

浙江理工大学

二〇〇九年硕士学位研究生招生考试试题

考试科目：管理学原理

代码：937

(*请考生在答题纸上答题，在此试题纸上答题无效)

一、名词解释(每题4分，共20分)

1. 弗洛姆的期望理论
2. 霍桑试验
3. 组织文化
4. 职权
5. 前馈控制

二、简答题(每题10分，共40分)

1. 简述网络计划技术的基本原理以及画网络图时应遵循的基本原则。
2. 你认为管理者应具备哪些素质?
3. 如果你是公司总经理，你如何授权? 请说明你的理由。
4. 为什么说决策贯穿于管理过程的始终?

三、论述题(每题20分，共40分)

1. 为什么“干多干少一个样”会挫伤人们的积极性? 试用有关管理理论进行论述。
2. 联系实际，谈谈管理在社会发展中的作用。

四、案例分析(每题25分，共50分)

(一) 提拔错了?

王美琳是一个化妆品公司负责销售业务的副总经理。公司总体经营不错，但是为了更好地促进业务发展，决定把公司里最好的销售骨干——李敏提拔为销售部经理，希望李敏能够把自己的销售经验能够有效推广，从而提升整个团队的业绩。李敏上任后，没有取得让王美琳副总经理想要的结果。实际上发生如下事情：

1. 她的下属说，李敏对他们不友好，请示汇报和希望得到指点时，显得很不耐烦。下属认为没有能够得到领导的帮助；
2. 李敏对自己现在的工作也很不满意。因为以前，自己的业绩非常清楚，做了多少业务自己非常清楚，能够拿到多少收入也容易计算。感觉一切都在自己的掌握中。而现在做了经理，自己的收入取决于下属的工作，难以控制。
3. 李敏现在开着公司的办公用“奥迪”车，经常出入高档会馆。虽然总的收入事实上还是高于以前，但是人却没有以前的积极向上。

根据上述材料请分析：

1. 请你选择适当的激励理论，来解释为什么李敏没有能够成为一个有效的管理者？
2. 如果你负责销售的副总经理，你从中得到什么启示？
3. 假设你是王美琳副总，你准备如何处理这个局面？请李敏重回业务员岗位，还是帮助她成为有效的经理？为什么？

可能的方法：第一，最好的方法是请李敏重新回到自己热爱的业务员岗位。但是这有问题——打击积极性，同时可能导致高手离职；第二，帮助起提升管理能力，通过培训和管理者素质和能力培养，必要的话配备一个副手协助工作。但是，这样的话管理效率会下降。所以，这个问题其实很不好处理。需要王副总综合考虑。

（二）刘总的困惑

北斗公司刘总经理在一次职业培训中学习到很多目标管理的内容。他对于这种理论逻辑上的简单清晰及其预期的收益印象非常深刻。因此，他决定在公司内部实施这种管理方法。首先他需要为公司的各部门制定工作目标。刘总认为：由于各部门的目标决定了整个公司的业绩，因此应该由他本人为他们确定较高目标。确定了目标之后，他就把目标下发给各个部门的负责人，要求他们如期完成，并口头说明在计划完成后要按照目标的要求进行考核和奖惩。但是他没有想到的是中层经理在收到任务书的第二天，就集体上书表示无法接受这些目标，致使目标管理方案无法顺利实施。刘总感到很困惑。

根据目标管理的基本思想和目标管理实施的过程，分析刘总的做法存在哪些问题？他应该如何更好地实施目标管理？

《管理学》试卷（A）参考答案

一、名词解释（每题 4 分，共 20 分）

1. 弗洛姆的期望理论

人是理性的，对生活与事业的发展有既定的信仰和基本的预测（1 分）；一个人决定采取何种行为与这种行为能带来什么、结果对他是否重要有关（1 分）；用公式表示为：激励力量（M）=效价（V）×期望值（E）（1 分）。激励力量就是动机的强度，效价是指某人对目标价值的估计，期望值指某人对实现某一目标的可能性的主观估计（1 分）。

2. 霍桑试验

梅约领导的在西方电气公司的霍桑工厂进行的试验（1 分）。通过试验，梅约发现，人们的生产效率不仅受到生理、物理因素的影响，更重要的是受到社会环境、社会心理等方面的影响（2 分）；同时，他认为工人不是经济人而是社会人，企业中存在非正式组织（1 分）。

