

智型、情绪型、意志型、中间型。**答案：占优势的心理机能**

7. [A]按照决策的（ ）划分，可分为战略决策、管理决策和业务决策。**答案：重要程度**

8. [B]把社会作为一个整体，综合研究社会现象各方面的关系及其发展变化的规律性的科学是：（ ）**答案：社会学**

9. [B]把性格划分与外倾型与内倾型，是依据下列哪类划分标准？（ ）**答案：按思想行为的独立性**

10. [（ ）]（ ）包括：鼓励者、协调者、折中者和监督者。**答案：维护角色**

11. [B]北京雪莲羊绒有限公司的先进人物北京雪莲羊城有限公司的科技人员苗晓光，是公司先进人物中的典型代表。他从学校的校门出来，就进了工厂。在企业里他... 献。”

请你在认真读完该案例后，对下列问题做出单项选择：；

根据弗鲁姆的期望理论，北京雪莲羊绒有限公司的李总对小苗的科研成功设置的效价是什么**答案：精神表扬和晋级、职称、工资待遇、奖金、住房等物质奖励**

12. [B]北京雪莲羊绒有限公司的先进人物北京雪莲羊城有限公司的科技人员苗晓光，是公司先进人物中的典型代表。他从学校的校门出来，就进了工厂。在企业里他... 更努力地工作，主要是为企业做出新的贡献。”请你在认真读完该案例后，对下列问题做出单项选择：；

赫兹伯格的双因素理论认为，激励员工的关键在于**答案：设计出一种能让员工感到工作本身就是激励的工作任务**

13. [B]北京雪莲羊绒有限公司的先进人物北京雪莲羊城有限公司的科技人员苗晓光，是公司先进人物中的典型代表。他从学校的校门出来，就进了工厂。在企业里他... 业做出新的贡献。”

请你在认真读完该案例后，对下列问题做出单

项选择：；

麦克利兰的成就需要理论认为希望干出一番事业的人，是具有哪种需要的人？**答案：成就需要**

14. [B]北京雪莲羊绒有限公司的先进人物北京雪莲羊城有限公司的科技人员苗晓光，是公司先进人物中的典型代表。他从学校的校门出来，就进了工厂。在企业里他... “总觉得人一辈子要能干出点贡献”，根据马斯格的需要层次理论，从苗晓光在北京雪莲羊绒有限公司的先进故事中可以看出，他在哪方面的需要更强烈一些？**答案：自我实现需要**

15. [B]被称为研究组织内部人的行为的里程碑是（ ）。**答案：霍桑试验**

16. [B]被称为研究组织内部人的行为的里程碑是什么？（ ）**答案：霍桑试验**

17. [B]彼得·圣吉提出要建立（ ）。**答案：学习型组织**

18. [B]表扬、奖励员工，让他们参与管理，给他们提供培训机会，能满足员工的（ ）。**答案：尊重需要**

19. [B]不仅提出需要层次的“满足—上升”趋势，而且也指出“挫折—倒退”趋势的理论是哪一种？（ ）。**答案：R.G理论**

20. [B]布莱克和莫顿认为（ ）的领导方式是最有效的。**答案：团队式**

21. [B]布劳是从哪个角度来划分组织类型的**答案：成员受惠程度**

22. [B]不能用现成的规范和程序解决所遇到的问题，而需要专业管理人员对环境有深入的洞察力和丰富的知识。这类环境是（ ）。**答案：复杂—动态环境**

23. [B]不属于弗鲁姆的期望理论公式中提出的在进行激励时需要处理好的三方面的关系的是（ ）。**答案：绩效与满足个人需要的关系**

24. [C]采用（ ）方式的领导者，是指那些以理服人、以身作则的领导者。他们使

每个人做出自觉的、有计划的努力，各施其长，各尽所能，分工合作。**答案：民主**

25. [C]测量的稳定性或可靠性，即对人的行为先后数次测量的一致性是指（ ）**答案：测量的信度**

26. [C]成就需要激励理论是于（ ）发现的**答案：20世纪50年代**

27. [C]冲突是与生俱来的，它的存在具有合理性，承认和接纳冲突，这是（ ）**答案：人际关系观点**

28. [C]除了较低层次决策的数量、涉及的范围以及对这些决策的控制等标志外，反映分权程度的标志还有：**答案：低层次决策实施所涉及的费用数额**

29. [C]创造性行为最显著的特点是（ ）。**答案：主动性**

30. [C]从（ ）的观点分析，认为组织不仅是责权分配系统，组织活动的运动过程，或是一种不断适应环境而成长的有机体，同时也是组织成员根据自己特定的地位扮演一定的角色，由此构成等级体系的人际关系网络。**答案：心理学**

31. [C]从（ ）的观点分析，组织不仅是责权分配系统，组织活动的运动过程，或是一种不断适应环境而成长的有机体，同时也是组织成员根据自己特定的地位扮演一定的角色，由此构成等级体系的人际关系网络。**答案：动态**

32. [C]从（ ）的观点分析组织，认为组织是一个有机的“生长体”，它是随着时代环境的演变而不断适应、自动调整的社会团体。**答案：发展**

33. [C]从（ ）的角度来研究组织，认为社会组织是一个不断处于发展运动中的社会机体，运动中的组织反映出的各种信息，更丰富、更有用。**答案：动态**

34. [C]从（ ）的组织观点，认为组织就是指社会集团，指一套人与人、人与工作的关系的系统或模式。他们主要分析社会各种组织的断面结构，侧重于对组织中职责权限的分

国开电大 2025《11826 组织行为学》期末考  
试题库小抄（按字母排版）

总题量（812）：单选题(300)多选题(204)判断题(260)主观题(42)复合题(6)

单选题(300)微信号：zydz\_9527

1. [1]1974年，（ ）提出了“社会知觉”的概念。**答案：布鲁纳**

2. [2]20世纪60年代，（ ）提出了组织战略和组织结构的关系原则，即组织的结构要服从于组织的发展战略。**答案：钱德勒**

3. [A]艾桑尼是从哪个角度来划分组织类型的？（ ）**答案：对成员的控制方式**

4. [A]艾桑尼是从哪个角度来划分组织类型的？（ ）**答案：成员的顺从程度**

5. [A]按（ ）可以把信息沟通分为单向沟通和双向沟通。**答案：沟通方向的可逆性**

6. [A]按照（ ）划分，可将性格类型分为理

- 配、部门层级的关系等问题进行研究。答案：静态
35. [D] 大型组织拥有的成员一般在多少人左右？（ ）答案：1000—45000人
36. [D] 戴维斯在对小道消息的传播研究中认为，把小道消息有选择地告诉自己的朋友或有关人，这种传播方式是（ ）。答案：集束式
37. [D] 当各个群体为了资源的分配发生冲突时，上层领导常常充当仲裁人，采取（ ）的办法，让每一方都得到部分满足。答案：妥协
38. [D] 当某种行为出现后，给予某种带有强制性、威胁性的不利后果，以期减少这种行为出现的可能性或消除该行为，这种强化方式是（ ）。答案：惩罚
39. [D] 当群体目标和组织目标协调一致时，内聚力与生产率就会出现如下关系（ ）答案：高内聚力高生产率
40. [D] 当群体目标和组织目标协调一致时，凝聚力与生产率就会出现如下关系答案：高凝聚力高生产率
41. [D] 当群体目标和组织目标一致时，凝聚力与生产率的关系就会出现（ ）。答案：高凝聚力高生产率
42. [D] 当群体目标和组织目标一致时，凝聚力与生产率的关系就会出现（ ）。答案：高生产率高凝聚力
43. [D] 当下属做出成绩时，管理者要及时表扬；当下属做错了事，管理者也该及时制止，但不一定马上进行批评以防矛盾激化。另外，管理者的奖惩力度既不能轻描淡写，也不能过分。以上表述体现了有效激励的（ ）原则。答案：时机与力度相结合
44. [D] 当一个人在爱情问题上受到挫折后并未消沉，而是更加努力学习和工作，并在工作上取得了显著的成绩。这种行为反应是答案：升化的行为反应
45. [D] 独立性差，易接受暗示，不加批判地按照别人的意旨办事，在紧急和困难的情况下表现惊惶失措，这种性格类型是（ ）答案：顺从型性格
46. [D] 对下属采取信任的态度，并和他们共同制定计划、设置目标、改进和检查工作，这种领导风格属于什么类型答案：参与式
47. [D] 对于一项变革，组织中存在两种力量，其中（ ）指有利于变革实现的力量，它能引发一种变化或使变化继续下去。答案：推动力
48. [F] 菲德勒的权变领导理论认为，在团体情况极有利和极不利的情况下，效果较好的领导类型是（ ）。答案：任务导向型
49. [F] 非管理层事务的增多会使管理幅度：答案：减少
50. [F] 弗洛伊德认为个性中不受社会道德规范约束的部分是（ ）。答案：本我
51. [F] 弗洛伊德认为个性中不受社会道德规范约束的部分是答案：本我
52. [G] 格雷夫斯把性格粗犷、富有闯劲，愿意尊敬严格要求的上级领导的人的价值观归类为：（ ）。答案：自我中心型
53. [G] 个人经常出现的、比较稳定的心理倾向和非倾向性特征的总和是？（ ）答案：个性
54. [G] 个体对人对事所持有的一种具有持久而又一致的心理和行为倾向是（ ）答案：态度
55. [G] 个性是带有个体的主观意识成分的，特别是在个性中反映的需要、动机、兴趣、理想和价值观等核心成分，更是能代表个体的（ ）。答案：倾向性
56. [G] 个性心理特征的核心部分是答案：性格
57. [G] 根据弗洛姆的期望理论，某人对完成某项任务的把握性很大，因此他对于这项工作的积极性会答案：可能高也可能低
58. [G] 根据格雷夫斯对价值观的分类，（ ）的人重视工作集体的和谐，喜欢友好的监督和平等的人与人的关系。答案：社交中心型
59. [G] 根据赫塞和布兰查德的理论，（ ）的领导方式适用于比较成熟的情况，组织成员能够胜任工作，不喜欢领导者过多的指导和约束，领导者通过双向沟通的形式和他们平等地交流、协商、尊重、信任他们的工作和能力。答案：参与型——低工作、高关系
60. [G] 根据赫塞和布兰查德对下属成熟度的划分，在（ ）阶段，下属具有较高的工作技能和较强的工作能力，但他们却不愿意做领导希望他们做的工作。答案：R3
61. [G] 根据利克特等提出的管理系统理论，采用（ ）的领导者对下属抱有相当大的但并非十足的信心和信赖，他们通常设法积极采用下级的看法和意见。答案：协商式的方式
62. [G] 根据（ ）之间的关系分类，有互利组织、服务性组织、赢利性组织、公益性组织。答案：组织目标与受益者
63. [G] 根据综合激励模式，以下（ ）因素既属于内激励，又属于外激励。答案：对完成任务的效价
64. [G] 根据组织生命周期理论，“官僚主义危机”或“硬化危机”产生于（ ）阶段。答案：成熟
65. [G] 更喜欢利用取得工作成就的工作场所的是（ ）。答案：内因控制论者
66. [G] 工作比较单纯，不需要复杂的知识和技能，完成一项工作需要大家的配合，或从事连锁性的工作，（ ）可能达到最高的工作绩效。答案：同质群体
67. [G] 工作复杂，群体成员应具备多种知识和技能，完成一项工作需要大家的创造力，而且决策不能太快时，（ ）可能达到最高的工作绩效。答案：异质群体
68. [G] 工作特征模型的提出者是（ ）答案：哈克曼和奥尔德姆
69. [G] 关于冲突观念的现代观点认为（ ）。答案：有责任
70. [G] 关于情绪和情感的表述，正确的是（ ）。答案：情感较少受具体情景的影响，较为稳定而持久
71. [G] 关于群体规模的论述，不正确的是（ ）。答案：随着群体规模的增大，成员的工作满意度提升
72. [G] 管理方格图中，最有效的领导方式有答案：团队式
73. [G] 管理系统理论是由（ ）提出的。答案：利克特
74. [G] 管理学家最初概括的层级制组织类型的组织模式是（ ），它起源于二十世纪初法约尔在担任煤矿公司总经理时所建立的组织模式，故又称为法约尔模式。答案：直线-职能制组织模式
75. [G] 过程型激励理论包括（ ）。答案：期望理论、公平理论
76. [H] 海尔OEC模式的理论基础是（ ）。答案：期望理论与综合激励理论
77. [H] 和谐的（ ）是指以组织成员之间彼此认识协调、情感和谐、行为合作为基本特征的人际相容性。答案：人际关系
78. [H] 赫兹伯格认为，激励员工的关键在于（ ）。答案：设计出一种能让员工感到工作本身就是激励的工作任务
79. [H] 霍桑实验中的电话线圈装配工试验是为了研究（ ）答案：非正式群体对生产效率的影响
80. [ ] （ ），即研究领导者所处的具体环境，如领导者的条件、工作性质、时间要求、组织气氛对组织效能的影响，以便使领导行为能适应具体情景的要求及外部环境变化的要求，提高组织效能。答案：领导权变有效论
81. [J] 驾驶飞机，由于快速飞行的需要，对飞行员动作的速度、灵活性和准确性的要求特别高，因此，以快速飞行对气质特征的要求为绝对标准，通过气质测量来选拔飞行员，大大降低了飞行员的淘汰率。这项实践应用了气质差异的（ ）原则。答案：气质绝对



82. [J]减少冲突的策略除了设置超级目标和运用托马斯的处理冲突的二维模式外，还可() **答案：采用强制手段**
83. [J]将权力定位于群体的领导作风是( )。 **答案：民主型**
84. [J]将人视为自私自利、好逸恶劳的是哪一种假设？( ) **答案：经济人**
85. [J]今天的管理者需要为员工创造一种健康的氛围，在这样的氛围中，员工可以全力从事自己的工作，尽量减少碰到那些难以判断行为对错的模糊情景，组织行为学对此应有所帮助，即组织行为学面临哪一项机会：( )。 **答案：改善道德行为**
86. [J]具有高水平的专长，善于在活动中进行创造性思维，引发灵感，活动成果突出而优异的人属于( ) **答案：天才**
87. [J]具有高水平的专长，善于在活动中进行创造性思维，引发灵感，活动成果突出而优异的人属于( )。 **答案：天才**
88. [J]决定人的心理活动动力特征的是( )。 **答案：气质**
89. [L]老心理分析论的代表人物是( )。 **答案：弗洛伊德**
90. [L]利克特认为最好的领导风格是( )。 **答案：集体性参与**
91. [L]临时检查卫生、学生抽查考试，都属于什么样的强化方式？( )。 **答案：可变间隔的强化**
92. [L]领导的连续流理论是( )提出的。 **答案：坦南鲍母**
93. [L]领导的连续流理论是( )提出的。 **答案：坦南鲍母和施密特**
94. [L]领导的连续流理论是( )提出的 **答案：坦南鲍母和施密特**
95. [L]领导权变论是指领导者应该根据()因素来选择有效的领导方式。 **答案：情景**
96. [L]领导生命周期理论认为，当被领导者群体已经表现出相当程度的工作成熟度时，最适宜的领导方式是( )。 **答案：参与式领导**
97. [L]领导是一种影响力，是影响个体、群体或组织来实现所期望目标的各种活动的( )。 **答案：过程**
98. [L]领导者的权力来源包括职位权力和( )两个方面。 **答案：个人权力**
99. [L]领导者的( )是影响领导活动效果的最重要因素之一 **答案：素质水平**
100. [L]领导者在做决策时，必须有一个 **答案：健全的决策程度**
101. [M]麦格雷戈的Y理论描述的下列哪一个关于人性的假设：( )。 **答案：自我实现**
102. [M]麦克利兰的研究表明，对主管人员而言，比较强烈的需要是( )。 **答案：成就需要**
103. [M]每个人在社会中都扮演某些角色，人们通过人际交往、社会活动和业务活动，不断产生对他人角色的知觉，并借助思维的作用，掌握各种角色的行为标准，形成角色意识。以上表述体现了社会知觉分类中的( )。 **答案：角色知觉**
104. [M]美国社会学家、交换学派的代表布劳是以( )作为组织分类标准的。 **答案：组织内部人员受惠程度**
105. [M]每一个成员在群体中都表现出自己特定的行为模式，我们称之为角色，其中( )是指成员处处为自己着想，只关心自己。 **答案：自我中心角色**
106. [M]面谈法属于下面组织行为学研究方法中哪种研究方法？( ) **答案：调查法**
107. [M]面谈法属于组织行为学研究方法的( )。 **答案：调查法**
108. [M]明确目的，自觉支配行动的性格属于( )。 **答案：意志型**
109. [M]某公司年终奖励时，发给受奖员工每人一台电风扇，结果许多员工很不满意，认为公司花钱给他们买了个没用又 占地方的东西。造成这种现象的原因是( )。 **答案：公司没有做到奖人所需、形式多变**
110. [M]某公司年终进行奖励时，发给受奖员工每人一台电风扇，结果许多员工很不满意，认为公司花钱给他们买了个没用又占地方的东西。造成这种现象的原因是( )。 **答案：公司没有做到奖人所需、形式多变**
111. [M]某公司随着经营规模的扩大，其由总经理直管的营销队伍人数也从3个人增加到近100人。最近，公司发现营销人员似乎有点散漫，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，出现这种情况的主要原因最大可能在于 **答案：总经理的管理幅度太宽，以致于无法对营销队伍实行有效的管理**
112. [M]某公司随着经营规模的扩大，其由总经理直管的营销队伍人数也从3个人增中到近100人。最近，公司发现营销人同似乎有点散漫，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主要原因最大可能在于： **答案：总经理的管理幅度太宽，以致于无法对营销队伍实行有效的管理**
113. [M]某公司有三级管理层：公司总部、产品部（共有12个产品部）和各职能部门。由于公司的产品种类越来越多，总裁感到难以继续对所有产品部进行有效的领导。为此，提出以下组织变革方案，请选出你认为最可行的方案： **答案：在公司总部和产品部之间增加一个按产品大类组成的管理层**
114. [M]某公司有三级管理层：公司总部、产品部（共有12个产品部）和各职能部门。由于公司的产品种类越来越多，总裁感到难以继续对所有产品部进行有效的领导。为此，提出以下组织设计方案，请根据组织行为理论，选出你认为最有效可行的方案 **答案：在公司总部和产品部之间增加一个按产品大类组成的管理层**
115. [M]某佳计算机公司中领导者与下属之间的关系良好，工作任务明确，领导者的职位权力很大，在这种情况下，该公司的领导者应该以什么为中心()。 **答案：关心工作任务**
116. [M]某领导者对喜欢打小报告的人采取故意不理会的态度，这种强化方式是( )。 **答案：消极强化**
117. [M]某人对完成某项任务的把握性很大，因此他对于这项工作的积极性会( )。 **答案：可能高也可能低**
118. [M]某人患有先天性心脏病，不宜参加剧烈运动项目，但他却想成为一名长跑运动员，想而不得，他很苦恼，他这种挫折感源于( )。 **答案：个人本身能力有限**
119. [M]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工作设计( )。 **答案：忽视了对干部的特点与能力要求**
120. [M]目标很重要，但不值得和对方闹翻或当对方权力与自己相当时，处理冲突的方式是( )。 **答案：妥协**
121. [N]哪一种和管理科学学派观点( )。 **答案：把组织看作是开放的理性模式，把组织管理归结为简单明了的、用数量表示的工作目标和工作成果，提出组织结构和方式要服从总体战略目标**
122. [N]内容型激励理论包括( )。 **答案：需要层次论、双因素理论、激励需要理论**
123. [“]“你认为某领导的能力如何？很差、较差、一般、较强、很强。”这一测试某领导管理能力的量表是( )的表述方式。 **答案：五点量表**
124. [P]帕森斯是从哪个角度来划分组织类型的？( ) **答案：社会功能**
125. [Q]企业管理者对待非正式组织的态度应该是： **答案：善加引导**
126. [Q]强化理论认为，计时工资属( )。 **答**

案：可变间隔强化

127. [Q] 情绪易外露，也易变化，反应迅速，动作敏捷，活泼好动，亲切、开朗，善于交往，适应性强。这是对哪一种气质类型的描述() 答案：多血质

128. [Q] 区分冲突是功能正常的冲突还是功能失调的冲突的指标是( ) 答案：群体工作绩效

129. [Q] 群体动力是由() 提出的? 答案：勒温

130. [Q] 群体内部成员之间开始形成亲密的关系，表现出一定的凝聚力，这是群体的() 阶段。 答案：规范化

131. [Q] 群体凝聚力是一个() 的概念。 答案：中性

132. [R] 人的行为是人的内在的思想认识指导和推动的结果，改变人的思想认识就可以达到改变人的行为的目的，如( )。 答案：归因理论

133. [R] 人际沟通中，最普遍使用的形式是() 答案：口头沟通

134. [R] 人际关系可分为两种方式，其中( ) 是人们通过物质的传递或借助书面语言、传播技术，间接地发生联系。 答案：间接关系

135. [R] 人们发现当群体目标和组织目标协调一致时，凝聚力与生产率就会出现如下关系( ) 答案：高凝聚力高生产率

136. [( ) ( ) ] 人以高度的灵活性，有朝气，善于适应变化的生活环境。情绪体验不深刻为特点。 答案：多血质

137. [( ) ( ) ] 认为不能用单一的模型解决所有组织设计问题，只能提出在特定情况下有最大成功可能的方案。它强调组织的多变性，并力图了解组织在变化着的条件下和在特殊环境中的发展情况。其根本目的就在于提出最适合具体情况的组织设计和管理行为。 答案：权变理论

138. [( ) ( ) ] 认为，群体成员之间的相互作

用是群体存在的唯一标准。 答案：霍曼斯

139. [R] 任务角色多而维护角色少的群体属于( )。 答案：任务群体

140. [R] 任务角色和维护角色都多的群体属于( )。 答案：团队集体

141. [R] 如果职工A认为和职工B相比，自己报酬偏低，根据公平理论，A会采取以下哪种行为( )。 答案：减少自己的投入

142. [“ ”] “熵”能测量环境的什么特性? ( ) 答案：有序性

143. [“ ”] “熵”能测量环境的( ) 特性。 答案：有序性

144. [( ) ( ) ] 是对组织任务、责任、权利和利益进行有效组合和协调的活动。 答案：组织设计

145. [( ) ( ) ] 是个体在某种机能方面的最大可能性，这种可能性受先天的身体组织的限制，从理论上可以用这种机能在适当条件下所能开发的极限来加以限制。 答案：能力

146. [( ) ( ) ] 是构成组织的最基本的单元。 答案：人

147. [( ) ( ) ] 是基于婚姻和生育关系而结成的群体。基本形式包括家庭、家族、氏族、亲属群体等。 答案：血缘群体

148. [( ) ( ) ] 是决定组织变革方向的主要因素，同时在一定程度上规定了组织变革的范围。 答案：组织目标的选择与修正

149. [( ) ( ) ] 是双方共同解决问题，双方都能获益的谈判。在谈判中，双方找出共同问题，寻找和评价各种解决的办法，各抒己见，然后达成一个双方都能接受的解决方案。 答案：综合谈判

