

第一章 管理及管理学概述参考答案

一、填空题

1. 计划；组织；指挥；协调；控制
2. 绩效；责任
3. 计划；组织；领导；控制；创新
4. 计划
5. 人际角色；信息角色；决策角色
6. 决策
7. 协调；人
8. 强；高
9. 计划；组织；领导；控制
10. 技术技能；人际技能；概念技能
11. 实现预期目标
12. 计划
13. 自然；社会
14. 企业家角色；干扰应对者角色；资源分配者角色；谈判者角色
15. 对下属的领导能力；处理不同小组之间关系的能力
16. 原理；方法

二、单项选择题

1. D 2. D 3. D 4. A 5. D 6. C 7. B 8. A 9. D 10. C 11. B 12. A 13. A 14. C 15. D
16. D 17. B 18. C 19. C 20. C 21. B 22. D 23. A 24. D 25. B 26. C 27. B 28. B 29. C 30. C
31. B 32. C 33. B 34. A 35. D 36. D 37. C 38. B 39. B 40. B 41. D 42. C 43. D 44. B 45. D

三、多项选择题

1. ACDE 2. CD 3. ABCE 4. ABE 5. ABD 6. BE 7. BD 8. ABDE 9. BCDE 10. BE
11. BD 12. ACDE 13. CE 14. ABD 15. BD 16. ABCDE 17. BCDE 18. AD 19. AE 20. AC

四、判断题

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

五、名词解释

1. 管理：是指组织中的管理者，通过实施计划、组织、人员配备、领导、控制等职能来协调他人的活动，使他人同自己一起实现既定目标的活动过程。
2. 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。
3. 系统：是指由相互作用和相互依赖的若干组成部分结合而成的，具有特定功能的有机整体，系统本身又是它从属的一个更大系统的组成部分。
4. 系统方法：是指用系统的观点来研究和分析管理活动的全过程。

六、问答题

1. 简要介绍彼得·德鲁克关于管理概念的观点。

管理是一种以绩效、责任为基础的专业职能。

- (1) 管理与所有权、地位或权利完全无关；
- (2) 管理是专业性的工作；
- (3) 管理人员是一个专业的管理阶层；
- (4) 管理的本质和基础是执行任务的责任。

这一观点淡化了管理的社会属性而片面强调了管理的自然属性。

2. 简述系统论者关于管理概念的观点。

管理就是根据一个系统所固有的客观规律，施加影响于这个系统，从而使这个系统呈现一种新状态的过程。

- (1) 任何社会组织都是若干单元或子系统组成的复杂系统；
- (2) 系统的发展变化表现出一定的规律；
- (3) 管理职能就是根据系统的客观规律对系统施加影响；
- (4) 管理的任务就是使系统呈现出新状态，以达到预定的目的。

3. 归纳法有何局限性？

(1) 一次典型调查（或经验）只是近似于无穷大的总体中的一个样本，所以实证研究必须对足够多的对象进行研究才有价值；

(2) 研究事物的状态不能人为地重复，管理状态也不可能完全一样，所以得出的结论只能是近似的；

(3) 研究的结论不能用通过实验加以证明，只能用过去发生的事实来证明，但将来未必是过去的再现。

4. 运用归纳法进行管理问题的实证研究时，应当注意哪几点？

(1) 要弄清与研究事物相关的因素，并尽可能提出各种不相关的因素；

(2) 选择好典型，并分成若干类，分类标志应能反映事物的本质特征；

(3) 调查对象应有足够数量；

(4) 调查提纲和问卷的设计要力求包括较多的信息数量，并便于作出简单明确的答案；

(5) 对调查资料的分析整理，应采取历史唯物主义和辩证唯物主义的方法。

5. 管理具有哪些基本特征？

(1) 管理是一种社会现象或文化现象；

(2) 管理的“载体”是组织；

(3) 管理的职能具有普遍性；

(4) 管理的核心是处理各种人际关系，发挥人的积极性、创造性；

(5) 管理的力量是通过各级管理者体现出来的。

6. 简述管理的二重性。

管理具有同生产力社会化生产相联系的自然属性和同生产关系、社会制度相联系的社会属性，这就是管理的二重性。

一方面，管理是由于有许多人进行协作劳动而产生的，是由生产社会化引起的，是有效地组织共同劳动所必需的，因此它具有与生产力、社会化大生产相联系的自然属性；另一方面，管理又是一定生产关系条件下进行的，必然体现出生产资料占有者指挥劳动、监督劳动的意志，因此，它具有与生产关系、与社会制度相联系的社会属性。

7. 管理活动具有哪些基本职能？它们之间的关系是什么？

(1) 计划、组织、领导、控制、创新是一切管理活动最基本的职能。

(2) 每一项管理活动都是从计划开始，经过组织和领导，到控制结束。各职能之间同时相互交叉渗透，控制的结果可能又导致新的计划，又开始一轮新的管理循环。如此循环不息，把工作不断推向前进。创新在管理循环中处于轴心的地位，成为推动管理循环的原动力。

8. 一个有效的管理者需要扮演哪些角色？需要具备哪些技能？

(1) 根据亨利·明茨伯格的研究，管理者扮演着十种角色，这些角色可以归入三大类

1) 人际角色：包括代表人角色、领导人角色和联络者角色；

2) 信息角色：包括监督者角色、传播者角色和发言人角色；

3) 决策角色：包括企业家角色、干扰应对者角色、资源分配者角色和谈判者角色。

(2) 根据罗伯特·卡茨的研究，管理者要具备三类技能：技术技能、人际技能和概念技能。

9. 试述管理科学性和艺术性的辩证关系。

(1) 管理科学性是指管理作为一个活动过程，具有自身的客观规律，管理的科学性强调的管理活动必须以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导，掌握科学的方法论。

(2) 管理的艺术性强调的是管理的实践性，管理者必须因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合，同时还要有灵活的技巧。

(3) 管理艺术是以对它所依据的管理理论的理解为基础的。

(4) 要保证管理实践的成功，管理者必须懂得如何在管理实践中运用科学的理论。

10. 试述现代管理具有代表性的理论以及现代管理理论的新突破。

(1) 阐述两个以上现代管理理论学派的理论（如系统管理理论、权变管理理论等）内容并进行简要的评析

(2) 论述现代管理理论的四个方面的突破：A 对人的看法上的突破；B 管理范围和组织要素上的突破；C 管理方法和手段上的突破；D 管理目的上的突破。

第二章 管理思想的演进参考答案

一、填空题

1. 治国学；治生学
2. 客观经济规律
3. 重人心向背；重人才归离
5. 技术职能；经营职能；财务职能；安全职能；会计职能；管理职能
5. 统一命令
6. 效率；感情
7. 可持续发展；公司市场价值
8. 扁平化
9. 激励；保健

10. 描述性的；规范性的；确定性模型；随机性模型
11. 需要；管理方法

12. 人；物资；设备；财；任务；信息

二、单项选择题

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

三、多项选择题

1. ABCE 2. ACE 3. ACE 4. ACDE 5. BC 6. BDE 7. ABCDE 8. BCDE 9. BCD 10. ABCDE
11. ACDE 12. ABD 13. ACE 14. ACD 15. ABCDE 16. ADE 17. BD 18. AC 19. ACDE 20. ABCD
21. ABCE 22. AB 23. BCE 24. AB 25. ABC 26. BD 27. AC 28. ABCD

四、判断题

1. × 2. × 3. × 4. × 5. × 6. √ 7. × 8. × 9. √ 10. × 11. √ 12. √ 13. × 14. × 15. ×

五、名词解释

1. 战略管理：是组织制定和实施战略的活动过程，其核心问题是确保组织的自身条件与外部环境相适应，求得组织长期稳定的发展。
2. 全面质量管理：一个组织以质量为中心，以全员参与为基础，目的在于通过让顾客满意和本组织所有成员及社会受益而达到长期成功的管理途径。

六、问答题

1. 泰罗所提出的科学管理制度有哪些主要内容？

- (1) 对工人提出科学的操作方法，以便合理利用工时，提高工效；
- (2) 在工资制度上实行差别计件制；
- (3) 对工人进行科学的选择、培训和提高；
- (4) 制定科学的工艺规程，并用文件的形式固定下来以利推广；
- (5) 使管理和劳动分离。

2. 如何客观评价泰罗制？

- (1) 它冲破了百多年沿袭下来的传统的落后的经验管理方法，将科学引进管理领域，是管理理论上的创新；
- (2) 由于采用了科学的管理方法和科学的操作程序，使生产效率提高了二三倍，推动了生产的发展；
- (3) 使管理理论的创立和发展有了实践基础；
- (4) 把工人看作会说话的机器，是资本家最大限度压榨工人血汗的手段，对人的认识片面。

3. 简述法约尔所提出的管理原则。

分工；权利与责任；纪律；统一命令；统一领导；员工个人要服从集体；人员的报酬要公平；集权；秩序；平等；人员保持稳定；主动性；集体精神。

4. 简述马斯洛的需要层次理论的主要论点。

马斯洛将需要分为五级，即生理的需要，安全的需要，感情的需要，尊重的需要，自我实现的需要。

他的需要层次理论有两个基本论点：

- (1) 人的需要取决于他已经得到了什么，尚缺少什么，只有尚未满足的需要能够影响行为；
- (2) 人的需要都有轻重层次，某一层的需要得到满足之后，另一个需要才出现。

5. 简述 Z 理论的主要内容。

(1) 企业对职工的雇佣应该是长期而不是短期的；(2) 上下结合制定决策，鼓励职工参与企业的管理工作；(3) 实行个人负责制；(4) 上下级之间关系要融洽；(5) 对职工要进行知识全面的培训；(6) 长期评价和稳步提升。

6. 试比较麦格雷戈的 x 理论和 y 理论。

x 理论指：

(1) 人的本性是坏的，一般人都有好逸恶劳、尽可能逃避工作的特性；

(2) 对于大多数人来说，仅用奖赏的方法不足以战胜其厌恶工作的倾向，必须进行强制、监督、指挥、并惩罚进行威胁，才能使他们付出足够的努力去完成给定的工作目标；

(3) 一般人都胸无大志，通常满足于平平稳稳地完成工作，而不喜欢具有“压迫感”的创造性的工作。

y 理论指：人并不是懒惰的，他们对工作的喜欢和憎恶取决于这工作对他是一种满足还是一种惩罚；在正常情况下人愿意承担责任；人们都热衷于发挥自己的才能和创造性。

对比 x 理论和 y 理论，可以看出，它们的差别在于对于工人的需要看法不同，因此采用的管理方法也不相同。按 x 理论来看待工人的需要，进行管理就要采取严格的控制、强制方式；按 y 理论来看待个人的需要，管理者就要创造一个能多方面满足工人需要的环境，使人们的智慧、能力得以充分的发挥，以更好地实现组织和个人的目标。

7. 新经济时代或知识经济时代的主要特征是什么？理解知识经济时代管理原则的变革。

人类已经进入新经济时代，新经济时代表现出如下特征：

(1) 信息化；(2) 网络化；(3) 知识化；(4) 全球化。

新经济时代的上述特点影响着现代企业的管理，使企业管理正在朝着如下几个方面进行创新：

① 管理思想创新；② 管理原则创新；③ 经营目标创新；④ 经营战略创新；⑤ 生产系统创新；⑥ 企业组织创新。

8. 简述 ERP 思想的主要内容。

ERP 的核心管理思想就是实现对整个供应链的有效管理，主要体现在三个方面：

(1) 体现对整个供应链资源进行管理的思想；

(2) 体现精益生产、同步工程和敏捷制造的思想；

(3) 体现事先计划与事中控制的思想。

9. 新经济时代，管理出现了哪些新的原则？

(1) 对等的知识联网 (2) 集成的过程 (3) 对话式工作 (4) 人类的时间与计时 (5) 建立虚拟企业和动态团队

10. 理解中国古代管理思想要点的主要内容，并思考对现代企业经营有何启示。比如，中国古代法制思想的基本原则是什么？

中国传统的管理思想，分为宏观管理的治国学和微观管理的治生学。可以概括为以下要点：

(1) 顺“道”；(2) 重人；(3) 人和；(4) 守信；(5) 利器；(6) 求实；(7) 对策；(8) 节俭；(9) 法治。

11. 请综合分析斯密与巴贝奇关于劳动分工的研究。

(1) 斯密在分析增进“劳动生产力”的因素时，特别强调了分工的作用，他认为，分工的益处主要是：

① 可以使工人重复完成单项操作，提高劳动熟练程度，提高劳动效率；

② 减少由于变换工作而损失的时间；

③ 使劳动简化，有利于创造新工具和改进设备。

(2) 巴贝奇赞同斯密的劳动分工能够提高劳动效率的论点，但认为斯密忽略了分工可以减少支付工资这个好处。他提出“边际熟练”原则，即对技艺水平、劳动强度定出界限，作为报酬的依据。

12. 理解我国现代企业管理思想发展的历史。

(1) 中国现代管理思想形成的历史背景。

1) 中国官僚资本企业和民族资本企业的管理；

2) 我国革命根据地公营企业的管理；

3) 全面学习苏联的管理模式；

4) 探索中国现代管理模式。

(2) 社会主义经济管理体制改革。

1) 第一阶段，扩大企业自主权，推行经济责任制和利改税；

2) 第二阶段，以推行各种经营责任制，实现所有权和经营权分离为主要内容；

3) 第三阶段，以理顺产权关系，转化企业经营机制和建立现代企业制度为主要内容。

(3) 中国现代管理思想发展的新趋势：

1) 由国内管理向国际化管理转化；2) 由科学管理向信息化管理转化；3) 由首长管理向人性化管理转化；4) 由政府管理向民营化管理转变；5) 由封闭式实体管理向开放式虚拟管理转变。

第三章 管理原理及管理方法参考答案

一、填空题

1. 客观性；概括性；稳定性；系统性
2. 人；物；信息
3. 要素
4. 战略；管理
5. 利益相关者
6. 系统原理；效益原理；人本原理；责任原理；伦理原理
7. 自然系统；人造系统；人造系统
8. 科学知识；组织才能；实践经验
9. 系统目标；系统实施方案选择
10. 管理哲学
11. 管理辩证法；管理认识论；管理文化；管理科学价值观
12. 法律方法；行政方法；经济方法；教育方法；技术方法
13. 物质利益
14. 定性方法；定量方法
15. 宏观管理方法；微观管理方法；中观管理方法

二、单项选择题

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

三、多项选择题

1. BCD 2. BCE 3. ABCD 4. BE 5. AC 6. ABCDE 7. ACDE

四、名词解释

1. 系统管理理论：是应用系统理论的范畴、原理，全面分析和研究企业和其它组织的管理活动和管理过程，重视对组织结构和模式的分析，并试图建立系统模型的一种管理理论。这一理论是卡斯特等美国管理学家在一般系统论的基础上建立起来的。
2. 权变管理理论：是 20 世纪 70 年代在美国形成的一种管理理论。这一理论的核心就是力图研究组织的各子系统内部和各子系统之间的相互关系，以及组织和它所处的环境之间的联系，并确定各种变数的关系类型和结构类型。它强调在管理中要根据组织所处的内外部条件随机应变，针对不同的具体条件寻求不同的最合适的管理模式、方案或方法。其代表人物主要有卢桑斯等。
3. “管理科学”：是指以现代自然科学和技术科学的最新成果（如先进的教学方法、电子计算机技术以及系统论、信息论、控制论等）为手段，运用数学模型，对管理领域中的人力、物力、财务进行系统的定量分析，并作出最优规划和决策的理论。
4. “科学管理”：是泰罗在总结几十年试验研究成果和长期管理实践经验的基础上，概括出的一些管理原理和方法，并经系统化整理的管理理论，或称“泰罗制”。其主要内容包括标准化原理、人员挑选与培养、差别计件工资制、计划职能与执行职能分离、职能工长制、例外原理等。

