

一、名词解释（每题6分，共计36分）

1. 直线权力
2. 目标管理
3. 期望理论
4. 职能部门化
5. 现场控制
6. 管理方格论

二、单项选择题（每题2分，共计30分）

1. 下述关于领导的说法，不正确的是（ ）
A、领导是指领导者带领和指导群众实现共同目标的各种活动的过程
B、领导者都是管理者
C、指挥、协调和激励是领导的主要职能
D、领导者必须有追随者
2. 在下列管理活动中，不符合Y理论对人性假设的是（ ）。
A、分权化与授权
B、参与及咨询管理
C、工作丰富化与多样化
D、严格监督与控制
3. 关于分权与控制的关系，以下叙述正确的是（ ）
A、分权程度越高，控制越不必要
B、分权程度越高，控制越必要
C、分权程度越低，控制越必要
D、分权与控制没有关系
4. 下列关于扁平式组织结构，描述正确的是（ ）
A、不利于培养下属的独立工作能力
B、有利于对下属进行严密监督和控制
C、分工明确细致，管理监督严密
D、信息纵向流通快，信息失真的可能性较小

5. 以下关于沟通方式的描述中，正确的是（ ）。
- A、口头沟通传递的信息不易失真 B、书面沟通效率高
C、横向沟通指同级之间的信息交流 D、反馈环节对于沟通并不重要
6. 决策的原则是（ ）
- A、满意原则 B、民主原则 C、最优原则 D、经济原则
7. 企业管理者对待非正式组织的态度应该是（ ）
- A、设法消除 B、严加管制 C、善加引导 D、积极鼓励
8. 计划是关于组织未来的蓝图，是对组织在未来一段时间内的目标和现实目标途径的策划和安排，计划是管理的重要职能，因此计划应（ ）
- A、能够准确的预测将来情况的变化和发展的趋势
B、使组织活动不受外部环境和内部条件的干扰
C、具有一定的灵活性
D、行动方案确定之后就不能随意变更
9. 决策树方法属于（ ）的一种。
- A、确定型决策方法 B、不确定型决策方法
C、群体决策方法 D、风险型决策
10. 某人渴望与同事结成紧密的个人关系，回避冲突、建立友谊，这种需要属于（ ）。
- A、归属需要 B、成就需要 C、权力需要 D、尊重需要
11. 某企业是一家著名的化妆品制造企业，该企业长期致力于高档化妆品的生产经营。随着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
12. 确保在组织中“事事有人做”体现了管理的哪项职能？（ ）
- A、计划职能 B、组织职能 C、领导职能 D、控制职能

3. 请结合管理学理论，阐述 GE 公司前 CEO 韦尔奇在经营管理方面的成功之处。

四、案例分析（共计 44 分）

案例一：赵总的疑虑

天地有限责任公司是一家以设计、制造、销售家具为主业的企业。1992 年刚起步时，只有现任董事长兼总经理赵大勇带着 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的产品品牌和产专卖商场。除了生产销售各款成套的家具以外，天地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。赵总的事业在迅速发展，目前职工总数已达 500 多人。在组织结构方面，赵大勇任公司总经理，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，赵总未设其它管理职能部门。总的来说，公司的管理还算正常，许多经营决策由赵总亲自做出，因此比较迅速。

但近来赵总发现，有不少决策在贯彻落实上出现了问题，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，赵总总要一追底，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，赵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。赵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等固定资产，撤出来问题不大。

赵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。三个副总均不能使赵总完全满意。尽管他们三人和赵总一起创业，共同奋斗多年，彼此之间的友谊非同寻常，但赵总已意识到自己对三个副总的的不满在逐步增加，最近他甚至还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。赵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，赵总心中充满疑虑。

（一）根据案例所提供的情况，请回答下列问题（单选题，每题2分，共10分）

1. 在天地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. 决策制订的效率和质量都很高。
D. 总体上看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，你认为赵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. 关于赵总个人，从上面案例最有可能得出哪一判断？（ ）
A. 赵总具有高LPC分 B. 赵总具有低LPC分
C. 赵总是一个9.1型领导 D. 赵总是一个反应敏捷的人

（二）分析题（15分）

请结合管理学相关理论，对赵总最关心的第一件事，即高层管理人员的素质和进取心问题提出自己的改进建议。

案例二：凯迪印刷厂面临的问题

凯迪印刷厂主要从事报纸广告插页的印刷，这些广告是超级市场、连锁店及廉价商店登载的，这项业务占该厂当前年销售额的 70%。此外，该厂还从事专业印刷，大部分是优质的彩色广告、商品目录和百货公司的推销传单。

插页业务对价格极为敏感，利润率低。专业印刷需要较高的技术，但用户对价格不十分看重，因而利润率较高。这个厂的厂长过去一贯追求销售额的增长，着重发展量大、低利的插页业务，现在他想提高销售利润率，以增加盈利。厂顾问向他介绍了“波特曲线”，这个概念描述了市场占有率与资金利润率之间的假定的关系。根据这一曲线，有两类企业的资金利润率较好：一是“讲求有效性”的市场经营者，他们通过产品、广告和服务，去开拓一个不大但利润率较高的市场；二是“高效率”的市场经营者，他们以价格为竞争的基础，用最低的成本和价格去争取尽量大的市场占有率。印刷厂实际上面临着两种不同的市场，插页业务无疑是效率型的市场，而专业印刷则更多地属于有效性的市场。由于工厂现有机器设备能力有限，要贷款扩大生产能力不容易且不一定合算，所以需要在插页业务和专业印刷之间作出选择。单搞插页业务或专业印刷，都将在未来一段时间内产生不同的后果，丢掉了的业务是难以恢复的，要在二者之间做选择，就是一个战略决策。再者，如果决定单搞专业印刷，那就意味着销售额及其增长率将显著下降，因为可能承接的专业印刷业务肯定不会有插页业务那么多。厂长任务还有一些环境要素需要深入研究，但所面临的状况确实令他焦急。

分析题：结合案例所给的资料分析凯迪印刷厂所面临的环境所包含的内容；若要对该厂所面临的环境进行全面分析，请给出一个方案框架，主要包括分析的步骤，目的及所采用的方法。（19分）

【完】