02326《管理学基础》助学资料

**任静文**

**形考任务一**

一、单项选择（每小题2分，共30分）

1、下列各选项中，（ ）属于管理的对象。

选择一项：

a.组织目标和组织活动

b. 组织资源和组织活动

c. 组织中的人

d. 组织资源和组织目标

正确答案是：组织资源和组织活动

2、“凡事预则立，不预则废”，说的是（ ）的重要性。

选择一项：

a. 计划

b. 预防

c. 组织

d. 预测

正确答案是：计划

3、人们常说“管理是一门艺术”，这强调的是（ ）。

选择一项：

a. 管理的实践性

b. 管理的复杂性

c. 管理的科学性

d. 管理的变动性

正确答案是：管理的实践性

4、当管理者接待来访者、参加剪彩仪式等社会活动时，他行使的是（ ）的角色。

选择一项：

a. 精神领袖

b. 领导者

c. 发言人

d. 组织联络者

正确答案是：精神领袖

5、对于高层管理者来说，掌握良好的（ ）是最为重要的。

选择一项：

a. 技术技能

b. 人际技能

c. 管理技能

d. 概念技能

正确答案是：概念技能

6、泰罗科学管理理论的中心问题是（ ）。

选择一项：

a. 提高劳动生产率

b. 科学技术

c. 增强责任感

d. 加强人的管理

正确答案是：提高劳动生产率

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（ ）为重要标准。

选择一项：

a. 科学的理念

b. 感情的逻辑

c. 正规的程序

d. 效率的逻辑

正确答案是：效率的逻辑

8、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（ ）。

选择一项：

a. 充分利用企业战略管理

b. 先进的社会制度

c. 进行了企业流程再造

d. 形成了自己独特的企业文化

正确答案是：形成了自己独特的企业文化

9、计划工作的前提是（ ）。

选择一项：

a. 领导

b. 决策

c. 预测

d. 管理

正确答案是：预测

10、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（ ）特征。

选择一项：

a. 灵活性

b. 创造性

c. 超前性

d. 普遍性

正确答案是：普遍性

11、当外部环境具有很高的不确定性时，计划应是指导性的，同时计划期限也应该（ ）。

选择一项：

a. 适中

b. 更长

c. 不确定

d. 更短

正确答案是：更短

12、选择方案就是根据评价结果，从各种可行方案中选出（ ）的方案。

选择一项：

a. 利润最大

b. 风险最小

c. 最满意

d. 简单易行

正确答案是：最满意

13、当预测者能够得到足够的准确数据资料时，采用（ ）是可取的方法。

选择一项：

a. 定量预测

b. 宏观预测

c. 定性预测

d. 微观预测

正确答案是：定量预测

14、企业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的宗旨，这就是确定企业目标的（ ）原则。

选择一项：

a. 权变性

b. 协调性

c. 关键性

d. 现实性

正确答案是：权变性

15、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（ ）以内。

选择一项：

a. 2个

b. 10个

c. 15个

d. 5个

正确答案是：5个

二、多项选择（每小题2分，共30分。）

16、根据管理二重性的原理，与自然属性相联系的是（ ）。

选择一项或多项：

a. 生产力

b. 社会制度

c. 生产关系

d. 社会化大生产

正确答案是：社会化大生产、生产力

17、明茨伯格通过实证研究发现：管理者在组织中扮演十种角色，这些角色被分为（ ）。

选择一项或多项：

a. 决策制定角色

b. 组织人事角色

c. 人际关系角色

d. 信息传递角色

正确答案是：决策制定角色、人际关系角色、信息传递角色

18、管理者在行使各种管理职能、扮演三类管理角色时，必须具备以下技能：如（ ）。

选择一项或多项：

a. 技术技能

b. 概念技能

c. 信息技能

d. 人际技能

正确答案是：技术技能、概念技能、 人际技能

19、外部环境是指对组织的绩效起着潜在影响的外部因素，它又分为（ ）。

选择一项或多项：

a. 文化环境

b. 宏观环境

c. 物质环境

d. 产业环境

正确答案是：产业环境、宏观环境

20、梅奥的人际关系学说的基本内容包括（ ）。

选择一项或多项：

a. 人是“社会人”而不是“经济人”