150. [( ) ( ) ] 是通过满足员工的模仿和学习的需要，引导员工的行为趋向组织目标所期望的方向。 答案：榜样激励法

151. [( ) ( ) ] 是西方传统管理理论的重要代表，也是以后发展起来的组织理论中管理过程学

派的鼻祖 答案：法约尔

152. [S] 是研究下述哪方面规律性的科学() 答案：一定组织中的人的心理与行为

153. [S] 事业部制最主要的特点： 答案：实行分权化管理

154. [S] 事业生涯的成功与失败，主要取决于以下哪个因素()。 答案：本人对终身事业生涯的设想与考虑

155. [S] 事业生涯是一种过程，是一种与( )。 答案：学习有关的连续经历

156. [( ) ( ) ] 是一种较微弱、持久而具有渲染性的情绪状态，它也是一种情绪体验，这种体验持续的时间较长，并不指向特定对象。 答案：心境

157. [( ) ( ) ] 是一种企业之间的暂时的组织形式，是不同的企业通过合作所组建的一定形式的“战略联盟”，因此又叫战略联盟组织模式。 答案：虚拟公司组织结构

158. [( ) ( ) ] 是一个上级管理者直接有效管地管理下级的人数。 答案：管理跨度

159. [( ) ( ) ] 是以工作为中心，指的是领导者为了实现工作目标，既规定了自己的任务，也规定了下级的任务，包括进行组织设计、制定计划和程序、明确职责和关系、建立信息和途径、确立工作目标等。 答案：“抓组织”

160. [( ) ( ) ] 是由少数为达到共同目标，具有互补技能和整套工作指标及方法，并共同承担责任的人组成的人群集合。 答案：工作团队

161. [( ) ( ) ] 是由组织正式文件明文规定的，群体的成员有固定的编制，有规定的权利和义务，有明确的职责分工，工厂的车间、班组、科室，学校的班级、教研室，以及党团组织、行政组织等。 答案：正式群体

162. [( ) ( ) ] 是指测量项目在多大程度上

反映了所要测定的行为特征。 答案：内容效度

163. [( ) ( ) ] 是指从一个大公司里再分离出几个小的公司，把公司总部与下属单位之间的内部性的上下级关系变为外部性的公司与公司之间的关系。 答案：分立化组织

164. [( ) ( ) ] 是指对人与人之间关系的知觉，这种知觉主要是在人际交往中发生的，以各种交际行为为知觉对象。 答案：人际知觉

165. [( ) ( ) ] 是指个人为组织目标贡献力量愿望，这种愿望也意味着个人行为控制权的转让与失去个体化。 答案：协作愿望

166. [( ) ( ) ] 是指人类并非总是能明确地意识到他们所有的欲望，有时甚至连自己的目标都说不清。 答案：无意识动机

167. [( ) ( ) ] 是指事关组织兴衰成败的带全局性、长期性的大政方针的决策，其特点是影响的时间长、范围广。 答案：战略决策

168. [( ) ( ) ] 是指通过对他人外部形态和行为特征的知觉了解其心理活动。 答案：对人知觉

169. [( ) ( ) ] 是指为了有效地达到组织目标，采取与满足工作者个人需要有关的工作内容、工作职能和工作关系的设计。 答案：工作设计

170. [( ) ( ) ] 是指一个人对周围的客观事物(包括人、物、事)的意义、重要性的总体评价和总体看法。 答案：价值观

171. [( ) ( ) ] 是指用一种新型的网络组织模式代替传统组织模式的一种组织结构形式。 答案：虚拟化组织

172. [( ) ( ) ] 是指知觉过程受社会因素的制约，它是对人和社会全体的知觉，实质上就是对人的知觉。 答案：社会知觉

173. [( ) ( ) ] 是指组织的大小，其主要特征是人数、工作任务的重要性、所辖范围和编制。 答案：组织规模

174. [( ) ( ) ] 是指组织的具体工作环境，包括工作的物理环境和非物理环境(组织



气候)。答案: 组织内部环境

175. [ ( ) ] ( ) 是指组织在实现变革目标的过程中, 针对有关的成员或群体所采取的各种干预活动与方式。答案: 组织的变革措施

176. [ ( ) ] ( ) 是着重研究激励的目的的理论, 激励的目的正是改造和修正行为。答案: 行为改造型理论

177. [ ( ) ] ( ) 是组织赋予领导者的岗位权力, 它以服从为前提, 具有明显的强制性, 它随职务的授予而开始, 以职务的免除而终止。答案: 法定权力

178. [ ( ) ] ( ) 是组织中没有正式规定的群体, 其成员之间的相互关系带有明显的情绪色彩, 他们可能是因为住得近、有共同的兴趣、能相互满足需要而结成伙伴。答案: 非正式群体

179. [S] 舒兹认为, 一个包容动机很强且行为主动者, 其基本人际关系反应倾向表现为()。答案: 外向

180. [S] 双因素理论的提出者是 ( )。答案: 赫兹伯格

181. [S] 双因素理论的提出者是 ( ) 答案: 赫兹伯格

182. [S] 双因素理论认为, 能使人们产生工作满意感的因素是 ( ) 答案: 激励因素

183. [S] 双因素理论是由 ( ) 提出的。答案: 赫茨伯格

184. [T] 谈话法属于组织行为学的哪种研究方法? ( ) 答案: 调查法

185. [ ( ) ] ( ) 提出了不成熟—成熟理论。答案: 阿吉里斯

186. [T] 提出期望理论的是美国心理学家 ( )。答案: 弗罗姆

187. [T] 提出需要层次不仅表现出”满足 上升” 趋势, 而且表现出”挫折·倒退” 趋势的激励理论是 ( )。答案: ERG理论

188. [T] 提出需要层次论的是 ( ) 答案: 马斯洛

189. [T] 跳槽时, 你报出以前的年薪是5. 5万, 老板会认为5-6万是可商量的; 如果是5. 65万, 老板会认为5. 5-6万是可商量的。这种现象被称为() 答案: 锚定效应

190. [T] 通过不予理睬来减弱某种不良行为的强化方式是 ( )。答案: 自然消退

191. [T] 通过社会知觉获得个体某一行为特征的突出印象, 进而将此扩大为他的整体行为特征, 这种知觉属于 ( ) 答案: 晕轮效应

192. [T] 通过著名的霍桑实验发现, 只有把人看成是“社会人”, 而不是完全理性的机器时, 才能创造出高效率。这一观点是由 ( ) 提出的。答案: 梅约

193. [ “ ” ] “途径—目标” 理论是 ( ) 提出的。答案: 豪斯

194. [T] 团队型的领导风格是 ( )。答案: 9. 9型

195. [W] 完成复杂工作, 需要有创造力的工作, 或在作出决策太快可能产生不利后果时, ( ) 将会达到最高的工作绩效。答案: 异质群体

196. [W] 维护角色多而任务角色少的群体属于 ( )。答案: 人际群体

197. [ ( ) ] ( ) 为管理人员带来某些不确定性, 在这种环境中有许多需要决策的问题, 其特点是冒险成分多于不确定性。答案: 复杂-静态环境

198. [W] 我们平常所说的企业精神实质上是一种 ( )。答案: 组织信念

199. [X] 下列选项中, 描述正确的是() 答案: 任职时间与缺勤率负相关

200. [X] 下面哪一项正确描述了组织变革的基本内容答案: 组织的环境、组织的任务及技术、组织的结构、组织的人员

201. [X] 下面哪一个不是组织的基本要素? ( ) 答案: 协作愿望

202. [X] 下面 ( ) 是以组织结构为中心的主要变革措施。答案: 建立规章制度

203. [X] 现代工作设计的主要内容包括工作特征的再设计和 ( ) 答案: 工作丰富化

204. [X] 心理学家勒温认为存在着 ( ) 极端的领导工作方式。答案: 三种

205. [X] 信息编码不准确, 这在信息沟通中的障碍中属 ( )。答案: 发讯者的问题

206. [X] 信息从一个人传到另一个人的一系列传递过程中会越来越失真, 一般每经过一个中间环节, 就要丢失30%的信息, 这属于信息沟通中的 ( ) 障碍。答案: 环节过多, 引起信息损耗

207. [X] 行为受挫后产生的防卫行为中, ( ) 是心理机制中最有建设性的一种。答案: 升华

208. [X] 薛恩关于经济人的假设中, 不正确的是 ( )。答案: 员工本质是主动的, 不受组织的左右、驱使和控制

209. [X] 学习型组织的支持者们认为传统组织的问题是由其固有的特性引起的, 这些固有特性主要是 ( )。答案: 分工、竞争和反应性

210. [ ( ) ] ( ) 研究。这种研究是指针对具体情况进行的研究性调查。通过调查分析问题并采取相应的解决问题的措施。答案: 工作性

211. [Y] 要帮助领导者对组织的一切 “变化” 做出有效管理的设计理论是 ( )。答案: 自由型组织结构

212. [Y] 要帮助领导者对组织的一切 “变化” 做出有效管理的设计理论是 ( ) 答案: 自由型组织结构

213. [ ( ) ] ( ) 也称个人权利, 也可以说是非职位权力, 它是由领导者自身的某些特殊条件产生的, 是领导者以自身的威信影响或改变被领导者的心理和行为的力量。答案: 自身影响力

214. [ ( ) ] ( ) 也叫人群关系, 是人们在物质交往和精神交往过程中发生、发展和建立起来的人与人之间的关系, 是人们

依靠某种媒介, 通过个体交往形成的信息和情感、能量和物质的交流的有机渠道。答案: 人际关系

215. [ “ ” ] “一白遮百丑” 这种社会知觉的偏差属于 ( ) 答案: 晕轮效应

216. [Y] 一个人的主要行为特征是对事物的感受性很强, 敏感多疑, 内倾性严重。其气质类型为 ( )。答案: 抑郁质

217. [Y] 一个人对周围的客观事物 (包括人、物、事) 的意义、重要性的总评价和总看法是 ( ) 答案: 价值观

218. [Y] 一个人经常出现的、比较稳定的心理倾向性和非倾向性特征的总和是 ( ) 答案: 个性

219. [Y] 一个造纸厂的商业环境最能反应组织环境的哪一特性? ( ) 答案: 稳定性

220. [Y] 一个造纸厂的商业环境最能反应组织环境的 ( ) 特性。答案: 稳定性

221. [Y] 以期望理论为基础的波特—劳勒模型表明: 职务工作中的实际成绩 ( )。答案: 主要取决于一个人所作的努力

222. [Y] 以期望理论为基础的波特—劳勒模型表明: 职务工作中的实际成绩 ( )。答案: 在很大程度上受所作的努力的影响

223. [Y] 以人为中心的变革措施主要包括哪些答案: 调查反馈、群体建议、咨询活动

224. [Y] 以人为中心的变革措施主要包括哪些答案: 调查反馈、群体建议、咨询活动

225. [Y] 以 ( ) 为中心的变革对组织的目标体系、权责体系进行改变, 对角色关系进行调整、沟通, 建立起有效的协调体系, 从而达到组织变革的目的。答案: 组织结构

226. [Y] 以 ( ) 为中心的变革通过对组织成员的知识、技能、行为规范、态度、动机和行为的变革。答案: 人员

227. [Y] 以 ( ) 为中心的变革, 这种变革通过对组织工作与流程的再设计, 改变了为完成组织目标所采用的方法和设备等, 建立起组

织目标体系，从而达到组织变革的目的。**答案：任务、技术**

228. [Y]以下不属于组织行为学的学科性质是**答案：多样性**

229. [Y]以下不属于组织行为学所使用的调查方法的是？（ ）**答案：案例研究法**

230. [Y]以下各项表述正确的是（ ）。**答案：保健因素通常与工作条件和工作环境有关，而激励因素与工作内容和工作本身有关**

231. [Y]以下关于激励的理论，（ ）属于过程型激励理论。**答案：亚当斯的公平理论**

232. [Y]以下四种做法，哪一种最能说明该组织所采取的最能体现较为分权的做法？**答案：更多、较为重要的决定可由较低层次的管理人员做出**

233. [Y]以相互了解、相互信任、有共同语言为基础而建立起来的非正式群体属于（ ）**答案：情感型**

234. [Y]一般（ ）包括文化、技术、教育、政治、法律、自然资源、人口、社会、经济、机会等因素，它们通常以间接的形式影响组织系统。**答案：组织外部环境**

235. [Y]一般多数学者认为，小型群体组织拥有的最佳成员数量应在多少人左右？（ ）**答案：7人**

236. [Y]一般来说，在执行任务时，较为有效的群体是（ ）。**答案：利益型群体**

237. [Y]一般认为，管理方格图中，最有效的领导方式有（ ）。**答案：团队式**

238. [Y]影响人的行为的因素中，（ ）属于个性非倾向性心理特征。**答案：气质**

239. [Y]影响信息沟通的基本因素除了信息来源、接收者、编码与解码以外，还包括**答案：通道**

240. [Y]由组织正式文件明文规定的、群体成员有固定的编制，有规定的权力和义务，有明确的职责和分工的群体属于（ ）。**答案：正式群体**

241. [Y]由组织正式文件明文规定的、群体成员有固定的编制，有规定的权力和义务，有明确的职责和分工的群体属于（ ）。**答案：正式群体**

242. [Y]有的人对风险采取现实主义的态度，愿意承担所做工作的个人责任，对正在进行的工作的情况，希望得到明确而又迅速的反馈。根据麦克利兰的理论，此类人的激励需要是（ ）。**答案：对成就的需要**

243. [（ ）]（ ）又称成长理论，是由美国心理学家奥德弗根据已有试验和研究，于二十世纪七十年代初提出的一种内容型激励理论。**答案：ERG理论**

244. [（ ）]（ ）又称目标对照法，是按照领导活动中预订的目标项目指标，检查其完成情况，从而评定被考评者的工作成效。**答案：目标考评法**

245. [Y]预先告知某种不符合要求的行为或不良绩效可能引起的后果，允许人们通过按所要求的方式行事或避免不符合要求的行为，来回避令人不愉快的处境。这种强化方式是（ ）。**答案：消极强化**

246. [Y]员工要求增发奖金，经理没一点反应，员工却猜到了答案是什么。在这个过程中，经理所想传递的信息是通过（ ）传递的。**答案：沉默**

247. [Y]运用一系列的文艺活动、体育活动和读书活动等，培养职工的自豪感和向心力，使之在潜移默化的过程中形成集体凝聚力，是组织文化建设的（ ）。**答案：感染法**

248. [Z]在巴纳德看来，下面哪一个不是组织的基本要素？（ ）**答案：人际关系**

249. [Z]在工作团队建设的方法中，（ ）是通过有效的交流来提高团队的凝聚力，通过展示团队成就和职业化，鼓励团队成员为自己的团队感到自豪。**答案：社会认同法**

250. [Z]在管理方格图中，1.9型的领导风格是（ ）。**答案：俱乐部型**

251. [Z]在管理方格图中，9.1型的领导风格是（ ）。**答案：任务型**

252. [Z]在管理方格图中“乡村俱乐部式的管理”是哪一种领导方式？（ ）**答案：1.9型**

253. [Z]在绩效考核技术中，管理人员对职工的工作绩效进行质的鉴别和确定。这是（ ）**答案：定性考核**

254. [Z]在紧急情况下或与公司利益关系重大的问题上，冲突的处理方式是（ ）。**答案：强制**

255. [Z]在决策工作中，领导者让下属人员以各种形式参与决策，这是（ ）的领导行为。**答案：参与型**

256. [Z]在领导行为方格图中，任务型的领导是（ ）。**答案：9.1型**

257. [（ ）]（ ）在马斯洛需要理论的基础上提出了ERG理论。**答案：奥德弗**

258. [Z]在群体发展的（ ）阶段，群体内开始产生冲突，成员们为权力和地位的分配而产生分歧和敌意，领导者的意图很难得到成员们的顺利贯彻。**答案：风暴**

259. [Z]在群体压力下，个体产生与群体行为保持一致的倾向，这种效应是（ ）**答案：协同效应**

260. [Z]在日常生活条件下，观察者通过感官直接观察他人的行为，并把观察结果按时间顺序做系统记录，这种研究方法称为（ ）。**答案：观察法**

261. [Z]在“途径—目标”理论中，持有何种领导方式领导者能给下级提出挑战性的目标，并相信他们能达到目标。（ ）**答案：以成就为目标**

262. [（ ）]（ ）在心理学的研究中，被定义为是一种个体特有的、经常性的、稳定性的心理特征的总和。根据基本的概念分析，它应该是既包括个体的身体特征，又包括个体的心理特点，个体在行为过程中展现

出观察、思考、行为、情感等方面的综合倾向。**答案：个性**

263. [Z]在一些场合，有他人在场或与他人一起工作，工作效率会有明显提高，这种现象被称为（ ）。**答案：社会助长作用**

264. [Z]在一个有良好人际关系的集体里，人们之间能够互相学习，取长补短，在多方面的双向交流中使能力得到增长，这体现了人际关系的（ ）功能。**答案：形成互补**

265. [Z]在组织变革实践中，进行人事方面改革的主线是（ ）**答案：组织成员间的权力再分配**

266. [Z]在组织文化建设的程序中，（ ）的工作包括处理问题与归纳成效两部分内容。**答案：确立与巩固阶段**

267. [Z]在组织行为学中，把个人顺利完成某种活动所必备的心理特征称为？（ ）**答案：能力**

268. [Z]在组织行为学中，把一个人对于自己在某种环境中应该有什么样的行为反应的认识称为（ ）。**答案：角色知觉**

269. [Z]在组织行为学中把一个人在群体中工作不如单独一个人工作日才更努力的倾向称为（ ）。**答案：社会惰化效应**

270. [Z]在组织中，直线与参谋两类不同职权在确保企业有效运行上存在着（ ）关系。**答案：负直接责任与协助服务**

271. [Z]在组织中，直线与参谋两类不同职权在确保企业有效运行上存在着（ ）关系**答案：负直接责任与协助服务**

272. [“ ”]“整体大于各个部分的总和”体现了组织的（ ）功能。**答案：人力放大**

273. [Z]中国古代的“卧薪尝胆”“破釜沉舟”等故事充分说明了（ ）的重要作用。**答案：危机激励**

274. [Z]中国社科院心理科学研究所研制的CPM领导行为评价法中的“M”指的是（ ）。**答案：领导者处理人际关系的能力**

275. [（ ）]（ ）中心理素质是核心，是形



成独特的领导风格的决定性因素，也是选择领导者的重要标准。**答案：身心素质**

276. [ ( ) ] ( ) 主要包括组织如何采取一整套的知识管理解决方案去实施知识管理项目，如何实现企业的变革管理等。**答案：知识应用管理**

277. [Z] 主要依靠行政命令、纪律约束、训斥和惩罚，只有偶尔的奖励是 ( ) 领导方式。**答案：专制方式**

278. [ ( ) ] ( ) 着重研究从动机的产生到采取具体行动的心理过程。这类理论都试图从弄清人们对付出努力、功效要求和奖励价值的认识，以达到激励的目的。**答案：过程型激励理论**

279. [ ( ) ] ( ) 着重研究激发动机的诱因，由于理论的内容都围绕着如何满足需要进行研究，故又称为需要理论。**答案：内容型激励理论**

280. [Z] 自20世纪40年代末以来出现了不少关于群体发展的理论。其中公认为比较完善的是美国社会学家塔克曼在1965年提出的观点，他认为群体发展要经过四个阶段：其中 ( ) 群体成员彼此相互依赖、能很好地相互合作，彼此能顺利的沟通，群体成员真正互相关心，然而又能各抒己见。**答案：第四阶段有所作为阶段**

281. [Z] 自20世纪40年代末以来出现了不少关于群体发展的理论。其中公认为比较完善的是美国社会学家塔克曼在1965年提出的观点，他认为群体发展要经过四个阶段：其中 ( ) 群体发展了凝聚感，成员们互相产生好感，获得认同。他们分享感受，交换信息，并开始分享成功的喜悦。但在这一阶段，群体很容易陷入群体意识。**答案：第三阶段正常化阶段**

282. [Z] 自我管理型团队通常由 ( ) 人组成，他们的职责范围包括控制工作节奏、决定工作任务的分配、安排工间休息等。**答案：10~15**

283. [ “ ” ] “自我实现人”假设认为最根本且起长远作用的激励是 ( ) **答案：内在激励**

284. [ “ ” ] “子承父业”这体现着下面哪个因素影响着个人的职业选择? ( ) **答案：个人所处的社会背景**

285. [ , ] , 组织成员的每一项成就都应得到组织和领导者的肯定和鼓励。把职工的利益与工作的成绩联系起来，这是建立组织文化的 ( ) **答案：正直原则**

286. [Z] 组织成员之所以能够聚在一起，是因为他们有相近的价值观或共同的兴趣爱好，或有切身的利害关系等，这些都会使其成员产生较为一致的“团体意识”。这体现了非正式组织的哪一特性： ( ) **答案：内聚性**

287. [Z] 组织的 ( ) 是决定组织变革方向的主要因素。**答案：选择与修正**

288. [Z] 组织结构合理化是从 ( ) 标准的角度衡量组织行为合理的标准与尺度。**答案：静态**

289. [Z] 组织设计最为重要的基础工作是：**答案：职务设计与分析**

290. [Z] 组织行为学家戴维斯对组织中的非正式沟通的研究表明，最普通的非正式沟通形式是 ( ) **答案：集束式**

291. [Z] 组织行为学具有多层次性，第一层是 ( ) ，是组织行为学研究的基础和出发点。**答案：个体**

292. [Z] 组织行为学是研究复述 ( ) 方面规律性的科学。**答案：一定组织中的人的心理与行为**

293. [Z] 组织行为学是研究复述哪方面规律性的科学? ( ) **答案：一定组织中的人的心理与行为**

294. [Z] 组织行为学是研究下述 ( ) 方面规律性的科学。**答案：一定组织中的人的心理与行为**

295. [Z] 组织行为学是研究下述哪方面规律性的科学 ( ) **答案：一定组织中的人的心理和行为**

为  
296. [Z] 组织行为学是综合运用与人有关的各种知识，采用系统分析的方法，研究 ( ) 人的行为规律的一门科学。**答案：一定组织中**

297. [Z] 组织行为学综合应用心理学、社会学、人类学、政治学、生物学、伦理学等学科的知识，在组织管理工作的实践中，来解释组织中人的行为。反映了组织行为学的 ( ) **答案：多学科交叉性**

298. [Z] 组织最基本的构成要素是 ( ) **答案：个体**

299. [Z] 最能提高士气的沟通网络是 **答案：圆周式**

300. [Z] 最早进行领导方式研究的是 ( ) **答案：勒温**

**多选题 (204) 微信号：zydz\_9527**

1. ERG理论划分的需要类型有 ( ) **答案：生存的需要；相互关系的需要；成长的需要**

2. [A] 按何种心理机制占优势来划分，可把性格分为哪几类 ( ) ? **答案：理智型；情绪型；意志型；中间型**

3. [A] 按决策的重要程度划分，可分为 ( ) **答案：战略决策；管理决策；业务决策**

4. [A] 按群体沟通的组织系统分，沟通可分为 ( ) **答案：正式沟通；非正式沟通**

5. [A] 按照冲突产生的直接原因可将冲突分为 ( ) **答案：任务冲突；关系冲突；流程冲突**

6. [A] 按照人际关系的结构划分，人际关系可划分为 ( ) **答案：经济关系；政治关系；**

**法律关系；伦理关系**

7. [A] 按照占优势的心理机能来划分，可把性格分为 **答案：理智型；情绪型；意志型；中间型**

8. [A] 按照占优势的心理机制来划分，可把性格分为： ( ) **答案：理智型；情绪型；意志型；中间型**

9. [A] 按照组织是否自发形成，又可以分为 ( ) **答案：正式组织；非正式组织**

10. [B] 鲍莫尔认为企业领导人应具有的条件是 ( ) **答案：合作精神；决策能力；敢于创新；尊重他人**

11. [B] 鲍莫尔认为企业领导人应具有的条件是 ( ) **答案：决策能力；合作精神；敢于创新；尊重他人**

12. [B] 变量的处理方式有 ( ) **答案：置之不顾；随机化；不加控制；保持恒定；匹配**

13. [B] 波特和劳勒的激励模式中的变量有 ( ) **答案：努力；绩效；奖励；满足感**

14. [B] 波特和劳勒的期望模式包括的主要变量有： ( ) **答案：努力；绩效；奖励；满足感**

15. [C] 常见的信息沟通障碍有 ( ) **答案：语言障碍；环节过多；信息沟通中的偏见、猜疑、威胁和恐惧妨碍沟通；地位差异妨碍交流。**

16. [C] 成就需要激励理论主要研究在人的生理的需要基本得到满足的条件下，人还有以下基本的激励需要： ( ) **答案：对权力的需要；对归属的需要；对成就的需要；对社交的需要**

