

# 北 京 科 技 大 学

## 2009 年硕士学位研究生入学考试试题

试题编号: 621 试题名称: 管理学原理 (共 3 页)

适用专业: 行政管理

说明: 所有答案必须写在答题纸上, 做在试题或草稿纸上无效。

### 一、单项选择题 (每题 1 分, 共 20 分)

1. 麦格雷戈的代表作是 ( )  
A. 《企业的人事方面》 B. 《个性与组织》 C. 《激励与个人》 D. 《工作与人性》
2. 在有关人性的四种假设中, 提出复杂人假设的是 ( )  
A. 沙因 B. 梅奥 C. 马斯洛 D. 麦格雷戈
3. 以下不属于创新职能基本内容的是 ( )  
A. 制度创新 B. 环境创新 C. 组织创新 D. 领导创新
4. “干部出数字, 数字出干部”, 从决策心理效应的角度看, 这种现象反映了 ( )  
A. 晕轮效应 B. 颂歌效应 C. 新因效应 D. 旁观者迷
5. 风险型决策与非确定型决策的区别主要在于 ( )  
A. 风险型决策所承担的风险相对于非确定型决策来说要小  
B. 风险型决策面临的是多种可能的自然状态, 而非确定型决策面临的是无法预知的自然状态  
C. 二者的区别不明显  
D. 风险型决策可以预测未来自然状态出现的概率, 而非确定型决策不能预测概率
6. 认为管理就是决策的学者是 ( )  
A. 拉斯韦尔 B. 亚里士多德 C. 西蒙 D. 阿利森
7. 财政收入属于定量标准中的 ( )  
A. 实物量标准 B. 货币标准 C. 时间标准 D. 综合标准
8. 一个尊重需求占主导地位的人, 下列那种激励措施最能产生效果 ( )  
A. 提薪 B. 升职 C. 解聘威胁 D. 工作扩大化
9. 容易造成领导和下属的对立情绪, 满意度低, 缺勤率高且人员流动大的领导风格可能是 ( )  
A. 低结构低关怀型 B. 高结构低关怀型 C. 低结构高关怀型 D. 高结构高关怀型
10. 最早系统明确分析管理职能的学者是 ( )  
A. 梅奥 B. 韦伯 C. 泰罗 D. 亨利·法约尔
11. 赫兹伯格提出的双因素理论中, 被称作激励因素的是 ( )  
A. 薪金 B. 人际关系 C. 赏识 D. 职业安定
12. 实施控制关键性的步骤是 ( )  
A. 选择关键点 B. 预算 C. 统计 D. 制定规章
13. “机不可失, 失不再来”提醒人们要避免哪种心理效应带来的弊端? ( )  
A. 黄灯效应 B. 当局者迷 C. 从众效应 D. 乐队效应
14. 领导者的惟一定义就是其后有追随者, 这是管理学家 ( ) 的观点  
A. 斯托梯尔 B. 邓普 C. 德鲁克 D. 法约尔

15. 预算控制属于 ( )

- A. 前馈控制    B. 反馈控制    C. 程序控制    D. 同期控制

16. 商鞅在秦国推行改革,他在城门外立了一根木棍,声称有将木棍从南门移到北门的,奖励 500 金,但没有人去尝试。根据期望理论,这是由于 ( )

- A. 500 金的效价太低    B. 居民对完成要求的期望值很低  
C. 居民对得到报酬的期望值很低    D. 枪打出头鸟,大家都不敢尝试

17. 以下不属于产品开发竞争战略的是 ( )

- A. 领先战略    B. 后发制人战略    C. 追随战略    D. 模仿战略

18. 领导行为的管理方格理论的提出者是 ( )

- A. 斯特格迪尔    B. 勒温    C. 穆顿    D. 施米特

19. “亡羊补牢,犹未为晚”,可以理解成是一种反馈控制行为。下面各种情况中,哪一组更为贴近这里表达的“羊”与“牢”的对应关系? ( )

- A. 企业规模与企业利润    B. 医疗保障与死亡率  
C. 降雨量与因洪水造成的损失    D. 产品合格率与质量保证体系

20. 以下属于经营比率的是 ( )

- A. 流动比率    B. 资金利润率    C. 负债比率    D. 固定资产周转率

## 二、简答题 (每题 10 分,共 40 分)

1. 简述巴纳德的经典名著《经理人员的职能》的主要内容。
2. 简述决策的影响因素的主要内容。
3. 简述控制过程的主要环节。
4. 简述影响有效沟通的障碍因素。

## 三、论述题 (每题 20 分,共 40 分)

1. 阐述梅奥人际关系学说的主要内容。并具体分析霍桑试验以及人际关系学说对管理实践产生的深远影响。
2. 阐述赫塞和布兰查德的领导生命周期理论的主要内容。并举例说明该理论在公共部门管理实践中应用的可行性以及应该注意的主要问题。

