

模拟试卷一

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 P16

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。在每小题给出的四个备选项中，选出一个正确答案，并将所选项字母填涂在答题纸相应位置上）

1. 管理的“载体”是（ B ）。

A 计划 B 组织 C 领导 D 控制

2. 作为（ B ），管理者把重要的信息传递给工作小组成员，把信息传递给单位或者组织以外的个人。

A 监督者 B 传播者 C 发言人 D 企业家

3. 按照人本原理的观点，现代管理的核心是（ C ）。

A 人是管理的主体 B 有效管理的关键是员工参与

C 使人性得到最完美的发展 D 管理是为人服务的

4. 喜好风险的人往往会选取风险程度_____而收益_____的行动方案。

（ A ）

A 较高，较高 B 较高，较低 C 较低，较低 D 不确定

5. 根据计划的明确性，可以把计划分类为（ C ）。

A 长期计划和短期计划 B 战略性计划和战术性计划

C 具体性计划和指导性计划 D 程序性计划和非程序性计划

6. 对于外部有威胁，但内部条件又不佳的组织，应采用（ D ）。

A 发展型战略 B 采取措施扭转内部劣势

C 采用多角化战略寻找新的机会 D 设法避开威胁，消除内部劣势

7. 人员配备是（ C ）工作的逻辑延续。

A 控制 B 领导 C 组织设计 D 计划

8. 关于组织文化，正确的说法是（ A ）。

A 变化较慢，一旦形成便日趋加强； B 变化较快，随时补充新的内容

C. 变化较慢，但每年都会抛弃一些过时的内容 D. 变化较快，特别企业管理人员变更时

9. 领导特质理论的研究重点是（ C ）。

A 领导行为 B 领导环境 C 领导者品质 D 领导绩效

10. 需要层次理论认为人的需要分为五个层次，它们从低到高的顺序是（ A ）。

A 生理的、安全的、社交的、尊重的和自我实现的需要

B 安全的、生理的、社交的、尊重的和自我实现的需要

C 自我实现的、尊重的、社交的、安全的和生理的需要

D 生理的、尊重的、安全的、社交的和自我实现的需要

三、判断题（本大题共 15 小题，每小题 3 分，共 45 分。正确的打“√”错误的打“x”，请在答题纸相应位置作答）

1. 管理的主要目的是使资源成本最小化，追求效率。（ X ）

2. 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 ）

3. “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。（ √ ）

4. 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 ）

5. 领导决策科学化是决策民主化的重要保证。（ X ）

6. 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（ √ ）

7. 完成计划是组织的最终目的（ X ）

8. 一般环境对组织的影响是直接的、长期的、潜在的。（ X ）

9. 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。（ √ ）

10. 人员配备也是组织工作的一部分内容。（ √ ）

11. “大权独揽，小权分散”这一常用语与管理的分权原则相接近（ √ ）

12. 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 ）

13. 保健因素同工作内容有关，激励因素与工作环境有关（ X ）

14. 控制职能贯彻管理的全过程。（√）

15. 通过建立控制系统对被控制对象进行的控制书属于直接控制。（X）

四、简答题（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. 泰勒的科学管理理论的主要内容是什么？

- （1）工作定额；
- （2）标准化；
- （3）能力与工作相适应；
- （4）差别计件工资制；
- （5）计划职能与执行职能相分离。

2. 简述人际关系理论的主要内容？

- 工人是社会人，而不是经济人；
- 企业中存在着非正式组织；
- 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。

3. 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。

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

1. 从管理方格理论分析这位老总属于哪一种领导风格？为什么？

属于 9.9 型团队型。因为老总对工作和下属的关心都达到了较高点。

2. 从本案例中你可以获得哪些启迪？

作为领导者，关心工作和关心员工都很重要，也可以同时做到。即努力使员工在完成组织目标的同时，满足个人需要，只有这样，才能使领导工作卓有成效。3. 你赞成这位老总的做法吗？有何建议？

基本赞同。但觉得应在副总出差的同时，就告诉其将如何安顿家属的决定，以免其牵挂而带着情绪出差。尽管副总迟早会知道老总用意，但事前沟通可能效果更好。

模拟试卷二

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：

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。

2. 授权：

授权是组织为了共享内部权力，激励员工努力工作，而把某些权力或职权授予下级，它包含三层意思：分派任务；授予权力或职权；明确责任。

3. 头脑风暴法：

头脑风暴法的特点是针对解决的问题，相关专家或人员聚在一起，在宽松的氛围中，敞开思路，畅言所欲，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。在每小题给出的四个备选项中，选出一个正确答案，并将所选项字母填涂在答题纸相应位置上）

1. 管理的核心是（ C ）。

A 财务控制 B 战略制定 C 处理和人际关系 D 设计运行组织结构

2. 企业管理者可以分成基层、中层、高层三种，高层管理者主要负责制定（ B ）

A 日常程序性决策 B 长远全局性决策

C 局部程序性决策 D 短期操作性决策

3. 在人本原理的动力原则中，（ A ）是根本。

A 物质动力 B 精神动力 C 信息动力 D 外界压力

4. 知识敏感型决策是指那些对时间要求_____，而对质量要求_____的决策。（ A ）

A 不高，较高 B 较高，也较高 C 较高，不高 D 不高，也不高

5. 下列属于例行活动的是（ A ）

A 订货 B 品种结构的调整 C 工资制度的改革 D 生产规模的扩大

6. 组织决策者忽视环境因素的变化，甚至抵制和反对环境，造成与环境的冲突，这种适应环境的方式是（ A ）。

A 负面适应 B 被动适应 C 主动适应 D 创新适应

7. (A) 对一个组织来说, 是各类资源中最重要资源。

A 人力资源 B 物质资源 C 财政资源 D 信息资源

8. 下列关于组织文化的说法中不正确的是 (C) 。

A 一般的文化都是在非自觉的状态下形成的, 组织文化则可以是在组织努力的情况下形成

B 文化组织具有自我延续性, 不会因为领导层的人事变更而立即消失

C 仁者见仁, 智者见智, 组织文化应该使组织成员面对某些伦理问题时产生多角度的认识

D 组织文化的内容和力量会对组织员工的行为产生影响

9. 领导行为理论的研究重点是 (A) 。

A 领导行为 B 领导环境 C 领导者品质 D 领导绩效

10. 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, 这是哪一种强化方式? (B)

A 正强化 B 负强化 C 惩罚 D 忽视

三、判断题 (本大题共 15 小题, 每小题 3 分, 共 45 分。正确的打“√”错误的打“x”, 请在答题纸相应位置作答)

1. 定量分析可实现管理的高度科学化和精确化。 (√)

2. 管理的两重性指的是管理的科学性和艺术性。 (X)

3. 从管理学角度看, 田忌赛马可谓是组织设计工作的典范。 (√)

4. 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。 (√)

5. 决策本质上是一个系统工程, 而不是“瞬间”决定。 (√)

6. 管理的基本问题就是要在应付变动的外部环境中进行有效的资源配置。 (√)

7. 矩阵结构是现代企业的最佳组织模式 (X)

8. 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。 (√)

9. 权力并非仅仅来源于职位。 (√)

10. 领导对下属工作的表扬属于双因素理论中的保健因素 (X)

11. 依据领导生命周期理论, 适合低成熟度的领导方式是说服型领导 (X)

12. “士为知己者死”这一古训反映了有效的领导始于了解下属的需要和欲望 (√)

13. 非正式沟通就是传播小道消息，应予以杜绝（ X ）
14. 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 ）
15. 属于领导者个人权力的是强制权和专长权（ X ）

四、简答题（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. 简述管理者的技能要求 P6

技术技能。技术技能是指管理者掌握和熟悉特定专业领域中的过程，惯例，技术和工具的能力。

人际技能。人际技能是指成功地与别人打交道并与别人沟通的能力。管理者的人际技能包括对下属的领导能力和处理各种关系的能力。

概念技能。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。

2. 简述管理者的角色 P5

亨利·明茨伯格研究发现管理者扮演着十种角色，这十种角色可归为三大类：人际角色、信息角色和决策角色。

人际角色。人际角色归因于管理者的正式权利。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。

信息角色。在信息角色中，管理者负责确保和其一起工作的人能够得到足够的信息。监督者角色，发言人角色。传播者角色。

决策角色。在决策角色中，管理者处理信息并得出结论。决策角色、冲突管理者、资源分配者、谈判者角色

3. 简述管理的四项基本职能 P4

管理职能有五种：决策与计划，组织，领导，控制。

决策职能，通过方案的产生和选择以及通过计划的制定表现出来；

计划职能通过组织结构的设计和人员的配备表现出来；

领导职能通过领导者和被领导者的关系表现出来；

控制职能通过对偏差的识别和纠正表现出来；

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

答：

【参考答案】 1.B 2.A 3.C 4.A 5.B 6.A 7.D

模拟试卷三

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：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。
2. 战略性计划：是指应用于整体组织的，为组织未来较长时期（通常为 5 年以上）设立总体目标和寻求组织在环境中的地位的计划。
3. 滚动计划法：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，并逐期向前推移，使短期计划、中期计划有机地结合起来。

