

电子科技大学

2010 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，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、一些文献对管理定义阐述不同，有活动论、过程论、职能论、工作论和环境论。其中 1978 年诺贝尔经济学奖获得者西蒙认为“管理就是决策”，以及哈佛大学教授德鲁克认为“管理是一种以绩效责任为基础的专业职能”。这两种解释都属于活动论。

2、各项管理职能都有自己独特的表现形式。例如计划职能通过目标的制定和行动的确定表现出来。组织职能通过组织设计和人员配备表现出来。但创新职能本身并没有某种独特的表现形式。

3、人群关系理论是“行为科学”管理学派的早期思想，它只强调重视人的行为，而行为科学还要求进一步研究人的行为规律，找出产生不同行为的影响因素，探讨如何控制人的行为以达到预定目标。

4、马斯洛的需要层次理论，虽然在发表为不少人所接受，并在实际工作中得到应用，但对它层次排列是否符合客观实际也有不少争议，有人认为它对人的动机没有完整的看法，没有提出激励方法等。这一理论注意到了工作于工作环境的关系。

5、从伦理的角度看，具有内在控制中心的人不大可能对其行为后果负责，更可能依赖外部力量。相反，具有外在控制中心的人则更可能对后果负责并依赖自己内在的是非标准来指导其行为。

6、“IBM 就是服务”是美国国际商业机器公司的价值观。“顾客第一”是日本三菱公司的组织精神。

7、强烈管理欲望是有效进行管理工作的基本前提。正直和诚实是每个组织成员都应该具备的基本品质。

8、计划是决策的前提，决策是计划的逻辑延续，计划为决策提供依据，决策为计划的目标实现提供保证。

9、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成长期。

10、如果高层次对较低层次的决策没有任何控制，则分权程度极高；如果低层次在决策后要向高一级管理部门报告备案，则分权程度次之；如果低层次在决策前要征询上级部门的意见，则分权程度更低。

11、管理劳动横向分工的结果是部门的设置；纵向分工是根据管理幅度的限制，确定管理系统的层次，并根据管理层次在管理系统中的位置，规定各层次管理人员的职责和权限。

12、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小。

13、某公司安排某员工完成一项任务，他的上司告诉他可以在一个月内完成。而事隔两天，总裁亲自过问此项目，要求他在半月内完成。这说明该公司组织设计违背了命令统一的原则。

14、泰罗的科学管理理论的研究假设是把工人看成“经济人”，工人追求最高的工资收入而企业主难以做到，就必须用科学管理的方法来提高效率。在这里企业主不是“经济人”。

15、信息技术对集权化和分权化可能带来双重影响。希望集权化的管理者能够运用先进技术去获得更多信息和做出更多决策，同时管理者也能够向下属分散信息并且增强参与性与自主性。

16、目标管理是美国管理学家维克多·弗鲁姆在 1954 年提出来的，是一种“管理管理者的方法”。

17、绿色和平组织为了保护人类赖以生存的环境，其活动踪迹遍布全球每一角落。它对于一家石油化工企业来说，绿色和平组织属于组织环境因素中的一般环境因素的社会环境。

18、领导的本质就是被领导者的追随与服从，它不是由组织赋予的职位和权力所决定的，而是取决于追随者的意愿。

19、德尔菲技术是英国心理学家奥斯本（A. F. Osborn）提出来的，它与头脑风暴法的最大区别是参与专家独立发表意见（背靠背）。

20、公平与公平感是两个不同的概念。公平是按照某个标准衡量的客观现象，而公平感是个人的主观感受。

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、管理者密切关注组织内外环境的变化和事态的发展，以便发现机会进行投资，如开发新产品、提供新服务或发明新工艺。这是管理者扮演的（ ）。

