

电子科技大学
2011 年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，写在试卷或草稿纸上均无效。

一、判断题（每小题 1 分，共 20 分。对者打√，错者打 ×）

1. 信息是记录客观事物的性质、形态和数量特征的抽象符号，如文字、数字、图象和曲线等。数据被用来反映客观事物的规律，从而为管理工作提供依据。

2. 最理想的控制方式是在偏差产生之前就被发现，管理者采取预防措施以求避免；最满意的控制方式在偏差产生之后迅速采取必要的纠偏行动。

3. 对于管理的涵义，不同学者提出不同的观点。美国学者哈罗德·孔茨认为：管理是通过其他人的工作达到组织目标。

4. 泰罗科学管理理论认为科学管理的根本目的是谋求最高的工作效率，而在芝加哥西方电气公司霍桑工厂进行的霍桑试验目的是要找出工作条件对生产效率的影响。所以，霍桑试验初始阶段的试验基本上是按照泰罗的思路进行的。

5. 法约尔的组织管理理论提出管理人员解决问题时应遵循的十四条原则。其中，“统一领导”是指为达到同一目的而进行的各种活动，应有一位首脑（而不是两位或多位）根据一项计划（而不是两项或多项）展开，这是统一行动、协调配合、集中力量的重要条件。

6. 根据管理的责任原理，职责、权限和利益之间的关系应遵循等边三角形原理。所以，“授权不受责”这种说法，不符合责任原理，也不符合管理的基本要求。

7. 接受功利主义伦理观的管理者可能认为解雇工厂 20%的工人是应当的，是管理者的权力。因为这将增强工厂的盈利能力，使余下 80%的工人更有工作保障，符合股东的利益。

8. 在群体决策中，容易出现群体转移和群体思维两种现象。其中，群体思维是指个人由于来自于集体的压力（真实或臆想），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。

9. 如果说计划工作确定了组织的使命和目标，描绘了组织未来，那么决策工作则是一座桥梁，为组织提供了通向未来目标的明确道路，是组织、领导和控制等一系列管理工作的基础。

10. 甲找到一项工作，若一个人单独做需要 210 分钟，两个人合做只需要 120 分钟。甲想找朋友乙来帮忙，但不知道乙是否在家，从甲的家到乙的家往返需 30 分钟，也不知道乙在家的可能性是多大。甲需要做决定，是单独做还是找人帮忙做。该项决策有较大的风险，它属于风险型决策。

11. 管理者先召集一些有知识的人，把解决的问题的关键内容告诉他们，并请他们独立

思考,把备选方案写下来,再一个接一个地陈述自己的方案和意见,然后小组成员投票选择方案。这种群体决策方法是名义小组技术。

12. 甲公司生产某种产品的固定成本是 20 万元,除去固定成本外,该产品每单位变动成本为 2.5 元/件,市场售价为 7.5 元/件。该产品的边际贡献为 5 元/件,产销量为 40000 件时刚好收回所有成本。

13. 彼得·德鲁克 1954 年在《管理的实践》中首先提出了“目标管理和自我控制的理论”。他认为:“每一项工作都是以目标而展开,总目标层层分解,形成一个相互支撑的目标体系”,而且基于“只要目标明确,人人都有自我管理能力的假设。可以看出,目标管理把人性定位为“经济人”。

14. 究竟采取扁平型或是高层型组织结构,主要取决于组织规模的大小和组织领导者的有效管理幅度等因素。在管理幅度不变时,组织规模与管理层次成正比。规模大,层次多,则呈高层型结构;反之亦然。

15. 管理工作轮换是指根据受培训者的个人经历,让他们轮流在组织的各个工作环节工作,以帮助他们取得各种工作的知识,熟悉公司的各项业务,为承担管理工作做准备。

16. 管理是建立在合法的、有报酬的和强制性权力的基础上。但是,领导更多的是建立在个人影响权、专长权和模范作用的基础上。

17. 公平理论是美国心理学家斯金纳于 1960 年代首先提出的,也称为社会比较理论。它主要讨论报酬的公平性对人们工作积极性的影响。

18. 比较单向沟通和双向沟通的区别,发现接受者比较满意双向沟通,发送者比较满意单向沟通。双向沟通比单向沟通噪音要大得多,需要更多的时间。

19. 由于信息不对称和利益不一致,人们在计划目标、实施方法、绩效评价、资源分配、劳动报酬、奖惩等许多问题上都会产生不同的看法,这种现象是因为个体差异导致的冲突。

20. 在企业生产经营活动中,税金的交纳,利润、工资、奖金的分配,资金材料的供应等都属于程序控制性质。

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)

