

南京理工大学

2009 年硕士学位研究生入学考试试题

试题编号：2009007022

考试科目：管理学原理（满分 150 分）

考生注意：所有答案（包括填空题）按试题序号写在答题纸上，写在试卷上不加分

一、选择题（每题 1.5 分，共 30 分）

（注：1—15 题为单项选择题；16—20 题为多项选择题，多选、漏选均不得分）

1. 曹雪芹虽食不果腹，仍然坚持《红楼梦》的创作，这是出于其何种需要：（ ）
 - A. 自尊
 - B. 社会
 - C. 自我实现
 - D. 以上均不是
2. 当公司向第三世界国家销售不利于健康的、焦油含量较高的香烟时，从管理伦理的角度出发，公司的管理者很可能会（ ）。
 - A. 认为因为香烟不利于健康公司不应该销售，并积极劝阻公司停止出售这种香烟
 - B. 认为因为香烟不利于健康公司不应该销售，但不采取措施劝阻公司停止出售这种香烟
 - C. 不说出自己的想法，只是随便地建议公司停止出售这种香烟
 - D. 不采取任何措施改变公司的现行做法，尽管也认为这种香烟不利于健康
3. 当组织所面临的环境是复杂且多变时，或组织重视对人才的培养时，组织一般倾向于：（ ）
 - A. 集权
 - B. 分权
 - C. 关心人
 - D. 关心工作
4. “运筹帷幄之中，决胜千里之外”，这里的“运筹帷幄”反映了管理的哪一项职能？（ ）
 - A. 组织职能
 - B. 领导职能
 - C. 计划职能
 - D. 控制职能
5. 针对当前形形色色的管理现象，某公司的一位老处长深有感触地说：“有的人拥有磨盘大的权力拣不起一粒芝麻；而有的人仅有芝麻大的权力却能推动磨盘。”这句话反映的情况表明（ ）
 - A. 个人性权力所产生的影响力有时会大于职务性权力所产生的影响力

- B. 个人性权力所产生的影响力并不比职务性权力的产生的影响力小
- C. 非正式组织越来越盛行，并且正在发挥越来越大的作用
- D. 这里所描述的只是一种偶然的的管理现象，并不具有任何实际意义
6. “多米诺比萨饼公司”在英格兰地区的一家分店，由于生面团用光而出现断档，致使该公司“30 分钟内送到”的供应保证落空，失信于消费者。为此，地区经理买了 1000 条黑纱让他手下的全班人马佩带以示哀悼。对该地区经理的这种做法，你的看法是（ ）
- A. 该经理希望借助耻辱心理激励下属更加努力工作，不再出现类似的失误
- B. 这样做会打击下属的积极性，没有什么可取之处
- C. 这种做法符合当地的风俗习惯，不足为奇
- D. 商场如战场，企业失去顾客如同失去生命，这种做法顺理成章
7. 某企业提出如下目标“：质量上台阶，管理上水平，效益创一流，人人争上游”。该目标存在哪方面欠缺？（ ）
- A. 目标缺乏鼓动性 B. 目标表达不够清楚
- C. 目标无法考核 D. 目标设定得太高
8. 下列几项活动中，哪一项不属于管理活动？（ ）
- A. 部队的班长与战士谈心
- B. 企业的总会计师对财务部门进行检查
- C. 学生制定自己的学习计划
- D. 医院的外科主任主持会诊
9. 随着主管人员由低到高的升迁过程，其工作性质也逐渐变得：（ ）
- A. 具体、技术性强 B. 抽象、战略性很强
- C. 模糊、技术性强 D. 具体、战略性很强
10. 某公司为了更好地开展业务，制定了重组计划，该计划准备在全国六大地区设立经销办事处（营业所），所有办事处都用电脑直接与中央数据库联网。这意味着该公司今后朝什么方向发展？（ ）
- A. 集权化 B. 分权化
- C. 部门化 D. 矩阵化
11. “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. 舍己为人 D. 了解下属的欲望和要求
12. 按照双因素激励理论，下述哪一种因素属于激励因素（ ）。
- A. 工资 B. 工作内容的吸引力
- C. 上下级关系 D. 工作的保障

