

模拟试卷（一）参考答案

一、简述题

1.

韦伯认为组织是一个层峰机构，有如下特点：

- ①组织有明确规定的职权和等级制度。
- ②专业化分工。
- ③不受个人感情的影响。
- ④规章制度明确。
- ⑤职工的选拨和晋升主要依靠技术活力。

2.

①提出了工业企业的六种活动：即技术、商业、财务、会计、安全和管理性工作。

②管理的五大职能：计划、组织、指挥、协调、控制。

③管理的14条原则，即劳动分工、权责对等、纪律严明、统一指挥、个人利益服从整体利益、报酬、适度集权与分权、等级链、秩序、公平、人员稳定、首创性与团队精神。

与泰罗管理思想的不同点在于：前者看重对企业操作层的研究，强调管理方法手段的科学性。后者只是站在高层管理者的角度，对管理指导思想、原则和职能的研究。但两者都缺乏对管理人性的研究，同属古典的管理理论。

3.

为使组织内的沟通有效，需要：

- （1）通过组织设计、规章制度建立完善的正式沟通渠道。
- （2）运用多种沟通方式：书面、口头、非言语沟通、电子沟通等。
- （3）通过培训提高管理人员的沟通技能。
- （4）管理者应注意与员工的非正式沟通，要多接触员工。

4.

公司治理包括内部治理与外部治理两重含义。

内部治理结构通常由股东会、监事会、董事会、经理层组成，运用法律赋予权责利相互分工和相互制衡。

外部治理结构是通过竞争性市场实现对公司经营者行为的间接控制（如市场竞争压力、经理人市场、资本市场等的威胁）。

二者共同组成对经营者行为的控制，以实现公司的根本目标。

5.

目标管理是一种综合以工作为中心和以人为中心的管理方法，即上下级共同判定组织目标，共同实施目标的管理活动。

目标管理用于计划制定，必须坚持做到各级人员均能参与目标的制定和执行，注意坚持自我控制、信息反馈，注重成果，不图虚名，不走过场。

二、选择题

1. C 2. D 3. B 4. D 5. D 6. C 7. A 8. A 9. A
10. B 11. A 12. D 13. A 14. B 15. C 16. B 17. B 18. A
19. D 20. C 21. D 22. D 23. C 24. C 25. B 26. C 27. C
28. B 29. B 30. C 31. C 32. D 33. D 34. C 35. C 36. C
37. A 38. B 39. A 40. B

三、案例题

案例一：41. C 42. B 43. C 44. B 45. C

案例二：46. B 47. A 48. D 49. C 50. B

案例三：51. D 52. D 53. D 54. B 55. B

四、分析题

该如何当总监

1. 赵工的问题主要出在管理方法上面：①过度集权，事事不放手，不利于调动下级人员积极性。②不会分权与授权，很多方面是越权管理。直接违反了统一指挥和统一命令的原则。③工作分不清主次，抓小放大。④对直接主管的下级人员缺乏必要沟通，不知道运用正面的激励措施。

2. 赵工首先应当学会运用统一命令和分工协调原则。放手让其他交通监理做好自己分工的工作，不搞越级指挥。本人作为主管，应当集中做好监理的总体规划。控制和协调工作，如监理月报这样的综合管理工作，应当亲自主持完成。其次，赵工应注意与相关监理的沟通，多搞正面激励，批评要有的放矢。

模拟试卷（二）参考答案

一、简述题

1.

①投入期阶段，管理者应当更多地依赖指向性计划，因为这一阶段的产品经营活动要

求有很高的灵活性：所制定的目标应该是尝试性的，资源的获取具有很大的不确定性。

② 成长期阶段，随着目标更确定、资源更容易获取和顾客的忠诚度的提高，经营计划也更具有明确性，计划的期限也较短。

③ 成熟期阶段，经营活动的可预见性达到最大，可以制定长期的具体计划。

④ 衰退期经营目标要重新考虑，资源也要重新分配，这样具体计划就不适用，组织需要转变为制定短期的指向性计划。

2.

