

四川大学

2007 年攻读硕士学位研究生入学考试试题

45

考试科目：管理学

科目代码：666

适用专业：行政管理、教育经济与管理、社会保障

(试题共 7 页)

(答案必须写在答题纸上, 写在试题上不给分)

第一部分：共答题（凡报考行政管理专业、教育经济与管理专业、社会保障专业的考生均要作答）

一、 名词解释（每小题 5 分，共 30 分）

- | | | |
|--------|--------|--------|
| 1、管理 | 2、激励 | 3、效益原理 |
| 4、前馈控制 | 5、组织结构 | 6、管理伦理 |

二、 判断分析（先指出下列说法的正确与否，再阐明相应理由。每小题 10 分，共 30 分）

1. 管理必须注重科学性与艺术性的结合。
2. 管理学中的领导就是指领导者。
3. 按照亚当·斯密的观点，分工可以带来效率的大大提高就是因为节省了工作时间。

三、 简述题（每小题 8 分，共 24 分）

1. 简述管理中直线与参谋关系的处理。
2. 比较集体决策与个人决策。
3. 比较领导的正式权力（职位权力）与非正式权力（个人权力）。

四、 论述题（每小题 12 分，共 36 分）

1. 评述目标管理理论。
2. 论述如何实现有效沟通。
3. 论述如何理解管理创新。

第二部分：分答题（报考行政管理专业、教育经济与管理专业、社会保障专业的考生按照下列要求分别选答）

第1模块：行政管理专业考生选答下面题目

五、案例分析（共30分）

案例1

张某最近由某高校到工厂挂职锻炼，担任厂长助理，以协助厂长搞好管理工作。张某毕业于某名牌大学，主修企业管理。

到工厂上班的第一周，张某深入车间体察“民情”。一周后，他不仅对工厂的生产流程已了如指掌，同时也发现生产效率低下，工人们怨声载道，他们认为在车间工作又脏又吵。工厂对他们的工作环境压根儿就没有改善性措施，冬秋夏春，他们常常要忍受气温从冬天的零下10度到夏天的40多度的剧烈变化，而且报酬也少得可怜。

在第一周里，张某还看了工厂工人的有关记录，从中他获悉以下信息：工厂以男性工人为主，约占92%。60%的工人年龄处于25至35岁，26%的工人在25岁以下，14%在35岁以上。工人的文化程度低下，66%的人小学毕业，初高中毕业占32%，具有中专、技校学历的仅占2%。任职时间较短，50%的人在工厂工作仅1年或更短，30%的人工作不到5年，工作5年之上的仅占20%左右。

张某将他一周来所了解的情况向厂长做了汇报，同时提出自己的一些想法，“厂长，与车间工人们在一起，我发现他们的某些需要没有得到满足，我们厂要想真正把生产效率搞上去，必须首先想办法去满足他们的需要。”没想到厂长却说：“要满足工人们的需要？你知道，他们是被金钱驱动着，而我们是被成就激励着。他们所关心的仅仅是通过工作获得外在的报酬，如能拿到多少工资。他们根本不关心内在的报酬。小张，你在车间一周也看到了吧？工人们很懒，他们逃避责任，他们不全力以赴。问题在于，他们对工作本身根本不关心。”厂长的一席话使张某颇为吃惊。他认为厂长对工人们的评价不太正确。通过与工人们一周的接触，他觉得他了解工人，也相信工人。

于是，张某准备第二周向所有的工人发出调查问卷，以便确定工人们有哪些需要，并找到哪些需要已被满足，哪些未被满足。他希望通过问卷调查结果来说服厂长，重塑工厂工人的士气。在问卷中，他根据对工人工作的重要程度排列了15个因素，每个因素都涉及他们

的特定工作。调查问卷的结果显示，工人们并不认为他们懒惰，只要工作合适，他们并不在乎多做额外的工作。工人们还要求工作具有挑战性，能运用创造性，并激发他们的潜力。比如：他们希望工作复杂多样，能让他们多动脑筋，并提供良好的回报。此外，工人们表达了工作中需要友情的愿望。他们乐于在良好的合作关系中引作并互相帮助，分享快乐和分担忧愁，并且能了解到怎样才能把工作做得引好。由此，张某得出了一个简单的结论，即导致工人愤恨情绪和低的生产效率的最主要的原因是：报酬低、工作单调和人情冷漠。

问题：

- (1) 厂长和小张对该厂的工人各自作了何种“人性假定”？正确的作出人性假定对搞好管理工作有何意义？(10分)
- (2) 根据小张的调查，如果你是厂长你将采取什么方法对工人进行管理？(10分)

