

《管理学》考试复习题

一、选择题

- 1.需要层次理论的代表人物是(A)
A.马斯洛 B.赫兹伯格 C.亚当斯 D.斯金纳
2. 佛光广告公司是一家大型广告公司，业务包括广告策划、制作和发行。考虑到一个电视广告设计至少要经过创意、文案、导演、美工、音乐合成、制作等专业的合作才能完成，下列何种组织结构能最好地支撑佛光公司的业务要求？(C)
A. 直线型 B. 职能型 C. 矩阵结构 D. 事业部制
3. 药品销售公司收购制药企业属于(B)
A. 前向一体化 B. 后向一体化 C. 横向一体化 D. 合资经营
4. 通过听取有关专家意见进行预测的方法是(B)
A. 回归分析法 B. 德尔菲法 C. 关连树法 D. 先行指导法
5. 管理层次少而管理宽度大的组织结构被称为(B)
A. 直线型组织结构 B. 扁平式结构 C. 职能型组织结构 D. 事业部制组织结构
6. 梅奥通过其领导的霍桑试验建立了人际关系学说，该学说属于(A)
A. 行为管理理论 B. 古典管理理论 C. 系统管理理论 D. 权变管理理论
7. 人员的配备工作，属于(B)
A. 现场控制 B. 前馈控制 C. 反馈控制 D. 直接控制
8. 下列选项中，属于集权制组织特点的是(A)
A. 中下层可以有日常的决策权限 B. 中下层在统一规划下可独立经营 C. 中下层有一定的财务支配权 D. 以上都是
9. 曹雪芹虽食不果腹，仍然坚持《红楼梦》的创作是出于其(D)
A. 安全的需求 B. 社交的需求 C. 自尊与受人尊敬的需求 D. 自我实现的需求
- 10.按照管理方格理论的观点，对工作和人都高度关心的领导行为类型是(D)
A.乡村俱乐部式管理 B.任务式管理 C.中间型管理 D.团队式管理
- 11.关于冲突观念的现代观点认为(D)
A.冲突有害无益 B.冲突应当避免 C.冲突有利无害 D.冲突保持在适度水平是有益的
- 12.不同层次领导者所需能力结构是有差异的。对于高层领导者而言，最重要的能力是(C)
A.技术能力 B.交际能力 C.行政管理能力 D.沟通能力
- 13.按照管理方格理论的观点，对工作和人都高度关心的领导行为类型是(D)
A.乡村俱乐部式管理 B.任务式管理 C.中间型管理 D.团队式管理
- 14.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(B)
A.人际关系导向型 B.任务导向型 C.目标达成型 D.任务结构型
- 15.需要层次理论的代表人物是(A)
A.马斯洛 B.赫兹伯格 C.亚当斯 D.斯金纳
16. 佛光广告公司是一家大型广告公司，业务包括广告策划、制作和发行。考虑到一个电视广告设计至少要经过创意、文案、导演、美工、音乐合成、制作等

专业的合作才能完成，下列何种组织结构能最好地支撑佛光公司的业务要求？
(C)

A. 直线型 B. 职能型 C. 矩阵结构 D. 事业部制

17. 药品销售公司收购制药企业属于 (B)

A. 前向一体化 B. 后向一体化 C. 横向一体化 D. 合资经营

18. 通过听取有关专家意见进行预测的方法是 (B)

A. 回归分析法 B. 德尔菲法 C. 关连树法 D. 先行指导法

19. 管理层次少而管理宽度大的组织结构被称为 (B)

A. 直线型组织结构 B. 扁平式结构 C. 职能型组织结构 D. 事业部制组织结构

20. 梅奥通过其领导的霍桑试验建立了人际关系学说，该学说属于 (A)

A. 行为管理理论 B. 古典管理理论 C. 系统管理理论 D. 权变管理理论

二、判断题

1. 群体压力实际上是个体的一种心理感受，不同的个体在同一群体中所受到的心理压力是不同的。(×)

2. 海尔的 OEC 模式的理论基础是期望理论和综合激励理论。(√)

3. 领导决策科学化是决策民主化的重要保证。(×)

4. 领导班子的合理结构，是一个多序列、多层次、多要素的静态综合体。(×)

5. 现代企业管理学认为，企业管理的重点在经营，而经营的核心是计划。(×)

