

电子科技大学

2008 年攻读硕士学位研究生入学试题

考试科目：809 管理学原理

所有答案必须写在答题纸上，做在试卷或草稿纸上无效。

一、判断题（每小题 1 分，共 20 分。对者打√，错者打×）

- 1、管理学目前还只是一门不十分精确的学科，这主要是因为管理学作为一门新兴学科，其发展历史还很短。但随着时间的推移，管理学也能发展成为一门比较精确的学科。
- 2、经验决策主要根据决策者的经验、智慧、直觉等定性因素来做出。而科学决策主要根据数据、数学模型、计算机模拟等定量因素来做出。因此，科学决策比经验决策更合理、更实用、更有效。
- 3、与汽车行业相比，潜在进入者对于行业中现有企业所造成的竞争威胁，餐饮业要表现得更为严重些。
- 4、在授权时，管理者的责任不能随着权力的下放而相应地全部转移给下级。
- 5、组织中的一切信息都应该通过正式沟通渠道进行传递，非正式沟通渠道只会传播失真的信息，造成混乱。
- 6、彼得·德鲁克教授认为“管理是一种以绩效、责任为基础的专业职能”。这种观点淡化了管理的社会属性而片面强调了管理的自然属性。
- 7、组织目标决定着组织结构的具体形式和特点。相应的，任何社会组织是否具有自适应机制、自组织机制、自激励机制和自约束机制，在很大程度上取决于该组织结构的状态。
- 8、根据明茨伯格的观点，管理者有时必须出现在社区的集会上，参加社会活动，或宴请重要客户等。在这样做的时候，管理者在扮演着领导者角色。
- 9、管理者的人际技能是指成功地与别人打交道并与别人沟通的能力，它包括对下属的领导能力和处理不同小组之间关系的能力。
- 10、人本原理就是以人为中心的管理思想，以满足员工需要服务于人为根本目的，奉行“员工第一”的思想，从根本上讲，它与“顾客第一”思想是矛盾的，难以统一和兼顾，非此即彼。
- 11、国外学者的研究表明，道德发展要经历三个层次和六个阶段，人们一步步依次通过这六个阶段，而不能跨越。一个人的道德发展可能停留在任何一个阶段，多数成年人的道德发展处在第 3 阶段上。

- 12、一般来说，一个人的自我强度越低，克制冲动并遵守内心信念的可能性越大，更可能做他们认为正确的事情，伦理判断和伦理行为会更加一致。
- 13、组织价值观是指组织评判事物和指导行为的基本信念、总体观点和选择方针。如美国百事可乐公司认为“顺利是最重要的”。
- 14、群体决策出现的“群体思维”是指个人由于真实或臆测的来自集体的压力，在认知和行动上不由自主地趋向于和其他人保持一致的现象。
- 15、对于拥有多个经营单位的企业来说，根据经营单位组合分析法，将“明星”经营单位获取的利润，投入“金牛”和有希望的“幼童”经营单位，使资金在企业内部得到有效利用。
- 16、对行业进入障碍的因素进行分析，如果行业现行价格水平低于进入扼制价格，则入侵者预计入侵将有利可图。所以行业的定价水平是影响入侵威胁的重要因素之一。
- 17、强烈管理欲望是有效进行管理工作的基本前提。对权力不感兴趣的人，当然不会负责任地、有效地使用权力，从而难以借此获得积极的效果。
- 18、现金预算既需要反映企业的资产负债情况，又要反映企业在未来活动中的实际先进流量和流程。
- 19、物质产品创新主要包括品种和结构的创新。产品创新是企业技术创新的核心内容，它既受制于技术创新的其他方面，又影响其他技术创新效果的发挥。
- 20、产权制度是决定企业其他制度的根本性制度，它规定着企业最重要的生产要素的所有者对企业的权利、利益和责任。

二、单项选择题（每小题 2 分，共 50 分。写出每小题正确答案的代号）

- 1、由于管理的广泛性和复杂性及研究的侧重点不同，对管理所下定义也各异。罗宾斯认为（ ）。
- A. 管理就是同别人一起，或通过别人使活动完成得更有效的过程
 - B. 管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制
 - C. 管理就是决策
 - D. 管理就是要确切地知道要别人干什么，并注意他们用最好最经济的方法去干
- 2、管理人员与一般工作人员的区别在于：（ ）
- A. 需要与他人配合完成组织目标
 - B. 需要协调他人的努力以实现组织目标
 - C. 需要对自己的工作成果负责
 - D. 需要从事具体的文件签发审阅工作

