

中央财经大学 2012 年 802 管理学考研模拟题（五）

一、名词解释（每小题 5 分，共 20 分）

1. 决策
2. 人际技能
3. 冲突管理
4. 自我控制

二、单项选择题（每小题 1 分，共 20 分）

- (1) 行为科学理论的代表人物的是 () C
A. 马斯洛和梅奥 B. 赫茨伯格和泰罗 C. 巴纳德和德鲁克 D. 斯金纳和弗鲁姆
- (2) 下面不属于伍德沃德对企业分类的是 () B
A. 单间生产 B. 小批量生产 C. 大批量生产 D. 连续生产
- (3) 按照西蒙的观点，管理就是 () D
A. 协调 B. 组织 C. 领导 D. 决策
- (4) 提高效率三原则是由 () 在《提高生产效率》中提出的 A
A. 伯纳姆 B. 唐纳德 C. 德鲁克 D. 伍德沃德
- (5) 企业使用新的技术，在现有市场上开发新业务的战略称之为 () B
A. 水平一体化 B. 水平多样化 C. 市场开发 D. 同心多样化
- (6) 下面不属于管理者决策角色的是 () C
A. 资源分配者 B. 企业家 C. 领导者 D. 谈判者
- (7) 企业在分析自身条件时一般使用 () B
A. 五要素竞争力模型 B. SWOT 分析法 C. 决策四分图 D. 利益相关者理论
- (8) 组织所处环境的不确定性越大，越应该采用具有内在灵活性的()。
A. 长期计划 B. 具体计划
C. 指令性计划 D. 指导性计划
- (9) 公平理论又称()。
A. 强化理论 B. 期望理论
C. 社会比较理论 D. 双因素理论
- (10) 需要产生动机，动机决定行为。而从动机到行为的过程中，有一个很重要的作用因素和手段，这就是()。
A. 学习 B. 紧张 C. 强化 D. 激励
- (11) “赏务速而后有功，罚务速而后有惩”体现了一般激励原则中的()。
A. 时效原则 B. 实事求是，奖罚合理原则
C. 以奖为主，以罚为辅原则 D. 功过分开原则
- (12) 个体行为是组织中单个人的独立的行为活动。根据行为学家的分析，个体行为包括态度、()、知觉和学习等四个要素。
A. 情感 B. 个性
C. 兴趣 D. 偏好
- (13) 作为领导，如果能够知道激励成员的因素是什么，以及这些因素如何作用，那么这种理解会使得管理更为有效。这体现了领导原则中的 ()。
A. 领导原则 B. 激励原则

C. 明确性原则 D. 完整性原则

(14) 具有匿名性、反馈性、统计性特征的预测方法是()。

A. 头脑风暴法 B. 专家会议法
C. 德尔菲法 D. 加权平均法

(15) 一般人不仅能够接受责任, 而且还会主动承担责任。这种观点属于()。

A. 自我实现的人的假设 B. 经济人假设
C. 社会人假设 D. 复杂人假设

(16) 设计 LPC 问卷的主要目的在于()。

A. 分析领导者的基本风格 B. 分析同事的基本风格
C. 分析领导者所处的环境 D. 分析同事所处的环境

(17) 在 $M=v \times E$ 公式中, E 指的是()。

A. 激励力量 B. 目标效价 C. 期望值 D. 动机

(18) 希望自己有实力, 能胜任工作, 能够独立自主。这体现的是()。

A. 社交需要 B. 权力需要 C. 尊重需要 D. 安全需要

(19) 对公司新员工进行岗前培训, 属于()。

A. 过程控制 B. 预防性控制 C. 纠正性控制 D. 即时控制

(20) 促使人产生某一行为的内在的直接原因是()。

A. 人的需要 B. 外在刺激 C. 群体的激励 D. 个人的动机

三、简答题(每小题 10 分, 共 40 分)

1. 简要介绍巴纳德的社会系统理论
2. 风险性决策的基本条件及其决策准则
3. 激励过程
4. 计划和控制的关系

四、论述题(每小题 20 分, 共 40 分)

1. 结合实际评述企业是否应该承担社会责任, 以及企业承担社会责任与企业绩效关系。
2. 试述领导生命周期理论

五、案例分析题(20 分)

昆明卷烟厂由默默无闻的“龙头老大”, 后由盛而衰, 再重新崛起, 形成一种“昆烟现象”。这种“昆烟现象”, 给我们以深刻的启迪: 大胆创新与赶超外国强手孕育了中国烟草业的一代排头兵; 创新的放缓、机遇的错失、决策的失误; 还有环境的配套等不利因素可以使任何一个盛极一时的企业陷入困境。而老企业要重振雄风就应充分利用其品牌上的优势, 以新产品为突破口, 通过新产品来“唤醒”老名牌的形象, 继而重塑老企业形象, 使脚下的辉煌之路不断向前延伸……

