

## 《管理学》例题分析

### 第1章

#### 一. 例题分析

##### 1. 选择题

管理的基本特征是 ( )

- A. 管理是一种社会现象 B. 管理是一种文化现象  
C. 管理的主题是管理者 D. 管理的中心是决策  
E. 管理的核心是处理好人际关系

答案：ABCE

相关知识：管理的概念

管理的特征

试题分析：

所谓管理是一个过程，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。管理的特征有(1)管理是一种文化现象和社会现象。(2)管理的主题是管理者(3)管理的任务、职能与层。(4)管理的核心是处理人际关系。

##### 2. 简答题

管理的作用？

答：①管理是促进人类社会进步的重要因素

②管理既是形成生产力的条件，又是创造生产力的源泉

③管理是决定人类社会组织存在和发展的重要条件

相关知识：管理的含义

管理的作用

试题分析：

所谓管理，它是一个过程，是让别人与自己一道去实现既定的目标，是一切组织的集体活动所不可缺少的要素。(1)管理是促进人类社会进步的重要因素。人类文明的发展不仅表现在生产力的发展水平上，也表现在对人类活动的组织管理水平上。所以，一部人类的文明史，在一定意义上说，也是一部人类的管理史。(2)管理既是形成生产力的条件，又是创造生产力的源泉。任何生产活动都必须具备劳动者、劳动手段和劳动对象等生产要素。(3)管理是决定人类社会组织存在和发展的重要条件。人是社会性高级动物，人类的生产活动当然要组织起来进行，就是文化、教育、科研、政治、军事等活动也都要组织起来才能进行。而要使组织起来的集体活动顺利进行就必须依赖于管理。

##### 3. 案例题

王新是一家生产小型机械的装配厂经理。每天王新到达工作岗位时都随身带来了一份列出他当天要处理的各种事物的清单。清单上的有些项目是他总部的上级电话通知他需要处理的，另一些是他自己在一天多次的现场巡视中发现的或者他手下报告的不正常的情况。

一天，王新与往常一样带着他的清单来到了办公室。他做的第一件事是审查工厂各班次监督人员呈送上来的作业报告。他的工厂每天 24 小时连续工作，各班次的监督人员被要求在当班结束时提交一份报告，说明这班次开展了什么工作，发生了什么问题。看完前一天的报告后，王新通常要同他的几位主要下属人员开一个早会，会上他们决定对于报告中所反映的各种问题应采取些什么措施。王新在白天也参加一些会议，会见来厂的各方面访问者。他们中有些是供应商或潜在供应商的销售代表，有些则是工厂的客户。此外，有时

也有一些来自地方、省、国家政府机构的人员。总部职能管理人员和王新的直接上司也会来厂考察。当陪伴这些来访者和他自己的属下人员参观的时候，王新常常会发现一些问题并将他们列入到他那待处理事项的清单中。王新发现自己明显无暇顾及长期计划工作，而这些活动是他改进工厂的长期生产效率所必须作的。他似乎总是在处理某种危机，他不知道哪里出了问题。为什么他就不能以一种使自己不那么紧张的方式工作呢？

试回答下面的问题

从管理职能的角度，可以对王新的工作做一种什么样的分析？

相关知识：管理的职能

管理者的职责

管理者的分类

试题分析：

按照管理者在组织中所处的地位划分，王新应是一个高层管理者，组织的兴衰存亡取决于他们对环境的分析判断，以及目标的决策和资源运用的决策。按照管理者责任划分，他应属于决策指挥者，他基本职责是负责组织或组织内各层次的全面管理任务，拥有直接调动下级人员，安排各种资源的权利。同时王新是这个工厂的领导者，它应该干领导的事即完成计划和领导的职能，不能将时间与精力作不必要的消耗。在这个案例里王新应改革得做一个计划者、指挥者和协调者，将具体的工作交给其他中层和基层管理者去做。王新应该用大部分时间去处理最难办的事情，减少会议，减少不必要的报告文件。

## 第2章

### 1.选择题

① 通过“霍桑试验”得出的结论有（ ）

- A.职工是“社会人”
- B.职工是“经济人”
- C.企业中存在“非正式组织”
- D.新型的领导能力在于提高职工的满足度
- E.存在着“霍桑效应”

答案：ACDE

相关知识：霍桑试验的结论

试题分析：

霍桑试验的结论是：(1)职工是“社会人”。(2)企业中存在“非正式组织”。(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”。

② 泰罗认为提高劳动生产率，必须为工作配备（ ）

- A.第一流的干部
- B.第一流的工人
- C.第一流的设备
- D.第一流的原料

答案：B

相关知识：对泰罗的评价

泰罗的主要著作

科学管理理论要点

试题分析：

泰罗是科学管理理论的创始人，被称为科学管理之父。泰罗的主要著作有《计件工资制》、《工厂管理》、《科学管理的原理和方法》和《科学管理》等。科学管理的中心问题是提高劳动生产率。为了提高劳动生产率，必须为工作挑选“第一流的工人”。

## 2.简答题

现代管理理论有哪些学派？

答：现代管理理论各个流派包括：管理过程学派。法约尔是这个学派的创始人。社会合作学派。巴纳德是这个学派的重要代表人物。经验或案例学派。最早提出这一见解的是美国哈佛大学工商管理学院的几位教授，他们主张“案例教学”。人际关系行为学派。这个学派最早代表人物和研究活动是梅奥和霍桑试验。群体行为学派。代表人物为马斯洛与赫茨伯格等。社会技术系统学派。这个学派的创立者是英国的特里斯特。决策理论学派。代表人物是西蒙，其代表作为《管理决策新科学》。沟通(信息)中心学派。这一学派强调计算机技术在管理活动和决策中的应用。数学(管理科学)学派。他们在研究管理问题时，强调合理性、定量分析、准确衡量。权变理论学派。代表人物为卢桑斯与菲德勒。

相关知识：管理理论丛林

现代管理理论各个流派

试题分析：

第二次世界大战后，科学技术迅猛发展，管理越来越重要。许多学者从不同的角度来研究现代管理问题，使管理学的内容更加丰富。美国管理学家孔茨把管理理论的各个流派称之为“管理理论丛林”。

现代管理理论各个流派包括：管理过程学派。法约尔是这个学派的创始人。社会合作学派。巴纳德是这个学派的重要代表人物。经验或案例学派。最早提出这一见解的是美国哈佛大学工商管理学院的几位教授，他们主张“案例教学”。人际关系行为学派。这个学派最早代表人物和研究活动是梅奥和霍桑试验。群体行为学派。代表人物为马斯洛与赫茨伯格等。社会技术系统学派。这个学派的创立者是英国的特里斯特。决策理论学派。代表人物是西蒙，其代表作为《管理决策新科学》。沟通(信息)中心学派。这一学派强调计算机技术在管理活动和决策中的应用。数学(管理科学)学派。他们在研究管理问题时，强调合理性、定量分析、准确衡量。权变理论学派。代表人物为卢桑斯与菲德勒。

## 3.案例题

联合邮包服务公司(UPS)雇用了15万员工，平均每天将900万包裹发送到美国各地和180个国家。为了实现他们的宗旨“在邮运业中办理最快捷的运送”，UPS的管理当局系统的培训他们的员工，使他们以尽可能高的效率从事工作。UPS的工业工程师们对每一位司机的行驶路线都进行了时间研究，并对美中运货、暂停和取货活动都设立了标准。这些工程师记录了红灯、通行、按门铃、穿过院子、上楼梯、中间休息喝咖啡的时间，甚至上厕所的时间，将这些数据输入计算机中，从而给出每一位司机每天中工作的详细时间标准。

为了完成每天取送130件包裹的目标，司机们必须严格遵循工程师设计的程序。当他们接近发送站时，他们松开安全带，按喇叭，关发动机，拉起紧急制动，把变速器推倒1挡上，为送货完毕的启动离开做好准备，这一系列动作严丝合缝。然后，司机从驾驶室溜到地面上，右臂夹着文件夹，左手拿着包裹，右手拿着车钥匙。他们看一眼包裹上的地址把它记在脑子里，然后以每秒钟3英尺的速度快步走到顾客的门前，先敲一下门以免浪费时间找门铃。送货完毕后，他们在回到卡车上的路途中完成登录工作。

试回答以下问题

本文体现了什么管理思想哪些内容

相关知识：科学管理理论

科学管理理论的主要内容

试题分析：

泰罗倡导以科学为依据的管理理论，其方式是通过明确规定提高生产率的指导方针。他定义了四项思想管理原则：

1. 对工人工作的每一个要素开发出科学方法，用以代替老的经验方法；
2. 科学的挑选工人，并对他们进行培训、教育和使之成长；
3. 与工人们衷心的合作，以保证一切工作按已形成的科学原则去办；
4. 管理当局与工人在工作和职责的划分上几乎是相等，管理当局把自己比工人更胜任的各种工作承揽过来。

### 第3章

#### 1. 选择题

未来管理理论的发展方向应该是（）

- (1) 对系统理论的重视
- (2) 现代组织结构的发展
- (3) 对组织中的人性、行为的研究
- (4) 对下属部门活动的控制的集中与强化
- (5) 对于变革或革新的管理日益重视

#### 【相关知识】

关于对未来管理理论发展的展望

#### 【试题分析】

管理所处的外界环境是不断急剧变化的，因此与之相适应，也要求管理理论不断发展和完善。对未来管理理论的发展方向主要有以下方面：（1）对系统理论的重视。（2）现代组织结构的发展。（3）对组织中人性行为的研究。（4）对于变革或革新的管理日益重视。

#### 【答案】

- (1) (2) (3) (5)

#### 2. 简答题

现代管理的基本原理有哪些？

#### 【相关知识】

现代管理的基本原理

#### 【试题分析】

现代管理的基本原理就是研究如何正确而有效地处理上述要素及其相互关系，以达到管理的基本目标。基本原理包括：系统原理、整分合原理、反馈原理、封闭原理、能级原理、弹性原理和动力原理。

