



21 世纪高等院校经典教材同步辅导
ERSHIYISHIJIGAODENGYUANXIAOJINGDIANJIAOCAITONGBUFUDAO

周三多主编《管理学》同步辅导

管 理 学

习 题 与 案 例

主编 姜仁良

- ◆名校名师联手打造
- ◆系统归纳重点难点
- ◆精选典型同步练习
- ◆紧密联系考研 挤身更高层次



中国时代经济出版社
China Modern Economic Publishing House



21 世纪高等院校经典教材同步辅导
ERSHIYISHIJIGAODENGYUANXIAOJINGDIANJIAOCAITONGBUFUDAO

周三多主编《管理学》同步辅导

管 理 学

习 题 与 案 例

主编 姜仁良

- ◆名校名师联手打造
- ◆系统归纳重点难点
- ◆精选典型同步练习
- ◆紧密联系考研 挤身更高层次



中国时代经济出版社
China Modern Economic Publishing House

图书在版编目(CIP)数据

管理学习题与案例/姜仁良主编. —北京:中国时代经济出版社,2006.2

(21 世纪高等院校经典教材同步辅导)

ISBN 7 - 80169 - 890 - 8

I .管... II .姜... III .管理学 - 高等学校 - 习题 IV .C93 - 44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 157161 号

管 理 学 习 题 与 案 例

姜仁良
主 编

出 版 者	中国时代经济出版社
地 址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦 11 层
邮政编码	100007
电 话	(010)68320825 68320496
传 真	(010)68320634
发 行	各地新华书店
印 刷	北京密兴印刷厂
开 本	787×1092 1/16
版 次	2006 年 2 月第 1 版
印 次	2006 年 2 月第 1 次印刷
印 张	17
字 数	335 千字
印 数	1~5000 册
定 价	20.00 元
书 号	ISBN 7 - 80169 - 890 - 8/G·373

版权所有 侵权必究

前 言

美国著名管理学家彼得·德鲁克说：“在人类历史上，还很少有什么事比管理学的出现和发展更为迅猛，对人类具有更为重大和更为激烈的影响”。在当今时代，先进的管理和先进的科学技术一起构成了推动现代社会经济发展的“两个车轮”。作为管理类专业的基础课程，管理学是一门关于管理实践活动的基本原理、普遍规律和一般方法的科学。阐述了管理的历史发展、管理的各项职能及一般管理原理的系统知识。

管理学这门课程不仅要求学生系统地掌握管理学的基础知识，而且要能够运用管理学的基本原理分析现实中的具体事件，解决管理中的实际问题。为了帮助学生更好地学习本门课程，我们以周三多教授主编的高等教育出版社出版的《管理学》为蓝本，有针对性地编写了与之相配套的习题与案例学习辅导书，题型主要有单项选择题、多项选择题、简答题、论述题和案例分析题，并给出参考答案提示。本书内容饱满，既能帮助学生进行全面的练习，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，还补充了两套模拟试题，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。本书特别适用于各大院校学习管理学的本科生以及在硕士研究生入学考试中参加管理学等考试科目的考生使用。

本书由姜仁良主编，参加编写的有赫东娜、王瀛等，最后由姜仁良统一审稿定稿。本习题与案例集的出版得到了中国时代经济出版社和南开大学博士生赵丽艳、张晋东的帮助和支持。同时本书在编写过程中参考了部分管理学著作、教材、辅导材料和案例资料，在此谨向著者和编者表示最诚挚的感谢。

由于时间紧迫，加之编者水平和实践的局限性，书中疏漏之处在所难免，敬请各位专家和读者批评指正。

姜仁良

2005年12月6日

作者邮箱：jiangrl@eyou.com

目 录

第一篇 总 论

第一章 管理活动与管理理论	(1)
同步练习题	(1)
同步练习题参考答案	(11)
第二章 道德与社会责任	(17)
同步练习题	(17)
同步练习题参考答案	(21)
第三章 信息获取	(26)
同步练习题	(26)
同步练习题参考答案	(28)
第四章 决 策	(30)
同步练习题	(30)
同步练习题参考答案	(40)

第二篇 计 划

第五章 计划与计划工作	(43)
同步练习题	(43)
同步练习题参考答案	(53)

第六章 战略性计划 (57)

 同步练习题 (57)

 同步练习题参考答案 (70)

第七章 计划的组织实施 (78)

 同步练习题 (78)

