义认识论作为人们认识自然和社会的一般规律，是学习与研究管理学的总的方法论指导。(2)系统方法。指用系统的观点来研究和分析管理活动的全过程。(3)理论联系实际的方法。管理学理论与方法源于实践、指导实践、并在实践中修正、丰富和完善。

学习和研究管理学的具体方法很多，如运用分析法研究管理思想史，用综合法研究管理历史事件；运用比较法研究中外管理差异；运用案例分析法研究管理经验与教训。

六、论述题

1．所谓管理的两重性，是指它既有与社会生产力和社会化大生产相联系的自然属性，又有与生产关系和社会制度相联系的社会属性。这是马克思主义关于管理问题的基本观点。掌握这一原理的意义是：(1)认真总结我国建国以来在管理中的经验教训，以充分发挥社　会主义制度的优越性。管理体现生产力与生产关系的辩证统一。我国曾长期受“左”的思潮影响，在管理上重社会属性，强调生产关系，轻自然属性，忽视生产力，这严重阻碍了我国经济健康发展。学习管理二重性原理，我们要总结历史经验教训，探索中国特色的管理学科体系，更好地指导实践。(2)注意学习引进国外有益的管理理论、方法和技术。建设有中国特色的社会主义，要充分利用发达国家成熟的管理思想体系。掌握二重性，利于正确评价和运用国外管理理论、方法与技术，博采众长，为我所用。(3)注意揭露资本主义管理的剥削本质。借鉴学习资本主义管理成果时，要分清哪些内容与社会制度有关，哪些是纯粹的技术、方法问题，不能笼统地下结论。(4)要联系实际，随机制宜地学习与运用。任何管理理论、技术与方法的出现，都与当时的生产力水平及社会条件相适应。因此，我们在学习时要结合实际情况，随机制宜，才能取得效果。

2．(1)管理：管理是一个过程，是让别人与自己一道去实现既定的目标，是一切有组织的集体活动不可缺少的要素。(2)管理学是人们在长期实践中总结出来的系统化理论和行之有效的方法。(3)学习管理学的意义。(三点) ①管理的重要性决定了学习、研究管理学的必要性。②学习、研究管理学是培养管理人员的重要手段之一。③学习、研究管理学是未来的

需要。(4)联系实际说明。

第二章　西方管理理论的形成与发展

一、单项选择题

1．A　2．B．　3．A　4．A　5．A　6．C　7．A　8．A　9．C　10．D　11．B　12．C　13．A　14．D　15．D　16．D　17．C　18．D　19．B　20．A　21．A　22．B　23．C　24．C　25．C　26．B　27．B

二、多项选择题

1．BDE　2．BCD　3．ABCDE　4．ACDE　5．ACDE　6．ACE　7．ABCDE　8．ACE　9．ABE　10．ABD　11．ABE　12．ABCDE　13．ABCDE　14．BCDE　15．ABCD

三、判断改错题

1．X。管理实践中产生管理思想，管理思想反过来影响管理实践。

2．X。我国古典书籍《墨子》、《孙子兵法》等书中对于管理中的日常职能如计划、组织、指挥等有许多精辟见解。

3．X。在工业革命以及工厂制度发展时期，促使了人们对管理问题的论述，但未建立起管理理论。

4．X。艾尔弗雷德·巴歇尔把自力更生和敏捷列为一个合格的管理人员必备的品德。

5．X。泰罗的科学管理理论中的“心理革命”是雇主和工人双方。

6．X。泰罗指出在管理控制上实行例外原则。

7．X。1916 年法约尔发表了管理过程理论的代表作《工业管理和一般管理》。

8．X。法约尔的统一指挥原则是指组织内每一个人只能服从一个上级并接受他的命令。　’

9．X。韦伯认为高度结构的、正式的、非人格化的理想行政组织体系是对人们进行强制控制的最合理手段。

10．√

11．X。企业中的主管人员要同时具备经济技能和人际关系技能。

12．X。古典管理理论的系统化主要是从古利克的管理职能和厄威克的管理原则两方面进行的。

四、名词解释（答案略）

五、简答题

1．在漫长而重复的管理活动中，管理思想逐步形成。随着社会生产力的发展，人们把各种管理思想加以归纳总结，形成了管理理论。人们运用管理理论指导管理实践，并在实践中修正和完善管理理论。

