

北京交通大学 2009 年硕士研究生入学考试试卷

科目代码: 803 科目名称: 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、单项选择题 (每题 1 分, 共 30 分)

1. 从发生的时间顺序看, 下列四种管理职能的排列方式, 哪一种更符合逻辑? ()
A. 计划、控制、组织、领导 B. 计划、领导、组织、控制
C. 计划、组织、控制、领导 D. 计划、组织、领导、控制
2. 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
3. 在法约尔提出的管理的十四项原则中, 有一项“等级与跳板”原则, 关于这一原则可以作出如下的解释: ()
A. 管理的信息传递, 严格按上、下级顺序进行。
B. 强调管理信息传递, 存在跳跃式过程, 不一定按固定模式。
C. 为避免管理信息纵向逐级传递可能产生的信息延误, 在横向各部门间, 可以通过架桥的方式建立各种信息渠道。
D. 以上观点都正确。
4. 在现代管理理论中, 决策理论学派的代表人物是: ()
A. 韦伯 B. 孔茨 C. 巴纳德 D. 西蒙
5. 小王是华奥投资公司的一名职员, 在他近日向公司提交的一份关于华奥投资公司准备对一家保龄球俱乐部投资的可行性报告中, 他分析了以下各种因素, 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. 市场上对保龄球运动的重视程度 B. 初步选定的供应商生产的保龄球的质量水平
C. 政府对公共娱乐运动项目的管理政策 D. 其他娱乐运动项目对保龄球运动的替代作用
6. 中华商务中心是一家合资企业, 以物业经营为主要业务。目前有写字楼租户 272 家, 公寓租户 426 家, 商场租户 106 家。公司在总经理下设有物业部、市场部、财务部、人事部、公关部、业务发展部等部门。物业部下设置了写字楼管理部、公寓管理部、商场管理部以及其他配套部门。试问, 其整个公司和物业部内部的组织结构分别采取了何种部门化或部门划分形式? ()
A. 职能部门化和顾客部门化 B. 顾客部门化和职能部门化
C. 均为职能部门化 D. 均为顾客部门化
7. 支持组织集权的正当理由是: ()
A. 提高组织的适应能力 B. 提高组织成员的工作热情
C. 维护政策的统一性与提高行政效率 D. 提高组织决策质量

北京交通大学 2009 年硕士研究生入学考试试卷

科目代码: 803 科目名称: 管理学 共 8 页 第 2 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!

8. 沸光广告公司是一家大型广告公司, 业务包括广告策划、制作和发行。考虑到一个电视广告设计至少要经过创意、文案、导演、美工、音乐合成、制作等专业的合作才能完成, 下列何种组织结构能最好地支撑沸光公司的业务要求? ()
- A. 直线制 B. 职能制 C. 矩阵制 D. 事业部制
9. 在组织中, 直线人员与参谋人员工作不协调、发生矛盾的直接原因可能是: ()
- A. 参谋人员设置过多, 工作效率低 B. 参谋人员越权, 破坏了统一指挥原则
 C. 直线人员不注意发挥参谋人员的作用, 使其形同虚设 D. B 或 C
10. 下面对马斯洛的需求层次理论的描述中, 不正确的是哪一项? ()
- A. 人的需要可以分为 5 个层次 B. 人的需求是由低到高逐级向上发展的
 C. 人在某个低层次的需要得到完全满足时, 才会关注更高一级的需要
 D. 人在某个阶段, 通常有一个主导需要, 可以针对这个主导需要对他进行激励
11. 高级工程师李华在一家研究所工作, 该所拥有一流的研究条件。根据双因素理论, 你认为下列哪一种措施最能对李华的工作起到激励作用? ()
- A. 给李华配备性能更为先进的个人电脑
 B. 调整工资水平和福利措施 C. 以上各条都起不到激励的作用
 D. 调整设计工作流程, 使李华可以完成完整的产品设计, 而不是总重复做局部的设计
12. 从期望理论中, 我们得到的最重要启示是: ()
- A. 目标效价高低是激励是否有效的关键 B. 期望概率的高低是激励是否有效的关键
 C. 存在着负效价, 应引起领导者注意 D. 应把目标效价和期望概率进行优化组合
13. 你手下一名工人操作一台噪声很大的设备但没有带耳塞, 违反了公司的安全条例。这样一来, 他自己也显得很痛苦, 这是你和他都不愿意得到的结果。这种事情, 你有两种处理办法: 一是提醒他, 让他戴上耳塞试试。果真, 戴上耳塞后, 这位工人感到噪音消失了, 于是自觉执行公司的安全条例。一是对这位工人说: “你不戴耳塞, 违反了公司的安全条例。我责令你停职三天, 回去反省一下这些安全措施多重要!” 以上两种处理办法: ()
- A. 分别是正强化和负强化 B. 分别是负强化和惩罚
 C. 都是负强化 D. 都是惩罚
14. 费德勒的权变领导理论认为, 如果一名领导者处在中等程度有利和中等程度不利的领导环境中, 采取 () 的领导方式将是最为有效的。
- A. 以任务为中心 B. 以人际关系为中心 C. 专制型 D. 民主型

