

第六章 组织

一、填空题：

1. 组织设计的实质是对管理人员的管理劳动进行横向和纵向的分工。

[答案] (横向、纵向)

2. 管理层次受到组织规模和管理幅度的影响。它与组织规模成正比，(在组织规模已定的条件下) 它与管理幅度成反比。

[答案] (组织规模、管理幅度、正、反)

3. 组织设计的任务是提供企业的组织结构系统图和编制编制职务说明书。

[答案] (组织结构系统图、编制职务说明书)

4. 组织设计的根本目的是为了保证组织目标的实现，是使目标活动的每项内容都落实到具体的部门和岗位，即事事有人做，人人有事做。

[答案] (“事事有人做”、“人人有事做”) 组织中任何成员只能接受一个上司的领导。

5. “统一命令”或“统一指挥”的原则指的是任务环境。

[答案] 组织中的任何成员只能接受一个上司的领导；

6. 组织的经营环境按照对组织的影响程度不同可以分为任务环境和一般环境，其中任务环境主要作用于对组织实现其目标具有直接影响的部门。

[答案] (任务环境、一般环境、任务环境)

7. 环境的复杂性提高，使得组织的复杂程度也随之提高，组织的集权化程度也必然降低。

[答案] (提高、降低)

8. 从企业经营领域的宽窄来看，企业经营战略可以分为单一经营战略和多种经营战略。

[答案] 单一经营战略，多种经营战略；

9. 按企业对竞争的方式和态度分，其经营战略可以分为保守型、风险型及分析型。

[答案] (保守型战略、风险型战略、分析型战略)

10. 我们可以把技术分成作用于资源转换的物质过程的生产技术和主要对物质生产过程进行协调和控制的管理技术。

[答案] 生产，管理

11. 伍德沃德把企业生产组织的形式分成单件小批生产、大批大量生产和连续生产。

[答案] 单件小批生产，大批大量生产，连续生产；

12. 信息技术的发展使得组织结构呈现扁平化的趋势。

[答案] 扁平化；

13. 美国学者 J. Thomas Cannon 提出了组织发展五阶段的理论，即创业阶段、职能发展阶段、分权阶段、参谋激增阶段、再集权阶段。

[答案] 创业阶段，职能发展阶段，分权阶段，参谋激增阶段，再集权阶段；

14. 组织设计中经常运用的部门划分的标准是：职能、产品和地区。

[答案] 职能，产品，地区；

15. 矩阵组织是一种由纵横两套系统交叉形成的复合结构组织。纵向的是职能系统；横向的是为完成某项专门任务(如新产品开发)而组成的项目系统。

[答案] 职能系统，项目系统；

16. 定义为影响力的权力主要包括三种类型：专长权、个人影响权与制度权。

[答案] 专长权，个人影响权，制度权(或称法定权)；

17. 作为赋予管理系统中某一职位的权力，制度权的实质是决策的权力；即：决定干什么的权力，决定何时干的权力，以及决定如何干的权力。

[答案] 干什么，如何干，何时干

18. 人员配备的工作内容和程序包括____、____、____。
[答案] (确定人员需要量、选配人员、制定和实施人员培训计划)
19. 人员需要量的确定主要以设计在时的____和____为依据。
[答案] (职务数量、职务类型)
20. 管理人员选聘的标准有____、____、____、____和____。
[答案] (管理的欲望; 正直、诚实的品质; 冒险的精神; 决策的能力; 沟通的技巧)
21. 管理人员的招聘程序为____、____、____、____、____。
[答案] (公开招聘; 粗选; 对粗选合格者进行知识与能力的考核; 民意测验; 选定管理人员)
22. 管理人员考评的程序应为____、____、____、____、____。
[答案] (确定考评内容; 选择考评者; 分析考评结果, 辨识误差; 传达考评结果; 根据考评结论, 建立企业的人才档案)
23. 测试和评估候选人分析问题和解决问题的能力, 可借助____或称____的方法。
[答案] 情景模拟, 案例分析;
24. 通过人员配备, 使每个人的知识和能力得到公正的____、____和____。
[答案] 评价, 承认, 运用;
25. 人员配备是在____的基础上进行的。
[答案] 组织设计;
26. 人员配备的原则是____, ____ , ____。
[答案] 因事择人, 因材器用, 人事动态平衡;
27. 管理人员的来源包括____和____。
[答案] 外部招聘, 内部提拔;
28. 为了得到正确的考评结果, 首先要分析考评表的____。
[答案] (可靠性)

