

2003 年真题

一、单项选择题

二、1.C 2.D 3.B 4.A 5.A 6.B 7.B 8.B 9.B 10.B 11.B 12.C 13.C 14.A 15.B 16.D 17.A 18.C 19.D 20.C

三、二、多项选择题

四、1.AC 2.ABCDE 3 .BC 4.BC 5.ABCDE 6.ABE 7.ABCE 8.ABC 9.ABCE 10.ABDE

五、三、判断题

六、1.√ 2.√ 3.× 4.× 5.√ 6.√ 7.√ 8.√ 9.× 10.×

七、四、简答题

八、1.（1）建立一套完整的目标体系；（2）组织实施；（3）检查和评价；（4）新的循环。

九、2.（1）人是“社会人”而不是“经济人”。（2）企业中除了“正式组织”之外，还存在着“非正式组织”的影响。（3）新型的领导在于通过对职工满足度的增加，来提高工人的士气，从而达到提高效率的目的。

十、3.（1）拟定标准；（2）评定绩效；（3）纠正偏差。

十一、4.公平理论是美国行为学家亚当斯于 1967 年提出的理论，这个理论侧重研究工资报酬分配的合理性、公平性对员工积极性的影响。即公平理论主要研究奖励与满足的关系问题。公平理论指出，职工的工作动机不仅受其所得的绝对报酬的影响，而且受到相对报酬的影响，即一个人不仅关心自己所得的绝对值，而且也关心自己收入的相对值。

十二、五、论述题

十三、这种机构属于矩阵式组织形式。优点：（1）灵活应变的能力较强；（2）有利于提高项目成员的积极性；（3）有利于人力资源的充分利用；（4）有利于加强部门间的横向联系；（5）有利于最高主管实施分权管理；（6）有利于职能部门和项目之间的协调。缺点：（1）稳定性差；（2）容易使下属工作人员无所适从。

十四、六、案例分析题

十五、从案例背景资料分析，这样的决策属于非确定型决策，因为，我们只知道未来的市场形势有三种趋势，但无法估计出三种趋势出现的概率。因此，在确定了决策目标之后，要根据经验和环境分析，对每一种方案在每一种趋势下的期望值进行估计，遵照一定的决策原则，从三个备选方案中选择一个令人满意的方案。这种类型的决策，由于受决策者主观因素影响较大，所以，在进行决策时应特别注意考虑问题的全面性，对潜在的问题要注重分析和防范，要采用科学的方法进行评价选择方案。

十六、

十七、

十八、

十九、

二十、

2004 年真题

一、单项选择题

1. A 2. B 3. C 4. B 5. C 6. D 7. B 8. C 9. A 10. A 11. D 12. B 13. C 14. D 15. D 16. D 17. C 18. A 19. A 20.D

二、多项选择题

1.ABC 2.ACD 3.AD 4.BD 5.ABCDE 6.BCD 7.BCE 8.ACDE 9.BCDE 10.ABCE

三、判断题

2. X 4. X 5. X 6. X 7. X 8. X 9. X

四、简答题

1、外部一般环境，或称总体环境。是在一定时空内存在于社会中的各类组织均面对的环境。它主要包括政治环境、社会环境、经济环境、技术环境、与自然环境。政治环境包括一个国家的社会制度，执政党的性质、政府的方针、政策、法令等。社会文化环境包括一个国家或地区居民的教育程度和文化水平、宗教信仰、风俗习惯、审美观点、价值观念等。经济环境主要包括宏观和微观两个方面的内容。技术环境主要包括与企业所处领域的活动直接相关的技术手段和发展变化；国家对科技开发投资和支持的重点；该领域技术发展动态和研究开发费用总额；技术转移和技术商品化速度；专利及其保护情况等。自然环境主要指企业经营所处的地理位置气候条件和资源禀赋状况等自然因素。

2、外部招聘的优势：具备难得的“外部竞争优势”。有利于平息并缓和内部竞争者之间的紧张关系。能够为组织输送新鲜血液。

3、组织设计的基本原则主要有：专业化分工的原则 统一指挥的原则 控制幅度原则 权责对等原则 柔性经济原则

4、系统管理理论的主要内容：①系统是由相互联系的要素构成的。系统的各个组成部分既是相互独立存在的，又是相互关联的、相互储存的。②系统的整体性。系统的各组成部分不是可以分离的简单集聚，而是按一定规律、一定方式组成的整体。③系统的层次性。每一个系统都归属于一个更大的系统，而每个系统内部又存在着组成这一系统的子系统。

5、计划与控制的关系：

计划是关于组织未来的蓝图，是对组织在未来一段时间内的目标和实现目标途径的策划与安排。控制指的是为实现组织目标，以计划为标准，由管理者对被管理者的行为、活动进行的检查、监督、调整等的管理活动。计划和控制是密不可分的。一方面，有目标和计划而没有控制，人们可能知道自己干了什么，而无法知道自己干得怎么样，存在哪些问题，哪些地方需要改进。另一方面，有控制而没有目标和计划，人们将不会知道要控制什么，也不会知道怎么控制。从广义的角度来看，控制工作还包括着在必要时修改计划标准。控制可以说既是一个管理工作过程的终结，又是一个新的管理工作过程的开始。而且，计划与控制工作还常常相互交织联系在一起，管理工作本质就是由计划、组织、领导、控制等职能有机联系而构成的一个不断循环的过程。

五、论述题

成就需要理论是由美国管理学家大卫•麦克兰提出的。成就需要理论认为，在人的一生中，有些需要是靠后天获得的。即，人们不是生来就有这些需要的，而是通过生活经验能够学习的。它主要包括三种：成就的需要、依附的需要、权力的需要。成就的需要是指渴望完成困难的事情，获得某种高的成功标准、掌握复杂的工作以及超过别人。依附的需要是指渴望结成紧密的个人关系、回避冲突以及建立亲切的友谊。权力的需要是指渴望影响或控制他人、为他人负责以及拥有高于他人的职权的权威。作为技术主管的小张其主要需要是对成就的需要，希望完成高难度的技术的工作，掌握复杂的工作技能，并超过别人，以获得自己心理的满足。而不是拥有职位权力来影响和控制他人。所以，他拒绝为被提拔为部门经理。

六、案例分析题

1、通过案例分析，东方公司所面临的主要问题是随着公司规模扩大等因素，所引起的直线职能制的组织结构

不适应于目前的公司的发展。2、东方公司应结合公司所处的环境（包括外部环境与内部环境）、公司的战略、公司所拥有的技术、以及公司的目前的规模的与公司生命的周期，进行组织变革。根据东方公司的具体情况，东方公司应设计利用事业部制的组织结构形式。一事业部制的组织的特点是：对产品生产和销售实行统一管理，自主经营、独立核算，有利于发挥各事业部的积极性、主动性，能更好地适应环境。有利于高层管理者集中精力考虑宏观战略。有利于锻炼和培养综合管理人员。

2005 年真题

一、单项选择题

1.C 2.B 3.D 4.A 5.B 6.D 7.C 8.A 9.B 10.D
11.B 12.C 13.B 14.D 15.C 16.C 17.C 18.D 19.B 20.C

二、多项选择题

21.BCE 22.ABCE 23.ABC 24.BCD 25.BD 26.ABC 27.ABCDE 28.BC 29.CD 30.ABC

三、判断题

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

四、简答题

41.法约尔在泰罗理论的基础上，大大充实和明确了管理的概念，他认为企业存在六种不同的职能，管理只是其中一项，并第一次把管理的一般职能明确划分为计划、组织、指挥、协调和控制五大职能。此外，他根据自己长期的管理经验，提出了十四项管理原则，其中统一指挥、等级链最能体现法约尔的管理精髓。42.影响集权和分权的因素有：（1）决策的代价。（2）政策的一致性。（3）组织的规模。（4）组织的成长方式。（5）管理的哲学。（6）管理人员的数量和素质。（7）控制技术与手段。

43.计划工作的基本特性可以概括为以下四个方面：

- （1）目的性：组织是通过精心安排的计划来实现组织目标得以生存的。
- （2）主导性：计划工作应该在组织工作、人员配备、领导工作以及控制工作之前进行。
- （3）普遍性：计划工作是各级管理者的一个基本职能，具有普遍性。
- （4）经济性：也就是说计划工作要讲究效率。

44.影响力的来源可以分为两类：一类是所谓的权力性影响力或职位性权力。又分为决策权、组织权、奖赏权、指挥权、人事权。一类称为个人的权力或非权力性影响力。又分为专家权、榜样权。

45.面对冲突，管理者可以采用以下解决方法：（1）回避。这是解决冲突的最简单的方法，让冲突的双方暂时从冲突中退出或抑制冲突。（2）强制解决。即管理者利用职权强行解决冲突。（3）妥协。即通过要求冲突各方都做出一定的让步，使问题得到解决。（4）树立更高目标。让冲突双方为进行合作作进一步的让步，为完成目标而统一起来。（5）合作。从结果上来看，这是最好的选择。

五、论述题

46.（1）这种情况，很有可能是公司在激励的方法上有失公允。

（2）公平理论告诉我们，激励中一个重要因素就是个人的报酬是否公平。一个人对于自己所得到的报酬尽管从绝对量上来看不算少，也比较满意，但是，未必就会产生很大的满足感，因为，他还会把自己得到的报酬和付出同别人相比，只有在比较中，他认为公平了，才会有较高的积极性。如果他觉得自己所获得的报酬在比较中不公平，就会产生不满，降低工作的积极性，甚至会选择离开这个组织。（3）由此，也给我们管理工作者在管理实践中很多启示。比如，这要求我们在确定激励的方式和激励的水平时，要公平、公正、公开；要根据员工的需求进行激励；要考虑多种因素，注意激励效果。

六、案例分析题 47.（1）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。（2）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。

2006 年真题答案

一、单项选择题（每小题 2 分，共 40 分）

1.C 2.B 3.B 4.A 5.A 6.B 7.C 8.D 9.A 10.B 11.D 12.A 13.B 14.B 15.C
16.C 17.B 18.A 19.C 20.C

二、多项选择题（每小题 3 分，共 30 分）

21.ABC 22.ABCD 23.BC 24.CD 25.AE 26.ABD 27.BDE 28.ABCDE 29.CDE 30.ABCD

三、判断题（每小题 2 分，共 20 分）

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

四、简答题（每小题 6 分，共 30 分）

41.管理者应该具备的技能有：

- （1）技术技能（1 分）：是指管理者掌握与运用某一专业领域内的知识、技术和方法的能力。（1 分）
- （2）人际技能（1 分）：是指管理者处理人事关系的技能。（1 分）
- （3）概念技能（1 分）：是指管理者观察、理解和处理各种全局性的复杂关系的抽象能力。（1 分）

42.目标设定的原则有：

- （1）可行性原则。（1.5 分）
- （2）挑战性原则。（1.5 分）
- （3）时限性原则。（1.5 分）
- （4）可考核原则。（1.5 分）

43.决策的程序一般包括以下几个主要步骤：

- （1）识别问题。（1 分）
- （2）确定目标。（1 分）
- （3）拟定备选方案。（1 分）
- （4）评价和选择方案。（1 分）
- （5）组织决策实施。（1 分）
- （6）检查处理。（1 分）

44.管理方格理论根据对生产的关心度和对人的关心度，将典型的领导风格分为五种：（1 分）

- （1）放任式领导。领导者既不关心生产，也不关心人。（1 分）
- （2）任务式领导。领导者高度关心生产任务，而不关心员工。（1 分）
- （3）俱乐部式领导。领导者不关心生产任务，而只关心人。（1 分）
- （4）中间型领导。领导者对生产的关心与对人的关心都处于中等水平。（1 分）
- （5）团队式领导。领导者既关心生产，又关心人。（1 分）

45.韦伯的理想的行政组织体系的主要特征有：

- （1）劳动分工：明确规定每个成员的权力和责任。（1 分）
- （2）职权等级：组织内的职位按照等级原则进行法定安排。（1 分）
- （3）正式的选拔：人员的任用要通过正式考试和教育培训进行。（1 分）
- （4）职业管理人员：管理人员有固定的薪金和明文规定的升迁制度。（1 分）
- （5）规则和纪律：管理人员必须严格遵守组织的规则、纪律和办事程序。（1 分）
- （6）组织中的人员之间的关系：组织中人员之间的关系完全以理性准则为指导，只受职位关系而不受个人情感的影响。（1 分）

五、论述题（12 分）

46.“双因素”理论的主要观点：

- （1）影响员工工作积极性的因素主要有两类：保健因素和激励因素。（2 分）
- （2）保健因素是指与工作环境或条件相关的因素。如管理政策与制度、工作条件、人际关系、薪金和福利、工作安全等因素。（2 分）
- （3）激励因素是指与工作本身相关的因素。如工作成就感、工作挑战性、个人成长与晋升机会等因素。（2 分）
- （4）保健因素在满足人们的需要时，只起消除不满的作用，而起不到明显的激励作用。而激励因素的满足会起到明显的激励作用。（2 分）

“双因素”理论对管理实践的启示：

- （1）善于区分管理实践中的两类因素并能正确识别与挑选激励因素。（2 分）
- （2）要抓住激励因素，进行有针对性的激励。（2 分）

六、案例分析题（18 分）

47.（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。（3 分）

（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，表现在他过份热衷于即兴讲话。（3 分）
 - 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 分）
 - 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 分）
- （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 分）
 - ②注意倾听别人的意见和建议。（2 分）
 - ③应积极消除沟通障碍，特别是语言方面的沟通障碍。（2 分）

2007 年真题

一、单项选择题（每小题 2 分，共 40 分）

题号	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
答案	B	B	C	D	A	D	C	A	C	C
题号	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
答案	A	B	D	C	D	A	D	C	A	D

二、多项选择题（每小题 2 分，共 30 分）

题号	21	22	23	24	25
答案	BCDE	ACE	AD	ABDE	ACE
题号	26	27	28	29	30
答案	ADE	ABE	ABCDE	BCD	BDE
题号	31	32	33	34	35
答案	BCDE	ABD	ABCDE	ABCDE	ABD

三、判断题（每小题 2 分，共 20 分）

题号	36	37	38	39	40
答案	√	√	×	×	×
题号	41	42	43	44	45
答案	×	√	×	√	×

四、简答题（每小题 6 分，共 30 分）

- 46.
- 说明：（1）如上图者得 6 分；
- （2）替代品与潜在入侵者（竞争者）的位置可以互换，供应商和顾客（买方）的位置可以互换；
- （3）如按杨文士《管理学原理》的“五力模型”画图，也可得 6 分；
- （4）无图示，用文字表示五种竞争力，每答对一个得 0.5 分。
47. （1）决策与计划是两个既相互区别，又相互联系的概念；（1 分）
- （2）决策是关于组织活动方向、内容及方式的选择；（1 分）
- （3）计划详细确定了不同部门和成员在该时期内从事活动的具体内容和要求；（1 分）
- （4）决策是计划的前提，计划是决策的逻辑延续；（2 分）
- （5）实际工作中决策与计划相互渗透，有时甚至是不可分割地交织在一起的。（1 分）
48. （1）明确的目标；（2 分）（2）协作的意愿；（2 分）（3）良好的沟通。（2 分）
49. （1）卡普兰和诺顿；（1 分）（2）在《平衡积分卡：企业绩效的驱动》（或在《哈佛商业评论》上发表的一篇文章）中提出的；（1 分）
- （3）财务；（1 分）（4）顾客；（1 分）（5）学习与成长；（1 分）（6）内部经营（或内部运营）。（1 分）
- 50.(1) 员工天性好逸恶劳，不喜欢工作，十分懒惰，只要有可能，他们就会逃避工作；
- （2）员工以自我为中心，漠视组织要求；（3）员工只要有可能就会逃避责任，安于现状，缺乏创造性；
- （4）员工不喜欢工作，个体目标与组织目标相矛盾，需要对他们采取强制措施或惩罚办法，迫使他们实现组织目标；（5）员工喜欢安逸，没有雄心壮志，不愿负任何责任，而心甘情愿接受别人指导；
- （6）员工干工作都是为了满足基本的需要，只有金钱和地位才能鼓励他们工作。
- （说明：在所列举的主要观点中，凡答对一个得 1.5 分，最高为 6 分）

五、 论述题（12 分）

51. 此观点是错误的。（1 分）（2）非正式组织是指组织成员在共同工作的过程中，由于共同的情感、兴趣、爱好等而形成的非正式团体。（1 分）（3）非正式组织的积极作用或正面影响：①可以满足员工心理上的需要；②

- 可以增进信息的沟通；③可以加强成员之间的合作精神；④可以起到一定的培训作用；⑤可以规范成员的行为；⑥可以促进组织目标的实现。（2 分）（说明：在所列举的积极作用中，凡答对一个得 1 分，最高为 2 分）（4）非正式组织的消极作用或负面影响：①会对正式组织的工作产生不利的影响；②会引发抵触情绪；③会束缚成员的个人发展；④会影响正式组织的变革。（2 分）（说明：在所列举的消极作用中，凡答对一个得 1 分，最高为 2 分）（5）如何避免正式组织与非正式组织之间的冲突：①要正视它的存在，即要认识到它存在的客观性、必要性，允许乃至鼓励其的存在；②要积极引导，使非正式组织目标与正式组织的目标相一致，引导其做出积极的贡献；③要通过建立组织文化规范非正式组织的行为；④要注意做好非正式组织中的“领导”或“关键性人物”的工作。（6 分）（说明：在所列举的要点中，凡答对一个得 2 分，最高为 6 分）

六、案例分析题（52～56 题每题 1 分，57 题 5 分，58 题 8 分，共 18 分）

题号	52	53	54	55	56	答案	C	D	D	D	A
----	----	----	----	----	----	----	---	---	---	---	---

57. （1）韦尔齐上任后，通过增加管理幅度、减少管理层次，从而使该公司由金字塔结构变成了扁平结构（扁平式组织结构是指管理层次少，管理幅度大的一种组织结构）。（1 分）
- （2）扁平式组织结构的优点：①信息传递速度快，失真度低；②有利于发挥下属人员的积极性、创造性；③管理费用低；④便于高层领导了解基层情况；⑤主管人员与下属能够结成一體，有利于解决较复杂的问题。（2 分）（说明：在所列举的优点中，凡答对一个得 1 分，最高为 2 分）
- （3）扁平式组织结构的缺点：①增加了主管对下属的监督和协调控制的难度；②下属缺少了更多的升迁机会；③对领导人员和下属人员的素质要求较高；④主管难以对下属进行深入具体地指导；⑤由于管理幅度大，协调和取得一致性意见就会变得更加困难。（2 分）（说明：在所列举的缺点中，凡答对一个得 1 分，最高为 2 分）
58. (1) 结合案例列举集权为通用电气带来的好处。（1 分）（说明：只要能言之有理有据即可得分）
- （2）集权与分权是一个相对的概念，两者没有好坏之分，只有适合与不适合之分。（2 分）
- （3）一个组织是实行集权管理，还是实行分权管理，不能一概而论，要视具体情况而定。（1 分）
- （4）集权的优点：①有利于统一领导，集中决策；②有利于协调各部门的利益；③有利于管理工作的专业化；④有利于提高工作效率；（2 分）（说明：在所列举的优点中，凡答对一个得 1 分，最高为 2 分）（5）集权的缺点：①组织适应性差；②组织缺乏灵活性；③信息传递速度慢；④影响组织成员的工作热情。（2 分）（说明：在所列举的缺点中，凡答对一个得 1 分，最高为 2 分）

2008 年真题答案

单项选择 DADAD DABBD BACBB BCBAC

多项选择 BCD ABCD CDE AC ABCE ABCDE ABE ABCDE BCE ABCDE

判断题 √ × × √ × × √ × × √

简单题

41、答：科学管理的中心问题是提高效率；①以科学工作法代替经验工作法，实行工作定额原理和标准化原理；②为了提高劳动生产率，必须为工作挑选“第一流的工人”；③实行差别计件工资制度；④把计划职能同执行职能分开；⑤实行“职能工长制”；⑥实行例外原则。

42、 答：①对别人的建议不作任何评价，将相互讨论限制在最低限度内；②建议越多越好，想到什么就说什么，不必考虑建议质量；③鼓励独立思考、奇思妙想；④可以补充完善已有的建议以使其更有说服力。

43、答：优点：①有利于鼓舞现有员工士气，提高工作热情，调动工作积极性；②使外部人才看到进入本组织有较多提升机会，利于吸引外部人才；③有利于保证选聘工作的正确性；④相互了解，有利于被聘者迅速展开工作。

缺点：①可能会导致组织内部“近亲繁殖”现象发生；②容易引起同事之间矛盾；

44、答：①双因素是指保健因素和激励因素。保健因素是维持因素，有维持现状作用，保健因素处理的不好，会引发对工作不满情绪的发生；处理的好，可以预防或消除这种不满。但这类因素并不能对员工起激励的作用，只能起维持作用，所以保健因素又可称为“维持因素”；②激励因素是指起激励作用的因素，与激励因素相关的工作处理的好，能够使人们产生满意情绪；如果处理不当，其不利效果顶多只是没有满意情绪，而不会导致不满。

45、①整个宏观社会经济环境的变化；②科学技术进步；③资源变化的影响；④竞争观念的变化。

论述题

46、答：（1）公平理论的主要内容：①公平理论由美国心理学家亚当斯于 1965 年首先提出，主要内容是讨论报酬的公平性对人们工作积极性的影响。公平理论认为员工总是在比较中工作，经常将自己现在的所得和付出与他人以及自己的过去进行比较，由此产生的不公平感将影响到他以后付出的努力；②公平理论研究发现，员工不仅关心自己的绝对报酬，而且还关心自己的报酬与他人报酬比较的相对量；③当员工经过比较感到不公平时，可能会提出增加报酬，也可能会减少付出、改变比较对象，甚至还会出现破坏机器或者离职等现象来谋取公平。

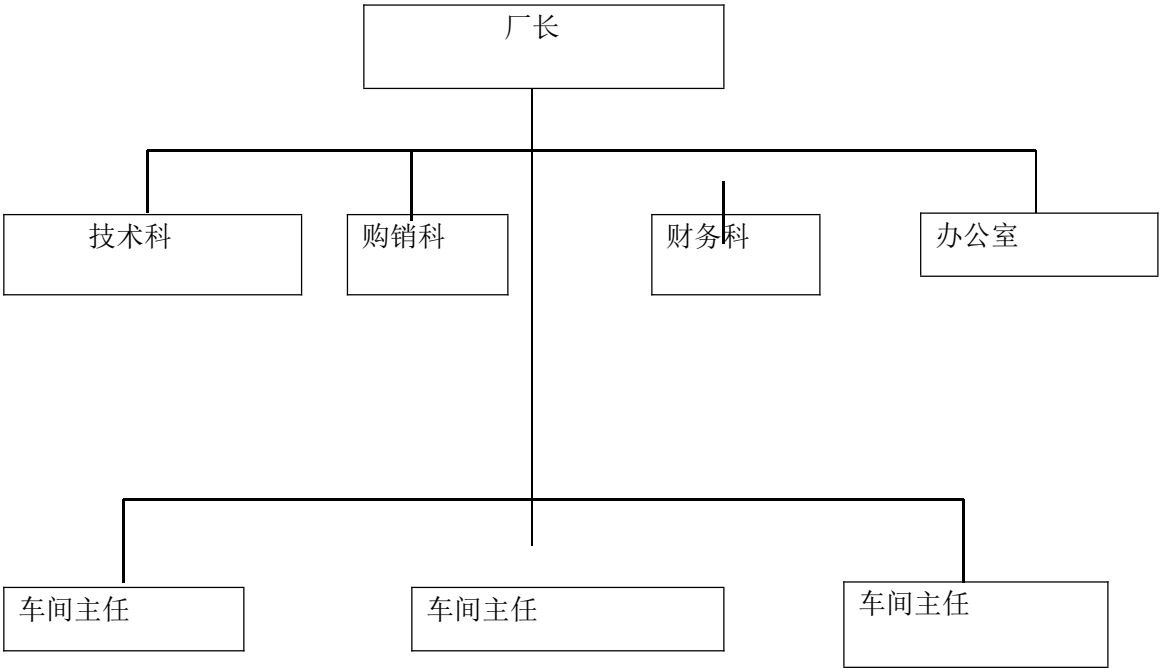
（2）如何解决员工的不公平感；

①组织职务说明书透明，责任、权利、能力和报酬书写具体明确，要让全体员工了解；②建立客观公平的报酬制度。报酬制度要有统一的可供说明的依据，要让员工了解这些制度和依据；③报酬制度制定和报酬分配要有民主性和透明性；④组织要经常与其他组织作比较，发现问题，立刻解决或向员工解释；⑤营造积极的文化环境，提高员工认识水平，以便产生主观公平思想，让员工明白，不公平是绝对的，公平是相对的。⑥组织要为员工创造公平竞争的条件，同时要选择适当的报酬分配方法。

