

电子科技大学

2004 年攻读硕士学位研究生入学试题

科目名称：432 管理学原理

一、判断题（每小题 1.5 分，共 30 分，对打√，错打×）

1. 管理的目的就是协调好组织的内外关系，调配好人、财、物等资源。
2. 科学管理理论站在高层管理者的角度，把企业作为一个整体，通过时间动作研究建立改善生产效率的基本理论与方法。
3. 国际商用机器公司确立的“IBM 意味着服务”是一种企业文化。
4. 如果你是公司的总经理，当企业出现“资金筹措、引进生产设备、编制预算、组织结构的调整”等几件事需要做出决策时，你将主要精力放在资金筹措上。
5. 期望理论的基础是自我利益，它认为每一员工都在寻求获得最大的自我满足。
6. 强烈的管理欲望是管理者有效进行管理工作的基本前提。
7. 前向一体化是指企业将其经营范围扩展到原材料、半成品或零部件的生产。
8. 在采取任何纠正措施之前，首先要判断偏差的严重程度，再探寻导致偏差产生的主要原因。
9. 盈利比率反映了企业偿还需要付现的流动债务的能力。
10. 跟踪控制的特点是控制标准  $Z$  值是时间  $t$  的函数。
11. “管理科学”学派与泰罗的“科学管理理论”实际上属于同一思想体系。
12. 根据赫茨伯格的观点，保健因素一般有“与上级的关系”、“与同事的关系”和“与下级的关系”等。
13. “幼童”经营单位的业务增长率较高，但市场占有率很低，所以应及时地采取放弃策略。
14. 量本利分析法是在未来确定条件下方案评价方法的一种。
15. 下属的理解能力、表达能力和执行能力越强，主管的管理幅度可适当宽些。
16. “因事设职”是保证事事有人干，“因人设职”是保证人人有事干。
17. 非正式组织是伴随着正式组织的运转而形成的。
18. 人力资源部经理给本部门工资科长布置工作时，人力资源部经理在行使职能职权。
19. “懂得管理的基本原理与方法”，这是领导者素质中的业务技能。
20. 马斯洛需要层次理论认为，人的行为是由主导需要决定的。

二、选择题（每小题 2 分，共 40 分，将正确答案的代号填入括号内）

1. 经济学当中的比较利益规律指出，如果一个国家出口其生产中效益最高的产品，进口其生产中效益最低的产品，那么这个国家的财富就会增加。这一原理如果用来指导管理者的工作，它的意思是说（ ）
  - A. 管理者应当选择那些能给企业带来最高收益的业务进行经营。
  - B. 管理者应当为企业找到其最擅长的业务，而不一定是要经营市场上最热门的产品，这样才能使企业收益最大化。
  - C. 管理者应当关注自己生产什么样的产品才能在国际市场上获得最高收益，尽可能增加出口；同时，进口那些被出口国认为不赚钱的产品，从中获取利润。
  - D. 管理者应当专心于那些最有利于实现公司目标的工作，而将其他工作分派给下级，这样才能对公司做出更大贡献。
2. 人际关系理论三个基本观点之一——新型的领导能力在于（ ）
  - A. 通过企业主和职工的商量去达成职工工资水平的提高。
  - B. 企业主要有慈善家的仁义把一部分利润用于职工收入水平的提高。
  - C. 通过对职工满足度的提高而激励职工的士气。

