

北京交通大学 2005 年管理学原理考研试题

一、单项选择题（每题 2 分，共 40 分）

1. 现年 32 岁的李先生是某大型企业集团的首席执行官，工作十分出色，最近被提拔为集团生产总公司的总经理，从而从一个参谋角色转变为独立部门的直线管理负责人。在李先生近日参与的几项活动中，你认为以下哪一项最有可能与他的领导职能无关？（ ）

- A. 与下属讨论对生产工作目标的认识
- B. 与各分公司经理协商生产计划的落实情况
- C. 与某大学商讨有关未来技术合作事宜
- D. 召集公司有关部门的职能人员开联谊会，激励他们相互协作

2. 泰勒主张在企业中实行职能工长制，这一组织形式违反了：（ ）

- A. 分工原则 B. 权责对等原则 C. 统一指挥原则 D. 管理幅度原则

3. 在现代管理理论学派中。哪一学派认为在企业管理中，没有什么一成不变、普遍适用的“最佳的”管理理论和方法？（ ）

- A. 管理过程学派 B. 行为科学学派 C. 系统管理学派 D. 权变理论学派

4. 大邱庄在用人上总结出—条经验：大材小用，一般没用；小材大用，一般可用。这一现象说明：（ ）

- A. 人员的素质并不是起决定性作用的
- B. 在乡镇企业中，高级人才的竞争力不如普通人
- C. 学历并不是最重要的，重要的是真才实学和工作干劲
- D. 人的潜能是巨大的，就看组织能否把它挖掘出来

5. 管理者对某一情况进行分析，从而提出行动方案。因此，他需要做以下工作：（1）分析评价各方案；（2）确定决策目标；（3）选择满意方案并实施；（4）认识和分析问题；（5）拟定备选方案。正确的分析思路和程序应该是：（ ）

- A. (5) → (3) → (4) → (1) → (2) B. (4) → (2) → (5) → (1) → (3)
- C. (5) → (4) → (2) → (1) → (3) D. (4) → (5) → (1) → (2) → (3)

6. 以下何类决策最不适于采取程序性决策法？（ ）

- A. 车间作业的安排 B. 常规物资的订购 C. 财务报表的分析 D. 组织结构的变化

7. 下述的哪一种说法是不正确的？（ ）

- A. 政策和规则都是计划的一种表现形式
- B. 程序存在时间顺序，规则没有时间顺序
- C. 政策是导向性规定，执行中有一定灵活性
- D. 程序和规则都是围绕组织中重复发生的问题制定的，不具备灵活性

8. 某企业在推行目标管理中，提出了如下的目标：“质量上台阶，管理上水平，效益创一流，人人争上游。”该企业所设定的目标存在着哪方面的欠缺？（ ）

- A. 目标缺乏鼓动性 B. 目标表述不够清楚 C. 目标无法考核 D. 目标设定得太高

9. 很多企业都是由小到大逐步发展起来的，一般在开始时往往采用的组织结构是直线制。但是业务的扩大以及人员队伍的増加，使得高层管理者不得不通过授权的方式委托一批有实力的专业人员进行职能化管理。但是，直线职能制组织形式也存在一些固有的缺陷。下列哪种说法不是直线职能制组织形式的缺陷？（ ）

- A. 成员的工作位置不固定。容易产生临时观念
- B. 各职能单位自成体系，往往不重视工作中的横向信息沟通
- C. 组织弹性不足，对环境变化的反应比较迟钝

D. 不利于培养综合型管理人才

10. 近年来,许多组织都努力使自身的组织结构扁平化,因为扁平化结构具有许多优点。请问下列哪一条不是扁平结构的优点? ()

- A. 降低管理费用 B. 有利于缩短上下级距离
C. 上下级易于协调 D. 有利于选择和培训下属

11. 星期三上午 9 点,走进公司接待室的陈总经理发现满地的烟蒂、纸屑,好象很久没有打扫过,便打电话给行政后勤部负责人,该负责人立刻打电话通知事务科科长,事务科科长又电话通知公务班班长,最后,公务班班长派了两名员工,很快就将接待室打扫干净。可是,一个月以后,同样的情况再次发生。这表明公司在管理方面存在: ()

A. 组织层次太多 B. 各部门职责不清 C. 员工缺乏工作主动性 D. 总经理越级指挥

12. 事业部制组织结构的主要特点是: ()

- A. 增加管理幅度 B. 实行分权化管理
C. 实行多种经营,分散经营风险 D. 增加管理层次

13. 下列哪一项活动不属于预先控制? ()

- A. 市场调查 B. 现金预算 C. 产品质量检测 D. 安全教育

14. 进行控制时,首先要建立标准。关于建立标准,下列四种说法中哪一种有问题? ()

- A. 标准应该越高越好 B. 标准应考虑实施成本
C. 标准应考虑实际可能 D. 标准应考虑顾客需求

15. 下面对马斯洛的需求层次理论的描述中,不正确的是哪一项? ()

- A. 人的需要可以分为 5 个层次
B. 人的需求是由低到高逐级向上发展的
C. 人在某个低层次的需要得到完全满足时,才会关注更高一级的需要
D. 人在某个阶段,通常有一个主导需要,可以针对这个主导需要对他进行激励

16. 张莉今年 26 岁,是某电脑公司市场开发部经理,思路敏锐,干劲十足,不久前刚获得某名牌大学硕士学位,目前工资待遇相当高。假如你是张莉的主管,你认为以下哪一种激励方式最能增进她的工作绩效? ()

- A. 采取以个人工作绩效为考核依据的奖励制度。
B. 减少对她的监督,使她有更多的决策和行动自由。
C. 对她的成绩给予公开表扬。
D. 提高她的地位象征(例如,更豪华的办公室,新的头衔,专用秘书等)。

