

华东理工大学 2003 年管理学原理考研试题

一、简述题（每题 8 分，共 48 分）

1. 管理者应履行哪四种共同职能?它们的内涵是什么?
2. 什么是环境?它包括哪两个不同层次领域(即类型)?管理当局通常将大量注意力集中于中哪个领域?为什么?
3. 什么是企业家?他与传统管理者的区别在哪里?
4. 试述组织结构与战略的关系。随着战略从单一产品向纵向一体化、再向多样化经营转变,组织结构将呈何种变化?
5. “激励—保健理论”的基本内容是什么?在现实管理实践中,如何运用这理论?
6. 何谓控制?管理者控制什么?

二、选择题（每题 2 分，共 40 分）

1. 某位管理人员把大部分时间都花费在直接监督下属人员工作上,他一定是:
A. 部长 B. 总经理 C. 领班 D. 车间主任
2. 管理者在作为组织的官方代表对外联络时,他扮演的角色是:
A. 信息情报方面 B. 决策方面 C. 人际关系方面 D. 业务经营方面
3. 一般行政管理理论的代表人物是:
A. 泰罗 B. 法约尔 C. 韦伯 D. 孔茨
4. 国际商用机器公司确立的“IBM”意味着服务,这是一种:
A. 企业战略。 B. 重大决策。 C. 企业文化。 D. 规章制度。
5. 某企业集团投资开发新产品,现有两个方案,假定其开发费用相同。开发甲产品,估计投产后,市场竞争不激烈时每年可获利 150 万元,市场竞争激烈每年亏损 50 万元。开发乙产品,估计投产后无论市场竞争激烈与否,每年均可获利 70 万元。根据预测,这两种拟开发的产品投产后,出现市场竞争不激烈情况的概率为 0.6,出现市场竞争激烈情况的概率为 0.4。如果在这两个方案中选一个,你的评价是什么?
A. 开发甲产品比开发乙产品好。
B. 开发乙产品比开发甲产品好。
C. 开发甲产品与开发乙产品没有什么差别。
D. 根据上述资料尚无法结论。
6. A 企业面对竞争对手 B,准备采用 A_1 、 A_2 、 A_3 、 A_4 , 四种策略,并预计竞争对手 B 有 B_1 、 B_2 、 B_3 三种反应,各种策略在不同反应下的收益列于下表。若决策者是悲观主义者,将会选择何种策略?

A 企业的策略 \ B 企业的可能反应	B_1	B_2	B_3
A_1	13	14	11
A_2	9	15	18
A_3	24	21	24
A_4	18	14	28

- A. A_1 。 B. B_2 。 C. A_3 。 D. A_4 。

7. 计划的基础是:

- A. 目标 B. 指标 C. 使命 D. 程序

8. 当组织从成熟期进入衰退期,计划往往转入:

您所下载的资料来源于 kaoyan.com 考研资料下载中心
获取更多考研资料,请访问 <http://download.kaoyan.com>

- A. 具体计划。 B. 指导性计划
C. 长期性计划 D. 作业计划
9. 在一个企业中，能创造较大数量利润的产品处于业务组合矩阵的：
A. 明星（吉星）。 B. 现金牛。 C. 野猫（问题）。 D. 瘦狗。
10. 某企业采用直线职能制的组织结构。企业中共有管理人员 42 人，其中厂长 1 人，车间主任 4 人，班组长 18 人，职能科长 3 人，科员 16 人。每一岗位均不设副职。这时厂长的管理幅度为：
A. 4。 B. 7。 C. 22。 D. 23。
11. 把从事相同或类似活动的工作安置在一个部门的部门化方式是：
A. 产品部门化。 B. 顾客部门化。 C. 职能部门化。 D. 过程部门化。
12. 增加一个工人任务的横向多样性是：
A. 职务专业化。 B. 职务丰富化。 C. 职务轮换。 D. 职务扩大化。
13. 任何组织都不可避免变革工作，这是因为：
A. 组织的内外环境发生变化。
B. 组织的绩效发生变化。
C. 组织的业务发生变化。
D. 组织的管理人员发生变化。
14. 下面哪一个答案关于非组织的描述是不对的？
A. 非正式组织的组织目标与正式组织不同。
B. 非正式组织的基础是感情的结合。
C. 非正式组织伴随着正式组织产生而产生。
D. 非正式组织的管理应选用恰当的方法。
15. 曹雪芹虽食不果腹，仍坚持《红楼梦》的创作，是出于：
A. 自尊需要。 B. 情感需要。 C. 自我实现需要； D. 以上都不是。
16. 在菲德勒的领导理论中，LPC 是指：
A. 管理模式。 B. 激励的方法。 C. 高素质的人员。 D. 最不受欢迎的合作者。
17. 一项研究结果表明，一线管理者将 80% 的工作时间用于沟通。而在其所有的沟通活动中，有 45% 的时间用于“听”，30% 的时间用于“说”，16% 的时间用于“读”，9% 时间用于“写”。根据这一研究结果，如下哪一种说法是不正确的？
A. 在沟通活动中，一线管理者的 45% 时间在接受信息，30% 的时间在发送信息。
B. 这一研究结果表明一线管理者的主要职能是领导，比如指导和指挥。
C. 一线管理者进行口头沟通的时间比书面沟通的时间多了两倍多。
D. 有效的沟通是一线管理者开展管理工作的基础。
18. 在跨国合作中，人们常提到“文化冲突”这个术语。下列哪一项不属于文化冲突之列？
A. 交往双方出于经济利益不同而产生的矛盾。
B. 交往双方由于价值观与信念的不同而引起的冲突。
C. 交往双方由于语言、生活与工作习惯的不同而导致的摩擦与误解
D. 交往双方因宗教信仰不同而引起的冲突。
19. 期望在资源成为工作系统组成部分之前就能对其数量和质量进行有效控制的是：
A. 标准控制。 B. 同期控制。 C. 反馈控制。 D. 前馈控制。
20. 所有权和经营权相分离的股份公司，为加强对经营者行为的约束，往往设计有各种治理和制衡的手段，包括：①股东们要召开大会对董事和监事人选进行投票表决；②董事会要对经理人员的行为进行监督和控制；③监事会要对董事会和经理人员的经营进

