

2008 年攻读浙江财经学院
硕士学位研究生入学考试试题

科目代码：822 科目名称：管理学

答案请写答题纸上

一、简述题(每小题 10 分，共 50 分)

- 1、如何评价一个组织的文化？
- 2、简述决策假设前提的内容。
- 3、简述如何进行职务设计选择？
- 4、简述管理变革的方法。
- 5、简述控制的焦点的内容。

二、论述题(每小题 25 分，共 50 分)

- 1、关于企业的社会责任有哪些观点？为什么出现关于社会责任的争论？
- 2、论述领导者理论的基本内容及存在的不足。

三、案例分析题(每小题 25 分，共 50 分)

1、施温自行车公司

伊格纳茨·施温于 1895 年在芝加哥创办了施温自行车公司，后来成长为世界最大的自行车制造商。在 60 年代，施温公司占有美国自行车市场 25% 的份额。不过，过去是过去，现在是现在。

爱德华·小施温是创始人伊格纳茨的长孙，1979 年他接过公司的控制权。那时，总是已经出现，而糟糕的计划与决策又使已有的问题雪上加霜。

在 70 年代，施温公司不断投资于它的强大的零售分销网和品牌，以便主宰 10 档变速车市场。但是，进入 80 年代，市场转移了，山地

车取代了 10 档变速车成为销售量最大的车型，并且轻型的、高技术的、外国生产的自行车在成年的自行车爱好者中日益普及。施温公司错过了这两次转换的机会，它对市场的变化反应太慢，管理当局专注于削减成本而不是创新。结果，施温公司的市场份额开始迅速地被更富有远见的自行车制造商夺走，这些制造商销售的品牌有特莱克、坎农戴尔、巨人和钻石。

或许，施温公司最大的错误是没有把握住自行车是一种全球产品，公司迟迟未能开拓海外市场和利用国外的生产条件。直到 70 年代末，施温公司才开始加入国外竞争，把大量的自行车转移到日本生产；但那时不断扩张的台湾地区的自行车工业已经在价格上击败了日本生产厂家。作为对付这一竞争的一种策略，施温公司开始少量进口中国台湾省制造的巨人版自行车，然后贴上施温公司的商标在美国市场上出售。

1981 年，当施温公司在芝加哥的主要工厂的工人举行罢工时，管理当局不是与工人谈判而是关闭工厂，将工程师和设备迁往中国的台湾省的巨人公司的自行车厂。作为与巨人公司合作关系的一部分施温公司将所有的一切，包括技术、设备生产能力都交给了巨人公司，这巨人公司正是要成为占统治地位的自行车制造商求之不得的。作为交换条件，巨人公司进口和在美国市场上以施温商标经销巨人公司制造的自行车。正如美国一家竞争者所言：“施温将特许权盛在银盘上奉送给巨人公司”。

到 1984 年，巨人公司每年交付给施温公司 70 万辆自行车，以施温商标销售，占施温公司年销售额的 70%。几年后，巨人公司利用从施温公司那里得到的知识，在美国市场上建立了它们自己的商标。

到 1992 年，巨人公司和中国大陆的自行车公司，已经在世界市场上占据了统治地位。巨人公司每销售的 10 辆自行车中，有 7 辆以自己的商标出售的。而施温公司怎么样了？当它的市场份额在 1992 年 10

月跌落到 5% 时，公司开始申请破产。问题：

(1) 更有效的长期计划会怎样挽救施温公司？(10 分)

(2) 用计划的权变变量，解释施温公司的计划在 1965 年、1975 年、1985 年应当是什么样的？(15 分)

2、林肯电气公司

林肯电气公司总部设在克利夫兰，年销售额为 44 亿美元，拥有 2400 名员工，并且形成了一套独特的激励员工的方法。该公司 90% 的销售额来自生产弧焊设备和辅助材料。

林肯电气公司的生产工人按件计酬，他们没有最低小时工资。员工为公司工作两年后，可以分享年终奖金。该公司的奖金制度有一整套计算公式，全面考虑了公司的毛利润及员工的生产率与业绩，可以说是美国制造业中最有利的奖金制度。在过去的 56 年中，平均奖金额是基本工资的 95.5%，该公司相当一部分员工的年收入超过 10 万美元。近几年，经济发展迅速，员工年均收入为 44000 美元左右远远超出制造业员工年收入 17000 美元的平均水平。在不景气的年头，如 1982 年经济萧条时期，林肯电气公司员工收入降为 27000 美元。这虽然相比其它公司不算太坏，可与经济发展时期相比差了一大截。

公司自 1958 年开始一直推选职业保障政策，从那时起，林肯电气公司没有辞退过一名员工。当然，作为对此政策的回报，员工也相应要做到几点：在经济萧条时他们必须接受减少工作时间的决定；而且接受工作调换的决定；有时甚至为了维持每周 30 小时的最低工作量，而不得不调到一个报酬更低的岗位上。

林肯电气公司极具成本与生产率意识，如果员工生产出一个不符合标准的部件，那么除非这个部件个性至符合标准，否则这个产品不能计入该员工的工资中。严格的计件工资制度和高度竞争性的绩效评估系统，形成了一种很有压力的氛围，有些员工甚至产生了一定的焦

虑感，但这种压力有待于效率的提高。据该公司的一位管理者估计，与国内竞争对手相比，林肯电气公司的生产率是它们的 2 倍。自 30 年代经济大萧条以后，公司年年获利丰厚，没有缺过一次分红。该公司还是美国工业界中工人流动率最低的公司之一。前不久，林肯电气公司的两个分厂被《幸福》杂志评为全美十佳管理企业。

选用相关激励理论，分析如下问题：

(1) 林肯电气公司运用了何种激励理论来激励员工的工作积极性？(5 分)

(2)为什么林肯电气公司的激励方法能够有效地激励员工工作？(10 分)

(3)你认为这种激励系统可能对管理层带来什么问题？有何解决思路？(10 分)