

## 中央财经大学 2012 年 802 管理学考研模拟题（三）

### 一、名词解释（每小题 5 分，共 20 分）

1. 小中取大法
2. 社会响应
3. 群体凝聚力
4. 非正式沟通

### 二、单项选择题（每小题 1 分，共 20 分）

- (1) 管理的首要职能是 ( ) A  
A.计划 B.组织 C.领导 D.控制
- (2) 历史上第一个公开出版管理著作的是 ( ) C  
A.亚当·斯密 B.巴贝奇 C.欧文 D.泰罗
- (3) 对慈善团体机构的捐赠属于社会责任的 ( ) D  
A.市场行为要素 B.监督行为要素 C.经济行为要素 D.自愿行为要素
- (4) 迈克尔·波特提出，可以通过塑造 ( ) 解决生态与经济的对立 B  
A.可持续发展 B.绿色竞争力 C.SA8000 社会责任 D.企业行动宪章
- (5) 判断受他人期望影响的道德发展水平是 ( ) B  
A.前惯例 B.惯例 C.后惯例 D.原则
- (6) 为争夺消费者购买力的所有市场营销者之间的竞争被称作 ( ) D  
A.平行竞争 B.份额竞争 C.均衡竞争 D.愿望竞争
- (7) 企业利用现有产品，在现有市场扩大产品销售量的战略是 ( ) B  
A.市场开发 B.产品渗透 C.市场渗透 D.产品开发
- (8) 下面不属于常见预测方法的是 ( ) A  
A.哥顿法 B.德尔菲法 C.头脑风暴法 D.专家会议法
- (9) 决策按作用范围可以分为 ( ) C  
A.战略决策、策略决策、技术决策 B.策略决策、战术决策、业务决策  
C.战略决策、战术决策、业务决策 D.策略决策、技术决策、业务决策
- (10) “M 型”结构又被称为 ( ) B  
A.职能制结构 B.直线职能制结构 C.事业部制结构 D.矩阵制结构
- (11) 组织文化对组织成员的思想、心理和行为具有约束和规范作用，是组织文化功能中的 ( )  
A.导向功能 B.整合功能 C.约束功能 D.辐射功能
- (12) 管理方格理论中，9.1 型属于 ( )  
A.虚弱型领导 B.任务型领导 C.俱乐部型领导 D.协作型领导
- (13) 一个人的个性中最重要最显著地特征是 ( )  
A.气质 B.性格 C.能力 D.意志力
- (14) 在研究群体态度与组织的目标关系时，凝聚力越高，活动效率反而越低的是 ( )  
A.低凝聚力，高一致性 B.低凝聚力，低一致性 C.高凝聚力，低一致性 D.高凝聚力，高一致性
- (15) 某个时期可能存在许多需要，但只有最强烈、最迫切的需要才能转化为动机，成为行为的支配力量，说的是需要特点中的 ( )  
A.针对性 B.竞争性 C.复杂性 D.驱动性

(16) 能够让员工产生满意情绪的因素是 ( )  
A. 保健因素 B. 激励因素 C. 结构因素 D. 其他因素

(17) 属于对员工进行的精神激励的有 ( )  
A. 分红 B. 员工股份制 C. 目标激励 D. 颁发奖金

(18) 人际沟通网络中, 受限制最小的是 ( )  
A. 星型 B. Y 型 C. 环型 D. 全通道型

(19) 后天需要理论中, 通过工作本身获得满足的是 ( )  
A. 权力需要 B. 成就需要 C. 亲和需要 D. 能力需要

(20) 文化是构成一个国家、民族、组织的基本要素, 是我们借以区别不同国家、不同民族和不同组织的根本性标志, 说明文化具有 ( )  
A. 精神性 B. 一致性 C. 社会性 D. 特色性

