

北京科技大学

2007 年硕士学位研究生入学考试试题

试题编号: 621 试题名称: 管理学原理 (共 9 页)

适用专业: 行政管理

说明: 所有答案必须写在答题纸上, 做在试题或草稿纸上无效。

一、单项选择题 (本题共 45 小题, 每小题 1 分, 共 45 分)

1. 下面哪个因素是管理的载体: ()
A. 规则 B. 组织 C. 人 D. 控制
2. 根据亨利·明茨伯格的研究, 下列选项中不属于管理者扮演的人际角色的是: ()
A. 代表人 B. 领导人 C. 企业家 D. 联络者
3. 权变管理理论认为, 权变关系主要是指: ()
A. 管理方式与管理环境之间的关系 B. 管理主体与管理客体之间的关系
C. 管理中人与客观环境之间的关系 D. 管理的历史与现实之间的关系
4. 下列哪种领导理论认为, 领导者的行为被下属接受的程度取决于下属将这种行为视为获得满足的即时源泉还是作为未来获得满足的手段? ()
A. 领导者参与模型 B. 路径——目标理论
C. 赫塞和布兰查德的领导情景理论 D. 菲德勒权变理论
5. 下列作者的著作被写错的是: ()
A. 梅奥的《工作的推力》 B. 哈默和钱皮的《再造公司》
C. 巴纳德的《经理人员的职能》 D. 法约尔的《工业管理与一般管理》
6. 滚动计划法的计划内容依据的原则是: ()
A. 远粗近细 B. 远细近粗 C. 统一 D. 逐期滚动
7. 下列各项职能中, 作为各项管理职能的灵魂和生命的是: ()
A. 决策 B. 领导 C. 创新 D. 控制
8. “政者, 正也。子帅以正, 孰敢不正?” 这句话是说领导者的: ()
A. 惩罚性权力 B. 法定性权力 C. 感召性权力 D. 专长性权力
9. 以下哪一种职能是管理活动的基础, 是管理由此岸到彼岸的桥梁? ()
A. 计划职能 B. 组织职能 C. 领导职能 D. 控制职能
10. 德尔菲法是由谁命名并首先使用的? ()
A. 德尔菲 B. 西蒙 C. 美国兰德公司 D. 林德布洛姆
11. 某市准备兴办大型自行车厂, 有两个方案进行选择。一个方案是为了降低风险, 建议使用临时性设备。另一个方案是引进国外生产线, 一步到位, 进行长期性投资。如果在这个决策中, 决策者知道两个方案的初期投资额; 产品销售有畅销、不畅销和销不出去三种可能; 以及在每种可能的情况下, 这两个方案的获利的情况。根据以上信息, 你认为这个决策是一个什么类型的决策? 加入何种信息后该决策将变成一个风险型决策? ()
A. 确定性决策, 投产后生产的数量
B. 本身就是风险型决策, 不需要加其他信息

