

# 河北省普通高校专科接本科教育考试

## 管理学原理结业测试卷一答案

(考试时间：75 分钟)

总分：150 分)

说明：请在答题纸的相应位置上作答，在其它位置上作答的无效。

### 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. 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。
2. 计划：名词意义上——用文字和指标等形式所表述的，在未来一定时期内组织以及组织内不同部门和不同成员，关于行动方向、内容和方式安排的管理文件。  
动词意义上——为了实现决策所确定的目标，预先进行的行动安排。
3. 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。

### 二、单项选择题（本大题共 10 小题，每小 3 分，共 30 分）

- 1、非正式组织的领导者通常具备的权力是（D）。  
A. 法定性权力 B. 奖赏性权力  
C. 惩罚性权力 D. 感召性权力
2. “大河有水小河满”和“小河有水大河干”说明（ D ）  
A. 人们看问题的角度不同  
B. 人们所持的心态不同  
C. 系统的结构决定了系统的整体功能  
D. 系统的整体功能不等于个体功能之和
3. 非正式组织是指（ C ）  
A. 未经上级主管机关正式批准的组织  
B. 未在有关部门登记的组织  
C. 由于价值观、性格、爱好等的趋同而自发形成的组织  
D. 由于价值观、性格、爱好等的趋同而被上级机关批准成立的组织
4. 如果你是一位公司的总经理，当你发现公司中存在许多小团体时，你的正确态度是（ D ）  
A. 立即宣布这些小团体为非法，应以取缔。

- B. 深入调查，找出小团体的领导人，向他们提出警告，不要再搞小团体。
- C. 只要小团体的存在不影响公司的正常运行，可以对其不闻不问，听之任之。
- D. 正视小团体的客观存在性，允许、乃至鼓励其存在，对其行为加以积极引导。
5. 根据明茨伯格的“十角色理论”，管理者在人际关系方面主要扮演（ B ）角色。
- A. 监听者 B. 联络者 C. 传播者 D. 发言人
6. 某人因为迟到被扣了当月的奖金，这对他的同事来说是何种性质的强化？（ B ）
- A. 正强化 B. 负强化 C. 惩罚 D. 消除
7. (B) 对管理学的最大贡献是运用自然科学方法解决具体的管理问题。
- A. 科学管理学派 B. 管理科学学派 C. 系统管理学派 D. 权变管理学派
8. 为满足员工自我实现需要，推出哪种管理措施较为有效。（ B ）
- A. 改善住房条件 B. 职工持股计划 C. 星级晋升制度 D. 合理化活动
9. 某公司财务经理授权会计科长管理应付款，会计科长由于太忙，不能亲自处理，便授权属下一位会计负责此事。会计科长对应付款的管理：（ B ）
- A. 不再负有责任 B. 责任与原来相同
- C. 责任减轻 D. 不再负有主要责任
10. 有些人从某一职位退下来后，常抱怨“人走茶凉”，这反映了他们过去在单位中拥有的职权是一种：（ C ）
- A. 专长权 B. 个人影响权 C. 法定职权 D. 信息权

### 三、判断题（本大题共 15 小题，每小题 3 分，共 45 分）

1. 组织文化具有独特性、相对稳定性、融合性继承性、发展性、层次性的特征（ x ）
2. 防止彼得现象产生的培训方法是设置助理职务（ √ ）
3. 组织文化的制度层是核心和主体（ x ）
4. “大权独揽，小权分散”这一常用语与管理的分权原则相接近（ √ ）
5. 费德勒权变理论认为，领导方式的有效性与他是否和所处的环境相适应无关（ X ）
6. 保健因素同工作内容有关，激励因素与工作环境有关（ X ）
7. 控制职能贯彻管理的全过程。（ √ ）
8. 路径-目标理论提出了两类情景变量作为领导行为结果关系的中间变量，即环境因素和下属的个人特点（ √ ）
9. 领导行为理论认为，天资聪明的人应当成为领导者。（ × ）
10. 因为分析成本太高，所以有些管理问题可以凭借决策者的经验加以解决，而不必进行系统分析。（ √ ）

11. 激励的三个关键要素是努力、动机和组织目标 ( x )
12. “知己知彼,百战不殆”说了几千年,这句话的核心就是要知道变化,审时度势。( √ )
13. 泰罗的科学管理理论等古典管理理论已经彻底过时,除了尚存的历史意义外,对管理实践早已失去指导作用。( X )
14. 领导决策科学化是决策民主化的重要保证。( X )
15. 企业战略管理过程一般由战略制定、战略实施和战略评价及控制等环节组成 ( √ )

#### 四、简答题(本题共3道小题,每小题10分,共30分)

1、梅奥人际关系学说的主要内容

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) 生产率主要取决于工人的工作态度以及他和周围人的关系。

2、简述决策的过程

- (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、领导权力的来源主要包括哪些方面的内容?

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。领导权力有五种来源:

- (1) 法定性权力:
- (2) 奖赏性权力:
- (3) 惩罚性权力:
- (4) 感召性权力:
- (5) 专长性权力:.

#### 五、案例分析题(30分)

浪涛公司是一家成立于1990年的生产经营日用清洁用品的公司,由于其新颖的产品,别具一格的销售方式和优质的服务,其产品备受消费者的青睐。在公司总裁董刚的带领下发展迅速。然而,随着公司的发展,公司总裁逐步发现,一向运行良好的组织结构,现在已经

不能适应该公司内外环境变化的需要。

公司原先是根据职能来设计组织结构的，财务、营销、生产、人事、采购、研究与开发等构成了公司的各个职能部门。随着公司的壮大发展，产品已从洗发水扩展到护发素、沐浴露、乳液、防晒霜、护手霜、洗手液等诸多日化用品上。产品的多样性对公司的组织结构提出了新的要求。旧的组织结构严重阻碍了公司的发展，职能部门之间矛盾重重，在这种情况下，总裁董刚总是亲自做出主要决策。因此，在2000年总裁董刚做出决定，即根据产品种类将公司分成8个独立经营的分公司，每一个分公司对各自经营的产品负有全部责任，在营利的前提下，分公司的具体运作自行决定，总公司不再干涉。但是重组后的公司，没过多久，公司内又涌现出许多新的问题。各分公司经理常常不顾总公司的方针、政策，各自为政；而且分公司在采购、人事等职能方面也出现了大量重复。在总裁面前逐步显示出，公司正在瓦解成一些独立部门。在此情况下，总裁意识到自己在分权的道路上走得太远了。

于是，总裁董刚又下令收回分公司经理的一些职权，强调以后总裁拥有下列决策权：超过10万元的资本支出；新产品的研发；发展战略的制定；关键人员的任命等。然而，职权被收回后，分公司经理纷纷抱怨公司的方针摇摆不定，甚至有人提出辞职。总裁意识到了这一举措大大地挫伤了分公司经理的积极性和工作热情，但他感到十分无奈，因为他实在想不出更好的办法。

**【问题】：**

1. 浪涛公司重组后的组织结构是什么组织结构形式？说明这种组织结构形式的优缺点（15分）

重组后的组织结构是事业部制组织结构。

（1）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。

（2）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. 根据公司的发展，你认为该公司最可能采用的部门化方式是什么？（5分）

该公司最可能采用的部门化方式是产品部门化

3. 如果你是总裁的助理，请就如何处理集权与分权的关系向总裁提出你的建议。（10分）

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。

当企业规模发展到一定阶段，规模与效率的冲突就变得日益明显。这时，集权还是分权就成了企业管理中一个复杂而艰难的问题。处理集权与分权的关系，既要防止“失控”，又不能“统死”。集权与分权是一对欢喜冤家，既互相矛盾，又密不可分。怎样才能化解它们之间的恩恩怨怨，使之发挥最大的整体协调效应呢？要达到这一目标可遵循以下两条原则：

第一条原则：战略上的集权和战术上的分权。第二条原则：因势而变的弹性交错。在现实的企业管理中，关于集权与分权的发展趋势是：最大限度地放权，实行扁平化管理。首先要认识到，放权是必然的，不是主观意愿的要求，完全是业务发展规模的内在驱动和管理者管理关系能量的有限性约束限制。



## 河北省普通高校专科接本科教育考试

### 管理学原理结业测试卷二答案

(考试时间：75 分钟) (总分：150 分)

说明：请在答题纸的相应位置上作答，在其它位置上作答的无效。

#### 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

管理是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。

##### 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. 程序化决策

程序化决策是能够运用例行方法解决的重复性决策。

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

##### 1. 矩阵制组织结构的采用容易破坏管理的:(D)

- A、分工原则    B、权责一致原则  
C、跳板原则    D、统一指挥原则

##### 2. 下列几项活动中，哪一项不属于管理活动:(D)

- A、部队中的班长与战士谈心    B、企业的审计主管对财务部门进行检查  
C、钢琴家制定自己的练习计划    D、医院的外科主任支持会诊

3. 某仓库主任根据许多钢材堆在露天的情况，提出搭建简易仓库计划，经可行性研究分析，认为搭建仓库可减少钢材损失，同时节省因钢材生锈而产生的预处理成本，在经济上是可行的。面对这份报告，作为总经理的选择是:(D)

- A、批准实施    B、不批准    C、视资金情况而定    D、进一步明确问题

4. 根据领导生命周期理论，领导者的风格应该适应其下级的成熟度而逐渐调整。因此，对于建立多年且员工队伍基本稳定的高科技企业的领导来说，其领导风格逐渐调整的方向应该是:(D)

- A、从参与型向说服型转变    B、从参与型向命令型转变  
C、从说服型向授权型转变    D、从命令型向说服型转变

5.决策者的个性对 (C)决策影响最大。

A、风险型      B、肯定型      C、不肯定型      D、程序化

6.建立在权威与服从关系基础上,表现为一种权力支配关系的是(C)。

A. 法律手段      B. 经济手段      C. 行政手段      D. 思想教育手段

7.具有“压制个人目标,使组织目标凌驾于个人目标之上”特征的是(A)。

A. 传统管理      B. 现代管理      C. 目标管理      D. 组织管理

8.目标管理的基本精神是(A)。

A. 以自我管理为中心      B. 以监督控制为中心  
C. 以岗位设置为中心      D. 以人员编制为中心

9.法约尔认为,企业管理活动的内容不包括(D)。

A. 计划      B. 组织      C. 指挥      D. 创新

10.科学管理理论的中心问题是(D)

A. 作业标准化      B 差别计件制      C 职能工长制      D 提高劳动生产率

### 三、判断题(本大题共 15 小题,每小题 3 分,共 45 分)

1. 管理学是一门定性和定量相统一的学科。( √ )

2. 理性决策模式提出的决策准则是“满意决策准则”。( × )

3. 领导四分图理论认为,采取低组织高关心的领导方式,其工作效率和领导效能就高。  
( × )

4. 明确沟通的重要性,正确对待沟通是克服沟通障碍的准则之一( √ )

5. 系统分析作为一种科学的决策辅助技术,离不开定性分析与定量分析技术的支撑。( √ )

6. 管理层次的数量取决于组织规模和管理幅度。( √ )

7. 人力资源管理的主要任务是为组织招募人员。( × )

8. 赫伯特·西蒙认为,决策者在管理决策中不可能达到最优程度,而只能追求一种满意的决策结果。( √ )

9. 系统优化的进程是绝对的,可以使系统达到最优。( × )

10. 俄亥俄州立大学研究表明,高关怀-高定规的领导风格往往与较多的抱怨有关系( × )

11. 领导者的职位权利主要包括法定权、奖赏权、背景权( × )

12. 当下属的成熟度为低成熟度 M2 时,指导型领导方式更有效( × )

13. 按照是否需要反馈,沟通可分为单项沟通和多向沟通( × )

14. 现代管理过程中,公平即分配公平,也即物质报酬数量分配的公平。( × )

15. 权变理论认为,低 LPC 领导比较重视人际关系,高 LPC 领导比较重视任务的完成( x )

#### 四、简答题(本题共 3 道小题,每小题 10 分,共 30 分)

1.管理幅度设计时应考虑的因素。

答:(1)工作能力;(2)工作内容和性质;(3)工作条件;(4)工作环境。

2.领导生命周期理论的主要观点。

答:(1)领导生命周期理论是由美国管理学者保罗·赫塞和肯尼斯·布兰查德提出的。他们认为领导行为在确定是任务绩效还是维持行为更重要之前应当考虑的因素---下属的成熟度。该理论把下属的成熟度作为关键的情景因素,认为依据下属的成熟度水平选择正确的领导方式,决定着领导者的成功。

(2)领导生命周期理论提出任务行为和关系行为者两种领导维度,并将每种维度进行了细化,从而组合成四种具体的领导方式:1)指导性领导(高任务---低关系),领导定义角色,告诉下属应该做什么、怎样做以及何时何地做;2)推销型领导(高任务----高关系),领导者同时提供指导行为与支持行为;3)参与型领导(低任务----高关系),领导者与下属共同决策,领导者的主要角色是提供便利条件和沟通;4)授权型领导(低任务----低关系),领导者提供较少的指导或支持。

3.外部招聘和内部提升的优缺点?

