

二 00 八年硕士研究生入学考试试题

考试科目：管理学(B) 报考专业：管理科学与工程、企业管理、

技术经济与管理

要求：1、答案一律写在答题纸上

2、需配备的工具：

一、判断题（先判断正误，然后对于错误的请说明理由或改正过来，对于正确的则无须说明理由。每小题 2 分，共 20 分）

1. 根据组织生命周期理论，一个组织在聚合阶段易产生“官僚主义危机”
2. 管理的一般职能是由劳动协作产生的，属于合理组织生产力的职能。
3. 规模越小的企业其管理幅度也就越小。
4. 某公司总经理认为公司中存在宗派不利于组织目标的实现，宗派是非正式组织，所以非正式组织对公司是不利的。
5. 预算越细，控制越方便，因此预算偏细并非是预算控制的缺点。
6. 员工的主导需要与优势动机之间是一一对应关系。
7. 依据帕特和劳勒的激励理论，员工工作的实际绩效取决于他的努力程度。
8. 勤温以权力定位为变量，把领导方式分为三种，其中民主型领导是将权力定位于员工个人手中的领导方式。
9. 计划的前提条件是指计划执行时的预期环境。
10. 管理科学学派是科学管理理论的继承和发展。

二、名词解释（每小题 4 分，共 20 分）

1. 5W1H
2. 霍桑试验
3. 风险型决策
4. 机械式组织
5. 内在性需要

三、简述题（每小题 8 分，共 40 分）

1. 企业一般根据什么因素来划分部门？
2. 比较单向沟通与双向沟通。
3. 简述损益平衡分析法的控制作用并画图说明。
4. 如何认识领导特性理论？
5. 企业文化力有什么特点？

四、论述题（20 分）

试论管理的计划职能

五、单项选择题（每小题 2 分，共 20 分）

惠普公司是世界上最大的电脑公司之一。早在 1997 年，其计算机产品的营

二〇〇八年硕士研究生入学考试试题

业收入就占其总收入的 80%。惠普公司也是全球著名的电子测试测量仪器公司，它拥有 29000 种各类电子产品。惠普的工厂和销售部门分布于美国的 28 座城市，以及欧洲、加拿大、拉丁美洲和亚太地区。到底是什么支持着惠普公司有今天的成就呢，

公司创始人休利特相信，员工们都渴望把工作干得出色、干得有创造性，只要为他提供适当的环境，他们就能做到这一点。体贴和尊重每个人，承认个人的功绩是公司的一大传统。多年前，公司就不实行上下班记时制了，最近又推行了一项灵活的工作时间方案，为每位员工提供了一种能够按个人生活习惯来调整时间的机会。公司还实施了独具特色的“实验仪器完全开放政策”，这项政策不仅允许工程技术人员自由使用实验设备，而且还鼓励他们把设备带回家里去自行使用。这项政策实施后，大大激发了技术人员的研发热情，为公司的科学研究和产品创新奠定了良好的基础，蓄积了强大的实力。

正是公司尊重员工的文化大大激励了员工工作的动力，这才是公司长盛不衰的秘诀。

根据案例提供的情况，请回答下列问题：

1. 根据本案例，休利特认为员工是()。
 - A. 经济人
 - B. 社会人
 - C. 自我实现人
 - D. 复杂人
2. 惠普公司的组织文化体现了该公司的管理特色为()。
 - A. 系统管理
 - B. 能级管理
 - C. 人本管理
 - D. 目标管理
3. 惠普公司推行的灵活工作时间方案，体现了()思想。
 - A. 系统管理
 - B. 权变管理
 - C. 行为科学
 - D. 管理科学
4. 按照马斯洛的需要层次理论，惠普公司非常注重员工的()。
 - A. 安全需求
 - B. 生理需求
 - C. 尊重需求
 - D. 自我实现需求
5. 按照斯金纳的强化理论，惠普公司对员工的激励主要采用了()
 - A. 正强化
 - B. 负强化
 - C. 惩罚
 - D. 自然消退

浪涛公司是一家成立于 1990 年、生产经营日用清洁用品的公司，由于其新颖的产品、别具一格的销售方式和优质的服务，产品备受消费者的青睐。在总裁董刚的带领下，公司发展迅速。然而，随着公司的发展，公司总裁逐步发现，一向运行良好的组纠结构，现在已经不能适应该公司内外环境变化的需要。

