

## 北京交通大学 2004 年管理学原理考研试题

### 一、单项选择题（每题 2 分，共 60 分）

1. 在管理工作中，责、权、利和能力之间存在着密切的关系，正确处理这种关系对激发组织成员的积极性、提高组织的效率，均有很好的作用。关于四者之间的关系，可以正确地描述为：( )

- A. 责、权、利和能力完全是对等的关系
- B. 责任是管理的基础，应当大于权力、利益和能力
- C. 责、权、利是相等的，而人的能力可以略小一些
- D. 责、权、利是相等的，而人的能力应大于其承担的责任

2. 企业高层管理人员在履行职能时，下述正确的说法是( )。

- A. 强化计划、组织职能，弱化领导、控制职能
- B. 强化计划、组织与控制职能，弱化领导职能
- C. 强化领导、控制职能，弱化计划职能
- D. 强化组织与控制职能，弱化计划、领导职能

3. 某投资公司准备对一家儿童卡丁车游乐公司投资，为此要对项目进行可行性论证。在以下各因素中，你认为哪一因素对该项目的未来发展前景最无关联影响？( )

- A. 家长对培养儿童勇敢精神的重视程度
- B. 政府对儿童游乐项目的管理政策
- C. 初步选定的供应商生产的卡丁车的质量水平
- D. 其他游乐项目对儿童的吸引力

4. 在历史上第一次使管理从经验上升为科学的是：( )

- A. 科学管理理论
- B. 管理学科理论
- C. 一般管理理论
- D. 行为科学理论

5. 决策是企业管理的核心内容，企业中的各层管理者都要承担决策的职责。关于决策的解释，以下哪个更正确？( )

- A. 越是企业的高层管理者，所做出的决策越倾向于战略性、风险型的决策
- B. 越是企业的高层管理者，所做出的决策越倾向于常规的、科学的决策
- C. 越是企业的基层管理者，所做出的决策越倾向于战术的、风险型的决策
- D. 越是企业的基层管理者，所做出的决策越倾向于非常规的、确定型决策

6. 评价决策效果的优劣以( )作为标准。

- A. 决策的质量或合理性
- B. 下属对决策的接受程度
- C. 作出决策所需要的时间
- D. 以上三者都是

7. 相对于个人决策而言，群体决策既有其优点，也存在着比较明显的缺点。因此必须根据所做决策的具体情况，决定采用相应的决策方式，以下几种情况中，哪一种通常不采取群体决策方式？( )

- A. 确定长期投资于哪一种股票
- B. 决定一个重要副手的工作安排
- C. 选择某种新产品的上市时机
- D. 签署一项产品销售合同

8. 某化工企业为了在竞争中处于有利地位，开发了某种投资很大的新产品，投产后非

常畅销，企业领导也倍感欢欣。但不久便得知，由于该产品对环境有害，国家正在立法，准备逐步取缔该产品。企业顿时陷入一片阴影之中。从计划过程来看，该企业最有可能在哪个环节上做得不够周到?( )

A. 估量机会、确立目标      B. 提出备择方案，经过比较分析，确定最佳或满意方案

C. 明确计划的前提条      D. 拟定派生计划，并通过预算使计划数字化

9. 实施目标管理的主要难点是：( )

A. 不利于有效地实施管理      B. 不利于调动积极性

C. 难以有效地控制      D. 设置目标及具体化存在困难

10. 强调计划执行过程具有应变能力的原理是(D)。

A. 限定因素原理      B. 许诺原理      C. 灵活性原理      D. 改变航道原理

11. 某君在一百货商店考察，随手翻阅了其规章制度手册，有三条特别引起他的注意：

-- “我们只售高贵时髦的衣服和各种高级用具。”

-- “货物售出超过 30 天，不再退还购货款。”

-- “在退还顾客购货款前，营业员需注意检查退回的货物，然后取得楼层经理的批准。”

试问这三条规定各自是属于常用计划的哪一种形式？( )

A. 都是规则      B. 都是政策      C. 分别是政策、程序、规则      D. 分别是政策、规则、程序

12. 先瑞公司原是一家精密机床生产企业，拥有雄厚的技术实力，但老产品的市场日趋饱和，高层管理人员决定通过调整战略以应付现有局面。人力资源管理部也行动起来，并希望尽快完成新的人员配备计划的制定和贯彻工作。为顺利完成这一工作，人力资源部必须首先：( )

