



中英合作商务管理专业管理段证书课程考试 管理学与人力资源管理试题

(课程代码 11747)

第一部分 必答题

(本部分包括一、二、三题,共 60 分。)

一、单选题。本题包括第 1—5 小题,每小题 1 分,共 5 分。

1. 在厄威克管理原理中,组织的使命和目标是组织存在的根本原因描述的原则是 ()

A. 目标原则

B. 平衡原则

C. 专业化原则

D. 协调原则

(知识点定位——CH3-1 厄威克管理原理—目标原则)

2. 下列领导者行为最能描述乡村俱乐部型管理的是 ()

A. 领导者对员工的需要关怀备至,并创造了一个舒适的工作环境,但是对工作的完成关心极少

B. 领导者在任何领域都付出极少的努力,并以最低限度的努力确保工作的完成

C. 领导者只关心任务的完成,极少与下属进行互动

D. 领导者有能力保持当前的工作和下属对工作的完成之间的平衡

(知识点定位——CH4-5 布莱克和莫顿—乡村俱乐部式管理)

3. 下列属于适应情境与高效领导的分立型方式的是 ()

A. 传教士

B. 发展者

C. 官僚者

D. 执行者

(知识点定位——CH4-5 分立者:低关系低任务)

4. 下列关于破坏性冲突的说法不正确的一项是 ()

A. 对组织产生损害

B. 在一定程度上鼓励创造

C. 破坏人际关系

D. 使得个人和团体彼此疏远

(知识点定位——CH7-5 冲突)



5. 克尔伯的经验学习循环的正确顺序是 ()
- A. 真实经验阶段观察和反馈阶段一形成概念和归纳概括阶段新环境中的概念应用阶段
 - B. 形成概念和归纳概括阶段真实经验阶段一观察和反馈阶段新环境中的概念应用阶段
 - C. 形成概念和归纳概括阶段观察和反馈阶段一新环境中的概念应用阶段真实经验阶段
 - D. 观察和反馈阶段形成概念和归纳概括阶段真实经验阶段新环境中的概念应用阶段

(知识点定位——CH9-4 克尔伯的学习循环)

二、简答题。本题包括 6~8 三个小题，共 15 分。

6. 简述职权的定义。(5 分)
- (知识点定位——CH2-2 职权的概念)

7. 简述卡兹和卡恩对企业系统的分类。
- (知识点定位——CH3-3 系统理论)

8. 证明团队运转是否有效的指标有哪些?
- (知识点定位——CH6-3 团队运转有效性)

三、案例分析。本题包括 9-10 两个小题，共 40 分。

亚太机电集团

位于浙江杭州市萧山区石岩镇的浙江亚太机电集团公司（简称亚太集团）是一家乡镇企业，1979 年创建，经过十九年的艰苦创业，进渐发展成为省级企业集团，并且跻身国内汽车自动元器件生产企业行列。公司员工绝大多数是当地的农家子弟，许多中层干部都是当年与老总一起创天下的功臣。随着企业规模的扩大，市场竞争愈来愈激烈，亚太集团采取“科技兴厂”的战略。五年前，公司先后投入 1 亿元实施该战略，对外招贤纳士，主要对象是大中专毕业生。但是，在 1998 年 8 月 19 日，26 名大中专毕业



生向总经理递交辞职报告，声称公司仅把他们当作花瓶看待，并对公司在社会福利、工作时间、加班报酬、法定节假日休息等方面的一些不规范的做法提出了很多意见。

集团采取座谈和解释的方法处理该事件，但最终这些毕业生还是递交了辞呈，并到有关部门上访，其中的大部分在几天后离厂。亚太集团负责人感到，这些曾经被视为珍宝的大中专毕业生，一下子变成了烫手的芋头。公司在能力范围内为他们提供了工作、生活等多方面的最大照顾。还曾经在他们中选拔人员到国外培训，但竟会如此结局。公司的大部分员工则认为，此乃意料中事。因为公司在待遇、政策上一贯“偏爱”，宠坏了他们，公司的领导应对此事自责。但从大中专毕业生方面来说，他们认为与其他公司相比，他们并没有受到特殊的“优待”；相反，大多数人都感到未能发挥自己的优势，或者亚太集团未能提供条件让他们发挥自己的优势，反而让他们从事一些简单的体力劳动。

（案例信息纯属虚构，仅作考试用途。）

9. (1) 试分析“亚太集团”人才流失的原因。（10分）

（请结合案例作答）

(2) 试分析该企业存在的问题。（10分）

（知识点定位——CH6 激励实践-物质报酬/非物质报酬）

10. (1) 造成新员工与老员工冲突的原因是什么？（10分）

（知识点定位——CH7-5 产生冲突的原因）

(2) 如何解决新老员工群体的冲突？（10分）

（知识点定位——CH7-5 冲突的解决方法，请结合案例）



第二部分 选答题

（本部分包括四、五、六、七题，每题 20 分。任选两题回答，不得多选，多选者只按选答的前两题计分，共 40 分。）

四、本题包括第 11-12 小题，共 20 分。

11. 组织内包括哪些管理层次？（10 分）

(知识点定位——CH2-4 组织的管理层次)

12. 水平控制幅度中对幅度控制不当会导致哪些问题？（10 分）

(知识点定位——CH2-4 水平控制幅度)

五、本题包括第 13-14 小题，共 20 分。

13. 简述布莱克和莫顿管理方格的内容。（10 分）

(知识点定位——CH4-5 主要研究者的领导理论——布莱克和莫顿管理方格)

14. 简述瑞丁的 3D 管理方格的内容及其特征。（10 分）

(知识点定位——CH4-5 主要研究者的领导理论——瑞丁管理方格)



六、本题包括第 15-16 小题，共 20 分。

15. 简述纪律的定义及分类。（10 分）

(知识点定位——CH7-5 纪律的概念)

16. 简述阿德埃尔的权变理论。（10 分）

(知识点定位——CH4-5 主要研究者的领导理论——阿德埃尔)

七、本题包括第 17-18 小题，共 20 分。

17. 简述权变理论的内容。（10 分）

(知识点定位——CH3-3 系统理论和权变理论)

18. 简述劳伦斯和洛希得出的结论。（10 分）

(知识点定位——CH3-3 系统理论和权变理论)



中英合作商务管理专业管理段证书课程考试 管理学与人力资源管理答案

(课程代码 11747)

第一部分 必答题

(本部分包括一、二、三题，共 60 分)

一、单选题。本题包括第 1—5 小题，每小题 1 分，共 5 分。

二、 本题包括 6-8 三个小题，共 15 分。

6. 简述职权的定义。(5 分)

职权涉及一个人为了确保完成被授予了权威的工作，而指导他人完成任务的能力。职权是一个职位概念，因为它来源于个人的角色，就像授权过程所定义的那样。

7. 简述卡兹和卡恩对企业系统的分类。

卡兹和卡恩把企业系统分为五个子系统：

- 生产与技术子系统
- 辅助性子系统、
- 维持性子系统、
- 适应性子系统、
- 管理性子系统。

8. 证明团队运转是否有效的指标有哪些？

能够证明团队运转是否有效的指标有：

- 在团队的成果面前，所有成员被视为是平等的；
- 团队成员之间有相互信任感；
- 团队成员能在内部解决任何冲突；
- 团队意味着更少事故、缺勤、失误和抱怨。

三、本题包括 9—10 两个小题，共 40 分。

9. (1) 试分析“亚太集团”人才流失的原因。(10 分)

在本案例中，“亚太集团”人才流失除了新老员工的矛盾外最主要的原因是这些大中专毕业生找不到实现自我价值的途径，公司把他们当花瓶，不能提供条件让他们发挥优势，反而让他们从事简单的体力劳动，这与他们的自我价值实现相矛盾。

(2) 试分析该企业存在的问题。(10 分)