 同步练习题参考答案 (85)

第三篇 组 织

第八章 组织设计 (88)

 同步练习题 (88)

 同步练习题参考答案 (98)

第九章 人力资源管理 (107)

 同步练习题 (107)

 同步练习题参考答案 (118)

第十章 组织变革与组织文化 (124)

 同步练习题 (124)

 同步练习题参考答案 (132)

第四篇 领 导

第十一章 领导概论 (139)

 同步练习题 (139)

 同步练习题参考答案 (147)

第十二章 激 励 (154)

 同步练习题 (154)

 同步练习题参考答案 (162)

第十三章 沟 通 (170)

 同步练习题 (170)

同步练习题参考答案	(178)
-----------------	-------

第五篇 控制

第十四章 控制与控制过程	(184)
同步练习题	(184)
同步练习题参考答案	(194)
第十五章 控制方法	(197)
同步练习题	(197)
同步练习题参考答案	(204)

第六篇 创新

第十六章 管理的创新职能	(208)
同步练习题	(208)
同步练习题参考答案	(215)
第十七章 企业技术创新	(218)
同步练习题	(218)
同步练习题参考答案	(223)
第十八章 企业组织创新	(225)
同步练习题	(225)
同步练习题参考答案	(235)
管理学模拟试题（一）	(237)
管理学模拟试题（一） 参考答案	(244)
管理学模拟试题（二）	(251)
管理学模拟试题（二） 参考答案	(257)
主要参考文献	(263)

第一篇 总 论

第一章 管理活动与管理理论

同步练习题

一、单项选择题

1. 控制是管理的主要职能之一，各个管理层次都要充分重视管理职能，愈是高层的管理者，其控制的时效性和综合性的特点是（ ）。
 - A. 控制的时效性愈强，控制的定量化程度愈高
 - B. 控制的时效性愈强，控制的综合性愈强
 - C. 控制的时效性愈弱，控制的定量化程度愈高
 - D. 控制的时效性愈弱，控制的综合性愈强
2. 下列关于各项管理职能独有表现形式的表述哪项是错误的（ ）。
 - A. 决策职能通过方案的产生和选择表现出来
 - B. 组织职能通过组织结构的设计和人员的配备表现出来
 - C. 创新职能通过组织的创新氛围和成员的创新意识表现出来
 - D. 控制职能通过偏差的识别和纠正表现出来
3. 具有“压制个人目标，使组织目标凌驾于个人目标之上”特征的是（ ）。
 - A. 传统管理
 - B. 现代管理
 - C. 目标管理
 - D. 组织管理
4. 下列管理职能中，具有主体广泛性特点的是（ ）。
 - A. 计划
 - B. 组织
 - C. 协调
 - D. 激励
5. 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
6. 人际技能对于各种层次管理者的重要性是（ ）。
 - A. 对于高层管理者最重要
 - B. 对于中层管理者最重要
 - C. 对于基层管理者最重要
 - D. 对于所有层次管理的重要性大体相同

7. “管理就是决策”是（ ）在 1978 年提出的。
A. 赫伯特·西蒙 B. 法约尔 C. 明茨伯格 D. 德鲁克
8. 作为一名中层管理人员，要肩负许多方面的管理职责。下列几项职责中，哪项通常不属于中层管理者的工作范围（ ）。
- A. 与下级谈心，了解下级的工作感受
B. 亲自制定有关考勤方面的规章制度
C. 经常与上级部门沟通，掌握上级部门对自己的要求
D. 对下级的工作给予评价并及时反馈给本人
9. 随着主管人员由低到高的升迁过程，其工作性质也逐渐变得（ ）。
- A. 具体、技术性很强 B. 抽象、战略性很强
C. 模糊、技术性很强 D. 具体、战略性很强
10. （ ）是法约尔的代表作。
A. 《动作研究》 B. 《社会组织与经济组织》
C. 《工业管理与一般管理》 D. 《科学管理原理》
11. 明茨伯格确定的管理者的人际角色直接产生自管理者的（ ）。
- A. 专业技能 B. 正式权力基础
C. 社会关系网络 D. 管理责任的性质
12. 下列关于管理的论述（ ）是不正确的。
A. 管理的载体是组织，对象是资本和人力资源
B. 管理的本质是分配、协调活动或过程
C. 管理的职能是信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新
D. 管理的目的是为了实现既定的目标，而该目标仅凭个人的力量是无法实现的
13. 管理是一种艺术，这是强调管理的（ ）。
- A. 复杂性 B. 有效性 C. 实践性 D. 精确性
14. 管理的主体是（ ）。
- A. 管理者 B. 组织 C. 人 D. 管理机构
15. 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特别重要的作用
D. 管理首先需要的就是面对复杂的环境作出决策
16. 保证在组织中“事事有人做”属于管理的（ ）。
- A. 计划职能 B. 控制职能 C. 组织职能 D. 领导职能
17. 管理的职能也就是管理工作所包含的几类基本活动，这些基本活动具有以下性质（ ）。
- 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. 形式不用但本质相同

