

第一章 管理系统

第一节 管理系统与管理职能

一、名词解释

1、管理

就是通过计划、组织、领导和控制，协调以人为中心的组织资源与职能活动，以有效实现目标的社会活动。

2、管理系统

是指由相互联系、相互作用的若干要素和子系统，按照管理的整体功能和目标结合而成的有机整体。

3、管理职能

是管理者实施管理的功能或程序，即管理者在实施管理中所体现出的具体作用及实施程序或过程，具体包括管理者的基本职责和执行这些职责的程序或过程。

4、计划职能

是指管理者为实现组织目标对工作所进行的筹划活动。计划职能一般包括：调查与预测，制定目标，设计与选择活动方式等一系列工作。

5、组织职能

是管理者为实现组织目标而建立组织结构并推进组织协调运行的工作过程。组织职能一般包括：设计与建立组织结构；合理分配职权与职责；选拔与配置人员；推进组织的协调与变革等。

6、领导职能

是指管理者指挥、激励下级，以有效实现组织目标的行为。领导职能一般

包括：选择正确的领导方式；运用权威，实施指挥；激励下级，调动其积极性；进行有效沟通等。

7、控制职能

是指管理者为保证实际工作与目标一致而进行的活动。控制职能一般包括：制订标准、衡量工作、纠正出现的偏差等一系列工作过程。

二、填空

- 1、管理是（共同劳动）的产物
- 2、管理的目的是（有效实现目标）
- 3、管理行为，就是促进（有效实现目标）的活动
- 4、管理的本质是（协调）
- 5、管理的对象是以（人）为中心的组织资源与职能活动
- 6、管理的性质是人的（有目的的社会活动）
- 7、管理能力是一种在实践中习得的（心智技能）
- 7、管理系统中最核心、最关键的要素是（管理者或管理主体）
- 8、管理学界普遍接受的观点是，管理职能包括（计划）、（组织）、（领导）和（控制）
- 9、管理者的首位职能是（计划职能）
- 10、不同层次、不同类型的管理者总是或多或少地承担不同性质的（组织）职能
- 11、（领导）职能是管理过程中最经常、最关键的职能。

三、简答

1、简述管理的必然性

管理是共同劳动的产物

管理在社会化大生产条件下得到强化和发展

管理广泛适用于社会的一切领域

管理已成为现代社会极为重要的社会机能

2、如何理解管理的概念

管理就是通过计划、组织、领导和控制，协调以人为中心的组织资源与职能活动，以有效实现目标的社会活动。

管理的目的是有效实现目标

促进目标实现的程序与功能，即管理职能是计划、组织、领导和控制

管理的本质是协调

管理的对象是以人为中心的组织资源与职能活动

管理的性质是人的有目的的社会活动

3、如何理解管理系统的概念

管理系统是指由相互联系、相互作用的若干要素和子系统，按照管理的整体功能和目标结合而成的有机整体。

管理系统是由若干要素构成的，这些要素可以看作是管理系统的子系统，而且这些要素之间是相互联系、相互作用的

管理系统是一个层次结构。其内部划分成若干子系统，并组成有序结构；而对外，任何管理系统又成为更大社会管理系统的子系统

管理系统是整体的，发挥着整体功能，即其存在的价值在于其管理功效的

大小。而任何一个子系统都必须是为实现管理的整体功能和目标服务的

四、论述

1、为什么说管理既是一门科学又是一门艺术？

管理是一门科学。管理是人类重要的社会活动，存在着客观规律性。管理作为科学，就是指人们发现、探索、总结和遵循客观规律，在逻辑的基础上，建立系统化的理论体系，并在管理实践中应用管理原理与原则，使管理成为在理论指导下的规范化的理性行为。

管理又是一门艺术。管理虽然可以遵循一定的原理或规范办事，但它绝不是“按图索骥”的照章操作行为。管理理论作为普遍适用的原理、原则，必须结合实际应用才能奏效。管理者在实际工作中，面对千变万化的管理对象，因人、因事、因时、因地制宜，灵活多变地、创造性地运用管理技术与方法，解决实际问题，从而在实践与经验的基础上，创造了管理的艺术与技巧，这就是所谓管理是艺术的涵义。

管理是科学与艺术的结合。管理既是科学，又是艺术，这种科学与艺术的划分是大致的，其间并没有明确的界限。说它是科学，是强调其客观规律性；说它是艺术，则是强调其灵活性与创造性。而且，这种科学性与艺术性在管理的实践中并非截然分开，而是相互作用，共同发挥管理的功能，促进目标的实现。

就管理的突出特征而言，“实践重于理论，艺术多于科学”。管理作为实践性极强的应用学科与社会活动，其实践的经验与成效远远重于理论的价值与意义；管理主要处理以人为中心的社会矛盾，而人的心理规律和社会规律又不像自然规律那样“刚性”与精确，这必然导致管理在应用中体现的千变万化的艺

术性多于循规守则的科学性。

2、试述管理系统的构成

管理系统是由管理目标、管理主体、管理对象、管理媒介和管理环境构成的。

管理目标是管理功能的集中体现。管理目标是管理系统建立与运行的出发点和归宿，管理系统必须围绕目标建立与运行。所有的管理行为都是为了有效实现目标。

管理主体即管理者，是管理系统中最核心、最关键的要素。

管理对象，作为管理行为的受作用一方，对管理成效以及组织目标的实现，具有重要的影响作用。

主要指管理机制与方法。管理机制与方法是管理主体作用于管理对象过程中的一些运作原理与实施方式、手段。管理机制在管理系统中具有极为关键的作用，它是决定管理功效最关键、最核心的因素。而管理方法则是管理机制的实现形式，是管理的直接实施手段，具有过河所必需的“桥”与“船”的作用

管理环境是指实施管理过程中的各种内外部条件和因素的总和。

第二节 管理主体——管理者

一、名词解释

1、管理者

管理者是指履行管理职能，对实现组织目标负有贡献责任的人。

二、填空

1、按管理层次划分，管理者可以分为（高层管理者）、（中层管理者）和（基层管理者）

2、按管理工作的性质与领域划分，管理者可以分为（综合管理者）和（职能管理者）

3、负责整个组织或其所属单位的全面管理工作的管理人员称为（综合）管理者

4、在组织内只负责某一类管理职能的管理人员称为（职能）管理者

5、按职权关系的性质划分，管理者可以分为（直线管理人员）和（参谋人员）

6、有权对下级进行直接指挥的管理者是（直线管理人员）

7、对上级提供咨询、建议，对下级进行专业指导的管理者是（参谋人员）

8、管理者的基本素质包括（政治与文化素质）、（基本业务素质）和（身心素质）

9、用来表示人的智力水平高低的尺度或衡量的指标是（智商）

10、用来表示人的感知、调控与处理情感能力的尺度或衡量的指标是（情商）

三、简答

1、简述管理情商的构成要素

自我感知，即对自己情感的感知能力

自我调控，即自我调节与控制情绪的能力

自我激励，即激发自己的激情与斗志的能力

感知他人，即认知并体验他人情感的能力

激励他人，即影响与激励他人情感的能力

情感融通，即促进自身与他人情感融通的能力

四、论述

1、试述管理者的技能

管理学者 R.L.卡兹提出管理者必须具备三方面技能，即技术技能、人际技能和概念技能。

技术技能。技术技能是指管理者掌握与运用某一专业领域内的知识、技术和方法的能力。技术技能包括：专业知识、经验；技术、技巧；程序、方法、操作与工具运用熟练程度等。

人际技能。人际技能是指管理者处理人事关系的技能。人际技能包括：观察人，理解人，掌握人的心理规律的能力；人际交往，融洽相处，与人沟通的能力；了解并满足下属需要，进行有效激励的能力；善于团结他人，增强向心力、凝聚力的能力等。

概念技能，或称构想技能。即指管理者观察、理解和处理各种全局性的复杂关系的抽象能力。概念技能包括：对复杂环境和管理问题的观察、分析能力；对全局性的、战略性的、长远性的重大问题处理与决断的能力；对突发性紧急处境的应变能力等。

除此之外，还应该第四种管理技能，即行政技能

行政技能。这是指管理者提高权威，组织资源，协调活动的一种行政性能力。行政技能包括：构建组织内的权力平衡，加强个人地位，巩固权力基础的能力；依据目标，科学分配组织的人、财、物、时间、信息等资源的能力；巧妙运筹与安排时间与空间要素，协调各种活动与工作过程的能力等。

不同层次管理者对管理技能需要的差异性。上述四种技能，对任何管理者来说，都是应当具备的。但不同层次的管理者，由于所处地位、作用和职能不同，对四种技能的需要程度则明显不同。高层管理者尤其需要概念技能，而且，所处层次越高，对这种概念技能要求越高。这种概念技能的高低，成为衡量一个高层管理者素质高低的最重要的标准。

与之相反，基层管理者更重视的却是技术技能。由于他们的主要职能是现场指挥与监督，所以若不掌握熟练的技术技能，就难以胜任管理工作。

2、试述现代管理者素质的核心

在当今时代进行有效而成功的管理，最重要的管理者素质就是创新。创新是现代管理者素质的核心。

创新素质主要体现在以下几方面：

创新意识。管理者要树立创新观念，要真正认识到创新对组织生存与发展的决定性意义，并在管理实践中，树立强烈的创新意识。

创新精神。这是涉及创新态度和勇气的问题。管理者在工作实践中，不但要想到创新，更要敢于创新。要有勇于突破常规、求新寻异、敢为天下先的大无畏精神。

创新思维。不但要敢于创新，还要善于通过科学的创新思维来完成创新构思。没有创造性思维，不掌握越轨思维的方法与技巧，不采用科学可行的创造性技法，是很难实现管理上的突破与创新的。

创新能力。管理创新是靠创新能力实现的。创新能力是在管理实践中，由相关的知识、经验、技能与创造性思维综合形成的。

第三节 管理客体——管理对象与管理环境

一、名词解释

1、社会组织

所谓社会组织，是指为实现特定目的，完成特定任务而与社会规程结合在一起的人的群体。一般指具有法人资格的群体。

2、管理环境

管理环境是指存在于社会组织内部与外部的影响管理实施和管理效果的各种力量、条件和因素的总和。

二、填空

1、(资源要素)是构成组织的细胞，其动态组合与运行构成了职能活动

2、组织资源或要素包括(人员)、(资金)、(物资设备)、(时间)和(信息)等

3、管理对象中的核心要素是(人)

4、管理对象的关键性要素是(资金)

5、在组织的资源要素中，(物资设备)是社会组织开展职能活动，实现目标的物质条件与保证

6、在组织的资源要素中，(时间)是组织的一种流动形态的资源，也是重要的管理要素。

7、在组织的资源要素中，(信息)既是组织运行、实施管理的必要手段，又是一种能带来效益的资源

8、按存在于社会组织的内外范围划分，管理环境可分为(内部环境)和(外

部环境)

9、管理的环境主要包括(经济环境)、(技术环境)、(政治与法律环境)和(社会与心理环境)

三、简答

1、简述组织管理与环境的关系

管理与所处的环境(主要指外部环境)存在着相互依存、相互影响的关系。

具体表现为三种关系

对应关系。社会组织是整个社会的一个子系统，社会上的诸种因素总是不可避免地组织内部体现出来。

交换关系。组织与环境之间不断地进行着物质、能量和信息的交换。

影响关系。首先，组织的管理受外部环境的决定与制约；但同时，组织的管理也会反作用于外部环境。

2、组织如何加强对环境的管理

环境对组织的生存发展及对管理的决定与制约作用，要求管理者必须抓好环境管理，能动地适应环境，谋求内部管理与外部环境的动态平衡。组织加强对环境的管理主要要做好了解与认识环境、分析与评估环境和能动地适应环境三个方面的工作。

在能动地适应环境方面主要体现为：要主动适应一般环境；要积极干预、主动影响任务环境；利用稳定环境快速持续发展；以权变管理应对多变的动态环境。

四、论述

1、试述管理对象的内容

管理，总是对一个群体或组织实施的，所以，管理对象首先可以理解为不同功能、不同类型的社会组织。

任何社会组织为发挥其功能，实现其目标，必须拥有一定的资源或要素。管理，正是通过对这些资源或要素进行配置、调度、组织，才使管理的目标得以实现。所以，这些资源或要素就成为管理的直接对象

任何组织要实现其功能或目标，就必须开展一些职能活动，形成一系列工作或活动环节。只有对这些职能活动或工作环节进行有效的组织与协调，才能保证目标的实现。这样，这些职能活动或工作环节也成为管理的对象。