- C. 不确定性决策, 三种市场前景出现的预期概率
D. 战略决策, 三种市场前景出现的预期概率
12. 对某复杂问题进行系统分析, 从而得到最满意的行动方案, 可能需要这样一些工作:
(1) 对方案进行分析、比较、评价; (2) 选择满意方案; (3) 阐明问题现状; (4) 提出可行备选方案; (5) 明确决策目标。你认为正确的分析思路与程序应该是 ()
A. (5) → (3) → (4) → (1) → (2) B. (3) → (4) → (1) → (2) → (5)
C. (5) → (4) → (3) → (1) → (2) D. (3) → (5) → (4) → (1) → (2)
13. 有一种说法认为“管理就是决策”, 这实际上意味着 ()
A. 对于管理者来说只要善于决策就一定能够获得成功
B. 管理的复杂性和挑战性都是由于决策的复杂性而导致的
C. 决策能力对于管理的成功具有特别重要的作用
D. 管理首先需要的就是面对复杂的环境作出决策
14. 在“冷热”分析法中, 下列因素更多强调其对国际经营活动积极影响的一面的是: ()
A. 市场机会 B. 地理和文化差异 C. 自然阻碍 D. 法令阻碍
15. 认为企业的国际化经营可以被区分为间接、被动地参与国际贸易阶段, 直接、主动地参与国际贸易阶段, 非股权安排阶段和国际直接投资阶段的是: ()
A. 费耶维舍 B. 乔纳森和威德施米普尔 C. 邓宁 D. 霍夫斯泰德
16. 下列说法中不正确的是: ()
A. 管理幅度越大, 管理层次就越少; 管理幅度越小, 管理层次就会相应增加
B. 管理者的能力强、素质高, 管理幅度就可以比较大; 反之, 管理幅度就应该相对较小
C. 管理者需要处理的非管理事务较多, 管理幅度的设计就需要相对加大, 否则, 则可以相应缩小
D. 下属工作内容和性质的相似性程度高, 管理幅度的设计可以较大, 而相似性程度低的下属工作, 管理幅度的设计就应该相应缩小。
17. 保证在组织中“事事有人做”属于管理的: ()
A. 计划职能 B. 组织职能 C. 领导职能 D. 控制职能
18. 古人讲“运筹帷幄”是对管理中哪个职能的最形象的概括? ()
A. 计划工作 B. 组织活动 C. 领导工作 D. 控制活动
19. 当一个人与工作岗位结合之后, 他就和用人单位形成了一种职务关系, 这种职务关系的核心内涵是 ()
A. 适应能力 B. 义务和权力 C. 劳动能力 D. 责任心
20. 在一次高层领导的会议上, 对于如何提高下属工作效率的问题, 有如下看法, 你认为哪种说法表明这对人性所持的是 X 理论? ()
A. 应该用“胡萝卜加大棒”式的方式管理下属 B. 应该努力培养下属的归宿感
C. 应该为下属的发展创造机会, 排除障碍 D. 应该根据下属的不同特点采取相应的管理方式
21. 南辕北辙这个成语说明了: ()
A. 控制标准的重要 B. 控制过程的重要 C. 控制内容的重要 D. 控制手段的重要
22. “丢了西瓜捡了芝麻”的故事要求我们在控制中必须贯彻 ()
A. 反映计划要求的原则 B. 控制关键点原则 C. 体现控制趋势的原则 D. 组织适应性原则
23. “人的身体是三分治七分养”, 这说的是: ()
A. 事后控制比事前控制更重要 B. 现场控制比事后控制更重要
C. 反馈控制比事后控制更重要 D. 现场控制比事前控制更重要
24. 某公司随着业务的发展, 决定给每个处级以上干部每月补助 500 元交通费, 有人提出这违背有关规定。而该公