- D. 提高工厂的生存与发展活力。
3. 作为一名中层管理人员，要肩负许多方面的管理职责。下列几项职责中，哪项通常不属于中层管理者的工作范围？（ ）
- A. 与下级谈心，了解下级的工作感受。  
B. 亲自制定有关考勤方面的规章制度。  
C. 经常与上级部门沟通，掌握上级部门对自己的要求。  
D. 对下级的工作表现给予评价并及时反馈给本人。
4. 某企业原先重大战略决策的基本过程是由各部门？（如财务部、销售部、生产部、人事部等）独立把各自部门的情况写成报告送给总经理，再由总经理综合完成有关的战略方案。启来，对此过程作了些调整，这就是：经理收到各部门呈上的报告后，有选择地找些管理人员来磋商，最后由自己形成决策。再后来，总经理在收到报告后，就把这些报告交给一个有各部门人员共同参与组成的委员会，通过委员会全体成员的面对面讨论，最终形成有关决策对此你的看法是（ ）
- A. 这种处理方式的改变对企业战略决策以及其他方面的工作没有什么影响。  
B. 这种处理方式的改变可以大大提高企业决策的效率。  
C. 这种处理方式的改变增加了信息沟通的范围，可带来更多的成员满意感。  
D. 这种处理方式的改变提高了企业上下信息沟通的效率。
5. 王先生任材料科科长以来，每天忙得不亦乐乎，几乎大部分时间都在开会讨论生产物资的采购与库存问题，为此他苦不堪言。为了解决这一问题，最好的办法是（ ）
- A. 增加材料科的人员，必要时设立若干副科长。  
B. 制订企业的采购制度与库存控制措施。  
C. 将材料科一分为二，分别处理采购与库存问题。  
D. 开会讨论太浪费时间，王先生应当个人决策。
6. 根据 Y 理论，你认为持此理论观的管理者在为下属制定的计划时，会倾向于哪一类计划？（ ）
- A. 战略规划    B. 具体计划    C. 综合性计划    D. 指导性计划
7. 企业投入大量营销费用来参与激烈竞争，同类产品生产企业之间竞争异常激烈。这种现象发生在产品生命周期的哪个阶段？（ ）
- A. 产品刚进入市场，企业投入大量费用进行促销的投入期  
B. 销量迅速增大，例如明显上升，企业经营的黄金阶段的成长期  
C. 市场增长趋缓乃至促销停滞甚至开始下降的成熟期：  
D. 产品在市场的寿命趋于结束的衰退期
8. 某企业采用直线职能制的组织结构，企业中共有管理人员 42 人，其中厂长 1 人，车间主任 4 人，班组长 18 人，职能科长 3 人，科员 16 人。每一岗位均不设副职。这时，厂长的管理幅度为（ ）
- A. 4    B. 7    C. 22    D. 23
9. 某公司设有甲、乙、丙、丁四个产品分部。去年的统计数字表明，这些部门的销售利润率分 SU 为 20%、25%、30% 和 35%，资金周转次数各为 1.3 次、1.2 次、0.8 次和 0.8 次。公司决定按各部门绩效考评的结果采取相应的惩罚措施，但对于具体是以营业利润责任还是投资利润责任来考评这些分部的业绩尚没有定论；公司领导鼓励各部门充分发表自己的意见。假如你是乙分部的经理，你对上述情况全部知情且认为：自己的部门在全公司中最应该得到重奖。试问，此时你会同意公司对分部绩效的考评采取什么样的责任中心体制？（ ）
- A. 利润责任中心体制。