### 三、简答题 (每小题 10 分, 共 40 分)

1. 预测的意义
2. 计划的特点
3. 领导风格理论
4. 有效沟通的实现

### 四、论述题 (每小题 20 分, 共 40 分)

1. 试比较直线职能制与事业部制这两种组织形式的优缺点
2. 论述管理控制的目标及其特点

### 五、案例分析题 (20 分)

杜邦公司从黑火药发展为今天有 2000 个产品, 从一个地区性家族企业演变为现代跨国企业, 年营业额在 440 亿美元左右市场价值将近 600 亿美元。家族企业出身的杜邦公司在创业之初也有一个中央集权的组织结构, 直至 19 世纪末掌管大权的杜邦二世仍不放心分权模式采用专制独裁的恺撒式管理但是到了 20 世纪初杜邦公司开始完全独立地应用许多独创性的管理方法和管理技术不仅把工长一级的技术问题而且特别把高层管理业务加以系统化创造了一整套颇具特色的杜邦管理模式。精力过人的杜邦二世一人掌管杜邦公司近 50 年 1850-1899 他不仅是企业的首脑也是整个杜邦家族的一家之长他事无巨细独立决策所有公司事务还负责召开家族会议对就学婚姻等家庭事务提出意见尽管现代的经营管理者可能会认为这种方式无法取得成功杜邦公司这一阶段的发展还算顺利可是杜邦二世去世后杜邦公司因为缺乏一个强有力的接替者传统的经营管理秩序几经崩溃公司甚至差点改换了姓名。1902 年在杜邦公司生死存亡的关头三个杜邦兄弟用 2000 万美元买下了杜邦公司并重新改组引进了系统管理方式使杜邦公司重获新生。

杜邦三兄弟的系统管理方式并不是他们三人发明创造的而是从独立于杜邦母公司的高效爆炸物集团的管理先驱者们那里接受过来的这个集团还为三兄弟重建杜邦提供了大量的经理人员他们通过联合合并以及各种产品的一体化多样化和销售与财务的新结合大大改进了公司的财务状况。杜邦公司同其他公司的合并表面上看来是神奇而不费力气的其实是经过仔细实施的 1902 年杜邦公司直接或间接控制着 70 多家公司为了保护到手产权杜邦公司先后买下了这些公司第二步杜邦的做法是使这些分散的公司有效地实现一体化其中最重要步骤是通过 1903 年成立的杜邦公司经营委员会制定的目标和政策来协调控制该经营委员会是全世界所有公司中最早成立者之一开创了由一个领导层取代一个人决策的先河委员会成员都是副总经理和董事有四位是杜邦家族成员。

新成立的经营委员会首先推广的是在高效爆炸物集团确立的一些政策措施和程序主要是通过建立中央参谋职能部门来进行他们制定政策和选择控制措施然后由总经理和经营委员会下令实施这期间的大部分成果都汇集在杜邦公司的圣经或如何做手册中例如建立了一个中央销售局由它制定价格表并强制执行结束了削价折扣秘密协议等工业用炸药按不同规格的需要予以协助这些专家帮助顾客安装开发多种用途加强安全和节约集中成立了一个交易记录局任何地方销售的每一包 甘油炸药或每一磅炸药都必须以副本报告该局以便对每位顾客的实际销售额和可能销售额进行持续的分析重要性日益增长的另一个参谋部门是研究部它由成立于1902年的东部实验站和1903年的实验站两部分组成两所实验站雇用了一些出色的化学家正是他们为杜邦公司研究并开发出了效力更好的炸药 20 世纪初期在高效爆炸物领域杜邦公司在厂址选择生产效率标准化简单化安全和降低成本方面促进了高度的统一杜邦公司的资产由此得到了快速增长早期阶段杜邦公司主要把收益用于 30 次以上的企业收买活动总值达 4300 美元 1915 年—1918 年杜邦公司获利超过 2 亿多美元这使它得以投资于通用汽车公司和许多化学公司到第一次世界大战结束时以生产销售火药起家的杜邦公司已成为美国最大的金融产业集团。

杜邦公司创建于 1903 年的执行委员会经过约 20 年的探索改革逐步完善到 1918 年已形成了这样的经营管理机构由 27 位董事组成的董事会作为公司的最高经营决策机构每月的第三个星期一开会。董事会闭会期间由董事长副董事长总经理和 6 位副总经理组成执行委员会行使其大部分权力集体负责分兵把口承担日常的经营管理决策推行董事会制订的营销策略每周星期三执行委员会开会先就日常业务进行审议并决定处置办法正式议程的主要内容是听取和审阅各部门经理的业务报告其内容包括生产情况业务进展市场销售效益存在的问题和建议等并就进一步采取的措施和对策进行讨论然后做出决议执行委员会的最后决定通常采取多数赞成的方式通过复杂的问题经充分酝酿后协商决定。