公司原先是根据职能来设计组织结构的，财务、营销、生产、人事、采购、研究与开发等构成了公司的各个职能部门。随着公司的发展壮大，产品已从洗发水扩展到护发素、沐浴露、乳液、防晒霜、护手霜、洗手液等诸多日化用品上。产品的多样性对公司的组织结构提出了新的要求，旧的组织结构严重阻碍

了公司的发展，职能部门之间矛盾重重。在这种情况下，总裁董刚总是亲自作出主要决策。

因此，在2000年总裁董刚作出决定，即根据产品种类将公司分成8个独立经营的分公司，每一个分公司对各自经营的产品负有全部责任，在盈利的前提下，分公司的具体运作自行决定，总公司不再干涉。但是没过多久，重组后的公司内又涌现出许多新的问题。各分公司经理常常不顾总公司的方针、政策，各自为政，而且分公司在采购、人事等职能方面也出现了大量重复。在总裁面前逐步显示出，公司正在瓦解成一些独立部门。在此情况下，总裁意识到自己在分权的道路上走得太远了。

于是，总裁董刚又下令收回分公司经理的一些职权，强调以后总裁拥有下列决策权：超过10万元的资本支出；新产品的研发；发展战略的制定；关键人员的任命等。然而，职权被收回后，分公司经理纷纷抱怨公司的方针摇摆不定，甚至有人提出辞职。总裁意识到这一举措大大地挫伤了分公司经理的积极性和工作热情，但他感到十分无奈，因为他实在想不出更好的办法。

根据案例提供的情况，请回答下列问题：

6. 浪涛公司由于产品多样性需求重组后的组织结构是()。
- A. 直线制 B. 事业部制 C. 职能制 D. 矩阵制
7. 对于公司总裁从分权到集权的做法，你认为最合理的评价是()。
- A. 他在一开始分权是对的，公司发展一定程度后，通常都会要求组织结构进行调整
- B. 他在一开始就不应该分权，分权通常都会导致失控
- C. 他的分权和结构调整的思路是正确的，但是在具体操作上有些急躁
- D. 他后来收回分公司经理的某些职权的做法是对的，避免了一场重大危机
8. 总裁在设立8个独立的分公司时，你认为其最大的失误是()
- A. 没有考虑矩阵型等组织结构
- B. 没有周密地考虑总公司和分公司的职权职责划分问题
- C. 根本就不应该设立独立的分公司
- D. 既没有找顾问咨询，也没有和分公司经理进行广泛的沟通
9. 你认为本案例最能说明的管理原则是()。
- A. 管理幅度原则 B. 指挥链原则
- C. 集权与分权相结合的原则 D. 权责对等原则
10. 公司总裁决定收回分公司经理的一些职权，强调以后总裁拥有下列决策权：超过10万元的资本支出；新产品的研发；发展战略的制定；关键人员的任命等。这些事项的决策最可能属于()。

二00八年硕士研究生入学考试试题

A. 程序性决策 B. 非程序性决策

C. 战术决策 D. 业务决策

六、案例分析题（30分，其中案例一10分，案例二20分）

案例一

不久前，为最大限度节约成本，增加利润，某酒业公司决定在整个公司内实施目标管理，根据目标实施和完成情况，一年进行一次绩效评估。

事实上，他们在此之前为销售部门制定奖金系统时已经用了这种方法。公司通过对比实际销售额与目标销售额，支付给销售人员相应的奖金。这样销售人员的实际薪资就包括基本工资和一定比例的个人销售奖金两部分。

销售大幅度提上去了，但是却苦了生产部门，他们很难及时完成交货计划。因此，销售部总是抱怨生产部不能按时交货。于是，公司高层管理者决定为所有部门和员工建立一个目标设定流程。生产部门的目标包括按时交货和库存成本两个部分。

