

# 南京审计大学

## 2020年硕士研究生招生考试初试（笔试）试题（A卷）

科目代码：912

科目名称：管理学

满分：150分

注意：①认真阅读答题纸上的注意事项；②所有答案必须写在答题纸上，写在本试题纸或草稿纸上均无效；③本试题纸须随答题纸一起装入试题袋中交回！

### 一、问答题（共5小题，每题10分，共50分）

1. 泰罗所创立的科学管理理论有哪些主要观点？根据这些观点，泰罗又提出了哪些管理制度？
2. 计划的内容“5W1H”具体是什么？
3. 什么是管理幅度？它的影响因素有哪些？
4. 管理人员外部招聘有什么优点与局限性？
5. 领导者应具备一定的思想素质、业务素质、身体素质。在业务素质方面，领导者应具备哪些管理现代企业的技能？

### 二、论述题（共3小题，每题15分，共45分）

1. 试述马斯洛需要层次理论的基本论点。该理论将需要划分为哪些内容？
2. 试述决策的影响因素？
3. 试述分权的标志、影响因素与途径？

### 三、案例分析题（共2题，共55分）

#### 1. 结合所给出的案例资料，回答问题。（25分）

【资料】 大城矿业有限公司奖金分配风波

大城矿业有限公司是一个年产120万吨原煤的中型矿井。该矿现有职工5136人，其中，管理干部458人，占全矿职工的8.9%。某年全矿职工在矿井领导的带领下，团结一心，努力奋斗，取得了生产和安全的大丰收。上级主管部门特拨下15万元奖金，奖励该矿在安全与生产中做出贡献的广大干部和职工。

在这15万元奖金的分配过程中，该矿袁矿长代表矿行政召集下属五位副矿长和工资科长、财务科长、人事科长和相关科室的领导开了一个“分配安全奖金”会议。袁矿长首先在会上发言，他说：“我矿受到上级的表彰是与全矿上下广大干部和职工群众的齐心协力、团结奋斗分不开的。奖金分配上嘛，应该大家都有份，但是不能搞平均主义，因为每个人的贡献有大小，我看工人和干部就该拉开距离，如工人只是保证自身安全，他们的安全工作面不大。而干部不但要保证自身安全还要负责一个班组、区、队，或一个矿的安全工作，特别是我们这些头头还在局里压了风险抵押金，立了军令状，不但要负经济责任，同时，又要负法律责任。为此在奖金分配上不能搞平均，应该按责任大小、贡献多少拉开档次。如果奖金分配不公，就会打击干部和工人的工作积极性。为了防止干好干坏一个样，干多干少一个样的现象，我认为这次分奖金应该拉开几个档次，我和财务科长初步商量了一个分配方案，算做抛砖引玉吧！请大家讨论一下，下面就请王科长向大家介绍一下具体方案。”

王科长说：“奖金总额是15万元，要想各方面都照顾到是不可能的，只能定出个大致的档次，主要分五个档次，矿长550元，副矿长500元，科长400元，一般管理人员200元，工人一律5元。”

袁矿长接着说：“就这五个档次，大家发表一下意见。”大家你一言我一句地说开了。最后袁矿长做了总结性的发言，他说：“今天这个会大家讨论得很热烈，意见不完全一致。为了统一思想，我把大家的意见归纳为两条：第一，怕工人闹意见影响生产；第二，多拉开些档次。要说闹意见，不论怎样分都会有人闹意见，比如有些与安全工作无关的人，我们一视同仁的给点，按理说照顾到了全矿职工，就会使意见相对小一些，要说影响生产，我们现在实行的岗位责任制，多劳多得，不劳就不该得，至于多

拉档次，我看就不必了，多拉一个档次，就会多一层意见，像安检科陈科长这样的个别特殊情况，我们可以在其他方面进行弥补，这个方案我看今天就这么定了，请财务科尽快把奖金发下去，散会。”

(1) 根据相关激励理论，分析该公司奖金分配方案存在的问题。(15分)

(2) 请你结合案例中的资料与所学理论，给出奖金分配应该坚持的原则。(10分)

## 2. 结合所给出的案例资料，回答问题。(30分)

### 【资料】 苏宁的组织结构变革之路

成立于1990年的苏宁，只是一家小型空调专营店。29年后的今天，它已经成为一家致力于全球市场，涉及商业、科技、物流、金融、体育等多个产业，拥有近25万员工的多元化集团公司。其组织结构变革经历了如下阶段：

(1) 从批发转零售(1996—1999年)

苏宁在这次重大战略转型过程之中，对内部组织结构进行了重大的调整。总部设立相关零售管理部门，改变各地办事处的职能和工作重心，大幅压缩批发业务，将人、财、物等内部资源向零售业务倾斜。此时，苏宁组织结构的特点是南京总部为“火车头”，全国分公司为一节节的“车厢”，这列火车只有一个动力源。

(2) 第二次组织再造(2000—2005年)

经过了十多年的发展，苏宁内部也积累了诸多问题，与全国连锁战略要求不匹配。如采购与营销部门之间职责不清、管理低效、标准化程度低、管理观念和能力亟待提升等等。苏宁根据连锁经营的要求以及自身发展的特点，创新推出了“总部—大区—子公司”的三级管理体制；在纵向的管理程序和横向的工作流程两个维度上，进行了科学合理的分工和授权，从而形成规范系统的岗位管理体系。

(3) 第三次组织再造(2006—2009年)

随着家电连锁市场竞争日益激烈，苏宁的开店速度也越来越快，门店数量激增。为了配合这样的扩张节奏，整个组织和业务运营体系也必须同时高速运转。2006年苏宁再次对原有组织进行大规模整合、重组和精简。苏宁在总裁办统一管理的基础上又形成了四大管理总部：营销总部、连锁发展总部、服务总部和财务总部，以加强苏宁总部的管理力量和能力。在此基础上，还设立了“地区管理总部”，作为苏宁电器总部的派出机构，负责所辖区域内苏宁连锁体系的日常经营管理的指导工作。

(4) 第四次组织变革(2013—至今)

在2009年时，苏宁开始了从一个传统零售企业向互联网企业的战略转型。经过2010—2012年的探索 and 尝试，苏宁的转型在2013年达到了一个阶段性的高潮，苏宁电器变成苏宁云商，与之相伴随着，就是组织的重大变革。专业、垂直、开放、融合、扁平、自主是这次苏宁组织调整的关键词，最大的变化是从原有的矩阵式转变为事业部组织。在大区运营层面，苏宁把“大区—子公司—营运部”三级压缩为“大区—城市终端”两级管理，进一步扁平化管理。变革后，大区运营层面将实现扁平化的垂直管理和本地化自主经营。

### 【问题】

(1) 结合案例，说明组织结构设计的影响因素有哪些？(10分)

(2) 组织设计的实质是什么？常见组织结构部门化的类型及其主要特征有哪些？(10分)

(3) 在组织设计过程中，应该坚持哪些原则？(10分)