该企业存在新老员工缺乏沟通、领导不重视员工之间交流、只是注重员工的物质报酬而忽略了员工的非物质报酬、不注重团队建设等问题。

10. (1)造成新员工与老员工冲突的原因是什么? (10 分)
造成新员工与老员工的冲突的原因包括:

- 在本案例中,大中专毕业生从一进入公司起,即为领导所重视。不论大中专毕业生怎么看,在老职工的眼里,他们是受到了“特殊待遇”的人。
- 同时这些“新人”由于学历的关系,对“老人”也构成了威胁,抵触情绪多少会存在,因而在行为上有意无意地找这些“新人”的毛病,给“新人”制造障碍。“新人”在面对这样的情况时会自然而然地团结一致。在很多企业里,新老两个员工群体发生矛盾和冲突的结果常常是以“老人”的胜利而告终的。

(2)如何解决新老员工群体的冲突? (10 分)

- 解决新老员工群体冲突的方法包括高层领导必须重视员工之间的关系,必要时制定相应的纪律措施;
- 要注重员工的非物质报酬,而不是一味的只是追求物质报酬;
- 培养员工之间的合作能力,以此加强员工之间的交流。

第二部分 选答题

(本部分包括四、五、六、七题,每题 20 分。任选两题回答,不得多选,多选者只按选答的前两题计分,共 40 分。)

四、本题包括 11-12 四个小题,共 20 分。

11. 组织内包括哪些管理层次? (10 分)

在大多数组织内有多个管理层次;

- 第一层是直线管理人员,有时被称为主管主要确保工人正确的完成任务。
- 第二层是中层或高层管理人员,较少涉及工人实际工作的操作细节。
- 第三层是在层次结构的顶部,由总经理或最高行政长官负责,但通常授权给职能管理人员。



12. 水平控制幅度中对幅度控制不当会导致哪些问题？（10分）

水平控制幅度中控制幅度过宽会导致的问题包括：

- 直接监督困难，可能导致失去控制。
- 非正式的小组产生非正式的领导角色。
- 激励、士气和产量可能受到影响。

水平控制幅度中控制幅度过窄会导致的问题包括：

- 增加管理和行政成本。
- 引起潜在的决策延迟。
- 意味着太多的监督，可能会抑制积极性

五、本题包括第 13-14 小题，共 20 分。

13. 简述布莱克和莫顿管理方格的内容。（10 分）

布莱克和莫顿的管理方格如下表所示。

表 4-2 布莱克和莫顿的管理方格

分 数	名 称	领导关心	领导者行为
1,1	贫乏型管理	对生产和人都低关心	领导者在任何领域都付出极少的努力,并以最低限度的努力确保工作的完成
1,9	乡村俱乐部型管理	对生产低关心 对人高关心	领导者对员工的需要关怀备至,并创造了一个舒适的工作环境,但是对工作的完成关心极少
9,1	任务型管理	对生产高关心 对人低关心	领导者只关心任务的完成,极少与下属进行互动
5,5	中庸之道型管理	对两个维度适度关心	领导者有能力保持当前的工作和下属对工作的完成之间的平衡
9,9	团队型管理	对生产高关心 对人高关心	领导者有能力很好地将对员工的激励和对工作的完成相结合,打造出高效率的团队

14. 简述瑞丁的 3D 管理方格的内容及其特征。（10 分）



瑞丁的 3D 管理方格包括 8 种从市莱克和其顿管理方格发展而来的领导方式：

- 发展者——适应情境与高教领导的密切型方式
- 执行者——适应情境与高效领导的整合型方式
- 官僚者——适应情境与高校领导的分立型方式
- 仁慈专制者——适应情境与高效领导的尽职型方式。
- 传教士——不适应情境与低效领导的密切型方式。
- 妥协者——不适应情境与低效领导的整合型方式。
- 失职者——不适应情境与低效领导的分立型方式。
- 独裁者——不适应情境与低效领导的尽职型方式。

六、本题包括第 15-16 小题，共 20 分。

15. 简述纪律的定义及分类。（10 分）

- 纪律即有秩序，是指组织成员具有理性的行为方式，并且与组织可以接受的行为标准相一致。纪律可以分为积极纪律和消极纪律。
- 积极纪律是指员工被鼓励遵守良好的商业惯例和可接受的行为标准。它常常涉及到更多的培训，以及用理性和一致的方式执行规则和条例的需要；
- 消极纪律涉及到管理人员采取纠正措施，以确保员工符合要求标准。这些措施可以是惩罚、威慑或者改革的形式，例如员工可能会被降薪、排除在晋升行列之外、降职、被迫改变他们的行为、面临解雇等。

16. 简述阿德埃尔的权变理论。（10 分）

阿德埃尔的基本假设是相比于其他特殊的人格特征，领导更加关心适当的行为。正如先前的理论，他认为领导者需要考虑任务需要和团队需要，但是还要加入个人需要。因此，有效的领导者要保持任务需要、员工需要和情境需要的平衡。阿德埃尔认为，没有一种唯一的领导方式比其他任何领导方式更合适。有效领导的关键是领导者能够较快应组织所面临的特定情境。

七、本题包括第 17-18 小题，共 20 分。

17. 简述权变理论的内容。（10 分）



权变理论是由系统理论发展而来的，它关注构成组织的各种社会系统内部相互依存变量之间的复杂关系。与以往的组织理论不同，权变理论并不试图给出一个普遍适用的管理组织的最有效方法。它只是认为组织有很多可供选择的管理方法，而最有效的方法，如果它存在的话，将取决于组织所面对的特殊环境。

18. 简述劳伦斯和洛希得出的结论。（10分）

劳伦斯和洛希得出的主要结论有

- 外部环境的变化越剧烈，组织分散化和集中化的需要就越迫切。
- 在变化较小的环境中，分散化不如集中化重要。
- 组织内部分散化程度越高，组织解决冲突的难度就越大。
- 运行良好的组织往往会更快地解决冲突，因为它们在分散化和集中化之间有恰当的平衡。
- 在外部环境存在高度不确定的情况下，由中层和基层管理者来确保组织集中化。而在环境稳定的情况下，最好由高层管理者负责落实组织集中化。



中英合作商务管理专业管理段证书课程考试 管理学与人力资源管理试题

(课程代码 11747)

第一部分 必答题

(本部分包括一、二、三题,共 60 分。)

一、单选题。本题包括第 1—5 小题,每小题 1 分,共 5 分。

1. 激励理论中最为现代的理论是 ()

- A. 复杂人理论
- B. 人际关系理论
- C. 传统理论
- D. 经济人理论

(知识点定位——CH5-2 主要的激励理论)

2. 在厄威克管理原理中,上级对下级的行为绝对负责描述的原则是 ()

- A. 目标原则
- B. 职责原则
- C. 专业化原则
- D. 协调原则

(知识点定位——CH3-1 厄威克管理原理—职责原则)

3. 下列属于外在报酬的是 ()

- A. 参与决策权
- B. 薪酬
- C. 有兴趣的工作
- D. 自由分配工作时间与消费方式

(知识点定位——CH5-2 外在报酬)

4. 团体形成的表现期所呈现出的特点是 ()

- A. 团体成员第一次相见并且开始相互逐渐认识
- B. 当团体成员提出各自的观点时会发生频繁的分歧
- C. 团体已经逐渐发展成一个有凝聚力的团体,并且能够集中精力去实现团体目标
- D. 建立了团体的工作模式,达成一致的行为标准

(知识点定位——CH7-2 团队的形成)



水，员工可以自愿听课，但是公司的主管表示，如果一名员工积极地参加培训，那么这个事实将被记录到他的个人档案里，以后在涉及加薪或提职时，公司将予以考虑。

课程由质量监控部门的李工程师主讲，主要内容包括各种讲座，有时还会放映有关质量管理的录像片，质量管理的必要性，影响质量的客观条件，质量检验标准，检查的程序和方法，抽样检查以及程序控制等。公司所有对此感兴趣的员工，包括监管人员，都可以去听课。

