



【基础】2025 年华北水利水电大学 120100 管理科学与工程《930 管理学》考研基础检测 5 套卷

主编：掌心博阅电子书

特别说明

本书严格按照该科目今年考研专业课真题题型、试题数量和考试难度出题，结合本专业考研大纲整理编写，由考研学长严格审核校对。其内容涵盖了本科目考研常考试题及重点试题，针对性强，是报考本校该科目考研专业课复习的重要资料。

版权声明

青岛华研教育旗下掌心博阅电子书依法对本书享有专有著作权，同时我们尊重知识产权，对本电子书部分内容参考和引用的市面上已出版或发行图书及来自互联网等资料的文字、图片、表格数据等资料，均要求注明作者和来源。但由于各种原因，如资料引用时未能联系上作者或者无法确认内容来源等，因而有部分未注明作者或来源，在此对原作者或权利人表示感谢。若使用过程中对本书有任何异议请直接联系我们，我们会在第一时间与您沟通处理。

因编撰此电子书属于首次，加之作者水平和时间所限，书中错漏之处在所难免，恳切希望广大考生读者批评指正。

目录

【基础】2025 年华北水利水电大学 120100 管理科学与工程《930 管理学》考研基础检测 5 套卷（一）	4
【基础】2025 年华北水利水电大学 120100 管理科学与工程《930 管理学》考研基础检测 5 套卷（二）	10
【基础】2025 年华北水利水电大学 120100 管理科学与工程《930 管理学》考研基础检测 5 套卷（三）	16
【基础】2025 年华北水利水电大学 120100 管理科学与工程《930 管理学》考研基础检测 5 套卷（四）	23
【基础】2025 年华北水利水电大学 120100 管理科学与工程《930 管理学》考研基础检测 5 套卷（五）	31

【基础】2025 年华北水利水电大学 120100 管理科学与工程《930 管理学》考研基础检测 5 套卷（一）

说明：本书按照考试大纲、历年真题、指定参考书等公开信息潜心整理编写，由学长严格审核校对，仅供考研备考使用，与目标学校及研究生院官方无关，如有侵权请联系我们立即处理。

一、名词解释

1. 定量预测

【答案】定量预测是运用一套数学规财分析一系列以往数据来推算未来结果，当能够获得关于某一事物的大量确凿数据时，定量术能够得到较为准确的结果。在实践中经常与定性预测方法结合使用以发挥各自的优势，获得更有效的成果。

2. 例外原则

【答案】例外原则是指控制工作应着重于计划实施中的例外偏差（超出一般情况的特别好或特别坏的情况）。

3. 组织精神

【答案】组织精神是指组织经过共同努力奋斗和长期培养所逐步形成的，认识和看待事物的共同心理趋势、价值取向和主导意识。

4. 360 度考核法

【答案】360 度考核法又称为全方位考核法，是指通过员工本人、上司、同事、下属、顾客等不同主体处获得反馈意见进行绩效评估的一种方法。

5. 灵活就业员工

【答案】灵活就业员工指不是长期固定在一个公司工作的员工，包括临时工、自由职业者、兼职员工或合同工，当公司有些空缺的岗位需要填补或者需要某种他所能提供的服务时，会招聘一些灵活就业员工并为之签订短期的劳动合同。组织招聘一定量的灵活就业员工增加了组织的灵活性。

6. 虚拟创新组织

【答案】虚拟创新组织是指为响应已经出现或即将出现的市场机会而组成的虚拟的公司或其联合体。

7. 零基预算

【答案】零基预算是指在每个预算年度开始时，将所有还在进行的管理活动都看作是从零开始，根据组织目标对现有的每项活动重新审查，并在费用一效益分析的基础上，重新排出各项管理活动的优先次序。

8. 差异化战略

【答案】差异化战略是通过形成自己的特色，以与其他企业的产品形成区别，从而避开正面的价格竞争的一种战略。

二、简答题

9. 组织变革过程中包括哪些主要工作？

【答案】组织变革过程主要有以下几个步骤的工作：

(1) 诊断组织现状，发现变革征兆。

组织变革的第一步就是要对现有的组织进行全面的诊断。

(2) 分析变革因素，制定改革方案。

组织诊断任务完成之后，就要对组织变革的具体因素进行分析，如职能设置是否合理，决策中的分权程度如何，员工参与改革的积极性怎样，流程中的业务衔接是否紧密，各管理层级间或职能机构的关系是否易于协调等。在此基础上制定几个可行的改革方案，以供选择。

(3) 选择正确方案，实施变革计划。

制定改革方案的任务完成之后，组织需要选择正确的实施方案，然后制定具体的改革计划并贯彻实施。

(4) 评价变革效果，及时进行反馈。

组织变革是一个包括众多复杂变量的转换过程，再好的改革计划也不能保证完全取得理想的效果。因此，变革结束之后，管理者必须对改革的结果进行总结和评价，及时反馈新的信息。对于没有取得理想效果的改革措施，应当给予必要的分析和评价，然后再做取舍。

10. 简述单向沟通的特征。

【答案】 (1) 无论是要做的工作和做好的标准要求，都只是由管理者向被管理者以指令的形式下达，根本不听取下属员工的意见。

(2) 当凭自己的主观感觉认定有什么问题，上司主管也不询问、不核实，就对下属员工进行呵斥和责骂。

(3) 不与被管理者进行工作过程沟通，也不考虑和了解被管理者在承担工作过程中有什么困难，而是到了不满意的结果发生后再算总账。

(4) 朝令夕改，给下属员工下达的工作指令和做出的激励承诺，随心所欲地更改调整，根本不考虑下属员工的接受程度和意愿。

(5) 约束下属员工的规章制度，在拟订形成过程中从不与下属员工进行沟通，征求下属员工的意见，强制性地把约束强加于下属员工。

11. 你认为区域性贸易联盟和世界贸易组织、国际货币基金组织是相同性质的组织吗？请说明理由。

【答案】 区域性贸易联盟和世界贸易组织、国际货币基金组织不是相同性质的组织。区域性贸易联盟是通过协议来消除关税、技术等贸易壁垒，增加商品和资本的自由流动，促进相关国家经济繁荣的合作伙伴关系。它解决的是区域内国家之间的贸易问题，全球有许多区域性贸易联盟，如欧盟、东盟、非盟等。但世界贸易组织是负责制定国家间贸易规则的唯一全球组织，其目标是建立一个规则体系来帮助各国处理贸易事项，他自身并不是贸易主体，而是负责制定全球贸易规则、裁定贸易争端，在监测、促进和保护全球贸易方面发挥着重要作用。

