

## 管理学原理参考答案

### 试卷一

#### 一、名词解释（每题 5 分，共 15 分）

1. 管理：管理是管理者通过对组织所拥有的资源进行计划、组织、领导和控制等一系列协调活动，带领下属既有效率又有效果的实现组织目标的过程。
2. 滚动计划法：该方法是一种动态编制或修订计划的方法。指每次在编制或修订计划时，均将计划按照时间顺序向前推进一个计划期，即向前滚动一次：对时间较远的计划编制的较粗以便根据环境的变化而调整；对时间较近的计划编制的较细以便能够执行。
3. 矩阵型结构：指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，其特点是在直线职能制垂直形态组织系统的基础上，再加上一种横向的领导系统。

#### 二、单项选择题（每题 3 分，共 30 分）

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| D | B | B | C | A | B | B | C | B | B  |

#### 三、判断题（每题 3 分，共 45 分）

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| × | × | √ | × | × | × | √ | √ | × | √  | √  | √  | √  | ×  | ×  |

#### 四、简答题（每题 10 分，共 30 分）

1. 简述掌握二重性的意义。
  - （1）有助于总结我国在管理理论与实践上正反两方面的经验教训，发挥社会主义制度的优越性。
  - （2）有利于促进学习引进国外有益的管理理论、技术和方法。
  - （3）有助于我们随机制宜的学习和运用管理学理论。
  - （4）有助于揭露资本主义管理的剥削本质。
2. 简述科学决策的原则。
  - （1）满意化原则；（2）科学性原则；（3）经济性原则；（4）权责对等原则；
  - （5）时效原则；（6）充分发挥集体智慧的原则；（7）层级原则和整体效用原则；（8）集体决策和个人决策相结合的原则。
3. 简述回答直线职能制的特点。
  - （1）它是在直线制和职能制的基础上，吸取这两种形式的优点而建立起来的，我们绝大多数企业都采用这种组织结构形式。
  - （2）这种组织结构形式是把企业管理结构和人员分为两类：一是直线领导结构和人员，按命令统一原则对各级组织行使指挥权；一是职能机构和人员，按专业化原则，从事组织的各项职能管理工作。

#### 五、案例分析题（30 分）

1.
  - （1）设定的目标不全面。每个部门只专注于对自己非常重要的几个目标。
  - （2）绩效评估的期限不合理。因为这家公司的传统是一年进行一次绩效评估，目标一旦定下来就不能再改变。所以即使他们发觉有些目标有问题，无法进行及时的修改。
  - （3）目标的制定不合理。各部门的目标互相之间没有联系，只是和组织内上下级之间有联系，难以形成以组织总目标为中心的一贯到底的目标体系。
  - （4）绩效评估的指标考核性差。
2.
  - （1）目标必须是从全局出发的，整体考虑的结果，各分目标必须协调一致；
  - （2）目标层次要清楚；
  - （3）目标数目要适中；
  - （4）目标要建立在可靠的基础上，必须是可行的；
  - （5）目标必须是具体的，要便于衡量；
  - （6）目标要保持相对稳定性。

## 试卷二

### 一、名词解释（每题 5 分，共 15 分）

1. 管理二重性：管理二重性是马克思主义的基本观点，指与生产力、社会化大生产相联系的自然属性与与生产关系、社会制度相联系的社会属性。
2. 技术技能：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。
3. 目标管理：指在个体职工的参与下，自上而下地确定工作目标，并在工作中实行“自我控制”，自下而上地保证目标实现的一种管理办法。

### 二、单项选择题（每题 3 分，共 30 分）

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| B | C | D | D | C | C | A | C | D | C  |

### 三、判断题（每题 3 分，共 45 分）

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| × | × | × | √ | × | × | × | × | × | √  | ×  | √  | ×  | √  | √  |

### 四、简答题（每题 10 分，共 30 分）

1. 简述霍桑试验的结论？
  - （1）工人是“社会人”，而不是“经济人”；
  - （2）生产率主要取决于工人的工作态度以及与周围人的关系；
  - （3）企业中存在着非正式组织；
  - （4）新型领导能力在于通过提高员工满意度来激发员工士气，从而达到提高生产率的目的。
2. 简述德尔菲技术的特点。
  - （1）全面性：综合众多专家意见，避免片面性。
  - （2）匿名性：用匿名方式，即“背靠背”方式进行，避免从众行为。
  - （3）反馈性：需若干轮信息反馈。
  - （4）统计性：对专家意见进行统计学处理。
3. 简述企业在选择招聘方式时应考虑的主要因素。
  - （1）所需选聘人才的层次；
  - （2）企业经营的环境特点；
  - （3）企业所处的发展阶段；
  - （4）企业战略以及与之相关的企业文化调整的高度。

### 五、案例分析题（30 分）

1. 汉王公司选择的是差异化战略。其理由是：差异化战略就是企业在行业中别具一格，具有独特性，并且利用有意识形成的差异化，建立起差别竞争优势。从案例来看，汉王公司能够通过对传统的文字输入技术的突破，开创了非键盘输入法，从而建立起差别化竞争优势。并且通过技术变革和知识创新，将产品差异化优势进行大规模扩散，研制生产出一个又一个市场所需要的产品，从而利用差异化优势给企业带来的较高边际收益，进一步弥补了因追求产品差异化而增加的成本。

2. 实施“出奇制胜”的战略原则，最关键的是创新。从汉王成功的道路看，制定战略的过程本身就是管理创新。汉王公司将科研开发的重心建立在市场需求分析的基础上，注重将科研成果转化为商品，这种创新的思维模式确保了公司获得成功。

