

2019年河南省普通专升本考试

《管理学》真题

一、选择题(每小题1分,共40分。在每小题的四个备选答案中选出一个正确答案,用铅笔把答题卡上对应题目的答案标号涂黑)

1.管理的载体是()

- A.管理者 B.技术 C.组织 D.工作

2.管理的职能活动中,最基本的职能是()

- A.计划 B.组织 C.领导 D.控制

3.计划的制定过程一般包括:①预算数字化;②拟定和选择可行性计划;③制定派生计划

④确定重要前提条件;⑤确定目标。下列计划步骤正确的是()

- A.⑤③②④① B.⑤④②③① C.④③①②⑤ D.①②④③⑤

4.著名的管理学家班尼斯关于管理者素质的论述有一个形象的比喻,他说“领导者必须靠三条腿走路,第一条腿雄心壮志,第二条腿领导才能,第三条腿优秀的道德品质。”这个比喻说明了领导者的素质具有()

- A.复杂性 B.综合性 C.层次性 D.时代性

5.高校普遍实施了“学评教”活动,这种控制活动属于()

- A.前馈控制 B.同期控制 C.反馈控制 D.程序控制

6.美国心理学家约翰·亚当斯的公平理论属于()

- A.行为改造型激励理论 B.内容型激励理论 C.过程型激励理论 D.行为强化型理论

7.某管理者为了节省成本,维护大多数股东及股东的利益,决定裁员20%。这位管理者的伦理观是()

- A.功利主义道德观 B.权利至上道德观 C.公平公正道德观 D.推己及人道德观

8.下列人员中,以参谋身份从事管理的是()

- A.车间主任 B.销售经理 C.会计师 D.营销主管

9.当前,困扰民企的一个普遍问题是人员流动率较高,这一方面说明社会上对就业价值观发生了变化:一个人一生中不可能只从事一份工作;另一方面用人单位也有自己的用人观念:在人才和知识密集的社会,只要努力去寻找,就能获得企业所需的人才。所以很多企业在内部人员去留问题上,一般不会主动挽留;而在选拔管理者时,也倾向于从企业外部选拔,因为企业认为外部人力资源更丰富。对此看法,你认为()

- A.对,企业外部的确有较丰富的人力资源
B.不对,从外部选拔人员肯定会挫伤内部员工的积极性
C.不能一概而论,应视具体情况确定
D.以上说法都不对

10.环式沟通最突出的优点是()

- A.信息渠道不通畅 B.满意程度高 C.信息易被曲解 D.信息单向传递

11.牛总向来非常专权,近日他参加了一次高级管理培训后,认为自己有必要改变领导风格,实行民主管理。于是在一次会议上,他眉头紧皱,表情严肃地说:“从今天起我们公司要推行参与式管理模式。”说着,他的拳头在桌子上重重一锤。这说明()

- A.他根本不想推行参与式管理 B.他推行参与式管理的决心很大
C.其语言沟通与非语言沟通不一致 D.以上都不对,无法判断

12.个人决策与群体决策各有优缺点,因此,在做决策时必须根据所做决策的具体情况,采用相应的决策方式。以下几种情况中,不适宜采取群体决策方式的是()

A. 确定投资一个重大项目
C. 新产品上市时机的选择

B. 决定公司重要副职的工作安排
D. 签订一项产品销售合同

13. 企业是现代社会的产物, 其社会责任是 ()

A. 经济要求的义务

B. 法律要求的义务

C. 道德的要求, 义务的自愿行为

D. 以上都对

14. “忠言逆耳”指的是影响有效沟通障碍中的 ()

A. 个人因素

B. 技术因素

C. 结构因素

D. 人际因素

15. 下列关于领导的说法, 正确的是 ()

