

**常州大学**  
**2018 年硕士研究生入学考试初试试题 (A 卷)**

科目代码: 881 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、名词解释 (共 5 题, 每题 5 分, 共计 25 分)

- 1、战略
- 2、分权
- 3、非正式沟通
- 4、组织设计
- 5、领导

二、简答题 (共 5 题, 每题 8 分, 共计 40 分)

- 1、简述锥型式组织结构的优点和缺点。
- 2、什么是管理? 如何理解其内涵?
- 3、简述控制的基本过程。
- 4、简述一体化战略的主要内容。
- 5、简述领导权力的主要来源。

三、论述题 (共 4 题, 每题 15 分, 共计 60 分)

- 1、试述双因素理论的主要内容并评述其对企业管理的启示。
- 2、决策的依据是什么? 为什么?
- 3、管理幅度设计的影响因素主要有哪些? 为什么?
- 4、组织的战略环境分析主要涉及哪些方面? 如何对组织的战略环境进行分析?

四、案例分析题 (共 1 题, 每题 25 分, 共计 25 分)

**炼钢一厂的重要人事任免**

某钢铁公司领导班子会议正在研究一项重要的人事任免方案。总经理提议免去公司所属的、有 2000 名职工的主力厂——炼钢一厂厂长姚成的厂长职务, 改任公司副总工程师, 主抓公司的节能降耗工作; 提名炼钢二厂党委书记林征为炼钢一厂厂长。姚、林二人都是公司的老同志了, 从年轻时就在厂里工作, 大家对他们的情况可以说是了如指掌。

姚成, 男, 48 岁, 中共党员, 高级工程师。1960 年从南方某冶金学院毕业后分配到炼钢厂工作, 一直搞设备管理和节能技术工作, 勤于钻研, 曾参与主持几项较大的节能技术改造, 成绩卓越, 在公司内引起较大震动。1983 年他晋升为工程师, 先被任命为炼钢一厂副总工程师, 后又任生产副厂长, 1986 年起任厂长至今, 去年被聘为高级工程师。该同志属技术专家型领导, 对炼钢厂的生产情况极为熟悉, 上任后对促使炼钢一厂能源消耗指标降低起到了重大的推进作用。他工作勤勤恳恳, 炼钢转炉的每次大修理他都亲临督阵, 有时半夜入厂抽查夜班工人的劳动纪律, 白天花很多时间到生产现场巡视, 看

到有工人在工作时间闲聊或乱扔烟头总是当面提出批评，事后通知违纪人所在单位按规定扣发奖金。但群众普遍反应，姚厂长一贯不苟言笑，没听说姚厂长和他们谈过工作以外的任何事情，更不用说和下属开玩笑。他到哪个科室谈工作，一进办公室大家的精神便都紧张起来，犹如“一鸟入林，百鸟压音”，大家都不愿意和他接近。对他自己特别在行的业务，有时甚至不事先征求该厂总工程师的意见，就直接找下属布置工作，总工对此已习以为常了。姚厂长手下几位很能干的“大将”都没有发挥很好的作用。据他们私下说，在姚厂长手下工作，从来没受过什么激励，特别是当他们个人生活困难需要厂里帮助时，姚厂长一般不予过问。用工人的话说是“缺少人情味”。久而久之，姚厂长手下的骨干都没有什么积极性了，只是推推动动，维持现有局面而已。

林征，男，50岁，中共党员，高中毕业。在基层工作多年，前几年才转为正式干部，任车间党支部书记。该同志脑子灵活，点子多，宣传、鼓动能力强，具有较突出的工作协调能力。1984年出任炼钢二厂厂办主任，1986年调任公司行政处副处长，主抓生活服务，局面很快被打开。1988年炼钢二厂党委书记离休，林征又回到炼钢二厂任党委书记。林征长于做人的工作，善于激励部下，据说对行为科学很有研究。他对属下非常关心，周围的同志遇到了什么难处都愿意和他说，只要是厂里该办的，他总是很痛快地给予解决。民主作风好，工作也讲究方式方法，该他做主的事从不推三阻四。由于他会团结人（用他周围同志的说法是“会笼络人”），工作能力强，因此在群众中享有一定的威望。他的不足之处是学历低，工作性质几经变化，没有什么专业技术职称（有人说他是“万金油”），对工程技术理论知之不多，也没有独立指挥生产的经历。

姚、林二人的任免事关炼钢一厂的全局工作，这怎么能不引起公司领导们的关注？公司领导们心里在反复掂量，考虑着对炼钢一厂厂长这一重大人事变动提议应如何表态。根据上述案例，回答以下问题：

- 1、管理者在工作中要扮演哪些角色？为什么？（5分）
- 2、哪些技能是管理人员所必须具备的？不同层次的管理人员在技能要求上有哪些侧重？（5分）
- 3、根据姚成的性格特点和技术专长，你认为对他的这次任免是否合适？（5分）
- 4、你认为林征在管理者的技能方面是否有欠缺？林征会成为合格的厂长吗？（5分）
- 5、你认为炼钢一厂厂长下一步的工作重点应该是什么？（5分）