(1)外部招聘

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) 外聘对内部员工的及积极性造成打击。

(2)内部提升

优点:

- 1) 有利于调动员工的工作积极性;
- 2) 有利于吸引外部人才;
- 3) 有利于保证选聘工作的正确性;



4) 有利于被聘者迅速开展工作。

缺点:

- 1) 会引起同事之间的矛盾；
- 2) 可能导致组织内部“近亲繁殖”现象的发生。

### 五、案例分析题（30分）

一家制药公司决定在整个公司内实施目标管理，并根据目标实施和完成情况，每年进行一次绩效评估。事实上，该公司之前在为销售部门制定奖金系统时已经应用了这种办法。公司通过对比实际销售额与目标销售额，支付给销售人员相应的奖金。这样，销售人员的实际薪资就包括基本工资和个人销售奖金两部分。

公司的销售额大幅度上升，但是却苦了生产部门，他们很难按时完成交货计划。销售部抱怨生产部不能按时交货。鉴于此，总经理和公司高级管理层的其他成员决定为所有部门经理以及关键员工建立一个目标绩效评估系统。绩效评估系统中生产部门的目标包括按时交货和库存成本两个部分。

公司请了一家咨询公司指导管理人员设计新的绩效评估系统，并就现有的薪资结构提出改革的建议。公司改革方案中提到修改基本薪资结构，制定奖金系统，该系统与年度目标挂钩。新的方案执行后，总经理期待能够看到销售业绩的提高。

然而不幸的是，公司的业绩不但没有上升，反而下滑了。部门间的矛盾进一步加剧，尤其是销售部和生产部。生产部埋怨销售部的销售预测准确性太差，而销售部则埋怨生产部无法按时交货。每个部门都在指责其他部门的问题。公司的客户满意度在下降，利润也在下滑。

答案要点:

1. 这家制药公司的问题可能出在哪里？

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；没有形成相互协调的目标体系；在实施过程中没有及时发现问题并进行有效协调（每个要点1分，共8分）。

2. 为什么设定目标（并与工资挂钩）反而导致了公司内部的矛盾加剧和利润下滑？

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（4分）。

3. 制定目标的基本原则是什么？

基本原则包括：目标的整体性；目标的激励性与可行性；应变性；便于考核和衡量；明确约束条件；目标不宜过多，且分清主次；协调原则；必须有强有力的措施保证（每个要点

## 河北省普通高校专科接本科教育考试

### 管理学原理结业测试卷三答案

(考试时间：75分钟)(总分：150分)

说明：请在答题纸的相应位置上作答，在其它位置上作答的无效。

#### 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、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。
- 2、组织：组织是两个以上的人在一起为实现某个共同目标而协同行动的集合体。
- 3、控制：控制是管理工作的最重要职能之一，是保障企业计划于实际作业动态相适应的管理职能。

#### 二、单项选择题(本大题共10小题，每小3分，共30分)

- 1、甲说：“饥寒起盗心”，乙说“廉者不受嗟来之食，志士不饮盗泉之水”，那么(B)。  
A. 甲的话符合马斯洛需求层次理论，乙的话不符合马斯洛需求层次理论  
B. 甲和乙的话都符合马斯洛需求层次理论，但是需求层次不同  
C. 甲的话符合马斯洛需求层次理论，乙的话符合赫兹伯格双因素理论  
D. 甲的话符合弗鲁姆期望理论，乙的话符合马斯洛需求层次理论
- 2、企业的新老员工之间最容易产生的沟通障碍是来源于(B)。  
A. 个人因素 B. 人际因素 C. 结构因素 D. 技术因素
- 3、以下关于“控制”的表述中，错误的是(C)  
A、控制是管理的一项重要职能  
B、控制是管理过程中一个与计划阶段紧密关联的阶段  
C、控制是发现或分析或解决问题的过程  
D、控制就是按照计划准衡量计划的完成情况，纠正计划执行过程中的偏差，确保计划目标实现的活动
- 4、在下面的各种陈述中，哪个属于企业使命的描述(B)  
A、在2008年完成销售额1000万  
B、成为消费者群体中最优秀的商用计算机和商用计算机服务器的供应商

- C、顾客第一，服务至上
- D、以上都不是
- 5、下列哪一项不属于计划的功能 (A)。
- A、为领导提供决策                      B、保证决策目标的实现
- C、为实施控制提供依据                D、利于各种资源的合理配置
6. 通过管理提高效益，需要一个时间过程，这表明管理学是一门( A)。
- A. 软科学      B. 硬科学      C. 应用性学科      D. 定量化学科
7. 在生产力系统中，作为独立的实体要素的是( D) 。
- A. 科学      B. 技术      C. 管理      D. 生产者
8. 需要层次论认为，人的最低层需要是( A) 。
- A. 生理需要      B. 安全需      C. 尊重需要      D. 社交需要
9. 布莱克和穆顿认为，领导者应客观地分析企业内外条件，有意识地采取措施，把自己的领导方式改造成为( C) 。
- A. 任务型管理方式                      B. 中间型管理方式
- C. 战斗集体型管理方式                D. 乡村俱乐部型管理方式
10. 管理关系主要是指人们在管理活动过程中形成的一种不断变化着的( A) 。
- A. 人与人的关系      B. 人与财的关系
- C. 人与信息的关系      D. 人与物的关系

### 三、判断题（本大题共 15 小题，每小题 3 分，共 45 分）

1. 领导的核心在于激励 ( x )
2. 一般环境对组织的影响是直接的、长期的、潜在的。( X )
3. 从实践中看，理想的双重平衡式矩阵型结构的应用局限性还是比较明显的。( √ )
4. 期望理论的基础是自我感觉，它认为每一员工都在寻求获得最大的自我满足 ( x )
- 5 人员需要量的确定主要以组织设计出的职务数量和类型来确定 ( x )
- 6 容易产生失控危机的阶段是聚合阶段 ( √ )
7. 按照创新方式可将领导划分为集权型领导者和民主式领导者 ( x )
8. 麦克利兰的研究证明，高度社交需要对管理人员最为重要。( × )
9. 环式沟通速度慢，准确性低，但组织成员满意度较高。( √ )
10. 匿名性是德尔菲法最重要的特点。( √ )
11. 管理方格图中的纵轴表示领导者对生产的关心程度，横轴表示领导者对人员的关心程度

( x )

12. 奖金、晋升、工作成就属于保健因素 ( x )

13. 管理的主要目的是使资源成本最小化, 追求效率。( X )

14. 根据强化的性质和目的, 可以分成三大类: 正强化、负强化和零强化 ( x )

15. 现代人力资源管理的主要任务是为组织招募人员。( × )

#### 四、简答题(本题共3道小题, 每小题10分, 共30分)

1. 简述马斯洛的需要层次理论。

(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。

2. 简述波特的行业竞争结构分析的主要内容是什么?

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。

1) 现有企业间的竞争研究 2) 入侵者研究 3) 替代品生产商研究 4) 买方的讨价还价能力研究 5) 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. 目标管理的过程?

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。

#### 五、案例分析题(30分)

保罗在1971年从美国中西部的一所名牌大学拿到会计专业的学士学位后, 到一家大型的会计师事务所的芝加哥办公处工作, 由此开始了他的职业生涯。9年后, 他成了该公司

的一名最年轻的合伙人。公司执行委员会发现了他的领导潜能和进取心，遂在 1983 年指派他到纽约的郊区开办了一个新的办事处。其工作最主要的是审计，这要求有关人员具有较强的判断力和自我控制力。他主张工作人员间要以名字直接称呼，并鼓励下属人员参与决策制定。对长期的目标和指标，每个人都很了解，但实现这些目标的办法却是相当不明确的。

办事处发展得很迅速。到 1988 年，专业人员达到了 30 名。保罗被认为是一位很成功的领导者和管理人员。

保罗在 1989 年初被提升为达拉斯的经营合伙人。他采取了帮助他在纽约工作时取得显著成效的同一种富有进取心的管理方式。他马上更换了几乎全部的 25 名专业人员，并制定了短期的和长期的客户开发计划。职员人数增加得相当快，为的是确保有足够数量的员工来处理预期扩增的业务。很快，办事处有了约 40 名专业人员。

但在纽约成功的管理方式并没有在达拉斯取得成效。办事处在一年时间内就丢掉了最好的两个客户。保罗马上认识到办事处的人员过多了，因此决定解雇前一年刚招进来的 12 名员工，以减少开支。

他相信挫折只是暂时性的，因而仍继续采取他的策略。在此后的几个月时间里又增雇了 6 名专业人员，以适应预期增加的工作量。但预期中的新业务并没有接来，所以又重新缩减了员工队伍。在 1991 年夏天的那个“黑暗的星期二”，13 名专业人员被解雇了。

伴随着这两次裁员，留下来的员工感到工作没有保障，并开始怀疑保罗的领导能力。公司的执行委员会了解到问题后将保罗调到新泽西的一个办事处，在那里他的领导方式显示出很好的效果。

问题：

- 1、保罗作为一位领导者的权力来源是什么？
- 2、这个案例是更好地说明了领导的行为理论，还是领导的权变理论？为什么？
- 3、保罗在纽约取得成功的策略，为什么在达拉斯没能成功？其影响因素有哪些？

答案要点：

- 1、保罗的权力主要来源于法定权力，还有一部分来源于自身影响力。比如能力、情感等。
- 2、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、导致保罗失败的原因大致有：（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

### 管理学原理结业测试卷四答案

(考试时间：75 分钟) (总分：150 分)

说明：请在答题纸的相应位置上作答，在其它位置上作答的无效。

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、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。
- 3、人本原理：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、某大企业人才经济、设备精良，长期以来以管理正规、有序而自诩。但近年来该企业业绩不佳，尤其是干群士气低落，管理人员和技术人员的流失率逐年升高。从管理职能的角度分析，该企业最有可能是哪一方面工作存在问题？ (C)  
A、计划职能    B、组织职能    C、领导职能    D、控制职能
- 2.被称为“科学管理之父”的是 (C)。  
A 韦伯    B 法约尔    C 泰勒    D 巴纳德
3. “集中决策、分散经营”是 (C) 组织结构的特点。  
A 直线制    B 直线职能制    C 事业部制    D 矩阵制
- 4.有许多企业倾向采取较为集权的组织结构。从理论上说，你认为支持采取集权组织结构的最为合适的理由是什么？ (A)  
A 维护政策统一性与提高行政效率  
B 最大限度地提高组织的决策水平  
C 提高整个组织的市场应急反应能力  
D 激发整个组织内部员工的工作热情
- 5.梅奥的人际关系学说中的人性假设观点是：(C)。  
A 受雇人假设    B 经济人假设    C 社会人假设    D 自我实现人假设
- 6.企业一般不允许员工向同事透露自己的工资数额，这是应用了 (A)。  
A. 公平理论    B. 期望理论    C. 强化理论    D. 双因素理论
- 7.古人云：“运筹帷幄之中，决胜千里之外”，其中“运筹帷幄”反映了管理的哪种职能？ (B)

A 领导          B 计划          C 组织          D 控制

8.组织理论上把管理层次多而管理幅度小的结构称之为(A)

A 高耸结构          B 扁平结构          C 直线结构          D 矩形结构

9.某企业全年销售利润预期实现 50 万元人民币，营销一部实现 15 万，二部 10 万，三部 25 万，为此各部门做出自己的营销计划，此类计划属 (B)

A 综合性计划          B 专项计划          C 指导性计划          D 战略计划

10.一位厂长说：“走得正，行的端，领导才有威信，说话才有影响，群众才能信服，才能对我行使权力颁发通行证”。这里强调了领导的权力来源于：(D)。

A 强制权力          B 奖赏权力          C 专家权力          D 感召权力

### 三、判断题（本大题共 15 小题，每小题 3 分，共 45 分）

1 能够掌握公司业务管理全貌，且可以培养协作精神和系统观念的培训方式是设置助理职务 ( x )

2. 为组织决策提供重要参考依据、为组织发展提供重要支持的是人员培训 ( x )

3. 组织定期对个人或群体小组的工作行为及业绩进行考察、评估和测度的一种正式制度是指绩效考评 ( x )

4.组织的成长大致可分为创业、聚合、规范化、成熟、再发展或衰退五个阶段 ( x )

5.自主性危机往往产生在规范化阶段 ( x )

6.管理人员选聘的标准有管理的愿望、良好的品德、创新的精神、较高的决策能力 ( x )

7.产生官僚主义危机或硬化危机的阶段是成熟后阶段 ( √ )

8.组织规模小，人心齐，一切由创业者决策指挥，但易产生“领导危机”的阶段是创业阶段 ( √ )

9.组织价值观反映了一个组织的基本素养和精神风貌 ( x )

10.根据弗鲁姆的期望理论，所谓效价是指个人对达到某种目标的实现概率的估计 ( x )

11.鼓励下属为了组织的利益而超越自身利益，并能对下属产生深远而不同寻常的领导者是魅力型领导者 ( x )

12.组织通过一定形式不断向员工灌输某种特定的价值观念是指预社会化 ( x )

13.组织文化的内容主要包括组织价值观、组织精神、伦理规范以及组织素养 ( x )

14. 培训的目的是提高员工队伍的素质、促进组织的发展 ( √ )

15.如果一个追随者的独立性较强，工作水平高，那么采取权威式的领导方式是不适宜的 ( √ )

