

# 河北省普通高校专科接本科教育考试

## 2020 管理学原理模拟试卷一（答案）

### 一、名词解释（本大题共 3 小题，每小题 5 分，共 15 分。请在答题纸的相应位置上作答。）

1. 决策:就是管理者识别问题的过程，或者管理者利用机会的过程。
2. 非正式组织:企业职工在共同工作的过程中，相互间必然产生共同的感情、态度和倾向，形成共同的行为准则和惯例，这就构成一个体系，称为“非正式组织”。
3. 人本原理:就是以人为中心的管理思想。就是指组织的各项管理活动，都应以调动和激发人的积极性、主动性和创造性为根本，追求人的全面发展的一项管理原理。

### 二、单项选择（本大题共 10 小题，每小 3 分，共 30 分）

1—5 BBBAB 6—10 ACDAC

### 三、判断题（本大题共 15 小题，每小题 3 分，共 45 分）

1—5 √××√√ 6—10 √√×√√ 11-15 ××√××

### 四、简答题（本题共 3 道小题，每小题 10 分，共 30 分）

**1.答:** 该学说主要有以下一些内容: 1) 工人是社会人，而不是经济人。2) 企业中存在着非正式组织。3) 生产率主要取决与工人的工作态度以及他和周围人的关系。

**2.答:** 1) 一个行业内部的竞争状态取决于以上五种基本竞争作用力: 现有企业间的竞争研究，入侵者研究，替代品生产商研究，买方的讨价还价能力研究，供应商的讨价还价能力研究。

2) 这些作用力汇集起来决定着该行业的最终利润潜力。

3) 一个公司的竞争战略的目标在于使公司在行业内进行恰当定位，从而最有效地抗击五种竞争作用力并影响它们朝向自己有利的方向变化。

**3.答:** 领导的核心在权力。领导权力通常就是指影响他人的能力，在组织中就是指排除各种障碍完成任务，达到组织目标的能力。

领导权力主要来源于两个方面，五种权力: 1) 职位权力，主要包括: 法定性权力: 奖赏性权力: 惩罚性权力: 2) 个人权力主要包括: 感召性权力: 专长性权力。

### 五、案例分析题（30 分）

**1.答:** 主要体现在有效招聘的原则和策略上，如: 公司领导对招聘工作高度重视; 为用最科学的手段准确找到优秀招聘者而成立一个专门的小组; 在全世界招聘时遵循同一条准则; 注重应聘者本身的素质。

**启示：**（1）企业应当充分认识到优秀人才对于企业运行的重要，并且不以学历为主要考核标准来招聘人才；（2）运用科学的知识有效招聘人才。

**2.答：**（1）调动员工积极性；（2）培养全方位人才；（3）为企业内部提升提供人才来源

**3.答：**（1）调动员工积极性；（2）吸引外部人才；（3）人员熟悉，工作迅速展开；（3）企业文化的继续；（4）防止人才流失；（5）保证选聘工作的正确性



# 河北省普通高校专科接本科教育考试

## 2020 管理学原理模拟试卷二(答案)

### 一、名词解释(本大题共 3 小题, 每小题 5 分, 共 15 分。请在答题纸的相应位置上作答。)

1. 动机: 为满足某种需要而产生并维持行动, 以达到目的的内部驱动力。
2. 系统: 由若干相互联系、相互作用的元素组成, 在一定环境中具有特定功能的有机整体。
3. 组织文化: 组织在长期的实践活动中所形成的并且为组织成员普遍认可和遵循的具有本组织特色的价值观念、团体意识、工作作风、行为规范和思维方式的总和。

### 二、单项选择(本大题共 10 小题, 每小 3 分, 共 30 分)

1—5 D B B B D      6—10 D C A C B

### 三、判断题(本大题共 15 小题, 每小题 3 分, 共 45 分)

1—5 × × √ × √      6—10 √ × × √ ×      11—15 √ √ × √ ×

### 四、简答题(本题共 3 道小题, 每小题 10 分, 共 30 分)

1.答: 1) 总体管理, 具有目标体系; 2) 民主的管理, 实行参与管理; 3) 成果管理, 注重管理实效; 4) 自觉管理, 实行自我控制;

2.答: 葛瑞纳(L.E.Greiner) 1972 年在其著作<组织成长的演变和变革中> 一文中, 第一次提出组织生命周期的概念, 并将组织的生命周期划分为四个阶段:

①创业阶段: 小规模、非官僚制和非规范化; ②集合阶段: 偏重于集权制、欠规范;

