

南京财经大学

2012 年硕士研究生入学考试初试试题（A 卷）

科目代码：825 科目名称：管理学原理 满分：150 分

注意：①认真阅读答题纸上的注意事项；②所有答案必须写在答题纸上，写在本试题纸或草稿纸上均无效；③本试题纸须随答题纸一起装入试题袋中交回！

一、名词解释（6×5 分=30 分）

- 1、核心能力
- 2、战术性计划
- 3、组织结构
- 4、职前引导
- 5、变革型领导者
- 6、标杆控制

二、简答题（4×10 分=40 分）

- 1、简述战略环境分析中“天”与“地”（一般环境与行业环境）的内容。
- 2、简述工作内容和性质对管理幅度的影响。
- 3、简述绩效评估在人力资源管理中的作用。
- 4、简述采用平衡积分卡作为控制工具的优点。

三、计算题（2×10 分=20 分）

1、某公司计划生产一种新产品。该产品在市场上的需求量有四种可能：需求量较高、需求量一般、需求量较低、需求量很低。对每种情况出现的概率均无法预测。

现有三种方案：方案 A 是自己动手，改造原有设备；方案 B 是全部更新，购进新设备；方案 C 是购进关键设备，其余自己制造。

据测算，各个方案在各种自然状态下 5 年内的预期损益如下表，试分别用小中取大法、大中取大法、最小最大后悔值法进行方案选择。

	需求量较高	需求量一般	需求量较低	需求量很低
方案 A	70	50	30	20
方案 B	100	80	20	-20
方案 C	85	60	25	5

2、某企业生产一种新产品。根据市场预测分析，产品需求有三种可能性：高需求、中需求和低需求，这三种情况出现的概率分别为 0.3、0.5、0.2。生产该产品有三种方案可供选择，各生产方案的产品销售均为 5 年，所需投资不等，其具体资料如下表所示。请用最大期望收益准则进行方案选择。

各生产方案在不同市场情况下的损益/万元

方案	年收益	投资
----	-----	----

	高需求	中需求	低需求	
方案 A: 新建	10	4	-3	8
方案 B: 扩建	8	5	0	5
方案 C: 改造	6	3	1	2

#### 四、论述题（2×15 分=30 分）

- 1、试述全球竞争战略的模式及其适用条件与主要特点。
- 2、试述影响有效沟通的障碍以及克服沟通障碍的准则。

#### 五、案例分析（2×15 分=30 分）

##### 1、“海底捞”的管理智慧。

1994 年，还是四川拖拉机厂电焊工的张勇在家乡简阳支起了 4 张桌子，利用业余时间卖起了麻辣烫。14 年过去，海底捞在全国 6 个省市开了 30 多家店，张勇成了 6000 多名员工的董事长。张勇认为，人是海底捞的生意基石。客人的需求五花八门，单是用流程和制度培训出来的服务员最多能达到及格的水平。制度与流程对保证产品和服务质量的作用毋庸置疑，但同时也压抑了人性，因为它们忽视了员工最有价值的部位——大脑。让雇员严格遵守制度和流程，等于只雇了他的双手。

大脑在什么情况下才有创造力？心理学家的研究证明，当人用心的时候，大脑的创造力最强。于是，服务员都能像自己一样用心就变成张勇的基本经营理念。怎么才能让员工把海底捞当成家？答案很简单：把员工当成家里人。海底捞的员工住的都是正规住宅，有空调和暖气，可以免费上网，步行 20 分钟到工作地点。不仅如此，海底捞还雇人给员工宿舍打扫卫生，换洗被单。海底捞在四川简阳建了海底捞寄宿学校，为员工解决子女的教育问题。海底捞还想到了员工的父母，优秀员工的一部分奖金，每月由公司直接寄给在家的父母。

要让员工的大脑起作用，除了让他们把心放在工作上，还必须给他们权力。200 万元以下的财务权都交给了各级经理，而海底捞的服务员都有免单权。不论什么原因，只要员工认为有必要，都可以给客人免费送一些菜，甚至免掉一餐的费用。聪明的管理者能让员工的大脑为他工作，当员工不仅仅是机械地执行上级的命令，他就是一个管理者了。按照这个定义，海底捞是一个由 6000 名管理者组成的公司。

人是群居动物，天生追求公平。海底捞知道，要让员工感到幸福，不仅要提供好的物质待遇，还要让人感觉公平。海底捞不仅让这些处在社会底层的员工得到了尊严，还给了他们希望。机会面前，人人平等。海底捞的高管几乎都是服务员出身，这些大孩子般的年轻人，独立管理着几百名员工，每年创造几千万营业额。没有管理才能的员工，通过任劳任怨的苦干也可以得到认可，普通员工如果做到功勋员工，工资收入只比店长差一点。

海底捞把培养合格员工的工作称为“造人”，这种以人为本、稳扎稳打的发展战略值得不少中国企业借鉴。

试分析：

- (1) 根据麦格雷戈人性假设理论，分析海底捞是如何调动员工工作热情的？(5 分)
- (2) 根据亚当斯公平理论，分析海底捞是如何让员工感觉到公平的？(5 分)
- (3) 结合案例，分析民主式领导者的特征。(5 分)

## 2、“拓源”的结构变迁。

拓源是一家成立于 1985 年的计算机设备公司，由于其优质而又新颖的产品、富有想象力的销售策略和为客户提供的优质服务，公司业务得到了迅速增长，公司产品已从单一的商用计算机扩展到复印机、电影摄影机、计算机控制设备等，公司业务也已经遍布全球。

多年来，公司是按照职能系列组织起来的，由几位副总裁分管财务、销售、生产、人事、采购、工程以及研发。然而，随着时间的推移，公司总裁发现，一向运行良好的组织结构，现在已经不能适应公司的发展需要。人们注意到公司中存在一些不良现象：总裁办公室以下的机构和人员无权做重要决策，因此公司也很难适应目前在国外进行的业务拓展；此外，当前的组织结构还加重了销售、生产和工程等职能部门之间的壁垒，部门之间难以进行有效协调。

为了进一步开拓海外市场，拓源公司在 1997 年进行了结构重组。公司总裁将公司分为遍布世界各地的 15 个分公司，所有的分公司均独立经营，各分公司经理也拥有了很大的自主决策权。

然而，公司在重组后不久，又出现了新的问题：分公司的管理职能出现了大量的重复；一些分公司经理不能胜任工作；大部分分公司经理无视总公司的方针和策略，各自经营自己的业务。在此情况下，总裁意识到自己在分权的道路上走得太远了。于是，他撤回了分公司经理的某些职权，并要求他们在一些重要事务（包括：超过十万元的资本支出、新产品开发和推广、销售价格策略、人事调整等）的决策上，应征得公司总部的批准。

当分公司经理看到他们的自主权又被收回时，非常生气，并且公开抱怨公司的方针摇摆不定，一会儿分权，一会儿集权。

总裁对于当前发生的情况也感到非常忧虑。

试分析：

- (1) 1997 年之前，拓源公司是何种组织形式？该组织形式有何缺点？(5 分)
- (2) 1997 年拓源公司在组织结构上有什么调整？新的组织形式又有何缺点？(5 分)
- (3) 你认为拓源公司该如何处理好集权与分权的关系？(5 分)

