

广东商学院硕士研究生入学考试试卷

考试年度：2012 年

考试科目代码及名称：806-管理学原理

适用专业：120201 会计学、120202 企业管理、120203 旅游管理

[友情提醒：请在考点提供的专用答题纸上答题，答在本卷或草稿纸上无效!]

一、概念解释（6 题，每题 5 分，共 30 分）

1. 管理伦理
2. 组织氛围
3. 标杆管理
4. 网络组织
5. 职场精神
6. 组织结构的扁平化

二、问题简答（4 题，每题 10 分，共 40 分）

1. 简述领导行为应如何随着职工成熟度的变化而变化。
2. 如何理解公平理论中的“反向歧视”原则？
3. 什么是压力？压力的起因有哪些？
4. 什么是非正式组织？非正式组织对正式组织有什么作用？

三、问题论述（1 题，共 30 分）

1. 论述变革力量及其对变革阻力的管理策略。

四、案例分析（2 题，共 50 分）

1. 在这里我们需要更多参与

佩吉·贝茨是一个地区健康护理组织的总经理。该组织有 25 个地方办公室，为商业组织和非营利组织提供服务。最近几年由于许多组织持续追求降低内科和牙科保险的成本，护理业务的竞争日趋激烈。一个特别要提到的现象是，只要健康护理供应商提供更低的价格，公司的客户可能很快就会流失到该护理组织那里去。佩吉在一次管理层会议上表露出了她的担心：“我认为如果我们的员工能够更加努力的话，我们可以提供更好的服务和更低的价格。我看到许多员工很闲散，甚至几乎是漠不关心。他们似乎没有一点紧迫感。”

“我不认为仅仅通过裁员就能降低成本，对于我们如此重要的工作而言，更少的员工可能会使事情更糟。如果我们更少的完成工作，质量就会出问题。”

听了佩吉的发言，营销副总裁杰里·法尔科内说道：“佩吉，关于我们的一些员工没有全身心投入工作的问题，你也许是对的。然而，我不知道为什么会这样。护理人们的健康是世界上最重要的责任之一。我是说，我们是在提高寿命，挽救生命。”

人力资源经理梅丽莎·米歇尔说道：“杰里，在你看来，你是对的。健康护理是一个高尚的事业。然而，当一个人坐在键盘前，整整八个小时来处理投诉，他/她可能就不会感到是慈善的天使了。”

“我们可以思考一下我们员工忠诚度和激励水平如何，以及我们如何应对这种情况。我建议我们可以调研一些数据来更多的了解我们面临的问题。我建议我们可以聘请一个人力资源咨询公司来调研员工的参与度，这绝对是一个划算的投资。”

佩吉微笑着说：“我这里关心我们的成本太高了。而梅丽莎却建议花钱。”

梅丽莎反驳道：“佩吉，我在讨论投资，而不是花钱。我们如果能提高对员工的激励达 10% 的水平，我们将会从这个投资中得到大量回报。”

佩吉，梅丽莎和其他主管同意雇佣一个咨询公司做调研。四个月后，调研结果出来了（参见表 1）。

表 1 员工态度调查表

问题	是 (%)	否 (%)
1. 你知道在你的工作中你被要求做什么吗？	72	28
2. 你每天有机会做那些你做得最好的事情吗？	55	45
3. 大多数时候你都全身心投入工作了吗？	44	56
4. 你认为你的直接上司工作干得好吗？	85	15
5. 你愿意在这个公司继续呆三年以上吗？	34	66
6. 你曾经有没有把工作带回家做（假如在公司允许范围内可以这样做）？	41	59
7. 去年你工作上有没有学习和成长的机会？	38	62
8. 你对你的薪水是否满意？	69	31

问题分析：

- （1）从表中来看，该公司员工的忠诚程度和激励状况如何？（5 分）
- （2）管理层可以采取什么样的措施提高激励水平？（10 分）
- （3）在管理层试图提高员工的激励水平和忠诚度的时候，是否需要考虑内在的和外在的激励因素？（10 分）

2. 前任银行家帕梅拉·琼斯

帕梅拉·琼斯喜欢银行业。她已经做了一系列的态度和兴趣测试。这些测试表明她在银行业和图书馆管理方面会做得很好。然而她毕业的时候图书管理员的工作职位很难找，她在一家大银行找到了一份工作。该银行叫做温尼伯 ABC 银行。

