

电子科技大学

2007 年攻读硕士学位研究生入学试题

考试科目：411、管理学原理

考试提示：所有答案必须写在答题纸上，做在试卷或草稿纸上无效。

一、判断题（每小题 1 分，共 20 分。对者打✓，错者打 ×）

- 1、人本原理就是以人为中心的管理思想。它认为，使人性得到最完美的发展是现代管理的核心，服务于人是管理的根本目的。
- 2、菲德勒设计 LPC 来测定领导者的领导方式。若低 LPC，趋向于人际关系型的领导方式；若高 LPC，趋向于工作任务型的领导方式。
- 3、在量本利分析法中， C ($C=P-V$) 代表单位产品贡献，全部产品的贡献等于总成本（固定成本+变动成本）时的产量叫保本点。
- 4、在“职务分析与设计”、“部门划分”和“结构的形成”三项工作中，“结构的形成”是组织设计的最基础的工作，因为组织设计的基本任务之一就是设计组织结构图。
- 5、赫茨伯格的双因素理论与马斯洛需求层次理论有很大的相似性。马斯洛的高层需要即赫茨伯格的主要激励因素，而低层次需要则相当于保健因素。
- 6、在计划的形式中，政策是对具体场合和具体情况下，允许或不允许采取某种特定行动的规定，与规则相比，政策的灵活性更大。
- 7、头脑风暴决策方法与德尔菲技术的最大区别在于头脑风暴法要求参与的成员背靠背，互不通气，不在一起讨论、协商，可以有效地激发成员的创造力和想象力。
- 8、随着计算机等信息技术和手段在组织中的广泛应用，管理者能够运用先进技术去获得更多的信息和作出更多的决策。因此，管理的集权化倾向越来越明显，而分权化倾向逐渐减弱。
- 9、企业制度创新的方向是不断调整和优化企业所有者、经营者和劳动者三者之间的关系，使各个方面的权力和利益达到充分的体现，使组织成员的作用得到充分发挥。
- 10、技术在企业经营中的作用决定了技术创新是产品创新的核心和主要内容，其他创新都是围绕着技术创新进行的，而且其成果也最终在技术创新上得到体现。

- 11、决策理论学派的代表人物是赫伯特·西蒙为代表，他们认为管理活动的全部过程都是决策的过程。决策理论学派是以统计学和行为科学作为基础的。
- 12、职责和权限、利益、能力之间的关系遵循等边三角形定理，职责、权限、利益是三角形的三个边，能力是等边三角形的高，根据具体情况，它可以略小于职责。
- 13、在行业竞争分析时，进入扼制价格依赖于入侵者对未来的而不是对现在条件的预期。如果行业现行价格水平低于进入扼制价格，则入侵者预期入侵将有利可图。
- 14、经营单位组合分析法在确定每个经营单位的活动方向时，应综合考虑企业或该经营单位在市场上的相对竞争地位和业务增长情况。业务增长情况决定了企业获取现金的能力和速度。
- 15、风险型决策与不确定型决策相比，风险型决策受决策者个性、风险偏好程度等因素影响更大。
- 16、矩阵式组织的特点决定它主要适合于那些工作内容变动频繁、每项工作的完成需要众多技术知识的组织。
- 17、一般来说，为确定工作报酬提供依据的考评着重于管理人员的技能和潜力，而为人事调整或组织培训而进行的考评则偏向现时的表现。
- 18、管理是建立在合法的、有报酬的和强制性的权力基础上的，而领导更多的是建立在个人影响权和专长权以及模范作用基础上的。
- 19、根据确定控制标准 Z 值的方法，可以将控制过程分为预先控制、现场控制、自适应控制和成果控制。
- 20、非正式沟通的主要功能是传播职工所关心的信息，体现的是职工的个人兴趣与利益，与组织的正式要求无关。

