

## 一、名词解释

### 1.例外管理原则

### 2.需要层次理论

## 二、单项选择题

1.企业管理应随机应变，不存在普遍适用的最好的技术和方法是（ ）的观点。

A.社会系统学派 B.经验主义学派 C.权变学派 D.管理科学学派

2.某公司经理被批评“管理得太多，而领导得太少”。该经理在工作中的主要问题是（ ）。

A.未对人的因素给予足够的关心 B.未对任务的完成给予应有的重视

C.把太多的时间花在亲自处理各种事情上，没有做好对下级的授权工作

D.很可能同时存在 A 与 C 两方面的问题

3.一家用器械制造商以往从未向美国大型百货店提供过产品，最近却与希尔斯百货公司签订了一份三年期合同，将其洗衣机产品 40%的生产量集中出售给希尔斯公司。这一行动使该制造商的经营环境发生了何种变化？（ ）

A.环境复杂性降低 B.环境复杂性升高 C.环境动态性降低 D.环境动态性升高

4.某君到一百货商店考察，随阅了其规章制度手册，有三条特别引起他的注意：（1）我们只售高贵时髦的衣服和各种高级用具。（2）货物售出超过 30 天，不再退还购货款。（3）在退还顾客购货款前，营业员需注意检查退回的货物，然后取得楼层经理的批准。试问这三条规定各自是属于常用计划的哪一种形式？（ ）

A.都是规则

B.都是政策

C.分别是政策、程序、规则

D.分别是政策、规则、程序

5.古人云：“运筹于帷幄之中，决胜于千里之外”。这里的“运筹帷幄”反映了管理的哪一个职能？（ ）

A.计划职能 B.组织职能 C.领导职能 D.控制职能

6.你正面临是否购买某种奖券的决策。你知道每张奖券的售价以及该期共发行奖券的总数、奖项和相应的奖金额。在这样的情况下，该决策的类型是什么？

A.确定型决策 B.风险型决策 C.不确定型决策 D.冒险决策

7.人际、概念技能和技术技能是合格的管理者必备的三项基本技能，但在三者组合比例上，不同层次的管理者就各不相同。试根据下表中的数据，标明左栏中相应的管理层次是什么。（ ）

技能要求	人际技能	概念技能	技术技能
管理层次			
(1)	42	31	27
(2)	35	47	18
(3)	35	18	47

A.(1)基层；(2)中层；(3)高层.

B.(1)高层；(2)中层；(3)基层

C.(1)中层；(2)高层；(3)基层

D.(1)基层；(2)高层；(3)中层

8.美国一公司总裁说：“如果我一年内做出 12 个决策；那必定是重大的一年。我所做的决定是设定方向和挑选直接向我报告的人。但是，我的工作不是耗在做许多决定，而是花在认定组织将来必须处理的重要课题，帮助其他管理者区别哪类问题应由他来做决策，以及进行组织设计这类高层管理工作上。”这种认识反映了哪种管理原理？（ ）

A.管理幅度原则 B.例外管理原则

C.等级链指挥原则 D.权变管理原则

9.为了消除腐败，廉洁清正，某部门除了大力提倡工作人员要严格自律之外，还一直实行着一种岗位轮换

制度，规定处级以上干部在同一岗位工作不得超过五年。这种做法可以认为是一种( )。

- A.反馈控制 B.前馈控制 C.现场控制 D.间接控制

10.一家饮料厂总经理正在考虑其广告部门提出的增加 1000 万元广告费的建议。该企业饮料的售价为每瓶 3 元，单位变动成本 2 元，预计增加的广告投入至少能带来多少瓶的额外销售，总经理才能拍板作这笔广告投入?( )

- A.33333 万元 B.500 万元 C.1000 万元 D.1500 万元

11.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。根据管理方格理论，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

12.商业银行在设计组织结构时，经常设立证券投资部、房地产部、信托投资部等，这是按什么方式进行部门划分?( )

- A.按职能性质 B.按产品业务 C.按顾客类型 D.按销售渠道

13.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.复杂人假设 D.自我实现人假设

14.在何种情况下，金钱可以成为激励因素，而不是保健因素?( )

- A.那些未达到最低生活标准，急于要养家糊口的人的计件工资  
B.组织在个人取得额外成就而很快给予的奖金  
C.以上两种情况均可使金钱成为激励因素  
D.无论什么情况下金钱都只是保健因素

15.有位先生想买辆小轿车，拟在 A.B.C.D 四个品牌中做出选择。他购买考虑的主要方面是价廉、省油、可靠和舒适，其权重分别为 8.7.6.5，经过一番考察，他对四种品牌的汽车做出了如下评价：

	A	B	C	D
价廉方面	0.8	0.6	0.4	0.5
省油方面	0.5	0.5	0.7	0.7
可靠方面	0.7	0.6	0.6	0.6
舒适方面	0.2	0.3	0.7	0.8

请问：这位先生最可能买哪种品牌的小汽车？( )

- A.B 品牌 B.D 品牌 C.A 品牌 D.C 品牌

### 三、多项选择题

1.下列权力中体现领导个人权力的是( )

- A.法定权力 B.赏罚权力 C.专家权力 D.参照权力

2.领导者风格中可带来较高工作效率的领导方式为( )

- A.放任式 B.专制式 C.以人中心 D.以任务为中心

3.领导的作用主要表现在( )。

- A.指挥作用 B.协调作用 C.激励作用 D.促进作用

4.《圣经·旧约全书》的《出埃及记》中记载，希伯来人的领袖摩西做事情必躬亲，其岳父对此提出了批评：“你应当把有才能的人挑选出来，让他们充当千夫长、百夫长、五十夫长、十夫长。”“他们应该对每一件小事做出判断，但每一件事，他们应该向你报告。”这体现了管理的”( ) 的思想。

- A.分权原则 B.授权原则 C.例外管理原则 D.用人原则

### 四、判断并改错(判断对错，错的请说明理由)

1. 现代企业管理学认为，企业管理的重点在经营，而经营的核心是计划。

2. “正式组织”与“非正式组织”的区别在于，“正式组织”中以效率的逻辑为重要标准。

3. 彼得·圣吉提出了学习型组织的五项修炼技能，认为不同的人，对同一事物的看法不同，是因为他们的智慧不同。
4. 麦格雷戈在德鲁克目标管理概念的基础上，提出了新的业绩评价方法，提出由下属人员承担为企业设置短期目标的责任，并同其上司一起检查这些目标的责任。
5. 对企业销售收入及其变化趋势的预测就是销售预测。
6. 按照预测时间的不同，可将其分为短期预测、中期预测和长期预测。一般情况下，预测时间范围的长短与预测质量的高低成正比例关系。
7. 各级职务和岗位应当按等级来组织，每个下级应当接受上级的控制和监督。这就是韦伯的理想组织模式的基本特征之一——职权等级。
8. 管理幅度、管理层次与组织规模存在着相互制约的关系。也就是说，当组织规模一定时，管理幅度与管理层次成正比例关系。
9. 权变理论亦称随机制宜理论，强调领导无固定模式，领导效果因领导者、被领导者和工作环境的不同而不同。
10. 对于规模较小或者必须时刻保持上下一致的组织来说，一般适合采用分层控制的方式。

#### 五、问答分析题

1. 为什么说管理既是一门科学，又是一门艺术？
2. 论述泰罗的科学管理。

#### 六、计算题

某企业生产一种产品，市场预测结果表明有三种可能：销路好，销路一般，销路差。备选方案有三个：一是扩建，二是技术改造，三是维持现状。扩建需投资 25 万元，技术改造需投资 15 万元。各方案在不同自然状态下的损益值如下表。

1. 试用乐观决策法、悲观决策法、最大最小后悔值法进行决策。
2. 若知销路好的概率为 0.5，销路一般的概率为 0.3，销路差的概率为 0.2，试用决策树法进行决策。

方案	损益值		
	销路好	销路一般	销路差
A. 扩建	210	100	-60
B. 技术改造	160	80	-40
C. 维持现状	90	40	-20

#### 七、案例分析

##### 杨总经理的一天

胜利电子公司是一家拥有 200 多名员工的小型电子器件制造企业。除了三个生产车间之外，企业还设有生产技术科、购销科、财务科和办公室四个部门。总经理扬兴华任现职已有四年，此外还有两个副总经理张光和江波，分别负责生产技术和经营及人事。几年来，公司的经营呈稳定增长的势头，职工收入在当地属于遥遥领先的水平。

今天已是年底，杨总经理一上班就平息了两起“火情”。首先是关于张平辞职的问题。张现在是一车间热处理组组长，也是公司的技术骨干，一向工作积极性挺高。但今天一上班就气呼呼地来到总经理办公室递上了一份辞呈。经过了解，张平并非真的想辞职，而是觉得受了委屈。原因是头天因车间主任让他去参加展览中心的热处理新设备展销会而未能完成张副总交办的一批活，受到了张副总的批评。经过杨总说服后，张平解开了疙瘩，撤回了辞呈。

张平刚走又来了技术科的刘工。刘工是厂里的技术大拿，也是技术人员中工资最高的一位。刘工向杨总抱怨自己不受重视，声称如果继续如此的话，自己将考虑另谋出路。经过了解，刘工是不满技术科的奖金分配方案。虽然技术科在各科室中奖金总额最高，但科长老许为了省事，决定平均分配，从而使得自认为为企业立下汗马功劳的刘工与刚出校门的小李、小马等人所得一样。结果是小李、小马等欢天喜地，而

刘工却感觉受到了冷落。杨总对刘工作了安抚，并告诉刘工明年公司将进一步完善目标管理，大锅饭现象很快就会克服的。事实上，由于年初定计划时，目标制定得比较模糊和笼统，各车间在年终总结时均出现了一些问题。

送走了张平和刘工后，杨总经理开始翻阅秘书送来的报告和报表，结果上个月的质量情况令他感到不安，不合格品率上升了 6 个百分点。他准备在第二天的生产质量例会上，重点解决这个问题。此外，用户的几起投诉也需要格外重视。

处理完报告和报表后，杨总经理决定到车间巡视一下。在二车间的数控机床旁，发现青工小王在操作时，不合乎规格要求，当即给予了纠正。之后又到了由各单位人员协作组成的技术攻关小组，鼓励他们加把劲，争取早日攻克这几个影响产品质量和生产进度的拦路虎，并顺便告知技术员小谭，公司将会尽量帮助解决他妻子的就业问题。此外，杨总又透露了公司已作出的一项决定：今后无论是工人还是技术人员，只要有论文发表，公司将承担其参加学术会议的全部费用。大家感到倍受鼓舞。

中午 12 点，根据预先的安排，杨总同一个重要的客户共进午餐。下午 2 点主持了公司领导和各部门主管参加的年终总结会，会上除了生产技术科科长与购销科科长为先进科室的称号而又一次争得面红耳赤之外，其他基本顺利。散会以后，同一个外商进行了谈判，签下了一份金额颇大但却让两位副总忐忑不安的订单，因为其中的一些产品本公司并没生产过，短时期内也没有能力生产。但杨总经理心中自有主意，因为他知道，有一家生产这类产品的大型企业正在四处“找米下锅”，而这份订单不仅会使这家大企业愁眉展展，也将使胜利电子公司轻轻松松稳赚一笔。

根据案例所提供的情况，请回答下列问题：

1. 胜利电子公司最有可能采用以下哪种组织结构？（ ）  
A. 事业部制 B. 直线职能制 C. 矩阵制 D. 直线制
2. 使张平受委屈的原因在于（ ）。  
A. 张平本人过于斤斤计较 B. 车间主任安排不当  
C. 张副总经理违反了统一指挥原则 D. 张副总经理与车间主任沟通不充分
3. 下列哪种理论能够解释刘工的心理感受？（ ）  
A. 双因素理论 B. 需要层次理论 C. 强化理论 D. 公平理论
4. 从管理控制角度来看，杨总经理对青工小王的操作方式进行纠正，可以看作是哪种控制类型？（ ）  
A. 现场控制 B. 反馈控制 C. 前馈控制 D. 预防控制
5. 杨总经理通过报告和报表对产品质量的控制属于何种类型的控制？（ ）  
A. 现场控制 B. 反馈控制 C. 前馈控制 D. 预防控制
6. 为了使公司的目标管理计划切实有效，比较而言，对目标的下列哪项要求最为重要？（ ）  
A. 目标必须具备可考核性 B. 目标必须尽可能先进  
C. 目标的表述必须清晰易懂 D. 目标应考虑平均水平，不宜太高

#### 八、情景模拟题

##### 丝路花雨服装公司的激励

王静是丝路花雨服装公司（妇女服装和衣着用品的生产企业）的人事经理，她刚从一个管理开发研究班回来，在那里对激励和特别是马斯洛和赫茨伯格的理论相当注意。她为马斯洛的清晰的需要层次和赫茨伯格的激励因素和保健因素理论所感动，认为这个公司可以立即实际运用它们。她欣赏这两种激励方法简单易用，并且觉得公司的工资水平在本行业中间已是最好的了。她相信，公司应该集中在赫茨伯格的激励因素上。

结果她说服公司的执行委员会，去着手制订了关于强调表彰、提升、更大的个人责任、成就并使工作更有挑战性等各种计划。计划运转了几个月之后，她迷惑了，发现结果并不如她所期望的那样。

服装设计人员对计划好像并没有热情。有些人觉得他们已经有了一个挑战性工作了，他们的成就感已由他们超过销售定额实现了，在他们的佣金中就是对他们的表彰，并且对他们来说，所有这些新计划都是浪费时间。裁剪员、缝纫工、熨衣工和包装工的感受是各式各样的。有些人随着新计划的实行而受到表彰，



反应良好；但是另外一些人则认为是管理人员的诡计，要让他们更加拚命工作而不增加任何工资。他们工会的企业代表同后面那些人的意见一致，公开批评这些计划。

反应是如此的悬殊。王静女士受到公司最高层主管人员的不少批评，他们以为被一个过度热心的人事经理所欺骗了。在同该公司的管理顾问讨论这个问题时，顾问对王静女士的意见是她对人的激励观念想象得过于简单了。

