

南京审计大学

2025 年硕士研究生招生考试初试（笔试）试题（ A 卷 ）

科目代码: 817

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. 简述梅奥的人际关系学说的主要观点。
2. 简述人员配备的原则。
3. 简述系统原理在管理中的意义。
4. 简述在沟通中常见的障碍。
5. 简述组织设计应该遵守的原则。

二、论述题（2 小题，每题 20 分，共 40 分）

1. 创新包括哪些主要内容？为什么说创新是现代管理的灵魂？
2. 论述权变理论的基本思想，并结合实际说明如何在管理中应用权变理论？

三、案例分析题（6 小题，每题 10 分，共 60 分）

1. 案例一

A 公司是一家制造业企业，近几年在市场上发展较快，但随着行业竞争的加剧，公司市场份额逐渐下滑。为应对这一情况，公司新任总经理王总决定制定一项三年发展计划，以扭转目前的颓势。王总认为，计划的制定和实施是实现公司长期目标的关键。

在制定计划时，王总召集了公司各部门的负责人进行头脑风暴，分析公司内部优势和劣势以及外部的机会和威胁，确立了公司的三年目标：提升市场份额、增强研发实力并扩展产品线。然而，王总在讨论后发现，尽管各部门都提出了很多建议，但如何将这些目标转化为具体的可执行方案成了难题。许多部门提出的执行方案过于笼统，缺乏细节和时间安排。

王总决定采用“目标管理”（MBO）的方法，将公司总体目标分解成具体的部门目标和岗位任务，并引入 KPI（关键绩效指标）来确保各部门的计划执行效果。同时，为了应对计划实施中的不确定性，王总还提出在后续的计划执行过程中，定期开展目标跟踪和反馈，以确保计划的动态调整。

几个月后，尽管公司已经明确了各部门的具体目标，仍然有部分部门的计划进展缓慢，

出现了计划执行不力的问题。王总了解到，一些部门缺乏明确的资源支持，部分计划受到了外部市场波动的影响。王总开始思考是否需要引入更为灵活的“滚动计划法”，以便根据市场的实际情况不断调整公司战略。

问题：

(1) 从计划工作的角度分析，王总在制定三年发展计划时遇到的主要问题是什么？结合案例，提出具体的改进建议。

(2) 结合案例分析，王总在计划实施过程中面临哪些不确定性？他可以采取哪些方法来动态调整计划，以确保目标实现？

(3) 结合目标管理(MBO)的原则，分析王总在计划实施中应用 MBO 的优点和不足，并提出优化建议。

2. 案例二

F 公司是一家快速成长的互联网企业，拥有大量年轻员工。由于公司规模扩张迅速，工作任务不断增加，员工的工作压力随之加大，近几个月来，公司出现了较高的员工流失率。人力资源总监林经理发现，不少员工在离职面谈中提到“工作缺乏成就感”“发展机会不明确”等原因。为了应对这一问题，林经理决定提升公司激励措施，希望能留住更多人才。

林经理采取了以下措施：首先，她引入了绩效奖金制度，根据员工的绩效评估给予一定比例的奖金。其次，她推动建立了员工晋升机制，让表现优异的员工能够获得快速晋升的机会。此外，公司还增设了“创新奖”，以鼓励员工在工作中提出创新性想法和解决方案。但几个月后，林经理发现，这些激励措施虽然有一定成效，但员工的流失率依旧没有显著改善，员工的工作积极性也未明显提高。

在一次行业交流会上，林经理听取了其他公司的经验，其中一些公司推行“员工需求调查”和“个性化激励方案”，并通过了解员工的实际需求和个体差异来设计激励措施。林经理开始思考，F 公司是否也应该更深入地了解员工的多样化需求，从而采取更有针对性的激励方法。

问题：

(1) 请结合需求层次理论，分析 F 公司现有激励措施的优点和不足。

(2) F 公司员工离职率高的原因是什么？林经理可以如何改进现有激励措施？

(3) 根据双因素理论，林经理如何平衡 F 公司中的“保健因素”和“激励因素”？