6. 梅奥认为，在共同的工作过程中，人们相互之间必然发生联系，产生共同的感情，自然形成一种行为准则或惯例，要求个人服从。这就构成了“人的组织”(×)

7. 究竟采取扁平型或是高层型组织结构，主要取决于组织规模的大小和组织领导者的有效管理幅度等因素。因为在管理幅度不变时，组织规模与管理层次成正比。规模大，层次多，则呈高层型结构；反之亦然。(√)

8. 组织是管理的一项重要职能，它由三个基本要素构成，即目标、结构和关系。(×)

9. 企业战略管理过程一般由战略制定、战略实施和战略评价及控制等环节组成。(√)

10. 一个组织选聘管理人员是采用内源渠道还是外源渠道，要视具体情况而定。一般而言，高层主管一般采用外源渠道。(√)

11. 群体压力实际上是个体的一种心理感受，不同的个体在同一群体中所受到的心理压力是不同的。()

12. 群体凝聚力与群体生产率的关系取决于群体的规模。(×)

13. 海尔的 OEC 模式的理论基础是期望理论和综合激励理论。(√)

14. 领导决策科学化是决策民主化的重要保证。(×)

15. 领导班子的合理结构，是一个多序列、多层次、多要素的静态综合体。(×)

16. 圆式沟通是一种典型的非正式沟通网络形式。(×)

17. 现代企业管理学认为，企业管理的重点在经营，而经营的核心是计划。(×)

18. 梅奥认为,在共同的工作过程中,人们相互之间必然发生联系,产生共同的感情,自然形成一种行为准则或惯例,要求个人服从。这就构成了“人的组织”。
()

19. 究竟采取扁平型或是高层型组织结构,主要取决于组织规模的大小和组织领导者的有效管理幅度等因素。因为在管理幅度不变时,组织规模与管理层次成正比。规模大,层次多,则呈高层型结构;反之亦然。(√)

20. 组织是管理的一项重要职能,它由三个基本要素构成,即目标、结构和关系。(×)

三、名词解释

1.标杆瞄准

选定一个最优秀的竞争企业或者那些在行业中领先,具有一流绩效的企业作为追赶标杆和比较基准,将本企业的产品,服务和管理措施等方面的实际状况与这些标杆进行量化评定与比较,分析这些标杆企业取胜得优秀绩效的原因,有针对性地改进革新,以增加本企业的竞争优势,赶超竞争对手的管理技术.

2.正强化

对于符合组织目标的行为及时给予肯定,表扬和奖励,以促使员工在类似条件下重复和加强这些行为的激励方式.

3.反馈控制

主管人员分析以前的工作的执行结果,将它与控制标准相比较,发现偏差所在及其原因,拟定纠正措施防止在下上次的工作中出现的一种控制行为

4.授权

指上级赋予下级一定的权利和责任,使下属在一定的监督之下,拥有相当的自主权而行动.授权着对被授权者有指挥,监督权力;被授权者对 授权者负有汇报情况和完成任务职责.

5.直线职权

指组织中上级指挥下级工作的权力以及建立在这种权力上的职责的综合体,表现为上下级之间的命令权力关系.

6.激励

所谓激励是指人类活动的一种内心状态,它具有加强和激发动机,推动并引导行为朝向预定目标的作用.

四、简答题

1.简述人际关系在组织管理中的作用.

组织中的人际关系,对组织管理活动有很大的影响作用,主要表现在以下几个方面:

(1)人际关系影响工作绩效和员工的满意度.良好的人际关系是群体凝聚力的基础;

(2)人际关系影响员工的身心健康.良好的人际关系是保证员工身心健康的重要条件;

(3)人际关系影响员工的自我发展和自我完善.

2.简述正式领导者与非正式领导者的关系.

正式领导者是通过组织所赋予的职权来引导和影响所属员工实现组织目标的领导者;

非正式领导者不是靠组织所赋予的职权,而是靠其自身的特长而产生的实际影响力进行领导活动的领导者;

具体来讲,二者的关系表现在以下几个方面:

(1)正式领导者一般是工作领袖,非正式领导者往往是情绪领袖;

(2)正式领导者和非正式领导者可以集于一身,也可以分离;

(3)一个真正有作为的领导者,必须同时将工作领袖与情绪领袖两种角色集于一身.

总之,二者既有联系也有区别.

