

2006

一、判断题

- 1、法约尔认为，企业经营需要技术、经营、财务、安全、会计、计划六种职能。（ ）
- 2、滚动计划法就是通过不断地滚动计划周期来实现长期与短期计划的协调统一。（ ）
- 3、泰勒曾经推行过一种职能组织机构，即各职能部门都可以给生产车间下达命令，最后这红组织以失败告终，它失败的原因是违背了统一领导的原则。（ ）
- 4、在其它条件大致相同的情况下，与处于相对平衡情况下的主管人员相比较，处于迅速变化环境中的主管人员的管理幅度更窄一些。（ ）
- 5、非正式组织的存在与形成与正式组织没有任何关系。（ ）
- 6、在非德勒的领导权变模型中，LPC 得分低的领导者倾向于任务向型领导方式。（ ）
- 7、在全体决策中，群体成员可能由于惧怕权威而放弃自己的观点，没能真正发挥群体的作用，常常是最高权威宣布决定，群体成员举手通过，因此，应该提高群体决策的方式。（ ）
- 8、有效的沟通就是是别人接受自己的观点，或双方达成协议（ ）
- 9、管理者必须了解不同员工之间在需要和能力方面存在的差异，并按照不同人的不同情况，采取相应的管理方式，才能取得预期的效果。（ ）
- 10、社会因素对决策行为有深远的影响，社会的压力和影响甚至会导致决策者做出完全非理性的决策，社会模型在大多数决策中起重要作用。（ ）

二、单项选择题（每题一分，共 10 分）

- 1、古典的管理理论是以（ ）为基础的的管理理论
A 经纪人假设 B 社会人假设 C 复杂人假设 D 自我实现人假设
- 2、某高新技术企业想向社会招聘一个技术开发部主任，对他有这么几个基本要求：能创新的开展工作、思想活跃、善于处理人际关系、能积极的承担攻坚性的工作、具有技术与管理两方面的知识优势。该公司依据的是（ ）对外进行技术开发部主任的选拔。
A 领导权变理论 B 领导行为理论 C 领导特质理论 D 以上三种理论都是
- 3、在当前飞速变化的市场环境中，人们常常会感到“计划赶不上变化”，有人甚至怀疑制定计划是否还有必要，对此，应当采取的正确措施是：（ ）
A 变化的环境，更倾向于指导性计划和短期性计划
B 坚持计划工作的必要性，批评怀疑论者
C 如果形势变化快，可仅仅制定短期计划
D “计划赶不上变化”不以人的意志为转移，应当常修改计划
- 4、管理学家彼得·德鲁克认为，企业的目的和任务必须转化为企业的目标，企业的各级主管必须通过与下级商定目标来进行领导，使大家一起努力来达到企业的目标。如果一项任务没有特定的目标，则这个任务必定被忽视，如果一个企业没有方向一致的分目标在指导各级主管人员的工作，则企业规模越大、人员越多时，发生冲突和浪费的可能性就越大。这段话体现了（ ）
A 企业的目标越多，则企业的效果越好
B 企业的目标应由董事会决定
C 企业必须有目标，但不一定必须有目的和任务
D 一目标管理方式制定目标体系是一种较好的管理方法
- 5、在日常工作中，有许多工作所涉及的变量比较稳定，可以预先建立数学模型，编程计算机处理程序，有计算机辅助作出决策。此类决策常常被称为（ ）
A 非程序化决策 B 程序化决策 C 战术决策 D 业务决策
- 6、王经理刚刚从外地出差回来，下属就不断登门拜访，大家称赞王总办事认真，能果断解

决问题。王总喜欢吃鱼，但为了汇报，经常对端上饭桌的鱼也无暇顾及，对此，王总仍乐此不疲。此种现象，最适合的解释是：（ ）

- A 王总为人随和，采取了全通道式沟通方式 B 王总是一位能干的经理
C 王总的作风比较民主，管理的幅度大 D 王总比较集权，采取了轮式沟通方式

7、张总近日来总是愁眉不展，公司内各部门之间经常发生冲突，各个部门领导经常找他，要么抱怨，要么诉苦，要么请他出面替他们与其它部门协商问题，因而使他在协调部门关系上耗费了许多时间和精力，经过长时间的思考，他发现造成这种状况的根本原因是个别部门的目标之间经常发生矛盾。这一现象反映了下列目标的那种属性？（ ）

