

北京交通大学 2007 年硕士研究生入学考试试卷

考试科目: 410 管理学

共 8 页 第 5 页

注意事项: 答案一律写在答题纸上, 写在试卷上的不予装订和评分!

15. 按计划的表现形式划分, 管理计划包括 ()

- A. 目标 B. 战略 C. 预算
D. 政策 E. 职能

四、案例选择题 (每题 2 分, 共 20 分)

案例 1: A 公司的激励问题

A 公司最高层主管人员长期忧虑的一个问题是: 生产车间的工人对他们的工作缺乏兴趣。其结果是产品质量不得不由检验科来保证。对于那些在最后检验中不合格的产品, 公司找到的惟一的方法是在一个特别车间内设置一个由技术高的工匠组成的班组, 安排在生产线的最后, 在那里解决质量问题。由于这种方法费用高, 而且发现出现的质量问题大多是装配时不小心等可以实现预防的差错造成的。因此, 公司中很多人对于使用这种事后处理方法感觉到不满意。当然, 也有的差错是由于设计不合理造成。

在公司总裁的催促下, 分公司总经理召集他的主要部门主管开会研究这个问题该如何解决。生产经理刘伟断言, 这些问题是工程设计方面的事情。他认为, 只要工程设计上充分仔细地设计部件和整机结构, 许多质量问题就不会出现。他又责怪人事部门没有更仔细地挑选工人。并且没有让员工的使用部门参与到选拔工作中来。他特别指出装配工人的流动率每月高达 5% 以上, 且星期一的旷工率经常达到 20%。他的见解是: 用这样一种劳动力, 没有一个生产部门能够有效地运转。

总工程师王选认为, 部件和整机结构都设计得很好。如果标准要求再严一点儿, 生产就会非常困难和费时, 内燃机的成本会大幅提高。

人事经理刘彦从多方面来说明人事问题。首先, 她指出, 由于本公司有强有力的工会, 她的部门对公司雇佣和留用工人有很少或根本没有控制权。其次, 她观察到车间的工作是单调和非常辛苦的。所以公司不应该期望工人对于这种工作除了领取工资外还会有什么兴趣。但是刘彦说, 她相信公司可以想办法提高工人的兴趣。如果工人承担的工作范围能够扩大的话, 必然会出现高质量的工作以及较低的缺勤率和流动率。当问她的建议是什么时, 她向公司推荐做两件事: 一是要工人掌握几种操作技能, 而不只是作一项简单的工作。二是工人每星期轮流换班, 从生产线的一个位置换到另一个完全不同的位置上, 这样可以为工人提供新的和更有挑战性的工作。

这些建议被采用并付诸实行后, 使每个人觉得意外的是, 工人对新计划表示极大不满。一个星期后, 装配线罢工而关闭。工人们声称, 新计划只是一种管理上的诡计: 使他們要作比以前更多的工作, 并且训练他们去替代其他工人而不增加任何工资。

根据案例所提供的内容, 回答以下问题:

1. 从案例中可以看到, 该企业的产品质量的控制不够。管理控制主要有三大类, 你认为该企业在产品生产过程中没有采用哪类控制? ()

- A. 同期控制 B. 反馈控制 C. 前馈控制 D. A 和 C

2. 针对企业产品质量存在的问题, 企业的高层领导专门开会讨论解决方案, 在会议上大家见解不一致, 典型的看法有以下 4 种。你认为哪个看法更可取? ()

- A. 根本的原因是工人缺乏兴趣和责任感, 因此应该首先从提高工人的责任心和归属感人手
B. 为了让工人负起责任来, 应该制定详细的工作规范, 要求他们严格执行
C. 在生产过程中的每个工序都设立检验员进行检验, 及早发现问题, 及早解决
D. 由于一些质量问题是设计原因造成的, 应该着眼于提高设计人员素质

北京交通大学 2007 年硕士研究生入学考试试卷

考试科目: 410 管理学

共 8 页 第 6 页

注意事项: 答案一律写在答题纸上, 写在试卷上的不予装订和评分!

