

第一章：P26 管理与管理学

第一题：人类活动的特点是什么？为什么管理实践与人类历史同样悠久？

答案：1.目的性：人类正是在为实现预期目的的活动中，在不断地劳动，思考，谋划，设计和组织管理的过程中，逐步进化的。2.依存性：人类的的目的性来源于对外部环境和人类自身的相互依存关系。3.知识性：人类能从过去的实践中学习，从前人的经验中学习，并能把学到的知识加以记忆，积累，分析和推理，从而形成人类独有的知识体系。人类活动的上述三个特点为人类的管理实践提供了客观条件，也回答了为什么管理实践与人类历史同样悠久的历史原因。

第二题：何谓管理？管理的基本特征的什么？

答案：管理是为了实现组织目标，以人为中心进行的协调活动。管理的最基本的特征是：1.实现组织目标是评价管理成败的唯一标准 2.特定的时空背景是管理的条件 3.管理的核心是人的行动 4.管理的本质是协调。

第三题：管理活动具有哪些基本职能？它们之间的关系是什么？

答案：许多新的管理论和管理学实践已一再证明：计划、组织、领导、控制、创新这五种管理职能是一切管理活动最基本的职能。

每一项管理工作都是从计划开始，经过组织、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，开始了新一轮的管理循环。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

第四题：分析管理二重性的基本内容。

答案：管理的二重性包括自然属性和社会属性。自然属性的内容：（1）管理的出现是由人类社会实践活动的特点决定的；（2）管理也是社会劳动中的一项职能；（3）管理也是生产力。管理的社会属性内容：管理是一定社会关系的反映。

第五题：一个有效的管理者需要扮演哪些角色？需要具备哪些技能？

答案：管理者扮演着十种角色，这十种角色可归入三类。人际角色：代表人角色、领导人角色、联络者角色；信息角色：监督者、发言人、传播人；决策角色：企业家、干扰对付者、资源分配者、谈判者角色。管理者需要具备三种技能：技术技能、人际技能、概念技能。

第六题：分析管理学的研究对象以及方法。

答案：管理学的研究对象：各种管理工作中普遍适用的原理与方法。管理学的研究方法：归纳法、试验法、演绎法

第二章：P78 管理思想的发展

第一题：理解中国古代管理思想要点的主要内容，并思考对现在企业经营有何启示。

答案：中国传统的管理思想分为

- 1.宏观管理的治国学——（财政赋税、人口管理、货币管理等）
- 2.微观管理的治生学——（农副业、手工业、运输、建筑工程等）。

顺道——顺应宏观的治国理论和客观的经济规律。

重人——1.重人心向背 2.重人才归离。

求和——调整人际关系，讲团结、上下和、左右和。

守信——信誉是人类社会人们之间建立稳定关系的基础。

利器——“工欲善其事，必先利其器”。

求实——实事求是，一切从实际出发，是思想方法和行为的准则。

对策——运筹谋划，以智取胜。两个要点 1.预测 2.运筹。

节俭——理财和治生都提倡开源节流，勤俭治国。

法治——我国的法治思想起源于先秦法家和《管子》，后逐渐演变成一套法治体系。

启示：略（从顺道、重人、求和、守信、利器、求实、对策、节俭、法治等方面联系实际论述）。

第二题：请综合分析斯密与巴贝奇关于劳动分工的研究。

答案：查理·巴贝奇（英国）发展了亚当·斯密的观点，赞同分工可以提高劳动生产率的观点，而且提出分工可以减少工资支付的观点。同时提出了“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。它认为工人的收入主要包括 a、按照工作性质所确定的固定工资，b、按照生产效率以及贡献所分得的利润。c、为提高劳动效率而提出建议所应给予的奖励。

第三题：科学管理理论为什么会在 19 世纪末的美国产生？泰罗为什么要研究并提出科学管理理论？其理论是实质是什么？其理论的主要内容是什么？并谈谈科学管理理论对目前我国企业管理的启发。

答案：19 世纪末，美国南北战争结束，开发西部，劳动力丰富、市场广阔；欧洲移民把工业革命的结果带到美国，美国社会蓬勃发展；公司规模扩大，传统的手工作坊管理方式与大公司的规模之间产生尖锐矛盾；铁路企业的成长使得矛盾更加突出。这些情况引起了许多管理人员和技术人员的关注。

