

武汉科技大学  
2007 年硕士研究生入学考试试题  
管理学原理 I (422) 标准答案

一、选择题 (以下各小题均有四个备选答案, 其中只有一个是符合题意的, 请将正确答案选出, 只需填写所选项前的字母即可。每小题 2 分, 共 30 分)

1. C      2. C      3. D      4. A      5. B      6. B      7. D      8. A      9. A      10. D  
11. D      12. C      13. C      14. B      15. B

二、填空题 (每小题 2 分, 共 20 分)

1. 战略管理      2. 整体性原则      3. 决策      4. 目标管理      5. 现场控制  
6. 集权、分权      7. 期望理论      8. 人员配备      9. 下行沟通      10. 博弈论

三、简答题 (每小题 7 分, 共 70 分)

1. 简述人际关系学说的主要观点。

答: 人际关系学说的主要观点是: (1) 企业的职工是“社会人”; (2) 满足工人的社会欲望, 提高工人的士气是提高生产效率的关键; (3) 企业中存在着非正式组织; (4) 企业应采用新型的领导方法。

2. 简述组织设计的任务、依据与原则。

答: 组织设计的任务是建立组织结构和明确组织内部的相互关系, 提供组织结构图和职务说明书。组织设计的依据是: (1) 战略; (2) 环境; (3) 技术; (4) 规模与组织所处的发展阶段。组织设计的基本原则是: (1) 因事设职与因人设职相结合; (2) 权责对等; (3) 命令统一。

3. 简述经营单位组合分析法。

答: 经营单位组合分析法是由美国波士顿咨询公司首先提出来的, 他们认为大部分公司都有两个以上的经营单位, 每个经营单位都有相互区别的产品——市场片, 公司应该为每个经营单位分别确定经营方向。这种分析方法主张, 在确定各个经营单位的活动方向时, 应考虑到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。相对竞争地位往往反映为企业的市场占有率, 它决定了企业获取现金的能力和速度, 因为较高的市场占有率可以带来较高的销售量和销售利润, 从而能使企业得到较多的现金流量。业务增长率对经营方向选择的影响是双重的: (1) 它有利于市场占有率的扩大, 因为在稳定的行业中, 企业产品销售量的增加往往来自竞争对手市场份额的缩小; (2) 它决定着投资机会的大小, 因为业务增长迅速可以使企业迅速收回投资, 并为取得投资报酬提供了有利机会。根据这两种标准, 可以把企业的经营单位分成“金牛”、“明星”、“幼童”、“瘦狗”四种不同类型。企业应根据各种类型的不同特征, 选择相应的经营方向和活动方案。利用经营单位组合分析法确定经营方向时, 其步骤为: (1) 把公司分成不同的经营单位; (2) 计算每一单位的市场占有率和业务增长率; (3) 根据在企业中占有资产的多少来衡量各经营单位的相对规模; (4) 绘制公司的整体经营组合图; (5) 根据每一单位在图中的位置, 确定应选择的经营方向。

4. 简述领导的含义及其作用。

答: 领导是指指挥或带领、引导或鼓励追随者为实现目标而努力的过程。这个定义包括着下面几个要素: (1) 领导者必须有追随者, 没有追随者的领导者谈不上是一个领导者;

(2)领导者拥有影响追随者的能力,这些能力包括由组织赋予领导者的职位和权力,也包括领导者个人所具有的影响力;(3)领导的目的是通过影响力来影响人们心甘情愿地努力达到组织的目标。具体而言,在带领、引导和鼓舞部下为实现组织目标而努力的过程中,领导者要发挥如下的作用:(1)指挥作用;(2)协调作用;(3)激励作用。

5. 简述学习型组织的概念及其特点。

答:学习型组织是指由于所有组织成员都积极参与与工作有关问题的识别与解决,从而使组织形成持续适应和变革能力的一种组织。学习型组织具有以下特点:(1)自我管理;(2)确保实现信息共享;(3)领导者参与;(4)建立共同愿景。

6. 简述组织变革的概念及类型。

答:组织变革是指由于环境的变化使得原有的组织系统,包括组织结构、职权层次、指挥和信息系统不再合适,组织为求得生存而在组织技术、结构、人员等方面做出的变化。按照不同的划分标准,可以将组织变革划分为不同的类型。组织变革按其产生的可预见性可以划分为主动性变革和被动性变革两种类型;按照变革的内容划分,变革可以分为结构变革、技术变革、人员变革和组织文化变革等四种类型;按照变革对组织的影响程度,可以将变革划分为渐进性变革和根本性变革两种类型。

