

中央财经大学 2012 年 802 管理学考研模拟题（一）

一、名词解释（每小题 5 分，共 20 分）

1. 提喻法
2. 战略管理
3. 组织价值观
4. 非权力性影响力

二、单项选择题（每小题 1 分，共 20 分）

- (1) () 率先提出了“管理者角色”的概念 C
A. 明茨伯格 B. 泰罗 C. 德鲁克 D. 巴贝奇
- (2) 管理的实质在于 () B
A. 计划 B. 协调 C. 指挥 D. 控制
- (3) 下面不属于学习型组织特征的是 () D
A. 无边界 B. 团队 C. 共同意愿 D. 集权化
- (4) 企业社会责任的古典观的代表人物是 () A
A. 莱维特和弗里德曼 B. 莱维特和多德 C. 伯利和多德 D. 泰罗和伯利
- (5) 下面不属于同行业企业间竞争的是 () C
A. 份额竞争 B. 均衡竞争 C. 愿望竞争 D. 差别竞争
- (6) 通过社会活动与交往及其个人的道德实践逐步形成的道德自律、道德自觉和道德习惯叫做 () B
A. 道德人格 B. 道德意识 C. 道德认知 D. 道德发展
- (7) 企业向其竞争者的方向发展，以实现对竞争的控制的战略是 () A
A. 水平一体化 B. 后向一体化 C. 前向一体化 D. 水平多样化
- (8) 有机式组织组织具有的特征是 () B
A. 低正规化、宽管理幅度、集权化 B. 低正规化、宽管理幅度、分权化
C. 高正规化、窄管理幅度、分权化 D. 高正规化、窄管理幅度、集权化
- (9) 组织员工培训的主要内容不包括 () C
A. 技术技能 B. 人际关系技能 C. 概念技能 D. 解决问题的技能
- (10) 只要还有时间，工作就会不断扩展，知道用完所有时间，被称为 () A
A. 帕金森定律 B. 迈克尔定律 C. 德鲁克定律 D. 伯纳姆定律
- (11) 在组织文化结构中，是组织文化的根本的是 ()
A. 潜层次的精神层 B. 表层的制度系统 C. 显现层组织文化载体 D. 中层的道德规范
- (12) 组织变革的程序中，核心步骤是 ()
A. 进行组织诊断 B. 设计组织变革 C. 实施组织变革 D. 评估组织变革
- (13) 领导者建立威信的最重要的方面是 ()
A. 品格因素 B. 能力因素 C. 知识因素 D. 感情因素
- (14) 领导风格理论中，领导者以理服人，以身作则的领导风格属于 ()
A. 专制型 B. 民主型 C. 放任型 D. 仁慈型
- (15) 权变模型中，LPC 值较高的领导是以 () 为主
A. 关心工作 B. 关心人 C. 关心组织 D. 关心合作
- (16) 群体的发展规律中，引发大量的矛盾和冲突的阶段是 ()
A. 形成阶段 B. 协调阶段 C. 发展阶段 D. 成熟阶段

- (17) 群体行为中的个体在个性差异方面逐步变小是由于 ()
A. 社会助长作用 B. 社会致弱作用 C. 行为趋同作用 D. 行为遵从作用
- (18) 产生于人的社会性的需要是 ()
A. 生理需要 B. 社交需要 C. 尊重需要 D. 自我实现需要
- (19) 适用于劳资双方对工资谈判的谈判手段是 ()
A. 综合谈判 B. 分配谈判 C. 差别谈判 D. 意向谈判
- (20) 在控制中, 对偏差产生源头所进行的控制是 ()
A. 预先控制 B. 直接控制 C. 间接控制 D. 全面控制

三、简答题 (每小题 10 分, 共 40 分)

1. 管理职能之间的关系
2. 目标管理的过程
3. 组织文化的功能
4. “经济人”的基本观点及管理措施

四、论述题 (每小题 20 分, 共 40 分)

1. 如何理解“要充分认识人力资源能力建设对经济社会发展的基础性、战略性、决定性的意义”?
2. 论述激励中的强化理论及在管理实践上的意义

五、案例分析题 (20 分)

苹果公司的控制

1977 年, 技术专家史狄夫·渥兹尼克和销售天才史狄夫·雅可布创立了苹果计算机公司很快公司就取得了非凡的成功。但是, 成功没能持续很久, 部分原因是 IBM 个人计算机的问世。在 20 世纪 80 年代早期, 一些观察家们认为, 苹果计算机

公司需要更加严格的控制和更为专业化的管理方法。百事可乐公司的约翰·斯科利被请到苹果公司来做指导。

为控制公司, 斯科利采用了降低成本的方法来改善盈利状况, 并与此同时增加了研究和开发费用以便使公司能保持技术上的领先地位。可后来, 斯科利却受到指责, 说他研究和开发费用投入不够, 广告费用投入过多。为减少重复环节, 降低损益平衡点以及部门间的摩擦, 苹果公司重组了公司。为提高效益和效率, 苹果公司引入了新的汇报程序。此外, 在控制库存方面也做了大量的工作, 而库存问题又往往是个人计算机公司面对的主要问题。这些措施, 连同苹果公司将 Macintosh 引入 IBM 占主

导的商务公司这样一个成功的战略以及桌面印刷的普及, 使苹果公司 1986 年财政年度的收入增加了 150% 多。

问题:

- (1) 计划和控制二者之间的关系如何?
- (2) 其他什么样的计划可用于组织的控制?