请根据以上情况，回答下列问题：

- 1.你认为这个计划为什么会引起这么多的争议？
- 2.为什么管理顾问说，王静女士对人的激励观念想象得过于简单了？
- 3.如果你是王静女士，你会怎么做？

## 《管理学原理》测试题（二）

### 一、简答题

- 1.管理的二重性对我们有什么启示？
- 2.企业高层管理人员、中层管理人员和基层管理人员的职责有何不同？
- 3.根据权力运用的不同风格，领导风格的基本类型有哪三种？如何评价三者的优势？
- 4.一般环境因素和特殊环境因素都各由什么因素构成的？

### 二、单项选择题

- 1.不同的人对于管理有不同的看法，下列说法中哪种正确（ ）。  
A. 管理就是决策，因为管理效果在很大程度上取决于决策的质量  
B. 管理是一个过程，即同他人一道去实现既定目标的过程  
C. 管理是管理者影响下属，使其努力工作实现目标的过程  
D. 管理就是控制，确保事情按计划进行
- 2.福满楼是一家百年老店，其主要的产品是红烧肘子。长期以来备受欢迎。但是近年来由于人们更加注意饮食健康，对于油腻食品的需求量下降，因此公司的业绩有持续滑坡的趋势。你认为企业高层管理人员当前首先应该采取的措施为（ ）。  
A. 分析顾客的需求，重新明确公司的产品定位    B. 进行组织结构调整  
C. 收购其他企业    D. 加强人力资源管理
- 3.某跨国酒店拟向我国某牙刷生产企业订购了一批牙刷，要求该企业提供一些样品。我方企业把企业中质量最好的牙刷作为样品提交给了对方。但是，令人不解的是，对方看过样品之后却断然拒绝与我方签订合同。针对这种情况，你认为最可能的原因是什么（ ）。  
A. 酒店对于牙刷的质量要求远远高于我方的样品  
B. 酒店需要的是是一次性使用的牙刷，我方没有明确对方的需求  
C. 酒店在此期间找到了更好的供应商  
D. 酒店从一开始就缺乏诚意
- 4.北斗公司的总经理刘冰在一个职业培训中学习到了很多目标管理的内容。他对于这种理论逻辑上的简单清晰以及其预期的收益印象非常深刻。为此，他准备在公司中实施这种管理方法。第一步就是要和各个部门的主要的负责人协商确定如何为各部门制定目标。在讨论的过程中大家有着不同的见解。主要有以下几种，你认为哪种看法是正确的（ ）。  
A. 各部门的目标决定了整个公司的业绩，应该确立较高的标准  
B. 考虑到企业全体员工的积极性，各部门的目标应该设置最低的标准  
C. 目标的确定应该略高于各部门的现有能力，但要使各部门经过努力能够达到  
D. 各部门情况不一样，有的部门宜采用高标准，有的部门则宜采用低标准
- 5.管理体现着（ ）的辩证统一关系。  
A. 自然属性和社会属性    B. 生产力与生产关系

- C.经济基础与上层建筑                      D.管理理论与实践
- 6.法约尔被誉为（ ）之父。
- A.组织理论              B.经营管理理论              C.科学管理理论              D.现代管理理论
- 7.与长期的战略性计划有关的是（ ）人员。
- A.高层管理              B.中层管理              C.基层管理              D.全体
- 8.决策是计划工作的（ ）。
- A.基础              B.重心              C.核心              D.目标
- 9.（ ）组织结构采用“集中政策，分散经营”的管理原则。
- A. 矩阵制组织结构                      B.直线职能制组织结构
- C.事业部制组织结构                      D.动态网络型组织结构
- 10.麦格雷戈提出的理论是（ ）
- A.X 理论              B.超 Y 理论              C.X 理论与 Y 理论              D.Z 理论
11. 零售百货店的环境不确定性属于下列哪一类（ ）。
- A. 低不确定性                      B. 较低不确定性
- C. 较高不确定性                      D. 高不确定性
12. 某空调生产企业当年销售额比上年增长 8%；当年国民经济发展速度为 10%。这种情况表明（ ）。
- A. 空调并非生活必需品，其销售增长速度缓于国民经济发展速度是很正常的
- B. 在有利的宏观经济形势下，企业的竞争实力在提高
- C. 该企业的竞争实力在下降
- D. 该企业的竞争实力还应结合其市场占有率才能做出评价
- 13.下列哪种情况属于非程序性决策（ ）。
- A. 餐厅里的一位服务员因工作不慎，将饮料溅到一位顾客的衣服上，顾客非常恼火，要求赔偿，经理就从餐厅的开支中支出一笔钱作为顾客的洗衣费
- B. 一位顾客向企业提出索赔，企业需要决定是否同意赔偿
- C.随着规模的扩大，企业决定仿照同行其他企业，将现行的直线职能制组织结构改为事业部制
- D. 企业流动资金发生短缺，选择筹资渠道
- 14.某公司为了寻找改进管理的途径召开头脑风暴法的会议。在会议上大家各抒己见，但是少数人提出的方法荒诞不经，甚至有时让人感觉离题太远。对于这种情况你应该如何处理？（ ）
- A. 委婉地打断他，让别人发言
- B. 及时断然地打断他，这样才可以防止其他人也犯同样的错误
- C. 会议应该让大家畅所欲言，不应该干预
- D. 只有在他谈论和主题无关的话题时才打断他
15. 近一段时间，负责公司人事管理的马经理注意到公司内部的员工人心浮动，企业内部小道消息很多。为此，他认为首先应该找出问题的原因，然后才能有针对性地采取措施消除这种现象。你认为最可能的原因是什么（ ）
- A. 企业面临的竞争环境最近发生了较大的变化
- B. 企业当中的正式沟通渠道不畅通，员工感到不安全
- C. 企业内部近期将要进行大的调整
- D. 员工中很大比例的人原来是国企中的员工，一直有传小道消息的倾向
- 三、判断题（判断对错，错的请说明理由）
- 1、惩罚权力、奖励权力、法定权力是由组织规定和控制的。
- 2、在组织文化的结构层次中，物质层文化最终决定着精神层和制度层文化。
- 3、在公司组织内部，非正式沟通渠道与正式沟通渠道平行存在。
- 4、外部招聘比内部招聘的选择范围更大，所以总能够找到更优秀的人才。

5、目标管理是以单纯“作业为中心”的管理。

#### 四、制图题

画出经营业务组合分析图，并根据各经营单位在图中所处的位置来选择企业活动的方向。

#### 五、计算题

某工程公司要对下月是否开工做出决策。已掌握的资料是：如果开工后天气好，可以按期获利 4 万元，如果开工后天气不好，则造成损失 2 万元；如果不开工，不论天气好坏都要支出费用 0.2 万元。下个月天气好的概率是 0.4，天气不好的概率是 0.6。

#### 六、案例分析题

##### 1.新控制方法的采用

群大公司是从小施工队发展而来的建筑工程公司，其董事长李大年是位苦干实干、讲信用、重义气的人，对下属照顾得非常周到，对年轻下属更是视如晚辈。因业务需要，启用了一位刚学企业管理专业毕业的年轻人王永平，担任计划工作。小王鉴于李董事长所交代下来的老方法，费时且并不完善，于是自己决定采用在学校里学到的 PERT 法(计划评审法)。

小王受董事长影响，工作也非常勤奋。白天常到工地了解情况，协助解决各种问题，因而经常要加班到晚上十一时左右。李董事长对其甚为欣赏，但也担心小王会累坏身体。连续几个晚。董事长因有事情回到公司，见小王伏案工作，十分感动。但见小王在纸上画了很多的小圆圈，箭头线连起来，加上了一些英文字母和数字，不知小王到底在干什么。有一个晚上李董事长实在忍不住了，他语气不太好地问道：“你到底在于什么”小王听了这话，心中十分不快，暗自嘀咕：“莫名其妙!我这不是正忙着制订计划吗!”但他什么也没有说，继续手里的事。

第二天一早小王又去工地，李董事长想知道最近计划工作的情况，便翻阅“计划表”查看，发现已经好久没有增加新内容。但他看见小王桌上一堆画满了圆圈，箭头线的纸张，标题写着“PERT NO. 1”，一时怒气冲天，马上将小王从工地招回。因为此事，李、王二人闹得很不愉快，小王的新方法也只有暂时搁置一旁，仍然采用原来的方法，小王为此十分苦闷。

请根据案例所提供的资料，回答下面的问题：

- (1) 小王发生冲突的根源是什么？
- (2) 王应当如何做才能让董事长接受 PERT 法？

##### 2.前景内燃机公司的激励问题

前景内燃机公司最高层主管人员长期忧虑的一个问题是：生产车间的工人对他们的工作缺乏兴趣。其结果就是产品质量不得不由检验科来保证。对于那些在最后检验中不合格的产品，公司找到的唯一方法就是在一个特别的车间内设置一个由技术高的工匠组成的班组，安排在生产线的最后，在那里解决质量问题。由于这种方法费用高，而且发现的质量问题大多是装配时不小心等可以实现预防的差错造成的。因此，公司中很多人对于使用这种事后处理方法感觉不满意。当然，也有的差错是由于设计不合理造成。

在公司总裁的催促下，分公司总经理召集他的主要部门主管开会研究这个问题该如何解决。生产经理刘伟断言，这些问题是工程设计方面的问题。他认为，只要工程设计人员仔细地设计部件和整体结构，许多质量问题就不会出现。他又责怪人事部门没有更好地挑选工人，并且没有让使用部门的员工参与到选拔工作中来。他特别指出装配工人的流动率每月高达 5% 以上，且星期一的矿工率经常达到 20%。他的见解是：用这样的劳动力，没有一个生产部门能够有效地运作。

总工程师王选认为，部件和整机结构都设计的很好。如果标准要求再严格一点儿，生产就会非常困难和费时，的成本就会大幅度提高。

人事经理刘彦从多方面来说明人事问题。首先，她指出，由于本公司有强有力的工会，她的部门对公司雇佣和留用工人有很少或根本没有控制权。其次，她观察到车间的工作是单调和非常辛苦的。所以公司不应该期望工人对于这种工作除了领取工资外还会有什么兴趣。但是刘彦说，她相信公司可以想办法提高工人的兴趣。如果工人承担的工咱范围能够扩大的话，必然会出现高质量的工作以及较低的缺勤率和流动率。当问她议是什么时，她向公司推荐作两件事：一是要工人掌握集中操作技能，而不是只是作一项简单

的工作。二是工人每星期轮流换班，从生产线的一个位置换到另一个位置上，这样可以为工人提供新的和更有挑战性的工作。

这些建议被用并付诸实行。使每个人觉得意外的是：工人对新计划表示极大的不满。一个星期后，工人罢工，装配线关闭。工人们声称，新计划只是一种管理上的诡计：使他们要作比以前更多的工作，并且训练他们去替代其他工人而不增加任何工资。

根据案例提供的情况，请回答下列问题：

(1) 从案例中我们可以看到，该企业产品质量的控制不够。管理控制主要有三大类，你认为该企业在产品生产过程中没有采用哪类控制？（ ）

- A.现场控制      B.反馈控制      C.前馈控制      D.A 和 C

(2) 针对企业产品质量存在的问题，企业的高层领导专门开会讨论解决方案，在会议上大家见解不一致，典型的看法有以下四种，你认为哪个看法更可取？（ ）

- A.根本原因是工人缺乏兴趣和责任感，因此应该首先从提高工人的责任心和归属感入手  
B.为了让工人负起责任来，应该制定详细的工作规范，要求他们严格执行  
C.在生产过程中的每个工序都检验员进行检验，及早发现问题，及早解决  
D.由于一些质量问题是设计原因造成的，应该着眼于提高设计人员素质

(3) 从案例中我们发现企业各个部门对于质量责任和原因都有不同的看法和争执，这些争执反应了什么问题？（ ）

- A.经济人的假设是正确的，人总倾向于推卸责任  
B.企业各个部门之间的协调不好  
C.企业中长期存在的难以调和的矛盾此时激化了  
D.企业的各部门很难达成统一的意见

(4) 从案例中我们可以判断，该公司采用的划分部门的方式主要是：

- A.按职能      B.按产品      C.按地区      D.按业务性质

(5) 人事经理刘彦的建议和改进方式并没有取得预期的效果。你认为最可能的原因是什么？

- A.工作方式的改变和工作范围的扩大并没有改变工作本身枯燥乏味的现实  
B.事先没有和工人进行充分的沟通      C.事先没有作充分的宣传  
D.其他部门的管理者没有予以配合

## 七、论述题

试说明“将在外君命有所不受”所蕴涵的管理思想。

## 《管理学原理》测试题（三）

### 一、简答题

1. 管理人员的技能要求有哪几类？不同层次管理人员的技能要求侧重点有何不同？
2. 简述计划工作的程序？
3. 简述组织设计的原则？
4. 决策的制定过程？

### 二、单项选择题

1. 某企业准备开发一种新产品，有两个方案供选择。一个方案是为了降低风险，建议使用临时性设备。另一个方案是一步到位，进行长期性投资。如果在这个决策中，决策者知道两个方案的初期投资额；产品销售有畅销、不畅销和销不出去三种可能；以及在每种可能的情况下，这两个方案的获利情况。根据以上信息，你认为这个决策是一个什么类型的决策加入何种信息后该决策将变成一个风险性决策（ ）。  
A. 确定性决策，投产后生产新产品的数量  
B. 本身就是风险性决策，不需要加其他信息  
C. 不确定性决策，三种市场前景出现的预期概率



D. 战略决策，企业预期的市场份额

2. 王明在改革开放初期创办了一家小型私营企业，经营具有独特风味的“傻子瓜子”。这个配方是王家祖传的。由于产品口味好、价格面向一般大众，很快就确立了大家认可的品牌，销路非常好。在此情况下，王明企业的员工人数也随之增加。由原来只有 4 个家庭成员增加到 90 人，工厂规模也扩大了很多。在感到成功喜悦的同时，王明也面临前所未有的困扰。他感觉到工作得很力不从心。每天疲于奔命处理各种各样的琐事，但尽管如此，工厂的管理还是给人以很混乱的感觉。为此，他请教了很多，这些人给他想出了各种各样的方法。有代表性的有以下四种，你认为哪个最好（ ）。