3、某公司赋予某一层级三个部门主管的一个权力是：每笔支出不超过500元的审批权，每个年度批准的支出不超过5万元。类似这种下级主管被赋予一定的决策权限，上级没把下级活动的“手脚”捆住，只在较大的问题发生或问题的解决不在下级处理权限范围之内的时候，才介入处理的管理方式，被称为：（ ）

- A. 走动管理 B. 例外管理 C. 参与管理 D. 动态管理

4、在当前飞速变化的市场环境中，人们常常会感到“计划赶不上变化”，有人甚至怀疑制定计划是否还有必要，对此，应当采取的正确措施是：（ ）

- A. 坚持计划工作的必要性，批判怀疑论者
B. 变化的环境，更倾向于指导性计划和短期计划
C. 如果形势变化快，可仅仅制定短期计划
D. “赶不上变化”不以人的意志为转移，应当经常修改计划

5、范蠡、计然曾提出了“水则资车、旱则资舟”，“夏则资裘，冬则资絺”，表明中国很早就有了（ ）思想

- A. 计划 B. 消费 C. 营销 D. 经济预测

6、在组织中存在着正式组织与非正式组织，正式组织与非正式组织之间的一个重大的区别就是，正式组织是以（ ）为重要标准。

- A. 感情的逻辑 B. 正规的程序 C. 科学的理念 D. 效率的逻辑

7、近年来，绿色食品越来越受到人们的欢迎，这一因素的变化属于外部环境因素的：（ ）

- A. 经济因素 B. 技术因素 C. 社会因素 D. 政治因素

8、下述管理工作中，哪一种对外部环境的依赖性最强：（ ）

- A. 制订发展战略 B. 选拔一个销售经理
C. 组建新的公司领导班子 D. 确定对经理人员的考核指标

9、营销策略一般属于：（ ）

- A. 公司层战略 B. 事业层战略 C. 职能层战略 D. 经营战略

10、德裔美国心理学家和行为学家库尔特·勒温 (Kurt Lewin) 在1938 年提出, 可以把人的行为 (B) 用公式表示为: $B=f(P \cdot E)$, 其中的P、E 分别指: ()

- A. 自身个性特点 (P) 和所处环境 (E)
- B. 所处位置 (P) 和情感 (E)
- C. 实际行动 (P) 和所处环境 (E)
- D. 自身个性特点 (P) 和情感 (E)

11、现代“管理科学”学派所研究的主要内容是: ()

- A. 提高劳动生产率的方法
- B. 管理问题的定量化和数学模型的运用
- C. 激励模式及其合理运用
- D. 组织结构和管理原则的合理化

12、某公司是一家刚起步的公司, 新开发的产品面临着如何进入市场的问题。新产品是一种与市场上已有产品有很大不同的全新的营养补品。公司决定先集中力量在邻近的大城市搞“广告轰炸”在这一点上公司上下意见一致, 但在广告的侧重点上却发生了争议。你认为广告侧重点应放在以下那种因素上? ()

- A. 企业形象及公司名称
- B. 产品商标
- C. 产品包装
- D. 本公司产品与其他产品的区别

13、根据马斯洛的需要层次理论, 人的行为决定于: ()

- A. 需要层次
- B. 激励程度
- C. 主导需要
- D. 精神追求

14、从期望理论中, 我们得到的重要启示是: ()

- A. 应把目标效价和期望概率进行优化组合
- B. 存在着负效价, 应引起领导者注意
- C. 期望概率的高低是激励是否有效的关键
- D. 目标效价高低是激励是否有效的关键

15、某公司生产某种产品的固定成本是 30 万元, 单位变动成本为 3 元, 市场售价为 8 元。若要达到 20 万元销售毛利的目标, 该产品产销量应是多少? ()

- A. 5万件
- B. 10万件
- C. 20万件
- D. 30万件

16、有关财务比率的下列表述不正确的是 ()

- A. 销售利润率是衡量资金利用效果的一项重要指标
- B. 流动比率可以反映偿还流动债务的能力
- C. 固定资产周转率能反映固定资产的利用程度
- D. 经营比率可以反映各种资源是否得到充分利用

17、在下面的描述中，哪一种对决策的描述最为准确。()

- A. 决策是适应外部环境的一项工作
- B. 决策是组织外部环境、内部条件、决策人自我目标之间的动态平衡的过程
- C. 决策是 SWOT 分析
- D. 决策是“运筹帷幄之中，决胜于千里之外”的工作

