

机密★启封前

# 湖北汽车工业学院

## 2021 年攻读硕士学位研究生入学考试试题

科目名称：管理学概论 ( ☒ A 卷 ☐ B 卷 ) 科目代码：816

考试时间：3 小时 满分 150 分

注意：本试题共七大题，共 8 页；所有答题内容必须写在答题纸上，写在试题或草稿纸上的一律无效；考完后试题和答题纸一同装入试卷袋密封交回。

### 一、单项选择题（共 16 小题，每小题 1.5 分，共 24 分）

1. 管理者对某一情况进行分析，从而提出行动方案。因此，他需要做以下工作：（1）分析评价各方案；（2）确定决策目标；（3）选择满意方案并实施；（4）认识和分析问题；（5）拟定备选方案。正确的分析思路应该是（ ）。

- A. (5) (3) (4) (1) (2)                      B. (4) (2) (5) (1) (3)  
C. (5) (4) (2) (1) (3)                      D. (4) (5) (1) (2) (3)

2. 日本企业采用“终身雇佣制”有助满足雇员的（ ）

- A. 生理需要      B. 安全需要      C. 尊重需要      D. 社交需要

3. 滚动计划法之所以能适应环境的剧烈变化，提高组织应变能力，是由于该方法（ ）。

- A. 提高了计划的科学性                      B. 加强了计划的弹性  
C. 加大了计划的难度                      D. 考虑了计划的复杂性

4. 上级管理人员把一般的日常事务授权给下级管理人员去处理，而自己只保留对例外事项的决策和监督权，这是泰罗所提倡的（ ）

- A. 职能工长制      B. 工作定额原理      C. 例外原则      D. 心理革命

5. 法约尔认为：任何企业都有六种基本活动或职能，即（ ）

- A. 技术、经济、安全、财务、会计、管理  
B. 技术、商业、安全、财务、会计、管理  
C. 生产、经营、安全、销售、会计、管理  
D. 生产、商业、安全、财务、组织、管理

6. 下面哪一条促使组织更多地进行集权而不是分权？（ ）

- A. 决策信息的广泛性                      B. 培养后备管理人员  
C. 企业规模的扩大                      D. 组织命令的统一性

7. 被尊称为“组织理论之父”的是（ ）。
- A. 泰罗      B. 法约尔      C. 韦伯      D. 孔茨
8. 从理论上讲，出现下列哪一种情况时，管理幅度应该扩大？（ ）
- A. 下级人员缺乏良好的训练      B. 下级人员的任务规定得不明确
- C. 计划制订得不准确      D. 下级人员从事内容和性质相似的工作
9. 孙子兵法认为：作战的势态可分奇正两种，由正变奇、由奇变正是无穷无尽的。他指出“故兵无常势，水无常形，能因敌变化而取胜者，谓之神”，这一描述，在现代管理中，更符合（ ）。
- A. 权变理论原则      B. 系统理论原则
- C. 权责对等原则      D. 统一指挥原则
10. 李明是某大型企业集团的销售经理，下面是李明最近参与的几项活动，你认为其中哪一项几乎与他的领导职能无关？（ ）
- A. 向下属传达他对销售工作目标的认识
- B. 与某用户谈判以期达成一项长期销售协议
- C. 召集各地分公司经理讨论和协调销售计划的落实情况
- D. 召集公司有关部门的职能人员开联谊会，鼓励他们克服难关
11. 人际沟通中会受到各种“噪音干扰”的影响，这里所指的“噪音干扰”可能来自于：（ ）。
- A. 沟通的全过程      B. 信息传递过程
- C. 信息解码过程      D. 信息编码过程
12. 管理方格图中，表示领导者通过协调和综合工作相关活动而提高任务效率与士气的领导者类型是（ ）。
- A. 乡村俱乐部型管      B. 任务型管理
- C. 贫乏型管理      D. 团队型管理
13. 管理上有一条重要的格言：“当看上去只有一条路可走时，这条路往往是错误的。”这条格言反映的是（ ）。
- A. 如果只有一个方案是可行的，那么这个方案必然是错误的
- B. 做决策时必须先拟定多个方案，力争在多方案中择优
- C. 决策方案的拟定是多多益善
- D. 以上都不对
14. 某企业领导决定在整个企业里开展凝聚力工程，其目标在于建立员工对于企业的归属感，并能做到以企业为家。以下是该企业凝聚力工程准备开展的几项工作，你认为这其中哪项最无效（ ）。
- A. 加强企业规章制度建设，将员工利益与企业发展密切挂钩
- B. 加强对员工思想与行为的控制，确保员工关心企业发展

