



2014 年研究生招生统一考试中国地质大学管理学原理试题

本资料仅供育明教育集训营及专业课一对一学员

育明考试研究院 研发

一、简答题（每题 10 分）

- 1、新技术是如何影响沟通的，作为管理者我们应该如何加以利用？
- 2、领导和管理有哪些异同和重叠？
- 3、领导者权力的来源有哪些？
- 4、请回答什么是正式沟通和非正式沟通，它们有哪些异同？
- 5、请回答什么是群体及群体发展的不同阶段？
- 6、解释管理者制定决策的四种方法？
- 7、管理变革有哪些阻力，如何能够减少变革？

二、论述题（每题 20 分）

- 1、描述不同的决策风格并讨论各种偏见如何影响决策？
- 2、描述波特的三种竞争战略是什么？
- 3、影响组织结构选择的权变因素有哪些？
- 4、请论述有哪些战略可以留住高绩效优秀员工？



参考答案：

一、简答题（每题 10 分）

1、新技术是如何影响沟通的，作为管理者我们应该如何加以利用？

①显著提高管理者监控个体和团队工作绩效的能力。②使组织可以随时联系其员工。信息技术通过影响组织成员进行沟通、分享信息以及开展工作的方式来影响该组织。组织成员之间的沟通和信息交换不再受制于时间或地理位置的影响，但会给组织和员工带来心理问题。

2、领导和管理有哪些异同和重叠？

①在广义或外延层次上二者具有相等性。广义的领导，是包括决策及其实施的领导；广义的管理，也包括决策执行与决策制定的管理。在这里广义的领导与广义的管理是一回事。②在狭义上两者具有本质差异性。领导就是决策，管理就是执行，二者各有不同的本质内涵。③二者广义和狭义的混合关系。一般所说的管理是领导，管理仅是指执行而不包括决策方案的制订和选择，所以是狭义管理，领导者则是包括高层，中层、下层的整个组织系统，既有上层的决策制定，有也中、下层的组织与执行，所以属于广义的范畴。所以管理也是领导，只不过不是一般的领导，而只是低层次的领导罢了。

3、领导者权力的来源有哪些？

领导者权力的五种来源是：①法定权利（职权或职位）；②强制权力（处分或控制）；③奖赏权利（提供积极的奖赏）；④专家权力（专业技术、特殊技能或知识）；⑤参照权力（令人羡慕的资源或特质）

4、请回答什么是正式沟通和非正式沟通，它们有哪些异同？

正式沟通英文名为 formal communication/Communication Object Official，一般指在组织系统内，依据组织明文规定的原则进行的信息传递与交流。例如组织与组织之间的公函来往、组织内部的文件传达、召开会议、上下级之间的定期情报交换等。

非正式沟通是指办公室在正式沟通渠道之外进行的各种沟通活动，一般以办公室人员之间的交往为基础，通过各种各样的社会交往而产生。作用可以弥补正式沟通渠道的不足，传递正式沟通无法传递的信息，使办公室领导了解在正式场合无法获得的重要情况，了解办公室人员私下表达的真实看法，为决策提供参照；减轻正式沟通渠道的负荷量，促使正式沟通提高效率等等。非正式沟通和正式沟通不同，因为它的沟通对象、时间及内容等各方面，都是未经计划和难以辨别的。已如上述，非正式组织是由于组织成员的感情和动机上的需要而形成的。其沟通途径



是通过组织内的各种社会关系，这种社会关系超越了部门、单位以及层次。在相当程度内，非正式沟通的发展也是配合决策对于信息的需要的。这种途径较正式途径具有较大弹性，它可以是横向流向，或是斜角流向（Diagonal flow），一般也比较迅速。在许多情况下，来自非正式沟通的信息，反而获得接收者的重视。由于传递这种信息一般以口头方式，不留证据、不负责任，许多不愿通过正式沟通传递的信息，却可能在非正式沟通中透露。

