

国开导学 本科 工商管理（本） 组织行为学 练习资料

单选题

1. 13. 苗晓光认为“总觉得人一辈子要能干出点贡献”，根据马斯洛的理论，从苗晓光在北京雪莲羊绒有限公司 的先进故事中可以看出他在哪方面的需要更强烈一些？()

答案: 自我实现需要

2. 艾桑尼是从哪个角度来划分组织类型的？()

答案: 对成员的控制方式

3. 鲍尔敦对费士廷的到来心情难免紧张、动反复琢磨人和事，心境复杂矛盾，情绪也不安稳，喜欢找季老谈话，内心充满了对季老的依赖根据这些现象，请你用麦迪的个性理论来分析判断鲍尔敦的个性特征是哪一类型？()

答案: 外向—高忧虑

4. 被称为研究组织内部人的行为的里程碑是（ ）。

答案: 霍桑试验

5. 被称为研究组织内部人的行为的里程碑是什么？()

答案: 霍桑试验

6. 本案例很多地方都对鲍尔敦的内心活动进行了描述，那么请问决定人的心理活动动力特征的是什么？()

答案: 气质

7. 表扬、奖励员工，让他们参与管理，给他们提供培训机会，能满足员工的（ ）。

答案: 尊重需要

8. 不仅提出需要层次的“满足—上升”趋势，而且也指出“挫折—倒退”趋势的理论是哪一种？（ ）。

答案: R.G理论

9. 布莱克和莫顿认为（ ）的领导方式是最有效的。

答案: 团队式

10. 不能用现成的规范和程序解决所遇到的问题，而需要专业管理人员对环境有深入的洞察力和丰富的知识。这类环境是（ ）

答案: 复杂—动态环境

11. 当某种行为出现后, 给予某种带有强制性、威胁性的不利后果, 以期减少这种行为出现的可能性或消除该行为, 这种强化方式是 ()。

答案: 惩罚

12. 当群体目标和组织目标协调一致时, 内聚力与生产率就会出现如下关系

答案: 高内聚力高生产率

13. 当群体目标和组织目标一致时, 凝聚力与生产率的关系就会出现 ()。

答案: 高生产率高凝聚力

14. 当一个研究对数计算器的工程师告诉王安, 公司的工作计划同他在几个月前达成的夏季度假租房协议发生冲突时, 王安是如何处理的? ()

答案: 该工程师完成工作后可用王安私人别墅度假

15. 大型组织拥有的成员一般在多少人左右? ()

答案: 1000—45000人

16. 对下属采取信任的态度, 并与他们共同制定计划设置目标、改进和检查工作, 这种领导风格属于什么类型? ()

答案: 参与式

17. 弗洛伊德认为个性中不受社会道德规范约束的部分是 ()。

答案: 本我

18. 根据弗鲁姆的期望理论, 北京雪莲羊绒有限公司的李总对小苗的科研成功设置的效价是什么? () 答案: 精神表扬和晋级、职称、工资待遇、奖金、住房等物质奖励

19. 工作比较单纯, 不需要复杂的知识和技能, 完成一项工作需要大家的配合, 或从事连锁性的工作, () 可能达到最高的工作绩效。

答案: 同质群体

20. 管理系统理论是由 () 提出的。

答案: 利克特

21. 过程型激励理论包括 ()。

答案: 期望理论、公平理论

22. 赫兹伯格认为, 激励员工的关键在于 ()。

答案: 设计出一种能让员工感到工作本身就是激励的工作任务

23. 将人视为自私自利、好逸恶劳的是哪一种假设?

答案: 经济人

24. 结合案例所描述的鲍尔敦的内心活动现象来看, 影响人一生成功的最主要的因素是什么? ()

答案: 情商

25. 决定人的心理活动动力特征的是 ()。

答案: 气质

26. 具有高水平的专长, 善于在活动中进行创造性思维、产生灵感, 活动成果突出而优异的人属于 ()

答案: 天才

27. 具有高水平的专长, 善于在活动中进行创造性思维, 引发灵感, 活动成果突出而优异的人属于

答案: . 天才

28. 具有高水平的专长, 善于在活动中进行创造性思维, 引发灵感, 活动成果突出而优异的人属于 ()。

答案: 天才

29. 老心理分析论的代表人物是 ()。

答案: 弗洛伊德

30. 利克特认为最好的领导风格是 ()。

答案: 集体性参与

31. 领导的连续流理论是 () 提出的。

答案: 坦南鲍母和施密特

32. 临时检查卫生、学生抽查考试, 都属于什么样的强化方式? ()。

答案:可变间隔的强化

33. 麦克利兰的研究表明, 对主管人员而言, 比较强烈的需要是 ()。

答案:成就需要

34. 麦克利兰认为希望干出一番事业的人, 是具有哪种需要的人?()

答案:成就需要

35. 面谈法属于下面组织行为学研究方法中哪种研究方法?()

答案:调查法

36. 面谈法属于组织行为学研究方法的 ()。

答案:调查法

37. 苗晓光认为“人一辈子要能干出点贡献”, 据马斯洛的理论, 从苗晓光在北京雪莲羊绒有限公司的先进故事中可以看出, 他在哪方面的需要更强烈一些?()

答案:自我实现需要

38. 明娟和阿苏之间产生矛盾的原因是()

答案:由职权之争引发冲突, 又因信息沟通障碍产生矛盾

39. 明确目的, 自觉支配行动的性格属于 ()。

答案:意志型

40. 某公司年终进行奖励时, 发给受奖员工每人一台电风扇, 结果许多员工很不满意, 认为公司花钱给他们买了个没用又占地方的东西。造成这种现象的原因是 ()。

答案:公司没有做到奖人所需、形式多变

41. 某公司随着经营规模的扩大, 其由总经理直管的营销队伍人数也从3个人增加到近100人最近, 公司发现营销人同似乎有点散漫, 对公司的一些做法也有异议, 但又找不到确切的原因从管理的角度看, 你认为出现这种情况的主要原因最大可能在于:()

答案:总经理投入的管理时间不够, 致使管理人员产生了看法

42. 某公司随着经营规模的扩大, 其由总经理直管的营销队伍人数也从3个人增中到近100人。最近, 公司发现营销人同似乎有点散漫, 对公司的一些做法也有异议, 但又找不到确切的原因。从管理的角度看, 你认为出现这种情况的主要原因最大可能在于:

答案:总经理的管理幅度太宽, 以致于无法对营销队伍实行有效的管理

43. 某公司有三级管理层:公司总部、产品部(共有12个产品部)和各职能部门由于公司的产品种类越来越多, 总裁感到难以继续对所有产品部进行有效的领导为此, 提出以下组织变革方案, 请选出你认为最可行的方案()

答案:在公司总部和产品部之间增加一个按产品大类组成的管理层

44. 某人对完成某项任务的把握性很大, 因此他对于项工作的积极性会()

答案:可能高也可能低

45. 某人对完成某项任务的把握性很大, 因此他对于这项工作的积极性会 ()。

答案:可能高也可能低

46. 某人患有先天性心脏病, 不宜参加剧烈运动项目, 但他却想成为一名长跑运动员, 想而不得, 他很苦恼, 他这种挫折感源于 ()。

答案:个人本身能力有限

47. 目标很重要, 但不值得和对方闹翻或当对方权力与自己相当时, 处理冲突的方式是()。

答案:妥协

48. 内容型激励理论包括 ()。

答案:需要层次论、双因素理论、激励需要理论

49. 帕森斯是从哪个角度来划分组织类型的? ()

答案:社会功能

50. 请你根据西方人性假设理论来判断, 王安把公司中的员工看作是()

答案:自我实现的人

51. 任务角色多而维护角色少的群体属于()。

答案:任务群体

52. 任务角色和维护角色都多的群体属于()。

答案: 团队集体

53. 如果你是一个公司的总经理, 当你发现公司中存在许多小团体时, 你的态度是()

答案: 正视小团体的客观存在性, 允许乃至鼓励其存在, 对其领导人行为加以积极引导

54. 如果你是一个公司的总经理, 当你发现公司中存在许多小团体时, 如果你采用民主的作风, 那么你的态度是()

答案: 正视小团体的客观存在性, 允许乃至鼓励其存在, 对其行为加以积极引导

55. 如果用鲍莫尔对领导人提出的十大条件来衡量, 在正确对待费士廷到来这件事情上, 鲍尔敦应加强自身哪方面的修养?

答案: 合作精神

56. 如果用 $M(\text{积极性的高低})=E(\text{期望值}) \cdot V(\text{效价})$ 来表示王安激励员工的过程, 那么这个模型中的变量和关系是什么?()

答案: M 、 E 、 V 都是变量、 $M=E \cdot V$ 是关系

57. 如果职工A认为和职工B相比, 自己报酬偏低, 根据公平理论, A会采取以下哪种行为()。

答案: 减少自己的投入

58. “熵”能测量环境的什么特性?

答案: 有序性

59. 双因素理论的提出者是()。

60. 答案: 赫兹伯格

60. 谈话法属于组织行为学的哪种研究方法?()

答案: 调查法

61. () 提出了不成熟—成熟理论。

答案: 阿吉里斯

62. 提出期望理论的是美国心理学家()。

答案: 弗罗姆

63. 提出需要层次论的是()。

答案: 马斯洛

64. 通过不予理睬来减弱某种不良行为的强化方式是()。

答案: 自然消退

65. 通过社会知觉获得个体某一行为特征的突出印象, 进而将此扩大为他的整体行为特征, 这种知觉属于()。

答案: 晕轮效应

66. 通过社会知觉获得个体某一行为特征的突出印象进而将此扩大为他的整体行为特, 这种知觉属于()

答案: 晕轮效应

67. 团队型的领导风格是()。

答案: 9.9型

68. “途径—目标”理论是() 提出的。

答案: 豪斯

69. 完成复杂工作, 需要有创造力的工作, 或在作出决策太快可能产生不利后果时, () 将会达到最高的工作绩效。

答案: 异质群体

70. 王安公司和员工之间劳动关系问题上只用哪一类词?()

答案: 聘用

71. 维护角色多而任务角色少的群体属于()。

答案: 人际群体

72. 我们平常所说的企业精神实质上是一种()

答案: 组织信念

73. 下面哪一个不是组织的基本要素? ()

答案: 人际关系

74. 要帮助领导者对组织的一切“变化”做出有效管理的设计理论是()

答案: 自由型组织结构

75. 一般认为, 管理方格图中, 最有效的领导方式有()。

答案: 团队式

76. 一个人经常出现的、比较稳定的心理倾向性和非倾向性特征的总和是()。

答案: 个性

77. 一个上级管理者直接有效地管理下级的人数是()

答案: 管理幅度

78. 一个造纸厂的商业环境最能反应组织环境的哪一特性? ()

答案: 稳定性

79. 以期望理论为基础的波特—劳勒模型表明: 职务工作中的实际成绩()。

答案: 在很大程度上受所作的努力的影响

80. 以人为中心的变革措施主要包括哪些?()

答案: 调查反馈、群体建议、咨询活动

81. 以下各项表述正确的是()。

答案: 保健因素通常与工作条件和工作环境有关, 而激励因素与工作内容和工作本身有关

82. 依组织类型理论, 大型组织拥有的成员一般在多少人左右?()

答案: 1000-5000人

83. 由组织正式文件明文规定的、群体成员有固定的编制, 有规定的权力和义务, 有明确的职责和分工的群体属于:

答案: 正式群体

84. 在管理方格图中, 1. 9型的领导风格是()。

答案: 俱乐部型

85. 在管理方格图中, 9. 1型的领导风格是()。

答案: 任务型

86. 在紧急情况下或与公司利益关系重大的问题上, 冲突的处理方式是()。

答案: 强制

87. 在领导行为方格图中, 任务型的领导是()。

答案: 9. 1型

88. 在“途径—目标”理论中, 持有何种领导方式领导者能给下级提出挑战性的目标, 并相信他们能达到目标。()

答案: 以成就为目标

89. 主要依靠行政命令、纪律约束、训斥和惩罚, 只有偶尔的奖励是()领导方式。

答案: 专制方式

90. 最早进行领导方式研究的是()。

答案: 勒温

多选题

91. 按沟通的组织系统分, 沟通可分为()

答案: 正式沟通, 非正式沟通

92. 按何种心理机制占优势来划分, 可把性格分为()。

答案: 理智型, 情绪型, 意志型, 中间型

93. 按群体沟通的组织系统分, 沟通可分为()

答案: 正式沟通, 非正式沟通

94. 按人际关系的结构分, 人际关系的类型有()

答案:经济关系, 政治关系, 法律关系, 伦理关系

95. 按人际关系形成的纽带分, 人际关系的类型有()

答案:亲缘关系, 地缘关系, 业缘关系

96. 按心理机制占优势来划分, 可把性格分为()

答案:理智型, 情绪型, 意志型, 中间型

97. 按照对结果的预测程度, 决策可以分为()。

答案:确定性决策, 风险性决策, 不确定性决策

98. 按照复杂程度即有无既定程序可循, 决策可以分为()。

答案:程序性决策, 非程序性决策

99. 按照心理机制占优势来划分, 可把性格分为这样几种类型()

答案:理智型, 情绪型, 意志型, 中间型

100. 按照重要性程度, 决策可以分为()。

答案: 战略决策, 管理决策, 业务决策

101. 鲍莫尔认为企业领导人应具有的条件是()

答案:合作精神, 决策能力, 敢于创新, 尊重他人

102. 冲突的来源有()

答案:沟通因素, 结构因素, 个人行为因素103. 当出现认知不协调时, 认知主体消除不协调的方法有()。

答案: 改变行为, 改变态度, 引进新的知元素

104. 菲德勒提出对一个领导者的工作最起影响作用的是()。

答案:职位权力, 任务结构, 上下级的关系

105. 概括起来, 我国优秀的领导者的素质应当包括()

答案:政治素质, 知识素质, 能力素质, 身心素质

106. 根据奥德弗的ERG理论, 员工的相互关系需要主要包括()。

答案:部分安全需要, 全部友爱和归属的需要, 部分相互尊重的需要

107. 根据赫兹伯格的双因素理论, 下列因素中属于激励因素的有()。

答案:工作本身的特点, 责任感, 提升和发展, 上司的赏识

108. 个人权力包括()。

答案:专长权, 模范权

109. 个性的特点是()。

答案:社会性, 组合性, 独特性, 稳定性, 倾向性, 整体性

110. 过程型激励理论主要有哪几种?()。

答案: 弗罗姆的期望理论, 亚当斯的公平理论

111. 解决或减少冲突的策略有()

答案: 设置超级目标, 采取行政手段

112. 激励理论可划分为哪几大类()。

答案: 内容型激励理论, 过程型激励理论, 改造型激励理论

113. 具有普遍意义的激励方式有()。

答案: 思想政治工作, 奖励, 工作内容丰富化, 职工参加管理

114. 矩阵制组织也称为“非长期固定性组织”, 它的优点是()

答案:加强了横向联系, 专业设备和人员得到了充分利用, 具有较大的机动性, 促进各种专业人员互相帮助, 互相激发, 相得益彰

115. 科学的研究方法应遵循的原则是()。

答案:研究程序的公开性, 收集资料的客观性, 分析方法的系统性, 观察与实验条件的可控性, 所得结论的再现性

116. 勒温认为存在着（ ）的领导工作方式。

答案:专制方式, 民主方式, 放任自流方式

117. 领导规范模式提出了选择领导方式的七项原则中, 属于可接受原则的有（ ）。

答案:接受性原则, 冲突的原则, 合理的原则, 接受最优的原则

118. 领导艺术是指领导者在行使领导职能时所表现出来的技巧, 领导艺术具有的特点是（ ）。

答案: 随机性, 经验性, 多样性, 创造性

119. 麦克利兰的激励需求理论认为人的基本需要满足后还有()

答案:成就需要, 权力需要, 归属需要

120. 麦克利兰的激励需求理论认为人的基本需要有（ ）。

答案:成就需要, 权力需要, 社交需要

121. 某酒店的组织结构呈现金字塔状, 越往上层就会()

答案:其管理难度越小, 其管理幅度越小

122. 气质差异的应用应遵循的原则是（ ）。

答案:气质绝对原则, 气质互补原则, 气质发展原则

123. 气质差异主要应用于（ ）。

答案:人机关系, 人际关系, 思想教育

124. 群体典型的角色有（ ）。

答案:自我为中心者, 任务角色, 维护角色

125. 群体决策的方式有（ ）

答案:缺少反应, 独裁原则, 少数原则, 多数原则, 完全一致原则

126. 人的行为特征有（ ）。

答案: 自发的, 有原因的, 有目的的, 持久性的, 可改变的

127. 人际关系的发展动力有（ ）

答案:人的生产, 物质生产, 精神生产

128. 人际关系的发展趋势是（ ）

答案:社会性增强, 自然性减弱, 自主性增强, 依附性减弱, 平等性增强, 等级性减弱, 开放性增强, 封闭性减弱, 合作性增强, 分散性减弱

129. 人际关系的功能有（ ）

答案:产生合力, 形成互补, 激励功能, 联络感情, 交流信息

130. 人际关系确立的条件有（ ）

答案:人, 人际接触, 人际需要

131. 人际交往的原则是（ ）

答案: 互利原则, 平等原则, 信用原则, 相容原则

132. 人们在群体中可以获得的需要和满足有（ ）。

答案: 安全需要, 情感需要, 尊重和认同需要, 完成任务的需要

133. 任务角色包括（ ）

答案:建议者, 信息加工者, 总结者, 评价者

134. 社会知觉主要包括（ ）。

答案:对人知觉, 人际知觉, 角色知觉, 因果关系知觉

135. 斯布兰格按何种生活方式最有价值, 把性格分为（ ）。

答案:理性型, 政治型和审美型, 社会型, 宗教型, 经济型

136. 特质论的代表人物有（ ）。

答案: 阿尔波特, 艾森克, 弗洛伊德

137. 同质结构的群体达到最高工作效率的条件是（ ）。

答案:工作比较单纯不需要复杂的知识和技能, 完成一项工作需要大家密切配合, 一个工作群体的成员从事连锁性的工作

138. “途径-目标”理论认为决定领导者的方式的因素（ ）。

答案: 下级的特点, 任务的性质

139. “途径-目标”理论认为, 领导方式有（ ）。

答案: 支持型, 参与型, 指导型, 以成就为目标

140. 维护角色包括（ ）

答案: 鼓励者, 协调者, 折衷者, 监督者

141. 我国员工产生不公平感的客观原因主要有（ ）。

答案: 奖励分配制度的不完善, 领导者的管理素质较差, 社会上的不正之风, 人事管理制度的不合理

142. 下列选项中, 属于领导行为理论的是（ ）。

答案: 领导连续流, 管理系统理论, 勒温的三种领导方式理论, 四分图理论, 方格图理论

143. 下列选中中, 属于领导权变理论的有（ ）。

答案: 领导规范模式, 菲德勒模式, “途径-目标”理论, 不成熟-成熟理论

144. 下列制度中属于采用固定间隔强化方法的有（ ）。

答案: 计时工资, 月度奖, 年终分红

145. 希波克拉底划分的气质类型有（ ）。

答案: 多血质, 粘液质, 胆汁质, 抑郁质

146. 行为测量量表有（ ）。

答案: 名称量表, 等级量表, 等距量表, 比率量表

147.X 理论认为（ ）。

答案: 人生来就是懒惰的, 人们天生的目标就是跟组织的目标背道而驰的, 人们具有非理性的感情, 不能自我约束

148. 学习型组织的支持者们认为传统组织的问题是由其固有的特性引起的, 这些固有特性主要有（ ）。

答案: 分工, 竞争, 反应性

149. 需要层次论的内容有: （ ）。

答案: 生理需要、安全需要、友爱和归属需要, 尊重需要, 自我实现的需要

150. 一个合理化的领导班子应该具有的特征是（ ）。

答案: 梯形的年龄结构, 互补的知识结构, 配套的专业结构, 叠加的智能结构, 协调的气质结构

151. 一个领导要使自己有影响力, 必须具备以下条件（ ）。

答案: 素质好, 有权, 人和

152. 影响个性形成的因素主要有（ ）。

答案: 先天遗传因素, 后天社会环境因素

153. 影响人的行为的因素有（ ）。

答案: 个人主观内在因素, 客观外在环境因素

154. 引起冲突的策略有（ ）

答案: 委任态度开明的领导者, 重新编组, 鼓励竞争

155. 以人为中心的变革措施主要包括（ ）。

答案: 调查反馈, 群体建议, 咨询活动, 完善信息沟通系统

156. 以任务和技术为中心的变革措施主要包括（ ）。

答案: 工作再设计, 目标管理, 建立社会技术系统

157. 以下做法中, 属于消退强化方法的有（ ）。

答案: 对爱打小报告者采取冷漠态度, 使之因自讨没趣而放弃这种不良行为, 对请客送礼者, 关门拒之, 对喜欢奉承拍马屁者, 冷脸相待

158. 以下做法中, 属于自然消退强化方法的有。

答案: 对爱打小报告者采取冷漠态度, 使之因自讨没趣而放弃这种不良行为, 对请客送礼者, 拒之门外, 对喜欢奉承拍马屁者, 冷脸相待

159. 异质结构的群体达到最高工作效率的条件是（ ）。

答案: 完成复杂的工作, 当作出决策太快可能产生不利后果时, 需要有创造力的工作

160. 与组织的职位特性相关的领导权力包括（ ）。

答案:合法权, 惩罚权, 奖赏权

161. 在行为研究中, 对变量处理的方式有（ ）。

答案:置之不顾, 随机化和不加控制, 保持恒定, 匹配, 规定特定的标准和范畴

162. 知觉偏差主要表现有（ ）。

答案: 知觉防御, 晕轮效应, 首因效应, 近因效应, 定型效应

163. 自我为中心角色包括（ ）

答案: 阻碍者, 寻求认可者, 支配者, 逃避者

164. 组织变革大致涉及（ ）。

答案:组织的人员, 组织的任务及技术, 组织的结构

165. 组织行为学的两重性来自于（ ）。

答案: 管理的两重性, 人的两重性, 多学科性

166. 组织行为学的理论基础有（ ）。

答案: 心理学, 社会学, 人类学, 政治学, 生物学

167. 组织行为学的特点有（ ）。

答案:边缘性, 综合性, 两重性, 实用性

168. 组织行为学的研究方法包括（ ）。

答案:调查法, 实验法, 个案研究法, 观察法

169. 组织行为学研究的层次有（ ）。

答案:个体, 群体, 组织

判断题

170. 处理好上级关系的着眼点是与上级保持亲密的联系。

答案:错误

171. 菲德勒在研究中发现: 关心任务的领导者在“不利的”或“有利的”情况下, 将是最有效的领导者

。 答案: 正确

172. 弗鲁姆和耶顿认为, 合理的原则就是如果决策的质量并不重要, 而决策的接受性却很重要, 那么最好采用 第二种领导方式

答案:错误

173. 弗鲁姆和耶顿认为, 合理的原则就是如果决策的质量并不重要, 而决策的接受性却很重要, 那么最好采用第二种专制的领导方式。

答案:错误

174. 根据公平理论, 无论投入多大, 只要获得相同的产出结果, 员工就会感到他们是被公平对待的。

答案:错误

175. 根据马斯洛的需要层次理论, 五个需要可以同时对个人产生激励作用

答案:错误

176. 根据期望激励理论, 增加职工的工资就能提高他们的工作积极性

答案:错误

177. 根据期望激励理论, 只有增加职工的工资就能提高他们的工作积极性()

