

一、单项选择题（每小题 1 分，共 10 分）

1. 对于管理者来说，进行授权的直接原因在于：
 - A. 使更多的人参与管理工作
 - B. 充分发挥骨干员工的积极性
 - C. 让管理者有时间做更重要的工作
 - D. 减少管理者自己的工作负担
2. 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
3. 管理人员与作业人员的根本区别在于：
 - A. 需要与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
4. “三个和尚没水喝”说明的是，人浮于事可能反而不如人少好办事。但是反过来，如果“三个和尚”都很负责，结果也许会造成水满为患。这两种不同的说法表明：
 - A. 管理工作的有效性需要考虑内外部环境各部分的整体效应
 - B. 即使管理无方，人多还是比人少好办事
 - C. 在不同心态作用下会产生不同的群体合作结果
 - D. 纵使管理有方，也不一定是人多好办事
5. 某公司新近从基层选拔一批管理人员担任中层管理职务。上岗之前，公司委托你对他们进行培训，你认为，这种培训的重点应当放在：
 - A. 总结他们在基层工作的经验教训
 - B. 熟悉公司有关中层管理人员的奖惩制度
 - C. 促进他们重新认识管理职能的重点所在
 - D. 帮助他们完成管理角色的转变
6. 对于管理人员来说，一般需要具备多种技能，如概念技能、人际技能、技术技能等。当一名管理人员在组织中的职位趋升时，这三种技能相对重要性的变化情况是：
 - A. 同时等幅增加
 - B. 概念技能重要性增加最明显，其次是人际技能，最后是技术技能
 - C. 概念技能的相对重要性增加，技术技能的相对重要性降低，人际技能相对不变
 - D. 人际技能重要性增加最明显，其次是概念技能，最后是技术技能

7. 相对于个人决策而言, 群体决策既有其优点, 也存在着比较明显的缺点。因此, 必须根据所作决策的具体情况, 决定采用相应的决策方式。以下几种情况中, 哪一种通常不采取群体决策方式:

- A. 确定长期投资于一种股票
- B. 决定一个重要副手的工作安排
- C. 选择某种新产品的上市时机
- D. 签署一项产品销售合同

8. 在制定计划时, 为了有效地确定前提条件, 应当:

- A. 找出并着重研究那些关键性的、战略性的前提条件
- B. 要准备不只一套的备选前提条件, 以供出现偶发事件时应急使用
- C. 所选择的各前提条件相互间必须协调一致
- D. 对以上三条作综合考虑

9. 除了较低层次决策的数量、涉及的范围以及对这些决策的控制等标志外, 反映分权程度的标志还有:

- A. 高层次管理者的管理幅度
- B. 组织中的管理层次
- C. 低层次决策实施所涉及的费用数额
- D. 低层次决策的上级认可

10. “将在外, 君命有所不受”这句古话, 表示承担重大军事任务的指挥员有获得不受约束的随机处置权。现代社会的许多场合中, 组织的管理者也有类似的要求。请问具备以下那个最基本条件时, 按上述规则行事才会有利于组织发展而不会给组织带来消极后果:

- A. 行动原则已明确, 过程影响因素众多, 控制成本太大
- B. 承担指挥任务的人员机智果断, 领导能力强
- C. 组织高层管理人员(或古代的君主)有很多其他重要的工作要开展, 压力太大
- D. 环境复杂多变难事先预见, 组织目标已达成共识

二、简述题(每小题10分, 共20分)

- 1. 管理的科学性和艺术性对企业管理有何启发?
- 2. 试述集权与分权的有效性。

三、案例分析(共20分)

案例 西南航空公司: 低成本的经营

成功的标志 无论用任何标准来衡量, 西南航空公司都是一家非常有效和非常成功的公司。成立于1971年的西南航空公司是由4家航空公司合并而成的, 到1993年, 它已经成为美国排名第7位的航空公司。拥有141架飞机, 年营业额达到12亿美元, 净利润接近7500万美元。1993年度的统计数字尤其给人留下深刻印象, 这是因为像德尔塔航空公司(Delta)、美国

航空公司（American）和联合航空公司（United）在此期间都出现大量亏损。而在西南航空公司22年的经营中，除最初两年外，年年赢利。当其他航空公司挣扎在破产线上，解雇司乘人员和机械师，关闭某些航线时，西南航空公司却在张大旗鼓地推进它的增长计划，购买更多的飞机，开辟新航线，招聘新人员。

西南航空公司是所在产业中的一家低成本经营者，它的有效座位每英里的成本仅为6.5美分，而美国航空公司为9美分，US航空公司（USAir）为15美分。或许西南航空公司最突出的成功标志是它的高效率，它因此而赢得了11次美国运输部颁发的“三重皇冠”奖——最佳正点率、最佳飞行安全记录和最少投诉次数，还没有哪家航空公司赢得过这种荣誉。

西南航空公司的与众不同之处 西南航空公司的宗旨很直截了当，即向顾客提供低廉的、俭朴的和专一化的航空运输服务。公司决心成为航空运输产业中成本最低的经营者。为了实现这一宗旨，公司向顾客提供不加虚饰的服务。

西南航空公司低廉的票价带来了飞机的满员和顾客的忠诚，并且使竞争者纷纷退出市场，不再与西南航空公司便宜透顶的票价竞争。

朴实无华 虽然其他主要航空公司都装备了昂贵的计算机化的机票预定系统，西南航空公司却并不盲目仿效。在西南航空公司的飞机上，不设头等舱座位，就像在公共汽车上一样；检票员按先来先登机原则发放可重复使用的编了号的塑料登机卡；在飞机上不供应餐点。这种“不加装饰”的方法，使旅客上下飞机所用的时间很短——大约15分钟左右，每天每架飞机平均飞11个班次。当你看到西南航空公司的检票员、机械师和地勤人员在飞机转港的短暂间隙中的工作情景时，你会联想起赛车中途的修理站上动作精确的作业小组，其结果是公司的效率水平和经营成本绝对领先于竞争对手。

