

模拟期末考试及答案

目录

模拟期末考试 1	A2/2
参考答案	A2/9
模拟期末考试 2	A2/14
参考答案	A2/23

本附录包含两套模拟期末考试题，所使用的资料与爱丁堡商学院 MBA 学位期末考试资料的类型和难度相当。两套试题只有一些较小的差别。但每套题的难度、总分数以及通过标准都是一样的。

考试时间为 3 个小时。每一部分的分值都有所规定。考生可以根据自己的情况自由安排这 3 个小时的时间。总分的 50% 为及格分数线。

所有问题都是必答题。客观题中，错误答案不扣分。

对于每道主观题，都为考生提供了一个参考答案。考试有以下两个目的：考察考生对课程的理解，并为考生提供关于学位考试标准的信息。

第二套试题是为对第一套试题考试结果不满意的考生准备的。如果考生对自己的知识掌握程度并不满意，可以重新学习一遍该课程，再利用第二套考题重新测试自己的学习效果。如果考生对第一套考题的结果很满意，那么第二套考题也可以做为附加的练习材料。

模拟期末考试 1

评分标准

组织行为学考卷共分两部分：

A：客观题

每题两分。

总分数： $30 \times 2 = 60$ 。

B：简答题

每题 60 分。

总分为： $3 \times 60 = 180$ 。

试卷总分数：240。

及格分数线 = $50\% \times 240 = 120$ 。

第一部分：客观题

每题两分。

- 1 管理者哪方面的工作最应该常得到公司的奖励？
 - A 人力资源及概念方面。
 - B 技术及人力资源方面。
 - C 技术及概念方面。
 - D 组织及概念方面。
- 2 OB 为什么如此重视员工在工作中的态度及行为？
 - A 人的天性在组织的生产率与目标实现方面扮演着持久且重要的角色。
 - B OB 中的这种观点是由公司中长期存在团体这一现象所决定的。
 - C 研究工作决定因素的研究员把员工的态度及行为对生产力的影响做为研究的核心。
 - D 客户期望得到根据他们的需求制定的个性化服务。
- 3 当员工的低层次需求已经得到满足后，以下哪种方法可以最大程度地增加工作满意感？
 - A 具有挑战性且要求严格的工作。
 - B 更加清晰的工作描述。
 - C 推迟绩效反馈的时间。

- D 提高员工福利水平。
- 4 以下哪一项不能增加员工的组织忠诚度：
- A 对他们加强监督并要求他们将注意力放在手头的任务上。
 - B 在工作设计中强调团队工作。
 - C 对绩效予以认可，给员工以相应的、有意义的奖赏并迅速做出绩效反馈。
 - D 员工参与制定与组织目标相一致的个人目标，在实现目标的过程中员工的技能也能够得到提高。
- 5 短期之内，以下哪种因素与成就需求的关系最小？
- A 在完成工作时选择冒险系数适中的方法。
 - B 要求对绩效立即做出反馈。
 - C 需要升职或加薪。
 - D 在工作中追求有意义的目标。
- 6 以下哪一项关于期望的描述是正确的？
- A 一种主观信仰，相信通过某种程度的工作努力可以得到一定水平的绩效。
 - B 一种主观信仰，相信通过一定程度的努力可以得到预期的奖励。
 - C 一种主观信仰，相信达到一定的绩效水平就可以得到特定的奖励。
 - D 员工对上司能够做出清晰的工作指示的信任程度。
- 7 一名足球运动员由于害怕被罚下场而停止了对裁判使用污言秽语。他因此避免了不愉快的结果。这是一个关于什么问题的例子？
- A 正面自然消退。
 - B 负面强化。
 - C 惩戒。
 - D 行为塑造。
- 8 以下哪些描述与组织行为修正理论不符？
- A 该理论重点研究心理状态的变化。
 - B 该理论强调对员工的绩效提供适时的反馈。
 - C 该理论强调对员工的可见行为的测量和分析。
 - D 该理论涉及了员工对绩效与奖励之间关系的信任。
- 9 以下哪一项关于技能报酬制的描述是正确的？
- A 打消了员工寻求培训机会的积极性。
 - B 员工的一部分报酬根据他所获得的新工作技能而定。
 - C 公司中的职位高低视职位的难度和教育背景而定。
 - D 把获得新的工作技能和生活成本的增加联系到了一起。

- 10 为什么科学管理法会被管理者们如此广泛地运用？
- A 它给公司提供了一种特殊的方法，使公司不用大幅增加人工成本就可以把工作变得更有趣且更具吸引力。
 - B 它表明了最大程度地要求工作效率的岗位上，物质激励是工作设计中可以用来刺激生产率提高的方法。
 - C 它可以做为一种有效的方法，来增进公司在划分员工等级问题上的交流。
 - D 它被证实是工作设计的一种方法，通过它可以很大程度地增加基于提供优质服务所获得的竞争优势。
- 11 以下哪一项关于收益共享方案的描述是正确的？
- A 试图通过一种正式的制度控制人工成本，这种制度可以帮助员工进行节省人工的改革。
 - B 只有在通过增加销售额从而扩大盈利的企业中才能发挥作用。
 - C 不需要员工了解他们的工作在产品成本中所占的比重。
 - D 公司的成功不需要公司具有良好的劳资关系历史。
- 12 一名员工刚刚完成了一套新软件并进行了调试。以下哪一个工作内容因素与以上的描述联系最大？
- A 任务的同一性。
 - B 反馈。
 - C 技能的多样性。
 - D 任务的重要性。
- 13 如果员工在完成了工作的各步骤之后得到了绩效反馈，那么他们将体验到如下的哪一项？
- A 完成任务的责任。
 - B 工作结果的意义。
 - C 对结果的了解。
 - D 工作满意度。
- 14 自主团队具有如下的哪些特性：
- I 它们可以自己决定工作方法的改变。
 - II 它们根据自己单位的目标制订生产进度。
 - III 它们有责任对成员进行交叉培训。
- 以下哪一项答案是正确的？
- A 只有 I。
 - B 只有 II。
 - C I、II 和 III。
 - D I、II 或 III 都不对。

- 15 一个生产团队的主管给队员们开会。在会议上，他提到了队员之间信任程度的重要性，以及为什么队员喜欢在队员间互相提供并接受绩效反馈。该主管所描述的情况属于团队发展的哪个阶段？
- A 混乱。
 - B 规范。
 - C 执行。
 - D 形成。
- 16 以下哪一项不属于团队规范的特性？
- A 某个成员或许不赞成团队工作方法的某个方面。
 - B 如果一个群体拥有严格且有针对性的规范，那么领导就需要用更多的时间对群体进行监督。
 - C 规范是为了团队成员的核心的且重要的信仰而制定的。
 - D 一部分群体成员拥有可以违背已建立的团队规范的的权力他们。
- 17 某个团队在工作后开会。会上，团队提出了一个计划，其内容是成员在每周例会上要向工厂监督者讲述自己对生产方式改进的想法。如果该计划付诸实践，那么队员最不可能表现出以下哪种行为？
- A 群体虚耗，或成员不再向群体提供资源。
 - B 使新成员在团队中感觉很自在的维持活动。
 - C 使任务结构化的活动，以提高团队产量。
 - D 在生产方法以外的问题上的个体创造力。
- 18 以下哪一项是正确的？如果一个组织的成员认为其他所有成员都会赞成组织所采取的行动，那么这样的群体存在什么样的问题？
- A 思想枷锁。
 - B 自我审查。
 - C 幻想全体一致。
 - D 幻想不会受到伤害。
- 19 项目团队的群思症状与它在决策中的错误有什么不同？
- A 群思症状存在于决策过程中，而决策中的错误与群体虚耗有关。
 - B 群思存在于团队的决策制定过程中，而决策中的错误与问题的解决方案过少有关。
 - C 群思存在于错误的决策过程之中，而决策中的错误不一定会导致做出不好的决策。
 - D 群思与领导的性格无关，而决策中的错误与团队的性质有直接的关系。
- 20 规范化群体：
- I 结构清晰。
 - II 关注组织成员的人格。
 - III 强制成员对决策都一致同意。

