

2004年浙江大学管理学考研试题及答案  
考研加油站收集整理 <http://www.kaoyan.com>

**试题：**

一、名词解释（本大题共6小题，每题3分，共18分）

1. 计划
2. 管理者
3. 管理职能
4. 管理环境
5. 权利
6. 保健因素

二、填空题（本大题共9小题，每空2分，共15空，共30分）

1. 根据管理者在一个组织中所处地位的不同，管理者可分为\_\_\_\_\_管理者、\_\_\_\_\_管理者、\_\_\_\_\_管理者。
2. 有效的管理，要求既讲究\_\_\_\_\_，又讲究\_\_\_\_\_。
3. 计划有多种类型，按计划对执行者的约束力的不同，计划可分为\_\_\_\_\_计划和\_\_\_\_\_计划。
4. \_\_\_\_\_的存在是组织存在的前提。
5. 在组织设计过程中，将各项工作按工作的相同或类似性进行分类的部门化方法，属于\_\_\_\_\_部门化。
6. 以直线为基础，在各级行政领导之下设置相应的职能部门从事专业管理的组织结构形式为\_\_\_\_\_组织模式。
7. 在一个组织中有三种不同性质的权力，它们分别是直线权力、\_\_\_\_\_权利、\_\_\_\_\_权利。
8. 在一个组织中，沟通可分为两大类：\_\_\_\_\_沟通和\_\_\_\_\_沟通。
9. 动机是由人的\_\_\_\_\_所引起的。

三、简答题（本大题共6小题，每题8分，共48分）

1. 列举管理思想发展史上的主要管理理论学派，简述其基本观点。
2. 简述理性决策的基本过程。
3. 描述领导者的职责。
4. 简述公平理论的基本内容
5. 简述控制的基本过程
6. 描述组织工作主要内容

四、论述题（本题共2小题，每题18分，共36分）

1. 请举例说明组织目标及其在组织管理中的重要性
2. 根据需求层次理论，归纳总结激励他人的基本方法

五、情景分析题（本题满分18分）

究竟是谁的责任

某天深夜，总经理偶尔发现加油站员工在值班期间违规睡觉。第二天他便把企管部经理叫到办公室批评了一顿，责怪企管部监督不力，制度执行不严。企管部经理感觉很委屈：相关公司制度企管部已经认真制定完成，向公司各个部门交代沟通也很清楚，并且企管部也在认真的监督检查各部门的执行情况，但是不可能面面俱到，深夜里发生这种事，企管部也没有办法避免；况且加油站作为企管部的平级部门，企管部经理没有权利直接指挥加油站经理，发生这种事情，也就不应该由企管部承担责任（挨骂），而应由加油站经理负责。在该公司

中，组织手册中规定：总经理负责全面主持公司的管理和业务；企管部经理作为公司综合管理部门负责人，主管公司规章制度的组织修订、监督执行以及对公司各部门的考核奖惩；加油站作为公司下属业务部门，等级上与企管部平级，其经理作为该业务部门负责人，负责实施该部门的业务运作和管理。请问：

1. 在这件事情里，到底谁应该负责任，应负什么责任？
2. 怎样做才能避免此类事件的发生？

**答案：**

一、名词解释（本大题共 6 小题，每题 3 分，共 18 分）

1. 计划：计划职能包含规定组织的目标，制定整体战略以实现这些目标，以及将计划逐层展开，以便协调和将各种活动一体化。

2. 管理者：管理者是指挥别人活动的人。

3. 管理职能：19 世纪初，法国工业家亨利·法约尔提出，所有的管理者都履行着五种管理职能：计划、组织、指挥、协调和控制。时至今日，仍按照管理职能来组织内容，不过已经精简为四个基本职能：计划、组织、领导和控制。

4. 管理环境：管理环境是与实现组织目标直接相关的那部分环境，是由对组织绩效产生积极或消极影响的关键顾客群或要素组成的。

5. 权力：权力是指一个人影响决策的能力。一个人在组织中所拥有的与职位相联系的正式权力，只不过是这个人影响决策过程的一种手段。

6. 保健因素：保健因素是导致工作不满意感的因素。它的改善可以消除人们的不满意感（没有不满意），但并不能使员工真正得到满意感。“满意”的对立面是“没有满意”，而不是“不满意”；“不满意”的对立面是“没有不满意”，而不是“满意”。

