

中央财经大学 2012 年 802 管理学考研模拟题（二）

一、名词解释（每小题 5 分，共 20 分）

1. 人力资源规划
2. 预测
3. 领导
4. 综合谈判

二、单项选择题（每小题 1 分，共 20 分）

- (1) 被称为“组织管理之父”的是（）A
A. 韦伯 B. 法约尔 C. 德鲁克 D. 亚当·斯密
- (2) 管理的特性是（）D
A. 自然属性和社会属性 B. 自然属性和艺术性
C. 社会属性和科学性 D. 艺术性和科学性
- (3) 西方早期管理思想的代表人物是（）B
A. 亚当·斯密和泰罗 B. 巴贝奇和欧文 C. 泰罗与法约尔 D. 戴尔与德鲁克
- (4) 美国的道德起源运动兴起在（）C
A. 20 世纪 50 年代 B. 20 世纪 60 年代 C. 20 世纪 70 年代 D. 20 世纪 80 年代
- (5) 下面不属于对企业道德进行审计的机构的是（）D
A. 投资基金组织 B. 环境保护协会 C. 企业自身 D. 会计师事务所
- (6) 分析一个行业内的竞争状态时，一般采用（）A
A. 波特的五力模型 B. PESTEL 模型 C. 费德勒权变模型 D. 产品—市场方格图
- (7) 各种备选方案都存在两种以上可能出现的自然状态，而且不能确定每种自然状态体
概率的决策是（）D
A. 确定性决策 B. 风险性决策 C. 非程序化决策 D. 不确定决策
- (8) 西蒙把决策过程分为（）A
A. 情报活动、设计活动、抉择活动、审查活动
B. 情报活动、分析活动、抉择活动、实施活动
C. 分析活动、设计互动、审查活动、实施活动
D. 分析活动、拟定活动、选择互动、评价活动
- (9) Q/A 类问题具有（）的性质 C
A. 高质量、高认可 B. 低质量、高认可 C. 高认可、低质量 D. 低质量、低认可
- (10) 在世界范围内被各国普遍采用的组织结构是（）B
A. 职能制组织结构 B. 直线职能制组织结构 C. 直线制组织结构 D. 矩阵制组织结构
- (11) 将组织中几个部门组合在一起，或制定更多规章制度，属于组织变革中的（）
A. 重新设计 B. 局部调整 C. 技术变革 D. 人员变革
- (12) 具有“寓实施于制定过程中”的特点的变革方式是（）
A. 强制式 B. 民主式 C. 参与式 D. 上下结合式
- (13) 在构成权力性影响力要素中，以法定为基础，与领导者本人素质无关的因素为（）
A. 传统因素 B. 职位因素 C. 资历因素 D. 能力因素
- (14) 强调与人友好相处，建立良好的人际关系是生产积极性的决定因素的假设是（）
A. “经济人”假设 B. “社会人”假设 C. “自我实现人”假设 D. “复杂人”假设
- (15) 领导风格理论中，权力定位于群体中每个成员个人手中的是（）

A.专制型 B.民主型 C.放任型 D.协商型

(16) 在动机类别中, 如何激发员工的积极性, 很大程度上取决于 ()

A.原始动机 B.一般动机 C.习得动机 D.群体动机

(17) 给人以职位, 授人予荣誉, 让其在公众面前收到表扬, 属于激励手段中的 ()

A.自我实现需要 B.尊重需要 C.社交需要 D.安全需要

(18) 激励理论中, 主张对激励对象进行有针对性的刺激的是 ()

A.后天需要理论 B.公平理论 C.期望理论 D.强化理论

(19) 在沟通的类别中, 可能出现信息失真的情况是 ()

A.口头沟通 B.下行沟通 C.上行沟通 D.平行沟通

(20) 控制原则中, 起到控制一点而影响全面的功效的是 ()

A.计划控制 B.重点控制 C.关键点控制 D.直接控制

三、简答题 (每小题 10 分, 共 40 分)

1. 组织设计的原则
2. 科学管理理论
3. 激励的含义及理解这一含义应把握的要点
4. 预算在控制中的作用及其特点

四、论述题 (每小题 20 分, 共 40 分)

1. 结合实际分析如何提高决策有效性.
2. 结合实践, 你怎样理解领导的主要职能及其应具有素质

五、案例分析题 (20 分)