行检查监督：④要强化审计监督，如此等等。这些措施：

- A. 均为事前控制（前馈控制）。
- B. 均为事后控制（反馈控制）。
- C. ①为事前控制，②为同期控制，③④为事后控制。
- D. ①②为事前控制，③④为事后控制。

三、案例题（共 40 分）

案例 1：澳兰公司的发展（每小题 4 分，共 20 分）

澳兰股份有限公司是 S 省一家大型企业，主要从事电力自动化设备与计算机外围设备等产品的研制、生产、安装等业务。这类业务需要密集的技术和资金投入。为此，澳兰公司从 90 年代以来，陆续吸收了大批自动化、计算机、电力系统等方面的高级技术人才。目前公司有各类理工科博士 20 人、硕士 50 多人。

电力自动化设备是特殊产品：一方面，一套设备的售价相当昂贵，利润丰厚；另一方面，用户对产品的质量和售后服务要求也相应很高。澳兰公司每年都要花费大量的奖金，用于与用户沟通及介绍本企业的技术实力和产品特征。由于我国电力事业持续发展，澳兰公司的主业业绩一直较为理想。更重要的是，澳兰公司在全国各地区与有关电力部门建立了密切的联系，此被视为公司重要的战略资产。

随着我国经济体制改革和对外开放的深入，澳兰公司可能面临一定的潜在竞争者，特别是一些传统的科研机构在经过企业化改制后，充分发挥了其原有的技术优势与研发优势。他们的经营规模虽然还不小，但所服务的市场及产品功能与澳兰公司相似或相同。对此，澳兰公司不得不高度警觉，公司决策层经过反复讨论后决定：

第一，成立市场策划部，任命公司总经理助理张冬梅为市场策划部经理，并直接对公司总经理负责，开展市场策划工作。

第二，压缩计算机键盘生产，抽调一部分资源支持电力保护器的生产经营。这主要是由于鼠标日益取代键盘而使键盘的使用寿命得以延长，从而市场销售呈萎缩趋势。另外，与其他公司相比，澳兰生产的键盘也不具有显著的市场优势。

第三，新组建若干事业部，撤销公司的采购中心，把有关零配件、协作件的采购业务并入相关的事业部，并将购买决策权给予各事业的负责人。

被任命为市场策划部经理的张冬梅，是一名年富力强的管理人员，计算机本科毕业，又接受过高级管理培训。在公司内八年的工作经历使她对公司内部动作和行业情况有了较全面的了解。同时，她思路开阔，沟通能力强。正因为如此，公司把市场策划部的管理工作交给了她。经过一段时间紧张地思考、讨论之后，张冬梅向公司总经理递交了一份关于市场策划部的总体工作规划，主要内容如下：

（1）对市场策划部核心职能的阐述

策划部的工作中心在于促销，其核心职能是通过各种手段和创意，把本公司的品牌（包括产品品牌和服务品牌）最大限度地灌输给目标客户和潜在客户。本规划对有关工作的设想和安排都建立在对部门职能认识的基础之上。

