

浙江工商大学 2007 年硕士研究生入学考试试卷 (A) 卷

招生专业: 企业管理、技术经济与管理

考试科目: 432 管理学原理 总分: 150 分 考试时间: 3 小时

一、选择题 (每题 2 分, 共 10 分)

1. 企业管理最重要的职能是: ()
A. 组织 B. 领导
C. 控制 D. 计划
2. 根据管理方格图, (1, 9) 表示的领导方式是: ()
A. 贫乏的管理 B. 任务式管理
C. 乡村俱乐部管理 D. 团队式管理
3. 社会合作系统学派的主要代表人物是: ()
A. 哈罗德·孔茨 B. 罗伯特·布莱克
C. 詹姆士·马奇 D. 切斯特·巴纳德
4. 事业部制结构的最大特点是: ()
A. 集中政策, 集中经营 B. 分散政策, 集中经营
C. 集中政策, 分散经营 D. 分散政策, 分散经营
5. 管理控制过程的第一步是: ()
A. 纠正偏差 B. 确立标准
C. 衡量绩效 D. 分析原因

二、简答题 (每题 10 分, 共 40 分)

1. 简述你对管理的基本特征的看法。
2. 简述泰罗的“科学管理”理论的主要内容。
3. 决策是管理者最重要的管理活动, 分析尽可能保证正确决策的举措。
4. 简述有效沟通的原则。

三、论述题 (每题 20 分, 共 40 分)

1. 战略制定是战略管理的基础性环节, 试述战略制定的基本原则。
2. 根据有关激励理论, 分析如何有效地实施激励。

四、案例分析题 (每题 30 分, 共 60 分)

案例 1: IBM 矩阵式的组织结构

近些年来, IBM、HP 等著名的外国企业都采用矩阵式的组织结构。尽管我在管理学的教科书上看到过对矩阵组织优劣的探讨, 但很难有切身的感受。这次听叶成辉先生谈起自己经历着的 IBM 公司的矩阵组织, 感到获益不浅。

1987 年, 加州伯克利大学电子工程专业出身的叶成辉在美国加入 IBM 旧金山公司, 成为一名程序员。因为不喜欢编程等技术类的工作, 梦想着做生意(DO BUSINESS)、当经理(比较喜欢跟人沟通), 他便主动请缨到销售部门去做, 经过了差不多 5 年时间的努力, 获得提升, 成为一线的经理。随后, 叶先生回到 IBM 香港公司, 做产品经理。由于个人“斗志旺盛”, 业绩不错, 而且“官运亨通”, 差不多每两年他都能够上一个台阶, 如今, 叶成辉已经是 IBM 大中华区服务器系统事业部 AS/400 产品的总经理。

把答案做在答题纸上, 第 1 页 共 4 页

从旧金山到香港，再到广州到北京；从普通员工到一线经理，再提升到现在做三线经理；从一般的产品营销，到逐步专注于服务器产品，再到 AS/400 产品经理，10 多年来，叶成辉一直在 IBM 的“巨型多维矩阵”中不断移动，不断提升。他认为，IBM 的矩阵组织是一个很特别的环境，“在这个矩阵环境中，我学到了很多。”IBM 是一个巨大的公司，很自然地要划分部门。单一地按照区域地域、业务职能、客户群落、产品或产品系列等来划分部门，在企业里是非常普遍的现象，从前的 IBM 也不例外。“近七八年以来，IBM 才真正做到了矩阵组织。”这也就是说，IBM 公司把多种划分部门的方式有机地结合起来，其组织结构形成了“活着的”立体网络——多维矩阵。IBM 既按地域分区，如亚太区、中国区、华南区等；又按产品体系划分事业部，如 PC、服务器、软件等事业部；既按照银行、电信、中小企业等行业划分；也有销售、渠道、支持等不同的职能划分；等等，所有这些纵横交错的部门划分有机地结合成为一体。对于这个矩阵中的某一位员工比如叶成辉经理而言，他就既是 IBM 大中华区的一员，又是 IBM 公司 AS/400 产品体系中的一员，当然还可以按照另外的标准把他划分在其他的部门里。

IBM 公司这种矩阵式组织结构带来的好处是什么呢？叶成辉先生认为，非常明显的一点就是，矩阵组织能够弥补对企业进行单一划分带来的不足，把各种企业划分的好处充分发挥出来。显然，如果不对企业进行地域上的细分，比如说只有大中华而没有华南、华东、香港、台湾，就无法针对各地区市场的特点把工作深入下去。而如果只进行地域上的划分，对某一种产品比如 AS/400 而言，就不会有一个人能够非常了解这个产品在各地表现出来的特点，因为每个地区都会只看重该地区整盘的生意。再比如按照行业划分，就会专门有人来研究各个行业客户对 IBM 产品的需求，从而更加有效地把握住各种产品的重点市场。

