

管理学试卷三

一、选择题（每小题 2 分，共 60 分）

1.同社会化大生产相联系的属性是管理的（ ）。

- A.科学性 B.自然属性
C.艺术性 D.社会属性

2.从发生的时间顺序看，下列四种管理职能的排列方式，哪一种更符合逻辑？

- A.计划、控制、组织、领导。 B.计划、领导、组织、控制。
C.计划、组织、控制、领导。 D.计划、组织、领导、控制。

3.行为科学学派开始于（ ）。

- A.产业革命 B.时间动作研究 C.《国富论》 D.霍桑实验

4.管理学形成的标志是（ ）。

- A.泰罗科学管理 B.法约尔一般管理
C.韦伯行政管理 D.西蒙决策理论

5.下列不属于法约尔认为的企业管理职能的是()。

- A.计划 B.组织 C.领导 D.控制

6.某产品的年产量是 5 万件，所耗固定成本为 15 万元，生产单位产品的变动成为 2 元，若求利润为总成本的 20%，则该产品的售价应为（ ）。

- A.6 元 B.6.3 元 C.7.3 元 D.7 元

7.甲公司生产某种产品的固定成本 30 万元，除去固定成本外，该产品每单位成本为 4 元，市场售价为 10 元，若要达到 6 万元销售毛利的目标，该产品产销量应为多少？（ ）

- A.30000 件 B.45000 件 C.60000 件 D.75100 件

8.当组织结构呈现金字塔状，越往上层（ ）。

- A.其管理难度与幅度都越小。
- B.其管理难度越小，而管理幅度则越大
- C.其管理难度越大，而管理幅度则越小。
- D.其管理难度与幅度都越大。

9.在菲德勒的领导理论中，LPC 是指（ ）。

- A.管理模式
- B.激励的方法
- C.高素质的人员
- D.最难共事者

10.根据管理方格理论（5.5）型的管理又称为（ ）。

- A.贫乏式管理
- B.乡村俱乐部式
- C.中庸之道式
- D.权威与服从式

11.需要层次论认为，人的最低层需要是()。

- A.生理需要
- B.安全需要
- C.尊重需要
- D.社交需要

12.一个主管人员至少应具有的三大基本技能是()。

- A.技术技能、人事技能、概念技能
- B.技术技能、学习技能、人事技能
- C.人事技能、学习技能、概念技能
- D.概念技能、学习技能、技术技能

13.管理职能中居于首要的职能是（ ）

- A.计划
- B.组织
- C.人员配备
- D.控制

14.在计划的编制方法中，具有灵活性的、能适应环境变化的长期计划的编制方法是（ ）

- A.运筹学方法
- B.滚动计划法
- C.计划—规划—预算方法
- D.投入产出法

15.计划工作的第一步是（ ）

- A.估量机会
- B.确定目标
- C.确定前提
- D.做好预算

16.将决策分为战略决策和战术决策，是按决策的（ ）分类的。

A.条件 B.依据 C.重要程度 D.重复性

17.传递信息的速度快而且内容丰富的是()网络。

A.轮式 B.链式 C.“Y” D.全通道式

18.激励的双因素理论是由()提出来的。

A.梅奥 B.韦伯 C.麦格雷戈 D.赫茨伯格

19.总经理把产品销售的责任委派给一位市场经营的总经理,由其负责所在地区的经销办事处,但同时总经理有要求各地区经销办事处的经理们直接向总会计师汇报每天的销售数字,而总会计师也可以直接向经销办事处经理门下令。总经理的这种做法违反了什么原则?()

A.权责对等 B.指挥链的指挥统一性原则

C.集权化原则 D.职务提高、职能分散原则

20.根据途径——目标理论,工作任务复杂而不明确,岗位职责不清晰,适于运用()领导方式。

A.指导型 B.支持型 C.参与型 D.成就导向型

21.对企业的生产经营活动进行监督、监察、发现偏差、采用纠正措施等的工作是管理的()职能。

A.计划 B.组织 C.领导 D.控制

22.在做出是否收购其他企业的决策中,管理者必须从多个角度出发全面分析拟购企业的目前状况及可能的发展余地等情况,这时管理人员需要的技能主要是()。

A.诊断技能 B.人际关系技能

C.概念性技能 D.技术技能

23.“管理的十四项原则”是由()提出来的。

A.韦伯 B.泰罗 C、梅奥 D . 法约尔

24.提出“结构追随战略”的管理学者是 ()

A. 钱德勒 B.法约尔 C.西蒙 D. 泰罗

25. 以下哪一种不属于非程序性计划： ()

A.产品品种调整 B. 建立新生产线

C.向供应商订货 D.改变工资制度

26.高层管理者的主要工作是： ()

A.决策 B.协调 C.领导 D.控制

27.某厂准备生产一种新产品，有三个可行方案供选择：一是新建一个车间，二是扩建原有的一个车间，三是改造原有的一个车间。今后产品的市场可能出现高需求、中需求、低需求三种情况，每个可行方案在三种需求下的相应收益见下表：

单位：万元

方案	自然状态		
	高需求	中需求	低需求
新建	50	20	-18
扩建	42	23	-5
改建	20	15	8

如果用后悔值法进行决策，试问三种方案的优先选择顺序是什么？ ()

