

江西农业大学

2008 年招收攻读硕士学位研究生入学考试试题

适用学科、专业 _____ 教育经济与管理、职业技术教育 _____

考试科目代码、名称 _____ 820 管理学原理 _____

注意事项：答案一律在答题纸上填写，答在草稿纸或试卷上一律无效。

一、名词解释(共 5 小题，每题 6 分，共 30 分)

- 1、管理
- 2、保健因素
- 3、人力资源规划
- 4、MBO (Management by objectives)
- 5、社会责任

二、分析与简答题(共 5 小题，每题 10 分，共 50 分)

- 1、请简单分析如何运用 5W1H 进行计划工作。
- 2、某企业为了鼓励员工出勤，设置了全勤奖，实施后并未达到预期效果，请解释为什么？
- 3、简述德尔菲法的主要内容。
- 4、企业文化的实质是什么？它有什么作用？
- 5、什么是非正式组织？结合实例说明管理者应该如何对待非正式组织的存在？

三、论述题(共 2 小题，每题 20 分，共 40 分)

- 1、谈谈组织目标及其在组织管理中的重要性，请举例说明
- 2、根据需要层次理论、公平理论论述金钱的作用。

四、案例分析题(30 分)

汉科是一家成立于 1982 年的计算机设备制造公司，由于不断开发新的产品，为

客户提供的优质的服务，大力推进营销，1990 年来公司销售额逐年上升，利润率也比较高，已经发展车为国内同行业的前三甲。1999 年，该公司股票上市。上市之后股票价格就节节上升，由此获得了许多投资者的青睐。然而公司总裁不久发现，一向运行良好的组织结构，现在已经不能适应该公司的需要。多年来，公司是按照职能系列组织起来的，由几位副总裁分管财务、销售、生产、人事、采购、技术以及研究开发。随着公司的发展，公司已将其产品系列扩大化，从商用计算机扩张到电动打字机、复印机、电影摄影机和放映机、机床计算机控制设备等。

随着企业的发展，人们注意到公司出现了一些问题：汉科公司的组织结构使总裁办公室以下的人员和结构无法对公司的利润负责，无法适应目前在国外许多公司进行的广泛的业务，而且还加重了销售、生产和技术各职能部门之间的壁垒，使它们难以进行有效协调。而且，有许多决策似乎除了总裁办公室外，其他任何低于这一级的都不能做出。因此，1999 年，总裁将公司分为 15 个在本国和海外的各自独立经营的分公司，每个分公司对利润负有全部的责任。然而在实行公司重组和人事职能方面出现了大量的重复，各分公司经理无视总公司的方针和策略，各自经营自己的业务，在总裁面前逐步显示出，公司正在瓦解成一些独立部门。

在此情况下，总裁意识到自己在分权的道路上走得太远了。于是，他撤回了分公司经理的某些职权，并要求他们就一些重要事项决策应征得公司最高管理部门的批准，其中包括限制超过 5 万元的资金或资本支出，新产品的开发和推广销售和价格策略制定，人事政策的改变等。当分公司的一般经理看到他们的这些自主权被收回时，他们非常生气，并且开始抱怨公司的方针摇摆不定，一会儿分权，一会儿集权。总裁对于自己处于这种情况感到忧虑，但不知如何解决这一问题。

根据以上案例，回答下列问题：

(1) 一个公司从小到大，可能运用哪些组织结构形式？汉科公司的组织结构经历了什么变化？（6 分）

(2) 对于公司总裁从分权到集权的做法，你认为是否合适，为什么？（8 分）

- (3) 事业部制能达到分权的目的吗，它的主要特点是什么？（8 分）
- (4) 如果你是汉科公司的总裁顾问，如何解决这一问题？（8 分）