

中南财经政法大学

2008 年招收攻读硕士研究生入学考试试题 (A 卷)

专业: 企业管理 技术经济与管理

科目名称: 管理学

方向: 公司管理 人力资源管理 信息管理

科目代码: 828

注: 所有试题答案均须写清试题序号并在答题纸上, 凡在试题纸上答题, 答案一律无效。

一、名词解释 (解释名词并简单举例说明, 每个 5 分, 共 20 分)

1. 管理技能
2. 理性决策
3. 组织文化
4. 无边界组织

二、简答题 (每小题 10 分, 共 50 分)

1. 比较科学管理理论与一般管理理论, 如何看待它们的贡献与不足?
2. 三个和尚没水喝与三个臭皮匠胜过诸葛亮说明了什么样的管理问题?
3. 我国过去大量存在的“三边工程”(边勘察、边设计、边施工)为什么往往以失败而告终?
4. 管理幅度与组织结构的扁平化有何关系? 组织结构扁平化的原因及其效果如何?
5. 如何从非德勒模型理解领导权变理论?

三、计算题 (每小题 10 分, 共 20 分)

1. 某企业生产甲产品, 每件单价 40 元, 单位产品原材料成本 20 元, 生产工人工资 8 元, 燃料、工具等费用占原材料费用的 10%, 全年固定资产折旧费用 15 万元, 管理费用为折旧费用的 150%。试问:

- (1) 甲产品的销售量和销售额分别达到多少才不亏不盈?
- (2) 若甲产品的目标利润为 100 万元, 则其销售量和销售额分别应达到多少?

2. 某工程项目所含的作业、各作业的关系及作业时间如下表所列:

作业	紧前作业	时间(周)	作业	紧前作业	时间(周)
A	—	5	F	C、E	5
B	A	8	G	C、E	5、6、7
C	A	3、5、7	H	D、F	8
D	B	6	I	D、F	5
E	B	7	J	G、H	8

试解决以下问题:

- (1) 绘制网络图;
- (2) 计算各结点的最早开工和最迟完工时间, 并求出 G 作业的最早完工和最迟开工时间;
- (3) 确定关键路线和工程的计划周期。

四、论述题 (每小题 15 分, 共 30 分)

1. 试述组织文化对各项管理活动的影响。
2. 试从部门化的方式及其发展趋势论述劳动分工理论的意义及其变革。

五、案例分析题 (每个 15 分, 共 30 分)

1. 案例一:

大字公司创建于 1967 年, 其创始人金宇中勤奋、严厉、具有强烈的进取心。大字最初在出口纺织品方面取得了成功。公司业务不断扩展到贸易、汽车、机械、电子、建筑、重型造船、电脑、电信以及金融领域, 成为韩国第四大企业集团。大字公司是西尔斯(Sears)、Christian Dior 等多家公司的纺织品供应商。大字还与通用汽车公司成立了合资企业生产 Le Mans 牌汽车。然而, 由于劳动力和其他一些问题, 汽车产品发送受到了限制。

公司成功的重要因素是总裁金宇中努力工作的理念以及植入人们脑海深处的价值观。可是, 到了 20 世纪 80 年代末和 90 年代初, 公司开始面临着几个问题, 其中一个就是金宇中的担心——随着韩国进一步繁荣和发展, 工人们可能丧失努力工作的热情。另外, 年轻工人的不满情绪越来越强烈, 奋发向上的精神正被淡忘。

由于金宇中对此疏于管理、放任自流, 大字集团中的某些公司便处于失控状态。例如, 在并不赚钱的重型造船行业, 他注意到有许多不必要的开支。后来, 仅是拆除公司开办的理发店便为公司每年节约 800 万美元。

总体来讲, 大字公司的员工年龄轻, 受教育程度高。大字公司的高级职位中, 并无裙带关系, 这一点与许多其他韩国公司的相似职位比较而言, 大有不同。

虽然大字公司拥有 91000 名员工, 是一家大型公司, 但在任何一个产业中都不占有支配地位。大字制定了努力成为 Caterpillar、通用汽车和波音等几家国外大公司供应商的战略, 这也许会导致大字失去以自己的品牌成为主要市场开拓者的机会。在 20 世纪 90 年代, 金宇中也一直在欧洲寻找机会, 比如, 他同在法国的一家经销商公司成立了合资企业。

