

南京理工大学

2017 年硕士学位研究生入学考试试题

科目代码：878 科目名称：管理学基础 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 4 分，共 20 分）

1. 对中层管理人员来说，相对重要的技能是（ ）
(A) 形成概念的技能
(B) 人际关系技能
(C) 计划技能
(D) 技术技能
2. 例外决策，是具有极大偶然性、随机性，又无先例可循且具有大量不确定性的决策活动，其方法和步骤也是难以程序化、标准化，不能重复使用的。这类决策属于（ ）
(A) 风险型决策
(B) 不确定型决策
(C) 非程序化决策
(D) 多目标决策
3. 以下关于世界性大公司组织文化和管理伦理准则的说法中，正确的是（ ）
(A) 组织文化一般是不成文的，伦理准则很多是成文的
(B) 组织文化一般是成文的，伦理准则经常是不成文的
(C) 组织文化和伦理准则一般都是成文的
(D) 组织文化和伦理准则一般都是不成文的
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. 商鞅在秦国推行改革，他在城门外立了一根木棍，声称有将木棍从南门移到北门的，奖励500金，但没有人去尝试。根据期望理论，这是由于（ ）

- (A) 500金的效价太低 (B) 人们对完成要求的期望很低
(C) 人们对得到报酬的期望很低 (D) 枪打出头鸟，大家都不敢尝试

二、判断对错：正确的打“√”，错误的打“×”（每题 2 分，共 10 分）

6. 组织文化的核心是企业规章制度。（ ）
7. 组织一般在制定战略计划和长期计划时才采用权变计划。（ ）
8. 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。（ ）
9. 横向沟通在员工之间进行得比较多，而在管理者之间则进行得相对较少。（ ）
10. 与内部提升的方法相比，外部招聘能够更好地帮助组织找到能带来新经验和新管理思路的人才。（ ）

三、简答题（每题 8 分，共 40 分）

11. 影响组织结构设计的权变因素有哪些？
12. 直线——职能制组织结构具有哪些特点？
13. 简述双因素理论的主要内容。
14. 菲德勒的情景理论考虑了哪些环境因素？主要结论是什么？
15. 简要描述人际沟通过程。

四、计算题（每题 15 分，共 30 分）

16. 根据市场预测，今后几年市场对某公司产品的需求会扩大（概率0.7），但也存在着销售量减少的可能（概率0.3），公司面临几种可能的选择：
第一：扩建厂房更新设备，需投资700万元，若需求量扩大，公司每年可获利300万元；若需求量减少公司每年亏损50万元，服务期限5年。
第二：使用老厂房，更新设备，需投资400万元，若需扩大，每年可获利100万元；若需求减少，每年也可获利60万元，服务期限5年。
第三：先更新设备，一年后，若销路好，再扩建厂房，每年可获利300万元，共需投资800万元，服务期限总共是5年。
试利用决策树理论，对方案进行抉择。

17. 某企业打算生产某产品。据市场预测，产品销路由三种情况：销路好、销路一般和销路差。该产品有三种方案：a.改进生产线；b.新建生产线；c.与其它企业协作。据估计，各方案在不同情况下的收益见下表，问企业在何种情况下选择何种方案？请至少列出三种。

市场预测损益值表

收益 方案	自然状态	销路好	销路一般	销路差
a.改进生产线	160	120	-40	
b.新建生产线	240	100	-80	
c.与其他企业协作	100	70	16	

五. 案例分析题 (共 40 分)

18. 阅读下面的案例并回答问题 (15 分):

一家制药公司，决定在整个公司内实施目标。事实上他们之前在为销售部门制定奖金系统时已经用了这种方法。公司通过对比实际销售额与目标销售额，支付给销售人员相应的奖金。这样的销售人员的实际薪资就包括基本工资和一定比例的个人销售奖金两部分。

销售额大幅度提上去了，但却苦了生产部门，它们很难完成交货计划。销售部抱怨生产部不能按时交货。总经理和高级管理层决定为所有部门和个人、经理以及关键员工建立一个目标设定流程。为了实施这个新的方法他们需要用绩效评估系统。生产部门的目标包括按时交货和库存成本两个部分。

他们请了一家咨询公司指导管理人员设计新的绩效评估系统，并就现有的薪资结构提出改变的建议。他们付给咨询顾客高昂的费用修改基本薪资结构，包括岗位分析和工作描述。还请咨询顾问参与制定奖金系统，该系统与年度目标的实现程度密切相连。他们指导经理们如何组织目标设定的讨论和制定绩效回复流程。总经理期待着很快能够提高业绩。

然而不幸的是，业绩不但没有上升，反而下滑了。部门间的矛盾加剧，尤其是销售部和生产部。生产部埋怨销售部销售预测准确性太差，而销售部埋怨生产部无法按时交货。每个部门都指责其他部门的问题。客户满意度下降，利润也在下滑。

问题：(1)为什么该公司设定了目标却没有达到预期的效果，反而使业绩下滑了呢？(2)通过该制药公司的例子，你认为企业制定目标有必要吗？

19. 阅读下面的案例并回答问题 (10 分):

联合邮包服务公司 (UPS) 雇用了15万员工，平均每天将900万包裹发送到美国各地和其他180个国家。为了实现他们的宗旨“在邮运业中办理最快捷的运送”。UPS的管理当局系统培训他们的员工，使他们以尽可能高的效率从事工作。UPS的工程师们对每一位司机的行驶路线都进行了时间研究，并对每种运货、暂停和取货活动都设立了标准。这些工程师记录了红灯、通行、按门铃、穿过院子、

上楼梯、中间休息喝咖啡的时间，甚至上厕所的时间，将这些数据输入计算机中，从而给出每一位司机每天工作的详细时间标准。

为了完成每天取送130件包裹的目标，司机们必须严格遵循工程师设计的程序。当他们接近发送站时，他们松开安全带，按喇叭，关发动机，拉起紧急制动，把变速器推到1档上，为送货完毕的启动离开做好准备，这一系列动作严丝合缝。然后，司机从驾驶室出来溜到地面上，右臂夹着文件夹，左手拿着包裹，右手拿着车钥匙。他们看一眼包裹上的地址把它记在脑子里，然后以每秒钟3英尺的速度快步走到顾客的门前，先敲一下门以免浪费时间找门铃。送货完毕后，他们在回到卡车上的路途中完成登录工作。

问题：本案例体现了什么管理思想的哪些内容？

20. 阅读下面的案例并回答问题 (15 分):

杰克·科鲁索尔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.P公司。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。科鲁索尔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”面孔的科鲁索尔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。”科鲁索尔进一步指出，处罚会产生负面影响，尤其是在工会的气氛下。这些抱怨浪费了工人、工头以及管理层的大量时间，结果使生产率下降，工作士气受损。杰克·科鲁索尔修正了他的领导风格。与几年前相比，尽管C.P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)科鲁索尔先后的领导风格各是什么类型？(2)试运用领导有效性理论来解释科鲁索尔在领导风格上的变化。

六、论述题 (10 分)

21. 优秀的领导者在组织中往往很有威望。你认为他的权力主要是来自组织还是自身？