

山东师范大学
硕士研究生入学考试试题

考试科目名称：管理学 A

试题编号：859

- 注意事项：1. 本试卷共 4 道大题（共计 27 个小题），满分 150 分；
2. 本卷属试题卷，答题另有答题卷，答案一律写在答题卷上，写在该试题卷上或草纸上均无效。要注意试卷清洁，不要在试卷上涂划；
3. 必须用蓝、黑钢笔或圆珠笔答题，其它均无效。
4. 是否允许使用普通计算器 否 。

一、单项选择题（本题共 20 小题，每小题 2 分，共 40 分）

1. 对经常发生、原因明确的结构性问题，应制定明确的政策、规则、程序来解决。在下述问题中，哪个属于政策层面的问题？
- A. 百货公司处理顾客退货问题，对在何种情况下可以、何种情况下不可以退货的规定。
 - B. 某 IT 公司提出：“在未来 5 年内，公司将大大提高员工的素质”。
 - C. 某公司为控制加班失控问题而制定的由谁来负责审核、批准的规定。
 - D. 某公司决定将出差人员住宿费标准由每日 200 元提高到每日 350 元。
2. 某公司是 IT 行业的后来者，规模居于中等。在一次讨论公司组织结构变革的会议上，与会高层经理人员提出了如下四种观点。你认为最合适的是哪一个？
- A. IT 行业领先者 L 公司去年已采用事业部制，我们还实行现在的结构，早过时了。我们也应改为事业部制。
 - B. 去年增长最快的 IT 企业 W 公司实行的是矩阵制，我们应该采用矩阵制才对。
 - C. 公司现有组织结构已与公司战略、规模、人员等情况不适应，所以应该改革。
 - D. 既然公司的现有组织结构并不能得到各层次管理人员的一致认同，所以必须改革。
3. 你是一家连锁快餐集团属下的一个分店经理，集团公司为你确定了今年上半年的经营目标：从今年 1 月 1 日到 6 月 30 日之间，将销售额相对去年同期提高 6%。你认为：
- A. 该目标已经给分店经理一个明确无误的指令，是一个可考核的执行力目标。
 - B. 该目标没有提出一个度量目标是否完成的客观标准，所以需要进一步改进。
 - C. 该目标没有平衡利润与销售增长之间的关系，可能给分店经理以误导，需要改进。
 - D. 该目标没有规定清楚如何达成目标的步骤、措施和资源配置，需要进一步改进。
4. 某日，总经理在董事会授权下，在全厂员工，包括各管理层人员的大会上传达了这样一项决议：鉴于企业近 15 年的发展成长，董事会决定全厂职工将分三批到欧洲旅游一周，费用由企业全部承担。总经理话音一落，有一操作工举手提议到：“我不去行吗，把平均到我头上的钱给我？”总经理脸色一沉，说道：“为什么我们的员工还停留在金钱观上？难道人生中没有更高的追求了吗？”请问，针对该企业的状况，以下哪种说法更客观地解释出管理中的问题？

A. 该企业缺乏企业文化的建立
B. 总经理忽视了不同的人有不同的需要，针对员工的需要设立激励方案是管理者应具备的常识。

C. 该企业内员工素质比较低

D. 董事会处于会计审计的要求，寻找了一种提供职工福利的变通的方式。

5. 正大企业面临一项投资决策，目前有四种方案可供选择。下表反映了在三种预期市场环境条件下，四种方案的预期盈利状况（万元）：

预期市场情况/方案	畅销	不太畅销	滞销
建大型企业	350	200	-80
建中小型企业	190	150	-40
建小型企业	120	80	30
先建小型，视情况再扩建	100	60	39

