

华东理工大学 2001 年管理学原理考研试题

一、简述题（每题 5 分，共 30 分）

1. 什么是管理?其含义是什么?
2. 一个拥有多种事业（业务）的公司往往需要哪些层次的战略? 它们各应寻求（解决）的什么问题?
3. 简述需要层次理论。
4. 简述管理者与领导者的区别。
5. 什么是沟通?为什么说管理者不容忽视沟通?
6. 什么是控制?控制过程包括哪些步骤?

二、选择题（每题 2 分，共 30 分）

1. 财务主管和人事主管在公司中属于（ ）
A. 基层管理人员
B. 中层管理人员
C. 高层管理人员
D. 综合管理人员
2. 从发生的时间顺序看，下列四种管理职能的排列方式，哪一种更符合逻辑?（ ）
A. 计划、控制、组织、领导
B. 计划、组织、控制、领导
C. 计划、领导、组织、控制
D. 计划、组织、领导、控制
3. 在管理演进史中，首先提出科学管理理论的是（ ）
A. 亚当·斯密
B. 泰勒
C. 法约尔
D. 梅奥
4. 人力资源方法对管理的最重要的贡献来自（ ）
A. 生铁装运试验
B. 铁锹试验
C. 动作研究
D. 霍桑研究
5. 为组织设立总体目标和寻求组织在环境中的地位的计划，称为（ ）
A. 战略计划
B. 作业计划
C. 短期计划
D. 具体计划
6. 当组织处于幼年期，组织具有很高的灵活性，管理者应当更多地依赖（ ）
A. 指导性计划
B. 短期具体计划
C. 长期具体计划
D. 企业计划

7.处理结构良好问题最有效的决策是（ ）

- A. 非程序化决策
- B. 程序化决策
- C. 风险性决策
- D. 不确定性决策

8.相对于个人决策而言，群体决策既有其优点，也存在着比较明显的缺点。因此，必须根据所作决策的具体情况，决定采用相应的决策方式。以下几种情况下，哪一种通常不采取群体决策方式？（ ）

- A. 确定长期投资于哪一种股票
- D. 决定一个副手的工作安排
- C. 选择某种新产品的上市时机
- D. 签署一项产品销售合同

9.某公司技术科的李科长虽然退居二线了，但他在员工心中仍有很高的威望，他的威望主要来源于（ ）

- A. 合法权力
- B. 强制权力
- C. 专家权力
- D. 奖赏权力

10.让员工在一个岗位上从事两三个月时间的活动，然后再换到另一个岗位这是（ ）

- A. 职务专业化
- B. 职务轮换
- C. 职务扩大化
- D. 职务丰富化

11.企业管理者对待非正式组织的态度应该是（ ）

- A. 设法消除
- B. 严加管制
- C. 善加引导
- D. 积吸管理

12.提出了有关人性的两种截然不同的观点的理论是（ ）

- A. 激励-保健理论
- B. X-Y 理论
- C. 公平理论
- D. 期望理论

13.研究领导的有效性取决于情境及其影响因素的领导理论是（ ）

- A. 特质理论
- B. 行为理论
- C. 权变理论
- D. 管理方格论

14.美国管理协会的一项调查表明，冲突管理排在决策、领导或沟通技能（ ）

- A. 之前
- B. 之后
- C. 并列
- D. 不可测

15.管理者最渴望采取的控制类型是（ ）

- A. 前馈控制
- B. 同期控制
- C. 反馈控制
- D. 现场控制

三、案例分析题（共 30 分）

案例一 王业震现象（每小题 3 分，共 15 分）

1982 年 11 月，46 岁的高级工程师王业震出任新港船厂厂长。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）。

新港船厂是中国船舶工业总公司下属一家较为大型企业，当时有职工 6500 人，固定资产 1.2 亿元。该厂有造船平台、修船坞各 2 座，可建造 3 万吨以下各种货船、客船、油轮，兼营修船、业务。在技术上和管理上，借鉴日本三井造船、大阪造船等企业的经验，锐意改革。

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。企业内部管理体制设两大系统：直线指挥系统和职能系统。在直线指挥系统内，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；在职能系统内，职能管理人员充当直线指挥人员的参谋，各职能部门或单位对下级机构进行业务指导，然而无权直接指挥。相应的权责关系则以制度形式予以确认。该厂汇编成册的《部门及岗位责任制》计有两千多条、近百万字，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。归厂长王业震本人直接领导的只有 9 人，包括 4 位副厂长；2 位顾问以及计划经营科科长、质量管理科长、厂办公室主任各 1 人。此外，专设 3 个“厂长信箱”，随时了解职工的意见和建议。一次，某车间工人来信反映某代理工段长不称职，王业震于第二天收阅后批转有关部门查处，经调查属实随即作人事调整，前后仅 5 天时间。

