

机密★启封前

湖北汽车工业学院

2023 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：808

考试时间：3 小时 满分 150 分

注意：本试题共 5 大题，共 3 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、名词解释（共 5 小题，每小题 4 分，共 20 分）

1. 管理
2. 决策
3. 激励
4. 领导
5. 管理幅度

二、简答题（共 4 小题，每小题 10 分，共 40 分）

1. 计划与决策的区别和联系是什么？
2. 专业分工有哪些优点和缺点？
3. 管理者应该如何对待非正式群体？
4. 泰勒的科学管理的意义及局限性如何？

三、论述题（共 2 小题，每小题 15 分，共 30 分）

1. 领导者的工作效率和效果很大程度上取决于他们的领导艺术。那么你认为领导者应该具备哪些领导艺术？
2. 如何理解管理可表述为“正确地做事”和“做正确的事”？

四、案例题（共 50 分）

案例 1：一家公司的销售副总在外出差时家里失火了，他接到妻子电话后，连夜火速赶回家。第二天一早去公司向老总请假，说家里失火要请几天假安排。按理说，也过不过分，但老总却说：“谁让你回来的？你要马上出差，如果你下午还不走，我就免你的职。”这位副总很有情绪，无可奈何地从老总办公室里出来后又马上出差走了。老总听说副总已走，马上把党政工团负责人都叫了过来，要求他们分头行动，在最短时间内，不惜不切代价把副总家里的损失弥补回来，把家属安顿好。（本小题 15 分）

问题：

- 1) 试述管理方格理论的五种典型管理方式。
- 2) 从管理方格理论分析这位老总属于哪一种领导风格？为什么？

- 3) 从本案例中你可以获得哪些启迪?
- 4) 你赞成这位老总的做法吗? 有何建议呢?

案例 2: A 公司是一家成立于 1990 年的生产经营日用清洁用品的公司, 由于其新颖的产品, 别具一格的销售方式和优质的服务, 其产品备受消费者的青睐。在公司总裁董刚的带领下发展迅速。然而, 随着公司的发展, 公司总裁逐步发现, 一向运行良好的组织结构, 现在已经不能适应该公司内外环境变化的需要。公司原先是根据职能来设计组织结构的, 财务、营销、生产、人事、采购、研究与开发等构成了公司的各个职能部门。随着公司的壮大发展, 产品已从洗发水扩展到护发素、沐浴露、乳液、防晒霜、护手霜、洗手液等诸多日化用品上。产品的多样性对公司的组织结构提出了新的要求。旧的组织结构严重阻碍了公司的发展, 职能部门之间矛盾重重, 在这种情况下, 总裁董刚做出决定, 即根据产品种类将公司分成 8 个独立经营的分公司, 每一个分公司对各自经营的产品负有全部责任, 在营利的前提下, 分公司的具体运作自行决定, 总公司不再干涉。但是重组后的公司, 没过多久, 公司内又涌现出许多新的问题。各分公司经理常常不顾总公司的方针、政策, 各自为政; 而且分公司在采购、人事等职能方面也出现了大量重复。在总裁面前逐步显示出, 公司正在瓦解成一些独立部门。在此情况下, 总裁意识到自己在分权的道路上走得太远了。

于是, 总裁董刚又下令收回分公司经理的一些职权, 强调以后总裁拥有下列决策权: 超过 10 万元的资本支出; 新产品的研发; 发展战略的制定; 关键人员的任命等。然而, 职权被收回后, 分公司经理纷纷抱怨公司的方针摇摆不定, 甚至有人提出辞职。总裁意识到了这一举措大大地挫伤了分公司经理的积极性和工作热情, 但他感到十分无奈, 因为他实在想不出更好的办法。(本小题 20 分)

- 1) A 公司组织结构调整前的组织结构是 ()
- A. 直线制 B. 职能制 C. 矩阵制 D. 事业部制
- 2) A 公司由于产品多样性需求重组后的组织结构是 ()
- A. 直线制 B. 事业部制 C. 职能制 D. 矩阵制
- 3) 事业部制的特点为 ()
- A. 统一决策、分散经营 B. 事业部制适合于超大型企业
- C. 各事业部通常是独立核算的利润中心 D. 以上三者都是
- 4) 根据公司的发展, 你认为该公司最可能采用的部门化方式是 ()
- A. 产品部门化 B. 地区部门化
- C. 顾客部门化 D. 业务部门化
- 5) 当总裁意识到自己在分权的道路上走得太远时, 他撤回了分公司经理的某些职权, 这是行使了 ()
- A. 直线职权 B. 参谋职权 C. 职能职权 D. 个人职权
- 6) 你认为本案例最能说明的管理原则是 ()
- A. 管理幅度原则 B. 指挥链原则
- C. 集权与分权相结合的原则 D. 权责对等原则
- 7) 公司总裁决定收回分公司经理的一些职权, 强调以后总裁拥有下列决策权: 超过 10

万元的资本支出；新产品的研发；发展战略的制定；关键人员的任命等。这些事项的决策最可能属于（ ）

- A. 程序性决策
- B. 非程序性决策
- C. 战术决策
- D. 业务决策

8) 请你阐述对集权与分权的理解？

案例 3：陈华已经在一家 IT 公司工作了 5 个年头。在这期间，他从普通程序员升到资深的编程分析员。他对自己所服务的这家公司相当满意，不管是工作职位还是收入，都让陈华感到有成就感，而且他还为工作中的创造性要求所激励。

一个周末的下午，陈华和他的朋友及同事王迪一起打高尔夫球。他了解到他所在的部门新雇了一位刚从大学毕业的编程分析员。尽管陈华是个好脾气的人，但当他听说这位新来者的起薪仅比他现在的工资少 30 元，不禁发火了。

下周一的早上，陈华找到了人事部主任李江林，问他自己听说的事是不是真的，李江林带有歉意地说，确有这么回事，但他试图解释公司的处境：“陈华，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。我们非常需要增加一名编程分析员，因此我们只能这么做。”

陈华问能否相应调高他的工资。李江林回答说：“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，我相信老板到时会让你提薪的。”陈华在李江林道了声“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。（本小题 15 分）

问题：

- 1) 哪一种激励理论可以更好地解释陈华的困惑？简述其理论内容。
- 2) 你认为公司应当对陈华采取什么措施？为什么？

五、计算题（共 10 分）

假设有一工程项目，管理人员要根据天气状况决定开工方案。如果开工后天气好，可以给国家创收 30000 元；如果开工后天气差，将给国家带来损失 10000 元；如果不开工，将给国家带来损失 1000 元。已知开工后天气好的概率是 0.6，开工后天气差的概率是 0.4。请用决策树方案进行决策。