A. 领导者的素质是先天遗传决定的, 越是高层领导者越要有天赋, 绝不是后天“培养”出来的

B. 中层领导最重要的能力是技术技能

C. 领导艺术表明领导活动具有权变性

D. 领导越善于授权, 就越能减少自己的责任

16. 老牌汽车福特在发展过程中, 并非事事成功。比如它推出的经济实用型艾德威尔型汽车就遭到惨败。福特在推出这款汽车之前花了大量时间与金钱, 收集了可能需要的大量统计数据。这些数据显示, 这种型号的汽车正是市场所需要的。可当时顾客购买汽车从价格实惠转为凭爱好购买, 这变化却被忽略了。当这种变化被认识到的时候, 福特公司已将这种型号的汽车投放市场, 遭到惨重失败。这个案例说明 ()

A. 福特公司统计分析员因为反应不灵敏而导致失败

B. 福特公司的失败主要是太倚重可量化的数据, 而忽视了决策的灵活性原则, 统计分析员没有分析现实中出现的变化

C. 依靠数量化信息的收集和处理是理性决策法优越于经验决策法的主要方面, 福特公司的失败就在于没有摒弃传统的经验决策法

D. 就重大决策的质量而言, 信息收集中的问题与信息处理中的问题相比, 后者所起的作用更为重要, 福特公司就有力地说明了这点

17. 管理的本质从某种意义上说是对组织成员在活动中的行为进行协调。协调归根结底是正确处理 ()

A. 人与资源的关系

B. 人与事的关系

C. 人与人的关系

D. 事与事的关系

18. 某公司开会研究决定, 研发部必须在一定时期内为公司各关键市场推出具有较高市场份额的新产品, 对于这决定, 你的看法是 ()

A. 时间不明确, 在实行中缺乏操作标准

B. 市场份额较高描述不清, 要有详细数字, 予以量化

C. 关键市场提法不具体, 范围难以界定

D. 应综合考虑上述意见

19. 某企业利用社会上的现有资源, 实现组织内在核心优势与外部资源优势动态有机结合, 具备了敏捷性和快速应变能力。该企业的组织结构形式是 ()

A. 事业部制

B. 矩阵式

C. 无边界型

D. 动态网络型

20. 下列关于组织战略与组织结构关系描述正确的是 ()

A. 依据组织结构设定组织战略

B. 组织战略必须服从组织结构

C. 组织结构必须服从组织战略

D. 组织战略与组织结构无直接关系

21. 控制工作的第一个步骤是 ()

A. 分析问题

B. 纠正偏差

C. 确立标准

D. 总结经验

22. 下列关于权力的说法不正确的是 ()

A. 赏罚权力、惩罚权力、法定权力与领导者的职位相关, 又称职位权力

B. 感召权力源于领导者个人的特征, 包括行为方式、能力、经历、背景等

C. 专家权力产生于个人的专业知识和技能, 越是相关领域专家, 下属越信服

D. 有效的领导者依靠的是职位权力, 而不是个人权力

23. 在现代管理学派中, 认为管理中没有什么一成不变, 普遍使用的“最佳”管理理论和方法的学派是 ()

- A. 管理过程学派 B. 群体行为学派 C. 系统学派 D. 权变理论学派

24. 随着我国经济结构的调整和新业态的出现，一些老牌专业逐渐退出高校招生计划，而一些与当代社会发展紧密相关的专业出现在各大高校招生计划中，如大数据、物联网工程、机器人等。这种现象说明（ ）

- A. 高校必须满足学生对专业的需要，才能生存下来
B. 高校只有不断调整专业设置，才能履行其社会责任
C. 高校虽不是工商企业，但也有存在获取收入以维持自身的生存与发展的问题，所以也要像工商企业一样，选择那些热门专业
D. 高校作为一个组织，其专业调整是根据社会环境的变化来进行的

25. 拿破仑曾说过：“只有糟糕的将军，没有糟糕的士兵。”这句话最确切地体现了领导的（ ）

- A. 协调作用 B. 激励作用 C. 指挥作用 D. 沟通作用

26. 管理工作的方方面面都离不开沟通，管理者每个工作日至少要花 80% 的时间与他人直接沟通。为此管理者必须建立通畅的沟通渠道。在下列沟通方式中，最不可取的是（ ）