答案:错误

178. 根据双因素理论, 只有将奖金变为“保健因素”才能调动员工的工作积极性。

答案:错误

179. 个人权力来源于个人在组织中的地位。

答案:错误

180. 个性倾向性心里特征主要包括气质、能力和性格。

答案: 正确

181. 公平理论的基本观点是：当一个人付出了代价并取得了报酬后，它主要关心的是报酬的多少。

答案: 错误

182. 工作比较单纯, 不需要复杂的知识和技能, 同质结构的群体可能达到最高的工作效率()

答案: 正确

183. 工作设计是指为了有效地达到组织目标, 而采取与满足工作者个人需要有关的工作内容、工作职能和工作关系的设计

答案: 正确

184. 坚持收集资料的客观性是一切科学研究方法的最基本的原则和重要的特点之一。

答案: 正确

185. 家庭、邻里、朋友群等都是次级群体。

答案: 错误

186. 集权和分权统一的关键是, 上级和下级之间通过直接的交流渠道而形成的联结关系

答案: 错误

187. 决策就是出谋划策。

答案: 错误

188. 决策就是拍板定案。

答案: 错误

189. 勒温的冻结强化方式是团队强化方式和个体强化方式()

答案: 错误

190. 勒温的冻结强化方式是团队强化方式和个体强化方式、单项选择题(每小题2分, 共12分在备选答案中选择一个正确答案并将答案题号写在答题纸上)

答案: 错误

191. 利克特发现, 那些用管理方式四去从事经营活动的领导者, 大都是最有成就的领导者。

答案: 正确

192. 领导管理时间的艺术是领导艺术的重要组成部分。

答案: 正确

193. 领导活动古今中外都有相通的地方, 但是领导的过程总是在一定的历史条件下进行的, 所以随着时代的变迁和发展, 对领导者的素质也会提出新的要求

答案: 正确

190.

194. 领导连续流理论认为: 很难判断哪种领导方式是正确的、哪种方式是错误的, 领导应根据具体情况, 考虑各种因素选择某种领导行为。

答案: 正确

195. 领导者选聘就是从组织内部选拔能够胜任的人原来担任组织中空缺的领导岗位。

答案: 错误

196. 麦格雷戈的“X 理论”与薛恩提出的复杂人性的假设相近。

答案: 错误

197. 麦格雷戈的 Y 理论认为人天生就是懒惰的、厌恶工作、逃避责任。

答案: 错误

198. 马斯洛将人类的多种需要归为生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现需要五种。

答案: 正确

199. 强化理论是基于这样的假设: 受到奖励的行为会重复进行而招致惩罚后果的行为会更加趋向于重复发生()

答案: 错误

200. 期望理论认为, 目标的效价越高, 激励力量就越大。

答案: 错误

201. 群体规模越大工作绩效越小

答案: 错误

202. 任何一种管理制度和管理方法都是针对一定的情况出来的, 不能绝对的说哪种好, 哪种坏, 不能把管理方法僵化

答案: 正确

203. 人们在心理上通常会低估他人的工作绩效, 高估他人的得益。

答案: 正确

204. 人群关系理论不同于人际关系理论。

答案: 错误

205. 如果作业比较复杂, 而且人们还没有掌握完成作业的熟练技巧, 当有别人在场观察时则往往发生社会抑制作用

答案: 正确

206. 如果作业比较简单, 而且人们能熟练地完成作业, 当有别人在场能空时会发生社会抑制作用。

答案: 错误

207. 随着整个社会向现代化跃迁, 人际关系也由过去的开放转向封闭。

答案: 错误

208. 为使信息沟通产生最佳的沟通效果, 主管人员有必要使用非正式组织来补充正式组织的信息沟通渠道。

答案: 正确

209. 问卷调查法属于组织行为学研究方法的实验法。

答案: 错误

210. 现代特性理论认为, 领导者的特性和品质是先天遗传的, 是不可以通过教育训练培养的。
答案: 错误

211. 性格是个性心理特征的核心部分, 气质是心理过程的动力特征, 能力则是完成某项活动所必备的心理特征

答案: 正确

212. 学习型组织采用人本管理进行不断改进。

答案: 错误

213. 依据双因素理论, 保健因素不起激励作用, 只有激励因素才起作用 ()。

答案: 正确

214. 在紧急的情况下, 民主的领导方式最有效。

答案: 错误

215. 政治行为更多地源于组织文化而非个人差异。

答案: 正确

216. 自我管理型团队是一种真正独立自主的团队。

答案: 正确

217. 组织发展的目标就是构建和谐组织。

答案: 正确

218. 组织结构是要将组织的个体和群体以分散的方式去完成工作任务。

答案: 错误

219. 组织结构形式中, 团队结构最适用于组织部门间的横向协作和攻关项目。

答案: 错误

220. 组织文化的核心是组织价值观。

答案: 正确

221. 组织行为学不研究非正式组织中人的行为规律 ()。

答案: 错误

222. 组织行为学相对于心理学、社会学、人类学等学科来说, 属于基础性科学 ()

答案: 错误

223. 组织行为学研究的调查法包括谈话法、电话调查法、问卷调查法。

答案: 正确

224. 组织只是群体的总称, 它不是管理的一种职能。

答案: 正确

225. 组织中的政治行为是普遍存在且不可避免的。

答案: 正确

问答题

226. 根据特质论, 研究者认为只要找出成功领导人应具备的特点, 在考察每个组织中的领导者是否具备这些特点, 就能判断他是不是一个优秀的领导人()

答案: true

227. 麦克利兰认为可以通过教育和培养造就高成就需要的人, 所以, 无论是企业还是国家都要注意发现、培训具有成就需要的人()

答案: true

228. 麦克利兰认为可以通过教育和培养造就高成就需要的人, 所以, 无论是企业还是国家都要注意发现、培训有成就需要的人()

答案: true

229. 期望理论认为, 目标的效价越高, 激励力量就越大()

答案: false

230. 为了提高领导的有效性, 组织对领导工作有哪些要求?

231. 答案: 答案要点: 为了提高领导的有效性, 组织对领导工作的要求是: ①要求领导者及时为组织成员指明目标, 并使个人目标与组织目标取得协调一致。②要求领导者在领导过程中所发布的命令要一致, 即实行统一指挥。③要求领导者加强直接管理。④要求领导者加强组织内外信息沟通联络, 保证沟通渠道的畅通。⑤要求领导者掌握激励理论, 运用适宜的激励措施和方法, 调动群众的积极性。⑥要求领导者不断地改进和完善自己的领导方法。

231. 依据双因素理论, 保健因素不起激励作用, 只有激励因素才起作用()

答案: true

232. 在马斯洛需要层次论中处于较低层次的需要依次是: 生理需要、安全需要、自尊需要()

答案: false

233. 组织发展战略措施有哪些?

答案: 答案要点: 为实现组织发展的目标, 可采取以下战略措施: ①激发组织的创新; ②发展的价值观与可持续发展; ③危机管理与风险管理; ④知识管理; ⑤工作生活质量; ⑥创建学习型组织。

234. 组织行为学不研究非正式组织中人的行为规律()

答案: false

分析题

235. 案例讨论: 北京雪莲羊绒有限公司小苗的成长(100分) 北京雪莲羊绒有限公司的科技人员苗晓光, 是公司先进人物中的典型代表。他从学校的校门出来, 就进了工厂, 在企业里他就有一股追求, 就是要用他在学校里面的所学, 解决生产的需要。因为中国是个羊绒的大国, 不仅仅是一个资源大国, 也是一个生产大国。如何把自己的所学, 结合实际发明创造出最好的分梳技术, 这样一种抱负, 这样一种追求, 一直激励着他。再将近6年的时间里, 在研制小组的领导下, 他发挥了自己的特长, 终于在95年取得了突破性的进展, 获得了专家鉴定, 就是这项名为BSLD-95的工艺技术, 获得九十年代国际先进水平的这样一个评价。苗晓光自己曾说: “作为一名知识分子, 在企业里想干一些事, 像我们这样一些从学校毕业以后到基层工作的人, 对自己来讲, 人一辈子要能干出点贡献。反正我是这么想的, 事实上也是这样干的, 因为一个人要想干成一件事, 没有企业领导的支持, 没有周围人创造的环境条件, 要干成点事也很难, 像我们这个项目就是这样的, 所以历时有6年。在刚开始研制的时候, 因为我们厂处于低谷的特殊情况, 一个是人们也不理解, 因为消耗资金比较大; 再一个是人力、物力的条件都不特别具备, 李总来了(因为他是技术出身), 当他了解到这个情况, 又了解了分梳的重要性以后, 决定把这个项目干下去。回想这个项目的完成, 对我自己来讲觉得这本身也是做了一件有意义的事情。虽然不是什么大事, 但也算是为企业做了一点贡献, 今后的路还很长, 我想这还只是走完了第一步, 今后还有推广和有一个更好地应用和发展的过程, 事物是没有止境的, 我想在领导的支持下一定会做得更好。”苗晓光指着公司奖给他的房子, 激动地对人们说: “这就是公司奖励给我的一套住房, 是公司最好的住房了, 对我来说是非常知足的。因为什么呢?

