**《管理学》作业**

1. **单项选择题**

1.根据菲德勒的权变理论，对一个管理者的工作最有影响的因素不包括（ ）。

A.职位权力 B.任务结构 C.上下级关系 D.个人的特点

2.相对于外部招聘而言，内部提升的优点是（ ）。

A.来源广泛，选择余地大 B.不会产生不满情绪

C.能更快地胜任工作 D.能为组织带来新的观念

3.美国管理学家卡茨（Robert·Katz）认为，一个管理者至少拥有的三大基本技能是（ ）。

A.学习技能、人际技能和概念技能 B.学习技能、技术技能和概念技能

C.技术技能、学习技能和人际技能 D.技术技能、人际技能和概念技能

4.组织结构中，既有职能划分的垂直领导系统，又有按项目划分的横向领导系统的结构是（ ）。

A.职能制组织结构 B.矩阵制组织结构 C.事业部制组织结构 D.直线职能制组织结构

5.某项职位或某部门所拥有的包括作出决策、发布命令权威属于（ ）。

A.直线职权 B.参谋职权 C.职能职权 D.辅助职权

6.以下哪一点是属于“权变管理理论”的最大特点？（ ）

A.重视人的因素 B.力求决策中减少个人艺术成份

C.根据不同的具体条件，采取相应的组织结构、领导方式等

D.通过提高工人的“士气”，从而达到提高效率的目的

7.根据期望理论，对被激励对象产生最大激励力的情况是（ ）。

A.期望值低，效价也低 B.期望值低，效价高

C.期望值高，效价也高 D.期望值高，效价低

8.亚当·斯密在《国富论》中强调了（ ）。

A.人际关系的重要性 B.决策的重要性 C.劳动分工的重要性 D.计划的重要性

9.在管理学中，管理人员对当前的实际工作是否符合计划而进行测定并促使组织目标实现的过程，被称为（ ）。

A.计划 B.组织 C.领导 D.控制

10.根据大卫·麦克利兰成就需要理论，如果一个人希望控制向上和向下的信息渠道以便对他人施加影响，那就表明他是一个（ ）。

A.成就需要强的人 B.归属需要强的人 C.权力需要强的人 D.激励需要强的人

11.组织理论上把管理层次多而管理幅度小的结构称之为（ ）。

A.高耸结构 B.扁平结构 C.事业部结构 D.矩形结构

12.职能型组织结构形式的优点是实现了（ ）。

A.管理现代化 B.管理专业化 C.统一指挥 D.统一领导

13.马克斯·韦伯在管理学上的主要贡献是提出了（ ）。

A.理想的行政组织体系理论 B.人际关系学说 C.X－Y理论 D.管理方格论

14.在工业企业中划分有生产部门、销售部门、财务部门等，这种划分部门的方法叫做（）。

A.职能部门化 B.产品部门化 C.市场部门化 D.工艺过程部门化

15.在公司制企业中，总经理的职责被界定为执行董事会制定的政策。对总经理这样的管理者，下列何种说法最恰当？（ ）

A.这样的管理着一定不拥有公司的股票

B.这样的管理者只负责操作性的作业工作，不做任何决策

C.这样的管理者主要负责管理决策

D.这样的管理者负责公司所有经营管理问题的决策，但员工思想政治工作除外

16.新港造船厂有两位车间主任，上班提前到岗，下班后工人都走了，他们还逐一熄灯、关门，起早贪黑，活没少干，但任职的管理工作却不够理想。厂长王业震将他们免职，有人提出异议，王厂长却说：“这样的同志可以当组长、工长，甚至劳动模范，却不能当称职的车间主任。”这说明：（ ）。