A.新建〉扩建〉改建 B.扩建〉新建〉改建

C.改建〉新建〉扩建 D.扩建〉改建〉新建

28.在事业部结构中，公司总部为：

A.利润中心 B. 决策中心

C.成本中心 D. 其他

29.采取工作轮换的方式来培养管理人员，其最大的优点是有助于（ ）。

- A.提高受训者的业务专精能力 B.减轻上级领导的工作压力
C.增强受训者的综合管理能力 D.考察受训者的高层管理能力

30.某企业多年来任务完成得都比较好，职工经济收入也很高，但领导和职工的关系很差。该

领导很可能是管理方格中所说的：（ ）

- A. 贫乏型 B. 俱乐部型 C. 中间型 D. 任务型

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．领导工作是领导人，而管理的核心也是人，因此领导就是管理。 （ ）

32．一个人的工作绩效主要取决于其自己的能力，而不是一个组织的激励水平。（ ）

33．一般越高层的领导管理幅度越小，越底层的管理者领导幅度可以越大。 （ ）

34．组织变革理论认为：组织变革可能会碰到阻力，需要采取各种措施予以克服。（ ）35．

沟通是信息从接收者到发送者的传递过程，沟通是人们的思想交流和信息交换过程。（ ）

36．根据强化理论，一种行为后果不利时，这种行为会得到加强。而后果有利时行为会得到削弱或消失。（ ）

37．任何组织的经营过程，实际上是不断地在其内部条件和外部环境间寻求适应和平衡的过程。 （ ）

38．有效的决策能实现组织所有目标最大化。 （ ）

39．效率与效果之间存在明显的差别，效果是使组织资源的利用成本达到最小，而效率则是使组织活动实现预定的目的和目标。 （ ）

40．授权就是将决策权永久地下放到下一个管理层次。 （ ）

三、简答题 (每小题 6 分 , 共 30 分)

41.简述管理者所处的层次与按决策重要程度划分的决策类型间的关系。

42.简述战略性计划的内容。

43 . 简述管理的基本方法。

44. 技术创新活动主要内容有哪些 ?

45. 如何描述组织的特性 ?

四、论述题 (每小题 12 分 , 共 24 分)

46 .有人认为 ,只有通过全面的控制 ,才能确保计划的完整实现。因此 ,控制应该是越多越好 ,请你对这种观点加以剖析。

47 .有人认为 ,在计算机和信息技术日益普及的今天 ,定性决策方法已经过时了。请你对此观点作出评价。

五、案例分析题 (48--52 小题 ,每题 2 分 , 53 小题 6 分 , 共 16 分)

案例一 北方公司的控制系统

北方公司是由李先生靠 3 000 元创建起来的一家化妆品公司 ,开始只是经营指甲油 ,后来逐步发展成为颇具规模的化妆品公司 ,资产已达 6 000 万元。李先生于 1984 年发现自己患严重的心脏病后 ,对公司的发展采取了两个重要措施 :①制定公司向医疗卫生方面发展的目标 ;②高薪聘请职业经理人雷波接替自己的职位 ,担任董事长。雷波上任后 ,采取了一系列措施 ,推行李先生为公司制订的进入医疗卫生行业的计划 ,在特殊医疗卫生业方面开辟一个新领域 ,同时开设一个销售处方药的药店 ,并开辟上述两个新部门所需产品的货源、运输渠道。与此同时 ,他在全公司内建立了一条严格的控制措施 ,要求各部门制定出每月的预算报告 ,要求每个部门在每月初都要对本部门的问题提出切实的解决方案 ,每月定期举行一次由各部门经理和顾客代表参加的管理会议 ,要求各部门经理在会上提出本部门在当月的主要工

作目标和经济往来数目。同时他特别注意资产回收率、销售边际利润及生产成本等经济动向，他也注意人事、财务收入和降低成本费用方面的工作。

由于实行了上述措施，该公司获得了巨大的成功，到 20 世纪 80 年代末期，年销售量提高 24%，到 1990 年达到 20 亿元。然而，进入 90 年代以来，该公司逐渐出现了问题，1992 年公司有史以来第一次出现收入下降、产品滞销、价格下跌。其主要原因有：①化妆品公司市场的销售量已达到饱和状态；②该公司制造的高级香水一直未打开市场，销售情况没有预测的那样乐观；③国外公司挤占了本国市场；④公司在国际市场上出现了不少问题，如推销员的冒进得罪经销商，公司形象没有很好地树立，等等。

雷波也意识到公司存在的问题，准备采取有力的措施，以改变公司目前的处境。他计划要对国际生产方面进行总结和调整，公司开始研制新产品。他相信投入大量资金研制的医疗卫生工业品不久可以进入市场。

问题：

48．高薪聘请雷波接替自己的职位担任董事长，从控制角度看，它属于()。

A．人员控制 B．程序控制 C．预算控制 D．任务控制

49．制定公司向医疗卫生方面发展的目标，这属于()。

A．目标管理 B．事后控制 C．过程控制 D．预算控制

50．要求各部门制定出每月的预算报告，每月定期举行一次由各部门经理和顾客代表参加的管理会议，要求每个部门在每月初都要对本部门的问题提出切实的解决方案，注意观察下属们的活动，它们分别属于()。

