

渭南师范学院经济与管理学院

2010 - 2011 学年第二学期期末考试 B

科目：管理学 专业：市场营销、经济学 班级：10 级本 考试类别：考试

一、单项选择（每题 1 分，共 20 分）

1. 以下哪种现象不能在需要层次理论中得到合理的解释_____。
 - A. 一个饥饿的人会冒着生命危险去寻找食物。
 - B. 穷人很少参加排场讲究的社交活动。
 - C. 在陋室中苦攻“歌德巴赫猜想”的陈景润。
 - D. 一个安全需要占主导地位的人可能因为担心失败而拒绝接受富有挑战性的工作。
2. 以下何种组织形式最直接体现了管理专业化分工的思想_____。
 - A. 直线制
 - B. 直线职能制
 - C. 事业部制
 - D. 矩阵制
3. 下列几项活动中，哪一项不属于管理活动？_____。
 - A. 部队中的班长与战士谈心。
 - B. 企业的主审审计师对财务部门进行检查。
 - C. 钢琴家制定自己的练习计划。
 - D. 医院的外科主任主持会诊。
4. “运筹帷幄之中，决胜千里之外”，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
5. 某企业在推行目标管理中，提出了如下目标：“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
6. 处长大李任现职已有五年，其业绩在局里颇有口碑。大李为局长老王一手提拔，两人一向关系密切，但最近却出现了一些不和谐的征兆。大李私下抱怨老王不给自己留面子，在下级面前对自己呼三喊四，对自己的工作也干预太多；老王则觉得大李翅膀硬了，不象过去那样听话了。根据领导生命周期理论，你认为老王应当采取下列哪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

7. 以下哪种因素不属于赫兹伯格所认为的保健因素? _____
- A. 富有挑战性的工作
 - B. 良好的人际关系
 - C. 较高的工资水平
 - D. 完备的管理制度
8. 领导常用“不想当元帅的士兵不是好士兵”这句话去激励下属，这是一种：_____
- A. 关怀激励
 - B. 兴趣激励
 - C. 危机激励
 - D. 目标激励
9. “士为知己者死”这一句话反映了有效的领导始于_____
- A. 上下级之间的友情
 - B. 为下属设定崇高的目标
 - C. 为了下属的利益不惜牺牲自己
 - D. 了解下属的欲望和需要
10. 一个尊重需要占主导地位的人，下列哪种激励措施最能产生效果_____
- A. 提薪
 - B. 升职
 - C. 解聘威胁
 - D. 工作扩大化
11. 如果某位以前表现不太好的员工在完成一项艰巨任务中，表现非常出色，对企业作出很大的贡献，你认为以下做法哪种最好? ()
- A. 不加评论，以免他乘机提出各种可能让你无法满足的要求。
 - B. 等遇到合适的机会时，如出现了许多先进职工时，再集中开会给予表扬。
 - C. 立即向他表示祝贺并就此给予物质奖励。
 - D. 等他进一步努力，不要再倒退回以前的那种状态中去了。
12. 某煤气公司经理安排其下属施工队队长带领一班人去安排新管道，结果安装好的管道出现了质量问题。对于这一情况，你是否认为: ()
- A. 公司经理对此事完全没有责任，因为他已将任务交给施工队队长了。
 - B. 既然公司经理交给了任务，施工队队长无论如何都应该不折不扣地完成，否则就应承担完全的责任。
 - C. 如果施工队队长已将任务进一步委派给其下属，则就完全由其下属来承担该施工质量问题的责任。
 - D. 无论公司经理还是施工队队长都应对该质量问题承担一定的责任。
13. “三个和尚没水喝”与“三个臭皮匠顶个诸葛亮”是两个相互矛盾的说法。这说明: ()
- A. 从不同的角度看问题可以得出不同的结论。
 - B. 系统的整体功能不等于组成该系统的各个体功能的简单加总。
 - C. 系统的结构影响和决定了系统的整体功能。
 - D. 不同的心理效应会产生不同的群体合作结果。
14. 美国一公司总裁说：“如果我一年内作出十二个决定，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

类问题应该由他做决策，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

15. 有时，一位工作表现很出色的基层主管在被提升为中层主管、尤其是高层主管后，尽管工作比以往更卖力，绩效却一直甚差。其中的原因很可能就在于这位管理人员并没有培养起从事高层管理工作所必须的：（ ）

- A. 概念技能
- B. 技术技能
- C. 人际技能
- D. 领导技能

16. 在偏差出现前就预先采取措施“防患于未来”，这种行为属于：（ ）

- A. 事前控制
- B. 事后控制
- C. 计划活动
- D. 现场控制

17. 在军队组织中，士兵的直接上级是班长，其上层组织便是排长、连长、营长、团长、师长、军长。这种组织设计的依据是：（ ）

- A. 按职能划分部门
- B. 按地区划分部门
- C. 按人数划分部门
- D. 按顾客划分部门

18. 石家庄一厂长这样说：“走得正，行的端，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’。”这位厂长在这里强调了领导的影响力来源于：（ ）