关于创新的战略中的重要性，我认为：

- ① 创新来源于对创新机会的认识；
- ② 创新既要靠推理，更要依靠想象力；
- ③ 创新要从小处做起，要突出重点；
- ④ 创新必须要有强烈的欲望。

## 试卷三

### 一、名词解释（每题 5 分，共 15 分）

1. SWOT 分析：指在内外环境分析的基础上，将外部环境中的机会（opportunities）、威胁（Threats）和内部环境中的优势（Strengths）、劣势（Weaknesses）结合在一起以制定适应本企业实际情况战略的分析方法。
2. 盈亏平衡点法：又称量本利分析法或保本分析法，是通过考察产量（销售量）、成本和利润的关系以及盈亏变化规律来决策提供依据的方法。
3. 事业部制：指以产品或地区为依据，将相关的研究开发、采购、生产、销售等部门结合成一个相对独立单位的组织结构形式，又称“斯隆模型”、联帮分权化。

### 二、单项选择题（每题 3 分，共 30 分）

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| C | A | C | C | D | A | A | B | A | B  |

### 三、判断题（每题 3 分，共 45 分）

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| × | × | √ | × | √ | √ | × | √ | × | ×  | √  | ×  | ×  | √  | ×  |

### 四、简答题（每题 10 分，共 30 分）或计算题

#### 1. 简述管理二重性的内涵。

（1）概念：管理二重性是马克思主义的基本观点，指与生产力、社会化大生产相联系的自然属性和生产关系、社会制度相联系的社会属性。

（2）管理的自然属性指管理要处理好人与自然之间的关系，要合理组织生产力；管理的社会属性指管理过程中要处理人与人之间的关系，维护一定社会的生产关系的属性，表现为管理的特殊职能。

（3）内涵：管理的二重性反映了管理的必要性和目的性：

- ① 管理的必要性是生产过程的固有属性，是组织劳动所必需的。
- ② 管理的目的性与生产资料所有制有关，反映了生产资料所有制组织劳动的目的。

#### 2. 简述泰勒科学管理理论的内容。

- （1）劳动定额原理；
- （2）标准化原理；
- （3）差别计件工资制；
- （4）计划与执行职能分离；
- （5）实行例外原则；
- （6）能力与工作相适应；
- （7）实行职能工长制；
- （8）雇主和工人双方都必须来一次“心理革命”；
- （9）中心问题是提高劳动生产率。

#### 3. 简述战略性计划的过程。

（1）陈述远景和使命；（2）制定远景和使命；（3）进行战略定位和环境分析；（4）战略选择；（5）实施战略计划。

### 五、案例分析题（30 分）

1. ① 保罗作为一位领导者的权利来源是职位权利和个人权利（或职位权利与非职位权利）。

② 职位权利是组织赋予领导者的岗位权利，在领导者的权利构成中居主导地位，是领导开展领导活动的前提和基础，包括法定权、强制权、奖励权。

③ 个人权利，即领导者以自身的威信影响或改变被领导者的心理和行为的力量，自身影响力不具有法定性质，它包括专长权、感召权。

2. ① 这个案例更好的说明了领导的权变理论。

② 权变理论认为一种领导行为的效果好不好，不仅取决于领导者本人的素质和能力而且还取决于许多客观因素。如被领导者的特点、领导的环境等。因此，没有一种“最好”的领导行为，这一切要以时间、地点、条件为转移。

③ 保罗在纽约工作是认为是一位很成功的领导者和管理者。在达拉斯工作时，运用同种富有进取心的管理方式，确没有取得同样的成功。但是在调到新泽西的办事处，他的领导方式又显示出很好的效果。这些都充分说明了领导的权变理论。

## 试卷四

### 一、名词解释（每题 5 分，共 15 分）

1. 管理幅度：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. 沟通：指可理解的信息或思维在两个或两个以上人群中的传递或交换的过程，目的是激励或影响人的行为。
3. 反馈控制（成果控制）：一个时期生产经营活动已经结束以后，对本期的资源利用状况及结果进行总结。

### 二、单项选择题（每题 3 分，共 30 分）

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| D | A | B | B | C | B | A | B | B | D  |

### 三、判断题（每题 3 分，共 45 分）

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| √ | × | √ | √ | × | √ | × | × | × | √  | √  | ×  | ×  | ×  | √  |

### 四、简答题（每题 10 分，共 30 分）

#### 1. 简述官僚行政组织的特点。

- （1）专业化劳动分工；
- （2）自上而下的权威等级；
- （1）正式的甄选；
- （2）职业生涯导向；
- （3）规则和纪律
- （4）非个人化

#### 2. 简述为什么在决策中经常采用满意原则而不是最优原则？

（1）最优原则需要获得与决策有关的全部信息，真实了解全部信息的价值所在并据此制定所有可能的方案，准确预期到每个方案在未来的执行结果。

（2）现实中上述这些条件往往得不到满足。

① 决策者很难收集到一切信息

② 决策者对信息的利用能力有限，只能制定数量有限的方案；

③ 任何方案都是在未来实施，而决策时预测的未来状况可能与实际状况有出入。现实中的上述状况决定了决策者难以做出最优决策，只能做出相对满意的决策。

#### 3. 简述计划的意义。

- （1）计划将管理者注意力集中于目标，明确了组织成员的行动方向。
- （2）计划有助于弥补不确定性和变化带来的问题，提高组织应变能力，降低有关风险。
- （3）计划有助于以更经济的方式管理组织，改善组织的运行效率。
- （4）计划为管理人员的日常考核和控制工作提供最基本的依据。

### 五、案例分析题（30 分）

1. 企业战略类型包括基本战略、核心能力企业内扩张战略、核心能力企业外扩张战略、防御战略。其中，基本战略包括成本领先、特色优势和目标集聚；核心能力企业内扩张战略包括一体化战略（前向一体化、后向一体化、横向一体化）、多元化战略（同心多元化、混合多元化、横向多元化）、加强型战略（市场渗透、市场开发、产品开发）；核心能力企业外扩张包括战略联盟、虚拟运作和出售核心产品；防御战略包括收缩战略、剥离战略、清算战略。

