

试题名称：管理学

试题编号：41

说明：所有试题一律写在答题纸上

共 8 页 第 1 页

一 单项选择题（每题 2 分共计 30 分）

1. 决定学习、研究管理学必要性的是（ ）。
 - A. 管理的自然性
 - B. 管理的社会性
 - C. 管理的重要性
 - D. 管理的历史性

2. 具有共同的明确的目的的群体，称为（ ）。
 - A. 法人组织
 - B. 企业
 - C. 组织
 - D. 集体

3. 行为科学的创始人是（ ）。
 - A. 法约尔
 - B. 梅奥
 - C. 韦伯
 - D. 巴纳德

4. 西蒙决策理论的意义有（ ）。
 - A. 确定了决策在管理中的地位和作用
 - B. 为决策过程的合理性、科学性提供理论指导
 - C. 确定了决策的目标的最优解
 - D. A 和 B

5. 把计划分为战略计划，管理计划，业务计划的依据是（ ）。
 - A. 决策层次
 - B. 对象
 - C. 时间
 - D. 范围

6. 组织理论之父是（ ）。
 - A. 法约尔

2002 年硕士研究生入学考试试题

试题名称：管理学

试题编号：416

说明：所有试题一律写在答题纸上

共 8 页 第 2 页

- C. 泰罗
- D. 梅奥

7. 管理幅度与管理层次的关系一般是 ()。

- A. 正比关系
- B. 没有关系
- C. 反比关系
- D. 相关关系

8. 关于决策, 正确的说法是 ()

- A. 决策是管理的基础
- B. 管理是决策的基础
- C. 决策是调查的基础
- D. 计划是决策的基础

9. 激励原理属于 ()。

- A. 指导与领导工作的原理
- B. 人员配备的原理
- C. 主管人员考评原理
- D. 主管人员培养原理

10. 越是组织的上层主管人员, 所做出的决策越倾向于 ()。

- A. 战略的、常规的、肯定的
- B. 战术的、非常规的、风险的
- C. 战略的、非常规的、风险的
- D. 战略的、非常规的、肯定的

11. 管理者履行管理职能的根本目的是 ()。

- A. 确保职工个人目标的实现
- B. 实现管理者个人的利益和价值
- C. 实现组织目标
- D. 体现管理者个人权威

12. 当一个人做出了成绩并取得了报酬以后, 他不仅关心 (), 而且关心自己所得报酬的相对量。

- A. 自己所得报酬的绝对量

2002 年硕士研究生入学考试试题

试题名称：管理学

试题编号：416

说明：所有试题一律写在答题纸上

共 8 页 第 3 页

- B. 他人获得报酬的评估
- C. 过去所获报酬的评估
- D. 现在所获报酬评估

13. 领导职能包括（ ）。

- A. 使用权力领导下级行动的方式方法
- B. 面对面地监督下级工作完成情况
- C. 工作结果是否符合要求和标准
- D. A, B, C

14. 控制结果的控制是（ ）。

- A. 直接控制
- B. 间接控制
- C. 前馈控制
- D. 现场控制

15. 预算也被称为（ ）。

- A. 规划
- B. 规则
- C. 数字化计划
- D. 控制开支手段

二 简答题（每题 4 分共计 40 分）

1. 简述计划工作的任务和内容。
2. 简述目标的作用和意义。
3. 简述时序预测方法是什么。
4. 简述决策过程的主要内容是什么。
5. 组织工作的三种分析方法及内容是什么。
6. 事业部制的优点和缺点是什么。
7. 简述沟通的作用和意义。
8. “经济人”和“自我实现的人”的主要区别是什么。

2002 年硕士研究生入学考试试题

试题名称: 管理学

试题编号: 416

说明: 所有试题一律写在答题纸上

共 8 页 第 4 页

9. 简述领导的权变理论的主要观点是什么。
10. 零基预算法的含义是什么。

三 案例题 (每题 15 分共计 30 分)

1. 联想集团的人才资本管理 (15 分)

(1) 培养人才

“联想最缺战略型人才, 这不能靠招聘和引进解决, 而需要自己培养。因为自己培养过程中, 联想企业文化会一代代继承和进化, 人才也会逐渐被人接受。”