#### 【答案】

现代管理的基本原理包括：1 系统原理。现代管理的每一个基本要素都不是孤立的，它既在自己的系统之内，又与其他各系统发生各种形式的联系。2 整分合原理。现代高效率的管理必须在整体规划下明确分工，在分工的基础上进行有效的综合。3 反馈原理。面对着永远不断变化的客观实际，管理是否有效，其关键在于是否有灵敏、正确、有力的反馈系统。4 封闭原理。任何一个系统内的管理手段必须构成一个连续封闭的回路，才能形成有效的管理运动。5 能级原理。现代管理的任务是建立一个合理的能级，使管理的内容动态地处于相应的能级中。6 弹性原理。管理必须保持充分的弹性，及时适应客观事物可能发生的变化，有效地实现动态管理。7 动力原理。管理必须有强大的动力，只有正确地运用动力，才能使管理的运动持续而有效地进行。

#### 3. 案例题

保罗·亨特在休斯敦长大，并于 1986 年在得克萨斯 A&M 取得工商管理学位。毕业后，保罗作为一位人事专家在达拉斯的施乐公司供职。在头两年，他将时间分配于在大学校园里招聘新员工及设立维修工程师培训项目。1988 年，保罗被提升为西部地区人力资源经理助理。然后公司将他派到美国西部地区丹佛的办事处工作。

保罗每年的绩效评定都是很出色的。公司相信他有很大的发展潜力。尽管保罗很有抱负，并且无意隐藏自己进入更高层管理层的欲望，但当 1992 年 4 月，他被招到施乐公司的康涅狄格总部，宣布将任命他为墨西哥施乐公司人力资源部主任时，他还是感到有点吃惊。如果保罗接受这一职位，他将监督墨西哥城的 20 名职员，并负责人力资源的全部活动（雇佣、报酬、劳资关系等）对公司在墨西哥的经营负责。他被告知，因为他显著的工作绩效和他的西班牙语能力（保罗在高中学过 4 年西班牙语，在大学还修过 12 小时西班牙语高级课程），所以公司决定提升他。

保罗接受了这一任命。干嘛不呢！这是一次重要的提升，它意味着工资大幅度提高，并提供了一个在国外生活的机会。

试回答以下问题

你认为保罗的管理风格将需作哪些改变？

相关知识：比较管理学

跨文化管理移植

试题分析：

跨国公司是一种从事国际生产与经营的国际性垄断公司。在第二次世界大战后，各主要资本主义国家的跨国公司迅速发展，在“全球战略”的经营思想指导下，跨国公司的业务范围扩展到世界各个经济地区，欧、亚、非、拉等洲遍布了各发达国家的海外子公司。这些海外子公司的绝大部分雇员包括中层经理人员乃至部分高级管理人员都是从当地人中选聘的。这些跨国公司的经营者们发现：把母公司的经营管理方法原封不动地移植到海外子公司，出现了许多不适应的问题。于是便纷纷请专家学者对这些问题进行研究，最后证实了是前面所述的影响管理移植的因素起作用的结果。跨国度、跨文化管理移植的方式，主要有单程道管理移植和多程道管理移植。跨国度、跨文化的管理移植是将一个国家、一种文化环境中行之有效的企业管理思想、管理制度、管理方法和管技术转移到另一个国家另一种文化环境中去。其目的是为了取得相应的效果、获取相应的利益，而不是生搬硬套。

保罗的管理风格应与当地的文化相适应，角色做出适当的变通，但又不能公司根本管理制度和管理技术，要时刻记住所有变通都是为了适应，为了提高组织的绩效。

#### 第 4 章

##### 1. 选择题

组织外部最普遍的因素是（ ）

- (1) 经营管理
- (2) 科学技术
- (3) 政治环境
- (4) 文化素质

【相关知识】

- (1) 管理的外部环境
- (2) 管理与科学技术的关系

【试题分析】

组织作为一个开放的社会系统，势必要与组织外部的诸多要素，例如，经济的、社会的、政治的和法律的、以及伦理的因素等发生相互作用，同时组织作为社会的一个组成部分，也发挥着一定的作用，所以它还应承担一定的社会责任，这正是组织的主管人员的责任。

【答案】

- (2)

##### 2. 简答题

组织外部环境的内容包括哪些？

【相关知识】

组织外部环境的内容。

【试题分析】

组织外部环境是组织从事各种活动所直接或间接涉及的各种社会关系的总和。任何组织要实现自身生存与发展的目的，都需要从外部环境取得必要的能量、资源、信息，例如人力财力、物力和有关信息等，并对这些输入进行加工、处理，然后将生产出的产品与劳务输出给外部环境。

【答案】

(一) 政治环境。政治环境，是指制约或影响组织的各种政治要素及其运行所形成的环境系统。

(二) 法律环境。组织的法律环境是指与组织相关的社会法制系统及其运行状态。

(三) 经济环境。经济环境是指影响组织生存与发展的社会经济状况及国家经济政策。

(四) 科技环境。科技环境，或者说是科学技术环境，主要是指组织所处的社会环境中的科技要素及与该要素直接相关的各种社会现象的总和。

(五) 文化环境。文化环境，是指社会环境中由文化诸要素及与文化要素直接相关联的各种社会现象而构成的实际状态。

3.案例题

美国从 70 年代末起，工业经济开始衰退，美元汇率下跌，从 1973 年中东国家发起石油禁运以来，油价的上涨给航空工业带来沉重的打击，加以 1982 年美国成立“专业空运管理组织”(PATCO)后，出现了强硬的罢工势力。而里根政府又下令解雇罢工者，使劳资双方矛盾恶化。这一切使整个航空工业出现了困难重重的不利局面，正如民航局主席麦克钦所说：“即便想象力再丰富，谁也不会想到这么多的不利因素会同时出现。”因此，当时有不少航空公司，如布兰利夫航空公司、大陆航空公司等都曾提出破产申请。

但是，即使在这凄惨的年代，于 1981 年间成立的国民捷运航空公司，却在短短几年内迅速成长起来，而且蓬勃发展，直至 1984 年就有能力收购边疆航空公司而成为美国第五大航空公司。对于该公司经营成功的直接原因，按总经理马丁的说法，是由于该公司能保持低成本，这一方面由于它选用低成本的飞机和低收费的机场，另一方面提高员工和飞机的生产率，而后者之所以成功，在于采用了该公司创办人兼董事长伯尔所倡导的管理风格：既严格督导，又富有人情味，使整个公司充满一种同舟共济的大家庭气氛。该公司充满有干劲的年轻人，他们的薪资很低，例如驾驶员第一年的薪资仅 4 万美元，比其他航空公司的资深售票员还低。公司员工不参加工会，他们经常依工作需要而交叉变换工作，飞机驾驶员有时兼售票员，售票员有时去搬运行李，甚至高阶主管从董事长伯尔开始，也要到各个岗位去学习业务，有时还得负责调度员与行李放置员的工作；公司不雇用任何秘书。通常也不解雇员工，铁饭碗几乎成了不成文的政策。公司鼓励员工参与管理，让大家对经营管理工作多提意见与建议。公司还要求每个员工按折扣价格购买公司的 100 股股票，使之成为公司利害相关的股东，许多资深员工，往往已积累了超过 5 万美元价值的股票。另外，伯尔还是一个鼓动家，他经常鼓励员工：“要成为胜利者，就需要有卓越的才能——当一位能干的人。”

但是好景不长，1984 年合并边疆航空公司后 9 个月，捷运公司就亏损了 7 千万美元。为了适应规模扩大的局面，并扭转亏损的形势，伯尔带头改变了由他自己倡导的家庭式管理风格，逐渐向其他大公司的传统官僚制管理风格看齐，他不仅不愿多倾听员工的意见，而且甚至对提意见的人施加压力，直至解雇。连向伯尔建议实行终生雇用制的执行董事杜博斯也被解雇，董事帕蒂也因不满公司的新规定：不论工作多忙均须从上午 6 时到下午 9

时配合值班制而主动辞职，创办了“总统航空公司”，并沿用原来捷运的管理风格。

伯尔后来改变了管理型态，但仍难逃厄运。捷运公司仍每况愈下，公司股票不断下跌直至1986年把捷运卖给德萨航空公司时，每股股票市价只为1983年公司最盛时的1/4左右。捷运公司员工之所以能接受很低的薪资，是因为他们希望公司昌盛，以便从所持的公司股票的升值和高额股利中得到补偿，可是如今股票暴跌，员工自然失去信心。最后，捷运航空公司完全消失，被并入大陆航空公司。

试回答下面的问题

当时的社会经济大环境对捷运的兴衰起了什么样的作用？如果大环境对其没有太大影响，为什么当时确有不少航空公司申请破产？如果是不利的大环境对捷运的衰亡起决定性作用的话，那么为什么当时仍有许多航空公司继续生存下去并得以发展？

相关知识：组织与外部环境的关系

试题分析：

社会外部环境对组织的作用,至少有三种作用：

第一、社会环境对组织的决定性作用。这种作用首先表现为社会外部环境是组织存在的前提，没有以社会化大生产为技术前提的商品经济运行，就无组织而言。从组织的工作环境来看，没有消费需求及各种生产要素的市场供给，组织就不可能生存；从一般环境的角度来看，组织与其具体工作环境关系的确立与运行，又毕竟是以一定物质生产关系为基础为核心，各方面社会关系有机结合、相互作用的结果。我们知道，具体的要素环境直接地决定组织的生存与发展，而任何具体工作环境又总是一般社会外部环境的组成部分。因此说社会外部环境对组织具有决定性作用。

第二、社会环境对组织的制约作用。制约作用，主要是指社会外部环境作为外在条件对组织生存发展的限制与约束。这里仅以法律环境为例说明外部社会环境对组织的制约。在市场经济条件下，国家调整组织内部、组织与组织之间、组织与消费者及社会各界、组织与政府之间、以及涉外经济活动的利益关系和商务纠纷，主要是通过法律手段和经济手段。这样，组织的生产经营活动就必然面临大量的国内和国际法律环境。国内与组织经营管理直接关联的基本框架，大体上包括关于组织营销与竞争行为的法律；组织社会责任的法律；组织内部关系的法律，等等。此外，还有涉外经济活动的法律规范、国际惯例等。可以这么说，组织生活在庞大而复杂的法律环境之中。这些法律规范体系以一定的标准衡量组织进入市场运行的资格；衡量组织在市场中动作的合法性，制止和惩罚“犯规动作”。由此可见，法律规范对规范和控制组织行为具有重要制约作用。

