

南开大学管理综合考研配套管理学考研真题

一、南开大学商学院 879 管理综合考研真题

科目代码：879

科目名称：管理综合

管理学部分（100 分）

一、简答题（每题 10 分，共 30 分）

1 管理学是一门科学吗？为什么？

2 目标管理是职工“参与管理”的一种形式，职工“参与管理”体现在哪些方面？

实施目标管理的基本过程是什么？

3 管理的一个著名定义是：“通过别人并和别人一道实现组织目标。”请说明管理者如何才能有效地做到这一点。

二、论述题（每题 20 分，共 40 分）

1 在大多数的管理学教材中，计划、组织、领导、控制被确认为主要的管理职能，有人说创新也是管理职能，你同意这种观点吗？为什么？判断是否属于管理职能的依据是什么？

2 图 1 是一个关于各层次管理人员在不同管理职能上所花时间与精力分配模型的示意图，有人对此模型表示困惑，如有人认为高层管理者花在控制工作上的时间应该比基层管理者少。根据你对管理实践的理解，你对此模型的评价是怎样的？

该模型正确吗？该模型存在问题吗？请陈述你的观点及其理由。



图1 管理者在各管理职能上所花时间的相对多少

三、案例分析题（30分）

题目：一起由奖金分配的风波（选自余凯成主编：《组织行为学案例集》，西南财经大学出版社1996年。）

阳光煤矿1990年取得了良好的经营业绩，产销量上去了，安全管理也取得了历史最好成绩，伤亡率成为同行业最低。为此，主管局拨下15万元资金的“安全奖”用于奖励干部职工。资金到位后，矿长召集五位副矿长和有关科室的领导召开了一个“分配安全奖金”的会议。矿长首先发言，他说：“我矿受到上级的表彰与广大干部和职工群众的团结奋斗分不开，奖金分配应该大家都有份，但不能搞平均主义，应以责任大小、贡献多少拉开档次。我和财务科长初步商定了一个分配方案，请大家讨论一下。下面请王科长向大家介绍具体的方案。”

“矿长550元，副矿长500元，科长400元，一般管理干部200元，工人一律5元。这一方案正好把奖金全额分配下去。”王科长的发言简明扼要，矿长要求大家就这五个档次发表意见。

沉默了一会儿，管生产的副矿长发言：“我原则同意这个分配方案，这样虽然能鼓励大家努力工作，但工人这个档次5元太少了，而且不论什么工种都是5元，最好把工人的奖金也拉开档次，以便调动大家的积极性。”

安检科的陈科长感觉很不公平，他的发言有些激动：“要说安全工作，我天天都在和安全打交道，但有些人一年没下几天井，安全工作不沾边，奖金反倒不少，我建议多拉开一个档次，六个档次。”

陈科长的发言尽管针对矿领导来的，但却引起了人事科长、财务科长等几位科长的不满，大家争论很激烈。矿长感觉无法达成一致结果，便果断地打断了大家的发言，他说：“大家讨论的很热烈，意见可归纳为两条：一是怕工人闹意见影响生产，二是多拉开档次。要说闹意见，怎样分都有人闹意见，至于多拉档次，我看就不必了，多拉一个档次，就多一层意见，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弥补，这个方案我看今天就这么定了，请财务科尽快将奖金发下去，散会。”

奖金发放后，开始风平浪静，一个月后，事故不断发生，安全标兵的阳光煤矿不安全了，以前那种人人讲安全、守规程的景象不见了。

综合上述信息，讨论如下问题：

1. 这次奖金分配实质上仍然是在搞平均主义，矿长的本意是为了搞平均主义吗？

如果不是，造成平均主义的原因是什么？

2. 在以往的讨论过程中，有人建议暂时不发放奖金，用这笔钱设立一个安全基金。你们是否同意这样的观点？如果同意，请就基金的用途和发挥基金的作用提出意见。

微观经济学部分（50分）

四、简答题（每题10分，共计30分）

1 为什么厂商利润最大化原则是 $MR=MC$ ？

2 试分析某种产品的需求弹性大于 1 和小于 1 对其厂商价格战略(采取降价还是涨价)的影响。

3 请阐述博弈的策略式表述与展开式表述。

五、论述题(20 分)

为什么说产品差别是垄断与竞争相结合的重要根源?

部分答案:

管理学部分(100 分)

一、简答题(每题 10 分,共 30 分)

1 管理学是一门科学吗?为什么?