联想培养人的第一个方法叫做“缝鞋垫”与“做西装”, 培养一个战略型人才和培养一个优秀的裁缝有相同道理, 应该让他先从缝好鞋垫做起, 然后是短裤、裤子、衬衣, 最后才是西装。一步一个台阶, 不能操之过急。联想第一个 MBA 郭为, 做联想副总裁时不过 30 岁出头, 但他在联想也是从秘书做起, 前后岗位变动十余次。联想另一个年轻的副总裁扬元庆, 中国科技大学的硕士, 也从做推销员一步一步成长起来。联想的今天根本上得益于 80 年代就开始的人才锤炼, 这需要师傅和徒弟都必须有耐心。

联想培养人才的第二个办法是从赛马中识别好马。最好的认识人才和培养人才的方法就是让他去做事。从 1990 年开始联想大量提拔使用年轻人, 因为当时第一代联想创业人占总人数 40%, 平均年龄 40 岁; 另外第二代联想人 60% 从学校和社会招聘, 平均年龄 26 岁。联想面临后继乏人的局面, 为了信息产业即将到来的竞争, 联想克服阻力, 大量提拔年轻人才, 让“小马拉大车”。1994—1995 年, 联想又展开新一轮“赛马中识别好马”计划, 当时联想在大陆只有员工一千余人, 但提拔的集团经理以上干部就有 150 人, 总经理有 30 多人, 其中 35 岁以下的干部占 70% 以上。曾有人认为干部太多太年轻, 但事实证明这批大胆使用锻炼的年轻人才正是联想能够迅速发展。

(2) 人才的激励机制

“我们正在进行一场人才激励的竞赛。联想不否定物质是人才激励的内容之一, 但它不应是激励的全部。惟有金钱的激励最终一定是鸦片。”

对第一代联想人而言, 早期联想给予他们最多和最大的激励是他们的事业、理想和目标。与精神方面的激励相比, 物质方面的注重程度显得微不足道。

联想已由强调中央集权的“大船结构”管理模式向集权分权相结合的“舰队模式”逐步转变, 它更强调对部门和个人的尊重。新一代的联想人也更多地享

2002 年硕士研究生入学考试试题

试题名称：管理学

试题编号：416

说明：所有试题一律写在答题纸上

共 8 页 第 5 页

有独立运作庞大的事业部的权力和利益，这种成就感的满足是联想给予年轻人才的激励。

联想的分配制度基于事业部体制，超额完成的利润部分 50% 以上缴集团公司，另外 50% 由事业部自行处理用于奖励或福利。这种自主性赋予年轻人更大的工作动力。

除此之外，联想更关注集体主义精神的培养。联想决不重用有才华但自私的人，那客观上会助长个人英雄主义和利己主义，企业的集体主义和合作精神就会遭到破坏。联想用什么样的人不单纯是企业 and 这个人的问题，它还关系到企业里其他人向谁学习向谁看齐的深层次问题。

(3) 人才的三种类型

第一种是能够自己独立做好一摊事；第二种是能够带领一群人做事；第三种是能够制定战略。联想认为，人才的标准是相对于角色的要求而成立的。

联想人习惯按社会通行的叫法把自己称作高科技企业，但是顺着联想发展的轨迹去解剖它，我们可以发现联想实际上是一个高文化企业。而高文化企业主要表现在它的观念。目前，联想集团的员工主要由两个年龄结构的人组成，一层是目前 30 岁左右的人，一层是目前 50 岁左右的人，第一代联想人与第二代联想人之间存在一个巨大的年龄断层。但尽管第一代、第二代联想人在行为准则、价值观上存在不可避免的差异性，但这个 95% 以上都具有大学本科以上学历的团队已成功地融为一体，在企业不断发展壮大的同时，也顺利地完成了联想文化的继承和被继承，企业发展的目标得到高度共识。与一些曾经像流星般划过中国企业界天空的民营企业不同的是，联想集团在成长过程中并未曾失去过联想，其秘密正如公司总裁柳传志所总结的那样：“小公司做事，大公司做人。”

当年凭借 20 万人民币和 14 个人起家的联想集团深知人才的作用，它有一个众所周知的宗旨，“办公司就是办人。”联想靠什么生存下来？靠人；联想靠什么跨入世界 500 强行列？还是靠人。人才是利润最高的商品，能够经营好人才的企业才是最终的赢家。联想对人才有着特别的凝聚力，美国 MIT 的中国企业研究小组也向联想人提问：你们是用何种机制创新，使老职工劳有所值，青年人稳挑大梁？柳传志认为答案正是联想的成功之道，关键是“带好队伍，让人才有声有色地演好自己的角色。”

