

电子科技大学
2009 年攻读硕士学位研究生入学试题
考试科目：809 管理学原理

注：所有答案必须写在答题纸上，写在试卷和草稿纸上均无效。

一、判断题（每小题 1 分，共 20 分。对者打✓，错者打 ×）

- 1、现代管理理论的创始人法约尔认为：“管理是通过其他人的工作达到组织的目标”，因此管理的主要工作是做好人际关系。
- 2、纵向看，各个管理层次的管理者都充分重视控制职能，愈是基层的管理者，控制的时效性愈弱，控制的定量化程度愈高。
- 3、技术技能对基层管理者最重要，中层管理者较重要，高层管理者较不重要；概念技能对高层管理者最重要，中层管理者较重要，基层管理者较不重要。
- 4、在企业管理学、行政管理学等专业管理学中都包含着共同的普遍的管理原理和管理方法，因此，管理学的研究对象是各种管理工作中普遍适用的原理与方法。
- 5、儒家思想的特点是着重于对人类精神文明的研究，从孔子、孟子等诸子百家的著作中，论述的基本主题就是人的本性以及人们之间的社会关系。
- 6、霍桑试验的初始目的是要找出工作条件对生产效率的影响，以寻求提高劳动生产率的途径。
- 7、人本原理就是以人为中心的管理思想。它认为，使人性得到最完美的发展是现代管理的核心，服务于人是管理的根本目的。
- 8、菲德勒设计 LPC 来测定领导者的领导方式。若低 LPC，趋向于人际关系型的领导方式；若高 LPC，趋向于工作任务型的领导方式。
- 9、在量本利分析法中， $C (C=P-V)$ 代表单位产品贡献，当全部产品的贡献等于总成本（固定成本+变动成本）时的产量叫保本点。
- 10、企业制度创新的方向是不断调整和优化企业所有者、经营者和劳动者三者之间的关系，使各个方面的权力和利益达到充分的体现，使组织成员的作用得到充分发挥。
- 11、技术在企业经营中的作用决定了技术创新是产品创新的核心和主要内容，其他创新都是围绕着技术创新进行的，而且其成果也最终在技术创新上得到体现。
- 12、决策理论学派的代表人物是赫伯特·西蒙为代表，他们认为管理活动的全部过程都是决策的过程。决策理论学派是以统计学和行为科学作为基础的。
- 13、职责和权限、利益、能力之间的关系遵循等边三角形定理，职责、权限、利益是三角形的三个边，能力是等边三角形的高，根据具体情况，它可以略小于职责。

- 14、最满意的控制方式应该是，在企业经营活动中，偏差在产生之前就被发现，管理者可以预先采取必要的措施力求避免偏差的产生，这种纠偏方法的现实可能性很高。
- 15、经营单位组合分析法在确定每个经营单位的活动方向时，应综合考虑企业或该经营单位在市场上的相对竞争地位和业务增长情况。业务增长情况决定了企业获取现金的能力和速度。
- 16、“管理科学”学派的主导思想是使用先进的数理方法及管理手段，充分发挥人的积极性和创造性，使生产力得到最合理的组织，以获得最佳的经济效益。
- 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、在位优势又称为先进入者优势，指行业已在位的厂商由一段时间经营而积累起来的优势，包括销售渠道优势、成熟的技术、最佳原料来源控制、学习或经验曲线等。
- 19、管理者能力越强，管理者的管理幅度越大；被管理者能力越强，管理者的管理幅度越大。
- 20、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。随着阶段的上升，个人的伦理判断越来越不受外界因素的影响。

