管

理

目录

致考生的一封信.....2
考情考务—管理.....错误!未定义书签。
考点一　常见管理理论.....3
考点二　决策.....8
考点三　计划.....14
考点四　组织.....18
考点五　领导.....24
考点六　控制.....30
考点七　管理工具.....34

致考生的一封信

“合抱之木，生于毫末；九层之台，起于垒土；千里之行，始于足下。”《老子·道德经》里的名言告诉我们，要获得成功，必须付出努力。

通过对多年的五大行校园招考管理知识真题情况分析，我们可以看出，管理知识在五大行招考中的题目数量不是很固定，所占比重，各行分布不一，总体来说，在总题量中所占比例不大，一般在总题量的 5%之内。管理知识考察的题型主要是以单选题为主，但是 2018 年的考试中也出现多选题，例如建行。考查的内容主要包括管理思想理论、管理职能、管理原理以及管理工具与方法，主要考查对管理知识与管理原理的理解、领会与应用。管理知识考查内容多，范围广，各种管理理论与管理原理知识层出不穷，各种不同版本的教材，对某些管理原理的阐述也不尽相同。这给学员们对管理知识的学习与备考增加了的难度。

那么针对银行考试中管理知识，我们应该怎样应对呢？怎么把握考试的重点与难点呢？华图金领负责任告诉你，人生如戏，并不是靠演技，考试还是靠实力！

第一、合理分配时间

银行招考考查的科目比较多，对管理知识的考核范围也比较广，需要我们合理分配备考时间，把时间和精力主要放在重点知识和高频考点上，才能有的放矢，事半功倍。但是管理知识重点内容，高频考点是什么？来吧！华图金领告诉你。

第二、强化基础与全面复习

牢固掌握管理的基础知识，不断加深重点知识的掌握，再配以章节练习，总结升华。我们可以两步走：第一步，熟练掌握管理讲义基础知识，掌握管理知识脉络。第二步，做大量有针对性的全真模拟题，强化考点知识。

第三、活学活用与联系实际

银行招考中管理知识的试题大部分是理解与应用，需要学员理解知识点包涵的含义，有的还需要联系实际做题。

银行招考管理知识的备考，你准备好了吗？

华图教育金领研究院管理组

考点一　常见管理理论

◆ 考点预测

一、科学管理思想

科学管理思想产生于 19 世纪末 20 世纪初。泰罗是科学管理的创始人，被称为“科学管理之父”。主要著作《计件工资制》、《科学管理原则》等。泰罗认为管理的中心问题是提高劳动生产率。

（一）科学管理理论的主要内容。

1.作业管理

（1）制定科学的作业方法，以代替过去的单凭工人经验作业的方法。

（2）科学地挑选并培训工人，使他们学会按最好的作业方法进行工作。

（3）实行刺激性的差别计件工资制度。

2.组织管理

（1）计划职能和执行职能相分离。

（2）实行职能工长制。

（3）在管理控制上实行例外原则。

（二）对科学管理理论的评价。

管理历史上第一次把管理将经验上升为科学管理。有效地提高了生产效率。但是对工人的看法是错误的。泰罗的科学管理始终把人看是“经济人”，不重视人际关系。

二、人际关系理论

梅奥通过霍桑试验提出人际关系理论，第一次把管理研究的重点从工作上和从物的因素上转到人的因素上来，为现代行为科学的发展奠定了基础。人际关系理论的主要内容：

（一）职工是“社会人”，而非“经济人”。

（二）企业中存在着大量其特有的感情倾向和精神导向为纽带的“非正式组织”。

（三）企业新的领导能力在于通过提高员工的满意度来激发“士气”。

三、X-Y 理论

它是由美国心理学家、行为科学家道格拉斯 •麦格雷戈在《企业中人的问题》中提出的。

（一）X 理论：

一般人天生好逸恶劳，逃避工作；人生来就以自我为中心，漠视组织的要求；缺乏进取心，逃避责任，安于现状，没有创造性，把物质利益放在第一位。

（二）Y 理论：

一般人天生并不是好逸恶劳，如能够参与制定工作目标，有利于实现自我指挥和控制，能够主动承担责任，具有一定的想象力、独创性和创造力。

四、激励理论

（一）内容激励理论

1、马斯洛的需要层次理论。

马斯洛需求层次理论是由马斯洛在其《人类动机的理论》论文中提出。将人类需求从低到高按层次分为五种：生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求。

（1）五种需要象阶梯一样从低到高，按层次逐级递升。

（2）一般来说，某一层次的需要相对满足了，就会向高一层次发展。

（3）五种需要可以分为高低两级，生理上、安全上和感情上的需要都属于低级的需要，可通过外部条件满足；尊重的和自我实现的需要是高级需要，通过内部因素才能满足的。

2、赫兹伯格的双因素理论。

美国的行为科学家弗雷德里克·赫茨伯格提出来的。

	因素具体内容	特点
保健因素	企业政策和行政管理、监督、与主管的关系、工作条件、薪水、与同级的关系、与下级的关系、个人生活、地位、安全等	改善只能消除不满，不能使职工满意，不能激发工作积极性。
激励因素	成就、认可、工作自身、责任感、发展、成长等	改善能使职工非常满意，激发工作积极性。

（二）过程激励理论

过程激励理论	主要内容
期望理论	动机激励水平=效价（对奖酬的重视程度）×期望值（得到奖酬

（弗鲁姆）	的可能性）
公平理论（亚当斯）	人的工作积极性不仅与个人实际报酬多少有关,而且与人们对报酬的分配是否感到公平更为密切,并对公平与否做出判断、公平感直接影响职工的工作动机和行为。

五、决策理论学派■

决策理论学派是以统计学和行为科学为基础的。代表人物是美国的赫伯特 •西蒙教授，著作《管理决策新科学》。1978 年获得了诺贝尔经济学奖。该学派的主要观点是：■

（一）管理就是决策。

（二）决策有程序性决策和非程序性决策之分。

（三）建立决策支持系统。

（四）决策以满意为准则。

六、管理过程学派（孔次和奥唐奈）

（一）哈罗德 • 孔茨在 1961 年 12 月的《管理学会杂志》发表《管理理论丛林》论文，指出管理理论已出现一种众说纷纭，莫衷一是的乱局，管理理论还处在一个不成熟的青春期。他认为应该走出这个丛林，这就是管理理论丛林理论的提出。