2. 青岛公司采取了横向一体化、同心多元化、市场开发等战略。

在太原收购嘉禾啤酒有限公司下属工厂属于横向一体化战略；增加“逸品纯生”等新的产品属于同心多元化战略；利用旺季，大力开拓市场属于市场开发战略。

## 试卷五

### 一、名词解释（每题 5 分，共 15 分）

1. 决策：指是为了解决问题或实现目标，从若干备选方案中进行抉择的分析，判断的过程。
2. 非正式组织：指人们在共同工作过程中自然形成的以感情、喜好等情绪为基础的松散的、没有正式规定的群体
3. 组织文化：指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为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（每题 3 分，共 30 分）

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| D | D | D | B | B | B | D | C | D | B  |

### 三、判断题（每题 3 分，共 45 分）

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| × | √ | √ | × | √ | × | × | √ | √ | √  | √  | ×  | ×  | ×  | ×  |

### 四、简答题（每题 10 分，共 30 分）

#### 1. 简述管理的特征。

- (1) 管理是一种文化现象和社会现象，具有重要的社会性
- (2) 管理具有较强的创造性和不确定性
- (3) 管理工作具有科学性和艺术性
- (4) 管理的主体是管理者
- (5) 管理的核心是处理好人际关系
- (6) 管理活动不同于作业活动

#### 2. 简述为什么说管理既是一门科学，又是一门艺术？

(1) 科学性的含义：管理科学性强调管理活动须以反映管理客观规律的管理理论和方法为指导，掌握科学的方法论。管理学经过近一个世纪的发展，已经逐渐形成了较为完整、反映管理过程规律的理论知识体系，为指导管理实践提供了根本的原理、原则和方法。要保证管理实践的成功，管理者必须懂得如何在管理实践中运用科学的理论。

(2) 艺术性的含义：管理艺术性强调管理的实践性。管理理论并不是万能的，管理者掌握了大量的管理理论、原理或知识，并不一定就是一个出色的管理人员，必须结合具体实际管理活动情况加以创造性的、灵活的运用。

#### 3. 简述影响管理幅度的因素？

- (1) 工作能力，即管理者和被管理者的工作能力或素质。
- (2) 工作内容和性质，包括主管人员所处的管理层次、下属工作相似性、计划的完备程度、非管理事务的多少。
- (3) 工作条件，包括助手的配备情况、信息手段的配备、工作地点的相近性。
- (4) 工作环境。

### 五、案例分析题（30 分）

#### 1.

- (1) 战略决策指事关企业兴衰成败，带有全局性、长远性的规划。（根据战略性计划的概念回答战略决策的概念）
- (2) 战术决策指为了实现战略目标而做出的带有局部性的具体决策。（根据战术性计划的概念回答战略决策的概念）
- (3) 公司的战略决策：既开辟新市场，又保持传统的玻璃生产和加工业。

#### A 公司的战术决策：

第一、缩小低产量部门的生产，如灯泡和电视显像管部门。

第二、减少因市场周期性急剧变化而浮动的产品的生产。

第三、开辟既有挑战性又具巨大潜在市场需求的产品，这一方面包括三个新领域。



## 试卷六

### 一、名词解释（每题 5 分，共 15 分）

1. 矩阵型结构：指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，其特点是在直线职能制垂直形态组织系统的基础上，加上一种横向的领导系统。
2. 彼得现象：彼得现象英国学者彼得经过研究发现在实行等级制度的组织中，每个人都崇尚爬到能力所不及的层次，但由于组织中有些管理人员由于不能保持原来的成绩，因此可能会对组织带来低效率。
3. 直接控制：指假设合格的管理者能够察觉问题并及时采取纠正措施，出现差错最少，因而通过提高管理者的素质来进行控制工作。

### 二、单项选择题（每题 3 分，共 30 分）

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| B | A | C | D | C | A | B | B | C | C  |

### 三、判断题（每题 3 分，共 45 分）

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| √ | √ | × | × | √ | × | × | √ | × | ×  | √  | √  | √  | √  | ×  |

### 四、简答题（每题 10 分，共 30 分）或计算题

#### 1. 简述霍桑试验各阶段的结论。

- （1）工人是“社会人”，而不是“经济人”；
- （2）生产率主要取决于工人的工作态度以及与周围人的关系；
- （3）企业中存在着非正式组织；
- （4）新型领导能力在于通过提高员工满意度来激发员工士气，从而达到提高生产率的目的。

#### 2. 简述企业社会责任的表现。

- （1）挑选高道德素质的员工；（2）建立道德守则和决策规则；
- （3）管理者在道德方面领导员工；（4）设定工作目标；
- （5）对员工进行道德教育；（6）对绩效进行全面评价；
- （7）进行独立的社会审计；（8）提供正式的保护机制。

#### 3. 简述如何根据经营单位组合分析图进行投资决策。

- （1）“瘦狗”型的经营单位份额和业务增长率都较低，对这种不景气的业务，应该采取收缩甚至放弃的战略。
- （2）“幼童”型的经营单位业务增长率较高，目前市场占有率较低，企业选择是像该业务投资必要的资金，以提高市场份额，使其向“明星”型转变；如果判断它不能转变成“明星”型，应忍痛割爱，及时放弃该领域。
- （3）“金牛”型经营单位的特点是市场占有率较高，而业务增长率较低，从而为企业带来较多的利润，同时需要较少的资金投入，可采取维持策略。
- （4）“明星”型经营单位的特点是市场占有率和业务增长率都较高，代表着最高利润增长率和最佳投资机会，企业应该不失时机的投入必要的资金，扩大生产规模。

### 五、案例分析题（30 分）

#### 1. 原因：

- ① 设定的目标不全面。每个部门只专注于对自己非常重要的几个目标；
- ② 因为这家公司的传统是一年进行一次绩效评估，目标一旦定下来就不能再改变。所以既然使他们发觉有些目标有问题，他们也不会及时的修改；
- ③ 各部门的目标互相之间没有联系，只有和组织内上下级之间有联系；
- ④ 修改后的系统仍然存在定性和主观评估。

