

## 2014 年南京大学 921 管理学原理考研试题（回忆版）

本试题由 kaoyan.com 网友 xinye01 提供

**一、管理原则：**针对组织中越级管理现象，说说你的观点。面对组织中领导的越级管理或者下属的越级越级报告，您的措施是？

个人观点：

解释越级管理内涵（配图），及其优缺点。措施的话书上也有，各级行政首长负责制，分清权责，制定纪律制度，培训沟通，组织文化规范等等。

**二、人力资源：**今年来我企业中劳务派遣式用工发展很快，请分析派遣产生的原因和可能存在的利弊。

个人观点：

本来以为是外派员工出差，结果了解下大概意思应该是人事外包。貌似书上没有原文参考资料，不过可以灵活变通下书上的知识。我觉得原因其实基本上也是劳务派遣式用工的优点。

优点：

1. 满足工作需要
2. 弹性化用工解决时性或辅助性的工作岗位。
3. 激发组织创新
4. 成本支出降低
5. 享受专业高效服务
6. 为应聘个人开拓就业新渠道。

缺点：

1. 员工的工作生活难平衡。
2. 员工压力
3. 员工临时观念，缺乏责任心。
4. 需要较长时间才能融入工作。

**三、战略：**企业之间的竞争应当是有限竞争，企业不仅要允许竞争者存在，甚至创造条件鼓励好的竞争对手存在，就此谈谈你的看法。

个人观点：

可以先用波特的五力分析模型，分析帮助优秀竞争对手的好处。此外再补充其他优势，如：促进成本控制，设备改进，扩大行业市场，激发创新，与优秀竞争者合作能提升自我形象，学习竞争对手优点，促进员工快速成长，客户满意度等等，我觉得言之有理即可。

缺点当然是给自己工作员工很大生存压力，被优秀竞争者挤垮。但是，如果没有优秀竞争者，很可能缺乏活力，跟不上时代，被其顾客淘汰。所以，培养好

竞争者是不二选择。

**四、领导：**几乎不存在放之四海皆准的领导方式，领导行为应当根据具体的情境（环境、行为，员工特征等），举一些领导行为的例子，从用理论解释其行为的有效性。

个人观点：例 1：生产型企业领导者喜欢用集权化管理，而咨询公司等喜欢用人性化管理。用费德勒权变理论解释。

例 2：有的管理者关心指导下属，有的管理者对下属不闻不问但都取得成功。用赫塞布兰查德领导理论。要关心 R1R2 成熟度阶段员工，而 R3R4 阶段员工适当减少工作指导。

**五、创新：**企业经常面临创新的困境，创新的实用性太强，则难以满足新颖性，新颖性太强则又不足以保持有用性，请从结构、文化、领导等角度，分析如何解决创新实用性和新颖性之间矛盾。

个人观点：

领导因素：1. 观念 2. 垂范创新：例如乔布斯。3. 宣传：360 周鸿祎老在公司内外提颠覆式创新。

组织文化：1. 接受失败：2. 冲突：任务冲突、过程冲突。3. 分享信息 4. 帮助 5. 注重客户

组织因素：1. 弹性计划 2 扁平化结构 3. 信息系统，进行知识管理 4. 工作环境，如苹果公司总部富有艺术的办公环境。5. 客户联系 直接这样答有点偏题，但是可以灵活用这个提纲，把落脚点弄到题目上。如把第一点改造下

转变观念：管理者应注重创新而不是维持组织运行，同时管理者需要结合组织内外特点，客观分析机会与威胁，明确重点推进新颖性创新还是实用性创新。

例如：乔布斯洞见了客户潜在的需求，将其创新重点放在新颖性创新上，给客户带来独特体验，从而给公司带来了强劲的竞争优势。

以上试题来自 kaoyan.com 网友的回忆，仅供参考，纠错请发邮件至 suggest@kaoyan.com。