课程刚开始时，听课人数平均 60 人左右。在课程快要结束时，听课人数已经下降到 30 人。而且，因为课程是安排在周五的晚上，所以听课的人员都显得心不在焉，有一部分离家远的人员听到一半就提前回家了。

在总结这一课程培训的时候，人力资源部经理评论说：“李工程师的课讲得不错，内容充实，知识系统，而且他很幽默，使得培训引人入胜。听课人数的减少并不是他的过错”。

（案例信息纯属虚构，仅作考试用途。）

9. (1) 员工培训的方法有哪些？本案例中的培训属于哪种方法？

（10 分）

（知识点定位——CH9-4 培训方法）

(2) 你认为这次培训在组织和管理上有哪些不合理的地方。（10 分）

（请结合案例作答）

10. (1) 从现代人力资源管理理论的角度阐述培训的步骤。（10 分）

（知识点定位——CH9 培训的四个步骤）



(2) 如果您是 RB 公司的人力资源部经理，你会怎样安排这个培训项目。(10 分)

(结合上题培训的四个步骤进行作答)

第二部分 选答题

(本部分包括四、五、六、七题，每题 20 分。任选两题回答，不得多选，多选者只按选答的前两题计分，共 40 分。)

四、本题包括 11—12 小题，每小题 10 分。

11. 简述额外福利的概念及其优缺点。(10 分)

(知识点定位——CH6-1 物质报酬-额外福利)

12. 简述奖励计划的概念及其类型。(10 分)

(知识点定位——CH6-1 物质报酬-奖励计划)

五、本题包括 13—14 小题，每小题 10 分。

13. 简述贝尔宾团队的角色特点。(10 分)

(知识点定位——CH7-4 贝尔宾团队角色理论)



14. 简述初级团体与次级团体的概念。(10 分)

(知识点定位——CH7-2 非正式团体-初级团体与次级团体)

六、本题包括 15—16 小题，每小题 10 分。

15. 简述招募过程中工作分析的方式。(10 分)

(知识点定位——CH8-3 招募-工作分析的五个方式)

16. 简述招募过程中工作描述的优缺点。(10 分)

(知识点定位——CH8-3 招募-工作描述的优缺点)

七、本题包括 17—18 小题，每小题 10 分。

17. 简述工作轮换的含义。(10 分)

(知识点定位——CH9-4 培训方法-工作轮换)

18. 简述工作轮换的优缺点。(10 分)

(知识点定位——CH9-4 培训方法-工作轮换的评价)



中英合作商务管理专业管理段证书课程考试 管理学与人力资源管理答案

(课程代码 11747)

第一部分 必答题

(本部分包括一、二、三题，共 60 分。)

一、单选题。本题包括第 1—5 小题，每小题 1 分，共 5 分。

二、 本题包括 6—8 三个小题，共 15 分。

6. 简述绩效工资计划的内容。(5 分)

绩效工资计划将每名员工的报酬直接与他们在工作中的绩效相联系。这个计划需要审核每名员工在工作中的表现，经比较后将员工划分出绩效等级。只要员工生产出绩效等级要求的产量水平，他们就会获得与这个等级相应的奖金。如果他们没有完成目标，他们将被划分在较低的等级中，并且将获得较低的奖金。这个计划存在一些问题：一方面，衡量绩效较为困难，而且关于绩效等级也存在争论；另一方面，当处在最低绩效等级的员工们感到他们可能会失去晋升机会时，这个计划可能会变得僵化和失效。

7. 组织选择人才时的第二阶段是测试，测试的种类有哪些？(5 分)

测试的种类很多，包括：

- 能力倾向测验，用以测评申请者解决商务问题的水平。
- 成就测验，用以测评个体运用已掌握技能的能力。
- 智力测验，用以测评申请者头脑灵活性方面的整体水平。这种测验假设得分高的申请者能够获取更多的知识，培训效果也较好。

8. 简述马斯洛增加的两种社会需求的内容(5 分)

- 询问自由，与个体在工作相关事务及工作环境的公平性方面表达意愿的能力是相关的。
- 求知需求，以及与求知和探索新环境的需求，与自我实现需求是密切相关的。



三、案例分析。本题包括 9-10 两个小题，共 40 分。

9. (1) 员工培训的方法有哪些？本案例中的培训属于哪种方法？（10 分）

员工培训的方法有：“坐在内尔旁边”、工作指导、辅导法、导师制、工作轮换、脱产培训、组织内部培训、外部培训。本案例中的培训属于组织内部培训。

(2) 你认为这次培训在组织和管理上有哪些不合理的地方。（10 分）

该公司在本次培训中不合理的地方有：

- 没有对员工进行培训需求调查与分析，使得培训工作的目标不明确，也不了解员工对培训项目的认知情况。
- 培训时间安排不合理，在周五晚上进行培训，学员“心不在焉”，影响培训效果。
- 没有对培训进行过程的监控，不能及时发现问题，解决问题。
- 对培训工作的总结程度不够，没有对培训的效果进行评估。
- 没有详细的培训计划，具体表现在对受训员工的对待问题上，没有“制度性”的规定，不利于提高受训员工的学习积极性。

10. (1) 从现代人力资源管理理论的角度阐述培训的步骤。（10 分）

现代人力资源管理理论认为，任何培训都可以划分为四个步骤：

- 确定培训需求——主要包括组织分析、任务分析和人员分析。
- 建立培训目标——为公司明确培训的目的。
- 实施培训——实施具体培训过程，并通过监控等方式及时发现问题和解决问题。
- 培训评估——确定培训成本及效益。

(2) 如果您是 RB 公司的人力资源部经理，你会怎样安排这个培训项目。（10 分）

该公司应该按照培训的步骤实施培训，具体做法有以下几点：

- 首先进行培训需求分析，了解员工对质量监管培训的认识，了解员工的要求。



- 对培训做总体的规划，包括合理的培训时间、地点，培训经费预算，培训讲师的安排，甚至对讲师的培训等。
- 选派合适的人对培训的全过程进行监控，及时发现问题、解决问题。
- 培训结束时，对受训人员进行培训考核，以了解培训工作的效果。
- 对培训的总过程以及结果进行总结，保留优点，剔除问题缺点，为下一次培训积累经验。

第二部分 选答题

（本部分包括四、五、六、七题，每题 20 分。任选两题回答，不得多选，多选者只按选答的前两题计分，共 40 分。）

四、本题包括 11—12 小题，每小题 10 分。

11. 简述额外福利的概念及其优缺点。（10 分）

- 额外福利是指除工资或薪金以外的报酬。包括个人医疗保险、公司车辆、抵押借款或贷款。
- 优点是：对于雇主来说给雇员提供额外福利要比高工资更为有效，而且雇员较倾向于接受它。因为这样做会使员工认为他们已在组织内达到了一定地位。
- 缺点是：额外福利可能会导致员工间的嫉妒。在一些情况下，它会产生纳税责任，比如公司车辆带来的税赋。

12. 简述奖励计划的概念及其类型。（10 分）

奖励计划是一种用于奖励完成部门计划的员工的一种通用手段。奖励计划包括三种类型：

- 个人奖励计划，它是指当员工个人完成设定的目标时对他发放奖金。
- 团体奖励计划，它是指当工作团队完成他们的目标时他们发放奖金。
- 公司全员的奖励计划，它是指当整个公司完成产出目标时给予的奖励。

五、本题包括 13—14 小题，每小题 10 分。



13. 简述贝尔宾团队的角色特点。（10 分）

贝尔宾的团队角色及其特点包括：

- 主席（协调者）——主持会议和协调活动。
- 实干家（贯彻者）——井井有条，并且能够将思想和目标转化成个体的工作和任务。
- 塑造者——性格外向，有着控制性格的个体。
- 培养者——性格内向、智力超群并富有想象力。
- 资源调查者——外向开朗、擅长社交，很少生气，可以使用他们的才能获得任务所需的资源。
- 监督评价者——擅长分析、擅长发现缺点和错误。
- 协同工作者——花大量时间来支持其他团体，很少提出自己观点。
- 完善者——完全专注于任务，并且会推动其他团体成员如期完成目标。

