

2021年广东省专插本《管理学》考试冲刺阶段练习题

一、单项选择题

1. 管理人员与一般工作人员的根本区别在于 (D)
 - A. 需要与他人配合完成组织目标
 - B. 需要从事具体的文件签发审阅工作
 - C. 需要对自己的工作成果负责
 - D. 需要协调他人的努力以实现组织目标
2. 在管理决策中, 许多管理人员认为只要选取满意的方案即可, 而无需刻意追求最优的方案。对于这种观点, 你认为以下哪种解释最有说服力? (D)
 - A. 现实中不存在所谓的最优方案, 所以选中的都只是满意方案
 - B. 现实管理决策中常常由于时间太紧而来不及寻找最优方案
 - C. 由于管理者对什么是最优决策无法达成共识, 只有退而求其广
 - D. 刻意追求最优方案, 常常会由于代价太高而最终得不偿失
3. 道德的本质是 (D)
 - A. 方法
 - B. 手段
 - C. 技术
 - D. 规则或原则
4. 决策要完全依据其后果或结果作出是 (A) 的观点。
 - A. 道德的功利观点
 - B. 道德的权利观
 - C. 公平理论道德观
 - D. 综合社会契约理论观点
5. 个人试图在组织或社会的权威之外建立道德准则是发生在 (C)
 - A. 前惯例层次
 - B. 惯例层次
 - C. 原则层次
 - D. 以上都不是
6. 有关活动尚未进行, 从而环境未受到影响的情况下作出的决策是 (C)

A. 长期决策 B. 战术决策 C. 初始决策 D. 程序化决策

7. 根据“企业经营单位组合分析图”，下列哪一项命题是不正确的？（C）

A. 幼童和瘦狗都可能被放弃

B. 金牛能给企业带来最大的现金流

C. 对幼童和明星都应该投入巨资以扩大其市场占有率

D. 应用该方法决策要以“企业的目标是追求增长和利润”为前提

8. 风险型决策与非确定型决策的区别主要在于（C）

A. 风险型决策面临的是多种可能自然状态，非确定型决策面临的是无法预知的自然状态

B. 风险型决策所承担的风险相对于非确定型决策来说要小

C. 风险型决策可以预测未来自然状态出现的概率，而非确定型决策不能

9. 关于政策的理解错误的是（C）

A. 政策是指导或沟通决策思想的全面的称述书或理解书

B. 政策允许对某些事情有酌情处理的自由

C. 所有的政策都是称述书或理解书

D. 政策支持了分权，同时也支持上级主管对该项分权的控制

10. 下列不属于按职能空间来对计划进行分类的是（B）

A. 业务计划 B. 长期计划 C. 人事计划 D. 财务计划

11. 企业成长的基础是（A）

A. 核心能力 B. 规模 C. 顾客 D. 战略

12. (C) 是一种根据计划的执行情况和环境变化定期修订未来计划的方法。

A. 目标管理 B. 网络计划技术 C. 滚动计划法 D. 名义小组技术

13. 滚动计划法最突出的优点是 (B)

A. 使计划编制和实施工作的任务减轻

B. 计划更加切合实际，并使战略性计划的实施更加切合实际

C. 缩短了计划时期，加大了计划的准确性和可操作性

D. 大大加大了计划的弹性，提高了组织的应变能力

14. 组织纵向结构设计的结果是 (B)

A. 组织的部门化 B. 组织的层级化

C. 管理幅度 D. 职务分析与设计

15. SD 公司由张萍和李楠合伙注册经营，其主要业务是为客户设计网页。到目前为止，公司一直没有招聘员工，两个人既当经理又当员工。联系正式组织和非正式组织问题，你认为下述对于 SD 公司的判断哪一项最合适? (C)

A. 目前是一个非正式组织，当扩招员工后，将变成一个正式组织

B. 只是一个正式组织，但公司内部不会有非正式组织

C. 是一个正式组织，同时公司内部也可能存在非正式组织

D. 本身是一个正式组织，同时公司内部也一定存在非正式组织

16. 在企业组织中，要强调产品开发、技术创新和改造、提高产品质量，而在公共组织中，则重视社会公共生活和提供公共服务的职能，这体现了组织设计中的 (C)

