

周三多管理学第三版期末模拟试卷

一、单项选择题（本大题共 20 小题，每小题 1 分，共 20 分）

1. 在管理的基本职能中,属于首位的是()。

- A. 计划 B. 组织 C. 领导 D. 控制

2. 政策指导矩阵属于 ()。

- A. 集体决策方法 B. 有关活动方向的决策方法
C. 风险型的决策方法 D. 定量决策方法

3. 要确保“事有人做，人有事做；事得其人，人得其事”，需做好管理中的（ ）工作。

- A. 计划 B. 组织 C. 领导 D. 控制

4. 根据明茨伯格的“十角色理论”，管理者在人际关系方面主要扮演（ ）角色。

- A. 监听者 B. 传播者 C. 联络者 D. 发言人

5. 企业通过加强市场营销,提高现有产品或服务在现有市场上的市场份额,这是()战略。

- A. 市场开发 B. 产品开发 C. 市场渗透 D. 成本领先

6. 乐观决策原则的理论基础是 ()。

- A. 假定未来状态中的最有利情况必然发生
- B. 假定未来状态中的最不利情况必然发生
- C. 假定未来状态中的最有利情况肯定不发生
- D. 假定未来状态中的各种情况以同等可能发生

7. 要明确企业计划的外部条件, 关键是 ()。

- A. 定量预测 B. 定性预测 C. 环境预测 D. 销售预测

8. 考察一个组织分权程度的关键在于 ()。

- A. 按地域设立部门
B. 按职能设立部门
C. 按顾客设立部门
D. 决策权或命令权是保留还是下放

9. 某企业在成立之时根据业务活动的相似性设立了生产、营销、财力等各个管理部门，近年来，随着企业的发展壮大，产品由原来的单一品种发展出三个大的品种，它们的制造工艺和用户特点有很大不同，因此各个部门的主管都感觉到管理上有诸多不便。在这种情况下，企业应当进行如

下组织结构调整。()

- A. 按职能标准划分部门
- B. 按产品划分部门
- C. 按地区划分部门
- D. 设立矩阵组织

10. 下列不属于组织结构特性的是 ()。

- A. 复杂性
- B. 分权性
- C. 规范性
- D. 集权性

11. 如果组织面对的是竞争程度较高的市场, 那么下列通常不是其决策重点的是 ()。

- A. 如何密切关注竞争对手的动向
- B. 如何对竞争对手的行为做出快速反应
- C. 如何才能不断向市场推出新产品
- D. 如何降低生产成本

12. 某企业规定, 员工上班迟到一次, 扣发当月 50% 的奖金, 自此规定出台之后, 员工迟到现象基本消除, 这是哪一种强化方式? ()

- A. 正强化
- B. 负强化
- C. 惩罚
- D. 忽视

13. 需要层次理论认为人的需要分为五个层次, 它们从低到高的顺序是 ()。

- A. 生理的、安全的、社交的、尊重的和自我实现的需要
- B. 安全的、生理的、社交的、尊重的和自我实现的需要
- C. 自我实现的、尊重的、社交的、安全的和生理的需要
- D. 生理的、尊重的、安全的、社交的和自我实现的需要

14. 促使人们去做某件事的激励力的大小, 取决于 ()。

- A. 目标价值
- B. 实现目标的可能性
- C. 前两者的乘积
- D. 前两者之和

15. 控制工作得以开展的前提条件是 ()。

- A. 建立控制标准
- B. 分析偏差原因
- C. 采取矫正措施
- D. 明确问题性质

16. “根据过去工作的情况, 去调整未来活动的行为。”这句话是对下述哪种控制的描述? ()

- A. 前馈控制
- B. 反馈控制
- C. 现场控制
- D. 实时控制

17. 领导者采用何种领导风格, 应当视其下属的“成熟”程度而定。当某一下属有能力也有意愿负担工作责任, 学识和经验较多时, 领导对于这种下属应采取如下哪种领导方式? ()

