

2013 年天津商业大学 812 管理学考研试题 A

专 业：会计学

企业管理

技术经济及管理

旅游管理

课程名称：管理学（812）

一、判断题（正确的打“√”，错误的打“×”并改正，每小题 1 分，共 10 分）

1. 《科学管理原理》被人们视为管理理论产生的里程碑。 ()
2. 不同层次管理者的工作内容和性质并不存在明显差别，基本一致。()
3. 管理学研究各类组织、各类管理活动中的共性、基础性问题。()
4. 标杆管理是西方国家企业管理活动中支持企业不断改进和获得竞争优势的决策方法之一。()
5. 管理幅度是管理者指挥和管理的下属人数。()
6. 因事择人是根据个人的不同特点安排工作岗位，使人的潜能得到充分发挥的方法。()
7. 激励就是调动人们的积极性，使其把潜在的能力发挥出来。()
8. 领导权变理论把领导行为与情境因素结合起来考察领导方式，主张根据具体的情况来确定最佳的领导方式。()
9. “蝴蝶效应”是混沌理论的观点，形容非常微小的变化经过不断放大，对未来状态造成极其巨大的影响。在管理控制中用来描述偏差的不断累积，最终导致组织的严重损害。()
10. 组织变革的动力主要来自于组织内部，是组织谋求有利竞争地位、对组织绩效改进和组织规模扩张的必然结果。()

二、简答题（每小题 10 分，共 60 分）

1. 试述管理的基本职能。
2. 简述组织环境的性质和特点。
3. 试评价目标管理的优缺点。
4. 简述管理人员开发培训的主要方式。
5. 简述领导生命周期理论的主要内容。
6. 简述管理控制的基本特点。

三、论述题（每小题 20 分，共 40 分）

1. 当今，90 后员工开始进入职场，成为用人单位备受争议的焦点。他们年轻气盛、强调个性，显得与前辈们格格不入。2012 年 5 月英才网联合腾讯教育等多家网络媒体特别推出“90 后职场心态调查”，解读 90 后的内心世界。调查显示：57%的 90 后憧憬个性化的工作氛围，43%择业看重薪酬，38%找工作以兴趣爱好为主；选择工作距离近的单位及没有压力的工作分别占 14%；选择公司的办公环境及简单的人际关系分别占 10%；4%的只选择企业重要岗位；还有 3%选择了助理一类较清闲的工作。仅有 9%的 90 后认为应该找一份对未来职业发展有帮助的工作。

请结合调查结果及个人实际分析 90 后员工的个性特点，谈谈对 90 后员工的管理对策。

2. 20 世纪 90 年代兴起的核心能力理论更加关注环境的不确定性。请对这一特定时期

的相关理论中你印象最深的理论及观点进行阐述，并发表个人见解。

四、案例分析题（每小题 10 分，共 40 分）

案例：施乐的没落

2000 年 5 月的一个早晨，理查德·托曼刚到公司上班，就被保罗·阿莱尔紧急召见。阿莱尔开门见山地托曼宣布了坏消息，董事会将宣布他辞职。1997 年加盟施乐的托曼就要失业了。第二天，董事会宣布阿莱尔重新担任 CEO。

在过去的几年中，施乐公司一味探索数字化的未来，低估了喷墨打印机的潜力，惠普公司仅在这个市场上所获得的利润就超过了整个施乐公司。一个鲜为人知的事实是，施乐衰败的根源在于公司管理层的不和，直至冲突的总爆发。

冲突的一方是托曼以及一小部分新进加盟公司的管理人员；与他们对立的另一方是阿莱尔以及他担任 CEO 后所启用的大多数高层经理。两个阵营对立似乎不是出于个人恩怨，

而是为了公司和股东的利益。阿莱尔和托曼基本想法一致，那就是为了在数字时代取得成功，施乐必须进行彻底改造。他们共同制定了战略，但到最后却互相指责对方实施不得力。

托曼争辩说，他从未拥有 CEO 所应有的权力，因为阿莱尔控制的董事会不让他组建自己的管理队伍。但是，阿莱尔坚持说他没有削弱托曼的权力。他认为，托曼的错误在于，他与人沟通不够，把一个变革的步伐强加给公司，而公司承受不了。

