

试卷代号:1070

国家开放大学(中央广播电视大学)2017年春季学期“开放本科”期末考试

组织行为学 试题

2017年6月

注意事项

一、将你的学号、姓名及分校(工作站)名称填写在答题纸的规定栏内。考试结束后,把试卷和答题纸放在桌上。试卷和答题纸均不得带出考场。监考人收完考卷和答题纸后才可离开考场。

二、仔细读懂题目的说明,并按题目要求答题。答案一定要写在答题纸的指定位置上,写在试卷上的答案无效。

三、用蓝、黑圆珠笔或钢笔答题,使用铅笔答题无效。

一、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)

1. 艾桑尼是从哪个角度来划分组织类型的?()

- A. 社会功能
- B. 成员受益程度
- C. 对成员的控制方式
- D. 成员人数

2. 通过社会知觉获得个体某一行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()。

- A. 知觉防御
- B. 首因效应
- C. 晕轮效应
- D. 定型效应

3. 根据弗洛姆的期望理论,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()。

- A. 很高
- B. 很低
- C. 可能高也可能低
- D. 不高也不低

4. 任务角色和维护角色都多的群体属于()。
A. 人际群体
B. 团队集体
C. 无序群体
D. 任务群体
5. 领导的连续流理论是()提出的。
A. 勒温
B. 坦南鲍母和施密特
C. 利克特
D. 豪斯和沙特尔
6. 如果你是公司的总经理,你将授予哪种人以决策和行动的权力?()
A. 参谋人员
B. 直线人员
C. 咨询人员
D. 一线员工

二、多项选择题(每小题 3 分,共 18 分。在备选答案中选择 2 个或 2 个以上正确答案,并将正确的答案题号写在答题纸上)

7. 组织行为学的研究方法包括()。
- A. 调查法 B. 面试法
- C. 实验法 D. 个案研究法
- E. 观察法
8. 希波克拉底划分的气质类型有()。
- A. 多血质 B. 粘液质
- C. 胆汁质 D. 黑胆汁
- E. 抑郁质
9. 以下做法中,属于自然消退强化方法的有()。
- A. 员工出现失误时,给以记过处分
- 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
- C. 员工表现出色时,给他发奖金
- 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
10. 引起冲突的策略常有()。
- A. 委任态度开明的领导者 B. 重新编组
- C. 鼓励竞争 D. 设置超级目标
- E. 采取行政手段

11. 领导规范模式(领导参与理论)提出了选择领导方式的原则是()。
- A. 信息的原则
B. 不接受性原则
C. 冲突的原则
D. 合理的原则
E. 目标合适的原则
12. 矩阵制组织也称为“非长期固定性组织”,它的组织结构的缺点是()。
- A. 加强了横向联系,专业设备和人员得到了充分利用
B. 具有较大的机动性
C. 成员位置不固定,有临时观念,有时责任心不够强
D. 促进各种专业人员互相帮助,互相激发,相得益彰
E. 人员受双重领导,有时不易分清责任

三、判断对错题(每小题 1 分,共 6 分。对题中的说法做出是“正确”或还是“错误”的判断,并将判断的结果写在答题纸上)

13. 组织行为学是在管理科学发展的基础上综合了心理学等学科的理论而产生和发展起来的。
14. 血液占优势的属于粘液质气质。
15. 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。
16. 群体规模越大,工作绩效越小。
17. 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。
18. 勒温的冻结强化方式是团队强化方式和个体强化方式。

四、案例选择题(每个小题 4 分,共 16 分。根据每个案例所讲述的内容,对题后所列的每道选择题,按题中具体要求选出一个正确答案并写在答题纸上)

北京雪莲羊绒有限公司的先进人物

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,那么在企业里他就有一种追求,就是要用他在学校里面的所学,结合生产的需要,结合中国是个羊绒的大国,不仅仅是资源大国,也是一个生产大国,把自己的所学,结合实践发明创造出最好的分梳技术。这样一种抱负,这样一种追求,激励他在将近 6 年的时间内,在研制小组的领导下,发挥了自己的特长,终于在 1995 年,取得了突破性的进展,获得了专家鉴定。就是这项工艺 BSLD—95 的工艺技术,获得了二十世纪九十年代国际先进水平的评价。