第三、社会环境对组织的影响作用。影响作用，主要是指某一事物行为对其他事物或周围的人或社会行为的波及作用。如习俗观念，甚至迷信对组织经营也有重要影响。不同的民族文化或同一文化区域人们的不同观念，都对组织经营产生重要影响。其他组织能够生存的根本原因是组织及时适应了外部环境地变化，找出了恰当的应对策略。

## 第5章

### 1.选择题

广义的计划工作是指（）

- (1) 制定计划
- (2) 选择计划
- (3) 执行计划
- (4) 检查计划
- (5) 反馈结果

【相关知识】

- (1) 计划工作

(2) 广义的工作计划

(3) 狭义的工作计划

**【试题分析】**

计划工作就是根据组织内外部的实际情况，权衡客观需要的主观可能，通过科学预测，提出未来一定时期内组织所要达到的目标及实现目标的方法。计划工作有广义和狭义之分。广义的计划工作是指制定计划、执行计划和检查计划的执行情况三个阶段的工作过程；狭义的工作计划则是制定计划。

**【答案】**

(1) (3) (4)

2.简答题

计划工作的作用表现在哪些方面？

**【相关知识】**

(1) 计划工作

(2) 计划工作的作用

**【试题分析】**

计划工作的重要性表现在其结果对组织的工作既能起积极作用，也可产生消极影响甚至使组织陷入严重的困境。计划工作的积极意义应当体现在以下几方面：指明方向，协调活动预测变化，减少冲击；减少重复和浪费；有利于有效地进行控制。

**【答案】**

计划工作的重要性表现在其结果对组织的工作既能起积极作用，也可产生消极影响甚至使组织陷入严重的困境。计划工作的积极意义应当体现在以下几方面：

1. 指明方向，协调活动

良好的计划可以明确组织目标，通过科学的计划体系使组织各部门的工作能统一协调地、井井有条地展开，使主管人员能超脱于日常事物，集中精力关注于对未来的不肯定性和变化的把握，随机应变地制定相应的对策，实现组织与环境的动态协调。

2. 预测变化，减少冲击

计划是面向未来的，而未来无论是组织生存的环境还是组织自身都具有一定的不确定性和变化性。

3. 减少重复和浪费

计划工作的一项重要任务就是要使未来的组织活动均衡发展。预先对此进行认真的研究能够消除不必要的重复活动所带来的浪费，能够避免在今后的活动中由于缺乏依据而进行轻率判断所造成的损失。计划工作还有助于用最短的时间完成工作，减少迟滞和等待时间，减少误工损失，促使各项工作能够均衡稳定的发展。

4. 有利于有效地进行控制

组织在实现目标的过程中离不开控制，而计划则是控制的基础，控制中几乎所有的标准都来自于计划。

3.案例题

科宁是美国一家创建最早的公司之一，主要经营玻璃品生产和加工。科宁公司成功制造了第一个电灯泡。科宁公司一直由其创始人科尼家庭掌管，并一直以制造和加工玻璃为其重点。

然而，科尼的这种经营战略也给它带来了许多问题：它的骨干部门——灯泡生产在 30 年前曾占领 1/3 的美国灯泡市场，而今天却丧失了大部分市场；电视显像管的生产也因面临剧烈的竞争而陷入困境。这两条主要产品线都无法再为公司获取利润。面对这种情况，公司既希望开辟新的市场，但又不愿意放弃其传统的玻璃生产和加工。从而，公司最高层领导制

定了一个新的战略计划。计划包括三个主要方面：第一，决定缩小类似灯泡和电视显像管这样低产的部门；第二，决定减少因市场周期性急剧变化而浮动的产品生产；第三，开辟具有挑战性又具有巨大潜在市场的产品。

第三方面又包括三个新的领域：一是开辟光波导管生产——用于电话和电缆电视方面的光波导管和网络系统以及高级而复杂的医疗设备等，希望这方面的年销售量能达到 40 亿美元。

第二领域是开辟生物工艺技术，这种技术在食品行业方面大有前途。

第三领域是利用原来的优势，继续制造医疗用玻璃杯和试管等，并开拓电子医疗诊断设备，希望在这方面能达到全国同行业中第一或第二的地位。

科宁公司还有它次一级的目标。例如，目前这个公司正在搞一条较复杂的玻璃用具生产线，并向不发达国家扩展业务。很明显，科宁在进行着一个雄心勃勃的发展计划。公司希望通过提高技术、提高效率，以获得更大的利润。

但是，在进行新的冒险计划中，科宁也碰到了许多问题。例如，如果科宁真要从光波导管和生物控制等方面获得成功的话，就必须扩大其经营领域。另一方面，科宁给人的印象是要保持其原来的基础，而不是在于获取利润。

试回答下面的问题

你能分别列出科宁公司的中、短期计划吗？

相关知识：计划类型

中期计划

短期计划

试题分析：

计划按计划的期限分类可分为长期计划、中期计划、短期计划。长期计划往往是战略性计划，它规定组织较长时期的目标以及实现目标的总的方法。对一个工商企业来说，长期计划包括经营目标、战略、方针、远期的产品发展计划、革新等。短期计划通常是指年度计划，是根据中长期计划规定的目标和当前的实际情况，对各种活动做出的详细的说明和规定，它具有较强的可操作性。短期计划在执行的过程中灵活选择的范围较小，有效的执行是其最基本也是最重要的要求。中期计划介于长期、短期计划之间，起到衔接长期计划和短期计划的作用。长期计划以问题为中心，而中期计划以时间为中心，将长期计划的内容细化为每个时段的目标。可以说，中期计划既赋予了长期计划的具体内容，又为短期计划指明了方向。中期计划则为组织指明路径，而短期计划则为组织规定行进的步伐。

具体中、短期计划（略）

## 第 6 章

### 1. 选择题

目标管理对目标的要求是：（ ）

- (1) 目标要略高于执行者的能力水平
- (2) 目标的数目不宜过多
- (3) 目标要尽量具体化
- (4) 目标要定量化
- (5) 目标要有可比性

【相关知识】

- (1) 目标管理的过程
- (2) 对目标的要求

【试题分析】

一般来说，目标管理可以分为以下步骤：（1）要有一套完整的目标体系。实行目标管理，必须要建立一套完整的目标体系。一个组织的最高管理层首先要定出年度内组织经营活动要达到的总目标，然后经过上下协商，制定出下级以及个人的分目标。总目标指导分目标分目标保证总目标。（2）组织实施。目标既定，主管人员就应放手把权力交给下级成员，而自己去抓重点的综合性管理。（3）检验结果。（4）新的循环。概括上述过程，如果说计划工作是管理工作的基础，目标是计划工作的终点。

【答案】

（1）（2）（3）（4）

## 2.简答题

目标管理的基本特点包括哪些？

【相关知识】

（1）目标管理

（2）目标管理的基本特点

【试题分析】

目标管理是依据外部环境和内部条件的综合平衡，确定组织在一定时期内预期达到的成果制定出目标，并为实现该目标而进行的组织、激励、控制和检查工作的管理制度。目标管理与其他管理方法相比较，具有以下几个方面的特点：（一）具有目标体系，是一种总体的管理。（二）实行参与管理，是一种民主的管理。（三）实行自我控制，是一种自觉的管理。（四）注重管理实效，是一种成果管理。

【答案】

目标管理与其他管理方法相比较，具有以下几个方面的特点：

（一）具有目标体系，是一种总体的管理。

实行目标管理要根据企业的宗旨，确立企业某一时期的战略目标，以此为重点，把企业的工作目的和任务转化为全体职工的明确目标。

（二）实行参与管理，是一种民主的管理。

目标管理实际上也是一种参与管理制度。在目标管理的实施过程中，它让全体职工参与管理，实行企业管理民主化。

（三）实行自我控制，是一种自觉的管理。

目标管理是一种“主动”的管理方式，自觉地努力追求目标的实现，以积极的行动代替空洞的言论，以自我要求代替被动从属，以自我控制代替被人把持。

（四）注重管理实效，是一种成果管理。

目标管理非常强调成果，注重目标的实现，重视目标的评定，因此也叫做“根据成果进行企业管理的方法”。这是目标管理的又一个重要特点。

## 3.案例题

乔森家具公司是乔森先生在本世纪中期创建的，开始时主要经营卧室和会客室家具，取得了相当的成功，随着规模的扩大，自70年代开始，公司又进一步经营餐桌和儿童家具。1975年，乔森退休，他的儿子约翰继承父业，不断拓展卧室家具业务，扩大市场占有率，使得公司产品深受顾客欢迎。到1985年，公司卧室家具方面的销售量比1975年增长了近两倍。但公司在餐桌和儿童家具的经营方面一直不得法，面临着严重的困难。

乔森家具公司自创建之日起便规定，每年12月份召开一次公司中、高层管理人员会议，研究讨论战略有关的政策。今年12月14日，公司又召开了每年一次的例会，会议由董事长兼总经理约翰先生主持。约翰先生在会上首先指出了公司存在的员工思想懒散、生产效率不高的问题，并对此进行了严厉的批评，要求迅速扭转这种局面。与此同时，他还为公司制定了今后五年的发展目标。具体包括：

- 1、卧室和会客室家具销售量增加 20%；
- 2、餐桌和儿童家具销售量增长 100%；
- 3、总生产费用降低 10%；
- 4、减少补缺职工人数 3%；
- 5、建立一条庭院金属桌椅生产线，争取五年内达到年销售额 500 万美元。

这些目标主要是想增加公司收入，降低成本，获取更大的利润。但公司副总经理托马斯跟随乔森先生工作多年，了解约翰董事长制定这些目标的真实意图。尽管约翰开始承接父业时，对家具经营还颇感兴趣。但后来，他的兴趣开始转移，试图经营房地产业。为此他努力寻找机会想以一个好价钱将公司卖掉。为了提高公司的声望和价值，他准备在近几年狠抓一下经营，改善公司的绩效。

