

★★★★ 答题一律做在答题纸上, 做在试卷上无效。★★★★

一、选择题 (在每小题备选项中, 选择一个最符合题意的选项, 每小题 2 分, 共 15 题, 合计 30 分)

1. 目标管理的理论基础是 ()。
- A、经济人假设 B、X 理论 C、Y 理论 D、权变理论
2. 公司进行新产品的研发决策属于哪一种决策类型? ()
- A、程序化决策 B、行为决策 C、非程序化决策 D、满意决策
3. 以下哪一项因素不属于赫茨伯格双因素理论中的保健因素? ()
- A、责任感 B、工作安全 C、薪酬 D、奖金
4. 如果一个管理者面对企业运作中劳动生产率低的原因归结为: 目标不清、信息沟通不畅、员工不合作, 其解决方法主要是: 确定组织目标并将其分解为部门目标、个人职责, 配备合适经理人员加强信息联系, 组织协调并维持士气。可以认为该管理者的管理是以 () 为其指导思想的。
- A、科学管理思想 B、组织管理思想 C、行为科学思想 D、权变管理思想
5. 如果一位管理者认为解雇企业中 10% 的员工是正当的, 因为这将改善企业的盈利状况, 使留下的 85% 员工的工作更有保障并符合股东利益, 那么该管理者的伦理观是 ()。
- A、权利至上的伦理观 B、功利主义的伦理观
C、公平原则的伦理观 D、综合社会契约的伦理观
6. 新元公司是一家综合性投资管理公司。该公司设有投资管理部、财务部、公关部、人力资源部、审计部等部门, 其中投资管理部下设置了新能源事业部、电商事业部和地产事业部。请问, 其整个公司和投资管理部内部的组织结构分别采用了何种部门化或部门划分形式? ()。
- A、职能部门化和顾客部门化 B、全部为产品部门化
C、职能部门化和产品部门化 D、全部是职能部门化
7. 从道德发展的层次来看, 当一个个体的行为仅仅从自身利益出发, 对惩罚和奖励规则做出反应时, 可以判断出该个体成员处于道德发展的 () 阶段。
- A、惯例层次 B、原则层次 C、前惯例层次 D、无法判断
8. 根据领导的路径-目标理论, 在任务不明、压力过大或下属能力较低时, () 的领导方式比较合适?
- A、参与型 B、支持型 C、成就导向型 D、指导型
9. 组织经营环境越不确定, 组织的计划就越需要和更强调 ()。
- A、指导性计划和短期计划 B、长期计划和作业计划
C、短期计划和单一性计划 D、战略计划和长期计划

10. 科创软件是一家为金融行业客户服务的软件系统集成提供商，近年来该公司发展很快，取得了卓越的市场声誉。公司能够根据每一客户的项目需要建立合适项目团队服务客户，开发客户需要的产品。根据这些资料，这家公司在组织管理中面临的挑战最可能是（ ）。

- A、直线与参谋的矛盾
- B、协调不同专业部门间的活动
- C、集权与分权的平衡
- D、职能部门和项目团队双重领导的平衡

11. 依据管理的决策理论，管理者从事决策工作首先应该做的是（ ）。

- A、明确决策目标
- B、明确决策可行的方案
- C、明确决策的问题
- D、明确决策的类型

12. 蔡斌是一位公司的总经理，最近他发现公司中存在很多小团体。他知道这个问题处理不好会影响员工的工作情绪和工作业绩，你认为他合适的处理方法是（ ）。

- A. 正视小团体的客观存在，允许、乃至鼓励其存在，对其行为加以积极引导。
- B. 立即宣布这些小团体为非法，予以取缔。
- C. 深入调查，找出小团体的领导人，向他们提出警告，不要再搞小团体。
- D. 只要小团体的存在不影响公司的正常运行，可以对其不闻不问，听之任之。

13. 华晨公司作为一个多元化公司，在全球范围内经营包括食品制造、生物化工、房地产等广泛系列的公司业务，为了将多元化经营和专业化经营结合起来，该公司的组织结构应考虑按（ ）来划分部门。

- A、职能
- B、地区
- C、产品
- D、矩阵结构

14. 一位司机走出驾驶室来指挥混乱的交通，他既不认识其他司机，也没有职位权力，而如何疏解堵塞的交通又没有大家共识的特定程序，如果按照费德勒权变领导理论，该驾驶员应采取的疏导措施是（ ）。

- A、同其他司机讨论
- B、寻求交警来协调处理
- C、果断地指挥
- D、交流的基础上进行决定

15. 著名企业家松下幸之助曾经说过：“当我的企业只有 10 个人时，我最能干；当我的企业有 100 个人时，我和他们一起干；而当我的企业有 1000 人时，我只能站在后面感谢他们，同时，信任来自责任，我会更加负责地看好松下的未来。”这段话说明（ ）。

