

规划教材
普通高等教育规划教材

GUANLIXUE
XITI YU ANLIJI
管理学
习题与案例集

主编 冯光明



中国财经出版传媒集团
中国财政经济出版社



规划教材

“十三五”普通高等教育规划教材

管理学习题与案例集

主 编 冯光明

副主编 李立周 邓嘉燕



中国财经出版传媒集团
中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学习题与案例集/冯光明主编. —北京: 中国财政经济出版社, 2017. 6
财政部规划教材 “十三五”普通高等教育规划教材

ISBN 978 - 7 - 5095 - 6835 - 4

I. ①管… II. ①冯… III. ①管理学—高等学校—习题集 IV. ①C93-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 151928 号

责任编辑: 蔡 宾

责任校对: 李 静

封面设计: 肖玉坤

版式设计: 王志强

中国财经出版传媒集团 出版
中国财政经济出版社

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: jiaoyu@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

营销中心电话: 010 - 82333010 编辑部门电话: 010 - 88190670

北京时捷印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 18.5 印张 472 000 字

2017 年 6 月第 1 版 2017 年 6 月北京第 1 次印刷

定价: 38.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 6835 - 4/C · 0067

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010 - 88190744

打击盗版举报热线: 010 - 88190414、QQ: 447268889



前 言

《管理学》是经济管理类专业的核心课程,对于培养经济管理类人才具有着重要的意义。编者秉承“案例教学”的理念,精选古今中外的经典管理案例,为读者呈现一个个生动的管理情境,以情境引发思考,以思考提升技能,旨在帮助读者构建系统的现代管理思维。

本书内容饱满,既能帮助学生进行全面练习,又能帮助学生强化复习,巩固知识点,提高分析问题和解决问题的能力。另外,本书最后还配备了两套模拟试题,进一步帮助学生进行综合练习,掌握考试题型,更好地应对考试。本书可作为高等院校本科生学习《管理学》的辅助教材,同时,也适合硕士研究生入学考试中参加“管理学”课程考试的考生使用。

本书由山西财经大学管理科学与工程学院、北京理工大学珠海学院从事“管理学”课程教学的一线老师共同编写。冯光明教授担任主编,负责拟定编写大纲,组织协调并总撰审稿和定稿。全书共15章,参编人员的具体分工是:冯光明负责第1、2章,邓嘉燕负责第3、4、5章,肖林生负责第6、13、15章,李立周负责第7、8、14章,陈剑锋负责第9、10章,傅萍婷负责第11、12章。李立周、邓嘉燕对本书的资料整理做了大量细致的工作。在此对他们付出的辛勤劳动表示感谢!

本书在编写过程中,参阅了许多国内外管理学领域的有关文献,获得了启迪,促进了本书的完善,对许多未曾谋面的作者在此深表谢意!

本书在编写过程中,得到了中国财政经济出版社领导与编辑的大力支持,诚致谢忱!

由于编者学识有限,加之时间紧急,不妥之处在所难免,恳请各位专家和广大读者提出宝贵意见。

编 者
2016年5月



目 录

第 1 章 管理学与管理者.....	1
参考答案	11
第 2 章 管理理论的产生与发展	19
参考答案	28
第 3 章 管理基本原理	40
参考答案	51
第 4 章 决策	59
参考答案	73
第 5 章 计划	77
参考答案	91
第 6 章 战略管理	97
参考答案	107
第 7 章 组织与组织设计.....	112
参考答案	121
第 8 章 组织整合与变革.....	130
参考答案	140
第 9 章 人力资源管理.....	149
参考答案	160
第 10 章 领导	173
参考答案	183
第 11 章 激励	191
参考答案	201
第 12 章 信息沟通	207
参考答案	215
第 13 章 控制	225
参考答案	237
第 14 章 创新	242
参考答案	253



第 15 章 企业文化	263
参考答案	273
管理学模拟试题(一)	278
参考答案	281
管理学模拟试题(二)	284
参考答案	287
参考文献	290