- A. 指导型
- B. 推销型
- C. 参与型
- D. 授权型

18. 合理安排、使用和调配人员的基本依据是（ ）。

- A. 人事选拔 B. 绩效评估 C. 人事监督 D. 人员培训

19. 团队型的领导在工作中主要表现出（ ）。

- A. 更多地关心职工的工作与生活 and 较少地注意管理效率的提高
B. 既不大关心职工的工作与生活，也不注意组织管理效率的提高
C. 虽不大关心职工的工作与生活，但却非常注意管理效率的提高
D. 在更多地关心职工的工作与生活的同时，也非常注意管理效率的提高

20. 公司总经理把产品销售的责任和权力委派给一位副总经理 M，但同时又要求各地经销部的经理直接向公司总会计师 K 汇报当天的销售指标，K 可以直接向各地经销部经理下达指令。总经理的这种做法违反了管理中的（ ）原则？

- A. 责权对等原则 B. 统一指挥原则 C. 分权管理原则 D. 专业管理原则

二、判断正误并说明原因（本大题共 4 小题，每小题 2 分，共 8 分）

1. 领导者就是管理者，管理者就是领导者。
2. 管理幅度较大是扁平型组织的一个主要优点。
3. 决策是计划职能的一部分。
4. 严格的控制，会使实际工作过程缺乏灵活性，极大地限制人的工作的积极性。

三、名词解释（本大题共 4 小题，每小题 3 分，共 12 分）

1. 激励因素
2. 头脑风暴法
3. 管理幅度
4. 波特五力模型

四、简答题（本大题共 5 小题，每小题 8 分，共 40 分）

1. 何谓管理？如何理解管理的具体含义？
2. 根据经营单位组合分析法，企业经营业务状况可以分为哪四种类型，有什么特点？
3. 何谓控制？为什么要进行管理控制？
4. 菲德勒权变理论的主要观点是什么？
5. 组织变革过程包括哪些阶段？

五、案例分析题（本大题共 3 小题，前两个小题 7 分，第三小题 6 分，共 20 分）

比特丽公司是美国一家大型联合公司，总部设在芝加哥，下属有 450 个分公司，经营着 9000 多种产品，其中许多产品，如克拉克棒糖，乔氏中国食品等，都是名牌产品。公司每年的销售额达 90 多亿美元。

多年来，比特丽公司都采用购买其他公司来发展自己的积极进取战略，因而取得了迅速的发展。公司的传统做法是：每当购买一家公司或厂家以后，一般都保持其原来的产品，使其成为联合公司一个新产品的市场；另一方面是对下属各分公司都采用分权的形式。允许新购买的分公司或工厂保持其原来的生产管理结构，这些都不受联合公司的限制和约束。由于实行了这种战略，公司变成由许多没有统一目标，彼此又没有什么联系的分公司组成的联合公司。

1976 年，负责这个发展战略的董事长退休以后，德姆就是在这种情况下被任命为董事长。

新董事长德姆的意图是要使公司朝着他新制定的方向发展。根据他新制定的战略，德姆卖掉了下属 56 个分公司，但同时又买下了西北饮料工业公司。

据德姆的说法，公司除了面临发展方向方面的问题外，还面临着另外两个主要问题：一个是下属各分公司都面临着向社会介绍并推销新产品的问题，为了刺激各分公司的工作，德姆决定采用奖金制，对下属干得出色的分公司经理每年奖励 1 万美元。但是，对于这些收入远远超过 1 万元的分公司经理人员来说，1 万元奖金恐怕起不了多大的刺激作用。另一个面临的更严重的问题是，在维持原来的分权制度下，应如何提高对增派参谋人员必要性的认识，应如何发挥直线与参谋人员的作用问题。德姆决定要给下属每个部门增派参谋人员，以更好地帮助各个小组开展工作。但是，有些管理人员则认为只增派参谋人员是不够的，有的人则认为，没有必要增派参谋人员，可以采用单一联络人联系几个单位的方法，即集权管理的方法。