案例分析题

D D B

50、答：（1）A 公司实行的是直线—职能型组织结构形式，图形如下：



（2）直线—职能型组织结构的优缺点

优点：集中领导，统一指挥，便于调配人财物等各种生产要素；职能和业务部门各主其事，职责具体分明，有利于提高生产效率；工作分工明确，井然有序，使组织有较高的稳定性。

缺点：职能部门之间横向联系较差，职能部门之间，业务部门和职能部门容易发生矛盾，产生本位主义，不利于整体，目标的实现；权力集中在上层，下级的积极性差，不利于培养多面手，适应环境的能力也较差。

51、答：①目标管理是一种参与管理，用目标促使员工参与管理；②目标管理强调组织成员的“自我控制”；③目标管理促使权力下放；④目标管理是一种重视成果的管理方法；⑤目标管理是系统的、整体的管理方法。

2009 年河南省普通高等学校
选拔优秀专科毕业生进入本科阶段学习考试
管理学试题参考答案及评分标准

一、选择题（第小题 2 分，共 60 分）

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

B C A C B C C B A D

11 12 13 14 15 16 17 18 19 20

B A B B C A C B A B

21 22 23 24 25 26 27 28 29 30

C D A D A A C A A B

二、判断题（第小题 2 分，共 20 分）

31 32 33 34 35 36 37 38 39 40

× × × √ × √ × √ √ ×

三、简答题（第小题 6 分，共 30 分。答对知识点，表述完整，给满分；答对知识点，表述不完整，酌情扣分。）

41、答：

- （1）绩效评估为确定员工的工作报酬提供依据；（1.5 分）
- （2）绩效评估为员工潜能的评价及相关人事调整提供了依据；（1.5 分）
- （3）绩效评估为员工提供了一面有益的“镜子”；（1 分）
- （4）绩效评估为最佳决策提供了重要的参考依据；（1 分）
- （5）绩效评估为组织发展提供了重要支持。（1 分）

42、答：

- （1）任何企业都存在 6 种基本活动，管理只是其中之一；（1 分）
- （2）企业的 6 种基本活动包括：技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动、管理活动等；（3 分）
- （3）管理职能有：计划、组织、指挥、协调、控制。（2 分）

43、答：

- （1）防止控制过多或控制不足；（2 分）
- （2）处理好全面控制与重点控制的关系；（2 分）
- （3）使花费一定费用的控制得到足够的控制收益。（2 分）

44、答：

- （1）滚动计划法是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。（3 分）
- （2）优点：
 - ①计划更加切合实际，并且使战略计划的实施也更加切合实际；（1 分）
 - ②使长期计划、中期计划与短期计划相互衔接，短期计划内部各阶段相互衔接；（1 分）
 - ③大大加强了计划的弹性，在当今环境剧烈变化的时代尤为重要，提高了组织的应变能力。（1 分）

45、答：

- （1）决策者很难获得决策需要的全部信息；（1.5 分）
- （2）决策者只能拟订数量有限的方案；（1.5 分）
- （3）决策者很难准确地预测出方案将来的结果；（1.5 分）
- （4）决策者评估并选择最优方案的代价相对较大，经济上不合适。（1.5 分）

四、论述题（每小题 12 分，共 24 分。答对要点，并加以阐述，给满分；签对要点，阐述不全面，酌情扣分。）

46、答：

（1）权变理论的基本思想：不存在一种“普遍适用”的领导方式或领导风格，领导工作很大程度上受到领导者所处的客观环境的影响，因此，要研究组织与环境的关系，根据环境寻求相应的管理模式。（3 分）

（2）菲德勒权变理论中的环境因素具体包括 3 个方面：

- ①职位权力：即领导者所处的职位具有的权威和权力的大小，权力越大，组织成员遵从领导的程度越高，领导环境越好；反之，则领导环境越差；（3 分）
- ②任务结构：即任务的明确程度和下属对这些任务的负责程度，任务越明确，下属责任心越强，则领导环境越好；反之，则领导环境越差；（3 分）

47、答：

- （1）集权：指决策指挥权在组织层级系统中较高层次上的集中；（1 分）
- （2）分权：指决策指挥权在组织层级系统中较低管理层次上的分散；（1 分）
- （3）影响管理者进行分权的因素有：

- ①组织规模的大小；（2 分）
- ②政策的统一性；（2 分）
- ③员工的数量和素质；（2 分）
- ④组织的可控性；（2 分）
- ⑤组织所处的成长阶段。（2 分）

五、案例分析题（每小题 8 分，共 16 分。观点正确，分析全面，给满分；观点相似，分析合理，酌情给分。）

48、答：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。（3 分）
- （2）利用股权激励手段。（3 分）
- （3）建立挑战性目标。（2 分）

49、答：

晋升是激励因素（2 分）

- （1）因为晋升可以增强员工的成就感，得到社会的认可和尊重。（2 分）
- （2）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，如果他被提升更高的岗位，王飞可能就不会离职。（2 分）
- （3）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。（2 分）

2010 年真题答案

一、选择题（每小题 2 分，共 60 分）

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

二、判断题（每小题 2 分，共 20 分）

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

三、简答题（每小题 6 分，共 30 分。答对知识点，表述完整，给满分；答对知识点，表述不完整，酌情扣分。）

41、答：

- （1）绩效评估为确定员工的工作报酬提供依据；（1.5 分）
- （2）绩效评估为员工潜能的评价及相关人事调整提供了依据；（1.5 分）
- （3）绩效评估为员工提供了一面有益的“镜子”；（1 分）
- （4）绩效评估为最佳决策提供了重要的参考依据；（1 分）
- （5）绩效评估为组织发展提供了重要支持。（1 分）

42、答：

- （1）任何企业都存在 6 种基本活动，管理只是其中之一；（1 分）
- （2）企业的 6 种基本活动包括：技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动、管理活动等；（3 分）
- （3）管理职能有：计划、组织、指挥、协调、控制。（2 分）

43、答：

- （1）防止控制过多或控制不足；（2 分）
- （2）处理好全面控制与重点控制的关系；（2 分）
- （3）使花费一定费用的控制得到足够的控制收益。（2 分）

44、答：

- （1）滚动计划法是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。（3 分）
- （2）优点：
 - ①计划更加切合实际，并且使战略计划的实施也更加切合实际；（1 分）
 - ②使长期计划、中期计划与短期计划相互衔接，短期计划内部各阶段相互衔接；（1 分）
 - ③大大加强了计划的弹性，在当今环境剧烈变化的时代尤为重要，提高了组织的应变能力。（1 分）

45、答：

- （1）决策者很难获得决策需要的全部信息；（1.5 分）
- （2）决策者只能拟订数量有限的方案；（1.5 分）
- （3）决策者很难准确地预测出方案将来的结果；（1.5 分）
- （4）决策者评估并选择最优方案的代价相对较大，经济上不合适。（1.5 分）

四、论述题（每小题 12 分，共 24 分。答对要点，并加以阐述，给满分；签对要点，阐述不全面，酌情扣分。）

46、答：

（1）权变理论的基本思想：不存在一种“普遍适用”的领导方式或领导风格，领导工作很大程度上受到领导者所处的客观环境的影响，因此，要研究组织与环境的关系，根据环境寻求相应的管理模式。（3 分）

（2）菲德勒权变理论中的环境因素具体包括 3 个方面：

- ①职位权力：即领导者所处的职位具有的权威和权力的大小，权力越大，组织成员遵从领导的程度越高，领导环境越好；反之，则领导环境越差；（3 分）
- ②任务结构：即任务的明确程度和下属对这些任务的负责程度，任务越明确，下属责任心越强，则领导环境越好；反之，则领导环境越差；（3 分）
- ③上下级关系：即下属对领导者愿意追随的程度，如果下属对领导者越尊重，并且乐于追随，则上下级关系越好，领导环境越好；反之，则领导环境越差。（3 分）

47、答：

- （1）集权：指决策指挥权在组织层级系统中较高层次上的集中；（1 分）
- （2）分权：指决策指挥权在组织层级系统中较低管理层次上的分散；（1 分）
- （3）影响管理者进行分权的因素有：

- ①组织规模的大小；（2 分）
- ②政策的统一性；（2 分）
- ③员工的数量和素质；（2 分）
- ④组织的可控性；（2 分）
- ⑤组织所处的成长阶段。（2 分）

五、案例分析题（每小题 8 分，共 16 分。观点正确，分析全面，给满分；观点相似，分析合理，酌情给分。）

48、答：

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。（3 分）
- （2）利用股权激励手段。（3 分）
- （3）建立挑战性目标。（2 分）

49、答：

晋升是激励因素（2 分）

- （1）因为晋升可以增强员工的成就感，得到社会的认可和尊重。（2 分）
- （2）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，如果他被提升更高的岗位，王飞可能就不会离职。（2 分）
- （3）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。（2 分）

2011 年河南专升本管理学考试真题答案（官方答案）

一、选择题（每小题 2 分，共 60 分）

1-5.DBBAA 6-10.CDBBD 11-15.CDADB 16-20.BDBAA 21-25.CADBA 26-30.ADDAB

二、判断题（每小题 1 分，共 10 分）

31-35.×√√×√ 36-40. ××××√

三、填空题（每小题 1 分；每小题若有两个空，每空 0.5 分，共 10 分）

41. 竞争战略（或业务单位战略或事业部战略或经营层战略）

42. 管理一个组织 管理工作与工人

43. 统一领导

44. 集权型

45. 解冻 再冻结

46. 前向一体化

47. 企业内部流程 学习与成长

48. 普拉哈拉德 哈默尔

49. 几何级数

50. 用人所长

四、简答题（每小题 6 分，共 30 分）

51. 答：一般来说，单项沟通指没有反馈的信息传递。双向沟通指有反馈的信息传递，是发送者和接受者相互之间进行信息交流的沟通。

从时间上看，双向沟通比单项沟通需要更多的时间。

从信息理解的准确程度上看，在双向沟通中，接收者理解发送者意图的准确度大大提高；

从接收者和发送者的自信程度上看那，在双向沟通中，接收者和发送者都比较相信自己对信息的理解；

从满意度上看，接收者比较满意双向沟通，发送者比较满意单项沟通；

从噪音上看，双向沟通的噪音比单向沟通要大的多。

52. 答：（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

注：回答以上任意 6 条者即可得 6 分。轻松考试 快乐学习 考试通，您身边的考试专家！

53. 答：技术环境，如清洁技术的变化等；

经济环境，这对清洁业务的需求有宏观上的影响；

自然环境，当自然环境污染严重时会增加对清洁业务的需求；

社会文化环境，这可以影响对清洁业务的接受程度和劳动力供应等问题；

政治法律环境，这决定了清洁行业经营的合法性等问题。

54.（1）员工不但关心自己所得的绝对报酬，而且还关心报酬的公平性。

（2）员工通过横向和纵向两个方向的比较来判断其所得报酬的公平性，而这种公平性会影响员工在工作中的努力程度。

（3）员工选择的比较参照物有“其他人”“制度”和“自我”三种类型。

55.（1）通过衡量绩效，检验标准的客观性和有效性；

（2）确定适宜的衡量频度；

（3）建立信息反馈系统。

五、论述题（每小题 12 分，共 24 分）

56.它属于矩阵组织结构

矩阵制组织结构示意图为：

矩阵制组织结构的优点是：

（1）有利个职能部门之间的协调；

（2）灵活机动性和适应性较强

（3）整体观念得到加强

（4）发挥了综合优势

矩阵制组织结构的缺点是：

（1）双重领导

（2）责权不清

（3）稳定性差

57. 领导是管理的基本职能之一，领导是由领导者向下属施加影响的活动过程，领导的实质在于影响。结合所学的领导理论，论述领导的作用以及领导的影响力的来源。

答案：领导的作用主要体现在一下三个方面：

1、指挥作用

领导者不是站在群体的后面去推动群体中的人们，而是站在群体的前列去引导人们的前进，并鼓舞人们去实现目标。

2、协调作用

领导要协调组织内，外部门，不同成员之间的各种关系和活动，以保证步调一致和共同目标的实现。包括：思想协调，目标协调。利益协调，信息协调轻松考试 快乐学习 考试通，您身边的考试专家！

3、激励作用

领导要最大限度的调动每个员工的积极性，使其满腔热情，自觉主动的为组织作出贡献。

领导就是影响力，影响力部分来自于职位权力，部分来自于非职位权力。

职位权力是指领导由于领导者在组织结构中所处的位置，上级或组织制度所赋予的权力，具有很强的职位特性。包括：

（1）惩罚权：强制性处罚而影响他人的权力

（2）奖赏权：通过影响他人的资源而影响他人的权力

（3）法定权：由组织的职位决定的权力

非职位权力是指：由于领导者的个人经历，地位，人格特殊品质和才能而产生的影响力。主要包括：

（1）感召全：通过个人的个性品德，作风而影响他人的权力。

（2）专长权：通过在某领域的专长而影响他人的权力。

六、案例分析题（每小题 8 分，共 16 分）

58. 新星电子集团的优势：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。

新星电子集团的威胁：轻工业产品供过于求，竞争激烈；融资困难。轻松考试 快乐学习 考试通，您身边的考试专家！

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。

59.轻工产品的相对市场占有率较高，但增长率较缓慢，按照波士顿矩阵法分析故属于金牛类产品。

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。

2012 年参考答案

- 1、C。罗伯特·欧文是一位成功的职业管理家。开创了在企业管理中重视人的地位先河，人们称之为“人事管理之父”。
- 2、D。本题考查科学管理理论以工厂内部的生产管理为主要内容；以提高劳动生产率为中心；
- 3、D。本题考查企业价值观的发展分为四个阶段：工业化初期追求股东利润最大化，社会责任较小；工业化中期追求企业利润最大化兼顾员工利益，社会责任小；工业化后期追求企业相关利益者价值最大化，社会责任大；后工业化时期追求企业相关利益价值最大化同时要保护和增进社会福利，社会责任较大。
- 4、B。本题考查直线职权是指某个职位、某个部门所拥有的包括发布命令、执行决策等的权力，是指管理者直接指挥下层工作的职权。参谋职权指的是某个职位、某个部门所拥有的包括提供咨询、建议审核等辅助性的权力；通过评价直线职权的活动情况，进而提出建议或提供服务。职能职权则是某个职位所拥有的原属直线主管的那部分权力，是一种权益职权，是由直线管理者向自己辖层以外的个人或职能部授权，允许他们按照一定的制度在一定的职能范围内行使的某种职权。
- 5、C。本题考查根据涉及时间长短及范围广狭的综合性标准将计划分类为战略性计划与战术性计划。
- 6、C。本题考查确定关键路线，据此合理地安排各种资源，对各工序活动进行进度控制，是利用网络计 划 技术的主要目的。
- 7、A。本题考查决策是计划的前提，而计划是决策的逻辑延续。
- 8、D。设置临时性职务要把使受训者体验和锻炼在空缺职位上的工作情景，充分展示其个人能力，避免“彼得现象”的发生。
- 9、A。本题考查组织文化的核心是组织价值观。
- 10、D。本题考查事务型领导者对组织的管理职能和程序推崇备至，勤奋、谦和而且公正，以把事情理顺、工作有条不紊地进行引以为豪。
- 11、C。本题考查自适应控制的特点是没有明确的先行量，控制标准 Z 值是过去时刻（或时期）已达状态 K 的函数，即 Z 值是通过学习过去的经验而建立起来的。
- 12、B。经济订购批量模型主要适用于库存控制。
- 13、C。本题考查组织文化包括精神层、制度层和物质层三个层次。
- 14、B。法约尔提出了企业存在的 6 种基本活动，管理的 5 种职业，管理基本 14 项原则。
- 15、A。本题考查产品或服务部门化的优点主要是：各部门专注于产品的经营，并且充分合理地利用专有资产，提高专业化经营的效率水平，这不仅有助于促进不同产品和服务项目间的合理竞争，而且有助于比较不同部门对企业贡献，有助于决策部门加强对企业产品与服务的指导和调整。另外，这种划分方式也为“多面手”式的管理人才提供了较好的成长条件。
- 16、A。本题考查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，例如上级在其职权范围内可以决定或影响

下级的薪水、晋升、提拔、资金、表扬。

- 17、B。本题考查内部提拔的优点：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有利于被聘者迅速展开工作。
- 18、B。本题考查按照变革的程序与速度不同，可以分为渐进式变革和激进式变革。
- 19、D。本题考查民主式领导者的特征是向被管理者授权、鼓励下属的参与，并且主要依赖于其个人专长和感召权影响下属。
- 20、B。本题考查具体环境也称任务环境。其任务环境主要包括：资源供应者、合作者、竞争者、顾客、政府主管部门以及社区等。
- 21、A。在管理方格理论中，团队型管理表示领导者通过协调和综合工作相关活动而提高任务效率与士气。普遍

认为团队型管理是最佳的领导方式。

- 22、B。本题考查人员配备的原则，题中“根据人的能力和素质不同，去安排不同要求的工作”属于人员配备的用人所长原则。
- 23、B。亚当·斯密在研究经济现象时，发现人们在经济行为中追求的完全是私人利益。但是，每个人必须顾及其他人的利益。由此，就产生了相互的共同利益，进而产生和发展了社会利益。这就是“经济人”观点。
- 24、C。本题主要考查解聘的方式。
- 25、A。本题考查组织文化的主要特征。
- 26、A。功利主义道德观认为，能给行为影响所及的大多数人带来最大利益的行为才是善的。这是一种完全根据行为结果即所获得的功利来评价。
- 27、B。本题考查根据决策的主体，可以将决策分为集体决策和个人决策。
- 28、C。本题考查审计的分类。其中，由外部或内部的审计人员对管理政策及其绩效进行的审计被称为管理审计。管理审计是一种对企业所有管理工作及其绩效进行全面系统地评价和鉴定的方法。
- 29、B。本题考查法约尔是第一位概括和阐述一般管理理论的先驱者，是古典组织理论的奠基人，被后人称为“管理过程理论之父”。
- 30、A。本题考查管理者的角色。企业家角色，寻求组织和环境中的机会，制定改进方案以发起改革。二、判断题
- 31、√。科学管理理论代表人物甘特有两大贡献：甘特图和“计件奖励工资制”。
- 32、×。“组织法合力”而非“组合法合力”，并且是怀特·贝克，而非巴纳德。
- 33、×。“头脑风暴法”由英国心理学家奥斯本提出，而“菲尔德法”是由兰德公司提出的。
- 34、×。战略环境分析的内容是“天、地、彼、己”和“顾客”。其中，“天”是指外部一般环境；“地”指企业竞争所处的行业环境；“彼”指企业竞争对手；“己”指企业自身条件，“顾客”指企业为之提供产品和服务的消费者。
- 35、×。集权是指决策指挥权在组织层级系统中较高层次上的集中，也就是说下级部门和机构只能依据上级的决定、命令和指示办事，一切行动必须服从上级指挥。
- 36、√。本题主要考查人力资源计划编制的原则。
- 37、√。本题主要考查控制工作的过程。
- 38、√。本题考查比率分析法的定义。
- 39、√。成功创新要经历：寻找机会、提出构想、迅速行为、坚持不懈四个阶段。
- 40、×。创业期、集合期、规范期和精细期属于组织生命周期。三、填空题
- 41、工业管理与一般管理；42、理想的行政组织体系；43、风险型决策法；44、扁平型组织结；45、纵向；46、预算控制；47、赊销收入净额；48、技术与任务变革；49、指导计划；50、沟通差异
- 四、简答题

- 51、（1）员工并非好逸恶劳，而是自觉勤奋，喜欢工作；（2）员工有很强的自我控制能力，在工作中执行完成任务的承诺；（3）一般而言，每个人不仅能够承担责任，而且还主动寻找承担责任；（4）绝大多数人都具备做出正确决策的能力。麦格雷戈建议让员工参与决策，与员工提供有挑战性和责任感的工作，建立良好的群体关系；
- 52、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。授权的原则：（1）重要性原则；（2）适度原则；（3）权责一致原则；（4）级差授权原则；
- 53、泰罗的科学管理理论的主要内容包含：（1）科学管理的中心问题是提高单个工作的生产率。（2）工作定额；（3）标准化；

（4）能力与工作相适应；（5）差别计件工资制；（6）计划职能与执行职能相分离。

54、消除组织变革阻力的管理对策包括：（1）客观分析变革的推力和阻力的强弱；（2）创新组织文化；（3）创新策略方法和手段。

55、影响有效沟通的因素：（1）个人因素；（2）人际因素；（3）结构因素；（4）技术因素。五、论述题

56、成就需要论是美国管理学大卫·麦克利兰提出的。成就需要论认为，在人的一生中，有些需要是靠后天获得的。三种研究最多的需要：成就的需要；依附的需要；权力的需要。以上三种需要的获得被认为是由早期生活阅历决定的。如果鼓励儿童自己做事，他们会获得某种成就的需要，成年后则有成为企业家的可能；如果让儿童加强形成温暖的人际关系，他们则会发展出某种依附的需要，成年后则成为成功的“整合者”的可能；如果让儿童从控制别人那里获得满足，他们则会发展出某种权力的需要，成年后则可能快速晋升。该理论的启示：组织可以通过对员工早年经历的了解，分析其主要需求，判断其可能成功的领域，最终将其安排在合适的位置上。成就需要也可通过学习而获得。组织可以根据其愿景目标，对员工进行特殊的培训，使员工不断的设置新目标，获得成就需要。以此激发员工的潜能与进取精神，这对组织具有重要意义。

57、矩阵型组织结构是由纵横两套管理系统组织的矩型组织结构，一套是纵向的职能管理系统，另一套是为某项任务而组成的横向项目系统，横向和纵向的职能具有平衡对等性。优点：有利于加强职能部门之间的协作和配合，及时沟通，解决问题；它是有较强的机动性，能根据情况的变化，保持适应性；（3）有利于各部门人员互相启发、集思广益，解决问题。缺点：（1）在资源管理方面存在复杂性；（2）稳定性差；（3）责权不够清晰。