若采用悲观原则进行决策，应选择哪个方案：

A. 第一个方案 B. 第二个方案 C. 第三个方案 D. 第四个方案

6. 在下面对马斯洛的需要层次理论的描述中，不正确的是哪一项：

A. 人的需要可以分成五个层次

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求对他进行激励

7. 京华技校位于某省会城市的繁华商业区，其效益低落的校办工厂占用了相当一大片土地，校办公室李主任敏锐地认识到开发这块地皮会给学校带来高额的利润，但是，学校本身缺乏独立开发的能力，于是决定寻找合作伙伴共同来开发。经友人介绍，李主任认识了广东的一家建筑公司的孙经理。几次商谈后，李主任认为孙经理是一位思路敏捷并具有创建性的合作伙伴，很快，双方签定了合同。但是，四个月下来，工程迟迟没有开工。在这种情况下，李主任赶快进行进一步的调查，发现这家公司帐上根本没有足够的资金。李主任为自己没有调查清楚就盲目签定合同深感后悔和不安。下列哪种说法最能够概括李主任的管理技能状况？

A. 技术技能、人际技能、概念技能都很弱

B. 技术技能、人际技能较弱，概念技能较强

C. 技术技能和人际技能强，但概念技能弱

D. 技术技能和概念技能强，但人际技能弱

8. 桃林食品公司的人力资源部经理决定采取措施提高全体员工工作的积极性。经过调查发现，同行业的企业中平均工资水平都高于本企业 15%左右，为此，他认为应该通过这一问题的解决实现对员工的激励。你认为这个举措会产生什么影响？

A. 可以实现对员工的激励作用

B. 只能够降低员工的不满，不可能起到太大的激励作用

C. 可能会产生的影响，取决于综合分析

D. 根据上述信息，无法做出有效判断

9. 某缝纫机生产厂家生产的“蜜蜂”牌家用缝纫机，每台的成本为 3200 元，其中劳动力与原材料等可变成本为 2100 元，分摊的固定成本为每台 1100 元，售价 3980 元。现有一家大型商场要求以每台 3000 元的价格订购 80 台。对于这笔买卖，你认为该缝纫机生产厂家应采取怎样的态度？

A. 不能接受，因为订购价格远低于正常售价

B. 不能接受，因为订购价格低于生产成本

C. 如果生产任务不足时，可以考虑接受定货

D. 即使生产任务紧也应该接受, 因为订购价格远高于可变成本

10. 某企业的员工中有很多非正式组织。这些非正式组织的内部凝聚力很强, 经常利用业余时间活动。对于这些非正式组织, 企业的领导通常采用不闻不问的态度。他认为工人在业余时间的活动不应该受到干预, 而且工人有社交的需要, 他们之间形成非正式组织是很正常的事情。你如何评价该领导的看法:

A. 正确, 因为人都是社会人

B. 不正确, 非正式组织通常是小道消息传播和滋生的土壤, 应该抑制这种组织的发展

C. 不正确, 非正式组织对于正式组织的影响是双方面的。为了使其在组织中发挥正面的作用, 领导者应该策略性地利用非正式组织

D. 正确, 因为非正式组织对正式组织的影响是双方面的。为了避免它的负面作用, 领导者最好不要干涉

11. 李丹是群星建筑装饰公司的总经理助理, 公司安排他去洽谈一个重要的工程项目, 该项目对于公司的发展至关重要。由于经验不足、考虑欠周到, 李丹未能将合同拿到手, 而是被别的公司中途截走。公司董事会开会讨论该如何处理这个事故, 针对会上众人的意见, 你认为哪个更为合理?

A. 李丹既然承担了这项任务, 就应该对失败承担完全的责任

B. 总经理已将此项任务委托给李丹, 所以对失败不应承担责任

C. 总经理应承担全部责任

D. 总经理至少应该承担领导用人不当与督促检查失职的责任

12. 开瑞公司是一家非常精干的小家电生产企业, 核心的部分只包括一个由 10 名设计师组成的设计部和由 10 名销售人员组成的销售推广部。生产加工、原材料供应、销售网络都是通过和合适的企业建立长期契约式的合作关系来运作的。从以上信息我们可以判断该公司的组织结构是:

A. 企业集团 B. 网络结构 C. 战略联盟 D. 事业部制

13. 在某生产内燃机的大型国有企业中, 其组织构成为: 5 个车间分别负责几个型号的内燃机的生产; 9 个职能部门包括设计科、协配科、企管科、人事科、师资科、检验科等。据此可以判断, 该企业的组织结构最大的缺点是:

A. 各职能部门之间协调困难

B. 不利于快速做出决策

C. 不利于发挥各部门和人员的专业技能

D. 多头指挥

14. 在下面的各种陈述中, 哪个属于企业使命的描述?

