

中南财经政法大学 2014 年招收攻读硕士学位研究生入学考试试题

科目名称：管理学 科目代码：823

一、名词解释（每小题 5 分，共 20 分）

1. 使命
2. 指挥链
3. 社会企业家
4. 平衡积分卡

二、简答题（每小题 10 分，共 50 分）

1. “头疼医头脚痛医脚”“本位主义”反映了什么管理问题？应根据什么管理原理解决？
2. 一般科学管理理论和科学管理理论的贡献与局限？
3. 管理幅度扩大化的原因，必要性和效果
4. 什么是决策的满意原则？为什么在现代社会条件下要根据满意原则制定决策？
5. 为什么解决了工厂的噪音和粉尘问题不能调动工人的积极性？如何调动？

三、论述题（每小题 15 分，共 30 分）

1. 无边界组织的内涵，结果，以及实现途径
2. 结合实际分析企业承担社会责任的必要性以及具体途径

四、计算题（每小题 10 分，共 20 分）

1. 线性规划试题，涉及最大利润。
2. 网络计划图。

五、案例分析题（每个 15 分，共 30 分）

案例一

航空公司的管理问题以及解决办法

案例二

1. 三种领导方式及结果。
2. 是不是在所有特定情况下领导方式都有效。

www.docin.com

2013 年中南财经政法大学 823 管理学考研真题（回忆版）

中南财经政法大学 2013 年招收攻读硕士学位研究生入学考试试题 B 卷

专业：企业管理 人力资源管理 电子商务 物流管理 旅游管理 市场营销

科目名称：管理学

科目代码：823

一、名词解释（解释名词并简单举例说明，每个 5 分，共 20 分）

1. 多国公司
2. 头脑风暴法
3. 有机式组织
4. 组织绩效

二、简答题（每小题 10 分，共 50 分）

1. 有人说“学校学习对培育成功管理者的作用不大”你是否认同？
2. 三边工程失败的原因、后果和如何采取措施有效制止
3. 现代管理中组织文化的建设的重点
4. 管理权变理论主要基本思想是什么，管理权变模型主要有哪些？
5. 暂缺。

三、论述题（每小题 15 分，共 30 分）

1. 管理幅度扩大化的原因、必要性、作用和需要注意的问题。
2. 管理理论在发展的过程中，管理重心、管理对象的变化。

四、计算题（每小题 10 分，共 20 分）

1. 网络图：画出网络图，关键路线、计划周期。
2. 盈亏平衡分析，当总收益为 100 万元时的销售量和销售额。

五、案例分析题（每个 15 分，共 30 分）

1. 哪些素质影响成为变革型领导者，其在管理中遇到的问题有哪些，应该采取哪些措施继续健康发展？
2. 你对管理者推荐“同仁堂管理经验”的做法是否认同，为什么？  
创建学习型组织设计对领导者的要求有哪些？

2012 年中南财经政法大学 823 管理学考研真题（回忆版）

中南财经政法大学 2012 年招收攻读硕士学位研究生入学考试试题 A 卷  
专业：企业管理 人力资源管理 电子商务 物流管理 旅游管理 市场营销  
科目名称：管理学 科目代码：823

一、名词解释（解释名词并简单举例说明，每个 5 分，共 20 分）

1. 组织文化
2. 全面质量管理
3. 价值链管理
4. 非确定性决策

二、简答题（每小题 10 分，共 50 分）

1. 简述管理者应具备的技能结构及其形成途径。
2. 决策的风险有哪些？其产生的原因是什么？
3. 为什么高层管理者必须具备较高的概念技能？
4. 简述领导与管理的区别。
5. 传统指挥链与现代指挥链的区别是什么？

三、论述题（每小题 15 分，共 30 分）

1. 试述各领导权变理论中所确定的权变内容。
2. 如何培养和激发组织的创新能力？

四、计算题（每小题 10 分，共 20 分）

1. 风险型决策。
2. 网络图。

五、案例分析题（每个 15 分，共 30 分）

暂缺。

2011 年中南财经政法大学 821 管理学考研真题（回忆版）

中南财经政法大学 2011 年招收攻读硕士学位研究生入学考试试题

科目名称：管理学 科目代码：821

一、名词解释

1. 学习型组织
2. 创业精神
3. 管理跨度
4. 计划类型

二、简答题

1. 简述社会责任与经济绩效和管理绿色化的关系。
2. 战略和组织结构的关系，战略是如何影响组织结构的？
3. 什么是劳动力多元化？如何管理劳动力多元化？
4. 组织设计需要考虑哪几个方面的内容。

三、论述题

1. 试述从管理理论的发展阐述企业管理的中心是如何变化的。
2. 无边界组织的内涵是什么？它的实现方式有哪几种？

四、案例分析题

关于领导和组织文化。

2010 年中南财经政法大学 821 管理学考研真题及详解

中南财经政法大学 2010 年招收攻读硕士学位研究生入学考试试题 A 卷

专业名称：企业管理 技术经济与管理

方向名称：公司管理 人力资源管理 人力资源开发与管理 管理信息系统 物流管理 旅游管理 市场营销

科目名称：管理学 科目代码：821

一、名词解释（解释名词并简单举例说明，每个 5 分，共 20 分）

1. 概念技能
2. 官僚行政组织
3. 分析型决策风格
4. 市场控制

二、简答题（每题 10 分，共 50 分）

1. 从三个和尚没水喝与三个臭皮匠胜过诸葛亮说明管理的效率与效果是何关系？
2. 如何通过强化组织文化来激发创新？
3. 路径—目标模型认为领导方式与工作情景是如何匹配的？
4. 为什么现代组织设计主张扩大而不是缩小工作范围来提高管理效率？
5. 链式沟通网路、轮式沟通网路、全通道式沟通网路分别适合在何种情况下使用？为什么？

三、论述题（每小题 15 分，共 30 分）

1. 试述决策的理性假设与有限理性适用的决策类型及其原因。
2. 试述机械式组织与有机式组织的区别。

四、计算题（每小题 10 分，共 20 分）

1. 某企业生产甲产品，每件单价 50 元，原材料成本 30 元，工人工资 7 元，燃料、工具等费用占原材料费用 10%。年固定资产折旧费用 15 万元，管理费用为折旧费用的 150%。试问：

- (1) 甲产品的销售量和销售额分别达到多少才不亏不盈？
- (2) 若甲产品的目标利润为 150 万元，其销售量和销售额应分别达到多少？

2. 某厂生产甲乙两种产品，均需经过加工与装配两个生产阶段。两种产品的单位利润及两道工序的工时定额如下表所示：

产品	装配工时定额 (小时/件)	加工工时定额 (小时/件)	单位利润 (元/件)
甲	4	4	6
乙	5	3	5

现已知计划期内加工设备可利用工时为 300000 小时，装配设备可利用工时为 400000 小时；甲乙两产品均有市场需求。试用线性规划法求可使该厂获得最大利润的甲乙两产品的产量。

五、案例分析（每个 15 分，共 30 分）

1. 案例一：

弗兰科·哈里斯超级面包店公司怎样只用 10 个人就创造了 1000 万美元的面包圈业务呢？这可不简单。在美国，制度化的面包食品业是高度竞争和分割的，几乎没有什么发展的机会。事实上，在过去十年，行业总销售额一直在下降。而超级面包店公司，从 20 世纪 90 年代初就悄悄获得了大量市场份额，并继续维持高利润的年度收益增长。

1990 年，超级面包店公司就实现了虚拟化经营。超级面包店关注于顾客价值的关键驱动点并在这些领域发展技能和竞争力，其他则外包，而不建立一个大型的伸展的跨越职能的组织去管理企业。

弗兰科·哈里斯的超级面包店公司战胜了对手，成功进入高度竞争的面包食品行业。现在它正以 20% 到 30% 的利润年增长率发展，两倍于行业平均水平。

超级面包店负责自己的战略计划、营销、研发和财务，但超级面包店并不自己生产，由其他面包店形成的网

络负责生产，超级面包店主要集中于财会、采购原料，建立自己的品牌——Nutria Dough，对生产质量进行严格控制。弗兰科·哈里斯甚至雇用了一位面包大师开发新产品。订合同的面包坊只能按照超级面包店的标准执行生产每个面包的步骤。除了产品外，超级面包店在决定外包某一职能前分析对顾客重要的服务要素，最后发现定单处理对顾客满意度的影响最大，所以即使销售、生产、库存和运输等任务都外包了，超级面包店管理层一直保持对定单管理过程中的计划控制和追踪其他活动。

超级面包店的主要挑战是通过经纪人和合同协调和控制公司外部不同的职能活动。外部的经纪人、制造商和运输公司可以成就或摧毁超级面包店，因为他们处于公司和顾客之间。

超级面包店详细制定了外包者的绩效标准，公司开发了绩效报告系统以提供非财务和财务性的衡量标准。非财务性的标准追踪顾客满意度，而财务性标准则关心履行定单和服务顾客的成本。为了跟踪这些指标，超级面包店建立了关联的数据库储存和处理信息。技术支持有助于提供超级面包店与其合作者间的不断反馈。

试分析：

- (1) 超级面包店的组织结构有什么优点和缺点？
- (2) 经营这样一个企业的管理者面临的最大挑战是什么？

2. 案例二：

比特丽公司是美国一家大型联合公司，总部设在芝加哥，下属有 450 个分公司，经营着 9000 多种产品，其中许多产品都是名牌产品。公司每年的销售额达 90 多亿美元。

多年来，比特丽公司都采用购买其他公司来发展自己的积极进取战略，因而取得了迅速的发展。公司的传统做法是：每当购买一家公司或厂家以后，一般都保持其原来的产品，使其成为联合公司一个新产品的市场；另一方面是对下属各分公司都采用分权的形式。允许新购买的分公司或工厂保持其原来的生产管理结构，这些都不受联合公司的限制和约束。由于实行了这种战略，公司变成由许多没有统一目标，彼此又没有什么联系的分公司组成的联合公司。

1976 年，负责这个发展战略的董事长退休以后，德姆就是在这种情况下被任命为董事长。新董事长德姆的意图是要使公司朝着他新制定的方向发展。根据他新制定的战略，德姆卖掉了下属 56 个分公司，但同时又买下了西北饮料工业公司。

据德姆的说法，公司除了面临发展方向方面的问题外，还面临着另外两个主要问题：一个是下属各分公司都面临着向社会介绍并推销新产品的问题，为了刺激各分公司的工作，德姆决定采用奖金制，对下属干得出色的分公司经理每年奖励 1 万美元。但是，对于这些收入远远超过 1 万元的分公司经理人员来说，1 万元奖金恐怕起不了多大的刺激作用。另一个面临的更严重问题是，在维持原来的分权制度下，应如何提高对增派参谋人员必要性的认识，应如何发挥直线与参谋人员的作用问题。德姆决定要给下属每个部门增派参谋人员，以更好地帮助各个小组开展工作。但是，有些管理人员则认为只增派参谋人员是不够的，有的人则认为，没有必要增派参谋人员，可以采用单一联络人联系几个单位的方法，即集权管理的方法。

公司专门设有一个财务部门，但是这个财务部门根本就无法控制这么多分公司的财务活动，因此造成联合公司总部甚至无法了解并掌握下属部门支付支票的情况等等。

试分析：

- (1) 比特丽公司可以在分权方面做得更好吗？
- (2) 你对德姆的激励方法有何看法？
- (3) 参谋人员有何作用？如何协调直线与参谋人员之间的关系？

参考答案

中南财经政法大学 2010 年招收攻读硕士学位研究生入学考试试题 A 卷

专业名称：企业管理 技术经济与管理

方向名称：公司管理 人力资源管理 人力资源开发与管理 管理信息系统 物流管理 旅游管理 市场营销

科目名称：管理学 科目代码：821

一、名词解释（解释名词并简单举例说明，每个 5 分，共 20 分）

1. 概念技能

答：概念技能是指综观全局，洞察组织与环境要素之间的相互影响和作用关系，引导组织发展方向的能力。概念技能实质是一种抽象思维的能力，即对组织战略性问题的分析、判断和决策的能力，因此概念技能又称思维技能。

管理者概念技能的高低取决于管理者个人的知识、经验和胆识等，其提高是一个渐进的、潜移默化的过程。

2. 官僚行政组织

答：官僚行政组织，又称机械式组织。它是综合使用传统组织设计原则的自然产物。坚持统一指挥的结果，产生了一条正式的职权层级链，每个人只受一个上级的控制与监督。而组织要保持窄的管理跨度，并随着组织层次的提高而进一步缩小管理跨度，这样就形成了一种高耸的、非人格化的结构。当组织的高层与低层距离日益扩大时，就无法对低层次的活动通过直接监督来进行控制，就会增加使用规则条例，并确保标准作业行为得到贯彻。

3. 分析型决策风格

答：分析型决策风格是指决策者具有较高的模糊耐受性以及很强的任务和技术取向。这种类型的决策者喜欢对情景进行分析，倾向于过度分析事物。他们比指导型决策者评估更多的信息和备选方案，使用更多的时间进行决策，对新的、不确定的情景的反应比较好。他们也倾向于使用独裁的领导风格。

4. 市场控制

答：市场控制是一种强调使用外在市场机制，如价格竞争和相对市场份额，在系统中建立使用标准来达到控制的方法。适用于产品或服务非常明确或确定及市场竞争激烈的公司。在这种情况下，公司的部门常常调整为利润中心，评价的标准是各自对公司利润贡献的百分比。

二、简答题（每题 10 分，共 50 分）

1. 从三个和尚没水喝与三个臭皮匠胜过诸葛亮说明管理的效率与效果是何关系？

答：（1）管理是指在特定的组织内外环境下，通过对组织的资源有效地进行计划、组织、领导和控制而实现组织目标的过程。

管理者要确保管理有效率和有效果的完成任务。效率是指以尽可能少的投入获得尽可能多的产出，通常指的是“正确地做事”，即不浪费资源；效果是指所从事的工作和活动有助于组织达到其目标，通常是指“做正确的事”。

（2）从效率和效果的角度分析，三个和尚没水喝原因在于三个人没有“做正确的事”和“正确地做事”，他们不是通过管理的方法组织协调自身拥有的资源，而是互相等靠，因而出现没有水喝的状况，可以说既无效率，也无效果；三个臭皮匠之所以可以胜过诸葛亮，原因在于他们通过组织协调自身的资源，朝着预定的目标，最终解决了诸葛亮不能够解决的问题，通过“正确地做事”得到了很好的效果。

（3）从上面的分析可以看出，效率是指做事的方式，效果是指做事的结果，同时，也反映了效率和效果之间的关系。有效率不一定有效果，要有效果，必须要朝着正确的目标前进，像三个臭皮匠顶个诸葛亮一样；有效果，但不一定也有效率，如果不是朝着正确的目标前进，再高的效率也等于零，如三个和尚没水喝一样。另外，还应注意，有效果不一定有效率，有效果可能是以低效率为代价的。因此，对于管理者而言，所要达到的目标应是将效率和效果统一起来，努力达到“高效率、高效果”，即以最小的投入获得最大的结果。

2. 如何通过强化组织文化来激发创新？

答：组织文化是组织在长期的实践活动中形成的并且为组织成员普遍认可和遵循的具有本组织特色的价值观念、团体意识、行为规范和思维模式的总和。富有创新力的组织，其组织文化通常具有某种共性，如鼓励试验，赞赏失败，不论成功还是失败都给予奖励，等等。

具体讲，通过强化组织文化来激发创新必须做到以下7点，主要包括：

(1) 接受模棱两可

过于强调目的性和专一性会限制人的创造性。

(2) 容忍不切实际

组织不抑制员工对“如果……就……”这样的问题作出不切实际的、甚至是愚蠢的回答。乍看起来似乎是不可行的，但往往可能带来问题的创新性解决。

(3) 外部控制少

组织将规则、条例、政策这类的控制减少到最低限度。

(4) 接受风险

组织鼓励员工大胆试验，不用担心可能失败的后果。错误被看作能提供学习的机会。

(5) 容忍冲突

组织鼓励不同的意见。个人或单位之间的一致和认同并不意味着能实现很高的经营绩效。

(6) 注重结果基于手段

提出明确的目标以后，个人被鼓励积极探索实现目标的各种可行途径。注重结果意味着，对于任一给定的问题，可能存在若干种正确的解决办法。

(7) 强调开放系统

组织时刻监控环境的变化并随时作出快速的反应。

### 3. 路径—目标模型认为领导方式与工作情景是如何匹配的？

答：路径—目标理论是由加拿大多伦多大学教授埃文斯和豪斯提出的。这理论认为，领导者的有效性取决于其激励下属达到组织目标的能力，以及使职工在工作中得到满足的能力。这要求领导帮助职工排除达到目标的障碍，在领导过程中提供或创造各种满足职工需要的机会。

路径—目标理论认为，有四种领导方式可供同一领导者在不同环境下选择使用。该理论认为，最有效的领导方式必须考虑到情景因素，如下级的特点和任务的性质等。因为高工作、高关心的组合并不一定就是最有效的领导方式。这四种领导方式及相适应的工作情景分别为：

(1) 指令性方式

领导者发布指示，决策时没有下级参与。当工作任务模糊不清、职工无所适从时，他们希望指令性的领导方式，帮助他们对工作作出明确的规定和安排。

(2) 支持性方式

领导者对下级很友善、关心，从各方面给予支持。当下级觉得他们有能力完成任务，很需要荣誉和交往时，就应选择支持性领导方式。当工作内容已经明确或者是一些比较熟悉的例行性的工作，领导者仍然不断地发出指令，就会使职工感到厌烦，引起职工的不满。因此，这时领导者最好采取支持性的领导方式。

(3) 参与性方式

领导者在决策时征求并采纳下级的合理化建议。当下级有能力完成工作任务，并且愿意参与决策制定时，宜采取参与性方式。

(4) 以成就为目标

领导者向下属提出挑战性的目标，并相信他们能够达到目标。当下级的自我实现需要占主导地位时，宜采用“以成就为目标”的领导方式。

### 4. 为什么现代组织设计主张扩大而不是缩小工作范围来提高管理效率？

答：工作扩大化是与工作专业化相对立的一种设计思想，它不是将工作划分为细小的部分，使每个人单独承担其中某一部分的活动，而是与之相反，把若干活动合并为一件工作，扩大工作的广度和范围。现代组织主张扩大而不是缩小工作范围主要基于以下几方面的原因：

(1) 专业化带来的影响

工作专业化认为每个人应从事一项专门工作，这样可以提高劳动效率。工作专业化带来了许多好处，如有利于提高人员的工作熟练程度，有利于减少因工作变换而损失的时间，有利于使用专用设备和减少员工培训要求，以及扩展企业招工对象的来源范围和降低生产的劳动成本等。但专业化也可能带来负面影响，如造成工作之间的协调成本上升，并使工作人员的积极性受到影响。专业化的枯燥、单调、乏味导致了员工的厌烦和不满情绪，同时也影响工作的质量和总体效率。因此，有必要实行工作扩大化。

(2) 工作扩大化的优点



工作扩大化可以避免专业化单调、枯燥、无味的生活，提高员工工作效率，提高员工满意度和改善工作质量，发展员工工作技能，克服过于专业的缺陷，同时，在某种程度上具有激励的功能。

(3) “人本管理”的需要

“人本管理”的根本要求是“以人为本”。员工的需要是多层次的，因此，要有效的管理员工，不仅要考虑员工的物质需求，更重要的是考虑员工的精神需求，工作扩大化可以较好的满足员工对多种技能的需求，体现了“以人为本”。

5. 链式沟通网络、轮式沟通网络、全通道式沟通网络分别适合在何种情况下使用?为什么?

答：链式沟通网络、轮式沟通网络、全通道式沟通网络是三种信息沟通网络路，它们分别适用于不同的沟通情景，具体包括：

(1) 链式沟通

①链式沟通网络主要用于表示组织中主管人员与下级部属之间存在若干中间管理者；它是分层领导体制下最高领导者与最低执行者之间进行信息沟通的一种概括模式。

②链式沟通属控制型结构，信息容易失真，平均满意度有较大差异，并且沟通网络一经产生就比较稳定，适用于比较稳定的最高领导者与最低执行者之间的信息沟通。

(2) 轮式沟通

①轮式沟通主要用于在一个沟通群体内，存在一个沟通中心，沟通中心和其他每个人之间都有双向的沟通渠道，但非沟通中心的每个人之间没有直接沟通渠道，必须通过将信息传递给沟通中心，再由沟通中心将信息传递给沟通目标人，才能进行互相沟通的情景。

②轮式沟通又称为辐射型沟通渠道，属于控制型网络。信息沟通的渠道较少，信息高度集中，信息中心或者管理者的作用相当重要；信息收集、传送的速度较快，但对信息中心的信息接收、传送、处理能力要求高；效率高，并且易于加强组织控制、争时间、抢速度，因此适于存在以上的沟通情景。

(3) 全通道式沟通

①全通道式沟通主要用于组织成员之间都有一定的联系，彼此了解，每个人都与其余的人沟通，没有权力、地位的区别的沟通情景。

②全通道式沟通属于开放式的网络系统，这种网络中组织的集中化程度及主管人的预测程度都很低；由于沟通渠道很多，组织人员的平均满意程度高且差异小；解决复杂问题的能力，可以增强组织合作精神，提高士气，因此比较适于以上的沟通情景。

三、论述题（每小题 15 分，共 30 分）

1. 试述决策的理性假设与有限理性适用的决策类型及其原因。

答：(1) ①决策的理性假设理论内容

理性的决策是管理者在具体的约束下做出一致的、价值最大的选择。它建立在“经济人”假说的基础上。其假设有：问题是清楚的和不模糊的；要达到的是单一的、清楚定义的目标；所有的方案和结果是已知的；偏好是清晰的；偏好是不变和稳定的；不存在时间和成本约束；最终选择将使回报最大化。其主要观点包括：

a. 决策者对同一个问题会面临着一种或多种自然状态。它们是不以人的意志为转移的不可控因素，或者说决策者的偏好会随着时空的变化而变化；

b. 决策者会将每一个方案，在不同的自然状态下的收益值（程度）或损失值（程度）计算出来，经过比较后，按照决策者的价值偏好，选出其中最佳者。

②有限理性决策是把问题的本质特征抽象为简单的模型，而不是直接处理全部复杂性的决策行为。然后在组织的信息处理限制和约束下，管理者努力在简单的模型参数下采取理性行动，其结果是一个满意的决策而不是一个最大化决策，即是一个解决方案“足够好”的决策。其主要观点包括：

a. 手段—目标链的内涵有一定矛盾，简单的手段—目标链分析会导致不准确的结论；

b. 决策者追求理性，但又不是最大限度地追求理性，他只要求有限理性；

c. 决策者在决策中追求“满意”标准，而非最优标准。

(2) 决策的理性假设要求遵循“最优化原则”，最优化决策要求：

①决策者了解与组织活动有关的全部信息；

②决策者能正确地辨识全部信息的有用性，了解其价值，并能据此制定出没有疏漏的行动方案；

③决策者能够准确地计算每个方案在未来的执行结果；

④决策者对组织在某段时间内所要达到的结果具有一致而明确的认识。

从上面的分析来看，决策的理性假设适用于确定型决策和风险型决策。在确定型决策中，决策的主要约束条件已经十分明确和肯定，每个备选方案的预期结果也比较确定，只要对不同的方案进行比较，从中择优就可以做出选择的决策，因此，决策的理性假设适用于确定性决策。同样，风险型决策对未来可能出现的各种情况可以大致地估计出发生的概率，进而求出期望值，从中进行选择，因此，理性假设也可以适用于风险型决策。

有限理性认为：组织很难收集到反映外界全部情况的所有信息；对于收集的信息，决策者处理信息的能力是有限的；人们对未来的认识和影响能力是有限的；决策方案的结果并不一定是决策者希望得到的，因此，要求在决策中应遵循“满意原则”，而不是“最优化原则”。由此可见，有限理性适用于不确定型决策。在不确定型决策中，存在两种以上影响决策的因素，并且将来会出现什么样的情形也不能确定，其决策结果也不能确定，因此，这种决策只能采用“满意原则”，而非“最优化原则”，因此，有限理性适用于不确定型决策。

## 2. 试述机械式组织与有机式组织的区别。

答：(1) 机械式组织与有机式组织的含义

①机械式组织，又称官僚行政组织，是综合使用传统组织设计原则的自然产物。坚持统一指挥的结果，产生了一条正式的职权层级链，每个人只受一个上级的控制与监督。而组织要保持窄的管理跨度，并随着组织层次的提高而进一步缩小管理跨度，这样就形成了一种高耸的、非人格化的结构。当组织的高层与低层距离日益扩大时，就无法对低层次的活动通过直接监督来进行控制，就会增加使用规则条例，并确保标准作业行为得到贯彻。一般来说，处于相对稳定状态中的组织单位都采用这种机械式的组织结构。

②有机式组织，又称适应性组织，是低复杂性、低正规化和分权化的。有机式组织是一种松散、灵活的具有高度适应性的形式。它因为不具有标准化的工作和规则条例，所以是一种松散的结构，能够根据需要迅速地做出调整。这种组织结构形式，适用于处在不稳定或不可预测环境下的组织。因为环境动荡，要求其组织结构也具有相对灵活的动态性。例如，西方各国的电子电器公司等技术飞速发展的组织单位，一般都采用这种组织形式。它们在动荡变化的环境中经常变动自己的组织结构，以适应环境的变化。

### (2) 机械式组织和有机式组织的区别

①从组织内分工情况看，机械式组织按职能分工，任务被划分为独立的专业化部门；有机式组织强调合作，以任务和顾客为中心组织流程。

②从职责范围看，机械式组织职责范围受到精确和严格的限定；有机式组织的职责范围在相互作用中不断调整，会通过雇员的团队重新划分。

③在职权等级和规章制度上，机械式组织多，而有机式组织少。

④在权力的集中与分散程度上，机械式组织有关工作的知识及对任务的监控集中在组织上层；有机式组织则分散在组织中。

⑤在信息沟通上，机械式组织强调上级对下级的纵向沟通，即只有命令和指挥；而有机式组织强调上下级的双向沟通及横向和斜向的沟通。

⑥在协调与沟通系统上，机械式组织倾向于采用严密结构的层级组织；而有机式组织经常依靠相互调整和具有较大灵活性的组织系统。

⑦适用条件不同。在适用条件上，机械式组织的适用条件为：环境相对稳定和确定，企业可以以一种近于封闭的方式来运作；任务明确且持久决策可以程序化；技术相对统一和稳定；按常规活动且以效率为主要目标；企业规模相对较大。有机式组织适用的条件为：环境相对不稳定和不确定，企业必须充分对外开放；任务多样化且不断变化，使用探索式决策过程；技术复杂而多变；有许多非常规活动，需要较强的创造和革新能力；企业规模相对较小。

## 四、计算题（每小题 10 分，共 20 分）

1. 某企业生产甲产品，每件单价 50 元，原材料成本 30 元，工人工资 7 元，燃料、工具等费用占原材料费用 10%。年固定资产折旧费用 15 万元，管理费用为折旧费用的 150%。试问：

(1) 甲产品的销售量和销售额分别达到多少才不亏不盈？

(2) 若甲产品的目标利润为 150 万元，其销售量和销售额应分别达到多少？

答：(1) 用 S 表示甲产品的销售量(单位：万件)，R 表示甲产品的销售额（单位：万元），要使该企业生产甲产品达到不亏不盈应满足：

$$50 \times S - (30 \times S + 7 \times S + 150000 + 150000 \times 150\% + 30 \times S \times 10\%) = 0$$

$$\text{得出：} S = 3.75 \text{ (万件)}$$

$$R = 50 \times S = 187.5 \text{ (万元)}$$

甲产品的销售量必须达到 3.75 万件，销售额达到 187.5 万元才能达到不亏不盈。

(2) 用 P 表示目标利润 (单位: 万元), 要使 P 达到 150 万元, 应满足:

$$50 \times S - (30 \times S + 7 \times S + 150000 + 150000 \times 15\% + 30 \times S \times 10\%) = 1500000$$

$$\text{得出: } S = 18.75 \text{ (万件)}$$

$$R = 50 \times S = 937.5 \text{ (万元)}$$

甲产品的销售量要达到 18.75 万件, 销售额达到 937.5 万元, 甲产品的目标利润才能道道 150 万元。

2. 某厂生产甲乙两种产品, 均需经过加工与装配两个生产阶段。两种产品的单位利润及两道工序的工时定额如下表所示:

产品	装配工时定额 (小时/件)	加工工时定额 (小时/件)	单位利润 (元/件)
甲	4	4	6
乙	5	3	5

现已知计划期内加工设备可利用工时为 300000 小时, 装配设备可利用工时为 400000 小时; 甲乙两产品均有市场需求。试用线性规划法求可使该厂获得最大利润的甲乙两产品的产量。

答: 分别用 x 和 y 表示甲、乙两种产品的产量 (单位: 件), p 表示利润 (单位: 元), 根据题目要求可以列出线性规划方程:

$$\max p = 6x + 5y$$

$$\text{s.t. } 4x + 3y \leq 300000$$

$$4x + 5y \leq 400000$$

$$x, y \geq 0$$

求解线性规划为

$$x = 37500; y = 50000$$

$$p = 475000$$

即该厂生产甲产品 37500 件, 生产乙产品 50000 件可以获得最大利润。

## 五、案例分析 (每个 15 分, 共 30 分)

### 1. 案例一:

弗兰科·哈里斯超级面包店公司怎样只用 10 个人就创造了 1000 万美元的面包圈业务呢? 这可不简单。在美国, 制度化的面包食品业是高度竞争和分割的, 几乎没有什么发展的机会。事实上, 在过去十年, 行业总销售额一直在下降。而超级面包店公司, 从 20 世纪 90 年代初就悄悄获得了大量市场份额, 并继续维持高利润的年度收益增长。

1990 年, 超级面包店公司就实现了虚拟化经营。超级面包店关注于顾客价值的关键驱动点并在这些领域发展技能和竞争力, 其他则外包, 而不建立一个大型的伸展的跨越职能的组织去管理企业。

弗兰科·哈里斯的超级面包店公司战胜了对手, 成功进入高度竞争的面包食品行业。现在它正以 20% 到 30% 的利润年增长率发展, 两倍于行业平均水平。

超级面包店负责自己的战略计划、营销、研发和财务, 但超级面包店并不自己生产, 由其他面包店形成的网络负责生产, 超级面包店主要集中于财会、采购原料, 建立自己的品牌——Nutria Dough, 对生产质量进行严格控制。弗兰科·哈里斯甚至雇用了一位面包大师开发新产品。订合同的面包坊只能按照超级面包店的标准执行生产每个面包的步骤。除了产品外, 超级面包店在决定外包某一职能前分析对顾客重要的服务要素, 最后发现定单处理对顾客满意度的影响最大, 所以即使销售、生产、库存和运输等任务都外包了, 超级面包店管理层一直保持对定单管理过程中的计划控制和追踪其他活动。

超级面包店的主要挑战是通过经纪人和合同协调和控制公司外部不同的职能活动。外部的经纪人、制造商和运输公司可以成就或摧毁超级面包店, 因为他们处于公司和顾客之间。

超级面包店详细制定了外包者的绩效标准, 公司开发了绩效报告系统以提供非财务和财务性的衡量标准。非财务性的标准追踪顾客满意度, 而财务性标准则关心履行定单和服务顾客的成本。为了跟踪这些指标, 超级面包店建立了关联的数据库储存和处理信息。技术支持有助于提供超级面包店与其合作者间的不断反馈。

试分析:

(1) 超级面包店的组织结构有什么优点和缺点?

(2) 经营这样一个企业的管理者面临的最大挑战是什么?

