

一、名词解释（每题 6 分，共计 48 分）

1. 直线权力
2. 管理的有效性
3. 目标管理
4. 期望理论
5. 有限理性
6. 反馈控制
7. 科学管理原理
8. 领导生命周期理论

二、单项选择题（每题 2 分，共计 20 分）

1. 70 年代人们追求的三大件是：手表、自行车和缝纫机；80 年代人们追求的三大件是：彩电、冰箱和洗衣机；90 年代人们追求的三大件是：住房、轿车和手机。这说明：（ ）。
A、人们的需求层次发生了变化；
B、人们的需求层次并没有变化，只是生活水平在不断提高；
C、生理需求仍然是排在首位的需求；
D、B+C
2. 管理者的角色不包括（ ）。
A、信息传递方面的角色 B、人际关系方面的角色
C、决策活动方面的角色 D、监督方面的角色
3. 组织成员满足度最高的沟通方式是（ ）。
A、链式沟通 B、全通道式沟通
C、轮式沟通 D、环式沟通
4. 某企业的总经理推崇以从严治军，注重强化规章制度和完善组织结构，尽管有些年轻的技术人员反映该总经理的做法过于生硬，但几年下来该企业发展还是很快。根据管理方格论，该总经理的领导方式接近于（ ）。
A、1.9 型 B、1.1 型 C、9.1 型 D、9.9 型

5. 在会议进行中，管理者不希望下属不断提出各种问题干扰会议进程，当有人举手发言时也无视他们的举动，继续将会议进行下去。根据强化理论，这种影响下属的行为属于（ ）。
- A、自然消退 B、正强化 C、负强化 D、惩罚
6. 下列关于扁平式组织结构，描述正确的是（ ）。
- A、有利于培养下属的独立工作能力
B、有利于对下属进行严密监督和控制
C、分工明确细致，管理监督严密
D、信息失真的可能性较大
7. 如果你是一位公司的总经理，当你发现公司中存在许多小团体时，你的态度是（ ）。
- A、立即宣布这些小团体是违反公司原则的，予以取缔；
B、深入调查，找出小团体的领导人，逐一谈话，要求其解散小团体；
C、不闻不问，听之任之；
D、正视小团体的客观存在，允许乃至鼓励其存在，对其行为积极引导。
8. 中国古代著名的军事家孙武在《孙子兵法》中曾指出，战争的成败取决于“五事”，即“道、天、地、将、法”。不少学者认为，孙武的观点完全可以运用于现代企业的竞争环境分析，台湾企业家将“五事”做了形象的比喻，以下哪项比喻最为确切（ ）。
- A、计划、环境、市场、领导、法规；
B、目标、机会、市场、人才、组织与编制；
C、决策、机会、市场、领导、制度；
D、目标、环境、市场、人才、管理。
9. 种庄稼需要水，但这一地区今年总不下雨，怎么办？一种办法是灌溉，以补天不下雨的不足；另一种办法是改种耐旱作物，以与环境相适应。这两种措施分别是（ ）。
- A、纠正变差和调整计划 B、调整计划和纠正偏差
C、反馈控制和前馈控制 D、前馈控制和反馈控制

10. 提出“管理十四项原则”的管理学家是（ ）。

- A、泰罗 B、法约尔 C、西蒙 D、孔茨

三、论述题（三选二，每题 20 分，共计 40 分）

1. 阐述霍桑实验的主要过程及结论，并举例说明在现代企业管理中的借鉴意义。
2. 阐述权变学派的形成背景及主要观点，结合实践说明其合理性。
3. “嘿客”是快递龙头企业顺丰于 2014 年推出的网购服务社区店，提供商品预购、网购线下体验、ATM 等金融服务以及机票预订、话费充值等便民服务，是一种“O2O”新模式。请站在顺丰视角，就“嘿客”业务给出进行环境分析的方案，包括分析的内容及所运用的方法。

四、案例分析（共计 42 分）

案例一：

2008年，46岁的高级工程师齐向东出任远航船厂厂长。厂的新领导班子由正副书记、正副厂长 7人组成，平均年龄 43岁，文化程度在本科以上（其中 2人为研究生学历）。

远航船厂是中国船舶工业总公司下属一家较为大型企业，当时有职工16500人，固定资产 1.2亿元。该厂有造船平台、修船坞各 2座，可建造 3万吨以下各种货船、客船、油轮，兼营修船业务。在技术上和管理上，借鉴日本三井造船、大坂造船等企业的经验，锐意改革。

