

考试科目：管理学

科目代码：366

适用专业：行政管理、教育经济与管理、社会保障

(试题共 9 页)

(答案必须写在答题纸上,写在试题上不给分)

第一部分：共答题（本部分内容行政管理专业、教育经济与管理专业、社会保障专业考生都必须作答）

一、名词解释(每小题 5 分，共 30 分)

- | | | |
|--------|--------|--------|
| 1、责任原理 | 2、组织设计 | 3、预算控制 |
| 4、集体决策 | 5、授权 | 6、管理创新 |

二、辨析题（判断对错并说明理由，每小题 10 分，共 20 分）

- 1、管理人员可以充分地利用非正式沟通为自己服务，比如管理人员可以将自己所需要传递但又不便从正式渠道传递的信息，利用非正式渠道进行传递。
- 2、根据霍桑试验证明人是“复杂人”，是复杂的社会关系的成员，因此，要调动员工的积极性，还必须从社会、心理方面去努力。

第二部分：分答题（本部分内容行政管理专业、教育经济与管理专业、社会保障专业考生分别按照各自专业规定的考题作答）

（下面内容请行政管理专业考生作答）

一、简答题：（每小题 10 分，共 30 分）

- 1、简述法约尔关于“一般管理”定义的内容及其在管理学发展过程中的作用。
- 2、确定管理幅度时应考虑哪些主要因素？
- 3、简述组织活动的主要内容。

二、论述题：（每小题 20 分，共 40 分）

- 1、试述菲德勒的“领导权变理论”的主要内容及其在管理活动中的应用。
- 2、试述管理学中“人本管理”原则的主要内容及其在管理活动中的应用。

三、案例分析（回答案例资料后的问题。第1小题7分，第2小题8分，第3小题15分，共30分）

“挑战者”号航天飞机遇难事件

在1986年1月28日的早上，当“挑战者”（Challenger）号航天飞机在升空后不久发生爆炸，变成一团火焰的时候，包括数千名学生在内的数百万电视观众从电视屏幕上看到了这一悲剧。在随后的几周时间里，电视观众们观看到了电视台不断重复播放的航天飞机运载着克里斯特·麦考利夫（Christa McAuliffe）老师和六名宇航员消失在一大片火球之中的情景。

里根（Reagan）总统很快做出了反应，命令成立罗杰斯（Rogers）委员会负责调查这次遇难事件。到六月初，该委员会发布了调查报告（关于“挑战者”号航天飞机遇难事件的美国总统委员会，1986）。在经过一段时间的深入调查和公开听证之后，大多数专家都认为是物理原因导致了这次爆炸：用于将“挑战者”号航天飞机右边的助推火箭密封连接在一起的两个O形环密封失灵。由固体火箭助推器内部的气体产生的压力导致助推火箭发生膨胀。当助推火箭膨胀的时候，它的组成部件互相旋转发生摩擦。刚开始，融化O形环的热能与环绕在O形环周围的油灰形成了一道暂时的密封线。随着航天飞机的加速，这道暂时的密封线破裂，释放出了一股热气，热气点燃了外部的一个液体燃料油箱，从而造成了最终的爆炸。

在这段时间里，美国宇航局（NASA）显然遇到了一些重大的组织方面的问题。它是在严重的资源约束、不友善的委托人和主管者的包围之下来运作的，而且按照罗杰斯委员会的说法，它的“管理人员存在着这样一种倾向：容忍潜在的严重问题，并试图在内部解决它们，而不是向上级通报存在的问题”。

罗杰斯委员会认为航天飞机项目的决策体制“存在明显的缺陷”。航天飞机的助推火箭由莫顿—思科（Morton-Thiokol）有限责任公司负责制造，该公司雇用的15名工程师刚开始反对发射航天飞机，他们担心在佛罗里达州异乎寻常的寒冷天气里O形环可能会出现問題。然而，美国宇航局的官员们正致力于改善与国会和白宫的关系，而国会和白宫正处在商业和军队客户对于航天飞机不可靠的航行时刻表的抱怨声之中。