该组织形式适用于组织面临不确定的环境，组织目标需要同时反映技术和产品双重要求的组织。六、案例分析题
58、（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：构建适合组织发展要求的、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）。

59、优点：（1）增强灵活和适应性，更能发挥各事业部的主动性和积极性。（2）有利于最高管理层摆脱日常行政事务，集中精力于大致方针的决策；（3）各事业部展开竞争、比较优劣，克服组织僵化和官僚化；（4）有利于“多面手”式人才的成长。缺点：（1）管理层次增加、结构重叠，管理人员和费用增加；（2）各事业部之间人员互换、互相支援困难；（3）容易造成本位主义倾向。

2013 年参考答案

1、D。管理活动是管和理的结合，为了认识管理的目的，就必须去理，为了实现管理的目的，就必须去管。“管”和“理”的有机结合，才能实现真正意义的管理。

2、C。本题考查泰罗科学管理理论的内容。科学管理主要包括：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。C 项计件奖励工资制是泰罗的追随者甘特提出的。

3、D。本题考查法约尔的十四条管理原则。其包括：①分工；②权力与责任；③纪律；④统一命令；⑤统一领导；⑥员工个人要服从整体；⑦人员的报酬要公平；⑧集权；⑨等级链；⑩秩序；1○1 平等；1○2 员工保持稳定；1○3 主动性；1○4 集体精神。

4、B。本题考查彼得·圣吉提出的学习型组织的五项修炼技能包括：①超越自我；②改变心智模式；③建立共同愿景；④团队学习；⑤系统思考。

5、B。本题考查管理者的角色。传播者角色职责：将组织或外界的有效信息通过会议等形式及时向下属传递，以便下属清楚地开展工作。

6、D。本题考查道德观。“要想公道，打个颠倒。”意为站在对方的立场上考虑问题。这是推己及人道德观的表现。

7、C。本题考查组织设计的任务，组织设计的任务是设计清晰的组织结构，规划和设计组织中各部门的职能和职权，明确组织中职能职权、参谋职权、直线职权的活动范围并编制职务说明书。

8、B。组织管理的任务是通过设计和维持组织内部的结构和相互之间的关系，使组织中的各个部门和各个成员能为实现组织目标而协调一致地工作。“事事有人做，人人有事做”体现的管理中的组织职能。

9、A。本题考查定量决策的方法。30 条汽车线路因堵车概率的不同而最短时间内到达的路径不定，属于不确定决策。

10、C。本题考查组织结构。矩阵制是由按职能划分的纵向指挥系统与按项目组成横向系统结合而成的组织。矩阵型结构打破了统一指挥的传统原则。

11、B。哈罗德·孔茨和海因·韦里克从抽象到具体把计划划分为一种层次体系：①旨（Purpose），或称目的或使命；②目标（Objective）；③战略（Strategy）；④政策（Policy）；⑤程序（Procedure）；⑥规则（Rule）；⑦方案（或规划）（Programme）；⑧预算（Budget）。故选 B。

12、D。某一行业被入侵的威胁的大小主要取决于行业的进入障碍。影响行业进入障碍的因素主要有：①规模经济；②产品差别化；③转移购买成本；④资本需求；⑤在位优势；⑥政府政策。其中，产品差别化，实现产品的差别化经营对行业影响最大。

13、A。在这里，需明确相关多元化和同心多元化是一个概念。它是指企业增加新的，但与原有业务有相关的产品与服务。很明显，材料事例属于相关多元化。

14、C。本题主要考查目标管理的思想，即：①企业的任务必须转化为目标，企业管理人员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管理人员和工人是依据设定的目标进行自我管理，他们以所要达到的目标为依据，进行自我指挥、自我控制。⑤企业管理人员对下级进行考核和奖惩也是依据这些分目标。

15、D。本题较简单，主要考查网络计划技术的定义。网络计划技术就是通过网络图的形式来表达一项计划中各项工作（活动、任务、工序）的先后顺序和相互关系，反映出计划的安排，并据以选择最优方案，以组织、协调

和控制生产的进度和费用，使其达到预定的目标的一种科学的管理方法。

16、A。本题考查组织结构的特征。组织结构的特征包括：复杂性、规范性和集权性。

17、C。本题考查产品部门化的优势。产品或服务部门化的优点主要是：①各部门会专注于产品的经营，并且充分合理地利用专资金，提高专业化经营的效率水平，这不仅有助于促进不同产品和服务项目间的合理竞争，而且有助于比较不同部门对企业的贡献，有助于决策部门加强对企业产品与服务的指导和调整；②这种分工方式也为“多面手”式的管理人才提供了较好的成长条件。C 项属于产品部门化的缺点。

18、D。本题考查集权。集权是指决策指挥权在组织层级系统中较高层次上的集中，也就是说下级部门和机构只能依据上级的决定、命令和指示办事，一切行动必须服从上级指挥。在 D 项中，黄总经理采用了集权的组织形式。

19、D。本题主要考查组织设计的原则。总经理一方面授权他人管理，另一方面又直接管理，明显违反了组织设计中的统一指挥原则。

20、A。本题主要考查离职培训的方式。离职培训是指为了使员工能够适应新的工作岗位要求而让员工离开工作岗位一段时间，专心致志于一些职外培训。最常见的离职培训方式包括教室教学、影片教学以及模拟演练等。A 项实习属于在职培训的方式。

21、C。哈默与钱皮曾在《公司再造》一书中把“三 C”力量即顾客、竞争、变革看成是影响市场竞争最重要的三种力量，并认为三种力量中尤以变革最为重要。

22、A。组织文化内容中的组织价值观是组织内容管理层和全体员工对该组织的生产、经营、服务等活动以及指导这些活动的一般看法或基本观点。

23、B。管理方格论中，有代表性的领导行为包括（1，9）型，又称为乡村俱乐部型管理，表示领导者只注重支持和关怀 T 属而不关心任务和效率；（1，1）型，又称为贫乏型管理，表示领导者不愿努力工作，对工作绩效和对人员的关心都很少，很难维持组织成员的关系，也很难有良好的工作绩效；（5，5）型，又称为中庸之道型管理，表示领导者维持足够的任务效率和令人满意的士气；（9，1）型，又称为任务型管理，表示领导者只重视任务效果而不重视下属的发展和士气；（9，9）型，又称为团队型管理，表示领导者通过协调和综合工作相关活动而提高任务效率与士气。

24、D。赫兹伯格提出，影响人们行为的因素主要有两类：保健因素和激励因素。保健因素是那些与人们的不满情绪有关的因素，如公司的政策、管理和监督、人际关系、工作条件等。激励因素是指那些与人们的满意情绪有关的因素。主要包括：工作表现机会和工作带来的愉快，工作上的成就感，由于良好的工作成绩而得到的奖励，对未来发展的期望，职务上的责任感等。

25、B。在菲德勒模型中，适合采用高 LPC 领导方式一般有：①人际关系好，任务结构复杂，职位权力弱；②人际关系差，任务结构简单，职位权力强；③人际关系差，任务结构简单，职位权力弱。其他均需要采用低 LPC 领导方式。

26、C。是否公平不存在客观标准。

27、B。轮式沟通是有多个下属向一个上级报告，但下属之间不沟通。Y 式沟通是一种纵向沟通模式，由一个主管通过第二级与下级沟通的方式。28、A。外部审计主要核对企业财务记录的可靠性和真实性。29、B。反馈控制亦称成果控制或事后控制，是指根据已发生的情况对现在或未来进行的控制，即主管人员将工作的执行结果与控制标准相比较，从中发现已经出现或即将出现的偏差，在分析偏差产生原因的基础上，采取纠偏措施，以防止偏差进一步发展或今后再度发生。

30、C。维持与创新作为管理的两个基本职能，对系统的生存发展都是非常重要的，它们是相互联系、不可或缺的。创新是维持基
础上的发展，而维持则是创新的逻辑延续；维持是为了实现创新的成果，而创新则是为更高层次的维持提供依托和框架。任何管理工作，

都应围绕着系统运转的维持和创新而展开，卓越的管理是实现维持与创新最优组合的管理。二、判断题

31、√。管理之所以必要是由劳动的社会化决定的。

32、×。行政组织模式是一种高度集中的、正式的、非人格化的理想的行政管理体制。

33、×。管理环境按照存在于社会组织的内外范围划分，可分为内部环境和外部环境。内部环境主要指社会组织履行基本职能所需的各种内部的资源与条件，还包括人员的社会心理因素、组织文化等因素。外部环境是指组织外部的各种自然和社会条件与因素。

34、√。一个组织要实行专业化分工，就必须分权；否则，组织便无法运转。

35、×。本题考查 法约尔认为企业都存在着六种基本活动：一是技术活动；二是商业活动；三是财务活动；四是安全活动；五是会计活动；六是管理活动。

36、√。上级为下级制定的计划越完备，则集权化倾向越明显。

37、×。领导方式的选择是根据组织环境而定的，不同的组织环境下适应的领导方式不一。

38、×。本题考查权力大体可分两类：一类是所谓的正式的权力或职位的权力；一类称为非职位的权力或个人的权力。职位的权力又分为奖赏性权力、惩罚性权力和法定性权力；个人的权力又分为专长性权力和感召性权力。

①奖赏性权力是通过给予别人期望得到的东西来影响他们行为的能力，例如主管人员向下属做出承诺：如果下属工作表现好或者完成规定的工作目标，便可以获得额外奖金等。

②惩罚性权力是通过惩罚来影响别人行为的能力，许多职务都授予主管人员处罚下属的权力。③法定性权力是指一般人都认为主管人员有权命令或指示下属的工作，法定性权力便是主管人员利用下属的这种信任来影响他们的能力。④专长性权力是指个人通过别人需要的知识、经验或消息来影响别人行为的能力，例如他人会对拥有专业知识和丰富经验的人的建议言听计从等。⑤感召性权力是指利用别人对自己的认同而影响他们行为的能力。

39、×。参谋人员具有参谋职能权限，所以题中叙述错误。

40、√。严格的控制，会使实际工作过程缺乏灵活性，极大地限制人的工作的积极性。三、填空题

41、环境；42、明确的目标；43、竞争；44、满意度原则；45、决策；

46、迁就；47、精细阶段；48、跟踪；49、利润；50、产品； 四、简答题

51、（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。

52、（1）外部一般环境（天）；（2）行业环境（地）；（3）竞争对手（彼）；（4）企业自身（己）；（5）顾客。

53、（1）优点：以项目为中心可以更好地根据市场需要整合各项资源，具有更大的灵活性和柔性；组织结构简单精练，可以使组织结构进一步扁平化，提高运行效率。（2）缺点：合作组织中成员是临时的，可控性太差。

54、优点：（1）具备难得的“外部竞争优势”；（2）有利于平息并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）外聘者对组织缺乏了解；（2）组织对外聘者缺乏了解；（3）外聘对内部员工的积极性造成打击。

55、（1）确立标准；（2）衡量绩效；（3）纠正偏差； 五、论述题

56、由美国管理学者赫塞和布兰查德提出的。他们认为影响领导行为方式的重要因素是下属成熟度，依据下属的成熟度水平选择正

确的领导方式。成熟度包括工作成熟度和心理成熟度。工作成熟度有高低之分，心理成熟度也有高低之分，这两方面组合起来就构成了影响领导行为方式的四种情景变量。生命周期理论提出任务行为和关系行为这两种领导维度，并且将每种维度进行细化，从而组合成四种具体的领导方式：指导型领导；推销型领导；参与型领导；授权型领导。当下属既无能力也不情愿完成工作时采取（高任务——低关系）指导型领导；当下属缺乏能力但愿意从事必要的工作采取（高任务——高关系）推销型领导；当下属有能力却不愿意干时采取（低任务——高关系）参与型领导；当下属既有能力也愿意干时采取（低任务——低关系）授权型领导。这样一来，赫塞和布兰查德就把领导行为方式和员工的行为关系通过成熟度关联起来，形成一种按照员工从不成熟、初步成熟、比较成熟到成熟的不同阶段与四种领导方式相对应当下属的成熟水平不断提高时，领导者不但可以减少对活动的控制，而且还可

以不断减少关系行为。

57、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，目的是通过相互间的理解与认同来使个人和 / 或群体间的认知以及行为相互适应。影响有效沟通的障碍包括下列因素：（1）个人因素。主要包括有选择地接收和沟通技巧差异；（2）人际因素。主要包括沟通双方的相互信任、信息来源的可靠度和发送者与接受者之间的相似度；（3）结构因素。主要包括地位差别、信息传递链、团体规模和空间约束；（4）技术因素。主要包括语言、非语言的暗示、媒介的有效性和信息过量。有效沟通的实现方式：（1）明确沟通的重要性，正确对待沟通。（2）培养“听”的艺术。（3）创造有利于沟通的环境（4） 缩短信息传递链，拓宽沟通渠道（5）建立特别委员会，定期加强上下级沟通。（6）组成非管理工作组。（7）加强平行沟通，促进横向交流。

六、案例分析题

58、（一）正式沟通和非正式沟通。（二）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。非正式沟通的传播的内容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大蓝解。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，成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收、认同、传播，而不加辨别筛选的态度，在这次风波中也起了推波助澜的作用。

59、教训：一是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，二是管理者需要建立信息反馈系统，以保证下行沟通的有效性。三是不能孤立的只采用一种沟通方式。经验：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，补救。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。

制职能；轮船的选用者反映的是组织职能；全体船员支持和参与沟通体现的是领导职能。

24、D。本题实际上考查正式、非正式沟通的优缺点。一般情况下，非正式沟通信息交流速度快。

25、D。权力的分散性使得组织内部资源的流动速度减缓，进而增大组织内部的资源配置成本。

26、D。标准是衡量成效和纠正偏差的客观依据，制定标准是进行控制的基础。题干中两个“必须”反映的是控制的标准。

27、D。适度控制是指控制范围、程度和频率要恰到好处。恰到好处的控制要注意：①要防止控制过多或控制不足；②处理好全面控制和重点控制的关系；③要注意控制成本和收益之间的关系。

28、A。事后控制不如事中控制，事中控制不如事前控制，故在此前馈控制较重要。

29、D。影响工作流程构成的因素：①组织的文化；②工艺技术的特征；③管理风格。

30、C。创新职能的基本内容包括：目标创新、技术创新、制度制新、环境创新、组织机构和结构创新。二、判断题

31、√。古典管理理论主要包括泰罗的科学管理理论、法约尔的管理过程理论和韦伯的行政组织体系理论。其中管理过程理论和行政组织理论合称为组织管理理论。

32、√。本题重点在“无为而治”，这里不是无所作为，而通过组织管理实现无为无不为。

33、√。该谚语指同一种东西，在不同的地方，因环境不同，故结出的果也不同，反映了因环境而变的权变管理理论思想。

34、×。影响管理道德的因素包括：道德发展阶段、个人特性、组织结构、组织文化和问题强度。

35、×。道德的发展阶段包括：前惯例层次、惯例层次和原则层次。

36、×。使命，指明一定的组织机构在社会上应起的途径和所处的地位。题干中表述应为使命陈述。

37、√。公平理论对企业管理的启示是：员工对工作任务以及公司的管理制度，都有可能产生某种关于公平性的影响作用。实际应用该理论时，应当注意实际工作绩效与报酬的合理性，并注意留心对组织的知识吸引和积累有特别贡献的个别员工的心理平衡。

38、×。组织中的正式权力关系越明确、越层次化，领导者越应表现出支持性行为，降低指导性行为。

39、×。控制的目的是使实施过程与计划相一致。

40、√。企业业务流程再造的根本目标是为企业构建“把顾客需要放在中心地位”的流程体系。三、填空题

41、信息角色；42、统一指挥；43、权变；44、技术技能；45、最长；46、长期性；47、精神层；48、任务结构上下级关系；49、前馈控制 反馈控制；50、管理审计； 四、简答题

51、答：赫茨伯格的双因素理论又叫“保健——激励理论”，该理论的研究重点是组织中个人与工作的关系问题。赫茨伯格试图证明，个人对工作的态度在很大程度上决定着任务的成功与失败。赫茨伯格提出，影响人们行为的因素主要有两类：保健因素和激励因素。

（1）保健因素是那些与人们的不满情绪有关的因素，保健因素处理不好，会引发对工作不满情绪的产生；处理得好，可以预防或消除这种不满。但这类因素并不能对员工起激励的作用，只能起到保持人的积极性，维持工作现状的作用。（2）激励因素是指那些与人们的满意情绪有关的因素。与激励因素有关的工作处理得好，能够使人们产生满意情绪；如果处理不当，其不利效果顶多只是没有满意情绪，而不会导致不满。（3）这种理论对企业管理的基本启示是：要调动和维持员工的积极性，首先要注意保健因素，以防止不满情绪的产生。但更重要的是要利用激励因素去激发员工的工作热情，努力工作，创造奋发向上的局面，因为只有激励因素才会增加员工的工作满意感。

52、答：布莱克和穆顿在提出管理方格论时，首先把管理人员按他们的绩效导向行为（称为对生产的关心）和维护导向行为（称为对人员的关心）进行评估，给出等级分值。然后以此为基础，把分值标注在两个维度坐标界面上，并在这两个维度坐标轴上分别找出 9

个等级，从而生成 81 种不同的领导类型。有代表性的领导行为为（1，9）型，又称为乡村俱乐部型管理，表示

2014 年参考答案

一、选择题

1、A。本题考查罗伯特·欧文的主要管理思想包括：①工人是“活机器”；②环境塑造人性；③柔性的管理方法。他是一位成功的职业管理家，人们称之为“人事管理之父”。

2、A。本题考查科学管理的基本思想是：科学管理的中心问题是提高劳动生产率。主要内容包括：①工作定额原理；②标准化原理；③能力与工作相适应原理；④差别计件工资制；⑤计划职能与执行职能相分离；⑥在管理控制上实行例外原则。

3、B。亨利·甘特是科学管理理论的代表人物，其主要贡献有两个，即甘特图和计件奖励工资制。

4、C。本题考查卡茨的管理者的技能。概念技能是指“把观点设想出来并加以处理以及将关系抽象化的精神能力”，表述与题干意思相符。

5、A。本题考查梅奥人际关系学说的内容，包括：①工人是社会人，而不是经济人；②企业中存在着“非正式组织”；③生产率主要取决于工人的工作态度以及他和周围人的关系。能力与工作相适应是科学管理理论的内容。

6、D。本题考查全球化的一般环境包括：①政治法律环境；②经济技术环境；③社会文化环境供应方与买方环境属于任务环境。

7、D。根据价值链分析法，企业的各种价值活动分为两类，即基本活动和辅助活动。

8、B。本题考查战略类型的选择。后向一体化是指企业获得供应商的所有权或加强对他们的控制。与题干意思相符。

9、C。本题考查战略环境分析中的外部一般环境。宏观经济环境主要指一个国家的人口数量及其增长趋势、国民收入、国民生产总值及其变化情况以及通过这些指标能够反映的国民经济发展水平和发展速度。

10、B。本题考查道德观的选择。权利至上观认为，能尊重和保护个人基本权利的行为才是善的。

11、A。本题考查对几种管理职能的掌握。“运筹于帷幄之中，决胜于千里之外”是指在小小的军帐之内做出正置，能决定千里之外战场上的胜负，反映的是计划的职能。

12、C。本题考查决策的类型。题干中表述即为非程序化决策定义，非程序化决策又称为例外决策、非常规决策。

13、B。本题考查波士顿矩阵四个业务领域的特征。其中，在“金牛”领域，业务增长率低，市场份额高。在这一领域，公司不必巨额投入，即可享受高利润。

14、C。采用量本利分析法，保目标利润的产量 $Q = (F +) / (p - v) = (30 + 6) / (10 - 4) = 6$ 万件。

15、C。正式组织的标准是效率；非正式组织的标准是情感。

16、B。过分集权的弊端包括：①降低决策质量；②降低组织的适应能力；③降低组织成员的工作热情。

17、C。事业部制组织结构适用于大型或跨国的企业公司。

18、C。授权就是组织为了共享内部权力，增进员工的工作努力程度，而把某些权力或职权授予下级。

19、B。在当代管理组织中，随着计算机和现代通信手段的运用，使得信息的沟通和传递速度加快，组织结构日益扁平化。

20、B。首先，我们了解风险型决策的特征，凡体现概率计算的决策都是风险型决策；决策树法是风险型决策的常用方法。

21、B。本题考查知识背景是著名历史故事“商鞅立木为信”，商鞅通过“立木为信”的目的是建立国家诚信。重金奖励，而无人去试说明效价高而概率低，导致期望值很低。

22、A。X 理论是对“经济人”假设的概括；Y 理论是对“自我实现人”假设的概括；超 Y 理论是对“复杂人”假设的概括。

23、D。首先，我们分析船长角色职能：设计方向的领航员反映的是计划职能；实际控制方向的舵手反映的是控

领导者只注重支持和关怀下属而不关心任务和效率；（1，1）型，又称为贫乏型管理，表示领导者不愿努力工作，对工作绩效和对人员的关心都很少，很难维持组织成员的关系，也很难有良好的工作绩效；（5，5）型，又称为中庸之道型管理，表示领导者维持足够的任务效率和令人满意的士气；

（9，1）型，又称为任务型管理，表示领导只重视任务效果而不重视下属的发展和士气；以及（9，9）型，又称为团队型管理，表示领导者通过协调和综合工作相关活动而提高任务效率与士气。他们认为，（9，9）方式的管理者工作是最佳的领导方式，并提出，原则上达不到（9，9）等级的管理人员，要接受何成为一个（9，9）领导人的培训。

53、答：组织文化的塑造是个长期的过程，同时也是组织发展过程中的一项艰巨、细致的系统工程。从路径上讲，组织文化的塑造需要经过以下几个过程：（1）选择合适的组织价值观标准；（2）强化员工的认同感；（3）提炼定格；（4）巩固落实；（5）在发展中不断丰富和完善。

54、答：事业部制的优点：（1）对产品的生产和销售实行统一管理，自主经营核算，有利于发挥各事业部的积极性，主动性，特别是能更好的适应市场。（2）有利于高层管理者摆脱日常事务，去考虑宏观战略。（3）事业部经理要从事部整体来考虑问题，有利于训练和培养综合管理人才。事业部制的缺点：（1）容易造成机构重叠，管理人员膨胀，管理费用增加；（2）各事业部独立性强，容易忽视整体利益，各事业部之间关系协调困难；（3）对公司总部的管理工作要求较高，否则容易发生失控；（4）对事业部一级的管理人员水平要求较高。

55、答：企业社会责任具体体现在：（1）办好企业，把企业做强、做大、做久；（2）企业一切经营管理行为应符合道德规范；（3）社区福利投资；（4）社会慈善事业；（5）自觉保护自然环境。

五、论述题

56、答：法约尔指出，任何企业都存在着六种基本活动，管理只是其中的一种。这六种基本活动是：①技术活动，指生产、制造和加工。②商业活动，指采购、销售和交换。③财务活动，指资金的筹措、运用和控制。④安全活动，指设备的维护和保障职工安全。⑤ 会计活动，指货物盘点、成本统计和核算。⑥管理活动，指计划、组织、指挥、协调和控制。其中，计划是指预测未来并制定行动方案； 组织是指建立企业的物质结构和社会结构；指挥是指使企业人员发挥作用；协调是指企业人员团结一致，使企业中的所有活动和努力统一和谐；控制是指保证企业中进行的一切活动符合制定的计划和所下达的命令。法约尔对管理的上述定义明确了管理与经营的关系。法约尔写道，“所谓经营，就是努力确保六种基本活动的顺利运转，从而把组织拥有的资源变成最大的成果，从而促使组织目标均实现。” 而管理只是六种活动中的一种。