经王业震提议，新港船厂规定：科长、车间主任以上干部每天要深入现场，但在现场时间不超过 2 小时。王本人每天大约以 1.5 小时的时间到现场察看，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”的未必是称职的管理者。有两位车间主任，每天提前进厂生炉子，然后成天在现场干活。下班后工人们都走了，他们还逐一熄灯、关门。活没少干，任职的管理工作却未搞好。王业震提议将这两人免职。有人说：“这样的好同志，为什么还要免职？”王答道：“这样的同志可以当组长。工长，甚至可以评劳动模范，却不是称职的车间主任。”

“一个厂长不时想到为工人服务，就没有资格当厂长。”王业震的话掷地有声。一次，香港和英国的两艘货轮在渤海湾相撞，由该厂承担抢修任务。在夜以继日的抢修中，王厂长让后勤部门把馒头、香肠、鸡蛋送到现场。任务提前完成后，盈利 80 万元。王业震和厂领导班子决定破例发给参加抢修的职工加班费和误餐补助费 8600 元。他在给总公司的报告中写道：“……宁可挨批评或丢乌纱帽，但对国家对人民有利，就得坚持下去。”

忙于应付开会，是企业管理人员深感头疼的事。新领导班子就此也做了改革。全厂必须召开的 15 个例会，时间、地点、出席人员都通过制度固定下来。全厂性工作会议统一由厂办公室安排。一般会议不超过 2 小时，每人发言不超过 15 分钟。王本人每周仅召集 2 次会：一次厂长办公会，一次总调度会；还有就是参加两周一次的党委常委例会。

王业震尽管领导 6 千多职工的企业，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，他本人不作“遥控”。他认为，企业不能过于强调个人的作用，不应当只是靠个人威信、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。用他的话说：“事必躬亲是小生产的领导方式，在现代化大生产中要力求避免。”“我百分之三十的精力用来处理眼前的事，百分之七十的精力用来处理长远的事。”厂里曾经派一位小层管理人员去日本监造主

机，行前又明确授权让他一并购买主机控制台用的配件。那人到日本后，却接连就价格、手续、归期等事项挂国际长途电话向厂里请示。王业震的答复是：“将在外，君命有所不受。”你是厂里的全权代表，可以作主，不要遇事请示，那里的事你相机定夺嘛。今后再挂电话来，电话费由你自己付！”

仅仅一年光景，新班子和王业震初试锋芒即见成效。1983年，新港船厂造船4艘、修船137艘。工业总产值，利润、全员劳动生产率分别比上年增长25.6%、116%和20%。同年，成为全国船舶行业首家企业整顿验收合格单位，并被评为该年度全国10家企业管理先进单位之一。

在成绩和荣誉面前，王业震想到的是上级主管部门的支持，前任书记、厂长们打下的工作基础。新班子的团结奋斗，尤其是全厂职工的信任、支持和辛勤努力：他在思索，管理现代化离不开人的现代化，他不无感慨地说：“现在全厂中层干部116人，大专文化程度的占38%，中专文化程度的占19%；一般干部中，大专程度42%，中专程度21%。这些人大都能干，能说、能写。要不是这样，统计、分析那么多的数据资料，制订那么多的计划、规章，光靠几个厂级领导，就是有三头六臂也是难以完成的。要是全厂干部都能达到中专以上文化水平，企业的科学管理将会达到更高的水平。我这个厂长就可以更轻松了。”

根据以上案例，回答以下问题：

- 1.王业震出任新港船厂厂长后，该厂的组织结构为：（ ）
 - A. 事业部制（分布型结构）
 - B. 职能制
 - C. 直线职能制（简单结构+职能型结构）
 - D. 矩阵制
- 2.工厂长上任后，该厂是按什么划分部门的？（ ）
 - A. 产品
 - B. 工艺流程
 - C. 职能
 - D. 行业
- 3.该厂的两位车间主任每天提前进厂生炉子，然后整天在现场干活，下班后工人全走了，他们还逐一熄灯、关门。结果被王厂长免职，主要原因是：（ ）
 - A. 两车间主任并非经常“顶班上岗”
 - B. 以前和王厂长顶撞过
 - C. 他们忽视了自己的主要职责是管理工作
 - D. 没有与一线员工进行有效的沟通
- 4.通过分析本案例，你认为该厂的管理层次和管理幅度分别为：（ ）
 - A. 5层，3-9人
 - B. 4层，6-8人
 - C. 3层，5-9人
 - D. 6层，4-8人
- 5.王厂长破例发给参与抢修工作员工的加班费和误餐补助费，这一作法说明王厂长一方面在正确运用组织赋予的权力时坚持了什么原则？另一方面体现了双因素理论的什么因素？（ ）
 - A. 慎用用权，保健因素

- B. 例外处理, 激励因素
- C. 公正用权, 保健因素
- D. A+B+C

案例二 朱总经理最忙的一天 (每小题 3 分, 共 15 分)

高能电子公司是一家拥有 200 多名员工的小型电子器件制造企业。除了三个生产车间之外, 企业还没有生产技术科, 购销科、财务科和办公室四个部门, 总经理朱高能任现职已有四年, 此外还有两个副总理张光和江波, 分别负责生产技术、经营及人事。几年来, 公司的经营呈稳定增长的势头, 职工收入在当地属于遥遥领先的水平。

