

山东师范大学

二〇一〇年硕士研究生入学考试试题

考试科目： 管理学

- 注意事项：1. 本试卷共 3 道大题（共计 17 个小题），满分 150 分；
2. 本卷属试题卷，答题另有答题卷，答案一律写在答题卷上，写在该试题卷上或草纸上均无效。要注意试卷清洁，不要在试卷上涂划；
3. 必须用蓝、黑钢笔或圆珠笔答题，其它均无效。

一、简答题（每小题 10 分，共 40 分）。

1. 简述泰勒的主要管理思想。
2. 简述管理层次及其影响因素。
3. 领导行为连续统一体模型认为“领导行为连续流反映的是一系列的领导方式，不能说哪一种方式总是正确的，而哪一种方式总是错误的”，为什么？
4. 如何理解组织与外部环境之间的影响和作用？？

二、单项选择题（每小题 2 分，共 50 分）【将正确答案写在答卷纸上】。

1. 在我国企业管理实践中，有许多企业家倾向于采取较为集权的组织结构。从理论上说，你认为支持采取集权组织结构的最为合适的理由是什么？
 - A. 维护政策统一性与提高行政效率
 - B. 最大限度地提高组织的决策水平
 - C. 提高整个组织的市场应急反应能力
 - D. 激发整个组织内部员工的工作热情
2. 假设你是一个大公司的中层管理人员，如果你获得提升，在以下几种选择继任者的标准中，你会优先考虑哪一条？
 - A. 是否具有较高的学历与较强的业务能力
 - B. 能否得到部门成员及上级领导的普遍认同
 - C. 能否保持你原先形成的管理风格
 - D. 是否具备创新开拓能力
3. 只要注意观察，几乎在所有单位都能发现许多小团体。对于这些小团体，存在着以下几

种看法, 请问你最赞同哪一种?

- A. 这些小团体通常不属于正式组织, 无助于组织目标的实现。
 - B. 在深入调查研究的基础上, 找出这些小团体的产生根源, 以消除其产生的土壤。
 - C. 承认小团体客观存在的合理性, 积极引导, 促进组织目标实现。
 - D. 找出小团体的领导人, 要求他们不要再搞小团体, 以免影响组织正常运行。
4. 某制造业企业为了提高经营效益, 在年初开展降低库存活动。年终统计发现, 库存量下降达到了预计目标, 只是产品销售应收款出现了同步增加。对于这种情况, 你最赞成以下哪一判断?
- A. 该企业决策正确, 取得了预期成果。
 - B. 该企业目标只达成了一半, 效果不错。
 - C. 该企业应收款增加, 产品销路不错。
 - D. 该企业只是将内部库存转化成了外部库存。
5. 高层管理人员需要更多地掌握概念性技能, 但概念性技能的培养难度很大。这里设计了几种训练方法: ①分析一些看似不合理的政府政策制定的原因, 如手机双向收费等; ②对众多的企业事务进行排序并重点阐述排序的理由; ③归纳企业家的共同特征, 分析企业家对企业发展的贡献等; ④广泛阅读经典竞争案例。哪些有助于培养管理人员的概念性技能?
- A. ①
 - B. ①和②
 - C. ①、②、③和④
 - D. ③
6. 刚进公司的几个大学生很自然地形成了一个团队, 大家兄弟相待, 一起解决各自遇到的难题, 包括各自负责的经营工作。几年下来, 这个团队的凝聚力很强, 每个人都非常珍视这个团队。又过几年, 这个团队的成员普遍得到较好的发展, 但地位、收入等方面并没有形成多大的差距, 然而大家却都感到团队的凝聚力没有以前那么强大了。造成松散的原因是什么?
- A. 团队成员的能力增强了, 独立性提高了。
 - B. 没有更高层次的目标推动。
 - C. 团队成员之间因工作繁忙而沟通太少。
 - D. 没有及时吸收新的团队成员。
7. 管理理论来自实践, 来自生活。观察自然界中的一些现象, 也会让我们对管理问题有些感悟。壁虎能在天花板上爬行, 因为它们脚趾上长有吸盘。吸盘是一排排极细的钩子, 紧紧钩住天花板上肉眼很难分辨的粗糙表面, 起到充分接触的作用。从慢动作镜头看得很清

