

## 四川大学

## 2005 年攻读硕士学位研究生入学考试试题

考试科目： 管理学

科目代码： 366

适用专业： 行政管理、教育经济与管理、社会保障

(试题共 8 页)

(答案必须写在答题纸上, 写在试题上不加分)

第一部分：共答题（本部分内容行政管理专业、教育经济与管理专业、社会保障专业考生都必须作答）

一、名词解释（每小题 5 分，共 30 分）

- |        |      |        |
|--------|------|--------|
| 1、目标管理 | 2、决策 | 3、控制   |
| 4、公平理论 | 5、管理 | 6、组织文化 |

二、辨析题（判断对错并说明理由，每小题 10 分，共 20 分）

- 1、管理艺术性的表现之一是认为不存在一种“普适”的领导方式，必须根据特定环境寻找相适应的方式。
- 2、按照古典决策理论（规范决策理论）观点，决策者在决策中应追求“满意”标准，而非“最优”标准。

第二部分：分答题（本部分内容行政管理专业、教育经济与管理专业、社会保障专业考生分别按照各自专业规定的考题作答）

（下面内容请行政管理专业考生作答）

一、简答题：（每小题 10 分，共 30 分）

- 1、作为领导影响力来源的职位权力和非职位权力有哪些主要内容？
- 2、目标管理的过程由哪些关键环节和阶段构成？
- 3、简述弗罗姆的“期望值理论”的主要内容。

二、论述题：（每小题 20 分，共 40 分）

- 1、应如何理解“组织资源的有限性”？认识这一问题对管理活动有何意义？
- 2、试述管理学中主要的“人性假定”的内容及其在管理实践中的应用。



三、案例分析（回答案例资料后的问题。第1小题5分，第2小题15分，第3小题10分，共30分）

杜邦公司组织机构的改变历程

美国杜邦公司（DuPont Company）是世界上最大的化学公司，建立至今，已近200年。这200年中，尤其是本世纪以来，企业的组织机构历经变革，其根本点在于不断适应企业的经营特点和市场情况的变化。

整个19世纪中，杜邦公司基本上是单人决策式经营，这一点在亨利这一代尤为明显。他实行的一套管理方式，被称为“凯撒型经营管理”。这套管理方式无法传喻，也难以模仿，实际上是经验式管理。公司的所有主要决策和许多细微决定都要由他亲自制定，所有支票都得由他亲自开，所有契约也都得由他签订。他一人决定利润的分配，亲自周游全国，监督公司的好几百家经销商。在每次会议上，总是他发问，别人回答。他全力加速帐款收回，严格支付条件，促进交货流畅，努力降低价格。亨利接任时，公司负债高达50多万，但亨利后来却使公司成为此行业的首领。但是，正因为这样，亨利死后，继承者的经营终于崩溃了。

正当公司濒临危机、无人敢接重任、家族拟将公司出卖给别人的时候，三位堂兄弟出来力挽家业，以廉价买下了公司。

三位堂兄弟不仅具有管理大企业的丰富知识，而且具有在铁路、钢铁、电气和机械行业中采用先进管理方式的实践经验，有的还请泰罗当过顾问。他们果断地抛弃了“亨利将军”的那种单枪匹马的管理方式，精心设计了一个集团式经营的管理体制。在美国，杜邦公司是第一家把单人决策式经营改为集团式经营的公司。

（1）集团式经营最主要的特点是建立了“执行委员会”隶属于最高决策机构董事会之下，是公司的最高管理机构。（2）公司抛弃了当时美国流行的体制，建立了预测长期规划、预算编制和资源分配等管理方式。（3）在管理职能分工的基础上，建立了制造、销售、采购、基本建设投资 and 运输等职能部门。在这些职能部门之上，是一个高度集中的总办事处，控制销售、采购、制造、人事等工作。

可是，杜邦公司在第一次世界大战中的大幅度扩展，以及逐步走向多角化经营，使组织机构遇到了严重问题。每次收买其他公司后，杜邦公司都因多角化经营遭到严重亏损。这种困扰除了由于战后通货从膨胀到紧缩之外，主要是由于公司的原有组织对成长缺乏适应力。一个能够适应大生产的销售系统对于



一个大公司来说，已经成为至关重要的问题。

杜邦公司经过周密的分析，提出了一系列组织机构设置的原则，创造了一个多分部的组织机构。在执行委员会下，除了设立由副董事长领导的财力和咨询两个总部外，还按各产品种类设立分部，而不是采用通常的职能式组织如生产、销售、采购等等。在各分部下，则有会计、供应、生产、销售、运输等职能处。各分部是独立核算单位，分部的经理可以独立自主地统管所属部门的采购、生产和销售。