3. 从案例中发现企业各个部门对于质量责任和原因都有不同的看法和争执, 这些争执反映了什么问题? ()
- A. “经济人”的假设是正确的, 人总倾向于推卸责任
 - B. 企业各个部门之间的协调不好
 - C. 企业中长期存在的难以调和的矛盾此时激化了
 - D. 企业的各部门很难达成统一的意见
4. 从案例中可以看出, 人事经理刘彦试图通过改变工作的方式和扩大工作范围来提高工人的兴趣。这种方式属于双因素理论中的什么因素? ()
- A. 保健因素
 - B. 激励因素
 - C. 改变工作方式是保健因素, 扩大工作范围是激励因素
 - D. 信息不足难以判断
5. 人事经理刘彦的建议和改进方式并没有取得预期效果。你认为最可能的原因是什么? ()
- A. 工作方式的改变和工作范围的扩大并没有改变工作本身枯燥乏味的现实。
 - B. 事先没有作充分的宣传。
 - C. 事先没有和工人充分沟通。
 - D. 其他部门的管理者没有予以配合。
6. 你的部门因预算的限制, 有必要进行整编。你请了本部门中一位经验丰富的人负责这项工作。他在你部门的每个领域都工作过, 你感到他有能力完成这一任务, 可他却似乎对这项任务的重要性反应漠然。此时, 你应当采取哪种领导方式? ()
- A. 高任务、高关系
 - B. 高任务、低关系
 - C. 低任务、高关系
 - D. 低任务、低关系
7. 面临日益激烈竞争形势的企业, 有不少改变了传统终身雇佣员工的做法, 开始大幅度裁减人员, 并声称公司只向那些有上佳表现的员工提供职位。此举意味着什么? ()
- A. 由于工作的不稳定, 员工对公司的归属感和忠诚感会随之下降
 - B. 尽管公司弱化了对员工就业所承担的义务, 但员工的归属感和忠诚感不会下降, 竞争意识反而会增强, 实际上有利于公司的长远发展
 - C. 为对付当前竞争压力而采取的上述措施, 既有利于公司压缩成本开支, 同时还会激发员工的奉献精神 and 主动性, 所以是一项有利无弊的举措
 - D. 那些工作有卓越表现的员工, 在成就感的激励下会自然地产生对公司的忠诚感, 这样即便裁员造成了人心不稳定, 也会对公司的长远发展起促进作用。

考试科目： 410 管理学

共 8 页 第 7 页

注意事项：答案一律写在答题纸上，写在试卷上的不予装订和评分！

案例 2：巴恩斯医院

下面这一事件发生在天气凉爽的 10 月的某一天，地点在圣路易斯的巴恩斯医院。

黛安娜·波兰斯基给医院的院长戴维斯博士打来电话，需求立即做出一项新的人事安排。从黛安娜的急切声音中，戴维斯能感觉得到发生了什么事。他告诉她马上过来见他。大约 5 分钟后，波兰斯基走进了戴维斯的办公室，递给他一封辞职信。

“戴维斯博士，我再也干不下去了，”她开始申述：“我在产科当护士长已经四个月了，我简直干不下去了。我怎么能干得了这工作呢？我有两个上司，每个人都有不同的要求，都要求优先处理。要知道，我只是一个凡人。我已经尽最大的努力适应这种工作，但看来这是不可能的。让我给举个例子吧。请相信我，这是一件平平常常的事，像这样的事情，每天都在发生。

“昨天早上 7:45 我来到办公室就发现桌上留了张纸条，是达纳·杰克逊(医院的主任护士)给我的。她告诉我：她上午 10 点钟需要一份床位利用情况报告，供她下午在向董事会作汇报用。我知道，这样一份报告至少要花一个半小时才能写出来。30 分钟以后，乔伊斯(黛安娜的直接主管，基层护士监督员)走进来问我为什么我的两位护士不在班上。我告诉她雷诺兹医生(外科主任)从我这要走了她们两位，说是急诊外科手术正缺人手，需要借用一下，我告诉她，我也反对过，但雷诺兹坚持说只能这么办。你猜，乔伊斯说什么？她叫我立即让这些护士回到产科部。她还说，一个小时以后，她会回来检查我是否把这事办好了！我跟你讲，戴维斯博士，这种事情每天都发生好几次的，一家医院就只能这样运作吗？

根据案例所提供的内容，回答以下问题：

8. 这家医院的正式指挥链是怎样的？（ ）

- A. 院长—医院的主任护士—基层护士监督员—各科护士长—护士
- B. 院长—基层护士监督员—医院的主任护士—各科护士长—护士
- C. 院长—医院的主任护士—各科护士长—基层护士监督员—护士
- D. 院长—各科护士长—基层护士监督员—医院的主任护士—护士

