

广东工业大学

2011 年攻读硕士学位研究生入学考试试题

考试科目（代码）名称：（ 826 ）管理学

满分 150 分

使用专业： 管理科学与工程、工商管理、土地资源管理、项目管理、物流工程

（考生注意：试卷封面需填写自己的准考证编号，答完后连同本试题一并交回！）

一、名词解释（本大题共 5 小题，每题 4 分，共 20 分）

- 1、管理者
- 2、激励
- 3、管理环境
- 4、计划
- 5、学习型组织

二、单项选择题（本大题共 20 小题，每题 1 分，共 20 分）

1. 以下哪个管理创新的概念最为贴切？
 - A. 用新的更有效的方式来整合组织资源，以便更有效地达成组织的目标。
 - B. 管理创新就是节约交易费用。
 - C. 管理创新是指创造一种新的更有效的资源整合范式，这种范式既可以是新的有效整合资源以达到组织目标和责任的全过程管理，也可以是新的具体资源整合及目标制定等方面的细节管理。
 - D. 管理创新是组织创新在企业经营层次上的辐射。
2. 科学管理兴起于哪一个阶段？
 - A. 19 世纪末 20 世纪初
 - B. 19 世纪 90 年代
 - C. 19 世纪 80 年代
 - D. 19 世纪 70 年代
3. 行为科学的主要贡献不包括以下哪项？
 - A. 社会人假设
 - B. 需求要素与激励
 - C. 计时工资
 - D. 领导理论
4. 彼得·圣吉提出了学习型组织的五项修炼，以下哪一项不包括在内？
 - A. 自我超越
 - B. 改善心智模式
 - C. 互相批评
 - D. 团队学习
5. 管理者的角色不会因以下哪个因素的变动而变动？
 - A. 组织中的管理层
 - B. 管理者角色的变动
 - C. 组织的规模
 - D. 组织的战略
6. 基层管理者最为重要的角色是（ ）。
 - A. 决策角色
 - B. 信息角色
 - C. 人际角色
 - D. 变革领导

7. 关于“组织宗旨”的说法不正确的是（ ）。
- A. 组织宗旨与组织目标是一个概念
 - B. 表明了一个组织的存在对于社会的意义
 - C. 组织宗旨是一个组织最基本的目的
 - D. 需要通过目标的具体化才能成为行动的指南
8. 下列哪一个职能部门需要较大的集权？
- A. 销售
 - B. 客服
 - C. 生产
 - D. 财务
9. 当环境要求每个产品线能快速作出变化，而且要求专业技术时，哪种组织类型最为恰当？
- A. 直线职能制
 - B. 矩阵制
 - C. 事业部制
 - D. 超事业制
10. 下列对授权论断正确的是（ ）。
- A. 授权的同时要授责
 - B. 书面授权才具有效力
 - C. 授权必须通过职位进行
 - D. 授权是授权者的一种个人行为
11. 在汽车装配流水线上，工人按照事先确定的统一节拍完成工作，这是通过什么方式来进行协调的？
- A. 工作过程标准化
 - B. 工作成果标准化
 - C. 工作技能标准化
 - D. 相互调整的协调方式
12. 在管理方格理论的方格图上，处于（ ）方格位置的是最理想的管理者。
- A. “5·5”型
 - B. “1·9”型
 - C. “1·1”型
 - D. “9·9”型
13. 决策树法是决策问题的树形表达，是以（ ）为依据，通过计算作出选择的一种决策方法。
- A. 风险决策
 - B. 决策收益
 - C. 决策目标
 - D. 决策行为
14. 要使双向沟通达到应有的效果，领导者做到认真倾听和（ ）是至关重要的。
- A. 全神贯注
 - B. 善于理解
 - C. 正确表达
 - D. 立即行动

15. 菲德勒认为，对领导风格研究的注意力应该更多地放在（ ）上，虽然不存在一种普遍适用的最佳领导风格，但在每种情况下都可以找到一种与该特定环境相适应的有效领导风格。
- A. 环境变量
 - B. 行为变量
 - C. 人的因素
 - D. 未来变量
16. 公平理论的基本内容是：人是社会人，一个人的工作动机和劳动积极性不仅受其所得报酬绝对值的影响，更重要的是还受到（ ）多少的影响。
- A. 绝对报酬
 - B. 相对报酬
 - C. 额外报酬
 - D. 报酬
17. 纠正绩效偏差的方法可以从两方面入手：一是改进工作绩效，二是（ ）。
- A. 制定标准
 - B. 修订标准
 - C. 分析原因
 - D. 行动
18. 人本管理中关于人的假设是（ ）。
- A. 自然人
 - B. 管理人
 - C. 经济人
 - D. 社会人
19. 下列关于竞争的观念正确的是（ ）。
- A. 对手都是敌人
 - B. 竞争是一种零和博弈
 - C. 竞争对手也可以是合作伙伴
 - D. 在任何方面都应展开竞争
20. 下列原因会导致绩效不良，除了（ ）。
- A. 评价标准过低
 - B. 内部制度问题
 - C. 外部环境变化
 - D. 组织理念落后