3.简述领导决策的程序.

领导决策程序是根据模式,模型的特征编制出的实施决策的步骤顺序,它是科学决策的一个重要组成部分.

领导决策的程序主要包括以下八个阶段:

(1)发现问题;

(2)确定目标;

(3)核定价值准则;

(4)拟定方案;

(5)方案评估;

(6)方案选择;

(7)实验实证;

(8)组织实施.

4.组织变革的压力有哪些

组织变革的压力主要表现在:

(1)技术进步对组织的压力;

(2)知识爆炸对组织的压力;

(3)产品迅速老化对组织的压力;

(4)价值观的改变对组织的压力;

(5)新法令,新政策对组织的压力;

(6)劳动力素质的改变对组织的压力;

(7)工作生活质量的提高对组织的压力;

(8)新的管理原理与方法的出现对组织的压力.

5.简述霍桑实验取得的主要研究成果.

答:霍桑实验的结论是:群体的社会准则或标准是决定工人个人行为的关键要素.行为和情绪是密切相关的;群体对个人的行为有巨大影响;群体工作标准规定了单个工人的产量;在决定产量方面,金钱因素比群体标准,群体情绪和安全感的作用要小.这些结论导致在组织如何发挥功能和获取目标方面对人的因素的新的重视.

6.简要说明组织结构中扁平结构的优缺点.

优点:

(1)有利于缩短上下级距离,密切上下级关系,有利于选择和培训下属人员;

- (2)信息纵向流通快,管理费用低;
- (3)由于管理密度大,被管理者有较大的自由性和创造性.

缺点:

- (1)由于不能严密地监督下级,上下级协调较差;
 - (2)管理宽度的加大,增加了同级间相互沟通的困难.
- 4.为了实现组织目标,授权是管理者所面临的不可避免的选择;请简要说明有效授权应遵循的要求.

五、案例分析

(一)、施乐公司的团队建设

20 世纪 70 年代,施乐公司经营陷入低谷。从 1980 年开始,新总裁大卫开始塑造企业团队精神。施乐团队建设的一条重要原则就是鼓励员工之间“管闲事”,对同僚业务方面的困难,应积极帮助。为此,施乐经常派那些销售业绩良好的员工去帮助销售业绩不佳的员工,他们认为,合作应从“管闲事”开始。施乐团队建设的第二条重要原则就是强调经验交流和分享。任何一位员工有创意且成功的做法,都会得到施乐公司的赞美和推广。施乐团队建设的第三条重要原则是开会时允许参加者海阔天空的自由发挥,随意交流,并允许发牢骚、谈顾虑,即便是重要的会议也开得象茶馆那样热闹,经常是“说者无心、听者有意”,启发出旁听者的火花般灵感,以至于思路大开。

团队建设离不开人。施乐选拔人才特别强调合作精神,常常把骄傲的人拒之门外。他们认为,骄傲的人往往对一个团队具有破坏力,哪怕是天才也不接受。施乐需要的是强化彼此成就的人,即合作重于一切

施乐的团队建设并不排斥竞争,但强调竞争必须不伤和气,不但要公平,而且讲究艺术。例如,公司下属某销售区各小组间的竞争就显得幽默而有效率:每月底,累计营业额最低的小组将得到特殊的“奖品”——一个小丑娃娃,而且以后一月内必须放在办公桌上“昭示”众人,直到有新的“中奖者”。各小组自然谁也不愿“中奖”,为此,大家你追我赶,惟恐垫底“中奖”。

至 1989 年,施乐扭亏为盈,后逐渐在世界 140 个国家建立了分公司。

【问题】

1.施乐公司在开会时允许参加者海阔天空的自由发挥,随意交流,并允许发牢骚.这种方式有什么利弊 (7 分)

答:这种方式属于头脑风暴法,即将为解决某一问题的人集合在一起,在完全不受约束的条件下,敞开思路,畅所欲言.

这种方式的有利之处:①独立思考,开阔思路;②能提出较多意见与建议;③对别人的意见不作任何评价,不会打击同伴的积极性;④也有利于补充和完善已有的意见.

主要弊端是建议往往太多,以至于正确的意见被淹没和忽视.

2.根据本案例,你认为团队较之一般群体有何优点 (6 分)

较之一般群体,团队的目的性更强,相互交往基础是出于工作协作而不是人际关系,相互之间能力互补,整体的灵活性更强.

