

武汉科技大学  
2009 年硕士研究生入学考试试题  
管理学原理 (822) 标准答案

一、填空题 (每小题 2 分, 共 20 分)

1. 科学管理原理    2. 技术技能    3. 企业文化    4. 社会责任    5. 决策  
6. 纳什均衡    7. 控制    8. 网络型结构    9. 激励    10. 沟通

二、选择题 (每小题 2 分, 共 30 分)

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

三、简答题 (每小题 10 分, 共 70 分)

1. 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内容: (1) 制定工作定额; (2) 选择第一流的工人; (3) 实施标准化; (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。

2. 简述管理的环境构成。

答: 管理的环境是指对组织绩效起着潜在影响的各种因素或力量, 它包括管理的外部环境和管理的内部环境两大部分。管理的外部环境通常是指特定组织外部对管理活动发生影响的诸因素的总称, 又可分为宏观环境和微观环境。宏观环境包括政治法律环境、社会文化环境、经济环境、科技环境和自然环境等五个方面; 微观环境包括顾客、竞争对手、资源供应者和公众等四个方面。管理的内部环境是特定组织内部对管理活动发生影响的诸因素的总称, 它包括组织内部的物质环境和文化环境。

3. 何谓目标管理? 其基本思想和实施步骤是什么?

答: 目标管理是指组织的最高领导层根据组织面临的形势和社会需要, 制定出一定时期内组织经营活动所要达到的总目标, 然后层层落实, 要求下属各部门主管人员以至每个员工根据上级制定的目标和保证措施, 形成一个目标体系, 并把目标完成的情况作为各部门或个人考核的依据。即目标管理是让组织的主管人员和员工亲自参加目标的制定, 在工作中实行“自我控制”并努力完成工作目标的一种管理制度或方法。

目标管理的基本思想可概括为三个方面: (1) 强调以目标为中心的管理; (2) 强调以目标网络为基础的系统管理; (3) 强调以人为中心的参与式管理。

一般来说, 目标管理可按以下五个步骤来进行工作: (1) 制定目标, 建立一套完整的目标体系; (2) 逐级授权, 组织实施; (3) 检查和评价成果; (4) 实行奖惩; (5) 制定新目标并开始新的目标管理循环。

4. 简述组织分权的途径。

答: 实现权力分散的途径有两个: 组织设计中的权力分配 (我们称之为制度分权) 与主管人员在工作中的授权。

制度分权与授权的结果虽然相同, 都是使较低层次的管理人员行使较多的决策权,

即权力的分散化，然而实际上，这两者是有重要区别的。

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、从而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。而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 and 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) 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；而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) 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；而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) 分配给某个管理职位的权力，如果调整的话，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) 制度分权主要是一条组织工作的原则，以及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。

#### 5. 组织设计的任务、依据和基本原则是什么？

答：组织设计的任务是建立组织结构和明确组织内部的相互关系，提供组织结构图和职务说明书。组织设计需要考虑一些因素的影响，这些因素包括：(1) 战略；(2) 环境；(3) 技术；(4) 规模与组织所处的发展阶段。组织设计的基本原则包括：(1) 因事设职与因人设职相结合；(2) 权责对等；(3) 命令统一。

#### 6. 简述马斯洛的需要层次理论。

答：① 马斯洛认为人类的需要可分为 5 个层级：生理的需要、安全的需要、社交的需要、自尊的需要、自我实现的需要。

② 马斯洛认为五种需要之间存在递进规律（五种需要之间不是并列的），人的需要有个体差异性（人的行为由主导需要来决定）。

③ 贡献：a. 它提供了一个比较科学的理论框架，成为激励理论的基础。b. 它指出了每一种需要的具体内容。c. 它将自我实现作为人的需要的最高层次对我国的管理者同

样具有积极的意义。

④ 缺陷：a. 对需要层次的分析简单、机械。b. 它的前提——人都是自私的，不是一种科学的假设。c. 把人的基本需要归结为 5 个层次，也不尽完善。

7. 简述领导权变理论。

答：权变理论又称应变理论或情景理论。20世纪40年代以来，人们开始认识到，领导是一种动态过程，领导的有效性除了领导者个人的素质和领导行为对职工的影响之外，还应随着被领导者的特点和环境的变化而变化。没有一种能适应任何情况的领导模式，只能提出在特定情况下相对来说最有效的领导模式，这就是权变的观点。

