**2023-2024学年第一学期**

**《中级管理学》期末考试试题**

**注意事项：**

**（1）10个讨论题，每题10分，总分100分。**

**（2）统一在A4纸上作答，并配有封皮。**

**（3）请在封皮上注明****2023-2024学年第一学期《中级管理学》期末考试，姓名、学号和专业信息。注意排版设计。**

1.请你结合实际论述“管理既是一门科学，又是一种艺术”的观点。

2.从本质上说，管理人员的工作就是通过他人并与他人一道实现组织的目标，即管理是一个借力的过程。管理者如何做到借力？

3.人们常说，“计划赶不上变化”，所以企业做计划没有用处，如何解释？

4.管理学当中有人这样讲，细节决定成败；也有人这样讲，选择决定成败，对此，你有何认识？

5.“三个和尚没水吃”是众所周知的典故，如果三个和尚都来挑水，则水缸会溢出来，这分别说明管理工作的什么内含？

6.“员工喜欢在扁平的、分权化的组织中工作”，你同意这种看法吗？

7.作为一个“空降兵”，如何建立有效的权力基础？

8.“群体凝聚力越强，群体生产率就越高。”你同意这种说法吗？说明理由。

9.有些组织实行工资保密制度，不仅管理人员不能向外透露员工薪酬情况，而且也不提倡员工与自己的同事谈论自己的报酬，你认为这种做法对员工行为有什么影响？

10.很久以前，一位国王夜游花园，发现一束鲜花正在盛开，于是命令士兵守卫鲜花。若干年后，新的皇帝即位，发现士兵依然守卫着鲜花，但鲜花早已不在了。请你从管理学的角度对此现象进行解释。

**2023-2024学年第一学期**

**《中级管理学》期末考试**

|  |  |
| --- | --- |
| **学号：** | **20231201422** |
| **姓名：** | **李崇山** |
| **专业：** | **会计学硕** |
| **日期：** | **2023年12月15日** |

1.管理既是一门科学，也是一种艺术。管理处在我们生活中的方方面面，我们在大学生活中对管理学进行系统的学习，各种管理理论与管理方法以及数理统计方法都体现了管理学的科学性，但是在实际的管理活动中又不能局限于管理理论，需要针对现实中的实际状况进行调整，这又体现了管理的艺术性。

比如苹果公司，前期通过大量的市场调研和用户的反馈，用大量的数据为自己产品的研发奠定了坚实的基础，这体现了苹果公司管理的科学性，后面乔布斯时期，乔布斯独特的设计理念以及公司战略方向又体现了其独特的个人特色，在后面苹果产品和公司特征上也与其他品牌的产品以及公司有鲜明的区别，这体现了苹果公司的艺术性。

2.管理者要想借力需要最大程度的让他人的行动和组织的目标一致，为此需要：

①激发员工的动力，通过各种物质、精神激励来提高他人工作积极性，比如发展机会、薪酬激励、认可和赞扬。

②建立有效的组织体系，或者构建合理的小组。通过建立良好的人际关系发挥合作的作用，发挥1加1大于2的效用。

③合理的委托和授权。这不仅仅是组织的需要，合理的委托和授权也是对员工的一种激励，让员工提高工作的积极性，也能让组织的资源得到有效的利用。

④提高自身的领导力。包括掌握基础的管理知识，提高自身的体力，有效的管理，以及提升自己的专业能力和人格魅力，让自己在工作、人际上都发挥领导者和管理者的作用。

⑤弹性管理。有时候僵化的管理不利于借助员工进行目标实现，随着环境的变化，想要更好的利用员工的力量，有时弹性的管理，灵活的变通能够让管理更加有效。

3.计划赶不上变化，所以计划没有用，这句话是片面的。

因为计划包括很多分类。比如从企业生产上，很多程序化的计划是很有必要的，每次生产都要临时制定产量、购买原材料是十分浪费资源的行为，提前制定计划，按照计划进行生产能够为企业节省大量的人力和沟通成本。

而对于一些重大的决策事项，和随着市场的变动，常常会出现计划赶不上变化的情况，面对这种情况，则是需要让企业的计划更具有灵活性，如果没有计划，每次遇到新问题、新变化都从头召开会议讨论，或许更加浪费资源和成本，也容易错失发展地机遇，如果我们能够制定一个弹性较大的计划来应对一些突发问题，这是比不指定计划更加合理的做法，还有一句话是机会总是给有准备的人的。

4.管理学当中有人这样讲，细节决定成败；也有人这样讲，选择决定成败，对此，你有何认识？

这两种说法分别强调了管理学中两个不同的方面，细致入微的执行是取得成功的关键，因此细节决定城北，但是没有一个好的选择，能够使工作事半功倍，两者并非是对立的关系。

在管理学中，要想成果，往往需要同时重视细节和选择，细节的精益求精能够帮助企业战略选择的实现，而正确的选择也需要细节的支持和执行。

因此，我们对待细节，无论是日常运营还是试试企业的整体战略，我们都要把握住细节，这对于一些高端制造业以及服务业都十分重要，前者是对于产品质量的保证，后者则是客户体验决定了服务的成败。

