

2004 年 MBA 联考模拟试卷

管 理 分 册

张轩远 编著



机 械 工 业 出 版 社

模拟试卷（一）参考答案

一、简述题

1.

（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。

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.

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。

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.

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、C。很容易排除B、D项，它们分别代表两个极端的做法，不可取。选项C的做法可行，因为小道消息往往是无意传播，因此常常是接受反馈信息的一个途径，且C并未切断正确决策的后路。而选项A的做法表明管理者无视反馈信息坚持个人判断，这是用人的大忌。

- 2、D.
- 3、B. 优先做的事是合理配置好这批高素质的人才，而该公司业务领域广，人员素质高，故宜分权。而 C、D 两项与集权并不矛盾，所以看不出分权与否，不能选。A 是公司的客观现实，本来就是多种经营了。
- 4、A.
- 5、D. 本题属基本概念题，依据教材内容就可选出正确项，D 项主要错在后半句。
- 6、D.
- 7、A. 本题直接运用公式 $C+CQ=PQ$ 即可算出，其中 C 包含折旧费和管理费，故有 $400\text{万}+500\text{万}+4Q=9Q$ ，算得 $Q=180\text{万}$ 。
- 8、C.
- 9、A. 20/80 规律揭示的是那些“重点”产品，人员、环节可能数量不多，但却贡献着绝大多数的效益。
- 10、D.
- 11、A. 选项 B 与业务流程无关，选项 C 是业务流程的一种形式，并非必然结果，更非其效果，只有 A 是 BPR 的效果。
- 12、B.
- 13、A. 本题考察的是领导理论的基本概念，持原理论、权变理论和行为理论的特点区别起来还是不难的。
- 14、C.
- 15、A. 选项 A、B、D 的说法都很难确定，但事实上这三项想法都过于主观，只有 C 项的“可能”既客观又能反映出管理者一般心态。
- 16、B.
- 17、B. 选项 A、D 都不是一名正常管理者应有的做法，排除起来很容易，选项 C 也不行，管理者言行不一致，表里不一是不行的。只有 B 项，先倾听后分析是可取之道。
- 18、A.
- 19、D. 管理亲临一线工人并与之边饮边聊，是为鼓舞士气，故属激励之举。
- 20、D.
- 21、D. 例外处理的特点 A、B、C 均有。本题是简单知识题。
- 22、B.
- 23、C. 选项 A、B、D 从侧面看都有一定的道理，但它们都还是果而非因，只有 C 一语道破真谛。
- 24、B.
- 25、B. 首先 A、C 项离班车制度的变化都较远，虽有可能导致该两项结果，但也只会是随后的间接的。D 项相关程度更低，不能选。B 项正确在于员工下班不被统一时间（准点）所限，于是其中的工作的连续性增强，员工更可能依据当天工作做完为下班点。
- 26、D.
- 27、C. 选项 A 错误，因为初始决策也有可能涵盖问题的前前后后。B 太绝对。D 项错

误，两种决策存在一定联系，正如 C 项所揭示的。

28、C.

29、B. 简单概念型题。

30、C.

31、C. 选项 A、D 都过于绝对，排除。B 项是游离现象之外的某项措施而已，C 指出了该项的本质是收入的分配机制不合理，很有道理。

32、C.

33、D. 选项 A、B 过于绝对，排除。C 项看似有道理，但其忽略了这样做本身可能存在的不公平现象。D 的说法是在假设的语气上展开的，科学而又客观。

34、B.

35、C、组织不一定从事商业经营，故 B、D 项排除，A 项忽略了组织的一大要素——目标。

36、D.

37、A. 考生必须对正、负强化和惩罚的特点加以区分，方可做对本题。规定出在事前，故 B、D 排除，C 项与忽视是一样的，也不合题意，以前的“儆猴”属于负强化。

38、B.

39、A. 选项 C、D 立即排除，因题干中不涉及个人、集体问题。依据他国历史相同数据推测我国未来情形，属类推预测法。

40、B.

三、案例题

案例 1: 41. D 42. B 43. D 44. D 45. C

案例 2: 46. D 47. C 48. D 49. A 50. B

案例 3: 51. B 52. A 53. D 54. A 55. C

四、分析题

A、B 两个小组表现差异的原因在于小组 A 的成员之间缺乏及时有效的沟通，无法快速认清任务和目标，因而也就无法找到科学解决问题的办法。

模拟试卷（二）参考答案

一、简述题

1.

