

管理学试卷一

1. “管理就是决策”意味着()。

- A . 对于管理者来说只要善于决策就一定能够获得成功
- B . 管理的复杂性和挑战性都是由于决策的复杂性而导致的
- C . 决策能力对于管理的成功具有特别重要的作用
- D . 管理首先需要的就是面对复杂的环境作出决策

2.下列哪种因素不属于企业所面临的一般环境：()

- A . 供应商 B . 经济因素 C . 政治因素 D . 技术因素

3.目标管理的核心内容是：()。

- A.每个岗位都订立明确的目标 B.岗位目标必须与岗位执行条件相吻合
- C.职工参与目标的制定和执行 D.目标完成情况必须与奖惩挂钩

4 . 关于计划的下列几种说法中，哪一个最为恰当？()。

- (1)计划关系到组织的发展大计，和中、基层管理者无关
- (2)计划是计划部门做的事，和其他管理者无关
- (3)计划是各层次，各部门的管理者乃至一般员工都要参与制定的，因此在相当程度上是组织的一项全员的活动。
- (4)当环境不断变化时，计划也要不断地调整，因此计划只有对组织的最高层来说才 有意义。

- A . (1) B . (2) C . (3) D . (4)

5 .某生物制品企业运用原有技术优势 ,开发了一种固定资产投资极大的新产品 ,投产后非常畅销。几家竞争对手看出该产品的巨大潜力 ,也纷纷跃跃欲试。此时 ,有资料证实 ,该产品可以通过完全不同的其他途径方加以合成而投资只是原来的几分之一。该企业顿时陷入一片

恐慌之中。从计划过程来看，该企业最有可能在哪个环节上出了问题？（ ）

- A．估量机会、确立目标
- B．明确计划的前提条件
- C．提出备择方案，经过比较分析，确定最佳方案
- D．拟订派生计划，并通过预算使计划数字化

6．某连锁零售店发现某种食品深受顾客喜爱，经理打算增投资金，扩大经营。这位经理在行使管理的什么职能？（ ）

- A．计划
- B．组织
- C．领导
- D．控制

7．下列几项活动中，哪一项不属于管理活动？（ ）

- A．部队中的班长与战士谈心
- B．企业的主审计师对财务部门进行检查
- C．钢琴家制定自己的练习计划
- D．医院的外科主任主持会诊

8．某大公司在国内重要城市分设销售办事处，办事处主任应属于（ ）。

- A．最高管理者
- B．中间管理者
- C．基层管理者
- D．并非管理者

9．基层管理者消耗时间最多的管理职能是（ ）。

- A．计划
- B．组织
- C．领导
- D．控制

10．四海家政服务公司是N市一家新成立的面向城市居民家庭服务的企业。对于下面所列的各类信息，你认为哪一类最有利于该公司决策层从中确定公司的使命？（ ）

- A．一份关于N市历史演变的报告
- B．一份关于N市居民日常生活状况的调查报告
- C．一份关于N市产业结构的，总结报告
- D．一份市领导关于N市建设规划的讲话稿

11．山川旅行公司刘总经理在总体市场不景气的情况下，以独特的眼光发现了惊险性旅游项目与40~45岁男性消费者之间的相关性，在此基础上设计了具有针对性的旅游路线与项目，

并进行了前期宣传。因为涉及到与交通管理、保险、环保等部门的协调 ,新项目得到正式批准的时间比预期的晚了整整一年 ,由此丧失了大量的市场机会。你认为下列哪种说法最能概括刘总的管理技能状况 ?