- A. 权责结合原则 B. 因事设职原则
C. 突出重点原则 D. 有利于实现组织目标的原则

17.小王是一名合资企业的职员，在日常工作中，他经常接到来自上边的两个有时甚至是相互冲突的命令。导致这一现象的最本质的原因很可能是（D）

- A. 该公司在组织设计上层次设计过多
B. 该公司在组织设计上采取了职能型结构
C. 该工作在组织运作中出现了越级指挥问题
D. 该公司组织设计运行中有意或无意地违背了统一指挥原则

18.在某生产内燃机的大型国有企业中，其组织构成为：5个车间分别负责几个型号的内燃机的生产；9个职能部门包括设计科、生产科、人事科等，由此可判断，该企业的组织结构最大的缺点是（D）

- A. 各职能部门间协调困难 B. 不利于快速作出决策
C. 不利于发挥各部门和人员的专业技能 D. 多头指挥

19. 在一个组织结构呈金字塔状的企业内，对于其上层管理的描述，哪一种是恰当的？（C）

- A. 管理幅度与管理难度都很较小 B. 管理难度教小，但管理幅度教大
C. 管理难度教大，但管理幅度教小 D. 管理幅度与管理难度都大

20.人力资源的需求量主要是根据（C）来确定。

- A. 来应聘人员的优秀程度 B. 上级人员的优秀程度
C. 职务的数量和类型 D. 工作的难易程度

21. (B) 有助于受训人全面了解整个组织的不同工作情况，积累和掌握各种不同的工作经验，从而提高他们的组织和管理协调能力。

A. 职前引导 B. 职务轮换 C. 在职培训 D. 提升培训

22. 对 (C) 变革包括权力关系、协调机制、集权程度、职务与工作再设计等其他结构参数的变化。

A. 人员 B. 目标 C. 结构 D. 技术与任务

23. 组织在解冻期间的中心任务是 (B)

A. 运用一些策略和技巧减少对变革的抵制

B. 改变员工原有的观念和态度

C. 使新的组织状态保持相对的稳定

D. 变革驱动力和约束力的平衡

24. (B) 是导致团体内部或团体之间发生冲突的最直接因素。

A. 变革 B. 竞争 C. 利益 D. 文化价值

被称为“软文化”的是 (C)

A. 狭义的文化 B. 物质文化 C. 精神文化 D. 组织文化

25. 组织文化的核心和主体是 (D)

A. 物质层 B. 制度层 C. 道德规范 D. 精神层

26. 组织文化中，最直观也是最易感知的部分是 (B)

A. 制度层 B. 物质层 C. 精神层 D. 价值观念

27. (C) 是一个组织的精神支柱。是组织文化的核心。

A. 组织的价值观 B. 伦理规范 C. 组织精神 D. 组织素养

28. 主要依赖于其个人专长权和影响权影响下属的领导者属于 (A)

A. 民主式领导者 B. 集权式领导者

C. 魅力型领导者 D. 变革型领导者

29. 王先生是某公司的一名年轻技术人员，一年前被调到公司企划部任经理。考虑到自己的资历、经验等，他采取了较为宽松的管理方式。试分析下列哪一种情况下，王先生的领导风格最有助于产生较好的管理效果？（A）

A. 企划部任务明确，王先生与下属关系好但职位权力弱

B. 企划部任务明确，王先生与下属关系差但职位权力强

C. 企划部任务不明确，王先生与下属关系差但职位权力弱

D. 企划部任务不明确，王先生与下属关系好但职位权力强

30. 总经理办公室的王翔受命组建企业的信息中心。为此他在企业内挑选了一些人员作为信息中心的工作人员，包括小陈、小蔡和老林等。其中小陈是王翔的中学同学。在王翔看来，小陈虽然人比较朴实，但能力实在有限，做工作虽然不至于犯什么错误，但动作太慢。尽管如此，王翔觉得小陈其它方面，如为人等还是不错的，又是老同学，便选中他到信息中心工作。据此可以判断：（B）