二、单项选择题（本大题共 10 小题，每小题 3 分，共 30 分。在每小题给出的四个备选项中，选出一个正确答案，并将所选项字母填涂在答题纸相应位置上）

1. “组织共同劳动而产生，反映了社会协作劳动本身的要求，力求用先进的科学方法合理地组织生产力，以保证生产过程的顺利进行。” 这是指管理的（ C ）。

- A 科学性 B 艺术性 C 自然属性 D 社会属性

2. 管理人员与一般工作人员的根本区别在于（ D ）

- 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

3. 在现代管理中，（ A ）是管理的主体。

- A 人 B 财 C 物 D 信息

4. 在经营单位组合分析法中，具有较高业务增长率和较低市场占有率的经营单位是（ C ）。

- A 金牛 B 明星 C 幼童 D 瘦狗

5. 计划工作应当是（ A ）工作

- A 普遍 B 高层管理人员 C 专业计划人员 D 基层职工

6. 环境发生变化后，组织决策者不得不想办法适应其变化，这种适应环境的方式是（ B ）。

- A 负面适应 B 被动适应 C 主动适应 D 创新适应

7. 只从内部提升主管人员的做法存在着若干弊端。在下面所列出的几条中，那一条并不属于内部提升制度的弊端？（ B ）

- A 可能造成“近亲繁殖” B 组织对晋升者的情况不能深入了解
C 会造成同事之间的紧张关系 D 会引起同事的不满

8. 塑造组织文化时，应该注意（ B ）。

A 主要考虑社会要求和行业特点，和本组织的具体情况无关

B 组织领导者的模范行为在组织文化的塑造中起到号召和导向作用

C 组织文化主要靠自律，所以不需要建立制度

D 组织文化一旦形成，就无需改变

9. 领导权变理论的研究重点是（ B ）。

A 领导行为 B 领导环境 C 领导者品质 D 领导绩效

10. 需要层次理论的代表人物是（ A ）

A 马斯洛 B 赫兹伯格 C 亚当斯 D 斯金纳

三、判断题（本大题共 15 小题，每小题 3 分，共 45 分。正确的打“√”错误的打“x”，请在答题纸相应位置作答）

1. 管理人员在组织中的层次不同，要求的技能不同。（ √ ）

2. 数学方法只是一种管理手段，不能代替管理。（ √ ）。

3. 《老子》主要体现了管理者的权变谋略和在管理过程中的境界、素质及管理原则的思想（ √ ）

4. 决策理论学派提出了决策过程中应遵循“最优化原则”。（ X ）

5. 以空间为坐标，可将外部环境分为宏观环境、微观环境和组织内部环境。（ √ ）

6. 总经理的管理幅度是企业内所有员工人数（ X ）

7. 在人员配备中可以出现因人设岗、因人设机构的状况。（ X ）

8. 领导者就是管理者，管理者就是领导者。（ X ）

9. 依据领导生命周期理论，适合较高成熟度的领导方式是说服型领导（ X ）

10. 衡量绩效是控制工作的最终目的（ X ）

11. 非正式沟通是正式沟通的重要补充形式（ √ ）

12. 属于领导者职位权力的是强制权和专长权（ X ）

13. 根据赫兹伯格双因素理论，工作条件属于保健因素（ √ ）

14. 促使人们去做某件事激励力的大小取决于目标价值（ X ）

15. 某公司一位年轻人工作非常突出，公司也给了他高于同行业的薪资，但他仍然不满意，这种现象可以用亚当斯公平理论得以解释。（ X ）

四、简答题（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. 计划的编制程序

- (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

2. 计划的类型和性质（特征）

类型：

按照时间长短分为长期计划和短期计划；

按照职能空间分为业务计划、财产计划和人事计划；

按照综合性程度分为战略性计划和战术性计划；

按照明确性分为具体性计划和指导性计划；

按照程序化程度分为程序性计划和非程序化计划。

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. 目标的性质

- 1) 目标的层次性
- 2) 目标网络
- 3) 目标的多样性
- 4) 目标的可考核性
- 5) 目标的可接受性
- 6) 目标的挑战性
- 7) 伴随信息反馈性。

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

【参考答案】

1.C 2.BC 3.A 4.D 5.B 6.D

模拟试卷四

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：是指挥、带领、引导和鼓励部下为实现目标而努力的过程。
2. 预算：是一份用数字表示预期结果的报表。
3. 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。

二、单项选择题（本大题共 10 小题，每小题 3 分，共 30 分。在每小题给出的四个备选项中，选出一个正确答案，并将所选项字母填涂在答题纸相应位置上）

1. “由社会生产关系决定，反映一定社会形态中统治阶级的要求，受到生产关系或经济基础的影响和制约，按统治阶级意志挑整人们之间的相互关系，维持和完善生产关系。”这是指管理的（D）。

A 科学性 B 艺术性 C 自然属性 D 社会属性

2. 关于管理的应用范围，人们的认识不同，你认为下列哪个说法最好？（B）

A 只适用于盈利性工业企业； B 普遍适用于各类组织；

C 只适用于非营利性组织； D 只适用于营利性组织

3. “管理活动应以尽可能少的投入实现相同的产出，或以相同的投入实现尽可能多的产出。”这是管理的（C）。

A 人本原理 B 系统原理 C 效益原理 D 可持续发展原理

4. 保本产量是_____和_____交点所对应的产量。（B）

A 总固定成本曲线，总成本曲线 B 总收入曲线，总成本曲线

C 总固定成本曲线，总收入曲线 D 总变动成本，总收入曲线

5. 决定一个组织的性质，决定此组织区别于彼组织的标志是（B）。

A 战略 B 使命 C 规划 D 政策

6. 组织决策者能够影响甚至创造适合组织发展的新环境，这种适应环境的方式是（D）。

A 负面适应 B 被动适应 C 主动适应 D 创新适应

7. 从外部选聘主管人员是人员配备的一条主要途径，这种做法具有若干有利之处。下面所列举的几条优点中，哪一条不对？（C）

A 为组织带来新鲜的血液 B 利用外来优势

C 有利于提高组织成员的士气，调动工作的积极性

D 有可能缓和内部竞争职位者之间的矛盾

8. 组织文化具有（ B ）。

C. 在内外条件发生变化时，淘汰旧文化，发展新文化

D. 以不变应万变，始终保持稳定性

9. 领导连续统一理论是由（ D ）提出的。

A 利克特 B 菲德勒 C 布莱克和穆登 D 坦南鲍姆和施米特

10. 曹雪芹食不果腹依然坚持《红楼梦》的创作，是出于其（ A ）

A 自我实现需要 B 自尊需要 C 安全需要 D 社交需要

三、判断题（本大题共 15 小题，每小题 3 分，共 45 分。正确的打“√”错误的打“x”，请在答题纸相应位置作答）

1. 法律方法在处理新问题和特殊问题时缺乏灵活性和弹性（√）

2. 管理的经济方法优于行政方法。（X）

3. 《孙子兵法》主要体现了管理者在人事、决策、环境、组织等方面的战略思想（√）

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. 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）

6. 外部环境影响和制约组织管理工作的质量和效益。（√）

7. 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）

8. 依据领导生命周期理论，适合高成熟度的领导方式是参与型领导（X）

9. 人员考核是合理使用员工的基础。（√）

10. “亡羊补牢”属于现场控制（X）

11. 属于领导者个人权力的是奖励权和专长权（X）

12. 根据赫兹伯格双因素理论，领导肯定属于保健因素（X）

13. 促使人们去做某件事激励力的大小取决于实现目标的可能性（X）

14. 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）

15. 某商场售货员的工资由原来的固定工资改为按照销售额一定比例计提工资，达到激励员工的效果，这一改革利用了期望理论。（X）

四、简答题（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. 目标管理的特点

(1) 员工参与管理

(2) 以自我管理为中心

(3) 强调自我评价

(4) 注重成果

2. 决策的类型和过程

(1) 类型:

按决策的重要程度: 战略决策和战术决策

按决策的重复程度: 程序化决策和非程序化决策

按决策的主体: 群体决策和个人决策

按决策问题具备条件和决策结果的确定性程度: 确定型、风险型、不确定型决策

从解决问题的性质: 初始决策和追踪决策。

(2) 决策的过程: 诊断问题、明确目标、拟定方案、筛选方案、执行方案、评估效果

3. 影响决策的因素有哪些

(1) 环境因素 (包括环境的稳定性、市场结构、买卖双方在市场的地位等);

(2) 组织自身的因素 (包括组织文化、组织的信息化程度、组织对环境的应变模式等);

(3) 决策问题的性质 (包括问题的紧迫性、问题的重要性等);

(4) 决策主体的因素 (包括个人对待风险的态度、个人能力、个人价值观、决策群体的关系融洽程度等)。

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

1. 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。

模拟试卷五

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. 组织层次：是指从最高的直接主管到最低的基层具体工作人员之间形成了一定的层次。

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、单项选择题（本大题共 10 小题，每小题 3 分，共 30 分。在每小题给出的四个备选项中，选出一个正确答案，并将所选项字母填涂在答题纸相应位置上）