#### 2. 目标管理的过程简要包括：

- ① 制定目标；② 明确组织的作用；③ 执行目标；④ 评估结果；⑤ 实行奖惩；⑥ 制定新目标并开始新的目标管理循环。

综合 A 公司存在的问题，首先在制定目标时，应全面，根据总目标制定各分目标。注意各部门目标的衔接。其次根据 A 公司情况，调整目标的期限，在目标出现问题时，及时修改。再次，修改后的系统应明确且责任分明。

## 试卷七

### 一、名词解释（每题 5 分，共 15 分）

1. 技术技能：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。
2. 管理道德：指从事管理工作的管理者的行为准则与规范的总和，是对管理者提出的道德要求。
3. 组织部门化：按照职能相似性、任务活动相似性或关系紧密性的原则把组织中的专业技能人员分类集合在各个部门内，然后配以专职的管理人员来协调领导，统一指挥。

### 二、单项选择题（每题 3 分，共 30 分）

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| D | D | D | C | D | A | B | C | D | A  |

### 三、判断题（每题 3 分，共 45 分）

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| × | × | √ | √ | × | × | √ | × | × | ×  | ×  | √  | √  | ×  | √  |

### 四、简答题（每题 10 分，共 30 分）

#### 1. 简述改善企业道德管理行为的途径。

- （1）挑选高道德素质的员工；（2）建立道德守则和决策规则；（3）在道德方面领导员工；（4）设定工作目标；（5）对员工进行道德教育；（6）对绩效进行全面评价；（7）进行独立的社会审计；（8）提供正式的保护机制。

#### 2. 简述群体决策的优缺点。

##### （1）优点：

- ① 能够获得更多的知识和信息；② 能够提供更多更可行的解决问题方案；③ 增加方案可接受性，提高合法性。

##### （2）缺点：

- ① 花更多的时间和费用；② 产生“群体思维”的现象，责任不清；③ 成员会屈从压力，造成“少数人统治”。

#### 3. 简述组织设计的原则。

- （1）专业化分工的原则（分工与协作）；
- （2）同一指挥与权力制衡原则；
- （3）控制幅度原则；
- （4）权责（利）对等原则；
- （5）柔性经济原则（适应性与稳定性相结合）；
- （6）集权与分权相结合的原由是；
- （7）目标统一的原则；
- （8）精简高效的原则。

### 五、案例分析题（30 分）

#### 1. （1）正式沟通和非正式沟通。

（2）非正式沟通是指以企业非正式组织系统或个人渠道的信息传递。企业中非正式沟通有客观存在的必然性，因此应引起管理者的重视。非正式沟通的传播主要是职工普遍关心的相关的信息，但有一定的局限性，其传递的信息常常容易被夸人曲解。这也是造成案例中传闻和风波的最主要的原因。正式沟通是通过正式的组织系统为渠道的信息传递。但由于邓强在正式的下行沟通过程中不到位，加之秘书对信息不够准确的理解，称为信息被曲解的源头。它是产生本次风波的直接导火线。此外，员工对信息盲目地接受、认同、传播、而不加辨别信息选的态度，在这次风波中也起了推波助澜的作用。

#### 2. 教训：

- ① 管理者应对非正式沟通加以足够的重视，正确对待非正式沟通，学会利用和引导它，使之成为正式渠道的补充。
- ② 管理者需要建立信息反馈系统，以保证下行沟通的有效性。
- ③ 不能孤立的只采用一种沟通方式。

#### 经验：

- ① 当由于非正式沟通中信息的曲解对公司、领导和员工已经造成了一定程度的不良影响后，及时采取其他多种有效的沟通渠道进行澄清和补救。
- ② 同时不应过多的追究传播者的错误和责任，对信息的传播者给予原谅。

## 试卷八

### 一、名词解释（每题 5 分，共 15 分）

1. 管理的例外原则：指高层管理者应当将一般的日常事务授权给下级去处理，自己只保留对例外事项的决定和监督权。
2. 有限理性假设：西蒙认为人既非是完全理性的也非常不理性的，而是介于完全理性和完全非理性之间，即有限理性。
3. 培训：指组织通过对员工有计划、有针对性的教育和训练，使其能够改进目前只是和能力的一项连续而有效的工作。

### 二、单项选择题（每题 3 分，共 30 分）

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| B | B | C | D | A | C | D | D | C | C  |

### 三、判断题（每题 3 分，共 45 分）

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| √ | × | × | × | × | √ | √ | × | × | √  | ×  | ×  | ×  | ×  | √  |

### 四、简答题（每题 10 分，共 30 分）

#### 1. 简述滚动计划法的基本思想及优点。

（1）基本思想：

- ① 该方法依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、中期计划有机的结合起来，使用近细远粗的办法制定计划，避免了不确定性可能带来的不良后果。
- ② 在计划期的第一阶段结束时，要根据该阶段计划的实际执行情况和外部与内部有关因素的变化情况，对原计划进行修订，并根据同样的原则逐期滚动。

（2）评价：

- ① 计划符合实际情况；
- ② 使短期计划、中期计划和长期计划相互衔接，可根据变化及时调整，使各期计划基本一致；
- ③ 增强了计划的弹性，提高了组织对环境的应变能力。

#### 2. 简述组织设计应当遵循哪些原则？

- （1）专业化原则；（2）统一指挥原则；（3）权责利一致原则；（4）柔性分权相结合原则；（5）控制幅度原则；（6）目标统一原则；（7）精简高效原则。

#### 3. 简述非正式组织的含义及积极作用。

（1）概念：指人们在共同工作过程中自然形成的以感情、喜好等情绪为基础的松散的、没有正式规定的群体。

（2）作用：① 满足成员在归属感和安全感方面的需要；② 增强组织的凝聚力；③ 有益于组织成员的沟通和不良情绪的发泄；④ 有助于组织目标的实现。

### 五、案例分析题（30 分）

#### 1. 该公司现有的组织结构形式是直线一职能制。

（1）直线一职能制的优点：① 分工细密，任务明确，且各个部门的职责具有明显的边界；② 稳定性较高，在外部环境变化不大的情况下，易于发挥组织的集团效率。

（2）直线一职能制的缺点：

- ① 缺乏信息交流，各部门缺乏全局观点，不同的职能机构之间，职能人员与指挥人员之间目标不易统一，矛盾较多，最高领导者协调工作量大；
- ② 不易于从企业内部培养熟悉全面情况的管理人才，使职能组织促使职能人员仅重视其有关的专业知识和才能，而不重视管理；
- ③ 整个组织系统刚性较大，分工很细，手续繁杂，反应较慢，不易迅速适应新的情况。