司经理却认为这是“例外原则”。你认为经理这样做（ ）

- A. 合乎例外原则
B. 是对例外原则的曲解
C. 合乎例外原则但违背了民主原则
D. 不合乎例外原则但体现了民主原则

25. 下面哪种理论关注下属的成熟度：（ ）

- A. 非德勒的权变理论
B. 路径—目标理论
C. 领导生命周期理论
D. 领导行为论

26. 下列哪一项不属于管理的 14 条原则的内容？（ ）

- A. 管理分工原则
B. 权力与责任联系原则
C. 公平原则
D. 效率原则

27. 现代管理学家弗里蒙特·H·卡斯特指出：“管理的特点就是变革——迅速的、不断的、根本的变革。唯一不变的事就是变革。”这充分说明了，管理具有（ ）

- A. 两重性
B. 目标性
C. 创新性
D. 组织性

28. 认为影响组织设计的主要因素有环境、战略、技术和组织结构等四项因素的管理学者是（ ）

- A. T. J. 彼得斯
B. R. 比沃特曼
C. 西拉季
D. 亨利·法约尔

29. 下面是苏轼的一首脍炙人口的诗《题西林壁》：

横看成岭侧成峰，远近高低各不同。不识庐山真面目，只缘身在此山中。

这首诗说明领导者的素质中：（ ）

- A. 概念技能是重要的
B. 人际技能是重要的
C. 技术技能是重要的
D. 综合技能是重要的

30. 控制活动包含三个基本步骤即：（ ）

- A. 拟定标准，衡量成效，纠正偏差
B. 拟定标准，纠正偏差，衡量成效
C. 衡量成效，拟定标准，纠正偏差
D. 发现问题，衡量成效，纠正偏差

31. “决策树”法是一种重要的决策方法，这种决策方法更适用于：（ ）

- A. 风险型决策
B. 确定型决策
C. 战略决策
D. 非程序性决策

32. 西方国家有一句谚语：一根稻草压倒一头骆驼。从控制成本的角度来说，这句话说明了什么：（ ）

- A. 适时控制重要
B. 适度控制重要
C. 客观控制重要
D. 弹性控制重要

33. 某市准备投资兴建一座大型酒厂，目前有四种方案可以选择，下表反映了在三种预期市场环境条件下，四种方案的预期盈利状况（万元）：

方案	畅销	不太畅销	滞销
一	270	190	—90
二	200	140	—30
三	150	100	50
四	90	50	60

若采用悲观原则进行决策，应选择哪个方案？（ ）

- A. 方案一
B. 方案二
C. 方案三
D. 方案四

34. 某高技术公司基于员工素质较高的实际，强调管理的最高状态是“无为而治”，尽量给知识员工以种种保障使其安心投入工作，尤其是将自己的知识融入产品，而下属也能够自我指挥和自我控制，很好地完成组织任务。根据管理方格论，该公司的管理者最接近于哪种领导风格？（ ）

- A. 1, 1 型
B. 1, 9 型
C. 9, 1 型
D. 9, 9 型

35. 不能“头痛医头，脚痛医脚”，这在控制中是要求（ ）

- A. 及时控制偏差
B. 要确定偏差的原因后，再确定纠偏活动
C. 通过控制使活动符合计划
D. 全面的纠偏

36. 某公司将原来的一项规定“准时上班不准迟到”改为“迟到一分钟罚款 10 元”，这大大减少了员工迟到的现象。这是遵循了有效控制中的（ ）
- A. 适时控制 B. 适度控制 C. 客观控制 D. 弹性控制
37. 领导的实质是（ ）
- A. 率领、引导组织前进 B. 正确运用权力
- C. 正确处理人际关系 D. 组织成员的追随与服从
38. 管理的环境和条件是指（ ）
- A. 管理者所管理的组织面对的自然和社会环境 B. 管理者所管理的组织的内部状况
- C. 管理者面临的被管理者状况 D. 管理者面临的内外部状况
39. 创新工作的一项关键责任是（ ）
- A. 树立紧迫感 B. 建立强有力领导联盟 C. 构建愿景规划 D. 将创新成果制度化
40. 某学校提出在十年内建成一流学校的目标，并制定了相应的措施。这一目标是（ ）
- A. 该学校校长的目标 B. 该学校全体教职工和学生个人目标的总和
- C. 该学校管理人员的目标 D. 该学校全体教职工和学生的共同目标
41. 某集团公司要进行一项长期投资决策，专家组提出了几种方案，当把这些方案拿到董事会上进行讨论的时候，董事们却各执己见，争论不休，很长时间不能作出决定，这说明（ ）
- A. 董事们的价值观不同，所以对各个方案的偏好也不一样
- B. 群体决策时往往会因为观点冲突，造成不必要的时间浪费
- C. 群体沟通有障碍，所以不易达成一致
- D. 群体决策的效果不如个人决策的效果好
42. 某位领导很关心下属，对下属提出的需要尽可能给以满足，经常批条子，但效果并不好，群众反映说：“会哭的孩子有奶吃，不会哭、不会闹的乖孩子望奶兴叹。”这说明（ ）
- A. 满足需要必须是全体下属人员的共同需要，而不能是个别人的需要
- B. 满足需要不能采取批条子的形式
- C. 满足需要应经过组织程序，防止偏听偏信
- D. A 和 C
43. 某处长对下属做思想政治工作，引用孟子的话说：“鱼，我所欲也；熊掌，亦我所欲也，二者不可得兼。舍鱼而取熊掌者也。”这是在教育下属（ ）
- A. 在不同的需要进行最佳抉择 B. 在不同的需要中选择高层次需要
- C. 把低层次需要引导到高层次需要上来 D. A 和 B
44. “亡羊补牢，犹未为晚”，可以理解成是一种反馈控制行为。下面各种情况中，哪一组更为贴近这里表述的“羊”与“牢”的对应关系？（ ）
- A. 企业规模与企业利润 B. 产品合格率与质量保证体系
- C. 降雨量与因洪水造成的损失 D. 医疗保障与死亡率
45. 俗话说：“一山难容二虎”、“一条船不能有两个船长”。从管理的角度看，对这些话的如下解释，你认为哪一种最恰当？（ ）
- A. 在领导班子中如果有多个固执己见的人物最终会降低管理效率
- B. 对于需要高度集权管理的组织不能允许有多个直线领导核心