A. 王翔属于任务导向型领导 B. 王翔属于关系导向型领导

C. 王翔属于民主型领导 D. 王翔属于专制型领导

31. 根据领导生命周期理论，随着下属从不成熟趋于成熟，领导方式的变化顺序应该是：（A）

A. 高工作低关系、高工作高关系、低工作高关系、低工作低关系

B. 高工作高关系、高工作低关系、低工作高关系、低工作低关系

C. 低工作低关系、高工作低关系、低工作高关系、高工作高关系

D. 低工作高关系、高工作低关系、低工作低关系、高工作高关系

32. 如果一种领导风格容易造成领导和下属的对立情绪，满意度低，缺勤率高且人员流动大，则很可能是（B）

A. 低结构低关怀型 B. 高结构低关怀型

C. 低结构高关怀型 D. 高结构高关怀型

33. 双因素理论研究的重点是（B）

A. 人的需要是如何满足的 B. 组织中个人与工作的关系问题

C. 影响人的需要的主要因素 D. 人的需要层次

34. 根据马斯洛的需要层次理论，下列哪一类人的主导需要最可能是安全需要？（D）

A. 总经理 B. 刚参加工作的大学生

C. 刑满释放人员 D. 私营企业的雇员

35. 斯金提出的强化理论分为两种类型：正强化和负强化，强化理论认为（A）

A. 正强化要保持间断性，负强化要保持持续性

B. 正强化要保持连续性，负强化也要保持持续性

C. 正强化要保持连续性，负强化要保持间断性

D. 正强化要保持间断性，负强化也要保持间断性

36. 某企业规定，职工在休探亲假时必须写一份探亲地的市场调查报告，否则不予报销来回车票，通过这种报告而提供的信息是一种（C）

A. 正式沟通 B. 下行沟通 C. 上行沟通 D. 平行沟通

37. (C)的特点是,控制标准 Z 值是控制对象所跟踪的先行量的函数。

A. 自适应控制 B. 程序控制 C. 跟踪控制 D. 最佳控制

38. 财务分析、成本分析、质量分析等都属于 (A)

A. 反馈控制 B. 结果控制 C. 同期控制 D. 前馈控制

39. (C)是进行控制的基础。

A. 确定控制对象 B. 选择控制重点 C. 确立控制对象 D. 纠正偏差

40. 管理学教授在介绍管理控制职能时,列举出以下的工作内容: (1)

《中华工商时报》聘请读者开展每月一次的评报活动; (2) 燕园学校制定一系列严格的规章制度要求教工遵守; (3) 质检人员在仓库内检查产品质量; (4) 某桥梁厂为了生产出高质量的产品而对原材料进行检验; (5) 三威洗衣粉厂厂长发现产品销路不畅,做出加强促销的决定; (6) 某大学内监考老师在考场内巡视; (7) 某餐厅老板每周查看顾客意见本; (8) 干旱地区的农民在春天播种耐旱作物的种子, 请问以下哪一类不属于反馈控制? (B)

A. (1)、(3)、(5)、(7) B. (2)、(4)、(6)、(8)

C. (2)、(4)、(6)、(7)、(8) D. (1)、(2)、(3)、(5)

二、多项选择题

1. 下列体现管理者扮演代表人角色的活动是 (AD)

A. 参加社区集会 B. 调解员工争端

C. 作为信息传递中心和渠道 D. 宴请重要客户

2. 下列结论中, 通过霍桑实验可以得出的有 (ABD)