- A.技术技能、人际技能、概念能力都弱 B . 技术技能、人际技能、概念能力都强
C . 技术技能和人际技能强但概念能力弱 D . 技术技能和概念技能强但人际技能弱

12 . 一家生产照相机的企业的总经理说 :“我们生产的是照相机 ,销售的是人们美好的回忆和永久的纪念。”总经理的这句话体现了 : ()。

- A . 企业对利润的追求 B . 企业的社会责任
C . 企业使命 D . 企业的经营手段

13 . 第一个将管理定义为一组普遍的职能的人是()。

- A . 泰罗 B . 韦伯 C . 法约尔 D . 巴纳德

14 . 企业经营方案的决策 , 最终所选出的方案一般为 : ()。

- A . 成本最低的方案 B . 较为满意的方案
C . 各个目标都最佳的方案 D . 实现利润最大的方案

15.管理人员与一般作业人员的根本区别在于 : ()。

- 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

16 . 管理的核心是()。

- A . 决策???? B . 领导???? C . 激励???? D . 处理好人际关系

17 . 在管理中 , 居于主导地位的工作是 : ()。

- A . 计划 B . 组织 C . 人员配备 D . 指挥

18 . 计划职能的主要任务就是确定 ()。

A . 组织的领导方式 B . 组织结构

C . 组织的目标及实现目标的途径 D . 组织目标的实现程度

19 . 外部环境因素复杂多变 , 不确定性高的企业环境状态属于 : () 。

A . 简单动态 B . 简单稳定 C . 复杂稳定 D . 复杂动态

20 . 下面哪一个选项并不是组织的特征 : () 。

A . 由两个或两个以上的人所组成 B . 人们为完成与实现共同的使命和目标而奋斗

C . 管理者与其他人有良好的关系 D . 是一个系统性结构的实体

21 . 甲公司生产某种产品的固定成本是 30 万元,除去固定成本外,该产品每单位成本为 4 元,市场价格为 10 元,若要达到 6 万元销售毛利的目标,该产品的产量应该为()。

A . 30,000 件 B . 45,000 件 C . 60,000 件 D . 75,000 件

22 . 管理的控制职能主要由哪一类管理人员执行 () 。

A . 高层管理人员 B . 中层管理人员 C . 基层第一线管理 D . 以上均是

23 . 一个管理者所处的层次越高 , 面临的问题越复杂 , 就越无先例可循 , 就越需具备 : () 。

A . 概念技能 B . 组织技能 C . 领导技能 D . 人事技能

24 . 霍桑研究对 () 这种管理理念产生了巨大影响。

A . 管理责任的重要性 B . 组织中人的重要性

C . 管理中科学原则的重要性 D . 组织可以通过许多方式运用等级原则

25 . 用特尔菲法进行预测与决策 , 对专家人数的确定要视所预测或决策问题的复杂性而定。

人数太少会限制学科的代表性和权威性 ; 人数太多则难以组织。一般以 () 人为宜。

A. 5—10 B . 10—15 C . 15—20 D. 20—25

26 . 当企业外部环境比较稳定的情况下 , 企业的预测可信程度比较高 , 企业内部的部门划分

可以 () 一点。

A . 较细 B . 较粗 C. 均衡 D. 不好说

27 . 银行设立商业信贷部属下列哪一类部门化 () 。

A . 职能部门化 B . 用户部门化 C . 地区部门化 D. 过程部门化

28 . 某企业生产某种产品 , 固定成本为 160 000 元 , 单位变动成本为 10 000 元 , 每台售价为 12 000 元 , 试计算该产品的盈亏平衡点是 () 。

A . 14 台 B . 12.5 台 C . 7.3 台 D . 80 台

29 . 领导是由领导者、被领导者、领导行为、组织目标、行为结果等共同构成的内容体系。其中 , 领导行为的主体是 () 。

A . 组织目标 B . 行为结果 C . 领导者 D . 被领导者

30 . 按照期望理论,在下述那种情况下激励力量为 0 () 。

A . 效价等于 0 B . 效价等于 1.0 C . 期望值等于 1.0 D . 期望值等于 0.5

二、名词解释 (每词 3 分 , 共 18 分)

1. 管理 2. 确定型决策 3. 规划

4. 组织结构 5. 领导 6. 文字沟通

三、简答题 (每小题 6 分 , 共 36 分)

1. 人际关系学说的主要内容。

2. 计划职能的重要性。

3. 决策的过程。

4. 事业部结构与模拟分权结构的区别是什么 ?

