

一、名词解释（每题 6 分，共计 36 分）

1. 职权
2. 费德勒权变理论
3. 职能部门化
4. 目标管理
5. 科学管理四原则
6. 扁平组织

二、单项选择题（每题 2 分，共计 30 分）

1. 霍桑实验表明（ ）
A、非正式组织对组织目标的达成是有害的；
B、管理者的严格监管是有效的；
C、企业应采取可行的措施取缔非正式组织；
D、企业应正视非正式组织的存在。
2. 以下哪一项不属于组织环境中的外部环境要素（ ）
A、经济政策 B、技术环境 C、竞争者 D、企业文化
3. 公司召集中层以上的管理人员开会，把上级有关政策通报给大家。在这个管理过程中，存在哪种类型的沟通模式（ ）
A、轮式 B、全通道式 C、Y 式 D、环式
4. 公司决定由张力组建企业的营销策划中心。他在公司里选择了小汪、老李、小蔡等 5 个人作为中心工作人员。其中小汪是张力的中学同学。在张力看来，小汪虽然人比较朴实，但能力实在有限，做工作虽然不至于犯什么错误，但效率较低，创新性也不够。尽管如此，张力觉得小汪为人不错，又是老同学，还是把他选到了营销策划中心。据此可以判断，张力属于（ ）领导。
A、任务导向型 B、关系导向型 C、民主型 D、专制型

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”反映了管理职能中的哪一个方面？（ ）
- A、计划职能 B、组织职能 C 领导职能、 D、控制职能
6. “亡羊补牢”是一种（ ）
- A、现场控制 B、反馈控制 C、事先控制 D、过程控制
7. 某公司王总非常注重强化规章制度、完善组织结构以及公司目标的达成。尽管有些技术人员反映王总的做法过于生硬，但几年下来公司还是得到了快速发展。根据管理方格论，王总的领导风格属于（ ）。
- A、1.1 型 B、1.9 型 C、9.1 型 D、9.9 型
8. 确定合理的管理幅度是进行组织设计的一项重要内容。关于什么是合理的管理幅度，对于下列四种说法，你最赞同（ ）。
- A、管理者所处的层次越高，管理幅度越宽；
- B、管理幅度越宽，组织层次越少，管理成本越高；
- C、管理幅度应视管理者能力、下属素质、工作性质等因素的不同而定
- D、管理幅度的确定并不是对任何组织都重要的问题，无须过多考虑
9. 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
10. 古典决策理论从（ ）的人性假设出发，认为决策者能够做出“最优选择”，决策者是完全理性的。
- A、自然人 B、社会人 C、复杂人 D、经济人
11. 某企业总经理这样说：“走得正，行得端，领导才有威信，说话才有影响，群众才能信服，才能对我行使权力颁发‘通行证’”。这位总经理在这里强调了领导的力量来源于（ ）
- A、职权 B、感召权力 C、强制权力 D、专家权力
12. 被称为组织理论之父的管理学家是（ ）
- A、韦伯 B、泰罗 C、梅奥 D、德鲁克

13. 下列哪种情况属于非程序性决策（ ）
- A、企业流动资金短缺，选择筹资渠道；
 - B、餐厅服务员因工作不慎弄脏了顾客的衣服，经理对其进行了处罚；
 - C、因内环境的变化，公司决定将组织结构由直线职能制改为事业部制；
 - D、一员工提出岗位轮换申请，公司需要决定是否同意。
14. 控制就是让事情按计划进行。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
15. 青黎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，你认为以下哪个建议最好（ ）？
- 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

三、论述题（三选二，每题 20 分，共计 40 分）

1. 结合理论与实践，谈谈你如何理解管理既是一门科学，又是一门艺术？
2. 根据管理学相关理论，归纳总结激励的基本方法，并结合实际，谈谈你

的个人体会。

3. 今麦郎食品有限公司的前身是河北华龙面业集团。进军饮料市场 6 年，今麦郎所生产的矿物质水、茶饮料、冰糖雪梨、果汁、酸梅汤等产品未得到饮料市场的认可，面临夭折风险。请结合管理环境分析相关理论，站在今麦郎视角，给出进行环境分析的方案，包括分析的内容、方法及目标。