57、答：（1）现有企业间的竞争研究，包括影响竞争状态的因素；（2）入侵者研究，包括影响行业进入障碍的因素分析；（3）替代品生产商研究，包括：判断哪些产品是替代品，判断哪些替代品可能对本企业经营构成威胁；（4）买方的讨价还价能力研究，研究影响买方讨价还价能力的因素；（5）供应商的讨价还价能力研究，及其影响因素研究。

六、案例分析题

58、答：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。所以即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。

59、答：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评价结果；⑤实行奖惩；⑥制定新目标并开始新的目标管理循环。结合 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。第三，修改后的系统应明确且责任分明。

2015 年参考答案

一、选择题

- 1、C。本题考查管理学家和称号。弗雷德里克·温斯洛·泰罗被称为“科学管理之父”；马克斯·韦伯被誉为“组织理论之父”； 亚当·斯密被称为“自由经济之祖”。
- 2、D。本题考查法约尔一般管理理论中企业的基本活动，包括技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动、管理活动。
- 3、A。本题考查韦伯的理想行政组织体系。韦伯提出等级、权威和行政制是一切社会组织的基础。
- 4、B。本题考查人际关系学说的内容。“能力与工作相适应”和“标准化”是科学管理理论的主要内容；“首创精神”是法约尔十四条原则的内容。
- 5、A。本题考查管理者的技能。“将才”属于高层管理，“将才”属于中层管理。相对于“将才”，“帅才”更加注重概念技能。
- 6、A。本题考查几种道德观的定义。功利主义道德观认为，能给行为影响所及的大多数带来最大利益的行为才是善的。
- 7、A。本题考查决策的类型。凡涉及概率的决策均为风险型决策。
- 8、C。本题考查求解不确定型决策的方法，包括小中取大法、大中取大法，最小最大后悔值法。量本剩分析法属于求解确定型决策的方法。
- 9、C。本题考查计划的分类。考生需记忆计划分依据和类型。依据计划内容的明确性标准，可以将计划分为指导性计划和具体性计划。
- 10、D。本题考查内部提升优点。内部提升的优点包括：（1）有利于调动员工的工作积极性；（2）有利于吸收外部人才；（3）有利于保证选聘工作的正确性；（4）有利于被聘者迅速展开作。
- 11、C。本题考查企业顾客研究的主要内容：总体市场分析、市场细分、目标市场确定、产品定位。
- 12、D。本题考查对网络计划技术的评价。考生应理解掌握。D 项应该是对工程的时间进度与资源利用实施的优化。
- 13、B。本题可以记忆，也可以从公式特征看出， $N=n(2^n-1)$ 是几何级数公式。
- 14、A。前者以灌溉弥补降水的不足属于现场控制；后者改种耐旱作物属于前馈控制。
- 15、D。本题考查扁平型组织结构的优点：（1）由于管理的层次比较少，信息的沟通和传递速度比较快，信息的失真度较底；（2）上级主管对下属的控制也不会太呆板，这有利于发挥下属人员的积极性和创造性。D 项“为下属提供更多的提升机会”属于锥型组织结构的优点。
- 16、A。本题考查判明组织集权或分权的标准。较低的管理层次做出的决策数量越多，分权程度越大；决策重要性越大，分权程度越大；决策影响面越大，分权越大；决策审核越少，分权越大。
- 17、B。本题要求考生理解授权的含义。权力被授予下级之后，下级可以在其职权范围内自由决断，灵活处理问题，但同时也负有完成任务并向上级报告的责任，上级仍然保留着对下级的指挥的监督权。
- 18、C。本题主要考查员工的解聘方式，包括解雇、暂时解雇、自然减员、调换岗位、缩短工作周、提前退休。C 项退休不属于解聘员工的方式。
- 19、A。做好控制工作的关键是控制好关键点。例外原理必须与控制关键点原理相结合。
- 20、C。本题考查绩效评估的方法。现代绩效评估更多采用目标管理法。
- 21、B。本题重点区分 A 型和 B 型两种人格特征。组织中往往将人区分为 A 型和 B 型两种人格。A 型人总觉得时间紧迫，富有竞争性，比较没有耐心，做事非常快，很难有空闲时间，因此承受的压力就比较大，也容易通过各种形式表现出来，身体也更容易得病。B 型人则刚好相反，轻松、悠闲、与世无争，性格比较开朗，因此压

力也就较轻。

22、A。本题考查影响市场竞争最主要的三种力量，即“三 C”包括变革、顾客、竞争。

23、C。本题考查领导的作用：指挥作用、协调作用、激励作用。

24、D。本题考查组织划分的依据和类型。证券投资、房地产、信托投资属于不同的产品类型。

25、C。本题考查不同领导类型的特征。（9，9）型，即团队型管理方式是管理者工作的最佳领导方式，原则上达不到（9，9）等级的管理人员，要接受如何成为一个（9，9）型领导人的培训。

26、D。本题考查保健因素和激励因素的含义。保健因素是指那些与人们的不满情绪有关的因素。这些因素常与工作环境有关。

27、A。四个选项中仅 A 项表述正确。发送者比较满意单向沟通，接收者比较满意双向沟通。双向沟通比单项沟通的噪音大。

28、D。本题考查有效沟通的障碍。

29、A。本题考查前馈、反馈、同步控制的区分。题干中管理者的做法符合前馈控制中“防患于未然”的特征。

30、C。本题考查创新管理的技能的内容。“正确地对待失败”而不是“不允许失败。”

31、×。本题考查政府机关中各部门是按照各自的职能任务划分的。

32、√。用严格的制度防止腐败的发生，属于前馈控制。

33、×。造成“近亲繁殖”现象是内部提升的缺点。

34、×。“士为知己者死”这一古训所反映了有效的领导者始于为下属设立崇高的友情。

35、×。本题考察管理幅度与管理层次之间的关系。

36、√。本题主要考查积极倾听的艺术。

37、√。企业活动的外部环境是在不断变化的，这些变化会改变企业获取资源的支出或销售产品实现的收入，从而使得预算变得不合时宜。

38、×。本题考查领导权力来源的含义。该厂长的话体现的是领导的感召权。

39、×。题干所述体现的是控制的职能。考生需区别计划与控制。

40、√。本题考查管理具有普遍性。任向管理者为实现目标实施有效管理，都要履行决策与计划、组织、领导、控制、创新和职能。

三、填空题

41、适度控制；42、原则层次；43、满意；44、在职培训；45、高 LPC；46、目标集聚；47、直线职权；48、X 理论；49、个人因素；50、程序控制；

四、简答题

51、答：目标管理的实施程序：（1）制定目标；（2）明确组织作用；（3）执行目标；（4）评价结果；（5）实行奖惩；（6）制定新目标并开始新的目标管理循环。

52、答：矩阵型结构的优点是：由不同背景、不同技能、不同专业知识所组成的项目人员为某个特定项目共同工作，一方面可以取得专业化分工的好处，另一方面可以跨越各职能部门获取他们所需要的各种支持活动，资源可以在不同产品之间灵活分配；通过加强不同部门之间的配合和信息交流，可以有效地克服职能部门之间相互脱节的弱点，同时易于发挥事业单位机构灵活的特点，增强职能人员直接参与项目管理的积极性，增强矩阵主管和项目人员共同组织项目实施的责任感和工作热情。矩阵型结构的缺点是：组织中的信息和权力等资源一旦不能共享，项目经理与职能经理之间势必会为争取有限的资源或权力不平衡而发生矛盾，这反而会产生适得其反的后果，协调处理这些矛盾必然要牵扯管理者更多的精力，并付出更多的组织成本。另外，一些项目成员需要接受双重领导，他们要具备较好的人际沟通能力和平衡协调矛盾的技能；成员之间还可能会存在任务分配不明确、权责不统一问题，这同样会影响到组织效率的发挥。如何客观公正地评价其绩效，并在成本、时间、质量方面进行有效的控制将是此类组织机构正常运行的关键。

53、答：需要层次理论是研究人的需要结构的一种理论，由美国心理学家马斯洛首创。马斯洛的需要层次理论主要有两个基本出发点：（1）人是有需要的动物，只有尚未满足的需要能够影响行为；（2）人的需要都有层次性，某一层需要满足后，更高一层需要才会出现。马斯洛的需要层次理论的主要内容包括：生理的需要、安全的需要、社交的需要、尊重的需要、自我实现的需要。

54、答：组织文化是组织在长期的实践活动中所形成的并且为组织成员普遍任何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称。组织文化的特征包括：超个体的独特性、相对稳定性、融合继承性和发展性。

55、答：由于理想的状态是不可能成为企业管理的实现的。无论计划制定的如何周密，由于各种各样的原因，人们在执行计划的活动中总是会或多或少地出现与计划不一致的现象。管理控制的必要性主要是由下述原因决定的：（1）环境的变化；（2）管理权利的分散；（3）工作能力的差异。

五、论述题

56、答：领导生命周期理论认为，成功的领导要根据下属的成熟度选择合适的领导方式。它包括工作成熟度和心理成熟度，工作成熟是下属完成任务时具有的相关技能和技术知识水平。心理成熟度是下属的自信心和自尊心。高成熟度的下属既有能力又有信心做好某件工作。他们提出任务行为和关系行为这两种领导维度，并且将每种维度进行了细化，从而组合成四种具体的领导方式：（1）指导型领导（高任务一低关系）。领导者定义角色，告诉下属应该做什么、怎样做以及在何时何地做。（2）推销型领导者（高任务一高关系）。领导者同时提供指导行为与支持行为。（3）参与型领导（低任务高关系）。领导者与下属共同决策，领导者的主要角色是提供便利条件和沟通。（4）授权型领导（低任务一低关系）。领导者提供不多的指导或支持。

57、答：外部一般环境，或称总体环境，是在一定时空内有在于社会中的各类组织均面对的环境，所以又称之为“天”。其大致可归纳为政治、社会、经济、技术、自然五个方面。政治环境包括一个国家的社会制度，执政党的性质，政府的方针、政策、法令等。社会文化环境包括一个国家或地区居民的教育程度和文化水平、宗教信仰、风俗习惯、审美观点、价值观念等。经济环境主要包括宏观和微观两个方面的内容。宏观经济环境主要指一个国家的人口数量及其增长趋势，国民收入、国民生产总值及其变化情况以及通过这些指标能够反映的国民经济发展水平和发展速度。微观经济环境主要指企业所在地区或所服务地区的消费者的收入水平、消费偏好、储蓄情况、就业程度等因素。技术环境除了要考察与企业所处领域的活动直接相关的技术手段的发展变化外，还应及时了解：①国家对科技开发投资和支持的重点；②该领域技术发展动态和研究开发费用总额；③技术转移和技术商品化速度；④专利及其保护情况；等等。自然环境主要指企业经营所处的地理位置、气候条件和资源禀赋状况等自然因素。在本题中我国企业就是因为不了解当地的宗教信仰和文字，造成了巨大的经济损失和政治损失。（考生可自由发挥）

六、案例分析题

58、答：战略决策是对涉及组织目标、战略规划的重大事项进行的决策活动，是对有关组织全局性的、长期性的、关系到组织生存和发展的根本问题进行的决策，具有全局性、长期性和战略性的特点。管理决策又称战术决策，是指对组织的人力、资金、物资等资源进行合理配置以及经营组织机构加以改变的一种决策，具有局部性、中期性与战术性的特点。

59、答：A 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。A 公司的战术决策：第一，缩小类似灯泡和显示屏这样低效的部门；第二，减少因市场周期急剧变化而浮动的产品生产；第三，开辟既有挑战性又具有巨大市场潜力。

2016 年真题

一、选择题

- 1、A。本题考查计划的首位性，计划工作是管理活动的桥梁，是计划、领导和控制的管理活动的基础。
- 2、B。本题考查组织的管理环境中的外部环境：组织外部的各种自然和社会条件与因素，包括一般环境和任务环境。B 项营销组合属于内部环境。
- 3、B。本题考查韦伯对管理学的主要贡献，即提出“理想的行政组织体系理论”。
- 4、C。本题考查梅奥霍桑试验的结论。梅奥通过霍桑试验得出企业中存在非正式组织的结论，认为人是“社会人”，由此创立了人际关系学说。
- 5、A。本题考查科学管理理论。1911 年泰罗发表其代表作《科学管理原理》，标志着科学管理理论的诞生。
- 6、C。本题考查“社会人”假设的基本观点。基本观点为：①从根本上说，人是由社会需求而引起工作的动机的，并且通过与同事的关系而获得认同感；②工业革命与工业合理化的结果，使工作本身失去了意义，因此只能从工作上的社会关系去寻求意义；③员工对同事们的社会影响力，更比对管理者所给予的经济诱因及控制更为重视。④员工的工作效率随着上司能满足他们社会需求的程度而改变。
- 7、B。本题考查影响管理者道德的因素，包括：①道德发展阶段；②个人特征；③组织结构；④组织文化；⑤问题强度。
- 8、A。本题考查不确定决策中不同决策类型的特征。小中取大法又称悲观原则，是决策者对未来情况持比较悲观的态度、决策比较谨慎时采取的决策方法。大中取大法又称为乐观原则。
- 9、D。本题考查非程序化决策的特征。题中表述即为非程序化决策的特征，非程序化决策又称为例外决策、非常规决策。
- 10、C。本题考查内部提升的优点：①有利于调动员工的积极性；②有利于吸引外部人员；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。
- 11、D。本题考查人员配备的原则。“尺有所短，寸有所长”体现了人员配备的用人所长原则，即根据人的长处安排合适的工作。
- 12、C。本题考查各组织结构特征。“集中决策，分散经营”是事业部组织结构的特征。
- 13、B。本题考查组织部门划分的标准。显然，日用杂物、肉类、冷冻食品等属于不同的产品门类，所以该超市是按照产品的分类来划分部门的。
- 14、D。本题考查波特竞争战略的分类。本题是根据女性客户的特殊需求有针对性的量体裁衣的经营战略，属于集中化战略的体现。
- 15、D。本题考查领导生命周期理论不同领导类型应采用的领导方式。“比较成熟”“中层骨干”说明职工愿意且有能做好工作，应采用授权型领导方式。
- 16、C。本题考查马斯洛需求层次理论的顺序性，即前一层次需要得到满足，后一次层次需求才会出现。
- 17、B。本题考查正强化与负强化的概念。消极强化，即负强化，指惩罚那些不符合组织目标的行为，以使这些行为削弱甚至消失，从而保证组织目标的实现不受干扰。
- 18、A。本题考查前馈控制、现场控制、反馈控制的区别。本题中，防病在治病之前，讲究卫生目的是为了防病。
- 19、A。本题考查控制工作的标准。标准要客观，结合组织和环境的实际情况而不是越高越好。
- 20、C。对于企业来说，组织变革是不可避免的，因为企业处于一种不确定的环境中，需要变革来不断适应环境。
- 21、B。本题要求考生掌握各类沟通方式的特征。链式沟通是组织规模大层级化的结果，这样有利于促进分权。全通道式沟通只是在沟通过程中表现的比较分权但并不是组织最有利于分权的沟通方式。
- 22、D。本题考查领导权力的分类。领导权力分为职位权力和个人权力。个人的权力分为感召性权力和专长性权

力。

23、D。中层企业文化又称制度层企业文化。

24、C。本题考查目标管理的优缺点。目标管理是一种自我管理方法，在目标确定的前提下通过自我管理来实现组织目标。

25、A。根据公平理论，若 $Q_{甲}/I_{甲} < Q_{乙}/I_{乙}$ ，甲会觉得不公平，甲会减少投入或要求增加报酬，以求公平。

26、A。根据需求层次理论，只要同层次的激励才能满足同层次的需要。一个尊重需求占主导地位的人，升职产生的激励效果最为明显。

27、D。本题考查管理人员职务轮换的作用。D 项属于职前培训的内容。

28、B。本题考查领导的管理方格理论。（9，9）型，又称为团队型管理，表示领导者通过协调和综合工作相关活动而提高任务效率与士气。

29、D。非正式组织的存在有其积极惠义和消极作用，管理者对组织中存在的非正式组织应该善加引导。

30、B。本题考查组织文化的核心。组织精神与组织价值观都是企业文化的核心，但组织价值观是更核心的内容。

31、B。绩效评估是一项需要组织全员参与的工作，现代企业多采用目标管理法和 360 度考核法，自我评价是绩效评估的一部分。

32、A。本题考查管理者的技能：技术技能、人际技能、概念技能。其中，技术技能对基层管理者最重要；人际技能对所有层次管理者同等重要；概念技能对高层管理者最重要。

33、C。创新和维持是管理的本质内容，有效的管理在于适度维持和适度创新的结合，创新是维持基础上的发展，而维持是创新的逻辑延续。

34、C。转向管理岗的这位技术专家，其工作自然也应转向管理为主，技术为辅的阶段，同时，与下属的沟通工作也有所增加。

35、D。本题考查价值活动的分类。企业价值链活动的基本活动包括输入物流、生产作业、输出物流、市场营销和销售、服务。D 项技术开发属于辅助活动。

36、D。本题考查控制工作的必要性：环境的变化、管理权力的分散、工作能力的差异。

37、B。本题考查头脑风暴法的 4 条原则：①各自发表自己的意见，对别人的建议不作评论；②鼓励独立思考、奇思妙想；③ 建议不必深思熟虑，越多越好；④可以补充完善已有的建议。

38、C。本题考查决策的影响因素。垄断程度高容易使组织形成以生产为导向的经营思想。C 项扩大生产规模属于以生产为导向；其他属于以市场为导向。

39、B。养殖企业收购饲料企业是企业对其供应商的控制，故属于后向一体化。后向一体化是指企业获得供应商的所有权或加强对他们的控制。

40、A。本题考查授权的含义。A 项违反授权的重要性原则。授权虽然存在“委托一代理”风险，但必须在相互信任的基础， 将一些重要的权力或职权授予下级。

二、填空题

41、差别计件工资制；42、法约尔；43、激励因素；44、选聘；45、局部创新；46、自然属性

47、人际技能；48、需要层次；49、头脑风暴法；50、精神层；

三、简答题

51、答：科学管理的中心问题是提高劳动生产率，其主要内容包括：（1）工作定额管理，即通过动作研究和时间研究，制定出“合理的日工作量”；（2）标准化原理，即要使工人掌握标准的工作方法，使用标准化的工具、机器和材料，并使作业环境标准化；（3） 能力与工作相适应原理，为了提高劳动生产率，必须为工作挑选“第一流的工人”；（4）差别计件工资制，即通过时间和动作研究来制定有科学依据的工作定额，实行“差别计件工资制”来鼓励工人超额完成或超额完成工作定额；（5）计划职能与执行职能相分离， 即由专门的计划部门承担计划职能，由所有的工人和工长承担执行职能；（6）在管理控制上实行例外原则，即保留上级对例外事项的

决策和监督权。

52、答：外部招聘的优点:①具备难得的“外部竞争优势”；②有利于平息并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。外部招聘的局限性：①外聘者对组织缺乏深入了解；②组织者对外聘者缺乏深入了解；③外聘行为挫伤了内部员工的积极性。

53、答：事业部制的优点：①权力下放使高层集中精力于战略决策上；②各事业部自主权大，提高对市场的灵敏度，提高企业经营适应能力。③各事业部集中从事某一方面经营活动，实现高度专业化，使企业容纳差异化比较大的事业部。事业部经理对特定产品或服务的经营负责；④调动了事业部经理的积极性、主动性；⑤有利于培养“乡面手”的高层管理人才。事业部制的缺点：①容易造成机构重叠，管理人员膨胀，管理费用增加；②各事业部独立性强，容易忽视整体利益，各事业部之间关系协调困难；③对公司总部的管理工作要求较高，否则容易发生失控；④对事业部一级的管理人员水平要求较高。

54、答：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。战略性计划的首要内容是愿景和使命陈述。第二项内容是战略环境分析，即分析外部环境和内部条件。第三项内容是战略选择。最后是战略性计划的付诸实施。

55、答：控制是指保证实际工作及其结果与计划和目标一致而采取的一切活动。控制过程包括三个环节，每个环节及其工作内容如

下：（1）确定标准，包括：①确定控制对象；②选择控制重点；③依据科学方法制定控制标准。（2）衡量绩效，包括：①确定检验标准；②确定合适的衡量频度；③建立信息反馈系统。（3）纠正偏差，包括：①找出偏差产生的主要原因；②确定纠偏措施的实施对象；③选择恰当的纠偏措施。

四、论述题

56、答：权变理论又称情景理论。这种理论认为，世界上不存在具有普遍适用性的领导特性和领导行为，有效的领导者能因自己所处的情录的不同而变化自己的领导方式和领导行为。这种理论是由美国华盛顿大学教授菲德勒提出的，他以“最不予自己合的同事”（LPC）的评价量来反映和测定领导者的领导风格，他把领导方式假定为两大类：以人中心和以工作为中心。菲德勒将权变理论具体化为三个方面，即职位权力、任务结构和上下级关系，通过将这三种主要的环境因素加以组合，得出 8 种不同的环境类型。其中，在对领导者最有利和最不利的环境类型 1、2、3 和 7、8，采用任务导向型比较好；在对领导者环境一般的情况下，采用关系导向型比较好。菲德勒强调，当一个领导的风格或方式与情境不相适应时，提高领导有效性只有两条途径：一是替换领导者以适应情境；二是改变情境以适应领导者。

57、答：影响有效沟通的障碍包括：①个人因素，分为两大类，一是有选择地接受，二是沟通技巧的差异；②人际因素，包括沟通双方的相互信任、信息来源的可靠度以及发送者与接收者之间的相似程度；③结构因素，包括地位的差异，信息的传递链、团队规模和空间约束四个方面；④技术因素，包括语言、非语言暗示、媒介的有效性和信息过量。克服沟通中的障碍，实现有效沟通一般有以下准则：①明了沟通的重要性，正确对待沟通；②培养“听”的艺术；③创造一个相互信任，有利于沟通的小环境；④缩短信息传递链，拓宽沟通渠道，保障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。