国际货币基金组织虽然也是全球性机构，但其目标是促进国际货币合作，为成员国实现和维护金融稳定、提升经济实力提供政策建议、临时贷款和技术支持。它不干预贸易但是会维护金融稳定采取一些具体的行动。

12. 在一个电子企业环境中全球化会带来什么问题？请解释。

【答案】 当今世界已经成为一个地球村，商业快速的国际化进程成为电子商务经理的主要关注对象。无论你在哪里，无论你的文化是什么，电子商务可以随时发生。电子商务经理必须意识到这一点并且做好充分的知识准备，进而在这个充满竞争的全球大市场上保持组织的竞争力。

13. 在你的个人生活中, 你如何使用控制的概念? 请具体说明(在你生活中考虑应用前馈、同斯和反馈控制及不同方面的控制的概念)。

【答案】比如想买一台手提电脑, 先用前馈控制, 就是到网上查看那款手提电脑的大致价格, 这可以预防到电脑城买电脑时被人狠狠宰一刀。

如同期控制, 去打球是锻炼身体, 但突然下雨, 我们是去健身而不是去伤身, 下雨打球容易受伤, 所以今天不打球了, 明天再去健身。

如反馈控制, 去买雨伞, 如果第一次给人骗了, 下一次就去别家买。

14. 请结合一个实例说明标杆比较的作用与意义。

【答案】标杆比较是指用定量分析方法比较本公司与竞争对手或其他取得优异绩效公司的差距, 在本行业或外行业相关部门找到目标基准, 然后借鉴其经验提高本公司绩效水平的方法。作为一种绩效改进工具, 标杆比较可以在广阔范围的多个领域寻找最佳标杆, 管理者分析并且复制领先者的方法为己所用。譬如, 福特公司北美公司财务会计部职员 500 人, 在企业的价值链上都是不增值的人员, 管理层想用办公自动化将会计人员减少到 400 人。但是经过调查, 福特公司发现马自达公司只有 5 名会计, 按经营规模比例福特为后者的 5 倍, 经过付款流程再造向最佳实践看齐之后, 福特公司北美公司财务会计部职员从 500 人减少到 125 人。效率提高了近 80%。标杆比较的作用与意义就在于发现本组织的不足, 通过复制最佳实践来大幅度地提升本企业或本部门的绩效。

15. 何谓组织文化? 你认为组织文化有哪些特征?

【答案】组织文化是组织在长期的实践活动中所形成的并且为组织成员普遍认可和遵循的具有本组织特色的价值观念、团体意识、工作作风、行为规范和思维方式的总和。

组织文化具有以下几个主要特征:

(1) 超个体的独特性。每个组织都有其独特的组织文化, 这是由不同的国家和民族、不同的地域、不同的时代背景以及不同的行业特点所形成的。如美国的组织文化强调能力主义、个人奋斗和不断进取; 日本文化深受儒家文化的影响, 强调团队合作、家族精神。

(2) 相对稳定性。组织文化是组织在长期的发展中逐渐积累而成的, 具有较强的稳定性, 不会因组织结构的变化、战略的转移或产品与服务的调整而随时变化。一个组织中, 精神文化又比物质文化具有更多的稳定性。

(3) 融合继承性。每一个组织都是在特定的文化背景之下形成的, 必然会接受和继承这个国家和民族的文化传统和价值体系。但是, 组织文化在发展过程中, 也必须注意吸收其他组织的优秀文化, 融合世界上最新的文明成果, 不断地充实和发展自我。也正是这种融合继承性使得组织文化能够更加适应时代的要求, 并且形成历史性与时代性相统一的组织文化。

(4) 发展性。组织文化随着历史的积累、社会的进步、环境的变迁以及组织变革逐步演进和发展。强势、健康的文化有助于组织适应外部环境和变革, 而弱势、不健康的文化则可能导致组织的不良发展。改革现有的组织文化, 重新设计和塑造健康的组织文化过程就是组织适应外部环境变化, 改变员工价值观念的过程。

16. 组织设计者应如何提高组织对环境的应变性?

【答案】(1) 对传统的职位和职能部进行相应的调整; (2) 根据外部环境的不确定程度设计不同类

型的组织结构；（3）根据组织的差别性、整合性程度设计不同的组织结构；（4）通过加强计划和对环境的预测减少不确定性；（5）通过组织间合作尽量减小组织自身要素资源对环境的过度依赖性。

三、论述题

17. 有人说，管理者最基本的职责是关注员工的工作绩效，以达到希望的产出。你怎么解释这个观点？你是否同意这个观点？说明你的理由。

【答案】这句话意味着管理者的工作或者任务是调整或关注员工产出绩效的能力，这种产出能够促使组织目标的实现。从定义上来看，管理是一个协调工作活动的过程，以便能够有效率和有效果地与别人一起或者通过别人实现组织的目标。因此，很多管理者和管理学者都会同意这样的观点。协调他人工作的能力是管理者工作与非管理者工作的区别。