这些重大的重组活动已经产生了一些积极效果, 金宇中出售了一些钢铁、金融和房地产项目, 加强管理代替了放任自流的管理风格, 重新实行了集权化管理; 一些管理者被退休、或解聘。此外, 还撤销了几千个岗位。

所有这些变化对财务状况和公司文化都产生了积极的影响。然而, 到了 20 世纪 90 年代初期, 大字还需要对付坚挺的韩国货币、上升的劳动力成本与日本的竞争, 以及其业务涉及的不同国家的经济衰退等不利因素。

问题:

- (1) 本案例中, 哪些是可控因素, 哪些是不可控因素?
- (2) 你如何评价金宇中的反应对策? 从本案例中你能得出什么结论?

2. 案例二:

孙工所在的监理项目部由六位监理人员组成。监理人是受业主委托在工地现场对施工单位的质量进行监督, 对工程中所进行的每一道工序进行检查, 验收合格后, 施工单位方可进行下道工序的施工。六位监理人员各有分工。其中: 赵工——总监代表, 是该项目的领导; 其他五个监理分别是: 沈工——负责钢筋工程验收; 刘工——负责模板工程验收; 宋工——负责混凝土工程验收; 孙工——负责电气安装工程验收; 黄工——负责暖通工程验收。

赵工从事监理项目总领导工作, 责任心强, 对下属们的监理工作总是事事过问, 尽心尽责。整天从早忙到晚, 似乎把五位监理的工作都由他一人来做才放心。他曾讲“以前, 某工程只有我一个土建监理, 一切事都办得很好, 现在包括我有四位土建监理, 可监理越工程来, 并未感觉到轻松, 倒更有麻烦事多起来的感受。”其他监理评价赵工的工作是: “做不到点上, 越忙越乱。”

沈工负责钢筋验收, 工作努力, 不怕吃苦, 现场经验多, 职称是六位监理中最低的——助理工程

师。刘工负责模板工程验收，理论水平高，写作能力强，工作认真负责。宋工负责混凝土工程验收，工作踏实肯干，任劳任怨，不善言谈。孙工和美工分别负责电气和暖通工程验收，工作认真，水平可以。

工程开始时，工作进展还比较顺利。但不久，监理人员内部就出现了矛盾。几位监理时总应代表赵工的工作方法产生了意见。特别是沈工，他认为赵工对自己的工作成绩从未给予肯定，还时常遭受批评。例如，有一次沈工在检查钢筋时发现有问题，他立即通知了施工单位整改。赵工在现场巡视时发现了问题，赵工回来后重批评沈工。为什么发现问题，当沈工说明不但发现了问题并做了处理后，赵工仍批评沈工为什么没向他汇报。有时还出现这样的问题。项目监理已将问题通知施工单位并指出整改方法，而项目总监赵工发现同一问题也向施工单位指出整改方法，造成施工单位不知所云的混乱现象。再有，每个月末，监理项目即将本月工作质量，发生的问题，验收次数、优良率曲线等情况写成“监理月报”送交业主及质量监督站。开始这些工作都是由赵工亲自完成。但赵工逐渐感觉自己太忙，就提出让大家轮流写。写完后再由赵工核对修改。刘工认为，月报不是任何人都能很好地完成它。事实证明，刘工写的月报内容翔实，赵工基本不必修改，而其他监理写的月报，赵工要花几个小时的时间进行修改。有时，因赵工有其他事，月报未来得及修改，造成不能按时完成发出。

由于赵工的领导方式，几位监理无法与赵工沟通，使得整体的办事效率降低，士气低落。施工单位及业主对监理也不满意，工程进度和质量受到影响。

问题：

- (1) 赵工的问题出在哪？违反了哪些管理理论？
- (2) 如何改进赵工的管理方式？