为了实施这个新的方法，他们需要用到绩效评估系统。他们请了一家咨询公司指导管理人员设计新的绩效评估系统，并就现有的薪资结构提出改革建议。他们付给咨询顾问高昂的费用修改基本薪资结构，包括岗位分析和工作描述。还请咨询顾问参与制定奖金系统，该系统与年度目标的实现程度密切相连。他们指导经理们如何组织目标设定的讨论和绩效回顾流程。总经理期待着很快能够提高业绩。

然而不幸的是，业绩不但没有上升，反而下滑了。部门间的矛盾加剧，尤其是销售部和生产部。生产部埋怨销售部销售预测准确性太差，而销售部埋怨生产部无法按时交货。每个部门都指责其他部门存在的问题。客户满意度下降，利润也在急剧下滑。

问题：本案例的问题可能出在哪里？为什么设定目标(并与工资挂钩)反而导致了矛盾加剧和利润下降？

案例二

钱兵是某名牌大学企业管理专业毕业的大学生，分配到某集团公司人力资源部。前不久，因总公司下属的某油漆厂出现工人集体闹事问题，钱兵被总公司委派下去调查了解情况，并协助油漆厂高厂长理顺管理工作。

到油漆厂上班的第一周，钱兵就深入“民间”，体察“民情”，了解“民怨”。一周后，他不仅清楚地了解到油漆厂的生产流程，同时也发现工厂的生产效率极其低下，工人们怨声载道。他们认为工作场所又脏又吵，条件极其恶劣，冬天车间内的气温 -8°C ，比外面还冷，而夏天最高气温可达 40°C 。而且他们的报酬也少得可怜。工人们曾不止一次地向厂领导提过，要改善工作条件，提高

二 00 八年硕士研究生入学考试试题

工资待遇，但厂里一直未引起重视。

钱兵还了解了工人的年龄、学历等情况，工厂以男性职工为主，约占 92%。年龄在 25—35 岁之间的占 50%，25 岁以下的占 36%，35 岁以上的占 14%。工人们文化程度普遍较低，初高中毕业的占 32%，中专及其以上的仅占 2%，其余的全是小学毕业。钱兵在调查中还发现，工人的流动率非常高，50% 的工人仅在厂里工作 1 年或更短的时间，能工作 5 年以上的不到 20%，这对生产效率的提高和产品的质量非常不利。

于是，钱兵决定将连日来的调查结果与高厂长做沟通，他提出了自己的一些看法：“高厂长，经过调查，我发现工人某些起码的需要没有得到满足，我们厂要想把生产效率搞上去，要想提高产品的质量，首先得想办法解决工人们提出的一些最基本的要求。”可是高厂长却不这么认为，他恨铁不成钢地说：“他们有什么需要？他们关心的就是能拿多少工资，得多少奖金，除此之外，他们什么也不关心，更别说想办法去提高自我。你也看到了，他们很懒，逃避责任，不好好合作，工作是好是坏他们一点也不在乎。”

但钱兵不认同高厂长对工人的这种评价，他认为工人们不像高厂长所说的这样。为进一步弄清情况，钱兵采取发放问题调查问卷的方式，确定工人们到底有什么样的需要，哪些需要还未得到满足。他也希望通过调查结果来说服厂长，重新找到提高士气的因素。于是他设计了包括 15 个因素在内的问卷，当然每个因素都与工人的工作有关，包括：报酬、员工之间的关系、上下级之间的关系、工作环境条件、工作的安全性、工厂制度、监督体系、工作的挑战性、工作的成就感、个人发展的空间、工作得到认可情况、升职机会等。

调查结果表明，工人并不认为他们懒惰，也不在乎多做额外的工作，他们希望工作能丰富多样化一点，能让他们多动动脑筋，能有较合理的报酬。他们还希望工作多一点挑战性，能有机会发挥自身的潜能。此外，他们还表达了希望多一点与其他人交流感情的机会，他们希望能在友好的氛围中工作，也希望领导经常告诉他们怎样才能把工作做得更好。

基于此，钱兵认为，导致油漆厂生产效率低下和工人有不满情绪的主要原因是报酬太低、工作环境不到位、人与人之间关系的冷淡。

问题：1. 高厂长对工人的看法属 X 理论吗？为什么？钱兵的问卷调查结果又说明了对人的何种假设？

2. 根据钱兵的问卷调查结果，请你为该油漆厂出点主意，来满足工人们的一些需求。