C. 一个组织中的能人太多必然会造成内耗增加从而导致效率下降

D. 组织中不能允许存在两种以上的观点, 否则易造成管理混乱。

二、案例题 (本题共 20 小题, 每小题 2 分, 共 40 分)

[案例一]

信息不真实, “川气出川” 工程不了了之

20 世纪 70 年代中期, “川气出川” 工程计划使全国人民受到鼓舞和震动, 按此计划经过 5 年努力, 在 1980 年四川将实现年产天然气 300 亿立方米。中国的能源结构将发生巨大变化, 中国的经济发展将实现大步前进。

实施这个宏伟的“川气出川”的工程计划, 国家确定预算是 40 多亿元。为尽快实现这年产 300 亿立方米天然气生产能力的目标, 作出了从国外引进一批天然气化工厂的设备的决策, 并决定铺设川气出川的管道长 2940 公里, 使年产的一半天然气通过直径一米的管道, 沿长江而下, 穿巴蜀, 过鄂中, 经江苏, 直抵上海。为此将耗钢材 150 万吨、水泥 12 万吨及数千个大型机电设备。1975 年工程全面展开, 从重庆到上海专用公路破土了, 附属设施的建设动工了, 几百个研究课题飞向四机部、邮电部、一机部等等。为了专用公路的修建, 动用全国 150 多个单位, 900 多个工厂, 在沙市和资阳工地投资 1.2 亿元建设专门生产大口径钢管的钢管厂。但是到了 1980 年, 这项显赫一时的“川气出川”工程无声无息、不了了之了。管道铺设还没有出川, 化工厂还正在建设之中, 就发现这个决策是完全错误的。大口径专用钢管厂只好停产, 从国外定购来的天然气脱硫装备锁在仓库里, 向国内 100 多个单位定购的专用设备也都压在库里。到 1980 年底统计, 有 4 亿多元的物资压在四川石油管理局仓库。计委估算为“川气出川”工程修公路铺管道等共耗资 3.7 亿元。由于改变经济格局而造成的损失则更大, 四川油工业也由此造成严重后果。

国家建设资金造成如此巨大损失, 关键原因是决策者掌握的信息不准确、不完整, 知识不足, 情况不明, 草率决策。四川天然气储量本来不多, 由于地质结构复杂, 对川气的勘探也较为困难。1973 年时掌握可采储量并不多。而川气能否出川, 决定因素正是准确掌握可采储量。恰恰在这个可采储量上, 国家计委掌握的 1 万亿立方米及远景为 10 万亿立方米的数字是虚假的, 没有根据的。

1973 年燃化部主要领导人提出, 我国在“四五”计划期间, 国家要改变能源构成比例, 四川应找天然气, 搞到年产 300—500 亿立方米。按照燃化部领导人的指示, 1973 年 8 月四川石油管理局组织 30 多个技术人员至北京汇报四川天然气资源初测的情况。汇报会上, 燃化部两位副部长听了四川的汇报, 批评四川局的技术人员“思想不解放, 右倾”, 把汇报会改为务虚会。大谈全国大好形势, 不务出年产 500 亿立方米天然气的储量依据就不能过关。在这种权势的高压下, 四川石油管理局的技术人员就算出 1 万亿、10 万亿两个神仙数字, 似乎天然气在四川多得一跺脚就能呼呼地冒出来。