A. 王明应该抽出一定的时间去某著名高校接受管理方面的培训

B. 可以考虑请一位顾问，帮他出谋划策

C. 可以招聘一位能干的助理，帮助他处理各种琐事

D. 对于企业的组织结构进行改组，在王明和操作工人之间增加层次

3. 公司召集中层以上管理人员开会，把上级有关政策通报给大家，并要求所有参加的管理人员向各自的部门传达上级的政策。在这个管理过程中，存在哪几种类型的沟通模式（ ）。

A. 轮式 链式 B. 轮式全通道式 C. Y 式 圆周式 D. 环式 轮式

4. 控制就是事情按计划进行。为此就需要在企业中建立信息反馈机制，随时监控是否存在偏差。在发现偏差后，有人提倡“消灭偏差”，对于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，关键问题是找到偏差出现的原因，消除原因才是根本的解决途径

D. 以上提法都不正确

5.“管理是一种艺术”，这是强调管理的（ ）。

A. 科学性 B. 复杂性 C. 实践性 D. 精确性

6. 19 世纪末 20 世纪初（ ）的出现，是管理学形成的标志？

A. 法约尔的一般管理理论

B. 泰罗的科学管理理论

C. 韦伯的组织理论

D. 梅奥的人际关系学说

7. 狭义的计划工作指的是（ ）

A. 计划准备

B. 制定计划

C. 执行计划

D. 检查计划

8. 一般来说，长期目标是指时限为（ ）以上的目标

A. 3 个月

B. 半年

C. 1 年

D. 5 年

9. 决策前必须对每个可行方案进行综合分析和评估，即必须进行（ ）研究。

A. 经济性

B. 效益性

C. 社会性

D. 可行性

10. 口头沟通比书面沟通具有的优点是（ ）。

A. 迅速和充分交换意见的潜力

B. 当面说清问题的条件

C. 双方可以开展辩论

D. 不把双方的主张传走样

11. 如果你是公司营销部门的主管，一个顾客打来电话向你反映他所购买的你公司产品出现了一些故障，要求你公司提供维修服务。根据顾客提供的情况，你经过初步判，判断认为该项故障是属于设计的原因，应该由设计部门来处理。在这种情况下，你认为以下做法哪二项是最好的处理方法？（ ）

A. 明确告诉顾客这不是你的责任，要求他直接打电话给设计部门

B. 请顾客第二天再打来，你会为他和设计部门取得联系

C. 让顾客详细说明故障的情况，并作记录，然后将记录转给设计部门

D. 让顾客详细说明情况并作记录，让顾客留下电话。然后和设计部门联系，要求其尽快给顾客打电话

12. 亚当·斯密的劳动分工理论对于企业管理影响很大。该理论通过实践研究证明了分工的效益。因此，在企业管理中，无论是生产现场，还是管理层，都存在着很细致的管理分工。但是，近年来，管理界发现过细的劳动分工导致工人的厌烦情绪，同时管理层也存在严重的壁垒。对此应该采取何种管理措施？（ ）

- A. 严格内部规章制度,以改善工作作风和工作态度,克服工人的厌烦情绪
- B. 以工作丰富化为原则,进行工作和职务再设计
- C. 进行思想教育并进行积极的沟通
- D. 强调集体主义和奉献精神的企业理念

13. 明光集团公司原来是一家电话机生产企业,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,公司的经营领域逐渐扩大到无线通信、照明设备、IT产品等。在这种情况下,公司总裁开始感觉越来越难以对于所有的工作进行有效的领导。如果你是总裁请来的一位顾问,你认为为他提出以下哪个建议更好( )?

- A. 选拔一个能干的副手来协助总裁的工作
- B. 改变组织结构,变直线职能制为事业部制
- C. 淘汰一种产品,只做自己擅长的产品
- D. 公司高层实行集体管理的方式

14.按纠正措施的环节划分的三种类型,其中作为控制工作的基础的是( )。

- A.直接控制
- B.反馈控制
- C.前馈控制
- D.现场控制

15.以下各项表述正确的是( )。

- A.保健因素和激励因素通常都与工作条件和工作环境有关
- B.保健因素和激励因素通常都与工作内容和本身有关
- C.保健因素通常与工作条件和工作环境有关,而激励因素与工作内容和本身有关
- D. 保健因素通常与工作内容和本身有关,而激励因素与工作条件和工作环境有关

三、判断题(判断对错,错的请说明理由)

1. 西蒙是决策理论学派的代表人,他认为管理就是决策。并将决策分为程序性决策和非程序性决策,他的研究重点是程序性决策。
2. 在《社会组织与经济组织理论》一书中,他最早提出一套比较完整的行政组织体系理论,因此被称之为“组织理论之父”。他就是法国古典管理理论的代表——韦伯。
3. 企业战略管理过程一般由战略制定、战略实施和战略评价及控制等环节组成。
4. 按照预测时间的不同,可将其分为短期预测、中期预测和长期预测。一般情况下,预测时间范围的长短与预测质量的高低成正比例关系。
5. 管理幅度、管理层次与组织规模存在着相互制约的关系。也就是说,当组织规模一定时,管理幅度与管理层次成正比关系。
6. 对企业销售收入及其变化趋势的预测就是销售预测。
7. 在马克思所述的管理二重性论述中,指挥劳动体现了管理的社会属性,监督劳动体现了管理的自然属性。
8. 在面试中,求职者可自由选择回答或不回答面试者的问题。
9. 梅奥通过“霍桑试验”得出职工是“经济人”。
10. 权变理论认为虽然两种情景不能完全一样,但有可能类似,因此解决问题的方法可以是相同的。
11. 目标并不决定未来,但他们是动员企业中各种资源和力量去创造未来的手段。
12. “决策贯穿于管理活动的全过程,决策程序就是全部管理过程”是现代决策理论的观点。
13. 授权后不利于管理者执行更具有竞争性的任务。
14. 矩阵结构是现代企业的最佳组织模式。
15. 渐进性变革和根本性变革的差别是渐进性变革需要较长的时间。
16. 工资结构决策以工作估值为依据,从劳动的质量来确定一项职务的大小,以确保组织内部各工作间的报酬公平。
17. 零基预算通过不断评价组织现有预算来提高组织生存能力。
18. 管理信息系统的“检查、分析信息使用情况”职能主要是控制信息传输的及时性和准确性
19. 创新的技项方法很多,但它们的基本原理不外乎运用逻辑思维、形象思维和灵感思维。
20. 职能部门化更适合大型的或多元化经营的公司。

四、制图题

画出影响行业竞争性的五种力量，并分析各竞争力量的相互影响情况。

## 五、计算题

某公司生产某产品的固定成本为 160 万元，单位产品售价为 1200 元，若年度产品订单为 4 万件，试问：单位可变成本降至什么水平才不至于亏损。

## 六、案例分析题

### 1. 裁员问题的冲突

刘明是某机械设备有限公司的总经理。该公司上半年出现亏损，年底又要还清一大笔银行款，在实行了两个月的节约计划失败后，刘明向各部门经理和各厂长发出了紧急备忘录。备忘录要求各部门各工厂严格控制经费支出，裁减 10% 的员工，裁员名单在一周内交总经理，并且规定全公司下半年一律不招新员工，现有员工暂停加薪。该公司阀门厂的厂长王超看到备忘录后，急忙找到总经理询问：“这份备忘录不适用于我们吧。”总经理回答，“你们也包括在内。如果我把你们厂排除在外，那么别的单位也都想作为特殊情况处理，正象上两个月发生的一样，公司的计划如何实现我这次要采取强制性行动，以确保缩减开支计划的成功。王超辩解道：“可是我们厂完成的销售额超过预期的 5%，利润也达到指标。我们厂的合同订货量很大，需要增加销售人员和扩大生产能力，只有这样才能进一步为公司增力入。为了公司的利益，我们厂应免于裁员。哪个单位亏损就让哪个单位裁员，这才公平。”

刘明则说：“我知道你们厂过去的成绩不错。但是，你要知道每一位厂长或经理都会对我讲同样的话，作同样的保证。现在，每个单位必须为公司的目标贡献一份力量，不管有多大的痛苦！况且，虽然阀门厂效益较好，但你要认识到，这是和公司其他单位提供资源及密切的协作分不开的。”“无论你怎么讲，你的裁员指标会毁了阀门厂。所以，我不想解雇任何人。你要裁人就从我开始吧！”王超说完，气冲冲地走了。刘明心想：“这正是我要做的。”但是，当他开始考虑如何向董事会解释这一做法的理由时，他又开始有点为此感到犯难了。

假如你是该公司的一名常务董事，你对上述冲突过程有相当清楚的了解，你不想让王厂长因此而离开公司，但又要推动公司裁员计划的落实。

试问：在这样的情况下，你如何分析和处理王厂长与刘总经理的冲突？

### 2. 韩老板的经营策略

韩老四是 D 县东乡区苇塘村的农民。他祖辈一直以开小餐馆为生，直至 20 世纪 50 年代初他父亲还一直在村里开小餐馆。那时他虽然还很小，但也在店里跑前跑后地跟着干。他们祖上搞出一门绝活，就是烧制一种酱卤的熟食，十分可口而又具特色，其中尤以卤鸭最为有名。

20 世纪 50 年代后期实行社会主义改造，小餐馆搞了合作经营，他父亲不久去世了。韩老四成了人民公社的社员，祖传绝技失传，人家也忘了他曾是这韩家卤鸭的一代传人。

改革开放以后，他办起了一家“韩老四卤鸭店”。起初，虽然小本经营，但却门庭若市。钱越赚越多，他先在邻村办分店，渐渐将分店办到了省城，俨然成了连锁网络。于是韩老四成立了一家韩家卤食公司，产品品种增加，连锁店扩大，甚至办起一家工厂，专门生产袋装和罐头卤食。韩老四成了富甲一方的民营企业，人们都称他为“韩老板”。

韩老板认为，公司创出牌子、经营成功的关键是靠韩家的独门绝技，这包括原料选择、卤汁配方、烧烤工艺等全套技术。因此，保持这种独特风味，既是公司的长期立足之本，也是公司对爱好其产品的顾客所应负的责任。所以，他提出“质量第一，服务为本”的口号，高价聘请品尝师把关，十分重视对企业中厨工、技师、采购人员等与产品品质密切相关工种的职工的技术培训与考核。在扩充新产品及增设新的连锁店上极为谨慎，实行宁缺毋滥的方针，决不为盲目扩张规模而损害产品质量与特色。

后来，经人推荐，港商李先生拜访了韩老板。李在香港经营多家风味食品店与餐馆，近年还将业务扩充到广东好几个市、县，财力雄厚，见多识广。李先生品尝过韩老板的传统美食后，赞不绝口，表现出极大的热情与诚意，愿尽快投入资金与韩老板合资。对此，韩老板也表现出不小的兴趣。在谈及合资后的打算时，李先生认为：韩家公司目前所采用的传统式直线职能制结构，太落后于形势，应当改为按不同产品性质而划分的事业部制结构，以适应公司进一步发展的需要。他还建议韩老板趁产品畅销、名气日盛的大好

形势，不失时机地向讲究口福的华南地区发展，进而向港、澳地区及东南亚华人众多的诸国拓展。他还劝韩老板，牌子既已打响，就不必僵守质量，应将重点转到扩大规模上来，并应利用名牌优势，向牛肉、羊肉、豆制品乃至饮料、酿酒等相关行业扩展。

对于李先生的想法，韩老板听后不以为然，面显愠色道：“我们韩家产品，靠的就是传家独特风味吸引顾客，为顾客提供优质的服务。你这种快速扩展的主张，显然有伤我店根本，违反我韩家传统经营道德，万万不可行。”两人的分歧看法，结果引起了争辩，渐至唇枪舌剑吵闹起来。最后，李先生大声叫道：“你真是个顽固不化的土包子，目光如豆，放着眼前发大财的机会不利用，真是不可理喻！”韩老板听后，脸色铁青，拍案而起道：“人各有道，我韩某有我传家的规矩。有赚大钱的法子你自己去赚好了。你走你的阳关道，我过我的独木桥。”

说罢叫声“送客”，转身走向内室。李先生悻悻然拂袖而去。

请根据以上情况，回答以下问题：

- (1) 在决定企业经营战略过程中，经营者主要应该考虑（ ）。  
A. 经营者的文化与学识水平。  
B. 经营者的个性与价值观等特点。  
C. 经营者个人成长经历与知识背景。  
D. 企业内在与外在等系列因素的综合作用。
- (2) 以下关于本案例中韩老板企业经营成功决定因素的论述中，哪一条最完整？（ ）。  
A. 产品的独特风味与专门的生产技术。  
B. 韩本人注重质量与服务，与顾客间的人缘关系好。  
C. 改革开放政策及市场中的需求与机会。  
D. “天时”、“地利”、“人和”等内外部、主客观因素的有利结合。
- (3) 李先生建议韩老板采纳的事业部结构的特点是（ ）。  
A. 对有独立市场、独立利益的产品实行分权管理。  
B. 各事业部独立核算、自负盈亏成为利润中心。  
C. 公司总部保留重要人事任免、预算审批及方针政策等重大问题决策权。  
D. 以上三种都是。
- (4) 观察韩老四与李先生从开始接触到不欢而散的过程，你认为他们主要缺乏哪类管理技能？（ ）。  
A. 概念技能。 B. 人际技能。 C. 技术技能。 D. 技术技能与概念技能。
- (5) 韩老四与李先生产生分歧意见的根本原因在于（ ）。  
A. 追求社会效益与追求经济效益思想的对立。  
B. 两种不同经营价值观的冲突。  
C. 两位企业家个性上的差异。  
D. 两种不同经营做法上的矛盾。
- (6) 从企业未来经营成功的可能性来看，你认为以下哪一回答更为适当？（ ）。  
A. 李先生的主张必能取胜，因为他灵活进取。  
B. 长远看韩老板会成功，因为他对顾客负责。  
C. 需要结合政府政策、市场竞争、需求变化等因素变化情况综合考虑。  
D. 以上三条全不对。

