

考研新版  
全国881所研招院校

# 硕士研究生入学招生考试 考研专业课精品资料

2026 年重庆工商大学  
《811 管理类综合》考研精品资料

策划：考研辅导资料编写组

真题汇编 明确考点  
考研笔记 梳理重点  
核心题库 强化训练  
模拟试题 查漏补缺

高分学长学姐推荐



**【初试】2026 年 重庆工商大学 811 管理类综合考研精品资料**

**说明：本套资料由高分研究生潜心整理编写，高清电子版支持打印，考研推荐资料。**

**一、考研真题汇编**

1. 重庆工商大学 811 管理类综合 2016-2017，管理学原理 2006-2014 年考研真题，暂无答案。

说明：分析历年考研真题可以把握出题脉络，了解考题难度、风格，侧重点等，为考研复习指明方向。

**二、2026 年重庆工商大学 811 管理类综合考研资料****2. 《管理学》考研相关资料****(1) 《管理学》[笔记+提纲]**

①重庆工商大学 811 管理类综合之《管理学》考研复习笔记。

说明：本书重点复习笔记，条理清晰，重难点突出，提高复习效率，基础强化阶段推荐资料。

②重庆工商大学 811 管理类综合之《管理学》复习提纲。

说明：该科目复习重难点提纲，提炼出重难点，有的放矢，提高复习针对性。

**(2) 《管理学》考研核心题库(含答案)**

①重庆工商大学 811 管理类综合考研核心题库之简答题精编。

②重庆工商大学 811 管理类综合考研核心题库之论述题精编。

③重庆工商大学 811 管理类综合考研核心题库之案例分析题精编。

说明：本题库涵盖了该考研科目常考题型及重点题型，根据历年考研大纲要求，结合考研真题进行的分类汇编并给出了详细答案，针对性强，是考研复习推荐资料。

**(3) 《管理学》考研模拟题[仿真+强化+冲刺]**

①2026 年重庆工商大学 811 管理类综合考研专业课五套仿真模拟题。

说明：严格按照本科目最新专业课真题题型和难度出题，共五套全仿真模拟试题含答案解析。

②2026 年重庆工商大学 811 管理类综合考研强化五套模拟题及详细答案解析。

说明：专业课强化检测使用。共五套强化模拟题，均含有详细答案解析，考研强化复习推荐。

③2026 年重庆工商大学 811 管理类综合考研冲刺五套模拟题及详细答案解析。

说明：专业课冲刺检测使用。共五套冲刺预测试题，均有详细答案解析，最后冲刺推荐资料。

**三、电子版资料全国统一零售价**

**本套考研资料包含以上一、二部分(不含教材)，全国统一零售价：[¥]**

**四、2026 年研究生入学考试指定/推荐参考书目(资料不包括教材)**

重庆工商大学 811 管理类综合考研初试参考书

《管理学》，马工程《管理学》编写组，高等教育出版社，2019 年 1 月第一版

**五、本套考研资料适用学院**

工商管理学院

**六、本专业一对一辅导(资料不包含，需另付费)**

提供本专业高分学长一对一辅导及答疑服务，需另付费，具体辅导内容计划、课时、辅导方式、收费标准

等详情请咨询机构或商家。

#### 七、本专业报录数据分析报告(资料不包含, 需另付费)

提供本专业近年报考录取数据及调剂分析报告, 需另付费, 报录数据包括:

- ①报录数据-本专业招生计划、院校分数线、录取情况分析 & 详细录取名单;
- ②调剂去向-报考本专业未被录取的考生调剂去向院校及详细名单。

#### 版权声明

编写组依法对本书享有专有著作权, 同时我们尊重知识产权, 对本电子书部分内容参考和引用的市面上已出版或发行图书及来自互联网等资料的文字、图片、表格数据等资料, 均要求注明作者和来源。但由于各种原因, 如资料引用时未能联系上作者或者无法确认内容来源等, 因而有部分未注明作者或来源, 在此对原作者或权利人表示感谢。若使用过程中对本书有任何异议请直接联系我们, 我们会在第一时间与您沟通处理。

因编撰此电子书属于首次, 加之作者水平和时间所限, 书中错漏之处在所难免, 恳切希望广大考生读者批评指正。

## 目录

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| 封面.....                                      | 1  |
| 目录.....                                      | 4  |
| 重庆工商大学 811 管理类综合历年真题汇编 .....                 | 7  |
| 重庆工商大学 811 管理类综合 (A) 2017 年考研真题 (暂无答案) ..... | 7  |
| 重庆工商大学 811 管理类综合 (A) 2016 年考研真题 (暂无答案) ..... | 13 |
| 重庆工商大学 811 管理类综合 (B) 2016 年考研真题 (暂无答案) ..... | 18 |
| 重庆工商大学 811 管理学原理 (A) 2014 年考研真题 (暂无答案) ..... | 23 |
| 重庆工商大学 811 管理学原理 (A) 2013 年考研真题 (暂无答案) ..... | 26 |
| 重庆工商大学 811 管理学原理 (A) 2012 年考研真题 (暂无答案) ..... | 31 |
| 重庆工商大学 811 管理学原理 (A) 2011 年考研真题 (暂无答案) ..... | 37 |
| 重庆工商大学 811 管理学原理 (B) 2011 年考研真题 (暂无答案) ..... | 42 |
| 重庆工商大学 811 管理学原理 (A) 2010 年考研真题 (暂无答案) ..... | 46 |
| 重庆工商大学 811 管理学原理 (A) 2009 年考研真题 (暂无答案) ..... | 50 |
| 重庆工商大学 811 管理学原理 (A) 2008 年考研真题 (暂无答案) ..... | 54 |
| 重庆工商大学 811 管理学原理 (B) 2008 年考研真题 (暂无答案) ..... | 56 |
| 重庆工商大学 811 管理学原理 (A) 2007 年考研真题 (暂无答案) ..... | 58 |
| 重庆工商大学 811 管理学原理 (B) 2007 年考研真题 (暂无答案) ..... | 59 |
| 重庆工商大学 811 管理学原理 (A) 2006 年考研真题 (暂无答案) ..... | 60 |
| 重庆工商大学 811 管理学原理 (B) 2006 年考研真题 (暂无答案) ..... | 61 |
| 2026 年重庆工商大学 811 管理类综合考研核心笔记 .....           | 62 |
| 《管理学》考研核心笔记.....                             | 62 |
| 第 1 章 管理导论 .....                             | 62 |
| 考研提纲及考试要求 .....                              | 62 |
| 考研核心笔记.....                                  | 62 |
| 第 2 章 管理理论的历史演变 .....                        | 66 |
| 考研提纲及考试要求 .....                              | 66 |
| 考研核心笔记.....                                  | 66 |
| 第 3 章 决策与决策进程 .....                          | 72 |
| 考研提纲及考试要求 .....                              | 72 |
| 考研核心笔记.....                                  | 72 |
| 第 4 章 环境分析与理性决策 .....                        | 76 |
| 考研提纲及考试要求 .....                              | 76 |
| 考研核心笔记.....                                  | 76 |
| 第 5 章 决策的实施与调整 .....                         | 83 |
| 考研提纲及考试要求 .....                              | 83 |
| 考研核心笔记.....                                  | 83 |

