

理、技术经济及管理

答案及评分标准

一、判断题(先判断正误,然后对于错误的请说明理由或改正过来,对于正确的则无须说明理由。每小题2分,共20分)

1. X, 不一定有效率。
2. √
3. X, 这说的是前馈控制比事后控制更重要。
4. X, 应该采取全通道式的沟通网络。
5. √
6. X, 管理幅度是指主管人员直接指挥和管理的全部下属的数量。
7. X, 直接控制是指通过行政手段进行的控制。
8. √,
9. X, 因此应该抑制其负面作用。
10. X, 即满意的对立面是没有满意, 不满意的对立面是没有不满意。

每小题判断正误1分,改正1分

二、名词解释(每个4分,共20分)

1. 5W1H 计划内容都包括“5W1H”即计划必须清楚地确定和描述下述内容:
what——做什么?(目标,内容) why——为什么做?(原因) who——谁去做?(人员) where——何地做?(地点) when——何时做?(时间) how——怎样做?(达到目标的方式和手段)
2. 霍桑试验 作为一位心理学家和管理学家,梅奥领导了1924—1932年在芝加哥曲方电气公司霍桑工厂进行的试验,即霍桑试验。该试验分四个阶段。第一阶段是工作场所照明试验阶段(1924—1927年);第二阶段是继电器装配室试验阶段(1927年8月—1928年4月);第三阶段是大规模访谈阶段(1928—1931

年);第四阶段是接线板接线工作室试验阶段(1931—1932 年)。

3. 风险型决策 风险型决策也称随机决策,在这类决策中,自然状态不止一种,决策者不能知道哪种自然状态会发生,但能知道有多少种自然状态以及每种自然状态发生的概率。

4. 机械式组织 机械式组织是综合使用传统设计原则的产物,是指具有严格的层级关系、固定的职责、高度的正规化、正式的沟通渠道、集权化特点的组织。

5. 内在性需要 内在性需要是依靠工作活动本身或工作任务完成时提供的某些因素来满足的,这些因素要通过当事者自身的主观体验来汲取和获得。

三、简述题(共 60 分,其中第 4、6 题各为 6 分,其余每题 8 分)

1. 简述事业部制组织结构的优缺点

答:主要优点:(4 分)

(1)对产品的生产和销售实行统一管理、自主经营、独立核算,有利于发挥各事业部的积极性、主动性,并能更好地适应市场。

(2)有利于最高层管理者摆脱日常事务,集中精力去考虑宏观战略;

(3)有利于锻炼和培养综合管理人员

缺点:(4 分)

(1) 事业部制存在着分权所带来的一些不足,如本位主义;指挥不灵,企业整体性差;职能机构重复设置,管理人员增多等。

(2)事业部制要求管理者必须具备很高的管理素质,否则会造成事业部管理的困难。

2. 授权一般受哪些因素影响?其障碍有哪些?

答:影响授权的因素:(4 分)

(1)领导者本人的知识、经验、能力、精力和工作习惯

(2)组织的大小和任务的重要程度

(3)下级的水平和预期获得成果的大小

授权的障碍:(4 分)

(1)不愿放权,怕下级出漏子

(2)忌才，怕对方超过自己

(3)下级怕负责任，不愿接权

3. 简述常用的人员绩效评价方法。

答：(1)鉴定式评价方法：对被评价者优缺点的鉴定

(2)实地审查方法：复查的一种手段

(3)强选择列等方法：列出一系列有关被评价者的可能情况，然后让评价者选择最适合被评价者的条目，管理者据此加权评分。

(4)成对列等比较法：把要评价的人员两两进行比较，然后按某种标准进行选择

(5)偶然事件评价法：随时记录员工积极或消极的偶然事件，根据这种记录定期对职工的工作绩效进行评价

每一点 1 分，阐述 3 分

4. 企业文化的核心包括哪些内容？

答：(1)企业精神 (2)企业最高目标 (3)企业经营哲学 (4)企业风气

(5)企业道德 (6)企业宗旨

每一点 1 分

5. 影响建立人际关系的因素有哪些？怎样影响？

答：(1)人的个性

(2)地理位置

(3)交往次数

(4)态度和兴趣的类似性

(5)需求的相补性

(6)团体的目标、性质和管理方式。具有共同利益和目标的团结型团体，易形成良好的人际关系，取得成功的团体易形成良好的人际关系，民主型的团体易形成良好的人际关系，反之则相反。

(7)制度、政策和社会风气。

每一个因素 1 分，答对 5 个及以上 5 分，各因素怎样影响共 3 分

6. 领导者应具备哪些心理素质？

2010 年硕士研究生入学考试试题

答: (1) 追求: 理想、信念和价值观

(2) 意志: 克服困难的勇气和坚持精神

(3) 感情

(4) 风度: 宽容大度、高瞻远瞩、临危不乱、光明磊落等

(5) 能力

每一点 1 分, 阐述 1 分

7. 如何运用职权 and 知识相结合的组织设计原则?