二、单项选择题（每小题 2 分，共 50 分。写出每小题正确答案的代号）

1. 容器制造商、软饮料生产企业和啤酒经销商经常处于（ ）
 - A. 简单和稳定的环境
 - B. 复杂和动态的环境
 - C. 简单和动态的环境
 - D. 复杂和稳定环境
2. 成功履行管理职能最基本的要求是（ ）
 - A. 管理愿望
 - B. 管理能力
 - C. 管理知识
 - D. 管理成效

3. 层次划分主要解决的组织问题是 ()

- A. 横向结构问题
- B. 纵向结构问题
- C. 横向协调问题
- D. 纵向协调问题

4. 通常所说的指挥权是指 ()

- A. 直线职权
- B. 参谋职权
- C. 职能职权
- D. 直线-参谋职权

5. 有利于促进职权分散的情形是 ()

- A. 组织缺乏训练有素的主管人才
- B. 有先进的控制手段可供利用
- C. 组织所处的环境非常成熟且稳定
- D. 高层主管偏好一致性的方针政策

6. 所谓授权, 是指 ()

- A. 在组织设计中, 规定下属管理岗位必要的职责与权限
- B. 在组织调整时, 规定下属管理岗位必要的职责和权限
- C. 领导者将部分处理问题的权力委派给某些下属
- D. 委托代理关系

7. 部门划分最为普遍的一种方法是 ()

- A. 按产品划分
- B. 按职能划分
- C. 按地区划分
- D. 按服务对象划分

8. 从某种意义上讲, 组织就是一个信息沟通网络, 处在这个信息网络中心并对网络的畅通有责任的人是 ()

- A. 高层管理者
- B. 信息系统管理员
- C. 一线员工
- D. 主管人员

9. 在整个网络中, 使信息经过层层传递、筛选后, 容易出现失真沟通形态的是 ()

- A. 链式沟通
- B. 环式沟通
- C. 全通道式沟通
- D. 轮式沟通

10. 组织中主管人员监督管辖其直接下属的人数越是适当, 就越是能保证组织的有效运行, 这体现了组织工作的 ()

- A. 目标统一原理
- B. 责权一致原理
- C. 管理宽度原理
- D. 集权与分权相结合的原理

11. 六西格玛管理最早起源于 ()

- A. 美国摩托罗拉公司
- B. 美国通用汽车公司
- C. 德国大众公司
- D. 日本松下公司

12. 霍桑试验分为四个阶段，得出“任何一位员工的工作成绩都要受到周围环境的影响”的结论的阶段是（ ）
- A. 电话线圈装配工试验
B. 继电器装配室试验
C. 工厂照明试验
D. 大规模的访问与普查
13. 某卷烟生产企业新近并购了本省最大的烟丝生产企业，这种战略通常称为（ ）
- A. 前向一体化
B. 后向一体化
C. 横向一体化
D. 横向多元经营
14. 认为“有效的领导者以他们特殊的领导作风区别于那些不成功的领导者”的领导理论是（ ）
- A. 领导环境理论
B. 领导权变理论
C. 领导行为理论
D. 领导性格理论
15. 在进行口头传递信息时，每传达一次大概要损失信息的（ ）
- A. 20% B. 30% C. 40% D. 50%
16. 有关财务比率的下列表述不正确的是（ ）
- A. 营业利润率是衡量企业营业净收入获取盈利能力的指标
B. 流动比率又称为“酸性试验率”
C. 资本金利用率是分析企业资本金利用效果的出发点和归宿
D. 存货周转率可以用来衡量企业存货的管理效率
17. 被称为“斯隆模型”的组织结构是（ ）
- A. 直线型组织结构
B. 事业部制组织结构
C. 职能型组织结构
D. 矩阵结构
18. 玛莎是一个英国服装企业的品牌。该企业在开发产品时坚持高质量、体现个性化色彩的原则。在营销理念上，主要是通过专卖店的方式进行销售，而且销售人员都经过专门的培训，要求他们掌握销售的技巧并树立为顾客服务的理念和行为准则。根据以上信息，你认为这个品牌产品战略是（ ）
- A. 总成本领先战略
B. 多样化战略
C. 目标集中化战略
D. 差异化战略