3. 组织文化

是处于一定经济社会文化背景下的组织，在长期的发展过程中逐步形成和发展起来的日趋稳定的、独特的价值观（2 分），以及以此为核心而形成的行为规范、得到准则、群体意识、风俗习惯等（2 分）。

4. 职权

是由正式组织授予管理者、并受法律保护的权力（2 分）；它是一种法定权，与特定的个人没有必然的联系（1 分）；它包括支配权、强制权、奖赏权三方面的内容（1 分）。

5. 前馈控制

又称指导将来的控制（1 分）。它通过情况的观察、规律的掌握、信息的分析、趋势的预测，预测未来可能发生的问题，在其未发生前即采取措施加以防止（3 分）。

二、简答题（每题 10 分，共 40 分）

1. 简述网络计划技术的基本原理以及画网络图时应遵循的基本原则。

答：（1）把一项工作或项目分解成各种作业，然后根据作业的先后顺序进行排列，通过网络的形式对整个工作或项目进行统筹规划和控制，从而以较少的资源、最短的工期完成工作。（6 分）

（2）应遵循的原则：一个网络图只有一个起点和一个终点；不能出现闭合循环回路；箭头编号要大于箭尾编号。（4 分）

2. 你认为管理者应具备哪些素质？（10 分）

答：根据各方面的研究，一名管理者须具备如下几方面的基本素质：

(1) 品德。它体现了一个人的世界观、人生观、价值观、道德观，决定了他的工作愿望、态度、行为、方式。(1分)

①有强烈的管理意愿和责任感。这是决定一个人能否学会管理技能的主观因素。(1分)

②良好的精神素质。除了有良好的强烈的管理意愿外，还要有良好的精神素质，即要有创新精神、实干精神、合作精神、风险精神。(1分)

③要有承担风险的心理准备。(1分)

(2) 知识。这是提高管理水平和管理艺术的基础与源泉。(2分)

①政治法律知识，以便把握组织发展方向；

②经济学、管理学知识，懂得按经济规律办事；

③工程技术知识，如计算机、本行业科技发展情况等(1分)

(3). 实际能力——技能。这是管理者把各种管理理论与业务知识，应用于实践、进行决体管理、解决实际问题的本领。(1分)

①技术技能：执行一项特定的任务所必须具备的能力。(1分)

②人际技能：指与处理人际关系有关的技能或与他人打交道的能力。(1分)

3. 如果你是公司总经理，你如何授权？请说明你的理由。

答案要点：(1) 授权就是指上级给予下级一定达到权力和责任，使下属在一定达到监督之下，拥有相当的自主权而行动。(3分)

(2) 授权的好处：可使高层管理者从日常事务中解脱出来，专心处理重大问题；可调动下属的积极性，增强其责任感；有利于培养下属。(3分)

(3) 授权时应遵循如下原则：明确授权目的；责权利要相当；保持命令的统一性；正确选择授权者；加强监督控制。(4分)

4. 为什么说决策贯穿于管理过程的始终？(7分)

答题要点：

(1) 决策是管理者从事管理工作的基础，管理者的主要意图都需要通过决策来实现。(3分)

(2) 管理者在管理活动中要履行计划、组织、领导和控制四大职能。(3分)

(3) 计划：比如制定长远目标、组织资源如何配置等。(1分)

(4) 组织：如招牌多少人员、组织结构如何设计、权力如何分配等。(1分)

(5) 领导：如如何提高积极性、任何解决纠纷等。(1分)

(6) 控制：如组织中哪些活动需要控制、采取哪些纠偏措施等。(1分)

三、论述题（每题 20 分，共 40 分）

1. 为什么“干多干少一个样”会挫伤人们的积极性？试用有关管理理论进行论述。

答案要点：（1）可用公平理论对这种现象进行解释。（3分）

（2）公平理论认为，人是社会人，一个人的工作动机，不仅受到其所得报酬绝对值的影响，而且受到相对报酬多少的影响（4分）；每个人都会把自己所得与付出的比率同他人的比率进行社会比较，也会把自己现在的投入产出比率同过去达到投入产出比率进行历史比较，并根据比较结果决定今后达到行为。（4分）

（3）人们评价自己是否得到公平待遇，往往是以自己的同事作为参考依据的（2分）。当把自己的投入产出比与别人的投入产出比进行比较时，如两者相等，心理就得到平衡，工作就满意；如两者不等，心理就感到紧张，觉得不公平。（5分）

