

2007 年深圳大学硕士生入学考试初试试题

企业管理

一、名词解释。(每题 8 分, 共 40 分)

1. 什么是霍桑实验及其结论? 简要说明其在管理理论发展史上的意义。
2. 什么是 ERP? 它与 MRP 的区别何在?
3. 什么是管理方格理论? 举例说明。
4. 什么是组织文化? 简要说明组织文化的结构与核心内容。
5. 什么是平衡计分卡? 为什么说他是一个战略管理方法?

二、评述题(每题 15 分, 共 30 分)

1. 哈默和钱皮层在《再造公司》一书中把三“C”力量, 即顾客(customers)、竞争(competition)、变革(change)影响市场竞争最重要的三种力量, 并认为三种力量中尤以变革最为重要, “变革不仅无处不在, 并且持续不断, 这已成了常态。”

请回答:

- (1) 流程再造如何体现三“C”力量中顾客力量的影响?
- (2) 推动变革的因素有哪些?
- (3) 列举消除组织变革阻力的管理对策。

2. 创新对于组织来说是至关重要的。在过去的一个世纪里, 人类的经济获得迅猛的增长, 20 世纪大部分的增长率超过了第一次工业革命时期。这种发展和增长的根源就是熊彼特所说的创新。创新是经济发展中的核心, 创新使得物质繁荣的增长更加便利。自主创新现已成为我国经济发展的基本政策选择之一。

请回答:

- (1) 把创新作为管理职能之一的合理性何在?
- (2) 举例说明创新职能的基本内容。
- (3) 用创新管理的技能说明企业如何实现自主创新。

三、案例分析(每题 40 分, 共 80 分)

1. 海天问题

天宇集团是一家拥有众多子公司的大型电信设备企业集团, 年初, 该公司进行了大刀阔斧的机构改革, 改革后, 原来下属子公司的大批领导人因不符合公司新的发展要求而被免职, 集团公司急需一大批有知识, 有能力、善开拓, 工作热情高, 年富力强的中层领导干部。经过集团公司的短期

考察后, 从最近四年进入该公司的大学毕业生中挑选了部分优秀人员, 任命为各子公司的经理或副经理。为加强控制, 集团公司决定, 这批新任命的经理们在一年内, 其报酬由集团公司支付。

张志强是这批被新任命的一员, 任海天公司经理。作为硕士研究生学历的他, 上任时刚满 29 岁, 正值精力充沛, 在过去 3 年的业务岗位上, 已显示出很出色的个人业务拓展能力, 他自己信心十足, 集团公司上下对他也充满了期望。

海天公司是一家较早成立的子公司, 20 多名员工中有 50% 年龄超过 40 岁, 他们多年服务于海天, 已形成固有的工作习惯和利益分配制度, 比较向往稳定、不紧不慢的工作状况, 习惯于遵循约定俗成的陈规。海天公司的前任年纪偏大, 以四平八稳的风格经营该公司, 尽管未出现大问题, 但是海天公司所在的地区近年来经济发展迅速, 而海天公司业务却停滞不前。在这次改革中, 该经理提前退休了。在前任任职期间, 海天公司的员工们过着一种舒适、风平浪静的悠闲生活, 尽管收入增长不快, 但与付出的劳动相比, 倒也自得其乐, 相处还算融洽。

张志强上任后, 认为该公司内部管理落后, 不规范, 即着手进行了改革, 主要是强化内

部管理，措施有：

1. 明确班子之间的分工，对经理和副经理之间的关系、职责、权限进行了明确界定；
2. 观念改造。引入国外同行的先进经验和经营理念，向公司员工进行灌输，并且强制推行，严格督促；
3. 提拔了一名业务主管，该主管工作成绩一般，但张志强认为其能干；
4. 改革分配制度，打破原来平均主义的分配模式，建立以业绩和工作量为主要考核指标的分配机制。

但在实际实施过程中，张志强以自我为中心，在奖金分配、岗位分工调整等重大问题上并没有充分征求副经理、广大员工的意见和建议，只要自己认为正确，就要求全体遵守。

在日常业务和内部事务管理上，员工们普遍反映了如下问题：

1. 张志强将过多的精力放在了应由副手负责的内部管理上，尽管加班加点，但是不知道在干什么；
2. 常常不遵守班子分工规定，越过副经理，直接向部分一线员工下达命令，插手副经理（副经理是一位老同志，业务知识不全面）的管理范围，导致副经理感到没有面子，出现强烈的抵触情绪，一线员工也感到无所适从；
3. 部分员工特别是老员工对分配制度等改革措施的合理性提出了不同意见，张志强没有公开进行讨论，只是小范围征求了部分员工意见，老员工感到不受尊重；而部分管理人员因为实际工作量难以计算，认为在奖金的分配上不合理也不公平；
4. 反对对业务主管的提拔；
5. 经理的收入应与海天公司挂钩；
6. 拓展业务不积极，市场人员也反映他们要求经理协助攻关的请求，总被经理以你们的事情自己搞定为由推托。经理上任以来，没有发展一个重要客户，对现有的大客户，不下大力气维护，有流失的危险；
7. 感到工作的劳动强度增加过多，思想不稳定，普通员工中出现了分裂和小团体倾向，对经理的改革不理解、不支持。

而对于刚上任还不到半年的张志强来说，他已渐感海天公司工作之艰难，并不如他上任时想象的那般简单，甚至他已心生卸任的想法。

问题：

1. 试分析海天问题的原因、经验和教训。
2. 作为张志强经理的上级领导，你认为该怎么做？为什么？
3. 作为天宇集团的人力资源部，你认为该怎样做？为什么？
4. 作为张志强，你认为他下一步该怎样做？

2、扁鹊的医术

魏文王问名医扁鹊：“你们家兄弟三人，都精于医术，到底哪一位最好？”扁鹊答：“长兄最好，中兄次之，我最差。”文王很诧异，再问：“但为什么你最出名呢？”扁鹊答道：“长兄治病，是治于病发之前。由于一般人还不知道自己有病，觉得他没有做什么事，所以他的名气无法传播出去。中兄治病，是治于病起之时。一般人对自己病况不以为然，以为他只能治治轻微小病，所以他的名气只及本乡里。而我扁鹊治病，是治于严重之时。一般人常见我施行大手术而让病情有了好转，疗效对比明显，所以都以为我医术高明，名气因此响遍全国。”文王听罢很是敬佩：“你说得好极了。”

管理如同医生看病，治标不能忘固本。许多企业高调重视管理，而现实中却存在“头疼医头，脚疼医脚”的管理误区，造成重结果轻过程的现象比比皆是。

问题：

1. 分析这段故事给你在管理思维上的启示

2.你认为应如何防止企业进入管理误区?