5. 沟通的网络模式及其特点。

6. 领导的艺术体现在哪些方面 ?

四、论述题 (每小题 13 分 , 共 26 分)

- 1.管理的二重性对我国企业管理水平提高的现实意义？
- 2.如何利用亚当斯的公平理论去开展有效的职工激励工作？

答 案

一、单项选择题

题目	答案	题目	答案	题目	答案
1	C	11	D	21	C
2	A	12	C	22	B
3	C	13	C	23	A
4	C	14	B	24	B
5	B	15	D	25	B
6	A	16	A	26	A
7	C	17	A	27	B
8	C	18	C	28	D
9	C	19	D	29	C
10	B	20	C	30	A

二、名词解释

- 1.管理 :就是在一定环境下 ,通过计划、组织、人员配备、领导、控制等职能对组织资源予以协调以有效的实现组织目标的过程。
- 2.确定型决策：在稳定或可控制的条件下进行决策。
- 3.规划 :是一个综合性的计划 ,它包括目标、政策、程序、规则、任务分配、要采取的步骤、要使用的资源以及为完成既定方针所需的其他因素。
- 4.组织结构 :是用来描述组织的基本框架 ,是对完成组织目标的人员、工作、技术和信息所做的制度性安排。
- 5.领导 :作为动词 ,是指包括领导者、被领导者和环境之间相互作用的动态过程 ;作为名词 ,仅指领导主体 ,即领导者。
- 6.文字沟通：也称为书面沟通，是指以文字、符号的书写形式沟通信息的方式。

三、简答题

1.(1)工人是具有复杂需要的“社会人”,而不是“经济人”,社会和心理因素等方面形成的动力对效率有更大影响。(2)企业中除了“正式组织”外,还存在着“非正式组织”,非正式组织不仅存在,而且同正式组织相互依存,对生产率的提高有很大的影响。(3)工人的工作态度与士气是影响工作效率的关键因素,新的领导能力在于提高职工的满足度,工人的满足程度越高,士气也越高。

2.计划是管理者指挥的依据;计划可有效规避风险,减少损失;计划有利于在明确的目标下统一员工思想行动;计划有利于合理配置资源,取得最佳经济效益。

3.识别机会,诊断问题;确定决策标准;拟定备选方案;分析和评价各备选方案;选择方案;实施方案;评价方案

4.模拟分权结构的组成单元是生产阶段;其利润指标是按整个企业的内部价格确定的,不是来源于市场;这些生产阶段没有自己独立的外部市场,他们之间紧密相连。

5.链式沟通、Y式沟通、环式沟通、轮式沟通,全通道式沟通

6.举重若轻——精于授权的艺术;知人善任——科学用人的艺术;巧于安排——合理运用时间的艺术。

四、论述题

1.管理两重性,一种是与生产力相联系的管理的自然属性,另一种是与生产关系相联系的管理的社会属性。质量管理、库房管理、定额管理、成本管理、财务管理等,主要是对物的管理,疏于管理的自然属性,在不同国家、不同社会制度之间可以通用,甚至照搬。组织目标、组织道德、领导作风、激励方式、管理理念、人际关系、群体价值观、组织文化等,,与民族文化传统、社会制度、地方风俗、组织传统、社会风尚等密切相关,属于社会属性,因此在不同国家、不同民族、不同社会制度之间的借鉴和交流较为复杂,不可直接照搬。

正确认识管理的自然属性和社会属性双重性质提示我们，一方面要学习、借鉴发达国家先进的管理经验和方法，以便迅速地提高我国的管理水平；另一方面又要考虑我们自己的国情，逐步建立具有中国特色的社会主义管理体系，为中国的政治文明、经济发展和社会进步发挥积极的作用。

