

# 北京林业大学

2006 年硕士研究生入学考试 管理学 试题

## 一、简答题（每小题 8 分，共 80 分）

1. 简述管理的二重性
2. 管理的一个定义是“通过别人并和别人一道实现组织目标”，请说明管理者如何才能有效地做到这一点。
3. 霍桑实验得出了什么结论？
4. 决策的一般内容是什么？
5. 简述正式组织和非正式组织之间的区别
6. 简述领导者的权力构成
7. 简述菲德勒领导权变理论的基本内容
8. 弗隆期望理论的主要内容是什么？
9. 有效控制的前提包括哪几个方面？
10. 与大企业相比，小企业的管理有些什么特点？

## 二、单项选择题（每小题 1 分，共 30 分）

1. 下述表述错误的是（ ）
  - A. 在组织的所有资源中，人是最重要的核心要素，所以在组织中有机结合和匹配组织资源的纽带是人
  - B. 组织的本质是人们之间的相互协作关系
  - C. 组织的结构具有系统性
  - D. 通过组织结构的系统化，使得组织的整体系统的功能大于各个部分系统功能之和。
2. 对于企业的正式与非正式组织，下列说法正确的是（ ）
  - A. 正式组织是积极的，非正式组织是消极的
  - B. 正式组织具有目的性、正规性和内聚性的特征
  - C. 非正式组织具有目的性、稳定性和自发性的特征
  - D. 在一定条件下，非正式组织可以转化为正式组织
3. 组织设计的任务主要有（ ）
  - A. 确定与划分组织不同部门，规定这些部门之间的相互关系

- B. 分析和确定组织的职能与分类  
C. 分解组织职能的具体任务和职责  
D. 对组织的各项职能按照一定的联系方式进行配置
4. 商业银行在设计组织结构时,经常设置证券投资部、房地产投资部、信托投资部等,这是按照什么标准划分部门的? ( )  
A. 按照服务对象  
B. 按照职能性质  
C. 按照特定组织的重要性  
D. 按照产品业务
5. 下列关于集权与分权之间的说法错误的是 ( )  
A. 在实际的组织中,集权与分权是相对的  
B. 任何组织都不可能形成绝对的集权或者绝对的分权状态  
C. 特定的组织职权配置采取集权方式还是分权方式,受到许多复杂因素的影响  
D. 组织的联合过程中容易形成职权分布的集权状态
6. 有关人员做出决定之前必须先询问和听取参谋人员的意见是哪一类权力 ( )?  
A. 建议权  
B. 强制协商权  
C. 共同决定权  
D. 职能职权
7. ( )是以组织产品、地域和服务对象等为基础把组织划分为若干部门而组成的组织结构。  
A. 纯粹直线制组织结构  
B. 职能制组织结构  
C. 矩阵制组织结构  
D. 事业部制组织结构
8. 下列选项中关于矩阵式组织结构,说法不正确的是 ( )  
A. 使组织经营活动中横向和纵向联系很好地结合起来  
B. 加强各职能部门间的配合,有利于取长补短  
C. 权责分明,统一指挥,但无专业分工  
D. 分工明确,能够迅速做出决策,减少了信息流通中的中间环节。
9. 最方便将市场竞争机制引入企业内部管理的组织机构是 ( )  
A. 事业部制  
B. 职能制  
C. 直线职能制  
D. 直线制
10. 可避免各部门的重复劳动,提高了人员的利用率,缩减成本开支是哪一类组织结构的特点 ( )  
A. 矩阵结构  
B. 事业部结构  
C. 直线职能制结构  
D. 直线制
11. 以下哪一项不是过分集权产生的弊端 ( )  
A. 降低决策质量  
B. 降低组织适应能力