在美国的工商业迅猛发展、资本雄厚、但劳动力缺乏，企业管理落后的背景下，泰罗在长期的生产劳动中认识到，单凭经验进行管理的方法是不科学的，必须改变。

泰罗科学管理理论的实质是用科学方法代替经验主义，提高工作效率。

泰罗科学管理理论的主要内容：

- 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(标准化)；
- 2.在工资制度上实行差别计件制（激励机制）
- 3.对工人进行科学的选择、培训和提高（科学培训）；
- 4.使管理和劳动分离，把管理工作称为计划职能，工人的劳动称为执行职能（管理专业化）。

对目前企业管理的启示：略（从标准化、激励机制、科学培训、专业化分工方面联系实际进行论述）。

第四题：理解法约尔关于经营和管理的概念及其管理原则。

答案：法约尔认为要经营好一个企业，不仅要改善生产现场的管理，而且应当注意改善有关经营的六个方面的职能：技术职能、经营职能、财务职能、安全职能、会计职能、管理职能（计划、组织、指挥、协调、控制）。

14 条管理原则：1.分工 2.权力与责任 3.纪律 4.统一命令 5.统一领导 6.员工个人要服从整体 7.人员的报酬要公 8.集权 9.等级链 10.秩序 11.公平 12.人员保持稳定 13.主动性 14.集体精神。

第五题：解释厄威克的管理理论综合概念结构图（略）

第六题：人际关系学说的主要内容是什么？行为科学研究的主要内容是什么？

答案：人际关系学说主要内容：1.企业的职工是社会人 2.满足工人欲望，提高工人的士气是提高生产效率的关键 3.企业中实际存在一种“非正式组织” 4.企业应采用新型的领导方法。

行为科学学派主要内容：（1）管理的重点是重视组织中人的行为的影响；（2）管理的依据是人的需要和动机；（3）管理的方式是领导和激励。

第七题：理解管理科学学派、决策理论学派的主要观点。

答案：管理科学学派的主要观点（特点）1.生产和经营各项领域的各项活动都以经济效果好坏作为评价标准，即要求最小消耗取得最大的经济效益 2.使衡量的标准定量化，借助数学模型找出最优的实施方案和描述事物的现状及发展规律，摒弃单凭经验和自觉确定经营目标与方针的做法 3.依靠计算机进行各项管理 4.强调使用先进的科学理论和管理方法。主导思想：使用先进的数理方法及管理手段，使生产力得到最合理的组织以获得最佳的经济效益，而较少考虑人的行为因素。

决策理论”学派是以统计学和行为科学作为基础的。“决策理论”学派主要观点：1.管理就是决策 2.决策分为程序性决策和非程序性决策。

第八题：新经济时代或知识经济时代主要特征是什么？理解知识经济时代的管理原则的变革。

答案：新经济时代的特征：信息化、网络化、知识化、全球化。

一、管理思想的创新。二、管理原则的创新。三、经营目标创新。四、经营战略创新。五、生产系统创新。六、企业组织创新。

第九题：理解我国现代企业管理思想发展的历史。

一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)我国革命根据地国营企业的管理；

(3)全面学习苏联的管理模式；

(4)探索中国现代管理模式。

二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。

三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：P96 管理的基本原理

第一题：什么是系统？系统有哪些基本特征？管理者可从系统原理中得到哪些启示？

答案：系统：是指若干相互联系，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。

系统的特征：1.集合性。这是系统最基本的特征。一个系统至少由两个及两个以上的系统构成。2.层次性。系统的结构是有层次的，构成一个系统的子系统和子子系统分别处于不同的地位。3.相关性。系统内各要素之间相互依存，相互制约的关系，就是系统的相关性。

管理者从系统理论中得到的启示：运用系统理论进行管理应该把握：1.整体性原理 2.动态性原理 3.开放性原理 4.环境适应性原理 5.综合性原理。

第二题：如何理解责任原理？责任原理的本质是什么？管理者可从责任原理中得到哪些启示？

答案：责任原理就是在合理分工的基础上明确规定部门和个人必须完成的工作任务和必须承担的相应责任。

责任原理的本质是挖掘人的潜能。

启示：一、明确每个人的职责。挖掘人的潜能的最好的办法是明确每个人的职责 1.职责的界限要清楚 2.职责中要包括横向联系的内容 3.职责要落实到人。二、职位设计和权限委任要合理。一个人对工作是否能做到完全负责取决于三个因素 1.权限；实行任何管理都要借助于一定的权力，没有一定的权力任何人都不可能对工作实行真正的管理。2.利益；完全负责意味着要承担风险，任何的管理者在承担风险的同时都要对收益进行权衡。这种利益不仅仅是物质利益，还包括精神利益。3.能力，能力是完全负责的关键因素。职责和权限、利益、能力之间的关系遵守等边三角形。三、奖惩要分明，公正而及时。