17. [C] 冲突的结构因素包括： ( ) **答案：规模、参与；角色冲突、奖励制度；资源的有限性；权利**

18. [C] 冲突的来源有 **答案：沟通因素；结构因素；个人行为因素**

19. [C] 冲突的来源中，属于结构因素的有

( )。答案: 规模;  
参与;  
奖励制度;  
资源的有限性

20. [C]除了生理需要,还有( )激励需要  
答案: 对权力的需要;对归属感的需要;对成就的需要;对社交的需要

21. [C]从组织环境对组织产生有利与不利的影响来看,它通常具有以下特征:( )。答案: 稳定性;  
有序性;  
复杂性;  
不确定性

22. [D]当出现认知不协调时,认知主体清除不协调的方法有  
答案: 改变行为;改变态度;引进新的认知元素

23. [D]当出现认知不协调时,认知主体清除不协调的方法有( )  
答案: 改变行为;改变态度;引进新的认知元素

24. [D]德鲁克对组织理论提出的“全新”模式有( )。答案: 工作队组织;  
模拟性分权制;  
系统结构

25. [D]对不同的奖励制度,可以从( )方面进行评价。答案: 重要性;数量上的灵活性;使用的频率;可见性

26. [D]对于影响个性形成的后天环境因素的认识,主要应该从( )方面考虑  
答案: 家庭;社会文化环境;社会阶层

27. [F]法定权力包括:( )。答案: 决定权;组织权;指挥权;人事权和奖惩权

28. [F]菲德勒提出对一个领导者的工作最起影响作用的是( )。答案: 职位权力;任务结构;上下级的关系

29. [F]菲德勒提出对一个领导者的工作最起影响作用的是( )。答案: 职位权力;  
任务结构;  
上下级的关系

30. [F]非正式组织的积极作用主要表现在:( )。答案: 它能保持其特定的文化价值;有安定作用,利于组织沟通;为成员提供满足感和解决困难,起到舆论与教育作用;弥补正式命令的不足,抵制各种邪恶行为

31. [F]弗鲁姆和耶顿提出的选择领导方式的原则中,属于决策质量原则的有( )。答案: 信息原则;  
目标合适原则;  
非结构性原则

32. [G]概括起来,我国优秀的领导者的素质应当包括( )。答案: 政治素质;知识素质;能力素质

33. [G]概括起来,我国优秀的领导者的素质应当包括( )  
答案: 政治素质;  
知识素质;  
能力素质;  
身心素质

34. [G]个性的特点是( )。答案: 社会性;组合性;独特性;稳定性;倾向性;整体性

35. [G]个性的特征包括( )。答案: 社会性;组合性;整体性

36. [G]个性,在心理学的研究中,被定义为是一种( )的心理特征的总和。答案: 个体特有的;经常性的;稳定性

37. [G]根据奥德弗的ERG理论,人们共存在三种核心的需要,即( )。答案: 生存的需要;成长的需要;相互关系的需要

38. [G]根据挫折理论,引起挫折的主观因素包括:( )。答案: 个人目标的适宜性;个人本身能力的因素;个人对工作环境的了解程度

39. [G]根据赫茨伯格的双因素理论,属于保健因素的有( )。答案: 技术监督系统;工作的安全性

40. [G]根据赫茨伯格的双因素理论,下列因素中属于激励因素的有  
答案: 工作本身的特点;责任感;提升和发展

41. [G]根据赫茨伯格的双因素理论,下列因素中属于激励因素的有  
答案: 工作本身的特点;责任感;提升和发展

42. [G]根据神经类型特点与心理动力性特点,人们划分了几种典型的气质的类型,分别是:( )。答案: 多血质,又称为活泼型;胆汁质,又称为兴奋型;黏液质,又称为安静型;抑郁质,又称为抑制型

43. [G]公平理论提出的基本观点是客观存在的。作为管理者,应从中得到( )。答案: 要公平的奖励员工。;管理者要坚持绩效于奖励挂钩的原则公平奖励员工。;要加强管理;建立平等竞争机制。

44. [G]工作的重新设计的方法包括:( )。答案: 工作轮换;  
工作扩大化;  
工作丰富化

45. [G]工作再设计包括  
答案: 工作扩大化;  
工作丰富化;自治工作群体;工作轮换

46. [G]构成组织的要素可分为( )两类。答案: 有形要素;无形要素

47. [G]鼓励员工参与决策的方法包括( )。答案: 民主讨论;听取意见;合理化建议;职工代表大会

48. [G]关于工作团队与群体的差异的表述,错误的有( )。答案: 工作团队中由个人承担责任,而群体主要以共同承担责任为基础;工作团队强调会议的效率,群体鼓励开放式讨论和积极地解决问题的聚会

49. [G]管理群体间互动的方法有  
答案: 成立工作团队;设置联络员角色;组建特别工作组;设立规则与程序

50. [G]过程型激励理论主要有哪几种?( )  
答案: 赫茨伯格的双因素理论;弗罗姆的期望理论;麦克利兰的成就需要理论;亚当斯的公平;斯金纳的强化理论

51. [H]哈默认为,企业再造工程一旦推行,就会带来以下根本性的变化:( )。答案:

获得工作能力的方法,从没有系统的训练,变成有全盘计划的教育;  
工作内容从单一变成丰富;  
决定晋升的因素,由以绩效为主转变为兼顾绩效与技能

52. [H]合理领导班子都有( )特征  
答案: 梯形的年龄结构;互补的知识结构;专业结构;叠加的智能结构

53. [H]衡量组织决策合理与否的标志包括( )。答案: 组织决策体制的科学性;  
组织决策者素质的现代化;  
组织决策民主化;  
组织决策手段的科学化

54. [H]衡量组织权责体系合理性的指标主要有( )。答案: 组织内权力结构的层次性与有序性;  
组织内责、权、利的一致性;  
组织成员担负责任的相对程度;  
组织授权行为的合理性;  
组织授权行为的认可度

55. [J]建立一个开放体系的组织机构,就必须遵守以下的基本原则( )。答案: 目标明确,功能齐全;组织内部必须实行统一领导,分级管理;有利于转换经营机制和提高经济效益与社会效益;既要有合理的分工,又要注意相互协作配合

56. [J]精神层包括( )  
答案: 组织经营哲学;组织精神;组织风气;组织道德和组织目标

57. [J]矩阵型组织的优点有:( )。答案: 权力与地位的分布更符合工程技术人员的民主规范,有利于共同决策,集中决策点;对专业人员的使用富有弹性,有利于激发员工的积极性、创造性;组织结构具有较好的适应性与稳定性;生产与销售可以直接联系,供求关系可以很快得到反馈;项目组织和职能组织有沟通渠道,在时间、成本与绩效方面均能获得较好的平衡

58. [J]矩阵制组织也称为“非长期固定性组织”,它的组织结构的缺点是( )。答案: 成员位置不固定,有临时观念,有时责任心不



- 够强;人员受双重领导,有时不易分清责任
59. [J]矩阵制组织也称为“非长期固定性组织”,它的组织结构的缺点是答案:成员位置不固定,有临时观念,有时责任心不够强;人员受双重领导,有时不易分清责任
60. [J]矩阵组织也称为“非长期固定性组织”,它的组织结构的优点是:答案:加强了横向联系,专业设备和人员得到了充分利用;具有较大的机动性。;
- 促进各种专业人员互相帮助,互相激发,相得益彰。
61. [J]决策的基本特征如下答案:决策都是为了达到一个目标,没有目标无法进行系统决策;决策总是在一定的条件下追求目标的优化;决策过程是从若干个有价值的方案中选择最优,选择过程就是一个优化过程;决策具有可行性
62. [K]科学的研究方法应遵循的原则是( )答案:研究程序的公开性;收集资料的客观性;分析方法的系统性;观察与实验条件的可控性;所得结论的再现性
63. [L]勒温认为存在着( )的领导工作方式。答案:专制方式;民主方式;放任自流方式
64. [L]领导规范模式(领导参与理论)提出了选择领导方式的原则是答案:信息的原则;冲突的原则;合理的原则;目标合适的原则
65. [L]领导决策误区的主要表现有:( )。答案:受生产力发展水平制约导致的决策误区;受科技水平限制导致的决策误区;因思想偏差导致的决策误区;因心理障碍导致的决策误区
66. [L]领导权力一般由三部分构成,它们是( )。答案:资源控制权;奖惩权;专长权
67. [L]领导效能包括以下要素:( )。答案:领导能力;领导效率;领导效益
68. [L]领导效能考核方法中,模拟考评法的主要方式有:( )。答案:公文处理;小组讨论;口试
69. [L]领导行为的监控主要方法有( )。答案:引咎辞职;问责制;弹劾制
70. [L]领导行为评估的方法有:( )。答案:目标考评法;员工评议法;定量分析法;比较考评法和模拟考评法
71. [L]领导艺术是指领导者在行使领导职能时所表现出来的技巧,他具有的特点是( )。答案:随机性;经验性;多样性;创造性
72. [M]马斯洛关于人的需要理论包括如下几个方面答案:生理需要;安全需要;归属和爱的需要;尊重需要;自我实现的需要
73. [M]麦克利兰的激励需求理论认为人的基本需要有( )。答案:成就需要;生存需要;权力需要;归属需要
74. [M]美国心理学家斯托迪尔在他的一份研究工作的评论里将领导按以下方面分为不同的类型:( )。答案:生理特征;社会背景;智力和个性;与工作相关的特征和社会特征
75. [M]美国著名社会学家帕森斯认为,按社会作用和社会效益的分类标准,组织可以分为:( )。答案:以经济生产为导向的组织;以政治为导向的组织;整合组织;模型维持组织
76. [N]能力差异在应用中,可以考虑以下几个原则:( )。答案:能力阈限原则;能力合理安排原则;能力互补原则
77. [N]能力是知识和智慧的综合体现,领导是一种综合实践活动,对于能力素质的要求比较高,能力来源于学习、实践和经验,具体包括:( )。答案:筹划和决断能力;组织指挥能力;人际交往能力和灵活应变能力;改革创新能力和知人善任能力
78. [N]能力应用的原则主要有( )答案:能力阈限原则;能力合理安排原则;能力互补原则
79. [P]判断一个组织是否是学习型的组织,有以下基本标准:( )。答案:人们能不能不断检验自己的经验;人们有没有生产知识;大家能否分享组织中的知识;组织中的学习是否和组织的目标息息相关
80. [Q]企业再造工程会带来以下根本性的变化:( )。答案:工作单位划分从以职能为基础变成以流程为基础;工作内容从单一变成丰富;人员的角色从被控制转变为有决策权;获得工作能力的方法,从没有系统的训练,变成有全盘计划的教育
81. [Q]气质差异主要应用于( )。答案:人机关系;人际关系;思想教育
82. [Q]权责体系是组织系统中推动组织运转的动力能源系统,它在组织结构中占有极为重要的地位,衡量组织权责体系合理性的指标主要有:( )。答案:组织内权力结构的层次性与有序性;组织内部同级交叉权力的冲突程度;组织内责、权、利的一致性;组织成员担负责任的相对程度
83. [Q]群体决策的方式有( )答案:缺少反应;独裁原则;少数原则;多数原则;完全一致原则
84. [Q]群体决策的缺点有()答案:浪费时间;少数人控制;责任不清
85. [Q]群体内聚力会( )因素的影响。答案:群体的领导方式;外部的影响;群体规模;群体内部的奖励方式和目标结构
86. [Q]群体是指具有以下特征的一群人:( )。答案:群体成员彼此之间有经常的、频繁的相互作用;群体成员都认为他们是本群体中的一员;其他人也认为他们属于同一群体;群体具有其成员应共同遵守的规范
87. [R]人的行为的共同特征有( )。答案:行为的自发性;行为的因果性;行为的目标性;行为的持久性
88. [R]人的行为都有其共同的特征,这些特征包括( )。答案:行为的自发性;行为的因果性;行为的目标性;行为的持久性
89. [R]人的行为都有其共同的特征,这些特征包括:( )。答案:行为的自发性;行为的因果性;行为的目标性;行为的持久性和可改变性
90. [R]人的行为特征有( )答案:自发的;有原因的;有目的的;持久性的;可改变的
91. [R]人际关系的发展趋势是( )答案:社会性增强,自然性减弱;自主性增强,依附性减弱;平等性增强,等级性减弱;开放性增强,封闭性减弱;合作性增强,分散性减弱
92. [R]人际关系的功能有( )答案:产生合力;形成互补;激励功能;联络感情;交流信息
93. [R]人际关系的功能有产生合力、( )。答案:形成互补;相互激励;联络感情;交流信息。
94. [R]人际关系的特点包括:( )。答案:社会性;历史性;客观性;多样性
95. [R]人际关系具有( )特点。答案:社会性;历史性;客观性;多样性
96. [R]人际关系具有以下发展趋势:( )。答案:社会性增强,自然性减弱;自主性增强,依附性减弱;平等性增强,等级性减弱;开放性增强,封闭性减弱
97. [R]人际关系内容大致可分为两个方面( )答案:物质关系;精神关系
98. [R]人们从群体中可以获得如下需要和满足:( )。答案:安全的需要;情感的需要;尊重和认同的需要;完成任务的需要
99. [R]人们确定典型的气质的类型包括( )

- 类型。**答案：多血质;胆汁质;粘液质;抑郁质**
100. [R]人们在群体中可以获得的需要和满足有**答案：安全需要;情感需要;尊重和认同需要;会;完成任务的需要**
101. [R]人们在群体中可以获得的需要和满足有( ) **答案：安全需要;情感需要;尊重和认同需要;尊重和认同需要;实现组织目标的需要**
102. [R]认识在积极性的形成和发展中具有关键的作用,这是因为: ( )。 **答案：认识是将人们的需要和具体事物联系起来的桥梁;认识是对组织目标产生积极性的前提;认识是需要的满足感或不满足感形成的决定因素**
103. [R]如何去增强员工的工作满意度 ( ) **答案：使工作变得有趣;给予公平报酬、福利和晋升机会;从兴趣和机能的角度把人和工作匹配起来;设计使员工兴奋和满意的工作**
104. [S]社会知觉以人为对象,从不同侧面来知觉一个人,因此可以把社会知觉分为 ( )。 **答案：对人知觉;人际知觉;角色知觉;因果关系知觉**
105. [S]社会知觉主要包括 ( ) **答案：对人知觉;人际知觉;角色知觉;因果关系知觉**
106. [S]实践中常用以下几种激励手段和方法。 **答案：思想政治工作法;奖惩法;荣誉激励法;榜样激励法**
107. [S]事业部制组织结构的优点是: **答案：公司能把统一管理、多种经营和专业分工更好地结合起来,公司和事业部的责、权、利划分比较明确,能够较好地调动管理人员的积极性。;事业部制以利润为核心,能够保证公司获得稳定的利润。;能为公司不断培养出高级管理人才。**
108. [S]属于激励的手段和方法的有: ( )。 **答案：思想政治工作法;奖惩法;目标激励;职工参与管理;**
- 工作设计
109. [S]属于群众组织的是 ( )。 **答案：工**
- 妇女联合会;**
- 科学技术协会**
110. [S]属于态度改变理论的有 ( )。 **答案：平衡理论;认知不协调理论;沟通改变态度理论**
111. [S]属于途径-目标理论认为的领导方式的有 ( )。 **答案：支持型领导方式;参与型领导方式;指导型领导方式;以成就为目标的领导方式**
112. [S]属于业缘关系的有 ( )。 **答案：上下级关系;师生关系;师徒关系**
113. [S]属于影响知觉选择的主观因素的有 ( )。 **答案：需求、兴趣与动机;气质与性格;知识与经验**
114. [S]属于组织的无形要素的有: ( )。 **答案：共同的目标;工作的积极性与主动性;良好的沟通网络与制度**
115. [S]属于组织文化的隐形内容的有 ( )。 **答案：组织哲学;价值观念;道德规范**
116. [S]斯布兰格按何种生活方式最有价值,把性格分为 ( )。 **答案：理性型;政治型和审美型;社会型;宗教型;经济型**
117. [T]谈判具有以下特点: ( )。 **答案：谈判是双方通过不断调整各自的需要而相互接近,最终达成一致意见的过程;谈判是合作与冲突的对立统一;对于谈判的各方来讲,谈判都有一定的利益界限;谈判是科学与艺术的结合**
118. [T]谈判可由以下阶段构成: ( )。 **答案：准备与计划;界定基本原则、阐述与辩论;讨价还价与解决问题;结束与实施**
119. [“”]“途径一目标“理论认为,领导方式有**答案：支持型;参与型;指导型;以成就为目标**
120. [T]团队建设的方法有四种 ( ) **答案：人际交往法;角色界定法;价值观法;社会认同法。**
121. [T]团队建设一般要经过以下步骤 ( )。 **答案：准备工作阶段;创造条件阶段;形成团队阶段;提供继续支持阶段**
122. [W]韦伯的层级官僚制一般具有以下特征: ( )。 **答案：建立权威与职权等级制度;专业化强、分工明确、规章制度明确;有处理工作情况的程序系统;人与人之间关系的非人格化**
123. [W]为使激励取得效果,在激励过程中需要符合 ( ) 原则**答案：需求与期望相结合的原则;奖励与惩罚相结合原则;物质激励与精神激励相结合原则;组织目标与个人目标相结合原则**
124. [W]我国对领导者素质的研究表明优秀的领导者的素质应包括: ( )。 **答案：政治素质;知识素质;能力素质;身心素质**
125. [“”]“五项修炼”的内容包括: ( )。 **答案：自我超越;改善心智模式;建立共同愿景;团队学习和系统思考**
126. [X]希波克拉底划分的气质类型有: ( ) **答案：多血质;粘液质;胆汁质;抑郁质**
127. [X]下列关于个性性格类型论的代表人物及其观点的表述,正确的有 ( )。 **答案：荣格最先把个性性格分为内向和外向类型;荣格在后来对其理论的发展上,又把生活中,与人交往中的性格特点细分为四类;麦迪创造性地提出人出生后受环境压力的影响,将逐渐形成高忧虑、低忧虑两种类型**
128. [X]下列关于人际关系发展趋势的描述,正确的有 ( )。 **答案：社会性增强,自然性减弱;平等性增强,等级性减弱;开放性增强,封闭性减弱**
129. [X]下列关于有机型组织结构特点的表述,正确的有 ( )。 **答案：有机型结构的规章和程序很少,常为非正式及非书面的形态;有机型结构采用非程序化决策**
130. [X]下列选项中,哪些破坏了隐含的游戏规则,属于非法的政治行为()**答案：蓄意闹事;告密揭发;集体旷工**
131. [X]下列选项中,属于领导行为理论的是 ( )。 **答案：领导连续流;管理系统理论;勒温的三种领导方式理论;四分图理论;方格图理论**
132. [X]下列要素中,哪些属于态度的组成部分()**答案：认知成分;情感成分;行为意向**
133. [X]下列制度中属于采用固定间隔强化方法的有 ( )。 **答案：计时工资;月度奖;年终分红**
134. [X]行为改造型激励理论主要包括 ( )。 **答案：强化理论;归因理论;挫折理论**
135. [X]需要层次论的内容有 ( ) **答案：生理需要、安全需要、友爱和归属需要;尊重需要;自我实现的需要**
136. [X]学习型组织的支持者们认为传统组织的问题是由其固有的特性引起的,这些固有特性主要有 ( )。 **答案：分工;B竞争;反应性**
137. [X]学习型组织的支持者们认为传统组织的问题是由其固有的特性引起的,这些固有特性主要有**答案：分工;竞争;反应性**
138. [Y]压力的来源中,属于组织因素的有 ( )。 **答案：任务要求;人际关系要求;组织生命周期**
139. [Y]研究表明,组织成长发展的主要动机有 ?**答案：自我实现动机;追求经济效益动机,;**



保住优秀人才动机

140. [Y]研究和应用组织行为学的意义包括（ ）。答案：有助于加强以人为中心的管理，充分调动人的积极性、主动性和创造性；有助于知人善任，实现最佳用人效益；有助于改善人际关系，增强群体的凝聚力和向心力；有助于提高领导水平，改善领导和被领导者的关系

141. [Y]研究和应用组织行为学有（ ）意义。答案：有助于加强以人为中心的管理，充分调动人的积极性、主动性和创造性；有助于知人善任，合理地使用人才；有助于提高领导水平，改善领导者和被领导者的关系；有助于组织变革和组织发展。

142. [Y]一个合理的领导班子应该具有以下特征：（ ）。答案：互补的知识结构；配套的专业结构；叠加的智能结构；协调的气质结构

143. [Y]一个合理化的领导班子应该具有的特征是（ ）。答案：梯形的年龄结构；互补的知识结构；配套的专业结构；叠加的智能结构；协调的气质结构

144. [Y]一个人的个性心理特征主要包括（ ）答案：气质；能力；性格

145. [Y]以人为中心的变革措施主要包括（ ）。答案：调查反馈；群体建议；咨询活动；完善信息沟通系统

146. [Y]以人为中心的变革措施主要包括（ ）。答案：调查反馈；

群体建议；  
咨询活动

147. [Y]以任务和技术为中心的变革措施主要包括（ ）。答案：工作再设计；目标管理；建立社会技术系统

148. [Y]以下关于情绪与情感理论的代表人物及其学说的匹配，正确的有（ ）。答案：阿诺德的评定-兴奋学说；

巴甫洛夫的动力定型论

149. [Y]以下属于调查法的有（ ）。答案：谈话法；电话调查法；问卷调查法

150. [Y]以下做法中，属于自然消退强化方法的有（ ）。答案：对爱打小报告者采取冷漠态度，使之因自讨没趣而放弃这种不良行为；对请客送礼者，拒之门外；对喜欢奉承拍马屁者，冷脸相待

