

武汉科技大学

2006 年硕士研究生入学考试试题

管理学原理 I (422) 标准答案

一、选择题（以下各小题均有四个备选答案，其中只有一个是符合题意的，请将正确答案选出，只需填写所选项前的字母即可。每小题 2 分，共 30 分）

1. C 2. C 3. A 4. D 5. B 6. A 7. A 8. B 9. C 10. D
11. B 12. C 13. D 14. C 15. D

二、填空题（每空 1 分，共 20 分）

1. 概念技能 2. 学习型组织 3. 社会责任 4. 组织文化 5. 量本利分析法
6. 管理幅度 7. 强化理论 8. 控制 9. 沟通 10. 纳什均衡

三、简答题（每小题 7 分，共 70 分）

1. 简述管理的基本特征。

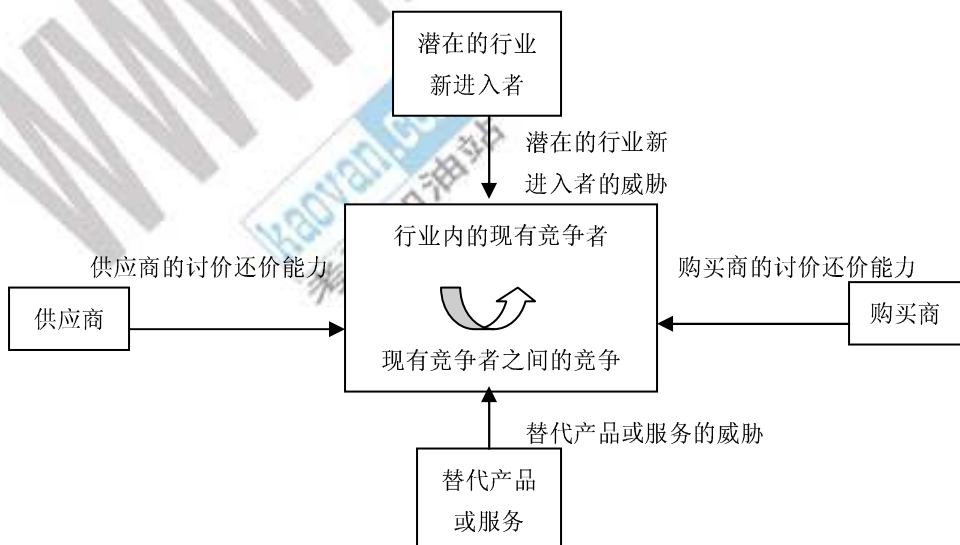
答：管理的基本特征是：（1）管理是为了实现预期目标；（2）管理的本质是协调；（3）管理的载体是组织；（4）管理是通过管理者实现的；（5）管理的核心是处理人际关系；（6）管理的方法多种多样。

2. 简述科学管理理论的主要内容。

答：泰罗创立的科学管理理论主要包括八个方面的内容：（1）制定工作定额；（2）选择第一流的工人；（3）实施标准化管理；（4）实行差别计件工资制；（5）强调雇主与工人合作的“精神革命”；（6）主张计划职能与执行职能分开；（7）实行职能工长制；（8）在组织机构的管理控制上实行例外原则。

3. 简述波特的五种竞争力模型。

答：按照 M. E. 波特的观点，一个行业中的竞争，远不止在原有竞争对手中进行，而是存在着五种基本的竞争力量，它们是潜在的行业新进入者的威胁、替代品或服务的威胁、购买商讨价还价的能力、供应商讨价还价的能力以及现有竞争者之间的竞争，如图所示。



波特的五种竞争力模型

4. 简述计划工作中的限定因素原理。

答：所谓限定因素，是指妨碍组织目标实现的因素，也就是说，在其他因素不变的情况下，仅仅改变这些因素，就可以影响组织目标的实现程度。限定因素原理可以表述为主管人员越是能够了解对达到目标起主要限制作用的因素，就越能够有针对性地、有效地拟定各种行动方案。

5. 简述正式组织与非正式组织的区别。

答：正式组织与非正式组织的区别是：正式组织的活动以成本和效率为主要标准，要求组织成员为了提高活动效率和降低成本确保形式上的合作，并通过对他们在活动过程中的表现予以正式的物质与精神奖励或惩罚来引导他们的行为。维系正式组织的，主要是理性的原则。非正式组织主要以感情和融洽的关系为标准，它要求其成员遵守共同的、不成文的行为规则，不论这些行为规范是如何形成的，非正式组织都有能力迫使其成员自觉或不自觉地遵守。对于那些自觉遵守和维护规范的成员，非正式组织则会通过嘲笑、讥讽、孤立等手段予以惩罚。维系正式组织的，主要是接受与欢迎或孤立与排斥等感情上的因素。

