

南京审计大学

2026 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（共 5 题，每题 10 分，共 50 分）

1. 简述非程序化决策与程序化决策的主要区别，并举例说明。
2. 简述计划编制的过程。
3. 简述部门化的常见方式及其优缺点。
4. 简述领导权力的来源，并说明如何基于这些来源有效运用权力。
5. 简述技术创新的源泉包括哪些？举例说明。

二、论述题（共 2 题，每题 20 分，共 40 分）

1. 论述有效实施目标管理（MBO）的关键步骤，并分析 MBO 在现代企业管理中的主要优缺点。
2. 论述组织变革的基本类型？请结合管理实例，论述组织管理者应如何应对员工在组织变革中产生的阻力。

三、案例分析题（共 6 小题，每题 10 份，共 60 分）

1. 案例一

某科技公司成立了一个跨部门的新产品推广项目组，由市场部经理 A 担任组长，成员包括研发代表 B、财务代表 C 以及三名核心销售人员。项目组的任务是在三种备选推广方案中选出最佳方案。

在讨论过程中，A 经理明显倾向于方案一，并多次打断提出不同意见的销售人员；B 代表专注于技术细节，对市场策略表示不理解，态度消极；C 代表则反复强调预算限制，对所有高投入方案都表示反对。最终，大家碍于 A 经理的权威，选择了方案一，但许多人对此心存疑虑。

问题：

- （1）在该项目组中，A 经理作为一个管理者，应该扮演什么角色？你如何评价他在这些方面的表现？（10 分）
- （2）决策过程受哪些因素影响？如何改进该项目组的决策过程？（10 分）
- （3）从有效沟通的角度，A 经理应如何调整其会议主持方式，以确保信息的充分交流和成员的积极参与？（10 分）

2. 案例二

Z 公司是一家业务遍布全球的跨国 IT 巨头，拥有多个产品线和庞大的地域性分支机构。为适应全球化和专业化的双重需求，Z 公司在历史上曾尝试过矩阵式结构，要求员工同时向地域经理和产品经理汇报。这种结构初期促进了跨部门协作，但在执行过程中，员工时常感到困惑，因为地域经理和产品经理的目标和优先级有时相互冲突，导致决策缓慢。

后来，Z 公司进行了组织变革，总部大量精简，并按四大核心业务板块设立了事业部，每个事业部都有相对独立的职能部门，对自身的盈亏负责。此举极大地提高了各业务线的市场反应速度和盈利能力。然而，变革的副作用也随之显现：各事业部之间为了争夺有限的全球共享资源（如顶尖研发人才），开始出现壁垒和内部竞争，资源的重复建设现象也开始增加。

问题：

（1）Z 公司早期尝试的矩阵式结构的主要优势是什么？它主要解决了哪一类组织结构的局限性？（10 分）

（2）Z 公司后来的变革转向了事业部结构（按产品/业务划分）。请分析该结构在 Z 公司应用后，可能有效解决了矩阵结构中的哪个核心问题，但又引入了什么新的组织设计难题？（10 分）

（3）为了解决事业部结构中资源重复建设的问题，Z 公司在分权的背景下，可以在资源管理上采取哪些措施来加强集权的必要性？（10 分）