（2）策划部的主要任务

根据我们对市场策划部核心职能的定位，为保证职能的实现而涉及的主要任务是：第一，设计和改进本公司各类产品（及服务）的品牌形象；第二，及时归纳、整理各产品（服务）领域的不同顾客群，随时掌握不同顾客群的主要特征，使促销活动最大限度地建立在利用这些特征的基础之上；第三，以公司的市场竞争战略为依据，确定或调整公司的市场形象定位，在公司主导产业或重点发展的产业领域内，在市场领导者、市场挑战者、市场追随者或市场补缺者等几种基本市场形象或形象组织中，选择符合公司战略的恰当角色定位。

(3) 近期重要工作安排

根据本规划以上几方面的安排, 市场策划部近期及中期的重要工作包括: 第一, 对本公司的主要产品和服务项目进行有步骤的品牌开发和品牌管理; 第二, 媒体渠道的选择、论证; 第三, 销售队伍的组织优化; 第四, 筹建“澳兰经济与技术发展论坛”, 举办高层次研讨会, 其基本目的在于提升公司在国内甚至在亚洲和海外其他地区的社会形象; 第五, 筹办 2000 年“世纪庆典”活动, 利用世纪之交这一重大商机开展促销、公关活动, 以实现特定的战略意图。

根据案例所提供的情况, 请回答下列问题:

1. 总的来说, 澳兰公司主业的行业进入壁垒情况是:

- A. 不十分高。
- B. 比较高。
- C. 过去比较高, 现在不高了。
- D. 无法判断。

2. 按事业部制的一般运行要求看, 公司决定采用事业部制以后, 撤消原来的采购中心这一做法:

- A. 不合适。
- B. 合适且有必要。
- C. 虽然合适但不做也可以。
- D. 无法判断。

3. 张冬梅提出的工作规划书要成为可操作的任务指导文件, 下列哪一类信息或文件是必备前提?

- A. 公司的竞争战略。
- B. 公司的理财战略。
- C. 公司的人事策略。
- D. 公司的技术战略。

4. 在张冬梅的工作规划中, 拟筹建“澳兰经济与技术发展论坛”, 这一做法突出体现了张冬梅的:

- A. 处事的灵活性。
- B. 环境协调意识。
- C. 会议组织才能。
- D. 对经济问题的敏锐性。

5. 作为公司市场策划部的决策者, 张冬梅的这份规划报告突出体现了她在公司中的:

- A. 直线人员职能。
- B. 决策人员职能。
- C. 参谋人员职能。
- D. 营销人员职能。

案例 2: 仓促上阵的新车间主任 (每小题 4 分, 共 20 分)

张东升是平山矿业公司露天矿机修车间的一位维修钳工, 正式技工学校毕业, 今年 38 岁, 正值年富力强。他干劲大, 手艺强, 肯负责, 人缘好, 还带了三名学徒工做徒弟, 同事和上级都挺喜欢他, 车间主任李继明更倚他为骨干, 常让他代表自己去矿上或公司干部会, 大家都说李主任接班人非他莫属。

今天是周一, 他正赶上白班, 忽然听说李主任心脏病犯了, 已经住进职工医院。李主任德高望重, 深受大家敬爱, 就是身体不行。这回住院, 人人都盼望他早日康复, 都以为他会像往常那样, 过几天就出院上班。不料傍晚传来噩耗, 李主任病重, 经抢救无效, 已病逝

在医院中。大家都很悲痛，纷纷去向李师母表示悼念和慰问。

次日一早，分管人事的周副矿长来电话，要张东升暂时代理车间主任，行使权力，以不使工作受损；还特别关注车间正在抢修的一台装载机，问几时能修好，这可是矿上等着要用的急活。张师傅应周四中午前一定修好交用。

星期三上午，周副矿长把张师傅召去，正式通知他公司已任命他继任车间主任，并表示了祝贺和期望，然后张师傅就匆匆赶回车间，参加突击抢修那台装载机去了。任务很重，他不放心，又跟着夜班工人继续干到晚上9点多，再三叮嘱夜班班长抓紧工作，才回家休息。

周四早上，张师傅特别早到班，发现昨晚矿上又有四辆自卸式载重卡车送来待修，而那台装载机还未修好。张师傅赶快把全车间白班职工召到一起，说明了面临的修车任务如何重要、迫切和艰巨，号召大家化悲痛为力量，群策群力，尽快完成任务。工人们纷纷表态要努力干活，如期修好这批车辆。张师傅略感松了一口气，就上备品库去检查库存是否足以应付这批抢修任务。这时，露天采掘队来电话，说他们一台主力设备，32吨自卸卡车抛锚在现场，要求派人去抢修。张师傅知道如今人人手头的活都又多又紧，就自己背起工具箱，下露采现场去抢修了。