（二）管理过程学派认为管理是一种程序，是一个过程。

1.管理是一个过程。

2.管理过程的职能有五个：计划、组织、人员配备、指挥、控制。

3.管理职能具有普遍性。

4.管理应具灵活性。

◆ 高频考题

1.【多选】按照 X 理论的观点（　　）。

A.凭借宽容和信任可以改进工作

B.人们都有从事生产的基本需要

C.人天生懒惰、需要激励

D.金钱比地位重要

【答案】CD。X 理论的观点：一般人天生好逸恶劳，人生来就以自我为中心，漠视组织的要求，缺乏进取心，逃避责任，物质利益放在首位。AB 项属于 Y 理论内容，错误。

2.【单选】亚当斯的公平理论比较的是（　　）。

A.员工对投入、产出的自我知觉

B.员工对投入、产出的客观测量结果

C.其他人员对投入、产出的评价

D.管理人员对员工投入、产出的评价

【答案】A。亚当斯的公平理论认为员工的工作积极性不仅与个人实际报酬多少有关，而且与人们对报酬的分配是否感到公平更为密切。公平感直接影响职工的工作动机和行为。A 项正确。员工对投入、产出是主观感受的结果，B 项错误。员工自身而不是其他人员对投入、产出的进行评价，C 项错误。也不是管理人员对投入、产出的进行评价，D 项错误。故正确答案为 A。

3. 根据马斯洛的需求层次理论，可得如下结论（　　）。

A.对于具体的个人来说，其行为主要受主导需求的作用

B.越是低层次的需求，其对于人们行为所能产生的影响也越大

C.任何人都具有五种不同层次的需求，而且各层次的需求强度相等

D.层次越高的需求，其对于人们行为所产生的影响也越大

【答案】A。马斯洛需求层次理论的主要论点是人的需求取决于他已经得到什么，尚缺少什么，只有尚未满足的需求能够影响行为；人的需求都有轻重层次之分，低一级需要满足时，高一级需要就会成为人们追求的目标。在每一时期都有一种需要占主导地位，其他的需要处于从属地位。其意义在于了解掌握员工在某一时期的主导需要，从而有针对性地进行工作。BCD 项错误，故 A 项正确。

4.【多选】决策理论学派的主要观点包括（　　）。

A.强调了决策的重要性

B.提出了决策应遵循的准则

C.归纳了决策的类型和过程

D.分析了决策的条件

【答案】ABCD。决策理论学派是以统计学和行为科学为基础的。代表人物是美国的赫伯特·西蒙教授，。该学派的主要观点是：（一）管理就是决策。（二）决策有程序性决策和非程序性决策之分。（三）建立决策支持系统。（四）决策以满意为准则。故 ABCD 项正确。

考点二　决策

◆ 考点预测

一、决策含义

是指组织或个人为实现某种目标而对未来一定时期内有关活动的方向、内容及方式的选择或调整过程。

二、决策的原则

（一）满意原则。

（二）系统原则。

（三）信息原则。

（四）预测原则。

（五）比较优选原则。

（六）反馈原则。

（七）效益原则。

三、决策分类

（一）按决策目标的影响程度不同：

1.战略决策。

2.战术决策。

3.业务决策。

（二）按决策问题的重复程度不同：

1.程序化决策。

2.非程序化决策。

（三）按决策条件的可控程度划分：

1.确定型决策。

指决策者知道自然状态的发生，每个方案只有一个结果。

2.风险型决策。

指自然状态不止一种，决策者不知道那种自然状态会发生，但知道有多少种自然状态以及每种自然状态发生的概率。

3.不确定型决策。

指决策者可能不知道有多少种自然状态，不知道每种自然状态发生的概率。

（四）按参与决策的决策主体的不同：

1.个人决策。

2.群体决策。

（1）群体决策的优点：

提供更完整信息；产生更多的方案；增加决策的可接受性；提供决策的合法性。

（2）群体决策的缺点：

耗时长；不能避免少数人的统治；屈从压力；责任不清。

（五）按决策的阶段不同：

初始决策是零起点决策，是有关活动尚未进行环境未受影响的情况下的决策。

追踪决策是初始决策实施，组织环境发生变化后的决策。

（六）根据决策的方法不同：

1.主观决策，也称经验决策。

2.科学决策。

四、决策常见理论

（一）完全理性决策。

完全理性决策论又称客观理性决策论。代表人物是美国科学管理学家 F·W·泰勒等。他们认为人是坚持寻求最大价值的经济人。经济人具有最大限度的理性，能为实现组织和个人目标而做出最优的选择。这种理论假设人在完全理性下决策，而不是在实际决策中的状态。

（二）有限理性决策。

代表人物是赫伯特·A·西蒙。他认为人的实际行动不可能合乎于完全理性，决策者是具有有限理性的行政人，不可能预见一切结果，只能在供选择的方案中选出一个“满意的”方案。这是一个比较现实的模型。

五、决策方法

（一）有关行动方案选择的决策方法

1.确定型决策方法—盈亏平衡点法。

2.风险型决策方法—决策树法。

3.不确定型决策方法。

（1）乐观原则（最大收益值原则）。

“大中取大”或“好中求好”法。找出各方案在各种自然状态下的最大收益值，进行比较，找出在最有利自然状态下能够带来最大收益的方案作为决策实施方案。

（2）悲观原则（小中取大原则或最大最小收益值原则）。

“小中取大”或“坏中求好”法。选择在最差自然状态下仍带来“最大收益”的方案。

（3）折衷原则。

根据决策者的估计，制定最好自然状态的乐观系数 α，制定最差自然状态的悲观系数 β，(α+β=1)，求加权期望值，从中选出期望值最大的方案。

（4）“最大后悔值”最小化原则。

使每一种方案选择的最大后悔值达到尽量小的决策方法。先计算各方案在各自然状态下的后悔值，找出各方案最大后悔值，选择最大后悔值最小的方案。

（二）确定活动方向和内容的决策方法

1.SWOT 分析法。

SWOT 分析法又称态势分析法，是由哈佛商学院的安德鲁斯教授在《公司战略概念》一书中提出的。决策者在企业内部的优势(Strengths)和劣势(Weaknesses)，以及外部环境的机会(Opportunities)和威胁(Threats)的动态结合分析中，确定相应的生存和发展战略的一种决策分析方法。

