

中央财经大学 2012 年 802 管理学考研模拟题（四）

一、名词解释（每小题 5 分，共 20 分）

1. 市场行为要素
2. 团队结构
3. 激励因素
4. 全面质量管理

二、单项选择题（每小题 1 分，共 20 分）

- (1) 被称为“一般管理之父”的是（ ） C
A. 欧文 B. 泰罗 C. 法约尔 D. 韦伯
- (2) “案例学派”的代表人物是（ ） B
A. 亚当·斯密和欧文 B. 戴尔和德鲁克 C. 费德勒和伍德沃德 D. 泰罗和法约尔
- (3) 理想组织形式的基础是（ ） D
A. 个人崇拜式权威 B. 传统式权威 C. 法定权威 D. 理性—合法权威
- (4) 利益相关者最早由伊戈尔·安索夫在（ ）提出 A
A. 《公司战略》 B. 《战略管理—利益相关者方式》
C. 《科学管理理论》 D. 《提高生产效率》
- (5) “U 型”结构又称为（ ） B
A. 直线制组织结构 B. 职能制组织结构 C. 直线职能制组织结构 D. 事业部制组织结构
- (6) 下面不属于部门划分的主要方法的是（ ） C
A. 职能部门化 B. 产品部门化 C. 结果部门化 D. 地区部门化
- (7) 外部选拔的最大缺陷是（ ） B
A. 造成“近亲繁殖” B. 对内部员工造成打击
C. 出现选拔失误 D. 需要较长调整期
- (8) 下面不属于计划特点的是（ ） B
A. 目的性 B. 应变性 C. 前瞻性 D. 基础性
- (9) 企业在一个或几个小的细分市场上保持成本领先或实施产品差异化战略，力求在较小细分市场上占有较大市场份额的战略称之为（ ） A
A. 集中战略 B. 差异化战略 C. 密集型战略 D. 一体化战略
- (10) 下面不属于钱德勒提出的组织战略的是（ ） C
A. 创新战略 B. 低成本战略 C. 差异化战略 D. 模仿战略
- (11) 组织文化随着环境的变化和组织自身变革的演进，需要进行重新设计和塑造，这是组织的（ ）
A. 实践性 B. 独特性 C. 可塑性 D. 综合性
- (12) 组织变革内容中，指员工的工作态度、期望水平、认知和行为的改变是（ ）
A. 文化变革 B. 人员变革 C. 技术变革 D. 结构变革
- (13) 在有关人员相互协商的基础上形成变革方案的变革方式是（ ）
A. 强制式 B. 民主式 C. 参与式 D. 协商式
- (14) “自我实现的人”假设，是（ ）
A. 以工作为中心的理论 B. 以人为中心的理论 C. X 理论 D. 以金钱和权力维持对员工的效力和服从
- (15) 在领导生命周期理论中，当下属相当成熟时，应当采用（ ）

A.高工作，低关系 B.高工作，高关系 C.高工作，低关系 D.低工作，低关系

(16) 在工作中允许人们进行自我管理、自主控制的激励手段，是需要层次中的 ()

A.社交需要 B.自我实现需要 C.安全需要 D.尊重需要

(17) 只有那些满足人的需要的奖励才具有激发人们继续努力刺激作用，是指 ()

A.努力与绩效关系 B.绩效与奖励关系 C.奖励与个人需要关系 D.努力与奖励关系

(18) 在下列沟通方式中存在信息反馈的是 ()

A.工作报告 B.指示 C.演讲 D.谈判

(19) 当解决冲突的时间较为紧迫，需要采取灵活变通的方法时，妥善的冲突处理方法是 ()

A.迁就 B.回避 C.妥协 D.合作

(20) 应当把注意力集中在工作过程中突出因素上，因为这些因素表明偏离计划的重大偏差，是控制中的 ()

A.重点控制 B.关键点控制 C.例外控制 D.灵活控制

三、简答题 (每小题 10 分，共 40 分)

1. 决策常用的定量方法
2. 组织的基本结构形态及其特点
3. 排除组织变革阻力的方法
4. 需要层次理论及实践意义

四、论述题 (每小题 20 分，共 40 分)

1. 试述群体决策优缺点及如何扬长避短
2. 谈谈权力性影响力和非权力性影响力的关系

五、案例分析题 (20 分)

在 20 世纪 60 年代或 70 年代，长跑爱好者只有一种合适的鞋可供选择：阿迪达斯。阿迪达斯是德国的一家公司，是为竞技运动员生产轻型跑鞋的先驱。在 1976 年的蒙特利尔奥运会上，田径赛中有 82% 的获奖者穿的是阿迪达斯牌运动鞋。