2. 该公司未来实行业务部制的组织结构形式比较合适。所谓事业部制结构，就是一个企业内对于具有独立的产品和市场、独立的责任和利益的部门实行分权管理的一种组织形式。事业部制组织结构是当前比较流行的组织结构，应用比较广泛。它必须具备三个要素：具有独立的产品和市场，是产品责任或市场责任单位；具有独立的利益，实行独立核算，是一个利益责任单位；能自主经营，是一个分权单位，具有足够的权利。亨利公司未来准备以不同产品为单位，形成业务团队，实行自主经营，独立核算，重大决策集权化，业务运营分权化，符合事业部制的条件要求。实行业务部制既能使公司高层管理机构摆脱日常行政事务，专注于公司的决策及战略，又能使各事业部发挥经营管理的主动性，进而提高效率，还能锻炼和培养公司未来的领导人才。



## 试卷九

### 一、名词解释（每题 5 分，共 15 分）

1. 学习型组织：指具有持续不断学习，适应和变革能力的组织，即能够迅速获取传播并在整个组织分享信息，从而不断改进自身以适应环境变化的组织。
2. 满意决策：指只要求将既定的目标实现到足够好的、令人满意程度即可。
3. 组织：一是动词，指为了达到某些特定目标，在分工合作的基础上构建组织结构的过程；另一种是名词，按词一定的宗旨和目标建立起来的集体。

### 二、单项选择题（每题 3 分，共 30 分）

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| B | A | D | B | C | C | D | B | D | B  |

### 三、判断题（每题 3 分，共 45 分）

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| √ | × | × | × | × | × | × | × | × | √  | ×  | ×  | √  | √  | √  |

### 四、简答题（每题 10 分，共 30 分）

1. 简述科学管理理论的四项基本原则。
  - （1）确定没想工作的科学工作方法。
  - （2）合理选择“一流工人”，做到人适其事。
  - （3）对工人进行教育和培训，使其掌握科学方法。
  - （4）管理者与工人合作，分担工作于责任。
2. 简述计划与预测之间的关系。
  - （1）计划是对未来行动的部署，预测则是对未来时间的陈述。
  - （2）计划要说明的问题时“要使将来成为什么样子”，即采取什么措施和行动来改变现有条件以达到预期目的；预测要说明的问题是“将来会怎样”，即在有取或不采取某些措施或行动的条件下，估计将来会发生什么变化。
3. 简述内部提升的优缺点。
  - （1）优点：
    - ① 有利于鼓舞士气，调动组织成员的积极性。
    - ② 有利于吸引外部人才。
    - ③ 有利于保证选聘工作的正确性。
  - （2）缺点：
    - ① 引起同事的不满。
    - ② 可能造成“近亲繁殖”的现象。

### 五、案例分析题（30 分）

1. （1）组织变革就是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。原组织结构已不再适应当前的环境并使通用公司陷入困境。  
 （2）标志：构建适合发展要求的、合理的组织结构——事业部制（使用事业部制后，通用公司成为世界著名的跨国公司，事业部制也被世界各国企业广泛采用）。
2. （1）事业部制的主要优点：
  - ① 事业部制既有高度的稳定性，又有良好的适应性。
  - ② 有利于高层领导者摆脱日常行政事务和具体繁杂事务，专注于宏观战略和决策。
  - ③ 有利于培养全面管理人才，为企业的未来发展储备干部。
  - ④ 事业部作为利润中心，施行独立核算，能充分发挥部门管理的积极性、主动性和创造性。
  - ⑤ 各事业部之间相互竞争，有利于提高劳动生产率和企业整体经济效益。
 （2）事业部制的主要缺点：
  - ① 各事业部利益具有独立性，容易滋长本位主义。
  - ② 组织机构设置重叠，增加了费用开支。
  - ③ 对公司总部的管理工作要求较高，否则容易发生失控。

## 试卷十

### 一、名词解释（每题 5 分，共 15 分）

1. 社会责任：指企业追求有利于社会长远目标实现的一种义务，它超越了法律与经济对企业所要求的义务。
2. “管理理论丛林”：指二战后，众多管理学者从不同角度发表对管理学的见解，涌现了大批管理学派，全面性、系统性和准确性成为该阶段管理理论的特点，美国管理学哈罗德·孔茨称此为“管理理论丛林”。
3. 战术性计划：指规定总体目标如何实现的细节的计划，其需要解决的是组织的具体部门或职能在未来各个较短时期内的行动方案。

### 二、单项选择题（每题 3 分，共 30 分）

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| C | B | B | C | B | B | B | B | A | C  |

### 三、判断题（每题 3 分，共 45 分）

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| × | √ | × | × | × | × | × | × | √ | √  | √  | ×  | ×  | √  | ×  |

### 四、简答题（每题 10 分，共 30 分）

1. 简述影响管理者道德的因素。
  - (1) 道德的发展阶段；
  - (2) 个人特征；
  - (3) 组织结构；
  - (4) 组织文化；
  - (5) 问题强度；
2. 简述权变理论的主要内容。
  - (1) 组织所处的环境具有复杂性的动态性，这决定了环境的不确定性，这是环境的固有特点。
  - (2) 环境的不确定性特点造成了管理的困难性并决定了各管理理论适用范围的有限性。
  - (3) 管理中不存在普遍适用的“最好的”或“最不好的”管理方式，管理方式应依据所面对的环境不同的进行改变。
3. 简述计划的性质。
  - (1) 计划工作为实现组织目标服务；
  - (2) 计划工作是管理活动的桥梁，是组织、领导和控制管理活动的基础；
  - (3) 计划工作具有普遍性和秩序性；
  - (4) 计划工作要追求效率；
  - (5) 计划工作要有适应性。

