

华南理工大学

2008 年攻读硕士学位研究生入学考试试卷

(请在答题纸上作答, 试卷上做答无效, 试后本卷必须与答题纸一同交回)

科目名称: 管理学

适用专业: 管理决策与系统理论, 工业工程与管理工程, 物流工程与管理, 企业管理, 技术经济及管理, 教育经济与管理 共 7 页 第 1 页

一、选择题

(限单项选择, 写下题号以及正确答案的代号, 每题占2分, 共20分)

1、中国古代政治家管仲有一句名言, 即“仓廩实知礼仪, 衣食足知荣辱”他的这一论述, 与下列管理理论在观念上有明显的相似之处:

- A、马斯洛的需要层次理论 B、麦格雷戈的 $x \cdot y$ 理论
C、麦克莱兰的三种需要理论 D、法约尔的古典管理理论

2、“将在外, 君命有所不受”是句古话, 表示承担重大军事任务的指挥员有获得不受约束的随机处置权。请问具备以下哪种条件时, 按上述规则行事才会有利于组织发展而不会给组织带来消极后果?

- A、行动原则已明确, 过程影响因素众多, 控制成本太大
B、承担指挥任务的人员机智果断, 领导能力强
C、组织高层管理人员(或古代君主)有很多其它重要的工作要开展, 压力太大
D、环境复杂多变难事先预见, 组织目标已达成共识

3、“集中政策, 分散经营”的组织结构属于以下哪种类型?

- A、矩阵制 B、直线职能制
C、事业部制 D、超事业部制

4、M公司在将制造环节外包给某地一家企业时, 为了防止潜在的质量问题, 在生产线还没建成之前就开始培训对方的工艺技术人员和质量检验人员。这属于以下哪种控制类型?

- A、反馈控制 B、现场控制 C、前馈控制 D、同期控制 第 2 页

5、某总经理把产品销售的责任委派给一位分管市场经营的副总经理, 由其负责所有地区的经销办事处, 但同时总经理又要求各区经销办事处的经理们直接向总会计师汇报每天的销售数字, 而总会计师也可以直接向各地经销办事处经理们下指令。总经理的这种做法违反了什么原则?

- A、责权对应原则 B、指挥链的指挥统一性原则
C、集权化原则 D、职务提高、职能分散原则

6、以下哪一项在很大程度上决定了组织中管理层次的数目和管理人员的数量。

- A、管理层次 B、管理跨度 C、正规化程度 D、集权化程度

7、中国有句古话: “将在外, 君命有所不受”。你认为对于这句话当中反映的管理观念应如何评价?

- A、这种提法不符和现代管理思想, 因为容易导致失控
B、这种管理思路是一种放任式的领导方式
C、这样做的目的是为了锻炼将军在外作战的能力
D、这种提法反映了集权和分权的一个正确的观念

8、假如你是一家企业的经理, 发现近来企业的各项工作开展都没有创业阶段时的有声

有色，经调查发现员工没有不满情绪，为此，你认为可以采取以下哪项措施？

- A、增加工资福利 B、改善工作条件
C、丰富工作内容 D、以上均不可行

9、某管理学教授在介绍管理控制职能时，列举出以下工作内容：①《中华工商时报》聘请读者开展每月一次的评报活动；②燕园学校制定一系列严格的规章制度要求教工遵守；③质检人员在仓库内检查产品质量；④某桥梁厂为了生产出高质量的产品而对原材料进行检验；⑤三威洗衣粉厂厂长发现产品销路不畅，做出加强促销的决定；⑥某大学内监考老师在考场巡视；⑦安乐居餐厅老板每周查看顾客意见本；⑧干旱地区的农民在春天播种耐旱作物的种子。请问以下哪一类不属于反馈控制？

- A、① ③ ⑤ ⑦ B、② ④ ⑥ ⑧
C、② ④ ⑥ ⑦ ⑧ D、① ② ③ ⑤

10、管理方格图中的9.1型对应的是以下哪一种领导方式？

- A、任务型 B、关系型 C、中间型 D、贫乏型 E、团队型

二、判断题

（要求判断正误并扼要说明判断依据。认为对的打“√”，错的打“×”。各题项均要求扼要说明判断依据。判断正误各占1分，判断依据各占3分，共20分。若判断出错则该小题不计分）

