

南京理工大学

2008 年硕士学位研究生入学考试试题

试题编号：2008007021

考试科目：管理学原理（满分 150 分）

考生注意：所有答案（包括填空题）按试题序号写在答题纸上，写在试卷上不加分

一、单项选择题（每题 1 分，共 20 分）

1. 下列哪一项不是管理的基本职能（ ）
 - A. 计划
 - B. 领导
 - C. 控制
 - D. 协调
2. 银行出纳员的上司是什么类型的管理者？（ ）
 - A. 高层管理者
 - B. 中层管理者
 - C. 基层管理者
 - D. 概念管理者
3. 下列哪一项不属于任务环境中的因素（ ）
 - A. 分销商
 - B. 经济因素
 - C. 顾客
 - D. 竞争者
4. 当保洁公司要研制一种新型洗发水时，需要进行（ ）
 - A. 程序化决策
 - B. 常规决策
 - C. 满意决策
 - D. 非程序化决策
5. 接受 25 美元以上礼物的管理人员应该将该礼物上交给组织，这属于（ ）：
 - A. 政策
 - B. 规章
 - C. 程序
 - D. 计划
6. 戴尔计算机公司是按照大型企业、小公司和教育用户组织来划分各部门，这是一种什么结构？（ ）
 - A. 地域结构
 - B. 客户结构
 - C. 产品结构
 - D. 职能结构
7. 若生产线上的生产设备发生故障，这时对_____有需求（ ）

- A. 同步控制
 - B. 前馈控制
 - C. 反馈控制
 - D. 运营控制
8. 以下哪一种不属于赫茨伯格的保健因素 ()
- A. 工作安全
 - B. 责任感
 - C. 薪酬
 - D. 有效监督
9. 某公司有员工 64 人, 假设管理幅度为 8 人, 该公司的管理人员应为多少人? 管理层次有多少层? ()
- A. 10 人 4 层
 - B. 9 人 3 层
 - C. 9 人 4 层
 - D. 8 人 3 层
10. 若管理者威胁一名股票经纪人: 如果在未来半年之内, 他不能将销售业绩提高 10%, 则会被解雇。这位管理者是在应用: ()
- A. 负强化
 - B. 正强化
 - C. 消退
 - D. 惩罚
11. 管理者决定雇佣一名求职者作为其下属, 这是他在行使哪种权力?
- A. 奖赏权力
 - B. 强制权力
 - C. 法定权力
 - D. 感召权力
12. 菲德勒模型建议管理者通过_____来识别和确定其领导风格
- A. MPC
 - B. LPC
 - C. MPO
 - D. MBO
13. 根据途径-目标理论, 一位管理者发现了下属的最大兴趣, 那么该领导者是在执行下列哪项行为?
- A. 指令型的
 - B. 参与型的
 - C. 成就性的
 - D. 支持性的
14. 美国一公司总裁说: “我所做的决定是设定组织方向和挑选直接向我报告的人, 是确定组织将来必须处理的重要问题, 而不是在做许多日常性决定” 这种认识反映了哪种管理原理: ()
- A. 管理幅度原则
 - B. 例外管理原则
 - C. 等级链指挥原则
 - D. 权变管理原则

15. 卡尔森以前只有宾馆管理经验而无航运业管理经验，但被聘为美国泛美航空公司的总裁后，短短三年，就使这家亏本企业成为高赢利企业。你认为下述四种说法中正确的是（ ）

- A. 最高管理者不需要专业知识，人要善于学习、勤于思考就够了
- B. 成功的管理经验具有一定的普适性，所以可以成功移植
- C. 成功者的关键素质是信心，只要敢干，就可取得成功
- D. 这仅仅是一种巧合，只说明卡尔森有特别强的环境适应能力