- A. 建立各种沟通渠道，让组织中的所有员工随时随地了解组织的全部情况
B. 管理者通过下达指令和文件的方式让员工了解组织的使命和战略
C. 经常利用口头沟通的方式与下属交流
D. 策略地利用非正式组织在沟通中的作用

27. 斯金纳提出了四种行为改造方式，在管理工作中最常用的是（ ）

- A. 正强化 B. 负强化 C. 忽视 D. 惩罚

28. 下列控制原则中，强调管理者及其下属素质的是（ ）

- A. 有效标准原则 B. 控制关键点原则 C. 直接控制原则 D. 例外原则

29. 某公司老总出差一段时间回到办公室，各部门经理及总经理助理马上过来汇报工作，大家你一言我一语。有人向老总汇报近期工作，有人向老总请示下一步工作，俨然就是一个自发的办公会，该公司的组织与领导特征是（ ）

- A. 链式沟通、民主式管理 B. 环式沟通、民主式管理
C. 轮式沟通、集权式管理 D. 全通道式沟通、集权式管理

30. 履行社会责任是企业义不容辞的责任与义务，以下不属于企业社会责任的是（ ）

- A. 治理企业污染 B. 对员工进行培训
C. 为消费者提供售后服务 D. 研发新产品

31. 企业文化特征不包括（ ）

- A. 独特性 B. 发展性 C. 绝对性 D. 继承性

32. 企业在创新时，好比“硬件”的创新是（ ）

- A. 观念创新 B. 体制创新 C. 管理创新 D. 技术创新

33. 人员配置的根本目的是（ ）

- A. 使个人能力水平与岗位要求相适应 B. 为任何人找到发挥才能的岗位
C. 通过个体之间取长补短，形成整体优势 D. 保持所有成员的身心健康

34. 管理是一门艺术，这是强调管理的（ ）

- A. 复杂性 B. 有效性 C. 实践性 D. 精确性

35. 司马迁受到宫刑，仍然坚持《史记》的创作，这是出于（ ）

- A. 自尊需要 B. 情感需要 C. 自我实现需要 D. 安全需要

36. 期望理论给我们最重要的启示是（ ）

- A. 效价高低是激励是否有效的关键 B. 期望值高低是激励是否有效的关键
C. 存在负效价，应引起管理者的注意 D. 应把目标价和期望值进行优化组合

37. “竞争优势归根结底产生于公司能为顾客所创造的价值”，这是谁的观点（ ）

- A. 迈克尔·波特 B. 彼得·德鲁克 C. 泰罗 D. 弗雷德·R·戴维

38. 如果你是某公司的总经理，一位下属找你汇报工作，这位下属比较啰嗦，在汇报工作时讲许多与工作无关的

话,而此时正有其他下属在等待向你汇报工作。在这种情况下,你应该()

- A. 任其讲下去,让其他下属耐心等待
- B. 不客气地打断其讲话,让其他下属开始汇报工作
- C. 情绪急躁的,让其别啰嗦,挑主要的讲
- D. 有策略地打断其讲话,留出时间宝贵,还有其他人等着

39. 某零售店选定三个备选方案。其主要数据见下表所示,根据最小最大后悔值法,该商店最佳方案是()

方案	销售高	销售一般	销售低
甲方案	1000	550	200
乙方案	900	500	300
丙方案	800	400	350

- A. 甲方案
- B. 乙方案
- C. 丙方案
- D. 甲乙都可

40. 被称之为“组织理论之父”的是()

- A. 泰罗
- B. 韦伯
- C. 巴纳德
- D. 法约尔

二、填空题(每小题2分,共20分)

