

2014 中国人民大学公共管理学院
管理学模拟试题（二）
来源：育明教育

一、简答题[共三小题，每题 10 分]

- 1.简述目标管理的过程。
- 2.简述组织变革的阻力。
- 3.简述怎样提高组织沟通的效果？

二、论述题[共三小题，每题 15 分]

- 1.试述战略管理的过程。
- 2.试述群体决策及其优缺点。
- 3.试述平衡计分卡的框架及其特点。

2014 中国人民大学公共管理学院
管理学模拟试题（二）参考答案
来源：育明教育

一、简答题[共三小题，每题 10 分]

1. 简述目标管理的过程。

答：所谓目标管理，是一种程序或过程，它使组织中的上、下级以前协商，根据组织的使命确定一定时期内组织的总目标，由此决定上、下级的责任和分目标，并把这些目标作为组织经营、评价和奖励的标准。一致认为：目的和目标应当具体；应该根据可衡量的标准来定义目标；应当将个体目标与组织目标联系起来。

具体步骤：具体可分为目标制定、目标实施和绩效评价三大步。

1. 目标制定：高层制定总目标——相应组织结构的调整（明确责任）——下属人员的目标制定（分解目标和达成协议）
2. 目标实施（即实施完成目标的行动过程）：目标实施过程主要依靠目标执行者进行自主管理，实施自我控制。上级管理者需要定期检查实现目标的进展情况，提供反馈，及时发现计划实施过程中的问题，如工作条件是否有保证，有没有新出现的困难，并帮助下属人员及时解决问题，保证目标的实现。
3. 绩效评价：评价目标完成者的工作绩效，并进行奖惩；总结经验教训，对存在的问题进行分析，加以改进，对好的做法进一步巩固保留。

2. 简述组织变革的阻力。

答：变革阻力的形式多种多样。公开的阻力可以通过罢工、降低生产率、低劣工作甚至破坏来表达；暗中的阻力可以通过拖拉、缺勤、要求调离、辞职等来表达。本部分从个体和组织两方面来讨论。具体来说：

个体阻力：

1. 习惯：习惯是否成为抗拒变革的一个主要来源在某种程度上取决于个体是否认识到能从改变其行为中获得好处。

2. 对未知的恐惧。个体可能对变革感到非常焦虑和体验到强烈的威胁感，以至于他们拒绝要求到新的地方工作或工作职责发生巨大的变化。

3. 经济原因。人们肯定会抗拒降低其收入的变革。员工害怕变革做出后，他们不能做得跟以前一样好，对组织、上司和同事价值降低，从而失去一些利益。

4. 选择性知觉。人们倾向于有选择性地知觉事务以使得其与他们对世界的观点最恰当地吻合。一旦已经建立了对现实的理解，他们可能抗拒改变它，在其他事情上，人们可能抗拒变革对其生活产生的可能影响，具体做法是：只读或听他们同意的东西等。

5. 个性。个体个性的某些东西可使人有抗拒变革的倾向，如高度教条或依赖性。

6. 与个人相冲突。个人的习惯、价值观是长期积累、相对稳定的心理结构，改变起来相对困难。一旦组织变革冲击到个人习惯和价值观，抵制变革的阻力便会随之产生。在不同组织文化的企业合并过程中尤为常见。

组织阻力：

1. 组织惰性：是指组织在面临变革形势时表现得比较刻板、缺乏灵活性，难以适应环境的要求或者内部的变革需求。造成组织惰性的因素较多，如内部体制不顺、决策程序不良、职能焦点狭窄和集权化结构等。此外，组织文化和奖励制度等组织因素以及变革时机也会影响组织的变革进程。

2. 有限的变革关注。如果只改变局部的子系统，而没有对相关的系统进行相应的变革，这种变革很可能会因为更大的系统问题而变得无效。

3. 资源限制。由于资源的限制，有时不得不延期或放弃某些所希望的变革。

4. 固定投资。资本集中的组织可能不能变革，因为固定资本（设备、厂房和土地）是不易改变的资产。

5. 群体因素。对组织变革形成阻力的群体因素主要由群体规范和群体内聚力等。群体规范具有层次性，边缘规范比较容易改变，而核心规范由于包含着群体的认同，难以变化。同样内聚力高的群体不易接受变革。

