

浙江工商大学硕士研究生入学考试试卷(B)卷

招生专业: 企业管理、技术经济及管理

考试科目: 832 管理学原理 总分: 150 分 考试时间: 3 小时

一、选择题(每题2分,共10分)

1. 管理学在经历了科学管理、() 和现代管理理论等几个发展阶段后, 管理学已经进入了成熟期。
A 行为科学 B 古典管理 C 组织管理 D 系统管理
2. 根据“复杂的社会人”假设, 产生了一种新的管理理论, 称为()。
A 激励理论 B 系统理论 C 复杂理论 D 权变理论
3. “家”的基本假设是中国式管理的() 特征的具体体现。
A 关系 B 人治 C 面子 D 有限自利性
4. 波特的经营竞争战略规划的战略着眼点在于: 成本领先、差异性和()。
A 创新性 B 集中性 C 优先性 D 独占性
5. 有三种主要战略控制方法: 市场控制、行政科层制控制和小团体控制, 其中规则、标准、层级制、法定权威属于()。
A 市场控制 B 小团体控制 C 行政科层制控制 D A、B、C 均不是

二、简答题(每题10分,共40分)

1. 美国的心理学家、行为科学家道格拉斯·M·麦格雷戈 1967 年提出了对人的本质的认识有两种截然不同的观点: 一种是消极的“X 理论”, 另一种是积极的“Y 理论”。请对“X 理论”和“Y 理论”对应的管理思想进行简述。
2. 简述目标管理的基本内涵及其主要作用。
3. 简述事业部制组织结构的内涵、适用条件和优缺点。
4. 简要解释马斯洛的需要层次理论和赫兹伯格的双因素理论。

三、论述题(每题20分,共40分)

1. 组织职能的目的是通过任务结构和权力关系的设计来协调努力。古典组织理论学者试图通过说明和确定某些组织原则来解决组织职能的复杂性, 请论述这些组织原则。
2. 按控制活动的重点不同, 控制可分为前馈控制、现场控制和反馈控制三类。请解释这三类控制的内涵(用文字和画图方式), 并举例说明。

四、案例分析题(每题30分,共60分)

案例 1: 3M 公司的知识创新

美国明尼苏达矿业制造公司, 因英文名称头三个单词以 M 开头, 所以简称为 3M 公司。3M 公司以其为员工提供创新的环境而著称, 视革新为其成长的方式, 视新产品为生命。公司的目标是: 每年销售量的 30% 从前 4 年研制的产品中取得。3M 公司每年都要开发 200 多种新产品。它那传奇般的注重创新的精神已使 3M 公司连续多年成为美国最受人羡慕的企业之一。著名的《财富》杂志每年都出版一份美国企业排行榜, 其中有 10 年 3M 公司均名列前 10 名。面对知识经济的挑战, 3M 公司的知识创新实践, 为企业提供了不可多得的范例。

• 创新的文化

新产品不是自然诞生的。3M 公司的知识创新秘诀之一就是努力创造一个有助于创新的内部环境, 它不但包括硬性的研发投入, 如公司通常要投资约 7% 的年销售额用于产品研究

答案写在答题纸上

1

第 1 页 共 4 页

和开发,这相当于一股公司的二倍。更重要的是建立有利于创新的企业文化。

公司文化突出表现为鼓励创新的企业精神。3M 公司的核心价值:坚持不懈;从失败中学习;好奇心;耐心;事必躬亲的管理风格;个人主观能动性;合作小组;发挥好主意的威力。在 3M 宣传新思想,开创新产业是完全可能取得成功的,而如果你成功了,你就会得到承认和奖励。员工不仅可以自由表达自己的观点,而且能得到公司的鼓励和支持。当管理人员对一个主意或计划说“不”时,员工就明白他们的真正意思,那就是,从现在看来,公司还不能接受这个主意。回去看看能不能找到一个可以让人接受的方法。

对于一个以知识创新为生存依托的公司而言,3M 公司知道,有强烈的创新意识和创新精神的知识员工是实现公司价值的最大资源,是 3M 赖以达到目标的主要工具。因此,3M 的管理人员相信,建立有利于创新的文化氛围是非常重要的。

知识的交流在知识共享中相当重要。3M 公司的集体协作气氛、经常性联络制度和员工们的主动精神,意味着交流可以在不经意之间发生。人们会出于意料地保护信息和主张汇集在一起。与国内外同行间的长期友谊和组织关系成为关键信息来源的高速路径。公司每天都会产生各种各样的新思想和新技术,让大家聚在一起通常会产生意想不到的效果。在公司规模还不大的时候,实验室主任便在每星期五的下午召集员工坐在一起大家边喝咖啡边演示自己的研究计划。