A. 在 2001 年完成销售额 1000 万

B. 成为消费者群体中最优秀的商用计算机和商用计算机服务器的供应商

C. 顾客第一, 服务至上

D. 以上都不是

15. 决策是企业管理的核心内容, 企业中的各层管理者都要承担决策的职责。关于决策的解释, 哪个更正确?

A. 越是企业的高层管理者, 所作出的决策越倾向于战略性、风险型的决策

B. 越是企业的高层管理者, 所作出的决策越倾向于常规的、科学的决策

C. 越是企业的基层管理者, 所作出的决策越倾向于战术的, 风险型的决策

D. 越是企业的基层管理者, 所作出的决策越倾向于非常规的, 肯定型决策

16. 不论是在企业还是在政府机构, 秘书一般都是帮助高层管理者进行工作的, 他们在组织的职权等级链上的位置是很低的, 但是人们常常感到秘书的权力很大。那么秘书拥有的是什么权力?

A. 合法权力 B. 个人影响权力

C. 强制权力 D. 没有任何权力, 只是比一般人更有机会接近领导

17. 随着管理在现代社会中地位的提高, 管理工作职业化成为客观的必然趋势, 但这需要很多先决条件, 其中之一是:

- A. 有高质量的管理者
- B. 有高质量的管理者培训环境
- C. 有发育完全的经理市场
- D. 有服务完善的“猎头公司”的存在

18. 日本松下电器公司的创始人松下幸之助曾有一段名言: 当你仅有 100 人时, 你必须站在第一线, 即使你叫喊甚至打他们。但如果发展到 1, 000 人, 你就不可能留在第一线, 而是身居其中。当企业增至 10, 000 名职工时, 你就必须退居到后面, 并对职工们表示敬意和谢意。这段话说明:

- A. 企业规模扩大之后, 管理者的地位逐渐上升, 高层管理者无须事必躬亲
- B. 企业规模的扩大是全体同人共同努力的结果, 对此, 老板应心存感激
- C. 企业规模扩大之后, 管理的复杂性随之增大, 管理者也应有所分工
- D. 管理规模越大, 管理者越需注意自己对下属的态度

19. 管理者应具备的技能被划分为三类。在现实中我们通常能够看到这样一种现象: 一所高校的校长往往是位在某学科造诣很高的学术专家, 一所医院的院长则是位技艺高深的医学专家。但是, 有些技术能手乃至技术专家却未能成为称职的管理者。针对上述现象, 你的看法是:

- A. 就管理层次而言, 越往上, 技术技能越重要, 越往下, 人际技能越重要
- B. 搞技术的人往往不善于与人打交道, 人际技能较弱, 难以胜任担当管理之职
- C. 对高层管理者来说, 最重要的是人际技能, 其实技术技能和概念技能均不重要
- D. 就管理层次而言, 越往上, 概念技能越重要, 越往下, 技术技能越重要

20. 根据企业所面临环境的复杂性和动态性划分标准, 医院、保险公司和汽车制造商处在下面哪种环境之中?

- A. 简单动态环境
- B. 复杂动态环境
- C. 简单稳定环境
- D. 复杂稳定环境

二、简答题 (本题共 4 小题, 每小题 10 分, 共 40 分)

1. 简述分权程度的标志及其实现途径。
2. 为什么纠正偏差是控制的关键?
3. 请您简述管理层次及其影响因素。
4. 如何理解组织与外部环境之间的影响和作用?