③规范化阶段: 呈现官僚制特征; ④精细阶段: 组织步入僵化的衰退期。

3.答: (1) 环境因素: ①环境的稳定性②市场结构③买卖双方在市场的地位;

(2) 组织自身因素: ①组织文化②组织的信息化程度③组织对环境应变模式;

(3) 决策问题的性质: ①问题的紧迫性②问题的重要性;

(4) 决策主体的因素: ①个人对待风险的态度②个人能力③个人价值观④决策群体关系融洽程度;

### 五、案例分析题(30 分)

1.答: 保罗的权力主要来源于法定权力, 还有一部分来源于自身。比如能力、情感等。

2.答: 本案例说明了领导的权变理论。同样的领导方式, 但是工作环境的不同和被领导者的不同, 产生的效果也不一样。保罗在纽约取得了成功, 但在达拉斯却遭到败绩。所以, 领导方法不是一概而论的。

3.答: 失败的原因大致有: (1) 实现企业目标的方法没有能够让员工接受和了解; (2) 用人方面欠妥帖, 员工的更换过于频繁, 缺乏相对的稳定性; (3) 社会环境方面的问题, 纽约与达拉斯的社会环境与背景不同, 所以, 在纽约成功的不一定在达拉斯也能成功。

# 河北省普通高校专科接本科教育考试

## 2020 管理学原理模拟试卷三（答案）

### 一、名词解释（本大题共 3 小题，每小题 5 分，共 15 分。）

1. 管理幅度：也称组织幅度，是指组织中上级主管能够直接有效地指挥和领导下属的数量。
2. 霍桑试验：1924 年到 1932 年，为了探究影响生产效率的原因，美国国家委员会和西方电气公司合作，在霍桑工厂由梅奥参与并策划进行的一项研究，试验分为四个阶段，即工作场所照明试验、继电器装配室试验、大规模访谈、接线板接线工作室试验。由此创立了人际关系学说。
3. 战略计划：是指应用于整体组织的，为组织未来较长时期设立总目标和寻求组织在环境中的地位的计划。

### 二、单项选择题（本大题共 10 小题，每小 3 分，共 30 分）

1—5 B B D B B      6—10 A C C C C

### 三、判断题（本大题共 15 小题，每小题 3 分，共 45 分）

1—5 ××××√      6—10 √×√××      11—15 ××××√

### 四、简答题（本题共 3 道小题，每小题 10 分，共 30 分）

**1.答：**1) 美国心理学家亚当斯 (J. S. Adams) 在 1965 年首先提出，也称为社会比较理论：

2) 理论的基础在于：员工不是在真空中工作的，他们总是在进行比较，比较的结果对于他们在工作中的努力程度有影响。

3) 员工选择的与自己进行比较的参照类型有三种：“其他人”：包括在本组织中从事相似工作的其他人以及别的组织中与自己能力相当的同类人；“制度”：指组织中的工资政策与程序以及这种制度的运作；“自我”：指自己在工作付出与所得的比率。

4) 横向比较：将“自我”和“他人”相比较来判断自己所获得报酬的公平性，从而对此作出相对应的反应。

5) 纵向比较：在纵向上把自己目前的状况与过去的状况进行比较。比较结果影响员工在工作中的努力程度。

6) 当比较的结果是公平时，员工会努力工作，当出现对自己不利的不公平时，员工会降低努力程度，甚至辞职。

**2.答：**1) 分类：领导理论主要分为：①性格理论（领导特质理论）；②行为方式理论；

③权变理论（情境理论）

2) 主要观点：①性格理论（领导特质理论）：主要研究具备什么性格的人，才能成为有效的领导者。

②行为方式理论主要观点：评价领导好坏的标准是领导行为，个人可以通过理想的领导行为方式的学习，造就和提高有效领导工作的能力。

③权变理论（情境理论）主要观点：领导的作用在于领导人们的行为，而人们的行为是受人们的需要、动机和所处的环境影响的，因而没有一种普遍适应所有人群和所有环境的领导方式。

**3.答：**影响组织集权与分权程度的因素主要有以下几个方面：1) 组织规模的大小；2) 政策的统一性。3) 员工的数量和基本素质；4) 组织的可控性；5) 组织所处的成长阶段等。

## 五、案例分析题（30分）

**1.答：**1) 一是在制定目标和考核指标时没有充分听取不同部门的意见，没有统一思想与认识。目标的设定没有员工的共同参与，因此员工对高层的这种被动执行的多，但并不真正理解公司为什么这么做。2) 二是没有形成相互协调的目标体系；部门之间的横向协调工作不到位，相互之间各自为阵，为了自身的小利益而没有考虑到公司的整体利益，从而影响到公司目标的整体性和一致性。3) 三是目标的设定不全面，过于关注绩效评估，而忽视了其他目标的设定。4) 四是在实施过程中没有及时发现问题并进行有效协调。

