

浙江理工大学

二〇〇八年硕士学位研究生招生入学考试试题

考试科目：管理学原理 代码：937

(*请考生在答题纸上答题，在此试题纸上答题无效)

一、名词解释 (5*4=20 分)

1. 管理
2. 计划
3. 目标管理
4. 激励
5. 控制

二、简答题 (5*10=50 分)

1. 霍桑试验的结论主要有哪些?
2. 决策的含义以及基本步骤。
3. 简述双因素理论的基本内容。
4. 管理方法图中的五种典型的领导方式。
5. 简述迈克·波特行业分析模型中的三种竞争战略。

三、论述题 (2*15=30 分)

1. 试述泰罗科学管理理论的要点及其现实意义。
2. 阐述组织设计的依据与原则，为什么组织结构扁平化会成为一种发展趋势?

四、案例分析题 (2*25=50 分)

案例一：坦丁姆计算机公司的成功管理

坦丁姆计算机公司是詹姆士·特雷比格于 1970 年创建的。人们直认为该公司的管理是比较成功的。现在，它每年销售额达到 5 亿美元，计划在十年后销售量翻一番。

詹姆士在斯坦福大学获得工程硕士学位后曾在得克萨斯仪器公司工作过几年，有一定的丰富的实际工作经验，随后他来到硅谷区创建了坦丁姆计算机公司。

该公司一开始就以生产其第二计算机继续工作系统而著称。第二计算机继续工作系统就是在一个系统中间同时使用权用两台计算机。在正常的情况下，两台计算机都工作，如果其中一台出了故障的话，而另一台就会自动地承担全部工作，使工作不间断地继续下去。同时，对系统中的计算机数据和程序还有各式各样的保护措施。有一种计算机工作系统，工作就可以畅通无阻，避免不必要的损失，银行也可能因其计算机系统出故障而倒闭。但是，如用了这种计算机系统，就可以排除各种故障，使工作在任何情况

下都可以顺利地进行。

坦丁姆计算机公司地处加州硅谷区,受到个方面的有力竞争,由于剧烈的竞争环境,也由于詹姆士本人的管理天才,他创造了一套有效而独特的管理方法。

第 1 页,共 3 页

他为员工创造了极为良好的工作环境。在公司总部设有专门的橄榄球场地、游泳池等,还有供员工休息的花园和宁静的散步小道。他规定每周下午免费给员工提供啤酒,公司还经常定期举办各种酒会、宴会:此外,他还允许职工有自由选择灵活机动的工作时间的自由。

他也很注意利用经济因素来激励员工。他定期在员工中拍卖本公司的股票,目前,该公司员工已拥有该公司的 10 万美元股票了,这样就大大激发了员工为公司努力工作的热情。

詹姆士要求每个员工都要为公司订一个具体的五年计划。这样,每个人都了解公司,对公司有强烈的感情和责任心,平时用不着别人来监督就能自觉地关心公司利益。因为许多员工手中都有公司的股票,所以他们对公司的利益及其成功是极为关心的。

詹姆士本人又是一个极为随和、喜欢以非正式的身份进行工作的有才能的管理者。由于他在公司内以广大管理干部、技术人员和普通员工都能平等地采用上述一系列措施,公司的绝大多数人员都极为赞成他的领导作风。公司人员都把自己的成长与公司的发展联系起来,并为此而且感到满意和自豪。

当然,詹姆士深深地知道,要长期维持住这一批倾心工作的员工确实不是一件容易的事。随着公司的飞速扩大,它的生产增长速度自然会放慢,也会也现一个更为正式而庞大的管理机构。在这种情况下,又应如何更有效地激励员工呢?这自然是人们所关心的问题。

回答下列问题:

- 1、试评价詹姆士在管理中采用的领导方式及其有效性。
- 2、坦丁姆计算机公司采用了哪些有效的激励方式?
- 3、随着公司规模扩大,结合所学的激励理论,请提出更有效的激励方式。

案例二:新新公司的组织变革

新新公司在国内是一家很有规模的广告公司,最初是从国内的一个沿海城市起家的。在创建初期该公司总部设在远离市区的开发区内,为了业务开拓上的方便,他们在市区内设立了一个业务部和一个广告设计部,其中业务部负责联系业务、调查客户的基本需求、开展商务谈判等,然后他们会将接获的广告业务交给广告设计部去设计。广告设计部除了听从业务部在具体业务内容上的指示以外,也需要直接与客户打交道,听取他们的意见和建议以及获得他们对于设计的认可,但在与客户打交道的过程中,他们经常发现业务部的一些指示与客户的实际要求出入很大。因此,两个部门经常发生矛盾,甚至经常需要公司总经理亲自出面才能解决。为此,公司在总部又专门设立了一个市场

研究部，专门从事市场信息收集和顾客想法的收集工作。但是运行了一段时间以后，新成立的市场研究部受到了另外两个部门的许多指责，认为市场研究部收集的信息全是垃圾，不但对他们的工作没有帮助而且带来了许多误导。市场研究部则抱怨说这不能怪他们，是客户的问题，因为客户经常是：“说到的不是真正想要的，想要的不是他们真正需要的。”结果该公司第一次组织变革失败了。

第 2 页，共 3 页

随后公司撤销了市场研究部，并且投资在市区买了一栋小楼，然后就将总部和业务部与设计部都搬迁到了新的地址。这样一来，原有的业务部与设计部因为可以直接由公司总经理“面授机宜”和通过会议进行协调，效率大大提高。公司的业务有了一个很大的发展，公司的效益也大幅提高。在后来将近 3 年的高速增长期中，公司先后成立了专门的财务部、总务部、客户关系部、媒体协作部等部门。但是随着公司业务的发展，总经理越来越感到公司的组织结构存在问题，因为经常会出现客户抱怨他们不知道应该找哪个部门去处理他们的广告项目中出现的各种问题。

而且还出现了公司的业务越多，需要协调的问题就越严重，公司总经理不得不经常停下许多工作去解决各部门之间发生的冲突。对此，公司总经理认为主要是他手下各部门的主管不太懂得现代管理知识、跟不上形势造成的，但是由于他们都是公司创业的元老，既有功劳又有苦劳，实在不好将他们撤换掉，所以公司总经理一直找不到很好的解决办法。

后来公司总经理专门找人研究了一些国外现代广告公司的经营与管理，研究人员告诉他国外的广告公司有一种组织管理体制叫作“广告客户经理制(Ad Account ManaSer)”，总经理认为这是个好办法，于是就在自己的公司当中任命了一批广告客户经理，并让他们每个人专门负责几个客户的广告业务。开始大家对这种办法觉得很新鲜也很支持，所以推行的不错。但是过了一段时间之后，这些广告客户经理相继找总经理提出了辞职，他们的主要理由是各个部门的主管不支持他们的工作，他们几乎是“光杆司令”，没有什么资源可用，而且他们在为客户服务中很难协调各部门所管辖的业务，而客户却将全部抱怨都发在他们身上，所以没法干了。同时，各个部门的主管也不断地向总经理抱怨说那些广告客户经理们经常不通过他们就找他们的部下去干活，弄得他们对于部下的控制受到了削弱，而且本部门的许多工作出现无序状态。对此，总经理又束手无策了，他实在想不出究竟是什么地方出了毛病，最终该公司的第二次组织变革又陷入了困境。

- 1、请你找出该公司两次组织变革的问题，
- 2、分析说明产生问题的原因，
- 3、提出你的解决措施。

第 3 页，共 3 页

www.kaoyan.com
kaoyan.com
考研加油站