18、管理学者钱德勒通过对数十家大公司发展史的实证研究后认为：公司战略的变化先行于并导致了组织结构的变化。按照他的观点，在企业发展过程中，处于持续发展阶段的企业力求开发新的产品和拓展新的市场，战略重点放在研究开发职能和内部协调职能上，此时企业倾向于采用的组织结构是：()

- A. 简单的直线型结构
- B. 职能型结构
- C. 产品事业部或矩阵式结构
- D. 总部职能机构与事业部结合的集团型结构

19、某公司的总经理日前做出一项决定：由财务部门直接向生产经营部门通报公司资金信息并检查这些部门的财务状况。财务部门在进行这些活动时，是在行使：()

- A. 直线职权
- B. 参谋职权
- C. 职能职权
- D. 其他

20、决定矩阵式结构能否良好运作的一个关键因素是：()

- A. 职能专家之间的沟通协作
- B. 项目经理与职能专家的沟通
- C. 职能经理与职能专家的沟通
- D. 职能经理与项目经理的沟通与合作

21、工程技术中的机器人，通过学习过去的经验，对活动中遇到的各种情况采取相应的行动，但如果以前没有遇到过的事情，则无法采取行动。此时，控制标准 Z 值是过去时刻已达到状态 Kt 的函数。这种控制是 ()

- A. 程序控制
- B. 跟踪控制
- C. 自适应控制
- D. 最佳控制

22、当冲突双方势均力敌、争执不下时，需要采取的策略是 ()

- A. 回避策略
- B. 迁就策略
- C. 妥协策略
- D. 合作策略

23. 一项研究表明,企业董事会的决定通过五个等级后,信息损失平均达80%,其中,副总裁这一级的保真率为63%,部门主管为56%,工厂经理为40%,第一线工长为30%,职工为20%。造成这种沟通障碍的因素是()

- A. 技术因素 B. 结构因素 C. 个人因素 D. 人际因素

24、下列关于单向沟通和双向沟通的比较中,哪一项是不正确的()

- A. 单向沟通中接收者接收信息的把握度更大
B. 双向沟通的噪音比单向沟通要大得多
C. 单向沟通速度更快
D. 接受者比较满意双向沟通

25、重在控制资源的控制是()

- A. 前馈控制 B. 现场控制 C. 后馈控制 D. 间接控制

三、论述题(每小题8分,共32分)

1、新港造船厂有两位车间主任,上班提前到岗,下班后工人都走了,他们还逐一熄灯、关门,起早贪黑,活没少干,但任职的管理工作却不够理想。厂长王震将他们免职,有人提出异议,王厂长却说:“这样的同志可以当组长、工长,甚至劳动模范,却不能当称职的车间主任。”你是否同意王厂长的做法,请运用相关知识进行分析。

2、目标管理是美国管理学家彼得·德鲁克1954年提出的。我国企业上个世纪八十年代初开始引进目标管理法,并取得良好成效,但使用过程中也存在不少问题。试阐述目标管理的主要观点、特点、基本假设及可能存在的弊端。

3、冲突的起源有哪些?管理者应该如何正确认识和处理组织中的冲突?

4、领导者的工作效率和效果在很大程度上取决于他们的领导艺术。试述领导者的领导艺术。

四、案例分析题(每个案例12分,共48分)

案例一:发生在小浪底工地的故事

到目前为止,小浪底是我国在黄河上兴建的最大的水利枢纽工程,建成后将使黄河的防洪能力大大提高。由于工程引进了11.90亿美元的国际贷款,按照世界银行的规定,必须进行国际招标。经过激烈竞争,意大利、德国、法国的三个公司以低价位、高质量的优势分别中标大坝工程、泄洪工程、发电设施工程的责任方。这些公司中标后,又将各自的部分工程

以工程分包或劳务分包的形式分包给其他的外国公司或中国公司，形成了工地上多个国家700多名外商和上万名中国建设者同台竞技的局面。

1994年9月12日，小浪底主体工程开工，工地上没有说了就算的唯一领导，也没有绝对权威，不论业主、承包商、工程队，大家都必须遵循的唯一准则就是合同，谁违反合同谁受罚，低报价、高索赔是国际惯例。于是，工地上发生了一系列耐人寻味的故事。