五、案例分析题

58、答：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。

59、答：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

2017 年管理学答案

- 1、D。本题考查管理的核心。管理的核心是协调各种人际关系。
- 2、C。本题考查目标管理。美国管理学家德鲁克提出目标管理，目标管理又被称为“管理中的管理”。
- 3、B。本题考查管理的科学性与艺术性。管理是科学与艺术的结合，管理的科学强调其客观规律性，管理的艺术性强调其实践性， 将管理知识与具体管理活动相结合意在强调管理的实践性，即管理的艺术性。
- 4、D。本题考查管理层次与管理宽度的关系。在组织规模一定的情况下，管理宽度与管理层次成反比。
- 5、D。本题考查赫茨伯格的双因素理论。赫茨伯格提出两类影响人们行为的因素：保健因素和激励因素，保健因素是指那些与人们不满情绪相关的因素，如公司的政策、管理和监督、人际关系和工作条件等；激励因素是指那些与人们的满意情绪相关的因素，如工作上的成就感、晋升、成长的可能性和职务上的责任感等。保健因素处理不好，会引发对工作不满情绪的产生；处理得好，可以预防或消除这种不满。激励因素处理得好，能够使人产生满意情绪；处理不当，没有满意情绪，而不会导致不满。
- 6、B。本题考查领导类型。按领导者在领导过程中进行制度创新的方式，可以将领导风格分为魅力型领导者和变革型领导者。
- 7、A。本题考查质量管理理论。戴明和朱兰被誉为“质量管理之父”。
- 8、C。本题考查人员招聘的标准。管理人员招聘的标准：①管理的愿望；②良好的品德；③勇于创新的精神；④较高的决策能力。
- 9、A。葛瑞纳最早提出组织生命周期理论，奎因和卡梅隆将其分为四阶段：创业阶段、集合阶段、规范化阶段和精细阶段。
- 10、B。本题考查内部招聘的缺点。主要有：可能会导致组织内部“近亲繁殖”现象的发生；可能会引起同事之间的矛盾。
- 11、B。本题考查组织文化的层次。规章制度属于中层企业文化。
- 12、D。本题考查领导的核心。领导的核心是权力。
- 13、A。本题考查头脑风暴法。头脑风暴法，又称智力激励法、BS 法，是由美国心理学家奥斯本首创的群体决策方法。
- 14、B。本题考查科学管理理论。科学管理的中心问题是提高劳动生产率。
- 15、D。本题考查计划的原理。制定“弹性计划”运用计划工作的灵活性原理。注意区分灵活性原理和改变航道原理，灵活性原理是使计划本身具有适应性，而改变航道原理是使计划执行过程中具有应变能力。
- 16、C。本题考查人员需求量确定的因素。人员配备是在组织设计的基础上进行的。人员的需求量主要是根据组织中职务的数量和类型来确定的，而这些是由组织的规模、组织发展的需要以及人员流动率来决定的。
- 17、C。注意区分正式沟通和非正式沟通，“小道消息”属于非正式沟通，正式沟通一般是在垂直的方向上进行层层传递的。
- 18、A。本题考查现场控制的特点。现场控制又叫过程控制、即时控制或同期控制，是指在某项活动或工作过程中，管理者在现场对正在进行的活动或行为给予必要的指导、监督，以保证活动和行为按照规定的程序和要求进行的管理活动。
- 19、D。本题考查直线型结构的特点。直线型结构缺点之一是难以胜任复杂职能，没有体现专业化分工，适合小型组织。
- 20、C。本题考查管理的二重性。管理的自然属性是管理跟有效组织社会生产力（劳动）相联系的属性，管理的自然属性体现了管理的必要性。

- 21、D。本题考查民主式领导的优点。民主式领导者的特征是向被领导者授权，鼓励下属的参与，并且主要依赖于其个人专长权和模范权影响下属。其优势在于通过激励下属的需要，组织发展所需的知识，尤其是意会性或隐性知识，能够充分地积累和进化，员工能力结构也会得到长足提高。
- 22、C。本题考查激励过程理论。激励过程理论包括：期望理论、波特——劳勒模式和公平理论。
- 23、D。本题考查决策的判断标准。美国管理学家孔茨提出了合理性标准，西蒙提出了有限理性标准。
- 24、A。本题考查计划的性质。计划具有首要性，其相对于其他职能处于首要位置。
- 25、C。本题考查管理的本质。管理是一个动态的协调过程。
- 26、A。本题考查人员配备的知识点。题干中要求主管人员在选聘过程中做到公平竞争原则，首先要有足够多的人才数量，大家互相监督，如果只有一个人才，那么毫无竞争可言。
- 27、B。本题考查管理的职能。管理者最经常性的职能是领导。
- 28、B。本题考查全球化管理者具备的关键能力。该能力包括：国际商务知识、文化适应能力、视角转换能力和创新能力。
- 29、A。本题考查管理的本质。管理是一个动态的协调过程。
- 30、B。本题考查冲突的处理办法。当冲突双方势均力敌，争执不下，同时事件重大，双方不可能妥协的时候可以采用合作或双赢的解决方式。
- 31、C。本题考查防御性战略的内容。防御型战略包括：收缩战略、剥离战略和清算战略。成本领先战略属于基本战略。
- 32、A。本题考查组织结构的特点。复杂性是指每一个组织内部在专业化分工程度、组织层级、管理幅度以及人员之间、部门之间关系上存在着的巨大差别化。
- 33、B。本题考查创新职能。创新不属于管理的“维持职能”，属于“创新职能”。
- 34、C。本题考查双因素理论。激励因素与保健因素的区别。
- 35、B。本题考查负强化的概念。所谓负强化，就是惩罚那些不符合组织目标的行为，以使这些行为削弱甚至消失，从而保证组织目标的实现不受干扰。
- 36、D。本题考查领导的艺术。有效的领导应该善于同下属交谈，倾听下属的意见，了解下属的欲望和需要。
- 37、C。本题考查公平理论中员工选择的参照类型。员工选择的与自己进行比较的参照类型有三种，分别是“其他人”“制度”和“自我”。“其他人”包括在本组织中从事相似工作的其他人以及别的组织中与自己能力相当的同类人，包括朋友、同事、学生甚至自己的配偶等。“制度”是指组织中的工资政策与程度以及这种制度的运作。“自我”是指自己在工作中付出与所得的比率。
- 38、D。本题考查管理方格理论的内容。（9,1）型（独裁的，重任务型管理）：强调有效地控制下属，努力完成各项任务——世界上一些大型的跨国公司的总裁。
- 39、A。本题考查集权的特征。集权是指决策指挥权在组织层级系统中较高层次上的集中，即下级部门和机构只能依据上级的决定、命令和指示办事，一切行动必须服从上级指挥。该题目中总经理常被叫出去，说明事情都需经过总经理指示，总经理有可能过度集权。
- 40、D。本题考查的是财务控制方法。销售总额与固定资产之比是固定资产周转率。
- 二、填空题
- 41、责任； 42、决策角色； 43、人； 44、价值观； 45、效价；
- 46、类型； 47、精神文化； 48、伟人理论或天才论或伟人说； 49、驱动力； 50、选择。
- 三、简答题
- 51、答：管理学家切斯特·巴纳德是社会系统学派的创始人。社会系统学派从社会学的观点来研究管理，把企业组织中人们的相互关系看成是一种协作的社会系统。他的贡献：（1）他的代表作是 1938 年出版的《经理的职能》一书，该书被称为美国管理文献中的经典著作；（2）作为正式组织的协作系统，不论其级别的高低和规模的大小，都包含有三个基本要素，即协作的意愿、明确的目标和良好的沟通；（3）管理人员有三项职能，即建立和维护一个信息系统、使组织中每个人都做出贡献和明确组织的目标。

52、答：管理者的个人特性对组织的管理道德有直接影响。在同样的管理问题上，个人价值观不同的管理者做出的决策可能完全不同。自信心和自控力强的人，一般会深信自己的判断是正确的。此外，自我强度和控制中心影响着个人行为。自我强度用来度量一个人的信念强度。一个人的自我强度越高，克制冲动并遵守信念的可能性越大。控制中心用来度量人们在多大程度上是自己命运的主宰。具有内在控制中心的人认为他们控制着自己的命运，而具有外在控制中心的人则认为他们生命中发生什么事是由运气或机会决定的。

53、答：作为管理的基本内容，维持与创新对系统的存在都是非常重要的。维持是保证系统活动顺利进行的基本手段，创新职能则是为适应系统内外变化而进行的局部和全局的调整。维持与创新作为管理的两个基本职能，对系统的生存发展都是非常重要的，它们是相互联系、不可或缺的。创新是维持基础上的发展，而维持则是创新的逻辑延续；维持是为了实现创新的成果，而创新则是为更高层次的维持提供依托和框架。任何管理工作，都应围绕着系统运转的维持和创新而展开，卓越的管理是实现维持与创新最优组合的管理。

54、答：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。（1）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，信息越趋向于从地位高的流向地位低的，事实清楚地表明，地位是沟通中的一个重要障碍；（2）信息通过的等级越多，它到达目的地的时间也越长，信息失真程度则越大，这种信息连续地从一个等级到另一个等级时所发生的变化，称为信息链传递现象；（3）当工作团队规模较大时，人与人之间的沟通也相应变得较为困难，这可能部分地由于沟通渠道的增长大大超过人数的增长；

（4）企业中的工作常常要求员工只能在某一特定的地点进行操作，这种空间约束的影响往往在员工单独于某位置工作或在数台机器之间往返运动时尤为突出，空间约束不仅不利于员工之间的交流，也限制了他们的沟通，一般来说，两人之间的距离越短，交往的频率越高。

55、答：最有效的危机防范在于完善管理制度，加强日常经营管理。危机的管理控制包括以下工作：（1）危机辨识；（2）危机消除；（3）危机沟通；（4）危机后的学习。

四、论述题

56、答：学习型组织与传统型组织的比较：

	传统组织（接受）	学习型组织（改变）
对待变革的态度	只要还管用就不要改变	如果不交革那就不管用
对待新观念的态度	如果不是产生于此时此刻就拒绝	如果是产生于此时此刻就拒绝
关于谁对创新负责	创新是研发部门的事	创新是组织中每位成员的事
主要担心的事	发生错误	不学习不适应
组织的竞争优势	产品和服务	学习能力、知识和专门技术
管理者的职责	控制别人	调动别人、授权别人

57、答：（1）绩效评估为最佳决策提供了重要的参考依据，绩效评估的首要目标是为组织目标的实现提供支持，特别是在制定重要的决策时，绩效评估可以使管理者及其下属在制定初始计划过程中及时纠偏，减少工作失误，为最佳决策提供重要的行动支持；（2） 绩效评估为组织发展提供了重要的支持，绩效评估另一个重要目标是提高员工的业绩，引导员工努力的方向，使其能够跟上组织的变化和发展，绩效评估提供的相关的信息资料可以作为激励或处分员工、提升或降级、职务调动以及进一步培训的依据，这是绩效评估最主要的作用；（3）绩效评估为员工提供了一面有益的“镜子”，绩效评估使员工有机会了解自己的优缺点以及其他他人对自己工作情况的评价，起到了有益的“镜子”作用，特别是当这种评价比较客观时，员工可以在上级的帮助下有效发挥自己的潜能，顺利执行自己的职业生涯规划；（4）绩效评估为确定员工的工作报酬提供依据，对管理人员的考评包括贡献考评和能力考评两方面的内容，绩效评估的结果为确定员工的实际工作报酬提供了决策依据，实际工作报酬必须与员工的实际能力和贡献相结合，这是组织分配制度的一条基本原则，为了鼓励员工出成绩，组织必须设计和执行一个公正合理的绩效评估系统，对那些富有成效的员工和小组给予明确的加薪奖励；（5）绩效评估为员工潜能的评价以及相关人事调整提供了依据，绩效评估中对能力的评估是指通过考察员工在一定时间内的工作业绩专评估他们的现实能力和发展潜力，看其是否符合现任职务所具备的素质和能力要求，是否具有担负更重要工作的潜

能，组织必须根据员工在工作中的实际表现，对组织的人事安排进行必要的调整，当然，反映员工过去业绩的评价要与描述将来潜力的评价区分开来，为此，组织需要创设更为科学的绩效评估体系，为组织制定包括降职、提升或维持现状等内容的人事滴整计划提供科学的依据。

五、案例分析题

58、答：汉王公司选择的是差别化战略。其理由是：差别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别化，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，将产品差别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，从而利用差别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别化而增加的成本。

59、答：实施“出奇制胜”的战略原则，最关键的是创新。以汉王成功的道路看，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。关于创新在战略中的重要性，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。

2018 年参考答案

1、B。2、B。3、D。4、A。5、A。6、D。7、D。8、C。9、D。10、C。11、C。12、D。13、A。14、B。15、C。16、C。17、A。18、D。19、A。20、D。21、C。22、B。23、C。24、B。25、C。26、A。27、D。28、B。29、C。30、C。31、D。32、D。33、C。34、A。35、C。36、D。37、C。38、D。39、B。40、D。

二、填空

41、概念技能；42、社会系统；43、孔茨；44、满意；45、面向行动；46 权利；47；组织中个人与工作的关系问题；48、专业化分工；49、5；50、变革

三、简答题

51、答：①科学管理的中心问题是提高劳动生产效率；②标准化，以科学工作法代替经验工作法，实行工作定额原理和标准化原理；③能力与工作相适应，为了提高劳动生产率，必须为工作挑选“第一流的工人”；④实行差别计件工资制度；⑤把计划职能同执行职能分开；⑥实行“职能工长制”；⑦实行例外原则；⑧雇主与雇员之间要进行一场伟大的“心理革命”。

52、答：事业部制的优点：①权利下放使高层集中精力于战略决策上；②各事业部自主权大，提高对市场的灵敏度，提高企业经营适应能力；③各事业部集中从事某一方面经营活动，实现高度专业化，使企业容纳差异化比较大的事业部；事业部经理对特定产品或服务的经营负责；④调动了事业部经理的积极性，主动性；⑤有利于培养“多面手”的高层管理人才。事业部制的缺点：①容易造成机构重叠，管理人员膨胀，管理费用增加；②各事业部独立性强，容易忽视整体利益，各事业部之间关系协调困难；③对公司总部的管理工作要求较高，否则容易发生失控；④对事业部一级的管理人员水平要求较高。

53、答：①明白沟通的重要性，要正确对待沟通；②培养管理者“听”的艺术；③创造一个互相信任，有利于沟通的小环境；④缩短信息传递链，拓宽沟通渠道，保证信息的畅通和完整性；⑤建立特别委员会，定期加强上下级沟通；⑥组成非管理工作组；⑦加强平行沟通，促进横向交流；

54、答：（1）控制的功能：①提高工作组织工作成果的质量；②正视组织环境因素的变化；③加快组织产品和服务的更新；④提升产品和服务的价值；⑤推动授权和团队工作；（2）基本原理：控制理论中有下列几个基本原理：①任何系统都是由因果关系链联结在一起的元素的结合。元素之间的这种关系就叫耦合。控制论就是研究耦合运行系统的控制和调节的；②为了控制耦合系统的运行，必须确定系统的控制标准 Z。控制标准 Z 的值是不断变化的某个参数 S 的函数，即 $Z=f(S)$ ；③可能通过对系统的调节来纠正系统输出与标准值 Z 之间的偏差，从而实现对系统的控制。

55、答：权力与职权的定义：权力，一般是指影响或支配他人的影响力，在组织中就是排除各种障碍完成任务的已达到目标的能力。职权，即职位权利，一般是在职务范围以内发布命令和希望命令得到执行的权利，包括直线职权、参谋职权、职能职权三种。权力的来源有五种：分别是法定性权力、奖赏性权力、惩罚性权力、感召性权力和专长性权力。法定性权力、奖赏性权力、惩罚性权力这三种属于职位权力，感召性权力和专长性权力属于非职位权力。权力和职权的区别：（1）职权是赋予某个正式职位的合法权力，它伴随着组织的正式职务而存在，而权力不仅仅包括职权，还可以来源于非职位权力。（2）从内涵与外延来看，职权仅仅是权力的一种，职权的范围要小于权力。（3）职权存在于组织上下职位级之间，而权力可以存在两个人或更多人之间，可以在纵向和横向上使用，并不仅仅局限于企业的所有者或管理者。

四、论述题

56、答：美国学者迈克尔·波特认为，公司战略目标的制定要在行业内恰当定位，才能有效地抗击五种作用力并影

响他们向自己有力的方向变化。这五种力量分别是：（1）现有企业间的竞争，指的是现有企业间的竞争状况，主要包括现有竞争者的力量和数量、产业增长速度等几个方面。（2）潜在入侵者研究，进入壁垒和现有厂商的对潜在竞争对手的预期反应决定了潜在竞争对手所遭遇的威胁程度，主要体现在规模经济、产品差别化、在位优势等几个方面。（3）替代品生产商研究，替代品是指那些与企业产品具有相同功能或类似功能的产品，主要内容包括判断哪些是替代品，判断哪些替代品可能对本企业产生威胁。决定替代品威胁的因素主要有：替代品的盈利能力、替代品企业的经营策略等因素。（4）买方的讨价还价能力，其影响因素主要有买方是否大批量或集中购买、是否有合理价格的替代品、买方转移购买成本等因素。（5）供应商的讨价还价能力，其影响因素主要有要素供应方行业的集中化程度、要素替代品行业的发展状况、本行业是否是供方的主要客户等因素。

57、答：保罗·赫塞和肯尼斯·布兰查德提出了领导生命周期理论，这一理论把下属的成熟度作为关键的情景因素，认为依据下属的成熟度水平选择正确领导方式，决定着领导者的成功。保罗·赫塞和肯尼斯·布兰查德把成熟度定义为：个体对自己的直接行为负责任的能力和意愿。它包括工作成熟度和心理成熟度。工作成熟度是下属完成任务时具有的相关技能和技术知识水平。心理成熟度是下属的自信心和自尊心。高成熟度的下属即有能力又有信心做好某项工作。生命周期理论提出任务行为和关系行为这两种领导维度，并且将每种维度进行了细化，从而组合成四种具体的领导方式：（1）指导型领导（高任务-低关系），领导者定义角色，告诉下属应该做什么、怎样做以及在何时何地做。（2）推销型领导（高任务搞关系），领导者同时提供指导行为与支持行为。（3）参与型领导（低任务-高关系），领导者与下属共同决策，领导者的主要角色是提供便利条件和沟通。（4）授权型领导（低任务-低关系），领导者提供不多的指导或支持。赫塞和布兰查德的领导生命周期理论对下属成熟度德四个阶段的定义是：第一阶段（不成熟）：这些人对于执行某任务即无能力又不情愿。他们既不胜任工作又不能被信任，应选择指导型领导方式。第二阶段（初步成熟）：这些人缺乏能力，但愿意执行必要的工作任务。他们有积极性，但目前尚缺足够的技能，应选择推销型的领导方式。第三阶段（比较成熟）：这些人有能力，却不愿意干领导者希望他们做的工作，应选择参与型领导方式。第四阶段（成熟）：这些人又有能力又愿意干让他们做的工作，应选择授权型领导方式。领导生命周期曲线模型概括了情景领导模型的各项要素。当下属的成熟水平不断提高时，领导者不但可以不断减少对下属行为和活动的控制，还可以不断减少关系行为。在第一阶段时，需要得到具体而明确的指导；在第二阶段时领导者需要采取高工作-高关系行为，高工作行为能够弥补下属能力的欠缺，高关系行为则试图使下属在心理上“领会”领导者的意图；对于第三阶段中出现的激励问题，领导者运用支持性、非领导性的参与风格可获最佳解决。最后在第四阶段中，领导者不需要做太多事，因为下属愿意又有能力承担责任。

五、案例分析

58、答：高耸式组织的优点：（1）管理幅度小，上级可以对下级及时指导和控制；（2）层级之间关系比较紧密，工作任务的衔接好，同时为下属提供更多的升迁机会。高耸式组织的缺点：（1）管理层级多，信息传递慢，信息失真度高。（2）增加高层和基层之间的沟通和协调的成本，增加高层管理者工作的复杂性。扁平式组织的优点：（1）管理层次少，信息沟通和传播速度快，信息失真度低。

（2）由于职位较少，下属缺少了更多的升迁机会。随着生产力和技术的发展，当代管理组织结构变革的一大趋势是组织结构的扁平化。因此建峰集团也意识到了这一问题，准备对公司进行扁平化的改革。

59、答：（1）建峰集团组织结构变革中可能会遇到一下阻力：意识个人阻力。包括利益上的影响和心理上的影响。变革从结果上看可能会威胁到某些人的利益，如机构的撤并、管理层级的扁平化等都会给组织成员造成压力和紧张感。对未来不确定性的担忧、对失败风险的惧怕等担忧，都可能造成人们心理上倾斜，进而产生心理上的变革阻力。二是团体阻力。包括组织结构变动的影响和人际关系调整的影响。组织结构变革可能会触及某些团体的利益和权力。如果变革与这些团体的目标不一致，团体就会采取抵制和不合作的态度，以维持原状。同时，组织变革意味着组织固有的关系结构的改变，在这种新的关系结构未被确立之前，组织成员之间很难磨合一致导致员工对组织变革产生抵触情绪。（2）建峰集团可以通过一下途径消除阻力：一是客观分析变革的阻力和阻力的强弱。采取有效的措施，增强支持因素，削弱反对因素，进而推动变革的深入人心。二是创新组织文化，只有

创新组织文化并渗透到每个成员的行为中， 才能使露出水面的改革行为变得更为坚定，才能够使变革具有稳固的发展基础。三是创新策略方法和手段。变革者必须采用比较周密可行的变革方案，并从小范围逐渐延伸扩大特别是要注意调动管理层变革的积极性，力争使变革的目标与图案具体的目标一致，提高员工的参与程度。总之，变革成功的关键在于尽可能消除阻碍变革的各种因素，缩小反对变革的力量，使变革的阻力尽可能降低，必要时还应该运用行政的力量保证组织变革的利进行。

2019 年管理学真题答案解析

一、选择题

1—5：CABBC

6—10：CACCB

11—15：CDCAC

16—20：BCDDC 21—25：CDDDC 26—30：AACCD

31—35：CDACC 36—40：DADBB

二、填空题

41.计划

42.领导行为四分图

42.跳板

44.变革

45.相对封闭

46.偏差

46.领导风格

48.相关利益者价值

49.沟通

50.《经理人员的职能》

三、简答题

51.【答案要点】泰罗制的主要贡献：

(1)泰罗以自己在工厂的管理实践和理论操素，冲破了产业革命开始以来一直沿袭的传统 的经验管理方法，将科学引进了管理领域，并且创立了一套具体的管理方法，为管理理论的系 统形成奠定了基础。

(2)泰罗主张将管理职能从企业生产职能中独立出来，使得有人开始从事专职的管理工 作,这就进一步促进了人们对管理实践的思考，从而有利于管理理论的发展。(3)泰罗制在现场生产组织 的推广方面也取得了显著的效果。由于采用了科学的作业程 序和管理方法，推动了生产的发展， 企业的生产效率提高了 2~3 倍。正是由于这些原因，泰罗的科学管理方法在 20 世纪初的美国和西欧受到了普遍欢迎。泰 罗制的局限性:局限于低层次一车间;不重视人群、社会因素;视人为 “机械人” “经济人”。

52.【答案要点】(1)直线关系是一种指挥和命令的关系，具有决策和行动的权力，而参谋关 系则应当是一种服务和协调的关系，具有思考、筹划和建议的权力。实践中，保证命令的统一 性往往会忽视参谋作用的发挥，参谋作用发挥失当，又会破坏统一指挥的原则。这将使直线和 参谋有可能相互指责、互相推诿责任。(2)为了解决直 线与参谋之间的冲突，正确发挥参谋的作用， 必须明确必要的职权关系，授 予参谋人员必要的职能权力；给 予参谋人员必要的工作条件，使其能够及时了解直线部门的活 动进展情况，并提出更具有实际价值的建议。

53.【答案要点】

(1)决策的过程:诊断问题(识别机会)；明确目标；拟定方案；筛选方案，执行方案；评估效果。

(2)决策的影响因素:环境因素，包括环境的稳定性、市场结构和买卖双方在市场的地位， 组织自身的因素,包括组 织文化、组织的信息化程度和组织对环境的应变模式；决策问题的性 质， 包括问题的紧迫性和重要性;决策主体 的因素，包括个人对待风险的态度、个人能力、个人 价值观和决策群体的关系融洽程度。(可自行展开叙述)

54.【答案要点】

(1)

“领导”有两种词性含义：一是名词属性的“领导者二是动词属性的 “领导行为”，指“领导者”所从事的活 动。在一个组织中，管理者通过履行领导职能，在特定环 境下对组织成员和组织行为施加影响和进行引导，以 有效地达成组织目标。

(2)根据法兰西和雷温等人的研究,领导权力有五种来源，可以分为正式权力和非正式权 力两个方面。其中正式权 力包括法定性权力、奖赏性权力、惩罚性权力。非正式权力包括感召 性权力和专长性权力。

①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。

③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感召性权力也叫模范权,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、羨 慕而自愿地追随和服从他。

⑤专长性权力是知识的权力，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 O

55.【答案要点】

由于所有的控制都是以计划作为基本前提的,所以控制和计划之间存在诸 多的联系：

(1)计划为控制提供了评价标准。没有计划设定的目标，控制也会失去方向和基本前提； 同样， 没有控制作保障, 最完美的计划也只能是纸上谈兵。

(2)计划和控制的效果分别依赖于对方。计划越明确、全面和完整，控制工作就越好进行， 效果也就越好;而控制 越准确、全面和深入，就越能保证计划的顺利进行,并能更多地反馈信息 以提高计划的质量。

(3)一切有效的控制方法首先是计划方法。如预算、政策、程序和规则等。选择控制方法和设计 控制系统时必须 要考虑到计划本身的特点。

(4)计划工作本身也必须要有 一定的控制。如对计划的程序、计划的质量等实施控制；控 制本身也必须要有 一定的计划，如对控制的程序、控制的内容等，都必须进行一定的计划。

四、论述题

56.【答案要点】直线职能型又叫直线参谋型。它吸收了直线型和职能型的优点，避免了它 们的缺点。具体做法 是：以直线制结构为基础，在各层级中设置相应的职能部门，即在直线制 组织统一指挥的原则下，增加了参谋 机构从事专业管理。在组织中设置纵向直线指挥和横向 的职能管理两套系统。它的特点是以直线指挥系统为主 体，同时发挥职能部门的参谋作用。

直线职能制组织结构的优点：

（1）统一指挥与专业化管理相结合.直线职能制组织既保持了直线制组织的统一指挥优 势， 数取了枳能制组织 专垂化管理的特长.