A、企业家角色 B、领导者角色 C、资源分配者角色 D、发明者角色

2、具备（ ）的管理者能够准确把握工作单位之间、个人之间和工作单位以及个人之间的相互关系，深刻了解组织中的任何行动的后果，准确行使管理职能。

A、技术技能 B、沟通技能 C、人际技能 D、概念技能

3、“具体问题，具体分析”这句话体现了哪种管理学派的思想（ ）。

A、系统管理学派 B、管理科学学派 C、决策理论学派 D、权变管理学派

4、组织文化本质上属于“软文化”管理的范畴，是组织的自我意识所构成的文化体系。

根据组织文化的基本特征，以柔性管理为主是组织文化的（ ）。

A、核心 B、中心 C、管理方式 D、重要任务

5、（ ）允许对某些事情有酌情处理的自由。自由处理权限的大小一方面取决于它自身，另一方面取决于主管人员的管理艺术。

A、政策 B、程序 C、规则 D、方案

6、某企业准备开发一种新产品，有两个方案供选择。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性决策（ ）

A、本身就是风险性决策，不需要加其他信息 B、确定性决策，投产后生产的数量

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，企业预期的市场份额

7、正元企业面临一项投资决策，目前有四种方案可供选择。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
第一个方案	350	200	- 80
第二个方案	190	150	- 40
第三个方案	120	80	30
第四个方案	100	60	39

若采用最小后悔值原则进行决策，应选择哪个方案（ ）

A、第一个方案 B、第二个方案 C、第三个方案 D、第四个方案

8、某公司电话机事业部的利润占公司利润的 $\frac{3}{4}$ ，并保有一个大的十分稳定的市场占有率。依据 BCG 矩阵，该业务是可归类为（ ）的业务。

A、明星 B、问题 C、金牛 D、瘦狗

9、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

10、星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最好地支撑星光公司的业务要求（ ）

A、直线制 B、职能制 C、矩阵制 D、事业部制

11、某公司设有甲、乙、丙、丁四个产品分部。去年的统计数字表明，这些部门的销售利润率分别为 20%、25%、30%和 35%，资金周转次数各为 1.3 次、1.2 次、1.1 次和 0.9 次。公司决定按各部门绩效考评的结果采取相应的惩罚措施，但对于具体是以营业利润责任还是投资利润责任来考评这些分部的业绩尚没有定论。公司领导鼓励各部门充分发表自己的意见。假如你是丙分部的经理，你对上述情况全部知情且认为自己的部门在全公司中最应该得到重奖。试问，此时你会同意公司对分部绩效的考评采取什么样的责任中心体制（ ）

A、利润责任中心体制。

B、投资责任中心体制。

C、无论以利润还是投资责任中心体制来考评，你所领导的部门得到的奖励没有差别。

D、无论以利润还是投资责任中心体制来考评，你领导的部门都处于不利地位，所以，你准备力荐公司领导考虑采取其他的绩效考评办法。

12、在以下划分部门的形式中，哪一种最有利于培养具有全面管理能力的主管人员（ ）

A、按产品 B、按人数 C、按职能 D、按时间

13、在企业内建立“小企业”，使“小企业”按照创业阶段的特点来管理。但各“小企业”成了企业内部的不同利益集团，总公司与“小企业”重复性劳动使费用增加，高层感觉到对“小企业”失去了控制。以上描述反映的是（ ）的组织设计特点。

A、职能发展阶段 B、分权阶段 C、参谋急增阶段 D、再集权阶段

14、某公司总经理拥有管理公司的全部权限，只受更高权威（例如董事会）、公司章程及其细则以及政府规章的制约。除了几个由他直接指挥的地区分公司之外，他还设立了人事助理、财务顾问、公共关系顾问等职，并配备了相应的人员。在经过一段时间的工作之后，总经理向这些助理和顾问授予了直接向下级直线组织发布命令的权限。这些助理和顾问在这个过程中反映了哪两种职权之间的转换（ ）

A、参谋—职能 B、参谋—直线 C、职能—直线 D、直线—职能

15、某大学计算机系的系主任李教授对新来系里工作的赵博士说：“下周一上午我们谈谈，我想请你介绍一下你的硕士论文的选题及博士论文的研究情况，还有研究专长和学术兴趣，这样我们可为你安排合适的教学和科研工作。”从李主任的话来判断，他所表现出来的管理风格最接近于下列哪一种（ ）。