因此，管理的对象应包括各类社会组织及其构成要素与职能活动。

组织、资源与职能活动作为管理对象是一体的。

资源要素是构成组织的细胞，其动态组合与运行构成了职能活动；

资源与活动又共同构成了完整的组织及其行为。

资源、活动、组织是管理对象的不同形态，它们都受管理行为的作用，共同影响着管理的成效和组织目标的实现。

第四节 管理媒介——管理机制与管理方法

一、名词解释

1、管理机制

所谓管理机制，是指管理系统的结构及其运行机理

2、管理方法

是指管理者为实现组织目标，组织和协调管理要素的工作方式、途径或手段。

3、经济方法

是指依靠利益驱动，利用经济手段，通过诱导和满足被管理者物质需要而促进管理目标实现的方法。

4、行政方法

是指依靠行政权威，借助行政手段，直接指挥和协调管理对象以实现目标的方法。

5、法律方法

是指借助国家法规和组织制度，严格规制管理对象为实现组织目标而工作的一种方法。

6、社会学心理学方法

是指借助社会学和心理学原理，运用教育、激励、沟通等手段，通过满足管理对象社会心理需要的方式来调动其积极性的方法。

二、填空

1、管理机制以（管理结构）为基础和载体

2、一个组织的管理结构主要包括（组织功能与目标）、（组织的基本构成方式）、（组织结构）和（环境结构）

3、管理机制本质上是管理系统的（内在联系、功能及运行原理）

4、管理机制是由一系列子机制构成的，对于一般管理系统，主要包括（运行机制）、（动力机制）和（约束机制）三个子机制

5、组织中最基本的管理机制是（运行机制）

- 6、(动力机制)是指管理系统动力的产生与运作的结构与机理
- 7、社会组织动力机制中最基本的力量是(利益驱动)
- 8、动力机制主要由(利益驱动)、(政令推动)和(社会心理推动)三方面构成
- 9、约束机制,是指对管理系统行为进行(限定与修正)的功能与机理。
- 10、约束机制主要包括(权力约束)、(利益约束)、(责任约束)、(社会心理约束)等方面的约束因素
- 11、按作用的原理不同,管理方法可分为(经济方法)、(行政方法)、(法律方法)和(社会心理学方法)
- 11、按方法的定量化程度不同,管理方法可分为(定性管理方法)和(定量管理方法)
- 12、按所运用技术的性质不同,管理方法可分为管理的(软方法)和(硬方法)
- 13、经济方法的特点表现在(利益驱动性)、(普遍性)和(持久性)
- 14、行政方法的特点表现为(强制性)、(直接性)、(垂直性)和(无偿性)
- 15、法律方法的特点表现为(高度强制性)和(规范性)
- 16、社会学心理学方法的特点表现为(自觉自愿性)和(持久性)

三、简答

1、简述管理机制的特征

内在性

系统性

客观性

自动性

稳定性

可调性

2、简述管理机制的现实应用价值

研究与运用管理机制是深化管理，提升管理方式，实现管理现代化的根本举措，可以从根本上提高管理的水平

管理机制是加强科学管理的依据

管理机制的转换与创新是组织（企业）改革的核心

3、简述管理方法现代化的含义

实现管理方法的科学化

实现管理方法的最优化

管理方法的文明化

管理手段的现代化

四、论述

1、如何完善与有效应用管理方法

加强管理方法的科学依据

要弄清管理方法的性质和特点，正确地运用管理方法

研究管理者与管理对象的性质与特点，提高针对性

了解与掌握管理环境因素，采取适宜的管理方法

注意管理方法的综合运用

第二章 管理思想

第一节 管理理论的产生与形成

一、名词解释

1、霍桑试验

1927年，梅奥应邀参加并指导在芝加哥西方电气公司霍桑工厂进行有关科学管理的试验，研究工作环境、物质条件与劳动生产率的关系，通常称“霍桑试验”。试验结果表明，生产率提高的原因不在于工作条件的变化，而在于人的因素；生产不仅受物理、生理因素的影响，更受社会环境、社会心理因素的影响。

二、填空

1、19世纪末20世纪初，随着科技和生产力的飞速发展，出现了（科学管理），标志着人类系统的管理理论的诞生

2、在管理理论创立与发展的早期，管理理论主要是沿着两个方向发展的：一是将科技成果应用于管理之中，而形成的（组织技术流派）；二是强调人的作用，注重对人的行为与人群关系的研究，而形成的（人际关系流派）。

3、古典管理理论强调组织技术的作用，以提高（生产效率）和（组织的有效性）为目标。

4、古典理论的主要代表人物一是以（泰罗）为代表的科学管理理论，以（现场管理）为重点，以（提高劳动生产率）为中心；二是以（法约尔）为代表的一般管理理论，以企业的（整个活动）为研究重点，以（组织管理）为中心。

5、被西方管理学界称为“科学管理之父”的人是（泰罗）。

6、（梅奥）亲身参与并指导了具有特殊意义的“霍桑实验”，第一次较为系统地提出要重视管理中人的因素，从而创立了（人际关系学说）。

三、简答

1、简述古典理论产生的背景

随着生产力的发展，自由资本主义过渡到垄断资本主义，企业规模不断扩大，管理日趋复杂；

所有者与经营者分离，企业由特殊的雇佣人员——经理、厂长、领班进行管理；

职业管理者将过去积累的经验系统化、标准化和科学化。

2、简述韦伯行政组织理论的管理思想

提出理想的行政组织体系

指出理想的行政组织体系的特点

韦伯对权力进行了分类，分为法定的权力、传统的权力和超凡的权力

3、简述梅奥的人际关系理论的主要观点

梅奥认为企业中的人首先是“社会人”

生产效率主要取决于职工的工作态度和人们的相互关系

重视“非正式组织”的存在和作用

四、论述

1、试述泰罗的科学管理理论的主要思想与贡献

管理的中心问题是提高劳动生产率

工时研究与劳动方法的标准化

科学挑选与培训工人

实行差别计件工资制

管理职能与作业职能分离

实行“例外原则”

强调科学管理的核心是“一场彻底的心理革命”

2、试述法约尔一般管理理论的主要管理思想与贡献

对企业经营活动的概括，将其归纳为六大经营职能：技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动及管理活动。

最早提出管理的职能，提出了管理的五要素，即计划、组织、指挥、协调和控制

系统地总结管理的一般原则，提出企业管理的 14 项原则

对等级制度与沟通的研究

重视管理者的能力与训练

第二节 管理理论的发展

一、名词解释

1、管理科学

管理科学是泰罗科学管理理论的继续和发展，作为一个学派，是指把现代

自然科学和技术科学的最新成果广泛地应用于管理中来，建立一系列新的组织管理方法和现代管理技术的管理理论体系。

2、行为科学

就是运用多学科知识研究人类行为产生、发展、变化规律，引导和控制人的行为，以调动人的积极性的科学

3、系统管理理论

是运用一般系统论和控制论的理论和方法，考察组织结构和管职能，以系统解决管理问题的理论体系。

4、权变理论

认为不存在无条件适用于一切组织的最好的管理方法，强调在管理中要根据组织所处的内外环境的变化而随机应变，针对不同的具体条件，探索与采用不同的、最适宜的管理方案、模式和办法

5、企业再造

为了飞越地改善成本、质量、服务、速度等重大的现代企业的运营基准，对工作流程（business process）作根本的重新思考与彻底翻新

二、填空

1、进入 50 年代以后，管理理论出现了一种分散化的趋势，形成了诸多的学派，被称之为管理理论的（“热带的丛林”）

2、进入 60 年代后，管理理论的研究出现一种集中化的趋势，学者们先提出（系统管理）理论，力求建立统一的管理理论；后来又提出更加灵活地适应环境变化的（权变管理）理论

3、管理科学的核心就是寻求（决策的科学化）。

4、管理过程学派是在（法约尔）管理思想的基础上发展起来的。该学派的代表人物有美国的（哈罗德·孔茨）和西里尔·奥唐奈。

5、现代行为科学是在早期（人际关系论）的基础上发展起来的。行为科学的主要代表人物有美国的（马斯洛）、（赫兹伯格）、（麦戈雷戈）

6、系统管理学说的基础是（普通系统论）

7、卡斯特等人的系统管理学说，包括（系统观念）、（系统分析）和（系统管理）三个方面

8、非理性主义倾向最核心的内容就是强调（企业文化）

9、企业再造的核心是企业（流程）的再造

三、简答

1、简述现代管理理论发展的背景

随着生产力的发展，导致了企业生产过程的自动化、连续化，以及生产社会化程度的空前提高；

企业规模急剧扩大，出现一些大的跨国公司，市场竞争激烈，市场环境变化多端，这些都对企业管理提出了更高的要求，管理日趋复杂。

科学技术以前所未有的速度迅猛发展，既对管理提出新的要求，又为管理提供全新的技术支持，科技成果被广泛用于管理之中。

随着社会的进步，人在生产经营中的作用越来越重要，发挥人的积极性与创造性已成为现代管理的核心问题。

2、简述管理科学理论的主要特点

管理科学的核心就是寻求决策的科学化

注重定量分析，在管理决策中广泛应用数学工具和数量模型，认为决策的过程就是建立和运用数学模型的过程

广泛使用电子计算机

3、简述管理过程学派的主要观点

认为管理是一种普遍而实际的过程，尽管各类组织的性质不同，不同类型与层次管理者的实际工作有多大的差别，但他们所履行的基本管理职能是相同的。即都在履行计划、组织、人事、领导和控制职能

他们深入分析每一项管理职能，如该职能的特点与目的、职能的基本结构、职能的过程与技术方法、实施的障碍及排除方法等，以总结出管理的原理、原则、方法技术，以便更好地指导管理实践

该学派设计出一个按管理者实际工作过程的管理职能来建立管理理论的思想构架，把一些新的管理原则与技术容纳在计划、组织、人事、领导及控制等职能框架之中，从而建立起更加实用的理论体系

4、简述经验学派的主要观点

这一学派最关注的是管理者的实际管理经验，认为管理学就是研究管理经验的，成功的组织管理者的经验是最值得借鉴的，远比那些纯理论更有价值

主张通过对实际经验的研究来概括管理理论

在对实际经验研究的基础上，归纳出经理的管理职责：为企业确定目标；建立组织，选拔人员；鼓励人们做好工作；对企业成果与人员的工作进行评价；促进职工的成长与发展

提出目标管理等现代管理方法与技术

5、简述行为科学理论的主要观点

重视人在组织中的关键作用，注重探索人类行为的规律，积极推进人力资源的开发

强调个人目标和组织目标的一致性

主张打破传统组织结构和关系造成的紧张气氛，在组织中恢复人的尊严，实行民主参与管理，使上下级之间的关系由命令服从变为支持帮助，由监督变为引导，使员工自我控制，自主管理

6、简述社会系统学派的主要观点

组织是一个协作系统

组织无论规模大小、层次高低，都存在共同的目标、协作意愿和信息沟通三个基本要素

组织效力与组织效率是组织发展的两项重要原则

管理者的权威来自下级的认可，即管理人员的权限取决于指挥下属的命令是否为下属所接受

经理人职能

7、简述决策理论学派的主要观点

认为“管理就是决策”。强调决策行为贯穿于整个管理过程之中，并是管理活动成败的关键

对于决策的程序、准则、类型及其决策技术等作了科学的分析，提出在决策中应用“令人满意”的准则代替“最佳化”准则

强调不仅要注意在决策中应用定量方法、计算技术等新的科学方法，而且，要重视心理因素、人际关系等社会因素在决策中的作用

8、简述系统论的主要思想

系统是由相互联系、相互依存、相互制约的要素构成的

系统的整体性。系统的各组成部分是按一定规律、一定方式组成的整体

系统的层次性。每一个系统都归属于一个更大的系统，而每个系统内部又存在着组成这一系统的子系统

9、简述非理性主义倾向的主要观点

批判传统管理中的纯理性主义，认为过分注重结构、组织和量化方法的管理模式已经过时；主张应以人为核心，注意人的感情，强调灵活多变与创新，要“返回到基点”

倡导对管理实务的研究，主张要注重研究企业的管理实务，采用松散的体系，总结生动、实用的管理“经验之谈”