- 41. “运筹帷幄之中,决胜千里之外”“兵马未动,粮草先行”都反映了管理的_____职能。
- 42. 美国俄亥俄州大学的研究者在20世纪中叶展开了领导行为的研究,提出了_____理论。
- 43. 为了提高等级链中信息传递的速度和质量,便于同级之间的横向沟通,法约尔提出了_____原则。
- 44. 有效的组织变革需要经历解冻、_____、再冻结三个有机联系的过程。
- 45. 控制工作通过纠正偏差的行动与其他四个管理职能紧密结合起来,使管理过程形成了一个_____系统。
- 46. 管理人员不仅应当报告偏离计划的实际情况,而且还能预告可能出现的_____系统,以便能有采取措施的时间。
- 47. 菲德勒权变模型指出组织的效率取决于两个变量的相互作用。一个是_____,另一个是情境的有利性。
- 48. 从历史的观点看,企业价值经历了四个阶段,在第四个发展阶段,也就是后工业化时期,企业目标是追求_____最大化同时要保护和增进社会福利。
- 49. 个体差异、_____差异,结构差异是产生组织冲突的三大原因。
- 50. 巴纳德是社会系统学派的创始人,他在1938年发表的代表作_____提出组织是一个协作系统。

三、简答题(每小题8分,共40分)

- 51. 简述科学管理理论的贡献与局限性。
- 52. 简述直线与参谋的关系以及如何运用。
- 53. 简述决策的过程与影响因素。
- 54. 简述领导的含义和领导权力来源。
- 55. 简述计划与控制的关系。

四、论述题(每小题15分,共30分)

- 56. 直线职能制的优缺点,特点以及在什么情况下运用
- 57. 在知识条件下的企业文化创新。

五、案例分析题(每小题10分,共20分)

柯达,一个没落的“黄色巨人”

只要你按下快门，其他都交给我们”，20世纪曾为千万家庭留下美好记忆的胶卷业巨头柯达永远成为记忆，2012年1月19日，柯达向美国法院提交破产保护申请，并从纽约证交所摘牌。

柯达在其130年间里，它有过让人刮目相看的过去，曾有15万名员工，1万余项专利技术，摄影的代名词……面对这样的业绩，公司高层产生了极度自信。正是这种心理让柯达陷入了长期麻木状态，因而也错过了许多发展良机。正是由于高层的短视和缺乏长远的战略规划，柯达公司的产品较为单一，长期固守着胶卷业发展，而忽视了潜力巨大的数码产品。事实上，早在1975年柯达就成功研发了数码相机。但柯达对它视而不见，当全球市场为数码摄像技术欢呼的时候，而柯达仍然固守着它的胶卷产业，对市场业态的变化反应漠然。直至2004年才开始艰难的“数码转型”。柯达较早地研发出数码技术，而由于自身的战略决策失误，最终吞下今日的苦果。

冰火两重天！柯达的竞争对手日本富士公司，却走了另一条光明之路。第一，它成功成为1984年洛杉矶奥运会官方胶卷赞助商，而柯达名落孙山。第二，准确预测数码时代的崛起，并制定了相应的发展战略，从胶卷业务中抽离资金，为转型做好准备。第三，富士公司积极开拓其他业务，包括影像事业、信息事业、文件处理事业和医疗事业，这些都已成为富士的现金流在雄厚资金支持下，富士才有能力投入大笔资金用于数码研发。日本富士在多元化的发展过程中，相继推行了数码相机、数码照片冲印机、医疗用途的计算机诊断设备、数码印刷机、液晶显示屏、医护产品、工业胶片等多样化的产品。富士的产品看似性能用途相去甚远，但万变不离其宗，它是基于熟悉、优势的技术，向相关成长性领域拓展。

有着130年历史的柯达，曾经通过“傻瓜”相机，让昂贵和谜一样的摄影产品和技术走进寻常百姓家。它是数码相机的开拓者，却最后由此失败。是谁扼杀了这个“黄色巨人”？

柯达只是错过了一次机遇，一次及时调整的战略变革。在管理学上，企业的产品分为明星产品、金牛产品等种类。金牛会为企业带来大量的现金流和利润，明星产品市场增长率极高，但需要大量的投入，短期内不会产生较大利润。作为影响企业生死存亡的企业发展战略，需要把金牛带来的现金流投入到明星产品，培育新市场，而柯达的失败就是因为太过于相信金牛产品，而放弃了未来明星产品。