今天已是年底, 朱总经理一上班就平息了两起“火情”。首先是关于张平辞职的问题, 张平是一车间热处理组组长, 也是公司的技术骨干, 一向工作积极性挺高, 但今天一上班就气呼呼地来到总经理办公室递上了一份辞呈。经过了解, 张平并非真的想辞职, 而是觉得受了委屈。原因是头天因车间主任让他去参加展览中心的热处理新设备展销会而未能完成张副总交办的一批活, 受到了张副总的批评。经过朱总说服后, 张平解开了疙瘩, 撤回了辞呈。

张平刚走又来了技术科的刘工。刘工向朱总抱怨自己不受重视, 声称如果继续如此的话, 自己将考虑另谋出路。经过了解, 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, 但科长老许为了省事, 决定平均分配, 从而使得自认为为企业立下了汗马功劳的刘工与刚出校门的小李、小马等人所得一样。结果是小李、小马等欢天喜地, 而刘工却感到受到了冷落。朱总对刘工作了安抚, 并告诉刘工明年公司将进一步开展和完善目标管理活动, 大锅饭现象很快就会克服的。事实上, 由于年初定计划时, 目标制定得比较模糊和笼统, 各车间在年终总结时均出现了一些问题。送走了张平和刘工后, 朱总经理开始翻阅秘书送来的报告和报表, 结果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, 用户的几起投诉也需要格外重视。

处理完报告和报表后, 朱总经理决定到车间巡视一下。在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, 当即给予了纠正。之后又到了由各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。并顺便告知技术员小谭, 公司将会尽量帮助解决他妻子的就业问题。此外, 朱总又透露了公司已作出的一项决定: 今后无论是工人还是技术人员, 只要有论文发表, 公司将承担其参加学术会议的全部费用。大家感到倍受鼓舞。

中午 12 点, 根据预先的安排, 朱总同一个重要的客户共进午餐。下午 2 点主持了公司领导和各部门主管参加的年终总结会, 会上除了生产技术科科长与购销科科长为先进科室的称号而又一次争得面红耳赤之外, 其他基本顺利, 散会以后, 同一个外商进行了谈判, 签下了一份金额颇大但却让两位副总自有主意, 因为他知道, 有一家生产这类产品的大型企业正在到处找米下锅, 而这份订单不仅会解这家大企业的燃眉之急, 而且会使高能电子公司轻轻松松地稳赚一笔。

根据以上案例, 回答以下问题:

1. 高能电子公司最有可能采用以下哪种组织结构? ()
 - A. 事业部制 (分布型结构)
 - B. 直线职能制 (简单结构+职能型结构)
 - C. 矩阵制
 - D. 直线制 (简单结构)
2. 使张平受委屈的原因在于: ()
 - A. 张平本人过于斤斤计较

- B. 车间上任安排不当
- C. 张副总经理违反了统一指挥原则
- D. 张副总经理与车间主任沟通不充分

3.就管理控制而言,朱总经理对青工小工的操作方式进行纠正,以及通过报告和报表对产品质量的控制分别属于:()

- A. 同期控制,前馈控制
- B. 同期控制,反馈控制
- C. 前馈控制,同期控制
- D. 前馈控制,反馈控制

4.为了使公司的目标管理计划切实有效,比较而言,对目标的下列哪项要求是最重要的?()

- A. 目标必须具备可考核性
- B. 目标必须尽可能先进
- C. 目标的表述必须清晰易懂
- D. 目标应考虑平衡水平,不宜太高

5.下列哪一项最不可能是直线职能制组织结构特征?()

- A. 有利于培养具有综合能力的管理人员
- B. 反映了专业化分工的原则
- C. 容易产生所谓的“隧道效应”
- D. 在一定程度上简化了教育培训工作

四、分析题(10分)

康涅狄格互助保险公司的苏·雷诺兹

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,填补去度假的员工的工作的空缺,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名职工。他们的工作不需要什么培训而且具有高度的程序化,但员工的责任感十分重要,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。

苏工作的群体成员全部是女性,年龄从19岁到62岁,平均年龄为25岁。其中大部分人是高中学历,以前没有过工作经验,她们的薪金水平为每月1420美元到2070美元。苏将接替梅贝尔·芬彻的职位。梅贝尔为互助保险公司工作了37年,并在保险单更换部做了17年的主管工作,现在她退休了。苏去年夏天曾在梅贝尔的群体中工作过几周,因此比较熟悉她的工作风格,并认识大多数群体成员。她预计除了丽莲·兰兹之外,其他将成为她下属的成员都不会有什么问题。丽莲今年50多岁,在保险单更换部工作了10多年。而且,作为一位“老太太”,她在员工群体中很有分量。苏断定,如果她的工作得不到丽莲的支持,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,她一直在认真思考:一名有效的领导者应具有什么样的素质?

问题:影响苏成功在成为领导者的关键因素是什么?为了帮助苏赢得和处理与丽莲的

工作关系，你有何建议？

