



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、管理的职能是什么？
- 2、全面质量管理是什么？
- 3、什么是利益相关群体及利益相关群体关系管理？
- 4、战略管理的内容和步骤？
- 5、谈谈管理者对组织变革中的阻力应该采取什么对策？
- 6、管理者为什么很重要？
- 7、简要回答明茨伯格的管理角色理论？

二、论述题（每题 20 分）

- 1、在全球化过程中的组织结构将发生什么样的变化，组织将面对什么样的挑战，作为管理者应该如何应对？
- 2、请回答如何测量组织的绩效？
- 3、怎样领导才能减少组织的冲突，成为有效的领导者？
- 4、管理多元化工作团队面临的挑战？



参考答案:

一、简答题（每题 10 分）

1、管理的职能是什么

管理者需从事特定的活动或职能，以有效率和有效果地协调他人的工作。这些职能已经被精简为四种：计划、组织、领导、控制。

计划：因为组织的存在是为了达到某个特定目的，所以就必须清晰地定义这个目的以及达到该目的的方式，计划就是设定目标，确定实现这些目标的战略，并且制定计划以整合和协调各种活动。

组织：为实现组织目标，管理者还负有安排工作的职能，这种职能就是组织。当管理者进行组织时，他们决定什么任务将被完成，谁来完成这些任务，这些任务将如何组合，谁向谁汇报工作，以及将在哪里作出决策。

领导：每个组织都是由人组成的，因此管理者的工作就是同别人合作并且通过别人去实现目标。当管理者激励下属、帮助解决工作群体内的冲突、选择最有效的沟通渠道，或者以任何方式处理雇员行为事项时，他们就是在履行领导职能。

控制：为了保证达成目标以及工作按照预定计划进行，管理者必须监控和评估工作绩效。实际的绩效必须与预先设定的目标进行比较，如果这些目标没有实现，那么管理者的任务就是使工作重新回到正轨。这种监控、比较和纠正的过程就是控制职能。

2、全面质量管理是什么

全面质量管理是一种管理哲学，它专注于持续改进以及对顾客的需求和期望做出应对。如果没有精确的测算，持续改进就无法实现。精确的测算需要运用统计技术来测量组织的工作程序中的每一个关键变量。获得的测量结果用来与标准进行比较，以找出和改正问题。

1、密切的关注顾客。顾客包括购买该组织产品或服务的外部顾客，以及组织内彼此接触和服务的内部顾客。

2、关注持续改进。质量管理是一种承诺，即永不满足，“非常好”并不是足够好，质量始终可以被改进。



3、强调程序。质量管理强调工作程序，从而使产品和服务的质量获得持续改进。

4、改进组织所从事的每一件事情的质量。这涉及组织提供的最终产品，组织如何处理产品配送，组织如何迅速地对抱怨做出应对，接听电话时有多么礼貌，等等。

5、精确的测算。质量管理运用统计技术来测量组织运行中的每一个关键变量。获得的测量结果用来与标准进行比较，以找出问题所在，对它们追根溯源，并且消除导致这些问题的根源。

6、员工授权。质量管理要求员工全身心投入到改进程序中。在质量管理计划中，团队作为授权载体获得广泛使用，以发现和解决问题。

3、什么是利益相关群体及利益相关群体关系管理

利益相关群体是组织的外部环境中被组织的决策和行动所影响的任何相关者。这些群体在该组织中拥有切身利益，或是能够被组织采取的行动显著影响。

组织的利益相关者一般包括：雇员、顾客、社会和政治活动团体、竞争者、贸易和行业协会、政府、媒体、供应商、社区、股东、工会。这些利益相关者包括了内部群体和外部群体，因为这两种群体都能够影响组织的行动以及运营方式。

之所以要花心思去管理利益相关者，是因为这能给组织带来合意的结果，例如环境变化的可预测性更高，以及更大的组织弹性，从而使组织减少变化带来的影响。它能够影响组织的绩效这是肯定的，研究这个事项的管理学家发现，高绩效公司的管理者在制定决策时往往会考虑所有主要的利益相关者的利益。对外部的利益相关者关系进行管理的另一个原因是，因为一个组织依赖于这些外部群体，将它们作为输入资源的来源和输出产品和服务的终点，所以管理者在制定决策时需要考虑它们的利益。

