

## 北京交通大学 2002 年硕士研究生入学考试试卷

考试科目：管理学理论与实践

一、判断题（正确者打√，错误者打×；每题 1 分，共 15 分）

1. 管理的主要目的是使资源成本最小化，因此管理最主要的是追求效率。（ ）
2. 组织目标是组织进行决策的基本依据，所以组织目标一旦确定就不能变动。（ ）
3. 计划期限的长短，应以能实现或有足够的可能性实现其承诺的任务为准绳。（ ）
4. 对企业的一切业绩都要制订出以实物或货币来衡量的标准。（ ）
5. 非正式组织普遍存在，不但无法硬性禁止使之消失，而且还应考虑它们对于满足职工个人心理需要的积极作用。正确的态度应当是给予适当的指引和疏导，使它的目标能与组织目标一致起来。（ ）
6. 在授权过程中，上级保留着对权力的所有权，即随时有可能收回委任的权力。（ ）
7. 赫茨伯格认为，当保健因素得到改善时，职工的不满情绪就会消除，对职工会产生积极的激励作用。（ ）
8. 领导者无法激励没有需要动机的员工。（ ）
9. 根据 Y 理论，多数人都不愿主动地去承担责任。（ ）
10. 管理者在采用强化手段改造下属行为时，应奖惩结合，以奖为主。（ ）
11. 领导者之所以对部下有影响力，全靠手中的职权，拥有职权才能有影响力，职权越大，影响力越大。（ ）
12. 反馈控制虽然获得信息时损失已经造成了，但由于它对员工工作绩效进行了评价，因而有利于强化和激励员工的行为。（ ）
13. 控制得越严格、越全面，越能保证计划的实施。（ ）
14. 沟通渠道能够保证信息传递者确知所传递的信息是否被接收者正确地理解了。（ ）
15. 良好的信息沟通是指沟通双方彼此接受对方的观点。（ ）

二、单项选择题（每题 1 分，共 15 分）

1. 通过市场调查发现，保健品市场的兴起是由于人们观念变化引起的，这一因素属于外部环境因素中的（ ）  
A. 经济因素      B. 技术因素      C. 社会因素      D. 政治因素
2. 一般认为管理过程学派的创始人是（ ）  
A. 泰勒      B. 韦伯      C. 巴纳德      D. 法约尔
3. 马克思·韦伯的哪一种理论为分析实际生活中各组织形态提供了一种规范典型？（ ）  
A. 科学管理理论      B. 行为科学理论  
C. 管理科学体系      D. 理想的行政组织体系
4. 决策条件或自然状态是明确的，一个方案只有一种结果，这种决策称为（ ）。  
A. 预测性决策      B. 风险性决策  
C. 管理决策      D. 确定性决策
5. 在以下几项管理业务中，哪一项该由企业总经理亲自处理和拍板？（ ）  
A. 关于公司各部门办公电脑的分配方案  
B. 对一位客户投诉的例行处理  
C. 对一家主要竞争对手突然大幅削价作出反应  
D. 对一位公司内部违纪职工按规章进行处理
6. “它是主管人员决策的指南，它使各级主管人员在决策时有一个明确的思考范围，它允许主管人员有斟酌裁夺的自由，它是一种鼓励自由处置问题和进取精神的手段。”

