

华南理工大学  
2010 年攻读硕士学位研究生入学考试试卷

(请在答题纸上做答, 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, 物流与供应链管理, 企业管理, 教育经济与管理, 工业工程, 项目管理, 物流工程

共 4 页

一、选择题

(限单项选择, 写下题号以及正确答案的代号, 每小题 2 分, 共 20 分)

- 1、管理是一种艺术, 这是强调管理的\_\_\_\_\_。
- A. 复杂性    B. 有效性    C. 实践性    D. 精确性
- 2、\_\_\_\_\_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. 管理幅度    C. 正规化程度    D. 集权化程度
- 3、以下\_\_\_\_\_现象**不能**用需要层次理论进行合理的解释。
- A. 一个饥饿的人会冒着生命危险去寻找食物
- B. 在陋室中苦攻“哥德巴赫猜想”的陈景润
- C. 穷人很少参加排场讲究的社交活动
- D. 一个安全需要占主导地位的人, 可能因为担心失败而拒绝接受富有挑战性的工作
- 4、越是组织的上层管理人员, 所做出的决策越倾向于\_\_\_\_\_。
- A. 战术的、常规的、肯定的    B. 战术的、常规的、非肯定的
- C. 战略的、非常规的、肯定的    D. 战略的、非常规的、风险的
- 5、在整个企业管理中, 倡导尊重每一位员工、重视员工权利的思想。这种观念和做法属于\_\_\_\_\_。
- A. 企业文化    B. 政治手腕    C. 经济条件    D. 激励理论
- 6、X 理论的一个重要观点是\_\_\_\_\_。
- A. 多数人的个人目标与组织目标是相矛盾的
- B. 多数人工作是为了满足基本的需要
- C. 人的本性反对变革、对组织漠不关心, 人是需要有人管理的
- D. 在适当激励下, 人不仅会接受某种职责, 而且还会主动寻求职责
- 7、基层管理者相对于高层管理者的职能重心是\_\_\_\_\_。
- A. 组织    B. 人员配备    C. 领导    D. 控制
- 8、某道路运输公司对现有客运市场进行了广泛的调查和预测, 预计在未来 10 年客运量呈增长趋势, 但现有车站已不能适应要求。为适应旅客要求拟对汽车站进行改造投资, 服务期为 10 年。各方案的损益情况如下表所示:

损益表（单位：万元）				
<div>自然状态</div> <div>概率</div> <div>损益值</div> <div>方案</div>	客运量 增长趋势高	客运量 增长趋势一般	客运量 增长趋势低	投资额
	0.3	0.5	0.2	
	损益值	损益值	损益值	
一：选新地点建大 车站	50	20	-5	140
二：选新地点建中 车站	30	15	0	80
三：选新地点建小 车站	10	10	10	30

根据上述资料，如用期望收益值进行决策，则应选择的方案是：\_\_\_\_\_。

A. 方案一    B. 方案二    C. 方案三    D. 以上都不是

9、采用匿名通信和反复征求意见的预测方法称为\_\_\_\_\_。

A. 趋势外推法    B. 乐队效应法    C. 德尔菲法    D. 专家会议法

10、以下哪一项**不属于**集权的缺点\_\_\_\_\_。

A. 降低了决策的质量                      B. 降低了决策的速度  
C. 降低了组织成员的热情                D. 降低了命令的统一和行动的一致

二、简述题（简明扼要阐述要点，不需展开。每小题 10 分，共 50 分）

- 1、霍桑试验的结论是什么？
- 2、计划有何性质？
- 3、决策中为什么要遵循“满意原则”？
- 4、简述组织设计的原则。
- 5、领导的作用有哪些？

三、论述题

（以下三题任选两题作答，每题 25 分，多答者按前两题给分；须酌情联系实际，有针对性地展开论述）。

1、针对“一个和尚挑水喝，两个和尚抬水喝，三个和尚没水喝”这种现象所涉及的管理问题，谈谈你的看法。

2、针对下面这段材料蕴含的管理问题，谈谈你的看法。

海尔理解全面质量管理的精髓是：改变质量的价值观。当时中国企业还是将产品分成一等品、二等品、三等品及等外品，只要能用就可以。但是，张瑞敏等人认为，如果不抛弃这种质量分级概念，让带有缺陷的产品出厂，本厂所有产品都将失去生命力。于是明确提出“有缺陷的产品就等于废品”的新观念。改变企业面貌和方向的最难点是人的观念问题。1985 年 4 月，张瑞敏主持了一个劣质产品展示会，展品是本

厂新近生产的 76 台电冰箱，全厂职工轮流参观七天，最后由这些不合格产品的直接责任人当众砸毁，尽管这些冰箱完全可以分级出厂，尽管一台冰箱的价钱相当于一个职工两年的工资。正是这个“砸冰箱事件”砸出了全厂员工的质量意识、名牌意识。

