

深圳大学 2011 年硕士研究生入学考试初试试题

(答题必须写在答题纸上, 写在本试题纸上无效)

专业: _____ 项目管理 _____

考试科目代码: 831 考试科目名称: _____ 管理学 _____

一、名词解释 (每个 5 分, 共 20 分)

1. 管理——
2. 计划——
3. 管理跨 (幅) 度——
4. 非正式组织——

二、判断题 (判断下列表述是否正确, 在括号内分别以 √ 和 × 表示对错。每个 2 分, 共 20 分)

1. 管理者的作用就是下达命令并监督下属执行 ()。
2. 管理的有效性和管理的效率不是一回事 ()。
3. 马斯洛 (Maslow) 的需求层次理论属于行为科学理论的范畴 ()。
4. 古典管理理论以工作为中心忽视了人的一面, 而行为科学以人为中心又忽视了同工作结合的一面 ()。
5. X 理论假设人们喜欢工作和承担责任, 人们能自我管理; Y 理论假设人们厌恶工作和不愿承担责任, 人们必须被迫工作 ()。
6. 组织政策和组织程序不是计划 ()。
7. 权变理论认为, 在管理中要根据环境和内外条件随机应变, 没有一成不变、普遍适用的“最好的”管理理论和方法 ()。
8. 最高领导者的权力不受其他权力的制约 ()。
9. 乡村俱乐部型领导非常关注任务完成情况, 而对下属漠不关心 ()。
10. 一个有效的控制系统可以降低授权带来的风险 ()。

三、简答题 (每个 10 分, 共 30 分)

1. 不同类型的组织有哪些共同的管理职能?
2. 简述矩阵型组织结构的优缺点。
3. 简述控制的类型和作用。

四、论述题 (每个 20 分, 共 40 分)

1. 以不同时期企业面临的不同问题为线索, 论述自泰勒 (Taylor) “科学管理”理论以来管理理论的发展及贡献。
2. 高新技术企业如何在内部进行有效激励? 谈谈你的见解。

五、案例分析题 (40 分)

联想并购之后.....

2004年联想并购 IBM 的 PC 业务后至今, 5年多过去了, 柳传志与杨元庆的整体部署思路变得愈发清晰:

第一步棋, 2004年在联想内部推行了变革, 在中国市场探索两类业务模式 (交易型和关系型), 为海外的两类业务模式做了探索和实践。

第二步棋，并购整合开始之后，为了稳定海外客户，学习国际化管理经验，连续选任了两任老外 CEO 来管理，这个阶段，中国高管主要在背后学习，尽管有些失落，但实践证明还是正确的，第一任 CEO 让老的 IBM 员工和客户没有产生太大的振荡，保持了整合初期的人员与业务稳定。第二任 CEO 不断地把戴尔的效率管理引入联想，不断地进行裁员重组、精简组织，并实现了协同效益和4亿-5亿美元的利润。这个阶段，除了中国的管理者在国际化企业管理经验上有了突飞猛进的进步，联想中国还有意识地进行人力资源人才开发和培养，保证人才梯队的建设，保证交易型模式在全球推行时有丰富的后备人员。

第三步棋，换掉总是考虑短期业绩、缺少业务尝试和拓展行动的老外 CEO，重新启用了有着“责任心、进取心、事业心”的中国高管团队，让潜伏并学习了4年的中国人重出江湖，这步棋大大地释放了联想内部的潜能，尤其是老的联想中国员工的积极性和工作热情。老联想人把在中国实践成功的两类业务模式以及消费产品全面推向海外市场，并大获全胜，出现了联想2009财年业绩的再度辉煌。

从整合开始时中国人向老外学习，到中国人到海外去主导复制中国成功模式，联想用了4年的时间，更为中国企业通过并购走向海外探索了一条新路：国际并购肯定是有商业机会的，但是中国的企业要准备好，谋定而后动。“谋”的基础就是要有业务模式的基础、产品的基础、人才的基础、管理和文化的基础，基于这些基础的外延式扩张是成功的关键，并购海外企业之后要让并购对象尽快纳入到中国的基础轨道上来，这条路或许很短，或许很长，中国管理者要慢慢来，坚定地走好每一步。

联想整合并购对象，在2004年之前几乎没有成功的案例，倒是比比皆是失败的案例，比如在收购了汉普、中望、赢时通等公司，以及与 AOL 等成立合资公司之后，联想总会把自己的一班人马和相应的工作方式注入被收购公司，并以“输出联想文化与管理”为豪。结果这些收购完成后都发生了严重的文化冲突，联想频频被人指责“以制造业的文化”管理网络人才、软件人才或者咨询业务，最终，这些业务在联想都没有生根发芽。

所以2004年联想的惊天并购，更是让人为联想捏了一把汗：过去连中国人都整合不了，现在能整合美国人吗？

或许有了过去失败的教训，联想这次并没有急于把自己的东西输出，而是虚心地开展接纳，这中间整合双方虽有说不尽的冲突、道不尽的误会，但最终的结果还是稳定了联想的大局，并且交出的业绩单也能被投资人接受。

这次并购最大的“得”，就是成功地消化了大于自己三倍的世界级企业，成功地将联想营业收入提升跨越到世界500强的级别中来，通过并购的捷径成长为“中国龙”。

问题：

4. 分析联想实施并购后组织变革的动因（15分）。
5. 分析联想并购后组织变革面临的障碍（15分）。
6. 评价联想并购后组织变革对联想国际化发展的影响（10分）。