

华东理工大学 2002 年管理学原理考研试题

一、简答题（每题 5 分，共 30 分）

1. 根据亨利·明茨伯格的观察，管理者通常要扮演哪几方面的角色？其含义是什么？
2. 什么是组织文化？它通常是哪几个方面作用的结果？
3. 什么是 MBO？它有哪些共同要素？
4. 管理者的变革需要那些力量？管理者能对什么进行变革？
5. 全面质量管理的一个主要特征是什么？为什么？
6. 试分析研究：一段时期，我国职工中所存在的“端起碗来吃肉，放下碗来骂娘”（即生活有明显改善，而不满足却反而增加）现象的主要原因是什么？

二、选择题（每题 2 分，共 30 分）

1. 管理者的首要职能是（ ）
A. 计划 B. 组织 C. 领导 D. 控制
2. 有充足的理由确认，现代管理理论诞生于（ ）
A. 20 世纪 60 年代中期的系统理论
B. 20 世纪 20 年代中期的霍桑实验
C. 1911 年泰罗的《科学管理原理》
D. 1766 年亚当·斯密的《富国论》
3. 近年来，被用来取代过分简单化的管理原则，以综合各种各样的管理理论是（ ）
A. 定量方法 B. 过程方法 C. 系统方法 D. 权变方法
4. 属于具体环境的是（ ）
A. 经济因素 B. 政治因素 C. 技术因素 D. 政府机构及公共压力集团
5. 决策过程从所列的和评价的方案中选择最有方案的关键步骤是（ ）
A. 拟定方案 B. 分析方案 C. 选择方案
6. 决策时，当遇到结构不良问题，管理者要寻找解决问题的办法，必须依靠（ ）
A. 程序化决策 B. 非程序化决策 C. 确定型决策 D. A+B+C
7. 规定总体目标如何实现的细节的计划称为（ ）
A. 战略规划 B. 作业计划 C. 指导性计划 D. 长期计划
8. 某公司产品市场份额高，但增长率低，显示该产品处于业务矩阵的（ ）
A. 瘦狗 B. 问号 C. 现金牛 D. 吉星
9. 一般而言，越接近组织的最高层，管理人员的管理跨度（ ）
A. 越大 B. 越小 C. 不能确定 D. 与管理层次无关
10. 创造了双重指挥链的组织结构是（ ）
A. 分部型结构 B. 矩阵结构 C. 网络结构 D. 委员会结构
11. 激发组织创新力的三类因素是（ ）
A. 结构因素、文化因素、人力资源因素
B. 政治因素、经济因素、社会因素
C. 技术因素、政治因素、经济因素
D. 资源因素、结构因素、社会因素
12. 人们加入群体，大多出于如下需要（ ）
A. 安全、自尊、归属、权力、实现目标

- B. 生理、安全、社交、尊重、成就
- C. 激励、保健、
- D. 成就、权力、归属

13. 刘邦因怀疑韩信谋反而捕获韩信之后，军臣有一段对话。刘问：“你看我能领兵多少？”韩答：“陛下可领兵十万。”刘问：“你可领兵多少？”韩答：“多多益善。”刘不悦，问道：“既是哪些，为何你始终为我效劳又为我所擒？”韩答：“那时因为我们两人不一样啊，陛下善于将将，而我则善于用兵。”在这段话里，韩信关于他与刘邦之间不同点的描述最符合以下哪一种领导理论的基本观点？（ ）

- A. 特质理论
- B. 行为理论
- C. 权变理论
- D. 两者并不相关

14. 人们之间最常见的交流方式是（ ）

- A. 口头沟通
- B. 书面沟通
- C. 非语言沟通
- D. 电子媒介

15. “治病不如防病，防病不如讲卫生。”根据这一说法，以下几种控制中，哪一种方法最重要。（ ）

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

三、案例题（每小题 3 分，共 30 分）

案例一、新来的最高行政主管（每小题 3 分，共 15 分）

美国 TX 电脑公司和硅谷的许多高科技公司一样，以火箭般的速度发展，但也面临着来自东海岸大公司的激烈竞争。公司刚开张时，一切就像闹着玩似的，高层管理人员穿着 T 恤衫和牛仔裤来上班，谁也分不清他们与普通员工有什么区别。然而当财务上出了毛病，局面立刻大为改观，原先那个自由派风格的董事长虽然留任，但公司却引进了一位新的最高行政主管 J 君。J 君来自一家办事古板的老牌公司，他照章办事，十分传统，与 TX 公司的风险相去甚远。公司里的行政人员们总的态度是要看看这家伙能呆多久。这样矛盾就不可避免了。