A、9—9 型 B、9—1 型 C、1—9 型 D、1—1 型

16、吴总经理出差两个星期才回到公司，许多中层干部及办公室人员，马上就围拢过来。大家站在那里，七嘴八舌一下子就开成了一个热烈的自发办公会，有人向吴总汇报近日工作进展情况，另有人向吴总请求下一步工作的指示，还有人向吴总反映公司内外环境中出现的

新动态。根据这种情况，你认为下述说法中哪一种最适当地反映了该公司的沟通与领导特征是（ ）。

- A、轮式沟通、集权式管理
- B、链式沟通、民主式管理
- C、环式沟通、民主式管理
- D、全通式沟通、集权式管理

17、领导连续统一体理论认为，在专制型和放任型之间还存在许多中间行式；如果沿着一条从左到右“以领导为中心”到“以下属为中心”的连续流去考察，至少可以得到1)、2)、3)、4)、5)、6)、7)七种较为典型的领导方式，第7)种领导方式的特点是（ ）

- A、领导者做出决定并予以宣布。
- B、领导或管理者提出设想并征求下属的意见。
- C、领导允许下属在规定的范围内自由发挥。
- D、领导或管理者提出问题，征求建议，再做出决定或决策。

18、有人说“激励就是用骨头让狗干活更努力”，这一句话可以用以下哪个理论来解释（ ）。

- A、期望理论
- B、强化理论
- C、需求层次理论
- D、双因素理论

19、对于非正式沟通，下列说法错误的是（ ）。

- A、不能把非正式沟通与谣言混为一谈
- B、信息交流速度较快
- C、非正式沟通的错误信息通过正式沟通更正
- D、沟通效率较高

20、比较单项沟通和双向沟通，下列说法错误的是（ ）。

- A、双向沟通比单项沟通需要更多的时间
- B、接受者比较满意单项沟通
- C、双向沟通接受者更能准确理解发送的信息
- D、发送者比较满意单项沟通

21、“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、医疗保障与死亡率
- C、降雨量与因洪水造成的损失
- D、产品合格率与质量保证体系