151. [Y]一般来说，压力来源于（ ）三个方面。答案：环境因素；组织因素；个人因素

152. [Y]异质结构群体在下述（ ）条件下将会达到最高的工作效率。答案：完成复杂工作；需要有创造力的工作

153. [Y]引起冲突的策略有（ ）。答案：委任态度开明的领导者；重新编组；鼓励竞争

154. [Y]引起组织变革的内在基本动因可归纳为以下方面：（ ）。答案：组织目标的选择与修正；组织结构的变化；组织职能的转变；组织成员内在动因与需求的变化

155. [Y]影响个性形成的因素主要有（ ）答案：先天遗传因素；后天社会环境因素

156. [Y]影响个性形成的因素主要有（ ）。答案：先天遗传因素；后天环境因素

157. [Y]影响工作满意度的因素包括（ ）。答案：公平的报酬；支持性的工作环境；工作团队；上级的管理；人格与工作的匹配

158. [Y]影响工作满意度的因素有（ ）答案：更富挑战性的工作；公平的报酬；公平的晋升；良好的工作团队

159. [Y]影响群体规范的建立和发展的因素有

（ ）。答案：个体的特征；

群体构成；  
群体的任务；  
物理环境；  
群体绩效

160. [Y]影响群体内聚力的因素包括（ ）。答案：群体的领导方式；

外来的威胁；  
群体规模；  
班组的组合；  
与外界的隔离

161. [Y]影响人的行为的因素有（ ）答案：个人主观内在因素；客观外在环境因素

162. [Y]影响人的行为的因素有？答案：个人主观内在因素；客观外在环境因素

163. [Y]优秀的领导者的能力素质包括（ ）。答案：筹划和决断能力；

组织指挥能力；  
人际交往能力；  
改革创新能力；  
知人善任能力

164. [Y]有效的沟通的四个步骤是（ ）答案：注意；了解；接受；行动

165. [Y]有效的组织设计能够为组织活动提供明确的指令，有助于组织内部人员之间的合作，使组织活动更具有（ ）答案：秩序性；预见性

166. [Y]有效发挥委员会的作用应注意：（ ）。答案：必须明确委员会的目标、任务和职责权力范围；精心挑选委员会的组成人选；委员会的规模不宜过大，能充分讨论问题，反映各方面意见，便于做出正确决策即可；讨论的有关议题应事先通知，做好调查研究和数据准备

167. [Y]语言障碍，产生理解差异答案：语言障碍，产生理解差异；环节过多，引起信息损耗；信息沟通中的偏见、猜疑、威胁和恐惧，妨碍沟通；地位差异，妨碍交流；信息表达不清，沟通要求不明，渠道不畅，影响沟通

168. [Y]员工的个人因素包括（ ）等方面。答案：家庭问题；经济问题；员工个性特点

169. [Y]运用各种激励理论激发组织成员的积极性，是各级管理者的重要职责，也是实现组织目标的必要前提。为使激励取得效果，在激励过程中必须符合以下原则：（ ）。答案：需求与期望相结合的原则、奖励与惩罚相结合原则；物质激励与精神激励相结合原则、组织目标与个人目标相结合原则；差别与公平相结合的原则；时机与力度相结合的原则、因人制宜与系统策略相结合的原则

170. [Z]在行为研究中，对变量处理的方式有（ ）。答案：置之不顾；随机化和不加控制；保持恒定；匹配；规定特定的标准和范畴

171. [Z]在实践中常用的激励手段和方法有（ ）答案：思想政治工作；奖励；工作内容丰富化；职工参加管理

172. [Z]在我国，员工产生不公平感的客观原因主要有（ ）。答案：奖励分配制度的不完善；社会上的不正之风；领导者的管理素质较差；人事管理制度的不合理

173. [Z]在组织行为学的研究中，关键的因变量包括（ ）答案：生产率；缺勤率；流动率；工作满意度

174. [Z]正式组织具有下述特征：（ ）。答案：有明确的目标；以效率逻辑为标准；强制性

175. [Z]正式组织与非正式组织相比一般具有以下特点：（ ）。答案：目标明确且一致；有计划、有组织、有纪律；有固定的工作程序和结构；注重效率和利益以及部门之间的协调

176. [Z]知觉偏差主要表现有（ ）。答案：知觉防御；晕轮效应；首因效应；近因效应；定型效应

177. [Z]知识的爆炸对组织领导者和管理者提出了更新的挑战，这包括（ ）。答案：要求在本组织中迅速地传播已有的知识；要求研究和开发新的应用知识；要求把已开发的新知识转化为有益的产品或服务；要求领导者和管理人员高度知识化；要求全体职工高度知识化

178. [Z]主管人员在运用强化理论改造下属的行为时,应遵循的原则有( )。答案:因人制宜采取不同的强化模式;设立目标体系,分步实现目标,不断强化行为;及时反馈,及时强化
179. [Z]总体来说,领导者与被领导者的关系是( )。答案:指挥与服从的关系;沟通与信任的关系;合作与支持的关系;评价与监督的关系
180. [Z]组织变革大致涉及( )。答案:组织的人员;组织的任务及技术;组织的结构
181. [Z]组织变革的阻力包括:( )。答案:观念、地位的阻力;经济的阻力;习惯的阻力;社会方面的阻力
182. [Z]组织变革的阻力主要有( )。答案:观念的阻力;地位的阻力;经济的阻力;习惯的阻力
183. [Z]组织的有形要素有:( )。答案:实现组织预期目标所需实施的工作;确定实施工作的人员;确定必备的物质条件;确定权责结构
184. [Z]组织结构的柔性化表现为( )。答案:集权与分权的统一;稳定和变革的统一
185. [Z]组织结构的形式包括:( )。答案:直线职能制组织结构;事业部制组织结构;矩阵型组织结构;委员会组织结构;团队组织结构;自由型组织结构模式;虚拟公司组织结构;网络制组织结构
186. [Z]组织气氛的和谐性主要包括:( )。答案:组织成员的认同感;组织成员的协同性;组织成员的参与意识;组织内部人际关系的和谐性
187. [Z]组织设计的基本要素有:( )。答案:组织的专业化、劳动分工和部门化;职权与责任;直线与参谋;组织规模、管理层次和管理跨度
188. [Z]组织特定外部环境的因素包括( )。答案:顾客因素;竞争者因素
189. [Z]组织文化的主要内容一般包括:( )。答案:价值观念;组织信念;组织目标;规章制度;职业道德
190. [Z]组织文化具有( )的功能。答案:导向;凝聚;激励;创新
191. [Z]组织心理和谐化表现在( )。答案:组织成员的认同感;组织成员的协同性;组织成员的参与意识;人际关系的和谐程度
192. [Z]组织行为学的理论基础有( )。答案:心理学;社会学;人类学;政治学;生物学
193. [Z]组织行为学的两重性来自于( )。答案:管理的两重性;人的两重性;多学科性
194. [Z]组织行为学的特点有答案:边缘性;综合性;两重性;实用性
195. [Z]组织行为学的研究方法包括( )。答案:调查法;实验法;个案研究法;观察法
196. [Z]组织行为学可以为管理者解决他们所面临的关键问题,这些问题有如下方面:( )。答案:改善质量和生产率以及管理劳动力多元化;面对临时性和员工的忠诚型减弱;激发创新和变革以及网络化组织的挑战;帮助员工平衡工作与生活的冲突和改善道德行为
197. [Z]组织行为学形成的理论基础有:( )。答案:心理学、社会学;人类学、政治学;伦理学、生物学;生理学
198. [Z]组织行为学研究的层次有( )。答案:个体;群体;组织;环境
199. [Z]组织行为学研究的具体方法是多种多样的,目前常用的方法有( )。答案:观察法;调查法;实验法;测验法和个案研究法
200. [Z]组织行为学研究的具体方法是多种多样的,目前最常用的方法有( )。答案:观察法;调查法;实验法;测验法
201. [Z]组织行为学研究的全部层次有答案:个体;群体;组织;环境
202. [Z]组织行为学研究提出一系列减少或克服变革中阻力的对策是( )。答案:教育;参与;促进与支持;奖惩
203. [Z]组织运行是有周期的,一般要经过( )这四个阶段的生命周期。答案:初创;成长;成熟;衰退
204. [Z]组织中的信息沟通必须依据以下原则进行:( )。答案:每一个成员必须与组织有明确的正式沟通渠道;信息沟通的路线必须尽可能直接和便捷;必须经常运用完整的信息沟通路线,以免产生矛盾和误解;作为信息沟通中心的各级管理人员必须称职,要具有综合能力
- 判断题(260)微信号:zydz\_9527
1. [1]1972年,美国管理学家格林纳提出了组织成长与发展的五阶段模型,他认为,一个组织的成长大致可以分为创业、聚合、规范化、成熟、再发展或衰退五个阶段。答案:正确
2. ERG理论不仅指出了需要层次的“满足-上升”趋势,也指出了“挫折-倒退”的趋势。答案:√
3. Y式沟通网络的沟通速度快,但成员的满意感较低。答案:√
4. [A]艾桑尼根据人员的顺从程度对组织进行分类。答案:√
5. [A]按照思想行为独立与否划分,将性格类型分为顺从型和独立型,前者善于思考与解决问题,不受外来影响干扰,能镇定自若,积极发挥自己的作用;而后者则独立性差,易受暗示,容易在紧急情况下表露出惊慌失措。答案:错误
6. [A]奥尔德费提出ERG理论。答案:正确
7. [A]奥尔德弗曾指出,如果一个人的关系需要受到挫折,那他会更关心自己的工资、工作条件和福利待遇等。答案:正确
8. [B]榜样激励具有可感性、可知性、可见性、可行性的特点,说服力强,号召力大,能够激发斗志,鼓舞士气,起到潜移默化的作用。答案:正确
9. [B]保健因素同工作内容有关,激励因素与工作环境有关。答案:错误
10. [B]保健因素同工作内容有关,激励因素与工作环境有关。答案:×
11. [B]扁平化组织是指组织结构的柔性化,即在组织结构上不设置固定的和正式的组织机构,而代之以一些临时性的、以任务为导向的团队式组织。答案:错误
12. [B]布莱克和莫顿认为(5,5)型的领导方式是最有效的。答案:×
13. [C]测量的力度是指行为测量的有效性,即测量到的是不是所要测量的行为特征。力度是对所要测量的某种行为特征的真实性或正确性的反映。答案:错误
14. [C]层级机制的组织手段能够减少甚至消除层级制组织中经常使用的直接监督控制的办法。答案:错误
15. [C]成就需要激励理论主要研究在人的心理的需要基本得到满足的条件下,人还有哪些需要。答案:错误
16. [C]处理好上级关系的着眼点是与上级保持亲密的联系。答案:错
17. [C]从时空角度看,人际关系是多维的、可变的。按不同的标志可以把人际关系分成许多类型,不同类型的人际关系有些是交叉的,有些是有高低层次和时间先后之分的。答案:正确
18. [D]动机是人们行为产生的间接原因,它引起行为、维持行为并指引行为去满足某种需



要, 动机是由需要产生的。**答案: 错误**

19. [D] 对大多数人来说, 现阶段劳动还是赖以谋生和满足其它各种需要的手段, 人们共同的、迫切的需要仍然是改善生活状况。**答案: 正确**

20. [D] 对于每一个组织来说, 任何一种管理制度和管理方法都是针对一定的情况提出来的, 都不能绝对地说哪种好、哪种坏, 更不能把管理方法值化。**答案: 对**

21. [D] 对于人的工作行为, 首先要做定量分析, 在此基础上再进行定性分析。**答案: ×**

22. [D] 对组织行为的研究必须从人开始, 因为人是构成组织最基本的单元, 组织中的人的行为是千差万别、千变万化的。**答案: 正确**

23. [F] 法约尔提出的“例外原则”, 为后来的分权化和事业部制等组织原则提供了理论基础。**答案: ×**

24. [F] 菲德勒在研究中发现: 关心任务的领导者在“不利的”或“有利的”情况下, 将是最有效的领导者。**答案: 对**

25. [F] 菲德勒在研究中发现: 关心任务的领导者在“不利的”或“有利的”情况下, 将是最有效的领导者。**答案: √**

26. [F] 非正式组织是为了有效地实现组织目标而规定组织成员之间职责范围和相互关系的一种结构。正式组织是人们在共同工作或活动中, 由于有共同的社会感情和爱好, 以共同的利益和需要为基础自发形成的团体。**答案: 错误**

27. [F] 风险性决策是指决策者不能清楚界定决策问题或可能的解决方案, 不能得出选择方案结果的可能性。**答案: ×**

28. [F] 福莱特在集权与分权的问题上, 主张更多的分权, 并提倡部门化, 主张采用“扁平”的组织结构。**答案: ×**

29. [F] 福莱特主张企业内部关系“一体化”, 通过利益的融合减少冲突; 主张改变“权力”的概念, 变服从个人权利为遵循形式

规律。**答案: 正确**

30. [F] 弗鲁姆和耶顿认为, 合理的原则就是如果决策的质量并不重要, 而决策的接受性却很重要, 那么最好采用第二种领导方式。**答案: ×**

31. [F] 弗鲁姆和耶顿认为, 合理的原则就是如果决策的质量并不重要, 而决策的接受性却很重要, 那么最好采用第二种领导方式。**答案: 错**

32. [F] 弗洛伊德认为个性的自我部分是受“现实原则”所支配的。**答案: √**

33. [G] 个人权力来源于个人在组织中的地位。**答案: 错**

34. [G] 个体的心理活动是通过神经活动的兴奋与抑制过程的协同活动来实现的, 这些神经活动的特性必然会表现在心理活动过程中, 并会形成稳定的心理特点。**答案: 正确**

35. [G] 个体在一种动态情境中, 常常要面对与自己所期望的目标相关的机会、限制及要求, 并且这种动态情境所产生的结果被认为是重要而又不确定的。**答案: 正确**

36. [G] 个性对个体行为的影响表现在对个体的工作活动、群体人际关系的影响, 这对于个体在组织中的表现与成就是至关重要的。**答案: 正确**

37. [G] 根据公平理论, 无论投入多大, 只要获得相同的产出结果, 员工就会感到他们是被公平对待的。**答案: 错误**

38. [G] 根据公平理论, 无论投入多大, 只要获得相同的产出结果, 员工就会感到他们是被公平对待的。**答案: ×**

39. [G] 根据归因理论, 从稳定性看, 能力和努力属于稳定因素, 任务和机遇属于不稳定因素。**答案: ×**

40. [G] 根据积极性的运动规律, 调动人们的积极性的基本途径是激发和满足正当、合理的需要, 提高人们的思想觉悟, 从而创造一个良好的富有激励性的环境。**答案: 正确**

41. [G] 根据马斯洛的需要层次理论, 五个需要可以同时对个人产生激励作用。**答案: ×**

42. [G] 根据马斯洛最初的需要层次理论, 五种需要可以同时对个人产生激励作用。**答案: 错**

43. [G] 根据期望激励理论, 只要增加职工的工资就能提高他们的工作积极性。**答案: ×**

44. [G] 根据特质论, 研究者认为只要找出成功领导人应具备的特点, 在考察每个组织中的领导者是否具备这些特点, 就能判断他是不是一个优秀的领导人。**答案: √**

45. [G] 根据心理活动倾向划分, 将性格类型确定为外倾型和内倾型, 前者不善于表露情感, 与人交往显得沉静而孤僻; 后者善于表露情感, 与人交往开朗而活跃。**答案: 错误**

46. [G] 根据需要层次理论, 五个需要可以同时对个人产生激励作用。**答案: 错误**

47. [G] 工厂的车间、班组、科室, 学校的班级、教研室以及党团组织、行政组织等都是非正式群体。**答案: 错**

48. [G] 工厂的车间、班组、科室, 学校的班级、教研室以及党团组织、行政组织等都是非正式群体。**答案: ×**

49. [G] 工厂的车间、班组、科室, 医院的门诊室, 学校的班级、教研室以及党团组织、行政组织等都是非正式组织。**答案: 错误**

50. [G] 工厂的车间、班组、科室, 医院的门诊室, 学校的班级、教研室以及党团组织、行政组织等都是非正式组织。**答案: 错**

51. [G] 公平理论表明公平与否都源于个人感觉个人判别报酬与付出的标准往往会偏向于自己有利的一方。**答案: 正确**

52. [G] 公平理论是一种通过考察人们的努力行为与其所获得的最终奖酬之间的因果关系, 来说明激励过程, 并选择合适的行为达到最终的奖酬目标的理论。**答案: 错误**

53. [G] 工作比较单纯, 不需要复杂的知识和技能, 同质结构的群体可能达到最高的工作

效率。**答案: 对**

54. [G] 工作比较单纯, 不需要复杂的知识和技能, 同质结构的群体可能达到最高的工作效率。**答案: √**

55. [G] 工作满意度是指个人对他所从事的工作的一般态度, 即对所从事的工作持有的评价与行为倾向。**答案: 正确**

56. [G] 工作设计是指为了有效地达到组织目标, 而采取与满足工作者个人需要有关的工作内容、工作职能和工作关系的设计。**答案: 正确**

57. [G] 工作设计是指为了有效地达到组织目标, 而采取与满足工作者个人需要有关的工作内容、工作职能和工作关系的设计。**答案: 对**

58. [G] 工作设计是指为了有效地达到组织目标, 而采取与满足工作者个人需要有关的工作内容、工作职能和工作关系的设计。**答案: √**

59. [G] 工作设计应遵循的基本原则从工效学角度看, 应当重视工艺流程、技术要求、生产和设备等条件对工作设计的影响。**答案: 错误**

60. [G] 工作团队是由少数为达到共同目标, 具有互补技能和整套工作指标及方法, 并共同承担责任的人组成的人群集合。**答案: 正确**

61. [G] 工作团队一般目标明确、界限分明。**答案: 错误**

62. [G] 工作团队与群体的差异之一就是团队中领导者的角色是共享的, 而群体通常有一个强有力的中心领导。**答案: 正确**

63. [G] 工作压力就是一个人所承担的工作任务。( ) **答案: 错**

64. [G] 古典管理学派在两个层面上得到了平行发展: 一是以弗雷德里克·泰勒为首的科学管理理论, 这是一种宏观方法; 另一个是以亨利·法约尔和马克斯·韦伯为代表的行政管理理论, 是一种微观方法。**答案: 错误**

65. [G] 观察法是研究者通过发放与回收问卷(或调查表)来收集资料的一种方法。**答案: 错误**

66. [G] 关于人性是理性的和经济的说法, 归根

结底，是从享乐主义哲学衍生出来的。这种学说主张，人的一举一动，都是为了自己的利益最大化。**答案：正确**

67. [G]管理者在实施激励时，应注意区别保健因素和激励因素，前者的满足可以产生满意，后者的满足可以消除不满。**答案：错误**

68. [G]广义的领导决策概念专指领导者对行动方案的选择，即通常所说的“拍板”。狭义的领导决策概念，是把决策理解为领导者制定、选择、实施行动方案的整个过程。**答案：错误**

69. [H]赫兹伯格的双因素理论认为工作对人的吸引力是最主要的保健因素。**答案：错误**

70. [H]黑胆汁占优势的属于胆汁质气质。**答案：×**

71. [H]黑胆汁占优势的属于胆汁质，又称为兴奋型。**答案：×**

72. [H]横向分立所形成的各个企业之间的关系是一种同一类别产品内部上下游产品之间的关系。**答案：×**

73. [J]激励策略要优化组合，在空间上相辅相成，在时间上要相互衔接，形成综合治理的格局及积极性的良性循环。**答案：正确**

74. [J]激励就是激发、鼓励的意思，是指利用某种外部诱因调动人的积极性和创造性，使人有一股内在的动力，向所期望的目标前进的心理过程。**答案：正确**

75. [J]集权和分权的统一的关键是上级和下级之间通过直接的交流渠道而形成的联结关系。**答案：×**

76. [J]集权和分权统一的关键是上级和下级之间通过直接的交流渠道而形成的联结关系。**答案：错误**

77. [J]计件工资属于固定间隔强化。**答案：×**

78. [J]加强组织文化的建设是组织的长期任务，重点在于搞好企业精神的培养工作。文化的形成不是偶然的，它始于创建者和组织成员

已有的经验。文化是企业创始者，领导者，企业制度的建立者和社会建筑师的创业活动的结果。**答案：正确**

79. [J]建立一个有效的责任制度是弹劾制度发挥作用的重要条件。**答案：错误**

80. [J]奖励包括物质奖励和精神奖励，前者的主要形式是增加工资或奖金等，后者主要是通过各种形式的表扬调动人的积极性。其中物质奖励是最古老和传统的激励方式之一。**答案：正确**

81. [J]奖励与惩罚相结合，应该以罚为主，以奖为辅。**答案：正确**

82. [J]决策就是出谋划策。**答案：错**

83. [J]决策就是拍板定案。**答案：错**

84. [K]客观性是人际关系的根本特点。**答案：×**

85. [L]勒温的冻结强化方式是团队强化方式和个体强化方式。**答案：错**

86. [L]勒温的冻结强化方式是团队强化方式和个体强化方式。**答案：×**

87. [L]勒温认为，在组织变革中，人的变革是最重要的，组织要实施变革，首先必须改变组织成员的态度。**答案：正确**

88. [L]勒温认为，组织要实施变革，首先必须改变组织成员的态度。**答案：✓**

89. [L]离职率和员工的工作满意度密不可分。**答案：正确**

90. [L]李克特发现，那些用第四种管理方式去从事经营活动的领导者，大都是最有成就的领导者。**答案：✓**

91. [L]临时检查卫生、学生抽查考试，都属于固定间隔的强化方式。**答案：错误**

92. [L]领导班子结构是指为了实现领导班子的预定目标，把相同类型的领导者按照一定的程序和比例进行有机结合。**答案：错误**

93. [L]领导工作的作用就在于引导组织中的全体人员有效地领会组织目标，使全体人员充满信心。（ ）**答案：对**

94. [L]领导工作的作用就在于引导组织中的全体人员有效地领会组织目标，使全体人员充满信心。**答案：✓**

95. [L]领导环境对领导行为的影响几乎可以忽略不计。**答案：错误**

96. [L]领导活动古今中外都有相通的地方，但是领导的过程总是在一定的历史条件下进行的，所以随着时代的变迁和发展，对领导者的素质也会提出新的要求。**答案：✓**

97. [L]领导连续流理论认为：很难判断哪种领导方式是正确的、哪种方式是错误的，领导应根据具体情况，考虑各种因素选择某种领导行为。**答案：对**

98. [L]领导连续流理论认为：很难判断哪种领导方式是正确的、哪种方式是错误的，领导应根据具体情况，考虑各种因素选择图中的某种领导行为（ ）。**答案：对**

99. [L]领导行为的监控，是指对领导者的管理行为进行监督和修正。**答案：正确**

100. [L]领导艺术具有随机性、经验性、多样性和创造性的特点。**答案：✓**

101. [L]领导艺术，是指领导者在行使领导职能时所表现出来的技巧。它是建立在一定知识、经验基础上的规范化、有创造性的领导技能。**答案：错误**

102. [L]领导者的权力主要来自于职权。**答案：×**

103. [L]领导者的行为可以用二维空间的四分图来表示，其中低组织、低关心人的领导者，最关心的是工作任务；而高素质、低关心人的领导者，对组织对人都不关心，这种领导方式效果较差。**答案：错误**

104. [L]领导者素质是指以领导者个体的先天禀赋为基础，通过后天学习和实践锻炼逐步形成和发展起来的内在的、稳固的、长期的基本观念、基本品质和基本能力的总称，是领导者开展领导活动必须具备的内在条件。**答案：正确**

105. [L]领导者选聘就是从组织内部选拔能够胜任的人原来担任组织中空缺的领导岗位。**答案：错**

106. [M]马斯洛将人类的多种需要归为生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现需要五种。**答案：正确**