#### 《管理学原理》测试题（四）

##### 一、名词解释

1. 古代决策理论      2. 领导      3. 激励

##### 二、判断题（判断对错，错的请说明理由）

1. 现代企业管理学认为，企业管理的重点在经营，而经营的核心是计划。



2. 梅奥认为,在共同的工作过程中,人们相互之间必然发生联系,产生共同的感情,自然形成一种行为准则或惯例,要求个人服从。这就构成了“人的组织”。
3. 依靠人的知识和经验,对事物变化发展的趋势作出定性的描述,这就是经济预测。它往往用于对事物远期前景的预测。
4. 究竟采取扁平型或是高层型组织结构,主要取决于组织规模的大小和组织领导者的有效管理幅度等因素。因为在管理幅度不变时,组织规模与管理层次成正比。规模大,层次多,则呈高层型结构;反之亦然。
5. 让管理人员依次分别担任同一层次不同职务或不同层次相应的职务。该方法能全面培养管理者的能力,就是管理人员培训方法中的职务培训。
6. 组织是管理的一项重要职能,它由三个基本要素构成,即目标、结构和关系。
7. 在《社会组织与经济组织理论》一书中,他最早提出一套比较完整的行政组织体系理论,因此被称之为“组织理论之父”。他就是法国古典管理理论的代表——韦伯。
8. 企业战略管理过程一般由战略制定、战略实施和战略评价及控制等环节组成。
9. 一个组织选聘管理人员是采用内源渠道还是外源渠道,要视具体情况而定。一般而言,高层主管一般采用外源渠道。
10. 大批量生产的企业生产专业化程度较高,产品品种少,主要进行标准化生产,对职工技术要求相对较低,适于采用分权式组织形式。

### 三、单项选择题

1. 以下关于管理者技能要求的说法正确的是( )。  
A. 基层管理者需要的是技术技能      B. 中导管理者更多地需要人际技能与概念技能  
C. 高层管理者需要较强的人际技能      D. 三者都需要全面的技术技能
2. 美国管理大师彼得·德鲁克说过,如果你理解管理理论,但不具备管理技术和管理工具的运用能力,你还不是一个有效的管理者;反过来,如果你具备管理技巧和能力,而不掌握管理理论,那么充其量你只是一个技术员。这句话说明( )。  
A. 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  
B. 是否掌握管理理论对管理者工作的有效性来说无足轻重  
C. 如果理解管理理论,就能成为一名有效的管理者  
D. 有效的管理者应该注重管理技术与工具的运用能力,而不必注意管理理论
3. 主要是根据决策人的直觉、经验和判断能力来进行的决策是( )。  
A. 确定性决策    B. 不确定性决策    B. 程序化决策    D. 非程序化决策
4. 以下决策,受决策者个性影响最大的是?( )  
A. 确定性决策    B. 战略决策    C. 不确定性决策    D. 程序化决策
5. 下列关于战略决策,不正确的说法是( )。  
A. 具有宏观性,影响全局      B. 影响深远,意义重大  
C. 是战术决策的衍生和细化    D. 战略决策的目标简单
6. 计划制订过程通常包括:(1)预算数字化;(2)评估备选方案;(3)拟定辅助计划;(4)确定前提条件;(5)确定目标等。你认为( )是正确的计划步骤。  
A. (5).(3).(1).(4).(2)      B. (5).(4).(2).(3).(1)  
C. (4).(3).(2).(1).(5)      D. (2).(3).(5).(1).(4)
7. 以下哪一种不属于非程序性计划。( )  
A. 产品品种调整      B. 建立新生产线  
C. 向供应商订货      D. 改变工资制度
8. 目标管理的宗旨在于(A)  
A. 用“自我控制的管理”代替“压制性的管理”  
B. 用“民主式的管理”代替“独裁式的管理”

- C.用“参与式的管理”代替“压制性的管理”  
D.用“自我控制的管理”代替“独裁式的管理”
- 9.直线职能制组织形式的特点是( )。  
A.多头领导 B.指挥统一、职责分明  
C.发挥专业人员作用 D.结构简单、应用广泛
- 10.一般说来,管理层次所拥有的能够确定集权或分权程度的是( )。  
A.审批权 B.决策权 C.组织权 D.计划权
- 11.不利于分权的因素主要有( )。  
A.组织规模的扩大 B.组织活动的分散  
C.培训管理人员的需要等 D.维护政策和命令统一性的要求
- 12.在企业人力资源管理过程中,通常对不同的职位,采用的甄选方法也有所区别。在以下几种常用的甄选方法中,选择高层管理者时最常用的是( )。  
A.笔试 B.工作抽样 C.面谈 D.履历调查
- 13.当企业人力资源供给大于需求时,通常不应采用下列哪项措施保证人力资源供求平衡( )。  
A.增加无薪假期 B.减少人员补充  
C.加强日常考评管理,找出各种理由提前终止合同  
D.适当地放宽退休的年龄和条件限制,促使更多员工提前退休。
- 14.有一种观点认为:一个繁忙的管理者不是一个好的管理者,这种看法应如何评价( )。  
A.不对。管理者责任比下属大,应该比员工忙。  
B.不对。管理者既要管理下属,又要处理事务性工作,当然应该比较忙。  
C.对。管理者工作的重点应该是调动下属的积极性,而不是自己埋头工作。  
D.对。管理顾名思义就是管辖、梳理别人的工作,而不是自己做。
- 15.下列不属于人力资源重置成本的是( )  
A.广告或招募 B.在职培训 C.离职补偿 D.新员工的工资
- 16.内部提升和外部招聘都是非常重要的选拔人才的方式,但是二者各有利弊。下列哪种情况更适合采取内部提升的方式( )。  
A.组织发展有一个持续、长期的目标。 B.需要选择对企业至关重要的岗位时。  
C.保证公司的一贯运行方式时。 D.具有悠久历史的企业。
- 17.卡尔森以前只有宾馆管理经验而无航运业管理经验,但被聘为美国泛美航空公司的总裁后,短短三年,就使这家亏本企业成为高赢利企业。这是因为( )。  
A.最高管理者不需要专业知识,只要善于学习、勤于思考就够了  
B.成功的管理经验具有一定的普适性,所以可以成功移植  
C.成功管理的关键是人,只要搞好人的管理,就可取得成功  
D.这仅仅是一种巧合,只说明卡尔森有特别强的环境适应能力
- 18.一些大公司喜欢采取内部提升的选拔制度。你认为以下哪些是它的弊病( )  
A.可能造成“裙带关系” B.容易引起员工之间的不团结,产生矛盾。  
C.企业急需人才或有大量空缺职位时,难以及时达到满足。  
D.以上三个都是。
- 19.日前有些人认为公司的竞争就是人才的竞争,所以有的公司在想方设法挖掘人才,而员工“跳槽”的现象也很普遍。下面哪个观点是正确的( )。  
A.“人往高处走”,这个现象很正常。  
B.被“跳槽”的公司管理的力度不够,留不住人才。  
C.人才也是一种资源,也可以在市场上流动。  
D.“跳槽”的员工缺乏职业道德,走了也不可惜。

20.现代企业意识到人力资源的重要性,但是头疼的问题之一是如何留住人才。如下的方法,你认为最有效的是( )。

- A.提供比较高的薪水。 B.提供很好的工作环境。  
C.提供很多的培训机会。 D.培养其对企业的认同和归属感。

21.依菲德勒权变模型,下列类型中对领导者有利的情境是( )。

- A.领导者与被领导者关系不好,工作任务不明确,领导者的职位权利弱。  
B.领导者与被领导者关系好,工作任务明确,领导者的职位权利弱。  
C.领导者与被领导者关系好,工作任务不明确,领导者的职位权利弱。  
D.领导者与被领导者关系不好,工作任务明确,领导者的职位权利强。

22.依情境理论,下列应采取参与型的领导风格的是( )。

- A.下属既无能力又不情愿。 B.下属无能力但是有很大的积极性。  
C.下属有能力但是不愿意干领导分配的工作。 D.下属既有能力又对分配的工作很有积极性

23.下列哪项不属于积极倾听的技能( )。

- A.在别人说话时,注视对方。 B.用自己的话复述对方的话。  
C.通过提问以保证理解。 D.不时打断对方的发言,以便及时表达自己的观点,形成沟通。

24.关于沟通,下列说法正确的是( )。

- A.鼓励组织中的正式沟通渠道,消除非正式沟通渠道。  
B.小道消息也是一种沟通的形式,管理者应学会利用其为组织目标服务。  
C.全通道是沟通网络可以是每个人都充分沟通,应该予以提倡。  
D.各种沟通方式只是形式上的不同,其沟通的效率都是差不多的。

25.领导者采取何种领导风格,应当视其下属的“成熟”程度而定.当某一下属不愿也不能负担工作责任,学识和经验较少时,领导对于这种下属应采取如下哪种领导方式( )。

- A.命令型 B.说服型 C.参与型 D.授权型

26.对于组织的看法,你认为哪种正确( )

- A.正式组织中不存在非正式组织。  
B.正式组织中也存在非正式组织。  
C.非正式组织中通常会传递小道消息,因此应尽量消除非正式组织。  
D.非正式组织是由企业管理者用非正式的方式建立的。

27.头脑风暴法作为一种集思广益的沟通方式被经常采用到管理的会议讨论中。但是在讨论中,少数人的观点不切实际,有时感觉离题很远。此时应该采取的措施是( )。

- A.及时打断,并当面指出,以避免其他人犯同样的错误。  
B.婉转地打断,请下一个人发言。  
C.在其谈论与主题无关的话题时打断。  
D.会议就是要畅所欲言,不予干扰。

28.课堂上有不遵守纪律,不认真听课的同学,老师用严厉的目光盯着他以示警告。这属于( )。

- A.非书面沟通 B.非正式沟通 C.非语言沟通 D.下行沟通

29.“亡羊补牢”属于( )。

- A.前馈控制 B.同期控制 C.反馈控制 D.预防控制

30.“跳一跳,摘桃子”,说明目标必须具有( )。

- A.可接受性 B.挑战性 C.可考核性 D.多样性

#### 四、简答题

1.简述泰勒科学管理理论的主要内容。

2.为什么在决策中经常采用满意原则而不是最优原则?

#### 五、案例分析

1、钢材集团总公司下有8个分公司。其中第一、第二、第三分公司是集团中规模最大的分公司。张、王、李三人分别任第一、第二、第三分公司的业务科长。今年比利时召开全球钢材交易大会，此次会议对集团未来的发展和市场定位非常重要。集团决定让最具规模的第一、第二、第三分公司的科长同去参加此次会议。会议3天，加上来回的路程和周末，一共用去了一周的时间。

回来后，第四分公司没有参会的赵科长是新近被提拔的年轻的科长，他很想同他们了解一些目前国际上最新的动态，就主动给张、王、李打电话询问什么时间方便开个小会。第一分公司的张科长还没有搞清楚赵科长的意图就打断说：“我现在手头有很多积压的文件，这两天没有时间，无论什么事情等过两天再说吧。”第二分公司的王科长比较耐心地听完后，思考了一下说：“上午我要处理开会期间没有办的工作，下午有时间，欢迎你来找我。”第三分公司的李科长表现地很热情：“没问题，你现在来也可以。”赵科长感到三个科长管理风格相差很多，觉得他们从会上感受到的内容也可能各有不同，决定分别找三个科长聊聊，时间上也不发生冲突。这样既可以了解市场的动态，又可以分别向三个科长请教一些管理的方法。

请根据以上情况，回答下列问题：

(1) 三个科长是同行业的，假定他们的职责大体相当，开会离开的七天里，科里工作也是大致相似的，那么，三个科长会后的状况为何如此不一样呢？

(2) 你认为哪位科长的管理风格更可取？为什么？

2. 立德公司建于1958年，现已发展为研发、生产经营移动通信等多种电子通信设备的专业厂家。企业决策者认为，随着家电行业同行竞争者的增多，企业的产品如没有特色就很难获利。1985年后，立德公司积极寻求有较高技术档次的新产品，积极参加了电子部组织的激光照排项目的合作攻关，这一努力，使立德公司形成了“激光照排为主，数字特高频与移动通信为辅”的经营格局，对提高立德公司的技术能力与今后的技术引进起点，起到了较为关键的作用。

80年代末期，立德公司生产经营的产品（如无线特高频设备）大都为模拟制式，市场面临衰退化。在这关键时刻，立德的高层决策者看到，通信必然要实现数字化、全球化。决策者还预测到，邮电将会以高于30%的速度发展，电话会大面积普及且向移动电话转移的新需求。而当时国家通信建设急需的移动通信设备依靠直接进口。

鉴于这一情况，立德公司的高层决策者根据企业所拥有的技术水平与国内的大市场，果断地提出了“高新技术起点、多渠道技术引进”的经营战略，并由此做出了两个具有超凡胆识的决策：一是尽早与美国的M公司签订蜂窝电话手持机在站系统设备技术引进合同；二是加盟HJD04型数字程控交换机的合作攻关。

这两项决策的制定与实现，从根本上改变了立德公司的产品结构，企业发展出现了新的生机，2001年就提前完成了原定计划，实现销售收入4亿元，2002年销售收入猛增到15亿元，2005年实现销售收入40亿元，全员劳动生产率高达86.2万元，与1958年建厂时相比，国有资产增加了200余倍。立德公司开拓了一条值得国有大中型骨干企业借鉴的自强奋进、跳跃发展的成功之路。

目前，立德公司在发展中面临着技术风险（基站系统80%关键部件依赖进口，这种依赖在近几年还将进一步加重。立德公司的技术发展方向还受制于国外公司）。自主开发能力与跳跃发展的产业规模和经济指标不匹配。其次，立德公司的经营风险也很大。通信产品的高利润，将吸引越来越多的国内企业加入通信行业；同时，国外大公司会进一步进入中国市场，因此，竞争会更加激烈。