C. 在员工中开展关于如何以企业为家的大讨论，增强员工向心力

D. 即使会引起产品成本提高，也要切实改善骨干员工的福利待遇

15. 根据赫茨伯格的双因素理论，导致员工满意的因素属于（ ）。

A. 物质因素      B. 思想因素      C. 保健因素      D. 激励因素

16. 美国法学家莫非曾研究提出：“与其对事情盲目乐观，倒不如事前对困难估计得充分些，并为此做些必要的准备。”从管理的角度看，你认为下面哪项措施不正确（ ）。

A. 尽量把问题与困难估计得严重些

B. 制定实施计划方案要周密详尽，切实可行

C. 预先掌握决定成败的关键因素，当然对一些“小问题”可忽视

D. 预先准备好替代方案或补救措施

**二、多项选择题（共 16 小题，每小题 1.5 分，共 24 分，错选或少选均不得分）**

1. 管理者所扮演的人际角色包括（ ）。

A. 代表人角色      B. 领导人角色      C. 联络人角色      D. 监督者角色

2. 马克斯韦伯认为，古往今来，组织赖以建立的权威有（ ）。

A. 传统权威      B. 现代权威      C. 超凡权威      D. 合理—合法的权威

3. 下列结论中，通过霍桑实验可以得出的有（ ）。

A. 工人是社会人而不是经济人      B. 在组织中存在大量的非正式组织

C. 工人的积极性仅受报酬的驱动

D. 新型的领导在于提高工人的满意度，从而激发工人的劳动积极性

4. 相对于个人决策，集体决策的优点有（ ）。

A. 能更大范围的汇总信息      B. 能拟订更多的备选方案

C. 能得到更多的认同      D. 能更好的沟通

5. 集体决策的方法包括（ ）。

A. 头脑风暴法      B. 名义小组技术

C. 德尔菲技术      D. 经营单位组合分析法

6. 关于程序性计划和非程序性计划理解正确的有（ ）。

A. 程序性计划是准备用来处理常发性问题的

B. 非程序性计划是用来处理一次性的而非重复性的问题的

C. 新产品的开发、生产规模的扩大等都应该使用程序性计划

D. 订货、材料的出入库等都可以使用非程序性计划

7. 常采用的加强型战略包括（ ）。

A. 市场渗透      B. 横向多元化      C. 市场开发      D. 产品开发

8. 组织设计的任务有（ ）。
- A. 设计清晰的组织结构
  - B. 规划和设计组织中各部门的职能和职权
  - C. 确定组织中职能职权，参谋职权和直线职权的活动范围
  - D. 编制职务说明书
9. 锥形式组织的优点有（ ）。
- A. 管理幅度小，每一层级上的主管都能对下属进行及时的指导和控制
  - B. 层级之间的关系比较密集，有利于工作任务的衔接
  - C. 信息沟通和传递速度比较快，因而信息失真度也比较低
  - D. 有利于发挥下属人员的积极性和创造性
10. 对领导的定义理解正确的有（ ）。
- A. 领导者必须有部下或追随者
  - B. 领导者必须位于一定的职位之上
  - C. 领导者拥有影响追随者的能力或力量
  - D. 领导的目的是通过影响部下来达到组织的目标
11. 俄亥俄州立大学的研究根据领导方式的（ ）将领导者分为不同的类型。
- A. 绩效
  - B. 关怀维度
  - C. 定规维度
  - D. 满意程度
12. 马斯洛需要层次理论的基本出发点是（ ）。
- A. 人是有需要的动物
  - B. 人的需要总是可以满足的
  - C. 需要是行动的动因
  - D. 人的需要都是有层次的
13. 激励的过程理论包括（ ）。
- A. 需要层次论
  - B. 公平理论
  - C. 双因素理论
  - D. 期望理论
14. 控制工作的主要内容包括（ ）。
- A. 心理准备
  - B. 确立标准
  - C. 衡量成效
  - D. 纠正偏差
15. 下列关于领导与管理，说法错误的有（ ）。
- A. 领导就是管理
  - B. 领导包括管理
  - C. 领导是管理的一项职能
  - D. 所有的领导都是管理
16. 一般来说，企业常用的建立标准的方法有（ ）。
- A. 员工通过讨论确立的标准
  - B. 利用统计方法来确定预期的结果
  - C. 根据经验和判断来估计预期的结果
  - D. 在客观定量分析的基础上建立工作标准