① 前馈控制是一种防患于未然的控制，可通过制订规章制度将偏差消除在产生之前，适用于可预测和估计的领域，以及对结果很难定量控制的领域。

② 现场控制是有监督和指导的职能，能及时纠正偏差，适用于便于计量的工作。

③ 反馈控制是对工作或行为结果的测量、分析和评估，依此采取纠正措施，适用于周期性重复的活动，可消除偏差对后续活动的影响，而且还是员工奖惩的依据。

3.

① 有一个人人赞同的共同愿景，这是在自上而下、自下而上和相互协商过程中形成的。

② 处理问题是能摒弃旧的思维模式和常规程序，即善于培养开放的心智模式。

③ 培养系统性思考的能力，善于分析产生问题的根本原因。

④ 打破纵向和横向边界，进行坦率真诚的沟通，共享组织资源，实现团队协作。

⑤ 成员放弃个人利益和局部利益，超越自我，为实现组织共同愿景协同配合。

4.

决策者。个人或组成群体。

决策目标。决策行动所期望达到的成果和价值。

自然状态。不以决策者主观意志为转移的情况和条件。

备选方案。可供选择的各种可行方案。

决策后果。决策行动所引起的变化或结果。

决策准则。选择方案所依据的原则和对待风险的态度。

5.

公司具备按经营的领域或地域独立划分事业部的条件，并能确保各事业部在生产经营活动中的充分自主性，以便能担负起自己的盈利责任。

各事业部之间应当相互依存，而不能互不相关的硬拼凑在一个公司中。

公司能有效的保持和控制事业部之间的适度竞争。

公司要能利用内部市场和相关的经济机制来管理各事业部门，尽量避免单纯使用行政的手段。

公司经营面临较为有利和稳定的外部环境。

二、选择题

1. B 2. A 3. B 4. A 5. C 6. D 7. B 8. D 9. A
10. A 11. C 12. C 13. D 14. B 15. A 16. C 17. D 18. C
19. B 20. D 21. D 22. B 23. B 24. D 25. D 26. B 27. D
28. C 29. C 30. B 31. C 32. C 33. A 34. D 35. D 36. D
37. A 38. D 39. B 40. D

三、案例题

案例一：41. C 42. C 43. B 44. C 45. D

案例二：46. C 47. D 48. C 49. D 50. D

案例三：51. A 52. C 53. D 54. B 55. A

四、分析题

使用 SWOT 分析法，可以清晰地廓清阿迪达斯不良决策出台的原因以及这种决策在当时条件下会带来如此严重的后果：

内部优势：

阿迪达斯由于固守自身所具有的竞争优势（敢于在材料和技术上进行试验），而蔑视组织环境的发展变化（消费者偏好引发对不同功能鞋的认可），自动放弃了顺应市场发展方向的消费需求（慢跑鞋市场）。

内部劣势：

阿迪达斯管理当局沉迷于原有的经营理念，缺乏灵活多变的领导方式；阿迪达斯组织内部欠缺把握市场、搜集市场信息的功能。

威胁：

忽视竞争对手竞争战略的发展方向（夹心饼干鞋底）、以及竞争对手的竞争优势所在（研究开发队伍壮大、研究开发项目丰富多彩，贴近消费者——300 个运动员试穿测验，以及使用材料的不断大胆实验和研究）

机遇：

轻视环境中的变化：健康运动的兴起本身就是一种商业风向转变的开始。而对于 70 年代大批的新加入者也缺乏分析。尤其是俄勒冈选拔赛中耐克的突起，仍未能唤醒阿迪达斯的管理层进行战略调整。

20 世纪 90 年代运动鞋的时装化则是第二次市场发出的机遇信号。因此，阿迪达斯管理当局应在原优势基础上，首先对企业的战略进行大的调整，顺应消费偏好的变化，开发多元化产品市场。

其次，加强员工队伍建设，进行人力资源培训、招募专门有经验的人员从事市场信息收集和分析工作。

最后，重新树立富有创新意识的企业文化，放弃最初在运动鞋市场上的居高临下的领先者的自傲态度，使整个组织紧随环境变动的脉络。

模拟试卷（三）参考答案

一、简述题

1.

- (1) 理顺中央和地方的经济关系。
- (2) 加快法制建设的步伐。
- (3) 彻底铲除滋生机构腐败的土壤。
- (4) 提高破坏秩序者的违规成本。
- (5) 赋予人民群众以维护秩序和自身权益的更大权力。

2.

