

华南理工大学
2009 年攻读硕士学位研究生入学考试试卷

（请在答题纸上做答，试卷上做答无效，试后本卷必须与答题纸一同交回）

科目名称：管理学

适用专业：管理决策与系统理论，工业工程与管理工程，物流工程与管理，企业管理，
教育经济与管理

共 页

一、选择题

（限单项选择，写下题号以及正确答案的代号，每题占 2 分，共 20 分）

1、“一件预计可能会出错的事情，往往一定会出错。”“一件事情出错，其他事情也跟着出错。”类似的话在提示人们什么？

- A、决策的制定与实施一定要果断且富有信心，否则就很难实现
- B、制定计划应树立起权变的意识，问题出现时应立即制定出相应的应变计划
- C、应变计划的制定是计划工作的一部分内容，应在计划过程中及早予以考虑，不能等到出现问题时再仓促应对
- D、要注意认真分析事物之间的关联性，以期得到正确的结论

2、浦光广告公司是一家大型广告公司，业务包括广告策划、制作和发行。考虑到一个电视广告设计至少要经过创意、文案、导演、美工、音乐合成、制作等专业的合作才能完成，下列何种组织结构能更好地支撑浦光公司的业务要求？

- A、直线制
- B、矩阵制
- C、职能制
- D、事业部制

3、某单位长期以来形成了非常尊重领导的传统。在该单位里，凡是职务后带“长”字的人都可以对比自己级别低的人作指示，而下级即使有异议一般也会先执行了再说。从管理的角度来说，你认为这种现象最主要是破坏了以下哪一管理原则？

- A、统一指挥原则
- B、下级服从上级
- C、责任权力对等
- D、集权化原则

4、有位名人说过：“人们从事工作，会有各种各样的动机，而每个人的动机又不相同。你必须探知你所接触的每个人的不同动机，以便掌握和开启发挥各人潜能的‘钥匙’。”这句话说明，管理人员必须进行：

- A、激励 B、沟通、 C、控制 D、授权

5、某企业采用直线职能制的组织结构，企业中共有管理人员 42 人，其中厂长 1 人，车间主任 4 人，班组长 18 人，职能科长 3 人，科员 16 人。每一岗位均不设副职。这时，厂长的管理幅度为：

- A、7 B、4 C、22 D、23

6、所有权和经营权相分离的股份公司，为强化对经营者行为的约束，往往设计有各种治理和制衡的手段，包括：①股东们要召开大会对董事和监事人选进行投票表决；②董事会要对经理人员的行为进行监督和控制；③监事会要对董事会和经理人员的经营行为进行检查监督；④要强化审计监督；如此等等。这些措施：

- A、均为事前控制
B、均为事后控制
C、①事前控制，②同步控制，③、④事后控制
D、①、②事前控制，③、④事后控制

7、在实现有效的授权方面，下列哪一种方式是错误的？

- A、授权之后不可再加以控制，否则会影响被授权者的积极性
B、要确定授权的工作范围
C、授权必须完整，不可授予零星或琐碎的职权
D、授权要用书面的方式写出来

8、对许多企业主管来说，最令他们头痛的不是如何与对手争夺市场，而是如何物色、训练、留住优秀的员工，对高技术企业尤其如此。你认为以下几项中哪一种方法能更为有效解决主管们所关心的问题？

- A、提供诱人的薪水和福利 B、提供舒适的工作环境
C、提供具有挑战性的工作 D、提供自由工作的便利

9、下列关于组织概念的说法不正确的是哪一项？

- A. 组织既是一种结构，又是一种实现管理目的的工具和载体
- B. 组织就是有意识地加以协调两个或两个以上的人的活动或力量的协作系统
- C. 组织就是由人员、职位、指挥链与规章制度构成的封闭的系统
- D. 组织可区分为组织结构与组织活动

10、职能职权就是：

- A. 参谋人员的咨询、建议、指导、协调、服务的权力
- B. 直线人员的指挥、决策、命令的权力
- C. 参谋人员通过组织分权而获得的那部分权力
- D. 参谋人员被授予的原属于直线人员的那部分权力

二、判断题

（要求判断正误并扼要说明判断依据。认为对的打“√”，错的打“×”。各题项均要求扼要说明判断依据。判断正误各占1分，判断依据各占3分，共20分。若判断出错则该小题不计分）

1、群体凝聚力强未必对组织有利。

判断依据：

2、激励水平越高则绩效越高。

判断依据：

3、所谓目标管理，就是只看结果（目标实现程度），不问过程的管理。

判断依据：

4、一个组织的子部门越多，说明该组织的分权程度越高。

判断依据：

5、不确定型决策就是风险型决策。

判断依据：

三、简述题（有所阐述但不展开。每题占 10 分，共 40 分）

- 1、杰克·韦尔奇说：“我不是在管理 GE，而是在领导 GE。”对此，你如何理解？
- 2、试比较“效率”和“效能”，说说它们之间的区别与联系。
- 3、“对企业而言，企业文化可能是帮助也可能是阻碍”。对于这种说法，有何评论？
- 4、从短期看，控制可以提高企业的反应能力；而从长期看，控制能够保证企业的适应能力。”请解释这一说法。

