

招生专业：

考试科目：管理学

一、比较下列概念（每小题 5 分，共 30 分）

- 1、结构性决策与非结构性决策
- 2、建设性冲突与破坏性冲突
- 3、反馈控制与前馈控制
- 4、组织的任务环境与一般环境
- 5、外部奖励与内部奖励
- 6、目标管理与战略管理

二、简要回答问题（每小题 8 分，共 48 分）

- 1、简述领导与管理的关系。
- 2、简述霍桑试验的目的、过程和主要结论。
- 3、根据西蒙的观点，人们在决策活动中应该运用满意的标准代替最优的标准，你是否同意这个观点，为什么？
- 4、试比较分析职能制与事业部制这两种组织结构的特点及适用条件。
- 5、简述归因理论的核心思想和内容要点。
- 6、试举例说明在管理中，企业家与管理者应承担什么样的社会责任？为什么？

三、计算题（20 分）

华日电器厂销售 A、B、C 三种产品，年固定成本为 450,000 元，各种产品资料如下表：

项 目	A 产品		B 产品		C 产品	
	金 额	百分比	金 额	百分比	金 额	百分比
销售单价（元）	20	100%	16	100%	30	100%
变动成本（元）	13	65%	6.4	40%	18	60%
边际贡献（元）	7	35%	9.6	60%	12	40%
占总销售额的百分比	40%		35%		25%	

试计算加权平均边际贡献率及盈亏平衡时三种产品的产值各是多少？

四、论述题（30 分）

试述在管理中如何处理当前利益与长远利益、局部利益与整体利益、社会效益与经济效益的关系。

招生专业：

考试科目：管理学

五、案例分析（22 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，变化之大令人扼腕。在此期间，其管理体制经历了四次大的“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，一批年轻的管理者脱颖而出，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二三百万元，对企业内部的管理提出了更高的要求。此时，骆辉千方百计的从国有企业挖来精英人物。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。有效的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。但是在这种互相制衡的行政主导体制下，重要的决议往往拖尔不决。

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的副经理。希望他们直接了解市场一线的竞争情况。与此同时，骆辉选调了 10 余年轻有为的干部，组建总经理助理室。1996 年，总经理助理室主任、曾为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。他目前深居简出，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，没人能成功。

请分析回答：

- 1、你认为该公司陷入困境的管理原因是什么？
- 2、作为一个企业家，骆辉应该有哪些教训可吸取？
- 3、根据影响组织结构变化的因素，分析该公司进行这四次管理变革的必要性。
- 4、你最大的感受是什么？