韦伯认为组织是一个层级机构，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）职工的选学和晋升主要依靠技术活力。

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.

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.

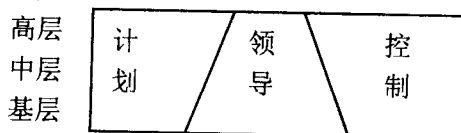
投入期鉴于组织变革的过程分为解冻—改变—再冻结三个阶段为确保改革的目标的实现，应不断加强改革的外部力量和内部力量，以减少阻力。

- （1）创造进行变革的良好的社会环境，激励改革者。
- （2）动员全体员工参与改革。加强舆论和宣传工作。
- （3）确立合理的改革进程。

- (4) 照顾各方面利益，避免社会振荡。
- (5) 利用群体的力量。产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整，计划转而为短期的指导性计划。

二、选择题

- 1、C.
- 2、A. 选项 D 与组织结构无关，只与技术相关。B 项换将也可能不换兵。C 项可以将组织结构保持不变，各层次都裁去一定人员。只有 A 项职能变化，原有结构中无此新职能部门，就必须做出相应调整了。
- 3、D.
- 4、A. 显然可以很快排除 C、D 项，因为 Z 理论不存在，而 X 理论和 Y 理论观点是相左的。此处该企业基于人性本恶的前提，故为 X 理论的采用者。
- 5、B.
- 6、D. 设计需要用到计划和组织职能，维持需要领导和控制职能，最少的资源配置达到最大的产出就更需要全部职能，故选 D。
- 7、A.
- 8、D. 此题宜用“反证法”，假如王先生没有技术专长，就无法亲自帮助员工分析技术问题，假如王先生没有职位法定权，员工就不会改善得那么及时（嘎然），而王的热情待人运用的是个人影响权。
- 9、B.
- 10、A. 组织结构扁平化的显著特点是分权和管理者的管理幅度增大，这样，B 和 D 就有利于此。大量使用计算机有利于扩大管理幅度，只有 A 是集权的象征。
- 11、D.
- 12、C. 这是考察考生对古典管理思想掌握情况的，C 项是对科学管理的误读，因为科学管理不是缺乏而是过于关注工作和任务。
- 13、D.
- 14、B. 网络结构的特点就是通过契约关系充分联系多家企业的优势部共同运作项目。
- 15、C.
- 16、C. 选项 A 与计划相关，B 项与控制相关，D 项属激励行为，唯有 C 项商务谈判应由属下去执行。
- 17、D.
- 18、C. 高层管理者，中层管理者和基层管理者在计划、领导和控制上的时间关系如下图所示：



- 19、D.

- 20、D. 提出目标及其实现时间，是计划职能的两个最显著要素。
- 21、D.
- 22、B. “杀鸡儆猴”是惩罚和负强化的明显区别，“杀鸡”是惩罚，“儆猴”属负强化。
- 23、C.
- 24、D. 本题考察考生对风险型决策掌握情况，通过运算，A 供应商的年维修费为 $40 \times 40\% + 10 \times 60\% = 22$ ，B 的为 24，C 的为 22，故选 D。
- 25、C.
- 26、B. 选项 A 是计划，选项 C 是理念，使命一般应交代企业是做什么的并且要做什么样（定位）。
- 27、B.
- 28、C. 有跌有升，且 1995 年比 1994 年升 1.5，1996 年比上一年升 0.5，1997 年较 1996 升 1，显然不是加速度形式增长，故排除 A 和 B，还有增长就不是衰退期，据此排除 D。
- 29、D.
- 30、B. 张华属于内升干部，对企业应当是了解的，对环境也是适应的，排除 A。职权是一上升就赋予的，C 排除。此处没有有关下属的信息，另外下属不支持就没法取得支持，故 D 排除。
- 31、D.
- 32、C. 本题考察考生古典管理思想掌握情况。A 项干扰性较强，但管理界没有这项原则。
- 33、C.
- 34、D. 高、中、基层管理者在各技能上的要求如下：
- | | | | |
|----|----|---|---|
| 高层 | 概念 | 人 | 技 |
| 中层 | | 际 | 术 |
| 基层 | | | |
- 35、D.
- 36、D. “分房无望”表达了年轻骨干教师的期望破灭，有 C。“不公平”的心态可用 A 解释。整个情况说明不满意的对方还是“没有不满意”而非“满意”，故选 D。
- 37、A.
- 38、D.
- 39、D.
- 40、D. 贾兵是新手，潜力大，但需要加强引导。A、B 项都过于偏激，不可取。C 项没有抓住问题实质，因为贾个人是很努力的，只是能力还未达到应有的水平。