17. 现代以人为本的管理中,人力的“工具使用论”已被“资源开发论”所取代。下述哪种人性假设更好地反映了人力资源开发的思想? ()

- A. 经济人假设 B. 社会人假设 C. 有限理性人假设 D. 自我实现人假设

18. 管理学上关于领导的概念。以下哪一个说法是正确的? ()

- A. 领导是有职位的人 B. 领导是有下属的人
C. 领导是有影响力的人 D. 领导是有很强判断力的人

19. 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. 1.1 型 B. 1.9 型 C. 9.1 型 D. 9.9 型

20. 费德勒所确定的对领导的有效性起影响的三个因素是: ()

- A. 职位权力、任务结构、领导与下属的关系 B. 职位权力、领导者性格、领导者素

质

- C. 职位权力、下属素质、领导者素质 D. 下属素质、管理跨度、任务结构

二、填空题：（每题 2 分，共 20 分）

1. 管理的基本目的，在于提高组织的_____和_____。
2. 为了提高等级链中信息传递的速度和质量，法约尔提出了_____原则。
3. 决策理论学派的代表人物_____认为，现实的决策应遵循_____准则，而不是最优化准则。
4. SWOT 分析法中，S、W、O、T 分别代表_____。
5. 管理幅度是指_____，管理幅度大而管理层次少的组织结构一般称为_____。
6. 组织中主管人员的选聘主要有_____和_____两种途径。
7. 控制的过程包括_____、_____和_____三个基本步骤。
8. 斯金纳提出，行为塑造的四种方式是_____。
9. 现代管理理论认为，管理者应具备的三种基本技能分别是_____，其中，对于基层管理者来说最重要的技能是_____。
10. 领导生命周期理论中，员工的成熟程度包括_____和_____两个要素。

三、问答题（共 70 分）

1. 组织的内、外部环境包括哪些因素？（10 分）
2. 群体决策有什么优点和缺点？（15 分）
3. 非正式组织有什么积极和消极作用？如何积极发挥非正式组织的作用？（15 分）
4. 双因素理论的基本内容是什么？在现实管理实践中如何运用这种理论？（15 分）
5. 沟通的过程是什么？如何克服沟通障碍？（15 分）

四、案例分析题（20 分）

“庄妈妈”和她的净菜青年服务社

“庄妈妈”原名叫庄卫红，是上海纺织厂的一名女工，1996 年下岗，面对挫折，自强不息，带领四个人，借款 3 万元，创办了“庄妈妈”净菜社，开辟了上海服务行业的一个新行当，作为普普通通女工的庄卫红，文化程度不高，又没有管理经验，只能从简单的行业做起。1996 年 5 月 16 日，庄卫红净菜青年服务社正式开张，第一批顾客就是家门口的六家邻居，每家每月收 10 元服务费，净菜社的口号是“以妈妈的精神为客户服务”。开张后不久，上海媒体竞相报道了庄卫红创业的经过，并亲切地称其为“庄妈妈”。就在当年底，她被评为“上海十大杰出青年”、“中国青年五四奖章获得者”，当时的庄妈妈顿时被包围在鲜花和闪光灯中间。作为下岗再就业的典范，庄妈妈会议缠身，应酬不断的同时，还在社会方方面面的支持下，迅速将净菜社的规模做大。净菜社起家的时候，资金有限，设备简陋，但在不到一年的时间内，她就得到各种社会扶植资金 70 多万元，前来洽谈合作的机构也络绎不绝，一时间，连庄卫红自己也觉得，除不失时机地做大“蛋糕”之外，净菜社几乎没有别的选择。首先是机构迅速膨胀，员工从 4 人到 70 多人，再进一步发展到 100 多人，庄妈妈还成立了董事会，自任董事长。她的丈夫出来当副手，并在净菜社建立了财务、统计、生产一部、生产二部、办公室、运货、仓库、采购等部门，光是办公室就有 5 名成员，但是净菜社的经营情况却并不理想，自开业以来，从未曾赢利，最好的月份，每月营业额可达 20 万元，一般月份平均不过 10 万余元，100 余名员工依靠这点收入维持，其困难是可想而知的。更何况庄妈妈要出席大会小会、交流演讲，光车马费每年又要花去 20 多万元。这样算起来，最少的月份也要亏损 4000 元，开业四年来，已经负债达 100 多万元，在这种情况下。许多员工则不断流失。2000 年净菜社的员工又从 100 余人锐减到 4 人，当年 8 月 1 日，庄妈妈的净

菜社因欠房租近 10 万元，被迫关门。2000 年 9 月 1 日当记者在上海静安区石门一路一条普通的小弄堂里找到庄妈妈净菜社时，昔日熙熙攘攘，如今已是人去楼空，门缝里夹着一张电话费催账单和几封信件，透过门缝往里瞧，屋里只有一辆自行车和几个菜盆，据周围的邻居讲，自从净菜社关门后，庄卫红闭门不出，一直没有再来过。

短短四年，净菜社从发展到失败，引起社会各方面的关注和议论，一位熟悉庄妈妈发展历程的人士说：“庄卫红由于创业心切，步子迈得太快，失败是难免的。”尽管如此，人们还是赞扬庄卫红的创业精神，为她的失败深深惋惜，有人从经营管理上和个人素质上帮助她寻找原因和出谋划策，而庄卫红本人也说：“我在社会上下岗这么多年，政府对我创业如此关心，我很想回报社会，但是当了老板后，才发现市场经济是无情的，我犯的最大错误就是只想解决就业岗位，却没有考虑这些岗位的持久性，企业不成功，什么岗位都是空的，一个行业能否在市场上立足，才能证明有多少真正的岗位需求。”