重视对企业成功经验的总结，在总结中提出以“软管理”为中心的管理模式

高度重视企业文化。非理性主义倾向最核心的内容就是强调企业文化，以重视和倡导企业文化为其主要特征

10、简述企业再造流程的过程

诊断原有流程

选择需要再造的流程

了解准备再造的流程

重新设计企业流程

第三节 组织文化

一、名词解释

1、组织文化

是指在一定的社会政治、经济、文化背景条件下，组织在生产与工作实践过程中所创造或逐步形成的价值观念、行为准则、作风和团体氛围的总和

二、填空

1、组织文化主要由（精神文化层）、（制度文化层）和（物质（行为）文化层）三层所构成

2、组织文化的核心层是（精神文化层）

3、（制度文化层）属于组织文化的中间层，具有将精神文化转化为物质文化的功能

4、（物质（行为）文化层）是组织文化的表层，具有表达精神文化的功能，主要由（动态的行为文化）和（静态的物质文化）构成

三、简答

1、简述组织文化的功能

导向功能

凝聚功能

激励功能

约束功能

辐射功能

2、简述组织文化建设的基本要求

组织文化建设坚持以马克思主义为指导，与社会主义精神文明相协调

组织文化建设要立足国情，并把传统的文化精华与最先进的时代特征紧密地结合起来

组织文化建设要服务于组织的宗旨和战略目标，并形成自身特色

组织文化建设要形成以组织精神为核心的文化体系

组织文化建设要有科学的程序和方法，并注重实效

3、组织文化建设的阶段有哪些

识别与规划阶段

培育与强化阶段

确立与巩固阶段

变革与发展阶段

四、论述

1、试述组织文化建设的基本内容

精神文化建设主要包括：

(1)形成组织全体成员共同信奉与追求的价值观

(2)培育组织精神

(3)养成良好的职业道德

(4)营造健康向上的团体氛围

组织的制度文化建设主要包括:

(1)按照现代组织要求推进组织基本制度的改革与建设

(2)建设体现现代企业制度要求的组织结构与体系

(3)建立健全各项规章制度

(4)改造与完善组织与成员中现存的传统习惯、习俗、行为方式、交际准则、传播网络等软制度

物质（行为）文化建设主要包括:

(1)用组织共同的价值观与组织精神，教育与激励组织成员，使全体成员为实现组织的目标而共同努力

(2)塑造产品与服务形象

(3)美化优化组织的外观形象

(4)建树组织的技术优势、设备优势、队伍形象等

第三章 计划职能

计划职能概述

一、名词解释

1、计划职能

广义的计划职能是指管理者制定计划、执行计划和检查计划执行情况的全过程；狭义的计划职能是指管理者事先对未来应采取的行动所作的谋划和安排。

二、填空

- 1、计划职能在各项管理职能中的地位集中体现在（首位性）上。
- 2、（目标）是计划的核心内容，也是企业行动的方向
- 3、计划职能的中心环节是（设计与抉择方案）

三、简答

1、简述计划职能的重要性

计划是实施管理活动的依据

计划可以增强管理的预见性，规避风险，减少损失

计划有利于在明确的目标下统一员工思想行动

计划有利于合理配置资源，提高效率，取得最佳经济效益

2、简述计划职能的程序

分析环境，预测未来

制定目标

设计与抉择方案

编制计划

反馈计划执行情况

单元一：环境分析与问题界定能力

一、名词解释

1、企业的一般环境

是企业经营所共同面对的环境，对每一个企业的经营都产生虽然间接，

然而却是极为重要的影响作用。对企业经营影响较大的一般环境主要有：经济环境、技术环境、政治与法律环境、社会与心理环境等

2、企业的任务环境

是某一个或某一类企业开展经营活动所直接面临的环境，主要指产业环境

3、价值链分析

就是对企业各种经营活动（含基本活动与支援活动）领域与环节，进行深入地分析。一方面可以对每一项价值活动进行分析，另一方面，是对各项价值活动之间的联系进行分析。通过分析，找出优势与劣势，以提高价值的创造能力

4、鱼刺图法

鱼刺图法是由日本东京大学的尹什卡瓦教授首创的。该图以所要分析的问题为鱼的主干；然后在鱼的骨干的两侧画出若干鱼刺，每根鱼刺代表一种导致问题的原因或影响因素，并予标出。根据需要，鱼刺上还可以生出更小的鱼刺，代表更次一级的原因或因素。这种方法将多层次、复杂的原因或因素直观化、条理化、明了化，是一种很有意义的分析手段。

二、填空

1、在进行企业经营环境分析时，通过外部环境的分析，主要是要找出企业经营的（机会），发现企业经营的（威胁）

2、在进行企业经营环境分析时，企业内部环境的分析，主要包括对（营运范畴）、（企业的管理体制）、（企业文化）进行分析。通过内部环境的分析，要发现（劣势），找出（优势）。

3、对企业经营影响较大的一般环境主要有（经济环境）、（技术环境）、（政

治与法律环境)、(社会与心理环境)等

4、任务环境中最直接、最明显影响企业经营的是(市场)

5、美国学者迈克尔·波特(Michael E.Porter)提出了产业竞争结构的分析模型,通过对五种竞争力的研究分析任务环境。他认为一个产业的竞争状态取决于五种基本的竞争力量,这五种竞争力量分别为:(新加入者的威胁)、(替代品的接近程度)、(购买者的议价能力)、(供应商的议价能力)和(现有企业的竞争)

6、外部环境分析的关键是要(找出企业发展的机会与面临的威胁)

7、(价值链)也称增值链,是指企业创造价值的一系列经营活动所组成的链条

8、价值链分析是建立在(企业的经营是为顾客创造价值)的理念基础上的

9、波特将价值活动区分为两大类,即:(基本活动)和(支援活动)

10、企业建立竞争优势的基础主要有(质量)、(效率)、(创新)、(顾客)

11、管理问题就是指(管理实际与预期标准之间的差异)

12、在搜集信息、分析问题和解决问题的过程中,要选择科学的方法,主要包括(搜集信息的方法)、(观察问题的方法)、(分析问题的方法)等

13、搜集信息的方法种类很多,主要有(数据资料搜集法)、(访谈(座谈)法)、(现场调查法)、(工作报告法)。

三、简答

1、简述企业内部经营环境分析的基本内容

分析经营的各种营运范畴

分析企业制度与组织结构

分析企业的文化因素

在分析的基础上，找出企业的竞争优势与劣势

2、简述建立竞争优势的策略

成本领先策略。即通过先进的技术与管理，显著地提高生产效率，大幅度地降低成本，使本企业的成本明显的低于竞争对手，从而获得竞争优势

产品差异化策略。即通过需求调研与产品开发，向市场提供紧密适应顾客需求，具有特殊功能或鲜明特色的优质产品。使得本企业的产品与竞争对手的产品区别开来，从而形成竞争优势

专一化策略。即主攻某个特殊的顾客群或某个细分市场，以求在狭窄的场面构建经营优势

3、导致企业失败的隐患与劣势有哪些？

企业经营环境情况不明，缺乏清晰的战略

技术落后，没有优势的产品结构与品牌

营销乏力，不能有效地占领市场

组织结构与管理机制僵化，管理观念与管理方式落后

企业惯性严重，缺乏创新与活力

4、企业消除劣势应注意的问题有哪些？

深刻认识企业隐忧的严重危害，树立危机意识

深入分析企业内部环境，找出并正视企业存在的劣势

通过改革、重组、调整、加强等多种手段，堵塞漏洞，消除隐忧

建立完善的结构与机制，从根本上消除隐忧的再发生

5、简述管理问题分析界定的基本内容

确定管理问题的性质与程度

找出原因，挖掘根源

管理问题相关的条件与环境

明确解决问题的方向与思路

四、论述

1、试述分析与解决管理问题的基本程序

第一阶段：发现问题

(1)明确标准

(2)建立高效的环境扫描系统，对管理活动与环境进行实时监测，搜集相关信息。

(3)以预期标准为依据，对所扫描到的信息进行比较衡量，以确定是否出现差异，即问题。

(4)如发现问题，就对出现的问题进行客观、全面、准确的描述

第二阶段：界定问题。

(1)经过认真分析，确定管理问题的性质与程度

(2)分析造成这一问题的原因与深层根源。

(3)对与这一问题相关的环境与条件作出分析与评价。

(4)在分析界定问题的基础上，提出破解如何管理问题的方向。

第三阶段：解决问题。

(1)确定解决问题的工作目标。

(2)激发并形成解决问题的创意。

(3)制定体现创意、解决问题的可行方案。

(4)将方案付诸实施，并进行跟踪控制，作必要的调整，以确保问题的圆满解决。

单元二：创新与运筹能力

一、名词解释

1、创意

创意是创造性思维的成果，是创新在计划职能中的体现，是决定计划价值的核心要素。是指在创造性思维活动过程中所创造的、用以解决问题或谋划未来的独特设想与构思。

二、填空

1、(创新精神)是创新的灵魂

2、创新精神主要体现在(强烈的创新欲望)、(敢于创新的勇气)和(创新意识、创新观念)三个方面

3、管理者所拥有的(知识、经验与技能)是创新的知识基础

4、(创造性思维与创造方法)是激发创造力最直接、最重要的途径与手段

5、创造性思维的形式主要有(发散型思维)、(收束型思维)、(灵感思维)

6、创造技法是(创造性思维)的具体运用形式。

三、简答

1、简述创意的形成过程

创意作为创造性思维的结果，其形成过程就是针对具体管理目标的创造性

思维的活动过程。主要包括以下几个步骤

(1)创意的准备。(2)创意的酝酿。(3)创意的闪现。(4)创意的确定。(5)创意的完善。

2、简述管理方案的科学运筹内容

科学安排计划要素

合理配置资源

巧妙运筹时空与活动

弹性与应变

单元三：决策能力

一、名词解释

1、决策

决策是指管理者为实现组织目标，在调研分析的基础上，运用科学理论和方法设计与选择优化方案，用以实施的管理行为。

2、确定型决策

指每种备选方案只有一种确定结果的决策，即决策事件未来的自然状态明确，只要比较各方案的结果即能选出最优方案

3、风险型决策

指决策事件未来的各种自然状态虽不能预先肯定，但可以测出各种状态出现的概率的决策

4、不确定型决策

指决策事件未来的各种自然状态完全未知，各种状态出现的概率也无法估计，只能凭决策者主观经验做出的决策

5、头脑风暴法

又称畅谈会法。它是一种邀请专家、内行，针对组织内某一个问题或某一个议题，让大家开动脑筋，畅所欲言地发表个人意见，充分发挥个人和集体的创造性，经过互相启发，产生连锁反应，集思广益，而后进行决策的方法。

6、决策树

这是指借助树形分析图，根据各种自然状态出现的概率及方案预期损益，计算与比较各方案的期望值，从而抉择最优方案的方法。

二、填空

1、（决策）是计划职能的核心

2、按决策的作用范围可以将决策可分为（战略决策）、（战术决策）和（业务决策）

3、按决策的重复程度可以将决策可分为（程序化决策）、（非程序化决策）

4、按原已规定的程序、处理方法和标准进行的决策是（程序化决策）

5、对不经常发生的业务工作和管理工作，没有决策规范所遵循的决策是（非程序化决策）

6、按决策的时态不同可以将决策可分为（静态决策）、（动态决策）

7、按决策问题具备的条件和决策结果的确定性程度不同可以将决策可分为（确定型决策）、（风险型决策）、（不确定型决策）

8、运用数学模型及计算机手段，在对决策问题进行定量化分析基础上进行决策的方法是（定量决策方法）

9、在决策过程中充分发挥专家集体的智慧、能力和经验，在系统调查研究分析的基础上，根据掌握的情况与资料，进行决策的方法是（定性决策方法）

10、风险型决策常用的方法是（决策树分析法）

三、简答

1、简述头脑风暴法的主要规则

放开思路，自由鸣放

不相互批评，不要争论

倡导多角度分析，鼓励提多种不同方案

激励相互启发、联想、综合与完善

四、论述

1、试述决策的程序

决策程序主要包括以下阶段：

第一阶段：调查与分析，包括：

(1)界定决策问题

(2)确定决策目标

(3)调查与信息搜集

(4)分析与预测

第二阶段：设计备选方案，包括：

(1)大胆设想

(2)精心设计

第三阶段：选择决策方案，包括：

(1)制定评价与选择的标准

(2)对备选方案进行全面评价

(3)抉择最佳方案

第四阶段：审查与反馈，包括：

(1)审查

(2)将决策付诸实施

(3)对决策的实施进行跟踪控制，及时搜集反馈信息，必要时对决策进行修订调整，使决策在实践中进一步完善。

五、计算

1、试推导盈亏平衡点产量基本公式（答案略）

2、某厂生产一种产品。其总固定成本为 400 000 元；单位产品变动成本为 20 元；产品销价为 25 元。

求：(1)该厂的盈亏平衡点产量应为多少？

(2)如果要实现利润 20 000 元时，其产量应为多少？（答案略）

3、某公司计划未来 3 年生产某种产品，需要确定产品批量。根据预测估计，这种产品的市场状况的概率是：畅销为 0.2；一般为 0.5；滞销为 0.3。现提出大、中、小三种批量的生产方案，有关数据如下表，试用决策树法求取得最大经济效益的方案。（答案略）

单位：万元

损 益 方 案	自然状态 及其 概率		
	畅销 (0.2)	一般 (0.5)	滞销 (0.3)
大批量	40	30	-10
中批量	30	20	8
小批量	20	18	14

