

哈尔滨工业大学

第 1 页
共 8 页

二〇〇四年硕士研究生考试试题

考试科目：管理学基础

报考专业：管理学院

考试科目代码：[448]

考生注意：答案务必写在答题纸上，并标明题号。答在试题上无效。

题号																				总分	
分数																					150 分

一、简述题 (30 分)

- 1、简述管理有效性的概念。
- 2、简述控制的类型。
- 3、简述组织的一般环境。
- 4、简述计划工作的意义。
- 5、简述组织变革过程的三个基本阶段。
- 6、简述麦克莱兰的成就需要理论的三种需要。

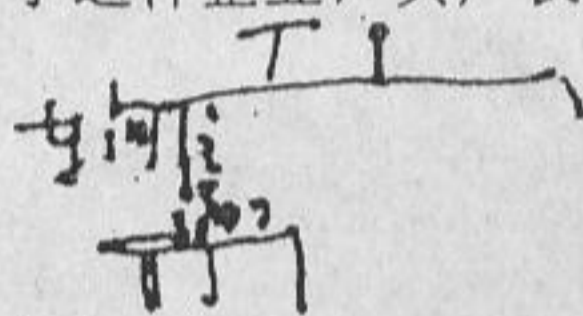
二、论述题 (30 分)

- 1、试述计划职能及控制职能的主要任务及其相互关系。
- 2、试述组织环境的不确定性及据此对组织环境的分类。

三、选择题 (60 分)

1. 下列四种类型的管理者，何者将对组织造成最大的危害？
 - a. 我们将正确的工作做得很好
 - b. 我们将正确的工作做得很差
 - c. 我们将错误的工作做得很好
 - d. 我们将错误的工作做得很差
2. 电脑是典型的组装型产品，以家用电脑为例，最主要的零部件，加上线体、包装箱和其他零部件，共达 200 多种。这些零部件中的很大部分往往并不是本企业制造，而是外购的。国内一家电脑公司采取了如下两条措施来确保外购件的质量：一是规定同一外购零部件选择控制 2 家-3 家供应商，通过包括技术合作能力、供货能力、质量保证能力、售后服务能力四方面指标的考评体系来进行择优选用；二是采购进货根据不同零部件的性能要求进行抽查或复查检验，不合格品率超过 2% 的给予退货，并对外购件的质量认证做详实的记录。试问这些是属于何种类型的控制措施？
 - a. 两者分别是对电脑质量的预先控制与事后控制
 - c. 两者都是对电脑质量的预先控制