5、请回答什么是群体及群体发展的不同阶段？

群体是为了实现某个（些）具体目标而组合到一起的两个或更多相互依赖、彼此互动的个体。正式群体是由所在组织的机构所确定的工作群体，有着明确的工作分工和具体的工作任务，而且所有这些都是为了实现该组织的目标。非正式群体是社交性质的群体。

群体发展的阶段：群体是动态发展的实体。

- ①形成阶段由两个分阶段组成：（1）加入该群体；（2）定义该群体的目标、机构和领导。
- ②震荡阶段：是群体成员就谁掌控该群体以及该群体需要去做什么而发生群体内部冲突的阶段。
- ③规范阶段：是随着群体规范被确定而逐渐形成紧密关系和凝聚力的阶段。
- ④执行阶段：是群体成员努力从事本群体工作任务的阶段。
- ⑤解体阶段：是群体准备解散的阶段。

6、解释管理者制定决策的四种方法？

- 1.理性决策：管理者作出符合逻辑、前后一致的选择以实现价值最大化。（理性假设：①问题明确；②目标清晰；③了解备选方案及其后果。）
- 2.有限理性决策：承认管理者会理性的制定决策，但会自身能力所限制。被各种因素（组织文化、内部政治、权力事项、承诺升级）等影响。追求的是选择一个合适的而非最好的方案。
- 3.直觉决策：管理者根据经验、感觉和积累的判断力来制定决策。有5种类型：①基于经验的决策②基于价值观或道德的决策③基于感觉或情绪的决策④潜意识的心理过程⑤基于认知的决策。
- 4.循证管理：管理者系统的使用可获得的最佳证据来改进管理行为和实践。其四项基本要素为：①决策者的专长和判断力。②决策者予以评价的外部证据③利益相关者的意见、偏好和价值观④相关组织内部的因素。

7、管理变革有哪些阻力，如何能够减少变革？

人们抵制变革是因为①不确定性、②习惯、③对个人得失的担忧，以及④认为变革并不符合组织最佳利益的观点。可以用来减缓变革阻力的技巧包括：①教育和沟通（就变革的必要性对员



工进行教育并与他们沟通)；②参与(允许员工参与变革过程)；③促进和支持(向员工提供他们需要的支持以实现变革)；④谈判(交换某件有价值的事物以减少阻力)；⑤操纵和招揽(使用非建设性的行为来产生影响)；⑥强制(使用直接的威胁或武力)。

二、论述题(每题 20 分)

1、描述不同的决策风格并讨论各种偏见如何影响决策?

管理者在制定决策时，风格迥异。可分为线性思维模式和非线性思维模式。

1.线性思维模式：主要特征是偏好于使用外部的数据以及通过理性的、逻辑的思维来处理这些信息，以指导自己的决策和行为。

2.非线性思维模式：主要特征是偏好于使用内在的信息来源以及通过内在的洞察力、感觉和直觉来处理这些信息，以指导自己的决策和行为。

管理者需要意识到，他们的员工可能使用不同风格的决策类型。①有些可能花许多时间来权衡各种备选方案，并且主要依赖自己的感觉来作出决策。②有些主要依赖外部的数据并且依赖逻辑来作出决策。

决策者常犯的 12 种决策错误和偏见包括：①自负；②即时满足；③锚定效应(沉锚效应)；④选择性认知(固执己见)；⑤证实(主观屏蔽)；⑥取景效应(只见树木不见森林)；⑦可获得性(好像大概可能是)；⑧典型性(东施效颦)；⑨随机性(守株待兔)；⑩沉没成本(一朝被蛇咬十年怕井绳)；11 自利性(趋利避害)；12 后见(事后诸葛亮)。

如何避免决策错误和偏见的负面影响：①保持警觉，不使用它们。②管理者设法识别自己通常使用的经验法则，并且予以批判性的评估。③寻求外部帮助自己识别决策风格中的缺陷并设法改善这些缺陷。

管理决策模型有助于解释如何使用决策制定过程选择最佳备选方案(最优的方案或者足够好的方案)以及实施和评估该方案。它还有助于解释什么因素会影响决策制定过程，这些因素包括：①制定决策的方法(理性决策、有限理性决策、直觉决策)；②问题和决策的类型(结构化问题和程序化决策，开放式问题和非程序化决策)；③制定决策时的条件(确定性、风险、不确定性)；④决策者的决策风格(线性或非线性思维模式)。⑤此外，特定的决策错误和偏见也会影响决策制定过程。

2、描述波特的三种竞争战略是什么?

