

## 管理学答案(3)

### 一、单项选择题：(每题1分，共30分)

1—5：A A B D B      6—10：B B C B D  
11—15：C D C B C      16—20：D C D C D  
21—25：A C C A A      26—30：D B A C B

### 二、判断题(10小题，共10分)

1—5：F T F F F      6—10：T F T F T

### 三、简答题(4小题，共20分)

1、简述组织环境的基本要素 答：组织环境的基本要素包括：外部宏观环境，行业环境，市场环境和自身环境(前面各1分，适当展开1分)

2、简述影响控制过程的权变因素

答：组织规模、管理者在组织层级中的职位、分权程度、组织文化和活动本身的重要性(各1分)

3、简述目标管理的内容

答：MBO是一个系统，由员工和上司共同制定具体的绩效目标，达到目标的过程要定期回顾，报酬分配必须建立在这一基础上。MBO计划的四个一般要素为：目标明确、参与决策、明确的时限、绩效反馈。(各1分)

4、人们为何采用满意决策原则

答：与满意决策相对应的是最优决策，也就是理性决策。满意决策即有限理性决策。(1分)由于理性决策有很多的限制条件，如不能清楚地识别问题或机会，目标相冲突、不能知道全部的方案、选择有偏好等，使得人们无法实现目标最大化结果(2分)。而在有限理性决策中，决策者撇开复杂因素，只从所面对的问题中抓住最本质的特征构建一个相对简单的模型，从而既简化了过程，又提高了质量。(2分)

### 四、辨析题(2题，共10分)

1、请问：A和B为什么要对这一失误负责，他们该负什么责任？

答：A和B都要负责，各自负的是不同的责任。从A来讲，A是授权者，从授权的角度看授权不等于授责、授权中有责任选择所授人员、有责任进行指导帮助与控制等(各1分)(备注：本题的回答中如果学生对某一方面的分析很透彻，也可给分)

从B的角度看，B是接受任务者有义务有责任完成相应任务，否则应该提前拒绝。

2、“所有的管理者都应该是领导者，但并非所有的领导者都应该是管理者”你是否同意这句话并证明你的观点。

答：同意，因为两者有交叉，理想的管理者应该是领导者，从双方的权力角度进行分析，拥有的职位，产生的来源都不同，所关心的问题不同等

### 五、案例题(2小题，共30分)

(以下答案只供参考，可以有其他更好更有说服力的回答，给分时看学生对理论知识的运用、语言的表达、分析问题的逻辑性)

#### 案例一

问题：

请你用所学过的管理学原理的理论进行分析小狗的遭遇以及如何应对这样的情况(15分)

用双因素理论、三需要理论等进行分析。得分点包括理论的指出(3分)、理论的介绍(3分)、理论与案例的结合性分析(3分)、对策的提出(3分)、分析的逻辑性以及语句表达的合理性等(3分)。

丰厚的薪酬，不代表就没有不满和怨言，不会因为金钱就减弱人性中对荣誉感、成就感的追求、对尊重、成长和自我价值的实现的追求。

## 案例二

### 问题：

对于这位副手，应该怎样做，才能既调动其积极性，又能实现有效的领导，保证组织整体目标的实现？

答：从领导与激励两个角度考虑。

首先从领导的角度考虑。领导的作用就是引导激励服务，领导的目标就是要所有员工协调完成组织目标，所以领导的有效性就是保证员工的满意与组织目标的实现。为了达到这样的结果，根据相关领导理论，领导要从三个方面考虑：员工，即被领导者、领导者本身的能力与资源、领导者所处的环境着手。案例中被领导者的特点是有能力、个性强以及成就性需求强，所以要授权、加强沟通。（10分）

从激励的角度看，员工的行为是受其内在需求的影响，从案例中可以发现，该员工的需求可以用三需求论分析，即有高的成就性需求、用双因素或需求层次论分析，他都有较高的需求。根据这种情况，管理者可以给副手委以重任。当然，在激励该员工积极性的同时不能忽视期望理论和公平理论的作用。只有在同时考虑个人目标和组织的情况下才能达到有效的领导。（10分）