- b. 两者分别是对电脑质量的事后控制与前馈控制 d. 两者都是电脑质量控制中的反馈措施
3. 创新是组织面临动态环境的客观要求, 如下哪一措施对激发组织的创新力没有积极的作用?
- a. 采取灵活的有机式的组织结构 b. 建立能容忍模棱两可和接受风险与冲突的组织文化
- c. 将规则、条例、政策等减少到最低限度的管理措施
- d. 鼓励员工在职能分工严密的专业化工作中沿纵深方向发展自己技能的激励措施
4. 不同的组织结构对企业价值创造能力有不同的影响。试问职能型结构最不利于企业培养以下哪方面的能力?
- a. 产品或服务生产中的技术能力 b. 引导和协调人力资源的管理能力
- c. 理解和评估市场需求并计算资源分配成本与收益的商务能力
- d. 觉察市场出现的新机会并组织资源去实现的企业家能力
5. 某小型企业采取直线制组织形式, 厂长下辖 5 个车间, 每个车间设正副车间主任各 1 名; 每个车间由 6 个作业组构成, 每个作业组配有 1 名组长、7 名工人。对于这样企业, 其厂长的管理幅度为:
- a. 5 人 b. 10 人 c. 40 人 d. 82 人
6. 菲德勒模型认为:
- a. 高 LPC 型领导业绩好 b. 低 LPC 型领导业绩好
- c. 高 LPC 型领导与低 LPC 型领导业绩均不好 d. 在不同环境下应采用不同的领导方式
7. 有较强职位权力的领导具有的特征有:
- a. 有明确的任务 b. 受到下属的尊敬 c. 对职工有奖惩权 d. 较差的上、下关系
8. 如果领导风格不适应领导情况, 菲德勒认为应该:
- a. 改变情境以适应领导风格 b. 改变领导风格以适应情景
- c. 什么也不做, 环境的动态变化最终会适应领导风格 d. 放弃该工作
9. 菲德勒权变理论中的情景因素包括:
- a. 任务结构 b. 个人特点 c. 上、下关系 d. a 和 c
10. 组织中权力集中的优点具体表现为:
- a. 形成政策和行动的一致性 b. 有利于快速决策
- c. 有利于激发下属的工作热情 d. 决策更符合所在地的实情
11. 假设领导不能改变其领导风格来适应情景的理论是:
- a. 需求层次理论 b. 管理方格论 c. 期望理论 d. 菲德勒模型
12. 某饮料公司总经理张浩和其下属王军进行了一次谈话。王军说:“张总, 我们现在的情况离预算稍低一点, 我想, 我们可以在今年余下的时间里保持预算水平。”张浩微笑着说:“半年时 要达到预算水平, 年末时也要达到预算水平。”王军说:“半年达到, 恐时间来不及。毕竟我接手的是一种很糟糕的局面”。张浩还是笑笑说:“我是不是付给你很多钱? 我和你争论你该怎样花掉它们吗? 我打搅你了吗? 所以, 不要告诉我目标应该是什么。半年时达到预算水平, 年终也要达到预算水平。”王军说:“假如我做不到呢?”张浩说:“那么你就收拾办公桌回家吧。”
- 根据领导方格理论, 以上对话反映出张浩属于何类领导者?
- a. 1.1 型 b. 1.9 型 c. 9.1 型 d. 9.9 型



13. 一天, 某纺织公司总经理来到工厂, 在一个纺织车间视察工作。他径直走到车间主任办公室, 向一位男士说: “你叫张明, 这里的车间主任?” 当这位男士回答说: “是”后, 总经理直截了当地说道: “我是新任的公司总经理, 我要把工厂真正地管起来, 你懂吗?” 车间主任点了点头, 然后向工人们挥了挥手; 工人们立即关闭了纺织机。车间主任转身对总经理说: “好吧, 你开始真正管吧。” 从此对话中可以推论:

- a. 该总经理非常擅长沟通 b. 该总经理知道该如何管理公司的中层干部
c. 该总经理应该立刻解聘张明的车间主任职务 d. 该总经理管理的艺术性明显不足

14. 一天, 某公司总经理对其一个下属说: “我非常信任你, 也相信你的才能, 我把这项对公司非常重要的任务交给你, 由你全权负责, 包括资金、人员等也由你调配。你不用向我汇报, 我只要最后结果, 知道吗? 但是, 如果没有完成任务, 责任完全由你承担。” 据此推断, 你认为以下哪种说法最恰当?

- a. 该总经理相信并奉行“用人不疑, 疑人不用”的管理理念
b. 该总经理非常聪明, 知道应该如何调动下属的工作积极性和创造性
c. 该总经理的授权行为并不恰当
d. 该总经理相信其下属的工作能力非常强, 一定能完成任务

15. 有个爸爸在教孩子洗澡时做这样的示范: 他坐在浴盆里, 右手拿肥皂从左肩一擦到手指, 反过来, 再从手指擦到腋窝, 再从腋窝向下擦, 直到左腿外侧, 然后翻过来擦左腿内侧。做完这些, 接着就把肥皂换到左手上, 像擦左侧一样开始擦洗右侧。然后, 在身体中部和后背擦几个来回, 再把脸和脚洗一下, 就钻入水中泡洗干净, 爬出来用毛巾擦干身体。由此过程可以看出, 此人的做法更符合以下哪种主张?

