



暨南大学
JINAN UNIVERSITY

2010 年招收攻读硕士学位研究生入学考试试题

学科、专业名称：管理科学与工程、工业工程
研究方向：所有方向

考试科目名称：827 管理学

考生注意：所有答案必须写在答题纸（卷）上，写在本试题上一律不给分。

一、单项选择题（请选择唯一的正确答案，每小题 1.5 分，共 30 分）

1. 控制工作中，分析和评估偏差信息首要是： ()
A. 找出产生偏差信息的主要原因 B. 判断偏差信息的差距程度
C. 找出产生偏差信息的确的位置 D. 找出产生偏差信息的人
2. 非正式组织对组织起着正面和反面的作用，其中起积极作用的是： ()
A. 使本组织员工的意见一致 B. 统一本组织员工的行为规范
C. 增进本组织员工的群体意识 D. 满足正式组织员工的心理需求
3. 按照管理学的权变理论，权变关系是指以下两个基本变量之间的函数关系： ()
A. 管理方法技术和管理条件环境 B. 管理的近期目标和中长期目标
C. 管理的组织和管理的的环境条件 D. 管理的集权和分权
4. 在管理学的发展史上，对于管理中人性问题的关注开始于： ()
A. 霍桑实验 B. 马斯洛的需要层次理论
C. 麦格雷戈的“X 理论—Y 理论” D. 阿吉里斯的《个性与组织》
5. 管理是以谁为主体进行的活动。 ()
A. 管理者 B. 人
C. 资金 D. 组织
6. 在管理学中，非正式组织是指： ()
A. 人际互动中形成的非正式群体 B. 人际互动中形成的非正式规则
C. 未经上级批准的组织 D. 未得到社会承认的组织
7. 属于控制型沟通网络，其中只有一个成员是各种信息的汇集点与传递中心，这种沟通形态属于。 ()
A. 链式沟通 B. 环式沟通

C. Y 式沟通

D. 轮式沟通

8. 激励力=效价*期望值, 这个公式是谁提出的。 ()

A. 期望理论的代表者弗罗姆

B. 公平理论的代表者亚当斯

C. 强化理论的代表者斯金纳

D. 需要理论的代表者马斯洛

9. 有些人从某一职位退下来后, 常抱怨“人走茶凉”, 这反映了他们过去在单位中拥有的职权是一种: ()

A. 专长权

B. 个人影响权

C. 法定职权

D. 信息权

10. 创造性思维适合于: ()

A. 开关决策

B. 旋钮式决策

C. 程序性决策

D. 非程序性决策

11. 控制费用一般随着控制程度的提高而增加, 控制收益的变化则: ()

A. 降低

B. 相反

C. 很小

D. 比较复杂

12. 组织的活动和结构是为了: ()

A. 实现组织目标

B. 贯彻组织原则

C. 提高管理水平

D. 完成组织目标的设计

13. 亨利·法约尔认为管理的基本职能是: ()

A. 计划、组织、指挥、协调、控制

B. 计划、组织、指挥、控制、调集资源

C. 计划、组织、指挥、控制、人事

D. 计划、组织、控制、激励、人事

14. 孔茨提出“管理学丛林”, 把管理学派划分为 11 个, 以下不属于孔茨划分的学派是: ()

A. 以孔茨等为代表的管理过程学派

B. 以巴纳德等为代表的社会系统学派

C. 以德鲁克等为代表的经理角色学派

D. 以西蒙等为代表的决策理论学派

15. 程序性决策称为: ()

A. 开关式决策和重复性决策

B. 例行决策、常规决策和定型化决策

C. 旋钮式决策和开关决策

D. 战略决策和旋钮决策

16. “人的情感是非理性的, 会影响人对经济利益的合理追求。组织必须设法控制个人的感情。”这是的观点。 ()

A. 理性“经济人”的假设

B. 管理方格论

C. 领导替代理论

D. 韦伯组织理论

17. 下列选项不属于控制活动基本步骤的是: ()