- ①强调长期远景，而忽略短期计划和预算。
- ②极为重视组织文化的作用，不注重专业化、结构体系和规章制度。
- ③鼓动那些不愿利用控制系统也不遵循解决问题法则的员工，以非正式联系的方式集结在一起。

3.

- ①明确参谋人员与直线人员的职权关系。
- ②必要时授予参谋人员特定领域内的职能职权，调动其积极性。
- ③直线人员要为参谋人员提供必要信息，有利于正确决策的出台。
- ④参谋人员不要越权、要尊重直线人员的专业知识。

4.

- ①运用沟通，利用模棱两可或具有威胁性的信息可以提高冲突水平。
- ②引进外人，在群体中补充一些在背景、价值观、态度和管理风格方面均与当前群体成员不同的个体。
- ③重新建构组织、调整工作群体，改变规章制度、提高相互依赖性及类似的结构变革以打破现状。
- ④任命一名吹毛求疵者，任命一名批评家，他总是有意与组织中大多数人的观点不一致。

5.

目标管理的实质是员工参与制定目标，实现自我管理、自我控制。建立具体、可衡量的目标体系，实现对员工行为的引导、激励与控制的有机统一。通常要求有相应的组织文化的支持，但目标管理方法耗时长，从而削弱了组织效率，而且适用领域有限。

二、选择题

1. B 2. B 3. A 4. B 5. C 6. C 7. D 8. B 9. C
10. A 11. D 12. B 13. D 14. D 15. B 16. B 17. C 18. A
19. A 20. D 21. D 22. B 23. C 24. C 25. A 26. D 27. C
28. B 29. D 30. D 31. A 32. D 33. C 34. D 35. B 36. B
37. A 38. C 39. C 40. C

三、案例题

案例一：41. D 42. D 43. C 44. B 45. D

案例二：46. A 47. B 48. C 49. D 50. C

案例三：51. A 52. D 53. A 54. B 55. D

四、分析题

1. 现存的竞争对手：

其他的国有银行、国内股份制银行、国外银行等。这些银行在专业化管理人才方面以及银行自持资金等方面要优于中国工商银行。

2. 潜在新进入银行：

是否能进入中国银行业，以及有多少家外资银行进入在中国加入 WTO 之前，中国的政策导向还将发挥举足轻重的作用。因此，为迎接入关后的激烈挑战，中国政府有可能加快在这方面的改革步伐，即中国工商银行将面临众多潜在进入银行。

3. 替代品：

金融领域市场化的发达，会提供给消费者更多的投资渠道，包括一些新兴起的金融机构，在一定程度上会转移人们的储蓄注意力和分流贷款。

4. 供应商：

作为国有银行，政府对银行的财政支持，也带来了后续的政策指导，因而在适应市场快速变化的今天，中国工商银行的灵活性较弱。

5. 顾客：

越来越多的储蓄和投资对象的选择，使得顾客的自主权限放大，中国工商银行将面临威胁。

建议未来发展战略：

宏观领域的改革：

政府转化对中国工商银行的指导为以市场为导向。

允许、鼓励、支持中国工商银行与国内其他银行和外资银行的合作。

政府在推动金融制度改革的同时，要加快对中国工商银行的机构改革。

中国工商银行：

竞争优势战略与多样化经营：利用稳定性和与政府的紧密联系等方面的优势，加强与西方金融机构的接触，开拓新的金融业务，从而扩大经营规模。

人力资源开发与培训：吸引受过西方银行业务训练的专业人员加入中国工商银行、输送相关人员去国外银行去学习等。

模拟试卷（四）参考答案

一、简述题

1.

举例说明什么是预先控制、现场控制和反馈控制。

预先控制——指组织一系列活动开展之前所采取的控制措施。如预算控制

过程控制——指组织一系列活动开展之中所采取的控制措施。如生产产品在生产过程中的抽样检查和控制活动。

事后控制——指组织一系列活动开展之后所采取的控制措施，总结经验，所采取的控制措施。如事故分析会及相关处理措施。

2.