波特为商界人士提供了三种卓有成效的竞争战略，它们是总成本领先战略、差别化战略和



专一化战略。波特竞争战略属于企业战略的一种，它是指企业在同一使用价值的竞争上采取进攻或防守的长期行为。

总成本领先战略（Overall cost leadership）成本领先要求坚决地建立起高效规模的生产设施，在经验的基础上全力以赴降低成本，抓紧成本与管理费用的控制，以及最大限度地减小研究开发、服务、推销、广告等方面的成本费用。为了达到这些目标，就要在管理方面对成本给予高度的重视。尽管质量、服务以及其它方面也不容忽视，但贯穿于整个战略之中的是使成本低于竞争对手。该公司成本较低，意味着当别的公司在竞争过程中已失去利润时，这个公司依然可以获得利润。赢得总成本最低的有利地位通常要求具备较高的相对市场份额或其它优势，诸如与原材料供应方面的良好联系等，或许也可能要求产品的设计要便于制造生产，易于保持一个较宽的相关产品线以分散固定成本，以及为建立起批量而对所有主要顾客群进行服务。总成本领先地位非常吸引人。一旦公司赢得了这样的地位，所获得的较高的边际利润又可以重新对新设备、现代设施进行投资以维护成本上的领先地位，而这种再投资往往是保持低成本状态的先决条件。

差别化战略（differentiation）差别化战略是将产品或公司提供的服务差别化，树立起一些全产业范围中具有独特性的东西。实现差别化战略可以有多种方式：设计名牌形象、技术上的独特、性能特点、顾客服务、商业网络及其它方面的独特性。最理想的情况是公司在几个方面都有其差别化特点。例如履带拖拉机公司（Caterpillar）不仅以其商业网络和优良的零配件供应服务著称，而且以其优质耐用的产品质量享有盛誉。如果差别化战略成功地实施了，它就成为在一个产业中赢得高水平收益的积极战略，因为它建立起防御阵地对付五种竞争力量，虽然其防御的形式与成本领先有所不同。波特认为，推行差别化战略有时会与争取占有更大的市场份额的活动相矛盾。推行差别化战略往往要求公司对于这一战略的排它性有思想准备。这一战略与提高市场份额两者不可兼顾。在建立公司的差别化战略的活动中总是伴随着很高的成本代价，有时即便全产业范围的顾客都了解公司的独特优点，也并不是所有顾客都将愿意或有能力支付公司要求的高价格。

专一化战略（focus）专一化战略是主攻某个特殊的顾客群、某产品线的一个细分区段或某一地区市场。正如差别化战略一样，专一化战略可以具有许多形式。虽然低成本与差别化战略都是要在全产业围内实现其目标，专一化战略的整体却是围绕着很好地为某一特殊目标服务这一中心建立的，它所开发推行的每一项职能化方针都要考虑这一中心思想。这一战略依靠的前提思想是：公司业务的专一化能够以高的效率、更好的效果为某一狭窄的战略对象服务，从而超过在较广阔范围内竞争的对手们。波特认为这样做的结果，是公司或者通过满足特殊对象的需要而实现了差别化，或者在为这一对象服务时实现了低成本，或者二者兼得。这样的公司可以使其赢利的潜力超过产业的普遍水平。这些优势保护公司抵御各种竞争力量的威胁。但专一化战略常常意味着限制了可以获取的整体市场份额。专一化战略必然地包含着利润率与销售额之间互以对方为代价的关系。