**2.答：**1) 目标管理是员工参与管理的一种形式，强调“自我控制”，注重成果第一。其主要特点一是以目标为中心；二是强调系统管理，要求总目标和各分目标及分目标和分目标之间相互支持保证，形成目标网络体系，保证目标的整体性和一致性；三是重视人的因素。

2) 如果操作方法得当，能使各项工作有明确的目标和方向，避免工作的盲目和随意性；能提高整体目标的一致性，有助于增强员工的进取心，责任感，充分发挥员工的潜力和积极性；有助于实现有效管理；有助于增强员工的团结合作精神和内部凝聚力。但如果操作不当，则不仅达不到目标管理应有的效果，反而会形成负面影响。

3) 在缺乏相互协调的目标体系的情况下，将目标与工资挂钩，导致了公司内部的矛盾加剧和利润下降。

**3.答：**基本过程包括：1) 确定目标。确定组织总体目标，总目标的分解与落实，平衡与协调；2) 明确组织的作用；3) 执行目标。授予相应的权利，自主管理执行目标；4) 评价成果；5) 实行奖惩；6) 制定新目标并开始新的目标管理循环

# 河北省普通高校专科接本科教育考试

## 2020 管理学原理模拟试卷四（答案）

### 一、名词解释（本大题共 3 小题，每小题 5 分，共 15 分。请在答题纸的相应位置上作答。）

1. 职权：职权是指组织内部授予的指导下属活动及其行为的决定权，这些决定一旦下达，下属必须服从。
2. 目标：目标就是一个组织在未来一段时间内要实现的目的或要达到的成果。
3. 学习型组织：所谓学习型组织是指具有持续不断学习、适应和变革能力的组织。

### 二、单项选择（本大题共 10 小题，每小题 3 分，共 30 分）

1—5 ACACA      6—10 BABDA

### 三、判断题（本大题共 15 小题，每小题 3 分，共 45 分）

1—5    ×√√√×      6—10    ×√××√      11—15    ×√√√×

### 四、简答题（本题共 3 道小题，每小题 10 分，共 30 分）

**1.答：**优点: 1)具有难得的“外部竞争优势”； 2)有利于平息和缓和内部竞争者之间的紧张关系； 3)能够为组织输送新鲜血液。

缺点: 1)外聘者对组织缺乏深入了解； 2)组织对外聘者缺乏深入了解； 3)外聘对内部员工的积极性造成打击。

**2.答：**1) 提出了“理想的行政组织体系”理论； 2) 等级、权威和行政制是一切社会组织的基础； 3) 只有理性-合法的权威才是理想组织形式的基础； 4) 高度结构化的、正式的、非人格化的理想行政组织体系是强制控制的合理手段，是达成目标、提高效率的最有效形式。

**3.答：**1) 基本思想：按照“近细远粗”的原则制定一定时期内的计划，根据计划的执行情况和环境变化情况定期修订未来的计划，并逐期向后推移，使短期计划、中期计划有机地结合起来的一种计划方法。

2) 优点：①最突出的优点是计划更加切合实际，并且使战略性计划的实施也更加切合实际；②使长期计划、中期计划与短期计划相互衔接，短期计划内部各阶段相互衔接，这就保证了即使环境变化出现某些不平衡时，各期计划也能及时地进行调节，从而基本保持一致；③大大加强了计划的弹性，这在环境剧烈变化的时代尤为重要，它可以提高组织的应变能力。

### 五、案例分析题（30 分）

1. 答：琼斯进入土星公司时采取的是专制式（任务型）的领导；留任的董事会主席采取的是放任式（乡村俱乐部式）领导方式；公司走上正轨后琼斯的领导方式以任务型为主，在个别场合配之以关系型的领导方式。

