

华南理工大学
2006 年攻读硕士学位研究生入学考试试卷

（试卷上做答无效，请在答题纸上做答，试后本卷必须与答题纸一同交回）

科目名称：管理学

适用专业：管理科学与工程 企业管理 技术经济及管理

共 页

一、选择题

（限单项选择，写下题号以及正确答案的代号，每题占 2 分，共 20 分）

- 1、下列哪一类需要没有在马斯洛的需要层次理论中列出
A. 安全需要 B. 心理需要 C. 自我实现需要 D. 尊重的需要
- 2、如果你是公司的总经理，当企业出现以下几件事需要做出决策时，你将把主要精力放在哪件事上
A. 原材料采购 B. 资金的安排
C. 组织结构的调整 D. 生产计划的制定
- 3、现代企业中设置“利润中心”、“成本中心”或者“预算中心”的目的，都是为了达到以下哪个管理的目标？
A. 集中控制 B. 信息沟通 C. 统一指挥 D. 分权
- 4、种庄稼需要水，但这一地区近年老不下雨，怎么办？一种办法是灌溉，以补天不下雨的不足。另一办法是改种耐旱作物，使所种作物与环境相适应。这两种措施分别是：
A. 纠正偏差和调整计划 B. 调整计划和纠正偏差
C. 反馈控制和前馈控制 D. 前馈控制和反馈控制
- 5、以下何种情况表明该主管人员对下属授权的程度较充分：
A. 去了解这个问题，把事实告诉我，由我来决定做什么
B. 采取行动，让我知道你在做什么，同时也让我知道事情的结果。要是行动不成功的话，务必与我联系
C. 让我知道你打算做什么，待我同意后对，开始行动
D. 提出各种可行的行动方案，由我来选择采取何种行动
- 6、在企业中，财务主管与财会人员之间的职权关系是：
A. 直线关系
B. 参谋关系
C. 既是直线关系又是参谋关系
D. 都不是
- 7、中国有句古语：“将在外，君命有所不受”。你认为对于这句话当中反映的管理观念应如何评价？
A. 这种提法不符和现代管理思想，因为容易导致失控
B. 这种管理思路是一种放任式的领导方式
C. 这样做的目的是为了锻炼将军在外作战的能力
D. 这种提法反映了集权和分权的一个正确的观念
- 8、控制就是事情按计划进行。为此需要在企业中建立信息反馈机制，监控是否存在偏差。发现偏差后，有人提倡“消灭偏差”，对这种提法你如何看待？
A. 这种提法是正确的，只有消灭了偏差才能确保计划的顺利实现
B. 这种提法是错误的，如果要完全消灭偏差成本太高了
C. 这种提法是错误的，应该允许偏差的存在，只有超出控制标准的偏差才进行纠偏
D. 以上提法都不正确

9、假如你是一家企业的经理，发现近来企业的各项工作开展都没有创业阶段时的有声有色，经调查发现员工没有不满情绪，但对工作并不满意，为此，你认为可以采取以下哪项措施？

- A. 给工人提供更多的升迁机会
- B. 改善工人的工作条件
- C. 增加工人的工资
- D. 以上均不可行

10、销售部经理说：“我们的销售队伍在竞争对手中是实力最强大的，要不是我们的产品缺乏多样性、不能及时满足消费者需要，我们的销售业绩也不会这么差。”生产部经理说：“一流的熟练技术工人完全被缺乏想象力的产品设计局限了。”研发部经理打断说：“创新思维凝结出的高科技含量的产品葬送在单调乏味而又机械的低产出生产线上。”上述谈话揭示该企业在组织上存在什么严重问题：

- A. 各部门经理的论述都有道理，只是态度过于强硬
- B. 各部门经理对各自角色及其在组织中的作用定位不清晰
- C. 各部门经理过于强调本部门工作的重要性
- D. 各部门经理对组织内各项职能的分工合作缺乏客观而准确的认识

二、判断题

（要求判断正误并扼要说明判断依据。认为对的在括号内打“√”，错的打“×”。判断正误各占 1 分，判断依据各占 3 分，共 20 分。若判断出错则该小题不计分）

1、管理主体必须具备一定的能力才可能完成管理过程，这种应具备的能力不是单一的能力而是各种能力的一个集合，是具有多种功能、多个层次的综合体，其内在构造可分为三个层次。其中核心能力突出表现为创新能力。