A. 衡量成效

B. 拟定标准

C. 纠正偏差

D. 确定目标

18. 某企业产品合格率目前在 92% 左右,计划提高产品质量,将合格率提高到 96%,这个 96% 称为: ()

A. 控制性目标

B. 突破性目标

C. 专业目标

D. 组织目标

19. 团队发展所经过的四个阶段依次为: ()

A. 震荡、形成、规范、执行

B. 形成、震荡、规范、执行

C. 形成、震荡、执行、规范

D. 震荡、形成、执行、规范

20. 矩阵制组织形式的采用容易破坏管理的: ()

A. 分工原则

B. 权责一致原则

C. 跳板原则

D. 统一指挥原则

二、判断题 (请判断下列说法是否正确, 每小题 1 分, 共 20 分)

() 1. 现场控制把重心放在组织的投入因素上。

() 2. 标杆管理只可以在生产性企业应用。

() 3. 沟通的噪音存在于沟通的每个环节。

() 4. 当代的激励观是建立在“经济人”假设基础上的。

() 5. 马斯洛的五层次需求包括: 生理需求, 安全需求, 从属需求, 感情需求和自我实现需求。

() 6. 期望理论认为, 某一活动对某人的激励力量取决于他所能得到结果的全部预期价值乘以他认为达成该结果的期望概率。

() 7. 管理方格论中, 将领导者的导向行为特点分为“关心质量”和“关心人”两个方向。

() 8. 工作调换也就是工作轮换, 两者没有什么差别, 都是内部的岗位调整。

() 9. 差异化战略可以用广告, 特色产品, 超值服务和新技术来实现。

() 10. 职能结构利用了工作专门化的优势, 可以提高管理效率。

() 11. 事业部形式更加适合多元化的企业。

- ()12. 运用成本领先战略需要将本公司的产品或服务区别于本行业其他公司。
- ()13. 组织为了保存技术和信息，不能与其他公司开展合作，否则会失去竞争优势。
- ()14. 为了实现目标，人力资源部门的职能是招聘，甄选，培训，调任，提拔以及解雇员工。
- ()15. 决策中所面临的情形分为：确定性，风险性，不确定性和模糊性。
- ()16. 有限理性是指人们的信息处理能力和时间有限，导致理性是有限度的。
- ()17. 风险倾向指经理人在有机会增加盈利的情况下愿意承担风险的程度。
- ()18. 群体决策可以拓宽人们的视野，更好的界定问题，因此比个人决策更有优势。
- ()19. 组织使命表明了组织的价值观、追求和存在的理由。
- ()20. 情景计划更适合处于环境变化巨大，难以准确预测的行业中的公司。

三、论述题（1~3 题必答，4、5 题中任选一题，每小题 15 分，共 60 分）

1. 简论述企业家和传统管理者之间的区别。
2. 高层、中层和低层管理者分别关注和重视什么方面技能的提高？阐述你的理由。
3. 试述下属成熟度和领导方式的类型之间的关系。
4. 论述管理者如何在员工中建立信任？
5. 请用 SWOT 分析你自己的职业生涯。

四、案例分析（共 40 分）

案例一：《国民》报的战略出了什么问题（第 1 小题 7 分，第 2 小题 8 分，共 15 分）

初看上去它具有所有成功的标志：正如《今日美国》(USA Today)成为第一份全国范围的综合趣味报纸，《国民》(The National)也将成为第一份也是唯一的专门报道体育新闻的日报。这项计划开始于 1988 年 11 月，埃米洛·阿斯卡拉加，这拉控制着墨西哥 90% 的电视节目的亿万富翁，确信存在着对体育日报的需求。的确，在 80 年代中，公众对体育的兴趣与日俱增，观看体育比赛的人数几乎每年都创下新记录，电视和广播频道中充斥着体育事件和体育消息的报导，广告商们把体育看作影响 25 岁~50 岁之间有钱的男性公民的巨大载体。