b. 企业中存在着非正式组织

c. 科学管理方法可以提高效率

d. 生产效率主要取决于工人的士气

正确答案是：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

21、马克斯·韦伯指出，任何组织都必须由某种形式的权力作为基础，才能实现目标。这些权力包括：（ ）。

选择一项或多项：

a. 传统的权力

b. 理性----合法的权力

c. 超凡的权力

d. 纯粹的权力

正确答案是：传统的权力、理性----合法的权力、超凡的权力

22、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实务》，下列选项中（ ）是其主要内容。

选择一项或多项：

a. 改变心智模式

b. 超越自我

c. 系统思考

d. 建立共同愿景

正确答案是：改变心智模式、超越自我 、系统思考、建立共同愿景

23、物质文化是企业文化外在形象的具体体现，包括（ ）。

选择一项或多项：

a. 产品设计

b. 产品质量

c. 员工服饰

d. 厂容厂貌

正确答案是：产品设计 、产品质量、员工服饰、厂容厂貌

24、计划工作有广义和狭义之分，广义的计划工作包括（ ）。

选择一项或多项：

a. 检查计划执行情况

b. 机会分析

c. 执行计划

d. 制定计划

正确答案是：检查计划执行情况、执行计划、制定计划

25、根据应用广度的不同可以将计划分为（ ）。

选择一项或多项：

a. 短期计划

b. 长期计划

c. 作业计划

d. 战略计划

正确答案是：作业计划、战略计划

26、任何组织的经营目标都是多元化的，比如：（ ）。

选择一项或多项：

a. 提高市场占有率

b. 提高员工福利待遇

c. 高利润

d. 高学历者的比例

正确答案是：提高市场占有率、提高员工福利待遇、高利润

27、以下选项中，（ ）属于备选方案的评价指标。

选择一项或多项：

a. 期限

b. 成本

c. 收益

d. 风险

正确答案是：期限、成本、收益、风险

28、按预测属性的不同，可将预测划分为（ ）。

选择一项或多项：

a. 市场预测

b. 定量预测

c. 财务预测

d. 定性预测

正确答案是：定性预测、定量预测

29、组织经营活动的复杂性决定了组织目标具有如下性质：( )。

选择一项或多项：

a. 单一性

b. 层次性

c. 变动性

d. 多重性

正确答案是：层次性、变动性、多重性

30、目标建立过程中应该（ ）。

选择一项或多项：

a. 期限适中

b. 把目标控制在五个以内

c. 目标期限应以长期目标为主

d. 尽可能量化企业目标

正确答案是：期限适中、把目标控制在五个以内、尽可能量化企业目标

三、判断正误（每小题2分，共20分）

31、控制的实质就是使实践符合于计划，计划就是控制的标准。（ ）

选择一项：

对

错

正确答案是：对

32、处于不同管理层次上管理者，其履行的管理职能也是不同的。（ ）

选择一项：

对

错

正确答案是：错

33、对于同一管理职能，不同层次的管理者所从事的具体工作的内涵也是不完全相同的。（ ）

选择一项：

对

错

正确答案是：对

34、泰罗的科学管理既重视技术因素，也重视人的社会因素。（ ）

选择一项：

对

错

正确答案是：错

35、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不同。（ ）

选择一项：

对

错

正确答案是：错

36、现实中，许多中小型组织大量采用的是非正式计划。（ ）

选择一项：

对

错

正确答案是：对

37、无论是定性预测还是定量预测都需要建立数学模型。（ ）

选择一项：

对

错

正确答案是：错

38、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。（ ）

选择一项：

对

错

正确答案是：对

39、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。（ ）

选择一项：

对

错

正确答案是：错

40、目标管理强调的是以成果为目标的管理。（ ）

选择一项：

对

错

正确答案是：对

四、案例分析（20分）

41、文化到位找到新感觉

 四川华诚银华集团有限责任公司(以下简称银华国际)坚持一手抓生产经营，一手抓企业文化建设。二者互为促进，企业保持连续八年盈利，去年又创利润1 680万元，居省纺织行业第二位，保持了省优秀企业、省文明单位称号的本色。

 一、认识到位

 随着经济体制改革的深化，银华公司这个棉纺织企业同大多数国有纺织企业一样，企业管理和发展出现了严重困难，问题的根源是什么?出路何在?公司调查分析后认为，社会的巨大变革、企业生存空间和职工心态的变化，使得计划经济时代形成的理念、制度、方法已成为桎梏，必须改革，把创建先进的企业文化引入经营管理。

 高度的重视带来自觉的行动。20世纪90年代至今，银华公司把企业文化建设摆在头等位置。公司董事长、党委书记、总经理胥明东说：“在新的世纪，拥有文化优势，也就拥有竞争优势。”全公司各部门高度一致，“一把手”抓“两手”，“两手”都要硬。

 二、机制到位

银华公司创建企业文化狠抓了各种机制的建立和完善。

 首先，建立考核机制。结合企业实际，公司出台了15个实施细则，实行量化考核。

 其次，建立民主管理监督机制。银华公司把企业的产量、质量、利润、成本、发展规划等重大情况定期公布，并经过摸索形成公司、分厂、轮班三级公开制度，职工对应知的事情了如指掌。

 再次，完善分配制度，各个岗位的工作全部量化，职工对照公开栏公布的个人奖罚、产质等情况就能算出自己本月的收入。

 最后，人才选拔机制。银华坚持实施四个人才培养“工程”，仅“九五”期间就造就人才560人。在选择使用上，坚持德才兼备的原则，面向市场择优，实行公推公选制度。

 三、教育到位

 银华公司认为：企业文化的核心是培育先进的企业精神，并在职工的工作中得到体现，培育的途径则是教育。

 职工日常行为是企业文化的具体体现。银华公司注重引导和规范。首先，要求各级党组织和管理人员掌握各自负责的情况，准确把握企业总体情况和职工具体情况。其次，以先进典型引导群体行为。公司建立劳模培养制度，每年评选百名劳模。公司还常年开展“巾帼建功”、“百千万无疵”、“操作明星”等竞赛。