参考答案

一、名词解释：

1. 提喻法：又称为哥顿法，是一种由会议主持人指导并进行集体讲座的技术创新技法。其特点是不让与会者直接讨论问题本身，而只让讨论问题的某一局部或某一侧面；或者讨论与问题相似的另一问题；或者用“抽象的阶梯”把问题抽象化后向与会者提出。主持人对提出的构想加以分析研究，一步步地将与会者引导到问题本身上来。

2. 组织设计：以组织结构安排为核心的组织系统的整体设计工作，是有效实施管理职能的前提条件。直观地讲，组织设计就是在组织内部进行横向的管理部门的设置和纵向的管理层次的划分；概括地说，组织设计的主要工作是进行组织分化和组织整合。

3. 组织价值观：是一种以组织为主题的价值观念，是组织人格化的产物，是组织所信奉和推崇的基本行为准则，是组织内部全体员工对组织的生产、经营、服务等活动中指导上述活动的一般看法和基本观点。它包括组织存在的意义和目的，组织中各项规章制度的必要性与作用，组织中人的行为和利益之间的关系等。

4. 非权力性影响力：即由于领导者自身的某些特殊条件才具有的。如，领导者具有高尚的品德，丰富的经验，卓越的工作能力，良好的人际关系等。这种影响力不会随着职务的消失而消失，人们往往是发自内心地服从这种影响力。

二. 选择题

1-5 CBDAC

6-10 BABCA

11-15 ACABB

16-20 BCBBB

三. 简答题

1、管理的四项职能之间是相互联系、相互制约的关系，它们共同构成一个有机的整体。

(1) 从理论上讲，四项职能是按一定顺序发生的：1) 计划职能是首要职能；2) 为了实现组织目标和保证计划方案的实施，必须建立合理的组织机构、权力体系和信息沟通渠道，于是产生了组织职能；3) 在组织基础上，管理者选择恰当领导方式，有效指挥、调动和协调各方面力量，解决组织内外冲突，最大限度提升组织效率，产生了领导职能；4) 为了确保组织目标的实现，管理者还必须根据计划和标准对组织成员进行监控，纠正偏差，实施了控制职能。

(2) 从实践上看，管理过程是一个各种职能周而复始循环进行的动态过程，各种职能之间经常相互交叉。

2、德鲁克在《管理实践》中首次提出“目标管理”的基本思想，“目标管理”强调通过目标来进行管理，目标管理应置于管理的中心地位，成为经营管理事件中的一项强有力的中心原则。“目标管理”的过程如下：1) 建立一套完整的目标体系：一般采取自上而下和自下而上相结合的方式。首先由组织的最高管理层确定组织在未来一定时期内要达到的总目标，这是目标管理的中心内容；然后，经过上下协商，制定出与总目标相一致的下属各部门及个人的分目标。2) 组织实施，主管人员应放手授权给下级成员，考执行者的自主管理去实现目标，而主管人员则重点抓总结性管理；3) 检查结果，目标实施过程中，应定期检查各项任务的进展情况，包括自检、商谈、评价三种方式，以便及时发现问题，采取相应的补救措施；4) 新的循环，对目标实施结果的考核情况，制定下一阶段新的目标体系，开始新的循环。

3、组织文化的功能

答：所谓组织文化，是组织在长期的实践活动中形成的，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和行为规范的综合。

导向功能。组织文化对组织成员的价值与行为取向具有引导作用，通过组织共同价值观念向个人价值观的渗透和内化，引导组织成员的行为和活动，使组织目标转化为员工的自觉行为。

发展功能。组织的兴旺发达与组织文化的自我完善密不可分。组织在发展过程中所形成的文化积淀，会随时间的发展而更新优化，组织文化的不断深化和完善，会推动组织本身的不断发展，从而形成一种良性循环。

3)整合功能。组织文化通过培育组织成员的认同感和归属感，建立起员工与组织之间相互信任和依存关系，使个人的思想、行为与整个组织有机的结合起来，做出符合组织要求的行为选择。

4)激励功能。组织文化具有使组织成员从内心产生一种高昂情绪和发奋进取的精神。

5)约束功能。组织文化对组织成员的思想、心理和行为具有约束和规范的作用。组织文化的约束是一种软约束，表现在组织文化氛围、群体行为准则和道德规范。

6)辐射功能。组织文化一旦形成较为固定的模式，将不仅在组织内部发生作用，对本组织员工产生影响，而且也通过各种渠道对社会产生影响。一树立公众形象；二促进社会文化发展。

