

江苏大学 2009 年硕士研究生入学考试试题

科目代码: 844

科目名称: 管理学原理

考生注意: 答案必须写在答题纸上, 写在试卷、草稿纸上无效!

一、名词解释 (每题6分, 共计30分):

- 1、审计控制
- 2、网络型组织结构
- 3、风险型决策
- 4、强化理论
- 5、链式沟通

二、论述题 (每题15分, 共计60分):

- 1、哪些因素可以构成组织变革的阻力? 它们如何影响组织变革?
- 2、预算作为控制手段, 它的局限性表现在哪些方面?
- 3、环境分析对决策工作的作用是什么?
- 4、在现代管理思想中, 管理科学学派主要观点和特点是什么?

三、案例分析题 (30分):

新上任的总经理

明星电脑公司和中关村的许多高科技公司一样, 以火箭般的速度发展, 但也面临着来自海外大公司的激烈竞争。公司刚开张时, 一切就象闹着玩似的, 高层管理人员穿着 T 恤衫和牛仔裤来上班, 谁也分不清他们与普通员工有什么分别。然而当财务上出了毛病, 局面立刻大改观, 原先那个自由派风格的董事长虽然留任, 但公司却引进了一位新的总经理张景峰。张景峰照章办事, 十分传统, 与明星公司的风格相去甚远。公司里的管理人员们总的态度是要看看这家伙能呆多久。这样矛盾就不可避免了。

第一次公司内部危机发生在新的总经理首次召开的会议上。会议定于上午 8 点半召开, 可有一个 9 点才跌跌撞撞地进来。西装革履的张景峰眼睛瞪着那个迟到的人, 对大家说, 我再再说一次, 本公司所有的日常公事要准时开始, 你们中间谁做不到, 今天下午 5 点之前向我递交辞职报告。结果 10 名管理人员有两名辞职。

此后一个月里, 公司发生了一些重大变化。张景峰颁布了几项指令性政策, 使已有的工作程序改弦易辙。从一开始起, 他三番五次地告诫副总经理, 一切重大事务向下传达之前必须先由他审批。他批评下面的研究、设计、生产和销售等部门之间缺乏合作, 而在这些关键领域, 明星公司都面临着挑战。

张景峰还命令全面复审公司的福利待遇制度。然后将全体高层管理人员的工资削减了 15%，惹得他身边的一位管理人员向他辞职。研发部经理这样认为：“我不喜欢这里的一切，但我不想马上走，开发电脑打败 IBM 对我来说太有挑战性了。”生产部经理也算是不满现状的人，可他的话令有些人很惊讶：“我不能说我很喜欢张景峰，不过至少他给我那个部门设立的目标我能够达到。当我们圆满完成任务时，张景峰是第一个感谢我们干得棒的人。”

事态发展的另一面是，采购部经理牢骚满腹。他说：“张景峰要把我原料成本削减 15%，他拿着一根胡萝卜来引诱我，假如我能做到的话，他就给我丰厚的年终奖。但要达到这个目标简直就是不可能，从现在起，我要另找出路。”

但张景峰对销售副经理金斯的态度却令人不解。金斯被人称为“爱哭的孩子”。以前他每天都到总经理的办公室去抱怨和指责其他部门。张景峰的办法是让他们在门外等，冷一冷他的双脚。见了他也不理会他的抱怨，而是直接谈公司在销售上存在的问题。过不多久，金斯开始更多地跑基层而不是每天到张景峰的办公室去了。

随着时间的流逝，明星公司在张景峰的管理下恢复了元气。管理人员不得不承认他对计算机领域了如指掌，对各项业务的决策也无懈可击。然而，他对生产、采购部门却仍然勒紧缰绳。公司里在也听不到关于张景峰去留的流言蜚语了；人们对他有了共识：他不是那种不了解这里情况的人，并且确实带领公司走上了正轨。

根据上述情况，请回答下列问题（选择题每题 2 分，简答题每题 6 分）：

1. 张景峰进入明星公司时所采取的领导方式和留任的董事会主席的领导方式：
A. 同是民主式的 B. 分别是民主式和放任式的
C. 分别专制式和放任式的 D. 分别是专制式和民主式的
2. 明星公司的组织结构设计是：
A. 职能结构 B. 简单结构 C. 事业部结构 D. 子公司结构
3. 明星公司中经过张景峰审批的重大决策是以何种方式传递的？
A. 下行沟通 B. 上行沟通 C. 横向沟通 D. 斜向沟通
4. 公司一些高层经理人员因为工资被削减而提出辞职。按照双因素理论，工资属于：
A. 任务因素 B. 关系因素 C. 保健因素 D. 激励因素
5. 研发部经理的话反映他当前的需要属于哪一种？
A. 安全需要 B. 尊重需要 C. 自我实现需要 D. 社会需要
6. 张景峰肯定生产部工作干得棒，这是针对何种需要采取激励措施？
A. 社交方面的需要 B. 权力上的需要
C. 成就上的需要 D. 生理上的需要

7. 生产部经理愿意留下跟随着张景峰干,而采购部经理却想离职,对其原因,下列分析哪个是正确的?