1. “没有实践便无所谓管理”是指管理学哪一特征（ A ）。

A 应用性 B 综合性 C 复杂性 D 独立性

2. 越是处于高层的管理者，其对于概念技能、人际技能、技术技能的需要，就越是按以下顺序排列_（ C ）

A 概念技能，技术技能，人际技能； B 技术技能，概念技能，人际技能；

C 概念技能，人际技能，技术技能； D 人际技能，技术技能，概念技能

3. “以人与自然的和谐统一为核心，强调人、社会和环境关系的整体协调与和谐发展。”这是管理的（ D ）。

A 人本原理 B 系统原理 C 效益原理 D 可持续发展原理

4. 决策遵循的是（ D ）原则。

A 最优原则 B 最高原则 C 最经济原则 D 满意原则

5. 只规定某些一般的方针和行动原则，给予行动者较大自由处置权的计划属（ D ）。

A 程序性计划 B 非程序性计划 C 具体性计划 D 指导性计划

6. 经济环境包括（ B ）。

A 科技发展水平 B 社会经济结构 C 法律 D 科技体制

7. 有位名人说过：“人们从事工作，会有各种各样的动机，而每个人的动机又各不相同。你必须探知你所接触的每个人的不同动机，以便掌握和开启发挥各人潜能的‘钥匙’”。这句话表明，管理人员必须进行（ B ）。

A 授权 B 激励 C 人员配备 D 沟通

8. 一家企业的组织精神是：团结、守纪、高效、创新，严格管理和团队协作是该厂两

大特色，该厂规定，迟到一次罚款 20 元。一天，全市普降历史上少有的大雪，公交车象牛车一样爬行，结果当天全厂有 85% 的职工迟到，遇到这种情况，你认为下列四种方案中哪一种对企业最有利？（ C ）

- A 一律扣罚 20 元，以维持厂纪的严肃性
- B 一律免罚 20 元，以体现工厂对职工的关心
- C 一律免罚 20 元，并宣布当天早下班 2 小时，以方便职工
- D 考虑情况特殊，每人少扣 10 元，即迟到者每人扣罚 10 元

9. 领导权变理论的代表人物是（ B ）。

- A 利克特
- B 菲德勒
- C 布莱克和穆顿
- D 坦南鲍姆和施米特

10. 促使人们去做某件事的激励力的大小，取决于（ C ）。

- A 目标价值
- B 实现目标的可能性
- C 前两者的乘积
- D 前两者之和

三、判断题（本大题共 15 小题，每小题 3 分，共 45 分。正确的打“√”错误的打“x”，请在答题纸相应位置作答）

- 1. 人与自然的和谐统一是可持续发展原理的核心观点。（√）
- 2. 企业是所有组织中比较具有代表性的组织，在研究管理的过程中也更多地以企业的实践作为例证，可以说管理学就是企业管理学。（X）
- 3. 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。（√）
- 4. 《韩非子》主要体现了管理者的统御谋略思想（√）
- 5. 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。（√）
- 6. 决策遵循的是最优原则。（X）
- 7. 环境变动是多种因素作用的结果，环境的变动是有规律的。（X）
- 8. 群体凝聚力与群体生产率的关系取决于群体规模（X）
- 9. 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。（√）
- 10. 领导的权力只源于职位（X）
- 11. 领导是管理工作的一部分，二者之间存在明显的区别。（√）
- 12. 领导行为能否产生预期的效能或效果，取决于领导者本身。（X）
- 13. 具有合理结构的领导班子，通过有效的组合，不仅使个人能力得到施展，同时也发挥巨大、的集体力量。（√）
- 14. 领导特质理论的结论是领导特质是影响领导效能的关键因素。（X）
- 15. 在组织中，正式沟通和非正式沟通同样重要。（X）

四、简答题（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. 集体决策和个人决策的优缺点

群体决策的优点

- 更完整的信息
- 更多的方案
- 决策的民主性
- 结果的可接受性

群体决策的缺点

- ✓ 消耗时间
- ✓ 少数人统治
- ✓ 屈从压力（从众）
- ✓ 责任不清

2. 组织设计要遵循哪些基本原则？

- （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。

3. 影响管理幅度的因素 P147

- （1）工作能力
- （2）工作内容和性质 a:主管所处的管理层次； b:下属工作的相似性； c:计划的完善程度； d:非管理事物的多少
- （3）工作条件 a:助手的配备情况 b:信息手段的配备情况 c:工作地点的相近性
- （4）工作环境

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

答：可按赫兹伯格的双因素论来分析。

赫兹伯格把企业中影响人的积极性的因素分为保健因素和激励因素两大类：

（1）保健因素与工作环境和外在条件有关，不能对员工产生巨大的激励；（2）激励因素通常与工作本身的特点和工作内容有关，构成很大程度的激励和对工作的满足感。因此，管理者应从激励因素入手调动员工的积极性。

该厂的奖金性质在当初与现在不同。当初属于保健因素，现在却变成了激励因素，所以影响着工作的效果和人的积极性。

模拟试卷六

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. 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。
2. 反馈控制 P235：亦称成果控制或事后控制，是指在一个时期的生产经营活动已经结束以后，对本期的资源利用状况及其结果进行总结。
3. 管理的二重性：即管理的自然属性和社会属性，自然属性相对于物质资料的生产过程，社会属性是如何处理好人与人之间的关系，如何调动人的积极性，形成组织特有的文化及价值观。

二、单项选择题（本大题共 10 小题，每小题 3 分，共 30 分。在每小题给出的四个备选项中，选出一个正确答案，并将所选项字母填涂在答题纸相应位置上）

1. 通过对客观存在的一系列典型事物（经验）进行观察，从掌握典型事物的典型特点、典型关系入手，进而分析研究事物之间的因果关系，从中找出事物变化发展的一般规律。这种方法是管理学研究的哪一种方法。（B）
A 比较方法 B 归纳法 C 试验模拟方法 D 可行性试验
2. 菲德勒是（D）的代表人物。
A 管理过程学派 B 社会系统学派 C 经验主义学派 D 权变理论学派
3. 依靠管理机构和管理者的权力，运用带有强制性的指令性计划、命令、指示、规定以及规章制度等方式，直接对管理对象发生影响和作用的管理方法。被称为（C）。
A 法律方法 B 经济方法 C 行政方法 D 教育方法
4. 决策按环境因素的可控程度分为（C）。
A 长期决策和短期决策 B 集体决策和个人决策
C 确定型、风险型和不确定型决策 D 初始决策和追踪决策
5. 计划具有（A）性质。
A 普遍性和秩序性 B 普遍性和特殊性
C 普遍性和具体性 D 普遍性和排他性
6. 自然环境包括（C）。
A 人口规模 B 人口结构 C 地理位置状况 D 社会风气
7. （D）培训形式可以帮助组织防止“彼得现象”的发生。
A 脱产学习 B 职务轮换 C 角色扮演 D 临时职务
8. 提出公平理论的是（D）。

A 马斯洛 B 卢因 C 弗鲁姆 D 亚当斯

9. 职工参与管理模式是由 (A) 提出的。

A 利克特 B 菲德勒 C 布莱克和穆登 D 坦南鲍姆和施米特

10. 为了激发员工内在的积极性，一项工作最好授予哪类人 (D) 。

- A. 能力远远高于任务要求的人 B. 能力远远低于要求的人
C. 能力略高于任务要求的人 D. 能力略低于任务要求的人

三、判断题 (本大题共 15 小题，每小题 3 分，共 45 分。正确的打“√”错误的打“x”，请在答题纸相应位置作答)

1. 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)

2. 《论语》、《孟子》、《荀子》主要体现了管理者如何处理人际关系的谋略思想 (√)

3. 人际关系理论认为，工人是“经济人”。 (X)

4. “禁止吸烟”是我们国家制定的政策。 (X)

5. 特殊环境对组织的影响特性表现为间接的、潜在的。 (X)

6. 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 (√)

7. 管理幅度较大是扁平型组织的一个主要优点。 (X)

8. 管理人员的选拔、培养和考评是企业人事管理的核心。 (√)

9. 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的不同的领导方式。 (√)

10. 沟通是领导者激励下属，实现领导职能的基本途径。 (√)

11. 依据领导生命周期理论，适合较低成熟度的领导方式是说服型领导 (√)

12. 属于领导者职位权力的是奖励权和专长权 (X)

13. 根据赫兹伯格双因素理论，工作条件属于正强化因素 (X)

14. 促使人们去做某件事激励力的大小取决于目标价值和实现目标可能性之和 (X)

15. 某公司一位年轻人工作非常突出，公司也给了他高于同行业的薪资，但他仍然不满意，这种现象可以用亚当斯的期望理论得以解释。 (X)

四、简答题 (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. 组织结构设计的影响因素 P135

- (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. 影响集权和分权的主要因素

- ①组织规模的大小
- ②政策的统一性
- ③员工数量和基本素质
- ④组织的可控性
- ⑤组织所处的成长阶段

3. 管理学的特征

- (1)管理学是一门综合性的科学；
- (2)管理学的理论是一门科学，但管理的实践则是一门艺术；
- (3)管理学是一门不精确的科学；
- (4)管理学的系统性；
- (5)管理学是一门软科学；
- (6)管理的二重性：（自然属性、社会属性）

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

答：该案例体现了权变管理的领导理论。权变管理理论的核心思想是不存在一成不变的、放之四海而皆准的适用于一切组织的最好管理方法，在管理中要根据所处的内外环境的变化而随机应变，针对不同情况寻找不同的解决方案和方法。