以下哪一项是正确的？

- A 只有 I。
- B 只有 I 和 II。
- C I、II 和 III。
- D 只有 I 和 III。

21 以下哪种活动可以解决组织成员间的冲突？

- A 过程。
- B 任务。
- C 工作。
- D 维护。

22 以下哪一项是正确的？与领导体谅行为联系最紧密的是：

- A 发起结构型行为。
- B 与下属建立良好关系。
- C 让员工参与决策。
- D 企业家行为。

23 根据领导行为的目标-途径理论，领导的工作是：

- I 阐明通往工作目标的道路。
- II 减少或清除员工工作道路上的障碍，帮助他们实现良好工作绩效，以获得有价值的奖励。
- III 在适当的情况下让员工参与决策。

以下哪一项正确？

- A 只有 I。
- B 只有 III。
- C 只有 I 和 II。
- D I、II 和 III。

24 阻止领导的发起结构型行为产生效力的是：

- I 下属的专业技术和工作知识。
- II 任务混淆和相互冲突的工作期望。
- III 灵活的规则和不平常的工作要求。

以下哪一项正确？

- A 只有 I。
- B 只有 I 和 II。
- C 只有 II 和 III。
- D I、II 或 III 都不是。

- 25 以下哪一种部门化形式有助于专家或专员的培养？
- A 产品。
 - B 矩阵。
 - C 职能。
 - D 地域。
- 26 矩阵型设计在以下哪种情况下效力最低？
- A 需要完成特殊的项目。
 - B 公司需要增加活力。
 - C 公司的市场保持稳定不变。
 - D 公司的协调需求较复杂。
- 27 OD 诊断：
- I 昂贵。
 - II 费时间。
 - III 在管理层需要快速行动时不可行。
- 以下哪一项正确？
- A 只有 I。
 - B 只有 I 和 III。
 - C 只有 II 和 III。
 - D I、II 和 III。
- 28 Xlogic 公司正在执行一项减少元件组装时间的计划。某人管理一个进行如下活动的任务团队：(a) 识别并描述问题；(b) 开发一套解决方案；(c) 实施被提议的变革方案；(d) 测量并评估变革方案的结果。这名管理者应该怎样称呼？
- A 任务团队管理者。
 - B 顾问。
 - C 高级项目管理者。
 - D 变革执行者。
- 29 一家公司把基于流水线的生产系统改造成了基于计算机的生产系统，由自主团队自己完成所有的生产任务、制订生产进度并直接与客户联系。在该项目的实施过程中，自主团队的管理者们一起向工厂的顶级管理者询问有关他们的职责变更、工作培训以及工作保障等问题。一个变革执行者负责回答这些问题。您认为这些自主团队的管理者及部门领导会提出一些什么问题？
- A 诊断力度不够且没有效果。
 - B 问题的识别和描述不到位。
 - C 反对变革。
 - D 变革成果制度化的失败。

- 30 一名感到工作倦怠的外控型员工在以下哪种情况最有可能增加工作绩效？
- A 监督者授予他更多的工作权力，让他自己决策。
 - B 他的同事对他的绩效进行评估。
 - C 他接受了广泛的交叉培训。
 - D 他的管理者制定了结构严谨的工作，并定期开会做绩效反馈。

第二部分：简答题

每题 60 分。

- 1 “组织应该采取多套战略以应对变化的挑战。”试描述这些战略。试分析一个有计划的优秀变革方案应该具备哪些特质，并请概括出其步骤。
- 2 试分析员工参与决策的重要特性。如果管理者希望更多、更有效地运用员工参与决策的方法，他应该考虑哪些问题？
- 3 Ulie Nemer，56 岁，是伦敦一家投资服务公司的财务计划人员。该公司一直使用大批的老资格计划人员，他们不愿意花费精力去吸引新客户，而是努力地维持公司现有的客户，直到他们职业生涯结束的那一天。最近，董事会新聘请了一名年近 50 的 CEO，他很快就改变了以上的政策。在一次员工大会上，他说：“由于公司的发展或其它原因，为老资格计划员不能再像以前那样安一的度过他们职业生涯最后的一段日子。”
此项新策略会对组织和员工带来什么样的影响？

参考答案

第一部分：客观题答案

- 1 C。**组织很重视管理者的技术和概念技能。这些技能决定了管理者是否被雇用以及是否被提升。在做招聘和提升决策时最容易被忽视的技能是人力资源管理技能。忽视这方面的技能会激活 Peter 法则，从而导致一些没有能力的管理者被提升。
- 2 A。**OB 说明了人的行为、动机以及态度对公司的绩效和有效性的影响。
- 3 A。**既然员工的基本需求已经得到了满足，选项 B 和 D 就可以排除了，因为它们指的就是较低水平的需求满足感。选项 C 不符合逻辑。选项 A 是正确的，它强调了工作挑战的重要性，后者是与自我实现相联系的更高级别的需求。
- 4 A。**组织忠诚度的定义强调：(a) 自愿为组织的利益付出个人努力；(b) 对组织价值的个人信仰；(c) 保持组织成员地位的强烈愿望。B、C 和 D 选项都是对以上三点的忠实描述。
- 5 C。**A、B 和 D 项都是对高成就需求者特征的描述。虽然从长期角度来看，加薪和升职对于高成就需求者来说都是很重要的，但是短期内，他们会参与更多有智力挑战性的、有意义的以及冒险的工作。
- 6 A。**期望是一种主观信仰，认为一定程度的努力（工作的激励因素）可以获得一定程度的绩效。选项 B 没有任何意义，因为它没有说明第一层次结果的特性。选项 C 指的是工具性，选项 D 与本题的内容没有关系。
- 7 B。**由于避免行为得到加强，产生了负面强化。该球员懂得了如何避免被罚下场的不愉快结果。
- 8 A。**组织行为修正理论在没有参照思维状态的情况下对行为做出了预测与控制。个人根据环境对特定行为所可能给出的结果决定行为的方式。其它三个选项与行为矫正理论的内容吻合。
- 9 B。**以技能为基础的报酬制度从经济上激励了获得更多工作技能的行为。在员工完成一项培训课程时，公司会加他的薪水或给他发一定的奖金，同时这名职员也拥有了更多的才能。选项 A 与题目无关，选项 C 是工作分析的一部分。选项 D 在此也没有意义。
- 10 B。**这种方法对于某一类管理者来说是很有吸引力的，这些管理者认为公司就像机器一样，还认为生产效率可以通过实行按产品个数计算工资的制度来提高。这种方法意味着劳动力的控制和激励问题其实就是有效利用财务激励的问题。

