

南京理工大学

2020 年硕士学位研究生入学考试试题

科目代码: 828

科目名称: 管理学原理

满分: 150 分

注意: ①认真阅读答题纸上的注意事项; ②所有答案必须写在答题纸上, 写在本试题纸或草稿纸上均无效; ③本试题纸须随答题纸一起装入试题袋中交回!

一、单项选择题 (每题 3 分, 共 30 分)

1. 采购主管采用经济订货批量法制定原材料采购计划, 反映其作为管理者具备以下哪方面的能力 ()。
(A) 人际管理技能 (B) 技术技能
(C) 概念技能 (D) 构想技能
2. 科学管理中能体现权力下放的分权尝试的原理是 ()
(A) 动作研究 (B) 职能化原理
(C) 差别计件工资制 (D) 例外原则
3. 权变管理学派强调管理者的实际工作取决于所处的 () 条件, 因此管理者应根据不同情况采取行动。
(A) 经济 (B) 环境 (C) 组织 (D) 地位
4. 某部门因预算的限制, 有必要进行整编。部门经理请了本部门一位经验丰富的下属负责这项工作。这位下属在部门的每个领域都工作过, 完全有能力胜任这项任务, 可他却似乎对这项任务的重要性反应漠然。此时, 部门经理应当采取哪种领导方式 ()
(A) 低任务、低关系 (B) 低任务、高关系
(C) 高任务、低关系 (D) 高任务、高关系
5. 说到小米公司, 大多数人会想到它“为发烧而生”的品牌宣言, 这正是小米的 ()
(A) 企业文化 (B) 企业愿景
(C) 企业战略 (D) 规章制度
6. 开展调查、召开座谈会、设置意见箱等方式属于_____沟通。
(A) 自上而下的沟通 (B) 自下而上的沟通
(C) 非正式沟通 (D) 书面沟通
7. 如果员工 A 认为, 与员工 B 相比, 自己报酬偏低, 根据公平理论, 员工 A 会采取的行为是_____。
(A) 增加自己的投入 (B) 减少自己的投入
(C) 努力增加 B 的报酬 (D) 使 B 减少投入

8. 张总一直处于事务繁忙中, 他觉得企业目前的状况需要他抽出时间来规划发展方向, 但是他发现每天一上班就不停有人来汇报、签字、请示等, 根本不能静下心来。好像是企业缺了他就根本不能正常运转一样。你认为他的问题是: ()

- (A) 管理过于集权 (B) 企业规模太大
(C) 下属处理问题的能力太低 (D) 事情多是好事, 说明企业在发展

9. 有学者对商业企业和制造企业等许多组织的一线管理者进行了实地调查, 经过归纳分析后发现这些一线管理者所看重的十项最重要职责按重要性排序如下:

①工作安排和日常的工作计划; ②安排和分派工作; ③控制质量和成本; ④沟通政策和程序; ⑤激励和指挥职工; ⑥纪律约束; ⑦训练职工; ⑧评价职工的工作成果; ⑨维护设备; ⑩保证安全。上述列项中属于管理者的控制职能的工作主要是_____。

- (A) ②和③ (B) ②、③和⑨
(C) ③和⑥ (D) ③、⑥和⑧

10. 多元化经营企业一般采用的部门化方式是_____部门化。

- (A) 职能 (B) 过程
(C) 用户 (D) 产品

二、判断题: 正确的打“√”, 错误的打“×”(每题 2 分, 共 20 分)

11. 领导者的责任不能随着权力的下放而相应地全部转移给下级。()
12. 工作丰富化和工作扩大化的区别在于, 前者是增加一个员工所执行的任务数目, 后者是允许员工对自己的工作有更大的控制力。()
13. 按照菲德勒的权变理论, 在有利情景和最为不利情景时, 任务型领导方式较为有效。()
14. 高关系、高工作是最有效的领导方式。()
15. 组织文化的核心是企业规章制度。()
16. 根据行为强化理论, 惩罚是指通过不提供个人所愿望的结果来减弱某人的行为。()
17. 权变计划适用于各种类型的计划, 无论是战略计划还是战术计划, 长期、中长期或短期计划, 都可应用。()
18. 如果发现一个组织中小道消息很多, 而正式渠道的消息较少。则该组织存在的问题是: 正式沟通渠道中信息传递不畅, 需要调整。()
19. 职能部门化适用于规模大的组织。()
20. 网络时代, 管理者必须做的最大调整就是“权力转移”, 以权力控制他人的领导者, 无法在新环境下取得成功。()

三、简答题 (每题 6 分, 共 30 分)

21. 简述控制工作的基本步骤并举例说明。

22. 双因素理论的主要观点是什么？如何在管理中运用该理论。
23. 简要分析扁平型组织结构的优势和不足。
24. 根据明茨伯格的理论，管理者在一个组织中承担哪些角色？
25. 什么叫沟通？沟通在现代管理中具有哪些作用？