2．泰罗科学管理理论的出现是管理学形成的标志。在此之前经历了两个阶段，即早期管理实践与管理思想阶段和管理产生的萌芽阶段；在此之后经历了三个阶段，即古典管理理论阶段、新古典管理理论阶段和现代管理理论阶段。

3．管理过程理论有四个方面。(1)企业职能不同于管理职能；(2)管理教育的必要性和可能性；(3)管理的十四条原则；(4)管理要素，即对管理职能的划分。

4．霍桑实验的结论有四点主要内容：(1)职工是社会人，受社会和心理影响；(2)企业中存在着非正式组织，这种小团体通过不成文的规范左右着成员的感情和行为；(3)新型的领导能力在于提高职工的满足度；(4)存在着霍桑效应，即对新环境的好奇和兴趣，可以导致较佳的成绩，至少在最初阶段是如此。

5．行为科学包括三个层次，即：(1)有关个体行为的理论，包括有关人的需要、动机和激励理论和有关企业中的人性理论；(2)有关团体行为理论；包括团体动力、信息交流、团体及成员相互关系三个方面；(3)有关组织行为理论，包括有关领导理论和组织变革与发展理论。

6．管理科学理论主要内容是：(1)运筹学，它是管理科学的基础：(2)系统分析，它是运用科学和数学方法对系统中事件进行研究和分析；(3)决策科学化。现代管理科学主要是服务于决策，该理论的发展在很大程度上也是决策科学化的过程。

7．简述科学管理理论的要点。

(1)科学管理的中心问题是提高生产率。

(2)为了提高生产率，必须为工作配备“第一流的工人”。

(3)要使工人掌握标准化的操作方法，使用标准化的工具、机器和材料，并使作业环境标准化。

(4)实行有差别的计件工资制。

(5)．工人和雇主双方都必须来一次“心理革命”。

(6)把计划职能同执行职能分开，变原来的经验工作方法为科学工作方法。

(7)实行职能工长制。

(8)在管理控制上实行例外原则。

8．简述理想行政组织体系的特点。

(1)明确的分工；

(2)自上而下的等级系统；

(3)人员的考评和教育；

(4)职业管理人员；

(5)遵守规则和纪律；

(6)组织中人员的关系完全以理性准则为指导，不受个人情感的影响。

9．人际关系学说产生的历史背景是什么?

本世纪 20 年代前后，一方面是工人日益觉醒，工会组织日益发展，工人组织起来对雇主进行反抗和斗争；另一方面，经济发展和周期性危机的加剧，以及科学技术的发展和应用，单纯用古典管理理论和方法已不能有效地控制工人来达到提高生产效率和增加利润的目的。

在这种情况下，一些管理学者进行“霍桑试验”并创建了“人际关系学说”，适应了管理发展的需要。

六、论述题

2．试述法约尔管理过程理论的主要内容。

(1)企业职能不同于管理职能，任何企业都有六种基本活动或职能，即技术、商业、财务、核算、安全和管理。管理只是基本活动之一，下属人员的主要能力是具有企业特点的职业能力，而较上层的主要能力是管理能力，而且随着其地位的上升，其管理能力越重要。

(2)管理的必要性和可能性。企业对管理知识的需要普遍的，应尽快建立管理理论并在学校中进行管理教育，使之能起到技术教育那样的作用。

(3)管理的十四项原则是：分工；职权与职责；纪律；统一指挥；统一领导；个人利益服从整体利益；报酬要公平；集中化；等级链；秩序；公正；任用期稳定；首创精神；集体精神。但要懂得得如何加以运用。