第1章

管理学与管理者

一、单项选择题

1. “管理就是通过他人完成工作”是()提出的。
A. 弗雷德里克·W. 泰罗
B. 斯蒂芬·P. 罗宾斯
C. 约瑟夫·L. 马西
D. 小詹姆斯·H. 唐纳利
2. “管理就是计划、组织、指挥、协调、控制”是()提出的。
A. 亨利·法约尔
B. 里基·W. 格里芬
C. 切斯特·巴纳德
D. 斯蒂芬·P. 罗宾斯
3. “管理就是设计并保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标的过程”是()提出的。
A. 亨利·法约尔
B. 赫伯特·A. 西蒙
C. 哈罗德·孔茨
D. 詹姆斯·穆尼
4. “管理就是决策”是()提出的。
A. 亨利·法约尔
B. 赫伯特·A. 西蒙
C. 哈罗德·孔茨
D. 詹姆斯·穆尼
5. 有一种说法认为“管理就是决策”,这实际上意味着()。
A. 对于管理者来说只要善于决策就一定能够获得成功
B. 管理的复杂性和挑战性都是由于决策的复杂性而导致的
C. 决策能力对于管理的成功具有重要的作用
D. 管理首先需要的就是面对复杂的环境作出决策
6. 管理的主体是()。
A. 管理者
B. 组织
C. 个人
D. 管理机构
7. 下列关于管理的论述不正确的是()。
A. 管理的目的是通过具体的管理活动来实现组织既定目标
B. 管理的过程是实施计划、组织、领导和控制的过程
C. 管理的实质是对组织拥有的各种资源进行有效整合
D. 管理的载体是组织,对象是资本和人力资源
8. 管理的载体是()。
A. 个体
B. 本体
C. 组织
D. 规则
9. 在一个社会活动中,()是最为重要的资源。
A. 人力资源
B. 物力资源

- C. 财力资源 D. 信息资源
10. 保证在组织中“事事有人做”属于管理的()。
- A. 计划职能 B. 组织职能
C. 领导职能 D. 控制职能
11. 以下不属于管理职能的是()。
- A. 组织活动 B. 控制活动
C. 有效获取资源 D. 计划与决策
12. 在组织保证的基础上,管理者必须选择适当的方式,有效地指挥、调动和协调各方面的力量,最大限度地发挥组织效率,于是就产生了()职能。
- A. 计划职能 B. 组织职能
C. 领导职能 D. 控制职能
13. 管理工作中居于主导地位的职能是()。
- A. 计划职能 B. 组织职能
C. 领导职能 D. 控制职能
14. 管理的职能也就是管理工作所包含的几类基本活动,这些基本活动具有的性质是()。
- A. 彼此独立,分别由不同部门的人员担当
B. 各不相同,分别由不同层次的人员担当
C. 在时间和空间上彼此交融,每一个主管人员都要承担这些活动
D. 形式不同但本质相同
15. 管理学属于边缘性学科,这说明管理学的特点是()。
- A. 一般性 B. 多样性
C. 实践性 D. 科学性
16. 管理是一种艺术,这是强调管理的()。
- A. 复杂性 B. 有效性
C. 精确性 D. 实践性
17. 下列不属于管理的特性的是()。
- A. 综合性 B. 应用性
C. 精确性 D. 艺术性
18. 行为科学理论中提出的“人是社会人”运用的是()。
- A. 历史研究的方法 B. 案例研究的方法
C. 比较研究的方法 D. 系统研究的方法
19. 管理者与一般工作人员的根本区别是()。
- A. 需要他人配合完成组织目标
B. 需要从事具体的文件签发审阅工作
C. 需要对自己的工作成果负责
D. 需要协调他人的努力以实现组织目标
20. 负责确定组织的目标和战略,主要是由()执行。
- A. 高层管理者 B. 中层管理者
C. 基层管理者 D. 以上均是