北京交通大学 2009 年硕士研究生入学考试试卷

科目代码: 803 科目名称: 管理学 共 8 页 第 3 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. 根据卡曼的“领导生命周期理论”, 对于高度成熟的下属, 应采取 () 领导风格。
A. 高工作、高关系 B. 低工作、低关系 C. 高工作、低关系 D. 低工作、高关系
16. 康体制药公司去年从全国各地招聘了一批刚从医学院毕业的大学生, 其中就包括贾兵。贾兵在河南地区负责销售工作, 工作十分努力, 但是, 一年下来, 他所分管的河南地区的销售业绩就是上不去, 同时, 他本人也承认河南地区的销售潜力很大。面对这种情况, 你作为销售部的经理, 应采取哪种最有力的方法? ()
A. 郑重告诉贾兵, 若截止明年上半年仍达不到分配给他的销售指标, 就请他另谋高就
B. 顺其自然, 通过实践探索与经验积累, 他会成熟起来的
C. 在办公室张贴分布各地区的销售业绩, 让每个人明了相互之间的差距
D. 派遣一名有经验的销售人员带贾兵走访几家新客户, 给他示范销售老手的做法
17. 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. 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
18. 管理控制工作的一般程序是: ()
A. 建立控制标准→分析差异产生原因→采取矫正措施
B. 采取矫正措施→分析差异产生原因→建立控制标准
C. 建立控制标准→采取矫正措施→分析差异产生原因
D. 分析差异产生原因→采取矫正措施→建立控制标准
19. 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
20. 某建筑工地的包工头王某对其手下的民工采用了一种“胡萝卜加大棒”的管理方法, 他常说的口头禅就是“不好好干就回家去, 干好了下个月多发奖金。”以下错误的是: ()
A. 王某的观点与 X 理论相符 B. 王某的观点与泰勒的理论相符
C. 王某把民工看成经济人 D. 王某把民工看成自我实现的人
21. 组织作为一个系统, 一般包含四个重要要素。这四个要素是: ()
①人员与职务 ②目标 ③信息 ④职责与职权 ⑤结构 ⑥任务
A. ①②③④ B. ②③④⑤ C. ③④⑤⑥ D. ①④⑤⑥
22. 计划工作的效率性是指 ()。
A. 编制计划要快 B. 时间和经济性
C. 投入与产出的比例高 D. 计划指标既先进又可行

北京交通大学 2009 年硕士研究生入学考试试卷

科目代码: 803 科目名称: 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!