五、问答题

1. 简要分析管理原理的主要特征。

（1）客观性，管理原理是对管理的实质和客观规律的表述，因此，它与管理工作中所确定的原则有严格区别。

（2）概括性，管理原理是对包含了各种复杂因素和复杂关系的管理活动客观规律的描述，或者说，是在总结大量管理活动经验的基础上，舍弃了各组织之间的差别，经过高度综合和概括得出的具有普遍性、规律性的结论；

（3）稳定性，因此，管理原理能够被人们正确认识和利用，从而指导管理实践活动取得成效；

（4）系统性，管理的实质，就是在系统内部，以人为本，通过确定责任，达到一定的效益。

2. 简述研究管理原理有何意义。

（1）掌握管理原理有助于提高管理工作的科学性，避免盲目性；

（2）研究管理原理有助于掌握管理的基本规律；

（3）对于管理原理的掌握有助于迅速找到解决问题的途径和手段。

3. 如何理解系统的整体性原理。

整体性原理指系统要素之间相互关系及要素与系统之间的关系以整体为主进行协调，局部服从整体，使整体效果为最优。

实际上就是从整体着眼，部分着手，统筹考虑，各方协调，达到整体的最优化。当整体利益和局部利益发生矛盾时，局部利益必须服从整体利益

4. 系统原理有何要点？

管理者理解系统原理要掌握以下要点：

(1) 整体性原理指系统要素之间相互关系及要素与系统之间的关系以整体为主进行协调，局部服从整体，使整体效果为最优。实际上就是从整体着眼，部分着手，统筹考虑，各方协调，达到整体的最优化。

(2) 动态性原理，系统作为一个运动着的有机体，其稳定状态是相对的，运动状态则是绝对的。

(3) 开放性原理，对外开放是系统的生命。在管理工作中，任何试图把本系统封闭起来与外界隔绝的做法，都只会导致失败。

(4) 环境适应性原理，环境可以施加作用和影响于系统，系统也可施加作用和影响于环境。

(5) 综合性原理，所谓综合性就是把系统的各部分各方面和各种因素联系起来，考察其中的共同性和规律性。系统的综合性原理包括的含义，一方面是系统目标的多样性与综合性。另一方面是系统实施方案选择的多样性与综合性，还要由综合而创造。

5. 什么是系统的综合性原理，有何含义？

所谓综合性就是把系统的各部分各方面和各种因素联系起来，考察其中的共同性和规律性。

系统的综合性原理包括的含义：

(1) 一方面是系统目标的多样性与综合性。

(2) 另一方面是系统实施方案选择的多样性与综合性，还要由综合而创造，管理者既要学会把许多普普通通的东西综合为新的构思、新的产品、创造出新的系统，又要善于把复杂的系统分解为最简单的单元去解决。

6. 人本管理有何主要观点？

人本原理主要包括下述主要观点：

(1) 职工是企业的主体；

(2) 职工参与是有效管理的关键；

(3) 使人性得到最完美的发展是现代管理的核心；

(4) 服务于人是管理的根本目的。

7. 简述实现有效管理有何途径，并比较其差别。

有效管理的关键是职工参与。实现有效管理有两条完全不同的途径：

(1) 高度集权、从严治厂，依靠严格的管理和铁的纪律，重奖重取得企业目标统一，行动一致，从而实现较高的工作效率。

(2) 适度分权、民主治厂，依靠科学管理和职工参与，使个人利益与企业利益紧密结合，使企业全体职工为了共同的目标而自觉地努力奋斗，从而实现高度的工作效率。

两条途径的根本不同之处，在于前者把企业职工视作管理上的客体，职工处在被动被管的地位；后者把企业职工视作管理的主体，使职工处于主动地参与管理的地位。当企业职工受到饥饿和失业的威胁时，或受到政治与社会的压力时，前一种管理方法可能是有效的；而当职工经济上已比较富裕，基本生活已得到保证，就业和流动比较容易，政治和社会环境比较宽松时，后一种方法就必然更为合理、更为有效。

8. 管理的技术特点的内容是什么？有何特点？如何正确使用？

技术方法是指组织中各个层次的管理者(包括高层管理者、中层管理者和基层管理者)根据管理活动的需要，自觉运用自己或他人所掌握的各类技术，以提高管理的效率和效果的管理方法。

它具有客观性，规律性，精确性，动态性的特点。

管理者要想正确运用技术方法，必须注意以下几点：

(1) 技术并不是万能的，并不能解决一切问题。在某些场合，技术可能很管用，但在其他场合，技术可能不管用。管理者既不能否定技术的重要性，也不能盲目迷信技术。

(2) 既然技术不是万能的，管理者在解决管理问题时，就不能仅仅依靠技术方法。相反，应该把各种管理方法结合起来使用，“多管齐下”，争取收到较好的效果。

(3) 管理者使用技术方法有一定的前提，即他本人必须或多或少掌握一些技术，知道技术的价值所在和局限所在，并在可能的情况下，让组织内外的技术专家参与进来，发挥他人的专长，来弥补自身某些方面的不足。

9. 什么是管理哲学？它由几个方面构成？

管理哲学就是关于管理世界观和方法论，管理主客体矛盾运动规律的科学。管理哲学主要由以下几个方面构成：

(1) 管理辩证法；(2) 管理认识论；(3) 管理文化；(4) 管理的科学价值观。

10. 什么是管理方法？管理方法有何重要性？

管理方法是在管理活动中为实现管理目标、保证管理活动顺利进行所采取的工作方式。

管理原理必须通过管理方法才能在管理实践中发挥作用。管理方法是管理理论、原理的自然延伸和具体化、实际化，是管理原理指导管理活动的必要中介和桥梁，是实现管理目标的途径和手段，它的作用是一切管理理论、原理本身所无法代替的。

11. 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？

系统，是指由若干相互联系、相互作用的部分组成，在一定环境中具有特定功能的有机整体。就其本质来说，系统是“过程的复合体”。

系统具有：① 集合性；② 层次性；③ 相关性。

从系统原理的要点中管理者可以得到如下启示：

（1）整体性原理，当整体利益和局部利益发生矛盾时，局部利益必须服从整体利益；

（2）动态性原理，研究系统的动态规律，可以使我们预见系统的发展趋势，树立起超前观念，减少偏差，掌握主动，使系统向期望的目标顺利发展。

（3）开放性原理，明智的管理者应当从开放性原理出发，充分估计到外部对本系统的种种影响，努力从开放中扩大本系统从外部吸入的物质、能量和信息。

（4）环境适应性原理，作为管理者既要有勇气看到能能动地改变环境的可能，又要冷静地看到自己的局限，才能实事求是地作出科学的决策。

（5）综合性原理，管理者既要学会把许多普普通通的东西综合为新的构思、新的产品、创造出新的系统，又要善于把复杂的系统分解为最简单的单元去解决。

12. 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？

管理是追求效率和效益的过程。在这个过程中，要挖掘人的潜能，就必须在合理分工的基础上明确规定这些部门和个人必须完成的工作任务和必须承担的与此相应的责任。

（1）明确每个人的职责；

（2）职位设计和权限委授要合理；

（3）奖惩要公正、分明而及时。

13. 何谓“以人为中心的管理”？又如何实现“以人为中心的管理”？

人本原理就是以人为中心的管理思想。这是管理理论发展到 20 世纪末的主要特点。

人本原理主要包括下述主要观点：

（1）职工是企业的主体；

（2）职工参与是有效管理的关键；

（3）使人性得到最完美的发展是现代管理的核心；

（4）服务于人是管理的根本目的。

14. 何谓效果、效率和效益？人类一切活动为何要遵循效益原理？

效益是与效果和效率既相互联系、又相互区别的概念。

效果，是指由投入经过转换而产生的成果，其中有的是有效益的，有的是无效益的。

效率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，与效益有一定的联系。

但在实践中，效益与效率并不一定是一致的。

效益是有效产出与投入之间的一种比例关系，可从社会和经济这两个不同角度去考察，即社会效益和经济效益，管理应把讲求经济效益和社会效益有机结合起来。

效益是管理的根本目的。管理就是对效益的不断追求。

15. 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？

效益是管理的永恒主题，任何组织的管理都是为了获得某种效益，效益的高低直接影响企业的生存和发展。对效益的追求是有规律可循的。

（1）在实际工作中，管理效益的直接形态是通过经济效益而得到表现的。综合评价管理效益，必须首先从管理主体的劳动效益及所创造的价值来考虑。

（2）影响管理效益的因素很多，其中主体管理思想正确与否占有相当重要的地位。管理效益总是与管理主体的战略联系在一起的。

（3）追求局部效益必须与追求全局效益协调一致。

（4）管理应追求长期稳定的高效益。

(5) 确立管理活动的效益观。

16. 管理的行政方法的内容和实质是什么？有何特点和作用？如何正确运用？

行政方法是指依靠行政组织的权威，运用命令、规定、指示、条例等行政手段，按照行政系统和层次，以权威和服从为前提，直接指挥下属工作的管理方法。

行政方法的实质是通过行政组织中的职务和职位来进行管理。它特别强调职责、职权、职位，而并非个人的能力或特权。

行政方法具有权威性、强制性、垂直性、具体性和无偿性。

行政方法是实现管理功能的一个重要手段，但只有正确运用不断克服其局限性，才能发挥它应有的作用。

(1) 管理者必须充分认识行政方法的本质是服务。

(2) 行政方法的管理效果为领导者水平所制约。因为它更多的是人治，而不是法治。

(3) 信息在运用行政方法过程中是至关重要的，行政方法要求有一个灵敏、有效的信息管理系统。

(4) 行政方法的运用由于借助了职位的权力，因此，对行政下属来说有较强的约束力，较少遇到下属的抵制，这种特点可能使得上级在使用行政方法时忽视下属的正确意见和合理的要求，从而容易助长官僚主义作风，不利于充分调动各方面的积极性。所以，不可单纯依靠行政方法，要在客观规律的基础上，把行政方法和管理的其他方法、特别是经济方法有机地结合起来。

17. 管理的经济方法的内容和实质是什么？有何特点？如何正确运用？

经济方法是根据客观经济规律，运用各种经济手段，调节各种不同经济主体之间的关系，以获取较高的经济效益与社会效益的管理方法。这里所说的各种经济手段，主要包括价格、税收、信贷、工资、利润、奖金、罚款以及经济合同等。不同的经济手段在不同的领域中，可发挥各自不同的作用。管理的经济方法的实质是围绕着物质利益，运用各种经济手段正确处理国家、集体与劳动者个人三者之间的经济关系，最大限度地调动各方面的积极性、主动性、创造性和责任感。正确运用要求：

(1) 要注意将经济方法和教育等方法有机结合起来。

(2) 要注意经济方法的综合运用和不断完善。

第四章 计划职能参考答案

一、填空题

1. 制订计划
2. 制定计划；执行计划；检查计划执行情况
3. 长期计划；中期计划；短期计划
4. 预算
5. 工作目标有用性
6. 逻辑延续
7. 组织落实过程
8. 普遍；秩序
9. 所有的行动保持同一方向
10. 纵向协作性；横向协作性
11. 指导业务和衡量个人贡献的准则
12. 时间和空间
13. 战略性计划；战术性计划
14. 职能空间
15. 依据
16. 落实
17. 政策、标准方法、常规作业程序
18. 面向未来、面向行动
19. 协作关系
20. 网络化（性）；多样性；时间性；可考核性
21. 总成本领先战略；差别化战略；专一化战略
22. 经营方向的选择
23. 远景陈述、使命陈述
24. 彼得·德鲁克

25. 目标管理；网络计划技术；流动方法计划

26. 定期修订未来计划的方法

27. 采用近细远粗的办法制定计划

二、单项选择题

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

三、多项选择题

1. ABCE 2. ABCDE 3. ABDE 4. ABE 5. ADE 6. ABCD 7. ABD 8. ABD 9. ABDE 10. ABD
11. ACE 12. ACD 13. CE 14. ABCDE 15. ABCD 16. ABDE 17. ABDE 18. ABE 19. ABCD 20. ABCDE
21. CDE 22. ABCDE 23. BCDE 24. AD 25. AD 26. ABCDE 27. ACD 28. ABDE 29. ABCDE 30. ABC

四、判断题

1. √ 2. × 3. × 4. × 5. × 6. × 7. √ 8. × 9. × 10. × 11. × 12. × 13. × 14. × 15. √

五、名词解释

1. 计划：即根据组织内外部实际情况，权衡宏观需要的主观可能，通过科学地预测，提出未来一定时期内组织所要达到的目标以及实现目标的方法。

2. 短期计划：通常指年度计划，是指根据中长期计划规定的目标和当前的实际情况，对计划年度的各项工作所做的总体安排。

3. 政策：是指组织在决策或处理问题时指导及沟通思想活动的方针和一般规定。它是决策时评价方案的指南。

4. 程序：规定了处理问题的例行方法、步骤。通俗地讲，程序就是办事手续，它详细地说明完成某种活动的具体实施方式。

5. 战略性计划：是指应用于整体组织的，为组织未来较长时期（通常为5年以上）设立总体目标和寻求组织在环境中的地位的计划。

6. 核心价值观：是组织持久的和本质的原则。它是一般性的指导原则，不随趋势和时尚的变化而变化，甚至也不随市场状况的变化而变化。

7. 目标管理：是通过一种专门计划的过程，将组织的整体目标一级接一级地转换为各级组织，直至个人的具体目标，并制定相应的实现目标的保证措施，形成一个由个人目标→部门目标→部门目标→事业部目标→组织整体目标的具有目标管理层次结构的目标体系。

8. 滚动计划法：是一种定期修订未来计划的方法。这种方法是根据计划的执行情况和环境变化情况来定期修订未来计划，并逐期向前推移，使短期计划、中期计划和长期计划有机地结合起来。