- C. 降低组织员工的工作热情  
D. 严重影响组织中政策与命令的一致性
12. 张局长强调领导要授权。并提出四种授权方法，你认为哪种方法并不属于授权（ ）  
A. 帮助组织成员精通工作      B. 提供成功的角色模型  
C. 任命新的职务                  D. 给予感情支持
13. 一位从事几十年领导工作的老干部在总结其领导经验时这样说到：“走得正，行得端，领导才有威信，说法才有影响，下级才能信服。”这位老干部强调领导的影响力来自于（ ）  
A. 典范权力                      B. 法定权力  
C. 专家权力                      D. 奖赏权力
14. 优秀的领导者，特别是高层的领导者，绝对不是培养出来的，而是“实干”和竞争出来的。这说明（ ）  
A. 领导者是内在素质和外在风格的统一体  
B. 领导者的素质与先天遗传的因素并无关系  
C. 任何人只要通过学习就能够成为高层领导者  
D. 领导者的素质主要是后天学习和实践的结果
15. 哪一种权力所产生的服从往往具有表面性、暂时性的特点（ ）  
A. 合法权、奖赏权、惩罚权  
B. 专家权、典范权  
C. 合法权、奖赏权、专家权  
D. 惩罚权、专家权、典范权
16. 有些公司实行了弹性工作制，员工可以自行安排工作时间，甚至从事特殊工作的人员可以利用公司提供的互联网等资源在家里办公，这些公司管理者所持的对待员工的认识主要倾向于（ ）  
A. X理论                          B. Y理论  
C. 领导风格理论                  D. 社会人假设理论
17. 某单位近年来一直没有什么突出成果，成绩也一直上不去，但是该单位的上下级之间的关系却很好。根据管理方格理论，该领导有可能是（ ）  
A. 中庸型                          B. 贫乏型  
C. 任务型                          D. 乡村俱乐部型
18. 根据赫塞和布兰查德的领导情景理论，下属有工作能力却不愿意工作，这种表现属于下属成熟度的哪一个阶段（ ）  
A. 第一阶段                      B. 第二阶段





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。

问题：为使小宋的公司更上一个台阶并进入良性循环，你有什么建议？

## 2. 裁员问题的冲突（10分）

刘明是某机械设备有限公司的总经理。该公司上半年出现亏损，年底又要还清一大笔银行贷款，在实行了两个月的节约计划失败后，刘明向各部门经理和各厂长发出了紧急备忘录。备忘录要求各部门各工厂严格控制经费支出，裁减百分之十的员工，裁员名单在一周内交总经理。并且规定全公司下半年一律不招新员工，现有员工暂停加薪。

该公司阀门厂的厂长王超看到备忘录后，急忙找到总经理询问：“这份备忘录不适用于我们厂吧？”总经理回答，“你们也包括在内。如果我把你们厂排除在外，那么别的单位也都想作为特殊情况处理，正象上两个月发生的一样，公司的计划如何实现？我这次要采取强制性行动，以确保缩减开支计划的成功。”王超辩解道：“可是我们厂完成的销售额超过预期的百分之五，利润也达到指标。我们的合同订货量很大，需要增加销售人员和扩大生产能力只有这样才能进一步为公司增加收入。为了公司的利益，我们厂应免于裁员。哪个单位亏损就让哪个单位裁员，这才公平。”刘明则说：“我知道你过去的成绩不错。但是，你要知道每一位厂长或经理都会对我讲同样的话，作同样的保证。现在，每个单位必须为公司的目标贡献一份力量，不管有多大的痛苦！况且，虽然阀门厂效益较好，但你要认识到，这是和公司其他单位提供资源及密切的协作分不开的。”

“无论你怎么讲，你的裁员指标会毁了阀门厂。所以，我不想解雇任何人。你要裁人就从我开始吧！”王超说完，气冲冲地走了。刘明心想：“这正是我要做的。”但是，当他开始考虑如何向董事会解释这一做法的理由时，他又开始有点为此感到犯难了。

问题：假如你是该公司的一名常务董事，你对上述冲突过程有相当清楚的了解，你不想让王厂长因此而离开公司，但又要推动公司裁员计划的落实。试问在这样的情况下，你如何分析和处理王厂长与刘总经理的冲突？

#### 四、 论述题（共 20 分）

结合激励理论论述调动员工积极性的方法