- 下列哪一位既是行为科学阶段又是现代管理理论阶段学派的代表人物?()
 - 马斯洛
 - 阿吉里斯
 - 巴纳德
 - 梅奥
- 下列关于管理职能表述正确的是()
 - 在实际管理活动中,管理的各项职能在内容上是独立的,并且要求管理者单独实施
 - 最早系统并明确分析管理职能的是美国管理学家泰罗
 - 有关管理基本职能的划分,目前还是众说纷纭
 - 法国管理学家法约尔认为管理的基本职能主要是计划、人事、指挥、协调和控制

3. 中国古代管理思想“法治”中的“常法”是指（ ）
- A. 保持法的稳定性 B. 制定统一的法律 C. 法律面前人人平等 D. 使法律固定不变
4. 赫兹伯格双因素理论中的双因素是指（ ）
- A. 保健因素与激励因素 B. 人与物的因素
C. 历史因素与自然因素 D. 经济因素与技术因素
5. 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
6. 决策是工作和日常生活中经常要进行的活动，但人们对其含义的理解不尽相同，你认为以下哪种理解较完整？（ ）
- A. 出主意 B. 拿主意 C. 既出主意又拿主意 D. 评价各种主意
7. 如果决策涉及的问题对组织来说时间要求不紧迫、质量要求较高，这种决策称为（ ）
- A. 时间敏感型决策 B. 知识敏感型决策 C. 初始决策 D. 追踪决策
8. 经营单位组合分析法是美国波士顿咨询公司提出的一种战略决策方法。下面哪个经营单位能为企业带来较多的利润和现金，具有最佳的投资机会，但净现金流量可能为负数。
- A. 明星经营单位 B. 金牛经营单位 C. 幼童经营单位 D. 瘦狗经营单位
9. 企业将现有产品或服务打入新的区域市场，与竞争对手抢占市场。这种成长战略为（ ）。
- A. 市场渗透战略 B. 市场开发战略 C. 产品开发战略 D. 目标集聚战略
10. 在计划形式中，宗旨指明了一个组织存在的理由或价值，规定了组织生存的目的和使命。目标反映了一定时期内组织活动欲达到的结果。政策是处理问题所应遵循的行动方针的一般规定、指导思想、规范。所以政策是（ ）。
- A. 决策的指南 B. 思想的指南 C. 行动的指南 D. 不能灵活处理问题
11. 在影响行业进入障碍的因素中，（ ）迫使入侵者耗费大量资金克服原有的顾客忠诚，通常带来初期阶段的亏损，而且有可能延续。这种为建立一种品牌的投资具有特别的危险，一旦进入失败，将血本无归。
- A. 规模经济 B. 在位优势 C. 转移成本 D. 产品差别化
12. 一位经理迷惑不解：“我们的电视机就是楼上摔下去也坏不了，为什么没有人买呢？”公司的一位营销人员道破天机：“这是因为没有一个顾客想买一台电视机从楼上摔下去。”由此，可以看出（ ）
- A. 经理应当经常与一线人员沟通。
B. 提高产品质量并不是扩大销售的好方法。
C. 营销人员最了解市场。

D. 该公司由于没有从消费者与市场的角度来确认和把握产品而陷入困境。

13. 在职权类型中, () 是指直线主管把原本属于自己的指挥命令下属的某些权力授给有关的参谋部门或参谋人员行使, 从而使这些参谋部门不仅有研究、咨询和服务的责任, 在某些范围内也具有一定的监督、决策和控制权。

A. 直线职权 B. 职能职权 C. 参谋职权 D. 参照职权

14. 企业技术创新的核心内容是 ()

A. 技术理念创新 B. 产品创新 C. 生产工艺创新 D. 设备创新

15. 矩阵制组织形式的采用容易破坏管理的 ()

A. 统一指挥原则 B. 权责一致原则 C. 跳板原则 D. 分工原则

16. () 是有效地进行管理工作的基本前提。

A. 正直的品质 B. 管理的欲望 C. 决策的能力 D. 沟通的技能

17. 在人员选拔中, 内部提升的主要问题是 ()。

A. 会打击外部人员的积极性 B. 不利于骨干人员的稳定
C. 不利于对应聘人员的了解 D. 会引起同事不满和近亲繁殖

18. 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

19. () 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. 固定预算 B. 弹性预算 C. 零基预算 D. 项目预算

20. 在非德勒的领导理论中 LPC 是指 ()。

A. 管理模式问卷 B. 激励方式问卷 C. 沟通方式问卷 D. 最不喜欢同事评价问卷

卷

21. 麦戈里格提出了 X、Y 理论的人性假设, 属于 Y 理论的主要观点是 ()。

A. 人天生讨厌工作 B. 人喜欢被命令 C. 人胸无大志 D. 愿意承担责任

22. 有人从领导岗位上退下来后常常抱怨“人走茶凉”, 这反映了他过去拥有的权力是 ()