18. 曾有某航空公司的总裁, 其个人并没有接受过相关技术教育及从事过相关领域经营的背景, 而只在其他非航运业的企业中有过成功经营的履历, 但他上任后, 在短短的不到3年时间里, 就迅速扭转了该公司多年亏损的局面, 完成了当初董事会提出的盈利目标。这一事例说明()。

- A. 企业高层管理者不需要专业知识和技能, 有管理经验就行了
- B. 成功的管理经验具有通用性, 可以不分行业地加以成功移植
- C. 企业核心领导的管理水平会对企业的发展产生不可估量的作用
- D. 这只是一种偶然发生的现象, 可能是该总裁有特别强的环境适应能力

19. 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

20. 关于管理中的例外原则, 以下哪种理解最为合适()。

- A. 上级将一般日常事务授权给下级去处理, 自己只从事重大的、非程序化问题的决策
- B. 上级只接受下级关于超出标准的例外情况的报告
- C. 上级将一般的日常事务全权交由下级独立处理, 自己只保留对例外事项的决定和监督权
- D. 上级在授予下级日常事务处理权的同时, 保留对其执行结果的监督权, 然后集中精力处理例外事件

21. 法约尔提出的原则有()。

- A. 5条
- B. 6条
- C. 10条
- D. 14条

22. 麦格雷戈认为()更适宜于作为管理实践的基础。

- A. X理论
- B. Y理论
- C. A和B都准确
- D. A和B都不准确

23. 马克斯·韦伯认为宜于作为理想组织体系的基础的权力是()。

- A. 理性——合法权力
- B. 超凡的权力
- C. 传统的权力
- D. 继承的权力

24. ()提出了重视管理中人的因素。

- A. 铁锹实验
- B. 金属切制实验
- C. 霍桑试验
- D. 搬运生铁试验

25. 组织理论之父是()。

- A. 法约尔
- B. 韦伯
- C. 泰罗
- D. 梅奥

26. 古典管理理论认为, 人是()。

- A. 经济人
- B. 自我实现人
- C. 复杂人
- D. 社会人

27. 管理学形成的标志是()。

- A. 泰罗科学管理理论
- B. 法约尔管理过程理论
- C. 韦伯理想行政组织理
- D. 梅奥的霍桑实验结论

28. 企业中存在着“非正式组织”的观点来源于()。

- A. 现代管理理论
- B. 管理过程理论
- C. 科学管理理论
- D. 霍桑试验结论

29. 科学管理理论的中心问题是 ()。

- A. 作业标准化
- B. 计件工资制
- C. 职能工长制
- D. 提高劳动生产率

30. 行为科学理论认为,人是 ()。

- A. 经济人
- B. 社会人
- C. 复杂人
- D. 自我实现人

二、多项选择题

1. 法约尔认为,企业管理活动的内容包括 ()。

- A. 计划
- B. 组织
- C. 指挥
- D. 协调
- E. 控制

2. 在现代管理中,创新管理的成果与维持管理的成果相比较的特征是 ()。

- A. 具有首创性
- B. 具有未来性
- C. 具有先进性
- D. 具有变革性
- E. 具有时间性

3. 管理者所扮演的人际角色是 ()。

- A. 领导者
- B. 谈判者
- C. 代表人
- D. 联络者
- E. 监督者

4. 管理者所扮演的决策角色包括 ()。

- A. 企业家
- B. 谈判者
- C. 监督者
- D. 干扰对付者
- E. 资源分配者

5. 下列关于管理者技能的表述正确的是 ()。

- 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. 概念性技能对于高层管理者最重要
- D. 概念性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