第 I 类型 SO 型，企业具有良好的外部机会及有利的内部条件，可以采用增长型战略。

第 II 类型 WO 型，企业有良好的外部机会，却受内部劣势的限制，可采取扭转型战略。

第III类型 WT 型，企业内部存在劣势，外部面临巨大威胁，可以采取防御型战略。

第IV类型 ST 型，企业具有内部实力，但外部环境存在威胁，宜采用多种经营战略。

2.波士顿矩阵分析法。

由波士顿咨询公司提出，以市场占有率和业务增长率为维度，把企业业务分为四类：

（1）“金牛”业务：市场占有率较高，而业务增长率较低，能从经营中获得高额利润和高额现金回笼。企业采用维持战略决策较适宜。

（2）“明星”业务：市场占有率和业务增长率都较高，不失时机地投入必要的资金，扩大生产规模。企业采用扩张战略决策较适宜。

（3）“幼童”业务：业务增长率较高，市场占有率相对较低。有前途：投入必要的资金，使其向“明星”型转变；无前途：及时放弃该领域。

（4）“瘦狗”业务：经营单位市场份额和业务增长率都较低，只能带来很少的现金和利润，适宜采取收缩甚至放弃的战略决策。

（三）集体决策方法

1.头脑风暴法。

针对解决的问题，相关专家或人员聚在一起，在宽松的氛围中，敞开思路，畅所欲言，寻求多种决策思路。特点是倡导创新思维，时间一般在 1—2 小时，参加者 5—6 人为宜。

2.名义小组技术。

选择一些对要解决的问题有研究或有经验的人作为小组成员，并提供与决策问题相关的信息。并对全部备选方案投票，产生最赞同的方案，并形成对其它方案的意见，提交管理者作为决策参考。

3.德尔菲法。

根据问题的特点，邀请相关研究或有经验的专家，并提供与问题有关的信息。请他们各自独立发表自己的意见，写成书面材料。管理者收集并综合专家们的意见后，将综合意见反馈给各位专家，请他们再次发表意见。如此反复多次，最后形成代表专家组意见的方案。

（四）快速决策分析法

快速决策分析法是由美国杜克大学管理学者贝恩和沃普尔于 1982 年提出的，是在时间和信息不充分的条件下迅速做出决策的分析方法。

快速决策分析与其说是一项具体分析技术，莫如说是一种方法论。它强调对决策问题的整体思考和结构化，注重运用正确的分析过程。它根据需要，循环运用思考、分解、简化、具体论证和反思五个步骤，不断深入决策问题的本质，得出符合实际的结果。

◆ 高频考题

1.【单选】某公司财务部门经常运用数量分析资本投资方案，但并非每次都选择最佳方案，事实上，有时财务部门更倾向于排在第三或第四的次佳方案，财务总监说财务部门最终是根据主观判断而非数量分析来确定最佳投资意向。下列说法最准确的是（　　）。

A.在资本投资的经济效益极不确定的情况下，这种决策方式是合理的

B.这种决策方式是非理性的、直觉型的决策方式

C.这种决策方式无法使组织利润最大化

D.这种决策方式是有限理性决策模式的一个实例

【答案】D。有限理性决策认为人的实际行动不可能合乎于完全理性，只能在供选择的方案中选出一个“满意的”方案。某公司财务部门经常运用数量分析资本投资方案，更倾向于次佳方案，是一种有限理性决策模式。故正确答案为 D。某公司财务部门经常运用数量分析资本投资方案，并不是在资本投资的经济效益极不确定的情况，A 项错误。财务部门经常运用数量分析资本投资方案，但更倾向于排在第三或第四的次佳方案，不是非理性的、直觉型的决策方式，B 项错误。这种决策方式有可能使组织利润最大化，C 项错误。

2.【单选】群体和个人的决策中，以下关于决策过程的说法，错误的是（　　）。

A.从决策速度进行比较，个人决策较优越

B.以创造性程度来定义，共识决策较优越

C.从消耗的时间分析，共识决策的效率高

D.从最终决策的接受程度进行比较，群体决策较优越

【答案】C。从决策速度进行比较，个人决策能够当机立断，决策速度快，集体决策需要协商妥协，速度慢，A 项正确。以创造性程度来定义，共识决策是集体智慧的结晶，很容易带来创新，B 项正确。从消耗的时间分析，共识决策需要不断协商，耗时长，效率低。C 项错误。从最终决策的接受程度进行比较，群体决策是集体协商的结果，一致意见，接受程度高于个体决策。D 项正确。本题选择错误项，故正确答案为 C.

3. 一款绿色智能的短途出行代步工具，它以纯电力驱动、零污染排放的特性为人类践行低碳生活方式增加了新的选择。某企业生产的智能代步车，业务增长率和市场占有率都高，表示该智能代步车处于波士顿矩阵图的（　　）

A.幼童区

B.明星区

C.瘦狗区

D.金牛区

【答案】B。本题考查的是波士顿矩阵分析法。A 项幼童区，是指业务增长率高但市场占有率相对较低的企业，排除；C 项瘦狗区，指经营单位市场份额和业务增长率都低，只能带来很少的现金和利润，甚至可能亏损，排除；D 项金牛区的业务是指市场占有率较高，但业务增长率较低，排除；依据题意可知，该企业的业务增长率和市场占有率都高，符合波士顿矩阵法中的“明星”业务。针对此种类型的业务，应不失时机地投入必要的资金，扩大生产规模。故本题应选 B 项。

考点三　计划

◆ 考点预测

一、计划定义

指用文字和指标等形式所表达的、组织以及组织内不同部门和不同成员在未来一定时期内关于行动方向、内容和方式安排的管理文件。

二、计划的内容（包括“5W1H”）

What——做什么？目标与内容。

Why——为什么做？原因。

Who——谁去做？人员。

Where——何地做？地点。

When——何时做？时间。

How——怎样做？方式、手段。

三、计划种类

（一）按照计划影响范围和影响程度分为：战略计划、战术计划和作业计划。

（二）按照计划时间间隔长短分为：长期计划、中期计划和短期计划。

（三）依据计划在内容覆盖的范围分：综合性计划和专业性计划。

（四）按计划内容的明确性分：指导性计划和具体性计划。

（五）计划根据组织活动来分：程序性计划和非程序性计划。

四、计划编制的方法

（一）网络技术法。

运用网络图来表达计划中的各种工作(任务、活动、过程、工序)之间的先后顺序和相互关系，计算网络时间，确定关键工序和关键路线，制定和优化计划方案。

（二）甘特图法。

甘特图是把总的计划目标分解成人们能够理解和执行的，具有相互关系的一项项事件，然后用条状图来表示各项活动实际工作状况和计划要求之间的差距，从而帮助管理者制定纠偏措施，最终达到控制的目的。

