

华南理工大学
2005 年攻读硕士学位研究生入学考试试卷

（试卷上做答无效，请在答题纸上做答，试后本卷必须与答题纸一同交回）

科目名称：管理学原理

适用专业：管理科学与工程 企业管理 技术经济及管理

共 11 页

一、判断题（每题 1 分，共 10 分）

- 1、管理的本质是协调。
- 2、分权是指决策权在很大程度上向处于较高管理层次的职位集中的这样一种状态和组织过程。
- 3、MBO（目标管理）的实质是管理目标。
- 4、企业产品的质量越高，企业的竞争力就越强，企业的经营效益就越好。
- 5、在任何情况下，管理科学理论一定能比科学管理理论取得更大的理论成效。
- 6、在决定管理跨度时，如果上下级的沟通比较好，管理跨度就可以小一些。
- 7、在实际生活中，管理完善的组织还是需要控制的。
- 8、没有计划，就没有控制。
- 9、赫茨伯格研究人的天性，他提出了管理人员 14 原则。
- 10、工作归类就是把完成目标的总任务分解成具体工作任务。

二、选择题（每题 2 分，共 40 分）

1、某大学计算机系主任王教授对新到系里工作的刘博士说：“下周一下午我们谈谈，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，这样我们可以为你安排合适的教学和科研工作。”从王主任的话来判断，他所表现出来的管理风格最接近下列 99 管理方格理论的哪一种类型：