### 五、案例分析题（30 分）

1. 王总经理的看法不正确，当今企业不能只单纯追求利润，必须同时考虑保护环境，承担社会责任。企业价值观的发展经历了股东利益最大化的工业化初期、企业利益最大化兼顾员工利益的工业化中期、追求企业相关利益者价值最大化的工业化后期、追求企业相关利益者价值最大化同时保护和增进社会福利的后工业化时期等四个阶段。
2. 企业社会责任从低到高可分为法律责任、经济责任、伦理责任和慈善责任四个层次。企业社会责任主要体现在以下五个方面：办好企业，把企业做强、做大、做久；企业一切经营管理行为应符合道德规范；社区福利投资；社会慈善事业；自觉保护自然环境。

## 试卷十一

### 一、名词解释（每题 5 分，共 15 分）

1. 管理道德：指规定管理者行为是非的惯例或原则的总和，是建立在一般道德原则基础上的特殊职业道德观体系。
2. 行为科学：指对人在生产中的行为以及产生这些行为的原因进行分析的理论，研究内容主要包括人的本性与需要，行为动机以及产生中的人际关系等问题。
3. 横向一体化：指企业获得与自身生产同类产品的竞争对手的所有权或加强对他们的控制。

### 二、单向选择题（每题 3 分，共 30 分）

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| C | B | A | B | A | A | A | D | A | C  |

### 三、判断题（每题 3 分，共 45 分）

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| × | × | × | × | × | √ | √ | × | × | √  | ×  | ×  | ×  | √  | ×  |

### 四、简答题（每题 10 分，共 30 分）

#### 1. 简述管理的普遍性？

- （1）管理具有普遍性，这意味着不同层次、不同机构、不同国家的管理活动具有高度一致性。
- （2）从组织层次看，一个组织不同层次上的管理活动在本质上是相同或相似的：无论是基层还是高层管理者，都要履行计划、组织、领导和控制等职能。
- （3）从组织规模或性质上看，无论是大型组织还是小型组织，无论是盈利性组织还是非盈利组织，其管理活动也具有一致性。

#### 2. 简述外部一般环境的内容？

- （1）政治法律环境，包括一个国家的社会制度、执政党的方针政策等。
- （2）社会文化环境，包括一个国家或地区居民的受教育程度和文化水平、宗教信仰和风俗习惯。
- （3）经济环境，包括宏观和微观两方面，宏观经济因素包括国民收入，国民生产总值等。微观经济因素包括消费者收入等等。
- （4）技术环境，包括国家对技术的投资和支持、专利保护等。
- （5）自然环境，包括企业所处的地理环境、气候条件等。

#### 3. 简述如何正确处理直线职权、参谋职权和职能职权之间的关系？

- （1）首先要正确认识三种职权间的关系：三种职权是不可分割的整体。直线职权意味着决策和命令，参谋职权意味着协助和建议，职能职权范围介于两者之间。
- （2）发挥参谋职权的作用：一是要理顺直线职权与参谋职权的关系，二是参谋应独立提出建议，直线主管不为参谋左右。
- （3）适当限制职能职权，包括限制职能职权的使用范围和级别两方面。

### 五、案例分析题（30 分）

1. 新星电子集协和的优势：实力雄厚，具有一定竞争力；拥有多个基本类药物；轻工业产品有着较高的市场占有率。  
 新星电子集团的劣势：融资存在困难；药物产品中缺乏新、特药品种；公司存在人员问题，尚未建立完善有效的人才引进、培训、激励机制。

新星电子集团的机会：国家对新特药行业有政策扶持。新兴电子集团的威胁：轻工业产品供过于求，竞争激烈，融资困难。

通过运用 SWOT 分析方法，可得出新星电子集团的发展战略。

- （1）利用国家政策扶持，大力发展新特药的制药业。
- （2）面对轻工业产能过剩，售出部分轻工业产品以融得资金，并将资金用于发展新特药。
- （3）改革人才引进、培训、激励机制，解决集团人才匮乏的困难。

2. 轻工产品的相对市场占有率较高，但增长率较缓慢，按照波士顿矩阵分析应属于金牛类产品。这类产品或业务处于成熟的低速增长市场上，市场地位有利，盈利率高。因为这类产品不再需要大量投资于广告宣传和生产扩张，因此公司可以获得丰厚的现金流量，并用于支持其他业务的发展。不过，“金牛”业务的增长前景是有限的。对这类产品可采取维持战略，目的是保持市场份额，以获取较多的现金流。

## 试卷十二

### 一、名词解释（每题 5 分，共 15 分）

1. 核心能力：指使一个组织与其竞争者相区别的一整套知识、技能、组织的惯行与业务过程，具有优胜的，不可转移的，不可替代的，不可模仿的和持续的等特点。
2. 德尔菲法：指采用背靠背通信方式征询专家小组成员和决策意见，通过几轮征询，使专家小组意见趋于集中，最后做出选择结论
3. 集权：指决策指挥权在组织层级系统中较高层次上的集中，下级的一切行动必须听从上级指挥。

### 二、单项选择题（每题 3 分，共 30 分）

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| A | C | A | C | C | D | C | B | B | B  |

### 三、判断题（每题 3 分，共 45 分）

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| √ | × | √ | × | × | × | √ | × | √ | ×  | √  | ×  | √  | √  | ×  |