请根据以上情况，回答下列问题：

1. 立德公司决策成功的主要原因是（ ）。

- A. 决策的合理性      B. 决策的可行性  
C. 决策的超前性      D. 决策的及时性

2. 立德公司在未来发展中，最重要的战略行动是（ ）。

- A. 选择新的国际大公司合作      B. 自主开发新的通信产品  
C. 加强产品营销      D. 强调资本经营

3. 立德公司与M公司合作的意图主要是（ ）。

- A. 获得制造技术      B. 获得管理技术



- C.获得营销网络                      D.获得开发技术
- 4.总而言之，立德公司跳跃式发展的秘诀是（ ）。
- A.超前认识                      B.国外公司的支持
- C.科技、人才的支持              D.政府支持
- 5.从本案例看，立德公司的经营风险主要是（ ）。
- A.高水平人才少    B.产品单一    C.未来产品方向不明    D.对国外公司的依赖

《管理学原理》测试题（五）

一、简答题

- 1、简述目标管理的基本思想。
- 2、简述双因素理论的基本观点。
- 3、简述过分集权的弊端
- 4、简述控制的基本过程。

二、单项选择题

1. 决定管理社会属性的是（ ）  
A.生产方式    B.生产力    C.生产关系    D.上层建筑
2. “社会人”的基本假设之一是（ ）  
A.人们把追求感情当成主要目的    B.人是最勤奋的  
C.人是为完成组织目标而工作的    D.人是由社会需求而引起工作动机的
3. 最理想的标准是（ ）  
A.实物标准    B.费用标准    C.资金标准    D.可考核标准
- 4.现场控制主要为（ ）所采用的控制方法  
A.基层主管人员    B.中层主管人员    C.高层主管人员    D.非主管人员
- 5.在环境分析法中，针对产业环境分析一般运用（ ）。  
A. PEST 法    B. SWOT 法    C. 五力竞争分析法    D. 价值链分析法
- 6.随着电冰箱市场从卖方市场转向买方市场，各冰箱厂家在改进产品设计，增加产品功能、改善售后服务等方面绞尽脑汁，不断推陈出新。这种竞争战略是（ ）。  
A. 集中化战略    B. 差异化战略    C. 分散化战略    D. 成本领先战略
- 7.无论是机关、学校还是企业，最常采用的一种结构是（ ）。  
A. 事业部制    B. 矩阵制结构    C. 直线职能制    D. 母子公司体制
8. 下行沟通是指（ ）  
A.组织中的上层领导按指挥系统从上而下的情报沟通  
B.下级的意见、信息向上级反映    C.下级之间的意见交流  
D.通过上级组织明文规定的渠道进行信息传递
- 9.一些人对权力、地位的追求，是人类需求层次论中（ ）。  
A. 第二个层次的需求    B. 第三个层次的需求  
C. 第四个层次的需求    D. 第五个层次的需求
- 10.①股东们召开大会对董事和监事人选进行投票表决；② 董事会对经理人员的行为进行监督和控制；③ 监事会对董事会和经理人员上报的财务报表进行审查；④要强化审计监督，如此等等。这些措施是（ ）  
A.均为事前控制    B.均为事后控制  
C.①事前控制，②同步控制，③、④事后控制  
D.①、②事前控制，③、④事后控制
- 11.线性规划法是（ ）法中的一种。  
A.确定型决策    B.不确定型决策    C.风险型决策    D.以上都不是

12. 下列不属于委员会制的优点是( )
- A. 责任明确 B. 集思广益 C. 便于协调 D. 集体决策
13. 传递信息的速度最快的是( )网络。
- A. 轮式 B. 链式 C. “Y” D. 全通道式
14. 领导权变理论的三维结构模式指出：对处于中间状态的环境，采用以( )为中心的宽容型领导方式，效果较好
- A. 物 B. 人 C. 任务 D. 生产
15. 领导( )理论认为，有效的领导者可以从领导者个人的性格特征中识别。
- A. 问题 B. 性格 C. 行为 D. 权变
16. 某企业设总经理一人，副总经理二人，总工程师和总会计师各一人，下设十二个科室和三个生产车间，分别由副总经理、总工程师和总会计师直接负责。由此可以看出，该企业总经理的管理幅度为( )
- A. 2人 B. 4人 C. 3人 D. 15人
17. 领导的本质是( )。
- A. 权力的运用 B. 被领导者和追随者的服从
- C. 领导者的个人魅力 D. 领导者职位的高低
18. 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
- 三、多项选择题
1. 德尔菲法的要点是( )
- A. 背靠背地征询意见 B. 对专家意见进行统计归纳 C. 要忠实于专家们的回答
- D. 沟通反馈意见 E. 给专家们物质与精神奖励
2. 按地区划分部门的优点有( )
- A. 有利于改善地区的协调 B. 有利于改善地区之间的协调
- C. 有利于培养全面管理人才 D. 有利于取得地区经营的经济效益 E. 有利于加强主管部门的控制
3. 激励需求理论的创始人麦克莱兰的究表明( )
- A. 生理与安全需要比较强烈 B. 成就需要比较强烈
- C. 成就需要可以通过培养来提高 D. 一个组织的成败与他们具有高成就需要的人数有关
- E. 自我成就需要是最强烈的
4. 管理过程学派的基本观点是( )。
- A. 管理是一个过程 B. 管理过程具有5个职能
- C. 管理职能具有普遍性 D. 管理具有多样性 E. 管理应具有灵活性
5. 集权制的特点有( )。
- A. 统一经营 B. 中下层决策权较多 C. 统一核算
- D. 对下级的控制较多 E. 经营决策权大多集中在高层领导
6. 影响组织设计的因素有( )。
- A. 战略 B. 规模 C. 技术 D. 环境 E. 人员
7. 一个完整的沟通过程，包括如下四个方面的要素( )。
- A. 信息源 B. 信息内容 C. 信息的接受者 D. 沟通渠道 E. 媒体
8. 非正式沟通的类型主要有( )。
- A. 链式 B. 集群连锁 C. 随机连锁 D. 密语连锁 E. 全通道式
9. 领导生命周期理论涉及的领导方式主要有( )。
- A. 指导型领导 B. 参与型领导 C. 支持型领导

D.授权型领导 E.说服型领导

#### 四、判断题

1. 管理从本质上而言是一种手段。
2. 前馈控制是以计划为导向的控制。
3. 当组织处于形成阶段时，具体计划比指导性计划更可取。
4. 决策就是从若干可行方案中选取最佳方案。
5. 计划职能是所有管理职能中最重要的一项职能。
6. 内在的需要是促使人产生某种动机的根本原因。
7. 所谓领导理论，是关于领导的有效性的理论。
8. 当组织处于不稳定的环境之中，较宽的管理幅度能确保更有效的管理。
9. 组织中层次多了，更利于上下间的沟通。
10. 强化理论是基于这样的假设：受到奖励的行为会重复进行，而招致惩罚后果的行为会更加趋向于重复发生。

#### 五、论述：

某公司经营形式很好，员工待遇也比较高，但仍有人感到不满。试用公平理论来解释这种现象，并谈谈对管理实践的启示。

#### 六、案例分析题

##### 东原公司的组织问题

东原公司是一家新兴企业，六年前以房地产开发业务起家，公司初创时只有几个人，资产 1500 万元，发展到现在的 1300 余人，5.8 亿元资产。业务拓展为房地产开发为主，集娱乐、餐饮、咨询、汽车维修、百货零售等业务的多角煞费苦心经营格局。

随着公司的不断发展，人员开始膨胀，部门设置日益复杂。如总公司下设五个分公司及一个娱乐中心，娱乐中心下设嬉水、餐饮、健身、保龄球、滑冰等项目。另外，总公司所属的房屋开发公司、装修公司、汽车维修公司和物业公司又都自体系。管理层次也不断增加，总公司有三级，各分公司又各有三级以上的管理层，最突出的是娱乐中心，管理层次多达七级。职能部门重叠设置，总公司有人力资源部，而下属公司也相应设立人力资源部门，管理混乱。事实表明，多角化经营的复杂业务格局，原有的直线职能制已不适应公司的发展了。

此外，财务管理也很混乱，各个分部独立核算后，都有自己的帐户，总公司可控制的资金越来越少。因此，有必要在财务上实行集权。但是，组织变革意味着利益的重新分配，可能引起管理层的震荡。因此，东原公司的领导层面临考验。

问题：

1. 产生目前问题的最重要原因是什么？（ ）  
A. 机构重复设置，职能和工作任务不平衡  
B. 原有的组织结构不适应复杂业务和快速膨胀的规模  
C. 多角化经营的范围过于广泛  
D. 公司的管理者能力不足，造成层次过多
2. 东原公司当前管理的中心应该是（ ）。  
A. 进行组织变革 B. 收回各分部的财务权，进行集中管，理 C. 培训管理人员，提高管理能力 D. 对各项业务进行评价，退出某些领域，，，。
3. 多角化经营是目前企业广泛采用的一种经营方式，结合案例信息，你认为下面几种看法中哪个最有道理（ ）。  
A. 多角化经营可降低风险，因此是一种很好的经营方式。  
B. 多角化经营可以使企业进入到更有收益的领域。  
C. 多角化经营可使企业快速膨胀，从而难于控制，因此不宜轻易采用。

D.多角化经营要尽可能围绕企业拥有核心竞争力的领域。

4.本案例中导致管理层次过多的原因可能是（ ）。

A.企业规模过大 B.管理者能力不足 C.组织结构不合理 D.A 和 B

5.直线职能制组织形式一般适应于（ ）。

A.跨国或跨地区的企业 B.大型企业 C.中小型企业 D.新技术企业

#### 《管理学原理》测试题（六）

##### 一：单项选择题

1. 管理的二重性是指管理的（ ）

A. 科学性和艺术性 B. 历史性和实践性  
C.一般性和多样性 D. 自然属性和社会属性

2. 管理过程中的首要职能是（ ）

A. 人员配备 B. 组织 C. 计划 D. 指导与控制

3. 被称为“科学管理之父”的是（ ）

A. 泰勒 B. 法约尔 C. 西蒙 D. 梅奥

4.定期修订未来计划的方法是（ ）

A.指导计划法 B.滚动计划法  
C.网络计划技术 D.战略计划法

5.“集中决策，分散经营”的管理原则体现在（ ）

A.职能型组织结构 B.多维立体组织结构  
C.事业部制组织结构 D.直线——职能型组织结构

6.关于非正式组织的论述，下列说法中正确的是（ ）

A.管理者可以利用非正式组织促进组织目标的实现  
B.非正式组织是非法组织  
C.非正式组织只会对组织目标的实现起反作用  
D.非正式组织不存在于正式组织之中

7. 企业组织中上级主管的管理幅度是指（ ）

A. 直接管理的下属的数量 B. 直接管理的部门的数量  
C. 所管理的全部下属的数量 D. 所管理的全部部门的数量

8. “治病不如防病，防病不如讲卫生”。根据这一说法，下列哪种控制方式最重要？

A. 现场控制 B. 反馈控制 C. 目标控制 D. 预告控制

9. 在沟通网络中，组织的集中化程度及主管人员的预测程度均很低的形态是（ ）

A. 链式沟通 B. 轮式沟通 C. Y 式沟通 D. 全通道式沟通

10. 方富公司生产某种产品的固定成本是 30 万元，单位产品的变动成本为 6 元，售价为 9 元/件，若目标利润为 6 万元，则其销售收入应为（ ）

A. 10 万元 B. 12 万元 C. 90 万元 D. 108 万元

11.管理方格理论中，领导者既不关心人，也不关心生产，对组织放任自流，无所作为的领导方式是（ ）

A.9.1 型方式 B.1.1 型方式 C.1.9 型方式 D.5.5 型方式

12.关于管理和领导的关系，下列阐述中哪一个是正确的（ ）

A.二者是同一个概念，只不过是论述角度不同而已  
B.领导的内涵大于管理的内涵，管理是领导的一部分  
C.管理的内涵大于领导的内涵，领导是管理的职能  
D.二者的权力基础相同

13.按照领导生命周期理论，对于已经比较成熟的中年骨干职工，最适宜的领导方式为（ ）

A.命令型 B.授权型 C.说服型 D.参与型



14. 矩阵式组织结构违背了以下原则中的（ ）。  
A. 统一领导 B. 统一指挥 C. 责权一致 D. 分工原则
15. 在职培训除了工作轮换这一形式外，还有（ ）。  
A. 模拟演练 B. 教室教学 C. 实习 D. 影片教学
16. 组织文化的核心和主体是（ ）。  
A. 制度层 B. 物质层 C. 精神层 D. 组织结构
17. 某企业是我国一家著名的白酒制造企业，该企业长期致力于高档白酒的生产经营。随着白酒市场竞争的日趋激烈，该企业打算向中低端市场扩张，则该企业将面临的重大决策属于  
A. 程序化决策 B. 非程序化决策 C. 风险性决策 D. 不确定决策
18. 下列不属于正强化手段的是（ ）。  
A. 提升 B. 表扬 C. 降级 D. 改善工作条件
19. 多数人干活都是为了满足基本需要，只有金钱与地位鼓励他们去工作，这种观点源于（ ）。  
A. “复杂人”假设 B. “社会人”假设  
C. “自我实现人”假设 D. “经济人”假设
20. 按照沟通是否反馈划分，沟通可分为（ ）。  
A. 工具式沟通、感情沟通 B. 正式沟通、非正式沟通  
C. 单向沟通、双向沟通 D. 个体沟通、群体沟通