21. 中层管理者的主要工作是()。
- A. 战略管理 B. 现场管理
C. 组织协调 D. 开拓创新
22. 管理者传播者的角色属于()。
- A. 人际角色 B. 信息角色
C. 决策角色 D. 领导角色
23. 对于基层管理者而言,其管理技能侧重于()。
- A. 技术技能 B. 财务技能
C. 人际关系技能 D. 分析技能
24. 下列关于人际技能的重要性表述正确的是()。
- A. 人际技能对于高层管理者最重要
B. 人际技能对于中层管理者最重要
C. 人际技能对于基层管理者最重要
D. 人际技能对于所有层次管理者的重要性大体相同
25. 对高层管理者来说,相对更重要的技能是()。
- A. 人际关系技能 B. 技术技能
C. 概念技能 D. 诊断技能

二、多项选择题

1. 管理这种社会现象存在的必然条件有()。
- A. 两个人以上的集体活动 B. 有管理者
C. 有一致认可的目标 D. 有各种资源
E. 有机构
2. 亨利·法约尔认为,管理的内容包括()。
- A. 计划 B. 组织 C. 指挥
D. 协调 E. 控制
3. 管理活动受到组织内外环境约束,只有()才能达到预期的目标。
- A. 控制环境的变化 B. 重视环境 C. 研究环境
D. 适应环境 E. 利用环境
4. 管理的对象应当是组织中的所有资源,主要包括()。
- A. 人力资源 B. 物力资源 C. 财力资源
D. 信息资源 E. 自然资源
5. 管理的属性包括()。
- A. 自然属性 B. 社会属性 C. 生产属性
D. 原始属性 E. 人本属性
6. 管理者在管理过程中承担的职能有()。
- A. 计划 B. 组织 C. 领导
D. 控制 E. 行政
7. 管理学主要研究()。
- A. 生产力诸要素之间的关系

- B. 如何正确处理组织中人与人之间的相互关系
C. 组织的规章制度如何反映经济基础的要求
D. 合理组织生产力
E. 组织与组织之间的关系
8. 管理学的特性有()。
A. 综合性 B. 复杂性 C. 科学与艺术性
D. 应用性 E. 经济性
9. 管理的艺术性强调()。
A. 管理的普遍性
B. 管理的实践性
C. 管理理论、原理和方法的随机制宜性
D. 管理的多变性
E. 管理者具有一定的素质
10. 管理学的研究方法主要有()。
A. 理论联系实际 B. 比较研究 C. 系统研究
D. 案例分析 E. 模型分析
11. 按照管理者在组织中所处的地位划分,管理者可分为()。
A. 高层管理者 B. 中层管理者 C. 基层管理者
D. 职能管理者 E. 决策指挥者
12. 管理者所扮演的人际关系角色有()。
A. 领导者 B. 谈判者 C. 组织代表
D. 联络者 E. 监听者
13. 管理者所扮演的决策制定方面的角色包括()。
A. 企业家 B. 混乱驾驭者 C. 资源分配者
D. 谈判者 E. 监督者
14. 下列关于管理者技能的表述正确的有()。
A. 技术技能对于基层管理者最重要
B. 人际技能对于高层管理者最重要
C. 概念技能对于高层管理者最重要
D. 概念技能对于中层管理者最不重要
E. 人际技能对于基层管理者最不重要
15. 应从()来定义有效的管理者。
A. 经济效益的角度 B. 社会效益的角度
C. 人文关怀的角度 D. 管理者个人成长的角度
E. 开拓创新的角度

三、判断题

1. 管理的载体是管理机制。 ()
2. 切斯特·巴纳德认为:管理是组织中协调各分系统的活动,并使之与环境相适应的力量。 ()

