

浙江理工大学

2011 年硕士学位研究生招生考试试题

考试科目：管理学

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. 管理者
2. 绿色管理
3. 沟通
4. 工作专门化
5. 组织文化

二、简答题（40 分）

1. 简述霍桑试验及其主要贡献
2. 简述激励-保健理论的基本观点
3. 交易型领导与变革型领导的区别
4. 简述管理者应具备的技能及其与管理层级的关系
5. 简述控制过程，企业如何做好控制？

三、论述题（40 分）

1. 联系实际阐述理性和直觉在决策中的作用。
2. 论述当前环境变化对管理行为的影响？

四、案例分析（50 分）

案例 1 红塔八年起伏

2002 年春夏之交，堪称“中国第一烟”的红塔集团再度人事变动：原中共云南省委组织部副部长柳万东就任红塔集团董事长兼党委书记，红塔原副厂长、后一度外调的姚庆艳，“回归”红塔任总裁兼党委副书记。这也是红塔帅印历史上首次由两个人共同执掌。

“红塔”，一个曾在广大烟民中颇具名望的“身份象征”，一个自中国开始无形资产评估以来就一直牢居榜首的品牌，一个曾为国家上缴 200 多亿税收的企业……然而，却因那些如影随形的“曾经”，以及“59 现象”的引发，而反使得这一切骄人业绩，愈发显得凝重。而那些原先难望红塔项背的各地烟草豪杰，已经渐渐不把这位昔日的霸主当作一回事：红塔？它已不再可怕。

第一代：红塔经验至今不倒

红塔 1979 年从仅仅卖烟叶开始转向生产卷烟，再到抢占中国第一品牌，依靠的就是经营思想的正确，和重大决策没有失误。红塔过去的成功不是偶然的，它的成功首先来自于：在多数企业尚未搞清什么是市场经济时，它能够抓住市场经济专业化、协作化、社会化的本质规律去运作企业。即使现在再回过头来看当时厂长介绍的

红塔经验，仍不乏现实意义：

1、向上游延伸，实现“三投入”

现代企业要实现合理经营、扩大产业规模，首先企业原料的数量与质量要能得到保证，否则还奢谈什么生存和发展？因此，管理向上游延伸就成为了红塔首先考虑的战略规划。

“红塔首先遇到的问题，是如何与烟农组成利益共同体。我们确定了以工补农，在资金、科技、政策上实现‘三投入’的方针，目的在于使我们能够掌握本地区 45 万亩烟田生产主动权，并进一步向外不断扩展辐射。对于烟农，我们关心倍至。‘三投入’具体表现在制订政策上，我们先后制订有利于烟农的资金投入和倾斜政策达 20 多个。如用我们提供的种子，并接受技术指导等，而且每一道烟叶生产工序都有补贴，补贴金额每亩达 100~200 元；另外，还有保险，如遭受冰雹没有收成，厂里给保险。我们通过这‘三投入’，使烟农都成了自己人，保质保量为我厂提供原料。”

2、向下游延伸，实现外包生产

红塔成功很重要的一条经验，是把专业化、社会化这个市场准则应用到企业管理的方方面面。“我们把那些专业性强，可以包出去的活儿，尽可能交给中小企业、乡镇企业。我们把专业加工任务下放给 40~50 个从事原料加工或单一工序生产的乡镇企业。为了保证质量，我们派专人随任务下去，直到一切合格，才把人撤回来。有的任务甚至放到国外，形成名牌产品的一条生产线。与此同时，红塔建立了以本厂为核心，上有农村烟叶基地，下有乡镇企业的‘社区企业’链。

“建立社区企业，不只是我们烟厂的效益更好，而且致富一方，深受地方政府的支持和市民欢迎。使我们这个烟厂和全市中小企业组成一个有机整体，实现了总体作战。”

3、内部生产管理，实现矩阵化

现代工厂内部管理体制一般是两种形式：一是采用事业部形式的专业管理体制；二是采取职能部形式的综合管理体制。“在红塔，这两种体制都有，我们称它为混合制。主要产品加工采用事业部制；行政职能采用综合管理体制。二者交叉，形成近于矩阵管理体制的形式。

“具体做法是：如切制烟丝、卷成烟支、直到包装成最终产品的一切生产事宜皆由一个事业部统管，按技术、经济指标进行独立核算，把原来忙闲不均的车间、配套的科室管理机构抽出来合并建部。这种做法使整个生产工序统一协调起来很容易，避免了各车间犯本位主义。由于各工序统一由生产事业部指挥，工艺、管理、机修等综合行政管理部门的各车间都不再设主任，只设工序流水作业线的线长，协调问题由线长随时解决。过去半夜三更到厂长家敲门请示解决车间之间协调问题的情况就没有了。至于机修车间等非流水线上的特殊工作，还保留传统车间主任管理方式。这种混合型的近乎矩阵管理，在厂内已推广使用，证明是有效的合理管理体制。”

第二代：四面出击，广种薄收

红塔第一代领导创造了辉煌，但也制造了悲剧。如果说这悲剧更多是个人的悲剧，那么其后企业所走过的坎坷，则更加值得我们探寻。

随着第二代新领导走马上任，红塔开始改弦更张，很快走向了一条跨行业的非相关多元化道路。据说当时红塔是从两方面考虑的：一是红塔虽然在全国行业老大，但在现实条件下扩大自己烟草业的地盘难有作为；二是红塔有大量资金，如何投资是个很大问题，于是首先兼并了楚雄、大理、长春等烟厂。即便如此，红塔仍然难以进入实质性的大集团运作。于是，实施跨行业经营的多元化就成了红塔的“必然选择”。显然，这种选择是冒很大风险的。