18. 优秀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？

【答案】二者可以同时起作用的，因为领导者同时具有权力性影响力和非权力性影响力。

权力性的影响力包括如下的内容：

- （1）传统因素，是指人们对领导者的一种传统观念，认为领导者总是不同于一般人；
- （2）职位因素，是指个人在组织中的职务与地位；
- （3）自理因素，指领导者的资格和经历。

权力性影响力不是领导者的实现行为造成的，是外界赋予的。他对下级的影响带有强制性和不可抗拒性，这种影响力对被领导者的作用主要表现为被动服从对人的心理和行为的激励作用是有限的。非权力性的影响既没有正式的规定，也没有组织赋予的形式，属于自然性影响力，是靠领导者自身的威信和以身作则的行为来影响他人的，非权力性影响力产生的基础比权力性影响力产生的基础广泛得多，构成非权力性影响力的因素主要包括品德、才能、知识和感情等因素。

19. 试述控制工作的步骤和重要性。

【答案】管理控制是指主管人员对下属的工作成效进行测量、衡量和评价，并采取相应纠正措施的过程。

控制工作的步骤是：

- （1）拟定标准。标准是计量实际或预期工作成果的尺度。
- （2）衡量成效。按照标准，衡量工作成效，取得大量信息。
- （3）纠正偏差。这是控制工作的关键，纠正实际情况中的偏差，是整个管理过程系统中的一部分内容。

控制工作的重要性表现为：

（1）任何组织，任何活动都需要控制。由于主客观原因，主管人员的预测不可能完全准确，所制定的计划在执行过程中可能会出现偏差，还会发生未曾预料到的情况，因此需要加强控制工作。

（2）控制工作的重要性表现在它在管理的五个职能中的地位和相互关系上。通过纠正偏差与其他职能紧密地结合在一起，使管理过程形成一个相对封闭的系统。不仅可以维持其他职能的正常活动，而且在必要时采取纠正偏差的行动来改变其他职能活动，使其达到预定目标。

20. 请详细说明存在于正式组织与非正式组织间，直线与参谋间以及委员会内部间的冲突为什么会发生，怎样避免这些冲突？

【答案】（1）正式组织与非正式组织之间的冲突。主要因为正式组织与非正式组织之间成员是交叉

混合的，而且由于人们心理上存在的感性、非理性因素的作用而产生的冲突。

在冲突的避免上，首先要认识到非正式组织存在的必要性和客观性，积极引导非正式组织的积极贡献，使其目标与正式组织目标相一致，同时要建立良好的组织文化，规范非正式组织的行为。

(2) 直线与参谋之间的冲突。主要因为组织中的管理人员是以直线主管或参谋两类不同身份出现的，直线关系是一种指挥和命令的关系，具有决策和行动的权力，而参谋关系则应当是一种服务和协调的关系，具有思考、筹划和建议的权力。对于直线与参谋间的冲突解决，应该首先明确必要的职权关系，既要充分认识到参谋的积极作用，也要认识到协作和改善直线工作的重要性；其次，为了确保参谋人员的作用，应当授予他们必要的职能权力，这种权力应当更多的是一种监督权，同时，给予参谋人员必要的工作条件，使其能够及时了解直线部门的活动进展情况，并提出更具有实际价值的建议。

(3) 委员会成员之间的冲突。委员会是集体工作的一种形式，每个成员都有发言的权力，而这些成员既代表了不同的利益集团、利益部门，也代表了个人的行为目标。

在资源一定的条件下，成员之间的利益很难取得一致，从而产生冲突。对于委员会冲突的解决，应该选择勇于承担责任的合格的成员加入委员会，并注意委员会人选的理论和实践背景，力争使之成为一个有效的决策机构和专家智囊团，同时，要对委员会的规模提出限制。

21. 举例说明直接控制的假设的合理性和这种控制方式优点。

【答案】直接控制的可靠的假设包括：

- (1) 合格的主管人员所犯的错误最少；
- (2) 管理工作的绩效是可以计量的；
- (3) 在计量管理工作绩效时，管理的概念、原理和方法通常是一些有用的判断标准；
- (4) 管理基本原理的应用情况是可以评价的。

这些前提条件在管理过程中，通常是成立的。

直接控制的优点：

(1) 在对个人委派任务时能有较大的准确性 同时，为使主管人员合格，对他们经常不断地进行评价，实际上也必定会揭露出工作中存在的缺点，并为消除这些缺点而进行专门培训提供依据。

(2) 直接控制可以促使主管人员主动地采取纠正措施并使其更加有效。它鼓励用自我控制的办法进行控制。由于在评价过程中会揭露出工作中存在的缺点，因而也就会促使主管人员努力去确定他们应负的职责并自觉地纠正错误。

(3) 直接控制还可以获得良好的心理效果。主管人员的质量提高后，他们的威信也会得到提高，下属对他们的信任和支持也会增加，这样就有利于整个计划目标的顺利实现。

(4) 由于提高了主管人员的质量，减少了偏差的发生，也就有可能减轻间接控制造成的负担，节约经费开支。

22. 随着电子商务发展，淘宝网的交易量迅速增长，近年来出现了并不进行真实交易，只专门为网店卖家刷单给“好评”的“刷单军团”，向被刷单的企业收取佣金，不人取得收入也给刷单的网店带来了交易量，你认为这种行为是道德的吗？你愿意做这样的兼职吗？

【答案】此题考察对于道德准则的理解与运用。不进行真实交易，只专门为网店卖家刷单给“好评”的“刷单军团”，通过刷单获取收入，表面上看是按劳付酬公平合理，但是因为并没有进行真实交易，“刷”出来的是虚假信息，误导了消费者，购买了刷单的网店由于吸引了更多消费者而增加了交易量，获得了利益，但对于销售同类商品的网店是不公平的竞争手段，扰乱了市场秩序，增加的销售成本往往最终也会转