2. 答：马斯洛将人的需求分为生理需要，安全需要，社交的需要，尊重的需要和自我

实现的需要。其中生理和安全需要为低层次需要，社交、尊重和自我实现的需要为高层次需要。

研究部主任这样认为：“我不喜欢这里的一切，但我不想马上走，开发电脑打败 IBM 对我来说太有挑战性了”，说明他当前的需要是自我实现的需要。

3. 答：1) 斯金纳的期望理论认为，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，个人才会采取特定的行动。员工对待工作的态度取决于三种联系的判断：努力——绩效的联系，绩效——奖赏的联系，奖赏——个人目标的联系；在这三种联系的基础上，员工在工作中的努力程度取决于效价和期望值。激励力=效价×期望值。

2) 采购部经理和生产部经理对取得满意的工作绩效的期望值很不一样。

3) 生产部经理认为达到目标后得到琼斯的感谢和表扬效价很高；而设立的目标能够实现，所以期望值几乎是 100%，所以，生产部经理的工作积极性高，选择留任。

4) 采购部经理的效价是油水丰厚的年终奖，但消减 15% 的原料成本的目标对他来说“简直不可能”，也就是说期望值几乎为 0，因此激励力也几乎为 0，所以采购部经理没有多少工作积极性，想离职。



# 河北省普通高校专科接本科教育考试

## 2020 管理学原理模拟试卷五（答案）

### 一、名词解释（本大题共 3 小题，每小题 5 分，共 15 分。请在答题纸的相应位置上作答。）

1. 管理的二重性：是指管理具有同社会化大生产和生产力联系的自然属性，表现对协作劳动进行指挥，执行着合理组织生产力的一般职能；同时企业管理又具有同生产关系和社会制度相联系的社会属性，执行着维护和巩固生产关系的特殊职能。
2. 授权：就是组织为了共享内部权利，激励员工努力工作，而把某些权利或职权授予下级。
3. 德尔菲法：兰德公司提出的一种匿名式的，背对背多轮函询，使专家对影响组织某一领域的发展的看法达成一致意见的结构化方法。

### 二、单项选择（本大题共 10 小题，每小题 3 分，共 30 分）

1—5 A B C D B      6—10      D A D B B

### 三、判断题（本大题共 15 小题，每小题 3 分，共 45 分）

1—5    √××√×      6—10    ×√√××      11—15    √×√√√

### 四、简答题（本题共 3 道小题，每小题 10 分，共 30 分）

**1. 答：**1) 集体决策的优点：决策质量高；一贯性较好；可实施性高。2) 集体决策的缺点：果断性较差；决策成本较高；责任不明确。

**2. 答：**1) 专业化分工的原则；2) 统一指挥的原则；3) 控制幅度的原则；4) 权责对等的原则；5) 柔性经济的原则。

**3. 答：**1) 成员协作的意愿；2) 组织的共同目标；3) 组织内的信息沟通。

### 五、案例分析题（30 分）

**1. 答：**案例中高厂长对工人的看法从人性的假设理论来看，主要体现为 X 假设。认为工人懒惰，不思进取，不求上进，工人的行为仅仅是为了金钱的获取。把工人完全看作为“经济人”，与泰勒制的有关思想是一致的。

**2. 答：**钱兵通过与工人的接触和了解，并在充分调查的基础上，认为工人不是这样的，工人愿意承担工厂的责任，愿意多为工厂干活，工人有发挥自身潜能的愿望，有与他人交往并被他人接纳的愿望，所以钱兵对工人的看法主要表现为 Y 假设。

**3. 答：**根据马斯洛的需要层次理论，人的需要由低级到高级经历生理需要、安全需要、社交需要、自尊需要、自我价值实现需要五个层次，且人的行为主要取决于其主导需要。就案例中当前的情况来看，工人的主导需要应该是社交需要、自尊需要和自我价值实现需要。

从赫兹伯格的双因素理论来看，工人的保健因素可能包括：工作环境与条件、工作的安全性、工厂的规章制度等，激励因素可能包括工资报酬、工作的挑战性、工作的成就感、个人发展机会及升职的机会等。

