

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. 战略

为了达到组织总目标而采取的行动和利用资源的总计划。

2. 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”。

3. 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。

二、单项选择题(本大题共 10 小题, 每小题 3 分, 共 30 分。请在答题纸的相应位置上作答)

1. 管理的载体是 (D)。

A. 人 B. 物 C. 财 D. 组织

2. 科学管理之父是 (B)。

A. 梅奥 B. 泰罗 C. 彼得·德鲁克 D. 亨利·法约尔

3. 古典决策理论的提出是基于 (A)。

A. “经济人”假设 B. “社会人”假设
C. “复杂人”假设 D. “感性人”假设

4. 在小赵的婚礼上, 总经理李耀军作为主婚人向一对新人表示祝贺。根据亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg) 对管理者角色的划分, 李总正在扮演的角色是 (A)。

A. 代表人 B. 企业家 C. 联络者 D. 发言人

5. 某公司有 96 名作业人员, 如果基层管理人员的管理幅度为 8, 高层管理人员 (1 名) 的管理幅度为 3, 则该公司的中层管理人员的管理幅度应该是 (C)。

A. 2 B. 3 C. 4 D. 5

6. 劳动分工能提高效率，下列哪个不是其原因？（ C ）

- A. 减少劳动者的工作转换 B. 使劳动简化
C. 减少了工作负担 D. 熟能生巧

7.（ A ）结合的领导方式，适合于下属较不成熟的情况。

- A. 高工作、低关系 B. 高工作、高关系
C. 低工作、高关系 D. 低工作、低关系

8. 构成领导的第一个要素是（ A ）。

- A. 权力 B. 理解 C. 鼓舞 D. 营造
气氛

9.（ B ）又称数理学派，它是泰罗科学管理理论的继续和发展，它强调运用数学

模型和计算机技术来进行管理决策。

- A. 决策理论学派 B. 管理科学学派 C. 系统管理学派 D. 管理职
能学派

10. 下列哪个不是扁平型组织机构的优点？（ A ）

- A. 上下级之间等级森严，有利于统一指挥
B. 高层领导容易了解基层情况
C. 信息传递速度快
D. 有利于促进基层管理人员的成长

三、判断题（本大题共 15 小题，每小题 3 分，共 45 分。请在答题纸的相应位置上作答）

1、管理是一门精确的科学，所有管理者必须严格按照管理学原理来进行管理（ x ）

2、管理人员在组织中的层次不同，要求的技能不同。（ √ ）

3、决策理论学派提出了决策过程中应遵循“最优化原则”。（ x ）

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、防止彼得现象产生的培训方法是设置助理职务（ √ ）

6. 组织在选拔管理人员时，除了考察品德和工作能力外，还需要考虑一些个性特征，包括从事管理工作的欲望、与人沟通的能力、正直和忠诚的品质以及过去从事管理工作的资历等。（ √ ）
7. 研究表明，主管人员即使做好了计划、组织和控制工作，也只能把员工的积极性和潜力的 30%发挥出来，而剩余的 70%需要通过领导来完成。（ √ ）
8. 一般来说，促进组织进行变革的力量都是来自组织外部，包括经济体制的改革、国家产业结构的调整、政府宏观经济政策的改变、科学技术发展引起的产品和工艺的变化等。（ x ）
9. 非正式沟通的优点是传递的信息准确、迅速、直接明了。（ x ）
10. 早期，人们在职位设计方面基本上都是通过提高专业化和分工的过程来取得规模经济和高效率，后期的努力则转向了如何克服由于过度的专业化和分工而产生的各种弊端。（ √ ）
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、简述题（本大题共 3 小题，每小题 10 分，共 30 分。请在答题纸的相应位置上作答）

