

南京审计大学

2021 年硕士研究生招生考试初试（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 个小题，每题 10 分，共 50 分）

1. 简述组织文化的功能。
2. 简要述评亚当斯的公平理论。
3. 什么是目标管理?目标管理的优缺点有哪些?
4. 简述组织变革的动因。
5. 简述管理的二重性及其相互关系。

二、论述题（2 个小题，每题 20 分，共 40 分）

1. 结合实际，谈谈组织的管理者如何根据员工的个性差异实施有效管理?
2. 运用所学管理学理论，联系实际案例，组织的领导者应该如何提高领导的有效性?

三、案例材料分析题（6 个小题，每题 10 分，共 60 分）

1. 案例一

小张是一家大型公司采购部的资深采购员，在公司工作了 10 多年，经验丰富，但脾气暴躁，经常与同事发生磨擦，尤其是和计划部关系恶劣。一次，计划部因为缺料又和小张发生矛盾，计划部认为下周要用到的生产物料两个星期后才能到，不能接受，要求小张提前处理；小张表示无法提前。计划部不同意，要求物料一定要按时到，否则停产，计划部的强硬态度让小张大发脾气说：停产是你计划的事，跟我没关系！计划部的工作人员愤然离开，直接到采购部经理办公室投诉：我和你们部门的人没法沟通！

采购部王经理是从外部招聘来的，刚上任两个星期，对公司情况正处于熟悉状态，得知自己部门的工作会影响到生产进度，他立即叫来小张：“怎么回事？！缺料停产这么大的事，你怎么不早来报告？”小张满不在乎地说：“你刚来公司不久，对供应商还不太熟。我已经向李经理报告了此事。”（李经理是 SCM 部门经理，也是王经理的顶头上司）王经理怒道：“我才是你的上司，弄清楚自己的位置在哪儿！”小张不作回答。王经理：“现在缺料的状态如何？”小张：“物料安排的是海运，现在还在海上漂呢。”王经理：“如此紧急的物料，你还安排走海运？你干什么吃的？！”小张：“是计划部突然提前了生产，不是我的错！”说完转

身离开了王经理办公室。王经理愤怒得看着小张远去的背影，陷入了沉思。

问题：

- (1) 小张和王经理的沟通存在什么问题？
- (2) 小张和王经理之间的沟通如何改进？请提供具体措施。
- (3) 从这个案例中我们可以得到哪些启示？

2. 案例二

爱得公司是一家大型电器工业企业。该公司下属分公司遍布全球，年销售额达数十亿欧元。为了更好地管理这个庞大的企业，公司的总裁实行了分权管理制度。

该公司的每家分公司都自成一个利润中心，都有自己的损益报表，各事业部的经理对其管辖的领域享有充分的决策权。同时他们敢尽量把权力授权给下级，充分发挥分权制度的最佳效果。与此同时，这些分公司每年年底都要编制投资预算报告呈交总公司审核通过。预算调整权限是 10%，如果超过必须报高一级主管审批。

爱得公司并不是把所有的权力都分散，在分散小权力的同时，也集中一些大权力，如投资和财务方面的权力，这两个方面总公司严格控制。另外，总公司还设立 100 多名管理控制员，分派到每个分公司，主要任务是观察各部门的管理、生产、作业是否正常。

请阅读材料回答以下问题：

- (1) 衡量集权与分权的标志有哪些？
- (2) 结合案例谈一谈你对集权体制、分权体制的看法（优缺点比较）。
- (3) 既然是分权体制，集中大权力和派出管理控制员的做法是否有违分权的精神？