据此，我们可以考虑从奖励手段、工人参与管理、丰富工作内容、美化工作环境、建立健全规章制度等方面着手来改进油漆厂目前的工作状态。

# 河北省普通高校专科接本科教育考试

## 2020 管理学原理模拟试卷六（答案）

一、名词解释（本大题共 3 小题，每小题 5 分，共 15 分。请在答题纸的相应位置上作答。）

1. 沟通：借助一定手段把可理解的信息、思想和情感在两个或两个以上的个人或群体中传递或交换的过程。

2. 正强化：奖励那些符合组织目标的行为，以便使这些行为得到进一步加强，从而有利于组织目标的实现。

3. 头脑风暴法是针对解决的问题，相关专家或人员聚在一起，在宽松的氛围中，敞开心路，畅所欲言，畅所欲言，寻求多种决策思路。

二、单项选择题（本大题共 10 小题，每小题 3 分，共 30 分）

1—5 C A C D C          6—10 A B D C C

三、判断题（本大题共 10 小题，每小题 3 分，共 45 分）

1—5 x x x √ √          6—10 x x x √ √          11—15 x √ √ √ x

四、简答题（本题共 3 道小题，每小题 10 分，共 30 分）

1. 答：(1)SWOT 分析法综合考虑企业内部条件和外部环境的各种因素、进行系统评价，从而选择最佳经营战略的方法。

(2) 通过通过内部环境分析明确优势（S）和劣势（W），通过外部环境分析明确机会（O）和威胁（T）

(3) 根据内外环境分析结果，选择最佳战略。

第一种战略，就是 SO 战略，利用你的优势、抓住机会。

第二种战略，是 WO 战略，是弥补你的劣势，通过改善自己，来抓住机会。

第三种战略，是 ST 战略，就是发挥自己的优势，规避企业面临的威胁。

第四种战略，是 WT 战略，就是将你的劣势最小化，或者快速弥补劣势，来规避威胁。

2. 答：（1）由美国心理学家赫茨伯格于 1959 年提出，又叫“保健—激励理论”（Motivation-Hygiene Theory），赫兹伯格提出，影响人们行为的因素有两类：保健因素和激励因素。

(2) 保健因素是那些和人们的不满情绪有关的因素，如工作环境和条件等。激励因素是和满意情绪有关的因素，和工作内容有关。

(3) 保健因素处理不好会引发对工作不满情绪的产生；处理的好也不能对员工起激励作用；激励因素处理得好，能够使人们产生满意情绪，起到激励作用，处理的不好也不会导致不满。

(4) 要调动和维持员工的积极性，首先要注意保健因素，以防止不满情绪的产生，但更重要的是要利用激励因素去激发员工的工作热情。

**3. 答：**影响管理幅度的因素主要有工作能力、工作环境、工作性质和条件、其他因素等。

①工作能力 主管的能力、下属的能力；②工作环境 稳定的环境、多变的环境；

③工作性质和条件 授权的程度和性质、计划的完善程度、信息沟通的方法、个人接触的  
的必要程度；

④其他因素 地理空间的分散程度、下属工作的相似性、承担责任的意愿。

## 五、案例分析题（30分）

**1. 答：**1) 重组后的组织结构是事业部制组织结构。

2) 事业部制优点：

a 把统一管理、多种经营和专业分工有机地结合起来，权、责、利划分明确，最高管理部门进行重大问题决策，管理人员能动性得以充分发挥；

b 集权和分权相平衡，既有稳定性又有灵活性，能扩大控制跨度；

c 有利于高级管理人才的培养。

3) 事业部制缺点：

a 对事业部的管理人员要求较高；

b 集、分权关系比较敏感，事业部之间易于内耗；

c 整个公司机构较多，管理成本较高。

**2. 答：**1) 总裁在分权和组织结构的调整上思路是正确的，符合公司发展的需要；

2) 在设立分公司时没有周密的考虑总公司和分公司之间职责和职权的划分以及控制问题，造成后面的各自为政。

3) 收回权力避免了各分公司的分散和失控，但也打消了分公司经理的积极性，采取的方式是不够成熟

4) 所以，总裁的思路是正确的，但在具体操作上操之过急。

**3. 答：**1) 集权与分权是企业管理中必须处理好的基本问题。集权是指是指决策指挥权在组织层级系统中较高层次上的集中。；而分权是指是指决策指挥权在组织层级系统中较低层次上的分散。

2) 当组织业务单一，规模小时，集权可能效率更高；当企业规模发展到一定阶段，分权则成为必然，但是要把握好集权与分权的度。

3) 根据组织的目标和任务来把握好集权与分权的关系。

4) 当出现以下情况时建议采用集权：环境稳定；底层管理者没有决策能力和经验，不愿意参与决策；决策问题很重要；企业正面临危机和失败的风险；企业战略的执行有赖于高层对所发生的事拥有发言权等。