- A、5-5 中间型 B、9-9 战斗型
C、1-9 俱乐部型 D、9-1 任务型

2、现代企业中设置“利润中心”、“成本中心”或者“预算中心”的目的，都是为了达到以下哪个管理的目标？

- A、分权 B、集中控制
C、信息沟通 D、统一指挥

3、人们已认识到 21 世纪将是“知识经济”的时代，根据你的判断，知识经济时代，管理人员的重要工作将是：

- A、尊重知识 B、尊重人才
C、注意尊重人才环境的营造 D、注意选拔高层管理人才

4、从决策需要解决的问题来看，可将决策分为：

- A、组织决策和个人决策 B、初始决策和追踪决策
C、战略决策和战术决策 D、程序化决策和非程序化决策

5、对于民主式领导，下述说法中正确的是：

- A、完全由领导者自己作出各种决策
B、领导者与下属保持相当的心理距离
C、主要运用个人权力和威信，而不是靠职位和命令使人服从
D、不把更多的信息告诉下级

6、计划工作在管理工作具有：

- A、先导性 B、超前性
C、战略性 D、重要性

7、提出满意决策标准的管理学家是：

- A、孔茨 B、罗宾斯
C、西蒙 D、菲德勒

8、根据马斯洛的需求理论，可得出如下哪一个结论：

- A、越是低层次的需求，其对于人们行为所能产生的影响就越大
- B、对于具体的个人来说，其行为主要受主导需求的影响：
- C、任何人都具有五种不同层次的需求，而且各层次的需求强度相等
- D、层次越高的需求，其对于人们行为所能产生的影响也越大
- 9、适用于市场环境复杂多变或所处地理位置分散的大型企业与巨型跨国公司组织形式是：
- A、直线制 B 职能制
- C、直线职能制 D、事业部制
- 10、权变理论认为：横式结构与直式结构相比：
- A、较好 B、较差
- C、差不多 D、它们各有特点
- 11、“人以群分，物以类聚”这一现象用下面哪一种理论可以适当地加以解释：
- A、X-Y 理论 B、非正式组织理论
- C、需求层次理论 D、组织变革理论
- 12、哈佛大学教授 Abrahan Zaleznik 说过：“薪水仅仅可以买到基本水准的工作表现，要成为优秀的领导人，必须有为下属提供内在报酬的能力。”在下述的激励理论中，哪一种理论可支持 Zaleznik 的说法。
- A、双因素理论 B、公平理论
- C、强化理论 D、需求层次理论
- 13、统计分析表明，“关键的事总是少数，一般的事总是多数”，这意味着控制工作最应重视：
- A、突出重点，强调例外 B、灵活、及时和适度
- C、客观、精确和具体 D、协调计划和组织工作
- 14、持续不断的解决现场中出现的紧急问题，这意味着管理者应该开始着手考虑以下哪一种行为了？
- A、修正控制标准 B、组织更多的人员采取纠正行动
- C、认真分析问题产生的原因 D、衡量实际绩效
- 15、中国企业引入奖金机制的目的是发挥奖金的激励作用,但到目前,许多企业的奖金已经变成工资的一部分,奖金变成了保健因素. 这说明：
- A. 双因素理论在中国不怎么适用
- B. 保健和激励因素的具体内容在不同的国家是不一样的
- C. 防止激励因素向保健因素转化是管理者的重要责任
- D. 将奖金设计成为激励因素本身就是错误的
- 16、一个有效的领导者能够有力地影响其下属，它不包含下列哪个要素：
- A、领导者必须有追随者
- B、领导者拥有影响追随者的能力或力量
- C、领导者必须把计划职能从执行职能中分离出来
- D、领导者的目的是通过影响追随者来达到的
- 17、下列被选答案中，不是控制构成要素的是：
- A、控制标准 B、组织实施
- C、偏差信息 D、矫正措施
- 18、营销部张经理在公司年度营销计划讨论会上，针对与会者众说风云，他提出要进行“最优决策”。按管理学理论，你认为这一说法：
- A、不正确，因为现实中根本就不存在绝对意义上的最优。
- B、很难判断，视情况而定，有时可以进行最优决策，而有时就需要进行妥协。
- C、正确，决策就是在多个方案中选择一个最优方案的过程。
- D、不正确，通常在刻意追求最优方案时，往往会代价过高。
- 19、在一个组织结构呈金字塔状的企业内，对于上层管理的描述（与中层管理相比），哪一种恰当的？
- A、管理难度与管理幅度都较小。
- B、管理难度较小，但管理幅度较大。

C、管理难度较大，但管理幅度较小。

D、管理难度与管理幅度都较大。

20、企业管理人员涉及组织的管理层次和管理幅度，确定各个管理部门和岗位，规定他们的责任和权力。这些工作被称为：

A. 职能分析 B. 管理规范设计

C. 组织结构设计 D. 协调方式的设计

三、简答题：（每题 10 分，共 50 分）

1、简述目标的概念及目标的三个因素；目标有哪些方面的作用？

2、何谓学习型组织？学习型组织的真谛是什么？

3、在许多组织直到发生了重大的灾难才认识到变革的需要，但已经太迟了。出现衰退的现象就要采取变革措施。试简述组织衰退的标志？

4、简述控制的概念；画出控制的框图；说明控制的必要性。

5、何谓作业组合？简述组合凝聚性的决定因素；分析组织凝聚力与组合凝聚性的关系。

四、案例题（共 50 分）

案例 1 适者生存（12 分）

20 世纪 70 年代的石油危机改变了人们对汽车的需求标准。1973 年阿拉伯石油禁运之前，人们认为汽油是足够用的，因此，人们关心汽车的宽敞、速度，这就是传统的大型化的追求标准，大家都努力使廉价的小汽车向劳斯莱斯、凯迪拉克这类豪华型车的外型靠拢，追求大是传统欧洲式的消费观念。1973 年的石油危机改变了人们的这种消费观念，由于油价的飙升，使消费者们不得不考虑耗油量的问题。当时，通用汽车公司生产的汽车，在美国汽车制造工业中耗油量是最高的，即每 100 英里要耗 8.3 加仑的汽油，其他公司所产的汽车耗油都低于这个标准。此时，美国政府也提出了提高每加仑汽油平均行驶里程的要求。加上顾客不愿购买“油老虎”，到 1974 年通用汽车公司在美国新车市场上的份额比例下降到 42%，为 1952 年以来的最低水平。

针对市场需求的变化和联邦政府的要求，通用汽车公司改造了它的生产线，推出了新型的省油车型，结果只用了三年时间，到 1977 年，通用汽车的耗油量下降到每百英里耗 5.6 加仑汽油，是三大汽车公司中最好的。由于这个原因，通用汽车公司的市场销售份额激增到 55%，利润比头一年增长 14%。