- B. 投资责任中心体制。
- C. 无论以利润还是投资责任中心体制来考评, 你所领导的部门得到的奖励没有差别。
- D. 无论以利润还是投资责任中心体制来考评, 你领导的部门都处于不利地位, 所以, 你准备以力荐公司领导考虑采取其他的绩效考评办法。
10. 沟通、了解、激励下属的管理技能是 ( )。
- A. 技术技能    B. 人际关系技能    C. 诊断技能    D. 分析技能
11. 计划工作的最基本要求就是 ( )。
- A. 通过确定组织的目标和宗旨, 为组织落实最佳行动方案。
- B. 通过确定组织的任务和目标, 为组织选取适宜的行动和行动方法。
- C. 通过确定组织的战略重点, 为组织进行合理的资源配置。
- D. 以上都不是。
12. 职能部门化的一个主要缺点是 ( )。
- A. 不利于高层管理人员的培养    B. 不利于促进企业内部竞争
- C. 管理成本上升    D. 增加了高层管理部门困难
13. 相比于外部招聘, 内部提升的优点是 ( )。
- A. 来源广泛, 选择余地大    B. 不会产生不满情绪
- C. 更快地胜任工作    D. 以上所有选项
14. 下列选项中, 哪个不是新厂家进入某行业的难易程度的影响因素 ( )。
- A. 资产专用性    B. 规模经济    C. 在位优势    D. 产品差异
15. 在“麦金瑟 7-S 结构”中, 被称为“软”因素的除了才能 (Skill)、企业风格 (Style)、成员 (Staff) 以外, 还有一个因素是 ( )。
- A. 战略 (Strategy)    B. 组织结构 (Structure)
- C. 共同价值观 (Shared value)    D. 管理制度 (System)
16. 控制最基本的目的在于 ( )。
- A. 确保行为依循计划发展    B. 衡量雇员绩效
- C. 寻找错误    D. 使人们失去自由
17. 企业家与传统管理者的相同之处是 ( )。
- A. 尽量避免失败与错误    B. 授权下属并予以监督
- C. 风险接受度较低    D. 执行计划、组织、领导、控制职能
18. 企业技术创新的核心内容是 ( )。
- A. 设备创新    B. 产品创新    C. 工艺创新    D. 制度创新
19. 不定期地进行察访并给予奖励属于 ( ) 强化手段。
- A. 固定间隔安排    B. 自然消退    C. 可变间隔安排    D. 负强化
20. 假设你在 60 分为满分的 LPC 问卷中得了 55 分, 根据菲德勒理论, 可以得出的结论是 ( )。
- A. 你是一个以职工为中心的领导。
- B. 你的领导风格趋于独裁。
- C. 你是一个任务导向型领导。
- D. 你的上下级关系较差。

### 三、简述题 (每小题 8 分, 共 56 分)

1. 决策者理性限制的主要表现及如何克服?
2. 什么是组织文化? 其基本特征有哪些?
3. 简述领导方式的连续统一体理论中的七种典型领导方式。
4. 非正式沟通的特点, 管理人员如何对待非正式沟通?



5. 影响分权的因素有哪些?
6. 在熊彼特的理论中, 什么是创新?它有哪些主要内容?
7. 有效控制的要求是什么?

#### 四、案例题(每小题 12 分, 共 24 分)

##### 1. 总经理的助手

A. 公司总经理鉴于开支失去控制, 请来一位年轻有为的合格会计师, 作为他的助手。此人曾经在一个大的公用事业公司负责内部审计部门的工作。总经理告诉他有关公司开支增加问题的严重性, 要求他帮助解决。

新助手召集一批高级工业工程师、财务分析人员以及一位刚从一个全国有名的工商管理学院毕业的优等生, 开会讨论。在摆开公司的问题之后, 指定他们研究公司的经营、维修、工程和销售各部门的开支问题。经过多次调查研究之后, 总经理的助手发现各部门效率低下的根源是由于部门太多, 就在经营管理方面作了许多改革。此外, 他向总经理打了许多报告, 逐项概述他的下属所发现的效率低的情况和长期的改正措施。这些报告还指出, 如果各项工作能够得到充分的支持, 他的行动将为公司节省 2 千万元。

在执行这些节省开支的计划期中, 负责经营、维修、工程和销售部门的副总经理都向总经理表示, 他们反对这样做, 坚持要解雇这位助手。

请根据案例所提供的情况, 回答下面的问题:

- (1) 为什么会造成这样的局面?
- (2) 如果你是总经理, 你将如何防止出现这种局面?

##### 2. 鼎立建筑公司

鼎立建筑公司原本是一家小企业, 仅有 10 多名员工, 主要承揽一些小型建筑项目和室内装修工程。创业之初, 大家齐心协力, 干劲十足, 经过多年的艰苦创业和努力经营, 目前已经发展成为员工过百的中型建筑公司, 有了比较稳定的顾客, 生存已不存在问题, 公司走上了比较稳定的发展道路。但仍有许多问题让公司经理胡先生感到头疼。

创业初期, 人手少, 胡经理和员工不分彼此, 大家也没有分工, 一个人顶几个人用, 拉项目, 与工程队谈判, 监督工程进展, 谁在谁干, 大家不分昼夜, 不计较报酬, 有什么事情饭桌上就可以讨论解决。胡经理为人随和, 十分关心和体贴员工。由于胡经理的工作作风以及员工工作有很大的自由度, 大家工作热情高涨, 公司因此得到快速发展。

