

2005 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、单项选择题（每题 2 分，共 20 分）

1. 矩阵制组织形式的采用容易破坏管理的 D ；  
A、分工原则 B、权责一致原则 C、跳板原则 D、统一指挥原则
2. 下列几项活动中，哪一项不属于管理活动 D 。  
A、部队中的班长与战士谈心 B、企业的审计主管对财务部门进行检查 C、钢琴家制定自己的练习计划 D、医院的外科主任支持会诊
3. 决策者的个性对 C 决策影响最大。  
A、风险型 B、肯定型 C、不肯定型 D、程序化
4. 某人因为迟到被扣了当月的奖金，这对他的同事来说是何种性质的强化？ B  
A、正强化 B、负强化 C、惩罚 D、消除
5. 某公司财务经理授权会计科长管理应付款，会计科长由于太忙，不能亲自处理，便授权属下一位会计负责此事。会计科长对应付款的管理 B ；  
A、不再负有责任 B、责任与原来相同 C、责任减轻 D、不再负有主要责任
6. 有些人从某一职位退下来后，常抱怨“人走茶凉”，这反映了他们过去在单位中拥有的职权是一种 C ；  
A、专长权 B、个人影响权 C、法定职权 D、信息权
7. 为满足员工自我实现需要，推出哪种管理措施较为有效。B  
A、改善住房条件 B、职工持股计划 C、星级晋升制度 D、合理化活动
8. b 对管理学的最大贡献是运用自然科学方法解决具体的管理问题。  
A、科学管理学派 B、管理科学学派 C、系统管理学派 D、权变管理学派
9. 根据领导生命周期理论，领导者的风格应该适应其下级的成熟度而逐渐调整。因此，对于建立多年且员工队伍基本稳定的高科技企业的领导来说，其领导风格逐渐调整的方向应该是 D ；  
A、从参与型向说服型转变 B、从参与型向命令型转变  
C、从说服型向授权型转变 D、从命令型向说服型转变
10. 某仓库主任根据许多钢材堆在露天的情况，提出搭建简易仓库计划，经可行性研究分析，认为搭建仓库可减少钢材损失，同时节省因钢材生锈而产生的预处理成本，在经济上是可行的。面对这份报告，作为总经理的选择是 D ；  
A、批准实施 B、不批准 C、视资金情况而定 D、进一步明确问题

二、名词解释

1. 授权
2. 预算
3. 技术技能
4. 人际沟通
5. 直线职权
6. 威信

三、填空（每题 3 分，共 30 分）

1. 组织功能有效发挥的前提条件是组织成员\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_。
2. 委员会组织对于处理\_\_\_\_\_和确定\_\_\_\_\_是比较好的一种形式。
3. 改善群体决策的四种方法是：\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_。
4. 计划过程存在 4 种权变因素是指包括管理者所处的组织层次、\_\_\_\_\_环境的不确定性以及未来环境的\_\_\_\_\_。

5. 管理者经常采用的二种预算方法是\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_。
6. 控制工作的焦点通常有：人员、\_\_\_\_\_、活动、\_\_\_\_\_和组织整体绩效。
7. 目标管理的基本思想体现以下三个方面：\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_。
8. 双因素理论认为不满意的对立面是\_\_\_\_\_、满意的对立面是\_\_\_\_\_。
9. 环境的不确定性可分解为二个维度：\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_。
10. 某企业生产单一产品，固定成本为  $F$ ，产品销售价格为  $P$ 。当产品价格降到  $1/2P$  时，产品的盈亏平衡点的产量为原来平衡点的 3 倍，那么降价前的盈亏平衡点是\_\_\_\_\_。

#### 四、简答题（每题 6 分，共 48 分）

1. 简述管理中效率和效益之间的区别和联系。
2. 简述程序化决策的优、缺点及使用中注意的问题。
3. 某企业为了鼓励员工出勤，设置了全勤奖，实施后并未达到预期效果，请解释为什么？
4. 简述霍桑实验取得的主要研究成果。
5. 目标在管理中都起到了哪些作用？
6. 在任务不变情况下，组织设计中可采取哪些方法提高效率？
7. 简述企业家和传统管理者之间的区别。
8. 管理者在员工中建立信任的方式、方法有哪些？

#### 五、案例（28 分）

某公司总经理为了使公司的供电设施规划尽快落实、并且把自己设想变为现实，就把负责这一项目的设备工程师李工叫到总经办。在办公室里，总经理将自己想法和公司的供电设施规划一五一十地告诉了李工。作为专业技术人员，李工对总经理要求一口应允。

突然有一天，总经理问李工所在的部门负责人王经理：“前段时间安排给李工去做的工作进展如何？一些项目为何没有按照要求去做。”王经理被问得莫名其妙，委屈地说：我不知道有这回事，李工也没有向我汇报过这个情况。结果工程未达到要求，也没有按时完成，为此王经理受到了总经理批评。请问：总经理有没有批评错？王经理有什么责任，李工应负什么责任？他们如何处理比较合理？