根据案例提供的情况，请回答以下问题：

1. 庄卫红小小的净菜社得到社会如此关注和媒体炒作，原因是什么？
2. 请分析“庄妈妈”净菜社失败的直接原因和深层原因是什么？

参考答案

一、单项选择题（每题 2 分，共 40 分）

1. 现年 32 岁的李先生是某大型企业集团的首席助理，工作十分出色，最近被提拔为集团生产总公司的总经理，从而从一个参谋角色转变为独立部门的直线管理负责人。在李先生近日参与的几项活动中，你认为以下哪一项最有可能与他的领导职能无关？（ C ）

- A. 与下属讨论对生产工作目标的认识
- B. 与各分公司经理协商生产计划的落实情况
- C. 与某大学商讨有关未来技术合作事宜
- D. 召集公司有关部门的职能人员开联谊会，激励他们相互协作

2. 泰勒主张在企业中实行职能工长制，这一组织形式违反了（ C ）

- A. 分工原则
- B. 权责对等原则
- C. 统一指挥原则
- D. 管理幅度原则

3. 在现代管理理论学派中，哪一学派认为在企业管理中，没有什么一成不变、普遍适用的“最佳的”管理理论和方法？（ D ）

- A. 管理过程学派
- B. 行为科学学派
- C. 系统管理学派
- D. 权变理论学派

4. 大邱庄在用人上总结出—条经验：大材小用，一般没用；小材大用，一般可用。这一现象说明：（ D ）

- A. 人员的素质并不是起决定性作用的
- B. 在乡镇企业中，高级人才的竞争力不如普通人
- C. 学历并不是最重要的，重要的是真才实学和工作干劲
- D. 人的潜能是巨大的，就看组织能否把它挖掘出来

5. 管理者对某一情况进行分析，从而提出行动方案。因此，他需要做以下工作：（1）分析评价各方案；（2）确定决策目标；（3）选择满意方案并实施；（4）认识和分析问题；（5）拟定备选方案。正确的分析思路和程序应该是：（ B ）

- A. (5) → (3) → (4) → (1) → (2)
- B. (4) → (2) → (5) → (1) → (3)
- C. (5) → (4) → (2) → (1) → (3)
- D. (4) → (5) → (1) → (2) → (3)

6. 以下何类决策最不适于采取程序性决策法？（ D ）

- A. 车间作业的安排
- B. 常规物资的订购
- C. 财务报表的分析
- D. 组织结构的变化

7. 下述的哪一种说法是不正确的？（ B ）

- A. 政策和规则都是计划的一种表现形式
- B. 程序存在时间顺序，规则没有时间顺序
- C. 政策是导向性规定，执行中有一定灵活性
- D. 程序和规则都是围绕组织中重复发生的问题制定的，不具备灵活性

8. 某企业在推行目标管理中，提出了如下的目标：“质量上台阶，管理上水平，效益创一流，人人争上游。”该企业所设定的目标存在着哪方面的欠缺？（ B ）

- A. 目标缺乏鼓动性
- B. 目标表述不够清楚
- C. 目标无法考核
- D. 目标设定得太高

9. 很多企业都是由小到大逐步发展起来的，一般在开始时往往采用的组织结构是直线制。但是业务的扩大以及人员队伍的増加，使得高层管理者不得不通过授权的方式委托一批有实力的专业人员进行职能化管理。但是，直线职能组织形式也存在一些固有的缺陷。下列哪种说法不是直线职能制组织形式的缺陷？（ A ）

- A. 成员的工作位置不固定。容易产生临时观念
- B. 各职能单位自成体系，往往不重视工作中的横向信息沟通
- C. 组织弹性不足，对环境变化的反应比较迟钝
- D. 不利于培养综合型管理人才

10. 近年来，许多组织都努力使自身的组织结构扁平化，因为扁平化结构具有许多优点。

请问下列哪一条不是扁平结构的优点？（ D ）

- A. 降低管理费用 B. 有利于缩短上下级距离
C. 上下级易于协调 D. 有利于选择和培训下属

11. 星期三上午 9 点，走进公司接待室的陈总经理发现满地的烟蒂、纸屑，好象很久没有打扫过，便打电话给行政后勤部负责人，该负责人立刻打电话通知事务科科长，事务科科长又电话通知公务班班长，最后，公务班班长派了两名员工，很快就将接待室打扫干净。可是，一个月以后，同样的情况再次发生。这表明公司在管理方面存在：（ A ）

- A. 组织层次太多 B. 各部门职责不清 C. 员工缺乏工作主动性 D. 总经理越级指挥

12. 事业部制组织结构的主要特点是：（ B ）

- A. 增加管理幅度 B. 实行分权化管理
C. 实行多种经营，分散经营风险 D. 增加管理层次

13. 下列哪一项活动不属于预先控制？（ C ）

- A. 市场调查 B. 现金预算 C. 产品质量检测 D. 安全教育

14. 进行控制时，首先要建立标准。关于建立标准，下列四种说法中哪一种有问题？（ A ）

- A. 标准应该越高越好 B. 标准应考虑实施成本
C. 标准应考虑实际可能 D. 标准应考虑顾客需求

15. 下面对马斯洛的需求层次理论的描述中，不正确的是哪一项？（ C ）

- A. 人的需要可以分为 5 个层次
B. 人的需求是由低到高逐级向上发展的
C. 人在某个低层次的需要得到完全满足时，才会关注更高一级的需要
D. 人在某个阶段，通常有一个主导需要，可以针对这个主导需要对他进行激励

16. 张莉今年 26 岁，是某电脑公司市场开发部经理，思路敏锐，干劲十足，不久前刚获得某名牌大学硕士学位，目前工资待遇相当高。假如你是张莉的主管，你认为以下哪一种激励方式最能增进她的工作绩效？（ B ）

- A. 采取以个人工作绩效为考核依据的奖励制度。
B. 减少对她的监督，使她有更多的决策和行动自由。
C. 对她的成绩给予公开表扬。
D. 提高她的地位象征（例如，更豪华的办公室，新的头衔，专用秘书等）。