（4）当发现自己得到不公平待遇时，往往会采取如下行动：改变自己或别人的收支情况，如怠工、泡病号、推卸责任来减少自己的劳动投入，以罢工、旷工等相威胁要求增加报酬；降低他人的收入，“自己拿不到，人家也别想拿”；增加他人东道支出，“谁拿得多，谁去干”，由此消除认知失调。（7分）

2. 联系实际，谈谈管理在社会发展中的作用。

（1）管理概念。（4分）

（2）管理是维系人类正常社会生活的条件；（4分）

（3）管理是社会资源有效配置的手段；（4分）

（4）管理是社会生产力实现的基础；（4分）

（5）管理是社会生产力发展的保证，还能创造出新的生产力。（4分）

四、案例分析（每题 25 分，共 50 分）

1. 提拔错了？

王美琳是一个化妆品公司负责销售业务的副总经理。公司总体经营不错，但是为了更好地促进业务发展，决定把公司里最好的销售骨干——李敏提拔为销售部经理，希望李敏能够把自己的销售经验能够有效推广，从而提升整个团队的业绩。李敏上任后，没有取得让王美琳副总经理想要的结果。实际上发生如下事情：

1. 她的下属说，李敏对他们不友好，请示汇报和希望得到指点时，显得很不耐烦。下属认为没有能够得到领导的帮助；

2. 李敏对自己现在的工作也很不满意。因为以前，自己的业绩非常清楚，做了多少业务自己非常清楚，能够拿到多少收入也容易计算。感觉一切都在自己的掌握中。而现在做了经理，自己的收入取决于下属的工作，难以控制。

3. 李敏现在开着公司的办公用“奥迪”车，经常出入高档会馆。虽然总的收入事实上还是高于以前，但是人却没有以前的积极向上。

案例分析：

1. 请你选择适当的激励理论，来解释为什么李敏没有能够成为一个有效的管理者？

第一，人需要多样性和个人个性的差异性。李敏应该属于高成就需要的人，对权力欲望比较弱，所以，让她当管理者，实际上导致了挫伤其积极性；而且作为业务尖子，她

也不大愿意把自己的业务经验传授给自己的同事；同时由于起工作绩效取决于其下属，因而这个工作她认为没有成就感。

所以，工作效率低下。

2. 如果你负责销售的副总经理，你从中得到什么启示？

王经理应该意识到，不是所有的员工都想成为管理者的；其次，管理者需要技能和业务高手需要的技能是不同的；再次，管理者和业务高手的成就需要和权力需要是不同的。因此，以后在管理者选拔过程中，应该充分考虑多个方面，而不能仅仅从业务能力角度提升。

3. 假设你是王美琳副总，你准备如何处理这个局面？请李敏重回业务员岗位，还是帮助她成为有效的经理？为什么？

可能的方法：第一，最好的方法是请李敏重新回到自己热爱的业务员岗位。但是这有问题——打击积极性，同时可能导致高手离职；第二，帮助起提升管理能力，通过培训和管理者素质和能力培养，必要的话配备一个副手协助工作。但是，这样的话管理效率会下降。所以，这个问题其实很不好处理。需要王副总综合考虑。

2. 刘总的困惑

北斗公司刘总经理在一次职业培训中学习到很多目标管理的内容。他对于这种理论逻辑上的简单清晰及其预期的收益印象非常深刻。因此，他决定在公司内部实施这种管理方法。首先他需要为公司的各部门制定工作目标。刘总认为：由于各部门的目标决定了整个公司的业绩，因此应该由他本人为他们确定较高目标。确定了目标之后，他就把目标下发给各个部门的负责人，要求他们如期完成，并口头说明在计划完成后要按照目标的要求进行考核和奖惩。但是他没有想到的是中层经理在收到任务书的第二天，就集体上书表示无法接受这些目标，致使目标管理方案无法顺利实施。刘总感到很困惑。

根据目标管理的基本思想和目标管理实施的过程，分析刘总的做法存在哪些问题？他应该如何更好地实施目标管理？

答案要点：

(1) 目标管理是指组织的最高领导层根据组织面临的形势和社会需要制订出一定时期内组织经营活动所需达到的总目标，然后层层落实，要求下属各部门主管人员以至于每个职工根据上级制订的目标，分别制订目标和保证措施，形成一个目标体系，并把目标的完成情况作为各部门或个人考核的依据。（5分）