第一次公司内部危机发生在新的最高行政主管首次召开的行政会议上。会议定于上午 8 点半召开，可有一个人 9 点钟才跌跌撞撞地进来。西装革履的 J 君眼睛瞪着那个迟到的人，对大家说，我再说一次，本公司所有的日常公事要准时开始，你们中间谁做不到，在今天下午 5 点之前向我递交辞职。谁做不到，在今天下午 5 点之前向我递交辞呈报告。J 君颁布了几项指令性政策，使已有的工作改弦易辙。从一开始起，他三番五次地告诫副总经理，一切重大事务向下传达之前必须由他审批。他抱怨下面的研究、设计、生产和销售等部门之间缺乏合作，而在这些关键领域，TX 公司都面临着挑战。

J 君还命令全面复审公司的福利待遇制度，然后将全体高层管理人员的工资削减了 15%，惹得他身边的一位行政人员向他辞职。研究部主任这样认为：“我不喜欢这里的一切，但我不想马上走，开发电脑打败 IBM 对我来说太有挑战性了。”生产部经理也算是不满现状的人，可他的话令有些人很是惊讶：“我不能说我很喜欢 J 君，不过至少他给我那个部门设立的目标我能够达到。当我们圆满完成任务时，J 君是第一个感谢我们干得棒的人。”

事态发展的另一面是，采购部经理牢骚满腹。他说：“J 君要把我原料成本削减 15%。他拿着一根胡萝卜来引诱我，假如我能做到的话，他就给我丰厚的年终奖。但要达到这个目标简直就是不可能，从现在起，我要另找出路。”

但 J 君对销售副总经理 H 君的态度却令人不解。H 君被人称为“爱哭的孩子”。以前他每天都到最高行政主管的办公室去抱怨和指责其他部门。J 君的办法是让他站在门外等，冷一冷他的双脚，见了他也不理会他的抱怨，而是直接谈公司在销售上存在的问题。过不久，H 君开始更多地跑基层而不是每天到 J 君的办公室去了。

随着时间的流逝，TX 公司在 J 君的管理下恢复了元气。行政管理人员不得不承认

他计算机领域了如指掌，对各项业务的决策也无懈可击。然而，他对生产、采购部门却依然勒紧缰绳。公司里再也听不到关于J君去留的流言蜚语了，人们对他有了共识：他不是那种不了解这里情况的人，并且确实带领公司走上了正轨。

- 1.在公司刚建立的时候，公司的管理基本上是采取了以下的方式：
A. 参与管理 B. 自我管理 C. 成就管理 D. 放任管理
- 2.J君同他的行政管理人员们首次见面采取的态度是：
A. 调和的 B. 宽容的 C. 强制命令的 D. 友好协商的
- 3.对研究部主任的激励主要应当考虑其以下哪一方面需要的满足？
A. 自我实现 B. 生存 C. 社交 D. 提升
- 4.激励生产部经理主要应当考虑其以下哪一方面需要的满足？
A. 社会交往 B. 权力 C. 成就 D. 生理
- 5.J君加强他的领导地位主要是大量运用了：
A. 专长权 B. 法定权 C. 奖励权 D. 强制权

案例二、马厂长和它的“党政联席会议” （每小题3分，共15分）

1999年2月8日早上8点，滨城制鞋厂的“党政联席会议”照例准时开始。马玉柱厂长坐在主席的位置上，手里夹着一支香烟。

马玉柱，47岁。当年从部队退伍后进制鞋厂当工人，因头脑灵活，积极肯干，逐步被提升为干部。后来，他利用业余时间自学，取得了大专文凭。进入90年代以来，激烈的竞争使滨城制鞋厂的经营状况开始滑坡。马玉柱被委以重任，担任该厂厂长。