## 二、多向选择题

1. 人际关系理论要点包括（ ）。  
A. 企业中存在着“非正式组织” B. 管理应具有灵活性 C. 组织内的信息交流  
D. 人有精神和社会上的需求 E. 企业管理者要树立新型的领导方式，注重提高职工的满足感
2. 按照巴纳德的观点，正式组织的三要素包括（ ）。  
A. 获得必要的个人努力 B. 成员协作的意愿  
C. 组织的共同目标 D. 组织内的信息交流 E. 管理的原则
3. 目标管理的特点是（ ）。  
A. 高层管理预定目标 B. 重视人的因素  
C. 建立目标锁链与目标体系 D. 重视成果
4. 决策的影响因素主要包括（ ）。  
A. 环境 B. 战略 C. 组织文化 D. 决策者的个性特征
5. 下列属集体决策的是（ ）。  
A. 头脑风暴法 B. 量本利分析法 C. 德尔菲法 D. 边际分析法
6. 下列关于组织层次与管理幅度关系论述中正确的是（ ）。  
A. 垂直式组织结构的管理幅度窄，组织层次多  
B. 垂直式组织结构的管理幅度窄，组织层次少  
C. 扁平式组织结构的管理幅度宽，组织层次少  
D. 扁平式组织结构的管理幅度窄，组织层次少  
E. 扁平式组织结构在未来将在各行业全面取代垂直式组织结构
7. 激励-保健理论将以下哪些内容看作保健因素（ ）。  
A. 责任感 B. 人际关系 C. 工作条件 D. 报酬 E. 晋升
8. 在正式组织环境中，信息沟通网络的形态可以有下列形态（ ）。  
A. 链式 B. 环式 C. 轮式 D. 全通道式 E. Y 式
9. 菲德勒在领导方式测评的基础上，将领导工作所面临的环境状况具体分解为以下情境因素（ ）。  
A. 制度现状 B. 职位权力 C. 任务构成  
D. 下属素质 E. 上下级关系

10、控制的基本过程包括（ ）。

- A.制定计划      B.确定标准      C.衡量绩效  
D.诊断原因      E.纠正偏差

### 三、判断

- 1.梅奥通过“霍桑实验”得出职工是“经济人”。（ ）  
2.战略是影响企业全局、长远发展的总体谋划，因此，战略评价标准更多地采用定性指标。（ ）  
3.当组织处于不稳定的环境之中，较宽的管理幅度能确保更有效的管理。（ ）  
4.根据领导生命周期理论，低工作、低关系的领导风格不一定是无效的。（ ）  
5.矩阵结构是现代企业的最佳组织模式。（ ）  
6.技术技能对管理人员非常重要，因为它能使管理人员通过分析确定问题的所在，得出解决的办法。（ ）  
7.持 Y 理论的管理者认为，对员工必须采用强制、惩罚、解雇等手段来迫使他们工作。（ ）  
8.一般而言，组织结构先行变化，组织战略随之而变。（ ）  
9.韦伯认为只有合理合法权力才作为适宜理想的行政体系的组织基础。（ ）  
10.管理者能有效地直接管理下属的人数总是有限的，因此必然产生管理层次。（ ）

### 四、简答

- 1.简述泰勒科学管理理论的主要内容。  
2. 组织设计的原则  
3. 内部提升的优缺点  
4. 计划工作的基本特性

### 五：案例分析

#### 案例 1：

山川有限责任公司是一家以设计、制造、销售家具为主业的企业。1982 年刚起步时，只有现任董事长兼总经理庞大勇带着 5、6 个骨干分子，外加一些临时聘用人员，在自家后院为人定做沙发或把做好的沙发拿到市场上去卖。这样经历了约 3 年时间，才逐步开始制作其它家具，发展到现在有了自己产品的专卖商场和产品品牌。除了生产销售各款成套的家具以外，山川公司现在还涉足居室装修建材的经营，最近又准备进军中长途货运事业和包装行业。庞总的事业在迅速膨胀，目前职工总数已达 500 多人。在管理人员方面，庞大勇任公司总经理，此外还有三个副总：林量，分管财务和采购；张东军，分管制造；毛华，分管销售。公司管理层设一个办公室、一个财务和采购；张东军，分管制造；毛华，分管销售。公司管理层设一个办公室、一个财务处、一个销售部。为防止人浮于事的现象，庞总未设其它管理职能部门。总的来说，公司的管理还算正常，许多经营决策由庞总亲自做出，因此比较迅速。

但近来庞总发现，有不少决策在贯彻落实上出现了不少问题，有些决策最终执行不到位，还有些决策做出以后基本上就搁置起来了。每当发现这种情况，庞总总是一追底，但他也明白自己发现的问题可能只是全部问题的一小部分。

公司的新业务取得了一些盈利，但没有达到预期目标。建材经营的问题更突出一些，庞总原来估计建材经营头三年的年平均净利润可达 150-200 万元，而现在两年已过，实际获净利总额仅为 190 万元。除了销售价格低于原来的估计以外，经营费用也大大超过了当初的估计。庞总决定再试一年看看，若利润仍达不到预期水平，他就准备放弃这块业务。好在这方面业务除了需要流动资金以外，基本上不需要专用设备零固定资产，撤出来问题不大。

庞总现在最关心的事情有两件：一是公司高层管理人员的素质和进取心问题。三个副总均不能使庞总完全满意。尽管他们三人和庞总一起创业，共同奋斗多年，彼此之间的友谊非同寻常，但庞总已意识到自己对三个副总的的不满在逐步增加，最近他甚至当众严厉指责毛华工作消极。另一件事是关于公司的经营结构问题。庞总感到也许公司现在的业务范围太宽了，在考虑是否应把主要注意力放回到家具业务上去。到底怎么办，庞总心中充满疑虑。

根据案例所提供的情况，请回答下列问题：

1. 在山川公司已开展和拟开展的新业务中,从公司产品的用户角度考虑,你认为以下哪一业务与其主业的关系最不密切?  
A. 居室装修。 B. 装修材料。  
C. 长途货运。 D. 办公用品。
2. 对于公司高层管理系统,下面哪一种表述最符合实际?  
A. 部门设置仍然过多,有职能重叠现象。  
B. 机构比较精干,有集权倾向。  
C. 策制订的效率和质量都很高。  
D. 总体上说,决策的制定和贯彻都还不错。
3. 若公司的新业务继续开展下去,在不考虑人力资源约束的情况下,以下哪一种组织结构形式最有利于公司的业务发展?  
A. 直线制。 B. 直线职能制。  
C. 矩阵制。 D. 事业部制。
4. 从建材经营业务的决策来看,你认为庞总本人最需作何种改进?  
A. 增加建材方面专业知识。 B. 增强概念技能。  
C. 加强领导能力。 D. 加强组织创新和变革管理能力。
5. 关于庞总个人,从上面案例最有可能得出哪一判断?  
A. 庞总具有高 LPC 分。 B. 庞总具有低 LPC 分。  
C. 庞总是一个 9.1 型领导。 D. 庞总是一个反应敏捷的人。

案例 2:

LE 集团公司东北分公司最近从华南分公司调来一位广东籍总经理陈某。陈某在广东一带是很有名气的经理人,他有个特点:讲话从来不用讲稿,经常即兴发言,广东话风趣幽默,常常博得满堂喝彩。但他讲不好普通话。到东北分公司就任后,他召开全体员工大会,阐述经营理念和战略,与下属积极沟通,以了解情况。开始下属很愿意找他汇报工作,但他经常打断下属的汇报,提出评价意见。员工渐渐地不愿意向他汇报工作了;同时陈某也发现他在大会上的即席讲话也没有得到员工的响应,不能引起共鸣。陈某感到非常苦恼。

请根据案例所给的内容,回答下述问题:

- (1) 从沟通的角度看,陈某存在什么问题?
- (2) 这些问题是何原因造成的?
- (3) 请你为陈某提出改善的建议。

《管理学原理》测试题(七)

一、单项选择题

1. 对于一线管理者来说,( ) 技能更为重要。  
A. 创新技能 B. 概念技能 C. 理解技能 D. 技术技能
2. 科学管理理论认为,管理的中心问题是( )。  
A. 提高劳动生产率 B. 提高劳动积极性 C. 激励 D. 协调
3. 小斯隆在通用汽车公司采用了一种新的组织结构形式,以后成为大型企业普遍采用的典型的组织结构模式,这种组织结构形式是( )  
A. 事业部制 B. 工厂制 C. 泰罗制 D. 包销制
4. 首先提出目标管理的是( )  
A. 孔茨 B. 德鲁克 C. 巴纳德 D. 西蒙
5. 规章制度属于企业文化中的( )  
A. 上层文化 B. 中层文化 C. 表层文化 D. 深层文化

- 6.使计划数字化的工作被称为( )  
A.规划 B.决策 C.预测 D.预算
- 7、当代管理机构变革的一大趋势是( )  
A.管理层次复杂化 B.组织结构扁平化 C.管理幅度日益减少 D.锥型结构更受欢迎
- 8、管理人员涉及组织的层次和管理幅度,确定各个管理部门和岗位,规定他的责任和权利。这些工作称为( )  
A. 职能分析 B.管理规范设计 C.组织结构设计 D.协调方式设计
- 9、要先避免多头领导和多头指挥,就必须做好组织中的那项工作( )  
A、计划 B、组织 C、领导 D、控制
- 10、某企业设总经理一人,副总经理二人,总工程师和总会计师各一人,下设十二个科室和三个生产车间,分别由副总经理、总工程师和总会计师直接负责。由此可以看出,该企业总经理的管理幅度为( )  
A.2人 B.3人 C.4人 D.15人
- 11.根据管理方格图,对生产高度关心而对人很少关心的管理属于哪种类型的领导风格( )。  
A.9.1 血汗工厂型 B.1.9 乡村俱乐部型  
C.9.9 协作型 D.1.1 贫乏型
- 12.马斯洛需要层次论中最基本的需要是( )。  
A.归属需要 B.自尊需要  
C.自我实现需要 D.生理需要
- 13.现场控制还可以被称为 。  
A.反馈控制 B.前馈控制 C.同步控制 D.反馈控制
- 14.根据赫茨伯格的双因素理论,下列哪些因素可激励员工( ) 。  
A.报酬、成就、认可、责任  
B.报酬、工作条件、良好的工作环境  
C.成就、责任、良好的人际关系和成长  
D.成长、成就、责任
- 15.对企业而言,变革是( )。  
A.应该避免的 B.可以避免的  
C.无法避免的 D.引起混乱的根源
16. LPC 模型是指( )  
A. 管理模式 B. 激励的方法 C. 高素质的人员 D. 最不受欢迎的合作者
17. 在赫茨伯格的领导理论中,下列哪一个因素与工作环境和条件有关?( )  
A. 激励因素 B. 保健因素 C. 环境因素 D. 人际因素
18. 在一个企业的每周一次的部门经理例会上,你认为最好的沟通方式应该是:( )  
A. 全通道式沟通 B. 环式沟通 C. 链式沟通 D. 轮式沟通
- 19.根据领导生命周期理论,随着下属从不成熟趋于成熟,领导方式的变化顺序应该是( )  
A.高工作低关系,高工作高关系,低工作高关系,低工作低关系  
B.高工作高关系,高工作低关系,低工作高关系,低工作低关系  
C.低工作低关系,高工作低关系,低工作高关系,高工作高关系  
D.低工作高关系,高工作低关系,低工作低关系,高工作高关系
- 20.根据马斯洛的需要层次理论,下列哪一类人的主导需要最可能是安全需要( )  
A.总经理 B.刚参加工作的大学生  
C.刑满释放人员 D.私营企业的雇员

## 二、多项选择题

1. 管理学形成之后,管理理论可以划分如下三个阶段( )



- A. 早期管理实践与管理思想阶段 B. 古典管理理论阶段 C. 管理产生的萌芽阶段  
D. 新古典管理理论阶段 E. 现代管理理论阶段
2. 泰罗在管理方面的文献有 ( )  
A. 《国富论》 B. 《科学管理原理》 C. 《车间管理》  
D. 《计件工资制》 E. 《工业管理与一般管理》
3. 梅奥等人对霍桑试验的材料总结后得出的结论主要有四点, 它们是 ( )  
A. 职工是“社会人” B. 职工是“经济人” C. 企业中有“非正式组织”  
D. 新型领导能力在于提高职工满足度 E. 存在着霍桑效应
4. 马基雅维利提出的管理原则是( )。  
A. 分级管理 B. 领导方法 C. 群众认可 D. 内聚力 E. 生存意志
5. 内部提升的优点有 ( )  
A. 候选人能较快胜任工作 B. 激励组织内部成员的进取心  
C. 可给组织带来新的思路和方法 D. 可使训练投资得到回报 E. 避免“近亲繁殖”
6. 沟通的表现形式有 ( )  
A. 人与人之间的沟通 B. 人与机器之间的沟通 C. 信息之间的沟通  
D. 信息转换的沟通 E. 机器与机器之间的沟通
7. 正式沟通的方式有 ( )。  
A. 下行 B. 上行 C. 平行 D. 外向 E. 斜向
8. 下面对单向沟通和双向沟通优缺点的比较正确的是 ( )。  
A. 双向沟通比单向沟通需要更多的时间  
B. 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  
C. 在双向沟通中, 接受者和发送者都比较满意自己对信息的理解  
D. 接收者比较满意单向沟通, 发送者比较满意双向沟通  
E. 双向沟通的噪音要比单向沟通小得多
9. 内容型激励理论主要包括 ( )。  
A. 需要层次理论 B. 双因素理论 C. 期望理论 D. 公平理论 E. 强化理论
10. 麦克莱兰提出了三种需要理论, 即人们在工作中主要有三种基本的动机或需要, 包括: ( )  
A. 成就需要 B. 保健需要 C. 权力需要 D. 合群需要 E. 生理需要
11. 基于公平理论, 当员工感到不公平时, 有可能采取的行为有 ( )  
A. 改变自己的投入。 B. 改变自己的产出。 C. 改变自我认识。  
D. 改变对其他人的看法。 E. 选择另一个不同的参照对象。
12. 从环境因素的可控程度来看, 可将决策分为 ( )。  
A. 非常规决策 B. 战略决策 C. 确定型决策  
D. 风险型决策 E. 不确定型决策
13. 不确定型决策方法包括 ( )。  
A. 大中取大法 B. 小中取大法  
C. 后悔值法 D. 决策树法 E. 量本利法
14. 管理人员按其所处的层次可分为 ( )。  
A. 高层管理人员 B. 中层管理人员 C. 基层管理人员 D. 综合管理人员 E. 专业管理人员
15. 控制的基本过程包括 ( )。  
A. 制定计划 B. 确定标准 C. 衡量绩效 D. 诊断原因 E. 纠正偏差

### 三、计算题

1. 某厂生产一种产品。其总固定成本为 200000 元; 单位产品变动成本为 10 元; 产品销价为 15 元。  
求: (1)该厂的盈亏平衡点产量应为多少?