22、控制工作中，评估和分析偏差信息时，首先要（ ）。

- A、判别偏差产生的主要原因
- B、判别偏差的严重程度
- C、找出偏差产生的确切位置
- D、找出偏差产生的责任人

23、（ ）是对企业未来生产与销售活动中现金流入与流出进行预测，通常有财务部门编制。

- A、收入与支出预算
- B、现金预算
- C、资金支出预算
- D、资产负债预算

24、（ ）的方向是不断调整和优化企业所有者、经营者、劳动者三者之间的关系，使各个方面的权力和利益得到充分的体现，使组织的各个成员的作用得到充分的发挥。

- A、目标创新
- B、技术创新
- C、企业制度创新
- D、组织机构和结构创新

25、系统内部的创新可以从不同角度来分类，从（ ）来分析，可将其分为消极防御型创新和积极攻击型创新。

A、创新规模 B、创新与环境的关系 C、创新发生时期 D、创新的组织程度

三、论述题（每小题 8 分，共 40 分）

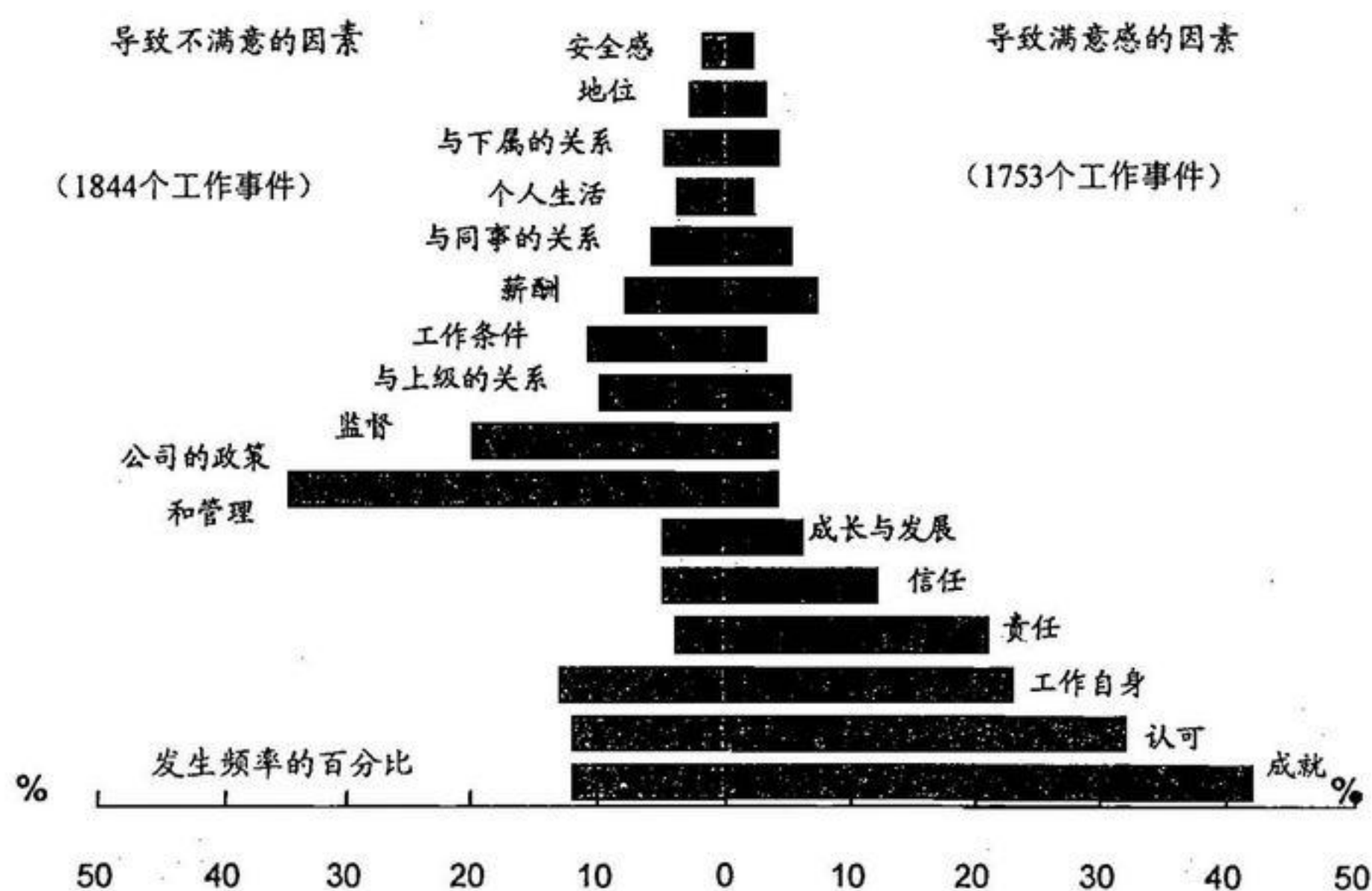
1、美国加州大学管理学院日裔美籍教授威廉·大卫（William Ouchi）在研究分析了日本的企业管理经验之后，提出了Z理论。按照Z理论，试论管理的主要内容。

2、把管理与伦理结合起来，既是时代的要求，也是管理理论趋向成熟的一个标志。试论合乎伦理的管理应具备的特征。

3、根据波特竞争分析模型，请分析行业内现有竞争对手及入侵者的威胁。

4、论述扁平组织结构形态和锥形组织结构形态的优缺点。

5、20世纪50年代末期，赫茨伯格和他的助手们在美国匹兹堡地区对二百名工程师、会计师进行了调查访问。访问主要围绕两个问题：在工作中，哪些事项是让他们感到满意的，并估计这种积极情绪持续多长时间；又有哪些事项是让他们感到不满意的，并估计这种消极情绪持续多长时间。调查结果见下表。赫茨伯格以对这些问题的回答为材料进行分析，提出了双因素理论。请根据下表论述双因素理论，并分析其在管理实践中的意义。