4、某公司计划生产一种新产品。该产品在市场上的需求量有四种可能：需求量较高、需求量一般、需求量较低、需求量很低。对每种情况出现的概率均无法预测。现有三种方案：A方案是自己动手，改造原有设备；B方案是全部更新，购进新设备；C方案是购进关键设备，其余自己制造。该产品计划生产5年。据测算，各个方案在各种自然状态下5年内的预期损益如下表，试分别用乐观法、悲观法、平均法、后悔值法进行决策。（答案略）。

	需求 量较 高	需求 量一 般	需求 量较 低	需求 量很 低
A方案	70	50	30	20
B方案	100	80	20	-20
C方案	85	60	25	5

单元四：编制计划能力

一、名词解释

1、目标

目标是体现某种目的要求的具有数量或质量特征的具体化形式。目标是组织及其成员所有行为的出发点与归宿，在组织管理中处于十分重要的地位。

二、填空

1、（目标）是体现某种目的要求的具有数量或质量特征的具体化形式

2、战略计划的显著特点表现为（长期性）、（综合性）和（权威性）

3、就企业而言，基本计划类型通常划分（战略计划）、（生产经营计划）和（作业计划）三种基本类型。

三、简答

1、如何理解目标的含义

目标是体现某种目的要求的具有数量或质量特征的具体化形式。目标是组织及其成员所有行为的出发点与归宿，在组织管理中处于十分重要的地位。完整的目标概念应包括以下含义

(1)目标既要有目标项目，又要有达到标准，还应有完成时限。

(2)目标是质与量的统一。

(3)目标是有时间维的。

2、简述制定目标的原则

(1)明确性原则；(2)先进性原则；(3)可行性原则；(4)定量化原则

3、制定目标的依据有哪些？

(1)从本组织的宗旨出发，结合组织内外部环境，这是制定组织目标的最基本依据。

(2)可根据前一阶段未实现的目标或标准的问题点，以及出现的新问题确定目标。

(3)根据市场竞争的需要制定目标。

(4)根据上级部门提出的要求、部署，或社会的形势要求制定目标。

(5)根据与国内外先进水平比较的差距制定目标。

4、编制计划的要领有哪些？

第一，明确制定计划的目的与依据

第二，抓住四个环节，按照科学程序运作

一定要搞好内外环境的分析，这是做好计划的前提与基础

要运用创造型思维与创造技法，形成富有创意的构思，即“点子”，这是制定计划的灵魂

采用科学的决策方法，制定正确的决策，这是搞好计划的核心

巧妙运筹，周密安排，编制科学的计划文本，是做好计划工作的基础性保证

第三，要着重关注中基层管理者所负责的计划类型

第四章 组织职能

组织职能概述

一、名词解释

1、组织职能

组织职能是指为有效实现组织目标，建立组织结构，配备人员，使组织协调运行的一系列活动。

二、填空

1、管理者的组织职能主要包括（组织设计）、（组织运行）与（组织变革）

三大部分内容

三、简答

1、简述组织职能的基本内容

设计并建立组织结构；

设计并建立职权关系体系、组织制度规范体系与信息沟通模式，以完善并保证组织的有效运行；

人员配备与人力资源开发；

组织协调与变革。

四、论述

1、试述组织职能的基本原则

(1) 有效实现目标原则。即组织结构的设计，必须从组织要实现的目标、任务出发，并为有效实现目标、任务服务。

(2) 专业分工与协作的原则。要按照专业化的原则设计部门和确定归属，同时要有利于组织单元之间的协作。

(3) 指挥统一原则。即在设计职权关系中，必须保证指挥的统一性，防止令出多门。

(4) 有效管理幅度原则。每个管理者管理幅度大小的设计，必须确保能实现有效控制。

(5) 集权与分权相结合的原则。要将高层管理者的适度权力集中与放权于基层有机结合起来。

(6) 责权利相结合原则。要使每一个组织单元或职位所拥有的责任、权力和利益相匹配。

(7) 稳定性和适应性相结合原则。既要保证组织的相对稳定性，又要在目标

或环境变化情况下能够适应或及时调整。

(8) 决策执行和监督机构分设的原则。为了保证公正和制衡，决策执行机构和监督机构必须分别设置。

(9) 精简高效原则。机构既要有效率，又要精简。

2、试述组织职能的基本程序

第一阶段：组织设计过程，包括：

(1) 要根据组织的宗旨、目标和主客观环境，确定组织结构设计的基本思路与原则。

(2) 根据企业目标设置各项经营、管理职能，明确关键职能，并把公司总的管理职能分解为具体管理业务和工作等。

(3) 选择总体结构模式，设计与建立组织结构的基本框架。

(4) 设计纵向与横向组织结构之间的联系与协调方式、信息沟通模式和控制手段，并建立完善的制度规范体系。

第二阶段：组织运行过程，包括：

(5) 为组织运行配备相应的管理人员和工作人员，并进行培训。

(6) 对组织成员进行考核，并设计与实施奖酬体系。

(7) 反馈与修正。在组织运行过程中，加强跟踪控制，适时进行修正，使其不断完善。

第三阶段：组织变革过程，包括：

(8) 发动变革，打破原有组织定势，为建立新组织模式扫清道路。

(9) 实施变革。

一、名词解释

1、组织结构

组织结构是组织内的全体成员为实现组织目标，在管理工作中进行分工协作，通过职务、职责、职权及相互关系构成的结构体系。组织的本质是成员间的分工协作关系。组织的内涵是人们的职、责、权关系，因此，组织结构又可称权责结构。

2、部门划分

部门划分是指把工作和人员组织成若干管理的单元，并组建相应的机构或单位。不同的管理或业务部门，是使整个管理系统有机地运转起来的细胞与基础。

3、管理幅度

管理幅度亦称管理跨度，是指一名管理者直接管理的下级人员的数量。管理幅度的大小，实际上反映着上级管理者直接控制和协调的业务活动量的多少

4、管理层次

管理层次亦称组织层次，是指社会组织内部从最高一级管理组织到最低一级管理组织共有多少个各个组织等级。管理层次实质上反映的是组织内部纵向分工关系，各个层次将担负不同的管理职能

5、事业部制

事业部制也叫联邦分权化，它是一种分权制的组织形式。是指在公司总部下增设一层独立经营的“事业部”，实行公司统一政策，事业部独立经营的一种体制。

6、制度规范

制度规范是指组织为有效实现目标，对组织的活动及其成员的行为进行规

范、制约与协调，而制定的具有稳定性与强制力的规定、规程、方法与标准体系。

二、填空

1、组织结构设计包括（横向设计）与（纵向设计）。组织（横向设计）主要解决管理与业务部门的划分问题，反映了组织中的（分工合作）关系；组织（纵向结构设计）主要解决管理层次的划分与职权分配问题，反映了组织中的（领导隶属）关系。

2、按人数划分部门的方法主要适用于（某些技术含量低）的组织

3、按时间划分部门的方法通常用于（生产经营一线的基层）组织

4、按职能划分部门的优点是（强化各项职能）；可以带来（专业化分工）的种种好处；有利于工作人员的（培训与技能提高）。

5、按职能划分部门的方法较多地应用于（管理或服务部门）的划分

6、按产品划分部门的方法主要适用于（制造、销售和服务）等业务部门

7、按区域划分部门的方法主要适应于（空间分布很广）的企业的生产经营业务部门

8、按工艺过程（设备）划分部门的方法主要用于（生产制造业企业）、（连续生产型企业）、（交通运输企业）等

9、按服务对象划分部门的方法主要用于（服务对象差异较大，对产品与服务有特殊要求）的企业

10、管理幅度与管理层次互相制约，之间存在着（反比例）的数量关系。当组织规模既定的前提下，（较大）的管理幅度，就会形成较少的管理层次。其中起主导作用的是（管理幅度），即管理层次的多少取决于（管理幅度）的大小。

11、管理幅度的设计必须坚持既要（有效控制），又要（提高效率）的原则

进行

12、管理层次设计的制约因素主要有（有效管理幅度）、（纵向职能分工），以及（组织效率）等

13、在组织设计中，可能产生两种典型的组织结构。一是（高层结构）形式，即管理幅度较小，管理层次较多；二是（扁平结构）形式，即管理幅度较大，而管理层次较少。

14、集权与分权是指职权在（不同管理层）之间的分配与授予

15、组织结构形式是组织结构框架设置的模式，本质上反映一种（特定的职权关系）。

16、最早的和最简单的组织形式是（直线制）

17、直线制组织机构只适用于（小规模）企业

18、直线职能制组织形式以（直线指挥系统）为主体，同时发挥（职能部门）的参谋作用。（职能部门）对下级部门无权直接指挥，只起业务指导作用，但在直线人员授权下可行使职能权。

19、事业部制也叫联邦分权化，它是一种（分权制）的组织形式

20、（事业部制）组织结构主要适用于规模大、有不同市场面的多产品的现代大企业

21、（矩阵制）组织结构主要适用于变动性大的组织或临时性工作项目

22、制度规范的基本功能包括（规范功能）、（制约功能）和（协调功能）

23、组织的制度规范主要包括四大类，即：（组织的基根本制度）、（组织的管理制度）、（组织的技术与业务规范）和（组织成员的个人行为规范）

24、制定组织的制度规范应遵循（法制性原则）、（目标性原则）、（科学性原则）和（系统性原则）等四项原则。

25、不同组织的管理制度各不相同。就企业而言，管理制度主要包括（专项管理制度）和（部门（岗位）责任制度）

26、企业的技术与业务规范主要有（生产技术标准）、（生产技术规程）和（生产定额）等

三、简答

1、简述影响组织结构的因素

组织目标与任务

组织环境

组织的战略及其所处发展阶段

生产条件与技术状况

组织规模

人员结构与素质

2、简述部门划分的原则

有效实现组织目标原则。即部门划分必须以有利于组织目标实现作为出发点和归宿。

专业化原则。即按专业化分工，将相似职能、产品、业务汇到一个部门中。

满足社会心理需要原则。划分部门也不宜过度专业化，而应按照现代工作设计的原理，使员工的工作实现扩大化、丰富化，尽可能使其满意于自己的工作。

3、划分部门的主要方法有哪些？

按人数划分部门

按时间划分部门

按职能划分部门

按产品划分部门

按区域划分部门

按工艺过程（设备）划分部门

按服务对象划分部门

4、简述按职能划分部门的优缺点

按职能划分部门的优点是：(1)有利于强化各项职能；(2)可以带来专业化分工的种种好处；(3)有利于工作人员的培训与技能提高。

这种结构形态的弊端是：长期在一个专业部门工作，容易形成思维定势，产生偏见；可能导致整个组织对于外界环境变化的反应较慢。

5、简述按产品划分部门的优缺点

优点是：(1)能使企业将多元化经营和专业化经营结合起来；(2)有利于企业加强对外部环境的适应性，以市场为主导，及时调整生产方向；(3)有利于促进企业的内部竞争。

其缺点是：必须有较多的全面管理能力的人员；由于职能部门重叠设置而导致管理费用的增加；各产品部门的负责人可能过分强调本部门的利益，而影响企业的统一指挥。

6、简述按区域划分部门的优缺点

其优点是：(1)可以根据本地区的市场需求情况自主组织生产和经营活动，更好地适应市场；(2)在当地组织生产可以减少运费和运送时间，降低成本；(3)分权给各地区管理者，可以调动其参与决策的积极性，有利于改善地区内各种活动的协调。

缺点是：需要很多具有全面管理能力的人员，使管理费用增加，增加总部的控制难度。

7、简述影响管理幅度的因素

管理工作性质

管理者自身的能力与素质状况

下级人员素质与职能性质

计划与控制的难度与有效性

信息沟通的难易与效率

组织的空间分布状况

组织的外部环境

8、简述高层结构的优缺点

其优点是：

最主要的优点是主管人员的管理幅度较小，能够对下属进行有效控制。

有利于明确领导关系，建立严格的责任制；

因层次多，各级主管职位多，能为下属提供晋升机会，促使其积极努力工作。

其缺点是：

由于层次较多，协调工作增加，造成管理费用大；

信息的上传下达速度慢，并容易发生失真和误解；

计划和控制工作较为复杂；

最高领导层与基层人员相隔多个层次，不容易了解基层现状并及时处理问

题

9、简述扁平结构的优缺点

其优点是：

最主要的优点是有助于授权，激发下属积极性，并培养下属管理能力

信息传递速度快、失真少；

能灵活的适应市场；

管理费用低；

便于高层领导了解基层情况

其缺点是：

管理人员的管理幅度大、负荷重，难以对下级进行深入浅出的指导和监督；

对领导人员的素质要求较高。

10、简述直线制组织机构的优缺点

优点是：(1)机构简单，沟通迅速；(2)权力集中，指挥统一；(3)垂直联系，责任明确。

其缺点是没有职能机构，管理者负担过重，而且难以满足多种能力要求。

11、简述矩阵制组织结构的优缺点

优点是:

(1)使企业组织结构形成一种纵横结合的联系,加强了各职能部门之间的配合,有利于发挥专业人员的综合优势。

(2)具有较强的组织灵活性,既可以根据需要快速组建,完成任务后又可以撤销

缺点是:

(1)由于组织成员必须接受双重领导,破坏了统一指挥原则,下属会感到无所适从。

(2)工作出现差错时,不易分清领导责任

12、组织制度规范在执行过程中应注意哪些问题?