- A 目标是一个网络体系 B 目标的可分解性
C 目标的层次性 D 目标的多样性

8、某公司杨经理通过质量管理部门提交的给他的报告和报表对产品质量进行控制。这种控制属于何种控制类型？（ ）

- A 现场控制 B 前馈控制 C 反馈控制 D 预防控制

9、某公司产品设计部接到了一项紧急任务，该任务的完成与要进行严密的控制，同时又要争取时间和速度，在这种情况下，最适合哪种沟通网络？（ ）

- A 轮式沟通网络 B Y式沟通网络 C 环式沟通网络 D 全通道式沟通方式

10、现有三种现象，它们分别是：

- ①正常人饭后吃苹果（按片计），当达到一定片数后，随着吃的片数的增加，味道越来越差。
②学生在复习迎考中，复习时间达到一定天数后，随着投入复习的时间（按天计）的增加，复习的效率越来越差
③三种不同收入水平的职工同样增加 100 元的薪水，低收入者积极性提高最大，高收入者积极性提高最小

以下结论正确的是（ ）

- A ①②③现象的隐含本质（原理）一样 B ①②现象隐含的本质（原理）一样
C ①③现象的隐含本质（原理）一样 D ②③现象的隐含本质（原理）一样

三、多项选择

1、领导有效性的影响因素有：（ ）

- A 领导者 B 被领导者 C 职位权力 D 组织结构 E 权力需要

2、一下所列需要中，哪些是马斯洛需要层次理论的内容：（ ）

- A 生理需要 B 安全需要 C 成就需要 D 社交需要 E 权利需要

3、管理的二重性是指管理的（ ）

- A 自然属性 B 实践性 C 科学性 D 社会属性 E 艺术性

4、韦伯认为，存在三种纯粹形态的权利，即（ ）

- A 合法的权利 B 世俗的权利 C 传统的权利 D 超凡的权利 E 世袭的权利

5、巴纳德认为正式组织应包含哪些基本要素？（ ）

- A 权威 B 协作意愿 C 共同目标 D 组织规范 E 信息沟通

6、目标管理的特点是：（ ）

- A 组织目标是共同商定的
B 根据组织的总目标来决定每个部门和个人担负什么任务、责任及应达到的分目标
C 组织目标是上级下指标，下级提保证
D 一切活动都是围绕着分目标展开的，将履行职责与实现目标紧密结合起来
E 对个人和部门的考核以目标实现的情况为依据

7、属于控制工作的原理有（ ）

- A 例外情况原理 B 反映计划要求的原理 C 组织适宜性原理

D 间接控制原理 E 控制关键点原理

8、组织在考虑集权与分权的程度时，要考虑（ ）

A 整个决策的集中程度 B 组织规模和空间分布广度 C 决策的重要性的和管理者的素质

D 组织外部环境 E 组织的历史和领导者个性

9、社会人的要点是（ ）

A 人们的经济需求是首要的

B 人是由社会需求而引起动机的

C 人们只能从工作上的社会关系去寻求意义

D 多数人的个人目标和组织目标不一致

E 职工非常重视对同事们的社会影响

10、设计组织结构时应考虑以下因素（ ）

A 环境条件 B 组织发展的进程与战略 D 组织的阶段与规模 C 技术状况 E 政治背景

四、案例单项选择题

计算机系统集成公司

这是一家从事应用软件开发计算机系统集成公司，它隶属于一家高科技产业集团，下设市场部、软件开发部、技术支持部及办公室，公司的人事委托集团代行管理。

苏先生是这家软件公司的总经理，公司每天9点上班，今天他不到9点就到了公司。他计划今天能把即将招标的一个项目的技术方案写完。最这次招标，苏先生非常重视。他不希望在技术方案上出差错，于是亲自动手完成这个方案。