二、单项选择题:

1. 下列三种战略中, 对计划管理要求最严格的是____ A ____。
A. 保守型战略 B. 风险型战略 C. 分析型战略
2. 下列三种战略中, 以分权为主的是____ B ____。
A. 保守型战略 B. 风险型战略 C. 分析型战略
3. 下列三种战略中, 高层管理人员以工程师和成本专家为主的是____ A ____。
A. 保守型战略 B. 风险型战略 C. 分析型战略
4. 下列技术类型中, 集权程度比较高的是____ B ____。
A. 单件小批生产 B. 大批大量 C. 连续生产
5. 下列哪类企业最适合采用矩阵式组织结构____ C ____。
A. 纺织厂 B. 医院 C. 电视剧制作中心 D. 学校
6. 矩阵式组织的主要缺点是____ B ____。
A. 分权不充分 B. 多头领导 C. 对项目经理要求高 D. 组织稳定性差
7. 一家产品单一的跨国公司在世界许多地区拥有客户和分支机构, 该公司的组织结构应考虑按什么因素来划分部门? ____ C ____
A. 职能 B. 产品 C. 地区 D. 矩阵结构
8. 企业中管理干部的管理幅度, 是指他____ A ____
A. 直接管理的下属数量 B. 所管理的部门数量 C. 所管理的全部下属数量 D. B 和 C
9. 某公司随着经营范围的扩大, 其由总经理直辖的营销队伍人员也从 3 人增加到 100 人, 最近, 公司发现营销队伍似乎有点松散, 对公司的一些做法也有异议, 但又找不到确切的原因, 从管理的角度看, 你认为出现这种情况的最主要原因最大可能在于____ C ____
A. 营销人员太多, 产生了鱼龙混杂的情况

- B. 总经理投入的管理时间不够, 致使营销人员产生了看法
C. 总经理的管理幅度太宽, 以致无法对营销队伍进行有效的管理
D. 营销队伍的管理层次太多, 使得总经理无法与营销人员有效沟通

10. 以下各种说法中, 你认为哪一种最能说明企业组织所采取的是越来越分权的做法? B

- A. 更多的管理人员能对下属提出的建议行使否决权
B. 下属提出更多的建议并有更大的比例被付诸实施
C. 较低层次的管理人员愿意提出更多、更重要的改进建议
D. 采取了更多的措施减轻高层主要领导的工作负担

11. 很多企业都是由小到大逐步发展起来的, 一般在开始时往往采用的组织结构是直线制。但是业务的扩大以及人员队伍的增加, 使得高层管理者不得不通过授权的方式委托一批有实力的专业人员进行职能化管理。但是, 直线职能制组织形式也存在一些固有的缺陷。下列哪种说法不是直线职能制组织形式的缺陷? A

- A. 成员的工作位置不固定, 容易产生临时观念
B. 各职能单位自成体系, 往往不重视工作中的横向信息沟通
C. 组织弹性不足, 对环境变化的反映比较迟钝
D. 不利于培养综合型管理人才

12. 不论是在企业还是在政府机构, 秘书一般都是帮助高层管理者进行工作的, 他们在组织的职权等级链上的位置是很低的, 但是人们常常感到秘书的权力很大。那么秘书拥有的是什么权力? D

- A 合法权力 B 个人影响权力
C 强制权力 D 没有任何权力, 只是比一般人更有机会接近领导

13. 日本松下电器公司的创始人松下幸之助曾有一段名言: 当你仅有 100 人时, 你必须站在第一线, 即使你叫喊甚至打他们。但如果发展到 1, 000 人, 你就不可能留在第一线, 而是身居其中。当企业增至 10, 000 名职工时, 你就必须退居到后面, 并对职工们表示敬意和谢意。这段话说明: C

- A 企业规模扩大之后, 管理者的地位逐渐上升, 高层管理者无须事必躬亲
B 企业规模的扩大是全体同人共同努力的结果, 对此, 老板应心存感激
C 企业规模扩大之后, 管理的复杂性随之增大, 管理者也应有所分工
D 管理规模越大, 管理者越需注意自己对下属的态度