权变理论认为，领导的有效性主要取决于以下三类因素：(1) 领导者自身的特点。(2) 被领导者的特点。(3) 领导的情景。

权变理论的核心思想是：没有任何一种管理方式是绝对有效的，在不同的情景里，选择适宜的管理方式才是最有效的领导。这里，领导的情景因素是确定领导问题的关键。领导的情景变量既包括领导者和其下属的人的因素，也包括组织的特点、工作的特性以及一些物化因素，因此，领导的情景表现出多重、复杂、多变的特征。这就需要有多变的领导方式，以此来保证管理的有效实施。

典型的情景理论主要有领导连续统一体理论、菲德勒的权变领导理论、赫兹——布兰查德的情景领导理论、领导参与模型理论以及途径——目标理论等几种。

#### 四、案例分析题（每小题 15 分，共 30 分）

1. 三星经济研究院给予中国企业提供了什么样的启示与借鉴？

答：中国企业正在走向世界，要想和世界其他领先的公司竞争，有两个因素十分重要：一是管理能力，对复杂多变的世界市场的管理，需要高水平的管理能力；第二，与西方世界的跨国大公司竞争，中国企业需要有品牌意识和技术力量。如何进入附加值更高的市场领域、如何具备国际化的管理能力、如何建立自己的品牌和技术力量，这三个问题的解决需要有很高的理论和策略水平，并将这种理论贯穿到公司的内部管理中去，提升内部每个人的管理能力和管理理念。因此，对于中国企业而言，建立像三星经济研究院这样的经济研究中心和基础研发中心十分必要。

事实上，一些有一定基础和实力的中国公司已经建立了这样的研究院，比如联想研究院、春兰研究院等。但是，其研发机构主要还是关注短期内的一些具体技术问题，实际上是一个基础研发中心而非战略智囊团。在这方面，三星经济研究院提供了另一种启示。中国三星经济研究院“智囊团”的定位，能够制定集团长期的发展战略——例如社会发展将给三星带来哪些机会等；在宏观经济、产业和技术、企业战略和中韩关系四个方面的基础性研究，是公司未来成长的基础，同时能够为企业发展提供即时策略；同时，中国三星不同的部门也有发展中心，它们以市场为导向，将技术转化为产品，将研究成果立即市场化。因此，研究院的经济研究中心、基础研发中心和部门发展中心是三位一体的，能够产生协同功能和效应，这值得中国企业借鉴。

2. 中国企业如何拥有自己的“智囊”？

答：企业如何做出战略决策是一个至关重要的问题。从企业实践来看，主要有以下三

种方式：一是聘请外部咨询公司提供战略决策支持；二是以企业内部高层管理者为主体；三是企业设立专门的研究机构。

向三星集团学习，设立专门的研究机构，提供战略决策支持服务，是中国大型企业现实和理想的选择。首先，与外部咨询公司相比，企业内部研究机构能够更好地了解企业的资源和能力、主要领导者的战略意图，从而把“我能做什么”与“我想做什么”结合起来，避免外部咨询公司的“论证式”方案。时间越长，内部研究机构的知识积累越丰富，就越具有不可替代的优势。

其次，与内部管理者相比，专门的研究机构拥有全部时间和精力展开调查、分析和研究，还可以吸收内部管理者参与，既有助于提高战略决策前期研究工作的质量，又能够使管理者有效提升自身的决策能力。由于时间和能力的限制，单靠内部管理者既做决策前期研究工作，又做决策并执行，其决策质量难以提高，也很难适应新环境的变化。