三、判断题，对的写“T”，错的写“F”（本大题共 10 小题，每题 2 分，共 20 分）

1. 小组织的管理者最重要的角色是监听者。
2. 事业部制组织结构遵循的组织设计策略是目标导向。
3. 当某人从职位上退下来就不再拥有相应的职权，但可能仍拥有一些权力。
4. 归因理论认为，人们的行为获得成功或遭到失败主要归因于四个方面的因素：努力、能力、任务难度和机遇。

5. 股权（或其他相关方式）作为一种薪酬设计安排，主要用于对高层管理者、经理人或组织中的关键人才进行长期激励。

6. 沟通的最佳方式是面对面交谈。

7. 绩效评价指标的选取应满足以下要求：综合性、详细性、易操作性和时效性。

8. 完整产权应包括以下权利：使用权、收益权和转让权。

9. 计划职能是所有管理职能中最重要的一项职能。

10. 集权就是把所有权力都集中在管理的最高层。

四、简答题（本大题共 5 小题，每题 8 分，共 40 分）

1. 权力的来源有哪些？

2. 简述设计组织结构的一般程序。

3. 简述人本管理与传统管理模式的本质区别。

4. 简述公平理论的基本观点。

5. 简述控制的基本过程。

五、计算题（本大题共 1 小题，每题 10 分，共 10 分）

某企业生产 A 产品的固定成本为 50 万元，单位售价 80 元，单位可变成本 40 元，若企业目标利润 30 万元，问该企业应完成多少销售量？

六、论述题（本大题共 1 小题，每题 20 分，共 20 分）

目标管理有什么优缺点？

七、案例分析（本大题共 1 个案例，含 3 个问题，共 20 分）

2008 年 10 月 5 日是 ABC 公司 10 周年大庆的日子。而此时此刻，关于“ABC”衰落的说法却已是妇孺皆知的事了。从 1999 年的年产值 4300 万元到 2003 年以 13 亿元的业绩傲视群雄，再到 2007 年的 2 亿元保健品销售和香港上市股票仅值 9 分钱，变化之大令人扼腕。在此期间，其管理体制经历了四次大的“地震”：

2000 年董事长王辉“杯酒释兵权”。在保持待遇不变的情况下，原与王辉一起闯天下的 9 位“开国元勋”基本退出高层管理。他们中间没有一个是大学生。与此同时，一批年轻的管理者脱颖而出，挑起了大梁。

2001 年，企业的发展更见迅猛。每天从各地汇往总部的现金收入达到二三百万元，对企业内部的管理提出了更高的要求。此时，王辉千方百计的从国有企业挖来精英人物。他们一来就担任了 ABC 的一级经理（副总），掌管了市场部、企管部、财务部、事业

发展部等七个重要部门。有效的解决了在快速膨胀过程中的管理问题，并确定了 ABC “层级结构”的管理模式。使 ABC 的整体工作风格从“主观发挥”为主转向以控制为主。这种制度使 ABC 至今未出现根本性的决策失误。但是在这种互相制衡的行政主导体制下，重要的决议往往拖尔不决。

在 2005 年的澳门会议上，针对决策效率低下的局面，王辉痛下决心，采取挂职下放的方式，将这些高层行政主管全部推到基层担任省级分公司的副经理。希望他们直接了解市场一线的竞争情况。与此同时，王辉选调了 10 余年轻有为的干部，组建总经理助理室。

2006 年，总经理助理室主任、曾为西南地区市场立下大功的刘志文辞职。

2007 年，王辉聘请美国哈佛大学 MBA 李哲身为 ABC 集团股份有限公司执行董事。他的年薪为 140 万港币，远远超过原来一级经理的待遇。同时，他连炒数位高层管理人员，大幅度更换中层管理人员，并将原属于公司福利的住房、手机等全部卖给使用者。此外，李哲身虽来头不小，但因对中文的听、说、写均不熟，与员工的沟通上有不小的障碍，也从未做过中国保健品行业。

对于目前的局面，王辉自然难辞其咎。他目前深居简出，与社会和员工处于半隔绝状态。连许多高层人员都说，说服王辉的任何尝试都将是失败的。即使你认为自己完全掌握了真理，在王辉的雄辩面前，没人能成功。

问题：

1. 请根据影响组织结构变化的权变因素，分析它进行这四次管理变革的必要性？（6 分）
2. 您认为该公司陷入目前困境的内部管理原因主要有哪些？（8 分）
3. 作为一个有过杰出的成绩和非凡个人魅力的企业家，王辉该有哪些应吸取的教训？（6 分）

