

2021 年 10 月自考《管理学原理》考试真题及答案解析【完整版】

一、单项选择题：本大题共 15 小题，每小题 1 分，共 15 分。在每小题列出的备选项中只有一项是最符合题目要求的，请将其选出。

1. 【题干】为完成计划而对组织分工协作关系所做的整体安排属于管理的哪项职能?()

【选项】

- A. 计划
- B. 组织
- C. 领导
- D. 控制

【答案】B

【解析】管理的职能：

- (1) 计划是对组织未来活动进行的预先筹划和安排。
- (2) 组织是为了完成计划对分工协作关系所做的整体安排。
- (3) 领导是指挥和影响下属为实现组织目标而努力工作的过程。
- (4) 控制是为了保证组织按预定要求运作而进行一系列监督检查工作。

2. 【题干】生产、加工、制造属于企业经营活动的()。

【选项】

- A. 管理活动
- B. 商业活动
- C. 财务活动
- D. 技术活动

【答案】D

【解析】生产、加工、制造属于企业经营活动的技术活动。

- A. 管理活动——计划、组织、指挥、协调、控制。
- B. 商业活动——购买、销售、交换。
- C. 财务活动——资金的筹集与运用。

3. 【题干】2020 年国内出台了第一个《网络直播营销行为规范》，是针对网络直播营销中存在的虚假宣传、流量造假等问题的专门规范。该规范属于企业外部环境中的哪个因素?()

【选项】

- A. 政治因素
- B. 经济因素
- C. 技术因素
- D. 社会因素

【答案】A

【解析】政治因素多是以法律的形式出现的，因此，与组织相关的社会法制系统及其运行状态就构成了组织的法律环境，如国家法律法规、国家司法机关等要素，所以《网络直播营销行为规范》属于政治因素。

B. 经济因素又分为宏观与微观两类。宏观因素主要指一个国家的经济制度、经济结构、产业布局、资源状况、经济发展水平以及未来的经济走势等。微观经济因素主要指组织所在地区或所需服务地区消费者的收入平均、消费偏好、储蓄情况、就业程度等因素。

C. 技术因素不仅包括引起革命性变化的发明，还包括与企业生产有关的新技术、新工艺、新材料的出现和发展趋势以及应用场景。

D. 社会因素指组织所在地区中成员的民族特征、文化传统、价值观念、宗教信仰、教育水平、以及风俗习惯等。

4. 【题干】新冠疫情发生后，面对一些医院医用物资短缺的情况，一些企业纷纷解囊相助。这种做法体现了企业的()。

【选项】

- A. 企业使命
- B. 社会责任
- C. 团体意识
- D. 企业精神

【答案】B

【解析】企业的社会责任是指企业在创造利润、对股东利益负责的同时，还要承担对员工、消费者、社区和环境的社会责任，包括遵守商业道德、保障生产安全、维护职业健康、保护劳动者的合法权益、保护环境、支持慈善事业、捐助社会公益、保护弱势群体等内容，故选B。