1. 直线职能制组织结构的优缺点有哪些？

优点：

- a 分工细密，任务明确；
- b 稳定性高，易于发挥集团效率。

缺点：

- a 各部门缺乏全局观念，不便于横向沟通，职能部门之间矛盾较多，影响整体效率；
- b 组织结构缺乏弹性，对环境变化反应较慢；

c 不易于从企业内部培养熟悉全面情况的管理人才。

2. 目标管理的具体步骤是怎样的？

(一) 制定目标

(二) 明确组织的作用

(三) 执行目标

(四) 评价成果

(五) 实行奖惩

(六) 制定新目标并开始新的目标管理循环

3. 简述费德勒权变理论的主要内容？

①菲德勒把领导环境具体分为三个方面。职位权力、任务结构和上下级关系。

②菲德勒提出了两类领导方式。工作任务型的领导方式（低 LPC）人际关系型的领导方式（高 LPC）

③菲德勒认为环境的好坏对领导的目标有重大影响。

五、案例分析（本大题共 1 小题，共 30 分。请在答题纸的相应位置上作答）

（1）根据马斯洛的需要层次理论，上述案例中李强的住房、提高工资和评职称、入党需要分别属于什么层次的需要？（10 分）

答案要点：

马斯洛的需要层次理论将人的需要，根据从低到高的顺序划分为五个层次，分别为：生理需要、安全需要、社交或情感需要、尊重需要、自我实现需要。

案例中李强的住房和提高工资的需要主要属于较低层次的生理需要或安全需要，而评职称和入党需要则主要属于较高层次的尊重需要或社交需要或自我实现需要。

评分标准：

理论表述全面，并能充分结合案例进行阐述分析得 8~10 分；

能够表述理论，并能充分结合案例进行阐述分析得 6~7 分；

根据个人理解，并结合案例进行阐述分析得 3~5 分；

理论表述有误，阐述分析偏离案例得 0~2 分。

（2）根据公平理论，上述案例中李强的工资和仓管人员工资不相上下以及评职称指标让给厂里老同志等情况，是否合理？为什么？（10 分）

答案要点：

不合理（3分）。

公平理论认为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。员工经常将自己的付出与所得和他们进行比较，而由此产生的不公平感将影响到他们以后付出的努力。（3分）

案例中李强作为工厂调进的技术骨干，业绩突出，而他对公司付出与所得之比小于仓管员的付出与所得，因此黄大佑觉得不公平。（2分）另外，本来非李强莫属的工程师职称晋升指标，厂子却让给了文凭和业绩不及李强的老同志，黄大佑同样觉得付出与产出小于该老同志，因此感觉不公平。（2分）

（3）根据期望理论，解释李强离职的原因。（10分）

答案要点：

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。

案例中能给李强带来更大满足的工资提高和住房等激励手段（要素）的效价很高，但在该工厂工作4年后，李强认为获得这些激励手段（要素）的期望值很低，因此整体激励性很小，所以他决定从工厂离职。

评分标准：

理论表述全面，并能充分结合案例进行阐述分析得8~10分；

能够表述理论，并能充分结合案例进行阐述分析得6~7分；

根据个人理解，并结合案例进行阐述分析得3~5分；

理论表述有误，阐述分析偏离案例得0~2分。

- A. 领导者必须有部下或追随者
B. 领导者必须具有较高职位
C. 领导者拥有影响追随者的能力或者力量
D. 领导行为具有明确的目的
5. 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。这种控制类型是（ B ）。
- A. 前馈控制
B. 同期控制
C. 反馈控制
D. 适度控制
6. 实行参与式管理的计划形成方法是（ B ）
- A. 从上往下的形成方法
B. 从下往上的形成方法
C. 由专门计划人员制定计划
D. 由各层领导共同制定计划
7. 实施目标管理的主要环节是：①逐级授权 ②目标的制定与展开 ③实施中的自我控制 ④成果评价，这些环节的逻辑顺序是（ D ）
- A. ①→②→③→④
B. ②→③→①→④
C. ③→②→①→④
D. ②→①→③→④
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。总经理的这种作法违反了管理中的（ 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。请在答题纸的相应位置上作答）

