

2009 年暨南大学企业管理考研试题

考研加油站收集整理 <http://www.kaoyan.com>

一共有 5 大题：

- 1、 选择题：有 20 道，每道 1.5 分值，一共 30 分值
- 2、 判断题：有 20 道，每道 1 分值，一共 20 分值
- 3、 简单题：有 2 道，每道 10 分值，一共 20 分值
- 4、 论述题：有 2 道，每道 20 分值，一共 40 分值
- 5、 案例题：有 2 道，每道 20 分值，一共 40 分值

下面的真题是我在考试的时候抄在准考证上面的，除了我标明的有三角号的题是借用一位网上一位朋友的，其余的是按照试卷一字不漏地抄的，绝对是原版试卷
0(∩_∩)0

一、 选择题：（因为很多选择题是结合例子的，所以题目字数很多，这些我就没有抄下来了，只有下面三道题是直接出题的）

- 1、 深层的企业文化是指：
- 2、 “管理就是决策”意味着：
- 4、 有效管理幅度是指：

18、有应用到决策收益表，大家要了解什么是决策收益表。

下面几道是借用网上已经有朋友上传的回忆版真题，谢谢了，呵呵

▲组织文化

▲社会义务

▲费德勒权变理论

▲赫塞-布兰查得的情景理论

▲某个企业的产品盈亏平衡点为 Q，公司设计能力为 3Q，去年实际生产 2Q，今年计划目标为 3Q，请问今年比去年的利润增加多少？

A、是去年的 1.5 倍，B，是去年的 2 倍，C，是去年的 2.5 倍，D，是去年的 3 倍。

▲一些卸任的管理者经常感觉：人走茶凉，请问这是什么权力的流失。（法定权）

▲问题是某企业管理者要求采取最小遗憾选择。

	情况一	情况二	情况三
方案 A	50	20	-20
方案 B	40	25	-10
方案 C	10	10	10

选择：

A，选方案 A，B，选方案 B，C，选方案 C

▲关于增长战略的，书本 P213 页有。

某企业通过合并竞争对手的业务进行扩张，请问其增长战略是什么类型？

- A、直接扩张方式
- B、纵向一体化

- C、横向一体化
- D、多元化

二、（判断题我没有抄，呵呵，太多了，下面两道也是借用那位朋友的）

▲没有标准就没有控制。

▲领导方式对组织文化有重要影响

三、简答题：

- 1、解释效率与效果并说明它们对管理者的重要性。
- 2、如何克服人际间有效沟通的障碍。

四、论述题：

- 1、说明组织设计涉及哪六个方面的关键要素。假如你是一位新创企业的管理者，你将如何综合考虑、设计这些要素以使组织顺利运转。
- 2、波特的五种竞争力量模型是行业环境分析的重要工具，试运用该模型分析一个你熟悉的企业，并说明该企业主要实施了哪种竞争战略。

五、案例题：

案例 1 逐渐巩固了领导地位的首席执行官

土星电脑公司和美国硅谷的许多高科技公司一样打以火箭般的速度发展，但也面临着来自东海岸大公司的激烈竞争。公司刚开张时，一切就像闹着玩似的，高层管理人员穿着 T 恤衫和牛仔裤来上班，谁也分不清他们与普通员工有什么区别。然而当公司财务上出现了困境，局面开始有了大变化，原先那个自由派风格的董事会主席虽然留任，但公司聘入了一位新的首席执行官琼斯。一琼斯来自一家办事古板的老牌公司，他照章办事，十分传统，与土星公司的风格相去甚远。公司管理人员对他的态度是：看看这家伙能呆多久？看来，冲突矛盾是不可避免的了。

第一次公司内部危机发生在新任首席执行官首次召开高层管理会议时，会议定于上午 8 点半开始，可有一个人 9 点钟才跌跌撞撞地进来。西装革履的琼斯眼睛瞪着那个迟到的人，对大家说：“我再说一次，本公司所有的日常公事要准时开始，你们中间谁做不，到，今天下午 5 点之前向我递交辞职报告。从现在开始到我更好地了解你们的每一天，你们的一切疑虑我都担待着。你们应该忘掉过去那一套，从今以后，就是我和你们一起干了。”到了下午 5 点，十名高层管理人员只有两名辞职。

此后一个月里，公司发生了一些重大变化。琼斯颁布了几项指令性政策，使已有的工作程序改弦易辙。从一开始起，他三番五次地告诫公司副总经理威廉，一切重大事务向下传达之前必须先由他审批。他抱怨下面的研究设计、生产和销售等部门之间缺乏合作。在这些面临着挑战的关键领域，土星公司一直没能形成统一的战略。