- 11 **A**。收益共享方案运用团队工作与创新来降低人工成本，具体方法是寻求一种更有效的生产方法。如果工作单位可以在更短的人工时间里制造出规定产量、规定质量的产品，那么其成员就可以获得基于团队的奖金。典型的奖金周期为一个月。
- 12 **A**。在工作性质模型中，从头到尾地完成工作就如同反向进行一次工作的专门化。工作个体性是与工作相关的工作内容因素。其它三个选项代表了该模型中的另外三个工作内容因素。
- 13 **C**。这道题是在考工作性质模型中的工作内容因素与主要心理状态的关系。与反馈相关的心理状态是对结果的了解。
- 14 **C**。自主工作组（自主团队）具有所有这三项特性。这三项还不够全面。第 5 单元描述了更多有可能分配给它们的自治权。
- 15 **B**。这些描述显示的是用于规范组织中各种行为的规定的出现。个人问题间仍有关联开放式的绩效反馈）。领导强调信任，因为信任是所有协作规范的基础。
- 16 **B**。组织规范的一个重要作用是简化影响过程并增强其效力。如果一个组织有严格的规范结构，那么领导对成员行为的密切监督时间就可以有所减少。选项 A、C 和 D 都是团队规范的特性。
- 17 **A**。团队成员希望全体付出最大努力，所以工厂管理者制定了一条规范让成员在每周例会上都发表自己的意见。
- 18 **C**。如果一个组织失去了对事物的选择能力，那么这个群体的凝聚力就太大了，对于一致性也强调过头了。这会导致群思。在群思的情况下，个体成员的一致同意的假定就导致了全体同意的现象。
- 19 **C**。任何项目团队都很有可能陷入群思的状态。然而，团队解决问题的潜力可能很大，即使出现群思的现象也能够做出很好的实际决策。
- 20 **A**。规范化组织按照结构严谨的程序对问题的特点进行分析判断。它：(a) 结构严谨；(b) 确保员工的参与；(c) 防止组织中出现关键人物控制的现象；(d) 防止众口一词的现象。
- 21 **D**。组织的维护活动可以防止由人与人之间的冲突和意见不一引起的过程损失。把冲突解决者的角色正式化可以帮助组织把注意力转回到与绩效有关的问题上来。
- 22 **B**。领导体谅行为是一种关注个人需求和下属福利的领导行为。其中包括开门政策、鼓舞组织的士气并在私人问题上给下属提供帮助。这样的行为必然会帮助领导与下属建立密切的关系。其它三个选项也是合理的领导行为，但与领导体谅行为没有直接关系。

- 23 D。所有这些领导行为都是目标-途径理论的组成部分。当领导做出理论中阐述的四种行为时，就会产生这些结果。
- 24 A。下属的专业技术和工作知识会阻止领导的发起结构型行为发挥作用。选项 A 也就是说员工可以自己创造出有效的工作方法。
- 25 C。职能型设计通过普通的工作活动把任务结合在一起。一旦给员工分配了一种特定的职能，他将有充足的机会学习该职能工作的每一个细节。对于要对公司的某种工作进行深入研究的员工来说，这种设计给他们提供了最好的机会。
- 26 C。矩阵设计专门建立了不同种类的项目或产品团队，为了处理不牢固且不确定的动态商业环境带来的动荡局面。当有特殊项目需要完成或当公司需要与客户建立持久灵活的关系时，这种设计会表现出很强的效力。
- 27 D。诊断会把组织问题的原因与症状分割开。这会导致治标不治本的解决问题方式。
- 28 D。此人是一个变革执行者，因为该任务团队的工作步骤就是一个有计划变革方案的过程。
- 29 C。变革执行者必须做好准备，向主管们解释他们所担心的工作保障、经济保障以及职位权力等问题。这些管理者的担心是很正常的。
- 30 D。一名外控型员工感觉到特别大的压力，以至于他的绩效水平迅速下滑，其原因有两方面：心理上想放弃工作；处理问题的能力也有所下降。有监督者的详尽说明的结构严谨的工作可以显著地减轻该员工的压力，从而使他的绩效恢复到可以接受的水平。同时，他的工作倦怠的症状也很可能会消失。

第二部分：简答题答案

- 1 公司想要生存，必须学会适应与变革。这些变革不论好坏，重要的是它的引入方式，尤其对于公司的利润率和劳动力士气来说。组织变革既可能由外部问题引起，也可能由内部问题引起，或者二者皆有。要迎接外部原因引起的变革挑战，公司应该按以下步骤采取行动：第一步，他们应该改变公司的目标和战略。这可能包括开发新产品、提供新服务或瞄准新市场。第二步，他们应该引进新技术，同时通过裁员来降低成本并减少工作冗余。最后，公司应该进行重新设计，由职能型设计结构转变为产品型设计结构。这种变革战略也会采用分权化的方式，把公司分成一些小的操作单位。

如果变化是由内部因素引起的（如低生产力、高缺勤率、劳动力流动快以及不平等现象和纪律问题的不断增多），公司则应采取其它方式解决问题。其中可能包括对工作的重新设计，如增加工作的多样性、提高团队自治程度、增加绩效反馈、增强工作重要性并增进与社会互动性。公司也可以改变招聘政

策，以给公司注入新鲜血液；或实施再培训方案，以改变员工的技能组成。最后，公司还可以改变评价与奖励制度，以鼓励新员工的行为。

能够尽快改变公司文化以适应新的商业要求的公司，生存和繁荣的可能性会更大。然而，要实现一个成功的公司转变过程必须满足三个条件。第一，员工必须对公司现状表示不满。第二，CEO 必须对未来有一个总体规划，以指导公司的重新设计过程，并使员工对公司的宗旨和发展方向有所了解。第三，对变革过程应该好好管理，以发掘另外两个条件的潜力。

成功的有计划变革有几点特性。例如，它是针对整个组织单位的。如果在变革过程中，其它部门所受到的影响未能被预见，那么有可能某一个部门会受到“连锁”影响，从而导致生产力下降。它也是以行为科学知识为基础的。变革管理者应该知道变革的内容、步骤和范围是如何与员工的行为产生相互作用的。最后，变革的主要目的应该是提高组织效率。

Lewin 曾提出，一个有计划的变革过程应该按解冻、变革、再冻结的顺序进行。解冻指组织中的人们认识到在现在的制度下无法获得战略目标。变革的正确时间通常由 CEO 决定。这是一种自上而下的方法，它的核心任务是制定好变革程序并让员工依程序行事。然而，有时变革是员工所希望的，这种愿望可以通过对员工进行定期的态度调查来发现。一旦解冻发生了，公司就会开发新的行动计划，以推动公司和员工向新的模式发展。再冻结指变革完全成功且公司需要对整个过程进行回顾。

- 2 员工参与决策的方式很快就在生产力、绩效、产品质量以及客户服务等问题上得到了广泛应用。其中任何一种问题的决策都需要员工自身证明参与式决策的三点好处。第一点，在决策过程中，员工的思维都被调动起来，他们会变得很有创造力并积极投入工作，以应对以上问题中的工作挑战。如果员工满足了这些高层次的需求他们就不会做出被禁止的行为，群体虚耗的现象也不会发生。员工参与决策的目的在于它本身的激励效果，这也是它的第二个好处（内在激励）。它可以鼓励员工为公司贡献出自己的一份力量。

如果公司的社会制度与员工的归属需求相吻合，同时技术工作制度也给他们提供了有挑战性且有意义的工作，员工就会有足够的动机为公司贡献自己的力量。可以通过给员工或自主团队委派权力的方法来增强员工的动力。第三个好处是将管理权转化为影响力。员工的投入在层次精简的 4 系统 4 组织中作用最大。在这种组织中，员工可能在很多事情上对管理动机无动于衷。当管理者运用影响力替代权力时，他们的无差异区域就会扩大。员工很乐意接受这种通过授权的方式给他们（或他们的自主团队）委派的权力。