(2)如果要实现利润 20000 元时，其产量应为多少？

2、某企业打算生产某产品。据市场预测，产品销路有三种情况：销路好、销路一般和销路差。生产该产品有三种方案：a. 改进生产线；b. 新建生产线；c. 与其他企业协作。据估计，各方案在不同情况下的收益见表 4—2。问企业选择哪个方案？

#### 四、论述题

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？

#### 五、案例分析题

##### 科维特公司

50 年代初，弗考夫和中学时代的伙伴创办了科维特公司。这家公司在 10 年内把营业额从 5500 万美元提高到 75000 万美元，一跃成为零售史上发展最快的公司之一。在 60 年代初，这家公司平均每 7 个星期增设一家大的商店。很快扩充到了 25 家商店。

从一开始，科维特的管理就是集权式的。总部操纵着所有的经营活动和其它各项政策，商店经理和其它管理人员只被赋予少的可怜的权力。弗考夫经常四处巡视，直接管理相当大数量的商店，直到这一数量超出了他力所能及的范围。

科维特公司的规模越来越大，他所面临的问题也变得越来越复杂。当公司的商店还没有超过 12 家时，弗考夫及其总部的高级管理人员还能够亲临现场给各商店作领导。但是，随着公司的扩大，面对面的监控，控制等一系列问题变得难乎其难了。后来，科维特公司在经营上的开始日趋严重。最后公司不得不减少新店的增设，把注意力转向了现有的商店。最后弗考夫仍然无法拯救公司，科维特公司被斯巴坦斯工业公司收购，弗考夫从舞台中心消失了。

问题：

1. 所采用的组织结构和管理方式使他获得了成功，也导致了其失败。这是为什么？

2. 科维特公司的发展，当面对面的管理变得不再可行时，为确保有效得监督管理，应当怎样进行组织设计？

#### 《管理学原理》测试题（八）

##### 一、单项选择题（每题 1 分，共 20 分）

1. 以下关于管理者技能要求的说法正确的是（ ）

- A. 基层管理者需要的是技术技能      B. 中导管理者更多地需要人际技能与概念技能  
C. 高层管理者需要较强的人际技能      D. 三者都需要全面的技术技能

2. 主要是根据决策人的直觉、经验和判断能力来进行的决策是（ ）。

- A. 确定型决策      B. 不确定型决策      C. 序化决策      D. 非程序化决策

3. 行为决策理论强调行为的直感性，模糊性和创造性，追求结果合理和满意，其假设基础是：p（ ）

- A. 理性人      B. 现实人      C. 感性人      D. 以上都不是

4. 以下决策，受决策者个性影响最大的是？（ ）

- A. 确定性决策      B. 战略决策      C. 不确定性决策      D. 程序化决策

5. 现有两个所需代价相同的投资，下面哪一种说法更准确（ ）

方案 情形 成功 失败

获利 可能性 损失 可能性

第一方案 100 60% 50 40%

第二方案 500 60% 650 40%

- A. 由于这两个方案都有 40% 的可能失败，所以，均不可能获利  
B. 第二方案的经营风险性要比第一方案大  
C. 这两个方案的获利期望值都是 40 万元，所以，这两个方案没有什么差别  
D. 第二方案成功时可获利 500 万元，由此可见，第二方案要比第一方案好

6. 下列关于战略决策，不正确的说法是（ ）

- A. 具有宏观性，影响全局      B. 影响深远，意义重大  
C. 是战术决策的衍生和细化      D. 战略决策的目标简单

7. 计划制订过程通常包括：(1)预算数字化；(2)评估备选方案；(3)拟定辅助计划；(4)确定前提条件；(5)确定目标等。你认为（ ）是正确的计划步骤。

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

8. 以下哪一种不属于非程序性计划。（ ）

- A. 产品品种调整      B. 建立新生产线      C. 向供应商订货      D. 改变工资制度

9. 目标管理的宗旨在于（ ）

- A. 用"自我控制的管理"代替"压制性的管理"  
B. 用"民主式的管理"代替"独裁式的管理"  
C. 用"参与式的管理"代替"压制性的管理"  
D. 用"自我控制的管理"代替"独裁式的管?"

10. 在宏观经济管理中，计划起战略性、调节性、政策性作用，一般多运用( )

- A. 高层计划的形式      B. 综合计划的形式  
C. 指令性计划的形式      D. 指导性计划的形式

11. 直线制组织形式的特点是（ ）。

- A. 多头领导      B. 指挥统一、职责分明  
C. 发挥专业人员作用      D. 结构简单、应用广泛

12. 一般说来，管理层次所拥有的能够确定集权或分权程度的是( )

- A. 审批权      B. 决策权      C. 组织权      D. 计划权

13. 不利于分权的因素主要有：

- A. 组织规模的扩大      B. 组织活动的分散  
C. 培训管理人员的需要等      D. 维护政策和命令统一性的要求

14. 在企业人力资源管理过程中，通常对不同的职位，采用的甄选方法也有所区别。在以下几种常用的甄选方法中，选择高层管理者时最常用的是：（ ）

- A. 笔试      B. 工作抽样      C. 面谈      D. 履历调查

15. 当企业人力资源供给大于需求时，通常不应采用下列哪项措施保证人力资源供求平衡：

- A. 增加无薪假期      B. 减少人员补充  
C. 加强日常考评管理，找出各种理由提前终止合同  
D. 适当的放宽退休的年龄和条件限制，促使更多员工提前退休。

16. 有一种观点认为：一个繁忙的管理者不是一个好的管理者，这种看法应如何评价：

- A. 不对。管理者责任比下属大，应该比员工忙。  
B. 不对。管理者既要管理下属，又要处理事物性工作，当然应该比较忙。  
C. 对。管理者工作的重点应该是调动下属的积极性，而不是自己埋头工作。  
D. 对。管理顾名思义就是管辖、梳理别人的工作，而不是自己做。

17. 下列不属于人力资源重置成本的是：

- A. 广告或招募      B. 在职培训      C. 离职补偿      D. 新员工的工资

18. 内部提升和外部招聘都是非常重要的选拔人才的方式，但是二者各有利弊。下列哪种情况更适合采取内部提升的方式：

- A. 组织发展有一个持续、长期的目标。      B. 需要选择对企业至关重要的岗位时。  
C. 保证公司的一贯运行方式时。      D. 具有悠久历史的企业。

二、多项选择题(本大题共 5 小题，每小题 2 分，共 10 分)在每小题列出的五个选项中有二至五个选项是符

合题目要求的，请将正确选项前的字母填在题后的括号内。多选、少选、错选均无分。

21.法约尔认为，企业管理活动的内容包括( )

A.计划 B.组织 C.指挥 D.协调 E.控制

22.组织设计的分工和协作原则要求明确组织各部门及其人员的( )

A.相互关系 B.协作方法 C.工作范围 D.工作内容 E.工作环境

23.从组织内部挑选适合的人员加以聘用的优点是( )

A.为组织发展注入活力 B.手续简便  
C.给组织带来新观点 D.给组织带来新方法 E.费用较低

24.有效协调必须遵循的原则是( )

A.以人为本 B.统一领导 C.客观公正  
D.灵活机动 E.注重整体

25.在现代管理中，创新管理的成果与维持管理的成果相比较的特征是( )

A.具有首创性 B.具有未来性 C.具有先进性  
D.具有变革性 E.具有时间性

三、多项选择题(本大题共 10 小题，每小题 1 分，共 10 分)

1、“时间就是金钱”强调的是效率，“时差就是金钱”强调的是速度( )

2. 霍桑试验说明了“经济人”假设的正确性。( )

3.组织目标是组织进行决策的基本依据，组织目标一旦确立就不能变动。( )

4.在目标管理中，从某种意义上说，目标的制定者就是目标的执行者。( )

5.集权的缺点是各部门统一协调困难( )

6.一旦授权给下属，管理者就不用过问下属的工作质量。( )

7.少层次组织的员工特征是管理者对雇员的注意减少。( )

8.在管理幅度给定的条件下，组织的规模越大则管理层次越多；在组织规模给定的条件下，管理幅度越窄则管理层次越多。( )

9.领导者的责任不能随着权力的下放而相应地全部转移给下级。( )

10.在一个组织中，授权者对于受权者的行为负有最终的责任。( )

四、简答题(每题 5 分，共 20 分)

1.简述泰勒科学管理理论的主要内容。

2. 为什么在决策中经常采用满意原则而不是最优原则?

3.简述人力资源管理的重要性。

4. 在沟通中，信息有时不能准确的传达，你觉得可能是那些地方出现了问题。

五、论述题(本大题共 2 小题，每小题 10 分，共 20 分)

1、联系实际，谈谈管理在社会发展中的作用。

2. 简述管理活动中维持与创新的辩证关系。

五、案例分析(每题 10 分，共 20 分)

1、钢材集团总公司下有 8 个分公司。其中第一、第二、第三分公司是集团中规模最大的分公司。张、王、李三人分别任第一、第二、第三分公司的业务科长。今年比利时召开全球钢材交易大会，此次会议对集团未来的发展和市场定位非常重要。集团决定让最具规模的第一、第二、第三分公司的科长同去参加此次会议。会议 3 天，加上来回的路程和周末，一共用去了一周的时间。

回来后，第四分公司没有参会的赵科长是新近被提拔的年轻的科长，很想同他们了解一些目前国际上最新的动态，就主动给张、王、李打电话询问什么时间方便开个会。第一分公司的张科长还没有搞清楚赵科长的意图就打断说：“我现在手头有很多积压的文件，一半天没有时间，无论什么事情等过两天再说吧。”第二分公司的王科长比较耐心的听完后，思考了一下说：“上午我要处理开会期间没有办的工作，下午有时间，欢迎你来找我。”第三分公司的李科长表现的很热情：“没问题，你现在来都可以。”赵科长感到三个科



长管理风格相差很多，觉得他们可能从会上感受到的内容也可能各有不同，决定分别找三个科长聊聊，时间上也不发生冲突。这样既可以了解市场的动态，又可以分别向三个科长请教一些管理的方法。

问题：

(1) 三个科长是同行业的，假定他们的职责大体相当，开会离开的七天里，科里工作也是大致相似的，那么，三个科长会后的状况为何如此不一样呢？

(2) 你认为哪种科长的管理风格更可取？为什么？

2. 立德公司建于 1958 年，现已发展为研发、生产经营移动通信等多种电子通信设备的专业厂家。企业决策者认为，随着家电行业同行竞争者的增多，企业的产品如没有特色就很难获利。1985 年后，立德公司积极寻求有较高技术档次的新产品，积极参加了电子部组织的激光照排项目的合作攻关，这一努力，使立德公司形成了“激光照排为主、数字特高频与移动通信为辅”的经营格局，对提高立德公司的技术能力与今后的技术引进起点，起到了较为关键的作用。

80 年代末期，立德公司生产经营的产品（如无线特高频设备）大都为模拟制式，市场面临衰退化。在这关键时刻，立德的高层决策者看到，通信必然要实现数字化、全球化。决策者还预测到，邮电将会以高于 30% 的速度发展，电话会大面积普及且向移动电话转移的新需求。而当时国家通信建设急需的移动通信设备依靠直接进口。

鉴于这一情况，立德公司的高层决策者根据企业所拥有的技术水平与国内的大市场，果断地提出了“高新技术起点、多渠道技术引进”的经营战略，并由此做出了两个具有超凡胆识的决策：一是尽早与美国的 M 公司签订蜂窝电话手持机在站系统设备技术引进合同；二是加盟 HJD04 型数字程控交换机的合作攻关。

这两项决策的制定与实现，从根本上改变了立德公司的产品结构，企业发展出现了新的生机，1992 年就提前完成了“八五”原定计划，实现销售收入 4 亿元，1993 年销售收入猛增到 15 亿元，1996 年实现销售收入 40 亿元，全员劳动生产率高达 86.2 万元，与 1958 年建厂时相比，国有资产增加了 200 余倍。立德公司开拓了一条值得国有大中型骨干企业借鉴的自强奋进、跳跃发展的成功之路。

目前，立德公司在发展中面临着技术风险（基站系统 80% 关键部件依赖进口，这种依赖在近几年还将进一步加重。立德公司的技术发展方向还受制于国外公司）。自主开发能力与跳跃发展的产业规模和经济指标不匹配。

其次，立德公司的经营风险也很大。通信产品的高利润，将吸引越来越多的国内企业加入通信行业；同时，国外大公司会进一步进入中国市场，因此，竞争会更加激烈。

选择题（每题 2 分，共 10 分）

1. 立德公司决策成功的主要原因是（ ）
  - A. 决策的合理性
  - B. 决策的可行性
  - C. 决策的超前性
  - D. 决策的及时性
2. HT 公司在未来发展中，最重要的战略行动是（ ）
  - A. 选择新的国际大公司合作
  - B. 自主开发新的通信产品
  - C. 加强产品营销
  - D. 强调资本经营
3. 立德公司与 M 公司合作的意图主要是（ ）
  - A. 获得制造技术
  - B. 获得管理技术
  - C. 获得营销网络
  - D. 获得开发技术
4. 总而言之，立德公司跳跃发展的秘诀是（ ）
  - A. 超前认识
  - B. 国外公司的支持
  - C. 科技、人才的支持
  - D. 政府支持
5. 从本案例看，立德公司的经营风险主要是（ ）
  - A. 高水平人才少
  - B. 产品单一
  - C. 未来产品方向不明
  - D. 对国外公司的依赖