问题：

58. 你认为柯达公司的哪些决策导致“黄色巨人”的没落？

59. 柯达放弃的明星产品是什么？富士推行的何种多元化战略保证了企业长期的生存和发展？

2019年河南省普通专升本考试

《管理学》真题答案

一、选择题

1. 【精析】C 管理的载体是组织,本质是协调,核心的处理人际关系,目的是为了实既定的目标。
2. 【精析】A 计划工作相对于其他管理职能处于首位,是管理活动的桥梁,是组织、领导和控制等管理活动的基础。
3. 【精析】B 计划编制的步骤是:确定目标、认清现在、研究过去、预测并有效地确定计划的重要前提条件、拟定和选择可行性行动计划、制定主要计划、制定派生计划、制定预算,用预算使计划数字化。
4. 【精析】B 雄心壮志、领导才能、优秀的道德品质等展现了领导者不能具备单一的素质,体现的是领导者素质的综合性。
5. 【精析】C 反馈控制是指在一个时期的生产经营活动已经结束以后,对本期的资源利用状况及其结果进行总结。“学评教”是指在学年结束,或逢教师年度考核,学校按照惯例随机抽调部分学生给任课老师打分,分数作为评价教师的标准之一。这属于反馈控制。
6. 【精析】C 公平理论认为,员工总是在进行比较,而由此产生的不公平感将影响到他们以后付出的努力,属于过程激励理论。
7. 【精析】A 功利主义道德观认为,能给行为影响所及的大多数人带来最大利益的行为才是善的。根据题干表述,管理者为了维护大多数股东及股东的利益决定裁员,这体现了功利主义道德观。
8. 【精析】C 该题中的其他三个选项的工作人员都是部门主管对部员行使指挥权,因此,是直线主管身份从事管理工作。
9. 【精析】C 企业在选拔管理者时受到的外界各种因素的影响,应根据企业的实际情况而定。
10. 【精析】B 在环式沟通中,组织成员只能与相邻的成员沟通,而不能与其他人交流。在这种沟通模式下,组织成员往往可以达到比较一致的满意度,组织士气高昂。
11. 【精析】C 从题干表述中可以得出,牛总想要改变领导风格,实行民主管理,但其行为表现与语言表达却是不一致的,这可以从“眉头紧皱、表情严肃、重重一锤”等词语中体现出来。
12. 【精析】D 集体决策是指组织按一定程序和方法,对某些重要问题作出决策。A、B、C项相对于D项来说均属于重要问题,因此选择D项。
13. 【精析】C 社会责任是企业管理道德的要求,完全是企业出于义务的自愿行为。
14. 【精析】A 影响有效沟通障碍的个人因素包括有选择地接受和沟通技巧的差异,所谓有选择地接受是指人们拒绝或片面地接受与他们期望不一致的信息,与题干“忠言逆耳”相符合。
15. 【精析】C 对领导者的素质要求包括知识素质、能力素质、心理素质和身体素质等四个方面,并不是先天遗传的,A项说法错误;基层领导最重要的能力是技术技能,B项错误;授权是为了共享组织内部权力,激励员工努力工作而不是为了减少责任,D项错误。
16. 【精析】B 开放性考题,考查对决策的综合理解能力。
17. 【精析】C 管理是一个动态的协调过程,主要协调人与人之间的活动和利益关系,它贯穿于整个管理过程的始终。
18. 【精析】D 从题干中可以看出,公司的决定在时间、市场份额以及关键市场这几个方面都没有明确具体的规定,因此选择D项。
19. 【精析】D 动态网络组织结构具有更大的灵活性和柔性,可以更好地结合市场需求整合各项资源,而且组织结构精练、简单,效率较高,符合题干中的表述。
20. 【精析】C 组织结构的功能在于分工和协调,是保证战略实施的必要手段。通过组织结构,企业的目标和战略转化为一定的体系或者制度,融合进企业的日常经营活动中,发挥指导和协调的作用,以保证企业战略的完成,两者之间的基本原则是组织结构要服从于战略,因此,选择C项。