飞机的标准化 西南航空公司只有一种型号的飞机，即省油的波音7371飞机。设备的标准化降低了零件库存成本，并使维修人员和飞行训练减至最少。

市场选择 西南航空公司基本上没有枢纽站，都是短程的、点对点的航班，平均飞行时间为55分钟。正因为如此，它不与其他航班联运，也不需要转运行李。

西南航空公司的市场有34个城市，分布在美国15个州里，它集中服务于阳光地带和中西部地区，向东最远到克利夫兰市。虽然西南航空公司服务的城市数量是有限的，但它在这些城市中间提供大量的航班。例如，公司每天有78个航班往返于达拉斯和休斯顿之间；有46个航班往返于菲尼克斯和洛杉矶之间；有34个航班往返于拉斯韦加斯和菲尼克斯之间。这使竞争者要想达到西南航空公司的服务频率几乎是不可能的。

低票价 当西南航空公司宣称它将提供最低的票价时，它绝不是在大话，它的平均票价只有58美元。在1991年，西南航空公司新辟了圣路易斯—堪萨斯城航线，以及1992年新辟了克利夫兰—芝加哥的航线后，这两条航班的票价从300美元下降到59美元。在西南航空公司的大多数市场上，它的票价甚至比城市之间的长途汽车票价还便宜。正如公司首席执行官凯莱赫所说的，“我们建立了一个巩固的细分市场——我们的主要竞争者是汽车，我们正在从丰田汽车公司和福特汽车公司手中争夺顾客。”

低经营成本和低债务 西南航空公司每年花在每个工人身上的工资和福利费平均为43707美元，相比之下，德尔塔航空公司为58816美元，而产业的平均水平为45692美元。此外，今天的大多数航空公司都背负着沉重的债务，而西南航空公司的资产负债比仅为49%，

是美国的航空公司中最低的。公司还享有航空运输产业中最高标准一普尔 (Standard & P00r) 资信等级。

雇员忠诚 从公司成立那天起, 作为创始人和首席执行官的赫布·凯莱赫, 就试图使西南航空公司成为一个愉快的工作场所。他常和雇员们无拘无束地闲谈, 他们称呼他“赫布大叔”, 他常参加设在达拉斯的公司总部的周末晚会, 鼓励像乘务人员扮演滑稽小丑这样的小闹剧, 像击鼓传令这样的小游戏, 他给袜子上窟窿最大的乘客发奖品。飞机乘务员在复活节的晚会上穿着小兔服装, 在感恩节穿着火鸡服装, 在圣诞节戴着驯鹿角, 凯莱赫自己还经常穿着小丑套装或小精灵戏装扮演各种角色。他这样做的目的是培育同心协力的精神, 这有助于提高生产率。

凯莱赫的方法看来挺有效, 雇员们工作得很辛苦但却毫无怨言, 他们为受到尊重而自豪, 并且喜欢他们的工作。西南航空公司雇员的流动率为7%, 这在这个产业中是最低的。你在哪家公司听到过雇员尖锐地批评管理当局给他们分派的工作太少吗? 1985年, 西南航空公司在堪萨斯城的维修主管就感到有劲没处使, 以致他们中的4个人组织了一个“无聊俱乐部”, 请求管理当局增加航班, 当时每天只有3个航班。一位成员抱怨说: “我们在两次航班之间有2到3个小时的空闲时间, 只能来回打扫卫生间。” 现在这个“俱乐部”解散了, 因为西南航空公司每天有37个航班飞抵堪萨斯城。管理当局并不认为公司喜欢开玩笑的文化可以自然地延续下去。最近, 公司成立了一个由44名雇员组成的团队, 这些雇员来自四面八方, 他们的任务是设计出一些方式, 使公司成长和繁荣时, 仍能保持那种亲密的和不那么严肃的文化。

使顾客满意 西南航空公司的过去和未来, 都取决于能否满足顾客的需要。低成本加上大量的航班和可靠的服务, 换来的是日益增多的高度忠诚的顾客。在加利福尼亚州, 西南航空公司在那里逐渐占据了统治地位。一些家住圣何塞的居民, 驱车一个小时到奥克兰搭乘西南航空公司的飞机, 而不去当地的机场, 尽管美国航空公司在那里设有枢纽站。类似地, 许多亚特兰大的居民放弃德尔塔航空公司设在那里的大型基地, 驱车150英里去亚拉巴马州的伯明翰搭乘西南航空公司的飞机, 以致有位企业家专门开辟了这两个机场之间的货运业务。

“的确, 你在飞机上像被放牧一样对待, 并且确实你只享受到花生和饮料,” 俄克拉何马州塔尔萨的一家石油研究企业的副总裁理查德·斯皮尔斯说, “但是西南航空公司尽一切努力使你准时到达所要去的的地方, 这是最重要的。”

试分析:

1. 描述西南航空公司的战略, 为什么它很有效? 你认为如果西南航空公司成为三大航空公司之一, 这种战略还有效吗?
2. 你会把西南航空公司描述成防御者、探索者或是分析者吗? 解释你的观点。
3. 你认为赫布·凯莱赫是企业家吗? 论证你的观点。