- a. 弗雷德里克·泰罗所推崇的科学管理思想 b. 梅奥主持的霍桑试验的结论
c. 德鲁克所提倡的目标管理思想 d. 法约尔的管理思想

16. 中国有些俗语恰当地说明了管理的深刻的道理。如“火车跑得快, 全靠车头带”, “兵熊熊一个, 将熊熊一窝”, 等等。由此可以推出以下哪种说法比较恰当?

- a. 这些俗语生动说明了分权管理是一种比较好的管理方法
b. 这些俗语告诫管理者应该对下属进行严格的监督和控制
c. 这些俗语反映出优秀的领导者对企业成功是非常重要的
d. 只有对员工加强思想政治工作, 才能创造出更多的财富

17. 有人用一副对联评价某企业的用人机制。这副对联是: “说你行你就行, 不行也行; 说不行就不行, 行也不行。不服不行。” 由此可以推测, 下列关于该种人事管理制度的说法哪个更恰当?

- a. 该企业在用人方面实行了一种比较好的管理制度, 只有这样才能管理好企业
b. 这种管理制度虽然不一定适合所有企业, 但是对某些企业还是比较好的
c. 这种管理制度适合现人企业管理的要求 d. 以上说法均不恰当

18. 某企业的总经理将其公司内的组织划分为生产制造部、市场营销部、财务部、人力资源部和研究开发部等单位。生产制造部下又分设了原材料采购中心、第一车间、第二车间、第三车间和仓库中心等。市场营销部下划分为市场部和销售部两大单位。财务部内又分设会计中心和资本运营中心等。由此可以推出该企业的组织设计形态是:

- a. 主要依据服务对象不同划分部门 b. 集中决策下的分权管理体制
c. 主要依据职能不同划分业务单位 d. 这种组织结构最大的优点是具有隧道视野的效应
19. 下列关于组织的说法, 正确的是:
a. 组织就是企业 b. 组织是从事有目的活动的机构
c. 组织是不从事盈利活动的机构 d. 组织是有资源的机构
20. 下列人员不属于操作者的是:
a. 学校的校长 b. 科学家 c. 经济学家 d. 文学家
21. 管理的目的是:
a. 实现管理目标 b. 实现组织目标 c. 对组织成员进行考核 d. 树立管理者的威信
22. 下列说法不正确的是:
a. 管理是在特定环境下进行的 b. 管理的对象是组织的资源
c. 管理是通过一系列活动进行的 d. 管理追求的是严格、标准、规范
23. 一般来说, 管理工作的本质体现在:
a. 计划职能 b. 组织职能 c. 领导职能 d. 控制职能
24. 有人说管理就是“你不管, 他就不理。”这句话强调了管理的什么职能:
a. 计划职能 b. 组织职能 c. 领导职能 d. 控制职能
25. 下列人员不属于管理者的是:
a. 哲学家 b. 大学的系主任 c. 政策研究室主任 d. 办公室主任
26. “管理就是决策”与下列哪些管理职能联系在一起:
a. 计划 b. 计划、组织 c. 计划、组织、领导 d. 计划、组织、领导、控制
27. 管理的有效性意味着:
a. 正确地做事 b. 做正确的事 c. a+b d. 上述均不对
28. 负责直接指挥具体作业活动的管理者是:
a. 高层管理者 b. 中层管理者 c. 基层管理者 d. 职能管理者
29. 对于营利性组织与非营利性组织, 下述说法错误的是:
a. 他们都要做决策 b. 他们都要建立有效的组织机构
c. 他们都要激励员工 d. 他们的工作完全一致
30. 较高不确定性环境的复杂性和动态性是:
a. 简单和稳定 b. 复杂和稳定 c. 简单和动态 d. 复杂和动态
31. 社会价值观是属于下述哪类的环境因素:
a. 政治环境 b. 社会环境 c. 经济环境 d. 技术环境
32. 产品市场的价格变动是属于下述哪类的环境因素:
a. 顾客 b. 经济环境 c. 社会环境 d. 技术环境
33. 程序化决策与非程序化决策是依据下列哪条原则分类的:
a. 作用与范围 b. 时间长短 c. 时态 d. 重复程度
34. 在决策过程中, 充分发挥专家集体的智慧、能力和经验, 在系统调查分析的基础上进行决策称之为:

a. 高层决策 b. 战略决策 c. 非程序化决策 d. 定性决策

35. 初始决策的特点有:

a. 双重优化 b. 零起点 c. 回溯分析 d. 非零起点

36. 决策者有笔余款, 他可以购买国库券, 也可以存银行, 该决策属于:

a. 确定型决策 b. 风险型决策 c. 非确定型决策 d. 静态决策

37. 集体决策的优势是:

a. 果断性强 b. 责任明确 c. 决策成本低 d. 决策质量高

38. 决策树法常应用于下述哪类决策中:

a. 确定型决策 b. 风险型决策 c. 不确定型决策 d. 定性决策

39. 数量化的计划是:

a. 政策 b. 程序 c. 规则 d. 预算

40. 计划工作的原理不包括:

a. 许诺原理 b. 灵活性原理 c. 限定因素原理 d. 确定性原理

41. 管理者在制定战略目标时, 通常不需要考虑如下哪一项要求?

a. 目标力求具体化、数量化 b. 各目标之间保持一致性

c. 分清主次, 抓好主要目标 d. 明确规定决策目标的约束条件

42. 事业部型组织结构对企业发展 and 利用以下哪种能力有最明显的不利作用?

a. 直接用于企业产品或服务的生产中的技术能力

b. 觉察市场出现的新机会并组织资源去实现的企业家能力

c. 理解和评估市场需求并计算资源分配成本和收益的商务能力

d. 构建和引导与客户、供应商及合作者的关系的合作能力

43. 在一家以产品质量作为差异化战略之根基的某企业中, 有关部门围绕如何提高核心产品的质量问题的展开了激烈的争论: 质管部门认为企业当务之急是要对现有生产设施进行改造, 引进现代化生产设备; 但生产部门强调这样会急剧增加企业的成本负担, 不如投入些资金和人员加强质量保证体系建设; 人事部门则基本对员工队伍状况的调查, 指出工程技术人员力量薄弱、激励不力是影响质量的关键问题, 当前急需改进的企业的人事政策。工作会议开了许多次, 一直难以统一大家的意见。对待这种情况, 该企业领导应该考虑采取何种方式解决各部门的意见分歧?

a. 继续开这种工作会议, 让各部门充分交流, 发表各种意见, 最后以投票方式加以表决

b. 组织有关部门主要负责人参加类似鸡尾酒会那样的联谊会, 并通过场外有关各方讨价还价来解决问题

c. 抽调有关部门骨干人员组成一临时性任务小组, 并责成小组对各种可行方案及结果进行充分的论证

d. 厂长亲自出马, 以个人摸索、试探的方式解决企业在该核心产品上出现质量问题

44. 关于计划的下列几种说法中, 何者最恰当?

a. 计划关系到组织的发展大计, 和中、基层管理无关

b. 计划是计划部门做的事, 和其他管理人员无关

c. 计划是各层次、各部门的管理乃至一般员工都要参与制定的，因此在相当程度上是组织中的一项全员的活动

d. 当环境不断变化是，计划也要不断调整，因此计划只有对组织的最高层来说才意义

45. 针对中国古代就有的“一个和尚挑水喝，两个和尚抬水喝，三个和尚没水喝”现象，你认为以下哪种说法更准确？

a. 三个和尚的素质太差，都不勤奋，非常懒惰，应予辞退

b. 该庙的方丈，管理能力太差，不适合当方丈

c. 该庙的管理机制不行，应进行改革

d. 该庙应该采取胡萝卜加大棒的管理方法

46. 某公司在成立之初，就对公司的未来发作出规划，并制定了一些规章制度。尤其是为了保证最终产品合格，公司对原材料的采购作了严格规定，要求公司采购人员必须按公司的有关标准从事采购工作，这种做法与下列哪种说法的思想最一致？

