

2022 年清华大学工商管理专业《管理学》科目期末试卷 B（有答案）

一、选择题

- 1、科学管理的产生是管理从经验走向理论的标志，下面哪个选项不属于科学管理对管理发展的贡献？（ ）

A. 组织设计优化 B. 时间和动作的研究

C. 任务管理 D. 作业人员与管理者的分工协调
- 2、以下哪一个不是激发组织创新力的因素？（ ）

A. 结构因素 B. 人力资源因素

C. 技术因素 D. 文化因素
- 3、在组织设计中，用来描述组织中各项工作标准化以及员工行为受规则和程序约束程度的变量或要素是（ ）。

A. 工作专门化 B. 正规化 C. 管理跨度 D. 部门化
- 4、管理中与激励问题有关的公平理论是由（ ）提出的。

A. 马斯洛 B. 麦格雷戈 C. 赫茨伯格 D. 亚当斯
- 5、组织行为学尤其关注的是（ ）。

A. 组织中人们的心理状况 B. 人们的行为在工作中的表现

C. 人们在工作中的活动 D. 活动所创造的组织绩效
- 6、“奖金”在双因素理论中称为（ ）。

A. 保健因素 B. 激励因素 C. 满意因素 D. 不满意因素
- 7、20 世纪以前，有两个重要的事件促进了管理研究的发展，其中一个是（ ）。

A. 亚当·斯密出版《国富论》 B. 泰勒出版《科学管理原理》

C. 文艺复兴 D. 霍桑实验

8、当态度之间以及态度与行为之间存在任何不协调或不一致时，我们称之为（ ）。

A. 态度紊乱 B. 认知失调 C. 知觉混乱 D. 晕轮效应

9、当一个管理者组织制订公司战略以寻求企业进一步发展时，他扮演的管理角色是明茨伯格所说的（ ）。

A. 领导者 B. 发言人 C. 企业家 D. 混乱驾驭者

10、某电器公司决定采取收购方式进入家用空调产业，以分散经营风险，从战略层次或类型的角度看，该战略属于（ ）。

A. 公司层战略 B. 事业层战略 C. 职能层战略 D. 技术运作层战略

二、名词解释

11、创造力（Creativity）与创新（Innovation）

12、非程序化决策

13、SWOT 分析

14、管理万能论

15、管理技能

16、职权（**Authority**）与授权（**Power**）

17、团队结构

18、愿景规划型领导

三、简答题

19、组织行为学方法的早期倡导者对我们理解管理作出了哪些贡献？

20、管理跨度正在朝着什么方向演变？影响管理跨度的因素有哪些？

21、为什么控制对顾客互动至关重要？

22、简述团队凝聚力和一致性。

23、区别表层多样性和深层多样性。理解这二者之间的差异为什么重要？

24、描述用来分配资源的四种技术。

四、辨析题

25、有一些持批判态度的人宣称公司的人力资源部门夸大了该部门的作用，其存在并不是为了帮助员工，而是为组织规避法律纠纷问题。

26、梅奥试验得到的结论是，人是“经济人”。对吗？

27、“毫无疑问，管理是人类最重要的发明之一。”你同意吗？为什么？

五、案例题

28、现代企业的经营环境面临着极大的不确定性。休·考特尼将企业所面临的经营环境的不确定性程度划分为四个层次。

第一层次，前景清晰明确。在这个层次上，企业所面临的环境结构比较简单，变动趋势或者前景比较单一，经理人员几乎完全可以获取环境变换的有关信息，通过信息的处理就可以将环境的不确定性变为基本确定性，从而对环境变动的趋势和前景进行大致准确的预测。这种预测甚至可以细微到指向单一战略方向的程度，也就是说，预测前景非常明确。

企业可以轻而易举地据此提出适当的应对战略。

第二层次，有几种可能的前景。在这一层次上，由于环境变动，可能出现的情况或者企业竞争地位变化的结果是清晰明确的，但是同时又是离散的。进行不很复杂的信息分析，就可以进一步确定各种可能结果出现的概率，但是，战略管理者仍然很难预测最终会出现哪个状态或者结果从而影响战略决策。这种情况挑战人的“理性”判断力，比如，在寡头垄断市场，主要的竞争环境的不确定性在于与之竞争的对手们的产量扩大计划会是什么情况，因为任何规模较大的工厂都有可能对行业产品定价水平和赢利水平产生较为显著的影响。第三层次，前景有一定变化范围。在这一层次上，企业战略管理者们只能确定未来情境的大致变化范围。这个变化范围是由一些有限的变量确定的。实际结果可能存在于此范围中的某一点，不存在离散的情境。例如打算要进入新兴行业或新的地区市场的企业，常常会遇到这种情形。他们往往只能对潜在客户渗透率、技术的潜在成本和性能等影响战略决策的关键指标给出一个大概变化的范围，在此范围内很难有更为明确的结果。