4、战略管理的内容和步骤？

战略管理是管理者为制定组织的战略而做的工作，涵盖了所有的基本管理职能——计划、组织、领导和控制。

战略管理过程是个包含六个步骤的过程，具体为识别组织当前的使命、目标和战略；外部环境分析；组织内部分析；制定战略；实施战略；评估结果。

步骤一：识别组织当前的使命、目标和战略

每个组织都需要有一个使命，即对组织目的的陈述。定义组织的使命会迫使管理者确定企业的业务范围。

步骤二：进行外部环境分析

分析外部环境是战略管理过程中的一个关键步骤，通过进行外部环境分析，管理者可以了解到各种相



关信息，例如竞争者正在做什么，有哪些即将生效的立法可能会对组织产生影响。机遇是外部环境中的积极趋势；威胁则是消极趋势。

步骤三：进行组织内部分析

它可以提供关于组织具有哪些具体资源和能力的重要信息。一个组织的资源指的是该组织用来开发、制造以及向顾客供应产品的各种资产。它们表明该组织拥有什么，另一方面，组织的能力指的是它用来从事一切必要活动的技能和才智。组织最主要的价值创造能力称为它的核心竞争力。

步骤四：制定战略

当管理者制定战略时，他们应该考虑到外部环境的实际情况以及组织拥有的资源和能力，以设计出有助于组织实现所设目标的战略。管理者制定的三种主要战略类型是企业战略、竞争战略和职能战略。

步骤五：实施战略

制定战略之后，就必须予以实施，无论一个组织如何有效的规划自己的战略，可如果这些战略没有正确实施，那么该组织的绩效会受到很大影响。

步骤六：评估结果

战略管理过程的最后一个步骤是对所获得的结果进行评估。

5、谈谈管理者对组织变革中的阻力应该采取什么对策

当管理者发现变革阻力影响到组织的正常功能时，有几种策略可以用来应对这些变革的阻力，这些方法包括：教育和沟通；参与；促进和支持；谈判；操纵和招揽；强制。

教育和沟通可以通过帮助员工看到变革努力的逻辑性来减少变革阻力。这种策略用于当抵制是由于错误信息的误导时，优点是澄清误解，缺点是当缺乏相互信任和可信度时，可能无济于事。

参与指的是让所提议的变革直接影响到个体参与决策的过程。这种策略用于当抵制者拥有能够为组织作出贡献的专业特长时，优点是提高参与和认可，缺点是耗费时间，有可能导致糟糕的解决方案。

促进和支持指的是帮助员工应对变革努力给他们带来的担忧和焦虑。这种策略用于当抵制者是出于担忧或焦虑时，优点是能够促进必需的调整，缺点是花费大，无法保证成功。

谈判指的是用某件有价值的事情换取一份协议以减少变革阻力。这种策略用于当抵制来自某个强大的群体时，优点是能够购买认可和承诺，缺点是有可能成本高昂，使其他人也能够对组织施加压力。

操纵和招揽指的是尝试以各种隐蔽的方式或手段来影响其他人对变革的看法。这种策略用于当需要某种强大的群体认可或支持时，优点是以一种成本低廉的、容易的方式获取支持，缺点是可能会产生适得其反的后果，从而导致变革推动者失去可信度。

强制也可以用来应对变革阻力。这种策略用于当需要某个强大的群体认可和支持时，缺点是可能是非



法的，可能会破坏变革推动者的可信度。

6、管理者为什么很重要？

①在这个复杂，混乱和不确定的时代，组织需要他们的管理技能和能力。

②管理者对工作的顺利完成至关重要。

③管理者有助于提高员工的生产率和忠诚度，管理员工的方式能够影响组织的财务业绩。而且，各种证据已表明，管理能力对创造组织的价值观很重要。

7、简要回答明茨伯格的管理角色理论？

明茨伯格的管理角色包括：人际关系角色（挂名首脑，领导者和联络者），这涉及与人打交道以及其他仪式性的/象征性的活动；信息传递角色（监听者、传播者和发言人），指的是收集、接受和传播信息；决策制定角色（企业家、混乱驾驶者、资源分配者和谈判者），即制定决策。根据明茨伯格对管理者做什么的最新描述，管理就是影响行为，而管理者以三种方式来影响行为：①通过对行为直接管理；②通过对采取行为的人员进行管理；③通过对推动人们采取行动的信息进行管理。

二、论述题（每题 20 分）

1、在全球化过程中的组织结构将发生什么样的变化，组织将面对什么样的挑战，作为管理者应该如何应对？

（一）、组织结构的变化

当组织迈向全球时，常常使用不同的方式，这些方式包括：全球采购、出口和进口、许可证经营、特许经营、战略同盟、合资企业、外国子公司。

全球采购指的是从全世界最廉价的地方采购原材料或劳动力。其目标是：利用更低的成本以变得更有竞争力。

出口和进口，出口是指把组织的产品出口到其他国家，也就是说，在国内制造产品并且把它们销往国外。进口指的是采购国外制造的产品并且在国内销售。这两种方式通常只需要承担很少的投资和风险。