14. 戴立在改革开放初期创办了一家小型私营食品企业。由于产品口味好、价格面向一般大众, 很快就确立了消费者认可的品牌, 销路非常好。在此情况下, 戴立企业的员工人数也随之增加: 由原来的 6 名家族成员增加到现有的 120 名, 工厂规模也扩大了很多。在感受成功喜悦的同时, 戴立也意识到前所未有的困扰—他越来越感觉到工作得力不从心。每天疲于奔命于处理各种各样的琐事。但是, 尽管如此, 工厂的管理还是给人以很混乱的感觉。为此, 戴立请教了许多人, 具有代表性的建议有以下四种, 哪个最有效? C

- A 戴立应抽出时间去某著名商学院接受管理方面的培训
B. 应聘请一位顾问, 帮他出谋划策
C. 对于企业的组织结构进行改组, 在戴立和一线工人之间增加一个管理层
D. 应招聘一位能干的助理, 帮助他处理各种琐事

15. 作为企业的总裁, 王晶在近几个月里一直都在寻找时间来思考一下公司的长远发展问题。这个星期他加班加点把手里的一些琐事都处理完了, 从今天开始他准备不受干扰地集中考虑重大问题。一大早就坐在办公室考虑这个问题。但好境不长, 正常上班一到, 大约每隔二十分钟左右就有人进来签字或者请示。王晶非常恼火。你认为这种情况的原因最可能是: B。

- A. 今天企业中出现了紧急情况
B. 王晶可能比较集权
C. 企业中的其他管理者都不能负起责任来
D. 企业中没有良好的计划

16. 某总经理把产品销售的责任委派给一位市场经营的副总经理, 由其负责所有地区的经销办事处, 但同时总经理又要求各地区经销办事处的经理们直接向总会计师汇报每天的销售数字, 而总会计师也可以直接向各经销办事处经理们下指令。总经理的这种做法违反了什么原则: B。

- A. 权责对等原则
B. 命令统一原则
C. 集权化原则
D. 职务提高、职能分散原则

17. 某公司有员工 64 人, 假设管理幅度为 8 人, 该公司的管理人员应为多少人? 管理层次有多少层?

3
8
8 × 8

____ B ____。

- A. 10 人 3 层 B. 9 人 2 层
C. 9 人 3 层 D. 8 人 2 层

18. 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, 另一方面又要遵守由总公司财务经理制订的会计规章和设计的会计报表, 会计科长的直接主管应该是: ____ A ____。

- A. 分公司经理 B. 总公司财务经理
C. 总公司总经理 D. 上述三人都是

19. 康全公司是一家设计环保设备的公司, 经营规模虽然不大但发展迅速。公司成立以来, 为了保持行动的统一性, 一直实行较强的集权。请问当下列哪一种情况出现时, 公司更有可能改变其过强的集权倾向? ____ B ____。

- A ☐ 宏观经济增长速度加快。 B ☐ 公司经营业务范围拓宽。
C ☐ 市场对企业产品的需求下降。 D ☐ 国家发布了新的技术标准。

20. 下列关于贡献考评的说法 不正确 的是 ____ C ____。

- A. 贡献考评是指考核和评估管理人员在一定时期内担任某个职务的过程中对实现企业目标的贡献程度
B. 应尽可能把管理人员的个人努力和部门的成就区别开来
C. 能力的大小与贡献的多少存在着严格的 一一对应 的关系。
D. 贡献往往是努力程度和能力强度的函数。因此, 贡献考评可以成为决定管理人员报酬的主要依据。

21. 与被考评对象发生业务联系的人员主要有三类: 上级、关系部门、下属。由 ____ B ____ 的考评主要是评估当事人的协作精神; ____ A ____ 来填写考评表, 主要是考核和评价下属的理解能力和组织执行能力; ____ C ____ 的评价则着重于管理者的领导能力和影响能力。

