

华侨大学 2011 年硕士研究生入学考试专业课试卷

(答案必须写在答题纸上)

招生专业会计学、企业管理、技术经济及管理、项目管理

科目名称 管理学原理 科目代码 855

一、单项选择题 (本题 40 分, 共 20 题, 每题 2 分)

1. 下列哪类组织最适宜采用矩阵式组织结构? ()
A. 汽车制造厂 B. 医院 C. 电视剧制作中心 D. 学校
2. 对 () 的需要随着管理层次的上升而增加。
A. 技术能力 B. 人际关系能力 C. 沟通能力 D. 概念能力
3. 非管理性事务的增多会使管理幅度 ()
A. 增加 B. 不变 C. 减少 D. 扩大
4. 提出经营与管理是两个不同的概念, 后者只是前者的一个职能的管理学家是 ()
A. 泰罗 B. 法约尔 C. 韦伯 D. 梅奥
5. 霍桑试验表明 ()
A. 非正式组织对组织目标的达成是有害的
B. 非正式组织对组织目标的达成是有益的
C. 企业应该正视非正式组织的存在
D. 企业应采取一切措施来取缔非正式组织
6. 强调对人的管理要因人而异是 () 的观点。
A. 复杂人 B. 自我实现人
C. 社会人 D. 经济人
7. 在管理学中, 定义为“影响力”的权力除“专长权”和“个人影响权”外, 还包括: ()
A. 随机处置权 B. 任免权 C. 奖惩权 D. 制度权
8. 环境研究对组织决策有着非常重要的影响, 具体表现在可以提高组织决策的 ()
A. 有效性、及时性、稳定性 B. 前瞻性、有效性、稳定性
C. 正确性、及时性、稳定性 D. 有效性、正确性、及时性
9. 在会议进行中, 管理者不希望下属不停地提出各种问题干扰会议的进程, 于是, 在有人举手要发言时便无视他们的举动, 只顾自己把话讲完。这种影响下属行为的方式是 ()
A. 正强化 B. 负强化 C. 不强化 D. 惩戒
10. 西蒙把决策活动分为两类, 程序化决策与非程序化决策, 其区分标准是: ()
A. 经营活动与业务活动 B. 重复性工作或非重复性工作
C. 最优化标准或满意标准 D. 计算机决策或非计算机决策
11. 越是组织的上层主管人员, 所做出的决策越倾向于: ()
A. 战略的、常规的、肯定的 B. 战术的、非常规的、风险的

- C. 战略的、非常规的、风险的 D. 战略的、非常规的、肯定的
12. 计划是一动态过程，其步骤包括（）
- A. 预测、决策、制定方案
B. 确定目标。预测、决策、预算并拟定派生计划
C. 预测、决策。制定方案。预算
D. 确定目标。拟定可行方案。决策、执行可行方案
13. 20 世纪 80 年代，日本经济取得辉煌成就，日本企业的管理模式受到世界各国企业的关注与借鉴。但是自东南亚金融风暴之后，日本经济一直萎靡不振，于是有人又说日本管理模式过时，美国的企业管理模式更有效。对于以上情况，你支持哪一种看法？（）
- A. 评论管理模式应当随着世界经济的发展而改变。
B. 管理模式有其自身的环境适应性和局限性。
C. 美国的管理模式一向比日本的优秀。
D. 日本管理模式不适应信息时代的发展。
14. 所谓授权，是指：（）
- A. 在组织设计时，规定下属管理岗位必要的职责与权限。
B. 在组织调整时，规定下属管理岗位必要的职责与权限。
C. 领导者将部分处理问题的权委派给某些下属。
D. 委托代理关系。
15. 企业经营方案决策最终所选出的方案一般为（）
- A. 成本最低的方案 B. 较为满意的方案
C. 各个目标都最佳的方案 D. 实现利润最大的方案
16. 划分部门最普遍采用的一种划分方法为（）
- A. 按产品划分 B. 按地区划分
C. 按职能划分 D. 按时间划分
17. 一家产品单一的跨国公司在世界许多地区拥有客户和分支机构，该公司的组织结构应考虑按什么因素来划分部门？（）
- A. 职能 B. 产品 C. 地区 D. 矩阵结构
18. 矩阵组织的局限性主要表现在：（）
- A. 不利于维护组织的统一性。 B. 造成组织内部竞争过度。
C. 不利于降低管理成本。 D. 双重领导的存在。
19. 以下四种做法，哪一种最能说明该组织是分权型组织？（）
- A. 更多的、较为重要的决定可由较底层次的管理人员做出。
B. 努力使上级领导集中精力于高层管理。
C. 采取了多种有利于提高员工个人能力的做法。
D. 采取多种措施减轻上级领导的工作负担。
20. （）将影响领导行为的两个方面叫做关系行为和任务行为。
- A. 条件领导理论 B. 四分图理论