海尔集团是在 1984 年引进德国利勃海尔电冰箱生产技术成立的青岛电冰箱总厂基础上发展起来的国家特大型企业。经过短短 15 年的时间, 海尔集团从一个亏空 147 万元的集体小厂迅速成长为拥有白色家电、黑色家电和米色家电的中国家电第一品牌, 到 1999 年海尔产品包括 58 大门类 9200 多个品种, 企业销售收入以平均每年 81.6% 的速度高速、持续、稳定增长, 1999 年, 集团工业销售收入实现 215 亿元。1997 年 8 月, 海尔被国家经贸委确定为中国六家首批技术创新试点企业之一, 重点扶持冲击世界 500 强。而海尔长期的成功的企业文化的建设, 对海尔的崛起有着举足轻重的作用。以下就是海尔文化的具体体现:

A. 美国海尔人: 当日的工作决不往后拖!

1999 年 7 月中旬, 美国洛杉矶地区的气温高达 40 多度, 连路上也少有人在这么热的天气里走动。一次, 因运输公司驾驶员的原因, 运往洛杉矶的洗衣机零部件多放了一箱, 这件事本来不影响工作, 找机会调回来即可, 但美国海尔贸易有限公司零部件经理丹先生不这么认为, 他说: 当天的日清中就定下了要调回来的内容, 哪能把当日该完成的工作往后拖呢? 于是丹先生冒着酷暑把这箱零部件及时调换了回来。

B. 金昌顺现在工作为何这么“顺”?

金昌顺经过培训上岗, 干起了冰箱总装焊接工, 他的梦想是想当“海尔焊接大王”。光想当不行, 更要平日好好练。怎么个练法? 因为心急, 刚开始金昌顺就碰了“钉子”, 在一次焊接比赛中成绩不理想, 便一度产生了消沉情绪。他的师傅发现这个现象后, 便开导他说: 任何能力的提高都有一个过程, 不要心急, 工作效果如果日事日毕, 日清日高, 每天提高 1%, 长期坚持下来, 就会有几何级数的提高。师傅的话深深触动了金昌顺。从此后, 他苦练基本功, 工余时间寻来些废旧的切割管子, 天天晚上进行练习。同事们说: “发现废旧管子就给小金, 他这个拼劲真让人佩服!” 金昌顺焊接技术天天有提高, 他终于实现了自己的梦想,

在 98 年冰箱事业部举行的焊接比武中，金昌顺连续三次夺得焊接明星，并受到公司的嘉奖。

C.这位员工的上级应负责什么责任！

1995 年 7 月的一天，原洗衣机有限总公司公布了一则处理决定，某质检员由于责任心不强，造成洗衣机选择开关差错和漏检，被罚款 50 元。这位员工作为最基层的普通员工承担了她所应该承担的工作责任，但是，从这位员工身上所反映出的质保体系上存在问题--如何防止漏检的不合格品流入市场，这一责任也应该像处理这位员工这样落到实处，找到责任人。这位员工问题的背后，实际还存在着更大的隐患，毕竟当时的洗衣机有限总公司的产品开箱合格率和社会返修与第一名牌的要求还有很大的差距，这一切决不是这位员工一个人有能力造成的，体系上的漏洞使这位员工?偶然行为"变成了"必然"。既然如此，掌握全局的干部更应该承担责任在前，先检查系统保障的问题，才能使错误越来越少。根据 80/20 原则，这位员工的上级--原洗衣机有限总公司分管质量的负责人也自罚 300 元并做出了书面检查。

问题：请从企业文化角度分析海尔崛起的原因。

参考答案

一、名词解释：

1、人力资源规划是根据组织的发展目标和战略规划，通过对组织未来的人力资源需求和人力资源供给状况的分析及预测，对组织的人力资源管理活动进行的总体规划，有以下作用：（1）确保组织运营对人力资源的需求；（2）促进人力资源管理活动的有序化；（3）促进个人目标与组织目标的融合。

2、预测是以过去为基础，依据现有的已知条件对某一事物的发展方向和发展动态事先进行科学地推测与估计，具有不确定性、科学性、近似性和局限性，其作用表现在：（1）预测是使管理具有预见性的一种手段；（2）科学的预测可以使计划和决策避免片面性和局限性；（3）预测有利于管理者高瞻远瞩；（4）预测有助于及时发现问题和解决问题。

3、领导：领导是在一定的社会组织或群体内，为实现组织预定目标，领导者运用其法定权利和自身影响力影响被领导者的行为，并将其导向组织目标的过程。

4、综合谈判：在综合谈判中，双方的利益并不完全是此消彼长，客观上存在着利益共同增长的条件。与分配谈判相比，综合谈判显得更为有效，且不容易引发争端，有利于双方建立长期的合作关系。