在这种形式的组织机构中，自治分部在不同的、明确划定的市场中，通过协调从供给者到消费者的流量，使生产和销售一体化，从而使生产和市场需求建立密切联系。这些以中层管理人员为首的分部，通过直线组织管理其职能活动。总部高层管理人员在大量财务和管理人员的帮助下，监督这些多功能的分部，用利润指标加以控制，使它们的产品流量与波动需求相适应。

由于多分部管理体制的基本原理是政策制定与行政管理分开，从而使公司的最高领导层摆脱了日常经营事务，把精力集中在考虑全局性的问题上，研究和制定公司的各项政策。

除了不断完善和调整公司原设的组织机构外，1967年底，科普兰把总经理一职，在杜邦公司史无前例地让给了非杜邦家庭的马可，财务委员会议长也由别人担任，自己专任董事长一职，从而形成了一个“三头马车式”的体制。1971年，又让出了董事长的职务。

60年代后杜邦公司的几次成功，不能说与新体制无关。过去，杜邦公司是向联合碳化物公司购买乙炔来生产合成橡胶等产品的，现在，它自己开始廉价生产，使联合碳化物公司不得不关闭了乙炔工厂。在许多化学公司挤入塑料行业竞争的情况下，杜邦公司另外找到了出路，向建筑和汽车等行业发展，使60年代每辆汽车消耗塑料比50年代增加三至六倍，70年代初，又生产了一种尼龙乙纤维，挤入了钢铁工业市场。

问题：

1、杜邦公司历史上先后实行过的“单人决策式经营”、“集团式经营”和“多分部经营”分别对应于何种组织结构形式。

2、绘制出上述三种组织结构形式示意图，并分别论述这三种组织结构的优缺点。

3、结合上述案例谈谈组织变革的意义和搞好组织变革的主要策略。



(以下内容请教育经济与管理专业考生作答)

**一、简答题 (第一、第二小题各 15 分, 第三小题 10 分, 共 40 分)**

- 1、简述双因素理论的基本观点及其在管理中的应用。
- 2、简述职能部门化的特点和优缺点。
- 3、简述人员配备的原则有哪些?

**二、论述题 (共 20 分)**

- 1、技术创新包括哪些内容? 其对企业生存和发展有哪些贡献?

**三、案例分析 (共 20 分)**

**王效金和他的经营术**

**建设企业文化**

王效金曾说:“一个企业如果没有文化, 尤其是没有具有自身特色的企业文化, 就像建房子时只有砖、瓦、砂子, 而缺少凝固剂。”

王效金的这番话并不是凭空而谈, 他是一个文化型厂长, 在经营管理上的纵横驰骋, 总是以“文化”为底蕴的。在建设具有古井特色的企业文化方面, 王效金更是有自己独特的见解。他曾对比中西方文化, 阐述对企业文化的看法, 他说:“从精神心态、价值取向和思维模式上讲, 东方文化的核心是崇尚情义、重视伦理、主张中庸三大特点。东方的企业文化也是这样。我们的员工处在东方文化的沉淀圈内, 他们在心态上喜欢安居乐业, 一般不愿频繁变动, 重情义, 和为贵, 评论是非的标准往往以理性的和道德的眼光, 主张调和与折衷, 反对过度与偏激, 而以上这些, 与西方的较极端, 敢于冒险, 标新立异, 强调上帝面前人人平等形成了鲜明的差异。”

但是, 西方人的管理经验, 创业之法, 严格的规章制度, 很高的工作效率很值得我们借鉴, 对于这些世界优秀的文化遗产, 我们为什么不能采取拿来主义? 只是, 我们既不能囫囵吞枣, 一哄而起地不问中国国情地照搬硬套。也不能总是食古不化, 守着传统的东西不放。”

据此, 王效金一方面“从严治厂”, 在古井酒厂营造了一种严谨、高效的氛围, 另一方面, 将“严治”与“情治”结合起来, 注重满足职工在思想、感情、心理、家庭、习惯等社会方面的需求, 不间断地造成一种良好的文化氛围, 让人感到工作、生活在古井酒厂充实、快乐、有奔头, 靠“情”去激发, 去迸发古井人的热情, 去凝聚 5000 颗古井人的心。