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、管理者必须因地制宜地将管理知识与具体管理活动相结合，这里强调的是（ ）
A. 管理的科学性 B. 管理的艺术性 C. 管理的有效性 D. 管理的实用性
- 2、泰勒科学管理思想中对人性的认识是经济人，这里指的经济人是（ ）。
A. 企业主 B. 工人 C. 管理人员 D. 企业主和工人
- 3、管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时，他们就在扮演（ ）
A. 人际角色 B. 信息角色 C. 决策角色 D. 企业家角色
- 4、作为一名中层管理人员，要肩负许多方面的管理职责。下列几项职责中，哪些通常不属于中层管理人员的工作范围？（ ）
A. 制定部门工作计划，并进行贯彻执行和检查
B. 对下级的工作表现给予评价并及时反馈给本人
C. 经常与上级部门沟通，掌握上级部门对自己工作的要求
D. 制定有关考勤、工资等方面的规章制度
- 5、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
- 6、国内生产总值、利率和通货膨胀率是反映组织（ ）的指标。
- A. 社会文化环境 B. 政治法律环境 C. 经济环境 D. 技术环境
- 7、维系非正式组织的主要因素是（ ）
- A. 态度 B. 精神 C. 情感 D. 经济利益
- 8、组织结构扁平化会使管理费用（ ）
- A. 增加 B. 降低 C. 不变 D. 没有关系
- 9、适当的和充分的授权可以减少上下级之间的接触次数和密度，节省上级管理人员的时间和精力，这样，上级管理者可拥有较大的（ ）
- A. 控制权 B. 管理幅度 C. 管理权 D. 监督权
- 10、头脑风暴法是现代创造学奠基人（ ）于 1938 年首次提出的。
- A. 泰罗 B. 阿历克斯·奥斯本 C. 西蒙 D. 法约尔
- 11、（ ）使各级管理人员在决策时有一个明确的思考范围，同时也有利于统一和协调组织成员之间的思想和行动，它允许对某些事情有酌情处理的自由。
- A. 使命 B. 政策 C. 程序 D. 规则
- 12、1954 年，（ ）提出了一个具有划时代意义的概念—目标管理。
- A. 德鲁克 B. 西蒙 C. 梅奥 D. 亨利·甘特
- 13、（ ）指进入一个新的产业，其根本目的不是在该新业务领域内获利，而是希望通过这一新业务的开发而为企业的现有主业带来更大的回报或增强主业的竞争能力。
- A. 产品开发战略 B. 市场渗透战略 C. 市场开发战略 D. 协同业务开发战略
- 14、一个组织的成功与否有许多衡量标准，除了考虑利润指标，更应注重（ ）
- A. 伦理建设 B. 利税 C. 经济 D. 价值
- 15、称霸酒业多年的五粮液已先后进入服装、电子、制药等行业，而且正准备择机大步路入汽车业，这说明它在实施（ ）战略。
- A. 横向多元化 B. 合资经营 C. 集中多元化 D. 混合多元化
- 16、以下不属于领导行为理论的子理论的是（ ）
- A. 勒温三极端理论 B. PM 型领导模式 C. 管理方格理论 D. 领导寿命周期理论
- 17、某公司销售部经理被批评为“控制得太多，而领导得太少”，据此你认为该经理在工作中存在的主要问题可能是（ ）。
- A. 对下述销售人员的疾苦没有给予足够的关心
- B. 对销售任务的完成没有给予充分的关注
- C. 事无巨细，过分亲力亲为，没有做好授权工作

- D. 没有为下属销售人员制定明确的奋斗目标
- 18、企业引入奖金机制的目的是发挥奖金的激励作用，但到目前，许多企业的奖金已经成为工资的一部分，奖金变成了保健因素，这说明（ ）。
- A. 双因素理论在中国不怎么适用
B. 保健和激励因素的具体内容在不同国家是不一样的
C. 防止激励因素向保健因素转化是管理者的重要责任
D. 将奖金设计成为激励因素本身就是错误的
- 19、（ ）是指将几种工作综合成为一种新型的、涉及面更广泛的工作，从而横向扩大组织成员的工作范围，让员工感受到工作的多样性。
- A. 工作扩大化 B. 工作分担 C. 工作轮换 D. 弹性工作
- 20、据资料表明，语言表达作为管理沟通的有效手段，可分为三种类型：体态语言、口头语言、书面语言。它们所占的比例分别为：50%、43%、7%。根据这一资料，你认为下述哪种观点正确？（ ）
- A. 这份资料有谬误，因为文件存档时，最常用的是书面语言
B. 体态语言太原始，大可不必重视它
C. 人与人之间的沟通，还是口头语言好，体态语言太费解
D. 在管理沟通中，体态语言起着十分重要的作用
- 21、张先生是一家企业的经理，创业初期，公司里只有 12 个员工，每个人都由张先生直接管理。随着规模的扩大，张先生聘请了一位副经理，由他处理公司的具体管理事物，自己专心于企业的战略经营，有什么事情都由副经理向其汇报。则公司的沟通网络（ ）。
- A. 由轮式变成了 Y 式 B. 由 Y 式变成了轮式
C. 由轮式变成了链式 D. 由链式变成了环式
- 22、工厂在需求高峰来临之前，添置机器、安排人员、加大生产量的行动属于（ ）。
- A. 前馈控制 B. 现场控制 C. 反馈控制 D. 成本控制
- 23、管理控制通过（ ），可以发现管理活动中的不足之处。
- A. 确定标准 B. 衡量绩效 C. 纠正偏差 D. 衡量标准
- 24、（ ）最大的缺点是每年对各部门提出的预算计划逐一进行审查所耗费的人力、时间和物力极其可观。
- A. 零基预算 B. 弹性预算 C. 项目预算 D. 固定预算
- 25、“模拟市场，成本否决”是（ ）的核心。
- A. 成本企划模式 B. 作业成本管理模式 C. 邯钢模式 D. 宝钢模式

