

## 2007 年招收攻读硕士学位研究生考试试题

招生专业：管理类各专业

考试科目：管理学

注意：答案请一律写在答题纸上，写在试题上无效

### 一、比较下列概念（每小题 6 分，共 30 分）

- 1、组织效力与组织效率
- 2、探索性预测与规范性预测
- 3、领导与管理
- 4、需求与动机
- 5、成本领先战略与差异化战略

### 二、简要回答问题（每小题 10 分，共 50 分）

- 1、简述法约尔一般管理理论的主要内容
- 2、如何增强控制职能的科学性？
- 3、简述决策的基本原则
- 4、简述组织冲突的主要来源
- 5、简述人的基本需求层次变化的规律

### 三、论述与计算题（论述与计算题任选一题，40 分）

#### 1、计算题：

(1)、某企业年固定成本为 100000 元，每件产品的变动成本为 30 元，产品售价为 50 元，预计年销售量为 8000 件，请列公式计算年预计利润。

(2)、假定该企业固定成本、销售单价、变动成本不变，并假设年预期利润目标为 80000 元，请列公式计算产品年目标销售量与销售额。

(3)、又假定该企业固定成本、变动成本仍不变，年计划销售产品 8000 件，目标利润为 100000 元，请列公式计算产品的销售单价。

#### 2、论述题：

创新管理与和谐社会建设

### 四、案例分析（30 分）

通用电气公司管理制度的变迁

50 年代初，美国通用电气公司年销售额已超过 20 亿美元。公司规模大了，权力完全集中于美国纽约总部，已经不能适应公司的发展，需要改良组织结构。于是公司总裁卡迪纳先生决定实施分权制度，该分权制度由斯密迪一手策划，斯密迪行伍出生，非常强调纪律的作用。他认为：要实施新的制度时，肯定有阻力，所以，必须由他说了算，基层人员要绝对服从，不能有异议。

斯密迪的制度有以下几点：

第一点，一个经理自己所能管理的企业规模是有界的。

他认为，一个经理自己能胜任的经营规模，最大不能超过 5000 万美元一年，再大就管不了了，按照他的观点，通用电气公司拆成了 150 个部门，各部门的经营规模不超过 5000 万美元一年，各部门相对独立，各有各的经营业务，由各部门的经理负责管理，每个部门的经营直接对总裁负责，这样，通用电气公司就等于分成了 150 个“小公司”。这就导致了一个很不好的格局：当某部门的经营业务超过 5000 万美元时，按照斯密迪的观点，必须分成两个相互独立的业务部门。

第二点，对部门经营的好坏要有具体的量化指标。

斯密迪在测评一个部门经营好坏时，设计了 8 项指标，其中，两个较为典型：一个是利润；一个是部门长期利益和短期利益的平稳，可实际工作中，利润是很容易测定的，是多少就是多少。而长期利益的平衡怎么测定呢？当时无法测定，实际情况

也测度不了。

第三点, 管理是一种职业, 真正懂得管理的人, 什么都能管理好。

他认为, 能管理好一个钢铁厂的人, 也能管理好一个大菜市场。因此, 作为一个管理人员, 应特别注重流动能力的训练。一个管理人员应有多方面的技能, 能做许多方面的工作, 要训练他做市场工作, 工程工作, 制造工作等。这样, 通用电气公司的一个部门经理, 这 3 年可能在做洗衣机生意, 另外 3 年可能又去做核能的生意; 让这些经理们流来流去, 以训练他们的流动能力。

后来, 斯密迪制度在公司的系统经营方面碰到了困难。1966 年通过竞争, 通用电气获得丁新加坡一发电厂的承建权。该业务要求电厂的设计, 基建, 设备和安装等所有业务全由承建方一家公司承包下来, 搞系统经营。由于通用电气公司已经分成 150 多个相互独立的业务部门, 其中, 任何一个部门都不可能承包所有这些发电厂的业务, 要参与这种国际竞争, 公司不得不必须成立一个协调部门——通用电厂公司, 来组织各个业务部门共同承接下这种系统业务。但是, 由于各业务部门已经有了自己的责权利, 互相独立, 其开展工作起来的难度可想而知, 当通用电厂公司到各部门去购买各种设备时, 各部门为了最大限度地提高本部门的利润, 就尽量提高设备的售价。最后, 通用电厂公司发现, 各部门提供设备的价格, 往往比外公司的价格还高。

1970 年博希当上了通用电气公司的总裁时, 这种情况进行了改进, 采取有关措施对分权制度进行了完善。

案例选择题

1、按照斯密迪的出发点, 分权管理后最大的好处可能是:

- A. 促进企业内部的规模经济 B. 公司每年实现的利润可能上升
- C. 公司内部竞争加剧, 导致一种完全竞争的市场出现
- D. 有利于加强横向之间的协作

2、按照斯密迪的利润, 是要在通用公司实现:

- A. 事业部式结构 B. 矩阵式结构 C. 直线职能式结构 D. 混合式结构

3、从本案例可以看出, 斯密迪所强调的是:

- A. 管理人员应当实现专业化 B. 管理人员参加理论培训的重要性
- C. 管理人员多个岗位实践的重要性 D. 管理人员应当公开选拔

4、在分权管理制度下, 部门经理更关注:

- A. 能实现的利润 B. 长远利益
- C. 总公司的整体利益 D. 与其他部门的协调

5、以下各项, 哪一项更能使通用公司内部各部门互相竞争:

- A. 分权前 B. 分权后
- C. 只用长远性的利益指标考核部门管理者的业绩
- D. 只用企业的经营规模来衡量部门管理者的业绩

6、在系统经营中, 分权管理显示出:

- A. 优势 B. 劣势
- C. 对公司的经营没有影响 D. 比集权制度好

7、通用电厂成立后, 通用电气公司的组织结构:

- A. 与分权前一样 B. 比分权前的管理幅度大
- C. 变成了直线式 D. 不合理

8、通用电厂为了建设新加坡电厂, 如果在公司内部购买设备, 则在电厂建设的投标竞争中竞争力:

A. 加强 B. 高于本公司其他部门 C. 削弱 D. 维持不变

9、以下各项，哪一项在实行分权后可能出现：

A. 销售额不断地增加 B. 部门经理的积极性受到压制

C. 总是亏损 D. 总公司总裁没有任何权威

10、以上案例说明：

A. 通用电气公司在分权制度方面做得不够理想，其实，分权是一种很有效的管理方式，关键是其他方面也要配套进行

B. 企业管理中有分权制度就足够了，关键在于公司的总裁要用人得当

C. 分权制度不符合管理的一般原则，对调动中层管理人员的积极性不利

D. 分权的致命弱点是，它不重视人的因素