

浙江工商大学 2006 硕士研究生入学考试试卷 (A) 卷

招生专业: 企业管理学

考试科目: 管理学

考试时间: 3 小时

一、选择题 (每小题 2 分, 共 10 分)

- 1、管理具有自然属性和社会属性, 即管理的二重性, 是由谁提出的_____。
A. 泰罗
B. 法约尔
C. 韦伯
D. 马克思
- 2、“许诺原理”是计划工作的原理之一, 这一原理主要与_____有关。
A. 计划期限
B. 妨碍组织目标实现的因素
C. 计划中的意外情况
D. 计划的应变性
- 3、波特提出的 3 种一般竞争战略是指: _____。
A. 市场渗透、市场开发、产品开发
B. 前向一体化、后向一体化、水平一体化
C. 总成本领先、差别化、集中化 (专一化)
D. 收缩、剥离、清算
- 4、某公司的组织结构呈金字塔状, 越往上层:
A. 管理难度与幅度都越小。
B. 管理难度越小, 而管理幅度则越大。
C. 管理难度越大, 而管理幅度则越小。
D. 管理难度与幅度都越大。
- 5、双因素理论中的“保健因素”指的是: _____。
A. 能影响和促进职工工作满意感的因素。
B. 能保护职工心理健康的因素。
C. 能影响和预防职工不满发生的因素。
D. 能预防职工心理疾病的因素。

二、简答题 (每小题 10 分, 共 30 分)

- 1、波特提出的竞争对手分析框架, 包括哪四个方面?
- 2、活性化组织有哪些特征?
- 3、对于非正式沟通应采取的立场和对策是什么?

三、论述题 (每小题 20 分, 共 40 分)

- 1、六西格玛管理的起源、核心思想和实施步骤。
- 2、菲德勒的领导权变理论的主要内容。

四、案例分析 (第 1 篇案例 30 分; 第 2 篇案例 40 分; 共 70 分)

(回答案例分析题时注意以下几点要求: (1)密切联系所给出的材料; (2)尽可能运用所学的管理学知识和理论展开分析; (3)言简意赅, 条理清晰。忌长篇大论, 空话连篇)

案例 1: 医生献血救人 医院被罚 6 万元

2005 年 6 月 8 日, 产妇阮怀莲在云南省昆明市东川区人民医院做完剖腹产手术后, 出现子宫大出血, 需紧急输血。当时, 医院没有储存 AB 型血, 寻找义务献血者又未果, 东川区人民医院谭忠能院长在电话征得区卫生局领导同意的情况下, 同意主治医生卢新华义务献血 200 毫升, 使阮怀莲转危为安。

然而, 8 月 15 日, 该医院接到省卫生厅发出来的《行政处罚决定书》, 认定该医院无采供血许可证, 采供血行为系违法行为, 责令该医院立即整改, 并处以 6 万元罚款。医生献血救病人, 医院却接到一纸罚单, 此事在当地引起不小的争议。

卫生厅: 私自采血是违法行为

云南省卫生厅法监处有关负责人对此表示, 对东川区人民医院的行政处罚不是仅仅针对这一件事, 而是该医院一个时期内的非法采血行为。该医院承担着到昆明血液中心提取、储存、分发全区各医疗单位临床用血的任务, 平时应该储存足够血液。而该医院多次以临床紧急用血为由非法采血, 说明医院管理有一定问题。《中华人民共和国献血法》第十八条中规定, 非法采集血液的, 由县级以上地方人民政府卫生行政部门予以取缔, 没收违法所得, 可以并处十万元以下的罚款, 考虑到医院的救人情节, 这已经是从轻处罚了。

医院: 临时采血实属无奈

对此, 东川区人民医院院长谭忠能解释, 医院屡次临时紧急采血也是不得已而为之。2004 年 9 月, 东川区依法被撤消采血站后, 该区各医疗机构临床用血统一由昆明市血液中心供给。东川区距昆明 160 公里, 取血来回需 5-6 个小时, 可能会耽误一些危重病人的紧急抢救。昆明市中心血站血源不足, 多次无法供给该院请购的血浆, 况且, 用血计划难以估计, 经常出现缺血现象。