公司较小的时候，更多地需要是第一种人才。公司发展到一定程度，需要较多的是第二种人才。公司发展到比较大以后，第三种人才就尤显珍贵。可以在企业中承担较高责任者的人才必须具备六个标准。一是共同信念和价值观标准；二

西北工业大学

2002 年硕士研究生入学考试试题

试题名称: 管理学

试题编号: 416

说明: 所有试题一律写在答题纸上

共 8 页 第 6 页

是忠诚与牺牲精神的标准; 三是审时度势、独挡一面的指挥能力; 四是搭班子、建队伍的管理能力; 五是团结多数、协调一致的合作能力; 六是孜孜不倦、吐故纳新的学习能力。1989 年以后, 联想集团在第二种和第三种类型人才的选拔方面下了很大功夫。通过各种方式, 将年轻人推到总经理位置上。目前联想已有 30 多位年轻的总经理, 占总经理人数的 80% 以上。

联想的人才标准是一种训练标准, 是一种操作标准。联想以衡量业绩表现的方法来评价人才干得好与不好, 以处理问题的方式和水平来判断人才的可塑性。人才首要要求是有信誉。联想每年都有人事安排上的大变动, 变动的核心内容是年轻人才被推上经理或总经理的岗位, 有的降职, 有的平级调动, 有的提升, 直到把一批优秀人才调整到合适的位置为止。

1995 年后, 联想做了三件事。一是向主要事业部放权; 二是要求总经理们拿出三年规划; 三是每年搞三次高级干部管理培训班, 由总裁亲自策划参与。

联想集团总部已逐步向投资控股公司转变, 其下属的几十家分公司和十几个事业部需要一大批能够带队伍制定战略的人才。这些高级人才不可能从外面引进, 必须自己选拔和培养。联想要建立自己的“职业企业家”队伍, 这是联想的一个跨世纪工程。

- 1) 试用有关激励的理论解释联想的激励措施。
- 2) 联想对人才划分的标准和意义是什么?
- 3) 试论联想选择领导者的标准和哪一种领导理论有联系?

2. 格力做成中国空调老大 (15 分)

格力耗时 8 年与春兰争夺业界第一, 终于在 1997 年分出胜负, 1998 年格力至 8 月底出售 150 万台, 产销量、出口、市场占有率第一, 比 1997 年增长 30%, 格力却以广告宣传、低调著称, 对于格力获胜的原因, 众说纷纭, 本报记者深入格力集团发现: 除了专业化经营, 科学营销网络, 最重要的是格力的质量控制体系。

变频空调在世界空调器中已占 70% 的份额。中国在这方面刚刚起步, 却已有不少厂家推出。而作为业界老大的格力却迟迟未见动静。总经理朱江洪认为, 目前变频空调变频时会有噪音, 而且受电磁波干扰, 容易造成麻烦。格力终于在 2000 年 10 月份攻克这一技术难题, 才推出格力变频空调与消费者见面。“一定不能拿消费者做试验品”朱江洪认为: 推出不成熟的新产品, 也许会在短期内占领市场, 但让消费者付出实验, 市场反馈再做改进的代价, 往往得不偿失, 企业

2002 年硕士研究生入学考试试题

试题名称: 管理学

试题编号: 416

说明: 所有试题一律写在答题纸上

共 8 页 第 7 页

损失更大。

格力并不是一开始就重视质量控制问题。到 1993 年时, 格力和其它国产空调一样存在着噪音等问题, 当时格力对此争论也颇多, 一种意见认为格力和春兰、科龙比质量并不差, 没有必要在这问题上花更大力气, 应该在规模上, 价格上向同类对手发起冲击。朱江洪亦认为质量改进是慢慢进行的过程。但一件小事改变了格力人的看法, 当时一个意大利公司进口的 20 台格力空调全部遭退货, 原因是其中一台室外机的外壳在使用 3 个月后又出现了一个锈斑。格力人认识到在国际市场有一个更高的标准存在。格力必须把质量控制放在国际与未来市场的标准上来重新考虑这个问题。朱江洪不仅把国内空调普通使用的轧钢板全部换成镀锌钢板, 而且考虑构筑格力的质量体系。1995 年 3 月, 格力成立了独一无二的筛选工厂, 600 人的工厂不产生效益, 只负责对进货所有零件进行 100% 的筛选, 然后提供给组装车间。这看似人员和财力极大浪费, 格力人却有自己的见解: 朱江洪认为只要有 1% 的零部件不合格, 那么生产出来的整机便 100% 不合格。尽管是“笨方法”, 筛选工厂的钱省不得——因为即使一部整机一个零件出问题, 你再怎么维修好, 再怎么服务好, 消费者心中都会有抹不去的阴影与不舒服感。