5. 【题干】管理者在进行决策时要有整体思想，统筹兼顾，全面安排。这体现的是哪个决策原则的要求？（ ）

【选项】

- A. 系统原则
- B. 信息原则
- C. 预测原则
- D. 反馈原则

【答案】A

【解析】1. 系统原则，管理者在进行决策时要有整体思想，统筹兼顾，全面安排。

2. 信息原则，信息是决策的基础，对信息的要求是准确、完整、及时，有的信息还要求保密。

3. 预测原则，科学的预测是决策可靠性保证，也是选择实施途径的重要方法。

4. 可行性原则，决策的实施途径都要同主客观条件符合，有很大的现实可能性。

6. 【题干】企业通过流水线方式进行大规模生产，使产品价格低于竞争对手。这是下列哪种战略类型的特征？（ ）

【选项】

- A. 差别化战略
- B. 集中化战略
- C. 总成本领先战略
- D. 紧缩战略

【答案】C

【解析】总成本领先战略的主要思想是使企业以低成本取得行业中的领先地位。使自己的产品价格低于竞争对手，以争取更大的市场份额，故选C。

A. 差异化战略是使企业在行业中别具一格，具有独特性，并且利用有意识形成的差异化，建立起差别竞争优势。

B. 集中战略是主攻某个特殊的细分市场或某一种特殊的产品。

7. 【题干】在组织设计中要做到机构简单，人员精干。这体现了组织设计的（ ）。

【选项】

A. 目标统一原则

B. 专业化分工原则

C. 统一指挥原则

D. 精简高效原则

【答案】D

【解析】在组织设计中要做到机构简单，人员精干。这体现了组织设计的精简高效原则。

A. 目标统一原则，一方面是指层次的设置和组织结构的建立要以实现组织目标为导向；另一方面是指各层次都要以组织总目标为目标，把各自的目标置于总目标的统一之下。

B. 专业化分工原则就是要把组织活动的特点和参与组织活动的员工的特点结合起来，把每个员工安排在适当的领域中积累知识、发展技能，从而不断提高工作效率。

C. 统一指挥原则是组织层级设计的重要原则，它是指组织的各级机构及个人必须服从唯一上级的命令和指挥，只有这样才能保证政令统一，行动一致。

8. 【题干】人员配备由一系列活动组成，其第一项活动是（ ）。

【选项】

A. 人力资源计划

- B. 工作分析
- C. 培训与发展
- D. 绩效考核

【答案】A

【解析】人员配备由一系列活动组成，其第一项活动是人力资源计划。人力资源计划是为了实现组织的目标，运用科学的方法，通过对组织计划及战略的分析，预测、比较和确定组织人力资源供需缺口，并筹划行动以填充缺口的一系列活动和过程。

9. 【题干】某公司通过培训改变员工的认知、工作态度和期望。从组织变革角度讲，这属于()。

【选项】

- A. 结构变革
- B. 技术变革
- C. 人员变革
- D. 文化变革

【答案】C

【解析】人员变革是指组织成员在工作态度、期望、认知和行动上的改变。

A. 结构变革是对组织设计、权利的分配、分工与协调等方面进行的变革。管理者可以对组织结构要素的一个或多个加以变革。

B. 技术变革是对组织所使用的设备、工具、技术、工艺、方法等方面进行的变革。

D. 当组织文化变得与组织不适应时，就要对组织文化进行变革。组织文化变革的核心是要确立新的价值观来取代旧的落伍的价值观。

10. 【题干】王经理在工作中，对生产极为重视，也非常关心员工，职工关系协调，士气旺盛，圆满完成企业的生产任务。依据管理方格理论，王经理的领导方式属于()。

【选项】

- A. 1.1 型
- B. 9.1 型
- C. 1.9 型
- D. 9.9 型

【答案】D

【解析】管理方格理论的五种领导方式：

(1) 1.1 型：(或称“贫乏型领导方式”)：领导者既不关心职工，也不关心生产，对组织运行放任自流，放弃领导应有的责任，仅以最小的努力来完成必须做的工作。

(2) 1.9 型：(或称“俱乐部型领导方式”)领导集中注意对职工的支持和体谅，注重职工的需要，努力创造一种舒适和睦的组织气氛和工作节奏，认为只要职工心情舒畅，生产就一定能好，因此，对规章制度、指挥控制和任务效率等很少关心。

(3) 9.1 型：(或称“任务型领导方式”)：领导集中注意对工作效率的要求，注重计划、指导和控制员工的工作活动，但不关心人的因素，很少注意职工们的发展和士气。

(4) 9.9 型：(或“团队型管理”、“战斗集体型管理”)：

(5) 5.5 型：(中间型领导方式)