A．书面汇报、书面汇报、口头汇报、直接观察

B．书面汇报、直接观察、书面汇报、口头汇报

C．书面汇报、口头汇报、书面汇报、直接观察

D . 直接观察、书面汇报、口头汇报、书面汇报

51 . 在进入 20 世纪 90 年代以后，该公司开始走下坡路的原因是()。

A . 化妆品市场的销售量已达到饱和状态 B . 来自国内外的竞争日益激烈

C . 公司在国际市场上出现了不少问题 D . 以上三项都是

52 . 企业管理者可以从本案例中吸取到的经验是()。

A . 一个企业的领导者在企业发展过程中所起的作用非常重要

B . 我们要不断根据环境的变化，改变组织控制措施

C . 控制在管理过程中起着重要的作用

D . A 项、B 项和 C 项

案例二 H 公司的部门冲突

从去年 7 月刚刚建立的 H 公司，生存的头一年面临着种种的压力与困难。最急需解决的问题也许就是销售问题，销售力度不够的直接后果就是产品滞销，款项不能快速回笼，企业面临资金压力问题。

在企业内，总经理与销售团队之间无形中形成了一种对立的僵局：总经理认为销售团队不够努力，工作不认真，销售人员天天上班来、下班走、月尾领工资，完全没有站在公司的立场上想想如何加大销售力度，为企业和自己创造效益。而销售团队则认为公司产品还不成熟，客户认知有限、接受度不高，公司广告力度不够、渠道不成熟；在现场促销过程中各部门配合不到位、流程不够严谨、专业、系统，与竞争对手的现场促销存在相当的差距，所以不能够很好地吸引客户注意。

本来是同一立场、利益一致的总经理与销售部门，彼此间却有了成见。总经理走过销售部门时，喜欢低着头，不说话，用他自己的话来说就是，“我以前主管人事，我也知道人才的重要性，他们中的大部分都是我招进来的，看到他们现在的业绩，我也觉得很痛心”。销售人员对

公司也存在着较大的不满意,认为公司在政策上对销售配合力度不够,把销售的重担压在销售部门自己身上,觉得孤单、无助,而且公司朝令夕改,令销售人员经常觉得不知道该怎么给客户解释好。销售人员觉得自己在公司 and 市场之间成了风箱里的老鼠——两头受气。

资料来源《如何在年终激励销售团队》, www . globrand . com , 2006 — 02—14。

问题 :

53. 总经理和销售团队之间产生冲突的原因是什么?如何更好地解决该问题?

答 案

一、选择题

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

二、判断题

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

三、简答题

41. 简述管理者所处的层次与按决策重要程度划分的决策类型间的关系。

(1)按管理者所处的层次,可以将管理者分为:高层管理者、中层管理者、基层管理者;

按决策的重要程度划分,决策可分为:战略决策、管理决策、业务决策。

(2)关系,应把握两点:

首先是不同的管理层因面对的问题和所授权限不同,所能负责的决策也不同。高层管理者主要负责战略决策,中层管理者主要负责管理决策,基层管理者负责大部分业务决策。

其次,这种分工不是绝对的。中层管理者参与战略决策和业务决策及基层管理者参与管理决策甚至战略决策也不失为一个好办法。它可以简化决策完成后的宣传工作,有利于决策的贯彻实施,有利于调动积极性,大大减少下属对决策结果的抵触情绪。

42.简述战略性计划的首要内容。

(1) 战略性计划的首要内容是愿景和使命陈述。企业远景与使命陈述回答的是“我们想成为什么和我们的使命是什么”。

(2) 企业远景与使命陈述包括核心意识形态和远大的愿景。核心意识形态包括核心价值观和核心目标,远大的愿景包括 10—30 年的宏伟、大胆和冒险的目标 (BHAG) 和生动逼真的描述。

(3) 核心价值观是指导企业运营的持久、根本的原则。

(4) 核心目标是企业存在的理由和目的。

(5) BHAG 是目标远大的公司促进进步的有效手段。

43. 简述管理的基本方法。

管理的基本方法是管理的法律方法、行政方法、经济方法、教育方法、技术方法,它们构成了一个完整的管理方法体系。

44. 技术创新活动主要内容有哪些?

技术创新是企业创新的主要内容。它包括:

要素创新,包括材料创新、设备创新等;

要素组合方法创新,包括生产工艺和生产过程的时空组织;

三是要素组合结果创新。

45. 如何描述组织结构特性?

组织的特性可用复杂性、规范性和集权性来描述。

(1) 复杂性是指每一个组织内部的专业化程度、组织层级、管理幅度以及人员之间、部门关系之间所存在的巨大差别性。

(2) 规范性是指组织需要靠制定规章制度以及程序化、标准化的工作，规范性地引导员工的行为。

(3) 集权性是指组织在决策时正式权力在管理层级中分布与集中程度。

四、论述题

46. 有人认为，只有通过全面的控制，才能确保计划的完整实现。因此，控制应该是越多越好，请你对这种观点加以剖析。

(1) 这种观点是不正确的。

(2) 控制是按照目标、计划衡量计划的完成情况，发现偏差，查明原因，采取措施，纠正偏差，以保证目标、计划的完成。

(3) 对目标、计划的执行并不是控制越多越好，原因是：并不是所有可能发生的偏差都会对组织带来相同程度的影响；并不是所有成员的每一项工作都具有相同的发生偏差的概率。

