

一、选择题

(限单项选择，在答题纸上写下题号以及正确答案的代号，每题占2分，共30分)

- 1、确定目标和确定实现目标的適切手段等所有管理活动的总称，是：
A. 组织职能 B. 计划职能 C. 控制职能 D. A、B 和 C
- 2、领导者由于具有某些专门知识、特殊技能或知识而具有的权力称为：
A. 强制权 B. 法定权 C. 个人影响权 D. 专长权
- 3、把生产要素按照计划的各项目标和任务的要求结合成为一个整体，把计划工作中制定的行动方案落实到每一个环节和岗位，以确保组织目标的实现，这是管理的：
A. 计划职能 B. 组织职能 C. 领导职能 D. 控制职能
- 4、组织设计中最为重要的基础工作是：
A. 部门划分 B. 人员的激励
C. 职务设计与分析 D. 组织目标的分解
- 5、关于管理幅度和管理层次，下述说法中明显不正确的是：
A. 管理层次一般与组织规模成正比
B. 在组织规模一事实上的条件下、管理层次与管理幅度成反比
C. 组织成员越多，管理层次一般也就越多
D. 主管所能直接控制的下属越多，管理层次一般就越多
- 6、某重要会议的开会通知提前通过电话告知了每位会议参加者，可是到开会时，仍有不少人迟到甚至缺席。试问，以下有关此项开会通知沟通效果的判断中，哪一种最有可能不正确？
A. 出现了沟通障碍问题，表现之一是所选择的信息沟通渠道严肃性不足。

- B. 这与沟通障碍无关，只不过是特定的组织氛围使与会者养成了不良习惯。
- C. 此项开会通知中存在信息接受者个体方面的沟通障碍问题。
- D. 通知者所发信息不准确或不完整可能是影响开会通知沟通效果的一个障碍因素。
- 7、控制就是事情按计划进行。为此需要在企业中建立信息反馈机制，监控是否存在偏差。发现偏差后，有人提倡“消灭偏差”，对这种提法你如何看待？
- A. 这种提法是正确的，只有消灭了偏差才能确保计划的顺利实现
- B. 这种提法是错误的，如果要完全消灭偏差成本太高了
- C. 这种提法是错误的，应该允许偏差的存在，只有超出控制标准的偏差才进行纠偏
- D. 以上提法都不正确
- 8、在作出是否收购其他企业的决策时，管理者必须从多各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
- 9、在管理决策中，许多管理人员认为只要选取满意的方案即可，而无须刻意追求最优的方案。对于这种观点，你认为以下哪种解释最有说服力？
- A. 现实中不存在所谓的最优方案，所以选中的都只是满意方案。
- B. 现实管理决策中常常由于时间太紧而来不及寻找最优方案。
- C. 由于管理者对什么是最优决策无法达成共识，只有退而求其次。
- D. 刻意追求最优方案，常常会由于代价太高而最终得不偿失。
- 10、某公司总裁老张行伍出身，崇尚以严治军，注重强化规章制度和完善组织结构，尽管有些技术人员反映老张的做法过于生硬，但几年下来企业还是得到了很大的发展。根据管理方格论观点，老张的作风最接近于：
- A. 9-1 型
- B. 1-9 型
- C. 1-1 型
- D. 9-9 型

- 11、以下哪项因素最可能是赫兹伯格所认为的激励因素？
- A. 富有挑战性的工作 B. 良好的人际关系
- C. 较高的工资水平 D. 完备的管理制度
- 12、IBM 是一家家喻户晓的大型跨国公司。80 年代之前，一直坚持采用内部提升的选拔制度。对于这种选拔方式，你认为它存在哪些弊端？
- A. 可能造成“近亲繁殖”
- B. 容易引起员工之间的不团结
- C. 在企业急需人才或有大量空缺职位时，难以及时满足需要
- D. 以上三个都正确
- 13、在一个组织结构呈金字塔状的企业内，对于其上层管理的描述(与中层管理相比)，哪一种是恰当的：
- A. 管理难度与管理幅度都较小
- B. 管理难度较小，但管理幅度较大
- C. 管理难度较大，但管理幅度较小
- D. 管理难度与管理幅度都较大
- 14、控制工作中，评估和分析偏差信息时，首先要：
- A. 判别偏差的严重程度 B. 判别偏差产生的主要原因
- C. 找出偏差产生的确切位置 D. 找出偏差产生的责任人
- 15、在一场胜败攸关的与敌交锋中，某炮兵连长亲自充当阻击炮手，发挥了他在前些年炮兵生涯中超群的炮击本领。战终于打胜了，在庆功会上这位一心等待着褒奖的炮兵连长不曾料想竟得到了撤职的处分。对这件事最合理解释是：
- A. 该军领导因不了解炮兵连长的表现而错误地处分了他
- B. 炮兵连长过分邀功自傲，激怒了该军领导

- C. 炮兵连长的英勇战斗行动不符合军事指挥官的职责要求
- D. 炮兵连长没有成功地培养出杰出的炮手

二、判断题

（要求判断正误并扼要说明判断依据。在答题纸上写下题号和正误判断及其依据，认为对的在括号内打“√”，错的打“×”。判断正误各占1分，判断依据各占3分，共20分。若判断出错则该小题不计分）