(4)管理要素。管理者的职能又是由五个管理要素(或职能)组成的，包括计划、组织、指挥、协调、控制。

法约尔的贡献在于，对管理组织和管理过程进行系统地、独创地研究，特别是对管理组织和管理过程的职能划分理论，对后来管理理论的研究和发展具有深远的影响。

3．试述泰罗科学管理理论的要点及其现实意义。

(1)泰罗的科学管理原理是管理发展史上第一个有影响的、系统的管理理论，标志着管理学的形成。泰罗是古典管理理论的代表人物之一。

(2)泰罗科学管理原理要点(共八点)。

(3)结合实践论述其意义。

第三章　计划职能

一、单项选择题

1 C　2 A　3 D　4 D　5 A　6 B　7 B　8 C　9 A　10 D　11 B　12 B　13 C　14 B　15 16 B　17 C　18 B　19 D　20 D　21 D　22 A　23 A　24 B　25 C

二、多项选择题

1 ABCDE　2 CD　3 ABCE　4 BCDE 5 CD　6 ABCDE　7 A　8 ABE　9 ACD　10 ABE

三、判断题

1 X　2 X　3 X　4 X　5 X　6 √　7 X　8 X　9 X　10 √

四、名词解释（答案略）

五、简答题（答案略）

六、论述题:（主要要点）

1、（1）决策的定义；

（2）决策的过程；

（3）决策的分类；

（4）个人决策、集体决策；

（5）个人决策和集体决策的优缺点——重大决策须民主决策；执行决策须专断决策。

2、（1）决策过程；

（2）程序化决策、非程序化决策的概念；

（3）属于程序化决策。

3、（1）最优化决策及其优缺点；

(2) 决策环境的动态性；

（3）满意决策原则及其现实性。

4、(1)理性限制：知识有限、预见能力有限、设计能力有限；

(2)克服：决策权力下放。组织民主决策、

第四章　组织职能

一、单项选择题：

1.B　2.D　3.A　4.D　5.A　6.C　7.A　8.A　9.C　10.C　11.B 12.B　13.A　14.C 15.B 16.D 17.B 18.C 19.C　20.B 21.B　22.C　23.C　24.A　25.B　26.A 27.C 28.B　29.A　30.C

二、多选题：

1、A C E　2、BCDE　3、ABD　4、BD　5、CD　6、BC

三、判断题：

1.对　2.对　3.错　4.对　5.错　6.对　7.对　8.对　9.错　10. 对 11.对　12.错 13.对 14.错 15.对 16.对 17.对 18.错 19.对　20.错

四、名词解释（答案略）

五、简答题

1、 影响管理宽度的因素有六点：主管人员及其下属双方的能力；面对问题的种类；组织沟通的类型和方法；授权；计划；组织的稳定性。

2、授权应遵循的原则有五点：（1）要“因事设人、视能授权”；（2）明确所授事项；（3）不可越级授权；（4）授权要适度；（5）授权后要适当控制

3.、主管人员培训应注意的问题有：（1）培训工作必须与组织目标相结合；（2）上级主管人员必须支持并参与培训工作；（3）任何有助于组织成员培训的人都可以作为教员；（4）学习是自愿的；（5）培训的内容必须满足受训者的需要；（6）培训方法必须有效；（7）理论与实践必须相结合。

4、1）因事设职与因人设职相结合的原则；2）权责对等的原则；3）命令统一的原则。

5、1）上下级关系密切，信息纵向流通快，管理费用低，被管理者有较大的自由性和创造性，利于培训下属人员。

6、在整个组织规模给定的情况下，较大的宽度意味着较少的层次，而较少的宽度意味着较多的层次，因而，管理宽度与管理层次成反比例的关系。

7、1）决策的数目；2）决策的重要性及其影响面；3）决策审批手续的简繁。

8、授权主要是权力的授予与责任的建立，仅指上下级之间的短期的权责授予关系；而分权则是授权的延伸，是在组织中有系统地授权，这种权力根据组织的规定可以较长时间地留在中、下级主管人员手中。