（2）能够有效轻管理者负担.由于职能部门的存在，该结构不再要求管理者成为直线制 组织中的通才、全才，能够 有效减轻管理者的负担，同时规避了职能制组织多头指挥的问题。

直线职能制组织结构的缺点：

（1）协调难度加大.直线部门与职能部门目标不一致，容易引发职能部门越权的现象，导 致组织内部冲突增多， 增加了组织内部的协调难度•

（2）损坏下属的自主性.直线职能制组织的管理者数量增加，容易形成高度集权，有可能 损害下属的自主性.

（3）降低对环境的适应能力.直线职能制组织结构缺乏弹性，对环境变化的反应迟钝，难 以应对外部环境变化 带来的挑战。

（4）降低决策效率.直线职能制组织的部门增多，沟通路径增加，易导致信息传递不顺畅， 从而降低决策效率。

（5）增加管理成本.直线职能制组织的管理层级、管理人员数量明显增加，职能部门与直 线 部门之间的协调难度加大，势必增加管理成本。

虽然存在上述缺点,但直线职能制组织形式在世界范围内仍然为众多组织所采用。一般 来说， 直线职能制组织适 用于规模不大、产品种类不多、内外部环境比较稳定的中小型企业。

57.【答案要点】知识经济正逐渐取代工业经济成为现代社会的主要特征，将改变工业社会企业文化的基础，从而可能促使企业文化作出调整。

（1）企业文化将成为知识经济条件下企业管理的重要的,甚至是主要的手段。文化手段重要性的这种变化是与层级结构的网络化改造相关的。文化将成为保证和促进网络化层级结构条件下企业组织活动一体化的粘合剂。

（2）企业文化将是人们自觉创造的结果，而不是企业生产经营中的一种副产品。在网络化的层级结构中，要通过基本政策的制定，借助各种沟通渠道，去倡导某种适合企业特点的文化，大张旗鼓地宣传这种文化，总结和介绍在这种文化影响下成功的工作单元的事例，以促进这种文化所包含的价值观和行为准则被各工作单元迅速的普遍地接受，并使之成为影响他们行为选择的基本规范。

（3）作为人们自觉行为结果的企业文化不仅是记忆型的，而且是学习型的,或者更准确地 说，主要不是记忆型的，而是学习型的。知识经济条件下的企业在客观上需要行为准则和行为方式的不断创新,这种创新要求企业文化必须是学习型的。

（4）企业文化将在强调主导价值观与行为准则的同时，允许异质价值观和行为准则的存在。学习型的企业文化必然是多元化的。网络层级组织的文化多元化与各工作单元并行中心 的特点以及企业需要满足的个性化消费需求的特点也是相一致的。

文化的多元化必然促进企业文化的不断创新,从而必然会不断促进知识经济条件下的企业走向繁荣。

五、案例分析题

58.【答案要点】

(1)企业高层缺乏对市场的前瞻性分析，企业战略定位失败。

(2)忽视外部环境，当全球市场为数码摄像技术欢呼时，柯达仍固守胶卷产业。

缺乏与市场相符的创新意识，尽管已经研发并制造出世界上第一台数码相机，却固执地坚守传统相机和胶卷的地盘，拒绝改变，错过了转型机会。

产品单一，与当今市场需求脱节，忽视消费者个性化、差异化的市场需求•

59.【答案要点】柯达放弃的是明星产品是数码产品。

富士推行的是同心多元化战略。所谓同心多元化是指企业增加新的，但与原业务相关的产品或服务。从案例中可以看出，富士的产品看似性能用途相去甚远，但万变不离其宗，它是基于熟悉、优势的技术，向相关成长性领域拓展。

2020 年管理学考试试题

一、选择题

- 1.[精析]A 管理的 本质是规范和协调人的行为，那么管理者影响人的行为的手段无非两类:一类与权力有关，另一类与组织文化有关。
- 2.[精析 B A 项中罗伯特 ●欧文是 19 世纪初英国著名的空想社会主义者，被称为“人事管理之父”；C 项中查尔斯·巴贝奇是英国剑桥大学数学教授；D 项中欧文、斯密、巴贝奇等人对工厂制度早期管理问题的思考是零散的，但正是这些思考的累积为管理理论的系统形成奠定了坚实的基础；B 项说法正确。
- 3.[精析]B 泰勒科学管理理论的中心问题就是提高劳动生产率。
- 4.[精析]B 行为决策代表性模型有 DIIS 模型、HS 模型和 BHS 模型。
5. [精析]B 费德勒的领导情景论又称权变理论，该理论认为，并不存在具有普遍适用的领导特性和领导行为，有效的领导者能因自己当时所处情景的不同而变化自己的领导行为和领导方式。
6. [精析]A 略。
- 7.[精析]A 从外部环境视角看,决策的任务是让组织灵活适应外部环境的变化;从组织内部视角看,决策的任务还包括调整和优化组织管理体系。
8. [精析]A 管理幅度 又称管理跨度或控制幅度，是指组织中上级主管能够直接有效地指挥下属的数量。
- 9.[精析]A 在这种领导理论中，首先把管理人员按他们对生产的关心(横坐标)和为对人员的关心(纵坐标)进行评估,给出等级分值。
- 10.[精析]B 当冲突双方势均力敌， 争执不下，同时事件重大，双方不可能妥协的时候可以采用合作或双赢的解决方式。
- 11.[精析]B “站着 说话不腰疼”体现的是一种 地位上的差异，沟通的双方没有处于同一位置。
- 12.[精析]A 因材施教是指根据人的能力和素质的不同， 去安排不同要求的工作。
- 13.[精析]C 管理既是一 一门科学，又是一门艺术。有效的管理者应该既掌握管理理论又具备管理技巧与管理工具的运用能力。题干表述说明管理理论、管理技巧与管理工具的运用能力对于有效的管理者来说同样重要。
- 14.[精析]C 目标管理是一 种鼓励组织成员积极参加工作目标的制定,并在工作中党不自我控制、自觉完成工作任务的管理方法或管理制度。管理者有必要向下级解目标管理的理念、制定目标的程序和目标管理的好处。
15. [精析]B 作业计划是给定 部门或个人的具体行动计划。作业计划通常具有个体性、可重复性和较大的刚性，一般情况下是必须执行的命令性计划。
16. [精析]C 人员选聘要做到三 个匹配，即人员技能与岗位职责相匹配;人员个性与岗位特点相匹配;人员价值观与组织价值观相匹配。只有人员的三个匹配度都符合组织的要求，所聘人员才有可能适应组织的工作。
- 17.[精析]D 通常，要达到使工作的分配出现所希望的激励效果,应使工作的能力要求略高于执行者的实际能力，即执行者的实际能力略低于(既不太低又不太高)工作的要求。
18. [精析]A 从题干可以看出， 在创业初期，公司里的每个人都由张先生直接管理。这符合轮武沟通的特点。在轮式沟通网络中，群体的一个中心成员是信息流入的重点和流出的起点，其余的群体成员没有相互沟通的必要。随着规模扩大,张先生聘请了一位副经理,有什么事情都由副经理向其汇报,这符合 Y 式沟通网络的特点。
- 19.[精析]D 题干中各部门经理相互指责、推诿，反映出职能制组织结构的弊端(缺乏协调、职责不清)。组织中常常会因为追求职能目标而看不到全局的最佳利益，没有一-项职能对最终结果负全责。由于不同职能间利益、视野的相互隔离，各自强调自己的重要性，各职能部门对组织内各项职能的分工合作缺乏客观而准确的认识，导致各职能
- 部门之间不断发生冲突.影响组织整体目标的实现。
20. [精析]D 造成偏 差的原因多种多样，较为复杂,但基本可以分为如下三类:一是计划指标或工作标准制定得不科

学，脱离实际，本身存在偏差;二是组织外部环境中发生了没有预料到的变化,导致实际业绩偏离预期，出现偏差;三是组织内部因素的变化，如工作方法不当、组织不力、领导无方等，导致业绩偏离预期。

21.[精析]C 决策过程的第一步是识别问题。

22. [精析]A “幼童 ”型的经营单位业务增长率较高，目前市场占有率较低;“瘦狗”型的经营单位市场份额和业务增长率都较低;“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:“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。

23. [精析]C 工作轮换不仅可以使受训人丰富技 术知识和管理能力，掌握公司业务管理的全貌，而且可以培养他们的协作精神和系统观。

24. [精析]C 概念技能对高层管理者最重要;技术技能对基层管理者最重要;人际技能对各层次管理者重要性大致相同。

25.[精析]B 管理中很多冲突都可以被归因为沟通不足或沟通不当。

26. [精析]D 安全需要是人类保护自身免受 伤害的需要，如职业安全、人身安全、劳动保护等。

27. [精析]A 很多研究认为，高定规一 高关怀模式最有效率，这种模式既关心生产又关心员工，可以带来高绩效和高满意度。

28. [精析]D 题干表述的是头脑风暴法。通过面对面的交流，引起思维共振，进行创造性思维。

29.精析 B 皮本领先成略是指企业强潮以低单位成本价格为用户提供标准化产品其目标是要成为其产业中的低成本生产厂商。题干中的连锁企业通过集中采购统一配送等措施达到降低成本的目的，以实现价格优势。

30.[精析]D 平行沟通是指在组织系统中层次相当的个人及团体(不同部门)之间所进必期 5 行政副经理是层次相当的不同部门领导

行的信息传递和交流。题干中，营销副经理与行政副人，属于平行沟通。

31. [精析 IB 矩阵制组织结构的特点 是:既有按职能划分的垂直领导系统,又有按产品或项目划分的横向领导关系,每- 名下属同时接受两名上司的领导。题干中高科技公司形成了纵横双重职权关系的项目组,这属于矩阵制组织结构。

32.[精析]C 题干表述属于反馈控制。

33. [精析 IA 替代产品的存在扩大了顾客的选择余地。 从长期看，一种产品或行业的兴起有可能导致另-种产 品或行业的消失。

34. [精析]C 梅奥总结了 霍桑试验,提出了人际关系学说。

35. [精析]D “无商不奸”符合麦格雷戈的 X 理论，主张人性本恶。

36. [精析]A 影响组织分权程度的因素包括五个方面:组织规模、政策的统一性、成员的自我管理能力、组织的可控性和组织的发展阶段。

37.[精析]C 危机的危害性是指危机发生较为突然，导致决策失误，给组织带来直接或间接、有形或无形的损失。

38.[精析]C 组织按照区域设立管理部门，把不同区域的业务和职责划分给相应的管理者，即“区域部门化”。

39. [精析 ID 勒温最早提出了 理性组织变革的三个阶段模式，即激发人们变革通常所需的三个阶段:解冻、转变(实施变革与创新)、冻结。

40. [精析]B 陈劲提出了技术创新审计模型。

二、填空题

41.马克思主义

42.计划

43.公平理论

44.组织岗位要求

45.负责程度

46.职能空间

47.科层组织

48.最大化

49.职能职权

50.组织价值观

三、简答题

51.[答案要点])强化理论认为人们出于某种动机,会采取一定的行为作用于环境;当这种行为的结果对人们有利时,,这种行为就会在以后重复出现;反之,当这种行为的结果对人们不利时,这种行为就会减少或消失。因此,行为的结果会对人的动机产生很大影响,从而使行为在后续得以增加减少或消失。

(2)依据强化的目的,强化可分为四种类型,正强化负强化惩罚和自然消退:依据强化的方式强化可分为连续强化和间断强化。

52.答案要点 1 明茨伯格指出,不论企业采用的具体协调方法有多少种.都可以归纳为六中协调机制

(1)相互调适。通过私下沟通来达成协调的目的,

如两个基层作业业人员之间的沟通。

(2)直接监督。由一个人向其他在工作上相关的人下达命令或进行指示,进而达到协调的目的。

(3)工作程序标准化。为相关任务下的工作人员明确制定工作程序,以成协调的目的。这些标准通常由技术官僚制定,由作业层去执行。

(4)成果标准化或产出标准化。通过规定工作的结果来对组织成员的活舌动进行协调或控制。

(5)技术(技能)以及知识标准化。让员工接受相关的训练,使之具有共同的技术或知识背景,从而达成协调的目的。

(6)规范标准化。把行为规范注入整个组织工作当中,使所有成员根据相同的信念选择和表现其行为。

53.[答案要点](1)一般环境分析方法。一般环境分析中最常见的是 PEST 分析方法。PEST 分析,就是指从政治与法律环境(P)、经济环境(E)、社会与文化环境(S)、技术环境(T)四个方面来探察、认识影响组织发展的重要因素。

(2)具体环境分析方法。在这方面,迈克尔●波特提出的五种力量模型是一一种有效的分析方法。

(3)内外部环境综合分析方法。SWOT 分析是最常用的内外部环境综合分析技术,是由哈佛大学的安德鲁斯等人提出的一种分析方法。这种方法把环境分析结果归纳为优势、劣势、机会、威胁四部分,形成环境分析矩阵。

(4)针对环境变化的分析方法。为使组织能够从容面对环境变化可能产生的不同结果,针对环境变化,国际上许多大型企业长期以来一直应用并不断完善一 一种方法一脚本法(情景分析法)。

54. [答案要点]当管理层次减少而管理丽度增加时,组织形式就呈现出扁平化。企业要推动组织扁平化需具备以下条件:

(1)分权与集权相结合。

组织扁平化管理实际上是权力中心下移,尽量减少决策在时间和

空间上的延迟过程。分权化组织结构可以增强员工的参与感和自主性,有利于在企业中营造创造潜力发挥的氛围。

因此,企业过去集权的组织结构必须向组织分权化转变,分权分到什么程度要看具体企业。

(2)企业实行团队王武管理。团队是扁平化组织结构构造的基础。扁平化组织的运作核心就是通过这种团队式管理,不断释放整体知识能量,进而实现企业价值的拓展。

(3)建立学习型组织,人员素质较高。由于扁平化组织的充分授权、分权,加大管理幅度,决策中心下移,对人力资源的要求通求是非常高的,要求每个人都是各自领域的专家,知识员工是企业的主要载体。

(4)计算机网络技术能银很好地支撑企业的运作。计算机网络技术是组织结构扁平化的支撑。组织信息技术的普及,可以使指令几乎可以同时传递到不同层级的人员,保证扁平化管理的实施。以上是组织成功推进扁平化的有力保障,是企业成功地推动组织扁平化坚实的基础。

55. [答案要点](1)沟通是信息的传递与理解的过程,是在两人或更多人之间进行的在事实、思想、意见和情感等方面的交流。

(2)良好的沟通在实际工作中是必不可少的,它能够最大限度地化解工作中的各类矛盾,使管理者充分了解组织内外部与管理工作有关的各种信息或想法。具体说来,沟通在管理工作中具有以下作用:

①有效沟通可以降低管理的模糊性,提高管理的效能。

②沟通是组织的凝聚剂和润滑剂,它可以改善组织内的工作关系,充分调动下属的积极性。

③沟通是组织与外部环境之间建立联系的桥梁。

四、论述题

56.[答案要点]变革就是创新,不管对什么组织而言,其组织变革行为都是对新的发展方向和发展手段的探索,是为了创造出新的产品、新的技术、新的制度和新的组织结构。创新的过程也是变革过程,组织无不以变革为开始,即使是新创组织也是创业者一种自我变革的过程。组织创新的过程首要的是发现其变革的障碍,明确变革路径,获取变革的合法性。

(1)勒温最早提出了理性组织变革的三个阶段模式,即激发人们变革通常所需的三个阶段:解冻转变、冻结解东是变革前的心理准各阶段,这个阶段的一个核心问题就是如何削减变革阻力,如何获取组织变革的合法性:转变是变革过程中的行为转换阶段,这个阶段有两个核心工作:一是如何设计组织变革的干预措施;二是领导和管理组织变革,完成过渡状态的转型;冻结是变革后的行为强化阶段,这个阶段的核心工作是如何评估变革的成果,将变革制度化。

(2)组织变革可以划分为四条基本路径:演化、适应、改造和革命。

演化是种转型式变革,它是通过不同的变革阶段和相互联系的变革行动逐步进行的,北中每一次变革都是建立在上一次变革基础上的;适应是一种非典型变革。它分阶区它分阶段缓慢进行,它往往不会造成根本性的转型革命;改造将调整组织运作方式,比适应更加显苏利著和快速;革命与环境的突然变化有很大关系。

(3)组织变革的障碍:认知与心理因素,包括缺乏了解评价差异和认知情性贷源路径依赖因素,包括核心能力刚性、企业家行为选择的路径依赖性和企业文化的组织记忆特征;社会与政治影响因素,包括个人利益、道德的困境和团队心理压力。

(4)削除障碍和阻力的方法:激发组织变革的意恩;创造组织共同愿景与意义给赋;获取持久变革的动力。(考生可自行展开叙述)

57.[答案要点组织运营过程中所面临的风险是错综复杂的,正确地识别风险起程中最基础的环节。它是风险管理的关键环节,其主要任务是定性地判断特定风险是否存在。

(1)风险识别是指管理者运用相关的知识和方法.全面、系统和连续地,

发现和描述组织所面临的各种风险、风险原因以及潜在的后果。

(2)由于组织存在差异,其对风险识别的侧重点也会不同。而不同的识别方法之间,则其重点等方面并不相同。因此在风险识别过程中,应根据识别对象的因素的不同,选择合适的识别方法,以使识别工作更具精准性。每个风险识别方法的应用领域和侧重点各不相同,识别方

法有现场调查法、审核表调查法、组织结构图示法、流程图法财务报表分析法。(考生可选三种简要说明)

(3)任何-种方法都不可能揭示出经济单位面临的全部风险,更不可能揭示导致风险事故的所有因素。经费的限制和不断增加工作会导致成本上升、收益下降,风险管理人员必须根据实际条件选择效果最优的方法或方法组合。风险识别是一个连续不断的过程,仅凭一两次调

查分析不能彻底解决,复杂的和潜在的风险要经过多次识别才能获得较准确的答案。

五、案例分析题

58. [答案要点]在企业发展过程中需要遵守的基本道德有:

(1)诚实守信,在企业的运行过程中,不仅仅是指企业的生产运作过程中,企业要保质保量地完成企业目标,严格按照生产运作的要求进行生产产品,而且在销售过程中,也要做到不欺骗消费者,真正做到产品从生产到销售的整个过程中,质量合乎标准。同时,保证营销活

动的公开、公平与公正,以维护和增进全社会和消费者的长远利益,以求得企业的长期发展。特别是随着社会的

进步,市场竞争的规范化、企业的可持续发展等都迫切要求企业实施诚信营销。同仁堂遵循诚实守信的基本道德,300年来屹立不倒,三鹿集团违反了诚实守信的基本道德,最终破产。

(2)树立企业的社会责任,企业作为社会成员,在获得企业利润的同时,应该注意自身所应承担的责任:通过消除产生不利影响的活动来承担社会责任;把不利的社会影响转化成企业的发展机会;通过制定各种规章制度、法律法规来限制企业对社会的影响。同仁堂举办各种慈善活动,承担了社会责任,享有百年盛誉,三鹿集团只考虑自己的利润,企业最终破产。

59. [答案要点]企业社会责任与企业发展之间的关系:

企业社会责任与企业发展之间相互联系、相互促进。从长期看,企业承担社会责任既可以提升企业社会形象,增强企业核心竞争力,又可以优化企业内外部环境,并最终提升企业的长期盈利能力,促进企业发展。

(1)企业进行社会责任建设是增强企业核心竞争力的需要。

(2)企业承担社会责任与企业提高经济效益呈正相关关系。

(3)企业履行社会责任,有利于得到利益相关者的支持,从而为企业的可持续发展赢得良好的内外部环境。

(4)企业承担社会责任有利于树立良好的企业形象。总之,承担社会责任与企业发展是辩证统-的,处于良性互动的关系之中。企业通过承担社会责任能够为企业增强核心竞争力,提高企业经济效益,优化企业内外部环境,树立良好的企业形象为企业可持续发展战略得以实施提供必要条件和根本保障。同样,企业可持续发展战略的成功实施会使企业有更大的能力和热情去主动承担社会责任。

2021 年管理学考试试题

一、选择题

1【精析】D 本题考察管理思维的辨析。创新思维是指要求破除迷信,因时制宜,知难而进,敢为人先。

2.【精析】B 根据明茨伯格的领导者角色理论,资源分配者的职能是负责对组织的所有资源进行分配--事实上做出或批准所有的重大组织决定。

3【精析】A 根据泰勒科学管理理论的内容可知,泰罗认为人是经济人。

4【精析】C 领导是指利用组织赋予的权力和自身的能力去指挥和影响下属为实现组织目标而努力工作的管理活动过程。领导职能通过领导者与被领导者的关系表现出来,领导工作要重视工作中人的因素的作用。题干中员工士气降低,说明没有重视人的因素,领导不足。

5【精析】B 题干表述体现了决策的动态性特点。组织内外部环境处于不断变化中决策者要密切监视并分析变化,及时调整思路.不断创新。

6【精析】B 高层管理人员在道德方面起到领导作用,主要体现在三个方面:(1)高层管理人员在言行方面是员工的表率;(2)高层管理人员可以通过奖惩机制来影响员工的道德行为;(3)高层管理者要勇于承担责任。