在这个项目搞好之前，公司曾两次给我调整住房，从原来我住房的八平方米到十六平方米，后来又给了一套两居室。后来公司认为贡献（与报酬）应该是相对应的，所以就奖给了我这套住房，建筑面积大约有九十多平方米。对我自己来说，心里感到一种踏实，一种满足。在北京有套住房是比较难的，给套住房也是对我工作的一种承认。你看这里面房子的格局都是好的，不仅在住房上领导给了奖励，而且在工作其他方面，如：晋级、职称、还有工资待遇上也给了相应的奖励，我想我不能辜负领导对我的奖励，在工作上应该更努力的工作，主要是为企业做出新的贡献。”请同学们结合案例思考，并对以下问题进行分析讨论，然后将自己分析的观点发帖至讨论区。

问题：请用内容型或过程型激励理论来分析小苗的成长过程。

答案：答：麦克利兰的成就激励理论认为：在人的生理需要基本得到满足的条件下，还有对权力的需要、对归属和社交的需要、对成就的需要，这些需要具有挑战性和引发人的快感，增加奋斗精神，对行为起主要影响作用。北京雪莲羊绒有限公司的实例告诉我们，在激励人的过程中可以采用多种方法，实例中的小苗是一个高成就需要者，公司为他创造了高成就的机会，小苗在他为公司做出成就的同时，公司及时给予他必要的物质激励，就是把内激励和外激励有机地结合起来。当然，在对人的激励过程中可以采用多种方法，我们对于不同的情况要做具体的分析。

1. 本人分析的观点：从小苗刚刚毕业的大学生，在比较短的时间内，成为公司的主要技术骨干，并为公司做出了重大贡献。我觉得公司领导在小苗的成长过程中主要是很好地运用了内容激励理论中的需要层次理论，让小苗有成分展示自己能力的机会和平台，实现自己的抱负。

2. 记录同学的发言

A同学发言我觉得公司领导主要满足了小苗自我实现的需要，让小苗的潜能得到了充分的发挥，满足了小苗的成就感。

B同学发言我觉得公司领导充分注重了激励因素，通过奖励住房，让小苗产生了一种强烈的知足感和归属感。

C同学发言我觉得公司领导十分重视让小苗勇挑重担，让小苗的工作具有挑战性，让小苗在企业中有追求理想有奔头，能让他学有所用。

D同学发言我觉得公司领导十分注重了激励因素中的负有较大的责任的因素，让刚刚毕业的小苗承担了企业重要的科研任务从而让小苗很快地成长起来。

E同学发言我觉得公司领导能够清楚地根据小苗本人的特点，充分地认识到像小苗这样的大学生已经超越了生理需要，他需要的是尊重，而公司领导正是从这一点出发，让小苗在现实中有实力、

结论：案例中小苗的成长过程充分说明，如何激发人的工作积极性是年轻人成长的关键，要弄清楚人在怎样的条件下，人会更加愿意工作，更卖力，更有效。人的能量需要激发，激发就需要动力，而内容激励理论研究的就是从人的需要和动机出发，来如何推动人们的行为。人的需要有生理、安全、友爱和归属、尊重、求知、求美、自我实现等需要，奖励、晋升、成长、责任感、成就感等等，而对于小苗来说，他更需要的是尊重、自我实现、成就感，而公司对他的奖励更是对他成长很好的促进。

236. 按群体沟通的组织系统分，沟通可分为（ ）。

答案：(A 正式沟通)

237. 按人际关系形成的纽带分，人际关系的类型有（ ）

答案：(B 地缘关系 C 业缘关系)

238. 巴纳德的组织理论

答案：所有正式组织不论其级别和规模差别多大，均包含共同的目标、协作的愿望和信息沟通三个基本要素。<

239. 巴纳德的组织理论认为

答案：所有正式组织不论其级别和规模差别多大，均包含共同的目标、协作的愿望和信息沟通三个基本要素。<

240. 鲍尔敦一个人在自己的办公室里坐着。下班了，屋里静悄悄的，人全走光了。老鲍把坐姿调整一下，使自己坐得更舒服点，眼睛得意地瞅着桌子上那套光子元件头一轮测试结果的记录。他就是喜欢在人家全走光了以后独自留下来。他被任命为这新的课题组组长这件事至今对他还挺新鲜，仍能使他深深地体验到一种快感。他的目光在盯住眼前的图表，可是脑海里闪现的，却是他这研究所副所长，德高望重的老学者季澜德多次对他说到的一段话：“在咱们所，如今你满可以指望能有大展宏图的机会，你有多大本事就使出来吧。想干啥就能干到啥，没什么能限制你才能的发挥的。”想到这，老鲍就又一次感到既高兴又为难的复杂的兴奋心情。他自言自语地说：“好，这下子老子总算搞出些名堂来了，可不是开玩笑的。”他是五年前调到应用物理研究所来的。有一回，他在对几个报废的克兰逊元件作常规测试的过程中，忽然灵机触动，想到了光子耦合器的主意。季副所长知道后，很重视也很热心，很快拨出了人成立了一个新课题组，专门负责这项研究，想进一步开发这种装置；他荣任这个课题组长，就是理所当然，众望所归的事了。对老鲍来说，这接着发生的一连串的事，都有点像奇迹那样。“看来，我老鲍是时来运转了。”他终于不再胡思乱想，静下心来，想埋头查阅手头的实验记录，好好地思索一番了。就在这个时候，他听见有谁进了屋来，而且站到他身后了。他带着期望扭头一看，满心以为准是季副所长。因为季老也常呆到很晚才走，有时会折进他的屋里来跟他聊上几句。每回遇上这种情况，总使老鲍觉得那天过得特别愉快。可是这回却不是老季，而是一位陌生人。他三十刚出头吧，个子高高瘦瘦的，脸庞黑中透红，似乎曾经风吹日晒像个农民，但却戴了一副知识分子常戴的那种秀郎框架的眼镜。他穿一件旧的部队的草绿上衣，脏脏的显得不太修边幅。最古怪而显眼的是他挎着一个土黄色布包，下边带有穗子的那种。

后来老鲍爱人小杨曾说，这准是朝山拜佛的香客才挎的那种。总之，有点不伦不类。这位陌生人微笑了一下，就自我介绍说，“我是费士廷。请问您是鲍尔敦同志吗？”老鲍说正是，于是相互握了握手。“季副所长说我可能在这间屋子里找到您。我刚跟他谈到您这个课题，我对您这里搞的这项研究很感兴趣。”老鲍于是向旁边一张椅子摆了摆手，示意请坐。这会老费看来不像是来访者中任何一种典型类型的人：不像大学或兄弟研究所来的，也不像是仪器仪表公司来的，更不像上级部门来的。老鲍指指桌上那堆纸说：“喽，这是我们搞的试验的初步结果。我们是发现了一种新玩意的苗头，可还没懂是怎么回事。还没搞完，不过我可以把正在试验的那一节给你翻翻。”老费于是接过那堆材料，专心致意地看那些图表。过了一会，他抬起头来，嘴上挂着有点古怪的笑意，微微露着牙齿，说：“这看起来有点像是詹宁斯函数曲面的一段嘛，是不是？我一直在搞曲面自动相关函数之类的名堂，你想必准是懂得这些的喏。”老鲍有点发懵，他对老费说的那些东西其实根本一无所知；可是他却未置可否地以含糊地一笑作答。但他随即感到有点不安，就说：“来，让我给你看看咱们正在搞的那个宝贝吧。”说着就领头向实验室走去。老费终于走了。鲍尔敦把桌上的图表、材料往边上一推，心里感到一种莫名其妙的烦恼。然后，就像突然拿定了什么主意似的，他赶忙把房门锁上了，故意绕了一圈路，好打季副所长办公室门前走过。可是那办公室已经锁上了。老鲍有点怅然若失，心里在算计着季老会不会是跟那个姓费的家伙一块走的。第二天上午，老鲍就上副所长办公室去找季老，想了解谈老费昨天作为不速之客来谈话的事，还想问问这老费究竟是何许人也。季副所长说：“来，先坐下。我正想找你谈谈费士廷的情况。你觉得他这个人怎么样？”老鲍如实谈了自己的印象说，他觉得老费好像很聪明，可能工作能力也挺强。季老听他这么说，看来也挺高兴。他说“我们正在调他来这儿，基本没啥问题了。他在好几个研究所干过，底子相当好。对于咱们正在搞的课题，他好像有些新点子。”老鲍听了点点头，但心里却在说，千万可别把他安排到我这个组里来呀。季老接着说：“我们还没定下来他最后放在哪个组比较好，不过他好像对你们组搞的题目很感兴趣。我想可以让他先跟你们一块干上一阵子。要是他挺合适干这活，再正式算你们组里的人。怎么样？”老鲍心思重重地点了点头，说：“那好吧，他好象肚子里事先就藏了些点子了。我们希望他能呆下去；有了他，我们挺高兴。”鲍尔敦朝实验室回头走时，心境复杂矛盾，可以说是酸甜苦辣，百味俱全。他对自己说：老费来，对我们组是有好处的；他是个能干的人，准能帮我们组搞出些名堂来的。可是，他马上又想季老上回说到过的一段话；他说：“谁在这个课题攻关里能搞出好成果，走到最前头，所里就提拔谁。”这话如今听起来，好像就有点像威胁了。思考题：1、请用个性理论分析老费、老鲍和季老的个性特征。（15分）2、季老对这样的部下应如何管理？（15分）3、根据态度平衡理论，季老应怎样帮助鲍尔敦使他达到心理平衡？（20分）

答案：1、请用个性理论分析老费、老鲍和季老的个性特征。答：老费：从文中可看出属外倾型性格，他与人交往性情开朗而活跃，善于表露情感、表现自己的独立行为，工作勤奋：他知识渊博，工作能力强，有责任感；

任性：有个性，不愿受约束，也不修边幅。老鲍：从文中可看出属内倾型性格，他与人交往显得沉静，不善表露情感、表现自己的行为，遇到问题好思考，做事总是三思而后行：他工作责任心强，有事业心，也有一定的工作能力，希望有所成就，得到晋升、提拔，并把晋升看得非常重要。季老：从文中可看出他是个不错的领导，有事业心，责任感强，工作勤奋，经常较晚回家：知人善任，创造条件调动下属的积极性，并为下属提供有发展和晋升的机会，喜欢平等的上下级关系，易于沟通。2、季老对这样的部下应如何管理？答：季老对这样的部下在管理上应注意：（1）注意性格顺应和互补的原则，老鲍和老费在性格上不一样，在工作中要注意调解他们的人际关系，以缓解他们的紧张关系：当在权利上发生矛盾与性格不合而又无法

缓解矛盾时，就应把他们两人分开，以利工作开展。（2）注意能力互补的原则，考虑他们各人的性格，给他们一个适合自己的岗位，各尽其能。（3）从气质方面考虑，注意气质的互补原则，发挥他们各自的长处，使他们形成团结的组合，更好地提高科研效益，也使他们相处更加融洽。3、根据态度平衡理论，季老应怎样帮助鲍尔敦使他达到心理平衡？答：心理学家海德的态度的平衡理论认为，个体对单元中两个对象的态度一般属于同一方向。如：甲喜欢乙，则甲对乙的服装也很欣赏。当个体对单元的知觉与对单元内两个对象的情感产生矛盾时，其认知体系则出现不平衡状态。这种状态将导致认知系统的多种变化，从而使个体改变情感关系，以恢复平衡关系。这一理论用于案例，则产生如下结果。季老在肯定鲍尔敦工作的价值情况下，对他说：“在咱们所，如今你满可以指望能有大展宏图的机会，你有多大本事就使出来吧。想干啥就能干到啥，没什么能限制你才能的发挥的。”有一回，他在对几个报废的克兰逊元件作常规测试的过程中，忽然灵机触动，想到了光子耦合器的主意。季副所长知道后，很重视也很热心，很快拨出了人成立了一个新课题组，专门负责这项项目的研究，想进一步开发这种装置：他荣任这个课题组长，就是理所当然，众望所归的事了。

241. 鲍莫尔认为企业领导人应具有的条件是（）。

答案：（合作精神；决策能力；敢于创新；尊重他人）

242. 表扬奖励员工，让他们参与管理，给他们提供培训机会，能满足员工的（）。

答案：尊重需要 br

243. 大型组织拥有的成员一般在多少人左右？[3~30人——小；30~1000人——中；45000人以上——巨型。]（）。

答案：1000~45000人 br

244. （）的需要层次理论将人的需要分为五个层次。

答案: 马斯洛

245. 读了本文之后, 你对王效金厂长的管理风格有什么看法?