通用汽车公司产品改革的中心问题是缩小汽车的形体。这项改变于 1977 年在生产中实行。将车型缩小，与传统求大的标准是相违背的。通用公司这样做，无疑是在冒险，它着重在外形小的车上扩大它的内部空间，提高驾驶质量。事实证明，它冒险成功了。那么，它是怎样成功的呢？1974 年一个委员会就向公司的总经理提出报告，建议通用汽车公司进行改组。该报告提出了主要措施是加强各副总理的职责，同时给关键的管理部门增设新的经理。公司还采用了一种工程中心管理制，这种体制对公司的五个汽车制造部门的决策能起到更有效的协调作用，公司采用这种制度的目的，是为了适应缩小汽车形体而带来的特殊需要，工程中心不是一个常设的管理小组，每搞一项新的工程，例如，改变车身，就成立改变车身中心，一直工作到该项目结束为止。工程中心着重解决与各部门有关的部件工程问题，诸如，电力系统，方向盘和制动器等。

工程中心制大概是通用汽车公司在实行缩小汽车形体的决策中唯一有效的管理方法。这项制度的实施避免了许多无效劳动，加快了许多新技术在生产中的应用。当然，他们为适应外界环境变化而付出的代价也是巨大的。通用汽车公司用于研究和发展的费用，每年超出 10 亿美元，等于 1976 年纯收入的三分之一以上。该公司估计，到 1980 年为止的十年中，资本支出将达到二百五十亿美元以上。其中多数费用将用来满足排污控制，安全生产和缩小车型的需要。有些经营决策代价也很大，例如，1978 年初，公司亏本销售雪夫兰汽车，因为公司觉得必须这样做才能更牢固地确保雪夫兰汽车在市场上的销售地位。

问题（单一选择题）：（每题 3 分）

1. 从案例中得知，促使通用汽车改革的因素是：

A. 工作生活质量的因素

B. 知识爆炸的因素

C. 产品迅速淘汰的因素

D. 价值观念的变化

2. 影响通用公司改革成功的管理因素是：

A. 外界环境

B. 组织创新

C. 增加经理的职责

D. 投入大量的资金

3. 从组织结构形式分析, 案例中的“工程中心制”是一种:

A. 临时性的组织结构

B. 直线结构

C. 矩阵结构

D. 事业部制

4. 从案例中分析, 通用汽车改革过程可能遇到的最大阻力是:

A. 部门之间协调的阻力

B. 来自员工的阻力

C. 资金困难

D. 销售份额下降带来的阻力

案例 2 不是骗子 (12 分)

在一家体育用品制造公司, 机器操作工人按一种奖励制度拿工资。如果他们的工作产量超过了公司所定的标准, 他们便可以领到奖金, 操作工人总是在计件器上“出术”, 上面的显示数字总是比实际的产品件数要多。

管理人员六个月前就已经意识到了这个问题了, 但最初并没有重视, 因为显示数字只比实际产量高还不到 5%。可是后来, 超过实际产量的比率逐渐上升到 25%, 生产经理叫来主管, 命令他: “停止计件器上的欺骗行为, 并惩罚那些弄虚作假的人。”

主管秘密地在自己的办公室里装了计件器, 计算每台机器的实际产量, 没有工人知道这件事, 主管将两周内每名工人的真实日产量记录同他们各自的机器上计件器进行了比较, 他根据自己的产量记录给每名工人开了工资单。接着, 主管把所有的工人都叫到自己的办公室, 并对他们说道: “我们计量了这些机器的实际产量, 并将按这个数字支付薪酬, 那些弄虚作假的人这次算是走运, 我不开除你们, 下一次如果我抓到谁在机器上弄鬼, 我就让他滚蛋。” 比尔是新来的工人, 他问道: “你怎么知道谁在弄鬼呢?” 主管回答说: “这不关你的事, 付给你工钱是让你来生产的, 公司付给的工资是要我确保不让你们少做多拿, 清楚吗?”

第二天, 工人们来到生产部经理的办公室, 他们说除非主管为称他们“骗子”的事道歉, 否则他们就不回去上班。生产部经理把主管叫来商议这个问题, 主管告诉他秘密计数器的事, 并强调说: “我的计数是 100% 准确的, 它可以证明你们都是骗子。”

工人们公开承认他们把计数器上数字拔前了, 可他们坚持说, 这不是行骗。“我们只是在机器出故障时(而且不是由于我们的责任才出故障)才把数字拔前。”

供分析的问题: (每题 3 分)

1. 假如你是生产部的经理, 你会如何处理这种情况?