3. 管理贯穿于实现组织目标的整个过程。 ()
4. 管理的对象是管理过程中管理者所面临的问题。 ()
5. 人力资源是管理的首要对象。 ()
6. 现代人力资源管理的目标是人尽其才。 ()
7. 财力资源是人们从事社会实践活动的物质基础。 ()
8. 有效的管理活动都应该从计划工作开始。 ()
9. 管理学反映了管理过程的客观规律性,具有显著的科学性。但是管理过程中的诸多不确定因素使管理本身无法完全量化,故而只是一种不精确的科学。 ()
10. 管理学是一门科学,不是一门艺术。 ()
11. 管理工作十分复杂,所以说,迄今为止管理仍然是一门不精确的科学。 ()
12. 在组织中的一般成员均为管理客体。 ()
13. 管理既要追求效果,也要追求效率。前者就是要做正确的事情,后者则是正确地去做事。应当说,前者是第一位的,后者是第二位的。 ()
14. 科学技术与先进的管理是推动现代社会发展的“两个轮子”,缺一不可。 ()
15. 就管理的职能来讲,高层管理者应该侧重于领导职能,基层管理者应该侧重于控制职能。 ()
16. 领导者的角色就是每天签发各种文件、接待来访者。 ()
17. 人际技能对于每一层次的管理者都是同样重要。 ()
18. 从经济效益的角度来讲,管理者只有追求资源成本最小化、实现效益最大化才是一个有效的管理者。 ()
19. 管理者的责任就是实现组织利润的最大化,管理者本人不必承担社会责任。 ()
20. 衡量一名管理者是否是有效的管理者,应该分析他在完成工作目标和工作任务的同时,自身是否也得到了锻炼与成长。 ()

四、填空题

1. 管理是随着_____的发展而发展起来的。
2. 管理是通过_____的努力来达到目标的一种科学与艺术。
3. 管理的目的是通过具体管理活动来实现组织_____。
4. 企业的主要资源要素,可概括为_____资源、_____资源、_____资源和_____资源。
5. 管理财力资源,目标就是要实现_____,通过_____,_____而不断_____。
6. 现在人们所普遍公认的管理四项基本职能是_____,组织、_____和_____,其首要职能是_____。
7. “运筹于帷幄之中,决胜于千里之外”,这里的“运筹帷幄”反映了管理的_____职能。
8. 管理学是管理者在长期从事管理活动的实践中,探索、总结管理活动_____和_____与_____的综合性科学。
9. 管理的_____和_____反映了理论知识与灵活运用相结合的必要性。
10. 管理是一种艺术,这是强调管理的_____。



11. _____与_____,_____一起被看作是促进现代社会文明发展的三大支柱。

12. 毛泽东说:“判定认识或理论是否是真理,不是依主观上觉得如何而定,而是依客观上_____的结果如何而定”。

13. “有比较才能有鉴别”,即只有通过辨认、鉴别、相互比较,才能揭示事物之间的_____和_____。

14. 管理者在管理工作中居_____地位。

15. 高层管理者负责确立组织的_____和_____;中层管理者负责找出运用组织的资源以实现组织目标的_____与_____;基层管理者负责现场_____,_____及_____。

16. 赫伯特·A. 西蒙在他的代表作《管理决策新科学》一书中就明确地表述了“_____”的思想。

17. 罗伯特·卡兹曾在《哈佛商业评论》中发表了一篇题为《能干的管理者应具有的技能》的论文,指出管理者需要三种基本技能,即_____,_____和_____。

18. 管理学家哈罗德·孔茨在卡兹提出的三项基本技能基础上,补充了一种_____。另一位管理学者格里芬也对卡兹的三项基本技能作了新的补充,增加了_____和_____两项技能。

19. 我们认为“_____”不是衡量组织目标实现的唯一指标。

20. 管理者的责任除了经济责任和社会责任以外,还有一个重要的职责就是要努力营造优秀的_____。

五、名词解释

1. 管理
2. 计划职能
3. 组织职能
4. 领导职能
5. 控制职能
6. 管理学
7. 管理者
8. 技术技能
9. 人际技能
10. 概念技能

六、简答题

1. 怎样理解管理的含义?
2. 在管理过程中管理者所作用的资源有哪些?
3. 管理的基本职能之间有什么关系?
4. 简述管理者的类型。
5. 管理者在一个组织中担当哪些角色?
6. 简述管理的二重性及其关系。
7. 一个有效的管理者需要具备哪些技能?
8. 为什么在对管理者的技能要求中,人际技能十分重要?

9. 学校的教师是管理者吗? 为什么?
10. 为什么处于不同层次的管理者所具备的管理技能是不同的?
11. 成功的管理者和有效的管理者怎样才能更有效地利用他的可支配的时间?
12. 小公司经理与大公司总裁的工作有哪些相似与不同之处?