大约在两年前，施乐还是一家呈上升势头公司。赢利急剧上升，投资者充满信心。1999 年 5 月，仅仅在托曼接替阿莱尔担任 CEO 之后的 3 周内，股票价格创下了 64 美元的新记录。今天，施乐的股价只有 7 美元。损失了价值 380 亿美元的财富，施乐沦为灾难户，而且公司的悲哀还远远没有结束。2000 年最后 3 个月，施乐亏损 1.98 亿美元，这是 10 年来最大的季节亏损。随着价值 26 亿美元的债务到期，而 2002 年还有一笔 70 亿美元的银行贷款要还，施乐现在做的就是削减开支，解雇工人，变卖资产。

施乐正努力避免令人蒙羞的破产命运。首席财务官巴里·罗默里尔的能力令人怀疑。托曼想要换掉罗默里尔，但阿莱尔告诉他董事会是不会同意的。阿莱尔认为，托曼和罗默里尔不和只是个性的冲突。

托曼说，他错就错在接受 CEO 头衔时没有坚持让阿莱尔辞去董事长一职。阿莱尔渴望离开施乐，完全退休，但是责任心以及董事会不让他退下。董事会想要他留任董事长，以防万一，因为托曼是个外人。

在企业变革的艰难时刻，施乐却在 CEO 继承上出了问题。根据公司管理的惯例，阿莱尔在 90 年代初期就与董事会讨论有关继承人的议题。当时有几个内部的候选人，但是没有一人脱颖而出。1996 年，施乐发现了托曼，时任 IBM 的首席财务官，他看上去是最合适的人选。托曼先后在麦肯锡、美国运通、纳比斯科供过职，后来一直为 IBM 效力。

托曼拥有 4 所高等学府的 4 个高级学位，包括国际经济学博士学位。托曼在工作过的公司都担任重要职务，他的知识和事业心给大家留下了深刻的印象。但从个性角度，托曼缺少人格魅力，这一点他自己也意识到了。“要在施乐获得成功，你必须让人喜欢你，”他说。施乐的企业文化似乎是，表面上看起来一团和气，其实有点政治的味道。

上任后没过多久，托曼就开始与施乐的文化发生冲突。他做的第一件事情就是命令对现有的施乐生产线做评估。呈送给他的图表显示，从生产和开发成本看，施乐是“世界一流的”。事实表明，职员依赖的是 1994 年的市场数据的取样，有很大的局限性，以至把施乐的几个日本竞争对手排除在外。托曼命令重新绘制图表，结果表明施乐已经不是日本人的对手。托曼说：“我看得很清楚，在复印机市场上与日本人相比，我们的成本处于劣势。”

托曼着手裁员，降低工资。但迅速行动不是阿莱尔的风格。施乐 50 个不同的管理团队花了 6 个月的时间，最后才出台了一个复杂的机构改革计划，目标节省费用 10 亿美元，削

减大约 9000 个职位。

1999 年被任命为 CEO 时，托曼可以对管理队伍作一些改变，但动不了阿莱尔喜欢的人，他需要八九位与他同心协力的干将，但却做不到。1999 年第三季度，施乐的收入下降 11%，投资者大批出逃。人们似乎把这一切看成是托曼的错误，托曼和其他管理人员之间的关系急剧紧张起来。阿莱尔的一些人威胁说，托曼不离开他们就辞职。在数字化设备的市场上，保守的公司难以生存。托曼的变革步伐，也许正是施乐在数字信息时代所需要的。施乐的教训是，不彻底的变革措施是行不通的。

请回答：

1. 公司管理层的不和是导致施乐公司没落的主要原因吗？为什么？
2. 从案例中，你认为施乐公司高层管理者在经营管理中出现的问题还有哪些？
3. 为帮助公司走出困境，施乐公司需要什么样的 CEO？
4. 你认为有哪些措施可以帮助施乐公司走上重新振兴之路？