

南京审计大学

2024 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)

- 简述决策理论学派的主要观点。
- 简述企业社会责任的具体体现。
- 如何客观评价泰罗制?
- 委员会是集体工作的重要形式, 如何有效提高其工作效率?
- 如何理解适度控制的工作要求?

二、论述题 (2 小题, 每题 20 分, 共 40 分)

- 组织设计工作需遵循哪些原则, 请结合管理实例进行论述。
- 如何理解“一个人可能是领导者但并不是管理者”, 请结合管理实例进行详细说明。

三、案例分析题 (6 小题, 每题 10 分, 共 60 分)

1. 案例一

熠辉公司是一家特种灯具制造企业, 2023 年上半年主要生产 A、B 两种灯具产品。生产 A、B 两种灯具都需消耗稀缺原料 E, 生产每千件产品所需原料 E 的量以及所需占用生产设备的时间见表 1。公司每月能购得的原料 E 的量为 270 公斤, 每月设备最多能开 36 个台班。根据市场需求, A 产品每月产量不应超过 5 千件。熠辉公司生产销售每千件 A 产品的利润为 30 万元, 生产销售每千件 B 产品的利润为 12 万元。市场状态良好, 生产的产品都能卖出。

表 1 熠辉公司生产现状信息表

	每千件产品的稀缺原料消耗		每月资源总量
	A 产品	B 产品	
原料 E (公斤)	30	20	270
设备 (台班)	6	2	36

2023 年 7 月, 熠辉公司计划开发生产新产品 C (儿童阅读照明灯), 预期售价 160 元。该产品有两种生产方案: 方案甲的固定投入为 15 万元, 单位变动成本为 120 元; 方案乙的固定投入为 21 万元, 单位变动成本为 90 元。公司销售部预计投入市场的产量是 4500 台。

问题:

- 2023 年上半年熠辉公司应如何安排 A、B 两种产品的月度生产计划使企业利润最大。
- 对于新产品 C, 两种方案的保本生产量分别是多少, 熠辉公司应选择何种生产方案比较合理?

2. 案例二

大悦公司是一家生产经营智能家居用品的中型企业, 杨宸是公司创始人和总经理。随着公司业务的发展, 杨宸觉得管理工作压力日益增加, 他听取专业管理咨询顾问的意见, 打算于 2023 年初在大悦公司内部推行目标管理。

杨宸总经理首先召开中层管理干部会议, 向各职能部门经理说明他的想法和计划, 并要求与会者认真思考如何有效参与到即将开展的目标管理工作中去。经过几周的充分沟通, 杨宸与部门经理共同制定了公司总目标和各职能部门的分目标。在部门分目标的指引下, 每个部门经理将在各部门内部进一步开展目标细化与落实的具体工作。研发部经理覃晓山在明确本部门工作目标后, 迅速为下属的五个研发小组确定了小组目标, 要求他们如期完成, 并向研发部所有员工强调会严格按照目标进行考核和奖惩。一

个季度过去了，尽管覃晓山几乎每天都在督促下属的工作，但是相对于其他职能部门，研发部的季度考核结果垫底。因此，杨宸与覃晓山单独面谈了一次，提醒他要改进自己的工作方法。

问题：

- (1) 请结合案例资料，根据目标管理的基本思想对大悦公司的目标管理工作进行评价。
- (2) 针对大悦公司的目标管理工作，你能给出什么改善建议吗？

3. 案例三

马化腾是腾讯公司的主要创始人之一，现任腾讯公司董事会主席兼首席执行官，以下是其三个典型工作场景：

场景一：2001年2月，QQ的日注册人数突破百万，对于当时的腾讯无论是从技术还是成本都形成了巨大的压力。于是马化腾做出重大决定，第一次推出QQ的变现方案：注册收费。腾讯利用技术手段限制QQ的注册数，并引导人们通过168声讯台和手机短信注册，于是QQ从免费注册变成需要支付一元成本的付费注册。

场景二：2018年4月22日，首届数字中国建设峰会在福州海峡国际会展中心召开，开幕式中，腾讯董事局主席马化腾出席峰会，发表了“发扬数字工匠精神”为主题的演讲。

场景三：腾讯于2022年12月15日召开内部大会，马化腾在会中针对游戏产业行情进行了分析，并对腾讯游戏今后的发展表达了三看法：其一，腾讯游戏要聚焦精品，不能浪费任何一个版号的机会。其二，短视频对整个互联网的冲击相当大，它会侵蚀掉长视频、游戏等产品的的时间，这是一个客观发展规律。其三，腾讯未来希望探索更多的合作方式，把好产品的市场打开，也包括更好的拓展国际市场。

问题：

- (1) 请结合适当理论说明管理者在工作过程中需要扮演哪些类型的角色。
- (2) 请结合案例提供的工作场景对马化腾的管理者角色扮演进行具体分析。