答: (1) 超级面包店采用的是虚拟化的组织结构, 与传统的组织结构相比, 它存在着很多优点和缺点, 主要

包括:

①超级面包店的优点主要包括以下几个方面:

a.跨越空间限制

通过 Internet, 企业的业务处理数据都可以跨越地域的限制, 企业对信息获得没有任何区域限制的障碍, 可以进行群体范围的实时业务处理, 进行全面的实时业务监督, 自动进行基础数据的收集, 减少了数据传递的人为中间环节, 提高了数据准确度和处理效率。

b.超脱工作时间限制

地球上不同的地区, 存在着时区的区别, 跨时区的地域同步工作由于存在时间差异的约束, 带来了协同的困难。但由于互联网能够全天候工作, 所以 24×7 不间断工作也就成了 Internet 时代的标准, 商务活动可以随时进行, 没有任何时间的限制。

c.速度优势

互联网具有高速度数据传输能力, 基于互联网的企业管理软件可以迅速传播企业的产品信息; 可以迅速为客户提供服务; 可以迅速了解竞争对手的信息, 及时调整价格策略、产品策略; 可以迅速搜集消费者的需求; 可以迅速进行网上支付和结算。

d.成本优势

基于互联网的企业管理软件可以实现许多业务活动的自动化, 订单的自动搜集, 采购集中执行等等, 各分支机构的数据自动汇总到企业总部, 由于软件的自动化处理, 无疑会降低对人员的工作量要求, 同时也降低了人力成本支出。

②超级面包店的缺点主要包括以下几个方面:

a.采用虚拟组织结构类型, 企业之间相互信任是合作的基础, 否则, 很容易解体, 例如, 超级面包店并不自己生产面包, 采取外包的形式, 如果合作伙伴不值得信赖, 即使加强控制, 面包质量也不一定得到保证。

b.组织文化难以建立, 难以形成较强的凝聚力, 很容易导致好聚好散的结果。虚拟组织是通过网络技术和计算机技术结合在一起的企业, 在文化上可能没有共同之处, 因而, 企业之间的凝聚力可能不强。超级面包店担心与外部经纪人、制造商和运输公司协调困难, 其原因在很大程度上归结于难以建立统一强大的组织文化, 增强凝聚力。

c.协调之间的困难。在虚拟组织中, 协调是非常重要的环节。例如, 超级面包店的物流系统, 如果协调不好, 可能会影响送货速度, 进而影响顾客满意度, 从而影响超级面包店的市场竞争力。因此, 协调是超级面包店面临的重要问题。

(2) 经营这样的一个企业的管理者面临的巨大挑战应该是相互信任和协调。虚拟组织是以契约关系建立和维持的, 企业之间的联系是以计算机技术和网络技术为平台的, 双方并无统一的组织文化, 因此, 保持相互的信任是最重要的。这是因为, 在双方信息不对称的情况下, 各个企业之间无法了解对方的真实信息, 如果相互之间不信任, 双方的合作就无法进行下去, 很容易导致虚拟组织的瓦解。另外, 协调也是非常重要的问题, 因为在虚拟组织中, 许多企业可能并无真正的合作关系, 正如案例中所示, 超级面包店最大的挑战是通过经纪人和合同协调和控制公司外部不同的职能活动, 外部经济人、制造商和运输公司掌握了公司的职能活动, 如果公司的职能活动无法进行, 公司也就会受到巨大的影响。因此, 信任和协调是经营这种企业面临的重大问题。

## 2. 案例二:

比特丽公司是美国一家大型联合公司, 总部设在芝加哥, 下属有 450 个分公司, 经营着 9000 多种产品, 其中许多产品都是名牌产品。公司每年的销售额达 90 多亿美元。

多年来, 比特丽公司都采用购买其他公司来发展自己的积极进取战略, 因而取得了迅速的发展。公司的传统做法是: 每当购买一家公司或厂家以后, 一般都保持其原来的产品, 使其成为联合公司一个新产品的市场; 另一方面是对下属各分公司都采用分权的形式。允许新购买的分公司或工厂保持其原来的生产管理结构, 这些都不受联合公司的限制和约束。由于实行了这种战略, 公司变成由许多没有统一目标, 彼此又没有什么联系的分公司组成的联合公司。

1976 年, 负责这个发展战略的董事长退休以后, 德姆就是在这种情况下被任命为董事长。新董事长德姆的意图是要使公司朝着他新制定的方向发展。根据他新制定的战略, 德姆卖掉了下属 56 个分公司, 但同时又买下了西北饮料工业公司。

据德姆的说法, 公司除了面临发展方向方面的问题外, 还面临着另外两个主要问题: 一个是下属各分公司都面临着向社会介绍并推销新产品的问题, 为了刺激各分公司的工作, 德姆决定采用奖金制, 对下属干得出色的分公司经理每年奖励 1 万美元。但是, 对于这些收入远远超过 1 万元的分公司经理人员来说, 1 万元奖金恐怕起不

了多大的刺激作用。另一个面临的更严重问题是，在维持原来的分权制度下，应如何提高对增派参谋人员必要性的认识，应如何发挥直线与参谋人员的作用问题。德姆决定要给下属每个部门增派参谋人员，以更好地帮助各个小组开展工作。但是，有些管理人员则认为只增派参谋人员是不够的，有的人则认为，没有必要增派参谋人员，可以采用单一联络人联系几个单位的方法，即集权管理的方法。

公司专门设有一个财务部门，但是这个财务部门根本就无法控制这么多分公司的财务活动，因此造成联合公司总部甚至无法了解并掌握下属部门支付支票的情况等等。

试分析：

(1) 比特丽公司可以在分权方面做得更好吗？

(2) 你对德姆的激励方法有何看法？

(3) 参谋人员有何作用？如何协调直线与参谋人员之间的关系？

答：(1) 比特丽公司在分权方面可以做的更好，因为比特丽公司原有的分权方式存在不合理的地方，主要是下放的权利没有和责任落实相一致，权责不对等。

比特丽公司对于新购买的分公司都保持其原来的生产管理结构，给分公司很大的自主权，但是分公司的目标却无法和比特丽公司的目标相一致，造成了很多分公司都没有统一的目标，无法促进比特丽公司的发展。

如果比特丽公司及时调整分公司的目标，在分权的同时对分公司提出职责方面的要求，比特丽公司就有可能更快的发展。

(2) 德姆采用的是物质激励的方法，通过采用奖金制的方法来激励干的出色的分公司经理，方法是可行的，但是实际实施中并没有效果，主要原因如下：

①德姆的奖金数额太少，对于分公司经理激励不足。

②激励的手段单一。分公司经理属于公司的中高层管理人员，他们对公司的诉求已经超过了物质方面的要求，更多的是对精神方面的需求，德姆应该在精神方面采取激励的措施。

(3) ①直线人员和参谋人员在组织中的职能是不同的。在组织中，直线人员体现的是组织结构中的直线关系，直线关系是一种命令关系，是上级指挥下级的关系。参谋人员体现的是参谋关系，这种关系是伴随着直线关系而产生的。组织的规模越大，活动越复杂，参谋人员的作用就越重要，参谋的数量就越多，从而参谋与直线的关系就越复杂。因此，参谋人员的作用主要表现在思考、筹划和建议的功能上，但是在有些时候，参谋人员的权利也会得到扩充，包括协商权、共同决定权以及职能职权，但总体上，参谋人员的作用主要体现在提供建议、提案或协助上。

②上述案例中，公司面临着在维持原来分权制度下，应如何提高对增派参谋人员必要性的认识，应如何发挥直线与参谋人员的作用问题，并且在是否增派参谋人员的问题上出现了分歧，另外，财务部门业务无法控制分公司的财务活动。要正确处理直线人员和参谋人员的关系，应该做好以下几个方面：

a.明确职权关系

无论是直线经理或是参谋人员都应认识到，设置参谋职务、利用参谋人员的专业知识是管理现代组织的复杂活动所必需的。但是，直线与参谋的职责、权限以及工作目的是不同的。直线与参谋人员，只有明确各自的工作性质，了解两者的职权关系，才有可能重视对方的价值，从而自觉地尊重对方，处理好相互间的关系。上述案例中，许多人对参谋人员的认识不够，认为只要采取集权的方法就可以解决问题，是非常片面的。

b.为职能部门授予必要的职能权力

为了确保参谋人员作用的合理发挥，授予他们必要的职能权力往往是必须的。授予职能权力是指直线主管把原本属于自己的指挥和命令直线下属的某些权力授给有关的参谋部门或参谋人员行使，从而使这些参谋部门不仅具有研究、咨询和服务的责任，而且在某种职能范围内（比如人事、财务等）具有一定的决策、监督和控制权，从而更好的发挥参谋人员的作用。上述案例中，财务部门无法控制这么多分公司的财务状况，与财务部门无法拥有一定的职能权利有很大的关系。

c.向参谋人员提供必要的条件

既然参谋人员在现代管理中是必不可少的，直线经理应该主动为参谋人员提供必要的工作条件，特别是情报信息，使他们能够了解直线部门的工作情况，从而为直线部门提供好的建议。另外，参谋人员也要主动了解直线部门的工作情况，为他们出谋划策，争取直线部门的支持。

总之，直线和参谋关键在于沟通，只有良好的沟通，才能增进了解，化解矛盾，提高组织结构的运行能力，实现企业目标。

2009 年中南财经政法大学 818 管理学考研真题及详解

中南财经政法大学 2009 年招收攻读硕士研究生入学考试试题 (A 卷)

专业方向: 企业管理、技术经济与管理、人力资源管理、电子商务、旅游管理、市场营销、信息安全管理  
科目名称: 管理学 科目代码: 818

一、名词解释 (解释名词并简单举例说明, 每个 5 分, 共 20 分)

1. 利益相关者
2. 直觉决策
3. 组织结构
4. 路径-目标模型

二、简答题 (每小题 10 分, 共 50 分)

1. 理想官僚行政组织体系的特征如何?
2. 学习型组织的涵义及其特征如何?
3. 影响集权与分权的因素有哪些?
4. 情境领导理论认为领导方式与下属成熟度应如何匹配?
5. 组织规模与组织文化是如何影响有效控制系统的?

三、计算题 (每小题 10 分, 共 20 分)

1. 某企业为生产某新产品, 有两方案, 甲方案投资 400 万元购进新设备安装一条全新的生产线, 乙方案投资 150 万元对原有设备进行技术改造。两方案均使用 10 年, 预计该产品未来各年中 1~7 月的销路较好, 8~12 月的销路较差。该产品单价为 10 元。销路好时, 甲方案每年可卖产品 60 万件, 乙方案可卖 50 万件。销路差时, 甲方案每年可卖产品 5 万件, 乙方案可卖 15 万件。试从甲乙两方案中作出抉择。
2. 某工程项目所含的作业、各作业的关系及作业时间如表 1 所列。

表 1

作业	紧前作业	时间(周)	作业	紧前作业	时间(周)
A	—	10	G	D	8
B	A	10	H	E	6
C	A	4	I	C、F、G	10
D	A	5	J	D	4
E	B	5	K	J	5
F	B	5			

试解决以下问题:

- (1) 绘制网络图;
- (2) 计算各结点的最早开工和最迟完工时间, 并求出 G 作业的最早完工和最迟开工时间;
- (3) 确定关键路线和工程的计划周期。

四、论述题 (每小题 15 分, 共 30 分)

1. 从三鹿奶粉事件谈企业承担社会责任的必要性及其意义。
2. 试述决策对各项管理职能的影响。

五、案例分析题 (每个 15 分, 共 30 分)

案例 1 D 公司面向市场优化企业组织机构

不断改革企业管理体制, 是适应不同产品结构、人才结构和科技结构, 发挥企业各种资源效率的内在要求。D 公司近年来在组织机构方面的改革主要有:

(1) 推行事业部制。为适应快速多变的市场需要, 提高企业的应变能力与管理效率, D 公司精心研究和策划企业组织机构的改革方案, 作出了先实行模拟事业部制, 而后实行独立事业部制的决定, 将厂部的八个职能部门重新合并成八部一室, 压缩或分流 102 名处室人员。这一措施激发了各经营分厂的活力, 管理效率得以提高,

而厂部的工作则着重于制定企业的发展战略及协调各经营分厂的经营战略、技术战略等更高层次的决策。

(2) 生产组织管理从工艺专业化转向产品专业化。早在 80 年代末期, D 公司采用以工艺专业化为核心的生产组织形式, 但常常出现如下问题: ①该种生产组织是跨行政部门的, 在各生产工艺环节出现生产进度不一致时, 有时难以协调; ②由于原料品种多, 可能会引起原料组织不到位而出现停工待料现象, 影响生产效率。D 公司对该公司产品的生产组织进行仔细研究后, 发现其主导的三大类产品基本上是相对独立的, 没有必要按照生产工艺划分车间, 于是打破了原来低效率的工艺专业化生产格局, 建立起产品专业化的新体系, 一年内劳动生产率提高了 50%。

(3) 改革科研体制。1991 年以前, D 公司将研究所集中于总厂, 负责全厂技术开发, 由于科研人员远离市场, 缺乏市场意识, 新产品开发的速度与品种均跟不上市场需求的变化。针对这一矛盾, D 公司作出了把科技人员推向市场的决策, 即解散远离市场的集中式新产品开发研究所, 而将其转移到相关的经营分厂。这一措施取得了很好的效果, 表现在: (1) 技术开发以市场为导向, 消除了科研与生产、销售脱节的弊端; (2) 由于有了经济观念, 产品开发中的不合理费用得以减少。

(4) 引进多种经营机制, 实行“一厂多制”。在市场经济条件下, 各种所有制有其各自的优势, 国有企业引进多种经营机制、提高自身活力是一种新的尝试, D 公司对此进行了初步的探索。例如, D 公司的传输分厂积极采用横向联合方式进行生产经营, 一方面与某省古荡镇政府合办企业, 解决了产业发展所必需的土地与厂房和企业富余人员的流向问题; 另一方面与香港一家公司组建了合资企业——爱华达有限公司, 生产具有当今国际先进水平的 SDH 同步数字传输光端机, 既获得了必要的资金, 又得到了先进的技术。

回答以下问题:

- (1) 公司推行事业部制的主要目的是什么?
- (2) 试对 D 公司的组织创新效果进行评判。

#### 案例 2 哪种领导类型最有效

ABC 公司是一家中等规模的汽车配件生产集团。最近, 对该公司的三个重要部门经理进行了一次有关领导类型的调查。

##### (1) 安西尔

安西尔对他本部门的产出感到自豪。他总是强调对生产过程、产出产量控制的必要性, 坚持下属人员必须很好地理解生产指令以得到迅速、完整、准确的反馈。安西尔当遇到小问题时, 会放手交给下级去处理, 当问题很严重时, 他则委派几个有能力的下属人员去解决问题。通常情况下, 他只是大致规定下属人员的工作方针、完成怎样的报告及完成期限。安西尔认为只有这样才能导致更好的合作, 避免重复工作。

安西尔认为对下属人员采取敬而远之的态度对一个经理来说是最好的行为方式, 所谓的“亲密无间”会松懈纪律。他不主张公开谴责或表扬某个员工, 相信他的每一个下属人员都有自知之明。

据安西尔说, 在管理中的最大问题是下级不愿意接受责任。他讲到, 他的下属人员可以有机会做许多事情, 但他们并不是很努力地去做。

他表示不能理解在以前他的下属人员如何能与一个毫无能力的前任经理相处。他说, 他的上司对他们现在的工作运转情况非常满意。

##### (2) 鲍勃

鲍勃认为每个员工都有人权, 他偏重于管理者有义务和责任去满足员工需要的学说, 他说, 他常为他的员工做一些小事, 如给员工两张下月在伽里略城举行的艺术展览的入场券。他认为, 每张门票才 15 美元, 但对员工和他的妻子来说却远远超过 15 美元。通过这种方式, 也是对员工过去几个月工作的肯定。

鲍勃说, 他每天都要到工场去一趟, 与至少 25% 的员工交谈。鲍勃不愿意为难别人, 他认为艾的管理方式过于死板, 艾的员工也许并不那么满意, 但除了忍耐别无他法。

鲍勃说, 他已经意识到在管理中有不利因素, 但大都是由于生产压力造成的。他的想法是以一个友好、粗线条的管理方式对待员工。他承认尽管在生产率上不如其他单位, 但他相信他的雇员有高度的忠诚与士气, 并坚信他们会因他的开明领导而努力工作。

##### (3) 查里

查里说他面临的基本问题是与其他部门的职责分工不清。他认为不论是否属于他们的任务都安排在他的部门, 似乎上级并不清楚这些工作应该谁做。

查里承认他没有提出异议, 他说这样做会使其他部门的经理产生反感。他们把查里看成是朋友, 而查里却不这样认为。查里说过去在不平等的分工会议上, 他感到很窘迫, 但现在适应了, 其他部门的领导也不以为然了。

查里认为纪律就是使每个员工不停地工作, 预测各种问题的发生。他认为作为一个好的管理者, 没有时间像

鲍勃那样握紧每一个员工的手，告诉他们正在从事一项伟大的工作。他相信如果一个经理声称为了决定将来的提薪与晋职而对员工的工作进行考核，那么，员工则会更多地考虑他们自己，由此而产生很多问题。

他主张，一旦给一个员工分配了工作，就让他以自己的方式去做，取消工作检查。他相信大多数员工知道自己把工作做得怎么样。

如果说存在问题，那就是他的工作范围和职责在生产过程中发生的混淆。查理的确想过，希望公司领导叫他去到办公室听听他对某些工作的意见。然而，他并不能保证这样做不会引起风波而使情况有所改变。他说他正在考虑这些问题。

回答以下问题：

- (1) 你认为这三个部门经理各采取什么领导方式？
- (2) 是否每一种领导方式在特定的环境下都有效？为什么？



### 参考答案

中南财经政法大学 2009 年招收攻读硕士研究生入学考试试题 (A 卷)

专业方向: 企业管理、技术经济与管理、人力资源管理、电子商务、旅游管理、市场营销、信息安全管理  
科目名称: 管理学 科目代码: 818

#### 一、名词解释 (解释名词并简单举例说明, 每个 5 分, 共 20 分)

##### 1. 利益相关者

答: 利益相关者 (stakeholders) 是指那些在企业发展过程中, 对企业生产经营活动能够产生重大影响的团体或个人。这个团体或个人既可能是公司内部 (如员工), 也可能是公司外部的 (如供应商、竞争对手等)。组织的利益相关者如图 1 所示。

利益相关者理论认为, 对于一个企业来说能否获得长期的生存和繁荣的最好途径是: 考虑其所有重要的利益相关者并满足他们的需求。因此企业在设定自己的绩效目标时, 应该考虑到那些对自己来说十分重要的不同利益相关群体的需要, 其原因是利益相关者能够影响组织, 他们对公司的发展有着十分强大的影响力。



图 1 组织的利益相关者

##### 2. 直觉决策

答: 直觉决策是一种潜意识的基于决策者的经验以及积累的判断来决策的过程。它是不经下意识的考虑而形成的对于某种方案所做出的决策, 它是基于决策者的经验以及积累所做出的判断。①其类型包括: 基于经验的决策、根据感觉或情绪制定的决策、基于认知的决策、潜意识的心理过程的决策以及基于价值观或道德的决策; ②直觉制定决策或者根据感觉制定决策与理性决策相互联系, 互相补充。

##### 3. 组织结构

答: 组织结构是指组织中正式确定的使工作任务得以分解、组合和协调的框架体系。组织结构有三层含义, 即复杂化、正规化和集权化。具体如下:

(1) 复杂化指的是组织分化的程度。各种组织由于规模大小不一, 组织内部劳动细致分工的差异, 导致横向与纵向的管理幅度与层次关系各不相同。组织单位的地理位置分布越是广泛, 则人员与活动的协调、控制就越是困难, 这就决定了组织结构的复杂化。

(2) 正规化是指组织内部的人员行为规范化的程度。组织要依靠规则和程序来引导员工的行为。一个组织为实现共同目标, 必须确定员工行为的规范准则, 为各个岗位制作各种规定, 指示员工可以做什么以及不可以做什么。一个组织建立的各种规章条例越多越完善, 它的组织结构就越正规化。

(3) 集权化是指决策制定权力掌握在什么人手里。每一个组织都形成自己特有的职位或职务结构, 必然会产生职权、授权与分权的问题。有一些组织, 决策是高度集中, 问题自下而上传递给最高管理人员, 由他们选择合适的行动方案。另一些组织, 决策制定权力是授予下层人员, 这称为分权化。

##### 4. 路径—目标模型

答: 路径—目标理论是罗伯特·豪斯 (Robert House) 发展的一种领导权变理论。该理论认为, 领导者的工作是帮助下属达到他们的目标, 并提供必要的指导和支持, 以确保各自的目标与群体的总体目标一致。路径—目标的概念来自于这样的观念, 即有效领导者能够明确指明实现工作目标的方式来帮助下属, 并为他们清除各种障碍和危险, 从而使下属的相关工作容易进行。根据路径—目标理论, 领导者的行为被下属接受的程度, 取决于下属是将这种行为视为获得当前满足的源泉, 还是作为未来满足的手段。领导者行为的激励作用在于: ①使下属的需要得以满足取决于有效的工作绩效; ②提供有效绩效所必须的辅导、指导、支持和奖励。

#### 二、简答题 (每小题 10 分, 共 50 分)

### 1. 理想官僚行政组织体系的特征如何?

答：韦伯研究了理想官僚行政组织体系。这里的“理想的”是指这种组织体系并不是最合乎需要的，而是组织的“纯粹的”形态。韦伯就理想官僚行政组织体系的管理制度、组织结构提出了具有深刻影响的思想。其特点主要有：

(1) 存在明确的分工。把组织内的工作分解，按职业专业化对成员进行分工，明文规定每个成员的责任和权力。

(2) 按等级原则对各种公职或职位进行法定安排，形成一个自上而下的指挥链等级体系。每个下级都处在一个上级的控制和监督下。每个管理者不仅要对自己的决定和行动负责，而且要对下级的决定和行动负责。

(3) 根据经过正式考试或教育培训而获得的技术资格来选拔员工，并完全根据职务的要求来任用。

(4) 除个别需要通过选举产生的公职以外，例如选举产生的公共关系负责人或在某种情况下选举产生的整个单位负责人等，所有担任公职的人都是组织任命的。

(5) 行政管理人员是“专职的”管理人员，领取固定的“薪金”，有明文规定的升迁制度。

(6) 行政管理人员不是他所管辖的那个企业的所有者，只是其中的工作人员。

(7) 行政管理人员必须严格遵守组织中规定的规则、纪律和办事程序。

(8) 组织中成员之间的关系以理性准则为指导，不受个人情感的影响。组织与外界的关系也是这样。

韦伯认为，理想官僚行政组织体系和其他组织形式相比具有能够取得高效率的特点。从组织的有效性看，它符合理性原则，具有精确性、纪律性、稳定性和可靠性。他所设计的组织体系理论为组织理论的发展提供了基本的框架。

### 2. 学习型组织的涵义及其特征如何?

答：学习型组织是彼得·圣吉在《第五项修炼》中所倡导的一种组织类型。圣吉指出：未来真正出色的企业将是能够设法使各阶层人员全心投入，并有能力不断学习组织。圣吉所希望建立的学习型组织，是一种不同凡响、更适合人性的组织模式，由伟大的学习团队形成社群，有着崇高而正确的核心价值、信念与使命，具有坚韧的生命力与实现梦想的共同力量，不断创新，持续蜕变。在其中，人们胸怀大志，心手相联，相互反省求真，脚踏实地，勇于挑战极限及过去的成功模式，不为眼前近利所诱，同时辅以令成员振奋的远大共同愿景，以及与整体动态搭配的政策与行动，充分发挥生命的潜能，创造超乎寻常的成果，从而在真正的学习中体悟工作的意义，追求心灵的成长与自我实现，并与周遭的世界产生一体感。

学习型组织的特征表现为：

(1) 自我超越。是学习型组织的精神基础，它表现为组织内的每一个成员集中精力，培养耐心，全身心投入，不断创造和超越自我。

(2) 改善心智模式。即改变组织成员的思维方式，改变隐藏在组织成员背后的所有行为的基本假设。

(3) 创建共同愿景。即针对组织成员想创造的未来，以及其希望据以达成目标的原则和实践方法，发展出共同愿景，并且激起大家对共同愿景的承诺和奉献精神。

(4) 团队学习。通过团队学习、转换对话及集体思考的技巧，让群体发展出超乎个人才华总和的伟大知识和能力。

(5) 系统思考。是五项修炼的核心，这项修炼能帮助组织成员看清如何才能更有效的改变系统，以及如何与自然及经济中更大的流程相调和。

### 3. 影响集权与分权的因素有哪些?

答：集权是把企业经营管理权限较多集中在企业上层的一种组织形式，而分权是把企业经营管理权限适当分散在企业中下层的一种组织形式。

影响集权与分权的因素：

(1) 决策的重要性。这也许是影响集权和分权最重要的因素。一般来，越是重要的决策，就越有可能由较高层的管理者掌管。高层主管常常亲自负责重要的决策，而不轻易授权下属处理。这不仅仅是因为高层主管的经验丰富，犯错误的机会少，而且是因为这类决策责任重大，不宜授权。

(2) 高层管理对一致性方针政策的偏好。这也是影响集权和分权的一个较为重要的因素。有些高层管理者将组织的方针政策的一致性看得高于一切，他们往往赞同较高程度的集权，而不太赞同分权，因为集权是达到政策一致性的最方便的途径。采用一致性的政策，便于比较各个部门的绩效，以保证步调一致。如果最高主管希望政策不一致，即允许各个单位根据客观情况制定各自的政策，就势必会放宽对职权的控制程度。政策适当的差异有利于激发下级单位的创新和竞争，提高效率。

(3) 组织的规模。组织的规模越大，所需要做的决策的数目就越多，需要做出决策的场合也越多，协调起来也越困难，这种情况下集权决策的成本很大，因而比较适合分权。

(4) 组织的历史。一个组织形成的方式往往决定着其集权和分权的程度。从组织成长的阶段来看，组织通常在成立初期采取和维护高度集权的管理方式。随着组织逐渐发展，规模日益扩大，则由集权的管理方式逐渐转向分权的管理方式。从组织成长的方式来看，那些通过内部的成长由小到大发展起来的企业，或者在其缔造者的监护下成长起来的企业，往往表现出一种强烈的集权特征，而通过兼并或收购而形成的企业则会经常表现出分权的趋势。

(5) 最高主管的人生观。现实的组织中存在着各种性格类型不同、世界观迥异的最高管理者，他们的人生观必然会对各自组织的分权程度造成重要影响。专制、独裁的管理者不能容忍别人触犯他们小心戒备的权力，往往采取集权式管理；反之，则会倾向于分权。

(6) 获取管理人才的难易程度。缺乏合格的主管人才会限制分权的实施。因为上级主管必须将职权授予给合格的下属。很多场合下，缺乏合格的管理人才只是高层管理者不愿意分权的借口，这或许是他们不善于培养人才，或许是他们想夸大自己的作用。

(7) 控制的可能性。是否有合适的控制手段也是影响职权分散程度的一个重要因素。分权不可失去有效的控制。最高层的主管在将决策权下授的时候，必须同时保持对下属的工作和绩效的控制。许多高层主管之所以不愿意向下分权，就是因为他们对下属的工作和绩效没有把握，担心分权之后下属无法胜任工作而给自己带来连带责任，他们认为与其花更多的时间去纠正错误，不如多花些时间去完成这项工作。因此，要想成功地实施分权，就应该同时解决好如何控制的问题。

(8) 组织营运的分散化。组织营运的分散化是指组织的各个部门及管理者分散在不同的地理区域。一般来说，组织营运的分散化有利于组织权力的分散化。但运营的集中也并不意味着一定会导致职权的集中。

(9) 组织的变动程度。组织的变动快慢与激烈与否也影响着分权与否的程度。一个迅速成长的企业将面临很多因扩张而产生的问题，因而其高层管理者往往更倾向于分权给下级；而在一些非常成熟且稳定的企业里，则存在着一种集权或再集权的趋势。

(10) 外界环境的影响。以上列举的大多是企业组织内部的因素，许多外部的因素也影响着组织中职权分散程度。其中最重要的因素包括法律、法规、宏观经济体制等。

#### 4. 情境领导理论认为领导方式与下属成熟度应如何匹配？

答：情境领导理论（Situational Leadership Theory, SLT），又称领导生命周期理论，是由美国管理学家科曼于1966年提出，并由美国管理学家保罗·赫塞（Paul Hersey）和肯·布兰查德（Ken Blanchard）加以发展的一个关注下属成熟度的权变领导理论。赫塞和布兰查德认为，成功的领导是通过选择恰当的领导方式而实现的，选择的过程根据下属的成熟度水平而定。而成熟度（readiness）是指个体能够并愿意完成某项具体任务的程度。

##### (1) 情境领导理论的主要观点

有效的领导风格，应该适应下属的“成熟程度”。情境领导理论是以美国俄亥俄州立大学的“二元理论”为基础发展起来的。二元理论提出了二维结构模型，即影响有效领导的两个因素是：以工作为中心和以人际关系为中心。科曼又吸收了阿吉里斯的“成熟—不成熟”理论，加进了第三个因素，即下属的成熟程度。科曼认为，“高工作、高关系”的领导风格并不经常有效，而“低工作、低关系”的领导风格也不一定经常无效，都要视下属的成熟程度而定，从而建立了一种三因素（工作行为、关系行为、下属成熟程度）的权变领导理论。

##### (2) 领导方式与下属成熟度的匹配方式

赫塞和布兰查德把领导方式和员工的行为关系通过成熟度联系起来，形成一种周期性的领导方式。当下属的成熟度水平不断提高时，领导者不但可以减少对活动的控制，而且还可以不断减少关系行为。

如图2所示，如果下属既无能力又不愿意承担一项任务（ $R_1$ ），领导者需要提供清晰和具体的指令（告知）；如果下属没有能力但有意愿（ $R_2$ ），则领导者既要表现出高任务取向以弥补下属能力的缺乏，又要表现出高关系取向以使下属领会领导者的意图（推销）；如果下属有能力但无意愿（ $R_3$ ），则领导者需要运用支持与参与风格（参与）；如果下属既有意愿又有能力（ $R_4$ ），则领导者不需要做太多的工作（授权）。

具体的匹配方式如下：

① 指导型（telling）领导（高任务—低关系）。领导者界定角色，明确告诉下属具体该干什么、怎么干以及何时何地去干。

② 推销型（selling）领导（高任务—高关系）。领导者同时提供指导行为与支持行为。

③ 参与型（participating）领导（低任务—高关系）。领导者与下属共同决策，领导者的主要角色是提供便利条件和沟通。

④授权型 (delegating) 领导 (低任务—低关系)。领导者提供极少的指示性行为或支持性行为。

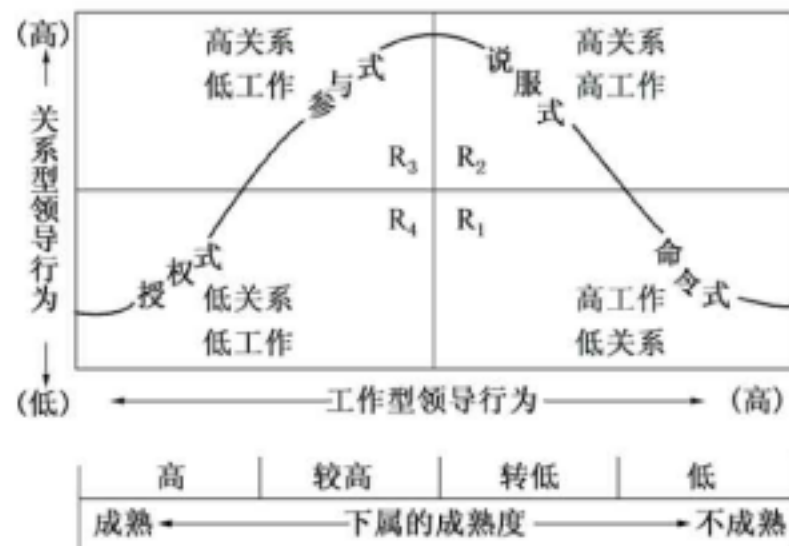


图2 领导的生命周期理论

5. 组织规模与组织文化是如何影响有效控制系统的？

答：控制是指为了保证组织的计划目标得以顺利实现，各级管理人员依据事先拟定的或随组织及环境发展变化而重新修改的标准，对下级的工作进行衡量和评价，并在出现偏差时进行纠正的过程。

影响有效控制系统的因素有组织规模、职位和层次、分散程度、组织文化以及活动的重要性。其中，组织规模与组织文化对有效控制系统的影响如图3所示。



图3 影响有效控制系统的因素

(1) 组织规模对有效控制系统的影响

一个小型组织更多地依靠非正式的和个人的控制方法。通过直接视察的同期控制可能是成本最低的方法。然而，随着组织规模的增大，直接视察需要扩张正式的控制系统，如报告、条例、规章等来作为补充。大型的组织一般需要极为正规的和非个人的前馈和反馈控制。

(2) 组织文化对有效控制系统的影响

组织的文化可能是信任、自主或开放，也可能是害怕、报复或不信任。如果是前者，则需要非正式的自我控制；而如果是后者，就需要外部强加的和正式的控制系统来保证工作行为达到标准。

三、计算题（每小题10分，共20分）

1. 某企业为生产某新产品，有两方案，甲方案投资400万元购进新设备安装一条全新的生产线，乙方案投资150万元对原有设备进行技术改造。两方案均使用10年，预计该产品未来各年中1~7月的销路较好，8~12月的销路较差。该产品单价为10元。销路好时，甲方案每年可卖产品60万件，乙方案可卖50万件。销路差时，甲方案每年可卖产品5万件，乙方案可卖15万件。

试从甲乙两方案中作出抉择。

答：绘制该企业的决策树，如图4所示。

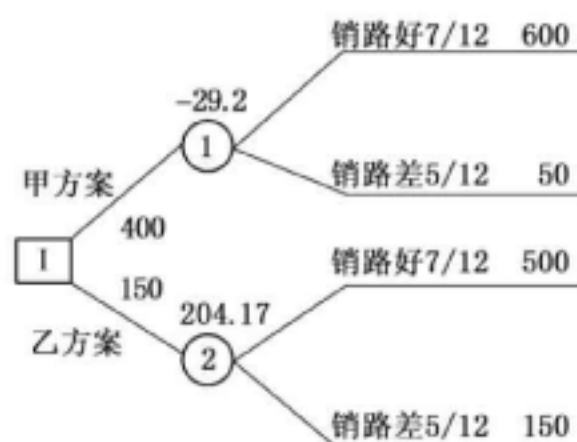


图4

甲方案的收益为： $60 \times (7 \times 10) / 12 + 5 \times (5 \times 10) / 12 - 400 = -29.2$  (万元)；  
乙方案的收益为： $50 \times (7 \times 10) / 12 + 15 \times (5 \times 10) / 12 - 150 = 204.17$  (万元)。  
因此，该企业应选择乙方案。

2. 某工程项目所含的作业、各作业的关系及作业时间如表 2 所列。

表 2

作业	紧前作业	时间(周)	作业	紧前作业	时间(周)
A	—	10	G	D	8
B	A	10	H	E	6
C	A	4	I	C、F、G	10
D	A	5	J	D	4
E	B	5	K	J	5
F	B	5			

试解决以下问题：

- 绘制网络图；
- 计算各节点的最早开工和最迟完工时间，并求出 G 作业的最早完工和最迟开工时间；
- 确定关键路线和工程的计划周期。

答：(1) 绘制该工程项目的网络图，如图 5 所示。

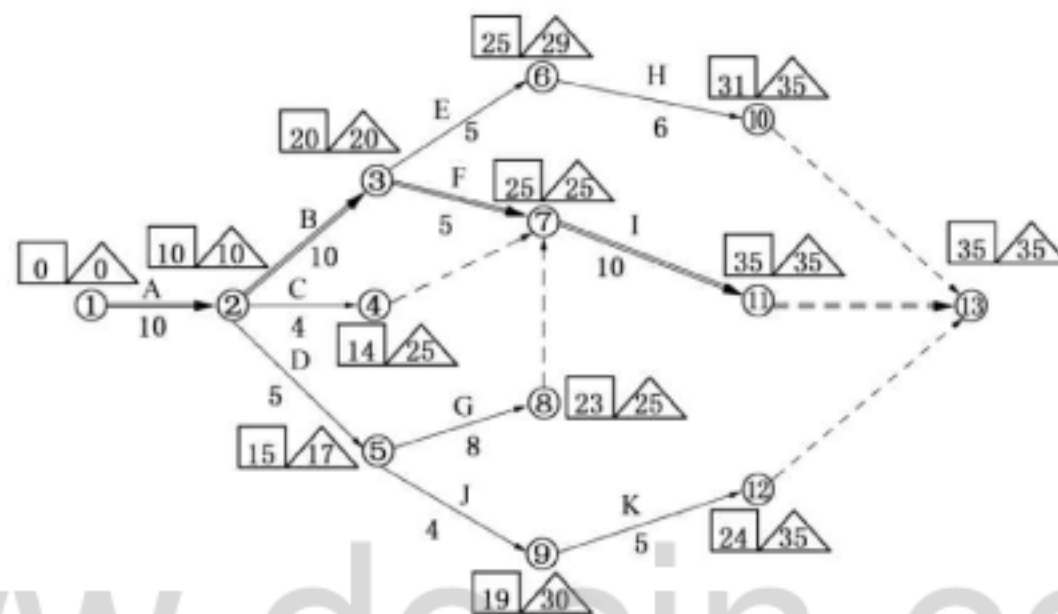


图 5

(2) 各节点的最早开工时间由工程作业的第一道工序往后依次计算，最迟完工时间由工程作业的最后一道工序往前依次计算。

节点①的最早开工时间为第 0 周；节点②的最早开工时间为第 10 周；节点③的最早开工时间为  $10 + 10 = 20$  (周)；节点④的最早开工时间为  $10 + 5 = 15$  (周)；节点⑤的最早开工时间为  $\min \{10 + 10 + 5; 10 + 4; 10 + 5 + 8\} = 14$  (周)；节点⑥的最早开工时间为  $10 + 10 + 5 = 15$  (周)；节点⑦的最早开工时间为  $10 + 5 + 4 = 19$  (周)；节点⑧没有最早开工时间。

节点⑧的最迟完工时间为  $\max \{10 + 10 + 5 + 6; 10 + 10 + 5 + 10; 10 + 4 + 10; 10 + 5 + 8 + 10; 10 + 5 + 4 + 5\} = 35$  (周)；节点⑦的最迟完工时间为  $35 - 5 = 30$  (周)；节点⑥的最迟完工时间为  $35 - 6 = 29$  (周)；节点⑤的最迟完工时间为  $35 - 10 = 25$  (周)；节点④的最迟完工时间为  $\min \{25 - 8; 30 - 4\} = 17$  (周)；节点③的最迟完工时间为  $\min \{29 - 5; 25 - 5\} = 20$  (周)；节点②的最迟完工时间为  $\min \{20 - 10; 25 - 4; 17 - 5\} = 10$  (周)；节点①没有最迟完工时间。

G 作业的最早完工时间为： $10 + 5 + 8 = 23$  (周)，G 作业的最迟开工时间为： $23 - 8 = 15$  (周)。

(3) 该工程的作业路线共 5 条，其持续时间分别为：

- 线路①②③⑥⑧： $10 + 10 + 5 + 6 = 31$  (周)；
- 线路①②③⑤⑧： $10 + 10 + 5 + 10 = 35$  (周)；
- 线路①②⑤⑧： $10 + 4 + 10 = 24$  (周)；
- 线路①②④⑤⑧： $10 + 5 + 8 + 10 = 33$  (周)；
- 线路①②④⑦⑧： $10 + 5 + 4 + 5 = 24$  (周)；

关键路线为总持续时间最长的路线，则该工程的关键路线为：①②③⑤⑧，其计划周期为 35 (周)。

#### 四、论述题（每小题 15 分，共 30 分）

##### 1. 从三鹿奶粉事件谈企业承担社会责任的必要性及其意义。

答：（1）企业社会责任的内涵

社会责任是指工商企业追求有利于社会的长远目标的义务，这种义务不是法律和经济所要求的。社会责任包括企业环境保护、社会道德以及公共利益等方面，由经济责任、持续发展责任、法律责任和道德责任等构成。