楚，壁虎爬行时，每只脚掌（吸盘）都不是猛地一下提起，而是先从一侧开始，一点点逐渐挪动，最后整只脚掌提起，就像我们揭掉紧贴在身上的膏药一样。这对哪方面管理工作启发更大？

- A. 组织变革
- B. 团队建设
- C. 群体决策
- D. 管理控制

8. 美国学者斯蒂芬·柯维在其著作“高效领导者的七种习惯”（中译本为《与成功有约：全面造就自己》）中有一段父子沟通失败的描述。“上学真是无聊透了！”“怎么回事？”“学的都是些不实用的东西。”“现在的确看不出好处来，我当年也有同样的想法，可是现在觉得那些知识还蛮有用的，你就忍耐一下吧！”“我已经耗了十年了。”“你已经尽了全力了吗？这所高中是名校，应该差不到哪儿去。”“可是同学们都有同感。”“你知不知道，把你养到这么大，妈妈和我牺牲了多少？已经读到高二了，不许你半途而废。”“我知道你们牺牲很大，可是不值得。”“你应该多读书，少看电视……”“爸，唉……算了，多说也没有用。”造成上述沟通失败的主要责任在谁？为什么？

- A. 父子双方，因为这不是真正的双向沟通。
- B. 儿子，因为想表达的意思不清楚。
- C. 父亲，因为他与儿子以前缺少沟通。
- D. 父亲，他不善于引导和发现儿子的内心想法。

9. 长期以来，企业的组织结构大体上形成垂直式和扁平式两种类型。垂直式组织管理工作分工细致、层次较多；扁平式组织层次较少。以下是关于这两种组织结构特点的比较，哪一种说法更为恰当？

- A. 垂直式组织更加倾向于集权，管理成本更高，适应环境变化能力更差。
- B. 垂直式组织更加倾向于集权，管理成本更低，适应环境变化能力更差。
- C. 垂直式组织更加倾向于分权，管理成本更高，适应环境变化能力更强。
- D. 垂直式组织更加倾向于分权，管理成本更低，适应环境变化能力更强。

10. 某国家级医药研究机构在国家科技体制改革过程中，从事业单位转化为企业化运营。为了强化管理，提高竞争能力，院领导决定对组织结构进行变革。在如下措施中，哪一个措施作为优先措施最为合适？

- A. 设计详细的职位说明书和标准化的操作程序手册。
- B. 建立诸如打卡、作息时间等严格的制度、纪律规定。
- C. 将部分权力配置给具有专门知识、能力和信息的专家。
- D. 减少管理幅度，增加管理层次，强化组织控制。

11. 管理工作的有效性要从效率和效果两个方面来评价。在管理学界，效率大多地被理解为“正确地做事”，效果则被理解为“做正确的事”。考察管理思想及其演变，学者们归纳

出古典管理思想、行为管理思想、定量管理思想、系统和权变管理思想等大的流派。比较不同流派管理思想，可以发现，更加侧重于效率的流派是：

- A. 古典管理思想
- B. 行为管理思想
- C. 古典和行为管理思想
- D. 系统和权变管理思想

12. 某日，总经理在董事会授权下，在全厂员工，包括各管理层人员的大会上传达了这样一项决议：鉴于企业近 15 年的发展成长，董事会决定全厂职工将分三批到欧洲旅游一周，费用由企业全部承担。总经理话音一落，有一操作工举手提议到：“我不去行吗，把平均到我头上的钱给我？”总经理脸色一沉，说道：“为什么我们的员工还停留在金钱观上？难道人生中没有更高的追求了吗？”请问，针对该企业的状况，以下哪种说法更客观地解释出管理中的问题？

- A. 该企业缺乏企业文化的建立
- B. 总经理忽视了不同的人有不同的需要，针对员工的需要设立激励方案是管理者应具备的常识。
- C. 该企业内员工素质比较低
- D. 董事会处于会计审计的要求，寻找了一种提供职工福利的变通的方式。

13. 在下面对马斯洛的需要层次理论的描述中，不正确的是哪一项：

- A. 人的需要可以分成五个层次
- B. 人的需求是由低到高逐级向上发展的
- C. 人在某个低层次的需要得到完全满足时，才会关注更高一级的需要
- D. 人在某个阶段，通常有一个主导需要，可以针对这个主导需求对他进行激励