第三题：何谓“以人为本的管理”？又如何实现“以人为本的管理”？

答案：人本原理——以人为本的管理思想。主要观点：一、职工是企业的主体；二、有效管理的关键是职工参与。三、现代管理的核心是使人性得到最完美的发展。四、管理是为人服务的。

企业要想做到“以人为中心的管理”，必须做到：1.要让职工成为企业的主体；2.关键是职工参与；3.核心是使人完美发展；4.管理是服务于人。总结：尊重人、依靠人、发展人、为了人是人本原理的基本内容和特点。

第四题：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？

答案：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。

(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。

第五题：何谓适度原理？为什么说适度原理是管理实践中艺术地运用科学的管理理论与方法的具体体现？

答案：适度原理是指在管理中要求管理者在处理组织内部各种矛盾、协调各种关系时要把握好度的问题。是管理所面对的不确定性以及各因素的相互制约所要求的。

1.管理活动存在许多相互制约的对立性选择，无法通过量化模型得出。2.组织活动所处的外部环境充满了不确定性和不可预测性，内部员工、资源等存在着复杂性。3.在面对难以量化或直接比较的时候，直觉决策是有效工具，直觉的培养来源于历史案例、思维沉淀、以及对现实信息的积累。以上三点充分说明，适度原理是管理实践中艺术地运用科学的管理理论与方法的具体体现。

第四章 P118 管理道德与社会责任

第一题：在管理道德方面，存在哪些基本观点？各种观点的要义和区别何在？

答案：（一）、功利主义道德观。功利主义观点：为尽可能多的人提供尽可能多的利益。1.功利主义对效率和生产率有促进作用，符合利润最大化原则 2.会造成资源配置的扭曲。（二）权利至上的道德观。观点：决策在尊重和保护个人基本权利的前提下作出。1.积极的一面：保护了个人的自由和隐私 2.消极的一面：接收这种观点的管理者把个人自由的保护看的比工作的完成更重要。（三）公平原则的道德观。观点：管理者应该公平的实施规则。（四）综合社会契约的道德观。观点：把实证和规范两种方法并入商业伦理中，即要求决策者在决策时要综合考虑实证和规范两方面的因素。这种伦理观综合了两种“契约” 1.经济参与人当中的一般契约，这种契约规定了做生意的程序 2.一个社区中特定数量的人当中的较特定的契约，这种契约规定了哪些行为方式是可接受的。（五）推己及人的道德观。观点：仁，己所不欲勿施于人。

第二题：合乎道德的管理具有哪些特征？

答案：1.把遵守伦理规范视作组织获取利益的手段和组织责任；2.从组织自身和社会整体两个角度看问题；3.尊重所有利益相关者的利益，善于处理组织与利益相关者的关系；4.把人看作手段，更看作目的；5.比法律的要求更高，能让企业取得卓越的成就；6.能够自律；7.能够以组织的价值观为行为导向。

第三题：影响管理（伦理）道德的因素有哪些？

答案：1.道德发展阶段(前惯例层次、惯例层次、原则层次)；2.个人特性（个人价值观、自信心、自控力）；3.结构变量（组织结构）。在不同的结构中，管理者在时间、竞争和成本等方面的压力也不同，压力越大越可能降低伦理标准；4.组织文化。最有可能产生高伦理标准的组织文化是具有较强的控制能力以及风险和冲突承受能力的组织文化，处在这种文化中的管理者，具有进取心和创新精神。与弱组织文化相比，强组织文化对管理者的影响更大；5.问题强度。

第四题：管理者可以采取哪些办法来改善组织成员的伦理道德行为？

答案：1.挑选高道德素质的员工 2.建立伦理道德守则和决策规则 3.在伦理道德方面领导员工（高层管理者在言行方面是员工的表率，高层管理者可通过奖惩制度影响员工的伦理行为）4.设定工作目标 5.对员工进行伦理道德教育 6.对绩效进行全面评价 7.进行独立的社会审计 8.提供正式的保护机制。

第五题：企业的社会责任主要体现在哪些方面？

答案：1.办好企业。把企业做强、做大、做久。2.引领道德规范。企业一切经营管理行为应符合道德规范。3.投资社会福利。4.参与社会慈善。5.保护自然环境。主动节约能源和其他不可再生资源的消耗，尽可能减少企业活动对生态的破坏。