- A. 法定权力
- B. 奖惩权力
- C. 专家权力
- D. 感召权力

19. 在如下何种情况下，管理幅度可以加宽：（ ）

- A. 组织各项工作的过程普遍得到标准化
- B. 工作的相互依赖程度高,经常需要跨部门协调
- C. 组织环境很不稳定,时常出现新情况
- D. 下属的工作单位在地理位置上相当分散。

20. 在会议进行中，管理者不希望下属不停地提出各种问题干扰会议的进程，于是，在有人举手要发言时便无视他们的举动，只顾自己把话讲完。这种影响下属行为的方式是：（ ）

- A. 正强化
- B. 负强化
- C. 行为弱化（自然消退）
- D. 惩戒

二、名词解释（每题 3 分，共 15 分）

1. 管理
2. 管理突破过程
3. 平行沟通
4. 9. 1 型管理
5. 零基预算

三、简答（每题 6 分，共 30 分）

1. 泰勒的科学管理的意义及局限性如何？
2. 专业分工有哪些优点和缺点？
3. 试述事业部制组织结构的特点。
4. 管理者应该如何对待非正式群体？
5. 试述组织过于分权有那些弊端？

四、论述（每题 10 分，共 20 分）

1. 组织环境主要包括哪些因素？
2. 权变理论的基本思想是什么？

五、案例分析（1 题共 15 分）

通用汽车公司每次新总裁上任都带一份“见面礼”，似乎不弄出一套全新的改革方案将公司折腾一番就不足以显示其能力。1992 年，在通用汽车公司董事会的操纵下，一次突然袭击，原公司总裁斯丁贝尔下了台，取而代之的是新总裁史密斯。据说这次人事变动的理由是为了加速公司的管理变革。在此之前，斯丁贝尔曾宣布过一项全球化管理的改革新方案，重点推行团队管理，然而，对于通用汽车公司的普通工人来说，这次高层人事变动究竟意味着什么并不清楚，他们只是隐约地感到：一切似乎徒劳，成功希望渺茫。

在接受记者采访时，通用汽车公司的一名雇员菲里罗小姐道出了一般员工的感受。她说：“到车间去吧！你会看到那里的所作所为，头儿们一心想着降低成本，提高效率，不停地向车间打去一个又一个的电话，但就是不下车间去实际体验一下那里所发生的一切。他们更关心短期能进账的钞票！的确那更有吸引力，但我们来车间是抱着长远的考虑，因为那毕竟是我们的饭碗，我们希望为用户提供物有所值的产品。”

这多有趣！工人们似乎从长计议着他们的未来，而管理当局却被他们认为是短视的。通用汽车公司的工人还说：管理当局对制造一辆车少花 6~7 秒钟的兴趣要胜过造好它的兴趣，因此，质量缺陷不是工人造成的，而是他们的头儿造成的，而这些头儿们不得不迫于更高上司的压力。为了降低成本，提高质量，一部分工人成了新官上任后公司“消肿”裁员的牺牲品。工人们反映，在车间一级，几乎看不到团队管理项目实施的迹象，高层管理人员与普通工人很少接触，在车间更是难以寻到他们的踪影。

与之形成鲜明对比的是，设在美国俄亥俄州的本田汽车厂，气氛却绝然不同。在那里，雇员与公司主管在同一个自助餐厅里就餐，汽车停车位向公司全体员工开放而不区分职务等级对待，雇员与老板言谈随意，甚至在同一个研讨班接受培训。雇员可以随时直接约见老板，谈问题，提建议，甚至言谈中还可以直呼其名。本田生产线上的一位女工介绍说：“有一天她坐在老板旁座就餐时，向老板提出

了一项公司对员工资助的建议方案，老板认真地听着，以后这项方案竟真的得到了执行。”

通用汽车公司与本田汽车公司的差别与其说是美国和日本管理实践的不同，不如说是领导观念的根本差异。两个公司都是由美国经理管理和经营的，他们接受的是地道的美国教育并且都来自美国中西部。然而，本田在训练员工开展质量管理和团队参与方面却采取了全新的方式。本田的油漆工罗塞尔解释说：“在本田，生产线上的工人受到充分的信任并委以更多的责任，管理者相信他们完全能胜任自己的工作，他们是行家、能手、除了各级管理人员外，本田的生产工人、维修人员、办公人员等也是设计团队、工程团队、质量控制团队的成员，对工作都有发言权。

