1.下列选项的利益相关者中，对组织利润总水平的增长最感兴趣的是（）。

A.本地社区

B.股东

C.消费者

D.雇员

【答案】B

【解析】股东/所有者总是希望获得股息收入。因此，创造利润是企业至关重要的事情。参考教材P10

2.“上级对下级的行为绝对负责”形容的是厄威克管理原理中的（）。

A.专业化原则

B.目标原则

C.职责原则

D.一致原则

【答案】C

【解析】职责原则：上级对下级的行为绝对负责。参考教材P36

3.下列选项中不属于非物质报酬的是（）。

A.独立性

B.额外福利

C.晋升机会

D.得到认可

【答案】B

【解析】许多非物质报酬是由人力资源管理研究者决定的，其中最重要的是威信、得到认可、独立性、晋升机会、兴趣和挑战性工作，以及给予员工承担活动的责任和发挥主观能动性的机会。参考教材P91-92

4.团队的形成要经历五个阶段，下列顺序正确的是（）。

A.形成期→风暴期→规范期→调整期→表现期

B.形成期→规范期→调整期→表现期→风暴期

C.形成期→风暴期→规范期→表现期→调整期

D.形成期→表现期→规范期→风暴期→调整期

【答案】C

【解析】图克曼认为团体的形成要经历五个阶段：形成期→风暴期→规范期→表现期→调整期。参考教材P102

5.下列选项中不属于系统培训的优点的一项是（）。

A.顾客数量增加

B.提高现有技能

C.增长员工知识和经验

D.提高员工士气

【答案】A

【答案解析】系统培训具有以下优点：

（1）为组织储备熟练技工，供组织统一调配使用。

（2）提高现有技能。

（3）提高工作绩效，并提高全员生产率。

（4）增长员工知识和经验。

（5）改善顾客服务质量。

（6）增强员工责任，提高员工士气。

（7）提升员工个人知识和技能。

（8）增加员工个人成长机会。参考教材P137

6.简述计件工资制度存在的问题

【答案】计件工资制度存在一些问题：

首先，它可能不得人心，因为当机器发生故障时员工们无法正常工作，这时他们就失去了基本的生活收入。

其次，计件工资制度可能引发一种趋势，即员工们因急促地工作而导致产品质量下降。

最后，这个制度还会引发另一种趋势，即在全体员工间引起妒忌，因为能力强的员工会比能力弱的员工挣得多。

工会也对计件工资制度报以怀疑的态度，他们认为如果单件价格定得过低，会降低员工们的生活水平。参考教材P87

7.简述彼得斯认为一个成功的企业所具备的八种品质。

【答案】彼得斯认为一个成功的企业将呈现以下八种品质：

①贵在行动——他认为鼓励一种非正式的、创新的、任务导向的文化很重要，这种文化不以正式的权力体系为基础，并且可能需要通过建立走动式管理MBWA(Management by Wandering Around)制度来实现。