A. 提高人力资源部成员的知识和技能水平

B. 了解和把握公司的发展方向以及与之相适应的任务目标

C. 加强人力资源部与其它各部门之间的沟通

D. 掌握其它同行公司的发展状况

13. 销售部经理说：“我们的销售队伍在竞争对手中是实力最强大的，要不是我们的产品缺乏多样性，不能及时满足消费者需要，我们的销售业绩也不会这么差。”生产部经理说：“一流的熟练技术工人完全被缺乏想像力的产品设计局限了。”研发部经理打断说：“创新思维凝结出的高科技含量的产品葬送在单调乏味而又机械的低产出生产线上。”上述谈话揭示该企业在组织中存在什么严重的问题?(C)

A. 各部门经理的论述都有道理，只是态度过于强硬

B. 各部门经理对各自角色及其在组织中的作用定位不清晰

C. 各部门经理过于强调本部门工作的重要性

D. 各部门经理对组织内各项职能的分子：合作缺乏客观而准确的认识

14. 下列什么因素可以使组织的管理幅度增加?(D )

A. 企业生产规模扩大，职工人数增加      B. 非管理性事务不断增加

- C. 组织面临的外部环境变化较快 D. 下属工作的内容和性质比较接近
15. 容易导致“隧道视野”的部门划分方法是按下列哪项来划分的?( )  
A. 产品 B. 地区 C. 职能 D. 服务对象
16. 在市场经济条件下, 出现了许多适应环境的新型组织结构, 其中能最方便地将市场竞争机制引入企业内部管理的组织结构是: ( )  
A. 直线职能制 B. 事业部制 C. 矩阵制 D. 网络型组织结构
17. 某公司销售部的推销员张某, 在 2000 年上半年的工作中一人实现了 80 万元的销售业绩, 在同行业的推销人员看来这已经大大超额完成了工作任务。于是张某明确地向销售部经理提出给他发额外奖金, 但张某却一直没有得到回音。如果这位销售部经理是一位称职的管理者, 你认为他不给推销员发额外奖金的最大可能原因是什么?( )  
A. 他担心每个推销员过分追求销售量, 从而忽视服务质量  
B. 公司正处在扩张阶段, 许多方面需要资金, 不能发额外奖金  
C. 公司中其他推销人员也同样超额完成了销售任务  
D. 公司没有预先制定计划标准, 缺少控制和考核的依据
18. 有学者对包括卫生系统、高技术企业、制造业、商业及服务部门的实地调查, 并经过归纳, 发现一线管理者十分看重以下 10 项职责: ①日常工作计划; ②安排和分派员工工作; ③控制产品质量和成本; ④激励和指挥员; ⑤沟通和协调; ⑥纪律约束; ⑦训练培训员工; ⑧总结评价员工作成果; ⑨设备维修; ⑩安全管理。在上述各项工作中, 属于控制职能的工作主要有: ( )  
A. ③ B. ②、③、⑨ C. ③、⑥、⑧ D. ③、⑧
19. 对于建立控制标准, 以下哪一种说法不恰当?( )  
A. 标准应便于衡量 B. 标准应有利于组织目标的实现  
C. 建立的标准不可以更改 D. 建立的标准应当尽可能与未来的发展相结合
20. 中国古代政治家管仲有一句名言, 即“仓廩实知礼仪, 衣食足知荣辱”, 他的这一论述在某种程度上与西方国家的哪一理论在观念上有明显的相似之处? ( ) ;  
A. 法约尔的管理过程理论 B. 麦格雷戈的 X、Y 理论  
C. 布兰查德的领导生命周期理论 D. 马斯洛的需要层次理论
21. 商鞅在秦国推行改革, 他在城门外立了一根木棍, 声称有能将木棍从南门移到北门的, 奖励五百金, 但没有人去尝试。根据期望理论, 这是由于( )。  
A. 五百金的效价太低 B. 居民对完成要求的期望概率很低  
C. 居民对得到报酬的期望概率很低 D. 枪打出头鸟, 大家都不敢尝试
22. 在《杰克·韦尔奇自传》中有这样一段记述:“1961 年, 我已经以工程师的身份在 GE 工作了一年, 年薪是 10500 美元。这时, 我的第一个老板给我涨了 1000 美元。我觉得这还不错——直到我后来发现和我同一办公室的四个人每一个人都涨了 1000 美元的薪水。我认为我应该得到比‘标准’加薪更多的东西。我去和老板谈了谈, 但是没有任何结果。沮丧之际, 我萌生了换工作的想法。” 韦尔奇的感受符合哪一种激励理论? ( )