答案: 王效金厂长的管理风格是善于及时总结, 按科学管理的要求, 进行深刻而全面的反思, 总结出了发展中的“五大失误”; 其次相信群众, 通过学习讨论, 在总结经验和吸取教训中, 提高了认识, 统一思想, 为企业再创辉煌打下坚实基础。

246. 二、案例分析: 红旗轻工设计院 (50分) 红旗轻工设计院是一所历史较长的大型设计单位, 拥有800多名工程技术人员。该院二室第五课题组共有11位成员。组长张驰是位经验丰富的高级工程师, 他手下还有三名高工和七名较年轻的工程师和助理工程师。张驰知识渊博, 为人正派, 深受组员们爱戴, 大家对他都很敬佩。这个组的工作一贯较好, 团结也不错。。不久前, 老张被市里调到一家正在建设中的大企业负责引进设备的技术工作组去了, 五组组长一职暂告空缺, 急待填补。组员们纷纷猜测, 都相信新组长准在本组内部选拔。但究竟会看中哪一位呢? 当然会是三位资深的高工之一了。组内舆论普遍认为高工王赳希望最大。王工刚45岁, 是三人中最年轻的, 符合“年青化”要求。他不但能力强, 而且很富创新精神, 设计工作一直很出色, 所搞的项目中有两项曾获部颁优秀设计奖, 加上英语流利, 当组长是理想人选。不过另一位高工李祖德的实力也不容忽视。李工今年47岁, 业务能力平平, 但和院长私交颇深, 他们是同乡, 又同时调来本院, 过往密切。这一优势可能是决定性的。大家认为第三位高工刘仰机会最小。此人已经50岁了, 来本院工作已23年, 业务能力不差, 只是创造性欠缺。此人四平八稳, 从不与人争吵, 是有名的“老好人”。不过他对各级领导过于恭顺谦卑, 叫干啥, 就干啥, 未免有些过分, 引起有些人的非议。组内舆论普遍认为高工王赳希望最大。王工刚45岁, 是三人中最年轻的, 符合“年青化”要求。他不但能力强, 而且很富创新精神, 设计工作一直很出色, 所搞的项目中有两项曾获部颁优秀设计奖, 加上英语流利, 当组长是理想人选。不过另一位高工李祖德的实力也不容忽视。李工今年47岁, 业务能力平平, 但和院长私交颇深, 他们是同乡, 又同时调来本院, 过往密切。这一优势可能是决定性的。大家认为第三位高工刘仰机会最小。此人已经50岁了, 来本院工作已23年, 业务能力不差, 只是创造性欠缺。此人四平八稳, 从不与人争吵, 是有名的“老好人”。不过他对各级领导过于恭顺谦卑, 叫干啥, 就干啥, 未免有些过分, 引起有些人的非议。好几天不见院里有动静。这期间三位高工干活都特别卖劲, 对人也特别和气, 而且也不动声色, 从不参加大家对谁会被提升的猜测和讨论。有人跟王工开玩笑说: “老王该请大伙吃一顿, 要升官啦。”王工谦逊地说: “我有何德何能, 配当组长?”眼中却闪着几分得意之色。一周后, 院里传来正式通知, 刘工被任命为五组组长。这实在大出人们意料, 在组内引起震动。落选的王、李两位虽也面露微笑, 但总觉不太自然。他们显然是不那么高兴的。刘工当然喜形于色。他认为这不仅是运气好, 而且是他一贯“听话”、“敬上”的态度所致。过了几天, 院长把刘工召去, 布置给五组一项内地某省设计一家中型造纸厂的任务。这厂地处穷乡僻壤, 设备又全是国产的, 显然属于一项没“油水”的苦差。老刘思索良久, 才去找老李, 说: “老李, 院里下来这个项目, 我看就你接了吧, 反正你手头的任务马上就完了。”老李说: “对不起, 这活我可干不了。我手头这项目别看已经快扫尾了, 还有不少问题, 一时很难解决得了。你还是让老王去干吧。”老刘说: “老王的项目正干到半当腰, 他怎么能又接新活?”老李说: “那就偏劳你老兄自己吧。阁下贵为组长, 理当身为表率。你不去, 谁去?”老刘语塞, 默默回到自己桌旁想: “真倒霉, 当了组长, 头回布置任务就碰了钉子, 下回咋办? 我知道他们也想当组长。可这回提我, 是院长选上的, 难道是我的不是? 他们本应该支持帮助我, 现在反倒给我小鞋穿。咳, 都怪我自己性格太懦弱, 压不住他们的气焰。这回我先干了, 下回谁再敢顶我, 哼, 我可不会再客气, 非给他点颜色看不可!”把老刘顶跑了以后, 老李也很气: “想找我下手? 没门!”但他的最大怨气是冲着院长来的“一点不够朋友。多年交情了, 节骨眼上不拉一把。怎么会挑上老刘? 这回顶回去了, 准得罪了他, 下回还能给我好果子吃? 总不能老顶住呀!”越想越气。吃罢中饭, 他闯进院长室, 没好气地说: “喂, 院长大人, 这回您是怎么……”没等他说完, 院长马上抬手让坐, 说: “老李, 来的正好, 我正想找你呢。你先别火, 听我讲清楚嘛。你知道, 谁都知道咱俩的交情, 我要提醒你, 这工作很难做。我挑了老刘, 因为他听话, 通过他可以给你帮忙嘛。”“他帮我忙?”老李疑惑地问。院长耐心地继续说: “我眼下手头有一项美差, 是设计一家大型造纸厂, 重要设备全由美国引进。接办这项目, 起码有两次去美国的机会。我这就向老刘布置, 让他把这个项目分给你干, 他会照办的。你现在最要紧的是先把手头活尽快办完, 并且沉住气, 千万别漏一点口风。”老李马上笑逐颜开道: “好, 够交情。不愧是院长, 老谋深算。”一腔怨气化为由衷感激了。几天后, 组长老刘把李工召去, 问: “你手头项目进展得怎样?”老李忙答: “快了, 明天大约就能全结束。”“怎么? 上星期你还说问题多得很吗。”老刘不无讥讽地大声问道。老李颇为尴尬, 搓着手, 说: “我全解决了。”于是老刘进一步提高音量, 故意吸引全组的注意, 说: “这里来了个新项目, 设备主要是从美国引进。一开始和项目中期各有一次上美国出差机会, 这可是咱组从来没有过的肥缺, 能捞回一台彩电, 外加一架录像机。老李, 你想干么?”老李有点窘, 但说: “我想。”全组都全神贯注地倾听着, 这时不禁哗然。老王第一个大步跨过来, 双臂撑在老刘的桌上, 气势汹汹地厉声问道: “为什么不让我接这项目? 我最有资格! 我设计的项目两次得过部优奖; 我的英语流利, 出国不用翻译, 省了外汇。”老刘却不紧不慢地说: “哎呀, 这可难办了。分配给李工干, 可是院长的旨意。”老王说: “分配任务是组长的职权范围, 院长也不能越级插手。你应当行使你的职权。”老刘双手一摊, 嘴角带着一丝冷笑, 说: “我这组长还谈得上啥职权? 我布置的任务谁都能顶回来, 院长的指示我还敢违抗?”老王气得微微发抖, 他咬咬嘴唇, 狠狠地说: “好, 你走着瞧!”转身拂袖而去, 门“砰”的一声带上。接连多日, 王工告病未来上班。待到王工再来上班时, 他已判若两人, 尤其在两方面与以前截然不同: 一方面, 一反过去高效

率和泼辣的作风，他经常早上迟到，下午早退。到班之后，一杯清茶，几张报纸，先悠然地读上个把小时，然后开始学习英语，一学就是一上午，还常常带上一只微型录音机。另一方面，又一反过去孤芳自赏、目空一切的态度，对组里同事特别地友好、热情，惟刘、李二工例外。他经常耐心地、无保留地把自己多年设计实践中积累的宝贵经验和诀窍传授给那些青年同事，甚至不惜以自己素来视为寸金难买的大好光阴去跟他们聊天，从人生哲学到影坛轶事，从海外奇闻到改革形势。他的渊博、幽默，使青年们大为倾倒。王工甚至主动地向组内一位曾被斥为“低能”的助工诚恳道歉，令那青年受宠若惊。王工宣扬最多的是学习英语的重要性。他说：“掌握了英语，受用无穷，能使你阅读外文书刊，掌握最新技术信息，还有助于能力的提高。对青年人来说，英语比专业也许更重要，因为可能使你出国深造。此外，学习英语本身就极为有趣。你可以听懂外国电台的节目，看外国小说和电影，跟外国人交谈、交朋友。”他不但亲身实践，而且慷慨地辅导大家学。一股“英语热”席卷五组。这当然严重影响组内设计任务的进度和质量，使组长刘工深为忧虑。一天，他走到一位正在专心读“英语900句”的助工桌前，制止他道：“工作时间不能学英语，要学业余学。这里又不是英语强化训练班。”那青年反驳道：“又不是我一个人上班念英语，干吗专找我的岔？是看我年轻好欺不成？”王工俨然以青年保护自居，立即走过来说：“对青年人要爱护嘛，为啥要打击他学习的积极性？学英语跟提高专业水平密切相关，不能那么机械地看问题嘛。我看对小陈学英语不但不该批评，相反还该表扬才是。对不对？”他转向全组，引起热烈掌声和欢呼。刘工气得说不出话。王工则得意洋洋地说：“当然，全天学英语也不好。咱们以后半天工作，半天学习，订成制度，自觉遵守，也就难给人抓辫子了。好不好？”又是一阵掌声和欢呼，王工的形象更高大了。组长的话，从此更没人听了。李工在美国呆了个把月，满载而归：参加了谈判，参观了有关工厂，眼界大开，又带回一台高级录像机。他大声亲切地招呼全组：“咳，你们大伙都好呀。在外边呆上一个月，可真想你们呀！”不料他的热情并未引起相应的热烈反应，只有二三位青年助工不冷不热地说了一声：“呵，李工，您回来啦。”然后仍埋头干自己的事去了。李工被兜头泼了一盆冷水，觉得不大对劲，心想：“他们这是怎么回事？害红眼病，嫉妒我出国呗。等他们冷静下来再说。”于是他向组长刘工介绍了他此行的详细情况，最后说：“老刘，你得至少派三个人协助我。这项目的头一个阶段就要突出几十张图纸，下月初就得完成上交。”刘工以无可奈何的表情说：“这可真不易呀。这么吧，你自己挑，挑中的我全同意。”于是李工逐个找每个同事商量。可每人都以这样、那样的借口婉拒，没人愿意跟他合作。他只好又来刘工：“老刘，你是组长，派三个人协助我吧。”刘工于是随意指定了三名助工，交代他们道：“明天起，你们仨配合李工搞设计。就这么定了。”第二天，那三个人全没来，都托人递来了假条。李工气得暴跳如雷，大声吼道：“人们怎么能这样？无非嫉妒我出了趟国。设计不能按期搞完，可不能怪我，老刘，你是组长，你要承担全部责任。”刘工苦笑一下，没吭声。其实他也挺矛盾：老李受抵制，他是略感一点舒坦。自从当上这么个组长，头痛的事接连不断，他怀疑自己不是当“头头”的料。开始也真想当好这组长，还花业余时间规划组里的工作和青年组员培养工作。见鬼去吧！什么计划，白费劲！以前自己太傻、太老实了，以后可得学乖点。有权不用，过期作废嘛。不久，五组又领了一项有出国考察机会的设计任务。这回刘工谁也没告诉，当仁不让，悄悄地自己一个人接了下来。坐在飞往欧洲的飞机上，他想：“这回这组长总算没白当。我才不管人家怎么说呢。我如今算看透了，自己不照顾自己，鬼才会想得到你。”赴欧归来，刘工发现全组上班时干啥事的都有：聊天、看报、念英语、听录音机，可就没人干活。但如今他都不再操心了，他感兴趣的是他从国外带回的20寸彩电。院长终于发现五组这种极不正常的情况。他召集全组开会，撤了刘工组长的职，任命王工继任组长。刘工为此一点不觉沮丧，反而如释重负。王工则不但拒绝出任组长，反而递上辞