14. 简述初级团体与次级团体的概念。（10 分）

非正式团体可以进一些分为初级团体和次级团体。初级团体有很少的成员和很密切的接触；次级团体的规模相对较大而且成员之间有较少的接触。

六、本题包括 17—18 小题，每小题 10 分

15. 简述招募过程中工作分析的方式。（10 分）

- 任务分析，主要研究组成工作的所有任务，所有的工作由一系列任务组成，任务可以被界定为导致目标达成的行为集合。
- 行为分析，是对行为更为深入的研究，为如何完成任务提供了更为清晰的画面。
- 技能分析，找出完成工作所需要的所有技能。包括身体技能、智力技能和心理技能。
- 角色分析，确定能完成工作所需要的职责、责任和行为。



- 绩效分析·确定判断员工能否完成任务的标准。

16. 简述招募过程中工作描述的优缺点。（10分）

优点：

- 能告知候选人工作会涉及哪些内容，对他们的期望是甚么；
- 能帮助人力资源管理部门确定孔雀岗位的任职资格；
- 可以当作判断在职人员是否按要求开展工作的参照指标；
- 也可以用作编写操作手册的依据，给员工发放操作手册是上岗引导工作的一部分；
- 也可以用来解决争议，因为它包含了职责、任务和绩效要求的详细内容。

缺点：

- 工作描述可能会被曲解，由此带来一些问题；
- 工作描述是对工作的简化描述，因此可能没有涵盖一些细节。

七、本题包括 17—18 小题，每小题 10 分。

17. 简述工作轮换的含义。（10分）

工作轮换是指员工从一个工作岗位转移到另一工作岗位上。通常来说，这两个岗位的任务会比较相似，员工能够较快熟悉以减少生产过程中的中断可能。

18. 简述工作轮换的优缺点。（10分）

- 优点是：工作形式多样化。减少工作的单调程度、增加他们的工作技能。
- 缺点是：没有证据表明在短期内岗位轮换能带来生产力的大幅提高。但有一些证据表明，员工们不喜欢不断变化的工作岗位所带来的不确定性，他们因此会变得失去动力。



管理学与人力资源管理试题

(课程代码 11747)

第一部分 必答题

(本部分包括一、二、三题，共 60 分。)

一、单选题。本题包括第 1—5 小题，每小题 1 分，共 5 分。

1. 有可能降低制造业企业碳排放的策略是 ()
- A. 雇用较少的本地员工 B. 从本地获取原材料
- C. 只生产出口产品 D. 从海外购买新机器设备

(知识点定位——CH1 利益相关者)

2. 控制幅度是指 ()
- A. 组织运营的工厂数量 B. 一个人直接监督的员工数量
- C. 组织的市场份额 D. 组织所雇用的总人数

(知识点定位——CH2-4 控制幅度)

3. 泰罗管理理论中的“例外管理”是指 ()
- A. 管理者应把精力集中在查看没有问题的地方
- B. 管理者应确保预算计划与预算的实际执行情况一致
- C. 管理者应更多地授权以减轻自己的工作负担
- D. 管理者应把时间用在查看有问题的地方

(知识点定位——CH3-1 古典管理理论)

4. 不属于 Y 理论特点的是 ()
- A. 人们享受工作并参与到工作过程中
- B. 人们必须受到强迫才能工作
- C. 人们会受到自我实现的激励
- D. 人们欢迎来自工作场所的挑战



(知识点定位——CH4-5 主要研究者的领导理论)

5. 对团队型管理风格最好的表述是 ()

- A. 对人关心程度高, 对任务关心程度低
- B. 对人关心程度低, 对任务关心程度高
- C. 对人关心程度高, 对任务关心程度高
- D. 对人关心程度低, 对任务关心程度低

(知识点定位——CH7 团体与团体行为)

二、简答题。本题包括第 6-8 小题, 共 15 分。

6. 简述工作再设计的三项原则并说明实施工作再设计的两种途径。
(5 分)

(知识点定位——CH6-2 工件再设计)

7. 简述组织中正式团体和非正式团体的区别并举例说明。(5 分)

(知识点定位——CH7-1 团体与非正式团体)

8. 对比外部招募, 内部招募有哪些优点。(5 分)

(知识点定位——CH8-4 内部招募的优点)

三、案例分析。仔细阅读案例, 并回答第 9-12 小题。共 40 分。

A22 有限公司

A22 有限公司是中国一家大型制造企业, 25 年前由明氏家族建立。现在, 明氏家族依然控制着该公司。A22 公司从事在工业领域广泛应用的电子元件的生产, 因其产品质量高、售价合理赢得了良好的声誉。公司拥有生产的一些产品的专利, 但是这些专利即将到期。公司有两个工厂, 这两个工厂距离很近, 总共雇用了 1300 名工人, 其中



大多数是按非全日制合同雇用的妇女。公司的年销售额是 3.6 亿元，净利润占销售额的 23%，比行业平均水平高 6%。

尽管以上业绩数据良好，但是公司当前仍面临着一些问题。

最近一段时间，公司的人员流动率迅速增加，缺勤率也开始上升，原因主要来自两个方面。第一，公司的工资率低于行业的平均水平，而且目前公司也没有实施有效的激励工资计划。这种工资政策显然有利于公司保持低成本运作，并且产品销售良好，获得的高利润可以持续不断地给股东支付高额股息，因此被认为是理所当然的。第二，公司的管理层非常专制，员工几乎不参与管理决策过程。公司采用扁平化的组织结构，其控制幅度很宽，而且内部几乎没有自下而上或横向的沟通。实际上，无论是对于工人还是管理人员，公司都没有提供系统化培训计划。近来，公司还发生了一些劳资纠纷。

当地政府也开始关注公司的运营情况。首先，由于公司无视旨在降低生产污染的新法规，政府对公司的两起污染事故进行了处罚，但公司董事会却回应说，如果采用新的环境友好型的方式进行生产，公司的成本会大幅提高、利润会随之减少，相比之下，继续采用原来的生产方式并缴纳罚款，看起来成本更低。

其次，政府颁布了一些劳动法规，要求所有企业的员工都应接受定期培训，对劳动者的工作时间进行限定，控制非全日制员工占全部员工的比例。政府为那些准备实施新法规的公司提供财政补贴和税收优惠政策，但 A22 公司至今还没有打算去获得任何财政支持。

另外，政府已经宣布准备对进口国外原材料数量进行限定，同时，对计划提高产品出口额的公司提供补助。A22 公司董事会对这项规定非常关注，因为目前公司 40% 的原材料需要进口，而产品出口额只占总产品量的 10%。

公司最近任命了一名新的人力资源经理，让他总结公司面临的问题，并在下一次会议上向董事会做汇报。他将会运用 SWOT 分析方法对公司进行分析，在此基础上，提交一份关于公司面临的利益相关者问题的报告，提出重新调整公司结构以构建一种具有民管理风格的纵深组织结构的建议，以及提议在全公司实施系统化的培训。

（案例信息纯属虚构，仅作参考用途。）

9. 根据案例材料，对公司现状进行 SWOT（优势、劣势、机会、威胁）分析。（12 分）

（知识点定位——CH9 SWOT 分析）



10. 根据案例材料, 阐述公司的利益相关者关心的问题。(8 分)

(知识点定位——CH1 利益相关者)

11. 解释建立纵深的组织结构需要对组织进行哪些调整, 并说明公司采用民主式管理风格的好处。(10 分)

(知识点定位——CH2-6 纵深和扁平结构) (知识点定位——CH4 领导和管理风格)

12. 解释系统培训的含义及其优点。(10 分)

(知识点定位——CH9-2 系统培训及优点)