6. 法约尔提出的管理的十四条原则包括 ()。

- A. 集权与分权
- B. 等级链与跳板
- C. 统一指挥
- D. 首创精神
- E. 报酬合理

7. 泰罗的科学管理理论主要包括 ()。

- A. 工作定额
- B. 标准化
- C. 能力与工作相适应
- D. 差别计件工资制
- E. 计划职能与执行职能相分离

8. 下列哪些论述是正确的 ()。

- A. 亚当·斯密认为分工是增进劳动生产率的重要因素
- B. 泰罗被称为“人事管理之父”
- C. 安德鲁·尤尔可以说是第一个明确提出在工厂中建立必要规章制度的人
- D. 马萨诸塞车祸导致了历史上第一次在企业管理中实现所有权与管理权的分离
- E. 亨利·汤尼提出对职工的报酬应采取收益分享制度才能克服由利益分享制度带来的不公平

9. 下列关于管理理论的观点哪些是正确的 ()。

- A. 组织管理理论着重研究管理职能和整个组织结构

- B. 中国早期管理思想博大精深, 管理理论最早出现于东方
- C. 行为管理理论早期被称为人际关系学说, 以后发展为行为科学, 即组织行为理论
- D. 数量管理理论产生于第一次世界大战期间, 它是指以现代自然科学和技术科学的最新成果为手段, 运用数学模型, 对管理领域中的人、财、物和信息资源进行系统的定量分析, 并作出最优规划和决策的理论
- E. 质量管理理论主要包括不断完善和再造两项内容
10. 为人际关系运动作出贡献的学者有 ()。
- A. 卢桑斯 B. 亚伯拉罕·马斯洛 C. 道格拉斯·麦格雷戈
- D. 甘特 E. 梅奥
11. 学习与研究管理学的一般方法有以下三个 ()。
- A. 唯物辩证法 B. 系统方法 C. 科学管理方法
- D. 理论联系实际方法 E. 管理过程方法
12. 管理的艺术性强调 ()。
- A. 管理的普遍性 B. 管理的实践性 C. 运用管理原理的随机制宜性
- D. 管理的多变性 E. 管理者应具有一定素质
13. 管理的二重性是指管理的 ()。
- A. 科学性 B. 自然属性 C. 艺术性 D. 社会属性 E. 实践性
14. 把错事干好的组织是 ()。
- A. 有效率 B. 有效果 C. 无效率
- D. 无效果 E. 既无效率也无效果
15. 管理者在管理过程中承担的职能是 ()。
- A. 计划 B. 组织 C. 信息获取 D. 决策 E. 创新
16. 马克斯·韦伯认为 () 是一切社会组织的基础。
- A. 等级 B. 法律 C. 行政制 D. 规则 E. 权威
17. “理想的行政组织体系”的一些特点是 ()。
- A. 按等级原则对各种公职或职位进行法定安排
- B. 组织中成员之间的关系以理性准则为指导, 不受个人情感的影响
- C. 把组织内的工作分解, 按职业专业化对成员进行分工, 明文规定每个成员的权力和责任
- D. 行政管理人员不是他所管辖的那个企业的所有者, 只是其中的工作人员
- E. 根据经过正式考试或教育培训而获得的技术资格来选拔员工, 并完全根据职务的要求来任用
18. 行为管理理论早期被称为人际关系学说, 其三位先驱者是 ()。
- A. 马克思·韦伯 B. 弗兰克·吉尔布雷斯
- C. 雨果·芒斯特伯格 D. 莉莲·吉尔布雷斯
- E. 玛丽·福莱特
19. 泰罗在管理方面的文献有 ()。
- A. 《国富论》 B. 《科学管理原理》 C. 《车间管理》

D. 《计件工资制》 E. 《工业管理与一般管理》

20. 古典管理理论是指 ()。

- A. 科学管理理论 B. 管理科学理论 C. 管理过程理论
D. 决策论 E. 行政组织理论

三、简答题

1. 简述何为管理?
2. 简述管理的职能有哪些? 它们之间的相互关系如何?
3. 简述一个有效的管理者需要扮演哪些角色? 需要具备哪些技能?
4. 简述管理的二重性及其关系。
5. 简述泰罗的科学管理理论的主要内容是什么?
6. 简述法约尔的一般管理理论的内容有哪些?
7. 简述韦伯的理想的行政组织体系的特点有哪些?
8. 简述人际关系学说的主要内容是什么?