### 四、简答题（本题共 3 道小题，每小题 10 分，共 30 分）

1.简要说明期望理论的主要内容。

(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) 员工在工作中的积极性或努力程度（激励力）是效价和期望值的乘积。

$$M = V \times E$$

式中：M 表示激励力，V 表示效价，E 表示期望值

2. 简述管理与领导的区别与联系。

答：

(1) 联系：

① 领导是从管理中分化出来的。

② 领导活动与管理活动在现实的生活中，具有较强的复合性和相容性。

(2) 区别：

① 侧重点不同。领导具有战略性，管理偏向战术性。

② 工作内容不同。领导具有超脱性，管理具有具体性。

③ 工作手段不同。管理控制、解决问题。管理主要是直接的实践活动，

④ 活动结果不同。管理实现预期计划、管理维持程序和现状，寻找秩序和规律性。

3. 计划工作的程序（步骤）有哪些？

(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

## 五、案例分析题（30分）

逐渐巩固了领导地位的首席执行官

土星电脑公司和美国硅谷的许多高科技公司一样，以火箭般的速度发展但也面临来自东海岸大公司的激烈竞争。公司刚开张时，一切就像闹着玩似的，高层管理人员穿着T恤衫和牛仔裤来上班，认谁也分不清他们与普通员工有什么区别。然而当公司财务上出现了困境，局面开始有了大改变。原先那个自由派风格的董事会主席虽然留任，但公司聘任了一位新的首席执行官琼斯。琼斯来自一家办事古板的老牌公司，他照章办事，十分传统，与土星公司的风格相去甚远。公司管理人员对他的态度是：看看这家伙能呆多久？看来，冲突矛盾是不可避免的了。

第一次公司内部危机发生在新任首席执行官首次召开高层管理会议时，会议定于上午8:30开始，可有一个人9:00才跌跌撞撞地进来，西装革履的琼斯眼睛瞪着那个迟到的人，对大家说：“我再说一次，本公司所有的日常公事要准时开始，你们中间谁做不到，今天下午5:00以前向我递交辞呈报告。从现在开始到我更好的了解你们的那一天，你们的一切疑



虑我都担待着。你们应该忘掉过去的那一套，从今以后，就是我和你们一起干了。”到下午 5:00，十名高层管理人员只有两名辞职。

此后一个月里，公司发生了一些重大变化。琼斯颁布了几项指令性政策，使已有的程序改弦易辙。从一开始起，他三番五次地告诫公司副总经理威廉，一切重大事务向下传达前必须先由他审批。他抱怨下面的研究、设计、生产和销售等部门之间缺乏合作。在这些面临挑战的关键领域，土星公司一直没能形成统一的战略。

琼斯还命令全面复审公司的福利待遇制度，然后将全体高层管理人员的工资削减 15%，这引起公司一些高层管理人员向他提出辞职。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”。生产部经理也是一个不满琼斯做法的人，可他的一番话颇令人惊讶：“我不能说我很喜欢琼斯，不过至少他给我那个部门设立的目标能够达到。当我们圆满完成任务时，琼斯是第一个感谢和表扬我们干得棒的人”事态发展的另一方面是，采购部经理牢骚满腹。他说：“琼斯要我把原料成本削减 15%，他还拿着一根胡萝卜来引诱我，说假如我能做到的话就给我油水丰厚的年终奖。但干这个活简直就不可能，从现在起，我另找出路。”

但琼斯对霍普金斯的态度却令人不解。霍普金斯是负责销售的副经理，被人称为“爱哭的孩子”。以前，他每天都到首席执行官的办公室去抱怨和指责其他部门。琼斯采取的办法是，让他在门外静等，冷一冷他的双脚；见了他也不理会其抱怨，直接谈公司在销售上存在的问题。过了不多久，霍普金斯开始更多地跑基层而不是琼斯的办公室了。随着时间的流逝，土星公司在琼斯的领导下恢复了元气，公司管理人员普遍承认琼斯对计算机领域了如指掌，对各项业务的决策无懈可击。琼斯也渐渐放松了控制，开始让设计和研究部门更放手地去干事。然而，对生产和采购部门，他仍然勒紧缰绳。土星公司内再也听不到关于琼斯去留的流言蜚语了。人们对他形成了这样的评价：琼斯不是那种对这里情况很了解的人，但他确实领我们上了轨道。

根据案例所提供的情况，请回答下列问题：

1. 琼斯进入土星公司时所采取的领导方式和留任的董事会主席的领导方式（ C ）。

- A. 同是民主式的                      B. 分别是民主式和放任式的  
C. 分别是专制式和放任式的      D. 分别是专制式和民主式的

2. 土星公司执行班子的最高负责人应该是（ B ）。

- A. 留任的董事会主席                B. 首席执行官琼斯  
C. 副总经理威廉                      D. 职位尚空缺的总经理

3. 土星公司的组织结构设计是（ A ）。

- A. 职能结构      B. 简单结构      C. 事业部结构      D. 子公司结构

4. 土星公司中经过琼斯审批的重大决策的传递方式是（ A ）。

- A. 下行沟通      B. 上行沟通      C. 横向沟通      D. 斜向沟通

5. 研究部主任的话反映他当前的需要属于（ C ）。
- A. 安全需要 B. 尊重需要 C. 自我实现需要 D. 社会需要
6. 琼斯肯定生产部工作干得棒，采用这种激励措施是出于（ C ）。
- A. 社交方面的需要 B. 权力上的需要 C. 成就上的需要 D. 生理上的需要
7. 生产部经理愿意留下跟着琼斯干，而采购部经理却想离职，对其原因的下列分析哪个是正确的？（ D ）。
- A. 琼斯允诺的物质奖励不被采购部经理所看重，而生产部经理刚好看重所提供的精神激励  
B. 采购部经理对琼斯的允诺持不信任态度，认为即使成本下降，琼斯也不会兑现奖金  
C. 以期望理论来分析，采购经理和生产部经理对琼斯向他们提供的激励的效价很不相同  
D. 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
8. 琼斯对销售经理霍普金斯采取的奖励方式是（ C ）。
- A. 正强化 B. 惩罚 C. 自然消退 D. 负强化
9. 琼斯对研究部门和生产部门各自采取了何种领导方式？（ B ）。
- A. 关系型和任务型 B. 任务型和关系型  
C. 专制式和民主式 D. 民主式和放任式
10. 土星电脑公司各方面走上正轨后，适应市场多变和激烈竞争的形势，琼斯的领导方式将变为（ D ）。
- A. 完全关系型的 B. 完全任务型的  
C. 以关系型为主，在某些场合也不放弃使用任务型的领导方式  
D. 以任务型为主，在个别场合配之以关系型的领导方式

# 河北省普通高校专科接本科教育考试

## 管理学原理结业测试卷五答案

(考试时间：75 分钟) (总分：150 分)

说明：请在答题纸的相应位置上作答，在其它位置上作答的无效。

### 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. 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. 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，敞开心扉，畅所欲言，寻求多种决策思路。

### 二、单项选择 (本大题共 10 小题，每小 3 分，共 30 分)

1、某公司总裁老张军人出身，注重强化规章制度和完善组织结构，尽管有些技术人员反映老张的做法过于生硬，但几年下来企业还是得到了很大的发展。根据管理方格理论，老张的作风属于 (C)。

- A. 1.1 型贫乏式                      B. 1.9 型乡村俱乐部式  
C. 9.1 型任务式                      D. 9.9 型团队式

2、在组织规模一定的条件下，管理层次越少，其管理幅度就会 (A)

- A. 越大                      B. 越小                      C. 不变                      D. 不一定

3、公司召集中层以上管理人员开会，传达上级指示，并要求与会人员向各自部门传达。在上述过程中，采用的沟通模式是(D)。

- A. 环式沟通，Y 式沟通                      B. 轮盘式沟通，全通道式沟通  
C. 环式沟通，链式沟通                      D. 轮盘式沟通，链式沟通

4、李总经理一向非常专权，最近参加了一次高级管理培训班后，认为有必要在企业中推行新的领导方式。他开会宣布说："从现在起我们要实行参与式管理!"说着，猛地握紧拳头在桌子上重重地一捶。此举反映出：(B)

- A. 他根本无心推行参与式管理    B. 其言语沟通与非言语沟通极不一致。  
C. 他推行参与式管理的决心很大    D. 无法判断。

5、有些公司实行了弹性工作制，员工可以自行安排工作时间，甚至从事特殊工作的人可以利用公司提供的互联网等资源在家里办公。这些公司管理者所持的对人的认识主要倾向于 (D)。

- A. 社会人假设理论                      B. 领导风格理论                      C. X 理论                      D. Y 理论

6、在下列各种组织结构形式中，哪一种更容易存在双重领导问题 (A)

- A. 矩阵制                      B. 动态网络制                      C. 直线职能制                      D. 事业部制

- 7、管理者在视察中,发现一名员工操作机器不当,立即指明正确的操作方法。这是一种(B)。
- A 反馈控制      B 现场控制      C 事前控制      D 指挥命令
- 8、在多元化经营的企业中,设有冰箱厂、电视机厂、空调厂,这些机构的设置是:(B)。
- A 按职能划分部门      B 按产品划分部门  
C 按地区划分部门      D 按顾客划分部门
- 9、非程序化决策通常解决的都是管理中的(C)。
- A、例行问题    B、常规问题    C、例外问题    D、一般问题
- 10、根据情境领导理论,随着下属从不成熟趋于成熟,领导方式的变化顺序应该是(A)。
- A. 高任务低关系, 高任务高关系, 低任务高关系, 低任务低关系  
B. 高任务高关系, 高任务低关系, 低任务高关系, 低任务低关系  
C. 低任务低关系, 高任务低关系, 低任务高关系, 高任务高关系  
D. 低任务高关系, 高任务低关系, 低任务低关系, 高任务高关系

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

1. 企业内部环境包括竞争对手、顾客、供应者、政府机构、利益集团。( X )
2. 菲德勒模型认为在环境较好和较差的情况下, 采用高 LPC 领导方式比较有效( x )
3. 通过沟通可以以积极或消极的方式激励或约束他人行为( √ )
4. 控制工作如果在计划全盘错误的情况下, 也应当发挥其作用。( X )
5. 根据弗鲁姆的期望理论, 激励力=某一行动结果的效价×期望值( √ )
6. 所谓领导就是指指挥、带领、引导和鼓励部下为实现目标而努力的过程( √ )
7. 电影院的观众有相同的目的, 因此他们是一个组织。( X )
8. 沟通表面上看就是传递信息, 实际上管理学意义上的沟通是一个复杂的过程, 它包含了发送者、接收者、载体和媒介四个要素( x )
9. 动机是产生激励的起点, 进而导致某种行为( x )
10. 完成计划是组织的最终目的( X )
11. 期望理论的核心是自我满足( x )
12. 通过建立控制系统对被控制对象进行的控制属于直接控制。( X )
13. 管理的自然属性也称生产关系属性。×
14. 领导行为论试图从研究领导者行为特点与绩效的关系, 来寻找最有效的领导风格( √ )
15. 按照权变理论, 领导方式是关于领导者的特征、追随者的特征和环境的函数( √ )

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

1.领导方格理论的主要内容?

(1) 由布莱克和莫顿提出, 把管理人员以他们对工作的关心为横轴和以人员的关心作为纵轴, 每根轴分为 9 个小格, 共分成 81 个小方格, 以此表示 81 种不同组合的领导方式。

(2) 其中:

1,1 型称为贫乏型管理, 领导者付出最小的努力完成工作。

1,9 型称为俱乐部式型管理, 领导者只注重关心下属而不关心生产效率。

9,1 型称为任务型管理, 领导者只注重生产效率而不关心下属。

9,9 称为团队型管理, 领导者通过协调综合与工作相关的活动而提高工作效率和工作士气。

5,5 称为中庸之道型管理, 保持对生产和员工一定程度的关心, 维持一定的生产率和员工士气。

(3) 布莱克和莫顿认为, 9,9 的管理者工作效果最好。

2. 决策的影响因素有哪些?

答: 影响决策的因素是:

(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;

3. 简述组织生命周期理论?