除了执行委员会外董事会还下设财务委员会其委员多数由不参与日常业务经营的董事们担任。财务委员会决定总公司的财务政策并对财务活动进行指导和监督是掌握杜邦钱柜的掌柜执行委员会在财务上有权使用 400 万美元限额内的款项如超过则须经公司的财务委员会同意，与此同时杜邦公司还培养出一批杰出的公司经营人才 1919 年杜邦公司的绝大部分高层经理人员的年龄为 35 岁他们不仅使杜邦公司以超常速度发展壮大还把通用汽车公司从 1921 年的灾难中解救出来 1921 年 1 月通用汽车公司所有主要的经理人员几乎全是杜邦公司的人员通用汽车公司之所以能成为当今世界上最大的汽车公司与杜邦输出的人才和管理息息相关。

随着公司规模扩大产品种类的增多在领导决策方面越来越需要多学科广博的知识个人以至家族少数几个人难以胜任杜邦们适时调整了管理方式其做法可以概括为让其下属机构成为独立的核算单位使分散的人员在公司的一个管理小组的领导下变成一个紧密结合在一起的整体这样做既发挥了一个个分支机构的积极性和创造性又不分散实力在对外竞争上仍发挥着整体的优势。19 世纪生产炸药发家 20 世纪以化工产品为主业 21 世纪又定下了向生物科技领域进军的目标杜邦公司这一家族企业在变与不变的平衡中成功至今作为 200 年历史的老店杜邦公司值得称道之处有很多。

我国不少优秀的民营企业都有家族企业的背景，他们在发展过程中几乎无一例外地遇到了不同程度的分家内讧等权力争夺企业实力由此削弱有的甚至面临困境因此有人下断言家族企业都是短命企业。

分析杜邦公司作为家族企业成功的范例对我们的借鉴意义

论述我国家族企业未来发展方向

## 参考答案

### 名词解释

1. 下中取大法：先找出每个方案的最小收益值，再从这些最小收益值中找出最大者，选择该方案作为决策方案。这是一种悲观原则，是从最坏的可能性中选择最好的结果，对未来持悲观态度，比较谨慎的决策者在进行不确定性决策时，一般采用这种方法。
2. 社会响应：企业对社会压力做出反应的能力，是由社会伦理道德标准引导的，它能够管理者作决策提供一个更有意义的指南，是由社会准则引导的，要求企业在中、短期的框架内着眼于响应手段，关注的是对实际情况的及时反应。
3. 群体凝聚力：群体凝聚力是指群体对其成员的吸引力，也是群体成员愿意留在群体之内的愿望及他们愿意为群体承担义务的强烈愿望。
4. 非正式沟通：非正式沟通是指正式组织途径以外的信息沟通方式，主要通过个人接触进行比较灵活方便，但也伴随随意性强、信息扭曲和失真等问题。

### 二、选择题

1-5 ACDBB

6-10 DBACB

11-15 CBBAB

16-20 BCDBD

### 三、简答题

1. 1、预测是以过去为基础，依据现有的已知条件对某一事物的发展方向和发展动态事先行科学地推测与估计，其意义为：（1）预测是使管理具有预见性的一种手段，科学的预测是运用科学的理论和方法，对客观事物的发展过程及其变化趋势进行预见、推测，未制定计划和做出决策提供十分客观、不带偏见的数据和资料，给计划工作创造良好条件，使人们能够成分合理地运用人力、物力、财力等各种资源和机会，制定出一个最佳方案，并且能以最大把握来实现它；（2）科学的预测可以使计划和决策避免片面性和局限性，预测过程必须对管理系统的内外情况及其内在联系进行全面的分析、估计，对事物发展可能出现的各种情况必须全面考虑，这样科学的预测就可以使决策和计划避免片面性和局限性；（3）预测有利于管理者高瞻远瞩，通过预测可以促使各级管理人员把目光放得更远，为未来做好充分准备；（4）预测有助于及时发现问题和解决问题，通过预测能够帮助我们发现工作在哪些方面缺乏必要的控制或者失去控制，以便早采取措施，加以改进。