9点员工陆续到位，开始了一天的工作。此时，苏先生也有一个初涉的轮廓。这时，电话响了起来，他拿起电话，对方是正在实施中的大连项目的用户代表，用户反映，公司的技术人员到现场安装完后，用户又提出了一些新的要求，当时张力他们呢觉得新增功能不应包含在合同内，所以没有给对方明确答复。大连那边所说的调试是按照他们的要求修改程序，根本不是什么现场调试。若不在现场调试好能算安装完成吗？”

“那为什么回来后，到现在还没给人家答复？”

“这你要问市场部了。张力和李明回来后，我就把情况对市场和软件部说了，软件不说，最近活儿多，根本没时间改。不知市场部是怎么跟用户协调的。市场部在谈这个单子的时候，有关系统的硬件配置方面的要求实现也没有跟我们到招呼。在合同签约之后才把系统配置给我们，在备货时，我们发现有些型号市面上已经淘汰了，更有甚之，有些货的价格比他们的报价还高。让我们怎么买？他们倒好，来了个大撒把，单子一签，什么就都不管了。再有，软件部开发的软件也经常出毛病，让我们老被用户骂。要知道，我们的工资水平在全公司是最底的啊。”

“好吧，下午1点，三个部门的经理都来，咱们碰一下，在决定大连的项目怎么处理。”苏先生觉得问题有点麻烦，想听听软件部的看法再做决定。

软件部的欧阳先生来到苏先生的办公室。

“欧阳，大连的项目需要改软件的事，你知道了吧？”

“这事老李找过我，但我们实在抽不出空。几个项目都压在我们身上了，而且都是急活儿，我觉得应该在市场部加强技术力量，对项目的功能要求控制一下，现在可好，用户提什么要求都答应，根本不考虑我们开发的时间和工作量，在这种情况下，让我们怎么能保证质量。话又说来，技术支持部反馈来的信息，很多是用户使用不当造成的。技术人员在给用户培训的时候应该把常见的问题讲透，有些问题他们完全可以处理，不必事事找软件部，如果老找，要他们干什么，顺便跟您汇报一下，我们部的小任要求调走。”

“怎么回事？”

“说起来跟集团人事部的政策有关。小任是去年毕业来公司的，来的时候，人事部让他交

了 3000 元押金，说是每个新来学生都这么做。小任虽不乐意，但还是交了。今年又来了一个新毕业的学生，为这 3000 元的事，找我好几趟。虽然我也觉得人事部定的政策有问题，但这是人事部的规定，我也没办法。可气的是，这家伙到处乱说，说什么‘到这打工还交钱，这家公司太黑了，你们怎么能在这种公司呆下去’等等，本来活就忙，这不扰乱军心吗，一生气他就走了，可小任听了那家伙的话，沉不住气了。说自己上当了，要让人事部给个说法，要么把 3000 元退回来，要么他走人。”

“他对现在的工资满意吗？”

“挺满意，这家伙挺能干，给他的奖金也比较高，就是有点较真儿，在这节骨眼上，出这种事儿，够烦的。”

“这小伙子不能走，我找人事部商量一下啊，看看有什么办法没。”

已经快 12 点了，大连的事还没解决，又冒出新的问题，苏先生心想，看来自己只能晚上加班赶写方案了。

请根据案例提供的情况，回答下列问题：

- 1、如果你是苏经理，你应该如何处理大连项目问题（ ）
A 交由办公室主任处理
B 告诉大连方面，公司目前项目很多，待到有空闲时间在替他们解决
C 告诉大连方面，要求已经超出合同的规定，公司没有义务帮助解决问题
D 要求有关部门进行协调，尽快拿出解决问题的方案
- 2、公司组织结构为：（ ）
A 直线制 B 事业部制 C 部门化 D 直线职能制
- 3、小任要调走的原因可以用哪一种激励理论来解释？（ ）
A 期望理论 B 强化理论 C 公平理论 D 双因素理论
- 4、为了防止类似于大连项目事件的再次发生，软件公司应该采取的措施是：（ ）
A 消除部门局部利益的本位主义，在工作中加强横向信息沟通
B 制定严格的奖励制度，对推诿责任者予以重罚
C 高薪引进人才，加强公司技术力量
D 让更有能力的人来担任各部门的主管
- 5、对于苏先生的领导方式，正确的评价是（ ）
A 苏先生的领导方式很好，与下属的沟通也没有障碍
B 苏先生积极努力工作，为公司发展贡献很大
C 苏先生不能很好的履行管理者的角色，需要新的领导人
D 苏先生的领导方式比较有效，但要区分管理工作与作业工作