(2) 根据目标管理的基本思想和实施程序，我们发现刘总犯了以下几方面的错误：

- ① 对于如何制订合适的目标体系认识错误，他以为目标只需要他一个人制订就行了。
- ② 对于目标到底订多高认识错误，他认为目标越高越好。
- ③ 在实施目标管理时，没有给予下属相应的权力。
- ④ 没有鼓励下属自我管理、自我控制。
- ⑤ 考核和奖酬机构没有制度化，仅停留在口头上，对下属无相应的激励和制约作用。

（10分）

(3)为了更好地实施目标管理,刘总必须遵循科学的工作程序,并且注意实施中的一些具体方式:

①要有一套完整的目标体系。目标的制订必须是一个上下级反复协商的过程。不是由上级独自决定的。制定的目标不要过高或过低。一般目标要略高于执行者的能力水平。

②组织实施。目标既定,主管人员就应放手把权力交给下级成员,鼓励他们自我管理和自我控制。

③检验结果。对各级目标的完成情况和取得结果,要及时地进行检查和评价,并且根据评价的结果,制定相应的奖惩措施。

④新的循环。再制定新的目标,开展新的循环。(10分)

浙江理工大学

二00年硕士学位研究生招生考试试卷(B)

考试科目: 管理学

代码: 937

(*请考生在答题纸上答题,在此试题纸上答题无效)

一、名词解释(每题4分,共20分)

1. 领导
2. 管理幅度
3. 风险型决策
4. 保健因素
5. 领导权变理论

二、简答题(每题10分,共40分)

1. 控制循环以及控制与计划的关系
2. 简述四分图理论
3. 简述管理有效性的含义、以及管理效率和效益的关系
4. 试论述组织工作的内容

三、论述分析题（每题 20 分，共 40 分）

1. 你认为应如何看待企业中存在的非正式组织？
2. 刘局长在某局工作近 20 年，3 年前他当了局的第一把手之后，适逢上级要求该局进行机构改革。刘局长认为，过去的工作全靠同事们的支持，应该给他们安排、提拔，才能调动他们的积极性，同时也有利于化解局里的矛盾。于是，他多方努力，通过增设各种内设机构和助理职位，以求尽可能多的安排人员，缓解人事安排方面的压力。谁知事与愿违，由于机构臃肿，人浮于事，造成互相扯皮，效率低下，局里的工作也遭到挫折。上级领导批评刘局长搞上有政策，下有对策。刘局长辩解说，他是依据管理的例外原则，根据本单位的实际情况进行机构改革。

结合本例，回答问题：刘局长违反了哪些组织设计的基本原则？应该怎样正确理解权力运用过程中的例外原则？

四、案例分析（每题 25 分，共 50 分）

1. 甲、乙公司的经验

甲公司设备先进，人才济济，但却一直没有取得好的业绩。该公司王总经理坚信“重赏之下必有勇夫”，采用“重金悬赏”的方法，但收效甚微。为了更好地管理员工（包括研法人员），他制定了严格的考勤制度：迟到 3 分钟要罚款 100 元。为此，员工有时为准时到达，不惜打出租车上班。该公司员工的出勤率一直保持很高的水平。在一次行业研讨会上，规模相近的乙公司发布了几项重要科研成果，并介绍了经验。他们认为每个员工都希望做好工作，对研究人员采用“弹性工作制”的自我组合、自我管理的方法。尽管乙公司取得了良好的成绩，但王总经理仍然认为采用这种方法会失去控制，这种方法不宜推广。

- 问题：
- （1）请结合人性假设理论，判断这两家研究所对人性的假设分别是什么？
 - （2）简述以上两种假设的基本观点以及二者相应的管理方式。
 - （3）试对王总经理对人性的看法和管理方法进行评价。

2. 投资决策

假定你现在有 20 万元钱，可以进行投资。投资方式有以下几种：存入银行，利率为 10%，这个收入是没有风险的；第二种投资方案是投入股市，但是收益不确定，尽管现在股市低迷，但说明上升空间大，但是也可能继续低迷。形势好，可以赚 30% 或以上的利润，如果不号，可能损失 10%。第三种投资方式是：购买一套房子，用于首付是足够的。房子一直在涨，但是现在也变得不确定了，形势好，一年的收益是 60%（赚 12 万），也可能房子价格下跌，亏损 50%（只有了 10 万元）。