17. 现代以人为本的管理中，人力的“工具使用论”已被“资源开发论”所取代。下述哪种人性假设更好地反映了人力资源开发的思想？（ D ）

- A. 经济人假设 B. 社会人假设 C. 有限理性人假设 D. 自我实现人假设

18. 管理学上关于领导的概念。以下哪一个说法是正确的？（ C ）

- A. 领导是有职位的人 B. 领导是有下属的人
C. 领导是有影响力的人 D. 领导是有很强判断力的人

19. 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：（ C ）

- A. 1.1 型 B. 1.9 型 C. 9.1 型 D. 9.9 型

20. 费德勒所确定的对领导的有效性起影响的三个因素是：（ A ）

- A. 职位权力、任务结构、领导与下属的关系 B. 职位权力、领导者性格、领导者素质
C. 职位权力、下属素质、领导者素质 D. 下属素质、管理跨度、任务结构

二、填空题：（每题 2 分，共 20 分）

1. 管理的基本目的, 在于提高组织的 效率 和 效果 。
2. 为了提高等级链中信息传递的速度和质量, 法约尔提出了 等级链 原则。
3. 决策理论学派的代表人物 西蒙 认为, 现实的决策应遵循 令人满意 准则, 而不是最优化准则。
4. SWOT 分析法中, S、W、O、T 分别代表 组织的优势(Strengths)、劣势(Weaknesses)、外部环境的机会(Opportunities)、外部环境的威胁(Threats) 。
5. 管理幅度是指 一个管理者能够有效地直接管理下属的人数 , 管理幅度大而管理层次少的组织结构一般称为 扁平化组织 。
6. 组织中主管人员的选聘主要有 外聘 和 内升 两种途径。
7. 控制的过程包括 确定控制标准 、 衡量偏差 和 纠正偏差 三个基本步骤。
8. 斯金纳提出, 行为塑造的四种方式是 积极强化、惩罚、消极强化、衰减 。
9. 现代管理理论认为, 管理者应具备的三种基本技能分别是 技术技能、人际技能、概念技能 , 其中, 对于基层管理者来说最重要的技能是 技术技能 。
10. 领导生命周期理论中, 员工的成熟程度包括 工作成熟度 和 心理成熟度 两个要素。

三、问答题(共 70 分)

1. 组织的内、外部环境包括哪些因素?(10 分)

答: 任何组织都是在一定环境中从事活动的, 环境的特点及其变化必然制约组织活动方向和内容选择。组织的生存环境可以分为外部环境和内部环境两类。

(1) 外部环境。外部环境是组织生存的土壤, 它既为活动提供条件, 同时也必然因此而对组织活动起制约作用。外部环境又可以分为外部一般环境和外部特殊环境两类。①外部一般环境。指组织的宏观环境(大环境), 是在一定时空内存在于社会中的各类组织均会面对的环境。一般环境对组织当前效率的影响可能不是很明显, 但是对组织的长远发展的影响很大。一般环境主要包括政治法律、社会文化、经济、技术、自然等因素。②外部特殊环境。指组织的微观环境, 也被称作组织的任务环境, 与具体领域有关的任务环境直接、具体地影响着组织活动。通常由供应商、顾客、竞争对手、政府机构及公众等要素构成。美国学者波特认为, 影响行业内竞争结构及其强度的主要有现有厂商、潜在的参加竞争者、替代品制造者、原材料供应者及其产品用户等五种环境因素。一般环境和特殊环境是相对而言的, 有时一般环境可以转变为特殊环境, 特殊环境也可能转化为一般环境。

(2) 内部环境。内部环境由组织内部物质环境和文化环境构成。内部物质环境研究是要分析组织内部各种资源拥有状况和利用能力, 内部文化环境则是考察组织文化的构成要素及其特点。①内部物质环境。任何组织的活动都需要借助一定的资源来进行。这些资源的拥有状况和利用情况影响, 甚至决定着组织活动的效率和规模。组织活动的内容和特点不同, 需要利用的资源也有所区别, 但一般来讲, 任何组织的活动都离不开人力资源、物力资源以及财力资源的支持。②内部文化环境是要分析组织文化的特点及其对组织活动的影响。组织文化是指能影响或决定组织成员行为方式行为倾向的价值观念和行为准则的总和。它是随着组织的存在和发展而逐渐形成的。在一定社会背景下存在的组织, 其文化必然要打上外部文化环境的烙印, 整个社会的价值观念、宗教信仰必然要对其产生影响。组织内部文化环境的研究就是要识别特定组织文化的特点, 分析组织倡导的某种价值观和行为准则是否被组织成员广泛接受, 比较组织宣传的价值观和行为标准与组织日常活动中对成员的实际奖惩是否吻合, 判断以这种价值观为核心的组织成员的行为是否充分起到了优化、激励和约束的作用。

总之, 世界正在进行着一场剧烈而影响深远的变革, 组织内外部环境的种种变化不仅为组织的发展提供了新的机会, 同时又对企业的生存造成了威胁。要充分利用机会, 避开和化解威胁, 组织管理者必须研究环境变化的一般规律, 分析环境对组织变革的要求, 加强组织决策

的针对性，提高管理效率。

2. 群体决策有什么优点和缺点？（15 分）

答：群体决策，又称集体决策，是指由多个人组成一个决策小组进行决策，该决策小组对该决策的后果负责的决策方式。它是相对于个人决策而言的，当然，在这种决策集体中，也有一个组织负责人，但他不是最高决策者，只不过是决策小组的组织者。