四川石油管理局的技术人员在高压下说的是违心话, 他们在汇报书上把这些数字分成三级, 就是可采储量、尚待验证储量、未经钻探储量。但这番真话不合燃化部领导人的胃口, 叫把三级改为二级, 把二级提为一级。1975 年 1 月, 国家计委、建委根据燃化部汇报, 向国务院作报告。就这样, 把专家技术人员用压降法计算出来的一级可采储量 1 千亿立方米扩大为 1 万亿立方米。后来四川石油管理局地质处在每年呈报天然气储量的报告中, 如实汇报, 并分别呈报燃化部和省计委。燃化部一副部长见后严厉批评四川石油管理局搞翻案, 并说是“政治事故”。四川石油管理局只好又改报, 这位副部长才算满意了。

请根据以上案例回答下列问题:

1. 在以上案例中所采用的沟通主要是: ()

A. 平行沟通 B. 垂直沟通 C. 综合沟通 D. 以上都不是

2. 在以上案例中, 出现信息不真实, 主要是因为: ()

A. 沟通中的政治障碍, 导致沟通失真 B. 沟通中的信息过滤, 导致信息失真
C. 沟通中的语言障碍, 导致沟通失真 D. A 和 B

3. 根据以上案例, 下列说法错误的是: ()

- A. 燃化部的部分领导不善于倾听，犯了“一言堂”的毛病
- B. 该案例中采用的沟通方式控制严密，组织成员满意度高，士气高昂
- C. 以上案例说明，准确的信息是正确的预测未来的基础
- D. 准确的信息是科学决策的前提和基础
- 4、根据以上案例，下列说法不正确的是：（ ）
- A. 信息是预测的前提

C. 信息是预测的前提和基础

D. 预测的起点是信息，而终点不是信息

[案例二]

守住你的“井底之泉”

明朝开国皇帝朱元璋在地方官上任之前，总找他们谈一次话。他说，俸禄虽不丰，但象井底之泉，可以天天汲水，不会干涸，因而要老老实实地守着自己的薪俸过日子，不图非份之财。

由朱元璋的“井底之泉”，使人不禁想起前几年流行的高薪养廉之说。该理论的核心是要保住干部的廉洁就要大幅度地增加其工资收入，使之有优越的生活条件，不再有非份之想，这样才能有效地保住自己的廉洁。这主意不错，谁也没有与“孔方兄”结过仇，自然是多多益善了。但问题是这一理论是否符合咱中国的国情。众所周知，中国人口多，吃“皇粮”的自然也多，要象发达国家那样用高薪来供养这么多的国家公职人员，对于我们这个发展中的国家来说，钱从何来？显然这是不现实的，于事不符，此其一；其二，于情不通。看看那些下岗职工，想想那些尚未解决温饱的贫困山区的农民，如视而不见，一味追求什么高薪，这对“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”的共产党员来说，从感情和道义上是难以接受的。不错，目前干部的工资虽有的像当年朱元璋描述的“井底之泉”那样，但足以养家糊口，且每月工资照发不误，就象那源源不断的泉水，只要生命尚在，毫无后顾之忧。可总有那么一些人把它和大款的泉水相比，嫌之流速慢，流量少，于是利用手中之权，在井壁四周乱找“生财之源”，或贪污，或受贿，最后终被那些“污泥浊水”所淹没，造成井塌人毁的结局。许多人为此开除了公职，丢了饭碗，丧失了那源源不断的“井底之泉”。至此，他们才知那“井底之泉”的可贵，量虽不多，但水清质优，因为这是用自己辛勤劳动换来的，喝来舒心、安心、放心，而那来路不清的贪泉之水量虽多，但水混质杂，喝了容易“呛肺”，弄不好还有生命之虞，使人憋心、愁心、担心，决非那清澈甘甜的“井底之泉”可比也。