9. 目标：是根据组织的使命而提出的组织在一定时期内所要达到的预期成果。

六、简答题

1. 计划工作的基本特征是什么？

（1）目的性：实现目标是组织得以生存和发展的基础，所以计划工作必须确定目标为完成目标而分析，制定完善的计划。

（2）主导性：指计划工作必须进行在组织工作、人员配备、指导与领导以及控制工作之前，并且它是进行其他管理工作的基础，它贯穿于整个管理过程。

（3）普通性：即普遍性，是指计划工作在各级主管上都必须进行。

（4）效率性：指计划工作要讲究效率，并且能为管理活动提供指导，以提高管理效率。

2. 战略性计划的内容是什么？

（1）远景陈述和使命陈述；

（2）战略定位，通过外部环境和内部条件研究，确定企业在行业中合适的地位；

（3）战略选择，选择合适的发展途径；

（4）通过制定一系列战术性计划将战略性计划付诸实施。

3. 远景和使命陈述与企业战略的区别是什么？

（1）远景和使命陈述了组织未来期望达到的图景和组织为之奋斗的任务；

（2）战略是为了达到组织总目标而采取的行动和利用资源的总计划。

（3）战略是硬件，而远景陈述是软件。

4. 简述战略制定的程序。

（1）问题的提出和目标的确定；

（2）战略分析；

- (3) 战略选择;
 - (4) 战略规划;
 - (5) 战略实施与控制。
5. 解释计划内容的 5W1H。
- (1) What, 做什么? 目标与内容
 - (2) Why, 为什么做? 原因
 - (3) Who, 谁去做? 人员
 - (4) Where, 何地做? 地点
 - (5) When, 何时做? 时间
 - (6) How, 怎样做? 方式, 手段。
6. 决策与计划的关系是怎么样的?
- (1) 决策是计划的前提, 计划时决策的逻辑延续。决策为计划的任务安排提供了依据, 计划则为决策所选择的目标活动的实施提供了组织保证。
- (2) 在实际工作中, 决策与计划是相互渗透, 有时甚至是不可分割地交织在一起的。
7. 战略性计划显著的特点是什么?
- (1) 长期性。是指战略性计划涉及未来较长时期。
 - (2) 整体性。指战略性计划是基于组织整体而制定的, 强调组织整体的协调。
8. 比较具体性计划和指导性计划。
- (1) 具体性计划具有明确规定的目标, 不存在摸棱两可。
 - (2) 指导性计划只规定某些一般的方针和行动原则, 给予行动者较大自由处置权, 它指出重点但不把行动者限定在具体的目标上或特定的行动方案上。
 - (3) 具体性计划更易执行、考核及其控制, 但是缺少灵活性, 它要求的明确性和可预见性条件往往很难满足。
9. 目标具有哪些特征?
- ① 层次性; ② 网络性; ③ 多样性; ④ 可考核性; ⑤ 可实现性; ⑥ 富有挑战性; ⑦ 伴随信息反馈性。
10. 企业对外部一般环境进行分析一般包括哪些方面?
- (1) 政治环境, 包括一个国家的社会制度, 执政党的性质, 政府的方针、政策、法令等。
 - (2) 社会文化环境分析, 包括一个国家或地区的居民教育程度和文化水平、宗教信仰、风俗习惯、审美观点、价值观念等。
 - (3) 经济环境, 主要包括宏观和微观两个方面的内容。
 - (4) 技术环境, 考察与企业活动相关的各种技术手段的发展变化
 - (5) 自然环境, 主要指企业经营所处的地理位置及其气候条件和资源禀赋状况等。
11. 战略环境分析包括哪些方面?
- (1) 外部一般环境分析, 包括政治、社会、经济、技术、自然五个方面。
 - (2) 行业环境, 包括: ① 行业竞争结构分析; ② 行业内战略群分析。
 - (3) 竞争对手分析, 包括识别竞争对手, 研究竞争对手的反应
 - (4) 企业自身分析, 既要分析企业的基本活动, 也要分析企业的辅助活动。
 - (5) 顾客、目标市场分析。包括: ① 总体市场分析; ② 市场细分; ③ 目标市场确定; ④ 产品定位。
12. 论述计划工作的重要性。
- 计划工作的重要性主要表现在以下几个方面:
- (1) 弥补不肯定性和变化带来的问题。因为计划是面向未来的, 它能够通过预测未来, 合理地处理未来的变化, 并采取相应的措施。
 - (2) 有利于管理人员把注意力集中于目标。周密细致的计划能使部门各方面的活动有一个统一的安排, 能很好地帮助主管人员明确各自的任务, 从而从日常的杂事中解脱出来, 而将精力放在各自的任務目标上。
 - (3) 有利于更经济的进行管理。计划工作能使经营管理得到相互协调、相互配合, 减少不必要的冲突、摩擦和重复, 从而使组织管理费用降至最低限度。
 - (4) 有利于控制。计划是控制的另一面, 未经计划的管理无法进行控制, 计划是控制的标准, 是控制的基础。
13. 简述计划的步骤。
- ① 估量机会; ② 确定目标; ③ 确定前提; ④ 确定可选择方案;
 - ⑤ 评价各种方案; ⑥ 选择方案; ⑦ 制定派生计划; ⑧ 用预算形式使计划数字化

14. 论述目标管理的实施过程及其缺陷。

(1) 目标管理的实施过程可以包括三步：

- 1) 建立一套完整的目标体系。形成锁链式的“目的——手段”链；
- 2) 组织实施。主管人员应当把权力交给下级成员，而自己去抓重点的综合性管理。完成目标主要靠执行者的自我控制；
- 3) 检查和评价。

(2) 目标管理可能具有以下缺陷：

- 1) 对原理阐述不够；
- 2) 给予目标设置者的指导原则不够；
- 3) 设置目标比较困难；
- 4) 强调短期目标；
- 5) 不灵活的危险；
- 6) 内部交通不畅。

15. 联系实际，说明战略制定的原则。

(1) 以社会需要为出发点。具体到企业，满足社会需要就是要满足市场需求，顾客需要。企业决不能只将眼光局限于现有的产品和服务上。举例（略）。

(2) 把握时机。制定战略必须善于利用可能发笺变化，充分利用外部条件的变化所带来的各种机会。如 1973 年爆发的石油危机，就成为了日本汽车打入美国的契机。

(3) 扬长避短。制定战略的实质就是要研究如何以弱胜强，以小胜大，后来者居上。如三国时期的赤壁之战。

(4) 出奇制胜。出奇制胜的关键重在创新，制定战略过程的创新就是一种管理创新。举例（略）。

(5) 集中资源。任何企业的资源总是有限的，战略制定要求尽可能地使有限的资源发挥出最大的效益，就必须集中使用资源。举例（略）。

(6) 量力而行。它要求战略必须与组织结构和企业的规模相适应。举例（略）。

16. 计划的性质是什么？

(1) 计划工作是为实现组织目标服务。

(2) 计划工作是管理活动的基础。

(3) 计划工作具有普遍性和秩序性。

(4) 计划工作要追求效率。

17. 目标管理基本思想是什么？

(1) 企业的任务必须转化为目标，企业管理人员必须通过这些目标对下级进行领导并以此来保证企业总目标的实现。

(2) 目标管理是一种程序，使一个组织中的上下各级管理人员会同一起来制订共同的目标，确定彼此的成果责任，并以此项责任来作为指导业务和衡量个人贡献的准则。

(3) 每个企业管理人员或工人的分目标就是企业总目标对他的要求，同时也是这个企业管理人员或工人对企业总目标的贡献。

(4) 管理人员和工人是靠目标来管理，由所要达到的目标为依据，进行自我指挥、自我控制，而不是由他的上级来指挥和控制。

(5) 企业管理人员对下级进行考核和奖惩也是依据这些分目标。

18. 简述目标管理的过程。

(1) 制定目标：包括确定组织的总体目标和各部门的分目标。

(2) 明确组织的作用。

(3) 执行目标。

(4) 评价成果。

(5) 实行奖惩：组织对不同成员的奖惩，是以上述各种评价的综合结果为依据的。奖惩可以是物质的，也可以是精神的。

(6) 制定新目标并开始新的目标管理循环。

19. 滚动计划法的基本思想是什么？

这种方法根据计划的执行情况和环境变化情况定期修订未来的计划，并逐期向前推移，使短期计划、中期计划有机地结合起来。由于在计划工作中很难准确地预测将来影响企业经营所面临的经济、政治、文化、技术、产业、顾客等的各种变化因素，而且随着计划期的延长，这种不确定性就越来越大。因此，若机械地按几年以前的计划实施，或机械地、静态地执行

战略性计划，则可能导致巨大的错误和损失。滚动计划法可以避免这种不确定性可能带来的不良后果。具体做法是，采用近细远粗的办法制定计划。

20. 如何评价滚动计划法？

滚动计划方法虽然使得计划编制和实施工作的任务量加大，但在计算机时代的今天，其优点十分明显。

(1) 计划更加切合实际，并且使战略性计划的实施也更加切合实际。战略性计划是指应用于整体组织的，为组织未来较长时期（通常为 5 年以上）设立总体目标和寻求组织在环境中的地位的计划。由于人们无法对未来的环境变化作出准确的估计和判断，所以计划针对的时期越长，不准确性就越大，其实施难度也越大。滚动计划相对说缩短了计划时期，加大了计划的准确和可操作性，从而是战略性计划实施的有效方法。

(2) 滚动计划方法使长期计划、中期计划与短期计划相互衔接，短期计划内部各阶段相互衔接。这就保证了即使由于环境变化出现某些不平衡时也能及时地进行调节，使各期计划基本保持一致。

(3) 滚动计划方法大大加强了计划的弹性，这对环境剧烈变化的时代尤为重要，它可以提高组织的应变能力。

七、案例分析题

(一)

1. 玺先生公司的使命是向社会快速提供高质量的印刷线路板；
2. 玺先生外部环境中的机会是顾客对现有产品新样式的需求；存在的威胁是存在着同类产品生产企业及其现有产品的新样式的需求；
3. 玺先生公司的优势是在新加坡及国外占有一定的市场，且以产品质量上乘，供货迅速著称，企业信誉好，同时玺先生作为具有工程学位的总裁，对电子行业有专业知识，有丰富的经验。

玺先生公司的弱点是现有产品样式及设计比较陈旧，同时作为总裁的玺先生对投资和企业扩张比较保守。

成功的关键是玺先生的公司应根据客户需求的变化把握住机会，及时做出正确的决策。

4. “开放系统”的思维模式是指把企业（组织）看作开放的系统而不是封闭的系统，是整个社会大系统的子系统，企业（组织）内、外部是密切联系的整体，相互影响，相互作用，企业（组织）应及时反馈外部环境的变化的信息，以调整自己，适应社会。

玺先生的公司一方面应发挥本企业的优势，改进现有产品，降低成本；另一方面应根据市场顾客需求的变化，调整自己的经营战略，及时开拓进取，扩张投资，引进新产品模型。

(二) 产品向科技冲刺

1. 汉王公司选择的是差别化战略。其理由是：差别化战略就是企业在行业中别具一格，具有独特性，并且利用有意识形成的差别化，建立起差别竞争优势。从案例来看，汉王公司能够通过对传统的文字输入技术的突破，开创了非键盘输入法，从而建立起差别化竞争优势。并且，通过技术变革和知识创新，将产品差别化优势进行大规模扩散，研制生产出一个又一个市场所需要的产品，从而利用差别化优势给企业带来的较高边际收益，进一步弥补了因追求产品差别化而增加的成本。
2. 实施“出奇制胜”的战略原则，最关键的是创新。从汉王成功的道路看，制定战略的过程本身就是管理创新。汉王公司将科研开发的重心建立在市场需求分析的基础上，注重将科研成果转化为商品，这种创新的思维模式确保了公司获得成功。

关于创新在战略中的得要性，我认为：

- (1) 创新来源于对创新机会的认识。
- (2) 创新既要靠推理，更要依靠想象力。
- (3) 创新要从小处做起，要突出重点。
- (4) 创新必须要有强烈的欲望。

(三) 后悔莫及的六个月

从以上案例可以看出，凭借吉列公司的市场地位和强大实力，如果它能在面对竞争者推出新产品之始，及时根据市场环境的变化，积极迎战调整自己的经营战略，推出自己的同类产品或尽快研制发出更具优势的新产品推向市场，凭借其品牌优势，不致落得如此被动，更不会给竞争对手如此大好机会去占领那么多的市场份额，将自己的领地拱手相让。

然而，作为行业领先者的吉列公司面对新的竞争形势时，既没有发挥带头创新的领袖作用，更没有在落后进紧紧跟上，而是错误地估计了形势及竞争对手的干劲和效率，坚守旧的经营战略，“决不另起炉灶”以至在犹豫不决中让其它竞争对手赢得了主动权，给公司造成了极为被动、损失惨重的不良后果。

从“吉列小河沟翻船”的案例不难看出，任何一个企业，不管其实力多么强大，如果不认真研究和利用企业战略理论指导企业行为，制定适合自身的经营战略，并根据企业内外环境条件的变化及时调整战略，必会在激烈无情的市场竞争中遭受重创乃至走向失败。

第五章 决策职能参考答案

一、填空题

1. 管理者识别并解决问题以及利用机会的过程
2. 满意；最优原则
3. 战术
4. 主体
5. 程序化决策；非程序化决策
6. 确定型决策；风险型决策；不确定型决策
7. 例行问题；例外问题
8. 为组织获取最大的经济利益
9. 有限理性；满意度
10. 文化现象
11. 渐进决策
12. 决策贯穿于整个管理过程；决策程序就是整个管理过程
13. 识别机会或诊断问题
14. 时间敏感型；知识敏感型
15. 市场前景；相对竞争能力
16. 线性规划；量本利分析法
17. 例行问题（或定型化决策），例外问题（或非定型决策）
18. 领导集体决策法，专家献策、领导决策法，特尔菲法

二、单项选择题

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

三、多项选择题

1. AE 2. ABCE 3. ABCDE 4. ABC 5. ABCDE 6. AB 7. CDE 8. BDE 9. ABCDE 10. ABCD
11. BC 12. BC 13. AD 14. CE 15. ABCD 16. AD 17. ABC 18. ABCD 19. CDE 20. ACE

四、判断题

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

五、名词解释

1. 决策：是为达到一定的目标，从两个以上的可行方案中选择一个合理方案的分析判断过程。
2. 程序化决策：是指决策可以程序化到呈现出重复和例行的状态，可以程序化到制定出一套处理这些决策的固定程序，以致每当它出现时，不需要再进行重复处理。通常称为“结构良好”的决策。
3. 非程序化决策：表现为决策的新颖、无结构，具有不寻常影响。
4. 主管决策法：指的是用心理学、社会心理学的成就，采取有效的组织形式，在决策过程中，直接利用专家们的知识和经验，根据已掌握的情况和资料，提出决策目标及实现目标的方法，并做出评价和选择。
5. 计量决策方法：亦指决策的“硬技术”，是建立在数学工具基础上的决策方法，它的核心是把决策的变量与变量、变量与目标之间的关系用数学式表示出来，即建立数学模型。

六、问答题

1. 如何理解决策的定义？
 - (1) 决策的主体是管理者。
 - (2) 决策的本质是一个过程，这一过程由多个步骤组成。
 - (3) 决策的目的是解决问题和利用机会。
2. 集体决策的优点有哪些？
 - (1) 能更大范围地汇总信息；
 - (2) 能拟定更多的备选方案；
 - (3) 能得到更多的认同；
 - (4) 能更好地沟通；
 - (5) 能作出更好的决策。

3. 什么叫风险型决策？

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

4. 古典决策理论的主要内容是什么？

- (1) 决策者必须全面掌握有关决策环境的信息情报。
- (2) 决策者要充分了解有关备选方案的情况。
- (3) 决策者应建立一个合理的自上而下的执行命令的组织体系。
- (4) 决策者进行决策的目的始终都是在于使本组织获取最大的经济利益。

5. 什么叫量本利分析法？

量本利分析法又称保本分析法或盈亏平衡分析法，是通过考察产量（或销售量）、成本和利润的关系以及盈亏变化的规律来为决策提供依据的方法。

6. 简述决策的基本过程。

- (1) 识别机会或诊断问题；(2) 识别目标；(3) 拟定备选方案；(4) 评估备选方案；
- (5) 作出决定；(6) 选择实施战略；(7) 监督和评估。

7. 简述正确决策的基本要求。

正确决策的基本要求是：

- (1) 把握问题的要害；
- (2) 明确决策的目标；
- (3) 至少有两个以上的可行方案；
- (4) 对决策方案进行综合评价；
- (5) 敢冒风险；
- (6) 把决定过程看成是一个学习过程。