- A. 张景峰允诺的物质奖励不被采购部经理所看重,而生产部经理刚好看重所提供的精神激励
- B. 采购部经理对张景峰的允诺持有信任态度,认为即便将成本降下来,张景峰也不会兑现奖金
- C. 以期望理论来分析,采购部经理和生产部经理对张景峰向他们提供的激励的效价很不相同
- D. 采购部经理和生产部经理对取得满意的工作绩效的期望值很不一样

8. 张景峰对销售部经理金斯采取了何种激励方式?

- A. 正强化 B. 惩罚 C. 自然消退 D. 负强化

9. 张景峰以其对各项业务的无懈可击的决策赢得了公司员工的尊敬,这是来自于哪一方面的影响力?

- A. 法定权力 B. 奖励和强制权力 C. 个人影响力 D. 专家权力

10、公司在张景峰的管理下恢复了元气,张景峰也赢得了下属的信任,请分析张景峰取得成功的主要原因。

11、你认为明星公司走上正轨之后,张景峰的领导方式应该变为何种领导方式?为什么?

四、材料分析题(30分):

道格拉斯·麦格雷戈的Y理论,以其对于人性的探讨,在管理思想发展史中具有重要地位。

社会科学的研究对象是人,是具有自觉能动性的人。为此力图从错综复杂的社会活动中找到共同点,使人的行为方式具有可理解性。人性假设就是这样产生的,其中经济学的理性人假设影响最大。这一假设认为,每个人都有趋利避害的本性,能够通过成本收益的计算,选择利益最大化的行为方式。

经济学分析方法具有广泛影响。这不仅是因为,关于理性自利的判断与生活经验相符,容易被人理解和接受,而且因为建立在这一假设基础上的经济学理论,对很多社会现象做出了符合逻辑的解释,能够成功地用于预测人们的行为。

企业作为经济组织，自然与经济学关系密切。以提高微观经济效益为目的的企业管理，更是直接受到了经济学思想的直接影响。人们力图从追求利益最大化的理性人假设出发，说明企业管理的规律。按照这种思路，企业被解释为一种依据理性提高投入产出的组织形式：人们从自身利益最大化的目的出发建立企业，根据利益实现的可能途径对在企业中的行为方式进行选择，因此，管理、经济管理、企业管理，本质上是同一的。

进一步问，利益作为人们的行为动因，具有什么内容？如何把对于利益的理解与企业管理实践结合起来？在很长时间内，这被看成一个不成问题的问题。人们实际上默认，推动人们行为的利益是经济收入，特别是货币收入。例如现代管理学的创始人之一泰罗，就把对于员工工资的调整，作为推行其科学管理的主要依托。之所以如此，道理很简单：在社会物质生活条件不充裕，价格机制主导着经济活动方式的情况下，以提高货币收入作为主要行为动因，是很自然的选择。

与此相应，在企业管理实践中，如何利用员工对于经济收入的追求来实现企业效益目标。成为管理工作的基本思路。也就是说，管理工作的一个基本假定，是员工对于工作本身没有兴趣，只是为了获得经济收入才被动工作，因此为了提高工作的成本收益，会自然而然具有少做工作多拿报酬的行为倾向。因此企业管理的根本任务，是对员工的工作进行监督，使完成工作的情况成为支付报酬的依据。计划、组织、指挥和控制等管理职能由此产生。

在这一思路指导下，管理者与被管理者处于分离和对立的地位。管理者从企业利益出发进行指挥和控制，员工从个人利益出发接受任务和监督，企业是管理者利用员工利己本性建立起来的理性机器，其目的在于更好的实现企业效益。为此所应用的管理手段大致可以分为两种，即大棒与胡萝卜政策。道格拉斯·麦格雷戈对此进行了深入的考察与分析，并以X理论加以概括。

但是，这种管理方式遇到了难题，不管采取强硬的监督措施还是进行利益诱导，都越来越不足以促使员工努力工作。原因在哪里？管理实践推动了道格拉斯·麦格雷戈的理论思考。其过人之处在于，不是仅仅就事论事谈问题，而是对诸多现象进行系统思考，从哲学的高度提出了一个世界观与方法论问题：如果员工确实存在逃避工作责任的利己主义倾向，这种倾向究竟是