嫁给消费者，所以这是不道德的行为，尽管目前还没有触犯法律，但隐患多多。我愿意兼职取得收入但不会做这样的兼职，因为违背了我的道德准则，我不愿意做损人利己的事。

23. 很多的企业里面都强调“以人为本”，试谈谈你对管理中以人为本的理解。

【答案】以人为本的管理观念，是企业发展的新战略和提升竞争力的核心武器。许多企业认为员工是企业竞争力的最终源泉。在知识经济时代，企业的成长乃至国家竞争力的增强，比以往任何时候都更多地依赖于科技知识和掌握知识的人力资源，生产和传播知识的人力资源正在取代物质的优势。

适于时代发展的高素质的人力资源是企业实力的保证，是企业最富有挑战性和竞争力的资本，是推动企业可持续发展的康动力。管理者在管理过程中需要从以下几方面采取措施：

(1) 为合适的岗位选择合适的人才。通过企业的人力资源规划指导确定本企业的用人要求和类型，以多种方式吸引人才前来应聘，并使用合理的甄选手段从中选出符合本企业发展需要的人才。

(2) 为人才提供必要、合理的培训，使员工的技能和知识得到不断的更新。

(3) 设计公平、公正、公开的绩效管理和薪酬福利机制，帮助员工确立适合的职业发展路线。在员工激励上物质与精神相结合，并以精神为主导。

总而言之，以人为本的管理需要将员工视为企业的主人，并培养员工的归属感，为其提供各种资源以促使其产生高绩效。

24. 在大学生中流行着一种允许个人共享文件的互联网项目。这些项目允许组织外的用户登录到任何放置所需文件的地方网络上。由于这些类型的文件共享项目往往会阻塞带宽，因此本地用户登录并使用本地网络的能力就会减弱。在这种情况下，一所大学的道德和社会责任是什么？它应对谁负有责任？你能对这些大学的决策制定者提出哪些基本原则？

【答案】对于这个问题，可能有许多种答案。你应该基于校园网络是否付费来讨论你是否认为网络属于天学生。关于道德观的具体表现（功利观与权利观）也应该进行讨论。你的讨论还可以涉及目前各种各样的互联网共享文件程序、无限制使用需求的概念以及相关的诉讼问题。

【基础】2025 年华北水利水电大学 120100 管理科学与工程《930 管理学》考研基础检测 5 套卷（二）

说明：本书按照考试大纲、历年真题、指定参考书等公开信息潜心整理编写，由学长严格审核校对，仅供考研备考使用，与目标学校及研究生院官方无关，如有侵权请联系我们立即处理。

一、名词解释

1. 政策

【答案】政策是管理人员决策的指南，它规定了行动的方向和界限。

2. 组织价值观

【答案】组织评判事物和指导行为的基本信念、总体观点和选择方针。

3. 沟通

【答案】沟通是为了一个设定的目标，把信息、思想和情感在个人或群体间传递，并且达成共同协议的过程。沟通有三大要素：要有一个明确的目标；达成共同的协议；沟通信息、思想和情感。

4. 标杆超越

【答案】标杆超越就是通过对标和分析先进企业的行事方式，对本企业的产品、服务、过程等关键的成功因素进行改进和变革，使之成为同业最佳的系统性过程。

5. 分权

【答案】分权指决策指挥权在组织层级系统中较低管理层次上的分散。

6. 跨界

【答案】跨界是互联网时代的常态。所谓跨界就是任何工业互联网产品的推出，都不是原来业界单纯技术的成果，其创意和模式都可能来自其他行业。跨界的核心，是融合，只有跨界融合才能创造新价值。

7. 经验主义学派

【答案】经验主义学派又称为经理主义学派，以向大型企业的高层经理提供管理企业的成功经验和科学方法为目标。经验主义学派的主要代表人物是彼得·德鲁克。经验主义学派认为管理学就是研究管理经验，认为通过对管理人员在个别情况下成功的和失败的经验教训的研究，会使人们懂得在将来相应的情况下如何运用有效的方法解决管理问题。

8. 绩效评估

【答案】绩效是指一项活动的最终结果，绩效评估就是运用各种定性和定量方法对任务完成后的结果是否达到预期目标进行测量和评价，以决定下一步的行动。绩效评估包括对个人的绩效考评和对组织或部门的绩效评估两个方面。个人的绩效考评是人力资源管理的重要内容；对组织或部门的绩效评估则是控制职能的核心内容之一。

二、简答题

9. 什么是“最小最大后悔值”决策方法？其步骤是怎样的？

【答案】决策者在选择了某方案后，若事后发现客观情况并未按自己预想的发生，会为自己事前的决

策而后悔。由此，产生了最小最大后悔值决策方法，其步骤是：（1）计算每个方案在每种情况下的后悔值，定义为：后悔值=该情况下的各方案中的最大收益——该方案在该情况下的收益。（2）找出各方案的最大后悔值。（3）选择最大后悔值中最小的方案。

10. 解释勒温的三步骤变革过程模型。

【答案】在勒温的模型看来，成功的变革需要经过三个步骤：解冻、变革和再冻结。现状被认为是一种均衡，为了打破这种均衡，解冻是必不可少的。解冻可以理解为对所需变革的筹备。解冻可以通过以下方式来完成：增强驱动力量，即推动变革的力量；减少制约力量，即抵制变革的力量；或者综合使用这两种方法。一旦解冻得以完成，变革就可以自发实施。不过，仅仅是引入变革并不能确保它会持久。新的情况需要再冻结，这样才能够使之维持相当长一段时间。除非完成最后一个步骤，否则员工很可能又回到原来的均衡状态。