“如果没有这样的矩阵结构，我们要想在某个特定市场推广产品，就会变得非常困难。”叶成辉说。“比如说在中国市场推广 AS/400 这个产品吧，由于矩阵式组织结构的存在，我们有华南、华东等各大队的队伍，有金融、电信、中小企业等行业队伍，有市场推广、技术支持等各职能部门的队伍，以及专门的 AS/400 产品的队伍，大家相互协调、配合，就很容易打开局面。”

“首先，我作为 AS/400 产品经理，会比较清楚该产品在当地的策略是什么。在中国，AS/400 的客户主要在银行业、保险业，而不像美国主要是在零售业和流通业；在亚太区，AS/400 的产品还需要朝低端走，不能只走高端；中国市场上需要 AS/400 的价位、配置以及每个月需要的数量等，只有产品经理，才能比较清楚。从产品这条线来看，我需要跟美国工厂订货，保证货源供应。从产品销售的角度看，AS/400 的产品部门需要各相关地区的职能部门协助，做好促销的活动；然后需要各大区、各行业销售力量把产品销售出去。比如，我需要在媒体上做一些访问，就要当地负责媒体公关的部门协助。再如，我认为“莲花宝箱”（为中国市场量身定制的 AS/400）除了主打银行外，还要大力推向中小企业市场，那么就需要跟中国区负责中小企业的行业总经理达成共识。当然，“莲花宝箱”往低端走，还需要分销渠道介入，这时，就需要负责渠道管理的职能部门进行协调。从某种意义上讲，我们之间也互为客户关系，我会创造更好的条件让各区、各行业更努力推广 AS/400。”叶成辉说。

任何事情都有它的“两面性”。矩阵组织在增强企业产品或项目推广能力、市场渗透能力的同时，也存在它固有的弊端。显然，在矩阵组织当中，每个人都有不止一个老板，上上下下需要更多的沟通协调，所以，“IBM 的经理开会的时间，沟通的时间，肯定比许多小企业要长，也可能使得决策的过程放慢。”叶成辉进一步强调，“其实，这也不成为问题，因为大多数情况下还是好的，IBM 的经理们都知道一个好的决定应该是怎样的。”另外，每一位员工都由不同的老板来评估他的业绩，不再是哪一个人说了算，评估的结果也会更加全面，“每个人都会更加用心去做工作，而不是花心思去讨好老板。”同时运用不同的标准划分企业部门，就会形成矩阵式组织。显然，在这样的组织结构内部，考核员工业绩的办法也无法简单。在特定客户看来，IBM 公司只有“唯一客户出口”，所有种类的产品都是一个销售员销售的；产品部门、行业部门花大气力进行产品、客户推广，但是，对于每一笔交易而言，往往又是由其所在区域的

IBM 员工最后完成；等等。问题是，最后的业绩怎么计算？产品部门算多少贡献，区域、行业部门又分别算多少呢？叶成辉说：“其实，IBM 经过多年的探索，早已经解决这个问题了。现在，我们有三层销售——产品、行业和区域，同时，我们也采取三层评估，比如说经过各方共同努力，华南区卖给某银行 10 套 AS/400，那么这个销售额给华南区、AS/400 产品部门以及金融行业部门都记上一笔。”当然，无论从哪一个层面来看，其总和都是一致的。比如从大中华区周伟银的立场来看，下面各分区业绩的总和，大中华区全部行业销售总额，或者大中华区全部产品(服务)销售总额，三个数字是一样的，都可以说明他的业绩。

在外界看来，IBM 这架巨大的战车是稳步前进的，变化非常缓慢。叶成辉认为，这其实是一种误会。对于基层的员工，对于比较高层的经理，这两头的变化相对比较小，比较稳定。比如说一名普通员工进入 IBM，做 AS/400 的销售，差不多四五年的时间都不会变化，然后，可能有机会升任一线经理。再比如亚太区的总经理，也可能好多年不变，因为熟悉这么大面积的业务，建立起很好的客户关系，也不太容易。所以，外界就觉得 IBM 变动缓慢。“但是，在 IBM 矩阵内部的变化还是很快的。中间层的经理人员差不多一两年就要变化工作，或者变化老板，变化下属，这样就促使整个组织不断地创新，不断地向前发展。”叶成辉说，“我在 IBM 公司 10 多年，换了 10 多位老板。每一位老板都有不同的长处，从他们那里我学到了很多。其实，IBM 的每一位员工都会有这样的幸运。”矩阵组织结构是有机的，既能够保证稳定地发展，又能保证组织内部的变化和创新。所以，IBM 公司常常流传着一句话：换了谁也无所谓。