（1）群体决策有如下几个方面的优点：

①群体决策能较好地保证决策结果的合理性和正确性。群体决策要求多个人参与，这就使得群体的知识与智慧集中在一起，对问题的认识和分析自然要比一个人的分析和认识要深刻、全面得多。研究表明，中国有句古语：“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”，是对群体决策智慧与水平的形象性描述。因而，组织应该尽可能地实行群体决策。

②群体决策具有较好的执行性。由于群体决策有多个部门、多个方面的代表参加，他们对决策过程中选择方案的理由，实施决策的路线、措施，要达到的目标等都有比较直接和全面的了解，在实施决策时，就不需再向他们就上述问题进行宣传了。这些决策执行者参与了决策之后，会加强他们执行决策的信心，提高他们实施决策的自觉性和积极性。有些管理学者认为，个体做出决策之后，决策者还需要把决策的有关信息与执行者进行沟通，要列出方案的优点，说明选择的理由以及执行的要求等。这不仅会增加决策者的额外负担，而且还可能因沟通网络的不完善，使决策难以被执行者所接受，从而影响到决策的执行质量。

③群体决策往往更富于创造性。决策的创造性是指在决策过程中，通过对备选方案的评审、分析，发现更好的潜在方案的过程和结果。群体决策的创造性是由决策结果所决定的。一般来说，参与群体决策的人都是各领域中的专家，他们之间的知识可以互补，能够形成单个人所不可能具备的智力、能力和知识结构。他们从各自的立场上对备选方案进行评审、分析，就比较容易使方案更加完善，从而发现最优的方案。

群体决策的创造性还源于多个人在一起进行讨论。争论时可以激发出灵感和新设想，这种灵感在共同的讨论中还可以迅速得到论证以及初步的完善。群体的智慧和能力远远高于个人的，集体的想象力也会更丰富。在集体的讨论过程中，许多人之间的思想进行碰撞，创新的火花也就产生了。要发挥群体决策优势，必须鼓励自由讨论，言者无罪，完全禁止批评。

（2）群体决策也不是那么完美无缺，它有两个方面的不足：

①决策的时间过长。群体决策要有多个人参加，因而其意见也会纷繁多样，而决策必须建立在统一意见的基础上。群体决策要达成统一的意见，一般要花去比较多的时间。这样就会使决策时间延长，在紧急关头，这种决策所进行的长时间的讨论容易贻误良机。所以，群体决策时必须果断、迅速。

②决策如果没有明确的负责人，就容易造成无人对决策后果负责的局面。群体决策，其后果理应由集体共同负责。但在决策过程中，所有参加决策的人的意见不可能是完全一致的，所主张的观点也是有差别的，如果决策失误，追究责任就会显得较为困难。因为平均地分摊责任是不合理；只追究赞成者的责任，而排除反对者的责任也不尽合理，因为群体决策的结果是以参加决策的成员同意为执行前提的。为避免无人负责的问题，群体决策在实践中不仅要有一个组织者，往往还要指定一个负责人，纯群体决策在实际工作中是很难找到的。

3. 非正式组织有什么积极和消极作用？如何积极发挥非正式组织的作用？（15 分）

答：非正式组织是伴随着正式组织的运转而形成的。正式组织中的某些小群体成员，由于工作性质相近、社会地位相当、对一些问题的看法基本一致，或者在性格、业余爱好及感情相投的基础上，形成了一些被其他成员所共同接受并遵守的行为规则，从而使原来松散、随机形成的群体渐渐成为趋向固定的非正式组织。非正式组织没有明确的组织目标、组织活动，以感情和融洽为主要标准，有不成文的行为规则；带头人无正式权力，是自然领袖，在团体中有一定的影响力；维系非正式组织的主要是接受与欢迎、孤立与排斥等感情上的因素。

(1) 非正式组织对正式组织有一定的影响作用。如果管理者能够善于利用非正式组织,那么它具有正式组织无法达到的正面功能,具体表现在:

①作为一个群体组织,能为成员提供满足感,最主要的是满足成员心理上的需求。正式组织强调组织的效率而忽略了个人的感情。事实上,组织内的成员有各种需求,有的是通过工作获得满足,有的是通过团体内成员之间感情上的交流、相互信任、相互谅解、共同奋斗而满足的。非正式组织是以感情为基础的,相互尊重,自由沟通,给组织成员带来归属感、地位感、自尊等。

②非正式组织混合在正式组织中,容易促进工作的完成。当职工属于某一非正式组织时就能产生一种强烈的归属感,这样就能给正式组织的工作产生良好的作用;相反,如果职工不属于任何非正式组织时离心力就相当严重。

③增进信息沟通的作用。利用非正式组织作为信息沟通已经成为当代组织心理的一个重要问题。如管理者对某项计划的实施还没有确定时,可通过非正式的渠道透露信息,了解人们对该项计划的反映,非正式组织对信息的传递速度较快,反映比较客观,不会因为害怕权威而改变自己的观点。非正式组织往往会传达基层职工的观念、态度以及工作执行的实际情况,有利于上层领导了解组织内各部分的真实情况。可以获得许多在组织内无法获得的情报、消息。

④正式组织的管理者可以利用非正式组织来弥补成员间的能力与成就的差异。具有扩大“无差别圈”的作用,确保管理人员权力的有效性,通过非正式组织的关系与气氛来获得组织的稳定。在一般情况下,非正式组织也会形成自己的规范,如果成员不遵从这些规范,非正式组织的成员就会不赞同他、疏远他或拒绝他,以群体本身的吸引力来促进成员的服从。因此,非正式团体具有控制成员顺从的力量,因而可以获得组织的稳定和发展。可以运用非正式组织来提高组织成员的士气。通过非正式组织传递信息的作用,让组织成员对组织目标有更深刻的理解,产生认同感和协作意愿,促进组织目标的实现。

(2) 非正式组织可能造成的危害。非正式组织的目标如果与正式组织冲突,则可能对正式组织的工作产生极为不利的影响。具体如下:

①非正式组织要求成员一致性的压力,往往也会束缚成员的个人发展。有些人虽然有过人的才华和能力,但非正式组织一致性的要求可能不允许他冒尖,从而使个人才智不能得到充分发挥,对组织的贡献不能增加,这样便会影响整个组织工作效率的提高。

②非正式组织的压力还会影响正式组织的变革,发展组织的惰性。这并不是因为所有非正式组织的成员都不希望改革,而是因为其中大部分人害怕变革会改变非正式组织赖以生存的正式组织的结构,从而威胁非正式组织的存在。

(3) 积极发挥非正式组织的作用。不管承认与否、允许与否、愿意与否、上述非正式组织对正式组织的影响总是客观存在的。正式组织目标有效实现,要求积极利用非正式组织的贡献,努力克服和消除它的不利影响。

①利用非正式组织,首先要认识到非正式组织存在的客观必然性和必要性,允许乃至鼓励非正式组织的存在,为非正式组织的形成提供条件,并努力使之与正式组织吻合。比如,正式组织在进行人员配备时,可以考虑把性格相投,有共同语言和兴趣的人安排在同一部门或相邻的工作岗位上,使他们有频繁接触的机会,这样就容易使两种组织的成员基本吻合。在客观上为非正式组织的形成创造条件。

②促进非正式组织的形成,有利于正式组织效率的提高。人们通常都有社交的需要。如果一个人在工作中或工作之后与别人没有接触的机会,则可能心情烦闷,从而影响效率。相反,如果能有机会经常与别人聊天,摆摆自己生活或工作中的障碍,甚至发发牢骚,那么就很容易卸掉精神上的包袱,以轻松、愉快的心理状态投身到工作中去。

③通过建立宣传正确的组织文化来影响非正式组织的行为规范,引导非正式组织提供积极贡

献。非正式组织形成以后，正式组织既不能利用行政方法或其他强硬措施来干涉其活动，也不能任其自由，因为这样有产生消极影响的危险。因此，对非正式组织的活动应该加以引导。这种引导可以通过借助组织文化的力量，影响非正式组织的行为规范来实现。

4. 双因素理论的基本内容是什么？在现实管理实践中如何运用这种理论？（15分）

答：（1）美国心理学家赫茨伯格经调查发现，促使员工在工作中产生满意或不满意的因素是不同的。前者往往和工作内容本身联系在一起，叫激励因素；后者则和工作环境或条件相联系，叫保健因素。他认为，个人与工作的关系是一个最基本的方面，而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。

①激励因素。激励因素（也称内部因素）包括工作富有成就感、工作成绩能得到社会认可、工作本身具有挑战性、负有重大责任、在职业上能得到发展和成长等。这类因素的改善，往往能给员工以很大程度的激励，产生工作的满意感，有助于充分、有效、持久地调动他们的积极性。赫茨伯格归纳出了六个激励因素：工作上的成就感、工作上得到承认、工作本身的挑战性和兴趣、工作职务上的责任感、工作的发展前途、个人成长和晋升的机会。

②保健因素。保健因素（也称外部因素），是指与工作环境或条件相关的因素。包括组织的政策与行政管理、技术管理、工资、工作条件、安全设施和人际关系等。这是保持职工达到合理满意水平所必需的因素，不具备这些因素，员工则不满意。赫茨伯格归纳出了十个激励因素：公司的政策与行政管理、技术监督系统、与上级之间的认识关系、与同事之间的人事关系、与下属之间的人事关系、薪金水平、工作环境与条件、个人的生活、职务与地位、工作上的安全感等。

③赫茨伯格通过调查进一步指出满意的对立面是没有满意，而不是不满意；同样，不满意的对立面是没有不满意，而不是满意。消除了工作中的不满意因素并不一定能使工作结果令人满意。这种理论对公司环境建设会有所启发。因为只有使员工处在满意的状态时，才能指望有最佳的生产效益。

（2）双因素理论在现实管理实践中的运用：①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能增加员工的工作满意度。在激励时，应注意区别保健因素和激励因素。②通过工作丰富化，使员工得到工作本身的激励和成就感。工作丰富化主要体现在“激励因素”的作用中。增加员工责任、赋予员工一定的工作自主权和自由度、给员工充分表现自己的机会、反馈、考核、成就等几方面内容的实施来提高员工的成就感，让员工更加完整、更加有责任心地去工作，使员工得到工作本身的激励和成就感。③结合当前中国来说，中国的温饱问题还没有解决，所以工资和奖金不仅仅是保健因素，如果运用得当，也表现出显著的激励作用。④应注意激励深度问题。⑤随着温饱问题的解决，内在激励的重要性越来越明显。

总之，双因素理论促使管理人员注意工作内容方面因素的重要性，特别是同工作丰富化和工作满足的关系，因此是有积极意义的。人们越来越注意到，已经被满足的需求是保健因素，没有被满足的需求是激励因素，满足新的需求同维持旧的需求一样重要，聪明的管理者不要一开始就做很多承诺。满足各种需要所引起的激励深度和效果是不一样的。物质需求的满足是必要的，没有它会导致不满，但是即使获得满足，它的作用往往是很有局限的、不能持久的。要调动人的积极性，不仅要注意物质利益和工作条件等外部因素，更重要的是要注意工作的安排，量才录用，各得其所，注意对人进行精神鼓励，给予表扬和认可，注意给人以成长、发展、晋升的机会。

5. 沟通的过程是什么？如何克服沟通障碍？（15分）

答：沟通是一个过程，它是指在这个过程中，通过共有符号、标记或行为系统，人与人之间可以进行交流信息的活动。在企业的环境中，沟通除了包括通常意义的沟通之外还包括能够

及时有效地产生、收集、分发、存储企业信息，直至最终处置信息。

(1) 沟通过程可以划分为如下几个步骤：

①信息的发出，信息沟通过程是从信息的发出开始的。发送者具有某种意思或想法，但需纳入一定的形式之中才能予以传送，这称为编码。编码最常用的是口头语言和书面语言，除此之外还借助于脸部表情、声调、手势等表现出来的身体语言和动作语言等（通称为非言语语言）。