以下为小型案例选择题

- 6、新兰集团公司原来是一家小型校办企业，最初的业务是小型家用电器。随着规模的扩大以及企业品牌的确立，公司开始谋求进一步发展。经过几年的发展，公司经营领域逐渐扩大到计算机显示屏、通讯器材、照明设备等。在这种情况下，公司总裁感觉自己越来越不足以对整个公司进行有效的领导，如果你是总裁请来的一位顾问，你会为他提出哪个建议？（ ）
A 公司高层实行集体管理的方式 B 淘汰一种产品，只做自己擅长的产品
C 改变组织结构，适当放权 D 选拔一个能干的副手来协助总裁的工作
- 7、针对当前形形色色的管理现象，某公司的一位老处长深有感触地说：“有的人拥有磨盘大的权利拣不起一粒芝麻，而有的人仅有芝麻大的权利能推动磨盘。”这句话反映的情况说明（ ）
A 个人权利所产生的影响力并不比职务性权利所产生的影响力小
B 这里所描述的只是一种偶然的的管理现象，并不具有任何实际意义

- C 非正式组织越来越盛行，并且在发挥越来越大的作用
- D 个人权利所产生的影响力有时会大于职务性权力所产生的影响力
- 8、如果你在某企业中担任生产部部长，你的一名下属人员在某车间工作几经 11 年了，通过近期的绩效考核和全方位的评估，近来他的工作情况并不令人满意，对此你也感到困惑。从管理的角度，你认为对他采取哪种措施可能会最有效？（ ）
- A 与他共同分析原因，寻求改进措施
- B 明确告诉他，若不改进工作，将要被解雇
- C 让他继续呆在目前岗位，再注意观察一段时间
- D 向他说明你的困惑，希望他努力改进工作
- 9、小王今年 30 岁，是某家电脑公司市场开发部的经理，思路敏锐，干劲十足，不久刚获得某名牌大学的硕士学位，目前工资待遇相当高。假如你是小王的主管，你认为以下哪一种激励方式最能增进他的工作绩效？（ ）
- A 提高他地位的象征（如，更豪华的办公室、新的头衔、专用秘书等）
- B 对他的成绩给予公开的表扬
- C 减少对他的监督，是他有更多的决策和行动自由
- D 采取以个人工作绩效为考核依据的奖励制度
- 10、你手下一名工人操作一台噪声很大的设备但没有戴耳塞，违反了公司的安全条例，在此情况下，你有两种处理办法：一种方法是提醒他，让他带上耳塞试试，果然，戴上耳塞后，这位工人感到噪声消失了，于是自觉执行公司的安全条例。另一种办法是对这位工人说：“你不戴耳塞，违反了公司的安全条例，我命令你停职 3 天，回去反省一下这项安全措施多重要！”以上两种处理方法：（ ）
- A 都是惩罚 B 分别是正强化和负强化 C 分别是负强化和惩罚 D 都是正强化
- 11、某企业总经理近来发现信息从基层传递到自己这里所用的时间太长，而且传递到自己这里的信息出现了很大程度的失真，对于整个企业计划的控制工作变得复杂了，下属许多管理人员抱怨自己在企业中的地位渺小，由此可以推断，该企业出现这种情况的主要原因，在组织上最可能由于：（ ）
- A 企业员工不听从领导，工作不努力
- B 总经理的管理幅度太宽，以至于无法对企业进行有效的管理
- C 总经理对企业管理花费的精力太少
- D 管理幅度较小，管理层次较多
- 12、处长大李任现职已经 5 年了，其业绩在局里颇有口碑，大李是局长老王一手提拔的，两人相处一向融洽，但最近却出现一些不和谐的征兆。大李私下抱怨老王不给自己面子，在下级面前对自己呼三喊四，对自己的工作也干预太多，老王倒觉得大李翅膀硬了，不像过去那样听话了，根据领导生命周期理论，你认为老王应该采取何种领导方式较为合适？（ ）
- A 高工作，高关系 B 高工作，低关系 C 低工作，高关系 D 低工作，低关系
- 13、一位领导者，每次上班总是关心下属职工的生日，并及时派秘书给他们送生日蛋糕和贺卡，你认为这种管理方式更适合于：（ ）
- A 任务明确，上下级关系紧张，领导职位权利强的组织
- B 任务不明确，上下级关系紧张，领导职位权利弱的组织
- C 任务明确，上下级关系融洽，领导职位权力强的组织
- D 任务明确，上下级关系融洽，领导职位权利弱的组织
- 14、有一位父亲为了鼓励孩子努力学习，对孩子说：“如果你在下学期里每门功课都靠 98 分以上，爸爸就奖励你！”孩子听到父亲的许诺，会想到 3 个问题：一是爸爸给我的奖励是我喜欢的吗？二是爸爸说话算不算数？三是我自己的成绩会怎样？试问孩子思考的这三个