请分析 20 世纪 50 年代之后，现代管理思想的新特点表现在哪些方面？

①定量管理的思想。最广泛地运用运筹学。计算机技术统计学的方法，通过这些方法的运用，帮助组织确立正确目标和合理行动方案。

②系统理论和权变理论的运用。重视环境对管理工作的影响。

③更加重视管理中人的因素，重视推行企业文化。

3.

如何克服组织变革中的阻力？

克服组织变革的阻力需从以下方面着手：

（1）分析阻力的构成和来源。

（2）对管理人员进行培训，使他们成为变革的推动者。

（3）与员工充分沟通，使员工认识变革的必要。

（4）注意把组织目标与个人目标相结合。

4.

假设你是一位管理者，如果你赞同Y理论的人性假设，你应有什么样的管理行为？又是怎样看待人性假设的X理论。

①尊重职工，采用多种激励手段（特别是通过员工的高层次需要）提高发挥人的潜能和积极性。

②为员工创造良好的工作和生活环境。

③实行以人为中心，宽容的、民主的管理方式，着重感情投资，使员工个人目标和组织目标很好结合起来。

总的来说，X理论是一种以情感说为基础，过时的管理思想，应当予以否定。但是也应该看到，由于环境和人的素质之间存在着差异，在某种特定的条件下，X理论所主张严格管理和控制的方法，还能发挥一定的作用。

5.

在现代社会，组织所面临的环境正发生着翻天覆地的变化，组织学习变得越来越重要。假设你是组织的领导人，你将怎样建立学习型组织？

建立学习型的组织：

- (1) 形成共同愿景。
- (2) 重视学习和培训，建立相应的激励措施。
- (3) 鼓励质疑、创新，允许犯错误。
- (4) 通过发达、畅通的沟通促进信息和知识的共享。

(5) 总结企业经营管理中的经验教训，吸取优秀企业的经验，建设企业自己的知识库，开展知识管理。

二、选择题

1. B 2. D 3. A 4. B 5. D 6. A 7. C 8. C 9. B
10. D 11. C 12. D 13. B 14. A 15. B 16. A 17. C 18. B
19. C 20. B 21. B 22. A 23. A 24. D 25. A 26. A 27. C
28. D 29. D 30. A 31. C 32. D 33. C 34. C 35. A 36. B
37. C 38. B 39. A 40. B

三、案例题

案例一：41. B 42. C 43. C 44. D 45. B

案例二：46. D 47. C 48. A 49. B 50. D

案例三：51. C 52. D 53. A 54. B 55. C

四、分析题

答：根据赫兹伯格的双因素理论，结合本案例可知道格拉斯产生“不满意”主要表现在四个方面：①工作的繁忙和无规律给他加压过大；②他和布鲁斯小姐在支出问题上的分歧；③他的工资低于布鲁斯小姐，道格拉斯年薪为 18000 英镑，布鲁斯小姐年薪为 20000 英镑；④购买庄园存在的诸多困难以及未来的经营问题。

为消除道格拉斯的不满而应采取的解决方法是：①工作繁忙时，可以雇佣兼职员工帮助道格拉斯，以便他更早地做出定价决策；②让道格拉斯抽出时间培训有关管理课程，提高理论知识；③让道格拉斯负全面责任或掌握控制权，道格拉斯负责总财务，拥有总的财务支出权，布鲁斯小姐只能提供其工作范围内的预算；④增加道格拉斯的薪水，至少应达到布鲁斯

小姐的工资水准，体现道格拉斯高级职员和行政主管的地位；另外还应给道格拉斯先生某种形式的利润分成；⑤尽量购买庄园，给道格拉斯提供开发庄园内其他活动机会，同时给他配备一名助手，扩大他的工作范围；⑥运用双因素理论充分调动道格拉斯的积极性，使他由不满意到满意。

模拟试卷（五）参考答案

一、简述题

1.

- ①首先要维护制度的严肃性。
- ②例外处理是为制度的执行更合理。
- ③例外处理要有充分正当的理由。
- ④使员工了解领导者尊重事实、通情达理及其期望产生的结果。

2.

控制应该同计划与组织相适应；
控制应该突出重点，强调例外；
控制应该是有灵活性、及时性和经济性的特点；
控制过程应避免出现目标扭曲问题；
控制工作应注重培养组织成员的自我控制能力。

3.

