

# 北京航空航天大学

## 二〇〇二年硕士生试题

题单号: 815

### 管理学原理 (共 8 页)

考生注意: 所有答题务必书写在考场提供的答题纸上, 写在本试题单上的答题一律无效 (本题单不参加阅卷)。

一. 解释下列概念: (共 5 题, 每题 2 分, 共 10 分)

1. 目标管理
2. 间接控制
3. 人员配备
4. 组织设计
5. 需求层次理论

二. 简述题: (共 6 题, 每题 5 分, 共 30 分)

1. 管理的基本特征。
2. 非正式沟通的特点。
3. 影响管理幅度的因素。
4. 简述法约尔(H.Fayol)对管理学理论的主要贡献

5. 简述计划工作的原则
6. 有效控制的基本要求。

三. 论述题：（共 2 题，每题 10 分，共 20 分）

1. 在管理学领域，如何认识集权与分权。
2. 试述组织文化对管理实践及达成组织目标的影响。

四. 案例分析题：（共 3 题，第 1 题 10 分；第 2 题 15 分；第 3 题 15 分，共 40 分）

1. 某贫困县常委会经过讨论，为了改善办公条件，一致同意动用省政府下拨的 2000 万元扶贫款建造县政府办公大楼。历时一年半，雄伟的办公大楼建成了，但是一封封检举信也寄到了省领导的手中。省委对此十分重视，责令有关部门严厉查处。省纪委工作组也进驻县城，但是半年过去了也没有查出主要负责人，此事也就不了了之。

以上案例说明了什么问题？如何避免这种现象发生？

2. 分析下列案例，哪种管理方式最有效。

MEMS 公司是一家中等规模的汽车配件生产集团。最近，对该公司的三个重要部门经理进行了一次有关领导类型的调查。

（1） TOM

TOM 对他本部门的产出感到自豪。他总是强调对生产过程、出产量控制的



必要性，坚持下属人员必须很好地理解生产指令以得到迅速、完整、准确的反馈。TOM 当遇到小问题时，会放手交给下级去处理，当问题很严重时，他则委派几个有能力的下属人员去解决问题。通常情况下，他只是大致规定下属人员的工作方针、完成怎样的报告及完成期限。TOM 认为只有这样才能导致更好的合作，避免重复工作。

TOM 认为对下属人员采取敬而远之的态度对一个经理来说是最好的行为方式，所谓的“亲密无间”会松懈纪律。他不主张公开谴责或表扬某个员工，相信他的每一个下属人员都有自知之明。

据 TOM 说，在管理中的最大问题是下级不愿意接受责任。他讲到，他的下属人员可以有机会做许多事情，但他们并不是很努力地去做。

他表示不能理解在以前他的下属人员如何能与一个毫无能力的前任经理相处，他说，他的上司对他们现在的工作运转情况非常满意。

## （2）MIKE

MIKE 认为每个员工都有人权，他偏重于管理者有义务和责任去满足员工需要的学说，他说，他常为他的员工做一些小事，如给员工两张下月在凤凰城举行的艺术展览的入场券。他认为，每张门票才 15 美元，但对员工和他的妻子来说却远远超过 15 美元。通过这种方式，也是对员工过去几个月工作的肯定。

MIKE 说，他每天都要到工场去一趟，与至少 25% 的员工交谈。MIKE 不愿意为难别人，他认为 TOM 的管理方式过于死板，TOM 的员工也许并不那么满意，但除了忍耐别无他法。

MIKE 说，他已经意识到在管理中有不利因素，但大都是由于生产压力造成



的。他的想法是以一个友好、粗线条的管理方式对待员工。他承认尽管在生产率上不如其他单位，但他相信他的雇员有高度的忠诚与士气，并坚信他们会因他的开明领导而努力工作。

### (3) JERRY

JERRY 说他面临的基本问题是与其他部门的职责分工不清。他认为不论是否属于他们的任务都安排在他的部门，似乎上级并不清楚这些工作应该谁做。

JERRY 承认他没有提出异议，他说这样做会使其他部门的经理产生反感。他们把 MIKE 看成是朋友，而 MIKE 却不这样认为。

JERRY 说过去在不平等的分工会议上，他感到很窘迫，但现在适应了，其他部门的领导也不以为然了。

JERRY 认为纪律就是使每个员工不停地工作，预测各种问题的发生。他认为作为一个好的管理者，没有时间像 MIKE 那样握紧每一个员工的手，告诉他们

们正在从事一项伟大的工作。他相信如果一个经理声称为了决定将来的提薪与晋职而对员工的工作进行考核，那么，员工则会更多地考虑他们自己，由此而产生很多问题。

他主张，一旦给一个员工分配了工作，就让他以自己的方式去做，取消工作检查。他相信大多数员工知道自己把工作做得怎么样。

如果说存在问题，那就是他的工作范围和职责在生产过程中发生的混淆。JERRY 的确想过，希望公司领导叫他到办公室听听他对某些工作的意见。然而，他并不能保证这样做不会引起风波而使情况有所改变。他说他正在考虑这些问题。



案例分析：

第一，你认为这三个部门经理各采取什么领导方式？这些模式都是建立在什么假设的基础上的？（5分）

第二，试预测这些模式各将产生什么结果？（5分）

第三，是否每一种领导方式在特定的环境下都有效？为什么？（5分）

### 3. 目标管理案例。

某机床厂从 1981 年开始推行目标管理：为了充分发挥各职能部门的作用，充分调动一千多名职能部门人员的积极性，该厂首先对厂部和科室实施了目标管理。经过一段时间的试点后，逐步推广到全厂各车间、工段和班组。