A. 工人是社会人而不是经济人 B. 在组织中存在大量的非正式组织

C. 工人的积极性仅受报酬的驱动

3. 道德问题越重要，管理者越有可能采取道德行为。下列问题对于管理者而言道德问题强度较大的有（AD）

A. 行为发生并造成实际伤害的可能性较大

B. 行为的后果出现的较晚

C. 行为的受害者与自己离得较远

D. 受害的人数较多

4. 自我强度和控制中心是影响管理者个人行为的两个个性变量，个人特征影响着管理者的道德素质。下列说法正确的有（AD）

A. 自我强度高的管理者的道德判断和道德行为会更加一致

B. 有外在控制中心的管理者更可能对后果负责并依赖自己内在的是非标准来指导其行为

C. 具有内在控制中心的管理者不大可能对其行为后果负责，更可能依赖外部力量

D. 具有内在控制中心的管理者的道德判断和道德行为可能更加一致

5. 有用信息的特征包括（ABD）

A. 高质量 B. 及时 C. 准确 D. 完全

6. 根据决策的重要性，可以把决策分为（ACD）

A. 战略决策 B. 初始决策 C. 战术决策 D. 业务决策

7. 相对于个人决策，集体决策的优点有（ABCD）

A. 能更大范围的汇总信息 B. 能拟订更多的备选方案

C. 能得到更多的认同 D. 能更好的沟通

8. 下列对计划的作用理解正确的是（ABCD）

- A. 计划工作在组织管理活动中具有承上启下的作用
- B. 计划工作是决策的逻辑延续，为决策所选择的目标活动的实施提供了组织实施保证
- C. 计划工作是组织、领导、控制和创新等管理活动的基础
- D. 计划是组织内不同部门，不同成员行动的依据

9. 企业可采取的基本战略姿态包括（ABC）

- A. 成本领先 B. 特色优势 C. 目标集聚 D. 虚拟运作

10. 常采用的防御性战略有（BCD）

- A. 虚拟运作 B. 收缩战略 C. 剥离战略 D. 清算战略

11. 常采用的加强型战略包括（ACD）

- A. 市场渗透 B. 横向多元化 C. 市场开发 D. 产品开发

12. 关于目标管理的基本思想，正确的有（ABCD）

- A. 企业的任务必须转化成目标
- B. 企业管理人员必须通过目标对下级进行管理
- C. 目标管理是一种程序
- D. 组织中的各级管理人员确定彼此的成果责任，并以此作为指导业务和衡量贡献的准则

13. 组织设计的任务有（ABCD）

- A. 设计清晰的组织结构
- B. 规划和设计组织中各部门的职能和职权
- C. 确定组织中职能职权，参谋职权和直线职权的活动范围

D. 编制职务说明书

14. 为了达到组织设计的理想效果，组织设计者需要完成的工作有
(ABC)

A. 职能与职务的分析与设计 B. 部门设计
C. 层级设计 D. 以上均不是

15. 组织设计的原则包括 (ABCD)

A. 统一指挥原则 B. 控制幅度原则
C. 权责对等原则 D. 柔性经济原则

16. 战略发展的不同阶段是 (ABCD)

A. 数量扩大阶段 B. 地区开拓极端
C. 纵向联合发展阶段 D. 产品多样化阶段

17. 根据制造业技术的复杂程度可以把技术划分为 (ABC)

A. 单件小批量生产 B. 大批量生产技术
C. 流程生产技术 D. 工艺型技术

18. 组织部门化的原则有 (ABC)

A. 因事设人和因职取人相结合的原则 B. 分工与协作相结合的原则
C. 精简高效的原则 D. 民主集中的原则

19. 影响组织分权程度的主要因素有 (ABCD)

A. 组织规模的大小 B. 政策的统一性
C. 组织的可控性 D. 组织所处阶段的成长阶段

20. 授权的原则包括 (ABCD)