①强调短期框架，注重细枝末节，侧重回避风险，拘于理性，而很少注重到长期性、全局性和敢冒风险战略以及人的价值观念的重塑。

②重视专业化分工，强调人尽其职，遵循规则，而忽略综合性、工作中的合作配合和全身心投入。

③强调对人的行为的抑制、控制及预见性，忽略人的能力的扩展以及授权和激励。

4.

激发创新的措施如下：

①实行有机式的组织结构：可提高组织的灵活适应性和成员跨职能工作的能力，从而更有利于创新成果的产生和采纳。

②拥有富足的资源，是组织创新的物质基础。

③管理者较长时间的任期，方能显现其创新的效果。

④充满创新意识的组织文化，能够承载并支持创新。

⑤人力资源因素。从招募员工的筛选到现职员工的培训与绩效评估，目的都在于形成创新思维、创造创新成果。

5.

任何设计再完美的组织，在运行了一段时间以后，都必须进行变革，以便更好地适应组织内外条件变化的要求，能否抓住时机顺利推进组织变革是衡量管理工作有效性的重要标志。因为诱发组织变革的因素随时会发生变化：战略的调整、环境的变化、技术的进步以及组织规模伴随组织成长阶段的发展而壮大，都迫使组织要进行一定的变革。

二、选择题

1. B 2. B 3. B 4. A 5. C 6. B 7. D 8. D 9. B
10. A 11. C 12. D 13. B 14. D 15. D 16. C 17. D 18. B
19. C 20. D 21. D 22. D 23. C 24. C 25. A 26. A 27. D
28. C 29. D 30. D 31. B 32. C 33. D 34. D 35. B 36. D
37. B 38. D 39. D 40. D

三、案例题

案例一：41. A 42. D 43. D 44. C 45. A

案例二：46. B 47. C 48. D 49. A 50. D

案例三：51. D 52. D 53. B 54. D 55. A

四、分析题：

中美史克的高层管理人员任期较短，是影响其决策连续性和决策效果的一个重大因素。

中美史克过于注重利润，对利润的要求是考核高级管理人员的主要指标。这也是导致对新产品开发不足的原因之一。因为新产品推广需要投入大量资金，而新产品销售却不可能在1~2年内体现出来。对利润的过于注重导致管理层短视，未能充分考虑到产品的合理发展，使产品销售形成合理的梯度。

中美史克应平衡处方类药与OTC类药的促销力度

根据BCG（波士顿顾问公司首先提出）理论，一家公司的各产品销售，应达到一定的平衡。

把中美史克和西安杨森的产品，史克图的右上角（有问题的产品）聚集了四个产品，这些产品销售额低，需要大力推广才能使它们成为左上角部分（明星产品）。左上角（康泰克、芬必得）是公司的核心产品，销售额大，市场份额高，这类产品需要公司投入足够的费用维持其市场中的领导地位。左下角部分（现金乳牛）的产品可以给公司带来大量的利润和现金流。如果处在此部分的产品（泰胃美、肠虫清）销售额不大，那么就不足以提供大量的利润去支持右上角的产品，使其发展成为明星产品。至于右下角的产品，因所处的市场份额和市场增长均低，这类产品在公司中处于可有可无的状态，或仅仅为满足个别客户的需求而存在。

而从西安杨森的图上可以看出，其各产品销售已达到一定的平衡，左下角部分的产品数量多，销售量大，有足够的资金支持右上角部分的产品。

相比较而言，中美史克近几年没有成功地推出新的产品，导致过分依赖两个产品。

模拟试卷（六）参考答案

一、简述题

1.

“人本管理”的内涵：

（1）人是管理的主体，要依靠员工，实行参与管理、民主管

理（2）人是管理的客体，要分析员工的需求，针对主导需求进行有效激励

（3）人是管理的归宿，管理要兼顾组织目标和员工个人目标，尽可能满足员工的个人需求

2.

在管理的对象中，人是第一要素，现代管理是以人为中心的管理，其他的各项管理要素（如：资金、设备、信息等）均是由组织中员工和管理者直接操纵的。只有人的素质的提高，才能使其他要素发挥最大的作用。而人的素质的提高，决定性的因素在于培训，通过培训可以使人不断的更新知识发展潜力、改变态度、传递信息，在组织活动中才能发挥更大的作用。

3.