11. 如何合理划分与配置领导权力？

【答案】（1）宏观层面上领导权力的合理划分与配置：必须服从于国家的政治制度；必须有利于公民权利的充分享有；必须与社会经济结构相适应；必须考虑民族传统文化的因素。

（2）微观层面上领导权力的合理划分与配置：组织职能的配置是领导权力的合理划分与配置的基础；组织是领导权力合理划分与配置的载体；组织人员是领导权力行使的主体。

12. 与美国相比，中国的员工多样性有哪几种类型比较特殊？请简要说明。

【答案】中国是个有 56 个民族的多民族国家，但是汉族人占绝大多数，少数民族地区相对封闭，外来移民数量很少，所以在多数组织中族群多样性不突出。但是中国幅员辽阔各地自然环境相差较大，同为汉族但地域多样性比较明显。另外，中国社会状况的波动比较大，成长期社会环境不同的代际之间在思想倾向和行为方式之间存在一定差异，大众常说的 70 后、80 后、90 后员工构成了年龄的多样性。中国的农民工是比较特殊的员工多样性类型，一般指在农村生长、成年后进入城市务工、但又没有在城市里安家，经常需要在城乡之间往返的人员。农民工在薪酬和社会保障方面通常不能享受到平等的待遇，近年来虽有改善，但对农民工的管理是中国的管理者需要面对的重要挑战。

13. 比较跨国公司、多国化公司、全球公司和无国界公司。

【答案】跨国公司指的是在多个国家开展业务的任何类型的国际公司。跨国公司主要包括三种类型：多国化公司、全球公司以及无国界公司。在给国外分部下放决策权的程度方面，不同类型的跨国公司是不相同的。多国化公司指的是把管理权和其他决策权下放给东道国的跨国公司。它们反映了多国中心论。它们往往在每个东道国雇用当地人来经营，并且根据该国独有的特征来制定恰当的营销战略。全球公司指的是把管理权和其他决策权都集中在母国的跨国公司。它们反映了民族中心论。可能对整个公司产生影响的管理决策都是由母国的公司总部作出的。另外，还有一些跨国公司使用一种消除人为地理界线的结构安排，它们通常被称为无国界公司。它们反映了全球中心论。它们在寻找最佳的结构安排时不会考虑国别，以尽可能实现高效率和竞争优势。

14. 计划职能与管理其他职能有什么联系？

【答案】计划工作是全部管理职能中最基本的职能，与其他四项职能有密切的关系。围绕计划规定的目标，去从事组织工作、领导工作和控制工作，以达到预定的目标。

计划作为管理过程的起点，是一定时间内对组织预期目标和行动方案所作出的选择和具体安排，即确

定组织未来发展目标以及实现目标的方式，是一切管理活动的前提。可以说，离开了计划，其他管理职能就无法行使。有效的计划不仅为组织指明了发展的目标和方向、统一了组织的思想，同时也为组织制定行动步骤提供了衡量的基点。

15. 目标管理的基本思想是什么？它要经过哪些过程？

【答案】 (1) 基本思想：企业的任务必须转化为目标，企业管理人员必须通过这些目标对下级进行领导并以此来保证企业总目标的实现。凡是在工作成就和成果直接地、严重地影响企业的生存和繁荣的每个部门中，目标都是必需的，并且期望于经理取得的成就必须是从企业的目标中引申出来的，他的成果必须用他对企业的成就有多大的贡献来衡量。②目标管理是一种程序，是一个组织中的上下各级管理人员会同一起来制定共同的目标，确定彼此的成果责任，并以此项责任来作为指导业务和衡量各自贡献的准则。一个管理人员的职务应该以达到公司目标所要完成的工作为依据；如果没有方向一致的分目标来指导每个人的工作，则企业的规模越大、人员越多时，发生冲突和浪费的可能性就越大。③每个企业管理人员或工人的分目标就是企业总目标对他的要求，同时也是这个企业管理人员或工人对企业总目标的贡献。只有每个人的分目标都完成了，企业的总目标才有完成的希望。④管理人员和工人是靠目标来管理，以所要达到的目标为依据，进行自我指挥、自我控制，而不是由他的上级来指挥和控制。⑤企业管理人员对下级进行考核和奖惩也是依据这些分目标。

(2) 过程：①制定目标；②明确组织的作用；③执行目标；④评价成果；⑤实行奖惩；⑥制定新目标并开始新的目标管理循环。

16. 简述德尔菲法的优缺点。

【答案】 德尔菲法的优点：(1) 便于独立思考和判断；(2) 低成本实现集思广益；(3) 有利于探索性解决问题；(4) 应用范围广泛。

德尔菲法的不足：(1) 缺少思想沟通交流；(2) 易忽视少数人的意见；(3) 存在组织者主观影响。

三、论述题

17. 有人说企业文化是“老板文化”，试加以简要评述。

【答案】 从根本上说，企业文化总是反映了某企业管理者特定价值观念和领导风格，不论是私有企业还是国有企业，老板必须当好企业文化建设推动者这一角色。

(1) 老板必须善于根据企业的发展要求，从实践中提炼出企业的核心价值观。

(2) 老板要以身作则，忠实地严守企业的价值观。

企业老板的模范行动是一种无声的号召，对下属成员起着重要的示范作用。因此，要塑造和维护企业的共同价值观，老板本身就应是这种价值观的化身。他必须通过自己的行动向全体成员灌输企业的价值观。具体方法如下。

①通过象征性的行为。

②要天天讲，时时讲。

③利用提升晋级这种“未被充分认识”的管理工具。

④利用范例。

(3) “老板”要敢于扬弃旧文化，发展新文化。企业文化并不是一成不变的，而应随着内外环境的变化不断发展和完善。随着企业的发展和条件的变化，原有的企业文化就可能会与形势的需要不相适应。这时，老板就要及时地予以发展和完善，在一定条件下甚至完全扬弃旧文化，重新创造新的企业文化。

18. 阐述事业部制组织结构的特点，并分析其优缺点。

【答案】事业部制组织结构是按照“集中政策，分散经营”的管理原则设计的，也就是集中领导下进行分权管理。在这种制度中，企业按产品、地区或经营部门分别成立若干个事业部。该项产品或地区的全部业务，从产品设计、原料采购，到产品制造，一直到产品销售，全部由事业部负责。各事业部实行独立经营，单独核算。企业高层管理者保持人事决策权、财务控制权以及战略管理权等，并利用利润等指标对事业部进行控制。