5) 当出现以下情况时建议采用分权：

环境不稳定；底层管理者具有一定决策能力和经验，愿意参与决策；决策问题不重要；各分公司间地域分散；企业战略的执行有赖于低层管理者的参与及灵活的决策等。

# 河北省普通高校专科接本科教育考试

## 2020 管理学原理模拟试卷七（答案）

### 一、名词解释（本大题共 3 小题，每小题 5 分，共 15 分。请在答题纸的相应位置上作答。）

1. 目标管理：目标管理是一种程序或过程，使组织中的上下级一起协商，根据组织的使命确定一定时期内的总目标，由此决策上下级的责任及分目标，并把这些目标作为组织经营、评估和奖励每个单位和个人贡献的标准的一种现代管理思想与管理方法。

2. 激励：创设满足员工各种需要的条件，激发员工的工作动机，引导、保持和规划组织成员的行为，使之产生实现组织目标的特定行为的过程。

3. 非程序化决策：是为解决不经常重复出现的、非例行的新问题所进行的决策。

### 二、单项选择题（本大题共 10 小题，每小题 3 分，共 30 分）

1—5 ACBCA 6—10 ABCBD

### 三、判断题（本大题共 15 小题，每小题 3 分，共 45 分）

1—5 ×√√√√ 6—10 √×√√√ 11—15 ××√×√

### 四、简答题（本题共 3 道小题，每小题 10 分，共 30 分）

1. 答：1) 工作定额原理；2) 工作方法标准化；3) 合理配备工人；4) 差别计件工资制；5) 计划职能与执行职能相分离；6) 例外管理。

2. 答：优点：1) 加强了不同部门间的横向联系和信息交流；2) 灵活性强，有利于发挥个体优势；3) 利于学习新的知识，提高专业化水平，更能激发员工的工作热情。

缺点：1) 成员有临时观念，责任心不强；2) 双重领导，易出现多头指挥。

3. 答：费德勒认为有效的领导风格要与环境相适应。

(1) 确认领导风格，费德勒通过 LPC 问卷得分的高低来衡量领导的个性，其中低 LPC 型被称为任务导向型领导，高 LPC 型被称为关系导向型。

(2) 分析情境因素，费德勒认为起影响作用的三个基本因素是职位权力（高或低）、任务结构（强或弱）和上下级关系（好或坏），形成了 8 种情境。

(3) 进行领导和情境的匹配，费德勒认为前三种最有利的环境和后两种最不利的环境适合采用任务导向型领导方式，中间三种情境适合关系导向型。

### 五、案例分析题（30 分）

1. 答：高总的领导方式是专制式领导。在布置任务时不听取下属李莉的意见，要求下属

严格按照自己的命令执行。

**2.答：**1) 该理论属于激励理论的强化理论，激励方式属于负强化。

2) 美国心理学家斯金纳 (B. F. Skinner) 首先提出的，该理论认为人的行为是对其所获刺激的反应，当刺激对他有利的，他的行为就会重复出现；若刺激对他不利，他的行为就可能减弱直至消失。因此，管理要采用各种强化方式，以使人们的行为符合组织的目标。

3) 负强化：是指惩罚那些不符合组织目标的行为，以使这些行为削弱甚至消失，从而保证组织目标的实现。是预先告知某种不合要求的行为和不良绩效可能引起的后果，从而减少和消弱不希望出现的行为。

4) 因此高总提前要求按部门主管们先警告，不听辞退，属于激励理论的负强化。

**3.答：**1) 根据菲德勒的领导权变理论，领导方式  $S=f(L, F, E)$ ，据此，领导的有效性主要取决于：领导者的特征，追随者的特征和领导环境。

2) 而领导环境又具体可划分为：上下级关系、职位权力与任务结构。

3) 本案例中，“公司现在简直成了俱乐部，员工们都在各处站着，聊天的、煲电话煲的，无处不有，而对顾客却视而不见”说明领导环境应该是：上下级关系好、任务结构不明确和职位权力弱，该公司的领导环境是中度有利，故采用关系导向型的领导方式更有效

4) 可见，高总采取的专制型或任务导向型的领导方式不是很有效。而李莉建议“应该从和员工沟通入手，真正了解他们的需求，使工作安排富有挑战性，促使员工们以从事这一工作而引以自豪。同时在业务上给予指导，花大力气对员工进行专门培训。”采取关系导向型的领导方式更有效。“

# 河北省普通高校专科接本科教育考试

## 2020 管理学原理模拟试卷八（答案）

### 一、名词解释（本大题共 3 小题，每小题 5 分，共 15 分。请在答题纸的相应位置上作答。）

- 1.正式沟通:指以企业正式组织系统为渠道的信息传递。
2. 人员配备:人员配备是利用合格的人力资源对组织结构中的职位进行不断填充的过程。
3. 控制:控制是根据计划的要求, 确立工作标准, 衡量工作绩效并将它和工作标准进行比较, 对出现的偏差采取必要的措施进行纠正以实现组织目标的过程。