②贴近客户——有必要推行一种倾听客户的文化，并对提供优质的服务有种合理的痴迷度。

③自主创新——企业应该积极鼓励工作创新并且重用那些喜欢冒险的“产品斗士”。这可能最适合有机管理系统。

④以人促产——工人必须对产品质量的提高负责，在一个团队中基于相互信任的协作方式必须得到加强。

⑤身体力行，价值驱动——企业的价值观和目标应该被它的所有成员认可。管理应该包含所有层面，当员工以令人满意的方式完成工作时，应该对其鼓励。

⑥不离本行——所有层次的员工都参与到内部多样化的过程中去，企业才有可能发展。同时，企业进入核心业务以外市场的活动，必须受到严格限制。

⑦精兵简政——任何复杂的组织和管理结构都不应该存在，简单的产品部门化结构将最有可能带来最好的结果。

⑧宽严并济——应该推动自主权和责任的下放，但是核心价值观，例如“保证质量”就应该集中控制。参考教材P43

8.简述人际关系理论的基本假设。

【答案】人际关系理论的基本假设是：为了形成种劳动者的社会需要能够得到满足的机制，在劳动过程中建立社会关系和发展具有凝聚力的工作团体是必要的。参考教材P73

9.试述麦格雷格的有效与无效团体的特点。

【答案】（1）麦格雷格的有效团体的特点包括：

①非正式的、轻松的气氛。

②团体成员之间有大量的讨论并且有极高的成员参与率。

③团体目标对于团体内的所有成员来说都是十分清晰的，并且员工承诺度很高。

④团体成员往往能够互相倾听并且尊重其他人的观点。

⑤冲突被看作是有益的并且被作为解决问题的一种方法。

⑥多数决定是协商一致达成的，很少通过正式投票来解决问题。

⑦观点是公开和自由地表达出来的。

⑧任何一名团体成员都有可能进行领导，而不只是主席。

⑨团体负责监控自身的工作进程和行为。

（2）麦格雷格的无效团体的特点包括：

①紧张的气氛和一些不耐烦的团体成员。

②讨论往往被少数团体成员控制。

③目标不明确或者员工承诺度很低。

④很少有倾听或尊重。

⑤冲突被避免并且(或者)让冲突破坏任务的实现。

⑥有许多正式投票，大多数决定只被少数人接受。

⑦个人感情往往被隐藏起来，个人可能会成为受批评的对象。

⑧只能由主席来进行领导。

⑨团体将会避免任何有关自身行为的讨论。参考教材P104

10.论述运用目标管理的七个关键阶段。

【答案】目标管理需要按照七个阶段进行：

（1）定义每个人责任和绩效的关键点。

（2）定义和确定可能导致整个计划失败的关键点。

（3）定义和确定衡量的方法。分为两个独立的因素，其一需要建立绩效考评标准；其二需要建立绩效的有效计分方式，并将其作为奖励的依据。

（4）定义和确定几个关键的结果领域，通常不超过两个。

（5）确定行动计划和恰当的考评期，这需要逐项列出并且包括每个员工和管理者的行动细节。

（6）建立一个年度绩效评审机制，员工的成果将和阶段一中的绩效关键点进行比较，员工的成绩将被评估出来。

（7）修订目标并且提出一系列新的目标。参考教材P95

11.试述人力资源规划含义和影响因素。

【答案】（1）人力资源规划分为两类：

①按照内容分为软规划和硬规划。

软规划是关于如何激励员工和满足员工需求的规划，它树立以客户为导向的企业形象，并通过培训开发员工。硬规划是关于确定未来需要的员工的数量、质量和类型的规划。它包括以下内容：分析目前的雇用需求，预测员工未来的需求，预测员工未来的供给以及预测未来的离职率。

②按照时间长短分为短期规划和长期规划。

短期规划是针对组织即时的劳动力需求的，长期规划是针对未来的劳动力需求的。

（2）多种因素会对人力资源规划产生影响，包括：

①市场的变化意味着预测是不准确的。

②不断增强的竞争力，因为来自很多公司的可以利用的劳动力供给进入了当地劳动力市场。③给劳动力市场带来的有意义的变化。

④在最初拟定规划时不可能预测到的金融问题。参考教材P118

12.论述影响考评效果的因素。

【答案】（1）由于对绩效不能达成共识，解释不力或主观性的反馈，以及考评仅基于近期活动的绩效或对较长期限的活动难以达成一致，这些会造成上司和员工之间的对抗；

（2）当员工将考评看作是一个完全基于上司的看法的单方过程时，评价可能会存在个人偏见；

（3）由于没有任何实质性目的，考评面谈被认为是不太正式、内容过于松散以及对交谈控制太差，看起来似乎沦落成了无意义的聊天；

（4）考评过程被看作是未完成的事务，而不是被认为是持续不断的绩效管理过程；

（5）考评过程被认为是一年一次的活动，由于外部环境因素的变化，所以考评的目的——所设立的目标很快就被废弃了；

（6）考评过程被认为是组织的官僚政治活动的另一个实例。它是以填写表格为基础来证明员工关系部门的存在，而个人的需要似乎是第二位的。参考教材P145

**【材料题开始】**

**13.**在20世纪80年代，李·艾珂卡因拯救濒临破产的美国汽车巨头之一——克莱斯勒公司而声名鹊起。今天，克莱斯勒公司又面临另外一场挑战：在过热的竞争和预测到的世界汽车产业生产能力过剩的环境中求生存。为了度过这场危机并再次成功地进行竞争，克莱斯勒不得不先解决以下问题。