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| 第 6 章 组织设计 .....                   | 89  |
| 考研提纲及考试要求 .....                    | 89  |
| 考研核心笔记 .....                       | 89  |
| 第 7 章 人员配备 .....                   | 92  |
| 考研提纲及考试要求 .....                    | 92  |
| 考研核心笔记 .....                       | 92  |
| 第 8 章 组织文化 .....                   | 95  |
| 考研提纲及考试要求 .....                    | 95  |
| 考研核心笔记 .....                       | 95  |
| 第 9 章 领导的一般理论 .....                | 99  |
| 考研提纲及考试要求 .....                    | 99  |
| 考研核心笔记 .....                       | 99  |
| 第 10 章 激励 .....                    | 105 |
| 考研提纲及考试要求 .....                    | 105 |
| 考研核心笔记 .....                       | 105 |
| 第 11 章 沟通 .....                    | 114 |
| 考研提纲及考试要求 .....                    | 114 |
| 考研核心笔记 .....                       | 114 |
| 第 12 章 控制的类型与过程 .....              | 118 |
| 考研提纲及考试要求 .....                    | 118 |
| 考研核心笔记 .....                       | 118 |
| 第 13 章 控制的方法与技术 .....              | 122 |
| 考研提纲及考试要求 .....                    | 122 |
| 考研核心笔记 .....                       | 122 |
| 第 14 章 风险控制与危机管理 .....             | 127 |
| 考研提纲及考试要求 .....                    | 127 |
| 考研核心笔记 .....                       | 127 |
| 第 15 章 创新原理 .....                  | 134 |
| 考研提纲及考试要求 .....                    | 134 |
| 考研核心笔记 .....                       | 134 |
| 第 16 章 组织创新 .....                  | 139 |
| 考研提纲及考试要求 .....                    | 139 |
| 考研核心笔记 .....                       | 139 |
| 2026 年重庆工商大学 811 管理类综合考研复习提纲 ..... | 145 |
| 《管理学》考研复习提纲 .....                  | 145 |
| 2026 年重庆工商大学 811 管理类综合考研核心题库 ..... | 149 |
| 《管理学》考研核心题库之简答题精编 .....            | 149 |
| 《管理学》考研核心题库之论述题精编 .....            | 159 |
| 《管理学》考研核心题库之案例分析题精编 .....          | 180 |

|                                            |     |
|--------------------------------------------|-----|
| 2026 年重庆工商大学 811 管理类综合考研题库[仿真+强化+冲刺] ..... | 286 |
| 重庆工商大学 811 管理类综合考研仿真五套模拟题.....             | 286 |
| 2026 年管理学五套仿真模拟题及详细答案解析（一） .....           | 286 |
| 2026 年管理学五套仿真模拟题及详细答案解析（二） .....           | 293 |
| 2026 年管理学五套仿真模拟题及详细答案解析（三） .....           | 299 |
| 2026 年管理学五套仿真模拟题及详细答案解析（四） .....           | 308 |
| 2026 年管理学五套仿真模拟题及详细答案解析（五） .....           | 317 |
| 重庆工商大学 811 管理类综合考研强化五套模拟题.....             | 328 |
| 2026 年管理学五套强化模拟题及详细答案解析（一） .....           | 328 |
| 2026 年管理学五套强化模拟题及详细答案解析（二） .....           | 336 |
| 2026 年管理学五套强化模拟题及详细答案解析（三） .....           | 344 |
| 2026 年管理学五套强化模拟题及详细答案解析（四） .....           | 354 |
| 2026 年管理学五套强化模拟题及详细答案解析（五） .....           | 361 |
| 重庆工商大学 811 管理类综合考研冲刺五套模拟题.....             | 370 |
| 2026 年管理学五套冲刺模拟题及详细答案解析（一） .....           | 370 |
| 2026 年管理学五套冲刺模拟题及详细答案解析（二） .....           | 379 |
| 2026 年管理学五套冲刺模拟题及详细答案解析（三） .....           | 386 |
| 2026 年管理学五套冲刺模拟题及详细答案解析（四） .....           | 395 |
| 2026 年管理学五套冲刺模拟题及详细答案解析（五） .....           | 406 |

## 重庆工商大学 811 管理类综合历年真题汇编

## 重庆工商大学 811 管理类综合 (A) 2017 年考研真题 (暂无答案)

## 重 庆 工 商 大 学

## 2017 年攻读硕士学位研究生入学考试 (初试) 试题

学科专业: 工商管理

研究方向: 所有方向

考试科目: 管理类综合

试题代码: 811 【A】卷

注意: 1. 所有试题的答案均写在专用的答题纸上, 写在试题纸上一律无效;  
2. 试题附在考卷内交回。

特别说明: 1、请报考企业管理、人力资源管理专业的考生做第一至第六大题;  
2、请报考会计学、资产评估专业的考生做第七至九大题。

- 一、陈春花《管理的常识》一书中指出: “管理只对绩效负责” “没有功劳只有苦劳” 站不住脚。你如何评价这一观点? (20 分)
- 二、如何理解: “从本质上而言, 组织的共同目标是实现组织成员个人目标的基础。” 请举例说明。(20 分)
- 三、组织正式授予管理者的职权有哪些? 事必躬亲与管理者授权有何联系? (20 分)
- 四、试述决策、创新及管理四项职能的关系。(20 分)
- 五、阅读下列材料并回答问题 (25 分)

## 今日头条的张一鸣

张一鸣, 福建人, 1983 年出生, 今日头条创始人兼 CEO, 入选《福布斯》“中国 30 位 30 岁以下的创业者”和《财富》“中国 40 位 40 岁以下的商业精英”, 是目前国内互联网行业最受关注的青年领袖之一。

个子不高, 书生气, 娃娃脸, 戴眼镜, 一副典型的工程师形象, 他所创办的今日头条成为一家估值超过 120 亿美元的独角兽。这款人工智能信息分发平台, 仅用 4 年时间就达到累计激活 6 亿用户, 月活跃用户已有 1.4 亿。谈到事业, 张一鸣提倡: “让广告成为有商业价值的信息”。因此, 无论投资短视频, 还是做线下广告投放, 前提都是在不烧钱的情况下进行的投入。

管理层对他的印象: 张一鸣说的和现实真的非常一致, 说什么就是什么。他永远会通过他的实在, 踏实, 让你有一个非常好的预期。整个公司的风格也非常像他。

投资人对他的看法: 虽然他现在是一个受大家尊重的 CEO, 却仍然是长着娃娃脸的技术男。一张娃娃脸, 是一个很真诚很天真的表述, 有的时候看似劣势但实际上它是个优势。

(试题共 6 页, 本页为第 1 页)



## 2026 年重庆工商大学 811 管理类综合考研核心笔记

## 《管理学》考研核心笔记

## 第 1 章 管理导论

## 考研提纲及考试要求

考点：组织与管理  
考点：管理的内涵  
考点：管理的本质  
考点：管理的基本原理  
考点：管理的基本方法  
考点：管理的基本工具

## 考研核心笔记

## 【核心笔记】管理的内涵与本质

不同组织的活动形式和内容虽千姿百态，对其管理也呈现出不同特征，但决策、组织、领导、控制以及创新通常是基本内涵，包括上述主要内容的管理工作的本质是对参与组织活动的人的行为进行协调。