3、影响组织结构选择的权变因素有哪些？



组织设计是一个涉及六项关键要素的决策过程。

六项关键要素：①工作专门化②部门化（五种常用的部门化类型：职能部门化、地区部门化、产品部门化、过程部门化、顾客部门化）③指挥链④管理跨度⑤集权和分权⑥正规化。

按照传统方法，工作专门化被视为一种把工作活动划分为各项单独工作任务的方法。今天的观点则认为工作专门化是一种重要的组织机制，但是它也会导致各种问题。

指挥链以及与它相应的概念（职权、职责和统一指挥）以前被视为在组织中维持控制的重要方法。今天的观点则认为它们在当今的组织中已经不那么举足轻重。

对于管理跨度，传统的观点认为管理者直接管理的下属应该不超过 5--6 人。今天的观点则认为管理跨度取决于管理者和员工的技能和能力以及具体情境的特征。

不同形式的部门化如下：职能部门化根据所从事的职能来组合工作岗位；产品部门化根据产品线来组合工作岗位；地区部门化根据地理范围来组合工作岗位；过程部门化根据产品或顾客的流动来组合工作岗位；顾客部门化根据各种特定、独特的顾客群体来组合工作岗位。

职权指的是某个管理职位所固定的发布命令和希望命令得到执行的权利。权威接受论认为职权来自下属是否接受的意愿。直线职权向管理者授予直接指挥下属工作的权利。幕僚职权指的是为直线职权者提供帮助、支援和建议，并从总体上减少他们在信息和情报方面的负担。职责是履行指定任务的义务或期望。统一指挥认为一个人应该只向一位管理者汇报。

集权和分权是关于谁制定决策（高层管理者或底层管理者）的结构设计。

正规化指的是组织采用严格规定和标准化来提供一致性和控制。

4、请论述有哪些战略可以留住高绩效优秀员工？

绩效评估方法包括书面描述法、关键事件法、评分表法、行为定位评分法、多人比较法、目标管理法和 360 度评估法。影响员工薪酬和福利的因素包括员工的工龄和工作绩效、工作种类、所在的企业/行业类型、工会化、劳动或资本密集型、管理哲学、地理位置、公司盈利能力以及公司规模。基于技能的薪酬体系根据员工表现出的工作技能和能力来向员工支付薪酬。在浮动薪酬体系中，员工的薪酬取决于工作绩效。

①对精简机构的管理：通过开诚布公的沟通，遵守与遣散费用或福利有关的法律法规，为留下来的员工提供支持/咨询，根据每个员工的才能和履历来重新分配角色，重点应关注鼓励员工士气，以及设计一种方案来有效利用空余的办公空间，管理者可以对精简机构进行有效管理。

②对性骚扰的管理：性骚扰是任何带有性色彩的，会直接或间接影响目标员工的就业、工作绩效或工作环境的不必要的行为或行动。管理者需要明白哪些因素构成了一种无礼的或者有敌意的工作环境，对员工进行性骚扰方面的教育，并且确保不会对提出性骚扰指控的员工采取任何报复行为。此外，管理者可能需要为办公室恋爱制定一项妥善的政策。

③对工作—生活平衡的管理：通过为员工提供各种家庭友好型的福利，例如位于工作场所中的幼儿园、弹性工作制、远程办公等。管理者需要明白，有些员工可能更加青睐那些可以把工作和个人生活分来的方案，而另外一些员工则可能青睐那些把工作和个人生活融合的方案。



since 2006

十年专注考研专业课

高校教师博士授课

④控制人力资源成本：通过主动实施员工健康计划（鼓励健康的生活方式和处罚不健康的生活方式）来控制员工医疗成本，以及通过取消或严格控制员工养老金方案来控制养老金的成本。



育明考研课程特惠

课程体系	包含内容	价格
优惠资料包	考研历年真题 重点笔记 两次名师一对一指导 赠送复试指导	仅398
考研专业课全程视频指导	考研专业课全程视频 赠送考试资料	仅1280
暑期特惠小班	分为基础强化和冲刺两个阶段，为期一周。赠送专业课全套资料，复试免费辅导面试	仅3160
专业课一对一	VIP个性化辅导36课时。复试阶段可协助联系导师。	8800元起
状元集训营	从2015年1月直到12月31日。小班课程200课时，VIP个性化辅导36课时。复试阶段可协助联系导师。	36800元起