

## 浙江工商大学 2009 年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、会计学

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. 中国传统文化 ( ) 的基本假设对组织的管理有着重要的影响, 大致有: 家长制; 人情至上; 等级制 (三六九等), 这些均是中国式管理的“人治”特征的具体体现。  
A “面子” B “关系” C “家” D “有限自利性”
2. 在确定目标时必须考虑三个方面: 目标的优先次序, 目标的时间和 ( )。  
A 目标的结构 B 目标的前提 C 目标的性质 D 目标的量化
3. 从组织的基本特征出发, 以组织定下的目标作为主要尺度, 评估及分析该组织成就的方法, 称之为组织效能评价的 ( )。  
A 竞争价值方法 B 利益相关者方法 C 系统资源方法 D 目标实现方法
4. ( ) 的双因素理论提出影响工作满足感的因素可以分为保健因素和激励因素两种。  
A 麦克莱兰 B 赫茨伯格 C 艾德法 D 马斯洛
5. 激励的 ( ) 表明, 对大多数员工而言, 激励不仅受到绝对报酬的影响, 还受到相对报酬的影响。  
A 期望理论 B 目标订立理论 C 强化理论 D 公平理论

### 二、简答题 (每题 10 分, 共 40 分)

1. 简述“社会人”基本假定的主要内涵及其对应的管理理论。
2. 指出管理的“决策理论法”和“权变或随机制宜的方法”各自的特征/贡献及其局限性。
3. 简述领导“途径目标理论”的基本思想。
4. 谈谈对领导者职责的认识。

### 三、论述题 (每题 20 分, 共 40 分)

1. 根据目标管理的内涵和特征, 论述我国企业如何推行目标管理。
2. 选择你熟悉的一个组织, 论述组织的部门化原则。

### 四、案例分析题 (每题 30 分, 共 60 分)

#### 案例 1

团队激励问题是企业领导者在企业成长过程中需要不断考虑的一个问题。通过观察众多企业管理者, 可以发现不同企业往往面临着相似的问题。有以下两个公司的案例。

第一个是关于一家人才素质要求较高的公司的。2006 年, 有一个博士生和两个硕士生不满足于他们的现状, 决定一起设计属于他们自己的未来, 创造属于他们自己的事业, 于是他们共同辞掉了各自的工作, 一起筹办起了一家公司, 公司的创业是艰难而又充满乐趣的, 在这个阶段, 大家是以一种共同创业的精神来合作的, 每一个人都把公司当作自己的事业来对待。在公司成立后的半年左右, 企业业绩开始呈现出了快速增长的态势, 但是就在这个时候, 矛盾开始出现了, 除了关于企业发展战略方向的问题外, 利益分配问题开始影响彼此的合作, 有人开始觉得自己的付出和回报并不对等, 虽然和他们原来公司的收入相比, 每个人的收入都有了很大幅度的提高。但是, 正如其中一位元老所说, 他们需要彼此的平等。一位

答案写在答题纸上

1

第 1 页 共 3 页

副总认为自己在创业中的付出和贡献是最大的，但是没有得到应有的回报；而另一位则认为自己的能力是最强的。总之，原来非常融洽的合作气氛开始逐渐丧失。在 2007 年 4 月份，其中一位终于脱离了公司，准备寻找新的合伙人创办属于他个人的事业。而另外一位在 2007 年初，被一家猎头公司看中，“跳槽”进入了一家外资企业。

第二个公司的情况是这样的。这是一家经营保健品的公司，早期公司从中科院购买了一项专利并迅速将其投入了市场，市场发展出乎意料的好，公司业绩在最初两年，翻了两番。但是，伴随着企业的逐步做大，创业者开始关注自己的“财产”如何不被别人侵蚀，同时，他聘请了一家咨询公司为企业设计了各种严格的规章制度，规章制度看起来是非常科学，或者说是无懈可击的，似乎每一个环节都不会给员工侵蚀企业财产以“可乘之机”。相对来讲，公司员工的收入是比较高的，但是，企业辛辛苦苦招聘来的人才却大多呆不了几个月就提出辞职了，甚至有的在马上就要成为业务骨干时，脱离公司而去。用中层经理的话讲，留下来的往往是企业不想留的，而走的又往往是企业不希望走的。事实上，三年内，企业的骨干走了将近 30%，其中相当一部分被竞争对手挖走，而这对这家公司构成了一种致命的打击。不到两年时间企业在当地保健品的市场占有率由原来的 30%很快下降到了 10%以下。而 2006 年第 1 季度企业开始出现了亏损。

这两个案例虽然不能反映企业人力资源管理中的全部问题，但具有一定的普遍性。而更值得深思的事，这两家企业的领导者都对团队精神的重要性认识很深刻，可是，他们迷惘的是为什么“团队”那么难以持久？