试回答下面的问题

你认为约翰逊董事长为公司制定的发展目标合理吗？为什么？

相关知识：目标的概念

目标的确定

试题分析：

目标是组织在一定时期内通过努力争取达到的理想状态或期望获得的成果，它包括组织的目的、任务，具体的目标项目和指标，以及指标的时限。在确定目标的具体问题上，由于组织的各部门职能不同，不同时期、不同条件的目标不同，其目标的确定肯定是各有千秋，不过从总体上考查，要使目标合理有效，就必须遵循以下基本原则：

- 1、统一性。任何组织最重要的是确定组织的总目标。
- 2、系统性。目标的确定要注意目标之间的协调关系。
- 3、预见性。目标是组织希望达到的预期效果。
- 4、应变性。组织的外部环境和内部条件都是在不断发展变化的，组织的目标应当随着情况的变化而相应地调整或作出必要的修改。
- 5、科学性。目标必须在对象、要求和时限上是明确的和单义的。

这些目标并非从公司发展和市场的实际出发制定的，而是出于某种目的的，但又很难说不合理，只主要看他的战略意图，如果他是为了卖掉公司，这个目标的短期实现是有利于这个战略目的的。但如果说是为了企业的长期经营目的，不切实际的目标必然要牺牲公司的长期利益来换取短期的经营业绩。

## 第 7 章

### 1. 选择题

科学技术预测应考虑的因素是（ ）

- (1) 世界上科学技术的进展情况和发展趋势
- (2) 本国相同范围内科学技术的进展情况
- (3) 跨学科综合性课题的进展情况
- (4) 各国科学技术发展的对比情况
- (5) 各工业部门的发展情况以及具体产品和工艺的发展情况

【相关知识】

- (1) 技术经济预测的分类
- (2) 科学技术预测应考虑的因素

【试题分析】

技术经济预测可分为技术预测和经济预测两大类。技术预测是预测研究中最活跃的活动它研究与技术发明技术应用有关的一系列问题。人们在进行科学技术预测时，一般认为应考虑以下几方面的因素：世界上科学技术的进展情况和发展趋势；本国相同范围内科学技

术的进展情况；跨学科综合性课题的进展情况；各工业部门的发展情况以及具体产品和工艺的发展情况。

【答案】

(1) (2) (3) (5)

## 2.简答题

预测的步骤包括哪些？

【相关知识】

(1) 预测的概念

(2) 预测的步骤

【试题分析】

预测是面向未来，是对未来事物及其发展变化趋势预先作出的推断。预测是以过去为基础推测未来，以昨天为依据估计今后，以已知预测未知，这种估计不是凭空捏造的。预测是一个完整的管理活动过程。预测的结果是在对所预测的事物进行一系列科学的分析后作出的。这一系列科学的分析包括：预测目标的确定、预测信息资料的收集、预测方法的选择和应用、预测模型的选定及估计、预测结果的评价等一整套过程。因此，预测是在科学分析的基础上，运用相应的预测方法，对预测对象在未来的状态及发展变化趋势进行预料推测的过程。

【答案】

(一) 提出预测的课题，确定预测目标

根据社会和组织的要求，运用创造性思维，提出预测的课题，即预测要解决什么问题，达到什么要求。根据预测课题确定预测的目标、任务、对象、预测范围、时间和假定条件以及研究方法等。

(二) 调查、收集和整理资料

一方面要广泛地、全面地收集与预测对象有关的过去的、现在的资料（包括计划、记录材料、调查报告或表格以及其他资料等）。另一方面还要大量地收集预测的背景材料，即该预测所涉及到的科学技术、经济、社会、文化和政治等方面因素的材料。在调查、收集好资料的基础上，对资料加以分析、整理，剔除由于偶然因素所造成的不正常影响，为获得满意的预测成果提供科学的依据。

(三) 选择预测方法，建立预测模型

预测方法的选择要以预测目标、资料的数量和可靠程度来加以确定。

(四) 估计预测误差，评定预测结果

预测误差是不可避免的。这就需要对预测值进一步进行分析，估计预测误差大小，并进行必要纠正。然后，将预测结果进一步征询专家意见，以检验预测结果，并检验预测模型。

(五) 提出预测报告交付决策

首先，在预测结果的基础上提出预测报告。然后，将预测报告交付决策机构。

## 3.计算题

某企业本年8月份的销售额为123万元，对该月的预测数为115万元。若取 $\alpha$ 为0.7，则9月份的预测值为多少？

【相关知识】

(1) 经济预测的方法

(2) 指数平滑法

【试题分析】

指数平滑法是采用一个平滑系数来调整实际数，反映数据近期性影响，对下一期进行预测的一种方法。其公式为：

**【答案】**

解： $=0.7 \times 123 + (1-0.7) \times 115 = 120.6$ （万元）

答：9月份的预测值为120.6万元。

第8章

1.选择题

战略制定的方式一般有哪些（ ）

- (1) 自上而下的方式
- (2) 领导层挂帅与专门业务部门合作进行制定
- (3) 以战略事业单位为核心制定战略
- (4) 委托具有一定条件的单位制定
- (5) 企业与咨询单位合作进行

**【相关知识】**

- (1) 战略管理
- (2) 战略管理的方式

**【试题分析】**

战略管理是指企业高级管理层，对企业战略的制定、执行和控制进行的管理过程。战略制定的管理工作主要是如何组织力量按必要的程序和方法把战略制定出来。它包括确定企业的使命，战略事业单位的划分，战略管理职责的落实，选择战略制定的方式，制定和选择战略方案。战略制定的方式一般包括：1．自上而下的方式。2．领导层挂帅与专门业务部门合作进行制定。3．以战略事业单位为核心制定战略。4．委托具有一定条件的单位制定。5．企业与咨询单位合作进行。

**【答案】**

- (1) (2) (3) (4) (5)

2.简答题

战略管理的特征有哪些？

**【相关知识】**

- (1) 战略管理
- (2) 战略管理的特征

**【试题分析】**

战略管理的实质不是战略而是动态的管理，它是一种崭新的管理思想和管理方式。它是经过经验管理、科学管理、现代管理发展而来的，是现代管理中一种总体性管理方式。这种管理方式的特点是指导企业全部活动的企业战略，全部活动的重点是制定战略和实施战略而制定战略和实施战略的关键都在于对企业外部环境的变化进行分析，对企业的内部条件进行审核，并以此为前提确定企业的战略目标，使三者达成动态平衡。战略管理是组织（企业）最重要的最高层次的管理，它属于现代管理的高级阶段。

**【答案】**

（一）全局性，又称总体性。战略管理是以组织的全局发展规律为研究对象，为指导整个组织总体发展全过程的需要而制定的。它所管理的是组织总体活动，追求的是组织总体效果，着眼点是组织全局的发展，覆盖着组织工作的全局。

（二）长远性。战略管理的长远性指考虑组织长期的总体生存和发展的的问题。它着眼于未

来，在科学预测的基础上，谋求组织的长远发展，关注的主要是组织的长远利益。制定的战略目标一般为5年以上，其措施也要从长计议。

(三) 纲领性。战略管理所制定的战略目标、战略重点、战略对策等属于方向性、原则性的。它是组织发展的纲领，对于组织一切活动具有权威性的指导作用。它必须通过分解落实等过程，才能变为具体的行动计划。

(四) 适应性。战略管理的适应性指所制定的战略要与外部环境和内部条件相适应；在实施战略过程中，要根据环境、条件变化，适时地加以调整，使战略适应变化的情况。同时利用可能发生的变化和新的发展机会，制定新战略，达到组织的目的。

### 3. 案例题

在50年代，当医生们把香烟与癌联系在一起时。烟草公司就立即意识到，如果他们自己要正常地生存下去，就必须采用新的战略。由于消费者和广告限制构成的威胁对企业十分强大，因而不能忽视，于是绝大多数著名的烟草制造商就开始寻求进行多种经营。进入新的市场领域的方法。

菲利普·莫里斯公司是规模最大，获利最丰的烟草公司之一，它的主要产品——万宝路牌香烟风靡世界，它的强大的财力，足可使它购买其他企业。

1959年，菲利普·莫里斯公司用1.3亿美元收购了米勒啤酒公司，米勒公司的经历是开发市场最为成功的例子之一。先前，啤酒行业都采用保守和陈旧的方法来开发市场，菲利普·莫里斯公司采用了与之不同的新方法，并附之以庞大的市场开发预算。它对原先米勒公司的产品结构进行了改造，淘汰了老式产品，而主要生产低度的高级啤酒和高度的低级啤酒，并加强广告宣传。结果，米勒牌啤酒获得巨大成功，在美国销售量仅次于巴德韦塞牌啤酒。接着，以米勒啤酒为基础。又生产出迎合各种顾客需要的莱特牌啤酒，这样就使菲利普公司的销售量私利润都大幅上升。

1978年，菲利普公司又购买了七喜饮料公司。并把原来含咖啡因的饮料改为无咖啡因饮料，随后又发展了一种无咖啡因的可乐饮料，并在广告上大量宣传这两种饮料，使其销售量飞速上升。菲利普公司在最近又购买了国际第四大烟业公司——罗思曼斯，致使菲利普公司成为全方位的国际公司。使它不但能保持原产品线和市场，而且把万宝路牌香烟推向国际市场。

试回答下面的问题

试说明菲利普公司的总战略、经营战略和职能战略？

相关知识：战略类型

试题分析：

企业战略的内容十分丰富，形式多种多样。本案例主要是涉及按经营层次划分的战略分类，分为总体战略、事业部战略和职能战略。总体战略是涉及企业总体方面，起着统帅全局的作用的战略。事业部战略，或分公司战略，指由事业部制定的，一般发生在事业部层次，重点是改善公司产品和服务在其所处的具体行业或细分市场中的竞争地位。职能战略指由职能部门制定的，它是总体战略按专门职能的落实和具体化，如市场、产品发展、技术、人才开发等职能领域的战略。