7【精析】A 题干表述体现计划的内容即 5W1H。

8【精析】B 迈克尔·波特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。即本行业中现有的其他企业、卖方(供应商)买方(顾客)、其他行业之中的潜在进入者和替代产品及其生产企业组织。科学技术属于外部一般环境。

9【精析】D 计划评审技术是在网络理论的基础上发展起来的计划控制方法,其核心工具是网络图,即用图形的形式显示项目中各项目工作之间的关系。

10【精析】B 授权是指担任一定职务的管理者在实际工作中,为充分利用专门人才的知识 and 技能或出现新增业务的情况下,将部分解决问题、处理新增业务的权力委任给某个或某些下属,因此 CD 两项错误。权力被授予下级之后,下级可以在其职权范围内自由决断,灵活处理问题但同时也负有完成任务并向上级报告的责任,上级仍然保留着对下级的指挥与监督权。授权并不意味着授责。授权只是把一部分权力分散给下属,而不是把与“权”同时存在的“责”分散下去,也就是说授予别人权力后自己仍需对权力行使的结果负责,A 项错误。

11【精析】C 明茨伯格认为在创新型组织中,有高度专门化知识和技能的专业人员组成一个“选择性的纵向和横向

分权的单一系统”。在这个系统内,成员主要通过相互调适来实现协调。

12.【精析】A 由题干可知非管理人员 256 人管理人员的管理幅度为 4。因此第一层 1 人,第二层 4 人,第三层 16 人第四层 64 人,第五层 256 人,组织层次为 5 层。

13【精析】A 组织的活动可以分解为横向和纵向两种结构形式。组织纵向结构设计的结果是决策的层级化;组织横向结构设计的结果是组织的部门化。

14【精析】D 根据计划对企业经营范围影响程度和影响时间长短的不同计划可以分为战略计划、战术计划和作业计划

15【精析】C 题干表述体现了领导团队理论的主要观点。

16【精析】B 本题考查领导的权力来源。老板奖励员工行使的是奖赏性权力。其中,法定性权力、奖赏性权力和强制性权力属于职位权力。

17.【精析】B 本题考查领导者与管理者关注点的差异性。B.CD 三项均属于管理者关注的内容。

18【精析】B 戴尔曾提出判断一个组织分权程度的四条标准:(1)较低的管理层次做出的决策数量越多分权程度就越大;(2)较低的管理层次做出的决策重要性越大分权程度就大;(3)较低的管理层次做出的决策影响面越大分权程度就越大;(4)较低的管理层次所做的决策审核越少,分权程度就越大。

19.【精析】B 建设性冲突,又称功能正常的冲突,是指对组织有积极影响的冲突。在建设性冲突中,冲突双方都关心共同目标的实现及现有问题的解决;双方愿意了解彼此的观点。并以争论问题为中心;双方信息交流不断增加。建设性冲突可以促进组织发现的问题,采取措施及时予以纠正;可以促进组织内部公平竞争,提高组织效率,可以激发员工创造力防止思想僵化。

20【精析】C 师徒传承法也叫师傅带徒弟、学徒工制、个别指导法是由一个在年龄上或经验上资深的人员,支持一位资历较浅者进行个人发展或生涯发展的方式。

21【精析】C 组织文化的调适功能是指组织文化可以帮助新加入组织的成员尽快适应组织,使自己的个人价值观更好地与组织需要相匹配。

22.【精析】D 外聘的管理人员虽然具有管理实践经验,但对公司情况不甚了解,并不一定可以尽快开展工作。

23.【精析】C 根据领导情境模型员工能力强,但做任务不积极处于成熟度较高阶段。这些下属具有从事分配的工作任务的能力,却不愿意去做,应采用参与型领导方式,即低任务/高关系。

24.【精析】D 人员选聘的标准:(1)人员技能与岗位职责相匹配;(2)人员个性与岗位特点相匹配;(3)人员价值观与组织价值观相匹配。

25【精析】A 如果组织内部结构相似政策统一则可以采取集权的方式进行层级整合因此选择 A 项。B 项组织规模大需要及时分权以分担管理人员的压力,提高决策的速度质量:C 项成员自我管理能力强为分权提供了充分的条件:D 项在组织的成熟阶段、衰退阶段则需要提高分权程度,以调动各部门的积极性,提高组织对内外环境变化的适应性。

26.【精析】D 迈克尔哈默和詹姆斯·钱皮在 1993 年出版的《企业再造》一书中,把顾客、竞争和变革(三“C”)看成是影响市场最重要的三种力量。

27【精析】A 直线制是最早出现的一种组织结构形式,多见于早期的军队和小规模生组织中。

28【精析】C 本题考查组织文化的分类。根据组织文化的内在特征组织文化可以 5 为:(1)学院型组织文化。学院型组织喜欢雇用年轻的大学毕业生并为他们提供大量的专培训然后指导他们在特定的职能领域内从事各种专业化工作。如 IBM、保洁、可口可乐;(2)俱乐部型组织文化。俱乐部型组织非常重视适应忠诚和承诺。在这种组织中,资历是键因素年龄和经验至关重要。如政府机构、军队;(3)棒球队型组织文化。棒球队型组织鼓励冒险、革新和发明创造。如会计法律行咨询、软件开发;(4)堡垒型组织文化。堡垒型组织着眼于组织生存。

29.【精析】D 费德勒从三个维度对情境是否有利进行分析:(1))领导者一成员关系(上关系)是指下属对领导者尊敬和信任的程度;(2)任务结构,是指需要完成的具体任务或工作的特点;(3)职位权力,是指与领导职位相联系的权力

30【精析】D 前馈控制又称事前控制或预先控制,是指组织在工作活动正式开始前对工作中可能产生的偏差进行预

测和估计并采取防范措施将可能的偏差消除于产生之前。产品质量检测发生在事中或者事后,不属于前馈控制。

31.【精析】C 平行沟通也称为横向沟通是指信息在组织同层级之间的流动,这个同层级既包括同层级的人员也包括同层级的部门。显然营销部经理和技术部经理属于不同部的同一级别,因此选择 C 项。

32.【精析】B A 项亚当斯提出了公平理论;B 项弗鲁姆提出了期望理论;C 项,麦克利兰提出了成就需要理论;D 项,赫茨伯格提出了双因素理论。

33【精析】A 根据双因素理论使人感到满意的因素往往都是属于工作本身或工作内容方面的,被称为激励因素。典型的激励因素有:工作表现的机会、工作带来的愉悦感、工作上的成就感、由于良好的工作成绩得到的奖赏、对未来发展的期望职务上的责任感等。显然,设立的工作目标更有挑战性与工作本身和工作内容相关。

34.【精析】B 费德勒认为在 LPC 问卷上打分较高(64 分及以上)的人,是属于关系取向型领导风格;在 LPC 问卷上打分较低(57 分及以下)的人,则属于任务取向型领导者(又称为低 LPC 型领导方式)。

35.【精析】D(9.9)方格对应的领导方式是团队型,这类领导方式把对生产的高度关心和对人的高度关心结合起来建立成员之间健全和成熟的关系,鼓励组织成员参与决策并努力工作,以实现组织的目标。

36.【精析】B 控制是指对组织内部的管理活动及其效果进行衡量和正,以确保组织的目标以及为此而拟定的计划得以实现。控制的实质是使实践活动符合计划。

37【精析】A 文化的改变属于文化变革。BCD 三项与组织设计有关

38【精析】D 噪声是指沟通过程中对信息传递和理解产生干扰的一切因素。噪声存在于沟通过程的各个环节

39.【精析】D 人际障碍可能来源于信息发送者,也可能来源于信息接收者,通常是由个体认知、能力、性格等方面的差异所造成的。人际障碍主要表现为:(1)表达能力;(2)知识和经验差异;(3)个性和关系;(4)情绪;(5)选择性知觉性;(6)信息过滤;(7)信息过载。

40.【精析】B 根据冲突发生的层次来划分:(1)个体内部冲突。当冲突发生在一个个内部时,称为个体内部冲突;(2)人际冲突。人际冲突是指发生在两个或者多个人之间的冲突;(3)群体间冲突。当冲突发生在群体、团队或者部门之间时,就称为群体间冲突;(4)组织间突。发生在两个或者多个组织之间的冲突称为组织间冲突,企业竞争就是一种组织间冲突。

41【精析】B 本题考查马斯洛需要层次理论的主要内容。

42【精析】A 题干表述体现了控制标准的前瞻性。

43.【精析】A 速动比率用以反映企业流动资产中可以立即用于偿付流动负债的能力。

44.【精析】B 组织结构图示法适用于各类企业的风险识别,是一种以案头工作方式为基础的风险识别方法。

45【精析】D 题干表述反映了危机的危害性。危机导致决策失误,会造成直接或间接、有形或无形的损失。

46【精析】D 勒温最早提出了理性组织变革的三个阶段模式,即激发人们变革通常所需的三个阶段:解冻、转变、结。

47.【精析】B 平衡计分卡的指标包括:(1)财务方面(出发点和落脚点);(2)客户方面;(3)内部经营过程;(4)学习和成长。

48【精析】C 根据成就需要理论,人的高层次需要有三种,分别为成就需要.权力需要和亲和需要。D 项归属的需要同亲和需要。

49.【精析】B 层级控制是多数中型和大型组织最基本的控制方式。

50【精析】B 从创新与环境的关系来分析,创新可分为消极防御型创新与积极攻击型创新

二、判断题

51【精析】x 梅奥人际关系学说认为,人是社会人而非经济人。

52【精析】x “头脑风暴法”由英国心理学家奥斯本提出而“德尔菲法”是由兰德公司提出。

53【精析】x 使命指明一定的组织机构在社会上应起的作用和所处的地位。它决定组织的性质是决定此组织区别于彼组织的标志。

54【精析】x 直线管理者做出决策并对决策的结果负责,而参谋人员只是向直线管理者提出建议,并不承担决策结果的责任。

55【精析】x 如果组织急于填补某一关键岗位人员的空缺,采用内部选聘方式更为合适。

56.【精析】对 根据情境领导模型对于成熟度低的员工,应采取告知型领导方式。

57【精析】x 马斯洛的需要层次理论认为,五种需要是从低到高排列的,某一时时期都有主要需要(主导需要、优势需要),不存在重要、不重要之分。

58【精析】x 信息接受者比较满意双向沟通,发送者比较满意单向沟通。

59【精析】对 本题考查控制工作的过程。

60【精析】x 战略危机源自企业战略选择的失误;职能危机则大多源自企业众多的环节中出现了某个短板。

三、填空题

61.管理者 62.梅奥

63.灵活性原理 64.柔性经济

65.机械式组织 66.直线职权

67.被领导者 68.适时控制

69.物质层 70.预算

四、简答题

71【答案要点】(1)业务流程再造也被称为业务流程重组和企业经营过程再造是针对企业业务流程的基本问题进行反思,并对它进行彻底的重新设计,以在成本、质量、服务和速度等当前衡量企业业绩的这些重要方面取得显著的进展。

(2) 业务流程再造由观念再造、流程再造、组织再造、试点和切换、实现愿景目标五个关键阶段组成,其中流程再造占主导地位,每个层次内部又有其各自相应的步骤过程,各层次之间也彼此联系、相互作用。

72.【答案要点】爱荷华大学的库尔特·勒温及其助手们对团体的领导方式进行了研究,总结出了三种领导方式:

(1)独裁型的领导认为权力来源于职位,而人类本性懒散,因此需要采取集权管理,以命令的方式鞭策下属工作。

(2)民主型的领导认为权力来源于他所领导的群体,人们受到激励后可以自我领导,因此应该大量采取授权管理,鼓励下属参与决策。

(3)放任型的领导认为权力来源于被领导者的信赖人们能找到合适的方法完成工作,因此只需采取一种俱乐部式的领导方式,给下属充分的自由去做出决策

(4)勒温等人的研究结果显示,民主型的领导方式最为有效,不过在领导者参与并监督工作的情况下,独裁型的领导也很有效,但团队的情绪却很糟糕。在实际工作中,要么独裁、要么民主的极端领导风格并不多见,大多数是介于两者之间的

73.【答案要点】一般来说,单向沟通指没有反馈的信息传递;双向沟通指有反馈的信息传递。

(1)在时间上双向沟通比单向沟通需要更多的时间。

(2)在信息和理解的准确程度上,在双向沟通中,接受者理解信息和发送者意图的准确程度大大提高。

(3)在接受者和发送者的置信程度上,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。

(4)在满意度上,接受者比较满意双向沟通,发送者比较满意单向沟通。(5)在噪音上,双向沟通的噪音比单向沟通要大得多。

74【答案要点】参考一:

(1)大多数人都是勤奋的,只要环境允许,人是乐于工作的。

(2)控制和惩罚不是实现组织目标的唯一方法,人在执行任务的过程中能够自我指导和自我控制。

(3)在正常情况下,大多数人不仅会接受任务,而且会主动寻求责任,逃避责任、缺乏抱负以及强调安全感通常是经验的结果,而不是人的本性。

(4)大多数人都具有相当程度的想象力、智谋和创造力,在不为外界因素所指使和控制的情况下,可以得到正常发挥

(5)人体之中蕴藏着极大的潜力,但在现代工业条件下,一般人只能发挥少部分潜力

(6)员工个人自我实现倾向与组织所要求的行为之间并无冲突,如果给予机会,员工会自动地把自己的目标与组织的目标相结合,通过实现组织目标而获得个人自我实现需求的满足

参考二:

(1) 员工并非好逸恶劳,而是自觉勤奋,喜欢工作。

(2) 员工有很强的自我控制能力在工作中执行完成任务的承诺。

(3) 一般而言,每个人不仅能够承担责任,而且还主动寻求承担责任

(4)绝大多数人都具备做出正确决策的能力

75.【答案要点】(1)有效标准原则。制定的控制标准必须与组织的理念与目标相一致,对员工的工作行为具有指引和导向作用,并便于对各项工作及成果进行检查和评价。

(2)控制关键点原则。需要管理者善于把握问题的关键。将注意力集中于计划执行中的一些主要影响因素上。事实上,控制住了关键点,也就控制住了全局。

(3)控制趋势原则。由于管理控制中往往存在时间滞后的问题,所以面向未来的控制趋势就至关重要。控制趋势的关键在于从现状中揭示趋势,特别是在趋势显露苗头时就明察秋毫。

2022 管理学考试试题

一、单项选择题

1【精析】B 儒家思想一贯强调人是管理的核心。以人为核心的管理,要求重视人的需

要,讲求用人之道,实现人的和谐。

2.【精析】A 约认为经一方面管理职能本身由计划、组织、指挥、协调、控制等一系列工作构成。

3.【精析】C 由于罗伯特·欧文在关于人的因素方面的思考和实践,一些现代学者把他称为现代人事管理的创始人,也被称为“人事管理之父”。

4.【精析】C 六西格玛管理的宗旨是消除无增值活动,缩短生产周期,提高客户的满意度。全面质量管理的目的在于通过让顾客满意和本组织所有者、员工、供方、合作伙伴或社会等相关者受益,A项错误。统计质量控制阶段是由事后检验的观念转变为预防质量事故发生并事先加以预防的观念,B项错误。良好的过程控制要求以顾客为导向,调整组织结构,落实每一个业务流程的责任部门和参与部门,D项错误。

5.【精析】D 本题考查梅奥人际关系学说的内容。A,B,C 三项是梅奥基本观点的前三个

方面,还有第四个方面是“劳动者的工作效率随着上司能满足他们社会需求的程度而改变”。D项是泰勒的科学管理理论内容。

6.【精析】B 动组法也称感训练法。此法主要适用于管理人员的实践训练与沟训练。其优点是可以明显提高人际关系与沟通的能力。

7.【精析】C 理论认为大多数人是勤奋、自律、负责、有创造力、有潜力、有理想的,这符合“人性本善”的意义。

8【精析】A 考对理解制要依组织文化手段来控制员工的为员间的相互信任组织文化是团体控制的基础。A项正确

9.【精析】D 际组织 1979 设立质量管理和质量保证技术委员会,负责制定质量管理的国际标准。1987 年 3 月形成了 IO90009004 量管理和质量保系列标准这属于质量管理国际化阶段(20 世纪 80 年代至今)。

10.【精析】A 干程使得组织目标在内部层层展开最终形成相互联系的目标体系。这反映了目标管理“建立系统的目标体系”的特点。

11【精析】C 馈控制是一种面向未来的控制强调防患于未然,农场根据预告提前生产、储备农药符合前馈控制这

一特点。

12.【精析】A “水至清则无鱼,人至察则无徒"的意思是水太清了,鱼就无法生存,要求另人太严了,就没有伙伴。而用人所长是指在用人时不能求全责备,管理者应注重发挥人的长验,故 A 项符合题意。

13.【精析】D 巴纳德被后人称为社会系统学派的创始人,也被称为“现代管理理论之父”

14.【精析】A 一领导者的角色是十种角色中最显著的一种角色,也是管理者权力最明显的表现

15.【精析】D 本题考查决策分类的辨析。据决策问题的重要性程度,决策分为战略决管、战术决策和业务决策(执行性决策)。其中战略决策对组织最重要,通常包括组织目标、方针的确定、组织机构的调整等,这些决策牵涉组织的方方面面,具有长期性和方向性。题干中“十几年的规划”时间比较长,相对比较重要,属于战略决策,D项正确。

16.【精析】B 本题考查古典决策理论遵循的原则。古典决策理论是基于“经济人”假设

提出的,认为决策者是完全理性的,决策者在充分了解有关信息情报的情况下,是完全可以做出实现组织目标的最佳决策的,其原则就是“最优原则”。

17.【精析】C 本题考查 SWOT 分析方法的理理解。SWOT 分析把环境分析结果归纳为优劳、、环并有体现策策制度等五个决策索的关系 C 项内容错误。ABD 三项均是 SWOT 分析的正确分析。

18.【精析】B 工作业绩是指工作目标完成度,准确度、效益和对组织的贡献,目的是考查组织成员完成工作任务的质量和数量,创造劳动的成绩效及为组织所做的贡献大小。

19【精析】C 时间指完成定工作所需花费的时间限度、题干中 3 分钟、15 分钟、5 分钟”体现了时间标准。

20【精析】C 根据罗伯特·豪斯的理论,参与型是指遇到问题时咨询下属的意见,决策时将下属的意见和建议考虑在内。结合题干,刘邦遇事咨询韩信和萧何,是采用了参与型领导方式。

21【精析】B 事业部制组织结构有利于培养通才,而不是培养专业化人才。

22.【精析】A 现代绩效评估普遍采用的方法是目标管理法。

23【精析】D 据并结合干主导完成工作流程的设计”属于激励因素

中的职务上的责任感。激励因素更能对荆某产生积极的满意因素,因此选择 D 项。

24【精析】B 工作丰富法是指通过增加岗位的技术和技能的含量使工作内容更具挑战

性和自主性,以满足员工更高层次的心理需求。

25.【精析】A 2035 计划属于长期计划。

26.【精析】B 在全通道式沟通网络中,中心化程度低成员之间地位平等,有利于提高成员的士气和培养合作精神。但由于这种沟通网络的渠道太多,易造成混乱,沟通过程比较费时,会影响工作效率。

27【精析】B 信息化指将现代信息技术与先进的管理理念相融合通过信息系统加工处理成信息资源,提供给组织层员策行动。企业信息化管理如企业资计划(ERP)客户系管理(C 供管理 CM 办自系统()云平台和数据等,迅猛发展。

28.【精析】B 网络计划技术便于组织与控制。管理者可以将工程,特别是复杂的大

目,分成许多支持系统来分别组织实施与控制,故 B 项错误。

29.【精析】C 由题干“互联网产业”“资源整合”可以看出该企业属于动态网络型组织结构。这种结构以项目为中心,通过与其他组织建立研发、生产制造、营销、售后服务等业务合同网,有效发挥核心业务专长,属于虚拟化组织。

30.【精析】B(19)型管理属于乡村俱乐部管理,这类领导方式对生产较少关心,对人们

高度关心,努力创造一种愉快、友好、让人满意的工作氛围。故选 B 项。

31.【精析】A 本题考查组织结构的形式。矩阵制组织结构的特点是:既有按职能划分的垂直领导系统,又有按产品或项目划分的横向领导关系,每一名下属同时接受两名上司的领导;项目组人员来自不同部门,任务完成后就解散,有关人员回原单位工作;项目小组为临时织,负责人也是临时委任的。

32.【精析】D 控制关键点原则要求管理者善于把握问题的关键,将注意力集中于计划执行中的一些主要影响因素上。“牵牛要牵牛鼻子”在一定程度上反映了控制关键点的原则。

33【精析】A 本题考查现代控制的信息技术方法的辨析。决策支持系统(DSS)是以管理科学(如运筹学、控制论等)和行为科学等为基础 A 项正确。电子数据处理系统(EDPS)亦称交易处理系统(TPS),主要用于运营层的管理控制.CD 两项错误。管理信息系统(MIS)一个旨在支持管理人员履行其职能,以及时、有效的方式来收集、分析和传递组织内外部信息的系统,B 项错误。

34.【精析】D 考查内选缺点内部选聘的缺点:(1)不利于引入新思想(2)导致人际关系复杂际矛加经营思想保守守成规等不利后果并由此产生不正现象和庇护关系,如“近亲繁殖”

35【精析】C 激励因素是调动人们积极性的关键,与本工作内容有关。尊重要和自我实现需要是高层次的需要需要和自我实现需要。

36.【精析】B 目计划通常组织针对某个特定课题所制定的计划。例如某种新产品开发计划、某项工程的建设计划、某项具体组织活动的计划等。市政桥梁工程项目属于工程建设计划,故选 B 项。

37.【精析】C 本题考查活动方案生成的方法。根据题干“专家背靠背”“各抒己见”“几轮循环”等可以看出题干所描述的是德尔菲法。

38.【精析】B 本题考查财务控制中的营运能力比率。应收账款周转率是企业赊销收入净额与平均应收账款余额的比率,它是衡量企业收回应收账款效率的指标。

39.【精析】B 程序控制的特点是控制标准 Z 值是时间 t 的函数;自适应控制的特点是没有明确的先行量,Z 值是通过学习过去的经验而建立起来的;最佳控制的特点是控制标准 Z 值由某一目标函数的最大值或最小值构成;跟踪控制的特点是控制标准 Z 值是控制对象所跟踪的先行量的函数。

40.【精析】C 身体语言和语调是日常沟通中使用最广泛的非言语沟通形式,手势属于身体语言。

41.【精析】B 管理的目的是有效地实现组织预定的目标。

42.【精析】D 上行沟通是指信息由组织中较低层级向较高层级流动的过程,各级员工向高层领导反映情况属于上行沟通。

43.【精析】A 本题的具体算法为:单位成本=150000÷50000=3(元);单位利润等于(3+2)×20%-1(元);因此销售单价为3+2+1=6(元)。

44.【精析】A 当组织规模一定时,管理幅度与组织层级呈反比例关系。

45.【精析】A 管理活动中存在许多相互矛盾的选择,在这些相互对立的选择中,前者的优点恰好是后者的局限之所在,而后者的贡献好构成了前者的劣势,这描述的是管理的适度原理。

46.【精析】B 织展需或者部门据岗位需,组织部分或全体人员进行某一主体的培训工作,即专题培训。

47.【精析】C 决策要能适应组织调整或外部变化,即具备灵活性总经理根据员工的情况调整例会时间体现了灵活性原则

48.【精析】A 本题考查管理创新的分类。依据不同职能领域管理创新分为:战略创新组织创新、领导创新、而组织创新主要有制度创新、结构创新(制度结构、层级结构、文化结构)和文化创新。题干就是结构创新的定义,结构创新又是属于组织创新的,因此选择项