案例 2

有 7 个人组成了一个小团体共同生活，其中每个人都是平凡而平等的。企业家让大家每人想一个办法来解决每天的吃饭问题：要分食一锅粥，但并没有称量用具和有刻度的容器。

大家试验了以下几种不同的方法：

方法一：拟定一个人负责分粥事宜。很快大家就发现，这个人為自己分的粥最多，于是又换了一个人，但总是主持分粥的人碗里的粥最多最好。由此我们可以看到：权力导致腐败，绝对的权力导致绝对的腐败。

方法二：大家选举一个信得过的人主持分粥。开始这品德尚属上乘的人还能基本公平，但不久他就开始为自己和溜须拍马的人多分。看来不能放任其堕落和风气败坏，还得寻找新思路。

方法三：每个人轮流值日分粥，但是分粥的那个人要最后一个领粥。令人惊奇的是，在这个情况下，7 只碗里的粥每次都是一样多，就像用科学仪器量过一样。每个主持分粥的人都认识到，如果 7 只碗里的粥不相同，他确定无疑将享有那份最少的。

问题：

- (1) 上述三种方法各是建立在何种基础之上的？(5分)
- (2) 为什么第三种方法能收到好的效果？(5分)

第2模块：教育经济与管理专业考生选答下面题目

五、案例分析（共18分）

阳贡公司员工为何对工作不满意

阳贡公司是一家中外合资的集开发、生产、销售于一体的高科技企业，其技术在国内同行业中居于领先水平，公司拥有员工100人左右，其中的技术、业务人员绝大部分为近几年毕业的大学生，其余为高中学历的操作人员，目前，公司员工当中普遍存在着对公司的不满情绪，辞职率也相当高。

员工对公司的不满始于公司筹建初期，当时公司曾派遣一批技术人员出国培训，这批技术人员在培训期间合法获得了出国人员的学习补助金，但在回国后公司领导要求他们将补助金交给公司所有。技术人员据理不交，双方僵持不下，公司领导便找些人逐个反复谈话，言辞激烈，并采取一些行政制裁措施给他们施加压力，但这批人员当中没有一个人按领导的意图行事，这导致双方矛盾日趋激化。最后，公司领导不得不承认这些人已形成一个非正式组织团体，他们由于共同的利益而在内部达成一致的意见：任何人都不得擅自单独将钱交回。他们中的每个人都严格遵守这一规定，再加上没有法律依据，公司只好作罢。因为这件事造成的公司内耗相当大，公司领导因为这批技术人员“不服从”上级而非常气恼，对他们有了一些成见，而这些技术人员也知道领导对他们的看法，估计将来还会受到上级的刁难，因此也都不再一心一意准备在公司长期干下去。于是，陆续有人开始寻找机会“跳槽”。一次，公司领导得知一家同行业的公司来“挖人”，公司内部也有不少技术人员前去应聘，为了准确地知道公司内部有哪些人去应聘，公司领导特意安排两个心腹装作应聘人员前去打探，并得到了应聘人员的名单。谁知这个秘密不胫而走，应聘人员都知道自己已经上了“黑名单”，估计如果继续留在公司，也不会有好结果，于是在后来都相继辞职而去。

由于人员频繁离职，公司不得不从外面招聘以补足空缺。为了吸引招聘人员，公司向求职人员许诺住房、高薪等一系列优惠条件，但被招人员进入公司后，却发现当初的许诺难以条条兑现，非常不满，不少人干了不久就“另谋高就”了。为了留住人才，公司购买了两栋

商品房分给部分骨干员工，同时规定，用房不出售，员工离开公司时，需将住房退给公司。这一规定的本意是想借住房留住人才，但却使大家觉得没有安全感，有可能即使在公司干了很多年，将来有一天被公司解雇时，还是“一无所有”，因此，这一制度并没有达到预期的效果，依然不断有人提出辞职。另外，公司强调住房只分给骨干人员，剩下将近一半的房子宁肯空着也不给那些急需住房的员工住，这极大地打击了其他员工积极性，使他们感到在公司没有希望，既然没有更好的出路，因此工作起来情绪低落，甚至有消极怠工的现象。在工资奖金制度方面，公司也一再进行调整，工资和奖金的结构变得越来越复杂，但大多数员工的收入水平并没有多大变化，公司本想通过调整，使员工的工作绩效与收入挂起钩来，从而调动员工的积极性，但频繁的薪资调整使大家越来越注重工资奖金收入，而每次的调整又没有明显的改善，于是大家产生了失望情绪。此外，大家发现在几次调整过程中，真正受益的只有领导和个别职能部门的人员，如人事部门。这样一来，原本希望公平的措施却产生了更不公平的效果，员工们怨气颇多，认为公司调整工资奖金，不过是为了使一些人得到好处，完全没有起到调动员工积极性的作用。