三、案例题

- 案例 1: 41. C 42. B 43. B 44. D 45. D
- 案例 2: 46. C 47. D 48. C 49. D 50. D
- 案例 3: 51. C 52. B 53. D 54. B 55. C

四、分析题

首先，中国 EMS 应根据新的形势迅速采取对策，当务之急对公司进行股份制改造，建立现代企业制度，公司不再是主管单位（政府）的行政隶属单位，公司应拥有更大的经营自主权、人事任免权、资金支配权，使公司的管理工作逐步走向专门化、职业化、市场化和社会化。其次，公司应该综合分析国际国内市场环境、竞争对手的情况，并对于自身水平和实力进行全面客观的评价，在此基础上确立发展方向，确定战略，这样公司才能根据市场的要求，及时调整经营对策，在激烈的市场竞争中立于不败之地。

模拟试卷（三）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）控制应该同计划与组织相适应；

（2）控制应该突出重点，强调例外；

（3）控制应该是有灵活性、及时性和经济性的特点；

（4）控制过程应避免出现目标扭曲问题；

（5）控制工作应注重培养组织成员的自我控制能力。

3.

（1）有一个人人赞同的共同远景，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，为实现组织共同远景协同配合。

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.

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。本案例结果显示烟台只是个失败者，故 A、D 的评论显然本末倒置，更谈不上贴切。C 的解释如此庸俗，且评论过于单白，如果外商不追加订单，平顶山红帆就是个失败者，而这种可能是存在的。B 较贴切。
- 2、B。
- 3、A。本题考察考生对 SWOT 分析工具掌握情况。依据题意，该企业处在 SWOT 坐标中的 SO 直线，可以用增长型战略。
- 4、D。
- 5、C。因为 C 项较 A、B、D 项离战略目标最远。
- 6、B。
- 7、D。本题较易。B、C 是结果不是原因，A 项未发生改变。
- 8、A。
- 9、C。员工成熟度包括态度成熟度和能力成熟度，从题干信息来看她前者较弱后者较强，宜采用低工作高关系的方式领导，故选 C。
- 10、B。
- 11、D。选项 A 是财务领域，B 是社会义务领域，C 是营销领域。
- 12、D。
- 13、D。本题应当利用教材中关于权变领导理论的情境对号入座来判定。
- 14、C。
- 15、B。是否是管理者主要看其管理的对象存不存在，A 是指自然管理。若教师又兼班主任就可视其为管理者。
- 16、A。
- 17、C。从题干信息可知，企业越大，管理者能亲临一线的时间和精力就越有限，同时更突出管理者和员工的分工更明确。A 项认为管理者地位上升是错误的，从结构

上看大企业和小企业的管理者地位是相似的。B项分析过于表面肤浅，D项有些不着边际。

- 18、C。
19、A。选项D过于具体，选项C的简单政策迁移没有深度，而仅从财物供应角度不能解决西部根本问题，A道出了问题的本质。
20、A。
21、D。乐观原则是大中取大，也就是该表中数字最大的方案。
22、C。
23、C。数字化的核心是数字技术。
24、B。
25、A。越往高层就越需要全盘考虑，决策的风险也越大。
26、B。
27、C。选项A、B、D都否定了定量预测，事实上许多情况下定量预测十分精确，但更多情况下无法定量，故选C。
28、C。
29、D。五种沟通方式特点各异，考生应熟练掌握。
30、D。
31、A。是否集权不在表达方式上措辞严厉与否，而在领导为下属布置任务时是否过于细节化，如将时间、地点、方式全部规定死，下属自由度很小。B项下属可以自己出方案，领导只布置任务的目标；C项只在员工出差错时批评，并无自由度限制信息；D与集权与否关还将有不大。
32、B。
33、C。选项B、D与题干信息矛盾。选项A忽视了价格因素。
34、B。
35、B。“首先”两个字是题眼，人力资源部的调整必须以公司的新目标、新战略协调一致。故选B。
36、B。
37、A。有的控制标准的特点不包含B、C、D项。
38、A。
39、C。沟通速度最快的网络是轮式。
40、D。