职申请书，去一家乡镇企业另谋高就了。听说他一个月实际收入可达几千元，也不知道这传说是真还是假。

思考题：（1）刘工的管理风格是什么样的？请运用所学过的领导理论分析刘工的领导行为特征。（2）院长为什么要撤刘工的组长职务？请用领导素质理论分析刘工的个人素质特点。（3）请用领导素质理论分析王工的个人素质特点，他为何不但拒绝出任组长，反而递上辞职申请书，去一家乡镇企业另谋高就？（4）请用管理方格图理论分析院长的领导风格特点。（5）这个案例对你有哪些启示？如何认识领导者权力的来源？

答案：答：由于程序缺乏公平，刘工缺乏管理能力，既想用权又想避免矛盾，引发冲突；又由于小组里形成以王工为首的非正式群体，带来工作效率的下降，最后刘工放任自流，让非正式群体占据主导地位。

（2）院长为什么要撤刘工的组长职务？请用领导素质理论分析刘工的个人素质特点。答：刘工的个人素质特点：刘工能力不弱，缺乏创新。（3）请用领导素质理论分析王工的个人素质特点，他为何不但拒绝出任组长，反而递上辞职申请书，去一家乡镇企业另谋高就？答：王工个人素质特点：比较清高自负，群众基础不太好。（4）请用管理方格图理论分析院长的领导风格特点。答：院长领导风格特点：管理风格是独裁式的管理，有方法和手段，任命刘工是他的意见，在设计院任务分派上不应该缺乏沟通，不应该缺乏程序公平。（5）这个案例对你有哪些启示？如何认识领导者权力的来源？答：红旗轻工设计院是一个走向市场、知识性员工聚集的企业，这样的企业要求自身的独创能力比较强，要求独立意识比较高，这样的企业寻求彼此尊重，寻求平等的支撑系统，企业尊重知识、人格和发明创造，对软环境比对硬环境要求更高，这与其他技术含量低的企业的管理要求是不一样的。我认为要任命设计室负责人，必须跳出设计院公开招聘，原因是：领导风格适应企业性质，能够真正做到程序公平；避免非正式群体的消极作用；掺沙子，打散原有人事结构，能够使企业内部互相沟通。请你分析为什么出现这种情况，并提出你的建议。答：红旗轻工设计院案例答：1. 制度不完善①绩效考核制度从这个院的选拔可以发现，绩效考核似乎只是作为薪酬的一种考核手段，并没有把它运用到选拔层面上，但根据马斯洛需求理论，这个院它忽略了高层管理者更需要已经不是金钱了，更需要的应该是成就感，认同感，所以就造成了后来高工和李工的强烈不公平感。试问职工们怎么能看

到靠努力工作去晋升的前景呢?职工们只会向刘工下去巴结讨好上司而不会去努力提高自己的业绩了。②职工行为规范制度职工们对职责不明确,对公司的制度视而不见,有聊天,看报,念英语,听录音机,可就没人干活:对上司分配的任务也不配合,根本调动不了员工;而刘工对职工们不负责任的行为束手无策,对员工的不配合却暗自高兴自己终于可以报仇了,并没有采取一定的措施加以管制,即制度对职工没有管制作用。刘工对组织本身就不负责任,还怎么能给予高位呢?③选拔制度虽然选了刘工来填补这个空位,但院长的选拔依据仅仅是因为刘工“听话”,却对刘工的其他方面知之甚少,院长本身对这个空位的职责也不大明确,为了一己之私利而做出的草率的决定。慎重的选拔(高层主管)式是由人力资源部i]的高级主管和用人部门的高层主管共同磋商,根据组织文化,经营方向,个人能力要求等因素进行合理选拔人才,有必要时也可以对选拔人员进行面试,情景模拟来考核。2. 培训不到位从材料上看,设计院并没有对刘工进行必要的管理知识方面的培训,而事实证明刘工确实不符合这个空缺的要求,特别是他不懂得安抚员工、缺乏包容性、违背组织利益报私仇等不利组织稳步发展的缺点。3. 沟通渠道不流畅信息流通缓慢,透明度不高,五组又领了一项有出国考察机会的设计任务。这回刘工谁也没告诉,当仁不让,悄悄地自己一个人去。这里就能体现沟通有问题了,主管与职工的沟通渠道太少了,对职工的工作近况没有及时了解并对其超出职责范围的进行合理控制,造成内耗十分严重,乃至无法正常工作。4. 组织文化不被认同,组织目标不明确就去美国这件事情来说,在大家都可以去的情况下,派高工去的成本是最低的,而事实上是派了李工去,主管根本不考虑成本问题,无视组织利益;职工们在工作时间做别的事,也是对组织文化的一种不认同;还有刘工对李工无法顺利进行工作的态度也是对组织文化的一种挑战,职工们没有达成一种对组织创造利润的共识。企业文化没有让职工朝着组织的发展方向去努力。个人建议:1. 完善组织选拔制度,做到选拔有根有据,并让职工认同自己的主管;2. 对主管做好各方面的培训工作,让其与组织文化相融合,适应不断变化的工作环境;3. 让员工明确自己的职责,制订有效的奖惩职工行为的制度措施,提高员工的工作效率,提高组织的竞争力;4. 摆正员工对组织利益的看法,让制度占主导地位,并与人情相结合,降低内耗成本。

247. 二、社会调查报告:(80分) 选择一个你比较熟悉的企事业单位,对它的主要领导者进行一次访问,请围绕如何成为一名成功的管理者,写出一个600字至1000字的调查报告。 要求说明以下内容: (1) 该企事业单位的名称、住址、主要经营活动或工作内容; (2) 该企事业单位领导班子的现状及问题; (3) 重点分析该单位的领导班子素质和工作作风? (4) 你的收获是什么?怎样才能成为一名成功的管理者?

注:上述报告可以通过各种途径收集资料,你可以查阅有关文献,咨询一些专家,也可以到网上搜索一些资料来佐证你的观点。要求注明资料来源。凡资料详实、来源清楚的至少可以得及格分;凡资料不实,来源不清的为不及格。

答案:如何成为一名成功的管理者在未来竞争激烈的社会里,对成功的管理者的素质要求愈来愈高。未来的成功的管理者既不是单纯的技术专家,也不只是精通领导艺术的专家。他们不仅要胜任旧有成效的管理工作,还要有力地领导自己的团队在同心协力完成既定目标的同时,时刻准备迎接新的挑战。未来成功的管理者应具备的十种关键素质是:1. 战地指挥家。越来越多的实践表明:企业需要的是能控制局面的领军人物一能够像装甲坦克一般用低沉的语调镇住整个会议室、不论有多大困难和障碍都能达到目的的人。做生意就像是打仗,而作为职业经理,最好是战地指挥家。2. 胸怀坦荡。不所斤计较个人得失,能谅人之短,补人之过。善于倾听不同的意见,集思广益。善用一种对员工包容和关怀的管理方式。对集体取得

的业绩看得比个人的荣誉和地位更重要。3. 团队组建、信念的传播能力。未来的企业更需要团队组建者和信念的传播者一即能够与雇员建立良好关系,向员工灌输企业忠诚理念的人。4. 感染力和凝聚力。能用言传身教或已有的业绩,在领导层和员工中不断增加感染力、凝聚力的人。这种人在组织决策中,把信任不是建立在地位所带来的权威之上,而是靠自身的感染力来影响大家,坚定人们的信念。5. “做大梦”的能力。能够对领导班子成员提出的众多议题,提出自己新颖的思想、建设性的意见或建议,把握好前进的方向,不断培养自己带领大家超越现实、想得更远。6. 同情心。在组织工作中,不能只靠行政命令去强制人们的意志,而要努力去了解别人,并学会尊重别人的感情。选择人们普遍接受和认可的方式,让一颗博大的仁爱之心赢得众人的支持。7. 预知能力。技术和全球化要求人们在工作中拥有新技巧、新能力和新的做事方式,以应对市场的瞬息万变。这就需要成功的管理者有创新精神和战略预知能力。8. 医治能力。对于一个成功的管理者来说,当企业出现经济变革和重大变故时,能像一位成熟的外科手术主治医师那样,及时医治自己的企业是非常了不起的。9. 致力培养员工的成长。努力培养员工的成长,不只是让员工感受到上司的器重,而更重要的是无形中提升了企业的内在价值,实现了个人、集体同升共荣的价值观。10. 建立网络能力。只有建立“上挂、横连、下辐射”的公关营销网络,沟通协调好社会各界关系,才能不断拓展企业的生存发展空间。

248. 非管理层事务的增多会使管理幅度:

答案: C.减少

249. 弗洛姆的期望理论。对工作积极性会()。

答案: 能高可能低br

250. 感觉是在知觉的基础上产生的。

答案: 错误

251. 感觉、知觉、记忆、注意、想象、思维等，属于心理的（）。

答案:认识过程

252. 格拉斯纳在艾琳化妆品公司的销售管理工作中是否充分调动了人的积极性,如果用麦克利兰的成就需要激励理论观点来看,要调动人的积极性因素除了满足人的基本生理需要后,还应满足哪些因素的需求?

答案:在艾琳化妆品公司的销售管理工作中,虽然企业生产销售计划有人实施,但无责权利的有机结合。格拉斯纳没有充分调动员工的积极性,特别是没有充分调动管理者的积极性。麦克利兰的成就需要激励理论观点认为,要调动人的积极性因素除了满足人的基本生理需要后,还应满足权力需要、归属需要和成就需要三个因素的需求。

253. 根据巴纳德的组织理论,下面哪一个不是组织的基本要素? ()。

答案: A 人际关系 br

254. 根据综合激励模式的理论思想,对人的激励除了薪酬以外还有什么激励措施?

