

## 浙江工商大学 2010 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

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、科学管理最重要、最本质的特征有两个方面: 一是 ( ); 二是用严密的科学调查和知识代替旧的依据经验、习惯和个人判断去处理各项工作的做法。

A 时间与动作研究 B 劳资双方的精神革命 C 计件工资制 D 职能工长制

2、BCG 矩阵中, ( ) 是在低增长率的市场上占有高份额的战略性事业单位。

A 吉星 B 问号 C 现金牛 D 瘦狗

3、( ) 的行使者多是一些有一定专长的参谋人员, 因此, 它更能从某一专业的角度出发来保证一项决策的科学性、可行性和实用性, 从而大大促进管理效率的提高。

A 直线职权 B 职能职权 C 参谋职权 D A、B、C 都不是

4、在 ( ) 这个网络中, 组织的集中化程度较低, 组织中成员具有比较一致的满意度。

A 链式沟通 B 环式沟通 C 轮式沟通 D 全通道式沟通

5、企业的预算按照不同的内容, 可以分为经营预算、投资预算和财务预算, 其中经营预算中最基本和最关键的是 ( )。

A 销售预算 B 生产预算 C 直接人工预算 D 制造费用预算

## 二、简答题 (每题 10 分, 共 40 分)

- 1、管理者有哪些技能要求? 它们与管理者所处层次有何关系?
- 2、计划的四大问题分别对应着哪些管理的概念?
- 3、企业采用团队组织有哪些方式? 组织向过程团队的演变必须面对哪些方面的挑战?
- 4、简要说明有效控制遵循的原则。

## 三、论述题 (每题 20 分, 共 40 分)

- 1、从管理思想的演变, 论述组织社会责任的四阶段模型。
- 2、举例说明决策中的理性和有界理性。

## 四、案例分析题 (每题 30 分, 共 60 分)

## 案例 1

某公司人力资源部正式启动了绩效考评管理制度。这项制度以提高职能部门的业绩为目的, 从员工个人业绩出发, 对员工个体和部门整体进行考评的绩效管理制度。公司在绩效管理的工作中投入了较大的精力, 但在实践中仍然存在一些问题。具体问题如下。

第一, 对绩效管理认识不足。公司许多管理人员认为年末填写的那几张考评表就是绩效管理。事实上, 那只是绩效考评, 绩效考评是绩效管理过程中的一个环节, 绩效考评绝不等于绩效管理。完整的绩效管理是包括绩效计划、绩效考评、绩效分析、绩效沟通、绩效改进等方面的管理活动。在绩效管理过程中, 不仅强调达成绩效结果, 更要强调通过计划、分析、评价、反馈等环节达成结果的过程。绩效管理所涉及的不仅仅是员工个人绩效的问题, 还包括对组织绩效的计划、考评、分析与改进。目前我公司缺乏完整的绩效管理体系, 还停留在绩效考评阶段。绩效管理是对绩效实现过程中各要素的管理, 是基于企业战略基础之上的一

答案写在答题纸上, 写在试卷上无效。

第 1 页 共 4 页



种管理活动。绩效管理是通过对企业战略的建立,目标分解,业绩评价,并将绩效成绩用于企业日常管理活动之中,以激励员工业绩持续改进并最终实现组织战略目标的一种管理活动。

第二,沟通不畅、反馈不及时。要做好绩效管理工作就必须有良好的沟通与反馈机制,让员工充分了解企业的绩效管理的目的、作用、成果。绩效管理的最终目的在于确保企业战略目标的实现、对员工的指导与开发,最后才是将考评结果运用于工资和奖惩等方面。目前在公司的绩效管理过程中沟通与反馈机制不完善。尽管制定了绩效考评的反馈、申诉制度,但由于缺乏信息反馈和有效沟通,员工不知道自己工作中存在的缺点和今后努力的方向,绩效考评工作无法达到改进管理绩效的目的,进而妨碍绩效考评对员工的指导教育作用。绩效考评找到了问题却解决不了问题,公司中大多数部门领导不重视与员工进行沟通和为员工提供不断提高自身能力的机会,缺乏管理技巧,公司要加强对各级管理人员进行管理技能方面的培训与开发。

第三,绩效管理与战略目标脱节。公司各部门的绩效目标不是从企业的战略逐层分解得到的,而是根据各自的工作内容提出的,即是自下而上的申报,而不是自上而下的分解。这样,绩效管理与战略目标发生了脱节现象,难以引导所有员工趋向组织的目标。绩效管理作为企业战略实施的有效工具,能否将战略目标层层分解落实到每位员工身上,促使每位员工都为企业战略目标的实现承担责任是关键。绩效管理实际上是一种自上而下传递绩效压力以及分散工作任务的过程,变企业高层承担压力为各级管理人员以及普通员工都承担压力,从而把组织变成一个有机的整体。

