

## 浙江工商大学 2011 年硕士研究生入学考试试卷（B）卷

招生专业：企业管理学、技术经济及管理

考试科目：832 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. 管理从它最基本的意义来看是组织劳动和指挥、监督劳动，即通常所说的管理的（ ）。

- A 自然属性      B 一般属性      C 社会属性      D 特殊属性

2. 泰勒“科学管理”理论的其他代表人物有（ ）。

- A Carl George Barth      B Henry L. Gantt  
C Lyndall F. Urwick      D Frank B. Gilbreth and Lillian M. Gilbreth

3. （ ）在美国应用得非常广泛，而且特别适用于对主管人员的管理，所以被称为“管理中的管理”。

- A 参与管理      B 自我管理      C 目标管理      D 分权管理

4. 波特的竞争战略包括（ ）。

- A 总成本领先战略      B 差别化战略      C 多元化战略      D 专一化战略

5. （ ）反映了组织的各个组成部分之间的相互联系和相互作用，它是实现组织目标的框架或体制。

- A 组织层次      B 组织结构      C 管理幅度      D 管理体制

### 二、简答题（每题 10 分，共 40 分）

1. 行为科学应用于管理学主要研究哪些内容，二战后的发展集中表现在哪些方面？
2. 简述计划工作的任务。
3. 简述沟通的主观障碍。
4. 简述实现管理突破过程需要的六个步骤。

### 三、论述题（每题 20 分，共 40 分）

1. 论述做好领导工作的要求。
2. 论述控制的过程。

### 四、案例分析题（每题 30 分，共 60 分）

（一）案例分析。本题包括 2 个小题，共 30 分。

星巴克咖啡公司创建于 1987 年，被《财富》杂志评为 100 家“最值得工作”的公司之一。员工的流失率，尤其是在门店基层员工的流失率远远低于行业一般水平，约为普遍水平二分之一到三分之一。对员工的满意度调查表明：员工非常喜欢为公司工作，对公司的领导很满意。

星巴克总是把员工放在首位，并对员工进行了大量的投资。这一切来得绝非偶然，全都出自于首席执行官唐纳德·舒尔兹的价值观和信念。他说：“我想建立的公司能给人们带来主人翁意识并能提供全面的医疗保险，最重要的是，工作能给他们带来自尊。人们普遍认该公司是一家能给他们带来自尊的公司，能尊重他们所作的贡献，不管员工的教育程度和工作地点在哪里。”

在星巴克，咖啡调理师是最重要的基层员工。调理师一边与顾客进行对话，一边先尽可

能地了解顾客的口味，然后调制合适的咖啡。其工作本身有相当的压力。持续站立和走动已经很不容易，此外，他们还要准确处理订单，在狭小的空间与同事一起工作。人际关系的压力也很高。在短短几秒时间里与陌生人建立个人间的积极关系并不容易，而调理师可能每时每刻都要做到。为此，星巴克开发了大量的培训。一方面，教会员工咖啡文化与咖啡调制方法，另一方面，拓展他们的人际技能，重点教会员工学会如何与客户打交道。

除了培训，每家星巴克门店的营业时间都是由当地需要决定的，他们采用弹性工作制度。许多调理师喜欢工作的兼职性质以及工作时数的弹性，这样他们就可以继续进行进修或者从事一些其他事务。当然，另一些人也可以选择固定的工作时间，由于每周工作的总时数与收入 and 福利是挂钩的，所以一些员工工作时间较长，仍不缺乏动力。

在薪酬方面，公司在 1991 年就设立了股票投资方案，允许以折扣价购买股票，并设立期权激励制度。期权激励方案是每年提供一定的期权，总金额是基本工资的 14%。满足下列条件的员工可以得到期权：从四月一号到整个财政年度末在公司工作，这期间至少有 500 个工作小时，到一月份发放期权时仍在公司工作的员工。由于星巴克公司的股价持续不断地上涨，给员工的期权价值就很大了。更重要的是，配合公司对员工的思想教育，使得员工建立起自己是公司股东的想法，员工工作就更有积极性。

在福利方面，工作时间达到或者超过半职的员工可以享受健康福利，包括医疗、药物、眼科、牙科，甚至还有替代医疗治疗。兼职员工的同性或异性伴侣都可以享受全面的健康保险。公司为员工及其家庭成员支付 50%-80% 的医疗费用。星巴克还向员工提供许多小额的福利，包括报销大学学费和生育费用。其他诸如全职员工带薪休假、个人纪念日有薪假、假日工作享受一倍半工资等。所有的员工都可以获得免费饮料和一斤咖啡豆。其中，最有激励魔力的是“特别福利组合”项目。员工可以在总额之下定制自己偏好的福利组合，从而将每位员工的福利价值发挥到最大。

