

总论

1.何谓管理?如何理解管理的具体含义?

答:管理是指组织为了达到个人无法实现的目标,通过各项职能活动,合理分配、协调相关资源的过程。

对这一定义可作进一步解释:

(1)管理的载体是组织。

(2)管理的本质是合理分配和协调各种资源的过程,而不是其它。

(3)管理的对象是相关资源,包括人力资源在内的一切可以调用的资源。

(4)管理的职能是信息、决策、计划、组织、领导、控制和创新。

(5)管理的目的是为了实现在既定的目标,而该目标仅凭个人的力量是无法实现的。

2.组织中的管理通常包括哪些职能活动?

计划、组织、领导、控制和创新

3.简述中外早期管理思想,并对之进行简要评价。

4. 请解释伦理、道德的内涵

伦理最初的自然形态是风俗习惯。道德是指在一定风俗习惯下所形成的个人的品质、气质。伦理的真谛是个人的单一性与共同体的普遍性的统一,但它不是借助外在的强制(如法律规范的形式上)达到的统一,而是透过精神所达到的

一。因而精神是伦理的文化内核,。而所谓“德”就是个体将共同体的普遍性、普遍品质或普遍要求加以内化,“内得于己”并“外施于人”,形成个体内在的伦理普遍性,获得“伦理上的造诣”,造就精神同一性,从而使共同体成员达到“同心同德”。因此,伦理与道德作为人类文明的基本因子,是指评价人类行为善与恶的社会价值形态,在日常生活中具体表现为一定的行为规范和准则。

5. 解释功利主义、权利至上、公平公正、社会契约和推己及人五种道德观的具体内涵，以及它们可能产生的社会结果。

答：五种道德观的具体内涵，以及它们可能产生的社会结果主要表现为：

（1）功利主义道德观

① 内涵。功利主义道德观认为，能给行为影响所及的大多数人带来最大利益的行为才是善的。这是一种完全根据行为结果即所获得的功利来评价人类行为善恶的道德观。

② 社会结果。一方面，功利主义对效率和生产率有促进作用，并符合利润最大化的目标；另一方面，它没有考虑手段，如果采取了不公平、不道德甚至损害了他人或社会利益的手段，则会产生不道德的行为；同时，功利主义只是规定了对大多数人有利，而没有规定所得利益如何在相关人员中分配，所以很可能产生利益分配不公，形成贫富两极分化的现象。

（2）权利至上道德观

① 内涵。权利至上道德观认为，决策要在尊重和保护个人基本权利的前提下做出。

② 社会结果。其积极的一面是它保护了个人权利；消极的一面是，在强调个人权利时，可能会影响组织的整体利益，并演变为各人自私自利，任性放纵的无组织状态。

（3）公平公正道德观

公平公正主要是指支付薪酬的依据应当只是员工的技能、经验、绩效或职责等因素，而不是其他各种似是而非的因素。这种道德观在理论上是完全正确的，但在实践中情况却十分复杂。

（4）社会契约道德观

社会契约道德观认为，只要按照企业所在地区政府和员工都能接受的社会契约所进行的管理行为就是善的。这种道德观实质上是功利主义道德观的变种。

它有很大的局限性，因为契约具有很强的情境特征，在很多场合是相关各方利益博弈的结果，与合理性无关。

(5) 推己及人道德观

推己及人道德观是中国儒家道德观的高度概括，在现实中，能体现其思想的有“己所不欲，勿施于人”、“换位思考”、“将心比心”、“设身处地”等，在竞争激烈的社会中，推己及人的道德观却经常被讥讽为“书生气”，或“竞争不力”。

实践中，无论组织或个人往往是根据具体事情和具体情况综合运用的，不可能“从一而终”。客观上看，由于影响道德的因素十分复杂，组织要实行合乎道德的管理（即道德管理）并不容易。

6.以三鹿奶粉事件为例，解释企业与社会的关系。

企业是现代社会的产物.传统经济学的观点认为,为股东实现组织利润最大化是企业的天职,增进和保护社会福利是政府和非盈利组织的责任;社会经济学的观点认为,企业不只是对股东负责的 独立实体,还要对社会负责,企业的责任不只是创造利润,还应包括保护和增进社会福利.企业不仅是一个经济实体,同时也是一个伦理实体.企业不仅是“经济细胞”而且是“社会公器”因而具有伦理属性,并承担社会责任。