2. 计划的特点为：（1）目的性，计划的制定和执行是为了使组织以最少的耗费实现其预定的目标，明确的计划能够使组织成员了解组织的目标以及自己的职责，在计划的实施过程中，计划中规定的工作任务和衡量标准又是控制的依据；（2）基础性，就管理的各项职能而言，计划是首要职能，是其他各项职能的基础和依据；（3）前瞻性，计划是面向未来的，而未来是不可知的，常常会面临新的机遇或挑战，而计划是在掌握了过去和现在的基础上通过预测未来而做出的工作安排，所以计划中关于组织未来的行动方案和建议具有一定的前瞻性；（4）普遍性，一个组织中的管理人员层次高低有别，部门职能不同，但每一位管理人员的工作中都少不了计划职能，各层次的管理活动都需要进行计划。

### 3、领导风格理论

答案：领导风格理论的创始人是勒温，其领导方式及其特点如下：

1) 专制式（专权式或独裁式）：

特点

- ①个人独断专行，组织决策完全由领导者做出
- ②领导者预先安排一切工作内容、程序和方法，下级只能服从
- ③除工作命令外，从不把更多消息告诉下级，下级没有任何参加决策的机会
- ④主要靠行政命令、纪律约束等来维护领导者权威
- ⑤领导者与下级保持相当的心理距离。

2) 民主式:

特点

- ①领导者在决策前同下属磋商
- ②分配工作时，尽量照顾到组织每个成员的能力、兴趣和爱好
- ③下属有相当大的自由度
- ④主要运用个人的权力和威信使人服从
- ⑤领导者积极参加团体活动，与下属无心理距离。

3) 放任式:

特点是极少运用权力影响下属，给下属以高度独立性，以至放任自流。

优缺点:

放任式效率最低;

专制式能得到组织目标，但组织成员无责任感，士气低落;

民主式效率最高，且组织成员关系融洽，工作积极主动，富有创造性。

勒温根据实验得出的结论是:

放任式的领导方式工作效率最低，往往完不成工作目标;

专制式领导方式能达到既定的任务目标，但成员缺乏责任感;

民主式领导方式效率最高不但能完成工作目标，而且成员之间关系融洽，工作积极主动，富有创造性。

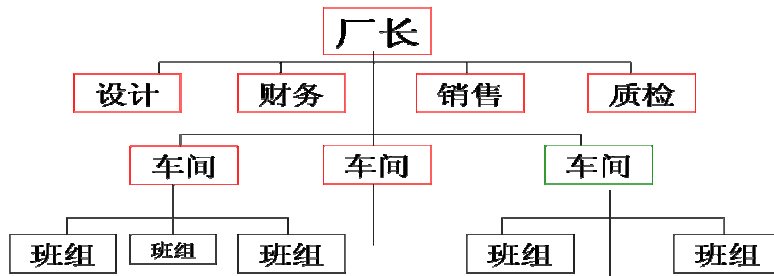
#### 4、有效沟通的实现

答案: 有效沟通，是指组织能克服各种因素的干扰，保持信息交流的可靠性和准确性。

- 1) 正确对待沟通，管理人员应该对有效沟通的作用予以足够重视，不仅注重信息自上而下的流动方向，而且还应注意下述 员工的反应和相关意见。
- 2) 运用反馈机制，正确使用信息反馈系统，能够极大地减少沟通中的障碍。核实信息接收者是否真正掌握了信息发送者的意图。
- 3) 力求表达清晰，在各种信息传递中，表达不清晰，晦涩难懂是常有的事，这样的信息就有可能成为沟通中的障碍。因此管理者应正确选择措辞并科学组织这些信息，即使信息内容清晰明确，表达方式易于被接受者领会，又不失信息应有的本意。
- 4) 拓宽沟通渠道，积极倾听既是一种管理艺术，管理者要实现有效地沟通，应较好的掌握“听”的技巧。
- 5) 加强平行沟通，地位差别对沟通效果有较大的影响。沟通的地位差距越大，信息越趋向于从地位高的流向地位低的，由此信息反馈的质量和频率就会大大降低。为了克服沟通中的障碍，应当加强平行沟通，促进横向交流。

#### 四、论述题

1、(1) 直线职能制:



