

869

华南理工大学
2011 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，企业管理，教育经济与管理，工业工程(专业学位)

本卷满分：150 分

共 4 页

一、名词解释（每小题 4 分，共 24 分）

- 1、非正式组织
- 2、目标管理
- 3、决策
- 4、部门化
- 5、授权
- 6、反馈控制

二、简答题（每小题 8 分，共 40 分）

- 1、简述明茨伯格的管理者角色理论。
- 2、组织文化的内涵及其基本特征是什么？
- 3、组织中集权倾向产生的原因及过分集权的弊端是什么？
- 4、弗鲁姆（V. Vroom）期望理论的主要观点是什么？该理论的基础和假设分别是什么？
- 5、创新的来源有哪些？

三 论述题（每题 15 分，共 45 分）

- 1、结合激励过程理论，论述国有企业员工激励机制的设计。
- 2、结合 90 后的员工特征，论述人的因素对组织设计带来哪些影响？
- 3、试举一管理实例，论述控制标准的制定和执行与计划职能之间的关系。

四 案例题

案例 1 （20 分）

位于宾西法尼亚州拿撒勒市的马汀吉他公司自 1833 年就开始制造乐器。马汀牌传奇般的吉他一直深受传奇中的音乐家的喜爱，它也是能用钱买到的最好的吉他之一。公司 CEO 克里斯蒂安·弗雷德里克·马汀，以克里斯著称，仍然继续对吉他制造进行投资。尽管公司 2008 年的销售额增长了 8%（达到 9300 万美元），但它正面临着严重的问题。

马汀吉他公司是一个有趣的新老混合物。尽管多年来设备和工具有所更新，但公司的员工仍然像以前那样坚持以制造一流品质的乐器为原则，公司的客户也希望拥有质量卓越的吉他。而制造一把如此高标准的吉他需要在 60 多个作坊里面经过 300 多道工序才能完成。音乐家埃克里·克莱普顿曾说：“如果（我）可以化身成为什么东西的话，那肯定是马汀吉他。”难怪马汀吉他如此昂贵，部分用巴西玫瑰木制造的限量版吉他每把售价高达 10 万美元甚至更多，而那些普及型的吉他每把才只要 2000~3000 美元。

就像很多企业一样，由于消费者购买力的下降，马汀公司的销售也有所下降（自 2008 年秋下降了约 20%）。因为吉他不是一般必需品，消费者对此项支出就显得尤为谨慎，此时，公司已经积压了大量高价位的吉他。但克里斯不想解雇员工，尤其是因为他们拥有制造吉他所需的特殊木制手工工艺。“公司指出，与经济复苏后需要培训新的员工相比，最好是能够找到可以保留员工继续工作的方式”。克里斯和其他管理者找到了一个解决办法：“复制许多大型零售商店的做法，公司开始生产较低价格的吉他。”但公司面临的挑战是如何在不牺牲质量和损害品牌形象的前提下生产出较低价格的吉他。

他们确实做到了，即在生产线上运用弹性工作制和缩短劳动时间，这也是公司在 20 世纪 30 年代大萧条时期曾采用的办法。“公司有能力快速设计出不会影响制作流程的新产品，这使得公司不需要大量的投入就可以生产出较低价格的产品。”基于这种

能力，公司已经制造出低于 1000 美元的吉他。当一系列吉他于 2009 年 4 月投放市场后，很快就销售一空。

问题：结合克里斯的决策制定过程和方法，讨论决策制定的过程和标准如何保证决策的正确。

案例 2 谁来领导耐克（21 分）

成功的企业家变得离不开组织、离不开产品和员工，他们往往很难将事业交给他人。一位记者将这种现象称为“创始人的回归”。耶鲁大学教授索能菲尔德说：“就像是可以预料到结局的剧本”。最新的剧场明星是耐克公司，创始人耐特在亲手选拔的接班人佩雷兹任职 13 个月之后迫使他离职。佩雷兹经验丰富，但是耐特批评他不理解和不能有效地配置耐克的管理团队。

从 1971 年公司成立之日起，耐克的组织文化就像一个传奇。体育文化压倒一切，高层管理者全都是运动健将。记者罗斯写道：“早期耐克的管理会议吵吵嚷嚷。不时爆发冲突……耐特几乎从不制止。他喜欢这种热情。”今天的公司文化保留了这种紧张和竞争。耐特本人也是一个性情中人，在比赛中很多次哭出声来。

耐克从外部引进了一小批精英人士，但管理团队的成员几乎都是内部提拔的。高管们在不同的部门转换以丰富经验。在任何工作上，公司都会有几个人能够接替。矩阵式的组织结构意味着每个人都要向多个老板报告，增加了信息的分享。内部提拔的传统、跨部门的培训和水平沟通创造出一个高度内聚的管理团队。

耐特聘用聪明的、有抱负的、热爱运动的经理，然后充分授权。他说的和做的很少，而让管理者们猜测他的想法。例如，在一名高管发起一个新的事业部时，耐特的指示只有两个字“卖鞋”。耐克公司的一位前任经理说：“他不会坐下来和你仔细的分析，他认为你应该自己弄清楚。他喜欢和你面对面交谈，让你说出自己最好的想法。”

经理们将耐特视为鼓舞、愿景的来源，一位父亲式的人物。而在现实中，他很少露面，不过问细节。耐特在绝大多数问题上不发表意见，他会说，“我保留明天改变

看法的权利”。高管们自行作出决定。耐特说，“过去 40 年来，公司围绕着我的个性成长。他们已经忘记了这些是我的个性，我也忘了。”

佩雷兹是一个害羞的、内向的人，有点像耐特，在运动产业中，他还是一个新手。佩雷兹在消费产业中管理多样化产品线的知识是耐克所急需的，因为它正在将业务扩大到服装和设备。佩雷兹在庄臣公司负责过多起收购项目，这些经验对耐克的成长也会有大的帮助。

佩雷兹一上任就触犯了天条。一位经理说：“在拥有二三十年经验的老员工看来，他提的问题都是匪夷所思的。”佩雷兹声称耐特干扰他的决策。他说：“从我到这里的第一天起，他就像以前一样介入公司的经营。他同我的直接下属谈话，这我和我的下属都感到无所是从。”

佩雷兹对耐克的获奖广告提出疑问，惹恼了许多营销经理。一位营销经理说：“他依靠试算表、分析方法，而不是良好的、创造性的营销感觉。”事实上，佩雷兹和多名高管发生争执，包括两名竞争 CEO 职位的内部经理帕克和邓森。

耐特指责佩雷兹：“我认为他的过错是在公司里和产业中到处插手，让人对管理团队产生误解。”佩雷兹责怪耐克的管理人员，认为他们抵制变革。耐特的第三个任期看来已经确定无疑。董事约塞夫说，“外部人士休想成功”。观察家们还批评董事会没有对创始人离开的企业制定愿景。公司治理专家马歇尔说：“公司治理的核心就是摆脱帝王 CEO 的概念”。

在佩雷兹离职后，多年担任耐克高管的帕克和邓森分别担任总裁和 CEO。然而，67 岁耐特年事已高，耐克需要一个继任计划。公司还需要新的思想。但是耐特未必同意。

问题：耐克选择佩雷斯在担任 CEO 是正确的吗？为什么？