三、案例题

- 案例1：41. D 42. D 43. B 44. D 45. A
案例2：46. C 47. B 48. D 49. C 50. D
案例3：51. B 52. A 53. D 54. C 55. B

四、分析题

冲突原因——该裁员方案过于“一刀切”，没有能充分考虑各单位的具体情况，裁员

指标没有与各单位的经营业绩挂钩，公司与下属厂的视角不同造成沟通障碍，刘总经理与王厂长的人际技能都有待提高。处理对策——从公司整体的角度首先要分析节约计划失败原因，寻找压缩经费的各种可行途径，如果裁员为相对优化方案，则应加强内部沟通，争取各部门管理人员的理解和支持。

模拟试卷（四）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.

（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.

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如下。

相关性：与组织目标相关，相关性越强，越重要。

经济性：对象不可太多，要突出重点。

弹性：要随着条件的变化进行必要调整。

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、B. 该厂厂长越过车间主任直接向车工组组长发布指令，属越权指挥行为，违反了统一指挥原则，故选 B。而 C 正是其行为本身而非违反的原则。
- 2、A.
- 3、A. 其管理层次由低到高为：户--邑--卒--乡--县--属--中央。故管理层次为 7 层，中间未设职能部门。
- 4、C.
- 5、D. 本题答案较易选出，但考生不要忽视对其他三个理论的了解。
- 6、A.
- 7、C. 推销员队伍往往较庞大，不宜采用 B 项措施，A 项和 D 项都是必要的基础性工作。C 项奖罚分明，符合激励原则。
- 8、A.
- 9、B. 因为“最低”只有一个，概率是确定的 100%，故为确定型决策。当概率在 0CPC100% 时，对应决策是风险型的。当概率未知时，对应的决策就是不确定型的。
- 10、B.
- 11、C. 集权的特点之一就是下属自由度小，决策权牢牢掌握在上层尤其是一把手的手中。轮式沟通的最大特点是有一个信息中心。
- 12、C.
- 13、B. 选项 A、C、D 中都有集权化的信息，A 项的“从内部发展起来”的“政策一致化”，D 项的“专制”、“统一指挥”等。
- 14、B.
- 15、B. 决策一般很难采取最佳方案，因为最佳方案往往代价巨大，所以决策者总是力求找到最优方案。
- 16、C.
- 17、C. 情境领导模式在教材中有一张表格，按其内容套算即可。
- 18、C.
- 19、C. 仔细分析不难发现，D 项是 C 项的子集。
- 20、C.
- 21、D.
- 22、A. 选项 D 过于偏激，对本次任务的完成影响太大。从题干信息知该成员每次都迟到，自律性不够，故应加强督促。时间所剩无多，B 项肯定不合适。C 项没有监督很难使任务的及时完成得到保障。
- 23、A. 从 N 种控制的不同特点可区分之。
- 24、A.
- 25、A. 这是古典管理思想的一般知识题。
- 26、C.

- 27、C。(1)是计划。(2)是组织。(4)和(5)是领导。(7)是组织。
- 28、D。
- 29、D。选择时主要找哪项过去由老夏亲自完成且唯有他才能完成，唯有D项。
- 30、B。
- 31、C。从统一指挥原则来看，分公司职能部门也是受分公司直线部门统一协调指挥的。
- 32、D。
- 33、C。因为折衷原则对各项的系数尚未确定，故无法得出确切的数据。此题将A、B、D都算一遍的方法较笨。
- 34、A。
- 35、A。“我能控制整个公司的经营”这句话明显反映了他是一位高度集权者、独裁者。
- 36、D。
- 37、D。
- 38、B。组织扁平化就是要分权，分权一般宜在外部环境多变时将决策权下放以灵活应对。
- 39、A。因为高尔夫球供应商较多，该项考虑有较大的余地，故不用急于分析。
- 40、C。

三、案例题

案例1：41. A 42. C 43. B 44. D 45. B

案例2：46. A 47. D 48. A 49. B 50. D

案例3：51. A 52. A 53. D 54. B 55. D

四、分析题

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（五）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.

（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.

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.

（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. 选项 A 治标不治本，企业只有进入恶性循环。选项 D 对问题不敏感，不利于企业持续发展。选项 C 过于偏激且无合适方案的提出。

3、B.