企业社会责任的体现:a.办好企业,把企业做强,做大, 做久 b.企业一切经营管理行为应符合道德规范 c.社区福利投资 d.社会慈善事业 e.自觉保护自然环境

7. 全球化经营的一般环境的具体内容有哪些？

(1)政治法律环境

① 国家政治体制。② 政治的稳定性。③ 政府对外来经营者的态度。④ 法律环境。

(2)经济和技术环境

① 经济体制和经济政策。② 经济发展水平及其发展能力。③ 市场规模及其准入程度。

④ 科技发展水平。⑤ 社会基础设施。

(3)文化环境

① 权力距离。② 不确定性的避免。③ 个人主义或集体主义。④ 男性化或女性化。

⑤ 长期导向或短期导向。

(4)自然地理环境。主要包括自然资源、地理位置、地形、气候等因素。

8.全球化经营的任务环境的具体内容有哪些？

供应商

销售商

顾客

竞争对手

劳动力市场及工会

9.全球化经营的进入方式有哪些?请分析各自的优点和局限性。

(1) 出口：包括直接出口与间接出口。

优点：作为国际经营的初级方式，出口方式并不需要企业拥有丰富的国际化经营的知识和经验。其次，出口方式的资源投入相对较少，风险也相对较小。

局限性：非生产性成本支出较大是出口进入方式面临的最大问题。

在出口进入方式下，企业往往会遇到东道国的关税与非关税壁垒，此外还需要支付高额的运输和保险费用。控制程度低是出口方式的另一个缺点。在出口进入方式下，本企业难以对其行为进行直接干预，企业对营销渠道及其运行效率的控制必然会被削弱，于是国际经营计划的实施与发展所必须的稳定性也会受到影响。

(2) 非股权安排：包括特许、合同制造和管理合同等。

优点：从事非股权安排的企业在进入东道国时，可以绕开贸易壁垒，节省关税支出；还可以通过技术渗透实施对东道国企业的控制。

局限性：相对于出口，非股权安排的资源投入增大，所面临的风险也在增大。由于不涉及股权，就大多数情况而言，非股权安排对东道国企业的控制是相当有限的。另一种威胁，这种进入方式极易造成技术泄密，从而使企业丧失所有权优势。

(3) 国际直接投资：包括合资进入、独资进入，新建进入和购并进入等多种方式。

优点：合资能够比较好的优惠待遇，与东道国投资者共同投资经营企业，可以减小由于东道国政治环境因素变化而带来的政治风险，借助东道国投资方熟悉当地情况的优势，有利于提高企业对东道国政治经济文化环境的适应能力。

独资企业在所有权和经营权上有独特的优势：一是不存在与其他投资者的利益冲突和调整问题，可以享有完全的经营自主权；二是有利于企业在跨国经营中整体战略的制定调整 and 实现，有利于资源和生产配置、利益实现方面进行最佳的调整；三是有利于母公司对子公司的控制；四是保证母公司转移给子公司的技术资产不易扩散。企业的新建进入有利于与跨国企业整体战略更紧密的协调配合，有利于母公司对子公司的控制和管理。购并进入有利于企业迅速进入目标市场，可以省掉建厂的时间从而迅速建立起国外的产销体系，有利于节省企业的资金投入，有利于充分利用被购并企业的现有资源，有利于降低行业进入障碍，减少竞争对手。

局限性：合资企业在经营目标经营战略和策略等方面难以协调统一，影响合资企业的生产经营活动；国际企业在整体经营战略的制定调整 and 实现等方面受到制约，合资经营会受到跨文化冲突的困扰。独资企业资本投入大，风险大，区别待遇。新建形成生产能力所需的投入大，周期长。购并进入国外市场信息收集的难度大，购并企业的管理模式与跨国公司的管理模式有较大差异，国际企业对被购并企业的有效控制与管理缓慢有风险

10.信息的定义：数据经过加工处理就成了信息。

11.一般意义上的信息系统由哪些要素构成?以计算机为基础的信息系统具有什么样的特征?

答：一般信息系统包括五个基本要素即输入、处理、输出、反馈和控制。

(1)输入是系统所要处理的原始数据(或提供原始数据的设备)

(2)处理是把原始数据加工或转换成有意义和有用的信息的过程

(3)输出是系统处理后的结果即有意义和有用的信息

(4)反馈是指当管理者对输出的结果不太满意或希望得到更好的结果时对输入进行调整

(5)控制是对输入、处理、输出和反馈等过程进行监视使这些过程保持正确。

决策与计划

1.不确定型决策方法

参考管理学教材：P93-94

2.简述计划的概念及其性质。

答：(1)计划的概念

计划是指用文字和指标等形式所表述的组织以及组织内不同部门和不同成员在未来一定时期内关于行动方向、内容和方式安排的管理文件。

(2)计划的性质

可以从以下四个方面来考查计划的性质

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桥梁是组织、领导和控制等管理活动的基础。

③ 计划工作具有普遍性和秩序性。

④ 计划工作要追求效率。

3.理解计划的类型及其作用。

答:计划的类型有

(1)根据时间的长短可以把计划分为长期计划和短期计划。长期计划描述了组织在较长时期(通常为五年以上)的发展方向和方针规定了组织的各个部门在较长时期内从事某种活动应达到的目标和要求绘制了组织长期发展的蓝图。短期计划具体地规定了组织的各个部门在目前到未来的各个较短的阶段特别是最近的时段中应该从事何种活动。