《管理学原理》测试题（九）

一、单选

1. 组织结构设计的主体阶段是（ ）  
A. 因素分析                      B. 职能分解与设计  
C. 组织结构的框架设计      D. 运行保障设计
2. 为了保证计划目标得以实现，就需要有控制职能，控制的实质就是使（ ）  
A. 实践活动符合于计划              B. 计划接近实践活动  
C. 实践活动具有指标约束              D. 计划得以严格执行
3. 组织各资源要素中占据首要地位的是（ ）  
A. 财力资源    B. 组织文化    C. 物力资源    D. 人力资源
4. 目标管理理论的理论基础是（ ）  
A. 科学管理理论                      B. 行为科学理论  
C. 科学管理理论与行为科学理论的有效统一              D. 权变管理理论
5. 授权时应依被授权者的才能和知识水平的高低而定。这就是授权的（ ）原则  
A. 因人设职，视能授权              B. 任人唯贤  
C. 因事设人，视能授权              D. 适度授权
6. 管理方格理论提出了五种最具代表性的领导类型，（ ）领导方式对下属人员及其工作情况都表现出最大的献身精神，属于真正的“集体的主管者”。  
A. 1.1 型                      B. 9.1 型                      C. 1.9 型                      D. 9.9 型
7. 人们常说“管理是一门艺术”强调的是（ ）  
A. 管理的实践性    B. 管理的复杂性              C. 管理的科学性    D. 管理的变动性
8. 企业目标可以分为多种类型。其中，（ ）是贡献给企业本身的目标，是企业实现高效生产的前提和保障。  
A. 主要目标    B. 并行目标              C. 次要目标    D. 社会目标
9. 基本建设计划、新产品开发计划属于（ ）计划  
A. 专项    B. 综合    C. 财务    D. 生产
10. 考评管理人员的协作精神主要通过向（ ）获取信息  
A. 上级部门    B. 关系部门              C. 下属部门    D. 主要领导

二、判断题

11. 现场控制是一种管理者与被管理者面对面进行的控制活动，它要求管理人员具有较高的素质，还要求有高度的集权。（ ）
12. 两个企业为争夺同一个市场而在价格、技术等方面产生的冲突属于竞争，此时对抗双方的行为都缺乏理性控制。（ ）
13. 企业战略管理的目的是增强企业竞争力，从业务流程上保证企业能以最小的成本、高质量的产品和优质的服务赢得客户。（ ）
14. 阿吉利斯认为，领导方式会影响人的成熟过程，如果让职工长期从事简单的重复性工作会造成依赖心理，从而阻碍其向成熟发展。（ ）
15. 高效率的控制系统能迅速发现问题并及时采取纠偏措施，这是控制的效率原则对它提出的要求。（ ）
16. 韦伯是德国古典管理理论的代表人物，他对管理理论的贡献是提出了理想的行政管理体系，其代表作是《行政组织体系理论》。（ ）
17. 在一个领导班子里，“帅才”应该多一些，以提高领导班子的整体领导能力。（ ）
18. 组织在动态变化的环境中，为了确保实现既定的组织目标而进行的检查、监督、纠正偏差等管理活动，就是控制。（ ）
19. 传统的预算编制方法考虑了时间因素的连续性，但不能反映下期各项活动的真实需要，可能造成某些活动资金紧张而另一些活动资金闲置的情况。（ ）

20.控制的最终目的是对控制客体进行全面而细致的评价。( )

### 三、计算题

21.某公司生产某产品的固定成本为 200 万元,单位产品可变成本为 1400 元,单位产品售价为 1800 元,试用盈亏平衡点法确定其盈亏平衡时的产量。

### 四、论述题

22.假如某企业要选聘一名高级主管,应采用内源渠道还是外源渠道?为什么?

### 五、简答题

23.确定企业目标的原则是什么?

24.如何处理分工协作与精干高效的关系?

25.管理人员的需要量怎么确定?

26.领导者科学用人的艺术表现在哪些方面?

27.协调组织冲突的对策

### 六、名词解释

28.集权与分权

29.领导

### 七、案例分析

30.中外合资贝尔有限公司成立于 1984 年,是中国现代通讯产业的支柱企业,连续多年名列全国最大外商投资企业和电子信息百强前茅。……被评为“中国最受尊敬企业”,

上海贝尔始终把员工看成公司的宝贵资产,公司未来的生命线,并以拥有一支高素质的员工队伍而骄傲。

公司管理层为了塑造以人为本的理念,在实际工作中致力以下几项工作:①创造国际发展空间;②鼓励员工自我完善;③强调日常绩效;④培养融洽关系;⑤福利制度创新。

问题:1.结合案例理解针对不同群体选择不同激励措施的意义。

2.上海贝尔的做法对我们有哪些启示?

### 《管理学原理》测试题(十)

总分	题号	一	二	三	四	五	六
核分人	题分	20	10	10	20	15	25
复查人	得分						

### 一、单项选择题(共 20 题,每题 1 分,共 20 分)

1、管理学形成的标志是 19 世纪末 20 世纪初出现的( )

- A.泰罗科学管理      B.法约尔一般管理  
C.韦伯行政管理      D.西蒙决策管理

2、管理的主体是( )

- A.企业家      B.全体员工  
C.高层管理者      D.管理者

3、长期计划是指时限为( )的计划。

- A.10 年以上      B.5 年以上      C.2 年以上      D.1 年以上

4、新思维广告公司是一家大型广告公司,业务包括广告策划、制作和发行。考虑到一个电视广告设计至少要经过创意、文案、导演、美工、音乐合成、制作等专业的合作才能完成,下列何种组织结构能最好地支撑该公司的业务要求?( )

- A.直线制      B.职能制      C.矩阵制      D.事业部制
- 5、下面哪一理论可以最恰当地解释“人以群分，物以类聚”？（ ）
- A.X—Y 理论      B.非正式组织理论  
C.需求层次理论      D.组织变革理论
- 6、管理的核心是（ ）
- A.决策      B.领导  
C.激励      D.处理好人际关系
- 7、在处理所谓外部引进人才——“空降兵”与内部培养人才——“子弟兵”的关系上，有许多企业倾向于给引进人才更多的关注，主要是给予更高的薪金与福利待遇，结果在无形中挫伤了内部培养人才的积极性。对于产生这种情况的原因存在以下几种说法，你认为其中哪种说法最具说服力？（ ）
- A.破坏了公平竞争的原则，使得“子弟兵”处于不利的地位；  
B.相对于“子弟兵”来说，“空降兵”更能创造出业绩；  
C.“子弟兵”在与“空降兵”竞争中得到的内部支持较少；  
D.相对于“空降兵”而言，“子弟兵”觉得自己利益受损。
- 8、某企业规定，员工上班迟到一次，扣发当月 50%的奖金，自此规定出台以后，员工迟到现象基本消除，这是哪一种强化方式？（ ）
- A.正强化      B.负强化      C.惩罚      D.忽视
- 9、某企业适合直线职能制组织结构，企业中共有管理人员 42 人，其中厂长 1 人，车间主任 4 人，班组长 18 人，职能科长 3 人，科员 16 人。每一岗位均不设副职。这时，厂长的管理幅度为（ ）
- A.7      B.4      C.22      D.23
- 10、吴总经理出差两个星期才回到公司，许多中层干部及办公室人员马上就围了过来。大家站在那里，七嘴八舌一下子就开成了一个热烈的自发办公会，有人向吴总汇报近日工作进展情况，有人向吴总请求下一步工作的指示，还有人向吴总反映公司内外环境中出现的新动态。根据这种情况，你认为下述哪一中最适当地反映了该公司的组织与领导特征？（ ）
- A.链式沟通、民主式管理      B.轮式沟通、集权式管理  
C.环式沟通、民主式管理      D.全通道式沟通、集权式管理
- 11、某公司属下分公司的会计科长一方面要向分公司经理报告工作，另一方面有要遵守由总公司财务经理制定和设计的会计制度、会计报表。试问，会计科长的直接主管应该是（ ）
- A.总公司财务经理      B.总公司总经理  
C.分公司经理      D.总公司财务经理和分公司经理
- 12、某企业多年来任务完成都比较好，职工经济收入也很好，但领导和职工的关系却很差。该领导很可能是管理方格中所说的（ ）
- A.贫乏式领导      B.逍遥式领导      C.任务式领导      D.协作式领导
- 13、根据麦格雷戈的理论，（ ）认为人的本性是坏的，一般都有好逸恶劳、尽可能逃避工作的特性，因此必须进行强制、监督、惩罚等才能使他们努力完成给定的工作。
- A.X 理论      B.Y 理论      C.Z 理论      D.超 Y 理论
- 14、马斯洛的需要层次理论的五個层次依次是（ ）。
- A.生理-安全-社交-尊重-自我实现      B.生理-安全-尊重-社交-自我实现  
C.自我实现-尊重-社交-生理-安全      D.社交-尊重-自我实现-安全-生理
- 15、双因素理论中的双因素指的是（ ）
- A.人和物的因素      B.信息与环境因素  
C.保健因素与激励因素      D.自然因素和社会因素
- 16、（ ）是企业技术创新核心内容。
- A.要素创新      B.生产工艺创新      C.生产过程创新      D.产品创新



17、所谓授权，是指（ ）

- A.在组织设计时，规定下属管理岗位必要的职责与权限
- B.在组织调整时，规定下属管理岗位必要的职责与权限
- C.领导者将部分处理问题的权委派给某些下属
- D.委托代理关系

18、某公司制定了严格的上、下班制度并一直遵守执行。一天深夜突降大雪，给交通带来极大不便，次日早晨便有许多同志上班迟到了。公司总经理决定对这天的迟到者免于惩罚。对此，公司内部员工议论纷纷。在下列议论中，你认为哪种说法最有道理？（ ）

- A.总经理滥用职权
- B.总经理执行管理制度应征询大部分员工的意见
- C.管理制度又不是总经理一人制定的，总经理无权随意变动
- D.管理制度应有一定的灵活性，特殊情况可以特殊处理

19、驱动行业竞争的五种力量不包括（ ）

- A.供应商
- B.潜在进入者
- C.替代品
- D.互补品

20、利用财务报告分析进行控制是属于按纠正措施环节分类的（ ）

- A.现场控制
- B.反馈控制
- C.前馈控制
- D.直接控制

二、多项选择(每题2分，共5题，共10分)

1、管理的二重性是指管理的（ ）

- A.科学性
- B.艺术性
- C.自然属性
- D.社会属性
- E.实践性

2、下列哪些不是人本原理的观点？（ ）

- A.职工是企业的主体
- B.人是“经济人”
- C.职工参与是有效管理的关键
- D.服务于人是管理的根本目的
- E.组织中不存在非正式组织，对此管理者要给予压制

3、管理的基本方法主要包括（ ）

- A.经济方法
- B.法律方法
- C.教育方法
- D.行政方法

4、根据波特的行业竞争分析，下列影响企业进入产品生产的因素有（ ）

- A.规模经济
- B.产品差别化
- C.转移成本
- D.资本需求
- E.区位优势和政府政策

5、关于企业文化的特征，下列说法正确的是（ ）

- A.组织文化的中心是人本文化
- B.组织文化的管理方式以柔性管理为主
- C.组织文化的核心是组织精神
- D.组织文化的重要任务是增强群体凝聚力

三、判断题(本大题共10小题，每小题1分，共10分。说法正确划“√”，错误划“×”，请将正确答案写在答题纸上)

- 1.根据领导生命周期理论，低工作、低关系的领导风格不一定是无效的。（ ）
- 2.决策就是指为了达到一定的目标，从两个以上的可行方案中选择一个合理方案的分析判断过程。（ ）
- 3.高度集权往往适合于规模比较大的组织。（ ）
- 4.把权力定位于职工群体的领导类型是放任型领导。（ ）
- 5.企业战略管理过程一般由战略制定、战略实施和战略评价及控制等环节组成。（ ）
- 6.主管所能直接控制的下属越多，管理层次一定就越多。（ ）
- 7.领导即是领导者。（ ）
- 8.激励过程就是一个由需要开始，到需要得到满足为止的连锁反应。（ ）
- 9.沟通就是信息的传递和理解。（ ）
- 10.根据公平理论，如果人们觉得自己所获得的报酬不公平，就可能产生不满，降低产出的数量和质量，或者离开这个组织。（ ）

四、简答题(每题 5 分, 共 4 题, 共 20 分)

- 1、霍桑试验的结论是什么?
- 2、简述管理过程学派的基本观点。
- 3、过分集权有哪些弊端?
- 4、事业部制组织结构有哪些优缺点?

五、论述题 (共 1 题, 共 15 分)

- 1、试论述有效的沟通障碍有哪些? 如何有效的克服沟通障碍?

六、案例分析 (共 2 题, 共 25 分)

案例一:

海尔集团是我国家电行业的特大型企业。海尔以匠心独运的管理制度称雄于家电市场。但海尔的很多款新产品并非一上市就成为市场的宠儿, 总是在市场的磨合中才站稳脚跟。如行销西北市场的下水管较粗大的不仅可以用来洗衣服又能用来洗红薯的洗衣机、专供上海市场的扁平状较薄的冰箱、专供儿童市场的能自动关闭的电视机 (当眼睛与电视的距离小于某个尺寸时), 等等。

上述事例, 体现了海尔集团运用了哪些管理原理进行管理? 你认为它对中国企业有哪些启示?

案例二:

大地公司张总经理在一次职业培训中学习到很多目标管理的内容。他对于这种管理理论印象非常深刻。因此, 他决定在公司内部实施这种管理方法。首先他需要为公司的各部门制定工作目标。刘总认为: 由于各部门的目标决定了整个公司的业绩, 因此应该由他本人为他们确定较高目标。确定了目标之后, 他就把目标下发给各个部门的负责人, 要求他们如期完成, 并口头说明在计划完成后要按照目标的要求进行考核和奖惩。但是他没有想到的是中层经理在收到任务书的第二天, 就集体上书表示无法接受这些目标, 致使目标管理方案无法顺利实施。刘总感到很困惑。

根据目标管理的基本思想和目标管理实施的过程, 分析刘总的做法存在哪些问题? 他应该如何更好地实施目标管理?