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； 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。

D 组织文化无法从根本上改变组织成员旧有的价值观念

9. 管理方格理论是由（ C ）提出的。

A 利克特 B 菲德勒 C 布莱克和穆登 D 坦南鲍姆和施米特

10. 处于需要最高层次的是（ E ）。

A 生理的需要 B 安全的需要 C 感情的需要 D 尊重的需要 E 自我实现的需要

三、判断题（本大题共 15 小题，每小题 3 分，共 45 分。正确的打“√”错误的打“x”，请在答题纸相应位置作答）

1. 明茨伯格研究的管理者角色分为三大类人际角色、信息角色和决策角色。

（ √ ）

2. 梅奥认为，在共同的工作过程中，人们必然发生联系，产生共同的感情，自然形成一种行为准则或惯例，要求个人服从，这就构成了“人的组织”。（ X ）

3. 组织中直接从事具体任务和操作的人员不能成为管理者（ √ ）

4. 《三国演义》主要体现了管理者的创造性管理思维（ √ ）

5. 韦伯认为只有合理合法权力才作为适宜理想的行政体系的组织基础。（ √ ）

6. “禁止吸烟”是一条规则。（ √ ）

7. 外部环境是组织可以控制的。（ X ）

8. 组织扁平化的最根本目的是通过削减冗员来降低管理费用。（ X ）

9. 组织是管理的一项重要职能，它有三个基本要素构成：目标、结构和关系（ X ）

10. 选聘管理干部的主要依据是贡献。（ X ）

11. 在领导班子的结构中，知识结构不仅代表领导班子中不同成员的知识水平构成，还代表了运用知识的能力构成。（ X ）

12. 沟通的过程中不需要反馈（ X ）

13. 属于领导者个人权力的是法定权和专长权（ X ）

14. 根据赫兹伯格双因素理论，工作条件属于激励因素（ X ）

15. 小王工作非常突出，公司也给了他高于同行业的薪资，但他仍然不满意，这种现象可以用马斯洛的需求层次论理论得以解释。（ √ ）

四、简答题（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. 简述管理方格理论

（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. 麦格雷戈的 X 理论和 Y 理论

X 理论和 Y 理论——麦戈雷格

X 理论的主要观点：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，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。一般人胸无大志，通常满足于平平稳稳地完成工作。

Y 理论的主要观点：人都是积极向上的，他们对工作的喜欢取决于他们把工作看成是一种满足还是一种惩罚。人们在通常情况下愿意承担责任，人们都热衷于发挥自己的才能和制造性。

结论：x 理论假设较低层次的需要支配着个人的行为，y 理论则假设高层次的需要支配着人的行为。麦戈雷格认为 y 理论比 x 理论更实际有效，因此他建议让员工参加工作于决策。为员工提供富有挑战性的工作，建立良好的群体关

3. 三大类型领导理论的主要论点

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。

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

【参考答案】

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

模拟试卷八

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P146：管理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. 组织变革P167：组织变革是组织根据内外环境的变化，及时明确组织活动的内容或重点，并据此对组织中的岗位、机构以及结构进行调整，以适应组织发展的要求。
3. 分权P149：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。

二、单项选择题（本大题共 10 小题，每小题 3 分，共 30 分。在每小题给出的四个备选项中，选出一个正确答案，并将所选项字母填涂在答题纸相应位置上）

1. (B) 的主要职责是：制定组织的总体目标、掌握组织的大政方针、评价整个组织的绩效等。
A 专业管理人员 B 高层管理人员 C 中层管理人员 D 基层管理人员
2. 否认管理理论的普遍价值，主张从“实例研究”、“比较研究”中导出通用规范；由经验研究来分析管理。这是 (C) 的基本观点。
A 管理过程学派 B 社会系统学派 C 经验主义学派 D 权变理论学派
3. (D) 是行政方法和法律方法都具备的特点。
A 权威性 B 规范性 C 概括性 D 强制性
4. 决策按起点分为 (A) 。
A 初始决策和追踪决策 B 集体决策和个人决策
C 确定型、风险型和不确定型决策 D 战略、战术和业务决策
5. 当组织处于生命周期的形成阶段时，易采用的计划类型是 (B) 。
A 具体性计划 B 指导性计划 C 综合计划 D 专业计划
6. 社会环境包括 (B) 。
A 科技体制 B 人口结构 C 社会经济结构 D 生态环境
7. 让管理人员轮流在公司生产经营的不同环节工作的培训方法是 (C) 。
A 临时职务 B 设置助理职务 C 工作轮换 D 脱产培训
8. 领导与管理的关系为 (C) 。
A 管理影响领导 B 领导行为等于管理行为，无论在内涵还是外延
C 领导工作是管理工作的一部分 D 管理的对象是物，领导的对象是人
9. 下列关于强化理论的说法正确的是 (D) 。
A 强化理论是美国心理学家马斯洛首先提出的。

B 所谓正强化就是惩罚那些不符合组织目标的行为，以使这些行为削弱直至消失。
C 连续的、固定的正强化能够使每一次强化都起到较大的效果。
D 实施负强化，应以连续负强化为主。

10. 关于冲突观念的现代观点认为（ D ）

A 冲突有害无益 B 冲突应当避免
C 冲突有利无害 D 冲突保持在适度水平是有益的

三、判断题（本大题共 15 小题，每小题 3 分，共 45 分。正确的打“√”错误的打“x”，请在答题纸相应位置作答）

1. 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）

2. 《红楼梦》主要体现了管理者以法治家的时效管理思想（√）

3. 政策的目的是要指导行动。并给执行人员留有酌情处理的余地（√）。

4. 组织应采取的环境适应方式是主动适应和创新适应，主动适应是最理想的方式。
（X）

5. 在组织设计过程中，小企业总是比大企业分工更加细密，这是因为小企业人员少便于深化管理。（X）

6. 非正式组织的存在对于正式组织总是弊大于利的。（X）

7. 管理干部的素质是企业活动效率的决定性因素。（√）

8. 领导者只要拥有职权，就会对下属有激励力和鼓舞力（X）

9. 圆（轮）式沟通是一种典型的非正式沟通网络形式（X）

10. 属于领导者职位权力的是法定权和专长权（X）

11. 某商场售货员的工资由原来的固定工资改为工资加销售提成，达到激励员工的效果，这一改革利用了双因素理论。（X）

12. 标准必须在计划中产生，计划必须先于控制（X）

13. 反馈控制损失已经造成，对工作没有任何意义。（X）

14. 防患于未然是现场控制的优点（X）

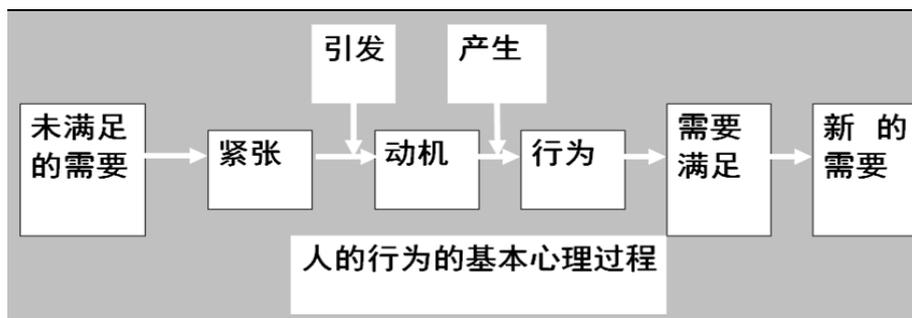
15. 参谋人员具有命令权限，不具有职能权限（X）

四、简答题（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. 费德勒认为有效的领导风格要与环境相适应。首先确认领导风格，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。第二分析情境因素，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中情境。最后，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。

2. 激励的过程



3. 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。

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

1. 为什么总裁舒瓦普有计划却难以执行？效率专家利的方法的关键在哪里？

计划工作的内容不仅要制订目标，还包括原因、人员、时间、地点、手段等。总裁舒瓦普没有列出执行计划的具体时间、地点等，当然难以执行，而效率专家利恰恰抓住了这些关键，即即时、即地要实现的目标是什么，马上完成这些紧急计划。

2. 效率专家利认为“即使只做完一件事，那也不要紧，因为你总在做最重要的事”。你认为制定计划光是做最重要的事够吗？

效率专家利的做法说明制定计划应遵循重点原则，切忌眉毛胡子一把抓，否则难以有效地制定、执行计划。除重点原则外，我们在制定计划时还应遵循统筹、连锁、发展、便于控制和经济原则。

如果一味地强调重要，就一直盯着做，而事实上难以完成或荒废了太多时间与精力，则得不偿失。

3. 效率专家利执行计划的方法使这个不为人知的小钢铁公司成为世界最大钢铁公司之一。为什么计划能有这么大的作用？

计划作为管理的首要职能，是组织实施的纲要，为控制提供标准，领导在计划实施中确保计划取得成功。计划的作用主要表现在：弥补不肯定性和变化带来的问题；有利于管理人员把注意力集中于目标；有利于提高组织的工作效率；有利于有效地进行控制。