她一开始的工作总是充满了挑战，但回报也多。由于她的教育背景、以前的工作经历、和她杰出的聪明才智与上进心，她参加了该银行的管理发展计划。她以前是语言学的学士，并且修了一些商业管理的课程。

在她训练计划的第一年，她参加了银行程序与政策的一些课程。她在她的分行通过了一些低职位的工作。经理不断告诫她，说她的工作高于平均水平。同样的，培训教练说她可以排在 20 个学员的前三名。

琼斯进一步发展了对银行业的感情，特别是对她的银行和支行的感情。她为是一名银行家而感到自豪，以及为成为温尼伯 ABC 银行的一员而感到骄傲。然而，在管理发展计划一年后，琼斯发现她对于银行业或温尼伯 ABC 银行没学到什么新的东西了。在她的支行，她总是被从一个职位调到另一个职位，目的是应付由于缺员、任务重和跳槽导致的一些问题。跳槽问题让琼斯感到震惊。该现象是银行业的严重问题。她不明白为什么那么多人刚开始在银行业干了一、两年就跳槽了。

一年过后，公司曾经不断许诺在另一个支行为她找到一个合适位置的诺言让她感到毫无兴趣。培训教练说其它的支行没有合适的空位给她。曾经有过两次机会，但是支行经理可能觉得她在银行呆得不够长，没有要她。

琼斯并不是支行里唯一一个感觉不爽的人。她的直接领导，乔治·伯恩斯抱怨说，由于银行为了节约，腾出的顾客服务职位没人填补。作为支行审计员，他还负责日常的顾客服务。结果他不能完成他自己的本职工作。而经理又几次告诫他说顾客服务很重要。但是他又不得不改善他的本职工作的绩效。最后，伯恩斯

离开了银行，到了一家信托公司。这又让琼斯填补了这个职位，以监管同样的出纳员。琼斯对这些出纳员所犯的错误感到吃惊。但是又发现很难纠正他们的拙劣的工作习惯。所有的纪律处分的程序都必须征得总部办公室的批准。

在跟她的培训教练通了几次电话之后，琼斯最后调到她自己的支行的第一份“真正的”职位上去。再一次热情洋溢之后，琼斯很快就失去了热情。

在她的新支行，琼斯担任“助理会计员”。她的职责就是监督7个出纳员，一些客户服务和大量的文书工作。同样是为了节约，顾客服务没人做。琼斯被挑选去前台做顾客服务工作，而耽误了她本身的工作。她的出纳员们很少能够结帐的时候达到资金出纳平衡。因此琼斯每晚都留下来帮助他们发现错误，直到很晚才能做完。而这时她还得回去做她的文书工作。她的经理告诫她，作为银行管理人员，她必须留下来直到下属和她的工作都满意完成之后才能回家。琼斯发现她的其他银行的同行们也是这样，而且愿意做出贡献。因此，她也坚持了六个月，没有想到要改变现状。

一天，琼斯从另一个支行的一个朋友那里得知她将被调往离温哥华100英里的英属哥伦比亚去，以填补一个空位。琼斯的丈夫是一个在温哥华的一家大公司上班的职业人士。他的公司在英属哥伦比亚没有办事处。此外，他的工作性质是非常专业性的，只有在大城市才能找到工作。

接受调动是下层管理人员往上提升的条件之一。琼斯从总部打听到她的调动是确有其事。但是她的培训教练告诉她，她可以拒绝调动，但下一次提升就不知是猴年马月了。

沮丧、失望、加烦恼，琼斯离开了那家银行。

问题分析：

(1) 思考各种需求理论，激励琼斯的基本需求是什么？（5分）

(2) 考虑琼斯第一年的培训教练的谈话，完成培训后，琼斯真正期望得到什么？她最后得到了什么？运用期望理论解释为什么这种工作安排对琼斯来讲没有激励作用？（8分）

(3) 伯恩斯被安排的一些额外的工作，而他也做得很好。但是他因为没有做好其它工作而受到惩罚。根据强化理论分析这种情况，你觉得伯恩斯在这种情况下会做出什么行为来？（5分）

(4) 琼斯要被派到离温哥华100英里的一个支行去。你认为只是她丈夫的工作原因才让她拒绝接受这一调动吗？是否还有其它因素？公司应该怎么做来激励琼斯接受这一工作调动？（7分）