2.公平理论的基本观点是：当一个人做出了成绩并取得了报酬以后，他不仅关心自己所得报酬的绝对量，而且关心自己所得报酬的相对量。因此，他要进行种种比较来确定自己所获报酬是否合理，比较的结果将直接影响今后工作的积极性。

公平理论对我们有着重要的启示。因为影响激励效果的不仅有报酬的绝对值，还有报酬的相对值。激励时应力求公平，使等式在客观上成立，尽管有主观判断的误差，也不致造成严重的不公平感。在激励过程中应注意对被激励者公平心理的引导，使其树立正确的公平观。管理者采取各种手段，在企业中造成一种公平合理的气氛，使职工产生一种主观上的公平感。

管理学试卷二

一、选择题（每小题 2 分，共 60 分）

在每小题的四个备选答案中选出一个正确答案，用铅笔把答题卡上对应题目的答案标号涂黑。如需改动，用橡皮擦干净后，再选涂其他答案标号。

- 1.“人生下来就厌恶工作”这一观点属于（ ）。
A.X 理论 B.Y 理论 C.四分图理论 D.成熟—不成熟理论
2. 通过组织明文规定的渠道进行信息传递和交流的沟通是（ ）。
A.上行沟通 B.下行沟通 C.正式沟通 D.非正式沟通
3. 管理是一种艺术，这是强调管理的（ ）。
A.复杂性 B.有效性 C.实践性 D.精确性

4. 权变理论是依据 () 假设提出来的。

A.经济人 B.社会人 C.自我实现人 D.复杂人

5. 各种方案所需的条件已知且知道每一方案各种后果发生概率的决策是 ()。

A.程序化决策 B.确定型决策 C.风险型决策 D.不确定型决策

6. 组织中层管理人员进行的决策主要是 ()。

A.程序化决策 B.业务决策 C.战略决策 D.管理决策

7. 适用于市场环境复杂多变或所处地理位置分散的大型企业与巨型跨国公司组织形式是 ()。

A.直线制 B.职能制 C.直线职能制 D.事业部制

8. 双因素理论认为，影响人的行为的因素可归结为 ()。

A.保健因素和激励因素 B.安全因素和生理因素

C.保健因素和生理因素 D.安全因素和激励因素

9. 着重研究影响领导行为和领导有效性的环境因素的是领导 ()。

A.行为理论 B.品质理论 C.环境理论 D.权变理论

10. 一个管理者所处的层次越高，面临的问题越复杂，越无先例可循，就越需要 ()。

A.概念技能 B.组织技能 C.领导技能 D.人事技能

11. 不少人分不清管理和领导这两个概念的差别。其实，领导是 ()

A.对下属进行授权以实现组织既定目标的过程

B.影响组织成员，使他们追随其所指引的方向，努力实现组织目标的过程

C.对所拥有的资源进行计划、组织、指挥、监控以实现组织目标的过程

D.通过行政性职权的运用，指挥组织成员按既定行动方案去努力实现组织目标的过程

12. 根据权力运用的领导风格不同,我们可以将领导风格分为专制式、民主式和放任式。下面

哪项活动是专制式领导方式的特点? ()

- A . 领导者实现规定具体的工作内容 , 然后交由各个职能主管进行一定的修改再执行
- B . 领导者对下级保持相当的心理距离
- C . 使用行政命令和奖励兼顾的方式来影响下属的行动
- D . 主要运用个人的权力和威信对下属施加影响

13 . 某顾客准备在银行办理一期固定存款业务 , 在可供选择的三家银行中 , 一年期利率分别是 3 . 15% , 2 . 98% , 3 . 21% 。该顾客面临的决策就是选择哪家银行。这种决策属于什么类型的决策? 如果这三家银行都存在倒闭的可能 , 但不知道倒闭的概率 , 则这种决策又属于何种类型的决策? ()