 抓住学习不放松。公司按照学习型组织的要求改造企业。坚持政治学习，每月两次。公司年年都有职工培训规划，月、季有落实，“操作技术培训”、“成本核算培训”等贯穿全年始终，形式多样，特色鲜明。

 四、投入到位

 银华公司总经理认为，企业文化建设之所以叫做—把手工程，是因为它同经济工作一样，投入是关键，没有投入就没有产出。

 投入包括人、财、物。公司虽然近几年大幅度精简非生产人员，但政工线的力量没有削弱，相反还得到加强。

公司有从事文化建设的职能部门和人员，分厂有专职总支、支部副书记、分工会主席、政工干事，各司其职、各负其责，党政工团齐抓共管。

 银华公司始终坚持按比例投入企业文化建设。仅“九五”期间，公司就投资450余万元，先后实施“厂门形象工程”、“生产区绿化工程”、“生活区亮化美化工程”、“锅炉脱硫除尘工程”等项目。厂大门内外宽敞整洁、气势宏伟，蓝底白字的企业精神、质量方针、质量承诺牌醒目矗立，宣传橱窗色彩艳丽，几十块阅报栏放置着最新的报纸供人阅读，黑板报写着各班职工奖惩及当月的产量和质量数据。入夜，生活区、职工活动中心、图书阅览室霓虹灯闪烁，一片通明，形成了独具银华特色的企业文化氛围。

 问题:

 1. 银华公司是怎样认识到企业文化的作用的? （6分）

 2．银华公司在企业文化建设上做了哪些工作? （6分）

3．怎样认识企业文化的本质和作用? （8分）

1. 银华公司是怎样认识到企业文化的作用的?

答：①市场变化 ②市场竞争，企业生存空间 ③职工心态变化 ④原有理念制度、文化的不足 上述四个方面的变化要求银华公司创造新的理念价值观和作为方式。

 2．银华公司在企业文化建设上做了哪些工作?

答：①机制转变（考核、管理、人才提拔、分配）促成新的行为方式 ②抓教育（树榜样、抓学习）新的理念提升 ③重视投入（人财物、组织职能、文化、硬件等）

 3．怎样认识企业文化的本质和作用?

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和行为起着导向作用；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。

