

西南财经大学 2005 年研究生考试

考试科目:管理学 适用专业:管理类各专业 考试时间:2005 年 1 月 23 日下午

一、判断改错（判断正误，并将正确的表述写出。每小题 5 分，共 50 分）

- 1、强有力的组织文化是制度化、形式化。制度化、形式化的规章制度是可以规范员工行为的。
- 2、激励因素是以职工个人的生理需求为中心的，既激励因素与职工个人的生理特征有直接关系；保健因素则是个人的生理需求以外的，而且是更多地与工作有关联。
- 3、一般而言，组织结构先行变化，组织战略随之而变。
- 4、公平理论指出，人不会单单将自己的成果或报酬与别人的做出比较，而是会同时比较双方得到的报酬与支付的贡献的比例，即员工把自己的投入和产出与其他人的投入产出进行比较。
- 5、按照弗兰奇和雷文的观点，领导权力分为职位权力和专家权力两大类。
- 6、预算是组织对未来一定时期内预期取得的收入和计划花费的支出的清单。
- 7、一个领导者是否有成效，取决于他的领导艺术和领导方法，领导者的知识水平和学识是体现领导者成就的标志。
- 8、领导可以越级指挥下级，也可以越级检查下级的工作；下级可以越级反映情况，也可以越级请示。
- 9、计划工作的第一任务是分配资源。
- 10、菲德勒认为，确定领导有效性的关键要素是任务结构和职位权力。

二、简述题（每题 10 分，共 30 分）

- 1、简述 x 理论和 y 理论的基本观点。
- 2、简述计划职能在管理中的地位和重要性。
- 3、简述集权与分权的关系。

三、论述题（每题 20 分，共 40 分）

- 1、试述组织的战略与组织结构的关系。
- 2、试述目标管理的特点与作用。

四、案例分析题。（30 分）

杨家糯米美食公司

杨利平本是莹县杨家村的一位普通农民，不过人们全都知道他有一种祖传绝招——烹制一种美味绝伦的糯米甜品——杨家八宝饭。他自称是这绝技的第五代传人。

早在清朝道光年间，他祖宗所创这种美食就远近闻名，而且代代在本村开有一家专卖此种八宝饭的小饭馆。他的父亲直到解放初期还开着这祖传小饭馆。那时才十来岁的杨利平已时常在店前店后帮忙干点活了。后来合作化，跟着又进行了公社化，他爸又病死，饭馆不开了，他成了一名普通的公社社员，人家似乎已不知道他居然还保留了那种绝技。

80 年代，改革之风吹来，杨利平丢了锄把，又办起了“杨家店”，而他做的八宝饭决不亚于他的祖上。由于生意兴隆，他很快发了。开头是到邻村去开分店，后来竟把分店也开到县城乃至省城去了。1987 年，不知是他自己出的还是别人给他出的主意，他就在本村办起了“杨利平糯米美食公司”，开始生产“老龙”牌袋装和罐装系列糯米食品来了。由于其独特风味

与优秀质量，牌子很快打响，不说本县，连省里许多市县都很畅销，出现了供不应求之势。杨利平经理如今已在经管着这家 450 多名职工的美食厂和分布很广的甜品小食店网。

奇怪的是，杨厂长似乎并未注意利用这大好形势去扩大纵深。他好象试都未想试过去满足还在扩大着的对他那独特产品的需要。外省市买不到这种美食，连本省也不是处处有供应。原因是杨利平固执地要保持产品的独特风味与优秀质量。小食店服务达不到规定标准，职工的培训未达应有水平，宁可不设新点，不渗入新区。杨利平强调质量是生命，决不允许采取任何措施危及品质量。他说顾客们期待着高质量，而且他们知道他们所得到的杨家美食准是高质量的。

杨利平糯米美食公司里的主要部门是质量检验科、生产科、销售科和设备维修科，当然还有一个财会科以及一个小小的开发科。其实这厂的产品很少有什么改变，品种也不多。杨利平坚持就凭杨家一绝这种传统产品，服务的对象也是“老”主顾们，彼此都很熟悉。

杨家美食公司里质检科要检测进厂的所有原料，保证必须是最优质的。每批产品一定抽检，要化验构成成分、甜度、酸碱度。当然最重要的是检控产品的味道。厂里高额聘有几位品尝师，他们唯一职责是品尝本厂生产的美食。他们经验丰富，可以尝出与要求的标准的微小偏差。所以杨家美食始终在左近保持着它固有的形象。

不久前，杨利平的表哥汤正龙回村探亲。他原在县里念中学，文革中回乡，80 年代初便只身南去深圳闯天下。大家知道他聪明能干，有文化，敢冒险。他一去十来年，只听说他靠两头奶牛起家，如今已是千万元了。汤正龙来访表弟杨利平，对美食厂的发展称赞一番，还表示想投资入伙。但他指不出杨利平观点太过迂腐、保守，不敢开拓，认为牌子已创出，不必僵守原有标准，应当大力扩充品种与产量，向省外甚至海外扩展。他还指出这厂目前这种职能型结构大僵化，只适合于常规化生产，为定型的、稳定的顾客服务，适应不了变化与发展；各职能部门眼光只限在本领域内，看不到整体和长远，彼此沟通和协调不易。他建议杨利平彻底改组本厂结构，按不同产品系列来划分部门，才好适应大发展的新形势，千万别坐失良机。但杨利平对发表的建议听不过去，反生反感，并说他在基本原则决不动摇。两人话不投机，语句转激烈。最后汤正龙说杨利平是“土包子”、“死脑筋”、“眼看着大财不会赚”。杨反唇相讥说：“有大财你去赚得了，我并不要发大财，要损害质量和名声的事坚决不做。你走你的阳关道，我过我的独木桥！”，汤听罢拂袖而去，不欢而散。厂里干部和职工对此反应不一，有人赞杨厂长有原则性；有人则认为他认死理，顽固不化。

问题：

- 1.你认为杨利平的商业价值观和经营观念有些什么内容和特点？它们的养成因素有哪些？
- 2.汤正龙的商业价值观和经营观念又是怎样的？有哪些因素影响其形成？
- 3.你对杨、汤二人的经营观念如何评价？你认为什么样的经营观念与战略最能适应这家企业的情况？