许可证经营或特许经营，这两种方式相似，都涉及一个组织向另一个组织支付一笔一次性费用或者按销售额的某个比例支付，从而获得后者的商标、技术或产品说明书的使用权。这两者之间的唯一区别就是许可证经营主要用于生产或销售另一家公司产品的制造业组织，而特许经营主要用于使用另一家公司的品牌和运营方式的服务业组织。

战略同盟指的是一个组织与外国公司建立的一种伙伴关系，使双方在开发新产品或建设生产设施时可以分享资源和知识。

合资企业是一种特定类型的战略同盟，指的是各合作方为了某个商业目的而共同组建一个自主经营、



独立的组织。

外国子公司可以作为多国化组织或全球组织来进行管理，它投入的资源最多，承担的风险最大。

（二）、组织面临的挑战

当我们考察如何在当今的全球化环境中进行管理时，我们重点关注两个方面：第一个方面涉及与全球化相关的挑战，尤其是融入全球时的开放性；第二个方面则主要涉及对全球员工队伍进行管理时的挑战。

1、开放性的挑战

全球化的提倡者赞扬全球化带来的经济和社会利益，但是也正是由于全球化运作所必需的开放性，全球化带来了各种挑战。其中一个挑战是全球化意味着开放贸易和打破国家之间的地理界线，开放意味着同时向好的事物和坏的事物开放；另一个挑战是各贸易国的经济相互依存，一个国家的经济波动能够对与该国做生意的其他国家产生一种多米诺骨牌效应。同时开放性所导致的更严峻的挑战是文化差异，这些差异包括价值观、宗教信仰、传统、历史。

2、管理全球员工队伍时的挑战

一些学者认为，管理者需要具备文化智能或文化感悟和敏感性技能。文化智能包括三个维度：（1）、对文化这个概念的理解；（2）、警觉；（3）、行为技能。另一些学者认为，有效的全球领导者需要一种全球心智，也就是使一位管理者在跨文化环境中实施有效管理的品质，它有三个构成要素：社会资本、心理资本、智力资本。

（三）、管理者的应对

如果领导者能够拥有文化智能和全球心智，那么将成为全球组织的重要资产。在全球环境中实施成功的管理，将需要非凡的敏感性和领悟力。来自任何国家的管理者都需要意识到别人如何看待他们的决策和行为，包括那些可能同意的人和可能不同意的人。他们需要调整自己的领导风格和管理方法以适应多元化的观点和意见，同时还要尽可能有效率、有效果地实现组织目标。

2、请回答如何测量组织的绩效？

组织绩效是组织中所有工作活动的累积结果。组织绩效的三种常用测量标准包括：(1)生产率，即产品或服务的总产出除以产生这些产出的总投入(2)组织效力，它是对组织目标的合适程度及实现程度的测量；(3)由各种商业出版物制定的行业和公司排名。

用来测量组织绩效的工具：①财务控制②平衡计分卡③信息控制④标杆管理

①管理者可以采用的财务控制包括财务比率（比如流动性、杠杆、活动性和收益率）和预算②平衡计分卡不仅仅从财务角度评估组织绩效，它从以下四个不同角度来评估组织绩效；财务，顾客，内部流程，人员、创新和成长。③管理者可以采用的一种信息控制是管理信息系统，它能够定期提供管理者所需要的



信息。其他的信息控制措施包括数据加密、系统防火墙、数据备份、等等；它们能够保护组织的重要信息。

④标杆管理通过从竞争对手、其它组织以及本组织内部寻找最佳实践来实施控制。

控制的类型：①前馈控制指的是某项工作活动开始之前实施的控制。②同期控制指的是在一项工作活动进行期间进行的控制。③反馈控制指的是某项活动完成之后实施的控制。

当今管理者面临的四个控制事项：①跨文化差异②工作场所中的问题③客服质量④公司治理①针对跨文化差异调整控制措施主要用于以下两个环节：测量实际效绩、采取纠正行动。②工作场所中的问题包括工作场所隐私、员工偷窃以及工作场所暴力。对于其中每一个问题管理者都需要实施行之有效的政策来控制不当行为并确保工作有效、有效果地完成。③控制客服质量至关重要，因为员工的服务效率和质量会影响顾客对服务价值的认知。组织希望其员工和顾客形成长期的互惠互利关系。④公司治理指的是用来治理一家公司并保护公司所有者利益的系统。