1. 某一主管在其职位上取得了成就，得到提升，但新职位的要求却超出了他的能力，这种现象体现了彼得原理的基本思想。（ √ ）
2. 以价值观为基础的领导理论认为，被领导者所信奉的并已融入企业文化的价值观的共享和认同程度越高，领导行为就越有效。（ √ ）
3. 组织中直接从事具体的任务和操作的人员不能称为管理者。（ √ ）
4. 当解决一个问题或作出一项决策必须汇总两个或更多管理者的职权才能实现时，就认为解决这一问题的职权是分裂的。（ √ ）
5. 个人负责制在组织的高层管理中，尤其是在做出决策方面所表现出的优势是最显而易见的，委员会制在执行决策的效率方面占有绝对优势。（ X ）
6. 管理的主要目的是使资源成本最小化，追求效率。（ X ）
7. 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 ）
8. 现代人力资源管理的主要任务是为组织招募人员。（ × ）
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. 绩效考评是指组织定期对个人或者群体小组的工作行为及业绩进行考察、评估和测度的一种非正式制度。（ × ）
12. 根据菲德勒权变理论，对高 LPC 型领导来说，如果环境较差，他首先保证任务的完成，当环境较好时，任务能够完成，这时他的目标就是搞好人际关系。（ × ）
13. 激励包含着三个关键要素：努力、组织目标和需要。（ √ ）
14. 按照行为主体来划分，沟通可以分为工具式沟通和感情式沟通。（ × ）
15. 控制工作的步骤包括三个环节：确立标准、衡量成效和纠正偏差。（ √ ）

四、简述题（本大题共 3 小题，每小题 10 分，共 30 分。请在答题纸的相应位

置上作答)

1. 简述泰勒的科学管理理论。

- ①工作定额管理。通过进行工时和动作研究，制订合理的工作定额。
- ②能力与工作相匹配， 要为每一项工作挑选第一流的工人，并对工人进行培训。
- ③标准化管理。要求操作方法、使用的工具、机器和材料及作业环境标准化。
- ④刺激性的有差别计件工资制。实行有差别的计件工资制，对于按照标准操作方法在 规定的时间定额内完成工作的工人，按较高的工资率计算工资，否则按较低的工资 率计算工资。
- ⑤把计划职能和执行职能分开，明确划分两种职能。计划职能人员负责研究、计划、 调查、控制以及对操作者进行指导，逐步发展管理专业队伍。

2.简述马斯洛的需要层次理论内容。

马斯洛认为，人的需要有先后顺序和高低层次之分。当前一个需要基本得到满足后，就会产生高一层次的需要，直到达到自我实现的最高层次。马斯洛把需要分为五个层次：生理 需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现的需要。马斯洛认为，在多种需要存在的 情况下，有一种需要占居优势，它决定着人们的行为。当这种需要获得满足后，另一种需要 就上升为优势需要，成为人们行为的新的动力。

3. 简述扁平式组织结构的优缺点。

优点：

- (1) 信息的沟通和传递速度比较快；
- (2) 信息失真度低；
- (3) 上级主管对下属的控制不呆板，有利发挥下属人员积极性创造性。

缺点：

- (1) 过大的管理幅度增加了主管对下属的监督和协调控制的难度；
- (2) 下属也缺少了更多的提升机会。

五、案例分析（本大题共 1 小题，共 30 分。请在答题纸的相应位置上作答）

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。

根据上述资料，请回答下列问题：（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？（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？

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管理知识，由于没有职能机构做助手，容易产生忙乱现象。（5 分）

（2）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. 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. 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. 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。

二、单项选择（本大题共 10 小题，每小 3 分，共 30 分）

1. 矩阵制组织形式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.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 10 小题，每小题 3 分，共 45 分）

1. 麦克利兰的研究证明，高度社交需要对管理人员最为重要。(×)
2. 环式沟通速度慢，准确性低，但组织成员满意度较高。(√)
3. 匿名性是德尔菲法最重要的特点。(√)
4. .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)
5. 奖金、晋升、工作成就属于保健因素 (x)