21. 【精析】C 控制的过程包括三个基本环节的工作：确立标准、衡量绩效和纠正偏差，其中制定标准是进行控制的基础。
22. 【精析】D 领导者的本质是被领导者的追随和服从，它完全取决于追随者的意愿，而不完全取决于领导者的职位与合法权力，因此 D 项表述错误。
23. 【精析】D 权变管理理论认为，在企业管理中没有一成不变、普遍适用的“最好的”管理理论和方法，只有根据企业所处的内外部环境权宜应变地处理问题。
24. 【精析】D 开放性考题，从题干表述可以得出高校部分专业的出现与消失是根据整个社会环境的变化来进行调整的。
25. 【精析】C 领导具有指挥、协调和激励三个方面的作用，题干中体现了领导的指挥作用。
26. 【精析】A 本题考查对沟通渠道的理解，A 项说法过于绝对。
27. 【精析】A 正强化又称积极强化，当人们采取某种行为时，能从他人那里得到某种令其感到愉快的结果，这种结果反过来又成为推进人们趋向或重复此种行为的力量。在管理工作中常用的奖金、休假、晋升、表扬等都属于正强化。
28. 【精析】C 直接控制的原则就是管理者及其下属的素质越高，就越不需要进行间接控制。
29. 【精析】C 从题干中可以看出，下属都向同一个上级报告，且下属之间没有沟通，组织的集权程度高，这与轮式沟通模式相符合，属于集权式管理。
30. 【精析】D 本题考查对企业社会责任的理解。企业社会责任的内涵除了法律规定的企业行为规范以外，所有可能影响社会福利的企业行为都应纳入企业社会责任之内。
31. 【精析】C 组织文化的主要特征有超个体的独特性、相对稳定性和融合继承性和发展性。
32. 【精析】D 技术创新是企业创新的主要内容，企业要在激烈的市场竞争中处于主动地位，就必须在顺应甚至引导社会技术进步的方面，不断地进行技术创新。本题采用排除法也可以得出 D 选项。
33. 【精析】A 人员配置的根本目的是使个人能力水平与岗位要求相适应。
34. 【精析】C 管理的艺术性强调管理的实践性，没有管理实践则无所谓管理艺术。
35. 【精析】C 自我实现的需要一般表现在两个方面：胜任感方面和成就感方面。所谓成就感表现为进行创造性的活动并取得成功，题干表述体现了这一点。
36. 【精析】D 根据期望理论可以得出，只要效价和期望值有一项的值较低，都难以使激励对象在工作岗位上表现出足够的积极性，因此需要把目标价和期望值进行优化组合。
37. 【精析】A 迈克尔·波特在《竞争优势》一书中指出，竞争优势归根结底产生于企业能为客户创造的价值。
38. 【精析】D 本题考查对沟通艺术的理解。
39. 【精析】B 从表中可以看出，甲方案的最大后悔值为 150，乙方案的最大后悔值为 100，丙方案的最大后悔值为 200，选择最大后悔值最小的方案，乙方案的最大后悔值为 100 在其中最小，所以选择 B 项。
40. 【精析】B 韦伯提出了“理想的行政组织体系”理论，被称为“组织理论之父”。

二、填空题

- | | |
|----------|---------------|
| 41. 计划 | 42. 领导行为四分图 |
| 43. 跳板 | 44. 变革 |
| 45. 相对封闭 | 46. 偏差 |
| 47. 领导风格 | 48. 相关利益者价值 |
| 49. 沟通 | 50. 《经理人员的职能》 |

三、简答题

51. 【答案要点】

泰罗制的主要贡献：

(1) 泰罗以自己在工厂的管理实践和理论探索，冲破了产业革命开始以来一直沿袭的传统的经验管理方法，将科学引进了管理领域，并且创立了一套具体的管理方法，为管理理论的系统形成奠定了基础。