问题，从期望理论来说，下列何种归纳最为正确？（ ）

- A 第二个是目标效价问题，第三个是期望概率问题
- B 第一个是目标效价问题，第三个是期望概率问题
- C 第二个是目标效价问题，第二个是期望概率问题
- D 第一个是目标效价问题，第二个和第三个是期望概率问题

15、某公司张总经理非常看重工作积极主动、年轻有为的硕士生小李，小李分配到该公司不到三年，被张总委以重任，任总经理助理，经过两年的实践证明，小李因能力问题而工作平平，不能胜任总经理助理，这一事实说明授权型的领导方式试用于以下那种？（ ）

- A 下属具有较高的自信心 B 下属具有较强的能力 C 下属具有较强的责任心 D B+C

五、案例分析

1) 案例一

王雷担任某厂厂长已一年多了，他刚看了工厂今年实现目标的统计资料，厂里工作进展出乎他的意料，他任厂长的第一件事就是亲自制订了一系列工作目标，例如：为了减少浪费、降低成本，它规定在一年内把原料成本降低 10-15%，把运输费用降低 3%，他把这些目标都告诉了下属的有关方面的负责人，年终统计资料表明，原料浪费更为严重，运输费用没有降低。他找来有关负责人询问，生产副厂长说：“我曾对下面的人强调过要减少浪费，我原以为下面的人会按我的要求做的。”

而运输方面的负责人则说：“运输费用将不下来很正常，我已经想了很多办法，但汽油费等等还在涨，我想，明年的运输费用可能上升 3%--4%。”

王雷了解了原因，进行了分析后，又把这两个负责人召集起来布置第二年的目标：生产部门一定要把原料成本降低 10%，运输部门即使是运输费用要提高，也绝不能超过今年的标准。

请问：王雷的控制有什么问题？怎样才能实现他所提出的目标？

2) 案例二

规模在世界上数得着的埃及阿斯旺水坝竣工于 20 世纪 70 年代初。表面上看，这座水坝给人民带来了廉价的电力，控制了水旱灾害，灌溉了农田。然而，该水坝实际上破坏了尼罗河流域的生态平衡，造成了一系列灾难：由于尼罗河的泥沙和有机质沉积到水库底部，使尼罗河两岸的绿洲失去肥源——几亿吨淤泥，土壤日益盐渍化；由于缺乏来自陆地的盐分和有机物，致使沙丁鱼的年捕获量减少 1.8 万吨；由于大坝阻隔，使尼罗河下游的活水变成相对静止的“湖泊”，为血吸虫和疟蚊的繁殖提供了条件，致使水库区一带血吸虫流行。埃及造此大坝所带来的灾难性后果使人们深深的感叹：一失足成千古恨！

请问：埃及建造阿斯旺水坝的决策，给我们提供了什么启示？

六、简答题

- 1) 请简述管理理论丛林的主要内容。
- 2) 请简述波特和劳勒的期望模式理论。
- 3) 请简述谈判的类型及其主要特点？

七、问答题

- 1) 在事业部的组织结构中，总公司应如何分配权力，才能既保证对事业部的控制，又能充分调动各事业部的积极性？
- 2) 请论述领导生命周期理论。