①经济责任。指公司生产、盈利、满足消费需求的责任。其核心是公司创造利润、实现价值的的能力。公司的经济责任表现可以通过财务、产品服务、治理结构三个方面进行考察。

②持续发展责任。指保证企业与社会持续发展的责任。该项责任可以通过环保责任和创新责任两方面进行考察。

③法律责任。指公司履行法律法规各项义务的责任。该项责任可以通过税收责任和雇主责任两个方面进行考察。

④道德责任。指公司满足社会准则、规范和价值观、回报社会的责任。该项责任可以通过内部道德责任和外部道德责任两个方面考察。

一个有责任的企业不但要承担并履行好经济责任，为丰富人民的物质生活，为国民经济的快速稳定发展发挥自己应有的作用，更要承担社会责任，努力使社会不遭受自己的运营活动、产品及服务的消极影响。三鹿奶粉事件反映的是企业社会责任中法律责任和道德责任的缺失。

（2）企业承担社会责任的必要性和意义

①中国企业强化社会责任对全球社会具有意义

中国作为世界上最大的发展中国家，其企业社会责任不仅关乎中国企业自身的发展，对全世界的可持续发展也具有特殊的意义。随着中国加入世界贸易组织，中国经济已经正式介入经济全球化，正在逐渐成为“世界工厂”。中国企业正以外向型的经营模式，与世界 200 多个国家和地区建立起长期、稳定的贸易往来关系。中国企业在迈向国际、与国外的跨国公司对话时，需要树立适应潮流的发展理念。以更加主动、积极的姿态，对内强化企业社会责任，对外积极参与国际交流合作，以增加主动权和话语权。

②强化企业社会责任是构建和谐社会的基础

企业通过自愿的方式，完成包括道德和慈善责任在内的更深一层的社会责任，将有利于诚信友爱社会氛围的形成，并促进中国整个社会的进步与安定。

三鹿奶粉的出现造成了社会的一定程度的混乱，影响了社会的和谐，家庭的幸福，这正是企业没有尽到应有的社会责任而危害社会和谐的具体反映。

③强化社会责任有利于提高企业的竞争力

承担社会责任最终受益的是企业。企业在强化社会责任的同时，必须不断努力提高生产效率，改善经营环境，节省消耗，提高管理水平，以获得更大的利润，企业的竞争力也因此得到提高。同时，对中国的外向型出口企业来说，履行社会责任是门槛，更是门票，它虽然使企业增加了生产成本，但却又使企业获得了进入国际市场的通行证，或者改善了企业的形象，形成了一种无形的战略资产，从而企业的信誉得到提升，客户和订单都得到增加，企业拥有了更好的市场声誉与市场机会。因此说，履行社会责任已经成为中国企业提升国际竞争力的有效途径。

④承担社会责任是中国企业进入国际市场的必然选择

全球产业结构的调整，为中国企业产业结构升级和优化提供了巨大的机遇。而遵守跨国公司间逐渐形成和被认可的游戏规则已经是中国企业在进入国际市场时无法规避的选择。三鹿奶粉事件虽在国内发生，但是其影响却遍布整个国际市场，使整个国际市场对中国企业的社会责任意识都产生了怀疑，进而怀疑企业的信誉。忽视企业的社会责任给我国企业造成了巨大的损失。

##### 2. 试述决策对各项管理职能的影响。

答：（1）决策指组织为了实现某种目标而对未来一定时期内有关活动的方向、内容及方式的选择或调整过程，决策是管理的核心。

（2）决策是重要的管理职能。管理的职能比较多，其中最为重要的就是决策。因为决策是组织行动前必不可少的管理活动，决策的正确与否，关系到组织行动的成败。决策的实质是对未来行动方向、路线、措施等的选择。正确的决策，能够指导组织沿着正确的方向、合理的路线前进，克服所遇到的困难和解决遇到的问题等；错误的决策，就会使组织走上错误的道路，使组织正常发展受到影响，降低组织的发展速度，严重的甚至可能会使组织遭到毁灭性的打击而消亡。因此有人说，决策正确，行动就成功了一半。现代企业管理学就认为，企业管理的重点是在经营，而经营的中心又是决策。

（3）决策贯穿于管理的全过程和各个方面。管理实际上是一个不断地做出决策和实施决策的过程。没有决

策,就没有了管理。首先,一切管理职能中都渗透着决策职能,无论是计划、控制、组织,还是人事、沟通、激励,都离不开决策这一个职能,每一个管理者都必须掌握决策职能和运用决策职能;其次,决策贯穿在管理过程的始终。在一次管理循环中,计划是开端,实施决策过程中的控制是终点。在这个循环中,自始至终都是离不开决策;再次,一切管理人员都是决策者,都必须在自己的职责范围内做出决策,实施决策。决策是一切管理者都要承担的基本任务。公司的总经理、董事长是决策者,车间的班组长、工段长也是决策者,不同的只是决策内容的差别而已。

## 五、案例分析题(每个15分,共30分)

### 案例1 D公司面向市场优化企业组织机构

不断改革企业管理体制,是适应不同产品结构、人才结构和科技结构,发挥企业各种资源效率的内在要求。D公司近年来在组织机构方面的改革主要有:

(1)推行事业部制。为适应快速多变的市场需要,提高企业的应变能力与管理效率,D公司精心研究和策划企业组织机构的改革方案,作出了先实行模拟事业部制,而后实行独立事业部制的决定,将厂部的八个职能部门重新合并成八部一室,压缩或分流102名处室人员。这一措施激发了各经营分厂的活力,管理效率得以提高,而厂部的工作则着重于制定企业的发展战略及协调各经营分厂的经营战略、技术战略等更高层次的决策。

(2)生产组织管理从工艺专业化转向产品专业化。早在80年代末期,D公司采用以工艺专业化为核心的生产组织形式,但常常出现如下问题:①该种生产组织是跨行政部门的,在各生产工艺环节出现生产进度不一致时,有时难以协调;②由于原料品种多,可能会引起原料组织不到位而出现停工待料现象,影响生产效率。D公司对该公司产品的生产组织进行仔细研究后,发现其主导的三大类产品基本上是相对独立的,没有必要按照生产工艺划分车间,于是打破了原来低效率的工艺专业化生产格局,建立起产品专业化的新体系,一年内劳动生产率提高了50%。

(3)改革科研体制。1991年以前,D公司将研究所集中于总厂,负责全厂技术开发,由于科研人员远离市场,缺乏市场意识,新产品开发的速度与品种均跟不上市场需求的变化。针对这一矛盾,D公司作出了把科技人员推向市场的决策,即解散远离市场的集中式新产品开发研究所,而将其转移到相关的经营分厂。这一措施取得了很好的效果,表现在:(1)技术开发以市场为导向,消除了科研与生产、销售脱节的弊端;(2)由于有了经济观念,产品开发中的不合理费用得以减少。

(4)引进多种经营机制,实行“一厂多制”。在市场经济条件下,各种所有制有其各自的优势,国有企业引进多种经营机制、提高自身活力是一种新的尝试,D公司对此进行了初步的探索。例如,D公司的传输分厂积极采用横向联合方式进行生产经营,一方面与某省古荡镇政府合办企业,解决了产业发展所必需的土地与厂房和企业富余人员的流向问题;另一方面与香港一家公司组建了合资企业——爱华达有限公司,生产具有当今国际先进水平的SDH同步数字传输光端机,既获得了必要的资金,又得到了先进的技术。

回答以下问题:

#### 1. 公司推行事业部制的主要目的是什么?

答:(1)事业部制组织结构是按照组织所经营的事业,包括按产品、按地区、按顾客(市场)等来划分部门,设立若干事业部的组织结构类型。事业部是在组织统一领导下,拥有自己的产品和独立的市场,拥有一定的经营自主权,实行独立经营、独立核算的部门,既是受公司控制的利润中心,具有利润生产和管理的职能,又是产品责任单位或市场责任单位,对产品设计、生产制造及销售活动负有统一领导的职能。

(2)该公司推行事业部制的主要目的体现在两个方面:

①总体来说是为适应快速多变的市场需要,提高企业的应变能力与管理效率。

②具体而言是使公司总部最高领导层摆脱日常行政事务和直接管理具体经营工作的繁杂事务,而成为坚强有力的决策机构,提高决策效率;同时又能使各经营分厂发挥经营管理的积极性和创造性,从而提高企业的整体效益。

#### 2. 试对D公司的组织创新效果进行评判。

答:D公司针对公司的组织结构、生产结构、科研结构以及经营体制进行了改革,其创新效果及评价如下:

(1)组织结构由直线职能制逐渐转变成事业部制。这一措施将部分权力下放在了各经营分厂,激发了他们的活力,提高了管理效率;总部的工作将重点放在企业战略层面的高层次的决策,减轻了高层领导的负担,使他們有更多的时间来思考公司的未来如何发展的问题。但由于各事业部利益的独立性,容易导致企业核心竞争能力下降。

(2)生产组织管理从工艺专业化转向产品专业化。由于该公司主导的三大类产品基本上是相对独立的,按

照工艺专业化进行生产时,容易造成在各生产工艺环节出现生产进度不一致以及原料组织不到位而出现停工待料现象;因此建立起产品专业化的新体系有利于提高劳动生产率。

(3) 科研体制的改革,建立以市场为导向的研究机制。该项改革将科研人员推向了市场,消除了科研与生产、销售脱节的弊端。由于有了经济观念,产品开发中的不合理费用得以减少。但容易使研发部门关注短期项目,导致企业长远科研项目停顿。

(4) 引进多种经营机制,实行“一厂多制”,提高了自身的活力。在市场经济条件下,各种所有制有其各自的优势,D公司合理的引进多种所有制经营,采用与政府联合的横向联合方式进行生产经营,解决了产业发展所必需的土地与厂房和企业富余人员的流向问题;与港资企业组建合资公司,既解决了资金问题,又引进了高技术。

总之,D公司所采取的一系列创新给企业带来了人事变更,使企业获得了新的管理方式,公司的经济效益得以增加,企业的经济活力得以增强;对于创新可能带来的负面效应,企业也应采取措施积极应对。

### 案例 2 哪种领导类型最有效

ABC 公司是一家中等规模的汽车配件生产集团。最近,对该公司的三个重要部门经理进行了一次有关领导类型的调查。

#### (1) 安西尔

安西尔对他本部门的产出感到自豪。他总是强调对生产过程、产出产量控制的必要性,坚持下属人员必须很好地理解生产指令以得到迅速、完整、准确的反馈。安西尔当遇到小问题时,会放手交给下级去处理,当问题很严重时,他则委派几个有能力的下属人员去解决问题。通常情况下,他只是大致规定下属人员的工作方针、完成怎样的报告及完成期限。安西尔认为只有这样才能导致更好的合作,避免重复工作。

安西尔认为对下属人员采取敬而远之的态度对一个经理来说是最好的行为方式,所谓的“亲密无间”会松懈纪律。他不主张公开谴责或表扬某个员工,相信他的每一个下属人员都有自知之明。

据安西尔说,在管理中的最大问题是下级不愿意接受责任。他讲到,他的下属人员可以有机会做许多事情,但他们并不是很努力地去。做。

他表示不能理解在以前他的下属人员如何能与一个毫无能力的前任经理相处。他说,他的上司对他们现在的工作运转情况非常满意。

#### (2) 鲍勃

鲍勃认为每个员工都有人权,他偏重于管理者有义务和责任去满足员工需要的学说,他说,他常为他的员工做一些小事,如给员工两张下月在伽里略城举行的艺术展览的入场券。他认为,每张门票才 15 美元,但对员工和他的妻子来说却远远超过 15 美元。通过这种方式,也是对员工过去几个月工作的肯定。

鲍勃说,他每天都要到工场去一趟,与至少 25% 的员工交谈。鲍勃不愿意为难别人,他认为艾的管理方式过于死板,艾的员工也许并不那么满意,但除了忍耐别无他法。

鲍勃说,他已经意识到在管理中有不利因素,但大都是由于生产压力造成的。他的想法是以一个友好、粗线条的管理方式对待员工。他承认尽管在生产率上不如其他单位,但他相信他的雇员有高度的忠诚与士气,并坚信他们会因他的开明领导而努力工作。

#### (3) 查里

查里说他面临的基本问题是与其他部门的职责分工不清。他认为不论是否属于他们的任务都安排在他的部门,似乎上级并不清楚这些工作应该谁做。

查里承认他没有提出异议,他说这样做会使其他部门的经理产生反感。他们把查里看成是朋友,而查里却不这样认为。查里说过去在不平等的分工会议上,他感到很窘迫,但现在适应了,其他部门的领导也不以为然了。

查里认为纪律就是使每个员工不停地工作,预测各种问题的发生。他认为作为一个好的管理者,没有时间像鲍勃那样握紧每一个员工的手,告诉他们正在从事一项伟大的工作。他相信如果一个经理声称为了决定将来的提薪与晋职而对员工的工作进行考核,那么,员工则会更多地考虑他们自己,由此而产生很多问题。

他主张,一旦给一个员工分配了工作,就让他以自己的方式去做,取消工作检查。他相信大多数员工知道自己把工作做得怎么样。

如果说存在问题,那就是他的工作范围和职责在生产过程中发生的混淆。查里确实想过,希望公司领导叫他到办公室听听他对某些工作的意见。然而,他并不能保证这样做不会引起风波而使情况有所改变。他说他正在考虑这些问题。

回答以下问题:

#### 1. 你认为这三个部门经理各采取什么领导方式?

答:领导方式是一个回答怎样领导的问题。三位部门经理的领导方式分别为:



(1) 安西尔的领导是专制和放任综合的领导方式。通常情况下，他只是大致规定下属人员的工作方针、完成怎样的报告及完成期限。既不是采用命令的方式采取单边决策，也不是放任下属按照自己的意愿去做，但是他不属于民主型的领导，因为他认为和下属“亲密无间”会松懈纪律。

(2) 鲍勃的领导属于民主型的领导方式。这种方式倾向于在决策时考虑员工的利益，实施授权管理，鼓励员工参与有关工作方法和工作目标的决策，把反馈当做指导员工工作的机会。领导者发动下属讨论，共同商量，集思广益，然后决策，要求上下融洽，合作一致地工作。放任型领导是指领导者撒手不管，下属愿意怎样做就怎样做，完全自由。鲍勃的职权仅仅是为下属提供信息并与企业外部进行联系，因此有利于下属的工作。

(3) 查里的领导属于放任型的领导方式。该类型的领导总体来说给下属充分的自由，让他们自己作出决策，并按照他们认为合适的做法完成工作。查里认为一旦给一个员工分配了工作，就让他以自己的方式去做，取消工作检查。他相信大多数员工知道自己把工作做得怎么样。

## 2. 是否每一种领导方式在特定的环境下都有效？为什么？

答：每一种领导方式都有其发挥作用的特定的环境，其适用的环境及原因如下：

(1) 专制型的领导倾向于集权管理，采用命令方式告知下属使用什么样的工作方法，作出单边决策，限制员工参与。若组织处于一个稳定的内外部环境，对于重复性和程序性工作的员工，只要他们遵守工作纪律，按照工作要求就可以有效地完成工作。在这种情境下，不需要下属参与决策，专制型的领导会是一个有效的领导方式。或者组织受到外部环境的强大威胁、内部组织结构发生重大变革时等情境下，都适用于专制型的领导方式。

(2) 民主型的领导倾向于在决策时考虑员工的利益，实施授权管理，鼓励员工参与有关工作方法和工作目标的决策，把反馈当做指导员工工作的机会。研究表明，这种领导风格更有利于产生良好的工作质量和工作数量。在提高员工的忠诚度和士气方面，该种领导方式可以拉近和员工之间的距离，增强员工的归属感。

(3) 放任型的领导总体来说给员工充分的自由，让他们自己作出决策，并按照他们认为合适的做法完成工作。当下属完全有能力做好所分配的工作时，领导完全可以放手让他们去做。

总之，领导的领导方式并不是一层不变的，要根据随着情境的变化而变化。

2008 年中南财经政法大学 828 管理学考研真题及详解

中南财经政法大学 2008 年招收攻读硕士研究生入学考试试题 (A 卷)

专业方向: 企业管理、技术经济与管理、公司管理、人力资源管理、信息管理

科目名称: 管理学 科目代码: 828

一、名词解释 (解释名词并简单举例说明, 每个 5 分, 共 20 分)

1. 管理技能
2. 理性决策
3. 组织文化
4. 无边界组织

二、简答题 (每小题 10 分, 共 50 分)

1. 比较科学管理理论与一般管理理论, 如何看待他们的贡献与不足?
2. 三个和尚没水喝与三个臭皮匠能胜过诸葛亮说明了什么样的管理问题?
3. 我国过去大量存在的“三边工程”(边勘测、边设计、边施工)为什么往往以失败而告终?
4. 管理幅度与组织机构的扁平化有何关系? 组织机构扁平化的原因及其效果如何?
5. 如何从费德勒模型理解领导权变理论?

三、计算题 (每小题 10 分, 共 20 分)

1. 某企业生产甲产品, 每件单价 40 元, 单位生产原材料成本 20 元, 生产工人工资 8 元。燃料、工具等费用占原材料费用的 10%, 全年固定资产折旧费用 15 万元。管理费用为折旧费用的 150%。试问:

- (1) 甲产品的销售量与销售额分别达到多少才不亏不盈?
- (2) 若甲产品的目标利润为 100 万元, 则其销售量与销售额分别应达到多少?

2. 某工程项目所含的作业、各作业的关系与作业时间如表 1 所列。

表 1

作业	紧前作业	时间(周)	作业	紧前作业	时间(周)
A	—	5	F	C、E	5
B	A	8	G	C、E	5、6、7
C	A	3、6、7	H	D、F	8
D	B	6	I	D、F	5
E	B	7	J	G、H	8

试解决以下问题:

- (1) 绘制网络图;
- (2) 计算各结点的最早开工和最迟完工时间。并求出 C 作业的最早完工和最迟开工时间。
- (3) 确定关键路线和工程的计划周期。

四、论述题 (每小题 15 分, 共 30 分)

1. 试述组织文化对各项管理活动的影响。
2. 试从部门化的方式及其发展趋势论述劳动分工理论的意义及其变革。

五、案例分析题 (每小题 15 分, 共 30 分)

1. 案例一

大宇公司创建于 1967 年, 其创始人金宇中勤奋、严厉、具有强烈的进取心。大宇最初在出口纺织品方面取得了成功。公司业务不断扩展到贸易、汽车、机械、电子、建筑、重型造船、电脑、电信以及金融领域, 成为韩国第四大企业集团。大宇公司是西尔斯 (Sears)、Christian Dice 等多家公司的纺织品供应商。大宇还同通用汽车公司成立了合资企业生产 Lc Mans 牌汽车。然而, 由于劳动力和其他一些问题, 汽车产品发送受到了限制。

公司成功的重要因素是总裁金宇中努力工作的理念以及植入人们脑海深处的价值观。可是, 到了 20 世纪 80 年代末和 90 年代初, 公司开始面临着几个问题, 其中一个金宇中的担心——随着韩国进一步繁荣和发展, 工

人们可能丧失努力工作的热情。另外，年轻个人的不满情绪越来越强烈。奋发向上的精神正被遗忘。

由于金宇中对此疏于管理、放任自流。大宇集团中的某些公司便处于失控状态。例如：在并不赚钱的重型造船行业。他注意到有许多不必要的花费。后来，仅是撤出公司严办的理发店便为公司每年节约 350 万美元。

总体上讲，大宇公司的员工年龄轻，受教育程度高。大宇公司的高级职位中，并无裙带关系，这一点与许多其他韩国公司的相似职位比较而言，大有不同。

虽然大宇公司拥有 91000 名员工，是一家大型公司，但它在任何一个产业中都不占有支配地位。大宇制定了努力成为 Caterpillar、通用汽车和波音等几家国外大公司供应商的战略，这也许会导致大宇失去以自己的品牌成为主要市场开拓者的机会。在 20 世纪 90 年代，金宇中也一直在欧洲寻找机会。比如，他同在法国的一家经销公司成立了合资企业。

这些重大的重组活动已经产生了一些积极效果，金宇中出售了一些钢铁、金融和房地产项目，加强管理代替了放任自流的管理风格。重新实行了集权化管理；一些管理者或退休，或解聘，此外，还撤销了几千个岗位。

所有这些变化对财务状况和公司文化都产生了积极的影响；然而，到了 20 世纪 90 年代初期，大宇还需要对付坚挺的韩国货币，上升的劳动力成本与日本的竞争，以及其业务涉及的不同国家的经济衰退等不利因素。

问题：

- (1) 本案例中，哪些是可控因素，哪些是不可控因素？
- (2) 你如何评价金宇中的反应对策？从本例中你能得出什么结论？

## 2. 案例二

孙工所在的助理项目部由六位监理人员组成。监理人员受业主委托在工地现场对施工单位的施工质量进行监督。对工程中所进行的每一道工序进行检查，验收合格后，施工单位方可进行下道工序的施工，六位监理人员各有分工。其中，赵工——总监代表，是该项目部的领导；其他五个监理分别是：沈工——负责铜钵工程验收；刘工——负责模板工程验收；宋工——负责混凝土工程验收；孙工——负责电气安装工程验收；黄工——负责暖通工程验收。

赵工从事监理项目总的领导工作，责任心强，对下属们的监理工作总是事事过问，尽心尽责。整天从早忙到晚。似乎把五位监理的工作都由他一人来做才放心。他曾讲“以前，某工程只有我一个土建监理，一切事都办得很好。现在包括我有四位土建监理，可受理起工程来，并未感到轻松，倒更有麻烦事多起来的感觉。”其他监理评价赵工的工作是：“做不到点上，越忙越乱。”

沈工负责钢筋验收，工作努力，不怕吃苦，现场经验多，职称是六位监理中最低的一一助理工程师。刘工负责模板工程验收，理论水平高，写作能力强，工作认真负责。宋工负责混凝土工程验收。工作踏实肯干，任劳任怨，不善言谈。孙工和黄工分别负责电气和暖通工程验收。工作认真，水平可以。

工程开始时，工作进展还比较顺利。但不久，监理人员内部就出现了矛盾。几位监理对总监赵工的工作方法产生了意见。特别是沈工，他认为赵工对自己的工作成绩从未给予肯定，还时常遭受批评。例如，有一次沈工在检查钢筋时发现有问题，他立即通知了施工单位整改。赵工在现场巡视时发现了问题，赵工回来后就批评沈工，为什么没发现问题，当沈工说明不但发现了问题并做了处理后，赵工仍批评沈工为什么没向他汇报。有时还出现这样的问题，项目经理已将问题指给施工单位并指出整改方法，而项目总监赵工发现同一问题也向施工单位指出整改方法，造成施工单位不知听谁的混乱现象。再有，每个月末，监理项目部将本月工作质量，发生的问题，验评次数、优良率曲线等情况写成“监理月报”递交业主及质量监督组。开始这些工作都是由赵工亲自完成，但赵工逐渐感觉自己太忙，就提出让大家轮流写，写完后再由赵工核对修改。刘工认为，月报不是任何人都能很好的完成它。事实证明，刘工写的月报内容翔实，赵工基本不必修改，而其他监理写的月报，赵工要花几个小时的时间修改。有时，因赵工有其他事，月报未来得及修改，造成不能按时完成发出。

由于赵工的领导方式，几位监理无法与赵工沟通，使得整体的办事效率降低，士气低落，施工单位及业主对监理也不满意，工程速度和质量受到影响。

问题：

- (1) 赵工的问题出在哪？违反了哪些管理理论？
- (2) 如何改进赵工的管理方式？

### 参考答案

中南财经政法大学 2008 年招收攻读硕士研究生入学考试试题 (A 卷)

专业方向: 企业管理、技术经济与管理、公司管理、人力资源管理、信息管理

科目名称: 管理学 科目代码: 828

#### 一、名词解释 (解释名词并简单举例说明, 每个 5 分, 共 20 分)

##### 1. 管理技能

答: 管理技能是指使用某一专业领域内有关的工作程序、技术和知识完成管理任务的能力。具体可分为三类: ①技术技能。指使用某一专业领域有关的工作程序、技术知识和方法完成组织任务的能力。如财务管理人员的会计核算技能、市场营销人员的产品营销技能、技术人员的技术开发技能等; ②人际技能。指处理人际关系的能力, 即理解、激励他人, 与他人进行沟通的能力。如管理者得与上下左右及组织外部的有关方面产生交往, 建立一种复杂的协调关系; ③概念技能。指综观全局, 洞察组织与环境要素之间的相互影响和作用关系, 引导组织发展方向的能力。如管理者对组织战略性问题的分析、判断和决策等。

##### 2. 理性决策

答: 理性决策是指管理者所制定的决策是前后一致的, 是追求特定条件下价值最大化的。理性决策假设一个完美理性的决策者是完全客观的和符合逻辑的, 问题是清晰明确的, 而管理者的目标也是清楚具体的, 因此他掌握了所有可能的解决方案及其结果。不仅如此, 理性的决策还会一贯地选择那些最可能实现目标的决策方案。图 1 概括了理性的决策。

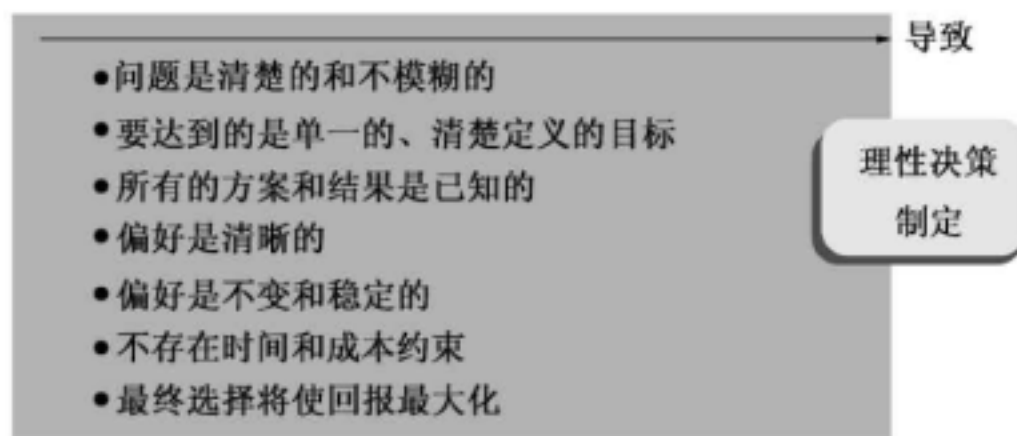


图 1 理性假设

##### 3. 组织文化

答: 组织文化是指一个组织在长期的生存与发展过程中形成的一种具有特色的、为全体员工所认同的, 并且对员工的行为产生约束力和激励力的价值系统。在组织文化中, 核心内容是组织的价值观, 它为组织员工提供了一种共同意识和日常行为的指导方针。组织文化通过以价值观为核心的文化意识, 说服、感染、约束组织成员, 把全体成员凝聚在一起, 最大限度地调动成员的积极性, 为组织的发展提供源源不断的动力。用七个维度可以准确地表述组织文化的精髓, 具体包括: ①关注细节; ②成果导向; ③员工导向; ④团队导向; ⑤进取性; ⑥稳定性; ⑦创新与风险承受力。

##### 4. 无边界组织

答: 无边界组织是指其横向的、纵向的或外部的边界不由某种预先设定的结构所限定或定义的一种组织设计。边界有两种类型: 内部边界和外部边界。内部边界包括横向边界和纵向边界。横向边界由工作专门化和部门化形成, 而纵向边界则是将员工划归为不同的组织层级。外部边界是将组织与其顾客、供应商及其他利益相关群体分离开来的隔墙。管理者可以运用虚拟或网络的结构设计削弱甚至消除这些边界。无边界组织是相对于有边界组织而言的。有边界组织要保留边界, 完全是为了保证组织的稳定与秩序。但无边界组织也需要稳定和呈现度, 所以它绝不是要完全否定企业组织必有的控制手段, 包括工作分析、岗位定级、职责权力等的设定, 只是不能把它们僵死化。

#### 二、简答题 (每小题 10 分, 共 50 分)

##### 1. 比较科学管理理论与一般管理理论, 如何看待他们的贡献与不足?

答: 科学管理理论和一般管理理论都属于古典管理理论。

###### (1) 科学管理理论

该理论的主要代表人物是美国管理学者弗雷德里克·泰罗。泰罗在 20 世纪初从作业管理和组织管理两方面

对管理问题进行了系统深入的研究，其主要观点就是极力主张将管理建立在科学的基础上，用各种标准和制度取代传统的经验和习惯，目的是提高生产效率和管理工作效率。科学管理理论改变了管理的发展历史，它的出现标志着管理科学的形成。

#### (2) 一般管理理论

该理论的主要代表人物是法国管理学者亨利·法约尔。法约尔跳出了泰罗将管理研究的范围局限在企业内部生产的狭小领域，从组织高层的角度研究管理的一般原理和原则，提出了管理具有计划、组织、指挥、协调与控制的5大职能和14条管理原则，在更高的层次上弥补了科学管理理论的不足，使管理理论更加系统化。

(3) 科学管理理论和一般管理理论都是古典的管理理论，它们不仅都对管理学的发展产生了巨大的影响，是现代的管理学理论的基石；还对企业的发展和社会的进步做出了不可磨灭的功勋。

#### (4) 科学管理理论与一般管理理论的不足

①研究的范围比较小，内容比较窄，侧重于生产作业管理。

②对人性假设存在局限性，如科学管理理论认为人仅仅是一种经济人，这无疑限制了泰勒的视野和高度。但这也正是需要泰勒之后的管理大师们创建新的管理理论来加以补充的地方。

③忽视了人的因素和环境的影响。

### 2. 三个和尚没水喝与三个臭皮匠能胜过诸葛亮说明了什么样的管理问题？

答：(1) 三个和尚没水喝与三个臭皮匠能胜过诸葛亮说明群体决策优于个体决策。

三个和尚代表的是三个分散的、独立的个体；三个臭皮匠代表的是一个群体，一个团队。群体决策有很大的优势，它能提供更全面更完整的信息和知识。俗语“三个臭皮匠能顶诸葛亮”就是这个道理。在决策过程中，群体带来了各个方面的经验和观点，这是单独个体做不到的。

(2) 三个和尚没水喝与三个臭皮匠能胜过诸葛亮说明了团结协作很重要。

三个和尚与三个臭皮匠都各是三个人，结果却大不相同。三个和尚没有团结协作的意识，互相推诿，造成了谁都没有水喝的结果；三个臭皮匠互相商量着做事情，其结果就是 $1+1>2$ 。

### 3. 我国过去大量存在的“三边工程”（边勘测、边设计、边施工）为什么往往以失败而告终？

答：造成“三边工程”失败的原因主要在于：

(1) 计划不科学。

如果边勘探、边设计、边施工，中间出现了问题，很难再纠正，容易造成失败。应该事先勘探好，再进行设计施工，这样计划就不会轻易出问题。

(2) 过程不易控制。

三项工作同时进行，如果一项工作出了问题，另外两项也得受影响，三者之间的利害关系太多，不容易进行很好的控制。

### 4. 管理幅度与组织机构的扁平化有何关系？组织机构扁平化的原因及其效果如何？

答：管理幅度是指一个行政主管所能直接领导的下属人员的数量。管理层次是指一个组织自上而下分为多少层级。组织机构的扁平化是指管理层次的缩减。

(1) 管理幅度与组织机构的扁平化之间的关系

当组织的规模一定，管理幅度与管理层次之间就呈反向变化关系，或者说是相互制约的关系。管理者的管理幅度大，组织层次就少；管理幅度小，管理层次就多。即，组织机构的扁平化增加了管理幅度。

(2) 组织机构扁平化的原因

①在下属人员条件一定的情况下，领导者的知识、技能、思想觉悟、组织能力、健康状况等水平越高，可以管理的幅度就越宽；同样，在管理者的素质水平一定的情况下，下属成员的知识、技能、思想觉悟、自治能力等越高，管理幅度也越宽。

②现代通信技术的运用，大大缩短了信息收集、传递、处理、反馈的过程，管理幅度自然可以扩大。

③管理者善于同下属成员一起，制定出若干工作标准，放手让下属按标准行事，并把一些较次要的问题授权下级处理，自己只负责重大问题的决策，处理例外事项，其管理幅度自然可以扩大。

(3) 组织机构扁平化的效果

①信息传递的时间大大缩短，效率提高，并且不容易失真；

②机构扁平化以后，减少了管理人员和相关费用；

③企业的运转效率得到了很大的提高。

### 5. 如何从费德勒模型理解领导权变理论?

答：费德勒提出了有关领导的第一个综合的权变模型。

#### (1) 费德勒模型

①费德勒的权变模型指出，有效的群体绩效取决于两个方面的恰当匹配：其一是与下属发生相互作用的领导者风格；其二是领导者能够控制和影响情境的程度。

②该模型基于这样的前提假设：在不同类型的情境中，总有某种领导风格最为有效。

③关键：首先界定领导风格以及不同的情境类型，然后建立领导风格与情境的恰当组合。

(2) 费德勒认为，影响领导成功与否的关键因素之一是个体的基本领导风格。他进一步指出个体风格属于两类之一：任务取向或关系取向。

#### ①评估了个体的基本领导风格：

为了测量领导者的风格，费德勒开发了最难共事者问卷。这一问卷包括 18 组对照形容词，例如快乐—不快乐、冷漠—热心、枯燥—有趣、友爱—不友爱。费德勒让作答者回想一下自己共过事的所有同事，并找出一个最难共事者，在 18 组形容词中按 1~8 级（8 代表积极一端，1 指向消极一端）对其进行评估。费德勒相信，在 LPC 问卷的回答基础上，可以判断出人们最基本的领导风格。

#### ②结论：

a. 费德勒相信如果领导者能以相对积极的词汇来描述最难共事者（换句话说，LPC 得分为 64 分或以上），说明回答者乐于与同事形成友好的人际关系。即如果你对最难共事的同事用一些较为接纳和喜欢的词来描述，那么你属于关系取向型。

b. 相反，如果你对最难共事者都用贬义词描述（LPC 得分为 57 分或以下），你的领导风格可能以关心生产为主，即你是任务取向型。

c. 费德勒承认有一小部分人介于二者之间，因而很难勾勒出这些人的人格特点。

d. 另外，费德勒认为一个人的领导风格是固定不变的，即如果你是关系型领导者，你永远如此；任务型领导者也是同样。

③用 LPC 问卷评估了个体的基本领导风格之后，接下来需要评估情境，并将领导者与情境进行匹配。费德勒的研究揭示了确定情境因素的两项权变维度，它们是：

a. 领导者—成员关系。领导者对下属信任、信赖和尊重的程度。评价为好或差。

b. 任务结构。工作任务的规范化和程序化程度。评价为高或低。

c. 职位权力。领导者运用权力活动（诸如雇用、解雇、处分、晋升和加薪）施加影响的程度。评价为强或弱。

费德勒根据这三项权变变量对每一种领导情境进行评估。把三项变量汇总起来得到八种可能的情境，每个领导者都可以从中找到自己所在的情境（见图 2）。其中 I、II 和 III 类情境对领导者非常有利；IV、V 与 VI 类情境在一定程度上对领导者有利；VII 与 VIII 情境对领导者十分不利。

描述了领导者变量和情境变量之后，费德勒开始定义领导效果的具体权变情况。通过试验得出结论：任务取向的领导者在非常有利的情境下和非常不利的情境下效果更好（见图 2 上半部分，纵轴代表工作业绩，横轴代表情境状况），关系取向的领导者则在中间情境下，即 IV、V、VI 型的情境下干得更好。