随着经济条件的提高, 古井酒厂除了不断提高职工的生活条件外, 还坚持举办职工体育运动会、操作比武运动会、青年文化节、中秋茶话会、大中专毕业生座谈会等, 并颁布《古井职工训令》, 年年发布“新年文告”、评选“荣誉



职工”，培养职工团结敬业的精神；年年举办“有奖批评”活动，在《古井报》开辟“厂长信箱”，让职工话有处说，情有处诉，气有处泄，还别出心裁地在古井大酒店举办干部家属招待会……

多种多样的文化活动，使每个人都能找到自己的舞台，在竞争中增进智慧和力量，在古井酒厂这个大家庭中发挥自己的潜能，造就了古井人自信、自立、自强的性格。

许多人对古井酒厂在市场、企业最困难的时候能做到“人心不散、厂子不乱、队伍不垮”感到惊奇。而这，恰恰反映出古井酒厂企业文化的力量。

### 用人之道

王效金平时总爱引用两句“名言”：“一头绵羊带领一群狮子，敌不过一头狮子带领一群绵羊”和“世界上没有垃圾，只有放错位置的财富”。这两句话说的是运用人才和选好领导的问题。

市场竞争说到底人才的竞争，这已经是一种常识，然而如何识才、举才、用才却并不那么简单，在这点上王效金也有一套“秘诀”。

早在“正式工”的用工制度还占绝对优势的时候，任古井酒厂副厂长的王效金和当时的厂长杨光远就斗胆跨越了雷池，让“聘任制”取代了“铁交椅”，填平了干部与工人间的鸿沟。

而当“民主选举”成为众多企业选才的方式时，王效金也并没有随波逐流。管理四五百号人的包装车间少不得一个能冲善打的领导，但这样的领导按常规让职工选举投票是产生不出的，王效金力排众议选定了一位粗中有细、有吃苦精神、菱角分明的同志。结果这位同志走马上任后，包装车间的工作真的上去了。后来在古井系列酒销售急转直下、危机四起的紧要关口，王效金不顾兵家大忌，战前换将，又依然任用这位同志作了销售科长，走活了一盘险棋，使古井酒厂顺利走出低谷。

人无完人，但没有完人不等于没有能人，对能人不必求全责备，而要用其所长，这就是王效金用人的信条。古井酒厂类有一位外号“鬼不缠”的同志，是厂内外出了名的“难缠户”，领导和制度都奈何不了他。可在组建蒸糖车间时，王效金却偏偏出人意料地选中他当了负责人，仿佛太阳从西边出来，成为全厂一大新闻。王效金认为管理这样一个靠各车间卸“包袱”凑合起来的车间，管理一帮“杂牌军”非他莫属。说来也怪，这位同志软硬兼施，还真把那些“刺头”们管得服服帖帖，车间干得红红火火。

王效金在用人上也颇有创新精神，古井酒厂调来一位女大学生，人调来了，可才能、特长是以后发现的。这位女大学生到了销售科，去大西北一路推销酒。女大学生卖酒具有浪漫色彩，在卖酒中这位女大学生显示了才干：精明、心细、有心机。王效金用人总是替人安排一个恰当位置，让人发挥所长，放出光华。既然是将才就要放到将才位置上，来了一年，这位女大学生便当上了销售科副科长；来了两年，就由她掌管了全盘销售业务。由女大学生卖酒不能不说是一



种创新，经这位女大学生之手，销售科的那些合同、档案，由杂乱无章变得井井有条，由静态的变成动态的，由死的变成了活的——变成了活的经济信息，活的市场景观。

王效金曾意味深长地说：“古井酒厂这些年最大的成功和最宝贵的财富……是锤炼造就了一大批懂管理、会经营、能吃苦的人才！”

案例分析：

1. 王效金在企业文化和用人方面有哪些特点？是否值得我们借鉴？
2. 你认为作为企业领导者，在经营中还应该重点注意哪些方面的问题？

#### 四、计算题（共20分，计算结果保留小数点后1位小数）

某企业为了研究2005年的销售趋势，搜集了2004年连续12个月的零售额资料如下表所示：

月份	观测值（万元）	月份	观测值（万元）
1	20.0	7	29.0
2	22.0	8	32.6
3	18.0	9	30.0
4	25.4	10	35.0
5	24.0	11	34.0
6	27.2	12	36.5