107. [M]麦克利兰认为可以通过教育和培养造就高成就需要的人，所以，无论是企业还是国家都要注意发现、培训有成就需要的人。**答案：对**

108. [M]麦克利兰认为可以通过教育和培养造就高成就需要的人，所以，无论是企业还是国家都要注意发现、培训有成就需要的人。**答案：正确**

109. [M]麦克利兰认为可以通过教育和培养造就高成就需要的人，所以，无论是企业还是国家都要注意发现、培训有成就需要的人。**答案：✓**

110. [M]没有一种“最好”的领导行为，一切要以时间、地点、条件为转移，这是领导权变理论的核心观点。**答案：正确**

111. [M]美国管理学家孔茨等人把领导定义为影响力，认为领导就是影响人们心甘情愿和满怀热情地为实现组织的目标而努力的艺术或过程。**答案：正确**

112. [M]美国社会心理学家凯恩的“交迭群体”理论和美国行为科学家李克特的“交迭角色组”组织理论是群体理论的发展，对现代组织理论产生了很大影响。**答案：错误**

113. [M]美国学者莱维特将组织变革的系统模式分为三个部分：输入部分、中介变量和输出部分。**答案：×**

114. [M]每一个成员在群体中都表现出自己特定的行为模式，我们称之为自我表现。**答案：错误**

115. [M]敏感性训练是通过结构小组的相互作用改变行为的方法。**答案：错误**

116. [M]模型就是对某种现实事物的抽象，是对



- 现实事物的全面表示。**答案：错**
117. [M] 目标越简单，越容易实现，它对员工的激励作用就越大。**答案：错误**
118. [N] 内聚力是成员被群体吸引并愿意留在群体内的程度，指的是群体成员彼此之间的“粘合力”。**答案：正确**
119. [N] 内聚力是成员被群体吸引并愿意留在群体内的情愿程度，顾名思义内聚力指的是群体成员彼此之间的“黏合力”，没有内聚力，一群人才能被称作是一个群体。**答案：错误**
120. [N] 能力质的差异是指人们在完成同样难度的任务时，所表现出来的能力类型上的差异。**答案：正确**
121. [N] 弄清决策误区的表现形式和产生原因，增强规避和防范决策误区的自觉性，是提高领导决策能力和水平的必然要求。**答案：正确**
122. [Q] 期望理论认为，目标的效价越高，激励力量就越大。**答案：×**
123. [Q] 期望理论认为，目标的效价越高，激励力量越大。**答案：错误**
124. [Q] 企业组织结构的网络虚拟化，具有两个根本特点。一是用特殊的市场手段代替行政手段来联结各个经营单位之间及其与公司总部之间的关系。二是在组织结构网络虚拟化的基础上形成了强大的虚拟功能。**答案：正确**
125. [Q] 气质是很重要的心理特征，尤其在描述个体的差异性上，这个概念代表了最明显的个体差异**答案：正确**
126. [Q] 强化理论是基于这样的假设受到奖励的行为会重复进行而招致惩罚后果的行为会更加趋向于重复发生。**答案：错**
127. [Q] 强化理论是基于这样的假设：受到奖励的行为会重复进行、而招致惩罚后果的行为会更加趋向于重复发生。**答案：×**
128. [Q] 权变理论认为，任何一种管理制度和管理方法都是针对一定的情况提出来的，都不能绝对地说哪种好、哪种坏，不能把管理方法僵化。**答案：✓**
129. [Q] 权威引起被领导者的只限于外部行为上的机械的服从，往往不能从根本上改变其态度。**答案：错误**
130. [Q] 群体规范是一切社会群体得以维持、巩固和发展的支柱。**答案：对**
131. [Q] 群体规模越大，工作绩效越高。**答案：错误**
132. [Q] 群体规模越大，工作绩效越小。**答案：×**
133. [Q] 群体凝聚力与群体的领导方式有关。**答案：正确**
134. [Q] 群体是组织行为学研究的基础和出发点。**答案：错误**
135. [Q] 群体行为是组织行为学研究的基础和出发点。**答案：×**
136. [Q] 群体压力主要通过群体规范来维持。**答案：正确**
137. [Q] 群体越大，异质越多，态度和价值观差异就越大，所以大群体内聚力低。**答案：正确**
138. [R] 人的工作动机不仅受其所得报酬的绝对值的影响，而且受到报酬相对值的影响**答案：正确**
139. [R] 人的工作动机受绝对报酬的影响，但更重要的是受相对报酬的影响。**答案：正确**
140. [R] 人的行为是在外力的作用下引发的。（ ）**答案：错**
141. [R] 人的行为是在外力的作用下引发的。**答案：×**
142. [R] 人的行为与组织的行为无关。**答案：错误**
143. [R] 人际关系，也叫人群关系，是人们在物质交往和精神交往过程中发生、发展和建立起来的人与人之间的关系，是人们依靠某种媒介，通过个体交往形成的信息和情感、能量和物质的交流的有机渠道。**答案：正确**
144. [R] 人际交往法强调团队成员间进行交往的方式，目的是确保团队成员以诚实的方式交往。**答案：正确**
145. [R] 人类的组织产生于人类社会的生产斗争和社会斗争。组织是社会、国家、地区、部门实行管理、维持秩序和发挥效能的重要手段。**答案：正确**
146. [R] 人们常说某人开朗、某人孤僻、某人聪明、某人愚笨等，这些实质上就是指不同人的个性。**答案：正确**
147. [R] 人们在心理上通常会低估他人的工作绩效，高估他人的得益。**答案：✓**
148. [R] 人是构成团队最核心的力量。**答案：正确**
149. [R] 任何一种管理制度和管理方法都是针对一定的情况提出来的，都不能绝对地说哪种好、哪种坏，不能把管理方法僵化。**答案：正确**
150. [R] 任何组织必须适应经济和社会发展的要求，促进生产力的发展，这也是检验一个组织机构设置是否合理和科学的一个标准。**答案：正确**
151. [R] 荣誉激励法的目的就是要通过引导和说服，使员工认识到个人利益和组织利益是可以取得一致的，并且即使不一致，也应以组织利益为重，顾全大局。**答案：错误**
152. [R] 如果作业比较复杂，而且人们还没有掌握完成作业的熟练技巧，当有别人在场观察时就往往发生社会抑制作用。**答案：对**
153. [R] 如果作业比较复杂，而且人们还没有掌握完成作业的熟练技巧，当有别人在场观察时则往往发生社会抑制作用。**答案：✓**
154. [R] 如果作业比较简单，而且人们能熟练地完成作业，当有别人在场观察时会发生社会抑制作用。**答案：错**
155. [R] 如果作业比较简单，而且人们能熟练地完成作业，当有别人在场观察时会发生社会抑制作用。**答案：×**
156. [S] 上行沟通是指上级领导将组织目标、规章制度、工作程序等向下级传达。**答案：×**
157. [S] 社会底层群体是指由于某些自然或社会原因而使得其权利处于不利地位的特定群体，那些基本权利受到了损害的群体，就是社会底层群体。**答案：错误**
158. [S] 实现管理的目标，就要实行合乎人情味的管理，建立以人为中心的而不是以工作任务为中心的管理制度，**答案：正确**
159. [S] 斯金纳的强化理论属于内容型激励理论。**答案：×**
160. [S] 斯科特在集权与分权的问题上，主张更多的集权，并提倡部门化，主张采用金字塔式的高耸结构，而不是“扁平”的组织结构。**答案：错误**
161. [S] 四分图理论认为，哪种行为效果好结论是不肯定的。例如有人认为在生产部门中，效率与“组织”之间的关系成反比，而与“关心人”的关系成正比。**答案：×**
162. [S] 四分图理论认为，哪种行为效果好，其结论是不肯定的。例如有人认为在生产部门中，效率与“组织”之间的关系成反比，而与“关心人”的关系成正比。**答案：错**
163. [S] 随着社会主义商品经济的发展和新技术革命的兴起，生产的社会化程度越来越高，人与人之间的社会联系日益广泛、密切，血缘关系、地缘关系的影响不断扩大。**答案：错**
164. [S] 随着整个社会向现代化跃迁，人际关系也由过去的开放转向封闭。**答案：错**
165. [S] 随着整个社会向现代化跃迁，人际关系也由过去的开放转向封闭。**答案：×**
166. [T] 态度是天生的。（ ）**答案：错**
167. [T] 谈判策略是指谈判人员未取得预期成果而采取的一些措施，它是各种谈判方式的具体运用。简单地说，谈判策略是一种可以预见和可能发生情况下应采取的相应的行动和手段等。**答案：正确**
168. [T] 提高和改善工作生活质量，不仅是组织

发展和变革的一项措施，更是一种有关人与组织关系的指导方针和管理哲学。**答案：正确**

169. [T] 提高领导者的素质不外乎两个基本的途径，即理论学习和亲身实践。亲身参加认识世界和改造世界的实践，是领导者素质培养和提高的最基础和最关键的环节。**答案：正确**

170. [W] 危机管理是利用组织智力或知识资产创造价值的过程。信息社会是智能化、知识化的社会，知识将成为组织获取效益的主要手段。**答案：错误**

171. [W] 危机管理又名风险管理，是指如何在一个肯定有风险的环境里把风险减至最低的管理过程，其中包括了对风险的量度、评估和应变策略。**答案：正确**

172. [W] 问卷调查法属于组织行为学研究方法的实验法。**答案：×**

173. [W] 无论是观众效应还是共同活动效应，都可能有时表现为社会助长作用，有时表现为社会抑制作用，而发生社会助长作用或社会抑制作用的原因都与作业的性质有关但与人们完成作业的熟练程度无关。**答案：错误**

174. [W] 物质激励和精神激励是组织激励不可分割的两个方面，要将物质激励与精神激励二者有机地结合起来，使它们相互补充、相互渗透。**答案：正确**

175. [X] 现代观点认为冲突是有害无益的。**答案：错误**

176. [X] 现代领导特性理论认为领导者所具有的特性是天生的，是由遗传决定的。**答案：×**

177. [X] 现代特性理论认为，领导者的特性和品质是先天遗传的，是不可以通过教育训练培养的。**答案：错**

178. [X] 现代特性理论认为，领导者的特性和品质是先天遗传的，是不可以通过教育训练培养的。**答案：×**

179. [X] 小集团思想是一个统一群体中的人们的一种思想作风，在这个群体中，认为追求思想一致比现实地评价各种可能行动方案更为重

要。**答案：正确**

180. [X] 信度系数越大，说明测量越不可靠。**答案：×**

181. [X] 信任被区分为五个维度，这五个维度的重要性是相对稳定的，通常其顺序是：正直、能力、一贯、忠实、开放。忠实和开放是一个人判断另一个人是否值得信赖的两个关键的特征。**答案：错误**

182. [X] 信息沟通是指人与人之间的交流，即通过两个或更多的人之间的关于事实、思想、意见和感情等方面的交流，取得相互之间的了解，从而建立良好的人际关系。**答案：正确**

183. [X] 信息沟通这是将共同目标与协作愿望联系起来使之成为一个有机整体的动态过程，它是一切活动的基础。**答案：正确**

184. [X] 行为一般是可以预测的。**答案：正确**

185. [X] 性格是个性心理特征的核心部分，气质是心理过程的动力特征，能力则是完成某项活动所必备的心理特征。（ ）**答案：对**

186. [X] 性格是个性心理特征的核心部分，气质是心理过程的动力特征，能力则是完成某项活动所必备的心理特征。**答案：√**

187. [X] 性格是个性心理特征的核心部分，气质是心理过程的动力特征，能力则是完成某种活动所必备的心理素质特征。**答案：正确**

188. [X] 性格是心理活动的动力性特征，气质是个性心理特征中的核心部分。**答案：×**

189. [X] 学习型组织采用人本管理进行不断改进。**答案：×**

190. [X] 学习型组织是通过无相互作用的结构小组改变组织个体成员学习行为的方法。**答案：错**

191. [X] 学习型组织只是采用人本管理进行不断改进。**答案：错**

192. [X] 血液占优势的属于粘液质气质。**答案：错**

193. [X] 血液占优势的属于粘液质气质。**答**

**案：×**

194. [Y] 压力产生的后果有积极和消极两种**答案：正确**

195. [Y] 压力对生理没有影响**答案：错误**

196. [Y] 压力，就是指人在应对那些自己认为很难应对的情况时产生的情绪上和心理上的异常反应。它是人和环境相互作用的结果，是机体内部状态。**答案：正确**

197. [Y] 研究人际关系不仅是为了解决现实生活中的各种人际关系问题，更重要的是，要根据人际关系的内在规律和社会职能。**答案：正确**

198. [Y] 研究人员发现个人的才智、管理能力、首创性、自信以及个性等特质与领导的有效性没有关系。**答案：×**

199. [Y] 研究人员发现个人的才智、管理能力、首创性、自信以及个性等与领导的有效性没有关系。**答案：错误**

200. [Y] 研究者有目的地在严格控制的环境或创设一定条件的环境诱发被研究者产生某种行为特征，从而进行有针对性研究的方法称为测验法。**答案：错误**

201. [Y] 业务决策是指执行战略决策过程中，由组织中的中层管理人员为了保证总体战略目标的实现而做出的旨在解决组织局部重要问题的决策。**答案：错误**

202. [Y] 一个领导班子合理的智能结构，一般应有高超创造能力的思想型领导者、具有高度组织能力的组织型领导者、具有踏踏实实工作作风的实干型领导者，以及具有深谋远虑出谋划策的智囊领导者共同组成。**答案：正确**

203. [Y] 一般而言，生理的需要和安全的需要属于较低层次的精神方面的需要；友爱和归属的需要、尊重的需要、求知的需要、求美的需要以及自我实现的需要，则属于较高层次的物质方面的需要。**答案：错误**

204. [Y] 一般来讲，建设性的冲突比较容易

处理，破坏性的冲突则较难解决。**答案：正确**

205. [Y] 影响个性形成的主要因素是先天遗传因素。（ ）**答案：错**

206. [Y] 影响个性形成的主要因素是先天遗传因素。**答案：×**

207. [Y] 由本我支配的行为受社会规范道德标准的约束。**答案：×**

208. [Y] 有机型结构更适合稳定的常规性环境和安于这种环境的员工，机械型结构比较适合于不稳定的非确定性环境和能够与不定的、多变的环境相容的员工。**答案：错误**

209. [Y] 有机型组织的层次愈高，权力与影响愈大。与之相反，机械型组织具有更高的灵活性、开放性，工作任务与作业角色作用的确定不十分严格，允许人们随机调整以适应需要。**答案：错误**

210. [Y] 有需要，一定都能产生行为。**答案：错误**

211. [Y] 与强制性的自身影响力不同，法定力不具有法定性质，而是由领导者个人的品质、道德、学识、才能等方面的修养在被领导者心目中的形象与地位决定的。**答案：错误**

212. [Z] 在贯彻变革的过程中，如果遇到阻力，可以用力场分析的方法去分析组织中支持变革和反对变革的所有因素，采用图示方法进行排队、分析，比较其强弱，然后采取措施。**答案：正确**

213. [Z] 在紧急的情况下，民主的领导方式最有效。**答案：错误**

214. [Z] 在紧急的情况下，民主的领导方式最有效。**答案：×**

215. [Z] 在马斯洛需要层次论中处于较低层次的需要依次是：生理需要、安全需要、自尊需要。（ ）**答案：错**

216. [Z] 在组织行为学中，冲突包括群体内个人与个人之间的冲突，也包括群体与群体之间的冲突。**答案：正确**

217. [Z] 正式组织是为了有效地实现组织目标而



- 规定组织成员之间职责范围和相互关系的一种结构。它不是自发形成的，而且有明确的目标，并以效率逻辑为标准，具有强制性的特征。**答案：正确**
218. [Z]政治行为更多地源于组织文化而非个人差异。**答案：对**
219. [Z]知觉是当前直接作用于感觉器官的客观事物在大脑中的反映。（ ）**答案：错**
220. [Z]知觉是思维的“窗口”，为思维提供感觉信息，而思维又对感觉信息进行加工处理，把知觉组织起来（知觉的组织），使其获得一定的意义。**答案：正确**
221. [“指挥统一”与“权力的分工”这两条原则只能结合使用。**答案：×**
222. [Z]制度层是组织文化的表层部分，是形成物质层和精神层的条件。**答案：错误**
223. [Z]制度文化是组织文化的核心和灵魂。**答案：错误**
224. [Z]专业管理制度是对各项专业管理工作的范围、内容、程序、方法等所作的规定。**答案：正确**
225. [Z]专业化行为是将组织的任务分解成单个工作岗位的活动。专业化也称作劳动分工。**答案：正确**
226. [Z]综合谈判是一种传统的输赢谈判，即数量一定，一方的所得是另一方的损失的谈判。**答案：×**
227. [Z]纵向信息沟通是协调部门之间、成员之间的活动。**答案：错误**
228. [Z]组织变革大致涉及组织的人员、任务、技术、结构、环境等。**答案：正确**
229. [Z]组织变革的基本动因可分为内在基本动因和外部驱动因素两个方面。**答案：正确**
230. [Z]组织不存在于特定社会环境中，由人群构成的，为了达成共同目标，通过责权分配和层次结构构成的完整的有机体。**答案：错误**
231. [Z]组织的激励行为是指组织运用各种资源和手段，激发组织成员的内在的正确的动机，激发组织成员的活力和创造性，使组织成员在致力于达成个人期望的同时，达成实现组织目标的各项活动。**答案：正确**
232. [Z]组织发展的目标就是构建和谐组织。**答案：正确**
233. [Z]组织发展是通过一系列的活动去提高一个组织的战斗力、效率和士气的一种方法，组织的成员们直接参与这一系列的活动，寻找各种各样的方法，把组织的事情办得更好。**答案：正确**
234. [Z]组织规模庞大、地理位置分散、相距较远或地形复杂都会引起沟通困难。**答案：正确**
235. [Z]组织环境是指对组织的生存和发展起着决定性作用的、组织所处的内在与外在的客观条件。（ ）**答案：对**
236. [Z]组织机构是否设置合理是衡量组织成熟程度和有效性的重要标志。**答案：正确**
237. [Z]组织机构是否设置合理是衡量组织成熟程度和有效性的重要标志。**答案：对**
238. [Z]组织机构是否设置合理是衡量组织成熟程度和有效性的重要标志。**答案：√**
239. [Z]组织机构是否设置合理是组织成熟程度和有效性的重要标志。**答案：正确**
240. [Z]组织结构的合理化，是指组织内部各运行要素的合理有效的配置及运行机制功能的有效发挥；组织结构的合理化程度决定组织的指挥系统与意见沟通系统的有效性，并对组织目标的实现、组织整体功能的发挥及组织成员的心理产生深刻的影响。**答案：正确**
241. [Z]组织结构的调整与完善是现代组织变革的外部原因之一。（ ）**答案：错**
242. [Z]组织结构的调整与完善是现代组织变革的外部原因之一。**答案：×**
243. [Z]组织结构合理化是从静态标准的角度衡量组织行为合理的标准与尺度。**答案：√**
244. [Z]组织结构是要将组织的个体和群体以分散的方式去完成工作任务。**答案：×**
245. [Z]组织结构形式中，团队结构最适用于组织部门间的横向协作和攻关项目。**答案：错误**
246. [Z]组织设计对提高组织活动绩效、获得最大的经济效益起重大的作用。**答案：正确**
247. [Z]组织设计就是对组织任务、责任、权力和利益进行有效组合和协调的活动。**答案：正确**
248. [Z]组织设计是一种由管理机制决定的、用以帮助达到组织目标的信息沟通、权力、责任、利益和正规体制的过程。（ ）**答案：对**
249. [Z]组织是组织行为学研究的基础和出发点。**答案：错误**
250. [Z]组织文化是指在一定的历史条件下通过社会实践所形成的并为全体成员遵循的共同意识、价值观念、职业道德、行为规范和准则的总和。（ ）**答案：对**
251. [Z]组织行为学的研究对象是一切人的心理与行为。**答案：错误**
252. [Z]组织行为学就是在管理科学的发展的基础上产生和发展起来的。**答案：正确**
253. [Z]组织行为学具有两重性学科性质。**答案：错误**
254. [Z]组织行为学是孤立地而是系统地研究一个组织中人的行为规律。**答案：错误**
255. [Z]组织行为学是一门应用性学科。**答案：正确**
256. [Z]组织行为学是在管理科学的基础上综合了心理学等学科的理论而产生和发展起来的。**答案：对**
257. [Z]组织行为学是综合运用与人有关的各种知识，采用系统分析的方法，研究一定组织中人的行为规律，从而提高各级主管人员对人的行为的预测和引导能力，以便更有效地实现组织目标的一门科学。**答案：正确**
258. [Z]组织行为学相对于心理学、社会学、人类学等学科来说，它是属于基础性科学。**答案：错误**
259. [Z]组织只是群体的总称，它不是管理的一种职能。**答案：×**
260. [Z]组织中的政治行为是普遍存在且不可避免的。**答案：对**
- 主观题(42) 微信号：zydz\_9527
1. A设计院主要承保冶金系统各公司的大、中型项目设计，在业内口碑...
  2. 案例讨论：北京雪莲羊绒有限公司小苗的成长（100分）北京雪莲...
  3. a设计院主要承保冶金系统各公司的大、中型项目设计，在业内口碑...
  4. 鲍尔敦一个人在自己的办公室里坐着。下班了，屋里静悄悄的，人全...
  5. 大连三洋制冷公司的企业文化建设主管大连三洋制...
  6. 二、案例分析：红旗轻工设计院（50分）红旗轻工设计院是一所...
  7. 二、社会调查报告：（80分）选择一个你比较熟悉的企事业单位，...
  8. 工作参与
  9. 古井酒厂 新春伊始，是企业回顾成绩、展望未...
  10. 简述菲德勒模型中对领导者工作影响最大的三个因素。
  11. 简述基于知识转化的组织学习过程模型
  12. 简述领导的三要素及其对领导行为的影响。
  13. 简述七层次的马斯洛需要层次理论的主要内容。
  14. 简述前景理论中的价值函数及其特征
  15. 简述如何进行有效的信息沟通。
  16. 简述组织变革的阻力。
  17. 简述组织文化的功能。
  18. 简述组织行为学的研究方法应遵循的原则。
  19. 角色间冲突
  20. 某电子电器工业公司是一个由十几家小厂组

- 成的专业公司。公司行政...
21. 企业家常常号召职工“以厂为家”、“以公司为家”，试图以此来增...
22. 请列举五种在组织管理活动中常见的知觉错误形式。
23. 群体
24. 群体凝聚力
25. 如何看待评先进工作者 高山是在某部委行政机关工...
26. 如何认识管理工作中的人的因素？
27. 社会抑制
28. 双向沟通
29. 王安电脑公司曾是美国IT企业界的一棵闪亮的明星。美籍华裔科学...
30. 详述气质的类型与特征
31. 新春伊始，是许多企业回顾成绩、展望未来的时候，尤其是那些效益...
32. 杨利平糯米美食厂 杨利平本是莹县杨家村的一位普...
33. 一、案例分析：爱通公司里的员工关系(50分) 明娟不再和阿苏说...
34. 一、案例分析：利民公司的组织结构变革(20分) 利民公司于19...
35. 一家大型房地产开发公司的总裁组织召开了一个新项目论证会议。会...
36. 一家大型房地产开发公司的总裁组织召开了一个新项目论证会议。会...
37. 在我国优秀的领导者应具备哪些基本素质？
38. 正强化；
39. 自主工作小组有哪些特征？
40. 组织公民行为
41. 组织文化
42. 组织行为学
1. A设计院主要承保冶金系统各公司的大、中型项目设计，在业内口碑很不错。
- 高级工程师老李是该院现任第一设计室主任...小肖应该如何处理好与同事之间的人际关系？(6分)
3. 如果你是李主任，会如何帮助小肖解决人际冲突？(8分)