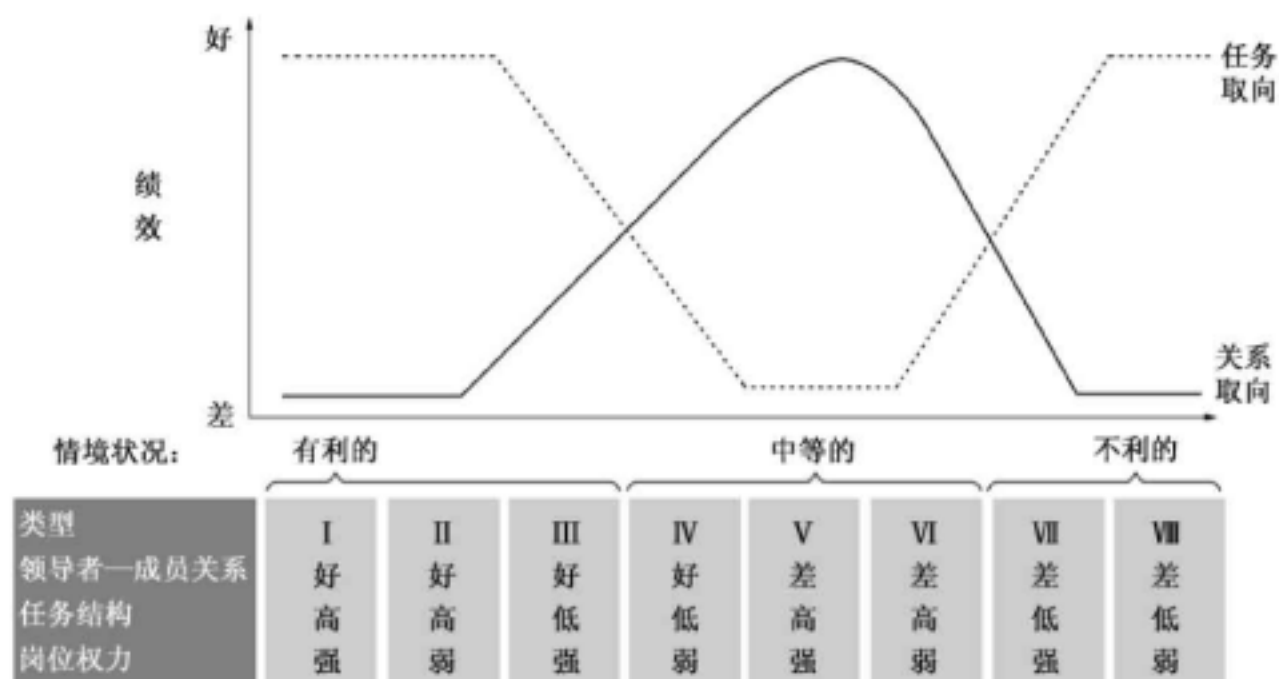


图 2 费德勒模型的发现

(3) 提高领导者的有效性实际上只有两条途径：①可以选择领导者以适应情境。例如，如果群体所处的情境被评估为十分不利，而目前又是一个关系取向的领导者进行领导，那么替换成一个任务取向的领导者则能提高

群体绩效；②改变情境以适应领导者。这可以通过重新建构任务或提高/降低领导者可控制的权力（如加薪、晋职和处分活动）来实现。

费德勒模型提供了充分的研究证据，表明有效的领导风格需要反映情境因素。

三、计算题（每小题 10 分，共 20 分）

1. 某企业生产甲产品，每件单价 40 元，单位生产原材料成本 20 元，生产工人工资 8 元。燃料、工具等费用占原材料费用的 10%，全年固定资产折旧费用 15 万元。管理费用为折旧费用的 150%。试问：

(1) 甲产品的销售量与销售额分别达到多少才不亏不盈？

答：设甲产品的销售量为 N，销售额为 Y，当达到不亏不赢时，销售收入和所有成本费用相等。

销售收入  $Y=40 \times N$ ；

所有成本=生产原材料成本+生产工人工资+燃料、工具等费用+折旧费+管理费用  
 $=20 \times N + 8 \times N + 20 \times 10\% \times N + 150000 + 150000 \times 150\%$

因为销售收入=所有成本，所以

$40 \times N = 20 \times N + 8 \times N + 20 \times 10\% \times N + 150000 + 150000 \times 150\%$

解得：N=37500（件），此时，Y=150（万元）；

即，甲产品的销售量为 37500 件，销售额为 150 万元时，才能达到不亏不赢。

(2) 若甲产品的目标利润为 100 万元，则其销售量与销售额分别应达到多少？

答：设利润为 I，则  $I = \text{销售收入} - \text{所有成本费用}$ 。

当甲产品目标利润为 100 万元时，

$1000000 = 40 \times N - (20 \times N + 8 \times N + 20 \times 10\% \times N + 150000 + 150000 \times 150\%)$

解得：N=137500（件），此时 Y=550（万元）；

即，甲产品的销售量为 137500 件，销售额为 550 万元时，才能盈利 100 万元。

2. 某工程项目所含的作业、各作业的关系与作业时间如表 2 所列。

表 2

作业	紧前作业	时间(周)	作业	紧前作业	时间(周)
A	—	5	F	C、E	5
B	A	8	G	C、E	5、6、7
C	A	3、6、7	H	D、F	8
D	B	6	I	D、F	5
E	B	7	J	G、H	8

试解决以下问题：

(1) 绘制网络图；

(2) 计算各结点的最早开工和最迟完工时间。并求出 C 作业的最早完工和最迟开工时间。

(3) 确定关键路线和工程的计划周期。

答：(1) 绘制该工程的网络图，如图 3 所示。

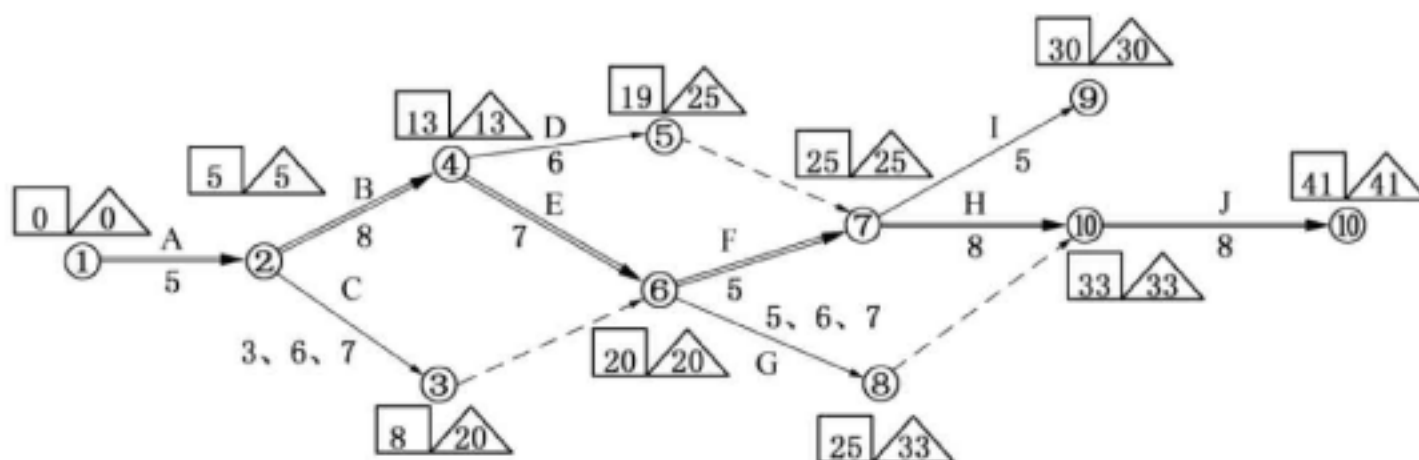


图 3 工程项目网络图

(2) 计算各结点的最早开工和最迟完工时间，如表 3 所示。

表3 各节点的最早开工和最迟完工时间

节点	项目	最早开工时间	最迟完工时间
1		0	0
2		5	5
3		12	20
4		13	13
5		19	25
6		20	20
7		25	25
8		27	33
9		30	30
10		33	33
11		41	41

C作业的最早开工时间为第5周；最迟完工时间为第20周。

(3) 工程的关键路线：1→2→4→6→7→10→11 (A→B→E→F→H→J)；工程的计划周期为41周。

#### 四、论述题（每小题15分，共30分）

##### 1. 试述组织文化对各项管理活动的影响。

答：组织文化是指一个组织在长期的生存与发展过程中形成的一种具有特色的、为全体员工所认同的，并且对员工的行为产生约束力和激励力的价值系统。组织文化对各项管理活动的影响包括以下几个方面：

##### (1) 凝聚员工

组织中最重要、最活跃的因素是人。而人在一个组织中是否结合成一个有机的整体，不仅需要组织化的制度分工，将全体成员进行制度化的安排，而且还需要员工具有共同的价值观、共同的行为准则和行为方式，能够认同自己工作的组织，能够与组织同呼吸，共命运，能够自觉地为实现组织目标而努力。这些都是制度和规则难以发挥作用的。优秀的组织文化能够统一员工的价值观、行为准则、利益指向，将员工凝聚为一个团结整体。这就是组织文化所发挥的凝聚作用。

##### (2) 激励员工

优秀组织文化的形成，有助于职工获得较高的心理满足。因为在具有优秀组织文化的组织中工作，员工能够感受到温暖，能够进行深度的沟通，并获得多方面的满足。优秀的组织文化所树立的良好的组织形象会使员工感到自豪，从而愿意为这样的集体努力工作，贡献自己的力量。

##### (3) 规范行为

价值观是组织文化的核心。一旦这样的价值观深入人心，就会成为人们自觉的行为准则，约束自己的行为。优秀的组织文化可以通过教育，使人们在心目中形成一个强有力的内在的约束机制。这个约束机制可以强有力地规范职工行为，使全体职工的行为与组织的要求保持高度的一致。

##### (4) 树立良好形象

组织同个人一样，都应有自己的形象。企业形象是提高企业竞争力的重要手段。塑造企业形象，离不开优秀的企业文化。一种优秀的企业文化，会通过企业的外在物质特征和员工的行为展示给社会。好的企业文化能够提高员工与社会的融合程度，容易为社会所接受，能够为企业更好地取得社会的支持提供帮助。

##### 2. 试从部门化的方式及其发展趋势论述劳动分工理论的意义及其变革。

答：部门化是将若干职位组合在一起的依据和方式。

##### (1) 部门化的方式

①职能部门化 (functional departmentation)。依据所履行的职能来组合工作，如在工厂经理下设工程经理、财务经理、制造经理、人力资源经理和采购经理等。

②地区部门化 (geographic departmentation)。按照地理区域进行工作的组合，如将仅在本国内运营的组织划分为南部、中西部、西北部等，全球化的企业可能分设美国、加拿大、欧洲、亚太地区等。

③产品部门化 (product departmentation)。依据产品线来组合工作。在这种方式下，每一主要产品领域都划归到一位主管人员的管辖之下，该主管人员不仅是所分管产品线的专家，而且对所开展的一切活动负责。



④过程部门化 (process departmentation)。依据产品或顾客流来组合工作,使各项工作活动沿着处理产品或为顾客提供服务的工艺过程的顺序来组织。

⑤顾客部门化 (customer departmentation)。依据共同的顾客来组合工作,这组顾客具有某类相同的需要或问题,只有相应的专家才能更好地予以满足。

#### (2) 部门化的发展趋势

①顾客部门化。它帮助管理者更好地监控顾客的需求并针对需求的变化快速作出反应。

②跨职能团队——将各专业领域的专家们组合在一起协同工作。

(3) 劳动分工理论是由斯密提出来的,他认为,分工可以大幅度地提高员工的劳动生产率。劳动分工的本质是工作专门化。工作专门化的实质是,不是将整项任务交由某个人承担,而是将之细分为若干步骤,每一步骤由一个单独的个人来完成。各个员工都仅专门从事某一部分的活动而不是全部活动。

劳动由员工之间的分工发展到部门之间的分工,即表现为职能部门化,转为地区、产品、过程及面向不同顾客的分工,就表现为部门化的不同方式。

(4) 随着部门化的方式向顾客部门化、跨职能团队方向发展,组织中劳动分工的模式逐渐脱离原有的按工种、职能、产品、地区等类型的分工,而变革为围绕着顾客需求进行分工。因为随着社会发展,顾客的需求越来越多元化,组织的活动必须由“生产导向”模式转变为“顾客需求导向”,才能在竞争中取得优势。为使企业的产品或服务有效满足顾客多元化的需求,需要各种技术的员工进行协作,因此必须建立跨职能的团队,才能有效地解决组织活动中的各种问题。

### 五、案例分析题 (每小题 15 分,共 30 分)

#### 1. 案例一

大宇公司创建于 1967 年,其创始人金宇中勤奋、严厉、具有强烈的进取心。大宇最初在出口纺织品方面取得了成功。公司业务不断扩展到贸易、汽车、机械、电子、建筑、重型造船、电脑、电信以及金融领域,成为韩国第四大企业集团。大宇公司是西尔斯 (Sears)、Christian Dice 等多家公司的纺织品供应商。大宇还同通用汽车公司成立了合资企业生产 Lc Mans 牌汽车。然而,由于劳动力和其他一些问题,汽车产品发送受到了限制。

公司成功的重要因素是总裁金宇中努力工作的理念以及植入人们脑海深处的价值观。可是,到了 20 世纪 80 年代末和 90 年代初,公司开始面临着几个问题,其中一个金宇中的担心——随着韩国进一步繁荣和发展,工人们可能丧失努力工作的热情。另外,年轻个人的不满情绪越来越强烈。奋发向上的精神正被遗忘。

由于金宇中对此疏于管理、放任自流。大宇集团中的某些公司便处于失控状态。例如:在并不赚钱的重型造船行业。他注意到有许多不必要的花费。后来,仅是撤出公司严办的理发店便为公司每年节约 350 万美元。

总体来讲,大宇公司的员工年龄轻,受教育程度高。大宇公司的高级职位中,并无裙带关系,这一点与许多其他韩国公司的相似职位比较而言,大有不同。

虽然大宇公司拥有 91000 名员工,是一家大型公司,但它在任何一个产业中都不占有支配地位。大宇制定了努力成为 Caterpillar、通用汽车和波音等几家国外大公司供应商的战略,这也许会导致大宇失去以自己的品牌成为主要市场开拓者的机会。在 20 世纪 90 年代,金宇中也一直在欧洲寻找机会。比如,他同在法国的一家经销公司成立了合资企业。

这些重大的重组活动已经产生了一些积极效果,金宇中出售了一些钢铁、金融和房地产项目,加强管理代替了放任自流的管理风格。重新实行了集权化管理;一些管理者或退休,或解聘,此外,还撤销了几千个岗位。

所有这些变化对财务状况和公司文化都产生了积极的影响;然而,到了 20 世纪 90 年代初期,大宇还需要对付坚挺的韩国货币,上升的劳动力成本与日本的竞争,以及其业务涉及的不同国家的经济衰退等不利因素。

问题:

(1) 本案例中,哪些是可控因素,哪些是不可控因素?

(2) 你如何评价金宇中的反应对策?从本例中你能得出什么结论?

答:(1) 控制是对工作情况进行监督、对比并纠正的过程。本案例中的可控因素和不可控因素分别为:

①可控制的因素包括:战略的选择、业务范围、企业文化等;

②不可控因素包括:外部环境、其他企业的战略选择、汇率等。

(2) 金宇中的反应对策是正确的。当企业生存的内外环境发生改变以后,及时地改变应对策略,这是很明智的做法。这样,企业才有可能继续保持优势,赢得利益;否则,企业面临的问题越来越多,最后也就可能导致失败。

我从中得到的结论是:要时时刻刻对企业的优势、劣势、机会和威胁进行分析,及时地应对不利的变化,使形势朝着有利于自己的方向发展。

## 2. 案例二

孙工所在的助理项目部由六位监理人员组成。监理人员受业主委托在工地现场对施工单位的施工质量进行监督。对工程中所进行的每一道工序进行检查，验收合格后，施工单位方可进行下道工序的施工，六位监理人员各有分工。其中，赵工——总监代表，是该项目部的领导；其他五个监理分别是：沈工——负责铜钵工程验收；刘工——负责模板工程验收；宋工——负责混凝土工程验收；孙工——负责电气安装工程验收；黄工——负责暖通工程验收。

赵工从事监理项目总的领导工作，责任心强，对下属们的监理工作总是事事过问，尽心尽责。整天从早忙到晚。似乎把五位监理的工作都由他一人来做才放心。他曾讲“以前，某工程只有我一个土建监理，一切事都办得很好。现在包括我有四位土建监理，可受理起工程来，并未感到轻松，倒更有麻烦事多起来的感觉。”其他监理评价赵工的工作是：“做不到点上，越忙越乱。”

沈工负责钢筋验收，努力工作，不怕吃苦，现场经验多，职称是六位监理中最低的一一助理工程师。刘工负责模板工程验收，理论水平高，写作能力强，工作认真负责。宋工负责混凝土工程验收。工作踏实肯干，任劳任怨，不善言谈。孙工和黄工分别负责电气和暖通工程验收。工作认真，水平可以。

工程开始时，工作进展还比较顺利。但不久，监理人员内部就出现了矛盾。几位监理对总监赵工的工作方法产生了意见。特别是沈工，他认为赵工对自己的工作成绩从未给予肯定，还时常遭受批评。例如，有一次沈工在检查钢筋时发现有问题，他立即通知了施工单位整改。赵工在现场巡视时发现了问题，赵工回来后就批评沈工，为什么没发现问题，当沈工说明不但发现了问题并做了处理后，赵工仍批评沈工为什么没向他汇报。有时还出现这样的问题，项目经理已将问题指给施工单位并指出整改方法，而项目总监赵工发现同一问题也向施工单位指出整改方法，造成施工单位不知听谁的混乱现象。再有，每个月末，监理项目部将本月工作质量，发生的问题，验评次数、优良率曲线等情况写成“监理月报”递交业主及质量监督组。开始这些工作都是由赵工亲自完成，但赵工逐渐感觉自己太忙，就提出让大家轮流写，写完后再由赵工核对修改。刘工认为，月报不是任何人都能很好的完成它。事实证明，刘工写的月报内容翔实，赵工基本不必修改，而其他监理写的月报，赵工要花几个小时的时间修改。有时，因赵工有其他事，月报未来得及修改，造成不能按时完成发出。

由于赵工的领导方式，几位监理无法与赵工沟通，使得整体的办事效率降低，士气低落，施工单位及业主对监理也不满意，工程速度和质量受到影响。

问题：

(1) 赵工的问题出在哪？违反了哪些管理理论？

(2) 如何改进赵工的管理方式？

答：(1) 赵工的问题出在以下几个方面：

①不懂得分权。既然每个工程师都是某个领域的专家，就应该让每个人负责自己的领域。赵工只认可自己的水平，不认可别人，这样做是不对的。他违反了权责对等原则。

②不懂得协调。赵工在项目经理给出了方案后，还另外提出方案，这就使得施工单位有两个上级，最后无所适从。赵工违反了统一领导原则。

(2) 赵工应该学会分权，让检查团队中的其他人各自负责自己的领域，如果出了问题要追责。赵工还应该与项目经理进行协调，明确各自的权责。

2007 年中南财经政法大学 845 管理学考研真题 (含部分答案)

中南财经政法大学 2007 年硕士研究生入学考试试题 A 卷

专业: 企业管理 科目名称: 管理学 科目代码: 845

一、名词解释 (每题 5 分, 共 20 分)

1. 社会责任
2. 管理幅度
3. 非正式沟通
4. 非程序化决策

二、简答题 (每小题 10 分, 共 50 分)

1. 管理职能理论与管理角色理论有什么样的联系?
2. 中国与西方发达国家的民族文化差异主要体现在哪些方面?
3. 何为决策的满意原则? 决策者为何要遵循满意原则?
4. 机械组织与有机组织的主要区别有哪些?
5. 影响控制系统设计的主要因素有哪些?

三、论述题 (每小题 15 分, 共 30 分)

1. 论述科学管理理论、一般行政管理理论及行为科学的主要贡献及相互区别。(中南财大 2007 研)
2. 试述传统组织结构的主要缺陷及现代组织设计的主要内容。

四、计算题 (每小题 10 分, 共 20 分)

1. 某企业为生产某新产品, 有两个方案, 甲方案投资 300 万元购进新设备安装一条全新的生产线, 乙方案投资 100 万元对原有设备进行技术改造。两种方案均使用 10 年, 预计该产品未来各年中 1—8 月份的销路较好, 9—12 月的销路较差。该产品单价为 10 元, 销路好时, 甲方案可卖产品 50 万件, 乙方案可卖 40 万件。销路差时, 甲方案可卖 10 万件, 乙方案可卖 20 万件。

试从甲乙两方案中做出决策。

2. 某工程项目所含的作业、各作业的关系和作业的时间如下表所列:

作业	紧后作业	时间 (周)	作业	紧后作业	时间 (周)
A	B、C	5	F	G、I	3
B	D、E	6	G	H	6
C	F	5	H	J	2
D	H	4	I	J	3
E	G、I	5	J	-	6

试解决以下问题:

- (1) 绘制网络图
- (2) 计算各结点的最早开工和最迟完工时间, 并求出 D 作业的最早开工和最迟完工时间
- (3) 确定关键路线和工程的计划周期。

五、案例分析 (每个案例 15 分, 共 30 分)

案例一

美国商业电脑和设备公司由于拥有最优的新产品, 创造性的营销办法和对顾客的良好服务态度, 已经发展成为该领域的一流公司, 公司年销售额超过 10 亿美元, 同时公司的股票价格也不断提高。这使该公司成为投资者最喜欢的上市公司之一, 投资者欣赏它的高速发展和高效益。可是公司总裁很快就发现, 曾经一度适用于该公司的组织结构, 已不再适应发展的需要了。

多年来, 公司一直是按照职能原则组织起来的, 设有主管财务、销售、生产、人事、采购、工程和研究与开发等方面的职能部门。在发展过程中, 公司的产品系列已不只是商业电脑, 而扩大到包括电子打字机、复印机、电影摄影和放映机、电脑自控机床和电子记帐机等, 随着时间的推移, 总裁逐渐发现公司存在以下问题: (1) 现行的组织结构没有规定各部门应负的利润责任; (2) 各部门强调自身利益, 因而不利于销售, 生产和工程等各部

门之间的有效协作；(3) 在总裁之下的各级管理者似乎无权做出很多决策。

因此，总裁决定把公司分解成 15 个自主的国内或国外分公司，各分公司都负有利润责任。然而，当改组方案实施后，他开始感到对这些分公司不能恰当地加以控制，例如：采购和人事管理职能大量重叠，各分公司负责人不顾总公司的政策和战略而自己作主经营业务等。

公司总裁分析了因建立分公司而出现的一些新情况后，认为自己在分权制方面走得太远了。因此，他收回了委派给分公司负责人的一些职权，要求他们在下述重要事情的决策上要得到最高管理部门的批准：(1) 超过 1 万元的基本建设投资；(2) 新产品的引进；(3) 销售与价格战略和政策的变动；(4) 工厂扩建；(5) 人事政策的变动。

分公司负责人看到他们的一些自主权被取消，感到的不愉快是可以理解的，他们公开抱怨，公司在改组的过程中，先是分散后又集中，弄得下面无法工作。公司总裁因而对此非常担忧，但又不知该怎么办。

请根据案例提供的资料，回答下面的问题：

1. 公司总裁将公司划分成 15 个分公司的做法是对的吗？
2. 公司总裁现在应该怎么办？

#### 案例二

某单位职工小张平时喜欢玩电子游戏，总是提前下班或迟到，上班期间也三心二意经常不能如期完成交办的工作任务。这致使上司很是恼火，几经交谈说教后，小张仍未有较大改进，于是上司先是扣其工资，后对他进行经常性的严格监督。逐渐地小张安下心来，能按时完成交办的任务，这时，上司对其监督随即放松，并对小张的这种转变给予肯定。小张脑子活，经常结合本单位实际提出一些建议和意见，其中不乏适用合理的。单位领导及时对小张这种表现予以称赞。当小张提出合理化建议时，上司便适时在单位的集体会议上给小张以表扬，并奖给他一个多功能游戏机。从这以后，小张前后像变了个人似的，工作更加主动积极，年终还被评为先进工作者。

根据案例所提供的情况，请回答：

1. 这个案例涉及到哪种激励理论？
2. 小张上司前后的方法手段有何不同？
3. 结合小张前后态度的转变及上司的做法，请分析实行这种激励理论应该注意什么问题？

## 参考答案

中南财经政法大学 2007 年硕士研究生入学考试试题 A 卷

专业：企业管理 科目名称：管理学 科目代码：845

### 一、名词解释（每题 5 分，共 20 分）

#### 1. 社会责任

答：社会责任是指工商企业追求有利于社会的长远目标的义务，这种义务不是法律和经济所要求的。这一定义的前提是：第一，企业遵守法律，并且追求经济利益；第二，企业是一种道德机构，在它努力为社会作贡献的过程中，它能够分清正确的和错误的行为。

一般而言，企业与管理者应该承担以下几种社会责任：企业对环境的责任；企业对员工的责任；企业对顾客的责任；企业对竞争对手的责任；企业对投资者的责任；企业对所在社区的责任。企业承担社会责任的方法可以分为以下三种：①通过消除产生不利影响的活动来承担社会责任；②把不利的社会影响转化成企业的发展机会；③通过制定各种规章制度、法律法规来限制企业对社会的影响。

#### 2. 管理幅度

答：管理幅度是指主管人员有效地监督、管理其直接下属的人数。确定管理幅度最有效的方法是随机制宜，即依据所处的条件而定。确定管理幅度的方法主要有格拉丘纳斯的上下级关系理论和变量依据法两种。影响管理幅度的因素主要有：①主管人员与其下属双方的能力。②面对问题的种类。问题是复杂的、较困难的或涉及方向性战略时，则管理宽度不宜过大。③组织沟通的类型及方法。下属人员相互沟通比较容易，对下属考核的制度较健全，则管理宽度可加大。④授权。适当的授权可减少主管的监督时间和精力，可增大管理宽度。权责划分明确，也可增大管理宽度。⑤计划。事前有良好的计划，可增大管理宽度。⑥组织的稳定性。

#### 3. 非正式沟通

答：非正式沟通是指以非正式组织系统或个人为渠道的信息传递活动，如家访、谈心等。其主要功能是传播职工所关心的和与他们有关的信息，它取决于职工的个人兴趣、利益等，与企业正式的要求无关。非正式沟通的优点有：沟通形式不拘，直接明了，速度很快，容易及时了解到正式沟通难以提供的“内幕新闻”。其缺点表现在：非正式沟通难于控制，传递的信息不确切，容易失真，而且，它可能导致小集团、小圈子，影响组织的凝聚力和人心稳定。

#### 4. 非程序化决策

答：非程序化决策，又称一次性决策，是指具有极大的偶然性和随机性、很少重复发生、结构不清、无先例可循，并且具有大量不确定因素的决策，例如新产品的开发、工厂的扩建、经营多角化等。这种决策不是经常发生的，缺乏准确可靠的统计数据和资料，而且解决这类问题的经验也不足。这种决策在很大程度上依赖于决策者的知识、经验、洞察力和逻辑思维能力。

### 二、简答题（每小题 10 分，共 50 分）

#### 1. 管理职能理论与管理角色理论有什么样的联系？

答：管理职能论首先由法约尔提出，他用一套综合的职能来描述管理者的工作。在 20 世纪 30 年代得到古利克的进一步推动，后者为经理们提出 POSDCORB(即计划、组织、人事、指挥、协调、报告和预算)。职能论的主张者们认为：“那些对经营者有深入了解的人可以从中找到与之相适应的、任何一个总经理的每一种重要的活动。”

明茨伯格提出的管理者角色理论认为，管理者扮演着 10 种不同的管理角色，同时他又把这 10 种角色进一步组合成三方面：人际关系、信息传递和决策制定。其中，人际角色包括挂名首脑、领导者、联络员，信息角色包括监听者、传播者、发言人，决策角色包括企业家、混乱驾驭者、资源分配者、谈判者。

两种管理从不同的角度阐述了管理工作，侧重点有所不同，但两种观点依然有很多联系。主要体现在以下几个方面：

(1) 不同的管理者可能职务和所承担的职能不同，但无论承担何种职能，都在扮演着各种角色。车间主任、总经理、政府官员以及其他经理人，都可以用十种角色来描述。

(2) 不同的管理者承担的管理工作确实存在着差别，但这种差别并不排斥共同角色和共同特点。同样，扮演着同一个角色，在不同的环境下，也可能承担不同的工作，发挥着不同的职能。

(3) 管理职能理论和管理角色理论两者并不矛盾，侧重点不同，但阐述管理的实质却相同，两者是相互交叉的。

## 2. 中国与西方发达国家的民族文化差异主要体现在哪些方面？

答：民族文化是指各民族在其历史发展过程中创造和发展起来的具有本民族特点的文化，包括物质文化和精神文化。饮食、衣着、住宅、生产工具属于物质文化的内容；语言、文字、文学、科学、艺术、哲学、宗教、风俗、节日和传统等属于精神文化的内容。民族文化反映该民族历史发展的水平。语言是民族文化的重要组成部分，同时也是民族文化的表现形式。

中国与西方发达国家的民族文化差异主要体现在以下几个方面：

(1) 价值标准的差异。在众多的民族文化因素中，价值观是核心内容之一，价值观表现为某些符合社会文化，具有持久性、稳定性，为社会成员所普遍接受的信念。中西方价值观的差异表现为无私奉献与自我为中心，谦虚谨慎与个人奋斗，安于现状与冒险精神。

(2) 思维方式的不同。中国人喜欢从动态中观察分析事物，西方人习惯从静态中观察分析事物。中国人善于把握整体，注重平衡，习惯从整体中看个体；西方人喜欢化整为零，注重分析，习惯从个体中看整体。中国人的思维方式是立体型，向前看时往往还要顾后，看到胜利时还会回头看看失败，而西方人的思维方式是线型的，一向勇往直前，不但不顾后面，连前面有多少障碍都很少顾及。

(3) 文化习俗的差异。语言是文化环境中的产物，又是文化的载体，作为记录人类历史和人类思想的工具，每一种语言都有其独特的文化特色。如中国人在听到别人称赞时常表示谦逊，说“惭愧”、“哪里”等，而西方人总是回答“Thank you”；中国人见面总喜欢问“你吃饭了没有？”、“你到哪里去？”而西方人则会理解为你想邀请他吃饭；而“Where are going?”则认为是在打探他的隐私。西方人对婚否、工资、年龄等方面更是只字不提。

(4) 饮食文化的差异。在饮食方面，中国人很注重形式，讲究“色、香、味”，所以中国烹调里，菜的样式千变万化，具体到每一道菜又非常讲究色香味的搭配。而西方人很讲实际，在菜的花色变化上从不下什么工夫，更讲究其营养搭配和保护，注重菜的内在质量。这是中餐和西餐的主要差异。

(5) 绘画和雕刻艺术上的差异。中国画是泼墨写意，西方的油画讲究人体比例和光学原理。在雕刻作品中，中国人更注重想象力和意境，而西方的雕刻作品讲求写实和细腻，绝不会出现这种比例失调的艺术作品。

## 3. 何为决策的满意原则？决策者为何要遵循满意原则？

答：决策是指人们为了达到一定目标，在掌握充分信息和对有关情况进行深刻分析的基础上，用科学的方法拟定并评估各种方案，从中选出合理方案的过程。

决策的满意原则由著名管理学家西蒙提出，是指在选择和组织活动方案时，通常根据满意的原则，而不是最优原则。

决策者遵循满意原则主要基于现实的原因。对于一个决策者来说，要想使决策达到最优，必须：(1) 容易获得与决策有关的全部信息。(2) 真实了解全部信息和价值所在，并据此制定所有可能的方案。(3) 准确预期到每个方案在未来的执行结果。

但在现实中，上述这些条件往往得不到满足。具体地说：(1) 组织内外存在的一切都会对组织的现在和未来产生某种程度的影响，但决策者很难收集到反映这一切情况的信息。(2) 对于收集到的有限信息，决策者的利用能力也是有限的，从而决策者只能制定数量有限的方案。(3) 任何方案都要在未来实施，而人们对未来的认识是不全面的，对未来的影响也是有限的，从而决策时所预测的未来状况可能与实施时的未来状况有所出入。

上述状况决定了决策时难以做出最优决策，只能做出相对满意的决策。因此，决策时遵循的是满意原则，而不是最优原则。

## 4. 机械组织与有机组织的主要区别有哪些？

答：组织结构是一个组织内各构成部分及各部分所确立的关系。环境不同，形成的组织结构也不同。机械式组织也称官僚行政组织结构，是综合使用传统组织设计原则的自然产物。机械组织相对稳定，只适合于稳定的环境，不适合不断变化的环境。有机型组织结构也称适应性组织结构，是指一种分散、灵活的具有高度适应性的组织形式。有机组织相对灵活，能不断适应外部环境的变化。

机械组织与有机组织的主要区别包括以下几点：

(1) 灵活性不同。机械组织带有官僚行政色彩，坚持统一指挥，有一条正式的职权层级链，每个人受上级的严格控制和监督。而有机组织是低复杂性、低正规化和分权化的，是一种松散的结构，能根据需要迅速做出调整。

(2) 工作方式不同。在机械组织中，任务被划分为独立的专业化部分；而在有机组织中，员工围绕共同的任务开展工作。

(3) 职责范围不同。在机械组织中，职责范围受严格精确限定；而在有机组织中，职责范围在相互作用中不断修正。

(4) 职权等级和程序不同。在机械组织中，有明确的职权等级和许多程序规则；而在有机组织中，职权等级和程序规则少。

(5) 有关工作的知识及对任务的监控不同。在机械组织中，有关工作的知识及对任务的监控集中在组织上层；而在有机组织中，有关工作的知识及对任务的监控分散在组织之中。

(6) 沟通方式不同。在机械组织中，强调上级对下级的纵向沟通；而在有机组织中，强调上下级双向的沟通及横向和斜向的沟通。

(7) 协调和控制不同。在机械组织中，协调和控制倾向于采用严密结构的层级组织（如职能型组织）；而在有机组织中，协调和控制经常依靠相互调整和具有较大灵活性的组织系统（如矩阵型组织）。

### 5. 影响控制系统设计的主要因素有哪些？

答：控制是指依据计划检查衡量计划的执行情况，并根据偏差进行纠正的过程。但在组织控制活动时，一般是通过组织的控制系统来完成的。

影响控制系统设计的主要因素有以下几方面：

(1) 信息。在一个控制系统中，施控者发出的指令是信息，受控者执行指令的反馈也是信息。因此在设计控制系统时必然要考虑信息，尤其要考虑信息的传递方式、反馈方式以及处理方式。控制系统是否有效的关键之一是看信息反馈是否灵敏、正确、有力。对信息反馈灵敏是一个组织活力的体现。正确的信息反馈表明组织正处于有序和正常运行之中。控制系统必须有完善的信息传递机制。

(2) 分权。分权是控制的原因之一，控制是分权的保障。如果管理者在管理中分权不当，权力失控，就会影响控制效率。因此在设计控制系统时，必须保证控制系统能够使分权适当，避免因分权造成内部竞争，组织内部各种矛盾变得更加复杂。

(3) 标准。标准是控制的依据，在设计控制系统时，必须制定合理标准，必须实事求是，科学可行。标准不能太低，低的标准缺乏压力，不利于调动员工的积极性。但也不能过高，标准过高，下级和员工经过努力之后仍然不能达到，就会产生抵触情绪。

(4) 控制制度。控制制度决定着控制工作本身的效率，控制制度规定着组织内部控制人员的职责、权力、工作内容和程序等。在设计控制系统时，必须制定完善的控制制度。若控制制度不完善，控制效率肯定低下。

(5) 各部门之间的协调程度。控制的最终目标是要保证计划顺利完成，实现组织的目标。在一个较大规模的组织中，组织的目标和计划往往要进行分解，再落实到各个部门中去。在设计控制系统时，必须保证各部门之间的工作协调，防止在目标分解和执行过程中，使各部门工作不一致，甚至相互冲突。