4 “经济人”的基本观点及管理措施

答：1、“经济人”的基本观点：多数人天生是懒散的，他们都尽可能逃避工作；

1) 多数人都没有雄心大志，不愿意负任何责任，而心甘情愿受别人知道；

2) 多数人安于现状，习惯对改革采取抵制态度，容易受欺骗，常有盲从举动；

3) 多数人的目标和组织目标相矛盾的，必须采用强制、惩罚的办法，才能迫使他们为达到组织目标而工作。

人是由经济原因来引发工作动机的，只有金钱和地位才能鼓励他们努力工作；

人可以分为两类，多数人都符合上述假设的，他们只是被管理者；少部分时能够自己鼓励自己，能够克制感情冲动的人，这些人应负起管理的责任。

2、“经济人”管理措施：1) 视人为物，忽略员工的精神需要，管理工作的重点是提高劳动生产率和完成生产任务。主要用金钱刺激员工的积极性，同时对消极怠工这进行严厉的惩罚措施；

管理只是少数人的事，与广大员工无关，员工的任务是听从员工的指挥。

管理的特征是订立各种严格的管理制度和法规，运用领导的权威和严密的控制体系来保护组织本身，引导员工完成组织任务。

四. 论述题

1. 答：这句话体现随着经济的发展，人力资源对经济增长所起的推动作用越来越大。具体地说，人力资源在现代经济发展中的主要作用如下：

(1) 人力资源是构成社会经济活动的基本前提。人力资源是经济运行的根本要素。离开了人力资源，一切社会经济活动将无从开展。社会生产的基本过程是人类运用劳动工具作用于劳动对象从而改造自然的过程，人和劳动工具是对劳动对象起推动作用的主体，而劳动工具又是人类造就和改造的物质力量，本质上是扩大的、延伸的人类器官。因而，人力资源是社会经济运行的基本前提。

(2) 人力资源的质量是推动经济发展的关键。经济发展的关键在于提高人力资源的质量。人力资源具有能动性，居于国民经济运行的主体地位，具有推动物质资源的能力。实践表明，人力资源的有效开发和管理是生产发展和经济增长的最重要因素，一国的经济发展状况与其人力资源状况正相关，一国的人力资源质量状况直接决定其经济发展的基本状况。

(3) 人力资源的收益递增性是促进经济增长的主要潜力。经济增长的主要潜力在于人力资源。增加投资量和提高单位投入量的产出率是促进国民经济增长的两方面因素。其一，投入要素包括人力和物力两要素，增加人力投入，特别是高质量人力资源开发性投入，能比增加物力投入取得更大收益；其二，在提高产出率方面，人力因素的作用同样大于物力因素。对人力资源投资、开发，可提高劳动者的知识和技能，增强其运用物质资源的能力。

2. 论述激励中的强化理论及在管理实践上的意义

答：(1)、该理论是美国心理学家斯金纳提出的。该理论认为，诱发人的行为的原因来自外部，控制行为的因素是刺激物。根据强化的性质和目的，强化可以分为正强化和负强化。

1) 正强化：

强化是奖励那些符合组织目标的行为，以便使这些行为得以进一步加强，重复地出现。

科学有效的正强化方法：

保持强化的间断性，

强化的时间和数量也尽量不要固定，

管理人员根据组织需要和职工行为状况，不定期、不定量地实施强化。

2) 负强化：

一种事前的规避。

通过对何种行为会不符合组织目标的要求及如果员工发生这类行为将予以何种处罚的规定，对员工形成约束力。

规定本身并不一定就是负强化，只有当其使员工对自己的行为形成约束即“规避”作用时才是。

(2)、强化理论的实践意义

1) 正强化是一种较为有效的行为激励方式，能够收到立竿见影的效果，是组织中的主要强化手段。尽管如此，也不能过多地使用正强化，否则，可能导致人们对他的“刚性”需求，当强化度不变时将减弱其刺激作用，也可能使人们产生错觉，把所得的奖励视作理所应当得到的，从而降低强化手段的刺激效应。

2) 负强化实施起来较为方便，见效快，但其效果经常是暂时的，而且过多的负强化还可能给组织带来一系列不良影响。例如，人心不稳，工作被动，上下级关系紧张；员工不敢与开拓创新等。因此，当管理者试图通过强化自己认为理想的行为来影响员工时，其重点应放在正强化上，而不是负强化上。

3) 强化理论和其他激励理论是互补关系的，管理者在实际管理中应当从整体上把握影响人的行为的内部因素和外部因素，采取有效措施实施激励。

五、案例分析

参考答案：(1)计划和控制在是一个问题的两个方面。管理人员首先要制定计划，然后计划又成为评定行动及其效果是否符合需要的

标准。计划越明确、全面和完整，控制效果也就越好。没有计划就无法衡量行动是否偏离计划，更谈不上纠正偏差。因此，计划是控制的前提

(2)苹果公司也可采用业务预算、财务预算、专门预算、亲自观察、报告、比率分析法和内部审计等形式对组织运行进行控制。