

华中科技大学

二〇〇五年招收硕士研究生入学考试试题

考试科目: 管理学

适用专业: 管理科学和工业工程

(除画图题外, 所有答案都必须写在答题纸上, 写在试题上及草稿纸上无效, 考完后试题随答题纸交回)

一. 判断题 (每题 3 分, 共 15 分)

1. 如果你过去的收入与支出比为 1, 现在为 1.1; 另一个人过去的收入与支出比为 1.2, 现在为 1.1, 从理论上你应感到横向不公平但纵向公平。 ()
2. 管理的基本职能可分为计划、组织、领导和控制。 ()
3. 事业部制组织结构的特点是管理实行了专业化分工。 ()
4. 泰勒是管理过程理论之父。 ()
5. 领导的作用是指挥、激励和协调。 ()

二. 选择题 (每题 1 分, 共 30 分)

1. 管理科学的兴起是在什么时代? ()
A. 远古时代 B. 工业革命时期
C. 十九世纪末 D. 二次大战以后
2. 下列观点哪一个属于决策理论中的内容: ()
A. 决策是一个简单的过程
B. 决策即是作程序性决策
C. 决策的行为准则是达到最优
D. 决策不是在最后一瞬间确定

试卷编号: 407

共 9 页
第 1 页

准考证号码:

报考学科、专业:

姓名:

密封线内不要答题

3. 下面哪一条不是权力的来源? ()
A. 对资源的控制 B. 对信息的控制
C. 行动的正式权威 D. 规章制度
4. 对企业的内外部环境条件进行分析时常用到 SWOT 法则。下面哪一条不是 SWOT 法则的内容? ()
A. Strength B. Weakness
C. Option D. Threat
5. 按照权变理论, 领导有效性取决于: ()
A. 领导风格 B. 领导者的素质
C. 是否与具体环境相适应 D. 是否获得组织成员的拥护
6. 对于管理人员来说, 一般需要具备的基本技能有概念技能、人际技能和技术技能。对于高层管理人员, 这三种技能的排序应该是: ()
A. 概念技能, 人际技能, 技术技能
B. 概念技能, 技术技能, 人际技能
C. 技术技能, 人际技能, 概念技能
D. 技术技能, 概念技能, 人际技能
7. 以下哪一种不是组织设计基本原则? ()
A. 责权对应原则 B. 统一指挥原则
C. 集权与分权原则 D. 职能分散原则
8. 当企业外部机会不好, 内部条件处于优势时, 采取的战略类型是: ()
A. 扭转型 B. 增长型
C. 防御型 D. 多种经营型
9. 根据马斯洛的需要层次理论, 人的行为决定于: ()
A. 需求层次 B. 主导需求
C. 精神状态 D. 激励程度
10. 为了明确企业计划的外部条件, 其关键是: ()
A. 环境预测 B. 销售预测
C. 定量预测 D. 定性预测
11. 直线职能制可能会造成: ()
A. 职能机构对下面直接指挥
B. 多头领导
C. 信息传递路线长、适应环境变化差
D. 资源重复配备、管理费用高
12. 某国营公司职员毕业于某国内著名大学, 在校期间深受同学、老师和学校的好评, 可分配到该公司后, 一直未受到领导的重用, 以至于他对未来的发展不抱希望, 毅然辞职到一家合资企业。这

一事例最恰当地体现了如下哪一种激励理论? ()

- A. 需求层次理论
- B. 公平理论
- C. 期望理论
- D. 双因素理论

13. 分权程度越大, 则: ()

- A. 组织中低层次管理的决策数量就越多
- B. 组织中低层次管理的决策就越重要
- C. 管理人员必须与其他人一起作的决策就越少
- D. A+B+C

14. 某公司有三级管理层: 公司总部、产品部 (共有 12 个产品部) 和各职能部门。由于公司的产品种类越来越多, 总裁感到难以继续对所有的产品部进行有效地领导。为此, 提出以下组织变革方案, 请你选出你认为最可行的方案: ()

- A. 在公司总部和产品部间增加一个按产品大类组成的管理层
- B. 更换一位能力更强的公司总裁
- C. 淘汰几种产品
- D. 各产品部实现自主管理

15. 组织中各成员只接受最近的一个上级指挥, 也仅对该上级负责并汇报工作。这是哪一类组织结构的特点? ()

- A. 矩阵结构
- B. 职能结构
- C. 直线职能结构
- D. 事业部结构

16. 下面关于管理幅度的说法中不正确的是: ()