1、非正式组织的目标与正式组织相冲突，对正式组织的工作产生极为不利的影响，因此，应该禁止非正式组织的存在。

2、某公司新近从基层选拔了一批管理人员担任中层管理职务。上岗之前，公司委托你对他们进行培训，这种培训的重点应当放在促进他们重新认识管理职能的重点所在。

3、如果管理者在把任务分配给下属的同时，也把相应的权利授予其下属，则日后其下属如果在完成任务中出了差错，该管理者可以不负责任。

4、根据麦格雷戈的X理论，人们宁愿有正规化的组织与规章条例来要求自己的工作，而不愿参与问题的决策。

5、做得公平未必能使人产生公平感。

三、简述题

（有所阐述但不展开。每题占10分，共30分）

1、何理解组织与外部环境之间的影响和作用。

2、与大企业相比，小企业的管理有些什么特点？

3、简述组织结构与战略的关系。

四、论述题：

(有针对性地展开论述，酌情联系实际。每题占 20 分，共 40 分)

- 1、请用领导的权变理论结合具体的实例论述为什么每一种领导风格在特定的环境下都有效？
- 2、流程再造的概念和步骤，如何有效地实现流程再造？

五、案例分析题

(要求以事实为据，予以合理解释。占 30 分)

乔森家具公司五年目标

乔森家具公司是乔森先生在本世纪中期创建的，开始时主要经营卧室和会客室家具，取得了相当大的成功，随着规模的扩大，自 20 世纪 70 年代开始，公司又进一步经营餐桌和儿童家具。1975 年，乔森退休，他的儿子约翰继承父业，不断拓展卧室家具业务，扩大市场占有率，使得公司产品深受顾客欢迎。到 1985 年，公司卧室家具方面的销售量比 1975 年增长了近两倍。但公司在餐桌和儿童家具的经营方面一直不得利，面临着严重的困难。

一、董事长提出的五年发展目标

乔森家具公司自创建之日起便规定，每年 12 月份召开一次公司中、高层管理人员会议，研究讨论战略和有关的政策。1985 年 12 月 14 日，公司又召开了每年一次的例会，会议由董事长兼总经理约翰先生主持。约翰先生在会上首先指出了公司存在的员工思想懒散、生产效率不高的问题，并对此进行了严厉的批评，要求迅速扭转这种局面。与此同时，他还为公司制定了今后五年的发展目标。具体包括：

- 1、卧室和会客室家具销售量增加 20%；

- 2、餐桌和儿童家具销售量增长 100%；
- 3、总生产费用降低 10%；
- 4、减少补缺职工人数 3%；
- 5、建立一条庭院金属桌椅生产线，争取五年内达到年销售额 500 万美元。

这些目标主要是想增加公司收入，降低成本，获取更大的利润。但公司副总经理托马斯跟随乔森先生工作多年，了解约翰董事长制定这些目标的真实意图。尽管约翰开始承接父业时，对家具经营还颇感兴趣。但后来，他的兴趣开始转移，试图经营房地产业。为此，他努力寻找机会想以一个好价钱将公司卖掉。为了提高公司的声望和价值，他准备在近几年狠抓一下经营，改善公司的绩效。

托马斯副总经理意识到自己历来与约翰董事长的意见不一致，因此在会议上没有发表什么意见。会议很快就结束了，大部分与会者都带着反应冷淡的表情离开了会场。托马斯有些垂头丧气，但他仍想会后找董事长就公司发展目标问题谈谈自己的看法。

二、副总经理对公司发展目标的质疑

公司副总经理托马斯觉得，董事长根本就不了解公司的具体情况，不知道他所制定的目标意味着什么。这些目标听起来很好，但托马斯认为并不适合本公司的情况。他心里这样分析道：第一项目标太容易了——这是本公司最强的业务，用不着花什么力气就可以使销售量增加 20%；第二项目标很不现实——在这领域的市场上，本公司就不如竞争对手，决不可能实现 100% 的增长；第三项目标亦难以实现——由于要扩大生产，又要降低成本，这无疑会对工人施加更大的压力，从而也就迫使更多的工人离开公司，这样空缺的岗位就越来越多，在这种情况下，怎么可能降低补缺职工人数 3% 呢？第四项目标倒有些意义，可改变本公司现有产品线都是以木材为主的经营格局，但未经市场调查和预测，怎么能确定五年内我们的年销售额达到 500 万美元呢？

经过这样的分析后，托马斯认为他有足够的理由对董事长所制定的目标提出质问。除此之外，还有另外一些问题使他困扰不解，一段时期以来，发现董事长似乎对这公司已失去了兴趣；他已 50 多岁，快要退休了。他独身一人，也从未提起他家族

将由谁来接替他的工作。如果他退休以后，那该怎么办呢？托马斯毫不怀疑，约翰先生似乎要把这家公司卖掉。董事长企图通过扩大销售量，开辟新的生产线，增加利润收入，使公司具有更大的吸引力，以便在出卖中捞个好价钱。“如董事长真是这样的话，我也无话可说了。他退休以后，公司将会变成什么样子，他是不会在乎的。他自己愿意在短期内葬送掉自己的公司，我有什么办法呢？”

[思考题]：

- 1、你认为约翰董事长为公司制定的发展目标合理吗？为什么？你能否从本案例中概括出制定目标需注意哪些基本要求？
- 2、约翰董事长的目标制定体现了何种决策和领导方式？其利弊如何？
- 3、假如你是托马斯，如果董事长在听取了你的意见后同意重新考虑公司目标的制定，并责成你提出更合理的公司发展目标，你将怎么做？