(2) 泰罗主张将管理职能从企业生产职能中独立出来，使得有人开始从事专职的管理工作，这就进一步促进了

人们对管理实践的思考,从而有利于管理理论的发展。

(3)泰罗制在现场生产组织的推广方面也取得了显著的效果。由于采用了科学的作业程序和管理方法,推动了生产的发展,企业的生产效率提高了2-3倍。正是由于这些原因,泰罗的科学管理方法在20世纪初的美国和西欧受到了普遍欢迎。泰罗制的局限性:局限于低层次车间;不重视人群、社会因素;视人为“机械人”、“经济人”。

52.【答案要点】

(1)直线关系是一种指挥和命令的关系,具有决策和行动的权力,而参谋关系则应当是一种服务和协调的关系,具有思考、筹划和建议的权力。实践中,保证命令的统性往往会忽视参谋作用的发挥,参谋作用发挥失当,又会破坏统一指挥的原则。这将使直线和参谋有可能相互指责、互相推诿责任。

(2)为了解决直线与参谋之间的冲突,正确发挥参谋的作用,必须明确必要的职权关系;授予参谋人员必要的职能权力;给予参谋人员必要的工作条件,使其能够及时了解直线部门的活动进展情况,并提出更具有实际价值的建议。

53.【答案要点】

(1)决策的过程:诊断问题(识别机会);明确目标;拟定方案;筛选方案;执行方案;评估效果。

(2)决策的影响因素:环境因素,包括环境的稳定性、市场结构和买卖双方市场的地位;组织自身的因素,包括组织文化、组织的信息化程度和组织对环境的应变模式;决策问题的性质,包括问题的紧迫性和重要性;决策主体的因素,包括个人对风险的态度、个人能力、个人价值观和决策群体的关系融洽程度。(可自行展开叙述)

54.【答案要点】

(1)“领导”有两种词性含义:一是名词属性的“领导者”;二是动词属性的“领导行为”,指“领导者”所从事的活动。在一个组织中,管理者通过履行领导职能,在特定环境下对组织成员和组织行为施加影响和进行引导,以有效地达成组织目标。

(2)根据法兰西和雷温等人的研究,领导权力有五种来源,可以分为正式权力和非正式权力两个方面。其中正式权力包括法定性权力、奖赏性权力、惩罚性权力。非正式权力包括感召性权力和专长性权力。

①法定性权力是由个人在组织中的职位决定的。

②奖赏性权力是指个人控制着对方所重视的资源而对其施加影响的能力。

③惩罚性权力是指通过强制性的处罚或剥夺而影响他人的能力。

④感召性权力也叫模范权,是由于领导者拥有吸引别人的个性、品德、作风而引起人们的认同、赞赏、钦佩、羡慕而自愿地追随和服从。

⑤专长性权力是知识的权力,指的是因为人在某一领域所特有的专长而影响他人的能力。

55.【答案要点】

由于所有的控制都是以计划作为基本前提的,所以控制和计划之间存在诸多的联系。

(1)计划为控制提供了评价标准。没有计划设定的目标,控制也会失去方向和基本前提,没有控制作保障,最完美的计划也只能是纸上谈兵。

(2)计划和控制的效果分别依赖于对方,计划越明确,全面和完整,控制工作就越好进行,效果也就越好;而控制越准确,全面和深入,就越能保证计划的顺利进行,并能更多地反馈信息以提高计划的质量。

(3)一切有效的控制方法首先是计划方法,如预算、政策、程序和规则等。选择控制方法和设计控制系统时必须考虑到计划本身的特点。

(4)计划工作本身也必须有一定的控制,如对计划的程序、计划的质量等实施控制;控制本身也必须有一定的计划,如对控制的程序、控制的内容等,都必须进行一定的计划。

四、论述题

56.【答案要点】

直线职能型又叫直线参谋型。它吸收了直线型和职能型的优点,避免了它们的缺点。具体做法是:以直线制结构为基础,在各层级中设置相应的职能部门,即在直线制组织统一指挥的原则下,增加了参谋机构从事专业管理。在组织中设置纵向直线指挥和横向的职能管理两套系统。它的特点是以直线指挥系统为主体,同时发挥职能部门的参谋作用。