模拟试卷九

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 P214

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。

2. 学习型组织 P18

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. 德尔菲法 P88

德尔菲法是兰德公司提出的这一方法的步骤是：

- 1) 根据问题的特点，选择和要求做过相关研究和有关经验的专家；
- 2) 将与问题有关的信息分别提供给专家，请他们各自独立发表自己的意见，并写成书面材料；
- 3) 管理者收集并综合专家们的意见后，将综合意见反馈给各位专家，请他们再次发表意见。如果分歧很大，可以开会集中讨论；否则，管理者分头与专家联络；
- 4) 如此反复多次，最后形成代表专家组意见的方案。

二、单项选择题（本大题共 10 小题，每小题 3 分，共 30 分。在每小题给出的四个备选项中，选出一个正确答案，并将所选项字母填涂在答题纸相应位置上）

1. (D) 的主要职责是：指挥和从事具体的管理活动。

A 专业管理人员 B 高层管理人员 C 中层管理人员 D 基层管理人员

2. 1961 年 12 月，(C) 发表了《管理理论丛林》，成为西方现代管理理论形成的标志。

A 巴纳德 B 西蒙 C 孔茨 D 德鲁克

3. 乐观决策原则的理论基础是 (A)。

- A 假定未来状态中的最有利情况必然发生
B 假定未来状态中的最不利情况必然发生
C 假定未来状态中的最有利情况肯定不发生
D 假定未来状态中的各种情况以同等可能发生

4. 在确定、可控的条件下进行的决策属 (B)。

A 定性决策 B 确定型决策 C 风险型决策 D 不确定型决策

5. 当组织处于生命周期的成熟阶段时，易采用的计划类型是 (A)。

A 长期、具体性计划 B 短期、具体性计划

C 长期、指导性计划 D 短期指导性计划

6. 外部一般环境对组织的影响是（ C ）。

A 短期的 B 直接的 C 间接的 D 有利的

7. 管理人员考评的内容主要包括（ A ）。

A 贡献考评和能力考评 B 决策能力 C 创新精神 D 用人能力

8. 在实现组织目标的过程中，领导者通过协调人们的关系和活动，使组织成员步调一致向着共同目标前进的活动，被称为（ A ）。

A 领导的沟通协调作用 B 领导的指挥引导作用

C 领导的激励鼓舞作用 D 领导的决策判断作用

9. 一般来说，沟通会受到来自（ D ）阻碍的影响。

A 信息发送者 B 信息接收者 C 环境 D 以上都是

10. 高级工程师老王在一家研究所工作，该所拥有一流的研究设备，根据双因素理论，你认为下列哪一种措施最能对老王的工作起到激励作用（ A ）

A 调整设计工作流程，使老王可以完成完整的产品设计而不是总重复做局部的设计 B 调整工资水平和福利措施

C 给老王配备性能更为先进的个人电脑

D 以上各条都起不到激励作用

三、判断题（本大题共 15 小题，每小题 3 分，共 45 分。正确的打“√”错误的打“x”，请在答题纸相应位置作答）

1. “社会人假设”是霍桑在梅奥实验中得出来的（ X ）

2. 《九章算术》则是我国古代培训管理人员及供他们日常应用的手册，其中三分之二的题目可与财政或工程官员职能相对应，堪称两千年前世界管理数学之最。（√）

3. 非正式沟通的优点是传递的信息准确、迅速、简单明了。（ X ）

4. 决策是计划的前提，计划是决策的逻辑延续。（√）

5. 计划工作在管理职能中处于首位。（√）

6. 法院的使命是解释和执行法律。（√）

7. 环境的不确定性是指环境变动难以预先确知。（√）

8. 组织设计的任务就是提供组织结构系统图，至于编写职务说明书，那是人事部门的后续工作，与组织设计无关。（X）

10. 贡献考评既是对下属的考评，也是对上级的考评。（√）

11. 在紧急情况下，专制式的领导是必要的。（√）

12. 挑战性工作属于双因素理论中的保健因素。（ X ）

13. 只要控制工作做得好，完全可以防止管理失误。（ X ）

14.某商场售货员的工资由原来的固定工资改为工资加销售提成，达到激励员工的效果，这一改革利用了公平理论。（√）

15.反馈控制损失已经造成，我们没有必要进行反馈控制（X）

四、简答题（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. 双因素理论

答：也叫“保健—激励理论”（Motivation-Hygiene Theory），由美国心理学家赫茨伯格于 1959 年提出，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。

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。

赫兹伯格把传统的满意——不满意（认为满意的对立面是不满意）的观点进行了拆解：满意的对立面是没有满意，而不是不满意；同样，不满意的对立面是没有不满意，而不是满意。

2. 三大类型激励理论的主要论点（网上）

内容型激励理论：着重研究激发动机的诱因，围绕如何满足需要进行研究，又称为需要理论。需要层次理论和双因素理论过程型激励理论主要研究行为目标的选择，是实质是对动机的形成过程进行研究。公平理论、期望理论强化理论（行为改造型）着重研究人的行为结果的反馈对下一次行为动机的影响。强化理论和激励需要理论。

3. 沟通的过程

1) :发送者必须向接受者传达信息或者需要接受者提供信息。

2) :发送者将这些信息翻译成接受者可以理解的一系列符号

3) :将上述符号传递给接受者

4) :接受者接受这些符号

5) :接受者将这些符号翻译成具有特定含义的信息

6) :接受者理解信息的内容

7) :发送者通过反馈来了解他想传递的信息是否被对方准确接受

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

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增长期。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。主要从以下三方面论述。

（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）Swan 自行车公司的管理者不能针对动态的环境，制定一个有效的长期计划。

从案例中看出，Swan 自行车公司“在 70 年代，不断投资于它的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，市场转变了，……”，该公司也有它的基础是假定未来的时代将比现在更好，也就是说企业所面临的好环境不会改变，因此它面向未来的计划不过是将公司的过去加以延伸，而没有适应环境的变化，及时修订一个更有效的计划。其实，进入 80 年代，由于环境的变化，市场的需求也发生了改变，而 Swan 公司则“错过了两次市场转换的机会”，使市场份额开始迅速

地被更高级元件的自行车制造商夺走。

Swan 公司在 70 年代竞争加强的过程中，仍然没有对全局有一个清醒的认识，缺乏对企业定位的战略性计划。因此在竞争对手巨人公司逐步扩大的威胁中，着眼于被动地应付竞争，而没有深层次分析竞争对手的威胁，以致逐渐“将所有的一切，包括技术、工程、生产能力都交给了巨人公司”，最终陷入“公司开始申请破产”的困窘境地。

这整个的过程充分说明 Swan 公司在动态的市场环境中缺乏一个战略管理过程。

(3) 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 9 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。”

(4) 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。

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. 战略P107

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 P144

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. 封闭原理

封闭原理是指人与系统内的管理手段必须构成一个连锁封闭的回路，才能形成有效的管理运动，自如地吸收、加工和作功。

二、单项选择题（本大题共 10 小题，每小题 3 分，共 30 分。在每小题给出的四个备选项中，选出一个正确答案，并将所选项字母填涂在答题纸相应位置上）

1. (B) 对于任何层次的管理人员来说，都是同等重要的。

A 技术技能 B 人事技能 C 决策技能 D 概念技能

2. 管理过程学派初期的代表人物是 (A) 。

A 法约尔 B 孔茨 C 德鲁克 D 西蒙

3. 如果组织面对的是竞争程度较高的市场，那么下列通常不是其决策重点的是 (D) 。

A 如何密切关注竞争对手的动向 B 如何对竞争对手的行为做出快速反应
C 如何才能不断向市场推出新产品 D 如何降低生产成本

4. 在决策中，自然状态不止一种，决策者不能知道哪种自然状态会发生，但能知道有多少种自然及每种自然状态发生的概率，这类决策属 (C) 。

A 定性决策 B 确定型决策 C 风险型决策 D 不确定型决策

5. 一般环境包括 (D) 。

A 供应商 B 替代品威胁 C 组织管理状况 D 政治环境

6. 目标管理指导思想是以 (B) 为基础的。

A X 理论 B Y 理论 C 超 Y 理论 D Z 理论

7. (C) 方法考核的主体是被考核者周围的员工，体现了考核的民主性和群众性。

A 平时考核 B 主管考核 C 相互考核 D 专项考核

8. 领导者通过引导、指挥等活动，帮助组织成员最大限度地实现组织的目标的活动，被称为 (B) 。

- A 领导的沟通协调作用 B 领导的指挥引导作用
C 领导的激励鼓舞作用 D 领导的决策判断作用

9. 从期望理论中，我们得到的最重要的启示是（ D ）

- A 目标效价的高低是激励是否有效的关键
B 期望概率的高低是激励是否有效的关键
C 存在着负效价，应引起领导者注意
D 应把目标效价和期望概率进行优化组合

10. 下列情况下，适合使用单向沟通的是（ C ）。

- A 时间比较充裕，但问题比较棘手
B 下属对解决方案的接受程度至关重要
C 上级缺乏处理负反馈的能力，容易感情用
D 下属能对解决问题提供有价值的信息和建议

三、判断题（本大题共 15 小题，每小题 3 分，共 45 分。正确的打“√”错误的打“x”，请在答题纸相应位置作答）

1. 法约尔认为企业存在技术、财务、安全、商业、会计、管理六项职能（√）
2. 技术技能是指沟通、领导、激励下属的能力（ X ）
3. 医院的使命是治病救人。（√）
4. 外部环境主要由一般环境和宏观环境组成。（X）
5. 组织工作基本上是一个静态的过程。（X）
6. 过分集权最大的弊端就是会减低决策的速度和效率。（ X ）
7. 内部选拔可以分为内部提升和内部调用两种情况。（√）
8. 有效的领导方式与环境 and 下属个性无关。（ X ）
9. 根据激励理论，增加职工的工资就能提高他们的工作积极性。（ X ）
10. 管理控制最重要的是对人的控制。（X）
11. 一般而言，预算控制属于前馈控制（√）
12. 非正式组织的存在对正式组织的发展不利（ X ）
13. 环境变化剧烈时，组织结构弹性应该大些（√）
14. 规模越小的企业其管理幅度也就越小（ X ）
15. “三个臭皮匠顶个诸葛亮”说明集体决策可以得到更多更好的建议（√）