(2)从职能空间类可以将计划分为业务计划、财务计划及人事计划。业务计划的内容涉及“物、供、产、销”财务计划的内容涉及“财”人事计划的内容涉及“人”。

(3)根据涉及时间长短及其范围广狭的综合性程度标准可以将计划分类为战略性计划与战术性计划。战略性计划是指应用于整体组织的为组织未来较长时期设立总体目标和寻求组织在环境中的地位的计划。战略性计划显著的两个特点是长期性与整体性战略性计划是战术性计划的依据。从作用和影响上来看战略性计划的实施是组织活动能力形成与创造的过程。战术性计划是指规定总体目标如何实现的细节的计划。其需要解决的是组织的具体部门或职能在未来各个较短时期内的行动方案。战术性计划是在战略性计划指导下制定的是战略性计划的落实。战术性计划的实施则是对已经形成的能力的应用。

(4)根据计划内容的明确性标准可以将计划分类为具体性计划和指导性计划。具体性计划具有明确的目标。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指出重点但不把行动者限定在具体的目标或特定的行动方案上。具体性计划虽然更易于计划的执行、考核及控制但是它缺少灵活性而且它要求的明确性和可预见性条件往往很难得到满足。

(5)根据计划的程序化程度可以将计划分为程序性计划和非程序性计划。西蒙把组织活动分为两类一类是例行活动指一些重复出现的工作对这类活动的决

策是经常反复的而且具有一定的结构因此可以建立一定的决策程序。每当出现这类工作或问题时就利用既定的程序来解决而不需要重新研究。这类决策叫程序化决策。与此对应的计划是程序性计划。另一类活动是非例行活动这些活动不重复出现。处理这类问题没有一成不变的方法和程序因为这类问题在过去尚未发生过或其性质和结构捉摸不定或极为复杂因为这类问题十分重要而需用个别方法加以处理。解决这类问题的决策叫做非程序化决策与此对应的计划是非程序性计划。计划的作用是计划工作给组织提供了通向未来目标的明确道路给组织、领导和控制等一系列管理工作提供了基础。计划工作着重管理创新。

4.波特的行业竞争结构分析的主要内容是什么？

答：

- (1)现有企业间的竞争。
- (2)入侵者。
- (3)替代品生产商。
- (4)买方的讨价还价能力。
- (5)供应商的讨价还价能力。

5.影响行业进入障碍的因素有哪些？

答：

- (1)规模经济。
- (2)产品差别化。
- (3)转移成本。
- (4)资本需求。
- (5)在位优势。
- (6)政府政策。

6.简述目标市场研究的主要内容。

答：

(1)总体市场分析。

(2)市场细分。

(3)目标市场确定。

(4)产品定位。

7.理解各种战略类型的内涵。

答:战略类型包括基本战略姿态成长战略和防御性战略。

(1)基本战略姿态企业基本战略揭示企业如何为顾客创造价值。一种基本战略姿态可以有多种实现形式比如多元化和一体化战略都可以是成本领先或特色优势战略姿态。同样一种战略形式可以为多种基本姿态服务比如多元化战略既可以实现成本领先的战略姿态又可以实现特色优势的战略姿态。

(2)企业核心能力与成长战略企业成长的基础是核心能力。一种方式是核心能力通过一体化、多角化和加强型战略等战略形式在企业内扩张另一种方式是核心能力通过出售核心产品、非核心能力的虚拟运作和战略联盟等战略形式在企业间扩张。

(3)防御性战略在企业成长的道路上经常采取一些防御性战略。以退为进以迂为直以使企业更加健康地成长。常采用的防御性战略有收缩、剥离和清算等方式。

组织

1.名词解释：

集权：是指决策指挥权在组织层级系统中较高层次上的集中，也就是说下级部门和机构只能依据上级的决定、命令和指示办事，一切行动必须服从于上级指挥。

2.何谓部门化?部门化的形式有哪些?这些不同形式有何特征?

答(1)部门化是指按照职能相似性任务活动相似性或关系紧密性的原则把组织中的专业技能人员分类集合在各个部门内然后配以专职的管理人员来协调领导统一指挥。

(2)部门化的形式有职能部门化、产品或服务部门化、地域部门化、顾客部门化、流程部门化、矩阵型结构和动态网络型结构。

(3)各种类型的特征是

职能部门化。

② 产品或服务部门化。

③ 地域部门化。

④ 顾客部门化。

⑤ 流程部门化。

⑥ 矩阵型结构。

⑦ 动态网络型结构。

3.何谓管理幅度?如何确定合理的管理幅度?

答:管理幅度也是组织幅度是指组织中上级主管能够直接有效地指挥和领导下属的数量。

如何确定合理的管理幅度参见《管理学》P147

4.试比较管理人员内部晋升与外部招聘的优点和局限性

答: 内部晋升的优点和局限性

(1)内部提升制度的优点

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/166032034140010214>