

6. 车间主任老丁最近发现, 质检员小林一有空就与机关的小柳、设计室老张和门卫老杨等一起谈足球, 个个眉飞色舞, 而参加工作例会却没精打采, 对此, 你认为老丁最好采取什么措施? ()

- A. 批评小林, 并对他提出要求, 以后不许在厂里和别人谈论足球。
- B. 严格执行车间工作制定, 对擅自违反规定者严加惩罚。
- C. 在强调必须遵守工作制定同时, 在车间搞一个球迷会, 并亲自参加协会活动。
- D. 对上述情况不闻不问, 任其自由发展。

7. “胡萝卜加大棒”的管理方法是针对 () 假设而提出来的。

- A. 经济人
- B. 社会人
- C. 自我实现人
- D. 复杂人

8. 根据马斯洛的需要层次论, 下列需求从低到高的排列顺序是 ()

- (1) 就业保障
- (2) 上司对自己工作的赞扬
- (3) 工作的挑战性
- (4) 同乡联谊会
- (5) 满足标准热量摄入量的食品

- A. (5) (1) (4) (2) (3)
- B. (5) (4) (1) (3) (2)
- C. (5) (4) (1) (2) (3)
- D. (5) (1) (3) (4) (2)

9. 事业部制组织结构有许多优点, 特别是在调动企业中下属管理人员和员工积极性方面, 有独特的优势, 但是从组织的设计的基本原则上分析, 它往往不利于: ()

- A. 统一指挥原则
- B. 权责对等原则
- C. 机构精简原则
- D. 因事设置和因人设置相结合的原则

10. 某企业多年来任务完成得都比较好, 职工经济收入也很高, 但领导和职工的关系很差。该领导很可能是管理方格中所说的: ()

- A. 贫乏型
- B. 任务型
- C. 俱乐部型
- D. 中间型

二、判断题 (对的划√; 错的划×。本题共 10 小题, 每小题 1 分, 共 10 分)

- 1. 企业的规章制度一旦制定出来, 就必须不折不扣地加以执行。()
- 2. 因为人们很难获得最优决策, 只能接受满意决策, 而满意决策在很大程度上取决于决策者的主观判断, 所以结果往往是“走一步, 看一步, 摸着石头过河。”()
- 3. 系统管理理论把企业作为一个封闭的社会小系统。()
- 4. 领导者的责任不能随着权力的下放而相应地全部转移给下级。()
- 5. 公平理论认为, 员工的工作动机主要受绝对报酬的影响。()
- 6. 管理宽度越小, 越易控制, 管理人员的费用也越低。()
- 7. 目标管理既是一种管理方法, 也是一种激励技术。()
- 8. 非正式组织的存在表明企业内部管理不善。()
- 9. 按赫茨伯格的双因素理论, 工作条件属于激励因素。()
- 10. 完善的控制系统有助于授权。()

三、简述题（本题共 6 个小题，每小题 10 分，共 60 分）

1. 泰勒的科学管理理论的主要观点有哪些？
2. 目标管理的概念和特点是什么？
3. 马斯洛需要层次理论的主要内容是什么？
4. 矩阵式组织结构的优缺点是什么？
5. 非正式沟通的概念是什么？非正式沟通有哪些优缺点？
6. 事业部制组织结构的优缺点是什么？