49.【精析】A 控制的机构由组织中不同的控制层次和各个不同性质的专业控制部门组成,审计部门属于控制的机

构。

50.【精析】B 预算控制是根据预算规定的收入和支出的标准来检查和监督组织各个部门的生产经营活动,以保证各种活动或各个部门在充分达成既定目标,实现利润的过程中对经营资源进行有效利用。

二、填空题

51.决策 52.建设性冲突

53.概率枝 54.集权

55.滚动计划法 56.战略控制

57.关怀维度 58.过程

59.录用评估 60.客体

三、判断题

61.【精析】x 历史思维要求我们“以史为鉴、知古鉴今,善于运用历史眼光认识发展规律”。62.【精析】√ 略。

63.【精析】x 创新是维持基础上的发展,而维持则是创新的逻辑延续;维持是实现创新的成果,而创新则为更高层次的维持提供了依托和框架。

64.【精析】√ 外部招聘的途径有:职业介绍机构与人才交流市场、猎头公司、校园选聘、公开选聘。

65.【精析】√ 略。

66.【精析】x 非程序化决策一般处理例外问题。

67.【精析】√ 不同的时代背景下技术发展水平不同,对整合资源利用过程的管理也必然体现出不同的特征。这些特征与管理的自然属性相关。

68.【精析】x 机械式组织适用于:(1)环境相对稳定;(2)任务明确且持久,决策可以程序化;(3)技术相对统一而稳定;(4)按常规活动,以效率为主要目标;(5)企业规模较大。

69.【精析】x X 理论认为“人性本恶”,Y 理论认为“人性本善”。

70.【精析】√ 略。

四、简答题

71.【答案要点】(1)法理型权力的依据是对标准规则模式的合法化的信念,是一种对由法律确定的职位或地位的权力的服从。(2)法理型权力的特征:

1.为管理的连续性奠定了基础,权力是赋予职务而不是个人的,因此权力的运用不会因额导人的更换而中断。

2.合理性。担任职务的人员是按照完成任务所需的能力来挑选的。

3.领导人可以借助法律手段来保证权力的行使。对所有权力都有明确的规定。

72.【答案要点】

(1)PDCA 循环又叫戴明环,由威廉·戴明提出。PDCA 分别代表计划(plan)、实施(do)、检查(check)和改进(action)四个基本阶段。

(2)PDCA 循环的特点:①大环套小环;②上升式循环;③综合性循环;推动 PDCA 的关键是 A(改进)阶段。(考生可自行展开论述)

73.【答案要点】决策的功能与任务就在于做出选择。识别问题是决策的起点,解决问题是决策的目的。

(1)决策的功能:从组织层面看,决策能够为组织确立明确的方向;从个体层面看,决策可以激发组织成员的积极性。

(2)决策的任务:从外部环境视角看,决策的任务是让组织灵活适应外部环境的变化:从组织内部视角看,决策的任务还包括调整和优化组织管理体系;从未来发展的角度看,让组织保持创业精神也是决策的题中应有之义。

74.【答案要点】(1)风险识别是指管理者运用相关的知识和方法,全面、系统和连续地发现和描述组织所面临的各种风险、风险原因以及潜在的后果。正确地识别风险是风险管理过程中最基础的环节。

(2)风险识别的过程:①确定风险识别的内容和范围:②选择合适的风险识别工具;③进行全方位的风险识别。(考生可自行展开论述)

75.【答案要点】勒温最早提出了理性组织变革的三个阶段模式,即激发人们变革通常所需的三个阶段:解冻、转变、冻结。

(1)解冻阶段:变革前的心理准备阶段,组织内部广泛宣传变革与创新的必要性,让每个人和每个团体都能够真正地感受到变革与创新的必要性,接受变革与创新的挑战。

(2)转变阶段:变革过程中的行为转换阶段通寻找机会、提出构想迅行动持不
等变革与创新的环节,提出变革与创新的观念和将其付之于行动的过程

(3)冻结段革后的行为强化段,通加强和支持手段变革与创新活动锁定成为组织的新范式和新规范

五、论述题

76.【答案要点】组织文化指组织长期动中具本组织特征的文化现象,是组织中的全体成员共同接受和共同遵循的价值观念和行准则。

根据兰杰·古拉蒂教授的观点,可以从以下几方面人手更好地把握组织文化的本质:

(1)鉴别组织的价值观、行为哲学、使命和宗旨。

(2)理解组织的边界。(3)理解组织的权力结构。

(4)理解组织中的工作惯例与规范。

(5)考察组织的奖惩机制。(考生可自行展开论述)

77【答案要点】领导与管理的区别:

(1)职能范围不同。领导是管理的一个部分,管理除了领导职能,还包含了决策、组织和控制。

(2)权力来源不同。管理的权力来自组织结构,建立在合法的和强制性的权力基础之上;领导的权力可以来源于其所在职位,即组织结构的权力,也可以来源于其个人,如专家的权威性或个人的魅力等。

(3)主要功能不同。管理是为了维持秩序,在一定程度上实现预期的计划,使事物能够高
效地运转;领导能带来变革,比如实现组织活动方向与方式的创新。

(4)发挥途径不同。领导的个人影响力包括参照权力和专家权力。

参照权力源于领导者个人的特征,包括行为方式、魅力、经历、背景等,其基础是下属对领导者这些特征的认同,或是一种对认同的渴望,领导者提高自身对下属的吸引力,吸引力越大。

下属的认同感越高,参照权力就越大。

专家权力产生于领导者个人的专业知识或技能。专家权力的大小取决于领导者知识的备程度,或下属对于领导者具备特定的知识的知觉。下属应该提高自身特定知识和技能,拥有更多的经验和知识时,下属会更为信服。

六、案例分析题

78.【答案要点】没有达成共识的原因可能在于:

(1)统一指挥影响参谋作用的发挥,参谋人员过多地介入有可能造成多头指挥。(2)直线管理者对参谋人员存在轻视

和抵制心理。

(3)有些参谋人员不尽责,存在“建献策但不添乱”的心理,导致参谋职位可有可无。(4)过高估计参谋人员的作用。

79.【答案要点】张平的激励方法可能难以达到理想的结果,微薄的奖励起不到足够的激励作用。要取得更好的激励效果,可以从两方面改进:提高物质的额度,这样对分公司经理这样高收入阶层才会起到刺激作用;二是物质奖励和精神奖励相结合奖励能否起到激励作用取决于人们取得的成绩和他们对不同需要的追求程度而定,物质奖励和精神奖励结合起来才能发挥最大的作用。

2023 管理学考试试题

一、选择题

二、1-5CADCB

6-10CDBBC

11-15CBDCA

16-20DDAAD

21-25CABAD

26-30CBADA

31-35BCDAA

36-40ACBDA

41-45ACDD

46-50ABDCA

二、填空题

51.《科学管理原理》

52.权变理论

53.动态性

54.DHS

55.部门化

56.要素标志选择

57.行为准则

58.关怀维度

59.分析与纠偏

60.层级控制

三、判断题

61.X 62.X 63.√ 64.√ 65.X

66.X 67.X 68.√ 69.X 70.V

四、简答题

71.简述巴纳德协作系统的三个要素及经理人员的职能。

答：

①巴纳德是社会系统学派的创始人，在《经理人员的职能》这本书中认为：

②组织是一个协作系统：组织是两个或两个以上的人有意识协调活动和效力的系统

③协作系统的三个基本要素：即协作的意愿、共同的目标和信息的沟通

④经理人员的职能主要有三项：建立和维持一个信息系统，从不同的组织成员那里获得必要的服务，规定组织的共同目标，并用各个部门的具体目标加以阐明

72.简述一般环境或宏观环境的含义及主要内容。

1.经济环境：指组织运行所处经济系统的情况，如国内外的经济形势、政府财政和税收政策、银行利率等。

2.技术环境：既包括生产技术，也包括管理技术，还包括生活技术、服务技术等内容。

3.社会环境：风俗习惯、文化传统、受教育程度等构成了一个组织所处的社会环境。

4.政治法律环境：指政治制度、政治形势、国际关系、国家法律和法令、政府政策等。

5.自然资源：自然资源环境是较稳定的。组织不仅要有效地利用、开发自然资源，而且要很好地保护环境

73.简述有机式组织结构的特点。

有机式组织是一种松散、灵活的具有高度适应性的结构形式。它追求

的主要目标是动态适应中的创新。特点有：

(1)基于知识与经验的专门化。(2)柔性的职务与权限。

(3)信息的分散与共享。(4)水平的沟通与信息传递。

(5)对工作和技术的忠诚。(6)强调吸收外部智慧。

74.简述前馈控制的特征及优缺点。

前馈控制的相对优点和不足

前馈控制是在工作开始之前进行的，可以防患于未然，

避免事后控制对已铸成的差错无能为力的弊端

前馈控制不针对具体人员，因而不易造成面对面的冲突，易于被员工接受并付诸实施。

•前馈控制需要及时和准确的信息，

•要求管理人员能充分了解前馈控制因素与计划工作的影响关系，

•同时必须注意各种干扰因素，要做到这些是十分困难的

75.简述六西格玛管理的原则。

六西格玛管理的基本内涵是提高顾客满意度和降低组织的资源成本，强调从整个组织经营的角度关注并改善质量，追求零缺陷，最终达到提升组织竞争力的目的。

1.高度关注顾客需求

2.依据数据和事实管理

3.重视流程的改善

4.开展主动改进型管理

5.无边界合作

6.追求完美但容忍失败

76，坚定文化自信是实现中华民族伟大复兴的重要内容，文化自信是在继承基础上的与时俱进，需要结合时代的发展进行创新。试述工业社会中企业文化的特征，以及后 时代企业文化的创新。

答：

1.企业文化在工业社会中表现出如下特征：①作为企业经营的一种副产品而出现的；②基本上反映了企业组织的记忆；③作为一种辅助手段而发挥作用的；④企业文化是一元的。

2.伴随后工业化时代到来，知识经济改变了工业社会企业文化的基础，从而使企业文化出现以下四个方面的调整：

①企业文化将成为企业管理重要的甚至是主要的手段。②企业文化将是人们自觉创造的结果。③作为人们自觉行为结果的企业文化主要不是记忆型的，而是学习型的。④企业文化将在强调主导价值观与行为准则的同时，允许异质价值观和行为准则的存在。学习型企业文化必然是多元的。

77.从人类文明进程看，沟通是实现人类命运共同体的必要路径;从组织运行看良好的沟通可以增强企业凝聚力，

是实现企业战略目标的有效保障。试述影响有效沟通的因素及克服沟通障碍的方法。

（一）认知与心理因素

- 1.缺乏了解,缺乏与组织成员进行事前 的有效沟通,可能因为缺乏了解而误解它，进而反对它。
- 2.评价差异,组织成员间私有信息的差异会导致人们对变革与创新活动有着不同的评价和看法
- 3.认知惰性,人们习惯于原来的工作方式，并不希望打破现状

（二）资源路径依赖因素

- 1.核心能力刚性,核心能力的刚性愈强，组织创新的路径依赖特征愈明显。
- 2.企业家行为选择的路径依赖性,企业行为选择是企业家行为选择的直接结果。
- 3.企业文化的组织记忆特征。作为组织记忆的企业文化，制约着企业员工的思维方式,从而制约着企业组织创新与变革。

（三）社会与政治影响因素

- 1.个人利益,变革与创新意味着原有的组织结构被打破，工作流程将被重新设计，利益将被重新分配。
- 2.道德的困境,组织变革常常伴随着对传统道德观念的突破，因此道德卫士的压力也阻碍组织变革。
- 3.团队心理压力,有些团队不能承受变革的心理压力。

- 1.学会倾听，相对于语言表达能力而言，倾听的能力更为关键
- 2.重视反馈，反馈是沟通过程中的最后一个环节，往往是决定沟通目标可否实现的关键
- 3.克服认知差异，为了克服认知和语言上的差异，信息发送者应该使信息清晰明了，有助于提高沟通的有效性。
- 4.抑制情绪化反应，情绪化反应会使信息的传递严重受阻或失真。管理者也需要关注自己情绪的变化，以及这种变化如何影响他人。

78.结合案例，请用公平理论分析孙逸明经历的“公平——不公平——公平——不公平”心理历程。

答：①公平理论又称社会比较理论，是由美国心理学家约翰•亚当斯于 1965 年在《社会交换中的不公平》一文中提出的一种激励理论。该理论主要研究报酬分配的合理性、公平性对人们工作积极性的影响。人们对报酬是否满意是一个社会比较过程，满意的程度不仅取决于绝对报酬，更取决于相对报酬。

②人们对相对报酬的比较体现在横向比较和纵向比较两个方面。横向比较是人们将自己的相对报酬与他人的相对报酬进行比较。纵向比较是人们将自己当前的相对报酬与自己过去的相对报酬进行比较。孙逸明经历的“公平——不公平——公平——不公平”心理历程体现在作为大学同学的郑浩然与自己在同一部门工作，在最初财务部门报销时，看见自己的工资比郑浩然每个月多 200 元，因此觉得自己应该多干活来降低自己的相对报酬寻求公平感符合公平理论当中的横向比较，当自己相对报酬大于别人的相对报酬时自己会多干，或者让对方少干来增加对方的相对报酬；又感觉不公平是因为郑浩然被调整工作岗位之后工资比自己多出 500 元，因此感到不公平，选择躺平，符合公平理论当中的横向比较当自己的相对报酬小于别人的相对报酬时，会产生消极情绪；后来又觉得公平是应为：为了更好地激励员工，公司提高了员工薪酬标准，孙逸明的工作内容虽然没有增加，但收入却得到了较大的提高。孙逸明认为全公司员工都得到了增加，自己工资增加也是理所当然，并没有主动投入更多的工作。觉得公平，符合公平理论当中的纵向比较，自己现在的相对报酬大于过去的相对报酬不会产生不公平的感觉；最后觉得不公平是因为：公司所有员工的工资都出现不同程度下降。孙逸明的收入也较前期出现了较大的下降，他的不公平感觉油然而生认为自己的工作内容并没有减少，工作熟练度比以前也有很大提升，而待遇还不如之前的水平。觉得不公平符合公平理论中的纵向比较，当自己的相对报酬小于过去自己的相对报酬会产生不公平感。

79.结合案例，你认为公司应该如何用公平理论指导薪酬制度的调整？

1.企业应该建立合理、公正的薪酬制度，重视员工的个人能力和贡献，避免薪酬过高或者过低。 薪

酬制度建立之前，应该对市场薪酬、岗位薪酬、绩效考核等方面进行考虑，确保建立的薪酬体系是

公正、公正的。 2.公平分配 在企业内部，应该遵循公平的原则，不因为职位、身份等因素对员工

薪酬进行不公平的分配。 企业管理者应该采用公平比较的方法，让员工感到薪酬是合理的，从而

激励员工不断提高自身的绩效，为企业的发展做出贡献。 3.激发员工的积极性和创新精神 公平理

论是激励员工的一个重要方法，它可以让员工感受到自己的薪酬是合理的，从而增强员工的幸福感和

归属感。

2024 真题答案

一、选择题

1-5BDBDB	6-10ABAAB	11-15ACBDB	16-20 ACABB
21-25CBAAA	26-30CDDDD	31-35CDDDB	36-40 AADDC
41-45CABDD	46-50CDDCC		

二、填空题

51.渐进决策模型	52.精神性
53.两人及两人以上	54.风险性决策
55.柔性化	56.自然消退
57.资源转换	58.岗位设计
59.外在话	60.关键路线法

三、判断题

61-65	× × √ × ×	66-70	× √ √ √ ×
-------	-----------	-------	-----------

四、简答题

71.【参考答案】

- (1)工人是“社会人”，而不是“经济人”；(1.5 分)
- (2)企业中存在着非正式组织；(1.5 分)
- (3)生产率主要取决于工人的工作态度以及他和周围人的关系：(1.5 分)
- (4)新型的管理人员应该认真分析职工的需要，区别事实和感情，使正式组织的经济需求与非正式组织的社会需求之间保持平衡。(1.5 分)

72.【参考答案】

- (1)优点：①机动性强；②目标明确、人员结构合理；③通过异质组合实现创新；④沟通顺畅。(2 分)
- (2)缺点：1 稳定性差；②多头指挥；3 权责不对等。(2 分)适用于一些临时性的、需要多个部门密切配合的项目。(2 分)

73.【参考答案】

- 人员配备，一般是指组织中基于组织岗位要求对人员的配备，既包括组织管理岗位的人员配备，也包括非管理岗位的人员配备。(1 分)
- (1)任人唯贤原则：在选 1 方面，大公无私，实事求是地发现人才、爱护人才，本着求贤若渴的精神，重视和使用确有真才实学的人。(1 分)
- (2)程序化、规范化原则：人员的选聊必须遵循一定程序和标准。(1 分)
- (3) 因事择人、因材器使原则：国事择人就是人员的选聘应以职位的空缺和实际工作的需要为出发点，以职位对人员的实际要求为标准，选拔、录用各类人员；因材器使是指根据人的能力和素质不同，去安排不同要求的工作。(1 分)
- (4) 量才使用、用人所长原则：量才使用就是根据每个人的能力大小安挂合适的岗位。用人所长指在用人时不能求全责备，管理者应该注重发挥人的长处。(1 分)
- (5)动态平衡原则：要求管理者根据组织和灵工的变化，对人与事的匹配进行动态的调整。(1 分)

74.【参考答案】

- (1)(1，9)型，又称为乡村俱乐部型管理，这类领导方式对生产较少关心，对人们高度关心，努力创造一种愉快、友好、让人满意的工作氛围；(1 分)
- (2)(9.1)型，又称为任务型管理，这类领导方式高度关心生产，很少关心人，为达到生产日的，常常会强制人们去完成必要的任务；(1 分)
- (3)(1，1)型，又称为贫乏型管理，这类领导方式对生产和人都极少关心，也并不觉得这两方面的需求之间有什么

- 矛盾，管理者希望大家都不要互相妨碍，他们自己虽然在场却几乎不发挥领导作用；(1 分)
- (4)(9，9)型，又称为团队型管理，这类领导方式把对生产的高度关心和对人的高度关心结合起来，建立成员之间健全和成熟的关系。鼓励组织成员参与决策并努力工作，以实现组织的目标；(1 分)
- (5)(5，5)型，又称为中间型管理，这类领导方式对生产和对人的关心都是适度的，其基本假设认为，极端会引起矛盾，因此需要折中，用放弃某种东西的一半来换取另一种东西的一半，以寻求一种平衡。(1 分)
- 布克和莫领认为(9，9)方格的领导方式是最有效的，既能够提高员工的满意度，又能够带来高的生产效率。(1 分)

75.【参考答案】

- (1)人类需要从低到高可分为五种，分别是生理需要、安全需要，社交需要、尊重需要和自我实现需要。(2 分)
- (2) 生理需要、安全需亚和社交需要都属于低层次需要，这些需要通过外部条件就可以满足；尊重需要和自我实现需要是高层次的需要，这些需要是通过内部因素才能满足的。(1 分)
- (3)人的需要有一个从低层次向高层次发展的过程，当较低层次的需要基本得到满足后，更高一层次的需要就会出现。(1 分)
- (4)任何一种需要并不由于高一层次需要的出现而消失，各层次需要之间是相互依赖并以重叠波浪形式演进的。(1 分)
- (5)未满足的需要才能具有激励作用，已基本得到满足的非优势需要对人不再具有激励作用。

五、论述题

76.【参考答案】(一)确定标准：确定标准是进行控制工作的起点。(1 分。以下每条 1 分)

- 1.选择控制对象：环境特点及其发展趋势，资源投入活动过程。
- 2.选择关键控制点：对关键控制点的选择，一般应统筹考虑多个方面的因素。
- 3.确定控制标准：控制标准的确定方法有统计计算法、经验估计法、工程方法。
- (二)衡量绩效：制定开展标准是为了衡量实际业绩，取得控制对象的相关信息，把实际工作情况和标准进行比较，据此对实际工作作出评估。(1 分)

- 1.衡量的主体，谁来衡量?衡量主体不一样，控制类型也就不同，其袭对控制效果和控制方式产生影响。(1 分)
- 2.衡量的项目，衡量什么?这是衡量工作中最重要的方面。(1 分)
- 3.衡量的方法，怎么衡量?可通过亲自观察、利用报表和报告、抽样调查等获得实际工作绩效方面的资料和信息。(1 分)
- 4.衡量的频度，间隔多久进行衡量?有效控制要求确定适宜的衡量频度。(1 分)

- (三)分析与纠偏：1.分析偏差。组织需要对偏差的原因进入深入分析，以抓住问题的实质和重点。(1 分)
- 2.实施纠偏：(1)修订标准。当计划和标准确实不合理，或环境的变化使得原有计划和标准的基础不复存在时，对计划和标准的修改才是合适的。(1 分)

- (2)改善工作。如果偏差的出现是因为工作本身造成的，管理者应该就管理策略、组织结构、领导方式、员工培训、人员调整等采取纠正措施。(1 分)

77.【参考答案】1.维持是保证系统活动顺利进行的基本手段，也是组织中最常见的工作，为适应系统内外变化而进行的局部和全局的调整，便是管理的创新职能。《2 分)

- 2.作为管理的基本内容，维持与创新对系统的存在都是非常重要的。(1 分)具体而言，维持与创新的关系如下：
- (1)作为管理的两个基本环节， 维持与创新对系统的生存发展都是非常重要的，它们是相互联系。不可或快的。(1 分)
- (2)创新是维持基础上的发展，而维持则是创新的逻辑延续;维持是实现创新的成果，而创新则为更高层次的维持提供了依托和框果。(2 分)
- (3) 创新管理与维持管理在逻辑上表现为相互连接，互为延续的链条。组织的管理总是从创新到维持、再到创新和再到维持循环反复的过程。(2 分)
- (4)有效管理是实现维持与创新最优组合的管理。有效管理就是要根据组织的结构维度和关联维度来确定维持和创

新的组合。(1 分)

3.维持管理与创新管理在目标和方向上的不同表现为在基本职能上的差异。维持管理致力于维持秩序，而创新管理则是力图突破现状，率领企业抛弃一切不适宜的传统做法。(2 分)

4. 总体来说，维持管理与创新管理在风格上表现出较大的差异性。在组织中，一个管理者往往难以承担起两方面的角色任务。(1 分)

六、案例分析题 关一专升本

78.【参考答案】计划的作用：(1)计划是管理者进行指挥的抓手；(2)计划是管理者实施控制的标准；(3)计划是降低未来不确定性的手段；(4)计划是提高效率与效益的工具；(5)计划是激励入员士气的依据。(4 分)

案例中的计划属于作业计划。(1 分)

作业计划是给定部门或个人的具体行动计划。作业计划通常具有个体性、可重复性和较大的刚性。(2 分，结合案例说明再得 1 分)

79.【参考答案】(每条 1 分)(1)分析现状，找出存在的问题；

(2)分析产生问题的各种原因或影响因素；

(3)找出问题所在；

(4)针对问题的主要因素制定措施，提出行动计划；

(5)实施行动计划；

(6)评估结果；

(7)标准化和进一步推广；

(8)提出这一循环尚未解决的问题，把它们转到下一个 PDCA 循环。