6. 简要说明管理人员选聘的标准。

答：总的来说，选聘管理人员的标准应该是德才兼备。但是从具体担任的管理职位来说，选聘的标准可以概括为：（1）职位本身的要求；（2）管理人员应具备的管理技能；（3）管理人员应具备的个人素质，包括管理的欲望、正直和诚实的品质、冒险的精神、决策的能力。

7. 简述控制工作中的例外原理。

答：控制工作中的例外原理可以表述为，主管人员越是只注意一些重要的例外偏差，即把控制的主要注意力集中在那些超出一般情况的特别好或特别坏的情况，则控制工作的效能和效率就越高。

8. 简述“复杂人”假设。

答：“复杂人”假设认为：人是复杂的，不仅因人而异，而且同一个人不同场合、不同时间也会有不同的行为表现。为此管理学家提出了超Y理论，它对人的基本假设是：（1）人的需要是多种多样的，而且这些需要随着人的发展和生活条件的变化而发生变化，每个人的需要都各不相同，需要的层次也因人而异；（2）人在同一时间内有各种需要和动机，这些需要和动机会发生相互作用并结合为统一的整体，形成错综复杂的动机模式；（3）人在组织中的工作和生活条件是不断变化的，因而会产生新的需要和动机；（4）一个人在不同单位或同一单位的不同部门工作，会产生不同的需求。

9. 简要说明期望理论的主要内容。

答：期望理论是由弗鲁姆在20世纪60年代提出的。该理论假定：当员工相信高水平的努力就可以有高水平的业绩，有高水平的业绩就可以获得期望的结果时，激励的程度就会很高。根据期望理论，工作绩效与努力程度相关，绩效又对个体产生一种或多种结果。

通过考察这三个因素之间的联系，人们形成了三个重要的观念。一是期望，它表现努力程度与绩效的关系。二是期望概率，表现了绩效与奖励结果的关系。三是效价，表现了奖励结果满足个人目标或需要的程度以及这些潜在的奖励对个人吸引力之间的关系。根据期望理论，高水平的激励来源于高水平的期望、期望概率和效价。如果这些因素中的一个因素是低的，激励就可能是低的。

10. 简述正式沟通网络的类型。

答：正式沟通网络是由正式沟通渠道组成的，它可以反映一个群体或组织的结构，也可以表明组织中的权力系统。组织中常见的有：（1）链式；（2）轮式；（3）环式；（4）Y式；（5）全通道式。

四、论述题（共 18 分）

谈谈组织分权的两个主要途径（制度分权和授权）的内涵及其区别。

答：制度分权是在组织设计时，考虑到组织规模和组织活动的特征，在工作分析、职务和部门设计的基础上，根据各管理岗位工作任务的要求，规定必要的职责和权限。授权则是担任一定管理职务的领导者在实际工作中，为充分利用专门人才的知识和技能，或出现新增业务的情况下，将部分解决问题、处理新增业务的权力委任给某个或某些下属。

制度分权与授权的含义不同，决定了它们具有下述区别。

（1）必然性与随机性的区别。制度分权是在详细分析、认真论证的基础上进行的，因此具有一定的必然性；工作中的授权则往往与管理者个人的能力和精力、拥有下属的特长、业务发展情况相联系，因此具有很大的随机性。

（2）职位与个人的区别。制度分权是将权力分配给某个职位，因此权力的性质、应用范围和程度的确定，需符合整个组织构造的要求；授权是将权力委任给某个下属，因此委任何种权力、委任后应作何种控制，不仅要考虑工作的要求、而且要依据下属的工作能力。

（3）稳定性与可调性的区别。分配给某个管理职位的权力，如果调整，不仅影响该职位或部门，而且会影响与组织其他部门的关系。因此，制度分权是相对稳定的，除非整个组织结构重新调整，否则制度分权不会收回。相反，由于授权是某个主管将自己担任的职务所拥有的权限因某项具体工作的需要而委任给某个下属，这种委任可以是长期的，也可以是临时的。长期的授权虽然可能制度化，在组织结构调整时成为制度分权，但由于授权不意味着放弃权力，在组织再设计之前，不管是长期或是临时授权的权力，授权者都可以重新收回，使之重新集中在自己手中。

（4）组织原则与领导艺术的区别。制度分权主要是一条组织工作的原则；授权是在此原则指导中的一种领导艺术，一种调动下属积极性、充分发挥下属作用的方法。

另外，作为分权的两种途径，制度分权与授权是互相补充的。组织设计中难以详细规定每项职权的运用，难以预料每个管理岗位上工作人员的能力，同时也难以预测每个管理部门可能出现的新问题，因此，需要各层次领导者在工作中运用授权来补充。

五、案例分析题（共 12 分）

1. B 2. D 3. C 4. C 5. B 6. C