公司专门设有一个财务部门，但是这个财务部门根本就无法控制这么多分公司的财务活动，因此造成联合公司总部甚至无法了解并掌握下属部门支付支票的情况等等。

请运用所学知识回答以下问题：

1. 比特丽公司可以在分权方面做得更好吗？
2. 你对德姆的激励方法有何看法？
3. 参谋人员有何作用？如何协调直线和参谋人员之间的关系？

参考答案

一、单项选择题（本大题共 20 小题，每小题 1 分，共 20 分）

- 1、 A 2、 B 3、 B 4、 C 5、 C
6、 A 7、 C 8、 D 9、 B 10、 B
11、 D 12、 B 13、 A 14、 C 15、 A
16、 B 17、 D 18、 B 19、 D 20、 B

二、判断正误并说明原因（本大题共 4 小题，每小题 2 分，共 8 分）

1、 错。一个人可能既是管理者，也是领导者；但是，管理者和领导者两者分离的情况也是有的，一个人可能是领导者但不是管理者，如非正式组织中最具有影响力的人就是最典型的例子；此外，一个人可能是管理者，但并不是领导者，有些具有职权的管理者可能没有部下的服从，也就谈不上真正意义上的领导者。

2、 错。扁平型组织的优点在于：首先，管理层次少，有利于信息传递速度加快，同时也可以减少传递过程中信息的失真的可能性；此外，较大的管理幅度有利于下属主动性和首创精神的发挥，但是较大的管理幅度也会带来一些局限性：比如主管不能对每位下属进行充分有效的指导和监督等等。

3、 错。决策是一个复杂的过程，计划是决策过程的一部分。计划是为实施决策制定的，任何计划都是实施决策的工具。

4、 对。

三、名词解释（本大题共 4 小题，每小题 3 分，共 12 分）

1、**激励因素**是指那些与人们的满意情绪有关的因素。与激励因素有关的工作处理得好，能够使人们产生满意情绪；如果处理不当，其不利效果顶多只是没有满意情绪，而不会导致不满。

2、**头脑风暴法**。头脑风暴法的特点是：针对解决的问题，相关专家或人员聚在一起，在宽松的氛围中，敞开思路，畅所欲言，寻求多种决策思路。头脑风暴法倡导创新思维。时间一般在 1~2 小时，参加者以 5~6 人为宜。该决策方法的四项原则是：①各自发表自己的意见，对别人的建议

不作评论；②建议不必深思熟虑，越多越好；③鼓励独立思考、奇思妙想；④可以补充完善已有的建议。

3、**管理幅度**也是组织幅度，是指组织中上级主管能够直接有效地指挥和领导下属的数量。这些下属的任务是分担上级主管的管理工作，将组织任务层次分解，然后付诸实施。

4、美国学者波特认为，一个行业内部的竞争状态取决于五种基本竞争作用力，这些作用力汇集起来决定着该行业的最终利润潜力，并且最终利润潜力也会随着这种合力的变化而发生根本性的变化。这五种竞争力是：(1)现有企业间的竞争。(2)入侵者。(3)替代品生产商。(4)买方的讨价还价能力。

四、简答题（本大题共 5 小题，每小题 8 分，共 40 分）

1. 何谓管理?如何理解管理的具体含义?答：管理是组织中的如下活动或过程：通过信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新等职能的发挥来分配、协调包括人力资源在内的一切可以调用的资源，以实现单独的个人无法实现的目标。对这一定义可作进一步解释：(1)管理的载体是组织。(2)管理的本质是活动或过程，而不是其他。(3)管理的对象是包括人力资源在内的一切可以调用的资源。(4)管理的职能是信息获取、决策、计划、组织、领导、控制和创新。(5)管理的目的是为了实现既定的目标，而该目标仅凭个人的力量是无法实现的。

2. 经营单位组合分析方法：

由波士顿咨询公司提出，以相对竞争地位和业务增长率为维度，相对竞争地位体现在市场占有率上，决定了企业的销售量、销售额和赢利能力。业务增长率反映业务增长的速度，影响投资的回收期限。