自主团队的领导应该用 Vroom-Yetton-Jago 规范模型中的诊断问题来考察员工的参与程度。这些问题包括：(a) 决策质量的重要性；(b) 领导所掌握的信息量；(c) 决策的时间紧迫程度；(d) 下属的支持对决策成功的影响程度。劳动力管理混乱或劳资关系不好的公司无法成功实现对员工的授权。总地说来，员工参与和向员工授权的方法在刚起步的公司较易实现；在建成有一段时间的管理者及员工都忠实于 4 系统组织规则的公司里，这两种方法同样可以实现。如果公司的文化强调适应性，那么授权与参与方法就会得到全体员工的拥护。对于如何利用授权和参与制度的管理实践来提高公司的竞争优势，领导应该有清晰的计划。

员工必须把授权视为工作的核心，而不是对工作的干扰。自主团队的成员必须接受交叉培训，以增加处理各种团队工作问题的能力。在层次精简的公司，

团队成员还应该接受那些可以增强团队解决产品质量以及生产过程控制方面问题的能力培训。

最后还有重要的一点，那就是无论员工还是管理者都不认为授权仅仅是公司为了降低成本而尝试使自主团队做更多的工作。各种性质的组织（例如贸易联盟）都不可避免地会对授权的结果表示担心，但是一旦公司正式开始了授权的实施，它们就再没有机会回到以前的状态了，管理者必须预先制订程序并按照进度不断处理各种问题。

- 3 很多可预见的结果将会影响到 Ulie 和她的那些年长的同事们。最显著的影响将会是工作满意感立即下降，因为老资格计划员意识到现在他们给公司的现有客户提供的优质服务已经得不到较好的报酬了，因此工作动力也会减小。由内在奖励和外在奖励给老资格员工带来的满意感将渐渐减弱，他们先前对组织的忠诚度也受到严重影响。公平理论提到过，像 Ulie 这样的老计划员将对新 CEO 的政策下他们的待遇表示强烈不满。老资格员工很看重自己的技能和广泛的经验，然而与有野心却能力较差的年轻员工相比，他们得到的奖励更少。

当公司的销售情况发展迟缓时，为了减少劳动力成本，公司不得不提供较优厚的退休金，再加上以上那种不平等的现象，公司就会发生大规模的老员工辞职现象。老计划员已经受到明显的年龄歧视的伤害。如果公司想要减少劳动力成本，老资格员工马上就会辞职，即使解雇费较少。公司在失去这些老员工之后也会失去很多客户的信息，这会影响到公司未来的收入。同时，这也会使公司失去一些忠实的老客户。这一切将是一个恶性循环：当有价值的客户（和公司未来的投资者）流失时，公司会觉得很无助，它会因此而裁员，并降低服务质量。

模拟期末考试 2

本考卷与上一套考卷的结构标准相同。最后会有一道附加的案例分析题。有 8 道多选题，每题 2 分。

评分标准

A: 客观题

每题 2 分。

总分数: $37 \times 2 = 74$ 。

B: 简答题

每题 50 分。

总分数: $3 \times 50 = 150$ 。

C: 案例分析

每题 2 分。

总分数: $8 \times 2 = 16$ 。

试卷总分数: 240。

及格分数线 = $50\% \times 240 = 120$ 。

第一部分：客观题

每题 2 分。

1 组织行为被看做是一种:

- A 学科。
- B 领域。
- C 科学。
- D 哲学。

2 OB 的什么特性使它成为了想要增加公司绩效的管理者眼中有价值的知识。

- A 它解释了公司的战略与结构之间的关系。
- B 它集中研究了影响公司与其竞争者关系的交易成本。
- C 它集中研究了公司的个人行为、组织行为以及结构设计是如何对公司的效率产生影响的。
- D 它集中研究了公司是如何分配资源，从而利用市场机遇的。

- 3 矩阵型设计对 _____ 引起的不确定性无法做出响应。
- A 内部
 - B 外部
 - C 技术
 - D 动机
- 4 以下哪种部门化的形式有助于专家的培养？
- A 产品
 - B 矩阵
 - C 职能
 - D 地域
- 5 激励指：
- A 人们感受到的需求。
 - B 个体表现出来的有目标、有意图的行为。
 - C 意识到需求后的行为方向。
 - D 个人所体会的功能分析分析。
- 6 公式 $B = f(P, E)$ 的意义是：
- A 行为是物质激励与努力的函数。
 - B 行为是物质激励与环境的函数。
 - C 行为是人与环境的函数。
 - D 行为是过程与能量的函数。
- 7 MBO 是一个：
- A 期望理论的理论解释。
 - B 期望理论的实际应用。
 - C 组织行为修正理论的实际应用。
 - D 工作充实技术的应用。
- 8 惩罚作为一种改变工作行为的方法是值得怀疑的，这是因为它：
- A 让人感觉痛苦。
 - B 之后必须伴随着强化措施才能有效。
 - C 有必要减少有价值的奖励。
 - D 是导致员工忧惧以及工作环境紧张化的原因。
- 9 能够调和员工间各种分歧的中立的工作设计方法是：
- A 考虑高层次需求与低层次需求的重要性。
 - B 做更清晰的工作描述，并鼓励员工从事公司中更能使他们满足的工作。
 - C 把工作划分为可自由选择和非自由选择的任务。

D 使员工的工作兴趣与工作的实际需求相吻合。

10 公司的充实工作方案可能会失败，因为：

- A 许多员工都喜欢常规的专项工作。
- B 充实工作是一项短期战略。
- C 对于充实工作可以给员工带来更强的满意感和激励的说法并没有太多的研究可以证实。
- D 充实工作的实施并不理想，而且其方案忽视了个体的不同。

11 Exeter 公司出现了以下的问题：

(a) 士气很低；(b) 员工的委屈和抱怨越来越多；(c) 生产越来越迟缓；(d) 裁员的流言四起；(e) 缺勤现象增加。

CEO 应该：

- A 与员工进行公开交流，这样员工的问题就可以得到可靠的回答。
- B 开除经常缺勤的员工。
- C 多花时间到员工的工作岗位上进行访问。
- D 实行员工参与的方案，以增加员工满足更高层次需求的机会。

12 某个新产品开发团队有如下的特性：(a) 成员不向其它团队成员提起他们对产品安全特性的关注；(b) 成员认为公司的竞争者在新产品开发方面比自己的公司缺少创意且进度迟缓。(c) 成员认为自己公司在某一产品的市场中所占的主导地位不会受到竞争公司的威胁。该团队面临着怎样的问题？

- A 没能达到组织发展的激励和组织忠诚阶段。
- B 竞争对手公司里的员工都是群体虚耗者。
- C 产品开发团队不希望冒险。
- D 产品开发团队存在群思的现象。