(5) 全面的控制不仅代价高、是不可能的，而且也是不必要的。

47. 有人认为，在计算机和信息技术日益普及的今天，定性决策方法已经过时了。请你对此观点作出评价。

(1) 决策是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。决策按性质可分为：定性决策、定量决策。

(2) 人们面对信息不完全的决策问题时，比如面对新的环境里出现的新问题，难于使用对数据依赖程度很高的定量方法；

(3) 当决策问题与人们的主观意愿关系密切时，比如定量分析的目标函数如何确定，特别是当多个决策者意见有分歧时，需要采用定性分析方法或以定性为主的决策方法；

(4)当决策问题十分复杂,现有的定量分析方法和计算工具难以胜任时,人们也不得不进行粗略的估计和定性分析。

综上所述,题干给出的观点是错误的。

五、案例分析题

案例一 48 . A 49 . A 50 . C 51 . D 52 . D

案例二

(1)冲突的主要原因。总经理与销售人员缺乏有效的沟通,H公司的销售部门、管理层正处在一个低气压下的情绪最低值。大家都互相推诿责任、彼此抱怨,不理解对方。

(2)主要解决方法。首先,面对面沟通。由总经理出面,和销售部门每个同事进行深入沟通。一方面对过去他们为公司成长所付出的努力表示谢意,也代表公司对他们的工作表示充分的尊重与理解。另一方面也指出他们的发展方向以及在这个过程中企业存在的问题与困难。其次,专业销售培训课程的引进。销售业绩不好,与销售人员的专业知识缺乏有关。H公司可以通过销售培训课程,来提高销售队伍的能力。培训主要针对销售人员的销售心态迁善,同时提供专业销售工具,以提升销售人员的专业度、拓宽思维与销售方式。

管理学试卷四

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.为了保证组织目标得以实现,就需要有控制职能。纵向看,各个管理层次都要重视控制职能,()。

A.愈是基层的管理者,控制要求的时效性愈短,综合性愈弱

B . 愈是基层的管理者 , 控制要求的时效性愈短 , 综合性愈强

C . 愈是基层的管理者 , 控制要求的时效性愈长 , 综合性愈强

2 . 约法尔是管理过程学派的创始人 , 他认为管理的职能有五个 , 即() , 这五种职能构成了一个完整的管理过程。

A . 计划、决策、组织、人员配备和控制

B . 计划、组织、人员配备、指挥和控制

C . 计划、组织、人员配备、协调和控制

3 . 企业流程再造的目的是增强企业竞争力 , 从() 上保证企业能以最小的成本、高质量的产品和优质的服务赢得客户。

A . 生产流程 B . 生产管理 C . 作业管理 D . A+B

4 . 企业管理层次的差异决定了目标体系的垂直高度。这样 , 企业目标就成了一个有层次的体系和网络 , 即是目标的()。

A . 层次性 B . 多重性 C . 变动性 D . 目的性

5 . () 以后 , 在我国一些企业 , 目标管理思想得到广泛的应用 , 并在实践中与计划管理、民主管理、经济责任制等管理制度相结合 , 形成带有中国特点的目标管理制度。

A . 60 年代 B . 70 年代 C . 80 年代 D . 90 年代

6 . 按预测时间范围长短不同 , 可将其分为短期预测、中期预测和长期预测三种。一般地 , 预测时间范围越短 , 预测质量越高 ; 反之 , 预测结果的准确性越低。因此 , 在进行产品价格决策时 , 需要做的是()。

A . 长期预测 B . 中期预测 C . 短期预测 D . 不好说

7 . 用德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 . 10—20

8 . 授权时应依被授权者的才能和知识水平的高低而定。这就是授权的()原则。

A . 因事设人，视能授权 B . 因人设职，视能授权

C . 任人唯贤 D . 级差授权

9 . 有一种领导理论，它将领导方式分为四类，即专权命令式、温和命令式、协商式和参与式，这种领导理论即()。

A . 管理方格理论 B . 权变理论 C . 管理系统理论 D . 生命周期理论

10 . 美国哈佛大学心理学家詹姆士在对职工的研究中发现，按时计酬的职工仅能发挥其能力的 20—30%；而受到激励的职工，其能力可发挥至()。

A . 60—70% B . 70—80% C 80—90% D . 65%—80%

11 . 一个管理人员的职能是“计划、安排和实施各种不同的生产过程”，这是()中的观点。

A . 劳克林在 1896 年出版的《政治经济学原理》

B . 塞缪尔·纽曼在 1935 年出版的《政治经济学原理》

C . 弗雷德·马歇尔在 1892 年出版的《工业经济原理》

D . 法约尔在 1916 年出版的《工业管理与一般管理》

12 . 决定一个组织经济效益大小和资源效率高低的首要条件是()，其手段都是管理。

A . 对人的合理使用 B . 科学技术的高度应用

C . 资源的最优配置和最优利用 D . 以上都正确

13 . 梅奥等人通过霍桑实验得出结论：人们的生产效率不仅受到物理的、生理的因素的影响，而且还受到社会环境、社会心理因素的影响。由此创立了()。

A . 行为科学学说 B . 人文关系学说 C . 人际关系学说 D . 系统学说

14 . 纠正偏差可以从两方面入手：一是改进工作绩效，二是()。

A . 制定标准 B . 修订标准 C . 分析原因 D . 行动

15 . 组织结构设计出发点和依据是()。

A . 权责利关系 B . 实现企业目标 C . 分工合作关系 D . A+C

16 . ()提出协调方式经历了相互调整方式、直接监督方式、标准化方式三个阶段。

A . 亨利·明茨伯格 B . 马克斯·韦伯 C . 威廉·詹姆斯 D . 弗雷德·马歇尔

17 . 美国通用汽车公司，在 1920 年的危机中，发明并最早采用()组织结构。

A . M 型 B . U 型 C . H 型 D . A 型

18 . 下列哪种方法不属于模拟情景训练法?()