19. 从增加员工对工作的自主性和责任心的角度, 使其体验工作的内在意义、挑战性和责任感的职位设计思想是 ()

- A. 职位扩大化 B. 职位划分 C. 职能轮换 D. 职位丰富化

20. 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。几位管理专业学生以这家公司为例, 讨论起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? ()

- 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。

21. 一个主管者发现提高 10% 的工资会提高雇员的士气, 而且这样做会提高产品的销售价格, 反过来又会损害消费者的接受能力, 从而损伤企业获得成功的长远机遇。上述这段描述主要体现了这个主管哪方面的技能? ()

- A. 技术技能 B. 概念技能 C. 人际关系技能 D. B 和 C

22. 下表是 A 家电生产企业在竞争对手 B 企业三种不同反击行为下的收益状态。如果企业的决策者采用“最大后悔值”最小化原则, 他将会选择哪一个方案 ()

A 企业的方案	B 企业的反应		
	B1	B2	B3
A1	13	14	11
A2	9	15	18
A3	24	21	15
A4	18	14	28

- A. A1 方案 B. A2 方案 C. A3 方案 D. A4 方案

23. 小王有 4 万元, 投资 A、B 两个项目。投资 A 项目有 60% 的机会得到 12 万元的回报, 同时也有 40% 的可能性亏损 4 万元。投资 B 项目可无风险地获得 7.5 万元的收益。小王在决策投资 A、B 两个项目时, 他选择 A 项目。下列说法正确的是 ()

- A. 小王对未来的收益状况做出了明确的估计, 但做出了错误的决策。
B. 小王对每种方案的未来收益期望值做出的估计, 因此做出了错误的决策。
C. 小王为了获得 12 万元而愿意冒大的风险。 D. 小王是一个风险规避者。

24. 强强公司原是一家以生产经营床上用品为主的大型企业。该公司生产的床单和枕巾从 60 年代开始就受到欢迎，但近年来效益持续下滑。据分析，困扰公司高层领导的问题主要是：公司主要产品的市场需求发生了重大变化；公司在产品开发、制造、销售等环节中存在严重的沟通障碍；对主要竞争者的行为缺乏有效的反应。据此，公司高层管理部门当前首先应该采取的措施为（ ）

- A. 重新明确公司业务定位 B. 进行组织机构调整
C. 加强公司产品开发能力 D. 加强人力资源管理

25. A 公司改善了李强的办公室条件，李强的工作积极性和主动性并没有提高，不久李强接到了一项具有挑战性任务，他工作特别卖力。这可运用哪一种激励理论来解释？（ ）

- A. 期望理论 B. 公平理论 C. 双因素理论 D. 强化理论

三、论述题（每小题 9 分，共 54 分）

1、你如何理解“管理既是一门科学，又是一门艺术”这句话？它对管理实际工作有何意义？

2、试分析泰勒科学管理理论与法约尔一般管理理论在对管理研究的着眼点、研究内容及在管理哲学层面上对“人”的理解等方面有何异同？

3、世界经济正在进入信息化时代，你如何理解信息就是财富，就是竞争力？

4、“任何设计得再完美的组织，在运行了一段时间以后也都必须进行变革”，这一判断是否正确，为什么？

5、“棍棒下面出孝子”在管理上有什么片面性？“软硬兼施”在管理上有什么合理性？用有关管理理论分析。

6、为什么说“控制与计划是一对孪生兄弟”？

四、案例分析题（每小题 13 分，共 26 分）

案例一：克莱斯勒面临的问题

在 20 世纪 80 年代，李·艾珂卡因拯救濒临破产美国汽车巨头之一克莱斯勒公司而名声鹊起。今天，克莱斯勒公司又面临另外一场挑战：在过热的竞争和预测到的世界汽车产业生产能力过剩的环境中求生存。为了度过这场危机并再次成功地进行竞争，克莱斯勒不得不先解决以下问题：