环境是组织生存与发展的土壤，它既为组织提供必需的条件，同时也给组织活动起着制约作用。外部环境的变化，能为组织的生存与发展提供新的机会，也会对组织的生存带来不利的威胁。管理者研究和认识环境就是要利用机会，避开化解威胁，使组织得到不断的发展与壮大。

4.

选择控制对象时应坚持的基本原则

A. 相关性：与组织目标相关，相关性越强，越重要

B. 经济性：对象不可太多，要突出重点

C. 弹性：要随着条件的变化进行必要调整

5.

投入期鉴于产组织变革的过程分为解冻—改变—再冻结三个阶段为确保改革的目标的实现，应不断加强改革的外部力量和内部力量。以减少阻力。

- a. 创造进行变革的良好的社会环境，激励改革者。
- b. 动员全体员工参与改革。加强舆论和宣传工作。
- c. 确立合理的改革进程。
- d. 照顾各方面利益，避免社会振荡。
- e. 利用群体的力量。品经营活动的灵活性，更多依赖指向性（指导性）计划。

成长期随着目标明确，经营计划也更具明确性更强调短期计划。

成熟期经营活动预见性大，可以制定长期的具体计划。

衰退期经营目标需做调正，计划转而为短期的指导性计划。

二、选择题

1. B 2. B 3. B 4. D 5. D 6. C 7. B 8. A 9. B
 10. A 11. C 12. C 13. A 14. C 15. D 16. D 17. C 18. C
 19. D 20. B 21. D 22. C 23. B 24. D 25. C 26. D 27. D
 28. A 29. C 30. B 31. B 32. B 33. D 34. C 35. C 36. C
 37. C 38. C 39. B 40. D

三、案例题

案例一：41. D 42. C 43. C 44. C 45. B

案例二：46. C 47. B 48. D 49. C 50. D

案例三：51. D 52. D 53. C 54. B 55. A

四、分析题

通过 SWOT 分析该公司资金人员富裕，产品具有在位优势但产品单一供大于求外部环境不利，开展多种经营是正确的但存在以下问题：①对投资两个项目缺乏充分的论证；②多经项目跨越领域大，对有关技术管理不熟悉，对内外环境了解不够，造成失误。

对策①对投资项目实施再论证追踪决策，决定取舍加强管理是当务之急；②重视技术引进开发新产品，有条件可考虑打入国际市场。

模拟试卷（七）参考答案

一、简述题

1.

科学决策，是指以科学预测、科学思考和科学计算为根据来做出决策。科学决策离不开定量分析方法的开发和应用，但过分地追求决策问题的数学化、模型化、计算机化这些“硬”

的决策技术，将使科学决策走向“死胡同”。

在决策问题存在不正确的条件下，依靠“软”专家的直觉判断和定性分析，可能比定量方法更有助于形成正确的决策。这种定性决策技术就被冠以“德尔菲法”而广泛的应用与复杂问题的决策过程中。现代意义上的定性决策法官年法已不再是传统的一般经验决策。

2.

确定一个组织中职权集中或分散的合理程度，需要考虑以下几个影响因素：

经营环境条件和业务活动性质

组织的规模和空间分布广度

决策的重要性的和管理者的素质

方针政策一致性的要求和现代控制手段的使用情况

组织的历史和领导者个性的影响

3.

公司治理包含内部治理和外部治理两层含义。

内部治理就是法人治理结构中的制衡力量，其内部治理结构通常由股东会、监事会、董事会和经理层组成，它们依据法律赋予的权、责、利相互分工并相互制衡。

外部治理是通过竞争性市场实现对公司经营者行为的间接控制。其所依托的约束力量主要来源于产品市场的竞争压力，以及经理人市场、资本市场和公司控制权市场的威胁。

外部治理与内部治理一起，共同组成了“一模子内部和外部的监督手段”，它们相互替代且相互补充，共同用以对经营者的行为实施控制，从而实现公司的根本目标。

4.

分权可以通过两种途径来实现：一是改变组织设计中对管理权限的制度分配；二是促成主管人员在工作中充分授权。前者是对组织中职权关系的一种再设计，是在组织变革过程中实现的；后者则是在组织运行中，通过各层领导者的权力委托行为，系统地决策权授予中下层管理者，使他们切切实实地得到组织制度所规定的权力。

5.

