

## 绍兴文理学院 2017 年硕士研究生入学考试初试试题 (A 卷)

报考专业: 技术经济及管理 考试科目: 管理学

科目代码: 831

注意事项: 本试题的答案必须写在规定的答题纸上, 写在试题上不给分。

### 一、简答题 (每小题 10 分, 共 70 分)

- 1、管理包括哪些职能, 它们各自的表现形式是什么, 它们的相互关系又是怎样的?
- 2、梅奥的人际关系学说与泰勒的科学管理理论有何不同?
- 3、有人说: 计划与控制是一枚硬币的两个面。这是什么意思?
- 4、组织变革阻力来源有哪些, 如何消除?
- 5、领导行为连续统一体模型认为: 领导行为连续流反映的是一系列的领导方式, 不能说哪一种方式总是正确的, 而哪一种方式总是错误的, 为什么?
- 6、请你用公平理论简析某些企业、事业单位“大锅饭”的不合理性?
- 7、“大材小用, 不如不用; 小材大用, 可以一用。”在人员配置中许多管理者都信守这个格言, 你认为这句格言的合理性在哪里?

### 二、论述题 (每小题 20 分, 共 40 分)

- 1、试述扁平化组织的特征, 并说明其优缺点。
- 2、某企业为了鼓励员工出勤, 设置了全勤奖, 实施后并未达到预期的效果, 请解释为什么?

### 三、案例分析题 (每小题 20 分, 共 40 分)

案例一:

#### 王厂长的会议

王厂长是佳迪饮料厂的厂长, 回顾 8 年的创业历程真可谓是艰苦创业、勇于探索的过程。全厂上下齐心协力, 同心同德, 共献计策为饮料厂的发展立下了不可磨灭的汗马功劳。但最令全厂上下佩服的还数 4 年前王厂长决定

购买二手设备(国外淘汰生产设备)的举措。饮料厂也因此挤入国内同行业强手之林,令同类企业刮目相看。今天王厂长又通知各部门主管及负责人晚上8点在厂部会议室开会。部门领导们都清楚地记得4年前在同一时间、同一地点召开会议王厂长做出了购买进口二手设备这一关键性的决定。在他们看来,又有一项新举措即将出台。

晚上8点会议准时召开,王厂长庄重地讲道:“我有一个新的想法,我将大家召集到这里是想听听大家的意见或看法。我们厂比起4年前已经发展了很多,可是,比起国外同类行业的生产技术、生产设备来,还差得很远。我想,我们不能满足于现状,我们应该力争世界一流水平。当然,我们的技术、我们的人员等诸多条件还差得很远,但是我想为了达到这一目标,我们必须从硬件条件入手,即引进世界一流的先进设备,这样一来,就会带动我们的人员、带动我们的技术等等一起前进。我想这也并非不可能,4年前我们不就是这样做的吗?现在厂的规模扩大了,厂内外事务也相应地增多了,大家都是各部门的领导及主要负责人,我想听听大家的意见,然后再做决定。”会场一片肃静,大家都清楚记得,4年前王厂长宣布他引进二手设备的决定时,有近70%的成员反对,即使后来王厂长谈了他近三个月对市场、政策、全厂技术人员、工厂资金等厂内外环境的一系列调查研究结果后,仍有半数以上人持反对意见,10%的人持保留态度。因为当时很多厂家引进设备后,由于不配套和技术难以达到等因素,均使高价引进设备成了一堆闲置的废铁。但是王厂长在这种情况下仍采取了引进二手设备的做法。事实表明这一举措使佳迪饮料厂摆脱了企业由于当时设备落后、资金短缺所陷入的困境。二手设备那时价格已经很低,但在我国尚未被淘汰。因此,佳迪厂也由此走上了发展的道路。

王厂长见大家心有余悸的样子,便说道:“大家不必顾虑,今天这一项决定完全由大家决定,我想这也是民主决策的体现,如果大部分人同意,我们就宣布实施这一决定;如果大部分人反对的话,我们就取消这一决定。现在大家举手表决吧”。

于是会场上有近70%人投了赞成票。

**请根据上述材料回答下列问题:**

1、王厂长的两次决策过程合理吗?为什么?(6分)

- 2、如果你是王厂长，在两次决策过程中应做哪些工作？（8分）
- 3、影响决策的主要因素是什么？（6分）

案例二：

### **向老板的困惑**

苏北某市是江苏最贫困的市之一。该市只有极个别的具有高技术含量的企业，科创公司就是其中之一。它原是一家国有企业，主要生产变压器。但经营不佳，亏损严重。为了加快经济发展，市政府决定以比较低的价格将科创公司让民营企业向科买断产权，组建股份有限公司。买断的条件是在原有的四百多个工人中，保留一百多人。向科是一位十分精明能干且具有比较优良素质的企业家，受过高等教育，在特区搞过经营。接受后，他进行两项改革：一是提高科技开发的投入比重；二是提高销售成本比例。前者由1%提高到5%，后者由3%提高到12%。两项措施都比较有力地推动了企业的经营。不过，这些高比例的销售费用中相当一部分被产品推销人员用来作为回扣或向有关人员送礼打开市场。向科认为，现在该企业的产品虽然在同行业中市场占有率不算最高，但前景很乐观。另外，在改制后的第二年，他解雇了原企业留下的部分工人。估计不需要多长时间，保留的一百多个工人中相当多的工人都要被解雇。

向科认为，他已陷入经济与道德、企业自身发展与履行社会责任的困境中。首先，作为本地的窗口企业，它的发展必将推动地域经济的发展，然而，提高销售成本会滋长企业经营中的一些不道德现象，形成不正当的竞争。其次，低价买断产权时，承诺接受一百多名工人，实践证明，相当一部分难以达到他的管理要求。于是，要么花大量经费培训这些工人，要么解雇他们。这样做，一方面不能履行改制时的承诺，另一方面会导致新的社会问题。为了本企业的发展，向科选择了后者。

**请根据上述材料回答下列问题：**

- 1、你认为，在这种困境中，经营者应当如何抉择？（10分）
- 2、能否存在两全其美的措施？如果不行，选择解决问题的侧重点应在哪里？（10分）