技术论坛就是 3M 的创新活动的知识共享平台。是一个具有管理框架的大型志愿者组织,成员有数千人。每天都有各种活动。技术论坛的成立,目的是在鼓励信息的自由交换,为研究人员相互交流心得和解决疑难问题创造条件。是公司员工相互联络的一种方式。

• 创新的机制

通过正确的人员安置、定位和发展提高员工的个人能力。公司发展既是员工的责任,也是各级主管的责任。提供公平的个人发展的机会,对表现优秀的员工给予公平合理的奖励。个人表现按照客观标准进行衡量,并给予适当的承认与补偿。3M 公司鼓励每一个人开发新产品。公司有著名的“15%规则”——允许每个技术人员至多可用 15%的时间来“干私活”,即搞个人感兴趣的工作方案,不管这些方案是否直接有利于公司。当产生一个有希望的构思时,3M 公司会组织一个由该构思的开发者以及来自生产、销售、营销和法律部门的志愿者组成的风险小组。该小组培育产品,并保护它免受公司苛刻的调查。小组成员始终和产品呆在一起直到它成功或失败,然后回到各自原先的岗位上。

组织结构上采取不断分化出新分部的分散经营形式,而不沿用一般的矩阵型组织结构。组织新事业开拓组或项目工作组。人员来自各个专业,且全是自愿。提供经营保证和按额创新,只要有新主意,他可以在公司任何一个分部求助资金。新产品搞出来了,不仅是新业,还包括晋升。

提倡员工勇于革新。只要是发明新产品,不会受到上级任何干预。同时,允许有失败,鼓励员工坚持到底。公司宗旨中明确提出:决不可扼杀任何有关新产品的设想。在公司上下努力养成以自主、革新、个人主动性和创造性为核心的价值观。这是因为,3M 公司知道为了获得最大的成功,它必须尝试成千上万种新产品构思。把错误和失败当作是创造和革新的正常组成部分。

• 创新的管理

在 3M,人们时刻都可以听到谈论创新问题 3M 的正式宣言,就是要求为“世界上能具有创新力的公司”,3M 对创新的基本解释既醒目又简单。创新就是:新思想+能够带来改进或利润的行动。在他们看来,创新不仅仅是一种新的思想,而是一种能够实行并产生实际效果的思想。创新不是刻意得来的,3M 公司证明了一件事,那就是当公司越是刻意要创新时反而愈是不如其他公司。利润源泉是在一连串意外中诞生,并不是依据精密的计划而来。每次意外的发生都是因为某个人可以完全独立从事非公司指定的工作,但同时也履行了对公司的

止义务,发明者往往比管理者有更多的空间,可以表达自我。

3M 拥有威望的研究带头人科因称,公司的管理哲学是一种“逆向战略计划法”,3M 并没有先将重点放在一个特定的工业部门、市场或产品应用上,然后再开发已经成熟的相关技术,而是先从一个核心技术的分支开始,然后再为这种技术寻找可以应用的市场,从而开创出一种新的产业。是一种“先有解决问题的办法后有问题”的创新模式。

3M 把创新分为三个主要阶段:涂鸦式创新、设计式创新和诱导下的创新。这些阶段从大到小呈漏斗状。首先是创新的大胆初步设想得到一致的认可和赞许,逐渐演变更加深入和集中的努力。在整个过程中,实现众人支持与专人负责之间的平衡,并按照不同阶段逐步增加人力和资金的投入。约束随着阶段的进展而逐渐增强,到了最终阶段,方法和落实要根据经营策略和市场状况来决定。

根据上述材料,回答下列问题:

1. 运用企业创新理论,分析 3M 公司创新管理成功的原因。(15 分)
2. 结合实际,分析 3M 公司的创新管理对当前我国企业自主创新的启示。(15 分)

案例 2: 矩阵式管理体系防范八类风险

走马上任的渣打银行中国区总裁麦天辉(Martin Fish)先生同时还有另外一个兼职:中国区 CRO(Country Operational Risk Group)的全称是中国区操作风险控制委员会。麦的职责是确保合适的风险管理框架到位且负责监控操作风险。

作为一家 150 年来一直在全球各地新兴市场浪尖上搏击的外资银行,渣打在风险的控制方面尤为慎重,因为,新兴市场在提供机会的同时,亦提供成倍增加的不确定性,银行所面临和承担的挑战和风险大大超过发达市场。