**形考任务二**

一、单项选择（每小题2分，共30分）

1、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（ ）特征。

选择一项：

a.客观性

b.长远性

c.全局性

d.纲领性

正确答案是：全局性

2、战略只是规定了发展方向、目标和基本措施，为了使其得以顺利执行，必须（ ），以明确每一阶段的任务。

选择一项：

a.进行目标分解

b.进行结构调整

c.进行方案分解

d.编制具体的行动计划

正确答案是：编制具体的行动计划

 3、就组织的发展战略形式而言，可口可乐公司采用的是（ ）。

选择一项：

a.密集型发展战略

b.多元化发展战略

c.一体化发展战略

d.稳定型发展战略

正确答案是：密集型发展战略

 4、海尔公司原来以生产冰箱为主，后来又引进空调生产线，这是（ ）的发展战略。

选择一项：

a.复合多元化

b.关联多元化

c.一元化

d.无关联多元化

正确答案是：关联多元化

5、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（ ）。

选择一项：

a.日常管理决策

b.程序化决策

c.风险型决策

d.确定型决策

正确答案是：程序化决策

6、（ ）决策方法也叫思维共振法、畅谈会法。

选择一项：

a.莱普勒斯法

b.哥顿法

c.头脑风暴法

d.决策树法

正确答案是：头脑风暴法

7、某公司的固定成本为300万元，单位可变成本为40元，产品单位售价为55元，那么，当该企业的产量达到20万件时，其总成本为（ ）万元。

选择一项：

a.1100

b.110

c.11000

d.1010

正确答案是：1100

8、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：单位：万元

 那么，用冒险法选取的最优方案为（ ）。

选择一项：

a.甲和乙

b.丙

c.甲

d.乙

正确答案是：丙

9、在管理学中，组织的静态方面含义就是（ ）。

选择一项：

a.责权利关系

b.人事关系

c.组织目标

d.组织结构

正确答案是： 组织结构

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。这就是组织结构设计的（ ）原则。

选择一项：

a.责权利对等

b.分工与协作

c.弹性结构

d.分级管理

正确答案是：责权利对等

11、以下组织结构形式中，（ ）最适用于组织部门间的横向协作和攻关项目。

选择一项：

a.事业部制结构

b.职能制结构

c.直线职能制结构

d.矩阵制结构

正确答案是：矩阵制结构

12、某公司为了完成一项紧急任务，从各部门抽调有关人员成立了临时科研小组，任务完成后小组自动解散。这种组织结构就是（ ）。

选择一项：

a.矩阵制组织结构

b.事业部制组织结构

c.职能制组织结构

d.直线制组织结构

正确答案是：矩阵制组织结构

13、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（ ）原则。

选择一项：

a.量才使用

b.任人唯贤

c.因人设职

d.因事择人

正确答案是：量才使用

14、述职报告是对管理人员进行考评的一种方式，它属于（ ）。

选择一项：

a.群众考评

b.上级考评

c.专家考评

d.自我考评

正确答案是：自我考评

15、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（ ）。

选择一项：

a.职务轮换

b.临时提升

c.有计划的提升

d.委以助手职务

正确答案是：职务轮换

二、多项选择（每小题2分，共30分。）

16、“战略”一词原意是指指挥军队的（ ）。

选择一项或多项：

a.科学

b.艺术

c.方法

d.战术

正确答案是：科学, 艺术

17、确定组织的宗旨应避免（ ）。

选择一项或多项：

a.表述过长

b.狭窄

c.空泛

d.语言晦涩

正确答案是：狭窄, 空泛

18、公司在为是否进入某一产业做决策时，需要考虑的问题有：（ ）。

选择一项或多项：

a.该产业在产业结构中的地位

b.该产业的盈利能力

c.该产业是否具有吸引力

d.公司是否拥有优势资源

正确答案是：该产业是否具有吸引力, 公司是否拥有优势资源, 该产业的盈利能

19、组织的总体战略主要有下列几种类型：（ ）。

选择一项或多项：

a.收缩型战略

b.发展型战略

c.稳定型战略

d.规模型战略

正确答案是：稳定型战略, 收缩型战略, 发展型战略

20、目前，新希望集团从生产饲料起家，后来又进入了房地产、旅游等行业。这种发展战略属于（ ）。

选择一项或多项：

a.复合多元化

b.同心多元化

c.关联多元化

d.无关联多元化

正确答案是：无关联多元化, 复合多元化

21、关联多元化发展战略的关键是新业务与原有业务之间在（ ）等方面，有一定的关联性。

选择一项或多项：

a.生产系统

b.顾客基础

c.销售渠道

d.产品的核心技术

正确答案是：生产系统, 产品的核心技术, 顾客基础, 销售渠道

22、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（ ）。

选择一项或多项：

a.日常管理决策

b.业务性决策

c.职能性决策

d.战术性决策

正确答案是：业务性决策, 日常管理决策

23、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：（ ）。

选择一项或多项：

a.盈亏平衡点法

b.哥顿法

c.头脑风暴法

d.德尔菲法

正确答案是：德尔菲法,头脑风暴法

24、德尔菲法是一种改进的专家意见法，其实质是有反馈的函询调查，包括两个基本点，即（ ）。

选择一项或多项：

a.决策

b.预测

c.反馈

d.函询

正确答案是：函询, 反馈

25、现代组织理论强调组织结构的设计应具有弹性，也就是说（ ）都要随环境的变化而变动。

选择一项或多项：

a.组织的部门机构

b.职位的安排

c.利润的高低

d.职责的规定

正确答案是：组织的部门机构, 职责的规定, 职位的安排

26、事业部制组织结构又可以称作（ ）。

选择一项或多项：

a.产品部式结构

b.多部门结构

c.W型结构

d.M型结构

正确答案是：M 型结构, 多部门结构, 产品部式结构

27、直线职能制组织结构比直线制和职能制更有优势，它（ ）。

选择一项或多项：

a.下属有灵活的自主权

b.注重专业化管理

c.保持了集中统一指挥的特点

d.分工非常细密

正确答案是：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

28、从组织需要的角度为其配备适当的人，这些人应该是（ ）。

选择一项或多项：

a.对组织忠诚的人

b.有能力的人

c.有知识的人

d.有职位的人

正确答案是：有知识的人, 有能力的人, 对组织忠诚的人

29、确定主管人员的需要量应该考虑以下因素：（ ）。

选择一项或多项：

a.管理人员的流动率

b.组织现有的规模和岗位

c.组织成员发展的需要

d.组织发展的需要

正确答案是：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

30、管理人员的内部提升机制具有一定的优势，比如：（ ）。

选择一项或多项：

a.保证选聘工作的准确性

b.吸收外部人才

c.被聘者可以迅速展开工作

d.调动内部成员的工作积极性

正确答案是：调动内部成员的工作积极性, 吸收外部人才, 保证选聘工作的准确性， 被聘者可以迅速展开工作

三、判断正误（每小题2分，共20分）

31、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期的定性指标。（ ）

选择一项：

对

错

正确答案是：错

32、只经营一种业务的小企业，或者从事专业化经营的大型企业，其业务层战略与公司层战略是一样的。（ ）

选择一项：

对

错

正确答案是：对

33、组织实施稳定型战略就是保持组织的原有状态。（ ）

选择一项：

对

错

正确答案是：错

34、决策者所选择的方案一定是最优化的。（ ）

选择一项：

对

错

正确答案是：错

35、相对于个人决策，群体决策的效率较低。（ ）

选择一项：

对

错

正确答案是：对

36、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。（ ）

选择一项：

对

错

正确答案是：对

37、组织发展是管理层的事，与普通员工无关。（ ）

选择一项：

对

错

正确答案是：错

38、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。（ ）

选择一项：

对

错

正确答案是：对

39贡献考评是决定管理人员报酬大小的主要依据。（ ）

选择一项：

对

错

正确答案是：对

40、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。（ ）

选择一项：

对

错

正确答案是：对

四、案例分析（20分）

41、准确决策与盲目投资

大平陶瓷厂是一家中型企业，由于种种原因，2013年停产近一年，亏损2500万元，濒临倒闭。2014年初，郑丙坤出任厂长。面对停水、停电、停工资的严重局面，老郑认真分析了厂情，果断决策：治厂先从人事制度改革人手，把科室及分厂的管理人员减掉3／4，充实到生产第一线，形成一人多用、一专多能的治厂队伍。老郑还在全厂推行了“一厂多制”的经营方式：对生产主导产品的一、二分厂，采取“四统一”(统一计划、统一采购、统一销售、统一财务)的管理方法；对墙地砖分厂实行股份制改造；对特种耐火材料厂实行租赁承包。