- A. 需要层次理论 B. 双因素理论 C. 期望理论 D. 公平理论

23. 现在社会流行“59岁现象”的说法，即国有企业的经营者在退休前容易产生贪污腐败行为，你认为以下说法哪种最有道理？(D)

A. 国有企业经营者的任用、考核机制有问题，让这些人担任国有企业的经营者本身就是一个错误

B. 国有企业没有建立起有效的约束机制，对经营者的监督有很多漏洞

C. 国有企业的激励机制存在问题，不能解决对经营者的公平激励问题

D. -- B+C

24. 在强化理论中，管理者更要强调以正强化为主的方式，而对待惩罚和负强化应当十分注意工作方法，避免消极因素。对于惩罚，在以下的处理原则中，你认为哪一条的阐述是不全面的？(D)

A. 即时性，违规与惩处之间时间间隔不宜过长

B. 一致性和公平性，对员工违规现象的处理，应力求一视同仁：

C. 针对性，惩处的重点是员工的违规行为，而非违规者的人格特征

D. 公开性，有助于运用晕轮效应，警示众人

25. 有时，一位工作表现很出色的基层主管在被提升为中层主管、尤其是高层主管后，尽管工作比以往更卖力，绩效却一直甚差。其中的原因很可能就在于这位管理人员并没有培养起从事高层管理工作所必需的：( )

A. 概念技能 B. 技术技能 C. 人际技能 D. 领导技能

26. 一位领导者，每次上班总是关心下属职工的生日，并及时派秘书给他们送去生日蛋糕和贺卡，对待这种做法，各方面反映不一，你认为这种管理方式更适合：( )

A. 任务明确，上下级关系融洽，领导职位权力强的组织

B. 任务不明确，上下级关系紧张，领导职位权力弱的组织

C. 任务明确，上下级关系紧张，领导职位权力强的组织

D. 任务明确，上下级关系融洽，领导职位权力弱的组织

27. 处长大李任现职已有五年，其业绩在处里颇有口碑，大李由局长老王一手提拔，两人相处一向融洽，但最近却出现了一些不和谐的征兆。大李私下抱怨老王不给自己面子，在下级面前对自己呼三喊四的，对自己的工作也干预太多。老王也觉得大李翅膀硬了，不像过去那样听话了。根据领导生命周期理论，你认为老王应该采取何种领导方式较为合适？(D)

A. 高工作，高关系 B. 高工作，低关系 C. 低工作，高关系 D. 低工作，低关系

28. 不论是在企业还是在政府机构，秘书一般都是帮助高层管理者进行正作的，他们在组织的职权等级链上位置是很低的，但是人们常常感到秘书的权力很大，那么秘书拥有的是什么权力？(D)

A. 合法权力 B. 个人影响权力 C. 强制权力 D. 没有任何权力，只是比一般人更有机会接近领导

29. 公司产品设计部接受了一项紧急任务，该任务的完成需要进行严密的控制，同时又

要争取时间和速度。在这种情况下,最适合采用哪种沟通网络?(A)

- A. Y 式沟通网络    B. 全通道式沟通网络    C. 轮式沟通网络    D. 环式沟通网络

30. 下述关于信息沟通的认识中,其中哪一条是错误的?(C)

- A. 信息传递过程中所经过的层次越多,信息的失真度就越大  
B. 信息的发布者和接收者在地位上的差异也是一种沟通障碍  
C. 信息量越多,就越有利于进行有效的沟通  
D. 善于倾听能够有效改善沟通效果

二、问答题(共 60 分):

1. 人际关系理论的要点是什么?人际关系理论对我国企业管理有什么启发?(10 分)

2. 阐述决策与计划、计划与控制职能之间的联系和区别(10 分)

3. 在现代管理中为什么要强调适度分权管理?组织进行分权的途径有哪些,有何区别?为什么组织结构扁平化会成为一种发展趋势?(15 分)

4. 请阐述“经济人”、“自我实现人”和“复杂人”人性假设理论的基本观点,“复杂人”的人性假设理论对管理工作有什么指导作用?(15 分)

5. 关于领导的研究主要有领导素质特性理论、领导行为理论和领导权变理论,学习这些理论成果有何意义?(10 分)

三、案例单项选择题(每题 2 分,共 10 分):