四、简答题（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. 沟通的类型

(1) 按照功能划分为:工具式沟通和感情式沟通

工具式沟通:是发送者将信息、知识、想法、要求传达给接受者,目的是影响改变接受者的行为。

感情式沟通:沟通双方表达感情,获得对方精神上的同情和谅解,最终改善相互间的关系

(2) 按照方法:

口头沟通、书面沟通、非语言沟通、体态语言沟通、电子媒介沟通等。

比较图:书本

(3) 按照组织系统分为:正式沟通、非正式沟通

正式沟通:是以企业正式组织系统为渠道的信息传递

非正式沟通:以企业非正式组织系统或个人为渠道的信息传递

(4) 按照方向分为:下行沟通、上行沟通、平行沟通

(5) 按是否进行反馈分为:单向沟通和双向沟通

2. 简要回答控制过程的基本环节?

(1) 确立标准

(2) 衡量绩效

(3) 纠正偏差

3. 控制的类型

(1) 根据确定控制标准 z 值的方法分类。

1) 程序控制

2) 跟踪控制

3) 自适应控制

4) 最佳控制

(2) 根据时机,对象和目的分类。

1) 前馈控制

2) 同期控制

3) 反馈控制

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

1. 王厂长的两次决策过程合理吗?为什么?

从案例来看,王厂长的两次决策分别是个人决策和群体决策。第一次的决策合

理，因为王厂长是在掌握充分的信息和对有关情况分析的基础上做出购买进口二手设备的，充分发挥了个人决策的作用，效率高且责任明确。这一决策使佳迪饮料厂摆脱了企业由于当时设备落后、资金短缺所陷入的困境，并由此走上了发展之路。而第二次决策引进世界一流的先进设备的决策过程不够合理，王厂长虽然说民主决策，但群体决策的效果没有得以充分体现。由于屈从压力，存在少数人的权威作用，使群体决策成员从众现象较为明显，影响了决策的质量。

2. 如果你是王厂长，在两次决策过程中应做哪些工作？

作为佳迪饮料厂的厂长，第一次决策购买进口二手设备，采取个人决策是成功的。但由于个人决策受到有限理性一个人行为特征（如行动的持久性、知觉、成见、个人价值系统、对问题的感知方式）等的影响，所以王厂长应充分考虑企业自身的实际和外部环境因素，在信息充足、备选方案充分的前提下做出决策。由于企业规模扩大，第二次决策引进世界一流的先进设备时采取群体决策，不仅可提供更完整的信息、产生更多的方案、提高方案的接受性和合法性，而且可减少个人决策因知识所限、能力所限、个人价值观、决策环境的不确定性和复杂性等造成的影响，提高决策的质量。所以，在第二次决策时，王厂长应精心营造群体决策的氛围，引导群体决策成员积极参与，明确责任，以充分发挥群体决策的作用。

3. 影响决策的主要因素是什么？

影响决策的主要因素有：

- （1）决策者。如决策者对风险的态度；
- （2）决策方法；
- （3）决策环境；
- （4）组织文化；
- （5）时间。

决策方式的选择，主要视决策问题的性质、参与者的能力和相互作用的方式等而定。

模拟试卷十一

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 P131

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。

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. 能级原理

能级原理是指管理的组织结构与组织成员的能级结构必须相互适应和协调，这样才能提高管理效率，实现组织目标。

二、单项选择题（本大题共 10 小题，每小题 3 分，共 30 分。在每小题给出的四个备选项中，选出一个正确答案，并将所选项字母填涂在答题纸相应位置上）

1. 在管理的基本职能中，属于首位的是（ A ）。

A 计划 B 组织 C 领导 D 控制

2. 管理过程学派主张按（ B ）建立一个作为研究管理问题的概念框架。

A 管理原理 B 管理职能 C 管理原则 D 管理方法

3. 政策指导矩阵属于（ B ）。

A 集体决策方法 B 有关活动方向的决策方法

C 风险型的决策方法 D 定量决策方法

4. 德尔菲法属（ D ）方法。

A 定性决策 B 定量决策 C 个人决策 D 集体决策

5. 组织内部环境包括（ C ）。

A 供应商 B 替代品威胁 C 组织管理状况 D 政治环境

6. 目标管理的概念是由美国的管理学家（ C ）最先提出的。

A 孔茨 B 西蒙 C 德鲁克 D 梅奥

7. 员工以业余时间为主，进行文化知识和劳动技能的学习培训方法是（ C ）。

A 新进员工培训 B “师带徒”培训 C 在职培训 D 脱产培训

8. 通过领导活动调动组织成员的积极性，使其以高昂的士气自觉为组织作出贡献的活动，被成为（ C ）。

A 领导的沟通协调作用 B 领导的指挥引导作用

C 领导的激励鼓舞作用 D 领导的决策判断作用

9. 促使人们去做某件事的激励力的大小，取决于（ C ）。

A 目标价值 B 实现目标的可能性 C 前两者的乘积 D 前两者之和

10. 下列说法不正确的是（ B ）。

A 双向沟通比单向沟通需要更多的时间。

B 接受者比较满意单向沟通，发送者比较满意双向沟通。

C 双向沟通的噪音比单向沟通要大得多

D 在双向沟通中，接受者和发送者都比较相信自己对信息的理解。

三、判断题（本大题共 15 小题，每小题 3 分，共 45 分。正确的打“√”错误的打“x”，请在答题纸相应位置作答）

1. 管理的对象是组织的全体人员（ X ）

2. 法约尔认为，管理职能包括计划、组织、指挥、协调和控制。（ √ ）

3. 计划是不随条件变化而变化的。（ X ）

4. 目标管理是一种参与的、民主的、自我控制的管理制度。（ √ ）

8. 双因素理论认为，消除了人们工作中的不满意因素，就会使工作结果令人满意。
（ X ）

9. 组织的计划目标一般可直接用作控制的标准。（ X ）

10. 环境变化剧烈时，组织结构弹性应该小些（ X ）

11. 规模越大的企业其管理幅度也就越大（ X ）

12. 群体决策的过程就是群体成员相互妥协的过程（ X ）

13. 计划职能是参谋部门的特有使命（ X ）

14. 实施目标管理的主要难点是不利于调动积极性（ X ）

15. 不确定性决策的主要特点是各方案所面临的自然状态未知（ X ）

四、简答题（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. 简述有效控制系统的特征 P242

1) 适时控制

2) 弹性控制

3) 适度控制

4) 客观控制

2. 管理人员外部招聘和内部提升的优缺点 P157

(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 3. 公平理论

(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;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。

(2) 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。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。

五、案例分析(本大题共1题,共30分。请在答题纸的相应位置上作答。)

答: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。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。

案例中出现的问题主要出在以下几个方面:一是目标的设定没有员工的共同参与,因此员工对高层的这种做法被动执行的多,但并不真正理解公司为什么这么做。二是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。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。这一系列问题的出现直接地影响到了公司部门之间的关系和公司的整体利益,最终不仅部门之间的矛盾加深,而且公司的整体利润也急剧下滑。

模拟试卷十二

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. 组织结构

组织结构是指组织的基本架构，是对完成组织目标的人员、工作、技术和信息所作的制度性安排。

2. 动机 P202

指的是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。

3. 系统原理

系统原理是现代管理科学的一个最基本的原理。它是指人们在从事管理工作时，运用系统的观点、理论和方法对管理活动进行充分的系统分析，以达到管理的优化目标，即从系统论的角度来认识和处理企业管理中出现的问题。