二、填空题（本大题共 9 小题，每空 2 分，共 15 空，共 30 分）

1. 根据管理者在一个组织中所处地位的不同，管理者可分为高层管理者、中层管理者、基层管理者。

2. 有效的管理，要求既讲究效果，又讲究效率。

3. 计划有多种类型，按计划对执行者的约束力的不同，计划可分为具体计划和指导性计划。

4. 组织宗旨的存在是组织存在的前提。

5. 在组织设计过程中，将各项工作按工作的相同或类似性进行分类的部门化方法，属于职能部门化。

6. 以直线为基础，在各级行政领导之下设置相应的职能部门从事专业管理的组织结构形式为直线职能型组织模式。7. 在一个组织中有三种不同性质的权力，它们分别是直线权力、参谋权力、职能权力。

8. 在一个组织中，沟通可分为两大类：正式沟通和非正式沟通。

9. 动机是由人的内在需要所引起的。

三、简答题（本大题共 6 小题，每题 8 分，共 48 分）

1. 列举管理思想发展史上的主要管理理论学派，简述其基本观点。

当今的管理理论是一个不断地发展、检验、修正、再检验的结果。

20 世纪前，在管理方面的主要贡献包括埃及金字塔的建设，亚当·斯密关于劳动分工的著作以及产业革命。埃及金字塔的修建是一项浩大的工程，它要求协调成千上万的人工作，显然，这需要管理技能。斯密关于制造针的著作生动地描绘了劳动分工可能产生的巨大经

济性。产业革命在工厂制造商品成为更经济的生产活动，从而极大地增加了在生产作业中应用管理技术的需求。

20 世纪前半期是一个管理思想多样化的时期。科学管理通过寻求从事每项工作的“最佳方法”追求更高的生产效率；一般行政管理理论家们寻求应用于整体组织的管理原则；人力资源方法集中于人的管理；定量化方法采用数学和统计技术改进资源分配的决策。

弗雷德里克·泰勒提出了四项管理原则：（1）为一项工作的每一项要素发展一种科学方法；（2）科学地挑选和培训工人；（3）与工人合作；（4）在管理当局和工人之间合理地分配职责。科学管理使生产率提高 300%甚至更高成为可能，应用科学管理原则使管理从一种凭感觉的活动，发展成为一门系列化的和科学性的学科。

亨利·法约尔是第一个将管理定义为一组普遍职能的人，这些普遍性的职能包括：计划、组织、指挥、协调和控制。他认为管理是一种涉及所有有关人的协调和控制的共性活动。

马克斯·韦伯将理想的官僚行政组织定义为实行劳动分工、明确规定等级、订有详细的规则和制度，以及具有非人格化关系的组织。

霍桑研究引起了对组织职能中人的因素的新的重视，并提出了有关群体的规范和行为的新见解。管理开始积极地寻求提高雇员的工作满意度和士气的途径。

人际关系倡导者对工作中人抱着强烈的信心，他们相信人的能力并认为管理实践应当提高雇员的满意度。与此形成对照，行为科学理论家对组织中人的行为进行客观的研究，他们小心地试图使他们的科学研究不掺杂进其个人的信念。

像大多数研究领域一样，管理学在进入成熟阶段后也在趋向一体化。管理学的统一框架最早是在 20 世纪 60 年代初期提出来的。一共有四种方式被用来综合多样化理论观点。按照过程方法，管理者从事计划、组织、领导和控制工作；系统方法认识到组织内部活动之间，以及组织与外部环境之间的相互依赖；权变方法分离出影响组织行动和组织绩效的情境变量。

## 2. 简述理性决策的基本过程。

理性决策的制定过程。（1）识别问题；（2）确定决策标准；（3）给标准分配权重；（4）拟定方案；（5）分析方案；（6）选择方案；（7）实施方案；（8）评价决策效果。