公司的技术、业务人员虽然素质较高，但关键职能部门，如人事部门的人员却普遍素质较低，其主管缺少人力资源管理知识的系统学习，却靠逢迎上级稳居这一职位。他制订的考勤制度只是针对一般员工，却给了与他同级或在他上级的人员以很大的自由度，如：规定一般员工每天上下班必须打卡，迟到1分钟就要扣除全月奖金的30%，借机谋取私利，这样，就在公司内部造成一种极不公平的状况，普通员工对此十分不满，于是他们也想出了一些办法来对付这种严格的考勤制度，如不请假，找人代替打卡或有意制造加班机会等方法弥补损失。公司人员岗位的安排也存在的问题，这位人事主管虽然自己没有很高的学历，但却盲目推崇高学历，本可以由本、专科毕业生做的工作由硕士、博士来干，而有些本、专科生只能做有高中学历的人就能胜任的工作，这样，大家普遍觉得自己是大材小用，工作缺乏挑战性和成就感，员工们非常关心企业的经营与发展情况，特别是近来整个行业不景气，受经济形势的影响，企业连年亏损，大家更是关心企业的下一步发展和对策，但公司领导在这方面很少与员工沟通，更

没有做鼓动人心的动员工作，使得大家看不到公司的希望。结果导致士气低下，人心涣散。

问题：

(1) 请用管理学相关理论分析阳贡公司员工不满意的原因是什么？(4分)

(2) 阳贡公司内部非正式群体产生了怎样的影响？形成的原因是什么？(6分)

(3) 根据管理方格图理论，阳贡公司领导属于什么式的领导？按照领导生命周期理论，阳贡公司领导对待职工应采取什么方式？阳贡公司最缺乏什么激励方法？(8分)

六、计算 (12分)

1. 某企业各年产品总成本资料如下表所示：

年份	总成本(万元)
2000	257
2001	262
2002	268
2003	273
2004	278

试用最小平方方法配合直线趋势方程，并预测 2006 年的总成本。(要求列表计算所需数据资料，写出公式和计算过程，结果保留一位小数。)

第3模块：社会保障专业考生选答下面题目

五、案例分析 (共 30 分)

猎狗与兔子

一条猎狗将兔子赶出了窝，一直追赶它，追了很久仍没有抓到。猎人看到此种情景，责怪猎狗说：“你们两个之间小的反而跑得快。”猎狗回答说：“你不知道我们两个跑的目的是完全不同的！我仅仅为了一顿饭而跑，而它却是为了性命而跑呀！”

猎人想，猎狗说得对。于是，猎人就买来几条猎狗，凡是能够抓到兔子的，就可以得到几根骨头，抓不到兔子的就没有饭吃，这一招果然奏效，猎狗们纷纷努力去追兔子，因为谁也不愿看见别人吃骨头，自己却没有。

过了一段时间，问题又出现了，大兔子非常难抓，而小兔子好抓，抓到了大兔子得到的奖赏和抓到小兔子得到的骨头差不多，猎狗中善于观察的发现了这个窍门，就专抓小兔子，慢慢的大家都发现了这个窍门。猎人对猎狗们说：“最近你们抓的兔子越来越小了，为什么？”猎狗说：“反正不会有太大的区别，为什么要去抓大的呢？”

猎人在猎狗中引进了竞争机制，这在一定时间内收到了效果。但是随着时间的推移，骨头对于猎狗们来说，诱惑力会越来越小，猎人经过思考后，决定不再将分骨头的数量与是否抓到兔子挂钩。而采用每过一段时间就统计一次抓到兔子的总重量。按照重量来评价猎狗，决定一段时间内的待遇。

于是猎狗们抓到兔子的数量和重量都增加了，猎人很开心。但是，过了一段时间，猎人发现猎狗们抓的兔子的数量又下降了。而且越有经验的猎狗，抓的兔子的数量下降的越厉害。于是猎人又去问猎狗。

猎狗说：“我们把最好的时间都奉献给了您，但是我们随着时间的推移会衰老，当我们抓不到兔子的时候，您还会给我们骨头吃吗？”

猎人决定，论功行赏。分析与汇总了所有猎狗抓到兔子的数量与重量，规定如果抓到的兔子超过了一定的数量后，即使抓不到兔子，每顿饭都可以得到一定数量的骨头。猎狗们都很高兴，大家都努力达到猎人规定的数量。

终于，一些猎狗达到了猎人规定的数量。这其中，有一只聪明的猎狗对猎狗们说：“我们这么努力，只是得到了几根骨头，而我们抓到的猎物却远远超过了这几根骨头，我们为什么不能给自己抓兔子呢？”于是，有些猎狗离开了猎人，自己抓兔子去了。

问题：

根据这则案例的内容，按照管理学相关理论，谈谈你得到的启示和建议？