13 马基雅弗利系数高的管理者趋向于：

- A 认为有些人天生就比别人强。
- B 强调规则对他人的影响。
- C 有成熟的高层次需求。
- D 在符合自己需求时利用他人。

14 关于期望理论以下哪一项是正确的？

- A 能力对绩效有多种影响。
- B 获得反馈可能性的大小可以激励人。
- C 人有动机地选择行为，以帮助他们满足需求。
- D 人有动机地满足他们的期望。

- 15 John 已经病了六周了。他现在回来上班了，但仍然感觉身体不适。老板定于下周和他开一年绩效回顾会议。该回顾会议将：
- A 延期至他把落下的工作补上为止。
 - B 按预定日期开，但其上司应该认识到他的病会影响到绩效。
 - C 忽视他最近的病情，因为这会影响到他将来的升职机会。
 - D 忽视他的病情，因为绩效回顾重点是生产力和绩效。
- 16 某公司开始交叉培训员工，以使他们更有效地担任自主团队成员的角色。在训练的同时，公司提高了环境安全性，并改善了温度和潮湿湿度。最后，公司引入了回顾与申诉制度，员工在对自己的绩效回顾感觉不公平时可以提出申诉，公司会予以考虑。哪种 OD 分类把这三种方案结合在了一起？
- A 进行组织变革。
 - B 任务技术变革。
 - C 组织和个人变革。
 - D 横向工作加载和工作生活质量计划。
- 17 行为导向等级评价法强调：
- A 影响绩效的个体技能。
 - B 代表工作绩效的有效方面和无效方面的实际工作行为。
 - C 工作技能从一项工作转向另一项工作的可转移性。
 - D 对员工所需培训进行评估的重要性。
- 18 工资信息公开化的不利之处在于：
- A 增加员工的工作满意感。
 - B 夸大对工资的感知。
 - C 克服了员工工资统一化的压力。
 - D 对该方法的实施与维持都要耗费时间。
- 19 以下哪种权力不能转移？
- A 专家与参照权。
 - B 奖励与参照权。
 - C 强制与法定权。
 - D 专家与法定权。
- 20 一组管理者正在讨论子公司的自主团队的总体特征。一位管理者对其中的一个团队是这样描述的：(a) 成员对团队的任务和目标都有清楚的认识；(b) 成员之间互相评估绩效，大家根据评估结果采取正确的行动；(c) 团队成员同意轮换担任领导职位。该执行者描述的是一个什么类型的团队？
- A 正式群体。
 - B 成熟团队。
 - C 项目团队。

- D 全面质量管理团队。
- 21 设计并实施一个 BARS 绩效评估系统属于哪一种 _____ OD 介入的例子？
- A 个体级别
 - B 系统过程
 - C 单位级别过程
 - D 基于团队
- 22 一位信息系统单位的管理者发现他的自主团队在许多工作领域都存在问题。例如，他经常被邀请参加帮助团队建立目标和处理优先事项的会议。有两个团队需要解决成员间私人冲突的问题。如果您是变革执行者，您将向他推荐什么样的 OD 方法来解决这些问题？
- A 团队建立。
 - B 工作生活质量计划。
 - C 刺激制度管理。
 - D 团队组织方法。
- 23 以下关于团队建设的说法哪种是错误的？
- A 成功的建设通常需要很长时间。
 - B 与培训团队的方法相同。
 - C 需要一位主持者。
 - D 关注任务团队遇到的实际问题。
- 24 某个负责设计改善客户服务和满意度的 OD 方案的任务团队使用以员工为主体的团队来识别可以被简化和加速的客户服务。在方案的培训阶段，技术服务部门的高级管理者对客户服务部的员工进行通过电话诊断客户问题的培训。该阶段正在实施的时候，任务组从受训的客户服务代表那里搜集反馈信息。该任务组对客户服务部的员工进行这样的培训想要达到什么效果？
- A 它想对组织的变革有一个整体了解。
 - B 它想奖励受训的客户服务代表。
 - C 它用员工参与的方式尽量减少控制、抵触以及重新设计工作时出现的问题。
 - D 它希望给顶级管理层留下深刻的印象。
- 25 哪一种类型的组织可以帮助成员了解到组织其他成员对他们的看法？
- A T 型组织。
 - B 自主团队。
 - C 项目团队。
 - D 团队建组织。

- 26 哪一种领导风格关注员工建立和睦的同事关系的需求？
- A 团队管理。
 - B 乡村俱乐部式管理。
 - C 组织管理。
 - D 权力服从式管理。
- 27 内控者指具有很高内部控制源的个体，他们的特点是：
- A 对组织压力的敏感度高。
 - B 高教育水平和高收入组织成员。
 - C 更倾向于诸如工资和工作保障的奖励。
 - D 在事业道路上保持稳定发展。
- 28 某家公司友好地接受了一家资金充裕的大公司的合并。被收购公司的员工被告知要改变原有的使命宣言与目标，以适应收购方的要求。这些员工还得知他们所有的工作程序都要根据收购方公司的要求做改动。在被合并公司里发生的变化会引起怎样的问题？
- A 在被收购公司里出现普遍的群思现象。
 - B 融合两个公司的文化。
 - C 被收购公司员工的风险转嫁。
 - D 不能向被收购公司的员工委派责任。
- 29 在瞬息万变的 market 环境下，对于需要灵活性的公司来说，哪一种结构更适合？
- A 产品。
 - B 职能。
 - C 矩阵。
 - D 系统 2。
- 30 公司正在实施以下改进措施：
- I 某个任务团队通过两周前所做的问卷调查为生产部员工提供绩效反馈。
 - II 变革执行者向高层管理者反映了两间工厂的人员流动率升高以及公司绩效受到影响的情况。
 - III 部门管理者和变革执行者正在开会，后者向前者反应了次品率材料成本增加的情况。
- 这些活动代表了组织变革的什么方面？
- A 变革的驱动力量。
 - B 变革管理。
 - C 解冻。
 - D 系统过程变革。

- 31 高层管理者向变革执行者反映了这样的情况：他们认为生产部门的抱怨情况反映了该部门产品质量下降以及生产浪费的现象。管理者需要得到一个解决生产部员工工作投入程度问题的办法。变革执行者做出了这样的答复：“这并不是什么问题。我可以给您提供一个解决问题的方法。”对变革执行者的行为您如何评价？
- A 变革执行者违反了 OD 的规范。
 - B 变革执行者试图避免对问题进行诊断。
 - C 变革执行者忽略了对该问题的外部解释。
 - D 变革执行者摆出过高的专家架子。
- 32 管理者想要减弱下属的角色模糊感应该：
- A 使用弹性工作制，给员工更多的权力控制工作进度。
 - B 制定一项应急计划以分配紧急的任务或项目。
 - C 当员工有出色绩效时，询问他们最偏爱怎样的奖励。
 - D 举一些在该项工作上取得优秀绩效的例子，以增进员工对任务的理解。
- 33 以下哪一项对 A 类人格的总结最接近实际？
- A A 类人格的人与潜在的敌对和愤怒的欲望作自我斗争。
 - B A 类人格的人不会经历心脏病或很大的压力，因为他们没有耐心且竞争意识很强。
 - C A 类人格的人通过放松练习可以轻易地转变为 B 类人格。
 - D 公司应该将 A 类人格的人单独挑出来，因为他们很容易产生工作倦怠。
- 34 以下描述哪一项是正确的？
- A 有三套标准可以用来评估培训方案。
 - B 没有任何一套标准是对所有的培训情况都适用的。
 - C 对管理层的培训进行评估比评估其它团队的培训更重要。
 - D T 型团队的培训更注重技术技能，而不是人际关系技能。
- 35 以下哪一项与高管人员报酬联系最紧密？
- A 公司收益率和市场价值。
 - B 管理者感觉到生活成本的增加。
 - C 由董事会授权的高管人员报酬的工资调查。
 - D 除了收益率和市场价值之外的因素。
- 36 以下公司的特征存在于：1) 只有高级管理层参与一项 ISO 计划；2) 由于公司股票的下落，高级管理层决定降低行权价格；3) 公司实行一项 Rucker 计划，其中使用了自主团队；4) 随着期权价值的变动，由于雇用了更多的临时工，高级管理层宣布薪酬成本增加。这些行动对自主团队员工对目标的理解所产生的影响最接近哪个选项？
- A 理解变得清晰，因为公司不需要给临时员工提供职工福利。
 - B 理解变得清晰，因为现在更容易获得收益共享奖金。