A. 管理基础比较好, 专业化程度比较高的企业, 管理幅度应适当减小

B. 高层管理人员的管理幅度应小些; 越趋向基层, 管理人员的管理幅度应越大

C. 管理幅度越大, 对人员的素质要求越高

D. 能力较强的管理人员, 能够则不降低组织效率的前提下, 管理幅度应适当大一些

17. 王宁受命担任某亏损多年的机床厂的厂长。到任后他待人热情, 对员工十分关心。每天在厂门口迎候员工上班, 对迟到的员工并不是批评和指责, 而是询问原因, 主动帮助解决员工的实际困难。不久, 上班迟到的员工不再迟到了, 员工的积极性提高了。从这件事来看是什么权力使王厂长产生如此大的影响力? ()

- A. 法定权
- B. 专长权
- C. 个人影响权
- D. 奖惩权

18. “士为知己者死”这一古训反映了有效的领导始于: ()

- A. 上下级之间的友情
- B. 为下属设定崇高的目标

- C. 为了下属的利益不惜牺牲自己
D. 了解下属的欲望和需要
19. 期望理论的启示是: ()
A. 目标效价的高低是激励是否有效的关键
B. 期望概率的高低是激励是否有效的关键
C. 存在负效价, 应该引起领导注意
D. 应该把目标效价与期望概率优化组合
20. 对于大多数企业主管来说, 最困扰他们的不是如何与竞争对手抢夺市场, 而是如何找到、训练和留住优秀的员工, 对高技术企业尤其如此。以下哪种方法对于这些主管是最佳的选择? ()
A. 提供诱人的薪水和福利 B. 提供舒适的工作环境
C. 提供具有挑战性的工作 D. 提供自由工作的便利
21. 下面哪一个不是信息发送和接受的障碍? ()
A. 技能 B. 知识 C. 态度 D. 多环节通道
22. 以下哪项领导方式属于民主式的领导方式: ()
A. 领导者与下级保持相当的距离
B. 领导者极少运用权力, 给下属以高度的独立性
C. 决策权仅限于领导最高层
D. 领导者主要运用个人权力和威信, 而不是靠职位权力和命令使人服从
23. 以下哪种现象不能在需求层次理论中得到合理的解释? ()
A. 一个饥饿的人会冒着生命危险去寻找食物
B. 在陋室中苦攻“歌德巴赫猜想”的陈景润
C. 穷人很少参加排场讲究的社交活动
D. 一个安全需要占主导地位的人, 可能因为担心失败而拒绝接受富有挑战性的工作
24. 企业计划工作的前提条件可分为企业可控制和企业不可控制的。下列哪个(些)条件是企业可控制的? ()
A. 未来市场价格水平 B. 税收和财政政策
C. A 和 B D. 产品投放市场的时机
25. 以下哪一项不是组织变革的阻力? ()
A. 个体 B. 群体 C. 内部条件 D. 组织
26. “人的行为是由经济因素推动和激发的, 个人在组织中处于被动的、受控制的地位。”是基于什么样的管理理论? ()
A. X 理论 B. Y 理论 C. Z 理论 D. 自我实现理论
27. 事业部制的主要缺点是: ()
A. 可能发生内耗, 协调困难 B. 多头领导, 削弱统一指挥

- C. 有临时观念且双重领导 D. 最高领导者退休会青黄不接
28. 某企业进行新产品开发, 下表列出了企业在几种不确定条件下的行动方案及其收益, 你认为选择哪种方案合适? ()

概 率	状 态	行动方案及收益 (百万元)			
		A1	A2	A3	A4
0.3	高需求	2	1	1	1
0.4	中等需求	0.5	0.4	-1	-2
0.3	低需求	-1	-0.2	-2	-1

- A. A1 B. A2 C. A3 D. A4
29. “具有指导的职能, 有助于提高工作人员的工作能力和自我控制能力”是哪一种控制的优点: ()
- A. 前馈控制 B. 实时控制
C. 反馈控制 D. 以上均不对
30. 控制工作的过程是: ()
- A. 制定控制标准—检查实际工作—分析差异产生的原因—采取纠正措施
B. 采取纠正措施—分析差异产生的原因—检查实际工作—制定控制标准
C. 制定控制标准—采取纠正措施—分析差异产生的原因—检查实际工作
D. 检查实际工作—分析差异产生的原因—制定控制标准—采取纠正措施

三、简答题 (每题 5 分, 共 45 分)

1. 控制的目标是什么?
2. 什么是双因素?
3. 简述冲突产生的原因。
4. 沟通的要素有哪些?
5. 授权的影响因素有哪些?
6. 矩阵结构的优点和缺点是什么?
7. 解决冲突的基本模式有哪些?