### 三、论述题（每小题 15 分，共 39 分）

#### 1. 论述科学管理理论、一般行政管理理论及行为科学的主要贡献及相互区别。

答：三种管理理论各自的主要贡献主要表现为：

(1) 科学管理理论着重研究如何提高单个工人的生产率。其代表人物主要有：泰罗、吉尔布雷斯夫妇以及甘特等。泰罗被称为“科学管理之父”，其主要贡献是泰罗制，主要内容包括：①科学管理的中心问题是提高劳动生产率。②工作定额原理。③能力与工作相适应。④标准化原理。⑤差别计件工资制。⑥计划与执行相分离。⑦在组织机构的管理控制上实行例外原则。⑧工人和雇主两方面都必须进行一场思想变革。科学管理理论在历史上第一次使管理从经验上升为科学，泰勒在研究过程中表现出来的讲求效率的优化思想、重视实践的实干精神、调查研究的科学方法也是非常可贵的，泰勒因其在管理发展上的伟大贡献而被称为“科学管理之父”。此外吉尔布雷斯夫妇和甘特等，也为科学管理做出了贡献。吉尔布雷斯夫妇在动作研究和工作简化方面做出了突出贡献。甘特最重要的贡献是他创造的“甘特图”，这是一种用线条表示的计划图。这种图现在常被用来编制进度计划。甘特的另一贡献是提出了“计件奖励工资制”。

(2) 一般行政管理理论主要是指韦伯的行政组织理论。他提出了理想的行政组织体系，对古典组织理论做出了杰出贡献，被誉为“组织理论之父”。韦伯的主要贡献有：①权力论。韦伯把社会所接受的权力分为三类：理性——法律的权力，传统的权力，超凡的权力。韦伯认为，在这三类权力中，传统权力的效率较差，超凡权力则过于带感情色彩并且是非理性的，所以这两种权力都不适宜作为行政组织体系的基础，只有理性——法律的权力才能作为这种基础。②理想的行政组织体系。韦伯认为，高度结构化的、正式的、非人格化的理想行政组织体系

是强制控制的合理手段，是达到目标、提高效率的最有效形式。这种组织形式在精确性、稳定性、纪律性和可靠性等方面都优于其他形式，适用于各种大型组织。

(3) 行为管理理论形成于 20 世纪 20 年代，早期被称为人际关系学说，以后发展为行为科学，即组织行为理论。早期的人际关系学说以梅奥为主要代表，其贡献主要包括：①人是社会的人，而不是经济的人。②企业中存在着非正式组织。③生产效率的提高取决于工人的态度以及他和周围人的关系。此外还有马斯洛的需要理论、麦克雷戈的 XY 理论、赫茨伯格的双因素理论、弗鲁姆的期望理论等等。

三种管理理论的主要区别体现在以下几个方面：

(1) 研究内容不同。科学管理理论着重从方法技术方面研究管理的效率，一般行政管理理论着重从组织结构方面研究管理的效率，而行为科学理论着重研究从人的需求反复面研究管理的效率。

(2) 对人性的假设不同。科学管理理论把人看成机械的人，忽视了人作为社会人这一心理需要，在一定程度上破坏了工人在生产过程中的积极性。一般行政管理理论强调理性权威，把高度结构化的、正式的、非人格化的理想行政组织体系作为强制控制的合理手段。而行为科学理论正好弥补这一不足，更多地考虑了人的感情、态度等非理性方面因素的重要性，倡导人是社会的人，要重视人的需求。

(3) 研究方法不同。科学管理理论讲究定量分析与定性分析相结合，而行为科学理论主要运用实验法。

## 2. 试述传统组织结构的主要缺陷及现代组织设计的主要内容。

答：传统的组织结构中比较重要的主要包括直线职能结构，事业部结构，矩阵结构。这些组织结构模式大致形成于资本主义工业化大生产时代。

(1) 直线职能结构的主要缺陷包括：①各职能单位自成体系，往往不重视工作中的横向信息沟通，容易引起组织中的各种矛盾和不协调现象。②如果职能部门被授予的权力过大过宽，则容易干扰直线指挥命令系统的运行。③按职能分工的组织通常弹性不足，对环境的变化反应比较迟钝。④职能工作不利于培养综合管理人才。

(2) 事业部结构的主要缺陷包括：①各个事业部都需要设置一套齐备的职能机构，因而用人较多，费用较高。②各事业部自主经营、独立核算，考虑问题往往从本部门出发，忽视整个组织的利益，影响各事业部之间的协作。

(3) 矩阵结构的主要缺陷包括：①组织的稳定性较差。②双重领导的存在，容易产生责任不清、多头指挥的混乱现象。③机构相对臃肿，用人较多。

组织设计指以组织结构安排为核心的组织系统的整体设计工作。组织设计的目的是发挥整体大于部分之和的优势，使有限的人力资源形成综合效果。组织设计因组织的战略、所处的环境、技术水平以及规模而异。

现代组织设计的主要内容包括：

(1) 设计原则的确定。根据企业的目标和特点，确定组织设计的方针、原则和主要参数。

(2) 职能分析和设计。确定管理职能及其结构，层层分解到各项管理业务和工作中，进行管理业务的总设计。

(3) 结构框架的设计。设计各个管理层次、部门、岗位及其责任、权力，具体表现为确定企业的组织系统图。

(4) 联系方式的设计。进行控制、信息交流、综合、协调等方式和制度的设计。

(5) 管理规范的设计。主要设计管理工作程序、管理工作标准和管理工作方法，作为管理人员的行为规范。

(6) 人员培训和配备。根据结构设计，定质、定量地配备各级管理人员。

(7) 运行制度的设计。设计管理部门和人员绩效考核制度，设计精神鼓励和工资奖励制度，设计管理人员培训制度。

(8) 反馈和修正。将运行过程中的信息反馈回去，定期或不定期对上述各项设计进行必要的修正。

## 四、计算题（每小题 10 分，共 20 分）

1. 某企业为生产某新产品，有两个方案，甲方案投资 300 万元购进新设备安装一条全新的生产线，乙方案投资 100 万元对原有设备进行技术改造。两种方案均使用 10 年，预计该产品未来各年中 1-8 月份的销路较好，9-12 月的销路较差。该产品单价为 10 元，销路好时，甲方案可卖产品 50 万件，乙方案可卖 40 万件。销路差时，甲方案可卖 10 万件，乙方案可卖 20 万件。

试从甲乙两方案中做出决策。

解：销路好的概率= $8 \div 12 = 0.67$ ，销路差的概率= $4 \div 12 = 0.33$

画出该问题的决策数，如图 1 所示。



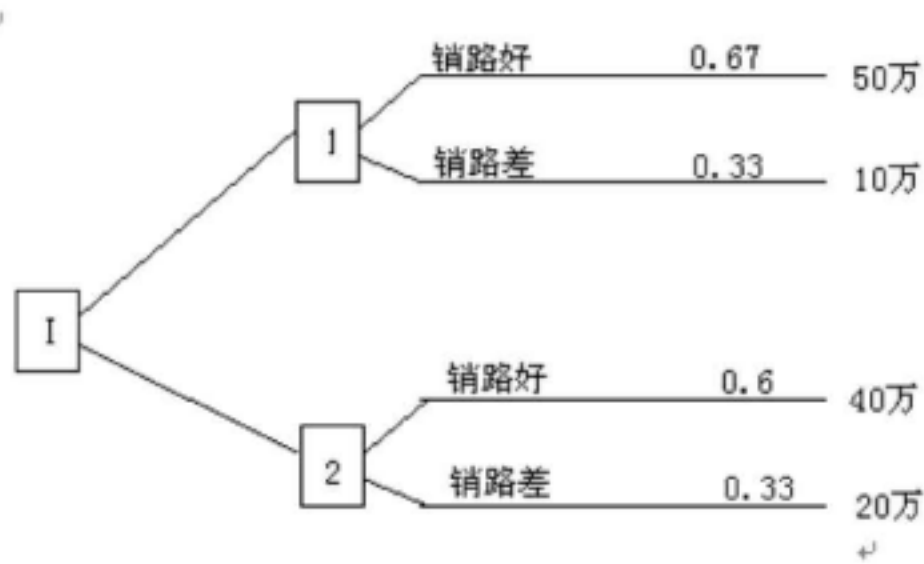


图1 决策数

甲方案的期望收益 =  $(50 \times 10 \times 0.67 + 10 \times 10 \times 0.33) \times 10 - 300 = 3367.67$  (万元)

乙方案的期望收益 =  $(40 \times 10 \times 0.67 + 20 \times 10 \times 0.33) \times 10 - 100 = 3233.33$  (万元)

计算结果表明, 甲乙两方案中, 甲方案较好。

2. 某工程项目所含的作业、各作业的关系和作业的时间如下表所列:

作业	紧后作业	时间(周)	作业	紧后作业	时间(周)
A	B、C	5	F	G、I	3
B	D、E	6	G	H	6
C	F	5	H	J	2
D	H	4	I	J	3
E	G、I	5	J	-	6

试解决以下问题:

- (1) 绘制网络图
- (2) 计算各结点的最早开工和最迟完工时间, 并求出 D 作业的最早开工和最迟完工时间
- (3) 确定关键路线和工程的计划周期。

解: (1) 根据题中资料, 绘制网络图如图 1:

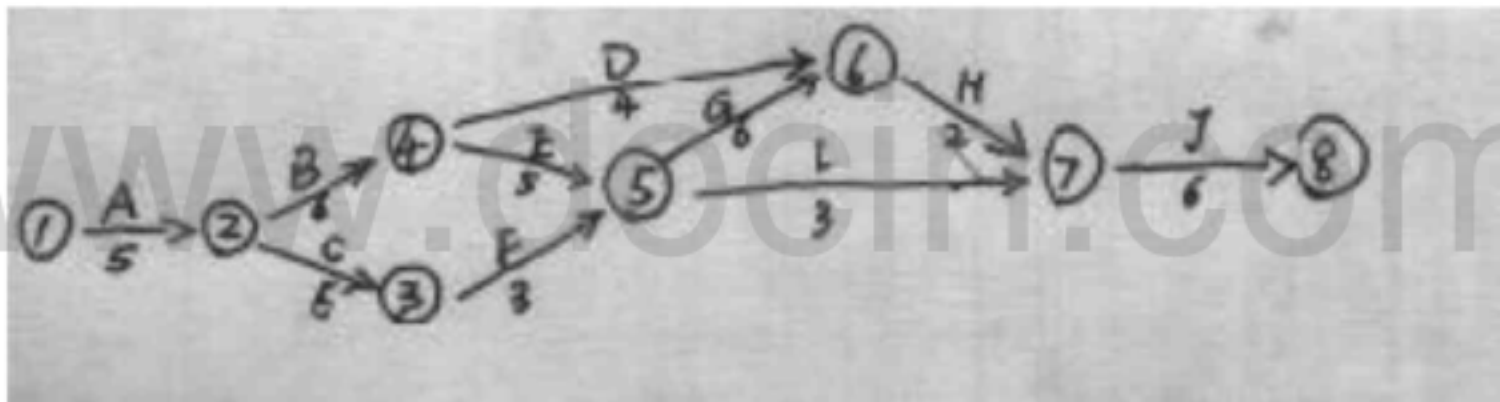


图2 网络图

(2) 计算各结点的最早开工和最迟完工时间, 具体参数如表 1:

表1 时间参数表

作业名称	结点编号		作业时间	最早开始与最迟结束时间		关键路线
	i	j		ES	LF	
A	1	2	5	0	5	
B	2	4	6	5	11	√
C	2	3	5	5	13	
D	4	6	4	11	22	
E	4	5	5	11	16	√
F	3	5	3	10	16	
G	5	6	6	13	22	√
H	6	7	2	15	24	√
I	5	7	3	13	24	
J	7	8	6	16	30	

D 的最早开工时间为 11 周，最迟完工时间为 22 周。

(3) 关键路线为：A-B-E-G-H-J。

工程的计划周期为  $5+6+5+6+2+6=30$ （周）。

2006年中南财经政法大学 435 管理学考研真题

中南财经政法大学

2006年硕士研究生入学考试试题 A 卷

专业：企业管理 技术经济与管理 考试科目：管理学

方向：公司管理 人力资源管理 科目代码：435

注：所有试题答案均须写清试题序号做在答题纸上，凡在试题纸上答题，答案一律无效。

一、名词解释（解释名词，并简单举例说明，每小题5分，共25分）

- 1、概念技能
- 2、管理幅度
- 3、社会责任
- 4、决策
- 5、有机式组织

二、问答题（每小题10分，共50分）

- 1、计划的目的是什么？
- 2、影响组织设计的因素有哪些？
- 3、管理方格论将领导风格分为哪些类型？各类型的含义是什么？
- 4、影响控制的因素有哪些？
- 5、管理的效率与效果有何区别？

三、论述题（每小题15分，共30分）

- 1、试从管理职能的角度论述决策的普遍性
- 2、试述组织文化对管理的影响

四、计算题（共15分）

某企业拟开发某新产品，有两个方案，甲方案是投资200万元购进一套新设备，乙方案是投资100万元对原有设备进行技术改造。两方案生产的新产品都面临销路好，销路中等和销路差三种自然状态。据预测，该新产品每年春秋两季销售情况较好，夏季销售情况中等，冬季销售情况最差。两方案均使用10年，且在各自然状态下的条件收益见下表：

方案 \ 状态	销路好	销路中	销路差
甲：购新设备	100万元/年	60万元/年	10万元/年
乙：改造老设备	80万元/年	60万元/年	40万元/年

试在甲、乙两个方案中做出抉择。

五、案例分析（每小题 15 分，共 30 分）

1、鼎力建筑公司

鼎力建筑公司原本是一家小企业，仅有 10 多名员工，主要承揽一些小型建筑项目和室内装修工程。创业初期，大家齐心协力，干劲十足，经过多年的艰苦创业和努力经营，目前已经发展成为员工过百的中型建筑公司，有了比较稳定的顾客，生存已经不存在问题，公司走上了比较稳定的发展道路。但仍有许多问题让公司经理胡先生感到头痛。

创业初期，人手少，胡经理和员工不分彼此，大家也没有分工，一个人顶上几个人用，拉项目，与工程队谈判，监督工程进度，谁在谁干，大家不分昼夜，不计较报酬，有什么事情饭桌上就可以解决。胡经理为人随和，十分关心和体贴员工。由于胡经理的工作作风以及员工工作具有较大的自由度，大家工作热情高涨，公司因此得到了快速发展。

然而，随着公司业务的发展，特别是经营规模不断扩大之后，胡经理在工作中不时感到不如以前得心应手了。首先，让胡经理感到头痛的是那几位与自己一起创业的“元老”，他们自恃劳苦功高，对后来加入公司的员工，不管现在公司职位高低，一律不看在眼里。这些“元老”们工作散漫，不听从主管人员的安排。这种散漫的作风很快在公司里蔓延开来，对新来者产生了不良的示范作用。鼎力建筑公司再也看不到创业初期的那种工作激情了。其次，胡经理感到公司的沟通经常不顺畅，大家谁也不愿意承担责任，一遇到事情就来向他汇报，但也仅仅是遇事汇报，很少有解决问题的建议，结果导致许多环节只要胡经理不亲自去推动，似乎就会“停摆”。另外，胡经理还感到，公司内部质量意识开始淡化，对工程项目的管理大不如以前，客户的报怨也在逐渐增多。

上述感觉让胡经理焦急万分，他认识到必须进行管理整顿。但如何整顿呢？胡经理想抓纪律，想把“元老”们请同公司，想改变公司的激励系统。他想到了很多，觉得有许多事情要做，但一时又不知道从何处做起，因为胡经理本人和其他“元老”们一样，自公司创建以来一直一门心思地埋头苦干，并没有太多地琢磨如何让别人更好地去做事，加上他自己也没有系统地学习管理知识，实际经验也欠丰富。

出于无奈，他请来了管理顾问，并坦诚地向顾问说明了自己遇到的难题。顾问在做了多方面的调研之后，首先与胡经理一道分析了公司这些年取得成功和现在遇到困难的原因。

对鼎力建筑公司取得成功的因素，管理顾问归纳为：①人数少，组织结构简单，行政效率高。②公司经营管理工作富有弹性，能适应市场的快速变化。③胡经理熟悉每个员工的特点，容易做到知人善任，人尽其才。④胡经理对公司的经营活动能够及时了解，并快速做出决策。

对于鼎力建筑公司目前出现的问题的原因，管理顾问归纳为：①公司规模扩大，但管理工作没有及时跟进。②胡经理需处理的事务增多，对“元老”们疏于管理。③公司的开销增大，资源运用效率降低。

对管理顾问的以上分析和判断，胡经理表示赞同，并急不可耐的询问解决问题的“药方”。请你代替这位管理顾问向胡经理提出具体可行的改进建议。

2005 年中南财经政法大学 449 管理学考研真题及详解

中南财经政法大学

2005 年硕士研究生入学考试试题 A 卷

专业：企业管理 考试科目：管理学

一、名词解释（每小题 4 分，共 20 分）

1. 组织职能
2. 目标
3. 负强化
4. 保健因素
5. 质量控制

二、改错题（查找下列命题的错误并予以更正；每小题 4 分，共 24 分）

1. 物力资源就是组织拥有的实物资产
2. 权力距离越小，多数人越是对上级处于依赖性地位
3. 在非常规技术下，组织应当是高度的集权和正规化
4. 动机是人类行为产生的终极原因
5. 闭环控制的主要特点是具有封闭性
6. 零基预算强调一切活动的开支都应从零开始

三、问答题（每小题 10 分，共 40 分）

1. 无边界组织的含义是什么？其具体表现形式有哪些？
2. 为什么管理者在实践中往往只能按“满意”标准来制定决策？
3. 如何理解管理的科学性与艺术性的关系？
4. 如何从领导者的影响力来分析领导者与管理者的联系与区别？

四、论述题（每小题 15 分，共 30 分）

1. 试论集体决策的优缺点
2. 试论以价值观为基础的管理

五、计算题（本题 16 分）

某工程所包含的作业内容和各项作业的时间及其相互关系如表所列。试解决以下问题：

作业	先行作业	估计作业时间（天）
A	—	10
B	—	15
C	A	4、7、10
D	A	10
E	B	8
F	C	10
G	D、E	5、8、11
H	F、G	15

(1) 绘制网络图；

(2) 计算各结点的最早开始和最迟结束时间，并据以推结算 B、F 最早开始、最早结束、最迟开始、最迟结束时间；

(3) 找出关键路线和确定工程的计划完工时间。

六、案例分析（本题 20 分）

洛河纸业公司人事管理问题的决策

1990 年 3 月中旬，位于东北的洛河纸业公司负责市场营销工作的副总经理钟毕成碰上了一件难办的事：有一家实力雄厚的中外合资造纸公司，以月薪 3200 元为诱饵，要挖他的一名骨干——出口科科长史春来到那儿工作。钟副总经理正考虑怎样去应付这一情况。洛河纸

业公司是东北最大的造纸企业之一，生产纸浆和纸制品，生产配套成龙，系列完整。它的前身是日本占领时期的一家破旧的小型造纸厂，解放后扩展迅猛，如今已成为职工总数达 7000 余人、直属轻工业部的大型企业。它的传统市场主要是东北与华北，产品也销往华东、华中和西北。近年来，开始有产品出口到东南亚、香港乃至日本。虽然出口仅占总销售额的 8.7%，但增长甚快，前景喜人。尽管国际市场竞争激烈，公司领导仍希望努力保持和加强出口的势头。钟毕成是洛河公司领导班子成员，负责举足轻重的市场营销业务，他手下直接领导的部门有国内销售科、出口科、广告促销科、用户服务科和市场调研科。史春来如今是出口科科长。他大学毕业后来本公司已有 7 年，本来一直在国内销售科工作，当过副科长。两年前从该科分出一部分人成立出口科时，因为他具有大学文化程度，略通日语，加上是广东人会说粤语。公司便任命他主管出口科，月薪 1800 元。他人缘甚好，大家很喜欢他，但老钟对他的业务能力并不满意，觉得他恐怕越来越难担负起迎接更大竞争、扩大出口的重担。听说他已基本接受了那家合资公司的聘请。即使史春来不走，老钟也考虑要撤换他，找更胜任的人来出任此要职，但苦于尚无适当人选。正巧三周前，钟毕成以前在关内另一造纸厂工作时的老同事马廷骥出差经过本地，顺道来访。老马是老知识分子了、高级工程师，精通英语，也会些日语，海外关系多，也有从事营销工作的经验。他马上要退休，想换个地点和单位干干，尤其想回东北老家。他虽年届六旬，但身体健壮，精神尤佳。老钟当时就闪过一个念头：何不聘他来主持出口业务？他的能力和经验可使本公司出口业务获得巨人改进。但继而一想，自己与老马共事多年，此公的个性可是极难对付，常常恃才忤上，骄横无礼，万一请来之后，人人抱怨，关系紧张，工作也许反而受损。果真闹到这样，那就只好辞退他，但“请神容易送神难”啊。何况以他的资历，月薪不低于 2400 元，成本也会随之增加……

倒是两年前分到老史手下来的大学生宋向东，给老钟留下的印象很好。这个青年谦逊稳重，积极好学，基础好，进步快，是株好“苗子”。培养锻炼上一年半载，决不会比老史差。他的月薪才 950 元，提升之后，一定会更努力。只是资历太浅，难以服众，而且确实“嫩”了点。

老钟知道老史可能四月初就走，马上要递辞呈了。谁来接替他，主意也得马上拿定了。有人建议最好由老钟兼任出口科科长。

钟毕成经过深入调查、分析、研究，做出了如下估计：

(1) 留住老史，加薪至 2400 元。老史由于加了薪，再加上领导要留他，说明领导是信任他的，所以他可能比以前更积极，表现比以前好，这种可能性 60%。另一方面，老史对中外合资公司也感兴趣，到那里可能更有发展前途，所以他可能因想调动工作而影响本职工作，这种可能性有 40%。如果他们的表现比以前好，两年内则可能使销售量等经济效益指标提高 10%；如果表现不好，两年内则可使销售量等经济效益指标降低 5%。

(2) 聘用老马，月薪 2400 元。老马是一位老同志，事业心强，有工作经验，工作能力强，身体健康，工作好的可能性有 50%。但老马骄横无礼，可能处理不好人际关系，工作不好的可能性也有 50%。如果他工作得好，两年内销售量等经济效益指标则可能大幅度增长，估计增长 40%；如果工作不好，矛盾重重，两年内使销售量等效益指标大为下降。估计下降 20%。

(3) 提升小宋，加薪至 1200 元。小宋缺乏工作经验，加上资历太浅，难以服众，所以他工作不好的可能性较大，有 60%。但是，由于他积极好学，基础好，进步快，所以他工作好的可能性有 40%。如果他工作得好，两年内可能使销售量等经济效益指标提高 5%；如果工作不好，两年内可能使销售量等经济效益指标降低 20%。

要求根据以上资料：

- (1) 分析分别由老钟、老史、老马、小宋担任出口科科长的利弊及应注意的问题。
- (2) 请做出决策，究竟应当让谁来担任出口科科长。

## 参考答案

中南财经政法大学

2005 年硕士研究生入学考试试题 A 卷

专业：企业管理 考试科目：管理学

### 一、名词解释（每小题 4 分，共 20 分）

#### 1. 组织职能

**答：**组织职能，是指对实现组织计划目标所必需的各种业务活动进行组合分类，把监督每一类业务活动必需的职权授予主管这类工作的主管人员，规定相互之间的权责关系的一种管理职能。它包括调整组织结构、人员安排、资源分配、工作流程等工作内容。组织职能贯穿于整个组织管理活动的过程中。在整个组织管理活动的过程中，都需要根据工作计划的实施情况和环境条件的变化，不断调整组织结构、人员安排、资源配置和工作流程等，从而使工作计划的执行获得可靠的组织保证。

组织职能有四个要点：

(1)组织职能是每一个管理人员的职责。

因为组织是所有组织机构的一个绝对基础的职能，所以，各层次的管理人员都要不同程度地实施组织的过程。当然，组织职责的范围将随着管理层次的不同而变化。虽然，重大的改组计划是高层管理部门的独有特权，但是中层和下层的管理人员要负责他们直接管辖的部门或单位的组织计划的实施。

(2)任何管理层次上的管理人员都不能随意以他喜欢的方式进行组织活动。

其实质是说，不能以自己希望的方式去随意设计部门的结构。事实上，没有一个管理人员可以例外。一个组织机构必须在一系列内部和外部的限制因素下工作，如预算、技术、内部技术实力、才能、弱点、控制、检查和程序、管理目标、宗旨、重点、市场和经济力量、政治和政府规章，等等。这些约束力和限制因素，对有效地行使组织职能的能力都产生要求和影响。

(3)组织的最终产物之一是产生职位或工作。

组织过程的最终结果是产生一个具有行政层次、部门、关系和职权与职责系统的正式组织结构。组织过程的核心产物就是以某些方式把各项活动进行归类，并且产生由组织机构的潜在成员来充实的各种职位。

(4)组织不是一个一次性的过程。

由于组织结构是为了实现某特定的目标而贯彻执行计划的手段，所以组织是一个不断进行的过程。既然结构在很大程度上是由组织机构的目标所确定，它是随着上述的内外部限制因素的变化而不断变化，那么组织过程实际上就是一个连续不断的过程。

#### 2. 目标

**答：**简单地说，目标就是要在一定的期间想达到的最终成果。一个完整的目标，首先要有一定的时间限制。其次，目标应当是可以度量的，通常可以用一个或者是一组数量指标来表示。

其特点有：组织的目标是一个层级体系；组织的目标要构成一个有机的网络；目标是多样的。目标一旦明确，管理人员就必须完成两项工作：一是通过计划工作将目标分解。二是协调统一，使企业组织的各种愿望尽可能地与所明确的目标统一起来。

组织在制定自己的目标时，应充分了解组织的实际情况和外部条件，从实际出发，定出合适的目标。就所确定的目标本身而言，还应满足如下几点要求：

①目标应尽量简化、简单，便于职工了解、掌握。

②目标应尽可能量化，能够用具体指标来表示。

③目标应尽可能形象化，形象化的目标生动，容易深入人心，好记好理解。

### 1. 负强化

**答：**根据强化理论，强化分为“负强化”和“正强化”两种形式。负强化是指对不良行为给予否定与惩罚，使其减弱、消退。批评、惩处、罚款。负强化以可能出现违反规则、侵犯制度为假设，确立惩罚措施，对其违规行为加以制裁，从而引起人们的警惕。作为一种强化方式，它构成了管理要素。在需要立即获得结果的场合与特定环境下有助于更快获得效应。由此可见，负强化在管理运行中既是必要和必需的，同时其适用范围又是有限的和有条件的，并非在任何场合、任何情况下都能满足管理要求。将执行制度完全依赖于负强化的实施效果，以罚代管、以扣代教，必然导致负效应：

(1)偏倚负强化不可能达到管理的综合效应。如果负强化充斥于管理的各环节，将管理手段紧箍于纪律、批评、惩罚，而思想教育、精神鼓励、物质奖励等正强化手段不能充分发挥其特有的作用，必然失去综合治理的效能——一些先进分子的思想不能得到升华、中间分子的思想不能得到启迪、后进分子的思想不能得到净化。

(2)偏倚负强化得不到创造性的工作业绩。如果依赖负强化，使员工完全受制于外部强制力，其工作意识和工作业绩仅仅是命令与指示的重复、制度与规定的翻版，其后果必然会使一部分员工失去开拓精神，或对工作产生畏惧心理，或滋长消极情绪。

(3)偏倚负强化无益于培养员工的自我约束和成就意识。如果更多地强调和使用负强化，不仅难以开发员工更高层次的需求意识，激励其开创一流的工作实绩，更重要的是员工难以建立和完善自我奋进、自我约束的机制，抑制了员工主人翁责任感的建立。

### 2. 保健因素

**答：**赫兹伯格提出，主要由两类因素影响人们的行为：保健因素和激励因素。

所谓保健因素，是指那些与人们的不满情绪有关的因素，如企业政策、工资水平、工作环境、劳动保护。这类因素处理的不好会引发工作不满情绪的产生，处理得好可预防和消除这种不满。但它不能起激励作用，只能起到保持人的积极性，维持工作现状的作用。

### 5. 质量控制

**答：**是指为达到质量要求而采取的作业技术和活动。“作业技术”是指控制手段和方法的总称，“活动”则是指人们对这些作业技术的有计划、有组织的系统运用。前者偏重于方法、工具，后者偏重于活动过程。质量控制的目的在于以预防为主，管因素保结果，确保达到规定要求，实现经济效益。

任何产品、部件、系统的制造均不可能达到完全的一致，变异性或质量的波动是一种普遍的现象，由此而不可避免地会导致废品、返工等损失。质量控制的主要功能就是通过前述的作业技术和活动将各种变异和波动减少到最小程度。如控制采购活动以保证外购材料和零、部件的统一；控制生产过程使操作者“一开始就把事情做好”；控制检验和试验环节，确保不合格产品不出厂；不仅产品到达顾客手中时符合质量要求，而且在规定的使用期限内必须可靠，这又涉及到厂售后服务质量的控制。可以说，质量控制贯穿于质量产生、形成和实现的全过程中。

质量控制包括如下的环节：(1)确定所要控制的对象，如一道工序、工艺过程、检验过程；(2)规定控制标准，即应达到的质量要求；(3)制定具体的控制方法；(4)明确所采用的检验方法；(5)进行检验，区分合格和不合格；(6)寻找不合格原因并采取纠正措施进行纠正等。

## 二、改错题（查找下列命题的错误并予以更正；每小题4分，共24分）

### 1. 物力资源就是组织拥有的实物资产。

**答：**物力资源既包括组织拥有的实物资产，还包括组织所拥有的非实物资产，例如专利技术等。

### 2. 权力距离越小，多数人越是对上级处于依赖性地位。



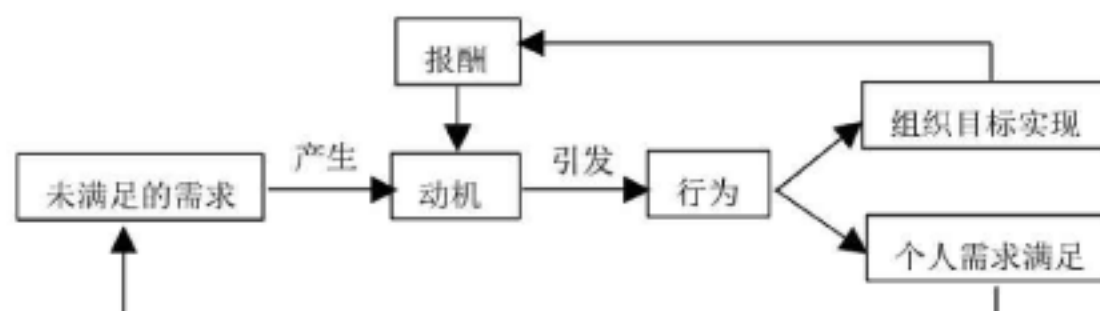
**答：**权力距离是指一个社会对组织机构中权力分配不平等的情况所能接受的程度。在权力距离大的文化中，下属对上司有强烈的依附性，人们心目中理想的上司是开明专制君主，是仁慈的独裁者；在权力距离小的文化中，员工参与决策的程度较高，下属在其规定的职责范围内有相应的自主权。

**3. 在非常规技术下，组织应当是高度的集权和正规化。**

**答：**组织是高度集权还是分权，是正规化还是非正规化，应视不同的情境和组织的发展阶段而言，这并不意味着，在非常规技术下，组织应当是高度的集权和正规化。

**4. 动机是人类行为产生的终极原因。**

**答：**需求是人类行为产生的终极原因。个人行为产生过程如下图：



由此可以看出，需求产生动机，动机引发行行为，所以行为产生的终极原因应该是需求。

**1. 闭环控制的主要特点是具有封闭性。**

**答：**闭环控制的主要特点是需要信息反馈。

**6. 零基预算强调一切活动的开支都应从零开始。**

**答：**零基预算是以一切活动都是重新开始的思想来审查每一个预算项目，好算预算是从“零”开始的。

**三、问答题（每小题 10 分，共 40 分）**

**1. 无边界组织的含义是什么？其具体表现形式有哪些？**

**答：**所谓无边界组织（boundaryless organization），是指其横向的、纵向的或外部的边界不由某种预先设定的结构所限定或定义的这样一种组织设计。通用电器公司的前任董事会主席杰克·维尔奇首先使用了这一术语。无边界组织的具体表现形式有以下几种：

(1) 横向无边界。组织的横向边界是由工作专门化和部门化形成的。管理者可以通过跨职能团队以及围绕工作流程而不是职能部门组织相关的工作活动这些方式，取消组织的横向边界。这对员工的技能要求更好，需要适应与不同的人一起工作，需要团队精神。矩阵式的组织结构就有利于取消组织的横向边界。

(2) 纵向无边界。组织的纵向边界是将员工划归为不同组织层级的结果，纵向无边界就是要逐渐取消这种森严的层级结构。通过诸如跨层级团队和参与式决策等结构性手段，可以取消组织的纵向边界，从而使组织层级结构扁平化。现代组织扁平化，和网络型组织就促进了组织的纵向无边界。

(3) 外部无边界。外部边界是将组织与其顾客、供应商及其他利益相关者分离开来的隔墙。通过与供应商建立战略联盟，或者通过企业价值链管理，使企业与顾客加强联系等手段来削弱或取消组织的外部边界。

无边界组织并非意味着要我们抛弃组织内所有的边界，无边界组织实际上希望组织能够具有更好的弹性、灵活性和渗透力，成为一个有机的，具有生命活力、不断调整的组织，使各种资源和信息能够在组织内外自由地穿行、交流，畅通无阻，以此来取代传统的固定、僵化的组织边界。

**2. 为什么管理者在实践中往往只能按“满意”标准来制定决策？**

**答：**(1) 所谓决策准则，是指决策者选择方案所依据的原则和对待风险的态度或方针。在决策目标确定了以后，决策者在评判某决策方案中既定的目标要实现到何种程度时，就需

要遵循某种预先设定的决策准则。一般而言，决策方案的抉择有最优化和满意化两种准则。

(2)采用最优化决策准则，意味着决策者必须在给定的约束条件下选出一个能产生最优后果(如利润最大化、成本最小化或其他目标最好)的行动方案，以求一次性地从根本上解决问题。但最优化是一种理想化的要求，在现实中只有为数很少的情况才用得上这种最优化决策准则。而大多数的情况下，通常只能采用满意化决策准则。

(3)满意化决策准则是只要求将既定目标实现到足够好的、令人满意的程度即可。在决策过程中，决策者定下一个最基本的要求，然后考察现有的备择方案。如果有一个备择方案能较好地满足定下的最基本的要求，决策者就寝满意标准，他就不愿意再去研究或寻找更好的备择方案了。这是因为：

- ①未来的不确定性，没有人能做出影响过去的决策。
- ②人类理性的局限性使人很难识别所有可能用来实现目标的备选方案。
- ③对于所有备选方案，人的分析利用能力是有限的。

### 1. 如何理解管理的科学性与艺术性的关系？

**答：**(1)管理具有科学性。管理的科学性首先指有效成功的管理必须有科学的理论、方法来指导；要遵循管理的基本原理、原则，管理必须科学化。管理由传统走向现代，也就是由经验逐渐走向科学的过程。人们通过总结管理中的大量成功经验，失败的管理教训，已经归纳、抽象出了管理的一些基本原理和原则。这些管理原则，较好地解释管理过程中涉及的两组或多组变量之间的关系，遵守这些基本的原理和原则，对管理效率的提高有着直接的意义。

管理的科学性是指管理学是一门科学。自资本主义生产方式诞生以来，在管理实践的推动下，管理学形成了自己的系统原理、原则和方法论，它们构成了管理学的基本框架。近几十年来，在管理实践和管理理论工作者的推动下，管理科学正在蓬勃发展。管理学作为一门独立的科学是其他任何学科不可替代的，这一点已经成为共识。