1996年初，滨城市的另一家国有制鞋厂破产倒闭，全部的资产、工人和退休人员由滨城制鞋厂接收。

两厂合并后，马厂长经过定岗、定编，确定了全厂1200人在岗的规模，加上已退休的1000多名人员，全厂每月发放工资加退休金就需要80多万元。为了工厂的生存，马厂长亲自抓销售方面的工作，带领业务人员跑市场，联络客户，两年多来，工人的工资和退休人员的退休金从未迟发过，奖金拖欠不超过3个月。

随着竞争日趋激烈，市场销售工作的难度越来越大。一段时间内，销售科只见费用增加，不见销量增加。为了机器照常运转，为了保住客户，为了工厂的长远发展，马厂长和销售科的人员只能咬牙坚持着。

这种局面，引起了全厂职工的不解和猜测。厂内议论纷纷，认为销售部门花钱大手大脚，公款吃喝不加控制，低价签销售合同而置工厂利益于不顾，说不定个人拿了回扣，等等。反映最多的是由倒闭厂并入的职工，他们纷纷向厂党委郭书记反映情况，财务科毕总会计师也经常拿着销售公司的报销单据向郭书记告状。

对生产、销售方面的工作一向不插手的郭书记，接到这么多的反映意见，不能不出面从大致方针上进行干预。他在党委会上，多次批评销售科彭科长，指出“销售量与费用不成比例，本身就是大问题，很不正常！”并准备采取措施进行整顿。

马厂长也感觉到上上下下的压力，觉得非常棘手。市场如此困难，工作如此艰辛，可群众却不知情，这种态势如果不能很好控制，势必造成局面的失控。经过思索，他向郭书记提出了成立厂“竟玖联席会议”的设想。

马厂长的提议，经厂党委会研究得以通过。“党政联席会议”定于每个工作日早上8点举行，10点结束。会议成员包括厂党委书记、厂长、各支部书记、各部门负责人、工人代表等。会议的程序是：由马厂长担任主席主持会议，各部门依次汇报本部门的工作。与会人员有权利提出质询，汇报人必须详尽解答。厂内各项重要决策，必须经2/3以上的与会人员通过方可付诸执行。“联席会议”实行一段时间后，厂里对销售科用款的议论、指责渐渐平

息下来。会议成员十分珍惜自己的权力，大都准时出席会议。一时间，全厂职工的主人翁感空前强烈，当家作主的热情空前高涨。

所有这一切，马厂长都真切地感受到了。为了进一步使工作顺利开展，使稳定的局面长期持续下去，作为“党政联席会议”的补充措施，他劝说郭书记担任销售科的“日常事务监管”，规定销售科的工作要向郭书记请示、汇报。

做了一辈子党务工作的郭书记，对新的角色十分投入。他经常主动来到销售科听取汇报。他总是十分谦虚地征求业务人员的意见，做些大政方针上的指示，放手让业务人员自主地工作。渐渐地，他感觉到销售科业务人员的工作十分辛苦，常常连家里的重要事情都顾不上。为扩大工厂的销售量，他们几乎到了忘我的境界。就这样，郭书记成了销售科强有力的后盾，谁家亲属生病，他亲自上门慰问，谁家里有了困难，他派人解决。”

1999年2月8日，这一天是星期一，又是农历小年，临近春节，要研究的事情很多。不过，马厂长认为最重要的是彭科长上周签订的一笔“低价销售合同”的通过问题。

事情是这样的，上一星期，彭科长去一家公司催收货款，这家公司是滨城制鞋厂多年以来的外销客户，关系一直很好。彭科长和该公司的严总经理谈到厂内库存尚有6000多双出口鞋，希望严总能帮助推销一下，价格好商量。严总当即向国外客户发盘，国外客户也于当日还盘。根据客户还盘价，严总提出以每双28元的价格收购，并要求工厂改包装。彭科长请示了马厂长后，与该公司签订了协议合同。严总的公司为此预付了12万元贷款。