直线职能制组织结构的特点:

(4) 统一指挥与专业化管理相结合。直线职能制组织既保持了直线制组织的统一指挥优势,又吸取了职能制组织专业化管理的特长。

(2) 能够有效减轻管理者负担。由于职能部门的存在,该结构不再要求管理者成为直线制组织中的通才、全才,能够有效减轻管理者的负担,同时规避了职能制组织多头指挥的问题。

直线职能制组织结构的缺点:

(1) 协调难度加大。直线部门与职能部门目标不一致,容易引发职能部门越权的现象,导致组织内部冲突增多,增加了组织内部的协调难度。

(2) 损害下属的自主性。直线职能制组织的管理者数量增加,容易形成高度集权,有可能损害下属的自主性。

(3) 降低对环境的适应能力。直线职能制组织结构缺乏弹性,对环境变化的反应迟钝,难以应对外部环境变化带来的挑战。

(4) 降低决策效率。直线职能制组织的部门增多,沟通路径增加,易导致信息传递不顺畅,从而降低决策效率。

(5) 增加管理成本。直线职能制组织的管理层级、管理人员数量明显增加,职能部门与直线部门之间的协调难度加大,势必增加管理成本。

虽然存在上述缺点,但直线职能制组织形式在世界范围内仍然为众多组织所采用,一般来说,直线职能制组织适用于规模不大、产品种类不多、内外环境比较稳定的中小型企业。

57. 【答案要点】

知识经济正逐渐取代工业经济成为现代社会的主要特征,将改变工业社会企业文化的基础,从而可能促使企业文化作出调整。

(1) 企业文化将成为知识经济条件下企业管理的重要的,甚至是主要的手段。文化手段重要性的这种变化是与层级结构的网络化改造相关的。文化将成为保证和促进网络化层级结构条件下企业组织活动一体化的粘合剂。

(2) 企业文化将是人们自觉创造的结果,而不是企业生产经营中的一种副产品。在网络化的层级结构中,要通过基本政策的制定,借助各种沟通渠道,去倡导某种适合企业特点的文化,大张旗鼓地宣传这种文化,总结和介绍在这种文化影响下成功的工作单元的事例,以促进这种文化所包含的价值观和行为准则被各工作单元迅速的普遍地接受,并使之成为影响他们行为选择的基本规范。

(3) 作为人们自觉行为结果的企业文化不仅是记忆型的,而且是学习型的,或者更准确地说,主要不是记忆型的,而是学习型的。知识经济条件下的企业在客观上需要行为准则和行为方式的不断创新,这种创新要求企业文化必须是学习型的。

(4) 企业文化将在强调主导价值观与行为准则的同时,允许异质价值观和行为准则的存在。学习型的企业文化必然是多元化的。网络层级组织的文化多元化与各工作单元并行中心的特点以及企业需要满足的个性化消费需求的特点也是相一致的文化的多元化必然促进企业文化的不断创新,从而必然会不断促进知识经济条件下的企业走向繁荣。

五、案例分析题

58. 【答案要点】

(1) 企业高层缺乏对市场的前瞻性分析,企业战略定位失散。

(2) 忽视外部环境,当全球市场为数码相机技术欢呼时,柯达仍固守胶卷产业。

(3) 缺乏与市场相符的创新意识,尽管已经研发并制造出世界上第一台数码相机,却固执地坚守传统相机和胶卷的地盘,拒绝改变,错过了转型机会。

(4) 产品单一,与当今市场需求脱节,忽视消费者个性化、差异化的市场需求。

59. 【答案要点】

柯达放弃的是明星产品是数码产品。

富士推行的是同心多元化战略。所谓同心多元化是指企业增加新的,但与原业务相关的产品或服务。从案例中可以看出,富士的产品看似性能用途相去甚远,但万变不离其宗,它是基于熟悉、优势的技术,向相关成长性领域拓展。