二、选择题：

1-5 ADBCD

6-10 ADACB

11-15 BCBBC

16-20 CBDCB

三、简答题

1、组织设计的基本原则为：（1）劳动分工原则，在整体规划的前提下，按专业化进行分工，同时各部门进行协作，共同完成目标，让每一个职务和每一个工作人员都明确他在完成整体目标的哪部分；（2）部门化原则，传统观点认为组织应当经过专业分工而组合到部门中，以促进组织的协调，现在顾客部门化日益受到重视，跨越传统部门的跨职能团队更多地被采用；（3）指挥链原则，指挥链是传统组织设计的基石，它是指从组织高层延伸到基层的一条持续的职权线，传统观点认为与指挥链相关的概念有职权、职责和统一指挥，现代观点认为指挥链概念重要性日益降低，自我管理的跨职能团队和双重指挥链的矩阵制越来越多地采用；（4）管理幅度原则，传统观点认为应采用窄管理幅度，以便对下属实行严格控制和有效指挥，现代观点认为应采取宽大的管理幅度，以提高组织的运行效率；（5）集权与分权原则，传统观点认为组织决策权应尽可能集中到高层管理者，现代观点认为应把组织决策权尽可能下授给直接采取行动的管理人员；（6）正规化原则，传统观点认为组织应高度正规化，现代观点认为在遵循组织目标的前提下，应尽可能提高员工对工作的自主度。传统的组织设计强调分工，强调以部门为单位实现组织目标；现代的组织设计强调合作，强调以群体和协作优势赢得竞争的主导地位。

2、科学管理理论的代表人物是“科学管理之父”泰罗，其代表著作《科学管理原理》，主要观点为：1）工作定额原理，为了发掘工人们劳动生产率的潜力，就要制定出有科学依据的工作量定额；2）标准化，工人在工作时要用标准的操作方法，不仅操作方法要标准化，工人使用的工具、器械以及他们所在的工作环境也应该进行标准化，这样就有利于提高劳动生产率；3）能力与工作相匹配，为了提高劳动生产率，必须挑选“第一流的工人”，具备两个条件：一是具有某种工作所需要的能力，二是愿意从事某种工作；4）差别计件工资制，

这是一种刺激性的工资报酬制度，要在科学地制定劳动定额的前提下，采用差别计件工资制来鼓励工人完成或超额完成定额，如果工人完成或超额完成定额，就比正常单价高出 25% 计酬；如果工人玩不成定额，则按比正常单价低 20% 计酬；5) 计划职能与执行职能相分离，主张企业成立计划部门，负责进行调查研究，并根据调查结果确定定额和标准化的操作方法、工具，负责拟订计划并发布命令和指标。工人和工头只负责执行，即按照计划部门制定的操作方法和指示，使用规定的标准化工具从事实际操作，不得自行改变。

3、激励的含义及理解这一含义应把握的要点

答案：管理学中的激励主要是指人们在组织管理中的激励，即协调组织成员个人动机与组织目标之间的关系，激发、鼓励、保持、与强化有利于实现组织目标的个人动机，调动和发挥组织成员的工作积极性。

正确理解激励需把握的几个要点：

激励必须有激励对象，激励对象有某种或某些尚未得到满足的需要。

激励对象的要求是多方面的，要满足这些需求，就必须采取多种激励措施。

激励是一种内在行为，激励效果的强弱是一个变量

激励的最终目的是调动组织成员的工作积极性，而不单是提高组织成员的行为效率
通过激励调动个体积极性的方法是激发个体动机

激励要使员工产生的动机有利于组织目标

4、预算在控制中的作用及其特点

答案：预算控制，是指主管部门或主管人员依据组织规定，对照预算所规定的收支标准，逐项监督和检查下属部门的预算执行情况，从而保证各个部门的活动能够完成计划目标，达到组织资源的综合开发和有效使用。

预算在控制中的作用及其特点：

预算是数字化的计划。由于使用了统一的货币计量单位，因此通过强化预算工作，管理者可以分析和对比各个时期的绩效，充分了解组织的运营状况；

对于不同的职能部门和项目内容进行预算编制，客观上为协调组织的各项活动提供了数字依据，管理者能够据此及时掌握组织的优势和劣势，从而为组织的经营管理工作重点指明方向。

更重要的是，预算的编制和执行始终是与控制过程联系在一起的，编制预算为组织的各项活动确立了财务标准，便于开展控制过程中的绩效衡量工作。用数量形式的预算标准衡量组织活动的实际效果，不仅方法简单直接，数据来源客观可靠，而且应用起来也非常方便。在预算的基础上，比较容易发现实际工作与预期效果的偏差，从而便于采取纠正措施。

四、论述题

1、1、(1) 决策的有效性 (effective decisions ,ED) 是指决策实施后产生的客观效果，它取决于决策本身的客观质量 (quality, Q) 和执行决策的人对决策的认可 (acceptance, A) 程度。ED=Q*A