多年的实践表明，目标管理改善了企业经营管理，挖掘了企业内部潜力，增强了企业的应变能力，提高了企业素质，取得了较好的经济效益。

按照目标管理的原则，该厂把目标管理分为三个阶段进行。

#### 第一阶段：目标制订阶段

（1）总目标的制订。该厂通过对国内外市场机床需求的调查，结合长远规划的要求，并根据企业的具体生产能力，提出了 19××年“三提高、三突破”的总方针。所谓“三提高”，就是提高经济效益、提高管理水平和提高竞争能力；“三突破”是指在新产品数目、创汇和增收节支方面要有较大的突破。在此基础上，该厂把总方针具体比、数量化，初步制订出总目标方案，并发动全厂员工反复讨论、不断补充，送职工代表大会研究通过，正式制定出全厂 19××年的总目标。

（2）部门目标的制订。企业总目标由厂长向全厂宣布后，全厂就对总目



标进行层层分解，层层落实。各部门的分目标由各部门和厂企业管理委员会共同商定，先确定项目，再制订各项指标的指标标准：其制订依据是厂总目标和有关部门负责拟定、经厂部批准下达的各项计划任务，原则是各部门的工作目标值只能高于总目标中的定量目标值，同时，为了集中精力抓好目标的完成，目标的数量不可太多。为此，各部门的目标分为必考目标和参考目标两种。必考目标包括厂部明确下达目标和部门主要的经济技术指标；参考目标包括部门的日常工作目标或主要协作项目：其中必考目标一般控制在 2-4 项，参考目标项目可以多一些。目标完成标准由各部门以目标卡片的形式填报厂部，通过协调和讨论最后由厂部批准。

(3) 目标的进一步分解和落实。部门的目标确定了以后，接下来的工作就是目标的进一步分解和层层落实到每个人。第一，部门内部小组(个人)目标管理，其形式和要求与部门目标制订相类似、拟定目标也采用目标卡片，由部门自行负责实施和考核。要求各个小组(个人)努力完成各自目标值，保证部门目标的如期完成。第二，该厂部门目标的分解是采用流程图方式进行的：具体方法是：先把部门目标分解落实到职能组，任务级再分解落实到工段、工段再下达给个人。通过层层分解，全厂的总目标就落实到了每一个人身上。

第二阶段：目标实施阶段 该厂在目标实施过程中，主要抓了以下三项工作。

(1) 自我检查、自我控制和自我管理：目标卡片经主管副厂长批准后、一份存企业管理委员会，一份由制订单位自存。由于每一个部门、每一个人都有了具体的、定量的明确目标，所以在目标实施过程中，人们会自觉地、努力地实现这些目标，并对照目标进行自我检查、自我控制和自我管理。这种“自我管理”，



能充分调动各部门及每一个人的主观能动性和工作热情，充分挖掘自己的潜力，因此，完全改变了过去那种上级只管下达任务、下级只管汇报完成情况，并由上级不断检查、监督的传统管理办法。

（2）加强经济考核：虽然该厂目标管理的循环周期为一年。但为了进一步落实经济责任制，即时纠正目标实施过程中与原目标之间的偏差，该厂打破了目标管理的一个循环周期只能考核一次、评定一次的束缚、坚持每一季度考核一次和年终总评定。这种加强经济考核的做法、进一步调动了广大职工的积极性，有力地促进了经济责任制的落实。

（3）重视信息反馈工作：为了随时了解目标实施过程中的动态情况，以便采取措施、及时协调，使目标能顺利实现，该厂十分重视目标实施过程中的信息反馈工作、并采用了两种信息反馈方法：

第一，建立“工作质量联系单”来及时反映工作质量和服务协作方面的情况。尤其当两个部门发生工作纠纷时，厂管理部门就能从“工作质量联系单”中及时了解情况，经过深入调查，尽快加以解决，这样就大大提高了工作效率、减少了部门之间不协调现象。

第二，通过“修正目标方案”来调整目标：内容包括目标项目、原定目标、修正目标以及修正原因等，并规定在工作条件发生重大变化需修改目标时，责任部门必须填写“以修正目标方案”提交企业管理委员会，由该委员会提出意见交主管副厂长批准后方能修正目标。该厂长在实施过程中由于狠抓了以上三项工作，因此，不仅大大加强了对目标实施动态的了解，更重要的是加强了各部门的责任心和主动性，从而使全厂各部门从过去等待问题找上门的被动局面，转变为积极



寻找和解决问题的主动局面。

第三阶段：目标成果评定阶段 目标管理实际上就是根据成果来进行管理的，故成果评定阶段显得十分重要，该厂采用了“自我评价和上级主观部门评价相结合的做法，即在下一个季度第一个月的 10 日之前，每一部门必须把一份季度工作目标完成情况报送企业管理委员会（在评价过程中，每一部门必须对上一阶段的工作做一恰如其分的评价）；企业管理委员会核实后，也给予恰当的评分；如必考目标为 30 分，一般目标为 15 分。每一项目标超过指标 3%加 1 分，以后每增加 3%再加 1 分。

一般目标有一项未完成而不影响其他部门目标完成的，扣一般项目中的 3 分，影响其他部门目标完成的则扣分增加到 5 分：加 1 分相当于增加该部门基本奖金的 1%，减 1 分则扣该部门奖金的 1%。如果有一项必考目标未完成则扣至少 10%的奖金。该厂在目标成果评定工作中深深体会到：目标管理的基础是经济责任制，目标管理只有同明确的责任划分结合起来，才能深入持久、才能具有生命力，达到最终的成功。

案例分析：

第一，在目标管理过程中，应注意一些什么问题？（5 分）

第二，目标管理有什么优缺点？（5 分）

第三，增加和减少员工奖金的发放额是实行奖惩的最佳方法吗？除此之外，你认为还有什么激励和约束措施？（5 分）