## 管理学答案（4）

### 一、单项选择题：（每题1分，共30分）

1—5：C A C D B      6—10：A C C D B  
11—15：C B D C A      16—20：E C B B D  
21—25：D D C B B      26—30：D C B D B

### 二、判断题（10小题，共10分）

1—5 T T F F F      6—10 F F T T F

### 三、简答题（4小题，共20分）

#### 1、简述企业经营环境内容

答：企业经营环境包括：外部宏观环境、行业环境、市场环境和企业内部环境。（每点1分，详加说明1分）

#### 2、简述沟通的障碍。

答：所谓有效沟通，简单地说就是传递和交流信息的可靠性和准确性高，实际山公海表示组织对内外噪音的抵抗能力。影响因素有：个人因素，包括有选择的接受与沟通技巧的差异；人际因素，包括沟通双方的信任、信息来源的可靠性和发送者与接受者之间的相似程度；结构因素，包括地位差别、信息传递链、媒介的有效性等；技术因素，包括语言、非语言暗示、媒介的有效性和信息过量等。（4+1）

#### 3、简述组织设计的影响因素。

答：环境、战略、技术、规模、生命周期 分别对组织设计的影响

#### 4、人们为何采用满意决策原则

答：与满意决策相对应的是最优决策，也就是理性决策。满意决策即有限理性决策。（1分）由于理性决策有很多的限制条件，如不能清楚地识别问题或机会，目标相冲突、不能知道全部的方案、选择有偏好等，使得人们无法实现目标最大化结果（2分）。而在有限理性决策中，决策者撇开复杂因素，只从所面对的问题中抓住最本质的特征构建一个相对简单的模型，从而既简化了过程，又提高了质量。（2分）

### 四、辨析题（2题，共10分）

1、无论什么情况下金钱都只是“保健因素”，请评价。

答：金钱可以是保健因素也可以是激励因素，主要看在什么条件下，如在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、组织在个人取得额外成就而很快给予的奖金等

2、“所有的管理者都应该是领导者，但并非所有的领导者都应该是管理者”你是否同意这句话并证明你的观点。

答：同意，因为两者有交叉，理想的管理者应该是领导者，从双方的权力角度进行分析，拥有的职位，产生的来源都不同，所关心的问题不同等

### 五、案例题（2小题，共30分）

（以下答案只供参考，可以有其他更好更有说服力的回答，给分时看学生对理论知识的运用、语言的表达、分析问题的逻辑性）

#### 案例一（15分）

问题：

（1）是否正式以新可乐代替老可乐这一决策按重要性划分应属哪一类决策？为什么？（4分）

答：战略决策（2分），因为这一决策关系企业未来的生产经营方向、影响企业较长时期和整个企业的发展，决策正确则经营成功，决策错误可能经营失败，是非常重要的战略决策。（2分）

（2）这一决策从实践来看是错误的，那么可口可乐公司应如何处理这一情况？

答：应首先分析原因，找出症结所在，在充分的调查分析基础上纠正决策失误，恢复原配方，继续生产老可口可乐。（5分）

（3）决策影响因素有哪些？试分析可口可乐在做这一决策时有什么疏忽？

答：决策的影响因素有环境因素、组织自身（文化、信息化、应变模式等）、决策问题的性质、决策主体因素等。可口可乐在做这一决策时未能充分考虑到环境因素中消费者的消费习惯、生活方式这一企业的外部环境因素。（6分）

#### 案例二（15分）

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？

答：目标管理的思想是：任务转化为目标，通过这些目标对下级进行领导并以此保证总目标的实现；目标管理是一种程序，确定责任，指导业务，衡量贡献；分目标是总目标的要求，也是对总目标的贡献；自我控制自我指挥；对下级考核依据分目标。（3分）