9. 以下说法中，那个是错误的？（ ）

- A. 达纳·杰克逊叫黛安娜·波兰斯基写一份床位利用情况报告，是越权行事。
- B. 组织结构设计中保证了统一领导的原则，但在组织运行中未必能实现统一指挥。
- C. 巴恩斯医院的结构存在一定的问题。
- D. 黛安娜·波兰斯基不是一个有效的监管者。

10. 波兰斯基可以利用哪些权力基础来使自己更好地处理冲突的要求？（ ）

- A. 波兰斯基可以利用合法权力、专家权力、感召权力来使自己更好地处理冲突的要求。
- B. 波兰斯基可以利用强制权力、奖赏权力、合法权力来使自己更好地处理冲突的要求。
- C. 波兰斯基可以利用强制权力、专家权力、感召权力来使自己更好地处理冲突的要求。
- D. 波兰斯基可以利用奖赏权力、合法权力、专家权力来使自己更好地处理冲突的要求。

北京交通大学 2007 年硕士研究生入学考试试卷

考试科目： 410 管理学 共 8 页 第 8 页

注意事项：答案一律写在答题纸上，写在试卷上的不予装订和评分！

五、简答题（每题 8 分，共 40 分）

1. 简述计划与控制的关系。
2. 简述目标的基本特性。
3. 简述控股型组织结构
4. 简述薪酬激励的有效方法。
5. 运用管理的权变原理，简述为什么马克思主义的中国化是中国革命取得最后胜利的法宝。

六、问答题（每题 15 分，共 30 分）

1. 论述关于领导方式的途径——目标理论，并说明当下属执行结构化任务时，什么类型的领导会带来员工的高绩效和高满意度？（15 分）
2. 论述阿尔德弗的 ERG 理论，并说明与马斯洛的需要层次理论的异同。（15 分）

北京交通大学 2007 年硕士研究生入学考试试卷

考试科目: 410 管理学

共 8 页 第 1 页

注意事项: 答案一律写在答题纸上, 写在试卷上的不予装订和评分!

一、判断题, 正确的答“对”, 错误的答“错”(每题 1 分, 共 10 分)

1. 管理的二重性是指管理既有科学性, 又具有艺术性。()
2. 组织结构可以被分解为三种成分: 复杂性、正规化和集权化。这三大部分的结合和匹配, 以便设计出各式各样的组织结构。()
3. 一个人可能是领导者, 却并非管理者。()
4. 政策的目的是指导决策, 并给管理人员留有酌情处理的余地, 规则也起指导的作用并给予自行处理的权力。()
5. 泰勒曾经推行过一种职能制组织机构, 即各职能部门都可以给生产车间下达指令, 最后这种组织以失败而告终。它失败的原因是容易形成多头领导。()
6. 经验决策主要根据决策者的经验、智慧、直觉等定性因素来作出。而科学决策不同于经验决策, 它主要根据统计数据、数学模型、计算机模拟等定量因素来作出。因此, 科学决策比经验决策更合理、更实用、更有效。()
7. 选择关键控制点是一种管理艺术, 它在很大程度上影响着控制的有效性。()
8. 需要对环境迅速作出反应的组织应当实行集权化管理。()
9. 价值准则是落实目标、评价和选择方案的基本依据。()
10. 领导者的责任随着权力的下放而相应地全部转移给下级。()

二、单项选择题(每题 1 分, 共 20 分)

1. 韦伯认为, 只有()可以作为“理想的”行政组织体系的基础。
A. 传统权力 B. 超凡权力 C. 法定权力 D. 专家权力
2. 巴纳德是哪个学派的代表人物?()
A. 决策理论学派 B. 社会协作系统学派 C. 社会技术系统学派 D. 管理过程学派
3. 与大企业相比, 小企业管理者所扮演的角色在侧重点上有明显的不同, 请指出下列论述中哪一项是正确的?()
A. 小企业管理者重要的角色是发言人, 要花大量的时间筹措外部资源, 而大企业管理者更关心企业内部资源配置的有效性。
B. 大企业的管理者更侧重于寻求发展机遇和组织变革。
C. 大企业的管理者侧重于信息的传播职能。
D. A+C
4. 在下面的描述中, 哪一种对决策的描述最为准确?()
A. 决策是组织适应外部环境的一项工作 B. 决策是 SWOT 分析
C. 决策是一个提出问题、分析问题、解决问题的过程
D. 决策是“运筹于帷幄之中, 决战于千里之外”的工作

北京交通大学 2007 年硕士研究生入学考试试卷

共 8 页 第 2 页

考试科目: 410 管理学

注意事项: 答案一律写在答题纸上, 写在试卷上的不予装订和评分!