改制后的企业像开足马力的列车急速运行，逐渐显示了规模跟不上市场的劣势，从而严重束缚了企业的发展。有人主张贪大求洋，贷巨款上大项目；有人建议投资上千万元再建一条大规模的辊道窑生产线，显示一下新班子的政绩。老郑根据职工代表大会的建议，果断决定将生产成本高、劳动强度大、产品质量差的86米明焰煤烧隧道窑扒掉，建成98米隔焰煤烧隧道，并对一分厂的两条老窑进行了技术改造，结果仅花费不足500万元，便使其生产能力提高了一倍。目前该厂已形成年产800万件卫生瓷、200万平方米墙地砖、5000吨特种耐火材料三大系列200多个品种的生产能力。2015年，国内生产厂家纷纷上高档卫生瓷，厂内外也有不少人建议赶“潮流”。对此，郑厂长没有盲目决策，而是冷静地分析了行情，经过认真调查论证，认为中低档瓷的国内市场潜力很大，一味上高档产品不符合国情。于是，该厂新上了20多个中低档产品，这些产品一投入市场便成了紧俏货。目前新产品产值占总产值的比例已提高到60％以上。

与大平陶瓷厂形成鲜明对比的是，上佳陶瓷公司，该公司也是一家中型企业，20世纪90年代初，它曾是全省建材行业三面红旗之一。然而近年来在市场经济大潮的冲击下，由于盲目轻率，导致企业重大决策失误，使这家原本红红火火的企业债台高筑。

2010年，该公司原计划投资1200万元建立大断面窑生产线，但是为赶市场潮流，公司管理层不经论证就将其改建为辊道窑生产线，共投资1700万元。由于该生产线建成时市场潮流已过，因此投产后公司一直亏损。在产销无望的情况下，只好重新投入1000多万元再建大断面窑，使公司元气大伤，债台高筑，仅欠银行贷款就达3000多万元。五年来，该公司先后做出失误的重大经营决策六项，资产损失近千万元。

大平陶瓷厂由衰变强和上佳陶瓷公司由强变衰形成了强烈的反差对比。

问题：

1．决策包括哪些基本活动过程?其中的关键步骤是什么? (8分)

2．案例中两家企业形成鲜明对比的原因是什么? (6分)

3．科学决策需要注意哪些问题? (6分)

1.决策包括哪些基本活动过程?其中的关键步骤是什么?

答:决策过程包括: 1、诊断问题或识别问题; 2、识别目标; 3、 拟定被选方案; 4、评选方案; 5、 做出决定; 6、实施方案; 7、监督和评估; 其中关键的步骤是诊断问题或识别机会。

2．案例中两家企业形成鲜明对比的原因是什么?

答:河南省洁达陶瓷公司与禹州市建筑卫生陶瓷厂形成鲜明对比主要因为双方决策者的决策的鲜明差 异。建筑卫生陶瓷厂的决策者面对厂房倒闭的危险能果断做出决策，通过进行人事制度改革、优化主导产 品管理方法、对分厂进行股份制改造和租赁承包等手段是I厂免于倒闭。在稳步发展时，管理者能够头脑 冷静分析和诊断行情并进行-系列具有针对性市场考察和论证，保证了决策的正确性,从而保证了建筑卫 生陶瓷厂能够成功的运转下去。 相比之下洁达陶瓷公司决策过于盲目轻率,没有问题和机会进行认真的诊断和分析，更- -味追赶市场 潮流，在还没有对市场进行考察分析论证的情况下就盲目扩大生产规模,在公司亏损产销无望时决策者并 未从根本 上进行补救而是继续投入大量资金 、扩 大规模,最终造成 了生产与市场脱离的恶性状况。 所以，案例中两家企业形成鲜明对比主要因为决策者的质量好坏对企业造成了直接影响。

3．科学决策需要注意哪些问题?