- 6、 动机是产生激励的起点，进而导致某种行为（ **x** ）
- 7、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** ）
- 8、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** ）
- 9、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** ）
- 10、决策是计划的前提，计划是决策的逻辑延续。（ **√** ）
11. 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** ）
12. 当今社会计划越来越赶不变化了，所以再没有必要制订计划了。（ **x** ）
13. 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** ）
14. 现代人力资源管理的主要任务是为组织招募人员。（ **x** ）
15. 前馈控制的纠正措施往往是预防式的，重在控制原因，因此有了前馈控制就无须再进行反馈控制。（ **x** ）

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）

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。

根据材料一和材料二，回答以下问题：

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：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

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

一、名词解释（每题 5 分，共 15 分）

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. 分权：决策指挥权在组织层级系统中较低管理层次上的分散。

3. 领导：指挥、带领、引领和鼓励部下为实现目标而努力的过程。

二、单项选择题（每题 3 分，共 30 分）

1. 根据菲德勒的权变理论，对一个管理者的工作最有影响的因素不包括（ D ）。

- A. 职位权力 B. 任务结构
C. 上下级关系 D. 个人的特点

2. 相对于外部招聘而言，内部提升的优点是（ C ）。

- A. 来源广泛，选择余地大 B. 不会产生不满情绪
C. 能更快地胜任工作 D. 能为组织带来新的观念

3. 美国管理学家卡茨（Robert • Katz）认为，一个管理者至少拥有的三大基本技能是（ D ）。

- A. 学习技能、人际技能和概念技能 B. 学习技能、技术技能和概念技能
C. 技术技能、学习技能和人际技能 D. 技术技能、人际技能和概念技能

4. 组织结构中，既有职能划分的垂直领导系统，又有按项目划分的横向领导系统的结构是（ B ）。

- A. 职能制组织结构 B. 矩阵制组织结构
C. 事业部制组织结构 D. 直线职能制组织结构

5. 某项职位或某部门所拥有的包括作出决策、发布命令权威属于（ A ）。

- A. 直线职权 B. 参谋职权 C. 职能职权 D. 辅助职权

6. 以下哪一点是属于“权变管理理论”的最大特点？（ C ）。

- A. 重视人的因素 B. 力求决策中减少个人艺术成份
C. 根据不同的具体条件，采取相应的组织结构、领导方式等
D. 通过提高工人的“士气”，从而达到提高效率的目的

7. 根据期望理论，对被激励对象产生最大激励力的情况是（ C ）。

- A.期望值低，效价也低 B.期望值低，效价高
C.期望值高，效价也高 D.期望值高，放价低
- 8.亚当·斯密在《国富论》中强调了（ C ）。
- A.人际关系的重要性 B.决策的重要性
C.劳动分工的重要性 D.计划的重要性
- 9.在管理学中，管理人员对当前的实际工作是否符合计划而进行测定并促使组织目标实现的过程，被称为（ D ）。
- A.计划 B.组织 C.领导 D.控制
- 10.根据大卫·麦克利兰成就需要理论，如果一个人希望控制向上和向下的信息渠道以便对他人施加影响，那就表明他是一个（ C ）。
- A.成就需要强的人 B.归属需要强的人
C.权力需要强的人 D.激励需要强的人

三、判断题（每题 3 分，共 45 分）

- 1.组织结构按照管理层次的多少和管理幅度的大小，可分为扁平式和高耸式两种类型。相对于扁平式而言，高耸式组织结构管理者的管理幅度更大。（ x ）
- 2.某公司生产某产品的固定成本为 160 万元，单位产品售价为 1200 元，若年度产品订单为 4 万件，只有可变成本低于 1260 元时该公司才不会亏损。（ x ）
- 3.赫茨伯格的双因素理论认为，引起人们行为动机的因素有两个，一是保健因素，二是激励因素，其中，激励因素是指与员工不满情绪有关的因素。（ x ）
- 4.在管理中，不存在某种普遍适用的、一成不变的管理理论和方法。采取何种管理方法，必须根据组织所处的内外环境和具体情况而定，这是权变管理学派的观点。（ √ ）
- 5.盈亏平衡点法适用于风险型决策。（ x ）
- 6.信息发送者、信息内容和信息接受者是沟通取得成效的关键环节。（ √ ）
- 7.菲德勒的环境三维因素包括上下级关系、任务结构和职位权力。（ √ ）
- 8.著名管理学家彼得·德鲁克提出，企业目标惟一有效的定义就是创造利润。（ ）
- 9.下属的工作能力越强，管理幅度可以越大。（ √ ）
- 10.领导者既存在正式组织中，也存在于非正式组织中，而管理者存在于正式组织中。（ √ ）