该厂实行党政职能分开，由厂长全面主持企业生产经营活动。企业内部管理体制设两大系统：直线指挥系统和职能系统。在直线指挥系统内，职权按厂部、车间、工段、班组层次分授，逐级下达指令，实行分级管理。在职能系统内，职能管理人员充当直线指挥人员的参谋，各职能部门或单位对下级机构进行业务指导，然而无权直接指挥。相应的权责关系则以制度形式予以确认。该厂汇编成册的《部门及岗位责任制》有两千多条、近百万字，管理工作趋于程序化、规范化、制度化。日常工作中，下级通常只接受其直接上级的指令。上级不可越级指挥，但可越级调查；下级也不越级请示，但可越级投诉。明确每个人只有一个直接上级，而每个上级直接管辖的下属为3~9人。归厂长齐向东本人直接领导的只有9人，包括4位副厂长、2位顾问以及计划经营科科长、质量管理科科长、厂办公室主任各1人。此外，专设3个“厂长信箱”，随时了解职工的意见和建议。一次，某车间工人来信反映某代理工段长不称职，齐向东于第二天收阅后批转有关部门查处，经调查属实随即作人事调整，前后仅5天时间。

经齐向东提议，远航船厂规定：科长、车间主任以上干部每天要深入现场，但在现场时间不超过2小时。齐本人每天大约以1.5小时的时间到现场察看，除了紧急的安全和质量问题外，

不发表任何意见。他不赞成管理人员“顶班上岗”，认为“工人身上有多少油，自己身上也有多少油”的未必是称职的管理者。有两位车间主任，每天提前进厂搞卫生，然后成天在现场干活。下班后工人们都走了，他们还逐一熄灯、关门。活没少干，任职的管理工作却未搞好。齐向东提议将这两人免职。有人说：“这样的好同志，为什么还要免职？”齐答道：“这样的同志可以当组长、工长，甚至可以评劳动模范，却不是称职的车间主任。”

“一个厂长不时时想到为工人服务，就没有资格当厂长。”齐向东的话掷地有声。一次，香港和美国的两艘货轮在渤海湾相撞，由该厂承担抢修任务。在夜以继日的抢修中，齐厂长让后勤部门把馒头、香肠、鸡蛋送到现场。任务提前完成后，盈利80万元。齐向东和厂领导班子决定破例发给参加抢修的职工加班费和误餐补助费8600元。他在给总公司的报告中写道：“……宁可挨批评或丢乌纱帽，但对国家对人民有利，就得坚持下去。”

忙于应付开会，是企业管理人员深感头疼的事。新领导班子就此也做了改革。全厂必须召开的15个例会，时间、地点、出席人员都通过制度固定下来。全厂性工作会议统一由厂办公室安排。一般会议不超过2小时，每人发言不超过15分钟。齐本人每周仅召集2次会：一次厂长办公会，一次总调度会；还有就是参加两周一次的党委常委例会。

齐向东尽管领导6千多职工的企业，工作千头万绪，但他基本上是按时上下班，很少加班加点。每逢出差外出，他就委托一位副厂长代行职权，他本人不作“遥控”。他认为，企业不能过于强调个人的作用，不应当只是靠个人威信、关系和经验来管理，而是要重视发挥领导班子的整体功能，要更新管理观念和方法，促成管理现代化。用他的话来说：“事必躬亲是小生产的领导方式，在现代化大生产中要力求避免。”“我百分之三十的精力用来处理眼前的事，百分之七十的精力用来处理长远的事。”厂里曾经派一位中层管理人员去日本监造主机，行前又明确授权让他一并购买主机控制台用的配件。那人到日本后，却接连就价格、手续、归期等事项挂国际长途电话向厂里请示。齐向东的答复是：“‘将在外，君命有所不受。’你是厂里的全权代表，可以作主，不要遇事请示，那里的事你相机定夺嘛。今后再挂电话来，电话费由你自己付厂！”

仅仅一年光景，新班子和齐向东初试锋芒即见成效。工业总产值、利润、全员劳动生产率分别比上年增长25%、116%和20%。同年，成为全国船舶行业首家企业整顿验收合格单位，并被评为该年度全国10家企业管理先进单位之一。

在成绩和荣誉面前，齐向东想到的是上级主管部门的支持，前任书记、厂长们打下的工们基础，新班子的团结奋斗，尤其是全厂职工的信任、支持和辛勤努力。他在思索，管理现代化离不开人的现代化。他不无感慨地说：全厂中层干部大都能干、能说、能写。要不是这样，统计、分析那么多的数据资料，制订那么多的计划、规章，光靠几个厂级领导，就是有三头六臂也是难以完成的。要是全厂干部都能达到研究生以上文化水平，企业的科学管理将会达到更高的水平，我这个厂长就可以更轻松了。”

(一) 根据案例所提供的情况, 请回答下列问题: (10 分)