答案: 根据综合激励模式的理论思想,企业有效的管理除了运用物质激励(如薪酬)外,还要强调运用精神激励,鼓励员工认同企业文化等即便是在运用薪酬等物质激励手段时,薪酬改革不仅仅只是一个鼓励问题,而是涉及到了企业的方方面面,特别是观念的转变。

255. 关于人性的假设中,X理论是错的,Y理论是对的。

答案:错误

256. 赫兹伯格的双因素理论认为,激励员工的关键在于()。

答案: C.设计出一种能让员工感到工作本身就是激励的工作任务

257. 简述正式领导者与非正式领导者的关系。

答案:答:正式领导者是通过组织所赋予的职权来引导和影响所属员工实现组织目标的领导者;非正式领导者不是靠组织所赋予的职权,而是靠其自身的特长而产生的实际影响力进行领导活动的领导者;具体来讲,二者的关系表现在以下几个方面:(1)正式领导者一般是工作领袖,非正式领导者往往是情绪领袖;(2)正式领导者和非正式领导者可以集于一身,也可以分离;(3)一个真正有作为的领导者,必须同时 将工作领袖与情绪领袖两种角色集于一身。总之,二者既有联系也有区别。

258. 价值观

答案:是指一个人对周围的客观事物(包括人、物、事)的意义、重要性的总评价和总看法。<

259. 具有高水平的专长,善于在活动中进行创造性思维,引发灵感,活动成果突出而异的人属于: ()

。 答案: 天才 br

260. 麦克利兰的成就需要理论认为人的基本需要有()。

答案:(成就需要;权力需要;社交需要 br)

261. 马斯洛的需要层次论将人的需要分为()。

答案:(A 生理需要 B安全需要 C 友爱和归属需要 D 尊重需要 E 自我实现的需要)

262. 美国社会学家艾桑尼根据人员的顺从程度标志对组织进行分类,共分为()三种类型。

答案:(A 强制型组织 B 功利型组织 C 正规组织)

263. 某公司年终进行奖励时,发给受奖员工每人一台电风扇,结果许多员工很不满意,认为公司花钱给他们买了个没用又占地方

答案:公司没有做到奖人所需、形式多变 br

264. 某公司年终进行奖励时,造成这种现象的原因是()。

答案:公司没有做到奖人所需、形式多变 br

265. 某酒店的组织结构呈现金字塔状,越往上层:

答案:(B 其管理难度越大 C 其管理幅度越小 br)

266. 目标很重要,处理冲突的方式是()。

答案:妥协 br

267. 能力

答案:是个体为完成某种活动所必备的基本心理素质,它也是基本的心理特征之一。<

268. 企业管理者对待非正式组织的态度应该是:

答案: C.善加引导

269. 气质

答案: 是一种心理活动的动力性特点。<

270. 如果你是一个公司的总经理, 当你发现公司中存在许多小团体时, 你的态度是:

答案: D.正视小团体的客观存在性, 允许乃至鼓励其存在, 对其行为加以积极引导。

271. 社会知觉

答案: 是知觉主体的一种特殊的社会意识, 它影响着主体的心理活动, 调节主体的社会行为。<

272. () 是西方传统管理理论的重要代表, 也是以后发展起来的组织理论中管理过程学派的鼻祖。

答案: 法约尔

273. 态度

答案: 是指个体对人对事所持有的一种具有持久而又一致的心理和行为倾向。<

274. 谈话法属于组织行为学研究方法的: () 。

答案: 调查法 br

275. () 提出了目标设置理论

答案: 洛克

276. 王安电脑公司曾是美国IT企业界的一棵闪亮的明星。美籍华裔科学家、企业家王安在美国波士顿创办了一家驰名世界的“王安电脑公司”, 他从600美元投资开始, 经过40多年的艰苦奋斗, 已发展到拥有3万多名员工, 30多亿美元资产, 在大约60多个国家和地区设有250个分公司的世界性大企业。成功给他带来荣誉和地位, 还给他带来了16亿美元的巨额资产。当我们顺着王安的足迹, 浏览他的人生历程, 寻找他的成功秘诀之时, 不难发现, 王安公司成功的决定因素就在于重视和拥有人才。王安目光远大, 办事果断, 懂得人才开发的重要, 充分重视人的作用, 以最大努力发挥公司里每一个人的积极性。该公司人才济济, 有善于经营的副经理拉克斯, 有实业家、电子学专家朱传渠, 有主管亚太地区销售工作的销售部经理庄家骏等等。正因为如此, 仅1952年—1983年每年的营业额以40%—50%的速度增长, 到了1982年经营额高达10亿美元之多。对于人的使用, 自始至终充满尊重、理解和信赖。王安认为, 公司是人组成的, 能不

能把每个员工的积极性发挥出来, 将关系到公司的成败。具体工作中, 他根据员工的不同类型、特点、技术专长和生活需要, 实行不同的管理方式。他把设计和研制产品的工程师和科学家看成公司的灵魂, 给他们特殊的礼遇以示尊重, 甚至在用词上都特别讲究, 从不用“雇佣”之类的词, 只用“聘用”, 以完全平等的态度对待他们, 尊重他们。而对一个有创造性的技术人才, 即使他有令人难以容忍的错误和缺点, 或是骄横自负, 或是两个工程师相互对立, 王安都能和他们搞好关系, 从而使他们明白公司最高领导人最了解和懂得他们的贡献。公司经常会出现这种情况: 某个工程师正在做公司下达的一项设计或研制任务, 而且做得很好, 公司却因为某种原因突然决定停止这个项目的设计和研制。为了不使这个工程师感到失望, 避免挫伤他的积极性, 王安总是亲自和这个工程师谈心, 给予鼓励和安慰, 同时, 还千方百计安排他去完成另一件特别重要的项目, 从而维护了这个工程师的自尊。理解是一种欲望, 是人天生具有的一种欲望,

人一旦得到了理解会感到莫大的欣慰, 更会随之不惜付出各种代价。有一次, 一个研究对数计算器的工程师告诉王安, 公司的工作计划同他在几个月前达成的夏季度假租房协议发生冲突。王安听后当即表示, 如果因为对数计算器问题打乱了他的个人计划, 他可以用王安自己的别墅去度假。这件事使这个工程师倍受感动, 为了研究课题项目, 他不仅没有去别墅, 反倒把自己整个的假期都搭上了。信赖是王安对部下的信条, 是王安公司得以生存的基础。随着公司的不断扩大发展, 王安作为公司的总经理, 把权力和责任越来越多地交给下面的经理人员, 努力发挥他们的才干。平日里, 王安从不插手一个具体项目的日常管理工作, 只是在他认为非要他管不可的时候, 他才露面, 就是公司开会, 他也很少主持。会上, 除非某个重要的事情或方面仍没有被引起重视时, 他才站起来说几句, 一般都是听而不言。王安虽不轻易发表自己的意见, 但公司内部每一个员工的意见他都爱听。王安公司有一条热线电话, 不管是谁, 凡是自认为有好主意的人, 都可以通过热线和王安直接交谈。这就使每一个好的建议不会因为上司让它躺在文件筐里面被埋没。王安公司在发展过程中, 有一套越级联系制度, 使员工们能与他们相隔一级以上的其他负责人保持联系。此外, 王安公司很少解雇员工, 只有在公司处于最严重的困境时, 才会解雇少量的人员, 而一旦形势好转, 王安总是尽可能地把这些解雇人员再招回来。王安公司就是这样在发展着, 并以此丰富自己的成功经验。

思考题: 1、根据西方人性假设理论, 王安的人性观属于哪一种? (25分) 2、如果用 $M(积极性的\text{高低})=E(\text{期望值}) \cdot V(\text{效价})$ 来表示王安激励员工的过程, 那么请你指出这个模型中什么是目标、变量和关系? (25分)

答案: 1. 根据西方人性假设理论, 王安的人性观属于哪一种? 答: 从案例我们可以看出王安目光远大, 办事果断, 懂得人才开发的重要, 充分重视人的作用。对于人的使用, 自始至终充满尊重、理解和信赖。王安认为, 公司是人组成的, 能不能把每个员工的积极性发挥出来, 将关系到公司的成败。平日里, 王安从不插手一个具体项目的日常管理工作, 只是在他认为非要他管不可的时候, 他才露面。而且公司内部每一个员工的意见他都爱听。公司很少解雇员工, 他以最大努力发挥公司里每一个人的积极性。根据西方人性假设理论, 王安的人性观属于“自我实现人性的假设”。此假设认为: 第一、工作可以成为满意的源泉; 第

二、人们在实现他们所承诺的目标任务时，会进行自我管理和自我控制；第三、对目标、任务的承诺取决于实现这些目标、任务后能得到的报偿的大小；第四、在适当条件下，一般的人不但懂得接受，而且懂得去寻求负有职责的工作；第五、在解决组织问题时，大多数人具有运用相对而言的高度想象力、机智和创造性的能力。2. 如果用 $M(\text{积极性的高低})=E(\text{期望值}) \cdot V(\text{效价})$ 来表示王安激励员工的过程，那么请你指出这个模型中什么是目标、变量和关系？答：如果用 $M=E \cdot V$ 来表示王安激励员工的过程，那么这个模型中目标是自我实现、变量是王安和员工，关系是尊重、理解和信赖。激发力量=效价 $\times$ 期望值($M=V \cdot E$) M 代表激发力量的高低，是指动机的强度，即调动一个人积极性，激发其内在潜力的强度。它表明人们为达到设置的目标而努力的程度。 V 代表效价，是指目标对于满足个人需要的价值，即一个人对某一结果偏爱的强度。 $(-1 \leq V \leq 1)$ 。 E 代表期望值，是指采取某种行为可能导致的绩效和满足需要的概率。即采取某种行为对实现目标可能性的大小。 $(0 \leq E \leq 1)$ 。

277. 问题：(1)读了本文之后，你对王效金厂长的管理风格有什么看法？(2)你认为王厂长应怎样做才能提高领导工作的有效性？

答案：参考答案：(1)王效金厂长的管理风格是属于9·9型的领导人，他善于及时总结，按科学管理的要求，进行深刻而全面的反思，总结出了发展中的五大失误；其次相信群众，注意调动发挥职工积极性、能动性和创造性，通过学习讨论，在总结经验和吸取教训中，提高了认识，统一思想，为企业再创辉煌打下坚实基础。(2)王厂长要提高领导的有效性，应从以下几方面入手：①从领导者自身入手。即明确组织对领导工作的要求、科学配备领导班子(集团)不断地提高领导者的素质和掌握领导艺术等。领导者是领导活动的主体，是集权、责和服务为一体的人。领导者要用好职权(惩罚权、奖赏权、合法权)，充分发挥权威(模范权、专长权)的作用。按照特性(素质)理论的要求，不断地提高自身的素质，使自己在政治素质、知识素质、能力素质和身心素质等方面具有较高的水平。具体要注意组织对领导工作的要求、加强领导班子(集团)结构建设提高整体效能、科学地运用领导艺术等三方面的问题。②从被领导者入手，不断地提高他们的素质，使他们不断地从不成熟到成熟。被领导者是领导活动的基础。光有高水平的领导者而没有一定水平的被领导者与之相配合，领导工作也不会达到有效的。领导者应根据被领导者的个性、能力、经验、知识、价值观、对自主的要求、职业倾向、期望和士气等不同，采取多种多样的措施和不同的领导方式来调动被领导者的自觉性、主动性和积极性。③从环境入手，不断地创造一种和谐的环境。环境主要包括任务结构和组织情境。

278. 问题：(1)小白为何不满意中日合资公司的薪酬制度而跳槽呢？试用亚当斯的公平论来解释(2)小白能否算一位高成就激励者？试用麦克利兰的标准来说明

答案：参考答案：(1)亚当斯公平理论认为：一个人对他所得的报酬是否满意不能只看其绝对值，而要进行社会比较或历史比较，看其相对值。即一个人的贡献与报酬的比率等于另一个人的贡献与报酬比率时，就感到公平，否则就觉得不公平。对现有的固定工资制，小白觉得自己的贡献越来越多，而报酬并未增加，这样在其贡献报酬率的历史资料上出现了不相等，致使小白产生不公平感，因此他不同意公司现有的付酬制度。(2)麦克利兰认为一名高成就激励者具有以下特点：第一，能够为解决个人问题担当起个人的责任；第二，善于在工作进程中调整取得成就的目标，使他能在切实可以达到的目标的工作中，不断获取成就需要的满足；第三，对于那些具有高成就需要的人来说，他希望及时了解自己的工作情况和成绩以及上级的评价。据此可以判断小白算一个高成就动机者，因为他能承担起自己的推销工作，而且做得十分出色，并在工作中不断满足其高成就需要。但由于得不到上级更好的评价和了解自己的工作情况，所以他决定不在这家公司干了，而去寻找能满足其高成就需要的工作。

279. 下列沟通形式中属于正式沟通的是()

答案：全方位式

280. 现代组织理论的主要原则和依据是()