今天是彭科长出差归来后头一天上班，他先是向大家汇报了催款的结果，然后谈到这个合同。彭科长的汇报立即引起了强烈的反响，大多数人表示反对。毕总会计师情绪激动地站了起来说：“为什么我们原价54元的鞋要卖28元，而且还要改包装，别说是工资、设备，就连原料成本也收不回来！我实在难以理解。”说完，长时间地盯着彭科长，临坐下时还扫了马厂长一眼。毕总的发言，得到了许多人的附和。彭科长只好做进一步的解释：“这批鞋已经存放了2年多，再压下去恐怕还要贬值。现在趁着外商要货，我们可以减少资金占用，通过变现以盘活库存，加快资金周转。”但无论彭科长做何解释，反对的意见仍然占了上风，会议进行到11点，最后表决通过决议：此合同不予执行。

会议结束后，马厂长令彭科长立即向严总经理通报，此合同厂里不准备执行，应予以撤销。电话那边，严总立时火冒三丈。无奈，彭科长只能简单地介绍“联席会议”的情况告诉他，决议一旦作出，是很难更改的。严总马上又与马厂长通电话，马厂长除了表示抱歉之外，也无能为力。

中午，严总亲自书写了一份1500字的长篇传真，发往滨城制鞋厂。下午一上班，马厂长拿着传真出现在郭书记的办公室。

转天早上8点，会议室内，马厂长宣布开会。他让会议秘书向每人发了一份传真复印件，说：“大家先详细地看一遍这份文件，我们再重新研究昨天关于库存鞋变卖合同的问题。”

半个小时过去了，许多人已不止一次地看过这份传真，一些人开始交头接耳，小声议论着。看到这些，马厂长宣布：“下面由郭书记讲话。”

郭书记举了举手中的传真复印件说：“同志们，这份传真从昨天下午到现在，我已经看了不止10遍了，不知道你们的感受如何。我认为这是一份难得的教材，它帮助我们了解市场，了解外贸常识，很值得认真学习呀。”于是，郭书记带领大家，学起了这份1500余字的传真。10时30分，会议结束。会议作出决议：撤销昨天的会议决议，合同予以执行。

根据案例所提供的情况，请回答下列问题：

1. “党政联席会议”制度实施后，马厂长的权力结构发生了什么变化？

- A. 来自于等于职位的权力减少了，而来自于个人的权力增多了
- B. 来自于职位的权力没有变化，来自于个人的权力增多了

- C. 来自于职位的权力和个人的权力都减少了
D. 来自于职位的权力减少了, 来自于个人的权力变化无法做出判断
2. “党政联席会议”起到的正、负向作用是什么?
A. 正向作用是加强了内部沟通, 负向作用是降低了工作效率
B. 正向作用是提高了决策质量, 负向作用是淡化了工厂内部的创新意识
C. 正向作用是使管理分工更合理, 负向作用是弱化了部分管理人员的工作责任
D. 正向作用是调动了工厂内部的参与意识, 负向作用是造成了职责不清
3. 管理工作同样是有成本的。仅就库存鞋合同是否应当予以执行这一项决策而言, 以下哪一项不属于这一决策的管理成本范畴?
A. 会议的时间
B. 严总的传真费用
C. 会议准备材料
D. 彭科长前往严总所在公司的差旅费
4. 请站在马厂长角度分析毕总会计师的发言, 你认为毕总会计师是否称职?
A. 不称职, 因为他缺乏从工厂整体角度分析问题的全局意识。
B. 不称职, 因为他的发言太过攻击性, 不利于沟通。
C. 称职, 作为总会计师必须考虑成本核算问题。
D. 称职, 因为他敢于直言, 不计较私利。
5. 致使马厂长决定推出“党政联席会议”制度的根本原因是什么?
A. 兼并所带来的组织文化冲突
B. 党政分工不明确和配合不佳
C. 部门或利益群体间的冲突和不协调
D. 以往的决策速度太慢, 无法适应市场竞争的要求

四、分析题 (10 分)

布朗公司

60 年代, 布朗公司曾经几乎被公认为唯一的生产专业机械的工厂, 80 年代却发展既生产又销售, 而且维修多样产品, 如电力机械工具、民用工具和其他省力的家庭工具以及小型的机械工具的公司。它占据了世界工业市场的大部分份额。

