

电子科技大学

2003 年攻读硕士学位研究生入学试题

科目名称：管理学原理（432）

一、判断题（每小题 1.5 分，共 30 分。对打√，错打×）

1. 管理的自然属性解决了“为谁管理”的问题，管理的社会属性解决了“如何管理”问题。（ ）
2. 泰罗认为科学管理的根本目的是通过改善内部人际关系，提高人在组织中的地位来谋求最高工作效率。（ ）
3. 赫茨伯格的双因素理论与马斯洛需求层次理论有很大的相似性。马斯洛的高层需要即赫茨伯格的主要激励因素，而低层次需要则相当于保健因素。（ ）
4. 决策的核心是在分析、评价、比较的基础上，对活动方案进行选择。（ ）
5. 外部环境的状况和特点在不断变化，因此组织活动的方向和内容决策也必须频繁地发生变化，以适应环境的变化。（ ）
6. “金牛”经营单位的特点是市场占有率和业务增长率较高，为了增强市场地位，应该进行大量投资，扩大生产规模。（ ）
7. 产品部门化是一种传统的、普遍的组织形式，它有利于高层管理人才的培养。（ ）
8. 授权是一种系统地、制度性地、长期地将权力下放，下属有权自主决定或解决问题。（ ）
9. 虽然非正式组织有消极作用，但管理者要认识到它存在的客观必然性，用正确的组织文化去影响和引导它。（ ）
10. 职能职权是指直线主管把原本属于自己的指挥和命令的权力授给部门主管或参谋人员行使，使其在某种职能范围内具有决策、监督和控制权。（ ）
11. 领导方式的连续统一体理论认为，民主型领导方式效果最好，放任型领导方式效果最差。（ ）
12. 期望理论的核心是双向期望，管理者期望员工的行为，员工期望管理者的奖赏。（ ）
13. 问题比较简单、下属易于接受，上级容易感情用事时适合采取单向沟通。（ ）
14. 根据确定控制标准 Z 值的方法，可以将控制过程分为预先控制、现场控制、自适应控制和成果控制。（ ）
15. 纠正偏差最理想的方法是在偏差产生后及时采取措施，防止偏差再次产生。（ ）
16. 在对偏差的信息进行评估和分析时，首先要探寻导致偏差产生的主要原因。（ ）
17. 流动比率是企业的流动资产与全部资产之比。（ ）
18. 产品在企业经营中的作用决定了产品创新是技术创新的核心和主要内容，其他创新都是围绕做产品创新进行的。（ ）
19. 产品创新主要表现在要素创新、要素组合方法的创新、品种创新以及产品结构的创新四个方面。（ ）
20. 一般来说，参谋人员是直线人员的下属，因此，参谋人员必须受直线人员的领导和指挥。（ ）

二、选择题（每小题 2 分，共 30 分。将正确答案的代号填入括号内）

1. 一般认为管理过程理论之父、科学管理之父、组织理论之父，分别是（ ）
A. 泰罗、法约尔、韦伯 B. 法约尔、韦伯、泰罗
C. 韦伯、泰罗、法约尔。 D. 法约尔、泰罗、韦伯
2. 关于管理中的例外原则，以下哪种理解最合适（ ）
A. 上级将一般日常事务授权给下级去处理，自己只从事重大的、非程序化问题的决策。