3、企业社会责任是近年中国商业界热门话题之一。企业是否应该承担社会责任？谈谈你的看法。

#### 四、案例分析题（限选一个案例作答，占 30 分；多答者按第一个案例给分；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。）

##### 案例 1、裁员问题的冲突

杨明是某机械设备有限公司的总经理。该公司上半年出现亏损，年底又要还清一大笔银行贷款，在实行了两个月的节约计划失败后，杨明向各部门经理和各厂长发出了紧急备忘录。备忘录要求各部门、各工厂严格控制经费支出，裁减百分之十的员工，裁员名单在一周内交总经理。并且规定全公司下半年一律不招新员工，现有员工暂停加薪。

该公司阀门厂的厂长王超看到备忘录后，急忙找到总经理询问：“这份备忘录不适用于我们厂吧？”总经理回答，“你们也包括在内。如果我把你们厂排除在外，那么别的单位也都想作为特殊情况处理，正如上两个月发生的一样，公司的计划如何实现？我这次要采取强制性行动，以确保缩减开支计划的成功。”王超辩解道：“可是我们厂完成的销售额超过预期的百分之五，利润也达到指标。我们的合同订货量很大，需要增加销售人员和扩大生产能力，只有这样才能进一步为公司增加收入。为了公司的利益，我们厂应免于裁员。哪个单位亏损就让哪个单位裁员，这才公平。”

杨明则说：“我知道你过去的成绩不错。但是，你要知道每一位厂长或经理都会对我讲同样的话，作同样的保证。现在，每个单位必须为公司的目标贡献一份力量，不管有多大的痛苦！况且，虽然阀门厂效益较好，但你要认识到，这是和公司其他单位提供资源及密切的协作分不开的。”

“无论你怎么讲，你的裁员指标会毁了阀门厂。所以，我不想解雇任何人。你要裁人就从我开始吧！”王超说完，气冲冲地走了。杨明心想：“这正是我要做的。”但是，当他开始考虑如何向董事会解释这一做法的理由时，他开始有点为此感到犯难了。

**问题：**假如你是该公司的一名常务董事，你对上述冲突过程有相当清楚的了解，你不想让王厂长因此而离开公司，但又要推动公司裁员计划的落实。试问在这样的情况下，你如何分析和处理王厂长与杨总经理的冲突？

##### 案例 2、客户服务质量控制

美国某信用卡公司的卡片分部认识到高质量客户服务是多么重要。客户服务不仅影响公司信誉，也和公司利润息息相关。比如，一张信用卡每早到客户手中一天，公司可获得 33 美分的额外销售收入，这样一年下来，公司将有 140 万美元的净利润，及时地将新办理的和更换的信用卡送到客户手中是客户服务质量的一个重要方面，但

这远远不够。

决定对客户服务质量进行控制来反映其重要性的想法，最初是由卡片分部的一个地区副总裁凯西·帕克提出来的。她说，“一段时间以来，我们对传统的评价客户服务的方法不大满意。向管理部门提交的报告有偏差，因为它们很少包括有问题但没有抱怨的客户，或那些只是勉强满意公司服务的客户。”她相信，真正衡量客户服务的标准必须基于和反映持卡人的见解。这就意味着要对公司控制程序进行彻底检查。第一项工作就是确定用户对公司的期望。对抱怨信件的分析指出了客户服务的三个重要特点：及时性、准确性和反应灵敏性。持卡者希望准时收到账单、快速处理地址变动、采取行动解决抱怨。

了解了客户期望，公司质量保证人员开始建立控制客户服务质量的的标准。所建立的 180 多个标准反映了诸如申请处理、信用卡发行、账单查询反应及账户服务费代理等服务项目的可接受的服务质量。这些标准都基于用户所期望服务的及时性、准确性和反应灵敏性上。同时也考虑了其他一些因素。

除了客户见解，服务质量标准还反映了公司竞争性、能力和一些经济因素。比如：一些标准因竞争引入，一些标准受组织现行处理能力影响，另一些标准反应了经济上的能力。考虑了每一个因素后，适当的标准就成型了，所以开始实施控制服务质量的计划。

计划实施效果很好，比如处理信用卡申请的时间由 35 天降到 15 天，更换信用卡从 15 天降到 2 天，回答用户查询时间从 16 天降到 10 天。这些改进给公司带来的潜在利润是巨大的。例如，办理新卡和更换旧卡节省的时间会给公司带来 1750 万美元的额外收入。另外，如果用户能及时收到信用卡，他们就不会使用竞争者的卡片了。

该质量控制计划潜在的收入和利润对公司还有其他的益处，该计划使整个公司都注重客户期望。各部门都以自己的客户服务记录为骄傲。而且每个雇员都对改进客户服务做出了贡献，使员工士气大增。每个雇员在为客户服务时，都认为自己是公司的一部分，是公司的代表。信用卡部客户服务质量控制计划的成功，使公司其他部门纷纷效仿。无疑，它对该公司的贡献将是非常巨大的。

问题：

- 1、该公司控制客户服务质量的计划是预先控制、反馈控制还是现场控制？
- 2、找出该公司对计划进行有效控制的三个因素？
- 3、为什么该公司将标准设立在经济可行的水平上，而不是最高可能的水平上？