第五章：P136 管理的基本方法

第一题：管理的法律方法的内容和实质是什么？有何特点和作用？如何正确运用？

答案：（1）管理的法律方法的内容和实质

管理的法律方法是指国家根据广大人民群众的根本利益，通过各种法律、法令、条例和司法、仲裁工作，调整社会经济的总体活动和各企业、单位在微观活动中所发生的各种关系，以保证和促进社会经济发展的管理方法。管理的法律方法中，既包括国家正式颁布的法，也包括各级政府机构和各个管理系统所制定的具有法律效力的各种社会规范。法律方法的内容，不仅包括建立和健全各种法规，而且包括相应的司法工作和仲裁工作。这两个环节是相辅相成、缺一不可的。

法律方法的实质是实现全体人民的意志，并维护他们的根本利益，代表他们对社会经济、政治、文化活动实行强制性的、统一的管理。法律方法既要反映广大人民的利益，又要反映事物的客观规律，调动各个企业、单位和群众的积极性、创造性。

(2) 管理的法律方法的特点和作用

法律方法主要有下列特点：

①严肃性。法律和法规的制订必须严格地按照法律规定的程序和规定进行。一旦制定和颁布出来后，就具有相对的稳定性。

②规范性。法律和法规是所有组织和个人行动的统一的准则，对他们具有同等的约束力。

③强制性。法律、法规一经制定就要强制执行，各个企业、单位以至每个公民都必须毫无例外地遵守。

法律方法的作用，对于建立和健全科学的管理制度和管理方法，有着十分重要的作用。

①保证必要的管理秩序。管理系统内外部存在着各种社会经济关系，只有通过法律方法才能公正、合理、有效地加以调整，及时排除各种不利因素的影响，保证社会经济秩序的正常运行，为管理活动提供良好的外部环境。

②调节管理因素之间的关系。根据对象的不同特点和所给任务的不同，规定不同管理因素在整个管理活动中各自应尽的义务和应起的作用。这是管理的法律方法所具有的一定的自动调节功能。

③使管理活动纳入规范化、制度化轨道。法律方法的运用，有助于使符合客观规律、行之有效的管理制度和管理方法用法律的形式规范化、条文化、固定化，使人们有章可循。

(3) 管理的法律方法的正确使用

法律方法从本质上讲是通过上层建筑的力量来影响和改变社会活动的方法。在管理活动中，各种法规要综合运用、相互配合，因为任何组织的关系都是复杂的、多方面的。就企业管理而言，法律方法不仅要求企业掌握和运用“企业法”以及与企业生产经营活动直接相关的经济法律，而且也要掌握和运用民法赋予的权力和义务。

企业应根据国家、政府的有关法律、法规制订自己的管理规范，保证必要的管理秩序，有效地调节各种管理因素之间的关系，使宏观法规在本单位得以顺利地贯彻执行，避免与法律、法规有悖而造成不必要的损失。

当然，不能企望法律方法解决所有的问题，它只是在有限的范围之内发生作用。而在法律范围之外，还有各种大量的经济关系、社会关系需要用其他方法来管理和调整。所以，法律方法应该和管理的其他方法综合使用，才能达到最有效的管理目标。

第二题：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？

答案：(1) 管理的行政方法的内容和实质

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。任何部门、单位总要建立起若干行政机构来进行管理。它们都有着严格的职责和权限范围。由于在任何行政管理系统中，各个层次所掌握的信息绝对是也应当是不对称的，所以，才有了行政的权威。上级指挥下级，完全是由于高一级的职位所决定的。下级服从上级是对上级所拥有的管理权限的服从。

(2) 管理的行政方法的特点和作用

行政方法主要有下列特点：

①权威性。行政方法所依托的基础是管理机关和管理者的权威。管理者权威越高，他所发出的指令接受率就越高。

提高各级领导的权威，是运用行政方法进行的前提，也是提高行政方法有效性的基础

②强制性。行政权力机构和管理者所发出的命令、指示、规定等，对管理对象具有程度不同的强制性。行政方法就是通过这种强制性来达到指挥与控制的口的的。

③垂直性。行政方法是通过行政系统、行政层次来实施的。因此基本上属于“条条”的纵向垂直管理。行政指令一般都是自上而下，通过纵向直线下达的。下级组织和领导人只接受一个上级的领导和指挥，对横向传来的指令基本上是不理睬的。