目标本身应该具有一定的特点：层次性·目标网络·目标的多样性·目标的可考核性·目标的可接受性·富有挑战性、伴随信息反馈性（1分）

目标制定的过程：制定目标（上下共同确定）；明确组织的作用；执行目标；评价成果；实行奖惩；制定新目标并开始新的目标循环（3分）

目标管理的前提是：组织成员自我管理能力强；反思组织的价值理念；组织高层领导重视

目标管理适用环境为相对稳定的环境（1分）

案例中刘总在目标管理的培训宣传上以及制定本身的程序上、个人对目标管理的理解上都存在问题。（3分）

要想更好地实施：刘总本身首先应正确认识目标管理，加强对员工的培训；科学制定目标，帮助员工进行实施，做一个好的辅导者，随时让员工自我反馈，对绩效进行奖惩。（4分）

## 管理学答案 ( 5 )

### 一、选择题 ( 1'×30=30' )

1.A 2.D 3.C 4.B 5.A 6.A 7.B 8.D 9.B 10.B  
11.D 12.C 13.A 14.B 15.A 16.C 17.C 18.B 19.D 20.D  
21.C 22.A 23.B 24.D 25.B 26.A 27.A 28.D 29.C 30.C

### 二、是非判断题 ( 对的打√, 错的打×, 每题 1 分, 共 10 分 )

1、× 2、√ 3、× 4、× 5、√  
6、× 7、× 8、√ 9、× 10、√

### 三、简答题 ( 本类题共 4 小题, 共 25 分 )

1. ( 本题 8 分 ) 计划的编制包括哪些工作步骤 ?

答 : 1) 确定目标。( 1' ) 2) 认清现在。( 1' ) 3) 研究过去。( 1' ) 4) 预测并有效地确定计划的重要前提条件。( 1' ) 5) 拟定和选择可行动计划。( 1' ) 6) 制定主要计划。( 1' ) 7) 制定派生计划。( 1' ) 8) 制定预算。( 1' )

答 : 影响组织设计的主要因素有以下五个 : 环境、战略、技术、规模和生命周期。

1) 环境,( 1' ) 2) 战略,( 1' ) 3) 技术,( 1' ) 4) 规模,( 1' ) 5) 生产周期。( 1' )

3. ( 本题 6 分 ) 什么是领导权力 ? 其来源有哪些 ?

答 : 领导权力通常就是指影响他人的能力, 组织中就是指排除各种障碍完成任务达到目标的能力。( 1' )

其来源有 : 法定权( 1' )、奖赏权( 1' )、惩罚权( 1' )、模范权( 1' )和专长权( 1' )。

4. ( 本题 6 分 ) 什么是正强化 ? 什么是负强化 ?

答 : 所谓正强化, 就是奖励那些符合组织目标的行为, 以便使这些行为得到进一步加强, 从而有利于组织目标的实现。正强化的刺激物不仅包含奖金等物质奖励, 还包含表扬、提升、改善工作关系等精神奖励。( 3' )

所谓负强化, 就是惩罚那些不符合组织目标的行为, 以使这些行为削弱甚至消失, 从而保证组织目标的实现不受干扰。实际上, 不进行正强化也是一种负强化, 负强化包含着减少奖励或罚款、批评、降级等。( 3' )

### 四、论述题 ( 本类题共 1 题, 15 分 )

目标管理的基本思路是什么 ? 它要经过那些过程 ?

答 : 基本思想 : 1) 企业的任务必须转化为目标, 企业管理人员必须通过这些目标对下级进行领导并以次来保证企业总目标的实现。( 2' )

2) 目标管理是一种程序, 是一个组织中的上下各级管理人员会同一起来制定共同的目标, 确定彼此的成果责任, 并以此项责任来做为指导业务和衡量各自贡献的准则。( 2' )

3) 每个企业管理人员或工人的分目标就是企业总目标对他的要求, 同时也是这个企业管理人员或工作人员对企业总目标的贡献。只有每个人的分目标都完成了, 企业的总目标才有完成的希望。( 2' )

4) 管理人员和工人是靠目标来管理, 以目标为依据, 进行自我指挥、自我控制, 而不是由他的上级来指挥和控制。( 2' )