加强宣传教育

明确责任,狠抓落实,严格执行

坚持原则性与灵活性的统一

加强考核与监督

加大奖惩力度

做好信息反馈,在适当时机进行调整与进一步完善

四、论述

1、试述事业部制组织结构的优缺点

主要优点:

(1)对产品的生产和销售实行统一管理、自主经营、独立核算,有利于发挥各事业部的积极性、主动性,并能更好地适应市场。

(2)有利于最高层管理者摆脱日常事务,集中精力去考虑宏观战略;

(3)有利于锻炼和培养综合管理人员

缺点:

(1) 事业部制存在着分权所带来的一些不足,如本位主义;指挥不灵,企业整体性差;职能机构重复设置,管理人员增多等。

(2) 事业部制要求管理者必须具备很高的管理素质,否则会造成事业部管理的困难。

单元二 选聘与培训能力

一、名词解释

1、人力资源管理

在狭义上,人力资源管理是指为实现组织目标,对组织人力资源的取得、配置、利用所进行的计划、组织、领导、控制行为。在广义上,人力资源管理包括狭义的人力资源管理和人力资源开发

2、人员分工

人员分工是指人与事的配合,即指派哪个或哪些人去完成哪项或哪些工作。科学合理的分工,可以优化劳动组织,提高劳动效率;同时,也可以提高员工对工作的满足感,进而提高其工作积极性

3、人员组合

人员组合是指人与人的配合,即组织内按管理或作业需要所进行的人员配置与合作。人员组合的目的是实现人与人的相容与互补,取长补短,形成一种默契的合作关系,最大限度地调动组织内各种人员的工作积极性,更好地实现管理的目标

二、填空

- 1、管理者选聘有两大途径，即（外部招聘）和（内部提升）
- 2、确定从内部还是从外部选聘管理者时，要考虑的因素有（职务的性质）、（企业经营状况）和（内部人员的素质）
- 3、人员组合包括（技术结构）和（社会结构）两个方面的组合
- 4、人员组合最基本的原理是（同素异构原理）
- 5、人员组合的原理包括（同素异构原理）、（技术匹配原理）和（社会心理相容与互补原理）
- 6、实现最佳组合的途径包括实现（最佳知识、技能组合）、（最佳年龄组合）和（最佳气质、性格组合）
- 7、人员培训的基本内容包括（思想觉悟与职业道德）培训、（技术与业务理论知识）培训和（技术与业务能力）培训

三、简答

1、如何理解人力资源的含义？

在现代管理中，把人看成是组织最重要、最有活力、最能为组织带来效益的资源。

(1)人是组织最宝贵的资源，它将决定其他资源作用的发挥；

(2)组织的全体成员都属于人力资源，而不仅限于“人才”。

(3)人力资源本身是可以被不断开发的。

(4)人力资源在狭义上是特指为实现组织目标服务并做出贡献的全体成员能力的总和。

2、简述人力资源管理的内容

(1)人力资源需求预测与规划

(2)人员选聘与组合

(3)人员使用与激励

(4)人力资源开发

3、简述人力资源管理的原则

优化原则。即通过科学选聘、合理组合，实现人员配备的最优化

竞争原则。人员的选聘、组合、使用与发展不能在封闭和僵化的环境下进行。必须引入竞争机制，公开、公正、平等竞争

激励原则。即通过人员配备，最大限度地调动人的积极性和创造性

开发原则。即在人员配备和使用的过程中，通过各种形式，进行智力开发，不断提高人员的素质，最大限度地发挥人的潜能

4、简述外部招聘方式的优缺点

优点是：(1)被聘人员具有“外来优势”，如果他确有能力，便可迅速打开局面。(2)有利于平息和缓和内部竞争者之间的紧张关系。(3)能够给组织带来新的管理方法和经验。

局限性主要表现在：(1)外聘者不熟悉组织内部情况，同时也缺乏一定的人事基础，往往需要一段时间的适应才能有效地工作。(2)可能产生聘用失误的问题。(3)外聘会挫伤组织内部成员的积极性（会堵死他们的升迁之路）。

5、简述内部提升的优缺点

优点是：(1)利于鼓舞内部成员的士气（给每个人带来发展机会）。(2)有利于吸引外部人才（外部人才愿意到有发展机会的企业）。(3)有利于保证选聘工

作的正确性，避免误选。(4)有利于被聘者迅速开展工作。

弊端主要有：(1)容易引发同事间的争执与不满。(2)可能造成“近亲繁殖”的现象，不利于组织的管理创新。

6、简述人员分工的要领

明确工作任务与目标

熟悉下级的专长、不足与个性

实现人与事的最佳匹配

明确地向任务承担者交代所要完成的任务与条件

寻求组织整体协调与绩效最大化

7、管理者具体培训方式的方式有哪些？

轮换工作

设立“助理”职位

临时性晋升

参加委员会工作

在岗辅导

外部培训

8、一般员工培训的主要方式有哪些？

上岗培训

岗位练兵

集中培训

脱产进修

技术考核与晋级

四、论述

1、试述促进员工全面发展的途径

(1)尊重员工的主人翁地位，尊重员工的政治权利，充分发挥其议政和参与管理的积极作用。

(2)鼓励员工的首创精神，支持他们在工作中的改革与创新，满足其成就事业、自我实现的需要。

(3)建立终身学习的体系，提供员工学习理论与技术的必要条件，鼓励他们技术与业务上的进步，促进其自身素质的不断提高。

(4)尊重员工的个性，鼓励员工健康的个性发展和人格的自我完善。

(5)满足员工的各种社会心理需要，创造和谐的人际环境，在组织中建立健康、向上、团结、融洽的团体氛围。

(6)在完成工作任务的同时，关心并促进员工的身心健康。

(7)要利用本组织的各种有利条件，使本组织的成员有高质量的、愉悦的社会生活，使他们不但是“工作的人”，而且还成为“幸福的人”。

(8)树立组织成员的社会责任意识，使他们成为自觉维护社会公德、承担社会义务的高素质的社会成员。

单元三 考核与奖酬能力

一、名词解释

1、人员考核

人员考核是指按照一定的标准，采用科学的方法，衡量与评定人员完成岗

位职责任务的能力与效果的管理方法。

二、填空

1、对员工进行考核，主要涉及（德）、（能）、（勤）、（绩）和（个性）五个方面

2、人员考核的最基本的要求是必须坚持（客观公正）的原则

3、奖酬最重要的目标有三个，最首要的目标就是（能有力吸引社会上的优秀人才来本企业工作），最直接的目标就是（对组织成员产生尽可能大的激励作用）第三是（促进员工能力的不断开发）

4、（工资差别）是指不同人员或岗位工资之间的差别，是体现工资激励性最关键的要素

5、确定劳动差别的依据是劳动的（数量和质量）

三、简答

1、简述人员考核的作用

考核有利于评价、监督和促进员工的工作,有明显的激励作用

为确定员工的劳动报酬与其他待遇提供科学依据

个人认识自我、组织进行考核，促进员工的全面发展创造条件

有利于管理者了解下属，以便进行合理的岗位调整及职务晋升

2、简述人员考核的要求

考核最基本的要求是必须坚持客观公正的原则

要建立由正确的考核标准、科学的考核方法和公正的考核主体所组成的考核体系

要实行多层次、多渠道、全方位、制度化的考核

要注意考核结果的正确运用

3、简述人员考核的程序

制定考核计划

制定考核标准，设计考核方法，培训考核人员

衡量工作，收集信息

分析考核信息，做出综合评价

考核结果的运用

4、简述激励性奖酬体系的设计要求

加大薪酬的浮动比例

必须与绩效紧密挂钩

突出技能工资的作用

科学地确定岗位薪酬差别

注重奖酬激励的长期性

四、论述

1、试述人员考核的方法

实测法。即通过各种形式的实际测量进行考核的方法。

成绩记录法。即将取得的各项成绩记录下来，以最后累计的结果进行评价的方法。这是一种日常的、连续的、客观记录事实的方法。这种方法主要适应于能实行日常连续纪录的生产经营活动或其他职能工作

书面考试法。即通过各种书面考试的形式进行考核的方法。这种方法主要

适应于对员工所掌握的理论知识进行测定

直观评估法。即根据被考核者的一些表现，由考核者直接做出评估的方法。这主要是依据对被考核者平日的接触与观察，由考核者凭主观判断进行评价的方法

情景模拟法。即设计特定情景，考察被考核者现场随机处置的能力的一种方法。这种方法通常用于对管理者的考核中

民主测评法。即由组织的成员集体打分评估的考核方法。一般采用问卷法进行。即由考核者事先设计问卷，按考核的项目设计问题；再由相关知情者以书面或口头的方式回答；最后由考核者进行统计整理的一种方法

因素评分法。即通过对有关项目分别考核，再进行综合评价的一种考核方法。其思路为：将考核的有关项目具体分成评定要素，分类排列，并规定每一个项目的分数；然后，根据实际情况，对照标准，分别给个项目打分；最后，将个项目的分数累加起来，以累分的形式综合表示出对被考核者的评价

第五章 领导职能（上）

领导职能概述

一、名词解释

1、执行力

执行力是相对于决策而言的，是一种管理者实现组织战略、目标、任务的能力。从管理职能的角度看，它大致类似于除计划与决策能力之外的组织、领导与控制能力。

二、填空

- 1、领导实质上是一种（对他人的影响力）
- 2、领导工作有效性的核心内容就是（领导者影响力的大小及其有效程度）
- 3、领导作为一种影响力，其施加作用的方式或手段主要有（指挥）、（激励）和（沟通）
- 4、指挥具有（强制性）、（直接性）、（时效性）等特点。
- 5、管理者最经常使用的领导手段是（指挥）。
- 6、激励具有（自觉自愿性）、（间接性）和（作用持久性）等特点
- 7、（激励）是管理者调动下属积极性，增强群体凝聚力的基本途径
- 8、（沟通）是管理者保证管理系统有效运行，提高整体效应的经常性职能。

三、简答

1、如何理解领导的含义

领导是指管理者指挥、带领和激励下属努力实现组织目标的行为。这个定义包含以下内容：

(1)领导的主体是组织的管理者，领导的客体是管理者的部下，有部下并对其施加影响才可称之为领导。

(2)领导的作用方式是带领与影响，包括指挥、激励、沟通等多种手段。

(3)领导的目的是有效实现组织的目标。

(4)领导是管理者一种有目的行为，是管理者的一个重要职能。

单元一 领导方式与权力运用能力

一、名词解释

1、管理方格理论

管理方格理论是由布莱克和穆顿在 1964 年提出的。他们认为，领导者在对生产（工作）关心与对人关心之间存在着多种复杂的领导方式。因此，用二维坐标图来加以表示。以横坐标代表领导者对生产的关心；以纵坐标代表领导者对人的关心。各划分九个格，反映关心的程度。这样形成 81 种组合，代表各种各样的领导方式。

2、权变理论

权变理论是在特性理论与行为理论的基础上发展的，反映了当代管理理论发展的重要趋势。权变理论认为，不存在一种普遍适用、唯一正确的领导方式，只有结合具体情景，因时、因地、因事、因人制宜的领导方式，才是有效的领导方式。其基本观点可用下式表示：有效领导=F(领导者，被领导者，环境)

3、“途径—目标”理论

加拿大多伦多大学教授罗伯特·豪斯把期望理论与领导行为四分图结合起来，建立了“途径—目标”理论。这一理论致力于研究领导者如何影响追随者对其工作目标的理解和他们所遵循的实现目标的途径。这一理论的基本模式是：分析并依据情景要素选择适宜的领导行为方式，以满足追随者的需要并提高管理的绩效。