二、单项选择题（本大题共 10 小题，每小题 3 分，共 30 分。在每小题给出的四个备选项中，选出一个正确答案，并将所选项字母填涂在答题纸相应位置上）

1. 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（ C ）角色。

A 监听者 B 传播者 C 联络者 D 发言人

2. 按照韦伯的观点，只有在（ C ）基础上建立的组织，才在绝对纪律性和可靠性等方面比其他任何组织都要优越。

A 传统权威 B 神授权威 C 合理合法权威 D 个人权威

3. 某企业生产某种产品，固定成本 8 万元，单位变动成本 5 千元，每台售价 6 千元，计算该产品的盈亏平衡点（ D ）

A 60 B 85 C 75 D 80

4. 特殊环境包括（ D ）。

A 政治环境 B 经济环境 C 组织管理状况 D 供应商

5. 管理者为实现组织目标而建立和协调组织结构的一系列工作过程叫做（ B ）。

A 结构设计 B 组织 C 组织变革 D 人员配备

6. （ A ）是一种比较公平合理的，又能够激励员工发挥积极性，值得提倡的一种工资制度。

A 结构工资制 B 职务等级工资制 C 技术等级工资制 D 计时工资制

7. 在领导双因素模式中，领导者注意关心爱护下属，经常与下属交换思想，与下属感情融洽，但组织内规章制度不严，工作秩序不佳的领导类型被称为（ A ）。

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

8. 曹雪芹食不果腹依然坚持《红楼梦》的创作，是出于其（ A ）

A 自我实现需要 B 自尊需要 C 安全需要 D 社交需要

9. 下列关于非正式沟通的说法正确的是（ D ）。

A 非正式沟通传播的是小道消息，准确率较低

B 非正式沟通经常将信息传递给本不需要它们的人

C 非正式沟通信息交流速度较快

D 非正式沟通可以满足职工的需要

10. 注重于对已发生的错误进行检查改进属于（ C ）。

A 预先控制 B 现场控制 C 事后控制 D 直接控制

三、判断题（本大题共 15 小题，每小题 3 分，共 45 分。正确的打“√”错误的打“x”，请在答题纸相应位置作答）

1. 一个管理者所处的层次越高，面临的问题越复杂，越需要具备领导技能

（ X ）

2. 法约尔认为，管理职能包括计划、组织、领导和控制。（ X ）

3. 主管人员处理某问题的习惯方式往往会被下属作为处理该类问题的模式，这就是一种含蓄的、潜在的政策。（ √ ）

4. 提倡较小的管理幅度以便对下级严格控制是未来发展的趋势。（ X ）

5. 分工一定能够提高组织工作的效率。（ X ）

6. 分权式领导总比独裁式的领导更有效。（ X ）

7. 马斯洛认为，只有个体第几层次的需要得到满足以后，才会转向追求更高层次的需要。（ X ）

8. 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 ）

9. 预先控制是针对某项计划行动所依赖的条件而非具体人员所进行的控制。（ √ ）

10. 环境稳定时，组织结构弹性应该大些（ X ）

11. 计划职能是职能部门的特有使命（ X ）

12. 实施目标管理的主要难点是不利于有效的实施管理（ X ）

13. 不确定性决策的主要特点是各方案所面临的自然状态发生概率未知（ √ ） 14. 信息手段越先进，配备越完善，主管人员的管理幅度越大（ √ ）

15. 组织就是两个以上的人组合成的人群集合体（ X ）

四、简答题（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. 期望理论

(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

2. 强化理论 P210

(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. 沟通障碍的影响因素 P219

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。研究表明地位的高低对沟通的方向和频率有很大的影响。地位悬殊越大，信息趋向于从地位高的流向地位低的。事实清楚地表明地位悬殊，是沟通中的一个重要障碍。

(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（本大题共 1 题，共 30 分。请在答题纸的相应位置上作答。）

【参考答案】1. B 2. B 3. D 4. C 5. A 6. B 7. A 8. C 9. B

10. 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。具体到企业管理中，就是少数重要决策权要高度集中，如客户、财务、人事等应由高层集中掌控，多数运行权力要彻底分开，如品种开发、生产、营销等由基层自行掌控。

第二条原则：因势而变的弹性交错。企业对集权与分权的划分，不能拘泥于一成不变，而应根据企业内外形势的变化作相应的权变。权变的思想关键在于“兵有分聚，各贵适宜”。

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。实行扁平化管理就是要使权力下移，同时取消臃肿的中层管理。在分权的管理体制之下，各层级之间的联系相对减少，各基层组织之间相对独立，使得扁平化的组织形式能够有效运作。真正做到有效分权是最好的集权。以一个集团公司实行扁平化管理为例，集团公司应发展投资为中心集权和分权；各个实体公司应以利润为中心集权和分权；最下面的工厂、车间则要以成本为中心集权和分权。

制度是保证权力掌控的关键，不管集权与分权，都要建立规范化的制度，形成好的机制。要建立公司规范的运作体系，通过有效的内部控制系统来保障权力行使的有效性。集权要有好的治理制度，分权要有好的运行制度，对面向市场的决策，要由基层灵活处理。在整个制度执行过程中，信息化是重要保障。随着信息化技术的不断发展，以及在企业中的广泛应用，信息化有效地保证了制度的执行。（供参考）

模拟试卷十三

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. 系统：是指若干有关事物或某些意识相互联系的系统而构成的一个有特定功能的有机整体。

2. 领导方格理论：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。

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。

布莱克和莫顿认为，9, 9 的管理者工作效果最好。

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、单项选择题（本大题共 10 小题，每小题 3 分，共 30 分。在每小题给出的四个备选项中，选出一个正确答案，并将所选项字母填涂在答题纸相应位置上）

1. 不同层次领导者所需技能结构是有差异的，对于高层管理者而言最重要的技能是（ A ）

A 概念技能 B 人际技能 C 技术技能 D 沟通能力

2. 《一般管理与工业管理》是（ D ）的代表作。

A 巴纳德 B 泰罗 C 韦伯 D 法约尔

3. 某种自然状态概率为“1”的决策是（ B ）

A 风险型 B 确定型 C 程序化 D 非程序化

4. 对于外部有众多机会，内部有强大优势的组织，易采用（ A ）。

A 发展型战略 B 采取措施扭转内部劣势

C 采用多角化战略寻找新的机会 D 设法避开威胁，消除内部劣势

5. （ C ）把权力划分为法理权、奖赏权、强制权、专家权、模范权。

A 韦伯 B 巴纳德 C 弗兰奇&雷文 D 法约尔

6. 合理安排、使用和调配人员的基本依据是（ B ）。

A 人事选拔 B 绩效评估 C 人事监督 D 人员培训

7. 为了避免等级链所导致的信息传递的延误，法约尔提出了用（ D ）来解决问题。

A 双向沟通 B 激励制度 C 流程管理 D 法约尔桥

8. 在领导双因素模式中，领导者严格执行制度，建立良好的工作秩序和责任制，但不注意关心爱护下属，与下属关系不融洽的领导类型被成为（ B ）。

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

9. 需要层次理论的代表人物是（ A ）

A 马斯洛 B 赫兹伯格 C 亚当斯 D 斯金纳

10. 下列指标中的哪一项是用于衡量组织整体绩效的（ D ）。

A 生产率 B 利润 C 员工士气 D 上述 A, B, C 都是

三、判断题（本大题共 15 小题，每小题 3 分，共 45 分。正确的打“√”错误的打“x”，请在答题纸相应位置作答）

1. 组织、领导和控制旨在保证决策的顺利实施（ X ）

2. 经验主义学派否认管理理论的普遍价值。（√）

3. 根据计划内容的明确性标准，可以将计划分为战略计划和作业计划（ X ）。 4. 按照职能空间，可以将计划分为业务计划、作业计划、具体计划（ X ）。

5. 组织战略要服从组织结构。（ X ）

6. 乐观决策原则的理论基础是假定未来状态中的最有利情况肯定不发生（ X ）

7. 职能制组织结构的缺点之一是形成了多头指挥。（√）

8. 金钱激励一直是管理者手中重要的激励手段。（ X ）

9. 控制工作的确切含义是纠偏。（ X ）

10. 环境变化较小时，组织结构弹性应该大些（ X ）

11. 实施目标管理的主要难点是难以有效的控制（ X ）

12. 不确定性决策的主要特点是各方案在自然状态下的收益未知（ X ）

13. 信息手段越先进，配备越完善，主管人员的管理幅度越小（ X ）

14. 电影院的观众由两个以上的人为看电影这一目标集合在一起，所以是一个组织（ X ）

15. 管理的两重性是指管理的科学性和艺术性（ X ）

四、简答题（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. 有效沟通的途径（或实现）

- 1) 明了沟通的重要性，正确对待沟通。
- 2) 培养“听”的艺术性
- 3) 创造一个相互信任，利于沟通的小环境
- 4) 缩短信息传递链，拓宽沟通渠道，保证信息的畅通无阻和完整性。
- 5) 建立特别委员会，定期加强上下级的沟通
- 6) 组成非管理工作组。
- 7) 加强平行沟通，促进横向交流。

2. 简述管理的基本方法有哪些？

管理的基本方法有：

管理的法律方法。

管理的行政方法。

管理的经济方法。

管理的教育方法。

管理的技术方法。

3. 简述管理的基本原理有哪些？

管理的基本原理有：

系统原理

能级原理

人本原理

动力原理

效益原理

封闭原理

责任原理

弹性原理

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

1. 王华明和严高工的权力各来源于何处？

王华明和严高工的权力各来源于直线职位和参谋职位。

2. 严高工在实际工作中行使的是什么权力？你认为，严高工作为顾问应该行使什么样的职权？

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. 这家下属企业在管理中存在什么问题？如果你是公司总经理助理，请就案例中该企业存在的问题向总经理提出你的建议以改善现状？

