

## “管理学概论”资料（第四部分）

考研加油站收集整理 <http://www.kaoyan.com>

### 第七章领导

#### 一、填空

1、领导是一个动态的管理过程可以概括为一个函数关系：领导 = f（领导者 × 被领导者 × 环境），即：有效的领导取决于领导者、被领导者和客观环境的相互关系。也就是说在领导者、被领导者和环境三个自变量中，任何一个自变量发生变化，因变量——领导方式都要随之而变化。

2、性格理论是最早出现的领导理论。

3、X 理论是和 Y 理论是美国管理学家道格拉斯·麦格雷格提出的两种领导行为理论。

4、X 理论是建立在“经济人”的人性假设上的领导方式；

5、Y 理论是建立在“自我实现人”的人性假设上的领导方式。

6、X 理论通过权利和命令实现领导，Y 理论通过统一个人目标与组织目标实现领导。

7、环境理论反映的是权变思想随机制宜的观点。

8、超 Y 理论是建立在“复杂人”的人性假设上的管理理论。

9、领导的权变理论是菲德勒提出的。

#### 二、选择

1、现代企业领导体制的发展经历了（ ）个阶段。

1 ) 老板制 2 ) 经理制 3 ) 领导集团化 4 ) 领导民主化

2、李克特的管理新模式假设了四种领导方式：

1 ) 利用 —— 专制式 2 ) 仁慈 —— 专制式 3 ) 协商式 4 ) 集体 —— 参与式

3、菲德勒发现对一个领导者工作最起影响作用的环境因素有三个：

1 ) 任务结构 2 ) 职位权力 3 ) 上下级关系

4 、领导者应具有知识和技能有：

1 ) 业务操作技巧 2 ) 人际关系技巧 3 ) 管理决策技巧

### 三、名词解释

1 、领导是对组织内的个体和群体进行引导和施加影响、使他们能够自觉自愿、并有信心的为实现组织的既定目标而努力的职能活动过程。

2 、领导者

3 、X 理论是建立在 “ 经济人 ” 的人性假设上的领导方式， “ 经济人 ” 的人性观的核心是 “ 唯有经济利益是调动人的积极性的动力 ” 。 X 理论是通过权力和命令实现领导的。

4 、Y 理论是建立在 “ 自我实现人 ” 的人性假设上的领导方式， “ 自我实现人 ” 的人性观的核心是：人都有实现理想的愿望，只有当他认为实现了自身的价值、自己的理想，才可能获得最大的满足。 Y 理论通过统一个人目标与组织目标实现领导。

5 、管理方格是由一张九等份的方格图表示，横坐标表示对生产的关心程度，纵坐标表示对人的关心程度。并将其强度划分为 9 个等分，绘制成图，构成 81 个小格，每一个小格都是一种关心人和关心生产的程度不同的管理方式的表述。