答案：

一、单项选择（见试卷）

二、名词解释

1. 授权：指上级赋予下级一定的权利和责任，使下属在一定的监督之下，拥有相当的自主权而行动。授权着对被授权者有指挥、监督权力；被授权者对授权者负有汇报情况和完成任务职责。
2. 预算：用数字来表示活动的投入与产出的数量、时间、方向等，是一种数字化的计划。是有关为完成组织目标和计划所需资源特别是所需资金的来源和用途的一项书面说明。在许多组织中，预算是主要的计划表现形式。
3. 技术技能：指熟悉和精通某种特定专业领域的知识，诸如工程、计算机、财务、会计或者制造业等。
4. 人际沟通：指两个或两个以上人之间的信息沟通。
5. 直线职权：指组织中上级指挥下级工作的权力以及建立在这种权力上的职责的综合体，表现为上下级之间的命令权力关系。
6. 威信：指有管理者的能力、知识、品德、作风等个人因素所产生的影响力，这种影

响力是与特定的个人相联系的，与其在组织中的职位没有必然的联系。

### 三、填空（每题 3 分，共 30 分）

1. 组织功能有效发挥的前提条件是组织成员 有共同的目标、合理的分工协作。
2. 委员会组织对于处理 权限争议问题和确定组织目标是比较好的一种形式。
3. 改善群体决策的四种方法是：头脑风暴法、名义群体法、德尔菲法及电子会议。
4. 计划过程存在 4 种权变因素是指包括管理者所处的管理者所处的组织层次、组织的生命周期、环境的不确定性、以及未来许诺的时间长度。
5. 管理者经常采用的二种预算方法是 零基预算、滚动预算。
6. 控制工作的焦点通常有：人员、财务、作业、信息、活动、和组织整体绩效。
7. 目标管理的基本思想体现以下三个方面：以目标为中心、强调绩效管理、重视人的因素。
8. 双因素理论认为不满意的对立面是没有不满意、满意的对立面是没有满意。
9. 环境的不确定性可分解为二个维度：复杂程度、变化程度。
10. 某企业生产单一产品，固定成本为  $F$ ，产品销售价格为  $P$ 。当产品价格降到  $1/2P$  时，产品的盈亏平衡点的产量为原来平衡点的 3 倍，那么降价前的盈亏平衡点是  $Q-4F/3P$ 。

### 四、简答题（每题 6 分，共 48 分）

1. 简述管理中效率和效益之间的区别和联系。

答：效率是指以尽可能少的投入获得尽可能多的产出。效率通常指的是正确的做事，即不浪费资源。但仅仅有效率是不够的，管理当局还应该关注效果。也就是完成活动以便达到组织的目标。

效果通常通常是指做正确的事情，即所从事的工作和活动有助于组织达到其目标。

可见效率是关于做事的方式，而效果涉及结果，或者说达到组织的目标。因此管理当局不能只是关注达到和实现组织目标，也就是关注效果，还应该尽可能有效率地完成组织工作。在成功的组织中高效率和高效果是相辅相成的，而不良的管理通常即是低效率的也是低效果的，或者虽然有效果但却是低效率的。

2. 简述程序化决策的优、缺点及使用中注意的问题。

答案见刑以群《管理学》第二版 P189、第一版 P102.

群体决策的优点和缺点。优点：（1）提供更完整的信息。（2）产生更多的方案。（3）增加对某个方案的接受性。（4）提高合法性。缺点：（1）消耗时间。（2）少数人统治。（3）屈从压力。（4）责任不清。

3. 某企业为了鼓励员工出勤，设置了全勤奖，实施后并未达到预期效果，请解释为什么？

答：首先在理论层次：期望理论认为，只有当个体预期到某一行为能给自己带来既定结果，并且这一结果对自己有吸引力时，才会采取这一特定行为。它包括三项变量或三种联系：

（1）努力—绩效的联系：个体感觉到通过一定程度的努力而达到工作绩效的可能性。（2）绩效—奖赏：个体对于达到一定工作绩效后即可获得理想的奖赏结果的信任程度。（3）吸引力：如果工作完成，个体所获得的潜在结果或奖赏对个体的重要性程度，与个人目标和需要有关。员工是否愿意从事某种工作，取决于个体的具体目标以及员工对工作绩效能否实现这一目标的认识。

其次结合实际分析原因：激励的总体绩效取决于期望理论的三种联系的综合效果。员工要想拿到全勤奖，必须出勤率达到百分之百。这对于一名员工来说很难达到。所以员工根据自己的过去经验便会认为这种全勤的可能性很小；即使员工认为能达到全勤的结果，那么企业能否按照实际承诺给予奖赏呢？如果员工对企业没有足够的信任程度，那么在这个环节上