第二部分 选答题

(本部分包括四、五、六、七题, 每题 20 分。任选两题回答, 不得多选, 多选题只按选答的前两题计分, 共 40 分。)

四、本题包括第 13-14 小题, 共 20 分。

13. 简述特征领导理论与风格领导理论的含义, 并指出两者的三个区别。(10 分)

(CH4-4 领导理论——特征领导理论与风格领导理论)



14. 简述布莱克和莫顿的理论，并解释如何将他们的理论应用于组织管理中。（10分）

(CH4-5 主要研究者的领导理论——布莱克和莫顿的管理风格)

五、本题包括第 15-16 小题，共 20 分。

15. 简述麦格雷戈有效团体的理论，并解释成为有效工作团体的约束条件。（10分）

(知识点定位——CH7-3 有效团体)

16. 简述贝尔宾的理论，并解释有效团队应拥有的角色。（10分）

(知识点定位——CH7-4 团队建设)

六、本题包括第 17-18 小题，共 20 分。

17. 阐述激励理论中的传统理论、人际关系理论和复杂人理论之间的区别。（10分）

(知识点定位——CH5-1 激励理论的三种基本类型)

18. 阐述日本式管理（Z 理论）的核心优点。（10分）

(知识点定位——CH5-3 日本式管理)



七、本题包括第 19-20 小题，共 20 分。

19. 简述员工考评的重要性，并解释考评过程所涉及的阶段。（10 分）

(知识点定位——CH9-6 员工考评的阶段)

20. 阐述可能会降低考评效果的不利因素。（10 分）

(知识点定位——CH9-6 影响员工考评的不利因素)



中英合作商务管理专业管理段证书课程考试

管理学与人力资源管理答案

(课程代码 11747)

第一部分 必答题

(本部分包括一、二、三题,共 60 分。)

一、单选题。本题包括第 1—5 小题,每小题 1 分,共 5 分。

二、简答题。本题包括第 6—8 小题,共 15 分。

6. 简述工作再设计的三项原则并说明实施工作再设计的两种途径。(5 分)

工作设计的三项原则包括:

- 每项工作应包括完成一件产品或一种活动过程所需的全部任务。这将确保员工对工作的关注得到维持并且获得一种成就感。这一原则有时被称为封闭原则;
- 监督应保持在最小限度,尽量让员工、小组或团队对他们完成的工作质量负责。
- 采用工作形式多样化来减少员工日常工作的乏味,同时,有必要扩大员工的工作范围;

工作设计与再设计的实现途径包括:

- 工作扩大化;
- 工作丰富化。

7. 简述组织中正式团体和非正式团体的区别并举例说明。(5 分)

答案可能是:

- 正式团体或官方团体是由管理人员建立的,以完成组织内的特定任务,是组织结构的一部分,并且这些团体有管理其行为的正式法规,也将安排有关行为规范的会议。正式团体的例子:健康和安全委员会;预算委员会;营销战略的营销团队。



- 非正式或非官方团体是由具有相同兴趣的人组成的，这种类型的团体并不是组织正式结构的一部分。这些团体没有任何正式的规章条例，但是却有一系列非正式的行为规则。
- 非正式团体的例子：公司内部的象棋协会；各种俱乐部协会；公司员工组织的篮球协会等

8. 对比外部招募，内部招募有哪些优点？（5 分）

内部招聘的优点：

- 供雇员职业发展通道；
- 上岗引导时间较短，因此他们选错人的机会较少；
- 管理人员了解候选人，因此他们选错人的机会较少；
- 内部招聘比外部招募要快且便宜。内部招募与外部招募相比要快且便宜，它的优点是能够增强员工的组织承诺感。

三、案例分析。仔细阅读案例，并回答第9-12小题。共40分。

9. 根据案例材料，对公司现状进行 SWOT（优势、劣势、机会、威胁）分析。（12分）

答案可能是：

- 公司的优势：公司是一家有 25 年历史的大型制造企业；产品质量高，售价合理；公司取得了一些专利；公司净利润占销售额比行业平均水平高。
- 公司的劣势：公司人员流动率迅速增加，缺勤率也开始上升；公司的管理层非常专制，几乎没有横向沟通；公司没有提供系统化培训计划；公司没有实施有效的激励工资计划；
- 公司的机会：政府颁布了劳动法规，要求员工接受定期培训；政府为那些准备实施新法规的公司提供财政补贴和税收优惠政策。
- 公司的威胁：政府已经宣布准备对进口的国外原材料数量进行限定；对计划提高产品出口额的公司提供补助。

10. 根据案例材料，阐述公司的利益相关者关心的问题。（8分）



答案可能是：

公司的利益相关者主要是包括雇员、管理者、股东、政府等。

- 股东对组织利润水平的增长最感兴趣，希望公司的年销售额更多。
- 管理者对销售总水平的增长最感兴趣，本案例中人力资源经理最关心的构建民主管理风格和纵深组织结构。
- 政府对组织产生直接的影响。本案件中政府关心公司的污染事件，关心公司员工的定期培训。

11. 解释建立纵深的组织结构需要对组织进行哪些调整，并说明公司采用民主式管理风格的好处。（10 分）

答案可能是：

公司原来管理层非常专制，采用扁平化的组织结构，其控制幅度很宽，但是几乎没有自下而上或横向沟通，所以可以建立纵深组织结构，建立有效的沟通渠道。

民主管理风格的好处：

- 员工乐于参与；
- 组织可以获取员工的真实想法；
- 能够调动员工的积极性；
- 公司的决策更加科学；
- 可以实施员工自主管理和目标管理，提高管理效率

12. 解释系统培训的含义及其优点。（10 分）

答案可能是：

一个系统培训的过程（培训循环）包括以下过程：培训策略；建立培训机构；确定

培训需求；制定培训计划；实施培训，评估培训；

系统培训具有以下优点：

- 为组织储备熟练技工，供组织统一调配使用。
- 提高现有技能。



- 提高工作绩效，并提高全员生产率。
- 增长员工知识和经验。
- 改善顾客服务质量。
- 增强员工责任，提高员工士气。
- 提升员工个人知识和技能
- 增加员工个人成长机会。

第二部分 选答题

（本部分包括四、五、六、七题，每题 20 分。任选两题回答，不得多选，多选者只按选答的前两题计分，共 40 分。）

四、本题包括第 13-14 小题，共 20 分。

13. 简述特征领导理论与风格领导理论的含义，并指出两者的三个区别。（10 分）

答案可能是：

- 特征领导理论：与科学管理学派密切相关，他们试图找出有效领导者所拥有的理想的个性特征。
- 风格领导理论：与人际关系学派密切相关，他们试图找出最适合领导者的风格。

结果表明，对于一个领导得来说，领导方式非常重要。风格领导理论家的研究关注于能够使领导者最大可能的取得成功的一些领导方式，在实践中，产生了两种不同的理论，一种是从专制-民主式的角度来考虑领导，另外一种是从员工导向或任务导向的角度来考虑领导。

两者的区别在于：

- 培养方式不同，一个是管理者天生具备，一个是后天可以培养；
- 领导的关注点不同，一个是关注领导者自身的领导特征，一个是关注于任务达成和关心下属
- 产生的效果不同，一个是领导者自身的影响，一个是团体合作的影响。



14. 简述布莱克和莫顿的理论，并解释如何将他们的理论应用于组织管理中。（10分）

两种基本的领导维度彼此之间是相互独立运行的，它们分别是对生产的关系和人的关心。

- 贫乏型管理-对生产和人都低关心-领导者在任何领域都付出极少的努力。并以最低限度的努力确保工作的完成。
- 乡村俱乐部型管理-对生产低关心，对人高关心-领导者对员工的需要关怀备至，并创造了一个舒适的工作环境，但对工作的关心极少。
- 任务型管理-对生产高关心，对人低关心-领导者只关心任务的完成，极少与下属进行互动。
- 中庸之道型管理-对两个维度适度关心-领导者有能力保持当前的工作和下属对工作的完成之间的平衡。
- 团队型管理-对生产高关心，对人高关心-这个领导者有能力很好地将对员工的激励和对工作的完成相结合，打造出高效率的团队。