判断依据：

2、基层管理者主要从事业务决策，中层管理者主要从事管理决策，高层管理者主要从事战略决策。因此，基层管理者与战略决策没有关系。

判断依据：

3、激励过程理论侧重从组织目标与个人目标相关联的角度，研究激励实现的基本过程和机制。主要有弗罗姆(佛隆)的期望理论与波特和劳勒的激励模型。

判断依据：

4、既然企业需要管理，则管理成本是企业的总成本，而管理效率则是企业的总效率。

判断依据：

5、群体凝聚力强未必对组织有利。

判断依据：

三、简述题（有所阐述但不展开。每题占 10 分，共 40 分）

1、试比较经济人假设与社会人假设，经济人假设适合当前我国的企业管理吗？

2、试述评组织结构类型及其相应的管理效率。

3、流程再造的概念和步骤，如何有效地实现流程再造？

4、现代企业制度为何突出强调产权清晰？这与企业的管理效率有何关系？

四、论述题

(有针对性地展开论述，酌情联系实际。限选答一题，占 30 分；多答者按第一题给分)

- 1、人人需要激励，激励理论又有多种，试就如何有效地激励员工，论述激励理论在企业管理中的应用。
- 2、影响组织结构的因素有哪些？试就组织结构的内外影响因素，论述组织如何有效地回应动态环境的冲击。

五、案例分析题

(要求以事实为据，予以合理解释。限选答一题，占 40 分；多答者按第一题给分)

1、案例 银行企业的组织结构调整

从 20 世纪 80 年代初开始，由于联邦政府放松了对银行业产品和地理区域的管制，美国各银行企业的经营环境都发生了很大的变化，银行和金融服务中不断增强的竞争，以及迅猛发展的技术进步，都迫使各家银行改变经营战略，以实现利润和增长的双重目标。

由于激烈竞争的缘故，存款与贷款之间的价值差缩小了，银行不能再通过简单地增加一笔存款或贷款而提高其利润水平。发放更多的新贷款也许只是为了维持存贷平衡，因为低质的贷款正变成坏账，使贷款损失猛增。一些银行并没有及时地意识到，为盈利而展开竞争，避免破产。它们不得不在金融服务行业的经营领域中寻得一席之地；它们必须着眼于总利润，而不能简单地看贷款额的增长幅度。

这些变化迫使许多银行从经营战略的角度得出结论：组织需要更少的集权，更多地关注顾客需要，而且应与市场保持更紧密的联系；必须确定出能获利的产品市场领域，并在企业内组织专门的队伍，为那些能带来高利润的顾客提供营销服务。

结果，从 20 世纪 80 年代以来，许多商业银行便开始重组，从职能型结构转变成按顾客类型和需要进行组织的事业部体制。这些银行中很大一部分都由一般经理(即与职能经理相对应的“总经理”)来领导各个事业部，事业部经理是直接为某一特定顾客群提供服务的销售和营业人员。这些经理现在要为事业部的盈利和资产回报负责，而这也将在他们的个人收入上得到反映。

确定了向事业部型和顾客驱动型结构转变的目标以后，各银行的领导者们便着手考虑如何变革组织结构，以便将可能发生的混乱减少到最低限度，同时又要获得各类群体员工的大力支持。因为所拟定的组织变革方案正使企业中的大多数员工感到某种精神上的不适应和利益上的受损害，所以，成功的组织变革就必须考虑采取一些对策和办法来克服阻力，使企业的员工了解自己应该为变革做些什么，并置身于这一变革行列中，推动变革的顺利实施。

银行业的许多领导者认为，他们所涉及的组织变革问题需要自己投入尽可能多的时间。问题是如此重要，使得银行业的领导者们必须采取一种教育的策略，促进高层管理人员和一般员工都充分认识干扰企业运营的问题的严重性和紧迫性，只有这样，组织变革才会有成功的可能，而这种教育和认识，自然地会引导企业采取参与的变革策略。

有些银行还聘请了外部顾问担任他们的变革推动人。这些顾问人员在仔细审查变革计划时，常会问及高层管理人员一些平时难得考虑到的问题。顾问人员的“局外者”身分，使得他们能脱身于对企业持续运行看来似乎相当紧要的日常琐碎事务之外，看清企业所面临问题的本质。另外，顾问人员可以从高层领导者的合法权利中，以及他们自身在该领域的专家权利中，取得某种权威来推动变革的进程。

在许多银行企业中，高层管理人员通常要花费两年时间与顾问人员和内部委员会仔细商讨诸如银行要在哪些领域开展经营，如何照此要求设立组织结构，以及如何企业中尽快、尽可能有效地推进所需要的组织变革等等问题。

两年以后，各组织层次的管理人员对企业重新确定的经营方针、经营领域、经营成功的关键因素以及将来需要采取的行动方案等都获得了较为全面的了解。这样，每个人都做好了变革的准备，并在激励之下去推行组织结构、管理系统和管理风格等方面所需的变革。

采取教育和鼓励参与策略的银行领导们发现，这些变革发动方式不仅有利于产生更好的决策，同时也有利于顺利地执行这些决策。因为投身其中的人们，都对竞争对手、市场顾客、银行自身的文化和运营能力等有了更好的了解。企业一旦作出了变革的决策，实际负责执行变革决策的管理人员乃至一般员工，他们已经是变革队伍中的一员，已经得到良好的激励去做所需要做的事情。