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。

## 五、案例分析题 (30 分)

钱兵是某名牌大学企业管理专业毕业的大学生, 分配到宜昌某集团公司人力资源部。前不久, 因总公司下属的某油漆厂出现工人集体闹事问题, 钱兵被总公司委派下去调查了解情况, 并协助油漆厂高厂长理顺管理工作。到油漆厂上班的第一周, 钱兵就深入“民间”, 体察“民情”, 了解“民怨”。一周后, 他不仅清楚地了解到油漆厂的生产流程, 同时也发现工厂的生产效率极其低下, 工人们怨声载道, 他们认为工作场所又脏又吵, 条件极其恶劣, 冬天的车间内气温只有零下 8 度, 比外面还冷, 而夏天最高气温可达 40 多度。而且他们的报酬也少得可怜。工人们曾不止一次地向厂领导提过, 要改善工作条件, 提高工资待遇, 但厂里一直未引起重视。

钱兵还了解了工人的年龄、学历等情况, 工厂以男性职工为主, 约占 92%。年龄在 25—35 岁之间的占 50%, 25 岁以下的占 36%, 35 岁以上的占 14%。工人们文化程度普遍较低, 初高中毕业的占 32%, 中专及其以上的仅占 2%, 其余的全是小学毕业。钱兵在调查中

还发现，工人的流动率非常高，50%的工人仅在厂里工作1年或更短的时间，能工作5年以上的不到20%，这对生产效率的提高和产品的质量非常不利。

于是，钱兵决定将连日来的调查结果与高厂长做沟通，他提出了自己的一些看法：“高厂长，经过调查，我发现工人的某些起码的需要没有得到满足，我们厂要想把生产效率搞上去，要想提高产品的质量，首先得想办法解决工人们提出的一些最基本的要求。”可是高厂长却不这么认为，他恨铁不成钢地说：“他们有什么需要？他们关心的就是能拿多少工资，得多少奖金，除此之外，他们什么也不关心，更别说想办法去提高自我。你也看到了，他们很懒，逃避责任，不好好合作，工作是好是坏他们一点也不在乎。”

但钱兵不认同高厂长对工人的这种评价，他认为工人们不像高厂长所说的这样。为进一步弄清情况，钱兵采取发放问题调查问卷的方式，确定工人们到底有什么样的需要，并找到哪些需要还未得到满足。他也希望通过调查结果来说服厂长，重新找到提高士气的因素。于是他设计了包括15个因素在内的问卷，当然每个因素都与工人的工作有关，包括：报酬、员工之间的关系、上下级之间的关系、工作环境条件、工作的安全性、工厂制度、监督体系、工作的挑战性、工作的成就感、个人发展的空间、工作得到认可情况、升职机会等。调查结果表明，工人并不认为他们懒惰，也不在乎多做额外的工作，他们希望工作能丰富多样化一点，能让他们多动动脑筋，能有较合理的报酬。他们还希望工作多一点挑战性，能有机会发挥自身的潜能。此外，他们还表达了希望多一点与其他人交流感情的机会，他们希望能在友好的氛围中工作，也希望领导经常告诉他们怎样才能把工作做得更好。基于此，钱兵认为，导致油漆厂生产效率低下和工人有不满情绪的主要原因是报酬太低，工作环境不到位，人与人之间关系的冷淡。

### 【答案要点】

1. 高厂长对工人的看法属X假设吗？钱兵的问卷调查结果又说明了对人的何种假设？

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。

而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。

2. 根据钱兵的问卷调查结果，请你为该油漆厂出点主意，来满足工人们的一些需求。

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

### 管理学原理结业测试卷六答案

(考试时间：75 分钟) (总分：150 分)

说明：请在答题纸的相应位置上作答，在其它位置上作答的无效。

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. 非正式组织

企业成员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。

#### 2. 授权

所谓授权，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 决策

所谓决策，是指组织或个人为另外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、单项选择 (本大题共 10 小题，每小 3 分，共 30 分)

1. 在企业中，财务主管与财会人员之间的职权关系是 (A)

- A. 直线职权      B. 参谋职权      C. 职能职权      D. 都不是

2、相比管理者，领导者具备的特点有 (C)。

- A. 关注如何控制    B. 询问“怎么做”    C. 做正确的事    D. 正确地做事

3、韦伯认为 (D) 是理想组织形式的基础。

- A. 制度权威      B. 个人崇拜式权威      C. 传统式权威      D. 理性—合法权威

4、认为决策应该为尽可能多的人谋求尽可能多的利益的观点属于 (A)。

- A. 功利主义道德观    B. 权利至上道德观  
C. 公平公正道德观    D. 社会契约道德观

5、以下内容中属于古典决策理论观点的是 (C)。

- A. 决策者选择的理性是相对的      B. 决策者倾向于接受风险较小的方案  
C. 决策者充分了解有关备选方案的情况      D. 决策者容易受知觉偏差的影响

6、在波士顿矩阵中，为企业提供稳定现金流的是 (B)。

- A. 明星业务      B. 金牛业务      C. 问题业务      D. 瘦狗业务

- 7、规定总体目标如何实现的细节的计划是 (D)。
- A. 具体性计划      B. 指导性计划      C. 战略性计划      D. 战术性计划
- 8、根据价值链分析法，下列属于辅助活动的是 (A)。
- A. 技术开发      B. 销售      C. 生产作业      D. 服务
- 9、有助于企业培养“多面手”式的复合型人才的组织结构设计方法是 (B)。
- A. 职能部门化      B. 产品部门化      C. 地域部门化      D. 顾客部门化
- 10、以下企业发布招聘广告的方式中成本最低的方式是 (C)。
- A. 报纸      B. 杂志      C. 互联网      D. 广播

### 三、判断题 (本大题共 15 小题，每小题 3 分，共 45 分)

1. 领导的作用包括指挥、协调，但不包括激励 ( x )
2. 管理主要的目的是使资源成本最小化，因此管理最主要的是追求效率。( X )
3. 有利于吸引外部人才的招聘方式是外部招聘 ( x )
4. 梅奥通过霍桑实验得出职工是经济人。( √ )
5. 选择何种沟通工具在很大程度上取决于信息的种类和目的，还与外界环境和沟通双方有关 ( √ )
6. 马斯洛将需要划分为五级：生理需要、安全需要，社交需要、尊重需要、自由需要 ( x )
7. 领导者通过协调和综合工作相关活动而提高任务效率与士气的领导方式是团队型 ( √ )
8. 不同组织内部专业特点差别显著，很难说管理活动有什么共性。( X )
9. 研究表明，地位的高低对沟通的方向和频率由很大的影响 ( x )
10. 人员配备的工作任务主要包括确定人员需求量、选配合适人员、制定和实施培训计划 ( √ )
11. 在建立管理信息系统的过程中应当注意到，基层管理者对信息的需求主要集中在面向未来的信息。( x )
12. 因为定量分析方法更客观、更准确、更严密，所以将完全取代定性分析方法。×
13. 双因素理论是美国心理学家亚当斯于 1965 年代首先提出的，也称为社会比较理论 ( x )
14. 公平理论认为人们将通过两个方面的比较来判断其所获报酬的公平性，即横向比较和纵向比较 ( √ )
15. 反馈控制的工作重点是把注意力集中在历史结果上，并将它作为未来行为的基础。( √ )

### 四、简答题 (本题共 3 道小题，每小题 10 分，共 30 分)

1. 简述 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。



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. 简述费德勒权变理论

- (1) 提出领导情境构成要素：职位权力、任务结构和上下级关系。
- (2) 确定领导者的基础领导方式：低 LPC 型和高 LPC 型。
- (3) 领导目标与环境关系。
- (4) 领导方式与领导情境的匹配。

## 3. 组织设计过程中应遵循的基本原则：

- (1) 专业化分工的原则；
- (2) 统一指挥原则；
- (3) 控制幅度原则；
- (4) 权责对等原则；
- (5) 柔性经济原则。

## 五、案例分析题（30 分）

### 宝洁公司的人力资源管理

材料一：别具一格的招聘。

宝洁公司的 CEO 曾经说过，在公司内部，他看不到比招聘更重要的事了。在美国，如果时间许可，他会亲自参加一些比较重要的面试。宝洁公司认为招聘是整个人力资源工作的起点，如果起点的质量不高，那么不仅后续的许多培训等会事倍功半，而且会影响到公司各项决策的执行情况。宝洁公司设有一个专门的小组负责跟踪生物学、心理学、社会学等学科的最新成果，并将其应用于人力资源领域，目的只有一个——用最科学的手段准确地找出应聘者中的优秀成员。

宝洁公司在世界范围内招聘时都遵循同一条准则：即根据本人能力和表现，来招聘宝洁所能找到的最优秀的人才。宝洁公司招聘员工时重视的是应聘者本身的素质，这些素质包括：诚实正直、领导能力、勇于承担风险、积极创新、团结合作能力、不断进取以及发现问题和解决问题的能力。有些部门，如产品供应部、研究开发部、信息技术部和财务部，要求学生最好有一些基本的专业背景，但并不要求专业对口。

材料二：高度重视人才培养。

培训贯穿了宝洁公司的员工的整个职业发展过程。所有的培训项目都针对每个员工个人的长处和待改善的地方。在设计培训内容时既会考虑业务的需求，也会考虑员工未来的职

业兴趣和未来工作的需要。新员工进入宝洁公司两年后一般会调动岗位，这样可以使他拥有新的学习曲线和新的动力。

宝洁公司绝大部分的高级员工都是从内部提升的，这被认为是公司重要的传统和成功因素之一。公司提升员工的唯一标准是员工的能力和贡献，而不考虑员工的国籍等其他因素。宝洁公司坚持内部培养、内部提拔的传统基于以下原因：首先，公司相信自己招聘的质量，相信公司内部是有大量人才的；其次，公司希望每个员工都能看到自己的上升空间，认为外部招聘来的“空降兵”可能导致员工对公司丧失归属感。

**答案要点：**

1、宝洁公司招聘工作的“别具一格”主要体现在哪些方面？对其他企业有什么启示？（9分）

答：1、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、如何评价新员工进入宝洁公司两年后一般会调动岗位这一制度？（8分）

（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、宝洁公司坚持的内部培养、内部提拔的传统的主要优点是什么？（8分）

（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





9. 直线型组织结构一般只适应于创新任务较高，生产经营多变的企业（ X ）
10. 采用函询的方式咨询专家们的建议以做出决策的方法是头脑风暴法（ X ）
11. 为了防止甲型流感大规模爆发，我国政府决定，根据疫苗的生产情况，为公民免费接种甲流疫苗。在控制理论中，这种控制方式是随机控制（ X ）
12. 某单位领导认为人是勤奋的，在管理上主张启发内因，发挥人的主观能动性，实行自我控制。这说明该单位领导运用的是 X 理论（ X ）
13. 科学管理理论所倡导的工资制度是岗位工资制（ X ）
14. 根据所要解决的问题不同，决策可分为程序化决策和非程序化决策（ X ）
15. 管理控制过程的第一步是确立标准（ √ ）

#### 四、简答题（本题共 3 道小题，每小题 10 分，共 30 分）

1. 试述目标管理基本思想是什么？

答：

①企业的任务必须转化为目标，企业管理人员必须通过这些目标对下级进行领导并以此来保证企业总目标的实现。

②目标管理是一种程序，是一个组织中的上下各级管理人员会同一起来制定共同的目标，确定彼此的成果责任，并以此项责任来作为指导业务和衡量各自贡献的准则。

③每个企业管理人员或工人的分目标就是企业总目标对他的要求，同时也是这个企业管理人员或工人对企业总目标的贡献。

④管理人员和工人是靠目标来管理，以所要达到的目标为依据，进行自我指挥、自我控制，而不是由他的上级来指挥和控制。

⑤企业管理人员对下级进行考核和奖惩也是依据这些分目标。

2. 简述有效的领导者具有的共同特性。

答：

- （1）努力进取，渴望成功；
- （2）起来的权力欲望；
- （3）正直诚信，言行一致；
- （4）充满自信；
- （5）追求知识和信息

3. 简述期望理论的主要内容

（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) 员工在工作中的积极性或努力程度（激励力）是效价和期望值的乘积。

$$M = V \times E$$

式中：M 表示激励力，V 表示效价，E 表示期望值

### 五、案例分析题（30 分）

某民营玩具生产企业的产品主要销往国际市场，伴随着我国对外开放政策的实施，其市场不断扩大，销售额和出口额以年均 20% 的速度增长，企业的生产经营规模也在不断扩大，员工由最初不足 200 人增加到目前近 2000 人。与生产经营规模不断发展不同的是，该企业的组织结构没有做任何调整，仍然沿用最初建立时的类似直线型的组织结构，李厂长是绝对的领导，对企业的生产、销售、财务和人事等各项工作全面负责，且在许多具体问题上亲力亲为。但是，最近一段时间，企业遇到了一些事情，让李厂长应接不暇。首先，玩具生产是按合同定单执行，生产指令由厂长向各部门、各车间下达，遇到定单紧急的情况，往往是厂长带头，全体员工加班加点赶任务。这种赶任务、赶工期的现象，难免会出差错，个别情况下，玩具质量不达标，产品被客户退回，严重的甚至赔款。第二，伴随着企业规模的扩大和业务量的增加，企业急需招聘专业的管理人员和技术人员，并且需要对新系统进行培训。而以往的人员招聘、培训方式也需要做相应的调整。第三，企业的后勤管理没有专门的机构及人员，传统的做法是厂长临时派人去做，现在事情多了，头绪多了，传统做法落后了。凡此种种，以前运行良好的组织机构、管理方法等都失去了作用。面对现状，李厂长时常有力不从心的感觉，他也在不断思考应该如何解决现有的问题，以便能更好地适应企业不断发展的需要。

#### 答案要点

1、该企业目前采用的是何种组织结构？这种组织结构有何特点？

要点：（1）直线制组织结构。直线制组织结构是最早出现、也是最为简单的一种结构，只有在组织规模较小，员工人数较少，生产和管理工作相对简单的情况下才使用。优点：权责分明；便于统一领导和指挥。缺点：缺乏横向协调关系；要求领导能够通晓多种专业知识，由于没有职能机构做助手，容易产生忙乱现象。（5 分）