故事一：一名中国工人在施工中掉了4颗钉子，外方管理人员马上派人去拍照。不久，中方收到一封信函：浪费材料，索赔28万元。计算依据是：一个工作面掉4颗钉子，一万个工作面就是4万颗。钉子从采购到施工现场，经历了运输、储存等11个环节，成本翻了32倍。

故事二：在尾水洞工程施工中，由于天热，有一位职工把安全帽摘下来放在旁边，外方管理人员马上跑过来拍照。第二天这位工人便接到了一份罚款50元的通知单。后来不管天多热，这位工人再也不会摘下安全帽了。

故事三：导流洞施工现场，一个水龙头没有拧紧，水“啪嗒、啪嗒”往下滴，一位须发斑白的外方工长站在一旁，边观察、边纪录，寒风中足足站了两个多小时。第二天，一张“流了多长时间，浪费了多少水”的现场纪录便放在中方现场经理的案头，后果是那个班组全体人员当月工资扣除了一半。

故事四：中外双方合作开挖排水洞，外方负责钻洞爆破，中方负责除渣，合同对各工序所用时间都有一定要求。外方为了提高效率绞尽了脑汁，打钻时，什么时候开钻，几分几秒钻了多深，几分几秒提钻，都作详细记录，认真分析总结怎样将时间缩到最短。洞身喷水泥浆时，用了多少料，喷了多大面积，是否浪费了，当天就用电脑分析，随时调整。而中方施工没有日报表制度，材料不够就追加，到月底算账亏了，亏在哪里都不清楚。中方负责除渣，总是慢半拍，到月底结账时，中方每人每月只得了30元钱，第二个月，中国工人个个象上足劲的发条。

故事五：某隧道局有3000多员工，分包一项工程干了9个月，共被索赔5700多万元，而他们的全部劳务收入只有5400万元，这意味着9个月的辛劳是以倒贴300万元为报偿的。一位干了几十年的“老水电”说：在老外手下干，有一种如履薄冰之感：多用了材料，外商会不会索赔？完不成定额外商会不会索赔？逼着你把每天的工作做好。小浪底建设管理局的一位领导说：“我敢打保票，从小浪底出去的工人，今后在国内会更有竞争力。”

请回答下列问题：

- 1、案例材料反应的是什么问题？产生这类问题的原因是什么？
- 2、你认为外方采用的是一种什么样的管理模式？如果你是中方的施工经理将会采取何种对策减少损失？
- 3、昂贵的“学费”对中国企业有何启示？

案例二：张强经理

张强今年 26 岁，从某大学企业管理专业本科毕业。大学期间，每年暑假他都在一些公司打工，做过许多不同类型的工作。目前，他走马上任某厂的供销部经理。该厂供销部由供应科、销售科、车队、仓库和广告制作科组成。上任之前，他听到不少人反映广告制作科、仓库管理科迟到早退现象严重，劳动纪律差，工作效率低。虽然经过多次批评教育，成效不大，群众反映很大。张强对这两个科室进行了调查，情况如下：

广告制作科的员工全是大专以上学历文化程度，平时工作认真，责任心强，有闯劲干劲，但较散漫。广告制作的工作时间有较强的连续性，工作好坏的伸缩性比较大，难考核。仓库管理科的员工文化程度普遍较低，思想素质较差。由于工作环境分散，工作单调，员工积极性不高。仓库管理人员的迟到早退现象已经直接影响了车间的正常生产。另外，销售科也令人“头痛”，销售科的科长今年 50 多岁，在销售科干了 10 多年，在员工群体中很有份量。于彦断定，如果他的工作得不到这个老头的支持，将会十分困难。前任经理对该老头的情况介绍是个性强，不好合作，凡事都要听他的，有时经理决定了的事，如果他不同意，经理的决策就很可能得不到有效实施。

请回答下列问题：

- 1、影响张强成功地成为领导者的关键因素是什么？
- 2、你认为张强经理对广告制作科和仓库管理科这两个部门应如何实施领导？
- 3、为了帮助张强经理处理好与销售科长的工作关系，你有何建议？

案例三：金果子公司组织结构的设计

金果子公司是我国南方一家种植和销售荔枝和桂圆两大类水果的家庭农场式企业，已经开办了 20 多年，拥有一片肥沃的土地和明媚的阳光，特别适合种植这类水果。公司目前已初具规模，积累了水果种植、存储、运输和营销的经验，能有效向海内外提供高质量的水果。

金果子公司主要开展三个方面的活动：一是有一大批工人和管理人员在田间劳动 负责种植和收获水果；二是一批高薪聘来的农业科学家，负责开发新品种和提高产量水平；第三类是市场营销活动，由一批经验丰富、工作努力的销售人员负责走访各地的水果批发商和零售商。