4、授权

授权是指由管理者将自已所拥有的一部分权力下授给下级，以期更有效地完成任务并有利于激励下级的一种管理方式。

二、填空

1、研究领导方式的传统理论主要包括（特性理论）、（行为理论）、（权变理论）

2、反映当代对领导方式研究的新成果包括（领袖魅力型领导）、（变革型领导）和（后英雄时代领导）。

3、领导方式的行为理论的研究集中在两个方面：一是（领导者关注的重点是什么），二是（领导者的决策方式），即下属的参与程度。

4、按领导者的关注重点的不同来划分，领导方式可以划分为（任务型）领导方式与（关系型）领导方式

5、将关注的重点放在组织的工作绩效上的领导方式是（任务型）领导方式，将关注的重点放在组织内的人际关系上的领导方式是（关系型）领导方式

6、按领导的决策方式不同，领导方式可以划分为（专制型）领导方式、（民主型）领导方式和（放任型）领导方式

7、决策完全由领导者做出，下级只能照命令执行的领导方式是（专断型）领导方式；领导者让下级积极参与决策，上下级之间进行充分的交流协商的领导方式是（民主型）领导方式，领导者完全放手，均由下级做出决定的领导方式是（放任型）领导方式

8、管理方格理论中，横坐标代表领导者对（生产）的关心，纵坐标代表领导者对（人）的关心

9、权变理论最早是由（坦南鲍姆）与（施密特）于1958年提出的

10、根据“途径—目标”理论，领导者可以采用的行为方式有：（指示型领导）、（支持型领导）、（参与型领导）、（成就激励型领导）。

11、领导权力广义上包括两个方面：一是管理者的（组织性）权力，即职权；二是管理者的（个人性）权力，主要指管理者的威信。

12、因职位而拥有的权力称（职权），属组织性权力。它具有（明确性）、（直接性）、（强制性）等特点

13、威信实质上是管理者在领导过程中所形成的（对下级的感召力），属个人性权力。它具有（隐含性）、（间接性）和（非强制性）等特点

14、影响组织授权的主要因素有（管理体制）、（职位）、（组织授予的实际决定能力）

15、奖励与惩罚是以（权威）作为支撑基础的

三、简答

1、简述特性理论的主要成果

特性理论研究到九十年代，提出一些反映有效领导者特性的个性特点，主要表现在：

努力进取

领导动机

正直

自信

业务知识

2、根据管理方格理论，说明五种典型的领导方式

1.1：放任式管理。领导者既不关心生产，也不关心人。这是一种不称职的领导。

9.1：任务式管理。领导者高度关心生产任务，而不关心员工。这种方式有利于短期内生产任务的完成，但容易引起员工的反感，于长期管理不利。

1.9：俱乐部式的管理。领导者不关心生产任务，而只关心人，热衷于融洽的人际关系。这不利于生产任务的完成。

9.9: 团队式的管理。领导者既关心生产，又关心人，是一种最理想的状态。但是，在现实中是很难做到的。

5.5: 中间道路式管理。即领导者对生产的关心与对人的关心都处于一个中等的水平上。在现实中相当一部分领导者都属于这一类

3、简述变革型领导方式的特征

变革型领导应富有领袖魅力

他们对追随者给以个性化关注

变革型的领导应有效激发下属的智力，引发设想，创造洞察力，鼓励下属提出高质量的解决方案，并交由下属独立地完成

为组织提供具有诱惑力的愿景，并有效地传达给组织的成员，增强其追随者的信任感，实现整体的团结奋斗

他们拥有一个积极的自我认识，勇于谋求成功，追求卓越，而不是仅仅避免失败

4、简述后英雄时代领导主要特征

领导者的工作变成了组织各处扩展的领导能力，让组织成员对自己行为负责，每个人都像企业家一样，能够代表企业采取行动

领导者要鼓励和创造持续的学习，要引导与发展每个人的能力，在竞争与挑战中，不断提高每个人的素质

要能描绘出伟大业绩的蓝图，要激励每个人，鼓舞士气，要创造一个人人都能发现需要做什么并做好的激励性环境

要培育团队精神，树立英雄意识，对其成员给予充分信任，从他们中树立英雄

5、简述影响权力的因素

管理者权力的形成及其大小，主要受以下因素影响：

组织。组织的性质、管理体制、组织文化、管理者在组织中所占据的职位、组织授权的程度等。

管理者。管理者自身的素质、风格、及其领导行为也对权力产生很大的影响。

被管理者。被管理者的素质、个性，特别是对领导的认可与服从程度，对管理者的权力也有很大的影响。

其他因素。如管理工作的性质、环境等。

6、被管理者服从与追随心理原因有哪些？

对正统观念的认同

对利益的追逐

基于恐惧心理

理性信从

感情因素

自我实现

7、正确、有效地运用权力，要注意哪些问题？

正确处理权力的自主与制衡

科学地使用权力

酌情适度地运用奖惩

适度地授权

8、如何正确处理相关人员的职权关系

坚持统一指挥原则

严格进行职权界定，使职权范围明晰化

加强授权

相互尊重职权

9、简述授权的优越性

授权有利于组织目标的实现

授权有利于领导者从日常事务中超脱出来，集中力量处理重要决策问题

授权有利于激励下级

授权有利于培养、锻炼下级

10、授权的原则有哪些？

依目标需要授权原则

适度授权原则

职、责、权、利相当原则

职责绝对性原则

有效监控原则

四、论述

1、试述管理者提高权威的途径

组织性权力方面：

法定权。法定权是指管理者由于占据职位，有了组织授权而拥有的影响力

奖赏权。奖赏权是指管理者由于能够决定对下属的奖赏而具有的影响力。

其下级为了获得奖赏而服从与追随领导

强制权。强制权是指管理者由于能够决定对下属的惩罚而拥有的影响力。

下级出于恐惧的心理而服从领导

资源权，即资源控制权。这是指由于管理者控制着组织或员工所需要的稀缺资源而拥有的影响力。下级为实现工作或个人目标就会亲近、服从与追随领导

个人性权力方面：

专长权。专长权是指管理者由于自身具有业务专长而拥有的影响力。下级会出于对管理者专业知识与能力的信任与佩服而服从领导

表率权。表率权是指管理者率先垂范，由其表率作用而形成的影响力。管理者的思想境界、品德修养能赢得被管理者的敬仰，下级会出于敬佩而服从与追随

亲和权。亲和权是指管理者借助与部下的融洽与亲密关系而形成的影响力。下级愿意服从与追随与自己有密切关系的领导

人格权，即管理者的人格魅力。这是指由于管理者具有超凡的人格魅力，令下级敬佩甚至崇拜，从而形成的影响力

统御权。这是指管理者由于具有驾驭全局，统领下级、用权技巧等突出能力与策略而形成的影响力。管理者行政技能强，决策正确，处事有方，知人善任，令下级追随，从而产生很高的威信与权威

单元二 指挥能力

一、名词解释

1、指挥

主要包括指示、部署、指导与协调等基本手段。从实际管理过程上看，具体体现为事前准备工作的安排与组织、目标任务的部署与指派、所需资源的分配与落实，实施过程中的指导与激励、对实施过程中出现矛盾进行调度与协调等工作环节与行为。

二、填空

1、工作落实的关键是（人员责任的落实）

2、（权威）是指挥的基础，是指挥有效性的首要决定因素

3、管理者的指挥形式，按所采用的载体不同，可划分为（口头指挥）、（书面指挥）和（会议指挥）三种

4、提高书面指挥的有效性，应注意（加强针对性）、（增强规范性）、（提高写作质量）

5、运用口头指挥形式，要注意掌握的要领包括：（内容表达要清晰、准确）、（用语简洁有力，详略得当）、（讲究语言艺术）

6、按强制程度不同，指挥形式主要可分为（命令、决定）、（建议与说服）、（暗示、示范）

7、从管理者进行指挥所适用的范围上划分，管理者的指挥行为可分为（指示）与（规范）

8、指挥中的效率管理主要是指要提高指挥中的（办事）效率和（时间）效率

9、如何提高办事的效率，干好该干的事，是每个管理者面临的重要而不可回避的课题，是能否实现管理有效性的关键问题。提高办事效率主要应该强调（抓大事）、（排顺序）、（按程序）

三、简答

1、会议指挥需要把握好哪些要领？

控制会议的议题与规模、次数

必须做好充分的会前准备

科学地掌握会议

狠抓会议内容的落实与反馈

四、论述

1、试述影响指挥有效性的因素

管理者指挥的有效性主要受以下因素影响：

权威。权威是指挥的基础，只有凭借权威，才能进行指挥。而且，权威越大，指挥作用越明显。权威是指挥有效性的首要决定因素。

指挥内容的科学性。有效的指挥，首先应是符合客观规律和实际情况的指挥。只有指挥内容科学、正确，才可以产生好的指挥效果。

指挥形式的适宜性。指挥的有效性，在相当程度上取决于指挥形式是否适当。如果采取的形式不恰当，内容正确的指挥也可能收不到好的效果。内容正确的指挥，还要靠科学、合理、恰当的形式来实施，才能收到好效果。

指挥对象。指挥要适应指挥对象的特点，这样，才能更好地为指挥对象所接受，从而使其按照要求自觉服从，达到指挥目的。如果指挥不顾及指挥对象

的特点，不能适应其需要，必然遭到他们的抵制，则很难收到好的指挥效果。

环境。指挥的实际效果还受诸如时机、场所、群体氛围、工作性质，以及其他主客观条件的影响。

单元三 激励与调动人积极性的能力

一、名词解释

1、激励

激励的原意是指人在外部条件刺激下出现的心理紧张状态。管理中的激励，是指管理者运用各种管理手段，刺激被管理者的需要，激发其动机，使其朝向所期望的目标前进的心理过程。

2、期望理论

美国心理学家弗鲁姆于1964年系统地提出了期望理论。这一理论通过人们的努力行为与预期奖酬之间的因果关系来研究激励的过程。认为，人们对某项工作积极性的高低，取决于他对这种工作能满足其需要的程度及实现可能性大小的评价。激励水平取决于效价与期望值的乘积，其公式是：激发力量=效价×期望值

3、公平理论

公平理论是美国心理学家亚当斯于1965年提出来的。这一理论重点研究个人做出的贡献与所得报酬之间的比较及对激励的影响。认为，人的工作积极性不仅受其所得的绝对报酬的影响，更重要的是受其相对报酬的影响。这种相对报酬是指个人付出劳动与所得到的报酬的比较值。

4、工作丰富化

指让员工参与一些具有较高技术或管理含量的工作，通过提高其工作的层

次，使职工获得一种成就感，使其渴望得到尊重与自我实现的需要得到满足。

二、填空

1、激励的核心作用是（调动人的积极性）

2、激励作为一种领导手段，与凭借权威进行指挥相比，最显著的特点是（内在驱动性）和（自觉自愿性）

3、激励理论主要研究人动机激发的因素、机制与途径等问题。心理学家和管理学家进行了大量研究，形成一些著名理论。这些理论大致可划分为（内容型激励理论）、（过程型激励理论）和（行为改造理论）三类

4、马斯洛提出人的需要可分为五个层次，即（生理需要）、（安全需要）、（社交需要）、（尊重需要）和（自我实现需要）

5、双因素论是美国心理学家（赫茨伯格）于20世纪50年代提出来的。他将影响人的积极性的因素归结为（激励因素）与（保健因素）两大类，故简称“双因素论”。

6、根据双因素理论，与工作环境或条件相关的因素是（保健因素），与工作本身相关的因素是（激励因素）

7、激励作用的大小，与效价、期望值成（正）比

8、按照激励中诱因的内容和性质，可将激励的方式与手段大致划分为三类：（物质利益激励）、（社会心理激励）和（工作激励）

9、物质利益激励是指以物质利益为诱因，通过刺激被管理者物质利益需要，以激发或强化其努力实现组织目标的动机的方式与手段。主要包括（奖励激励）、（关心照顾）核（处罚）