④具体性。相对于其他方法而言，行政方法比较具体。不仅行政指令的内容和对象是具体的，而且在实施过程中的具体方法上也因对象、目的和时间的变化而变化。

⑤无偿性。运用行政方法进行的管理，上级组织对下级组织的人、财、物等的调动和使用不讲等价交换的原则。一切根据行政管理的需要，不考虑价值补偿问题。

行政方法的作用：

①行政方法的运用有利于组织内部统一目标，统一意志，统一行动，能够迅速有力地贯彻上级的方针和政策，对全局活动实行有效的控制。尤其是在需要高度集中和适当保密的领域，更具有独特作用。

②行政方法是实施其他各种管理方法的必要手段。在管理活动中，经济方法、法律方法、教育方法、技术方法，必须经由行政系统的中介，才能具体地组织与贯彻实施。

③行政方法可以强化管理作用，便于发挥管理职能，使全局、各部门和各单位密切配合，前后衔接，并不断调整它们之间的进度和相互关系。

④行政方法便于处理特殊问题。行政方法时效性强，它能及时地针对具体问题发出命令和指示，可以快刀斩乱麻，较好地处理特殊问题和管理活动中出现的新情况。

(3) 管理的行政方法的正确使用

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。服务是行政的根本目的，这是由管理的实质、生产的社会化以及市场经济的基本特征决定的。

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。管理效果，基本上取决于领导者的指挥艺术和心理素质，取决于领导者和执行者的知识、能力。

③信息在运用行政方法过程中是至关重要的。首先，领导者驾驭全局、统一指挥，必须及时获取组织内外部有用的信息，才能做出正确决策，避免指挥失误。其次，上级要把行政命令、规定或指示迅速而准确地地下达，还要把收集到的各种反馈信息和预测信息发送给下级领导层，供下级决策时使用。

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。

第三题：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？

答案：（1）管理的经济方法的内容和实质

①管理的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。

②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好国家、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。

(2) 管理的经济方法的特点

经济方法主要有下列特点：

①利益性。经济方法是通过利益机制引导被管理者去追求某种利益，间接影响被管理者行为的一种管理方法。

②关联性。经济的使用范围很广。不但各种经济手段之间的关系错综复杂，影响面宽，而且每一种经济手段的变化都会造成社会多方面经济关系的连锁反应。有时，它不仅会影响当前，而且会波及长远，产生一些难以预料的后果。

③灵活性。一方面，经济方法针对不同的管理对象，如企业、职工个人，可以采用不同的手段。另一方面，对于同一管理对象，在不同情况下，可以采用不同方式来进行管理，以适应形势的发展。

④平等性。经济方法承认被管理的组织或个人在获取自己的经济利益上是平等的。社会按照统一的价值尺度来计算和分配经济成果；各种经济手段的运用对于相同情况的被管理者起同样的效力，不允许有特殊。

(3) 管理的经济方法的正确使用

经济方法与其他方法一样，必须正确运用才能充分发挥其价值。

①要注意将经济方法和教育等方法有机结合起来。人们除了物质需要以外，还有更多的精神和社会方面的需要。在现代生产力迅速发展的条件下，物质利益的刺激作用将逐步减弱，人们更需要接受教育，以提高知识水平和思想修养。

②要注意经济方法的综合运用和不断完善。既要发挥各种经济杠杆各自的作用，更要重视整体上的协调配合。如果忽视综合运用，孤立地运用单一杠杆，往往不能取得预期的效果。

③不要迷信重奖重惩的作用，防止以罚代管的倾向。

第四题：管理的教育方法的内容和实质是什么？如何正确运用？

答案：教育是按照一定的目的、要求对受教育者从德、智、体诸方面施加影响的一种有计划的活动。教育的目的是让受教育者的行为符合管理的要求。

管理活动中人的因素第一，管理最重要的任务是提高人的素质，充分调动人的积极性、创造性。人的素质是在社会实践和教育中逐步发展、成熟起来的。通过教育，不断提高人的思想品德素质、文化知识素质、专业水平素质，实现人的全面发展是管理工作的重要任务。

(特点：强制性、示范性、群体性、个体性、自主性)

教育方法应用的方式：专业式教育、情景式教育、启发式教育、互动式教育

第六章：P163 决策

第一题：什么是决策？决策的原则和依据各是什么？

答案：一、决策是管理者识别并解决问题以及利用机会的过程。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或利用机会。二、决策的原则：1.决策遵循的是满意原则，而不是最优原则。要使得决策达到最优，必须 a、容易获得与决策有关的全部信息；b、真实了解全部信息的价值所在，据此控制所有可能的方案；c、准确预期到每个方案在未来的执行结果。2.现实中上述条件往往得不到满足。三、决策的依据——信息（信息的数量和质量直接影响决策水平）。