菲利普·莫里斯公司的总战略是通过兼并收购迅速成为跨国的、多角化发展的公司。

经营战略主要是表现为开发新的产品，并利用市场营销的经验和优势扩大市场份额，主要为产品开发战略。

职能战略为：生产、产品开发、广告部门所作的具体的支持新产品销售的战略服务。

## 第9章

### 1. 选择题

组织内部含有的基本要素有（ ）

- (1) 人
- (2) 物
- (3) 机构
- (4) 信息
- (5) 目的

**【相关知识】**

组织内部含有的要素

**【试题分析】**

虽然组织的类型、形式和规模可能各有差异，但其内部含有五个基本要素，即人；物；信息；机构；目的。

**【答案】**

- (1) (2) (3) (4) (5)

2.简答题

组织的职能一般包括哪些？

**【相关知识】**

- (1) 组织
- (2) 组织职能

**【试题分析】**

组织职能是指为了有效地实现共同目标和任务，合理地确定组织成员、任务及各项活动之间关系，并对组织资源进行合理配置的过程。组织职能的主要内容包括：1、组织结构的设计。2、适度分权和正确授权。3、组织内各职务人员的选择和配备。4、组织文化的培育和建设。5、组织运作和组织变革。6、组织与外部环境的关系。

**【答案】**

组织职能是指为了有效地实现共同目标和任务，合理地确定组织成员、任务及各项活动之间关系，并对组织资源进行合理配置的过程。组织职能的主要内容包括：

- 1、组织结构的设计。包括组织内横向管理部门的设置和纵向管理层次的划分。
- 2、适度分权和正确授权。在确定了组织结构的形式后，要进行适度的分权和正确的授权。
- 3、组织内各职务人员的选择和配备。包括人员的招聘和定岗、训练和考核、奖惩制度，以及对人的行为的激励等。
- 4、组织文化的培育和建设。为创造良好的组织气氛而进行团体精神的培育和组织的建设。
- 5、组织运作和组织变革。组织运作是指管理者怎样使已设计好的组织系统围绕目标而有效地运转起来。
- 6、组织与外部环境的关系。组织存在于特定的社会环境之中，组织的形态、功能、结构、管理活动都受环境影响，如何使组织行为与外部环境保持一致是组织职能的重要内容。

3.案例题

下面这一事件发生在天气凉爽的10月的某一天，地点在圣路易斯的巴恩斯医院。

黛安娜·波兰斯基给医院的院长戴维斯博士打来电话，要求立即作出一项新的人事安排从黛安娜的急切声音里，戴维斯能感觉得到发生了什么事。他告诉她马上过来见她。大约5分钟后，波兰斯基走进了戴维斯的办公室，递给他一封辞职信。

"戴维斯博士，我再也干不下去了，"她开始申述，"我在产科当护士长已经四个月了，我简直干不下去了。我怎么能干得了这工作呢？我有两个上司，每个人都有不同的要求，都要求优先处理。要知道，我只是一个凡人。我已经尽最大的努力适应这种工作，但看来这是不可能的。让我给举个例子吧。请相信我，这是一件平平常常的事。像这样的事情，每

天都在发生。

"昨天晚上 7:45 我来到办公室就发现桌上留了张纸条，是达纳·杰克逊(医院的主任护士)给我的。她告诉我，她上午 10 点钟需要一份床位利用情况报告，供她下午在向董事会作汇报时用。我知道，这样一份报告至少要花一个半小时才能写出来。30 分钟以后，乔伊斯(黛安娜的直接主管，基层护士监督员)走进来问我为什么我的两位护士不在班上。我告诉她雷诺兹医生(外科主任)从我这要走了她们两位，说是急诊外科手术正缺人手，需要借用一下我告诉她，我也反对过，但雷诺兹坚持说只能这么办。你猜，乔伊斯说什么？她叫我立即让这些护士回到产科部。她还说，一个小时以后，她会回来检查我是否把这事办好了！我跟你讲，"戴维斯博士，这种事情每天都发生好几次的。一家医院就只能这样运作吗？"

试回答下面的问题

"巴恩斯医院的结构并没有问题。问题在于，黛安娜·波兰斯基不是一个有效的监管者。"对此，你是赞同还是不赞同？提出你的理由。

相关知识：组织工作的原则

试题分析：

涉及统一指挥原则，弹性原则，作为黛安娜·波兰斯基的工作就是为各个部门配备护士合理调配护士资源，各部门的护士需求不能看成是违反统一指挥原则，另外，护士的安排还要注意弹性原则，处理好轻重缓急，不能教条的按规章来处理。

## 第 10 章

### 1. 选择题

组织结构设计的依据是 ( )

- (1) 组织目标
- (2) 计划
- (3) 人员数量
- (4) 企业规模
- (5) 领导者素质

【相关知识】

- (1) 人员配备的概念
- (2) 人员配备的系统方法

【试题分析】

人员配备是对组织中全体人员的配备，它既包括主管人员的配备，也包括对非主管人员的配备。人员配备也同样遵循系统方法，其具体表现为：组织目标和计划是组织结构设计的依据；分析对主管人员的需求；充分利用外部的和内部的人才来源；同时还要对主管人员进行考核、训练和培养；适当的人员配备有助于做好指导和领导工作，同样，选拔优秀的主管人员也会促进控制工作。

【答案】

- (1) (2)

### 2. 简答题

授权的原则包括哪些？

【相关知识】

- (1) 授权
- (2) 授权的原则

【试题分析】

分权一般是组织最高管理层的职责，授权则是各个层次的管理者都应掌握的一门艺术；分

权是授权的基础，授权以分权为前提。为使授权行为达到良好的效果，需要灵活掌握以下原则：

- 1、重要原则。授予下级的权限，要使下级认为是该层次比较重要的权限。如果下级发现上级授权只是一些无关紧要的小事，就会失去积极性。
- 2、明责原则。授权时，必须向被授权者明确所授事项的责任、目标及权力范围，让他们知道自己对什么资源有管辖权和利用权，对什么样的结果负责及责任大小，使之在规定的范围内有最大限度的自主权。否则，被授权者在工作中不着边际，无所适从，势必贻误工作。
- 3、适度原则。评价授权效果的一个重要因素是授权的程度。授权过少，往往造成领导者的工作太多，下属的积极性受到挫伤；授权过多，又会造成工作杂乱无章，甚至失去控制。授权要做到下授的权力刚好够下属完成任务，不可无原则地放权。
- 4、不可越级授权。越级授权是上层领导者把本来属于中间领导层的权力直接授予下级。这样做，会造成中间领导层工作上的被动，扼杀他们的负责精神。如果有时上层领导者越级授权是由于中层领导不力，也应该采用机构改革的办法予以调整。所以，无论哪个层次的领导者，均不可将不属于自己权力范围内的职权授予下属，否则，将导致机构混乱、争权夺利的严重后果。

#### 【答案】

为使授权行为达到良好的效果，需要灵活掌握以下原则：

- 1、重要原则。授予下级的权限，要使下级认为是该层次比较重要的权限。
- 2、明责原则。授权时，必须向被授权者明确所授事项的责任、目标及权力范围，让他们知道自己对什么资源有管辖权和利用权，对什么样的结果负责及责任大小，使之在规定的范围内有最大限度的自主权。否则，被授权者在工作中不着边际，无所适从，势必贻误工作。
- 3、适度原则。评价授权效果的一个重要因素是授权的程度。授权过少，往往造成领导者的工作太多，下属的积极性受到挫伤；授权过多，又会造成工作杂乱无章，甚至失去控制。
- 4、不可越级授权。越级授权是上层领导者把本来属于中间领导层的权力直接授予下级。这样做，会造成中间领导层工作上的被动，扼杀他们的负责精神。如果有时上层领导者越级授权是由于中层领导不力，也应该采用机构改革的办法予以调整。

#### 3.案例题

新新广告公司是拥有三百余名职工的大型广告公司。就广告业务来说，具体工作内容有：

- 1、与老顾客建立固定联系，搜寻新顾客。
- 2、对承揽的广告业务进行文字创作和艺术创作。
- 3、对广告内容进行电视制作、电台制作、报纸制作、杂志制作或路牌制作，以及其他制作。
- 4、调查各种新闻媒体的性质、栏目、时间、版面、价格，决定整段时间、整段版面、整段地段购买，还是分别购买，并与新闻媒体保持联系。
- 5、帮助顾客设计陈列方式、包装样式或商品分配办法。
- 6、帮助顾客调查市场、估计潜力、确定广告影响等。

试回答下面的问题

你认为什么样的组织结构最适合新新广告公司？

相关知识：组织的类型

试题分析：

矩阵制是为了适应在一个组织内同时有几个项目需要完成，每一个项目又需要具有不同专长的人在一起工作才能完成这一特殊需要而形成的组织形式。其特点是：既有按管理职能设置的纵向组织系统，又有按产品、项目、任务等划分的横向组织系统。横向系统的项目组所需的人员，一般是由不同背景、不同技能、不同知识、分别选自不同部门的人员所组成的。它们既接受本职能部门的领导，又接受项目组的领导。一旦某一项目完成，该项目

组即行撤销，人员回原部门工作。矩阵制有利于加强各部门间的配合和信息交流，便于集中各种专门的知识技能，加速完成某一特定项目；可避免各部门的重复劳动，加强组织的整体性；可随项目的开始与结束进行组织或给予解散，增加了组织的机动性和灵活性。这种组织形式的缺点是：由于各成员隶属于不同的部门，容易产生临时观点，不安心工作因而组织的稳定性较差；矩阵制实行纵向和横向双重领导，由于每个成员都要接受两个以上的上级领导，可能产生权责不清，互相扯皮，造成管理秩序混乱。矩阵制一般适用于创新性任务较多、生产经营复杂多变的组织。

可以以客户来成立服务小组，小组成员各职能部门抽调，既为客户提供及时的、专业化的服务，又可根据客户的变化不断调整。

## 第 11 章

### 1. 选择题

人员配备的原理有（ ）

- (1) 民主化管理
- (2) 科学性管理
- (3) 责权利一致原理
- (4) 用人之长原理
- (5) 职务要求明确原理

#### 【相关知识】

- (1) 人员配备的原理包括的内容
- (2) 各个原理的重点问题

#### 【试题分析】

人员配备的原理包括：职务要求明确原理；责权利一致原理；公开竞争原理；用人之长原理；不断培养原理。

#### 【答案】

- (3) (4) (5)