2、你认为现有的组织结构能否支持企业的发展？企业的组织结构应做哪些调整？

不支持，应调整为直线职能制组织结构。在厂长的领导下，设置各个职能部门，如生产部门、销售部门、财务部门、人力资源部门、后勤部门，设置各个部门的部门领导，来分别管理各个部门，部门领导受厂长的直接指挥。直线职能制组织结构普遍适用于组织规模大、产品品种不太复杂、市场环境较为稳定的各类中小企业。由于综合了直线制和职能制这

两种结构形式的优点。它被我国大多数组织所采用。优点：（1）既保持了直线制集中统一指挥的长处，又吸收了职能制发挥专业管理的优点；（2）既摒弃了直线制管理粗放的缺陷，有避免了职能制多头指挥的弊端。（5分）

评分标准：能够按照答案，把要点及相关内容较为完整答出，得满分；其余按照答题内容，酌情扣分。

## 河北省普通高校专科接本科教育考试

### 管理学原理结业测试卷八答案

（考试时间：75分钟）（总分：150分）

说明：请在答题纸的相应位置上作答，在其它位置上作答的无效。

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. 直线职权：指挥其下属的权力，指挥权和决策权。

2. 人本原理

管理的人本原理，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。

3. 组织：是两个以上的人在一起，为实现某个共同目标而协同行动的集合体。

二、单项选择题（本大题共10小题，每小3分，共30分）

1. 关于扁平式组织结构，下列说法中正确的是（ B ）

- A. 它是指管理层次多而管理幅度小的一种组织结构形态
- B. 它有利于缩短上下级距离、密切上下级关系、降低管理费用
- C. 它更有可能使信息在传递过程中失真
- D. 它不适合于现代企业组织

2. 如果你是某公司总经理，一位下属找你汇报工作，这位下属比较啰嗦，在汇报工作之时讲许多与工作无关的理论、教条，而你此时正有其他下属在等待汇报工作。在这种情况下，你认为做法比较妥当的是（ D ）

- A. 任其讲下去，让其他下属耐心等待
- B. 不客气地打断其讲话，让其他下属开始汇报工作
- C. 情绪急躁地让其别啰嗦，挑主要的讲
- D. 有策略地打断其讲话，指出时间

3. 管理需要信息沟通，而信息沟通必需具备的三个关键要素，以下哪个不属于其中的三个

关键要素 ( A )

A. 传递者                      B. 接收者                      C. 信息内容                      D. 发送者

4. 计划的根本属性是 ( C )

A 首要性      B 普遍性      C 前瞻性      D 创新性

5. 下列哪一项是梅奥等人在总结霍桑试验的基础上得出的结论 ( D )。

A 职工是自然人                      B 人的行为是由动机导向的，而动机则是由需要引起的

C 人的需要是有层次的                      D 新型的领导能力在于提高职工的满足度

6. 某小型企业采取直线型组织形式，厂长下辖 5 个车间，每个车间设车间主任各 1 名；每个车间由 6 个作业组构成，每个作业组配备 1 名组长、7 名工人。对于这样的企业，厂长的管理幅度为 ( A ) 人。

A 5              B 10              C 40              D 82

7. 不确定性最高、对组织管理者挑战最大的组织外部环境是 ( B )。

A 复杂稳定的环境      B 复杂动态的环境      C 简单稳定的环境      D 简单动态的环境

8. 非确定型决策的问题的主要特点在于 ( B )

A. 各方案所面临的自然状态未知                      B. 各自然状态发生的概率未知

C. 各方案在各自然状态下的损益未知                      D. 各自然状态发生的事件未知

9. 公司总经理把产品销售的责任和权力委派给一位副总经理，但同时又要求各地经销部的经理直接向公司总会计师汇报当天的销售指标，总会计师还可以直接向各地经销部经理下达指令。总经理的这种做法违反了管理中的 ( B ) 原则？

A. 责权对等                      B. 统一指挥                      C. 分权管理                      D. 专业管理

10. 某企业总经理近来发现信息从基层传递到自己这里所花的时间很长，而且传递到自己这里的信息出现了很大程度的失真，对于整个企业计划的控制工作变得复杂了，下属许多管理人员抱怨自己在企业中的地位渺小。由此可推断，该企业出现这种情况的组织方面的主要原因最可能在于 ( A )

A. 管理幅度较小，管理层次较多

B. 总经理的管理幅度太宽，以致于无法对企业进行有效管理

C. 总经理对企业的管理花费的精力太少

D. 企业员工不听从领导，工作不努力

### 三、判断题 (本大题共 15 小题，每小题 3 分，共 45 分)

1. 管理的两重性指的是管理的科学性和艺术性。( X )



2. 从管理学角度看，田忌赛马可谓是组织设计工作的典范。( √ )
3. 管理者面临的决策多是完全程序化的、或完全非程序化的。( X )
4. 领导班子的合理结构，是一个多序列、多层次、多要素的静态综合体 ( X )
5. 最佳的控制是防止问题的发生。( √ )
6. 组织文化一旦形成，就会在很大程度上对管理者的思维和决策施加影响，并具体体现在组织的各种行为规则和组织的外在形象中。( √ )
7. 外部环境是组织无法控制的，其变化规律组织无法预知，对此组织只能被动地适应。( X )
8. 持 Y 理论的管理者认为，对员工必须要采取强制、惩罚、解雇等手段来迫使他们工作。( X )
9. 任何管理活动都是从组织开始的。( √ )
10. 美国著名心理学家布尔赫斯·弗雷德里克·斯金纳提出的是“X—Y”理论( X )
11. 根据行为科学的研究，人的需要、动机、行为与满足之间的关系可以用简单的模式表示为需求→动机→行为→满足 ( √ )
12. 高耸组织结构的特点是管理层次多，管理幅度大 ( X )
13. 按照领导生命周期理论，当下属的成熟程度进入到较成熟阶段时，领导者应采取的领导方式是命令式的领导方式 ( X )
14. 梅奥等人认为，提高劳动生产效率的主要途径是严格劳动纪律 ( X )
15. 将有关专家聚集到一起，依靠专家的创造性思维，以发散性方式讨论决策对象未来发展及对它的应对措施，从而作出决策的方法是头脑风暴法 ( √ )

#### 四、简答题（本题共 3 道小题，每小题 10 分，共 30 分）

1. 简述明茨伯格认为管理者应当扮演的角色。

答：亨利·明茨伯格研究发现管理者扮演着十种角色，这十种角色可被归入三大类：人际角色、信息角色和决策角色。管理者所扮演的三种人际角色是代表人角色、领导者角色和联络者角色；管理者所扮演的三种信息角色是监督者角色、传播者角色和发言人角色；管理者所扮演的四种信息角色是企业家角色、干扰对付者角色、资源分配者角色和谈判者角色。

2. 计划的类型和性质（特征）

(1) 类型：

- 1) 按照时间长短分为长期计划和短期计划；
- 2) 按照职能空间分为业务计划、财产计划和人事计划；
- 3) 按照综合性程度分为战略性计划和战术性计划；
- 4) 按照明确性分为具体性计划和指导性计划；

5) 按照程序化程度分为程序性计划和非程序化计划。

(2) 性质:

- 1) 计划工作为实现组织目标服务;
- 2) 是管理活动的桥梁,是组织、领导和控制等管理活动的基础;
- 3) 计划工作要追求效率;
- 4) 计划工作具有普遍性和秩序性。

3. 简述公平理论的主要内容

(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) 这种理论的基础在于: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。

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”:指自己在工作中付出与所得的比率。

(3) 横向比较:用自己的努力和报酬的比值与自己认为的“其他人”努力和报酬的比值进行比较,比较结果影响员工在工作中的努力程度。

(4) 纵向比较:用自己现在的努力和现在报酬的比值与自己认为的过去的努力和过去的报酬的比值进行比较,比较结果影响员工在工作中的努力程度。

### 三、案例分析题(30分)

某建筑工程公司是一个大型施工企业,下设一个工程设计研究所,三个建筑施工队。研究所由50名高中级职称的专业人员组成;施工队有400名正式职工,除少数领导骨干外,多数职工文化程度不高,没受过专业训练,在施工旺季还要从各地招收400名左右农民工补充劳动力的不足。张总经理把研究所的工作交给唐副总经理直接领导、全权负责。唐副总经理是一位高级工程师,知识渊博,作风民主,在工作中总是认真听取不同意见,从不自作主张,硬性规定。公司下达的施工设计任务和研究所的科研课题,都是在全体人员共同讨论、出谋献策、取得共识基础上,做出具体安排的,他注意发挥每个人的专长,尊重个人兴趣、爱好,鼓励大家取长补短,相互协作,克服困难。在他领导下,科技人员积极性很高,聪明才智得到了充分发挥,年年超额完成创新计划,科研方面也取得了显著成绩。公司的施工任务由张总经理亲自负责。张总经理作风强硬,对工作要求严格认真,工作计划严密,有部署,有检查,要求下级必须绝对服从,不允许自作主张,走样变形。不符合工程质量要求的,要坚决返工、罚款;不按期完成任务的扣发奖金;在工作中相互打闹、损坏工具、浪费工料、出工不出力等破坏劳动纪律的都要受到严厉的批评、处罚。一些人对张总的这种不讲情面、近似独裁的领导方式很不满意,背后骂他“张军阀”。张总深深地懂得,若

不迅速改变职工素质低、自由散漫的习气，企业将难以长期发展下去，于是他亲自抓职工文化水平和专业技能的提高。在张总的严格管理下，这支自由散漫的施工队逐步走上了正轨，劳动效率和工程质量迅速提高，第三年还创造了全市优质样板工程，受到市政府的嘉奖。

根据上述资料，请回答下列问题：

(1) 结合领导方式寿命周期理论，说明张总经理与唐副总经理各自采用的领导方式是什么？简要分析各自的优缺点。

(2) 结合领导方式寿命周期理论分析为什么他们都能在工作中取得好成绩。

要点：

有效的领导风格应当适应其下属不同的成熟度。(1) 当员工处于低成熟阶段时，“命令式”领导有效；(2) 当下属的成熟度逐渐提高时，高工作、高关系的“说服式”领导有效；(3) 当下属的成熟度有较大提高时，支持的、无指导的“参与式”领导有效；(4) 当下属相当成熟时，抓住主要的决策和监督工作就可以实施比较有效的领导，“授权式”领导有效。随着下发由不成熟向逐渐成熟过渡，领导行为应当按高任务、低关系——高任务、高关系——低任务、高关系——低任务、低关系逐步转移，这种推移变化就形成了领导方式的寿命周期。成熟度低——命令式——高任务、低关系；较不成熟——说服式——高任务、低关系；比较成熟——参与式——低任务、高关系；高度成熟——授权式——低任务、低关系。唐副总经理（对研究所）参与式；张总经理（对唐副总经理）授权式；（对施工队）命令式。

评分标准：(1) 阐述领导方式寿命周期理论，理论基本正确得 5 分，对案例中领导方式回答叙述基本正确得 3 分；优缺点叙述基本正确得 2 分。其他酌情扣分。(2) 能用领导方式寿命周期理论分析案例中的相关要求的内容，条理清晰得 5 分，其他酌情扣分。

## 河北省普通高校专科接本科教育考试

### 管理学原理结业测试卷九答案

(考试时间：75 分钟) (总分：150 分)

说明：请在答题纸的相应位置上作答，在其它位置上作答的无效。

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. 组织文化：组织文化就是为组织成员普遍遵守和奉行的共同价值观和信念，是组织在长期实践中逐步形成的。
2. 目标管理：目标管理是一种程序，使一个组织中的上下各级管理人员统一起来制订共同的目标，确定彼此的责任，并将此项责任作为指导业务和衡量各自贡献的准则。
3. 同期控制：亦称现场控制和过程控制，是指企业经营过程开始以后，对活动中的人和事进行指导和监督。

二、单项选择题 (本大题共 10 小题，每小 3 分，共 30 分)

- 1、差异化战略被许多企业视为重要的竞争战略，以下哪些因素可能对实施差异化竞争战略的作用最弱？( D )  
A 出色的技术和产品开发                      B 特殊的营销技巧  
C 可靠的产品质量                                D 成本比竞争对手有明显的优势
2. 确定合理的管理幅度是组织设计的一项重要内容，下列哪种说法是正确的?( C )  
A 管理幅度越窄，越易控制，管理的费用越低  
B 管理幅度越宽，组织层次越少，管理的费用越高  
C 不同的管理者、下属素质、工作性质等因素将决定管理幅度  
D 管理幅度的确定仅取决于管理者的管理能力
3. 某钢铁厂是一家拥有 300 多亿资产的巨型企业，在目前钢材多样化和高科技化的市场需求面前，你认为最适宜的组织结构形式是( C )  
A 直线型组织      B 职能型组织结构      C 事业部制组织结构      D 矩阵结构
4. 相对于内部提升而言，外部招聘的优点是( B )  
A 可激励组织成员的进取心                      B 来源广泛，选择余地大  
C 便于了解候选人的优缺点                      D 易判断被聘人员能否适应应聘岗位
5. “士为知己者死”这一古训反映了有效的领导始于 ( D )  
A. 上下级之间的友情                              B. 为下属设定崇高的目标