第二题：组织中的决策大多是追踪决策。何为追踪决策？与初始决策相比，其特点是什么？管理者在进行追踪决策时要注意什么？

答案：追踪决策是企业决策者在初始决策的基础上对已从事的活动的方向、目标、方针及方案的重新调整。特点：追踪决策是非零点决策。管理者在进行追踪决策时要注意环境的时刻变化。

第三题：战略决策、战术决策与业务决策之间有何区别？程序化决策与非程序化决策之间有何区别？

答案：1.战略决策：涉及组织长远发展和长远目标的决策，具有长远性和方向性，如：组织目标、方针的确定。2.战术决策：又称“管理决策”是在组织内贯彻的决策，属于战略执行过程中的具体决策。3.业务决策：日常生活中为提高生产效率、工作效率而做出的决策，只对组织产生局部影响。

1.程序化决策：涉及的是那些重复出现的，日常管理的“例行问题”；2.非程序化决策：涉及的是那些偶然发生的、性质和结构不明的具有重大影响的“例外问题”

第四题：决策的理论有哪些？

答案：一、古典决策理论。又称“规范决策理论”是基于“经济人”的假设提出的，盛行与50年代以前。观点：认为应该从经济的角度来看待决策问题，即决策的目的在于为组织获取最大的经济利益。主要内容：1.决策者必须全面掌握有关决策环境的信息情报 2.决策者充分了解有关备选方案的情况 3.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得本组织获取最大的经济利益。古典决策理论忽视了非经济因素在决策中的作用，不一定能指导实际的决策活动。

二、行为决策理论。赫伯特·西蒙《管理行为》中提出“有限理性”“满意原则”发现：影响决策者的不仅有经济因素，还有个人的行为表现：态度、情感、经验等。主要内容：1.人的理性介于完全理性和非完全理性之间，即人是有限理性的 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判断时，直觉的运用往往多于逻辑分析 3.由于受决策时间和资源利用的限制，决策者只能做到尽量了解各种备选方案的情况，而不能做到全部了解。决策者的选择的理性是有限的 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很重要 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。

三、回溯决策理论（隐含最爱决策理论）。核心内容：决策事实上只是为已经做出的直觉决策证明其合理性的一个过程，说明了直觉在决策中的作用。直觉决策结果往往与系统的理性决策方法一样好，甚至更好。

第五题：决策过程包括那几个阶段？决策过程要受到哪些因素影响？

答案：一、决策的过程：1.诊断问题，识别机会；2.识别目标；3.拟定备选方案；4.评估备选方案；5.做出决定；6.选择实施战略；7.监督和评估。

二、决策的影响因素 1.环境 2.过去的决策 3.决策者对风险的态度 4.伦理 5.组织文化 6.时间。

第六题：何谓经营单位组合分析法？如何利用它来进行企业经营决策？何为政策指导矩阵？它有何特点？

答案：经营单位组合分析法：大企业都有两个以上的经营单位，企业要为不同的经营单位确定不同的活动去向，确定去向时要综合考虑企业或该经营单位在市场上的相对竞争地位和业务增长情况。

将企业分成不同的经营单位，计算各个经营单位的市场占有率和业务增长率，根据其在企业中占有资产的比例来衡量各个经营单位的相对规模，绘制企业的经营单位组合图，根据每个经营单位在图中的位置确定应选择的活动方向。

政策指导矩阵（略）

第七题：确定型决策方法、风险型决策方法和不确定型决策方法各有哪些？

答案：一、确定型决策方法：1.线性规划 2.量本利分析

二、风险型决策方法：决策树法。

三、不确定型决策方法：1.小中取大法 2.大中取大法 3.最小最大后悔值法。

计划与计划工作

第一题：简述计划的概念及其性质。

答案：一、计划的概念：在未来一段时期内，为了实现决策目标的管理文件或行动安排。计划的内容包括：5W1H what 做什么？目标与内容 why 为什么做？原因 who 谁去做人员 where 何地做地点 when 何时做时间 how 怎样做方式、手段。

二、计划的性质：1.计划工作是为实现组织目标服务。“计划工作”是对“决策工作”在时间和空间两个维度上的进一步地展开和细分；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

第二题：理解计划的类型及其作用。

答案：一、长期计划和短期计划。长期计划：描述了组织在较长时期的发展方向和方针，绘制了组织长期发展的蓝图。短期计划：具体地规定了组织地各个部门在目前地各个较短的时期阶段，特别是最近的时段中。二、从职能空间分类，可将计划划分为业务计划、财务计划、人事计划。三、战略性计划、战术性计划。战略性计划：指用于整体组织的，为组织较长时间设立总体目标和寻求组织在环境中的地位的计划，具有整体性和长期性。战术性计划：规定总体目标如何实现的细节的目标。四、具体性计划、指导性计划。具体性计划：具有明确规定的目标，不存在模棱两可。指导性计划：规定一些一般的方针和行动原则，给予行动者较大的自由处置权。五、程序性计划、非程序性计划。