- C 理解变得模糊了，因为自主团队觉得雇用临时工使他们很难对生产增值造成影响。
- D 只有 A 和 B。

第二部分：简答题

每题 50 分。

- 1 工作满意感是一个复杂的概念，管理者应该不懈地关注这个因素。试就该问题进行讨论。
- 2 思考一下为什么个人要加入组织。试说明具有凝聚力的自主团队的特点，并讨论管理者怎样才能通过加强团队凝聚力来提高团队的竞争优势。
- 3 试讨论导致日本财团改变传统商业模式的经济压力。

第三部分：案例分析

说明：阅读下述案例并回答问题。每题 2 分。

Fiberex 公司的员工授权

Fiberex 是一家为大型电信公司生产电子信号转换设备的制造商。这家公司的生产活动集中在它在美国国内的五家工厂的装配线上。还有两个月，公司将完成在芝加哥附近的第六个生产基地，公司的管理者希望在这个生产基地试验员工授权计划。因为公司的员工有工会领导，所以工人代表会参加工作制度以及新厂招聘规则的设计。在由 17 人构成的这个团队中，除了有两个工会代表以外，还有两个生产经理、两个产品开发工程师、一个客户服务经理、四个生产主管、三个生产工人、两个全面质量管理专家和工厂经理。这个团队做出的决定必须得到公司的同意，但是团队认为它有权对新厂的工作制度设计工作提出广泛的建议。由于公司正遇到来自跨国公司日益激烈的竞争，所以公司管理层也急欲开发一套人力成本更低、生产率更高的工作制度。

这个团队已经将他们对新厂的工作制度建议提交给了公司的管理层。如果建议得到了批准，工厂经理和其他管理人员将立即执行建议，以便工厂开工时，工人能做好充分的准备。下面是这个建议的一个概况总结。

- 1 员工每周的工作时间是 32 小时，但在业务繁忙季节，他们也必须加班；在淡季的时候，他们必须承担工厂管理层指定的其它工作。
- 2 员工的培训和发展应由员工和管理者共同组成的团队决定。
- 3 在工厂开工后的前六个月，所有的员工都必须接受 100 小时的培训。一半的培训时间用的是公司时间，另一半用的是员工的时间。
- 4 一个由工厂主管和工人组成的委员会将负责处理员工的投诉。这个委员会的成员由工厂员工选举，任期两年。

- 5 生产工作由自主团队负责。这些团队负责生产水平、模具变化、质量、效率改进以及成本控制。
- 6 这些自主团队将评估自己的绩效和团队成员的贡献。成员评估标准包括：成员在团队核心活动中的技术水平，成员对质量提高、成本控制、团队生产目标实现的贡献。
- 7 那些达到生产目标的团队将会获得奖金，成员的加薪将取决于：(a) 由管理层所批准的团队生产标准；(b) 技术获得程度；(c) 同级同事的评估意见；(d) 质量改善建议。
- 8 在具备两年的生产经验后，员工可以申请整个工厂的任何工作。

案例分析多选题

- 1 在新工厂的工作制度设计中，哪些工作设计原理或方法的作用最小？
 - A 双因素论中所讲的工作充实。
 - B 工作扩大化、工作轮换和交叉培训中提到的横向工作加载。
 - C 科学管理。
 - D 自主团队。
- 2 在新工厂试验的工作制度设计会最先影响到哪些方面的结果？
 - A 工作保障、工作满意感和工作团队的目标设定。
 - B 缺勤和上班迟到。
 - C 对公司的忠实度、对工资的满意感以及工作投入程度。
 - D 不公平感、危机感以及客户的抱怨。
- 3 哪一条工作设计原则与工厂工作设计活动 5 和 6 联系最密切？
 - A 给员工分配完整的工作。
 - B 纵向加载工作，使员工可以对计划有所控制并可以只做部分工作。
 - C 让员工轮换工作岗位，以减少工作的单调感和员工对工作的厌倦感。
 - D 给员工控制绩效反馈过程的权力，这样他们就可以对产品和服务质量加以改进。
- 4 马斯洛需求层次原理中的哪一层受工厂工作设计活动 1 的影响最大？
 - A 自我实现。
 - B 自信。
 - C 归属。
 - D 安全与保障。
- 5 以下哪一种对 17 人工作设计团队的描述最贴切？
 - A 交叉功能任务组。
 - B 自营生产团队。
 - C 永久性命令群体。
 - D 项目团队。

- 6 哪一种员工的感觉受工作制度设计活动 4 的影响最大？
- A 分配与程序的公正。
 - B 努力与绩效的关系。
 - C 绩效与奖励的关系。
 - D 监督的公正。
- 7 以下对新工厂正在进行的工作设计活动的意图描述最不贴切的是：
- A 这些工作设计活动运用的是横向和纵向工作加载。
 - B 这些工作设计活动试图建立严格的团队努力程度规范和成员绩效水平规范。
 - C 这些工作设计活动正在寻求最经济有效的、基于工作简化和特殊化的工作制度结构。
 - D 该工厂的员工有希望拥有相对较大的工作范围。
- 8 对于在新工厂进行实验的公司新工作方法和员工授权方式，以下哪一项描述最接近实际？
- A 顶级管理者主要热衷于创造出新的组织设计。
 - B 执行者与工厂管理者认为，在由新员工组成的新公司里建立新的工作制度会更容易。
 - C 工作设计活动很可能伴随着行为矫正。
 - D 公司尝试设计一套生产方案，以避免由劳动力多样性带来的问题。

参考答案

第一部分：客观题答案

- 1 **B**。OB 在组织范围内对人的行为、态度和绩效进行研究的一门学科，同时它又是跨学科的知识，其中涉及到心理学、社会学、人类学等。
- 2 **C**。OB 的三个主要部分是：个体行为和态度、群体动态以及组织结构和设计。
- 3 **D**。矩阵型设计帮助处于不确定环境的公司进行快速的内部和外部技术变革，使公司能够对这些不确定因素做出快速反应。
- 4 **C**。在由功能型设计创建的工作单位中，员工从事同种功能的工作。因此，它使用特殊化的方式，并能培养出专家和专员。
- 5 **B**。动机包括以下几方面：涉及所期望结果的目标、涉及影响力的社会过程以及涉及行为决策的心理过程。