- A、随着企业规模的扩大，高层管理者的重要性日益提高
- B、企业的发展是企业全体员工共同努力的结果，管理者应该了解到这一点
- C、随着企业规模的扩大，管理者通常会感到自己力不从心了
- D、管理的复杂性伴随企业发展而增加，高层管理者要以新的角度从事管理

二、问答题（每题 10 分，共 5 题，合计 50 分）

16. 如何正确看待组织中的集权和分权关系？

17. 阐述企业社会责任的内涵。

18. 你是如何理解“好的管理就是能够做好对的事”这一观点？

19. 正式组织与非正式组织的关系如何，实践中如何整合非正式组织的力量？

20. 什么是有效的领导，如何实现有效的领导？

三、计算题（每题 10 分，共 2 题，合计 20 分）

21. 某公司在完成新产品的开发后，推向市场前需要为新产品制定销售价格，分析发现可以采用三种价格策略。考虑到市场存在畅销、一般、滞销三种可能状况，根据预测，在三种不同市场状况下，企业不同价格决策的相应损益见表 1，请使用不确定决策中的乐观方法、悲观方法和最小后悔值法对该企业的价格策略进行决策。（10 分）

表 1 不同价格方案下的收益值

价格决策方案	市场状况及其相应损益值（万元）		
	畅销	一般	滞销
A1	110	75	50
A2	80	145	35
A3	140	120	-80

22. 已知某项目包括的活动及相关资料如下表 2 所示：

表 2 项目包括的各活动基本情况

活动代号	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
紧前活动	/	A	A	A	B	C, E	C, E	F	D, F	G, H, I
活动时间（周）	5	8	10	5	3	7	4	6	8	3

要求：画出网络图，并在网络图中标明关键路线（注意：表中 C、E 表示 C 活动和 E 活动，其它类同；“/”表示没有活动），计算该项目的周期为多长？如何缩短工程周期？（10 分）

四、案例分析题（每题 25 分，共 2 题，合计 50 分）

【案例资料 1】

我国宋真宗时期，皇城失火，皇宫烧毁，当时由大臣丁渭负责营建恢复宫室。丁渭怕从远处取土，于是下令就在大街上挖地取土，没有几日便挖出好多土地，地下也形成很宽很深的沟。接着把京城附近的汴水引入沟中，成为水渠，将从各地运来的木材等建筑材料，通过竹排木筏由此水渠运至宫门处，用于建造宫室。完工后，又把废弃的瓦砾石灰土壤及各种杂物填入沟中，又变成原来的街道。这一过程通过挖河一举解决就地取土、方便运输、清理废墟三个问题，一举三得，总共节省的费用超过亿万。

23. 根据案例资料 1，请问：丁渭的一举三得施工过程体现了什么样的管理原则（或观点）？实际管理中如何体现上述管理原则？（25 分）

【案例资料 2】

2009 年初，DL 计算机公司进行内部结构调整，并宣布采用事业部制来替代原来的集中制。在此之前，DL 公司是依照地理区域划分组织结构，组织结构调整后按照客户类型划分。它打破区域隔离，将运营部门按客户规模、类型划分为三大子部门，即大型客户、政府及教育行业客户、中小企业客户。原来的中型企业部整体解散，相关人员并入中小企业部，而 2008 年突飞猛进的消费产品业务则成为一个独立的部门：消费业务事业部。每个事业部都有自己的销售部门、服务部门和市场部门，类似于分拆成四个虚拟的 DL 公司。公司总裁说：“我们已经对从区域经营转为全球化经营打下了基

础。客户需求正越来越被他们如何使用技术来决定，而非他们身处何处。”

其实，早在 2008 年年底，关于 DL 公司出售旗下全球生产工厂的消息已成为业内关注焦点。业内专家认为，如果此次 DL 公司最终出售自己的全球 PC 生产工厂，组织结构将改为“哑铃型”。对此 IT 行业研究员王钢分析，哑铃型组织是企业的产品开发和营销能力强，生产能力相对较弱的一种组织形式，是一种中间小、两头大的管理模式。他认为，生产外包除降低成本外，还具有减少管理层级、便于把握 PC 业务的关键环节、使精力和重点更加集中等优点。

DL 公司宣布全球组织结构重组方案后的一个多月后，DL 公司全球总裁在接收媒体采访时表示，DL 公司全球重组后中国将获取更多资源。他介绍：“全球组织结构重组前，资源是在中国内部申请、分配，但现在资源可以直接向全球申请，并且可以得到更专业的指导和更快速的响应，这样一来，面对客户的资源更多了。”

万变不离其宗，提升公司业绩才是公司对内部组织结构动刀子的本质。历来，组织结构的调整都是为了更好地实施战略。

24. 根据案例资料 2，请问答：

- (1) 典型的组织结构有哪些？DL 公司的事业部组织结构有何优点？（10 分）
- (2) 针对 DL 公司的组织结构变革，分析组织结构和企业战略的关系。（15 分）