

河南财经政法大学 2011 年硕士研究生入学考试业务课试题

专业名称:

考试科目: 管理学 (共 150 分)

一、名词解释(本题共 6 小题, 每小题 5 分, 共 30 分)

- 1、管理者
- 2、风险型决策
- 3、零和谈判
- 4、建设性冲突
- 5、流程再造
- 6、库存控制

二、简述题(本题共 5 小题, 每小题 10 分, 共 50 分)

- 1、简述对组织冲突的三种看法。
- 2、简述企业文化的塑造过程。
- 3、简述熊彼特的创新内涵。
- 4、简述激励的强化理论。
- 5、组织变革过程包括哪些阶段?

三、论述题(本题共 3 小题, 第 1、2 小题各 15 分, 第 3 小题 20 分, 共 50 分)

- 1、在组织层级设计中, 影响组织分权程度的主要因素有哪些?
- 2、是否存在一种最佳的管理“风格”? 为什么?
- 3、为什么决策通常被描述为管理者工作的实质?

四、案例分析 (20 分)

王安实验室与惠普公司: 两种不同的变革方式

王安实验室以年销售额超过 30 亿美元名列 1989 年《幸福》500 家大公司的第 146 名。这一文字处理计算机的先驱者, 在全世界范围内雇有 2.7 万名员工。可就在 3 年之后, 王安公司申请了《破产法》第 11 章保护。这时王安公司的销售额已下降到 19 亿美元, 员工人数为 8000 人左右。公司遭受巨大的损失, 其亏损额 1990 年达到 7.16 亿美元, 1991 年为 3.86 亿美元, 1992 年为 3.57 亿美元。公司的股票市值一度达到 56 亿美元, 现在跌落到 0.7 亿美元。

再来看看惠普公司。这家计算机与电器企业在 1989 年出现了销售额锐减, 并多年来第一次经历了盈利下降局面。但是, 惠普公司没有像王安公司那样步入大规模衰退时期, 而是迅速走向了引人注目的复苏。在员工队伍从 9.2 万人减到 8.9 万人(并没有强制性的解雇裁员)的情况下, 公司实现了销售额的大幅回升, 1992 年第一、第二季度的盈利分别增长了 49%和 40%, 公司的市场价值剧增到 190 亿美元以上。惠普公司到底采取了什么措施, 使其取得与王安公司截然相反的结果呢?

本世纪 80 年代后期以来，计算机行业成了面临环境急剧变化的典型例子。它对像国际商用机器公司、数据设备公司和优利系统公司这样的大企业都造成了不利的影响。顾客需要已经从大型计算机转为小型机乃至更小的多用途的个人计算机。许多硬件成了日用品一样的商品，无论是低价的供货者，还是提供优质服务或持续创新的厂家，都可以加入争夺市场份额的行列。在这一时刻，王安公司管理当局的行为仍像他们是在一个稳定的环境中运营似的。公司的创建者王安解放出来，就已经完成了办公室的革命。他和他的整个管理队伍没能看到，飞速发展的个人计算机已经远远超过了王安的单功能文字处理机和价格昂贵的微型机。

惠普公司则走了另一条路子。其管理当局看到了环境的变化并全力推进公司的变革。他们给公司员工授予充分的权力，简化了决策制定过程，并大幅度消减了成本。虽然惠普公司仍然是一家大公司，但它的管理当局已经决定，决不能使惠普公司成为行动缓慢者。高层管理当局投入了大量的时间向员工们宣传，他们需要有一种高度的紧迫意识，勇于采取冒险的行动。同时，需要认识到，在竞争者不断削价的新形势下，仅靠提供优质的产品是不够的。管理当局鼓励员工们寻找全新的办法，使公司从研究开发到行政管理和销售各领域都能达到低成本。这些措施的结果，使惠普公司在其大部分产品的毛利都下降的情况下，取得了较高的盈利性。

问题：

- 1、对比王安公司和惠普公司的组织文化，它们各自如何影响管理当局对环境变化的反应？
- 2、惠普公司在 80 年代后期所采取的管理措施是否也适用于王安公司？请论证你的观点。
- 3、惠普公司的经验集中反映了变革与创新的哪些思想？