

## 浙 江 大 学

二〇〇 2 年攻读硕士学位研究生入学考试试题

考试科目 管理学 编号 977

注意:答案必须写在答题纸上,写在试卷或草稿纸上均无效。

## 一、概念填空题 (10分)

1. 企业外部环境由: \_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_ 两部分组成。
2. 目标管理是一种综合的, 以 \_\_\_\_\_ 为中心和以 \_\_\_\_\_ 为中心的管理方法。
3. 计划工作是管理者合理利用 \_\_\_\_\_, 协调和组织各方面力量以实现 \_\_\_\_\_ 的重要手段。
4. 管理者激励下属的最基本方法是: \_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_。
5. 程序化决策方法多用于处理 \_\_\_\_\_ 的问题。

## 二、判断题 (20分) (若认为正确, 则在括弧内打√, 否则打×)

1. 管理从本质上而言是一种手段。 ( )
2. 前馈控制是以计划作导向的控制。 ( )
3. 当组织处于形成阶段时, 具体计划比指导性计划更可取。 ( )
4. 决策就是从若干可行方案中选取最佳方案。 ( )
5. 组织目标的确定以提高效率为基本前提。 ( )
6. 计划职能是所有管理职能中最重要的一项职能。 ( )
7. 矩阵制组织适用于大批量稳定生产型企业。 ( )
8. 内在的需要是促使人产生某种动机的根本原因。 ( )
9. 随着技术进步的加快, 人员素质的相对重要性正在下降。 ( )
10. 所谓领导理论, 是关于领导的有效性的理论。 ( )

## 三、简答题: (36分)

1. 动机是如何形成的?
2. 简述泰勒(或译“泰罗”)的科学管理思想的核心内容
3. 机械式组织在什么条件下最为有效?
4. 小企业老板的工作与大公司总裁的工作会有哪些差异?
5. 领导的影响力来源有哪些?
6. 计划与控制是如何产生联系的?

## 四、案例分析题： (34分)

1998年8月8日是广东太阳神集团公司10周年大庆的日子。而此时此刻，关于“太阳神”落山的说法却已是妇孺皆知的事了。从1989年的年产值4300万元到1993年以13亿元的业绩傲视群雄，再到1997年的2亿元保健品销售和香港上市股票仅值9分钱，变化之大确实令人扼腕。在此期间，其管理体制历经了四次大的“地震”：

1990年董事长骆辉“杯酒释兵权”。在保持待遇不变的情况下，原与骆辉一起闯天下的9位“开国元勋”基本退出高层管理。他们中间没有一个是大学生。与此同时，一批年青的管理者脱颖而出，挑起了大梁。

1991年，企业的发展更见迅猛。每天从各地汇往总部的现金收入达到两三百万元，对企业内部的管理提出了更高的要求。此时，骆辉千方百计地从国有企业的挖来精英人物。他们一来就担任了太阳神的一级经理（副总），掌管了市场部、企管部、财务部、事业发展部等七个重要部门。有效地解决了在快速膨胀过程中的管理问题，并确定了太阳神“层级结构”的管理模式。使太阳神的整体工作风格从“主观发挥”为主转向以控制为主。这种制度使太阳神至今未出现根本性的决策失误。但是在这种相互制衡的行政主导体制下，重要的决议往往拖而不决。

在1995年的澳门会议上，针对决策效率低下的局面，骆辉痛下决心，采取挂职下放的方式，将这些高层行政主管全部推到基层担任省级分公司副经理。希望他们直接了解市场一线的竞争状况。与此同时，骆辉选调了10余位年轻有为的干部，组建总经理助理室，赋予他们体制调整的权力。但是由于种种原因这些措施似乎进行得很不顺利。1996年，总经理助理室主任、曾为打下西南地区市场立下大功的郑志文辞职。

1997年，骆辉聘请美国哈佛大学MBA王哲身为太阳神集团股份有限公司执行董事和太阳神集团有限公司总经理。他的年薪为140万港币，远远超过原来一级经理的待遇。同时，他连炒数位高层管理人员，大幅度更换中层管理人员，并将原属于公司福利的住房、手机等全部卖给使用者。此外，王哲身虽来头不小，但因对中文的听、说、写均不熟，与员工的沟通上有不小的障碍，也从未做过中国保健品行业。

对于目前的局面，骆辉自然难辞其咎。他日前深居简出，与社会和员工处于半隔绝状态。连许多高层人员都说，说服骆辉的任何尝试都将是失败的。即使你认为自己完全掌握了真理，在骆辉的雄辩面前，没人能获得成功。

1. 请根据影响组织结构变化的权变因素，分析它进行这四次管理变革的必要性？
2. 您认为该公司陷入日前困境的内部管理原因主要有哪些？
3. 作为一个有过杰出的成绩和非凡个人魅力的企业家，骆辉该有哪些应吸取的教训？
4. 通过此例，您的最大感受是什么？