金果子公司的管理一直没有制定太多的正式规则和政策，大家都很自觉地合作。但现在公司业务扩展很快，有必要为公司建立起一种比较正规的组织结构。公司请来的管理咨询人员指出他们有两种选择：一是采取职能结构形式；另一是按产品来划分部门，成立两个事业部。

请回答下列问题：

- 1、如果你是该公司的经营者，你将选择哪一种组织结构形式？说明你的理由。
- 2、画出你所设计的组织结构图，注明组织层次和部门划分。

案例四：GM 面对不可能而为之？

没有几家企业会比通用汽车公司在适应不断变化的环境方面更为艰难。GM 这家公司实在是一个企业巩固与防御方面的经典案例。20 世纪 60 年代被众多公司视为典范的 GM 经营模式——缓慢但深思熟虑的决策，等级清晰的管理层级，关注削减成本而不是新型的产品设计，委员会管理——现在却失败了。50 年代末，GM 在美国汽车市场占有几乎一半的份额，到 2000 年时已经下降至 30%。GM 僵化而孤立的组织文化主要受到财务考虑的驱动，这导致来自海外和国内的竞争对手纷纷通过新产品而获得了它的顾客——例如，节省燃料的轻便车、微型客货两用车和惹眼的跑车。

公司一直以来的聘用和晋升政策，可以很好地解释 GM 的文化。对于未来的高层经营者，公司从他们刚离开校园时就聘用了他们。然后，公司影响这些受聘者接纳 GM 的思想。公司拒绝那些“在这里还做得不够好”的新想法和新创意。高层经营者坚定地相信，甚至达到自负的地步，他们认为 GM 的系统优于其他所有系统。他们的晋升偏向财务型和工程型的人，有这些背景的个体会很快升入公司的高层位置。GM 很少从公司之外聘用高级管理人员。另外，GM 鼓励高层经营者与其他的 GM 员工仅仅进行工作方面的交往。这进一步把高级管理层隔离起来，其结果导致高层管理团队只是通过相似的镜片看到外部的世界。

2001 年初，GM 首席执行官理查德·瓦格纳（Richard Wagner）聘用了克莱斯勒前执行长官罗伯特·鲁茨（Robert Lutz）担任副总裁。那么鲁茨的主要任务是什么呢？是改变 GM 的组织文化！瓦格纳承认，被会计、工程师和生产人员掌控的 GM 文化只能生产出缺乏想象力的汽车；委员会系统（更有助于会计运算头脑的积累）进一步阻碍了创造性活动。例如，无论设计者和工程师在设计方面的意见多么不一致，工程师总会赢（因为他们迷恋的是成本最小化）。这一点在很大程度上解释了该公司的汽车看起来总是四四方方、呆头呆脑、缺乏变化的原因。瓦格纳给了鲁茨很大的自由空间让他去做任何需要做的事，以改变 GM 的这种传统。

鲁茨面对的是一项艰巨的任务。这是一家庞大的企业，年销售额 1800 亿美元，雇用人数为 363000 人。这也是一个有着“GM 点头症”的地方：GM 中的人常常对新来者只是点点头就继续去做自己的工作。但是，鲁茨来到 GM 也有自己的优势——他有一个含金量很高的信誉。他是个真正的“汽车人”，他单枪匹马推动了克莱斯勒诸多令人心动的新产品，如道奇蝰蛇（Viper）、神行者（Prowler）和 Pq、漫游者（Pr Cruiser）。

鲁茨选择了渐进战略来实施变革。他没有大力裁减高层人员，并换上自己的忠实者。相反，他依赖于同一支设计者和工程师队伍，这些人在过去几年里一直被证明是失败者。但是，

他对设计师和市场人员施加了更大的影响力。他完全重组了工程与设计事业部，使他们只向一个人报告。他鼓励人们向过去的活动提出质疑，说出问题所在，挑战公司的教条。现在 GM 的高层人员更多的时间是开竞争对手的车而不是他们自己的车，但鲁茨要求他们指出这些车优于 GM 的地方。

请回答下列问题：

- 1、描述 GM 的“老”文化。
- 2、有哪些具体力量塑造了这个新文化？
- 3、描述鲁茨试图塑造的这种新文化。
- 4、你认为鲁茨在变革 GM 文化方面做出的努力最终会成功还是失败？为什么？