事业部制的主要优点：组织最高层管理者摆脱了具体的日常管理事务，可以集中精力做好战略决策和长远规划；提高了组织的灵活性和适应性；增强了各事业部领导者的责任心，有利于培养和训练全面型管理人才。

事业部制不足之处：由于机构重叠，以致机构庞大，结构臃肿，易造成管理人员的浪费，削弱了各事业部之间的协作关系；各事业部自主权较大，容易产生本位主义，较多地考虑本部门的利益，忽视了整个组织的利益，从而使管理失去控制。由于不易获得全面型的优秀管理人才，还可能增加事业部经营的风险，进而影响组织的整体发展。

19. 简述儒家思想的核心内容。

【答案】（1）“己所不欲，勿施于人”的仁政思想。“仁”即仁爱，是孔子思想的核心，儒学精义的所在，而《论语》中“仁”是商人视为经营管理的“黄金法则”，“终身行之”可以掌握自己经营的命运，并且能获得他人的帮助，从而达到商业上的成功，反之会遭受失败，所以儒家思想对现代企业的管理是不容忽视的。仁爱，体现的是人道原则。任何一种有生命的管理理论都不能回避这个主题。儒家思想里面有句话这样说的“不以仁政，不能平治天下”，企业管理中也是如此。企业领导者爱惜员工，赢得员工的尊重，使得他们忠于职守，忠于企业，有高度的主人翁责任感，因此企业内部容易协调一致，能形成强大的内聚力和整体力。

（2）“民为邦本”的人本思想。儒学中有等级思想，但儒学思想其中也有强调民本的。《尚书》中有说“民为邦本，本固邦宁”。孔子在谈治国之道时说：“文武之道，布在方策。其人存，则其证举，其人亡，则其政息。”儒学这种以民本得民心，从而达到稳定、兴旺发达的思想，我们抽去其为封建统治者服务这一消极方面，在今天仍然具有现实的意义。能在现代企业管理中做到“民为贵”，树立以人为本的企业信念，这样才能上下同舟共济，企业才会有所发展。

（3）自强不息的进取精神。“天行健，君子以自强不息。”这句话激励人们要向日月星辰永远运转那样，要刚健有为，奋发向上。自强不息关键在于“自”，强调自立、自爱、自重。当今社会，竞争日益激烈，企业经常会面临挫折与困境。对此，管理可以从儒家思想中吸取经验教训，不断改善企业经营管理，以求再发展。

（4）“诚信为本”的企业信念。《论语》中多处讲到“信”，《为政》中说：“人而无信，不知其可也”。任何人都要讲信用，无信不立。有信用的人才会得到人民的信任、拥戴。企业在处理与外部关系时，也要强调信誉，企业信誉是一项无形的资产，在某些情况下，甚至比黄金、设备等有形资产还要重要。企业在处理内部人际关系时，也要强调信誉，主要是管理者要守信，一旦失信于民，就会失去了威信，管理便难以实施。因此，管理者应“先行其言，而后从之”必须要做到言行一致。

（5）“和义取利”的价值观。在后人的眼里，孔子只讲“义”而不讲“利”。其实，孔子也讲“利”，只不过孔子讲的“利”是“义”的基础上的“利”，并不是见利忘义，而是见利思义。孔子的儒家思想利义观在今天仍有积极的意义；企业是经济组织而非慈善机构，企业必须旗帜鲜明地去追求经济利益。但是，应该要“取

之有道，用之有道”，而无需毫不言利。儒家思想在此给企业提供了追求利益的正确思想指导。

20. 你认为在中国的组织中是否存在对女性的歧视？你建议如何改变这种状况？

【答案】新中国成立以来，以法律形式规定了男女平等的条款，女性大规模进入劳动力队伍获得了经济独立也显著提高了自身地位。但在中国的组织中仍然存在对女性的歧视，主要表现在同工不同酬和女性管理者比例极低，一些工作出色的女员工得到的晋升机会比男员工少很多，如格力的董明珠那样成为高管的更是凤毛麟角。这种情况近年来有所改善但还不够，改善这种情况最直接有效的方法就是将管理层中一定比例的女性配额作为一定时期内的组织目标之一来逐步落实，更为长久和根本的措施还是要在组织的薪酬制度和用人选拔机制上有公正的程序、标准，便于操作。

21. 在组织层级化设计中，影响组织分权程度的主要因素有哪些？

【答案】（1）组织规模的大小。组织规模增大，管理的层级和部门数量就会增多，信息的传递速度和准确性就会降低。（2）政策的统一性。如果组织内部各个方面的政策是统一的，集权最容易达到管理目标的一致性。（3）员工的数量和基本素质。如果员工的数量和基本素质能够保证

组织任务的完成，组织就可以更多地分权；如果组织缺乏足够的受过良好训练的管理人员，其基本素质不能符合分权式管理的基本要求，则分权将会受到很大的限制。（4）组织的可控性。组织中各个部门的工作性质大多不同，有些关键的职能部门，如财务会计等往往需要相对地集权，而有些区域性部门或者是业务部门，如研发、市场营销等，却需要相对地分权。（5）组织所处的成长阶段。在组织成长的初始阶段，为了有效管理和控制组织的运行，组织往往采取集权的管理方式；随着组织的成长，管理的复杂性逐渐增强，组织分权的压力也就越来越大，管理者对权力的偏好就会减弱。