“赛马不相马”——海尔的人力资源管理

1995 年某月,海尔人力资源开发中心丁主任的办公桌上放着职工汪华为的辞职申请书。汪华为是在集团工作不久的大学生,在集团下属的冰箱厂工作时,他表现突出,提出了一些创造性的工作意见,被评为“揭榜明星”。领导看到了他的发展潜力,于是集团将其提升为电冰箱总厂的财务处干部——这既是对他已有成绩的肯定,也为其进一步磨炼提供了一个更广阔的舞台。汪华为作为年轻的大学生,在海尔集团有着很好的发展前途,为何要中途辞职?丁主任大惑不解。

经了解,汪华为接受了另一家用人单位的月工资高出上千元的承诺,他正准备跳槽。仅仅是因为更好的物质待遇吗?事情恐怕并非如此简单。虽然汪华为在海尔的努力工作得到了及时肯定,上级赋予他更大的权力和责任,但他仍认为一流大学的文凭应是一张王牌和优势至上的通行证,理所当然,他可以进厂就担任要职,驾驭别人而非别人驾驭他。而海尔提出的“赛马不相马”的用人机制更注重实际能力和工作努力后的市场效果,不是非常注重文凭和学历。人人都有平等竞争的机会,“能者上,庸者下。”另一方面,岗位轮流制更是让人觉得企业的“仕途漫漫”。作为刚步入社会的大学生,汪华为颇有些心理不平衡。另外,海尔有严格的内部管理,员工不准在厂内或上班时间吸烟,违反者将受到相应处罚:员工不准在上班时间看报纸,包括《海尔报》;匆忙之间去接电话,忘了将椅子归回原位,也要受到批评,因为公司有一条“离开时桌椅归回原位”的规定;《海尔报》开辟了“工作研究”专栏,工作稍一疏忽就可能上面亮相;每月一次的干部例会,当众批评或表扬,没有业绩也没犯错误的平庸之辈也被归入批评之列;能上能下的用人机制更让人感到无所不在的压力。当另

一家用人单位口头承诺重用他时，他便递上了辞职申请书。

刚上任的丁主任认为这件事非常重大，因为任何事情都能以小见大。不能“一叶障目”，而忽略了海尔人力开发中或许比较重大的隐患，或许这也是一个更好地完善现有的人力开发思路的一个契机。

海尔的用人理念有独特性。不赞同“用人不疑，疑人不用”的观点，认为那是导致干部放纵自己的理论温床。强调“人人是人才，赛马不相马”，即为海尔人提供公平竞争的机会和环境，尽量

避免“伯乐”相马过程中的主观局限性和片面性。海尔总裁张瑞敏认为，企业领导主要责任不是去发现人才，而是去建立一个可以出人才的机制，并维持这个机制健康持久地运行。这种人才机制应该给每个人相同的竞争机会，把静态变为动态，把“相马”变为“赛马”，充分挖掘每个人的潜质；并且每个层次的人才都接受监督，压力与动力并存，方能适应市场的需要。

丁主任望着办公大楼的外面，今年新招进的一批大学生正在参加上岗军训，与草地浑然一色的橄榄绿让人真正感受到了这些年轻人的活力和朝气，究竟一个企业应如何为刚走出校门的大学生提供一个施展才华的空间？企业如何才能争得来人才并留得住人才，以及保持合理的人员流动性？丁主任很想找汪华为谈谈，或者找这群刚加入集团的大学生聊聊，充分了解他们的想法。丁主任不禁反反复复地思索起海尔人力开发的各项政策和思路来……

根据案例所提供的情况，请回答下列问题：

1. 从本案例中我们可以看出，汪华为认为凭着他的文凭就应该获得升迁，这说明他在就业和工作观念上也存在不正确的观念。如果你是丁主任，针对他的这种错误倾向，你应该怎么做？（ ）

- A. 应该在他刚进入企业时就了解他的想法，想办法克服他的不正确观念
- B. 职工的需求才是激励的基础，因此必须承认这种需求并给予满足
- C. 这种人员不是企业要找的人，所以应该把他开除
- D. 在招聘人的时候就不应该把具有这种观念的人招进来