②信息的传递，这是通过一条连接信息发送者与接收者双方的渠道、通道或路径而将信息发送出去。传送方式可以是一席谈话、一次演讲、一封信函、一份报、一个电视节目等。不同的沟通渠道适用于传递不同的信息。信息传递中的障碍也是经常会出现的：沟通渠道选择不当，或者沟通渠道超载，以及沟通手段本身出现问题，都可能导致信息传递中断、失真或无法传送至接收者。有效的沟通离不开可靠的信息传递渠道。

③信息的接收，从沟通渠道和路径传来的信息，需要经过接收者接收并接受之后，才能达成共同的理解。信息的收受实际上包括了接收、解码和理解三个小步骤。

④信息的反馈，为了核实、检查沟通是否达到预期的效果，信息沟通过程还需要有反馈的环节。只有通过反馈，信息发送者才能最终了解和判断信息传递是否有效。但并不是所有的信息沟通都会伴随着信息的反馈。我们将不出现反馈的信息沟通称为单向沟通，出现反馈的信息沟通称为双向沟通。

(2) 在沟通过程中，由于存在着外界干扰以及其他种种原因，信息往往丢失或被曲解，使得信息的传递不能发挥正常的作用。从沟通的障碍来看，只要采取适当的行动方式就可以将这些沟通障碍有效消除，就能实现管理的有效沟通。具体说来可以采取以下方式：

①运用反馈。很多问题是直接由于误解或理解不准确造成的。如果管理者在沟通过程中使用反馈回路，则会减少这些问题的发生。这里的反馈可以是言语的，也可以是非言语的。最好的办法是，让接受者用自己的话复述这一信息。如果管理者听到复述的话正如他的本意，则理解与准确性就有了保证。

反馈还包括了比直接提问或让接受者概述该信息更为微妙的一些方法，如综合评论会使管理者了解到接受者对信息的反应。当然，反馈并不一定要以言语的方式来表达，行动胜于言语，从下属的行为或沟通对象的眼神及其他非言语的线索中就会了解到他们是否接受了你的信息。

②简化用语。由于语言可能成为沟通的障碍，因此，管理者应选择好措辞，并注意表达的逻辑，使发送的信息清楚明确，易于接受者理解。

③考虑到信息所指向的听众，以确保所用的语言能适合于该类信息的接受者。有效的沟通不仅需要信息被接收，而且需要信息被理解。通过简化用语、尽量使用与接受者一致的言语方式来发送信息，这可以增进理解。在理解其含义的群体内使用行话，有助于促进理解，但在该群体之外使用行话则会造成诸多问题。

④积极倾听。倾听是对含义的一种积极主动的搜寻，而单纯的听则是被动的。在倾听时，接受者和发送者双方都在进行着思索。积极倾听指不带先入为主的判断或解释的对信息完整意义的接受，因此它要求听者全神贯注。一般而言，人们说话的速度是平均每分钟 150 个单词，而倾听的速度可达到每分钟超过 400 个单词。二者之间的差值显然留给了大脑充足的时间，使其有机会神游四方。

提高积极倾听的效果，可采取的一种办法是发展对信息发送者的共情，也就是让自己处于发送者的位置。鉴于不同的发送者在态度、兴趣、需求和期望方面各有不同，因此共情使接受者更易于准确理解某一信息的真正内涵。一个共情的听者，并不急于对信息做出自己的判断，而是先认真聆听他人所说的话。这使得接受者不致因为过早不成熟的判断或解释而使听到的信息失真，从而提高了自己获得所沟通信息完整意义的能力。

⑤控制情绪。如果认为管理者总是以完全理性化的方式进行沟通，那就太天真了。我们知道，情绪会使信息的传递严重受阻或失真：当管理者对某件事十分失望时，很可能对所接受的信息发生误解，并在表述自己信息时不够清晰和准确。那么，这时应该暂停进一步的沟通，直至恢复平静。

⑥注意非言语提示。注意自己的行动，确保他们和所说的语言相匹配，并起到强化语言的作用。有效的沟通者要十分注意自己非言语形式的沟通，保证他们真的在传达你所期望传达的信息。

