

浙江理工大学

二〇一〇年硕士学位研究生招生考试试题

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 (20 分)

1. 头脑风暴法
2. 科学管理理论
3. 企业社会责任
4. 非正式沟通
5. 费德勒的领导权变理论

二、简答题 (40 分)

1. 管理中效率与效果的关系，管理者应该如何如何在效率和效果中取得平衡？
2. 简述韦伯的理想组织类型的特点。
3. 有效沟通的障碍有哪些？如何克服沟通障碍？
4. 说明控制和计划的关系，如何在控制过程中纠正偏差？
5. 什么是组织设计中的部门化？常见的部门化方式有哪些？

三、论述题 (40 分)

1. 运用波特五力模型分析我国手机产业的竞争状况，并用波特的竞争战略理论给某个手机企业提供战略建议。
2. 分析“维持”与“创新”在管理中的相互关系，论述企业系统在知识经济背景下创新的主要内容。

四、案例分析(50 分)

案例 1：第一次登月

“休斯顿，川奎特基地，‘鹰号’已经着陆了”，这句话永远铭刻在全世界所有在1969年7月20日观看第一次人类登月的人们的记忆里。这一成功盛举背后的场面是令人难以置信的。因为看起来十分理想的顺利飞行，实际上，按照计划几乎面临着一场巨大的灾难。

把三个宇航员送入太空，其中两个驾驶太空飞船，然后着陆在月球上，这需要非常详细而周密的计划。从能量巨大的Saturn V火箭倒计时和起飞，到太空飞船的精

密操作，每个细节都做了周密计划，技术专家和飞行控制人员都是这样考虑的。当尼尔·阿姆斯特朗和巴兹·阿尔顿开始驾驶小型极易损坏的“鹰号”太空飞船向月球表面降落的时候出了差错。突然警报响了——一个‘1202’报警声音。在指挥中心从地球上监控“鹰号”下降的一个人回忆说，“我不太清楚‘1202’到底是什么。”离月球表面着陆只剩下8分钟的时候，除了史蒂夫比尔斯，一个26岁的技术专家，指挥中心没有一个人知道“1202”意味着什么。整个太空项目组只能等待，看比尔斯是否放弃月球着陆。比尔斯最后决定，问题是由于飞船上的计算机信息太多不能处理而引起的，只要计算机不完全关闭，他们就能成功地在月球上着陆。尽管响了警报，指挥中心还是按计划向“鹰号”发出了继续着陆的信号。

当“Eagle”离月球表面只有5000英尺，且以 100英尺/秒的速度飞向月球时，另一个问题发生了。指挥中心的计算机引导飞船进入着陆区，但是当尼尔·阿姆斯特朗从飞船窗口看月球表面的时候，他没有看到任何事先研究月球表面时所能认出的东西。计算机制导系统正引导他们进入一个岩石地带——与事先计划的完全不同。着陆在像大众汽车那么大的岩石上，精密的月球着陆器将会粉身碎骨。在离月球表面350英尺时，尼尔·阿姆斯特朗没有与休斯顿指挥部说一句话，就直接手动操纵飞船寻找着陆地点。指挥中心的工程师和技术人员只是坐着而不能给以任何帮助。当阿姆斯特朗离月球越来越近，他能看到的还是岩石。同时，在休斯顿，计算机显示“鹰号”着陆油箱里的燃料已经很少了。那天指挥中心的一个成员回忆说，“从那时起，我们什么忙也帮不上。我们能做的只是告诉他们还剩下多少燃料。”指挥中心的决定是如果“鹰号”不能在60秒之内着陆，登月行动即告失败。25秒，20秒，阿姆斯特朗离月球表面只有100英尺了，这时他找到了一个着陆地点，如果他能及时降落到那里的话似乎是安全的。那时，指挥中心异常的寂静，什么声音都听不到。紧接着，通信系统中传来尼尔·阿姆斯特朗平静、镇定、冷静的声音：“休斯顿，川奎特基地，‘鹰号’已经着陆了。”

案例证明，即使在太空行动中，最聪明的管理者和技术人员已经做了最出色的计划，也不能总是按照计划行事。

问题：

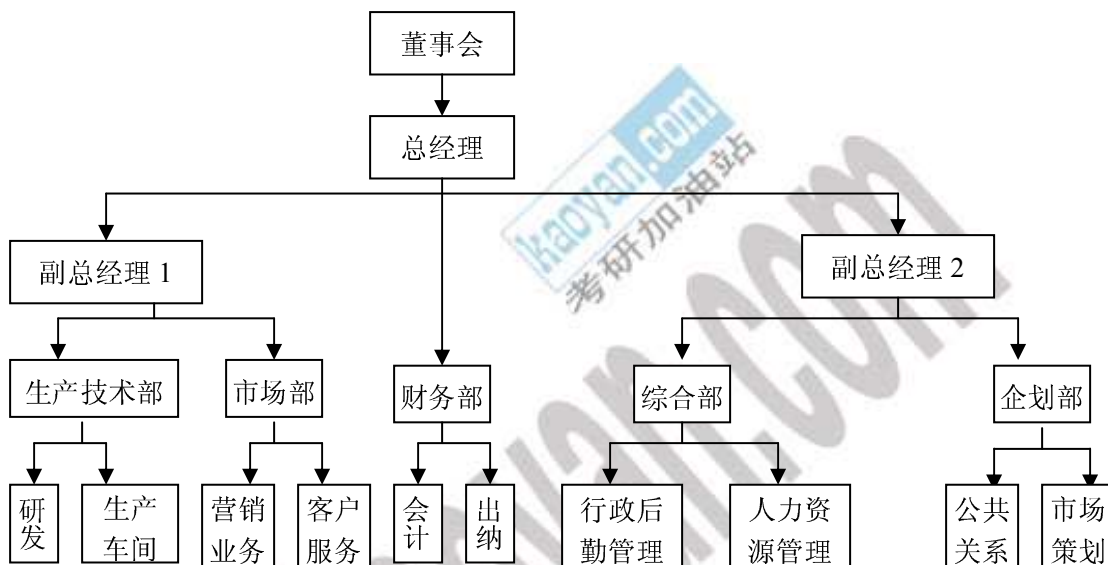
- 1、在计划登月任务时，具体计划和指导性计划都起了什么样的作用？
- 2、有人说，“计划不如变化快，所以计划对工作没有作用”，结合以上案例对这句话进行评价。
- 3、本案例中尼尔阿姆斯特朗寻找着落地点的决策是否符合组织正式决策的步骤，为什么？