## 1. 组织与管理

## (1) 组织的概念

| 动词                                                                                                                                        | 名词                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• 组织是管理的一种职能，甚至是管理的代名词。</li><li>• 为了使每个人都能以适当的方式提供目标活动所需要的贡献，首先需要进行劳动分工，然后需要对他们的分工劳动进行协调。</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• 组织是指一群人的一种相对稳定的集合。</li><li>• 组织是指一群人为了实现某个共同目标而结合起来协同行动的集合体。</li></ul> |

## (2) 组织的特征

组织：

- ①多个成员
- ②明确的目标
- ③特殊的活动
- ④组织边界

## (3) 企业——一种特殊的社会经济组织

企业是指那些根据市场反映的社会需要来组织和安排某种商品（包括物质产品或非物质的服务）的生产和交换的社会经济单位。

## ①企业的生产活动包括：

- a. 从外部获得内部活动所需的基本条件
- b. 企业产品的生产制造过程。



- c. 借助特定渠道把特定产品利用特定方式转移到需要这种产品的特定消费者手中
- ②企业是在下述背景下进行上述活动的：
  - a. 资源稀缺
  - b. 内部活动成果需要到外部实现
  - c. 产品是生产者联合劳动的成果

## 2. 管理的内涵

### （1）管理的概念

何谓管理？不同的研究者就有着各种各样的见解：

管理就是管人；

管理就是决策；

管理就是研究系统运行的规律，据此设计系统运行的规则并不断调整；

管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制的过程……

综上，管理就是为了有效地实现组织目标，由管理者利用相关知识、技术和方法对组织活动进行决策、组织、领导、控制并不断创新的过程。

### （2）管理的基本特征

- ①管理的目的是有效地实现组织预定的目标。
- ②管理的主体是具有专门知识、利用专门技术和方法来进行专门活动的管理者。
- ③管理的客体是组织活动及其参与要素。
- ④管理是一个包括多阶段、多项工作的综合过程：决策、组织、领导、控制、创新……

### （3）管理工作的内容

#### ①决策

决策是组织在未来众多的行动可能中选择一个比较合理的方案。

管理者首先要研究组织活动的内外部背景。

详细分析为了实现决策目标，需要采取哪些具体的行动，这些行动对组织的各个部门和环节在未来各个时期的工作提出了哪些具体的要求

#### ②组织

- a. 职务设计
- b. 机构设计
- c. 结构设计
- d. 人岗匹配
- e. 发布工作指令
- f. 组织结构的调整和变革

#### ③领导

领导是指利用组织赋予的权力和自身的能力去指挥和影响下属为实现组织目标而努力工作的管理活动过程。

#### ④控制

控制是为了保证组织系统按预定要求运作而进行的一系列工作，包括根据预先制定的标准检查和监督各部门、各环节的工作，判断工作结果与目标要求是否相符，并据此分析偏差原因、采取纠偏行动。

#### ⑤创新

组织内外部的不断变化要求组织内部的活动技术与方法不断变革，组织活动与人的安排不断优化，甚至组织活动的方向、内容与形式选择也需要不断地进行调整。这些变革、优化和调整是通过管理的创新职能来实现的。

## 3. 管理的本质

### （1）管理是对人或对人的行为的管理

- (2) 管理的本质是对人的行为进行协调
- (3) 管理的科学性与艺术性
- (4) 管理的自然属性和社会属性

### 【核心笔记】管理的基本原理与方法

#### 1. 管理的基本原理

在组织和协调群体活动的过程中，管理者必须依循人本、系统、效益及适度等基本原理，利用理性分析和直觉判断等基本方法，借助权力和文化等基本工具。

##### (1) 管理的基本原理——人本原理

人是组织的中心，也是管理的中心，人本原理当是管理的首要原理。

以人为中心的人本原理要求对组织活动的管理既是“依靠人的管理”，也是“为了人的管理”。

##### (2) 管理的基本原理——系统原理

系统是指由若干相互依存、相互作用的要素或子系统组合而成的具有特定功能的有机整体。根据不同的标准，系统可以分成不同类型。

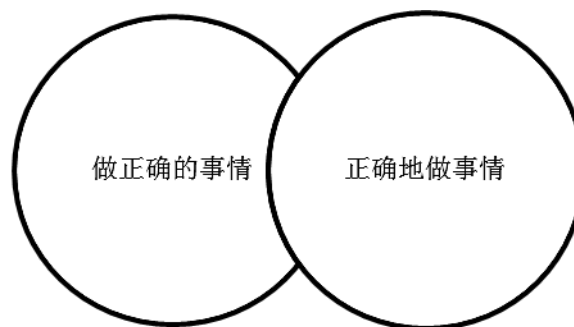
人造、开放、动态的社会经济组织系统虽然存在多种形式，但一般来说具有以下共同特征：整体性、相关性、有序性、与外部环境的互动性。

根据系统论的观点，我们在组织管理活动时应注意以下几个方面：

- ① 管理活动所要处理的每一个问题都是系统中的问题。
- ② 管理必须有层次观点。
- ③ 管理工作必须有开发观点。

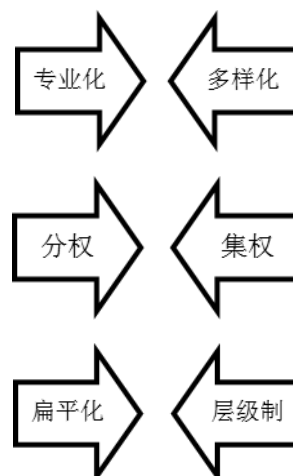
##### (3) 管理的基本原理——效益原理

效益是指组织目标的实现与实现组织目标所付代价之间的一种比例关系。追求组织活动的效益就是尽量以较少的资源消耗去实现组织的既定目标。



##### (4) 管理的基本原理——适度原理

管理活动中存在许多相互矛盾的选择，必须在两个极端之间找到最恰当的点，进行适度管理，实现适度组合。



## 2. 管理的基本方法

抽象地看，这些方法或者以理性分析为基础，或者以直觉判断为依据。

理性分析+直觉判断=管理的基本方法

## 3. 管理的基本工具

如果说管理的本质是规范和协调人的行为，那么管理者影响人的行为的手段无非两类：一类与权力有关，另一类与组织文化有关。

管理者既需要运用权力直接规范被管理者在组织中必须表现的行为，并对其进行追踪和控制，也需要借助组织文化引导组织成员在参与组织活动过程中不同时空的行为选择。

### （1）权力

权力本是政治学研究的一个基本概念，它描述的是组织中的相关个体在一定时期内相对稳定的一种关系。

把权力的实质理解为命令与服从，则权力关系是单向的。

把权力的实质理解为影响力，则权力关系必然是双向的。

不完全平等的权力地位是权力关系的基本特征。权力关系中相对权力地位或相对影响力不一样的原因是行为主体拥有的权力资源不同：专门知识或技能；经验和能力；个人品质；奖励或惩罚他人的可能性。

### （2）组织文化

组织文化的核心是组织成员普遍认同、共同接受的价值观念以及由这种价值观念所决定的行为准则。

组织文化一旦形成，对组织成员的行为影响就会是持续的、普遍的，而且是低成本的。作为一种低成本的管理工具，文化的发挥作用是无意识的。

## 【核心笔记】管理活动的时代背景

管理活动与时代背景密切相关，是一个历史范畴，既反映时代背景，又是一定时代背景下的产物。全球化和信息化是当今世界的两大重要特征。作为新兴的经济大国，中国 20 世纪 70 年代末开始改革开放，引入市场机制，市场化因此逐渐成为中国经济生活的主旋律。