2. 主管与工人之间的沟通有什么特征? 对于案例中的双方, “骗子”一词的意义是什么?

3. 主管能够更好地处理这个问题吗? 怎样处理?

4. 当工人觉得如果不是机器故障, 他们本可以达到更高的产量时, 他们为什么不去找主管, 而是将计件器上的数字拔前?

案例 3 通用电气能再现奇迹吗? (26 分)

一、泥潭中的一年

两年前, 43 岁的杰夫瑞·伊梅尔特(Jeffrey Immelt)战胜了他的两个竞争对手麦乐年(McNerny)和纳德利(Nardelli), 成为通用电气的新一任首席执行官, 登上了他的个人职业生涯的顶峰。

你也可以说这是地球上所有职业经理人所梦想达到的最高峰: 自从 120 年前被伟大的科学家托马斯·爱迪生创建, 通用电气维持了 110 年的高速增长, 并且总能战胜经济周期的不良波动。而被公认为“过去 25 年最伟大的经理人”的杰克·韦尔奇(Jack Welch)上任以来, 它不仅依靠连续 9 年的两位数的高增长成为了世界上市值最大的企业, 还是全球最受人尊敬的企业, 韦尔奇的许多管理方法早已被选入 MBA 的教科书。

是的，这是所有人向往的王座。以至于听到自己落选的消息时，麦乐年毫不掩饰自己的沮丧，而纳德利干脆朝着韦尔奇大吼：“至少给我一份验尸报告！”但现在，分别在 3M 和家居乐(Home Depot)担任 CEO 的他们也许意识到了什么是塞翁失马：作为一个管理大师的继承人的确并不容易，他们的老朋友兼老对手伊梅尔特甚至缺乏以往的运气。自从 2001 年 9 月接下韦尔奇的权杖后，似乎就没过过一天好日子——

他上任的第四天就是震惊全球的“9·11”，通用电气不仅因此丧失了两名员工，其旗下的保险公司还为此付出了高额赔付；随后安然公司会计丑闻爆发，并由此导致了针对商业欺诈的强烈市场反应，悲观而敏感的投资人们发现自己不该信任包括通用电气在内的任何一家公司。起初人们还只是指责通用电气的公司治理透明度不高（以前人们认为这并不太重要），而不久就开始对韦尔奇时代飞速增长的真实性的真实性进行清算。尽管通用电气随后增加了财务报表的披露，但以债券之王比尔·克劳斯(Bill Gross)为首的大投资人从更专业的角度对通用电气进行了批判：通用电气过于依赖商业票据作为现金来源，负债过高，而其高增长也主要建立在每年 100 余次的收购（如果按 5 天工作制算，等于每 2 天一次！）之上。投资人连续的用脚投票让通用电气的股票从较高点已经跌落 50%。

对于这一切，伊梅尔特并非毫无反应。他曾反问一些投资人和媒体：“难道现在我只需要告诉人们通用电气的财务数据是假的，才能获得人们的信任和诺贝尔和平奖吗？”一年间他也对公司进行了不少调整：包括把通用金融一拆为四以加强管理，并把公司中最弱的两个部门：照明和家电合二为一来降低成本。他甚至进行了大量裁员，并因此获得了 20 年前媒体曾送给上任不久便不顾一切裁员的韦尔奇的一项帽子：“中子弹”。

如果在前几年那个 CEO 被奉为世界的主人的时期，这样的调整一定能够获得一片掌声，但在一个对企业信用过度紧张的时期，所有的行动都必须以数据来说话。

不由伊梅尔特分说，已经有大量的分析师下了断言——就象他们以前对通用电气的前景无限看好时表现得一样武断——通用电气已经不可能再维持两位数的增长。而另一个更为极端的建议是：是时候该拆分通用电气了！