以下内容摘录自罗杰斯委员会主导下的听证会证词：

罗杰斯主席：我们的职责之一就是试图查明这次爆炸事故的一个或几个原因。你能告诉我们你的姓名吗？

鲍依基尼先生（Mr. Boisjoly）：我的名字是罗杰·鲍依基尼，我在莫顿—思科有限责任公司的结构部工作。大约五年半前我来到该公司工作，基本上自此以后，我就一直致力于密封技术的研究工作。在航天飞机发射前一天的凌晨一点钟，我首先得知寒冷的气候情况，而依据以往的经验，这恰恰与我的工作关联极大。因此，我们开始怀疑在如此低温条件下发射航天飞机的可行性问题。

沃克博士（Dr. Walker）：而O形环正是你的关注之所在吗？

鲍依基尼先生：是的。我觉得直到当晚的早些时候，我们都是非常成

功的，因为当时讨论的结果是建议不要发射航天飞机，这是初步结论。对此我非常高兴。

鲍依基尼先生：（在当晚大约8点钟的时候，在一个由肯尼迪空间中心和马歇尔空间飞行中心组织的电话会议期间）我解释道，由于低温及其对O形环的影响作用，我对发射航天飞机问题非常关注。然后，肯尼迪空间中心或者马歇尔空间飞行中心的某一个人询问乔治·哈代（George Hardy）他是如何考虑的。哈代说，他对莫顿—思科有限责任公司的建议感到非常震惊。后来，哈代又被问到是否愿意飞行，他回答不愿意，如果制造商建议不要飞行的话。

（接下来各方面的相关人员进行了一次简短的讨论。莫顿—思科有限责任公司的管理人员要求暂时离场，以便举行一次简短的五分钟时间的核心小组会议，他们说他们马上会回来。但这次核心小组会议却持续了大约20—25分钟。）

随后，莫顿—思科有限责任公司的管理团队回到了电话会议现场，并建议发射航天飞机而不考虑任何温度的因素。

鲍依基尼先生：我的一位同事参加了这次电话会议，对这次会议作了最好的总结。这是一次是否发射航天飞机的会议，但由我们来证明这一点毫无疑问是不适当的。通常情况下，会议前要进行一场飞行前的谈话或者一次飞行准备检查，但是现在整个情况恰恰相反。因此，我离开了会议房间，感到非常失败，但是我觉得我已经尽我所能。就我个人而言，我觉得管理人员承受着要求发射航天飞机的巨大压力，他们非常艰难地做出了决定，但我并不同意这项决定。

沃克博士：你是否知道你所提到的管理人员承受着的压力的来源？

鲍依基尼先生：嗯，我对（电话会议）网络所做的评论就是我的真实想法，我不可能替他们说话，但是我就是这么想的——我觉得这次会议的氛围正如我所总结的那样，我们被迫处于这样的一种形势之下：证明我们不应该发射航天飞机而不是证明我们有足够的论据发射航天飞机。

罗杰斯主席：非常感谢你。伦德先生，你愿意提供你的姓名并发表看法吗？

伦德先生（Mr. Lund）：我的名字是罗伯特·伦德，我是莫顿—思科有限责任公司负责工程技术的副总裁。

罗杰斯主席：你如何解释以下事实：当你不是以工程师的身份而是以管理人员的身份出现时，你看起来好像改变主意了？

伦德先生：当然，我们最初的建议是不要发射航天飞机。

沃克博士：嗯，但是按照我的理解，你最终的建议是发射航天飞机。

伦德先生：是的，于是我们所需要做的，就是为那项建议提供理论支持。

沃克博士：那么在这次讨论结束的时候，你希望回答我的问题吗？

伦德先生：如果你希望我现在就为那项建议提供理论解释的话，我很高兴这样做。

罗杰斯主席：嗯，我认为我们已经听到了你所做的解释。我认为我们现在面对的问题是，你所做的解释并不令人信服。我的意思是，假如你不介意的话，让我来设想你对你所在部门的工程师如鲍依基尼、汤普森

(Tlonpon)以及其他的工程师们是非常信任的,而且在处理诸如O形环和密封之类的问题方面,他们是称职的,我说得对吗?

伦德先生:对。

罗杰斯主席:在电话会议上你们进行了长时间的讨论,而且你们做出决定,我理解是你们所有的人做出决定:出于安全方面原因的考虑,你们会反对发射航天飞机。此后,美国宇航局想方设法清楚地表达了以下意思:他们对你们所做的建议很不满意。而且我设想,当你提交这一建议的时候,你很清楚这项建议将决定航天飞机是否会被发射,因为美国宇航局已经向你做出指示:除非获得莫顿-思科公司提交的一份书面报告写明你已经批准了发射航天飞机,否则宇航局是不会飞行的。

伦德先生:我并不清楚美国宇航局会接受这项建议。

罗杰斯主席:你并不清楚那一点吗?