- 11、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 ）
- 12、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 ）
- 13、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（ √ ）
- 14、领导者的职位权利主要包括法定权、奖赏权、背景权（ x ）
- 15、扁平式组织结构有利于缩短上下级距离、密切上下级关系、降低管理费用（ √ ）

四、简答题（每题 10 分，共 30 分）

1. 简述组织设计的影响因素。

答：（1）环境；（2分）

（2）战略；（2分）

（3）技术；（2分）

（4）组织规模与生命周期。（4分）

2. 简述战略环境分析的主要内容。

答：（1）外部一般环境；（2分）

（2）行业环境；（2分）

（3）竞争对手；（2分）

（4）企业自身；（2分）

（5）顾客（目标市场）。（2分）

3. 简述管理人员外部招聘的优点和缺点。

答：（1）管理人员外部招聘的优点：

① 具备难得的“外部竞争优势”；（2分）

② 有利于平息并缓和内部竞争者之间的紧张关系；（2分）

③ 能够为组织输送新鲜血液；（2分）

（2）管理人员外部招聘的缺点：

① 外聘者对组织缺乏深入了解；（1分）

② 组织对外聘者缺乏深入了解；（1分）

③ 外聘对内部员工的积极性造成打击。（2分）

五、案例分析（30分）

施科长没有解决的难题

施迪闻是富强油漆厂的供应科长，厂里同事乃至外厂的同行们都知道他心直口快，为人热情，尤其对新主意、新发明、新理论感兴趣。

前一阶段，常听见施科长对人嚷嚷说：咱厂科室工作人员的那套奖金制度，我看到了非改不可的地步了，是彻底的大锅饭、平均主义。奖金总额不跟利润挂钩，每月按工资总额拿出5%当奖金，这5%是固定死了的，一共才那么一点钱。说是具体每人分多少，由各单位领导按每人每月工作表现去确定，要体现多劳多得原则，还要求搞什么重赏重罚，承认差距哩。可是谈何容易，巧妇难为无米之炊呀！总共就那么一点，还玩得出什么花样？理论上是要奖勤罚懒，干得好的多给，一般的少给，差的不给。可是你真的不给试试看，不给不造反才怪呢！结果实际上是大伙基本上拉平，皆大欢喜，要说有那么一点差距，确定分成三等，不过这差距也只是象征性的。照说，这奖金也不多，有啥好计较的？可要是个钱不给，他就认为这简直是侮辱，存心丢他的脸。唉，难办！一个是咱厂穷，奖金拨的就少；二是咱中国人平均惯了，爱犯红眼病。

最近，施科长却跟人们谈起了他的一段有趣的新经历。他说：“改革科室奖金制度，我琢磨好久了，可就是想不出啥好点子来。直到上个月，厂里派我去市管理干部学院参加一期中层管理干部短训班。有一天，他们不知打哪儿请来一位美国教授，听说还挺有名儿，来给咱们作一次讲演。那教授说，美国有位学者，叫什么来着？……对，叫什么伯格，他提出一个新见解，说是企业对职工的管理，不能太依靠高工资和奖金。又说：钱并不能真正调动人的积极性。你说怪不？什么都讲金钱万能的美国佬，这回说起钱倒不那么灵来了。这倒要留心听听。