9、优点是管理严密，分工明细，上下级易于协调；缺点是管理层次多，管理费用高，下级人员积极性受影响。

10、(1) 内部提升的优点：

①由于对组织中的候选人有较充实可靠的资料，因此易于判断其是否胜任该职位。

②组织中的候选人对组织的历史和现状比较了解，一旦入选，能够较快地胜任工作。

③可激励组织成员的进取心，努力充实和提高本身的知识和技能。

④工作有变换机会，可提高组织成员的兴趣和士气，使其有一个良好的工作情绪。

⑤可使过去对组织成员的训练投资得到回报，并可判断其效益如何。

(2) 内部提升的缺点：

①所提供的人员有限，尤其是关键的主管人员，当组织内有大量空缺时，往往发生“青黄不接”的情况。

②会造成“近亲繁殖”。

③组织内没有被提升的人的积极性将会受到挫折。

(1) 外部招聘的优点：

①有较广泛的来源来满足组织的需求，并有可能招聘到第一流的人才。

②可避免“近亲繁殖”，给组织带来新的方法。

③可避免组织内没有提拔到的人积极性受挫，避免造成因嫉妒心理而引起的情绪不快和组织成员间的不团结。

④由于大多数应聘者有一定的经验，可节省在培训上所耗费的大量时间和费用。

(2) 外部招聘的缺点：

①由于不了解应聘者的实际情况，不容易对应聘者作出客观评价，有时会造成很大的失望。

②应聘者对组织的历史和现状不了解，需要有一个熟悉的过程。

③如果组织中有胜任的人未被选用，则从外部招聘会使他们感到不公平，对自己的前途失去信心。

11、优点是：它遵循专业化原则，能充分发挥专业职能，使得主管人员的注意力集中在组织的基本业务上，有利于目标实现。另外，简化了训练工作，加强了上层控制手段。

缺点是：会导致所谓的“隧道视野”的现象：易产生只顾自己的本位主义，给部门之间的相互协调带来很大的困难。

12、这种结构的优点是具有适应管理工作分工较细的特点，能够充分发挥职能机构的专业管理作用；由于吸收专家参加管理，减轻了上层主管人员的负担，使他们有可能集中注意力以实现自己的职责。其缺点是由于实行多头领导，妨碍了组织的统一指挥，容易造成管理混乱，不利于明确划分职责与职权；各职能机构往往从本单位的业务出发考虑工作，不能很好地配合，横向联系差；在科学技术迅速发展，经济联系日益复杂的情况下，对环境发展变化的适应性也差，不够灵活；强调专业化，使主管人员忽略了本专业以外的知识，不利于培养上层管理者。在实际工作中，事实上不存在纯粹的职能型组织结构。

13、优点是：灵活性、适应性强；易于协调，集思广益，推动项目方案的实现；有利于把组织垂直联系与横向联系结合起来，加强各部门之间的协作。

缺点是：稳定性较差；小组成员要接受双重领导，当两个意见不一致时，会使他们的工作无所适从。

14、1）降低决策的质量；2）降低组织的适应能力；3）降低组织成员的工作热情。

六、论述题：

1、（1）组织是否能够有效运动，很大程度上取决于组织结构是否合理，组织工作是指设计和维持一种职务结构。

（2）在设计组织结构时，主要解决三个问题：纵向的管理层次划分问题；横向的部门划分问题；职权划分问题。

（3）为了设计和维持一个适合于组织要求的组织结构，必须遵循几个基本原理：目标统一原理；分工协作原理；管理宽度原理；责权一致原理；集权与分权相结合的原理；稳定性与适应性相结合的原理

（4）结合实际说明。

2、组织活动的进行、组织目标的实现，无一不是有人所决定的，因此，人员配备在任何一个组织中都是一项非常重要的工作，主要表现在以下几个方面：

（1）人员配备是组织有效活动的保证；

（2）人员配备是做好计划、领导与控制工作的关键和基础；

（3）人员配备是组织发展的准备。

3、要点：1）这一现象的本质是组织设计不当或组织老化；

2）产生这种现象的原因有：人员配备不科学，人员结构、数量失衡，组织职能混乱，分工不清，对各部门权力、责任及部门间关系没有明确的规定，组织未随外界的环境变化而变革，缺乏弹性，久而久之发生老化，丧失活力和效率。