10、工作扩大化的具体形式有（兼职作业）、（工作延伸）和（工作轮换）

三、简答

1、简述马斯洛的需要层次理论

马斯洛提出人的需要可分为五个层次，即生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现需要

不同层次的需要可同时并存，但只有低一层次需要得到基本满足之后，较高层次需要才发挥对人行为的推动作用

在同一时期内同时存在的几种需要中，总有一种需要占主导、支配地位，称之为优势需要，人的行为主要受优势需要所驱使

任何一种满足了的低层次需要并不因为高层次需要的发展而消失，只是不再成为主要激励力量

2、简述马斯洛需要层次理论对管理实践的启示

正确认识被管理者需要的多层次性

要努力将本组织的管理手段、管理条件同被管理者的各层次需要联系起来，不失时机地、最大限度地满足被管理者的需要

在科学分析的基础上，找出受时代、环境及个人条件差异影响的优势需要。然后，有针对性地进行激励，以收到“一把钥匙开一把锁”的预期激励效果

3、简述双因素理论对管理实践的启示

善于区分管理实践中存在的两类因素，对于保健因素要给予基本的满足，以消除下级的不满

要抓住激励因素，进行有针对性的激励

正确识别与挑选激励因素

4、简述期望理论对管理实践的启示

选择激励手段，一定要选择员工感兴趣、评价高，即认为效价大的项目或手段

确定目标的标准不宜过高

如果不从实际出发，不考虑员工的实际需要，只从管理者本人或上级主管的长官意志或兴趣出发，推行对员工来说效价不高、实现概率不大的项目，是不可能收到激励作用的

5、简述公平理论对管理实践的启示

在管理中要高度重视相对报酬问题

尽可能实现相对报酬的公平性

当出现不公平现象时，要做好工作，积极引导，防止负面作用发生，并通过改革与管理的科学化，消除不公平，或将不公平产生的不安心理引导到正确行事的轨道上来

6、社会心理激励的形式有哪些？

目标激励

教育激励

表扬与批评

感情激励

尊重与信任激励

参与激励

榜样激励

竞赛(竞争)激励

7、简述工作激励的途径

工作适应性

工作的意义与工作的挑战性

工作的完整性

工作的自主性

工作扩大化

工作丰富化

及时获得工作成果反馈

第六章 领导职能（下）

单元四 沟通与传播能力

一、名词解释

1、沟通

沟通是指为达到一定的目的，将信息、思想和情感在个人或群体间进行传递与交流的过程。沟通具有目的性、信息传递性和双向交流性等特点。

二、填空

1、沟通具有（目的性）、（信息传递性）和（双向交流性）等特点。

2、按信息流向划分，可以将沟通分为：（上行沟通）、（下行沟通）、（平行沟通）和（斜向沟通）

3、按信息传递的途径划分，沟通可以分为：（正式沟通）与（非正式沟通）

4、实际管理中，典型的沟通形式主要有：（人际交往）、（交涉与谈判）、（演讲与表达）等

5、沟通在本质上是（信息传播）的过程

6、传播方式一般分为（人际传播）与（媒介传播）两大类

7、人与人之间直接进行的信息传播是（人际传播）

8、（传播手段）是影响传播效果最直接的因素

9、最基本的传播手段可分为（语言传播手段）与（非语言传播手段）

三、简答

1、有效沟通的原则有哪些？

明确沟通的目标

了解沟通对象，增强沟通针对性

具备科学的思维

管制信息流

选择恰当的沟通渠道与方式方法

讲究语言艺术

及时地运用反馈

社会与心理因素的运用

2、影响传播者在信息接收者心目中可信度的因素有哪些？

传播者的专业权威性

对该事物的熟悉程度

传播者提供信息的动机

与沟通对象的相互关系等

3、简述传播对象影响信息传播效果的因素

传播对象对信息的需求

信息接收者接收信息的能力

信息接受者的价值观、性格、思维特点等

4、简述商务演讲的作用

演讲与表达能力，是管理者最重要的基本功

演讲是实施管理的重要手段

演讲才能是促进事业成功的保证

演讲是人际交往的重要沟通形式

5、简述成功演讲的要领

演讲要适应听众的需求

有较大的信息量

清晰的思路与结构

富有趣味，生动感人

以“质”取胜

四、论述

1、试述管理沟通中的噪声

信息的数量与质量。由于信息传输数量过大，超载，就会造成信息的损失与变异，产生噪声；或者是所传播的信息质量差，残缺不全，模糊含混，出现噪声。

传播信息的渠道或媒介出现问题。传播渠道过长，信号衰减，甚至变异，包括空间距离过远，就会影响传播效果。传播媒介质量不好，或出了问题，也会影响传播效果。

沟通双方的认知差异。有效的沟通必须是双方具有相同的认知基础，包括共同的价值观、社会文化基础、对沟通的问题的必要前提等。

利益关系。如果沟通双方存在利益上的关系，各自处于利益上的考虑，就可能歪曲或曲解信息，自觉不自觉地产生噪声。

情感与心理因素。双方关系融洽，有较深的感情，就会促进沟通；反之就会阻碍沟通。沟通者的猜疑、威胁与恐惧心理也会干扰信息的传播，造成噪声。

沟通者所持的态度。态度认真，就会使沟通更有效；否则，就会丢失或弄错信息。有计划、精心设计的沟通，就会比毫无准备的盲目沟通有更好的效果。

管理体制与群体风气。一个组织的体制与领导人的作风也会影响沟通的有效性，官僚体制，高高在上，与下级的沟通自然困难；而实行民主体制，走群众路线，就会实现有效沟通。和谐融洽的组织氛围会促进组织内沟通的顺利进行；落后对立的组织氛围就会出现更多的沟通障碍。

语言与表达。语言表达是管理沟通中最基本的手段，对于沟通的成效具有极为重要的作用。

单元五 协调与交涉能力

一、名词解释

1、交际形象

交际形象是指管理者在人际交往过程中，在交际对象心目中所形成的综合化、系统化印象。交际形象决定着交际双方的喜欢与吸引程度，决定着交际双

方在交际中的态度与行为，进而影响着交际目标的实现。

2、工作协调

工作协调是指通过各种管理与沟通手段，解决组织运行中的各种矛盾，使经营管理活动平衡、有效地运行和稳定发展的管理行为。

二、填空

1、管理者应从（服饰仪容）、（礼貌礼仪）、（举止谈吐）等几方面塑造自己的形象

2、（会话）是沟通中应用最多、最基本的语言形式

3、从社会心理学角度看，人们之间的情感，在本质上是受喜欢与吸引的心理规律支配的，把握并自觉运用这些喜欢与吸引的心理规律，就能在沟通中有效实现感情的融通。利用这些规律具体表现为应掌握（相似性）原则、（互补性）原则、（相近性）原则和（相互性）原则。

3、工作协调主要包括（横向协调）与（纵向协调）两种基本类型

4、在组织纵向结构的各管理层次之间的协调是工作的（纵向）协调，在组织横向结构的同一管理层次之间的协调是工作的（横向）协调。

5、进行横向协调的主要方式主要（制度方式）、（组织方式）、（人际关系方式）

6、决定与影响一个人态度改变的因素主要有（对传播者的估价）、（交流信息差异）、（受传者特征）、（社会压力）与（情境）

三、简答

1、情感沟通应注意哪些问题？

研究并尽可能满足沟通对象的社会心理需要

真诚、热情、助人为乐

运用心理规律，促进情感融通

2、工作纵向协调的原则有哪些？

维护统一指挥原则

相互尊重职权

加强信息沟通

建立清晰的等级链，并明确划定各自的职责权限

3、简述协调上级关系的重要性

协调上级关系是获取上级支持的关键因素

与上级关系不好，会造成很大的心理压力，没有和谐的工作关系

不能得到上级的信任与支持，就不利于个人的成长，包括提拔与重用

4、简述协调上级关系的方法与艺术

最根本的是要出色地做好本职工作，并反映出有很强的工作能力

摆正位置，尊重职权

与上级主动沟通

5、简述协调下级关系的重要性

协调下级关系是管理者极为重要的经常性职责

是提高工作效率的根本性举措

是建立与发展和谐战斗团队的重要保障

亲和的下级关系，是管理者权威的重要来源，提高管理者的亲和权，从而

是管理更有权威和更有效

6、简述协调下级关系的方法与艺术

坚持“以人为本”的现代理念，尊重、关怀下级

充分信任，放手使用

多沟通，多联络

搞“五湖四海”，坚持“一视同仁”

“严”“爱”结合，宽猛相济

四、论述

1、试述会话的技巧

要言之有理，并有足够信息量

选择对方感兴趣或擅长的话题谈

尊重与赞美

回避忌讳的话题

传递信息的语言要准确、简明，生动

善于运用体态语言

运用幽默

要注意说话的数量、速度与声调控制

单元六 群体与团队管理能力

一、名词解释

1、群体

群体是指为了达到共同的目标，能够直接交往沟通的、相互作用的、由若

千人组成的集合体。

2、心理冲突

是指在群体内部存在两种互不相容或相互排斥的对立状态，造成失衡、矛盾的群体心理

3、心理和谐

是指群体成员之间在认识、情感、态度、行为等方面趋同，形成和谐一致的群体心理

4、群体的规范

是指在群体中形成的行为标准。它对群体中的每个成员都具有指导约束作用。其作用主要表现为使其成员认识的标准化和行为的一致性。

5、群体压力

是指群体中的个别成员发现自己的行为和意见与群体不一致或与群体大多数人有分歧时而产生的一种心理压力。群体压力的作用，主要是迫使个别成员使其态度和行为与群体或多数成员保持一致。这种作用是通过群体规范和群体舆论表现出来的。

6、群体凝聚力

群体凝聚力是指群体对其成员的吸引力，即成员之间的亲和力

7、团队

团队是指有明确目标与个人角色定位，强调自主管理，自我控制，沟通良好，和谐合作的一种扁平型组织形式

二、填空

1、影响群体心理和谐的主要因素有(群体目标)、(群体规范)、(群体压力)、(群体凝聚力)和(群体士气)

- 2、影响群体心理冲突的主要因素有（个体差异）、（利害冲突）、（工作矛盾）
- 3、群体规范的作用主要是通过（自律作用）和（他律作用）两种途径实现的
- 4、按照团队的基本功能，将团队划分为（工作团队）、（项目团队）、（管理团队）三种基本的类型
- 5、（工作团队）是最基本、最普遍的团队形式
- 6、管理者角色在从传统的群体领导者转化为团队领导者的过程中，经历了（监督管理）、（参与管理）、（团队管理）三个阶段
- 7、团队管理有四个最基本的要素，即：（目标）、（分权）、（自主）和（合作）
- 8、在对团队的管理中，主要的团队管理手段有（沟通）、（激励）和（社会互动）
- 9、团队建设一般包括四个阶段，即：（探索阶段）、（雏形阶段）、（成长阶段）和（成熟阶段）

三、简答

1、如何理解正式群体的含义？

正式群体是指为实现组织目标，按照组织规程正式建立起来的组织内部的群体

正式群体是为实现组织目标而建立起来的，其基本职能是完成组织任务

正式群体是按组织的章程和组织规程建立起来的，列入组织的正式机构的序列之中

正式群体的成员有明确的编制，其领导者有正式的职务头衔，由组织赋予

明确的职权与职责

正式群体是建立在组织效率逻辑和成本逻辑的基础之上的，是按照组织的规程行事的

2、 如何理解非正式群体的含义？

非正式群体是指为满足组织成员的个人需要，在共同工作与生活交往中自发组合到一起的一小群人

非正式群体是适应组织成员的某种需要而逐步形成的

非正式群体是在长期的共同工作和生活交往中，自发形成的，而非组织干预的结果

非正式群体没有正式的组织形态、名称与规程，但却有不成文的群体规范与内在影响力

非正式群体是建立在感情逻辑基础上的，主要追求成员之间的亲密感情、友好相处

3、 提高群体凝聚力的主要途径有哪些？

教育与思想工作

建立合理的目标结构与激励模式

提高领导者的威信

感情融通与关系协调

善于运用外部环境压力

4、 简述团队的特征

“团队”与“命令型”组织相比，其本质差别与显著特征有：

在组织形态上，团队属扁平型组织

在目标定位上，团队有明确的目标，每个成员有明确的角色定位与分工

在控制上，强调自主管理，自我控制

在功能上，形成一种跨部门、交叉功能的融合体系

5、有效团队的标志有哪些？

工作的高绩效

团队成员需要的满足与自身的成长

团队凝聚力的增强与团队发展

四、论述

1、如何正确认识并处理群体的心理冲突？

群体心理冲突既有积极作用又有消极作用

要分清冲突的性质，区别对待

依冲突强度，采取不同的策略

当冲突强度过大时，管理者应运用多种手段，增强群体成员之间的相互依赖感，强调团结合作的重要性；强调群体成员之间利益的一致性，尽可能使群体成为利益统一体；加强统一领导，进行有效协调；建立更加明确的制度规范体系，以保证活动的规范性、协调性和一致性

当冲突强度过小时，管理者应划小责任单位，强调各责任中心的界限；强调群体与个人及个人之间的利益差别，拉开奖酬档次；利用各种有效手段，鼓励各成员之间的竞争；强调各责任中心的独立性，扩大其自主权

群体冲突的处理方法。对待一些破坏性冲突或有消极作用的冲突，可以采取一些有效方法来加以化解：(1)协商法，即冲突双方通过有效沟通进行协商，各自做出妥协，化解冲突；(2)回避法，即对一些不适宜大刀阔斧解决的冲突，通过适当方式进行回避，减缓冲突带来的破坏作用；(3)仲裁法，即由高层领导出面干预或专门机构进行仲裁，以求冲突的解决；(4)调节法，即由第三者出面为冲突双方进行调节，从而化解矛盾的方法。