23. 在管理决策中, 许多管理人员认为只要选取满意的方案即可, 而无须刻意追求最优的方案。对于这种观点, 你认为以下哪种解释最有说服力? ()
- A. 现实中不存在所谓的最优方案, 所以选中的都只是满意方案
 B. 现实管理决策中常常由于时间太紧而来不及寻找最优方案
 C. 由于管理者对什么是最优决策无法达成共识, 只有退而求其次
 D. 刻意追求最优方案, 常常会由于代价太高而最终得不偿失
24. 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
25. 事业部制的主要不足在于: ()
- A. 不利于调动下层的积极性 B. 不利于灵活调整经营策略
 C. 易造成事业部之间无效的内部竞争 D. 不利于企业发展壮大
26. 根据需要层次理论, 下列需要从低到高的排列顺序是: ()
- ①工作希望得到上司的表扬 ②参加校友联谊会 ③稳定的工作 ④住房和食品的需要 ⑤潜力得到发挥和发展
- A. ①②③④⑤ B. ③④①②⑤ C. ④③②①⑤ D. ③④②①⑤
27. 权变领导理论认为, 对领导方式的选择应取决于: ()
- A. 管理幅度的宽窄 B. 管理层次的多少 C. 领导环境 D. 领导者的素质
28. 一家以化学添加剂生产为主的小型民营企业, 对其销售员采取了按销售额提成的奖励办法, 希望能够借此激励他们努力工作, 扩大企业的产品销售。然而, 此方法实行一年多后, 伴随着企业销售额的大幅增加, 却出现了销售回款额下降的严重问题。产生这种现象的主要原因在于: ()
- A. 客户的财务状况恶化 B. 企业催款力量不足
 C. 销售员工作责任心减弱 D. 销售考核指标设计有缺陷
29. 在群体形成之后, 由于成员对于地位、规范和角色的形成和发展等问题存在矛盾和冲突, 此时的群体处于: ()
- A. 规范阶段 B. 执行阶段
 C. 振荡阶段 D. 中止阶段
30. 许诺原理中, 许诺、所需时间和实现目标可能性三者的关系是 ()。
- A. 大、长、大 B. 大、长、小 C. 大、短、小 D. 小、长、小

科目代码: 803

科目名称:

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!

二、简答题 (每小题 10 分, 共 60 分)

1. 简述并分析儒家思想的核心内容。(10 分)
2. 什么是团队? 团队式组织结构的特点及其优缺点。(10 分)
3. 简述并分析制定计划过程中应遵循的主要原理 (原则)。(10 分)
4. 人际关系理论的主要观点有哪些? 如何评价人际关系理论?(10 分)
5. 请说明选聘主管人员的途径, 及其优缺点。(10 分)
6. 请画出决策的过程图并说明决策的主要步骤有哪些?(10 分)

三、论述题 (每小题 15 分, 共 30 分)

1. 请论述管理学的六大基本原理。(15 分)
2. 什么是领导? 要提高领导工作的有效性应从哪些方面入手? 在美国次贷危机形势下, 你认为我国企业的高层领导者应如何提高领导有效性?(15 分)

四、案例分析题 (每小题 15 分, 共 30 分)

案例 1. DGL 公司

当炼油设备制造商 DGL 公司聘请李耀明来管理技术服务部时, 公司最高管理层向他说明了公司的燃眉之急。在公司里, 技术服务部共有本 20 名工程师, 他们的工作收入最高, 学历最高, 但是生产效率却最低。公司给李耀明的指示是扭转局面。李耀明召开了一个全体工程师会议。他对他们的个人福利待遇表示了极大的关心, 并直截了当地问他们: “到底存在什么问题? 为什么我们这个部门的经营额这么差?”

员工们毫不犹豫地发了一大堆牢骚。“公司雇我们来是当工程师, 不是勤杂工。”“我们花了一大半的时间为最高层写愚蠢的报告, 一式三份, 可是从来没有人去看。”

经过两个小时的讨论, 李耀明得出结论, 他必须让工程师们不再嘲笑高层管理者。他向工程师们承诺说: “我的工作职责就是不妨碍你们自己好好的工作, 但是, 我也会让你们不再嘲笑高层管理者。”他要求工程师们每日向他报告, 并发布立即生效的命令——每天直接把报告正本交到他的办公室, 而不再送往总部。有三周的时间, 他的办公桌上堆满了技术报告。到月底的时候, 这些报告的时候, 这些报告足有 3 英尺高。在那段时间没有人要求看这些报告。当其他管理者走进他的办公室, 看到这些堆积如山的报告时, 他们往往问“这都是些什么?”李耀明回答说“技术报告”。但是, 根本没人要求阅读这些报告。

北京交通大学 2009 年硕士研究生入学考试试卷

科目代码: 803 科目名称: 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!

最后, 到了月底时, 财务部的一位秘书打电话, 要求提供本月的差旅费用报告。李耀明说: “明天上午到总裁办公室找我。”

第二天早上, 当李耀明推着一小车报告走过技术服务部时, 工程师们都欢呼起来了。他们知道, 摊牌的时候到了。

李耀明走进总裁办公室, 将这一大堆报告放在他的办公桌上。总裁和其他高级管理者一脸的困惑。

“这,” 李耀明说, “就是技术服务部缺乏生产效率的原因。这些报告是公司每个月要求工程师们写的。它们整个月都放在我的办公桌上, 而你们根本没有人去看这些报告。我建议, 工程师们的时间可以更加有效率的加以利用, 我的办公室每月发一份简报就足以满足其他部门的要求。”

问题:

(1) 李耀明的权力主要有哪些? 他采用了什么样的领导风格?

