

浙江工商大学 2012 年硕士研究生入学考试试卷 (A) 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、单项选择题（每题 2 分，共 10 分）

1. 罗伯特·卡茨研究指出，管理者需要具备三种基本技能，下列哪项不在此列：  
A 技术技能 B 沟通技能 C 人际技能 D 概念技能
2. 很多人都认为没有工作经验的学生学习管理学的意义不大，这一观点放大了下列哪一种观点：  
A 管理的二重性 B 管理的普遍性 C 管理的科学性 D 管理的艺术性
3. 早上到办公室之后，王经理开始阅读当日的各类报纸，随后听取营销部门的市场调研报告，之后打电话约政府主管部门的王处长一起吃晚饭。请问，王经理以上行为扮演的哪类角色？  
A 领导者角色 B 监听者角色 C 联络者角色 D 资源分配者
4. 下列不属于泰罗提出的科学管理基本原则的说法是：  
A 科学分析工人动作，寻找合理的最佳动作 B 合理选择工人，做到人适其事  
C 教育、培训、强化工人使其按照科学方法工作 D 确立每项工作科学的工作方法
5. 亡羊补牢式的控制是指：  
A 集中控制 B 前馈控制 C 反馈控制 D 分散控制

二、简答题（每题 10 分，共 40 分）

1. 简述目标的作用。
2. 简述群体决策的优缺点。
3. 简述职位设计的演化。
4. 简述平衡计分卡的主要内容。

三、论述题（每题 20 分，共 40 分）

1. 论述管理宽度的影响因素。
2. 论述非正式沟通的优缺点以及管理者应对非正式沟通的立场。

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。

浙江海宁是全国著名的皮革产业集聚区。海宁的 X 公司是张涛夫妇在 1995 年创立，主要业务是皮革服装加工。早期业务主要出口俄罗斯，凭借先发优势和低价策略，公司业务快速扩张。但是到 1998 年，由于越来越多的企业开始从事皮革服装业务，企业之间的恶性价格竞争也日益剧烈。X 公司尽管拥有相对高端的设备、一定的规模优势，以及张涛严谨的管理风格和严厉的成本控制手段，但是企业利润率依然大幅下降。经过细致思考，并咨询行业专家，张涛决定进军皮装设计环节，通过皮装设计提高公司皮装产品的附加值，从而摆脱本地的恶性竞争困境。

于是，张涛夫妇先是每年在全国各地，包括香港，进行大范围的市场调查，然后自己尝试进行产品设计。但是由于自身设计能力相对不足，虽然偶尔能够设计出畅销的款式，但是难以长久和持续，因此前两年的皮装生意虽然没有亏损，但是利润率依然没有起色。为此，2005 年，张涛决定成立研发团队。从上海和杭州挖来了 3 名专职设计师进行皮装设计开发，任命其中一人为研发经理，并招聘了 10 名服装设计专业的大学生。为了能够开发出畅销的皮装设计，张涛给研发人员支付的略高于行业平均水平的工资，也制定了严明的计件考核条

例，并采用“重金悬赏”的方法，如果所设计的皮装销路好，就给予较高金钱奖励。他坚信“重赏之下必有勇夫”，但收效甚微。为了更好地管理设计人员，他制定了严格的考勤制度：迟到3分钟要罚款100元。为此，员工有时为准时到达，不惜打出租车上班。并且，张涛经常直接干涉设计人员的设计工作，直接就设计人员的设计提出大量的修改建议。在前几个月，设计人员的出勤率较好，但是不到半年，10个大学生就走了8个，3名专职设计师也走了两个。剩下的设计人员也没有办法进行安心工作，也都有走的想法了。为此，张涛十分困惑，那么，如何有效地进行设计团队管理？