天生具有的，还是后天产生的？如果这种倾向不是先天具有而是来自后天环境，那么原有的管理模式是否合适？显然，这是对于管理原则的彻底反思。

对此，道格拉斯·麦格雷戈提出了一个具有启发性的假设：员工对于工作的消极态度，不能成为采取监督式管理的原因，反而本身就是监督式管理带来的结果。这在当时是一个全新的思想。由于这一思想否定了传统管理的基本假设，因此足以对整个管理界提出挑战。也正因为如此，道格拉斯·麦格雷戈在管理思想发展史中具有举足轻重的地位。

当然，仅仅提出某种大胆的设想还不够，还需要对此加以检验和说明。道格拉斯·麦格雷戈在借鉴马斯洛需求理论的基础上，首先对管理困难的出现原因进行了分析。在他看来，大棒与胡萝卜政策之所以失灵，是因为片面理解了员工的需要；只看到了员工的物质生活需求，没有看到员工的社会情感和自我成就需求。这种片面性与物质生活的贫乏相关。一旦物质条件丰富，员工对于社会与成就需要就会占据主导地位。在这种情况下，传统的监督式管理就失灵了。以这种分析为依据，道格拉斯·麦格雷戈提出了与X理论不同的Y理论。这一理论强调，在人类的需求中，如何建立友谊，获得自尊、自信、自主，从而不断实现自己的成就感，是极为重要的内容。由于这些需求往往在工作中才能实现，因此对于员工来说，工作本身也是具有吸引力的，关键在于如何使这种吸引力体现出来。传统管理的问题，恰恰在于不是激发而是扼杀了工作本身对于员工的吸引力。

按照这一思想，道格拉斯·麦格雷戈提出了不是以监督、而是以激励为原则的管理原则。所谓激励，不仅仅指为员工提供工作报酬，更重要的是为员工发展创造机会和提供支持，使员工不断从中获得成就感。在道格拉斯·麦格雷戈看来，企业是为促进员工发展建立的人性组织，企业管理的基本任务是机制建设；即通过建立一种制度化环境，使提高企业效益成为实现员工发展的条件。用道格拉斯·麦格雷戈自己的话来说：“管理的任务就是营造组织环境，设定工作方法，让员工通过为组织目标努力而实现自身的目标。”这样一来，整个管理关系就倒过来了，从员工是企业实现效益的工具，转变为企业是员工实现发展的工具。在道格拉斯·麦格雷戈看来，这种管理方式并不是空想，已经出现于企业管理实践之中。管理授权、工作内容拓展、参与和咨询式管理等等，就是激励式管理的具体表现。道格拉斯·麦格雷戈还认为，自己提倡的管理方式，与德鲁克主张的目标管理是一致的。

那么，否定员工天生懒惰的假设，是否会否定经济学的理性人假设呢？不会。实际上，经济学只强调每个人都有追求成本收益最大化的理性倾向，但并不认为人的收益就是货币收入。在很多情况下，放弃货币收入寻求其他社会成就，也是人的理性倾向体现。对于不同人们在不同情况下对于收益的不同理解，经济学称之为人的偏好。关于偏好形成原因的探讨，不是经济学而是社会学和心理学的任务。马斯洛的需求理论，正是社会心理学的研究成果。而管理学的任务，是把对于人们需求的理解，和对于人们如何满足需求的方法探讨，加以综合与利用，从而更好的实现人们的利益。

到现在，几十年过去了，但道格拉斯·麦格雷戈的思想并没有过时，其中人性与管理之间关系仍然需要深入思考。如果说，工作动力来自人性需求，人性需求受到环境影响，环境可以通过自觉努力加以改进，管理的作用就是建立促使人们更好工作的人为环境；那么在这个因果链条中，应该以哪个环节是逻辑起点？从实际情况看，如果以管理为起点，往往会从任务出发，其结果可能使人成为完成任务的工具。只有以人性为起点，才能摆正管理的位置，使管理成为实现人们需要的工具。

然而怎么才能从人性出发？道格拉斯·麦格雷戈指出，如果把人的行为动力简化为经济收益，仍然会把人置于工具位置，使人成为经济机器上的一个螺丝钉。只有看到人性的丰富性，不仅把需求的满足而且把需求的创造都理解为人们的行为动力，才能把握人性的本质，即人类的创造性本质。在这种情况下，管理工作的原则将从监督变为引导，控制变为服务，使企业和企业管理体现出人性的魅力。

也许由此出发，才可以理解企业的人性面，才可以理解为什么现代企业管理的关键在于人力资源管理，也才可以理解为什么牛根生说：经营管理的95%是人性。

问题：

- 1、与麦格雷戈X-Y理论相似，著名管理心理学家沙因（E·H·Schein）于1965年在《组织心理学》一书中，提出了四种人性假设理论。请简述之（10）。
- 2、请在上述材料基础上，针对文中的观点，结合所学管理学知识，写一篇读后感，论述你对管理与人性的看法，并自拟题目（20）。