- 6 C。Kurt Lewin 提出个体行为一部分由个体的性质决定，另一部分由他所处的环境决定。这种关系可以用以下的公式来表示： $B = f(P, E)$ ，其中 $B =$ 行为， $P =$ 人， $E =$ 环境。
- 7 B。MBO 把管理者和员工在特定的时间段里聚集在一起，制定工作绩效目标和个人发展方向。结束时，他们会再次聚集，对下属实现目标的情况进行评估。这是对期望原理的实际应用，期望原理指出，当人们相信从工作中可以获得他们想要的东西时，他们就会付出努力。
- 8 D。惩戒将不受欢迎的行为和不愿意看到的结果联系在了一起。然而，执行惩戒的管理者通常会使员工产生畏惧感。这会使员工产生焦虑、急躁、怨恨以及好斗的情绪。
- 9 A。个体对改善他们工作设计的尝试有着不同的反应，因为他们的知识和技能、发展需求强度以及对工作环境的满意感具有多样性。在工作设计中满足每一位员工的需求通常是不可能的。管理者的折衷处理是试图满足每个员工的高水平和低水平需求的一种方法，这是工作过程以外的方法。
- 10 D。工作充实通过给执行工作者更多自主权和决策权的方法（例如，在纵向加载过程中增加工作深度）使工作变得更有乐趣。许多公司对工作充实持有消极看法的主要原因是，它们曾经在这样的计划上失败过。工作充实的失败通常是因为不参与该过程和该联盟的员工对它的阻碍。
- 11 C。如果一个公司出现了这样的状况，CEO 就一定要采取行动。解决方案 A 不符合实际。方案 B 和 D 不能减少员工对裁员的顾虑，也不能解决导致生产延迟的问题。CEO 可以通过与走访员工的方法来找出问题的原因，并做出必要的变革。
- 12 D。项目团队的三个特性是群体审议的症状。这些症状的出现不代表团队会做出较差的决策。他们只是指出存在较差决策的可能性。
- 13 D。马基雅弗利人格的管理者的特点是：喜欢在群体中指手画脚、喜欢操控他人并且会比同事做出更多的政治行为。选项 A、B 和 C 适用于各种管理者，但不断在符合自己需求时利用他人只适用于马基雅弗利人格的管理者。
- 14 C。应用最为广泛的期望原理的是 Victor Vroom 的版本。他的模型指出促使员工付出努力的心理力量（例如动机）是他们对未来以及未来结果效价或价值所拥有的期望的作用。人们会选择帮助他们满足期望的行为。
- 15 B。选项 A 会引发新的错误。选项 C 不适用于评估会议。选项 D 没有考虑生病对 John 的绩效造成的影响。评估会议应该按计划时间举行，评估官应该把生病对 John 的绩效造成的影响考虑在内。
- 16 D。Herzberg 会说，这些都是对工作内容或工作健康状况的有效促进。同样地，他们没有向员工提出挑战或使员工更多地投入工作。

- 17 B。BARS 运用员工行为的例子做为评价绩效程度的标准。它的设计是给特殊的行为事件定级，然后在特殊范围内给员工的绩效水平定高、中、底的级别。
- 18 D。选项 A 和 C 是公开工资信息的优点。选项 B 与实际情况相反。公开工资信息带来的问题是，该政策的实施和维持过程需要占用资源。
- 19 A。权力指影响他人行为的能力。选项 B、C 和 D 中描述的权力形式可以由组织部分或整体地转移给员工。但是，专家权是通过一个人所拥有的技能、智慧和知识来影响他人行为的能力，指示权是通过拥有别人的喜爱和尊敬来影响他人行为的个人能力。这样的权力组合不能由组织转移给个人。
- 20 B。题目所描述的团队是这样的：对决策过程可以完全控制、有凝聚力、多产并且将精力都集中于目标和任务活动。
- 21 C。OD 对公司进行整体改革，其中包括改变公司的结构、技术、人员和（或）任务。如果 BARS 系统的引入属于这种变革的一部分，那么它只能在部门级别实施。
- 22 A。团队建立是最佳选项，因为它致力于改善团队解决问题的过程。T 型团队过于个人化，其它两项则范围太大。
- 23 B。团队建立可以通过解决组织实际问题和排除实际障碍的方法帮助已存在或新成立的工作群体改善绩效。使成员在团队里团结一致地工作需要时间，同时需要借助变革执行者。T 型团队和敏感度培训试图改变群体成员的自我感觉。
- 24 C。管理层对员工解决客户服务问题的专业技术很感兴趣，同时表示出对公司现状的强烈不满。管理层通过员工参与的方式使员工了解到，组织变革过程并没有那么可怕。
- 25 A。质量群体聚在一起讨论产品质量问题。项目群体准备开展项目工作。团队建立群体探讨大家如何一起开展工作，并计划改善大家效力的变革。T 型团队把大家聚在一起是为了增加大家的自觉性和对他人的敏感度。
- 26 B。四个选项都和领导管理框架概念有关。团队管理需要大家互相倚赖于公司的“共同支柱”。组织管理的目标是在士气保持足够水平的基础上平衡大家的需求，以完成工作。基于权力的管理所创造的工作环境中员工的参与程度很低。乡村俱乐部式管理对人们的需求考虑得很周到，因为这种令大家满意的关系的宗旨就是要营造出一种舒适友好的工作氛围。
- 27 B。心理控制源是对个人行动能否影响到某种结果的认识。研究表明，内控者具有的收入高、工作地位高以及事业发展迅速的特征，是由他们喜欢冒险的行为和极具企业家风范的行为决定的。研究还发现，高级别的个体中内控者的比率更大。

- 28 B。合并公司管理者的宣告是对被合并公司员工的方法、价值观和信仰的批判。这种情况预示着不久就会发生冲突。
- 29 C。在矩阵设计中，一个项目与产品方式叠加在功能方式上，因此该设计即强调市场的变化，又拥有在一定产品或项目范围内的管理和技术专业知。矩阵很灵活，对客户和生产相关压力也能做出快速反应与改变。
- 30 C。这些活动导致了对公司现状的不满，又称解冻。
- 31 A。做为一种道德规范，变革执行者有义务向客户公司展示有计划的变革过程。如果公司管理者希望忽略 OD 道德规范，他们就应该雇用一位顾问。
- 32 E。角色模糊被定义为对工作或任务要求的不确定。这些要求可能对方法或结果做了指示。只有选项 D 有这两方面的作用，因为它建议管理者清晰地解释什么样的行为与工作的成功（或失败）有关。选项 A 也有一定作用，因为它给员工分配了控制工作时间的权力，但没有说明与成功的方法和结果有关的行为。
- 33 B。对于 A (B) 类行为，最近的研究表明，那些与心脏病和其它“压力引起的疾病”有关的潜在人格特性包括对别人（和自己）表示敌意，以及没能力维持自信心。愤怒和自我怀疑交织在一起是典型的 A 类人格，似乎是由恶性压力酝酿造成的。
- 34 B。有四套标准。重要的是所有的培训都被系统化地进行评估。T 型团队的培训重点是人与人之间的行为。评估培训的最佳标准根据培训的情况而有所不同。
- 35 A。当管理报酬以公司竞争优势和未来收入的增加为基础时，股东和执行者将拥有及其统一的兴趣。如果公司的利益率和市场价值的增长速度领先于行业竞争对手，那么股东就会看好根据净收入和市场资本化颁发奖励的管理报酬计划。
- 36 C。既然临时工没有理由忠实于他们在公司里的短期工作，他们也不大可能提出有建设性的改善建议。此外，他们的必要工组经验深度也不够，因而无法发觉过程的不足并提出改善建议。员工需要时间来发觉工作制度的不足。

第二部分：简答题答案

- 1 工作满意感是员工从工作结果中体会到的公平感所产生的效果。员工们所能感受到的满意感体现在以下几个方面：工资、工作条件、同事和上司、事业前景以及工作本身的性质。满意水平会受到员工本身及公司特性的影响。个体的工龄和对工作的期望都是决定性影响因素。根据我们对工龄和满意感之间关系的调查发现，随着员工年龄的增长，他们对于工作的满意感也会提高，尽管这个趋势在员工们快退休时会改变。在员工职业生涯刚开始的时候，也可能会感到对工作的满意感降低，因为他们是新手而且可能对工作的期望值

过高。随着工作经验的慢慢积累以及对公司了解的加深，这样一种满意感的下降也就会随之消失。对于职业发展的期望值过高也会影响员工对于工作的满意感。如果雇主所能提供的职业发展机会并不如在工作之前员工从官方或私人途径了解到的那么好，那么满意感自然会大大地降低。如果员工们担心他们的经济保障，工作满意感也会降低。