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

案例一：工作冲突

下面的这段对话发生在一个星期四的上午，是在某制造分公司经理林洁和财务主管张力

之间进行的。

林洁：谢谢你提供这些数字，张力，这正是我们需要的。但你为什么没在总部要求的星期一就准备好呢？

张力：六个月以前我这儿走了两个人，你不让我找人顶替他们，说我们已经超编了；我们就按你说的办，而这意味着我不得不更加努力地工作。马利和刘有顺搞的初稿看上去很好，但用处不大，所以我不得不再做一遍。为了这数字，我已经竭尽全力了！这个星期我每天晚上的时间都花在这些数字上了。由于核对数字，今天凌晨 2 点我才上床睡觉。你知道实际工作的人对这里的了解不是很多；总部想要的东西，我们不得不放下每一件事情，全力以赴。去问这儿的任何一个人，我绝对是在工作的时候连耳朵都在忙着，你找不出一个比我还努力工作的人了。

林洁：我知道你工作努力。我一点也没认为你工作不够努力！但你知道总部要这些数字已经有两个多星期了，你说过在星期一准备好并为我送到总部没有什么问题。

张力：这个星期一总部不是真正需要这些数字的。他们没有为这些数字来找过我们，不是吗？

林洁：话不能这么说！他们要求星期二把这些数字送到悉尼！你曾经说过在星期一上午准备好，接着我又听说星期三能准备好，而我实际是在星期三以后才拿到的。为什么你不能按时交来？

张力：（重复各种解释，诸如他不能再更加努力了，以及他的妻子老是抱怨他把时间花在办公室里，等等）

林洁：张力，我不是要你工作得更加努力。你在这上面花的时间已经太多了！

张力（火气十足地）：那你为什么还这样批评我？我真不知道你想要我做什么！我是这儿最努力的人，我还能多做什么？！

从以上案例情况看，很明显，制造分公司经理林洁和财务主管张力之间发生了冲突。他们冲突的根源是什么呢？应该怎样做才能防止该类冲突再发生？

案例二：蓝钟表王国的困惑与再起

瑞士西部城市比也纳是一个人口不到 6 万的“钟表之城”，聚集着几十家钟表厂，驰名世界的“劳力士”表就出产于此。

20 世纪 70 年代中期开始，瑞士钟表业陷入严重的危机。日本和香港采用电子石英技术使钟表的生产效率大大提高，大量价廉物美的电子石英表涌入国际市场。这股狂流冲击着以生产机械表为主的瑞士钟表业。世界钟表市场在逐日扩大，而瑞士产品的销路却在不断缩小。

危机使瑞士两大钟表集团受到了严重损失，这两大集团就是德语区钟表业集团有限公司（ASUAG）和法语区钟表业联合会（SSIH）两大集团都在寻找夺回钟表王国霸主地位的途径。

ASUAG 面对日本的挑战不断进行科研攻关，于 1979 年 1 月终于制造出世界上最薄的手表：整个手表只有 0.98 毫米厚。该表以塑料作为主要材料，是一种大众表，1981 年被正式命名为“瑞士表”（即 Swatch）。他们期望“瑞士表”能够像流行音乐、流行服装一样，不断随着时代的变化而变化，成为时代的弄潮儿。

然而，这种不起眼的塑料表的诞生却在这个钟表王国受到广泛批评，没有人喜欢这个 80 年代的“灰姑娘”，认为它毁坏了瑞士钟表业的形象。

道路不是一帆风顺的。1982 年初，ASUAG 和 SSIH 决定与美国一家公司成立合资企业生产“瑞士表”，同年 8 月，“瑞士表”产量达到每周 4000 只，型号 25 种。但产品销售很快出现了问题，失败的情绪笼罩着“瑞士表”。面对种种反对意见，公司负责人果断制定了将“瑞士表”打入国际市场的长远战略，并成立了市场研究小组。1983 年 3 月 1 日，“瑞士表”的宣传大战正式拉开序幕，这同时也标志着该表的正式问世。在一个大型记者招待会上，“瑞士表”打出了四张“王牌”：

- （1）价格是瑞士石英手表历史上最低的；
- （2）质量敢与价格昂贵的手表相比：误差每天 1 秒，30 米深防水压、防震，经久耐用；
- （3）是新潮流、新生活的标志；
- （4）能够适合各种人的爱好，可做时髦的装饰品。