- B. 上级只接受下级关于超出标准的例外情况的报告。
C. 上级将一般的日常事务全权交由下级独立处理，自己只保留对例外事项的决定和监督权。
D. 上级在授予下级日常事务处理权的同时，保留对其执行结果的监督权，然后集中精力处理例外事件。
3. 现在企业管理者都追求一种 $1+1>2$ 的协同效应，你认为以下哪项是影响这一协同效应的主要因素。（ ）
A. 从企业员工的素质 B. 企业的内外部环境
C. 管理者的协调能力及管理水平。 D. A+B+C
4. 某技术能手，近来被提拔到所在科室负责人的岗位。随着工作性质的改变，他今后应当注意把自己的工作重点调整到（ ）
A. 弃技术工作，全力以赴抓好管理和领导工作。
B. 重点仍以技术工作为主，以自身榜样带动下级。
C. 以抓好管理工作为主，同时参与部分技术工作，以加强与下级的沟通和理解。
D. 以抓好技术工作的同时做好管理。
5. 受决策者个性影响最大的是（ ）
A. 确定型决策 B. 多目标决策 C. 不确定型决策 D. 程序化决策
6. 据有关权威部门调查统计分析，家电行业中某类家用加湿取暖器在近六年的市场年销售量依次为 1000 万、2000 万、3500 万、5500 万、5800 万、5850 万台。由此可以推断该类家用加湿取暖器正处于其产品生命周期的（ ）
A. 投入期 B. 成熟期 C. 成长期 D. 衰退期
7. 某拉面馆连锁集团公司收购了两家肉食品公司，这是一个____的实例。（ ）
A. 前向一体化 B. 后向一体化 C. 水平一体化 D. 生产一体化
8. 企业经营环境的变化，直接影响到企业存在的方式以及企业的管理模式。当一个企业的组织模式由“金字塔”型开始向扁平化转变时，下列哪项活动不能有力促进组织结构的扁平化（ ）
A. 严格规章制度 B. 管理者授予各级下属更大的权利
C. 大量使用计算机 D. 提高管理者的管理能力
9. 某企业集团拟投资开发新产品，现有两个方案，假定其开发费用相同。开发甲产品，估计投产后，市场竞争不激烈时每年可获利 150 万元，市场竞争激烈时每年亏损 50 万元。开发乙产品，估计投产后无论市场竞争激烈与否，每年均可获利 70 万元。根据预测，这两种拟开发的产品投产后，出现市场竞争不激烈情况的概率为 0.6，出现市场竞争激烈情况的概率为 0.4。如果只能在这两个方案中选一个，你的评价是：（ ）
A. 开发甲产品比开发乙产品好 B. 开发乙产品比开发甲产品好
C. 开发甲产品与开发乙产品没什么差别 D. 根据以上资料尚无法下结论
10. 小陈是一合资企业的职员，在日常工作中，他经常接到采自上边的两个、有时甚至相互冲突的命令。导致这一现象的最本质的原因很可能是（ ）
A. 该公司在组织设计上层次设计过多
B. 该公司在组织设计上采取了职能型结构
C. 该公司在组织运作上出现了越级指挥问题
D. 该公司组织运行中有意或无意地违背了统一指挥原则
11. 风华实业公司在组织结构上采用的是职能型，这种组织结构可能带了的最大缺陷是什么（ ）
A. 多头指挥 B. 各部门之间难以协调

D. 高层管理者难以控制 B. 职权职责不清

12. 某公司总部下有工贸实业公司、物资贸易公司、设备安装公司、运输公司与粉末厂、通用机械厂。这些子公司的产品或服务客人独立进入市场,工艺过程是相互分离的。这些下属单位实行自主经营、独立核算。这些下属单位属于()

A. 成本中心 B. 利润中心 C. 投资中心 D. 费用中心

13. 企业中,常常见到员工之间会在贡献和报酬上相互参照攀比。一般采说,你认为员工最有可能将哪一类作为自己的攀比对象()

A. 企业的高层管理人员 B. 员工们的顶头上司
C. 企业中其他部门的领导 D. 与自己处于相近层次的人

14. 通常,当主管人员的工作任务非常繁重,需要有人协助筛选信息和提供决策依据,同时又要对组织实行有效的控制时,适合采用哪种形式的沟通网络()

A. 链式沟通网络 B. Y式沟通网络 C. 轮式沟通网络 D. 环式沟通网络

15. 某公司销售部的王经理认为,对于销售员就得采取强硬措施,要不大家怎么愿拼命干。因而在其上任不久之后,就向销售员推出了一个奖金、浮动工资与销售量挂钩的试行方案。你认为王经理对人的看法属于哪种“人性假设”()

A. 经济人 B. 社会人 C. 自我实现人 D. 复杂人

三、简述题(1、2、3、4、5题每小题8分,6、7题每小题10分,共60分)