A.管理者精力是有限的，一般不应再兼任作业工作

B.对中、高层管理者，更需强调考核其概念技能

C.王厂长对领导干部要求过高，求全责备

D.两位主任被撤职，可能是缺乏技术技能与人际技能

17.管理幅度按算术级数增加时，主管人员和下属的关系将以（ ）。

A.等比级数增加 B.等比级数减少 C.几何级数增加 D.几何级数减少

18.下列决策哪一种更倾向于程序化决策？（ ）

A.组织结构调整 B.多元化经营 C.企业合并 D.原材料订购

19.为了保证计划目标得以实现，就需要有控制职能，控制的实质就是使（ ）。

A.实践活动符合于计划 B.计划接近实际活动

C.实践活动具有指标约束 D.计划得以严格执行

20.根据菲德勒的领导权变理论，在有利和不利的环境下，哪种领导方式最有效（ ）。

A.两种情况下都是以任务为中心的领导者最有效

B.两种情况下都是以人为中心的领导者最有效

C.前者是以任务为中心的最有效，后者是以人为中心的最有效

D.前者是以人为中心的最有效，后者是以任务为中心的最有效

21.古今中外对管理的概念有众多解释，错误的是（ ）。

A.管理就是借他人之力把事情办好 B.协调一个组织的活动以达到其目标

C.运用各种权力以便达成个人目标 D.管理者通过计划、组织、领导、控制实现组织目标

22.直线职权、参谋职权和职能职权之间的关系是（ ）。

A.直线职权介于参谋职权和职能职权之间 B.参谋职权介于直线职权和职能职权之间

C.职能职权介于直线职权和参谋职权之间 D.三种职权相互独立，没有关系

23.当学院院长出席学生的毕业典礼，其扮演的是下列何种角色（ ）。

A.人际关系 B.信息传递 C.决策制定 D.监听

24.打破了组织的统一指挥原则，使一个员工属于两个甚至两个以上的部门，这种特点的组织结构属于（ ）。

A.直线制组织 B.直线职务制组织 C.矩阵制组织 D.职能制组织

25.赫茨伯格把工资、工作条件、公司的政策与管理方式等描述为（ ）。

A.保健因素 B.激励因素 C.政策因素 D.管理因素

26.“员工的工作态度与生产积极性，不仅取决于他们所获得报酬的绝对量，而且还取决于他们所获得报酬的相对量。”持这一基本观点的是( )。

A.权变理论 B.期望理论 C. 强化理论 D.公平理论

27.对整个组织的管理负有全面责任，并侧重组织的长远发展计划、战略目标和重大政策的制订，这类管理者是（ ）。

A.战略管理者 B.高瞻远瞩管理者 C.高层管理者 D.顶层管理者

28.某一个居于核心位置的沟通主体分别与其他几个沟通主体进行沟通，这种沟通方式为（ ）。

A.链式沟通 B.全通道沟通 C.Y式沟通 D.轮式沟通

29.依照管理方格理论的观点，那种既不关心人，又不关心生产、无所作为、只扮演“信使”角色的管理属于( )

A.集体型管理 B.贫乏型管理 C.俱乐部型管理 D.任务型管理

30.职能型组织结构形式明显的缺点是（ ）

A.背离了统一指挥原则 B.加重了上层主管人员的负担

C.不利于发挥职能机构的作用 D.不适应管理专业化的要求

31.目标管理的主旨在于（ ）。

A.强调组织成员相互协调 B.强调职、责、权、利相一致

C.强调公开公正的绩效考核 D.强调组织成员的“自我控制”

32.王明是某公司的总经理，刘其是该公司销售部经理，张强则是销售部北京销售分部的负责人。下面表述中哪一句是准确的？（ ）

A.王明花在控制上的时间比刘其少 B.张强用于计划的时间比王明多

C.王明花在领导上的时间比张强少 D.刘其用于计划上的时间比王明多

33.管理需要信息沟通，而信息沟通必须具备的关键要素是（ ）。

A.传递者、接收者、信息渠道 B.发送者、传递者、信息内容

C.发送者、接收者、信息内容 D.发送者、传递者、接收者

34.管理者应具备的技能被划分为三类。在现实中我们通常能够看到这样一种现象：一所高校的校长往往是位在某学科造诣很高的学术专家，一所医院的院长则是位技艺高深的医学专家。但是，有些技术能手乃至技术专家却未能成为称职的管理者。对此，你的看法是（ ）。