目的性：服务于组织的目标

整体性：控制的整体是组织内所有成员；控制的对象是组织活动的各个方面

动态性：组织环境是动态变化的，控制的动态性保证了控制工作的有效性和灵活性。

人性：是对人的行为的一种控制，控制不仅仅是监督，更重要的是指导和帮助。

二、选择题

- | | | | | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1. C | 2. D | 3. C | 4. B | 5. C | 6. A | 7. D | 8. C | 9. C |
| 10. B | 11. C | 12. B | 13. C | 14. D | 15. B | 16. B | 17. C | 18. D |
| 19. C | 20. B | 21. D | 22. B | 23. B | 24. B | 25. A | 26. D | 27. A |
| 28. B | 29. C | 30. C | 31. A | 32. C | 33. D | 34. C | 35. D | 36. B |

37. C 38. B 39. A 40. D

三、案例题

案例一：41. C 42. C 43. D 44. B 45. D

案例二：46. B 47. A 48. D 49. A 50. C

案例三：51. D 52. C 53. A 54. C 55. B

四、分析题

3M 公司与诺顿公司的比较：

在诺顿公司，管理者们对每一项工作都提出严格细致的要求，而在 3M 公司却允许员工做一些“零活”，这些零活可能为公司创造潜在价值；

3M 公司不是自上而下分设组织，而是自下往上发展新组织，即随员工的创新产生项目组，如果项目组工作取得成功，就发展成部门，并进而获得发展成独立事业部的机会。在诺顿公司，其事业部结构只是按照对称的任务等级的逻辑关系自上而下建立。

3M 公司的优势：

自下而上建立的“成长再分立”原则，鼓励每一事业部资助具有最佳发挥创意的员工，员工成功完成的开发项目可以单独建成分部，然后成长为事业部，这样，新的事业部就可以为自己的新项目融资，启动新一轮“成长再分立”的过程。

激发员工能动性需要每一个员工都对自己的工作有主人翁意识。较小的组织单位比较大的组织单位更容易做到这一点。这样，员工才有自我表现的动力。而大多数公司就像诺顿公司一样，其建立的组织产生另一种完全相反的效果。

为了使基层员工有能动性与公司的总体发展议程保持一致，并且防止分散化的企业创新产生混乱无序的状态，在培养员工主人翁意识的同时要相应培养其很强的自律意识。自律是指源于每个员工的行为标准，它不像控制，不是由上层管理者强加的。

管理层需要一种支持性的企业文化以体现对员工的尊重，这种文化是开放型的，不但能接纳来自基层的质疑，还要容忍他们的失败和挫折。在 3M 公司创造的“一种能够激发普通员工建功立业的组织环境”中，员工才能真正变得自强，因为他们为了改变现状乐意冒些风险。

模拟试卷（八）参考答案

一、简述题

1.

目标的一致性（为了实现特定的共同目标而组合起来）、原则的统一性（按照一定的组织原则组合起来的）、资源的有机结合性（组织以实现目标所要求的职位设定为中心，使组织资

源在组织职位上实现有机结合和合理分布,从而协同实现目标)、活动的协作性(组织中职位角色的明确规定性和相互协调性,活动的合作性和配合性)、结构的系统性(组织的结构由各系统构成)。

2.

- (1) 对领导者个性、生理、智力等因素研究提供了一些选拔领导者的依据;
- (2) 领导行为的有效性不单纯取决于领导者的个人行为,而主要取决于具体的情景和场合;
- (3) 任何一种领导方式,都不可能是绝对最好的,或者绝对最不好的;
- (4) 没有最好的领导模式,只有最合适的领导模式。

3.

- (1) 帮助个体设置适当的目标来引导行为。
- (2) 人善任并分配难度适合的工作任务。
- (3) 科学、艺术地运用需求层次理论、双因素理论、期望理论、公平理论和强化理论。

4.

管理越来越专业化;管理方法不断更新;权变的管理;以人为中心的管理;创新管理。

5.