七、论述题

1. 管理既是一门科学又是一种艺术。
2. 论述明茨伯格的管理者角色理论。

八、案例分析题

案例 1-1 管理的真谛

有这样一个故事,说的是有七个人住在一起,每天共喝一桶粥,而粥每天都不够。一开始,他们抓阄决定谁来分粥,于是每周下来,他们只有一天是饱的,就是自己分粥的那一天。后来他们推选出一个道德高尚的人出来分粥,强权就会产生腐败,大家开始挖空心思去讨好他,贿赂他,搞得整个小团体乌烟瘴气。然后大家开始组成三人的分粥委员会及四人组成的监督委员会,互相攻击扯皮下来,粥吃到嘴里全是凉的。最后想出一方法:轮流分粥,但分粥的人要等到其他人都挑完后拿剩下的最后一碗。为了不让自己吃到最少的,每人都尽量分得均匀,就算不公平,也只能认了。大家快快乐乐,和和气气,日子越过越好。

根据案例所提供的情况,请回答下列问题:
试分析管理的真谛。

案例 1-2 林洁与张力的“对话”

下面的对话在一个星期五的上午发生在某公司的分公司经理林洁与财务主管张力之间。

林洁:谢谢你提供这些数据,张力,这正是我们需要的。但你为什么没能在总部要求的星期一就准备好呢?

张力:6个月以前我这走了两个人,你不让我找人接替他们,说我们已经超编了。我们就按你说的办,而这意味着我不得不更加努力地工作。马利和刘有顺做的初稿看上去很好,但用处不大,所以我不得不再做一遍。为了这些数据,我已经竭尽全力了!这个星期我每天晚上的时间都花在这些数据上了。为了校对数据,今天凌晨2点我才上床睡觉。你知道实际工作的人对这里的了解不是很多;总部想要的东西,我们不得不放下每一件事情,全力以赴。去问这儿的任何一个人,我们绝对是在工作的时候连耳朵都在忙着,你找不出一个比我更努力工作的人。

林洁:我知道你工作努力,我一点也没认为你工作不够努力!但你知道总部要这些数据已经有两个多星期了,你说过,在星期一准备好并为我送到总部没有任何问题。

张力:这个星期一总部不是真正需要这些数据的,也没有为这些数据来找过我们,不对吗?

林洁:话不能这么说!总部要求星期二把这些数据送到悉尼!你曾经说过在星期一上午准备好,接着我又听说星期三能准备好,而我实际是在星期四才拿到的。为什么你不能按时交来?

张力:(重复各种解释,诸如他不能更加努力了,以及他的妻子老是抱怨他把时间花在办公室里,等等)

林洁:张力,我不是要你工作得更加努力,你在上面花的时间已经太多了!

张力:(火气十足地)那你为什么还这样批评我?我真不知道你想要我做什么!我是这最努力的人,我还能多做什么?

根据案例所提供的情况,请回答下列问题:

1. 林洁与张力之间冲突的根源是什么?
2. 林洁应该怎样做才能防止这类冲突再次发生?

案例 1-3 美国麦考密克公司的起死回生

美国麦考密克公司的创始人 W. 麦考密克是位性格豪放、带有江湖义气的经营者。公司成立之初,凭借其一定的社会阅历和大胆热情,公司的利润增长较快,员工的收入也与日俱增。随着公司的发展,其经营理念和经营方法逐渐落后,越来越不适应时代的要求。W. 麦考密克虽然苦心经营,但公司还是不景气,最后陷入裁员减薪的困境,公司濒临倒闭的边缘。

W. 麦考密克在公司危难时刻继任总裁,员工把一切希望全都寄托在新总裁的身上。麦考密克也壮志满怀,可万事开头难,从何处突围成为首要问题。新总裁对公司的内外环境进行了认真的调查和分析,发现员工怨天尤人,无责任感,对企业和个人发展感到茫然。新总裁认识到提高员工士气,增强员工责任感,唤起员工的工作热情是公司振兴之本。新总裁在全体员工大会上庄严宣布:本公司生死存亡的重任落在诸位的肩上,希望大家同舟共济,协力渡过难关。同时,新总裁出人意料地决定,从本月起,全体员工的薪水每人增加 10%,工作时间适当缩短。

新总裁的决心和决定让几乎绝望的员工为之感动,员工们认识到唯有大家齐心协力公司才有希望。经过公司全体员工的共同努力,仅一年的时间公司就实现了扭亏为盈,公司获得了重生,员工又有了新的希望。

根据案例所提供的情况,请回答下列问题:

麦考密克公司的起死回生使你得到哪些管理学上的启示?