A. 重要性原则 B. 适度原则 C. 级差授权原则 D. 权责一致原则

22. 员工招聘的基本标准包括下面的（ABCD）
- A. 勇于创新的精神 B. 较高的决策能力
 - C. 良好的品德 D. 管理的愿望
23. 解聘的方式主要有（ABCD）
- A. 解雇 B. 自然减员 C. 调换岗位 D. 缩短工作周
24. 组织变革的内容包括（BCD）
- A. 对组织使命和目标的变革 B. 对人员的变革
 - C. 对结构的变革 D. 对技术与任务的变革
25. 导致组织冲突的原因有（ABCD）
- A. 信息沟通上的失真 B. 层级结构关系的差异
 - C. 组织目标的不相容 D. 资源的相对缺乏
26. 俄亥俄州立大学的研究根据领导方式的（BC）将领导者分为不同的类型。
- A. 绩效 B. 关怀维度 C. 定规维度 D. 满意程度
27. 生命周期理论提出的领导方式包括（ABCD）
- A. 指导型领导 B. 推销型领导
 - C. 参与型领导 D. 授权型领导
28. 马斯洛需要层次理论的基本出发点是（AD）
- A. 人是有需要的动物 B. 人的需要总是可以满足的
 - C. 需要是行动的动因 D. 人的需要都是有层次的
29. 期望理论中，员工对待工作的态度依赖于对（ACD）的判断。
- A. 努力——绩效的联系 B. 个人目标——组织目标

C. 奖赏一个人目标的联系 D. 绩效——奖赏的联系

30. 组织中产生冲突的原因有 (BCD)

A. 文化差异 B. 沟通差异 C. 结构差异 D. 个体差异

31. 处理冲突的一般方法有 (ABCD)

A. 回避 B. 强制 C. 合作 D. 妥协

32. 影响企业一定时期经营成果的主要因素有 (ABD)

A. 关于环境特点及其发展趋势的假设 B. 资源投入

C. 人员分配 D. 组织的活动

33. 控制工作的主要内容包括 (BCD)

A. 心理准备 B. 确立标准 C. 衡量成效 D. 纠正偏差

34. 财务比率最常用的有 (ABCD)

A. 流动比率 B. 速动比率 C. 负债比率 D. 赢利比率

35. 常用的经营比率有 (BCD)

A. 流动比率 B. 库存周转率

C. 固定资产周转率 D. 销售收入与销售费用比率

三、案例分析题。

1. 副总家失火以后

一家公司的销售副总，在外出差时家里失火了。他接到妻子电话后，连夜火速赶回家。第二天一早去公司向老总请假，说家里失火要请几天假安排一下。按理说，也过不过分，但老总却说：“谁让你回来的？你要马上出差，如果你下午还不走，我就免你的职。”这位副总很有情绪，无可奈何地从老总办公室里出来后又马上出差走了。

老总听说副总已走，马上把党、政、工、团负责人都叫了过来，要求他们分头行动，在最短的时间内，不惜一切代价把副总家里的损失弥补回来，把家属安顿好。

【问题】

1. 从管理方格理论分析这位老总属于哪一种领导风格？为什么？
2. 从本案例中你可以获得哪些启迪？
3. 你赞成这位老总的做法吗？有何建议？

【案例分析】

1. 从管理方格理论分析这位老总属于哪一种领导风格？为什么？
属于 9.9 型团队型。因为老总对工作和下属的关心都达到了较高点。
2. 从本案例中你可以获得哪些启迪？

作为领导者，关心工作和关心员工都很重要，也可以同时做到。即努力使员工在完成组织目标的同时，满足个人需要，只有这样，才能使领导工作卓有成效。

3. 你赞成这位老总的做法吗？有何建议？

基本赞同。但觉得应在副总出差的同时，就告诉其将如何安顿家属的决定，以免其牵挂而带着情绪出差。尽管副总迟早会知道老总用意，但事前沟通可能效果更好。

2. 天安公司的管理创新

天安公司是一家以生产微波炉为主的家电企业。2005 年该厂总资产 5 亿元，而五年前，该公司只不过还是一个人员不足 200 人，资产仅 300 万元且濒临倒闭的小厂，五年间企业之所以有了如此大的发

展，主要得益于公司内部的管理创新。主要是：

第一，生产管理创新。公司对产品的设计设立高起点，严格要求；依靠公司设置的关键质量控制点对产品的生产过程全程监控，同时，利用 PDCA 和 PAMS 方法，持续不断地提高产品的质量；加强了员工的生产质量教育和岗位培训。

第二，供应管理创新。天安公司把所需采购的原辅材料和外购零部件，根据性能、技术含量以及对成品质量的影响程度，划分为 A、B、C 三类，并设置了不同类别的原辅材料和零部件的具体质量控制标准，进而协助供应厂家达到质量控制要求。