答案：系统观与权变观

281. 像小白这样具有高成就需要的人，麦克利兰是怎么看的？麦氏的激励理论是什么？

答案：答案要点：麦克利兰认为一名高成就激励者具有以下特点：第一，能够为解决个人问题担当起个人的责任；第二，善于在工作进程中调整取得成就的目标，使他能在切实可以达到的目标的工作中，不断获取成就需要的满足；第三，对于那些具有高成就需要的人来说，他希望及时了解自己的工作情况和成绩以及上级的评价。据此可以判断小白算一个高成就动机者，因为他能承担起自己的推销工作，而且做得十分出色，并在工作中不断满足其高成就需要。但由于得不到上级更好的评价和了解自己的工作情况，所以他决定不在这家公司干了；而去寻找能满足其高成就需要的工作。

282. 像小白这样具有高成就需要的人，麦克利兰是怎么看的？他的激励理论是什么？

答案：答案要点：麦克利兰认为一名高成就激励者具有以下特点：第一，能够为解决个人问题担当起个人的责任；第二，善于在工作进程中调整取得成就的目标，使他能在切实可以达到的目标的工作中，不断获取成就需要的满足；第三，对于那些具有高成就需要的人来说，他希望及时了解自己的工作情况和成绩以及上级的评价。据此可以判断小白算一个高成就动机者，因为他能承担起自己的推销工作，而且做得十分出色，并在工作中不断满足其高成就需要。但由于得不到上级更好的评价和了解自己的工作情况，所以他决定不在这家公司干了而去寻找能满足其高成就需要的工作。

283. 小白不满意中日合资公司的薪酬制度使他感到了不公平那么请解释亚当斯的公平理论

答案:答案要点:亚当斯公平理论认为:一个人对他所得的报酬是否满意不能只看其绝对值,而要进行社会比较或历史比较,看其相对值。即一个人的贡献与报酬的比率等于另一个人的贡献与报酬比率时,就感到公平,否则就觉得不公平。对现有的固定工资制,小白觉得自己的贡献越来越多,而报酬并未增加,这样在其贡献报酬率的社会横向比较和历史资料纵向比较上出现了不相等,致使小白产生不公平感,因此他不同意公司现有的付酬制度。

284. 小白不满意中日合资公司的薪酬制度,显然是他感到了不公平那么请用亚当斯的公平理论来解释

答案:亚当斯公平理论认为:一个人对他所得的报酬是否满意不能只看其绝对值,而要进行社会比较或历史比较,看其相对值。即一个人的贡献与报酬的比率等于另一个人的贡献与报酬比率时,就感到公平,否则就觉得不公平。对现有的固定工资制,小白觉得自己的贡献越来越多,而报酬并未增加,这样在其贡献报酬率的历史资料上出现了不相等,致使小白产生不公平感,因此他不同意公司现有的付酬制度。

285. 小白与其他同事相比,很显然存在能力上的差异,那么个体的能力差异一般有哪些表现?

答案:答案要点:由于先天与环境的各种因素的影响,个体的能力是带有很明显的差异性的。我们可以将个体能力的差异特点从以下几方面进行分类:(1)能力的水平差异(2)能力的类型差异(3)能力发展达到成熟需要的时间差异

286. 性格

答案:是个体对现实的稳定态度和习惯化的行为方式。<

287. 学习型组织的支持者们认为传统组织的问题是由其固有的特性引起的,这些固有特性主要有(A)。

答案:A.分工、竞争和反应性

288.一、案例分析:爱通公司里的员工关系(50分) 明娟不再和阿苏说话了。自从明娟第一天到爱通公司上班,她就注意到了阿苏,阿苏总是表现得冷漠疏远。开始,她认为阿苏是憎恨她的工商管理硕士学位,她在公司的快速提升,或者是她的雄心壮志。但是,明娟决心同办公室里的每一位同事都处好关系,因此她邀请他出去吃午饭,一有可能就表扬他的工作,甚至还同他的儿子保持联络。但随着中西部地区营销主管的任命,所有这一切都结束了。明娟一直盯着这个职位,并认为自己有很大的可能得到这个职位。她同与她同级别的另三位管理人员竞争这个职位。阿苏不在竞争者之列,因为他没有研究生文凭,但是阿苏的意见被认为在高层有很大的影响力。明娟的资历比其他的竞争者要浅,但是她的部门现在已成为公司的核心部门,而且高层管理多次对她进行褒奖。她相信,若阿苏好好推荐的话,她能得到这个职位。但马德最后得到了提升去了陕西,明娟十分失望。她未能得到提升就够糟的了,使她无法忍受的是选中的竟然是马德。她和阿苏曾戏称马德为:“讨厌先生”,因为他们都受不了马德的狂妄自大。明娟觉得马德的中选对自己来说是一个侮辱,这使她对自己的整个职业生涯进行了反思。当传言证实了她的猜测—阿苏对策的作出施加了重大影响—之后,她决定把她同阿苏的接触降低到最低限度。办公室里的关系冷了下来,持续了一个多月,阿苏也很快就放弃了试图同明娟修复关系的行动,他们之间开始互不交流,仅用不署名的小便条进行交流。最后,他们的顶头上司威恩无法再忍受这种冷战气氛,把他们两人召集到一起开了一个会,“我们要呆在这,直到你们重新成为朋友为止。”威恩说道,“至少我要知道你们究竟有什么别扭。

”明娟开始不承认,她否认她同阿苏之间的关系有任何变化。后来她看到威恩是严肃认真、誓不罢休的,只得说道:“阿苏似乎更喜欢和马德打交道。”阿苏惊讶地张大了嘴,吭哧了半天,却什么也说不出。威恩告诉明娟:“部分是由于阿苏的功劳,马德被安全的踢走了,而且以后你们谁也不用再想法对付他了。但如果你是对那个提升感到不满的话,你应该知道阿苏说了许多你的好话,并指出如果我们把你埋没到中西部去,这个部门会变得有多糟。加上分红的话,你的收入仍然与马德一样多。如果你在这儿的工作继续很出色的话,你就可以去负责一个比中西部地区好得多的地方。”明娟感到十分尴尬,她抬头向阿苏看去,阿苏耸了耸肩,说道:“你想不想来点咖啡?”在喝咖啡的时候,明娟向阿苏诉说了在过去这个月里她是怎么想的,并为自己的不公正态度向阿苏道歉。阿苏向明娟解释了她所认为的疏远冷漠实际上是某种敬畏:他看到她的优秀和效率,结果他非常小心翼翼,惟恐哪儿阻碍到她了。第二天,办公室又恢复了正常。但是一项新的惯例建立起来了:明娟和阿苏在每天的十点钟一起去喝杯咖啡休息一下。他们的友好状态使在他们周围工作的同事们从高度紧张中松弛下来了。思考题:(1)明娟和阿苏之间产生矛盾的原因是什么?(2)威恩作为公司领导解决矛盾的方法是否可行?(3)本案例对如何处理人际关系有何启发?

答案:1. 明娟和阿苏之间产生矛盾的原因是什么? 答:由职权之争引发冲突,又因信息沟通障碍产生矛盾。

(2)威恩作为公司领导解决矛盾的方法是否可行?答:威恩解决矛盾的方法是可行的。他采用了转移目标的策略,如给他们设置一个共同的冲突者马德,并促进明娟和阿苏之间沟通信息,协调认知。(3)从本案例中,你对如何处理人际关系有何启发?答:改善人际关系一定要体现平等的原则、互利原则和相容的原则。让明娟和阿苏和平共处、互相谅解,且告知他们未升迁的利益更大,并使他们相信威恩的话。这一过程启发我们应该依据人际交往的原则,运用科学的方法,帮助下属正确处理好人际关系方面的问题。

289. 一、案例分析:利民公司的组织结构变革(20分) 利民公司于1991年开创时只是一家小面包房,开设一间商店。到2000年因经营得法,又开设了另外八间商店,拥有十辆卡车,可将产品送往全市和近郊各工厂,公司职工达120人。公司老板唐济简直是随心所欲地经营着他的企业,他的妻子和三个子女都被任命为高级职员。他的长子唐文曾经劝他编制组织结构图,明确公司各部门的权责,使管理更有条理。唐却认

为，由于没有组织图，他才可能机动地分配各部门的任务，这正是他取得成功的关键。正式的组织结构图会限制他的经营方式，使他不能适应环境和职员能力方面的变化。后来在2002年，唐文还是按现实情况绘出一张组织结构图，见图1。由于感到很不合理，没敢对父亲讲。图1：2002年的组织结构图 2003年唐文突然去世，家人协商由刚从大学毕业的唐文继任总经理，掌握公司大权。唐文首先想到的是改革公司的组织结构，经过反复思考，设计出另一张组织结构图，见图2。他自认为这一改革有许多好处，对公司发展有利。但又感到也会遇到一些问题，例如将家庭成员从重要职位上调开，可能使他们不满（尽管他了解公司职工对其父原来的安排都有些怨言）。于是他准备逐步实施这项改革，争取用一年左右的时间去完成它。图2：2003年设计的组织结构图 问题：（1）唐文为什么要把组织结构改成图2的样子，原先的结构有什么问题？（2）唐文改革组织结构可能遇到什么问题？他应当如何分步骤地予以实施？

答案：唐文改革组织结构时可能遇到以下问题：①来自公司上下员工观念上的阻力；②因地位变化的产生阻力；③来自人们的生活习惯方面的阻力；④来自社会环境方面的阻力，如人们的指责或批评等。针对上述问题，唐文他应该制订好变革的策略，并从以下几个方面予以实施：①要开展宣传教育活动；②要利用群体动力，发动群众讨论和参与组织结构改革；③举办培训班，号召人们促进与支持改革；④奖惩分明，使用力场分析，奖励先进、教育后进，增强支持改革的因素，削弱反动因素。菲德勒从1951年起，经过15年的调查研究，提出了一种随机制宜的领导理论。这个理论认为，人们之所以成为领导者不仅在于他们的个性，而且还在于各种不同的情境因素和领导者同群体成员之间的交互作用。菲德勒提出对于像唐文这样任何.一个领导者的工作最起影响作用的三个基本方面是：职位权力、任务结构、领导者与被领导者之间的关系。

290. （）因其在组织理论研究上的成就而被称为“组织理论之父”。

答案：韦伯

291. 以人为中心的变革措施主要包括（）。

答案：(调查反馈；群体建议；咨询活动 br)

292. 以下做法中，属于自然消退强化方法的有（）。

答案：(B 对爱打小报告者采取冷漠态度，使之因自讨没趣而放弃这种不良行为D 对请客送礼者，拒之门外 E 对喜欢奉承拍马屁者，冷脸相待 br)

293. 由组织正式文件明文规定的、群体成员有固定的编制，有规定的权力和义务，有明确的职责和分工的群体属于？（）

答案：正式群体

294. 在勒温的组织变革程序中，利用必要的强化方法将所期望的新态度和新行为长久保持下去，这一阶段叫做？（）

答案：冻结

295. 自我知觉

答案：既包括对自己心理与行为状态的知觉，同时又包括对自己的目标与发展途径的认识。<

296. 组织的基层管理层负责实施上级所安排的具体计划或工作，因此基层管理层也称为（）

答案：作业层

297. 组织柔性化特点的表现。

答案：答：柔性化组织，是指组织结构的柔性化，即在组织结构上不设置固定的和正式的组织机构，而代之以一些临时性的、以任务为导向的团队式组织。

298. 组织设计最为重要的基础工作是：

答案：D.职务设计与分析