问题：

1. 导致这两个公司的团队激励不足的主要原因分别是什么？请结合有关企业激励理论加以解释。（20 分）

2. 如何提高团队激励的效果？请结合相关的企业管理原理，加以综合分析。（10 分）

#### 案例 2

A 会计师事务所具有上市公司审计业务资格，有限责任公司形式。从业人员曾一度超过 200 人，拥有上市公司等大客户 40 多家。但是由于没有建立健全各项内部管理制度，甚至在签订《合伙协议》和制定《事务所章程》时就留下了隐患，致使事务所根本无法正常运作，业务质量失控，最终被有关部门取消证券期货业务审计资格，上市公司等主要客户全部流失，主要业务人员也是“树倒猢猻散”，剩下的几个合伙人主要靠大量承接验资报告来维持生计，风险很大。

B 会计师事务所也是一家具有上市公司审计业务资格的会计师事务所，该所从业人员规模、上市公司客户数量和业务收入待主要指标在同行中也是首屈一指。该所制定的一系列内部管理制度，应该说也是很认真的和严密的。但由于其中少数合伙人在工作中没有严格执行相关的内部管理制度，合伙人会议下设的各内部专门管理委员会形同虚设，特别是执行财务制度方面不严格，财务缺乏透明度，因而合伙人之间就产生了误解和不信任的情绪。如 A 会计师事务所一样，由于各合伙人之间的利益冲突，最终也只能是一分了之，合伙人各自负责一个业务部。该所规定，各业务部的业务收入先统一收回到事务所的银行账户后，除按比例上交公共费用外，其余的均由各业务部包干处理。正是由于各业务部的收入要统一汇到事务所的银行账户的做法，加之事务所的合伙人没有严格按照既定的制度办事，管理上出现疏忽，造成了各业务部之间现金开支上的互相座支现象，有的业务部虽然没有现金收入仍可以在财务上支取现金，而有现金收入结余的业务部在财务上却不能开支，继而造成其他合伙人对有关行政开支项目和标准及公共费用分摊基数等都产生疑问，因而合伙人之间的矛盾进一步激化。虽然多次召开合伙人会议研究解决结算方面的问题，但由于多年来没有有效执行相关的制度，加之彼此之间的信任完全丧失，合伙人会议要么是无法就会议议题达成共识，要



么就是没有任何结果，造成事务所的财务结算问题久拖不决。

C 会计师事务所首席合伙人张某的专业理论和实务经验都很欠缺，平时很少接触会计核算和审计业务工作，更没有行政管理的经验和知识。只是由于加入注册会计师行业后，遇上改制的机会有幸当上合伙人。由于该所原首席合伙人因某种原因无法到所履行其职责，张三则成了事实上的首席合伙人。但是，由于张三很少参与事务所的管理工作，一时也很难进入角色，就在这个时候，事务所的客户、人事和其他行政管理工作被该所办公室主任控制了，使事务所的业务管理、质量控制和其他行政方面的具体事项只能依赖该所办公室主任的“协助”。悲剧终于发生了，某天，该办公室主任将一份事先准备好的某公司一份用于年检、一份用于办理银行贷款展期的“鸳鸯审计报告”明目张胆交给该合伙人签发时，该合伙人也只好乖乖地签上自己的名字。

D 会计师事务所原来是一家小规模会计师事务所，除两名合伙人外，还聘请了十多名从业人员，年业务量也一直徘徊在三百万元左右。为了加快事务所的发展速度和提高盈利能力，该所合伙人在总结自己多年的办所经验和其他会计师事务所的经验后，决定采取较为激进的内部分配方式，就是大幅削减基本工资标准，提高业务分成比例。新的分配方式一经确定，效果马上突显出来，吸引了许多手头有客户资源而在其他所工作的注册会计师和一般的从业人员，纷纷转到 D 会计师事务所执业，因此，D 会计师事务所在实行新的过激的分配方式后，不仅从业人员队伍扩展了，而且业务量每年翻一番。当然，D 会计师事务所的做法，虽然在短时间内达到了事务所的扩张与增加盈利的效果，但也给 D 会计师事务所和合伙人本身埋下了隐患。第一，实行过激的分配方式后，从表面上看是其他会计师事务所的从业人员自动转到 D 会计师事务所的，但实际上是以利益为手段，从其他会计师事务所挖人和抢业务，损害其他会计师事务所的利益和稳定；第二，是实行过激的分配方式后，由于从业人员队伍和业务量的急剧扩张，客观上已不可能对所有的业务项目实施质量控制，加之合伙人主观上也不愿意看到因为质量控制的原因而造成客户的再流失，导致业务质量失控。第三，在过激的分配方式刺激下，其他从业人员希望的是尽可能多接一些业务，多出一些报告，而这些业务报告最终却是由其两名合伙人签发，所有的风险全部转嫁到合伙人身上，导致该所在行业的信誉较差，行业人士纷纷对其进行谴责。

问题

1. 这四个会计师事务所的材料，共同说明了什么问题？（20 分）
2. 运用企业管理的相关理论，并结合案例所折射的共同问题，分析如何做好会计师事务所的企业管理控制工作。（10 分）