四、论述题

结合实际论述“管理既是一门科学, 又是一种艺术”的观点。

五、案例分析题

案例一 管理人员及管理职能的重要性

美国福特汽车公司的兴起、衰落和复兴, 是一个典型的反映管理重要性的案例。福特公司的创造人亨利·福特有着精明强干的头脑和丰富的技术经验。自从 1889 年《科学美国》作了有关德国奔驰汽车的结构和制造的报道, 许多美国人从事汽车制造后, 于 1896 年制造出第一辆福特汽车。1903 年福特汽车公司成立, 开始生产“A”型到“R”和“S”型汽车参与几十家汽车公司的竞争, 当时还没有什么优势。但 1908 年开始生产福特“T”型车就标志着福特垄断局面的开始。“T”型车的特点是结构紧凑、设计简单、坚固、驾驶容易、价格较低。1913 年福特采用了汽车装配的流水生产法并实行汽车零件的标准化, 形成了大量生产的体制, 当年产量增加到 13 万辆, 1914 年增加到 26 万辆, 1923 年增加到 204 万辆, 在美国汽车生产中形成垄断的局面。福特从而建立起一个世界上最大和盈利最多的制造业企业, 它从利润中积累了 10 亿美元的现金储备。可是, 福特坚信企业所需要的只是所有主管企业家和他们的一些“助手”, 只需“助手”的汇报由他发号施令即可运行。他认为公司组织只是一种“形式”, 企业无需管理人员和管理。随着环境变化, 其他竞争者兴起, 汽车有着不同档次的需要, 科技、产供销、财务、人事等管理日趋复杂, 个人管理已难以适应这种要求。只过了几年, 到了 1927 年, 福特已丧失了市场领先的地位, 以后的 20 年, 逐年亏本, 直到第二次世界大战期间仍无法进行有力的竞争。当时它的强劲对手通用汽车公司, 则从 20 年代开始走着一一条与福特经验相

反的路子。“通用”原是一些竞争不过福特的小公司拼凑起来的，在建立之初，这些小公司作为“通用”的一部分各自为政，通用公司组织机构不健全，公司的许多工作集中在少数几个人身上，不仅使这些领导人忙于事务，无暇考虑公司的方针政策，并且限制了各级人员的积极性。而 1920 年后，新接任的通用汽车公司总裁艾尔弗雷德·斯隆在大整顿、大改组过程中建立起一套组织结构做出处理问题的方法，根据市场不同层次顾客的需要，确定产品方向，加强专业化协作，谋取大规模生产，按照分散经营和协调控制的原则建立管理体制，组织坚强的管理水平，从而于 1926 年至 1927 使“通用”的市场占有率从 10% 一跃而起到 43%，此后多年均占 50% 以上，而“福特”则每况愈下，到 1944 年，福特的孙子——福特二世接管该公司时公司已濒于破产。当时 26 岁的福特二世向他的对手“通用”学习，着手进行斯隆在“通用”所做的工作，创建了一套管理组织和领导班子，五年后就在国内外重新获得了发展和获利的力量，成为通用汽车公司的主要竞争者。

问题：

1. 福特汽车公司在 20 世纪 20 年代初期为何能获得成功而后又为何濒于破产？
2. 从福特汽车公司的复兴和通用汽车公司的兴起来看，管理人员和管理如何发挥作用？

案例二 郭仕纳与 IBM

IBM (International Business Machines Corporation) 是国际商用机器公司的英文简称。它是美国乃至世界最大的电子计算机制造和数据处理公司之一，总部设在美国纽约州的阿蒙克。1997 年，IBM 销售额为 785 亿美元，资产总额为 815 亿美元，名列世界 500 强第 14 位，在美国大公司中排名第 6 位，被称为“蓝色巨人”。2002 年，在世界品牌资产价值分析中，IBM 名列第三，仅次于可口可乐公司和微软公司。然而，就是这样一位“蓝色巨人”，其发展也不是一帆风顺的，也曾经陷入低潮和困境，其中在 1991 - 1993 年间累计亏损额高达 162 亿美元，时任公司董事长埃克斯引咎辞职。

IBM 公司董事会经过 3 个月的深思和挑选，让没有计算机行业经历的郭仕纳担任了 IBM 公司的新任董事长。从 1993 年开始，郭仕纳就进行了大刀阔斧的改革。

首先，郭仕纳更换了 IBM 公司 2/3 的高层管理人员，使长期从事行业但眼睛向内的管理者、守业者离开主管岗位，让一批“外来者”担任公司重要职务，从而使 IBM 公司领导班子为之一新。