- A . 非确定型决策 , 风险型决策 B . 确定型决策 , 非确定型决策
- C . 风险型决策 , 非确定型决策 D . 确定型决策 , 风险型决策

14 . 统计分析表明 , “关键的事总是少数 , 一般的事常是多数” , 这意味着控制工作最应重视 : () 。

- A . 突出重点 , 强调例外 ? B . 灵活、及时和适度
- C . 客观、精确和具体 D . 协调计划和组织工作

15 . 金鼎公司拟投资开发新产品 , 现有两个方案 , 假设初始投资和开发费用相同。开发 A 产品投放市场后 , 市场竞争不激烈时每年可获利 120 万元 , 市场竞争激烈时每年亏损 50 万元。开发 B 产品估计投产后根据市场状况的激烈程度相应分别可以获利 80 万元和 20 万元。根据预测 , 市场竞争不激烈与激烈的概率分别是 0 . 7 与 0 . 3 。如果只能在这两个方案中选一个 , 你的选择是 () 。

- A . 开发 A 产品相对好 B . 开发 B 产品相对好
- C . 开发 A 产品或 B 产品一样 D . 根据以上资料无法判断

16. 瑞智公司的销售副总裁组织一个专门团队走访了公司的重要客户，在这一过程中，副总裁主要行使了管理者的什么角色？（ ）

- A. 人际关系的角色
- B. 谈判者的角色
- C. 决策者的角色
- D. 检察者的角色

17. 精淼公司是一家综合性投资管理机构。公司在总经理下设有投资管理部、财务部、公关部、人力资源部、审计部等部门，投资管理部下设置了地产事业部、生化事业部、粮油事业部以及其他配套部门。请问，其整个公司和投资管理部内部的组织结构设计分别采用了何种部门化或部门划分形式？（ ）。

- A. 职能部门化和顾客部门化
- B. 职能部门化和产品部门化
- C. 全部是职能部门化
- D. 全部为产品部门化

18. 郊肇公司原来生产塑料制品，经营状况并不理想。后来公司注意到消费者开始使用百页窗，于是公司大量生产了颜色各异的百页窗，取得了良好的效益。这说明公司做到了（ ）。

- A. 对经济环境的分析和适应
- B. 对社会文化环境的适应
- C. 对技术环境的引导和利用
- D. 对经济环境的利用和引导

19. 在“管理科学理论”中，首先提出“系统分析”概念的是（ ）。

- A. 日本松下公司
- B. 德国西门子公司
- C. 美国通用公司
- D. 美国兰德公司

20. “管理运动”是人们对于管理重要性的认识以及由此而产生的对经济的重大影响过程，主要时间是（ ）。

- A. 19 世纪 20 年代-20 世纪初
- B. 18 世纪末-19 世纪初
- C. 19 世纪末-20 世纪初
- D. 19 世纪末-20 世纪 30 年代

21. 我国习惯上称之为“专家预测法”的是（ ）。

- A. 因果法
- B. 外推法
- C. 德尔菲法
- D. 头脑风暴法

22. 理想的控制标准是 ()。

A. 实物标准 B. 定性标准 C. 资金标准 D. 定量标准

23. 划分部门最普遍采用的一种划分方法为 ()。

A. 按产品划分 B. 按地区划分 C. 按职能划分 D. 按时间划分

24. 强调在制定计划时要留有余地, 不能满打满算的计划工作原理是 ()

A. 限定因素原理 B. 许诺原理 C. 灵活性原理 D. 改变航道原理

25. 提出四种管理模式的利克特提倡采用 ()

A. “利用的一命令的”方法 B. “温和的一命令式的”方法

C. “商议式的”方法 D. “集体参与的”方法

26. 领导连续流的倡导者们认为一个适宜的领导方法取决于 ()