1、管理跨度、管理层次与组织规模存在着相互制约的关系。也就是说，当组织规模一定时，管理跨度与管理层次成反比关系。

2、赫兹伯格提出的双因素理论中的激励因素指的是能影响和预防员工不满意感发生的因素。

3、如果管理者在把任务分配给下属的同时，也把相应的职权授予其下属，则其下属如果在完成任务中出现差错，该管理者可以不负责任。

4、管理成本是企业的总成本，而管理效率则是企业的总效率。

5、风险型决策有别于确定型决策和不确定型决策。

三、简答题（有所阐述但不展开。每题占10分，共40分）

1、一个管理者所认知的人性假设对其管理行为有何影响？

2、计划职能及其有效实施的理解？

3、如何看待业务流程再造的意义及其有效实施？

4、领导即影响力，试作分析？

四、论述题

（有针对性地展开论述，酌情联系实际。限选答一题，占30分；多答者按第一题给分）

1、试论企业文化与基业常青的关系。

2、试论强化理论在企业管理中的应用。

五、案例分析题

（要求以事实为据，予以合理解释，提示问题仅为提示，答题不限于提示问题。限选答一题，占40分；多答者按第一题给分）

案例1、松下公司的组织结构

松下电器产业公司（以下简称松下公司）是全球最大的家用电器公司之一，在1998年权威杂志《幸福》排名的世界上最大的500家工业企业中，它以597、714亿美元的营业收入列第十三位。该公司成功的主要因素之一是其合理的组织结构。

松下公司采用事业部制，实行分级管理、分级核算。公司经营管理分为两级，即总公司一级，事业部一级。总公司的决策层是董事会，设会长（即董事长）一人，在会长主持下，由社长（总经理）、副社长、专业董事参加的经营战略会议是公司的最高决策机构。在董事

会之下由社长主持、副社长和常务董事参加的常务会议是公司的经营层。

总公司一级，设有多个职能部门，包括总务部、人事部、资料部、经理部、技术本部、生产技术部、制品检查本部、法规管理本部、海外事业本部、营业本部、宣传事业部、经营计划室、环境管理室、中国室等。此外，设置三个独立核算的营业本部，即家用电器设备营业部、住宅用电气设备各营业部和电机设备各营业部，并建立可全日本和国际性的销售网点，统一组织产品销售。

事业部一级，设有多个事业部，如电视机事业部、录像机事业部、电子零件事业部、电池事业部等。事业部设部长一人，对事业部的经营管理负总责，定期召开事业部各职能部门和工场长参加的部务会议，研究决定事业部经营管理方面的重大问题。事业部也设有一套职能机构，包括总务部、人事部、经理部、技术部、品质保证部、第 5 页

财务部、采购部、营业部等。

松下公司的事业部是自负盈亏、独立核算的经营单位。事业部制可以更好的明确各部门的职责和权限，体现专业化分工。然而，各事业部门独立以后，比较容易脱离中央控制，各部门间的合作也日益困难。因此，总裁松下幸之助以集中四个主要功能来平衡分权之举：

(1) 设立严格的财务制度。由其财务主管负责直接向总公司报告其财务状况，并且订立了严格的会计制度。(2) 建立公司银行。各部门的利润都汇总于此，同时各部门增加投资时，必须向公司银行贷款。(3) 实行人事管理权的集中。松下认为人才是公司最重要的资源，每一位超过初中学历的员工都必须经过总公司的仔细审核。所有管理人员的升迁都必须经过总公司的仔细审查。(4) 采取集中训练制度。所有松下的员工都必须经过松下价值观的训练。

正如松下公司的权威人士所指出：“回顾松下结构的总体特色，我们可以看到分权和集权循环出现，也就是说，并非由分权取代集权，然后集权再取代分权，事实上，这两种组织形式在日趋复杂的结合关系中来回摇摆。”

战后初期，日本经济混乱，为了刺激消费者对未来的信心，加强广告的宣传作用，松下毅然解散部门式组织结构，一人大权独揽。这时，他除可担任最高主管外，一度还亲自掌管广告部门。

1953-1955年，日本经济逐渐复苏，市场活跃、竞争激烈，为适应不断变化的市场需求，松下又当机立断，采取分权形式，同时设立独立的产品群，增加营销、营理和研究发展部门。1955-1960年，日本经济处于高速发展时期，国内市场渐趋饱和，松下公司把目光投向海外，为了敲开国外市场，集中优势兵力，松下又再度实行集权方式。