(2)管理也具有艺术性。所谓艺术性，在这里指的是创造性的方式、方法。管理的艺术性，指一切管理活动都应当具有创造性。在实际的管理中，没有一成不变的模式。管理的艺术性由两个因素决定：①管理总是在一定环境中的管理。管理的最终目的是使组织适应环境，环境又在不断的变化发展，因此就不可能有一成不变的管理模式，管理的模式和方法要视具体情况而定。②由管理的主要对象——人所具有主观能动性和感情所决定的。人的主观能动性的基础是人能够积极地思维，能够自主地做出行为决定。管理工作只有充分利用这种主观能动性，才能够将人们的积极性和创造性调动起来，使他们自觉地为实现组织的目标去努力地工作。此外，人还富有感情，感情是最难数量化、模式化的东西。管理者要根据具体的管理对象、管理环境、管理目的，采取相应的措施去解决所遇到的问题。

(3)管理的科学性和管理的艺术性二者之间的关系：二者之间并不矛盾。管理需要科学的理论作指导，管理艺术性的发挥必然是在科学理论指导下的发挥。离开科学的理论基础就不可能有真正的艺术性。但是，管理理论是对管理实践活动所作的一般性的概括与抽象，具有较高的原则性。而在实际中，每一项具体的管理活动都是在特定的环境和条件下展开的，这就要求管理者必须结合具体的实际情况进行创造性的管理，使理论服务于实践。成功的管理者与失败的管理者的差别表现在成功的管理者能够将管理知识灵活地运用于实际管理中，而失败的管理者却不能。也就是说，成功的管理者不仅能够掌握管理的科学性还能掌握管理的艺术性，失败的管理者可能仅仅只知道管理的科学性而不会灵活地加以应用。

管理的科学性与艺术性的统一还表现为，管理的科学性与艺术性是相互作用、相互影响的。管理的艺术性是对管理的科学理论的发挥与延续，而管理艺术性、创造性的结果在被普遍适用之后就逐步成为科学的理论了。只有真正精通了管理的原理，把握了管理理论精髓的

人才可能在管理的实践中得心应手地实现创造性的管理。

#### 1. 如何从领导者的影响力来分析领导者与管理者的联系与区别？

**答：**(1)领导是一个领导者影响人们努力完成一些特殊目标的过程。影响力是领导者的言语指令（命令、建议、劝告）和非言语指令（榜样示范）引起被领导者做出预期反应的感召力量，它在本质上是权利作用的人格表现，是领导者将个人意志以各种方式施加到他人身上的能力。影响力强的领导者能使组织成员团结起来，动员他们争取更大的成绩和获得更大的满足。

领导者的这种影响力有两个基本来源，一个来源是领导者的地位权力；领导者影响力的第二个来源是下服从的意思，我们称之为威信或非正式权力。职权及其影响因素：支配权、强制权、奖赏权。构成职权影响力大小的主要因素有：观念性的传统因素、社会性的职位因素、历史性的资历因素。威信及其组成因素：本质性的品格因素、实践性的才能因素、科学性的知识因素、精神性的感情因素。

(2) 通常有一种误解，以为管理者就是领导者，其实不然。管理者只有懂得并实施领导，才是领导者。下面从领导力的角度来具体说明：

美国学者斯蒂芬·P·罗宾斯认为：“管理者是被任命的，他们拥有合法的权力进行奖励和处罚，其影响力来自于他们所在的职位所赋予的正式权力。相反，领导者则可以是任命的，也可以是从一个群体中产生出来的，领导者可以不运用正式权力来影响他人的活动。”也就是说，并非所有的领导者都是管理者，也不是所有的管理者都是领导者。有人虽有经理头衔，但很少能影响他人的行为和工作；也有人并无正式职权或经理之名，但却能以个人的身份和感染力去影响他人的行为。他们不是管理者，但却是一个领导者，一个至关重要的非正式领导。

### 四、论述题（每小题 15 分，共 30 分）

#### 1. 试论集体决策的优缺点

**答：**集体决策，又称群体决策，它是相对于个人决策而言的，集体决策指由多个人组成一个决策小组进行决策，该决策小组对该决策的后果负责的决策方式。当然，在这种决策集体中，也有一个组织负责人，但他不是最高决策者，只不过是决策小组的组织者。

(1) 集体决策有如下几个方面的优点：

①集体决策能较好地保证决策结果的合理性和正确性

集体决策要求多个人参与，这就使得群体的知识与智慧集中在一起，对问题的认识和分析自然要比一个人的分析和认识要深刻、全面得多。研究表明，中国有句古语：“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”，是对群体决策智慧与水平的形象性描述。因而，组织应该尽可能地实行集体决策。

②集体决策具有较好的执行性

由于集体决策有多个部门、多个方面的代表参加，他们对决策过程中选择方案的理由，实施决策的路线、措施，要达到的目标等都有比较直接和全面的了解，在实施决策时，就不需再向他们就上述问题进行宣传了。这些决策执行者参与了决策之后，会加强他们执行决策的信心，提高他们实施决策的自觉性和积极性。有些管理学者认为，个体做出决策之后，决策者还需要把决策的有关信息与执行者进行沟通，要列出方案的优点，说明选择的理由以及执行的要求等。这不仅会增加决策者的额外负担，而且还可能因沟通网络的不完善，使决策难以被执行者所接受，从而影响到决策的执行质量。

③集体决策往往更富于创造性

决策的创造性是指在决策过程中，通过对备选方案的评审、分析，发现更好的潜在方案的过程和结果。集体决策的创造性是由决策结果所决定的。一般来说，参与集体决策的人都是各领域中的专家，他们之间的知识可以互补，能够形成单个人所不可能具备的智力、能力

和知识结构。他们从各自的立场上对备选方案进行评审、分析，就比较容易使方案更加完善，从而发现最优的方案。

集体决策的创造性还源于多个人在一起进行讨论。争论时可以激发出灵感和新设想，这种灵感在共同的讨论中还可以迅速得到论证以及初步的完善。群体的智慧和能力远远高于个人的，集体的想象力也会更丰富。在集体的讨论过程中，许多人之间的思想进行碰撞，创新的火花也就产生了。要发挥集体决策优势，必须鼓励自由讨论，言者无罪，完全禁止批评。

(2) 集体决策也不是那么完美无缺，它有两个方面的不足：

①决策的时间过长。集体决策要有多个人参加，因而其意见也会纷繁多样，而决策必须建立在统一意见的基础上。集体决策要达成统一的意见，一般要花去比较多的时间。这样就会使决策时间延长，在紧急关头，这种决策所进行的长时间的讨论容易贻误良机。所以，集体决策时必须果断、迅速。

②决策如果没有明确的负责人，就容易造成无人对决策后果负责的局面。集体决策，其后果应由集体共同负责。但在决策过程中，所有参加决策的人的意见不可能是完全一致的，所主张的观点也是有差别的，如果决策失误，追究责任就会显得较为困难。因为平均地分摊责任是不合理；只追究赞成者的责任，而排除反对者的责任也不尽合理，因为集体决策的结果是以参加决策的成员同意为执行前提的。为避免无人负责的问题，集体决策在实践中不仅要有一个组织者，往往还要指定一个负责人，纯集体决策在实际工作中是很难找到的。

### 1. 试论以价值观为基础的管理。

**答：**(1) 以价值观为基础的管理是管理者建立、推行和实践组织共享价值观的一种管理方式。一个组织的价值观反映了组织赞同什么以及信奉什么。共享的组织价值观构成了组织文化并影响着组织的运营方式和员工的行为方式。

(2) 组织成员共享的价值观至少可以发挥四种主要作用：

- ①指导管理者的决策和行动。
- ②塑造员工行为以及沟通组织对其成员的期望。
- ③影响市场营销的效果。

④共享价值观是在组织中建立团队精神的一种途径。当雇员接受了所陈述的公司价值观时，他们会对自己的工作做出更投入的个人承诺并且感到有义务为自己的行动负责。因为共享价值观影响着工作的方法，雇员会更热情地按照团队方式协作，从而支持他们坚信的价值观。

(3) 建立一份良好的公司价值观的原则：①公司全员参与。②允许各部门或单位适当调整价值观。③预期并接受雇员的抵制。④保持陈述简明扼要。⑤避免琐碎的陈述。⑥不涉及宗教问题。⑦提出质疑。⑧身体力行。

## 五、计算题 ( 本题 16 分 )

某工程所包含的作业内容和各项作业的时间及其相互关系如表所列。试解决以下问题：

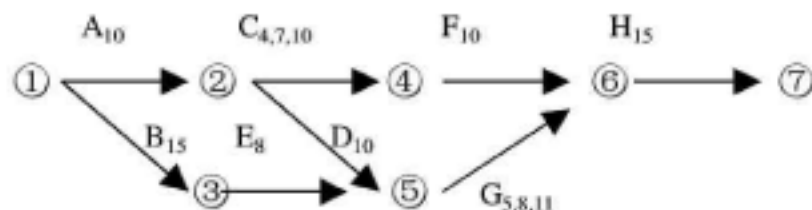
作业	先行作业	估计作业时间 ( 天 )
A	-	10
B	-	15
C	A	4、7、10
D	A	10
E	B	8
F	C	10
G	D、E	5、8、11
H	F、G	15

(1) 绘制网络图；

(2) 计算各节点的最早开始和最迟结束时间，并据以推算 B、F 最早开始、最早结束、最迟开始、最迟结束时间；

(3) 找出关键路线和确定工程的计划完工时间。

解：(1) 根据提出中所给出的作业关系和时间，画出网络图如下：



(2) 先计算事件最早可能发生的时间。设  $ET(1) = 0$  则

$$ET(2) = ET(1) + t(1,2) = 0 + 10 = 10$$

$$ET(3) = ET(1) + t(1,3) = 0 + 15 = 15$$

$$ET(4) = ET(2) + \max\{t(2,4)\} = 10 + \max\{(4,7,10)\} = 20$$

$$ET(5) = \max\{ET(2) + t(2,5), ET(3) + t(3,5)\} = \max\{10 + 10, 15 + 8\} = 23$$

$$ET(6) = \max\{ET(5) + \max\{t(5,6)\}, ET(4) + t(4,6)\} = \max\{23 + \max\{5,8,11\}, 20 + 10\} = 34$$

$$ET(7) = ET(6) + t(6,7) = 34 + 15 = 49$$

再计算事件最迟必须发生的时间。

$$LT(6) = LT(7) - t(7,6) = 49 - 15 = 34$$

$$LT(5) = LT(6) - \max\{t(6,5)\} = 34 - 11 = 23$$

$$LT(4) = LT(6) - t(6,4) = 34 - 10 = 24$$

$$LT(3) = LT(5) - t(5,3) = 23 - 8 = 15$$

$$LT(2) = \min\{LT(4) - \max\{t(2,4)\}, LT(5) - t(5,2)\} = \min\{24 - 10, 23 - 10\} = 13$$

$$LT(1) = \min\{LT(2) - t(2,1), LT(3) - t(3,1)\} = \min\{10 - 10, 15 - 13\} = 0$$

(3) 事件时间参数计算表如下

事件 i	1	2	3	4	5	6	7
ET(i)	0	10	15	20	23	34	49
LT(i)	0	13	15	24	23	34	49
S(i)	0	3	0	4	0	0	0

从起始节点到终止节点顺序地将事件时差为零地节点连接起来，就得到项目的关键路线  $① \rightarrow ② \rightarrow ④ \rightarrow ⑥ \rightarrow ⑦$ ，即关键作业为 A—C—F—H。任务的总工期就为 49 天。

(4) 用公式  $ES(i, j) = ET(i)$  可以计算每项活动最早可能开始的时间，用公式  $LS(i, j) = LT(j) - t(i, j)$  可以计算活动最早可能完成的时间

用公式  $EF(i, j) = ES(i, j) + t(i, j)$  可以计算活动最迟必须完成的时间，用公式

$LF(i, j) = LS(i, j) + t(i, j)$  可以计算活动最迟必须开始的时间。

计算结果用下表表示

作业	A	B	C	D	E	F	G	H
----	---	---	---	---	---	---	---	---

<b>ES(i, j)</b>	0	0	10	10	15	20	23	34
<b>EF(i, j)</b>	10	15	14	20	23	24	28	33
<b>LF(i, j)</b>	10	15	20	20	23	30	34	49
<b>LS(i, j)</b>	0	15	10	10	29	24	29	34

故 B 的最早开始、最早结束、最迟开始、最迟结束时间分别为：0, 15, 15, 15 天。  
F 最早开始、最早结束、最迟开始、最迟结束时间：20, 24, 24, 30 天。

## 六、案例分析 ( 本题 20 分 )

### 洛河纸业公司人事管理问题的决策

1990 年 3 月中旬，位于东北的洛河纸业公司负责市场营销工作的副总经理钟毕成碰上了一件难办的事：有一家实力雄厚的中外合资造纸公司，以月薪 3200 元为诱饵，要挖他的一名骨干——出口科科长史春来到那儿工作。钟副总经理正考虑怎样去应付这一情况。洛河纸业公司是东北最大的造纸企业之一，生产纸浆和纸制品，生产配套成龙，系列完整。它的前身是日本占领时期的一家破旧的小型造纸厂，解放后扩展迅猛，如今已成为职工总数达 7000 余人、直属轻工业部的大型企业。它的传统市场主要是东北与华北，产品也销往华东、华中和西北。近年来，开始有产品出口到东南亚、香港乃至日本。虽然出口仅占总销售额的 8.7%，但增长甚快，前景喜人。尽管国际市场竞争激烈，公司领导仍希望努力和加强出口的势头。钟毕成是洛河公司领导班子成员，负责举足轻重的市场营销业务，他手下直接领导的部门有国内销售科、出口科、广告促销科、用户服务科和市场调研科。史春来如今是出口科科长。他大学毕业后来本公司已有 7 年，本来一直在国内销售科工作，当过副科长。两年前从该科分出一部分人成立出口科时，因为他具有大学文化程度，略通日语，加上是广东人会讲粤语。公司便任命他主管出口科，月薪 1800 元。他人缘甚好，大家很喜欢他，但老钟对他的业务能力并不满意，觉得他恐怕越来越难担负起迎接更大竞争、扩大出口的重担。听说他已基本接受了那家合资公司的聘请。即使史春来不走，老钟也考虑要撤换他，找更胜任的人来出任此要职，但苦于尚无适当人选。正巧三周前，钟毕成以前在关内另一造纸厂工作时的老同事马廷骥出差经过本地，顺道来访。老马是老知识分子、高级工程师，精通英语，也会些日语，海外关系多，也有从事营销工作的经验。他马上要退休，想换个地点和单位干干，尤其想回东北老家。他虽年届六旬，但身体健壮，精神尤佳。老钟当时就闪过一个念头：何不聘他来主持出口业务？他的能力和经验可使本公司出口业务获得巨大改进。但继而一想，自己与老马共事多年，此公的个性可是极难对付，常常恃才傲上，骄横无礼，万一请来之后，人人抱怨，关系紧张，工作也许反而受损。果真闹到这样，那就只好辞退他，但“请神容易送神难”啊。何况以他的资历，月薪不低于 2400 元，成本也会随之增加……

倒是两年前分到老史手下的大学生宋向东，给老钟留下的印象很好。这个青年谦逊稳重，积极好学，基础好，进步快，是株好“苗子”。培养锻炼上一年半载，决不会比老史差。他的月薪才 950 元，提升之后，一定会更努力。只是资历太浅，难以服众，而且确实“嫩”了点。

老钟知道老史可能四月初就走，马上要递辞呈了。谁来接替他，主意也得马上拿定了。有人建议最好由老钟兼任出口科科长。

钟毕成经过深入调查、分析、研究，做出了如下估计：

(1) 留住老史，加薪至 2400 元。老史由于加了薪，再加上领导要留他，说明领导是信任他的，所以他可能比以前更积极，表现比以前好，这种可能性 60%。另一方面，老史对中外合资公司也感兴趣，到那里可能更有发展前途，所以他可能因想调动工作而影响本职工作，这种可能性有 40%。如果他们的表现比以前好，两年内则可能使销售量等经济效益指标提高 10%；如果表现不好，两年内则可使销售量等经济效益指标降低 5%。

(2) 聘用老马，月薪 2400 元。老马是一位老同志，事业心强，有工作经验，工作能力强，身体健康，工作好的可能性有 50%。但老马骄横无礼，可能处理不好人际关系，工作不好的可能性也有 50%。如果他工作得好，两年内销售量等经济效益指标则可能大幅度增长，估计增长 40%；如果工作不好，矛盾重重，两年内使销售量等效益指标大为下降。估计下降 20%。

(3) 提升小宋，加薪至 1200 元。小宋缺乏工作经验，加上资历太浅，难以服众，所以他工作不好的可能性较大，有 60%。但是，由于他积极好学，基础好，进步快，所以他工作好的可能性有 40%。如果他工作得好，两年内可能使销售量等经济效益指标提高 5%；如果工作不好，两年内可能使销售量等经济效益指标降低 20%。

要求根据以上资料：

(1) 分析分别由老钟、老史、老马、小宋担任出口科科长利弊及应注意的问题。

(2) 请做出决策，究竟应当让谁来担任出口科科长。

**(1)答：**对于洛河纸业公司来说，在公司发展的重要关键时期，选择谁来担任出口科科长这一重要职位各有利弊，现分别简述如下：

①对于老钟来说：积极的一面在于——因为老钟原本就是洛河公司领导班子成员，他不仅对整个公司的整体战略清晰明确，而且对公司的各项业务及流程等都比较熟悉，另外又由于负责举足轻重的市场营销业务，他手下直接领导的部门有国内销售科、出口科、广告促销科、用户服务科和市场调研科。这样就有利于促进各部门之间的协调工作。

弊端在于：由于老钟本来已负责了业务繁重的市场营销部门，如果再担任出口科科长，这样一方面对于他本人来说，工作量繁重，一旦他出差在外或发生其它的突发事件的话，公司的业务就会受到很大的影响。另一方面，由于老钟一个人包揽了公司两大关键部门的负责人职务，不利于调动其他管理人员的工作积极性。再则，老钟同时担任市场营销部门和出口科科长职务，也不利于各部门的制约和约束机制发挥作用。

②对于老史来说：积极的一面：老史原来任销售科副科长，而且任职于出口科科长也已经有两年，积累了丰富的工作经验，而且他文化程度高、掌握多种语言和方言(略通日语、会说粤语)、组织沟通能力强(人缘甚好)因而他继续担任出口科科长可谓驾轻就熟。

弊端在于：老史业务能力有些不足，随着公司的出口业务不断发展，他恐怕越来越难担负起迎接更大竞争、扩大出口的重担。另外，听说他已基本接受了那家合资公司的聘请。即他的稳定性也较差。

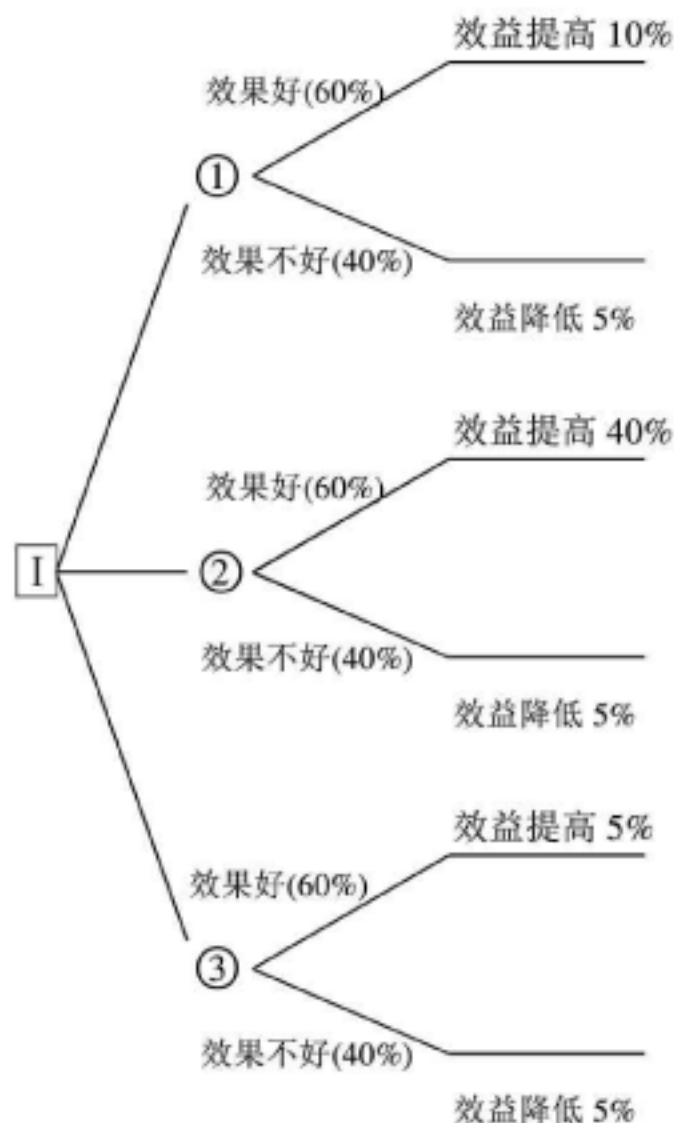
③对于老马来说：积极的一面：事业心强，有工作经验，工作能力强，身体健康。

不足之处：老马骄横无礼，可能处理不好人际关系，从而造成人人抱怨，关系紧张，工作也许反而受损的局面。更何况以他的资历，月薪不低于 2400 元，成本也会随之增加。此外，老马虽身体健壮，但已年届六旬，为企业发挥余热的时间恐怕不太长了。

④对于小宋来说：优势在于：他谦逊稳重，积极好学，基础好，进步快，经过一两年的培养后很快就能胜任工作。而且他的月薪才 950 元，提升之后，一定会更努力。

劣势在于：资历太浅，难以服众，而且确实“嫩”了点。

**(2)答：**根据题意，绘制出老史、老马、小宋担任出口科科长的工作可能性及效益的决策树如下：



其中方案①、②、③分别表示任命老史、老马、小宋担任出口科科长。

对于老史，最终使公司的损益期望值为： $60\% \times 10\% + 40\% \times (-5\%) = 4\%$

对于老马，最终使公司的损益期望值为： $60\% \times 40\% + 40\% \times (-20\%) = 16\%$

对于小宋，最终使公司的损益期望值为： $60\% \times 5\% + 40\% \times (-20\%) = -5\%$

从上面的分析可以看出，若单从三人对公司的损益期望值来看，最优人选应为老马。但若结合经过上面对老钟、老李、老马和小宋四个人担任出口科科长的优势和弊端的分析来看，同时结合公司的长远战略，本着既要处理好当前与长远的关系，又要谋求当前的经济效益，同时要注意安排后备力量的培养这方面的考虑，做出决策如下：

①尽量留住老史。可以采取为老史加薪至 2400 元等激励手段。老史由于加了薪，再加上领导要留他，说明领导是信任他的，所以他可能比以前更积极，表现比以前好。另外，如果老史走了，也可能对稳定员工队伍不利。而且，老史若果真到另一家造纸公司工作的话，那他就会成为洛河造纸公司的竞争对手，这对于公司的发展是大大不利的。

②如果老史执意要走，同时公司挽留无效的话，可以考虑由老钟兼任出口科科长一年左右，同时任命小宋为出口科副科长，负责具体的业务工作，同时工资随着级别的上升而加以浮动。这样，1)一方面可以在金钱的低层次需要方面激励小宋，而且在尊重和自我实现这些较高层次的需要方面可以满足小宋。2)另外，通过小宋在出口科任副科长的这一阶段的实际工作，可以培养和锻炼小宋的实际工作能力，树立他在员工心目中的形象和地位。3)再则，待小宋熟悉业务并能独挡一面，同时群众基础也稳固后，将他提升为出口科科长也就是顺理成章的事情了，不至于显得突兀。这样做不仅有利于公司的长远战略，同时有利于激励其他的员工。



中南财经政法大学

借用一下，我告诉她，我也反对过，但雷诺兹坚持说只能这么办。你猜，乔伊斯说什么？她叫我立即让这些护士回到产科部。她还说，一个小时以后，她会回来检查我是否把这事办好了！我跟你说，戴维斯博士，这种事情每天都发生好几次的，一家医院就只能这样运作吗？问题：

- (1) 这家医院的正式指挥链是怎样的？
- (2) 有人越权行事了吗？
- (3) 戴维斯博士能做些什么改进现状？
- (4) “巴恩斯医院的结构并没有问题。问题在于，黛安娜·波兰斯基不是个有效的监管者。”

对此，你是赞同还是不赞同？提出你的理由。

- (5) 波兰斯基可以利用哪些权力基础来使自己更好地处理冲突的要求？

2. 案例 2：浙江花园集团的管理创新

任何一个成功企业，都有其成功的管理经验，浙江花园集团的发展和成长是进行制度创新、强化管理的必然结果。具体表现在以下几个方面：

一、不断改革各项制度，促进企业稳步发展

花园集团的前身是个个体小作坊，裁缝之子邵钦祥、邵钦培兄弟俩以及老支书三人，带领 18 名职工自带缝纫机办起了制衣小厂。邵钦祥既是厂长，又是推销员，在没有任何办厂经验的情况下，凭着他顽强、好学的精神，硬是摸索出一套管理、营销经验，学会了与各种人打交道，以及用人的管理技巧。随着市场的发展，邵钦祥一方面凭着他敏锐的观察力，认识到企业想要大发展，个体经济必将受到多种因素的制约，诸如资金、人才、土地以及环境等方面的制约。另一方面，作为先富起来的一部分人之一，凭着他坦荡的胸怀和追求人生价值的理想，毅然决定将个体企业改制成村办企业，从企业产权制度改革入手，将企业托上了一个台阶。为了加快企业发展步伐，迅速改变花园贫困落后的面貌，壮大集体经济，走共同致富路，他创建了“村企合一”的管理体制，利用企业的积累，统一村企规划，进行基础设施建设，对企业进行股份制改造，组建了拥有 18 家紧密企业，共 34 家成员企业的浙江省首家村级企业集团，使花园在国家进行宏观调控、多数乡镇企业举步维艰的情况下，迈上了新的台阶。

二、完善内部管理，提高经济效益

改革是永无止境的。在企业大发展的同时，花园集团抓企业内部管理，先后引进和培训了一些中高级管理人才，建立健全各项经营管理的规章制度，加强和重视管理人员的业务培训工作，举办多期不同专题的业务培训班，对科室管理人员进行专业培训，以提高管理人员的业务水平，使企业管理走了规范化、科学化的轨道。1994 年 11 月建立了企业内部银行，利用内部银行将暂时闲置、分散的资金集聚起来集中管理，解决了企业资金紧张的矛盾。1995 年内部银行共投资 1000 万元，提高了资金使用效果，降低了资金成本，获得了可观的经济效益。各成员企业也抓管理促效益上出成果。服装厂从提高管理效率着手，精简管理机构，裁减非生产性人员，使其产品以优质量、低成本、好信誉，赢得了市场竞争的优势。彩印厂、火腿厂在质量上乘的前提下创出了“花园”牌火腿王的名品。

三、支持管理创新，采取灵活的经营机制

从 1990 年起，花园就推行了企业经营承包责任制。之后通过不断改革经营，形成了目前具有花园特色的“厂长风险责任承包制”。该制度采用了“厂长终身制，承包基数一年一包”的办法，很好地解决了厂长的短期行为。所谓：“厂长终身制”并不是能上不能下，而是指厂长的相对稳定性，如果厂长管理不善，总经理随时有权解聘。“承包基数一年一包”，主要是根据花园具体情况实施的。花园集团近年来发展很快，新企业较多，而对新企业涉及的新行业，行情不太好把握准确，加之这几年市场变化快，中长期预测误差太大，短期预测

较为容易、准确，因而承包基数一年一定，就比较合理、科学，容易调动承包者的积极性，给企业注入活力。

问题：

1. 花园集团是如何强化内部管理的？
2. 花园集团在管理方面有哪些成功经验？
3. 你认为案例对提高企业的经济效益有何启示？

参考答案 中南财经政法大学  
2004 年招收硕士研究生入学考试试题 A 卷

专业：企业管理

考试科目：管理学

一、名词解释（每小题 4 分，共 20 分）

**1. 程序性决策：**指按既定的程序所进行的决策。对于经常发生的需要决策的问题，可以制定一个例行程序，凡遇到这一类问题，就按照既定程序进行决策。活动程序化有两个作用：（1）作为组织控制系统的组成部分，可使控制更为容易，从而提高控制效率；（2）作为组织协调系统的组成部分，可提高组织的专业化水平。因为组织活动程序化以后，标准化程度提高，内部的分工就可以更加广泛和深化。

**2. 管理幅度：**指一个时间、精力有限的领导者直接领导的下属的数量。在一个组织中，影响管理幅度的主要因素有管理者和其下属的工作能力、工作的内容和性质、工作条件、工作环境，以上并非是影响管理幅度的全部因素，要根据组织本身的特点来确定适当的管理幅度以及相应的管理层次。

**3. 沟通：**指信息的传递与理解，即人与人之间传递思想和交流情报、信息的过程。沟通的目的是激励或者影响人的行为。沟通过程包括的要素：①信息源；②信息内容；③信息的接收者；④沟通渠道。沟通的特点：①心理因素对沟通的效果影响很大。②沟通过程既是一个信息传递过程，同时又是培养感情、交流感情的过程。③沟通是以语言为工具和载体的。沟通在管理中的重要意义：首先，沟通是协调各个体、各要素，使企业成为一个整体的凝聚剂；其次，沟通是领导者激励下属，实现领导职能的基本途径；第三，沟通是企业与外部环境之间建立联系的桥梁。

**4. 激励：**指通过使组织成员的需要、愿望、欲望等得到满足，来引导他们以组织或领导所期望的方式行事。早期的激励理论有需求层次理论、X 理论和 Y 理论、激励—保健理论；当代的激励理论有：三种需要理论、目标设定理论、强化理论、公平理论、期望理论等。在管理实践中，最有效地激励员工应包括以下几个方面的内容：①认清个体差异，使人与职务相匹配；②运用目标；③确保个体认为目标是可以达到的；④个别化奖励；⑤奖励与绩效挂钩；⑥检查公平性系统及重视金钱的激励作用。

**5. 预算控制：**根据预算规定的收入与支出标准来检查和监督各个部门的生产经营活动，以保证各种活动或各个部门在充分达成既定目标、实际利润的过程中对经营资源的利用，从而费用支出受到严格有效的约束。预算控制的三个步骤：①编制预算；②找出偏差；③消除偏差。预算在形式上是一整套预计的财务报表和其它附表。按照不同的内容，可以将预算分为经营预算，投资预算和财务预算三大类。按照不同的方法预算可以分为增量预算，零基预算和项目预算。在编制预算的过程中要注意三个危险的倾向：①预算过繁，由于对极细微的支出也做出了琐细的规定，致使主管人员丧失了必要的自由。②目标置换，即让预算目标取代了企业目标。③由于因循守旧造成效能低下，这可以通过编制可变预算和零基预算来克服。

二、改错(针对下列命题的错误予以更改,使之成为正确的命题;每小题4分,共24分)

[例题:工序质量能力以“ $6\sigma$ ”表示,故一般而言,实测的  $\sigma$  越大,工序质量能力越强,辩证改错,工序质量能力的实质是反映制品质量特性值对质量标准的波动(偏移)幅度,故一般而言,实测的  $\sigma$  越大(小),工序质量能力越弱(强).]

1. 管理的生产力属性是针对经济管理活动而言。

答:管理具有二重性质,即自然属性和社会属性。①管理的自然属性是指管理要处理人与自然的关系,要合理组织生产力,故也称管理的生产力属性。②管理的社会属性是指管理要处理人与人之间的关系,要受一定生产关系、政治制度和意识形态的影响和制约。国家的管理,企业的管理,各种社会组织的管理都属于此。因此,管理的社会属性才是针对经济管理活动而言的。

2. 单位产品的可变成本是随企业产销量的增减而增减的。

答:单位产品的可变成本即平均可变成本,等于可变成本除以产量。单位产品的可变成本是随着产销量的增加先降后升,呈U字形状。

3. 团队的主要特征是成员全能、取消分工。

答:所谓“团队”就是让职工打破原有的部门界限,绕过原来的中间管理层次,直接面对顾客和公司总体目标,以群体和协作的优势赢得组织的高效率。团队的一个总要特征就是:角色分工。有效团队的成员不一定是全能的,但必须在清楚的组织框架中,做好角色定位和分工,每个成员均应清楚了解自己的定位与责任。

4. 根据管理方格理论,关心人胜于关心生产的民主化领导才是最为理想的领导方式。

答:管理方格理论,指出有五种典型的领导风格:贫乏型领导、专权型领导、俱乐部型领导、中庸之道型领导和理想型领导。主管人员很少甚至不关心生产,而只关心人为俱乐部型的管理。他们促成一种人人得以放松,感受友谊与快乐的环境,而没有人关心去协同努力以实现组织的目标,忽略了工作的效果,并不是最理想的领导方式。理想型管理,指领导者对工作和对人都极为关心,既高度重视组织的各项工作,又能通过沟通与激励,使部下自觉自愿齐心协力。这是一种理想的领导风格。

5. 动机是人类行为产生的终极原因。

答:需要是人类行为产生的终极原因。人的行为受需要的支配和驱使,需要一旦被意识到,它就以行为动机的形式表现出来。驱使人的行为朝一定的方向努力,以达到自身的满足。即动机欲望支配人们的行为,而动机又产生于人的需要,需要才是行为产生的终极原因。

6. 开环控制是指具有信息反馈回路的开放型控制系统。

答:具有信息反馈回路的开放型控制系统为闭环控制。开环控制系统只存在着始端对末端的影响和作用,不存在反馈环节。闭环控制系统,是在开环控制系统的基础上设置了反馈装置之后形成的。在闭环控制系统中,施控者与受控者之间具有反馈作用和控制作用,反馈是指将系统输出的信息再回输到原系统中去的系统活动,反馈是闭环控制系统的核心。

三、问答题(每小题10分,共50分)

1. 如何认识管理的科学性和艺术性?