四、案例分析题（本题共 3 小题，每小题 20 分，共 60 分）

案例一

波士顿图书公司的组织改革

波士顿图书公司是美国一家地方性的图书公司。近 10 年来，这个公司从一个东部城市的中等书店发展成为一个跨越 7 个地区，拥有 47 家分店的图书公司。多年来，公司的经营管理基本上是成功的。下属各分店，除 7 个处于市镇的闹区外，其余分店都位于僻静的地区。除了少数分店也兼营一些其他商品外，绝大多数的分店都专营图书。每个分店的年销售量为 26 万美元，纯盈利达 2 万美元。但是近 3 年来，公司的利润开始下降。2 个月前，公司新聘苏珊任该图书公司的总经理。经过一段时间对公司历史和现状的调查了解，苏珊与公司的 3 位副总经理和 6 个地区经理共同讨论公司的形势。苏珊认为，她首先要做的是对公司的组织进行改革。就目前来说，公司的 6 个地区经理都全权负责各自地区内的所有分店，并且掌握有关资金的借贷、各分店经理的任免、广告宣传和投资等权力。在阐述了自己的观点以后，苏珊便提出了改组组织的问题。一位副总经理说道：“我同意你改组的意见。但是，我认为我们需要的是分权而不是集权。就目前的情况来说，我们虽聘任了各分店的经理，但是我们却没有给他们进行控制指挥的权力，我们应该使他成为一个有职有权，名副其实的经理，而不是有名无实，只有经理的虚名，实际上却做销售员的工作。”另一位副总经理抢着发言：“你们认为应该对组织结构进行改革，这是对的。但是，在如何改的问题上，我认为你的看法是错误的。我认为，我们不需要设什么分店的业务经理。我们所需要的是更多的集权。我们公司的规模这么大，应该建立管理资讯系统。我们可以透过资讯系统在总部进行统一的控制指挥，广告工作也应由公司统一

规划，而不是让各分店自行处理。如果统一集中的话。就用不着花这么多工夫去聘请这么多的分店经理了。”“你们两位该不是忘记我们了吧？”一位地区经理插话说：“如果我们采用第一种计划，那么所有的工作都推到了分店经理的身上；如果采用第二种方案，那么总部就要包揽一切。我认为，如果不设立一些地区性的部门，要管理好这么多的分店是不可能的。”“我们并不是要让你失业。”苏珊插话说：“我们只是想把公司的工作做得更好。我要对组织进行改革，并不是要增加人手或是裁员。我只是认为，如果公司某些部门的组织能安排得更好，工作的效率就会提高。”

结合案例背景，请回答下列问题：（1）本案例中，有哪些因素促使该图书公司要进行组织改革？（2）集权和分权最本质的区别是什么？两位副总经理的发言，各自要达到的目的是什么？为什么？

案例二

如何塑造高绩效团队

六个月以前，ZH 航天公司接受了一项订货，制造一颗通讯卫星。这颗卫星集中了最先进的通信技术，耗资比前一颗卫星高二倍，正因为如此，公司组织了一个项目组，集中了最优秀的技术人才和管理人才，要求项目组在七个月的时间内完成这个项目并将卫星装船运往航天中心。开始时，项目进展顺利，工程师、研究人员、设计人员、制造工人精诚合作，检测人员和控制人员精心测控，提供了大员的数据资料。事实上，这个由各方面人才组成的项目组有很高的内聚力。到第四个月月底，整个工程比计划提前了9天。然而，当工程项目进入最后阶段时，项目经理发现工程进度慢了下来，出勤率也有所降低，每天的工作量仅是一个月以前的75%。在最近的十天中，工程进度滞后了4天。离竣工还有一个月时间，如果按目前这个速度发展下去，项目完成要比计划日期拖后3天。如果项目不能提前完成，不仅得不到提前奖，公司利润将会大幅度下降。因此，项目经理必须尽最大努力确保项目提前6天完成。项目经理找到他的下属谈话了解到，项目组的员工获得小道消息：公司在一次军事项目的投标中失败，项目被竞争对手夺去，而公司管理层认为，他们设计的航天器优于其他任何竞争者，只要裁减部分职工，降低成本，就一定能得到新的项目，裁员工作将在下个月开始……。项目经理半信半疑，他的最大苦衷就是不知道该对下属说什么，怎样才能调动下属积极性，确保项目顺利完成。