2、团队建设的要领有哪些？

科学地设定目标

打造团队文化

促进跨部门整合与技能互补

维持小规模团队

加强沟通与激励

重新设计信息系统

重新设计报酬系统

第七章 控制职能

控制职能概述

一、名词解释

1、控制系统

控制系统是指由决定和被决定动态系统稳定状态的元素有机结合而成的集合。控制系统划分为控制对象和控制主体两个子系统

二、填空

1、控制的最根本作用在于（能保证计划目标的实现）

2、控制系统划分为（控制对象）和（控制主体）两个子系统

3、控制主体由（偏差测量机构）、（决策机构）、（执行机构）三部分组成

4、在管理控制中，通常根据控制活动的重点把控制分成（预先控制）、（同步控制）和（反馈控制）三种类型

5、（同步控制）是指管理人员在计划执行过程中，指导、监督下属完成计划任务的行动

6、（反馈控制）是把对行为最终结果的考核分析作为控制将来行为的依据的一种控制方式

三、简答

1、简述控制的作用

控制能保证计划目标的实现，这是控制的最根本作用

控制可以使复杂的组织活动能够协调一致、有序地运作，以增强组织活动的有效性

控制可以补充与完善期初制定的计划与目标，以有效减轻环境的不确定性对组织活动的影响

控制可以进行实时纠正，避免和减少管理失误造成的损失

2、试比较预先控制、同步控制、反馈控制

预先控制，是建立在能测量资源的属性与特征的信息的基础上的，其纠正行动的核心是调整与配置即将投入的资源，以求影响未来的行动；

同步控制，其信息来源于执行计划的过程，其纠正的对象也正是执行计划的过程；

反馈控制，是建立在表明计划执行最终结果的信息的基础上的，其所要纠

正的不是测定出的各种结果，而是执行计划的下一个过程的资源配置与活动安排。

单元一 总体控制能力

一、名词解释

1、战略要点

战略要点是指与诸工作因素相互联系，并能综合、集中反映与统领制约这些工作因素的关键性环节。通过控制战略要点，就能准确识别相关受控子系统的实际状态。

2、预算

预算是各类管理者最基本的一种控制工具。预算是根据计划目标和实施方案具体筹划与确定资源的分配、使用以及相应行动预期结果的数字化形式。其突出特点是数字化。

二、填空

1、要使控制有效率，就必须抓住关键因素加以控制。关键因素主要有三种类型，即：（出现偏差的可能性大的因素）、（直接决定工作成效的重点因素）和（能使控制最有效又最经济的因素）

2、要实施有效控制，必须具备（控制标准）、（受控系统的相关信息）和（必要的权力）等三个必备条件

3、决定控制标准最主要的依据是（计划）

4、不同的业务领域，不同的种类的活动各有不同形式的控制标准。但是就其基本类型而言，表示标准的方法或形式，主要有（实物量标准）、（价值量标准）、（时间标准）和（定性指标标准）

5、制定标准的方法主要有（统计法）、（估计法）和（工程法）

6、衡量工作最基本的要求就是（及时准确）

7、控制是需要借助相应的方法与技术来实现的，主要包括（预算控制）与（非预算控制）。

8、非预算方法分为（行政控制）、（经济分析）及（其它特殊控制技术）等几类

9、（预算）是各类管理者最基本的一种控制工具

10、预算的突出特点是（数字化）

11、现代预算的方法主要有（弹性预算）、（程序性预算）和（零基预算）

12、利用管理经济学和管理会计所提供的一些专门方法，对实际系统进行经济分析，是管理控制的重要手段，（比率分析）和（盈亏平衡点分析）是常用的两类方法

13、比率分析是一种重要的控制技术，一般可以把这些比率分为（财务比率）和（经营比率）两大类

三、简答

1、简述实行例外控制的具体要求

假定某些偏差的发生是预料之中的，只要活动是在允许的范围之内，那就将其看作是处于控制之中的

只有重大偏差，也没有处理它的既定规范，才应该由领导者处理

领导者要为下级明确提供能够用来处理次要偏差的既定原则、政策、程序、规范和措施，以保证他们有效、独立地解决那些例行问题

管理部门应对调整标准做好准备。必须根据情况的变化对过时的目标或规范加以修正

2、简述控制过程

第一步是订立明确、科学的标准，以便确定控制的目标和依据；

第二步是管理者对照标准，对受控系统的实际情况进行监测；

第三步是根据偏差分析结果，进行决策，制定纠正偏差措施，并付诸实施，以保证实际与目标一致。

3、简述纠正行动的方式

调整行动，使行动与计划相符。原定计划合理，制定计划的客观环境并没有变化，主要是执行人员主观努力不够，则应采用这种方式，通过改变行动来实现计划目标

调整计划，使计划与行动相符。如果在执行中发现原定计划不合理，或客观环境已发生变化，则需通过调整计划来实现一致

既调整计划又调整行动，使二者重新取得一致

4、简述预算的种类

收入与支出预算

时间、空间、材料及产品预算

资金预算，或称资产负债预算

现金预算

投资预算

5、简述预算的步骤

第一步，由组织的高层管理人员提出组织在一定时期内的发展战略、计划与目标。这是制定预算的基本依据

第二步，主管预算编制的部门根据组织发展战略、计划与目标，向组织各部门的主管人员提出有关编制预算的建议和要求，并提供必要的资料

第三步，各部门的主管人员依据组织计划与目标的要求，结合本部门的实际情况，编制本部门的预算，并与其他部门相互协调。在此基础上，将本部门预算上报主管部门

第四步，主管编制预算的部门将各部门上报的预算进行汇总，在认真协调的基础上，编制出组织的各类预算和总预算草案

第五步，组织的各类预算和总预算草案上报组织的高层管理层进行审核批准。然后颁布实施

6、行政控制的种类有哪些？

行政控制是泛指借用行政手段监测、控制受控系统的方法。主要包括以下几种：

实地观察（检查）

资料统计

报告

会计核查与审计

企业诊断

制度规范执行与培训

7、如何做好控制过程中的行为管理？

管理者要树立正确的态度

下放控制权，提倡实行自我控制

采用科学的控制手段，并做好宣传解释、教育工作

倚重工作保证体系进行控制

归根结底是要做好人的工作

四、论述

1、试述产生抵制控制的原因

产生抵制的原因是多方面的，如有政治上的、经济上的、社会上的、心理上的和个性上的原因。

标准太严。即认为所制订的控制标准不合理或过高过严

可能是出于利益上的考虑，认为组织的目标过高，会导致个人花费更大的力气或减少收入

可能是由于不理解。管理者没有向被管理者讲清实际情况，包括有关条件、标准的具体含义要求，以及如何完成任务等问题，发生误解，从而使被管理者认为这一标准不合理或太严

标准是由管理当局制定的，被管理者感到这是作为一种外在的硬性指标强加给他的，认为标准本身就是一种束缚其思想行动的东西

测定不准确。即认为测定工作成效的方法不当，结果不准，评价不公正

可能是认为方法不当，不能全面、准确地测定实际工作成效

认为测定者的态度不够端正，过多地看重了问题，而对成绩评价不足

测定中只注意成果，而完全忽视了被管理者的主观努力

厌恶纠正措施。即感到管理者所采取的纠正措施于己不利，产生反感或恐惧

纠正偏差，这意味着对原有某些劳动的否定，被管理者将付出更多的劳动，这回引起他们的抵制

在被管理者看来，纠正行动或多或少要指向个人，是对直接责任者个人的成效或水平的否定，并将其暴露于众，这要引起他们从心理上的反感

纠正行动很可能是使被管理者去干他们不愿意干的事。这种纠正，使他们感到受到了外力强制，必然产生抵制心理

管理者施控的态度

管理者实施控制时所持的态度，对于受控者来说是一个最敏感的问题。它将直地引起受控者做出相应强烈的行为反应

单元二 绩效考核与评价能力

一、名词解释

1、绩效

绩效是指社会组织及其部门与人员的工作成绩、成果与效率、效益。它反映了组织与个人的工作实际达到目标的程度与管理者管理行为的有效程度。是评价组织、个人与管理最核心的指标。

二、填空

1、控制的目标与结果就是（绩效）。（绩效）既是控制成效的核心标志，更是各类组织管理成效的核心标志

2、要搞好绩效评价，必须具备两个基础，即（制定工作要项）与（确定绩效标准）

三、简答

1、简述绩效评价的作用

有利于全面客观地反映组织与个人的工作状况与成果

发现工作与管理过程中存在的问题，总结经验教训，以利改进与提高绩效

评价结果可作为奖酬发放、使用干部等依据

2、简述绩效评价与考核的基本程序

制定绩效评价计划

做好考核评价准备

搜集信息

衡量与判断

评价结构的运用

改进

3、简述现场检查评价方法的要领

检查前做好充分准备

选择适当的检查方式

要端正检查者的态度

要采用科学的检查方法与手段

深入分析，得出结论

及时反馈，迅速落实

单元三 运用现代控制方法的能力

一、名词解释

1、市场控制

市场控制是指在企业内部管理的过程中，借用市场机制与市场价值体系进行评估与控制的方式。在企业内部的管理中，将市场机制引进来，直接使用市场竞争的一些指标对企业内部部门或个人进行评价；模拟市场交易机制，使企业内各部门之间提供产品或服务的过程转换为以市场价格为媒介的市场交易行为。

2、社群控制

社群控制是指以一定文化为基础，一定的社会群体依靠共同价值和群体规范引导与约束其成员的一种社会控制方式。

3、全面质量管理

全面质量管理(简称TQC)是六十年代初美国的菲根鲍姆(A·V·Feigenbaum)首先提出来的。这是一种对产品或服务乃至工作质量实行全面管理与控制的科学管理方法。对产品或服务质量进行控制，并进而对为之服务的工作质量及全体人员进行控制，是管理控制中极为重要的内容。

4、目标管理

所谓目标管理，是以制定和实现目标为中心的，被管理者自主控制达标过程，管理者实行最终成果控制的一种现代管理思想与管理方法。

二、填空

- 1、(组织文化)是社群控制的基础
- 2、(授权赋能)是社群控制的必要条件
- 3、目标管理，是一种(“抓住两头，放开中间”)的管理方法
- 4、目标管理主要是由(目标制定)、(目标实施)和(目标成果评价)三个阶段形成的一个循环周期

三、简答

1、如何理解全面质量管理的特点

全面质量管理是一种预先控制和全面控制制度。它的主要特点就在于“全”字，它包含三层含义，即：

管理的对象在横向上是全面的

管理的对象在纵向上是全程的

管理的主体是全员的

2、简述 PDCA 循环管理法的特点

PDCA 循环工作程序的四个阶段，顺序进行，组成一个大圈

每个部门、小组都有自己的 PDCA 循环，并都成为企业大循环中的小循环。

大循环套小循环，互相促进，整体提高

阶梯式上升，循环前进

3、简述目标管理的基本特点

以科学的目标体系为中心

实行自我控制

注重成果评价

四、论述

1、试述 PDCA 管理循环基本工作程序

PDCA 管理循环是全面质量管理最基本的工作程序。即计划——执行——检查——处理(Plan、Do、Check、Action)。这是美国统计学家戴明(W·E·Deming)发明的，因此也称之为戴明循环。这四个阶段大体可分为八个步骤

第一阶段：(1)找出存在的问题；(2)找出存在问题的原因；(3)找出各

种原因中最关键的原因；（4）制订计划和措施。

第二阶段：（5）执行计划和措施。

第三阶段：（6）检查效果。

第四阶段；（7）巩固措施，把效果好的标准化，失败的提出防止再发生的意见；（8）遗留的问题转入下一循环解决。

2、试述目标管理的基本步骤

目标管理主要是由目标制定、目标实施和目标成果评价三个阶段形成的一个循环周期。

目标制定

（1）建立目标体系。按照科学的程序制定组织的总目标，并将组织的总目标分解为各个单位的具体目标。各目标间相互协调，建立完整的目标体系。（2）建立严格的目标责任制。把以总目标为核心的目标体系中的各分目标分别落实到下属各部门、各单位直至员工个人。在此过程中，应编好目标展开图和目标管理卡，作为目标展开内容的书面记录。（3）制定对策计划。认真分析实施目标的主客观条件，找出目标展开的问题点，指定系统可行的目标实施的对策计划。

目标实施

（1）权限下放和自我控制。在目标实施过程中，上级应对下级进行充分授权，使下级拥有完成目标的必要权力。同时，充分信任下级，对于目标实施的具体途径和方法，则应完全由下级自由选择。

（2）下级在目标实施过程中，一方面要依靠自己的判断充分行使下放给自己的权力，努力达到目标；另一方面要对照自己的目标检查行动，实现自我控制

（3）对实施过程的检查与控制。检查一般实行下级自查报告和上级巡视指导

相结合的办法。

成果评价

目标责任期结束，企业实行上下结合的方式进行成果评价。成果评价一般实行自我评价和上级评价相结合，共同协商确认成果。目标成果评价有三个基本指标：“达到程度”、“复杂困难程度”、“努力程度”；另有调整指标“修正值”。