

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737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，它不与其他的航班联运，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，它绝不是在说大话，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。”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。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。