答：科学性的决策，要求决策者准确认识事物的发展变化规律，并采取科学的程序和方法，做出符合事物发展规律的决策。

**形考任务三**

一、单项选择（每小题2分，共30分）

1、领导者的权力来源包括职位权力和（ ）两个方面。

选择一项：

a.自身影响力

b.文化影响力

c.组织影响力

d.权力影响力

正确答案是： 自身影响力

2、管理方格理论提出了五种最具代表性的领导类型，其中，（ ）又称俱乐部式领导者，这种领导方式对业绩关心少，对人关心多，努力营造一种人人放松的环境。

选择一项：

a.9-1型

b.5-5型

c.1-1型

d.1-9型

正确答案是： 1-9型

3、当领导者面对一个非处理不可的事情时，不直接处理，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（ ）。

选择一项：

a.转移法

b.糊涂法

c.不为法

d.缓冲法

正确答案是： 转移法

4、（ ）认为人的需要由低级向高级分为五个层次，即生理的需要、保障或安全的需要、归属或承认的需要、尊重的需要、自我实现的需要。

选择一项：

a.成就需要理论

b.需要层次理论

c.双因素理论

d.公平理论

正确答案是： 需要层次理论

5、根据强化理论，职工努力工作是为了避免不希望得到的结果，这就是（ ）。

选择一项：

a.正强化

b.消极强化

c.惩罚

d.自然消退

正确答案是： 消极强化

6、沟通的目的是( )。

选择一项：

a.激励或影响人的行为

b.将信息传递给别人

c.展示才能和影响力

d.将工作布置下去

正确答案是： 激励或影响人的行为

7、( ) 的最大的优点在于它持久、有形、可以核实。

选择一项：

a.非语言沟通

b.口头沟通

c.书面沟通

d.电子媒介沟通

正确答案是： 书面沟通

8、下级不愿意向上级传递坏消息，怕被上级认为自己无能；而上级也可能没有注意到下级的贡献，把下级的贡献归到自己头上，引起下级不满。这种引起沟通组织障碍的原因是（ ）。

选择一项：

a.地位差异

b.缺乏正式沟通渠道

c.目标差异

d.协调不够

正确答案是： 地位差异

9、人们只记忆经过自己的选择愿意记忆的信息，这种认知过程产生的沟通障碍是由于个体障碍中的（ ）原因造成的。

选择一项：

a.非语言提示

b.信息操控

c.情绪

d.选择性知觉

正确答案是： 选择性知觉

10、控制是一种动态的、适时的信息（ ）过程。

选择一项：

a.通报

b.上报

c.反馈

d.下达

正确答案是： 反馈

11、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（ ）。

选择一项：

a.反馈控制

b.现场控制

c.局部控制

d.前馈控制

正确答案是： 前馈控制

12、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（ ）。

选择一项：

a.价值标准

b.实物标准

c.收益标准

d.成本标准

正确答案是： 实物标准

13、某销售人员去年销售额为300万元，今年初，企业为其制定了本年度的销售额指标为1600万，在今年市场情况没有特别大的变化的情况下，这样的标准显然不符合控制标准的（ ）要求。