6. 对权力关系的威胁。一旦组织中有人认为变革可能是对其权力或影响力的威胁，个人或团体便会以抗拒的形式抵制。

3. 简述怎样提高组织沟通的效果？

答：沟通是指意义的传递与理解。组织沟通过程中存在很多沟通不畅的情况，为了克服它，我们需要做到：

1. 管理者应该重视沟通
2. 言行一致
3. 强调面对面的沟通
4. 鼓励员工报告坏消息
5. 广开言路
6. 共享信息
7. 追踪沟通的效果

二、论述题[共三小题，每题 15 分]

1. 试述战略管理的过程。

答：战略管理是一个动态管理的过程，它是对组织的生产经营活动实行的总体性管理，是组织制

定和实施战略的一系列管理决策与行为，其核心问题是使企业自身条件与环境相适应，求得企业的长期生存与发展。

1. 战略分析：通过对企业的使命、愿景和目标、外部机会和威胁以及内部的优势和劣势来决定企业的战略方向。包括内部分分析和外部分分析。

2. 战略制定即战略主体在了解分析了外部环境和内部环境，确定了本身所有的优势和劣势，以及面临的机会和威胁后，应拟订并设计赖以生存和发展的经营战略方案，对经营战略方案进行评价，做出最终决策。同时，围绕经营战略的要求阐明经营战略的政策，为经营战略实施提供条件。

3. 战略实施即使既定的战略转化为实际行动并取得成果的过程。通过一系列行政的、经济的、法律的手段，为达到战略目标所采取的一切行动；战略制定的关键在于其正确性，而战略实施的关键在于其有效性；战略实施的成败取决于能否把实施战略所必需的组织、资金、人员、技术等资源及各项管理功能有效地调动起来加以合理配置。

4. 战略评估和控制即进一步辨认对外界环境的分析是否正确；所制定的战略途径和手段是否有效；问题和差距，分析产生偏差的原因；对组织战略进行适当调整，并在必要时采取矫正性措施，使战略行动更好地与环境及所要达到的目标相协调。

2. 试述群体决策及其优缺点。

答：群体决策是指由多人参与决策分析，这些参与决策的人，我们称之为决策群体，群体成员制订决策的整个过程就称为群体决策。

群体决策的优点

1. 更全面的信息和知识；
2. 增加观点的多样性；
3. 提高了决策的可接受性；
4. 增加决策的合法性。

群体决策的缺点

1. 浪费时间；
2. 从众压力；
3. 被少数人控制；
4. 责任不清。

3. 试述平衡计分卡的框架及其特点。

答：平衡计分卡：是一种战略性绩效管理工具，它以组织使命为出发点，从顾客、财务、内部业务流程、学习与成长四个方面来对组织绩效进行评价。将组织的使命、愿景和战略与企业的业绩评价系统联系起来，把企业的使命和战略转换为具体的目标和评测指标，以实现战略和绩效的有机结合。

平衡积分卡的主要特点：

1. 平衡计分卡是一种绩效评价系统；
2. 平衡计分卡是一种战略管理系统；
3. 平衡积分卡是一种沟通工具；
4. 平衡计分卡强调平衡的重要性；
5. 平衡计分卡强调因果关系的重要性：只有目标客户满意了财务成果才能实现，客户价值主张描述了如何创造来自于目标客户的满意度，内部流程创造并传送顾客主张，支持内部流程的无形资产成为战略基础。

平衡计分卡的框架

平衡计分卡的目标和指标来源于企业的使命、核心价值观、愿景和战略。由四个层面构成：

1. 财务层面：以传统财务术语如投资回报率等描述了战略的有形成果，提供了组织成功的最终定义。其目标是利润最大化，通过收入增长和生产率改进的方式实现目标，分为短期和长期两个维度。
2. 客户层面：定义了目标各户的价值主张，客户价值主张的选择是战略的中心要素。卡普兰总结

了四种通用的价值主张：总成本最低战略、产品领先战略、全面客户解决方案以及系统锁定战略。

3. 内部业务流程层面：描述了企业如何生产和传递客户价值主张，可以分为四类，运营管理流程、客户管理流程、创新流程以及法规与社会流程。

4. 学习与成长层面：无形资产是持续创造价值的最终源泉。无形资产可以分为三类：人力资本及执行战略所需的知识技能和才干、信息资本即支持战略所需的信息系统数据库网络和技术基础设施、组织资本及执行战略所需的动员和持续变革流程的组织能力。

平衡计分卡将四个层面的目标连接为一条因果关系链，使无形资产与战略协调一致，改善流程业绩，进行在客户和财务取得成功。