对渣打银行这艘已经在新兴市场种种不可预测的风险海浪中行驶了 150 年的小型金融航母来说,其历经惊涛骇浪之后所建立起来的一套风险管理体系,有值得借鉴的地方。

• 新兴市场浪尖生存

在外界看来,渣打银行实在是一个比较特别的银行。作为总部在伦敦的英资银行,在美国却只有 1 家分行,其在全球 50 多个国家的 500 多家分行或代表处集中于亚非等新兴市场,仅香港就多达 80 家。

在 1998 年上任的前任总裁拉纳·塔瓦尔将渣打信托(Chartered Trust)出售之后,渣打彻底退出了发达国家市场,成为一个彻头彻尾的新兴市场的跨国银行。全球的盈利贡献也主要集中在几个比较大的新兴市场,其中亚洲区占集团盈利的 70% 左右。

最低限度控制风险降低成本和盈利最大化是每一个商业组织的天然使命。这种使命对 2001 年临危受命的渣打银行总裁戴维来说更显得迫切。在上任之际,戴曾向媒体承诺,将超额完成市场预期,将前一年 12.3% 的股权回报率提高到 20%,与其前任相比,戴似乎更为强调利润、业绩,为股东创造价值。

中国市场在渣打集团的战略中显然是有着举足轻重的地位,随着中国对外资银行逐渐适度开放,就意味着新的商业机会将会不断涌现。

然而,无论新旧,所有的业务发展都必须建立强化银行风险管理的基础上。

“渣打决不会以加大风险为代价来获取一些新的商业机会,哪怕这些机会可能带来非常巨大的回报。”已在渣打集团工作了 13 年的麦天辉非常清楚渣打一贯的严格风险控制管理。这也正是渣打 150 年来在新兴市场中积累的最宝贵的经验之一。

• 矩阵式管理体系

据麦天辉介绍,根据渣打银行在新兴市场的多年经验,对该类市场可能遇到的风险归为八类:信贷风险、市场风险、国家风险、流动性风险、业务风险、合规管理风险、营运风险和声誉风险。前四类风险主要和集团的战略相关,而后四种风险则是和各分区、分行的业

务和日常管理直接相关。

渣打集团内部的风险管理是按照矩阵式模式来进行的。

在渣打集团总部,有一个专门的审计和风险管理委员会,这是渣打风险管理的中枢机构,该机构独立于其他业务部门单独运作,直接向董事会负责。

在集团的主要业务部门,又有专门独立的风险控制部门,对本部门从事的所有业务进行风险评估和监控,每一项业务的进展都会伴随着一项风险评估报告,风险控制部根据该业务所可能出现的风险进行预估并标出风险等级。

风险等级分为三级:一般风险、中级风险和高级风险。根据风险等级的不同,相应地,项目的决策层面和跟踪监督层面也会有所调整。

中国区的“系统职责矩阵”的成型是在最近几年。在中国区的两大主要业务部门批发银行部和零售银行业务部,都设有专门的风险控制部,而渣打在中国已有的7人分行和6个代表处,又分别设有对应的风险控制部。

一般而言,各操作部门根据集团和部门操作标准和指示负责监控操作过程中的风险,对重大和例外事件必须报告给 CURG,如果需要,还必须同样报告给业务部门风险管理委员会和集团风险管理委员会,而这样的报告,在正常的情况下是每月都必须例行的。

“他们并不是每件事都要向我汇报,这都要视情况而定”。麦称,据中国区企业和金融机构业务部总监林清德介绍,在该部门内部,贷款业务的风险等级可以细化到11级之多。

在整个风险系统的操作过程中,又有一套相应的监控体系。

根据各个操作步骤的风险,在操作系统中,对不同的操作人员设置了不同的职责功能。每一个交易必须由至少两个不同功能权限的人员共同完成:即一个负责数据录入,另一个负责授权,并且根据不同授权人员的工作经验和职位,授予不同的权限。与此同时,系统会自动产生一个追踪报告用以监控系统中发生的所有行为。

除此之外,在渣打各地,都建立了集中的办公后勤区域中心。如在印度 Chennai,建立了一个拥有2000名雇员的区域中心,为渣打银行在非洲、中东和南亚的运作服务。第二个服务于东南亚的后勤中心已经在马来西亚吉隆坡创立,第二个后勤中心则建立在中国上海。在建立中心的同时,相应的紧急应变处理机会也同时制定,并且为了保证该计划的可行性和有效性,每半年都将进行一次演习。

根据材料,请回答下列问题:

1. 这个案例反映了管理学中的哪两个主要原理?请结合材料说明。(15分)
2. 矩阵式模式是否适用于所有行业的风险管理?为什么?(15分)