22. 试述领导权力的构成。

【答案】约翰·弗伦奇和伯特伦·雷文提出权力有五种来源或基础。

（1）强制权，也称为惩罚权。它是指通过精神、感情或物质上的威胁，强迫下服从的一种权力。

（2）奖赏权。它是指提供奖金、提薪、表扬、升职和其他任何令人愉悦的东西的权力，是基于被影响者执行命令或达到工作要求而给其进行奖励的一种权力。

（3）法定权。它是指组织内各管理职位所固有的、正式的、制度化的权力。

（4）专家权，也称为专长权。它是指由个人的特殊技能或某些专业知识而产生的权力。

（5）感召权，也称为模范权。这是与个人的品质、魅力、经历、背景等相关的权力，也被称为个人的影响力。

前三种权力都是与职位有关的权力，统称为制度权，亦称行政性权力。这种权力是由上级和组织所赋予的，并由法律、制度明文规定。制度权不依任职者的变动而变动，有职者就有制度权，无职者就无制度权。

后两种权力都与组织的职位无关，因此也称为非职位权力。这种权力是由于领导者自身的某些特殊条件才具有的。这种来自个人的权力通常是在组织成员自愿接受的情况下产生影响力的，因而易于赢得组织成员发自内心的长时期的敬重和服从。

23. 阐述信息系统的发展对企业管理者的影响。

【答案】信息系统的发展对企业管理者有着以下四个方面的主要影响。

（1）提高管理者的决策能力。

管理信息系统的应用通过提高信息传递的速度、增加信息的数量、强化信息处理的准确性等有效方法提高了管理者掌握信息的能力，从而提高了管理者的决策能力。

(2) 改变组织交流的形式。

管理信息系统的进步，极大地增强了我们收集、综合、整理、监督和传播信息的能力，而这种变化又引起了组织交流方式的巨大变革。员工可以跨越组织层次的限制，利用组织内部网络更有效地完成他们的工作；管理者则可以打破纵向交流模式，获得过去在组织中只有通过非正式渠道才能获得的信息。

(3) 优化组织结构。

复杂的管理信息系统正改变着组织的结构，管理与被管理者的界限越来越淡化。原来传统的金字塔形的组织结构，被一些扁平形、网状形或无中心组织形式所替代。传统的部门界限不再严格地按照部门、小组、地理位置和组织层次来划分，组织的层次变得更少、更有机化。

(4) 改变权力层次。

以管理信息系统为主的控制系统对权力结构的最大影响是强化了高级管理层的控制手段。高层管理者可以直接读取数据，而不需要依赖中层管理者，于是中层管理人员的影响力下降，在组织中的地位也随之下降。与此类似，普通办公人员的优越性也大大降低了，因为管理者不再依赖他们获得评价和忠告。

24. 什么是头脑风暴法？头脑风暴法应遵循哪些原则？

【答案】头脑风暴法即通过有关专家之间的信息交流，引起思维共振，产生组合效应，从而导致创造性思维。采用头脑风暴法组织群体决策时，要集中有关专家召开专题会议，由主持者以明确的方式向所有参与者阐明问题，说明会议的规则，在融洽轻松的会议气氛中，由专家们“自由”提出尽可能多的方案。

头脑风暴法应遵守如下原则：

(1) 自由思考，即要求与会者尽可能解放思想，无拘无束地思考问题并畅所欲言，不必顾虑自己的想法或说法是否“离经叛道”或“荒唐可笑”。

(2) 庭外判决，即要求与会者在会上不要对他人的设想评头论足，至于对设想的评判，留在会后组织专人考虑。

(3) 以量求质，即鼓励与会者尽可能多而广地提出设想，以大量的设想来保证质量较高的设想的存在。

(4) 结合改善，即鼓励与会者积极进行智力互补，注意思考如何把两个或更多的设想结合成另一个更完善的设想。

【基础】2025 年华北水利水电大学 120100 管理科学与工程《930 管理学》考研基础检测 5 套卷（三）

说明：本书按照考试大纲、历年真题、指定参考书等公开信息潜心整理编写，由学长严格审核校对，仅供考研备考使用，与目标学校及研究生院官方无关，如有侵权请联系我们立即处理。

一、名词解释

1. 行为科学

【答案】是一门研究人类行为规律的科学。资本主义管理学家试图通过行为科学的研究，掌握人民行为的规律，找出对待工人、职员的新方法和提高工效的新途径。

2. 控股型结构

【答案】控股型结构是在非相关领域开展多种经营的企业所常用的一种组织结构形式，对各业务经营单位不进行直接管理和控制，只在资本参与的基础上进行持股控制和具有产权管理关系的结构形式。通过企业之间控股，参股，形成由母公司，子公司和关联公司御企业集团。各个分部具有独立的法人资格，是总部下属的子公司，也是公司分权的一种组织形式。

3. 成果控制

【答案】成果控制:亦称事后控制，是指在一个时期的生产经营活动已经结束以后，对本期的资源利用状况及其结果进行总结。

4. 效益与效率

【答案】效益是有效产出与投入之间的一种比例关系，可从社会和经济两个不同角度去考察，即社会效益和经济效益。经济效益比社会效益直接、明显，可有效度量；社会效益则难以计量，只能借助于其他形式来间接考察。效率是指单位时间内所取得的效果的数量，反映了劳动时间的利用状况，与效益有定的联系。

5. 资产负债率

【答案】是指企业负债总额与企业全部资产的比率。

6. 关键绩效指标

【答案】关键绩效指标是通过对组织内部某一流程的输入端、输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析，形成衡量管理绩效的一种目标式、量化式指标体系，把企业的战略目标分解为可运作的组织绩效目标体系的工具。

7. 概念技能

【答案】概念技能是能够洞察企业与环境互相影响的复杂性，并在此基础上，加以分析、判断、抽象、概括并能迅速做出正确决断的能力。

8. 经济环境

【答案】经济环境是指一个组织在开展活动时，所在的整个经济系统的运行情况。既包括一个国家的人口数量及其增长趋势、国民收入、汇率、利率、通货膨胀、政府财政和税收政策等宏观经济环境，又包