（三）滚动计划法。

滚动计划法是一种将短期计划、中期计划、长期计划有机地结合起来，根据近期计划的执行情况和环境变化情况，定期修订未来计划并逐期向前推移的方法。

五、计划工作原理

（一）限定因素原理。

主管人员越是能够了解对达到目标起主要限制作的因素，就越能够有针对性地、有效地拟定各种行动方案。限定因素原理时又被形象地称作“木桶原理”。

（二）许诺原理。

任何一项计划都是对完成各项工作所做出的许诺，许诺越大，现许诺的时间就越长，实现许诺的可能性就越小。必须合理地确定计划期限并且不应随意缩短计划期限。

（三）灵活性原理。

灵活性原理就是制定计划要留有余地。灵活性原理是计划工作中最重要的原理。

（四）改变航道原理。

计划的总目标不变，但实现目标的进程（即航道）可以因情的变化随时改变。

六、目标管理法

彼得·德鲁克在 1954 年出版的《管理的实践》一书中提出。“目标管理”-MBO 方法实质是员工参与制定目标，实行自我管理和自我控制。目标管理是用来激励下级。

（一）定义：

企业制定总目标，各部门和全体员工根据总目标的要求，采取"自上而下"、"自下而上"相结合及各部门相互配合方式来协商确定各自分目标，形成以企业总目标为中心的，紧密衔接和协调一致的目标体系；在目标执行中实行逐级充分授权，使执行者权责一致，自我管理；员工自检、互检与上级成果检查相结合，实行基于工作成果评价的管理控制。

（二）特点：■

1.重视参与管理

2.强调自我控制 ■

3.讲求整体效果 ■

◆ 高频考题

1.【单选】计划制定时强调适应性，做到“量力而行，留有余地”，体现的是（　　）。

A.限定因素原理

B.许诺原理

C.灵活性原理

D.改变航道原理

【答案】C。计划工作的灵活性原理就是制定计划要留有余地。因此计划制定时强调适应性，做到“量力而行，留有余地”，体现的是灵活性原理。A 项限定因素原理是指主管人员越是能够了解对达到目标起主要限制作的因素，就越能够有针对性地、有效地拟定各种行动方案。B 项许诺原理是指任何一项计划都是对完成各项工作所做出的许诺，许诺越大，现许诺的时间就越长，实现许诺的可能性就越小。D 项改变航道原理是指计划的总目标不变，但实现目标的进程（即航道）可以因情的变化随时改变。故正确答案为 C 项。

2.【单选】推行目标管理要做很多工作，以下目标管理的表述不正确的是（　　）。

A.可以激励组织成员积极工作

B.有助于提高管理水平

C.有助于发现组织结构的缺陷

D.容易使上下级共同工作，具有灵活性

【答案】C。目标管理是指企业制定总目标，各部门和全体员工根据总目标的要求，采取"自上而下"、"自下而上"相结合及各部门相互配合方式来协商确定各自分目标，形成以企业总目标为中心的，紧密衔接和协调一致的目标体系；在目标执行中实行逐级充分授权，使执行者权责一致，自我管理；员工自检、互检与上级成果检查相结合，实行基于工作成果评

价的管理控制。目标管理可以激励组织成员积极工作，有助于提高管理水平。容易使上下级共同工作，具有灵活性。但是不能有助于发现组织结构的缺陷。故正确答案为 C。

3. “我们需要做什么,我们为什么要去做，这件事由谁去做，什么时候做，在什么地方做，怎么去做”是我们在日常生活和工作中，处理各类事务关系常常谈及的话题。后经人们的不断运用和总结，美国政治学家拉斯维尔将其定义为“5W1H”模式。在管理学中，该模式是下列哪项职能应解决的问题？（　　）。

A.控制职能

B.领导职能

C.计划职能

D.组织职能

【答案】C。本题考察计划职能。美国政治学家拉斯维尔的“5W1H”模式，就是对工作进行科学的分析，对某一工作在调查研究的基础上，就其工作内容（What）、责任者（Who）、工作岗位（Where）、工作时间（When）、怎样操作（How）以及为何这样做（Why），即"5W"、"1H"进行书面描述，并按此描述进行操作，达到完成职务任务的目标。该模式相当于计划职能的内容。C 项正确。控制职能控制是指检查工作是否按既定的计划、标准和方法进行，发现偏差分析原因，进行纠正，以确保组织目标的实现的管理活动过程。A 项不合题意，错误。领导职能是指导和影响群体或组织成员为实现群体或组织目标而做出努力和贡献的过程或艺术。B 项不合题意，错误。组织职能是指所确定的任务由谁来完成以及如何管理和协调这些任务的过程。管理者要根据组织的战略目标和经营目标来设计组织结构、配备人员和整合组织力量，以提高组织的应变力。D 项不合题意，错误。故正确答案为 C。