A. 领导人的素质 B. 员工的水平 C. 环境和个性 D. 组织的类型

27. 人力资源、人口资源、劳动力资源和人才资源的数量关系, 从少到多, 以下正确的一组是 ()。

A. 人口资源---人力资源 ----劳动力资源----人才资源

B. 人力资源---人口资源----劳动力资源----人才资源

C. 劳动力资源---人才资源----人力资源 ----人口资源

D. 人才资源---劳动力资源----人力资源 ----人口资源

28. 组织成员满足程度最高的信息沟通方式是 ()。

A. 链式沟通 B. 环式沟通 C. 轮式沟通 D. 全通道式沟通

29. 下列情况中最为决策所忌讳的是 ()。

A. 以了解和掌握的信息为基础 B. 备选方案一般要两个以上

C. 情况不明决心大, 心中无数办法多 D. 追求的是最可能的优化效应

30. 企业文化包括 ()。

A. 企业精神 B. 企业作风 C. 企业形象 D. A+B+C

二、判断题 (每小题 2 分 , 共 20 分)

你认为正确的在答题卡相应的题后括号内划“√”, 反之划“×”。

31. 管理是由许多人协作劳动而产生的 , 具有同生产力、社会化大生产相联系的社会属性。 ()

32. 韦伯认为高度结构的、正式的、人格化的理想行政组织体系是对人们进行强制控制的最合理手段。 ()

33. 在 SWOT 分析法 , 劣势就是指外部环境的恶化 , 如竞争者的出现 ; 威胁就是指内部财务指标的下降。 ()

34. 管理人员的配备是人员配备工作的重点与核心。 ()

35. 企业流程再造理论的核心是以顾客需求为中心 , 通过对企业现有流程的重新设计 , 最大限度的减少对产品价值增值无实质作用的环节和过程 , 提高企业核心竞争力。 ()

36. 现场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基础。 ()

37. 具有高成就需要的人一定是优秀的管理者 , 特别是在大组织当中。 ()

38. 强化理论认为 , 正强化应保持渐进性和连续性。 ()

39. 组织图勾画出了正式组织系统的权责关系。 ()

40. 过分专业化的一个通常的负面影响是使工作变得单调、枯燥。 ()

三、简答题 (每小题 6 分 , 共 30 分)

41. 领导者科学用人的艺术表现在哪些方面?

42. 构成管理外部环境的内容有哪些?

43. 什么是权变理论? 列举四种典型的权变理论。

44. 为什么说管理是普遍的？

45. 个体对待组织变革的阻力的表现有哪些？

四、论述题（每小题 12 分，共 24 分）

46. 假如某企业要选聘一名高级主管，它应采用内源渠道还是外源渠道？为什么？

47. 有人说企业文化是“老板文化”，试加以简单述评。

五、案例分析题（本题为案例型问答题。48---49 小题，每题 8 分，共 16 分）

优秀企业家马恩华是河北省保定棉纺厂厂长，在他上任之初，由于企业经营困难，有 2000 多名职工要求调走，另谋出路，即使来上班的职工也心不在厂里。马恩华没有怨职工。他说：“职工涣散，关键是领导没有把大家的心凝聚在一起。企业越是困难的时候，领导越要关心群众的疾苦，职工才能和企业共度难关。”他任厂长的第二天，就到职工反映较大的食堂去和食堂管理人员研究如何提高饭菜质量。他让厂工会建立职工家庭经济、住房条件、健康状况等小档案，他定期调阅，实实在在地为职工解决实际困难，排除后顾之忧。他赢得了职工的信任，也充分调动了职工的劳动积极性和主动性，经过 10 年努力，不仅使一个濒临倒闭的企业恢复了勃勃生机，而且使企业进入全国同行业一流水平，1994 年实现利润居全国同行业之首，固定资产净值相当于 1984 年的 10 倍。