- 第 3 页 共 8 页

- B. 有利于培养人才
- C. 改善上下级关系
- D. 可以发挥下属专长

二. 判断题（每题 1 分，共 15 分）

- () 1. 决策制定有八个步骤，首先是开发备择方案。
- () 2. 根据马斯洛需求层次理论，人的行为是由最高一级的需求决定的。
- () 3. 完美的沟通就是进行沟通的双方就沟通的内容达成一致。
- () 4. 反馈控制的一个主要缺陷是产生时滞现象，因而，只有采用前馈控制才能解决这一不足。
- () 5. 早期的领导理论关注于领导者以及领导者与下属成员的相互作用。
- () 6. 在任何情况下，只有高层次需要的满足才可能产生劳动积极性，而低层次需要的满足只能维持原来的积极性，起保健作用。
- () 7. 针对社会人假设所采取的管理方式是“胡萝卜加大棒”的管理方式。
- () 8. 如果一项计划的期限超过 5 年，就属于战略计划。
- () 9. 组织环境变化大时宜采取集权的管理方式。
- () 10. 管理的四项基本职能中，处于先行地位的是计划。
- () 11. 管理幅度和管理层次是成反比例的，管理幅度越大，管理层次越少。
- () 12. 组织创始人对组织文化的影响在美国很少见。
- () 13. 组织中需要有效利用的资源类型包括人力、物力、财务及技术资源。
- () 14. 控制可分为事前控制、事中控制和事后控制三种类型。
- () 15. 指挥链赋予了直线系统的主管人员可以向该系统的所有下属人员直接发布命令、进行指挥的权利。

三. 简答题（每题 5 分，共 30 分）

- 1. 简述分权与授权的区别与联系。
- 2. 简述管理的四项基本职能间的关系。
- 3. 群体决策的优缺点各有哪些？
- 4. 简述控制的基本过程。
- 5. 简述组织文化的内容。
- 6. 简述信息沟通的作用。

四. 论述题（每题 10 分，共 20 分）

- 1. 管理者对组织文化有何影响？如何营造有利于创新的组织文化？

2. 有人认为，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。你如何看待这种观点？

五. 案例分析题 （35 分）

1. 阅读下面的案例并回答问题：

美国从 70 年代末起，工业经济开始衰退，美元汇率下跌，从 1973 年中东国家发起石油禁运以来，油价的上涨给航空工业带来沉重的打击，加以 1982 年美国成立“专业空运管理组织”（PATCO）后，出现了强硬的罢工势力。而里根政府又下令解雇罢工者，使劳资双方矛盾恶化。这一切使整个航空工业出现了困难重重的不利局面，正如民航局主席麦克钦所说：“即便想象力再丰富，谁也不会想到这么多的不利因素会同时出现。”因此，当时有不少航空公司，如布兰利夫航空公司、大陆航空公司等都曾提出破产申请。

但是，即使在这凄惨的年代，于 1981 年间成立的国民捷运航空公司，却在短短几年内迅速成长起来，而且蓬勃发展，直至 1984 年就有能力收购边疆航空公司而成为美国第五大航空公司。对于该公司经营成功的直接原因，按总经理马丁的说法，是由于该公司能保持低成本，这一方面由于它选用低成本的飞机和低收费的机场，另一方面提高员工和飞机的生产率，而后者之所以成功，在于采用了该公司创办人兼董事长伯尔所倡导的管理风格：既严格督导，又富有人情味，使整个公司充满一种同舟共济的大家庭气氛。该公司充满有干劲的年轻人，他们的薪资很低，例如驾驶员第一年的薪资仅 4 万美元，比其他航空公司的资深售票员还低。公司员工不参加工会，他们经常根据工作需要而交叉变换工作，飞机驾驶员有时兼售票员，售票员有时去搬运行李，甚至高层主管从董事长伯尔开始，也要到各个岗位去学习业务，有时还得负责调度员与行李放置员的工作。公司不雇用任何秘书，通常也不解雇员工，铁饭碗几乎成了不成文的政策。公司鼓励员工参与管理，让大家对经营管理工作多提意见与建议。公司还要求每个员工按折扣价格购买公司的 100 股股票，使之成为公司利害相关的股东，许多资深员工，往往已积累了超过 5 万美元价值的股票。另外，伯尔还是一个鼓动家，他经常鼓励员工：“要成为胜利者，就需要有卓越的才能——当一位能干的人。”

但是好景不长，1984 年合并边疆航空公司后 9 个月，捷运公司就亏损了 7 千万美元。为了适应规模扩大的局面，并扭转亏损的形势，伯尔带头改变了由他自己倡导的家庭式管理风格，逐渐向其他大公司的传统官僚制管理风格看齐，他不仅不愿多倾听员工的意见，甚至对提意见的人施加压力，直至解雇。连向伯尔建议实行终身雇用制的执行董事杜博斯也被解雇，董事帕蒂也因不满公司的新规定：“不论工作多忙均须从上午 6 时到下午 9 时配合值班制”而主动辞职，创办