根据《医疗机构临床用血管理办法》(试行)第十九条中规定, 危及病人生命, 急需输血, 而其他医疗措施所不能替代的, 医疗机构应急采血可临时采集血液。谭院长认为他们属于应急采血, “我们的动机和客观效果都是好的, 我认为处罚过重了。”

血液中心: 非法采血对用血者不安全

昆明市血液中心李铨则告诉笔者, 各医院应每个月向所属血站提交用血计划, 每天也要预约。“中心基本上都有求必应。另外, 根据国家规定的每 200 毫升血 210 元的价格, 其中包括检测艾滋病毒以及各种肝炎病毒以及 7 项检测费用, 还有冻存以及运输费用, 而从检测到确证血液安全的时间需要 7 小时, 紧急非法采血不仅违反了相关的法律法规, 对用血患者的生命安全也构成了巨大的威胁。”(资料来源: 中国青年报)

问题:

- 1、联系管理学知识和理论, 对上文描述的情况进行评价。(10 分)
- 2、就文中描述的问题, 给出改进建议。(20 分)

案例 2: 新总裁上任以来……

丁衡远(华东区总经理):

5 月的阳光洒进车里, 丁衡远闻到了夏天的气息。打开天窗, 丁衡远想趁着回公司的 20 来分钟车程, 尽情拥抱阳光。想到前两天高飞刚刚拿下的 2,000 万元的大单, 丁衡远的心情像车窗外的阳光一样亮起来。这可是 2005 年上半年公司华东区拿下的最大的单!

丁衡远按下 CD 键, 想听几首节奏明快的流行乐曲。音乐声还没响起来, 手机铃响了, 史总的声音听上去可不像窗外的阳光那样明媚: “衡远吗? 我看到你们报上来的合同了。价格下调 121 万, 比原来的 2,200 万整整下调了 5.5%, 怎么没事先向我汇报? 这个单子是谁做的? 公司的规定都当了耳边风吗?”

“史总, 这个事情我也正想向你汇报。当时你在德国, 联系不上, 可时间又紧……”

“时间再紧也不能把公司的规定不当回事! 你先把人给我开了再说。”丁衡远还想再解释几句, 史峰已经挂了电话。

开掉高飞? 这个问题丁衡远想都不愿意想。高飞是华东区资历最老的销售经理之一, 从 2001 年开始, 每年都是该区的销售冠军。这次拿下这么大的单子, 虽说违反了销售经理只有 3% 的价格浮动权的规定, 可功过相比, 孰大孰小?

再说，那天高飞代表建达去竞标的情形丁衡远是知道的。当时，除了建达公司，竞争对手恒通建材也是志在必得。快要投标前，高飞突然一个电话，说他打听到恒通的报价比建达低 5.5%，这在以前高飞根本不请示，可现在按照公司规定，这个下调幅度已经差不多达到史总的权限了。接下来的一个钟头，丁衡远不知道拨了多少通电话，就是联系不上史总。想一想，都不知道那一个小时是怎么过来的。等再次接到高飞电话的时候，小伙子说时间紧迫，他不得已做出了价格下调 5.5% 的决定——不过，2,000 多万元的大单终于给拿下了。

2,000 万元，这个数字像一个大浪，冲走了丁衡远所有的焦急。虽然隐约之中还有些不安，但丁衡远并没有把这种不安传递给高飞，只在电话里对手下爱将说了一句：“干得好！”的确是干得好，高飞虽然越权了，但 2,000 万元的大单，对已经军心涣散的销售队伍来说，意义却是非同小可呀！“要是我在现场，也会这么做！”心里还在想着，丁衡远已经来到了销售经理的办公室。办公室里，高飞和他的团队正开香槟酒庆祝胜利。“来，兄弟们干了这一杯！好久没这样痛快了，今天晚上大家出去吃饭，算我的！”把杯中酒一饮而尽，高飞看见了站在门口的丁衡远：“丁总，要不你也一起来！”高飞意气风发。