考点四　组织

◆ 考点预测

一、组织概念

从静态意义上讲，组织是指在一定的环境中，两个或两个以上的个人为实现共同的目标而结合来协同行动的有机整体或人群社会实体单位。

从动态意义上讲，组织是指围绕一定目标，设置并建立组织结构，安排群体成员的职位，确定其职责、权限及其相互关系，从而使其具有较高效率的群体的管理行为或者管理过程。

二、管理层次与管理幅度

（一）管理层次。

是指在职权等级链上所设置的管理职位的级数。管理层次的多少主要取决于管理幅度的大小。管理层次的影响因素：

在管理幅度给定的条件下，管理层次与组织规模大小成正比；

在组织规模给定的条件下，管理层次与管理幅度成反比。

（二）管理幅度。

管理幅度指管理者能够直接而有效地指挥和监督的下属人员的数量度，又称“管理宽度”或“管理跨度”。管理幅度的影响因素：

1.工作能力：主管工和下属工作能力强，管理幅度可以适当宽些。

2.工作内容和性质：主管所处的管理层次；下属工作的相似性；计划的完善程度

3.工作条件：助手的配备情况；信息手段的配备情况；工作地点的相近性。

4.工作环境：环境越不稳定，各层次主管人员的管理幅度就要减小。

三、组织职权配置

（一）直线职权是组织中上级指挥下级工作的权力，表现为上下级之间的命令权力关系。

（二）参谋职权是组织成员所拥有的向管理者提供咨询或建议的权力，属于参谋性质，所以参谋是帮助直线工作的。

（三）职能职权是某一管理人员或部门根据高层管理人员的授权而拥有的对其他部门或

人员直接指挥的权力。

四、组织结构

（一）扁平型结构。特点是管理层次少，管理幅度大。

（二）锥形结构。特点是管理层次多，管理幅度小。

五、组织变革

（一）定义：

组织变革就是组织根据内外环境的变化，及时明确组织活动的内容或重点，并据此对组织中的岗位、机构以及结构进行调整，以适应组织发展的要求。

（二）组织变革的方法：

1.改良式：即日常的小改小革，修修补补。符合企业实际需要，局部变革，阻力较小。

2.爆破式：短期内完成组织结构的重大的以至根本性变革。常因考虑不周，造成员工丧失安全感、阻力增大等的后果，必须十分谨慎地使用。

3.计划式：对改革方案经过系统研究，制定全面规划，然后有计划、分阶段地实施。这种方式比较理想，现代组织设计理论主张尽量采用这种方式。

(三)组织变革：

Lewin 提出一个包含解冻、变革、再冻结等三个步骤的有计划组织变革模型，用以解释和指导如何发动、管理和稳定变革过程。

六、组织文化

(一)定义：

指组织在长期的管理实践中形成的为员工所认同、遵守、带有本企业特色的价值观念、经营准则、经营作风、企业精神、道德规范、发展目标的总和及其在组织活动中的反映。

企业文化是一个组织由其价值观、信念、仪式、符号、处事方式等组成的其特有的文化形象。

（二）组织文化结构

1.物质层文化（表层）。最直观、最易感知的部分。如厂容，厂貌等。

2.制度层文化（中层）。如规章制度，行为准则等。

3.精神层文化（深层）。组织文化的核心和灵魂。如价值观念，道德观念等。

七、常见组织结构

（一）直线制。

企业的一切生产经营活动由企业的各级主管人员来直接指挥和管理。

优点：管理结构简单，管理费用低，指挥命令统一，决策迅速，责任明确，反应灵活。

缺点：管理工作简单和粗放；横向联系差；管理者的任务重。

（二）职能制。

采用专业分工的职能管理者，代替直线制的全能管理者。

优点：充分发挥专业人才的作用；弥补领导人员管理能力的不足。

缺点：容易造成多头领导，削弱统一指挥。

（三）直线职能制。

各级行政负责人才有对下级进行指挥和下达命令的权力，职能结构只作为参谋发挥作用，对下级只起业务指导作用。是我国大多数企业的组织形式。

优点：既有利于保证集中统一的指挥，又可发挥各类专家的专业管理作用。

缺点：不重视横向沟通；组织弹性不足；不利于培养综合型管理人才。

（四）矩阵制。

矩阵式组织结构形式是在直线职能式垂直形态组织系统的基础上，再增加一种横向的领导系统，由职能部门系列和完成某一临时任务而组建的项目小组系列组成的组织结构形式。

优点：加强横向联系；资源利用率高，组织灵活性和应变能力强；有利于创新。

缺点：成员工作位置不固定，容易产生临时观念；组织中存在双重职权关系。

（五）事业部制。

多个领域或地域从事多种经营的大型企业采用的一种典型组织形式。事业部制是在一个企业内对具有独立产品市场并拥有独立利益和责任的部门实行分权化管理的一种组织结构形式。又称”斯隆模型”或者“联邦分权制”。

优点：责、权、利明确；保证公司的稳定收益，有利于调动中层经营管理人员地积极性；利于培养综合型人才。

缺点：对事业部经理素质要求高；职能重复，管理费用上升；各事业部易产生不良竞争。

八、人员配备

（一）人员配备的概念。

人员配备是指管理者根据组织结构中所规定职务的数量和要求，对所需人员进行恰当而有效的选择、考评和培训，并创造条件推动其发展的管理活动。

（二）人员配备的原则。

经济效益原则、任人唯贤原则、因事择人原则、量才适用原则、制度规范原则等。

（三）人员的选聘来源。

1.内部招聘。

员工推荐与申请、内部提拔。

2.外部选聘。

网络招聘、现场招聘（招聘会、校园招聘等）、电视广播广告招聘、报纸、职介、猎头、劳务派遣、熟人介绍等；

	内部招聘	外部招聘
优点	1.有利于调动员工积极性 2.内聘者对组织适应时间较短 3.有利于保证选聘工作的正确性 4.有利于对外聘者	1.具备“外部竞争优势” 2.有利于缓和内部竞争者的紧张关系 3.能够为组织输送新鲜血液，带来新思想和新的经营方式，有利于创新
缺点	1.“近亲繁殖”，不利于创新 2.易形成复杂的关系网，拉帮结派 3.备选对象范围狭	1.外聘者对组织适应时间较长 2.组织对外聘者缺乏了解，具有风险 3.挫伤内部员工积极性，难留人才

◆ 高频考题

1.【单选】某商业银行优化现有组织架构，进行扁平化改革，精简管理层级，扩大管理跨度，下列说法中，正确的是（　　）。

A.管理跨度太大，会削弱管理效果

B.其他所有条件不变，管理跨度越大，组织就越有效率

C.如果员工训练有素且经验丰富，那么适合更大的管理跨度

D.如管理者希望提高灵活性、更加贴近客户、提高决策速度，通常会选择减小管理跨度

【答案】C。A 项，在其他条件不变的情况下管理跨度太大，才会会削弱管理效果，错误。B 项，其他所有条件不变，管理跨度越大，如果超过管理者的管理能力，组织效率会下降，错误。D 项，如管理者希望提高灵活性、更加贴近客户、提高决策速度，通常应该减小管理层次，增大管理跨度，错误。C 项，如果员工训练有素且经验丰富，能够主动工作，那么可以适合更大的管理跨度，正确。故正确答案为 C。

2.【单选】下列关于组织文化的说法中不正确的是（　　）。

A.一般的文化是在非自觉的状态下形成，组织文化则可以是在组织努力的情况下形成

B.文化组织具有自我延续性，不会因为领导层的人事变更而立即消失

C.仁者见仁，智者见智，组织文化应该使组织成员对某些伦理问题时产生多角度的认识

D.组织文化的内容和力量会对组织员工的行为产生影响

【答案】C。组织文化是指组织在长期的管理实践中形成的为员工所认同、遵守、带有本企业特色的价值观念、经营准则、经营作风、企业精神、道德规范、发展目标的总和及其在组织活动中的反映。组织文化具有无形性、实践性、独特性、传承性、可塑性的特征。所以组织文化使组织成员对某些伦理问题会产生共同的认识，C 项错误，本题选择错误项，故正确答案为 C 项。

3.【单选】以项目为主要任务形式的企业应采用（　　）组织结构。

A.直线职能型

B.事业部型

C.模拟分权型

D.矩阵型

【答案】D。矩阵式组织结构形式是在直线职能式的基础上，再增加一种横向的领导系统，它由职能部门系列和完成某一临时任务而组建的项目小组系列组成。故正确答案为 D。直线职能制是各级行政负责人才有对下级进行指挥和下达命令的权力，职能结构只作为参谋发挥作用，对下级只起业务指导作用。A 项错误。事业部制是在一个企业内对具有独立产品市场并拥有独立利益和责任的部门实行分权化管理的一种组织结构形式。B 项错误。模拟分

权制是一种介于直线职能制与事业部制之间的组织形式。它是针对企业规模过大，而产品品种或生产过程根本无法分解成几个独立的事业部门而采取的一种分权结构的组织形式。C 项错误。