阿迪达斯的优势在于试验。它试用新的材料和技术来生产更结实和更轻便的鞋。它采用袋鼠皮绷紧鞋边。四钉跑鞋和竞赛鞋采用的是尼龙鞋底和可更换鞋钉。高质量、创新性和产品多样化，使阿迪达斯在 20 世纪 70 年代中支配了这一领域的国际竞争。

20 世纪 70 年代，蓬勃兴起的健康运动使阿迪达斯公司感到吃惊。一瞬间成百万以前不好运动的人们对体育锻炼产生了兴趣。成长最快的健康运动细分市场是慢跑。据估计，到 1980 年有 2500 万——3000 万美国人加入了慢跑运动，还有 1000 万人是为了休闲而穿跑鞋。尽管如此，为了保护其在竞技市场中的统治地位，阿迪达斯并没有大规模地进入慢跑市场。

20 世纪 70 年代出现了一大批竞争者，如美洲狮、布鲁克斯、新布兰斯、和虎牌。但有一家公司比其余更富有进取性和创新性，那就是耐克。由前俄勒冈大学的一位长跑运动员创办的耐克公司，在 1972 年俄勒冈的尤金举行的奥林匹克选拔赛中首次亮相。穿着新耐克鞋的马拉松运动员获得了第 4 至第 7 名，而穿阿迪达斯鞋的参赛者在那次比赛中占据了前三名。耐克的大突破出自 1975 年的“夹心饼干鞋底”方案。它的鞋底上的橡胶钉使之比市场上出售的其他鞋更富有弹性，夹心饼干鞋底的流行及旅游鞋市场的快速膨胀，使耐克公司 1976 年的销售额达到 1400 万美元。而在 1972 年仅为 200 万美元，自此耐克公司的销售额飞速上升。今天，耐克公司的年销售额超过了 35 亿美元，并成为行业的领导者，占有运动鞋市场的 26% 的份额。

耐克公司的成功源于它强调的两点：一是研究和改进；二是风格式样的多样化。公司有将近 100 名雇员从事研究和开发工作。它的一些研究和开发活动包括人体运动高速摄影分析，对 300 个运动员进行的试穿测验，以及对新的和改进的鞋和材料的不断的实验和研究。

在营销中，耐克公司为消费者提供了最大范围的选择。它吸引了各种各样的运动员，并向消费者传递出最完美的旅游鞋制造商形象。

到 20 世纪 80 年代初慢跑运动达到高峰时，阿迪达斯已成了市场中的“落伍者”。竞争对手推出了更多的创新品，更多的品种，并且成功地扩展到了其他运动市场。例如，耐克公司的产品已经统治了篮球和年轻人市场，运动鞋已进入了时装时代。到 20 世纪 90 年代，阿迪达斯的份额降到了可怜的 4%。

- 1.请采取一种有效的分析方法来说明阿迪达斯不良决策导致的市场份额极大的减少
- 2.阿迪达斯今天所能采取什么纠正措施？

参考答案

一、名词解释

1 市场行为要素：社会责任的市场行为是企业通过竞争的市场所体现的社会责任，这个行为始终处于企业社会责任的支配地位。企业的生存和发展要在竞争的市场中去实现，企业要发展，就要扩大生产规模，就要招聘员工，这就扩大了社会就业；企业追求利润的不断扩大，就为政府增加了税收。

2、团队结构：整个组织由执行各项任务的工作小组或团队组成，不存在有高层到基层的管理职权链，通过对员工进行充分授权，使员工团队可以自由地以其认为最好的方式安排工作，并对工作结果负责

3. 激励因素，是指那些能让员工产生满意情绪的因素，这些因素常常与工作内容和性质相关。包括工作富有成就感和胜任感，工作本身的挑战性，职务上的责任感等。

4.全面质量管理，是指重点强调采取行动防止偏差和失误的发生，旨在不断提高组织绩效、产品和服务质量的控制方法。其特征有多指标、全过程、多环节、综合性。

二、选择题

1-5 CBDAB

6-10 CBBAC

11-15CBBBD

16-20BCDCB

三、简答

1、决策的定量方法属于决策中的“硬”技术，它是指应用数学模型，借助电子计算机进行决策的一种方法，它特别适用于常规性的程序化决策。

(1) 确定性决策：1) 直观法，指从已有的定量分析资料中直接选择决策方案的方法；2) 损益平衡法，是当可以用几种不同方案生产某产品时，通过分析比较产品产量与成本的关系而进行决策的方法；3) 量本利分析法，通过揭示产销量、成本、价格和利润之间的内在规律性联系，进行决策分析的一种方法；