在士气高涨的团队面前，丁衡远觉得自己没有理由扫大家的兴。他举起高飞递给他的酒杯：“祝贺你们打了个大胜仗！”话音未落，办公室里已是一片呼声。

“这次大家挺辛苦的，这两天好好调整调整，以后再接再厉！”丁衡远一边说，一边走出了办公室：“你们好好乐吧！”

是啊！好久没打这样的大胜仗了。以前公司给销售人员的自主权比较大，销售员们像上紧了弦的发条，个个干劲十足。但 2003 年底史峰上任以后，这种风向慢慢开始变了。史峰一上任，就说要好好整顿公司——堵塞公司管理制度上的漏洞，纠正销售员利用公司资源谋求个人私利。

说实话，史峰这样做，丁衡远当初也是双手赞成的。可收权也不是这么个收法。这段时间，丁衡远不止一次听销售人员抱怨：和以前相比，如今的合同报批流程长、时间久；对标准合同的任何一点修改都需要总部审批；搞定内部比搞定客户还难……就算没听到销售员的抱怨，丁衡远的眼睛也不是瞎长的。以前，销售人员走到哪儿不是公司的老大，现在倒好，不仅在客户面前要陪笑脸装孙子，在公司内部也是处处受制约。

就说 3 月份杭州分公司丢掉的那张单子吧。人家客户要求建达改变一些技术参数，同时要求交货期提前一个月。没办法，销售经理只好按照的流程规定把申请单提交到分公司，分公司提交给丁衡远，丁衡远再转呈总部直至史总。等到史总批复下来，整整耗了两个星期。等到销售经理再答复客户时，黄花菜都凉了。这么一折腾，不仅丢了客户，也冷了销售经理的心。

更要命的是，从 2005 年开始，总公司给各大区下面的分公司都下了比以前提高得多财务指标：除了销售额要达标以外，毛利率必须达到销售额的 25%，税前利润达到销售额的 10%。此前，各分公司只须完成销售额指标。与此同时，公司新政策规定各分公司销售经理的价格浮动权不能超过 3%，就是像丁衡远这样的大区总经理，价格浮动权限也至多能达到 5%。如果超越权限，必须上报审批。而在以前，销售经理的价格浮动权就有 7%！这不明显摆着是给销售人员套上了一道紧箍咒吗？和那些全副武装的竞争对手相比，我们建达这些被捆绑了手脚的士兵怎么会不败下阵来？丁衡远一想到这，心里便堵得慌。

这次竞标，从头到尾丁衡远都清楚。从 4 月开始准备标书，其间无数次市场调查和对各条款的深思熟虑，高飞是铆足了劲要拿下这笔大单。为这次竞标他忙得不可开交，听说为此把女朋友都弄吹了。难怪竞标最后一刻知道恒通报价比建达的低，他急得跟热锅上的蚂蚁似的。其他的不说，这样的员工，我丁衡远不支持，谁支持？

再说了，这一单是低端产品，即使价格下调 5.5%，毛利仍然超出公司规定。就说去年，这种产品价格下调 7%—10% 的单子都接了好几个。何况像 2,000 万这样的大单于一年能接多少个？本来就该特事特办嘛。再有，接下这个单子意味着我们已经抓住了一个大客户，只要做得漂亮，还愁以后不能赚大钱？！

按照丁衡远的想法，必要时给老产品以更多的价格下浮，而对新品和高端产品的销售做适当的价格上浮，完成公司下达的指标完全不成问题。可是公司新的审批流程和手里越来越小的权限已经大地限制了丁衡远自行决策的灵活性；频繁的请示报批不仅耗去他许多时间和精力，也使他贻误了许多战机，丁衡远多少已经感到力不从心了。现在史峰又要他开掉自己最好的销售经理。他真搞不明白，在各公司都对市场虎视眈眈的关口，难道那些写在纸上的