三、论述题（每小题 8 分，共 40 分）

1、试比较麦格雷戈的X理论和Y理论，及其对管理者的管理风格的影响。

2、阐述计划的编制过程。

3、论述相关因素是如何影响决策的。

4、阐述事业部制组织结构的特点，并分析其优缺点。

5、一位父亲为了鼓励小孩用功学习，向小孩提出：如果在下学期每门功课都考试95分以上，暑假就到西双版纳去旅游。在下述三种条件同时具备的情况下，小孩才会受到激励而用功学习。这三个条件是：平时成绩较好，有可能各门功课都考95分以上，奖励的东西是小孩最想要的，父亲说话向来都是算数的。请运用恰当的激励理论对此进行分析。

四、案例分析题（第 1 案例 10 分，第 2、3 案例每个案例 15 分，共 40 分）

案例一：升职后的困境

一家软件服务公司近两年来业务扩展很迅速，公司业绩保持持续增长，公司开始招聘一些新员工，并且对原来的人员进行了一些人事调整，以便更好地适应公司业务发展。于是，人力资源部决定将研发部程序员桑明提升到另外一个部门做项目经理，负责接手其中刚签订的财务软件的开发项目。桑明在公司工作三年多了，在同事和上司李源眼中，无疑他是一个很有发展前途的好员工。每天早上他总是西装革履、神采奕奕地手拎笔记本电脑，步履矫健地走进办公室，迎面碰到同事，他总是带着习惯的微笑说声“您好”，周围的人都能被那股充满激情的劲头所感染。对于上司交代的任务，他也总是能够效率很高地独立完成，并能提出一些更有效的处理建议。同事在工作中遇到一些问题，也很乐意找他帮忙。理所当然，他成为公司这次人事提拔的首要人选。

桑明调到新的工作岗位后几周内，依旧像往常一样勤奋，一丝不苟地工作。可是最近一段时间，他变得沉默寡言，表情十分漠然，每天拖着沉重的步子慢慢挪进办公室，甚至几次上班连续迟到。工作几乎不能投入，脾气变得越来越急躁不安，每次要等李源催的时候，他才嘟嘟囔囔着草草完工。李源对此疑惑不解，为什么桑明提升后的表现和以前截然不同，显然这和公司预计的期望完全相反，究竟是什么地方出了问题？

问题

（1）桑明为什么得到提拔？你认为李源很可能是哪种领导理论的信奉者？

（2）桑明不能胜任新的工作岗位，你认为最主要的原因是什么？

（3）如果你是李源，你会怎样帮助桑明？

案例二：赛智软件公司的组织结构

赛智公司是一家成立于 1998 年的民营高科技企业，由中国某名牌大学计算机专业的黄

志华教授带领几个青年教师共同创办，主要产品是企业的各种应用软件和网络系统集成。总经理兼董事长黄志华是一个典型的技术型企业家，公司创办初期的 20 名员工也都是具有良好专业背景的科技人员，有很强的学习能力。这些人来公司后都很快进入了角色，各自独当一面，在工作中，既能与客户进行深入的探讨、充分了解客户需求，又能开发相关应用软件、适应客户企业的运营环境，在系统调试运行中为用户提供详尽的技术支持。公司的人员精干高效，黄总也事必躬亲，从与客户沟通到软件开发到售后服务样样操心，有时还忍不住自己亲自动手编写应用程序。创业初期的组织结构图如下：