然而, 随着公司业务的发展, 特别是经营规模不断扩大之后, 胡经理在管理工作中不时感觉到不如以前得心应手了。首先, 让胡经理感到头痛的是那几位与自己一起创业的“元老”, 他们自恃劳苦功高, 对后来加入公司的员工, 不管现在公司职位高低, 一律不看在眼里。这些“元老”们工作散漫, 不听从主管人员的安排。这种散漫的作风很快在公司内部蔓延开来, 对新来者产生了不良的示范作用。鼎立建筑公司再也看不到创业初期的那种工作激情了。其次, 胡经理感觉到公司内部的沟通经常不顺畅, 大家谁也不愿意承担责任, 一遇到事情就来向他汇报, 但也仅仅是就事汇报, 很少有解决问题的建议, 结果导致许多环节只要胡经理不亲自去推动, 似乎就要“停摆”。另外, 胡经理还感到, 公司内部质量意识开始淡化, 对工程项目的管理大不如从前, 客户的抱怨也正逐渐增多。

上述感觉令胡经理焦急万分, 他认识到必须进行管理整顿。但如何整顿呢?胡经理想抓纪律, 想把“元老”们请出公司, 想改变公司激励系统…。他想到了许多, 觉得有许多事情做, 但一时又不知道从何处入手, 因为胡经理本人和其他“元老”们一样, 自公司创建以来一直一门心思地埋头苦干, 并没有太多地琢磨如何让别人更好地去做事, 加上他自己也没有系统地学习管理知识, 实际管理经验也欠丰富。

出于无奈, 他请来了管理顾问, 并坦诚地向顾问说明了自己遇到的难题, 顾问在做了多方面调研之后, 首先与胡经理一道分析了公司这些年取得成功和现在遇到困难的原因。

归纳起来，促使鼎立建筑公司取得成功的因素主要有：

- ①人数少，组织结构简单，行政效率高
- ②公司经营管理工作富有弹性，能适应市场的快速变化；
- ⑧胡经理熟悉每个员工的特点，容易做到知人善任，人尽其才；
- ④胡经理对公司的经营活动能够及时了解，并快速作出决策。

对于鼎立建筑公司目前出现问题韵原因，管理顾问归纳为：

- ①公司规模扩大，但管理工作没有及时地跟进
- ②胡经理需要处理的事务增多，对“元老”们疏于管理；
- ③公司的开销增大，资源运用效率下降。

对管理顾问的以上分析和判断，胡经理表示赞同，并急不可耐地询问解决问题的“药方”。这里就请你代替这位管理顾问向胡经理提出具体可行的改进建议。

### 2004 年攻读硕士学位研究生入学考试 《管理学原理》试题答案

#### 一、判断题（每题 1.5 分，共 30 分）

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
×	×	√	×	√	√	×	√	×	×
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
√	√	×	√	√	×	√	×	×	√

#### 二、选择题（每小题 2 分，共 40 分）

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
D	C	B	C	B	D	C	B	B	B
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
B	A	C	A	C	A	D	B	C	A