答案：1. 小肖和其他同事之间产生矛盾的原因是信息沟通出现了问题。信息沟通的作用在于使组织内的每一个成员都能够做到在适当的时候，将适当的信息，用适当的方法，传递给适当的人，从而形成一个健全、迅速、有效的信息传递系统，以有利于组织目标的实现。小肖刚来到设计院，工作很认真，热情很高，加班加点地干活，同时也希望同事们和她一样工作。对同事们工作节奏慢的现象看不惯，产生了思想上的隔阂，但又没有和同事们进行及时的沟通，除工作外很少与他们有非正式交流，这样就使得她在同事眼里显得目空一切。矛盾就这样形成了。

2. 小肖应该采用多种方法与同事进行思想沟通，及时把自己融进集体组织中去，应该更多看到同事们身上的闪光点，虚心向他们学习。同时在工作之余和同事们进行非正式交往，沟通信息，交换意见和看法，并诚恳征求他们对自己的看法。对工作的看法和建议可以先和李主任沟通，由他出面进行安排、处理。

3. 李主任可以从以下几个方面帮助小肖解决人际冲突：（1）对小肖进行思想工作。在肯定小肖的工作热情和成绩的前提下，指出目前出现的人际冲突对她的危害，帮助她找出在信息沟通中存在的问题及解决问题的办法，建议作为新员工应该主动与同事们进行沟通，得到大家的认同。（2）给室里其他成员做工作。要教育组里的老同志，充分肯定小肖的工作和做好工作的美好愿望，指出在一些具体问题上主动和小肖积极沟通，并提醒其注意学习新知识、新设计理念，以把工作做的更好。（3）在工作内容上作适当的调整，可以在工作中设置超级目标，把大家的注意力集中到工作上来，共同努力实现工作目标，从而缓解互相之间的对立情绪。

2. 案例讨论：[B]北京雪莲羊绒有限公司小苗的成长（100分）

北京雪莲羊绒有限公司的科技人员苗晓光，是公司先进人物中的典型代表。他从学校的校门出来，就进了工厂...他方面，如：晋级、职称、还有工资待遇上也给了相应的奖励，我想我不能辜负领导对我的奖励，在工作上应该更努力的工作，主要是为企业做出新的贡献。”

请同学们结合案例思考，并对以下问题进行分析讨论，然后将自己分析的观点发帖至讨论区。

问题：请用内容型或过程型激励理论来分析小苗的成长过程。

答案：答：麦克利兰的成就激励理论认为：在人的生理需要基本得到满足的条件下，还有对权力的需要、对归属和社交的需要、对成就的需要，这些需要具有挑战性和引发人的快感，增加奋斗精神，对行为起主要影响作用。北京雪莲羊绒有限公司的实例告诉我们，在激励人的过程中可以采用多种方法，实例中的小苗是一个高成就需要者，公司为他创造了高成就的机会，小苗在他为公司做出成就的同时，公司及时给予他必要的物质激励，就是说把内激励和外激励有机地结合起来。当然，在对人的激励过程中可以采用多种方法，我们对于不同的情况要做具体的分析。

1、本人分析的观点：从小苗刚刚毕业的大学生，在比较短的时间内，成为公司的主要技术骨干，并为公司做出了重大贡献。我觉得公司领导在小苗的成长过程中主要是很好地运用了内容激励理论中的需要层次理论，让小苗有成分展示自己能力的机会和平台，实现自己的抱负。

2、记录同学的发言

A 同学发言 我觉得公司领导主要满足了小苗自我实现的需要，让小苗的潜能得到了充分的发挥，满足了小苗的成就感。

B 同学发言 我觉得公司领导充分注重了激励因素，通过奖励住房，让小苗产生了一种强烈的知足感和归属感。

C 同学发言 我觉得公司领导十分重视让小苗勇挑重担，让小苗的工作具有挑战性，让小苗在企业中有追求理想有奔头，能让他学有所用。

D 同学发言 我觉得公司领导十分注重了激励因素中

的负有较大的责任的因素，让刚刚毕业的小苗承担了企业重要的科研任务从而让小苗很快地成长起来。

E 同学发言 我觉得公司领导能够清楚地根据小苗本人的特点，充分地认识到像小苗这样的大学生已经超越了生理需要，他需要的是尊重，而公司领导正是从这一点出发，让小苗在现实中有实力、有成就、有信心。

结论：案例中小苗的成长过程充分说明，如何激发人的工作积极性是年轻人成长的关键，要弄清楚人在怎样的条件下，人会更加愿意工作，更卖力，更有效。人的能量需要激发，激发就需要动力，而内容激励理论研究的就是从人的需要和动机出发，来如何推动人们的行为。人的需要有生理、安全、友爱和归属、尊重、求知、求美、自我实现等需要，奖励、晋升、成长、责任感、成就感等等，而对于小苗来说，他更需要的是尊重、自我实现、成就感，而公司对他的奖励更是对他成长很好的促进。

3. a设计院主要承保冶金系统各公司的大、中型项目设计，在业内口碑很不错。高级工程师老李是该院现任第一设计室主任，担任该职位已超过10年，业务能力...间产生矛盾的原因是什么？(6分)

2. 小肖应该如何处理好与同事之间的人际关系？(6分)

3. 如果你是李主任，会如何帮助小肖解决人际冲突？(8分)

答案：答：1. 小肖和其他同事之间产生矛盾的原因是信息沟通出现了问题。信息沟通的作用在于使组织内的每一个成员都能够做到在适当的时候，将适当的信息，用适当的方法，传递给适当的人，从而形成一个健全、迅速、有效的信息传递系统，以有利于组织目标的实现。小肖刚来到设计院，工作很认真，热情很高，加班加点地干活，同时也希望同事们和她一样工作。对同事们工作节奏慢的现象看不惯，产生了思想上的隔阂，但又没有和同事们进行及时的沟通，除工作外很少与他们有非正式交流，这样就使得她在同事眼里显得目空一切。矛盾就这样形成了。（1）2. 小肖应该采用多种方法与同事进行思想沟通，及时把自己融进集体组织中去，应该更多看到同事们身上的闪光点，虚心向他们学习。同时在工作之余和



同事们进行非正式交往,沟通信息,交换意见和看法,并诚恳征求他们对自己的看法.对工作的看法和建议可以先和李主任沟通,由他出面进行安排、处理.()

3. 李主任可以从以下几个方面帮助小肖解决人际冲突: (1) 对小肖进行思想教育.在肯定小肖的工作热情和成绩的前提下,指出目前出现的人际冲突对她的危害,帮助她找出在信息沟通中存在的问题及解决问题的办法,建议作为新员工应该主动与同事们进行沟通,得到大家的认同. (2) 给室里其他成员做工作.要教育组里的老同志,充分肯定小肖的工作和做好工作的美好愿望,指出在一些具体问题上主动和小肖积极沟通,并提醒其注意学习新知识、新设计理念,以把工作做的更好. (3) 在工作内容上作适当的调整,可以在工作中设置超级目标,把大家的注意力集中到工作上来,共同努力实现工作目标,从而缓解互相之间的对立情绪.

4. [B] 鲍尔敦一个人在自己的办公室里坐着.下班了,屋里静悄悄的,人全走光了.老鲍把坐姿调整一下,使自己坐得更舒服点,眼睛得意地瞅着桌子上那套光子元件..., 他马上又想季老上回说到过的一段话; 他说: “谁在这个课题攻关里能搞出好成果,走到最前头,所里就提拔谁.” 这话如今听起来,好像就有点像威胁了. **思考题:** 1、请用个性理论分析老费、老鲍和季老的个性特征. (15分)

2、季老对这样的部下应如何管理? (15分)

3、根据态度平衡理论,季老应怎样帮助鲍尔敦使他达到心理平衡? (20分)

答案: 答: 1、老费: 从文中可看出属外倾型性格, 他与人交往性情开朗而活跃, 善于表露情感、表现自己的独立行为, 工作勤奋; 他知识渊博, 工作能力强, 有责任心; 有个性, 不愿受约束, 也不修边幅. 老鲍: 从文中可看出属内倾型性格, 他与人交往显得沉静, 不善于表露情感、表现自己的行为, 遇到问题好思考, 做事总是三思而后行; 他工作责任心强, 有事业心, 也有一定的工作能力, 希望有

所成就, 得到晋升、提拔, 并把晋升看得非常重要. 季老: 从文中可看出他是个不错的领导, 有事业心, 责任感强, 工作勤奋, 经常较晚回家; 知人善任, 创造条件调动下属的积极性, 并为下属提供有发展和晋升的机会, 喜欢平等的上下级关系, 易于沟通.

2、季老对这样的部下在管理上应注意:

(1) 注意性格顺应和互补的原则, 老鲍和老费在性格上不一样, 在工作中要注意调解他们的人际关系, 以缓解他们的紧张关系; 当在权利上发生矛盾与性格不合而又无法缓解矛盾时, 就应把他们两人分开, 以利工作开展. (2) 注意能力阈限的原则, 考虑他们各人的性格, 给他们一个适合自己的岗位, 各尽其能. (3) 从气质方面考虑, 注意气质的互补原则, 发挥他们各自的长处, 使他们形成团结的组合, 更好地提高科研效益, 也使他们相处更加融洽.

3、心理学家海德的态度平衡理论认为, 个体对单元中两个对象的态度一般属于同一方向. 如: 甲喜欢乙, 则甲对乙的服装也很欣赏. 当个体对单元的知觉与对单元内两个对象的情感产生矛盾时, 其认知体系则出现不平衡状态. 这种状态将导致认知系统的多种变化, 从而使个体改变情感关系, 以恢复平衡关系. 这一理论用于案例, 则产生如下结果. 季老在肯定鲍尔敦工作的价值情况下, 对他说: “在咱们所, 如今你满可以指望能有大展宏图的机会, 你有多大本事就使出来吧. 想干啥就能干到啥, 没什么能限制你才能的发挥的.” 有一回, 他在对几个报废的克兰逊元件作常规测试的过程中, 忽然灵机触动, 想到了光子耦合器的主意. 季副所长知道后, 很重视也很热心, 很快拨出了人成立了一个新课题组, 专门负责这项的研究, 想进一步开发这种装置; 他荣任这个课题组长, 就是理所当然, 众望所归的事了.

5. [D] 大连三洋制冷公司的企业文化建设

主管大连三洋制冷公司企业文化建

设的王东经理曾说: 企业管理对企业来讲是一个永恒的主题, 在企业管... 2、大连三洋制冷公司的企业文化对公司的经营管理起到什么作用?

3、大连三洋制冷公司成功的企业文化建设例子告诉了我们什么?

答案: 1、组织文化, 主要是在一定的历史条件下通过社会实践所形成的并为全体成员遵循的共同意识、价值观念、职业道德、行为规范和准则的总和. 在企业中通常称它为企业文化. 大连三洋制冷公司的企业文化从物质层、制度层和精神层三个层面上, 把企业的价值观念、组织信念、组织目标、规章制度、职业道德、组织情感等要素很好地结合起来, 构成了独具特色的中国合资企业文化. 2、大连三洋制冷公司的企业文化具有导向功能、规范功能、凝聚功能、激励功能、创新功能和辐射功能. 他们通过企业文化建设, 使质量管理体系得到有效运行. 在整个生产过程中, 员工通过企业文化建设得到了较好的培训, 提高了员工的素质, 这就实现了企业实施以人为本的企业文化的人本管理有效循环. 3、大连三洋制冷公司成功的企业文化建设例子告诉我们, 做好组织文化的建设工作, 是一个组织可持续发展的一个重要保障. 组织文化建设, 它既是组织管理的基础, 又是组织管理的灵魂. 有了组织文化, 员工就可以在组织的整个管理过程中立足于岗位自我管理, 立足于岗位的自我改善, 有效地实现个人的价值; 把个人的价值和个人的发展, 有效地融入到公司的发展当中去, 同组织的发展目标有机地结合起来. 要搞好企业文化建设必须做到以下几点: ①领导者重视、调节和控制. 如公司经理肖永勤, 就把企业文化的建设视为企业发展中的一个重要基础建设来抓. ②领导者对重大事件和企业危机的反应. ③领导者进行详细的角色示范, 教育和培训. 如使员工在立足岗位自我改善这项活动和ZD小组无缺陷活动中得到锻炼和提高. ④合理制定与实施分配报

酬和提升的标准. ⑤科学合理地制定招聘、挑选、提升、退休和解聘职工的标准. 大连三洋制冷公司在刚成立时, 就注意到了企业挑选新成员是内化和渗透文化最核心的一个方面, 而且也是最有效的方法.

6. 二、案例分析: [H] 红旗轻工设计院 (50分)

红旗轻工设计院是一所历史较长的大型设计单位, 拥有800多名工程技术人员. 该院二室第五课题组共有11位成员. 组长张... 反而如释重负. 王工则不但拒绝出任组长, 反而递上辞职申请书, 去一家乡镇企业另谋高就了. 听说他一个月实际收入可达几千元, 也不知道这传说是真是假. **思考题:** (1) 刘工的管理风格是什么样的? 请运用所学过的领导理论分析刘工的领导行为特征.

(2) 院长为什么要撤刘工的组长职务? 请用领导素质理论分析刘工... 请书, 去一家乡镇企业另谋高就?

(4) 请用管理方格图理论分析院长的领导风格特点.

(5) 这个案例对你有哪些的启示? 如何认识领导者权力的来源?

答案: 答: (1) 由于程序缺乏公平, 刘工缺乏管理能力, 既想用权又想避免矛盾, 引发冲突; 又由于小组里形成以王工为首的非正式群体, 带来工作效率的下降, 最后刘工放任自流, 让非正式群体占据主导地位.

(2) 刘工的个人素质特点: 刘工能力不弱, 缺乏创新.

(3) 王工个人素质特点: 比较清高自负, 群众基础不太好.

(4) 院长领导风格特点: 管理风格是独裁式的管理, 有方法和手段, 任命刘工是他的意见, 在设计院任务分派上不应该缺乏沟通, 不应该缺乏程序公平.

(5) 红旗轻工设计院是一个走向市场、知识性员工聚集的企业, 这样的企业要求自身的独创能力比较强, 要求独立意识比较高, 这样的企业寻求彼此尊重, 寻求平等的支撑系统, 企业

尊重知识、人格和发明创造，对软环境比对硬环境要求更高，这与其他技术含量低的企业的管理要求是不一样的。我认为要任命设计室负责人，必须跳出设计院公开招聘，原因是：领导风格适应企业性质，能够真正做到程序公平；避免非正式群体的消极作用；掺沙子，打散原有人事结构，能够使企业内部互相沟通。

**7. 二、社会调查报告：[（）]（80分）**

选择一个你比较熟悉的企事业单位，对它的主要领导者进行一次访问，请围绕如何成为一名成功的管理者，写出一个600字至1000字的调查...一些专家，也可以到网上搜索一些资料来佐证你的观点。要求注明资料来源。凡资料详实、来源清楚的至少可以得及格分；凡资料不实，来源不清的为不及格。

**答案：**1、该企事业单位的名称、住址、主要经营活动或工作内容；

**答：**顶新国际集团（Ting Hsin International Group）集团总部位于台湾台北市，顶新的前身是1958年创立于台湾彰化的鼎新油厂，由彰化永靖出身的魏应州、魏应交、魏应充、魏应行四兄弟共同创立。1988年10月开始投资大陆，凭“诚信、务实、创新”的经营理念，和顶新人的艰苦努力，经过10年的发展，顶新集团目前在大陆投资总额达12亿美元，旗下共拥有55家营运公司、34家工厂、3家量贩店、31家速食餐厅，员工近24000人。顶新国际集团方便食品事业部分，已相继在天津、广州、杭州、武汉、重庆、西安、成都、沈阳等地设立生产基地，在全国形成了一个区域化的生产、销售格局，年产方便面近50亿包，是国内最大的方便面生产企业。集团亦涉足糕饼、饮品、粮油、快餐连锁、大型量贩店、朝日啤酒、百事等多个事业领域，产品种类已发展到百余种，并已有“康师傅”纯净水、利乐包饮料、八宝粥、“3+2”夹心饼干等在国内同类产品名列前茅。“康师傅”品牌已成为消费者心目中方便美食的代名词。顶新在不断自我壮大的同时亦不忘回馈社会。积

极配合国家“希望工程”投入1千万元兴建了19所希望(中)小学；还与宋庆龄基金会合作，创立了“顶新专项基金”，资助海峡两岸妇女、儿童的交流活动及中国少年儿童福利事业。展望未来，顶新今后要走的路还很长、很崎岖。相信，在全国各界关心、爱护顶新的朋友的帮助下，在喜爱“康师傅”产品的广大消费者的支持下，顶新人本着遵纪守法的原则，以“诚信、务实、创新”的理念、“顶新人、中国情、国际观”的胸怀，用心经营，顶新一定会走上世界级的竞技舞台，“康师傅”定会成为令中国人骄傲的世界品牌。旗下产品编辑 康师傅和福满多「康师傅」早已成为中国家喻户晓的知名品牌，其品牌价值约为7.26亿美元。顶新集团的三大品项产品，皆已在中国食品市场占据领导地位，据ACNielsen2007年12月的零售市场研究报告显示：顶新集团方便面的销售额市场占有率高达47%，销量超过98亿包，「福满多」系列平价面更进一步拓展到广大农村市场，是全球最大的生产销售厂商；康师傅茶饮料也成为国内茶饮料第一品牌，销售额市场占有率达到54.2%，果汁饮料的市场占有率也达到了21.1%，是市场前三大品牌，包装水事业凭借24.6%的市占率，跃居全国第一品牌，长白山天然优质矿泉水也已面向市场；康师傅夹心饼干在中国的销售额市场占有率为25.6%，稳居中国市场第二位。味全味全(wei-chuan)公司创建于1953年，来自台湾的“婴幼儿营养专家”，根据不同阶段的婴幼儿需求，满足0—7岁中国宝宝的全面营养需要。味全公司是一个拥有乳品、米麦粉、饮料、调味品、营养品等八大事业的食品企业。50多年来，秉承“专业投入，关爱倾注”的使命，依靠专业的研发团队，完整的专家顾问群共同致力于婴幼儿食品的创新与研发，不断创造出骄人的成绩。2008年味全成立“生物科技中心”，完成从一般食品到婴幼儿营养专业的跨越。德克士 德克士(Dicos)炸鸡起源于美国南部的德克萨斯

州，1994年出现在中国成都。1996年，顶新集团将德克士收购，并投入5000万美元，健全经营体系，完善管理系统，并重新建立了CIS系统，使其成为顶新集团继“康师傅”之后的兄弟品牌。虽然都是炸鸡，但是由于德克士炸鸡采用开口锅炸制，因此鸡块具有金黄酥脆、鲜美多汁的特点，并以此与肯德基炸鸡形成鲜明差别。德克士最有名的就是脆皮炸鸡，在中国快餐界其中最著名的三巨头：除了麦当劳、肯德基、还有就是德克士！同时，它还是中国连锁经营协会会员、特许经营备案企业、2000年中国连锁业百强。据中国连锁经营协会公布：名列2000年连锁业第63强，全国连锁餐饮企业第六强；2001年连锁业第59强，全国连锁餐饮企业第五强。全家便利 透过日本FamilyMart专业经营Know-how与台湾地区便利店经验的结合，2004年7月上海全家以新颖店铺形象及全新服务，为上海的零售市场注入一股清新活力，“康师傅”携 集团旗下品牌手日本与台湾地区全家便利(FamilyMart)揭开了中国连锁便利店业的新契机。FamilyMart品牌原自于日本，自1972年成立32年以来，已成为亚洲最大国际连锁便利店之一，其服务网点遍及日本、韩国、台湾、泰国、美国洛杉矶等地，店数超过12,000店。中国大陆地区则于2002年成立上海FamilyMart筹备处，2004年上海福满家便利有限公司获商务部批准成立。全家FamilyMart品牌正式进入中国上海市场，开始中国大陆地区之便利店经营事业。预计五年内上海开出400店、2010年开设1000家店铺，以成为中国最大连锁便利店品牌为目标。不单如此，FamilyMart品牌已于2005年进入美国市场，形成[泛太平洋]之国际品牌，成为第一家由亚洲发起进入美国市场之便利店企业。未来全家便利将以服务力NO.1和深化品牌价值，争取市场第一品牌的地位。2006年11月，上海全家便利门店总数已逾120家，正步入快速发展期。尽管上海地区便利店竞争激烈，全家FamilyMart仍能

在艰巨的环境中稳定成长。上海全家FamilyMart秉持[诚信务实、价值创新、顾客满意、共同成长]的经营理念，及[诚、正、勤、慎、谦、和]的企业文化，务必使加盟者得到最好的后勤支持与指导；让消费者购物之余能获得更多的附加价值；全体员工及厂商都能与公司共同成长；达成上海第一、中国第一的目标，并期望在未来中国市场甚至在泛太平洋地区，全家FamilyMart能成为便利店之代名词。Tesco 乐购 2004年，Tesco通过与当时拥有25家乐购超市的顶新国际集团携手合作，进入中国市场。2006年，Tesco将所持股份从50%增加到90%。Tesco 乐购正专注于华东（包括上海）、大北区（包括北京）、华南（包括广州）这三个区域持续地发展我们的业务。2008年初，完成了对全国所有门店的形象整改，把现有的门店更名为“Tesco乐购”。截至2011年1月26日，我们在中国拥有93家超级大卖场和12家便利店，致力于为顾客提供满意的购物之旅。INHON 2013年，INHON母公司应宏集团董事长是顶新国际集团董事长的次子成立INHON品牌并推出第一款智能手机INHON G1。INHON公司表示，虽然G1定位上就是一支初阶的智慧型手机，但整个设计与规格的搭配上，完全不逊于一线大厂近万元规格的配备。与顶新集团没有任何关系，但是INHON品牌借助了顶新集团的名义迅速崛起。据悉，INHON母公司应宏集团董事长是顶新国际集团董事长的次子，名字叫魏宏帆。而应宏集团二股东王文洋则是HTC董事长王雪红的哥哥。

**2、该企事业单位领导班子的现状及问题：**

**答：**领导班子现状：一个有效的领导者，应具备优良的政治素质、优秀的道德素质、过硬的知识素质、较强的能力素质、良好的心理素质和强健的身体素质。该公司领导班子由经理、副经理、经理助理及六个部门经理组成。存在的问题：

1、思想观念落后，因循守旧，缺乏市场竞争能力的“软班子”。



2、业务素质偏低，知识老化，缺乏经营管理能力的“旧班子”。

3、个人独断专行，内耗严重，不能形成合力的“散班子”。

4、不思进取，一味等、靠、要，不能开拓前进的“懒班子”。

5、思想作风不正，以权谋私，不能廉洁从政的“烂班子”。

替代品类挤占市场。速食产品中，速冻产品作为方便面主要的替代品类正在出现大幅增长，挤压了方便面的市场增长。速冻的低温速食产品在口味、健康等方面更胜一筹，直接给方便面造成冲击。比如湾仔码头、避风塘等积极发力低温食品，市场份额增长明显，而康师傅等传统方便食品巨头，显然没有把握这一趋势，丧失市场话语权，导致自身处于更加被动的不利局面。