知足者常乐，还是好好地守住你的“井底之泉”吧！

5. 对公务员实行职业保障，又称“井底之泉”，这属于：（ ）

- A. 保健因素 B. 激励因素 C. 生理需要 D. 尊重因素

6. “先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”，这句话反映出来的动机或需要主要指：（ ）

- A. 权力需要 B. 自我实现需要 C. 社交需要 D. 安全需要

7. 前几年流行的高薪养廉之说，主要是根据：（ ）

- A. X理论 B. Y理论 C. 理性经济人假设 D. 复杂人假设理论

[案例三]

一起干部配备的启示

某钟表配件厂，系小型全民所有制企业。前几年多次被评为先进集体，经济效益很好，年利润达到80多万元。

1984年底，该厂原厂长因工作需要调任到公司担任领导工作。上级部门从其它企业调了一位叫赵辉的同志担任该厂厂长。

赵辉，35岁，中共党员，某大学机械系毕业，原在某局所属一个大型钟表企业担任设计科长。上级组织部门在准备调他任厂长前，曾对他进行了全面考核。考核结论是：该同志年富力强，政治素质好，工作有胆有识，敢于实践，敢于创新，富有开拓精神，不但懂技术，也善经营（在改进全厂生产工艺上有重大贡献，同时开展调查，摸清市场需

要,设计出几种经济效益和社会效益较好的产品)。缺点是不善于处理人际关系,在团结同志方面不足。根据考核结论,组织人事部门和上级领导认为赵辉虽有缺点,但其缺点和优点相比,则优点突出,符合干部“四化”条件,于是决定调任他为钟表配件厂厂长。

然而,赵辉上任后的两年里,情况大出人们所料。尽管他主观上想把工作搞好,平时工作认真负责,处事大胆果断,敢于创新,对企业今后发展的思考以及提出的措施也是基本正确和可行的。同时,他还发挥自己专长,为本厂设计了几种新的钟表配件产品。但由于他处理人事问题能力较差,工作方法简单急躁,在生产经营过程中遇到问题,大家都不愿意配合他搞好工作。此外,他不善于做思想政治工作,而简单地认为这是党支部的事,所以平时遇到职工有思想问题或碰到矛盾,要么采取压服的办法,要么把它作为“信息”告诉书记,要支部去做工作。这样一来,造成上下关系也处于紧张状态,许多干部和工人生产积极性下降,劳动纪律松懈,产品质量也随之下降,企业利润不断减少,到了1986年12月,企业竟到了亏损边缘,由先进企业变成后进企业。对此,上级领导和组织人事部门同志也疑惑不解,赵辉当大厂设计科长干得挺好,工作成绩突出,为何当这个一直是先进企业的小厂厂长却不能胜任?

8. 赵辉领导方式的理论基础属于()。

- A. 古典管理理论 B. 行为科学理论 C. 权变理论 D. 社会系统理论

9. 从赵辉的案例说明,领导和管理的区别体现在()

- A. 与人相联系的方面 B. 与物相联系的方面
C. 与环境相联系的方面 D. 与多种因素相联系的方面

10. 赵辉当大厂设计科长干得挺好,当一个小厂厂长却不能胜任,这说明领导者素质具有()

- A. 综合性 B. 时代性 C. 层次性 D. 协调性

[案例四]

通用的组织结构创新

1916年,斯隆出任通用汽车公司的副总裁。他上任后,发现了公司内部的管理问题,指出公司过去将领导权完全集中在少数高级领导人身上,他们事无巨细,大包大揽,反而事与愿违,造成了公司各部门失去控制的局面。他认为,大公司较为完善的组织管理体制,应以集中管理与分散经营二者之间的协调为基础。只有在这两种显然相互冲突的原则之间取得平衡,把两者的优点结合起来,才能获得最好的效果。由此他认为,通用公司应采取“分散经营、协调控制”的组织体制。根据这一思想,斯隆提出了改组通用公司的组织机构的计划,并第一次提出了事业部制的概念。

1920年12月30日,斯隆的计划得到公司董事会的一致同意。次年1月3日,这个计划开始在通用公司推行。

斯隆在以后的10年中,改组了通用汽车公司。斯隆将管理部门分成参谋部和前线工作部(前者是在总部进行工作,后者负责各个方面的经营活动)的做法很为大家熟悉,这种分组在19世纪较大的铁路公司里已经成形。现代军队,特别是普鲁士军队也率先使用了这种组织形式,许多概念同时在工业公司里获得发展。斯隆也确实用过军事方面的例子来说明他正在通用汽车公司里干什么。