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：明确参谋人员的参谋职权和参谋作用，并理顺和直线间的关系；明确直线人员的直线职权并落实到位，对直线人员来说要用足自己的直线职权。处理好三种职权关系：

直线人员、参谋人员和职能人员的相互关系，本质上是一种职权关系。

在管理工作中，应处理好三者的关系：参谋职权无限扩大，容易削弱直线人员的职权和威信；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。

（1）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。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。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。

（2）适当限制职能职权的使用

限制使用范围，即限于解决如何做、何时做等方面的问题，再扩大就会取消直线人员的工作；限制使用级别，即下一级职能职权不应越过上一级直线职权。

模拟试卷十四

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 P118：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。
2. 业务流程再造：业务流程重组是使用信息技术从根本上改变企业流程以达成主要企业目标的方法性程序。
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，每小题 3 分，共 30 分。在每小题给出的四个备选项中，选出一个正确答案，并将所选项字母填涂在答题纸相应位置上）

1. 梅奥通过其领导的霍桑实验建立了人际关系学说，该学说属于（ A ）
A 行为管理理论 B 古典管理理论 C 系统管理理论 D 权变管理理论
2. 在管理思想史上，巴纳德被称为（ B ）。
A 行政组织理论之父 B 现代管理理论之父
C 经营管理之父 D 科学管理之父
3. 对于外部有威胁，但内部有优势的组织，应采用（ C ）。
A 发展型战略 B 采取措施扭转内部劣势
C 采用多角化战略寻找新的机会 D 设法避开威胁，消除内部劣势
4. 关于部门化，现代的观点更加强调（ C ）。
A 区域部门化 B 产品部门化 C 顾客部门化 D 过程部门化
5. 组织设计的四个主要依据不包括（ D ）。
A 规模与组织所处的发展阶段 B 组织环境 C 组织战略 D 产业状况
6. 下列关于贡献考评的说法不正确的是（ C ）。
A 贡献考评是指考核和评估管理人员在一定时期内担任某个职务的过程中对实现企业目标的贡献程度
B 应尽可能把管理人员的个人努力和部门的成就区别开来
C 能力的大小与贡献的多少存在着严格的一一对应的关系。
D 贡献往往是努力程度和能力强度的函数。因此，贡献考评可以成为决定管理人员报酬的主要依据。
7. 关于组织文化的特征，下列说法不正确的是（ C ）。

- A 组织文化的中心是人本文化 B 组织文化的管理方式以柔性管理为主
C 组织文化的核心是组织精神 D 组织文化的重要任务是增强群体凝聚力

8. 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

9. 需要层次理论认为人的需要分为五个层次，它们从低到高的顺序是（A）。

- A 生理的、安全的、社交的、尊重的和自我实现的需要
B 安全的、生理的、社交的、尊重的和自我实现的需要
C 自我实现的、尊重的、社交的、安全的和生理的需要
D 生理的、尊重的、安全的、社交的和自我实现的需要

10. “治病不如防病，防病不如讲究卫生”根据这一说法，以下几种控制方式中，哪一种方式最重要（A）。

- A 前馈控制 B 现场控制 C 反馈控制 D 直接控制

三、判断题（本大题共 15 小题，每小题 3 分，共 45 分。正确的打“√”错误的打“x”，请在答题纸相应位置作答）

1. 管理的两重性指的是管理的自然属性和社会属性（√）
2. 人们通常所说的西方现代管理理论不是指一种管理理论，而是对各种不同管理学派理论的统称。（√）
3. 当环境变化越大时，计划越应是指导性的、短期的。（√）
4. 定性的计划具有较强的约束。（X）
5. 委员会是永久性的，近年来应用十分普遍。（X）
6. 企业集体本身不具有法人资格，而是一个比较稳定的经济联合体。（√）
7. 根据公平理论，平均分配是最合理的（X）
8. 激励的目的是强化、引导或改变人们的行为。（X）
9. 控制越详细、越严格，控制效果就越好。（X）
10. 乐观决策原则的理论基础是假定未来状态中的各种情况以同等可能发生（X）
11. 环境变化剧烈时，组织结构弹性应该小些（X）
12. 实施目标管理的主要难点是设置目标及量化存在困难（√）
13. 不确定性决策的主要特点是各方案所面临的自然状态发生概率已知（X）
14. 管理的两重性是指管理的科学属性和自然属性（X）
15. 教师用目光盯着上课说话的同学以示警告，属于非言语沟通（√）

四、简答题（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. 韦伯的行政组织理论要点 14

- (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。

2. 直线职权、职能职权和参谋职权的含义 149

所谓直线职权，是指管理者直接指导下属工作的职权。

所谓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。

所谓职能职权则是一种权益职权，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权范围内行使的某种职权。

3. 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：

创业阶段：小规模、非官僚制和非规范化；

集合阶段：偏重于集权制、欠规范；

规范化阶段：呈现官僚制特征；

精细阶段：组织步入僵化的衰退期。

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

【参考答案】

1. A 2. A 3. C 4. B 5. C 6. D 7. A 8. B 9. D

10. 分析要点

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：（1）领导者的特征；（2）追随者的特征；（3）领导环境。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。高总裁采取的是专制型或任务导向型的领导方式。根据菲德勒的领导权变模型，从领导环境的三个因素（上下级关系好、任务结构不明确和职位权力弱）分析中，该公司的领导环境中度有利或不利，故采用关系导向型的领导方式更有效，可见，高总采取的领导方式不是很有效。

四、简答题（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. 有限理性决策理论和古典决策理论的核心内容 81

（一）古典决策理论

- 1) 决策者必须全面掌握有关决策环境的信息情报。
- 2) 决策者要充分了解有关备选方案的情况。
- 3) 决策者应建立一个合理的层级结构，以确保命令的有效执行。
- 4) 决策者进行决策的目的始终在于使本组织获取最大的经济利益。

（二）有限理性决策理论

- 1) 人的理性介于完全理性和非理性之间. 即人是有限理性的，这是因为在高度不确定和极其复杂的现实决策环境中，人的知识、想象力和计算力是有限的。
- 2) 决策者在识别和发现问题中容易受知觉上的偏差的影响，而在未来的状况做出判断时，直觉的运用往往多于逻辑分析方法的运用。所谓知觉上的偏差，是指由于认知能力有限，决策者仅把问题的部分信息当做认知对象。
- 3) 由于受决策时间和可利用资源的限制，决策者即使充分了解和掌握有关决策环境的信息情报，也只能做到尽量了解各种备选方案的情况，而不可能做到全面了解，决策者选择的理性是相对的。
- 4) 在风险型决策中，与对经济利益的考虑相比，决策者对待风险的态度对决策起着更为重要的作用。决策者往往厌恶风险，倾向于接受风险较小的方案，尽管风险较大的方案可以带来较为可观的收益。
- 5) 决策者在决策中往往只求满意的结果，而不愿费力寻求最佳方案。

2. 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。

3. 组织设计的任务 132

- (1) 组织设计的任务是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

(4) 编制职务说明书。

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

1. 案例中的专聘岗位制能否起到调动教师教学和科研积极性的作用？在激励员工方面有哪些优缺点？

本案例中的“专聘岗位制”这种做法对不对？不好一概而论，从总体上来讲，其思路与出发点是好的，如果做得到位，能充分体现绩与效的挂钩，体现优劳优得，按劳分配的科学分配原则，起到调动老师的教学与科研积极性的目的。但在具体运作过程中，能否起到预期的激励目的，取决于两个方面：专聘岗位制的本质是部分人的工资会有一定额度的增加。那么“工资”对员工来讲是否是激励因素；二是这一定的额度对三分之一的员工而言是否起到激励作用，与其所要付出的劳动相比，这一定的额度标准定得是否恰当。

2. 用有关的激励理论谈谈三分之一的专聘岗位设置数合理吗？

需要考虑的第二个问题是专聘岗位比设置为“三分之一”是否合适？从现实情况来看，身边的不少组织都在实行定编定岗制度，但不同的单位采用的具体标准不同，就该案例中的高校而言，三分之一的标准意味着全校只有约 300 人进岗，700 多人将被“编外”。这对学校的教学、科研以及各项工作的开展是否有利？同时还要考虑的是许多日常工作具有连贯性和相互配合的特点，个体无法完成全部工作，这就会牵涉到岗内岗外的配合问题。

最后要考虑的是任何一项工作的目的性，学校采取相关措施的目的非常明确：希望广大教员，尤其是年青的教员，回到教学和科研工作中来，全心全意投入到教学与科研工作中，但三分之一的岗位恰恰将这部分年青教员排斥在外，因为无论从资历还是学术水平，年青教员短期内无法与老教员相比，一刀切的结果是老的留下了，年青的将更加卖力地出去兼职。

3. 如果由你来起草专聘岗位方案，你将从哪些方面入手？

显然专聘岗位的指导思想尽管是对的，但具体的做法不尽人意。原因是在制定岗位数之前，没有把握住员工的需要，没有深入了解教员尤其是年青教员的最迫切需要什么？也没有充分认识到激励措施的激励力到底有多大。因此，在进行有关激励政策的制定之前，首先应该了解员工的需要，以便有的放矢。其次要意识到政策的落实能否产生激励力，能产生多大的激励力，是否有利于组织目标的实现。