5. 规定了处理问题的例行方法和步骤的是: ()
A. 规则 B. 政策 C. 预算 D. 程序
6. 计划工作强调在制定计划时要留有余地, 不能满打满算的原理是: ()
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
7. 在下列各种划分部门的形式中, 哪一种最有利于培养具有全面管理能力的主管人员? ()
A. 按人数划分部门 B. 按职能划分部门 C. 按地区划分部门 D. 按时间划分部门
8. 可以使管理幅度增加的因素是: ()
A. 下属的工作内容和性质相似 B. 主管人员处于较高层次
C. 组织所面临的环境变化较快 D. 下属的能力较差
9. 大众公司是一个所处地理位置分散、面临的市场环境复杂多变, 且从事多角化经营的巨型企业。作为一名未来的经济师, 你认为该公司最好采用 () 的组织结构。
A. 职能制 B. 直线职能制 C. 矩阵制 D. 事业部制
10. 对于科研院所等研究项目较多、创新功能较强的组织或企业, 下列哪一种组织形式是最合适的? ()
A. 直线制 B. 事业部制 C. 矩阵制 D. 职能制
11. 小张下岗后开了一间小型餐饮店。他知道, 要取得经营成功, 除了要有可口的饭菜外, 周到的服务和与顾客的良好关系也是非常重要的。为此, 他采取了如下措施: ①在店内显眼的位置挂一本顾客意见簿, 欢迎顾客提出意见和批评; ②让领班严密地监视服务人员的行为, 并对棘手问题的处理提供协助和建议; ③在员工上岗之前进行工作技能和态度的培训; ④明确规定半年后要对服务质量好的员工给予奖励。以下哪种说法是正确的? ()
A. ④和①一样, 都属于同期控制。 B. ①是反馈控制, ②是同期控制, ③是前馈控制。
C. ④和②都属于同期控制。 D. ③属于激励措施, 不属于控制措施。
12. 控制工作的哪项原理强调主管人员应只注意重要的偏差? ()
A. 控制关键点 B. 直接控制 C. 例外情况 D. 反映计划要求
13. 根据需要层次理论, 下列需要从低到高的排列顺序是: ()
①希望得到上司的表扬 ②参加校友会 ③稳定的工作 ④住房和食品 ⑤潜力得到发挥和发展
A. ①②③④⑤ B. ③④①②⑤ C. ④③②①⑤ D. ③④②①⑤
14. 以下哪项因素最可能是赫兹伯格所认为的激励因素? ()
A. 富有挑战性的工作 B. 良好的人际关 C. 较高的工资水平 D. 完备的管理制度
15. 在会议进行中, 管理者不希望下属不停地提出各种问题干扰会议的进程, 于是在有人举手要发言时便无视他们的举动, 只顾自己把话讲完。这种影响下属行为的方式是: ()
A. 正强化 B. 负强化 C. 自然消退 D. 惩戒

北京交通大学 2007 年硕士研究生入学考试试卷

共 8 页 第 3 页

考试科目: 410 管理学

注意事项: 答案一律写在答题纸上, 写在试卷上的不予装订和评分!

16. 关于“需要层次理论”与“期望理论”, 在西方的激励理论体系中属于: ()
- A. 同属于内容型激励理论 B. 同属于过程型激励理论
C. 前者属于内容型激励理论, 后者属于过程型激励理论
D. 前者属于过程型激励理论, 后者属于内容型激励理论
17. 在领导者的权力构成中, 专家权在性质上属于: ()
- A. 正式权力, 具有持久性的影响和作用 B. 非正式权力, 具有持久性的影响和作用
C. 正式权力, 不具有持久性的影响和作用 D. 非正式权力, 不具有持久性的影响和作用
18. 根据费德勒的领导理论, 高 LPC (关系导向型) 领导者最适合的情境是: ()
- A. 领导—成员关系不好, 任务不明确, 职务权力弱。
B. 领导—成员关系好, 任务明确, 职务权力强。
C. 领导—成员关系好, 任务不明确, 职务权力弱。
D. 领导—成员关系好, 任务明确, 职务权力弱。
19. 依据领导生命周期理论, 适合于低成熟度员工情况的领导方式是: ()
- A. 授权型领导 B. 参与型领导 C. 说服型领导 D. 命令型领导
20. 信息沟通网络是由各种沟通途径所组成的结构形式, 它直接影响到沟通的有效性及组织成员的满意度。以下四种沟通网络形式中, 最能使组织士气高昂的沟通网络形式是: ()
- A. 轮式沟通网络 B. 链式沟通网络 C. 环式沟通网络 D. Y 式沟通网络