接着60年代初，日本经济不景气，松下公司再度实行分权制度，每个事业部门有权完全控制自己的销售活动，这一制度一直延续到1973年。

1973年，中东石油危机和接踵而来里战后最深重的经济危机，给严重依赖进口石油的日本经济带来巨大冲击。为了应付危机，免受冲击，松下公司又转向集权控制方式。受这次危机的冲击，世界许多巨型公司，利润剧减，生产萧条，而松下公司不仅安然渡险，而且还趁机拓展了海外市场。

在世界市场风云变幻莫测的时代，分权和集权的机械结合并不总是能应付自如第 6 页的。因此，松下公司总是不断地根据具体情况，对其结合的方式和程度进行调整，以确保其组织的活力。

提示问题：

- (1) 请画出松下公司的组织结构图。
- (2) 松下公司实行事业部制是否是明智之举？为什么？
- (3) 松下公司在组织结构的分权和集权模式上的几次变换，有何启示？

案例2、王安实验室与惠普公司

王安实验室（Wang Laboratories）以年销售额超过30亿美元名列1989年《幸福》500家大公司的第146名。这一文字处理计算机的先驱者，在全世界范围雇有2.7万名员工。可就在3年之后，王安公司申请了《破产法》第11章保护。这时，王安公司的销售额已下降到19亿美元，员工人数为8000人左右。公司遭受巨大的损失，其亏损额1990年达到7.16亿美元；1991年为3.86亿美元；1992年为3.57亿美元。公司的股票市场价值一度达到56亿美元，跌落到0.7亿美元。

再来看看惠普公司。这家计算机与电器企业在1989年出现了销售锐减，并多年来第一次经历了盈利下降局面。但是，惠普公司没有像王安公司那样步入大规模衰退时期，而是迅速走向引入瞩目的复苏。在员工队伍从9.2万人减到8.9万人（并没有实行强制性的解雇裁员）的情况下，公司实现了销售额的大幅回升。1992年第一、二季度盈利分别增长了49%和40%。公司的市场价值剧增到190亿美元以上。惠普公司到底采取了什么措施，使其取得与王安公司截然相反的结果呢？

20世纪80年代后期以来，计算机行业成了面临环境急剧变化的典型例子。它对像国际商用机器公司、数据设备公司和优利系统公司（Unisys）这样的大企业都造成了不利的影响。顾客需要已经从大型计算机转为小型机乃至更小的多用途的个人计算机（PCs）。许多硬件成了日用品一样的商品，无论是低价的供货者，还是提供优质服务或持续创新的厂家，都可以加入争夺市场份额的行列。在这一时刻，王安公司管理当局的行动仍像他们是在一个稳定的环境中运营似的。公司的创建者王安博士本人也没有意识到变革的需要。他自以为使办公室职员们从打字机时代解放出来，就已经完成了办公室的革命。他和他的整个队伍没能看到，飞速发展的个人计算机已远远超过了王安的单功能文字处理机和价格昂贵的微型机。第7页

惠普公司则走了另一条路子。其管理当局看到了环境的变化并全力推进公司的变革。他们给员工授予了充分的权力，简化了决策制定过程，并大跨度削减了成本。虽然惠普公司仍然是一家大公司，但它的管理当局已经决定，绝不能使惠普公司成为行动缓慢者。高层经理们视察了全国的生产基地，收集了生产和销售第一线员工的意见和建议。他们所到之处听到的对于公司官僚行政机构的普遍抱怨，以及新项目得到批准的重重困难。于是，管理当局对组织进行了重组。他们撤销了两个高层管理委员会，取而代之的是一种跨职能领域和组织界限的团队结构。工作团队被给予前所未有的从新产品设计到分销全过程的充分自主权。高层管理当局投入了大量的时间向员工们宣传，他们需要有一种高度的紧迫意识，勇于采取冒险的行为。同时，需要认识到，在竞争者不断削价的新形势下，仅靠提供优质的产品是不够的。管理当局鼓励员工们寻找全新的办法，使公司从研究开发到行政管理和销售各领域都能达到低成本。这些措施的结果，使惠普公司在其大部分产品的毛利都下降的情况下，取得了较高的盈利性。

提示问题：

（1）以变革的“风平浪静”观和“急流险滩”观来考察80年代后期的电子计算机行业。试问惠普公司和王安公司分别采取了哪一种变革观？

（2）对比王安公司和惠普公司的组织文化，它们各自如何影响管理当局对环境变化的反应？

（3）惠普公司在80年代后期采取的管理措施是否也适用于王安公司？