

电子科技大学

2005 年在职攻读专业学位研究生入学试题

考试科目：112、管理学原理

考试提示：所有答案必须写在答题纸上，做在试卷或草稿纸上无效。

一、判断题（每小题 1 分，共 19 分。对者打✓，错者打 ×）

- 1、职能职权是指直线主管把原本属于自己的指挥和命令的权力授给部门主管或参谋人员行使，使其在某种职能范围内具有决策、监督和控制权。
- 2、在选聘管理人员时，强烈的管理欲望是有效地进行管理工作的基本前提。
- 3、泰罗认为科学管理的根本目的是通过改善内部人际关系，提高人在组织中的地位来谋求最高工作效率。
- 4、一般来说，组织对任务环境相对容易采取对策，而对一般环境则较难产生作用。
- 5、“金牛”经营单位的业务增长率较高，但市场占有率很低，所以应采取大量投资的策略。
- 6、业绩考评不仅可以作为加薪、晋升、调职、开除的依据，而且可以为分析员工的优缺点，从而制定相应的培训计划提供依据。
- 7、根据管理方格图理论，9·1 型领导者对人关心，但对生产很少关心。
- 8、对非正式沟通中的错误信息必须“以其人之道，还其人之身”，通过非正式渠道进行更正。
- 9、在采取任何纠偏措施之前，必须首先要分析导致偏差产生的主要原因，透过表面现象找出深层次原因，因为不同原因要求采取不同的纠正措施。
- 10、马斯洛需要层次理论认为，一个人在同一时刻可能同时存在几种需要，某种行为是其优势需要决定的。
- 11、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，你准备将主要精力放在资金筹措上。
- 12、菲德勒的权变领导理论认为，若 LPC 值低，该领导倾向于人际关系型的领导方式，若 LPC 值高，该领导倾向于工作任务型的领导方式。
- 13、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。
- 14、在信息沟通时，发送者比较满意双向沟通，接受者比较满意单向沟通。
- 15、领导不可以越级指挥下级，但可以越级检查下级的工作；下级可以越级反映情况，但不能越级请示。
- 16、赫茨伯格双因素理论认为，只有激励因素才能起激励作用，保健因素只能抑制员工不满意感的产生。
- 17、“管理科学”学派的理论与泰罗的“科学管理”理论实际上属于同一思想体系。
- 18、量本利分析法是在未来确定条件下方案评价方法的一种。
- 19、“因事设职”是保证事事有人干，“因人设职”是保证人人有事干。

二、单项选择题（每小题 1.5 分，共 21 分。写出每小题正确答案的代号）

- 1、以下属于管理过程基本活动的是（ ）。
A. 采购原料 B. 组织 C. 调解纠纷 D. 学习
- 2、沟通、了解、激励下属的管理技能是（ ）。
A. 技术技能 B. 诊断技能 C. 人际关系技能 D. 分析技能
- 3、（ ）是从悲观否定的观点来看待工人的。
A. Y 理论 B. 超 Y 理论 C. X 理论 D. “社会人”观点
- 4、企业计划工作的前提条件可分为企业可控制的和企业不可控制的，下列哪个（些）条件是企业可控制的？（ ）
A. 未来市场价格水平 B. 税收和财政政策
C. A 和 B D. 产品投放市场的时机
- 5、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
- 6、主要是根据决策人的直觉、经验和判断能力来进行的决策是（ ）。
A. 确定型决策 B. 不确定型决策 C. 程序化决策 D. 非程序化决策
- 7、职能部门化的一个主要缺点是（ ）。
A. 需要较多的综合管理人员 B. 易产生本位主义
C. 管理成本上升 D. 使高层管理部门增加了困难
- 8、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
- 9、横向沟通具有（ ）的特点。
A. 指令性 B. 协商性 C. 权威性 D. 强迫性
- 10、目标管理的最突出的特点是强调：（ ）
A. 成果管理和自我控制 B. 过程管理和全面控制
C. 计划与执行相分离 D. 自我考评和全面控制
- 11、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
- 12、适应于那些工作内容变动频繁、每项工作的完成需要众多技术知识的组织形式是：（ ）。
A 直线职能制组织形式。 B 事业部式组织形式。
C 矩阵组织形式。 D 高正规性的组织形式
- 13、张华是一名工程师，在过去几年中，他带领的攻关小组开发了十几项受市场欢迎的产品，创造了可观的经济效益。由于工作成绩突出，最近被提升为公司高层管理人员，张华

表示：今后将继续亲自与攻关小组一起开发更多的新产品，为公司争创更大的经济效益。张华这番话表明（ ）

- A 他是一个能干的管理者 B 继续抓新产品开发是明智之举
C 没有辜负上级领导的期望 D 不理解管理工作与作业工作的区别

14、某公司总部下有工贸实业公司、物资贸易公司、设备安装公司、运输公司与粉末厂、通用机械厂。这些子公司的产品或服务客人独立进入市场，工艺过程是相互分离的。这些下属单位实行自主经营、独立核算。这些下属单位属于（ ）