## 1. 全球化

“全球化管理者主要关心的是在不同文化之间的人员和思想的互动，而不是关注于在管理者的祖国中原来的特定领导方式的效果和对来自不同国家或地区的管理者的管理方式的比较。”——南希·阿德勒

## 2. 信息化

企业信息化管理：

企业资源计划（ERP）、客户关系管理（CRM）、供应链管理（SCM）、办公自动化系统（OAS）、云平台、大数据……

## 3. 市场化

现代企业制度：产权关系明晰；企业以其全部法人财产依法自主经营，自负盈亏；出资者按投入企业的资本额享有所有者的权益；企业按照市场需求组织生产经营；建立科学的企业领导体制和组织管理制度。

## 2026 年重庆工商大学 811 管理类综合考研复习提纲

### 《管理学》考研复习提纲

#### 编写组《管理学》复习提纲

#### 第 1 章 管理导论

复习内容：组织与管理  
复习内容：管理的内涵  
复习内容：管理的本质  
复习内容：管理的基本原理  
复习内容：管理的基本方法  
复习内容：管理的基本工具

#### 第 2 章 管理理论的历史演变

复习内容：科学管理研究  
复习内容：一般管理研究  
复习内容：科层组织研究  
复习内容：管理思维的系统与权变研究  
复习内容：管理本质的决策与协调研究  
复习内容：管理分析的技术与方法研究——管理科学学  
复习内容：制度视角——新制度学派的组织趋同理论

#### 第 3 章 决策与决策进程

复习内容：决策的概念和要素  
复习内容：决策的功能与任务  
复习内容：决策的分类  
复习内容：决策过程  
复习内容：决策的准则

#### 第 4 章 环境分析与理性决策

复习内容：环境分类  
复习内容：环境分析的常用方法  
复习内容：理性决策  
复习内容：非理性决策  
复习内容：决策背景研究方法

#### 第 5 章 决策的实施与调整

复习内容：计划的本质与特征  
复习内容：计划的类型与作用  
复习内容：目标管理  
复习内容：PDCA 循环  
复习内容：预算管理  
复习内容：决策追踪与调整的原则  
复习内容：决策追踪与调整的程序及方法

## 第 6 章 组织设计

复习内容：管理幅度、管理层次与组织结构的基本形态  
复习内容：影响管理幅度的因素  
复习内容：组织设计的任务  
复习内容：组织设计的依据  
复习内容：权力的性质与特征  
复习内容：组织中的集权倾向  
复习内容：分权及其实现途径

## 第 7 章 人员配备

复习内容：人员配备的任务  
复习内容：人员配备的工作内容和程序  
复习内容：人员配备的原则  
复习内容：管理人员需要量的确定  
复习内容：管理人员的来源  
复习内容：管理人员选聘的标准  
复习内容：管理人员的选聘程序与方法

## 第 8 章 组织文化

复习内容：组织文化的概念与分类  
复习内容：组织文化的影响因素  
复习内容：组织文化的功能  
复习内容：组织文化的反功能  
复习内容：提炼定格  
复习内容：巩固完善

## 第 9 章 领导的一般理论

复习内容：领导权力的来源  
复习内容：领导者特质理论  
复习内容：领导者行为理论  
复习内容：情境领导模型  
复习内容：领导—成员交换理论  
复习内容：领导者角色理论——亨利·明茨伯格  
复习内容：费德勒的权变领导理论

## 第 10 章 激励

复习内容：动机与激励  
复习内容：组织激励过程  
复习内容：激励假设  
复习内容：需求层次理论内容  
复习内容：需要层次理论内在关系  
复习内容：需求层次理论的假设  
复习内容：双因素理论的局限性

## 第 11 章 沟通

复习内容：沟通的重要性  
复习内容：沟通的过程  
复习内容：沟通网络  
复习内容：人际沟通的障碍  
复习内容：改进人际沟通的技能  
复习内容：组织沟通的障碍  
复习内容：冲突观念的变迁

## 第 12 章 控制的类型与过程

复习内容：控制的内涵  
复习内容：控制的系统  
复习内容：确定标准  
复习内容：衡量绩效  
复习内容：分析与纠偏

## 第 13 章 控制的方法与技术

复习内容：层级控制  
复习内容：市场控制  
复习内容：团体控制  
复习内容：工作质量与过程控制  
复习内容：全面质量管理方法  
复习内容：信息技术及其在控制中的作用  
复习内容：基于信息技术的柔性作业系统

## 第 14 章 风险控制与危机管理

复习内容：风险及其分类  
复习内容：风险管理的目标  
复习内容：风险识别的过程  
复习内容：风险识别的方法  
复习内容：风险评估的方法  
复习内容：控制风险的策略  
复习内容：危机及其特征  
复习内容：危机反应与恢复

## 第 15 章 创新原理

复习内容：创新活动的评估与审计  
复习内容：管理创新工作的内在规定性  
复习内容：不同方式的管理创新  
复习内容：不同要素水平的管理创新  
复习内容：管理工作的维持与创新关系

## 第 16 章 组织创新

复习内容：组织变革模式和路径  
复习内容：组织变革的障碍  
复习内容：组织变革过程管理  
复习内容：组织结构创新  
复习内容：创新与学习型组织



## 2026 年重庆工商大学 811 管理类综合考研核心题库

## 《管理学》考研核心题库之简答题精编

## 1. 组织中的管理人员怎样去评估信息？

【答案】信息评估的关键在于对信息的收益和获取成本进行预先估计，即进行成本——收益分析。考察与数据收集和信息产生有关的成本，可把这种成本划分有形成本和无形成本。有形成本指可被精确量化的成本；无形成本指很难或不能被量化的成本。收益也包括有形收益和无形收益两部分。有形收益包括销售额的上升、存货成本的下降以及可量度的劳动生产率的提高等。无形收益可能包括信息获取能力的提高、士气大振以及更好得顾客服务等。有两类信息不值得管理者去获取：一是信息的收益较高，但其获取成本更高；二是信息获取成本较低，但其收益更低。

## 2. 组织变革应考虑哪些关键因素？

【答案】主要包括：①组织结构战略。它是指根据企业总体经营战略要求、经营环境、方针以及组织之间的相互关系，对企业内部组织结构模式的发展变动所作的长期性策划；②组织成长。它是指组织在其所处的市场竞争环境中维持生存和繁荣的能力。组织成长意味着组织规模的扩大、经营范围的拓展、生存期限的延长，在组织成长的不同阶段中，有着不同的组织工作重点和不同的组织特征；③社会发展。它是指以个人为基础的社会关系出现从个人到社会总体的自由延伸，个人的自由延伸到社会整体关系面；④技术因素。它是组织演变的基本动因；⑤组织文化。它是在组织中长期形成的共同思想、作风、价值观和行为准则，是一种具有组织个性的信念和行为方式。

## 3. 比较三种传统的组织设计。

【答案】简单结构是一种部门化程度低、管理跨度大、权力主要集中于某一个人、正规化程度极低的组织设计。职能结构是一种把从事相似或相关职业的专业人员组合在一起的组织设计。事业部结构是一种由相对独立的事业部或业务单元组成的组织结构。