第四,绩效指标设置不科学。选择和确定什么样的绩效指标是考评中一个重要的、同时也是比较难解决的问题。公司在实践中,追求指标体系的全面和完整,所采用的绩效指标,职能部门方面是部门职责的完成情况,员工方面是德、勤、能、绩等一系列因素,可谓做到了面面俱到。然而,在如何使考评的标准尽可能地量化而具有可操作性,并与绩效计划相结合等方面却考虑不周。而作为绩效管理,应该主要抓住关键业绩指标,针对不同的员工建立个性化的考评指标,将员工的行为引向组织的目标方向,太多和太复杂的指标只能增加管理的难度和降低员工的满意度,影响对员工行为的引导作用。公司的绩效考评机制属于一种非参与性的评价制度,员工被动地接受任务、目标模糊、责任不明确,工作完成后由上级采用有限的指标和主观印象对下属进行评价与考核,偏差较大,无法激发员工的积极性的。过多定性化指标的存在,自然无法避免在实际考评过程中出现考评组织者的随意主观性判断,影响了考评工作的严肃性与有效性。

第五,绩效考评存在主观性与片面性。健全的绩效考评制度旨在通过对员工过去一段时间内工作的评价,判断其潜在发展能力,并作为对员工奖惩的依据。但在实践中,绩效考评的正确性往往受人为因素影响而产生偏差,常见的如:月晕偏差、类己效应、趋中效应、近因效应。绩效考评制度中的种种缺陷大都来自考评的主观性与片面性,其结果势必影响绩效考评的可信度与效度。

问题:

1. 企业绩效考核是实现管理的激励职能的重要手段,根据管理学原理,有哪些基本的激励理论?分别简述其基本观点。(15分)
2. 针对该公司绩效考核的现存问题,应该采取哪些对策?(15分)

#### 案例2

F集团高层人事变动,曾经是IT业界最热门的话题之一。但是,这并不能否定F集团及其旗下的Z公司,都是国内IT领域的优秀企业。F集团的人事震荡起源于其特殊的股权

答案写在答题纸上,写在试卷上无效。

第2页共4页



结构、战略布局、企业文化。X 及其团队的集体出走，则是 Z 公司战略与文化变革序列中的一个结点。

F 集团是一个神秘的企业，留给业界太多的猜测和想像的空间，其主营 PC 的核心子集团——Z 公司更是如此。2004 年初，Z 公司的核心人物 X 出走，再一次把业界眼球聚集到 F 集团。与 2000 年的高层人事震荡不同，这次是经营层的“集体叛逃”。对于 X 来说，“不是换了一个工作，而是脱胎换骨地做了一件事情”；对于 F 集团来说，“集体出走是一次正常的人员流动，更是 Z 公司深层次变革的必要条件”。

#### 一、能征善战的团队

高层的震荡，曾经是 F 集团司空见惯的事情。X 及其团队，也曾经是顾全大局、忠于职守的团队。X 于 1994 年加盟 Z 公司，随后任 Z 公司的副总经理、常务副总经理和总经理，主管产品研发和市场业务。一次次惊心动魄的高层变动，X 及其 PC 团队巍然不动，按部就班地部署研发、销售、市场和服务工作，渠道、销售和客户丝毫未受影响。这充分展示了 X 坚定的事业信心、超凡的驾驭能力。一次次的股权之争，被有效地屏蔽在经营团队之外，正说明了这个团队的团结与和谐。

#### 二、企业变革的阻力

2003 年 6 月，Z 公司试图打造电脑公司、信息产品有限公司、软件公司三驾马车。但是，这次机构重组既不彻底也不成功。Z 公司所需要的变革与创新，远非仅此于此。企业文化的再造、战略布局的重组，才是当务之急。然而这些当务之急的变革，却遭遇重重阻力。曾经忠于职守、能征善战的团队，及其所具有的独特的“PC 情结”，不经意间成了这次变革和维新的最大阻力。稳定、坚硬的“PC 内核”，开始阻碍和抵触 Z 公司的这场变革。

《孙子兵法》把“上下同欲”看作是“知胜之道”。Z 公司的变革过程中，首先遇到的就是认知差异。在 F 集团的首脑看来，经过这么多年的发展，很多业务发展空间已经有限，内部挖潜空间不大。Z 公司要想做大做强，只能选择“GE 模式”的多元化扩张。而且，Z 公司并不掌握核心技术，只有加强与上游厂商的技术合作，Z 公司才能摆脱 OEM 的命运。但是，没有人愿意进行这场会伤害既得利益者的变革。多元化战略可以降低 Z 公司的业务组合中 PC 独大的风险，也需要抽调更多的资源，配置到 PC 以外的业务。这是让具有浓厚“PC 情结”的 X 等人所难以接受的。此外，与上游厂商的合作，还正好与 PC 团队市场导向的理念背道而驰。