案例 1-4 节约后的致歉

如果有人能给公司带来 1 000 万美元的节约,大多数的管理人员会对此给予赞赏,除非这意味着要砍掉一个他们所喜爱的项目。但是,一位刚走出校门的年轻人却从此举中得到了深刻的教训。

从表面上看,情况似乎一清二楚。这家拥有 700 个床位的美国中西部医院门前有一个停车场,在高峰期间常常拥挤不堪,给病人及其家属带来了诸多的不便。即使医院管理人员并没有那么强的道德感,仅从财务方面考虑,鉴于最近有越来越多的患者另寻他处就医,从而给医院带来了很大的损失,这一点也迫使医院的院长助理查尔斯必须想解决问题。

查尔斯吩咐刚从大学拿到工商管理硕士学位的莫里对这种情况进行调查,并提出改进意见。他解释说,如果问题尚不严重,医院可能会设法腾出楼前的一块地方作停车用。如果问题非常严重,就要考虑建一个新的多层停车场,为此得投资 1 000 万美元。查尔斯在对莫里作了这次交代以后,便到外地休假 3 个星期。

希望自己能一显身手的这位年轻人在接受任务后进行了两周的调查,分析了停车场发出的印有停车时间标记的票据,最后发现一个不曾预料到的事实:停车场之所以拥挤,完全是因为医院的职工不顾院规将车停放在这里,而不是停在靠近高速公路的一个较不方便的宽敞的停车场。医院并不需要作 1 000 万美元的投资,它需要的是强化已颁布的职工停车条例。

因为院长助理仍在休假中,这位年轻人便把他的发现直接在一次大型的会议上报告给了医院高层经理人员。听到这条令人振奋的消息后,这些高层经理人员对莫里说了一番鼓励与感谢的话,然后要求他的部门做进一步的研究。

在院长助理返回前,一切都进展顺利。可是,这天查尔斯回来了,听说他提议的 1 000 万美元的投资项目被取消了——这使他看起来像个低能者。而且更令他难受的是,在医院白领职工中很少得到遵守的停车条例现在得到了三令五申。不幸的莫里在他上司的责备下,不得不向院长助理道歉,并且又承担了寻找落实医院停车条例最有效的方式的任务!

在思考了各种方案后,莫里最后向一个副总裁和几位部门负责人提议,下午 5 点钟在门前停车场会合,准备当场逮住那些违规停车的职工,并要求他们缴纳停车时间内的所有停车费。如此进行了连续两天的行动后,院门前的这块停车场在高峰期间也有一半是空的。

至于那位年轻的毕业生莫里,他不久就离开医院,在一家私人公司找到了新的工作。他离开时对曾经同窗的一些朋友们说,自己得到了一次深刻的教训,明白了过度坦诚与精明为人之间有何等的区别。

根据案例所提供的情况,请回答下列问题:

- 莫里成功地发现了解决问题的办法,这要归功于他()。
 - 所学的科学管理知识
 - 高度的工作热情
 - 学以致用的工作方法
 - 管理者的基本素质
- 莫里向查尔斯道歉的主要原因是()。
 - 莫里的报告使查尔斯提议的1 000万美元投资项目被取消了
 - 莫里的报告使医院停车条例得到了重视和执行
 - 莫里越过查尔斯向高层经理人员汇报
 - 莫里的报告使问题的解决复杂化了
- 这位年轻的毕业生不久就离开了这家医院,最有可能的原因是()。
 - 莫里的能力不够
 - 医院的关系复杂
 - 医院不注重经济效益,用不上所学的管理知识
 - 医院的人事管理存在严重问题
- 莫里在这家医院的经历无疑使他得到了一次深刻的教训。这次教训()。
 - 使他认识到坦诚待人的重要性,从而对他以后的工作会产生积极的影响
 - 使他意识到在商界要如何精明为人,这点对他以后的工作会产生消极的影响
 - 使他认识到了管理理论与管理实践的关系
 - 使他认识到管理者需要具备哪些技能
- 这个案例表明,管理工作内容与管理工作效率的关系是()。
 - 管理工作的效果取决于管理工作内容
 - 管理工作的效果不取决于你做什么,而取决于你怎么做
 - 实际中管理工作的内容要比书本上介绍的简单,但简单的工作并不一定能取得预期的效果
 - 只有既研究工作内容,又注意处理工作关系,才能取得好的管理工作效果

案例1-5 忙碌的贾厂长

江南某机械厂的贾厂长每天都要处理大大小小的事情几十件,从厂里的高层决策、人事安排,到职工的生活起居,可以说无事不包。贾厂长在厂里的威信很高,大家有事都找他,他也是有求必应。贾厂长一心扑在事业上,每天从两眼一睁到熄灯,根本没有节假日,妻子患病他没时间照顾,孩子的家长会他也没时间出席,他把全部的时间和心血都花在了厂里。他多次被市政府评为“市先进工作者”。

在厂里,贾厂长事必躬亲,大事小事都要过问,能亲自办的事决不交给他人办;可办可不办的事也一定是自己去办;交给下属的一些工作,总担心下面办不好,常要插手过问,有时弄得下面的领导不知如何是好,心里憋气。

随着市场环境的变化,厂里的生产经营状况每况愈下,成本费用急剧上升,效益不断下滑。最后,在有关部门的撮合下,厂里决定与一家外国公司合作。如果合作成功,厂里不仅能摆脱困境,而且可能使厂里的生产、技术和管理都跃上一个新台阶。经多方努力,双方领导准备举行签字仪式。仪式举行的前一天,厂里一个单身职工生病住医院,贾厂长很同情他,亲自到医院陪他。第二天,几乎一夜未合眼的贾厂长又到工厂查看生产进度,秘书几次提醒他晚上有重要会议,劝他休息一下,但他执意不肯,下午,贾厂长在车间听取职工反映情况时病倒了。晚上,贾厂长带病出席签字仪式,厂里的其他许多领导也参加了,但贾厂长最终没能支撑下去,中途不得不被送进医院。外方领导在了解事情的经过后,对贾厂长的能力表示怀疑,决定推迟合作事宜。

根据案例所提供的情况,请回答下列问题:

1. 贾厂长在该厂属于()。
 - A. 基层管理人员
 - B. 中层管理人员
 - C. 高层管理人员
 - D. 专业管理人员
2. 贾厂长之所以感到无奈,其主要原因是()。
 - A. 将本属于其部下完成的工作都“事必躬亲”地亲自做了
 - B. 本应属于他去思考、解决的企业生产经营的重大问题却几乎都丢在一边
 - C. 几乎大事小事都包揽无余
 - D. 以上三个都正确
3. 如果你是贾厂长,你认为下列做法中最不可取的是()。
 - A. 决不让自己超量工作
 - B. 把下属能干的事情授权下属去干后,仍不忘奔命于繁琐的管理事务中
 - C. 抓部下解决不了或无力解决的重大问题,部门间的协调等
 - D. 授权他人,然后就完全忘掉这回事
4. 你认为贾厂长目前最需要加强的是()。
 - A. 技术技能
 - B. 人际技能
 - C. 概念技能
 - D. 领导技能
5. 根据明茨伯格的管理者角色理论,贾厂长出席与外国公司的合作签字仪式时所扮演的管理者角色是()。
 - A. 发言人
 - B. 谈判者
 - C. 领导者
 - D. 资源分配者