A.就管理层次而言，越往上，技术技能越重要，越往下，人际技能越重要

B.搞技术的人往往不善于与人打交道，人际技能较弱，难以胜任担当管理之

职

C.对高层管理者来说，最重要的是人际技能，技术技能和概念技能并不重要

D.就管理层次而言，越往上，概念技能越重要，越往下，技术技能越重要

35.泰罗通过动作研究、时间研究和操作设计，取得了工效提高、成本下降的效果，他的追随者构成一个强大的泰罗兵团，其中包括（ ）。

A.福特，甘特 B.杜兰特，斯隆 C.吉尔布雷斯，杜帮 D.雪佛兰，布兰代斯

36.预先告知某种不符合要求的行为或不良绩效可能引起的后果，以使人们通过按所要求的方式行事或避免不符合要求的行为，来避免或消除一种令人不愉快的处境的激励方式属于（ ）。

A.正强化 B.负强化 C.自然消退 D.惩罚

37.组织环境的要素数量较少，对复杂知识的需求较少，因素变化频繁且无预见性是以下哪种工作环境？（ ）

A.简单、动态 B.简单、稳定 C.复杂、动态 D.复杂、稳定

38.IT技术的发展深深影响了人们的生活方式，有人提出人类社会已进入数字化时代，这既为企业的发展提供了机会，同时又是一个挑战，这属于（ ）。

A.社会文化环境的影响 B.技术环境的影响 C.经济环境的影响 D.自然环境的影响

39.某公司新近从基层选拔了一批管理人员担任中层管理职务。上岗之前，公司委托你对他们进行培训，你认为，这种培训的重点应当放在（ ）。

A.总结他们在基层工作的经验教训 B.熟悉公司有关中层管理人员的奖惩制度

C.促进他们重新认识管理职能的重点所在 D.帮助他们完成管理角色的转变

40.部门划分是组织结构设计中的重要内容，它主要解决组织中的哪项问题（ ）。

A.横向协调 B.横向结构 C.纵向结构 D.职权划分

**二、问答题**

1、管理者有哪些特征？

2、波特五力模型的构成要素是什么？

3、管理决策中，为什么难以实现最优决策？

4、请解释目标管理的SMART原则。

5、管理者所必需的管理素质有哪些？

6、组织设计的基本因素是什么？

7、管理中有效沟通的技巧有哪些？

8、管理创新的主要内容包括哪几方面？

**三、案例题**

1.在石家庄三鹿奶粉事件发生后，各食品企业都对自己的产品质量进行了审查。其中某果汁饮料厂也发现了某种添加剂“超标”。在企业内部组织的一次讨论会上，与会者从企业如何加强自我控制角度提出了很多建议。有人说，要从源头上进行控制，把好原料、水和各种添加剂的质量关；有人说，要从实际的生产过程上下功夫，做到每时每刻、每个环节都有人检查；有人说，加大对各批次产品抽检力度，过去是每批次抽出一箱再抽出一瓶来化验，现在应每批次抽出两箱再抽出四瓶来化验。大家说得都有道理，但最关键的是什么?却没有统一意见。

问题：1、对照三鹿奶粉事件，说明管理控制的必要性。

2、对照三鹿奶粉事件，说明这里涉及哪几种控制类型?你认为从厂家内部控制角度看，哪种控制最重要？为什么？

2. 保罗在1971年从美国中西部的一所名牌大学拿到会计专业的学士学位后,到一家大型的会计师事务所的芝加哥办公处工作，由此开始了他的职业生涯。9年后，他成了该公司的一名最年轻的合伙人。公司执行委员会发现了他的领导潜能和进取心，遂在1983年指派他到纽约的郊区开办了一个新的办事处。其工作最主要的是审计，这要求有关人员具有高度的判断力和自我控制力。他主张工作人员间要以名字直接称呼，并鼓励下属人员参与决策制定。对长期的目标和指标，每个人都应很了解，但实现这些目标的办法却是相当不明确的。办事处发展得很迅速。到1988年，专业人员达到了30名。保罗被认为是成功的领导者。保罗在1989年初被提升为达拉斯的经营合伙人。他采取了他在纽约工作时取得显著成效的管理方式。他马上更换了几乎全部的25名专业人员，并制定了短期和长期的客户开发计划。职员人数增加的相当快，为的是确保有足够数量的员工来处理预期扩增的业务。很快，办事处有了约40名专业人员。但在纽约成功的管理方式并没有在达拉斯取得成效。