第三题：解释孔茨与韦里克的计划层次体系的基本内容。

答案：哈罗德·孔茨从抽象到具体把计划划分为一个层次体系：抽象——具体。1.目的或使命。指明一定德组织在社会上应起的作用，所处的地位，它决定组织的性质，决定此组织区别于彼组织的标志，如：大学的使命是教书育人和科学研究；2.目标。进一步具体为组织一定时期的目标和各部门的目标。如：某大学最近3年培养了多少学生，发表了多少论文；3.战略。通过一系列的主要目标和政策去决定和传达指望成为什么样组织的情景；4.政策。政策是指导或沟通决策思想的全面的陈述书或理解书；5.程序，是制定处理未来活动的一种必要方法的计划；6.规则 a、规则是知道行动但不说明时间顺序 b、可以把程序看作是一系列的规则，但是一条规则可能是也可能不是程序的组成部分。程序不同于规则；7.方案（规划）一个综合性的计划，包括：目标、政策、程序、规则、任务分配、要采取的步骤、要使用的资源及其他因素；8.方案预算预算是一份用数字表示预期结果的报表

第四题：计划编制包括哪几个阶段的工作？

答案：一、确定目标：确定目标是决策工作的主要任；二、认清现在：目的是寻求合理有效的通向对岸的途经——实现目的途经；三、研究过去。研究过去不仅是从过去发生的事件中得到启示和借鉴，更重要的是探讨过去通向现在的一条规律；四、预测并有效地确定环境假设条件；五、拟定和选择可行性行动地计划；六、制定主要计划；七、制定派生计划：与基本计划密切联系的计划；八、制定预算，用预算使计划数字化。

第八章：P190 计划的实施

第一题：何谓目标管理？其特点是什么？如何利用目标管理组织计划的实施？

答案：一、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一起来制订共同的目标，确定彼此的成果责任。

二、目标所具有的特征：1.目标的层次性：组织目标形成一个有层次的体系，范围从广泛的组织战略性目标到特定的个人目标。2.目标网络。从某一具体目标的实施规划的整体协调方面来进行工作。内涵4点：a、目标和计划很少是线性的，目标和规划形成一个相互联系着的网络 b、主管人员必须确保目标网络中的每个组成部分要相互协调。c、组织中的

每个部门在制订自己部门的目标时，必须要与其他部门相协调 d、组织制订各种目标时，必须要与许多约束因素相协调。
3.目标的多样性。4.目标的可考核性。5.目标的可接受性。6.目标的挑战性。7.目标的伴随信息反馈性。

三、目标管理的过程：1.制订目标（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.成果评价；5.实行奖惩；6.制订新目标并开始新的目标管理循环。

答案：一、网络计划技术的基本原理（步骤）：把一项工作或项目分成各种作业，然后根据作业顺序进行排列，通过网络对整个工作或项目进行统筹规划和控制，以便用最少的人力物力财力，用最高的速度完成工作。

第三题：滚动方式计划有何基本特点？

答案：1.滚动计划更加实际，并且使战略性计划的实施也更加切合实际；2.滚动计划方法使长期计划和中期计划与短期计划相互衔接 3.滚动计划方法加强了计划的弹性，这对于环境剧烈变化的时代来说尤为重要。

第四题：何为业务流程再造？简述业务流程再造的基本过程。

答案：一、业务流程再造的概念：强调以业务流程为改造对象和中心、以关心客户的需求和满意度为目标、对现有的业务流程进行根本的再思考和彻底的再设计，利用先进的制造技术、信息技术以及现代的管理手段、最大限度地实现技术上的功能集成和管理上的职能集成，以打破传统的职能型组织结构，建立全新的过程型组织结构，从而实现企业经营在成本、质量、服务和速度等方面的突破性的改善。

基本过程：观念再造、流程再造、组织再造、试点与切换、实现战略等五个阶段。

第九章： 组织设计

第一题：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？

答案：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的有效管理幅度是有限的。管理幅度又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。