括企业所在地区或所需服务地区消费者的收入水平、市场运作的规范程度、消费偏好、储蓄情况、劳动力的供求状况等微观经济环境。

二、简答题

9. 说明集权制与分权制的关系。

【答案】集权是指决策权在组织系统中较高层次的一定程度的集中；与此相对应，分权是指决策权在组织系统中较低管理层次的程度上的分散。

集权和分权主要是一个相对的概念。绝对的集权意味着组织中的全部权力集中在一个主管手中，组织活动的所有决策均由主管做出，主管直接面对所有的实施执行者，没有任何中间管理人员，没有任何中层管理机构。这在现代社会经济组织中显然是不可能的。而绝对的分权则意味着全部权力分散在各个管理部门，甚至分散在各个执行、操作者手中，没有任何集中的权力，因此主管的职位显然是多余的，一个统一的组织也不复存在。

集权制的优点主要是：

- (1) 它具有对组织的绝对控制权，确保坚持既定政策；
- (2) 它方便管理，易于分辨每一职能的重点；
- (3) 有可能在整个组织中拥有通用的标准；
- (4) 有可能雇佣一批十分称职的职能型专家；
- (5) 集权制所产生的管理工作量使采用计算机进行管理成为合理的事，它降低了工资单处理、会计和存货控制等这些领域的成本。

集权制的缺点主要是：

- (1) 控制可能会变为独裁式的，而且缺乏灵活性，降低组织的造就能力；
- (2) 当员工们，特别是管理者无法自行斟酌决定而必须按照僵硬的规定办事时，可能导致挫折感；
- (3) 可能采用一些官僚性控制手段，从而导致表格和刻板程序的激增，降低组织的运行效率；
- (4) 管理者可能不认为自己是独立的决策者而自视为接受命令的下级，从而降低组织成员的工作热情，使组织的发展失去基础；
- (5) 大规模组织的主管远离基层，基层发生的问题经过层层请示汇报后再作决策，则不仅影响决策的正确性，而且影响决策的及时性，降低决策的质量。

分权制的优点主要是：

- (1) 由于控制权分散到各处，所以具有灵活性，能够很好地满足局部不断变化的需求；
- (2) 由于能够发挥自己的主动性和判断力，管理者和员工们感到工作的价值，从而提高了工作满足感
- (3) 它为管理者提供了极好的管理经验；
- (4) 虽然可能有必要更多地向总部控制机构进行汇报，分权制可以将操作层上的文档类工作降到最低水平。

分权制的缺点主要是：

- (1) 由于各部门可能并不遵循同样的程序模式，所以总部很难控制；
- (2) 分权制可能比集权制需要进行更多的汇报或视察性工作；
- (3) 由于实际上组织是以一系列小单位的形式经营，所以难以享受批量购买、集中会计制度和其他类似的集中式管理所带来的好处，会造成较昂贵的经营成本；

(4) 某些分权后的部门可能会以狭隘的目光和短浅的观点来看待整个组织，从而导致与其他部门的关系紧张。

10. 什么是市场控制?

【答案】市场控制是一种通过市场机制在系统中建立标准以对系统进行控制的方法。价格和市场份额是市场控制系统的两个常用标准。价格和市场份额可以分解为逾利能力、市场份额、利润贡献比例、产品转移价格等。市场控制系统可以在公司的各个层面发挥作用。例如，某大型房地产控股集团，下属住宅经营部、商场经营部的土地开发部，每个分部都是集团的利润中心，同时具有独立决策的能力。房地产控股集团高层领导对这三个房地产事业部建立以价格为核算标准的盈亏指标，对事业部和事业部经理进行绩效评价，并决定他们的薪酬水平。

11. 个人特征如何影响管理伦理?

【答案】自我强度用来度量一个人的信念强度。一个人的自我强度越高，克制冲动并遵守内心信念的可能性越大。这就是说，自我强度高的人更加可能做他们认为正确的事。我们可以推断，对于自我强度高的管理者，其伦理判断和伦理行为会更加一致。

控制中心用来度量人们在多大程度上是自己命运的主宰。具有内在控制中心的人认为他们控制着自己的命运，而具有外在控制中心的人则认为他们生命中发生什么事是由运气或机会决定的。从伦理角度看，具有外在控制中心的人不大可能对其行为后果负责，更可能依赖外部力量。相反，具有内在控制中心的人则更可能对后果负责并依赖自己内在的是非标准来指导其

行为。与具有外在控制中心的管理者相比，具有内在控制中心的管理者的伦理判断和伦理行为可能更加一致。

12. 影响决策的因素有哪些?

【答案】(1) 环境。环境是决策方案产生的载体，也是决策方案得以实现的保障。

(2) 过去的决策。过去的决策是目前决策的起点；过去方案的实施，给组织内部状况和外部环境带来了某种程度的变化，进而给“非零起点”的目前决策带来了影响。

(3) 决策者。决策者对决策的影响，主要是通过决策者的知识、心理、观念、能力等各种因素对决策产生作用。

(4) 组织文化。组织文化会影响到组织及其成员的行为以及行为方式，进而影响到一个组织对方案的选择与实施。

(5) 时间。时间本身就是决策的重要组成部分，同时又是限制决策的重要因素。

13. 管理有效性的实质是什么? 管理者如何追求自身工作的效益?

【答案】效益是管理的永恒主题，任何组织的管理都是为了获得某种效益，效益的高低直接影响企业的生存和发展。对效益的追求是有规律可循的。

(1) 在实际工作中，管理效益的直接形态是通过经济效益而得到表现的。综合评价管理效益，必须首先从管理主体的劳动效益及所创造的价值来考虑。(2) 影响管理效益的因素很多，其中主体管理思想正确与否占有相当重要的地位。管理效益总是与管理主体的战略联系在一起的。(3) 追求局部效益必须与追求全局效益协调一致。(4) 管理应追求长期稳定的高效益。(5) 确立管理活动的效益观。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/228040141025006113>