3. 描述领导者的职责。在带领和指导群众为实现共同目标而努力的过程中，领导者要发挥指导、协调和激励的职责作用。

（1）指导作用：在人们集体活动中，需要有头脑清晰、胸怀全局、能高瞻远瞩的领导者来帮助人们认清所处的环境，明确活动的目标和实现目标的途径。因此，领导者有责任指导组织各项活动的开展。

（2）协调作用：领导者需要化解人们的分歧，协调人们之间的关系，把大家团结起来，朝着共同的目标前进。

（3）激励作用：领导要通情达理、关心群众，为人们排忧解难，以高超的领导艺术诱发下属的事业心、忠诚感和献身精神，充实和加强他们积极进取的动力。

由此可见，领导的职责是帮助下属尽其所能以达到目标。领导不是在群众的后面推动或鞭策，而是在群众的前面引导、鼓励群众实现共同的目标。

4. 简述公平理论的基本内容 员工的积极性不仅受到自己绝对收入的影响，而且更受到其相对收入的影响。员工总是先考察自己的收入与付出的比率，然后将这一比率与他人的比率进行比较。如果员工感到自己的比率与他人相同，则为公平状态；如果感到二者的比率不相同，则产生不公平感，他们会认为自己的收过低或过高。这种不公平感出现后，员

工人们就会试图去纠正它。

5. 简述控制的基本过程 控制的过程：（1）衡量实际绩效：综合使用来自个人观察、统计报告、口头汇报、书面报告等四种信息，尽量采用定量方法，辅之以定性方法。（2）将实际绩效与标准进行比较：确定偏差范围。（3）采取管理行动来纠正偏差或标准：可以立即纠正或根本纠正，但修订标准要应特别小心。

#### 6. 描述组织工作主要内容

组织工作内容包括：组织职能包括决定组织要完成的任务是什么；谁去完成这些任务；这些任务怎么分类组合；谁向谁报告；以及各种决策应在哪一级上制定。

### 四、论述题（本题共2小题，每题18分，共36分）

#### 1. 请举例说明组织目标及其在组织管理中的重要性

目标是指期望的成果，这些成果可能是个人的、小组的或整个组织努力的结果。目标为所有的管理决策指明了方向，并且作为标准可用来衡量实际的绩效。比如某白酒制造厂的目标是在三年内成为国内销量最大的白酒制造商。

组织目标具有如下特点：（1）多重性：实际目标不会是单一的。组织会有真实目标与宣称目标，组织对外宣称的目标往往取决于听众想听什么。比如上面提到目标，对内可能称获利最大的白酒制造商。（2）差异性：组织目标是组织在未来一段时间内要实现的目的，不同的组织具有不同的组织目标。上面提到的目标就限定了时间三年。（3）层次性：组织目标往往按其重要性或所涉及的范围大小分等分层。一般地组织目标可按重要性分为总目标、战略目标、行动目标三个层次。例子中的目标应该是一个三年期的总目标，还可分解为许多行动目标，如先成为浙江市场的龙头老大。（4）时间性：按照时间跨度的不同，组织目标可分为长期目标可分为长远目标、中期目标和近期目标。举的例子应该是一个中期目标。

管理表现为有效实现目标的过程，组织目标是管理者和组织中一切成员的行动指南。目标规定了每个人在特定时期内要完成的具体任务，从而使整个组织的工作能在特定的时刻能够充分地融为一体。没有明确的目标，整个组织就会成为一盘散沙，管理也必然是杂乱的、随意的，组织中的任何人或者集体都不能指望有有效地实现其希望，组织也就失去其存在的价值。因此，组织目标是组织存在的前提，是组织开展各项工作的基础，在管理中起着重要作用：（1）组织目标是组织进行决策的基本依据；（2）努力是否符合目标是高效率的前提；（3）组织目标是组织内部协调的准则；（4）组织目标是业绩考核的基本依据。上面所举的白酒制造厂的目标就能很好体现出目标在管理中的重要作用，它是该厂在三年内的行动指南，在这三年内厂家会调动资源实现这个目标。

