

南京审计大学

2022 年硕士研究生入学考试初试（笔试）试题（ A 卷 ）

科目代码： 912

科目名称： 管理学

满分： 150 分

注意：①认真阅读答题纸上的注意事项；②所有答案必须写在答题纸上，写在本试题纸或草稿纸上均无效；③本试题纸须随答题纸一起装入试题袋中交回！

一、简答题（5 小题，每题 10 分，共 50 分）

1. 简述人群关系理论的主要观点。
2. 什么是滚动计划法，这种计划方法有何优点？
3. 简述创新职能的基本内容。
4. 根据罗伯特·卡茨的研究，管理者应具备哪些基本技能？
5. 根据控制时机的不同，如何对控制进行分类？

二、论述题（2 小题，每题 20 分，共 40 分）

1. 试述弗鲁姆期望理论的主要观点，并结合适当案例说明该理论在管理实践中的应用。
2. 人员配备工作需遵循哪些原则，请结合管理实例进行论述。

三、案例分析题（6 小题，每题 10 分，共 60 分）

1. 案例一

美格公司是一家生产经营家用电器的大型企业，共设有 A、B、C 三个产品事业部，主要服务华东市场。A 事业部主营洗衣机，B 事业部主营家用烤箱，C 事业部主营微波炉，近两个年度三个事业部的经营状况各有不同。A 事业部 2019 年度销售额为 2 亿元，2020 年度销售额为 2.08 亿元，在华东市场占据 70% 的市场份额。B 事业部 2019 年度销售额为 6000 万元，2020 年度销售额为 6900 万元，而其华东市场最大竞争对手 2020 年度销售额为 5000 万元。C 事业部 2019 年度销售额为 1000 万元，2020 年度销售额为 1010 万元，而其华东市场最大竞争对手 2020 年度销售额为 3000 万元。

问题：

- （1）根据经营单位组合分析法，A、B、C 三个产品事业部分别属于何种业务类型，请进行必要的分析说明。
- （2）针对 A、B、C 三个产品事业部如何进行合理的资源配置？

2. 案例二

XYZ 公司是一家大型设备制造企业，经营业务遍布世界近 100 个国家，拥有约 15 万名员工。1998 年初，时任公司董事长的威特先生主导了一次大幅度的组织结构调整，大力推行一种两条指挥链的结构，

使所有员工同时接受所在国经理和所属业务经理的双重领导。XYZ 公司大约有 100 个来自不同国家的经理，在董事会的领导下管理所在国当地的分公司。另外，XYZ 公司在总部的六大集团（过程自动化集团、工程集团、物流配置集团、环境装置集团、金融服务集团、电子设备集团）配备了 45 名拥有较高专业技术水平的全球业务经理。威特先生希望这种组织结构变化能够促进公司全球化业务的进一步发展。

2018 年底，新任董事长马克先生启动了一次新的组织结构调整，一方面精简了大量总部员工，另一方面按公司的四大主营业务在总部设立了相应的四个商业组织。这四大商业组织成为公司的核心业务部门，XYZ 公司在世界各地的分公司都必须按其业务范围直接向相关的商业组织报告。换言之，XYZ 公司并没有对世界各地的分公司进行改组，而是调整了它们与公司总部有关部门的关系。四大商业组织负责制定与各自业务相关的重大经营战略和投资决策，各地的分公司则负责具体实施这些战略和决策。这次机构调整使组织变“瘦”变“扁”，被视为大型国际企业组织结构变化的一个典型。

问题：

（1）请说明 XYZ 公司 1998 年改革后采用的是何种类型的组织结构，并分析其优缺点。

（2）XYZ 公司 2018 年调整后的组织结构为何会变“瘦”变“扁”，请对此次调整进行评价。

3. 案例三

天海公司是一家中等规模的医药企业，其核心部门为药品研发部和生产加工部。沈进是药品研发部经理，他特别强调新产品创新的必要性，坚持研发人员必须严格按照研发计划完成工作任务。为了保证及时有效地完成工作，沈经理会就研发人员的工作方针、工作日程以及工作中的合作形式进行具体规定，并要求下属不折不扣地完全执行。沈进认为对于经理而言最好的行为方式就是让下属对自己“敬而远之”，而所谓“亲密无间”的上下级关系只会让工作纪律松懈，降低工作效率。公司董事会对药品研发部的工作业绩非常肯定，但也经常会听到该部门员工对沈经理工作方式的抱怨。

徐慧是生产加工部经理，她认为管理者有义务和责任去满足员工的多元化需要，经常为她的下属员工做一些小事，比如送给工作表现优秀的员工两张价值 200 元的公园入场券，通过这种方式表示对员工过去几个月工作的肯定。徐慧试图以一个宽松友好的管理方式对待员工，经常到生产车间与员工面对面交流，倾听员工的意见和建议，并及时进行工作调整和改进。当然，徐慧也承认虽然生产加工部工作氛围和谐，员工关系融洽，但生产效率目前不太理想。不过，她相信生产加工部的员工有较高的忠诚度与积极性，认为他们会因自己的开明领导而努力工作。

问题：

（1）请说明管理方格理论的主要内容，并运用该理论具体分析案例中两位部门经理的领导方式。

（2）请对两位部门经理的领导方式提出评价和建议。