因此，星巴克公司形成了非常良好的氛围。CEO 唐纳德·舒尔兹更是以身作则，每天早上给 5 名店面经理打电话聊天，然后再打给 3 名临时工。他说：“我们要能够深入到组织中去，经常询问‘情况怎么样了’或用‘好极了’来鼓励员工。如果企业没有时间同一线的员工交谈，那最好是关门大吉，因为那样的企业没有明天”。

问题 1：根据马斯洛需求层次理论，从需求内容的层面，分析星巴克对基层员工需求层次的界定。（13 分）

问题 2：依据波特-劳勒模型，从激励过程的角度，识别星巴克对员工所采取的 3 种重要激励手段。（17 分）

（二）案例分析。本题包括 2 个小题，共 30 分。

联想，在中国 IT 界创造了太多的辉煌。首先让人铭记的是在 1996 年，依托自身的低成本优势，顺利摘得市场份额第一品牌的桂冠。之后，联想就一直在转型，想要通过不断地自主创新，推动产品走向高端化和全球化。为此，联想做出了两件同样值的铭记的事件，一是收购 IBM 的笔记本电脑业务；二是赞助奥运会。但是，现在联想正在做一件将来会更值得铭记的事情，这就是进军移动互联网业务。

移动互联网，就是将移动通信和互联网二者结合起来，成为一体。在最近几年，移动通信和互联网成为当今世界发展最快、市场潜力最大、前景最诱人的两大业务，所以移动互联网可以预见将会创造怎样的经济神话。

“五年之内，移动互联网终端将成为一个比传统 PC 更大市场。”联想集团的 CEO 杨元庆认为，尽管已有苹果、黑莓等手机厂商在这个领域占有一席之地，但目前在中国，还没有看到有哪款手机能与 iPhone 匹敌。相比 PC 行业，移动互联网终端的竞争程度并没有那么激烈，联想选择进军移动互联网终端市场。为此，2009 年年底，联想把已经出售的手机业务，重新回购，成立联想手机事业部。

2010年4月19日，柳传志正式宣布，“联想将会不顾一切地投入，一定要占住这个市场。”那么，如何占住这个市场？“在产品技术上大家都看到了，我们努力和它（指苹果）保持同等水准或者是超过它。但是它的优势是在全方位的势能巨大，特别是在品牌上。而联想的优势只有一条，就是这是在中国。我们得到了政府各部门领导的倾心关注。我们得到了有主宰力量的运营商的通力合作。我们更得到了几乎中国所有的服务商，包括顶尖的内容服务商的全力配合和支持。在开发的过程中，我们和内容服务界的朋友们反复切磋，一定要把它做成一个中国人用起来最方便的手持设备。今天来到和未来的伙伴都是我们平时最尊敬的领导和最熟悉的、最亲热的朋友。马云、张朝阳、曹国伟先生亲自前来，让我们感到IT界朋友的一片深情。”柳传志如此宣言。

据了解，联想集团已与阿里巴巴、百度、凤凰网、盛大、腾讯、搜狐、新浪、网易以及用友等国内一流互联网企业进行深度合作。在应用方面，2010年5月，以配套软件为主的“联想乐园”上线。2010年11月，联想应用商店和联想开发社区同时上线，其中应用商店提供应用程序给用户下载，预计今年年内将有1000多个精品应用上线。11月份，联想又成立了“乐基金”用于支持应用平台开发，鼓励开发者创新。移动互联网的发展趋势表明，应用平台的开发已经成为互联网下一轮创业的金矿。再好的终端若没有应用的配套软件也只是“无米之炊”。“与其说是联想集团的乐Phone，不如说是联想集团与中国顶尖IT企业共同为中国打造的乐Phone。”联想集团高级副总裁、CTO贺志强如此表示。

“我们还是计划在拓展市场，所以价格会非常合适，相对同类的对手会很有竞争力。”杨元庆表示。同时，杨元庆还表示，另一个优势就是联想传统的PC销售渠道。他认为，智能手机和PC的形态更相似，运营商也表示希望联想使用传统PC渠道参与销售。“渠道本身就是我们的一个优势，当然，我们不排除传统的手机渠道。”

问题1：请分析联想手机在移动互联网业务上所采取的基本竞争战略，并分析其战略可行性。（12分）

问题2：简述组织变革的典型核心过程模型，并以此分析联想手机进入移动互联网业务重点所需进行的3个方面的组织变革。（18分）