- A 成本中心。 B 费用中心 C 投资中心。 D 利润中心。。

三、简述题（每小题 5 分，共 40 分）

- 1、简述人群关系论的主要观点。
- 2、简述相对于个人决策集体决策的优缺点。
- 3、什么是组织文化？其基本特征有哪些？
- 4、简述菲德勒领导权变理论的主要内容。
- 5、刘先生近日组建了一家专门从事软件开发的咨询公司，面对日趋激烈的竞争性市场，你会对刘先生提供哪些有关行业环境竞争强度的主要因素分析？
- 6、“棍棒下面出孝子”在管理上有什么片面性？“软硬兼施”在管理上有什么合理性？
- 7、现在很多企业都强调管理要“以人为本”，你认为“以人为本”的含义是什么？
- 8、为何一些企业使用了激励理论，但没有起到对员工的激励效果？

四、案例分析题（每个案例 10 分，共 20 分）

1、马格纳国际公司

马格纳国际公司是北美最大的配件生产公司。这家公司生产有 500 多种配件——从飞轮到挡泥板，一应俱全。它几乎为所有在美国设有工厂的汽车制造商提供配件。比如它是克莱斯勒汽车公司的最大配件供应商。

马格纳国际公司的高层管理当局长期以来力求使公司保持一种松散的结构，并给予各单位管理者充分的自主权。在 1986 年，该公司拥有 1 万多名职工，年销售额近 10 亿加元。员工们被组织到 120 个独立的企业中，每个企业都以自己的名义开展活动。公司的宗旨是，使各单位保持较小规模（不超过 200 人）以鼓励创新精神并将责任完全落实到工厂经理身上。当某个工厂争取到了超过其生产能力的业务时，公司不是扩大该工厂的规模，而是配置同样的生产设施，开办一个新的工厂。这种结构到 80 年代运作得相当好，10 年内总销售额增长了 13 倍。工厂经理们以接近完全自治的方式，大胆地扩展它们的业务。他们不仅获得自己工厂的盈利，而且可以分享从他们的业务分离出去的新建工厂的盈利。这样，不用公司出面干预，工厂经理们就会主动设立新厂，向外举债，并与汽车制造商签定供货合同。

但 1990 年泡沫开始破灭。那时汽车销售量大幅度下降。受扩张动机驱使的马格纳国际公司管理者给公司带来 10 亿美元的新债务。到 1990 年，公司年销售额 16 亿美元，而亏损却近 2 个亿。公司陷入了严重的经营危机。

问题：马格纳国际公司陷入困境的原因是什么？你认为采取何种措施以走出困境？

2、裁员问题的冲突

刘明是某机械设备有限公司的总经理。该公司上半年出现亏损，年底又要还清一大笔银行贷款。在实行了两个月的节约计划失败后，刘明向各部门经理和各厂长发出了紧急备忘录。备忘录要求各部门各工厂严格控制经费支出，裁减百分之十的员工，裁员名单在一周内交总经理。并且规定全公司下半年一律不招新员工，现有员工要暂停加薪。

该公司阀门厂的厂长王超看到了备忘录后，急忙找到总经理询问：“这份备忘录不适用于我们厂吧？”总经理回答：“你们也包括在内。如果我把你们厂排除在外，那么别的单位也都想作为特殊情况处理，正像上两个月发生的一样，公司的计划如何实现？我这次要采取强制性行动，以确保缩减开支计划的成功。”王超辩解道：“可是，我们厂完成销售额超过预期的百分之五，利润也达到指标。我们的合同订货量很大，需要增加销售人员和扩大生产能力。只有这样，才能进一步为公司增加收入。为了公司的利益，我们厂应免于裁员。”

刘明则说：“我知道你过去的成绩不错。但是，你要知道每一位厂长和经理都会对我讲同样的话，做同样的保证。现在，每个单位必须为公司的目标贡献一份力量，不管有多大的痛苦！况且，虽然阀门厂效益较好，但你要认识到，这是和公司其他单位提供资源及密切协作分不开的。”

“无论你怎么讲，你的裁员指标会毁了阀门厂。所以，我不想解雇任何人。你要裁人就从我开始吧！”王超说完，气冲冲地走了。刘明心想：“这正是我要做的。”但是，当他开始考虑如何向董事会解释这一做法的理由时，他又开始有点为此犯难了。

假如你是该公司的一名常务董事，你对上述冲突过程有相当清楚的了解，你不想让王厂长因此而离开公司，但又要推动公司裁员计划的落实。

试问在这样的情况下，你如何分析和处理王厂长与刘总经理的冲突？