- A. 上级人员 B. 关系部门 C. 下属

22. 采取工作轮换的方式来培养管理人员, 其最大的优点是有助于 ____ C ____。

- A. 提供受训者的业务专精能力 B. 减轻上级领导的工作压力
C. 增强受训者的综合管理能力 D. 考察受训者的高层管理能力

23. 以下和企业管理人员需要量无关的因素是 ____ A ____。

- A. 企业的产品数量 B. 组织的规模
C. 人员的流动率 D. 组织发展的需要

24. 管理人员选聘时不需要作为主要考虑标准是 ____ C ____。

- A. 管理的欲望 B. 冒险的精神
C. 强健的体魄 D. 沟通的技能

25. 内部招聘的最主要的 缺点 是 ____ A ____。

- A. 引起同事不满 B. 有历史包袱, 不能迅速展开工作
C. 要花很长时间重新了解企业状况 D. 知识水平可能不够高

26. 某组织中设有一管理岗位, 连续选任了几位干部, 结果都是由于难以胜任岗位要求而被中途免职。从管理的角度来看, 出现这一情况的根本原因最有可能是: ____ C ____。

- A. 组织设计上没有考虑命令统一的原则
B. 管理部门选聘干部上没有找到合适人选
C. 组织设计忽视了对干部的特点与能力要求
D. 组织设计没有考虑到责权对应的原则

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

三、多选题

1. 影响有效管理幅度的因素主要有 ____ ABCE ____。

- A. 管理者和被管理者的工作内容;
B. 管理者和被管理者的工作能力;
C. 管理者和被管理者工作环境;
~~D. 管理者和被管理者工作报酬;~~
E. 管理者和被管理者工作条件

2. 下列因素中有助于管理幅度扩大的因素是哪些 ____ BC E ____。

- ~~A. 主管所处的管理层次较高;~~
B. 计划制定的详尽周到;
C. 主管的综合能力、理解能力、表达能力强;

- ~~D.~~下属的工作地点在地理上比较分散；
E.工作环境稳定，变化不大。
- 3.组织设计的原则包括_____ABE_____。
A.因人设职与因事设职相结合；
B.命令统一；
C.人人有事做；
D.尽量减轻主要管理者的压力，多设副职；
E.权责对等；
- 4.规模的扩大对组织结构的影响包括_____ACDE_____。
A.分权化；
~~B.~~集权化；
C.规范化；
D.专职管理人员的数量增加；
E.复杂性提高。
- 5.下列哪些指标能够用来对组织的分权程度作出判断_____ABCD_____。
A.决策的频度 B.决策的幅度 C.决策重要性 D.对决策的控制程度
- 6.下列因素中对分权有促进作用的是_____ACD_____。
A.组织的规模；
~~B.~~政策的统一性；
C.培训管理人员的需要；
D.活动的分散性；
~~E.~~缺乏受过良好训练的管理人员。
- 7.下列关于产品部门化的优势，不正确的说法是_____BD_____。
A.有利于促进企业内的竞争；
B.有利于节约成本，减少机构的重复设置；
C.有利于企业及时调整生产方向；
D.有利于维护最高行政指挥的权威，有利于维护组织的统一性；
E.有利于高层管理人才的培养。
- 8.外部招聘具有哪些优点_____ABE_____。
A.被聘干部具有“外来优势”，没有历史包袱。
B.能够为组织带来新鲜客气。
~~C.~~有利于使被聘者迅速开展工作。
~~D.~~有利于鼓舞士气，提高工作热情。
E.有利于平息和缓和内部竞争者之间的紧张关系。
- 9.下列关于工作轮换的说法正确的是_____ABD_____。
A.工作轮换包括管理工作轮换与非管理工作轮换；
B.工作轮换能培养员工的协作精神和系统观念；
~~C.工作轮换的主要目的是更新知识；~~
D.为了有效地实现工作轮换的目的，要对受轮换训练的管理人员提出明确的要求。
- 10.设置助理职务的好处有_____ABCD_____。
A.减轻主要负责人的负担；
B.使助理积累高层管理经验；
C.使培训组织者更好地了解受训人的管理能力；
D.受训者能够学习主管的工作方式，吸取经验；

因事设职与因人设职 —
权责对等、
命令统一

1.ABCE 2.BCE 3.ABE 4.ACDE 5.ABCD 6.ACD 7.BD 8.ABE 9.ABD 10.ABCD

四、简答题：

1.组织设计要遵循哪些原则？

答案：1、因事设职与因人设职相结合的原则 2 权责对等的原则 3 命令统一的原则

2 管理人员考评的目的和作用

答案:

- 1) 为确定管理人员的工作报酬提供依据
- 2) 为人事调整提供依据
- 3) 为管理人员的培训提供依据
- 4) 有利于促进组织内部的沟通

报酬依据、
调整依据、
培训依据、
促进沟通

3.在组织层级化设计中,影响组织分权程度的主要因素有哪些?