3.根据施乐公司的经验,加上你的实践经验,你觉得应如何建立有效的团队 (6 分)

可以从以下方面着手:(1)团队的人数:小于 10-12 人为宜;(2)团队人员的能力:要有技术,人际关系和决策三种能力;(3)分配角色,提倡多元化;(4)有共同的愿景;(5)有明确的目标;(6)有有效的领导;(7)有集体奖励政策;(8)相互信任;(9)性格与工作内容的组合.

(二) 谁的方式更有效

高明是一位空调销售公司的总经理。他刚接到有关公司销售状况的最新报告:销售额比去年同期下降了 25%、利润下降了 10%,而且顾客的投诉上升。更为糟糕的是,公司内部员工纷纷跳槽,甚至还有几名销售分店的经理提出辞呈。他立即召集各主管部门的负责人开会讨论解决该问题。会上,高总说:“我认为,公司的销售额之所以下滑都是因为你们领导不得力。公司现在简直成了俱乐部。每次我从卖场走过时,我看到员工们都在各处站着,聊天的、煲电话煲的,无处不有,而对顾客却视而不见。他们关心的是多拿钱少干活。要知道,我们经营公司的目的是为了赚钱,赚不到钱,想多拿钱,门儿都没有。你们必须记住,现在我们迫切需要的 是对员工的严密监督和控制。我认为现在有必要安装监听装置,监听他们在电话里谈些什么,并将对话记录下来,交给我处理。当员工没有履行职责时,你们要警告他们一次,如果不听的话,马上请他们走人????”

部门主管们对高总的指示都表示赞同。惟有销售部经理李燕提出反对意见。她认为问题的关键不在于控制不够,而在于公司没有提供良好的机会让员工真正发挥潜力。她认为每个人都有一种希望展示自己的才干,为公司努力工作并做出贡献的愿望。所以解决问题的方式应该从和员工沟通入手,真正了解他们的需求,使工作安排富有挑战性,促使员工们以从事这一工作而引以自豪。同时在业务上给予指导,花大力气对员工进行专门培训。

然而,高总并没有采纳李燕的意见,而是责令所有的部门主管在下星期的例会上汇报要采取的具体措施。

【问题一,每题 1 分,共 9 分】

1. 高总是一位 () 领导。
A.专制型 B.民主型 C.放任型 D.中间型
2. 高总对员工的看法是基于 ()。
A.泰勒制 B.人际关系学说 C.Y 理论 D.超 Y 理论
3. 李燕对员工的看法属于 () 假设。
A.经济人 B.社会人 C.自我实现人 D.复杂人
4. 根据领导生命周期理论,可以判断高总的领导类型基本属于 ()。
A.高关系,低工作 B.低关系,高工作 C.高关系,高工作 D.低关系,低工作
5. 当员工没有履行职责时,高总要他的部门主管们警告他们一次,如果他们不听的话,马上请他们走人。这种强化手段属于 ()。
A.正强化 B.负强化 C.惩罚 D.自然消退
6. 高总与各部门主管通过开会方式进行信息沟通,属于 ()。
A.非正式沟通 B.环式沟通 C.平行沟通 D.口头沟通
7. 根据卡特兹的三大技能,你认为高总目前最需要加强的是 ()。
A.人际技能 B.技术技能 C.概念技能 D.领导技

8. 销售部经理李燕在该公司中属于（ ）管理人员。

A.基层 B.中层 C.高层 D.专业

9. 你认为对高总的方案和李燕的方案作怎样的评价最合适（ ）。

A.高总的方案和李燕的方案都不会产生效果 B.高总的方案和李燕的方案都会奏效 C.高总的方案更可行，没有严格的规章制度，工人的工作效率不会有保证 D.李燕的方案更可行，再严格的规章制度，如果工人不接受和服从也是无效的

答案：1.A 2.A 3.C 4.B 5.C 6.D 7.A 8.B 9.D

【问题二，共 10 分】

针对该公司已成了“俱乐部”，根据菲德勒的领导权变理论，请结合案例分析说明高总应该采取怎样的领导方式才有效？

答案:分析要点

根据菲德勒的领导权变理论,领导方式 $S=f(L,F,E)$,据此,领导的有效性主要取决于:(1)领导者的特征;(2)追随者的特征;(3)领导环境.而领导环境又具体可划分为:上下级关系,职位权力与任务结构.高总裁采取的是专制型或任务导向型的领导方式.根据菲德勒的领导权变模型,从领导环境的三个因素(上下级关系好,任务结构不明确和职位权力弱)分析中,该公司的领导环境中度有利或不利,故采用关系导向型的领导方式更有效,可见,高总采取的的领导方式不是很有效