第三，服务管理创新。公司通过大量的市场调研和市场分析活动制定了售前决策，进行了市场策划，树立了公司形象；与经销商携手寻找最佳点共同为消费者提供优质服务；公司建立了一支高素质的服务队伍，购置先进的维修设备，建立消费者投诉制度和用户档案制度，开展多形式的售后服务工作，提高了消费者满意度。

【问题】

1. 案例中的控制类型有那些？请分别指出，并说出各自的特点。
2. 天安公司“设置不同类别的原辅材料和零部件的具体质量控制标准”属于哪类控制标准？为什么？
3. 案例中“公司所设置关键质量控制点”，体现了有效控制原则中的哪一项？为什么？

【案例分析】

1. 案例中的控制类型有那些？请分别指出，并说出各自的特点。

第一，天安公司为了保证产品的优质性，“公司对产品的设计设立高起点，严格要求”；为了对采购的原辅材料和零部件进行质量管理，天安公司“设置不同类别的原辅材料和零部件的具体质量控制标准”、“加强了员工的生产质量教育和岗位培训”；为了做好售前服务工作，公司“通过大量的市场调研和 market 分析活动制定售前决策”这些都属于前馈控制。

前馈控制的目的是为了保证高绩效，是一种预防性、面向未来的控制，它的工作重点是克服某些干扰或适应环境的变化，提前采取各种预防性措施。这种控制具有防患于未然的效果，适用范围很广，易于被职工接受并付诸实施的特点。但是由于未来的不确定性，建立有效的前馈控制的模式需要大量及时准确的信息，以及高素质的专业管理人员，因此，在管理工作中，它也不能完全代替其他类型的控制工作。

第二，“依靠公司设置的关键质量控制点对产品的生产过程全程监控，同时，利用 PDCA 和 PAMS 方法，持续不断地提高产品的质量”，这属于现场控制。

现场控制能及时发现偏差，及时纠正偏差，是一种较经济、有效的控制方法。但对管理者的素质、精力、应变能力，组织的信息网络设备、技术要求较高，因此实施难度较大。同时现场控制的应用范围较窄，也容易在控制者与被控制者之间形成心理上的对立，所以，它一般不能成为日常性的主要控制方法，而只能是其他控制方式的补充。

第三，天安公司为了做好售后服务工作，“建立一支高素质的服务队伍，购置先进的维修设备，建立消费者投诉制度和用户档案制度”，这属于反馈控制。

反馈控制可以根据实际结果对工作进行评价，因而它既易被工作人员接受，调动员工的积极性，也有利于管理人员改进管理工作。但这种控制存在时间的滞后性，尽管如此，它仍然是控制活动中运用最多的一种控制方式。

2. 天安公司“设置不同类别的原辅材料和零部件的具体质量控制标准”属于哪类控制标准？为什么？

控制标准可以分为定量和定性两大标准。定量标准包括实物标准和价值标准，实物标准是企业在耗用原材料、能源、雇佣劳动力，以及生产产品质量、性能和用途等方面的标准；价值标准是反映组织经营状况的指标。定性标准主要是有关产品和服务质量、顾客满意度、组织形象等方面的衡量标准。

天安公司是根据原辅材料和零部件的性能、技术含量以及对成品质量的影响程度，从而“设置不同类别的原辅材料和零部件的具体质量控制标准”，因而它属于定量标准中的实物标准。

3. 案例中，“公司所设置关键质量控制点”，体现了控制原则中的哪一项？为什么？

重点原则是指任何组织都不可能对每一件事情进行全面控制。组织在建立有效控制时必须从实际出发，对影响组织目标成果实现或

反映工作绩效的各种要素进行科学地分析研究，从中选择出关键性要素作为控制对象，并进行严格的控制，其他方面则相对放松控制。

天安公司“设置关键质量控制点”以保证对产品质量的控制就是在确定了重点的控制对象后，在产品质量控制相关环节上建立了关键控制点，体现了控制原则中的重点原则。

3. 后勤集团的发展与改革

某校后勤部门在多年的改革和发展中通过承包、自主经营、实行公司制等，现在已成为拥有多家子公司的企业集团，经营范围涉及餐饮、食品加工、机械、电子、房地产等多个领域，但在管理组织上还是沿用过去实行的集权的直线职能制，严重制约了公司的发展和员工积极性的提高。最近，公司领导认识到必须改变这一做法以促进公司的进一步发展。