## 四、案例分析题 (每题 25 分,共 50 分)

### [案例 1]

著名美国学者钱德勒在《看得见的手——美国企业管理革命》一书中,提出了“目标决定企业战略,战略决定组织结构”的著名论断。

法国电信的目标是要成为欧洲电信服务提供商的标杆,计划通过 NEXT 战略来实现。法国电信企业战略的制定基于两个原则来进行:一是以用户为中心,二是用结构调整来提高集团的运营效率。

法国电信的组织结构,主要由 Operating Management、Business Segments 和 Group Functions 三个模块构成。

按照地理片区构成的 Operating Management,为包括法国、英国、西班牙等不同的国家和地区,以及全球性的企业商业用户服务。作为面向客户的第一线,是整个组织结构的输入端和输出端。它的主要任务是整理用户行为,并按照当地市场需求实施战略调整。

Business Segments 的主要功能是按照用户的实际需求,部署集团战略的实施。将固定、移动、互联网及基于各种平台的内容整合成融合业务,不断推动集团的技术创新和战略调整。为了增强这种推动力,法国电信在其下组建了 Healthcare 部门,专门负责新业务的开发与执行,以支持集团战略的实施。

此外,在个人、家庭市场逐渐饱和的背景下,企业用户的重要性和发展空间日益显露。因此,原来由 Operating Management 负责的企业用户,按照规模被细分为大型全球企业和中小型企业,而 Business Segments 则在支持原有的个人业务、家庭业务之外,被赋予了管理中小企业通信服务的新使命。

Group Functions 则负责集团整体战略的制定和各种资源的协调,包括内部网络、运营、信息体系对接、人力资源等等。通常情况下,该模块负责制定集团整体的运营策略,集中管理影响战略方向的各种集团功能,以协同的资源降低各类成本,实现整个集团的健康发展。

法国电信的这种组织结构，不仅弱化了用户对各类业务界限的感知，而且也淡化了法国电信集团内部各类业务支持层面的界限。

Operating Management 在获取用户需求后，由 Business Segments 推出相对应的解决方案，同时 Group Functions 根据用户需求的变化，及时调整集团战略。这样，在整个矩阵内部完成所有的运作，最后再由 Operating Management 反馈结果给用户，从而完成高效和精准的客户服务。这一切更加显著地突出了法国电信所主导的“融合”。

阅读上述案例材料，回答以下两个问题：

- (1) 法国电信的以用户为中心的战略制定受到哪些因素的影响？结合案例材料加以具体分析。
- (2) 法国电信的组织结构在组织设计理论中属于哪种类型的组织结构？分析这种组织结构的优缺点。

### [案例 2]

联想集团前董事局主席柳传志出席“2002 美国管理学年会”时，谈到联想集团的管理情况，指出联想集团学会了做“三件事”。

首先是学会了制定战略。通过向西方企业的学习，学会了一套制定战略的方法，而且知道怎样把它们分解为一个一个的具体步骤推进下去。

第二件事就是学会带队伍。在中国有句古语叫做“知易行难”，能制定战略为什么做不到呢？主要的原因是“带队伍”没做好。怎样让你的兵爱打仗；怎样让你的兵会打仗；怎样让你的兵组织有序，也就是有最好的队型，作战最有效率——是带好队伍的三个要点。

联想集团对员工，尤其是对骨干员工有很好的激励方式。联想集团花了 8 年时间实现了股份制改造，成立了员工持股会，使得创业者和骨干员工有了 35% 的股份。虽然这在美国是件再普通不过的事情了，然而在中国是件非常了不起的事。这对联想集团创业者和公司的骨干员工有极大的激励作用。在中国，没有经过改造的国有企业很难办好，股份制改造对创业者、骨干员工是最重要的物质激励。

而精神激励是多方面的。联想集团为有能力的骨干员工提供舞台，给他们充分表演的机会，保证他们在工作时责、权、利的一致。他们明白自己所管辖的这部分工作和全局的工作是什么关系，他们的责任是什么，他们有什么权利。联想的很多方法都是在第一线工作的人提出的建议，立刻被采纳。而一些跨国公司在中国办的企业，它们的一些规定、条文都是在总部制定好的，在中国的分公司要照章执行，当本地工作人员发现不合乎实际情况时要一层层地上报，直到国外的总部批准。这不但效率降低了很多，而且员工的积极性受到很大的打击。联想集团要求各层的骨干员工能成为发动机，而不是齿轮。CEO 是一个大发动机，各部门的经理是同步的小发动机。他们不是被动地运转，而是充分地发挥聪明才智。

第三件事是建班子。建班子的核心理念就是要让联想的最高层领导人建立起事业心。这就是把联想的事业真正当作他自己的事业。通过规则和文化，使高层领导人能团结、高效地工作。

建班子、定战略、带队伍是联想集团每年都要对员工培训的管理三要素。

阅读上述案例材料，回答以下两个问题：

- (1) 运用有关激励理论来具体分析联想集团采取的激励措施。
- (2) 联想集团属于何种类型的领导风格？从案例材料来看，联想集团领导班子的权力来源有哪些？