第四层次，前景根本不明。在这一层次上，不确定环境的各个组成部分相互作用，而且相互作用的关系也不够明确。这就使得环境实际上无法预测。这种情形通常很少出现，但是在现实的商业世界中确实存在。如伴随新技术出现的新兴市场，决策者进入时将面临技术、需求、法律法规等多种不确定性因素的困扰，所有这些因素都以不可预测或者很难预测的方式相互作用。因而使得企业的战略管理者无法确定未来情境的合理变化范围，更别提各种可能结果了。但是，面对这种情形也并非无能为力。随着时间的推移，获取信息量的丰富，原来不确定的因素会逐渐明朗，第四层次的不确定性就会向第三层次或第二层次逐渐转变。从而给有效的战略管理措施选择带来新的希望。

请在阅读材料基础上，分析并说明企业在不同环境条件下如何选择战略。

六、论述题

29、学习型组织与传统型组织的区别在哪里？管理者如何建立学习型组织？

参考答案

一、选择题

1、【答案】A

【解析】科学管理对管理发展的贡献主要有：工作定额原理（规定合理日工作量）；挑选头等工人；标准化原理（在动作分解与作业分析的基础上进一步观察和分析工人完成每项动作所需要的时间，为标准作业的方法制定标准的作业时间）；计件工资制；劳资双方的密切合作；建立专门计划层（泰勒主张：“由资方按科学规律去办事，要均分资方和工人之间的工作和职责”）；职能工长制；例外原则

2、【答案】C

【解析】创新是指产生创造的思想并将其转化为有用的产品、服务或经营方法的过程。激发组织创新力的因素包括：①结构因素。如有机式结构对创新有正面的影响；当一个组织的结构为源于工作和非工作的创造提供明确的支持时，雇员的表现会更具有创造性。②文化因素，包括：接受模棱两可；容忍不切实际；外部控制少；接受风险；容忍冲突；注重结果甚于手段；强调开放系统；正面反馈。③人力资源因素，包括：对员工的培训和发展的高度重视；给员工提供高工作保障；鼓励员工成为创造性的人员。

3、【答案】B

【解析】正规化是指组织中各项工作标准化以及员工行为受规则和程序约束的程度。高度正规化的组织有明确的职位说明和许多的规则条例，对工作过程制定明确的程序；另一方面，如果组织正规化程度比较低，工作行为就相对非结构化，员工对如何做他们的工作拥有较大的自主权。

4、【答案】D

【解析】美国的亚当斯（J.S.Adams）于 20 世纪 60 年代提出来的公平理论。A 项，需求层次理论由马斯洛提出；B 项，X 理论和 Y 理论由麦格雷戈从人性的角度所提出；C 项，双因素理论（激励—保健理论）由赫茨伯格提出。

5、【答案】C

【解析】组织行为学是研究在组织中以及组织与环境相互作用中，人们从事工作的心理活动和行为的反应规律性的科学。这里组织关注的主题是行为，也就是人们的活动，因此组织行为学尤其关注的是人们在工作中的活动。

6、【答案】A

【解析】双因素理论（又称激励—保健理论）认为，内在因素（激励因素）与工作满意度相关，而外在因素（保健因素）与工作不满意度相关。保健因素，指导致工作不满意的、与工作内容和工作环境有关的外部因素，包括：监督、公司政策、工资、工作条件、个人生活、地位以及工作保障等。

7、【答案】A

【解析】20 世纪以前，促进了管理研究发展的重要事件之一是《国富论》。1776 年，亚当·斯密出版了《国富论》一书，他认为组织和社会可以从劳动分工（或工作专门化）中获得经济优势，即将工作分解为细小和重复性的任务。斯密总结说，劳动分工通过增加每个人的技能和灵巧度，节省改变任务浪费的时间，创造节省劳动力的发明和机器来提高生产力。劳动分工一直受到欢迎。

8、【答案】B

【解析】认知失调是指态度之间以及态度与行为之间存在的任何不协调或不一致。认知失调理论认为，任何形式的不一致都会令人感到不舒服，因此个体会努力减少这种不一致或不舒服。换句话说，个体寻求的是一种能把失调降到最低程度的稳定状态。

9、【答案】C

【解析】明茨伯格将管理者的角色分成三类：①人际关系角色，包括挂名首脑、领导者、联络者；②信息传递角色，包括监听者、传播者、发言人；③决策制定角色，包括企业家、混乱驾驭者、资源分配者和谈判者。题中，管理者制定公司战略以寻求企业进一步发展属于决策制定角色，其扮演的管理角色是企业家。

10、【答案】A

【解析】公司层战略决定了公司所开展的、应当开展的或希望开展的业务以及开展这些业务所要做的工作，它建立在组织的使命、目标和组织业务单元将发挥的作用的基础之上。题中，“电器公司决定进入家用空调产业”属于公司层战略。

二、名词解释

11、答：创造力（creativity）是指以某种独特的方式综合各种思想或者在两种思想之间建立独特联系的能力。一个有创造力的组织能够开发独特的工作方式或者新颖的问题解决方案。创新（innovation）指的是创意过程产生的成果需要转化为有用的产品或工作方法。