### 四、简答

1 、现代领导观的内涵是什么？

- 1 ) 领导的本质是被领导者的追随和服从。
- 2 ) 权力是责任、权力、服务三位一体的工作过程。
- 3 ) 领导是一个动态的管理过程。

2 、如何理解领导的本质是被领导者的追随和服从？

“ 领导的本质是被领导者的追随和服从 ” ，理解这一观念，要从理解领导者的权力开始。

劳动者在实施领导职能时具有两种权力：一是法定的权力，即职权。这是领导者所处职位的权

力，具有法定性质。如总经理有总经理的权力，主管就只有指挥管区工作的权力。在正式组织中，没有

职权，就谈不上领导，即“不在其位、难谋其政”。二是个人影响的权力，即威信或威望。威信来自于

领导者本人的品德、才学、能力、经历、良好的人际关系等构成 \* 的优良素质的一切方面，以及领导依

\* 职权下达命令、指示的合理性。在这里职权与服从相联系，威信与追随相联系，只有当下属为领导者

个人的权力所折服，理解命令的内容，相信它既符合企业目标，又符合个人目标时，命令才能为下级主

动接受。

一个领导者服众的方式有三种：力服、才服、德服。从领导者的角度认识，力服 \* 权位，只能

驾御一般人；才服 \* 智慧，能驾御才智出众者；德服 \* 人格，能驾御才智胜己者。而从下属的角度看，

在权位面前，他被迫服从；在才智面前，他是理智服从；在人格面前，他是忠心服从。就领导过程和效

果而言，三种服众的方式都应具备。

因此，领导权力的有效行使不仅要有职权， \* 力服，形成一种迫使下级服从的环境，更要有威

信、有德有才，创造一种让人们乐于追随的环境。正是在这个意义上，我们说领导的本质是被领导者的

追随和服从。

### 3、如何理解领导是责任、权力、服务三位一体的工作过程？

领导意味着责权统一，有权的不负责，负责的没有权，二者脱离，必然造成弊病。权力大于责

任，就会产生以权谋私，官僚主义；权力小于责任，无法实施真正的领导，必然挫伤领导者的积极性。

领导过程不仅意味着尽责用权，而且意味着服务，服务不仅是对上级，更是对下级。领导就是

服务的观念和行，领导者树立了服务观念并产生相应行为，方可在人民大众中获得威信和支持。

### 4、现代企业领导体制的发展经历了几个阶段，各阶段的特点是什么？

1) 老板制。企业的所有权和经营管理权高度集中于老板一人手中。

2) 经理制。选聘有管理才能的懂行的专家担任经理，老板授权于经理，不再直接管理具体业务，并建立了总经理负责制和各级各种责任制。历史上第一次出现了企业所有权与经营权的分离。

3) 领导集团化。技术进步更加发展，企业规模更大，组织间的联系更广泛，企业领导体制开始个人领导向集团化的转变。

4) 领导民主化。是一种引导企业职工代表参与领导、参与各级管理决策的组织管理制度。员工参与管理的范围，可从员工福利到一般的生产管理，乃至参加整个企业的经营决策。

#### 5、领导者应具有的知识 and 技能（考过论述）

作为领导者，无论你处于哪一层次，都必须掌握三种基本技能：业务操作技能、人际关系技能和管理决策技能。其中每一种技能都直接影响着领导者的成效，但不同层次的领导者所需的技能存在着量的差别：基层督导比起高层管理者来说需要更多的业务操作技巧；管理决策知识技能对于高层领导来说更为重要；而无论哪一层次的管理者对人际关系知识技巧的掌握却都是同样必须的。

##### （一）业务操作技巧

领导都必须有业务操作较强，但具体内容依领导层次的不同有所不同。作为中、低层领导者，应该具有本企业特征的职业能力，必须熟知工作岗位的知识，还必须了解深一些的专业知识和广一些的相关知识，以求不仅知一般而且知特殊，不仅知其然而且知其所以然，不仅会做而且会说会管。

作为高层管理者，要具有不局限于从事职能范围的文化素质和专业专业知识，在企业特有的专业方面要有相当高的能力。

##### （二）人际关系技巧

人际关系技巧是指与上级、平级、下级共事及领导下属的技巧，更广泛地说是处理组织内外人关系的技巧。

中国有句古话是“成事有三：天时、地利、人和”。一个领导者要想取得成功，必须具备一定的  
的人际关系技巧。领导者是通过别人的工作来达到组织目标的合作过程。因此，领导者必须能够凝聚尽可能多的人一道工作，做不到这一点就等于失去了领导资格。良好的人际关系是整个领导过程的润滑油，有利于沟通信息、交流感情、调节行为、达到共识。特别是当工作集体处于紧急、有压力、困难或危险之时“人和”的作用更加不可估量。

人际关系技巧可以从以下几个方面体现：

- 1 ) 必须能与人相处
- 2 ) 必须能指导、借助他人一起工作
- 3 ) 必须能认识和借助他人的长处完成工作
- 4 ) 创造、维持和谐高效的管理环境

### (三) 管理决策技巧

管理决策技巧就是领导者必须掌握的现代观念、意识和经营决策之道。

- 1 ) 领导者必须掌握的经营决策基本知识
- 2 ) 兴办、经营企业的观念技巧

以上所列知识技巧，对成功的领导者来说，决不是机械的加总或一对一地应用于实践，而是以相互交融的有机构成综合地转化为领导能力，这种转化借助于我们对所掌握知识的深入理解、融会贯通、驾驭应用和超越创新。

## 第八章控制

### 一、填空

- 1 、控制必须有其对象和根据。
- 2 、控制职能则是一动态过程。
- 3 、控制职能的体现主要是运用了信息反馈这一基本原理。
- 4 、控制的基本原理即为反馈。