主文化与亚文化的冲突，正是 Z 公司变革与创新的重要阻力。频繁的高层变动以及遗传基因，造就了 F 集团独特的动态企业亚文化。相对的稳定和 PC 领域的艰苦锤炼，沉淀出 Z 公司 PC 团队稳定的企业亚文化。主文化与亚文化的冲突，必然导致中央权力的贯彻力度和高层主导型变革的执行效果，大打折扣。

#### 三、从 PC 独大到相关多元化

企业只有不断地创新、甚至颠覆旧有的知识结构、经验判断、思维模式、行为方法，才能适应环境变化，持续创新，进而摆脱周期规律的支配。施振荣完成“泛宏”集团的构建，一分为三：宏、明基、纬创三个业务单元的独立运作；柳传志成功拆分联想和神州数码……这些成功案例极大地释放了生产力潜能，造就了国际化的品牌。Z 公司也需要这样的胆略和魄力。

“不换思想就换人”。因此，X 被明升暗降为 F 集团助理总裁，进而率众离开。我们不可否认 Z 公司为了树立中央权威，弱化亚文化的控制力，被迫进行了多元化的努力。但是，坚硬的“PC 内核”被剖开，也是 Z 公司战略和文化创新的必要条件。Z 公司的深层次变革，因此拉开了序幕。

降低 PC 独大的经营风险。把鸡蛋放在一个篮子里，是很危险的事情，况且中国乃至全球 PC 市场已进入了稳定增长的成熟时期。根据 Z 公司公布的数据，无论是销售收入还是利

答案写在答题纸上，写在试卷上无效。

第 3 页 共 4 页



润,其电脑及相关产品均占据 90%以上的份额。一方面,电脑及相关产品带来了稳定的现金流,为战略调整和明星业务的培育提供了坚实基础。另一方面,电脑及相关产品的垄断地位,也暴露出 Z 公司的经营安全性问题。未来 5 年里,中国 PC 市场复合增长率在 15%左右,利润率将进一步下降。PC 独大的业务结构,必然增加 Z 公司的业务风险。调整 PC 团队的人员结构、加强 PC 业务的成本控制、压缩 PC 板块的资源投入,是 Z 公司不得不为之的当然选择。

降低经营风险,提高营收安全性,不等于“休克疗法”;而是专注在优势领域,巩固成本领先和差异化的竞争优势。Z 公司于 2004 年 5 月的两次股权交易,正是利用资本市场的杠杆作用,服务于产品市场的专注化战略。

加强上游供应商合作,以资本换技术。F 集团的战略愿望是,与上游厂商加强技术深层次的合作,把 Z 公司从一个 OEM 厂商逐渐转型为原厂商。尽管 F 集团与 AMD 签订了芯片供应合同,Z 公司还是与英特尔签订了谅解备忘录。外界不能将这两个矛盾的事件,简单地理解为对上游供应商的竞争“博弈”,而应理解为 Z 公司对核心技术的迫切期望。根据谅解备忘录,位于深圳的英特尔亚太地区应用设计中心,将为 Z 公司提供系统设计和验证方面的支持与培训,以加快其最新产品的上市。此外,英特尔还将提供基于以应用为中心的设计(UCD)为理念的研发方法和工具,并进行相应的培训和现场支持,以帮助 Z 公司开发出满足中国用户特殊需求的数字家庭和数字办公的产品。

剥离“瘦狗”业务,扶植“明星”产品。“瘦狗”和“明星”是一组相对的业务单元。“瘦狗”业务增长率低下,市场占有率较小,行业吸引力微弱,对集团营收贡献不大。IBM 出售所持 IPC80%的股份,正是战略选择的结果。Z 公司在东莞建有 300 万产能的 PC 生产线和 30 万产能的数码相机生产线。由于缺乏核心技术,这些业务实际上就是 OEM 和组装,不会给 Z 公司带来持续的竞争优势和盈利能力。或将其剥离、成立独立公司,或将其出售给其他企业,是 Z 公司明确集团战略的重要选择。

“明星”业务则是高成长性、高盈利能力的业务,需要企业倾注资源和资金进行培育和扶植,进而转化为“现金牛”业务。Z 公司动用 2.38 亿元收购了珠海某公司。根据 Z 公司的上市公报,印刷电路板(PCB)营业收入的毛利率 32.99%,而且处于快速成长阶段,是 Z 公司下一个利润增长点。

问题:

1. 利用管理学中的组织变革原理,分析 Z 公司企业变革失败的原因。(15 分)
2. Z 公司为什么要向相关多元化战略转型?如何保证该战略转型的成功?(15 分)

答案写在答题纸上,写在试卷上无效。

第 4 页共 4 页