其次，消费升级趋势难把握。方便面是不健康食品的概念已经根深蒂固，随着国民收入、健康意识提高，消费升级趋势日益明显，曾经主要面向低收入的学生以及城市务工人员、并且被认为不够健康的方便面产品很难迎合消费升级趋势，对于方便面的需求减弱也在所难免。最后，互联网冲击严重。至今，康师傅等方便面主要渠道仍是商场超市和便利店，并且希望人购买群体主要是年轻人群。但事实上，年轻人网购日益增多，而康师傅并未很好把握网购渠道，依旧维持对传统渠道的大规模投入，传统渠道销售下滑，净利润下滑也就难以避免。

此外，随着互联网进一步发展，生鲜电商不断涌现，以及O2O外卖平台的发展，也给方便面行业带来巨大冲击。艾瑞发布的《2015年中国外卖O2O行业发展报告》显示，2014年中国餐饮外卖市场规模已超过1600亿元，占整体餐饮消费的比例为5.8%，到2017年，这一比例有望达到9%，外卖市场整体规模也将超过3000亿元。互联网下的O2O外卖模式的兴盛，或将对康师傅等方便面企业的影响继续加深。就像食品行业分析师徐雄俊所预言，“如果康师傅依然墨守成规，不思进取，不排除会遭遇诺基亚

一样没落的命运”。

3、重点分析该单位的领导班子素质和工作作风？

答：（1）、贯彻能位相称原则

在选拔配备领导班子成员时，一定要坚持能力素质和职位要求相结合，适人适位。在领导班子建设中，一定要坚持因事设岗，选贤任能，注重实绩，量才施用，切忌人浮于事，任人唯亲。

（2）、采取措施，提高班子成员的素质

班子成员的素质是领导班子结构优化和领导班子整体效应提高的前提与基础。离开了领导成员的素质，一切都无从谈起。因此，必须下大力抓好。

领导成员的素质可以从以下几个方面提高：

1）过硬的专业能力；2）优良的品德素质；3）相适应的文化素质；4）有强烈的事业性和责任；5）有对员工的正确态度和深厚感情；6）有对员工的正确态度和深厚感情；7）有胜任本职的管理能力；8）团队建设能力；9）领导力；10）与上司相处的能力

（3）、完善结构，提高班子的整体合力

领导班子建设只注重单个成员的素质是不够的，还必须特别注意班子的整体结构。成员的素质再高，如果不能形成合力，整体功能发挥不好，班子也没有战斗力。选配好一个班子，必须从以下几方面完善结构：

第一，梯次的年龄结构。一般地说，基层领导班子，由于对体力等方面的要求较多，因而老同志的比例应适当小一些；而层次较高的领导班子，主要担负制订政策与计划，实施宏观调控，因而老同志的比例可适当高一些，以充分利用他们的丰富经验。

第二，合理的专业结构。一个结构优化的领导班子，应由完成领导目标所需的各类专业人才搭配组合而成。要做到合理配套，用其所学，用其所长，人尽其才。

第三，互补的智能结构。智能是人们运用知识的能力。领导班子要担负多种功能，它的

成员的智能不应是同一类型的。一个好的班子，必须是将、相、帅的合理组合，才能完备协调，发挥最佳的智能效能。

第四，和谐的气质结构。气质是指人的个性特点、风格、气度。使具有不同气质的班子成员恰当配合，达到既互相制约，又互相补充的目的。

第五，良好的品德修养。品德是人的世界观、人生观、价值观的高度浓缩与综合反映。在一个领导班子结构系统中，良好的品德素质是系统优化的关键。因此，班子成员个体品德如何，对完善群体结构是个至关重要的问题。

（4）、选好“一把手”，增强班子的协作功能

“一把手”是协调好各方面关系的枢纽，犹如乐队的指挥，能否奏出和谐优美的旋律，其作用是举足轻重的。哪里配备了德才兼备，能力高强，善于协调的“一把手”，哪里的工作就有声有色。

（5）、强化管理监督，促进“一班人”各尽其责

对领导班子成员实行岗位责任制，可以使每个成员明确自己所在岗位的职权和责任，便于他们各司其职、各负其责，积极主动地做好本职工作；可以消除因职责不清而造成的扯皮推委现象和好坏不分的弊端，激励班子成员找准位置，努力工作，奋发向上；使各项工作忙而不乱，提高工作效率。

4、你的收获是什么？怎样才能成为一名成功的管理者？

答：这次调研报告的收获有以下几个方面：

1、有管理的愿望：较高的地位和优厚的薪金可能是促使有效管理的一个重要因素，但强烈的管理愿望才是管理者实现高效管理的原动力。

2、与人交往的才能和感情的交流：要有理解别人感情的能力，并能应付交往中出现的各种情况。

3、正直和直率：这是一个合格管理者必须具备

的最高道德品质。

4、过去作为管理者的业绩：在公司里取得的工作经验是一个管理者事业成功的关键。

5、技术才能：它是一个合格管理者所必须具备的运用工具和特殊技术的能力。

6、与人工作的才能：这种才能体现了一种合作的力量，只有具备了同其他人共同工作的才能，才能开创一种环境，使人们感到放心，并可随便表达意见。

7、概念的才能：只有具备这种才能，才能看到“大局”、认识某种情况下的关键要素并懂得各要素之间的关系。

8、设计才能：只有具有这样一种设计才能，才能根据各种面临的现实设计出一个可行的解决问题的办法。

9、分析和解决问题的能力：他们必须审视周围环境，并经过合理的过程看到那些影响机遇的因素。

在未来竞争激烈的社会里，对成功的管理者的素质要求愈来愈高。未来的成功的管理者既不是单纯的技术专家，也不只是精通领导艺术的专家。他们不仅要胜任旧有成效的管理工作，还要有力地领导自己的团队在同心协力完成既定目标的同时，时刻准备迎接新的挑战。未来成功的管理者应具备的十种关键素质是：

1. 战地指挥家。越来越多的实践表明：企业需要的是能控制局面的领军人物——能够像装甲坦克一般用低沉的语调镇住整个会议室、不论有多大困难和障碍都能达到目的的人。做生意就像是打仗，而作为职业经理，最好是战地指挥家。

2. 胸怀坦荡。不斤斤计较个人得失，能谅人之短，补人之过。善于倾听不同的意见，集思广益。善用一种对员工包容和关怀的管理方式。对集体取得的业绩看得比个人的荣誉和地位更重要。

3. 团队组建、信念的传播能力。未来的企业更需要团队组建者和信念的传播者——即能够与雇员建立良好关系，向员工灌输企业忠诚理念的人。

4. 感染力和凝聚力。能用言传身教或已有的业绩，在领导层和员工中不断增加感染力、凝聚力的人。这种人在组织决策中，把信任不是建立在地位所带来的权威之上，而是靠自身的感染力来影响大家，坚定人们的信念。

5. “做大梦”的能力。能够对领导班子成员提出的众多议题，提出自己新颖的思想、建设性的意见或建议，把握好前进的方向，不断培养自己带领大家超越现实、想得更远。

6. 同情心。在组织工作中，不能只靠行政命令去强制人们的意志，而要努力去了解别人，并学会尊重别人的感情。选择人们普遍接受和认可的方式，让一颗博大的仁爱之心赢得众人的支持。

7. 预知能力。技术和全球化要求人们在工作中拥有新技巧、新能力和新的做事方式，以应对市场的瞬息万变。这就需要成功的管理者有创新精神 and 战略预知能力。

8. 医治能力。对于一个成功的管理者来说，当企业出现经济变革和重大变故时，能像一位成熟的外科手术主治医师那样，及时医治自己的企业是非常了不起的。

9. 致力培养员工的成长。努力培养员工的成长，不只是让员工感受到上司的器重，而更重要的是无形中提升了企业的内在价值，实现了个人、集体同升共荣的价值观。

10. 建立网络能力。只有建立“上挂、横连、下辐射”的公关营销网络，沟通协调好社会各界关系，才能不断拓展企业的生存发展空间。

#### 8. [G] 工作参与

答案：指一个人心理上对工作的认同程度，认为工作绩效对自我价值的重要程度

#### 9. [G] 古井酒厂

新春伊始，是许多企业回顾成绩、展望未来的时候，尤其是那些效益好的企业，更要在此时表彰一番以鼓舞士气。然而在连续几年... 么看法？

2. 这个案例对你搞好领导工作有哪些方面的启示？

3. 你认为王厂长应怎样做才能提高领导工作的有效性？

答案：1. 王效金厂长的管理风格是善于及时总结，按科学管理的要求，进行深刻而全面的反思，总结出了发展中的“五大失误”：其次相信群众，通过学习讨论，在总结经验和吸取教训中，提高了认识，统一思想，为企业再创辉煌打下坚实基础。

2. ①搞好企业的领导工作，领导者必须有战略的眼光；

②搞好企业的领导工作，领导者必须善于总结、及时反思；

③搞好企业的领导工作，领导者必须善于发动全体员工，充分调动他们的积极性；

④搞好企业的领导工作，领导者还必须通过各种形式全面提高员工素质。

3.

①从领导者自身入手，即明确组织对领导工作的要求、科学配备领导班子（集团人不断地提高领导者的素质和掌握领导艺术等。领导者是领导活动的主体，是集权、责和服务为一体的人C领导者要用好职权（惩罚权、奖赏权、合法权），充分发挥权威（模范权、专长权）的作用。按照特性（素质）理论的要求，不断地提高自身的素质，使自己在政治素质、知识素质、能力素质和身心素质等方面具有较高的水平。具体要注意组织对领导工作的要求、加强领导班子（集团）结构建设提高整体效能、科学地运用领导艺术等三方面的问题。

②从被领导者入手，不断地提高他们的素质，使他们不断地从不成熟到成熟。被领导者是领导活动的基础。光有高水平的领导者而没有一定水平的被领导者与之相配合，领导工作也不会达到有效的0领导者应根据被领导者的个性、能力、经验、知识、价值观、对自主的要求、职业倾向、期望和士气等不同，采取多种多样的措施和不同的领导方式来调动被领导者的自觉性、主动性和积极性。

③从环境入手，不断地创造一种和谐的环境。环境主要包括任务结构和组织情境。

10. [J] 简述菲德勒模型中对领导者工作影响最大的三个因素。

答案：菲德勒提出对领导者的工作影响最大的三个基本方面是职位权力、任务结构、领导者和被领导者之间的关系：（1）职位权力：指的是与领导者职位相关联的正式职权，以及领导者从上级和整个组织各方面所取得的支持的程度。这一职位权力是由领导者对下属的实有权利决定的。（2）任务结构：是指任务的明确程度和人们对这些任务的负责程度。当任务明确、每个人都能对任务负责时，领导者更易于控制工作质量，群体成员也更有可能会明确地担负起工作职责。

（3）领导者与被领导者之间的关系：菲德勒认为，上下级关系对领导者来说是最重要的，因为职位权力与任务结构大多处于组织的控制之下，而上下级关系会影响下级对领导者信任和爱戴的程度，以及是否愿意追随其共同工作。

11. [J] 简述基于知识转化的组织学习过程模型

答案：该学习模型是从学习的客体出发，分析了在组织学习中知识是如何转化的，有四种模式：社会化：个人间共享隐性知识，从隐性到隐形。

外在化：隐性知识在团队中共享后，经过整理被转化为显性知识。

合并：团队成员共同将各种显性知识系统整理为新的知识或概念，从显性知识到显性知识。内在化：组织内的各成员通过学习组织的新知识新概念，将其转化为自身的隐性知识，并完成知识在组织内的扩散。

整个过程是一个获取、创造、传播知识的过程，也是一个知识在组织中流动的过程

12. [J] 简述领导的三要素及其对领导行为的影响。

答案：（1）领导三要素为：领导者、被领导者、组织环境。（2）领导者是领导活动中最活跃的构成要素。领导是组织的一员，与其他组织成员有共同的目标、礼仪和要求，处于平等地位；同时，领导者又是组织的代表和带头人，与其他组织成员有着领导和被领导的分工关系，在领导活动中起着确立行动目标、进行决策和监督指导决策实施的重要作用。（3）在组织活动中，被领导者是领导行为的客体，与被领导者共同构成主体，其素质的高低，工作自觉性、主动性和创造性的大小，与领导者之间关系的融洽程度以及对组织的关心程度，在很大程度上决定着领导的有效性以及组织活动的整体绩效。（4）组织的一切活动都是在一定环境中进行，组织环境是指对组织绩效发生潜在影响的外部机构或力量。当领导者和被领导者的特性一定时，组织环境因素的变化对领导过程和领导效果的好坏就有很大的影响。

13. [J] 简述七层次的马斯洛需要层次理论的主要内容。

答案：马斯洛将人的需要分为七个层次：（1）生理的需要。这是人类为维持自身生命的最基本需要，包括吃、穿、住及休息等需要。（2）安全的需要。这是人类要求保障自身安全、摆脱失业和丧失财产等威胁的需要。（3）友爱和归属的需要。这是社会交往的需要，当生理及安全的需要得到相当的满足后，友爱和归属的需要便占据主导地位。（4）尊重的需要。当一个人第三层次的需要得到满足后，通常会产生尊重的需要，包括自尊和受人尊重两个方面。

（5）求知的需要。人有知道、了解和探索事物的需要。（6）求美的需要。人有追求匀称、整齐和美丽的需要，并且通过从丑向美转化而得到满足。（7）自我实现的需要。这是一种使人能最大限度地发挥自己的潜能并完成某项工作或某项事业的欲望，是马斯洛需要层次理论中最高层次的需要。

14. [J] 简述前景理论中的价值函数及其特征

答案：价值函数是经验型的，它说明客观事物引



起的心理价值感并不与客观状态相对应。它呈“S”型,在选择某一参照点之后被分成“获益”与“损失”两方面来计算。它的特征包括:

- (1)价值函数在获益区间(参照点之上)是上凸的,大多数人在面临获得时是风险规避的;
- (2)而在损失区间(参照点之下)是下凹的,大多数人在面临损失时是风险偏爱的
- (3)损失曲线比获益曲线更陡峭,人们对损失比对获得更敏感。

(4)越是靠近参照点的差异越敏感,越是远离参照点的差异不敏感,呈现边际递减规律

15. [J]简述如何进行有效的信息沟通。

答案: (1)沟通要有认真的准备和明确的目的性。(2)沟通的内容要明确。(3)沟通要有诚意,要取得对方的信任并建立起感情纽带。(4)提倡平行沟通。(5)提倡直接沟通、双向沟通和口头沟通。(6)设计固定沟通渠道,形成沟通常规。

16. [J]简述组织变革的阻力。

答案: (1)来自观念的阻力:由于长时间生活在相对稳定、变化不大的组织环境中,一些人形成了照章办事、按部就班、因循守旧的思想,特别是组织的一些上层领导认为一动不如一静,存在求稳怕乱、不愿担风险的思想,成为组织变革的巨大阻力。(2)来自地位的阻力:一项变革常常会因为改变了原来的体制或结构,调整了人事关系,使组织中权力和地位的关系重新进行配置,造成一部分人丧失或者削弱了原来的地位和权力,从而产生不满和抵触情绪。(3)来自经济的阻力:如果一项变革引起人们的收入直接或间接下降,就将遭到抵制。

17. [J]简述组织文化的功能。

答案: (1)导向功能:把组织整体和组织员工个人的价值取向及行为取向引导到组织所确定的目标上来,从而建立内部的动力机制。(2)规范功能:组织文化是用一种无形的思想上的约束力形成一种软规范,制约员工的行为,以此来弥补规章制度的不足。(3)凝聚

功能:企业文化将员工个人的思想感情和命运与组织的安危紧密联系起来,使员工对组织产生归属感和认同感。(4)激励功能:良好的文化氛围能产生一种激励机制,激励员工为实现自我价值和组织发展而勇于献身、不断进取。(5)创新功能:企业文化是组织创新的一个重要方面,是激发员工创新精神的源泉和动力。(6)辐射功能:企业文化除对本组织产生很大影响外,还会对社会公众、本地区乃至国内外组织产生一定的影响,在提高组织知名度的同时构成社会文化的一部分。

18. [J]简述组织行为学的研究方法应遵循的原则。

答案: (1)研究程序的公开性。任何一项科学研究都必须公开说明研究的全过程、所用的程序、所测的变量和测量方法。(2)收集资料的客观性。在科学研究中,研究人员要尽量避免受自己个性和主观偏见的影响,也就是要客观、如实地收集和占有数据、资料,这样才能得出正确的结论。(3)观察与实验条件的可控性。由于影响人的行为和工作绩效的因素是多方面的,要找出某一因素与人的工作绩效的关系,就必须把其他可能影响工作绩效的因素控制在一定条件下,而集中精力专门观察和实验这一因素对工作的影响。(4)分析方法的系统性。这是指不仅要把每个影响事物变化的因素都置于整个大系统中去研究分析,还要把从过去到现在有关方面的知识加以系统化、条理化。(5)所得结论的再现性。只要采取公开相同的研究程序,收集的数据资料是客观的,在相同可控的条件下,不断重复做相同的实验,相同的结论就会不断出现。(6)对未来的预见性。由于所用的研究方法是科学的,所得的结论是反映客观规律的,运用这个规律就可以预见未来,从而有可能事先采取有效措施来预防消极行为,引导积极行为的发生。

19. [J]角色间冲突

答案:角色间冲突:两个或更多的角色期望同时存在,满足一个角色期望就无法满足另外一个角色的期望

20. [M]某电子电器工业公司是一个由十几家小厂组成的专业公司。公司行政领导班子由一正三副四个成员组成。总经理由于年事已高即将退休,需要物色一个合适的新...,不以为然,依旧我行我素。

问题:依据个体差异的相关知识,从气质、性格、能力的角度对两位厂长进行分析和比较,选出你认为合适的经理,说明理由。

答案:根据个体差异的相关知识,我们可以从气质、性格和能力三个维度对李厂长和王厂长进行分析比较。

气质方面,李厂长表现出胆汁质的特征,这种气质类型的人通常具有强烈、冲动、决断力强的特点。李厂长的A型人格特征,即竞争性、时间紧迫感、工作导向,也与胆汁质气质相吻合。而王厂长的气质类型接近粘液质,这种气质的人通常冷静、稳重、有耐心,与B型人格特征相符合,表现为内倾型。性格方面,李厂长性格开朗、精力充沛,善于交际,但同时也有骄傲自满、急躁和不善于处理人际关系的问题。王厂长性格内向、沉稳,善于深思熟虑,对员工的思想工作做得很好,人际关系处理得当,但被认为缺乏开拓精神,过于谨慎。

能力方面,李厂长在概念技能和技术技能上表现出色,能够进行科学管理,提高经济效益,但人际技能有欠缺,与公司领导和其他厂长的关系处理得不够好。王厂长在人际技能上表现出色,善于沟通和处理员工关系,技术技能也不错,但在概念技能上稍弱,可能在战略规划和创新方面不如李厂长。

综合考虑,王厂长在气质、性格和能力上更适合担任新总经理的职位。他具有冷静、稳重的气质,善于处理人际关系,能够与公司上下保持良好的沟通,这有助于维护公司的内部和谐与外部合作。尽管他在概念技能上

稍显不足,但他的管理经验、对员工的关怀以及对技术设备投资的重视,都表明他具备了作为领导者的基本素质。此外,他的稳健作风和长远规划能力,能够为公司带来持续稳定的发展。因此,从公司整体利益和未来发展的角度出发,王厂长是更合适的人选。

21. [Q]企业家常常号召职工“以厂为家”、“以公司为家”,试图以此来增加企业的凝聚力,为企业创造更好的效益。但真正能让职工感到企业是自己的“家”,却没...经理B是如何提高A公司的凝聚力的?(10分)

2. 你从该案例中得到了什么样的启示?(10分)

答案: 1. 总经理B是以民主的方式来管理企业的,使员工感受到大家庭的温暖;做到知人善任,合理使用人才,强调发挥人的积极性和创造性,以能有一个高素质的人才队伍而感到骄傲;能以身作则、宽严相济,注重团结,营造出一种使人奋发向上的组织氛围。正是这些,使得A公司具有很高的凝聚力。

2. 启示:

1、以人为本的管理哲学:总经理B奉行“大家庭”式的经营管理哲学,注重员工的情感关系,使职工感到企业是自己的“家”。这表明一个组织的成功与领导人坚持以人为本、重视员工的幸福和发展密切相关。

2、发挥人的创造性:总经理B强调发挥员工的创造性,建立有知识、能力、胆量的人才队伍。这体现了对员工能力的充分信任和赋权,激励员工在工作中发挥创造力,为企业创造更好的效益和成就。

3、强调团结一致:总经理B注重全公司上下的团结一致,广开言路,重视反面意见,并通过宣传解释使员工齐心协力。这说明团结的力量在组织的发展中非常重要,需要领导者积极营造和促进团结的氛围。

4、体谅下属,宽厚待人:总经理B在决策时严格要求,但在体谅下属时成为宽厚的长者。这种关怀和尊重员工的态度能够增强员工的归属感和

忠诚度，促进员工积极投入和留任。

5. 营造“大家庭式的生活氛围:总经理B通过组织业余活动、邀请员工家属参与等方式营造大家庭‘式的生活氛围。这种关注员工的整体幸福和生活质量，可以加强员工之间的情感联系，提高工作满意度和凝聚力。

综上所述，一个组织的领导人的管理哲学和管理方式对于组织的发展具有至关重要的影响。以以为本、注重发挥人的创造性、强调团结一致、体谅下属和营造良好的工作氛围是塑造成功组织的关键要素。

22. [Q]请列举五种在组织管理活动中常见的知觉错误形式。

答案：（1）知觉防御：当个体希望维护与保护自己的观点时，就会更多关注与自己意见一致的信息，而那些与自己的观点或需要不一致的信息与事物，就容易被忽视。（2）晕轮效应：在知觉活动中，只能注意到某个事物或个人比较突出的特征，并且用这个特征代表整体的性质。（3）首因效应和近因效应。首因效应：先入为主，对于一开始知觉到的信息，总容易留下特别深刻的印象，而对于后面的信息不能给予平等的或足够的重视。（4）定型效应：个体过去的经验对当前知觉的影响。

（5）对比效应：对多个认知对象与参照点进行比较时产生的认知和评价的偏差。（6）投射效应：人们在认知他人时，常常假定他人与自己有相同的倾向，于是把自己的特点归属到他人身上。

23. [Q]群体

答案：群体与个体相对，是个体的共同体。不同个体按某种特征结合在一起进行共同活动、相互交往就形成了群体。

24. [Q]群体凝聚力

答案：群体凝聚力，是指群体对其成员的吸引力，成员对群体的向心力，以及群体成员之间的相互吸引力。凝聚力越强，成员对群体越忠诚，就越能遵守群体规范。

25. [R]如何看待评先进工作者

高山是在某部委行政机关工作的一位公务人员，负责行政事务管理工作。去年他是全单位的先进工作者。他精力充沛... 任应怎样才能做好高山的思想工作？请用认知不协调理论来分析。