伦德先生:不清楚。

罗杰斯主席:嗯,那么你一定清楚你们的建议是至关重要的。你知道如果你投票反对发射航天飞机的话,航天飞机就不会被发射,是这样吗?

伦德先生:嗯,在此之前我们已经投过票了,但是他们并没有接受投票结果,所以我无法预测到美国宇航局会做些什么。

罗杰斯主席:但是你知道那正是他们要求你重新加以考虑的原因之所在。那不也正是你要求5分钟时间的体会的原因之所在吗?

伦德先生:是的,你的陈述公平合理。

罗杰斯主席:现在,知道了这个公平合理的陈述,也知道了这个问题涉及全体人员的安全,而且知道了你自己的工作人员也就是你所尊重的工程师们仍然反对发射航天飞机,那么问题是,你的心里到底想到了什么,从而使你心满意足地说:“好的,让我们冒一次险吧”?

伦德先生:嗯,我并没有说“让我们冒一次险”这样的话。然而,我确实感觉到在理论上存在一些基本原理支持我们采取进一步行动。

罗杰斯主席:嗯,那可能并不合理。然后,你的心里到底想到了什么,从而促使你自愿改变主意?

回答下列问题:

1、什么是组织目标的两重性?当一个组织的目标含混不清或相互冲突的时候,该组织如何才能继续运行下去?

2、当组织内部存在不确定性因素或相互冲突的因素的时候,上、下级组织之间应如何进行沟通和协调?

3、对于导致“挑战者”号航天飞机遇难事件发生的组织问题的诊断不同,相应地,提出的解决措施也会不同。请你对导致“挑战者”号航天飞机遇难事件发生的主要的组织问题进行诊断,并提出解决的主要措施。

一、简答题(每小题 10 分,共 30 分)

- 1、简述产品部门化的优势和局限性。
- 2、简述组织的基本结构形态有哪些类型?其主要特征是什么?
- 3、简述组织文化是如何构成的?

二、论述题(每小题 17 分,共 34 分)

- 1、试论述中国古代管理思想要点的主要内容,并分析其在现代的管理和经营中的应用。
- 2、论述需要层次理论的内涵,并谈谈对实际工作的启发。

三、案例分析(共 20 分)

保罗从美国中西部的一所名牌大学拿到会计专业的学士学位后,到一家大型的会计师事务所的芝加哥办公处工作,由此开始了他的职业生涯。9年后,他成了该公司的一名最年轻的合伙人。公司执行委员会发现了他的领导潜能和进取心,遂指派他到纽约的郊区开办了一个新的办事处。其工作最主要的是审计,这要求有关人员具有高程度的判断力和自我控制力。他主张工作人员间要以名字直接称呼,并鼓励下属人员参与决策制定。对长期的目标和指标,每个人都很了解,但实现这些目标的办法却是相当不明朗的。办事处发展得很迅速。5年后,专业人员达到了 30 名。保罗被认为是很成功的领导者和管理人员。

保罗在第二年初被提升为达拉斯的经营合伙人。他采取了帮助他在纽约工作时取得显著成效的同种富有进取心的管理方式。他马上更换了几乎全部的 25 名专业人员,并制定了短期的和长期的客户开发计划。职员人数增加的相当快,为的是确保有足够数量的员工来处理预期扩增的业务。很快,办事处有了约 40 名专业人员。

但在纽约成功的管理方式并没有在达拉斯取得成效。办事处在一年时间内就丢掉了最好的两个客户。保罗马上认识到办事处的人员过多了,因此决定解雇前一年刚招进来的 12 名员工,以减少开支。

他相信挫折只是暂时性的,因而仍继续采取他的策略。在此后的几个月时间里又增雇了 6 名专业人员,以适应预期增加的工作量。但预期中的新业务并没有接来,所以又重新缩减了员工队伍,在那个“黑暗的星期二”,13 名专业人员被解雇了。

伴随着这两次裁员,留下来的员工感到工作没有保障,并开始怀疑保罗的领导能力。公司的执行委员会了解到问题后将保罗调到新泽西的一个办事处,在那里他的领导方式显示出很好的效果。