答:(1)管理具有科学性。管理的科学性首先指有效成功的管理必须有科学的理论、方法来指导;要遵循管理的基本原理、原则,管理必须科学化。管理由传统走向现代,也就是由经验逐渐走向科学的过程。人们通过总结管理中的大量成功经验,失败的管理教训,已经归纳、抽象出了管理的一些基本原理和原则。这些管理原则,较好地解释管理过程中涉及的两组或多组变量之间的关系,遵守这些基本的原理和原则,对管理效率的提高有着直接的意义。

管理的科学性是指管理学是一门科学。自资本主义生产方式诞生以来,在管理实践的推

动下，管理学形成了自己的系统原理、原则和方法论，它们构成了管理学的基本框架。近几十年来，在管理实践和管理理论工作者的推动下，管理科学正在蓬勃发展。管理学作为一门独立的科学是其他任何学科不可替代的，这一点已经成为共识。

(2) 管理也具有艺术性。所谓艺术性，在这里指的是创造性的方式、方法。管理的艺术性，指一切管理活动都应当具有创造性。在实际的管理中，没有一成不变的模式。管理的艺术性由两个因素决定：①管理总是在一定环境中的管理。管理的最终目的是使组织适应环境，环境又在不断的变化发展，因此就不可能有一成不变的管理模式，管理的模式和方法要视具体情况而定。②由管理的主要对象——人所具有主观能动性和感情所决定的。人的主观能动性的基础是人能够积极地思维，能够自主地做出行为决定。管理工作只有充分利用这种主观能动性，才能够将人们的积极性和创造性调动起来，使他们自觉地为实现组织的目标去努力地工作。此外，人还富有感情，感情是最难数量化、模式化的东西。管理者要根据具体的管理对象、管理环境、管理目的，采取相应的措施去解决所遇到的问题。

(3) 管理的科学性和管理的艺术性二者之间的关系：二者之间并不矛盾。管理需要科学的理论作指导，管理艺术性的发挥必然是在科学理论指导下发挥。离开科学的理论基础就不可能有真正的艺术性。但是，管理理论是对管理实践活动所作的一般性的概括与抽象，具有较高的原则性。而在实际中，每一项具体的管理活动都是在特定的环境和条件下展开的，这就要求管理者必须结合具体的实际情况进行创造性的管理，使理论服务于实践。成功的管理者与失败的管理者的差别表现在成功的管理者能够将管理知识灵活地运用于实际管理中，而失败的管理者却不能。也就是说，成功的管理者不仅能够掌握管理的科学性还能掌握管理的艺术性，失败的管理者可能仅仅只知道管理的科学性而不会灵活地加以应用。

管理的科学性与艺术性的统一性还表现为，管理的科学性与艺术性是相互作用、相互影响的。管理的艺术性是对管理的科学理论的发挥与延续，而管理艺术性、创造性的结果在被普遍适用之后就逐步成为科学的理论了。只有真正精通了管理的原理，把握了管理理论精髓的人才可能在管理的实践中得心应手地实现创造性的管理。

## 2. 你认为影响管理道德的因素中最重要的是哪些？理由何在？

答：管理道德是管理者的行为准则与规范的总和，是在社会一般道德原则基础上建立起来的特殊的职业道德规范体系，它是通过规范管理者的行为去实现调整管理关系的，并在管理关系和谐、稳定的前提下进一步实现管理系统的优化、提高管理效益。影响管理道德的各种因素有很多，我认为其中最重要的因素包括道德发展阶段、个人特征、自我强度、结构变量、组织文化。原因如下：

(1) 道德发展阶段。西方道德心理学家把人们的道德发展分为三个发展阶段：前惯例阶段、惯例阶段以及规范与原则阶段。前惯例道德水平是受个人利益的影响，其行为特征是严格遵守规则以避免物质惩罚，只在符合直接利益时才遵守规则；惯例水平的道德则受到他人期望的影响，行为特征是做自己周围的人所期望做的事，通过履行自己所认同的准则的义务来维护传统的秩序；原则规范水平的道德受自己认为是正确的个人行为准则的影响，其行为特征表现为遵循自己所选择的道德准则。一个管理者达到的阶段越高，它就越倾向于采取符合道德的行为。

(2) 个人特征。一个成熟的人一般都有相对稳定的价值准则，这些准则是他在成长过程中培育起来的，是教育与训练的结果，它们是关于正确与错误、善与恶的基本信条。管理者通常有不同的个人准则，它构成道德行为的个人特征。管理者的特殊地位，使得他们的个人特征很可能转化为组织的道德理念与道德准则。

(3) 自我强度。斯蒂芬把自我强度解释为管理者的 6 色信心的强度，认为它是“衡量个人自信心强度的一种个性度量”。大量实验证明，自信心高的人比自信心低的人更能克制冲动，也更能遵循自己的判断，去做自己认为正确的事，在道德判断与道德行为之间表现出

比其他人更大的一致性。

(4) 结构变量。它的核心是组织设计，其最重要的内容是对个体道德行为是否具有明确的指导、评价、奖惩的原则。

(5) 组织文化。它从两方面影响管理道德：一是组织文化的内容和性质；二是组织文化的强度。一种健康的、具有较高道德标准的文化的形成，必须要求对人的行为具有很高的控制能力，以及对冲突具有高度宽容性的组织文化为支撑，这种文化对人的行为道德属性有着敏锐的分辨能力和很强的控制力。如果组织文化的力量很强并且支持高道德标准，它就会对管理者的道德行为产生强烈的积极的影响。

### 3. 组织规模对组织结构有何影响？

答：组织规模对组织设计具有明显作用，大型组织的结构较小型组织肯定要复杂的多。因为大型组织较小型组织具有更专业化的分工及纵向及横向的分工，信息传输、收集即整理等也都是简单结构所不能承担的。一般来说，组织结构与规模成正相关关系，但边际相关度递减，也即规模答了一定程度后，对结构的影响程度将逐渐减弱。就组织规模与组织设计而言，企业本身的阶段性发展与组织设计具有相关性。

美国学者 J.托马斯·卡农提出了企业组织发展五阶段的理论，认为企业发展过程要经历“创业、职能发展、分权、参谋激增、再集权阶段”，指出：发展的阶段不同，规模不同，与之适应的组织结构也应有别。伴随组织的发展，组织活动的内容会日趋复杂，人数会逐渐增多，活动的规模会越来越大，组织结构需要随之而经常进行调整。

#### (1) 创业阶段

决策主要由高层管理者个人做出，组织结构相当不正规，对协调只有最低程度的要求，组织内部的信息沟通主要建立在非正式的基础上。

#### (2) 职能发展阶段

这时决策越来越多地由其他管理者做出，最高管理者亲自决策的数量越来越少，组织机构建立在职能专业化的基础上，各职能的协调需要增加，信息沟通变得更重要也更困难。

#### (3) 分权阶段

组织采用分权的方法来对付职能结构引起的各种问题，组织结构以产品或地区事业部为基础来建立“小企业”，使后者按创业阶段的特点来管理。但随之会出现新问题，各“小企业”成了大企业内部的利益集团，组织资源转移用于开发新产品的动力减弱，大企业与“小企业”的许多重复性劳动使费用增加，高层管理者感到对各“小企业”失去了控制。

#### (4) 参谋激增阶段

为了加强对各“小企业”的控制，大企业一级的行政主管增加了许多参谋助手。而参谋的增加又会导致参谋职能与直线职能的矛盾，影响组织中的指挥统一。

#### (5) 再集权阶段

分权与参谋激增阶段所产生的问题可能诱使高层主管再度集中决策权力。同时，信息处理的计算机化也使再集权成为可能。

### 4. 怎样看待保健因素的作用？

答：赫兹伯格认为，人类有两种不同的类型需要：激励因素和保健因素。保健因素指那些与人们的不满情绪有关的因素，如企业政策、工资水平、工作环境、劳动保护。保健因素的满足对职工产生的效果类似于卫生保健对身体健康所起的作用。保健从人的环境中消除有害于健康的事物，它不能直接提高健康水平，但有预防疾病的效果；它不是治疗性的，而是预防性的。当这些因素恶化到人们认为可以接受的水平以下时，就会产生对工作的不满意。但是，当人们认为这些因素很好时，它只是消除了不满意，并不会导致积极的态度，这就形成了某种既不是满意，又不是不满意的中性状态。简单的概括保健因素的作用即：防止不满情绪的产生，保持人的积极性，维持现状。

正确看待保健因素的作用:

①保健因素是基础,如果基础不牢固,工资过低,作业条件恶劣,监督十分苛刻,就会引起职工的不满,只有使保健因素维持在职工能接受的水平,保证基础牢固,激励因素才能够充分发挥作用。

②管理者应该认识到保健因素是必需的,不过它一旦使不满意中和以后,就不能产生更积极的效果,即使各项保健因素都能为职工接受,仍不会起激励作用,而只有提高职工对工作本身的满意感,才能产生有效而持久的激励作用,才能使人们有更好的工作成绩。

③保健因素有时可以发挥激励的作用。激励因素和保健因素都有若干重叠现象,如赏识属于激励因素,基本上起积极作用;但当没有受到赏识时,又可能起消极作用,这时又表现为保健因素。工资是保健因素,但有时也能产生使职工满意的结果。

#### 四、论述题(共20分)

**结合实际,阐述你对搞好企业目标管理的构想。**

答:目标管理是一个程序和过程,是一个全面的管理系统,它使许多关键管理活动结合起来,将组织的整体目标转换为组织单位和成员的目标,通过层层落实和采取保证措施,有效而又高效地实现目标。目标管理能够很好地体现员工参与管理,由德鲁克提出,经由其它一些人发展,逐步成为西方许多国家所普遍采用的一种系统地制定目标并进行管理的有效方法。

企业要搞好目标管理,首先要明确目标管理的特点、目标管理的过程与步骤及其优缺点。

(1) 目标管理的特点有:

①明确目标。制定个人目标的重要性已被人们公认。美国马里兰大学的早期研究发现,明确的目的要比只要求人们尽力去做有更高的业绩,而且高水平的业绩是和高的目标相联系的。在企业中,目标技能的改善会继续提高生产率。然而,目标制定的重要性并不限于企业,而且知公共组织中也是有用的。在许多公共组织里,普遍存在的目标的含糊不清对管理人员来说是一件难事,但人们已在寻找解决这咱难题的途径。

②参与决策。MBO中的目标与传统的目标设定的方法截然不同,单向由上级给下级规定目标,然后分解成子目标落实到组织的各个层次上,而是用参与的方式决定目标,上级与下级共同参与选择设定各对应层次目标责任制,即通过上下协商,逐级制定出整体组织目标、经营单位目标、部门目标直至个人目标责任制。因此,MBO的目标转化过程既是“自上而下”的,又是“自下而上”的。

③规定时限。MBO制定的每一个目标都有明确的时间期限要求,如一个季度、一年、五年,或在已知环境下的任何适当期限。在大多数情况下,目标的制定可与年度预算或主要项目的完成期限一致。这主要是要依实际情况来定,不能拘泥于此。某些目标应该安排在很短的时期内完成,而另一些则要安排在更长的时期内。同样,在典型的情况下,组织层次的位置越低,为完全目标而设置的时间往往越短。

④评价绩效。MBO寻求不断地将实现目标的时展反馈给个人,使他们能够及时地调整自己的行动。这样的话下属人员承担为自己设置具体的个人绩效目标的责任,并具有同他们的上级领导人一起检查这些目标的责任。每个人因此对他所在部门的贡献就变得非常明确。尤其重要的是,管理人员要努力吸引下属人员对照预先设立的目标来评价来绩,各级参加评价过程,用这种激励的自我评价和自我发展的方法,鞭策员工对工作的投入,并创造一种激励的环境。

(2) 目标管理的过程与步骤。

第一步:建立目标体系。实行目标管理的第一步就是要建立一套完整有序的目标体系。这项工作总是由上而下地逐级确定目标。对最高管理人员来说,制定目标的第一步是确定在未来特定期限内企业的宗旨或使命和更重要的目标是什么。由上级设置的目标是初步的,是

建立在分析和判断基础之上的。而当由下级拟订出整个可考核的目标系列时，应根据上级制定的最初目标，上级领导和下级一起进行暂定目标的商议和修改。上下级的目标之间通常是一种“目的一手段”的关系。在制定目标时，管理人员也要建立衡量目标完成的标准，并把衡量标准与目标结合起来。目标体系应与组织结构相吻合，从而使每个部门都有明确的目标，执行起来也更加方便。

第二步：明确责任。有时在达到目标的过程中，所期望的结果和责任之间的关系往往被人忽视。通常，组织结构并不是按组织在一定时期的目标而建立的，因而常常发现部门和具体岗位难以有明确的目标与之相对应，其责任多是含糊不清的。实施目标管理最重要的一点，就是要尽可能地做到每个目标和子目标都应使部门或个人明确责任，如果难以做到，则至少应该对每一协作的管理人员所要完成的计划目标所做的具体任务，做出明确的规定。

第三步：组织实施。斯蒂芬·P·罗宾斯通过研究发现：当高层管理者对 MBO 高度负责，并且亲身参与 MBO 的实施过程时，生产率平均改进幅度达到 56%；而对应高层管理低水平的承诺和参与，生产率平均改进幅度仅为 6%。在组织实施时，要特别注意把握好两点：一是高层领导的管理要多体现在指导、协助，提出问题，提供信息情报以及创造良好工作环境方面；二是高层领导要更多地把权力交给下级成员，充分依靠执行者的自我控制来完成目标任务。把握好这两点才能更好实施目标。

第四步：考评和反馈。对各级目标的完成情况，采取定期检查、考核有利于组织目标的实施。检查的方法可以多样化，如采用自检、互检、责成专门的部门进行检查或评比、竞赛等形式。检查的依据就是事先确定的目标。对最终结果，应当根据目标进行评价，并将评价结果及时反馈。反馈对绩效有各级的影响。它可以使人们在取得了原先的目标后进一步提高自己的目标，而且使人们了解自己行动方式的效果。经过评价和反馈使得目标管理进入了下一轮循环过程。

(3) 目标管理的优点：

- ①目标管理对组织内易于度量 and 分解的目标会带来良好的绩效。
- ②目标管理有助于改进组织结构的职责分工，由于组织目标的成果和责任图划分到每一个职位或部门，容易发现授权不足与职责不清等缺陷。
- ③目标管理有利于调动员工的主动性、积极性和创造性。
- ④目标管理促进了意见交流和相互了解，使人际关系更加和谐。

(3) 目标管理的缺点：

①偏重操作而忽视原理。目标管理目标明确，因此，常常使人误认为目标管理简单易行，从而疏忽了对它的深入了解和认识。如若把目标管理付诸实施的管理人员及下属人员对有关原理如目标管理是什么，它怎样发挥作用，为什么要实行目标管理，在评价业绩时它起什么作用，以及参与目标管理的人能够得到什么好处等缺乏重视和理解，则会影响管理人员在从自我控制和自我指导为基础的目标管理的实施过程中成为内行。

②制定目标缺乏统一指导。在统一指导的情况下，目标管理才能发挥作用。但如果对那些制定目标的人没有给予必要的指导准则，同时各级管理人员不清楚计划的前提条件和了解公司的主要政策，对将来的某些设想，对影响他们经营范围内的各种政策，对目标的性质等不甚知晓，那么，计划工作必然会脱离实际，给目标任务的完成造成不利甚至致命的影响。

③制定目标的困难。在实际工作中，真正可考核的目标通常很难确定。一方面，要建立始终具有正常的“紧张”和“费力”的但是可以达到的可考核目标难度很大，它需要做更多的研究工作；另一方面，制定目标过于着重经济效益或远离实际，除会对个人产生过大的压力外，还可能会出现下级人员为追求过高目标而不择手段采取违法或不道德做法的情况。

④过多强调短期目标。管理人员制定目标管理计划很少会设立超过一年的目标。所确定的目标往往是一个季度或更短的短期目标。强调短期目标所导致的短期行为对长远目标的安

排可能会带来不利的影响，这就要求高层管理者对各级目标制定者予以指导，以确保短期目标为长期目标服务。

⑤哲学假设不一定都存在。Y理论对于人类的动机做了过于乐观的假设，但在监督不力的情况下，因此，在许多情况下，目标管理所要求的承诺、自觉、自治气氛难以形成。

⑥目标商定可能增加管理成本。目标商定过程中上下沟通、统一思想是很费时间的；每个单位、个人都关注自身目标的完成，很可能会忽略了相互协作和组织目标的实现，滋长本位主义、临时观点和急功近利倾向。

⑦缺乏灵活性。明确的目标和明确的责任是目标管理的主要特点，也是目标管理取得成效的关键。而未来存在许多不确定因素，而计划是对未来的计划，这就需要根据已经变化了的计划工作前提对目标进行修正。管理人员对修改目标往往表现出迟疑和犹豫不决。一是因为如果目标经常修改就说明它不是经过深思熟虑和周密计划的结果，目标本身便无价值可言；二是若修订一个目标体系，那么，所花费的精力可能与制定一个目标体系相差无几，牵涉面和付出代价较大。

⑧有时奖惩不一定都能和目标成果相配合，也很难保证公正性，从而削弱了目标管理的效果。

鉴于上述分析，在实际中推行目标管理时，除了掌握具体的方法外，还要特别注意把握工作的性质，分析其分解和量化的可能；提高员工的职业道德水平，培养合作精神，建立健全各项规章制度，注意改进领导作风和工作方法，使目标管理的推行建立在一定的思想基础和科学管理基础上；要逐步推行，长期坚持，不断完善，从而使目标管理发挥预期的作用。这里特别要强调目标管理必须在坚持中逐步完善，很少有组织能够在执行时就找到尽善尽美的目标方案（有些市场稳定、技术成熟的行业的企业，如果能有效借鉴先进企业经验，可以得到较完善的方案），这往往会成为所述许多单位奖惩措施没有兑现的理由。对这种情况，一定要有清醒的认识，一方面，开始实行目标管理时，目标方案的制定应该尽可能完备，以保证事后奖惩的公正性；另一方面，实际中的方案总是会有缺陷的，方案一旦制定，就应该有严肃性，坚决执行，不应随意更改（当然，在存在法律上可以认定的不可抗力导致的意外时，可以遵循原有决策程序，各方讨论予以更正）。至于初始方案中的不足，可以作为以后持续推行目标管理时的依据。

## 五、案例分析（每小题 18 分，共 36 分）

### 1. 案例 1：巴恩斯医院

下面这一事件发生在天气凉爽的 10 月的某一天，地点在圣路易斯的巴恩斯医院。

黛安娜·波兰斯基给医院的院长维斯博士打来电话，需求立即做出一项新的人事安排。从黛安娜的急切声音中，戴维斯能感觉得到发生了什么事。他告诉她马上过来见他。大约 5 分钟后，波兰斯基走进了戴维斯的办公室，递给他一封辞职信。

“戴维斯博士，我再也干不下去了。”她开始申述：“我在产科当护士长已经四个月了，我简直干不下去了。我怎么能干得了这工作呢？我有两个上司，每个人都有不同的要求，都要求优先处理。要知道，我只是一凡人。我已经尽最大的努力适应这种工作，但看来这是不可能的。让我给举个例子吧。请相信我，这是一件平平常常的事，像这样的事情，每天都在发生。

“昨天早上 7:45 我来到办公室就发现桌上留了张纸条，是达纳·杰克逊（医院的主任护士）给我的。她告诉我，她上午 10 点钟需要一份床位利用情况报告，供她下午在董事会作汇报作用。我知道，这样一份报告至少要花一个半小时才能写出来。30 分钟以后，乔伊斯（黛安娜的直接主管，基层护士监督员）走进来问我为什么我的两位护士不在班上。我告诉她雷诺兹医生（外科主任）从我这要走了她们两位，说是急诊外科手术正缺人手，需要借用一下，我告诉她，我也反对过，但雷诺兹坚持说只能这么办。你猜，乔伊斯说什么？她



叫我立即让这些护士回到产科部。她还说，一个小时以后，她会回来检查我是否把这事办好了！我跟你说，戴维斯博士，这种事情每天都发生好几次的，一家医院就只能这样运作吗？

问题：

(1) 这家医院的正式指挥链是怎样的？

(2) 有人越权行事了吗？

(3) 戴维斯博士能做些什么改进现状？

(4) “巴恩斯医院的结构并没有问题。问题在于，黛安娜·波兰斯基不是个有效的监管者。”

对此，你是赞同还是不赞同？提出你的理由。

(5) 波兰斯基可以利用哪些权力基础来使自己更好地处理冲突的要求？

答：(1) 指挥链指贯穿组织的组高层到最低层的上级一下级关系。巴恩斯医院（护士体系）的正式指挥链是：院长——医院的主任护士——基层护士监督员——各科护士长——护士

(2) 在这个案例中，达纳·杰克逊（医院的主任护士）叫黛安娜·波兰斯基写一份床位利用情况报告，是越权行事。指挥链中每个链环处，拥有直线职权的管理者均有权指导下属的工作并无需征得他人意见而做出某些决策，而指挥链中的每个管理者也都要听从上级主管的指挥。但在主任护士和各科护士长之间还存在着基层护士监督员这一管理层级。对于全医院的床位情况，波兰斯基作为产科护士长并不可能了解的很清楚，达纳·杰克逊不应越权交给波兰斯基这一任务。

(3)

## 2. 案例 2：浙江花园集团的管理创新

任何一个成功企业，都有其成功的管理经验。浙江花园集团的发展和成长是进行制度创新、强化管理的必然结果。具体表现在以下几个方面：

### 一、不断改革各项制度，促进企业稳步发展

花园集团的前身是个个体小作坊，裁缝之子邵钦祥、邵钦培兄弟俩以及老支书三人，带领 18 名职工自带缝纫机办起了制衣小厂。邵钦祥既是厂长，又是推销员，在没有任何办厂经验的情况下，凭着他顽强、好学的精神，硬是摸索出一套管理、营销经验，学会了与各种人打交道，以及用人的管理技巧。随着市场的发展，邵钦祥一方面凭着他敏锐的观察力，认识到企业想要大发展，个体经济必将受到多种因素的制约，诸如资金、人才、土地以及环境等方面的制约。另一方面，作为先富起来的一部分人之一，凭着他坦荡的胸怀和追求人生价值的理想，毅然决定将个体企业改制成村办企业，从企业产权制度改革入手，将企业托上了一个台阶。为了加快企业发展步伐，迅速改变花园贫困落后的面貌，壮大集体经济，走共同富裕路，他创建了“村企合一”的管理体制，利用企业的积累，统一村企规划，进行基础设施建设，对企业进行股份制改造，组建了拥有 18 家紧密企业，共 34 家成员企业的浙江省首家村级企业集团，使花园在国家进行宏观调控、多数乡镇企业举步维艰的情况下，迈上了新的台阶。

### 二、完善内部管理，提高经济效益

改革是永无止境的。在企业大发展的同时，花园集团抓企业内部管理，先后引进和培训了一些中高级管理人才，建立健全各项经营管理的规章制度，加强和重视管理人员的业务培训工作，举办多期不同专题的业务培训班，对科室管理人员进行专业培训，以提高管理人员的业务水平，使企业管理走了规范化、科学化的轨道。1994 年 11 月建立了企业内部银行，利用内部银行将暂时闲置、分散的资金集聚起来集中管理，解决了企业资金紧张的矛盾。1995 年内部银行共投资 1000 万元，提高了资金使用效果，降低了资金成本，获得了可观的经济

裁减非生产性人员，使其产品以高质量、低成本、好信誉，赢得了市场竞争的优势。彩印厂、火腿厂在质量上乘的前提下创出了“花园”牌火腿王的名品。

### 三、支持管理创新，采取灵活的经营机制

从1990年起，花园就推行了企业经营承包责任制。之后通过不断改革经营，形成了目前具有花园特色的“厂长风险责任承包制”。该制度采用了“厂长终身制，承包基数一年一包”的办法，很好地解决了厂长的短期行为。所谓：“厂长终身制”并不是能上不能下，而是指厂长的相对稳定性，如果厂长管理不善，总经理随时有权解聘。“承包基数一年一包”，主要是根据花园具体情况实施的。花园集团近年来发展很快，新企业较多，而对新企业涉及的新行业，行情不太好把握准确，加之这几年市场变化快，中长期预测误差太大，短期预测较为容易、准确，因而承包基数一年一定，就比较合理、科学，容易调动承包者的积极性，给企业注入活力。

#### 问题：

1. 花园集团是如何强化内部管理的？
2. 花园集团在管理方面有哪些成功经验？
3. 你认为案例对提高企业的经济效益有何启示？

答：(1) 花园集团的内部管理包括：

#### ①人力资源管理——注重培训

a. 引进一些中高级管理人才，为企业注入新鲜的血液和先进的管理理念，提高了管理者的素质并。

#### b. 制定和实施人员培训计划

花园集团加强和重视管理人员的业务培训工作，举办多期不同专题的业务培训班，对科室管理人员进行专业培训，以提高管理人员的业务水平，使企业管理走了规范化、科学化的轨道。

#### ②财务管理——设立内部银行，降低资金使用成本。

从公司财务角度来看，公司筹资的最佳方式是内部筹资，资本的成本最低也有保障。花园集团建立了企业内部银行，利用内部银行将暂时闲置、分散的资金集聚起来集中管理，提高了资金的使用效率，解决了企业资金紧张的矛盾。

#### ③组织结构设计——精简管理机构

服装厂从提高管理效率着手，精简管理机构，裁减非生产性人员，使得组织的结构更加扁平化。

#### ④质量管理——追求优质

(2) 花园集团在管理方面的成功经验：

#### ①制度创新

邵钦祥将个体企业改制成村办企业，从企业产权制度改革入手，将企业托上了一个台阶。为了加快企业发展步伐，他创建了“村企合一”的管理体制，利用企业的积累，统一村企规划，进行基础设施建设，对企业进行股份制改造，组建了拥有18家紧密企业，共34家成员企业的浙江省首家村级企业集团。产权制度是决定企业其他制度的根本性制度，它规定着企业最重要的生产要素的所有者对企业的权力、利益和责任。不同的时期，企业各种生产要素的相对重要性是不一样的，产权明晰了，管理者和所有者都有动力去追求企业利益的最大化，企业的规模才会扩大。花园集团产权制度的创新为企业管理效率的提高奠定了基础。

#### ②加强管理

从上面的分析中，可以看出花园集团十分注重管理，尤其是在人力资源、财务和组织设计方面。

a. 对管理者进行培训主要是出于传递信息、传输组织文化、更新知识以及提高其管理

水平和能力的目的。花园集团对管理人员的培训既适应组织内部变革和发展的要求，也提高了员工素质，实现员工个人生涯发展的要求，是提高管理水平工作效率的有效途径。

b.在公司内部设立银行，充分利用了资金，降低成本。

c.组织设计扁平化。精简管理层从而使组织变得扁平化可以给企业带来很多好处，包括：扁平结构由于管理层次少，使得管理人员相应减少，各种办公设备、用品、办公室及活动经费开支等都可减少，从而节约了管理费用；扁平结构通过管理层次的减少，缩短了上级与基层之间的行政距离和感情距离，使上下级之间接触增多，感情加深，共识增多，更加容易达成默契和协调；有利于促进基层管理人员的成长，因为随着管理幅度的加大，上级对下级的指导与监督减少，下属要有效地行使指挥权，就必须努力提高自身的管理能力和管理水平，会加速下属的成长和成熟；有利于提高决策的民主化程度；纵向沟通联系渠道缩短；可以加快信息传递速度和减少信息失真。

d.注重质量管理。以其产品以优质量、低成本、好信誉，赢得了市场竞争的优势。

### ③灵活的经营机制

由于代理成本的存在，拥有控制权的管理者和企业的所有者往往会存在利益不一致，存在代理成本，管理者会产生短期行为，做出短期决策，并不从企业的长远发展角度出发，花园从率先推行企业经营承包责任制，不断改革经营，形成了目前具有花园特色的“厂长风险责任承包制”，很好的解决了这一矛盾。“厂长终身制，承包基数一年一包”的办法既约束了管理人员的行为，又较为合理、科学，容易调动承包者的积极性，给企业注入活力。

### (3) 花园集团对企业调高经济效益的启示：

花园集团的成功主要依赖于其不断的管理创新，故企业要想提高经济效益和竞争力必须不断的追求创新。

管理创新指创造一种新的更有效的资源整合范式，这种范式既可以是新的有效整合资源以达到组织目标和责任的全过程管理，也可以是新的具体资源整合及目标制定等方面的细节管理。管理创新的内容包括：提出一种新发展思路并加以有效实施；创设一个新的组织机构并使之有效运转；提出一个新的管理方式方法；设计一种新的管理模式；进行一项制度的创新。显然，花园集团正是借助于制度创新和组织结构创新和管理方法的创新有效地降低了交易费用，提高了企业的综合效益。

①建立健全经营管理制度，使各项工作协调高效运转

②狠抓企业内部管理，与时俱进地实施管理创新

③调整企业组织结构，在做大做强上下功夫

中南财经政法大学

2003 年招收硕士研究生入学考试试卷 A 卷

专业：企业管理

考试科目：管理学

注：所有试题答案均需写清试题序号并做在答题纸上，凡在试题纸上答题，答案一律无效。

一、简答题（每小题 9 分，共 45 分）

1. “三个和尚没水吃”给予我们哪些启迪？
2. 决策的基本原则是什么？
3. 虚拟企业运行的基础与条件有哪些？
4. 泰罗“科学管理”理论的主要观点有哪些？
5. 常见的非预算控制有哪几种？

二、论述题（每题 22 分，共 44 分）

1. 试论沟通过程中的障碍及其克服。
2. 试论管理道德行为的改善。

三、计算题（16 分）

V 玩具公司开发了市场上将长期需求的 A、B 两种新产品，现需进行两种产品的年生产能力方案设计。因公司规模较小，且实行单班制生产（8 小时/日）；每年生产两种新产品的金属加工总工时最高可达 60（万小时）；装配总工时最多可使用 48（万小时）。A、B 两种产品近三年内的金属加工工时定额标准（万小时/万件）、装配工时定额标准（万小时/万件）与销售收入（万元/万件）分别如下表所示。

（1）试以销售收入最大为目标、金属加工设备和装备总工时为约束，确定 A、B 两种产品各自的年生产能力方案及其销售收入总额（7 分）

（2）另知 V 公司批量生产 A、B 两种新产品需耗费固定成本 10 万元，两种产品的边际贡献均为 3（万元/万件），2003 年公司的目标利润为 62 万元；欲求此目标，A、B 两种产品的混合产量（此处的混合产量系指 A、B 两种产品产量的简单加总）应为多少（5 分）？

（3）试评析上述两种计算结果并提出对策建议（4 分）

产品	A	B
经济参数		
金属加工工时定额	4	2
装配工时定额	2	4
产品销售收入	10	9

## 参考答案

### 一、简答题（每小题9分，共45分）

#### 1.“三个和尚没水吃”给予我们哪些启迪？

答：“一个和尚有水吃，两个和尚抬水吃，三个和尚没水吃”，原本应该是人多力量大，越多任务越轻松，但事实却相反，人多事情却不能顺利完成了。这也从一个侧面告诉了我们管理的重要性，人越多，管理就越重要。具体说来，“三个和尚没水吃”给予我们启迪是：

(1) 对于一个组织不能缺乏管理，并且要深刻理解管理的职能。管理是在特定的组织内外环境下，通过对组织的资源有效地进行计划、组织、领导、控制而实现组织目标的过程。如果三个和尚能有一人站出来充当管理者，安排三个人的吃水计划，并组织领导这项计划的实施，并且在实施的过程中加以监督，三个人的吃水问题就不是问题了。比如可以一人负责一天的吃水，由领导者组织。

(2) 组织管理要遵守责权利三角形定理。责权利三角形定理指职责和权限、利益、能力之间的关系遵守等边三角形定理。职责、权限、利益是三角形的三个边，它们是相等的，能力是等边三角形的高，根据具体情况，它可以略小于职责。在这种排列下，工作就变得富有挑战性。但是，管理者的能力也不可过小，以免形成担负不起职责的局面。比如，三个和尚可以推举出一位管理者，并协商制定一些规章，对打水按时积极者给予一定的鼓励，对打水不认真和不负责的人要给予一定的处罚。明确规定各自的权利和义务，保证打水这项活动顺利进行。

(3) 要处理好管理中的冲突问题。冲突是一个行为主体为谋求自身利益而与其他行为主体之间的对立、对抗和斗争。即组织内部成员之间、不同部门之间、个人与组织之间由于在工作方式、礼仪、性格、文化价值观等方面的不一致性所导致的彼此相抵触、争执甚至攻击的等行为。在三个和尚打水的过程中，肯定会发生一些冲突，比如有人生病了，该谁打水的问题就会引发一定的冲突，这个作为这个小团队的管理者，就应该选择合适的处理方式，是迁就、回避、强制、妥协还是合作，管理者要根据事情的状况和冲突双方的性格特点采取恰当的手段。

#### 2. 决策的基本原则是什么？

答：决策是按组织目标的要求，在组织内外条件的约束下，对多个可行的行为方案进行比较选择并执行选择结果的管理活动。科学的决策要遵循以下基本原则：

(1) 科学性原则。决策的科学性原则是指决策必须尊重客观规律，尊重科学，从实际出发，实事求是。决策是管理的首要的职能，关系到行动的成败，决策者应当尽可能地避免、减少决策中的失误。要做到这一点，必须按科学的原则办事，将决策建立在科学的基础之上。执行科学性原则，首先要求决策者具有科学决策的意识；其次，一切决策都应当按照科学的决策程序办理。

(2) 经济性原则。经济性原则通俗地讲就是节约的原则，节约原则在这里有如下两重含义：①决策过程本身所使用的费用最少。决策同其他管理活动一样，需要费用和成本，决策者必须考虑决策过程中的费用和成本。②决策的内容应坚持经济效益标准。不同的方案，可能会效果相同，而成本有异。决策就应该选择花费最少、效果最佳的方案。

(3) 权责对等原则。权责对等就是谁决策，谁负责，它具有以下两重含义：①谁做出决策，谁负责决策贯彻执行。其理由是：决策者最了解方案的优缺点和实施的措施、路线，能够比较好地控制决策实施过程；谁决策，谁实施是执行谁决策谁对决策后果负责原则的要求。②谁决策，谁对决策的后果负责。这是防止滥用职权、盲目决策，尽最大的可能保证决策科学、正确、可行的基本前提，也是一个制度保障。

(4) 时效原则。决策的正确和错误总是和一定的时间界限相联系着的，决策必须具有比较强的时间观念，在瞬息万变的现代社会经济中，每一个决策者都应牢记：“机不可失，时不再来”。能否抓住恰当的时机做出决策，实施决策，也反映了一个决策者所具的决策能力水平高低。时效原则要求决策必须当机立断。当然，执行时效原则并不等于搞盲动主义，问题没有摸透，措施不够完善，就仓促决策，最后会以失败告终。科学、合理是时效原则的前提。

(5) 充分发挥集体智慧的原则。决策是一项对能力、水平、知识要求比较高的管理活动，战略性决策尤其如此。在现代社会管理中，由于生产社会化程度提高，客观事物发展变化快，关系复杂，使正确决策的难度加大，要做出正确决策只靠某一个人的智慧和天才是很难实现的。现在决策的趋势是充分发挥集体的智慧。发挥集体智慧的方法是多种多样，比如设立专家智囊团，建立起集体决策体制。总之，充分发挥集体智慧是当代科学决策的一个很重要的方法。

### 3. 虚拟企业运行的基础与条件有哪些？

**答：**虚拟企业（virtual organization），又称“虚拟公司”或“影子公司”，它是产业合作网络中具有代表性的一种经营形式，是指企业在组织上突破有形的界限，虽有生产、设计、经营、财务等完整的功能，但企业体内却没有完整的执行这些功能的组织，亦即：企业在有限的资源背景下，为了取得竞争中的最大优势，仅保留企业中最关键的功能，而将其它的功能虚拟化。其目的是在竞争中最大效率地发挥企业有限的资源优势，进而创造企业本身的竞争优势。

(1) 核心能力是构建虚拟企业的基础。作为一个实体企业要构建虚拟企业，必须首先进行企业价值链分析，确定本企业的核心能力，以此作为与其它企业合作来构建虚拟企业的基础。核心竞争力是指企业创造附加值最高的、并且是竞争对手难以模仿的能力。企业中最关键、最具优势的功能就是企业的核心竞争力。企业的核心竞争能力可以是市场网络、某一方面的技术或制造能力、可以是品牌等无形资产、也可以是资金、管理能力、专门人才等等。

只要企业拥有较强的核心竞争力，就可通过把自己处于弱势的职能虚拟化，借助外部资源实现优势互补，获得较大发展；另外，某一企业能够加盟虚拟企业，关键是该企业拥有较强的核心竞争力。也就是说，只有具备一定的核心竞争力，企业才能有机会组织或参与虚拟企业。因此，企业核心竞争力的培育是企业生存和发展的关键，企业应把培育和经营自己的核心竞争力作为首要任务。

(2) 虚拟企业是在特定的环境和平台下运行的，这些特点平台的建立就称为虚拟企业运行的必备条件。这种特定性是由虚拟时空和虚拟现实的特征决定的。虚拟企业的基本运行的必备平台有四个：①信息网络。主要指以国际互联网为基础的电脑网络。虚拟企业运作的技术基础是计算机网络。市场经济发展新阶段的内在要求与网络技术的成熟，为虚拟企业的出现奠定了基础。可以这样讲，没有网络技术，就不会有虚拟企业的存在。②知识网络。指通过信息网络连接起来的若干具核心能力的企业集合而成的核心能力网。通过知识网络将分散在各地的运作实体凝聚在一起。③物流网络。指在信息网络和契约网络的支撑下所形成的物流体系。虚拟企业在信息流上享有绝对的优势，但在物流配送上却面临极大的困难，一是配送成本高，二是仓储费用高，三是配送渠道不完善。例如，美国的玩具网站“eToys”，曾遭遇过圣诞节订单大量涌进，物流配送配合不好，以至顾客延迟收货，最后导致股价下跌的窘境。虚拟企业必须认识到虽然他们有效地取代了传统企业的某些价值活动，但物流是无法取代的。④契约网络。契约网络能否维系的关键不是相关制度规范性和契约达成过程中谈判的技巧性，而在于契约所涉及的各方彼此间的诚信程度。只有将这个网络建立起来了，虚拟企业才能有效的运转起来。

