

## 2004 年福州大学行政管理考研试题

### 二、阐述题 (36 分)

1. 韦伯的组织理论的主要内容 (6 分)
2. 试对比分析机械式组织与有机式组织的特征差异 (6 分)
3. 控制是管理职能的重要环节, 请比较三种控制类型应用的侧重点 (6 分)
4. 简述决策过程, 并举你身边的一个例子说明 (6 分)
5. 阐述赫塞-布兰查德的情景领导理论, 并说明该模型对管理者的重要借鉴意义。(6 分)
6. 以价值为基础的定价法与以成本为基础的定价法有何不同 (6 分)

### 三、分析论述题 (共 58 分)

1. 画出消费者行为模式图, 并阐述营销刺激因素-购买者黑箱-购买者反应三者间的关系。(12 分)
2. 用产品/市场扩展方格, 举例说明企业如何鉴别市场机会。(10 分)
3. 分销渠道冲突的原因有哪些, 渠道冲突有几种类型? 应如何管理渠道冲突? (10 分)
4. 刘先生近日组建了一家专门从事快递业务的公司, 面对日趋激烈的竞争性市场你会对刘先生提供哪些有关行业环境和产业竞争强度的主要因素分析 (12 分)
5. 有些企业领导对下属交待任务时, 常常说“不管过程如何, 我只要结果”, 请你用管理学知识, 综合评价这个做法。(14 分)

### 三、案例分析题 (20 分)

案例 1: 金丝达食品公司的组织调整 (每小题 2 分, 共 10 分)

王力是金丝达食品公司的总裁, 但是随着公司的发展, 他发现除了他自己以外, 实际上没有任何人为公司的发展和盈利情况负责。因为他发现自己每天疲于奔命, 每天公司的大事小情都需要他亲自考虑。而其他人员似乎只满足于向他请示, 然后按他的指示工作。这种方式原来他认为很好。但是现在他认为这是他们逃避责任和不负责任的表现。为此, 他感到很生气。为了解决这个问题, 也为了使自己有更多的时间考虑企业长远发展的问题。在咨询了一些专家之后, 他设置了财务、销售、广告、制造、采购和产品研究等几个重要职位, 并且为每个职位配备了管理人员, 这些人也是公司的副总裁。在这种情况下, 他觉得问题应该解决了。但是他发现问题并没有得到解决。这些人仍然没有担负起为公司收益负责的职责。甚至他觉得自己即使只让他们负责在他们不同领域对全公司利润做出贡献也很难。例如, 销售副总裁曾相当有理由地抱怨说, 由于广告无效, 生产部门不能及时提供用户所需的产品, 而且他也没有可以与同行竞争的新产品, 因此, 他不能对销售负全部责任。与此相似, 制造副总裁认为他做不到既要降低成本, 也要为紧急订货生产产品, 而且财务管理又不允许拥有较多的库存。所以销售把责任归于他的部门是完全没有道理的。应该说, 他也有一定的道理。

王力曾想把公司分成六七个部门, 设立产品分公司, 由分公司经理负责各自的利润。但他又发现这个办法既不可行又不经济, 因为公司生产的许多产品都用同样的工厂设备, 用同样的原材料; 另外, 一个推销员去一家商店或超级市场同时洽谈多种相关产品, 比只洽谈一两种产品要经济的多。

结果王力得出结论, 最好的做法是建立这样的体制, 就是委派六位产品经理, 他们都对销售副总裁负责。每一个产品经理都各自负责一种或几种产品, 并对每一产品的产品研究、制造、广告和销售等方面进行监督, 从而也就成了对该产品的效益和利润的负责人。

王力认为不能赋予这些产品经理对公司各经营部门实际的直线职权层为这样做将会导致每个副总裁部门不仅要对自己本人负责, 还要对销售副总裁和六位产品经理和销售副总裁负责。他也考虑到这个问题会导致管理的复杂, 甚至混乱。但是他知道世界上一些成就最大的大公司都采用了产品经理体制。此外, 一位在大学任教的朋友告诉他, 应该看到任何组织都会有些不明确和混乱无序的情况, 但这不一定是坏事因为这会迫使人们像是一个队伍一样一起工作。

王力决定采用上述的产品经理体制, 希望会作的更好。但他还不知道该怎样避免上下级关系上的混乱问题。

1. 从案例中提供的信息可以看到, 你认为员工不负责任的最可能的原因是什么? ( )  
 A. 员工的素质没有随着公司的发展而提高  
 B. 公司此时的组织结构相对来说倾向于集权的  
 C. 王力没有认可他们对公司所做的贡献  
 D. 员工没有建立起对于公司的归属感
2. 为了解决问题, 王力把公司的组织结构进行了什么样的调整? ( )  
 A. 从直线制变为职能制