显示着变革型管理与事务型管理相结合的趋势。变革型管理与事务型管理两者只有融合才能使企业持续成功;但变革型管理与事务型管理两者在计划、组织、领导和控制的基本职能上有区别。

二、选择题

1. A 2. C 3. B 4. D 5. A 6. D 7. C 8. A 9. B
10. A 11. C 12. D 13. B 14. A 15. B 16. A 17. D 18. B
19. D 20. D 21. D 22. B 23. A 24. C 25. D 26. D 27. B
28. D 29. B 30. D 31. B 32. B 33. B 34. B 35. C 36. A
37. B 38. D 39. D 40. C

三、案例题

- 案例一: 41. D 42. B 43. D 44. D 45. C
案例二: 46. D 47. B 48. D 49. B 50. D
案例三: 51. D 52. A 53. D 54. C 55. B

四、论述题

答案: 要点: 要对问题进行有效的识别, 即要判断所给的案例是属于管理知识的什么范

围。如此题，关键是要在分析外部环境与内部条件的基础上，进行管理人员的选聘与培养。

具体措施：

(1) 考虑因事设职与因人设职相结合。销售经理这个职位需要有较强的实际市场调研能力与较强的人际交往能力。

(2) 考虑到该职位人选确定的紧迫性，无论选择胡波、张庆或于波、王颖，都应尽快选出合理人选。

(3) 鉴于该案例反映的问题，今后应根据需要与实际情况，采取有效培训方式对后备人员进行培训。

(4) 没有十全十美的人，高层管理者应该根据组织的整体利益和目标的实现进行最合理的人员决策。

(5) 人员选定后，公司应建立有效的控制、做好管理人员的培训、考核和储备、搞好激励工作，做好各职能部门的有效协调与沟通。

模拟试卷（九）参考答案

一、简述题

1.

应该正确处理好集权与分权的关系。过分集权，弊端很多，但是放任自流也不会收到好的管理效果。在实际工作中，掌握分权的度是处理好集权与分权关系的重要环节。这需要根据实际情况来。

2.

控制的重要性及有效控制的原则。

3.

不能抽象地/绝对地说哪一种好或哪一种差，应该在一定的具体情况下考虑各种因素，选择一种有效的领导方式。具体应考虑三种因素：领导者方面的因素，（阅历、知识、经验、个性、价值观念、对下属的信任程度、以往的领导作风、习惯等）；职工方面的因素；组织的因素（类型、规模、团体素质）；任务本身的因素（时间性、性质、特点）。

4.

现代企业中人最重要；四项职能中人的因素是决定性的因素决策的管理者，计划（目标）管理法的核心，组织中的人，领导与被领导者的沟通、控制追求的自我管理；人是灵活多变的，人可以随机应变。

5.

内部组织结构的调整与创新；适应市场需求开发新产品的创新；开拓市场的营销策略创新；人员管理，运用人才创新。

二、选择题

1. D 2. D 3. A 4. A 5. B 6. C 7. A 8. D 9. C
10. C 11. C 12. D 13. D 14. C 15. C 16. D 17. D 18. A
19. A 20. D 21. D 22. B 23. C 24. B 25. D 26. B 27. A
28. D 29. D 30. C 31. B 32. C 33. C 34. D 35. B 36. D
37. D 38. B 39. C 40. B

三、案例题

案例一：41. A 42. C 43. B 44. D 45. B

案例二：46. D 47. A 48. B 49. C 50. B

案例三：51. D 52. A 53. B 54. B 55. A

四、论述题

(1) 管理是基础，管理不好在商战中将会失败。有不少创业者，瞄准市场的趋势，抛出适销的新产品，采取巧妙的行销手段，可以发迹于一时，但不懂管理的人不能做总裁，由于不善于管理，终被淘汰。

(2) 管理容不得 1% 的疏忽。

(3) 控制的重要性。

模拟试卷（十）参考答案

一、简答题

1.

预先控制的侧重点在于防患于未然且对事不对人；现场控制制度侧重点在于及时了解情况并给予指导，提高工作人员的工作能力与自控能力；事后控制制度侧重点在于矫正偏差，总结经验。

2.

企业内部的冲突难以避免，适当的冲突有时对企业的发展是有利的。对待冲突，可以通过强调共同的目标，加强相互沟通与协调，及时做好沟通和引导工作，以化解和减少冲突的负面影响。