斯隆在通用汽车公司创造了一个多部门的结构。他废除了杜兰特的许多附属机构,将力量最强的汽车制造单位集中成几个部门。这种战略现在人们已经熟悉,但在当时是第一流的主意并且出色地执行了。多年后斯隆这样说明:我们的产品品种是有缺陷的。通用汽车公司生产一系列不同的汽车,聪明的办法是造出价格尽可能各有不同的汽车,就好象一个指挥一次战役的将军希望在可能遭到进攻的每个地方都要有一支军队一样。“我们的车在一些地方太多,而在另一些地方却没有。”首先要做的事情之一是开发系列产品,在竞争出现的各个阵地上对付挑战。

斯隆认为,通用汽车公司出产的车应从凯迪拉克牌往下安排到别克牌、奥克兰牌最后到雪佛来牌。这是20世纪20年代早期的产品阵容。以后有了改变,即:1925年增加了庞蒂艾克牌,以填补雪佛来和奥尔兹莫比尔中间的缺口;奥克兰被淘汰了,增加了拉萨利,后来它也被淘汰了。每个不同牌子的汽车都有自己专门的管理人员,每个单位的总经理相互之间不得不进行合作和竞争。这意味着生产别克牌的部门与生产奥尔兹莫比尔牌的部门都要生产零件,但价格和式样有重叠之处。这样,许多买别克牌的主顾可能对奥尔兹莫比尔牌也感兴趣,反之亦然。这样,斯隆希望在保证竞争的有利之处的同时,也享有规模经济的成果。零件、卡车、金融和通用汽车公司的其它单位享有较大幅度的自

主权，其领导人成功则获奖赏，失败则让位。通用汽车公司后来成为一架巨大的机器，但斯隆力图使它确实保持公司所具有的激情和活力。

斯隆的战略及其实施产生了效果。1921年，通用汽车公司生产了21.5万辆汽车，占国内销售的7%；到1924年底，斯隆将小汽车和卡车的产量增加到120万辆，通用汽车公司已拥有40%以上的汽车市场。1940年该公司产车180万辆，已达该年全国总销量的一半。相反，福特公司的市场份额1921年是56%，而1940年是19%，不仅远远落后于通用汽车公司，而且次于克莱斯勒公司而成第三位，后者在1921年时甚至还不曾出现。这是美国商业史上最戏剧性的沉浮升降之一。

11. 斯隆认为，在通用的组织结构方面：()

- A. 集权有百害而无一利
- B. 传统的集权式组织结构必须让位于现代的分权式组织结构
- C. 应在集中管理与分散经营之间取得平衡
- D. 它与通用当时的问题关系不大

12. 斯隆对通用汽车公司的部门进行划分时，主要是按：()

- A. 工艺
- B. 人数
- C. 产品
- D. 营销渠道

13. 在1940年前后，美国汽车市场是一种典型的：()

- A. 完全竞争市场
- B. 垄断竞争市场
- C. 寡头垄断市场
- D. 完全垄断市场

14. 对于参谋职权与直线职权，下述说法中不正确的是：()

- A. 直线职权是管理者直接指导下属工作的职权
- B. 参谋职权旨在协助直线职权有效地完成组织目标
- C. 二者之间是“参谋建议，直线命令”的关系
- D. 参谋职权是一种权益职权

15. 在产品方面，斯隆：()

- A. 把高档车作为市场目标
- B. 把低档车作为目标市场
- C. 把所有汽车作为目标市场
- D. 对原有的产品品种不作改动

[案例五]

批评

某公司总经理为了使公司的供电设施规划尽快落实、并且把自己的设想变为现实，就把负责这一项目的设备工程师李工叫到总经理办公室。在办公室里，总经理将自己的想法和公司的供电设施规划一五一十地告诉了李工。作为专业技术人员，李工对总经理的要求一口应允。