4.【单选】银行每年都会有退休的员工，从银行外部招聘新员工补充到相应岗位是一种常规方式。以下招聘渠道不属于外部招聘渠道的是（　　）。

A.熟人介绍

B.领导提名

C.校园招聘

D.猎头公司

【答案】B。常见的内部招聘渠道包括：公开竞聘、提拔、轮岗、推荐等；外部招聘渠道包括：网络招聘、校园招聘、劳务派遣、人才市场、熟人推荐、猎头等。领导提名属于内部招聘渠道。故正确答案为 B。ACD 项属于外部招聘，不合题意，错误。

考点五　领导

◆ 考点预测

一、领导的含义:

领导指的是指引、引导和动员他人行为与思想为实现组织目标而努力的过程。

领导职能是指导和影响群体或组织成员为实现群体或组织目标而做出努力和贡献的过程或艺术。

二、领导权力

（一）领导权力的构成：

1.合法权。

2.奖赏权。

3.强制权。

4.专家权。

5、感召权力。

（二）权力的使用原则：

1.合法原则。

2.公正原则（最重要原则）。

3.例外处理。

4.民主原则。

三、领导风格的基本类型

（一）基于权力运用的领导风格分类（勒温）：

1.专制式。

2.民主式。

3.放任式。

（二）基于态度和行为倾向的领导风格分类：

1.基于行为倾向的领导风格。

（1）行为构成：

关系行为是领导者满足被领导者心理需求的领导行为。

工作行为是指领导者清楚地说明个人或组织的责任的程度。

（2）行为领导风格分类：

①告知型领导风格

②推销型领导风格

③参与型领导风格

④授权型领导风格

2."管理方格"论。

美国管理学家罗伯特、布莱克和简、穆顿提出，"管理方格图"横坐标表示领导者对生产的关心程度，纵坐标表示领导者对人的关心程度。五种典型的领导方式：

1-1 贫乏型：领导者对员工漠不关心，领导者仅以最低限度的努力来完成工作。

9-1 任务型：领导者的注意力集中在任务的效率，对员工的士气和能力发展很少注意

1-9 俱乐部型：领导者集中注意对职工的支持与体谅，对任务效率和规章制度很少关注

5-5 中间型：领导者对人和生产的关心度保持平衡，追求正常的效率和令人满意的士气

9-9 团队型型：对职工、生产都极为关心，努力使个人需要和组织目标最有效地结合。

（三）领导权变理论

1.菲德勒权变理论。

（1）菲德勒把领导工作所面临的环境分解为三方面情境因素：

①领导者与被领导者关系。

②工作任务的结构：工作任务是例行的、常规化的、有章可循，则结构明确

③领导所处职位权力。领导者职位越高，所拥有的职权越大。

（2）领导风格分为：关系取向领导风格与任务取向领导风格。

情境处于有利（1.2.3 类）和最为不利（第 7、8 类）状态时，采用"任务导向型"；情境处于中间状态（4.5、6 类）时，适宜采用"关系导向型"。

2.领导方式寿命周期理论。

领导的生命周期理论是有美国管理学家科曼于 1966 年首先提出，后由赫赛和布兰查德

进一步发展形成的。该理论认为，领导方式是否有效，主要取决于其下属的成熟程度，即个人完成工作的能力大小与意愿的高低 ，包括工作成熟度和心理成熟度。

领导生命周期理论曲线中的四个象限代表四种领导方式：

命令式（高工作低关系）：下属低成熟度，领导者责令下属执行工作任务；

说服式（高工作高关系）：下属较不成熟，领导者以双向沟通说服下属接受工作任务

参与式（高关系低工作），下属比较成熟，领导者通过沟通和倾听与下属充分交流；

授权型（低关系低工作），下属高度成熟，领导者赋予下属自主决策和行动的权力。

四、沟通

（一）正式沟通。

1．定义：

按照组织设计中事先规定的结构系统和信息流动的路径、方向、媒体等进行的信息沟通。

2．正式沟通网络：

（1）链式。

一个平行网络，其中居于两端的人只能与内侧的一个成员联系，居中的人则可分别与两人沟通信息。信息层层传递，筛选，易失真，平均满意程度有较大差距。属控制型结构。

（2）轮式。

属于控制型网络，只有一个成员是各种信息的汇集点与传递中心。集中化程度高，解决问题的速度快。组织成员的满意程度低，士气低落。

（3）Y 式。

一个纵向沟通网络，一个成员位于沟通内的中心，成为沟通的媒介。集中化程度高，解决问题速度快，组织中领导人员预测程度较高，组织成员的平均满意程度较低。适用于主管人员的工作任务十分繁重，需要有人选择信息，提供决策依据，节省时间。

（4）环式。

一个封闭式控制结构，每个人都可同时与两侧的人沟通信息。组织的集中化程度和领导人的预测程度都较低，组织中成员具有比较一致的满意度，组织士气高昂。

（5）全通道式。

一个开放式的网络系统，每个成员之间都有一定的联系，沟通渠道很多，组织成员的平

均满意程度高且差异小，士气高昂，组织的集中化程度及主管人的预测程度均很低。但由于沟通渠道太多，易造成混乱，且又费时，影响工作效率。

（二）非正式沟通。

是指正式组织途径以外的信息沟通方式，主要通过个人接触进行，比较灵活方便，但也伴随随意性强、信息扭曲和失真等问题。

非正式沟通类型：集群连锁；密语连锁；随机连锁；单线连锁。

◆ 高频考题

1.【单选】有一位企业的领导者，破例的奖励了几位为企业做出很大贡献的职工，奖金超过了以往规定的最高限额。对此，下属有许多不同的反应，这件事表明（　　）。

A.不管奖金数是否全理，超越制度的规定是不应该的

B.只要不是领导者个人装腰包，奖励完全可以遵循大数原则

C.这种奖励是一种晕轮效应，为了引起轰动，违反制度也是值得的

D.如果奖励是公平的，这种处理方法符合运用权利的例外处理原则

【答案】D。领导权力的使用原则主要有：合法原则；公正原则；例外处理；民主原则。其中例外原则是指领导运用权力必须遵从和维护规范制度，但也有超越规章制度进行特殊处理。所以正确答案为 D。ABC 项不合题意，错误。