- a) 瘦狗型：经营单位市场份额和业务增长率都较低，只能带来很少的现金和利润，甚至可能亏损

- b) 幼童型：经营单位业务增长率较高，目前市场占有率较低，需要大量现金。有前途：投入必要的资金，使其向“明星”型转变；无前途。
- c) 金牛型：市场占有率较高，而业务增长率较低，为企业带来较多的利润，同时需要较少的资金投资。
- d) 明星型：市场占有率和业务增长率都较高。

3. 控制是管理工作的最重要职能之一。它是企业计划与实际作业动态相适应的管理职能。控制的必要性在于：(1)环境的变化。完全静态环境是不存在的。企业外部的一切每时每刻都在发生着变化。这些变化必然要求企业对原先制定的计划，从而对企业经营的内容作相应的调整。(2)管理权力的分散。只要企业经营达到一定规模，企业主管就不可能直接地、面对面地组织和指挥全体员工的劳动。企业分权程度越高，控制就越有必要。(3)工作能力的差异。即使企业制定了全面完善的计划，经营环境在一定时期内也相对稳定，对经营活动的控制也仍然是必要的。这是由不同组织成员的认识能力和工作能力的差异所造成的。

4. 权变理论认为不存在一种“普遍适用”的领导方式或领导风格，领导工作强烈地受到领导者所处的客观环境的影响。提出领导方式是领导者特征、追随者特征和环境的函数： $S=f(L, F, E)$

S—领导方式，L—领导者特征，F—追随者的特征，E—环境

菲德勒将权变理论具体化为三个方面，即职位权力、任务结构和上下级关系。菲德勒认为环境的好坏对领导的目标有重大影响。对低 LPC 型领导来说，比较重视工作任务的完成。如果环境较差，他将首先保证完成任务；当环境较好时，任务能够完成，这时他的目标将是搞好人际关系。对高 LPC 型领导来说，比较重视人际关系。如果环境较差，他将首先将人际关系放在首位；如果环境较好时，人际关系也比较融洽，这时他将追求完成工作任务。权变理论告诉管理者，在日常的管理活动中，管理方法要随着环境灵活改变。

5. 组织变革过程包括哪些阶段？组织变革的过程包括解冻—变革—再冻结三个阶段。①解冻阶段。这是改革前的心理准备阶段。组织在解冻期间的中心任务是改变员工原有的观念和态度，组织必须通过积极的引导，激励员工更新观念、接受改革并参与其中。②变革阶段。这是变革过程中的行为转换阶段。组织要把激发起来的改革热情转化为改革的行为。③再冻结阶段。这是变革后的行为强化阶段，其目的是要通过对变革驱动力和约束力的平衡，使新的组织状态保持相对的稳定。

五、案例分析题（本大题共 3 小题，前两个小题 7 分，第三小题 6 分，共 20 分）

1、比特丽公司可以在分权方面做得更好。现在的比特丽公司分权程度非常高，各下属分公司基本上是分而治之，这样的管理架构使得组织十分松散，总部也缺乏控制力。在市场竞争日趋激烈的今天，组织需要形成整体的力量，这好比拳头打出去比每一根手指更有力。比特丽公司需要平衡集权与分权，只有在现在的基础上适度集权才能形成更大的整体合力。

2、你对德姆的激励方法有何看法？

德姆的激励方法可能难以达到理想的结果，微薄的奖励起不到足够的激励作用。要取得更好的激励效果，可以从两方面改进，一是提高物质的额度，这样对分公司经理这样高收入阶层才会起到刺激作用；二是物质奖励和精神奖励相结合，奖励能否起到激励作用取决于人们取得的成绩和他们对不同需要的追求程度而定，物质奖励和精神奖励结合起来才能发挥最大的作用。

3、参谋人员可以为直线主管提供信息，出谋划策，配合主管工作。在协调直线和参谋人员之间的关系时很有讲究：首先，直线主管不能为参谋左右。参谋人员所拥有的只是辅助性职权，比如提供咨询、建议等，直线主管广泛听取参谋的意见后应做出决策。注意，只有直线主管才是决策者。其次，参谋应尽可能的独立提出建议，直线主管不应过多干涉。