2. 下面哪些做法是违反海尔的人力资源开发原则的？（ ）

- A. 通过外部招聘选拔一个高层经理
- D. 在企业内部开展竞赛
- C. 伪表现优良的员工提供进一步发展的机会
- D. 用严格的规章制度来制约员工的行为

3. 海尔严格的规章制度和让员工很有压力的批评和奖励制度在一定程度上体现了哪个理论的观点？（ ）

- A. 科学管理理论
- B. 强化理论
- C. X理论
- D. 以上三个都正确

4. 你认为下列哪项做法对于留住人才最有效？（ ）

- A. 高薪
- B. 发展的机会
- C. 良好的工作环境
- D. 良好的同事关系

5. 为了能够发挥新进入企业的大学生的能力，使他们乐于和企业同发展，你认为首先需要做的工作是什么？（ ）

- A. 因为他们很年轻，对于经济条件比较关注，应该给他们以较丰厚的工资
- B. 用优良的工作条件来激发他们的工作兴趣
- C. 年轻人喜欢受到表扬，应该多在公开场合对他们进行物质的和精神的奖励
- D. 应该首先和他们进行广泛的沟通，了解他们的需求和各方面的情况，然后在此基础上采取相应的措施。

#### 四、案例分析题(20分)：

##### 新新公司的组织变革

新新公司在国内是一家很有规模的广告公司，最初是从国内的一个沿海城市起家的。在创建初期该公司总部设在远离市区的开发区内，为了业务开拓上的方便，他们在市区内设立了一个业务部和一个广告设计部，其中业务部负责联系业务、调查客户的基本需求、开展商务谈判等，然后他们会将接获的广告业务交给广告设计部去设计。广告设计部除了听从业务部在具体业务内容上的指示以外，也需要直接与客户打交道，听取他们的意见和建议以及获得他们对于设计的认可，但在与客户打交道的过程中，他们经常发现业务部的一些指示与客户的实际要求出入很大。因此，两个部门经常发生矛盾，甚至经常需要公司总经理亲自出面才能解决。为此，公司在总部又专门设立了一个市场研究部，专门从事市场信息收集和顾客想法的收集工作。但是运行了一段时间以后，新成立的市场研究部受到了另外两个部门的许多指责，认为市场研究部收集的信息全是垃圾，不但对他们的工作没有帮助而且带来了许多误导。市场研究部则抱怨说这不能怪他们，是客户的问题，因为客户经常是：“说到的不是真正想要的，想要的不是他们真正需要的。”结果该公司的第一次组织变革失败了。

随后公司撤销了市场研究部，并且投资在市区买了一栋小楼，然后就将总部和业务部与设计部都搬迁到了新的地址。这样一来，原有的业务部和设计部因为可以直接由公司总经理“面授机宜”和通过会议进行协调，效率大大提高。公司的业务有了一个很大的发展，公司的效益也大幅提高。在后来将近3年的高速增长期中，公司先后成立了专门的财务部、总务部、客户关系部、媒体协作部等部门。但是随着公司业务的发展，总经理越来越感到公司的组织结构存在问题，因为经常会出现客户抱怨他们不知道应该找哪个部门去处理他们的广告项目中出现的各种问题。而且还出现了公司的业务越多，需要协调的问题就越严重，公司总经理不得不经常停下许多工作去解决各部门之间发生的冲突。对此，公司总经理认为主要是他手下各部门的主管不太懂得现代管理知识、跟不上形势造成的，但是由于他们都是公司创业的元老，既有功劳又有苦劳，实在不好将他们撤换掉，所以公司总经理一直找不到很好的解决办法。

后来公司总经理专门找人研究了一些国外现代广告公司的经营与管理，研究人员告诉他国外的广告公司有一种组织管理体制叫作“广告客户经理制(Ad Account ManaSer)”，总经理认为这是个好办法，于是就在自己的公司当中任命了一批广告客户经理，并让他们每个人专门负责几个客户的广告业务。开始大家对这种办法觉得很新鲜也很支持，所以推行的不错。但是过了一段时间之后，这些广告客户经理相继找总经理提出了辞职，他们的主要理由是各个部门的主管不支持他们的工作，他们几乎是“光杆司令”，没有什么资源可用，而且他们在为客户服务中很难协调各部门所管辖的业务，而客户却将全部抱怨都发在他们身上，所以

没法干了。同时，各个部门的主管也不断地向总经理抱怨说那些广告客户经理们经常不通过他们就找他们的部下去干活，弄得他们对于部下的控制受到了削弱，而且本部门的许多工作出现无序状态。对此，总经理又束手无策了，他实在想不出究竟是什么地方出了毛病，最终该公司的第二次组织变革又陷入了困境。

如果请你为这家广告公司做管理咨询，请找出该公司两次组织变革的问题，并分析说明产生问题的原因，同时提出你的解决措施。