16. 根据领导生命周期理论，对成熟度很高的下属应采取何种领导方式？（ ）

- A. 高工作、高关系
- B. 高工作、低关系
- C. 低工作、高关系
- D. 低工作、低关系

17. “胡萝卜加大棒”的管理方式是将人看成是：（ ）

- A. 社会人
- B. 经济人
- C. 自我实现人
- D. 复杂人

18. 某处长对下属做思想政治工作，引用孟子的话说：“鱼，我所欲也；熊掌，亦我所欲也，二者不可兼得。舍鱼而取熊掌者也。”这是在教育下属（ ）。

- A. 在不同的需要中进行最佳抉择
- B. 在不同的需要中选择高层次需要
- C. 把低层次需要引导到高层次需要上来
- D. A 和 B

19. 某公司产品设计部接到了一项紧急任务，该任务的完成需要进行严密的控制，同时又要争取时间和速度。在这种情况下，最适合采用那种沟通网络？（ ）

- A. Y 式沟通网络。
- B. 全通道式沟通网络。
- C. 轮式沟通网络。
- D. 环式沟通网络。

20. 某总经理把产品销售的责任委派给一位市场经营的副总经理，由其负责所有地区的经销办事处，但同时总经理又要求各地区经销办事处的经理们直接向总会计师汇报每天的销售数字，而总会计师也可以直接向各经销办事处经理们下指令。总经理的这种做法违反了什么原则？（ ）

- A. 责权对应原则
- B. 指挥链的指挥统一性原则
- C. 集权化原则
- D. 职务提高、职能分散原则

二、判断题（每题 1 分，共 20 分；正确的画“√”，错误的画“×”）

- 1. 当管理者选择了恰当的目标并将之实现，组织就是有效率的。
- 2. 组织工作中，责任的含义是为完成一项确定的任务所必需履行的任务。
- 3. 网络结构适用于一种复杂而动态的环境中。
- 4. 组织文化是借助外来的约束体系来得以创建的。
- 5. 马斯洛认为在追求低水平需要层次之前，高层次的需要一定能让人满意。

6. 不同层次的管理者对不同管理技能的需求是相同的。
7. 管理活动中的科学性与艺术性的比例是 1: 1。
8. 在行为管理理论之后产生了古典管理理论。
9. 15 世纪, 尼古拉·马基雅维利在《君主论》中提出领导者必须要得到群众的拥护。
10. 法约尔提出企业经营管理中, 劳资双方应密切合作, 进行一场“精神革命”。
11. 案例学派强调管理的实用性, 其基本假设前提是过去与未来的相似性。
12. 政策、程序、规章等都是作业计划。
13. 组织在所经营业务的产品寿命周期中处于产品成长期时, 应制定长期的具体计划。
14. 风险型决策指的是决策者缺乏足够的信息来确定各种解决方案的结果的概率, 也无法确定未来事件对决策的影响。
15. 正式组织中存在非正式组织, 对于组织发展来讲是一个不利因素, 必须予以取缔。
16. 一般来说, 管理幅度与组织层次成反比。
17. 利克特认为如果领导者采取参与式管理, 则领导者对下属相当但不完全信任, 会采取奖赏方式激励, 上下双向沟通, 允许下属对具体问题进行决策。
18. 管理四分图是美国心理学家 R.Blake 和 S.Mouton 提出的, 依“关心人”或“关心工作”的不同程度, 对领导进行分类分析, 从中找出正确的行为。
19. 内容型激励理论重点研究激励的目的, 主要包括: 强化理论和归因理论等。
20. 前馈控制是以系统的输出信息为馈入信息。

三、简答题 (每题 5 分, 共 30 分):

1. 简述沟通过程的八要素
2. 简述控制工作的重要性
3. 简述领导与管理的区别
4. 简述影响组织结构的因素
5. 简述人际关系学说中进行了哪些试验
6. 简述有效授权的原则

四. 论述题 (每题 15 分, 共 30 分)

1. 请简要评述西方管理思想各流派的主要特点 (15 分)。
2. 经理人管什么? 若回答是“下属”, 请论述这种回答的失误之处在哪里? (15 分)

五. 案例分析题

(一). 案例 1 (每小题 2 分, 共 10 分):