- C. 为下属的利益不惜牺牲自己     D. 了解下属的欲望和需要
6. 下列哪一种说法不能反映群体参与式管理的情况 ( B )
- A. 众人划桨开大船                      B. 三个和尚没水喝
- C. 一个好汉三个帮                      D. 十根筷子折不断
7. 下列关于领导者与管理者区别正确的表述是 ( D )
- A. 领导强调理性及控制, 管理在乎直觉和情感
- B. 领导是用于应付复杂环境的
- C. 管理是相对变革而言的
- D. 领导并无一定之规, 其方式也会因领导者的不同而异
8. 某企业采用直线职能的组织结构, 企业中共有管理人员 43 人, 其中厂长 1 人, 车间主任 5 人, 班组长 13 人, 职能科长 3 人, 科员 16 人。每一岗位均不设副职。厂长的管理幅度为 — ( B )
- A. 5                      B. 8                      C. 23                      D. 19
9. 法约尔的代表作是 ( A )
- A. 《工业管理和一般管理》                      B. 《富国论》
- C. 《工业文明中人的问题》                      D. 《经理人员的职能》
10. 根据明茨伯格的“十角色理论”, 管理者在人际关系方面主要扮演 ( B ) 角色。
- A. 监听者                      B. 联络者                      C. 传播者                      D. 发言人

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

1. 管理者要正视非正式组织的客观存在, 允许乃至鼓励其存在, 对其行为加以积极引导。 ( √ )
2. 管理人员在组织中的层次不同, 要求的技能不同。 ( √ )
3. 乐观决策原则的理论基础是假定未来状态中的最不利情况必然发生 ( X )
4. 现代企业管理学认为, 企业管理的重点在经营, 而经营的核心是计划 ( X )
5. 选聘管理干部的主要依据是贡献。 ( X )
6. 领导者就是管理者, 管理者就是领导者。 ( X )
7. 控制过程就是管理人员对下属行为进行评价考核的过程。 ( X )
8. 企业内部环境包括竞争对手、顾客、供应者、政府机构、利益集团。 ( X )
10. 为减少交通事故, 保障司机安全, 我国相关法律规定, 司机驾车必须佩戴安全带。这种控制方式是前馈控制 ( √ )
11. 依据双因素理论, 管理方式与管理政策属于保健因素 ( √ )
12. 三国时, 刘备死后, 他的儿子刘禅虽然无能, 但仍然继承了帝位。依据科层组织理论,

刘禅继位的权威基础是传统权威（ √ ）

13. 首开管理定义先河的法约尔认为，管理就是实行决策、组织、指挥、协调和控制（ X ）

14. 贯穿于管理过程的始终，是管理活动核心内容的是计划（ X ）

15. 决策树法属于确定型决策方法（ X ）

#### 四、简答题（本题共 3 道小题，每小题 10 分，共 30 分）

1. 简述战略环境分析有哪些内容？

①外部一般环境分析

内容：政治、社会、经济、技术、自然五个方面

②产业环境分析

公司环境最关键的部分是公司投入竞争的一个或几个行业的环境

③企业自身内部状况分析

2. 简述直线职能制组织结构优缺点

（1）优点：

1) 分工细密，任务明确；

2) 稳定性高，易于发挥集团效率。

（2）缺点：

1) 横向沟通差；

2) 直线人员和职能人员矛盾多，影响整体效率；

3) 不易于培养全面管理人才；

4) 组织结构缺乏弹性，对环境反应较慢。

3. 影响有效沟通的障碍，包括以下因素

（1）个人因素

个人因素主要包括两大类，一是有选择的接受，二是沟通技巧的差异。

（2）人际因素

人际因素主要包括：沟通双方的相互信任；信息来源的可靠度；发送者与接受者之间的相似程度。

（3）结构因素

结构因素包括：地位差别，信息传递链，团体规模和空间约束四个方面。

（4）技术因素

技术因素主要包括语言，非语言暗示，媒体的有效性和信息过量。

#### 五、案例分析题（30 分）

##### 巴恩斯医院

10 月的某一天，产科护士长黛安娜给巴恩斯医院的院长戴维斯博士打来电话，要求立即做出一项新的人事安排。从黛安娜的急切声音中，院长感觉到一定发生了什么事，因此要

她立即到办公室来。5 分钟后，黛安娜递给了院长一封辞职信。

“戴维斯博士，我再也干不下去了，”她开始申述：“我在产科当护士长已经四个月了，我简直干不下去了。我怎么能干得了这工作呢？我有两个上司，每个人都有不同的要求，都要求优先处理。要知道，我只是一个凡人。我已经尽最大的努力适应这种工作，但看来这是不可能的。让我给举个例子吧。请相信我，这是一件平平常常的事。像这样的事情，每天都在发生。

“昨天早上 7:45，我来到办公室就发现桌上留了张纸条，是杰克逊（医院的主任护士）给我的。她告诉我，她上午 10 点钟需要一份床位利用情况报告，供她下午在向董事会作汇报时用。我知道，这样一份报告至少要花一个半小时才能写出来。30 分钟以后，乔伊斯（黛安娜的直接主管，基层护士监督员）走进来质问我为什么我的两位护士不在班上。我告诉她雷诺兹医生（外科主任）从我这要走了她们两位，说是急诊外科手术正缺人手，需要借用一下。我告诉她，我也反对过，但雷诺兹坚持说只能这么办。你猜，乔伊斯说什么？她叫我立即让这些护士回到产科部。她还说，一个小时以后，她会回来检查我是否把这事办好了！我跟你讲，这样的事情每天都发生好几次的。一家医院就只能这样运作吗？”

#### 答案要点：

(1) 有人越权行事了吗？如果有请指出。

有人越权行事了。产科护士长戴安娜——越权直接向院长戴维斯博士打电话，递辞职信；雷诺兹医生（外科主任）——越权要两位护士。

(2) 这个案例涉及直线职权、参谋职权，请问它们分别是什么涵义？

直线职权是指上下级之间的监督和命令的职权关系。参谋职权是直线主管与参谋人员之间的建议和咨询关系。

(3) 如何处理直线职权和参谋职权的关系？

让参谋单独提出意见；直线不被参谋所左右。

(4) 如果你是院长，你会如何处理？

坚持统一指挥原则，改变组织结构或者分清两个领导的责任和权限，加强双方的沟通和交流。

## 河北省普通高校专科接本科教育考试

## 管理学原理结业测试卷十答案

(考试时间：75 分钟) (总分：150 分)

说明：请在答题纸的相应位置上作答，在其它位置上作答的无效。

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. 激励因素：

是指那些与人们的满意情绪有关的因素。与激励因素有关的工作处理得好，能够使人们产生满意情绪；如果处理不当，其不利效果顶多只是没有满意情绪，而不会导致不满。

2. 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，敞开心扉，畅所欲言，寻求多种决策思路。头脑风暴法倡导创新思维。

3. 领导

领导就是在特定环境下对组织内每个成员和全体成员的行为进行引导和施加影响，以达到组织目标的过程。

二、单项选择题 (本大题共 10 小题，每小题 3 分，共 30 分)

1. 某企业规定，员工上班迟到一次，扣发当月 50% 的奖金，自此规定出台之后，员工迟到现象基本消除，这属于哪一种强化方式? ( B ) ；

A 积极强化      B 消极强化      C 惩罚      D 忽视

2. 《孙子兵法》中说：“多算胜，少算不胜”。从企业管理者的角度看，这里的“算”主要是指 ( A )

A 计划      B 组织      C 领导      D 控制

3. 影响组织结构选择的主要因素不包括 ( D )

A 规模与组织所处的发展阶段      B 外界环境      C 组织战略      D 产业状况

4. 提出权变理论的理论假设是 ( D )

A. 经济人      B. 社会人      C. 自我实现人      D. 复杂人

5. 组织的最高层主管人员所做的决策倾向于 ( A )

A. 战略型      B. 常规型      C. 经验型      D. 程序型

6. 决策过程的第一步是 ( B )

A. 明确目标      B. 诊断问题      C. 拟定方案      D. 降低成本

7. 某公司生产某产品的固定成本为 50 万元，产品单位售价为 80 万元，本年度产品定单为 10000 件。据此，单位可变成本降到一元/件时才不至于亏损。( D )

A. 300      B. 130      C. 200      D. 30



8. 迈克尔·波特所提出的五力模型中哪一项与公司降低产品价格以吸引竞争者的顾客相关一  
( B )

A. 进入一个行业的潜力 B. 行业的竞争水平 C. 行业的力量 D. 顾客的力量

9. 在下列各种组织结构形式中, 哪一种更容易存在双重领导问题 ( A )

A 矩阵型 B 直线职能型 C 直线型 D 事业部型

10. 亚当·史密斯对劳动分工理论做了进一步阐述, 提出了劳动分工可以提高经济效益和生产合理化的概念, 对管理理论的形成和发展有重大影响, 成为后来管理理论的理论基础, 他的代表作是 ( A )

A. 《国富论》 B. 《工业管理和一般管理》  
C. 《科学管理理论》 D. 《工业文明中人的问题》

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

1. 数学方法只是一种管理手段, 不能代替管理。( √ )
2. 人际关系理论认为, 工人是“经济人”。( X )
3. 目标管理是一种参与的、民主的、自我控制的管理制度。( √ )
4. 从实践中看, 理想的双重平衡式矩阵型结构的应用局限性还是比较明显的。( √ )
5. 在人员配备过程中, 随着环境和员工素质的变化, 人与事的配合需要不断的调整。( √ )
6. 领导权变理论主张没有万能的领导方式, 有效的领导方式是因工作环境的不同而变化的, 不同的工作环境需要采取不同的领导方式。( √ )
7. 保健因素同工作内容有关, 激励因素与工作环境有关 ( X )
8. 沟通是领导者激励下属, 实现领导职能的基本途径。( √ )
9. 控制职能贯彻管理的全过程。( √ )
10. 在管理学的发展过程中, 韦伯开创了行为科学理论。( X )
11. 泰勒的科学管理既重视技术因素, 也重视人的社会因素。( X )
12. 管理层次的数量取决于组织规模和管理幅度。( √ )
13. 人力资源管理的主要任务是为组织招募人员。( X )
14. 赫伯特·西蒙认为, 决策者在管理决策中不可能达到最优程度, 而只能追求一种满意的决策结果 ( √ )。
15. 战略决策决策目标所要解决的问题带有全局性、方向性 ( √ )

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

1. 决策的影响因素有哪些?

答: 影响决策的因素是:

(1) 环境因素: ①环境的稳定性②市场结构③买卖双方在地市场的地位;

- (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；

## 2. 简述经营单位组合分析方法的基本内容

由波士顿咨询公司提出，以相对竞争地位和业务增长率为维度，相对竞争地位体现在市场占有率上，决定了企业的销售量、销售额和赢利能力。业务增长率反映业务增长的速度，影响投资的回收期限。

- a) 瘦狗型：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，甚至可能亏损
- b) 幼童型：经营单位业务增长率较高，目前市场占有率较低，需要大量现金。有前途：投入必要的资金，使其向“明星”型转变；无前途。
- c) 金牛型：市场占有率较高，而业务增长率较低，为企业带来较多的利润，同时需要较少的资金投资。
- d) 明星型：市场占有率和业务增长率都较高。

## 3. 简述矩阵型组织结构的优缺点

(1) 优点：

- 1) 横向和纵向的职权具有平衡对等性；
- 2) 当组织面临较高的环境不确定性，组织目标需要同时反映技术和产品双重要求时，矩阵型结构应该是一种理想的组织形式。

(2) 缺点：

打破了统一指挥的传统原则，有多重指挥线。

## 五、案例分析题（30分）

### 欧阳健的领导风格

蓝天技术开发公司由于在一开始就瞄准成长的国际市场，在国内率先开发出某高技术含量的产品，其销售额得到了超常规的增长，公司的发展速度十分惊人。然而，在竞争对手如林的今天，该公司和许多高科技公司一样，也面临着来自国内外大公司的激烈竞争。当公司经济上出现了困境时，公司董事会聘请了一位新的常务经理欧阳健负责公司的全面工作。而原先的那个自由派风格的董事长仍然留任。欧阳健来自一家办事古板的老牌企业，他照章办事，十分古板，与蓝天技术开发公司的风格相去甚远。公司管理人员对他的态度是：看看这家伙能呆多久！看来，一场潜在的“危机”迟早会爆发。

第一次“危机”发生在常务经理欧阳健首次召开的高层管理会议上。会议定于上午9点开始，可有一个人姗姗来迟，直到9点半才进来。欧阳健厉声道：“我再重申一次，本公

司所有的日常例会要准时开始，谁做不到，我就请他走人。从现在开始一切事情由我负责。你们应该忘掉老一套，从今以后，就是我和你们一起干了。”到下午4点，竟然有两名高层主管提出辞职。

然而，此后蓝天公司发生了一系列重大变化。由于公司各部门没有明确的工作职责、目标和工作程序，欧阳健首先颁布了几项指令性规定，使已有的工作有章可循。他还三番五次地告诫公司副经理徐钢，公司一切重大事务向下传达之前必须先由他审批，他抱怨下面的研究、设计、生产和销售等部门之间互相扯皮，踢皮球，结果使蓝天公司一直没能形成统一的战略。