办事处在一年时间内就丢掉了最好的两个客户。保罗马上认识到办事处的人员过多了，因此决定解雇前一年刚招进来的12名员工，以减少开支。他相信挫折只是暂时性的，因而仍继续采取他的策略。在此后的几个月时间里又增雇了6名专业人员，以适应预期增加的工作量。但预期中的新业务并没有接来，所以又重新缩减了员工队伍。在1991年夏天的那个“黑暗的星期二”，13名专业人员被解雇了。伴随着这两次裁员，留下来的员工感到工作没有保障，并开始怀疑保罗的领导能力。公司的执行委员会了解到问题后将保罗调到新泽西的一个办事处，在那里他的领导方式显示出很好的效果。

问题：1、保罗作为一位领导者的权力来源是什么？

1. 这个案例更好地说明了领导的行为理论，还是领导的权变理论？为什么？

**一、单项选择题**

1D、 2C、 3D、 4B、 5A、 6C、 7C、 8C、 9D、 10C、

11A、12B、13A、14A、15C、16B、17C、18D、19A、20A

21C、 22C、 23A、 24C、 25A、 26D、 27C、 28D、 29B、 30A、

31D、32C、33C、34D、35A、36B、37A、38B、39D、40B

**二、问答题**

1、管理者拥有制度化的权利，特别是奖惩他人的权利；管理者必须执行一定的管理职能；管理者的人格通常是双重的；管理者对组织富有贡献的责任。

2、五力分别为：供应商的讨价还价能力；购买者的讨价还价能力；潜在竞争者进入的能力；替代品的替代能力；行业内竞争者现在的竞争能力。

3、难以实现最优决策是因为：决策的前提假设常常是不现实的；作出最优决策时通常不具备完全信息；总是存在某些诱惑影响着人们对信息的把握和理解。

4、目标管理需遵循的SMART原则是：明确性、衡量性、可实现性、相关性、时限性。

5、管理者所必需的管理素质包括：良好的政治文化素质、过硬的业务素质、良好的身体素质、出众的人际关系处理能力、优秀的概念技能。

6、组织设计的基本因素有：目标统一原则、适应创新原则、效率原则、责权利相结合原则、职能专业化原则、管理层次原则、有效控制原则、集权与分权结合原则、系统运作原则、分工协作原则。

7、有效地运用反馈、简化语言、注意倾听、善于控制自己的情绪。

8、管理创新主要包括：观念创新、组织创新、制度创新、技术创新、产品创新、环境创新、文化创新。

1. **案例题**

**1.答案要点**

1、环境与组织变化的需要；组织分权的需要；组织成员素质与工作能力差异的需要。

2、涉及了三种控制即前馈控制、现场控制、反馈控制。前馈控制最重要。因为前馈控制是控制的最高境界；前馈控制能防患于未然；前馈控制最经济。

**2.答案要点**

1、保罗作为一位领导者的权利来源是职位权力与非职位权力。职位权力在领导者的权利构成中居主导地位，是领导开展领导活动的前提和基础。它包括法定权、强制权、奖励权。非职位权力即领导者以自身的威信影响或改变被领导者的心理和行为的力量。它包括专长权、感召权。

2、这个案例说明了领导的权变理论。强调领导无固定模式，领导的效果因领导者，被领导者和工作环境的不同而不同。权变领导理论的主要观点：认为一种领导行为的效果好不好，不仅取决于领导者本人的素质和能力，而且还取决于许多客观因素。因此，没有一种“最好”的领导行为。