8. 决策有哪些特点？

- (1) 目标性：任何决策都包含着目标的确定。
- (2) 可行性：在决策过程中，决策者不仅要考虑采取某种行动的必要性，而且要注意实施条件的限制。
- (3) 选择性：企业要选择可以相互替代的多种方案进行选择，决策的关键是选择。
- (4) 满意性：决策的原则是满意而不是最优。
- (5) 过程性：组织中的决策并不是单项决策，而是一系列决策的综合。在这一系列决策中，每个决策本身就是一个过程。
- (6) 动态性：决策不仅是一个过程，而且是一个不断循环的过程，是动态的。

9. 决策的影响因素有哪些？

- ① 环境：环境的特点影响着组织的活动选择，对习惯的反应模式也影响着组织的活动选择。
- ② 过去决策。
- ③ 决策者对风险的态度。
- ④ 伦理。
- ⑤ 组织文化。
- ⑥ 时间

10. 行为决策理论的主要内容是什么？

(1) 人的理性介于完全理性和非理性之间，即人是有限理性的，这是因为在高度不确定和极其复杂的现实决策环境中，人的知识、想象力和计算力是有限的。

(2) 决策者在识别和发现问题中容易受知觉上的偏差的影响，而在对未来的状况作出判断时，直觉得运用往往多于逻辑方法的运用。

(3) 由于受决策时间和可利用资源的限制，决策者即使充分了解和掌握有关决策环境的信息情报，也不能全部了解备选方案，决策者选择的理性是相对的。

- (4) 在风险型决策中，与经济利益的考虑相比，决策者对待风险的态度起着更为重要的作用。
- (5) 决策者在决策中往往只求满意的结果，而不愿费力寻求最佳方案。

第六章 组织职能参考答案

一、填空题

1. 横向；纵向
2. 管理劳动分工；管理职务
3. 组织活动内容的复杂；参与活动的人员的数量的增加
4. 组织规模；管理幅度；正；反
5. 组织结构系统图；职务说明书
6. 事事有人做；人人有事做
7. 任务环境；一般环境；任务环境
8. 组织中的任何成员只能接受一个上司的领导
9. 提高；降低
10. 一致性
11. 正式；非正式
12. 沟通效果；代表性
13. 单件小批生产；大批大量生产；连续生产
14. 扁平化
15. 创业阶段；职能发展阶段；分权阶段；参谋激增阶段；再集权阶段
16. 时间上的延误；决策的折衷性；权力和责任的分离
17. 职能；产品；地区
18. 相似性
19. 服务；协助
20. 职能系统；项目系统
21. 命令；指挥；决策；行动
22. 直线主管；参谋
23. 理性；感情
24. 价值观念；工作作风；行为准则

二、单项选择题

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

三、多项选择题

1. ABCE 2. BCE 3. ABE 4. ABCDE 5. ABCDE 6. ACDE 7. BCD 8. ACD 9. AC 10. ABCD
11. ACE 12. AB 13. ABE 14. AB 15. AB 16. ABDE 17. ACE 18. BCE 19. ABCDE 20. ABCDE
21. ACE 22. BCD 23. ABD 24. ABDE 25. ABC

四、判断题

1. × 2. √ 3. √ 4. × 5. × 6. × 7. × 8. × 9. × 10. × 11. √ 12. × 13. × 14. ×

五、名词解释

1. 组织：组织是人们为了实现共同的目标而形成的一个分工协作系统。如果把人类社会组织看作是狭义的“组织”的话，那么从广义上说，可以把“组织”看成是由诸多要素按照一定方式相互联系起来的系统。
2. 组织结构：表现组织各部分排列顺序、空间位置，聚集状态，联系方式以及各要素之间相互关系的一种模式，它是执行管理和经营任务的体制。
3. 管理幅度：管理者直接领导的下属人员的数量就是管理幅度，也称为管理跨度。
4. 非正式组织：在组织成员之间感情相投的基础上，由于现实观点、爱好、兴趣、习惯、志向等一致而自发形成的结伙关系。
5. 集权：组织的决策权集中在管理高层称之为集权。
6. 分权：组织的决策权分布在组织系统中的较低管理层次上则称之为分权。
7. 直线：直线是指组织系统中，主要以来组织制度赋予的权力来完成组织目标的目标构成体系。
8. 参谋：参谋是指为保证直线实现组织目标而向其提供情报和服务的组织构成体系。
9. 组织工作：就是设计和维持一种有助于有效的集体活动的组织结构的活动过程。

10. 目标统一原理：是指组织中每个部门或个人的贡献越是有利于实现组织目标，组织结构就越是合理有效。
11. 分工协作原理：是指组织结构越能反映为实现组织目标所必要的各项任务和工作分工，以及相互间的协调，组织结构就越是精干、高效。
12. 管理宽度原理：是指组织中管理者监督管辖其直接下属的人数越是适当，就越是能够保证组织的有效运行。
13. 责权一致原理：是指在组织结构设计中，职位的职权和职责越是对等一致，组织结构就越是有效。

六、问答题

1. 管理者与被管理者的工作能力如何影响管理幅度？

主管的综合能力、理解能力、表达能力强，则可以迅速地把握问题的关键，就下属的请示提出恰当的指导建议，并使下属明确地理解，从而可以缩短与每一位下属在接触中占用的时间。同样，如果下属具备符合要求的能力，受过良好的系统培训，则可以在很多问题上根据自己的符合组织要求的主见去解决，从而可以减少向上司请示、占用上司时间的频率。这样，管理的幅度便可适当宽些。

2. 非正式组织的存在及其活动对组织目标的实现可能产生何种影响？如何有效地利用非正式组织？

(1) 非正式组织的积极作用为：

- 1) 满足职工的需要。
- 2) 人们在非正式组织中的频繁接触会使相互之间的关系更加和谐、融洽，从而易于产生和加强合作的精神。
- 3) 可以帮助正式组织起到一定的培训作用。
- 4) 非正式组织为了群体的利益，为了在正式组织中树立良好的形象，往往会自觉或自发地帮助正式组织维持正常的活动秩序。

(2) 危害为：

- 1) 非正式组织的目标如果与正式组织冲突，则可能对正式组织的工作产生极为不利的影响。
- 2) 非正式组织要求成员一致性的压力，往往也会束缚成员的个人发展。
- 3) 非正式组织的压力还会影响正式组织的变革，发展组织的惰性。

(3) 发挥非正式组织的积极作用要求：

1) 利用非正式组织，首先要认识到非正式组织存在的客观必然性和必要性，允许、乃至鼓励非正式组织的存在，为非正式组织的形成提供条件，并努力使之与正式组织吻合。

2) 通过建立和宣传正确的组织文化来影响非正式组织的行为规范，引导非正式组织提供积极贡献。

3. 直线关系与参谋关系的角色是什么？如何恰当处理直线与参谋间的矛盾，从而有效地发挥参谋人员的作用？

直线与参谋主要是两类不同的职权关系。直线关系是一种指挥和命令的关系，授予直线人员的是决策和行动的权力；而参谋关系则是一种服务和协助的关系，授予参谋人员的是思考、筹划和建议的权力。

发挥参谋的作用，要注意：(1) 明确职权关系；(2) 授予必要的职能权力；(3) 向参谋提高必要的条件。

4. 工作环境如何影响企业的管理幅度？

组织环境稳定与否会影响组织活动内容和政策的调整频度与幅度。环境变化越快，变化程度越大，组织中遇到的新问题越多，下属向上级的请示就越有必要、越经常；相反，上级能用于指导下属工作的时间和精力却越少，因为他必需花更多的时间去关注环境的变化，考虑应变的措施。因此，环境越不稳定，各层主管人员的管理幅度越受到限制。

5. 组织结构设计的步骤如何？

组织设计者一般要完成以下三个步骤的工作。

(1) 职务设计与分析。职务设计与分析是组织设计的最基础工作。职务设计是在目标活动逐步分解的基础上，设计和确定组织内从事具体管理工作所需的职务类别和数量，分析担任每个职务的人员应负的责任，应具备的素质。

(2) 部门划分。根据各个职务所从事的工作内容的性质以及职务间的相互关系，依照一定的原则，可以将各个职务组合成被称为“部门”的管理单位。

(3) 结构的形成。职务设计和部门划分是根据工作要求来进行的。在此基础上，还要根据组织内外能够获取的现有人力资源，对初步设计的部门和职务进行调整，并平衡各部门、各职务的工作量，以使组织机构合理。如果再次分析的结果证明初步设计是合理的，那么剩下的任务便是根据各自工作的性质和内容，规定各管理机构之间的职责、权限以及义务关系，使各管理部门和职务形成一个严密的网络。

6. 组织设计中逻辑性地要求首先要考虑工作的特点和需要，是否意味着可以忽略人的要素？

组织设计过程中必须重视人的因素。

(1) 组织设计往往并不是为全新的、迄今为止还不存在的组织设计职务和机构。在通常情况下，我们遇到的实际上是组织的再设计问题，这时就不能不考虑到现有组织中现有成员的特点，组织设计的目的就不仅是要保证“事事有人做”，而且要保证“有能力的人有机会去做他们真正胜任的工作”。

(2) 组织中各部门各岗位的工作最终是要人去完成的,即使是一个全新的组织,也并不总是能在社会上招聘到每个职务所需的理想人员的。组织机构和结构的设计,不能不考虑到组织内外现有人力资源的特点。

(3) 任何组织,首先是人的集合,而不是事和物的集合。向社会培养各种合格有用的人才是一切社会组织不可推卸的社会责任。

7. 信息技术对于企业的组织结构有何影响?

(1) 使组织机构呈现出扁平化的趋势。

(2) 对集权化和分权化可能带来双重影响。希望集权化的管理者能够运用先进技术去获得更多的信息和做出更多的决策。同时管理者也能够向下属分散信息并且增强参与性与自主性。

(3) 加强或改善了企业内部各部门间以及各部门内工作人员间的协调。

(4) 要求给下属以较大的工作自主权。

(5) 提高专业人员比率。

8. 过分集权有何弊端?

(1) 降低决策的质量。大规模组织的主管远离基层,基层发生的问题经过层层请示汇报后再作决策,则不仅影响决策的正确性,而且影响决策的及时性。

(2) 降低组织的适应能力。过度集权的组织,可能使各个部门失去自适应和自调整的能力,从而削弱组织整体的应变能力。

(3) 降低组织成员的工作热情。权力的高度集中,组织中的大部分决策均由最高主管或高层管理人员制定,基层管理人员和操作人员的主要任务、甚至唯一任务在于被动地、机械地执行命令。长此以往,他们的积极性、主动性、创造性会被逐渐磨灭,工作热情消失,劳动效率下降,从而使组织的发展失去基础。

9. 如何正确发挥参谋的作用?

(1) 明确职权关系;(2) 授予必要的职能权力;(3) 向参谋提高必要的条件。

10. 组织中参谋发挥作用的方式有哪几种?

(1) 参谋专家向他们的直线上司提出意见或建议,由后者把建议或意见作为指示传达到下级直线机构。这是纯粹的参谋形式,参谋与低层次的直线机构不发生任何联系。

(2) 直线上司授权参谋直接向自己的下级传达建议和意见,取消自己的中介作用,以减少自己不必要的时间和精力消耗,并加快信息传递的速度。

(3) 参谋不仅向直线下属传达信息、提出建议,并告诉后者如何利用这些信息,应采取何者活动。这时,参谋与直线的关系仍然没有发生本质的变化。参谋仍然无权直接向直线下属下命令,只是就有关问题与他们商量,提出行动建议。如果直线下属不予理睬或不予重视,则需要由直线上司来发出行动指示。

(4) 上级直线主管把某些方面的决策权和命令权直接授予参谋部门,即参谋部门不仅建议下级直线主管应该怎么做,而且要求他们在某些方面必需怎么做。这时,参谋的作用发生了质的变化,参谋部门不仅要研究政策建议或行动方案,而且要布置方案的实施,组织政策的执行。

11. 集体决策的质量为什么优于个人决策?

(1) 集体讨论可以产生数量更多的方案。可供选择的方案数量越多,被选方案的正确程度或满意程度就可能越高。

(2) 委员会工作可以综合各种不同的专门知识。因为集体决策能够运用比个人决策更多、更广泛的经验和知识。

(3) 集体讨论,可以互相启发,从而可以完善各种设想以及决策的质量。

12. 管理幅度问题是如何提出的?如何确定有效的管理幅度和合理的管理层次?

组织的最高主管因受到时间和精力限制,需委托一定数量的人分担其管理工作。委托的结果是减少了他必须直接从事的业务工作量,但与此同时,也增加了他协调受托人之间关系的工作量。因此,任何主管能够直接有效地指挥和监督的下属数量总是有限的。这个有限的直接领导的下属数量被称作管理幅度。组织设计的实质是对管理人员的管理劳动进行横向和纵向的分工。管理劳动分工的必要性缘于管理者有效管理幅度的有限性。管理幅度决定了组织中的管理层次,从而决定了组织结构的基本形态。设计合理的组织机构与结构,必须分析管理幅度的主要影响因素。

管理层次受到组织规模和管理幅度的影响。它与组织规模成正比:组织规模越大,包括的成员越多,则层次越多;在组织规模已定的条件下,它与管理幅度成反比:主管直接控制的下属越多,管理层次越少,相反,管理幅度减小,则管理层次增加。管理层次与管理幅度的反比关系决定了两种基本的管理组织结构形态:扁平结构形态和锥型结构形态。

有效的管理幅度受到诸多因素的影响,主要有:管理者与被管理者的工作内容、工作能力、工作环境与工作条件。

13. 组织的基本结构形态有哪两种类型?这两种结构形态各有何特点?

管理层次与管理幅度的反比关系决定了两种基本的管理组织结构形态:扁平结构形态和锥型结构形态。

(1) 扁平结构是指组织规模已定、管理幅度较大、管理层次较少的一种组织结构形态。这种形态的优点是:由于层次

少,信息的传递速度快,从而可以使高层尽快地发现信息所反映的问题,并及时采取相应的纠偏措施;同时,由于信息传递经过的层次少,传递过程中失真的可能性也较小;此外,较大的管理幅度,使主管人员对下属不可能控制的过多过死,从而有利于下属主动性和首创精神的发挥。但由于过大的管理幅度,也会带来一些局限性:比如主管不能对每位下属进行充分、有效的指导和监督;每个主管从较多的下属那儿取得信息,众多的信息量可能淹没了其中最重要、最有价值者,从而可能影响信息的及时利用等等。

(2) 锥型结构是管理幅度较小、从而管理层次较多的高、尖、细的金字塔形态。其优点与局限性正好与扁平结构相反:较小的管理幅度可以使每位主管仔细地研究从每个下属那儿得到的有限信息,并对每个下属进行详尽的指导。但过多的管理层次不仅影响了信息从基层传递到高层的速度,而且由于经过的层次太多,每次传递都被各层主管加进了许多自己的理解和认识,从而可能使信息在传递过程中失真;可能使各层主管感到自己在组织中的地位相对渺小而影响积极性的发挥;往往容易使计划的控制工作复杂化。

组织设计要尽可能地综合两种基本组织结构形态的优势,克服它们的局限性。

14. 组织设计的任务是什么?设计时要考虑哪些因素的影响?根据哪些基本原则?