C. 连续统一体理论

D. 管理方格理论

二、案例选择题（本题 15 分，共 5 题，每题 3 分）

施温自行车公司的衰败

伊格纳茨施温于 1895 年在芝加哥创办了施温自行车公司，后来成为世界最大的自行车制造商。在 60 年代，施温公司占有美国自行车市场 25% 的份额。不过，过去是过去，现在是现在。

爱德华小施温是创始人伊格纳茨的长孙，1979 年他接过公司的控制权，那时，问题已经出现，而糟糕的是计划和决策又使已有的问题雪上加霜。

在 70 年代，施温公司不断投资于它的强大零售分销网络和品牌，以便主宰 10 挡变速车市场。但进入 80 年代后，市场转移了，山地车取代 10 挡变速车成为销量最大的车型，并且轻型的、高技术的、外国产的自行车在成年的自行车爱好者中日益普及。施温公司错过了这两次市场转换的机会，它对市场的变化反应太慢，管理当局专注于削减成本而不是创新。结果，施温公司的市场分额开始迅速的被更富于远见的自行车制造商夺走，这些制造商销售的品牌有特莱克、坎农戴尔、巨人和钻石等。

或许，施温公司最大的错误是没有把握住自行车是一种全球产品，公司迟迟未能开发海外市场和利用国外的生产条件，一直拖到 70 年代末，施温公司才开始加入国外竞争，把大量的自行车转移到日本进行生产，但那时，不断扩张的台湾地区的自行车工业已经在价格上击败了日本生产厂家。作为对付这种竞争的一种策略，施温公司开始少量进口中国台湾省制造的巨人牌自行车，然后贴上施温商标在美国市场上出售。

1981 年，当施温公司设在芝加哥的主要工厂的工人举行罢工时，公司采取了也许是最愚蠢的行动。管理当局不是和工人谈判解决问题，而是关闭了工厂，将工程师和设备前往台湾的巨人公司自行车工厂。作为与巨人公司合伙关系的一部分，施温公司将所有的一切，包括技术、工程、生产能力都交给了巨人公司，这正是巨人公司要成为占统治地位的自行车制造商所求之不得的。作为交换条件，施温公司进口和在美国市场上以施温商标经销巨人公司制造的自行车。正如一家美国竞争者所言：“施温将特许权盛在银盘上奉送给了巨人公司。”

到 1984 年，巨人公司每年交付给施温公司 70 万辆自行车，以施温公司商标销售，占施温公司年销售额的 70%。几年后，巨人公司利用从施温公司那里获得的知识，在美国市场上建立了他们自己的商标。到 1992 年，巨人公司和中国大陆的自行车公司，已经在世界市场上占据了统治地位。巨人公司销售的每 10 辆自行车中，有 7 辆是以自己的商标出售的，而施温公司怎么样了？当它的市场份额在 1992 年 10 月跌落到 5% 时，公司开始申请破产。