尽管如此，当高层和中层管理人员开始将已达成共识的变革付诸实践的时候，他们中的许多人才发现，要让守旧的管理

人员和一般员工改变其态度和行为并不容易。为使预想的变革得到理解、信任和执行，密切沟通、仔细调整作业流程及建立起有效的激励机制，就变得日益重要了。

文化是许多银行变革中的一个最大阻碍力量。这些银行的员工们已习惯地认为，他们工作的目的是为了更好地生活，他们工作的时间只能严格地从早上 9 点到下午 5 点。辞退，对他们来说是件新鲜而不受欢迎的事。

负责贷款业务的经理们，历年来一直被鼓励去扩展他们的贷款业务，但现在却被要求作出调整，要设法在银行的每一类金融服务项目上都尽可能与每一位顾客保持良好的关系。

银行员工们已经习惯于以资历和工作时间计付报酬，或者实行直接薪金制。而现在，许多人都要根据其营业和对银行利润的贡献来计付报酬。

银行业的领导者们深深地感到，组织变革的成功不仅依赖于正确的组织设计方案的选定，更取决于他们对组织变革过程的一种卓有成效的管理和领导能力。组织变革是一件极为重要，但又不那么轻而易举的事情。

提示问题：

- 1、20 世纪 80 年代后，银行业遇到了什么问题？
- 2、你认为银行业应该进行怎样的组织变革以适应新的形势？
- 3、银行业的组织变革会有哪些阻力？如何消除？

2、案例 哪种领导类型更有效

ABC 公司是一家中等规模的汽车配件生产集团。最近，董事长对该公司的三个重要部门经理进行了一次有关领导类型的调查。

1、张经理

张经理对他的部门的产出感到自豪。他总是强调对生产过程、出产量控制的必要性，坚持下属人员必须很好地理解生产指令以便迅速、完整、准确地执行。当张经理遇到小问题时，他总是会放手交给下级去处理；当问题很严重时，他则委派几个有能力的下属人员去解决问题。通常情况下，他只是大致规定下属人员的工作方针、完成怎样的报告及完成期限。张经理认为只有这样才能更好地合作，避免重复工作。

张经理认为，对下属人员采取敬而远之的态度对一个经理来说是最好的行为方式，所谓的“亲密无间”会松懈纪律。他不主张公开谴责或表扬某个员工，他相信每一个下属人员都有自知之明。

据张经理说，在管理中的最大问题是下级不愿意主动接受责任。他讲到，他的下属人员可以有机会做更多事情，但他们并不是很努力地去做。

张经理表示不能理解以前他的下属人员如何能与一个毫无能力的前任经理相处，张经理说，他的上司对他们部门现在的工作运转情况非常满意。

2、鲍经理

鲍经理认为，每个员工都有人权，他认为同管理者有义务和责任去满足员工需要的观点。他常为他的员工做一些小事，如给员工两张艺术展览的入场券等。他认为，每张门票才几块钱，但对员工和他的妻子来说得到的却远远超过这几块钱，因为它代表的是对员工过去几个月工作的肯定。

他认为张经理的管理方式过于死板，张经理的员工也许并不那么满意，但除了忍耐别无他法。

鲍经理说，他已经意识到在管理中存在不利因素，但这大都是由于生产压力造成的。他的想法是一个友好的、粗线条的管理方式对待员工。他承认，尽管在生产效率上不如其他部门，但他相信他的雇员有高度的忠诚与士气，并坚信他们会因为他的开朗而努力工作。

3、陈经理

陈经理说他面临的基本问题是与其他部门的职责分工不清。他认为，上级领导将不属于他们的任务都安排在他的部门，似乎上级并不清楚这些工作应该由谁做。

陈经理承认他没有提出异议，因为那样做会使其他部门的经理产生反感。他们把陈经理看成是朋友，而陈经理却不这样认为。

陈经理认为，纪律就是使每个员工不停地工作，并预测各种问题的发生。作为一个好的管理者，他没有时间像鲍经理那样紧握每一个员工的手，告诉他们正从事一项伟大的工作。他相信，如果一个经理声称为了决定将来的提薪与晋职而对员工的工作进行考核，那么，员工则会更多地考虑他们自己，由此而产生很多问题。

陈经理主张，一旦给一个员工分配了工作，就应该让他以自己的方式去做，取消工作检查。他相信大多数员工知道自己把工作做得怎么样。

如果说存在的问题，那就是他的工作范围和职责在生产过程中发生的混淆。陈经理的确想过，希望公司领导听听他对某些工作的意见。然而，他并不能保证这样做不会引起风波而使情况有所改变。他说他正在考虑这些问题。

提示问题：

1、请分析这三个部门经理各自采取的是什么领导方式？这些模式都是建立在怎样的假设基础上的？试预测这些模式将产生什么结果？

2、是否每一种领导方式在特定的环境下都有效？为什么？