案例 2：飞达公司的薪酬激励制度

飞达公司是一家小型民营企业，主要盛产和销售高科技建筑材料，由五位自然人共出资 300 万元于 2004 年 5 月注册成立，成立之初就确立了“自主开发”的发展宗旨。得益于公司良好的质量理念和创新精神，公司正迅速步入快速增长期目前公司有管理

人员 12 人，营销人员 25 人，科技开发人员 15 人，一线生产工人 120 人。公司的组织结构如下图：

织结构如下图：



2008 年末，公司多次召开了各个部门和公司全体员工大会，通过多次讨论最终确立了公司的长期发展目标：集生产、销售、服务为一体的综合型集团公司。根据这一目标和成立四年多以来的发展趋势，公司制定了 2009-2010 年的短期目标：1. 研发出国家倡导的环保型节能建材 K 材料；2. 保持在现有目标 A 市场中的占有率，进入 B、C 这两个新的子市场；总销售额提高 50%，企业利润总额提高 40%。

鉴于这样的发展规划和具体目标，飞达公司于 2009 年初实施新的薪酬激励制度。该制度分别为管理人员、营销人员和科技开发人员设计了不同的薪酬模式。

1. 营销人员的薪酬激励制度

基本模式为：基本工资 + 佣金制 + 奖金制

(1) 基本工资：参照市场通行水平，按照营销人员职务的不同确定不同的档次。

(2) 佣金制：以到帐销售款为提成基数，不同的子市场设定了不同的提成比例。其中 B、C 两个子市场的提成比例略高于 A 市场的提成比例。A、B、C 以外的其他市场的提成比例与 B、C 市场的相同。

(3) 奖金：飞达公司在佣金制的基础上，对绩效优异的营销人员者设计了超额销售奖励和市场拓展奖励。**超额销售奖**：每年初，公司会根据销售人员的职务确定相应的目标，对于超额完成目标 50%以上的销售人员，按照其超额程度确定不同水平的一次性奖金。**市场开拓奖**：如果员工开拓了 A、B、C 三个市场以外的子市场，根据首次销售额的不同将给与 5000-50000 元数额不等的一次性奖金。

2. 管理人员的薪酬激励制度

基本模式为：基本工资 + 补贴 + 奖金。

(1) 基本工资：参照市场平均水平，按岗位等级设定。

(2) 补贴：包括交通补贴和通信补贴，按照职务的不同确定。

(3) 奖金：包括绩效考核奖和利润分享奖。**绩效考核**：于每年6月和12月下旬对全体管理人员按绩效考核制度进行半年度和年度绩效考核，按考核结果（优秀、良好、中等、合格和不合格五个等级）发放半年度和年度奖金。**利润分享奖励**：年终计算公司的净利润，以净利润的10%作为利润分享奖励，按照职务等级系数进行分配。

3. 技术人员的薪酬激励制度

对技术人员实行年薪制。公司经过内外部薪酬调查后最终确定10万元为年薪基数，在此基础上再根据各技术人员的实际情况核定调整系数。调整系数有二个方面：

(1) 岗位系数：以个人所处岗位的重要程度和所承担工作的工作量，将公司目前的技术岗位分为5个等级并设定相应岗位系数。

(2) 技能系数：以个人从事技术工作的成熟程度和业务技术能力水平，将工作技能分为三个等级并设定相应的技能系数。技能水平每年年初确定一次。

上述二个调整系数相差即为总的调整系数，再乘以10万元即为该技术人员的最终年薪。

在此基础上，飞达公司要求研发部制定了K材料研发的2年计划，以该计划为考核依据，每季度对研发人员考核一次，按时按要求完成研发任务的技术人员将获得与考核等级相对应的考核奖，如果某位技术人员有特殊贡献，还将获得公司专门设立的“**研发贡献奖**”。如果提前完成研发任务，将根据提前的时间计发“**研发效率奖**”。

思考讨论题：

1. 飞达公司采取的什么类型的组织结构？根据所提供的背景资料，飞达公司的组织结构设计是否合理？
2. 为什么飞达公司在确立了公司的长期和短期发展目标后要实施新的薪酬激励制度？
3. 飞达公司为三类员工分别设计不同的薪酬激励模式有必要吗？试预测这些薪酬激励制度的效果。