5、标准化 —— 现代管理的基础工作。

## 二、选择

1、控制的基本类型有：

1) 预先控制 2) 现场控制 3) 反馈控制

2、理想有效的标准应具有下列一些特点：

1) 全面性 2) 一致性 3) 公正性 4) 可行性 5) 经济性 6) 稳定性。

3、对信息处理的要求包括：

1) 及时 2) 准确 3) 适用 4) 经济

## 三、名词解释

1、控制，直观的说是一种作用，是施控主体对受控客体的一种能动作用。

2、控制职能就是管理主体按照预定目标和计划标准，通过信息的反馈，衡量和检查客体的计划完成情况和纠正计划执行中的偏差，以确保计划目标的实现。

3、预先控制是指计划实施之前对投入资源的控制，其作用是防止组织中所使用的各种资源在质和量上产生偏差。

4、现场控制就是按照计划标准，对正在进行的系统转换过程的控制。

5、反馈控制就是通过信息测定实际与标准的误差，对实际进展采取措施加以调整的活动。

6、标准化是指在经济、技术、科学及管理等社会实践中，对重复性的事物和概念通过制定、发布和实施标准，达到统一，以获得最佳秩序和社会经济效益。

7、全面质量管理就是运用系统的观点和方法，把企业各部门、各环节的质量管理活动纳入统一的质量管理系统，形成一个完整的质量管理体系。

## 四、简答

1、控制的过程（步骤）

1 ) 建立控制标准：建立标准时，要注意区分功能标准和结构标准。功能标准对工作结果做出  
的规定，结构标准则指对工作过程、方法做出的规定。

2 ) 实施状态测定：在实施状态测量中要注意以下几个问题： 1 、重视信息的收集，没有信息，  
管理者就如同瞎子和聋子。 2 、掌握真实的信息，不仅要及时收集信息还要对信息做去伪存真的分析，  
否则无法发现真正的偏差之所在，造成失控。 3 、防止患信息消化不良症。

3 ) 比较分析：一旦出现偏差，未能测量到或已测量出偏差而未能采取坚决措施予以纠正，则  
系统就会出现失控现象，背离原定目标。测量出偏差并得以及时纠正则系统运行就会合乎目标，此时系  
统处于受控状态。

4 ) 纠正偏差： 1 、需要员工的理解与支持。 2 、要授予纠偏人员相应的权利。  
3 、在建立控  
制标准时就要配之以相应的奖惩制度。 4 、及时对纠偏效果加以反馈。

2 、如何理解标准化过程是一个动态过程？

1 ) 管理的标准化是以科学、严密、全面的管理标准为前提的。在制定标准时，  
虽力求准确全  
面，但由于环境在不断变化，事物在不断发展，人们的认识在不断提高，因而标准在实践中也需不断补  
充和完善。

2 ) 标准化的形成与完善过程是一个不断应用 “ 例外事件 ” 原则去处理问题的过程。一个企业  
的管理者在行使控制职能时，通常把标准以内的事看成是例行公事，交给下级人员去处理，而把注意力  
放在标准以外的 “ 例外事件 ” 上。

3 ) 建立标准时，要掌握两点即标准的科学性和严密性。

3 、全面质量管理的内容

全面质量管理的内容体现在 “ 全 ” 字上：

1 ) 管理的对象是全面的，这是就横向而言的。

2 ) 管理的环节是全面的，这是就纵向而言。

3 ) 参加管理的人员是全面的，这是就管理主体而言。

4 ) 所使用的科学方法是全面的。

#### 4 、 人员行为的控制方法（考过论述）

人员行为控制的有效性始终是管理者们研究的课题，目标管理法是最常用的一种。

（一）目标管理就是把经营的目的和根本任务转化为企业的方针和目标。实现各层次的目标管理，一方面可激发有关人员的责任心和创造性，另一方面可把总目标层层分解，最终化为个人目标。

（二）目标管理的步骤：

1 ) 由领导者提供指定目标的要求和依据，下属人员讨论，并提出建议，经反复磋商使上下级就目标取得一致意见。

2 ) 在目标实施过程中，充分发挥下属的积极性、主动性，由下属自行检查并向上级汇报。

3 ) 由上级根据目标完成情况对下属的工作表现做出全面、公开的评价，并予以奖惩。

（三）目标管理的特点：

1 ) 实行自我控制

2 ) 目标的制定是自上而下共同完成的，且实行分权管理。

3 ) 评价标准趋于客观。

所以，目标管理能有效地调动员工的积极性，培养并提高员工才能，同时也提高了管理的有效性。

目标管理主要是通过将目标落实到个人，把组织的目标同个人目标结合起来，从而激励人员的积极性以实现自我控制的一种方法。

### 第十章回顾与展望

#### 一、 填空

1 、 管理从以 “ 事 ” 和 “ 物 ” 为中心演变到以 “ 人 ” 为中心。

2 、 管理从研究效率过渡到研究效果。



3、管理方法从定性 —— 定量 —— 定量+定性。

4、中国哲学的主要特征是模糊。