在中国烟草工业史上, 昆明卷烟厂是一个划时代的企业。在半个多世纪前的抗日烽火中, 第一代昆烟人曾谱写了一部可歌可泣的抵御洋烟、振兴国业的创业史, 并一度在“抗战大后方”掀起抽“爱国烟”以支持抗战的热潮。新中国成立后, 第二代昆烟人在追赶“茄力克”等洋烟的壮举中创出后来享誉全国的卷烟。改革开放后的第三代昆烟人曾以多年拥有“中国第一烟厂”的桂冠而引以为荣, 他们在技术引进上敢为天下先的举动又使昆明卷烟厂以“敢吃螃蟹的第一烟厂”而闻名。多年以来, 昆明卷烟厂各种牌号的卷烟在中国名烟殿堂上熠熠生辉, 昆烟厂为中国烟草工业赢得了荣誉。1995 年, 昆明卷烟厂生产卷烟 123 万箱(标准箱), 工业总产值 71.63 亿元, 实现利税 52.8 亿元。在以销售额排序的“中国 500 家最大工

业企业排序中列第 46 位。在以利税总额排序的中国 500 家最大工业企业中列第 11 位。在中国企业综合评价最优 500 家评比中列第 7 位，并获得综合满分十二佳称号。在以净资产排序的“中国的脊梁”国有企业 500 强排序中列第 123 位。80 年代末期以来，昆烟的发展历程中经历了一些挫折。但是，6000 多名昆烟人却没有在困难面前低头，他们没有知难而退的传统。在“打基础，树形象”的内部改革中，他们喊出了“头悬梁锥刺股，卧薪尝胆，再创云烟辉煌”的心声，开始了第三次创业。1996 年底，随着“新三包烟”的陆续面市，昆烟人迎来了希冀已久的“曙光”。

昆明卷烟厂的发展历程是令人深思的，我们不妨称其发展轨迹为一种现象——“昆烟现象”。从某种意义上说，昆明卷烟厂的历史是一部挑战洋烟、振兴民族烟草工业的奋斗史。1922 年，云南人庾晋侯冲破“老刀”、“三炮台”、“强盗”等洋烟的围追堵截，创办了云南第一家机制卷烟厂——亚细亚烟草公司，并推出“重九”牌卷烟。“亚细亚”很快便湮没在洋烟的烟雾之中，但“重九”这个民族品牌却留传了下来，因为它代表了一种民族精神。1942 年，昆明卷烟厂的前身——“云南纸烟厂”的宣告成立，从而拉开了昆烟人抵抗洋烟、振兴国业的帷幕。“重九”在抗战期间作为“爱国烟”红极一时。新中国成立后，昆烟人再次向英国“茄力克”等洋烟发起冲击。50 年代末昆烟的甲级名烟就风靡全国，并留下了“一云二茶三中华”的佳话。80 年代，昆烟人瞄准了“万宝路”和“555”等洋名烟，开始了艰难的挑战之旅。正是这种勇于挑战的民族精神，成为推动昆烟事业蓬勃向上的强大动力的责任感。昆烟人认为，创业始于挑战，守业更要靠挑战。只有不断地瞄准国际名牌，才会有源源不断的动力和追赶目标。

1965 年，当时任中央总书记的邓小平同志视察了昆明卷烟厂，他对昆烟厂的领导说，“云烟”的发展要靠技术改造，起机械化的路子。昆烟人牢记着小平同志的嘱托。1973 年，昆烟人做出了一项划时代的决策，他们以 184 万元的价格从英国莫林斯引进了一组 MK8D 卷接机组，不仅在云南省，在全国也是第一家引进国外先进设备的卷烟生产企业，昆烟人从此被烟草业内士称为“敢吃螃蟹的人”。这一举动的意义早已超过了设备引进本身。首先，它是一种观念的突破。在“宁要社会主义的草，不要资本主义的苗”、“反对崇洋媚外”、等口号满天飞的年代里，引进洋设备无疑要冒很大的政治风险。观念的创新往往要比创新活动本身更有意义。其次，它标志着中国烟草业迈向现代化的开始。昆烟厂的技术引进使我国卷烟机械水平一步跨越了半个世纪的历史落差，也结束了云南省这个中国“烟草王国”不能生产滤嘴烟的历史。再次，它为国内其他企业日后更大规模、更高水平的技术与设备引进积累了宝贵的经验。从这个意义上来说，昆烟人的设备引进具有划时代的开拓意义。昆明卷烟厂正是凭借“敢吃螃蟹”的“先行者优势”，确立了它在国内烟草业的后来居上的地位。昆烟的崛起使“上青天”的行业格局发生了巨大变化。此后，昆烟又相继从英国、德国、意大利等国引进了各种先进设备，从而跨入了世界级烟草企业的行列。昆烟“敢为天下先”的行为告诉人们，只有敢于向未知领域挑战，才能享有“先行者优势”。当然，企业只有不断地创新，将原来“先行者优势”投入到更进一步的创新活动中，才能在竞争中长期保持优势。