流程规定比客户和市场份额还重要？想到这里，丁衡远下了决心：说什么也不能开掉高飞，有什么事，让我来担待好了。

打开电脑，丁衡远看到了公司人力源总监许信华发来的祝贺邮件。看来，许信华还不知道史总的决定，也许，我应该争取她的支持。许信华是公司的元老，对公司的情况一清二楚，她一定能理解我的苦衷。

按下邮件系统的回复键，丁衡远的决心更坚定了。

许信华（人力资源总监）：

收到丁衡远 email 的时候，许信华刚从史总的办公室回来。看来，史总这次是真的生气了。也是，新制度执行近一年了，公司上下的抵触情绪仍然很严重。尽管史总多次在公司的管理人员大会上三令五申，新流程至今仍然执行不力。

高飞这次拿下 2,000 万元大单的捷报，公司上下都传遍了。许信华知道，这个大单对整个公司意味着什么，尤其是销售局面比较沉闷的今年。这几年建材行业发展迅猛，可达达却好像被什么绊住了脚，业绩一直上不去。虽说这两年也保持着 7% 左右的增长率，可比起整个建材行业 20%—30% 的增长率，谁都感觉得到公司肯定出了什么问题。

其他不说，销售上的问题就很多。史峰进公司以前，公司销售人员手里的价格权很大，几乎每个销售经理都能拿着盖好章的合同去和客户谈。为了自己拿回扣，他们常常给经销商很低的价格。和其他一些害处比起来，回扣只能算小巫见大巫。销售人员的这些举动对公司更大的危害是，无形之中冲击了合理的市场价格体系，毁了建达的名声。前两年，建达在建材行业的口碑不大好，不是没有原因的。

2003 年年底，建达董事会找来了史峰。史峰原是一家全球领先的建材设备租赁公司中国区的 CFO，在行业内的口碑非常好。董事会聘用史峰，不仅是因为他有着令人折服的财务经验，更因为他还是一个成熟老练的管理者。这样的人选，对于管理稍显混乱的建达来说，应该再合适不过了。

史峰上任以后，推出了一系列收权的举措，主要从财务和人事上对公司进行了梳理。最开始几个大区老总还挺赞成收权的，但执行一段时间以后口风就变了，大区老总们纷纷开始抱怨公司新的运营流程效率过低。

其间，许信华也找过几个核心员工谈过，大家好像都怨声载道。不家几个员工甚至提到恒通等一些竞争对手有意邀请他们加盟。在这种时候，史总要开除一个忠心耿耿、全心全意为公司的员工，这不是逆风驾船吗？

提到高飞，许信华是知道的。这个小伙子，连续好几年都是华东区的销售冠军。这样的人，竞争对手那里是挂了号的，不等你开，人家可能都早已经在向他招手了！正是开人容易找人难呀。这不，丁衡远就第一个不答应。想清楚以后，许信华给丁衡远打了个电话，最后商议的结果是他们俩联名，要求史总慎重处理高飞事件。

打完这通电话已经快 8 点了，办公室里的许信华并没有感觉到周末的气氛，关上电脑，许信华为自己泡了杯绿茶，想静静地歇一会儿再回家。

还没坐定，电话铃响了。“是我呀。”电话是公司公关总监胡蔓打来的。胡蔓和许信华一样，在建达多年了，她们两人既是配合默契的同事，也是无话不谈的好朋友。

“信华，你要帮我出出主意，史总都要把我逼疯了。”

听得出来，胡蔓很不轻松，这让许信华刚刚松弛的神经再度紧绷起来：“怎么了？”

胡蔓在电话里抱怨史峰不相信她的工作能力，什么事情都要插一手。那些公关稿，无论重要与否，史峰都要亲自过目甚至动笔修改……许信华同情地听着胡蔓讲述她的处境。

“真的，信华，从来没有人像他那样总在背后盯着我，我该怎么办？”

