

## 二 00 九年硕士研究生入学考试试题

考试科目: 管理学 (B) 报考专业: 管理科学与工程、  
企业管理、技术经济及管理

要求: 答案一律写在答题纸上

一、判断题 (先判断正误, 然后对于错误的请说明理由或改正过来, 对于正确的则无须说明理由。每小题 2 分, 共 20 分)

1. 霍桑试验表明: 非正式组织对组织目标的达成是有益的。
2. 巴纳德认为, 组织不论大小, 其存在和发展必须具备 3 个条件: 明确的目标、协作的意愿和控制机制。
3. 预算既是计划的一种表现形式, 又是一种控制方法。
4. 组织设计必须考虑工作任务, 对于简单重复的工作, 应采用分权的组织结构。
5. 组织的一般环境包括顾客、供应商、竞争者、政府机构等。
6. 公平理论的基本观点是管理者要公平对待下属。
7. 根据帕特和劳勒的激励模式, 激励效果取决于奖励内容、奖励制度、公平的考核等综合性的因素。
8. 工具式沟通主要是为了表达感情、满足个人精神上的需要。
9. 领导的生命周期理论指出: 有效的领导方式与被领导者的成熟度有关。
10. 产品的特色、式样、质量和包装等不属于企业文化。

二、名词解释 (每个 4 分, 共 20 分)

1. 费德勒模型
2. 跳板原则
3. 建设性冲突
4. 管理二重性
5. 事业部结构

三、简述题 (共 60 分, 其中第 1、5 题各为 6 分, 其余每题 8 分)

1. 在对高层管理者的技能要求中, 为什么概念技能最重要?
2. 简述管理的普遍性和重要性。
3. 按照 Y 理论, 应如何激励员工?
4. 沟通是不是都是有效的? 哪些因素可以影响沟通的有效性?



5. 如何理解弹性结构原则?
6. 简述有效控制的基本要求。
7. 企业如何建立良好的对外公共关系?
8. 简述管理方格理论的主要内容。

#### 四、论述题 (20 分)

试论推行组织变革的策略

#### 五、案例分析题 (每题 15 分, 共 30 分)

##### 案例一

A 工程设计公司前几年效益不好, 连年亏损, 所以人才流失十分严重。例如公司派往德国学习 PDs 软件使用的 30 个人, 目前只剩下 4 个人, 而且跳槽的连环反应还在不断延续。2005 年末, 新一届公司领导班子成立后, 及时提出了要使“公司员工达到中国中产阶级的生活水平”这一美好远景; 同时公司还改变了项目分派方式, 采取公开竞标、按收益提成的激励措施。面对全体员工公司提出了“挖掘你的潜能, 发挥你的潜能, 你就是公司最亮丽的一道风景”这样鼓舞人心的口号, 并且明确地要求中层干部要克服盲目悲观、妄自菲薄的思想, 要眼睛向内挖掘人才, 大胆地使用人才, 充分发挥每一位员工的潜能, 不要眼睛向外, 总是看到外面的人是人才, 走掉的人是人才, 挫伤公司现有员工的积极性。经过一段时间的努力, 公司又培养出了近 30 名 PDs 技术骨干, 还涌现了一批项目带头人。公司对这些脱颖而出的人才及时给予肯定和表彰, 每个季度都选出几个在项目上有创意、工作上有成就的员工给予物质和精神奖励。公司最近又提出了非常明确的公司远景, 即“3 年产值翻一番, 5 年达到国内一流, 10 年达到国际一流”的目标。国内一流的概念是达到国内设计院排名前 10 名; 国际一流的概念是达到国际工程设计单位排名前 100 名。在美好远景的鼓舞下, 公司的每一位员下部信心百倍地努力工作着。

问题: 请分析该公司是如何有效地应用激励理论的?

##### 案例二



保利公司是一家中美合资的专业汽车生产制造企业，总投资 600 万美元，其中固定资产 350 万元。中方占有 53% 的股份，美方占有 47% 的股份，主要生产针对工薪家庭的轻便、实用的汽车，在中国有广阔的潜在市场。

谁出任公司的总经理呢？外方认为，保利公司的先进技术、设备均来自美国，要使公司发展壮大，必须出美国人来管理。中方也认为，出美国人来管理，可以学习借鉴国外企业管理方法和经验，有利于消化吸收引进技术和提高工作效率。因此，董事会形成决议：聘请美国山姆先生任总经理。山姆先生有 20 年管理汽车生产企业的经验，对振兴公司胸有成竹。谁知事与愿违。公司开业一年不但没有赚到一分钱，反而亏损 80 多万元。山姆先生被公司辞退了。

这位曾经在日本、德国、美国等地成功地管理过汽车生产企业的经理何以在中国失败呢？多数人认为，山姆先生是个好人，在技术管理方面是个内行，为公司吸收和消化先进技术做了很多工作。他对搞好保利公司怀有良好的愿望，“要让保利公司变成一个纯美国式的企业”。他工作认真负责，反对别人干预他的管理工作，并完全按照美国的模式设置了公司的组织结构并建立了一整套规章制度。在管理体制上，山姆先生实行分层管理制度：总经理只管两个副总经理，下面再一层管一层。但这套制度的执行结果造成了管理混乱，人心涣散，员工普遍缺乏主动性，工作效率大大降低。山姆先生强调“我是总经理，你们要听我的”。他甚至要求，工作进入正轨后，除副总经理外的其他员工不得进入总经理的办公室。他不知道，中国企业负责人在职工面前总是强调和大家一样，以求得职工的认同。最终，山姆先生在公司陷入非常被动、孤立的局面。

山姆先生走后，保利公司选派了一位懂经营管理、富有开拓精神的中方年轻副厂长任总经理，并随之组建了平均年龄只有 33 岁的领导班子。新班子根据实际情况和组织文化，迅速制定了新的规章制度，调整了机构，调动了全体员工的积极性。在销售方面，采取了多种促销手段。半年后，保利公司宣告扭亏为盈。

问题：试运用管理的有关原理分析保利公司总经理成败的原因