听起来，这两个说法都不无道理。像通用电气这样巨大的一家公司，的确不可能长期维持创业阶段时的那种滚雪球似的增长。做一道简单的计算题：刚刚过去的整个财政年度，通用电气如果能实现韦尔奇承诺的每年 18% 的增长，其销售收入增加额大约为 170 亿美元，这大约相当于 3M 的市值。如果这种增长持续，那么今年财年的增加额等于联邦快递公司，如此下去，2003 至 2004 财年将等于在一年间就长出了一家可口可乐！而且，通用电气的几个部门每一个拆分出来都可以独立进入《财富》500 强排行榜，既然捆在一起它们并没有形成什么合力，甚至让它们分别的价值打了折扣(conglomerate discount)，为什么不拆分呢？至少应该把通用资本(GE Capital)分离出来。它已经相当于一家巨型银行的规模，正是它的存在让通用电气公司的财务数据变得无法解读。

如果你是此时的伊梅尔特，你是否会虚心听取外界的意见呢？一定不会！还是想想韦尔奇那句从祖母处听来，并在通用电气公司内不断重复了二十年的口头禅吧：“把握自己的命运，否则别人会控制它的。”

二、不能拆，但可以卖

某种程度上甚至可以说，通用电气无法进行分拆。通常所说的通用工业(GE Industry)和通用资本是完全融合的一个整体，一旦挥下斧头，其结果将是可怕的。

标准普尔的罗伯特·弗里德曼(Robert Friedman)在对通用电气从 1995 到 2001 年的数据进行分析后发现，如果把所谓的“非核心”(non-core)的业务利润（这包括养老金收入、期权成本和资产处置等）剥离出去，那么通用电气每年的增长只有 9.2%。而美林已经退休的分析师让娜·泰瑞尔(Jeanne Terrile)曾跟踪研究通用电气 15 年，在 2001 年 5 月她退休前的一份研究报告中，她写道：“没有通用资本的存在，通用工业每年约增长 6%，和同时的 GDP 增长几乎持平。”

通用资本一直扮演着收购机器的角色。让娜·泰瑞尔认为是并购支撑了通用电气的高增长，而保德信证券(Prudential Securities)的分析师尼克·黑曼(Nick Haymann)在研究过增加披露内容的新报表后表示，1999 年并购占通用电气收入增长的 30%，2000 年是 20%，2001 年是 15%。

不仅如此，通用资本还相当于一台功率强劲的印钞机，它通过各种金融工具维持通用电气巨大的现金流需求。最让比尔·克劳斯担心的就是它对商业票据的运用。他指出，通用电气的账面上拥有 1170 亿美元的短期高风险商业票据（占市场的 8%），这大多由通用资本发行（通用资本是全球最大的商业票据发行商）。借助穆迪(Moody)信用评级公司给通用资本的 AAA 的最高评级，通用电气用一种“摇会”的方式来使用商业票据：上一笔资金回笼经常是通过下一次商业票据的发行来实现的。北大中国经济研究中心的宋国青教授把这一手段称为“老鼠会”。特别需要指出的是，1170 亿美元的商业票据是以 330 亿银行负债的方式为支撑的。

840 亿的差额不仅意味着巨大的风险，还说明了一个问题：通用资本离不开通用工业。由于金融行业众所周知的高风险性，不可能有任何一家金融公司拥有 AAA 的信用级别。这正是通用电气的精明之处：它生产从涡轮机到灯泡等种种实在的

产品，虽然通用资本占到其收入份额的 40%以上，但面对分析师，它仍然是一家有着无数固定资产的工业企业，这便维护了它的信用评级。也正因此，通用电气一直小心翼翼地把通用资本和通用工业的收入比例协调在 4: 6 左右。

所以，尽管或许分开是一个理性的建议，但想想拆分后的通用工业和通用金融是两家平庸的公司，就可以想见这是一个多愚蠢的想法了。没有任何人能够接受拆分后的通用电气沦为一家平庸公司的事实，或许这将给美国经济带来的冲击比安然丑闻更大。

不过比起巅峰时期通用电气的 45 倍的市盈率，现在可怜的 16 倍的市盈率已经说明，越来越多的投资者开始把通用电气当作一家金融公司投资，通常金融公司的市盈率都维持在 18 至 24 间。这同样是伊梅尔特不能接受的。