在下列几种计划的具体形式中，最符合上述描述的是哪一种？（ ）

- A. 目标      B. 政策      C. 规则      D. 策略
7. 采用弹性计划，是体现了计划工作中的哪项原理？（ ）
- A. 限制因素原理      B. 许诺原理  
C. 灵活性原理      D. 改变航道原理
8. 采取工作岗位轮换的方式来培训管理人员，其最大的优点是有助于（ ）。
- A. 提高受训者的业务专精能力      B. 减轻上级领导的工作压力  
C. 增加受训者的综合管理能力      D. 考虑受训者的高层管理能力
9. 根据马斯洛的需求层次理论，可得如下结论：（ ）
- A. 对于具体的个人来说，其行为主要受主导需求的影响  
B. 越是低层次的需求，其对于人们行为所能产生的影响也越大。  
C. 任何人都具有五种不同层次的需求，而且各层次的需求强度相等  
D. 层次越高的需求，其对于人们行为所能产生的影响也越大。
10. 莫尔斯和洛希提出的“越Y理论”，是属于（ ）的人性假设。
- A. 经济人      B. 社会人      C. 自我实现人      D. 复杂人
11. 促使人们去做某件事的激励力的大小，取决于（ ）。
- A. 目标的价值      B. 实现目标的可能性  
C. 前两者的乘积      D. 前两者之和
12. 某企业多年来任务完成得都比较好，职工经济收入也很高，但领导和职工的关系却很差。该领导很可能是管理方格中所说的（ ）。
- A. 贫乏型      B. 俱乐部型  
C. 任务型      D. 中间型
13. 根据费德勒的领导权变理论，在“领导职位权力强、下属任务结构明确、上下级关系“紧张”的情况下，应采取（ ）
- A. 以关系为中心的领导      B. 以任务为中心的领导  
C. 以上两种方式的结合      D. 以上说明均不正确
14. 在组织运作中，纵向的层次设置越多，信息沟通的障碍就越大。这种障碍来源于（ ）
- A. 信息选择中的过滤现象      B. 信息传递的速度过慢  
C. 信息接收者的理解出现偏误      D. 以上各种情况都存在
15. 控制工作得以开展的前提条件是（ ）
- A. 建立控制标准      B. 分析偏差原因  
C. 采取矫正措施      D. 明确问题性质

### 三、填空题（每题2分，共10分）

1. 管理的二重性是指管理与\_\_\_\_\_相联系的\_\_\_\_\_属性和与\_\_\_\_\_相联系的\_\_\_\_\_属性。
2. 1924~1932年间在美国西方电气公司所做的霍桑试验，标志着著名学者\_\_\_\_\_提出的\_\_\_\_\_学说的产生。
3. 决策理论学派的代表人物\_\_\_\_\_认为，现实的决策应遵循\_\_\_\_\_准则，而不是最优化准则。
4. 权力的分散可以通过两个途径来实现：\_\_\_\_\_和\_\_\_\_\_。
5. 控制的目的是\_\_\_\_\_。

### 四、简答题（每题10分，共40分）

1. 从企业内部提升主管人员有什么优缺点？
2. 何为目标管理？目标管理的实施过程和特点是什么？

3. 采用事业部制组织结构需要什么前提条件？请分析阐述事业部制组织结构的优缺点。

4. 请分析领导的行为理论与权变理论在本质上有什么区别？在领导的生命周期理论中，随着下属员工素质和能力的不同，领导方式应如何转变？

## 五、案例分析（20分）

### 步鑫生现象

从1983年11月起，改革的浪潮使“小镇能人”步鑫生成为名闻遐迩的新闻人物。

步鑫生，这位祖上承制过清朝官宦、商贾宝眷花衫旗袍的步家裁缝的后代，身材瘦削，目光机敏，显得颇为精明强干。当时由他担任厂长的海盐衬衫总厂，坐落在浙江省海盐县武原镇。该厂的前身是成立于1956年的红星成衣厂，一个仅有30多名职工的合作社性质的小厂。直至1975年，全厂固定资产净值只有少得可怜的2.2万元，全部自由资金不足5万元，年利润5千多元。改革开放使步鑫生得以施展才干，也使该厂发生了可观的变化。自1976年起，该厂由门加工为主的综合性服装加工转为专业生产衬衫。此后，陆续开发出了双燕牌男女衬衫、三毛牌儿童衬衫和唐人牌高级衬衫等产品。到1983年，该厂拥有固定资产净值107万元，600多名职工，当年工业总产值1028万元，实现利润52.8万元。