其次，以郭仕纳为首的 IBM 公司新管理层提出了 IBM 的经营理念 and 经营战略。

经营理念包括：第一，市场是我们一切商业活动的动力。第二，质量是我们至高无上的承诺。第三，客户满意度和股东价值是衡量我们成功与否的基准。第四，不断创新，提高管理效能和生产率是我们不懈的追求。第五，重视人才培养和队伍建设，呵护员工，强调团队的紧密协同行动，是我们制胜的关键。

经营战略包括：第一，确定网络计算机的领导地位。第二，在开发关键硬件和软件产品方面继续发挥领导作用。第三，为客户提供服务，帮助他们应用信息技术。第四，

投资于新兴市场。

在确定了经营理念和经营战略后，郭仕纳在管理上开始果断行动。他制止了其前任实行的分权管理制的扩大做法，他认为要使公司“停止流血”，必须制止分裂。他强调公司与用户之间以及公司总部与分部之间要紧密联系，强调各部门之间要在资源、技术和管理上有更大程度的共享。

郭仕纳恢复了沃森时代重视科研开发投资的传统，他不仅将营业收入的 10% 重新用于研究开发投资，而且明确指出，研究开发应着眼于用户和市场的需要，而不是仅仅围绕着公司自身产品展开。这种创新式的管理思想，极大地促进了 IBM 公司产品的开发。

郭仕纳作为公司最高主管，既重言行又重身教。他上任后，有 40% 的时间用在听取用户意见上，数年内进行过 542 次飞行，亲自走访客户；他倡导移动办公，设立虚拟办公室；他动员公司底层员工通过电子邮件直接与他联系，反映真实情况，提出建议和意见；他鼓励员工提高个人能力，在团队合作过程当中不仅为公司创造财富，同时也为个人增加收入；他责令公司高层管理人员每月必须至少访问 5 个客户等。

IBM 在郭仕纳的管理下，短短几年，公司业绩就有了惊人的变化。郭仕纳接管后的 IBM，在 1993 年亏损 83.7 亿美元，但是到了 1996 年，公司就赢利 60 亿美元；1993 年，公司股票每股跌到 40 美元以下，到了 1996 年，每股达到 158.5 美元。

今天，IBM 辉煌依旧，在很大程度上归功于这位“外来者”郭仕纳，归功于他的管理变革和管理模式。

问题：

1. 郭仕纳是怎样实施管理变革的？分析评估郭仕纳的管理思想和战略方式的有效性。
2. 谈谈今天在中国国有企业中学习借鉴郭仕纳管理模式的可行性。

案例三 忙碌的生产部长

金星公司是南部一家专门生产住宅建筑上用的特殊制品的合资企业。王雷是该厂的生产部长，他的直接上级是公司总经理。张立是装配车间的主任，归王雷领导。张立手下有 7 名工人负责装配住房中的各种用锁。

夏季的一天上午，公司总经理打来电话对王雷说：“我们收到好几次客户投诉，说我们的锁装配得不好。”王雷对此事很快作了调查，然后来到总经理办公室，向上司汇报说：“我可以放心地跟您说，对那些蹩脚的锁的装配，没有我的责任。那是装配车间主任张立的失职，他没有去检查手下的工人是否按正确的装配程序工作。”

王雷同时向总经理汇报了他在这个星期所做的几件重要的工作：A. 对工厂的下半年生产进度与人员使用作了初步安排；B. 在装卸码头指导搬运工人们使用一台新买的起重机；C. 对一位求职者进行面试，填补厂里质量管理职位的空缺；D. 包装生产线上的一位操作工去看病，他顶班在生产线上干了大半天；E. 将生产系统中有关人员间的关系作了一点调整，让工程师们以后直接向工厂的总监汇报工作，不必再通过总工程师；F. 与总会计师一起查阅报表，检查厂里上半年的经费开支和生产情况。

王雷向总经理出示了他摘录的以下几项数字记录：

	上半年实际	下半年计划
1. 经费开支：		
设备维修与折旧	1000 万元	
水电等公用事业费	100 万元	
电脑使用与信息费	300 万元	
原材料	10000 万元	
其他生产用品	500 万元	
工资	6000 万元	6100 万元
现金开支	100 万元	
总支出	18000 万元	
2. 生产结果：		
总产量	2000 万件	1900 万件
其中：报废品	200 万件	50 万件
合格品售价	10 元/件	10 元/件
3. 利润额：	?	?