苗晓光自己曾说：“作为一名知识分子，在企业里想干一些事，象我们这样一些从学校毕业以后到基层工作的人，总觉得人一辈子要能干出点贡献。正是这么想的，事实上也是这样。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，象我们这个项目就是这样的，所以历时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。这样情况下，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，从原来我住房子的8平方米到16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90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。不仅是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，作为一个知识分子在工作上应该更努力地工作，主要是为企业做出新的贡献。”

请你在认真读完该案例后，对下列问题做出单项选择：

19. 苗晓光认为“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？（ ）

- | | |
|---------|-----------|
| A. 生理需要 | B. 安全需要 |
| C. 社交需要 | D. 自我实现需要 |

20. 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？（ ）

- | | |
|---------|---------|
| A. 生理需要 | B. 成就需要 |
| C. 归属需要 | D. 权力需要 |

21. 赫兹伯格认为,激励员工的关键在于()。

- A. 提供给员工更高的工作报酬
- B. 加强对员工的监督和控制
- 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
- D. 创造良好的工作条件

22. 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?()

- A. 让小苗掌握 BSLD—95 的工艺技术
- B. 加快小苗取得突破性科研成果的进展
- C. 精神表扬和晋级、职称、工资待遇、奖金、住房等物质奖励
- D. 了解分梳技术的重要性、取得科研效果

五、简答题(每小题 10 分,共 30 分。根据所学组织行为学理论简明扼要地回答题中所提问题,并写在答题纸上)

23. 我国学术界按组织的性质把组织分为哪几种类型?

24. 工作团队的建设过程一般要经过哪些步骤?

25. 组织变革的基本动因是什么?

六、案例分析(每小题 9 分,共 18 分。根据题后指定的组织行为学理论来对案例中出现的问题进行分析,并写在答题纸上)

围绕核心竞争力的组织变革

——日产公司由衰落走向兴盛

日本具有 68 年历史的日产公司是一个多元化发展的汽车制造商,后由法国雷诺公司控股,控股比例为 36%。但此时,该公司在全球的市场份额从 1991 年的 6.6%下降到 5%,而在国内的市场份额则遭受了 27 年的持续下跌,8 年中有 7 年公司一直处在亏损状态,同时还背负着高额债务——1999 年财政年度伊始,净汽车负债额已达 21000 亿日元。

1999 年 6 月,法国雷诺集团副总裁,年仅 45 岁的卡洛斯·戈恩被派到日产公司任首席营运官,开始全面对日产公司进行改革。卡洛斯·戈恩的誓言是:如果三年内不能使日产重新盈利,他将率领日产执行委员会成员辞职并永远退出汽车行业。

1999年10月18日,日本东京车展,戈恩上任后的第4个月,复兴计划全盘发表:开发新的产品和新的市场机会;恢复日产品牌的效力;对技术进行大规模投资;减少一万亿日元的采购、制造和行政开支。到2000年财政年度使公司恢复盈利,营业利润超过销售额的4.5%,净债务水平下降50%。

改变传统的组织管理模式

几十年来,日本的企业管理模式一直为全球企业所推崇,其国际化企业日产公司的技术领先和质量优势以及员工的忠诚度一直是日本企业的典范,没有任何人怀疑这一点。但是面对销售指标节节下滑,市场不断溃败,就连日产企业的高层管理者也无法解释原因,显然对该公司不进行大刀阔斧的改革是难以从根本上扭转局面了。

卡洛斯·戈恩认为,日产的发展战略模式缺乏集中性,它的资源被分散在多条生产线和多个海外市场上,特别是试图与强大的市场主导者丰田汽车公司竞争。所以,当丰田汽车和本田汽车在美国市场上庆祝达到一个新的盈利高点时,日产却承受着在美国市场的巨额亏损。

因此,戈恩的第一个动作就是对企业发展的战略模式进行重新审核,目的是使企业集中有限的资源重点发展企业的核心业务。他迅速拍卖了一些价格不菲的资产,如日产的太空设备部门,非汽车制造部门,回收了大量现金用于汽车项目;关闭了在日本本土的5个工厂。