光扬集团公司是一家生产工业机械产品的公司, 前身是一家老机械厂。2000 年, 光扬公司与其他机械企业一样, 面临内部成本上升、外部市场疲软的双重压力, 经济效益大面积滑坡。当时生产的 28 个品种有 26 个亏损。虽然集团公司亏损已经到了难以为继的状况。造成这种现象的主要原因是当时该公司采用的定价方式是“价格=成本+利润”来进行公司内核算的。从 2001 年开始, 该公司开始推行内部改革。在企业内部, 原材料、辅助材料、燃料、耐火材料、产成品、半成品等的计划价格一律按市场价格核算, 改变过去从前向后逐道工序核定成本的传统做法。从产品在市场上被消费者接受的价格开始, 从后向前测算出逐道工序

的目标成本，然后层层分解落实到每一个员工，全公司最终形成一个目标成本网络体系。加大了企业技术改造力度，强化了企业内部管理，使企业的经济效益大幅度提高，市场竞争力大大增强。

光扬公司的成本管理的具体做法是：

(1) 以市场可以接受的产品价格为基础，考虑国内先进水平、本单位历史最好水平和可以挖掘的潜力，提出目标利润；然后据此倒算出企业必须控制的成本，即采用的定价方式

目标利润=该产品的市场价格-目标成本。

(2) 将相应的目标成本和目标利润在全公司的范围内层层分解到分公司、车间、工段、班组直到个人，以此作为各级的工作目标和公司对各级进行考核奖惩的依据。

(3) 实行“成本否决”的奖惩制度，即完不成成本指标，别的工作干得再好，也要否决全部奖金，以成本和效益作为分配和对干部业绩进行考评的标准。

在这一过程中，他们首先肯定了一点：企业成本的控制管理要靠全体员工的努力，降低成本是企业上至公司长、下至每一个员工的共同目标，每个人都要分担成本指标或成本费用指标，实行全员、全过程的成本管理；在确定成本标准时，他们反复进行测算，确定合理、先进的单位目标成本，本着“亏损产品不亏损，盈利产品多盈利”的原则，核定出全公司 53 个主要产品品种、规格的内部成本和内部利润；为了把成本指标落实到实处，公司将 1 万多个综合指标分解到二级公司和处室，然后他们再细化成 10 万个小指标，层层分解落实到有关科室、工段、班组和员工个人，层层签订承包协议，使每个员工的工作都与市场挂钩的责任体系。

为了保证成本管理的实施，公司进行了管理体制的改革。一是精简机构。2000 年到 2005 年，集团公司和分公司的管理科室从 503 减少到 389 个，管理人员占职工人数的比重从 14% 下降到 12%；二是充实和加强财务、销售、计划、外经、预决算、审计等管理部门，进一步强化和理顺了管理职能；三是实现“卡两头、抓中间”的管理方法。这两头一头是严格控制进公司原料、燃料的价格、质量，另一头是把住产品的销售关，建立集体定价制度，确定最低销售价格；抓中间就是抓工序环节的管理，很抓生产过程中的“跑、冒、漏、滴”。

通过推行和不断完善市场核算机制，公司取得了显著的经济效益和社会效益。从 2001 年到 2006 年，实现销售收入由 100.2 亿元提高到 400 亿元（含税），实现利税由 60 亿元增加到 240 亿元，走出了一条主要靠内涵挖潜、内部积累，实现资产迅速增值的良性发展道路。

根据案例 1 所提供的情况，回答以下问题：

1、光扬公司的成功是源于采取了：（）

- A、科学管理
- B、成本管理
- C、组织变革管理
- D、目标管理

2、从上面介绍情况来看，光扬公司采用了新的策略，哪一种理论能够说明上述的变化（）

- A、系统管理理论
- B、管理科学理论
- C、权变管理理论

- D、管理过程理论
- 3、光扬公司采用了新的定价方式，执行“成本否决”的奖惩制度，是何种控制类型？（）
- A、前馈控制
 - B、现场控制
 - C、反馈控制
 - D、成本控制
- 4、光扬公司推行的管理模式是建立在哪种人性假设基础上的？（）
- A、经济人假设
 - B、社会人假设
 - C、自我实现人假设
 - D、复杂人假设
- 5、光扬公司进行了管理体制变革，精简机构，可能会带来什么样的问题（）
- A、管理层次增加，管理幅度增加，管理人员的负担增加了。
 - B、管理层次增加，管理幅度减少，管理人员控制难度降低了。
 - C、管理层次减少，管理幅度增加，管理人员控制难度增加了。
 - D、管理层次减少，管理幅度减少，管理人员控制负担增加了。