成功容易却艰辛。步鑫生为厂里大大小小的事情操心，可谓“殚精竭虑”、“废寝忘食”。他性喜吃鱼，正合口味，可是他只吃了几口，因为太费时间，张口将未及咀嚼的鱼连肉带刺吐了出来，三口两口扒饭下肚，急匆匆地走了。他每天工作十五、六个小时，从不午睡。每次出差，都是利用旅途小憩，到达目的地立即投入工作。

步鑫生对厂里职工说：“上班要拿出打老虎的劲头。慢吞吞，磨蹭蹭，办不好工厂，干不成事业。”他主持制订的本厂劳动管理制度规定：不准迟到早退，违者重罚。有位副厂长从外地出差回来，第二天上班迟到了3分钟，也被按规定扣发工资。以1983年计，全厂迟到者仅34人次。步本人开会、办事分秒必争，今天要办的事绝不拖到明天。在他的带动下，全厂上下形成了雷厉风行的作风。只要厂内广播一通知开会，两分钟内，全厂30名中层以上干部凡是在厂的全都能到齐。开会的时间一般不超过15分钟。

办衬衫厂后，企业从作坊式小生产转变为工业化大生产。全厂管理人员占职工总数的7%。步本人任厂长，3位副厂长平均年龄36岁，最年轻的只有25岁，中层干部平均年龄31岁，都是从生产第一线被选拔的，熟悉业务，责任心强。有个学徒工工作肯干、能干，进厂半年就被破格提升为车间副主任。

进入1984年，一阵风在中国刮起了“西装热”。步鑫生先是不为所动，继而办起了一个领带车间，最后终于作出了兴办西装分厂的决策。在与上级主管部门来人的一次谈话中，前后不过两小时，步鑫生作出了这一重大决策。副厂长小沈闻讯提出异议：“不能这样匆忙决定，得搞出一个可行性方案。”然而，这一意见被步厂长一句“你懂什么，老三老四”否定了。一份年产8万套西装、18万美元的估算和外汇额度的申请报告送到了省主管部门，在那里又加大了倍数，8万套成了30万套，18万美元成了80万美元。层层报批、核准，6000平方米西装大楼迅速进入施工，耗资200万元。

无奈好景不长。宏观经济过热急剧降温，银根紧缩，国家开始压缩基建规模。海盐厂的西装大楼被迫停工。与此同时，市场上一度十分抢手的西装也出现了滞销迹象。在此之前，该厂匆匆上马的印染车间，尽管已耗资130万元，却未能带来起码的经济效益。

该厂领带分厂的经济效益也大幅度下降。而代销另一厂家的领带又使海盐厂平白损失了22万元。步鑫生是靠衬衫起家的，年产120万件的产量和“唐人”、“三毛”、“双燕”三大牌号的衬衫令他引为自豪。他曾声称要使本厂衬衫的质量赶超美国名牌，此刻不仅没有“当然”地赶超美国名牌，而且即便是代表本厂水平的“唐人”牌高级衬衫也在全国同行业产品评比中落选了。此外，因资金周转不灵，财务科已几次告急：无钱购进衬衫面料。

1985年入秋，步鑫生被选送浙江大学管理专业深造。他并不因此而稍有解脱，企业严

峻的经营状况令他放心不下。他频频奔波于厂·校两地，在厂的日子远多于在校。丰年之后，他退学回厂，决心以三年时间挽回企业的颓势。

仍然是精明强干的步鑫生，他的助手多数也很能干，只是当他从早到晚忙着处理厂里的大事小事时，他的助手似乎插不上手。步鑫生倍尝创业的艰辛，终因企业濒临于破产窘境而被免去厂长之职。

“我没有预感到会有这个结局，”步鑫生这样说。他进而补充了一句：“我是全心全意扑在事业上的。”副厂长小刘也不讳言：“到现在为止，我敢说步鑫生仍是厂里工作热情最高的人。”

请阅读以上案例，回答下列问题：

1. 步鑫生失败的原因是什么？作为一个领导者应吸取的经验教训是什么？
2. 应如何评价步鑫生其人？