设计组织的结构是执行组织职能的基础工作。组织设计的任务是提供组织结构系统图和编制职务说明书。

组织设计的影响因素包括经营环境、经营战略、技术及其变化、企业发展阶段和企业规模。

组织所处的环境,采用的技术、制定的战略、发展的规模不同,所需的职务和部门及其相互关系也不同,但任何组织在进行机构和结构的设计时,都需遵守一些共同的原则。

(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。

15. 何谓矩阵组织?有何特点?又如何运用之?请举例说明。

矩阵组织是综合利用各种标准的一个范例。这是一种由纵横两套系统交叉形成的复合结构组织。纵向的是职能系统;横向的是为完成某项专门任务(如新产品开发)而组成的项目系统。项目系统没有固定的工作人员,而是随着任务的进度,根据工作的需要,从各职能部门抽人参加,这些人员完成了与自己有关的工作后,仍回到原来的职能部门。

矩阵组织具有很大的弹性和适应性,可以根据工作的需要,集中各种专门的知识 and 技能,短期内迅速完成重要的任务;由于在项目小组中集中了各种人才,便于知识和意见的交流,能促进新的观点和设想产生;此外,由于成员来自各个不同的职能部门,项目小组的活动还可促进各个部门间的协调和沟通。但由于项目组织的成员是根据工作的进展情况临时从各职能部门抽调的,其隶属关系不变,从而不仅可能使他们产生临时观念,影响工作责任心,而且由于要接受并不总是保持一致的双重领导,在工作中可能有时会感到无所适从。

矩阵式组织的特点决定了它主要适用于那些工作内容变动频繁、每项工作的完成需要众多技术知识的组织,或者作为一般组织中安排临时性工作任务的补充结构形式。

16. 有效的管理要求适度的集权和分权,怎样才能使集权与分权合理地组合?请举例说明。

集权是指决策权在组织系统中较高层次的一定程度的集中;与此相对应,分权是指决策权在组织系统中较低管理层次的程度上的分散。

集权和分权主要是一个相对的概念。绝对的集权意味着组织中的全部权力集中在一个主管手中,组织活动的所有决策均由主管作出,主管直接面对所有的实施执行者,没有任何中间管理人员,没有任何中层管理机构。这个现代社会经济组织中显然是不可能的。而绝对的分权则意味着全部权力分散在各个管理部门、甚至分散在各个执行、操作者手中,没有任何集中的权力,因此主管的职位显然足多余的,一个统一的组织也不复存在。

所以,在现实社会中的组织,可能是集权的成分多一点,也可能是分权的成分多一点。我们需要研究的,不是应该集权还是分权,而是哪些权力宜于集中,哪些权力宜于分散,在什么样的情况下集权的成分应多一点,何时又需要较多的分权。

17. 谈谈组织分权的两个主要途径(制度分权和授权)的内涵及其区别。

权力的分散可以通过两个途径来实现:组织设计中的权力分配(我们称之为制度分权)与主管人员在工作中的授权。制度分权,是在组织设计时,考虑到组织规模和组织活动的特征,在工作分析、从而职务和部门设计的基础上,根据各管理岗位工作任务的要求,规定必要的职责和权限。而授权则是担任一定管理职务的领导者在实际工作中,为充分利用专门人才的知识 and 技能,或出现新增业务的情况下,将部分解决问题、处理新增业务的权力委任给某个或某些下属。

制度分权与授权的含义不同,决定了它们具有下述区别:

(1) 制度分权是在详细分析、认真论证的基础上进行的,因此具有一定的必然性;而工作中的授权则往往与管理者个人的能力和精力、拥有的下属的特长、业务发展情况相联系,因此具有很大的随机性。

(2) 制度分权是将权力分配给某个职位,因此,权力的性质、应用范围和程度的确定,需根据整个组织构造的要求;

而授权是将权力委任给某个下属，因此，委任何种权力、委任后应作何种控制，不仅要考虑工作的要求，而且要依据下属的工作能力。

(3) 分配给某个管理职位的权力，如果调整的话，不仅影响该职位或部门，而且会影响与组织其他部门的关系。因此，制度分权是相对稳定的。除非整个组织结构重新调整，否则制度分权不会收回。相反，由于授权是某个主管将自己担任的职务所拥有的权限因某项具体工作的需要而委任给某个下属，这种委任可以是长期的，也可以是临时的。长期的授权虽然可能制度化，在组织结构调整时成为制度分权，但授权并不意味着放弃权力。

(4) 制度分权主要是一条组织工作的原则，以及在此原则指导下的组织设计中的纵向分工；而授权则主要是领导者在管理工作中的一种领导艺术，一种调动下属积极性、充分发挥下属作用的方法。

另外，有必要指出，作为分权的两种途径，制度分权与授权是互相补充的：组织设计中难以详细规定每项职权的运用，难以预料每个管理岗位上工作人员的能力，同时也难以预测每个管理部门可能出现的新问题，因此，需要各层次领导者在工作中的授权来补充。

18. 正式组织和非正式组织有何区别？

正式组织的活动以成本和效率为主要标准，要求组织成员为了提高活动效率和降低成本而确保形式上的合作，并通过对他们在活动过程中的表现予以正式的物质与精神的奖励或惩罚来引导他们的行为。因此，维系正式组织的，主要是理性的原则。而非正式组织则主要以感情和融洽的关系为标准。它要求其成员遵守共同的、不成文的的行为规则。不论这些行为规范是如何形成的，非正式组织都有能力迫使其成员自觉或不自觉地遵守。对于那些自觉遵守和维护规范的成员，非正式组织会予以赞许、欢迎和鼓励，而那些不愿就范或犯的成员，非正式组织则会通过嘲笑、讥讽、孤立等手段予以惩罚。因此，维系非正式组织的，主要是接受与欢迎或孤立与排斥等感情上的因素。

第七章 人员配备参考答案

一、填空题

1. 确定人员需要量；选配人员；制定和实施人员培训计划
2. 职务数量；类型
3. 管理的欲望；正直诚信的品质；冒险的精神；决策的能力；沟通的技能
4. 公开招聘；粗选；知识和能力考核；民意测验；选定管理人员
5. 情景模拟；案例分析
6. 工作轮换；设置助理职务；临时职务
7. 传递信息；改变态度；更新知识；发展能力
8. 确定考评内容；选择考评者；分析考评结果；传达考评结果；建立人才档案
9. 可靠性
10. 人力资本；管理队伍
11. 特点；爱好；需要
12. 评价；承认；运用
13. 组织设计
14. 成员；技术；活动；环境
15. 因事择人；因材施教；人事动态平衡
16. 外部招聘；内部提拔
17. 物质财富；精神财富
18. 意识形态；礼仪制度；组织机构；行为方式
19. 民族性；多样性；相对性；积淀性；延续性；整体性
20. 价值观念；团体意识；行为模式；思维模式
21. 组织价值观
22. 人本文化
23. 群体凝聚力
24. 环境条件；价值信仰；英雄人物；习俗礼仪；文化网络
25. 经营战略；组织结构；管理风格；工作程序；工作人员；技术能力；共同价值
26. 表层文化；中介文化；深层文化
27. 物化文化；管理文化；制度文化；生活文化；观念文化
28. 组织精神；组织价值观；组织形象

29. 组织价值观

30. 自我内聚功能；自我改造功能；自我调控功能；自我完善功能；自我延续功能

31. 认同感；归属感

二、单项选择题

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

三、多项选择题

1. ABE 2. BCD 3. ABDE 4. ACD 5. ACDE 6. BD 7. ABDE 8. AB 9. BCD 10. ABCDE
11. ABD 12. ABCE 13. ABCDE 14. ABCDE 15. ACDE

四、判断题

1. × 2. √ 3. √ 4. × 5. × 6. × 7. × 8. √ 9. √ 10. × 11. × 12. √ 13. ×

五、名词解释

1. 人员配备：是指对管理者进行恰当而有效地选拔、培训和考评，其目的是为了配备合适的人员去充实组织机构中规定的各项职务，以保证组织活动的正常进行，进而实现组织的既定目标。

2. 职务要求明确原理：是指对主管职务及其相应人员的要求越是明确，培训和评价管理者的方法越是完善，管理者工作的质量也就越有保证。

3. 责权利一致原理：是指组织越是想要尽快地保证目标的实现，就越是要使管理者的责权利相一致。

4. 公开竞争原理：是指组织越是想要提高管理水平，就越是要在主管职务的接班人之间鼓励公开竞争。

六、问答题

1. 如何理解人员配备的任务？

人员配备的任务可以从组织和个人这两个不同的角度去考察。

(1) 从组织需要的角度去考察，要通过人员配备使组织系统开动运转；为组织发展准备干部力量；维持成员对组织的忠诚。

(2) 从组织成员配备的角度去考察，通过人员配备，使每个人的知识和能力得到公正的评价、承认和运用；通过人员配备，使每个人的知识和能力不断发展，素质不断提高。

2. 人员配备要遵循哪些原则？

为求得人与事的优化组合，人员配备过程中必须依循一定的原则。

(1) 因事择人的原则。选人的目的在于使其担当一定的职务，要求其从事与该职务相应的工作。要使工作卓有成效地完成，首先要求工作者具备相应的知识和能力。

(2) 因材施教的原则。从人的角度来考虑，只有根据人的特点来安排工作，才能使人的潜能得到最充分的发挥，使人的工作热情得到最大限度的激发。

(3) 人事动态平衡的原则。人与事的配合需要进行不断的调整，使能力发展并得到充分证实的人去从事更高层次的负更多责任的工作，使能力平平、不符合职务需要的人有机会进行力所能及的活动，以求使每一个人都能得到最合理的使用，达到人与工作的动态平衡。

3. 如何确定组织管理人员的需要量？

确定组织管理人员的需要量，需要考虑以下因素：

(1) 组织现有的规模、机构和岗位。管理人员的配备首先是为了指导和协调组织活动的展开，因此首先需要参照组织结构系统图，根据管理职位的数量和种类，来确定企业每年平均需要的管理人员数量。

(2) 管理人员的流动率。不管组织作出何种努力，在一个存在劳动力市场、且市场机制发挥作用的国度，总会出现组织内部管理人员外流的现象。此外，由于自然力的作用，组织中现有的管理队伍会因病老残退而减少。确定未来的管理人员需要量，要求计划对这些自然或非自然的管理干部减员进行补充。

(3) 组织发展的需要。随着组织规模的不断发展，活动内容的日益复杂，管理工作量将会不断扩大，从而对管理人员的需要也会不断增加。因此，计划组织未来的管理干部队伍，还须预测和评估组织发展与业务扩充的要求。

4. 外部招聘有何优缺点？

(1) 外部招聘的优点为：

- 1) 被聘干部具有“外来优势”，没有历史包袱；
- 2) 有利于平息和缓和内部竞争者之间的紧张关系；
- 3) 能够为组织带来新鲜空气。

(2) 外部招聘的局限性为：

- 1) 外聘干部不熟悉组织的内部情况;
 - 2) 组织对应聘者的情况不能深入了解;
 - 3) 外聘干部最大局限性莫过于对内部员工的打击。
5. 内部提升有何优缺点?
- 内部提升是指组织成员的能力增强并得到充分地证实后委以需要承担更大责任的更高职务。
- (1) 优点为:
- 1) 利于鼓舞士气, 提高工作热情;
 - 2) 有利于吸引外部人才;
 - 3) 有利于保证选聘工作的正确性;
 - 4) 有利于使被聘者迅速展开工作。
- (2) 缺点为:
- 1) 有利于使被聘者迅速展开工作;
 - 2) 可能造成近亲繁殖。
6. 管理人员考核有何作用?
- (1) 为确定管理人员的工作报酬提供依据;
 - (2) 为人事调整提供依据;
 - (3) 为管理人员的培训提供依据;
 - (4) 有利于促进组织内部的沟通。
7. 在贡献考评中要注意什么?
- (1) 应尽可能把管理人员的个人努力和部门的成就区别开来, 即力求在所辖部门的贡献或问题中辨识出有多大比重应归因于主管人员的努力。
- (2) 贡献考评既是对下属的考评, 也是对上级的考评。贡献考评是考核和评价具体管理人员及其部门对组织目标实现的贡献程度。
8. 管理人员考评对管理人员有何积极影响?
- 考评工作可以从两个方面影响管理人员的积极性:
- (1) 考评结论直接反映了组织、上级、部属、同行对自己的评价, 从而反映了组织对自己努力的承认程度;
 - (2) 组织根据考评结论而进行的分配或晋升方面的决策, 会影响自己在组织中的地位和发展前景。
- 由于这两个原因, 每个管理人员都会重视组织的考评, 都会把组织对自己的考评与别人进行比较, 以判断组织对自己是否公正。
9. 传统的考评方法有什么弊端? 应该如何克服?
- 传统的考评方法, 往往是由直接上司来考评各管理人员, 直接上司虽然对部属比较了解 (而且这种考评方法也能促进上司去注意下属的情况和要求), 但每个上司都不希望下属的能力和贡献评价中得到不利的结论 (培养部下的能力往往是影响上司晋升的一个重要因素), 所以在考评时往往打分过宽。这种考评方法还有可能促成管理人员只知“唯上”的坏作风, 只愿求得上司的赏识, 只做上司能够看得到的表面文章, 而忽视部下和关系部门的要求, 不做扎扎实实的工作。让相关部门或部属来填写考评表可以克服这些弊病, 促进管理人员加强民主意识和协作意识。
10. 在塑造组织文化的过程中, 选择价值标准有什么前提?
- 选择组织价值观有两个前提:
- (1) 要立足于本组织的具体特点。不同的组织有不同的目的、环境、习惯和组成方式, 由此构成千差万别的组织类型, 因此必须准确地把握本组织的特点, 选择适合自身发展的组织价值观, 否则就不会得到广大员工和社会公众的认同与理解。
 - (2) 要把握住组织价值观与组织文化各要素之间的相互协调, 因为各要素只有经过科学的组合与匹配才能实现系统整体优化。
11. 作为工业企业的主要组织形式, 层级结构曾表现出那些主要特征?
- (1) 直线指挥, 分层授权。层级组织的基本特征便是利用直线指挥和分层授权来规范成员间的关系, 影响他们在企业中的行为表现。
 - (2) 分工细致, 权责明确。分工劳动不仅严格规定了组织成员应该履行的职责, 而且明确了相应职务的工作人员为履行指责而可以行使的权力。
 - (3) 标准统一, 关系正式。包括作业方法的标准化, 企业政策的一致性。
12. 如何强化员工认同?

