

# 山东科技大学 2011 年招收硕士学位研究生入学考试

## 管理学试卷

### 一、解释下列概念（每题 5 分，共计 $6 \times 5$ 分=30 分）

1. 风险型决策
2. 管理原理与管理原则
3. 滚动计划法
4. 管理与领导
5. 头脑风暴法
6. 成果控制

### 二、简答题（任选 5 题，每题 10 分，共计 $5 \times 10$ 分=50 分）

1. 根据亨利·明茨伯格的研究，一个有效的管理者需要扮演哪些角色？
2. 什么是系统？并简述系统原理的要点。
3. 联系实际谈谈塑造组织文化的途径。
4. 决策过程包括哪几个阶段？
5. 简述计划与决策的关系。
6. 简述扁平结构组织形态的优点及其局限性。

### 三、论述题（每题 20 分，共计 $2 \times 20$ 分=40 分）

1. 试述领导理论中权变理论的主要观点，并结合实际谈谈对管理实践的启示。
2. 试述有效沟通的障碍，并联系实际谈谈管理者如何克服沟通中的障碍。

### 四、案例分析题（共 30 分）

#### 案例 I 台湾裕隆集团董事长吴舜文的管理技巧

被称为“纺织女王”的台湾裕隆集团董事长吴舜文，将东西方管理理论的精髓应用于管理实践。结合美国的以工作为中心的泰勒的科学管理理论和以人为中心的行为科学理论，创造出了吴氏“目标管理”方法，其具体内容是：每年的年度计划，由员工自己提出，经可行性论证后，再分解为每月的目标。这样一来，每个员工的目标就不是自上而下的硬性规定，因此工作积极性就会被最大限度地调动起来，上级的督促检查也就会有放的矢，赏罚得当。这种管理方式既有西方的科学求实精神，又有东方的人气和气氛；既体现了美国公司的管理原则，又融汇了日本企业的以感情为核心的特点，因而实施起来深得人心，也卓有成效。

为了使企业能在激烈的竞争中永远立于不败之地，使每一个员工能够

“心悦诚服自动、自发地把潜力与智慧奉献出来。”吴舜文在推行目标管理时，特别强化管理中的民主和人人参与的合作意识，代替强制妥协，具体说来就是利用人的上进心和尊荣感，激发员工的工作积极性。

与此同时，她还特别关心员工的生活，改善员工的福利待遇。“集团激励”就是她在分配问题上的一个大胆的创新。“集团激励”是把企业的收入公开，定期结算利润，年终再加总计算。计算时请员工本人参与，让每个人都了解企业投入多少成本，获得多少利润，哪些应归企业，哪些应按“目标管理”的达标情况分配给员工。通过这样的参与和分配，吴舜文就把一人的企业变成了员工自己的企业。企业的兴衰存亡关系到每个员工的切身利益，大家都在关心着企业发展，积极性自然也就十分高涨了。

吴舜文对员工的关心不仅表现在薪酬高，还表现在居住条件和福利待遇上。企业的厂房里有空调，工作环境好，就连设在“台元”的女工宿舍也都装有空调机。员工们上下班有专车接送，有全日供应餐点的福利社，有供阅览进修的图书馆，还有电影院、篮球场、美容室及医疗所等服务设施。此外对已婚员工如欲购买住宅，可享受无息贷款或免息分期付款；员工有公费旅行；资助员工通过业余进修读高中、上大学或出国留学；建立休假及退休等各种制度等等。这些措施都深得人心。

吴舜文的这种严格的“目标管理”和“集团激励”的政策，吸引了人才，留住了人才。员工们热爱自己的企业，热爱自己的工作，都以自己能成为裕隆的一员而骄傲。一次，某企业想挖墙脚，在“台元”纺织厂门前贴了一张大红广告，上面醒目地写着“高薪征求熟练女工”，但上下班的女工们都不屑一顾，无一人因其充满诱惑性的物质条件而要离开裕隆。

**根据上述案例，选择下列各题（单选，每题 2 分，共 5×2=10 分）**

（1）对目标管理的特性，以下说法不正确的是：

- A. 以目标为中心的管理。
- B. 以目标网络为基础的系统管理。
- C. 只重视结果的管理。
- D. 以人为中心的参与式管理

（2）根据四分图理论，吴舜文的领导类型属：

- A. 高关心，低工作。
- B. 高关心，高工作。
- C. 民主型。
- D. 放任型。

（3）让员工参与分配属于什么因素？

- A. 保健因素
- B. 激励因素
- C. 管理因素
- D. 领导因素

（4）“台元”纺织厂的女工为什么不愿离开？

- A. “台元”纺织厂工资高
- B. “台元”纺织厂福利好
- C. “台元”纺织厂厂房里有空调
- D. 都不对

(5) 裕隆集团主要采用了( )管理。

- A. 分权式      B. 过程式      C. 集权式      D. 结果式

## 案例Ⅱ                      行为科学理论在 M 公司的应用

M 公司是一家电器生产企业，多年来在市场上有不错的表现，得到了消费者的认可。

2005 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：“我们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，全依赖于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，如何激励员工保持组织的凝聚力，的确未曾很好实践过，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，于是他召开了总经理办公会议，诸副总们、部门经理们一起讨论他的方案。

“各位同事，经过一个月的了解，我感到 M 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。

我也注意到成绩的背后，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来裁决，裁决后尽管纠纷各方面都服从了，但我知道其中一定有一方心中不痛快，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

一个大房间，注意，这个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，充满了迷惑。“这样吧，我先带大家参观一下这个房间，然后我们再接着开会。”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；第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，另还有一扇门可供外出。

李志强带着他们回到会议室，大家议论了起来……。

**根据上述材料，回答下列问题（共 20 分）**

- (1) 李志强总经理的新方案是基于什么理论？他为什么要这么做？  
(5 分)
- (2) 试分析行为学家把房间分隔成四小间，这样布置的目的和功效是什么？(8 分)
- (3) 你认为有没有更好的方法来解决员工之间和部门间的矛盾和冲突？(7 分)