【问题】运用组织结构的有关理论，说明该公司应采取什么类型的组织结构形式。

【案例分析】运用组织结构的有关理论，说明该公司应采取什么类型的组织结构形式。

公司业务发展到餐饮、食品加工、机械、电子、房地产等多个领域后，原来实行的集权的直线职能制的结构无法适应公司多元化经营的需要，严重制约了公司的发展空间，不能根据各领域的经营实践调动员工的工作积极性。因此可通过按产品设立独立核算、自负盈亏的利润中心，建立事业部型的组织结构来促进公司的进一步发展。

事业部组织结构在多元化经营领域有较高效率，是因为它把总公

司从日常经营中解放出来集中进行战略性活动，而各事业部有很大的自主性，可以灵活地应付市场变化，并因为有较强的责任和利益，可以发挥员工的积极性和主动性。同时，这一形式还有利于组织的专业化运作，可以保证总公司的稳定发展，便于培养高级管理人才。

4. 谁拥有权力

王华明近来感到十分沮丧。一年半前，他获得某名牌大学工商管理硕士学位后，在毕业生人才交流会上，凭着他满腹经纶和出众的口才，他力挫群芳，荣幸地成为某大公司的高级管理职员。由于其卓越的管理才华，一年后，他又被公司委以重任，出任该公司下属的一家面临困境的企业的厂长。当时，公司总经理及董事会希望王华明能重新整顿企业，使其扭亏为盈，并保证王华明拥有完成这些工作所需的权力。考虑到王华明年轻，且肩负重任，公司还为他配备了一名高级顾问严高工（原厂主管生产的副厂长），为其出谋划策。

然而，在担任厂长半年后，王华明开始怀疑自己能否控制住局势。他向办公室高主任抱怨道：“在我执行厂管理改革方案时，我要各部门制定明确的工作职责、目标和工作程序，而严高工却认为，管理固然重要，但眼下第一位的还是抓生产、开拓市场。更糟糕的是他原来手下的主管人员居然也持有类似的想法，结果这些经集体讨论的管理措施执行受阻。倒是那些生产方面的事情推行起来十分顺利。有时我感到在厂里发布的一些命令，就像石头扔进了水里，我只看见了波纹，随后，过不了多久，所有的事情又回到了发布命令以前的状态，什么都没改变。”

【问题】

1. 王华明和严高工的权力各来源于何处？
2. 严高工在实际工作中行使的是什么权力？你认为，严高工作为顾问应该行使什么样的职权？
3. 这家下属企业在管理中存在什么问题？如果你是公司总经理助理，请就案例中该企业存在的问题向总经理提出你的建议以改善现状？

【案例分析】

1. 王华明和严高工的权力各来源于何处？

王华明和严高工的权力各来源于直线职位和参谋职位。

2. 严高工在实际工作中行使的是什么权力？你认为，严高工作为顾问应该行使什么样的职权？

严高工在实际工作中行使的是职能职权。作为顾问严高工应该行使参谋职权。

3. 这家下属企业在管理中存在什么问题？如果你是公司总经理助理，请就案例中该企业存在的问题向总经理提出你的建议以改善现状？

这家下属企业在管理中存在的主要问题是：直线人员与参谋人员的关系未处理好。

相应建议：明确参谋人员的参谋职权和参谋作用，并理顺和直线间的关系；明确直线人员的直线职权并落实到位，对直线人员来说要用足自己的直线职权。

处理好三种职权关系：

直线人员、参谋人员和职能人员的相互关系，本质上是一种职权关系。

在管理工作中，应处理好三者的关系：参谋职权无限扩大，容易削弱直线人员的职权和威信；职能职权无限扩大，则容易导致多头领导，导致管理混乱、效率低下。