三、多项选择题 (每题 2 分, 共 30 分)

1. 过度集权的弊端是: ()
- A. 降低组织的适应能力 B. 降低决策质量和员工的工作热情
C. 降低决策速度 D. 降低生产能力
2. 德鲁克认为管理者在组织中应承担的责任有 ()
- A. 计划 B. 决策 C. 管理工作和人
D. 管理管理者 E. 管理一个组织
3. 关于决策的满意性和最优性, 可以理解为: ()
- A. 任何决策, 决策者都应当尽最大努力, 实现最优决策。
B. 事实上, 由于人们的认识水平和资源限制, 根本不可能实现最优决策, 而只能是满意决策。
C. 最优决策有可能存在, 但考虑到决策的经济性、时效性等因素, 刻意追求最优决策是不必要的, 所以目标应是满意决策。
D. 最优决策与满意决策本质上并无区别。
4. 霍桑试验得出的结论有 ()
- A. 员工是经济人 B. 员工是社会人 C. 管理的目的是提高劳动生产率
D. 新型的领导能力在于提高员工的满意度 E. 企业中存在“非正式组织”

北京交通大学 2007 年硕士研究生入学考试试卷

考试科目: 410 管理学

共 8 页 第 4 页

注意事项: 答案一律写在答题纸上, 写在试卷上的不予装订和评分!

5. 直线职能制组织形式是目前许多企事业单位常常采用的组织结构形式, 它存在一定的缺陷, 但下列哪种说法不是直线职能制组织形式的缺陷? ()
- A. 组织成员工作位置变化大, 容易产生临时观念。 B. 各部门容易自成体系, 横向沟通较差。
C. 组织弹性不足, 对环境变化反应迟钝。 D. 不利于复合型管理人才的培养。
6. 以下属于 Y 理论要点的是: ()
- A. 多数人的个人目标与组织目标是相矛盾的
B. 多数人的工作都是为了满足基本的需要
C. 人是由社会需求而引起动机的
D. 在适当条件下, 一般人不仅会接受某种职责, 而且还会主动承担职责
7. 目标管理的缺点是 ()
- A. 不易对完成结果进行考核 B. 目标一般是短期的 C. 不灵活
D. 不易控制 E. 不利于调动人的积极性
8. 目标管理的理论基础是 ()
- A. 社会合作系统 B. 决策科学 C. “管理科学”理论
D. “科学管理”理论 E. 行为科学理论
9. 直线型组织结构的特点有 ()
- A. “一个人, 一个头” B. 主管人员在管辖范围内有绝对职权
C. 主管人员对其直接下属有直接职权 D. 减轻上层主管人员负担
E. 吸收专家参与管理
10. 衡量集权与分权程度的标志有 ()
- A. 决策的数目 B. 下属决策受控制程度 C. 决策的类型 D. 决策的代价 E. 决策的集中程度
11. 麦克利兰的激励需求理论认为人的生存需要被满足后, 还有以下几种需要 ()
- A. 安全需要 B. 生存需要 C. 成就需要
D. 权力需要 E. 交往需要
12. 波特—和劳勒的期望模式包括以下变量 ()
- A. 努力程度 B. 工作成果 C. 报酬 D. 满足 E. 强化
13. 西方管理学界有关领导理论的三个阶段为 ()
- A. 领导权变理论 B. 领导特质理论 C. 领导行为理论
D. 领导生命周期理论 E. 领导强化理论
14. 控制工作的基本步骤包括 ()
- A. 拟定标准 B. 衡量绩效 C. 纠正偏差
D. 职责分配 E. 事后跟踪