管理人员和一般雇员的工资报酬是大家普遍关心的问题。通用汽车公司的雇员认为：公司高层主管的高额收入与其贡献极不相称。新总裁上任，董事会总许诺以高额的酬资，而新总裁却大动干戈，使数千名雇员丢掉工作，据推算，通用汽车公司最近两位总裁包括年薪在内的各种名目的收入都是本田汽车公司总裁的5倍。本田汽车公司总裁虽然工作出色，但收入却不离谱。

问题：

1. 两个公司都试图推行团队管理，为什么通用公司失败而本田公司成功了？（7分）
2. 在通用公司推行本田的管理模式会有哪些障碍？组织气氛的改变应该如何进行？（8分）

试题 B 参考答案

一、单项选择（每题 1 分，共 20 分）

1. C 2. A 3. C 4. A 5. C
6. C 7. A 8. D 9. D 10. B
11. C 12. D 13. C 14. B 15. A
16. A 17. C 18. D 19. A 20. C

二、名词解释（每题 3 分，共 15 分）

1. 管理:是一个过程,是让别人与自己一同去实现既定的目标,是一切有组织的集体活动所不可缺少的要素。(3分)
2. 管理突破过程:在一个组织中经常出现两类问题:一类是急性问题,另一类是慢性问题。要打破现状,解决慢性问题,是需要一段时间的,这段活动时间就叫“管理突破过程”。(3分)
3. 平行沟通:是指组织中各平行部门或人员之间的信息交流,这包括一部门的人员与其他部门的上级、下级或同级人员之间的直接沟通。(3分)
4. 9. 1 型管理:管理方格图中的基本极端类型之一,也叫“独裁的、重任务型的管理”,指这类领导仅仅关心促成一种高效率的经营活动,而对人则几乎或根本不关心,他们的领导方式是极端专断的。(3分)
5. 零基预算:即“以零为基数”的预算。这种方法的基本思想是:把组织的计划分为由目标、业务和所需要的资源等组成的几个“分计划”,然后从零开始计算每个分计划的费用,避免了预算控制中只注意前段时间变化的倾向。这种方法一般仅应用于一些辅助性生产和服务型企业,而不适用于实际生产性企业。(3分)

三、简答（每题 6 分，共 30 分）

1. 泰勒的科学管理的意义及局限性如何?

参考要点:

意义:泰勒在历史上第一次使管理从经验上升为科学;科学管理讲求效率的优化思想和调查研究的科学方法是近代合理组织生产的基础。(3分)

局限性:泰勒对工人的看法是错误的(经济人假设);科学管理仅重视技术,不重视人群社会的因素;科学管理仅解决了个别具体工作的工业效率问题,而没有解决企业作为一个整体如何经营和管理的问题。(3分)

2. 专业分工有哪些优点和缺点?

参考要点:

优点:容易提高工人工作熟练程度;减少工人工作变换的适应时间;提高了专用设备的使用效率;减轻了工人的培训任务。(3分)

缺点:工作人员感觉是机器的附属品,积极性不高;工作人员缺乏学习、成长和发展的机会;工作人员之间、部门之间协调困难。(3分)

3. 试述事业部制组织结构的特点。

参考要点:

特点:组织按地区、产品和事业来划分的部门;(2分)各事业部独立核算、自计盈亏;(2分)适应性和稳定性强。(2分)

4. 管理者应该如何对待非正式群体?

参考要点：

管理者要充分认识非正式群体的作用，注意在正式组织的效率逻辑与非正式组织的感情逻辑之间搞好平衡，（3分）可以倡导、支持和关心各种非正式群体，使其发挥积极的作用，使人们相互协作，提高工作效率。（3分）

5. 试述组织过于分权有那些弊端？

参考要点：

统一政策的困难、分权组织单位协调困难、权力失控、控制不足、不合格的管理者带来的损失，机构增加的费用。（各1分）

四、论述（每题10分，共20分）

1. 组织环境主要包括哪些因素？

参考要点：

（1）外部环境一般环境：（直接）政治、经济、社会文化、技术等。任务环境：（间接）资源供应、服务对象、竞争对手、政府主管部门等。（5分）（2）内部环境组织文化（长期发展中生成和发展起来的日趋稳定的独特的价值观、以及以此为核心的行为规范、道德准则、群体意识、风俗习惯等）经营条件：人员素质、资金实力、科研力量等。（5分）

2. 权变理论的基本思想是什么？

参考要点：

组织和组织成员的行为是复杂的，不断变化的，这是一种固有的性质。（4分）而环境的复杂性又给有效的管理带来困难，从而从前各种管理理论所适用的范围就十分有限。（4分）因此，管理方式也应该随着情况的不同而改变。（2分）

五、案例分析（1题共15分）

参考要点：

1. 答：通用与本田推行团队管理时有何差异；员工参与管理、团队管理的优点及注意的问题。（7分）

2. 答：在沟通的问题上有哪些可以借鉴本田的经验，如何建立有效的沟通机制。（8分）