3、怎样领导才能减少组织的冲突，成为有效的领导者？

组织冲突是指组织内部成员之间、成员个人与组织之间、组织中不同团体之间，由于利益上的矛盾或认识上的不一致而造成的彼此抵触、争执或攻击的组织行为。处理冲突对策之一：回避。在冲突发生后，领导者可能选择一种消极的处理办法，如无视冲突的存在，希望双方自己通过减少群体间的相互接触次数来消除分歧。回避作为处理冲突的常见对策其前提是，只要这种冲突没有严重到损害组织的效能，领导者是可以采取这一办法的。领导者通过回避对策，或让冲突双方有和平共处的机会。虽然对于群体间某些不太严重的冲突，回避方法是合适的，领导者在处理群体间的冲突时，往往还得采取较主动的态度。处理冲突对策之二：建立联络小组。当组织内的群体交往照例不很频繁，而组织目标又要求他们协同解决问题时，群体间就可能产生冲突。因此，在这种情况下，相互交往对组织是非常重要的，这时采取建立联络小组的方法来处理群体之间的相互关系。联络小组可以促进两个群体之间的交往。领导者所面临的挑战是物色能胜任这种边界扩展工作和充当群体代表的人选。处理冲突对策之三：树立超级目标。对群体之间存在着相互依赖关系的情况下，这种策略有助于领导者处理组织冲突和提高组织效率。超级目标的作用在于使双方冲突的成员感到有紧迫感和吸引力，然而任何一方单独凭借自己的资源和精力又无法达到目标，并且超级目标只有在相互竞争的群体通力协作下才能达到。在这种情况下，冲突双方可以相互谦让和作出牺牲，共同为这个超级目标作出贡献，从而使原有的冲突可以与超级目标统一起来，因此而有助于确保组织自觉地为这个目标努力。一旦将这一更高目标向处于冲突中的群体说明和沟通之后，便可成为组织的领导者处理群体间冲突的有效办法。处理冲突对策之四：采取强制办法。领导者利用组织赋予的权力有效地处理并最终从根本上强行解决群体间的冲突。从处于冲突中的群体的角度看，有两种办法可以促进强制程序：第一，两个群体之一直接到领导者那里寻求对它立场的支持，由此强行采取单方面解决问题的办法；第二，其中



的一个群体可以设法集合组织的力量，办法是与组织里的其他群体组成联合阵线，这种来自于联合阵线的“强大阵容”常常能迫使组织里的另一些群体接受某个立场。这种处理冲突的策略，其实质是借助或利用组织的力量，或是利用领导地位的权力形式，或是利用来自联合阵线的力量。处理冲突对策之五：解决问题。由于组织内的群体、个体往往可能不总进行相互间的沟通，在这种情况下，采取解决问题的办法来处理组织冲突或许最合适，它可能是比较永久性的固定形式，它可以用来就事论事地处理某些具体问题。这种办法是将冲突双方或代表召集到一块，让他们把他们的分歧讲出来，辨明是非，找出分歧的原因，提出办法，以及最终选择一个双方都满意的解决方案。这种面对面的沟通形式如果利用得好，可以促进相互理解。

当代的领导者面临着一些重大挑战，其中包括①对权力的管理、②创建信任、③员工授权、④跨文化领导以及⑤如何成为有效的领导者。

一个好的领导者,工作的重点是管理和用人,构筑企业核心团队;因地制宜,运用各种领导方式;构筑企业核心团队;选择核心团队成员;建立信任关系;授权时要有明确的、具有挑战性的目标,千万不要重复授权,有效利用冲突;灵活运用领导方式与领导风格;与企业的发展相匹配,与文化背景相适应;建立企业文化来强化领导力。

4、管理多元化工作团队面临的挑战？

员工多样性可以给组织带来许多利益，但是管理者在为多元化的员工队伍建造安全、便利的工作环境时仍然面临各种挑战，其中的两种挑战：个人偏见和玻璃天花板。

1、个人偏见

偏见是一个用来描述对某种特定观点或意识形态所持的一种倾向或偏好。它通常被视为一种“片面的”观点。个人偏见产生的一种结果是成见，它会让我们对人或物持有一种先入为主的想法，这种看法能够导致各种不准确的判断和态度。导致成见的一个主要因素是生搬硬套，即根据自己对对方所属群体的印象和看法来判断对方。成见和生搬硬套都会引起歧视的产生，歧视行为给组织和管理者带来的不仅是潜在的经济后果，它还会导致更低的员工生产率，消极的、紧张的人际关系和冲突等。

2、玻璃天花板

20世纪80年代，玻璃天花板首次出现在《华尔街日报》的一篇文章中，指的是把女性及少数族裔与最高管理层职位隔离开来的无形障碍。天花板意味着有某个东西阻止向上移动，而玻璃则意味着阻止上升路径的东西并不是非常明显。



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

育明教育