确定有效管理幅度和层次（影响管理幅度的因素）：1.管理者和被管理者的工作能力 2.工作内容和性质 a、主管所处的管理层次：b、下属工作的相似性 c、计划的完善程度 d、非管理事物的多少 3.工作条件 a、助手的配备情况 b、信息手段的配备情况 c、工作地点的相近性 4.工作环境。有效的管理幅度和管理层次取决于企业组织所处的状态和他们的影响因素。

第二题：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？

答案：两种基本的管理组织的结构形态：扁平结构形态、锥形结构形态。

扁平结构：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。优点：层次少，信息传递速度快，尽早发现信息反馈的问题，尽早解决，信息失真可能性小。缺点：a、主管不能对每位下属有充分的了 b、主管得到的信息太多，不利于及时利用。

锥形结构：指管理幅度较小，从而管理层次较多的高、尖、细型的金字塔形态优点与局限性正好与“扁平结构”相反。

第三题：组织设计的任务是什么？设计时要考虑哪些因素的影响？依据哪些基本原则？

答案：一、组织设计的任务：组织设计要完成以下三个步骤的工作：1.职务设计与分析；2.部门划分；3.结构的形成。

二、企业组织设计的影响：1.“保守型战略”的企业领导可能认为，企业面临的环境是较为稳定的，需求不再有大的增长变化。在组织设计上强调管理和生产的规范化程度。2.“选择风险型战略”的领导则可能认为环境复杂多变，需求高速增长，市场变化很快，机遇和挑战并存。3.“分析型战略”介于前两者之间。它力求在两者之间保持适当的平衡。

三、组织设计的原则：（一）因事设职和因人设职相结合的原则。1.组织设计往往不是全新的，进行再度调整时，要考虑“事事有人做”而非“人人有事做”；2.组织中的工作最终是要靠人完成的，不能完全招聘社会上的人员来满足企业的所有需要；3.任何组织首先是人的集合，而非是事和物的集合。（二）权责对等的原则（职权和职责对等）。（三）命令统一的原则。

答案：部门化是整个组织管理系统分解成若干相互依存的基本管理单位，各单位是相互依存的整体活动的一部分，只负责一种类型的业务活动。

一、职能部门化（是一种传统的普遍的组织形式）。优点：1.职能是划分活动类型，从而设立部门的最自然，最方便，最符合逻辑的标准；2.有利于维护最高行政指挥的权威，有利于维护组织的统一性；3.由于各部门只负责一种类型的业务活动，有利于工作人员培训，相互交流。局限性：1.不易知道产品结构的调整。2.由于部门的负责人只从事某种专门业务的管理，缺乏总体的眼光，不利于高级管理人才的培养。3.由于各部门的性质不同，使各部门之间的活动不协调，影响组织整体目标的实现。

二、产品部门化。优势：1.能使企业将多元化经营和专业化经营结合起来；2.有利于企业及时调整生产方；3.有利于促进企业的内部竞争；4.有利于高层管理人才的培养。局限性：1.要有多个人去管理各个产品部；2.影响企业的统一指挥；3.各职能部门与总部管理机构重叠，管理费用增加，成本增加。

三、区域部门化。根据地理因素设立管理部门，把不同地区的经营业务和职责划分为不同部门的经理。优势：解决距离分散带来的交通和信息沟通问题和社会文化差异问题，能够更好地针对性地组织生产营销活动。局限：1.要有多个人去管理各个区域部；2.影响企业的统一指挥；3.各区域部门与总部管理机构重叠，管理费用增加，成本增加。

第五题：何谓矩阵组织？有何特点？又如何运用之？请举例说明。

答案：矩阵组织是一种由纵横两套系统交叉形成的复合结构组织，纵向是职能系统，横向是专门任务系统。

特点：具有较大的弹性和适应性。优势：1.可在短期内完成重要的任务 2.由于在项目中集中了各种人才，便于知识和意见的交流 3.成员来自于各部门，可促进部门间的协调和沟通局限性：1.可能职员会产生临时观念，影响工作责任心 2.要接受命令，作中可能有时会感到无所适从。

例 1：应急处置小组，往往是发生了特殊事件而临时组成，由相关职能部门和业务部门派出决策人员、专家、技术人员组成，特殊事件处理完以后，处置小组随即解散。例 2：建筑施工单位的项目部，一个工程项目上马，立即从相关各职能部门、技术部门抽调人员组成项目部，施工结束项目部随即解散。

第六题：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。

答案：集权与分权关系是它们之间的相对性，没有绝对的集权，也没有绝对的分权，组织中找到合适的均衡点，管理效率最高。

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一定程度的分散。集权和分权是一个相对的概念。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的均由主管作出，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。

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/625111021343011114>