(1) 充分利用一切宣传工具和手段，大张旗鼓地宣传组织文化的内容和要求，使之家喻户晓，人人皆知，以创造浓厚的环境氛围。

(2) 树立榜样人物。典型榜样是组织精神和组织文化的人格化身与形象缩影，能够以其特有的感染力、影响力和号召力为组织成员提供可以仿效的具体榜样，而组织成员也正是从英雄人物和典型榜样的精神风貌、价值追求、工作态度和言行表现之中深刻理解到组织文化的实质和意义。

(3) 培训教育。有目的的培训与教育，能够使组织成员系统接受和强化认同组织所倡导的组织精神和组织文化。培训教育的形式可以多种多样。

13. 如何巩固落实组织文化？

(1) 建立必要的制度。在组织文化演变为全体员工的习惯行为之前，要使每一位成员都能自觉地按照组织文化和组织精神的标准去行事，几乎是不可能的。即使在组织文化业已成熟的组织中，个别成员背离组织宗旨的行为也会经常发生。因此，建立某种奖优罚劣的规章制度是十分必要的。

(2) 领导率先垂范。组织领导者在塑造组织文化的过程中起着决定性的作用，他本人的模范行为就是一种无声的号召和导向，会对广大员工产生强大的示范效应。所以任何一个组织如果没有组织领导者的以身作则，要想培育和巩固优秀的组织文化是非常困难的。这就要求组织领导者观念更新、作风正派、率先垂范，真正肩负起带领组织成员共建优秀组织文化的历史重任。

14. 怎样评估现有人员的能力和素质？如何从组织外部招聘合适的管理人员？

对现有人员的考评应该从贡献和能力两方面来进行。

(1) 在贡献考评中要注意应尽可能把管理人员的个人努力和部门的成就区别开来，即力求在所辖部门的贡献或问题中辨识出有多大比重应归因于主管人员的努力；贡献考评既是对下属的考评，也是对上级的考评。贡献考评是考核和评价具体管理人员及其部门对组织目标实现的贡献程度。

(2) 由于管理人员的能力要通过日常的具体工作来表现，而处理这些工作的技术与方法又很难与那些抽象地描述管理者素质特征 或能力水准的概念对上号。因此，能力考评中要注意切忌只给抽象概念打分。

考评的程序为：

- ① 确定考评内容。
- ② 选择考评者。
- ③ 分析考评结果，辨识误差。
- ④ 传达考评结果。
- ⑤ 根据考评结论，建立企业的人才档案。

15. 如何使人员的稳定与流动合理地组合，从而在帮助每个管理人员找到最恰当的工作岗位，使人才得到最充分、最合理地使用的同时，保持组织的稳定性？

(1) 人员配备的任务、程序和原则，合理确定人员需要量。

(2) 选配人员。为了保证担任职务的人员具备职务要求的知识和技能，必须对组织内外的候选人进行筛选，做出最恰当的选择。这些待聘人员可能来自企业内部，也可能来自外部社会。

(3) 制定和实施人员培训计划。维持成员对组织忠诚的一个重要方面是使他们看到自己在组织中的发展前途。人员、特别是管理人员的培训无疑是人员配备中的一项重要工作。培训，既是为了适应组织技术变革、规模扩大的需要，也是为了实现成员个人的充分发展。因此，要根据组织的成员、技术、活动、环境等特点，有计划、有组织、有重点地进行全员培训，特别是有发展潜力的未来管理人员的培训。

16. 为什么不仅要考评管理人员的贡献，还要考评其能力？管理人员考评的目的和作用是什么？ 4. 为什么会出现彼得现象？如何防止彼得现象的出现？

贡献虽可在一定程度上反映管理人员的工作能力，但不仅仅取决于后者。能力的大小与贡献的多少并不存在着严格的一一对应的关系。所以为了有效地指导企业的人事调整或培训与发展计划，还须对管理干部的能力进行考评。能力考评是指通过考察管理人员在一定时间内的管理工作，评估他们的现实能力和发展能力，即分析他们是否符合现任职务所具备的要求，任现职后素质和能力是否有所提高，从而能否担任更重要的工作。

人事考评首先是为了列出企业人力资本的清单，了解企业管理队伍的基本状况。作用为：

- (1) 为确定管理人员的工作报酬提高依据；
- (2) 为人事调整提供依据；
- (3) 为管理人员的培训提供依据；
- (4) 有利于促进组织内部的沟通。

17. 联系实际谈谈塑造组织文化的途径。

- (1) 选择价值标准，要注意：
- 1) 组织价值标准要正确、明晰、科学，具有鲜明特点。
 - 2) 组织价值观和组织文化要体现组织的宗旨、管理战略和发展方向。
 - 3) 要切实调查本组织员工的认可程度和接纳程度，使之与本组织员工的基本素质相和谐。
 - 4) 选择组织价值观要坚持群众路线，充分发挥群众的创造精神。
- (2) 强化员工认同：
- 1) 充分利用一切宣传工具和手段，大张旗鼓地宣传组织文化的内容和要求，以创造浓厚的环境氛围。
 - 2) 树立榜样人物。
 - 3) 培训教育，能够使组织成员系统接受和强化认同组织所倡导的组织精神和组织文化。
- (3) 提炼定格：
- 1) 精心分析，详细分析和仔细比较实践结果与规划方案的差距，必要时可吸收有关专家和员工的合理化意见。
 - 2) 全面归纳。在系统分析的基础上，进行综合的整理、归纳、总结和反思。
 - 3) 精练定格。把经过科学论证的和实践检验的组织精神、组织价值观、组织文化，予以条理化、完善化、格式化，加以必要的理论加工和文字处理，用精练的语言表述出来。
- (4) 巩固落实组织文化：
- 1) 建立必要的制度。
 - 2) 领导率先垂范。
- (5) 丰富发展。
18. 组织文化的基本特征有哪些？
- (1) 组织文化的核心是组织价值观。
 - (2) 组织文化的中心是以人为主体的以人为本文化。
 - (3) 组织文化的管理方式是以柔性管理为主。
 - (4) 组织文化的重要任务是增强群体凝聚力。
19. 组织文化有哪些基本要素？
- 如果从最能体现组织文化特征的角度看，组织文化的基本要素包括以下几点：
- (1) 组织精神，一般是指经过精心培养而逐步形成的并为全体组织成员认同的思想境界、价值取向和主导意识。
 - (2) 组织价值观是指组织评判事物和指导行为的基本信念、总体观点和选择方针。
 - (3) 组织形象是指社会公众和组织成员对组织、组织行为与组织各种活动成果的总体印象和总体评价，反映的是社会公众对组织的承认程度，体现了组织的声誉和知名度。
20. 组织文化有哪些重要功能？
- (1) 自我内聚功能。组织文化通过培育组织成员的认同感和归属感，建立起成员与组织之间的相互依存关系，使个人的行为、思想、感情、信念、习惯与整个组织有机地统一起来，形成相对稳固的文化氛围，凝聚成一种无形的合力与整体趋向，以此激发出组织成员的主观能动性，为组织的共同目标而努力。
 - (2) 自我改造功能。组织文化能从根本上改变员工的旧有价值观念，建立起新的价值观念，使之适应组织正常实践活动的需要。
 - (3) 自我调控功能。组织文化作为团体共同价值观，并不对组织成员具有明文规定的具体硬性要求，而只是一种软性的理智约束，它通过组织的共同价值观不断地向个人价值观渗透和内化，使组织自动地生成一套自我调控机制，以“软约束”操纵着组织的管理行为。
 - (4) 自我完善功能。组织在不断的发展过程中所形成的文化积淀，通过无数次的辐射、反馈和强化，会不断地随着实践的发展而更新和优化，推动组织文化从一个高度向另一个高度迈进。
 - (5) 自我延续功能。组织文化的形成是一个复杂的过程，往往会受到社会环境、人文环境和自然环境等诸多因素的影响，因此，它的形成和塑造必须经过长期的耐心倡导和精心培育，以及不断地实践、总结、提炼、修改、充实、提高和升华。同时，正如任何文化都有历史继承性一样，组织文化一经固化形成，就会具有自己的历史延续性而持久不断地起着应有的作用，并且不会因为组织领导层的人事变动而立即消失。
21. 为什么说组织价值观是组织文化的核心？
- 任何一个组织总是要把自己认为最有价值的对象作为本组织追求的最高目标、最高理想或最高宗旨，一旦这种最高目标和基本信念成为统一本组织成员行为的共同价值观，就会构成组织内部强烈的凝聚力和整合力，成为统领组织成员共同遵守的行动指南。因此，组织价值观制约和支配着组织的宗旨、信念、行为规范和追求目的。在这个意义上来说，组织价值观是组织文化的核心。

第八章 领导职能参考答案

一、填空题

1. 指挥；带领；引导；鼓励
2. 指挥；协调；激励
3. 年龄结构；知识结构；能力结构；专业结构
4. 专权型领导；民主型领导；放任型领导
5. 任务型；乡村俱乐部；中庸之道型；贫乏型；团队型
6. 领导者特征；追随者特征；环境
7. 职务权力；任务结构；上下级关系
8. 工作任务；人际关系
9. 布莱克；穆顿
10. 个人影响权；专长权；模范作用
11. 伟人说
12. 个人品质；价值观；工作经历
13. 最难合作的同事
14. 低；高
15. “以工作为中心”；“以员工为中心”
16. 职位权力；个人权力
20. 专权；放任型
18. 生产；人
19. 放任

二、单项选择题

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

三、多项选择题

1. ABE 2. ACD 3. BD 4. ABCDE 5. ABE 6. ABCE 7. BCD 8. BCD 9. ABCE 10. BCD
11. BD 12. AD 13. BCDE 14. ABCDE

四、判断题

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

五、名词解释

1. 领导：领导是管理的主要职能之一。所谓领导，是影响个人或群体在某种特定条件下向目标迈进的行为或力量，即领导是一种行为或影响力，这种行为或影响力能够引导人们去达成某一目标。领导的实质是施加影响，处理人际关系。
2. 领导工作：是指对组织内部每个成员和全体成员的行为进行引导和施加影响的活动过程，其目的在于使个体和群体能够自觉自愿而有信心地为实现组织的既定目标而努力。
3. 直接管理原理：是指管理者同下级的直接接触越多，所掌握的各种情况就会越准确，从而领导工作就会更加有效。
4. 职位权力：指的是与领导人职位相关的正式职权以及领导者从上级和整个组织各方面所取得的支持程度。
5. 任务结构：指的是任务明确程度和人们对这些任务的负责程度。
6. 领导工作的实质：就是管理者根据组织的目标和要求，在管理过程中学习和运用有关的理论和方法，以及沟通、激励等手段，对被领导者施加影响力，使之适应环境的变化，以统一意志、统一行动，保证组织目标的实现。

六、问答题

1. 领导和管理是一回事吗？

从本质上说，管理是建立在合法的、有报酬的和强制性权力的基础上对下属命令的行为。下属必须遵循管理者的指示。在此过程中，下属可能尽自己最大的努力去完成任务，也可能只尽一部分努力去完成工作。而领导，更多地是建立在个人影响权和专长权以及模范作用的基础上。因此，一个人可能既是管理者，也是领导者，但是，管理者和领导者两者分离的情况也是有的。一个人可能是领导者但并不是管理者。非正式组织中最具影响力的人就是典型的例子。

2. 简述领导的定义及要素？

所谓领导就是指指挥、带领、引导和鼓励部下为实现目标而努力的过程。这个定义包括下列三要素。

- (1) 领导者必须有部下或追随者。没有部下的领导者谈不上领导。

(2) 领导者拥有影响追随者的能力或力量。这些能力或力量包括由组织赋予领导者的职位和权力，也包括领导者个人所具有的影响力。

(3) 领导的目的是通过影响部下来达到企业的目标。

3. 领导者应掌握哪些业务知识？

(1) 应懂得市场经济的基本原理，掌握邓小平有中国特色的社会主义理论。

(2) 应懂得管理的基本原理、方法和各项专业管理的基本知识。

(3) 应懂得生产技术和有关自然科学、技术科学的基本知识，掌握本行业的科研和技术发展。

(4) 应懂得政治思想工作、心理学、人才学、行为科学、社会学等方面的知识，以便做好政治思想工作，激发职工士气，协调好人与人的关系，充分调动人的积极性。

(5) 应能熟练应用计算机、信息管理系统和网络，及时了解和处理有关信息。

4. 领导者应具备哪些业务能力？

(1) 较强的分析、判断和概括能力。

(2) 决策能力。

(3) 组织、指挥和控制的能力。

(4) 沟通、协调企业内外各种关系的能力。

(5) 不断探索和创新的能力。

(6) 知人善任的能力。

5. 在领导工作中应坚持怎样的用人原则？

(1) 从总体上，应坚持能力主义与资历主义相结合的原则。职务晋升上，强调能力，工资报酬上，兼顾资历。

(2) 具体应遵循以下原则：

① 重视能力；

② 按事选人；

③ 知人善任；

④ 授予权力；

⑤ 给予支持；

⑥ 关心下级。

6. 领导工作具有很强的艺术性，你认为领导者在领导过程中主要应注意哪些方面？

(1) 做领导的本职工作

(2) 善于同下属交谈、倾听下属的意见

(3) 争取众人的信任和合作

(4) 做自己时间的主人

七、案例分析

1. 我们不认为工人应该作出让步和同意削减工资，理由如下：

(1) 大多数工人不同意让步。领导理论告诉我们，领导者的任务之一是尽可能满足员工需要。因此，公司管理层应以大多数的利益要求为决策依据而不是违背他们的意愿。

(2) 该公司的工人对公司的困境是理解的，也是愿意承担责任和作出牺牲的，在工人同意有条件作出让步的情况下，管理层却不愿作出任何承诺。因此，双方矛盾的产生和激化是由领导者一方造成的。这说明该公司领导者缺乏民主的领导作风和对工人应有的尊重。

(3) 该公司领导层对工人为公司分忧的可贵精神不仅没有予以积极响应，反而对工人削减工资的同时，大量增加管理层人员的报酬，使工人对他们失去了信任，这必然带来领导权威的丧失和影响力的降低。这实际上使领导者失去了其权力基础。这比公司的经济困境更可怕。

2. 如果我是公司领导，应该：

(1) 肯定和表彰工人的牺牲精神，从精神和物质上予以奖励。

(2) 重塑领导形象和威信，包括向工人公开道歉，削减管理层人员工资，树立民主作风，给工人参与决策的机会和尊重，对管理层加强教育和培训，撤换不合格的管理人员，逐步恢复和提高领导的权威和影响力。

(3) 权变理论告诉我们，领导的有效性取决于其是否适应所处环境。因此，就该公司情况看，应着重从协调领导者与被领导者的关系入手，顺应和改善公司环境。

第九章 激励职能参考答案

一、填空题

1. 需求和动机；引导；维持；同化
2. 未得到满足的需要
3. 马斯洛
4. 生理的需要；安全的需要；社交的需要；尊重的需要；自我实现的需要
5. 自尊；他尊
6. 多样性；层次性；潜在性；可变性
7. 迫切性；层次结构
8. 自我实现
9. 没有满意；没有不满意
10. 保健因素；激励因素
11. 成就的需要；权力的需要；归属的需要；成就的需要
12. 偏爱程度；满足程度
13. 效价；期望值
14. 努力与绩效的联系；绩效与奖赏的联系；奖赏与个人目标的联系
15. 目标难度；目标明确性
16. 公平理论
17. 横向；纵向
18. 其所获刺激
19. 正强化；负强化
20. 技能多样性；工作完整性；任务重要性；工作自主性；工作反馈性。

二、单项选择题

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

三、多项选择题

1. BDE 2. ACD 3. ABC 4. AB 5. ACE 6. BDE 7. CDE 8. ABDE 9. ACD 10. BE
11. BD 12. AC 13. BCDE 14. ABCDE 15. ABD 16. ABCD 17. ABCDE 18. ADE 19. BCE 20. ABDE