### 2. 简答题

职务分析的目的一般有哪些？

#### 【相关知识】

- (1) 职务分析
- (2) 职务分析的目的

#### 【试题分析】

职务分析就是指对组织某个特定职务的设置目的、性质、任务、职责、权利和隶属关系、工作条件和环境以及主管人员在履行职务时应具备的资格条件等进行系统分析和研究，并制定出职务规范、岗位说明等人事文件的过程。职务分析的目的主要有以下几个方面：1. 确定工作岗位的名称与含义以及在整个组织中的地位。2. 确定主管人员录用或上岗的最低条件。3. 确定工作岗位之间的相互关系，建立沟通的程序和方式，以利于合理的晋升、调动和指派。4. 获得有关工作环境的事实和来自各方面的状态信息，以利于发现导致主管人员不满，包括“力不从心”或“大材小用”等配置方面的问题，以及其他导致工作效率下降的原因及环境因素，同时，为工作评价与改进工作方法积累必要的资料。5. 确定工作要求，以建立适当的指导与培训内容。6. 找出影响岗位职能有效发挥的主要因素，以利于及时采取措施在动态过程中解决问题、消除隐患，确保员工良好的工作条件和氛围。7. 在组织需要时，提供有关工作绩效与工作之间的实施资料，以利于明确各层次的责任，减少重复以提高效率。8. 揭示员工工作的各个侧面，反映工作绩效的个别差异，以利于制订考核程序。

#### 【答案】

职务分析的目的主要有以下几个方面：

1. 确定工作岗位的名称与含义以及在整个组织中的地位。同时，明确每个岗位职务的实际权利和责任水平。
2. 确定主管人员录用或上岗的最低条件。录用主管人员的任何方法都必须依据对工作表现的预测。这种预测的基础就在于服从业已规定的岗位权、责要求。
3. 确定工作岗位之间的相互关系，建立沟通的程序和方式，以利于合理的晋升、调动和指派。
4. 获得有关工作环境的事实和来自各方面的状态信息，以利于发现导致主管人员不满，包括“力不从心”或“大材小用”等配置方面的问题，以及其他导致工作效率下降的原因及环境因素，同时，为工作评价与改进工作方法积累必要的数据库。
5. 确定工作要求，以建立适当的指导与培训内容。对任何单位来讲，培训员工的费用都是相当高的。
6. 找出影响岗位职能有效发挥的主要因素，以利于及时采取措施在动态过程中解决问题、消除隐患，确保员工良好的工作条件和氛围。
7. 在组织需要时，提供有关工作绩效与工作之间的实施资料，以利于明确各层次的责任，减少重复以提高效率。
8. 揭示员工工作的各个侧面，反映工作绩效的个别差异，以利于制订考核程序。

### 3.案例题

杰克是一家电子附件制造厂的生产经理，他需要批准工厂中监督人员的聘用，人事经理负责初步的甄选。

一个星期三的下午。杰克接到人事经理彼特的电话。“杰克”，彼特说，“我刚与一位年轻人谈过话，他可能就是你要找的人选。你不是要我物色一个人填补那个监督人员职位的空缺吗？他有很丰富的工作经验，看起来头脑非常清晰，”杰克回答说，“太好了，彼特，我盼着见到他。”彼特接着说，“他现在就在这儿，杰克，你要跟他谈谈吗？”杰克犹豫了一会儿，然后说：“哎呀，彼特，我今天肯定很忙，但我想办法挤出点时间。送他到这里来吧。”片刻之后，申请职位者艾伦比来到了杰克的办公室，作了自我介绍。“请进来，艾伦比”，杰克说，“我打完几个电话后就跟你谈。”15分钟以后，杰克打完了电话，开始同艾伦比谈话。他给杰克的印象相当不错。几分钟后，杰克的门打开了，一位监督人员叫道：“我们的第一条生产线出了点小问题，需要得到你的帮助。”

“好”，杰克回答，并对艾伦比说，“请等我一会儿”。约过了10分钟后，杰克回来了。对话继续了10多分钟，可又有电话铃声响了起来。

在以后1个小时内不断有这样的中断发生。最后，艾伦比看了一下表，说道：“很抱歉，杰克先生，我得去接我的孩子。”

“没问题，艾伦比”，杰克说的时候电话铃又响了起来，这星期再给我来电话。”

试回答下面的问题

杰克这样安排面谈合适吗？企业应该制定出什么政策来避免像这样的面谈？

相关知识：招聘计划

试题分析：

招聘活动具有其本身的规律性，我们可以把招聘活动大致划分为几个相互独立与相互联系的阶段，招聘程序就是按照这些阶段进行招聘的计划安排。一般来讲，招聘和录用活动包括以下几个步骤：

1. 编制招聘计划
2. 拟定招聘简章
3. 发布招聘信息

#### 4. 报名登记和初次面谈

招聘应该是一项有计划的管理活动，企业招聘应有周密的策划和时间安排。

### 第 12 章

#### 1. 选择题

深层的企业文化是指（ ）

- A. 厂容厂貌
- B. 职工风貌
- C. 沉淀于企业及职工心里的意识形态
- D. 产品形象

答案：C

相关知识：企业文化的提出

企业文化的层次

各层次包含的内容

试题分析：

企业文化理论是本世纪 70 年代末 80 年代初提出来的。企业文化可以分成三个层次：表层、中层、深层。表层的企业文化如厂容厂貌、厂歌厂旗、产品形象、职工风貌等；中层企业文化介于表层、深层之间，如规章制度、组织机构等。深层的企业文化是指沉淀于企业及职工心里的意识形态，它要受企业外部环境中诸因素的影响，并内化为企业的理想信念、道德规范、价值取向和行为准则。显然，在上述企业文化的三个层次中，深层的企业文化是最为稳固的，深刻的，因而是最重要的，它从根本上支配企业及职工的行为倾向，并决定着企业的中层和表层文化。

#### 2. 简答题

组织文化的内容

答：组织文化的显性内容

- ① 组织的标志
- ② 工作环境
- ③ 规章制度
- ④ 经营管理行为

组织文化的隐性内容

- ① 组织哲学
- ② 价值观念
- ③ 道德规范
- ④ 组织精神

相关知识：组织文化的结构

组织文化的内容

试题分析：

研究组织文化的内容要结合组织文化的实质和特征，从组织文化的“三层结构”来分析组织文化的实质就是以人为本，以文化为手段，以激发职工的积极性为目的，它包括物质层、制度层和精神层三个层次。它们都是以文化的形式出现的。符合这些条件的都是组织文化的内容。

从组织文化的形式看，其内容可以分为显性和隐性两大类。所谓显性内容就是指那些以精神的物化产品和精神行为为表现形式的，人通过直观的视听器官能感受到的、又符合组织文化实质的内容。它包括组织的标志、工作环境、规章制度和经营管理行为等几部分。

#### 3. 案例题

在台湾地区的科技产业中，智邦可以说是最具“人文”特色的公司，这种人文的企业文化，从领导人的身上及办公环境可以得证。

虽然网路科技日新月异，但杜仪民始终将工作与假日生活区隔分明。周一到周五全力投入工作，周六、周日则全部奉献给家庭，而且要充分与家人沟通，取得家人谅解；不过由于企业主的工作实在太过忙碌，杜仪民偶尔还是会用无线的网路电脑，在饭桌前敲敲打打而为了让员工对公司有“家”的感觉，智邦非常鼓励员工同仁结婚，一来可以让员工的心安定下来，再者夫妻同在一家公司上班，了解公司文化，也比较能相互了解及体谅，对公司及家庭生活皆有所助益。

因此1999年12月1日，人事处公布一项新规章，本公司员工结为夫妻，男女同仁皆加薪3000元；此外，为了让员工更安心上班，智邦还在公司内设立托儿所，并在托儿所装设网络猎取影像系统，让员工随时可以透过桌上的电脑，看到孩子上课的情形。

喜欢品尝日式生色片以及意大利菜的杜仪民，经常在寿司吧台品尝寿司之余，和寿司师傅讨论如何做出好吃的寿司。同时古典音乐是杜仪民的另一项重要嗜好，尤其是巴洛克音乐，更是他的最爱，在他的房间内更是放满了整屋的CD唱片。或许是受到杜仪民的影响，每天一到下午，整个智邦大楼沉醉在悠扬的古典音乐声中。整个智邦科技大楼充满历史、古色古香、美食、艺术气息的办公环境，无处不是惊奇。走进智邦大楼，迎面摆放在大厅内侧的，是古色古香的中式家具，在右手边的服务台后方，挂着“文化源智”、“科技兴邦”的对联；一楼的员工餐厅内，以深海的风光彩绘布置而成，坐在此地用餐，让人得以放松心情，尽情享受美食。办公室走廊的两旁，挂着一幅幅的画，这些画都是智邦员工的绘画创作，仿佛令人置身在画廊、美术馆中；即使是公司开发、生产的各种网络硬件产品，在透明玻璃、蓝色镁光灯的照映下，原本冰冷的科技产品，却散发出铁汉般的柔情，仿佛就像艺术品的展示区。洁白的墙上，随处可见一幅幅的书法与画作，连洗手间的门都画着美丽的女神维纳斯、温馨小品及短篇笑话集，贴心地提醒每一个人，敞开心胸，笑一笑，别让工作压力给逼坏了。

看来一向在园区创造新话题的智邦科技，“文化源智”、“科技兴邦”的八字对联，正道出智邦的企业文化精神——文化的生活，让科技人更有智慧、更有创意！

试回答下面的问题

智邦公司的组织文化是什么？这一文化是如何影响雇员的？

相关知识：组织文化的特征

组织文化作用

是一种以人为本的组织文化，并体现了浓郁的艺术氛围。

主管人员，特别是高层主管人员是企业风气的创立者。他们的价值观影响着企业发展的方向。在许多成功的企业中，在价值观推动下，领导人起了模范带头作用。他们制定了行为的标准，激励雇员们，使自己的公司具有特色，并且成为对外界的一种象征。