马恩华为国家和人民创造了财富，而他当厂长十几年间，始终房子面前不伸手，票子面前不动心，生活待遇不特殊，最后积劳成疾，不幸病逝。这位曾荣获“全国劳动模范”等光荣称号的前河北保定一棉纺织集团公司董事长、总经理兼党委书记，被誉为“社会主义企业家”。

问题：

48. 马恩华是一个成功的领导者，他充分运用了自己的影响力带动职工，那么领导的影响力都包括哪些方面呢？

49. 案例中提到了马恩华以情动人，激励职工的事例，主要是运用了精神激励方法，请问，

目前企业经常采用的精神激励方法主要有哪几种？

答 案

一、单项选择题

题目	答案	题目	答案	题目	答案
1	A	11	B	21	C
2	C	12	B	22	D
3	C	13	B	23	C
4	D	14	A	24	C
5	C	15	A	25	D
6	C	16	A	26	C
7	D	17	B	27	D
8	A	18	B	28	D
9	A	19	D	29	C
10	A	20	D	30	D

二、判断题

31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
×	×	×	√	√	×	×	×	√	√

三、简答题

41．领导者科学用人的艺术表现在哪些方面？

- (1)知人善用的艺术。也就是用人用其德才，不受名望、年龄、资历、关系亲疏所干扰。
- (2)量才适用的艺术。帮助职工找到自己最佳的工作位置。
- (3)用人不疑的艺术。对委以重任的员工，应当放手使用，合理授权，使他们能够对所承担的任务全权负责。

42．构成管理外部环境的内容有哪些？

(1)社会环境

主要是指一个国家的人口数量、年龄结构、职业结构、民族构成和特性、生活习惯、道德

风尚以及这个国家的历史和历史上形成的文化传统。

(2)政治环境

主要包括国家的政权性质和社会制度，以及国家的路线、方针、政策、法律和规定等。

(3)经济环境

主要包括国家和地方的经济发展的水平、速度，国民经济结构，市场的供求状况以及社会基础设施等。

(4)科学技术环境

它主要包括国家的科学技术发展水平，新技术、新设备、新材料、新工艺的开发和利用，国家的科技政策、科技管理体制和科技人才，等等。

(5)文化教育环境

主要包括人们的教育水平和文化水平，各种大专院校、职业学校的发展规模和水平等。

(6)自然地理环境

主要包括自然资源、地理条件和气候条件等。

43．什么是权变理论？列举四种典型的权变理论。

权变理论即人的行为的有效性，它取决于领导者的个人行为。某种领导方式在实际工作中是否有效主要取决于具体的情景和场合。

领导是一种动态的过程，其有效性将随着被领导者的特点和环境的变化而不同，即权宜相变。如菲德勒模型、途径——目标理论、领导生命周期理论、领导参与模型。

44．为什么说管理是普遍的？

我们可以从四个方面来理解管理的普遍性：

(1)在不同类型的组织中，管理具有普遍性；(2)在组织中不同层次的管理者所从事的活动也具有普遍性；(3)不同规模的组织或企业的管理活动也具有共性；(4)不同国家的管理也

具有共性。

45. 个体对待组织变革的阻力的表现有哪些？

个体对待组织变革的阻力主要是因为其固有的工作和行为习惯难以改变、就业安全需要、经济收入变化、对未知状态的恐惧以及对变革的认知存在偏差等而引起。

具体表现有四点：1) 认识和习惯。2) 投入费用。3) 对未知因素的恐惧。4) 对权力和影响的威胁。

四、论述题

46. 假如某企业要选聘一名高级主管，它应采用内源渠道还是外源渠道？为什么？

管理人员的选聘来源有两方面：一是从组织内部培养、选拔、任用，即内部来源；二是从组织外部招聘，即外部来源。选聘管理人员是采用内源渠道还是外源渠道，要视具体情况而定。通常，一个组织高级主管的选聘采用外源渠道。