A. 专长性权力 B. 感召性权力 C. 法定性权力 D. 临时授权

23. 费鲁姆的期望理论认为, 只有当人们预期到某一行为能给自己带来既定结果, 并且这一结果对自己有吸引力时, 才会采取这一特定行为。激励力量的大小取决于三个变量: 努力—绩效的联系、绩效—奖赏和奖赏—个人目标的联系。这个理论是把人性定位为 ()。

A. 经济人 B. 社会人 C. 自我人 D. 复杂人

24. 经理们常常认为有利于下级的信息准确性较差, 而不利于下级的信息准确性较高, 反之, 下级常常对损害自己形象的信息不屑一顾, 对有利于自己的信息则大加渲染。这种现

象属于影响有效沟通障碍的因素中的()。

- A. 个人因素 B. 人际因素 C. 结构因素 D. 技术因素

25. 信息沟通网络是由各种沟通途径所组成的结构形式,它直接影响到沟通的有效性 & 组织成员的满意度。以下四种沟通网络形式中,最能使组织士气高昂的沟通网络形式是()。

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

三、论述题(每小题 8 分,共 56 分)

1. 有人提出企业中是“三分技术,七分管理”。也有人说“当好管理者,最重要的是管理能力,而不是技术能力”。对这些提法有何意见?请从企业和管理者角度进行分析。

2. 有人要求领导应该下基层去具体指导工作。例如,要求市长到农村村委会去指导工作。请你用管理学相关理论进行分析。

3. 《孙子·谋攻篇》中说:“知己知彼,百战不殆。对企业来说“知彼”就是要深入研究竞争对手。请论述如何研究竞争对手。

4. 论述计划的编制过程。

5. 职能部门化是一种传统的、普遍的组织形式。请分析职能部门化的优点和局限性。

6. 美国学者坦南鲍姆和施密特提出了“领导方式的连续统一体理论”,请论述这种理论的基本内容和观点。

7. 论述马斯洛的需要层次理论的基本论点和主要内容。

四、案例分析题(每个案例各 12 分,共 24 分)

案例一:世界知名公司的核心竞争力

世界上有许多著名企业。如索尼(Sony)、丰田(Toyota)、本田(Honda)、卡西欧(Casio)、佳能(Canon)、摩托罗拉(Motorola)、国际商用机器(IBM)等等,尽管处于风险高、机遇少和经济不景气的经营环境之中,它们也都赢得了竞争优势。

例如,丰田公司在汽油发动机设计及制造方面的独到之处,使其在汽车、摩托车和除草机等领域内具有独一无二的优势;本田公司之所以能够成功地进入看似无关的轿车、摩托车、发电机、割草机等行业,是因为它拥有在“发动机设计、制造”方面的核心技术优势。NEC 的数字技术,特别是超大规模集成电路和系统集成技术是公司的立足之本。佳能公司凭借其在光学、影像和微处理器方面的技术实力占领了照相机、图形扫描仪、复印机和打印机等多种产品的市场。菲利普公司长期以来致力于其光学媒体技术的不断完善,并保持了在该领域内的领先地位。索尼公司凭借着微型化电子产品的设计和制造技术的优势,开发并主宰了诸如袖珍收音机、袖珍光盘唱机、袖珍随身听、袖珍电视机、袖珍笔记本电脑、袖珍摄像机等

产品的巨大市场。3M 公司利用它在片基、涂层和粘合剂等方面的技术和经验，成功地拓展出了巨大的办公用品市场。全凭着液晶显示技术的强大实力，卡西欧公司在计算器、液晶电视机、掌上电视机、笔记本电脑显示器、汽车仪表盘等市场上赢得了竞争优势。

本田将发动机制造技术作为自己的核心能力，而把它对经销商关系的管理看作是从属能力。尽管在销售过程中，一位潜在购买者在一个本田的经销商那里的体验并不是不重要，但它不构成核心消费者利益。本田公司也不会强调它的经销商网络能提供比丰田或福特更好的服务。但是，本田在核心能力方面，即在生产世界一流的发动机或动力火车的能力方面，确实能为顾客带来高价值利益，例如：节省燃料、速度快捷、操作简单、减少噪音及振动幅度。于是我们会有趣的发现本田公司在美国大做自己的最新计划广告时，用了很大的篇幅和精力去介绍汽车的发动机，而对它的营销网络几乎很少提到：这并不能说明销售体系不是一种核心能力。