3）对策：进行宣传教育，改变观念；严格考核、优胜劣汰；进行组织分析和设计，明确部门责任；有计划地进行人员精简；营造良性组织文化。

4、要点：1）组织扁平化；

2）合理授权；

3）采用富有弹性的组织形式（矩阵式、网络式等）；

4）重视培训，提高员工素质；

5）建设优良的企业文化，鼓励创新，允许失误；

6）弹性用工；

7）一人多岗，一专多能；

8）利用现代信息技术，促进沟通。

5、要点：1）分析阻力的构成和来源；

2）对管理人员进行培训，使他们成为变革的推动者；

3）与员工充分沟通，使员工认识变革的必要性；

4）注意要把组织目标和个人目标相结合。

6、要点：组织结构和战略的关系是：一方面，战略的制定必须考虑企业组织结构的现实；另一方面，一旦战略形成，组织结构应做出相应的调整，以适应战略实施的要求。

第五章　领导职能

一、单项选择题：

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

12.C　13.A　14.C　15.A　16.C　17.C　18.A　19.B　20.B　21.C　22.D

23.B　24.C　25.C　26.B　27.C　28.A　29.B　30.B　31.B　32.D　33.A

34.A　35.A　36.C　37.B

二、多项选择题：

答案：1. A. B. C. E.　2. A. B.　3. A. B. C.　4. A. B. C. D.　5. A. B. C. D. E.

6. A. C. D.　7. A. B. C. D. E.　8. A. B. E.

三、判断题：

1．×　2. ×　3. √　4. √　5. √　6. √　7. ×　8. √　9. ×　10. √　11. ×　12. ×

13. √　14. ×　15. √　16. ×　17. √　18. √　19. ×　20. √

四、名词解释

1．授权：有广义和狭意之分，广义的授权即通过与组织成员共享信息，并让其控制更多的影响工作绩效的因素，从而给组织成员提供更多的自主权的过程。狭义的授权，是指领导者将自己的部分权力授予下属，以完成特定的工作。

2．领导艺术：所谓领导艺术，就是指实施领导的能力、方式的过程中表现出的创造性。它是领导者素质和经验的综合体现。3．关怀维度：关怀维度指的是领导者尊重和关心下属的看法与情景，更愿意建立相互信任的工作关系。4．下属成熟度：主要是指个体完成某一具体任务的能力和愿意的努力程度。

5．纵向沟通：即垂直沟通，是指按组织的上下隶属关系和等级次序进行的上下沟通。

6．正强化：正强化就是强励那些符合组织目标的行为，以便命名这些行为得以进步加强，重复地出现，从而有利于组织目标的实现。

7．正式沟通：按照组织正式规定的浅路，即正式组织系统与层次来进行的沟通。

8．非正式沟通：通过正式系统以外的途径来进行的沟通，它主要是通过个人之间的接触来进行的。

9．激励：指创没满足职工各种需要的条件，激发职工的动机，使之产生实现组织目标的特定行为的过程。

10．领导：影响群体或组织成员，使其成为确定和实现组织或群体目标而做出努力和贡献的过程。

五、简答题：

1．答：①帮助员工精通工作；②允许更多的控制；③操作成功的色模型；④利用社会强化和劝说。

2．答：①生理特质。②个性特质。③智力特质。　④工作特质。　⑤社会特质。

3．答：1.9 型　俱乐部管理　5.5 型　中庸型管理　9.1 型　任务型管理　9.9 型　团队型管理　1.1 型　贫乏型管理

4.答:①专门独裁式。　②开明权威式。　③协商式。　④参与式。

5．答：①成就需要。　②权力需要。　③合群需要。

6.答：领导者的权力则职务权力和个人构成，前者是强制影响力，后者是非强制怀影响力。

7.答：沟通有控制、激励、情绪表达、信息四种功能。四种功能无重要的不重要之分。

8.答：合法原则。　民主性原则。　例旬原则。

9.答：①语言障碍。②观念障碍。③角色障碍 ④时空和习俗障碍。⑤心理障碍。⑥政治障碍。

10．答：（1）自我----内部　　（2）别人----外部　　（3）自我----内部　　别人----内部

六、论述题：

1．答：需要：①通过组织设计、规章制度建立完善的正式沟通渠道。

②运用多种沟方式、书面、口头、非语言沟、电子沟通等。

③通过培训提高管理人员的沟通反能。

④管理应注意与员工的非正式沟通，要多接触员工。

2．答：　基本内容—专门研究保健和激励因素对人们行为的不同作用，认为保健因素只能消除不满但不具有激励作用，激励因素才具有真正的激励作用。如何运用—注重区分两类因素，增大激励因素，防止激励因素向保健因素转化。

3．答：　提高效价—要针对多数员工的主导需求设定激励目标，加大其效价综合价值，激励目标要明确。提高期望值—以制度保证奖励、晋升和公平化正；适当地确定目标，适当控制实际概率与期望概率。