四、计算题（每题 10 分，共 10 分）

26. 下表是有关某高校研究项目的主要活动的信息，利用这些信息绘制该研究项目的网络图，并计算网络图的活动时间参数，找出网络图的关键路线，并求出该项目的期望完成时间。（10分）

活动	紧前活动	期望时间/天
A	-	3
B	-	4
C	-	2
D	A	5
E	C	7
F	B、D	5
G	E	6
H	F、G	8
I	F、G	4
J	H	5
K	I	6
L	J、K	3

五、案例分析题（共 40 分）

27. 阅读下面的案例并回答问题（20分）：

2018 年新年后的一天，外贸局李局长坐在办公室里，审阅着财务科刚送来的财务收支情况报表。面对 A 办事处 4 年来业务收入的大起大落，李局长心情沉重，陷入了沉思。

A 办事处是外贸局下属的一个办事处，共有五名工作人员，其中 1 名中年人担任办事处主任，另外 4 名均为年轻人。2015 年初李局长到外贸局走马上任，他点燃的头一把火就是搞业务创收，给各下属部门分别制定创收目标，实现目标管理。A 办事处虽然人不多，但业务收入却在全局中占有举足轻重的地位，而且潜力巨大。2014 年 A 办事处的业务收入达 183 万，占全局收入的 36%。为鼓励 A 办事处为创收多做贡献，李局长拟定了一个相当诱人的奖励计划：若 A 办事处能完成 190 万元的业务指标，年终可以计提 3% 的奖金；若创收达 220 万元，则给办事处配备一部汽车；若收入达 250 万，则给全处年轻人解决住房问题。奖励方案一经推出，立即在 A 办事处引起轰动，所有人员积极性空前高涨，憋足劲加班加点拼命干，结果 2015 年 A 办事处创收达 256 万，超额完成了计划指标。事后，

李局长开始兑现奖励措施，除发放奖金配备汽车解决住房外，还把 A 办事处树立为先进集体，对办事处李主任给予全局通报表扬，越级晋升一级工资，并把一名年轻人提拔为副科长。同时，李局长还承诺如果 A 办事处 2016 年业务收入能维持 250 万的收入，将继续提取 3% 的年终奖。李局长本来希望通过奖励的实施来进一步调动 A 办事处员工的积极性，争取 2016 年业务收入再创新高，最低目标也要保持 2015 年的水平。但奇怪的是，奖励实施后，A 办事处人员积极性却骤然下降，有人开始自满，有人觉得不公平，开始闹情绪，不合作。结果 2016 年 A 办事处在外界环境没有明显变化的情况下，业务收入直线下滑到 195 万，没有完成任务指标。李局长对此非常恼火，对 A 办事处下达指令，若 2017 年业务收入不能恢复到 220 万，就撤换办事处主任和其他工作人员。但令人遗憾的是，2017 年 A 办事处的收入再次令李局长失望，全年收入仅 185 万。这种结局让李局长百思不得其解。

- 试用激励理论回答下列问题：（1）李局长上任后为什么能很快提高经济效益？（2）奖励实施后积极性为什么反而回落了呢？

28. 阅读下面的案例并回答问题（20分）：

王伟曾经是一名极为严厉的总管，在一家炼钢厂的 26 年职业生涯中，他为自己树立了精明强硬的老板形象。他从不多说一句废话，一旦发现工人擅自离开生产线，就会毫不留情地搬出严格的规章制度，让他们停职检查。但后来该厂倒闭，同年，总公司派他到另一家小型钢厂上任，这就是而后的 C 工厂。他告诉上司：“我要改变行事作风，原来的那一套不奏效了。”

这些新办法中包括了截然不同的领导风格。王伟将他的专制做法改为信任、参与的做法。他开始换位思考，揣摩下属员工的感觉和需要。他回避了惩罚活动，相信大多数员工可以做正确的事情。他鼓励下属承担责任和自己作出决策，甚至还授权给工人进行新员工的聘用和培训工作。“新”面孔的王伟不再因缺勤或不服从而惩戒员工。“我们无法要求任何人做任何事，当人们不想去做时，你就不可能使他们去做。我们没有足够多的主管，也没有足够多的时间。”王伟进一步指出，处罚会产生负面作用，尤其是在工会的气氛下。这些抱怨浪费了工人和管理人员的大量时间，结果使生产率下降，工作士气受损。

王伟修正了他的领导风格。与几年前相比，尽管 C 工厂缩减了将近一半的员工人数，但生产率却上升极快，年收入也提高了 20%。

问题：（1）王伟先后的领导风格各是什么类型？（2）试运用领导生命周期理论来解释王伟在领导风格上的变化。

六、论述题（20分）

29. 以具体企业为例阐述组织文化的内涵及作用。