阿斯卡拉加的计划是什么呢？管理当局在人才和技术方面不惜重金，以便向体育消息这种大宗商品上附加尽可能多的价值。报纸将包括当地的和全国性的新闻报导。管理当局聚集了一批明星级的撰稿人，弗兰克·德福特这位《体育画报》(Sports Illustrated) 27 年资深的作家任总编，他以 30 万美元的年薪从《洛杉矶时报》(The Los Angeles Times)、《华盛

顿邮报》(The Washington Post)、《波士顿环球报》(The Boston Globe)和《纽约日报》(The New York Daily News), 聘用了一批获的专栏作家。然后, 他们将现代化的电子出版系统联结在一起, 从而能通过卫星把稿件传送到设在纽约的报纸编辑中心, 在那里进行编辑和排版, 然后信息又被传送到分布在全国各地的印刷地点。

1990年1月31日, 第一期报纸出现在纽约市、芝加哥市和洛杉矶市的街头, 每份定价50美分, 每周出版6期, 从星期日到星期五。报纸中包括大量的最新的有关这三大城市的体育明星和新闻人物的报道, 还辟有多个专栏和漫画版, 以及社论和漫谈专页。每期报纸长达32页-48页, 大约1/3的版面是套色的。

阿斯卡拉加向项目投入了1亿美元, 他估计这笔投资可以满足报纸在3-5年内达到盈亏平衡点以前的周转资金需求。他的计划是到第1年年末, 在原有的三大城市基础上再增加12个办事处, 从而使报纸覆盖面扩展到美国前25个大城市, 从而使全国市场的占有率达到85%。但是, 初期的收入75%来自街头零售, 其余来自广告收入。

规划中的三大城市每日发行量为20万份, 待到报纸发行范围达到15个大城市的目标, 发行量将增至130万份。盈亏平衡点估计为74万份。作为一个比较, 《今日美国》花了8年时间, 亏损了5亿美元才达到170万份的发行量, 而这不过是刚刚达到了盈亏平衡点。按照《国民》报的规划, 第1年的目标如果能够达到, 将产生4680万美元的销售收入和1630万美元的亏损。4年后, 管理当局期望实现1165亿美元的销售收入, 从而达到盈亏平衡。

对这项新设想有不少批评意见。在某些城市, 包括洛杉矶, 许多人并不在街头买报纸, 这也许要求《国民》报投资于送报上门业务。迄今已有3000种各类杂志竞争国内的新闻市场, 其中只有40家的发行量超过100万份。规划中第1年的促销和广告预算为1000万美元, 这恐后太少了, 有些人认为至少应该2倍于这个数目。还有些人怀疑, 是否有足够的执著的体育迷, 来保证专门刊登体育消息的日报的发行量, 《今日美国》的体育栏还不够吗?

不幸的是, 《国民》报最终的发行量远低于规划, 而亏损甚至使阿斯卡拉加这样的亿万富翁也难以承受, 《国民》报终于在1991年12月停刊。

问题:

(1) 这项事业注定要失败吗? 阐述你的理由。

(2) 有没有可能采取哪些不同的战略增加成功的可能性? 阐述你的理由。

案例二、马丁吉他公司（第 1~3 每小题 5 分，第 4 小问 10 分，共 25 分）

一个半世纪以来，C.F. 马丁吉他公司——成立于 1833 年，位于宾夕法尼亚州拿撒勒市生产乐器的公司——被公认为世界上最好的乐器制造商之一。这家家族企业经过了各种艰难岁月，已经延续了六代。目前的首席执行官是克里斯·弗雷德里克·马丁四世——人们都称呼他克里斯——他秉承了吉他的制作手艺。他甚至遍访公司在全世界的经销商，为他甚至遍访公司在全世界的经销商，为它们举办培训讲座。很少有哪家公司像马丁吉他一样有这么持久的声誉，这是为什么？公司成功的关键是什么？一个主要原因是公司的管理和杰出的领导技能，它使组织成员始终关注像质量这样的重要问题。