5) 企业管理人员对下级进行考核和惩罚也是依据这些分目标。( 2' )

过程 : 1) 制定目标 ; 2) 明确组织的作用 ; 3) 执行目标 ; 4) 评价成果 ; 5) 实行奖惩 ; 6) 制定新目标并开始新的目标管理循环。( 5' )

### 五、案例分析题 ( 共 20 分 )

1. (1) 不好。根据管理幅度原则，人的管理幅度是有一定限制的，这是由人本身的精力、能力及工作的复杂程度等多方面因素所决定的。(3')

(2) 直线结构，直线与参谋结构，矩阵结构。(3')

(3) 不能。(4')

2. 问：就以上的资料，管理咨询专家为什么会得出这个结论？

答：用激励理论进行分析，期望理论、内容型激励理论进行分析(6分)；人员配置的过程中应考虑的要害，如岗位的需要、员工的主观愿望、员工的能力(4分)

(注：案例分析的答案仅供参考)

## 管理学答案(6)

### 一、单项选择题:(每小题1分,共30分)

1、A 2、C 3、B 4、D 5、A 6、B 7、A 8、B 9、C 10、C  
11、A 12、D 13、C 14、E 15、D 16、B 17、D 18、A 19、C 20、A  
21、B 22、C 23、B 24、D 25、B 26、C 27、A 28、A 29、D 30、B

### 二、是非判断题(对的打√,错的打×,每题1分,共10分)

1、× 2、× 3、× 4、√ 5、√  
6、× 7、× 8、√ 9、√ 10、√

### 三、简答题(本类题共4小题,共25分)

1、(本题5分)泰罗的科学管理理论包括哪些方面？

答：泰罗的科学管理理论主要包括以下几方面：工作定额(1')、标准化(1')、能力与工作相适应、(1')差别计件工资制(1')、计划职能与执行职能相分离(1')。

2、(本题6分)决策的过程包括那些步骤？

答：1) 诊断问题或识别机会；(1') 2) 明确目标；(1') 3) 拟定方案；(1') 4) 筛选方案；(1') 5) 执行方案；(1') 6) 评估效果。(1')

3、(本题5分)组织设计要遵循那些原则？

答：1) 专业化分工的原则；(1') 2) 统一指挥原则；(1') 3) 控制幅度原则；(1') 4) 权责对等原则；(1') 5) 柔性经济原则。(1')

4、(本题9分)推动组织变革的因素有哪些？

答：推动组织变革的因素可以分为外部环境因素和内部环境因素两部分。

外部环境因素主要有：1) 整个宏观社会经济环境的变化；(1') 2) 科技进步的影响；(1')

3) 资源变化的影响；(1') 4) 竞争观念的改变。(1')

内部环境因素主要有：1) 组织机构适时调整的要求；(1') 2) 保障信息通畅的要求；(1')

3) 克服组织低效率的要求；(1') 4) 快速决策的要求；(1') 5) 提高组织整体管理水平的要求。(1')

### 四、论述题(本类题共1题,15分)

有三位管理者，他们的特点分别是：高度的成就感、人际关系导向明显、权利欲望强烈，请问你愿意为谁工作，他们3人的特点是什么？

答案要点：1) 三人的特点：有强烈成就需要的人，倾向于成为企业家的人，他们喜欢比竞争者把事情做得更好，并且敢冒商业风险。(3') 有强烈依附需要的

人，是成功的“整合者”，他们的工作是协调组织中几个部门的工作，有过人的人际关系技能，能够与他人建立积极的工作关系。(3') 有强烈权力需要的人，则经常有较多的机会晋升到组织的高级管理层。(3')

2) 愿意为谁工作及原因 (6') (答案略)

## 五、案例分析题 (共 20 分)

案例一：

- 1、(本题 2 分) 职能制组织结构
- 2、(本题 2 分) 公平理论
- 3、(本题 2 分) 中层管理人员
- 4、(本题 2 分) C
- 5、(本题 2 分) 虽然严格遵守企业规章制度，但不能根据环境的变化调整相应规章
- 6、(本题 2 分) B
- 7、(本题 2 分) A