请问,你认为可以从哪些角度进行分析?为什么做这样的分析?你对这个问题的决策结果是怎样的?为什么做这个选择?你认为决策是一个科学还是一个心理和艺术问题?(注:本案例无标准答案,需要有理性的决策分析思路)

考试科目: 管理学原理

代码: 937

(*请考生在答题纸上答题,在此试题纸上答题无效)

一、名词解释(每题4分,共20分)

1. 弗洛姆的期望理论
2. 霍桑试验
3. 组织文化
4. 职权
5. 前馈控制

二、简答题(每题10分,共40分)

1. 简述网络计划技术的基本原理以及画网络图时应遵循的基本原则。
2. 你认为管理者应具备哪些素质?
3. 如果你是公司总经理,你如何授权?请说明你的理由。
4. 为什么说决策贯穿于管理过程的始终?

三、论述题(每题20分,共40分)

1. 为什么“干多干少一个样”会挫伤人们的积极性?试用有关管理理论进行论述。
2. 联系实际,谈谈管理在社会发展中的作用。

四、案例分析(每题25分,共50分)

(一) 提拔错了?

王美琳是一个化妆品公司负责销售业务的副总经理。公司总体经营不错,但是为了更好地促进业务发展,决定把公司里最好的销售骨干——李敏提拔为销售部经理,希望李敏能够把自己的销售经验能够有效推广,从而提升整个团队的业绩。李敏上任后,没

有取得让王美琳副总经理想要的结果。实际上发生如下事情：

1. 她的下属说，李敏对他们不友好，请示汇报和希望得到指点时，显得很不耐烦。下属认为没有能够得到领导的帮助；

2. 李敏对自己现在的工作也很不满意。因为以前，自己的业绩非常清楚，做了多少业务自己非常清楚，能够拿到多少收入也容易计算。感觉一切都在自己的掌握中。而现在做了经理，自己的收入取决于下属的工作，难以控制。

3. 李敏现在开着公司的办公用“奥迪”车，经常出入高档会馆。虽然总的收入事实上还是高于以前，但是人却没有以前的积极向上。

根据上述材料请分析：

1. 请你选择适当的激励理论，来解释为什么李敏没有能够成为一个有效的管理者？

2. 如果你负责销售的副总经理，你从中得到什么启示？

3. 假设你是王美琳副总，你准备如何处理这个局面？请李敏重回业务员岗位，还是帮助她成为有效的经理？为什么？

可能的方法：第一，最好的方法是请李敏重新回到自己热爱的业务员岗位。但是有问题——打击积极性，同时可能导致高手离职；第二，帮助起提升管理能力，通过培训和管理者素质和能力培养，必要的话配备一个副手协助工作。但是，这样的话管理效率会下降。所以，这个问题其实很不好处理。需要王副总综合考虑。

（二）刘总的困惑

北斗公司刘总经理在一次职业培训中学习到很多目标管理的内容。他对于这种理论逻辑上的简单清晰及其预期的收益印象非常深刻。因此，他决定在公司内部实施这种管理方法。首先他需要为公司的各部门制定工作目标。刘总认为：由于各部门的目标决定了整个公司的业绩，因此应该由他本人为他们确定较高目标。确定了目标之后，他就把目标下发给各个部门的负责人，要求他们如期完成，并口头说明在计划完成后要按照目标的要求进行考核和奖惩。但是他没有想到的是中层经理在收到任务书的第二天，就集体上书表示无法接受这些目标，致使目标管理方案无法顺利实施。刘总感到很困惑。

根据目标管理的基本思想和目标管理实施的过程，分析刘总的做法存在哪些问题？他应该如何更好地实施目标管理？

管理学试卷（B）答案

一、名词解释（每题 4 分，共 20 分）

1. 领导

是管理者通过施加影响，从而使员工能够心甘情愿地和满腔热忱地按照组织要求，开展工作的行为过程。

2. 管理幅度：

指管理人员能够直接而有效地管理的下属员工的人数。

3. 风险型决策

可供选择的方案中存在着两种以上的自然状态哪种状态可能出现是未知的，但可估计其出现的客观概率的决策。

4. 保健因素

使员工感到满意的因素，属于工作内容和方面的工作因素。

5. 领导权变理论

管理者东西为不仅取决于其品质、才能，也取决于其所处的具体环境，即有效的领导行为应随着被领导者的特点和环境的变化而变化，即： $E=F(L, F, S)$ 。

二、简答题（每题 10 分，共 40 分）

1. 控制循环以及控制与计划的关系

答题要点：

(1) 控制循环如下：控制目标和要求——实际情况检查——与目标和要求进行比较，看是否有差距——如果差距进行校正。(5分)