四、判断题

1. × 2. × 3. × 4. √ 5. √ 6. √ 7. √ 8. × 9. × 10. ×
11. √ 12. √ 13. × 14. √ 15. × 16. √ 17. √ 18. √ 19. × 20. √ 21. ×

五、名词解释

1. 激励：是指管理者通过设置需要，促进、诱导下级形成动机，并引导行为指向目标的活动过程。
2. 自我实现：指的是人都需要发挥自己的潜力，表现自己的才能，只有人的潜力充分发挥出来，人的才能充分表现出来，人才会感到最大的满足。
3. 强化：是心理学术语，是指通过不断改变环境的刺激因素来达到增强、减弱或消失某种行为的过程。
4. 参加管理：是指在不同程度上让职工和下级参加组织决策和各级管理工作的研究和讨论。

六、问答题

1. 有哪些具体的激励实务？

认清个体差异、进行人与工作的匹配、运用目标、确保个体认为目标是可达到的。、个别化奖励、奖励与绩效挂钩、检查体制是否公平、培训和职业生涯规划、具有激励作用的工作设计、不要忽视金钱的作用。

2. 简述马斯洛的需要层次理论。

美国心理学家马斯洛的需要层次理论有两个基本论点。

(1) 人是有需要的动物，其需要取决于它已经得到了什么，还缺少什么，只有尚未满足的需要能够影响行为。换言之，已经得到满足的需要不再能起激励作用。

(2) 人的需要都有轻重层次，某一层需要得到满足后，另一层需要才出现。

3. 人类需要有何特征？

(1) 需要的多样性。人类的需要是多种多样的。一个人在不同的时期可有多种不同的需要；即使在同一时期，也可存在着好几种程度不同、作用不同的需要。

(2) 需要的层次性。马斯洛认为，支配人们行为的需要是由低级向高级发展的，当低一层次的需要得到满足以后就会产生高一级的需要。

(3) 需要的潜在性。需要的潜在性是决定需要是否迫切的原因之一。人们在一生中可能存在多种需要，但这些需要并非随时随刻全部被他们的主体所感知、所认识的。有许多需要足以潜在的形式存在着的。只是到了一定时刻，由于客观环境和主观条件发生了变化，人们才发现，才感觉到这些需要。(4) 需要的可变性。需要的可变性是指需要的迫切性、从而需要的层次结构是可以改变的。

4. 简要说明期望理论的主要内容。

V·弗鲁姆的期望理论认为：只有当人们预期到某一行为能给个人带来有吸引力的结果时，个人才会采取这一特定行为。根据这一理论，人们对待工作的态度取决于对下述三种联系的判断：

(1) 努力——绩效的联系。需要付出多大努力才能达到某一绩效水平？我是否真能达到这一绩效水平？概率有多大？

(2) 绩效——奖赏的联系。当我达到这一绩效水平后，会得到什么奖赏？

(3) 奖赏——个人目标的联系。这一奖赏能否满足个人的目标？吸引力有多大？

期望理论的基础是自我利益，它认为每一员工都在寻求获得最大的自我满足。期望理论的核心是双向期望，管理者期望员工的行为，员工期望管理者的奖赏。期望理论的假设是管理者知道什么对员工最有吸引力。期望理论的员工判断依据是员工个人的知觉，而与实际情况不相关。不管实际情况如何，只要员工以自己的知觉确认自己经过努力工作就能达到所要求的绩效，达到绩效后能得到具有吸引力的奖赏，他就会努力工作。

5. 简要说明公平理论的主要内容。

公平理论是美国心理学家亚当斯于 1960 年代首先提出的，也称为社会比较理论。这种激励理论主要讨论报酬的公平性对人们工作积极性的影响。人们将通过两个方面的比较来判断其所获报酬的公平性，即横向比较和纵向比较。所谓横向比较，就是将“自己”与“别人”相比较来判断自己所获报酬的公平性，并据此作出反应。除了“自己”与“别人”的横向比较外，还存在着自己的目前与过去的比较。

6. 简述强化理论的主要内容。

强化理论是由美国心理学家斯金纳首先提出的。该理论认为人的行为是其所获刺激的函数。如果这种刺激对他有利，这种行为会重复出现；若对他不利，这种行为会减弱直至消失。因此管理者要采取各种强化方式，以使人们的行为符合组织的目标。根据强化的性质和目的，可以分为两大类型，正强化和负强化。

7. 领导者根据激励理论处理激励实务时，有哪些方法？

领导者根据激励理论处理激励实务时，必须针对部下的不同特点采用不同的方法。其中常用的主要有四种：工作激励、成果激励、批评激励以及培训教育激励。

(1) 工作激励是指通过分配恰当的工作来激发职工内在的工作热情；

(2) 成果激励是指在正确评估工作成果的基础上给职工以合理奖惩，以保证职工行为的良性循环；

(3) 批评激励是指通过批评来激发职工改正错误行为的信心和决心；

(4) 培训教育激励则是指通过思想、文化教育和技术知识培训，通过提高职工的素质，来增强其进取精神、激发其工作热情。

8. 在对员工进行激励的时候，要注意哪几点？

(1) 委以恰当工作，激发职工内在的工作热情；

(2) 正确评价工作，合理给予报酬，形成良性循环；

(3) 掌握批评工具，化消极为积极；

(4) 加强教育培训，提高职工素质，增强进取精神。

9. 说明激励的过程及动因。

心理学家一般认为，人的一切行动都是由某种动机引起的。动机是人类的一种精神状态，它对人的行动起激发、推动、加强的作用，因此称之为激励。人类的有目的的行为都是出于对某种需要的追求。未得到满足的需要是产生激励的起点，进而导致某种行为。行为的结果，可能使需要得到满足，之后再发生对新需要的追求；行为的结果也可能是遭受挫折，追求的需求未得到满足，由此而产生消极的或积极的行为。

10. 解释波特和劳勒的激励模式。

波特和劳勒的激励模式比较全面地说明了各种激励理论的内容。五个基本点为：

(1) 个人是否努力以及努力的程度不仅仅取决于奖励的价值，还受到个人觉察出来的努力和受到奖励的概率的影响。

(2) 个人实际能达到的绩效不仅仅取决于其努力的程度，还受到个人能力的大小以及对任务的了解和理解程度的影响。

(3) 个人所应得到的奖励应当以其实际达到的工作绩效为价值标准，尽量剔除主观评估因素。

(4) 人对于所受到的奖励是否满意以及满意的程度如何，取决于受激励者对所获报酬公平性的感觉。

(5) 人是否满意以及满意的程度将会反馈到其完成下一个任务的努力过程中，满意会导致进一步的努力，而不满意会导致努力程度的降低甚至离开工作岗位。

11. 描述赫茨伯格的双因素理论

赫茨伯格的激励—保健理论指出，内部因素与工作满意和动机有关，外部因素与工作不满意有关，他相信个人与工作的关系是一项基本的关系，而个人对工作的态度决定了任务的成败。赫茨伯格研究发现，使职工感到不满意的因素与使职工感到满意的因素是不同的，前者往往是由外界的工作环境引起的，如公司的政策、管理和监督、人际关系、工作条件等。后者通常是由工作本身产生的，如成就、认可、责任、工作本身等。他称这些导致工作不满意的外部因素为保健因素。当他们得到充分改善时，人们便没有了不满意感，但也不会因此而感到满意（或受到激励）。要想真正激励员工努力工作，必须注重激励因素，这些内部因素才会增加员工的工作满意感。

12. 谈谈如何运用目标设置理论解释员工的工作积极性。

目标设置理论认为设置目标是一种强有力的激励，是完成工作的直接动机，也是提高激励水平的重要过程，它对绩效的影响主要取决于“目标难度”与“目标明确性”。目标难度指的是目标是否具有挑战性，是否要求经过的一定的努力才能达到。唾手可得的目標不能激发人的积极性，因为它不能满足人的胜任感和自我尊重、自我实现的需要；同时过于困难，使人望而生畏，感到无法达成目标，同样也不能激发人的积极性，因为它使人感到前途渺茫而失去信心。因此，目标设置应尽量符合现实，既有一定的难度，又让人看到它实现的可能性。

目标明确性指的是目标是否具体明确，不明确的目标不能成为人们行为的激励力量，只有目标明确，才能使人有努力的方向，并及时得到反馈，了解差距所在，不断进行修正，并因及时看到希望所在而充满信心。

13. 运用工作特征模型进行工作设计的指导原则是什么？

合并任务。管理者应该把现有的任务碎块重新组合起来，构成新的更大的工作模块，以增加技能多样性和任务完整性。

确定自然的工作单元。管理者应该把工作设计成为完整的、具有意义的整体，以提高员工对工作的“拥有感”，鼓励员工感到自己的工作意义重大，而不是无关紧要 and 枯燥乏味的。

建立客户关系。客户是员工作出的产品或服务的外在或内在的使用者。只要有可能，管理者就应该让员工与客户建立直接联系，以提高技能多样性、工作自主性，并增加反馈信息。

纵向拓展工作。工作的垂直拓展把过去只有管理者才有的责任与控制权交给了员工。它尤其缩小了工作中“做”与“控制”方面的差距，增强了员工的自主性。

开通反馈渠道。通过反馈可以使员工不仅了解到工作的完成情况，而且了解到自己的工作业绩是进步了、退步了，还是停止不前。从理论上说，员工应该在他们工作的同时直接获得绩效反馈，而不是偶尔在管理者那里得到。

第十章 沟通职能参考答案

一、填空题

1. 信息；思想
2. 工具式沟通；感情式沟通
3. 口头沟通；书面沟通；非言语沟通；体态语言沟通；语调沟通；电子媒介沟通
4. 正式沟通；非正式沟通
5. 噪音
6. 下行沟通；上行沟通；平行沟通
7. 单向沟通；双向沟通
8. 传播职工所关心的信息；个人兴趣；利益
9. 结构；类型
10. 语言；非语言暗示；媒介的有效性；信息过量
11. 地位差别；信息传递链；团体规模；空间约束
12. 接受的有选择性；沟通技巧的差异
13. 相互信任；可靠程度；相似程度

二、单项选择题

1. B 2. C 3. A 4. A 5. A 6. B 7. B 8. D 9. B 10. B 11. C 12. A 13. A 14. C 15. D
16. C 17. C 18. D 19. A 20. B 21. D 22. B 23. B 24. B 25. C 26. A 27. D 28. D 29. D
30. B 31. C 32. B

三、多项选择题

1. ABCDE 2. ABDE 3. ACE 4. BD 5. ABE 6. ABD 7. ABCDE 8. ABC 9. AB 10. AC
11. ABCDE 12. ABCDE 13. ADE 14. ACD

四、判断题

1. × 2. √ 3. × 4. × 5. √ 6. √ 7. × 8. √ 9. √ 10. ×
11. √ 12. × 13. × 14. × 15. ×

五、名词解释

1. 沟通：一般认为，沟通就是人与人之间转移信息的过程。管理沟通是指特定组织中的人们，为了达成组织目标而进行的管理信息的交流的行为和过程。
2. 非语言沟通：指的是除语言沟通之外的各种人际沟通方式，它包括形体语言，副语言，空间利用、时间安排以及沟通的物理环境等。
3. 跨文化沟通：是指跨文化组织中拥有不同文化背景的人们之间的信息、知识和情感的相互传递、交流和理解过程。
4. 管理沟通：是指为实现组织目标而进行的组织内部和组织外部的知识、信息传递和交流活动。管理沟通是围绕企业经营目标而进行的信息、知识传递和理解的过程，是实际管理目的媒介，也是企业有效运作的润滑剂。
5. 组织沟通：就是在组织结构环境下的知识、信息以及情感的交流过程，它涉及战略控制及如何在创造力和约束力中达到一种平衡。

六、问答题

1. 如何克服沟通中的障碍？

- (1) 明了沟通的重要性，正确对待沟通。
- (2) 要学会“听”。
- (3) 创造一种相互信任，有利于沟通的小环境。
- (4) 缩短信息传递链，拓宽沟通渠道，保证信息的畅通无阻和完整性。
- (5) 建立特别委员会，定期加强上下级的沟通。
- (6) 职工代表大会。
- (7) 非管理工作组。
- (8) 加强平行沟通，促进横向交流。

2. 区分沟通的类别，解释企业中的沟通网络。

- (1) 按照功能划分，沟通可以分为工具式沟通和感情式沟通。
- (2) 按照方法，沟通可分为：口头沟通、书面沟通、非言语沟通、体态语言沟通、语调沟通及电子媒介沟通等。
- (3) 按照组织系统，沟通可分为正式沟通和非正式沟通。
- (4) 按照方向，沟通可分为下行沟通、上行沟通和平行沟通。
- (5) 按照是否进行反馈，沟通可分为单向沟通和双向沟通。

所谓沟通网络，是指组织中沟通渠道的结构和类型。一种网络不同于另一种网络的基本特征在于：渠道的数量、分布以及是单向还是双向。

沟通渠道的结构对组织的活动有重大的影响。一个高效的沟通网络能够调节职工的精神状态，鼓励创新，协调工作，指导员工的各项活动。

3. 什么情况下适合使用双向沟通？

双向沟通指有反馈的信息传递，是发送者和接受者相互之间进行信息交流的沟通。它比较适合于下列几种情况：

- ① 时间比较充裕，但问题比较棘手；
- ② 下属对解决方案的接受程度至关重要；
- ③ 下属能对解决问题提供有价值的信息和建议；
- ④ 上级习惯于双向沟通，并且能够有建设性地处理负反馈。

4. 什么情况下适合使用单向沟通？

单向沟通指没有反馈的信息传递。单向沟通比较适合下列几种情况：

- ① 问题较简单，但时间较紧；
- ② 下属易于接受解决问题的方案；
- ③ 下属没有了解问题的足够信息，在这种情况下，反馈不仅无助于澄清事实反而容易混淆视听；
- ④ 上级缺乏处理负反馈的能力，容易感情用事。

5. 试比较单向沟通和双向沟通。

双向沟通比单向沟通需要更多的时间；在双向沟通中，接受者理解信息发送者意图的准确程度大大提高；在双向沟通中，接受者和发送者都比较相信自己对信息的理解；接受者比较满意双向沟通，发送者比较满意单向沟通；由于与问题无关的信息较易进入沟通过程，双向沟通的噪音比单向沟通要大得多。

6. 非正式沟通有何特点？管理者应该如何对待组织中的非正式沟通？

企业除了需要正式沟通外，也需要并且客观上存在着非正式沟通。非正式沟通的主要功能是传播职工所关心的信息，体现的是职工的个人兴趣和利益，与企业正式的要求无关。与正式沟通相比，非正式沟通有下列几个特点：

- ① 非正式沟通信息交流速度较快；
- ② 非正式沟通的信息比较准确；
- ③ 非正式沟通效率较高；
- ④ 非正式沟通可以满足职工的需要；
- ⑤ 非正式沟通有一定的片面性。非正式沟通中的信息常常被夸大、曲解，因而需要慎重对待。

不管人们怎样看待和评价非正式沟通，它都是客观存在的，并且在企业中扮演着重要的角色。

（1）管理人局必须认识到它是一种重要的沟通方式，否认、消灭、阻止、打击都是不可取的。

（2）管理人局可以充分地利用非正式沟通为自己服务，管理人员可以“听”到许多从正式渠道不可能获得的信息，“知道”谁在传播这些信息，谁最喜欢这些信息，管理人员还可以将自己所需要传递但又不便从正式渠道传递的信息，利用非正式沟通进行传递。