根据以上案例，请回答以下问题：

1. 你对“昆烟现象”是如何理解的？
2. 试论述“昆烟现象”给我们的启示？

参考答案

名词解释

1. 决策：决策的含义：为了实现某一目的而制定行动方案并从若干个可行方案中选择一个满意方案的分析判断过程。包括五层含义：（1）要有明确的目标；（2）要有若干可行的备选方案；（3）要进行方案的分析评价；（4）结果是选择一个满意方案；（5）是一个分析判断过程。决策的特征：目标性、选择性、可行性、过程性和动态性。

2. 人际技能：又称人际交往技能，指的是与人共事、与人打交道的能力，是所有管理者都必须具有的重要技能，包括联络、处理、协调组织内外人际关系的能力；创造一种使人感到安全并能自由发表意见的氛围，从而激励和诱导组织成员充分发挥积极性、创造性的能力；正确指挥和指导组织成员有效开展工作的能力。

3 冲突管理，是指管理者运用适当的方式和技能解决管理过程中出现的冲突。其目的是使组织内部和组织之间的冲突保持在基本适度 and 可以控制的范围之内，促使组织形成批评和自我批评、不断创新、努力进取的风气。

4. 自我控制，是指组织成员有意识地按照某一行为规范进行活动。自我控制取决于组织成员个人本身的素质，具有良好素质的人，一般来说自我控制能力较强

二、选择题

1-5 CBDAB

6-10 CBDCB

11-15 ACCCA

16-20 ACBBA

三、简答题

1. 1、社会系统学派的创始人是巴纳德，在他的代表作《经理的职能》中，提出了如下观点：（1）组织是两个人或更多人经过有意识地协调而形成的活动或力量系统，在组织中，经理人员最为重要，他的主要职能是：1)建立和维持一个信息联系的系统；2)招募和选拔能最好地作出贡献、能协调地进行工作的员工，并使之协调地、有效率地开展工作；3)规定组织的目标；4)授权的职能；5)决策的职能。经理要在协作系统中作为相互联系的中心，并对协作进行有效的协调，以使协作系统能够维持运转。

（2）把组织分为正式组织和非正式组织，并提出了正式组织存在和发展的必备3条件：1)协作意愿，即每一位成员都能够自觉自愿地为组织目标的实现作贡献；2)共同目标，即有一个统一的共同目标；3)信息联系，即组织内部有一个能够彼此沟通的信息联系系统。非正式组织也起着与正式组织相互创造条件，并在某些方面产生积极影响的重要作用。

2. （1）风险性决策的基本条件是：1）存在明确的决策目标；2）存在两个以上可供选择的方案；3）每个方案实施后不以决策者意志为转移的两种以上可能的自然状态；4）可以计算出每个方案在各种自然状态下的损益值；5）能够估计出每种自然状态可能出现的概率。

（2）风险性决策一般采用决策树分析法，决策树由决策点、方案枝、状态结点、概率枝构成，基本图形如下：（图形见讲义）

左端的方框表示决策点，从决策点引出的直线为方案枝，有几个方案就引出几条直线，在方案枝上注明行动方案；每个方案都达到一个状态结点，状态结点用圆圈表示，在圈内或圈上注明所计算出的每个方案的期望值；从状态结点引出的直线为概率枝，有几种自然状态就引出几条直线，在概率枝上注明自然状态的内容及其出现的概率，进而计算出该方案在该

自然状态下的期望值。

3.答：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。

激励过程就是一个由需要开始，到需要得到满足位置的连锁反应。当人产生需要而未得到满足时，会产生一种紧张不安的心理状态，在遇到能够满足需要的目标时，这种紧张不安的心理就转化为动机，并在动机的驱动下向目标努力，目标达到后，需要得到满足，紧张不安的心理状态就会消除。随后又产生新的需要，引起新的动机和行为。这就是激励过程。

所以，激励实质上是以为满足的需要为基础，利用各种目标诱因激发动机，驱动和诱导行为，促使实现目标，提高需要满足程度的连续心理和行为过程

4.答：题意指计划和控制是同一事物的两个方面。

1) 只有计划和目标而缺乏控制手段，只能使得人们知道自己作了什么，但无从知晓作的怎样、以及存在那些问题、今后如何改进等。一个有的控制系统可以保证各项行动的完成不偏离组织的既定目标。控制系统越是完善，管理者实现组织的目标约容易。

2) 只有控制而没有目标和计划，这容易导致不知道要控制什么、怎样控制。组织的计划约明确、全面、完善、控制标准约清晰，从而带来更好的控制效果。同时，控制工作越是科学、高效，计划和目标就是约容易得到实施

