

南京审计大学

2023 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. 简述管理科学理论的主要特点。
2. 计划与决策有何联系与区别？
3. 简述组织分权的影响因素。
4. 组织变革有哪些基本类型？
5. 简述客观控制的内涵。

二、论述题（2 小题，每题 20 分，共 40 分）

1. 试述赫兹伯格双因素理论的主要观点，并说明该理论在管理实践中应如何应用。
2. 试述非正式组织对于组织运作可能产生哪些影响，请结合管理实例说明如何积极发挥非正式组织的作用。

三、案例分析题（6 小题，每题 10 分，共 60 分）

1. 案例一

天泰公司是一家主营口腔护理产品的企业，张欣是公司营销部新品推广工作小组的主管，最近正在准备年底新品漱口水的推广企划工作。目前有三种备选方案，方案 A：实体超市免费派送试用装；方案 B：与知名主播合作进行直播推广；方案 C：通过自媒体进行软文营销。各方案在不同情况下的收益如表 1 所示。

表 1 新品推广方案的预期收益表

单位：万元

状态 方案	销路好	销路一般	销路差
方案 A	180	120	-30
方案 B	360	80	-120
方案 C	240	100	-60

为了进一步优化工作，张欣组织了一次头脑风暴会议，希望借此获得更多的好建议。张欣邀请营销部经理刘勤，营销部广告创意小组主管顾青，财务部预算核查组主管夏一明以及本小组的五位组员胡婷、卫凯轩、李航、翁欢和童川参加会议，她自己担任主持人。

会议开始后，张欣简要介绍了会议主题和目前的几种备选方案，然后就请与会者就方案的选择和优化自由发言。刘勤经理首先发言，他认为现有的方案 A 比较适当，但建议进一步增加免费试用装的派送数量，扩大派送范围。夏一明随即提出要注意成本的控制，免费派送试用品的规模不宜过大。顾青则建议在新品推广的包装上使用玩偶联名设计图案，以此吸引更多的青少年顾客。新品推广工作小组的几个组员比较沉默，一直没有发表意见。在张欣的催促下，李航才表示他比较看好方案 B，而胡婷则觉得可以将几种方案综合使用，夏一明又一次提出预算限制的问题，现场讨论有点冷场。很快一个小时的头脑风暴会议结束了，张欣遗憾地发现并没有明显的收获。

问题：

- (1) 请根据表 1 所示的资料按照最小最大后悔值法进行备选方案的选择。
- (2) 请评价张欣组织的头脑风暴会议并提出改善建议。

2. 案例二

ABC 公司为国际知名 IT 企业，2020 年 9 月底，时任 ABC 公司 CEO 的鲍尔默宣布将在半年内卸任。ABC 公司董事会成立了一个特别委员会来处理鲍尔默的接班工作，在五个月的时间内该委员会总计筛选了超过 100 名候选人，一些来自 ABC 公司内部，比如随收购 NKI 公司加入 ABC 公司的原 NKI 公司 CEO 埃洛普；一些则是其他公司的管理者，比如曾先后带领波音和福特两家公司走出泥潭的福特首席执行官穆拉利。最终 ABC 公司于 2021 年 3 月初正式任命在公司供职 22 年的纳德拉出任首席执行官。行业分析师普遍认为：时间对 ABC 公司至关重要，这是 ABC 公司最终从内部选择下任 CEO 的重要原因。2021 年 4 月初，ABC 公司宣布负责业务开发的执行副总裁贝茨即将离任，他曾经是新任 CEO 的热门人选。

问题：

(1) 请结合案例资料说明企业管理人员的来源有哪些？

(2) 请结合案例资料说明 ABC 公司董事会最终选择纳德拉的原因是什么，并分析其就职可能带来什么问题？

3. 案例三

泰宁公司是一家成立于 2010 年的灯具企业，最近半年来公司经营状况持续恶化，一方面销售业绩不断滑坡，消费者投诉明显增加，一些老客户也终止了长期合作协议；另一方面，员工对公司诸多抱怨，不少技术、管理骨干纷纷离职。薛昊是泰宁公司的大股东和总经理，他认为眼下公司最大的问题就是员工士气不振，工作不积极，但苦于没有良方改变现状，故向专业管理咨询顾问求助。

管理咨询顾问向薛昊介绍了多个经典的激励理论，告诉他员工的需求多种多样，因此激励手段也应该多元化。通过对激励理论的学习，薛昊觉得深受启发，决定着手将理论付诸实践。薛昊召开全体员工大会，宣布将对企业实行重大管理改革。他希望员工通过完成挑战性任务获得自我实现的满足，所以大幅提高了员工的业绩绩效标准，要求员工承担更多的工作和责任。同时，薛昊非常关心员工的工作状态，在日常巡视中经常对表现好的员工进行口头表扬，还在公司宣传栏张贴“英雄榜”，表彰先进工作者的事迹，并充分表达出对几名技术骨干的赏识，许诺在条件适当的时候一定会给他们升职。

管理改革施行了一个月，员工们的表现与薛昊的预期完全不同，他们的工作积极性非但没有提高，反而对公司更加不满。大家纷纷表示工作压力太大，待遇又太差，养家糊口都成问题。甚至有好事者说，表扬又不能当饭吃，薛昊是在利用虚名对员工进行更深的剥削。薛昊陷入困惑之中，不知应该如何处理这一局面。

问题：

(1) 请使用适当的激励理论分析案例中薛昊总经理推行的管理改革失败的原因。

(2) 针对泰宁公司的激励工作，你能给出什么建议吗？