琼斯还命令全面复审公司的福利待遇制度，然后将全体高层管理人员的工资削减 15%，这引起公司一些高层管理人员向他提出辞职。研究部主任这样认为：“我

不喜欢这里的一切，但我不想马上走，开发电脑打败：IBM 对我来说太有挑战性了。”生产部经理也是个不满琼斯做法的人，可他的一番话颇令人惊讶：“我不能说我很喜欢琼斯，不过至少他给我那个部门设立的目标能够达到。当我们圆满完成任务时，琼斯是第一个感谢和表扬我们干得棒的人。”

事态发展的另一方面是，采购部经理牢骚满腹。他说：“琼斯要我把原料成本削减 15%，他还拿着一根胡萝卜来引诱我，说假如我能做到的话就给我油水丰厚的年终奖。但干这个活简直就不可能，从现在起，我另找出路。”

琼斯对霍普金斯的态度却令人不解。霍普金斯是负责销售的副经理，被人称为“爱哭的孩子”。以前，他每天都到首席执行官的办公室去抱怨和指责其他部门。琼斯采取的办法是，让他在门外静等，冷一冷他的双脚；见了他也不理会其抱怨，直接谈公司在销售上存在的问题，过了不多久。霍普金斯开始更多跑基层而不是琼斯的办公室了。

随着时间的流逝，土星公司在琼斯的领导下恢复了元气。

公司管理人员普遍承认琼斯对计算机领域了如指掌，对各项业务的决策无懈可击。琼斯也渐渐地放松了控制，开始让设计和研究部门更放手地去干事。然而，对生产和采购部门，他仍然勒紧缰绳。土星公司内再也听不到关于琼斯去留的流言蜚语了。人们对他形成了这样的评价：琼斯不是那种对这里情况很了解的人，但他确实领我们上了轨道。

- (1) 琼斯和原董事会主席的领导方式有何不同？他们各是什么类型？
- (2) 公司走向正轨后，琼斯的领导方式又有何变化？分析为什么。
- (3) 请用激励理论解释研究部主任、生产部经理、采购部经理、销售副经理的言行。

案例 2 民主选举的风波

A 帐篷厂拥有 300 多名职工，连续 4 年利润超百万元。从初创的艰难起步，到现在达到并保持了同行业中的领先水平，这一成绩主要应归功于副厂长兼党委书记王展志的努力——厂长身体长期不佳，基本上不管事。后来厂长因身体状况急剧恶化、抢救无效而去世。

王展志被调任为某市帐篷厂副厂长，实际上挑起了负责全厂的重任。上任之初，他狠抓产品质量，勇创品牌，很快就打开了局面。与此同时，他还采取措施完善职工的生产、生活设施，改善职工的劳动条件。

该帐篷厂的总公司为响应上级发扬职工民主的号召，决定进行民选厂长试点。经研究，帐篷厂的基础较好，王厂长又在企业界影响较大，因此决定在帐篷厂试点。经过征询厂领导的意见，宣布提名 3 位候选人，包括王展志。而王展志进行完竞选演说之后，王展志的心情是舒坦而平静的。对这次选举他十分有把握，以为这是板上钉钉的。然而，宣布民主投票的结果时，却是如此出人意外：250 名职工参加投票，三名候选人均不足 20 票，其余均为投外国明星、国内名人的废票。竞选委员会宣布本次投票暂停。事后了解得知，青年职工几乎全是弃权或乱投。

职工说，王厂长的确不容易，每天总是最早到厂，最迟才离开，真正是一心扑在事业上，把厂子当作自己的家。但他工作方法简单，态度生硬，主观武断，

一碰到员工有错误的地方就大发脾气。他一天到晚都在忙着厂务，从不与下属沟通，不去了解员工的需要，职工虽然也知道王厂长是一心为了厂子，但在情感上很难与王厂长产生共鸣。有些职工由于受过王厂长的过火批评，意见很大，经常背地里发牢骚，他们也不敢进行消极怠工。而职工认为这次选举是一个绝好的发表意见的机会，能引起总公司的关注，并希望能换一个工作作风不一样的厂长。

(1) 管理者需要的三项技能是什么；你认为王展志最缺乏哪种技能？

(2) 领导行为理论中的管理方格理论从哪两个行为维度描述领导风格；该理论重点描述了哪 5 种领导风格。

(3) 副厂长努力工作，业绩很好，却不能得到员工的认可，请分析原因。