四、论述题

（有针对性地展开论述，酌情联系实际。限选答一题，占 30 分；多答者按第一题给分）

- 1、试论人本管理及其在企业中的运用？
- 2、试论创新在当今时代企业管理中的意义及其实现？

五、案例分析题

（要求以事实为据，予以合理解释，提示问题仅为提示，答题不限于提示问题。限选答一题，占 40 分；多答者按第一题给分）

案例 1、适当的组织结构

制定良好的计划，常常因为管理人员没有适当的组织结构予以支持而落空。而在某一时期是合适的组织结构，可能过了一两年后就不再合适。选择合适的结构在组织演进过程中起着至关重要的作用。格里·利兹（Gerry Leeds）和莉洛·利兹（LiLo Leeds）是经营 CMP 出版公司的一对夫妇，他们对此有着清楚的认识。

利兹夫妇在 1971 年建立了 CMP 出版公司。到 1987 年，他们公司出版的 10 种商业报纸和杂志都在各自的市场上占据了领先地位。更令人兴奋的是，它们所服务的市场（计算机、通讯技术、商务旅行和健康保健）提供了公司成长的充足机会。但是，

假如利兹夫妇继续使用他们所采用的组织机构，这种成长的潜力就不会得到充分的利用。

他们最初为 CMP 设立的组织，将所有重大的决策都集中在他们手中。这样的安排在早些年运作得相当好，但是 1987 年它已经不再生效。利兹夫妇越来越难照看好公司。比如想要约见格里的人得早上 8 点就在他办公室外排队等候。员工们越来越难得到对日常问题的答复。而要求快速反应的重要决策经常被耽误。对于当初设计的组织结构来说，CMP 已经成长得太大了。

利兹夫妇认识到了这个问题，着手重组组织。首先，他们将公司分解为可管理的单位（实质上是在公司内建立半自主的公司），并分别配备一名独立的经理掌管各个单位。这些经理都被授予足够的权力去经营和扩展他们各自的分部。其次，利兹夫妇设立了一个出版委员会负责监督这些分部，利兹夫妇和每个分部的经理都是该委员会的成员。分部经理向出版委员会汇报工作，出版委员会负责确保所有分部都能按 CMP 的总战略运作。

这些结构上的变革带来了明显的效果。CMP 现在总共出版 14 种刊物，年销售额达到近 2 亿美元。公司的收益持续地按管理当局设定的 30% 的年增长率目标不断地增加。

提示问题：

- (1) CMP 公司最初的组织结构为何不再适应？
- (2) CMP 进行组织重组后，新的组织结构是什么类型？其利弊？
- (3) 企业如何选择适当的组织结构？

案例 2、方圆公司的员工激励

方圆计算机公司是张军博士在 1988 年创建的。人们一直认为该公司的管理是极为成功的。目前，它每年的销售额达到 1.5 亿元人民币，并计划 5 年内翻两番，即达到 6 亿元人民币。

方圆公司地处天河软件园区，受到各方面的影响，由于剧烈的竞争环境，也由于张军本人的和管理天赋，他创造了一套有效而独特的管理方法。

他为职工创造了极为良好的工作环境。在公司总部就有专门的网球场、游泳池，还有供职工休息的花园和宁静的散步小道。他规定每周五下午免费为职工提供啤酒，

公司还定期举办各种酒会、宴会，同时还举办有女员工为裁判的男员工的比赛等等活动；除此之外，他还允许员工自由选择灵活机动的工作时间。同时，他还注意用经济因素来激励员工。他定期在员工中拍卖本公司的股票。目前，该公司员工已拥有公司100万元人民币的股票了。这样就大大地激发了大家为公司努力工作的热情。

张军要求每个员工都要订一份具体的五年规划。这样，每个人都了解公司，对公司有强烈的责任心和感情。平时用不着别人来监督就能自觉地关心公司的利益，因为许多员工手中都有公司的股票，所以他们对于公司的利益及其成功极为关心的。

张军本人又是一个极为随和，喜欢以非正式的身份进行工作的有才能的管理者。由于他在公司内对管理人员、技术人员和员工都能平等地采取上述一系列措施，公司的绝大多数人员都极为赞同他的做法。公司员工都把自己的成长与公司的发展联系起来，并为此而感到满意和自豪。

当然，张军深深地知道，要长期维持住这样一批忠实工作的员工确实不是件容易的事。随着公司的飞速扩大，它的增长速度自然会放慢，也会出现一个更为正式而庞大的管理机构。在这种情况下，又应如何更有效的激励员工呢？这自然是人们所关心的问题……

提示问题：

- (1) 方圆公司采用了哪些有效的激励方法？并分析其为什么能起作用？
- (2) 高科技企业与传统型企业的员工激励有何不同？
- (3) 如何吸引和留住人才？