11. 【题干】领导者在用人过程中，要做到“因人而异，宜文则文，宜武则武”。这体现了用人的()。

【选项】

- A. 德才兼备原则
- B. 量才任职原则
- C. 授权原则
- D. 晋升原则

【答案】B

量才任职的原则。做到人尽其才，要因人而异，宜文则文，宜武则武。

A. 德才兼备的原则。用人强调有德有才，德才兼备，但现实中两者往往是不

完全统一的，要针对具体情况选用人才，不过分求全兼备，原则是德看主流，才重一技。

C. 授权的原则。敢于授权、善于授权，这是用人的重要原则。只有这样，才能充分调动其聪明才智，发挥其主动性与积极性。

D. 晋升的原则。提升干部既是培养人才之所需，也是激励人才的有效方法。

12. 【题干】小张因工作业绩突出，获得企业的高额奖金。依据激励的强化理论，这属于（ ）。

【选项】

- A. 惩罚
- B. 自然消退
- C. 正强化
- D. 负强化

【答案】C

【解析】正强化：就是奖励那些符合组织目标的行为，以便使这些行为得以进一步加强，重复出现，从而有利于组织目标的实现。

A. 惩罚：即在消极行为发生后，以某种带有强制性、威慑性的手段表示对某种不符合要求的行为的否定。

B. 自然消退，又称衰减。是指取消正常强化，对某种行为不予理睬以使其自然消退。

D. 负强化：预先告知某种不符合要求的行为和不良绩效可能引起的后果，从而减少和削弱不希望出现的行为。

13. 【题干】沟通中常用的迎候语、致谢语等体现了沟通的（ ）。

【选项】

- A. 理解原则
- B. 相容原则
- C. 尊重原则
- D. 平等原则

【答案】C

【解析】沟通中常用的迎候语、致谢语等体现了沟通的尊重原则。尊重原则要求沟通者讲究言行举止的礼貌，尊重对方的人格和自尊心，尊重对方的思想和言行方式。

B. 相容原则，指沟通中应心胸开阔、宽宏大量，把原则性和灵活性结合起来至为重要，得理且让人，态度宽容，谦让得体，诱导得法，会使沟通更加顺畅并赢得对方的配合与尊重。

A. 理解原则，首先指沟通者要善于进行心理换位，尝试站在对方的处境上设身处地考虑，体会对方的心理状态、需求与感受，其次，要耐心、仔细地倾听对方的意见。

14. 【题干】信息是自下而上，或自上而下逐级传递，不能越级传递，传递信息的速度很快。这属于（ ）。

【选项】

- A. 链式沟通
- B. 轮式沟通
- C. Y 式沟通
- D. 环式沟通

【答案】A

【解析】链式沟通又称为直线型沟通，是指若干沟通参与者，从最初的发信者到最终的收信者，环环衔接，形成信息沟通的链条，属于控制型结构。信息是自下而上，或自上而下逐级传递，不能越级传递，传递信息的速度很快。

15. 【题干】企业库存中，大约有 20%的物品会占到年度库存总价值的 80%，对这类物品要重点管理。这种库存控制的方法是（ ）。

【选项】

- A. 经济批量法
- B. ABC 分类法
- C. 订货点法

D. 定期补充法

【答案】B

【解析】ABC 分类法是根据企业不同库存物资的重要程度，对企业所有库存物资进行分析、计算把物资分成 A、B、C 三类，然后对不同类别的物资实施不同的管理。大约有 20%的物品会占到年度库存总价值的 80%，我们把这类物资称为 A 类；另外 20%的物资占了价值 15%，称为 B 类；其余 60%的物资只占 5%的价值，称为 C 类。所以对 A 类物资进行最严格的控制，B 类进行一般的控制，C 类进行最少的控制。

二、多项选择题：本大题共 5 小题，每小题 2 分，共 10 分。在每小题列出的备选项中至少有两项是符合题目要求的，请将其选出，错选、多选或少选均无分。

16. 【题干】下列选项中，属于古典管理理论特点的有（ ）。

【选项】

A. 以提高生产率为主要目标

B. 以科学求实的态度进行调查研究

C. 强调以个人为研究对象

D. 强调规章制度的作用

E. 强调跨文化管理

【答案】ABCD

【解析】古典管理理论的主要特点：

(1) 以提高生产率为主要目标。

(2) 以科学求实的态度进行调查研究。

(3) 强调以个人为研究对象，重视个人积极性的发挥。

(4) 强调规章制度的作用。

17. 【题干】下列属于定性决策方法的有（ ）。

【选项】

A. 头脑风暴法

B. 名义群体法

- C. 德尔菲法
- D. 乐观决策法
- E. 悲观决策法

【答案】ABC

【解析】定性决策是一种较早出现的决策方法，这种决策方法更多地依靠决策者的直觉、经验和主观判断，包括头脑风暴法、名义群体法、德尔菲法、电子会议。DE 是不确定型决策方法。

18. 【题干】战略计划的过程包括()。

【选项】

- A. 愿景与使命的陈述
- B. 战略目标的制定
- C. 战略环境分析
- D. 战略选择
- E. 战略计划的实施

【答案】ABCDE

【解析】战略计划过程又叫战略管理过程，是组织的最高管理层为组织的生存和发展而制定长期战略所采取的一系列重大步骤。其内容主要包括：

- (1) 愿景和使命的陈述与战略目标的制定；
- (2) 战略定位(环境分析)：即在外部和内部条件研究基础上，确定组织在行业中的地位；
- (3) 战略选择：选择合适的发展途径；
- (4) 战略计划的实施：通过制定一系列战术性计划将战略性计划付诸实施。

19. 【题干】领导者的非正式权力包括()。

【选项】

- A. 奖赏权
- B. 强制权
- C. 专长权

- D. 个人影响权
- E. 法定权

【答案】CD

【解析】领导者的非正式权力包括专长权和个人影响权。ABE 是领导者的正式权力。

20. 【题干】麦克莱兰的成就需要理论提出，人的需要分为（ ）。

【选项】

- A. 生理需要
- B. 安全需要
- C. 成就需要
- D. 权力需要
- E. 社交需要

【答案】CDE

【解析】美国管理学家大卫·麦克莱兰提出了成就需要理论，这一理论认为，在人的一生中，有些需要是靠后天获得的。人类在环境的影响下形成三种基本需要，即成就需要、权力需要和社交需要。