其次,他对企业内部的组织机构进行大刀阔斧的改革。以增强企业的快速应变能力。戈恩发动了一场“文化革命”对日产严密的组织机构、严格的办事程序、严肃的上下级服从习惯和复杂的决策过程进行了大力冲击。他认为:日产的组织僵化,已经坏死,必须大力减少决策人数,建立信息信箱,提高办事程序和行政效率。以戈恩的年龄,在日本企业的“年功序列”制中只相当于课长。但他勇于打破日本人信奉多年的提拔准则。一位表现出色的课长被他在一日之内连升5级,在企业内形成了“地震”。三年内日产裁员21000人,但生产效率却大大提高,2000年产量比1999年高出8%。卡洛斯·戈恩以他的方式终结了日产的“终身雇佣”和“年功序列”规则,在企业内部大力推行“能力晋升”制。这在日本企业中甚至引起了一场风暴。到2001年,日本有近一半的大公司放弃了“终身雇佣”制。

重新整合供应链

与一贯特立独行的丰田汽车公司不同,日产是一个非常传统和保守的公司。它不仅与日本政府保持着极为密切的关系,还与日本的银行与其他公司有着千丝万缕的联系。所以,日产公司股东之间不仅交叉持股,与其供应商之间也是长期固定的关系。在企业持股圈子里的成

员,可能会为某个项目共同组成临时的研究开发小组或相互提供各种各样的帮助。而日产公司的股东,大多数是由它的前雇员创办和经营着。由于股份关系,使日产很难拒绝购买持股公司的原材料和零部件,尽管这些供应商的产品非常缺乏竞争力。这种长期的、有凝聚力的供销关系,已成为日产关系系统和经营模式的重要组成部分,任何破坏交叉持股圈子的行动都被视作禁忌。

但卡洛斯·戈恩要打破这些规矩。他力排众议将日产公司交叉持股公司的数量由 1400 家变成了现在的 4 家,同时,通过卖掉这些关联公司的股票而获得了大量的现金。对供应商的大调整,使得原来的 13000 多家零部件、原材料供应商压缩为 600 多家,不符合日产公司要求的供应商被剔除,强有力的供应商得到订单。仅这一项就将占汽车成本 60% 的采购成本降低到 20%。在 2000 年 4 月公司又向供应商发布了一则消息,要求再将供应品降价 8%,否则就要承担失去日产汽车业务的风险,尽管供应商们无比震惊,但是还是接受了,因为只有这样,他们才能一起走出困境。

这些行动的结果是,日产在 2000 年就将债务缩减了一半,达到了 15 年来的最低水平。在 2001 年实现盈利,税前利润为 25 亿美元。与戈恩的“三年盈利”誓言相比,他仅用了两年实现了他的所有目标。2002 年初,在日产汽车公司于东京召开的供应商会议上,面对 650 位供应商,卡洛斯·戈恩又重演了在东京车展上的一幕。他宣布公司将于 2002 年 3 月份提前一年实现日产复兴计划中承诺的同时,提前一年实施下一个三年期事业计划,即“日产 180 计划”。

“1—8—0”这三个数字分别代表了日产在从 2002 年 4 月份开始的三年内将实现的三个目标:“1”代表在宏观经济条件下,2004 年财政年度公司全球汽车年销售量将较 2001 年财政年度增加 100 万台左右;“8”代表实现 8% 的经营利润率,达到全球汽车制造商的最高水平;“0”代表将汽车事业净债务降低接近零的水平。该计划为综合性运营计划,旨在通过增加销售量、提高利润率和实现零负债,来支持日产的持续性发展。其中包括提高收入,降低成本,提高质量和效率,以及从与雷诺的联盟中获得了更多协同效应。

“日产复兴计划使日产摆脱了困境,而 180 计划将使公司走向辉煌。”

问题:

26. 你认为卡洛斯是如何运用组织变革理论来拯救日产公司的?

27. 日产公司从衰落再度走向辉煌,对中国企业有借鉴意义吗?

试卷代号:1070

座位号

--	--

国家开放大学(中央广播电视大学)2017 年春季学期“开放本科”期末考试

组织行为学 试题答题纸

2017 年 6 月

题 号	一	二	三	四	五	六	总 分
分 数							

得 分	评卷人

一、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,并将正确的答案题号写在答题纸上)

1.
2.
3.
4.
5.
6.