结果，事实验证了风险。截止 2002 年年初，红塔投资的行业已涉及公路、医药、旅游、化工、汽车、水电等六大行业共 74 个企业，可是真正的回报利润却很少，尤其是在酒店、旅游业的投资根本就是失败的。当然，红塔投资的不顺利与上马项目太多（竟高达 30 多个）、资源分散（涉及金额 60 多亿元）不无关系。在此情况下，虽然红塔一天的利税高达 7000 万元，但很快就被投资项目给“吃”掉了。

由于投资战线过长、范围过广、新行业又不熟悉，“一败再败”便是必然的结局。我们在此丝毫不怀疑红塔第二代决策层坦荡的襟怀与良好的动机，但这正像彼得·圣吉在《第五项修炼》中所说的：每个人都在做自己认为正确的事，但其结果却是个悲剧……仅仅是动机的“高远”是远远不够的，铁规律是无情的。难怪麦肯锡公司指出：中国企业的基本理念不清是最大危害。

第三代：品牌垂直延伸，主业战略回归

如果把红塔的多元化战略时期比喻成“耕了别人的田，荒了自己的地”，应不算为过。近年来，由于钟情多元化，红塔主业的发展一度迟滞，长期原地踏步的红塔山系列卷烟，在各地名烟风起云涌的崛起、围攻中逐渐失色，市场占有率和利润等主要指标均有下降。而 2002 年“最有价值品牌”的首度旁落，更在红塔内部引起极大的震动。

此时，走马换将，就成了红塔必然的选择。

新一任红塔领导班子上任后的第一个举措，就是持续召开了规模大、规格高的“卷烟产品提质创新研讨会”、“品牌文化专家研讨会”等专家论坛，广泛征求意见和建议，为红塔的战略回归做了大量的前期铺垫。随后明确提出了红塔今后的发展战略，即“重塑红塔山品牌、三年再创辉煌”，从而将红塔四散而去的多元化战车拉回到了主业的轨道上。

红塔从专业化到多元化，又从多元化回归主业，仿佛绕了一个圈儿，但代价巨大，不堪回首。那么，今后红塔又靠什么重振雄风？

问题：

1. 从公司层战略和事业层战略分析红塔八年起伏的原因。
2. 分析红塔矩阵制组织的特点和优缺点。

案例 2 利达公司的员工激励

利达公司是一家冰箱生产企业。不断的技术创新使得利达公司领导市场新潮流，占领了市场制高点，成为行业内数一数二的领军企业。公司内部有专门从事产品研究和开发的科研机构，并在制度上给予科研人员和科研活动强有力的支持。

利达公司在人事制度上形成了“岗位竞聘、能力优先”的聘任制度。技术人员必须具有一定专业能力和技术专长，学历、文凭和国家技术职称不能作为公司聘岗的依据，而是要根据其实际工作能力，通过公司对技术人员知识水平、业务能力、动手能力和职业素养进行综合评定来确定。公司每2年由专门的评价小组对每一个技术人员进行聘岗认定，选拔优秀人才到核心岗位发挥最大的作用。公司每年还会对技术人员进行年度绩效考核，考核优秀的员工将能够得到公司的一定数额的股权作为奖励，而考核不合格的员工则会降级，如果业绩未能有效改善，则可能会面临转岗。如张明连续6年均在岗位聘任中被评为最高等级，到目前为止已经得到了价值50万元的股权，而李林则由于连续2年绩效考核不合格，则已经离开了研发部门。

在利达公司的岗位聘任制度下，最终形成了一个具有较强的创造能力和实际工作能力技术人员团队。为了留住优秀的技术人员，并且能够吸引更多的优秀人才就，利达公司对技术人员实施高于市场的薪酬水平；由于技术人员工作强度很大，企业每年都会安排这些员工以及他们的家属外出旅游度假；为了激励员工不断地进行创新，公司还实施了与创新成果密切挂钩的奖励制度。

公司对这些员工十分重视，经常召开座谈会，员工可以就公司的任何问题进行讨论并提出自己的建议，公司规定必须对员工提出的建议和意见给予明确的答复。每年初公司都会让每个员工上报培训申请，公司根据实际情况会有计划地安排技术人员参加各种各样的培训。公司还设立了内部科研项目申请制度。由员工根据公司的发展战略自行确立研究内容并组织研究团队进行研究项目的设计，公司每年的3月和9月对所申请的项目进行集中评估，通过评估的项目准予立项，给予研究经费和研究时间。如果项目研究结果显示具有较大价值，公司还会追加项目研究经费，鼓励研究小组进一步深入研究。如果项目研究成果被转化为公司实际的产品成果，研究小组也会得到一定数额的股权奖励。

利达公司的上述做法产生了明显的效果。一方面公司不仅留住了核心技术人员，而且还吸引了大批外部人才，建立起公司的规模化发展的核心队伍；另一方面，又充分激发了技术人员的工作积极性，充分发挥了他们的主动性和创造性，大力推进了公司的技术改造和技术创新。

问题：

1. 专业人员和非专业人员的激励有哪些不同之处？
2. 利达公司设计了哪些激励手段？试用需要层次理论和强化理论进行详细分析。