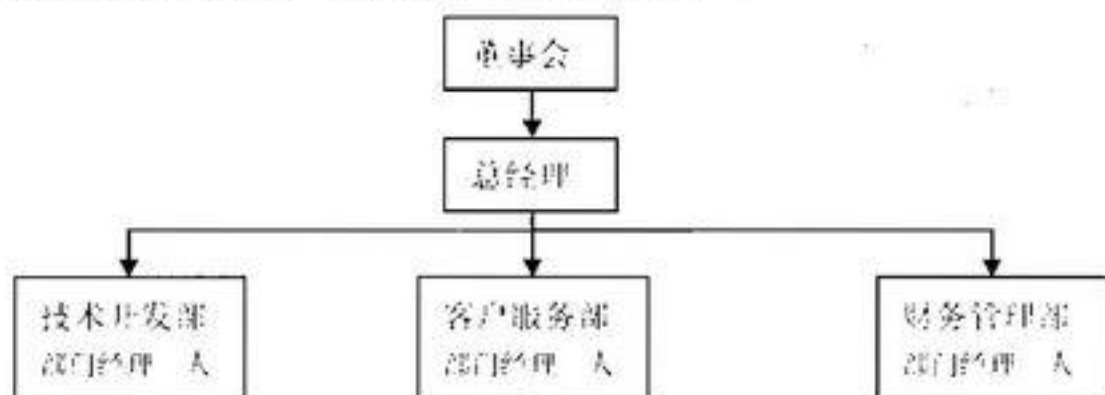


图 1：创业初期的组织结构图

注：各部门经理均由专业技术人员兼任

公司选择银行、海关、民航和税务作为主要的目标市场，凭着全体员工的共同努力和高质量的产品，赛智公司实现了超速成长，到 2002 年，销售收入已达到亿元，员工增加到约 150 人，同时有多个项目的合同在执行过程中。公司根据业务增长的情况平均每两年调整一次组织结构，目前运作的组织构架如图 2 所示：

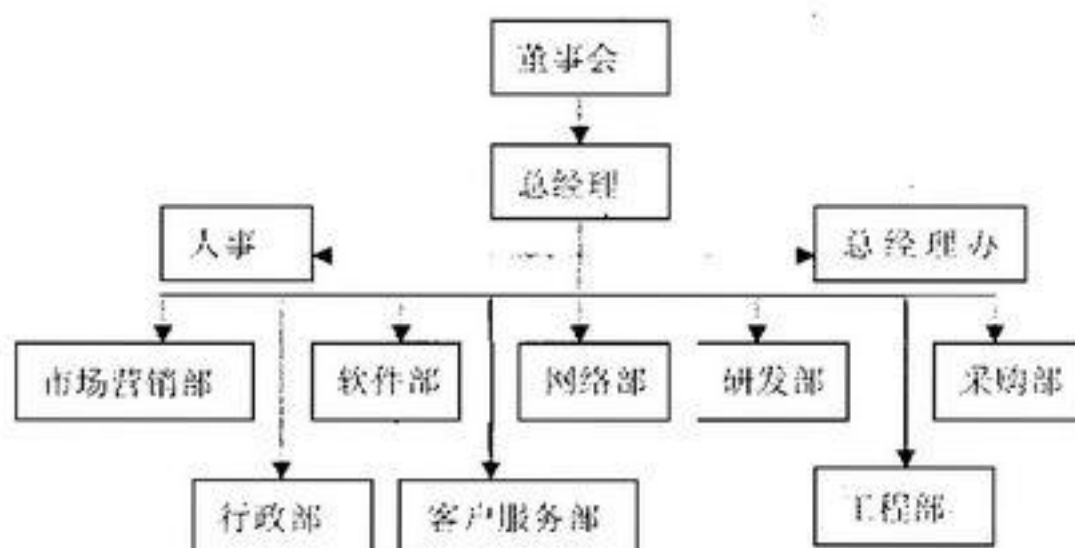


图 2：现行的组织结构图

赛智公司现在的业务流程是由市场营销部负责开发客户、签订合同，由软件部、网络部

完成合同要求的设计，然后再由采购部负责采购设备、工程部进行安装调试，客户服务部提供售后服务和技术支持，研发部主要负责研制新产品和引进新技术，行政部负责公司的内部管理。

近一年多来，公司的内部管理问题越来越让黄总感到苦恼，尤其是员工的士气不高、抱怨较多，各个部门之间的权责界限不太明确，沟通不畅。比如对已经与当地税务部门签订了合同的项目，软件部抱怨营销部提供的客户需求不够详细，客户服务部又对软件部、网络部不能及时交付客户要求的产品有意见，服务质量下降和员工的流失率居高不下导致公司经营业绩下滑，一些新的项目难以开展。黄总在公司的各种场合，总是不失时机地向大家宣传“以发展民族高科技为己任，是时代赋予我们这一代青年的期望”，想以此增加公司的凝聚力，但收效不大。于是，他责成公司的人事干部做了一个不记名的调查。其了解的基本情况是：