三、判断题（共 20 小题，每小题 1 分，共 20 分，正确的打√，错误的打×）

1. 管理之所以必要是由劳动的社会化决定的。（ ）
2. 《计件工资制》《车间管理》和《科学管理》都是法约尔的代表作（ ）
3. 决策遵循的是最优原则，而不是满意原则。（ ）
4. 企业生产计划、设备更新、新产品定价等都属于战术决策的范畴。（ ）
5. 计划的两大显著特征是面向未来和面向行动。（ ）
6. 在目标管理中，目标设置一定开始于最高层。（ ）
7. 组织层级与组织规模呈反比，与组织幅度呈正比。（ ）
8. 有权而无职责必然会导致职权的滥用，而有职责无职权也必然会导致执行者的无所适从。（ ）
9. 较低层作出的决策审核越多，分权程度也就越大。（ ）
10. 目标管理法通过管理者与员工共同建立目标的方式，使管理者由评判人转化为工作顾问，而员工也由消极的旁观者变为积极的参与者。（ ）
11. 所有的领导者都处于管理岗位。（ ）
12. 管理人力资本的能力是变革型领导者最重要的技能。（ ）
13. 任务结构越明确，部下责任心越强，领导环境越好。（ ）
14. 人的行为是由需要引起的，而需要则是由动机引起的。（ ）
15. 对员工的激励能否有效很大程度上取决于领导者权力的运用。（ ）
16. 需要层次理论认为，不同层次的需要会同时出现，即使前一层次的需要未得到满足。（ ）
17. 实际上，不进行正强化也是一种负强化。（ ）
18. 发送者比较满意双向沟通，而接受者比较满意单向沟通。（ ）
19. 企业集权程度越高，控制就越有必要。（ ）
20. 同期控制的主要作用是通过总结过去的经验和教训，为未来计划的制定和合理安排提供借鉴。（ ）

四、简答题。（共 4 小题，每小题 6 分，共 24 分）

1. 组织结构扁平化有什么优点，为什么越来越多的企业采用扁平化的组织结构？
2. 简述麦格雷戈的 XY 理论要点及分别对应的管理方式。
3. 简述矩阵型组织结构的特点、优缺点及适用对象。
4. 简述梅奥的人际关系学说主要内容。

### 五、论述题（共 2 小题，每小题 10 分，共 20 分）

1. 何谓管理的二重性？正确认识管理的两重性对管理工作有什么现实意义？请举例说明。

2. 有人说中国的发展模式代表了未来各国发展的机遇，也有人说美国的发展模式才是最佳的，因为美国是唯一的超级大国。请结合管理的权变原理谈谈为什么中国必须坚持走中国共产党领导下的社会主义道路，必须坚持习近平新时代中国特色社会主义思想？

### 六、案例分析题（共 2 小题，每小题 11 分，共 22 分）

#### 1. 案例 1——华为任正非：商业思想家

美国《时代》周刊 2006 年有一期评选出 2005 年度影响世界的 100 位名人，华为科技公司总裁任正非是“商界巨子”中唯一入选的中国人。同时入选的还有美国苹果计算机公司董事长兼首席执行官乔布斯、传媒大亨默多克、俄罗斯石油巨头阿布拉莫维奇。

华为固守通信设备供应这个战略产业，除了维持公司高速运转的需要外，还为结成更多战略同盟打下了基础。商业竞争有时很奇怪，为了排除潜在的竞争者，花多大血本都不在乎。在通信运营这个垄断性行业，你可以在一个区域获得一小部分的收益，可是在更多区域运营商们会关闭你切入的通道。任正非深知人性的弱点，精心谋划着华为长远的战略利益。

20 世纪 90 年代，任正非与中国人民大学的教授一起规划《华为基本法》时就提出要把华为做成一个国际化的公司，并开始跌跌撞撞地探路。事实证明了任正非战略家的眼光。1996 年，第一次海外练兵仅用 3 个月时间就完成和记电信项目。

尤其是在几年前电信业最火爆的时候，任正非就写下《华为的冬天》，提示未来行业可能遇到的风险，这篇战略性的文章在业内投下了一枚炸弹，这也是 IT 界和管理界真正把任正非摆上突出位置的关键一环，很多公司甚至将其打印出来全体学习。