首先，世界汽车产业的生产能力过剩，意味着所有汽车制造商都将竭尽全力保持或增加它们的市场份额。美国的汽车公司要靠增加投资来提高效率，日本的汽车制造商也不断在美国建厂。欧洲和韩国的厂商也想增加他们在美国的市场份额。艾珂卡承认，需要对某些车型削价，为此，他运用打折扣和其他激励手段来吸引消费者进入克莱斯勒的汽车陈列室。可是，艾珂卡和克莱斯勒也认为，价格是唯—得到更多买主的方法。但从长期性来看，这不是最好方法。克莱斯勒必须解决的第二个问题是改进它产生汽车的质量和性能。艾珂卡承认，把注意力过分集中在市场营销和财务方面，而把产品开发拱手让给了其他厂家是不好的。还认识到，必须重视向消费者提出的售后服务的高质量。艾珂卡的第三个问题是把美国汽车公司（AMC）和克莱斯勒的运作结合起来。兼并美国汽车公司意味着克莱斯勒要解雇许多员工，这包括蓝领工人和白领阶层。剩余的员工对这种解雇的态度从愤怒到担心，这给克莱斯勒的管理产生巨大的压力；难以和劳工方面密切合作、回避骚乱，确保汽车质量和劳动生产率。

为了生存，克莱斯勒承认，公司各级管理人员和设计、营销、工程和生产方面员工应通力协作，以团队形式开发和制造与消费者的需要相匹配的质量产品。克莱斯勒的未来还要以提高效率为基础。今天，克莱斯勒一直注重降低成本、提高质量并靠团队合作的方式提高产品开发的速度，并发展与供应商、消费者的更好关系。在其他方面，艾珂卡要求供应商提供降低成本的建议——他已收到上千条这样的提议。艾珂卡说，降低成本的关键的“让全部 1 万名员工都谈降低成本”。

艾珂卡现已从克莱斯勒公司总裁的职位退休。有些分析家开始预见克莱斯勒的艰难时光。但一位现任主管却说，克莱斯勒有一项大优势：它从前有过一次危机，却度过了危机并生存下来，所以，克莱斯勒能够向过去学到宝贵的东西。

问题：（1）如何用当代管理学方法解决克莱斯勒面临的问题？

（2）如何用权变管理的思想解决克莱斯勒面临的问题？

（3）克莱斯勒在今天该怎么做？

案例二：激励的困境

赵林是某汽车零件制造厂的副厂长，分管生产。一个月前，他为了搞好生产，掌握第一手资料，就到第一车间甲班去蹲点调查。一个星期后，他发现由于奖金太底，工人的劳动积极性不高，所以每天产量多的工人生产二十几只零件，少的只生产十几只。

赵林和厂长等负责人商量后，决定搞个定额奖励试点，规定每天每人以生产 20 只零件为标准，超过 20 只零件后，每多生产一只零件奖励 2 元。奖励方法实施后，全班二十三个人都超额完成任务，最少的每天生产 29 只零件，最多的每天生产 42 只零件。这样一来，工人的奖金额普遍超过了工资额，使其他班、其他车间的工人十分不满。

为了平息工人的不满情绪，他们又修改了奖励标准，每天的工作定额为 30 只零件，每超过定额一只零件奖励 2 元。这样一来，全班平均每天只生产维持 33 只左右，最多的人不超过 35 只，赵林观察后发现，工人并没有投入全生产，在离下班还有一个半小时左右，只要 30 只任务完成，他们就开始休息了。他不知道应如何进一步调动工人的积极性。

请据此回答下列问题：

- (1) 赵林在激励员工时有哪些不妥之处？为什么？
- (2) 你认为如何能做到有效的激励？