四、案例分析题（20 分）

“庄妈妈”和她的净菜青年服务社

“庄妈妈”原名叫庄卫红，是上海纺织厂的一名女工，1996 年下岗，面对挫折，自强不息，带领四个人，借款 3 万元，创办了“庄妈妈”净菜社，开辟了上海服务行业的一个新行当，作为普普通通女工的庄卫红，文化程度不高，又没有管理经验，只能从简单的行业做起。1996 年 5 月 16 日，庄卫红净菜青年服务社正式开张，第一批顾客就是家门口的六家邻居，每家每月收 10 元服务费，净菜社的口号是“以妈妈的精神为客户服务”。开张后不久，上海媒体竞相报道了庄卫红创业的经过，并亲切地称其为“庄妈妈”。就在当年底，她被评为“上海十大杰出青年”、“中国青年五四奖章获得者”，当时的庄妈妈顿时被包围在鲜花和闪光灯中间。作为下岗再就业的典范，庄妈妈会议缠身，应酬不断的同时，还在社会方方面面的支持下，迅速将净菜社的规模做大。净菜社起家的时候，资金有限，设备简陋，但在不到一年的时间内，她就得到各种社会扶植资金 70 多万元，前来洽谈合作的机构也络绎不绝，一时间，连庄卫红自己也觉得，除不失时机地做大“蛋糕”之外，净菜社几乎没有别的选择。首先是机构迅速膨胀，员工从 4 人到 70 多人，再进一步发展到 100 多人，庄妈妈还成立了董事会，自任董事长。她的丈夫出来当副手，并在净菜社建立了财务、统计、生产一部、生产二部、办公室、运货、仓库、采购等部门，光是办公室就有 5 名成员，但是净菜社的经营情况却并不理想，自开业以来，从未曾赢利，最好的月份，每月营业额可达 20 万元，一般月份平均不过 10 万余元，100 余名员工依靠这点收入维持，其困难是可想而知的。更何况庄妈妈要出席大会小会、交流演讲，光车马费每年又要花去 20 多万元。这样算起来，最少的月份也要亏损 4000 元，开业四年来，已经负债达 100 多万元，在这种情况下。许多员工则不断流失。2000 年净菜社的员工又从 100 余人锐减到 4 人，当年 8 月 1 日，庄妈妈的净菜社因欠房租近 10 万元，被迫关门。2000 年 9 月 1 日当记者在上海静安区石门一路一条普通的小弄堂里找到庄妈妈净菜社时，昔日熙熙攘攘，如今已是人去楼空，门缝里夹着一张电话费催账单和几封信件，透过门缝往里瞧，屋里只有一辆自行车和几个菜盆，据周围的邻居讲，自从净菜社关门后，庄卫红闭门不出，一直没有再来过。

短短四年，净菜社从发展到失败，引起社会各方面的关注和议论，一位熟悉庄妈妈发展历程的人士说：“庄卫红由于创业心切，步子迈得太快，失败是难免的。”尽管如此，人们还是赞扬庄卫红的创业精神，为她的失败深深惋惜，有人从经营管理上和个人素质上帮助她寻找原因和出谋划策，而庄卫红本人也说：“我在社会上下岗这么多年，政府对我创业如此关心，我很想回报社会，但是当老板后，才发现市场经济是无情的，我犯的最大错误就是想解决就业岗位，却没有考虑这些岗位的持久性，企业不成功，什么岗位都是空的，一个行业能否在市场上立足，才能证明有多少真正的岗位需求。”

根据案例提供的情况，请回答以下问题：

1. 庄卫红小小的净菜社得到社会如此关注和媒体炒作，原因是什么？

答：“庄妈妈净菜社”得到社会如此关注和媒体炒作的主要原因如下：

(1)“庄妈妈净菜社”是由下岗女工创办的。当时国有企业进行改革，有很多工人都下岗了，

“下岗”和如“何解决下岗工人的工作问题”是当时那几年最受关注和最热门的话题。国家和地方政府都鼓励下岗职工通过各种途径再就业，在市场经济中自谋发展。作为普普通通女工的庄卫红，文化程度不高，又没有管理经验，她大胆进行创业，得到了政府和社会各界的支持，不到一年的时间内，就得到各种社会扶植资金 70 多万元，这一切都引起了政府、媒体和公众的广泛关注。

(2) “净菜社”是一个新的行业。当时在中国还没有“净菜服务”这个概念，庄卫红通过开辟了一个新的市场，而引起了各界的关注。

(3) 另外，表面上看，“净菜社”的效益是不错的，“净菜社”给人以经营良好的假相。首先是机构迅速膨胀，员工从 4 人到 70 多人，再进一步发展到 100 多人，庄妈妈还成立了董事会，自任董事长。她的丈夫出来当副手，并在净菜社建立了财务、统计、生产一部、生产二部、办公室、运货、仓库、采购等部门，光是办公室就有 5 名成员。规模的扩张，也吸引了媒体和各相关人群的关注。

2. 请分析“庄妈妈”净菜社失败的直接原因和深层原因是什么？

答：“净菜社”的失败，原因是多方面的：

(1) 从表面来看，最直接的原因就是，“净菜社”的资金运营不顺畅，导致“净菜社”关门的最直接原因就是资金不足。开业四年来，已经负债达 100 多万元，当年 8 月 1 日，庄妈妈的净菜社因欠房租近 10 万元，被迫关门。

(2) 对于为什么对企业的资金管理不善，以至于被迫关门，具体说来，深层的原因主要有以下几个方面：

①缺乏科学的管理理论。庄卫红只是一个普普通通女工，文化程度不高，又没有管理经验。管理是一门科学也是一门艺术，没有科学的管理理论作指导，企业往往不能把握住企业发展的关键点，进而容易导致“近视症”，不能考虑企业的长远发展，只顾短期利益。“净菜社”就是没有准确把握市场需求，一再扩大经营规模，以致生产过剩而需求不足。

②没有建立合理的组织结构和形成一套规范的管理机制。庄妈妈成立了董事会，自任董事长。她的丈夫出来当副手，并在净菜社建立了财务、统计、生产一部、生产二部、办公室、运货、仓库、采购等部门，光是办公室就有 5 名成员。根据企业的规模，实际上“净菜社”当时是不需用这么大的管理规模的。

另外，还需要特别说明的一点就是“净菜社”的财务管理存在很大的问题。自开业以来，从未曾赢利，最好的月份，每月营业额可达 20 万元，一般月份平均不过 10 万余元，庄妈妈要出席大会小会、交流演讲，光车马费每年又要花去 20 多万元。这样算起来，最少的月份也要亏损 4000 元。在每个月都亏损的情况下，4 年之中，“净菜社”都没有对财务问题进行反思，分析问题的症结和原因，找出解决问题的具体办法。

由此也表明，对于一个企业的管理并不是那么简单的事情，其中涉及财力、物力和人力等多方面的管理。管理者不但要有创业精神，还得有一定的管理知识，用理论指导实践，综合运用企业各方面的资源。就像庄卫红自己所说的那样，“企业不成功，什么岗位都是空的，一个行业能否在市场上立足，才能证明有多少真正的岗位需求。”