结合案例背景，请回答下列问题：（1）该项目团队的凝聚力与行为规范发生了哪些变化？（2）在当前情况下，项目经理应采取哪些措施以确保项目顺利完成？请运用沟通理论和领导理论予以分析并提出有效对策。

案例三：

SH 物流公司的培训

这是一次为 SH 物流公司举行的一次培训课。课堂上，培训师时而在长篇大论的讲述，时而在白板上书写着，但是讲台下面却很混乱。中间下课休息时，学员聚集在一起议论，仓储主管小李说：“你们觉得这位名师如何？我可是耐着性子听了这两天半的课了，本以为他可能会讲些实用的内容，可是这三天的培训课快完了，我也没听到与我工作相关的内容！”而货运主管小齐大声说道：“主管在培训前可是发话啦，受训完回岗可是有任务的！我是做运输的，我想知道如何解决运输中突发事故，比如遇到发错货了、途中遭劫或货物被人做手脚了等问题时应该如何处理，结果听了半天，还没有摸到门道！”“这可不行啊，我们可是花了大价钱请他来上课的！平常，工作这么忙，能坐到这里听课多不容易啊！要不是看他斯斯文文的样子，我早就提议大家将他赶下台了！”检验员小杨也急切地插话。仓储主管小李又接着说：“我们抱怨也没用啊，还是快想想办法吧。要不我们将这些情况向 HR 经理反映一下。”货运主管小齐说：“对！对！我们花钱并不是坐在这里听听课就行了，他虽然讲的都没错，但对我们没有用啊！我们的这些想法一定要讲出来，一定要讲出来！”在企业人力资源培训活动过程中，这种令人失望的事并不少见，只是程度不同而已。

结合案例背景，请回答下列问题：（1）分析说明是什么原因导致上述培训课程质量问题的发生？（2）为了提高培训工作质量和效果，应采取哪些有效措施？

杭州电子科技大学

2014 年攻读硕士学位研究生入学考试

《管理学》 试题

(试题共 4 大题, 共 5 页, 总分 150 分)

姓名_____报考专业_____准考证号_____

【所有答案必须写在答题纸上, 做在试卷或草稿纸上无效】

一、单项选择题(本题共 10 个小题, 每小题 2 分, 共 20 分)

1. () 是法约尔的代表作。
A. 《科学管理原理》
B. 《工业管理和一般管理》
C. 《社会组织 and 经济组织理论》
D. 《车间管理》
2. 孙子兵法认为: 作战的势态可分奇正两种, 但由正变奇, 由奇变正则是无穷无尽的。他指出“故兵无常势, 水无常形, 能因敌变而取胜者, 谓之神”, 这一描述, 从现代管理中, 更符合: ()
A. 权变理论原则
B. 系统理论原则
C. 权责对等原则
D. 统一指挥原则
3. 出现以下哪一种情况时, 从理论上讲, 管理幅度应该缩小 ()。
A. 管理人员能力强
B. 管理人员需要处理的非日常性事务较多
C. 管理人员处于中层的管理层次
D. 管理人员配备了必要的助手
4. () 不是决策的特征
A. 明确而具体的决策目标
B. 有两个以上的备选方案
C. 以了解和掌握信息为基础
D. 追求的是最优最好方案
5. 王刚是一位非常努力和上进的年轻人, 原来是车间的普通工人, 由于工作努力, 很快由工人提升为工段长, 后又被提拔为车间主任。从他一贯的工作情况来看, 公司发现他在历任的每一个职位都工作得很有成效。为此, 公司高层经过讨论, 一致同意他担任刚刚空缺出来的生产副厂长之职。但一年过去了, 王刚的工作不但没有开展起来, 而且情况还不如他上任之前。针对以上的情况, 你认为最可能的原因是 ()
A. 他还没有足够的时间了解情况和适应环境。
B. 生产副厂长的职位要求超过了他自身的能力。
C. 由于刚上任, 他没有得到充分的职权。
D. 下层对于新上任的他没有给与充分的支持。