为使“瑞士表”在更大范围内获得人们接受，公司每年至少将利润的 12% 用于广告宣传，以扩大企业和产品的影响。为壮大实力，ASUAG 和 SSIH 在 1984 年正式合并，组成瑞士微电子钟表工业集团有限公司 (SMH)。这家公司在今天已拥有欧米茄、布郎班、浪琴、雷达等高档表以及雪铁纳、铁索和“瑞士表”等 12 家钟表企业，在瑞士 100 家大型企业中名列第 12 位。

根据统计，1993 年，瑞士出口手表和机芯达 12 亿件，约占世界手表市场的 50%，其中仅“瑞士表”就有 2500 万只，占瑞士出口成表的 75%。另有资料表明，“瑞士表”的市场已经遍布 5 大洲、140 多个国家和地区。“瑞士表”普遍受到了人们的欢迎和称赞，它的成功在瑞士钟表界已被传为佳话。

根据以上案例描述，回答下列问题：

- （1）案例中引发决策的“问题”是什么？
- （2）案例中的决策标准是什么？如果有多重决策标准，它们之间的关系如何？
- （3）案例的决策过程中提出了哪些解决方案？案例中的组织如何使用这些方案？是否有方案的实行出现了问题，案例中的组织是怎样解决的？
- （4）假设案例中的组织现在决定扩大 SWATCH 表的在中国的市场份额，你有什么好的建议方案？

案例三：杜邦公司的“方格管理”

无烟炸药，本是美国杜邦公司的拳头产品，但在本世纪初，因军用市场的萎缩，销路受阻而生意清淡。如何度过危机？摆在董事们面前的道路有二，要么寻求推出新产品，要么提高劳动效率，否则难以扭转局面。

杜邦公司的董事们懂得，这两者是相辅相成的，即使研制出新产品，假如员工没有积极性，也不能保证新产品及时成批投产，或投产后也不能确保产品质量，结果同样将使企业陷入困境。

董事们在实践中摸索出一条实施企业内部公关的规律，即要调动员工积极性，就得关心员工，他们将这称之为纵线；而将提高新产品的研制速度称之为横线。纵横交叉，构成“方格管理”。

那么，企业应怎样构成并实施“方格管理”呢？公司董事博尔顿从深入群众并经常参加企业员工的社交活动中找到了答案。这个答案是正确处理好企业内部的重要人际关系。他认为：

——必须下大力气去换取下级自觉服从上级的筹码。他发现有些部门的经理，在下达生产任务时，强调的是服从，失去了民主商议的态度，结果一些员工伪装服从。屈服于权威的结果是精力涣散、上班走神、完成工作质量下降、延误工作时间。在博尔顿看来，这些弊端应在领导者与被领导者之间产生冲突之前就加以消除。作为下级服从上级的交换筹码，是让下级得到高工资。如果下级不想失去优厚的待遇，就会主动完成指令性的工作。

——要让下级明白自身在企业中的位置，即在一部运转的机器中，明确个人的职责、程序，每个人必须在达到自己的管理目标中自觉积极地去扫除各种障碍，争取以较快的时间获得劳动成果。

——上级下达指令时，如果遇到下级不理解或有抵触情绪时应该以“小型座谈会”的形式进行双向沟通。这种沟通不过是完成目标管理的润滑剂，上下级之间也许一时间很难谁说服谁，但是彼此暂时性妥协却能换来工作速度和理想效益，即所谓“磨刀不误砍柴工”。

——要奖励提合理化建议的员工。员工的合理化建议能够避免重复工作和呆滞操纵机器，同时可以降低生产成本，提高劳动效率。

杜邦公司的“方格管理”，有效地调整了企业内部的人际关系，成为企业提高效益的动力。公司上下很快形成一股强劲凝聚力，企业也不再是单一生产炸药产品的厂家。研究化学材料的大型研究中心落成后，公司的生产与科研同时沿用“方格管理”。员工工作的高效率再一次充分显示出这套管理方法的妙处。

问题：杜邦公司的“方格管理”对我们进行企业内部公关有什么启示？