## 4. 逐项讨论组织设计的六种关键因素的传统观点以及当今的观点。

【答案】传统上，工作专门化指的是把工作活动划分为各项单独的工作任务。当今的观点认为工作专门化是一项重要的组织机制，但它也能够导致各种问题。指挥链以及与它密切相关的几个概念——职权、职责和统一指挥——被认为是在组织内维持控制的重要方式。当代的观点则认为它们在组织中没有以前那么重要。对于管理跨度，传统的观点认为管理者无法而且也不应该直接监管五六个以上的下属。当今的观点则认为管理跨度取决于许多权变因素，例如管理者及其员工的技能和能力以及所从事工作的特征，等等。

## 5. 简述科学管理理论的要点。

【答案】科学管理理论的要点有：

- (1) 科学管理的中心问题是提高生产率。
- (2) 为了提高生产率，必须为工作配备“第一流的工人”。
- (3) 要使工人掌握标准化的操作方法，使用标准化的工具、机器和材料，并使作业环境标准化。
- (4) 实行有差别的计件工资制。
- (5) 工人和雇主双方都必须来一次“心理革命”。
- (6) 把计划职能同执行职能分开，变原来的经验工作方法为科学工作方法。
- (7) 实行职能工长制。
- (8) 在管理控制上实行例外原则。

## 6. 如何理解我国现代企业管理思想发展的历史？

【答案】(1) 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

我国革命根据地公营企业的管理；③全面学习苏联的管理模式；④探索中居现代管理模式。（2）社会主义经济管理体制改革。①扩大企业自主权，推行经济责任制和利改税；②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。（3）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变；②由科学管理向信息化管理转变；③由首长管理向人性化管理转变；④由政府管理向民营管理转变；⑤由封闭式实体管理向开放式虚拟管理转变。

7. 在你看来，以价值观为基础的管理仅仅是“空想家”的一个伎俩吗？为什么？

【答案】如果把它视为一种实际的管理方式，而不仅仅是一系列指导方针，那么以价值观为基础的管理就不只是“空想家”的一个伎俩。如果一个组织真正实行以价值观为基础的管理，管理者在做决策或开展工作时将使用共享价值观。

8. 为什么说部门化是横向分工的结果？职能部门化、产品部门化各有哪些优势和局限性？

【答案】横向的分工，是根据不同的标准，将对组织活动的管理劳动分解成不同岗位和部门的任务，横向分工的结果是部门的设置，或“组织的部门化”。部门化是将整个管理系统分解、并再分解成若干个相互依存的基本管理单位，它是在管理劳动横向分工的基础上进行的。分工的标准不同，所形成的管理部门以及各部门之间的相互关系亦不同。组织设计中经常运用的部门划分的标准是：职能、产品以及地区。

职能部门化的优点为：（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，据此进行的分工和设计的组织结构可以带来专业化分工的种种好处；（2）按职能划分部门，由于各部门在最高主管的领导下从事相互依存的整体活动的一部分，因此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，因此有利于工作人员的培训、相互交流，从而技术水平的提高。

职能部门化的局限性主要表现在以下几个方面：（1）由于各种产品的原料采购、生产制造、产品销售都集中在相同的部门进行，各种产品给企业带来的贡献不易区别，因此不利于指导企业产品结构的调整；

（2）由于名：部门的负责人长期从事某种专门业务的管理，缺乏总体的眼光，因此不利于高级管理人才的培养；（3）由于活动和业务的性质不同，各职能部门可能只注重依据自己的准则来行动，因此可能使本来相互依存的部门之间的活动不协调，影响组织整体目标的实现。

产品部门化具有下述优势：（1）能使企业将多元化经营和专业化经营结合起来。既可使企业因多元化经营而减少市场风险，提高了经营的稳定性，又可使企业的各部门因专业化经营而提高生产率，降低劳动成本。（2）有利于企业及时调整生产方向。按产品设立管理部门，要比职能部门化更易区分和摊派各种产品的收益和成本，从而更易考察和比较不同产品对企业的贡献。（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。每个部门的经理都需独当一面，完成同一产品制造的各种职能活动，这类似于对一个完整企业的管理。因此，企业可以利用产品部门来作为培养有前途的高层管理人才的基地。

产品部门化的局限性是需要较多的具有像总经理那样能力的人去管理各个产品部；同时各个部门的主管也可能过分强调本单位利益，从而影响企业的统一指挥；此外，产品部某些职能管理机构与企业总部的重叠会导致管理费用的增加，从而提高了待摊成本，影响企业竞争能力。区域部门化的贡献和缺陷类似于产品部门化。

9. 为什么管理既要关注效果，更要关注效率？

【答案】管理是追求效率和效益的过程。效率是指以尽可能少的投入获得尽可能多的产出。因为管理者是处理稀缺的输入，包括人员、资金、设备等这样稀缺的资源，所以管理者必须有效的利用这些资源。效率是指所事的工作和活动有助于组织达成其目标。效率涉及到活动的方式，强调低资源浪费，一般只有高低之分，也有好坏之别。效率指的是正确地做事，效果则指的是做正确的事。由此看来管理既要关注效果，更要关注效率。

10. 企业国际经营所面对的外部环境的多元性和复杂性体现在哪些方面？

【答案】第一，各国政体和国体差异决定了国际经营活动所面临的政治和法律制度各不相同。第二，

不同经济体制和经济发展水平决定了国际化经营企业面对的经济环境有别于国内。第三，各国拥有的价值观、生活方式、语言文化的差别又决定了国际经营者必须面对多种文化之间的冲突问题。这就要求国际企业的管理制度、组织结构、决策程序、人员的要求和配备等必须适应国际化的环境。

#### 11. 当今环境下的战略管理需要注意哪些问题？

【答案】在当今环境下，管理者面临的战略挑战包括战略灵活性和组织战略新方向。

(1) 战略灵活性。当战略明显不起作用时，管理者要快速做出反应，即需要具备战略灵活性，认识外部环境的主要变化、快速转移资源和意识到战略决策不起作用的能力。

激发战略灵活性的措施：监控战略结果、鼓励雇员开放信息、吸收外部思想、开发多个备选方案、从错误中吸取教训。

(2) 组织战略新方向。①电子商务。网络技术已经改变和正在改变组织开展业务的方式。电子商务能够降低成本、提供独特的产品和服务、瞄准定制化产品的狭小市场部分。

②顾客服务战略。为顾客提供所需的产品和服务、与他们有效沟通、为员工提供服务培训。

③创新战略。管理者应当决定其创新努力的焦点是基础研究、产品开发还是流程改造，然后制定有关创新时机的战略。市场先入者是首先向市场投入创新产品或者使用创新流程的组织。

#### 12. 影响行业进入障碍的因素有哪些？

【答案】某一行业被入侵的威胁的大小主要取决于行业的进入障碍。影响行业进入障碍的因素主要有：①规模经济；②产品差别化；③转移购买成本；④资本需求；⑤在位优势；⑥政府政策。