有很多因素影响员工的满意感。比如说，如果上司让员工参与到决策过程中，这可能会提高下属的满意感。但在有些情况下，这种管理方式可能并不合适。通过应用 Vroom-Yetton-Jago 标准模型的诊断性问题，管理者可以在大部分情形下确定适当的员工参与决策的程度。另一个决定因素是工人工作的改善和工作生活质量的提高。几乎没有人会否认有机会做有趣的、有创造力的工作并能够为现实的目标而努力会给人带来工作满意感。然而，这些计划可能会破坏竞争优势，因为它们实施起来非常昂贵并且往往伴随冗长、低效的命令链。基于这个原因，公司可能会分解层次并使用自主团队。在这些应用中，培训费用会增长，而且公司也通常会找到适当的技术和先进的通讯系统来减少对监督人员和管理人员的需要，而同时又不会降低员工的工作满意感。

奖励的管理对工作满意感有巨大的影响。外部奖励，比如说，加薪、升职、赞扬、状态和工作保障等等因素和对自己能力的肯定和自豪这些内在因素的作用方式是不同的。公司使用什么样的奖励制度以及员工对这种方式的反应是受员工持有的公平比较观决定的。这意味着工人对公司奖励的程序以及分配的公平性非常敏感。员工对于他们工作中的经历都会有可以预料的反应：和善、公平敏感性和资格感。

近来，员工的工作满意感受到了裁员的影响，这使员工感受到经济不确定性，又从而导致员工对工作不满意感的增强。其它可能威胁员工满意感的因素包括：层次精简、外包和重组。这些行动会减小员工的组织忠实度，对于比较弱势的中层管理者尤其如此。

虽然这个问题非常复杂，管理者仍然需要关注员工的工作满意感，因为这个指标反映了一个公司的韧性和适应性。从本质上来说，工作满意感的评估方法都是间接的，因为满意感只能被推测出来，这是一种即无形又个人化的东西。测量工作满意感的方法包括问询、直接观察和使用问卷。前两种方式都成本很高且耗费时间。一种广泛使用的测量方法是使用工作描述索引问卷。这个问卷涉及到工作设计、薪水、升职机会、人际关系和管理风格。

- 2 工作群体是由两个或更多员工组成的，他们 (a) 互相作用；(b) 拥有共同的兴趣和目标；(c) 聚集在一起为了共同实现一项有意义的活动。工作群体分两种：正式群体是为了完成重复的任务（或，类似于项目群体的特殊任务群体，完成任务后即解散）而组建的；非正式群体是在正式群体满足不了成员的需求时由成员自由组建的。

个体加入群体为了以下的原因：(a) 做为满足社会或关系需求（属于什么或分享什么的需求）的一种方法；(b) 能够和其他人（在群体活动中成功地解决过问题的人）一起工作的方法；(c) 满足重要的个人需求（如减少焦虑、肯定价值、信仰与态度以及经济保障）的方法。

很多人发觉当处于群体成员身份时更容易对自己做出评价。因此，在做自我评价时他们会参照群体的特性，例如群体的社会经济状况、目标、性别和民族组成。

有凝聚力的自主团队有以下特点：团结；成员间互相作用的程度高；严格的团队目标和决策过程规范；一致欢迎并尊重的领导和一致精神。在有凝聚力

的群体中，成员各个精力充沛、动力十足且具有高组织忠实度，缺勤的情况也很少。他们很满意自己的工作，也乐于互相帮助。有凝聚力的团队不一定多产。团队对公司的目标或接受或拒绝，因此绩效水平也有所不同。如果群体的规范与组织的目标是一致的，那么凝聚力就会对组织绩效和竞争优势起促进作用。如果不一致，则产生相反的效果。没有凝聚力的群体则表现得很消极，成员们对群体漠不关心、无法达到目标并缺乏成功的决心。这种群体的成员经常迟到和缺勤。

要把团队的凝聚力发展成为公司的竞争优势，领导必须从基础做起。第一，团队成员的个性应该与任务要求一致。培训应该顺应自主团队的结构与应用。第二，领导应该考虑自主团队的规模，并认识到规模不合理会导致人与人之间的冲突、决策缓慢以及任务难以协调。其中的一部分问题可以通过培训和先进的通讯系统来解决，这些方法可以向团队提供适时的质量和生产力信息。第三，设定明确目标的领导将要把这个有关团队动机和凝聚力的重要资源资本化。与此相关的一种构思是通过创造外部威胁来增加动机。领导应该仔细留意，确保团队中不出现群体审议的症状。最后，实施 360 度绩效评估并运用基于团队的刺激因素将使团队凝聚力成为增加竞争优势的主要因素。

- 3 第一，这种设计流行于整个日本，因为持支持态度的政府工业政策通过提高关税的方法建立了国内市场，并对国内的消费者定价很高。这种方法增加了财团的利润，它们将这些利润投入公司的成长和全球扩展。所有这些进展都是依靠日本的消费者实现的。由于商品价格高，他们把大量收入都存入银行（使得公司贷款利率较低）。

如今的全球经济力量削弱了财团的竞争力（和利润率）。无情的压力迫使日本财团向国外产品开放市场，当日本消费者发觉货比三家和与零售商讲价的乐趣时，财团的产品价格和利润率便开始下跌了。坚挺的日元币值迫使财团在外国建立生产工厂以避免因日元与主要国家货币的稳固关系而造成的利润流失。在外国建立生产工厂的副作用是，财团被迫加入市场的直接竞争，这个市场的竞争对手很强，并且财团还需要克服文化的障碍。

随着财团利润率的降低，一些诸如终身雇用和搞好厂商关系的长期传统都受到了严峻的考验。日本的工人和管理者第一次感受到由下岗带来的经济没有保障的感觉。他们变得自满，并开始各自经营自己的事业。财团的供应商通过积极的经营方式（寻求新客户、开发新产品、与外国公司建立战略联盟并提高服务质量）来应对利润率减少（不乐观）的情形。

这些外力正在改变日本的经济和一些隐蔽的部分。短期内，还会出现更多的生意失败与下岗现象。这些现象会导致政府将更多的资源投入社会事务和经济开发。日本消费者会更在意价格，并且期望折扣和更大的产品选择余地。从长期来看，日本的经济会更具竞争力，消费者也会满足于自己增加购买力以及国内外更多可供选择的商品。

第三部分：案例分析

- 1 **C**。此方案强调系统 4 组织原则、工作充实、自主团队和员工授权，这些都与科学管理有关。
- 2 **A**。这些影响在员工对工作保障的感觉上表现得最明显。其它选项代表的结果都需要更长的时间，因为它们更复杂或涉及更高层次的需求。
- 3 **B**。活动 5 和 6 属于团队的复杂任务，是由监督者和管理者完成的。在这方面，他们所表现的是自主团队的纵向工作加载或工作深度的增加。
- 4 **D**。活动 1 对于消除员工的经济无保障感有直接作用。
- 5 **A**。交叉职能任务组最合适，因为有计划变革的过程就是在这种任务组中展开的。同时，高级别工厂成员把该群体从项目群体中分离了出来。
- 6 **A**。活动 4 是分配与程序公平原则的清晰体现。它的存在表明工厂人员明白雇佣问题不可能永远都能得到正确处理。因此应该引入一个仲裁过程。
- 7 **C**。该选项指出了系统 1 组织中的科学管理原则。在该案例中，管理层想要从头开始建立一个系统 4 组织。
- 8 **B**。在新建立的公司里，管理不会受到已有方法、程序和组织文化的阻碍。在已存在的公司里实行变革方案就不同了。