14. 京华技校位于某省会城市的繁华商业区，其效益低落的校办工厂占用了相当一大片土地，校办公室李主任敏锐地认识到开发这块地皮会给学校带来高额的利润，但是，学校本身缺乏独立开发的能力，于是决定寻找合作伙伴共同来开发。。经友人介绍，李主任认识了广东的一家建筑公司的孙经理。几次商谈后，李主任认为孙经理是一位思路敏捷并具有创建性的合作伙伴，很快，双方签定了合同。但是，四个月下来，工程迟迟没有开工。在这种情况下，李主任赶快进行进一步的调查，发现这家公司帐上根本没有足够的资金。李主任为自己没有调查清楚就盲目签订合同深感后悔和不安。下列哪种说法最能够概括李主任的管理技能状况？

- A. 技术技能、人际技能、概念技能都很弱
- B. 技术技能、人际技能较弱，概念技能较强
- C. 技术技能和人际技能强，但概念技能弱

D. 技术技能和概念技能强，但人际技能弱

15. 桃林食品公司的人力资源部经理决定采取措施提高全体员工工作的积极性。经过调查发现，同行业的企业中平均工资水平都高于本企业 15% 左右，为此，他认为应该通过这一问题的解决实现对员工的激励。你认为这个举措会产生什么影响？

- A. 可以实现对员工的激励作用
- B. 只能够降低员工的不满，不可能起到太大的激励作用
- C. 可能会产生的影响，取决于综合分析
- D. 根据上述信息，无法做出有效判断

16. 某缝纫机生产厂家生产的“蜜蜂”牌家用缝纫机，每台的成本为 3200 元，其中劳动力与原材料等可变成本为 2100 元，分摊的固定成本为每台 1100 元，售价 3980 元。现有一家大型商场要求以每台 3000 元的价格订购 80 台。对于这笔买卖，你认为该缝纫机生产厂家应采取怎样的态度？

- A 不能接受，因为订购价格远低于正常售价
- B 不能接受，因为订购价格低于生产成本
- C 如果生产任务不足时，可以考虑接受定货
- D 即使生产任务紧也应该接受，因为订购价格远高于可变成本

17. 某企业的员工中有很多非正式组织。这些非正式组织的内部凝聚力很强，经常利用业余时间活动。对于这些非正式组织，企业的领导通常采用不闻不问的态度。他认为工人在业余时间的活动不应该受到干预，而且工人有社交的需要，他们之间形成非正式组织是很正常的事情。你如何评价该领导的看法：

- A. 正确，因为人都是社会人
- B. 不正确，非正式组织通常是小道消息传播和滋生的土壤，应该抑制这种组织的发展
- C. 不正确，非正式组织对于正式组织的影响是双方面的。为了使其在组织中发挥正面的作用，领导者应该策略性地利用非正式组织
- D. 正确，因为非正式组织对正式组织的影响是双方面的。为了避免它的负面作用，领导者最好不要干涉

18. 开瑞公司是一家非常精干的小家电生产企业，核心的部分只包括一个由 10 名设计师组成的设计部和一个由 10 名销售人员组成的销售推广部。生产加工、原材料供应、销售网络都是通过和合适的企业建立长期契约式的合作关系来运作的。从以上信息我们可以判断该公司的组织结构是：

- A. 企业集团 B. 网络结构 C. 战略联盟 D. 事业部制

19. 决策是企业管理的核心内容，企业中的各层管理者都要承担决策的职责。关于决策的解

释，哪个更正确？

- A. 越是企业的高层管理者，所作出的决策越倾向于战略性、风险型的决策
- B. 越是企业的高层管理者，所作出的决策越倾向于常规的、科学的决策
- C. 越是企业的基层管理者，所作出的决策越倾向于战术的，风险型的决策
- D. 越是企业的基层管理者，所作出的决策越倾向于非常规的，肯定型决策

20. 不论是在企业还是在政府机构，秘书一般都是帮助高层管理者进行工作的，他们在组织的职权等级链上的位置是很低的，但是人们常常感到秘书的权力很大。那么秘书拥有的是什么权力？

- A. 合法权力 B. 个人影响权力
- C. 强制权力 D. 没有任何权力，只是比一般人更有机会接近领导

21. 日本松下电器公司的创始人松下幸之助曾有一段名言：当你仅有 100 人时，你必须站在第一线，即使你叫喊甚至打他们。但如果发展到 1,000 人，你就不可能留在第一线，而是身居其中。当企业增至 10,000 名职工时，你就必须退居到后面，并对职工们表示敬意和谢意。这段话说明：