4．答：　所谓“无商不奸”是说所有从商的人都以经济利益为惟一目标，为了自身经济利益，可以为择手段。这符合人性假设的“×”理论，即认为人工作的目标是满足基本的生理及安全需要，选择经济上获利最大的事去做。×理论对人性的认识是片面的，缺乏对人的具体分析和分类研究，因此，所谓“无商不奸”是一种片面的说法。

5．答：　这一现象的本质就是高度集权、专制式领导。　成因：①历史原因。官本位。 ②领导者素质不高。③机制不合理。.④中国传统的封建思想，将希望寄托于好家长。通过建立现代企业制度，从以下方面解决：①产权清晰。　②权责明确。　③政企分开。　④管理科学。

七、分析题：

1．答：　①“改革就是放权”的认识是片面的，从总体上看，放权确定是改革中的重要问题，也是主要的问题，但决不能把改革简章看成是放权。

②集权和分权的关系应当是适度集权或说是适度分权。

③任何权力都要制约，放权同时必须进行控制，没有控制的分权势必会造成混乱，“管”、“放”、“乱”、“收”现象主要是放权的同时，法制不健全，控制不力，以及授权无度造的。

2．答：中国企业中所以普遍存在“公平”问题，主要因为：

①中国人民人传统的平均主义思想。

②中国企业传统的平均主义分配方式。

③缺乏科学，有效的考核制度和干部录用制度。

④缺乏能按劳分配思想的好的分配制度与方法。

⑤干部素质不高，不能秉公中国人民事，依法办事。

⑥存在腐改现象。

实现“公平分配”、“公平竞争”，应从以下方面入手：

①转变公平观念、破除平均主义。

②建立健全规章制度，特别是考核制度。切实做到按劳分配。

③机会均等，创造公平竞争的机会。

④改革干部用制度，提高管理者素质。

第六章　控制职能

一、单项选择题

1．A　2．C　3．C　4．C　5．D　6．D　7．A　8．A　9．D　10．A　11．C　12．C　13.B

14．C　15．A　16．B　17．B　18．D　19．C　20．D　21．B　22．B　23．A　24．B

二、多项选择题

1．ACD　2．BC　3．ABCE　4．ACE　5．ABCD　6．ABCDE　7．BCDE　8．ABCDE　9．ABCDE　10．ACDE

11．CD　12．AB　13．ACD　14．BC　15．ABCDE

三、判断改错题

1．√

2．X。反馈控制的工作重点是把注意力集中在历史结果上，并将它作为未来行为的基础。

3．√

4．X。现场控制是一种主要为基层主管人员采用的控制方法。

5．√

6．X。例外情况原理是指主管人员越是把注意力集中在例外情况下，控制工作就越有成效。

7．√

8．X。控制系统应当切合主管人员的个别情况。

9．X。控制工作如果在计划全盘错误的情况下，也应当发挥其作用。

10．X。二者是按控制的原因与结果而进行分类的。

四、名词解释

1．现场控制工作是指主管人员通过深入现场来亲自监督检查、指导和控制下属人员的活动。其纠正措施是用于正在进行的计划执行过程，主要为基层主管人员所采用，是控制工作的基础。

2．反馈控制是分析工作的执行结果，将它与控制标准相比较，发现已经发生或即将出现的偏差，分析其原因和对未来的可能影响，及时拟定纠正措施并予以实施，以防止偏差继续发展或防止其今后再度发生。

3．前馈控制是当主管人员对即将出现的偏差有所察觉时，就及时采取有效措施予以纠正或防止。这是一种面向未来的控制，克服了反馈控制中因时间延迟所产生的弊病。

4．间接控制是根据计划和标准，对比和考核实际结果，追查出现偏差的原因和责任，然后进行纠正。直接控制主要是指通过提高主管人员的素质来控制工作。

5．管理控制：是指主管人员对下属的工作成效进行测量、衡量和评价，并采取相应纠正措施的过程。

6．管理突破过程：一个组织中存在着两类问题：急性问题和慢性问题。要是控制工作真正起作用，重点就要解决慢性问题，打破现状，实现管理突破，是需要一定时间的，这段活动时间就叫做“管理突破过程”。