案例 1-6 上任仅三天的车间主任

王林是昌平矿业公司露天矿机维修钳工,正式技工学校毕业,今年 35 岁,是机修车间的业务骨干,还带了三名学徒工做徒弟。由于王林乐观向上、技术精湛、为人谦和,深得同事和上级领导的喜欢,车间李主任还常让他代表自己去矿上或公司开干部会。

今天是星期一,王林正上班,忽然听说车间李主任心脏病突发,已经住进医院。不料傍晚又传来李主任病重,经抢救无效已病逝在医院的消息。李主任德高望重,深受大家的爱戴,下班后,大家纷纷去向李师母表示慰问。

星期二上午,分管人事的张副矿长来电话,要王林暂时代理车间主任,行使权力,以使车间工作正常运转;同时,叮嘱车间正在抢修的一台装载机,是矿里急着要用的,问几时能修好。王林答应周四中午前一定修好交用。

星期三上午,张副矿长会见王林,正式通知他公司已任命他继任车间主任,并向他表示了祝贺和期望,王林也表示有信心把工作做好。然后王林就匆匆赶回车间,参加突击抢修那台装载机去了。由于任务很重,王林又跟着夜班工人继续干到晚上 9 点多,并再三叮嘱夜班班长抓紧时间。

星期四早上,王林早早来到车间,发现昨天晚上又有四辆自卸式重载卡车送来待修,而那台装载机还没有修好。王林赶忙把全车间白班职工召集起来,说明了面临的任务非常紧急,号召大家化悲痛为力量,齐心协力,尽快完成任务。职工们纷纷表态,要努力工作按时修好这批车辆。此时的王林略松了一口气,就去检查库存是否足以应付这批抢修任务。这时,露天采掘队来电话,要求派人去抢修一台抛锚在现场的自卸卡车,已是中午。他发现车间里乱糟糟的一片,四辆自卸卡车中有三辆在停工待料。原来已故的李主任曾定下规矩,备件要车间主任签字才能领取。这时张副矿长来电话,催要装载机,听说还没有修好,很是生气。刚放下电话,公司常务副总经理来电话,让王林马上出席总部的紧急会议。

上任三天让王林感到力不从心,他开始怀疑自己是否能胜任车间主任这项工作。

根据案例所提供的情况,请回答下列问题:

- 造成王林上任三天来的混乱局面的主要原因是()。
 - 他根本不具备担任基层管理干部的素质
 - 他还没有从操作者角色向管理者角色转变
 - 他恰好赶上了这几天的维修任务太多
 - 他没有得到上级领导的支持
- 管理者与操作者的最大区别是()。
 - 管理者比操作者有更高的技术技能
 - 管理者比操作者有更高的政治觉悟
 - 管理者执行计划、组织、领导与控制的职能,而操作者则不执行
 - 操作者执行计划、组织、领导与控制的职能,而管理者则不执行
- 作为一名基层管理者,王林所具备的技能符合()。
 - 具有较高的概念技能和人际技能,较低的技术技能
 - 具有较高的概念技能和技术技能,较低的人际技能
 - 具有较高的概念技能、技术技能和人际技能
 - 具有较高的技术技能和人际技能,较低的概念技能
- 作为车间主任,王林应如何尽快摆脱困境()。
 - 认真学习管理理论,全面掌握管理知识
 - 与群众打成一片,得到大家的理解
 - 认真领会车间主任的岗位责任与权力
 - 听从上级指示,加班加点完成任务
- 作为王林的上级,此时应采取的首要措施是()。
 - 减少机修车间的工作量,适当放宽完工期限
 - 明确指出王林作为管理者应履行的职责是什么,并给予工作指导和帮助
 - 配备车间副主任以协助王林的工作
 - 给王林自由发展的空间,使其逐渐成熟起来

【参考答案】

一、单项选择题

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

二、多项选择题

- | | | | | |
|---------|----------|----------|---------|----------|
| 1. AC | 2. ABCDE | 3. BCDE | 4. ABCD | 5. AB |
| 6. ABCD | 7. ABCDE | 8. ABCDE | 9. BC | 10. ABCD |
| 11. ABC | 12. ACD | 13. ABCD | 14. AC | 15. ABCD |

三、判断题

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