五、本题包括第 15-16 小题。

15. 简述麦格雷戈有效团体的理论，并解释成为有效工作团体的约束条件。（10分）

麦格雷戈认为有效团体包括如下特点：

- 正式的，轻松的气氛；
- 团体成员之间有大量的讨论并且有极高的成员参与率；
- 团队目标对于团体内的所有成员来说都是十分清晰的，并且员工承诺度很高；
- 团体成员往往能够互相倾听并且尊重其他人的观点
- 冲突被看作是有益的并且被作为解决问题的一种方法；
- 多数决定是协商一致达成的，很少通过正式投票来解决问题；
- 观点是公开和自由地表达出来的；
- 任何一名团体成员都有可能进行领导，而不只是主席；



- 团体负责监控自身的工作进程和行为。

麦格雷格认为有两个重要的因素影响了团体变成有效团体的能力，这两个因素是直接约束和团体激励与沟通。

直接约束包括：

- 团体规模。
- 任务性质。
- 团体成员。包括成员的个性、经历和知识。
- 环境因素。包括客观因素以及组织的文化和传统。

16. 简述贝尔宾的理论，并解释有效团队应拥有的角色。(10分)

答案可能是：

贝尔宾认为所有的团体和团队都需要一种平衡感，在团体内工作的每个个体都会有双重角色。主要角色是他们的专业能力，次要角色与他们在团体内的工作有关。团队角色包括以下：

- 主席（协调者）
- 实干家（贯彻者）
- 塑造者
- 培养者
- 资源调查者
- 监督评价者
- 协同工作者
- 完善者。

贝尔宾又补充了另外一个角色，即专家。只有在需要专家意见时这个人才会加入团队，比如当需要财务或者法律等方面的建议时。贝尔宾的结论是：一个理想团队由一名主席或塑造者、一名培养者、一名监督评价者以及其他每个种类的一名或多名成员组成。

六、本题包括第 17-18 小题。



17. 简述激励理论中的传统理论、人际关系理论和复杂人理论之间的区别。（10分）

答案可能是：

- 传统理论/经济人理论：主要包括泰罗和麦克雷格的成果，他们能够激励员工的因素是货币。
- 人际关系理论：为了形成一种劳动者的社会需要能够得到满足的机制，在劳动过程中建立社会关系和发展具有凝聚力的工作团体是必要的。
- 复杂人理论：激励理论中最为现代的，其观点是个人因所面临的环境发生变化而导致需求变化，因此正确激励员工的方法不止一种。

18. 简述日本式管理（Z 理论）的核心优点。（10 分）

答案可能是：Z 理论指的是日本式管理模式，由威廉·大内提出，并总结了日本工业企业中常见的若干核心观点：

- 为核心员工提供终身雇佣制。
- 晋升通常产生于在职的员工中。
- 长期成长的期望取代短期获利的目的。
- 核心员工 55 岁强制退休的政策。
- 鼓励雇佣临时员工。
- 在组织内部鼓励按照层级进行决策。
- 所有部门都鼓励团队合作。
- 管理层与雇员之间有高度的信任。
- 与集体责任相比，个人成就不是很重要。
- 职业路径以终身工作轮换的非特异性作为规范。
- 实施家长式的管理模式。
- 将绩效考评看作是一个长期的过程。

七、本题包括第 19-20 小题。



19. 简述员工考评的重要性，并解释考评过程所涉及的阶段。（10 分）

考评的重要性主要包括以下几点：

- 员工考评是组织人力资源管理职能的一个重要组成部分；
- 考评的目的是为了确定员工如何有效地完成了他们的工作，以及确定组织是否能做些什么来帮助员工实现他们自己的个人目标和组织目标。
- 考评可以为员工提供额外的培训或采用工作丰富化。
- 考评的阶段包含如下：
- 填写考评表。考评表包括三个重要组成部分：考评的中心，考评是以员工工作本身为中心的；考评的标准，为评定绩效选择考评标准；绩效等级，用于评定绩效。
- 进行考评面谈。考评人与员工之间会就将来预计要做什么达成共识。
- 达成共识的行动，并将转化成会对员工的行为产生影响的基本因素，如晋升或加薪。
- 绩效评估。它是以所达成共识的行动计划为基础，来评定所取得的成功或失败。此后，考评过程可以按同样的程序重复。

20. 简述可能会降低考评效果的不利因素。（10 分）

答案可能是：

- 造成上司和员工之间的对抗。
- 评价可能会存在个人偏见。
- 评面谈被认为是不太正式、内容过于松散及对交谈控制太差，看起来像无意义的聊天。
- 考评过程被看作是未完成的事务，而不是被认为是持续不断的绩效管理过程。
- 考评的目的——所设立的目标很快就被废弃了。
- 考评过程被认为是组织的官僚政治活动的一个实例。



中英合作商务管理专业管理段证书课程考试
管理学与人力资源管理试题

(课程代码 11747)

第一部分 必答题

(本部分包括一、二、三题，共 60 分。)

一、单选题。本题包括第 1—5 小题，每小题 1 分，共 5 分。

1. 赫兹伯格的保健因素不包括()

- A. 为员工提供食堂用餐补助
- B. 愉快的工作环境
- C. 不断提升的员工自尊感
- D. 慷慨的假日津贴政策

(知识点定位——CH5 几种激励理论)

2. 具有公开处理问题和成员间彼此倾听特点的团体类型是()

- A. 实验团体
- B. 不发达团体
- C. 发展中团体
- D. 成熟团体

(知识点定位——CH7 团体类型)

3. 与下属保持定期接触的做法被称为()

- A. 目标管理
- B. 例外管理
- C. 一致性管理
- D. 走动式管理

(知识点定位——CH3 管理理论——走动式管理)

4. 以行动为中心的领导的特点不包括()

- A. 确保有充足的资源来完成任务
- B. 确保股东尽可能获得最高的股息收入
- C. 确保每个员工对其完成任务的能力有信心
- D. 确保不同团队的员工有充足的资源来完成任务

(知识点定位——CH4 领导和管理风格)



5. 与目标管理有关的研究者是 ()

A. 布莱克

B. 麦克雷格

C. 德鲁克

D. 坦南鲍姆

(知识点定位——CH6 目标管理)

二、简答题。本题包括第 6—8 小题，共 15 分。

6. 解释垂直命令链和水平控制幅度的含义，并指出二者的区别。

(知识点定位——CH2 管理过程)

7. 指出赫茨伯格提出的保健因素和激励因素的区别

(知识点定位——CH5 几种激励理论)

8. 指出招募过程中的工作描述和人员任职条件的区别。

(知识点定位——CH8 人力资源规划)

三、案例分析题。仔细阅读下列案例，回答第 9—12 小题，共 40 分。

李氏食品公司

李氏食品公司是食品行业的领导者，为中国南方的许多知名餐饮企业提供产品。公司于五年前由托尼·李和亨利·李两兄弟共同创立。李氏兄弟均有过饭店厨师的从业经历，因此对餐饮业务非常熟悉，但是缺乏运营公司的实际经验。尽管如此，公司的运营还是很成功，从一家仅有 10 名员工的小公司发展成为现在拥有 250 名员工和若干职能部门的组织。公司营业额不断增长，目前公司的利润已达 1.4 亿美元，占销售额的 28%。



公司设有三个独立的生产部门，每个部门负责生产一个系列的产品。各部门都有一名经理负责确保该部门完成规定的产量。经理下设几名主管，负责协助经理管理各条生产线。这一体系看起来运行得很好，经理及主管各司其职，一起工作得很愉快。然而，尽管公司不断地得到发展，但其所有者一直都陷入公司日常事务活动中，这在所有者、经理和主管之间引起了大量的摩擦。