那教授继续说，能影响人积极性的因素很多，按其重要性，他列出了一长串单子。我记不太准了，好像是，最要紧的是‘工作的挑战性’。这是个洋名词，照他解释，就是指工作不能太简单，轻而易举地就完成了；要艰巨点，让人得动点脑筋，花点力气。那活儿才有干头。再就是工作要有趣，要有些变化，多点花样，别老一套，太单调。他说，还要给自主权，给责任；要让人家感到自己有所成就，有所提高。还有什么表扬啦，跟同事们关系友好融洽啦，劳动条件要舒服安全啦什么的，我也记不准、记不全了。可有一条我是记准了：工资和奖金是摆在最后一位的，也就是说最无关紧要。

你想想。钱是无关紧要的！闻所未闻，乍一听都不敢相信。可是我细想想，觉得这话是有道理的，所有那些别的因素对人说来，可不都还是蛮重要的吗？我于是对那奖金制度不那么担心了，还有别的更有效的法宝呢。

那教授还说，这理论也有人批评，说那位学者研究的对象全是工程师、会计师、大夫这类高级知识分子，对别类人未见得合适。他还讲了一大堆新鲜事。总之，我这回可是大开眼界啦。

短训班办完，回到科里，正赶上年末工作总结讲评，要发年终奖金了。这回我有了新主意。我那科里，论工作，就数小李子最突出：大学生，大小也算个知识分子，聪明能干，工作积极，又能吃苦，还能动脑筋。于是我把他找来谈话。别忘了我如今学过点现代管理理论了。我于是先强调他这一年的贡献，特别表扬了他的成就，还细致讨论了明年怎么能使他的工作更有趣，责任更重，也更有挑战性……瞧，学来的新词儿马上用上啦。我们甚至还确定了考核他明年成绩的具体指标。最后才谈到这最不要紧的事——奖金。我说，这回年终奖，你跟大伙儿一样，都是那么多。我心里挺得意：学的新理论，我马上就用到实践里来了。

可是，你猜怎么了？小李子竟发起火来了，真的火了。他蹦起来说：“什么？就给我那一点，说了那一大堆好话，到头来我就值那么一点！得啦，您那套好听的请收回去送给别人吧，我不稀罕。表扬又不能当饭吃！”“这是怎么一回事：把我搞糊涂了。”

根据案例回答问题：

1.案例中所提到的激励理论，是指管理学中的哪个激励理论？按照这个理论，工资和奖金属于什么因素，能够起到什么作用？

案例中所提到的激励理论，是指管理学中的赫茨伯格的“双因素论”。他认为存在着两种不同类型的激励因素，一类是与工作内容有关的因素称为激励因素，另一类是与工作条件有关的因素称为保健因素。工资和奖金属于保健因素，这些因素的改善可以消除职工的不满，但不能直接起到激励的作用，这类需要得不到基本的满足，会导致员工的不满，甚至严重挫伤其积极性。

2.施科长用美国教授介绍的理论去激励小李，结果碰了钉子，问题可能出现在什么地方？根据案例提示的情况，说出你的理由。

双因素论理论本身没有问题。小李发火的原因是其最基本的物质需求没有得到满足；

施科长的做法违反了公平理论的观点：

要调动小李的积极性，首先要注意其物质利益的满足，再结合对其进行精神鼓励，给予表扬和认可，注意给予成长、发展、晋升的机会，才能充分调动积极性。

3.施科长用美国教授介绍的理论去激励小李，结果碰了钉子，问题可能出现在什么地方？根据案例提示的情况，说出你的理由。

.富强油漆厂在奖金分配制度上存在分配不公的问题。奖金不能体现员工的工作绩效，干多干少一个样，是彻底的“大锅饭”、平均主义。老施应该变革公司的奖金制度，使奖金和员工的绩效相挂钩，彻底打破平均主义大锅饭，这是调动员工积极性最根本的方法。

通过这次经历，老施应该意识到只有先把保健因素做好，消除人们的不满，再运用激励因素，使工作丰富化，调动他们的积极性，使他们获得满足感，产生强大而持久的激励作用。