8. 制定企业目标的 SMART 法则是什么？

9. 组织变革的动力来源有哪些？

四. 案例题（每题 3 分，共 30 分）

案例 1:

46 岁的王工出任某重型机床厂厂长。厂的新领导班子由正副书记、正副厂长 7 人组成，平均年龄 43 岁，文化程度在中等专科以上，其中 5 人为大学本科。该机床厂是中国机床总公司下属的一家较大型的企业，职工 6500 人，固定资产 2.5 亿元。在技术和管理上，借鉴日本和美国机床企业的经验，锐意进取。

该厂实行党政职能分开，由厂长全面主持企业生产经营活动。企业内部管理体制是两大系统：直线指挥系统和职能系统。在直线指挥系统中，职权按厂部、车间、工段、班组层次分授，逐级下达指令，实行分级管理。在职能系统中，职能管理人员充当直线指挥人员的参谋，各职能部门和单位对下级机构进行业务指导，然而无权直接指挥。相应的责权关系则以制度形式予以确认。该厂汇编成册的规章制度有 2000 多条，管理工作趋于程序化、规范化、制度化。日常工作中，下级通常只接受其直接上级的指令。上级不可越级指挥，但可越级调查；下级也不越级请示，但可越级投诉。明确每个人只有一个直接上级，而每个上级直接管辖的下属为 3~9 人。归王厂长直接领导的只有 9 人，包括 4 位副厂长、2 位顾问以及计划经营科科长、质量管理科科长、厂办公室主任各 1 人。此外，专设三个厂长信箱，随时了解职工的意见和建议。厂里规定：科长、车间主任以上干部每天都要深入现场，但在现场时间不超过 2 小时。王厂长每天大约 1.5 小时在现场察看，除了紧急的安全和质量问题外，不发表任何意见。他不赞成管理人员“顶班上岗”，认为“工人身上有多少油，自己身上也有多少油”的管理者未必是称职的管理者，还免了 2 位没少干活但任职的管理工作却未搞好的车间主任的职。

王厂长尽管领导着 6000 多职工的企业，工作千头万绪，但他基本上是按时上下班，很少加班加点。每逢出差外出，他就委托一位副厂长代行职权，他本人不做“遥控”。他认为，企业不能过于强调个人的作用，不应当只是靠个人迷信、关系和经验来管理，而是要重视发挥领导班子的整体功能，要更新管理观念和方法，促成管理现代化。同时他也在思考管理现代化离不开人的现代化，如果提高全厂工人和干部的文化水平，企业的科学管理将会达到更高水平，那么厂长就可以轻松了。

试题编号：407

共 9 页
第 6 页

几年下来，新班子和王厂长的工作已见成效，该企业被评为国内十佳企业管理先进单位之一。

1. 王厂长出任后，该厂的组织结构为？ ()
A. 事业部制 B. 职能制 C. 直线职能制 D. 矩阵制
2. 该厂的管理层次和管理幅度分别为： ()
A. 5, 3~9 B. 4, 3~9 C. 3, 4~9 D. 6, 4~9
3. 王厂长工作上不遥控，反对事必躬亲，意味着王厂长： ()
A. 工作不负责，随便授权
B. 善于在工作中适时授权，集中主要精力制定战略决策
C. 在其位不谋其政
D. 表面上授权，实际上是集权
4. 王厂长实现分权的途径是： ()
A. 制度分权 B. 在工作中授权 C. A+B D. 以上均不对
5. 该企业的成功首先是因为： ()
A. 管理制度的现代化 B. 人员文化素质高
C. 王厂长管理水平高 D. 该厂技术水平高

案例 2:

华夏电子公司是一家拥有 200 多员工的小型电子器件制造企业。除了三个生产车间外，还设有生产技术科、供销科、财务科和办公室四个部门。杨总经理任现职已有 5 年，此外还有张宁和刘江两位副总，分别负责生产技术、经营和人事。几年来，公司的经营呈稳定增长的势头，职工收入在当地已属于遥遥领先的水平。