柯达将核心竞争力集中于技术核心竞争力，称之为“战略技术”，它们构成竞争优势的来源，在此技术上柯达的目标是必须保持世界领先。例如，卤化银材料技术就是柯达的战略技术。卤化银是照相中的关键物质，是成像过程有效的光敏催化剂。柯达通过开发新型卤化剂，有效提高了彩照清晰度。

另一类技术柯达称之为“可行技术”(Enabling technologies)。这些技术是竞争获胜必需的技术，但并不构成竞争优势，因此在此方面柯达的目标是不比竞争者差，也不必自控，例如，测量卤化银颗粒上少量染料的技术，此技术是制造可再生卤化剂的重要技术，但不是竞争优势的来源。

根据你对以上几个材料的理解，回答下面的问题：

- (1) 什么是企业能力？有何特点？
- (2) 核心竞争力与非核心竞争力的区别在哪里，用哪些标准来判断？
- (3) 企业如何充分利用或获取核心竞争力以实现企业成长？

案例二：CD 公司的组织文化建设

CD 公司是一家投资近 3 亿美元的中外合资企业，坐落于上海浦东高新技术开发区。整个厂区宽敞、漂亮，整片的绿地与现代化的厂房交相辉映。CD 公司是一个年销售收入高达 10 亿元人民币的企业。

CD 公司的张总经理是中方选派的。张总经理对自己的企业发展与管理颇有自己的想法：“我们公司技术设备先进，产品先进。作为一个高科技企业，作为一个新成立的企业，我们并不担心技术与市场的问题，而担心文化的冲突，担心新员工进入企业后能否迅速整合”。“中外合资企业中通常拥有不同投资方所在国文化的背景，来自不同国家的员工具有不大一

致的价值观、思维方式、行为习惯。这些不一致可能导致一个企业内存在文化的冲突。我以为解决这个问题的关键在于迅速建立本公司的特定文化”。“我设想的本公司的企业文化要有一个核心理念，要有一整套将核心理念层层演化于各部门、各员工的具体表述。但是我反对形式化、千篇一律。企业文化活动应丰富多彩，应以员工为中心”。

张总经理不久便在公司成立了企业文化建设委员会，希望在不久的将来可建立 CD 公司自己的文化，企业文化建设包括以下活动。

1. 开展员工座右铭活动

员工座右铭活动是这样展开的：每个新入公司的员工应自己掏钱买一棵公司指定范围内的树，然后亲手种在公司的地域之内。这棵树上挂上种植人的姓名，并由种植人负责照看，意即“十年树木，百年树人”，员工与公司一起成长。与此同时，每个员工在经过公司的新员工培训后，提出自己的人生座右铭。公司希望每个员工的人生座右铭能够成为他们各自生活、工作的准则。当你的座右铭确定后，也可以修改，但公司要组织评选，看一看哪一位员工的座右铭最好、最有意义。

2. 开展集思广益活动

集思广益活动是指全体员工为了把生产、经营、管理等诸方面的工作做得更好而出主意、想办法、提建议。员工有建议有设想，就可把这些写出来贴在公司各处安放的集思广益招贴板上，如果其他人对这些意见有不同看法或更进一步的想法，可以把自已的意见贴在旁边，以期讨论。每周五，部门、车间等安排一个小时的时间讨论本周内尤其是本部门内的各项建议，以期取得一致意见，安排具体改进的人员和任务；如果本周无甚建议，则可研究下周的工作安排等事项。

3. 开展文化活动

公司开展了一系列文化活动，如摄影比赛、体育比赛、书画活动等等，让每个员工都参与活动，充分展示他们各自的才能，同时让每个员工参加这些活动并评奖。例如，摄影比赛可评出一等奖、二等奖，但评选方法并不是去找几位领导和专家来打分决定，而是把选票放在展品旁边，每个人都可以去投一票，投票给自认为最佳或最差的作品。

更有意思的是，公司将食堂的桌椅都设计得富有变化，如桌子的形状有三角形、六角形、长方形、正方形、圆形等，椅子的色彩也富有变化。

一段时间后，上述这些活动变得难以深入展开了，因为老是这些活动，几次一搞便成了形式化，员工们也开始厌倦。怎么办？是公司的理念未定，还是企业文化本身就很难从变化中建立？张总经理也陷入深思，他希望从更高层次上来看待企业文化的问题，但从何处着手呢？

请回答下列问题：

(1) 什么是组织文化？包括哪些要素、内容及形式？

- (2) CD 公司企业文化建设存在哪些问题？你认为应该如何进行文化建设？
- (3) 中外合资企业的文化冲突有哪些解决的思路与方法？