也会失去激励效果；最后我们还得考虑企业承诺的全勤奖是否是员工感兴趣的东西。对于一个高薪员工来说，少量的全勤奖金额对其的吸引力是很小的。当然对于企业的一个清洁员来说就不一定了。

再次提出简单建议：所以，组织所提供的奖赏应该能够与个体的需要一致；奖赏的重点应放在对员工有吸引力的行为上；增加企业在员工心中的信任度；还的明白期望来自员工的知觉，而不一定是实际情况本身。

#### 4. 简述霍桑实验取得的主要研究成果。

答：霍桑实验的结论是：群体的社会准则或标准是决定工人个人行为的关键要素。行为和情绪是密切相关的；群体对个人的行为有巨大影响；群体工作标准规定了单个工人的产量；在决定产量方面，金钱因素比群体标准、群体情绪和安全感的作用要小。这些结论导致在组织如何发挥功能和获取目标方面对人的因素的新的重视。

#### 5. 目标在管理中都起到了哪些作用？

答：目标管理这套设定组织目标的系统是由下级与上司共同决定具体的绩效目标，并且定期检查完成目标的进展情况，而奖励则是根据目标的完成情况来确定。MBO 不是用目标来控制，而是用它来激励下级。

作用：MBO 的吸引力在于提供了一种将组织的整体目标转换为组织单位和每个成员目标的有效方式。MBO 的目标转化过程既是“自上而下”的，又是“自下而上”的。最终结果是一个目标的层级结构，在此结构中，某一层的目标与下一层的目标连接在一起，而且对每一位雇员，MBO 都提供了具体的个人绩效目标。因此，每个人对他所在单位成果的贡献都很明确，如果所有的人都实现了他们各自的目标，则他们所在单位的目标也将达到，而组织整体目标的实现也将成为现实。

#### 6. 在任务不变情况下，组织设计中可采取哪些方法提高效率？

答：组织设计。组织设计是通过复杂性、正规化和集权化三方面的结合和匹配设立或改变一个组织的结构。

组织结构设计的基本原则。(1) 目标原则。任何组织都有其特定目标，组织及其每一部分，都应与其特定的任务目标相联系，组织的调整都应以其是否对实现目标有利为衡量标准。

(2) 分工与协作原则。为了发挥集团效率，组织内部要进行分工协作。组织设计中坚持分工协作原则，就是要做到分工合理，协作明确，对于每个部门和每个员工的工作内容、工作范围、相互协作方法等，有明确的规定。(3) 信息沟通原则。组织中的人们只有通过相互之间的沟通，才能把组织的目标变成为组织成员的具体的行动，沟通的作用就在于能把组织目标与那些愿意在组织中工作的人的行为结合起来。(4) 有利于人才成长和合理使用原则。组织结构建立要有利于人员在工作中得到培养、提高和成长，有利于吸引人才，发挥员工的积极性和创造性。(5) 逐步发展和经济原则。组织是人们为了实现共同目标而采用的一种手段，因此，组织结构要根据变化了的情况及时调整。

#### 7. 简述企业家和传统管理者之间的区别。

答：管理者是这样的人，他通过协调他人的活动达到与他人一起或者通过别人实现组织目标的目的。其工作以为者协调一个部门的工作，也可能以为者监督几个单独的个人，还可能包含协调一个团队的活动。

企业家是那些能够影响他人并同时也拥有管理职权的人。

区别：传统管理者是受到上级任命在岗位上从事工作的，他们的影响力来自这样职位所赋予的正式权力，与此形成对照，企业家可以是上级任命的，也可以是在企业成长过程中从群体过程中自发产生的。企业家可以运用正式权利以外的活动来影响他人。

联系：我们认为虽然没有必要所有的企业家都成为管理者，但是所有的管理者都应该成为企业家。这是因为管理是建立在合法的职务权力基础上对下属的行为进行指挥的过程，下

属必须服从管理者的命令，但下属在工作过程中可能尽自己的最大努力，也可能“出工不出力”。领导则可能更多地通过其个人的魅力与专长来影响追随者的行为，从本质上讲，领导是一种影响力或者说是下属施加影响的过程，这种影响力或者通过这个影响过程，可以使下属自觉地为实现组织目标而努力。因此，领导者不一定是管理者，但管理者应该成为领导者，虽然管理者通过周密的计划、严密的组织、严格的控制，也能取得一定的成效，但若管理者在他们的工作中加上有效领导的成分，则收效会更大。

#### 8. 管理者在员工中建立信任的方式、方法有哪些？

答：成员之间的相互信任是高效团队的显著特征，也就是说，每个成员对其他人的品行和能力都深信不疑。但从日常的人际关系中都能体会到，信任这种东西是相当脆弱的。组织文化和管理层的行为举止会有力的影响到集体内部的信任氛围。如果组织崇尚开放、诚实与写作，鼓励员工的参与性与自主性，就比较容易形成信任和环境。