（三）. 李强已经在智宏软件开发公司工作了 6 年。在这期间，他工作勤恳负责，技术能力强，多次受到公司的表扬，领导很赏识他，并赋予他更多的工作和责任，几年中他从普通的程序员晋升到了资深的系统分析员。虽然他的工资不是很高，住房也不宽敞，但他对自己所在的公司还是比较满意的，并经常被工作中的创造性要求所激励。公司经理经常在外来的客人面前赞扬他：“李强是我们公司的技术骨干，是一个具有创新能力的人才????。”

去年 7 月份，公司有申报职称指标，李强属于有条件申报之列，但名额却给了一个学历比他低、工作业绩平平的老同志。他想问一下领导，谁知领导却先来找他：“李强，你年轻，机会有的是。”

最近李强在和同事们的聊天中了解到他所在的部门新聘用了一位刚从大学毕业的程序分析员，但工资仅比他少 50 元。尽管李强平时是个不太计较的人，但对此还是感到迷惑不解，甚至很生气，他觉得这里可能有什么问题。

在这之后的一天下午，李强找到了人力资源部宫主任，问他此事是不是真的？宫主任说：“李强，我们现在非常需要增加一名程序分析员，而程序分析员在人才市场上很紧俏，为使公司能吸引合格人才，我们不得不提供较高的起薪。为了公司的整体利益，请你理解。”李强问能否相应提高他的工资。宫主任回答：“你的工作表现很好，领导很赏识你，我相信到时会给你提薪的。”李强向宫主任说了声“知道了！”便离开了他的办公室，开始为自己在公司的前途感到忧虑。

问题：

（1）用双因素理论解释李强的忧虑、困惑。（7 分）

参考答案

(1)导致李强忧虑,困惑的原因是企业激励工作存在一定的问题;

①激励理论中的双因素理论将影响工作效率的因素分为两类:保健因素和激励因素.

②保健因素是指人们对本组织的政策和管理,监督,工作条件,人际关系,薪金,地位,职业安定及个人生活所需等,如果得到则没有不满,得不到则产生不满.尽管保健因素不能起到激励作用,但却是人们有效工作的必要条件,能防止职工产生不满情绪.该公司对李强忽略了保健因素而导致李强的忧虑.

③激励因素,包括赏识(认可),艰巨的工作,晋升和工作中成长,责任感等因素,如果得到则感到满意,得不到则没有不满;它能产生使职工满意的积极效果.但企业必须提供某些条件以满足保健因素的需要,才可以保持人们一定的工作积极性.该公司只注重了激励因素,而忽略了保健因素.

(2) 谈一谈企业应如何做才能更好地、有效地激励员工。(7 分)

要取得有效的激励效果,该公司主管人员必须做到:

- ①坚持物质利益原则;
- ②坚持按劳分配;
- ③随机制宜,创造激励的条件;
- ④以身作则,发挥榜样的作用.

(四)、浪涛公司

浪涛公司是一家成立于 1990 年的生产经营日用清洁用品的公司,由于其新颖的产品,别具一格的销售方式和优质的服务,其产品备受消费者的青睐.在公司总裁董刚的带领下发展迅速.然而,随着公司的发展,公司总裁逐步发现,一向运行良好的组织结构,现在已经不能适应该公司内外环境变化的需要.

公司原先是根据职能来设计组织结构的,财务、营销、生产、人事、采购、研究与开发等构成了公司的各个职能部门.随着公司的壮大发展,产品已从洗发水扩展到护发素、沐浴露、乳液、防晒霜、护手霜、洗手液等诸多日化用品上.产品的多样性对公司的组织结构提出了新的要求.旧的组织结构严重阻碍了公司的发展,职能部门之间矛盾重重,在这种情况下,总裁董刚总是亲自做出主要决策.