答: (1) 该原则要求职能人员和专家拥有一些必要的职权, 以便能使他们更有效地发挥作用。(2 分)

(2) 为此, 应扩大职能部门的功能:

强制性磋商: 让下级直线人员在采取某项行动之前, 必须先和该职能部门商量。(2 分)

赞同性职权: 让下级直线人员在采取某项行动之前, 必须获得职能部门的同意。(2 分)

功能性的职权: 让上级直线人员把某一方面的权力下授给职能部门, 该部门可直接行使直线指挥人员的权力。(2 分)

8. 如何理解计划的重要作用?

答: (1) 计划是管理者指挥的依据

(2) 计划是降低风险、掌握主动的手段

(3) 计划是减少浪费、提高效益的方法

(4) 计划是管理者进行控制的标准

每一点 2 分, 其中阐述 1 分

四、论述题 (20 分)

现代西方管理思想学派主要有哪些? 它们的主要观点是什么? 它们对我国企业管理者有何启示?

答: (1) 主要学派: 管理程序学派、行为科学学派、决策理论学派、系统管理学派、权变管理学派管理科学学派和经验管理学派。(5 分)

(2)主要观点(略)(10分)

(3)启示(略)(5分)

五、案例分析题(30分)

问题:

1. 案例中的沟通渠道或网络有哪些?请分别指出,并说出各自的特点。(10分)

(1)正式沟通渠道及网络。一处是案例中邓强将自己对战略方案的想法告诉秘书小杨,下令行文并打印,这属于组织正式沟通网络中的下行沟通,即信息按组织之间上下级的隶属关系,从较高的组织层次向较低的组织层次传递的形式。它常用于命令、指导、协调和评价下属,带有指令性、法定性、权威性和强迫性。另一处是为了澄清传闻,总经理邓强召集所有员工来讨论战略方案,这属于组织正式沟通网络中的轮型沟通网络,它对简单问题最有效率。

(2)非正式沟通网络。案例中多次出现了不同形式的非正式沟通:秘书小杨在餐厅吃饭时私下把总经理的战略秘密告诉副经理张建波,会计小刘把消息告诉主管老王等都属于非正式沟通网络中的集束型方式,它是把信息有选择地告诉自己的朋友或者有关人员;财务处会计小刘碰巧听到小杨与张建波的谈话则属于非正式沟通网络中的偶然型方式,即按偶然机会将消息随机地传递给其他人;而消息最终又被传到邓强的耳朵里,这属于非正式沟通网络中的单线型方式,它是通过一连串的人把消息传递给最终的接受者。

2. 案例中邓强的一次战略方案的制定为什么会引起如此大的风波?(10分)

非正式沟通是指企业以非正式组织系统或个人渠道的信息传递。企业中非正式沟通有客观存在的必然性,因此应引起管理者的重视。非正式沟通传播的内容主要是职工普遍关心的相关信息,具有信息交流速度快、沟通效率高、信息传播覆盖面大以及符合员工需要的特点,但非正式沟通有一定的局限性,其传递的信息常常容易被夸大曲解。这也是造成案例中传闻和风波的最主要原因。

正式沟通是对信息传递的媒介物、线路作了事先安排的渠道,是通过正式的组织结构而建立起来的。如题1所述,邓强将信息传递给小杨,是属于下行沟通的方式。下行沟通的目的是使员工了解组织的目标,以形成与组织目标一致的观点加以协调。邓强对两个战略方案的构想的目的也是为了使员工了解公司的战略目标,让大家参与决策,找出最佳方案。但由于邓强在下行沟通过程中不到位,没有表达清楚自己的意思,加之秘书对信息不够难确的理解,成为信息被曲解的源头。它是产生本次风波的直接导火线。

此外,员工对信息盲目地接收、认同、传播,而不加辨别筛选的态度,在这次风波中也起了推波助澜的作用。

3. 如果你是邓强,从中应吸取什么样的经验和教训?(10分)

教训:一是管理者应对非正式沟通加以足够的重视,正确对待非正式沟通,学会利用和引导它,使之成为正式渠道的补充。同时还应积极主动地收集这方面的信息,及时把握

公司和员工的动态，以便及时避免和纠正非正式沟通中信息的偏差，将由此对个人、公司和员工造成的不良影响程度减至最小。二是管理者需要建立信息反馈系统，以保证下行沟通的有效性。建立与员工的沟通体制，比如建立经理公开见面会制度。三是应采用多种沟通方式，不能孤立地只采用一种沟通方式。比如提倡民主性较高的上行沟通，直接与员工沟通；通过电子邮件，让员工们大胆反映实际问题；积极参与企业管理，多提建议和意见，避免中间环节。

经验：当由于非正式沟通中信息的曲解对公司、领导和员工已经造成了一定程度的不良影响后，及时采取其他多种有效的沟通渠道进行澄清、补救。同时不应过多地追究传播者的错误和责任，对信息的传播者给予原谅。