### 二、单项选择（本大题共 10 小题，每小 3 分，共 30 分）

1—5      B A D D C      6—10      D C D C D

### 三、判断题（本大题共 10 小题，每小题 3 分，共 45 分）

1—5      √ × × × ×      6—10      × √ √ × √      11—15      √ × × √ ×

### 四、简答题（本题共 3 道小题，每小题 10 分，共 30 分）

**1.答:** 1) 卡茨的研究认为管理者应该具备三类技能: 技术技能, 人际技能和概念技能。  
2) 技术技能是指管理者掌握和熟悉特定专业领域中的过程、关了、技术和工具的能力。人际技能是指成功的与别人打交道并与别人沟通的能力。概念技能是指产生新想法并加以处理, 以及将关系抽象化的思维能力。3) 概念技能对于高层管理最重要, 中层管理较重要, 基础管理较不重要; 技术技能对于基础管理最重要, 中层管理较重要, 对高层管理较不重要; 人际技能对哪个层次都同样重要。

**2.答:** 1) 设计清晰的组织结构; 2) 规划和设计组织中各部门的职能和职权; 3) 确定组织中职能职权、参谋职权、直线职权的活动范围并编制职务说明书。

**3.答:** 1) 由美国社会心理学家亚伯拉罕·马斯洛(Abraham Maslow)提出;  
2) 他假设每个人有五个需要的层次: 生理需要、安全需要、归属需要、尊重需要、自我实现需要。  
3) 马斯洛把这五种需要分为高低两级: 较低级的需要是生理和安全需要。较高级的需要是社会需要、尊重需要和自我实现需要。

4) 当一种需要得到满足后, 另一种更高层次的需要就会占据主导地位。

### 五、案例分析题（30 分）

1. **答:** 组织中一般存在三种职权: 直线职权, 职能职权和参谋职权。

直线职权：是指管理者直接指导下属工作的职权。参谋职权是指管理者拥有某种特定的建议权或审核权，评价直线职权的活动情况，进而提出建议或提供服务；职能职权是由直线管理者向自己辖属以外的个人或职能部门授权，允许他们按照一定的制度在一定的职能范围内行使的某种职权。

2. 答：严高工在实际工作中行使的是职能职权。作为顾问严高工应该行使参谋职权。

3. 答：这家下属企业在管理中存在的主要问题是：直线人员与参谋人员的关系未处理好。

相应建议：

1) 明确参谋人员的参谋职权和参谋作用。参谋人员拥有的是协助和顾问的职权。参谋的职责是建议而不是指挥，他只是为直线主管提供信息，出谋划策，配合直线人员工作的。

2) 明确直线人员的直线职权。直线人员掌握的是命令和指挥的职权

3) 理顺直线、参谋和职能间的关系：①对直线人员来说要用足自己的直线职权，并落实到位。积极听取参谋的意见，但不能为参谋所左右。②参谋的职责是建议而不是指挥，他只是为直线主管提供信息，出谋划策，配合直线人员工作的。参谋职权无限扩大，容易削弱直线人员的职权和威信；③职能职权无限扩大，则容易导致多头领导，导致管理混乱、效率低下。

4) 注意发挥参谋职权的作用。从直线与参谋的关系来看，直线人员掌握的是命令和指挥的职权，而参谋人员拥有的则是协助和顾问的职权。由此可知，二者之间的关系是“参谋建议、直线命令”的关系。因此，发挥参谋作用时，应注意：参谋应独立的提出建议；直线人员不为参谋所左右。

# 河北省普通高校专科接本科教育考试

## 2020 管理学原理模拟试卷九（答案）

### 一、名词解释（本大题共 3 小题，每小题 5 分，共 15 分。请在答题纸的相应位置上作答。）

1. 领导:领导就是指挥、带领、引导和鼓励部下为实现目标而努力的过程。
2. 组织设计:就是对组织的结构和活动进行创构、变革和再设计。
3. 管理:指组织为了达到个人无法实现的目标,通过各项职能活动,合理分配、协调相关资源的过程。