因此,在 2000 年总裁董刚做出决定,即根据产品种类将公司分成 8 个独立经营的分公司,每一个分公司对各自经营的产品负有全部责任,在营利的前提下,分公司的具体运作自行决定,总公司不再干涉.但是重组后的公司,没过多久,公司内又涌现出许多新的问题.各分公司经理常常不顾总公司的方针、政策,各自为政;而且分公司在采购、人事等职能方面也出现了大量重复.在总裁面前逐步显示出,公司正在瓦解成一些独立部门.在此情况下,总裁意识到自己在分权的道路上走得太远了.

于是,总裁董刚又下令收回分公司经理的一些职权,强调以后总裁拥有下列决策权:超过 10 万元的资本支出;新产品的研发;发展战略的制定;关键人员的任命等.然而,职权被收回后,分公司经理纷纷抱怨公司的方针摇摆不定,甚至有人提出辞职.总裁意识到了这一举措大大地挫伤了分公司经理的积极性和工作热情,但他感到十分无奈,因为他实在想不出更好的办法.

【问题一。每题 1 分,共 9 分】

1. 浪涛公司组织结构调整前的组织结构是（ ）
A.直线制 B.职能制 C.矩阵制 D.事业部制
2. 浪涛公司由于产品多样性需求重组后的组织结构是（ ）
A.直线制 B.事业部制 C.职能制 D.矩阵制
3. 事业部制的特点为（ ）
A.统一决策、分散经营 B.事业部制适合于超大型企业 C.各事业部通常是独立核算的利润中心 D.以上三者都是
4. 对于公司总裁从分权到集权的做法，你认为最合理的评价是（ ）
A.他在一开始分权是对的，公司发展到一定程度后，通常都会要求组织结构进行调整 B.他在一开始就不应该分权，分权通常都会导致失控 C.他的分权和组织结构调整的思路是正确的，但是在具体操作上有些急躁 D.他后来撤回分公司经理的某些职权的做法是对的，避免了一场重大危机
5. 根据公司的发展，你认为该公司最可能采用的部门化方式是（ ）
A.产品部门化 B.地区部门化 C.顾客部门化 C.业务部门化
6. 总裁在设立 8 个独立的分公司时，你认为其最大的失误是（ ）
A.没有考虑矩阵结构等组织结构 B.没有周密地考虑总公司和分公司的职权职责划分问题 C.根本就不应该设立独立的分公司 D.既没有找顾问咨询，也没有和分公司经理进行广泛的沟通
7. 当总裁意识到自己在分权的道路上走得太远时，他撤回了分公司经理的某些职权，这是行使了（ ）
A.直线职权 B.参谋职权 C.职能职权 D.个人职权
8. 你认为本案例最能说明的管理原则是（ ）
A.管理幅度原则 B.指挥链原则 C.集权与分权相结合的原则 D.权责对等原则
9. 公司总裁决定收回分公司经理的一些职权，强调以后总裁拥有下列决策权：超过 10 万元的资本支出；新产品的研发；发展战略的制定；关键人员的任命等。这些事项的决策最可能属于（ ）
A.程序性决策 B.非程序性决策 C.战术决策 D.业务决策

答案:1.B 2.B 3.D 4.C 5.A 6.B 7.A 8.C 9.B

【问题二。共 10 分】

10. 如果你是总裁的助理，请就如何处理好集权与分权的关系向总裁提出你的建议。（15 分）

分析要点：

(1)集权是指决策权主要集中在组织的较高管理层次上；分权是指决策权主要分散在组织的较低管理层次上。

(2)集权和分权对组织来讲都是不可缺少的，但集权与分权是个相对的概念。也就是说，完全集权或完全分权的组织均难以有效地运行。

(3)作为公司总裁的助理，可根据以下因素来决定一个组织是更为集权还是更为分权，并提出相应建议

当环境稳定；低层次管理者不具有高层管理者那样做出决策的能力或经验；低层次管理者不愿意介入决策；决策的影响大；组织正面临危机或失败的危险；企业规模

大;企业战略的有效执行依赖于高层管理者对所发生的事拥有发言权时,可建议采取集权方式.

当环境复杂且不确定;低层管理者拥有做出决策的能力和经验;低层管理者要参加决策;决策的影响相对小;公司文化容许低层管理者对所发生的事有发言权;公司各部在地域上相当分散;企业战略的有效执行依赖于低层管理者的参与以及制定决策的灵活性时,可建议采取分权方式.