“史总的压力也很大，你要理解他。”

“我是理解他，可他也理解我呀。”胡蔓抢过话头，“信华，你不知道，我真是太累了，我现在做事情真有些缩手缩脚。有这种想法的不止我一个。现在，公司里都在说，什么事要是让史总盯上了，岂止是插手，他连胳膊肘都插进来了。”

许信华不知道答什么好，话筒中流逝了一两秒的沉默。“好了，我也不打扰你了，你忙吧，我也就发发牢骚。”胡蔓感觉到自己不应该再说了，先行结束了谈话。

史峰的这种做法许信华怎么会不知道呢？说起来，史峰的眼睛可不是盯着她胡蔓。许信华也算是建达的元老，可他受信不过，还不是照样信不过。有的时候，许信华真的觉得自己在公司里只不过是一个做摆设的傀儡。就拿招聘来说吧，有好几次招的都是部门经理以下

人员。按公司规定，这类职级的薪资由其直接主管和人力资源总监共同决定。可有好几次，史峰突然过问起了这类人员的薪资，而且招呼都不打一个就把许信华和相关部门经理共同商定的薪资给重新调整了。他一调算是完事了，后面一箩筐的事还不是要许信华他们来善后。史峰这样一拍脑门的决定往往把公司原有的薪资结构都打乱了，这让许信华等一千人以后怎么再开展工作？

还是招聘的事。他史峰也不知道哪来这么多时间，只要是个经理，无论职级大小，统统都要亲自面试。这一周，采购部招个经理助理，他居然也要面试候选人，说什么希望在员工的诚信上把把关。许信华当时就无奈地想，他要把关，就让他把吧，我正好落个清闲。

想到这些心烦的事，一丝苦笑浮上了许信华的嘴角。还是先把高飞这件事处理好，看看史峰的最后决定吧。

史峰（总裁）：

好不容易碰上个周末，太太又参加大学同学聚会去了。没办法，史峰只好一边处理带回家的公务，一边帮着保姆照顾孩子。

说是周末，自己哪个周末又休息过呢？自从一年多前到了建达，史峰觉得自己就没怎么省心过。一切都要从头抓起，看来行业内的评价没错：建达已经病入膏肓了。自己当初要来的时候，好多同仁劝自己不要趟这滩浑水，此言不虚呀！

上任以后，史峰做的第一件事就是把权力收紧。看起来，效果还是不错的。不说别的，销售人员乱拿回扣的现象基本上没有了。虽然销售人员有些抱怨，但是常言说得好：由奢入俭难嘛。还像以前那样，由着他们干，公司的利润都流进了他们的腰包，那还得了。

想想这些，史峰颇有一些欣慰。他打开公文包，取出一厚叠需要审核的报销单和文件。签了10来张单以后，史峰有些恼火，怎么全是物流部老李的单子。仔细一看，都是一些杂费的报销单，每张报销单都接近3,000元。哼，史峰不由得有些不快。自己上任以后，规定部门总监的单次资金使用限额为3,000元，这个老李倒好，每张都不超过3,000元，却给你走量。如果人人都学他，那这些规定不都成了摆设，怎么起到财务控制的作用？想到这里，史峰提醒自己，要尽快对总监一级管理人员进行必要的财务培训，并加强财务控制措施。

正准备批复下张单子，史峰看到4岁的儿子正举着一盒牛奶凑向茶几上的一个玻璃杯。

“嘿，宝贝，当心撒了”。史峰疾步跨过去，一把将摇摇欲坠的牛奶盒从儿子手上夺下来，帮他把牛奶倒进了玻璃杯。

史峰拍了拍儿子的头，把牛奶盒放到高处，回到书桌边。刚坐下，一眼瞥见儿子正撅个小嘴，满脸不高兴地嘟囔了一句：“我自己会倒！”