a. 雨后送伞 b. 未雨绸缪 c. 亡羊补牢 d. 视察

47. 双因素理论中的双因素是指

a. 经济与因素 b. 政治与法律因素 c. 保健与激励因素 d. 文化与环境因素

48. 霍桑试验对人的认识是：

a. 经济人 b. 社会人 c. 复杂人 d. 理想人

49. 包含权变管理思想的理论是：

a. X理论 b. Y理论 c. 超Y理论 d. Z理论

50. 领导的作用不包括：

a. 指挥作用 b. 协调作用 c. 激励作用 d. 控制进度

51. 领导方式的连续统一体理论中所列的典型领导方式不包括

a. 经理“销售”决策 b. 经理即关心人又关心工作

c. 经理作出并宣布决策 d. 经理提出可以修改的暂定计划

52. 某企业的总经理说：“我的管理方法就是，对于能力比较强又愿意干活的人，我只告诉他我最后想要什么结果，至于他怎么作，我不管；对于能力一般但愿意干活的人，我不但会告诉他我想要什么结果，而且还会告诉他们应该如何做。对于那些不好好干活的人，我要么让他走，要么采取严格的监督和控制。”由此可以推出该企业总经理的管理风格比较适合何种领导理论的观点：

a. 领导生命周期理论 b. 最难共事者模型 c. “管理方格”论 d. “双中心”领导理论

53. 年初，甲企业的领导对员工说：“大家好好干，年终一人发5万元奖金。”员工对此的评价是：该领导经常说话不算数。乙企业的领导对员工说：“只要大家努力工作，年终奖金不会低于5千元。”他员工认为他们的领导人非常重视信誉，一般都是言出必行。根据期望理论，你认为：

a. 甲企业的员工年终得到奖金多，一定会努力工作

b. 乙企业的工年终得到的奖金太少，他们不会努力工作

c. 甲企业的员工比乙企业的员工会更加努力工作

d. 比较而言，乙企业的员工比甲企业的员工会更努力的工作

54. 期望理论是美国心理学家费罗姆在 1964 年出版的《工作与激发》一书中提出来的。其中提出了一个著名的理论模式，用公式表示：激励力量=目标价值×期望概率。有个孩子的爸爸为了鼓励孩子努力学习，向孩子提出：“如果你在下学期里门门功课考 90 分以上，给你奖励。”孩子听到父亲的许诺，会想到三个问题：一是爸爸给我的奖励是我喜欢的吗？二是爸爸说话算不算数？三是我自己的成绩会怎么样？试问对孩子思考的这三个问题，下列何种归纳最为正确？

- a. 第二个目标价值问题，第三个是期望概率问题
- b. 第一个目标价值问题，第二个和第三个是期望概率问题
- c. 第一个目标价值问题，第三个是期望概率问题
- d. 第二个目标价值问题，第三个是期望概率问题

55. “高任务—高关系”型是最有效的领导风格吗？正确的答案应该是：

- a. 是 b. 不是 c. 在多数情况下是 d. 不一定

56. 石家庄某企业厂长这样说：“走得正，行得端，领导才有威信，说话才有影响，群众才能信服，才能对我行使权力颁发‘通行证’。”这位厂长这里强调了领导的影响力来源于：

- a. 法定权力 b. 奖惩权力 c. 专家权力 d. 感召权力

57. 你手下一名工人操作一台噪声很大的设备但没有带耳塞，违反了公司的安全条例。这样一来，他自己也显得很痛苦，这是你和他都不愿意得到的结果。这种事情，你有两种处理办法：一是提醒他，让他带上耳塞试试。果真，带上耳塞后，这位工人感到噪声消失，于是自觉执行公司的安全条例。另一是对这位工人说：“你不带耳塞，违反了公司的安全条例。我责令你停职三天，回去反省一下这些安全措施多重要！”以上两种处理办法。