#### 13. 简述有效控制的条件。

【答案】控制的目的是为了使公司的一切活动都按计划进行，有效地实现公司的目标，虽然不同的公司其目标和计划各相同，所采用的控制系统也不一样，但是一般认为有效的控制应满足以下条件。(1) 及时性，一个完善的控制系统实施有效的控制，必须在一旦发生偏差时能够迅速发现，及时纠正，甚至在未出现偏差之前，即能预测偏差产生的原因，防患于未然。控制的及时性可以使管理人员尽早发现预测误差的产生，及时纠正，从而使各方面的损失降到最低程度。(2) 控制要同计划和职位相适应，控制要跟跟踪计划的执行情况，及时发现并纠正偏差，以实现组织目标。按制应同职位相适应。主管制造部门的副总经理所要做的工作肯定不同于车间主任的工作。销售部门和财务部门的控制也各不相同，小企业需要的控制方法不同于大型企业的方法。主管人员必须始终意识到他们的计划和业务活动需要控制的关键因素，并使用适宜的控制技术和信息。控制还应反映组织结构。组织结构表明了谁对计划的执行和产生脱离计划的偏差负责。(3) 控制应与管理者的性格相适应。控制系统的设计要因人而异，要适合于各个管理人员。(4) 控制应能指出关键点上的例外情况。这里有两层意思：一是要选择重点进行控制，即选择关键的控制点；二是要针对关键控制点的例外情况着重控制。这是因为管理人员的时间和精力有限，实施控制不可能也不必面面俱到，把注意力集中到重点和例外情况上，会大大提高控制的效率和效用。(5) 控制应是灵活的、经济的。控制具有灵活性是指控制系统具有适应变化的能力，也就是说控制工作即使在面临着计划发生了变动，出现了未预见到的情况或计划全盘错误的情况下，也应当能发挥它的作用。控制必须是经济的，即控制所支出的费用与控制的效率和效果相比应是合理的。(6) 控制应有纠正措施。一个正确的有效的控制系统，除了应能揭示出哪些环节出了差错，谁应对此负责外，还应确保能采取适当的纠正措施，否则这个系统就名存实亡。只有通过适当的计划、组织、人员配备、指导与领导等工作，来纠正那些已显示出的或所发生的偏差计划，才能证明该控制系统是有效的。(7) 控制要能及时反馈，便于沟通。反馈是用已发生的信息来调整未发生的行为。控制应能迅速反馈绩效，以便及时发现偏差，及时处理。同时，及时肯定员工的绩效，也有利于提高士气、便于沟通，可提高信息传递的速度，提供及时信息。

#### 14. 《华尔街日报》和其他商业期刊常常刊登各种公司没有实现其销售或利润预测的报道。一家公司无法实现其预测的理由可能有哪些？你可以提供什么建议来改进预测的有效性？

【答案】一家公司无法实现自己先前作出的预测，这可能有几种原因。例如，公司内部或外部的经济状况可能会出现下滑。技术进步可能会使本公司的产品变得无用，或者某个新的竞争对手进入了这个市场。



不过，这些原因并不足以证明公司可以不进行预测。相反，为不同的脚本进行预测能够提高公司总体上的预测能力和预测效果。即便是使用相当简单的预测技术，也能够提高预测的有效性。此外，预测更短时间内的未来结果可以帮助提高预测的有效性。

15. 解释非正式社会网络对团队管理的作用。

【答案】对社会网络的研究表明，当人们需要其他人来帮助完成工作任务时，他们更愿意求助于一个友善的同事，而不是一个更有能力的同事。最近一项对工作团队进行全面考察的综述性研究指出，成员彼此间联系程度高的团队能够更好地实现自己的目标，而且成员更愿意聚在一起。

16. 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】（1）在管理道德方面，存在五种基本观点，分别为功利主义道德观、权利至上道德观、公平公正道德观、社会契约道德观和推己及人道德观。

（2）各种观点的要义和区别表现为：

①功利主义道德观

其要义为：a. 功利主义的所谓“最大利益”是“最大福利”，如果将利益理解为财富，那么，它们便不是一般的物质财富，而是能带来幸福的财富，因此，那些可能会导致财富指数和幸福指数矛盾甚至相悖的利益，不是“功利”的目标和内容。b. 功利主义的核心是“有用性”。该道德观认为，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。中国民间流行的一句谚语可以非常生动地描述这种道德观的基本精神，即：“不管自猫、黑猫，抓到耗子就是好猫。”

②权利至上道德观

其要义为：a. “权利”的基本意义是“正确”和“正当”；b. 权利是相互的，“肯定自己是人，并尊敬他人作为人”，是“法”的绝对命令，这两个方面结合起来，才构成“权利”的基本内涵，否则权利会演化为自私自利和任性放任。

该道德观认为，能尊重和保护个人基本权利的行为才是善的。所谓基本权利就是人权，只要是人就应当平等地享有人的基本权利（如生存权、言论自由权、受教育权、医疗保障权、工作权等）。这些权利不是某个权威赐予的而是人与生俱有的。政府法律和各级管理者应当尊重和保护人权，这是是否真正贯彻“执政为民”思想的试金石。

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。

该道德观认为，管理者不能因种族、性别、个性、个人爱好、国籍、户籍等因素对部分员工歧视，而那些按照同工同酬的原则和公平公正的标准向员工支付薪酬的行为是善的。

④社会契约道德观

该道德观认为，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。既不符合权利至上的道德观，更不符合公平公正道德观的基本原则，但却能大幅度降低企业人力资源的成本，增加企业的利润。

⑤推己及人道德观认为，管理追求的结果不是经济利益，而是“无怨”的“和为贵”，也就是我们今天所讲的“合作”、“和谐”、“双赢”的结果。

17. 一位从墨西哥调往美国管理位于亚利桑那州的一家制造厂的管理者，可能遇到哪些挑战？对于一位从美国调往墨西哥瓜达拉哈拉市的管理者来说，是否会遇到相同的挑战？

【答案】世界各国都在开放新的市场，竞争者和市场不再受国界之限。组织如果想取得长期的成功，其管理者必须从全球的角度考虑问题。对于调往国外的管理者，可能会遇到的挑战有：

（1）来自文化方面的挑战。不同的风俗民情、生活工作习惯会给外来者带来许多困难，这会让管理者处理该地区的问题时感到很棘手，或出现失误。调往四个文化维度极不相似的国家时，可能会对管理者产生极大的文化冲击，引发严重的适应性问题，这时候管理者迫切地需要改变自己的管理风格以适应不同

## 2026 年重庆工商大学 811 管理类综合考研题库[仿真+强化+冲刺]

## 重庆工商大学 811 管理类综合考研仿真五套模拟题

## 2026 年管理学五套仿真模拟题及详细答案解析（一）

## 一、简答题

## 1. 试以实例说明，如何运用好工作激励、成果激励和培训教育激励这三种常用的激励方法？

【答案】工作激励：通过分配恰当的工作来激发职工内在的工作热情；成果激励：在正确评估工作成果的基础上，给职工以合理奖惩，保证职工行为的良性循环；培训教育激励：通过思想文化教育和技术知识培训，来增强其进取精神。在实际工作中首先要委任职工恰当工作，激发职工内在的工作热情，在工作的分配方面既要考虑到职工的特长和爱好，还要能激发职工的工作热情；其次正确评价工作，合理给予职工报酬，形成良性循环；最后要加强教育培训，提高职工素质，增强每位职工的进取精神。

## 2. 简述授权的原则。

【答案】（1）视能授权：受权者的权力与职责的大小依其能力大小而定，即“职以能授，爵以功授”。（2）因事授权：工作的需要是授权的前提，切不可因人设事。（3）适度授权：授权以完成工作任务所需为度，要权责相当，切忌授权过度或是授权不足。（4）适度控制：授权者对授权的控制是必要的，根本而有效的控制是建立一套健全的控制制度。控制过频，表明授权不足；控制过弱，表明监督不力。（5）授权明确：明确所授事项的任务目标及权责范围，既有利于下级完成任务，又可避免推卸责任。