- A. 企业规模扩大之后，管理者的地位逐渐上升，高层管理者无须事必躬亲
- B. 企业规模的扩大是全体同人共同努力的结果，对此，老板应心存感激
- C. 企业规模扩大之后，管理的复杂性随之增大，管理者也应有所分工
- D. 管理规模越大，管理者越需注意自己对下属的态度

22. 管理者应具备的技能被划分为三类。在现实中我们通常能够看到这样一种现象：一所高校的校长往往是位在某学科造诣很高的学术专家，一所医院的院长则是位技艺高深的医学专家。但是，有些技术能手乃至技术专家却未能成为称职的管理者。针对上述现象，你的看法是：

- A. 就管理层次而言，越往上，技术技能越重要，越往下，人际技能越重要
- B. 搞技术的人往往不善于与人打交道，人际技能较弱，难以胜任担当管理之职
- C. 对高层管理者来说，最重要的是人际技能，其实技术技能和概念技能均不重要
- D. 就管理层次而言，越往上，概念技能越重要，越往下，技术技能越重要

23. 有这样一种认识，长期计划都是战略性的、综合性的；短期计划都是战术性的、专业性的。你是如何看待这种认识的？

- A. 正确，几乎所有的企业都是这样的
- B. 正确，这种说法也是符合理论上所划分的计划的类型的
- C. 不正确，管理当中存在着权变，这种说法太绝对了
- D. 不正确，有些长期计划不是战略性的，而有些专业计划也非短期的

24. 管理的统一指挥原理要求，上级指示从上到下逐级传达，不得发生越级指挥的现象，下级只接受一个上级的领导，只向一个上级汇报并对他负责，这样可以避免多头领导、政出

多门；但是为了弥补由此而造成的缺乏灵活性和横向联系等缺陷，在实践中往往还规定管理者有必要的临时处置、事后汇报之权，其依据的原则是：

- A. 灵活性原则 B. 目标至上原则
- C. 法约尔原则 D. 霍桑效应

25. 量本利分析法是用于哪一类决策的方案选择法：

- A. 程序性决策 B. 确定型决策
- C. 风险型决策 D. 非确定型决策

三、分析题（第 1 题 5 分，第二题 10 分，满分 15 分）。

某企业为扩大某类产品的生产，拟建新厂，目前有四种方案供选择。下表反映了在三种预期市场环境条件下，四种方案的预期盈利状况（万元）：

方案	畅销	不太畅销	滞销
建大型厂	350	200	-80
建中型工厂	190	150	-40
建小型厂	120	80	30
先建小型工厂,再视市场情况扩建	100	60	39

1. 上述问题属于什么类型的决策？这类决策有何特点？
2. 根据最小最大后悔值法（或最大后悔值最小法）应选择哪种方案？为什么？

四、案例题（共 11 小题，共 45 分。其中，第 1-9 题，每小题 2 分；第 10 题 12 分；第 11 题 15 分）。

案例 1.

高明是一位空调销售公司的总经理。他刚接到有关公司销售状况的最新报告：销售额比去年同期下降了 25 %、利润下降了 10 %，而且顾客的投诉上升。更为糟糕的是，公司内部员工纷纷跳槽，甚至还有几名销售分店的经理提出辞呈。他立即召集各主管部门的负责人开会讨论解决该问题。会上，高总说：“我认为，公司的销售额之所以下滑都是因为你们领导不得力。公司现在简直成了俱乐部。每次我从卖场走过时，我看到员工们都在各处站着，聊天的、煲电话煲的，无处不有，而对顾客却视而不见。他们关心的是多拿钱少干活。要知道，我们经营公司的目的是为了赚钱，赚不到钱，想多拿钱，门儿都没有。你们必须记住，现在我们迫切需要的是对员工的严密监督和控制。我认为现在有必要安装监听装置，监听他们在电话里谈些什么，并将对话记录下来，交给我处理。当员工没有履行职责时，你们要警告他们一次，如果不听的话，马上请他们走人……”