得 分	评卷人

二、多项选择题(每小题 3 分,共 18 分。在备选答案中选择 2 个或 2 个以上正确答案,并将正确的答案题号写在答题纸上)

7.
8.
9.
10.
11.
12.

得 分	评卷人

三、判断对错题(正确的划“√”,错误的划“×”,每小题 1 分,共 6 分)

13.
14.
15.
16.
17.
18.

得 分	评卷人

四、案例选择题(每个小题 4 分,共 16 分。根据每个案例所讲述的内容,对题后所列的每道选择题,按题中具体要求选出一个正确答案,并将正确的答案题号写在答题纸上)

19.
20.
21.
22.

得 分	评卷人

五、简答题(每小题 10 分,共 30 分。根据所学组织行为学理论简明扼要地回答题中所提问题)

23. 答:

24. 答:

得 分	评卷人

六、案例分析(每小问 9 分,共 18 分。根据题后指定的组织行为学理论来对案例中出现的问题进行分析)

26. 答:

27. 答:

试卷代号:1070

国家开放大学(中央广播电视大学)2017年春季学期“开放本科”期末考试

组织行为学 试题答案及评分标准

(供参考)

2017年6月

一、单项选择题(每选对一小题给2分,共12分,不选、错选或多选均不得分)

1. C 2. C 3. C 4. B 5. B
6. B

二、多项选择题(每选对一小题给3分,共18分,不选、错选或少选均不得分)

7. ACDE 8. ABCE 9. BDE 10. ABC 11. ACDE
12. CE

三、判断对错题(每小题判断正确给1分,共6分,错判或漏判均不得分)

13. √ 14. × 15. × 16. × 17. ×
18. ×

四、案例选择题(每选对一小题给4分,共16分,不选、错选或多选均不得分)

19. D 20. B 21. C 22. C

五、简答题(每小题答全要点者得10分,共30分;未答或漏答要点者,由评卷人依每个要点在该题中的得分比例来扣分)

23. 答案要点:

我国学术界按组织的性质分类,把一般组织分为:经济组织;政治组织;文化组织;群众组织;宗教组织五种类型。

24. 答案要点:

工作团队建设要有相应的硬件资源,更需要比较“活”的软资源,团队建设比较有弹性的部分是:要有明确的目标、进行合理地分工和授权、称职的领导者、符合目标的团队结构、合格的团队成员、有效的工作系统和人际关系等。团队建设一般要经过以下步骤:

(1)准备工作阶段

(2)创造条件阶段

(3)形成团队阶段

(4)提供继续支持阶段

团队开始运行以后,上级领导要继续给予支持,以帮助团队克服困难、战胜危机。

25. 答案要点:

引起组织变革的基本动因可分为内在动因和外动因两个方面。

(1)组织变革的内在基本动因

①组织目标的选择与修正

②组织结构的变化

③组织职能的转变

(2)组织变革的外部驱动因素

①科学技术的不断进步

②组织环境的变动

③管理现代化的需要

六、案例分析(每小题9分,共18分,要求答出题中指定的基本理论的主要观点,并结合案例提供的具体情况进行适当分析、解释和说明。对理论依据正确,问题分析清楚者,可给满分,评卷者可参考标准答案,酌情给分)

参考答案:

26. 根据组织变革与发展理论可以看出,卡洛斯对日产公司的拯救是赢在组织管理上,一个企业成功开发一个市场、一个产品很容易做到,但不容易持久发展,因为管理跟不上。卡洛斯对日产公司的管理变革,日本人自己做不到,因为文化的影响是根深蒂固的。

27. 当公司碰到衰落时可采用危机管理理念,尽可能花最少的资源去化解最大的危机。从而控制机会成本,有效地运用资源,建立学习型组织,进行知识创新管理,从而使公司摆脱衰败、走出低谷、再度辉煌。日产公司从衰落再度走向辉煌,对中国企业有借鉴意义非常大,特别是我国国企改革值得参考。搞好产业供给侧结构性改革和产能转型调整,国企就一定走出成功之路。