三、论述题 (本题共 2 小题, 每小题 20 分, 共 40 分)

1. 如何理解“管理者不要去做别人能做的事, 而只做那些必须由自己来做的事?”
2. 管理者应该把组织放在一个开放的系统中来考察, 为什么?

四、案例分析 (本题共 30 分)

油漆厂工人为什么闹事

钱兵是某名牌大学企业管理专业毕业的大学生, 分配到宜昌某集团公司人力资源部。前不久, 因总公司下属的某油漆厂出现工人集体闹事问题, 钱兵被总公司委派下去调查了解情况, 并协助油漆厂高厂长理顺管理工作。

到油漆厂上班的第一周, 钱兵就深入“民间”, 体察“民情”, 了解“民怨”。一周后, 他不仅清楚地了解到油漆厂的生产流程, 同时也发现工厂的生产效率极其低下, 工人们怨声载道, 他们认为工作场所又脏又吵, 条件极其恶劣, 冬天的车间内气温只有零下 8 度, 比

外面还冷，而夏天最高气温可达 40 多度。而且他们的报酬也少得可怜。工人们曾不止一次地向厂领导提过，要改善工作条件，提高工资待遇，但厂里一直未引起重视。

钱兵还了解了工人的年龄、学历等情况，工厂以男性职工为主，约占 92%。年龄在 25—35 岁之间的占 50%，25 岁以下的占 36%，35 岁以上的占 14%。工人们文化程度普遍较低，初高中毕业的占 32%，中专及其以上的仅占 2%，其余的全是小学毕业。钱兵在调查中还发现，工人的流动率非常高，50% 的工人仅在厂里工作 1 年或更短的时间，能工作 5 年以上的不到 20%，这对生产效率的提高和产品的质量非常不利。

于是，钱兵决定将连日来的调查结果与高厂长做沟通，他提出了自己的一些看法：“高厂长，经过调查，我发现工人的某些起码的需要没有得到满足，我们厂要想把生产效率搞上去，要想提高产品的质量，首先得想办法解决工人们提出的一些最基本的要求。”可是高厂长却不这么认为，他恨铁不成钢地说：“他们有什么需要？他们关心的就是能拿多少工资，得多少奖金，除此之外，他们什么也不关心，更别说想办法去提高自我。你也看到了，他们很懒，逃避责任，不好好合作，工作是好是坏他们一点也不在乎。”

但钱兵不认同高厂长对工人的这种评价，他认为工人们不像高厂长所说的这样。为进一步弄清情况，钱兵采取发放问题调查问卷的方式，确定工人们到底有什么样的需要，并找到哪些需要还未得到满足。他也希望通过调查结果来说服厂长，重新找到提高士气的因素。于是他设计了包括 15 个因素在内的问卷，当然每个因素都与工人的工作有关，包括：报酬、员工之间的关系、上下级之间的关系、工作环境条件、工作的安全性、工厂制度、监督体系、工作的挑战性、工作的成就感、个人发展的空间、工作得到认可情况、升职机会等。

调查结果表明，工人并不认为他们懒惰，也不在乎多做额外的工作，他们希望工作能丰富多样化一点，能让他们多动动脑筋，能有较合理的报酬。他们还希望工作多一点挑战性，能有机会发挥自身的潜能。此外，他们还表达了希望多一点与其他人交流感情的机会，他们希望能在友好的氛围中工作，也希望领导经常告诉他们怎样才能把工作做得更好。

基于此，钱兵认为，导致油漆厂生产效率低下和工人有不满情绪的主要原因是报酬太低，工作环境不到位，人与人之间关系的冷淡。

- A. 高厂长对工人的看法属 X 理论吗？钱兵的问卷调查结果又说明了对人的何种假设？
- B. 根据钱兵的问卷调查结果，请你为该油漆厂出点主意，来满足工人们的需求。