

中南财经政法大学
2009 年招收攻读硕士研究生入学考试试题(A 卷)

专业：企业管理 技术经济与管理 人力资源管理

科目名称：管理学

电子商务 旅游管理 市场营销 信息安全管理

科目代码：818

注：所有试题答案均须写清试题序号做在答题纸上，凡在试题纸上答题，答案一律无效。

一、名词解释（解释名词并简单举例说明，每个 5 分，共 20 分）

1. 利益相关者
2. 直觉决策
3. 组织结构
4. 路径—目标模型

二、简答题（每小题 10 分，共 50 分）

1. 理想官僚行政组织体系的特征如何？
2. 学习型组织的涵义及其特征如何？
3. 影响集权与分权的因素有哪些？
4. 情境领导理论认为领导方式与下属成熟度应如何匹配？
5. 组织规模与组织文化是如何影响有效控制系统的？

三、计算题（每小题 10 分，共 20 分）

1. 某企业为生产某新产品，有两方案，甲方案投资 400 万元购进新设备安装一条全新的生产线，乙方案投资 150 万元对原有设备进行技术改造。两方案均使用 10 年，预计该产品未来各年中 1—7 月的销路较好，8—12 月的销路较差。该产品单价为 10 元。销路好时，甲方案每年可卖产品 60 万件，乙方案可卖 50 万件。销路差时，甲方案每年可卖产品 5 万件，乙方案可卖 15 万件。

试从甲乙两方案中作出抉择。

2. 某工程项目所含的作业、各作业的关系及作业时间如下表所列：

作 业	紧前作业	时间 { 周 }	作 业	紧前作业	时间 { 周 }
A	—	10	G	D	8
B	A	10	H	E	6
C	A	4	I	C、F、G	10
D	A	5	J	D	4
E	B	5	K	J	5
F	B	5			

试解决以下问题：

- (1) 绘制网络图；
- (2) 计算各结点的最早开工和最迟完工时间，并求出 G 作业的最早完工和最迟开工时间；
- (3) 确定关键路线和工程的计划周期。

四、论述题（每小题 15 分，共 30 分）

1. 从三鹿奶粉事件谈企业承担社会责任的必要性及其意义。
2. 试述决策对各项管理职能的影响。

五、案例分析题（每个 15 分，共 30 分）

案例 1：D 公司面向市场优化企业组织机构

不断改革企业管理体制，是适应不同产品结构、人才结构和科技结构，发挥企业各种资源效率的内在要求。D 公司近年来在组织机构方面的改革主要有：

(1) 推行事业部制。为适应快速多变的市场需要，提高企业的应变能力与管理效率，D 公司精心研究和策划企业组织机构的改革方案，作出了先实行模拟事业部制，而后实行独立事业部制的决定，将厂部的八个职能部门重新合并成八部一室，压缩或分流 102 名处室人员。这一措施激发了各经营分厂的活力，管理效率得以提高，而厂部的工作则着重于制定企业的发展战略及协调各经营分厂的经营战略、技术战略等更高层次的决策。

(2) 生产组织管理从工艺专业化转向产品专业化。早在 80 年代末期，D 公司采用以工艺专业化为核心的生产组织形式，但常常出现如下问题：①该种生产组织是跨行政部门的，在各生产工艺环节出现生产进度不一致时，有时难以协调；②由于原料品种多，可能会引起原料组织不到位而出现停工待料现象，影响生产效率。D 公司对该公司产品的生产组织进行仔细研究后，发现其主导的三大类产品基本上是相对独立的，没有必要按照生产

工艺划分车间，于是打破了原来低效率的工艺专业化生产格局，建立起产品专业化的新体系，一年内劳动生产率提高了 50%。

(3) 改革科研体制。1991 年以前，D 公司将研究所集中于总厂，负责全厂的技术开发，由于科研人员远离市场，缺乏市场意识，新产品开发的速度与品种均跟不上市场需求的变化。针对这一矛盾，D 公司作出了把科技人员推向市场的决策，即解散远离市场的集中式新产品开发研究所，而将其转移到相关的经营分厂。这一措施取得了很好的效果，表现在：(1) 技术开发以市场为导向，消除了科研与生产、销售脱节的弊端；(2) 由于有了经济观念，产品开发中的不合理费用得以减少。

(4) 引进多种经营机制，实行“一厂多制”。在市场经济条件下，各种所有制有其各自的优势，国有企业引进多种经营机制、提高自身活力是一种新的尝试，D 公司对此进行了初步的探索。例如，D 公司的传输分厂积极采用横向联合方式进行生产经营，一方面与某省古荡镇政府合办企业，解决了产业发展所必需的土地与厂房和企业富余人员的流向问题；另一方面与香港一家公司组建了合资企业——爱华达有限公司，生产具有当今国际先进水平的 SDH 同步数字传输光端机，既获得了必要的资金，又得到了先进的技术。

回答以下问题：

- (1) 公司推行事业部制的主要目的是什么？
- (2) 试对 D 公司的组织创新效果进行评判。

案例 2：哪种领导类型最有效

ABC 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) 安西尔

安西尔对他本部门的产出感到自豪。他总是强调对生产过程、产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。安西尔当遇到小问题时，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。安西尔认为只有这样才能导致更好的合作，避免重复工作。

安西尔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。

据安西尔说，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) 鲍勃

鲍勃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伽里略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。

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

鲍勃说，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) 查里

查里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。

查里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。他们把查里看成是朋友，而查里却不这样认为。查里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。

查里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，没有时间像鲍勃那样握紧每一个员工的手，告诉他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。查理的确想过，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。

回答以下问题：

(1) 你认为这三个部门经理各采取什么领导方式？

(2) 是否每一种领导方式在特定的环境下都有效？为什么？