#### 2. 根据需求层次理论，归纳总结激励他人的基本方法。

需要层次论（马斯洛的需求五层次理论）的主要内容：（1）生理需要：食物、水、住所、性满足以及其他方面的生理需要。（2）安全需要：保护自己免受身体和情感伤害的需要。（3）社会需要：友谊、爱情、归属及再给接纳方面的需要。（4）尊重需要：内部尊重包括自尊、自主、成就感，而外部尊重含地位、认可、关注等。（5）自我实现需要：成长与发展，发挥自身潜能、实现自我理想的需要。这是一种追求追求个人能力极限的内驱力。马斯洛理论有二个基本论点：（1）人是有需要的动物，已经得到满足的需要不能再起激励的作用；（2）人的需要具有层次性，只有前一层需要得到满足后，上一层需要才显出其激励作用。

根据需求层次理论，1、激励员工时要针对员工的需求给予合理的报酬，并且奖励品必

须能在一定程度上满足员工的需求。首先,管理者要了解员工希望从工作中得到什么,即要了解员工的需求,据此我们才能确定合适的奖品。2、工作目标应具有一定的挑战性。人们在完成一定难度的工作任务后,会有一定的成就感,可以满足他们的尊重或自我实现的需要。3、通过教育培训,增强员工自我激励的能力。员工的工作热情和工作积极性通常与他们的自身素质有极大的关系。一般而言,自信心和进取心越强,比较注重高层次的需求,因此,这样的员工容易自我激励,表现出高昂的士气和工作热情,从而增强其自我激励的能力,这是管理者激励和引导下属行为的一种重要手段。

#### 五、情景分析题(本题满分18分)

##### 究竟是谁的责任

某天深夜,总经理偶尔发现加油站员工在值班期间违规睡觉。第二天他便把企管部经理叫到办公室批评了一顿,责怪企管部监督不力,制度执行不严。企管部经理感觉很委屈:相关公司制度企管部已经认真制定完成,向公司各个部门交代沟通也很清楚,并且企管部也在认真的监督检查各部门的执行情况,但是不可能面面俱到,深夜里发生这种事,企管部也没有办法避免;况且加油站作为企管部的平级部门,企管部经理没有权利直接指挥加油站经理,发生这种事情,也就不应该由企管部承担责任(挨骂),而应由加油站经理负责。在该公司中,组织手册中规定:总经理负责全面主持公司的管理和业务;企管部经理作为公司综合管理部门负责人,主管公司规章制度的组织修订、监督执行以及对公司各部门的考核。加油站作为公司下属业务部门,等级上与企管部平级,其经理作为该业务部门负责人,负责实施该部门的业务运作和管理。

请问:1.在这件事情里,到底谁应该负责任,应负什么责任?

一个人在组织中做什么取决于其角色。企业管部经理和加油站经理都是管理者。组织中出现问题,问题出在下属身上,根子在管理者身上。寻找问题的原因应从管理者是否很好地履行了其管理职能着手。管理者的最终任务是保证组织目标的实现,管理者必须采取一切手段保证目标的实现。

管理者是在组织中从事管理工作并对此负责的人。管理者拥有指挥下属的特权,但也负有要对下属的工作承担责任的额外责任。

在一个组织中,有三种不同性质的权力:直线权力是组织中上级指挥下级的权力;参谋权力是组织成员所拥有的向他人咨询或建议的权力;职能权力是根据高层管理者的授权而拥有的对其他部门可人员的直接指挥权。

直线权力与职能权力的关系是:直线有大权、职能有特权。加油站经理对加油站员工拥有直线权力,也就拥有直线责任。而企管部对加油站员工负有的是职能权力,所以承担职能责任。所以,两者都负有责任,只是所负责任不同,但是,主要责任是加油站经理所负的直线责任,因为加油站员工是直接归他所辖的。

2.怎样做才能避免此类事件的发生?在组织上,应该使各个部门的职责明晰,让各个部门知道在事情中自己拥有的权力是什么,所负的责任又是什么,要使权力和责任对等,消除互相扯皮的现象。在领导上,要注意激发起员工的工作的积极性,使他们乐于从事本职工作。在控制上,要建立完善的监督机制,表现好的员工得到奖励,对差的则给予一定的惩罚措施。总而言之,管理者就是要:设计和维护一种环境,使身处其间的人们能在组织内协调地工作,以充分发挥组织的力量,从而有效地实现组织目标。