答:管理学是一门科学。管理学已经形成了比较系统的理论体系,揭示了一系列具有普遍应用价值的管理规律,总结出了许多管理原则。这些规律和原则是由大量的学者和实业家在长期总结管理工作的客观规律基础上形成的,是理论与实践高度凝结的产物。管理的科学性来自于管理实践,它已经成为一门科学,它不会因为地域、文化乃至社会制度的差异而不同,也不以人们的主观意志为转移。主要体现在:

(1) 管理学是一门软科学,它研究的是经济、科学、技术、管理、教育等社会环节之间内在的联系及发展规律,从而为它们的发展提供最优化的方案和决策。

(2) 管理学是一门边缘科学,指在其他学科领域之间的交叉点、面上产生的新学科。

(3) 管理学是一门应用科学,它的任务是合理、有效地组织和利用人力、物力、财力、时间、信息等资源,运用管理方法和和管理技术来管理这个转化过程,并在过程中起主导作用。

2 目标管理是职工“参与管理”的一种形式，职工“参与管理”体现在哪些方面？

实施目标管理的基本过程是什么？

答：（1）目标管理是指组织中的全体人员能够亲自参加制定目标，并且围绕工作目标进行充分地沟通，在工作中实施“自我控制”，努力完成各自的工作目标的有效方法。

职工参与管理体现在以下几方面：①职工参与目标的制定；②职工应完成分内工作任务；③职工应与领导者进行充分地沟通；④职工对自己目标的完成进行评估、改进。

（2）实施目标管理，包括三个阶段：

①目标体系的确立阶段

目标体系确立的过程和程序可分述如下：

- a. 最高管理部门提出组织的总目标。最理想的目标体系是从最高管理部门开始，原因是易得到最高管理部门的支持。但是由最高管理部门确定的目标只能是初步和暂定的，下属把整套目标都制定出来以后，一般还需要对其进行修正和调整。
- b. 进行有关组织人事决策。根据主要目标和次级目标的要求，对组织与人事进行分析，建立或调整组织机构和人员配置，以便对每个目标明确负责。
- c. 确定下属目标。根据组织的总目标要求，组织下属部门和人员进行学习和讨论，并依此设定下级的目标，进而把组织的总目标分解成具体的工作目标，层层落实到科室、车间、班组和每个职工身上。
- d. 目标的平衡和调整。
- e. 目标体系的整理和确立。

②目标实施阶段

- a. 按照目标体系的要求对下级进行授权，以保证每个部门和职工能独立地实现目标。
- b. 加强与下属交流意见，进行必要的指导，最大限度地发挥下属的积极性和创造性。
- c. 严格按照目标及保证措施的要求从事工作。
- d. 定期或不定期地进行检查等。

③成果评价阶段

在达到预定期限时，上下级一起对目标的实施情况进行考核，客观地评价目标的完成情况，以目标完成情况为依据，按绩效状况奖惩，并找出取得成绩的原因和出现问题的教训，总结经验，为下一期目标管理工作的改进和提高奠定基础。

3 管理的一个著名定义是：“通过别人并和别人一道实现组织目标。”请说明管理者如何才能有效地做到这一点。

答：这个定义强调了组织目标，组织内部合作，组织人力资源管理的重要性。指出管理是在特定的组织内外部环境约束下，通过别人并和别人一道实现组织目标的过程。管理者要做到这一点必须做到以下几点：

(1) 正确确定组织目标，并对实现目标的方案做出正确的决策

组织目标是一个组织未来一段时间内要实现的目的，它是管理者和组织中一切成员的行动指南，是组织决策、效率评价、协调和考核的基本依据。无论其成员各自的目标有何不同，但一定有一个为其成员所接受的目标。组织目标既为组织的前进指明了方向，从而也为组织的活动确定了发展路线。组织目标的确定必须将主观愿望和实际条件统一起来，既要能够激发员工的动力，又要具有可操作性。

（2）正确地设计和维护组织

组织实现目标的主要手段是借助组织成员的力量。因此，组织内部必须对人员结构进行合理安排，实现对组织成员行为的引导，使其行为有利于组织目标的实现。

组织设计需要注意两个管理维度，一是管理幅度；二是管理层级。

（3）科学地授权和实施有效的激励

要通过别人并和别人一道实现目标。对管理者来说，需要履行的一项重要职能就是人际关系职能。通过运用人际关系处理和员工之间的关系，充分调动员工积极性的方法包括授权和激励。一定的授权不仅能实现有效的组织分工，使得管理者能够将更多的时间和精力集中在更重要的事情上，而且有利于调动员工的自主性。激励是为了通过将员工的个人目标与组织的目标进行协调和统一，使得员工可以表现出更大的能动性。