部门主管们对高总的指示都表示赞同。惟有销售部经理李燕提出反对意见。她认为问题

的关键不在于控制不够，而在于公司没有提供良好的机会让员工真正发挥潜力。她认为每个人都有一种希望展示自己的才干，为公司努力工作并做出贡献的愿望。所以解决问题的方式应该从和员工沟通入手，真正了解他们的需求，使工作安排富有挑战性，促使员工们以从事这一工作而引以自豪。同时在业务上给予指导，花大力气对员工进行专门培训。

然而，高总并没有采纳李燕的意见，而是责令所有的部门主管在下星期的例会上汇报要采取的具体措施。

1. 高总是一位 ① 领导。
A. 专制型 B. 民主型 C. 放任型 D. 中间型
2. 高总对员工的看法是基于 ②。
A. 泰勒制 B. 人际关系学说 C. Y 理论 D. 超 Y 理论
3. 李燕对员工的看法属于 ③ 假设。
A. 经济人 B. 社会人 C. 自我实现人 D. 复杂人
4. 根据领导生命周期理论，可以判断高总的领导类型基本属于 ④。
A. 高关系，低工作 B. 低关系，高工作
C. 高关系，高工作 D. 低关系，低工作
5. 当员工没有履行职责时，高总要他的部门主管们警告他们一次，如果他们不听的话，马上请他们走人。这种强化手段属于 ⑤。
A. 正强化 B. 负强化 C. 惩罚 D. 自然消退
6. 高总与各部门主管通过开会方式进行信息沟通，属于 ⑥。
A. 非正式沟通 B. 环式沟通 C. 平行沟通 D. 口头沟通
7. 根据卡特兹的三大技能，你认为高总目前最需要加强的是 ⑦。
A. 人际技能 B. 技术技能 C. 概念技能 D. 领导技能
8. 销售部经理李燕在该公司中属于 ⑧ 管理人员。
A. 基层 B. 中层 C. 高层 D. 专业
9. 你认为对高总的方案和李燕的方案作怎样的评价最合适 ⑨。
A. 高总的方案和李燕的方案都不会产生效果
B. 高总的方案和李燕的方案都会奏效

- C. 高总的方案更可行，没有严格的规章制度，工人的工作效率不会有保证
- D. 李燕的方案更可行，再严格的规章制度，如果工人不接受和服从也是无效的

10. 针对该公司已成了“俱乐部”，根据菲德勒的领导权变理论，请结合案例分析说明高总应该采取怎样的领导方式才有效？ ⑩

案例 2.

苏·雷诺兹今年 22 岁，即将获得哈佛大学人力资源管理的本科学位。在过去的两年里，她每年暑假都在康涅狄格互助保险公司打工，填补去度假的员工的空缺，因此她在这里做过许多不同类型的工作。目前，她已接受该公司的邀请，毕业后将加入互助保险公司，成为保险单更换部的主管。

康涅狄格互助保险公司是一家大型保险公司，仅苏所在的总部就有 5000 多人。公司奉行员工的个人开发，这已成为公司的经营哲学，公司自上而下都对员工十分信任。

苏将要承担的工作要求她直接负责 25 名职工。他们的工作不需要什么培训而且具有高度的程序化，但员工的责任感十分重要，因为更换通知要先送到原保险单所在处，要列表显示保险费用与标准表格中的任何变化；如果某份保险单因无更换通知的答复而将取消，还需要通知销售部。

苏工作的群体成员全部是女性，年龄从 19 岁到 62 岁，平均年龄为 25 岁。其中大部分人是高中学历，以前没有过工作经验，她们的薪金水平为每月：420 美元到 2070 美元。苏将接替梅贝尔·芬彻的职位。梅贝尔为互助保险公司工作了 37 年，并在保险单更换部做了 17 年的主管工作，现在她退休了。苏去年夏天曾在梅贝尔的群体中工作过几周，因此比较熟悉她的工作风格，并认识大多数群体成员。她预计除了丽莲·兰兹之外，其他将成为她下属的成员都不会有什么问题。丽莲今年 50 多岁，在保险单更换部工作了 10 多年。而且，作为一位“老大太”，她在员工群体中很有分量。苏断定，如果她的工作得不到丽莲的支持，将会十分困难。

苏决心以正确的步调开始她的职业生涯。因此，她一直在认真思考：一名有效的领导者应具备什么样的素质？

11. 影响苏成功地成为领导者的关键因素是什么？为了帮助苏赢得和控制丽莲，你有何建议？