今天已是年底，杨总一上班就平息了两起“火情”。首先是李平辞职的问题。李平是一车间热处理组组长，也是公司的技术骨干，一向工作热情很高，但今天一上班就气呼呼来到总经理办公室递上了一份辞呈。原来头天，车间主任让他去参加一个热处理新设备展销会而未能完成张副总交办的一批活，受了张副总的批评，张平觉得很委屈。经杨总说服后，李平解开了疙瘩，撤回了辞呈。

李平刚走，公司技术科的刘工就来了。刘工是厂里的技术骨干，也是技术人员中工资最高的一位。刘工向杨总抱怨说自己不受重视，声称如果继续如此的话，他将考虑另谋出路。原来，刘工是不满技术科的奖金分配方案。虽然技术科在各科室中奖金总额最高，但科长为了省事决定平均分配，从而使得自认为为企业立下

汗马功劳的刘工与刚出校门的小李、小马等人所得一样，这使得刘工感到自己受了冷落。杨总对刘工做了安抚，并告诉刘工明年公司将进一步开展和完善目标管理制度以克服大锅饭现象。

送走刘工，杨总翻读了秘书送来的报告和报表，上个月的质量情况令他感到不安，不合格品率上升了 0.6 个百分点。他准备在第二天的生产质量例会上，重点解决这个问题。此外，用户的几起投诉也是需要格外重视。

处理完报告和报表之后，杨总决定到车间巡视一下。在第二车间的数控机床旁，发现青工小王在操作时，不合乎规程要求，当即给以纠正。之后又到了由各个单位人员协作组成的技术攻关小组，鼓励他们加把劲，争取早日攻克这几个影响产品质量和生产进度的拦路虎。此外，杨总还透露给大家，公司已作出决定：今后无论是工人还是技术员，只要有论文发表，公司将承担其参加学术会议的全部费用。大家感到备受鼓舞。

6. 华夏电子公司最有可能采用以下哪种组织结构？（ ）
A. 事业部制 B. 直线职能制 C. 矩阵制 D. 直线制
7. 使李平受委屈的原因是：（ ）
A. 李平本人过于斤斤计较
B. 车间主任安排不当
C. 张副总违反了统一指挥原则
D. 张副总与车间主任沟通不够
8. 下列哪种理论能够解释刘工的心理感受？（ ）
A. 双因素理论 B. 需求层次理论
C. X/Y 理论 D. 公平理论
9. 从控制的角度看，杨总对青工小王的操作方式进行纠正，这属于哪种控制类型？（ ）
A. 实时控制 B. 反馈控制 C. 前馈控制 D. 预防控制
10. 杨总通过报告和报表对产品质量的控制属于哪种控制类型？（ ）
A. 实时控制 B. 反馈控制 C. 前馈控制 D. 预防控制

五. 分析题（每题 10 分，共 30 分）

北京某电子企业，拥有职工 600 名。80 年代，该厂产品行销全国，是同行业里的知名企业，年销售金属膜电阻近 2000 多万元。该厂产品完全按照国标生产，质量可靠，被电子工业部评为部级优质产品，商标被评为著名商标。

进入 90 年代，市场发生变化，其碳膜电阻、金属膜电阻受到南方生产厂商的强烈冲击，销售收入一路下滑，到 1993 年，全年收入只有 150 万元左右，企业生存非常困难。

1994 年，该企业与北京某交通企业谈妥进行资产置换。交通企业向这家电子企业交纳一笔补偿费(现金)，置换电子企业的厂房和绝大部分人员(包括离退休人员)。电子企业将补偿费用于清偿银行贷款，之后略有节余。该电子企业留下的部分人员和设备继续搞电阻生产。这时，企业没有任何债务负担和人员负担。留下的人员中，60%是科室管理人员和中层干部；20%销售人员；10%技术人员；10%后勤人员。企业为了摆脱困境，决定从国外引进设备生产实芯电阻。实芯电阻的技术含量高于碳膜和金属膜电阻，工艺要求高。当时，国内具备类似生产条件的企业只有两家，产品供不应求。引进设备投产后，由于技术人员对工艺掌握不过关，产品不合格，无法投放市场。有人向厂长建议高薪聘请技术人才，厂长认为企业职工每月工资 500 元左右，到外面聘请技术人员每月至少 2000 元，收入差距太大，职工难以接受，如果聘请了，多数人的积极性将受到影响。结果，企业没有外聘技术人员，从而实芯电阻项目被迫下马。至今，国内市场上实芯电阻仍然紧俏。

1. 请从激励理论分析本案例。
2. 请用波士顿矩阵来分析该企业战略决策问题。
3. 请提出该企业应该怎样避免人才匮乏局面的再度出现的方案。