1. 简述人群关系理论的主要观点。
2. 简述组织文化的含义及对组织成员和组织活动产生的影响。
3. 根据波特竞争分析模型,简述反映企业竞争实力的指标及影响企业退出某种产品生产的因素。
4. 简述计划与决策的关系及计划的作用。
5. 简述组织设计的依据与原则。
6. 简述外部招聘和内部提升的优缺点。
7. 简述领导与管理的区别及领导的作用。

四、案例题(每小题15分,共30分)

1. 裁员问题的冲突

刘明是某机械设备有限公司的总经理。该公司上半年出现亏损,年底又要还清一大笔银行贷款。在实行了两个月的节约计划失败后,刘明向各部门经理和各厂长发出了紧急备忘录。备忘录要求各部门各工厂严格控制经费支出,裁减百分之十的员工,裁员名单在一周内交总经理。并且规定全公司下半年一律不招新员工,现有员工要暂停加薪。

该公司阀门厂的厂长王超看到了备忘录后,急忙找到总经理询问,“这份备忘录不适用于我们厂吧?”总经理回答:“你们也包括在内。如果我把你们厂排除在外,那么别的单位也都想作为特殊情况处理,正像上两个月发生的一样,公司的计划如何实现?我这次要采取强制性行动,以确保缩减开支计划的成功。”王超辩解道:“可是,我们厂完成销售额超过预期的百分之五,利润也达到指标。我们的合同订货量很大,需要增加销售人员和扩大生产能力。只有这样,才能进一步为公司增加收入。为了公司的利益,我们厂应免于裁员。”

刘明则说:“我知道你过去的成绩不错。但是,你要知道每一位厂长和经理都会对我讲同样的话,做同样的保证。现在,每个单位必须为公司的目标贡献一份力量,不管有多大的痛苦!况且,虽然阀门厂效益较好,但你要认识到,这是和公司其他单位提供资源及密切协作分不开的。”

“无论你怎么讲,你的裁员指标会毁了阀门厂。所以,我不想解雇任何人。你要裁人就从我开始吧!”王超说完,气冲冲地走了,刘明心想:“这正是我要做的。”但是,当他开始考虑如何向董事会解释这一做法的理由时,他又开始有点为此犯难了。

假如你是该公司的一名常务董事，你对上述冲突过程有相当清楚的了解，你不想让王厂长因此而离开公司，但又要推动公司裁员计划的落实。

试问在这样的情况下，你如何分析和处理王厂长与刘总经理的冲突？

（答题要求：观点明确、论证充分、思路清晰、逻辑严谨、表达流畅。回答的字数要求在 300 字以上。）

2、马格纳国际公司

马格纳国际公司是北美最大的配件生产公司。这家公司生产有 500 多种配件——从飞轮到挡泥板，一应俱全。它几乎为所有在美国设有工厂的汽车制造商提供配件。比如它是克莱斯勒汽车公司的最大配件供应商。

马格纳国际公司的高层管理当局长期以来力求使公司保持一种松散的结构，并给予各单位管理者充分的自主权。在 1986 年，该公司拥有 1 万多名职工，年销售额近 10 亿加元。员工们被组织到 120 个独立的企业中，每个企业都以自己的名义开展活动。公司的宗旨是，使各单位保持较小规模（不超过 200 人）以鼓励创新精神并将责任完全落实到工厂经理身上。当某个工厂争取到了超过其生产能力的业务时，公司不是扩大该工厂的规模，而是配置同样的生产设施，开办一个新的工厂。这种结构到 80 年代运作得相当好，10 年内总销售额增长了 13 倍。工厂经理们以接近完全自治的方式，大胆地扩展它们的业务。他们不仅获得自己工厂的盈利，而且可以分享从他们的业务分离出去的新建工厂的盈利。这样，不用公司出面干预，工厂经理们就会主动设立新厂，向外举债，并与汽车制造商签订供货合同。

但 1990 年泡沫开始破灭。那时汽车销售量大幅度下降。受扩张动机驱使的马格纳国际公司管理者给公司带来 10 亿美元的新债务。到 1990 年，公司年销售额 16 亿美元，而亏损却近 2 个亿。公司陷入了严重的经营危机。