(2) 风险性决策：决策树法，通过在由决策点、方案枝、状态结点、概率枝构成的决策图形上运用“期望值”原理进行分析计算的选择决策方案的方法。

(3) 不确定性决策：(1) 小中取大法；(2) 大中取大法；(3) 最小后悔值法

2、组织结构基本类型包括机械式组织和有机式组织：

(1) 机械式组织主要目标为稳定运行中的效率，特点为高度专门化、僵化的部门划分、指挥链明确、窄管理幅度、集权化、高度正规化，适用条件为：1) 环境相对稳定；2) 任务明确且持久，决策可以程序化；3) 技术相对统一而稳定；4) 按常规活动，以效率为主要目标；5) 企业规模相对较大。大型公司和政府机构在一定程度上具有机械式结构的特点

(2) 有机式组织主要目标位追求动态适应中的创新，特点是跨职能团队、跨层级团队、信息自由流动、宽管理幅度、分权化、低度正规化，适用条件为 1) 环境不确定性强；2) 任务多样化且多变，无法进行程序化决策；3) 技术复杂多变；4) 有许多非常规活动，需要较强的创新能力；5) 企业规模相对较小

3 排除组织变革阻力的方法

答：组织变革，是指为适应内外环境和条件的变化，对组织的目标、结构及组成要素等适时而有效地进行的各种调整和修正。

排除组织变革阻力的方法有：

1) 增进内部沟通, 产生阻力的根源之一在于信息失真或者沟通不够。管理者应该与员工进行良好的内部沟通, 做好变革计划的信息反馈与宣传解释工作。通过相互沟通, 增进信任, 使得组织上下达成共识, 增强变革的紧迫感, 为组织变革提供舆论准备。

2) 加强教育培训, 教育培训能提高员工对组织变革的理解和解释能力。增进他们对组织变革的理性认识, 为组织变革提供思想准备。

3) 发动全员参与, 组织变革需要广泛的群众基础。减小变革阻力的最有效的方法是让组织成员共同参与变革计划的制定与执行, 通过变革内容和执行方式的公开讨论, 可以让参与者之间 增进交流, 从而赢得组织成员对变革的支持。

4) 把握策略动机, 变革策略与时机的把握是组织变革成功的重要保证。选准时机, 相时而动, 循序渐进, 配套进行。

4 需要层次理论及实践意义

答: (一) 马斯洛的需要层次论是内容型激励理论的典型代表。人的需要分为 5 种:

1) 生理需要, 是指人在食物、水、住所、性满足以及其他方面的需求和欲望;

2) 安全需要, 是保护自己免受身体和情感伤害的需求和欲望;

3) 社交需要, 是人在友谊、爱情、归属及接纳方面的需求和欲望;

4) 尊重需要, 指在受人尊重和自我尊重方面的需求和欲望;

5) 自我实现需要, 是人在自我成长与发展、发挥自身潜能、取得成就和实现理想抱负方面的需要。

该理论表明, 有尚未满足的需要才能影响人的行为, 已满足的需要不能起激励作用。人的需要由于重要程度和发展顺序不同, 可以形成一定的层次性。只有当较低层次的需要得到满足后, 才会产生高一个层次的需要。人的行为是由主导需要决定的。

(一) 需要层次论的实践意义

一是人的需要是复杂多变的, 不同的人有不同的需要, 同一个人在不同的时期, 其需要的内容和结构会因内外环境因素的变化而有所差异。因此, 管理者只有充分认识和把握人需要的类型、特征及其满足渠道, 才能有针对性的进行有效地激励。

二是一个人在某一特定时期总有某一层次的需要占主导地位, 其他需要则处于从属地位。由于对人的行为能产生激励作用的常常是处于主导地位的需要, 所以, 管理者在执行领导职能时, 应准确判断并主要针对主导需要采取激励措施。