在这一战略思想的指导下，任正非开始大调整，以运动战来度过寒冬；在欧洲电信商的家门口，华为拿下了法国、德国、东欧的大批电信合同；在中亚，华为血战朗讯，扫荡了一个又一个“斯坦”国的市场；现在，华为的销售大军已深入南美丛林和非洲大漠，一个接一个的攻占市场。对此，英国《金融时报》惊呼，中国的华为正在改写全球电信业的生存规则。2002 年，华为成功演出了大战思科的经典之作。

著名财经作家、《华为真相》作者程东升如此评价任正非和华为：“大凡真正的大企业家，首先应该是个思想家，对企业的宏观战略有清晰的认识，以自

己独特的思想认识、影响和指导企业的发展。华为之所以成为中国民营企业的标杆，不仅仅因为它用 10 年的时间将资产扩张了 1000 倍，不仅仅因为它在技术上从模仿到跟进又到领先，而是因为华为独特的企业文化，这种文化的背后则是总裁任正非穿透企业纷繁复杂表象的深邃的思想力。从产品营销到技术营销再到文化营销，华为做得有条不紊。任正非对企业目标的界定，对企业管理的创新，对智力价值的承认，都开创了中国民营企业之先河。”

中国从来就不缺企业家，但从来都缺真正的商业思想家——在当代中国，任正非应该算一个。请回答：

(1) 在千变万化的环境中要进行有效的管理，实现组织目标，就必须掌握必要的管理技能。那么，管理者应具备哪些技能？（3 分）

(2) 分别解释各种管理技能的含义。（3 分）

(3) 任正非在领导华为的过程中，拥有的最重要的技能是何种技能？该技能在案例中是如何体现的？（5 分）

## 2. 案例 2——齐向东的困惑

齐向东已经在数据系统公司工作了 5 个年头。在这期间，他从普通程序员升到了资深的程序编制分析员。他对自己所服务的这家公司相当满意，很为工作中的创造性要求所激励。

一个周末的下午，齐向东和他的朋友及同事迪安一起打高尔夫球。他了解到他所在的部门新雇了 1 位刚从大学毕业的程序编制分析员。尽管齐向东是个好脾气的人，但当他听说这新来者的起薪仅比他现在的工资少 30 美元时，不禁发火了。齐向东迷惑不解。他感到这里一定有问题。

下周一的早上，齐向东找到了人事部主任埃德华，问他自己听说的事是不是真的？埃德华带有歉意地说，确有这么回事。但他试图解释公司的处境：“齐向东，编程分析员的市场相当紧俏。为使公司能吸引合格的人员，我们不得不提供较高的起薪。我们非常需要增加 1 名编程分析员，因此我们只能这么做。”

齐向东问能否相应调高他的工资。埃德华回答说：“你的工资需按照正常的绩效评估时间评定后再调。你干得非常不错！我相信老板到时会给你提薪的。”齐向东在向埃德华道了声“打扰了！”便离开了他的办公室，边走边不停地摇头，很对自己在公司的前途感到疑虑。

请回答：

(1) 你认为哪一种激励理论可以更好地解释齐向东的困惑？（3 分）该理论的主要内容是什么？（2 分）

(2) 本案例描述的事件对齐向东的工作动力会产生什么样的影响？（3 分）

(3) 你认为公司应当对齐向东采取些什么措施? 为什么? (3 分)

**七、计算题 (共 2 小题, 每小题 8 分, 共 16 分)**

1. 某企业拟生产一款新产品, 拟定如下两个方案:

方案 A: 新建一车间, 投资 300 万元, 销路好 (0.7) 时年收益 100 万元; 销路差 (0.3) 时年收益 -20 万元, 使用期 10 年。

方案 B: 改建原车间, 投资 120 万元, 销路好 (0.7) 时年收益 30 万元; 销路差 (0.3) 时年收益 10 万元, 使用期 10 年。

试画出决策树并作出决策。

2. 某厂欲生产某产品, 有三种方案, 产品未来的市场销路分为好、中、差三种自然状态, 概率无法确定。损益情况如下表 (单位: 万元)。试分别用乐观准则、悲观准则和后悔值准则进行决策, 确定你认为合适的方案, 并说明理由。

方案	自然状态		
	销路好	销路一般	销路差
A	2100	900	-1200
B	1500	750	-750
C	900	450	-300