A . 角色扮演 B . 无领导小组讨论 C . 结构式面谈 D . B+C

19 . 领导理论的发展大致经历了三个阶段，()侧重于研究领导人的性格、素质方面的特征。

A . 性格理论阶段 B . 行为理论阶段 C . 权变理论阶段 D . 以上都不正确

20 . 某企业准备生产一种新产品，估计这种产品在市场上的需求量有四种情况：需求量较高、需求量一般、需求量较低、需求量很低，对每种情况出现的概率无法预测。为了生产这种产品，企业考虑了三种方案。该产品准备生产 5 年，据测算，各个方案在各种自然状态下 5 年内的损益值如下表：

各方案损益值表

单位：万元

需求量较高 需求量一般 需求量较低 需求量很低

甲方案 95 60 —12 —15

乙方案 70 45 10 —5

丙方案 80 40 15 0

那么,用折衷法所选择最佳方案是()。(假设给定最大值系数为 0 . 7)

A . 甲方案 B . 乙方案 C . 丙方案 D . 不好判断

21. 下列关于组织文化的精神层、制度层、物质层的关系，正确的是（ ）。

- A. 物质层规范和制约着精神层和制度层
- B. 制度层是组织文化的外在表现
- C. 精神层是物质层和制度层的思想内涵，是组织文化的核心和灵魂
- D. 制度层是物质层和精神层的载体

22. 再造流程的核心目标是（ ）

- A. 提升企业的核心竞争力
- B. 满足顾客需求
- C. 对股东负责
- D. 获得最大化利益

23. 下列对高耸型组织与扁平型组织的论断不正确的是（ ）

- A. 高耸型组织管理层次多而管理幅度小，扁平型组织相反
- B. 扁平型组织优于高耸型组织
- C. 扁平型组织在信息沟通和联络上存在困难
- D. 高耸型组织稳定性高

24. 控制与计划的关系相当紧密，计划为控制提供依据，控制是计划实现的（ ）

- A. 前提
- B. 基础
- C. 保证
- D. 结果

25. “选择的控制点应当是关键性的”这句话的含义是（ ）。

- A. 这些控制点是经营活动中的限制性因素
- B. 这些控制点是明显的有利因素，不论是否制定了计划
- C. A+B
- D. 这些控制点是明显的有利因素，必须是在计划制定之后

26. 下列关于组织概念的说法不正确的是哪一项？（ ）

- A. 组织既是一种结构，又是一种实现管理目的的工具和载体

B．组织是有意识地协调两个或两个以上的人的活动或力量的协作系统

C．组织就是由人员、职位、指挥链和规章制度构成的封闭的系统

D．组织可以区分为组织体系与组织结构

27．如果组织接受攻关任务，要求严密控制，较适合采用的沟通形式是（ ）。

A．Y式 B．环式 C．轮式 D．A+B

28．下述管理职能中哪一项对信息的依赖性最强？（ ）

A．决策 B．组织 C．领导 D．控制

29．通过分析下图，你认为某大银行最有可能是按哪项划分部门？（ ）

A．按地区划分部门 B．按客户划分部门

C．按产品划分部门 D．按工艺流程划分部门

30．政策与程序的显著区别在于（ ）

A．政策的目的是指导决策，程序就其性质旨在约束思想

B．政策是思想指南，程序是行动指南

C．政策在运用时允许下级有灵活处置权，而程序没有

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.某企业经理工作任务繁重，他需要有人帮助他选择信息，提供决策依据，对组织进行有效的控制。在这种情况下，最适宜的信息沟通网络是 Y 式。 （ ）

32.目标管理最早是由法约尔提出来的，经过不断完善，为许多组织所运用。 （ ）

33. 在《社会组织与经济组织理论》一书中，他最早提出一套比较完整的行政组织体系理论，因此被称之为“组织理论之父”。他就是法国古典管理理论的代表——韦伯。 （ ）

34. 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战略绩效等环节组成。

()

35. 时下流行一首顺口溜：“你把我当人看，我就把我当牛干；你把我当牛看，我就什么也不干。”这首顺口溜反映了企业职工基本的生理需求。

()

36. 在一定程度上，从管理者所采用的管理方式中可以看出他们对于人性的认识，例如，采用“胡萝卜加大棒”方式的管理者常常把人看做是“复杂人”。

()

37. 在一定条件下，随着计算机等信息技术和手段在组织中的广泛应用，组织结构将有可能变得高度集权化。

()

38. 根据管理方格图理论，最为理想的领导方式是 5·5 型的领导模式。

()

39. 一个尊重需要占主导地位的人，以提薪为主的激励措施最能产生效果。

()

40. 预先告知某种不符合要求的行为或不良绩效可能引起的后果，允许人们通过按所要求的方式行事或避免不符合要求的行为，来回避一种令人不愉快的处境的激励方式，属于一种惩罚的模式。

()

三、简答题（每小题 6 分，共 30 分）

41. 简述网络计划技术的基本原理及其优点。

42. 有些企事业单位的领导者在管理工作中总是爱好“只罚懒，不奖勤”，你认为这样做是否合理？为什么？

43. 影响决策的因素有哪些？

简述泰罗科学管理理论和梅奥人际关系学说的差异性。

45. 非正式组织的积极作用有哪些？

四、论述题（每小题 12 分，共 24 分）

46.“在一个不断变化的环境里,普通的管理者只能在一段时间内发挥有限的作用。”请结合领导的情境理论对此加以评论,并据此结合管理的权变理论分析如何才能实现良好的管理。

47.有人反对制定长期目标,因为他们认为不可能知道未来相当长的时期内会发生什么。你认为这是一种明智的做法吗?为什么?

