

试卷代号:2201

座位号

中央广播电视大学 2009—2010 学年度第一学期“开放专科”期末考试

现代文员基础 试题

2010 年 1 月

题号	一	二	三	四	五	总分
分数						

得分	评卷人

一、判断(在题前的括号内,正确的打√,错误的打×,每题 1 分,共 10 分)

- () 1. 组织在选择部门化的方式时,可以考虑多种部门化方式的综合运用。
- () 2. 非职权是领导者最有价值的权力。
- () 3. 控制职能贯穿于组织管理的全过程。
- () 4. 不公平感是由于客观分配的不公平造成的。
- () 5. 不定期、不定量地实施强化,会提高强化的作用。
- () 6. 高层主管的管理幅度应较大些,基层主管的管理幅度可适当减少些。
- () 7. 控制就是对组织内部人员的控制。
- () 8. 人员配备的供需失衡是指组织中某类人员供不应求,而另一类人员供过于求。
- () 9. 有机式组织模式是一种松散、灵活的具有高度适应性的组织形式,具有低复杂性、低正规化和分权化的特征。
- () 10. 事业部制的组织形式适用各种规模的企业。

得 分	评卷人

二、单选(在下列各题的备选答案中,只有一项是正确的,请将正确答案的序号填写在题中的括号内。每题 1 分,共 10 分)

- 参与性的领导方式的特点是()。
 - 低工作、低关系
 - 低工作、高关系
 - 高工作、高关系
 - 高工作、低关系
- 如果在工作中你的领导非常信任和赏识你,授予你一定的权力、责任,让你在具有挑战性的工作中充分发挥你的创造力,这种措施属于()。
 - 激励因素
 - 保健因素
 - 公平因素
 - 心理因素
- 对工作人员和部门的业绩进行评定属于()。
 - 前期控制
 - 同期控制
 - 反馈控制
 - 不属于控制方法
- 一般来说,规模较小的组织、必须时刻保持上下高度一致的组织可以采用()的形式。
 - 分层控制
 - 分散控制
 - 集中控制
 - 无法确定
- 在组织各项资源中,处于核心地位的是()。
 - 人力资源
 - 金融资源
 - 物资资源
 - 信息资源
- 在一系列的领导理论中,()是一种随机制宜理论,它强调领导无固定模式,领导效果因领导者、被领导者和工作环境的不同而不同。
 - 管理方格理论
 - 管理系统理论
 - 领导权变理论
 - 领导特质理论
- 若较低层次做出的决策比较重要,影响面较大,则表明该组织的权力划分特征是()。
 - 分权程度较高
 - 集权程度较高
 - 集权分权程度相当
 - 不确定

8. 大公司维修部经理所面临的环境往往属于()。

- A. 简单—静态型
- B. 简单—动态型
- C. 复杂—动态型
- D. 复杂—静态型

9. 在组织发展的成熟期,组织提高了规范化程度,但随着规范化程度的提高,各种规章制度日趋复杂,最终会导致文牍主义盛行,管理效率下降,这样,在成熟期的后期,组织就会出现所谓的()。

- A. 领导危机
- B. 自主性危机
- C. 失控危机
- D. 僵化危机

10. 小陈是一家合资公司的职员,在日常工作中,他经常接到来自上边的两个、有时甚至相互冲突的命令,导致这一现象的本质原因很可能是()。

- A. 该公司在组织设计上层次过多
- B. 该公司在组织设计上采取了直线职能型结构
- C. 该公司在运作过程中有意或无意违背了统一指挥的原则
- D. 无法确定

得 分	评卷人

三、多选(在下列各题的备选答案中,至少有二项是正确的,请将正确答案的序号填写在题中的括号内。多选、漏选、错选,该小题均不得分。每小题 2 分,共 10 分)

1. 前馈控制的有效条件有哪些()。

- A. 过去的经验对今后的工作总是有效的
- B. 对系统将来运行的情况是可以准确预测的
- C. 按照要素输入的标准所输入的各种要素必须能按照预定的要求发挥作用
- D. 基层管理人员具有较高的素质
- E. 充分的授权

2. 受挫后的破坏性行为主要有()。
- A. 侵略
 - B. 放弃
 - C. 退化
 - D. 推诿
 - E. 反向行为
3. 下列关于冲突管理的表述,正确的是()。
- A. 由组织外部环境突变导致的冲突是难以避免和控制的
 - B. 以争夺组织内部资源为目的的部门冲突难以避免,但可以控制
 - C. 组织内部因技术分工而产生部门之间的职能成见所引发的矛盾冲突是难以避免,但可以不予控制的
 - D. 由组织管理人员认知上的差异引发的冲突以及相互之间情感上的冲突,不必控制
 - E. 组织内部的现实性冲突是控制的主要目标
4. 下列哪些情形应该考虑促进组织的分权()。
- A. 组织规模扩大
 - B. 组织活动分散化
 - C. 组织环境复杂多变
 - D. 维护政策与命令的一致性
 - E. 培养后备的管理队伍
5. 对组织管理者“既重要又紧急”的活动是()。
- A. 客户投诉
 - B. 即将到期的任务
 - C. 财务危机
 - D. 部门例会
 - E. 建立人际关系

