

2004 年江西财经大学管理学考研试题

考研加油站收集整理 <http://www.kaoyan.com>

2004 年攻读硕士学位研究生入学考试试题（B 卷）

专 业：企业管理、技术经济及管理、旅游管理

考试科目：管理学

重要提示：考生必须将所有答案写在答题纸上，本试题上的任何标记均不作判题依据

一、名词解释（每题 4 分）

1、市场细分 2、风险型决策 3、目标管理 4、生产周期 5、经济订货批量

一、 简述题（每题 8 分）

1、简述 Y 理论的基本要点？

2、企业文化的基本内容是什么？

3、市场调查的内容有哪些？

4、管理的具体环境有哪些？

5、合理组织设计的目标是什么？

二、 论述题（每题 25 分）

1、有人说“管理者不要去做别人能做的事，而只做那些必须由自己来做的事”，请评析？

2、2004 年 5 月 8 日某企业为引进一条新的汽车生产线将与外商进行商业谈判，请对此项活动作出前期组织安排？

四、案例分析题（每题 20 分）

案例一：康涅狄格互助保险公司的苏·雷诺兹

苏·雷诺兹今年 22 岁，即将获得哈佛大学人力资源管理的本科学位。在过去的两年里，她每年暑假都在康涅狄格互助保险公司打工，填补去度假的员工的空缺，因此她在这里做过许多不同类型的工作。目前，她已接受该公司的邀请，毕业后将加入互助保险公司，成为保险单更换部的主管。

康涅狄格互助保险公司是一家大型保险公司，仅苏所在的总部就有 5000 多人。公司奉行员工的个人开发，这已成为公司的经营哲学，公司自上而下都对员工十分信任。

苏将要承担的工作要求她直接负责 25 名职工。他们的工作不需要什么培训而且具有高度的程序化，但员工的责任感十分重要，因为更换通知要先送到原保险单所在处，要列表显示保险费用与标准表格中的任何变化；如果某份保险单因无更换通知的答复而将取消，还需要通知销售部。

苏工作的群体成员全部是女性，年龄从 19 岁到 62 岁，平均年龄为 25 岁。其中大部分人是高中学历，以前没有过工作经验，她们的薪金水平为每月：420 美元到 2070 美元。苏将接替梅贝尔·芬彻的职位。梅贝尔为互助保险公司工作了 37 年，并在保险单更换部做了 17 年的主管工作，现在她退休了。苏去年夏天曾在梅贝尔的群体中工作过几周，因此比较熟悉她的工作风格，并认识大多数群体成员。她预计除了丽莲·兰兹之外，其他将成为她下属的成员都不会有什么问题。丽莲今年 50 多岁，在保险单更换部工作了 10 多年。而且，作为一位“老太”，她在员工群体中很有分量。苏断定，如果她的工作得不到丽莲的支持，将会十分困难。

苏决心以正确的步调开始她的职业生涯。因此，她一直在认真思考：一名有效的领导者应具备什么样的素质？

问题：影响苏成功地成为领导者的关键因素是什么？为了帮助苏赢得和控制丽莲，你有什么建议？

案例二：销售部经理人选

S 实业公司是一家电子计算机芯片的销售公司。它是美国一家知名公司在中国的总代理，也是欧洲其他两家著名公司在中国的分销商。该公司的总部设在广州市，其销售网点遍及北京、上海、武汉等地，用户达八千余家，每年的销售业务以 50% 以上的速度递增。S 公司中设有产品、销售、服务、人事部等部门，其中销售部在武汉、南京、西安等地设有分部，负责当地的销售业务。

S 公司总经理邵刚现在面临一个难题：公司的销售部需要改组。上星期，销售部经理杨帆向公司提交了辞呈，理由是另一家公司给他的薪水更加优厚。公司几次挽留杨帆，但仍没有改变他的决定。现在，急需任命一位销售部经理来代替杨帆。同时，邵刚从这件事中得出教训：为公司长远利益着想，必须从现在起着手培养后备力量，这样才能形成人才梯队，使公司不致于出现一个人走，整个部门都得进行大变动的局面。因此，邵刚决定再确定一两个作为销售经理未来接班的人选。可是，问题并没有想象的那么简单。邵刚和公司其他部门几位负责人在一起讨论了几天，也没有形成明确的意见。怎不让人焦急！

邵刚首先考虑销售部经理人选。他私下认为现任副经理于多不错，可以接杨帆的班。但邵刚的这个想法遭到其他几个人的反对，他记得前天开会的情景。当时他把想法向公司其他部门负责人宣布时，这些人表情怪异。邵刚不解地望着他们：“你们该不会反对他吧？你们都是有目共睹的，他的表现堪称一流。”人事部经理周林发言道：“于多这个人能力的确不错。他才思敏捷、犀利过人、分析透彻，对于外在变化永不畏缩，也能立刻适应新情况，但我认为他担任销售部经理恐怕不合适。他实在太咄咄逼人，他不喜欢听别人的意见，目中无人。如果提拔他当经理，我担心他日后和下属关系搞不好而导致下属辞职而去。如今我们公司销售部有很多大学毕业生，他们会不会对让这样一个没有什么学历的人来担任经理表示不服气呢？另外，现在单位任命主管干部都考虑知识化，一般主管干部都要求有较高学历。我们这样做，会不会自毁公司形象呢？”

