

武汉科技大学

2005 年硕士研究生入学考试试题参考答案

考试科目及代码：管理学原理 共 5 页

说明：1. 适用招生专业：机械制造及其自动化

2. 答题内容写在答题纸上，写在试卷或草稿纸上一律无效。

一. 名词解释（24 分，每小题 3 分。）

1. 等级链：在管理机构中，从最高一级到最低一级建立关系明确的职权等级系列。
2. 滚动计划：一种编制具有灵活性、能够适应环境变化的长期计划方法。
3. 零基预算：在每个预算年度开始，将所有还在进行的管理活动都看作重新开始，根据组织的目标，重新审查每项活动对实现组织目标的意义和效果，并在成本——效益的基础上，重新排各项管理活动的优先次序。
4. 经验学派：主张通过分析经验（案例）来研究管理问题。
5. 程序化决策：决策可以程序化到呈现出重复和例行的状态以及制定出一套处理这些决策的固定程序，以致当它出现时，不需要再进行重复处理。
6. 管理宽度：一个管理者所能直接指挥和监督下属的人数。
7. 团队：执行相互依存的任务以完成共同使命的群体。
8. 授权：管理者将自己的部分决策权或工作负担转授给下属的过程。

二. 单项选择题（30 分，每小题 2 分。）

AAABC ACCBC BDBBD

三. 判断正误题（30 分，每小题 2 分。正确的打“√”，错误的打“×”）

√ × × √ × × √ √ × √ √ × × × ×

四. 简答题（每题 6 分，共 36 分）

1. 简述波特的三种竞争战略及其主导思想。
 - (1) 总成本领先：低成本取得行业的领先地位。可以建立大规模的高效生产设施，尽量压缩各项管理费用等。
 - (2) 差异化：在行业中别具一格，具有独特性，形成差别竞争优势。如技术的独创性，服务的别具一格等。
 - (3) 集中化（专一化）：针对某个特殊的细分市场或某一种特殊的产品，形

成自己的优势，从而在某一方面或某一点上超过那些有较宽业务范围的竞争对手

2. 组织变革的领域有那些？

- (1) 结构：组织的职权关系、协作机制、集权程度、职位设计和管理宽度等
- (2) 技术：工作的流程、方法、设备和设施的改变
- (3) 人员：员工的工作态度、期望、任职和行为的改变。

3. 以五人群体为例，正式沟通形态有那些？并比较其沟通的速度和正确性。

	速度	正确性	
(1) 链式：	适中	高	
(2) 环式：	慢	低	
(3) Y 式：	快	较高	
(4) 轮式：	快	较高	(简单任务)
	慢	低	(复杂任务)
(5) 全通道式：	快	适中	

4. 简述事业部制的优缺点。

优点：

- (1) 每个事业部有自己的产品和市场。
- (2) 有利于集权和分权
- (3) 有利于培养企业后备人才
- (4) 事业部是利润中心，可以有效考核，并且责、权、利对等容易实现

缺点：

- (1) 每个事业部有自己的完整的职能机构，从整个公司看，机构重复，人员较多，费用多。
- (2) 每个事业部也会形成不利于公司的竞争如在某一地区的内耗，并不易协调。
- (3) 失去深度竞争和专门化。

5. 试说明人员配备的系统过程。

- (1) 所需人员的数量和种类；当前人才储备
- (2) 当需要〈储备——调整
当需要〉储备——补充，转 (3)

- (3) 外部来源和内部来源
- (4) 招募、选拔、提升和调动
- (5) 培训/培养；考评/职业生涯规划

6. 简述几种常用的财务分析比率。

- (1) 资本金利用率
- (2) 销售利用率
- (3) 成本费用比率
- (4) 资产负债率
- (5) 流动比率
- (6) 速动比率
- (7) 应收帐款周转率
- (8) 存货周转率

五. 论述题（15 分）

试论述从古典管理理论到现代管理理论的发展历程。

1. 科学管理理论

泰罗提出“科学管理”理论，前提是人是“经济人” 1)、科学管理的中心问题：提高效率。即确定一个工人合理的日工作量——工作定额原理 2)、为了提高劳动生产率必须为工作挑选“一流工人” 泰罗认为：健全的人事管理的“基本原则”，应该是使工人的能力与工作相配合，管理当局的责任在于为雇员找到最合适的工作，培养他成为一流工人，并激励他尽最大的努力来工作。3)、使工人掌握标准化的操作方法：使用标准化的工具、机器和材料，并使作业环境标准化——标准化的原理 4)、实行刺激性的计件工资报酬制度。另外亨利·甘特和吉尔布雷斯夫妇等也对这一理论产生重要影响。而法约尔的重要贡献在于管理过程方面。