问题1：从波特基本竞争战略的角度来看，张涛的X公司采取的是何种竞争战略。（10分）

问题2：从张涛对研发部门的管理策略来看，张涛对人性的基本假设是什么？他应当如何改进管理策略？（20分）

### （二）案例分析。本题包括1个小题，共30分。

1914年IBM由Thomas Watson接管。1947年，IBM开始进入电脑行业，并在1953年和1983年成功推出了大型机及PC，进入了自己的黄金时代。从1993年起，IBM开始由以生产为中心的硬件制造商向以客户为中心的服务提供商进行转型，历经10年左右，最终确定了IBM现在的商业模式。目前，IBM的产品以服务、软件、硬件为主要内容，致力于为各行业客户提供全面的解决方案。2007年全年IBM总收入988亿美元，位列全球500强中第46位。其中，服务主要包括咨询及外包（占2007年总收入的54.7%）；软件主要包含Lotus、WebSphere、DB2、Rational、Tivoli五大系列（占2007年总收入的20.2%）；硬件主要涉及服务器、存储及大型机等（占2007年总收入的25.1%）。

1993年1月19日，IBM宣布1992会计年度亏损49.7亿美元，这是当时在美国历史上最大的公司每年损失。因为这次损失，IBM开始进行经营活动的重大调整，将从硬件转向软件和服务领域。1993年4月1日，郭士纳由美国最大的食品烟草公司老板转变成为IBM董事长兼CEO。在他的9年任期内，郭士纳做出了两个最为重要的决策：一是否决了拆分公司的提案，而是使IBM的触角向全球扩展，业务更加多元化，从而使IBM避开了高科技产业萧条的影响；二是改变了IBM的经营模式，使其经营重点从硬件制造转向提供服务和软件。

郭士纳上任之初的IBM体制过于臃肿，减负就成了首要任务。根据具体情况，重建组织，大刀阔斧地削减不必要的机构和人员，将多余的资源出售，化成资金盘活资本。郭士纳以务实的态度，1993年，半年内果断裁员45万，彻底摧毁旧有生产模式，开始削减成本，调整结构。对员工的激励措施从绩效、晋升、精神满足方面有了新的规定，勤奋有所作为者上位。在领导方面，保持着持久的激情，让员工感觉到，并为维护这种激情而努力。对一些触犯原则的公司高层进行严格的控制，让其保守和官僚化淡化。

郭士纳说：信息产业革命即将发生，电脑行业必须停止崇拜单纯的技术，并开始注重技术对于客户的真正价值。简单说来，客户第一，IBM第二，各项业务第三。重振大型机业务，拓展服务业范围，并带领IBM重新向PC市场发动攻击。“On Demand——应需而变”是IBM在2002年提出的新战略。这一战略强调IT应用以服务形式出现，用户可以像使用其他公共设施那样，在任何时间和任何地点安全地、稳定地、高效地获得IBM的有偿信息和服务。IBM为用户的业务转型提供顾问服务、建立运行On Demand的大型数据中心、加强各种中间软件的On Demand能力，进而实现电子商务能力的“公共事业化”。

为此，2002年IBM收购专业咨询服务公司，普华永道会计事务所的咨询部门，此举给IBM公司增加约50亿美元的收入，并带来了三万名在垂直行业富有丰富经验的咨询师队伍。2002年，收购软件工具发展商瑞理软件公司，此举使得IBM公司能提供完整的软件开发环境；2004年，收购提供服务器和存储设备管理软件的坎德尔公司，加强了IBM公司Tivoli

系统管理工具的组合。2002 年，出售了连年亏损的硬盘部门；2004 年，出售了缺乏行业竞争能力的 PC 部门。

2008 年，尽管全球金融危机的威胁继续存在，但 IBM 的收益依然保持稳定上升，实现营业收入 1036 亿美元，实现创纪录的营收；税前利润 167 亿美元；实现创纪录的获利。作为企业界的常青树，IBM 对市场的洞察和把握，使其在金融危机的大潮中一如既往的稳步。

问题：结合管理学的面向过程的组织变革理论，探讨 IBM 的组织变革的主要策略。（30 分）