突然有一天，总经理问李工所在的部门负责人王经理：“前段时间安排给李工去做的工作进展如何？一些项目为何没有按照要求去做？”王经理被问得莫名其妙，委屈地说：“我不知道有这回事，李工也没有向我汇报过这个情况。”结果工程未达到要求，也没有按时完成，为此王经理受到了总经理批评。

16. 你认为总经理有没有批评错？()

- A. 批评错了
- B. 没批评错
- C. 要具体分析
- D. 不能肯定

17. 你认为王经理有什么责任？()

- A. 指挥领导李工等下属从事工作并对他们的行为负责
- B. 对本部门所应发挥的职能作用及运作效果负责
- C. A和B
- D. 难说

18. 在这一事件中，你认为谁应负主要责任？()

- A. 王经理
- B. 李工
- C. 王经理和李工
- D. 不能肯定

19. 案例中的总经理在组织管理工作中存在什么问题？()

- A. 授权不当
- B. 没有加强监督控制
- C. A和B
- D. 不存在问题

20. 组织内部的有效控制的特征不包括()

- A. 适时控制
- B. 全面控制
- C. 客观控制
- D. 弹性控制

三、简述题（本题共 9 小题，每小题 8 分，其中统考生做 1、2、3、4、5 题，单考生做 1、6、7、8、9 题）

1. 传统的领导特性论认为有效的领导应该具有的共同的特性是什么？
2. 崇尚道德的管理具备什么样的特征？
3. 简述扁平式组织结构的优缺点。
4. 画出领导行为的定规纬度和关怀纬度的四分图，并作简单的分析。
5. 简述战略性计划的内容。
6. 简述员工培训的目标。
7. 简述内部审计的局限性。
8. 简述马萨诸塞车祸后所有权和管理权的分离对管理的重要意义。
9. 简述领导和管理的共同之处。

四、分析题（本题共 3 小题，其中第 1 题 12 分，第 2、3 题 13 分。统考生做 1、2 题，单考生做 1、3 题）

1. 某市新成立了环保局，接纳了不少从别的政府部门精简下来的人，光是局级干部就有六人。确定领导班子时设立了局长一人，副局长五人，局的职能机构中，涉及环境监测、排污控制方面的专业人员严重不足，但局里的办公室、组织部门、宣传部门和人事部门却人满为患。怎么办呢？那么多人总得安排吧！“等过两年再招些懂行的人进职能部门吧！”环保局长只能如此自我安慰。

运用组织设计有关原理分析以上案例中该环保局在组织设计方面存在的问题。

2. 某高科技企业为了鼓励员工出勤，设置了全勤奖，实施后并未达到预期效果，请解释为什么。

3. 李先生是 A 县 B 高中的校长，在李先生上任前，B 高中管理混乱，师资差，教学质量差，招收的学生质量也不高，每年升学率极低，是 A 县教育质量较差的中学之一。李先生上任之后，痛改 B 高中的管理积弊，招收优良师资，提高教学质量，招收了高质量的学生，在短短 5 年时间里，使 B 高中面貌一新，成为 A 县升学率名列前茅的中学之一。

尽管 B 中学的教学质量获得了极大提高，日常管理已经进入轨道，但李先生的管理并没有发生太大的变化。他埋头于学校的日常事务中，总是犹豫不决是否要由其下属人员完成某些重要任务。当他到外地出差时，他认为学校的日常管理就会停滞不前，他坚持认为只有他才真正地了解了这所学校，只有自己才能作出有关学校的所有决策。

李先生制定学校的发展计划，组织各种活动，招募员工、指挥员工的活动，解决员工遇到的问题。他知道所有员工的名字，他的办公室随时向员工开放。

学校在不断成长期间，李先生已经不能抽出时间制定新的策略以应付所发生的变化。随着问题增多，压力增大，李先生正在考虑辞去他的工作，他觉得学校给自己带来很大麻烦，学校使他丧失了健康和平静。

根据以上案例，请用所学理论评价李先生的领导风格，在李先生辞职之前，你会给他什么样的建议，并请阐述理由。