题目：1. 结合有关理论，分析 IBM 为什么采用矩阵式组织结构？(20 分)

2. 针对 IBM 矩阵式组织结构的员工绩效考核办法，你有什么观点？(10 分)

案例 2：“牧羊犬”与“放牧人”的角色抉择

现在，对于王涛来说，困扰最大的问题，不是来自市场，而是内部。

4 个月前，王涛来到这家国内知名的家电公司，担任华南分公司经理，管理着 6 个省份的市场，5 个省级区域经理便是他的直接下属（广西前任经理刚离职，职位空缺）。王涛此前在一家外资公司任区域经理，有着近十年的行业经验。在总部培训的时候，王涛和自己的上司——销售总监马骏，有过密切的交流，尽管此前他与马骏并不相识，通过观察和多方面了解，王涛知道马骏是一个工作勤勉并且性情温和的人，15 年时间，他从初创时期销售员一直做到现在这个位置，在公司内部，也几乎没有一点关于马骏的负面评价。

王涛庆幸自己遇到一个好上司。

回到华南分公司的第二周，王涛就召集 5 位区域经理和 10 多位主要城市的办事处经理们，在广州开了一个碰头会。在会上，王涛听取了各地的市场简报，也讨论了近期销售指标的执行情况，王涛没有给予更多指令和主观评价，他有两个计划：一是计划用一个月的时间走访主要市场、拜访代理商和零售终端，在实地或在下次例会上，再向下属说明自己的操作思路 and 具体要求；二是在两个月里，通过相对亲和与粗放的管理，了解几位下属的实际表现和工作能力，然后再做出相关调整。

情形不太妙。在华南各地，公司产品的市场占有率都远远低于几个国内主要竞争产品，不可思议的是，那些区域经理似乎已经接受了这样的现实。在月底关账的前几天，王涛有意不主动给各地打电话，看看有谁会自觉汇报当地情况。竟然没有一个人这样做。王涛不清楚那些长期出差的区域经理们到底在做些什么，真的就会视“月度指标”于不顾。在王涛以前的公司，月底前一星期，是大家交流最频繁的时段，尽管也有完不成任务的月份，但至少能够感受大家的紧张，大家的劲往一处使。而这里没有。

王涛给马骏做过几次电话汇报，也用电子邮件做了一些说明，他想从上司那里得到明确的授意，好让他明确总部对华南分公司，除了销售指标之外的其他中长期要求。马骏没有作出更多指导，更象是没有听懂，在电话里安慰王涛“多走走，不要急”。

把答案做在答题纸上，第 3 页 共 4 页

上级的态度由暗到明，最近的几件事更让王涛难以理解。马骏一个星期前来到华南，在和一家地区代理商“闲聊”时，竟然当场答应了对方的一个进货折扣，让坐在一边的他很不自在。尽管马骏事后说这样做是为了给对方一个“礼物”，为未来的合同加量作铺垫，但王涛相信这个折扣他来操作效果会更好。走访海南市场的时候，当地的区域经理竟然象模象样的汇报了一个多钟头，而此前王涛单独和他沟通时，他除了不断的点头称是没有其他反馈，前后比较，好象没把分公司经理放在眼里。

一路同行，王涛感觉到马骏其实对华南分公司的情况非常清楚。当他明确的向马骏表示要调整一些区域经理时，马骏提出了反对意见。

马骏认为：换人对公司来说是又一场不知结果的“实验”，现在，最直接有效的方法是——“层层工作重心下沉”（马骏的原话），他作为销售总监，今后会更多的参与到分公司管理；而王涛作为分公司经理，也要更直接的参与区域市场的业务。马骏建议王涛，先从华南的一个省抓起，协助当地区域经理，重新规划整合，建立起稳固网络后，再移师他省。

那天晚上，王涛失眠了。

王涛无法接受马骏这样的操作方式。如果在分公司的初创时期，让他一点一地的做完全有这个必要，可现在整个分公司的架构相对成熟，各省市也都有相对独立的客户网络，这样就不合适。只会造就一批无用的区域经理，而他付出十倍的精力，收效的也许只是一时一地的市场。

王涛给马骏打过电话，温和的马骏还是循循善诱的告诉王涛：要沉到市场一线去，要做“牧羊犬”，和羊在一起，而不是挥着鞭子的“放牧人”。

王涛回味起马骏的话，似乎有道理。可又一想，他作为一个分公司经理，这是不是他该干的呢？

题目：1. 如果你是王涛，你会奉命执行上级的意图，还是力争说服？或者还有什么更好的方法？（15分）

2. 如果你是马骏，你会如何指导自己新来的这位下属？会做出同样的安排吗？（15分）

把答案做在答题纸上，第 4 页 共 4 页