选择一项：

a.协调一致性

b.可检验性

c.目的性

d.可行性

正确答案是： 可行性

14、基层管理者常用的控制方法是（ ）。

选择一项：

a.人事调整

b.直接监督或巡查

c.培训

d.股票期权

正确答案是： 直接监督或巡查

15、（ ）控制能够反映企业的资金周转情况，进而使管理者了解企业的经营管理水平。

选择一项：

a.运营能力

b.流动性

c.成本

d.损益

正确答案是： 运营能力

二、多项选择（每小题2分，共30分。）

16、领导者基于职位的权力在其权力构成中居主导地位，主要包括（ ）。

选择一项或多项：

a.处罚权力

b.奖励权力

c.法定权力

d.组织权力

正确答案是： 法定权力 奖励权力 处罚权力

17、美国管理学家菲德勒认为，（ ）是决定领导有效性的主要环境因素。

选择一项或多项：

a.职位权力

b.任务结构

c.上下级关系

d.员工素质

正确答案是： 职位权力 任务结构 上下级关系

18、领导者在领导过程中需要具备多种能力，它们是：（ ）。

选择一项或多项：

a.情感能力

b.行为能力

c.意志能力

d.认知能力

正确答案是： 情感能力 行为能力 意志能力 认知能力

19、当一个人的需要得不到满足，会产生挫折感，受挫后的防范措施一般有（ ）。

选择一项或多项：

a.寻求激励的措施

b.紧张不安的措施

c.消极防范的措施

d.积极进取的措施

正确答案是： 积极进取的措施 消极防范的措施

20、需要层次理论中，下列选项属于安全需要的有（ ）。

选择一项或多项：

a.生活要得到基本保障

b.避免人身伤害，失业保障

c.年老时有所依靠

d.维持生命的衣食住行

正确答案是： 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

21、在双因素理论中，（ ）体现的是保健因素。

选择一项或多项：

a.要给职工提供适当的工资和安全保障

b.要改善他们的工作环境和条件

c.对职工的监督要能为他们所接受

d.工作得到认可和赏识

正确答案是： 要给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条件 对职工的监督要能为他们所接受

22、强化理论中的强化类型有（ ）。

选择一项或多项：

a.消极强化

b.惩罚

c.自然消退

d.积极强化

正确答案是： 积极强化 消极强化 惩罚 自然消退

23、通过沟通的含义可以看出沟通最关键的环节是（ ）。

选择一项或多项：

a.信息发布渠道

b.信息的传递

c.信息的编码

d.对信息的理解

正确答案是： 信息的传递 对信息的理解

24、按照沟通方式不同，沟通可以划分为（ ）等类型。

选择一项或多项：

a.口头沟通

b.工具式沟通

c.非语言沟通

d.书面沟通

正确答案是： 口头沟通和书面沟通 非语言方式沟通

25、按照组织系统划分，沟通方式分为（ ）。

选择一项或多项：

a.情感式沟通

b.非正式沟通

c.工具式沟通

d.正式沟通

正确答案是： 正式沟通 非正式沟通

26、企业中应当承担控制职责的人员包括（ ）。

选择一项或多项：

a.企业基层管理人员

b.企业中层管理人员

c.企业高层管理人员

d.行业主管人员

正确答案是： 企业高层管理人员 企业中层管理人员 企业基层管理人员

27、有效的现场控制，需要具备一定的条件，如下列（ ）。

选择一项或多项：

a.很强的预测能力

b.适当的授权

c.较高素质的管理者

d.下属人员的积极参与和配合

正确答案是： 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

28、下列选项，（ ）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。

选择一项或多项：

a.耗电量

b.成本总额

c.工资总额

d.销售额

正确答案是： 销售额 成本总额 工资总额

29、为了保证对组织工作进行有效的控制，管理者应遵循以下基本原则（ ）。

选择一项或多项：

a.控制关键点原则

b.刚性原则

c.目标明确原则

d.及时性、经济性原则

正确答案是： 目标明确原则 控制关键点原则 及时性、经济性原则

30、一般来说，对作业系统的控制主要围绕（ ）等问题展开。

选择一项或多项：

a.质量

b.采购

c.成本

d.利润

正确答案是： 质量 成本 采购

三、判断正误（每小题2分，共20分）

31、领导效率的高低取决于领导者个体素质的高低。（ ）

选择一项：

对

错

正确答案是：错

32、在一个领导班子里，帅才应该多一些，以提高领导班子的整体领导能力。（ ）

选择一项：

对

错

正确答案是：错

33、成就需要理论认为主管人员的成就需要是可以培养的。（ ）

选择一项：

对

错

正确答案是：对

34、合理化建议是职工参与管理的一种形式，据美国一家公司估计，生产率的提高有20%得益于工人提出的建议，其余80%来自技术的进步。管理人员应该把主要精力放在那20%上。（ ）

选择一项：

对

错

正确答案是：对

35、人们常常会说：“那不是我的意思！”或者“我还以为是这样！”这说明错误地发出和接收信息在沟通中经常出现。（ ）

选择一项：

对

错

正确答案是：对

36、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。千万不能激发冲突。（ ）

选择一项：

对

错

正确答案是：错

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

选择一项：

对

错

正确答案是：错

38、控制工作只是上级主管人员或主要是中层主管人员的职责。（ ）

选择一项：

对

错

正确答案是：错

39、一般来说，高层管理人员主要从事例外性的、非程序性和重大的程序性控制活动，而中层和基层管理人员集中从事例行的、程序性的控制活动。（ ）

选择一项：

对

错

正确答案是：对

40、产品质量是工作质量的体现，也是工作质量的基础和保证。（ ）

选择一项：

对

错

正确答案是：错

四、案例分析（20分）

41、让班组做主

 前进通用机器厂金属加工车间主任史涛，不久前被厂里派到市经委办的第三期基层管理短训班学习。听到了不少专家、学者所做的关于现代化管理理论与方法的报告，觉得很受启发。给他印象最深的，是一位姓孟的老教授关于群体决策的讲演。孟教授强调说，根据大量国内外研究结果及实践表明，只要给广大职工机会，他们就会集体想出高明的主意，领导也会乐于采纳。就是说，应当充分发扬民主，让各班组去做主，制定有关他们工作的决策。

 老史觉得这个观点很有道理。短训班结束回到车间后，老史决定在实践中试一试他所学的某些原理。于是他把本车间第二工段的25名职工全都召集起来，对他们说，因为他们工段新近添置了高效率的、自动化程度相当高的新设备，几年前制定的老生产定额看来已过时，显然已不适应新情况。现在想让他们自己来讨论一下，集体决定新的生产定额。布置完了，老史就回车间办公室去了。他觉得自己不该参加讨论，领导在场，大家不易畅所欲言，而且显得对大家不够信任。但他坚信，群众准会定出连他本人都不敢提出的先进标准来。

 一个小时之后，老史回到那个工段。工人们说，他们都觉得原来的定额不够合理，定得过高；现在既然授权他们自己来设置定额，经集体讨论决定，新定额应比原来的降低10％。这使老史大吃一惊，跟他本来的如意算盘截然相反，完全出乎他的意料，使他一时不知所措。

 该怎么办呢?接受大家的决定吧，又实在太低，肯定要赔钱，对厂里怎么交代得过去?拒绝吧，失信于民，下回谁还听你的?

 老史实在进退两难，只好去登门拜访孟教授，请教他的高见。而且心里老大不高兴：这老书呆子，光出傻主意坑人，说的那套根本不灵嘛!