1. 齐向东出任远航船厂厂长后, 该厂的组织结构为: ()
A、事业部制 B、直线职能制 C、职能制 D、矩阵制
2. 齐厂长上任后, 该厂是按什么划分部门的? ()
A、产品 B、工艺流程 C、职能 D、行业
3. 该厂的两位车间主任每天提前进厂打扫卫生, 然后整天在现场干活, 下班后工人全走了, 他们还逐一熄灯、关门。结果被王厂长免职, 主要原因是: ()
A、两车间主任并非经常“顶班上岗”
B、以前和王厂长顶撞过
C、他们忽视了自己的主要职责是管理工作
D、没有与一线员工进行有效的沟通
4. 通过分析本案例, 你认为该厂的管理层次和管理幅度分别为: ()
A、5层, 3—9人 B、4层, 6—8人
C、3层, 5—9人 D、6层, 4—8人
5. 齐厂长破例发给参与抢修工作员工的加班费和误餐补助费, 这一作法说明齐厂长在正确运用组织赋予的权力时坚持了什么原则? 体现了双因素理论的什么因素? ()
A、慎重用权, 保健因素 B、例外处理, 激励因素
C、公正用权, 保健因素 D、A+B+C

(二) 分析: 你认为齐总的管理方法在哪些方面值得学习? 请结合有关管理理论选择 2 个方面进行阐述。(15 分)

案例二:

ABC 公司是一家中等规模的汽车配件生产集团。最近, 对该公司的三个重要部门经理进行了一次有关领导类型的调查。

(1) 罗尔

罗尔对他本部门的产出感到自豪。他总是强调对生产过程、出产量控制的必要性, 坚持下属人员必须很好地解生产指令以得到迅速、完整、准确的反馈。罗尔遇到小问题时, 会放手交给下级去处理, 当问题很严重时, 他则委派几个有能力的下属人员去解决问题。通常情况下, 他只是大致规定下属人员的工作方针、完成怎样的报告及完成期限。罗尔认为只有这样才能导致更好的合作, 避免重复工作。

罗尔认为对下属人员采取敬而远之的态度对一个经理来说是最好的行为方式, 所谓的“亲密无间”会松懈纪律。

所罗尔说，在管理中的最大问题是下级不愿意接受责任。他讲到，他的下属人员可以有机会做许多事情，但他们并不是很努力地去做。

他表示不能理解以前他的下属人员如何能与一个毫无能力的前任经理相处，他说，他的上司对他们现在的工作运转情况非常满意。

(2) 加西亚

加西亚认为每个员工都有人权，他偏重于管理者有义务和责任去满足员工需要的学说，他说，他常为他的员工做一些小事，如给员工两张下月在伽里略城举行的艺术展览的入场券。他认为，每张门票才 15 美元，但对员工和他的妻子来说却远远超过 15 美元。通过这种方式，也是对员工过去几个月工作的肯定。

加西亚说，他每天都要到工厂去一趟，与至少 25% 的员工交谈。加西亚不愿意为难别人，他认为艾的管理方式过去死板，艾的员工也许并不那么满意，但除了忍耐别无他法。

加西亚说，他已经意识到在管理中有不利因素，但大都是由于生产压力造成的。他的想法是以一个友好、粗线条的管理方式对待员工。他承认尽管在生产率上不如其他单位，但他相信他的雇员有高度的忠诚与士气，并坚持他们会因他的开明领导而努力工作。

(3) 巴赛尔

巴赛尔说他面临的基本问题是与其他部门的职责分工不清。他认为不论是否属于他们的任务都安排在他的部门，似乎上级并不清楚这些工作应该谁做。

巴赛尔承认他没有提出异议，他说这样做会使其他部门的经理产生反感。他们把巴赛尔看成是朋友，而巴赛尔却不这样认为。

巴赛尔说过去在不平等的分工会议上，他感到很窘迫，但现在适应了，其他部门的领导也不以为然了。

巴赛尔认为纪律就是使每个员工不停地工作，预测各种问题的发生。他认为作为一个好的管理者，没有时间像加西亚那样握紧每一个员工的手，告诉他们正在从事一项伟大的工作。他相信如果一个经理声称为了决定将来的提薪与晋职而对员工的工作进行考核，那么，员工则会更多地考虑他们自己，由此而产生很多问题。

他主张，一旦给一个员工分配了工作，就让他以自己的方式去做，取消工作检查。他相信大多数员工知道自己把工作做得怎么样。

如果说存在问题，那就是他的工作范围和职责在生产过程中发生的混淆。巴赛尔的确想过，希望公司领导叫他到办公室听听他对某些工作的意见。然而，他并不能保证这样做不会引起风波而使情有所改变。他说他正在考虑这些问题。

分析：你认为这三个部门经理各采取的是什么领导方式？其相应的特点是什么？巴赛尔遇到的问题该如何解决？请给出个人建议（17 分）

【完】