要求：1、运用3项移动平均的方法计算该时间序列的趋势值。（10分）

2、计算10月，11月，12月的环比发展速度；假设该公司产品销售季节性不强，试根据12月环比速度预计2005年1月份商品零售额。（5分）

3、已知2003年的销售总额为320万元，如果2005年发展速度不变，则该年的商品零售总额将是多少？（5分）

#### （下面内容请社会保障专业考生作答）

##### 一、简答题（每小题10分，共30分）

- 1、简述在管理中如何实施“人本原理”。
- 2、简述在管理中如何把握正式组织与非正式组织的关系。
- 3、简述领导影响力的内容。

##### 二、论述题（每小题20分，共40分）

- 1、试述马斯洛需要层次论的主要内容以及在管理实践中的运用。
- 2、为什么说“维持和创新是管理的本质内容”。



三、案例分析题（回答案例资料后的问题。第1小题6分，第2小题9分，第3小题7分，第4小题8分，共30分）

H公司是一家电器生产企业，多年来在市场上有不俗的表现，消费者也颇为认可。1990年，公司张总经理因年龄已大，身体也不够好，提出了辞职退休的要求。董事会再三挽留不住，只得另外聘任年轻有为的李志强先生为公司新的总经理。临别时，张总告诉他的后任李志强先生：“我公司过去之所以取得良好的业绩，在市场的竞争中保持了相当大的优势和市场份额，全依赖公司员工上下一条心，有很强的凝聚力；只要万众一心，就没有战胜不了的困难。希望李总千万不要忘了这一点。”对于张总的一番话李志强颇为赞同，深感自己责任的重大，因为自己过去虽然也做过一些高级管理工作，但大都与业务有关，如何激励员工保持凝聚力的确未曾很好实践，也缺乏经验。

李志强走马上任后对公司各方面作了调查研究，召开了一些各职能部门管理人员、公司一般员工的座谈会，了解情况。一个月后一个增强企业内部和谐氛围，增强员工协作与努力的方案在李志强的脑海中形成了，于是他召开总经理办公会议，请副总们、部门经理们一起来讨论他的方案。

“各位同事，经过一个月的了解，我感到H公司的确是在各方面都有骄人业绩的公司，管理方面尤其突出，这些成绩的取得的确应归功于全体员工上下一条心，把公司看作是自己的家，把公司的事业看作是自己的事业来努力。这方面我们应该继续下去，即过去各种好的做法可以不变，大家可以大胆地照原来的惯例进行工作。

我也注意到在成绩的背后，在经验的背后，还有一些问题尚未解决，例如员工间、部门间因工作产生的纠纷近来时有出现，纠纷出现是正常的，问题是解决的方法。我们原来采用的方法是由上级或上级部门裁决，裁决后尽管纠纷各方都服从了，但我知道其中一定有一方心中不痛快或不服帖，如果长此以往，必定会使我们公司凝聚力强、上下一条心的集体精神遭到破坏。把青蛙扔进开水锅里它倒死不了，因为它能马上跳出来；而把青蛙放进温水里慢慢加热却使它在不知不觉中送了命。为此，我们提出一个解决员工间、部门间工作纠纷的新方案。具体地说，就是纠纷双方自己坐下来协商解决，即自我管理。”

望着下属们不解的眼光，李志强清了一下喉咙，继续说：“公司专门设一大房间，注意，这房间我特请心理学家和行为科学家来布置。凡发生工作纠纷的各方请自动一起到那个房间坐一坐，我相信，最终一定是各方心情愉快，纠纷圆满解决。”

李志强的话刚结束，下面就像开了锅，大家议论纷纷，好像天方夜谭一般，充满了精神迷惑。“这样吧，我先带大家参观一下这个房间，然后我们再接开会。”李志强笑嘻嘻地说着，便起身招呼大家跟他走。大家来到了那间神秘的大房间，有一位工作人员打开了门，让大家进去。



原来这间大房间被分隔成四小间，一间套一间。进入这大房间先得进第一小间，第一小间迎面立着的一个屏风上装有一大块玻璃镜，绕过镜子几步就进入第二小间；第二小间的门口挂着一个大沙袋，非得推着它人才能进去；第三小间的墙上挂满公司历年所获各种奖状，公司优秀员工的事迹与照片，公司各年业绩的图示等等；四小间就是几个沙发和小桌椅，旁边还有可自取的咖啡、茶、饮料等，似乎就是一个小会议室，另外还有一扇门可供外出。

李志强带着他们回到会议室，这下可好了，大家议论了开来……。

[问题]

1. 李志强总经理上任后应该先做什么工作？
2. 李志强总经理的新方案是基于什么理论，为什么这么做？
3. 有没有更好的方法来解决员工与部门间因工作产生的矛盾冲突？
4. 行为学家把房间布置成那个样子，其目的功效究竟是什么？