(2) 根据领导生命周期理论, 李耀明是否应该少些参与工程师们的工作? 在这种情况下, 他将采取何种领导方式?

案例 2. “查克·斯通曼的一天”

查克·斯通曼真的相信那句老话“早鸟得虫”。这一天是星期二, 清晨, 他比往常早一个小时就起来了。先是原地不动的骑车运动, 接下来是洗澡、穿衣、吃早饭、快速地浏览晨报, 当查克驱车上路时, 他看了一眼手表, 5:28! 从家里开车到上班地点只需十五分钟。查克是勒那食品公司奥马哈工厂的经理。勒那公司生产牛肉和猪肉产品, 以私有商标卖给 60 家~70 家大型超级市场连锁店。

一边开着车, 查克的思绪一边回到昨天晚上。昨夜, 查克和他的妻子安妮外出吃饭, 庆祝他们结婚 15 周年纪念日。他们回忆起他们的初次约会 (那是由双方的朋友安排的), 他们俩事先都没报多大希望。他们还谈起一些老朋友, 他们之间已经多年没有通过信了。昨天晚上的谈话使查克萌生出一种怀旧感, 他的思绪开始漫游。他想到他是怎么最后来到奥马哈, 经营一家肉类加工厂, 手下管着 650 名工人的。

查克 1979 年毕业于伊利诺伊大学, 获商学学士学位。毕业后他进入勒那食品公司, 一直干到今天。开始是在芝加哥工厂作生产计划助理, 在后来的 12 年中, 他逐级晋升高级生产计划员、生产领班、轮班工长, 以及塔萨斯城工厂的经理助理。1991 年, 他被提升担任了现在的职务。下图所示的简化的组织结构图中, 表明了查克在勒那公司的等级结构中所处的位置以及他的直接下属。

查克和安妮喜欢奥马哈, 打算在这里把他们的两个儿子抚养成人, 安妮最后利用她的统计学学位在奥马哈投资公司找到了一份保险统计员的工作。

北京交通大学 2009 年硕士研究生入学考试试卷

科目代码: 803 科目名称: 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!



查克今天早晨心情特别好, 最后的生产率报告表明, 奥马哈工厂超过了堪萨斯城工厂和伯明翰工厂, 成为公司人均劳动生产率最高的工厂。经过 10 个月的经营, 奥马哈工厂已成为公司所属 7 家工厂中获利最多的工厂。昨天, 查克在与上司的通话中得知, 他的半年绩效奖金为 23000 美元, 而过去, 他最多只拿到过 8500 美元。

查克决定今天要把手头的许多工作清理一下, 像往常一样, 他总是尽量做到当日事当日毕。除了下午 3:30 有一个幕僚会议以外, 整天的其他时间都是空着的, 因此他可以解决许多重要的问题。他打算仔细审阅最近的审计报告并签署他的意见, 并仔细检查一下工厂 TQM 计划的进展情况。他还打算开始计划下一年度的资本设备预算, 离申报截止日期还有不到两个星期了, 他一直抽不出时间来做这件事。查克还有许多重要的事项记在他的“待办”日程表上: 他要与工厂厂长讨论几个雇员的投诉; 写一份 10 钟的演讲稿, 准备应邀在星期五的商会会议上致辞; 审查他的助手草拟的贯彻美国职业安全健康法 (OSHA) 的情况报告, 工厂刚接受过安全检查。

查克到达工厂时是 5:45, 他还没走到自己的办公室, 就被会计总监贝斯拦住了, 查克第一个反应是: 她这么早在这里干什么? 很快他就搞清楚了。贝斯告诉他工资协调员昨天没有交上来工资表, 贝斯昨晚一直等到 10 点, 今天早上 4:30 就来了, 想在呈报的最后期限之前把工资表造出来。贝斯告诉查克, 实在没办法按时向总部上报这个月的工资表了。查克作了个记录, 打算与工厂的总会计师交换一下意见, 并将情况报告他的上司——公司副总裁。查克总是随时向上司报告任何问题, 他从不想让自己的上司对发生的事情感到突然。