了“统一航空公司”，并沿用原来捷运的管理风格。

伯尔后来改变了管理型态，但仍难逃厄运。捷运公司仍每况愈下，公司股票不断下跌，直至 1986 年把捷运卖给德萨航空公司时，每股股票市价只为 1983 年公司鼎盛时的 1/4 左右。捷运公司员工之所以能接受很低的薪资，是因为他们希望公司昌盛，以便从所持的公司股票的升值和高额股利中得到补偿，可是如今股票暴跌，员工自然失去信心。最后，捷运航空公司完全消失，被并入大陆航空公司。

根据案例内容，回答下面的问题

(1) 当时的社会经济大环境对捷运的兴衰起了什么样的作用？（5 分）

(2) 如果大环境对其没有太大影响，为什么当时确有不少航空公司申请破产？（5 分）

(3) 如果是不利的大环境对捷运的衰亡起决定性作用的话，那么为什么当时仍有许多航空公司继续生存下去并得以发展？（5 分）

2. 阅读下面的案例并回答问题：

苏·雷诺兹今年 22 岁，即将获得哈佛大学人力资源管理的本科学位。在过去的两年里，她每年暑假都在康涅狄格互助保险公司打工，填补去度假员工的工作岗位。因此她在这里做过许多不同类型的工作，目前，她已接受该公司的邀请，毕业后将加入互助保险公司，成为保险单更换部的主管。

康涅狄格互助保险公司是一家大型保险公司，仅苏所在的总部就有 5000 多人。公司奉行员工的个人开发，这已成为公司的经营哲学，公司自上而下都对员工十分信任。

苏将要承担的工作要求她直接负责 25 名员工。他们的工作不需要什么培训而且具有高度程序化的特征，但员工的责任感非常重要，因为更换通知要先送到原保险单所在处，要列表显示保险费用与标准表格中的任何变化；如果某份保险单因无更换通知的答复而将取消，还需要通知销售部。

苏将要负责的部门成员全部是女性，年龄从 19 岁到 62 岁，平均年龄为 25 岁。其中答部分人是高中学历，以前没有过工作经验。苏将接替梅贝尔·芬彻的职位。梅贝尔为康涅狄格互助保险公司工作了 37 年，并在保险单更换部作了 17 年的主管，现在她退休了。苏去年夏天曾在梅贝尔的部门中工作过几周，因此比较熟悉她的工作风格，并认识大多数部门成员。她预计除了莉莲·兰兹之外，其他将成为她下属的成员都不会有什么问题。莉莲今年 50 多岁，在保险单更换部工作了 10 年，而且作为一位“老太太”，她在员工中很有分量。苏断定，如果她的工作得不到莉莲的支持，将会十分困难。

苏决心以正确的步调开始她的职业生涯。因此她也一直在认真思考：一名有效的管理者应具备什么样的素质？

问题：

- （1）管理者应当具备的素质有哪些？（9 分）
- （2）影响苏成功地成为优秀的管理者的关键因素是什么？（5 分）
- （3）为了帮助苏处理好与莉莲的工作关系，你有何建议？（6 分）

六. 计算题（每题 10 分，共 20 分）

1. 科信建筑公司从一个大的制造商那里成功中标一个价值 540 万美元的新工厂建设项目。制造商要求这个新工厂在一年之内能够投入使用。因此，合同要求科信建筑公司从现在起在 52 周的时间内完成这个建设任务，否则就要赔偿 30 万美元。

表 1 建设项目活动

活动编号	活动说明	紧前活动	估计工期（周）
A	挖掘	—	2
B	打地基	A	4
C	承重墙施工	B	10
D	封顶	B	6
E	安装外部管道	B	4
F	安装内部管道	C	5
G	外墙施工	D,E	7
H	外部上漆	F	9
I	电路铺设	G,H	7
J	竖墙板	I	8
K	铺地板	I	4
L	内部上漆	J	5
M	安装外部设备	K	2
N	安装内部设备	M,L	6

问题：

- （1）画出项目的网络图；
- （2）计算每项活动（或每个结点）的最早完工时间，以及项目的工期；
- （3）找出关键路线，并在图中使用双线标出，说明科信公司能否按合同完成项目？

2. 某公司为满足市场对某种新产品的需求，拟规划建设新厂。预计市场对这种新产品的需求量比较大，但也存在销路差的可能。公司有两种可行的扩大生产规模方案：一是新建一个大厂，预计需投资 30 万元，销路好时可获利 100 万元，销路不好则将亏损 20 万元；二是新建一规模较小的生产厂，需投资 20 万元，销路好时可获利 40 万元，销路不好仍可获利 30 万元。若市场预测显示，该新产品销路好的概率为 0.7，销路不好的概率为 0.3。试用决策树法确定应选择哪个方案？（不考虑货币的时间价值）