2. 行为科学理论
梅约及其霍桑试验是行为科学理论代表和经典事件。其主要观点有：1) 工人是“社会人”，而不是单纯追求金钱收入的“经济人”。它肯定了人的社会性和复杂性，工人并不是追求金钱收入，他们还追求人与人之间的友情、安全感、归属感和受人尊重等。

2) 新型的领导在于通过对职工“满足度”的增加，来提高工人的士气，从而达到提高生产效率的目的。

3) 企业中除了正式组织之外，还存在非正式组织。它是影响劳动生产率的重要因素。

3. 管理科学理论

“管理科学”又称为管理中的“数量学派”、“运筹学派”。它的特点：以系统的观点，运用数学、统计学的方法和电子计算机的技术，为现代管理的决策提供科学依据，通过计划与控制，以解决各项生产和经营问题。

代表人物：伯法（Buffa）美国研究管理学和现代管理方法的著名学者

布莱克特（Blackett）英国杰出的物理学家

管理科学理论的主要内容：包括有运筹学、系统分析、决策科学化三个方面。

在以上三方面形成了八大流派。

4. 系统管理理论

应用系统理论的范畴、原理，全面分析和研究企业和其他组织的管理活动和管理过程，重视对组织结构和模式的分析，并建立起系统模型以便于分析。

代表人物：卡斯特（F·E·Kast）、罗森茨威克（J·E·Rosenzweig） 约翰逊（R·A·Johnson）

理论要点：（1）企业是由人、物资、机器和其他资源在一定的目标下组成的一体化系统，它的成长和发展同时受到这些组成要素的影响，在这些要素的相互关系中，人是主体，其他要素则是被动的。（2）企业是一个由许多子系统组成、开放的社会技术系统。企业是社会这个大系统中的一个子系统，它受到周围环境（顾客、竞争者、供货者、政府等）的影响，也同时影响环境，也只有在相互影响中才能达到平衡。

5. 权变管理理论

此理论是二十世纪七十年代在美国形成的一种管理理论。该理论的核心是：力图研究组织的各子系统内部和各子系统之间的相互联系，以及组织和它所处的环境之间的联系，并确定各种变数的关系类型和结构类型。它强调在管理中要根据组织所处的内外部条件随机应变，针对不同的具体条件寻求不同的最合适的管理模式、方案或方法。

代表人物：卢桑斯（F·Luthans）1976年“管理导论：一种权变学”

六. 案例分析题（15分）

根据以上案例回答并分析如下：

（1）作为企业一名高层管理者，他的主要工作是什么？

作为一个高层管理者，他的管理对象不是面面俱到，也不是进行一般程序化的管理，而在于进行非程序化的、例外的、战略性管理。其主要工作是抓企业的重大问题，如企业发展方向、战略，生产经营中的突发问题，部门之间的关系协调等问题，一句话，主要是抓部下解决不了或无力解决的重大问题，只有这样，才能调动各方面的积极性，才能促使企业的长足发展。

(2) 认为王经理的领导和管理能力如何？为什么？

不适应这样一个岗位工作。王经理的领导和管理方面至少缺乏：

(A) 战略思维：企业的高层管理者应抓组织的全局性、方向性及涉及与目标有关的重大方针等问题。在这些方面应多花时间。

(B) 授权艺术，企业的高层管理者应学会放权，凡下属可做的事，应授权下属去做，并且一经授权，就不要再去插手，即要坚持“例外原则”和“授权原则”。然而，王经理几乎大事小事都包揽无余，结果既累坏了自己，又使下级憋气，直接影响到良好的组织心理气氛和高昂士气的形成，企业还谈何活力？！

(C) 沟通艺术，管理者要善于及时了解被管理者的反应、感受，即开展双向沟通交流。本案例中的王经理整天被繁杂的事务所“淹没”，哪还有时间和精力与下属沟通呢？

(D) 用人艺术，管理者不能孤军奋战，而应取得下属的合作和支持，要善于调动下属，发挥他们的主动性、积极性和创造性，和自己一道实现组织的目标。优秀的管理者在用人方面要坚持“用人不疑”，只有这样，被管理者才会以实际行动表示你对他的信任，使其尊重和自我实现的需求得到满足，从而激发其工作动力。然而，案例中的王经理却过于“用人多疑”。

(3) 如果你是大华公司的员工，可以应用什么管理学方面的原理和方法帮助公司改善这种状况？

可以针对以上问题改进。