7. 简述控制工作中的控制关键点原理。

答:控制关键点原理是控制工作的一条重要原理。这条原理可以表述为,为了进行有效控制,需要特别注意在根据各种计划来衡量工作成效时有关键意义的那些因素。对一个主管人员来说,随时注意计划执行情况的每一个细节,通常是浪费时间精力和没有必要的。他们应当也只能将注意力集中于计划执行中的一些主要影响因素上。事实上,控制住了关键点,也就控制住了全局。

8. 简述“自我实现人”假设。

答:“自我实现人”是美国著名心理学家马斯洛提出的。所谓自我实现指的是:“人都需要发挥自己的潜力,表现自己的才能,只有人的潜力充分发挥出来,人的才能充分表现出来,人才会感到最大满足”。麦格雷戈总结并归纳了马斯洛的思想,提出了Y理论,对人的假设可概括为以下几点:(1)一般人都是勤奋的,如果环境条件有利,工作就如同游戏或休息一样轻松;(2)控制和惩罚不是实现组织目标的惟一手段,人们在执行任务中能够自我指导和自我控制;(3)适当的条件下,一般人不仅会接受某种职责,而且还会主动寻求某种职责;(4)大多数人而不是少数人,在解决组织的困难问题时,都能发挥出高度的想像力、聪明才智和创造性;(5)有自我满足和自我实现需求的人往往以达到组织目标作为自己致力于实现目标的最大报酬;(6)在现代社会条件下,一般人的智能潜力只得到了部分的发挥。

9. 简述 2001 年诺贝尔经济学奖获得者所做的工作。

答:2001年的诺贝尔经济学奖授予了三位美国经济学家,他们是伯克利加州大学经济系的乔治·阿克洛夫教授,斯坦福大学商学院的迈克尔·斯彭斯教授,哥伦比亚大学经济系、商学院和国际关系学院的约瑟夫·斯蒂格利茨教授。早在20世纪70年代,他们就揭示了当代信息经济的核心,认为信息是有价值的。其应用价值,对中国目前的改革也有着一定的指导意义。1970年,阿克洛夫对传统经济学提出了挑战,他从分析旧车市场入手,发现在旧车交易中,卖者显然比买者对车辆拥有更多的信息,而因为这种信



息不对称,买车的人难以完全信任卖车人提供的信息,因而试图通过低价来弥补其信息上的损失。由于买者出价过低,卖者又不愿提供好的产品,从而导致次货的泛滥,其最终的结果是旧车市场的萎缩。阿克洛夫就此得出结论:市场放开并不能解决所有问题,信息是有价值的。斯彭斯则在1973年通过剖析人才市场盛行的造假行为,指出人才市场同样存在用人单位与应聘者之间信息不对称的问题,并由此造成了人才市场上“劣币”驱逐“良币”的现象。斯蒂格利茨则将信息不对称这一理论应用到保险和金融市场。这三个人从不同领域探讨了信息不对称问题,指出市场体制需要完善、设计,设计里有最优。这是对传统经济学的重大突破。

10. 简述非正式沟通网络的类型。

答:非正式沟通网络是指由非正式沟通渠道组成的沟通网,即小道消息的流通网。非正式组织内的沟通网络主要有:(1)单串式;(2)流言式;(3)偶然式;(4)集束式等四种类型。

#### 四、论述题(共18分)

试述激励理论的主要内容。

答:所谓激励,就是创造满足职工各种需要的条件,激发职工的工作动机,使之产生实现组织目标的特定行为过程。早期的激励理论有:

##### (1) 马斯洛的需要层次理论

① 马斯洛认为人类的需要可分为5个层级:生理的需要、安全的需要、社交的需要、自尊的需要、自我实现的需要。

② 马斯洛认为五种需要之间存在递进规律(五种需要之间不是并列的),人的需要有个体差异性(人的行为由主导需要来决定)。

③ 贡献:a. 它提供了一个比较科学的理论框架,成为激励理论的基础。b. 它指出了每一种需要的具体内容。c. 它将自我实现作为人的需要的最高层次对我国的管理者同样具有积极意义。

④ 缺陷:a. 对需要层次的分析简单、机械。b. 它的前提——人都是自私的,不是一种科学的假设。c. 把人的基本需要归结为5个层次,也不尽完善。

##### (2) X理论和Y理论

道格拉斯·麦格雷戈提出了有关人性的两种截然不同的观点:一种是基本上消极的X理论;另一种是基本上积极的Y理论。通过观察管理者处理员工关系的方式,麦格雷戈发现,管理者关于人性的观点是建立在一些假设基础之上的,而管理者又根据这些假设来塑造他们自己对下属的行为方式。