### 二、单项选择（本大题共 10 小题，每小 3 分，共 30 分）

1—5 D A C B D          6—10 A B B B C

### 三、判断题（本大题共 10 小题，每小题 3 分，共 45 分）

1—5 ××√√√          6—10    √×√×√          11—15    ××√××

### 四、简答题（本题共 3 道小题，每小题 10 分，共 30 分）

1. 答：1) 制定目标；2) 明确组织的作用；3) 执行目标；4) 评价成果；5) 实行奖惩；6) 制定新目标并开始新的目标管理循环。

2. 答：1) 诊断问题即识别机会；2) 明确目标；3) 拟定方案；4) 筛选方案；5) 执行方案；6) 评估效果。

3. 答：1) 个人因素。有选择的接受沟通技巧的差异；2) 人际因素。沟通双方的相互信任，信息来源的可靠度和发送者与接受者之间的相似程度。3) 结构因素。地位差别，信息传递链，团体规模和空间约束。4) 技术因素。语言、非语言暗示，秘结的有效性，信息过量。

### 五、案例分析题（30 分）

1. 答：按时间分为短期计划，按内容分为局部计划，按影响程度分为作业计划，按约束力分为指令性计划，按详尽程度分为具体性计划。

你认为导致汤姆控制失败的原因是什么？

2. 答：原因主要有：一是只制定了目标，没有明确的保障措施（2 分）；二是在目标实施过程中缺乏监督、控制和协调。

3. 答：不一定；如果仍与上年度一样则不能完成；若加以改进，制定保障措施，并加强在实施过程中缺乏监督、控制和协调就有可能完成。

# 河北省普通高校专科接本科教育考试

## 2020 管理学原理模拟试卷（十）

### 一、名词解释（本大题共 3 小题，每小题 5 分，共 15 分。请在答题纸的相应位置上作答。）

- 1.计划工作:为了实现决策所确定的目标，预先进行的行动安排。
- 2.分权：是指决策指挥权在组织层级系统中较低管理层次上的分散。
3. 前馈控制：是在企业生产经营活动开始之前进行的控制，其目的是防止问题的发生而不是当问题出现时再补救。

### 二、单项选择（本大题共 10 小题，每小 3 分，共 30 分）

1—5 CBABD      6—10 DABCA。

### 三、判断题（本大题共 10 小题，每小题 3 分，共 45 分）

1—5 ××√√√      6—10 √××√×      11—15 √√××√

### 四、简答题（本题共 3 道小题，每小题 10 分，共 30 分）

**1.答：**1) 由美国心理学家 V.弗鲁姆（Victor Vroom）在 60 年代中期提出并形成。2) 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，个人才会采取特定的行动；3) 员工对待工作的态度依赖于对下列三种联系的判断：努力—绩效的联系；绩效—奖赏的联系；奖赏—个人目标的联系。4) 激励力等于效价乘以期望值。

**2.答：**1) 确定目标；2) 认清现在；3) 研究过去；4) 预测并有效地确定计划的重要前提条件；5) 拟定和选择可行性行动计划；6) 制定主要计划；7) 制定派生计划；8) 制定预算，用预算使计划数字化

**3.答：**1) 环境的影响 2) 战略的影响；3) 技术的影响；4) 组织规模和生命周期的影响。

### 五、案例分析题（30 分）

**1. 答：**企业采用的是直线制组织结构。

优点：机构简单，职权集中，指挥统一，责任明确，沟通迅速。

缺点：缺少职能机构，难以满足多种能力的要求。

在规模比较大、业务复杂的情况下是不适合的。

**2. 答：**一是效率低下没有效果；二是直线制组织结构制约了企业的发展。

当组织规模从 200 人发展到 2000 人，业务越来越复杂的情况下，仅靠厂长一个人是无法管理好整个组织了。这时候，王厂长面临的困境说明要一个人管所有的事已经没有效率和

效果了，直线制组织结构已经制约了企业的发展。

3. 答：企业应该根据实际情况选择适合企业发展的组织结构类型——直线职能制。

将直线指挥的统一性和按职能分工的专业化相结合，设置纵向的直线指挥系统和横向的按功能划分的职能管理系统。通过设立生产部、人力资源部、后勤部等部门，将厂长从繁琐的事务中解脱出来，集中精力做重大决策，提高企业的运转效率。

优点：分工明确，既保证了统一指挥，又发挥了专业作用；稳定性高，有利于组织集中资源，发挥规模效益。

缺点：各部门容易缺乏全局观念，不便于横向沟通；职能人员和直线人员矛盾较多，不好协调，影响整体效率；下级缺乏必要的自主权，不易于从企业内部培养熟悉全面情况的管理人才；组织结构缺乏弹性，对环境变化反应较慢。