史峰微笑着摇了摇头，继续做自己的家庭作业。眼前是人力资源部交上来的一位新员工用工单。想起来了，这位员工是自己上周专门抽出时间面试采购部的经理助理。虽然只是个经理助理，史峰却觉得这个职位对公司的财务控制很关键，毕竟是采购部嘛！那个女孩不错，刚刚从美国读完大学回来，说一口漂亮的英文。虽然没什么工作经验，但看得出来，潜质不错，是个可造之才。史峰正准备签上大名，看见薪资一栏填的是3,000元。怎么这么低？史峰眉头皱了皱，批上了自己的意见，将薪资改为4,000元。

在史峰记忆当中，自己调整员工的薪资已经不是第一次了。上次调整工程部研发人员薪资，许信华和工程部的刘总还有些意见。可他们给研发人员的工资定得也实在是太高了。他们的理由是研发工程师在市场上是香饽饽，招聘难度大，而且公司近半年走了10来名研发工程师。但史峰认为，想留住员工，光靠高工资行不通，只要公司真正有发展前途，自然会吸引人才。虽然他把自己的想法和许信华他们做了沟通，但看得出来，他们还是有想法的。不过，史峰觉得应该坚持自己的决定。有的时候，即使别人都反对，该做的事情还是得做。

其实，史峰也不是没有怀疑自己当初的选择。回想起自己以前做CFO的时候，周末还可以和朋友聚聚，出去打打高尔夫球什么的，现在没有那个闲情逸致了。为了在建达做出一番事业，一年来，他大刀阔斧地全面改进管理流程，身体力行地投入到公司运营中的关键环节。每天，他从早到晚的日程总是排得满满的。要不就是在办公室干上12小时才回家，要不就是晚上出去和客户们应酬。就这样，他的案头还总是堆满了各个部门呈报上来的各种报告，电子邮箱里也塞满了工作邮件。让他感到窝火的是，他亲自审定的各项新的管理制度和流程在公司发布实施以来，总是会在不同的部门出现违规的现象。这让他愈发感到自己必须事必恭亲，“咳，我不管，事情就做不好。看起来，建达的员工能力好像的确有些问题，要

不然，我也没那么多心可操。”史峰有些无奈地想着。

就在昨天，公关部的胡蔓居然说：“如果事无巨细都有人盯着我的话，我很难放开手脚发挥自己的能力。”哼，放开手脚？是啊，以前公司里的每个人做起来拳脚倒是施展得很开，可是这样的话，建达能经得起几年的折腾？再说了，真正有能力的人还会怕有人盯着？

想到这里，史峰抿了抿嘴，才发现自己口有些干了。喝了口水，史峰打开电脑，准备看看电子邮件。已经4点了，看完电子邮件该带儿子出去活动活动。

一打开邮箱，史峰就看见了许信华发来的邮件。标题是“请史总慎重处理高飞事件”，邮件的最后是许信华和丁衡远两个人的签名。

事实上，史峰不是不知道高飞的名声。要开除这样一个明星员工，史峰也曾犹豫过。可是，要是不处理他，自己当初制订的公司制度，以后还怎么执行？

正想着，手机响了，电话那头是许信华的声音：“史总，我和衡远的邮件收到了吗？我们的意见你也看见了。我还想跟你讲一声，衡远的意思是……如果你坚持要开除高飞，他恐怕也要请辞。”

“什么？衡远这样说的？”史峰有些气急，嗓门不由得高了上去。许信华的口气倒是很平静：“嗯，我也劝了他，不过，他好像很坚决。”

“知道了，谢谢你。”

史峰觉得手里沉甸甸的，仿佛拿的不是电话，而是千斤重的石头。

这时，儿子拿着他自己的一件小外套走到史峰身边，轻声地问：“爸爸，等一会儿我穿这件衣服出去好吗？”看着儿子怯生生的眼神，史峰的心里突然涌起一阵莫名的心酸。

问题：联系管理所学的管理学理论，回答下列问题：

- 1、史峰的管理存在哪些问题？（15分）
- 2、史峰及建达公司应该怎样改进，请给出你的观点？（25分）