(2) 决策问题对于组织和员工的不同重要性，从而选用不同的决策方法 (模式)，可以采用“迈尔的决策问题四分图”来解决。(画图见讲义)

1) O/AQ 低质量、低认可：随机方法解决

2) Q/A 高质量、低认可：由组织管理者与专家解决

3) AQ/O 高质量、高认可： A. 由领导或专家调查研究、分析判断做出决策，然后运用各种信息沟通渠道深入宣传，使执行者对领导者的决策抱一种积极的态度。

B. 领导或专家组织群体民主讨论，实行参与指决策。

4) A/Q 高认可、低质量：员工民主讨论、协商解决

2、你怎样理解领导的主要职能及其素质？

答案：1、领导工作的成效，可以从两个角度进行测度：一是工作效率；二是群体成员的满意度。领导的职能包括：

- 目标确立职能
- 总体规划职能
- 激励职能
- 监督指导职能
- 协调控制职能

2、政治素质主要包括思想观念、价值体系、政策水平、职业道德、工作作风等方面的要求，具体表现在：

- 1) 正确的世界观、价值观和人生观。
- 2) 现代化的管理思想。
- 3) 强烈的事业心、高度的责任感、正直的品质和民主的作风。
- 4) 实事求是，勇于创新。

2 答案：领导工作的成效，可以从两个角度进行测度：一是工作效率；二是群体成员的满意度。领导的职能包括，简单归纳为：1) 目标确立职能；2) 总体规划职能
激励职能；4) 监督指导职能 5) 协调控制职能

领导是管理的重要职能，领导就好比一个掌舵的船长，他的领导常常决定了组织的生死存亡。因此一个优秀的领导者就必须具备具备一定的素质。美国普林斯顿大学包莫尔提出了优秀领导者应具备 10 个条件的说法，颇具代表性：1) 有合作精神：愿意与他人一起工作，能赢得人们的合作，对人不是压制，而是感动和说服。2) 有决策能力：根据事实而非想象进行决策，具有高瞻远瞩的能力。3) 有组织能力：能发掘部属的才能，善于组织人力、物力和财力。4) 有精于授权：能大权独揽，小权分散。5) 有善于应变：机动灵活，善于进取，而不抱残守缺，墨守成规。6) 有敢于求新：对新事物、新环境和新观念有敏锐的感受能力。7) 有敢于负责：对上级、下级和产品用户及整个社会抱有高度的责任心。8) 有敢担风险：敢于承担企业发展不景气的风险，有创造新局面的雄心和信心。9) 尊重他人：重视和采纳他人意见，不盛气凌人。10) 品德高尚：品德上为社会人士和企业员工所敬仰。由于我国在 80 年代初开始对领导的特殊理论进行研究，我国国情、人文等综合来看，在我国一个优秀的领导者应具备的素质包括 4 大方面：1) 良好的政治素质：因对我国的政治路线、方针、政策要正确把握，维护企业和国家利益。2) 思想素质：我国是社会主义市场经济，因此领导者还必须建立阶级观点、群众观点、劳动观点和辩证唯物主义观点。并且树立与市场经济相联系的商品经济意识、市场竞争意识、效率效益意识、开拓创新意识、风险意识、服务意识、诚信意识和法律意识。3) 知识素质：一个优秀的领导者不仅要具备基础知识还必须具备人文社会知识、科学技术知识和管理知识。4) 心理素质：心理素质是形成独特领导风格的决定性因素，也是选择领导者的重要标准。心理素质包括追求、意志、感情、风度和能力 5 个方面。5) 能力素质：由于管理层及职位的不同，对领导素质能力的要求也不同。对于领导层要求有很强的决策能力和丰富的管理知识；管理层要求有很强的管理能力和一定的决策能力。监督层则要求较强的管理能力和丰富的操作知识；而操作层就需要有很强的操作知识和能力。领导者的特性和品质不仅是通过教育学习，更重要的是在实践中形成的。一个优秀领导者他必定是具有能力，才智、个性相均衡于一体的魅力。

案例分析

答案要点：海尔通过对统一的企业精神、企业价值观的认同使集团有强大的向心力和凝

聚力。海尔文化是一项系统工程，是海尔的无形资产，是具有海尔特色的意识形态。海尔的企业文化包括企业理念和具体体现两大部分，这两大部分和谐地贯彻到海尔集团各个分支机构和各个部门的经营、管理工作中，十四年来，不断积累不断丰富，形成了许多实用的新的理念及思路。企业理念即思路是经营企业总的指导思想，是比较抽象的，（如海尔精神：敬业报国、追求卓越；海尔作风：迅速反映，马上行动，海尔管理模式：OEC 管理模式等），这些理念又具体体现为具有海尔特征的企业经营策略和各种规范制度等。