### 第13章

#### 1. 选择题

领导者要想使自己有影响力，首先要使用的应是（ ）

① 职位权力 ② 惩罚权力 ③ 个人权力 ④ 奖赏权力

答案：③

相关知识：权力的来源

领导

试题分析：此题是考察是否对权力来源的划分掌握熟练，个人权力来源于专家权和模范权。领导者要想有效的对下属产生影响，首先应注重使用个人权力，职位权力等是其次考虑的。

#### 2. 简答题

如何提高领导的有效性？

答：主要从以下几方面考虑：

一、从领导者自身入手。

即明确组织对领导工作的要求、科学配备领导班子（集团）、不断地提高领导者的素质和掌握领导艺术等。

二、从被领导者入手，不断地提高他们的素质，使他们不断地从不成熟到成熟。

三、从环境入手，不断地创造一种和谐的环境

相关知识：领导的有效性

领导理论

试题分析：领导工作是否有效不仅与领导者的特性、素质和行为有关，而且还与被领导者的特性和素质以及所处的环境有很大的关系。因此说，要提高领导的有效性应综合的考虑。

### 3. 案例题

亚历山大是某便利连锁店公司的一位片区经理。他管辖的片区有 7 家分店。由他全面负责它们的经营管理。这些连锁店在每个轮班时间内只有 1 个人当班。有些商店全天 24 小时营业，但市中心的那家商店只是周一至周四全天营业，周五至周末的营业时间为早上 6 点到晚上 10 点。由于该店每周三天的营业时间短，销售得来的现金就放在店保险柜里，到下周一早上再统一清点。这样，周一早上当班的店员就要比平常花更多的时间，来点这些钱。

公司的一项政策规定，当腾空店里的保险柜时，片区经理必须同当班的店员一起点钱而且店员必须将钱分成每 1000 美元一叠置于一棕色袋内，做过标记后搁在保险柜旁的地上让片区经理核实各袋中的钱额。

比尔就在这公司的那家市中心商店当店员。他想要在片区经理到来之前预先将保险柜里的钱点好，以便使经理节省些时间。店里的生意很忙。比尔在打包一位顾客购买的商品时不注意将一钱袋误当作一个包了 3 块三明治的食品袋，放进了顾客的购物袋中。20 分钟以后，片区经理亚历山大来了。在发现差错后，两人开始寻找这一钱袋。过了些时间，那位顾客送回了这袋误搁的钱。可是，公司有政策规定，任何人违背了点钱的程序，都必须立即解雇。

比尔非常地伤心。“我真的需要这份工作”，比尔申辩说，“我的妻子刚生了个婴儿，花了一大笔医疗费。我一定不能够没有工作！”

“你是知道公司的政策的。”亚历山大这样提醒道。

“是的，我知道，”比尔回答，“我确实无可争辩。尽管如此，但要是你不解雇我，我保证我会成为你所有的店员中最好的一个。”

在比尔招呼一位顾客的时候，亚历山大给休斯顿总部的上司打了电话。征得上司批准后，亚历山大决定不解雇比尔。

试回答下面的问题

运用管理方格理论说明亚历山大经理的领导方式？

简析：亚历山大是既高度关心人，也高度关心工作的领导。既坚持工作原则，又能根据下属员工的实际情况，关系下属的需求，灵活的处理所发生的事故。

## 第 14 章

### 1. 选择题

内容型激励理论包括（ ）

- A. 需求层次理论
- B. 双因素理论
- C. 激励需求理论

D. 管理方格论

E. 物质激励理论

答案：ABC

相关知识：激励理论的分类

激励内容理论的分类

例题分析：

通常我们把各种激励理论归纳划分为三大类，即激励内容理论、激励过程理论和行为改造型激励理论，内容型激励理论包括：马斯洛的需求层次理论、赫茨伯格的双因素理论以及麦克莱兰的激励需求理论。

2. 简答题

成就需要激励理论的内容是什么？

答：成就需要激励理论是由美国心理学家麦克利兰提出的。他认为，人的需要有三种，即对权力的需要、对归属和社交的需要、对成就的需要。

- ① 对权力的需要。具有较高权力欲的人，对施加影响和控制表现出很大的兴趣。
- ② 对归属和社交的需要。具有这方面需要的人，通常从友爱、情谊、人际之间的社会交往中得到欢乐和满足，并总是设法避免因被某个组织或社会团体拒之门外而带来的痛苦。
- ③ 对成就的需要。有成就需要的人对胜任和成功有强烈的要求，同样也担心失败；他们乐意、甚至热衷于接受挑战，往往为自己树立有一定难度而又不是高不可攀的目标；对风险一般采取现实主义的态度；他们愿意承担所做工作的个人责任，对他们正在进行的工作情况，希望得到明确而又迅速的反馈；他们一般喜欢表现自己。

相关知识：激励理论的分类

成就需要激励理论的提出和内容

试题分析：

许多管理学家、心理学家和社会学家们从不同的角度研究了如何激励人的问题，并提出了相应的激励理论。通常我们把各种激励理论归纳为三大类，即内容型激励理论、过程型激励理论、行为改造型激励理论。成就需要激励理论是由美国心理学家麦克利兰提出的他认为，人的需要有三种，即对权力的需要、对归属和社交的需要、对成就的需要。

3. 案例题

林肯电气公司 (Lincoln Electric) 总部设在克利夫兰，年销售额为 44 亿美元，拥有 2400 名员工，并且形成了一套独特的激励员工的方法。该公司 90% 的销售额来自于生产弧焊设备和辅助材料。

林肯电气公司的生产工人按件计酬，他们没有最低小时工资。员工为公司工作两年后便可以分享年终奖金。该公司的奖金制度有一整套计算公式，全面考虑了公司的毛利润及员工的生产率与业绩，可以说是美国制造业中对工人最有利的奖金制度。在过去的 56 年中，平均奖金额是基本工资的 95.5%，该公司中相当一部分员工的年收入超过 10 万美元。近几年经济发展迅速，员工收入为 44000 美元左右，远远超出制造业员工年收入 17000 美元的平均水平，在不景气的年头里，如 1982 年的经济萧条时期，林肯公司员工收入降为 27000 美元，这虽然相比其他公司还不算太坏，可与经济发展时期相比就差了一大截。

公司自 1958 年开始一直推行职业保障政策，从那时起，他们没有辞退过一名员工。当然，作为对此政策的回报，员工也相应要做到几点，在经济萧条时他们必须接受减少工作时间的决定；而且要接受工作调换的决定；有时甚至为了维持每周 30 小时的最低工作量，而不得不调整到一个报酬更低的岗位上。

林肯公司极具成本和生产率意识，如果工人生产出一个不合标准的部件，那么除非这个部件修改至符合标准，否则这件产品就不能计入该工人的工资中。严格的计件工资制度

和高度竞争性的绩效评估系统，形成了一种很有压力的氛围，有些工人还因此产生了一定的焦虑感，但这种压力有利于生产率的提高。据该公司的一位管理者估计，与国内竞争对手相比，林肯公司的总体生产率是他们的两倍。自 30 年代经济大萧条以后，公司年年获利丰厚，没有缺过一次分红。该公司还是美国工业界中工人流动率最低的公司之一。前不久该公司的两个分厂被《幸福》杂志评为全美十佳管理企业。

试回答下面的问题

你认为林肯公司使用了本章中讨论的何种激励理论来激励员工的工作积极性？

相关知识：有代表性的激励理论

试题分析：

自二、三十年代以来，国外许多管理学家、心理学家和社会学家从不同角度对怎样激励人的问题进行了大量的研究，并提出了许多激励理论。对这些理论可以从不同的角度进行归纳和分类。比较流行的分类方法是按其所研究的激励侧面的不同及其与行为的关系不同，把各种激励理论归纳和划分为内容型、过程型和行为改造型三大类。

需要和动机是推动人们行为的原因，也是激励的起点和基础。内容型激励理论则是着重研究需要的内容和结构，及其如何推动人们的行为的理论。其中有代表性的理论有：需要层次论、双因素论、“E R G”理论、成就需要激励理论；过程型激励理论着重研究人们选择其所要进行的的行为的过程，以及行为是怎样产生的，是怎样向一定方向发展的，如何能使这个行为保持下去，以及怎样结束行为的发展过程。其主要代表理论有期望理论、公平理论等。行为改造型理论是研究如何改造和转化人的行为，变消极为积极的一种理论。对这个问题各学派存在着不同的看法，大体可归纳为三类：第一类看法认为，人的行为是对外部环境刺激做出的反应，只要通过改变外部环境刺激（即创造一定的操作条件），就可达到改变行为的目的，如操作条件反射论；第二类看法认为，是人的内在的思想认识指导和推动人的行为，通过改变人的思想认识就可以达到改变人的行为的目的，如归因论；第三类看法认为，人的行为是外部环境刺激与改变内部思想认识相结合，才能达到改变人的行为的目的，如挫折理论。

本案例综合地应用了内容、过程和行为改造型激励。

## 第 15 章

### 1. 选择题

沟通联络的原则有（ ）

- (1) 明确的原则
- (2) 完整性原则
- (3) 互补性原则
- (4) 效率性原则
- (5) 战略上使用非正式组织的原则

【相关知识】

- (1) 沟通联络的原则
- (2) 有效沟通的要求

【试题分析】

沟通联络的要求有：明确的原则；完整性原则；战略上使用非正式组织的原则。有效沟通的要求是：力求表达清楚；传递力求准确；避免过早评价；消除下级人员的顾虑；主管人员必须进行沟通联络；对情报沟通过程加以控制。

【答案】

- (1) (2) (5)

### 2. 简答题

信息沟通的作用有哪些？

【相关知识】

- (1) 信息沟通
- (2) 信息沟通的作用

【试题分析】

信息沟通的作用在于使组织内的每一个成员都能够做到在适当的时候，将适当的信息，用适当的方法，传给适当的人，从而形成一个健全的迅速的有效的信息传递系统，以有利于组织目标的实现。正如巴纳德认为的，信息沟通就是把组织中的成员联系起来以实现共同目标的手段。