#### 三、简答题（每小题 8 分，共 56 分）

1. 决策者理性限制的主要表现及如何克服？

答：

（1）决策者的理性限制主要表现在（4 分）

- ①知识有限；
- ②预见能力有限；
- ⑧设计能力有限；

（2）决策者无法完全克服理性限制对决策的影响，. 但可以朝两个方面努力（4 分）

- ①决策权力下放，把决策交给与决策需要解决的问题直接相关的人去制定；
- ②组织民主决策，用群体的智慧来弥补个人的理性不足。

2. 什么是组织文化？其基本特征有哪些？

答：组织文化是指组织在长期的实践活动中所形成的并且为组织成员普遍认可和遵循的具有本组织特色的价值观念、团体意识、行为规范和思想模式的总和。（4 分）

组织文化的基本特征有（4 分）

- ①组织文化的核心是组织价值观；
- ②组织文化的中心是以人为主体的以人为本文化；
- ⑧组织文化的管理方式是以柔性管理为主；

④组织文化的重要任务是增强群体凝聚力。

3. 简述领导方式的连续统一体理论中的七种典型领导方式。

答：

①经理作出并宣布决策；（1分）

②经理“销售”决策；（1分）

③经理提出计划并允许提出问题；（1分）

④经理提出可以修改的暂定计划；（1分）

⑤经理提出问题，征求建议，作出决策；（1分）

⑥经理决定界限，让团体作出决策；（1分）

⑦经理允许下属在规定的界限内行使职权。（2分）

4. 非正式沟通的特点，管理人员如何对待非正式沟通？

答：

（1）非正式沟通的特点（4分）

①非正式沟通信息交流速度较快；

②非正式沟通的信息比较准确；

③非正式沟通效率较高；

④非正式沟通可以满足员工的需要；

⑤非正式沟通有一定的片面性。

（2）管理人员如何对待非正式沟通（4分）

①必须认识到它是一种重要的沟通方式，任何否定的态度都会铸成大错；

②充分利用非正式沟通为自己服务；

③对非正式沟通信息中错误必须通过非正式渠道进行更正。

5. 影响分权的因素有哪些？通过什么途径实现分权？

答：（1）促进分权的因素有（3分）

①组织的规模；

②活动的分散性；

③培养管理人员的需要；

（2）不利于分权的因素有（3分）

①政策的统一性；

②缺乏受过良好训练的管理人员；

（3）分权的途径有（2分）

①组织设计中权力分配（制度分权）；

②主官人员在工作中的授权。

6. 在熊彼特的理论中，什么是创新？它有哪些主要内容？

答：在熊彼特的理论中，创新是指对“生产要素的重新组合”（3分）

它包括的内容有：（5分）

①生产一种新的产品；

②采用一种新的生产方法；

③开辟一个新的市场；

④掠取或控制原材料和半成品的一种新的来源；

⑤实现一种新的工业组织。

7. 有效控制的要求是什么？

答：

①适时控制。及时获取偏差信息，及时纠偏。（2分）

②适度控制。防止控制过多控制不足；处理好全面控制与重点控制的关系；处理好费用与收益的关系（3分）

③客观控制。控制应针对企业实际情况。（1分）

④弹性控制。有效的控制系统在企业面临变化时维持企业的运营。（2分）

#### 四. 案例题（每小题 12 分，共 24 分）

##### 1. 总经理的助手

答：

（1）出现这种局面的主要原因是：新助手作为参谋人员却未经总经理授权而向总经理的直线下属行使直线职权，造成“多头领导”。

（2）这实际上是合理利用和正确发挥参谋人员作用的问题，需要注意以下几点：首先要明确直线与参谋的关系，分清双方的职权关系与存在价值，形成相互尊重，相互配合的良好基础；

其次，必要时授予参谋在一定专业领域内的职能职权，以提高参谋人员工作的积极性；

最后，直线经理要为参谋人员提供必要的信息条件，以便从参谋人员那里获得有价值的支持。

概言之，处理好直线与参谋之间的矛盾关系，一方面要求参谋人员经常提醒自己“不要越权”、“不要篡权”；另一方面，也要求直线经理尊重参谋人员所拥有的专业知识，自觉利用他们的工作，取长补短。

##### 2. 鼎立建筑公司

答：

鼎立公司遇到的问题，是一个典型的小企业从创业向稳定发展转变过程中所遇到的管理问题。鼎立建筑公司总的来说有一个较好的发展势头，公司处于上升的阶段，如果能够审时度势，及时改进管理策略，应该能够取得更大的发展。具体可采取以下策略：

1. 加强制度建设，使行政管理工作纳入正规。
2. 强化公司组织建设，做好内部分工。
3. 向各部门适当放权，增强管理人员的责任心。
4. 加强公司纪律，并以“元老”们为突破口。

通过以上措施，鼎立公司应该能够很快地走上快速发展的道路。