观察人士认为，除了拆分，通用电气还有两个选择。首先是重新配置其产业组合，把公司中业务增长缓慢的部分出售，把强势部门进一步做强，在适当的时机买入新的产业。这符合韦尔奇的老论调（“或者在该行业做到前三，或者不做”），也是伊梅尔特正在做的。消息人士透露，通用电气正在就旗下的三个部门的出售事宜进行谈判，除了外界猜测已久的家电与照明(Appliance and Lighting)，还有通用资本下的雇主再保险公司(Employers Re)。甚至买家都已被圈定：家电很可能被三星集团或金星集团收购，Feit Electric 可能是照明的买家，而雇主再保险将落入伯克夏·哈撒韦(Berkshire Hathaway 其主人是世界第二首富沃伦·巴菲特，此公司虽为投资公司，但保险业务在其中占有首要地位)之手。由于家电和照明只在公司利润中占 3%的份额，所以将它们出售并不会使通用工业和通用资本的天平过度倾斜。但对于一家依靠爱迪生发明的灯泡起家的公司而言，出售照明业务对于它堪称 120 年来的一次巨大变革。

另一个势在必行的改变是，伊梅尔特必须压缩通用资本的成本，就象多年来韦尔奇对通用工业所做的那样：现在通用资本的利润增长和成本增长的比例是 1: 1，而通用工业的利润与成本增长的比例为 2: 1。

伊梅尔特是一个强硬的人，在需要撸起袖子大干一场的时候，他会站在所有人的前面。在这一点上他和韦尔奇，以及其他所有伟大的经理人毫无区别。但与暴躁的韦尔奇不同，他更有耐心，如果说韦尔奇是以不断命令的方式让员工做的更好，多数时候伊梅尔特则更像一个场边的啦啦队长，用持续的鼓舞达到目标。

去年上任之初，他便指出，可以对通用电气进行的改进尚有许多空间，包括提高高科技的开发与运用，进一步贴近客户，进一步细分市场，甚至在高层中增加非白种人的数量。只是市场环境比他预期的要差太多，比起这些来（无疑它们正在被按部就班地实现），最紧迫的事情是催动业绩，或者降低负债，如果能够实现其中的一项，随着市场气氛的逐渐缓和，股价仍然能够在短期内大幅回升。

不过需要指出的是，20 年前韦尔奇刚刚上任的时候，市场也曾对他投以极大的不信任票，造神运动是在他执政的后 10 年才愈演愈烈的。他也曾对外界坦陈：对于他的功绩，应该在伊梅尔特上任之后 10 年再下结论，因为比起他之前所做的，选择一个合格的接班人更为重要且困难。

多年来，无论是上学还是参加大学橄榄球比赛，伊梅尔特一直以胜利者形象出现，这一次他同样不会轻易放弃。在通用的 10 多年来，他最让人津津乐道的一次失败还是在 1994 年，年轻的他掌舵通用电气的塑料部门，因为材料成本的突然提高，当年他的成绩离预期相差 5000 万美元。在通用电气的年会上，韦尔奇主动找到了伊梅尔特，对他说：“杰夫，我是你最忠实的崇拜者，但你刚刚经历了糟糕的一年。糟糕不过的一年，我爱你，我也相信你能做好，但如果明年你做不好的话，我只能请你离开。”伊梅尔特的回答是：“如果明年的业绩不能如人所愿，你不解雇我，我自己也会离开的。”一年之后，伊梅尔特用业绩得到了 韦尔奇更多的青睐。

现在是将这个故事以另一种形式重演一次的时候了。当然，这一次的考官是市场本身。

供分析的问题：

(1) 伊梅尔特上任后做了些什么变革？为什么要变革？变革的目的是什么？（联系“组织的变革与发展”，其采用的“变革的技术与方法”是什么？）（4 分）

(2) 外界认为通用电器必须拆分，其论据是什么？（3 分）

(3) 根据提供的材料，是按外界的意见做呢？还是按伊梅尔特那样去做好呢？为什么？（4 分）

(4) 通用电器是一家多元化公司，还是专业化公司？是相关多元化还是不多元化？通用电器通用电器的核心业务是什么？（4 分）

(5) 由于金融行业众所周知的高风险性，不可能有任何一家金融公司拥有 AAA 的信用级别。为什么可以获得 AAA 的信用评级？（3 分）

(6) 通用电器的新老 CEO（韦尔奇和伊梅尔特）的经营理念是什么？（4 分）

(7) 为什么韦尔奇对外界对他的评价坦陈：要在伊梅尔特上任之后 10 年再下结论？（4 分）