#### 六条建议：

沟通交流：通过结识相关决策和政策、提供及时反馈等途径，向团队成员或下属通报信息；坦率地承认自己的缺点和不足。

支持下属：对团队成员和蔼可亲，平易近人。鼓励和支持他们的看法。

尊重下属：真正授权给团队成员，认真倾听他们的想法。

公正无偏：遵守信用，在绩效评估中做到客观与公正，慷慨的提供你的表扬。

易于预测：处理日常事务应始终如一，兑现你所作出的或明确或隐含的承诺。

展示实力：展示自己的专业技术能力和良好的职业素养，赢得下属的钦佩与尊敬。

五、案例（28 分）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。无论管理者在组织中的地位如何，其所担负的基本任务是一样的，即：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的目标。因此作为李某的上级主管的王经理是这个部门的管理者，那么他就相应负有对下属表现及部门运作效果等的领导责任，因此问题虽然出在李某的身上，但是王经理仍然必须对他的行为负责，所以总经理没有批评错。作为管理者，他所应负的责任有：对分管部门或工作的运作效果负责；对下属人员的工作行为负责；对分管部门所提供的信息的及时性和准确性负责，即下属在工作中出现任何问题，管理者都负有不可推卸的领导责任。因此，王经理是管理者，他的责任主要有：指挥领导李某等下属从事工作并对他们的行为负责，对本部门所应发挥的职能作用及运作效果也负有主要责任。而且直线权力和职能权力之间的关系是“直线有大权，职能有特权”。

“直线有大权，职能有特权”是指在一个组织中，直线人员拥有除了其上层直线人员赋予职能部门的管理权力以外的大部分直线权力；职能部门的管理人员则除了拥有对本部门下属的直线权力外，还拥有上层管理者所赋予的特定权力，可在其职能范围内对其他部门及其下属部门发号施令。王经理所拥有的是直线权力，是李某的直线管理者，因此他应对这一问题负主要责任。而李某仅仅是因为总经理的授权而获得管理权力，因此仅在其职能范围内行使权力并负相应责任，所以在案例中他应负次要责任。在一个组织的各种关系中，权力的分布或委派是至关重要的，权力是每一个人得以履行其职责的必要条件；有责无权或授权不当是组织管理工作中经常出现的严重问题。授权的基本原则。（1）明确授权的目的，明确所授事项、目标要求、权责范围，使下属得以清楚地开展工作；（2）职、权、责、利相当，不仅有职有权、有权有责、有责有利，而且所授权力应是完成任务之所需，责任与权力对等，利益与责任相应。（3）保持命令的统一性，不交叉授权和越级授权；（4）正确选择受权者，因事择人、视能授权。（5）加强监督控制，但要注意不要事事干预、或要求保证下属不犯错误。因此案例中有两个问题，一是总经理越级授权，这样容易使得命令不能保持统一性，这样管理者的

意愿便不能有效贯彻到组织各个部门，容易出现重复命令，多头领导等问题。二是没有加强监督控制，既没有对李某进行有效的监督，又没有告之王经理，使之建立起对李某工作的监督控制。所以他们应该这样处理：首先，根据授权的原则及组织目标的要求，建立起合理的职权体系，使得各部门和个人都能够明确自身的所拥有的权力和所应承担的责任，从而避免出现，诸如总经理这样交叉授权，越级授权等问题。而是最好能通过王经理来给李某安排任务，避免出现多头领导的状况。其次，依据建立起的职权体系，确立相应的控制机制，使得组织内部的控制能够符合及时性、合理性和灵活性等原则的要求，这样就在一定程度上避免当李某的工作出现问题时无人负责，也缺乏给予其相应的指导和采取相应纠正措施等。通过建立合理的控制机制，能使得组织内部，各个部门、个人的工作任务能够有效开展并完成，各个具体的子目标能够有效实现，从而最终实现组织目标。第三，要加强组织内部的沟通机制，尤其是要充分利用组织内的非正式组织等方式来加强组织内部的交流。这样使得部门的主管能够及时了解的下属的工作进度及完成情况，各个部门之间也能够交流彼此的工作内容等，使得各部门能够相互配合。从而避免案例中这样，王经理完全不了解的李某的工作情况这类问题。很多具体怎么写的我都有些忘记了，有些我都是直接粘贴过来的，到时候你得注意一下语句的通顺也就是了。大体的答题方式可以按这样的，里面很多地方你也可以再补充的，反正到时候时间够的话，你觉可以用的上可以都用上。写案例分析是比较随意的，你可以当写议论文那样，有理有据，自圆其说就 ok 了。