（4）进行适当的控制

控制工作是指衡量组织成员的工作绩效，发现偏差，采取矫正措施，进而保证实际工作进展情况符合计划要求。适当的控制，是为了使得员工的行为，组织的发展方向能够更好地与组织目标相融合。

二、论述题（每题 20 分，共 40 分）

1 在大多数的管理学教材中，计划、组织、领导、控制被确认为主要的管理职能，有人说创新也是管理职能，你同意这种观点吗？为什么？判断是否属于管理职能的依据是什么？

答：（1）我同意这种观点。随着管理对象的变化和科学技术的发展，管理职能也在不断地丰富和完善，创新也是管理的职能之一。

计划、组织、领导、控制是保证计划目标的实现所不可或缺的职能，从某种角度说，它们是管理的“维持职能”，其任务是保证系统按预定的方向和规则进行。由于科学技术迅猛发展，社会经济活动空前活跃，市场需求瞬息万变，社会关系日益复杂，管理者每天都会遇到新情况、新问题，如果因循守旧、墨守成规，就无法应对新形势的挑战，也就无法完成肩负的任务。现在已经到了不创新就无法维持的地步。必须不断调整系统活动的内容和目标，以适应环境变化的要求——创新职能。维持和创新是管理的本质内容，有效的管理在于适度维持与适度创新的组合。

(2) “职能”是指“活动”“行为”，管理职能是管理过程中各项行为和内容的概括，是人们对管理工作应有的一般过程和基本内容所做的理论概括。判断某一活动或行为是否属于管理职能的依据有以下两点：

- ①是否在管理工作中起到必不可少的作用。
- ②是否是人们对管理工作应有的一般过程和基本内容所做的理论概括，即判断这种行为是否普遍存在于一般的管理活动中。

2 图1 是一个关于各层次管理人员在不同管理职能上所花时间与精力分配模型的示意图，有人对此模型表示困惑，如有人认为高层管理者花在控制工作上的时间应该比基层管理者少。根据你对管理实践的理解，你对此模型的评价是怎样的？该模型正确吗？该模型存在问题吗？请陈述你的观点及其理由。



图1 管理者在各管理职能上所花时间的相对多少

答：我认为该模型是正确的。理由如下：

(1) 不同组织层次的管理人员在管理职能实践上存在着明显差别。但不管哪个层次的管理人员都需要从事计划、组织、领导、控制工作，但他们在管理职能实践上的重点、依据的信息、对组织的影响程度等都存在差异。高层管理人员在计划和控制工作上花的时间要比基层管理人员多；基层管理人员花在领导工作上的时间要比高层管理人员多。针对同一管理职能，不同层次的管理人员从事的具体管理工作的内涵也并不完全相同。就计划工作而言，高层管理人员关心的是涉及组织整体的战略规划；中层管理人员偏重的是中期、内部的管理性计划；基层管理人员则更侧重于短期作业计划，如图 1 所示，高层、中层和基层管理者花费在计划上的时间呈递减趋势。

(2) 我认为“高层管理者花在控制工作上的时间应该比基层管理者少”这一观点是不正确的，控制工作包括纠正偏差和修改标准两方面内容，基层管理者花费在控制上的时间大多用于纠正基层业务者如何正确操作等，而高层管理者花费在控制上的时间主要体现在组织战略、计划的控制和修订上，整体上花费的时间更多。

三、案例分析题（30 分）

题目：一起由奖金分配的风波（选自余凯成主编：《组织行为学案例集》，西南财经大学出版社 1996 年。）

阳光煤矿 1990 年取得了良好的经营业绩，产销量上去了，安全管理也取得了历史最好成绩，伤亡率成为同行业最低。为此，主管局拨下 15 万元资金的“安全奖”用于奖励干部职工。资金到位后，矿长召集五位副矿长和有关科室的领导召开了一个“分配安全奖金”的会议。矿长首先发言，他说：“我矿受到上级的表

奖金分配应该大家都有份，但不能

搞平均主义，应以责任大小、贡献多少拉开档次。我和财务科长初步商定了一个分配方案，请大家讨论一下。下面请王科长向大家介绍具体的方案。”