问题:

1. 保罗作为一位领导者的权力来源是什么?(6 分)
2. 这个案例更好地说明了领导的什么理论?为什么?(8 分)
3. 保罗在纽约取得成功的策略,为什么在达拉斯没能成功?其影响因素有哪些?(6 分)

四、计算题（共 16 分，计算结果保留小数点后两位数）

某企业集团准备投资一个新的工厂，有 A、B 两个备选方案，经测算各个方案的相关数据为：

成本和销售单价数据如下：

单位：元

成本项目	方案 A	方案 B
每年回收的投资成本	1500000	2300000
单位产品的生产成本	25	16
单位产品的运输成本	5	4
销售单价	50	50

各个方案的销售量将取决于明年的市场状况

单位：件

明年市场的可能状况	概率	销售量
正常	0.8	100000
衰退	0.2	60000

要求：

根据上面的资料，就利润的总额为标准，利用决策树方法对两个备选方案进行选择。

(下面内容请社会保障专业考生作答)

一、简述题（每小题 10 分，共 30 分）

- 1、简述在管理中如何实施目标管理思想。
- 2、简述亚当斯“公平理论”的主要内容。
- 3、比较由管理幅度和管理层次的反比关系决定的两种基本的管理组织结构形态的优势和局限性。

二、论述题（每小题 20 分，共 40 分）

- 1、试述领导者影响力的来源以及如何在管理实践中综合运用达到“使员工不只臣服而且信服”。
- 2、试述系统原理的要点以及和管理实践中的运用。

三、案例分析题（共30分）

新任领导如何打开工作

1、接受使命

1985年12月10日，刚刚跨入而立之年的庄辛接受了一项新的任命。这个二年前仅是某区团委组织部未明确职务的负责人（相当于科级），经过两年干部专修班脱产学习之后，居然一跃而成为处级干部——街道主任。他倍感组织对自己的信任和重用，一种跃跃欲试的扫盲热望使他全力以赴地投入到新的岗位上。

某街道是一个人事关系复杂，矛盾纠葛多的街道，区政府曾为这个街道的人事安排费了不少心，也换了几位负责人，但都无济于事。这次派庄辛到这个街道任主任，既是对他的锻炼和考察，也是希望他能打破这个街道的僵化状态。为了让他不带任何框框，组织部在交谈中，没有把复杂情况同他交代，只说了句要注意处理好同志与同志的关系。

2、一周调查

庄辛是一个事业心强，肯动脑筋，心胸豁达，富有创新精神，又不失为稳重的青年干部，他到街道后，除了参加机关干部欢迎会和原主任交换工作等例行公事外，花了足足一周的时间，分别约请全机关25位同志谈心，进行摸底调查。他确定的调查目的有三个：（1）沟通思想，他要了解自己的下属，也让下属了解自己；（2）提高工作效率，寻找突破口；（3）寻找街道目前工作的强点和弱点。一圈谈心下来他对自己的调查结果进行了测定。认为：第一项沟通思想，下属对自己基本了解，自己了解下属不够，但可以在工作中加深了解，目标基本达到；第二项，泛泛而谈，基本无效；第三项，出人意料，用干部的话说，优势一条，干部资格较老，个个有主见，人人能独挡一面；弱点也是一条，庄辛概括为：在机关领导班子内存在两个非正式小团体。这两个小团体虽然不是正式组织，但影响很大，有举足轻重的作用。有时甚至左右全街道干部的思想。

3、选择与决策

这一调查结果，让庄辛基本摸清了街道的现状，虽然工作有难度，但毕竟让他找到了工作的关键环节，他觉得要打开工作局面，必须首先解决领导班子中非正式小团体的问题。经过一番深思熟虑，他提出了几个方案：（1）在班子五名成员中，调换二至三名；（2）集中时间专题解决班子成员间的矛盾，搞好团结；（3）慢慢做工作；（4）顺其自然。然后他对这四个方案分别进行可行性和可能性的推敲，庄辛认为，第一方案结果最为有效，但人事调动决非易事，上级能否批准很难料定，即使同意考虑，但调配干部也决非一朝一夕的事，远水救不了近火。第二方案是解决矛盾的比较有效的方法，缺陷是需要投入很大精力，会挤掉其他工作。第三、四方案是被动方案，非到无可奈何之时不足心采用，于是他选定了第二个方案。