前不久，托尼要求一名主管谭力去修理一台机器。这名主管称，除非得到他的部门经理下达的指令，否则他不会执行这项任务。谭力的经理也表示，托尼无权要求主管承担修理的工作，因为只有经理才拥有这样做的权威。托尼认为他全面负责公司的生产运营，因而他能够给任何一个人下达命令。但是经理坚持认为，为确保有效地完成工作，向主管下达命令的职权和权威已经授权给经理层了。托尼对此感到非常气恼，他威胁要把经理和主管两个人解雇。幸运的是，亨利介入调解此事，并表明他是唯一可以解雇员工的人，因为他才是组织人事职能的负责人。亨利成功地平息了此事，并承诺要与托尼谈谈责任、权威和职权之间的区别。

在另一起事件中，向各生产部门分配奖金的比例也引起了争议。公司实施全员奖励计划。两个生产部门一直都能完成生产目标，而另一个部门却总是无法完成。该部门经理辩护说，他们所生产的食品要比其他部门生产的食品复杂得多，所以他们不可避免地无法完成生产目标。此外，不同生产部门实施不同的工资支付方式。公司的两个部门实施每日定额工作方式，而另一个部门实施计件工资制。亨利已向经营顾问寻求帮助，希望能够努力找出解决这些问题的方法以及激励员工的最佳方法。

（案例信息纯属虚构，仅作参考用途。）

9. 解释责任、权威、职权的含义，并根据案例材料举例说明。

（知识点定位——CH2 管理过程）

10. 当组织规模扩大时必须进行授权。解释授权是组织经营活动必要环节的原因，并指出确保有效授权的五个必要条件。

（知识点定位——CH2 管理过程-授权）



11. 谈谈你对“全员奖励计划”的理解，并说明公司可以实施的其他奖励类型。

(知识点定位——CH6 激励实践-激励类型)

12. 简述每日定额工作与计件工资之间的区别，指出并解释李氏公司可以采用的激励员工的其他两种方法。

(知识点定位——CH6 激励实践-物质报酬)

第二部分 选答题

(本部分包括四、五、六、七题，每题 **20** 分。任选两题回答，不得多选，多选者只按选答的前两题计分，共 **40** 分)

四、 本题包括第 13-14 小题，共 20 分。

13. 简述内部利益相关者和外部利益相关者的含义，并分别举例说明。

(知识点定位——CH1 利益相关者-内部/外部)

14. 列出五种不同利益相关者的期望，并说明组织在考虑到这些期望的前提下可以制定哪些相应的策略。

(知识点定位——CH1 五种利益相关者)



五、本题包括第 15-16 小题，共 20 分。

15. 给出管理的一种定义，并解释权威的四种类型。

(知识点定位——CH2 管理过程-权威)

16. 解释明茨伯格的七角色模型，并指出与传统管理理论的区别。

(知识点定位——CH2 明茨伯格七角色模型)

六、本题包括第 17-18 小题，共 20 分。

17. 解释古典管理学派与行为科学学派的主要区别。(10 分)

(知识点定位——CH3 管理理论概述)

18. 解释系统理论与权变理论的含义，并指出二者区别。(10 分)

(知识点定位——CH3 管理理论模型)

七、本题包括 19-20 小题，共 20 分。

19. 列举人力资源管理职能所包含的十个方面的内容。(10 分)

(知识点定位——CH8 人力资源规划-人力资源管理职责)



20. 解释组织人力资源的软规划和硬规划的含义，并各举一例说明二者是如何应用的。（10 分）

(知识点定位——CH8 人力资源规划)



中英合作商务管理专业管理段证书课程考试

管理学与人力资源管理答案

(课程代码 11747)

第一部分 必答题

(本部分包括一、二、三题,共 60 分。)

一、单选题。本题包括第 1—5 小题,每小题 1 分,共 5 分。

二、简答题。本题包括第 6—8 小题,共 15 分。

6. 解释垂直命令链和水平控制幅度的含义,并指出二者的区别。

答案可能包括:

● 含义:

- 垂直命令链也称为直线管理或垂直命令链的金字塔结构,是最简单和最常见的组织形式,常用显示结构中每个人的正式职位的组织结构图来描述。指令按照层级结构线进行传递,通常是自上而下。
- 水平控制幅度是指所有部门经理都在同一级别上,如生产经理、市场经理、行政财务经理、维修经理和人事经理,但不同的人责任不同,部门经理直接向总经理报告,这五个部门经理代表总经理的水平控制幅度。

● 区别

- 垂直命令链的权威仅限于组织结构的同一直线内,水平控制幅度决定了层级结构内向上级报告的人员数量。

7. 指出赫茨伯格提出的保健因素和激励因素的区别

答案可能包括:

- 激励因素是指使人们趋向于达到工作满意的一些固定因素,保健因素是指与工作不满意相联系的一些固定因素。



- 激励因素包括成就、认可、工作本身、责任和进步，这些因素与工作内容相联系；保健因素包括收入、工作条件、公司政策和人际关系，这些因素与工作的外部环境相关。

8. 指出招募过程中的工作描述和人员任职条件的区别。

答案可能包括：

- 从所处阶段看：工作描述是招募的第二个阶段；拟定人员任职条件是招募的第三个阶段。
- 从内容看：工作描述对工作的目的、职责、工作条件以及雇主对雇员的期望进行了描述；人员任职条件列出了胜任工作所需要具备的个人特征。
- 从用途看：工作描述用来确定空缺岗位的任职资格，并当作判断在职人员是否按要求开展工作的参照指标；人员任职条件用来判断应聘者是否符合工作要求，并作为选择最佳人选的基础。

三、案例分析题。仔细阅读下列案例，回答第 9—12 小题，共 40 分。

9. 解释责任、权威、职权的含义，并根据案例材料举例说明。

答案可能包括：

- 含义：
 - 责任是一个人确保恰当地完成任务或工作的职责。如果工作没完成，就是这个人的过错。
 - 权威是执行任务的法定权力或能力。包括法定权威、个人权威、名誉权威和经济权威四种类型。权威能够授予而责任不能授予。
 - 职权与权威相关，但它是一个更窄的概念。权威涉及到完成一项任务的权利；职权涉及一个人为了确保完成被授予了权威的工作，而指导他人完成任务的能力。职权是一个职位概念，它来源于个人的角色。
- 举例：



- 托尼的责任是全面负责生产运营，其权威和职权是给部门经理分配生产任务。他必须对所有下级的生产任务负责。
- 每个部门的具体生产运营的权威和职权授权给了部门经理，部门经理有权对其下属主管下达指令。

10. 当组织规模扩大时必须进行授权。解释授权是组织经营活动必要环节的原因，并指出确保有效授权的五个必要条件。

答案可能包括：

- 授权是组织经营活动必要环节的原因：
 - 授权在组织中是普遍存在的，因为一个管理者要维持对所有员工的控制是不可能的，特别是如果这个组织的规模很大时。
 - 授权是一种激励员工的工具。
 - 凭借授权过程，内部晋升显著地节约成本，因为所涉及的员工非常熟悉组织。
- 确保有效授权的必要条件：
 - 任务必需清楚地传达，以便使下属能够理解所承担的任务性质和他们的权威限度。
 - 被授权工作的人必须有能力完成所授予的任务。
 - 经理必须监视吓唬的表现，必要时要控制他们的活动。
 - 经理必须信任下属。
 - 经理必须平易近人，愿意倾听下属意见并与他们进行思想交流。
 - 经理必须确保把职权和权威两者都授予下属。
 - 经理必须让其他组织成员了解所发生的授权过程。

11. 谈谈你对“全员奖励计划”的理解，并说明公司可以实施的其他奖励类型。

答案可能包括：



- 全员奖励计划是指当整个公司完成产出目标时给予的奖励。管理者有时更喜欢这样的做法，因为它降低了部门间产生嫉妒的可能性，并增加员工对公司整体目标的认同感。然而，该计划也存在问题：有些员工认为他们个人的努力没有被认可，因此他们可能会气馁。
- 其他奖励类型：
 - 个人奖励计划：指当员工个人完成设定的目标时对他发放奖金。
 - 团体奖励计划：指当工作团队完成他们的目标时对他们发放奖金。