(1) 有 10%的员工对目前的工作状况极不满意，45%表示不太满意。

(2) 24%的工程师表示来赛智的目的是学技术，希望将来有更好的发展。

(3) 56%的员工表示在赛智工作有乐趣，因为公司绝大多数是年轻的同龄人。

(4) 48%的中层经理认为公司高层对他们工作的辛苦不理解，对他们为公司所做的贡献承认不够，补偿的也不够。

(5) 辞职离开公司进入外企的员工或被“猎头”公司挖走进入外企的员工中有 35%的人表示在外企的工资比原来在赛智的工资要高出50%-200%。

带着困惑，黄志华在一次赴美国考察时向美国一个管理咨询顾问大卫进行了求教。大卫告诉他：“在高科技行业，员工高流动是一个正常的现象，公司不必要留住所有的员工，甚至要保持一定的淘汰率，应该广开渠道，多招人、优胜劣汰，重要的是理顺业务流程，让在职的员工努力工作、实现自身的价值。大卫还建议赛智应该逐步建立更合理的组织结构和运行机制，使公司能更好地比较和评价员工对公司的贡献，也让员工有更多的学习机会和具有成就感。黄志华觉得大卫的意见很有道理。

回国后，黄志华首先着手对工资结构进行了改革，他发现以前的工资结构没有拉开档次，85%的工程师月工资在 2000-3000 元之间。于是建立起一个工程师评级制度，将工程师划分为 5 个等级，对每个等级都建立了严格的评级标准，并规定每半年评比一次。其中，一级工程师是必须留住的人，按照外企同等的工资和福利标准，月薪平均 6000 元；二级工程师是需要争取的，月工资和福利平均 4500 元，三级工程师是至少有 2 年以上实际技术工程经验的，每月平均2800 元；四级每月 2000 元；五级每月平均 1000 元。

这一招在公司内立刻产生了较大的反响，有人支持，有人提出了异议，尤其是人事干部张明带头反对。赛智公司一直未设人事部，一来是没有找到合适的人事经理，二来是公司的市场开拓占去了黄总的许多精力，实在无暇顾及，现在张明直接受王总管辖，负责工资、奖

金发放和员工培训工作。张明认为王总经理的作法是治标不治本，将员工划分为三六九等会使员工之间失去合力，造成更多的矛盾，使人事工作更加难做。

然而，业务运作混乱、各部门之间相互抱怨、人员流失的情况如果不迅速扭转，公司将面临更大的危机，应该怎么办呢？黄总苦思不得其解。

请根据案例提供的情况，讨论下列问题。

- (1) 赛智公司在创业初期的组织结构属于何种类型？其主要特点是什么？作用如何？
- (2) 赛智公司目前面临一些什么问题？现行的组织结构能否适应企业发展的要求？为什么？
- (3) 假如你是黄总或者是公司董事会成员，你将为改善目前的状况提出什么建议？
- (4) 请为赛智公司设计下一步将要实行的组织结构，并说明其合理性。

案例三：三鹿奶粉事件

综合有关报道，国家卫生部9月11日晚指出，近期甘肃等地报告多例婴幼儿泌尿系统结石病例，调查发现患儿多有食用三鹿牌婴幼儿配方奶粉的历史，经相关部门调查，高度怀疑石家庄三鹿集团股份有限公司生产的三鹿牌婴幼儿配方奶粉受到三聚氰胺污染。卫生部专家指出，三聚氰胺是一种化工原料，可导致人体泌尿系统产生结石。石家庄三鹿集团股份有限公司11日晚则发布产品召回声明称，经公司自检发现2008年8月6日前出厂的部分批次三鹿婴幼儿奶粉受到三聚氰胺的污染，市场上大约有700吨。三鹿集团公司决定立即全部召回2008年8月6日以前生产的三鹿婴幼儿奶粉。此前，该公司有关负责人表示，公司密切关注奶粉致病事件，已派人赴相关地区了解情况，并全力配合有关部门调查。卫生部提醒公众，立即停止使用该品种奶粉，已食用该奶粉的婴幼儿如出现小便困难等异常症状，要及时就诊。