五、案例分析题(48--49 小题,每题 6 分,50 小题 4 分,共 16 分)

新宇化工公司是一个地方中型企业,在实行目标管理之前,公司领导总感到职工的积极性没有最大限度发挥出来,上下级之间关系也比较紧张,管理很不顺畅。所以公司效益从 1993 年以来连续下滑。为从根本上扭转这种被动的管理局面,从管理中要效益,公司领导班子达成共识,从“九五”计划第一年(1996 年)开始在公司实行目标管理。

(一)确定目标

新宇化工公司根据企业“九五”计划的总体要求来确定公司的总目标。总目标包含以下四个方面,并尽量用定量指标表达,目标又分期望和必达两种。分别如下(以 1996 年为准):

对社会贡献目标。具体指标为:总产值 7914 万元必达,期望 8644 万元;净产值 1336 万元必达,期望 1468 万元;上交税收 517 万元必达,期望 648 万元。

?对市场目标。固现有市场份额的基础上,强化市场营销策略,不断扩大销售量,并开拓外省(市)市场,从而提高市场占有率。对销售指标:期望年增 8%~10%,必须达到年增 6%~7%;对市场占有率指标:期望达到 38%,必须达到 34%。

公司发展目标。新宇公司根据“九五”计划发展规划,确定其发展目标为:销售收入 6287 万元必达,期望达到 7100 万元,且年增 6%~8%;资产总额 650 万元,且年增 10%~12%;必须开发 5 个新系列化工产品,期望开发 6 个新产品系列;职工人数年增长 3%,且实行全员培训,职工培训合格率必达 85%,期望 98%。

公司利益和效益目标。确定的具体表达指标如下：利润总额 480 万元，期望实现 540 万元；销售利润率 7.6%，期望达到 8.5%；劳动生产率年增 85%，期望年增 105%；成本降低率递减 5%；合格品率达到 92%，期望达到 95%；物质消耗率年下降 7%；一级品占全部合格品比重达 50%，期望达到 60%。

(二) 目标分解 新宇化工公司对于总目标的每一个表达指标，都按纵横两个系统从上至下层层分解。从横向系统看，即公司每一个职能部门都细分到各自的目标，并且一直到科室人员。从纵向系统看，从公司总部到下属车间、段、班组直至每个岗位工人都要落实细分的目标。由此形成层层关联的目标连锁体系。

现以公司实现利润总额 480 万元为例，对其目标进行分解。为确保 1995 年实现利润总额 480 万元，经过分析、取决于成本的降低，而成本降低又分解为原材料成本、工时成本、废品损失和管理费用四个第三层次的目标，然后继续分解下去，共细分成 96 项具体目标，涉及到降低物耗，提高劳动生产率，保证和提高产品质量以及管理部门节约高效的具体要求。最后按归口分级原则落实到责任单位和责任人。

(三) 执行目标

新宇化工公司按照目标管理的要求，让各目标执行者“自主管理”，使其能在“自我控制”下充分发挥积极性和潜能。为职工实现自己的细分目标创造一个宽松的管理环境，不再强调上级对下属严密监督和下级任何事情都必须请示上级才行动的陈旧管理模式。

在此阶段，新宇化工公司领导注重做到以下几点：

对于大多数公司所属部门和岗位，都进行充分的委权和放权，提高自主管理和自我控制的水平。对于极少数下属部门和岗位，上级领导对下属部门和成员仍应实施一定的监督权，以确保这些关键部门和岗位的目标得以实现。

公司建立和健全了自身的管理信息系统，创造了执行目标所需的信息交流条件，使得上

下级和平级之间的不同单位、部门、人员都能在执行各自目标得到信息的支持。

公司各级领导人员对下属及成员并不是完全放任不管不问。他们的职责主要表现在以下方面：一是为下属创造良好的工作环境；二是对下级部门和下属人员做好必要的指导和协调工作；三是遇到例外事项时，上级要主动到下属中去协商研究解决，而不是简单下指令。

四、评定成果

新宇化工公司强调评定成果要贯彻三项原则：一是以自我评定为主，上级评定与自我评定相结合；二是要考虑目标达到程度、目标的复杂程度和执行目标的努力程度，并对这三个主要因素进行综合评定；三是按综合评定成果进行奖励，体现公平、公正的激励原则。

例如，三车间聚丙烯产品成本目标是 6500 元/吨，公司考核部门的标价标准是：达到 6500 元，得 100 分；降至 6400 元/吨以下，得 120 分；超过 6600 元/吨，得 10 分；处在 6500 元至 6600 元之间/吨时，得 50 分。三车间全体职工经过一年奋斗，最终自评成绩是 120 分，成功使成本降至 6400 元/吨以下，在达到目标程度这一因素上取得了最优级，并经过公司考核部门认可。