- 4、A. 运用中国的有关法规对外商家提起反倾销诉讼是违反 WTO 有关条文的。
- 5、A.
- 6、B. 只有 B 的两项既包括对“方向”的决策又包括对“内容”的选择。SWOT 法是选择方向时用的分析工具。
- 7、D.
- 8、D. 对于资深职员，努力程度往往都是有的，有可能形势发展跟不上，于是需要及时点拨。
- 9、C.
- 10、A. 因为信息也是一种经济资源。
- 11、B.
- 12、D. 冲突理论知识是近两年新增考试内容，对冲突的辩证理解是管理者正确的态度。
- 13、A.
- 14、D. 选项 A 不一定导致题干结果。选项 B 的不合适原因在于一个非职能型结构的组织也可能存在题干中的结果，因此二者间无必然因果关系。选项 C 是现象不是本质。
- 15、D.
- 16、D.
- 17、D. 选项 A、B、C 单独表述均正确，但都没有揭示出“木桶原理”的本质即“揭短”。
- 18、B. 本题考察沟通网络形式的特点。
- 19、D.
- 20、D. 选项 A 不正确，因中层管理遇到的决策比总经理还要多，只是重要程度不及后者。C 项恰好相反。
- 21、A.
- 22、D. 选项 A 不能成为理由，因为奖优是激励的必需。C 项不正确，若还有人超额完成就要奖励全部超额完成任务者。激励机制距不上，B 项的扩张就是空谈。
- 23、D.
- 24、C. 增长率超过了 10%，故产品在 BCG 矩阵的上半部，相对占有率较低就在右半部，故为幼童业务。
- 25、C.
- 26、A. 近几年要求考生对古谚语进行诠释的题型比重增大了。本题中“运筹”就是计划分配的意思。
- 27、D.
- 28、C. 选项 C 是对题干的客观概括，是贴切。
- 29、D.
- 30、D. 悲观决策就是“大中取小”。
- 31、D.
- 32、C. 因为越往上层管理幅度就越小，难度越大。
- 33、C.
- 34、D. 三个部门互相指责，对分工与合体的关系认识不足，故选 D。

- 35、A。
 36、D。 本题考察考生对马斯洛需求理论的掌握情况，较易得出答案。
 37、A。
 38、D、复杂是针对其接触面的广泛程度而言的，稳定是因其业务领域变化并不显著。
 39、C。
 40、D。 秘书是职能型人员，参谋角色，无直线职权。

三、案例题

案例 1: 41. D 42. C 43. D 44. B 45. A

案例 2: 46. A 47. C 48. D 49. B 50. A

案例 3: 51. D 52. A 53. D 54. C 55. B

四、分析题

提示：首先分析问题，其次分析造成问题的原因，最后提出对策。分析的角度是科学合理的授权。李利的管理方式、授权过程都有问题，该组织的沟通渠道也有问题。

模拟试卷（六）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录取的控制措施。如预算控制。

过程控制——指组织一系列活动开展之中所录取的控制措施。如生产品质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，总结经验，所录取的控制措施。如事故分析以及相关处理措施。

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：

- (1) 经营环境条件和业务活动性质。
- (2) 组织的规模和空间分布广度。
- (3) 决策的重要性和管理者的素质。
- (4) 方针政策一致性的要求和现代控制手段的使用情况。
- (5) 组织的历史和领导者个性的影响。

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.

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，系统地将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.

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) 形成共同远景。
- (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. 产品差异是后入者在先入者产品基础上改进方能达到的，是后入者的优势。
- 2、D.
- 3、B. 从题干的信息看，两车间主任过于重视细节，是技术型人才，概念技能不强。
- 4、C.
- 5、D. 选项 A 做法欠妥，因为事情的真相还不清楚。选项 B 含打击提供信息者的积极性。选项 C 很不妥，因为从那个下级那里是不可能得出可靠信息的。
- 6、B.
- 7、B. 现实生活中，不追求经济效益的组织比比皆是，各种社会公益组织如红十字会、环保组织、志愿者协会等都是不以赢利为目标的组织。
- 8、B.
- 9、B. “双向沟通”和“允许下属做出某些决策”是协商式领导的主要特点。
- 10、C.
- 11、C. 各种条件不相上下，A 项做法会落下话柄，B 项做法对挚友不公，D 项做法有违用人机制的严肃性。
- 12、D.
- 13、A. 选项 D 很快排除，因为做法不一样，效果必定有差异。B、C 两项所用管理术不规范。
- 14、D.