“矿长 550 元，副矿长 500 元，科长 400 元，一般管理干部 200 元，工人一律 5 元。这一方案正好把奖金全额分配下去。”王科长的发言简明扼要，矿长要求大家就这五个档次发表意见。

沉默了一会儿，管生产的副矿长发言：“我原则同意这个分配方案，这样虽然能鼓励大家努力工作，但工人这个档次 5 元太少了，而且不论什么工种都是 5 元，最好把工人的奖金也拉开档次，以便调动大家的积极性。”

安检科的陈科长感觉很不公平，他的发言有些激动：“要说安全工作，我天天都在和安全打交道，但有些人一年没下几天井，安全工作不沾边，奖金反倒不少，我建议多拉开一个档次，六个档次。”

陈科长的发言尽管针对矿领导来的，但却引起了人事科长、财务科长等几位科长的不满，大家争论很激烈。矿长感觉无法达成一致结果，便果断地打断了大家的发言，他说：“大家讨论的很热烈，意见可归纳为两条：一是怕工人闹意见影响生产，二是多拉开档次。要说闹意见，怎样分都有人闹意见，至于多拉档次，我看就不必了，多拉一个档次，就多一层意见，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弥补，这个方案我看今天就这么定了，请财务科尽快将奖金发下去，散会。”

奖金发放后，开始风平浪静，一个月后，事故不断发生，安全标兵的阳光煤矿不安全了，以前那种人人讲安全、守规程的景象不见了。

综合上述信息，讨论如下问题：

.这次奖金分配实质上仍然是在搞平均主义,矿长的本意是为了搞平均主义吗?

如果不是,造成平均主义的原因是什么?

答:矿长的本意不是搞平均主义。造成平均主义的原因主要有:

(1) 阳光煤矿多年来形成的组织文化使得组织各部门间的信息交流不畅,缺乏和谐的沟通和建议机制。

(2) 阳光煤矿的奖金发放制度不完善,问题出现后,没有合理的方案可以参考。以至于造成奖金下来后,人人都来争功的局面。

(3) 决策者的不支持。矿长对于这次“平均主义”事件负有直接责任。针对安检科的陈科长提出来的差别奖励,以及管生产的副矿长提出发给工人每人5元太少的建议,矿长最后一律没有采纳,而是一意孤行,助长了平均主义的蔓延。

2 在以往的讨论过程中,有人建议暂时不发放奖金,用这笔钱设立一个安全基金。你们是否同意这样的观点?如果同意,请就基金的用途和发挥基金的作用提出意见。

答: (1) 我同意将这笔钱设立一个安全基金。

因为如果将这笔钱作为奖金平均分配,分到每一位员工手中的钱很少,对于他们生活的影响是微乎其微,一般情况下,不会产生激励作用;但是如果设立一个基金会组织和员工来说这不仅是一种集体的荣誉,有利于组织成员间的协作,同时可以减少平均主义的烦恼,避免分配矛盾产生的争执,此外,还可以增加员工的积极性,增强组织认同感。

(2) 安全基金的用途:

安全基金可用来奖励那些为公司安全做出突出贡献的员工;给予在日常工作中因安全问题造成伤害的员工一定的经济补偿。

3) 安全基金的作用:

- ①设立安全基金可以让所有员工以不易被察觉的小投入,收到大效益,是一种长期投资;
- ②安全基金作为公司的公有财产,具有相对稳定性和共同性,对工人的安全起到一定的保障作用;
- ③安全基金是用来维护工人利益的;
- ④安全基金是对公司奖金分配制度的有利补充;
- ⑤安全基金可以有效抵制平均主义蔓延。

微观经济学部分 (50 分)

说明:抱歉,本部分未提供答案。

二、《管理学》考研真题

一、概念题

1 管理[东南大学 2019 年研;山西财大 2018 年研;华南理工 2017 年研;湘潭大学 2017 年研;四川大学 2017 年研;福建师大 2017 年研;哈工大 2016 年研;中央财大 2016 年研;首师大 2014 年研;同济大学 2013 年研;吉林大学 2012 年研;中山大学 2011 年研]

答:管理是指在特定的组织内外环境下,对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导、控制,以完成既定的组织目标的过程。这个定义有以下四层含义:

- ①管理存在于组织之中,是为实现组织目标服务的,是一个有意识、有目的地进行的过程。
- ②管理工作的过程是由一系列相互关联、连续进行的活动构成的,这些活动包括计划、组织、领导、控制等,它们是管理的基本职能。
- ③管理工作要

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/538135062076006117>