大多数企业的组织形式。

1) 特点：只有各级行政负责人才有对下级进行指挥和下达命令的权力；职能结构只作为参谋发挥作用，对下级只起业务指导作用。

2) 优点：

分工细密，任务明确；有较高的效率；稳定性较高

3) 缺点：

各部缺乏全局观点；

不易于从企业内部培养熟悉全面情况的管理人才；

分工很细，手续繁杂，反应较慢，不易迅速适应新的情况

(2)、事业部制 (“M 型” 结构)：



在多个领域或地域从事多种经营的大型企业普遍采用的一种典型组织形式。

由“通用汽车公司”和“杜邦公司”创立

事业部制是在一个企业内对具有独立产品市场并拥有独立利益和责任的部门实行分权化管理的一种组织结构形式。

1) 特点：

分权管理，总公司成为投资决策中心，事业部是利润中心，下属的生产单位是成本中心，实行“集中政策下的分散经营”，事业部在不违背公司总目标、总方针和总计划的前提下，充分发挥主观能动性，自主管理其日常的生产活动。

2) 优点：

多种经营的专业化管理和公司总部的集中统一领导相结合，总公司和事业部之间责、权、利划分比较明确；

事业部制以利润责任为核心，能够保证公司的稳定收益，有利于调动中层经营管理人员地积极性；

各事业部相对自主、独立地开展经营活动，利于培养综合型人才。

3) 缺点：

对事业部经理素质要求高，需要许多素质较高的全能型管理人才来运作和领导事业部；

各事业部都设立类似生产管理结构，职能重复，管理费用上升；

各事业部拥有独立经济利益，易产生不良竞争，引发内耗，加重总公司协调任务；总公司和事业部之间集分权关系处理难度较大。

2、管理控制，是指为了确保组织的目标以及为此而拟定的计划能够得以实现，各级主管人员根据事先确定的标准或适应发展需要重新拟定的标准，对下级工作进行衡量和评价，并在出现偏差时进行纠正，以防止偏差继续发展或后再度发生。

在现代管理活动中，管理控制的目标主要有两个：

- 1) 限制偏差的累积：一般来说，工作中出现偏差是不可避免的。但小的偏差失误在较长时间里会积累放大并最终对计划的正常实施造成威胁。因此有效的管理控制系统应当能够及时地获取偏差信息，及时采取有效矫正措施。
- 2) 适应环境的变化：制定出目标到目标实现前，总是需要相当一段时间。在这段时间，组织内部的条件和外部环境可能会发生一些变化。需要构建有效的控制系统，帮助管理人员预测和把握内外环境的变化，并对由此带来的机会和威胁作出正确、有力的反应。

--管理控制的特点:1) 目的性：管理控制无论是着眼于纠正执行中的偏差还是适应环境的变化，都是紧紧围绕组织目标的；2) 整体性：包括两层意思：一是从控制的主体看，完成计划和实现目标是组织全体成员的职责，二是从控制的对象看，管理控制覆盖组织活动的各个方面；3) 动态性：组织不是静态的，决定了控制标准和方法不可能固定不变，应动态，以提高适应性及灵活性；4) 人性：管理控制本质上是由人来执行而且主要是对人的行为的控制。

## 五、案例分析

参考答案：1.杜邦的成功表现在以下几点 第一战略的及时调整 在杜邦二世去世后杜邦传统的经营管理秩序几近崩溃三个杜邦堂兄弟用 2000 万美元买下了杜邦公司并重新改组引进了系统管理方式使杜邦公司重获新生这是杜邦在生死关头对经营方式作出的成功战略决策杜邦 19 世纪生产炸药发家 20 世纪以化工产品为主业 21 世纪又定下了向生物科技领域进军的目标在发展方向上把握时代脉搏使公司有了增长点

第二企业组织调整 组织结构的调整是杜邦成功的另一个主要原因从经营委员会成立起由杜邦家族单独控制杜邦公司的局面就宣布结束了新的分权化组织明显地产生了非常好的效果变家族伙伴领导为公司委员会的集体领导是正确的选择最终形成财政集中管理分散的集中与分散相结合的杜邦管理模式是杜邦能健康发展的前提

2.我国家族企业要借鉴杜邦的经验就要建立现代企业制度需要明确的是企业的所有方式和经营方式是可以分离的杜邦家族所有但这并不妨碍它采用现代企业的经营方式而且这是它成功的根本所在在此可结合自己的体会展开论述