3、高山是属于什么气质类型的人？请用希波克拉底的气质理论来分析。

答案：1、通过案例可以看出，一方面高山对先进工作者的认知观念，没有随该单位对评先进工作者标准的改变而改变，从而他产生了不公平感觉。从亚当斯的公平理论来看，如果一个人的劳动投入和所得报酬的比值与另一个人的劳动投入和所得报酬的比值相等，那他就会感到公平。显然高山认为自己认真地工作，劳动投入大，就应该评上先进，结果却未被评上；而杨海只是会写文章，并没有像他那样认真地工作，劳动投入不大，却评上了先进。他觉得二人的劳动投入与所得回报之间的比值是不等的，所以他感到不公平。2、高山的领导要想做好他的思想工作，就要协调高山的认知，使之达到平衡状态，同时使他感到公平。根据菲斯廷格的认知不协调理论，主任需要帮助高山重新认识先进工作者的评选标准；或是帮助高山在继续搞好行政工作的同时，也多发表论文；或是下年度评选先进时广泛征求大家意见，修改评选标准，如既要要看其行政工作的效果，也要看科研成果的水平与数量。3、希波克拉底把气质划分为多血质、胆汁质、黏液质、抑郁质四种类型。根据希波克拉底的气质理论，可以判断出高山属于黏液质型。因为案例中的高山精力充沛、热爱工作、爱动脑筋、勤于动手，主任交办的工作他完成得相当出色，还经常承担起很多别的同事不愿做的事情，可他对要改变先进工作者评选标准的传言反应较慢，尽管他没被评上先进，至今还想不通，但他并未溢于言表。这些正好符合黏液质有精力、沉着平稳、行为反应迟钝、不灵活、不敏捷、情绪易受抑制、不易表露、行为内倾性较强等主要行为

特征。

26. [R]如何认识管理工作中的人的因素？

答案：每个主管人员就是要通过领导职能，帮助人们看到在他们为组织目标作出贡献的同时，也能够满足他们自己的需要并施展他们的潜在能力。因此，主管人员就要了解人、了解人的个性和他们的品格所能起到的作用。

（1）在管理人员的计划中，个人远远不只是一种生产因素。

（2）人们不仅起的作用不同，而且连他们自己本身也是各不相同的。

（3）管理涉及到实现组织的目标。

（4）人都是受外界因素影响的一个整体，就这一点来说，人是相同的。

27. [S]社会抑制

答案：由于他人在场或者与他人一起活动时，所带来的行为效率和绩效的降低

28. [S]双向沟通

答案：在沟通过程中，发送者和接收者的地位不断变换，信息在双方间反复流动，直到双方对信息有了共同理解为止

29. [W]王安电脑公司曾是美国IT企业界的一颗闪亮的明星。美籍华裔科学家、企业家王安在美国波士顿创办了一家驰名世界的“王安电脑公司”，他从600美元投... 重的困境时，才会解雇少量的人员，而一旦形势好转，王安总是尽可能地把这些解雇人员再招回来。王安公司就是这样在发展着，并以此丰富自己的成功经验。思考题：1、根据西方人性假设理论，王安的人性观属于哪一种？（25分）

2、如果用M(积极性的高低)=E(期望值)·V(效价)来表示王安激励员工的过程，那么请你指出这个模型中什么是目标、变量和关系？（25分）

答案：答：（1）从案例我们可以看出王安目光远大，办事果断，懂得人才开发的重要，充分重视人的作用。对于人的使用，自始至

终充满尊重、理解和信赖。王安认为，公司是人组成的，能不能把每个员工的积极性发挥出来，将关系到公司的成败。平日里，王安从不插手一个具体项目的日常管理工作，只是在他认为非要他管不可的时候，他才露面。而且公司内部每一个员工的意见他都爱听。公司很少解雇员工，他以最大努力发挥公司里每一个人的积极性。根据西方人性假设理论，王安的人性观属于“自我实现人性的假设”。此假设认为：第一、工作可以成为满意的源泉；第二、人们在实现他们所承诺的目标任务时，会进行自我管理和自我控制；第三、对目标、任务的承诺取决于实现这些目标、任务后能得到的报酬的大小；第四、在适当条件下，一般的人不但懂得接受，而且懂得去寻求负有职责的工作；第五、在解决组织问题时，大多数人具有运用相对而言的高度想象力、机智和创造性的能力。

（2）如果用M=E\*V来表示王安激励员工的过程，那么这个模型中目标是自我实现、变量是王安和员工，关系是尊重、理解和信赖。激发力量=效价×期望值（M=V·E）M代表激发力量的高低，是指动机的强度，即调动一个人积极性，激发其内在潜力的强度。它表明人们为达到设置的目标而努力的程度。V代表效价，是指目标对于满足个人需要的价值，即一个人对某一结果偏爱的强度。（-1≤V≤1）。E代表期望值，是指采取某种行为可能导致的绩效和满足需要的概率。即采取某种行为对实现目标可能性的大小。（0≤E≤1）。

30. [X]详述气质的类型与特征

答案：答：气质是人典型的、稳定的心理特点，是人天生的、表现在心理活动动力方面的个性心理特征；

气质可以分为四类：

（1）多血质：情绪兴奋性高，四位言语动作敏捷心境变化快但强度不大，稳定性差。

（2）黏液质：情绪兴奋性和不随意反应性都较



低，沉着冷静，情绪稳定，深思熟虑，四位言语动作迟缓。

（3）胆汁质：情绪兴奋性高，反应迅速，心理变化剧烈，抑制能力较差。

（4）抑郁质：感受性很强，善于觉察细节，见微知着，细心谨慎，敏感多疑。

31. [X]新春伊始，是许多企业回顾成绩、展望未来的时候，尤其是那些效益好的企业，更要在此时表彰一番以鼓舞士气。然而在连续几年保持高速发展的古井酒厂，此... 2. 本案例对搞好领导工作有哪些方面的启示？（6分）

3. 你认为王厂长应怎样做才能提高领导工作的有效性？（8分）

答案：1. 王效金厂长的管理风格是善于及时总结，按科学管理的要求，进行深刻而全面的反思，总结出了发展中的“五大失误”；其次相信群众，通过学习讨论，在总结经验和吸取教训中，提高了认识，统一思想，为企业再创辉煌打下坚实基础。

2. 这个案例对我们有以下的启示：（1）搞好企业的领导工作，领导者必须有战略的眼光；（2）搞好企业的领导工作，领导者必须善于总结、及时反思；（3）搞好企业的领导工作，领导者必须善于发动全体员工，充分调动他们的积极性；（4）搞好企业的领导工作，领导者还必须通过各种形式全面提高员工素质。

3. 提高领导的有效性，应从以下几方面入手：（1）从领导者自身入手。即明确组织对领导工作的要求、科学配备领导班子（集团）、不断地提高领导者的素质和掌握领导艺术等。领导者是领导活动的主体，是集权、责和服务为一体的人。领导者要用好职权（惩罚权、奖赏权、合法权），充分发挥权威（模范权、专长权）的作用。按照特性（素质）理论的要求，不断地提高自身的素质，使自己在政治素质、知识素质、能力素质和身心素质等方面具有较高的水平。具体要注意组织对领导工作的要

求、加强领导班子（集团）结构建设提高整体效能、科学地运用领导艺术等三方面的问题。（2）从被领导者入手，不断地提高他们的素质，使他们不断地从不成熟到成熟。被领导者是领导活动的基础。光有高水平的领导者而没有一定水平的被领导者与之相配合，领导工作也不会达到有效的。领导者应根据被领导者的个性、能力、经验、知识、价值观、对自主的要求、职业倾向、期望和士气等不同，采取多种多样的措施和不同的领导方式来调动被领导者的自觉性、主动性和积极性。（3）从环境入手，不断地创造一种和谐的环境。环境主要包括任务结构和组织情境。

32. [Y]杨利平糯米美食厂  
杨利平本是莹县杨家村的一位普通农民，不过人们早就知道他有一种祖传绝招——烹制一种美味绝伦的糯米甜品——杨家...？

2、根据案例请指出表哥汤正龙建议的工厂结构是种什么类型的组织结构？

3、汤正龙建议的组织结构有何优缺点？

答案：1、根据组织结构理论便能发现，杨利平的美食厂采用的是一种职能制（或直线职能制）组织结构。它的优点是能充分发挥各部门的专业管理作用，对本部门的生产、技术和经济活动进行有效的组织和指挥，以适应现代工业生产技术和分工的要求；缺点是科室和车间人员的职责和权限难以明确划分，许多问题需要许多部门协同解决，终将影响效率和贻误工作，且不适于企业大规模生产。这种组织结构比较适合于企业成立和发展的初期。

2、表哥汤正龙认为如果陆家蚊香厂要发展，就应不失时机地抓住市场需求，扩大生产规模，彻底改组该厂结构，在总厂的领导下，按不同产品或地区来分为许多独立经营和核算的部门。他建议的产品型结构其实质是一

种事业部制组织结构。

3、汤正龙建议的这种事业部制组织结构的优点是便于组织专业化和实现组织内部的协作；最高管理部门可以摆脱日常行政事务，成为坚强有力的决策机构，同时各事业部自成系统、独立经营、独立核算，可以发挥灵活性和主动性；各事业部之间有比较、有竞争，可以促进事业的发展；生产与销售可以直接联系，供求关系可以很快得到反馈；公司把各个事业部作为自治单位，使各个部的经理能从整体观点来组织这一部门的各项业务，受到全面的考验，从而有条件提升到最高部门，这是培养和训练管理人才较好的组织模式。缺点是：机构重复，容易造成管理人员浪费；由于各个事业部独立经营，使各事业部之间人员互换困难，相互支援差；各事业部经理考虑问题容易从本部门出发，忽视整个企业的整体利益。

33. 一、案例分析：[A]爱通公司里的员工关系(50分)

明娟不再和阿苏说话了。自从明娟第一天到爱通公司上班，她就注意到了阿苏，阿苏总是表现得冷漠疏远。开始，她认为阿...。但是一项新的惯例建立起来了：明娟和阿苏在每天的十点钟一起去喝杯咖啡休息一下。他们的友好状态使在他们周围工作的同事们从高度紧张中松弛下来了。思考题：（1）明娟和阿苏之间产生矛盾的原因是什么？

（2）威恩作为公司领导解决矛盾的方法是否可行？

（3）本案例对如何处理人际关系有何启发？

答案：答：（1）由职权之争引发冲突，又因信息沟通障碍产生矛盾。（2）威恩解决矛盾的方法是可行的。他采用了转移目标的策略，如给他们设置一个共同的冲突者马德，并促进明娟和阿苏之间沟通信息，协调认知。

（3）改善人际关系一定要体现平等的原则、互利原则和相容的原则。让明娟和阿苏

和平共处、互相谅解，且告知他们未升迁的利益更大，并使他们相信威恩的话。这一过程启发我们应该依据人际交往的原则，运用科学的方法，帮助下属正确处理好人际关系方面的问题。

34. 一、案例分析：[L]利民公司的组织结构变革(20分)

利民公司于1991年开创时只是一家小面包房，开设一间商店。到2000年因经营得法，又开设了另外八间商店，拥...方式，使他不能适应环境和职员能力方面的变化。后来在2002年，唐文还是按现实情况绘出一张组织结构图，见图1。由于感到很不合理，没敢对父亲讲。图1：2002年的组织结构图

2003年唐济突然去世，家人协商由刚从大学毕业的唐文继任总经理，掌握公司大权。唐文首先想到的是改革公司的组织结...从重要职位上调开，可能使他们不满（尽管他了解公司职工对其父原来的安排都有些怨言）。于是他准备逐步实施这项改革，争取用一年左右的时间去完成它。图2：2003年设计的组织结构图

问题：（1）唐文为什么要把组织结构改成图2的样子，原先的结构有什么问题？

（2）唐文改革组织结构可能遇到什么问题？他应当如何分步骤地予以实施？

答案：答：（1）因为唐文为了便于自己对公司进行集中领导，有利于他实施控制与管理，所以要对以前的组织结构进行改革。改革后的组织结构是典型的直线职能结构：他包含了直线关系、参谋和委员会，管理层次分明，且具有集中领导，便于调配人力、财力和物力；职责分明，有利于提高办事效率；秩序井然，使整个组织有较高稳定性的优点。原先的组织结构具有多头领导、权责不明、管理层次混乱、管理跨度不合理等缺点。

（2）唐文改革组织结构可能遇到以下问题：

① 来自公司上下员工观念上的阻力； ② 因地位变化产生的阻力； ③ 来自人们的生活习惯

方面的阻力；④来自社会环境方面的阻力，如人们的职责或批评等。

他应该分以下步骤予以实施：①要开展宣传教育活动；②要利用群体动力，发动群众讨论和参与组织结构改革；③举办培训班，号召人们促进与支持改革；④奖惩分明，使用力场分析法，奖励先进、教育后进，增强支持改革的因素，削弱反对因素。

35. [Y]一家大型房地产开发公司的总裁组织召开了一个新项目论证会议。会议一结束，作为设计部总经理的老刘就拿着相关文件匆匆忙忙地跑回自己的办公室，一边仔...队成员为什么不参与进来？新的工作任务如何协调？结合案例思考：1.老刘对团队的管理方式是怎样的？2.如果你是老刘，应该采用怎样的团队管理方式？

答案：答题要点：1.老刘作为团队领导对下属的管理只是一味地将工作部署和安排给下属，没有给员工沟通和表达意见的机会，团队成员对工作的目标和进度等情况都不了解。2.第一，开完会后不是急着找成员单独讲话，而是考虑一下现有团队成员的能力，再将要开展的工作厘出一份任务清单，并排好优先排序，再按照团队角色进行工作预安排后，召集各个团队成员一起开会，让团队成员了解自己的新任务、提出相应的困惑，并给予成员清楚的解释；第二，将工作任务分解说明分发给各个团队成员，并在会上予以说明和加以确认；第三，与团队成员一起进行新工作任务的讨论，协调各个成员之间的工作配合、进度安排等事宜，对团队成员间的工作接口加以说明，鼓励团队成员进行沟通；第四，还要明确告诉团队成员配合项目任务的工作会议在何时、何地召开，出现问题如何处理等。

36. [Y]一家大型房地产开发公司的总裁组织召开了一个新项目论证会议。会议一结束，作为设计部总经理的老刘就拿着相关文件匆匆忙忙地跑回自己的办公室，一边仔...1.老刘对团队的管理方式是怎样的？（8分）

2.如果你是老刘，应该采用怎样的团队管理方式？（12分）

答案：1.老刘作为团队领导对下属的管理只是一味地将工作部署和安排给下属，没有给员工沟通和表达意见的机会，团队成员对工作的目标和进度等情况都不了解。2.从这个案例中我们看出，作为团队领导，应改变传统的管理方式，才能更有效地开展团队工作，以达到团队协同效应，具体可以从以下几个方面着手：

1、让团队成员充分理解工作任务或目标。只有团队成员对工作目标有了清楚、共同的认识，才能在成员心中树立成就感，也才能增加实施过程的紧迫感。我们知道：“个人因有了目标改善了整个生存状况，因为它赋予个人从事工作更多的意义”，同样，达成共识的团队目标，也能赋予成员克服障碍、激发能量的动力。

2、在团队中鼓励共担责任。要鼓励团队成员共担责任，团队领导应帮助团队成员之间共享信息，以建立一种鼓励信息共享的氛围；让团队成员知道团队任务进展状况，以及如何配合整个任务的完成；在团队中提供成员之间的交叉培训，使每个成员都清楚认识到自己并不知道所有的答案，确保有关信息的传递。

3、在团队中建立相互信任关系。信任是团队发挥协同作用的基础，最终达到1+1>2的效果，建立信任管理应从两方面进行。一是在团队中授权，即要勇于给团队成员赋予新的工作，给予团队成员行动的自由，鼓励成员创新性地解决问题；而不是，什么事情都认为自己很能而亲历亲为，一步一汇报。二是在团队中建立充分的沟通渠道，即鼓励成员就问题、现状等进行充分沟通，激发思维的碰撞；塑造一种公平、平等的沟通环境；公开、以问题为导向的沟通方式，积极正面、共鸣的沟通氛围。

37. [Z]在我国优秀的领导者应具备哪些基本

素质？

答案：答：概括起来看，优秀的领导者的素质应包括四大方面，即政治素质、知识素质、能力素质和身心素质。具体要求是：

①政治素质  
一名优秀的领导者，必须具备良好的政治品质和工作作风

②知识素质  
作为一名领导者，主要工作是管理，特别是对人的管理。而管理是一门综合性的学科，涉及多方面的知识，这就要求领导者必须具有广博的知识。

③能力素质  
能力是知识和智慧的综合体现。领导是一种综合实践活动，对于能力素质的要求比较高。能力来源于学习、实践和经验，具体包括以下几方面：筹划和决断能力；组织指挥能力；人际交往能力；灵活应变能力；改革创新能力。

④身心素质。  
要有健康的身体，良好的心理状态，始终保持精力充沛，满足繁忙工作的需要。

38. [Z]正强化：  
答案：指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。

39. [Z]自主工作小组有哪些特征？  
答案：自主性：有自主安排任务和 workflows 的权力。  
协作性：成员相互依赖，有共同目标。  
技能多样性：成员具备多种技能且相互学习。  
信息共享：内部信息流通畅，与外部沟通良好。

40. [Z]组织公民行为  
答案：组织公民行为：不是在正式报酬体系中规定的，但能够提高组织绩效的自主行为

41. [Z]组织文化  
答案：组织文化：是指组织在长期的生存和发

展中所形成的，为组织多数成员所共同遵循的最高目标、基本信念、价值标准和行为规范

42. [Z]组织行为学  
答案：组织行为学：是采用系统分析的方法，研究一定组织中人的心理和行为的规律，从而提高管理人员预测、引导和控制人的行为的能力，以实现组织既定目标的科学。

复合题(6)微信号：zydz\_9527

1. 贾厂长的故事 贾炳灿同志是上世纪八十年代初调任...

2. 名词部分 解释部分 A、奥德佛的ERG理论...

3. 名词部分 解释部分 A、感觉...

4. 名词部分 解释部分 A、气质...

5. 王安电脑公司 王安电脑公司曾是美国IT企业界的...

6. 研究所里来了个老费 鲍尔敦一个人在自己的办公室...

1. [J]贾厂长的故事  
贾炳灿同志是上世纪八十年代初调任上海液压件三厂厂长的。他原是上海高压油泵厂厂长，治厂有方，使该厂连获“行业排头...消对她们的处分，以后这一条厂规就此不了了之，行不？…… 贾厂长皱起了眉头。

请在认真读完该案例后，对下列问题做出单项选择：

1. [R]如果贾厂长认定要用经济杠杆来管理员工，你认为他应该怎样对待刚刚公布的关于迟到早退的惩罚规定，才能既保住领导威信又使员工心服口服？（ ） 答案：彻底改造女澡堂，以扫清新规定执行的障碍

2. [Q]请运用利克特的领导行为理论来判断贾厂长的领导方式属于哪种类型？（ ） 答案：开明和权威式

3. [L]利克特的领导行为理论被称为（ ） 答案：管理系统理论

4. [A]案例中贾厂长制定政策时发挥他以前在上海高压油泵厂的经验 and “行业排头兵”优秀厂



长的名望优势来解决上海液压件三厂的新问题，这属于哪种解释群体决策现象的假设？

( ) **答案：领袖人物作用的假设**

2. [M]名词部分 解释部分

- A、奥德佛的ERG理论
- B、劳勒的期望模式
- C、亚当斯的公平理论
- D、斯金纳的强化理论
- E、豪斯-迪尔公式

F、属于内容型激励理论

G、属于过程型激励理论

H、属于行为改造型激励理论

I、属于综合激励模式

请选择表格两列连线正确的答案：

1. [W]无**答案：A-F**

2. [W]无**答案：B-G**

3. [W]无**答案：C-G**

4. [W]无**答案：D-H**

5. [W]无**答案：E-I**

3. [M]名词部分 解释部分

- A、感觉
- B、知觉
- C、社会知觉
- D、自我知觉
- E、错觉

F、是当前直接作用于感觉器官的整个客观事物在大脑中的反映。

G、是知觉主体的一种特殊的社会意识，它影响着主体的心理活动，调节主体的社会行为。

H、既包括对自己心理与行为状态的知觉，同时又包括对自己的目标与发展途径的认识。

I、是人脑对客观事物个别属性（如颜色、声音、气味等）的反映，通过它可获得事物的个别属性的知识。

J、当个体对客观事物的认识，由于观察的角度不同，或得到的信息不够全面，不充分时，就会使知觉产生错误的结果。

请选择表格两列连线正确的答案：

1. [.] **答案：A-I**

2. [.] **答案：B-F**

3. [.] **答案：C-G**

4. [.] **答案：D-H**

5. [.] **答案：E-J**

4. [M]名词部分 解释部分

- A、气质
- B、能力
- C、性格
- D、态度
- E、价值观

F、是一种心理活动的动力性特点。

G、是个体对现实的稳定态度和习惯化的行为方式。

H、是指个体对人对事所持有的一种具有持久而又一致的心理和行为倾向。

I、是个体为完成某种活动所必备的基本心理素质，它也是基本的心理特征之一。

J、是指一个人对周围的客观事物（包括人、物、事）的意义、重要性的总评价和总看法。

请选择表格两列连线正确的答案：

1. [W]无**答案：A-F**

2. [W]无**答案：B-I**

3. [W]无**答案：C-G**

4. [W]无**答案：D-H**

5. [W]无**答案：E-J**

5. [W]王安电脑公司

王安电脑公司曾是美国IT企业界的一颗闪亮的明星。美籍华裔科学家、企业家王安在美国波士顿创办了一家驰名世界的

“王...这些解雇人员再招回来。王安公司就是这样在发展着，并以此丰富自己的成功经验。

请你在认真读完该案例后，对下列问题做出单项选择：

1. [Q]请你根据西方人性假设理论来判断，王安把公司中的员工看作是 ( ) **答案：自我实**

现的人

2. [W]为调动员工积极性，王安公司和员工之间劳动关系问题上只用哪一类词？ ( ) **答**

**案：聘用**

3. [D]当一个研究对数计算器的工程师告诉王安，公司的工作计划同他在几个月前达成的夏季度假租房协议发生冲突时，王安是如何处理的？ ( ) **答案：该工程师完成工作后可用王安私人别墅度假**

4. [R]如果用M(积极性的高低)=E(期望值)?V(效价)来表示王安激励员工的过程，那么这个模型中的变量和关系是什么？ ( ) **答案：M、E、V都是变量、M=E.V是关系**

6. [Y]研究所里来了个老费

鲍尔敦一个人在自己的办公室里坐着。下班了，屋里静悄悄的，人全走光了。老鲍把坐姿调整一下，使自己坐得更舒服... 出好成果，走到最前头，所里就提拔谁。”这话如今听起来，好像就有点像威胁了。

请你在认真读完该案例后，对下列问题做出单项选择：

1. [B]鲍尔敦对费士廷的到来心情难免紧张、激动，反复琢磨人和事，心情复杂矛盾，情绪也不稳定，在和老费谈话后，更喜欢找季老谈话，并充满了对季老的依赖。根据这些现象，请你用麦迪的个性理论分析来判断鲍尔敦的个性特征是哪一类型？ ( ) **答案：外向-高忧虑**

2. [B]本案例很多地方都对鲍尔敦的内心活动进行了描述，那么请问决定人的心理活动动力特征的是什么？ ( ) **答案：气质**

3. [J]结合案例所描述的鲍尔敦的内心活动现象来看，影响人一生成功的最主要的因素是什么？ ( ) **答案：情商**

4. [R]如果用鲍莫尔对领导人提出的十大条件来衡量，在正确对待费士廷到来这件事情上，鲍尔敦应加强自身哪方面的修养？ ( ) **答案：合作精神**