2.【单选】某企业多年来任务完成得都很好，职工经济收入也很高，但领导和职工的关系很差。该领导可能是管理方格中所说的（　　）。

A.贫乏型

B.俱乐部型

C.任务型

D.中间型

【答案】C。美国管理学家罗伯特、布莱克和简、穆顿提出领导管理方格理论。管理方格以横坐标表示领导者对生产的关心程度，纵坐标表示领导者对人的关心程度，提出五种典

型的领导方式：1-1 贫乏型；9-1 任务型；1-9 俱乐部型；5-5 中间型；9-9 团队型。其中任务型领导者集中关注任务的完成效率，对员工的士气和能力发展很少注意，领导和职工的关系很差。属于任务型领导风格，故正确答案为 C。A 项贫乏型对生产任务和员关系都不关心。不合题意，错误。B 俱乐部型领导者集中注意对职工的支持与体谅，对任务效率和规章制度很少关注。不合题意，错误。D 项中间型领导者对人和生产的关心度保持平衡，追求正常的效率和令人满意的士气。不合题意，错误。

3. 权力是指一个人影响另一个人的能力。四岁的小明发现，只要他给小朋友糖吃，小朋友就愿意和他玩，所以他经常从家里带糖在幼儿园与小朋友们分享。小明的权力属于以下哪种权利？（　　）

A.强制性权力

B.奖赏性权力

C.法定性权力

D.专家性权利

【答案】B。A 项强制性权力是建立在惧怕基础上，一个人如果不服从的话就可能产生消极的后果，排除；B 项奖赏性权力是指人们服从一个人的愿望或指示是因为这种服从能给他们带来益处。那些能给人们带来他们所期望的报酬的人就拥有了权力，符合题干，正确。C 项法定性权力是指一个人通过组织正式层级结构中的职位所获得的权力。法定性权力取决于个人在组织中的职位，它是一个人正式或官方明确规定的权威地位。排除；D 项专家性权力是一种个人权力，它来自于这个人具有某些技能或技术专长，并且这些技能或技术专长正是组织所需要的，这种权力通常非常特殊并且仅限于专家受过培训并具备资格的专门领域，排除。故本题应选 B 项。

4. 【单选】在组织的纵向沟通网络中，居于两端的人只能与内侧的一个成员联系，居中的人则可分别与两人传递信息，进行组织系统自上而下或自下而上的沟通。此沟通属于（　　）。

A.链式沟通

B.轮式沟通

C.环式沟通

D.全通道式沟通

【答案】A。在组织的纵向沟通网络中，居于两端的人只能与内侧的一个成员联系，居中的人则可分别与两人传递信息，进行组织系统自上而下或自下而上的沟通。此沟通属于链式沟通。故正确答案为 A。B 项轮式沟通只有一个成员是各种信息的汇集点与传递中心。不合题意，错误。C 项一个封闭式控制结构，每个人都可同时与两侧的人沟通信息。不合题意，错误。D 项全通道式是一个开放式的网络系统，每个成员之间都有一定的联系，沟通渠道很多，组织成员的平均满意程度高。不合题意，错误。

考点六　控制

◆ 考点预测

一、控制含义

控制是指检查工作是否按既定的计划、标准和方法进行，发现偏差分析原因，进行纠正，以确保组织目标的实现的管理活动过程。

二、控制的类型

（一）根据控制活动的性质：

1.预防性控制。

2.更正性控制。

（二）根据控制活动进程的阶段：

1.预先控制。

2.过程控制。

3.事后控制。

（三）根据控制信息的来源：

1.反馈控制。

反馈控制就是用过去的情况指导现在和将来的工作，从而实现对管理过程的控制。

2.前馈控制。

又称指导将来的控制，它的具体办法是不断利用最新信息进行预测，把所期望的结果同预测的结果进行比较，采取措施使实际活动与期望的结果相吻合。

（四）根据控制的手段：

1.直接控制。

直接控制是控制者与被控制对象直接接触进行控制的形式。常见于培养主管人员，熟练地应用管理的概念、技术和原理，能以系统的观点来进行和改善他们的管理工作。

2.间接控制。

间接控制是控制者与被控制对象之间不直接接触，而是通过中间媒介进行控制的形式。多见于上级管理者对下级人员工作过程的控制。

三、有效控制原则

（一）反映计划要求。

（二）直接控制。

主管人员及下属的工作质量越高，对所负担的职务越能胜任，也就越能觉察偏差，及时采取预防措施，于是越不需要进行间接控制。

（三）控制关键点。

为了进行有效的控制，需要特别注意那些有关键意义的因素。控制住了关键点，也就控制住了全局。

（四）关注例外。

（五）控制趋势。

四、控制的方法

（一）标杆管理。

标杆控制是以在某一项指标或某一方面实践上竞争力最强的企业或行业中的领先企业或组织内某部门作为基准，将本企业的产品、服务管理措施或相关实践的实际状况与这些基准进行定量化的评价、比较，在此基础上制定、实施改进的策略和方法，并持续不断反复进行的一种管理方法。

（二）平衡积分卡。

平衡积分卡是哈佛商学院罗伯特·卡普兰和戴维·诺顿于 1992 年发明的一种绩效管理和绩效考核的工具。平衡积分卡由财务、顾客、内部经营过程、学习和成长四个方面构成的衡量企业、部门和人员的卡片，它的目的在于平衡，兼顾战略与战术、长期和短期目标、财务和非财务衡量方法、滞后和先行指标。

◆ 高频考题

1.【单选】控制工作原理中，“管理者及其下属素质越高，就越能胜任所承担的职务，就越不需要间接控制”的原理是（　　）。

A.组织适宜性原理

B.控制关键点原理

C.直接控制原理

D.反映计划要求原理

【答案】C。本题考查控制工作原理。控制直接控制原理是指主管人员及下属的工作质量越高，对所负担的职务越能胜任，越不需要进行间接控制。故正确答案为 C。A 项组织适宜性原理是组织原理，不合题意，错误。B 项控制关键点原理是为了进行有效的控制，需要特别注意那些有关键意义的因素。不合题意，错误 D 项反映计划要求原理是指控制工作要以计划为依据，不合题意，错误。

2.【单选】下列不属于标杆管理的是（　　）。

A.李某为了使学习成绩获得提升，经常与班里成绩好的学生交流经验

B.某医院向来访的观摩团展示并介绍了本院最先进的治疗手段

C.某网络科技公司派遣几名员工参加业内定期举办的最新产品洽谈会

D.某农场经理带领本厂所有技术人员去农业科学研究院参加为期 1 个月的培训

【答案】B。标杆管理是以竞争力最强的企业或组织内某部门作为基准，将本企业的产品、服务与基准进行比较，制定、实施改进的方法，并反复进行的一种管理方法。B 项，某医院向来访的观摩团展示并介绍了本院最先进的治疗手段，不属于标杆管理。ACD 项符合标杆管理的定义。故正确答案为 B。