7．慢性问题：是指在长期活动中逐渐形成的组织中大量存在的问题。人们对于其存在已经习以为常，以至于适应了它的存在，不容易被人发现，或者即便已经发现也不愿意承认和解决。

8．急性问题：是指经常产生、对多数人的工作和利益会产生显而易见的影响的问题，容易被人们发现、承认和解决。

五、简答题

1．前馈控制的优越性在于，它能使主管人员及时得到信息以便采取措施，也能使他们知道如果不及时采取措施就会出现的问题，它克服了反馈控制中因时间滞后所带来的缺陷。

2．(1)许多管理成绩难以计量。(2)责任感难以衡量。(3)有时主管人员不愿费时查找偏差。(4)有的误差不能及时发现而进行纠正。(5)有时主管人员推卸责任，不愿纠正偏差。

3．要点：1）在对个人委派时能有较大的准确性；2）揭露出工作中存在的缺点；3）为消除这些缺点而进行专门培训提供依据。

4．控制和计划既有联系，　又有区别，它们是一个事物的两个方面。首先，计划是实现控制工作的依据，主管人员往往是根据计划来设计控制系统，确定控制工作的标准；其次，控制又是实现计划的保证。例如，预算是计划的一种，是数字化的计划，它可以促使一个组织预先(不管是一周还是五年)对预期的现金流动、开支和收入、资金支出或人时、台时利用等进行数字上的整理；反之，预算也是一种控制方法，我们可以根据预算来确定控制的标准，并以此来检查计划的执行情况。

5．控制关键点原理，是指主管人员越是尽可能选择计划的关键点来作为控制标准，控制工作就越有效。例外情况原理，是指主管人员越是把注意力集中在例外的情况，控制工作就越有效。

例外的原理必须与控制关键点原理相结合。仅仅立足于寻找例外情况是不够的，我们还必须寻找在关键问题上的例外情况。这里，这两个原理似乎相互混淆了。的确，它们确也有某些近似之处。然而，控制关键点的原理强调控制必须去注意需要观察的点，而例外情况的原理则强调必须观察在这些点上所发生的偏差的大小。

6．控制工作即使是在面临着计划发生了变动，出现了未预见到的情况或计划全盘错误的情况下，也应当能发挥它的使用。如果要使控制工作在计划出现失常或预见不到的变动的情况下保持有效的话，那么，所设计的控制系统就要有灵活性。这就要求在制定计划时，要考虑各种可能的情况而拟定各种抉择方案。一般说来，灵活的计划最有利于灵活的控制。但要注意的是，这一要求仅仅是应用于计划失常的情况，而不适用于在正确计划指导下人们的工作不当的情况。

7．简述一般控制和管理控制的异同。

(1)我们把控制论中的控制简称为一般控制，把管理中的控制工作间称为管理控制。

(2)相同点：①同是一个信息反馈过程。管理控制系统实质上也是一个信息反馈系统，通过信息反馈，发现管理活动中的不足之处，促进系统进行不断的调节和改革，使其逐渐趋于稳定、完善，甚至达到优化状态。②都由两个前提条件，即控制标准和控制结构。③都包括三个基本步骤，即拟定标准、衡量成效和纠正编差。④都是一个有组织的系统。根据系统内外变化而进行相应调整，不断克服系统的不肯定性，使系统保持某种稳定状态。

(3)不同点：

①一般控制是一个简单的信息反馈过程，它的纠正措施往往是即刻就可以付诸实施的；而管理控制的信息非常复杂，因此它的纠正措施往往有一定的时间滞后。　②一般控制的目的是设法使系统运行的偏差不超出允许的范围而维持系统活动在某一平衡点上，而管理控制的目的不仅要使一个组织按照原定计划，维持其正常活动，维持现状，而且要突破现状，即管理突破。