根据上述情况，请回答下列问题：

1. 在美国自行车市场上占有 25% 的份额，该数字可用来说明：

- A. 行业的成长状态
- B. 市场的饱和程度和吸引力
- C. 企业的竞争力
- D. 市场的竞争激烈程度

2. 变速车、山地车和类似外国产的那种轻型、高科技的自行车，这些产品如果都在一个企业内生产，那么，可以说该企业的经营发生了何种变化？

- A. 提高了产品组合的深度

- B. 扩大了产品组合的广度
C. 增强了产品组合的关联度
D. 进行了弱相关产品的多角化经营
3. 到 1975 年，施温公司生产的自行车进入了产品生命周期的哪一阶段？
A. 成长期
B. 投入期
C. 衰退期
D. 成熟期
4. 美国同业竞争者对施温公司与巨人公司达成的合伙关系的评论中所言及的施温奉送给巨人的“银盘上的特许权”是指：
A. 施温商标的使用权
B. 施温公司所掌握的特有的自行车制造技术
C. 施温公司拥有的强大的零售分销网络和为顾客心目中占有名牌地位的施温商标
D. A 和 B
5. 对于巨人公司对施温公司的计策，以下哪一说法是最恰当的？
A. 巨人公司“过河拆桥”，这种“奸商”行为需要通过更完善的商法来予以规范、约束
B. 在市场经济条件下，成功的商家都必须善于谋划计策，善于打败对手。合作与竞争是可以随时转化的。对于巨人公司的“过河拆桥”行为，法律上不必也不能做什么，关键是要强化社会道德对商人行为的软性约束
C. 以现有的国际商法和惯例来看，巨人公司的行为是不合法的，其导致的施温公司的破产的后果也是不道德的
D. 施温公司的破产结局是市场上产品寿命周期规律运动的必然结果，与巨人公司的做法并无太大的关系。换言之，施温公司的倒闭是早晚必然发生的事，与人为的力量无关

三、简答题（本题 60 分，共 5 题，每题 12 分）

- 1、“有限理性”模式的主要观点
- 2、请简述部门化哪些形式？
- 3、简述网络型结构的设计原理。
- 4、什么是控制？
- 5、简述计划工作的主要步骤。

四、论述题（本题 15 分）

需要层次理论的主要观点和不足

五、案例分析题（本题 20 分）

1998 年 8 月 8 日是广东太阳神集团公司 10 周年大庆的日子。而此时此刻，关于“太阳神”落山的说法却已是妇孺皆知的事了。从 1989 年的年产值 4300 万元到 1993 年以 13 亿元的业绩傲视群雄，再到

1997年的2亿元保健品销售和香港上市股票仅值9分钱，变化之大令人扼腕。在此期间，其管理体制经历了四次大的“地震”：1990年董事长骆辉“杯酒释兵权”。在保持待遇不变的情况下，原与骆辉一起闯天下的9位“开国元勋”基本退出高层管理。他们中间没有一个是大学生。与此同时，一批年轻的管理者脱颖而出，挑起了大梁。1991年，企业的发展更见迅猛。每天从各地汇往总部的现金收入达到二三百万元，对企业内部的管理提出了更高的要求。此时，骆辉千方百计的从国有企业挖来精英人物。他们一来就担任了太阳神的一级经理（副总），掌管了市场部、企管部、财务部、事业发展部等七个重要部门。有效的解决了在快速膨胀过程中的管理问题，并确定了太阳神“层级结构”的管理模式。使太阳神的整体工作风格从“主观发挥”为主转向以控制为主。这种制度使太阳神至今未出现根本性的决策失误。但是在这种互相制衡的行政主导体制下，重要的决议往往拖尔不决。在1995年的澳门会议上，针对决策效率低下的局面，骆辉痛下决心，采取挂职下放的方式，将这些高层行政主管全部推到基层担任省级分公司的副经理。希望他们直接了解市场一线的竞争情况。与此同时，骆辉选调了10余年轻有为的干部，组建总经理助理室。1996年，总经理

助理室主任、曾为西南地区市场立下大功的郑志文辞职。1997年，骆辉聘请美国哈佛大学MBA王哲身为太阳神集团股份有限公司执行董事和太阳神集团有限公司总经理。他的年薪为140万港币，远远超过原来一级经理的待遇。同时，他连炒数位高层管理人员，大幅度更换中层管理人员，并将原属于公司福利的住房、手机等全部卖给使用者。此外，王哲身虽来头不小，但因对中文的听、说、写均不熟，与员工的沟通上有不小的障碍，也从未做过中国保健品行业。对于目前的局面，骆辉自然难辞其咎。他目前深居简出，与社会和员工处于半隔绝状态。连许多高层人员都说，说服骆辉的任何尝试都将是失败的。即使你认为自己完全掌握了真理，在骆辉的雄辩面前，没人能成功。

1. 请根据影响组织结构变化的权变因素，分析它（原文如此）进行这四次管理变革的必要性？
2. 您认为该公司陷入目前困境的内部管理原因主要有哪些？
3. 作为一个有过杰出的成绩和非凡个人魅力的企业家，骆辉该有哪些应吸取的教训？