首先，世界汽车产业的生产能力过剩，意味着所有汽车制造商都将竭尽全力保持或增加它们的市场份额。美国的汽车公司要靠增加投资来提高效率，日本的汽车制造商也不断在美国建厂，欧洲和韩国的厂商也想增加它们在美国的市场份额。艾珂卡认为，需要对某些车型削价，为此，他运用打折扣和其他激励手段来吸引消费者进入克莱斯勒的汽车陈列室。可是，艾珂卡和克菜斯勒也认识到，价格是目前得到更多买主的方法之一，但从长期来看，这不是最好方法。第二个问题是改进它所生产的汽车的质量和性能。艾珂卡承认，把注意力过分集中在市场营销和财务方面，而忽视产品开发是不好的。他还认识到，必须重视向消费者承诺的售后服务的高质量。第三个问题是把美国汽车公司(AMC)和克莱斯勒结合起来。兼并美国汽车公司意味着克莱斯勒要解雇许多员工，这包括蓝领工人和白领阶层。剩余的员工对这种解雇的态度从愤怒到担心，这给克莱斯勒的管理带来巨大的压力：难以和劳工方面密切合作、回避骚乱，难以确保汽车质量和劳动生产率。

为了生存，克莱斯勒提出，公司各级管理人员和设计、营销、过程、生产方面的员工应通力协作，以团队形式开发和制造与消费者的需要相匹配的高质量产品。克莱斯勒的未来还要以提高效率为基础。如今，克莱斯勒一直注重降低成本、提高质量并靠团队合作的方式提高产品开发的速度，并发展与供应商消费者之间的良好关系。在其他方面，艾珂卡要求供应商提供降低成本的建议，到目前为止他已收到上千条这样的提议。艾珂卡说，降低成本的关键是“让全部1万名员工都谈降低成本”。

艾珂卡现已从克莱斯勒公司总裁的职位退休。有些分析家开始预测克莱斯勒的艰难时光。但一位现任主管却说，克莱斯勒有一项大优势：它从前有过一次危机，却度过了危机并生存下来，所以，克莱斯勒能够向过去学到宝贵的东西。

（1）简述案例中涉及的利益相关者。

【答案】案例中涉及的利益相关者包括：雇员、管理者、顾客、供应商。参考教材P7-8

（2）简述案例中涉及的利益相关者的期望。

【答案】雇员：获得较高自的工资，可以长时间维持雇佣关系以及有良好的晋升前景。

管理者：达到组织的目标，尽可能地满足利益相关者的需要。

顾客：产品有品质保证，良好的顾客服务。

供应商：及时收到款项。参考教材P10-11

（3）简述对领导过程产生影响的关键变量。

【答案】对领导过程产生影响的四个关键变量是：

①领导者——包括他们的技能、知识和人格特点。

②任务/目标——任务应该是可实现的，它应该得到认同并有足够的报酬，在任务开始之前必须达成一致。

③团体成员(下属)——团体成员拥有的技能水平和受到的激励程度都是重要的因素。

④环境/情境——情境改变的速度是一个非常重要的因素，因为它可能与所要实现目标的变化存在密切的联系。参考教材P51-52

（4）如何用权变理论的思想解决克莱斯勒面临的问题？

【答案】权变理论是由系统理论发展而来的，它关注构成组织的各种社会系统内部相互依存变量之间的复杂关系。与以往的组织理论不同，权变理论并不试图给出一个普遍适用的管理组织的最有效方法。它只是认为组织有很多可供选择的管理方法，而最有效的方法，如果它存在的话，将取决于组织所面对的特殊环境。权变管理思想就是客观环境不断变化的条件下，企业的经营行为要适应这种需要，不断提出新措施。根据克莱斯勒的情况，先要运用各种措施处理积压的汽车，这是回笼资金的重要办法；拓展改进型的新汽车供应市场，争取有高的资金回报率；处理好与员工的关系，提高他们的积极性，其中对剩余员工的安排，应效仿日本企业的做法，较少去解雇，而应通过发展经济去容纳较多的员工。参考教材P41

**【材料题结束】**