创新型组织的特征在于拥有产生创意，并将其转化为新的有用的产品、过程或程序的能力。当管理者谈及实施组织变革以使组织更具创造力时，通常意味着他们想要激发和促进创新。

12、答：非程序化决策又称一次性决策，是具有极大的偶然性和随机性、很少重复发生、结构不清、无先例可循，并且具有大量不确定因素的决策，例如新产品的开发、工厂的扩建、经营多角化等。这种决策不是经常发生的，缺乏准确可靠的统计数据和资料，而且解决这类问题的经验也不足。这种决策在很大程度上依赖于决策者的知识、经验、洞察力和逻辑思维能力。

13、答：SWOT 分析方法是一种战略分析方法，它是用来确定企业本身的优势和劣势、机会和威胁，从而将公司的战略与公司内部资源、外部环境有机结合的分析方法。

（1）SWOT 分析包含外部分分析和内部分分析。外部分分析即对组织外部环境进行分析评估，发现环境中的机会和威胁；内部分分析即对企业自身的既定内在条件进行分析，找出企业的优势、劣势及核心竞争力之所在。

（2）SWOT 分析中，S 代表 strength（优势），W 代表 weakness（弱势），O 代表 opportunity（机会），T 代表 threat（威胁）。其中，S、W 是内部因素；O、T 是外部因素。按照企业竞争战略的完整概念，战略应是一个企业“能够做的”（即组织的强项和弱项）和“可能做的”（即环境的机会和威胁）之间的有机组合。

（3）SWOT 分析后，就要利用分析结果制定合适的战略，战略要达成以下目标：①利用组织的优势和外部机遇；②阻止或避免组织的外部威胁；③弥补关键劣势。

14、答：管理万能论从“一个组织的管理者的素质，决定了这一组织本身的素质”这一假设出发，认为不论环境条件如何，管理者对组织的成功都负有直接责任。该理论将最高管理者视为组织的中流砥柱，认为他们能够克服任何阻碍去实现组织目标。当组织运行不良时，由管理者承担责任；运行良好时，则管理者得到荣誉。该论断认为正是管理者决定组织录用怎样的人、做怎样的事、采取怎样的对策，因此组织效率与效益的差别，取决于组织中管理者的决策和行动。与其相对的观点是管理象征论，认为一个组织的绩效受到管理层无法控制的诸方面因素的影响。

15、答：管理技能由罗伯特·L.卡茨提出，他认为管理者需要三种关键的管理技能：

（1）技术技能，是指使用某一专业领域有关的工作程序、技术知识和方法完成组织任务的能力。如财务管理人员的会计核算技能、市场营销人员的产品营销技能、技术人员的技术开发技能等。技术技能对基层管理者来说最重要。

(2) 概念技能，是指纵观全局、洞察组织与环境要素之间的相互影响和作用关系、引导组织发展方向的能力。如管理者对组织战略性问题的分析、判断和决策等。人际技能对所有层次的管理者的重要性大体相同。

(3) 人际技能，是指处理人际关系的能力，即理解、激励他人，与他人进行沟通的能力。如管理者得与上下左右及组织外部的有关方面产生交往，建立一种复杂的协调关系。概念技能对高层管理者最重要，对中层管理者较重要，对基层管理者较不重要。

16、答：(1) 职权是指某个管理职位本身所具有的发布命令和让命令得到执行的权力。职权可以往下授予更低层级的管理者，在赋予他们某种权力的同时，也需要对这些权力的实施范围施加某种程度的限制。

(2) 授权是指在一定的条件下，上级将自己的部分职责和相应的权力授予给下级，最后考核其成果，是提高领导效能的重要手段。至于具体的工作方法、措施、步骤等，上级一般不予干涉，下级有权自行处理。在授权关系中，上级对下级保留有一定的指挥权和监督权，而下级对上级负有报告情况和完成任务的责任。

(3) 职权是一种权力，属于静态的名词，而授权更强调一个过程，属于动态的名词。

17、答：团队结构是由工作小组或工作团队构成并完成工作任务的一种组织结构。在团队结构中，不存在从组织最高层延伸至最低层的管理职权链，员工授权至关重要。员工团队以他们认为最佳的方式来设计和完成工作，同时也承担他们在各自领域中所有工作绩效的责任。

在大型组织中，团队结构通常是职能结构或事业部结构的一种补充，从而使得组织在拥有科层结构高效性的同时，也具备了团队结构的灵活性。

18、答：愿景规划型领导是指能创造并清晰描绘一个可行、可信、吸引人、能改善当前状况的未来愿景的领导。如果恰当地选择和实行，该愿景将极富感染力，“可以通过汇聚多方的技能、才干和资源来实现它，并推动人们奔向未来”。愿景规划型领导者需要具备的三种品质：①向他人解释愿景的能力；②不但通过语言更要通过行动表达愿景的能力；③在不同领导情境中施展并运用愿景的能力。

三、简答题

19、答：组织行为学方法的早期倡导者包括罗伯特 欧文、雨果 芒斯特伯格、玛丽 帕克 福莱特和切斯特 巴纳德，他们为我们理解管理作出了巨大的贡献，具体如图所示。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/617112033004006025>