欧阳健在详细审查了公司员工工资制度后，决定将全体高层主管的工资削减10%，这引起公司一些高层主管向他辞职。

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，因为这里的工作对我来说太有挑战性了。”

生产部经理也是个不满欧阳健做法的人，可他的一番话颇令人惊讶：“我不能说我很喜欢欧阳健，不过至少他给我那个部门设立的目标我能够达到。当我们圆满完成任务时，欧阳健是第一个感谢我们干得棒的人。”

采购部经理牢骚满腹。他说：“欧阳健要我把原料成本削减20%，他一方面拿着一根胡萝卜来引诱我，说假如我能做到的话就给我油水丰厚的奖励。另一方面则威胁说如果我做不到，他将另请高就。但干这个活简直就不可能，欧阳健这种‘大棒加胡萝卜’的做法是没有市场的。从现在起，我另谋出路。”

但欧阳健对被人称为“爱哭的孩子”销售部胡经理的态度则让人刮目相看。以前，销售部胡经理每天都到欧阳健的办公室去抱怨和指责其他部门。欧阳健对付他很有一套，让他在门外静等半小时，见了他对其抱怨也充耳不闻，而是一针见血地谈公司在销售上存在的问题。过不了多久，大家惊奇地发现胡经理开始更多地跑基层而不是欧阳健的办公室了。

随着时间的流逝，蓝天公司在欧阳健的领导下恢复了元气。欧阳健也渐渐地放松控制，开始让设计和研究部门更放手地去干事。然而，对生产和采购部门，他仍然勒紧缰绳。蓝天公司内再也听不到关于欧阳健去留的流言蜚语了。大家这样评价他：欧阳健不是那种对这里情况很了解的人，但他对各项业务的决策无懈可击，而且确实使我们走出了低谷，公司也开始走向辉煌。

#### 【答案要点】

1. 欧阳健进入蓝天公司时采取了何种领导方式？这种领导方式与留任的董事长的领导方式有何不同？他对研究部门和生产部门各自采取了何种领导方式？当蓝天公司各方面的工作走向正轨后，为适应新的形势，欧阳健的领导方式将作何改变？为什么？

欧阳健进入蓝天公司时采取了专制式的领导方式，而留任的董事长的领导方式属于放任式的。两者的不同在于：前者指领导者个人决定一切，布置下属执行。这种领导者要求下属绝对服从，并认为决策是领导者个人的事情；后者指领导者撒手不管，下属愿意怎样做就怎样做，完全自由。这种领导者的职责仅仅是为下属提供信息，并与外部联系，以利于下属工作。欧阳健对研究部门和生产部门各自采取了关系型和任务型的领导方式。当蓝天公司各方面的工作走向正轨后，为适应新的形势，欧阳健的领导方式变为以关系型为主，在某些场合也不放弃使用任务型的领导方式。

根据菲德勒的领导权变理论，领导者究竟应该采取什么样的领导方式，取决于领导者的特征、被领导者的特征和领导环境等因素。领导环境又取决于：职位权力、任务结构、上下级关系这三大因素。菲德勒通过研究分析得出这样的结论，即当领导环境较好或差时，应采用任务型的领导方式，而当领导环境中等时，应采用关系型的领导方式。因此，欧阳健在不同的领导环境下所采取的上述领导方式是有其理论根据的。

2. 蓝天公司一些高层管理人员因为工资被削减而提出辞职。按照双因素理论，工资属于保健因素还是激励因素？研究部主任的话反映他当前的需要属于哪一种？

蓝天公司一些高层管理人员因为工资被削减而提出辞职。按照双因素理论，工资属于保健因素。根据需求层次论，研究部主任的话反映他当前的需要属于自我实现需要。

3. 生产部经理愿意留下跟着欧阳健干，而采购部经理却想离职，对其原因请用期望理论进行分析。

生产部经理愿意留下跟着欧阳健干，而采购部经理却想离职，以期望理论来分析，激励力=效价×期望值，生产部经理认为其完成目标任务的期望值为1，而采购部经理认为其完成原料成本削减任务的期望值几乎为0，可见，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，相应的所受激励的程度就大不相同。

4. 有人认为，对下属人员采取敬而远之的态度对一个经理来说是最好的行为方式，所谓的“亲密无间”会松懈纪律。你如何看待这种观点？你认为欧阳健属于这种领导吗？

持这种观点的人通常会采用任务型的领导方式，所谓的“亲密无间”会松懈纪律的提法实际上是将“员工导向型”和“工作导向型”对立起来了，“亲密无间”与纪律松懈并无直接的因果关系。欧阳健在蓝天公司走上正轨后，所采取的以关系型为主，同时在某些场合也

不放弃使用任务型的领导方式就是最好的例证。

另外，领导的权变理论揭示，同样一种领导行为方式在某种环境下是最好的，但在另一环境下则可能效果不佳。故并不存在所谓“放之四海而皆准”的最好的领导行为方式。如在同一时期，欧阳健对生产部门采取的是任务型的领导方式，而对研究部门采取的却是关系型的领导方式。当蓝天公司各方面的工作走向正轨后，为适应新的形势，欧阳健的领导方式又变为以关系型为主，在某些场合也不放弃使用任务型的领导方式。可见欧阳健的领导方式是复合型的。

5. 试用强化理论说明欧阳健对销售部经理采取了何种激励方式？为什么？

欧阳健对销售部胡经理采取了自然消退的激励方式。

从强化理论可知，所谓强化是指不断通过改变环境的刺激因素来达到增强、减弱或消除某种行为的过程。自然消退作为四种强化类型中的一种，是指撤消对原来可接受行为的强化，使这种行为逐步降低频率，以至最后消失。针对销售部胡经理的行为特征，欧阳健遵循强化手段应用原则，运用自然消退的激励方式是恰到好处的。

6. 你认为蓝天技术开发公司最终没有出现“青春期综合症”的主要原因是什么？

综合上述分析，蓝天技术开发公司最终没有出现“青春期综合症”的主要原因在于，欧阳健领导有方，激励有力，管理卓有成效。



## 河北省普通高校专科接本科教育考试

### 管理学原理结业测试卷十一答案

(考试时间：75 分钟) (总分：150 分)

说明：请在答题纸的相应位置上作答，在其它位置上作答的无效。

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.战略：是为了达到组织目标而采取的行动和利用资源的总计划。

2. 矩阵型组织结构：是由纵横两套管理系统组成的矩形组织结构，一套是纵向的职能管理系统，另一套是为完成某项任务而组成的横向项目系统，横向和纵向的职权具有平衡对等性。

3.沟通

沟通是借助一定的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。

二、单项选择题 (本大题共 10 小题，每小 3 分，共 30 分)

1. 对各层次管理者具有同等重要性的管理技能是指管理者的 ( B )

A 技术技能      B 人际技能      C 概念技能      D 学习技能

2. 某企业多年来生产任务完成的一直不太好，员工收入也不算很高，但经理与员工的关系却很好，员工也没有对领导表示不满。该领导很可能是管理方格中所说的 ( B )

A 贫乏型      B 乡村俱乐部型      C 任务型      D 中庸型

3. 双因素理论指出：与工作环境、条件相关的是保健因素；与工作内容和其本身相关的是激励因素。前者会产生不满，后者会产生满意。下述哪一项不是保健因素？ ( A )

A 某工程师刻苦钻研技术获得尤里卡奖

B 一位 MBA 学员在毕业后找到一份新工作，单位分给他 100 平米的住房

C 某单位效益较好，全体员工年末人均奖金 1 万元

D 某公司为网罗人才把在异地的小李及妻子调到大连，并代他们交纳城市增容费。

4. “凡事预则立，不预则废”强调一的重要性 ( D )

A.组织      B.预测      C.预防      D.计划

5.为了避免产生错误，尽量减少今后的更正性活动的控制方法是 ( B )

A. 预先控制      B. 预防性控制      C. 前馈控制      D. 过程控制

6.用 SWOT 分析某玩具企业,得到如下结果:品牌知名度高,石油价格上升,国内需求扩大,人员流失严重.其中是有价格上升属于该企业的-- ( D )

A.S                      B.W                      C.O                      D.T

7.采用“集中决策、分散经营”的组织结构是（ C ）

A 直线型              B 职能型              C 矩阵型              D 事业部型

8.生产部长说：“如果我们不生产，什么也不会发生”。技术开发部部长说：“如果我们不进行设计，什么事也不会发生”。销售部部长说：“如果不是我们把产品卖出去，那才是什

么都不会发生呢！”上述谈话说明该组织在哪方面存在严重的问题？（ C ）

- A 各部门领导过分强调本部门工作的重要性
- B 各部门领导对各自角色及其在组织中的作用定位不准
- C 各部门领导对组织内各职能分工合作缺乏正确的认识
- D 各部门领导没有什么错误，只是语气不太好。

9.一艘船要顺利驾驶到目的地，船长的角色职能包括：设计方向的领航员，实际控制方向和舵手，轮船的设计者或选用者，以及全体船员形成支持、参与和沟通关系的促进者。这些是组织中的（ A ）职能。

- A. 计划、控制、组织和领导                      B. 计划、组织、领导和控制
- C. 领导、计划、组织和控制                      D. 领导、组织、计划和控制

10.企业年度生产经营计划属于（ A ）

- A. 综合计划              B. 项目计划              C. 部门计划              D. 长期计划

### 三、判断题（本大题共 15 小题，每小题 3 分，共 45 分）

1. 选择采用扁平式组织结构还是高耸型组织结构，主要取决于组织规模的大小和组织领导者有效管理幅度等因素。在管理幅度不变时，组织规模与管理层次成正比。规模大，管理层次多，则呈高耸型组织结构（ √ ）
2. 梅奥等人所创立的人际关系学说，为行为科学的发展奠定了基础。（ √ ）
3. 管理学是系统地研究管理活动（过程）的原理和方法的科学。（ X ）
4. 培训的内容十分广泛，应该根据不同的对象选择不同的内容，培训应具有较强的针对性。（ √ ）
5. 小王工作表现非常突出，公司也给了他高于同行业的薪资，但他仍然不满意，这种现象可以用双因素理论得以解释。（ X ）
6. 非正式沟通的优点是传递的信息准确、迅速、简单明了。（ X ）
7. 只要控制工作做得好，完全可以防止管理失误。（ X ）
8. 管理者对实现组织目标有非常重要的作用，但管理者在实施管理职能时，会受到各种外部

环境的制约。(√ )

9. 企业中的主管人员要同时具备技术技能、人际技能和概念技能。(√ )

10. 管理的自然属性也称生产关系属性。( × )

11. 麦克利兰的研究证明, 高度社交需要对管理人员最为重要。( × )

12. 匿名性是德尔菲法最重要的特点。( √ )

13. 现代管理系统的第一资源是人力资源 ( √ )

14. 控制的目的在于使组织实际工作与计划一致 ( √ )

15. 现代管理过程中, 公平即分配公平, 也即物质报酬数量分配的公平。( × )

#### 四、简答题(本题共3道小题, 每小题10分, 共30分)

1. 组织结构设计的影响因素有哪些?

- (1) 环境的影响
- (2) 战略的影响。
- (3) 技术的影响
- (4) 组织规模与生命周期的影响

2. 集体决策的优缺点

- (1) 群体决策的优点
  - 1) 更完整的信息
  - 2) 更多的方案
  - 3) 决策的民主性
  - 4) 结果的可接受性
- (2) 群体决策的缺点
  - 1) 消耗时间
  - 2) 少数人统治
  - 3) 屈从压力(从众)
  - 4) 责任不清

3. 需要层次理论的主要内容。

- (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)



## Swan 公司自行车市场计划与决策

Swan 于 1895 年在芝加哥创办了 Swan 自行车公司，后来成长为世界最大的自行车制造商。在 60 年代，Swan 公司占有美国自行车市场 25% 的份额，不过，过去是过去，现在是现在。

小 Swan 是创始人的长孙，1979 年他接过公司的控制权，那时，问题已经出现，而糟糕的计划和决策又使已有的问题雪上加霜。

在 70 年代，Swan 公司不断投资于它强大的零售分销网络和品牌，以便主宰 10 档变速车市场。但是进入 80 年代，市场转移了，山地车取代了 10 档变速车成为销量最大的车型，而且轻型的、高技术的、外国生产的自行车在成年的自行车爱好者中日益普及。Swan 公司错过了这两次市场转型的机会。它对市场的变化反应太慢，管理当局专注于削减成本而不是创新。结果，Swan 公司的市场份额开始迅速的被更富有远见的自行车制造商夺走，这些制造商销售的品牌有特莱克、坎农戴尔、巨人和钻石。

或许，Swan 公司最大的错误是没有把握住自行车是一种全球产品，公司迟迟未能开发海外市场 and 利用国外的生产条件。一直拖到 70 年代末，Swan 公司才开始加入国外竞争，把大量的自行车转移到日本进行生产，但到那时，不断扩张的台湾地区的自行车工业已经在价格上击败了日本生产厂家。作为对付这种竞争的一种策略，Swan 公司开始少量进口中国台湾省制造的巨人牌自行车，然后贴上 Swan 商标在美国市场上出售。