（二）、案例题 2（10 分）

富士通有个著名的口号——“打败 IBM”。这是富士通当年激励员工的一个口号。在最鼎盛的 20 世纪七八十年代，富士通在硬件方面也的确对 IBM 构成了巨大的威胁。据说，在八十年代初期，IBM 美国总部每周都设一个“富士通日”，数名管理人员集中起来搜集富士通在全球各地的信息，进行分析，并拟定对策。

但 2003 年的情况是，在过去的两个财年中，富士通持续大幅亏损，数额高达上千亿日元，几度裁员并关闭部分工厂，即使是在日本本土，富士通的客户也在逐渐转而投向 IBM、HP 等公司。日本的权威媒体日经 BP 社连续刊登了 6 篇题为《能否走出困境的富士通》的系列报道，称体制问题是富士通的主要问题，并发表题为《富士通危机是整个日本的危机》的评论——富士通在日本的地位有如 IBM 的地位在美国。中国地区，在竞争对手增长和市场增长率同样快速的中国市场，富士通也被认为是不够成功的。5.2 亿美元的投资，24 年的耕耘，富士通在中国已经拥有 1.5 万名员工和 35 家企业，涉足半导体、计算机、通讯和软件集成四大业务。富士通在中国实行的是垂直管理，直接归属于日本总部的不同部门负责。

而要被打倒的对象 IBM 却一直在变。在 1991、1992 年同样经历了连续 2 个财年的业绩大幅下滑之后，IBM 请来了“面包师”路易斯·郭士纳（Louis Gerstner），对 IBM 进行了改革，将业务重心从硬件转移到了软件与服务等无形业务方面，提出为客户实行“全面解决方案（Total Solution）”，更重要的是，郭士纳对 IBM 的组织体制和企业文化进行了成功的改革，将“一脚踏进坟墓中”的 IBM 变成世界上最强大的公司之一。

2002 年，黑川博昭接任富士通社长并兼任 COO（首席运营官），全力以赴进行改革，并重新提出“打败 IBM”的口号。在黑川社长的战略地图中，中国市场无疑是占有极其重要的地位的。在日本总部，专门成立了一个由集团最高管理层参与的“中国事务委员会”，负责对中国市场进行决策和指导。“中国市场大，

增长快，但在全球业绩中的贡献只占2%，这是非常不和谐的。”富士通的一位高管说。

按照总部的指示，2003年11月25日，富士通成立了独资的富士通（中国）信息有限公司（Fujitsu China Holding Company，简称FCH），将在华的4家企业——北京富士通系统工程有限公司、南京富士通南大软件技术有限公司、富士通（西安）系统工程有限公司和富士通香港有限公司——纳入旗下，实行第一步的整合。

富士通在华的35家企业中，其中“软件与服务”和“平台产品”这两个产业最强大，这两块加起来占到全部销售额的80%，这两大块都是富士通的强项，加之近年来这个市场前景很好，希望以此为突破口，逐渐将富士通在中国的所有产业纳入，逐步完成整合。对于富士通来说，业务的整合只是其使命的一小部分，其更重要的任务是完成富士通在中国组织体制的变革，打造一个比较现代化的管理模式，搭建一支优秀的管理团队。

FCH的整合主要是对销售平台、市场执行、服务体系甚至研发力量的整合，使这些机构在对外的時候形成统一的出口，在FCH大旗之下，“一个富士通（One Fujitsu）”的品牌整合营销策略正在进行中。以前经常会有这种情况，对某一个客户，软件部门也去找，平台部门也去找，系统集成那边也会去找，那么，一个客户需要和富士通的不同部门的人打交道，这无论是对于客户还是对于富士通来说，都不是有效率的方式。”富士通的一位高管举例说道。按照这位富士通高管的说法，整合之后，对外只有一个出口，这样对于客户来说，只有“一个富士通”；对于富士通来说，由于某个部门（人员）对某个（些）客户的定期跟踪和长期研究，不仅可以更好地提供服务，还可以挖掘、开发、引导、拓展客户的需求，提供整体的解决方案。“我们将从一家销售产品的公司，转向销售方案的公司。”这位富士通高管说。