三、判断说明题：本大题共 5 小题，每小题 3 分，共 15 分。判断正确与否，正确的打√，不需要说明理由，错误的打×，并说明理由。

21. 【题干】管理是组织不可缺少的要素，有组织就需要管理。

【答案】正确。

22. 【题干】战略计划的任务就是描述组织目前的状况。

【答案】错误。战略计划的任务不是描述组织目前是什么样的，而是着眼于未来组织发展的。

23. 【题干】人员配备的内容就是通过招聘填补人员的空缺。

【答案】错误。人员配备的内容包括人力资源计划、工作分析与职位设计、

招聘与甄选、培训与发展、绩效考核、奖惩与调职。

24. 【题干】沟通的效率取决于信息发送者与接受者而与沟通渠道无关。

【答案】错误。沟通的效率取决于信息发送者与接受者，同时也取决于沟通渠道是否畅通及是否选择正确。

25. 【题干】控制的基本目的就是维持现状。

【答案】正确。

四、简答题：本大题共 4 小题，每小题 5 分，共 20 分。

26. 【题干】简述管理的含义。

【答案】(1) 管理是对组织的管理，组织是管理的载体；
(2) 管理是一项有目的的活动，即为了实现组织的目标；
(3) 管理是由一系列活动构成的；
(4) 管理是一个追求有效的过程；
(5) 管理的实质是协调。

27. 【题干】简述组织文化的特征。

【答案】1. 客观性；
2. 独特性；
3. 相对稳定性；
4. 继承融合性；
5. 发展性。

28. 【题干】组织类型的划分标准有哪些？

【答案】1. 按照组织规模大小，可以把组织划分为小型组织、中型组织和大型组织。

2. 按照组织的性质，可以把组织划分为政治组织、经济组织、文化组织、群众组织、宗教组织。

3. 按组织目标的不同,可以把组织划分为营利性组织、非营利性组织和公共组织。

4. 按照组织的特性,可以把组织划分为机械式组织与有机式组织。

5. 按照组织有意建立还是自发形成,可以把组织划分为正式组织和非正式组织。

6. 按照组织的形态分为实体组织、虚拟组织。

29. 【题干】简述超 Y 理论的基本观点

【答案】1. 人的需要是多种多样的,而且随着人的发展和生活条件的变化而不断变化。每个人的需要各不相同,需要的层次亦因人而异。

2. 人在同一时间内有各种需要和动机,它们会发生相互作用并结合为统一的整体,形成错综复杂的动机模式。

3. 人在组织中的工作和生活条件是不断变化的,因此,会产生新的需要和动机。

4. 一个人在不同单位或部门工作会产生不同的需要。

5. 因为人的需要、能力不同,对不同的管理方式会有不同的反应。没有一套适合于任何时代、组织、个人的普遍有效的管理方法。因此,要求管理人员善于观察职工之间的个别差异,根据具体情况,因人而异地采取灵活多变的管理方法。

五、论述题：本题 10 分。

30. 【题干】举例阐述决策的地位与作用。

【答案】(1) 西蒙认为“管理就是决策”,强调决策是管理的核心内容,决策贯穿于管理活动的全过程。

(2) 斯蒂芬罗宾斯指出“决策对管理者每一方面工作的重要性是怎么强调也不过分的,因为决策几乎渗透于所有主要的管理职能中”,管理的各种职能活动是同决策密切联系的。

(3) 决策不仅仅渗透于管理活动的各个方面,同时,其正确与否直接关系着管理活动的成败,关系着一个组织的生存与发展。不断的正确决策会引导组织走向成功,相反,连续的决策失误必然使组织毁灭。

(结合自己知道的实例适当进行分析)

六、案例分析题：本大题共 2 小题，每小题 15 分，共 30 分。

31. 案例：

华强公司是一家电子产品生产企业。随着公司经营业务的快速拓展，企业规模也在逐渐扩大，非相关性多元化的业务越来越多，公司渐渐出现了“大企业病”，如运作效率不高、经营业绩重数量轻质量，一些员工思想守旧、安于现状、骄傲自满等问题。上任不久的总经理于健意识到了公司存在的这些问题，同时也深切感受到市场竞争日趋激烈。基于此，于健在进行充分准备后发起了组织变革，推出了一系列变革措施：