最后, 在他的办公室里, 查克注意到他的计算机在闪烁, 一定是有什么新到的信息。在检查了他的电子邮件后, 查克发现只有一项需要立即处理。他的助手已经草拟出下一年度工厂全部管理者和专业人员的假期时间表, 它必须经查克审阅和批准。处理这件事只需 10 分钟, 但实际上占用了查克 20 分钟的时间。

现在首先要办的事是资本设备预算, 查克在他计算机的工作表程序上, 开始计算工厂需要什么设备以及每项的成本是多少。这项工作刚进行了 1/3, 查克便接到工厂厂长打来的电话。电话中说在夜班期间, 三台主要的输送机有一台坏了, 维修工修好它得花费 45000 美元, 这些钱没有列入支出预算, 而要更换这个系统大约要花费 120000 美元。查克知道, 他已经用完了本年度的资本预算,

北京交通大学 2009 年硕士研究生入学考试试卷

科目代码: 803 科目名称: 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!

于是他在 10:00 安排了一个会议, 与工厂厂长和工厂会计师研究这个问题。

查克又回到他的工作表程序上, 这时工厂运输主任突然闯入他的办公室, 他在铁路货车调度计划方面遇到了困难, 经过 20 分钟的讨论, 两个人找到了解决办法。查克把这件事记下来, 要找公司的运输部长谈一次, 好好向他反映一下工厂的铁路货运问题, 其他工厂是否也存在类似的问题? 什么时候公司的铁路合同到期重新招标?

看来打断查克今天日程的事情还没有完, 他又接到公司总部负责法律事务的职员打来的电话, 他们需要数据来为公司的一桩诉讼辩护, 奥马哈工厂一位前雇员向法院起诉公司歧视他。查克把电话转接给他的人力资源部。查克的秘书又送来一大叠信件要他签署。突然, 查克发现 10:00 到了, 会计师和厂长已经在他办公室的外面等候。3 个人一起审查了输送机的问题并草拟了几个选择方案, 准备将它们提交到下午举行的幕僚会议上讨论。现在是 11:05, 查克刚回到他的资本预算编制程序上, 就又接到公司人力资源部部长打来的电话, 对方花了半个小时向查克说明公司对即将与工会举行的谈判的策略, 并征求他对特别与奥马哈工厂有关的问题的意见。挂上电话后, 查克下楼去他的人力资源部长办公室, 他们就这次谈判的策略交换了意见。

查克的秘书提醒他与地区红十字运动的领导约定共进午餐的时间已经过了, 查克赶紧开车前往约定地点, 好在不过迟到了 10 分钟。

下午 1:45, 查克返回他的办公室, 工厂厂长已经在那里等他。两个人仔细检查了工厂布置的调整方案, 以及通道面积是否符合专为残疾雇员制定的法律要求。会议的时间持续得较长, 因为中间被三个电话打断。现在是 3:35, 查克和工厂厂长穿过大厅来到会议室, 幕僚会议通常只需要 1 个小时, 不过, 讨论劳工谈判和输送系统问题的时间拖得很长。这次会议持续了 2 个多小时, 当查克回到他的办公室时, 他觉得该回家了。他和安妮今晚要在家中招待几位社区和企业的领导人。

开车回家的时间对查克来说仿佛用了 1 个小时而不是 15 分钟, 他已经精疲力竭了。12 个小时以前, 他还焦急地盼望着一个富有成效的工作日, 现在这一天过去了, 查克不明白: “我完成了哪件事?” 当然, 他知道他干完了一些事, 但是本来有更多的事他想要完成的。是不是今天有点特殊? 查克承认不是, 每天开始时他都有着良好的打算, 而回家时都不免感到有些沮丧。他整日就像置身于琐事的洪流中, 中间还被不断地打断。他是不是没有做好每天的计划? 他说不准。他有意使每天的日程不要排得过紧, 以使他能够与人们交流, 使得人们需要他时他能抽得出时间来。但是, 他不明白是不是所有管理者的工作都经常被打断和忙于救火, 他能有时间用于计划和防止意外事件发生吗?

思考及讨论题:

1. 请用管理理论评价查克一天的活动。
2. 查克要成为更好的管理者应当做些什么?