案例2问题：

(1) 2003年以前，富士通采用的是一种什么样的组织结构？这种组织结构的优缺点是什么？（5分）

(2) 2003年起，新FCH采用什么样的组织结构，这会有什么样的好处？隐藏着什么样的问题？（5分）

（三）、案例题3（10分）

欧倍德是德国建材连锁业的老大，2000年进入中国。欧倍德在中国拥有13家连锁店，在全球排名紧随百安居之后位列第四。从2000年进入中国以来，欧倍德一直是百安居在中国的主要对手。2005年中国建材超市行业进行一轮兼并和“洗牌”，并购首先发生在两个外资公司之间。2005年4月27日，英国建材超市百安居的母公司翠丰集团对外宣布，以8500万英镑的资产净值溢价收购德国建材超市欧倍德的全部在华业务。

欧倍德在欧洲，在全世界各地都是非常成功的，如果走进欧倍德和走进百安居的店，从专业眼光来看，营运标准都非常高，店面非常整洁，非常漂亮，员工训练都很有素。欧倍德第一家店开在无锡（百安居第一家店是开在上海），百安居在收购欧倍德的时候有25家门店，其中60%以上的店在北京，上海，深圳，广州大城市，欧倍德只有不到30%的店在大城市。欧倍德在店堂货品的安排上也大多照搬欧洲的模式，比如，在店内设置四五千平方米的园艺区，在一进门的区域放置自己动手装修需要的工具。欧倍德展示商品是按照欧洲的标准，挂得很

高，对空间利用得很好，欧洲人是人高马大，看得也清楚；欧倍德在中国陈列商品的原则也是按照欧洲的做法，按照高中低档陈列，任何一道通道把最贵的放在口上，越来越便宜。

百安居中国区总裁说，百安居来到中国后，也交了不少学费，收购欧倍德之后，现在大力进军家居软装修领域，国内消费者不习惯像欧美家庭那样自己动手刷墙修瓦，每个家庭装修后至少5-10年不会再在家里“大动干戈”，但变化一下沙发和窗帘的颜色等软性装潢却是时有发生，针对这一特点，百安居店堂内的布局有了很大的改变，最显著的就是布艺和家具占了很大的空间，百安居计划未来软性装饰品的销售比例将提高到50%。

案例3问题：

从组织环境角度来分析百安居收购欧倍德事件（10分）。

六、计算题（每题10分，共20分）

1. 某公司的一种新产品开发项目，需要的活动/工序以及时间见下表。

(1) 请画出这个项目的双节点网络图（节点表示活动的开始或结束，箭线表示活动，唯一的起点和终点）（5分）

(2) 计算节点的事件参数，并在图上标出（3分）。

(3) 计算项目工期，并找出关键路线（2分）。

表1 计算题第1题相关数据

工序名称	工序代号	紧前工序	工作时序(周)
市场调查	A	—	6
产品研制	B	—	12
资金筹备	C	—	13
需求分析	D	A	3
产品设计	E	B	6
成本计划	F	D	4
生产计划	G	F	2
设备计划	H	E, G	5
器材筹备	I	C, E, G	12
设备筹备	J	C, H	10
人事计划	K	C, H	9
设备布置	L	J	8
人员安排	M	K	4
生产	N	I, L, M	11

2. 某厂研制出一种新产品（预期销售生命为7年），并拟定了三种备择生产方案。一是大规模生产，二是小规模生产，所需一次性投资额以及以后每年赢利如下表所示。估计该产品前两年销路好的概率是0.6；若前两年销路好，则后五年销路好的概率为0.9，否则后五年销路好的概率为0.2。第三种方案是前两年先小规模生产，然后再决定后五年是否追加投资30万元以便大规模生产。该厂应如何决策？

问题：

(1) 根据题意画出决策树：（5分）

- (2) 计算各方案的期望收益并在图上标注出来 (3分);
 (3) 给出决策结果 (2分)

表2 计算题第2题相关数据

方案	状态	销路好 (万元)	销路差 (万元)	一次性投资 (万元)
	盈利			
大规模生产		30	-5	50
小规模生产		10	4	20