王雷还向总经理说明了他个人对企业盈利情况的分析。他认为目前的形势已不容乐观，所以他计划下半年要在监督和激励工人方面再下点功夫，宁可多花点钱，也要确保将废品控制在 50 万件以内，不过总产量也许会跌到 1900 万件。他估算了一下，劳动力成本会从 6000 万元上升到 6100 万元，但原材料耗费自然会随着报废品的减少而降低，其他开支保持不变。王雷认为，采取这一措施是明智的，因为它在预期的开支与看来可能达到的成果之间是均衡的，因此，此举将使企业盈利得到改善。王雷将自己的计划意见交给了总经理，由他定夺是否采取新的方案。

那天从总经理那里汇报回来，王雷抓紧时间办妥了几件事：一是与工会处理了一桩劳资纠纷；二是向厂里的基层管理人员解释了在工伤赔偿政策上打算作哪些改动；三是同销售部经理讨论了产品的更新换代问题；再是打电话给一家供应厂商，告诉他们有一台关键的加工机器坏了，无法修理，请他们速来换一台；最后还考虑了如何改进厂里的制造工艺。待办完这些事，他一看表才知早已过了下班的时间。

根据案例所提供的情况，请回答下列问题：

1. 王雷和张立分别是这家企业哪一层次的管理人员？（ ）

- A. 高层和中层的
- B. 中层和基层的
- C. 高层和基层的
- D. 都是中层的

2. 关于锁装配不善问题，公司总经理应该首先责成谁负起最终责任？这依据的是什么原则？（ ）

- A. 装配车间主任，监督职责明确原则
- B. 装配车间的工人们，执行职责明确原则

- C. 生产部长, 责任的不可下授原则
- D. 依据责权对等原则, 没人该对此负责

3. 王雷向总经理汇报说他这星期做了几件重要的工作, 请在下列空格里依次写下这些工作所体现的活动或职能性质:

- A. () B. () C. ()
- D. () D. () F. ()

4. 依据王雷所提供的资料分析, 金星公司上半年的盈利情况怎样? 如果按照王雷的方案对生产活动进行调整, 下半年的盈利将会怎样? ()

- A. 上半年获得利润 () 万元, 下半年利润将增加到 () 万元
- B. 上半年发生亏损 () 万元, 下半年亏损额将增大到 () 万元
- C. 上半年有微利, 下半年将发生亏损
- D. 上半年不盈也不亏, 下半年将发生亏损

5. 劳资纠纷的处理和工伤赔偿政策的解释都共同需要何种管理技能? ()

- A. 人际技能 B. 技术技能
- C. 概念技能 D. 根本不需要管理方面的技能

6. 产品更新换代和制造工艺改进都对管理工作的职能和技能有些什么要求? ()

- A. 它们都是技术方面的问题, 与管理工作无关
- B. 它们都涉及到管理中的决策职能, 所以只要具备概念技能就可做好该类工作
- C. 它们是纯粹技术领域内的业务决策, 做好该项决策需要有一定的管理技能, 但主要限于技术技能方面
- D. 技术领域的决策是一项富有挑战性的管理工作, 要求同时具备概念技能和技术技能, 甚至有时还需要人际技能

7. 打电话请供应厂商来换一台同目前用坏的机器一样的设备, 这是设备简单替换问题, 需要的管理技能主要是 ()。

- A. 概念技能和技术技能 B. 人际技能和技术技能
- C. 技术技能 D. 人际技能和概念技能

案例四 是裁员减薪还是减时提薪

美国麦考密克公司创始人 W·麦考密克是个性格豪放、带有江湖义气的经营者。公司成立之初利润增长较快, 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。麦考密克虽苦心经营, 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。

C·麦考密克在公司危难时刻继任总裁, 员工把死里逃生的希望全都寄托在新总裁身上。C·麦考密克也壮志满怀, 承诺不把公司搞好决不罢休。万事开头难, 从何处突围成为首要问题, 他认为提高士气是振兴公司之本。他对员工庄严宣布: “本公司生死存亡的重任落在诸位肩上, 希望大家同舟共济, 协力渡过难关。” 他出人意料地决定, 从本月起, 全体员工的薪水每人增加 10%, 工作时间适当缩短。