得 分	评卷人

四、问答题(每题 8 分,共 32 分)

1. 什么是目标管理? 试述目标管理的过程。
2. 什么是授权? 试述授权的原则。
3. 对控制工作的基本要求有哪些?
4. 人们反对变革的原因有哪些? 如何排除变革的阻力?

得 分	评卷人

五、分析题(38 分)

张经理的激励计划

张宏伟是宏利服装公司的人事经理,最近他刚刚在职学习完 MBA 的所有课程并且获得了某大学 MBA 学位。在 MBA 学习的过程中,他对于激励理论,特别是马斯洛和赫茨伯格的理论相当感兴趣。在他看来,马斯洛的需求层次理论和赫茨伯格的双因素理论非常具有操作性,因此他认为可以在公司的管理实践中运用它们。据张宏伟了解的可靠信息,宏利公司的薪酬水平在服装行业中是最好的。因此,他认为公司在激励下属时应该集中在赫茨伯格所谓的激励因素上。

经过多次会谈,他说服了公司高层管理者。公司总裁授权他去制定具体的激励计划并且放手让他去推行。张宏伟开始制定关于强调表彰、提升、更大的个人责任、成就以及使工作更有挑战性等各种计划。但是计划实施几个月后,他发现结果和他的期望相差甚远。

首先是设计师们对于计划的反应很冷漠。他们认为他们的工作本身就具有很挑战性的。他们设计的服装在市场上很畅销就是对他们工作成绩的最大肯定,而且公司通过发放奖金的方式对他们的工作已经给予了肯定。总之他们认为所有这些新计划都是浪费时间。有一个和张宏伟比较熟悉的设计师甚至和他开玩笑说:“宏伟,你这些玩艺儿太小儿科了,你是不是把我们当成小学生了,我看你理论学得太多了。”

裁剪工、缝纫工、熨衣工和包装工的感受是各式各样的。有些人在新计划的实行过程中受到了表扬,反映良好;但是另一些人则认为这是管理人员的诡计,要让他们更加拼命地工作,同时又不增加薪酬。很不幸的是,这些人占大多数。甚至一些偏激的工人开始叫嚷要联合罢工来争取自己的权益。

张宏伟万万没有想到事情会发展到这个地步。原来很信任和支持他的高层管理者也开始怀疑他的计划,批评他考虑不周全。

(一)分析选择(不定项选择,每小题3分,共18分)

1.你认为新计划失败的主要原因是什么?()

- A. 没有得到高层管理者支持和参与
- B. 人们对于双因素理论缺乏了解
- C. 员工不配合
- D. 张宏伟忽视了不同层次员工具有不同需求的事实

2.新计划强调表彰、提升、更大的个人责任、成就以及使工作更有挑战性等,这些因素都属于()。

- A. 激励因素
- B. 保健因素
- C. 公平性因素
- D. 双因素

3.更多的一线工人认为新计划的目的是要让他们更加拼命地工作,同时又不增加薪酬,这说明()。

- A. 一线工人更关注报酬,因此他们的优势需要是生理需求
- B. 一线工人都不太关注社交需求
- C. 一线工人根本没有自我实现的需要
- D. 以上选项都不对

4.设计师们对于计划的反应很冷漠。他们认为他们的工作本身既具有挑战性,他们设计的服装在市场上很畅销就是对他们工作成绩的最大肯定,而且公司通过发放奖金的方式对他们的工作已经给予了肯定。这说明()。

- A. 设计师更看重工作本身的激励性
- B. 设计师不关心表扬,赏识等,说明他们的优势需要不是自我实现
- C. 设计师更看重公司的奖金,说明他们的优势需要是生理需要
- D. 以上选项都不对

5.你认为张宏伟对激励理论的错误理解,原因是()。

- A. 他认为公司的保健因素已经达到行业的最高水平了,所以保健因素就不重要了
- B. 他认为激励因素和保健因素是独立发挥作用的
- C. 他认为只有激励因素可以发挥激励的作用
- D. 他认为只有保健因素才能发挥作用