成本是一个综合项目，涉及到企业管理的许多方面。三车间的成本目标定为 6500 元/吨，确属于比较复杂、困难、繁重的目标。公司考核部门在制订评价标准时，把 6500 元/吨订为难度比较大的目标，记为 100 分；6400 元/吨以下为难度极大的目标，记为 120 分；6600 元/吨以上为较为容易目标，记为 10 分。在评定时，影响成本的环境和条件没有大的改变。所以，三车间和公司考核部门一致确认，6500 元/吨的成本目标应记为 100 分。

在评定执行目标的努力程度时，公司考核部门也制订了很努力、比较努力、一般努力三个等级，分值分别是 120 分、100 分和 80 分。三车间自评结论是在全车间同心协力，努力奋斗一年，应该记 120 分。

当然，在确定目标的复杂程度和执行的努力程度时，公司考核部门都有一些更多的细分

指标和因素来保证。比如 ,执行努力程度要看出勤率、工时利用率 ,合理化建议多少等等。对于不同层级的部门和岗位 ,三个因素在评定成果中所占的比例有所不同。一般越是上级职位和部门 ,第一要素所占比重越大。本例三车间属基层部门 ,可按 5:3:2 比例 ,对其成果分值最终予以确定。

三车间综合评价分=120×50% + 100×30% + 120×20%=114(分) (目标达到程度) (目标复杂程度) (执行中努力程度)

由于三车间进行的目标管理成绩很大 ,新宇化工公司对其进行了表彰和奖励。三车间每个职工也通过评定成果 ,做了一次认真全面系统的总结。每个职工也有自己细分目标的评定结果 ,成绩并非一刀切完全相同。所以后进职工认真总结教训和学习先进职工的经验 ,以便把下一轮目标管理搞好。

- 请回答以下问题 :
- 48.新宇化工公司为什么要推行目标管理 ? 推行目标管理有哪些作用 ?
- 49.结合相关理论对新宇化工公司的目标制定和分解过程进行分析。你认为该公司在哪些地方做得好 ? 哪些地方还有不足 ,应该怎样改进 ?
- 50.对于新宇华工公司在评价第三车间时使用的方法你有何看法 ?

答 案

一、单项选择题

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

9 C 19 A 29 B
10 C 20 A 30 D

二、判断题

31 32 33 34 35 36 37 38 39 40

√ × × √ × × × × × ×

三、简答题

41.简述网络计划技术的基本原理及其优点。

(1)网络计划法的基本原理是,把一项工作或项目分成各种作业,然后根据作业顺序进行排列,利用所形成的网络对整个工作或项目进行统筹规划和控制,以便用最短的时间和最少的人力、物力、财力消耗去完成规定的目标或任务。

(2)其优点表现为:它促使管理人员重视计划工作;促使每一个下级对他所负责的项目去进行精心的计划;有利于管理人员集中注意力于关键问题上;它为管理人员提供了进行前馈控制的可能;便于管理人员采取措施进行方案控制,以通过局部的改进实现整体的优化。

42.有些企事业单位的领导者在管理工作中总是爱好“只罚懒,不奖勤”,你认为这样做是否合理?为什么?

(1)这种管理方法不合理。

心理学家斯金纳的强化理论认为,人的行为是对其所获刺激的函数,它分为两大类型:

①正强化,即奖励那些符合组织目标的行为,以便使这些行为得到进一步的加强,重复地出现,从而有利于组织目标的实现;②负强化,就是惩罚那些不合组织目标的行为,以便使这些行为削弱甚至消失,从而保证组织目标的实现。强化理论认为,管理者应把重点放在积极的强化即正强化上,而不是简单的惩罚。惩罚产生的作用可能很快,但效果可能是暂时的,甚至可能起消极作用。

43.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；
- (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；
- (3) 决策问题的性质：包括问题的紧迫性、问题的重要性；
- (4) 决策主体的因素：包括个人对待风险的态度、个人能力、个人的价值观、决策群体的关系融洽程度。

简述泰罗科学管理理论和梅奥人际关系学说的差异性。

- (1) 泰罗科学管理理论认为金钱是刺激人们工作积极性的唯一动力，把人看作经济人。梅奥的人际关系学说认为，工人是社会人，除了物质需求外，还有社会、心理方面的需求，因此不能忽视社会和心理因素对积极性的影响。

- (2) 科学管理理论仅注重正式组织的作用。而人际关系学说提出，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，要求个人服从。这就构成一个体系，称为“非正式组织”。

- (3) 泰罗科学管理理论认为金钱是刺激人们工作积极性的唯一动力，梅奥认为提高生产率的主要途径是提高工人的满足度，特别是工人对社会因素的满足度。

45．非正式组织的积极作用有哪些？

- (1) 可以满足职工的需要。
- (2) 人们在非正式组织中的频繁接触会使相互之间的关系更加和谐、融洽。
- (3) 非正式组织虽然主要是发展一种工余的、非工作性的关系，但是它们对其成员在正式组织中的工作情况也往往是非常重要的。
- (4) 非正式组织也是在某种社会环境中存在的，非正式组织为了群体的利益，往往会自觉或自发地帮助正式组织维护正常的活动秩序。