四、案例分析（共计 44 分）

案例一：方总经理的一天

天元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。总经理方立任现职已有四年，此外还有两个副总经理张光和江波，分别负责生产技术、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，方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。经过方总说服后，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。刘工向方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。方总对刘工作了安抚，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，方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，方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，方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，方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。但方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轻展，也将使天元电子公司轻轻松松稳赚一笔。

(一) 根据案例所提供的情况，请回答下列问题：(10 分)

1. 天元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，方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. 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. 目标必须可测量 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

(二) 分析：针对案例中公司所面临的问题，你认为方总的管理应进行哪些方面的改进？请结合有关管理理论进行阐述。(15 分)

案例二：一位民营企业家的困惑

1983 年，江南某省的一个边陲小镇上，镇政府以原粉丝厂的旧厂房、设备折资 1.75 万元，孙志自行筹资 13.5 万元兴办的第一家乡镇企业伟业铜带厂正式诞生了。

经过 20 多年的发展，如今该厂已经发展成为一个拥有 26 亿资产，下属 9 家境内独资或控股子公司、4 家境外独资公司的大型综合性铜冶炼加工集团公司。然而，深谋远虑的孙志并非盲目乐观之人。他隐约感到公司似乎已处在某种生死攸关的嬗变阶段，许多问题操作起来不如以前那样得心应手，第六感觉告诉他，潜在的危机越来越大，经过几天的苦思冥想后，他请来了新近才提任公司高级人事顾问的 Y 教授，主要是为了解决三大难题。

一是集权分权问题。孙志觉得自己太累了，每天签审公司上下报账的财务票据就要花 2 个小时，公司其他大小事情几乎都要他拍板，总有做不完的事。他平均每天只睡 3 个小时，最近就有 2 次晕倒在办公室，再这样干下去肯定不行。当 Y 教授听说公司采购员差旅费报销也孙志亲自签字时，不禁惊讶地问：“其他副总和部门负责人怎么不分忧，不分权怎么能经营这种大型企业？”孙志解释：“我也懂得要分权，而且坚决奉行‘用人不疑’的原则，可是教训太大了。2005 年放权，贸易公司经理用假单卷走了 2980 万元人民币，至今没有下落。我只得集权，工作不到两年，实在不行，只好再度放权，没想到这次是总经理携款 3500 万元跑到国外去了，他还是我的亲戚，公司的创业元老。我只好再次集权，如今是董事长总经理一肩挑，每天上午 8：00—10：00 就成了审批资金报告的专门时间。我知道这不是长久之计，但现在实在不知道该相信谁了。怎么办，到底人家外国人怎么分权的，请专家们帮助筹划。”

二是决策风险问题。公司越做越大，大小决策都集中在孙志身上。“我总是胆战心惊的”，孙志恳切的说：“过去我拍板下去，涉及的资金少的只有几十元，多的也就几万元、几十万元，现在任何决策动辄就是几千万上亿元，弄不好就是全军覆没。我心理没底，但也得硬着头皮拍板；怎么会不紧张不惧怕呢？我表面故作轻松，其实心理压力太大了。这不，才 40 岁，头发几乎全白了。”

三是控制问题。在深入的交谈中，孙志向 Y 教授剖白了心迹：“外面的人总以为我在公司里是绝对权威，甚至耀武扬威、随心所欲。其实我觉得要控制这家公司是越来越困难。过去，我给员工发一个小红包，拜个年什么的，就会得到员工真诚努力的回报。近年来，尤其是 2005 年有关部门界定我个人在公司中的产权占 90%、镇政府只占 10%后，员工们的心理似乎在悄悄的变化，过去最亲密的战友都和我疏远了，工作表面上很努力，实际上大多是在应付我。我给他们的工资一加再加，现在高层经理年薪已达 20~30 万元，还每人配备了专车、司机和秘书，但他们就是怪怪的，提不起劲。现在公司上下公款消费和大手大脚浪费现象也开始蔓延，原有民营企业的优势正在逐步消失，两起携款外逃事件似乎是必然的，而且以后也可能会发生类似事情。我觉得我的公司正在全面地腐化堕落。更糟的是，我控制不了局面，在这个庞大的公司面前竟显得那么虚弱和无能为力，我对前景感到可怕……。”

分析：你认为孙总经理分权后，造成两起携款外逃事件的主要原因是什么？结合有关管理原理，为孙总经理实施有效的分权提出建议。（19 分）

【完】