自从公司创办以来，马丁吉他公司做都任何事都非常重视质量。即使这此年在产品设计、分销系统以及制造方法方面发生了很大变化，公司始终坚持对质量的承诺。公司在坚守优质音乐标准和量的承诺。公司在坚守优质音乐标准和满足特定顾客需求方面的坚定性渗透到公司从上到下的每一个角落。公司在质量管理中长期坚持生态保护政策。因为制作吉他需要用到天然木材，公司非常审慎和负责地使用这些传统的天然材料，并鼓励引入可再生的替代木材品种。基于彻底的顾客研究，马丁公司向市场推出了采用表面有缺陷的天然木材制作的高档吉他，这在其他厂家看来几乎是不可接受的。不仅如此，马丁公司始终遵守野生濒危动植物国际贸易公约的规定。

马丁公司使新老传统有机地融合在一起。虽然设备和工具逐年更新，雇员始终坚定着高标准的优质音乐原则。所制作的吉他要符合这些严格的标准，要求雇员极为专注和耐心。家族成员弗兰·亨利·马丁在 1904 年出版的公司产品年出版的公司产品目录的前言里向潜在的顾客解释道：“怎么制作具有如此绝妙声音的吉他并不是一个秘密。它需要细心和耐心。细心是指要仔细选择材料，巧妙安排各种部件，关注每一个使演奏者感到惬意的细节。所谓耐心是指做任何一件事不要怕花时间。优质的吉他是不能用劣质产品的价格造出来的，但是谁会因为买了一把价格不菲的优质吉他而后悔呢？虽然 100 年过去了，但这些话仍然是公司理念的精确表述。虽然公司深深地植根于过去的优良传统，克里斯却毫不迟疑地推动公司朝向新的方向。例如，在 20 世纪 90 年代末，他作出了一个大胆的决策，开始在低端市场上销售每把价格低于 800 美元的吉他。低端市场在整个吉他产业的销售额中占 65%，公司 DXM 型吉他是 1998 年引入市场的，虽然这款产品无论外观、品位和感觉都不及公司的高档产品，但顾客认为它比其其他同类价格的绝大多数吉他产品的音色都要好。克里斯为他的决策解释道：“如果马丁公司只是崇拜它的过去而不尝试任何新事物的话，那恐怕就不会有

值得崇拜的马丁公司了。

马丁公司在克里斯的管理下表现出色，销售收入持续增长，在 2000 年接近年接近 6 亿美元。位于拿撒勒市的制造设施得到扩展，新的吉他品种不断推出。雇员们描述克里斯的管理风格是友好的、事必躬亲的，但又是严格的和直截了当的。虽然马丁公司不断将其触角伸向新的方向，但却从未放松过尽其所能制作顶尖产品的承诺。在克里斯的管理下，这种产品决不会动摇。

1. 你认为哪种管理技能——概念能力、人际能力、技术能力——对克里斯·马丁是最重要的？解释你的理由。

2. 当克里斯 (1) 访问马丁公司世界范围的经销商时；(2) 评估新型吉他的有效性时；(3) 使雇员坚守公司的长期原则时，他在扮演什么管理角色？解释你的选择。

3. 克里斯宣布“如果马丁公司只是崇拜它的过去而不尝试任何新事物的话，那恐怕就不会有值得崇拜的马丁公司了。”这话对全公司的管理者履行计划、组织、领导和控制职能意味着什么？

4. 克里斯的管理风格被雇员描述为友好、事必躬亲，但是严格和直截了当。你认为这种管理风格对其他类型的组织也是有效的吗？还是仅仅因为这是一家家族企业，且克里斯是作为家族的第四代继承人在运作这家企业？说明你的观点。