### 四、简答题（每题 10 分，共 30 分）

1. 简述古典管理三大理论之间的区别与共性。
  - （1）区别：泰罗主要关注工厂现场的管理问题，法约尔更多从组织整体角度来进行思考，韦伯则集中研究了管理中的组织问题。
  - （2）共性：管理要用事实、理性、逻辑框架和规则来代替随心所欲和个人习惯，这是古典管理理论的共同精神实质。
2. 简述计划编制过程。
  - （1）评估机会
  - （2）确定目标
  - （3）确定前提条件
  - （4）拟定和选择可行性行动方案
  - （5）制定主要计划
  - （6）制定派生计划
  - （7）制定预算，用预算使计划数字
3. 简述目标管理的基本思想。
  - （1）企业的任务必须转化为目标，企业管理热源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，使一个组织中的上下各级管理人员同一起来制定共同的目标，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）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）企业管理人员对下级进行考核和奖励也是依据这些分目标

### 五、案例分析题（30 分）

1. 从沟通的角度看，陈某的问题集中表现为沟通的有效性明显不足。
2. 从案例材料看，问题的成因主要有三个方面：
  - ① 违背了目标明确这一沟通原则，表现在他过分热衷于即兴讲话；
  - ② 他在沟通中存在着明显的语言沟通障碍，影响了信息的准确传达。突出表现在他讲不好普通话，讲话使用广东话；
  - ③ 不善倾听，缺乏及时有效的信息反馈，突出表现在他经常打断下级的汇报，提出评价意见。
3. 为了提高其沟通的有效性，应注意以下几点：
  - ① 应自觉遵循有效沟通的原则，特别是目标明确、及时反馈原则；
  - ② 注意倾听别人的意见和建议；
  - ③ 应积极消除沟通障碍，特别是语言方面的沟通障碍。

## 试卷十三

### 一、名词解释（每题 5 分，共 15 分）

1. 组织环境：指存在于组织内部和外部的，影响组织生成与发展的各种力量和条件因素的集合。
2. 头脑风暴法：针对解决的问题，相关专家或人员聚在一起，在宽松的气氛中，敞开心扉，畅所欲言，寻求各种决策思路。
3. 计划：指根据组织内外部环境的实际情况，通过科学地预测，提出在未来一定时期内组织所要达到的目标及实现目标的方法。

### 二、单项选择题（每题 3 分，共 30 分）

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| C | C | A | A | A | B | D | A | D | D  |

### 三、判断题（每题 3 分，共 45 分）

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| × | √ | × | √ | × | × | × | × | √ | √  | √  | ×  | ×  | √  | ×  |

### 四、简答题（每题 10 分，共 30 分）

#### 1. 简述全面质量管理的主要内容？

- （1）关注顾客（最基本内容）；
- （2）关注流程；
- （3）精确测量（基于事实）
- （4）授权于员工（全员参与）；
- （5）注意持续改善。

#### 2. 简述什么是行业环境及驱动行业竞争的主要力量？

- （1）指对管理者的决策和行动产生直接影响并与实现组织目标直接相关的要素，包括顾客、供应商、竞争者和其他因素。
- （2）美国学者波特研究发现，一个行业内部的竞争状态取决于五种基本竞争作用力，这些作用力汇集起来决定着该行业的最终利润潜力，并且最后利润潜力也会随着这种合力的变化而发生根本性的变化。
- （3）五种作用力有：买方的讨价还价能力；供方的讨价还价能力；新进入者的威胁；替代产品或替代服务的威胁；现有企业间的竞争。

#### 3. 简述领导的权力的类型及含义？

- （1）法定性权力，法定性权力是由个人在组织中的职位决定的
- （2）奖赏性权力，奖赏性权力是指个人控制着对方所重视的资源而对其施加影响的能力惩罚性权力，惩罚性权力是指通过强制性的处罚或剥夺而影响他人的能力。
- （4）感召性权力，感召性权力是由于领导者拥有吸引别人的个性、品德、作风而引起人们的认同、赞赏、钦佩而自愿的追随和服从他。
- （5）专长性权力，专长性全是知识的权利，指的是因为人在某一领域所特有的专长而影响他人的能力。

### 五、案例分析题（30 分）

#### 1. 解决方法：

- （1）建立完善的人才竞争机制和干部能上能下制度，及时调整领导岗位。
- （2）利用股权激励手段。
- （3）建立挑战性目标。

#### 2.

- （1）晋升是激励因素。
- （2）因为晋升可以增强员工的成就感，得到社会的认可和尊重。
- （3）由于扁平式组织和企业规模小，王飞没有提升到与他能力相适应的岗位。如果他提升更高的岗位，王飞可能就不会离职。
- （4）晋升不是唯一的激励因素，应和其他因素结合使用，才能取得良好的激励效果。



## 试卷十四

### 一、名词解释（每题 5 分，共 15 分）

1. 管理层次：从最高层的直接主管道最底层的基层管理人员之间就形成了一定的层次，这种层次便成为管理层次。
2. 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。
3. 组织冲突：是指所谓组织内部成员之间、不同部门之间、个人与组织之间由于在工作方式、利益、性格、文化价值观等方面的不一致性所导致的彼此相抵触、争执甚至攻击的行为。

### 二、单项选择题（每题 3 分，共 30 分）

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| D | D | A | C | B | B | A | D | D | B  |

### 三、判断题（每题 3 分，共 45 分）

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| × | × | √ | × | × | × | × | × | × | ×  | ×  | √  | ×  | ×  | √  |

### 四、简答题（每题 10 分，共 30 分）

#### 1. 简述什么是授权及管理者对待授权的应有态度

- (1) 概念：指组织未来共享内部权力，激励员工努力工作，而把某些权力或职权授予下级。
- (2) 态度：
- ① 要有善于接受不同意见的态度。
  - ② 要有放手的态度；
  - ③ 要允许别人犯错误；
  - ④ 要善于信任下级；
  - ⑤ 要善于适度控制。