① X理论以下四个假设为基础:

a. 员工天生不喜欢工作,只要有可能,他们就会逃避工作。  
b. 由于员工不喜欢工作,因此必须采取强制措施或惩罚办法,迫使他们实现组织目标。

c. 员工只要有可能就会逃避责任,安于现状。

d. 大多数员工喜欢安逸,没有雄心壮志。

② 与这些消极的人性观点相对照,麦格雷戈还提出了Y理论,它基于这样的假设:

a. 员工视工作如休息、娱乐一般自然。

- b. 如果员工对某项工作做出承诺，他们会进行自我指导和自我控制，以完成任务。
- c. 一般而言，每个人不仅能够承担，而且会主动寻求承担责任。
- d. 绝大多数人都具备做出正确决策的能力，而不仅仅管理者才具备这一能力。

麦格雷戈的人性观点对于激励问题的分析具有什么意义呢？这一问题在马斯洛需要层次的框架基础上进行解释效果最佳：X 理论假设较低层次的需要支配着个人的行为；Y 理论则假设较高层次的需要支配着个人的行为。麦格雷戈本人认为，Y 理论的假设相比 X 理论更实际有效，因此他建议让员工参与决策，为员工提供富有挑战性和责任感的工作，建立良好的群体关系，这都会极大地调动员工的工作积极性。

遗憾的是，并无证据证实某一种假设更为有效，也无证据表明采用 Y 理论的假设并相应改变个体行为的做法，更有效地调动了员工的积极性。现实生活中，确实也有采用 X 理论而卓有成效的管理者案例。例如，丰田公司美国市场运营部副总裁鲍勃·麦格克雷就是 X 理论的追随者，他激励员工拼命工作，并实施“鞭策”式体制，但在竞争激烈的市场中，这种做法使丰田产品的市场占有率得到了大幅度的提高。

### (3) 激励——保健理论

a. 保健因素：是指那些与人们的不满情绪有关的因素，如企业政策、工资水平、工作环境、劳动保护。这类因素处理得不好会引发工作不满情绪的产生，处理得好可预防和消除这种不满。但它不能起激励作用，只能起到保持人的积极性，维持工作现状的作用。

b. 激励因素：能够促使人们产生工作满意感的因素叫做激励因素，激励因素主要包括以下内容：①工作表现机会和工作带来的愉快；②工作上的成就感；③由于良好的工作成绩而得到的奖励；④对未来发展的期望；⑤职务上的责任感。

早期激励理论虽然广为人知，但未能完全经得起深入的考验，不过它们也没有被全盘否定。众多当代理论观点都有一个共同之处，那就是它们都在不同程度上以早期理论为基础。

当代激励理论包括：

(1) 三种需要理论。又称成就激励论，麦克莱兰的三种需要理论认为：人除了生理需要外，还有三种需要：

- ① 权力需要：影响、控制别人的愿望。
- ② 社交需要：相互交往、获得友情。
- ③ 成就需要：对挑战性工作和事业成就的追求。

其理论认为，不同的人对三种需要的先后次序和重视程度不同。一个组织拥有高成就需要的人越多，成功的希望越大。可通过教育、培养造就高成就需要的人。

(2) 目标设定理论。在一个组织内，对于具有一定难度且具体的目标，一旦被接受，将会比容易的目标更能激发高水平的工作绩效，这种主张称为目标设定理论。

这个理论认为，使工作指向目标的主要原因来自于工作动机，设定恰当而具有挑战性的目标能够产生强烈的激励作用。虽然不能断言让员工参与目标设定的过程总是可取的，但是，当预期到员工在接受较困难的挑战性工作会遇到阻力时，让员工参与目标的设定是最恰当不过的。目标设定理论是针对一般大众的，适用于那些承诺并接受工作目标的人。

(3) 强化理论。

① 强化理论的基本观点。美国心理学家斯金纳认为，无论是人还是动物，其行为是对其所获刺激的函数。为了达到某种目的，都会采取一定的行为，这种行为将作用于环境，当行为的结果对他或它有利时，这种行为就会重复出现，当行为的结果不利时，这种行为就会减弱或消失。这就是环境对行为强化的结果。

② 强化理论的启示。

a. 正强化的科学方法是：应使强化的方式保持间断性，间断的时间和数量也不固定，亦即管理人员应根据组织的需要和职工的行为状况，不定期、不定量地实施强化。

b. 负强化的科学方法是：要维持其连续性，对每一次不符合组织目标的行为都应及时地给予处罚。

c. 强化理论的应用应注意以下几点：要依照强化对象的不同需要采用不同的强化措施；小步子前进，分阶段设立目标；及时进行反馈。

五、案例分析题（共 12 分）

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