答案:

- 促进分权的因素
 - ① 组织的规模
 - ④ 活动的分散性
 - ③ 培训管理人员的需要
- 不利于分权的因素
 - ① 政策的统一性
 - ② 缺乏受过良好培训的管理人员

4.如何确定组织管理人员的需要量?

答案:

- (1) 组织现有的规模、机构和岗位
- (2) 管理人员的流动率
- (3) 组织发展的需要

五、问答题

1.试比较扁平式组织结构与锥形式组织结构的优缺点。

答案

扁平结构:

优点:

由于管理层次少,信息的传递速度快,从而可以使高层尽快发现信息所反映的问题,采取相应的纠偏措施;

由于信息传递经过层次少,传递过程中失真可能性也较小

较大的管理幅度,是主管人员对下属不可能控制的过多过死,有利于下属主动性和首创精神的发挥

局限性:

主管不能对每位下属进行充分的、有效的指导和监督;

每个主管从较多的下属那取得信息,众多的信息量可能淹没了其中最重要的、最有价值者,从而影响信息的及时利用

传递快、易修正、
不失真
下属主动性

管理精力
信息积压

锥形结构:

优点:

较小的管理幅度使每位主管仔细地研究从每个下属那得到有的有限信息,对每个下属进行详尽的指导

缺点:

(1) 不仅影响信息从基层传递到高层的速度,由于经过的层次太多,每次传递都被各层主管加进了许多自己的理解和认识,从而可能是信息在传递过程中失真

(2) 可能使各层主管感到自己在组织中的地位相对渺小影响积极性的发挥

(3) 往往容易使计划的控制工作更加复杂

2 外部招聘和内部提升有何优缺点?

外部招聘

优点:

- ① 被聘干部具有“外来优势”。
- ② 有利于平息和缓和内部竞争者之间的紧张关系。
- ③ 能够为组织带来新鲜空气。

“外来优势”
缓和内部
新鲜空气

局限性：

外聘干部不熟悉组织的内部情况，同事也缺乏一定的人事基础，因此需要一段时期的适应才能进行有效的工作

组织对应聘者的情况不能深入了解。

外聘干部的最大局限性莫过于对内部员工的打击。

不熟悉 个人→组织
不了解 组织→个人
内部打击

内部招聘

优点：

利于鼓舞士气，提高工作热情，调动组织成员的积极性。

有利于吸引外部人才。

有利于保证选聘工作的正确性。

有利于使被聘者迅速展开工作。

积极性
吸引外部
保证正确
迅速工作

局限性：

引起同事的不满。

可能造成“近亲繁殖”的现象。

同事不满
近亲繁殖

3 谈谈组织分权的两个主要途径(制度分权和授权)的区别。

答案：

区别：

(1) 制度分权是在详细分析、认真论证的基础上进行的，因此具有一定的必然性//而工作中的授权则往往与管理者个人能力和精力、拥有的下属的特长、业务发展情况相联系，因此具有很大的随机性。

(2) 制度分权是将权力分配给某个职位，因此权力的性质、使用范围和程度的确定要根据整个组织结构的要求//而授权是将权力委任某个下属，因此，委任何种权力、委任后做何种控制，不仅要考虑工作的要求，也要依据下属的工作能力。

(3) 分配给某个管理职位的权力，如果调整的话，不仅影响该职位或部门，而且会影响与组织其他部门的关系，因此制度分权是相对稳定的；由于授权是某个主管将自己担任的职务所拥有的权限因某项具体工作的需要而委任给某个下属，这种委任可以是长期的，也可以是临时的，长期的授权虽然可能制度化，在组织结构调整时成为制度分权，但在此之前授权并不意味着放权力。

(4) 制度分权主要是一条组织工作的原则及在此原则指导下的组织设计中的纵向分工；而授权主要是领导者在管理工作的一种领导艺术，一种调动下属积极性、充分发挥下属作用的方法。