在注重细节的同时，也要学会做出正确的选择。包括制定长期的企业发展战略，还有短期的生产计划，一个正确的决策能够帮助企业更好的在市场中赢得竞争优势，一个错误的选择也会让企业瞬间崩塌，比如华为企业5G研发正是做出了正确的选择，获取的海内外市场，而诺基亚固守自封的选择则让自己从一个著名大企业瞬间失去市场。

5.“三个和尚没水吃”是众所周知的典故，如果三个和尚都来挑水，则水缸会溢出来，这分别说明管理工作的什么内含？

三个和尚没水吃说明权责分明的重要性，如果没有明确的职责分工，会使得人力资源的浪费，不能够充分的发挥每个人的作用。

而三个和尚都来挑水，则水缸会溢出来，溢出来的意思是无效工作，资源的浪费，说明管理不仅仅要做好分工，也要分工合理，防止资源的浪费，同时也是强调了管理要注重各部门的协调，三个和尚都去挑水，有可能代表的是部门之间没有协调好，导致工作的重复进行，因此管理者需要做好部门之间的协调，注重整体的优化和细节的关注，确保合作协同发挥应有的作用，避免整体的失衡和资源得浪费。

6.“员工喜欢在扁平的、分权化的组织中工作”，你同意这种看法吗？

员工喜欢在扁平的、分权化的组织的组织中工作，我不同意这种看法，因为员工的喜爱是体现的是个人偏好，并非所有的员工都喜欢在这种环境中工作，当然，扁平化的、分权的组织中工作有其独特的优点，员工更有机会参与决策，员工归属感更强，员工也能更有机会去接触各种工作从而提升自己的能力。

但是这是相对而言的，还有一些员工是喜欢传统的、层次分明的环境，在这种环境下，他们能够更好的接受上级的工作指导，同时这种环境能够使得流程化工作标准起来，也能够保证决策的稳定性。

7.作为一个“空降兵”，如何建立有效的权力基础？

①首先要去了解组织。想要建立有效的权力基础必须先了解这个组织的文化、组织的结构、自己手下员工的特点。上来就进行强权政治反而会适得其反，对于组织的了解能够方便接下来的管理。

②展现出自己的专业素养。通过表现出自己的专业能力，让自己的员工和上司看出自己的价值，有利于确定自己在组织中的领导地位。

③关心和支持团队。一个好的领导者不仅仅需要工作，还需要社交，关心自己的员工，和员工打好交道能够帮助自己凝聚起团队，从而让自己的团队高效运转。

④适应变化。自己作为空降兵，可能之前在别的组织中有自己的管理方法，但是到了新的环境，总会和之前有所不同，如果生搬硬套之前的经验或许不是好的方法，积极的适应新的组织、新的变化、针对性的实行管理或许能够更好的建立起有效的权力基础。

8.“群体凝聚力越强，群体生产率就越高。”你同意这种说法吗？说明理由。

我同意这种说法。通常情况下，一个群体的凝聚力越强，群体的生产率越高。

①首先群体凝聚力越强，代表士气很高扬。他们能够因为集体的荣誉而感受到激励，他们愿意为了集体而工作，从而提高自己的生产率。

②强大的凝聚力代表者更好的沟通。凝聚力越高，沟通起来越方便，这有利于日常生产和信息传达，这个过程会相较于其他凝聚力较低的集体而言节约很多成本。

③群体凝聚力越强代表企业的结构稳定，人员更替较少，有助于帮助企业更好的利用培训来提高效率，如果离职率很高，培训成本会提高。

9.有些组织实行工资保密制度，不仅管理人员不能向外透露员工薪酬情况，而且也不提倡员工与自己的同事谈论自己的报酬，你认为这种做法对员工行为有什么影响？

首先工资保密对于员工行为的影响因人而异。首先薪酬保密在一定程度上能够减少因为工资比较而产生的不满情绪，有助于维持组织的平稳。

其次薪酬保密或许能够避免因为透明的工资而产生的员工间的恶性竞争。

但是薪酬保密也会有些不利影响，比如可能因为无法了解自身的工资在整体中的水平而降低对组织的满意度，感受到不公平。

也有可能因为员工不愿意分享自己的工资。导致员工间出现隔阂，减弱员工之间的信任，最终影响团队的工作。

10.很久以前，一位国王夜游花园，发现一束鲜花正在盛开，于是命令士兵守卫鲜花。若干年后，新的皇帝即位，发现士兵依然守卫着鲜花，但鲜花早已不在了。请你从管理学的角度对此现象进行解释。

①首先新旧国王的替代代表者企业管理者的更迭，士兵依然在守卫鲜花代表着组织政策和组织文化的传承，即便鲜花已经不在了，士兵依然守护，可能代表组织文化和政策的实施影响深远。

②鲜花已经不在，却依然在有士兵守卫，可能代表者企业的实际行动缺乏目标导向，缺乏适应性，因为派士兵守卫鲜花的关键是鲜花，当鲜花不在的时候已经没必要在投入资源，士兵没有鲜花这个目标导向，缺乏适应性，当鲜花不在了依然存在执行惯性，导致资源的浪费。

③也可能代表着企业沟通和信息传递出现问题。基层出现新现象、新问题、新变化时没能够及时传达给上层管理者，导致资源的浪费，因此需要重新疏通沟通渠道，保持信息畅通，及时应对变化，防止资源的浪费。

④最后是权力的委派，我们应当给士兵授权，让士兵有权利决定何时放弃守卫鲜花，这也是管理的艺术体现。