【答案】

信息沟通的作用有：

1. 沟通可提供充分而确实的材料，是正确决策的前提和基础。

任何组织机构的决策过程，都是把情报信息转变为行动的过程。因此，准确可靠而迅速地收集、处理、传递和使用组织内外的信息，是决策过程的重要环节。

2. 沟通是组织成员统一思想和行动的工具。

在实现组织目标的过程中，有必要使组织成员认清形势，了解组织的决策和政策。而要做到这一点，就有必要消除由于人们所处位置不同、利益不同、掌握信息多少的不同、知识经验不同而产生的对组织决策和政策的态度的不同，这就必须进行充分而有效的信息沟通，如：交换意见、统一思想、明确任务等。

3. 沟通是在组织成员之间、特别是领导者和被领导者之间建立良好的人际关系的关键。

一个组织内的人际关系如何，主要是由沟通的水平、态度和方式来决定的。只有通过不断的信息沟通，才能使组织内的成员彼此了解、互相有感情、配合默契。

### 3.案例题

假定你是一家大型全国性公司的一分支机构经理，你对地区事业部经理负责。你的分支机构有 120 名员工，在他们与你之间有两个层次的管理人员——作业监督人员和部门负责人。你所有下属人员都在本分支机构的所在地工作。请对下面描述的两种案例情形分别制定出有效的沟通方案或策略。并说明你采取这种策略的理由。

#### 案例 1

你的 1 名新任命的部门经理明显地没有达到该部门预算的目标。成本控制人员的分析报告表明，该部门在再上个月，原材料和设备费、加班费、维修费和电话费等项目超支了 40%。当时你没有说什么，因为这是部门经理就任的头 1 个月。但这次你感到必须采取某种行动了，因为上月份该部门的开支又超预算 55%，而其他的部门并没有这样的问题。

#### 案例 2

你刚刚从地区事业部经理的电话中听说，你们的公司已被一家实力雄厚的企业收购。这项交易在 1 小时内就会向金融界宣布。事业部经理不知道具体的细节，但要求你尽快将这消息告诉你的手下人。

试回答下面的问题

面对以上两种不同的情况，你计划如何进行沟通？为什么要这样沟通？

相关知识：信息沟通的目的

信息沟通的作用

试题分析：

针对案例一可首先采用个别交谈，给部门经理留些面子，如不能解决问题，则采用正式的、公开的沟通方式来处理问题，如会议通报批评或撤职。

针对案例二可采用链式沟通，直接向下级层层传达，因链式沟通的速度最快。

## 第 16 章

## 1. 选择题

要进行有效的控制必须 ( )

- A. 制定计划
- B. 有组织保证
- C. 配备合适的人员
- D. 有一定的技术手段
- E. 给予正确的领导

答案：ABCE

相关知识：控制工作的含义

控制工作的重要性

试题分析：

控制工作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。控制工作的重要性主要体现在：一方面，任何组织，任何活动都需要进行控制。通过控制工作，能够为主管人员提供有用的信息。另一方面，控制工作的重要性还体现在它在管理的五个职能中所处的地位及其相互关系。控制工作通过纠正偏差的行动与其他四个职能紧密的结合在一起，使管理过程形成了一个相对封闭的系统。同时，要进行有效的控制，还必须制定计划，必须有组织保证，必须配备合适的人员，必须给予正确的领导。

## 2. 简答题

管理控制系统的特征

答：①更重视共享价值观

②控制中很强调沟通和集中的做法

③强调全方位的奖励

④在控制过程中应强调相对新的工具和过程

⑤应用顾客满意度、员工满意度、效率、绩效等来直接衡量绩效的好坏

⑥要考虑控制系统的道德观

相关知识：管理控制系统的概念

管理控制系统的特征

试题分析：

管理控制系统是指为实现管理控制而设计的互相关联和彼此互相沟通的组织和机制。

管理控制系统的特征包括：

①更重视共享价值观

②控制中很强调沟通和集中的做法

③强调全方位的奖励

④在控制过程中应强调相对新的工具和过程

⑤应用顾客满意度、员工满意度、效率、绩效等来直接衡量绩效的好坏

⑥要考虑控制系统的道德观

## 3. 案例题

一滴焊料实在不起眼，然而“石油大王”洛克菲勒却曾为之做定了文章。一次，洛克菲勒视察美孚石油公司一个包装出口石油的工厂，发现包装每只油罐用 40 滴焊料。他注视良久，对工人说：“你有没有试过用 38 滴焊料生产，经过当场试验，用 38 滴不行，偶尔有滴油的现象，但用 39 滴焊料滴封的却没有一只漏油。于是，洛克菲勒当即决定，39 滴焊料是美孚石油公司各工厂的统一规格。

可别小瞧这一滴焊料，聚滴成河，聚沙成塔，日积月累，便是一大笔财富。而更为重

要的。从中可以看出，“石油大王”从严管理、节俭治业的精神。洛克菲勒一生信奉“勤俭生财”的准则。平素，他除了筹划企业的经营方略之外，就是到处巡视，寻找管理上的问题和漏洞。对公司的账簿，他特别留心，必须亲自过问。他能抓住某些细节提出质问或出些省钱的主意。洛克菲勒不愧为一个精打细算的富翁。

中国有句古话：成由节俭败由奢。居家过日子如此，办企业搞建设又何尝不是如此。经营和管理是事业成功的双翼，缺一不可。在企业深化改革、建立现代企业制度的关口，精于管理，杜绝跑、冒、滴、漏，减少内耗，显得尤为重要。谁都知道，邯钢已成为全国企业学习的样板。其实邯钢已不仅仅停留在“模拟市场核算，实行成本否决”上，不仅仅在管理机制上大处着眼，而且在生产优化、科技创新、货物运输、“三废”利用、增收节支等“细处”着手，努力挖潜减耗。

然而，仍有一些企业往往只注重经营，而忽略了管理，只想到创业却忘记了“守业”。好大喜功，大手大脚，一掷千金，毫不足惜。即使生产销售形势再好，也只是狗熊掰苞米瓣一只，丢一只，到头来，竹篮打水一场空。一滴焊料虽小，却蕴藏着“大管理”。

试回答下面的问题

关键控制点的标准有哪些？

相关知识：控制的概念

控制工作的要求

试题分析：

关键的控制点主要是那些能直接影响计划执行能否实现，实施效果能否达到要求的，能否按期完成及直接影响成本的因素。

控制的关键点能把主管人员有限的精力投入到对计划的执行并完成有举足轻重的关键问题上，因此尽可能地选择关键点，能使控制工作更有成效。

## 第 17 章

### 1. 选择题

最常用的综合控制方法是（ ）

- A. 收支预算
- B. 总预算
- C. 损益分析
- D. 投资回收率
- E. 企业自我审核

答案：BCDE

相关知识：综合控制的含义

综合控制的手段

综合控制的方法

例题分析：

综合控制是指使主管人员能对组织管理中的工作成效进行总的而不是部门的衡量和评价。综合控制在很大程度上是通过组织的财务活动进行控制来实现的。最常用的综合控制方法是总预算、损益控制、投资回收率和企业的自我审核。在这些方法的基础上，一个有意义的新发展是对组织和人力资源进行衡量和控制。

### 2. 简答题

网络计划的编制程序是什么？

答：①确定目标，进行调查研究

②计划项目的分解

③确定活动之间的相互顺序和衔接关系

- ④绘制网络草图
- ⑤根据作业工作量确定作业时间
- ⑥网络时间参数计算
- ⑦计算时差，确定关键线路和生产周期
- ⑧网络图的综合平衡和选择最优方案
- ⑨编制正式网络图，下达生产任务

相关知识：网络计划技术

网络计划的编制程序

试题分析：

网络计划技术是一种利用网络理论来安排工程计划，求得最优的计划方案，并用来组织和控制计划的执行，以达到预期目标的科学管理方法。它包括：关键路线法、计划评审技术、随机网络模拟技术。网络计划因使用对象不同，其编制过程有所差异，但它们的共同步骤如下：1.确定目标，进行调查研究；2.计划项目的分解；3.确定活动之间的相互顺序和衔接关系；4.绘制网络草图；5.根据作业工作量确定作业时间；6.网络时间参数计算；7.计算时差，确定关键线路和生产周期；8.网络图的综合平衡和选择最优方案；9.编制正式网络图，下达生产任务。

### 3.案例题

力行电力建设公司总经理张润祥先生的办公桌上摆着刚刚送来的内部审计报告。报告指出，公司的财务预算已明显失控，新拟出的下一年度预算方案也有一大半指标过高。张先生对此极为重视，将负责编制预算的财务部门主管李琦女士和负责支出控制的副总经理陈子为先生请到他的办公室，共同商讨对策。

李琦女士首先介绍了财务预算的产生过程。据她介绍，下一年度的预算，每次都是先由下属项目单位先报部门预算，然后由财务部门汇总，并进行资金平衡计算。各下属单位与财务部门都经常采用“下一年度指标=本年度指标\*(1+变动率)”的公式来试算新的预算指标。当谈到各项目间经费支持原则时，李琦女士说，根据公司惯例，现有工程项目的开支一般获优先保证。

由陈子为先生负责的支出控制委员会是公司内部高层次管理机构，负责预算的审核及监督执行，该委员会并有审查批准追加投资的权力。陈子为先生指出，委员会每年都接到20份左右来自各个部门的预算外追加投资申请，其中获得批准的比例约占50%。当问及这些追加投资的主要原因时，陈子为先生说，较常见的原因有：出现了一些临时性的机会；预期的市场情况发生了变化，使原预算不能顺利执行；产品项目筹开发工作出现新的进展，争取经费支持等。

张润祥总经理仔细倾听了两人的叙述，然后将审计结果告诉他们。审计人员的分析使他们十分震惊：公司预算明显偏高；各个项目工程中普遍存在拖延工时和资金浪费现象；如果将同样工程交给其他承包商，至少可节省20%的费用。三人一致感到问题的严重性，认为有必要调整公司的预算控制程序。

试回答下面的问题

你认为该公司的预算控制程序有哪些主要问题？

相关知识：一般预算（传统预算）

零基预算

试题分析：

这主要是由于一般预算制度本身的缺陷所造成的，一般预算虽然简单易行，但不能有效的适应公司的经营目标地调整，往往一些无用的开支重复预算，而一些急用的项目又不能及时获得资金，存在严重的浪费和讨价还价的问题。

针对以上情况，可改变预算的控制方法，采用零基预算或全面预算。