因为内源选任有一定的缺陷，具体表现为：

- (1)“近亲繁殖”，形成思维定势，不利于创新。
- (2)易形成错综复杂的关系网，任人唯亲，拉帮结派。
- (3)备选对象范围狭隘，易受管理人员供给不足的制约。

如果采用外源招聘，可以避免这些不足。因为：

(1)外源招聘，应聘人来源广泛，选择空间大。从外部招聘是面向社会的，任何符合条件的人员，包括现在供职于其他组织的管理人员都可应聘，因而可选范围十分广泛。

(2)外源招聘的管理者不受现有模式的约束，能给组织带来新鲜空气和活力，有利于组织创新和管理革新。此外，由于他们新近加入组织，没有与上级或下属历史上的个人恩怨关系，从而在工作中可以很少顾忌复杂的人情网络。

(3)有利于平息和缓和内部竞争者之间的紧张关系。组织中空缺的管理职位可能有好几

个内部竞争者希望得到。每个人都希望有晋升的机会。如果员工发现自己的同事，特别是原来与自己处于同一层次具有同等能力的同事提升而自己未果时，就可能产生不满情绪，懈怠工作，不服管理，甚至拆台。从外部选聘可能使这些竞争者得到某种心理上的平衡，从而有利于缓和他们之间的紧张关系。

47. 有人说企业文化是“老板文化”，试加以简单述评。

(1) 企业文化是企业全体职工在长期的生产经营活动中培养形成并共同遵循的最高目标，价值标准，基本信念和行为规范。它是企业观念形态文化，物质形态文化和制度形态文化的复合体。

从根本上说，企业文化总是反映了某企业经理特定的价值观念和领导风格，不论国内还是国外企业，不论私人还是国有企业，“老板”必须当好企业文化建设推动者这一角色。

(2) 企业的核心是理念，或者说是价值观体系。“老板”必须善于根据企业的发展要求，从实践中提炼出企业的核心价值观。

(3) “老板”要以身作则，忠实地恪守企业的价值观。“老板”从某种程度上说，是企业价值观的化身，其模范作用对下属有重要的示范作用。“老板”可以通过象征性的行为、语言、故事、榜样等方式来表达自己对价值体系的始终如一的关注，从而引导广大员工也跟着来关注价值观体系的实现。

(4) “老板”要敢于“扬弃”旧文化，发展新文化。企业文化是一个与时俱进的概念，它不是一成不变的，二是随着环境的变化不断完善和发展的。当内外环境发生变化时，“老板”们要善于发现并予以及时发展和完善，甚至在一定条件下要完全抛弃旧文化，重新创设新的文化。

但是要对价值观念的更新有一个清醒的认识，这是一个痛苦的、嬗变的过程，需要较长的时间。正因此，要尽量避免完全重建，最好是循序渐进，逐步完善和发展。身为“老板”也就是企业的当家人要积极推进变革。

五、案例分析题

48. 有法定权力,即权利性影响力(合法权、奖赏权、惩罚等)和自身影响力(专长权、典范权)两方面组成。(注意展开)

49. 目前企业经常采用的精神激励方法主要有:

(1)目标激励法。目标是企业及其成员一切活动的总方向。企业目标有物质性目标,如产量、品种、质量、利润等,也有精神性的目标,如企业信誉、形象、文化,职工个人心理方面的满足。

(2)环境激励法。据调查发现,一个人人相互尊重、人际关系融洽的工作环境,能够激励职工安心工作,积极进取。

(3)领导行为激励法。根据有关研究表明,一个人在报酬引诱及社会压力下的工作表现,仅能发挥个人工作能力的60%,其余的40%有赖于领导者去激发。

(4)榜样典型激励法。榜样的力量是无穷的。如果有了榜样,职工就会学有方向,赶有目标,从榜样成功的事业中得到激励。

(5)奖励惩罚激励法。奖励和惩罚得当,有利于激发职工的积极性和创造性。批评或惩罚是一种负强化的激励。