案例二：

(本题 6 分) 要点：A 应负管理责任

## 管理学答案 (7)

### 一、选择题 (1'×30=30')

1.B 2.A 3.C 4.D 5.A 6.B 7.A 8.B 9.C 10.D  
11.C 12.B 13.D 14.B 15.D 16.A 17.A 18.B 19.C 20.E  
21.B 22.C 23.B 24.C 25.C 26.A 27.D 28.B 29.B 30.A

### 二、是非判断题 (对的打√，错的打×，每题 1 分，共 10 分)

1、× 2、√ 3、× 4、× 5、√  
6、× 7、√ 8、× 9、× 10、×

### 三、简答题 (本题共 25 分)

1. (本题 4 分) 组织变革的程序包括哪几个步骤？

答：1) 通过组织诊断，发现变革征兆；(1') 2) 分析变革因素，制定改革方案；(1')

3) 选择正确方案，实施变革计划；(1') 4) 评价变革效果，及时进行反馈。(1')

2. (本题 8 分) 怎样实现有效控制？

答：1) 适时控制：及时采取措施纠正企业经营活动的偏差，才能避免偏差的扩大，或防止偏差对企业不利影响的扩散。(2')

2) 适度控制：要防止控制过多或控制不足；处理好全面控制与重点控制的关系；使花费一定费用的控制得到足够的控制受益。(2)

3) 客观控制：控制工作应该针对企业的实际情况，符合企业实际。(2)

4) 弹性控制：企业在生产经营过程中经常可能遇到某种突发的、无力抗拒的变化，这些变化使企业计划与现实条件严重背离。有效的控制系统应在这样的情况下仍能发挥作用，维持企业的运营，应具有灵活性或弹性。(2)

3. (本题 5 分) 组织部门化的基本形式有哪几种？

答：职能部门化 (1')；产品或服务部门化 (1')；顾客部门化 (1')

地域部门化 (1')；流程部门化 (1')

4. ( 本题 8 分 ) 简述运用德尔菲法的步骤 ?

答 : 1 ) 根据问题的特点 , 选择和邀请作过相关研究或由相关经验的专家。(2')

的意见 , 并写成书

3 ) 管理者收集并综合专家们的意见后 , 将综合意见反馈给各位专家 , 请他们再次发表意见。如果分歧很大 , 可以开会集中讨论 ; 或者管理者分头与专家联络。(2')

4 ) 如此反复多次 , 最后形成代表专家组意见的方案。(2')

#### 四、论述题 ( 15' )

梅奥的人际关系学说与泰罗的科学管理理论有何不同 ?

答案要点 : 1 ) 泰罗的科学管理理论认为金钱是激励人们工作积极性的唯一动力 , 把人看成经济人。梅奥的人际关系学说认为 , 工人是社会人 , 除了物质需求外 , 还有社会、心理方面的需求 , 因此不能忽视社会和心理因素对积极性的影响。( 4' )

2 ) 科学管理理论注重正式组织的作用。而人际关系学说提出 , 企业成员在共同工作的过程中 , 相互间必然产生共同的感情、态度和倾向 , 形成共同行为准则和惯例 , 要求个人服从 , 形成非正式组织 , 非正式组织不仅存在 , 而且与正式组织相互依存 , 对生产率有重大影响。(4')

3 ) 科学管理理论认为金钱是刺激人们工作积极性的唯一动力。梅奥认为提高生产效率的主要途径是提高工人的满足度 , 即工人对社会因素特别是人及管理的满足程度。(4')

论述过程中语言组织 ( 3' )

#### 五、案例分析题 ( 共 20 分 )

案例一 塑料制品的挑战

1.A 2.B 3.C 4.B 5.C 6.B 7.D 8.A

案例二 逐渐巩固了领导地位的首席执行官

1.C 2.B 3.A 4.A 5.C 6.C 7.C 8.D 9.C 10.D  
11.A 12.C