可是, 在 1980 年后, 情况却发生了变化。世界性的经济衰退波及到布朗公司。该公司的机械工具销售量下降, 收入降低。此外, 世界经济的其他问题也增加了公司的问题。例如, 美元的比价和利率使得该公司的产品与其他国家的产品竞争遇到了障碍, 降低了它在国际上的竞争能力。

就在这些不利因素产生之时, 日本的一些电子工业公司开始占领布朗公司的市场份额。日本公司采取降低成本, 使其产品价格处于全球最低水平的战略措施。他们认为不同的国家, 消费者对产品的规格要求差异不大, 根据市场的这一行情, 大规模地生产某些规格的产品, 从而降低了生产成本, 因此具有市场销售价低的优势。同时, 日元与美元的兑换率低也助了一臂之力, 布朗公司的机械工具市场的一些失误使日本公司快速发展。到 80 年代末 90 年代初, 日本公司几乎占有布朗公司的世界专业工具的 20% 的市场份额。

1990 年前后, 该公司在六大洲的 13 个国家(或地区)中开设了 25 个分厂, 除了在马里兰的总指挥部以外, 还有 3 个生产区域性办公室, 每一个区域性办公室都有相当整齐的一套职能机构, 拥有自己的职员。这些区域性办公室分别负责区域内的生产分厂的重大投资、重要人事和区域公关与协调工作。每一个分公司都有许多子公司, 子公司有许多自主权, 这些子公司是自治的。布朗公司有一种哲学思想, 即各个不同的国家, 其市场需求的规格等不一样, 应让自己的产品及生产线去适应各个独特的市场特征。例如, 意大利生产的动力工具适应意

文科的需要，英国公司则为英国市场的需求而生产专供英国人使用的动力工具。

公司之间不能充分地交流，产品不能横向流通。比较好的新型工具在某一个国家问世了，通常要过好几年才能被其他国家引进。例如，畅销的 Dustbuster 在 70 年代末就在美国生产试销了，然而直至 1983 年才进入澳大利亚市场。当公司试图努力把该公司在美国本部生产的产品引进欧洲市场时，欧洲的分公司和管理者却拒不接受。在 80 年代早期，尽管销售不佳，但该公司仍然掌握了动力工具市场的大部分销售比例。例如在美国本地市场占有率高达 50%，在英国达 80%。

布朗公司在世界各国的生产工厂中的中层以土管理人员几乎都来自马里兰公司总部。他们每年都必须回公司总部学习两次，孩子的教育生活补贴也非常高昂。生产工人从当地雇用，雇用的标准很高，但生产能力的使用率却相当低，每个雇员创造的价值也很低。

多年来，该公司把研究设计、生产和营销分成不同的部门，部门间的联系很弱，销售者不把消费者的要求反映给生产者，生产者也不根据消费者的需求进行生产和设计新的生产线。布朗公司的生产者一直认为，产品质量好，然后大规模生产降低价格，消费者会购买的。所以布朗公司一直努力提高产品功能和质量，提高生产线的生产水平，扩大生产规模。然而日本公司却能够根据市场销售点和渠道来收集行情，生产中等价格的工具。布朗公司在世界上有 8 千设计研究中心，一共设计了 260 余种不同类型的电动机，而事实上公司正常所需要的一共只有不到 10 个类型。布朗公司的新产品出现了滞销现象。

80 年代末，布朗公司的管理者们认为他们必须采取措施，家庭、用具和小型装置市场，日本人还没有明显插足，因为日本消费者不喜欢这些用具，所以日本和其他竞争者还投有建立起很强的可作业基地的本国市场。布朗公司想抓住这个机会，但由于该公司给外界的形象是动力工具工厂，因此难以销售自己生产的家庭装置产品。于是布朗公司在 1989 年购买了通用电气公司的小型用具厂，通过这个厂，该公司就可以搭起销售家庭装置工具的销售架子，同时，通过大量提供各种产品，使工厂获得经济效益。

问题：假如你是布朗公司总经理，请你分析公司在组织方面存在的问题，并提出初步的对策思路。