

## 广东商学院硕士研究生入学考试试卷

考试年度：2009 年

考试科目代码及名称：808-管理学原理

适用专业：120201-会计学、120202-企业管理、120203-旅游管理

### 一、概念解释（6 题，每题 5 分，共 30 分）

1. 科学管理理论
2. 标杆比较
3. 路径-目标模型
4. 控制
5. 价值链管理
6. 组织绩效

### 二、问题简答（4 题，每题 10 分，共 40 分）

1. 管理职能有哪些内容？
2. 试述企业道德的四种观点。
3. 决定产业吸引力和盈利性的五种竞争力量是什么？
4. 合适组织结构的权变因素是什么？

### 三、问题论述（1 题，共 50 分）

1. 联系企业实际论述如何进行创新。

### 四、案例分析（1 题，共 30 分）

#### 飓风公司的青春期烦恼

飓风公司是一家成立于 1996 年的民办集体性质的高科技企业，由中国某名牌大学计算机系的几个青年教师辞职后共同创办，主要产品是各种工程应用软件和网络系统集成。总经理兼董事长李大风是一个敢想、敢干的技术型的企业家，一心想将飓风办成中国未来的微软（Mircrosoft）。公司选择银行、海关、民航和税务作为主要的目标市场。凭着一股冲劲和对路的产品，京科实现了超速成长。到 2002 年，销售收入已达到近亿元，员工发展到约 150 人。

近一年多来，公司的内部管理问题越来越让李总感到苦恼，尤其是员工的士气不高、抱怨较多、服务质量下降和员工的流失率居高不下。李总在公司的各种场合，总是不失时机地向大家宣传“以发展民族高科技为己任，是时代赋予我们这一代青年的期望”，想以此增加公司的凝聚力，但收效不大。于是，他责成公司的人事工作人员张明作了一个不记名的调查。其了解的基本情况是：

1. 有 10%的员工对目前的工资极不满意，45%表示基本满意；
2. 24%的工程师表示来飓风的目的是学技术，将来对自己的出路和身价会很有用；
3. 56%的员工表示在飓风工作有乐趣，因为公司绝大多数是年轻的同龄人；
4. 48%的中层经理认为公司高层对他们工作的辛苦不理解，对他们为公司所作的贡献承认不够，补偿的也不够；

5. 78%的员工认为下海打工一图挣钱、二图学本事，至于成为中国未来的微软(Microsoft)，那是老板的事，想不了那么远，自己干了今天，明天会不会被老板“炒鱿鱼”还不得而知呢；  
6. 辞退离开公司进入外企的员工或被“猎头”公司挖走进入外企的员工中有 35%的人表示在外企的工资比原来在京科的工资要高出 50%~200%。

带着困惑，总经理李大风请教了一位管理咨询顾问，那个顾问告诉他：“在高科技行业，员工高流动是一个正常的现象，公司不必要留住所有的员工，甚至要保持一定比率的淘汰率，应该广开渠道，多招人、多淘汰，大浪淘沙，重要的是要留住那些一旦离开会动摇公司基本业务的人”。该顾问还建议飓风应该逐步建立一个机制和 workflows，使公司逐步摆脱对员工个人的依赖。

随后，李大风着手对工资结构进行了改革，过去，85%的工程师月工资在 2000 到 3000 元之间。他发现以前的工资结构没有拉开档次，于是，公司建立起一个工程师评级的制度，将工程师划分为 5 个等级，对每个等级都建立了严格的评级标准，并规定每半年评比一次。其中，一级工程师是必须留住的人，按照外企同等的工资和福利待遇标准对待，月工资和福利平均 6000 元；二级工程师是需要争取的，月工资和福利平均 4500 元；三级工程师是至少有 2 年以上实际技术工程经验的，每月平均 2800 元；四级每月 2000 元；五级每月平均 1000 元。这一招在公司内立刻产生了较大的反响，有人支持，有人提出了异议，尤其是人事部的张明带头反对。这个正利用业余时间在读 MBA 的人认为，李总经理的作法是治标不治本，首先他对高科技企业，员工高流动属正常现象这个观点不以为然。张明说：“这首先是一个心态的问题，如果公司老板认为员工高流动是一件正常的事，那公司就会出现高流动。这个心态很坏，它会使公司失去对员工进行长期培训和建立员工职业发展计划的兴趣，造成公司与员工之间的彼此不信任。”同时张明认为将员工划分为三六九等会使员工之间失去合力，造成更多的矛盾，使人事工作更加难做。

而李总觉得张明的观点虽然有些道理，但理想化的色彩较浓，可能学 MBA 理论太多的人都这样。另外，参谋就是参谋，哪知道老板的压力。

认真阅读本案例资料，要求回答下列问题：

- (1) 本案例涉及管理学中的什么理论问题？为什么？
- (2) 飓风公司要改善公司目前状况，应采取哪些策略？
- (3) 阐明你提出方案的理论依据。