

北方工业大学

2005年硕士学位研究生入学考试试题

考试科目：管理学基础

适用专业：企业管理

说明：答题时不需抄写原题，但必须标清大小题号

(答题请写在答题纸上，试题上答题无效)

一、简答题(共5题，每题8分，共40分)

- 1、有效授权应坚持哪些原则？
- 2、组织变革应坚持的程序是什么？
- 3、组织文化有哪些功能？
- 4、公平理论的基本内容是什么？
- 5、企业绩效评估有哪些作用？

二、实务评析题(共3题，共40分)

- 1、目标管理的基本要求是目标制定必须符合 SMART 标准(明确性、可量度性、可接受性、可行性、时限性)，请判断下列陈述分别符合该标准中的哪一项；如果陈述不符合其中任何一项，应该怎样修改就符合 SMART 标准。(10分)

- (1)把前台收银的速度提升到正常标准；
- (2)把客户投诉率从3%降低到1%以下；
- (3)到本季度末实现目标；
- (4)你们的意见会成为结果的一部分；
- (5)满足顾客需求；
- (6)改变团队文化；
- (7)制定目标前确保成员具备相关技能；
- (8)将销售业绩在原来基础上提高15%；
- (9)年底前进行绩效考核；
- (10)采用规范可控的服务流程。

- 2、假如您是某质量部主管，下属成员张威和李林对于检验报告的递交程序有分歧而产生冲突。张威建议将检验结果交给负责样品生产部的领班，而李林则要求将报告直接交给操作人员，以便尽快加以纠正。两人在工作上都是非常尽职尽责且喜欢竞争的。就报告交给谁的问题，他们之间已经针锋相对地交换过意见，但谁也说服不了谁，都认为自己有道理。作为主管，您将如何解决两人的冲突问题。(15分)

3、美国通用汽车公司前总裁斯隆在其自传中曾经指出：“管理者，特别是企业高层管理者，不应在工作中与部下产生工作以外的个人间的友谊关系。管理者如果把工作以外的私人关系带到工作中来，就很难保证处理问题的公正性。”请对这一观点作出评价。(15分)

三、论述题(共 2 题，每题 20 分，共 40 分)

- 1、结合有效沟通的影响因素阐述实现有效沟通的策略。(20分)
- 2、如何正确理解和实施管理的控制职能。(20分)

四、案例分析题(共 1 题，共 30 分)

Tomas 啤酒公司的质量效益型经营战略

Tomas 啤酒公司的质量管理流程是简明扼要的：所有雇员都把重点放在“服务—质量”这一综合目标上，有组织地提供产品贯穿于售后服务中的增值活动中，这使 Tomas 啤酒公司能够达到或超过顾客的预期。而且，“服务—质量”也意味着服务比产品质量更重要，它是通过对顾客价值的认知来定义的。顾客不仅通过 Tomas 啤酒公司可靠的产品，也通过与公司商业交流的经历来评价公司。当顾客将要判断 Tomas 啤酒公司的“服务—质量”效果时，公司的每个系统或每个员工都能成为“最终时刻的胜利者”。这种经营哲学反映了 Tomas 啤酒公司的战略计划——

远景：我们是一家不断成长、蓬勃发展的公司，有一个充满活力积极向上的组织为股东投资提供可观的回报。

使命：为了达到远景目标，公司的任务是要制造、批发和销售多种高品质的啤酒，以充分满足顾客的需求。

价值观：公司的价值观为其雇员和顾客提供了持续不断的提高其满意度的航标。核心价值观中的质量、整合和团队合作是公司走向成功的基础。

质量：尽其所能地追求质量水平的持续提高，致力于拥有最好的产品、高效的生产设备和完善的分销系统、创新性的市场和销售系统、全面支持性行政管理体系和管理流程。通过这些努力以达到甚至超出公司内外部顾客的期望。

真诚：以真诚的态度实施所有的行动，Tomas 啤酒公司的名称意味着真诚和信任，用这种理念同所有供应商、批发商和其他所接触的商业顾客打交道。行动以公司价值观为蓝本，证明公司有责任为社会和环境保护方面做出努力。

团队：团队是我们共同成功的基础。公司的员工是有价资产，无论他身处公司何种位置，每个员工都受到尊重和信任，都能发表各自的观点和建议。通过与公司员工、供应商、批发商和零售商的互相尊重、互相合作和分享建议，建立起一个充

满潜力的公司。

Tomas 啤酒公司的质量效益型经营战略如下：为了支持公司的远景和目标并最终达到公司“服务—质量”的目标，公司将保证商标有竞争力，使公司能够获得独特的市场机会，同时努力发掘现有商标的潜力并实现新产品的开发。公司的目标是增加单项产值。然而这并不意味着公司每个商标每年都能获得发展。对各个商标的管理是基于该商标长期性增长潜力的考虑，是与战略相关的，并且与公司整体商业战略有关。

增加对人力资源的投资。公司通过引导和培训，使员工能够很好地做出决策，并提高员工的流程操作能力；通过雇佣有实际能力和工作经验的人来支持 Tomas 啤酒公司“服务—质量”的实现。

通过引入新商标、新品种，进行一种创造性的突破。开发新品种是 Tomas 啤酒公司走向成功的关键因素。在现有产品销售良好并且获得市场支持时，公司必须加快新产品的研究开发。

运用灵活方法来平衡全国市场和地区市场的营销效果。尽管公司的产品是针对所有市场，但是应该始终致力于寻找一种强化区域营销力量和销售机会的有效方法。

寻找拓展国际市场的机会。公司的未来应着重于国际市场的开发，只有在国际市场，公司才更有明显的机会将公司的产品直接卖到顾客或者合作伙伴手中。

致力于维持良好的营销渠道，对公司的三级分销系统全面支持，并且使分销系统遵循“服务—质量”的指导方针。

加强生产成本和管理费用的控制，为市场营销提供大量资金。为了达到这一目的，公司应长期不懈地寻求优化完成公司基本任务的手段方法。增加必要资产，同时降低成本。提高公司战略位置，下列的措施十分必要：增加另外的商标、制造设备和采取其他的商业措施；增加公司设施和新技术投资，以此来制造新产品和保持制造设备的竞争力；适应变化，把变化作为战略武器；公司不能原地踏步，也不能永远领先于竞争者；变化本身并不是自身的原因，也不能因为变化存在风险而不变化，因此变化是不可避免的；以市场和服务为导向，通过系统方案和流程的实施来实现战略。

结合上述案例背景，针对下列提示问题进行分析：

- 1、谁是 Tomas 啤酒公司的顾客？(5 分)
- 2、支持 Tomas 啤酒公司的质量效益型经营战略的远景、使命、核心价值观各是什么？三者间存在什么样的关系。(10 分)
- 3、支持 Tomas 啤酒公司的质量效益型经营战略的远景、使命、核心价值观实现的策略和措施是什么？并对此作出评价。(15 分)