四、论述题

1、(1) 群体决策

1) 优势: 提供更完整的信息; 产生更多的方案; 提高对决策方案的认可程度。

2) 缺陷: 消耗时间; 少数人统治; 群体思维(群体中人们的思维要屈从于社会压力); 责任不清。

3) 群体决策的有效性取决于人们对效果的定义

A. 速度(个人决策优)

B. 创造程度(群体决策优)

C. 接受程度(群体决策优)

是否采用群体决策, 主要取决于效果的提高是否能抵消效率的损失

(2) 扬长避短

1) 把集体决策与个人负责统一起来

2) 根据问题的性质和决策条件确定决策的方式

3) 做好组织引导工作

4) 做好各种意见的分析、采纳工作

2 答：权力性影响力与非权力性影响力是领导者影响力的两个不可分割的方面，二者有着各自的特征，既有相同点，又有不同点，存在着互相联系、互相影响的关系。

首先，权力性影响力与非权力性影响力是互相联系的，是领导者领导力的不可分割的两个方面，二者统一于影响力。这种互相联系表现为：

1. 权力性影响力是领导者影响力的前提要素。领导者必须手中有实权，在一定的领导职位上，方能支配下级，实施领导功能。没有这个前提，自然产生不了对被领导者的权力性影响力。

2. 非权力性影响力是领导者影响力的基础。领导者要使下属自觉地、真正地服从，仅仅依靠职权是不行的。当领导人盛气凌人、武断专行、滥施淫威时，下属只是口服心不服，暂时敷衍屈从，内心却暗生怨恨之意。这样的领导者对下属的影响是暂时的、极其有限的，有时甚至是事与愿违的。一位领导人，只有具备某种专门知识和才干，而且品德高尚、作风正派、处处以身作则、为人表率、坚持原则、秉公执法、办事公道，工

作政绩突出，他的领导活动才容易为下属所接受，他的为人才能得到下级的敬佩，下属才容易接受他的影响力。崇高的威信是领导人的内在魅力，它像磁石吸铁一样，吸引着他的下属。因此，非权力性影响力是领导者影响力最坚实的基础。

其次，权力性影响力与非权力性影响力是互相影响的。其互相影响表现为：

1. 非权力性影响力制约着权力性影响力。作为领导者，一方面拥有所担任职务的职权，它是由职位带来的，另一方面还要有一定的威信，它是由领导者自身素质带来的。有些领

导者有权力而无威信，这是因为他的非权力性影响力弱。有些领导者既有权力又有威信，这是因为他的非权力性影响力强。领导者威信的高低会导致实际权力大小的变化。学者亨利·艾伯特认为：经理的权力可能远远超过经理所具备的个人的职业上的才能，会使下属乐意接受组织上的职责。这就是说，领导人拥有的非权力性影响力可以强化他的权力性影响力。从另一个角度讲，仅有权力性影响力而无非权力性影响力，权力性影响力也难以发挥功效，权力最终也会丧失。2. 权力性影响力对非权力性影响力也会产生一定影响。一般说来，被领导者对领导人总有一种服从感、敬畏感。如果领导人有一定的职权和资历，就会对非权力性影响力起到增力作用。但是需要说明的是，非权力性影响力较之权力性影响力具有更大的作用，是在影响力中起决定作用的力量，是影响力的关键所在。因此，作为领导者，要有效地实施领导，发挥领导功能，必须不断提高自身素质，加强自身修养，以增强非权力性影响力。

五、案例分析

参考答案：

1. 使用 SWOT 分析法，可以清晰地廓清阿迪达斯不良决策出台的原因以及这种决策在当时条件下会带来如此严重的后果：

内部优势：阿迪达斯由于固守自身所具有的竞争优势（敢于在材料和技术上进行试验），而蔑视组织环境的发展变化（消费者偏好引发对不同功能鞋的认可），自动放弃了顺应市场发展方向的消费需求（慢跑鞋市场）。

内部劣势：阿迪达斯管理当局沉迷于原有的经营理念，缺乏灵活多变的领导方式；阿迪达斯组织内部欠缺把握市场、搜集市场信息的功能。

威胁：忽视竞争对手竞争战略的发展方向（夹心饼干鞋底）、以及竞争对手的竞争优势所在（研究开发队伍壮大、研究开发项目丰富多彩，贴近消费者——300 个运动员试穿测验，以

及使用材料的不断大胆实验和研究)

机遇：轻视环境中的变化：健康运动的兴起本身就是一种商业风向转变的开始。而对于 70 年代大批的新加入者也缺乏分析。尤其是俄勒冈选拔赛中耐克的突起，仍未能唤醒阿迪达斯的 管理层进行战略调整。

2.90 年代运动鞋的时装化则是第二次市场发出的机遇信号。因此，阿迪达斯管理当局应在原 优势基础上，首先对企业的战略进行大的调整，顺应消费偏好的变化，开发多元化产品市场。 其次，加强员工队伍建设，进行人力资源培训、招募专门有经验的人员从事市场信息收集和 分析工作。最后，重新树立富有创新意识的企业文化，放弃最初在运动鞋市场上的居高临下 的领先者的自傲态度，使整个组织紧随环境变动的脉络。