新华网记者9月12日从河北省石家庄市政府获悉，经调查了解初步认定，三鹿集团所生产的婴幼儿“问题奶粉”是不法分子在原奶收购过程中添加了三聚氰胺所致。据专家分析，目前对奶制品中蛋白质的监测，并非直接检测蛋白质，而是根据氮的含量来推测蛋白质的含量。而三聚氰胺里含氮，添加后，可能导致监测指标上蛋白质含量增加。“三聚氰胺”——在业界一度被称为“假蛋白”的化学品。三聚氰胺作为一种白色结晶粉末，几乎无味道，掺杂后不易被发现，这也助长了不法分子的行为。专家介绍，不法分子的“原始驱动力”在于这种有机化学品添加进蛋白粉或奶粉中，能够造成蛋白质含量增高的假象。三聚氰胺的最大特点是含氮量很高，达66%；在植物蛋白粉和饲料中，每增加1个百分点的三聚氰胺，会使蛋白质测定含量虚涨4个多百分点。而其成本很低，“有人估算过，在植物蛋白粉和饲料中使蛋白质增加1个百分点，用三聚氰胺的花费只有真实蛋白原料的1/5”。有关负责人介绍说，现在奶农在向收奶员卖奶的过程中，可能会添加各种物质，以增加原料奶的重量和色泽，而这两种情况中，主要还是增加重量，但是直接加水会让原料奶变得稀薄，一看就看出来了，但是

水和三聚氰胺一混合，就可以调和出奶的色泽和质地。而奶户的奶交到奶站后，奶站向生产厂出售的时候，同样有可能发生此类情况。三鹿奶粉又是以鲜牛奶为生产原料，从而导致奶粉中也含有三聚氰胺。三鹿的奶源绝大部分由集团下属的奶场供给，这部分奶源有三鹿专门的技术人员和管理人员负责，质量可以控制；同时，三鹿还有小部分奶源来自奶农。这部分奶源有的直接由奶农交送三鹿，有的经由“奶霸”转交厂家——奶源质量无法控制的正是经由“奶霸”转交的部分。

经调查，2007年12月以来，三鹿公司陆续接到消费者关于婴幼儿食用三鹿牌奶粉出现疾患的投诉。经企业检验，2008年6月份已发现奶粉中非蛋白氮含量异常，后确定其产品中含有三聚氰胺。8月2日，三鹿向石家庄市政府做了报告。在2007年12月至2008年8月2日的8个月中，三鹿未向石家庄市政府和有关部门报告，也未采取积极补救措施，导致事态进一步扩大。石家庄市政府2008年8月2日接到三鹿公司关于三鹿牌奶粉问题的报告后，虽然采取了一些措施，但直至9月9日才向河北省政府报告三鹿牌奶粉问题。调查表明，8月2日至9月8日的38天中，石家庄市委、市政府未就三鹿牌奶粉问题向河北省委、省政府做过任何报告，也未向国务院和国务院有关部门报告，违反了有关重大食品安全事故报告的规定。

9月16日，石家庄市副市长被免职，石家庄市委副书记、市长被免职，三鹿集团原董事长总经理田文华被免职后又被刑拘。9月17日，国务院有关部门就三鹿牌婴幼儿奶粉事件答记者问。国家质检总局17日发布公告，决定从即日起，停止所有食品类生产企业获得的国家免检产品资格，相关企业要立即停止其国家免检资格的相关宣传活动，其生产的产品和印制在包装上已使用的国家免检标志不再有效。国家质检总局发布公告，撤销了内蒙古伊利实业集团股份有限公司等三家企业乳粉产品中国名牌产品称号。9月22日，国家质量监督检验检疫总局局长引咎辞职。因对三鹿牌奶粉事件负有领导责任，对事件未及时上报、处置不力负有直接责任，河北省省委常委、石家庄市委书记被免职。

从2008年9月12日至17日8时，各地因毒奶粉事件报告的临床诊断患儿共6244例，死亡4例。据卫生部12月1日通报，截至11月27日8时，全国因三鹿牌婴幼儿奶粉事件累计筛查婴幼儿2238.4万人次；累计报告因食用三鹿牌奶粉和其他个别问题奶粉导致泌尿系统出现异常的患儿29.4万人；累计住院患儿51900人；累计出院51039人。现住院患儿861人，累计收治重症患儿154例。大多数患儿仅有泌尿系统少量泥沙样结石而接受门诊治疗，部分患儿泌尿系统结石症需住院诊治。来自工商部门的统计，截至9月18日9点，全国共检查奶粉经营主体81.8万户，已退市问题奶粉1197.8吨，受理消费者举报24607件。截至9月19日9点，全国共检查奶粉经营主体249.7万户，已下架问题奶粉3215.1吨。

请你根据以上资料从管理学角度进行分析。