12. 简述每日定额工作与计件工资之间的区别，指出并解释李氏公司可以采用的激励员工的其他两种方法。

答案可能包括：

- 每日定额工作与计件工资之间的区别：
 - 每日定额工作基于每班所能完成的产量水平。如果完成目标，员工就能获得事先约定的报酬。这意味着员工有稳定的收入，因此他们能够对自己的未来制定计划。
 - 计件工资是指产量超出设定目标时给予奖励。奖金与超过目标的产量相联系，为超额完成的每件产品向员工支付奖金。这是一种激励员工增加产量的有效方式。他的弊端是员工会因为在工作中赶时间而导致产品质量的降低。
- 李氏公司可以采用的奖励员工的其他方法：
 - 利润分享：指员工获得的奖金与组织利润额相联系。一个主要问题是这个计划中的奖金每年都在变化，并且它与个人的努力没有必然联系。员工们可能会失去动力，因为即使他们再努力工作，若是公司没有充分的利润，他们也就没有奖金。
 - 绩效工作计划：指将每名员工的报酬直接与他们在工作中的绩效相联系。这个计划需要审核每名员工在工作中的表现，经比较后将员工划分出绩效等级。只要员工生



产出绩效等级要求的产量水平，他们就会获得与这个等级相应的奖金。

第二部分 选答题

（本部分包括四、五、六、七题，每题 20 分。任选两题回答，不得多选，多选者只按选答的前两题计分，共 40 分）

四、本题包括第 13、14 小题，共 20 分。

13. 简述内部利益相关者和外部利益相关者的含义，并分别举例说明。

答案可能包括：

- 内部利益相关者是以直接方式参与企业业务活动的个人或群体。内部利益相关者包括：雇员、管理者、股东/所有者、现实消费者、供应商。例如雇员为组织提供劳务以获得工资，现实的顾客从组织购买了产品而组织则对其承担义务等等。
- 外部利益相关者是以间接方式参与企业业务活动的个人或群体。外部利益相关者包括：本地社区、政府、环境/公众、潜在消费者。例如潜在消费者还没有承诺从组织购买产品，但要实现销售就必须考虑他们的需要；政府自身常常不直接涉及组织的活动，但政府法律很可能影响组织如何经营业务等等。

14. 列出五种不同利益相关者的期望，并说明组织在考虑到这些期望的前提下可以制定哪些相应的策略。

答案可能包括：

- 雇员
 - 期望：获得高工资
 - 策略：向员工支付较高工资
- 股东/所有者
 - 期望：获得股息收入和得到投资的资本价值



- 策略：采取利润再投资和延期支付股息的形式
- 供应商
 - 期望：不出现延时付款的情况
 - 策略：制定承诺在一定的时间期限内付款给供应商的政策
- 顾客
 - 期望：受到尊重和礼遇
 - 策略：授权销售部门来处理消费者投诉
- 本地社区
 - 期望：组织关心自己在社区内如何运作
 - 策略：运送和装卸货物可以选择在对周边打扰较少的时间段进行

五、本题包括第 15、16 小题，共 20 分。

15. 给出管理的一种定义，并解释权威的四种类型。

答案可能包括：

- 管理的三种定义：
 - 亨利·法约尔的定义：管理是预测和计划、组织、命令、协调和控制。
 - 更现代的定义：管理是“由计划、控制、协调和激励组成的社会过程”。
 - 管理是五个基本管理职能的运作过程：计划、组织、人员安排、指挥和领导、控制。
- 权威的四种类型包括：
 - 法定权威。来自于组织制定的内部规则。例如，经理由于在组织中的职位而具有支配他人的权威。
 - 个人权威。来自于人的个性，它具有使下属信任的权威，即使这样可能不被管理人员接受。



- 名誉权威。来自于知识。例如，成为某个特定学科（如经济或法律学科）中具有权威的人。
- 经济权威。来自于从经济环境中获得的权利。例如，决定买还是不买一件特定商品的购物者。

16. 解释明茨伯格的七角色模型，并指出与传统管理理论的区别。

答案可能包括：

- 明茨伯格的七角色模型从不同角度研究了管理的概念，这个模型研究管理者是什么，认为管理者进行哪些活动和承担什么责任并不重要，重要的是他们所承担的角色。明茨伯格认为管理者应该履行七种关键角色：
 - 企业家——涉及计划和承担风险
 - 资源分配者——涉及组织和协调
 - 首脑/领导——涉及激励和协调
 - 联络者/传播者——涉及协调和沟通
 - 监督者——涉及控制
 - 发言人/谈判者——涉及激励和沟通
 - 麻烦处理者——涉及激励和协调
- 区别：
 - 传统理论强调管理者的角色本身，但七角色模型更强调履行责任。
 - 传统观点更强调短期内管理者的效率，而七角色模型更关注长期有效性。

六、本题包括第 17、18 小题，共 20 分。

17. 解释古典管理学派与行为科学学派的主要区别。

答案可能包括：



- 古典管理学派产生于 19 世纪工业革命开始后的西欧和北美；行为科学学派大约产生于晚些时候的美国。
- 古典管理学派产生的背景是工业的迅速扩张、大型组织需要有效率地进行管理；行为科学学派产生的背景是组织需要关注工人的身心健康需求。
- 古典管理学派的代表人物有法约尔、泰罗、厄威克、布里奇；行为科学学派的代表人物有梅奥、沙因。
- 古典管理思想学派专注于研究组织结构和组织方法；行为科学学派却对工作场所中人的因素感兴趣。
- 古典管理理论研究者大多是专业的管理者；行为科学理论研究者多为学术界人士。

18. 解释系统理论与权变理论的含义，并指出二者区别。

答案可能包括：

● 含义

- 系统理论研究者将组织看作一个复杂的社会系统，这个系统受到许多相互依存的变量的影响。这些变量是：人员、技术、组织结构、环境。早期的研究者重视单个变量的效应，但是系统理论研究者却关心两个或两个以上变量之间的关系。
- 权变理论是由系统理论发展而来的，它关注构成组织的各种社会系统内部相互依存变量之间的复杂关系。大多数权变理论研究者指出，在组织最终确定选择具体管理方法之前必须考虑以下变量：外部环境、科技因素、人员素质和激励措施。

● 区别：

- 与系统理论不同，权变理论并不试图给出一个普遍适用的管理组织的最有效方法。它只是认为组织有很多可供选择的管理方法，而最有效的方法，如果存在的话，将取决于组织所面对的特殊环境。



- 系统理论的代表人物有特里斯特、班布福斯、赖斯、卡兹和卡恩；权变理论代表人物有劳伦斯、洛希、伯恩斯和司托克。

七、本题包括 19、20 小题，共 20 分。

19. 列举人力资源管理职能所包含的十个方面的内容。

答案可能包括：

- 人力资源规划
- 招募与选择
- 上岗引导与培训
- 晋升与转岗
- 雇用的评价和终止
- 纪律
- 雇用的报酬和条件
- 包括健康和安全问题的的工作条件
- 职业发展和员工福利
- 工资谈判和员工代表
- 为应对组织中的变化，对有关人员的策略开发

20. 解释组织人力资源的软规划和硬规划的含义，并各举一例说明二者是如何应用的。

答案可能包括：

- 含义
 - 软规划是关于如何激励员工和满足员工需求的规划。它树立以客户为导向的企业形象，并通过培训开发员工潜能。
 - 硬规划是关于确定未来需要的员工的数量、质量和类型的规划。它包括：分析目前的雇用需求，预测雇员未来的需求、供给和离职率、
- 应用



- 软规划可用于开发现有员工的潜能。
- 硬规划可用于制定下一年度的人员招聘计划。