 问题：

1．孟教授讲的领导应发扬民主，给员工决策权的说法对吗?（4分）为什么?（6分）

2．实行民主管理应具备哪些条件?（6分）该工段具备这些条件吗? （4分）

1．答：孟教授讲的发扬民主，让员工有群体决策权的说法本身没错，因为员工有群体决策权，一方面能集思广益提高决策的正确性；另一方面，能提高员工实施决策的主动性、积极性。本案老史的实践不成功主要是忽略了被管理者和情景这 二个关键因素，从被管理者来说，工厂车间的班组工人的素质、需求层次和成熟度相对于技术人员、管理人员来说比较 低，所以对他们来说，所以只适宜在有关他们物质利益（工资、奖金、福利等）等方面征求意见，而与工作任务相关的 事（如定额等）应采取任务式集中管理，有利于提高效率；从环境因素看，企业的性质决定了生产的连续性，分工协作 的严密性，从而要求在生产任务方面实施统一高效的集中管理和决策。

2．答：真正的民主应具备以下条件：（1）员工素质高，有能力，有抱负，自我管理意识强，能够具备讨论和解决决策问题的能力；（2）决策问题的性质、 特点和时间等方面适宜于民主讨论的问题；（3）把民主讨论与集中决策有机结合起来；（4）班组可以讨论定额问题 史要提出要求（先进水平）和因势利导，并最后有集中决策权。

该工段目前不完全具备，所以老史应该：（1）重新召集班组组长开会，讲原则（先进定额水平）、讲要求并进 行引导；（2）对员工讲清楚，先进定额与大家收入、待遇等是密切相关的关系；（3）对目前定额的不合理要加以分析说明， 提高员工的认识水平。

**形考任务四**

一、名词解释（20分）

1、从教材中找出十个关键词，并加以解释

（1）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。

（2）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。

（3）人际技能，又称人际关系技能，是指成功地与人打交道并与别人沟通的能力。

（4）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。

（5）经济环境：是指一个组织所在的国家或地区的总体经济状况，包括生产力发展水平、产业结构状况、通货膨胀状况、收入和消费水平，市场的供求状况以及经济体制等。

（6）技术环境：它对组织的发展有至关重要的影响。伴随着社会信息化和知识经济时代的到来，科学技术对组织的影响更为显著，技术的变革正在从根本上影响着组织模式的变革和管理者的管理方式。

（7）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。

（8）所谓激励，是指人类活动的一种内心状态。它具有加强和激发动机，推动并引导行为朝向预定目标的作用。

（9）控制：为保证组织目标以及为实现目标所制定的计划得以实现，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，还要及时采取纠偏措施。

（10）企业战略就是指组织为了实现长期生存和发展，在综合分析组织内部条件和外部环境的基础上做出的一系列带有全局性和长远性的谋划。

二、撰写一篇小短文（80分）

答：管理学分为总论、决策与计划、组织、领导、控制、创新六篇，每一篇都有特定的目标主旨。而计划作为管理学理论的基础，让我有了许多很深的体会。

在为群体中一起工作的人们设计环境，使每个人有效地完成任务时，管理人员最主要的任务，就是努力使每个人理解群体的使命和目标以及实现目标的方法。如果要使群体的努力有成效，其成员一定要明白期望他们完成的是什么，这就是计划工作的职能，而这项职能在所有管理职能中是最基本的。计划包括确定使命和目标以及完成使命和目标的行动；这需要指定决策，即从各种可供选择的方案中确定行动步骤。计划制订分为如下步骤：寻找机会→确定目标→拟订前提条件→确定备选方案→评估备选方案→选择方案→制定衍生计划→用预算量化计划。计划制订的步骤可以用于大多数需要的场合，例如许多大学生准备出国留学，那就可以根据这些计划步骤来为自己做准备。首先，我们需要认识到出国读书的机会以及因此所带来的机遇等，然后，我们就需要设定各方面的目标，如选择国家以及就读的专业领域等。我们还需要假设是否能在留学过程中获得奖学金以及是否能够在外兼职打工，无论哪种情况，都有几个需要仔细平衡的选择方案。因此，学生们可以就申请不同的学校利弊进行评价，选择适合自己的留学国家和学校。在成功收到入取通知书后和申请到签证后，我们就需要开始指定衍生计划，包括选择住处、搬到一个新的地址，或在学校附近找一份工作。然后，我们需要将一切计划转换成预算，包括学费、生活费等等。这些步骤都是一个计划的体现。???无论是企业还是个人，一个好的完善的计划必定能够帮助我们更快更有效的确定行动方向，从而能达到事半功倍的效果。例如许多著名品牌都制定了其长远的营销战略：可口可乐公司的长远目标宗旨就是?:“我们致力于长期为公司的股东创造价值，不断改变世界。通过生产高质量的饮料为公司、产品包装伙伴以及客户创造价值，进而实现我们的目标。”?ＡＴＴ则是：“我们立志成为全球最受推崇和最具价值的公司。我们的目标是丰富顾客的生活，通过提供新鲜有效的通信服务帮助顾客在商业上取得更大成功，并同时提升股东价值综上所述，一个学期的管理学带给我很多心得体会，我也将会应用于今后的实践中，取得了跟多的收获。