四、论述题

46.“在一个不断变化的环境里,普通的管理者只能在一段时间内发挥有限的作用。”请结合领导的情境理论对此加以评论,并据此结合管理的权变理论分析如何才能实现良好的管理。

(1)虽然有效的管理依赖管理的环境,管理没有普遍适用的法则,具体的管理必须依赖环境,但是作为管理者仍然能够实现有效的管理,因为管理者可以在充分关注管理环境的基础上,通过有效转变自己的行为实现有效的管理。

(2)领导的情境理论认为,成功的领导是通过选择恰当的领导方式而实现的,领导方式的选择过程根据下属的成熟度水平而定,有效的使用了管理的权变理论,管理者可以根据下属的“能力—意愿”通过调节管理过程中的两大侧重点:关系行为和任务行为,就能够找到适合的管理方法。

(3)情境理论指出,如果下属无能力并且无意愿时应该采用指示的管理方式,无能力有意愿时应采用推销的管理方式,有能力无意愿应该采用参与管理提升下属的工作意愿,而有能力有意愿时应该采用授权的方式充分提升员工的积极性。

这一论点说明,管理者应该随机应变,良好的管理必须重视环境要素。

47.有人反对制定长期目标,因为他们认为不可能知道未来相当长的时期内会发生什么。你认为这是一种明智的做法吗?为什么?

(1)这并不是一种明智的做法。

(2)在现代管理中,管理的计划职能是一个抽象到具体、长期到短期的层次体系,不同的计划类型对组织的发展起到了不同的作用,长期计划或长期目标是抽象的,它主要是为企业的发展方向起到了导向作用,从而为企业的资源配置提供了方向性的指导;组织正是在这一指导下不断向前发展的,失去长期目标的指导,就缺乏了全局性和系统性的管理理念。

(3)虽然在现实中,将来的环境具有不确定性,但是良好的计划管理方法能够通过预测、

制定应变计划，利用滚动计划等模式有效的实现组织长期可持续发展。

五、案例分析题

48. 新宇化工公司为什么要推行目标管理？推行目标管理有哪些作用？

为了解决员工士气低下，工作积极性不高，工作效率不好的现状，该公司才推行目标管理。因为目标管理可以：明确权力责任，使每个员工的工作直接或间接地同企业总目标联系起来，从而使员工看清个人工作目标和企业的关系，了解自己的工作价值，激发大家关心企业目标的热情。这样，就可以更有效地把全体员工的力量和才能集中起来，提高企业工作成果；强调职工参与，吸收了企业全体人员参与目标管理实施的全过程，尊重职工的个人意志和愿望，充分发挥职工的自主性，实行自我控制，改变了由上而下摊派工作任务的传统做法，调动了职工的主动性、积极性和创造性；注重结果，强调在每个时期应该达到的结果，从而可以促进工作绩效的呈现；标准化与激励性相结合，组织规定总目标，各部门依据总目标规定部门目标，把部门目标分解落实到人，至于如何达到目标则放手让工作人员自己做主。这样，既能保证完成组织的任务，又能充分发挥职工的主动性、积极性。

49. 结合相关理论对新宇化工公司的目标制定和分解过程进行分析。你认为该公司在哪些地方做得好？哪些地方还有不足，应该怎样改进？

(1) 目标管理的典型步骤：建立一套完整的目标体系；组织实施；执行目标；评价成果；实施奖惩；制定新目标，开始新循环。

目标管理中目标制定的原则：S——具体性（特殊性）、M——可测量性、A——可实现性、R——现实性、T——时间基础。

(2) 该公司目标制定过程。长处：多目标体系，目标设置较全面；可衡量的目标为主，目标容易检测；目标设置有基本目标和期望目标，具有弹性和灵活性。

不足：现实性和可实现性是否得到充分考虑？没有关于企业总体目标的一个明确定位。

该公司应该首先根据内外部环境制定出企业的总体目标说明企业的市场和行业定位，给全体员工一个清晰概念——企业要达到什么样的境界。这些目标的提高幅度都比较引人注目。企业应该根据在制定大目标之前广泛的向组织各个层次收集信息，充分全面考虑各种因素，谨慎的决定提高幅度的设定——过高的目标危害严重。

(3)该公司的目标分解过程长处：遵循了目标管理的基本步骤，目标分解在组织范围内全面进行，包括横向和纵向的分解，从而在组织内部形成了完善而细致的目标网络，有利于把高层目标落实到细微工作中去，从而可以真正促进工作的进步。不足：目标分解过程，基本上是至上而下的分解模式，缺少上下级之间的沟通和交流，使得目标分解过程缺乏民主气氛，可能影响士气。建议应该强调在目标分解过程中上级更多的与下级交流，通过协商来确定目标的决定。

50. 对于新宇华工公司在评价第三车间时使用的方法你有何看法？

评定的方式采用了自我评价和上级评价相结合的模式，比较科学评价不仅考虑到工作完成程度，还要考虑到工作的难易程度和工作努力程度，从而形成综合评价结果。这就充分考虑到了工作的异质性可能对工作绩效产生的影响。通过采用综合评价结果消除这种异质性，使得不同的工作也可以进行比较。那么评价系统就更为公正和透明，产生的激励效果就更为清晰和直接。评价之后，根据结果进行了奖惩，将工作结果与激励措施联系了起来，就更能促使工作积极性的提高。