(2) 这个过程中，控制目标和要求事实上是有计划制定和明确的，因此，没有计划就没有控制目标，也就无法控制；当然，没有控制也无法知晓组织目标是否实现，而且往往不能实现。所以，计划与控制有密切关系。(5分)

2. 简述四分图理论

答案要点：

(1) 四分图理论是领导行为理论(1分)，它把领导行为的内容概括为以人为重和以工作为重(2分)，但这两种方式不应是相互排斥、相互矛盾的，而是相互联系的(1分)。

(2) 以认为重是指注重建立领导者和下属之间的友谊、尊重和信任关系，包括尊重下属的意见和要求，注意下属的需要，给下属以较多的工作自主权，平易近人，关心下属，作风民主。(3分)

(3) 以工作为重是指领导者运用组织手段，通过确定目标、分配任务、制定政策和措施，使下属成员的行为纳入预定轨道，以严密的组织和控制来搞工作效率。(3分)

注：也可通过画图来回答。

3. 简述管理有效性的含义、以及管理效率和效益的关系

答题要点：

(1) 管理有效性是指管理工作过程中，既达到了管理的效益，有达到了管理的高效率(3分)。

(2) 效率是指以最少的投入获得尽可能多的产出；而效益是指组织成果的合目的性(4分)。只有两者同时实现的管理，才是有效的管理。

(3) 效率和效益一般情况下，是可以兼得的不矛盾的。但是如果有冲突，效益是第一位的。(3分)

4. 试论述组织工作的内容

答题要点：

(1) 组织工作必须明确实现目标所需要的各种活动并对之加以分类；(2分)

(2) 要考虑决定管理宽度，引起组织结构分级的因素，它决定着组织结构的纵向划分；(2分)

(3) 考虑各种类型部门划分的因素是什么，这涉及到组织结构的横向划分问题；(2分)

(4) 在上述划分和组合基础上，进行职权授予，把组织中的职权分散到各个部门，这涉及到职权配置问题；(2分)

(5) 从纵横两个方面对组织结构进行协调和整合。(2分)

三、论述题（每题 20 分，共 40 分）

1. 你认为应如何看待企业中存在的非正式组织？

答案要点：（1）非正式组织是组织成员在工作中由于共同的兴趣爱好、友情等因素而形成的，与正式组织有联系的有独立于正式组织的群体，它对正式组织的活动与效率必然产生影响。（4 分）

（2）非正式组织的积极作用：可满足成员的需要；有利于生产和加强合作；重视其成员在正式组织中的工作情况；为在正式组织中树立良好形象，会自觉或自发地帮助正式组织维护正常的活动秩序。（10 分）

（3）非正式组织的危害作用。（7 分）

（4）积极发挥非正式组织的作用：要允许非正式组织的存在，并为其形成提供条件，使之与正式组织吻合；建立和宣传正确的组织文化来影响非正式组织的行为规范，为正式组织目标的实现作出贡献。（4 分）

2. 刘局长在某局工作近 20 年，3 年前他当了局的第一把手之后，适逢上级要求该局进行机构改革。刘局长认为，过去的工作全靠同事们的支持，应该给他们安排、提拔，才能调动他们的积极性，同时也有利于化解局里的矛盾。于是，他多方努力，通过增设各种内设机构和助理职位，以求尽可能多的安排人员，缓解人事安排方面的压力。谁知事与愿违，由于机构臃肿，人浮于事，造成互相扯皮，效率低下，局里的工作也遭到挫折。上级领导批评刘局长搞上有政策，下有对策。刘局长辩解说，他是依据管理的例外原则，根据本单位的实际情况进行机构改革。

结合本例，回答问题：刘局长违反了哪些组织设计的基本原则？应该怎样正确理解权力运用过程中的例外原则？

答案要点：

（1）刘局长违背了如下组织设计的原则：

有利于实现组织目标的原则；（4 分）

因事设职的原则；（4 分）

规范标准化和制度化原则（4 分）

（2）应该正确理解权力运用中例外原则（2 分）。规章制度是组织成员应当共同遵守的行为准则（2 分）；例外处理不是为了破坏规章制度，而是为了使规章制度更加合理，用权更加有效（2 分）。因此，例外处理必须有充分的正当理由，并符合合法性原则（2 分）。