6. 根据双因素理论,在下列表述中正确的是()。

- A. 管理者在管理中不应忽视保健因素,但也没有必要过分地改善保健因素
- B. 有效的管理在于化保健因素为激励因素而不是相反
- C. 工资、奖金、福利、提升机会,以及各种形式的表扬、认可和荣誉等,这些激励都与工作本身并不直接相关,只是对于员工付出劳动的补偿,它对人的激励是有限的
- D. 人们对工作本身的兴趣以及从中得到的快乐,才对人们具有根本性的激励作用
- E. 只有将激励因素与保健因素有效地结合起来才能持续而高效地激励职工

(二)分析说明

1. 在激励员工时,如何体现需要导向的原则?(6分)
2. 如何认识内激励与外激励相结合的观点?(14分)

试卷代号:2201

中央广播电视大学 2009—2010 学年度第一学期“开放专科”期末考试

现代文员基础 试题答案及评分标准

(供参考)

2010 年 1 月

一、判断(在题前的括号内,正确的打√,错误的打×,每题 1 分,共 10 分)

1. √ 2. √ 3. √ 4. × 5. √
6. × 7. × 8. × 9. √ 10. ×

二、单选(在下列各题的备选答案中,只有一项是正确的,请将正确答案的序号填写在题中的括号内。每题 1 分,共 10 分)

1. B 2. A 3. C 4. C 5. A
6. C 7. A 8. D 9. D 10. C

三、多选(在下列各题的备选答案中,至少有二项是正确的,请将正确答案的序号填写在题中的括号内。多选、漏选、错选,该小题均不得分。每小题 2 分,共 10 分)

1. ABC 2. ABCD 3. ABCDE 4. ABCE 5. ABC

四、问答(每题 8 分,共 32 分)

1. 什么是目标管理? 试述目标管理的过程。

目标管理是一种以工作为中心和以人为中心相结合的系统管理方式。具体地说,它是一种通过科学地制定目标、实施目标,依据目标进行考核评价来实施组织管理任务的过程。

一般而言目标管理的过程包括以下步骤:目标设立、目标分解、实施控制、目标评定。

2. 什么是授权? 试述授权的原则。

授权是指上级主管者随着职责的委派而将部分职权委让给对其直接报告工作的部属的行为。

授权应该坚持以下几个原则:(1)授权不授责;(2)适度授权;(3)权责相当;(4)逐级授权;(5)视能授权。

3. 对控制工作的基本要求有哪些?

为了促进控制职能的有效发挥,管理者要特别注意以下几个方面的要求:(1)树立现代控

制观念；(2)面向未来发展；(3)加强控制制度建设；(4)应有纠正措施；(5)加强对监控人员实施监控。

4. 人们反对变革的原因有哪些？如何排除变革的阻力？

(1)人们反对变革的原因主要有：习惯的阻力；观念的阻力；利益的阻力；人际关系的阻力。

(2)排除组织变革阻力的方法有：教育和培训；沟通和参与；尊重和信任；奖励和惩罚。

五、分析(38分)

(一)分析选择(不定项选择,每小题3分,共18分)

1. D 2. A 3. A 4. A 5. ABC 6. ABCDE

(二)分析说明

1. 在激励员工时,如何体现需要导向的原则?(6分)

2. 如何认识内激励与外激励相结合的观点?(14分)

评分标准:

(1)结合案例材料分析;(2)结合相关原理分析;(3)言之有理、言之有据参考:

1. 新的激励计划的失败,其主要的的原因在于张宏伟忽视了员工需要的多样性和差异性,同时他认为公司的保健因素已经达到行业的最高水平了,所以保健因素就不重要了。事实上,激励因素和保健因素并不是独立发挥作用的,两者之间是可以相互转化的,有效的管理在于化保健因素为激励因素而不是相反。

在激励员工时,应该体现需要导向的原则。首先必须把物质激励和精神激励有机地结合起来,使它们相互补充,相互渗透。其次要了解、掌握员工的需要及其变化发展规律,根据员工的不同需要以及员工不同层次的需要,采取相应的激励措施。

2. 传统的激励办法是以各种物质激励和精神激励为手段,根据员工的绩效给予一定的工资、奖金、福利、提升机会,以及各种形式的表扬、认可和荣誉等,这些激励都和工作本身并不直接相关,只是对于员工付出劳动的补偿,因而可以称之为“外激励”,它对人的激励是有限的。而人们对工作本身的兴趣以及从中得到的快乐,才对人们具有根本性的激励作用,这就是“内激励”,包括人们对工作本身的兴趣、工作对人的挑战性、工作中体会到的责任感和成就感,人们从工作本身体会到的价值和意义等。

领导者必须清楚地认识到:只有在内激励上去努力才可能从根本上调动职工的积极性,而单单依靠外激励是不全面的、有缺陷的。因此,将内激励与外激励有效地结合起来才能持续而高效地激励职工。