筛选工厂对格力的质量控制起了很大作用, 也为格力在 1996 年扩大规模, 获得空调界第一, 打下基础。目前格力空调在社会上保有量已达 600 万台。如果一旦 1% 出问题, 其维修量是其它厂家 3 倍多, 而筛选工厂正可以保证格力在质量得到严格控制条件下, 迅速轻松地扩大规模。筛选工厂成为格力法宝, 记者要求进入该厂参观, 被以“商业机密”理由拒绝。

技术厂长朱江洪在格力车间, 与众不同的是每一道流水线的工序都有检测室和两名检测员, 而不是和其它厂在终端有检测员。检测员非常严肃、小心, 因为一旦漏过一个机器或未检测出问题, 查到一律开除。

除了筛选厂, 格力总共有 400 多个检测员。格力以零缺陷工程著称, 试图把问题消灭在最初的环节。朱江洪搞技术出身, 制定了严格的 18 条总裁禁令。其中一条甚至专门规定海绵条贴法, 称: 要两头按好, 中间一抹, 这样才能服贴。才能减少噪音。禁令规定任何工人少这一抹, 发现二次立即开除。在格力车间, 工人因朱江洪的严厉质量要求, 称其为“质量宪兵队队长。”

在格力管理分工非常明确, 董明珠副总经理负责销售。另一副总经理冯先生负责生产。而朱江洪亲自负责质量控制和产品开发。格力认为质量控制, 不仅包括产品品质的稳定还要包括新产品开发进程的控制。格力新产品开发以“开发一代、预研一代、生产一代”为标准, 当年在与春兰争夺市场时, 格力就以面目变

2002 年硕士研究生入学考试试题

试题名称：管理学

试题编号：416

说明：所有试题一律写在答题纸上

共 8 页 第 8 页

化多，新产品开发著称。1994 年格力彻底解决了空调噪音问题，现在格力不仅有彩色空调，还有移动式分体空调等 300 个新品种。主抓质量与开发的朱江洪认为格力只做空调，而且目前是空调行业唯一的专业厂，没有退路可言，逼得格力只有在空调技术开发上下功夫，今后 10 年市场才有保证，正是专业化的劣势促成了专业化的优势。朱江洪谈空调不仅滔滔不绝几个小时，有“疯魔”状态，而且是空调业中最懂技术的厂长。鲜为人知的是格力 1/3 的技术专利是朱江洪发明。诸如格力灯箱式空调的专利来源于朱江洪的灵机一动。朱江洪最大的特色是好动，往往是单独一个人拎着一个包就出发，坐在飞机经济舱内在全国考察产品、市场。全然不像每年上交 2 亿利税的公司老总，对空调产品质量与反馈一清二楚，在日本考察的 10 天，朱江洪 7 天泡在日本厂车间，3 天在日本市场。格力已投资 2 个亿兴建科技大楼，其中模拟环境实验室将有助于解决空调零下 20 度开机运作问题，一旦解决，格力可望在东北市场加长空调使用时间，从而促进销售。格力在市场宣传方面从无炒作新闻之类的想法，连其广告语也是平淡无奇“好空调、格力造”。格力认为一个好企业不可能像一个事件或一个策划来发展、来渲染，只能在每个管理细节中下功夫。格力在广告投入上远远低于海尔和春兰，1998 年中央台招标，董明珠给自己定下了 1000 万/季度的界限，超过不做，结果只拿了一个季度的小标，在地方媒体中，格力只对地方报纸感兴趣，而海尔则是多方位多种媒体同时投入。

朱江洪认为“每一个产品就是最好的广告”。在近 8 年，格力既没有发起过一次价格战，也没一次广告攻势，却稳稳坐上了中国空调老大的宝座。目前格力价格仍高于同类产品。在目前价格战广告战盛行的中国市场，格力是个例外。

- 1) 格力采用了怎样的控制方式？
- 2) 格力对质量控制的标准和做法有什么特点？
- 3) 试论格力领导者朱江洪的领导作风是什么，为什么他能成功？