四、案例分析（每题 25 分，共 50 分）

1. 甲、已公司的经验

甲公司设备先进，人才济济，但却一直没有取得好的业绩。该公司王总经理坚信“重赏之下必有勇夫”，采用“重金悬赏”的方法，但收效甚微。为了更好地管理员工（包括研法人员），他制定了严格的考勤制度：迟到3分钟要罚款100元。为此，员工有时为准时到达，不惜打出租车上班。该公司员工的出勤率一直保持很高的水平。在一次行业研讨会上，规模相近的乙公司发布了几项重要科研成果，并介绍了经验。他们认为每个员工都希望做好工作，对研究人员采用“弹性工作制”的自我组合、自主管理的方法。尽管乙公司取得了良好的成绩，但王总经理仍然认为采用这种方法会失去控制，这种方法不宜推广。

问题：（1）请结合人性假设理论，判断这两家研究所对人性的假设分别是什么？

（2）简述以上两种假设的基本观点以及二者相应的管理方式。

（3）试对王总经理对人性的看法和管理方法进行评价。

答案要点：

（1）甲公司是“经济人”的假设（或依据X理论）（2分）；乙公司是“社会人”的假设（或依据Y理论）（2分）。

（2）经济人假设的基本内容是：多数人十分懒惰；多数人没有雄心大志，不愿负任何责任，而心甘情愿地受别人的指导；多数人的个人目标与组织目标相矛盾；多数人干工作是为满足基本需要，只有金钱和地位能鼓励他们工作。（6分，答对3个就可以给满分）

在这样一种假设基础上的管理方式是：一方面订立各种严格的工作规范；另一方面用金钱刺激来提高士气。即实行“胡萝卜加大棒”的政策。（3分）

自我实现人假设的基本内容是：一般人都是勤奋的；能够自我指导和自我控制；在适当条件下，一般人不仅会接受职责，还会主动寻求职责；大多数人都能发挥高度的想象力、聪明才智和创造性。⑤达到组织目标被看成是最大报酬。（6分，答对4个就可得满分）

以这种假设为基础的管理方式是为下属创造机会、排除障碍。（1分）并且帮助下属挖掘潜力、鼓励和帮助引导下属发展。（1分）

（3）（以下四种可能答案，答任何一种，均给4分）

认为人是经济人，因此王总经理对人性的看法和作法是基本可取的，但在具体方式上需要改进。

认为人是自我实现人，因此王总经理的看法和作法都存在较大问题，需要作全面调整。

认为人是这两种假设的综合，人往往表现出两面性，在不同情况下表现出不同的特性，需要具体情况具体分析。

除了这两种假设之外，还有社会人和复杂人假设。这四种假设各有合理之处，需具体问题具体分析。

（只要求基本意思相同，不要求逐句对应）

2. 投资决策

假定你现在有 20 万元钱，可以进行投资。投资方式有以下几种：存入银行，利率为 10%，这个收入是没有风险的；第二种投资方案是投入股市，但是收益不确定，尽管现在股市低迷，但说明上升空间大，但是也可能继续低迷。形势好，可以赚 30% 或以上的利润，如果不号，可能损失 10%。第三种投资方式是：购买一套房子，用于首付是足够的。房子一直在涨，但是现在也变得不确定了，形势好，一年的收益是 60%（赚 12 万），也可能房子价格下跌，亏损 50%（只有了 10 万元）。

请问，你认为可以从哪些角度进行分析？为什么做这样的分析？你对这个问题的决策结果是怎样的？为什么做这个选择？你认为决策是一个科学还是一个心理和艺术问题？（注：本案例无标准答案，需要有理性的决策分析思路）

答案要点：

- （1）分析清楚三个方案各自的情况：收益大小、利润、风险；（6 分）
- （2）说明自己选择哪一个具体方案；（6 分）
- （3）说明为什么你选择了这个方案？详细分析原因，说明自己对未来的判断，以及为什么做了这个选择。（7 分）
- （4）说明决策过程中需要科学的分析和逻辑地思考，同时在面对未来风险和收益时，个人决策中，与个人的心理、冒险倾向等是有关系的，因而不完全是一个科学的问题。（6 分）