1981 年，当 Swan 公司设在芝加哥的主要工厂的工人举行罢工时，公司采取了也许是最愚蠢的行动。管理当局不是与工人谈判解决问题，而是关闭了工厂，将工程师和设备迁往中国台湾省的巨人公司自行车工厂。作为与巨人公司合伙关系的一部分，Swan 公司将所有的一切，包括技术、工程、生产能力都交给了巨人公司，这正是巨人公司要成为占统治地位的自行车制造商所求之不得的。作为交换条件，Swan 公司进口和在美国市场上以 Swan 商标经销巨人公司制造的自行车。正如一家美国竞争者所言：“Swan 将特许权盛在银盘上奉送给巨人公司。”

到 1984 年，巨人公司每年交付给 Swan 公司 70 万辆自行车，以 Swan 商标销售，占 Swan 公司销售额的 90%。几年后，巨人公司利用从 Swan 公司那里获得的知识，在美国市场上建立了他们自己的商标。

到 1992 年，巨人公司和中国大陆的自行车公司，已经在世界市场上占据了统治地位。巨人公司销售的每 10 辆自行车中就有 7 辆是以自己的商标出售的，而 Swan 公司怎么样了？当它的市场份额 1992 年 10 月跌到 5% 时，公司开始申请破产。

### 【答案要点】

1. 按上述影响计划的权变性因素，公司在 60、70、80 年代的计划应该是怎样的？

权变变量要求包含以下四个因素：组织的层次，组织的生命周期，环境的不确定性程度，未来许诺的期限。从本案例来看，Swan 公司关键是要根据组织的生命周期，确定合适的计划。

1965 年，即 60 年代，公司占有美国自行车市场 25% 的份额。可以说组织进入高速成长期。这时随着目标更确定，资源更容易获取和顾客忠诚度的提高，计划应该更具有明确的目标，因此应该制定短期的计划。（1）扩大现有的市场份额，建立强大的容量分销网络和巩固品牌优势，提高收入以增加利润。（2）认识到自行车是一种全球产品，积极开发海外市场和利用国外的生产条件。

1975 年，公司已进入成熟期，则应制定长期的具体计划：

（1）根据利润=收入-成本，当产品达到一定的成熟期后，考虑如何切实有效地缩减成本，以提高利润。

（2）对当前的市场环境进行有效分析，富于远见地不断投资进行创新，做到生产一代，研制一代，开发一代。

1985 年，公司产品已进入衰退期，“市场份额开始迅速地被更富于远见的自行车制造商夺走”。这时计划也应从具体性转入指导性，目标要重新考虑，资源重新分配。这时的计划应该是短期的更具体指导性，即考虑如何在公司现有的基础上，寻找新的目标，重整 Swan 公司雄风。

2. 应当制定怎样的长期计划来挽救该公司？

更有效的长期计划将会挽救 Swan 公司，避免使其陷入现在“申请破产”的境地。

（1）长期计划趋向于包含持久的时间间隔，并且覆盖较宽的领域和不规定具体细节。它的主要任务是设定目标。只有制定了有效的长期计划，才能促使管理者展望未来，预见变化，考虑变化的冲击，并制定适当的对策，以迅速对不断变化的环境做出有效的反应，而不致陷入被动挨打，被人牵着鼻子走的被动局面。

（2）制定更有效的长期计划，有赖于组织实行战略管理过程。

战略管理过程共包括 5 个步骤，它们是一个战略计划实施和评价的过程。

下面我们从战略管理过程的角度详细分析 Swan 公司：

（1）确定组织当前的宗旨、目标和战略。在 60 年代 Swan 公司占有美国自行车市场 25% 的份额时，公司则不应仅局限于目前的良好局面，而应更深入地对环境进行分析，确定企业

当前的目标和战略，促使管理者仔细确定企业的产品和服务范围。

(2) 分析环境，发现机会和威胁，同时分析组织资源，识别优势和劣势。目标确定后，公司基于对环境分析的基础上，发现市场的潜在需求，根据组织资源情况，开发产品，不断创新，抓住市场机会。同时，也应该更好地对潜在的竞争对手进行分析，了解对手在干什么，这么干的目的是什么，长此以往会导致什么样的局面产生？这样分析后，也就不会导致后来巨人公司逐步抢占了它们的市场，最后“Swan 公司将特许权盛在银盘上送给巨人公司”。最终，巨人公司利用从 Swan 公司那里获得的知识，在美国市场上建立了他们自己的商标。

(3) 重新评价组织的宗旨和目标，制订战略并实施战略。Swan 公司在对环境作了分析后，发现了竞争对手的威胁，则应对给自己的机会重新考虑，重新评价公司的宗旨和目标。在进行有效修订后，则应着手制定战略，寻求公司的恰当定位，以便获得领先于竞争对手的相对优势，并使这种优势能够长期地保持下去。

在战略实施过程中，则还牵涉到员工的“招聘、选拔、培训、处罚、调换、提升、或者解雇，Swan 组织不是与员工进行谈判，而是关闭了工厂。”

(5) 评价结果。当战略实施后，管理者则应对实施效果进行评价，纠正存在的偏差。如果 Swan 公司能如前所述，进行战略管理过程，制订更有效的长期计划，相信应该能够避免当前的困境。



## 河北省普通高校专科接本科教育考试

### 管理学原理结业测试卷十二答案

(考试时间：75 分钟) (总分：150 分)

说明：请在答题纸的相应位置上作答，在其它位置上作答的无效。

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. 管理幅度

所谓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. 学习型组织：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。

3. 决策：管理者识别并解决问题的过程，或者管理者利用机会的过程。

二、单项选择题 (本大题共 10 小题，每小 3 分，共 30 分)

1. 可口可乐花费巨额广告费，以图为其“经典可乐”树立积极形象，这属于：( B )

A. “卡在中间” 战略 B. 特色优势战略 C. 成本领先战略 D. 目标集聚战略

2. 要确保“事有人做，人有事做，事的其人，人的其事”，需要做好管理中的( B )工作。

A 计划 B 组织 C 领导 D 控制

3. 泰罗认为，科学管理的中心问题是( A )

A. 提高劳动生产率 B. 增加工资 C. 时间动作分析 D. 增加利润

4. 矩阵结构这种组织形式适用于( A )

A. 工作内容变动频繁的组织 B. 工作内容比较稳定的组织

C. 每项工作的完成需要技术知识比较单一的组织

D. 每项工作的完成需要人手较多的情况

5. “亡羊补牢，犹未为晚”可理解为一种反馈控制行为，下列哪一组表述更为贴近“羊”与“牢”的对应关系( D )

A. 降雨量与因洪水造成的损失 B. 医疗保障与死亡率

C. 企业规模与企业利润 D. 产品合格与质量保证

6. “三个臭皮匠，顶个诸葛亮”说的是群体具有( C )优势

A. 更多可利用信息 B. 更高生产率 C. 更多更好的建议 D. 更大胆的决策

7. “运筹帷幄之中，决胜于千里之外”，这里的“运筹帷幄”反映了管理哪一种职能？

( D )

A. 领导      B. 决策      C. 组织      D. 计划

8. 随着计算机等信息技术和手段在组织中的广泛运用, 组织结构将有可能变得 ( A )

A. 扁平      B. 高耸      C. 高度集权化      D. 不能定论

9. 组织文化中, 最直观也是最易感知的部分是 ( B )

A. 制度层      B. 物质层      C. 精神层      D. 价值观念

10. 在领导双因素模式中, 领导者注意严格执行规章制度, 建立良好的工作秩序和责任制, 同时关心爱护下属, 沟通思想, 设法调动下属的积极性的领导类型被称为 ( C )。

A 低组织高体谅的领导行为      B 高组织低体谅的领导行为

C 高组织高体谅的领导行为      D 低组织低体谅的领导行为

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

1. 管理的经济方法优于行政方法。( X )

2. 领导决策科学化是决策民主化的重要保证。( X )

3. 人员配备也是组织工作的一部分内容。( √ )

4. 霍桑试验的研究发现, 工作环境和物质条件直接影响着劳动生产率的提高。( X )

5. 根据赫兹伯格双因素理论, 工作条件属于保健因素 ( √ )

6. 沟通是领导者激励下属, 实现领导职能的基本途径。( √ )

7. 控制越详细、越严格, 控制效果就越好。( X )

8. 根据明兹伯格的管理者角色理论, 资源分配者角色属于管理者在信息传递方面扮演的角色 ( X )

9. 管理的目标是既追求效率, 又追求效益。( √ )

10. 首次提出“非正式组织”概念的是罗伯特·欧文 ( X )

11. 亚当斯公平理论注重的是程序公平和分配公平 ( X )

12. 过程管理是 目标管理法的基本特点 ( X )

13. 在管理上强调外部控制, 主张依靠权威的力量作为指挥和控制手段的是 X 理论 ( √ )

14. 严肃性, 规范性是口头沟通方式的主要优点 ( X )

15. 扁平组织结构的特点是管理幅度大, 管理层次少 ( √ )

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

1. 简述法约尔的一般管理原理?

(1) 企业的基本活动和管理的五种职能

法约尔首先把整个经营活动分为六部分: 技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动、管理活动, 其中管理包含计划、组织、指挥、协调和控制五大职能。

(2) 管理的 14 条原则

分工; 权力与责任; 纪律; 统一指挥; 统一领导; 报酬合理; 集权与分权; 等级链与跳板;

秩序；公平；人员稳定；首创精神；集体精神。

## 2. 强化理论的主要内容

(1) 由美国心理学家斯金纳 (B. F. Skinner) 首先提出的。

(2) 该理论认为人的行为是其所获刺激的函数。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逝。

(3) 强化可以分为两大类型：正强化、负强化。可以用正强化或负强化的办法来影响行为的后果，从而修正行为。

## 3. X 理论的主要观点有哪些？

(1) 人的本性是坏的，一般人都好逸恶劳，尽可能逃避工作的特性；

(2) 由于人有厌恶工作的特性，因此对大多数人来说，仅用奖励的办法是不够的，必须进行强制、监督、指挥、对惩罚进行威胁，才能使他们努力地去完成工作目标。

(3) 一般人胸无大志，通常满足于平平稳稳地完成工作。

## 五、案例分析题 (30 分)

### 保利公司的总经理

保利公司是一家中美合资的专业汽车生产制造企业，总投资 600 万美元，其中固定资产 350 万元，中方占有 53% 的股份，美方占有 47% 的股份，主要生产针对工薪家庭的轻便、实用的汽车，在中国有广阔的潜在市场。

谁出任公司的总经理呢？外方认为，保利公司的先进技术、设备均来自美国，要使公司发展壮大，必须由美国人来管理。中方也认为，由美国人来管理，可以学习借鉴国外企业管理方法和经验，有利于消化吸收引进技术和提高工作效率。因此，董事会形成决议：聘请美国山姆先生任总经理。山姆先生有 20 年管理汽车生产企业的经验，对振兴公司胸有成竹。谁知事与愿违，公司开业一年不但没有赚到一分钱，反而亏损 80 多万。山姆先生被公司辞退了。

这位曾经在日本、德国、美国等地成功地管理过汽车生产企业的经理何以在中国失败呢？多数人认为，山姆先生是个好人，在技术管理方面是个内行，为公司吸收和消化先进技术做了很多工作。他对搞好保利公司怀有良好的愿望，“要让保利公司变成一个纯美国式的企业”。他工作认真负责，反对别人干预他的管理工作，并完全按照美国的模式设置了公司的组织结构并建立了一整套规章制度。在管理体制上，山姆先生实行分层管理制度：总经理只管两个副总经理，下面再一层管一层。但这套制度的执行结果造成了管理混乱，人心涣散，员工普遍缺乏主动性，工作效率大大降低。山姆先生强调“我是总经理，你们要听我的”。他甚至要求，工作进入正轨后，除副总经理外的其他员工不得进入总经理的办公室。他不知

道，中国企业负责人在职工面前总是强调和大家一样，以求得职工的认同。最终，山姆先生在公司陷入非常被动、孤立的局面。

山姆先生走后，保利公司选派了一位懂经营管理，富有开拓精神的中方年轻副厂长担任总经理，并随之组建了平均年龄只有 33 岁的领导班子。新班子根据实际情况和组织文化，迅速制定了新的规章制度，调整了机构，调动了全体员工的积极性。在销售方面，采取了多种促销手段。半年后，保利公司宣告扭亏为盈。

### 【答案要点】

试运用管理的有关原理分析保利公司总经理成败的原因。

(1) 在本案例中，山姆作为公司的总经理经营失败的主要原因是：

第一，不了解中国的实际情况，尤其忽视了中国文化的影响，完全照搬过去惯用的企业管理模式；完全按照美国的模式设置公司的组织结构和整套规章制度，没有根据中国环境的变化调整公司的经营管理政策；

第二，作为公司的总经理，强调个人权威和科层管理，缺少和下属与员工的必要沟通；

(2) 中方总经理的成功在于：

第一，中方总经理了解中国的组织文化，根据中国的实际情况来制定适合公司的规章制度，调动了员工的积极性；

第二，公司建立了一支年轻的具有开拓创新精神的领导班子，能够根据内外部环境的变化来寻求适合组织的管理方案和方法。