3. 某银行网点一直以小型企业业务为自身优势。随着当地经济开发区的建立，周边小企业逐渐搬迁，网点负责人制定了两种措施：一是跟踪维护原有客户、深挖周边潜在的小企业客户；二是把业务重心转移到拓展周边个人客户。这两种措施依次分别属于管理中的（　　）。

A.前馈控制和反馈控制

B.反馈控制和前馈控制

C.调整计划和纠正偏差

D.纠正偏差和调整计划

【答案】B。根据信息的来源控制分为反馈控制和前馈控制。反馈控制就是用过去的情况指导现在和将来的工作，从而实现对管理过程的控制。前馈控制是不断利用最新信息进行预测，把所期望的结果同预测的结果进行比较，采取措施使实际活动与期望的结果相吻合。某银行网点负责人制定了第一条措施是根据周边的小企业逐渐搬迁而制定的，属于反馈控制；第二条措施把业务重心转移到拓展周边个人客户是指导未来业务的控制，属于前馈控制。所以 B 项正确，A 项说法正好相反，错误。该银行网点的服务宗旨，目标没有改变，工作过程也没有出现错误，所以不需要调整计划与纠正偏差，C、D 错误。故正确答案为 B。

管理工具

◆ 考点预测

一、六西格玛管理法

六西格玛(6σ)概念于1986年由摩托罗拉公司的比尔•史密斯提出,属于品质管理范畴，西格玛(Σ,σ)是希腊字母，是统计学里的一个单位,表示与平均值的标准偏差。旨在生产过程中降低产品及流程的缺陷次数，防止产品变异,提升品质。主要特点：

（一）6σ管理法是一种统计评估法。6σ管理着眼于产品、服务质量。“σ”用以描述总体中的个体离均值的偏离程度，σ值越大，缺陷或错误就越少。

（二）6σ是一个目标。要求质量水平99.99966%是无缺陷的，做100万件事情，其中只有3.4件是有缺陷的。

（三）6σ管理关注过程。σ越大,过程的波动越小，过程以最低的成本损失、最短的时间周期、满足顾客要求的能力就越强。

二、前景理论

前景理论由卡尼曼和沃特斯基提出，是描述性范式的一个决策模型，它假设风险决策过程分为编辑和评价两个过程。前景理论引申出的四个基本结论：

（一）大多数人在面临获利的时候是风险规避的（确定效应）。

（二）大多数人在面临损失的时候是风险喜好的（反射效应）。

（三）大多数人对得失的判断往往根据参考点决定（参照依赖）。

（四）大多数人对损失比对收益更敏感（损失效应）。

三、目视管理法

目视管理是利用形象直观、色彩适宜的各种视觉感知信息来组织现场生产，从而达到提高劳动生产率的一种管理手段，也是一种利用视觉来进行管理的科一学方法，亦可称为“着得见的管理”和“一目了然的管理”。

四、强制正态分布法

即俗称的“中间大、两头小”的分布规律，预先确定评价等级以及各等级在总数中所占的百分比，然后按照被考核者绩效的优劣程度将其列入其中某一等级。GE 前任首席执行官杰克·韦尔奇凭借该规律，绘制出了著名的“活力曲线”。按照业绩以及潜力，将员工分成 ABC 三类，三类的比例为：

A 类：20%；B 类：70%；C 类：10% 。

五、全面质量管理

20 世纪 50 年代末，美国通用电气公司的费根堡姆和质量管理专家朱兰提出了“全面质量管理”的概念。

全面质量管理指全员参加的质量管理、全过程的质量管理和全面的质量管理。

全面的质量包括产品质量、工作质量、工程质量和服务质量。

六、四象限管理法则

时间“四象限”法是美国的管理学家科维提出的一个时间管理的理论，把工作按照重要和紧急两个不同的程度进行了划分，基本上可以分为四个“象限“。

第一象限是重要又急迫的事。

第二象限是重要但不紧急的事。

第三象限是紧急但不重要的事。

第四象限属于不紧急也不重要的事。

时间管理理论的一个重要观念是应有重点地把主要的精力和时间集中地放在处理那些重要但不紧急的工作上。一个好的方法是建立预约。

◆ 高频考题

1.【单选】前景理论是由卡尼曼通过修正最大主观期望效用理论发展而来的。由该理论引申出以下四个基本结论，其中不正确的是（　　）。

A.大多数人在面临损失的时候是风险喜好的

B.大多数人对得失的判断往往根据心情决定

C.大多数人对损失比对收益更加敏感

D.大多数人在面临获利的时候是风险规避的

【答案】B。前景理论由卡尼曼和沃特斯基提出，是描述性范式的一个决策模型，它假设风险决策过程分为编辑和评价两个过程。前景理论引申出的四个基本结论：（一）大多数人在面临获利的时候是风险规避的。D 项正确，（二）大多数人在面临损失的时候是风险喜好的。A 项正确（三）大多数人对得失的判断往往根据参考点决定。B 项错误。（四）大多数人对损失比对收益更敏感。C 项正确。本题选择错误项，故正确答案为 B。

2.【单选】付强和林凡均准时在商场门口会合，进入施工现场，他们看到墙上贴着大大的标语：“严格执行 6σ 管理理论”，对“6σ 管理理论”的叙述正确的是（　　）。

A.6σ 值下降，表示能力的改善和缺陷的减少或消除

B.6σ 管理理论的一个重要目的是将科学的统计方法应用到含糊的质量管理中

C.6σ 管理理论是一种处事哲学，能完全避免工作中的失误

D.重点放在产生缺陷的根本原因上，认为质量是靠最终的检验来实现的

【答案】B。根据六西格玛管理法，6σ 值下降，表示能力的改善和缺陷的增加；6σ 管理理论是将科学的统计方法应用到含糊的质量管理，但是它的应用不能完全避免工作中的失误。6σ 管理既着眼于产品、服务质量，又关注过程的改进，不是靠最终的检验来实现质量保证，所以 ACD 错误。故正确答案为 B。

3.“强制正态分布法”是企业在评估绩效结果时所采用的方法。GE 前任首席执行官杰克·韦尔奇凭借该规律，绘制出了著名的“活力曲线”，基本做法是按照业绩以及潜力，将员工分成 ABC 三类，三类的比例为（　　）。

A. A 类：20%　B 类：60%　C 类：20%

B. A 类：30%　B 类：40%　C 类：30%

C. A 类：20%　B 类：70%　C 类：10%

D. A 类：10%　B 类：80%　C 类：10%

【答案】C。本题考察“强制正态分布法”的定义。“强制正态分布法”基本做法是按照业绩以及潜力，将员工分成 ABC 三类，三类的比例为 A 类：20%；B 类：70%；C 类：10%。正确答案为 C。ABD 项描述错误。