(1) 转变思想观念，倡导建立危机意识；

(2) 变革目标，明确公司的目标是向一流企业发展；

(3) 变革组织结构，调整公司内部的机构设置与职权关系等等。变革涉及到公司管理的各个方面，重点是组织结构的变革，重组了最高权力机构，调整了原来以秘书室为核心的决策模式，设立了战略规划办公室，形成了由董事长、战略规划办公室、总裁团三者组成的决策机制。华强公司将以崭新的面貌迎接面临的挑战。

问题：

(1) 【题干】组织变革的动因有哪些？促使华强公司组织变革的动因是什么？

【答案】1. 组织变革的外部动因：

(1) 宏观社会经济环境的变化。

(2) 科技进步的影响。

(3) 环境资源的影响。

(4) 竞争观念的改变。

(5) 全球化。

2. 组织变革的内部动因：

(1) 战略的调整。

(2) 设备引进与技术的变化。

(3) 员工受教育程度的提高。

(4) 组织规模和范围扩大，原来的组织结构变得不适应。

3. 华强公司业务快速扩展，组织规模扩大，原有的组织模式已不适应目前的发展，因此需要进行组织变革，这属于组织变革的内部动因。

【解析】

【考点】组织变革概述

(2) **【题干】**组织变革的内容包括哪些？华强公司组织结构变革的主要内容是什么？

【答案】1. 组织变革的内容：

- (1) 人员变革的重点在于组织成员之间在权力与利益等资源的重新分配。
- (2) 结构变革是对组织设计、权力的分配、分工与协调等方面进行的变革。
- (3) 技术变革是对组织使用的设备、工具、技术、工艺等方面进行的变革。
- (4) 组织文化变革的核心是确立新的价值观念来取代旧的价值观念。

2. 华强公司进行组织结构的变革，对关键的部门进行了重新的分工与协调，也对相关人员的权力进行了重新的分配。同时，转变思想、树立危机意识，确立了新的价值观念。而对目标的改革，使公司的目标更加符合发展战略也更合理，从而为组织的变革提供引导。

32. 案例：

A 公司是一家主要从事计算机硬件、软件销售业务的公司，经过多年的发展，在当地有了一定的知名度，占有一定的市场份额。为提高管理效率，促进公司的进一步发展公司推行新的员工激励方法——目标激励，主要做法是根据公司第二年销售额翻番的目标，自上而下为每一位员工设立任务翻番的目标，并以目标完成情况对员工进行奖励。对超额完成目标的员工，有大额提成，其收入会大幅度提高，而对不能完成目标的员工没有提成。

新方法实施后，员工发现，一方面由于市场竞争加剧，公司产品优势逐渐丧失，销售量在下降，同时由于销售人员的增加，导致每位销售人员所拥有的潜在“蛋糕”变小；另一方面公司的资金实力、内部管理、配套服务也跟不上发展的需要。为此，员工中几乎无人有信心完成两倍于上一年的销售目标。该办法实施一年后，全公司没有一个人得到高额提成，核心销售人员流失殆尽，公司面临严

重问题。

问题：

(1) 【题干】激励的方法包括哪些？A 公司目标激励的内容是什么？

【答案】1. 激励的方法：物质利益激励、目标激励、任务激励、榜样激励、培训激励、荣誉激励、组织激励、制度激励、环境激励、危机激励、信息激励。

2. A 公司目标激励的内容：根据公司第二年销售额翻番的目标，自上而下为每一位员工设立任务翻番的目标，并以目标完成情况对员工进行奖励。对超额完成目标的员工，有大额提成，其收入会大幅度提高，而对不能完成目标的员工没有提成。

【解析】

【考点】激励的原则与方法

(2) 【题干】目标激励的基本要求是什么？结合该要求对 A 公司的目标激励进行分析。

【答案】1. 目标激励的基本要求：

(1) 目标不能设置得高不可攀，但也不能轻而易举，目标要具有一定的挑战性，“跳一跳、够得着”。

(2) 组织目标和员工需要相结合，员工参与目标的设置及自主地完成目标，从而使员工产生责任感、成就感。

2. A 公司只基于第二年一年的销售情况，并没有综合考虑市场行情和公司组织现状，制定了并不合理难以实现的激励目标，导致员工很难达到这一目标；另外，A 公司在制定激励目标时只是由公司单方面制定，并没有考虑员工的具体需要，员工没有参与目标的设置，造成目标设置不合理，员工无法实现目标，工作积极性受挫，难以对工作产生责任感和成就感，从而最终导致了公司的危机。