

江苏大学 2006 年硕士研究生入学考试试题

考试科目：管理学原理

考生注意：答案必须写在答题纸上，写在试题及草稿纸上无效！

一、名词解释（每小题 6 分，共 30 分）：

- 1、双向沟通
- 2、愿景
- 3、沟通
- 4、自然性影响力
- 5、反馈控制

二、问答题（每小题 15 分，共 75 分）：

- 1、为什么决策应当遵循满意原则而不是最优原则？并请举例说明。
- 2、为什么说组织文化对组织成员行为有改造和调控功能？
- 3、在实际工作中，经常会听到这样的说法：“计划不如变化”，但组织为什么还要制定计划呢？
- 4、简述公平理论，并谈谈在管理工作中如何运用这一理论。
- 5、外部一般环境包括哪些因素？它们如何影响企业的管理工作？

三、案例分析（共 45 分）

（一）“巧妙”推行规章制度

顺外油墨厂是改革开放后发展起来的一个乡镇企业，王厂长明白，企业如果要谋求发展，必须要加强管理。抓管理首先应该从什么地方着手呢？王厂长一直在苦苦思索这个问题。

王厂长认为企业管理出漏洞，通常并不是因为没有规章制度可以遵循，而是在于从一开始就没有得到很好的执行。企业管理人员必须认识到，一项规章制度，如果在出台之前没有基本的把握足以保证其切实的执行，那就要果断决定对它进行“封冻”。否则势必破坏企业领导者在职工中的威望，甚至影响后期可能出台的规章制度的执行，企业整体的生产经营管理将难以稳步进行下去。因此，企业各项规章制度的制定和履行对于企业生产经营管理的正常运转具有举足轻重的意义，而这一点在乡镇企业中更加显得突出。

那么，工作到底应该怎样展开呢？王厂长知道，作为一个乡镇企业，职工学历层次参差不齐，整体素质不高，工作靠经验，组织纪律性相对而言不强，理解和吸收新事物和新知识的能力较差，对规章制度会产生本能的抵制。管理人员一般又有“抬头不见低头见”的顾虑。因此，包括王厂长在内的油墨厂的领导意识到：制度的执行可能会遇到困难；但是如果各项规章制度不能切实得到执行，那么投入再多精力制定规章制度也徒劳无益。于是几位企业领导决定，先从考勤和厂房里禁止吸烟这两件“小事”着手，抓好各项规章制度的执行。

于是油墨厂职工们连续几天发现，平时恨不得扎进厂里的厂长不知怎么忽然“变了”，不是迟到，就是早退，一时间厂内议论纷纷，“怎么罚也罚不到厂长的头上嘛！”发工资的那天，厂长当着职工的面问道：“咦，这个月怎么扣了这么多钱？”，会计铁面无情：“按这个月出勤你该扣、该罚”。职工们一听惊了。

接着，油墨厂的书记不顾不能在厂房内吸烟的明文规定，竟然在众目睽睽之下抽开了烟。这回厂长发威：“厂房里不准抽烟！”。书记当场被罚 20 元钱，职工们又是一惊。

职工们开始意识到，这回规章制度的执行是来真格的了。“厂长、书记尚且如此，何况我们？”于是迟到、早退、厂房内吸烟现象销声匿迹了，各项规章制度的实施步入了正轨。

厂长、书记相视一笑，原来他们是在发挥领导的带头作用。

问：王厂长的工作方式可以从管理学原理中找到哪些理论依据？你认为王厂长他们推行规章制度的方法能够长期发挥作用吗？为什么？（25 分）

（二）一个忙碌的管理者

约翰·戴威森今年 52 岁，他曾在埃德诺公司的一个小型国外分公司担任总经理 10 年之久，这是一家从事高技术产业的分公司。在这个小公司中，戴威森是一个极有效率的管理者并事实上管理整个公司，他可以自由处理任何他所专长的复杂技术问题，并从中获得了相当高的满足感。

然而，由于埃德诺公司受经济衰退的影响，决定卖掉其在海外的营运资产。戴威森因此被调回英国，担任埃德诺一个大的分公司的总经理助理。

由于总经理经常忙于其他工作而不在公司，戴威森的新工作包括在总经理不在时代理总经理行使处理公司日常业务的职权。戴威森的桌子上经常堆满大量的各式文件等他处理。由于他是一个非常严密和谨慎的人，回到家里也经常要继续工作。

他认为自己原本是一个技术型专家，所以当销售部门的某一人员就公司客户的技术问题向

他咨询时，他总是有求必应，而这个人员也确实从戴威森的咨询中受益匪浅；由于缺乏专业经验，他经常要向戴威森请教问题。不久，戴威森干脆直接和客户接触处理某些技术问题，他认为这是最能表现他专业才能的领域。其结果，公司客户不再与销售部门接触，而是直接和他保持联系。

在海外分公司工作时，由于工作的高技术性质，戴威森习惯于亲笔起草各种报告和信件，如今他仍保持着这样的习惯，很少把这些工作交给秘书去做。他的工作十分细致，认真检查每一个细节，并加以仔细地修正，因此需要大量的纸张。在一个星期五的下午，当他计划利用周末继续工作时，被告之已经没有纸张了。戴威森找到负责文具供应的管理人员并斥责了他一顿，要求这个管理人员今后要大批量地进货以确保再不会出现类似的情况。尽管这位管理人员对此事感到十分委屈，但考虑到今后的工作将会由复杂转变为简单，也就心平气和了。

时间没过多久，戴威森就感到自己过于劳累而难以支持，他向上级提出为其安排一名助手。但他的要求遭到了拒绝，原因是上级认为公司岗位设置中不需要这样一名助手。戴威森只好接受这一事实，并考虑今后如何充分利用自己的休假来从事这些干不完的工作。

问：戴威森的问题出在哪里？有哪些措施可以解决他的问题？（20分）