（3）对非正式沟通中的错误信息必须“以其人之道，还治其人之身”，通过非正式渠道进行更正。

7. 企业应如何对待非正式沟通？

（1）管理人局必须认识到它是一种重要的沟通方式，否认、消灭、阻止、打击都是不可取的。

（2）管理人局可以充分地利用非正式沟通为自己服务。

（3）对非正式沟通中的错误信息必须“以其人之道，还治其人之身”，通过非正式渠道进行更正。

8. 个人因素是如何影响有效沟通？

个人因素主要包括两大类。一是接受的有选择性，二是沟通技巧的差异。

（1）所谓接受的有选择性，是指人们拒绝或片面地接受与他们的期望不相一致的信息。

（2）沟通技巧上的差异也影响着沟通的有效性。

9. 比较书面沟通和口头沟通。

（1）书面沟通的优点为：

- 1) 为读者提供以适合自己的速度、用自己的方式阅读材料的机会；
- 2) 易于远距离传递；
- 3) 易于储存，并在做决策时提取信息；
- 4) 比较准确。因为经过多人审阅。

（2）口头沟通的优点为：

- 1) 快速传递信息，并且希望立即得到反馈；
- 2) 传递敏感的或秘密的信息；
- 3) 传递不适用书面媒介的信息；
- 4) 适合于传递感情和非语言暗示的信息。

10. 什么是沟通？为什么要沟通？沟通的基本步骤有哪些？

沟通是指可理解的信息或思想在两人或两人以上的人群中的传递或交换的过程，整个管理工作都与沟通有关。

（1）沟通是协调各个体、各要素，使企业成为一个整体的凝聚剂。

（2）沟通是领导者激励下属，实现领导职能的基本途径。

（3）沟通也是企业与外部环境建立联系的桥梁。

沟通的过程是：

- ① 发送者需要向接受者传送信息或者需要接受者提供信息。这里所说的信息包括很广，诸如想法、观点、资料等。
- ② 发送者将这些信息译成接受者能够理解的一系列符号。
- ③ 将上述符号传递给接受者。
- ④ 接受者接受这些符号。
- ⑤ 接受者将这些符号译为具有特定含义的信息。
- ⑥ 接受者理解信息的内容。
- ⑦ 发送者通过反馈来了解他想传递的信息是否被对方准确无误地接受。

第十一章 控制职能参考答案

一、填空题

1. 企业计划；实际作业动态
2. 确立标准；衡量绩效；纠正偏差
3. 检查资源的筹备情况；预测其利用效果
4. 未来计划的制定和活动的安排
5. 财务分析；成本分析；质量分析；职工成绩评定
6. 活动的规模特点；复杂程度
7. 范围；程度；频度
8. 确立标准；衡量成效；纠正偏差
9. 确定标准；衡量业绩；纠正偏差
10. 维持现状；打破现状
11. 反馈控制
12. 弹性的计划；弹性的衡量标准
13. 预算
14. 建立标准
15. 现场控制

二、单项选择题

1. A 2. C 3. C 4. C 5. D 6. B 7. A 8. A 9. D 10. C 11. B 12. C 13. C 14. B 15. B
16. D 17. B 18. D 19. D 20. D 21. B 22. D 23. A 24. C 25. A 26. A 27. D 28. A 29. D 30. C
31. A 32. A 33. B 34. D 35. C 36. A 37. A 38. D 39. B 40. A 41. B 42. A 43. A 44. A 45. A
46. C 47. C 48. C 49. D 50. D 51. A 52. A 53. D 54. A 55. C 56. C 57. A 58. C 59. A 60. B
61. B 62. A 63. A 64. B 65. B 66. D 67. D 68. A 69. A 70. A 71. C 72. D 73. A 74. A 75. B
76. D 77. C 78. A

三、多项选择题

1. BCD 2. ABCD 3. ABD 4. AD 5. ABDE 6. CD 7. BDE 8. BD 9. ABCDE 10. ABCDE
11. ABCDE 12. ABCDE 13. ABCDE 14. ABC 15. ACE 16. BE 17. BC 18. ABCE 19. ACE 20. ABCD
21. ABCDE 22. BCDE 23. ABCDE 24. ABCDE 25. ACDE 26. BCD 27. ABCD 28. ACD 29. ABDE 30. ABC
31. ABCDE 32. BCDE

四、判断题

1. × 2. × 3. × 4. × 5. √ 6. × 7. √ 8. × 9. × 10. √
11. × 12. √ 13. × 14. × 15. × 16. √ 17. × 18. × 19. √ 20. ×
21. × 22. × 23. √ 24. √ 25. × 26. × 27. √ 28. √ 29. × 30. √
31. × 32. √

五、名词解释

1. 控制：是指对组织内部的管理活动及其效果进行衡量和校正，以确保组织的目标以及为此而拟定的计划得以实现。其目的一是为了维持现状一是为了打破现状。
2. 现场控制：又称为同期控制，是指发生在活动进行之中的控制，管理者可以在发生重大损失以前及时纠正问题。
3. 反馈控制：是最常见的控制类型。是指控制作用发生在行动之后，是从已执行的计划和已发生的事件中获得信息，运用这种信息来评价，纠正今后计划。
4. 间接控制：通过预先制定计划和标准形成控制系统对控制对象进行的控制。
5. 用数字编制未来某一时期的计划，亦是用财务数字或非财务数字来表明预期的结果。
6. 在每个预算年度开始时，将所有还在进行的管理活动看作重新开始，即以零为基础，重新排出优先次序，并根据次序重新分配资金和其他资源。
7. 即根据销售量、成本和利润三者间的相互依赖关系，对企业的盈亏平衡和盈利情况的变化进行分析的一种方法，又称“量、本、利”分析。
8. 把工程项目当作一个系统，用网络图或矩阵来表示各具体工作的先后顺序和相互关系，以时间为中心，找出关键线路，并围绕关键线路对系统统筹规划，合理安排及对各项工作的完成进度严密控制，以达到用最少的时间和资源消耗完成系统预

定目标的一种计划和控制方法。

六、问答题

1. 简述控制的基本原理。

(1) 任何系统都是由因果关系链联结在一起的元素的集合。元素之间的这种关系就叫耦合。控制论就是研究耦合运行系统的控制和调节的。

(2) 为了控制耦合系统的运行，必须确定系统的控制标准 Z 。控制标准 Z 的值是不断变化的某个参数 S 的函数，即 $Z = f(S)$ 。

(3) 可以通过对系统的调节来纠正系统输出与标准值 Z 之间的偏差，从而实现对系统的控制

2. 对下属的工作进行现场监督有什么作用？

对下属的工作进行现场监督，其作用有两个：

(1) 可以指导下属以正确的方法进行工作。现场监督，可以使上级有机会当面解释工作的要领和技巧，纠正下属错误的作业方法与过程，从而可以提高他们的工作能力；

(2) 可以保证计划的执行和计划目标的实现。通过现场检查，可以使管理者随时发现下属在活动中与计划要求相偏离的现象，从而可以将经营问题消失在萌芽状态，或者避免已经产生的经营问题对企业不利影响的扩散。

3. 成果控制包括哪些内容？

(1) 成果控制主要包括财务分析、成本分析、质量分析以及职工成绩评定等内容。

(2) 财务分析的目的是通过分析反映资金运动过程的各种财务资料，了解本期资金占用和利用的结果，弄清企业的盈利能力、偿债能力、维持营运的能力以及投资能力，以指导企业在下期活动中调整产品结构和生产方向，决定缩小或扩大某种产品的生产。

(3) 成本分析是通过比较标准成本（预定成本）和实际成本，了解成本计划的完成情况；通过分析成本结构和各成本要素的情况，了解材料、设备、人力等资源的消耗与利用对成本计划执行结果的影响程度，以找出降低成本，提高经济效益的潜力。

(4) 质量分析是通过研究质量控制系统收集的统计数据，判断企业产品的平均等级系数，了解产品质量水平与其费用要求的关系，找出企业质量工作的薄弱环节，为组织下期生产过程中的质量管理和确定关键的质量控制点提供依据。

(5) 职工成绩评定是通过检查企业员工在本期的工作表现，分析他们的行动是否符合预定要求，判断每个职工对企业提供的劳动数量和质量贡献。

4. 适度控制应能同时体现哪些方面的要求？

(1) 防止控制过多或控制不足；

(2) 处理好全面控制与重点控制的关系；

(3) 使花费一定费用的控制得到足够的控制收益。

5. 损益控制不足之处有哪些？

(1) 它是一种事后控制。事后控制无法改善前期工作为后期工作提供借鉴。

(2) 由于许多事项不一定能反映在当期的损益表上，比如某项活动的失误(如投资于不良项目)、外部环境的变化等，从而仅在损益表上不能准确地判断利润发生偏差的主要原因。

6. 控制的基本过程是什么？

(1) 确定标准 (2) 衡量业绩 (3) 纠正偏差

7. 直接控制与间接控制的区别何在？

采用的手段不同

控制方法不同

控制主体不同

8. 简述预算的性质。

① 预算是一种计划；② 预算是一种预测；③ 预算主要是一种控制手段。

9. 零基预算的程序是什么？

① 建立起考核的目标体系；

② 审查预算时，将所有过去的活动当作重新开始；

③ 确定必要项目，并根据目标排出优先次序；

④ 编制预算。

10. 试述控制的必要性。

(1) 环境的变化

静态环境是不存在的，企业外部的一切每时每刻都在发生着变化。

(2) 管理权力的分散

(3) 工作能力的差异

11. 控制有哪些类型？

(一) 根据确定控制标准 Z 值的方法，可以将控制过程分为五类。

(1) 程序控制

程序控制的特点是，控制标准 Z 值是时间 t 的函数。

(2) 跟踪控制

跟踪控制的特点是，控制标准 Z 值是控制对象所跟踪的先行量的函数。

(3) 自适应控制

自适应控制的特点是没有明确的先行量，控制标准 z 值是过去时刻（或时期）已达状态的函数。

(4) 最佳控制

最佳控制的特点是，控制标准 Z 值由某一目标函数的最大值或最小值构成。

(5) 目标控制

(二) 根据时机、对象和目标的不同，可以将控制划分为三类。

(1) 预先控制。预先控制是在企业生产经营活动开始之前进行的控制。控制的内容包括检查资源的筹备情况和预测其利用效果两个方面。

(2) 现场控制。现场控制，亦称过程控制，是指企业经营过程开始以后，对活动中的人和事进行指导和监督。

(3) 成果控制。成果控制，亦称事后控制，是指在一个时期的生产经营活动已经结束以后，对本期的资源利用状况及其结果进行总结。

12. 有效地控制应具有哪些特征。

(1) 适时控制

企业经营活动中产生的偏差只有及时采取措施加以纠正，才能避免偏差的扩大，或防止偏差对企业不利影响的扩散。

(2) 适度控制

适度控制是指控制的范围、程度和频度要恰到好处。

1) 防止控制过多或控制不足；

2) 处理好全面控制与重点控制的关系；

3) 使花费一定费用的控制得到足够的控制收益。

(3) 客观控制

(4) 弹性控制

13. 在制定和实施纠偏措施的过程中注意哪些问题？

(1) 找出偏差产生的主要原因：

1) 要判断偏差的严重程度，是否足以构成对组织活动效率的威胁，从而值得去分析原因，采取纠正措施；

2) 要探寻导致偏差产生的主要原因。

(2) 确定纠偏措施的实施对象。

需要纠正的可能是企业的实际活动，也可能是组织这些活动的计划或衡量这些活动的标准

(3) 选择恰当的纠偏措施。纠偏措施的选择和实施过程中要注意。

1) 使纠偏方案双重优化。

2) 充分考虑原先计划实施的影响。

3) 注意消除人们对纠偏措施的疑虑。

14. 解释预算的内容。

不同企业，由于生产活动的特点不同，预算表中的项目会有不同程度的差异。但一般来说，预算内容要涉及以下几个方面：

(1) 收入预算，由于企业收入主要来源于产品销售，因此收入预算的主要内容是销售预算。

(2) 支出预算，包括直接材料预算、直接人工预算、附加费用预算。

(3) 现金预算，现金预算是对企业未来生产与销售活动中现金的流入与流出进行预测，通常由财务部门编制。

(4) 资金支出预算，资金支出预算则可能涉及好几个阶段，是长期预算。

(5) 资产负债预算。资产负债预算是对企业会计年度末期的财务状况进行预测。

15. 论述预算的作用及其局限性

(1) 作用:

1) 它使得企业在不同时期的活动效果和不同部门的经营绩效具有可比性, 可以使管理者了解企业经营状况的变化方向和组织中的优势部门与问题部门, 从而为调整企业活动指明了方向;

2) 通过为不同的职能部门和职能活动编制预算, 也为协调企业活动提供了依据。

3) 预算的编制与执行始终是与控制过程联系在一起的; 编制预算为企业的各项活动确立财务标准; 用数量形式的预算标准来对照企业活动的实际效果, 大大方便了控制过程中的绩效衡量工作, 也使之更加客观可靠; 在此基础上, 很容易测量出实际活动对预期效果的偏离程度, 从而为采取纠正措施奠定了基础。

(2) 局限性:

1) 只能帮助企业控制那些可以计量的、特别是可以用货币单位计量的业务活动, 而不能促使企业对那些不能计量的企业文化、企业形象、企业活力的改善予以足够的重视。

2) 编制预算时通常参照上期的预算项目和标准, 从而会忽视本期活动的实际需要, 因此会导致这样的错误: 上期有的而本期不需的项目仍然沿用, 而本期必需上期没有的项目会因缺乏先例而不能增设。

3) 企业活动的外部环境是在不断变化的, 这些变化会改变企业获取资源的支出或销售产品实现的收入, 从而使预算变得不合时宜。因此, 缺乏弹性、非常具体、特别是涉及较长时期的预算可能会过度束缚决策者的行动, 使企业经营缺乏灵活性和适应性。

4) 预算对有关负责人开支的费用规定了限度。这种规定可能使得主管们在活动中精打细算, 小心翼翼地恪守不得超过支出预算的准则, 而忽视了部门活动的本来目的。

16. 简述损益控制、投资收益率控制、报告分析法、亲自观察法的基本内涵。

(1) 损益控制, 顾名思义是根据企业或企业中的独立核算部门的损益表, 对其管理活动及其成效进行综合控制的方法。企业的损益表中列出本期间内企业种类活动的收支状况及其利润。如果当期利润指标与预算利润水平发生偏差, 则应分析使利润发生偏差的各个项目, 以寻求原因, 制定相应的纠偏措施。

(2) 投资报酬率控制是以某企业或企业内的某经营单位的投资报酬率来衡量该企业或单位的经营绩效。与损益控制相类似的是, 它建立在财务数据的基础上, 不同之处在于损益控制着眼点在于当期利润总额, 而投资报酬率控制把当期利润视为一项投资的收益。

(3) 亲自观察法是管理人员不凭借其他手段而直接通过在现场观察业务执行情况, 以了解第一手的资料并采取纠正措施。这是一种最直接、最简单的控制方法, 它有着其他控制方法所不能替代的优点。管理人员亲自观察不仅具有监督和指导功能, 更重要的是具有激励功能。

(4) 报告分析法是指利用第二手资料对企业运行状况进行分析, 衡量实际绩效并采取相应的纠偏措施。