计划可以定出来，组织结构可以设计得非常有效，员工的积极性也可以成功地调动起来，但是，在现实中我们发现，这仍然不能保证所有的行动都按计划进行，不能完全保证管理者追求的目标一定可以实现。

所以，控制是非常重要的，他是管理活动中的终结。

四、论述题

11 (1) 对于社会责任有两种观点：1) 古典观：企业责任仅仅是使股东的财务回报最大化

莱维特：企业承担社会责任是一种危险的行为，追求利润是企业的责任，解决社会问题是政府的责任；

伯利：企业管理者掌握公司的控制权，原本属于股东拥有，故只能以股东利益为唯一目标，股东利益优于企业其他利益相关者。

米尔顿：弗里德曼：企业参与社会责任的活动，是企业追求利润最大化的过程，其目的不仅在于公共利益，更重要的企业的自我利益。如果管理者追求利润以外的目标，将企业组织资源用于“社会产品”，将会使市场机制大打折扣，必然导致企业的利益相关者为资产的再分配付出代价。

2) 社会经济观：对社会负责任的企业要追求利润、遵守法律、重视伦理、广施慈善；企业管理者的任务在于使企业创造最大化的社会总价值，而不仅是最大化股东的投资回报，必须全面考虑企业的决策和行为对企业所有利益相关者的影响。

多德：企业财产的运用是深受公共利益影响的，除股东利益外，企业受到外部压力，同时要承受对其他利益相关者的利益，公司要以实现股东利益与社会利益为目标。

(2) 大多数研究表明，企业承担社会责任与企业绩效之间有着正的相关关系，从而得出一个有意义的结论是，“没有确凿的证据表明，企业的社会责任行动会显著损害其长期经营业绩”。也就是说，尽管在社会责任和企业绩效的度量方面存在着一些困难，但从长期看，企业承担社会责任会增加其绩效。在大多数情况下，社会责任活动确实不能补偿成本，这意味着企业要额外支付成本，从而损害了其短期利益。企业在力所能及的范围内进行一些社会

责任活动相当于投资，虽然短期内这种投资行为或许牺牲了企业的经营绩效，但从长期来看这种投资由于改善了企业在公众心目中的形象，吸引了大量人才等，可以增加收益，并且所增加的收益是足以抵补企业当初所额外支付的成本。从这种意义上讲，企业在利他的同时也在利己。

2 答案：1) 首先要理清在你组织内部激励因素有哪些。这意味着有这样一个前提，即不同组织内成员的素质有较大差异、成员的成熟度也不同，现加之不同的企业文化，使得在这个企业能成为激励因素的现象，在另一个企业就有可能变成了保健因素。所以，必须根据本企业的实际状况来制定激励方案。

2) 其次，激励因素的使用要注意避免使它向保健因素转变。很多企业在使用激励因素时，忽略了人的心理惯性能加速激励因素向保健因素的转化，比如，激励方案一成不变、等值、等额、固定在一定的时间周期。

消费不可逆定理对此有很好解释，即一旦这种激励给人带来逐步提高的收益，人们是很难再把自己拖回到最初状态的。就如同中国的很多企业，愿意是通过员工的个人收益与企业经营绩效挂钩，从而激发员工的努力积极性。这种方式就必然存在情景相反的可能：一段时间良好的经营，使得每个人每月的资金是固定的、等值的、同一时间发放的。久而久之，所月的员工都认为这是作为企业成员应该得到的；

当企业面临经济低迷时期时，减少资金是必然之举，但却招致员工的强烈不满。而这种现象不是激励因素的使用结果，因为，没有激励因素，员工不存在不满意，只是没有满意这一状态。

我们企业所面临的问题是，错误把激励因素推向了保健因素，也就是说，我们的一些企业是在拿激励因素来当作保健因素那样来使用。

五、案例分析

参考答案：

1. 对“昆烟现象”理解的基本要点有以下几点：(1) 昆烟厂崛起为中国“第一烟厂”的经验是有其典型意义的。(2) 80年代中期以后，昆烟厂发展速度放缓，最终于80年代末期让出了稳座多年的“中国第一卷烟厂”的桂冠。1994年之后，昆烟厂经历了痛苦的低谷徘徊，产品积压、品牌形象受损、价格大幅下降，人们惊呼“昔日烟草业的‘大哥大’究竟怎么了？”(3) 1996是昆烟历史性转折的一年，在这一年的大部分时间里，昆烟人经历着痛苦的变革，终于在年底摆脱了窘境，重新振作了起来，并在“战略反攻”中初战告捷。

2. “昆烟现象”给我们的启示由以下几个基本要点：(1) 全方位的动态引进。(2) “以技改养技改”，变“输血”为“造血”。(3) 走“科技兴烟”之路，注重技术开发。