问题：马格纳国际公司陷入困境的原因是什么？你认为采取何种措施以走出困境？

（答题要求：观点明确、论证充分、思路清晰、逻辑严谨、表达流畅。回答的字数要求在 300 字以上）

2003 研究生《管理学原理》试题答案

一、判断题（每题 1.5 分，共 30 分）

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
×	×	√	√	×	×	×	×	√	√
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
×	√	√	×	×	×	×	√	×	×

二、选择题（每小题 2 分，共 30 分）

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
D	D	D	C	C	B	B	A	B	D
11	12	13	14	15					
A	B	D	B	A					

三、简述题（1、2、3、4、6 属每小题 8 分，6、7 题每小题 10 分，共 60 分）

1. 简述人群关系论的主要观点。

答：

- (1) 梅奥参加及领导霍桑试验后创建了早期的行为科学——人群关系论 (1 分)
- (2) 企业的职工是“社会人” (1 分)
- (3) 满足工人的社会欲望, 提高工人的士气, 是提高生产效率的关键 (2 分)
- (4) 企业中实际上存在一种“非正式组织” (2 分)
- (5) 企业应采用新型的领导方法 (2 分)

2. 简述组织文化的含义及对组织成员和组织活动产生的影响.

答:

- (1) 组织文化是指组织及其成员的行为方式以及这种方式所反映的被组织成员共同接受的信仰、价值观念及行为准则 (2 分)
- (2) 从组织成员个人来看, 它影响组织成员心理需要的满足, 从而影响他们的士气与积极性, 进而影响个人及组织的活动效率。 (2 分)
- (3) 从组织成员群体来看, 它影响成员间信息沟通、集体意识的形成, 从而影响组织的吸引力和成员的向心力 (2 分)
- (4) 从组织整体来看, 它影响组织的外部形象, 从而影响外部对组织的承认或对组织活动的态度 (2 分)

3. 根据波特竞争分析模型, 简述反映企业竞争实力的指标及影响企业退出某种产品生产的因素.

答:

- (1) 反映企业竞争实力的指标有销售增长率、市场占有率和产品获利能力 (4 分)
- (2) 影响企业退出某种产品生产的因素有
 - 资产专用性 (1 分)
 - 退出成本高低 (1 分)
 - 心理因素 (1 分)
 - 政府和社会的限制 (1 分)

4. 简述计划与决策的关系及计划的作用.

答:

- (1) 计划与决策的关系
 - 决策是关于组织活动方向、内容以及方式的选择 (1 分)
 - 计划对组织内部不同成员在一定时期行动任务的具体安排 (1 分)
 - 决策是计划的前提, 计划是决策的逻辑延续 (2 分)
 - 在实际工作中, 计划与决策是相互渗透 (1 分)
- (2) 计划的作用
 - 为组织活动的分工提供依据 (1 分)
 - 为组织活动的资源筹措提供依据 (1 分)
 - 为组织活动的检查与控制提供依据 (1 分)

5. 简述组织设计的依据与原则.

答:

- 组织设计的依据有: 战略、环境、技术、规模与组织所处发展阶段 (3)
- 组织设计的原则有: 因事设职与因人设职相结合的原则 (2 分)
- 权责对等的原则 (1 分)
- 命令统一的原则 (2 分)

6. 简述外部招聘和内部提升的优缺点.

答:

- (1) 外部招聘的优点: 被聘干部具有“外来优势”, 有利于平息和缓和内部竞争者之间

的紧张关系，能为组织带来新鲜空气（3分）

（2）外部招聘的缺点：外聘干部不熟悉组织情况，需要一段适应期，组织对应聘者的情况不能深入了解，打击内部能胜任人员的积极性（2分）

（3）内部提升的优点：有利于鼓舞士气提高工作热情，有利于吸引外部人才，有利于保证选聘工作的准确性，有利于被聘者迅速展开工作（3分）

（4）内部提升的缺点：引起同事不满，可能造成“近亲繁殖”的现象（2分）

7. 简述管理与领导的区别及领导的作用

答：

领导（者）和管理（者）是密切相关但又有明显区别的两个不同概念（1分）

它们的主要区别有：

范围不同，领导是管理的一个职能，因而，管理（者）的范围要大些（1分）

权力基础不同，管理（者）是建立在正式职权基础上，领导（者）则不一定，领导者不一定是管理者；（1分）

本质不同，领导的本质是被领导者的追随和服从，管理的本质是促进他人努力工作并对其工作负责；（1分）

功能不同，管理着重解决组织运行效率，领导者着重解决组织活动效果；（1分）

作用不同，管理的作用是在组织中建立良好的秩序，领导的作用是引导组织不断创新和改革；（1分）

角度不同，在理想状态，所有的管理者都应当成为领导者，但并非所有的领导者都一定具备完成其它管理职能的潜能，好的管理者不一定是个好的领导者，好的领导者也并非一定是好的管理者。（1分）

领导的作用有指挥作用，协调作用和激励作用（3分）

四、案例分析（每题15分，共30分）

1. 裁员问题的冲突

答，裁员问题是企业中很重大的行动，不到万不得已，一般不宜采用。从案例情况来看，刘总经理显然犯了操之过急的错误，与阀门厂产生冲突的原因关键在于“一刀切”的方案没有考虑各单位的差异，局部与整体视角不同造成沟通障碍，重大方案解释工作不充分。（5分）如果我是常务董事，会在调查研究的基础上采取以下措施：

（1）建议刘总并和他一道仔细分析节约计划失败的原因是什么，努力寻找压缩开支的其它可行途径。由于裁员属于重大、影响深远的行动，一般不到万不得已，不宜采用，所以，努力寻找其他途径是首先应该考虑的问题。（3分）

（2）如果认为裁员为相对优化方案，则应制定一个详细、科学的裁员计划，慎重向董事会提交一个报告，并争取得到董事会的支持。（3分）

（3）在董事会通过的基础上，协助刘总重点作好解释工作，为裁员工作的顺利进行打好基础。可以采取加强内部沟通的办法，争取各部门管理人员的理解和支持，使得他们真正认识到裁员问题的重要性和必要性，通过良好的沟通技巧解决刘总和王厂长之间的非原则性分歧，消除误会，促进裁员这个大的改革计划的顺利进行。（4分）

2. 马格纳国际公司

答：马格纳1990年陷入危机与该公司在80年代的成功同源。分权以松散的组织结构使各工厂经理拥有充分的自主权：各工厂有权分享从相关业务分离出去的新设工厂实现利润的分配制度使得这些经理有足够的扩张冲动；而经营甚至举债的自主权使得这种扩张冲动得以实现：各工厂的扩张追求导致企业发展方向过度多元化。在经济繁荣的背景下，这种过度扩张可能造成的损害被掩盖了，但其不利影响在1990年的汽车销售量下降时暴露无遗。造成这种结果的主要原因可能是没有处理好分权与控制的关系。（5分）

鉴于以上认识，该公司走出困境可以从以下方面去考虑：

（1）调整经营结构。80 年代的过度扩张可能使某些工厂进入了一些不甚合理的经营领域。这些业务不仅可能继续增加相关工厂的亏损，而且发展下去必然会拖垮整个公司。关闭这些工厂不仅可以减亏，而且可以使企业集中有限资源以支持那些保存下来的规模合理、品种适销，灵活高效的经营领域。（2 分）

（2）改进利益分配机制。为了促进企业经营业务在正确的轨道上扩张，不仅要允许各工厂经理有权从其业务分离出去的新厂中分享利润，而且应按比例承担在经营中的亏损，使收益与风险相对称。（2 分）

（3）加强控制。分权可以促进各单位自主经营积极性。但分权不是不控制。该公司至少在两方面应改善控制：（1 分）

1) 新业务的发展或原有业务的扩张、任何投资决策都应在总公司的控制下进行（1 分）

2) 与之相应，融资的权力应由总公司集中行使。公司内的任何工厂都不是独立的法人，都不可能仅以自己的资产对其债务承担有限责任，公司必然以其全部资产对各经营单位的债务承担责任。如果各工厂经理继续有权“向外举债”以“主动设立新厂”，则只要某个工厂出现投资决策失误或融资决策失误就有可能使整个公司陷入财务危机。（4 分）