方案选定后，他即着手拟定计划，提出几点设想：（1）集中半月时间进行思想务虚；（2）领导班子过民主生活，亮思想、找问题，开展批评与自我批评；（3）发动全体街道干部议问题，揭矛盾，献计策；（4）领导班子向干部亮思想，上下左右开展谈心活动。庄辛把这一计划提交街道委员

会讨论，没有一人提出异议，一致通过。这大大增强了庄辛的信心。

4、实施方案

紧接着，庄辛充分准备后，在街道全体机关干部会议上以这种计划作为自己的“施政纲领”的主要内容进行了宣讲，他直截了当地提出街道工作打不开局面的症结所在，但又提得十分婉转含蓄，对计划的目的步骤和要求讲得具体明了。足足讲了一个半小时。但边讲边注意观察大家的情绪，见大家都认真地记着笔记，偶尔也有几个低声议论几句，但脸上的神色是严肃和专注的。庄辛实施这项计划的把握更足了。他想，这些干部的基本素质都很好，矛盾的产生由工作而起，只是没有及时抓、有效抓才形成目前这一状况，一旦认真抓，也不难解决。

计划开始实施。首先是开街道委员会的民主生活会，但进行得并不顺利，第一次民主生活会五名委员到齐坐下不到十分钟，庄辛的开场白还未讲完，不是电话找就是人找，一下子走了三个，还有一名委员也坐不安定，进进出出像走马灯似的。一连三次会议都是如此，庄辛看在眼里急在心里，但又不能加以阻止，他们确实很忙，有一大堆的事情要去处理。但如果民主生活会过不成，整个计划也就付诸东流。第二天是星期天，庄辛无可奈何，临时决定安排半天过民主生活会；他征询其他几位委员的意见，他们都一口应诺。民主生活会总算开成了，从下午一点钟一直开到晚上八点钟，会议的气氛是热烈的，大家的态度也是诚恳的，他们既检查了自己工作及作风中存在的问题，也对其他人身上的问题提出严肃的批评，同时也对庄辛任职表了态，都表示愿意当好小庄的配角，也希望庄辛能大胆工作。庄辛很激动，感到这些老同志心地坦荡，极好相处，同他们合作一定能把工作做好。

计划的全部内容都得到了顺利实施，原定目标基本达到，区政府办公室为此还发了简报。庄辛很欣慰，感到时间和精力没白费。

5、反复

转眼过去了一个月，每周一次的街道委员会例会又如期举行，讨论的内容是组织人事方面的一件事：讨论街道宣传组组长的人选。这位被讨论对象，庄辛预先听取过有关同志的意见，基本情况是比较好的。庄辛原以为提交讨论无非是形成个统一意见，没想到讨论中形成了两个对峙的意见，人员是二比二。一方认为 x x x 可以提拔，另一方却认为条件不够成熟还应考察考察，一方认为这个人条件好，符合德才学识体各方面条件，另一方却另提一人，并认为此人工作经验丰富，能力强，更能胜任。如此你来我往，意见始终没法统一。庄辛按捺不住了，想采取表决的方法以多数票通过，但持不同意见的同志认为人事安排应采取慎重态度，不能贸然表决。会议未决而散。

6、反省

现实告诉庄辛，领导班子内的非正式小团体问题，并非因为自己的努力而消除。只是它的表现需要一定的条件而已。但庄辛决不是一遇到挫折就泄气的人。他对原来的计划进行了反省，觉得有四点不足：（1）民主生活会泛泛而谈，缺乏针对性；（2）对矛盾的成因不清，无法把握解决问题的契机；（3）自己初来乍到，权威不足，应借助上级组织的力量；（4）解

铃还需系铃人，应在领导班子成员中争取支持者。与此同时，庄辛还积极思索对策，感到应在总体上把握两点：（1）从组织人事问题入手，就事论问题，融化矛盾，统一思想；（2）领导班子成员中，个别人员的调动是必要的，应积极向区委组织部争取。但究竟通过何种具体的方法、途径、手段才能最有效地、从根本上解决矛盾，他却一下子还找不到答案。庄辛苦苦思索着，谋求着一个最佳方案。

问题：

请运用决策相关理论分析庄辛成功和失败的原因，并对庄辛下一步的工作提出合理化建议。