- a. 分别是正强化和负强化 b. 分别是负强化和惩罚
- c. 都是负强化 d. 都是惩罚

58. 某地区政工干部在调查所在区域内企业职工状况时发现了三种现象：

(1) 某机械厂里大龄未婚青年很多，他们常为自己的婚姻问题而苦恼；

(2) 一家地处市郊的丝织厂，由于周围治安秩序不好，做三班的女工在夜间上下班经常遇到流氓的干扰而不安心工作；

(3) 某钢铁企业有位电子专业毕业中年知识分子，曾经利用业余时间研制小型电脑方面有所创新，他本人迫切要求从事这方面的专门研究，以争取早出成果。

- a. 生理需要、安全需要和尊重需要 b. 社会需要、安全需要和尊重需要
- c. 生理需要、安全需要和自我实现需要 d. 社会需要、安全需要和自我实现需要

59. 组织的特征之一是：

- a. 具有设备、资金 b. 从事商务活动 c. 有一整套管理规范 d. 从事生产活动

60. 组织的特征不包含：

- a. 明确的目标 b. 是否从事盈利活动 c. 由人组成 d. 有规章制度

四、案例题（30分）

案例一

近年来，北京的高中低各档商场以多种不同的经营形式与风格出现在首都人的面前。由于商业网络密布，致使许多零售企业的盈利下降。而此时的华联零售联盟组织的利润却大幅度上

升。

华联零售联盟组织的高级管理人员将这一盈利成绩归功于其相对新型的管理方法。这种方法是从日本同行那里学来的——以“集体决策”的方式作为企业管理的中心。

现任董事长王勃先生（他即将退休）行使协商一致的管理方法，使管理人员有足够的机会参与企业的主要决策。这样做的最大好处是可以帮助管理人员了解公司组织各个层次的工作状况。同时，集体管理的方法有利于培养管理人员。例如某委员会的工作涉及诸如策略问题等政策领域，通过集体参与，许多年轻的管理人员逐渐熟悉了公司所面临的关键问题。

尽管华联零售联盟组织的大多数管理人员认为集体管理方法很成功，但也有少数人持反对态度，马骏就是其中态度最坚决的一位。他认为管理人员参加委员会会议是浪费时间，集体决策是妥协的产物，而且最终产生的可能不是最佳决策。

然而，他的同事们却指出，集体管理方法打破了一些部门之间的壁垒，促进了部门之间的协调。他们承认集体制订计划可能是费时的，但计划的实施却很迅速。再者，他们认为集体管理方法鼓励管理人员去探索比个人决策有更多可供选择的方案，有年龄不同、观点不同的人参加，是一种极佳的投入。

马骏不同意这些意见。他指出“华联”集体管理之所以行得通，只是由于现任董事长的管理风格在很大程度上影响着大家。一旦他退休了，新的董事长是否会保持这一管理风格并不能肯定。到那时，“华联”管理人员之间的合作也就结束了。

看来华联零售联盟组织内部出现了意见分歧，你是否赞同“华联”的集体管理方法？为什么？

案例二

中国彩电行业在近几年大规模扩张之后，开始进入行业负增长和供过于求、彩电市场价格频频下滑的阶段。为扭转不利局面，彩电企业采取了两方面措施：一是由各大彩电厂家组成“保价联盟”性质的彩电峰会，该峰会曾达成一个协议试图对彩管企业进行集体限价，但此举很快被通告有违国家的《价格法》；二是扶持正在发展中的家电专卖店，以对作为彩电主要销售渠道的大商场形成一种牵制，但思谋此举的彩电企业又担心壮大后的专卖店会重演目前大商场逼迫厂家降价的一幕，所以策划者要尽早建立起自己的销售渠道以掌握主动权。以行业五种竞争力量的理论来分析这些彩电企业扭转困境的措施。