产品部负责人插言：“我认为于多是个很称职的销售员。但我总觉得他的过分热心和乐观态度令人感到有点不安。他可能无法进行正确而实际的市场调查和研究工作。而这一点对于我们公司销售部门及其他部门的发展是非常重要的。我也认为他不宜出任公司销售主管。”其他几个人也同意这种看法。

邵刚几乎不相信自己的耳朵，他没想到他一向欣赏的于多竟受到如此批评。虽然可以坚持己见任命于多，但其结果必然是于多处处树敌，公司的管理阶层会面目全非，往后利害斗争更是没完没了。更何况邵刚一向看重公司的和谐，尊重下属意见。为了公司长远发展着想，他或许应该换一个人选？可是于多会不会因此愤而辞职离开公司呢？如果真是这样，对公司是一个损失呀！想到这些，邵刚就觉得心绪难平。

邵刚又想到销售部另一位副经理胡波。胡波与于多属于完全不同类型的人。胡波外表很不显眼，但他生性平和，擅于团结下属，能让手下一群人很好地结合在一起。办起事来毅力十足，百折不挠，名利也看得很淡，做事不喜欢张扬。比如去年，胡波受命代表S公司与欧洲一家公司谈判分销事宜。事后，邵刚从这家公司代表口中听到他们对胡波的赞扬：“我们开始并不想与贵公司合作，因为我们认为贵公司在这方面经验不足，但你们的代表胡波先生，把我们说服了。而结果也证明，合作对大家都有利。”如果让胡波出任销售部经理，似乎顺应民心，可邵刚还是犹豫不定。胡波有时做事不够果断，缺乏领导魄力。他有时心太软，在他手下，有几位表现欠佳的销售员，按理说应该把这几个人辞掉，可胡波不忍心这样做，他让这些继续留在销售部，干些不重要的事情。关于这件事，财务主管已向邵刚反映过，公司不能容纳吃闲饭的人，但胡波据理力争，这件事只好搁下。究竟胡波适不适合担任销售部主管呢？邵刚没有想好，既然如此，再考虑其他人选吧。

邵刚下一个想到的是现任西安分部负责人张庆。张庆计算机专业毕业，懂技术、头脑聪明，从事销售工作以来进步神速，积累了不少管理经验。去年被公司任命为西安分部负责人。他上任以来，西安分部的销售业绩突飞猛进，大大改革了以前那种奄奄一息的局面。但是就在公司决定对销售部进行改组的这几天，邵刚收到了几封检举信。这几封信与张庆有关。信的主要内容是检举张庆利用公款大吃大喝，在吃喝中拉拢用户，他的业绩都是用吃喝堆出来的。邵刚拿着信，觉得棘手。虽说不排除有人想趁此机会给张庆“使绊子”，但张庆也的确让人家抓到了“小辫子”。现在居然闹得满城风雨。我们的公司毕竟同西方国家的公司有所不同，在提拔干部时不能不顾及到社会影响。此外，虽然公司每月都要给销售人员一定的费用，用于必要的业务开支。但张庆这种做法是不是太明目张胆，不太妥

当呢？难道就没有比吃喝更好的方式吗？

正当邵刚沉思时，周林走了进来。他兴冲冲地对邵刚说：“经理，既然我们对现有公司人选拿不定主意，为什么不把目光投到别的公司呢？M公司销售部经理王颖的能力我们都十分清楚。我听说最近她与公司老板闹翻了，要辞职不干。我们何不趁此机会把她挖过来？让她来接手销售部可以解决我们选人的矛盾。同时，我们也可把握时机，击败M公司呀！”

邵刚听后，觉得这也不失为一个解决问题的办法。但他认真考虑后，又觉得不太妥当。真如周林所说的那样，王颖的确是一位难得的人才，公司应不应该把她挖过来？把她挖过来后，公司又如何解决她的职务问题？如果任命她为销售部经理，是否能理顺各种关系，很快熟悉本公司的业务，有效地开展工作呢？这方面失败的例子比比皆是。外来的和尚不一定会念经。再说，这样做很可能会挫伤本公司销售人员的积极性。于多、胡波等人并非平庸之辈，如何向他们解释？有可能出现这种局面：挖来一个人，走了一批人，公司得不偿失。此事必须三思而后行……。

问题：如果你处于邵刚的地位，怎样处理眼前的问题？请给出有说服力的解决方案。