待他修好那台自卸卡车，回到车间，已经快中午了。他发现车间里乱糟糟一片；四辆待修自卸车中有三辆在停工待料，忙问这是咋回事。工人们说已故李主任以前定下的规矩，备件要主任签过字才能领取。这时，矿上又有两台故障车送到待修。张师傅刚办完接车手续，周副矿长又来电话要装载机了。听说还没修好，周副矿长老大不快，埋怨活抓得不紧，并强调这会给矿上带来很大损失。刚放下电话，公司常务副总经理又能来电话，让张师傅马上去总部出席紧急干部会议。

本来张师傅知道自己被正式提升为车间主任，还挺高兴，也颇有信心当好这主任，如今想法好象有些变了。他怀疑这提升对自己究竟是不是一件好事，对能否胜任这主任一职，也变得不太有把握了。

根据案例所提供的情况，回答以下问题：

1.造成张东升被提升为主任后头几天混乱的最主要原因是：

- A. 他还不具备担任基层管理干部所需的素质
- B. 他还没有认清干部与工人所应担当角色的不同
- C. 这一期间车间的任务恰好太多太重。
- D. 上级交给他的任务过多而帮助太少。

2.优秀基层干部的主要特征是：

- A. 听从上级指示，坚决执行，任劳任怨
- B. 跟群众打成一片，吃苦在前。
- C. 发挥好计划、组织、领导、监控等管理功能。
- D. 努力学习政治，有很强的进取心。

3.基层的和高层的管理工作在性质上的主要差别在于：

- A. 基层管理干部被授予的权力较小，因而责任和风险也较小；高层管理工作则反之。
- B. 基层管理涉及工作较偏局部、短期和操作性；高层管理则偏全局、长期和决策性。
- C. 以上两点都属于基层和高层管理的主要差别。
- D. 以上两点都不属于基层和高层管理的主要差别。

4.事已至此，张东升师傅的当务之急是：

- A. 毫不犹豫地领导提出辞去车间主任的申请，仍回第一线去当工人。
- B. 从手下工人中挑选一两个能干而负责的来充当自己的助手。
- C. 先认真思考一下车间主任的工作要求，明确新岗位的责任与权力。
- D. 立刻向领导要求给予岗位指导和培训。

5.事到如今，张东升的直接上级应采取的首要措施应是：

- A. 减少机修车间的工作量，适当放宽完工期限。
- B. 对张东升送行上岗培训，并对他的工作给予适当的指导和帮助。
- C. 马上打电话去鼓励他，增加其信心与责任感。
- D. 不必做什么特别的事，让他自行发展，摸索摔打，逐渐成熟起来。

四、分析题（共 22 分）

案例：小宋的困惑

小宋毕业于国内某名牌大学的机动车电工程系，是液压机械专业方面的工学硕士，毕业以后，小宋到北京某研究院工作，其间因业绩突出而被破格聘为高工。

在我国科研体制改革大潮的冲击下，小宋和另外几个志同道合者创办了一家公司，主要生产液压配件，公司的资金主要来自几个人个人股东，包括小宋本人、他在研究院时的副手老黄，以及他原来的下属小秦和小刘。他们几个人都在新公司任职，老黄在研究院的职务还没辞退掉，小宋、小秦、小刘等人则彻底割断了与研究院的联系。新公司还有其他几个股东，但都不在公司任职。

各人在公司的职务安排是，小宋任总经理，负责公司的全面工作，小秦负责市场销售，小刘负责技术开发，老黄负责配件采购、生产调度等。近年来公司业务增长良好，但也存在许多问题，这使小宋感到了沉重压力。

首先，市场竞争日趋激烈，在公司的主要市场上，小宋感受到了强烈的挑战。

其次，老黄由于要等研究院分房子而未辞掉在原研究院的工作，尽管他分管的一摊子事抓得挺紧，小宋仍认为他精力投入不够。

第三，有两个外部股东向小宋提建议，希望公司能帮助国外企业做一些国内的市场代理和售后服务工作。这方面的回报不低，这使小宋（也包括其他核心成员）颇为心动，但现在仍举棋不定。

第四，由于公司近两年发展迅速，股东们的收入有了较大幅度的增加，当初创业时的那种拼搏奋斗精神正在消退。例如，小宋要求大家每天必须工作满 12 小时，有人开始表现出明显的抵触情绪，勉强应付或者根本不听。

公司的业绩在增长，规模在扩大，小宋感到的压力也越来越大。他不仅感到应付工作很累，而且对目前的公司状况有点不知所措，不知该解决什么问题，该从何处下手，公司的某些核心成员也有类似的感觉。

为使小宋的公司更上一个台阶并进入良性循环，你有何建议？