## 3. 控制过程的三大步骤是什么？请详细解释。

【答案】控制过程的三个步骤包括：测量、比较与行动。测量包括如何测量以及测量哪些实际绩效的表现。比较是指判断实际绩效表现与目标之间的差异，在可接受范围之外的偏差需要受到重点关注。

## 4. 产权制度、经营制度、管理制度三者的关系是怎样的？

【答案】产权制度、经营制度、管理制度这三者之间的关系是错综复杂的。一般来说，一定的产权制度决定相应的经营制度。但是，在产权制度不变的情况下，企业具体的经营方式可以不断进行调整；同样，在经营制度不变时，具体的管理规则和方法也可以不断改进。而当管理制度的改进发展到一定程度，则会要求经营制度做相应的调整；经营制度的不断调整，必然会引起产权制度的革命。因此，反过来，管理制度的变化会反作用于经营制度；经营制度的变化会反作用于产权制度。

## 5. 在熊彼特的理论中，何谓创新？创新包括哪些方面的内容？

【答案】在熊彼特的理论中，创新是对“生产要素的重新组合”，它包括五个方面：①生产一种新的产品；②采用一种新的生产方法；③开辟一个新的市场；④掠取或控制原材料和半成品的一种新的来源；⑤实现一种新的工业组织。后人在此基础上研究企业创新时，把它们分两类制度：创新和技术创新。后者主要与生产制造有关，前者主要涉及管理和管理体制，即主要涉及生产制造的制度环境。

## 6. 简述管理幅度与管理层次的关系。

【答案】管理层次是指组织中从最高层到最底层的纵向职位等级数量。随着组织的规模扩大、业务关系日趋复杂，任何一个组织的最高主管，由于受到时间、精力等诸多因素的限制，能够直接有效地指挥和监督的下属数量总是有限的。管理者能够直接指挥和监督的下属人员数量被称作管理幅度。在同等规模下，管理幅度与管理层次成反比关系，即管理幅度越大，管理层次越少；管理幅度越小，管理层次越多。

## 7. 请你谈谈“以人为本”的管理思想的内涵。

【答案】人是企业经营的主体，是确保竞争优势地位中决定性的因素，各种资源中，人力资源应放在

首位。“以人为本”是指对管理对象自觉地遵守规章制度的基础上所进行的比较高层次的一种管理方式，是指在企业管理的一切活动，始终把人放在核心位置，追求人的全面发展，充分调动所有职工的积极性和创造性，使企业获得最大的效益。“强调创造一个自我学习、自我激励的企业环境。”这是以人为本的内涵。

“以人为本”的管理思想就是要尊重人、理解人、关心人、爱护人、帮助人、造就人。人力资源是比资金、产品等更重要的资源。人是生产力诸要素中最具主观能动性的因素，是企业在日趋激烈的市场竞争中立于不败之地的重要保证。

#### 8. 领导者怎样正确运用组织所赋予的权力？

【答案】（1）合理合法地运用组织所赋予的权力。

（2）公正地运用组织所赋予的权力。

（3）灵活运用组织所赋予的权力。

（4）注重修养，以身作则。

（5）不断充实，提高能力。

## 二、论述题

#### 9. 试介绍并评价期望理论的主要观点。

【答案】期望理论主要由美国心理学家 V. 弗鲁姆 (Victor Vroom) 在 20 世纪 60 年代中期提出并形成。期望理论认为只有当人们预期到某一行为能给个人带来有吸引力的结果时，个人才会采取特定行动。他对于组织通常出现的这样一种情况给予了解释，即面对同一种需要以及满足同一种需要的活动，为什么有的人情绪高昂，而另一些人却无动于衷呢？有效的激励取决于个体对完成工作任务以及接受预期奖赏的能力的期望。

根据这一理论的研究，员工对待工作的态度依赖于对下列三种联系的判断：

（1）努力—绩效的联系。员工感觉到通过一定程度努力而达到工作绩效的可能性。如需要付出多大努力才能达到某一绩效水平？我是否真能达到这一点绩效水平？概率有多大？

（2）绩效—奖赏的联系。员工对于达到一定工作绩效后即可获得理想的奖赏结果的信任程度。如当我达到这一绩效水平后，会得到什么奖赏？

（3）奖赏—个人目标的联系。如果工作完成，员工所获得的潜在结果或奖赏对他的重要性程度。如这一奖赏能否满足个人的目标？吸引力有多大？在这三种关系的基础上，员工在工作中积极性或努力程度（激励力）是效价和期望值的乘积，即  $M=V \times E$  式中，M 表示激励力，V 表示效价，E 表示期望值。

#### 10. 如何看待企业道德和社会责任。

【答案】企业道德作为一种特殊的职业道德，是从事管理工作的管理者的行为规范。最为基本的管理道德规范有以下几种：一是忠于职守，是指管理者有着强烈的事业心和责任感，具有创造精神，自觉地与官僚主义作斗争；二是遵纪守法。具体要求：严以律己，为人表率，依法实施管理，尊重法律规定的人民的基本权利；三是实事求是。包括的内容有：重视调查研究，反对主观武断，坚持表里如一，反对弄虚作假，坚持真理，修正错误。作风踏实，与人为善；四是团结协作。管理者必须做到以下几点：服从上级，尊重下级，尊重同事，协调友邻；五是尊重人才。人才是管理系统生命活力之源，尊重人才往往是现代管理成败的关键。

企业的社会责任是指企业在创造利润、对股东承担法律责任的同时，还要承担对员工、消费者、社区和环境的责任。企业的社会责任要求企业必须超越把利润作为唯一目标的传统理念，强调要在生产过程中对人的价值的关注，强调对消费者、对环境、对社会的贡献。

#### 11. 对个人来说，社会责任意味着什么？你认为组织应该承担社会责任吗？试讨论之。

【答案】对个人来说，社会责任意味着：个人在享受权利的同时，也需要对社会承担责任。树立社会责任意识，正是对传统人文精神的继承与弘扬。人是社会关系的产物，在社会生活中，个人和家庭都不是孤立的，其行为已经超出了个人和家庭小单元的意义，具有更广大的社会甚至国家和民族的意义。在各种



行为修养中，从公共生活的身边小事做起是最直接和最有效的。随地吐痰、随手乱扔垃圾、开会打手机、不遵守交通规则等行为，看上去是“用手用口用脚”的身边小事，实际上折射出一个人的文明修养，进而折射出一个民族的整体文明素养。所以，应从司空见惯的身边小事做起，人人投身其中，同时树立责任意识，履行自己的社会责任。

我认为企业组织应当承担社会责任。因为时代发生了变化，社会对企业的期望也发生了变化，公司不是一个仅对股东负责的独立实体，同时要对产生和支持它的社会负责。更加具体的理由则在于：满足公众期望、增加长期利润、承担道德义务、塑造良好的公众形象、创造良好的环境、阻止政府的进一步管制、权力和责任相称、符合股东利益、拥有资源、预防胜于治疗。