8．简述控制工作的步骤。

(1)控制工作是指主管人员对下层的工作成效进行测量，衡量和评价，并采取相应纠正措施的过程。(2)控制工作的步骤是：①拟定标准；②衡量成效；⑧纠正编差。

六、论述题：

1、要点：(一)控制系统应切合主管人员的个别情况

(二)控制工作应确立客观标准

(三)控制工作应具有灵活性

(四)控制工作应讲究经济效益

(五)控制工作应有纠正措施

(六)控制工作应具有全局观点

(七)控制工作应面向未来

2、要点：

(1)组织的一切活动都是为了实现组织的目标。目标确定后，为使各部门和成员的工作有助于实现目标，就需要有控制工作。

(2)控制工作的含义：即主管人员对下属的工作成效进行测量、衡量和评价，并采取相应纠正措施的过程。

(3)控制工作的重要性体现在：任何组织、任何活动都需要进行控制，由于主、客观原因，主管人员的预测不可能完全准确，制定的计划在执行过程中可能会出现偏差，还会发生未曾预料到的情况，因此需要加强控制工作。

(4)控制工作的重要性还表现在它在管理的五个职能中所出的地位及其相互关系上。控制工作通过纠正编差的行动与其他四个管理职能紧密地结合在一起，使管理过程形成了一个相对封闭的系统，不仅可以维持其他职能的正常活动，而且在必要时，还可以采取纠正编差的行动来改变其他管理职能的活动。

(5)结合实际说明。

第七章　创新职能

一、单项选择题：

1、C　2、A　3、D　4、B　5、C　6、D

二、多项选择题：

1、ABCDE　　2、ABCD　　3、ACD　　4、ABC　　5、ABCD

三、判断题：

1、　2、　3、×　4、　5、　6、　　7、　8、×　9、　10、

四、名词解释

1、为适应环境的变化，组织应具备不断调整系统内部的内容和目标的职能。

2、用开会的形式，为成员创造宽松和谐的气氛，以激励成员多提意见的方法叫 BS 法。

3、依据市场环境的变化和消费需求的变化及时调整企业的经营目标称为目标创新。

4、企业制度主要包括产权制度、经营制度和管理制度，企业对这三方面的调整与变革。

5、为适应变化对组织结构的调整与变革。

6、对品种和结构的创新叫产品创新。

7、在知识经济时代，各类组织为了快速应变日益复杂的环境，在竞争中求生存，就要善于学习，不断获取新的知识、新技术，不断改进创新的组织。

8、二十世纪 90 年代，提出的一种理论，即：“企业以先进的信息系统、信息技术（IT）及及管理技术（JIT，TQM，MRP）为手段，以顾客需求为中心，通过最大限度的减少对产品价值增值无实质作用的环节和过程，建立科学的组织结构和业务流程，提高企业核心竞争力。”

五、简答题：

要点：

1、经济学家熊彼特所提出的创新概念，其包含的含义主要侧重于技术创新方面，我们今天研究的管理创新内容主要侧重于组织管理方面，诸如组织结构、管理方式、方法，管理制度、组织文化等。

2、目标创新、技术创新（产品创新）、制度创新、组织创新、环境创新

3、寻找机会、提出构想、迅速行动、坚持不懈、过程管理

4、人员的精简、结构的扁平化、富有弹性、善于不断的学习、自主管理。

六、论述题：

要点：

1、（1）创新是企业发展的永恒主题。

（2）创新是对生产要素的重新组合，主要包括组织创新和技术创新。组织创新包括制度创新、组织结构创新、企业文化创新等，技术创新包括材料、产品、工艺、手段等创新。

（4）创新可以提高企业的竞争力。主要表现在：企业各方面工作的良性循环；企业应变能力的增强；快速对市场做作出反映；不断满足消费者的日益增多的需求；企业的可持续发展等。

2、（1）创新是企业发展的永恒主题。

（2）创新是对生产要素的重新组合，主要包括组织创新和技术创新。组织创新包括制度创新、组织结构创新、企业文化创新等，技术创新包括材料、产品、工艺、手段等创新。

（3）创新使企业可持续发展。主要表现在：企业各方面工作的良性循环；企业应变能力的增强；快速对市场做作出反映；不断满足消费者的日益增多的需求；增加利润，极大的提高企业的竞争能力。

3、（1）BS 法即头脑风暴法，指用开会的形式，为成员创造宽松和谐的气氛，以激励成员多提意见的方法。

（2）头脑风暴法的优点是能激发人员的智力潜能，提出更多的创造性意见。

（3）BS 法主要运用于创新的提出构想，创意阶段。

4、对于依赖传统的制造业为主的中国企业而言，学习型组织对于它们意味着不断变革，以适应市场，生存发展。