#### 2. 简述领导与管理的联系与区别。

##### (1) 相同之处：

- ① 从行为方式看，领导和管理都是一种在组织内部通过影响他人的协调活动，实现组织目标的过程。
- ② 从权力的构成看，两者也都与组织层级的岗位设置有关。

##### (2) 区别：

- ① 本质不同：两者建立的基础不同，管理建立在职位权力基础上，领导即可能建立在职位权力上也可能建立在个人权力基础上。
- ② 功能特征不同：管理是运用四个基本职能实现组织目标；领导是通过指挥、协调和激励来影响部下，实现目标。
- ③ 权力范围不同：领导只是管理的一项职能，权力范围相对较小。
- ④ 作用结果不同：管理注重于手段、过程和技术的应用，追求秩序和结果；领导注重人的尊严、价值和发展。

#### 3. 简述期望理论的主要内容及管理启示。

##### (1) 内容：

- ① 只有当人们预期到某一行为能给人带来有吸引力的结果时，个人才会采取特定的行为，有效的激励取决于个体对完成工作以及接受预期奖励的能力的期望。
- ② 员工对待的态度依赖于下列三种联系的判断：努力—绩效的联系、绩效—奖赏联系、奖赏—个人目标的联系。
- ③ 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。

##### (2) 管理启示：

- ① 若要激励员工，一要弄清所做事情对员工的重要性，二要弄明白做成该事情的可能性。
- ② 管理者要利用工作中的期望要素，增强员工自我激励的能力，并创造条件使员工的期望得到实现。

### 五、案例分析题（30 分）

(1) 概念：《彼得原理》英国学者彼得经过研究发现，在实行等级制度的组织里，每个人都崇尚爬到能力所不到的层次，但有些管理人员提升后不能保持原先的成绩，故此可能给组织带来效率的大滑坡。

##### (2) 如何防止彼得现象：

- ① 从理论上来说，组织总是可以及时撤换不称职的管理干部的。但是在实际工作中，“表现平平”的管理人员被降职的可能性极小，对“政绩较差”的干部，组织往往是比较宽容的，在提升后撤换不称职管理人员的消极方法，会让组织付出代价。
- ② 管理者可以通过分析彼得现象产生的原因：产生这种现象的主要原因是我们提拔管理人员是往往能够主要依据它们过去的工作能力和成绩，只有当这些人担任高层次的管理工作的能力得到某种程度的证实后，组织才应考虑晋升的问题。
- ③ 管理者可以通过分析彼得现象产生的原因去寻找积极的方法：检验某个管理人员是否具备单人较高职务的条件的一种可行的方法，是安排他担任某个临时性的“代理”职务。通过对代理者的考察，组织可以更好的了解他独立工作的能力，由于“代理”只是一个临时性的职务，即使取消“代理”使其从事原先的工作，对代理者本人也不会造成任何打击但这样可以帮助组织避免一次错误的提拔。

## 试卷十五

### 一、名词解释（每题 5 分，共 15 分）

- 霍桑实验：指在 1924-1932 年，美国国家研究委员会与西方电气公司合作，在梅奥的领导下霍桑工厂为测定各因素对生产效率的影响而进行的系列研究，标志着人际关系学说的确立。
- 培训：指组织通过对员工有计划有针对性的教育和训练，使其能够改进目前知识和能力的一项连续而有效的工作。
- 组织层级化：指组织在纵向结构设计中需要确定层级数目和有效的管理幅度，规定纵向各层级之间的权责关系，最终形成有效的组织结构。

### 二、单项选择题（每题 3 分，共 30 分）

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| B | C | B | C | D | C | C | B | C | D  |

### 三、判断题（每题 3 分，共 45 分）

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| × | × | √ | × | × | × | √ | √ | √ | √  | ×  | √  | ×  | √  | ×  |

### 四、简答题（每题 10 分，共 30 分）

#### 1. 简述韦伯官僚行政组织理论的主要观点及特征

##### （1）主要观点：

- 组织活动要通过职务或职位而非个人或世袭来进行管理。
- 等级、权威和行政制是一切社会组织的基础。
- 权威包括个人崇拜式权威、传统式权威和理性—合法式权威，只有理性—合法权威才是理想组织形式的基础。

##### （2）主要特征：

- 专业化劳动分工；
- 自上而下的权威等级；
- 正式的甄选；
- 职业生涯导向；
- 规则和规律；
- 非个人化。

#### 2. 如何根据在企业经营单位组合分析图进行投资决策？

- “瘦狗”型的经营单位份额和业务增长率都较低，对这种不景气的业务，应该采取收缩甚至放弃的战略。
- “幼童”型的经营单位业务增长率较高，目前市场占有率较低，企业选择是像该业务，投资必要的资金，以提高市场份额，使其向“明星”型转变；如果判断它不能转变成“明星”型，应忍受割爱，及时放弃该领域。
- “金牛”型经营单位的特点是市场占有率较高，而业务增长率较低，从而为企业带来较多的利润，同时需要较多的资金投入，可采取维持策略。
- “明星”型经营单位的特点是市场占有率和业务增长率都较高，代表着最高利润增长率和最佳投资机会，企业应该不失时机的投入必要的资金，扩大生产规模。

#### 3. 简述授权的内容及原则

##### （1）内容：① 分派任务；② 授予权力或职权；③ 明确责任。

##### （2）原则：① 重要性原则；② 适度原则；③ 权责一致原则；④ 绝差授权原则；⑤ 绝对性原则。

### 五、案例分析题（30 分）

- 张向荣有两点错，一是在发现问题之后，有责任根据组织的指挥线和组织的工作程序要求直接向总裁汇报情况，并且要及时、准确、清晰、而不应该采用横向协调的方法去处理。二是张向荣应对自己下属的行为负领导责任，当下属的做法不妥影响企业整体形象的时候，应该勇于承担责任并负责及时采取纠正的措施。
- 从以上案例中发生的问题，我们不难看出，科学的组织设计是非常重要的。科学的组织设计应该遵循的原则有：目标任务原则、责权利相结合的原则、分工协调以及精干高效的原则、适宜管理幅度的原则、统一指挥原则、集权和分权相结合的原则。