在现代商业社会中更需要企业讲究道德，主动承担社会责任的企业会更有可能成为长盛不衰的企业，这样才能获得公众的支持。

## 12. 试述领导生命周期理论的主要内容。

**【答案】**领导生命周期理论由俄亥俄州立大学的卡曼创立，后由保罗·赫西和肯尼斯·布兰查德予以发展。这一理论认为，人们在考虑领导行为有效性的时候，应该把“工作行为”“关系行为”与被领导者的成熟程度结合起来。赫西和布兰查德将成熟程度定义为：个体对自己的直接行为负责任的能力和意愿。每一个人都有一个从不成熟到成熟的发展过程，即不成熟、初步成熟、比较成熟、成熟四个阶段。面对分别处于这四个阶段的员工，领导行为不能一成不变，而应随他们成熟度的变化而变化。

(1) 当员工处于不成熟阶段时，领导者应采取“高任务、低关系”的行为，即命令式。命令式即领导者以单向沟通方式向部属规定任务：干什么，怎样干。

(2) 面对处于初步成熟阶段的员工，领导者应采取任务行为和关系行为均高的领导方式，即说服式。说服式即领导者与部属通过双向沟通，互通信息，达到彼此支持。

(3) 当员工进入比较成熟阶段时，领导者的任务行为要适当放松，关系行为要加强，即参与式。参与式与说服式有一定相似之处，一方面领导者与部属相互沟通，另一方面领导鼓励部属积极参与管理。

(4) 当员工发展到成熟阶段时，领导者应采取低任务、低关系的领导方式，即授权式。授权式是领导者给部属以权力，让他们有一定自主权，而领导者本人只起检查监督作用。

## 13. 为什么说市场的得失是暂时的，人才是企业竞争力的核心？企业人才战略的核心问题是什么？其关键是抓好哪些基础性工作？

**【答案】**人才是指对社会有价值，知识、技能和意志方面有超常水平，在一定条件下能作出较大贡献的人。人才既包括知识超常的知识分子，又包括技能超常的能工巧匠、艺人和“领袖”，还包括意志超常的“英雄”。简而言之，人才就是社会需要的高素质的人。

(1) 人才是企业竞争力的核心。

国际竞争、企业竞争的直接表现是市场的争夺，是产品和服务的竞争，产品和服务市场的进退意味着利润（财富）的流向和就业的增减。不过，一个显而易见的事实是，产品和服务市场竞争的背后是人才的竞争。市场占有格局是变化的，如中国对外开放初期，家电领域是外国品牌的天下，然而现在，中国是家电最大的输出国之一。因此，市场的得失是暂时的，人才才是竞争力的核心。

(2) 企业人才战略的核心。

以往，企业战略的重点通常是产业定位、市场、研发、投资、并购等“物”的方面，人才问题是一个派生的策略问题，其结果往往是人才问题拖了企业发展的后腿。在新的竞争形势下，高层管理者必须将人才问题放到战略的高度去思考与运筹。人才战略的核心问题是如何吸引、保持、使用和激励优秀人才。从而提升企业竞争力。其关键在建立人力资本观念，提高企业对人才的吸引力和采用有效的招聘策略。

(3) 必须做好的基础性工作。

首先，建立人力资本观念。

资本就是能够带来剩余价值的价值，劳动者能够创造剩余价值，人才能够创造更多的剩余价值，这已经成为经济学界的共识。投向人才的教育培训、薪酬福利就是一种投资活动，造就人才的先期投入和使用人才的费用就是人力资本。

①把人才的“费用支出”列入“风险投资”项目。对待人才投资要像基本建设和技术改造那样作长期

筹划。基本建设和技术改造投资是战略性的，因为生产线属于专有资产，不但投入大，而且回收期长，风险比较大，但是假设投资成功，将提供长期效益。实际上，高级人才投资与生产线投资有相似之处，虽然存在风险，但是如果决策正确，大投入可以带来大产出。

②增加对经理人的投入。人才投资不仅是资金的投入，还包括经理时间和精力的投入。高层管理人员应在人力资源管理方面投入较多的时间和精力去关心人才。

③定期组织人才“盘点”。用计算机存储员工的证书和技能资料，以适应公司多元化发展的需要；可以将员工申报的个人特殊技能，如外语、体育以及包括驾驶执照、建筑师执照、打字证书等资料全部存入计算以便在拓展新业务时“就地取材”。

其次，提高企业对人才的吸引力。

当前企业的紧迫任务，首先是在竞争激烈的劳动力市场上如何吸引优秀人才，其次是如何留住优秀人才。因为人不像机器、材料，通过一次购买可以获得占有权，人力资源具有流动性，一旦管理不当，优秀人才及劳动力就会流失。人才流失后果十分严重。决定人员去留的主要因素是事业、待遇、文化氛围及人际关系。也就是说，企业对人才的吸引力主要是事业吸引力、待遇吸引力和文化关系吸引力。这三方面因素都会影响人才的去留，但是，有的人可能看重事业前途，有的人更看重物质待遇，有的人则更看重人际关系。

①搭建展现才能的事业舞台。人不是经济动物，都希望有所作为，尤其是年轻人，事业可能是决定人才去留和积极性的关键因素。

②建立富有激励性的报酬体系。物质待遇、收入历来是吸引人才的基本措施，因为人的五种基本需求的满足都难以离开金钱。

③营造令人才心情舒畅的文化氛围。良好的企业文化氛围，既可以充分满足员工的各项需求，又可以让其感到自我实现的满足感，促使其更加全身心地投入到工作中去，并进一步对企业产生深厚的感情。

第三，设计和实施正确的人才策略。

对于吸引和保持优秀员工，充分发挥人才的作用，需要精心设计招聘、使用和激励策略。

①树立良好的企业形象。通过各种宣传媒介向公众介绍企业的地位、成就及发展前景，介绍企业的人人标准及人事政策，有助于树立良好的企业形象，吸引所需的专门人。

②建立通畅的人才及信息渠道。这对于获取、补充专门人才及合格劳动力至关重要。企业应与各种职业培训机构、政府劳动人事主管部门，保持密切的联系及良好的关系。

③引进人才要与企业文化设计相吻合。要根据企业的发展对文化模式作出设计，明确企业倡导的价值观、理念及行为准则。人才的遴选要考虑其文化的相容性和可塑性，单一考虑人才的知识能力，有可能埋下文化冲突的隐患。

④重视员工的培训。人才的技能、知识需要持续更新，才能跟上企业发展的步伐。因此员工的培训和专门人才的储备是人力资源战略中另一个重要组成部分。重视职工培训已成为现代企业管理的一个趋势。

⑤合理使用人才。要经常研究人使用和人才结构的合理性。人才使用和人才结构合理，才能做到人尽其才。

⑥建立科学的绩效考核体系。为保证人员合理使用，应推行科学的人员测评体系。为推进相关制度改革，应建立科学的绩效考核体系。

#### 14. 以传统计划经济中，中国企业的一般特征为基础，论述在全球经济化的背景下，国有企业要进行怎样的变革？

**【答案】**组织变革就是组织根据内外环境的变化，及时对组织中的要素进行结构性变革，以适应未来组织发展的要求。任何一个组织，无论过去如何成功，都必须随着环境的变化而不断地调整自我并与之相适应。组织变革的根本目的就是为了提高组织的效能，特别是在动荡不定的环境条件下，要想使组织顺利地成长和发展，就必须自觉地研究组织变革的内容、阻力及其一般规律，研究有效管理变革的具体措施和方法。

在全球经济化的背景下，推进国有企业改革和发展，要从不同行业和地区的实际出发，根据不平衡发展的客观进程，着力抓好重点行业、重点企业和老工业基地，把解决当前的突出问题与长远发展结合起来，