我国加入 WTO 后,企业将面临更为严峻的挑战。我国企业要在世界的竞争舞台上站稳、发展,必须借鉴和吸纳一些先进的管理经验。虚拟企业能够有效配置资源,避免重复建设。同时,它实现了跨地区、跨行业的联合,促使企业间资金、设备、技术、人才等要素合理运作,从而适应多变且不确定的市场需求,具有很强的市场应变能力。

#### 4. 泰罗“科学管理”理论的主要观点有哪些?

**答:**泰罗科学管理思想的理论总结,是古典管理理论的重要组成部分。为了推广科学管理的方法,泰罗不但亲自从事科学管理的实践工作,而且还撰写了许多著作来阐述自己的科学管理思想,1911年出版的《科学管理原理》是其代表作,系统地表述了科学管理理论的主要内容。泰罗“科学管理”理论的主要观点是:

(1) 科学管理的中心问题是提高劳动生产率。通过动作研究,泰罗认为当时工人提高产量的潜力是很大的,关键在于建立一套科学的管理方法。

(2) 通过科学测定,制定恰当的工作定额,并为工作挑选“第一流的工人”。所谓“第一流的工人”,是指那些天赋和才能与工作性质相符,并且愿意付出努力的工人。为此,泰罗强调工作的分配和努力两个要素。

(3) 推行标准化制度,要使工人掌握标准化的操作方法,使用标准化的工具、机器和材料,并使作业环境标准化。

(4) 实行差别计件工资制,即按照工人是否完成工作定额采取不同的工资率,以刺激工人提高产量。

(5) 工人和雇主双方都必须来一次“精神革命”,变双方的相互对立为相互合作,以增进双方的利益。

(6) 将计划职能和执行职能分开。在当时,企业没有专门的计划部门,工人全凭经验来决定自己的操作方法和工具使用。泰罗认为,应设立专门的计划部门来从事全部的计划工作,将计划职能与执行职能分开。

(7) 实行职能工长制。即实现工长管理的分工和专业化,以提高管理效率。

(8) 在组织管理上实行例外原则。即企业高层管理者只集中精力处理重大的经营决策问题,而把那些日常事务的决策与处理权交给基层管理者,只有在例外情况下高层管理者才进行干预。

泰勒科学管理理论的意义在于:科学管理理论在历史上第一次使管理从经验上升为科学,泰勒在研究过程中表现出来的讲求效率的优化思想、重视实践的实干精神、调查研究的科学方法也具有重要的意义,泰勒因为其在管理发展上的伟大贡献而被称为“科学管理之父”。但是科学管理理论也存在局限性,这种局限性体现在:泰勒把人看成单纯追求金钱的经济人,仅重视技术因素,而不重视人的社会因素,这在很大程度上限制了科学理论的发展。

#### 5. 常见的非预算控制有哪几种?

**答:**控制作为科学的概念,是指人们根据给定的条件和预定的目的或考核标准,通过改变和创造条件,使事物沿着可能空间内确定的方向发展。预算是一种计划,是用数字编制的反映组织在未来某一时期的综合计划,预算通过财务形式把计划数字化,并把这些计划分解落实到组织的各层次和各部门中去,这样预算和计划相联系,且与组织系统相适应,能达到实施管理控制的目的。预算控制是控制经常采用的一种方法。除了预算控制,常见的非预算控制包括以下几种类型:

(1) 视察。视察也可以说是最古老、最直接的控制方法,它的基本作用就在于获得第一手信息。视察优点还表现在组织的管理者保持和不断更新对组织的感受,认识组织是否运转顺利正常。可以发现被埋没的人才,从下级得到灵感和启发。更重要的是对下级的激励作用,对下级的关心,彼此的沟通。当然也会有一定的消极作用,例如上级对下级的干涉和不信任等误解产生,或者说不能充分授权的一种表现。尽管如此,一个优秀的管理者仍始终坚

持这种做法。

(2) 报告。报告是用来向负责人全面地、系统地阐述计划的进展情况、存在的问题及原因、已经采取了哪些措施、收到什么效果、预计可能出现的问题的重要方式。控制报告的主要目的是指一种如有必要，即可采取相应措施依据的信息。对控制报告的要求是：适时；突出重点；指出例外情况；尽量简明扼要。实施计划的主管按掌握情况的需要，可归纳为以下四个方面：①投入程度。主管人员需确定本人参与程度；也应确定在每项计划上花费的时间、介入程度。②进展情况。就是说，主管人员需要获得哪些应由他向上级或有关部门汇报有关计划进展情况。③重点情况。指明应由计划主管人员注意和决策的问题。④全面情况。应掌握的全盘情况，而不能只是些特殊情况。

(3) 比率分析。对于组织经营活动中各种不同度量之间的比率分析，是一项非常有益的和必要的控制技术和方法。“有比较才有鉴别”，也就是说，信息都是通过事物之间的差异传达的。一般说来，仅从有关组织经营管理工作成效的绝对数的度量中是很难得出正确的结论的。我们在对组织经营活动做出是否有显著成效的结论之前，首先要明确比较的标准。企业经营活动分析常用的比率可以分为两大类，即财务比率和经营比率。前者是说明企业财务状况；后者主要用于说明企业经营活动状况。

①财务比率，企业的财务状况综合地反映着企业的生产经营状况。通过财务状况的分析可以迅速地、全面地了解一个企业资金来源和资金运用情况；了解企业资金利用的效果以及企业的支付能力和清偿债务的能力。常用的财务分析比率有以下几类：资本金利润率、销售利润率、成本费用利润率、资产负债率、流动比率、速动比率、应收帐款周转率、存货周转率等。

②经营比率，更直接地说明企业经营状况的指标，这些比率是经营比例。常用的有以下几种：市场占有率、相对市场占有率、投入—产出比率、劳动生产率、产值能耗率等。

(4) 盈亏分析。盈亏分析，是指根据销售量、成本和利润三者之间的相互依赖关系，对企业的盈亏平衡点和盈亏情况进行分析的一种方法，又称量、本、利分析法。运用盈亏分析法，将能有助于企业根据主客观条件采取相应的措施，调整有关因素使企业实现扭亏增盈。

另外，还有数据统计资料、经营审计等非预算控制方法。

## 二、论述题（每题 22 分，共 44 分）

### 1 试论沟通过程中的障碍及其克服。

答：在沟通过程中，由于存在着外界干扰以及其它种种原因，信息往往丢失或被曲解，使得信息的传递不能发挥正常的作用。因此，组织的沟通存在有效沟通的问题。沟通的有效性越明显，说明组织智能越高。要使沟通的有效性提高必须克服沟通中的障碍。

(1) 沟通过程中的障碍。影响有效沟通的障碍包括下列因素：

①个人因素。个人因素主要包括两大类：一是有选择地接受，另一是沟通技巧的差异。所谓有选择的接受，是指人们拒绝或片面地接受与他们的期望不一致的信息。除了人们接受能力有所差异之外，许多人运用沟通的技巧也很不相同。有的人擅长口头表达；有的人擅长文字描述。所有这些问题都妨碍有效的沟通。

②人际因素。人际因素主要包括沟通双方的相互信任、信念来源的可靠度和发送者与接受者之间的相似程度。上下级间的猜疑只会增加抵触情绪，减少坦率交谈的机会，也就不可能进行有效的沟通。信息来源的可靠性由下列四个因素所决定：诚实；能力；热情；客观。有时，信息来源可能并不同时具有这四个因素，但只要信息接受者认为具有即可。沟通的准确性与沟通双方间的相似性有着直接的关系。沟通双方特征的相似性影响了沟通的难易程度和坦率性。沟通一方如果认为对方与自己很接近，那么它将比较容易接受对方的意见，并且达成共识。相反，如果沟通一方视对方为异己，那么信息的传递将很难进行下去。



③结构因素。结构因素包括地位差别、信息传递链、团体规模和空间约束四个方面。研究表明，地位的高低对沟通的方面和频率有很大的影响。地位悬殊越大，信息趋向于从地位高的流向地位低的。事实清楚地表明，地位是沟通中的一个重要障碍。一般来说，信息通过的等级越多，到达目的地的时间也越长，信息失真则越大。这种信息连续的从一个等级到另一个等级时所发生的变化，称为信息链传递现象。当工作团体规模较大时，人与人之间的沟通也相应变得较为困难。这部分的由于沟通渠道的增长大大超过人数的增长。企业中的工作常常要求员工只能在某一特定地点进行操作。这种空间约束的影响往往在员工单独于某位置工作或在数台机器之间往返运动时尤为突出。空间的约束不利于员工之间的交流，限制了他们的沟通。一般来说，两人之间的距离越短，他们交往的频率也越高。

④技术因素。技术因素主要包括语言、非语言暗示、媒介的有效性和信息过量。选择何种沟通工具，在很大程度上取决于信息的种类和目的，还与外界环境和沟通双方有关。我们生活在一个信息爆炸的年代，企业主管人员面临着“信息过量”的问题。信息过量不仅使主管人员没有时间去处理，而且也使他们难以向同事提供有效的、必要的信息，沟通也随之变得困难重重。

(2) 障碍的克服。克服沟通中的障碍一般有以下准则：①明了沟通的重要性，正确对待沟通。管理人员十分重视计划、组织、领导和控制，对沟通常有疏忽，认为信息的上传下达有了组织系统就可以了，对非正式沟通中的“小道消息”常常采取压制的态度，这表明企业管理曾没有从根本上对沟通给予足够的重视。②培养“听”的艺术。对管理人员来说，“听”不是件容易的事。要较好的“听”，也就是要积极倾听。③创造一个相互信任、有利于沟通的小环境。企业经理人员不仅要获得下属的信任，而且要得到上级和同僚们的信任。他们必须明白，信任不是人为或从天上掉下来的，而是诚心诚意争取来的。④缩短信息传递链，拓宽沟通渠道，保证信息的畅通无阻和完整性。如减少组织机构重叠，在利用正式沟通的同时，开辟高层管理人员至基层管理人员的非正式沟通渠道，以便于信息的传递。⑤建立特别委员会，定期加强上下级的沟通。特别委员会由管理人员和第一线的工人组成，定期相互讨论各种问题。⑥非管理工作组。当企业发生重大问题，引起上下关注时，管理人员可以授命组成非管理工作组。该工作组有一部分管理人员和一部分职工自愿参加，利用一定的时间，调查企业的问题，并向最高主管部门汇报。最高管理层也要定期公布他们的报告，就某些重大问题或“热点”问题在全企业范围内进行沟通。⑦加强平行沟通，促进横向交流。通常，企业内部的沟通以与命令链相符的垂直沟通居多，部门间、车间间、工作小组间的横向交流较少，而平行沟通却能加强横向的合作。这一方式对组织间沟通尤为奏效。

## 2. 试论管理道德行为的改善。

**答：**管理道德是管理者的行为准则与规范的总和，是在社会一般道德原则基础上建立起来的特殊的职业道德规范体系，它是通过规范管理者的行为去实现调整管理关系的目的的，并在管理关系和谐、稳定的前提下进一步实现管理系统的优化、提高管理效益。

(1) 影响管理道德的各种因素有很多，其中最重要的因素包括道德发展阶段、个人特征、自我强度、结构变量、组织文化。

(2) 管理道德行为的具体表现：①企业对环境的道德行为。包括环境保护、以“绿色产品”为研究和开发的主要对象、污染治理。②企业对员工的道德行为。包括不歧视员工、定期或不定期培训员工、营造一个良好的工作环境、善待员工的其它措施。③企业对顾客的道德行为。包括提供安全的产品、提供正确的产品信息、提供售后服务、提供必要的指导、赋予顾客自主选择的权利。④企业对竞争对手的道德行为。⑤企业对投资者的道德行为。⑥企业对所在社区的道德行为。

(3) 改善管理道德行为的途径：①挑选高道德素质的员工。人在道德发展阶段、个人价值体系和个性上差异的存在使管理者有可能通过严格的挑选过程而把低道德素质的求职者淘汰掉。挑选过程有助于管理者了解个人道德发展阶段、个人价值观、自我强度和控制中心。②建立道德守则和决策规则。在一些组织中，员工对“道德是什么”认识不清，这显然于组织不利。建立道德守则可以缓解这一问题。道德守则是表明组织的基本价值观和组织期望员工遵守的道德规则的正式文件。道德守则及要相当具体以便让员工明白以什么样的精神来从事工作、以什么样的态度来对待工作，也要相当宽泛以便让员工有判断的自由。③在道德方面领导员工。高层管理人员在道德方面的领导作用主要体现在以下两方面：其一，高层管理人员在言行方面是员工的表率——因为他们所做的比所说得更为重要，所以他们作为组织的领导者要在道德行为方面起模范带头作用。其二，高层管理人员可以通过奖惩机制来影响员工的道德行为。④设定工作目标。员工应该有明确和现实的目标。如果目标对员工的要求不切实际，即使目标是明确的，也会产生道德问题。在不现实的目标的压力下，即使道德素质高的员工也会感到迷惑。而明确和现实的目标可以减少员工的迷惑，并能激励员工而不是惩罚他们。⑤对员工进行道德教育。因为，向员工讲授解决道德问题的方案，可以显著改变其伦理行为。这种道德教育提升了个人道德发展阶段，并可以增强有关人员商业道德问题的认识。⑥对绩效进行全面评价。如果仅以经济成果来衡量绩效，人们为了取得结果，就会不择手段，从而有可能产生不符合道德的行为。如果组织想让其管理者坚持高的道德标准，它在评价过程中就必须把道德方面的要求包括进去。在对管理者的评价中，不仅要考察其决策带来的经济成果，还要考察其决策带来的道德后果。⑦进行独立的社会审计。有不符合道德的行为的人都有害怕被抓住的心理，被抓住的可能性越大，产生不符合道德的行为的可能性越小。根据组织的道德守则来对决策和管理行为进行评价的独立审计，会是不符合道德的行为被发现的可能性大大提高。审计可以是例行的，如同财务审计；也可以是随机的，并不事先通知。有效的道德计划应该同时包括这两种形式的审计。⑧提供正式的保护机制。正式的保护机制可以使那些面临道德困境的员工在不用担心受到斥责的情况下自主行事。例如，组织可以任命道德顾问，当员工面临道德困境时，可以从这些道德顾问那里得到指导。另外，组织也可以建立专门的渠道，使员工能放心的举报道德问题或告发践踏道德守则的人。

综上所述，可以采用多种措施来改善管理道德行为，因为单个措施的作用是极其有限的，但若把它们中的多数或全部结合起来，就很可能受到预期的效果。

### 三、计算题（16分）

V 玩具公司开发了市场上将长期需求的 A、B 两种新产品，现需进行两种产品的年生产能力方案设计。因公司规模较小，且实行单班制生产（8 小时/日）；每年生产两种新产品的金属加工总工时最高可达 60（万小时）；装配总工时最多可使用 48（万小时）。A、B 两种产品近三年内的金属加工工时定额标准（万小时/万件）、装配工时定额标准（万小时/万件）与销售收入（万元/万件）分别如下表所示。

产品	A	B
经济参数		
金属加工工时定额	4	2
装配工时定额	2	4
产品销售收入	10	9

(1) 试以销售收入最大为目标、金属加工设备和装备总工时为约束，确定 A B 两种产品各自的年生产能力方案及其销售收入总额。(7分)

解：设生产 A 产品  $x_1$  件，生产 B 产品  $x_2$  件，建立线性规划，目标函数为：

$$\max f(x) = 10x_1 + 9x_2$$

$$st = \begin{cases} 4x_1 + 2x_2 \leq 60 \\ 2x_1 + 4x_2 \leq 48 \\ x_1, x_2 \geq 0 \end{cases}$$

这是一个  $\max$  型的线性规划，先变其为标准型，如下：

$$\max f(x) = 10x_1 + 9x_2 + 0x_3 + 0x_4$$

$$st = \begin{cases} 4x_1 + 2x_2 + x_3 = 60 \\ 2x_1 + 4x_2 + x_4 = 48 \\ x_1, x_2, x_3, x_4 \geq 0 \end{cases}$$

用单纯型法解此题，进行表上作业，如下：

			$x_3$	$x_4$			
$C_B$	$x_B$	$b$	10	9	0	0	$\bar{b}$
							$\frac{\bar{b}}{a_{ij}}$
0	$x_4$	60	(4)	2	1	0	(60/4)
0		48	2	4	0	1	24
OBJ=0			0	0	0	0	
	$x_1$		10	9	0	0	
10	$x_4$	15	1	1/2	1/4	0	30
0		12	0	(3)	-1/2	1	(6)
OBJ=150			10	5	5/2	0	
	$x_1$		0	4	-5/2	0	
10	$x_2$	2	1	0	1/3	-1/6	
9			0	1	-1/6	1/3	
OBJ=174			10	9	11/6	0	
			0	0	-11/6	0	

故原线性规划的最优解为：

$$x_1 = 12 \quad x_2 = 6 \quad x_3 = x_4 = 0$$

$$\max f(x) = 174$$

即生产 A 产品 12 万件，生产 B 产品 6 万件，年销售收入总额为 174 万。

**(2) 另知 V 公司批量生产 A、B 两种新产品需耗费固定成本 10 万元，两种产品的边际贡献均为 3 (万元/万件)，2003 年公司的目标利润为 62 万元；欲求此目标，A、B 两种产品的混合产量 (此处的混合产量系指 A、B 两种产品产量的简单加总) 应为多少？(5 分)**

**解：**设两种产品的混合产量为  $x$  万件，则由题

$$3x - 10 = 62$$

解得： $x = 24$

即，A、B 两种产品的混合产量应为 24 万件。

**(3) 试评析上述两种计算结果并提出对策建议。(4 分)**

**答：**由 (1) 计算结果可知，A、B 两种产品的混合产量为  $12 + 6 = 18$  万件，小于 24 万件，故达不到 (2) 中所要求的目标利润。可以对生产作如下改进：

第一种方法：减少 A、B 的生产费用，降低成本，提高收益；

第二种方法：延长工时，8 小时/日的单班工作制进行改进，比如说可以改成轮流上班制或者改称 9 小时/日的工作制度，增加总工时；

第三种方法：进行技术改造，缩短 A、B 产品生产过程中的时间消耗。

第四种方法：由于是新产品，可以对新产品进行撇脂定价，适当提高产品的价格。

2002 年中南财经政法大学企业管理学考研真题及答案

中南财经政法大学 2002 年招收硕士研究生入学试题 A 卷

专业：企业管理

考试科目：企业管理学

方向：公司管理

一、选择题(要求从备选答案中选择 1~4 个正确答案，依题序将其标号写在答题纸上；每小题 2 分，共 16 分)

1. 广义的企业计划，包括了下述管理职能中的( )。
  - A. 决策
  - B. 领导
  - C. 人事
  - D. 组织
2. 动态考察的现代企业系统，包括以下组织流程( )。
  - A. 人流
  - B. 物流
  - C. 价值流
  - D. 信息流
3. 在当代市场经济国家的经济发展中，占据支配地位的是( )。
  - A. 个人业主制企业
  - B. 合伙制企业
  - C. 合作制企业
  - D. 公司制企业
4. 公司制企业的股东会与董事会之间是( )。
  - A. 委托代理关系
  - B. 信任托管关系
  - C. 雇佣关系
  - D. 监控关系
5. 企业的独有能能力系由下述基本因素结合而成( )。
  - A. 核心能力
  - B. 市场资讯
  - C. 一般能力
  - D. 行业优势
6. 当处于不便迅速发展的状态时，公司宜于采用稳定型总体战略；该战略具体包括：( )。
  - A. 无变化战略
  - B. 利润战略
  - C. 复兴型战略
  - D. 休整战略
7. 按照生产与运作系统主要输出资源的有形或无形性，可以将其划分为：( )。
  - A. 制造系统
  - B. 服务系统
  - C. 线流系统
  - D. 批流系统
8. 影响企业质量控制的商务环境，大体可以分为( )。
  - A. 合同环境
  - B. 商业文化环境
  - C. 生态性环境
  - D. 非合同环境

二、判断改错题(要求在答题纸上依题序对正确的命题标示“√”，错误的则标以“×”并改正；每小题2分，共16分)

1. 管理既具有科学性，又具有艺术性。( )
2. 根据波士顿矩阵分析原理，“金牛”业务因可获高额利润，故企业需要大量投资。( )
3. 在企业诸种组织结构形式中，事业部制属偏重于集权型的组织结构形式之一。( )
4. 网络计划技术(PERT / CPM)主要适用于单项工程。( )
5. 为确保空运安全而于旅客登机前进行严格的检查并没收各类危险品，此种生产运作控制方式属补偿干扰方式。( )
6. 在准时生产方式中，“浪费”是指一切不带来任何附加值或仅使成本增加的因素，如库存、运输、废品、设备故障等等。( )
7. 成功的管理者，在例行性沟通上花费的时间最多。( )
8. 技术转移的适应性改动律，即指技术转移方式须同生产力发展水平相适应。( )

三、简答题(每小题9分，共36分)

1. 资本主义工业时代的管理有何特点?
2. 管理的基本方法有哪些?
3. 学习型组织对领导者的新要求是什么?
4. 常见控制标准的类别有哪些?

四、计算题(要求列出计算步骤，并正确计算；本题10分)

某工序加工某种零件，其规格尺寸为  $8 \pm \begin{matrix} 0.05 \\ 0.02 \end{matrix} \text{mm}$ 。现从工序抽检一批零件取得质量数据，并用直方图法整理后计算出样本平均值  $\bar{X} = 8.008$ ，标准差  $\sigma = 0.009$ 。试计算该工序的工序能力、工序能力指数(如需修正则计算  $C_{PK}$  值)并对该工序能力进行评价。

五、论述题(要求理论联系实际，并阐述己见；本题22分)

试论述当代组织结构变化的基本趋势。

www.docin.com

参考答案

中南财经政法大学 2002 年招收硕士研究生入学试题 A 卷

专业：企业管理

考试科目：企业管理学

方向：公司管理

一、选择题(要求从备选答案中选择 1~4 个正确答案，依题序将其标号写在答题纸上；每小题 2 分，共 16 分)

1. 广义的企业计划，包括了下述管理职能中的( )。

- A. 决策
- B. 领导
- C. 人事
- D. 组织

【答案】ACD

2. 动态考察的现代企业系统，包括以下组织流程( )。

- A. 人流
- B. 物流
- C. 价值流
- D. 信息流

【答案】BCD

3. 在当代市场经济国家的经济发展中，占据支配地位的是( )。

- A. 个人业主制企业
- B. 合伙制企业
- C. 合作制企业
- D. 公司制企业

【答案】D

4. 公司制企业的股东会与董事会之间是( )。

- A. 委托代理关系
- B. 信任托管关系
- C. 雇佣关系
- D. 监控关系

【答案】B

5. 企业的独有能能力系由下述基本因素结合而成( )。

- A. 核心能力
- B. 市场资讯
- C. 一般能力
- D. 行业优势

【答案】ABD

6. 当处于不便迅速发展的状态时，公司宜于采用稳定型总体战略；该战略具体包括：( )。

- A. 无变化战略
- B. 利润战略
- C. 复兴型战略
- D. 休整战略

【答案】AD

7. 按照生产与运作系统主要输出资源的有形或无形性，可以将其划分为：( )。

- A. 制造系统
- B. 服务系统
- C. 线流系统
- D. 批流系统

【答案】AB

8. 影响企业质量控制的商务环境，大体可以分为( )。

- A. 合同环境
- B. 商业文化环境
- C. 生态性环境
- D. 非合同环境

【答案】ABD

二、判断改错题(要求在答题纸上依题序对正确的命题标示“√”，错误的则标以“×”并改正；每小题2分，共16分)

1. 管理既具有科学性，又具有艺术性。( )

【答案】√

2. 根据波士顿矩阵分析原理，“金牛”业务因可获高额利润，故企业需要大量投资。( )

【答案】×

【解析】“金牛”业务市场增长率降低，不再需要大量资源的投入，又由于相对市场占有率较高，这些经营单位可以产生较高的收益，用于支援企业的其他经营单位，如“问号”、“明星”以及“瘦狗”业务。

3. 在企业诸种组织结构形式中，事业部制属偏重于集权型的组织结构形式之一。( )

【答案】×

【解析】事业部制是在多个领域或地域从事多种经营的大型企业所普遍采用的一种组织结构形式。它是一种分权制的企业内部组织形式，独立从事产品或业务的经营，故也被称为战略事业单位(SUB)。

4. 网络计划技术(PERT / CPM)主要适用于单项工程。( )

【答案】√

5. 为确保空运安全而于旅客登机前进行严格的检查并没收各类危险品，此种生产运作控制方式属补偿干扰方式。( )

【答案】√

6. 在准时生产方式中，“浪费”是指一切不带来任何附加值或仅使成本增加的因素，如库存、运输、废品、设备故障等等。( )

【答案】√

7. 成功的管理者，在例行性沟通上花费的时间最多。( )

【答案】×

【解析】成功的管理者在计划和领导两个方面所花费的时间最多，沟通只是领导的一个部分，并且例行的沟通也不是高级管理者的主要活动。

8. 技术转移的适应性改动律，即指技术转移方式须同生产力发展水平相适应。( )

【答案】√

三、简答题(每小题9分，共36分)

1. 资本主义工业时代的管理有何特点?

答：资本主义工业时代的管理具有以下几个特点：



(1) 在企业内部，管理从劳动中分离出来，专门的管理人员从事着企业的计划、组织、领导和控制等管理工作，管理的职能已经比较清楚，管理人员也在按照管理的职能进行管理的分工，管理的效率因此而大大提高。

(2) 在管理实践的推动下，独立的管理理论开始形成，管理成为一门科学，并且直接指导着管理实践，管理实践在管理科学理论的指导下迅速发展；反过来有为管理科学的发展提供了丰富的研究内容，推动了管理科学的发展，管理科学在发展中不断的完善，最终成为了一门年轻但是具有光明前景的新兴学科。

(3) 管理的手段和方法在技术进步和科学发展的推动下越来越先进，管理创新与科技创新一样，越来越受到重视，管理创新的速率越来越快，创新的成果越来越多。

## 2.管理的基本方法有哪些？

答：管理方法是在管理活动中为实现管理目标、保证管理活动顺利进行所采取的工作方式，是管理理论、原理的自然延伸和具体化、实际化。在实际的管理工作中，所采用的主要管理方法有行政方法、经济方法、教育方法和以现代科学为基础的数量分析方法。

(1) 行政方法。行政方法指在一定的组织内部，以组织的行政权力为依据，运用行政手段，按照行政隶属关系来执行管理职能，实施管理的一种方法。行政方法是管理的基本方法，其特点有：①具有一定的强制性，以组织的行政权力为基础，以下级服从上级为原则。因此，行政方法的时效性很强，见效比较快。②行政方法具有明确的范围，它只能在行政权力所管辖的范围内起作用。③不平等性。行政方法总是以组织的权力为基础，以服从为天职的。上级对下级发出的命令，下级在执行中不能以利益或者其他方面的要求进行讨价还价。所以，在组织的管理中，下级与上级的地位是不平等的。

(2) 经济方法。经济方法指以人们的物质利益的需要为基础，按照客观积极规律的要求，运用各种物质利益手段来执行管理职能，实现管理目标的方法。其特点具体表现在：①利益性。经济方法主要是利用人们对经济利益，主要是物质利益的追求来引导被管理者的。②交换性。经济方法实际上是一种以一定的交换为前提的。③关联性。经济方法使用的范围十分广泛，影响面很宽，与各个方面都有着直接或者间接的联系。

(3) 教育方法。教育方法指按照一定的目的、要求对受教育者从德、智、体各个方面施加影响，使受教育者改变行为的一种有计划的活动。其特点如下：①教育是以转变人的思想、价值观为特征，以提高人的素质为目的的，是一个比较缓慢的过程。②教育是一个互动的过程。在教育的过程中，教育者和受教育者都在提高，他们是一个相互学习、相互影响的活动。③教育的形式是多样的。教育的具体方法很多，如思想政治工作、企业文化建设等。

(4) 以现代科学为基础的数量分析方法。这种方法指的是建立在现代的系统论、信息论、控制论等科学基础上的一系列数量分析、决策方法，如博弈论、投入产出论大等。这些方法具有两个特点：①模型化。指的是在假定的前提下，运用一定的数理逻辑分析，就要解决的问题建立起一定的模型。②客观性强。在使用这些方法时，除了假定前提和选择分析的数量分析方法以外，在建立模型和进行推导的过程中，基本上不受人为因素的影响。

以上几种管理方法各有特点以及适用的条件，在具体的管理工作中，不能简单地运用某种方法，而是要根据管理的具体环境、问题的具体类型，采用相应的管理方法或者几种方法的综合。一般而言，行政方法主要是依靠组织的权威，运用命令、规定、指示条例等手段来指挥下属工作；经济方法主要用于协调人与人之间的经济物质利益；教育方法可以提高劳动者的素质，主要用于员工的思想教育以及企业文化的形成和发展；数量分析方法在现代管理中的运用越来越多，将这种定量分析的方法与定性分析的方法结合起来，可以大大提高管理的效率。数量分析方法在组织的物力资源和财力资源的管理中运用的空间极其广泛，在人力资源的管理中也有一定的使用范围。总之，组织目标的实现是一个系统工程，以上几种管理方法都是不可偏废的，在实际的管理工作中必须将它们有机地结合起来综合使用，才能达到更有效的管理目标。

## 3.学习型组织对领导者的新要求是什么？

答：所谓学习型组织指通过培养弥漫于整个组织的学习气氛、充分发挥员工的创造性思维能力而建立起来的一种有机的、高柔性的、扁平的、符合人性的、能持续发展的组织。这种组织具有持续学习的能力，具有高于个人绩效总和的综合绩效。学习型组织对领导者的新要求是：

(1) 在学习型组织中，要求领导必须具有的最优秀的品质是关注长远目标，不受眼前利益的干扰。要求领导者需要有长远的战略眼光，通过领导组织学习，促进组织的发展。

(2) 在学习型组织中，领导者是设计师、仆人和教师。①领导者的设计工作是一个对组织要素进行整合的过程，他不只是设计组织的结构和组织的政策、策略，更重要的是设计组织发展的基本理念；②领导者的仆人角色表现在他对实现远景的使命感，他自觉地接受远景的召唤；③领导者作为教师的首要任务是界定真实情况，协助人们对真实情况进行正确、深刻的把握，提高他们对组织系统的了解能力，促进每个人的学习。

4.常见控制标准的类别有哪些？

答：(1) 标准的概念。从逻辑上讲，制定标准是控制过程的第一步。标准是作为一种规范而建立起来的测量单位或者说尺度。没有标准，也就不能测定绩效，也就无法奖惩。简单地看，似乎计划应当就是控制的标准。但是并非如此，计划是控制的一个标准，可是计划并不等于标准。原因是计划正确，执行有偏差，计划就是控制的标准；而当计划制定与环境有偏差，需要对计划进行修改，那么，计划就不能够作为控制的标准。而且，计划的详尽程度与标准不一样。有一些计划指标可以作为控制标准，而有一些计划指标是无法作为控制标准的。这样，控制就需要另外制定标准。

(2) 常见控制标准的类别。①实物标准，指的是非货币标准，如耗用的原材料、劳动力、完成的产品产量等都属于实物标准。实物标准也可以运用品质或者说质量标准来表示。②成本标准，指的是以货币衡量的消耗标准。③资本标准，指的是组织的活动中所占用的自己或者是他人资本的标准。④收益标准，指的是组织活动的期望结果，可以是利润，也可以是其他的标准，如亏损部门减亏的标准。⑤时间标准，指的是活动完成所必须遵守的时间。

对企业来说，最常用的标准有四个，分别是时间标准、数量标准、质量标准和成本标准。

四、计算题(要求列出计算步骤，并正确计算；本题 10 分)

某工序加工某种零件，其规格尺寸为  $8 \pm 0.05$  mm。现从工序抽检一批零件取得质量数据，并用直方图法整理后计算出样本平均值  $\bar{X} = 8.008$ ，标准差  $\sigma = 0.009$ 。试计算该工序的工序能力、工序能力指数(如需修正则计算  $C_{PK}$  值)并对该工序能力进行评价。

解：(1) 计算工序能力  $B = 6\sigma = 6 \times 0.009 = 0.054$

(2) 计算工序能力指数 由题  $T_U = 8.05$   $T_L = 7.98$

则标准规格中心值为  $\frac{T_U + T_L}{2} = \frac{8.05 + 7.98}{2} = 8.015$

所测得的数据的平均值  $\bar{X} = 8.008$  与标准规格中心值不重合，则应求  $C_{PK}$  值

$$K = \frac{\frac{1}{2}(T_U + T_L) - \mu}{\frac{1}{2}(T_U - T_L)} = \frac{\frac{1}{2}(8.05 + 7.98) - 8.008}{\frac{1}{2}(8.05 - 7.98)} = \frac{0.0035}{0.035} = 0.1$$

于是

$$C_{PK} = \frac{(1 - K) \times (T_U - T_L)}{6\sigma} = \frac{(1 - 0.1) \times (8.05 - 7.98)}{6 \times 0.009} = 1.16667$$

可以看出  $1.00 < C_{PK} < 1.33$ ，落在工序能力等级的第二级范围之内，表明其工序能力尚可。

五、论述题（要求理论联系实际，并阐述己见；本题 22 分）

试论述当代组织结构变化的基本趋势。

答：随着经济的全球化和知识经济时代的到来，企业的组织结构也在发生深刻的变化。进入上个世纪末，在发达市场经济国家，企业的组织结构正在发生一些明显的变化。这些变化的新趋势主要有：

(1) 组织形式扁平化。目前许多企业组织结构已经开始由传统的金字塔型向扁平化方向发展。所谓组织结构扁平化，就是通过减少管理层次、裁减冗余人员来建立一种紧凑的扁平型组织结构，使组织变得灵活、敏捷，提高组织效率和效能。形成组织形式上扁平化的原因主要有：计算机的广泛应用在某种程度上减少了对中层管理的需要；越来越多人认识到减少管理层次有利于提高信息传递效率；更多人认为通过扁平化组织结构能为顾客提供更好的服务；能够节约管理费用，降低企业成本。

这种扁平化组织结构带来的优势是：①管理幅度增宽，管理层次缩减，职工积极性提高，更多地不是依赖上级而是需要自己在工作中做出决策。②信息流变得畅通。层次的减少以及新技术的采用，都会在很大程度上促进信息流畅通。③创造性、灵活性增强。信息流的畅通使企业能灵敏、快捷地对顾客需求做出反应，有助于增强企业的灵活性与创造性。④决策周期缩短。信息流畅通、分权加大、灵活性与创造性增强，都会缩短决策周期、提高决策质量。⑤士气和生产率有所提高。新的组织给职工的工作提供了最大限度的自由，给他们扩展了表演舞台，

必然导致职工士气增长、企业生产率提高。⑥成本降低。管理层次和职工人数减少，工作效率提高，必然带来产品成本的降低。

(2) 组织结构团队化。许多企业正在摒弃垂直式功能化的组织结构，而转向以“团队”为核心的过程化组织模式。最为突出的代表是美国当今著名的微软公司，它的“团队化”组织结构效率高、创新强，成为世界高新技术企业的楷模。所谓“团队”就是让职工打破原有的部门界限，绕过原来的中间管理层次，直接面对顾客和公司总体目标，以群体和协作的优势赢得组织的高效率。团队组合的类型一般有两种：一类是“专案团队”，其成员主要来自公司各单位的专业人员，为解决某一特定问题而组织在一起，例如新产品的开发、新技术的推广与应用，解决公司遇到的市场危机等而组成的团队。

另一类是具体工作团队，主要从事日常业务工作，长期存在的“团队”的运作一般具有如下特征：①目标明确。共同的、明确的目标是团队得以存在的基础。任何一个团队的成员都愿意为共同的目标而奋力工作，缺乏明确目标的团队无法开展工作，自然也就无法存在。②界限不明。团队是由不同部门、不同技能的职工构成的，职工一旦进入团队后，就不再受原职能部门的管辖，而是依据团队的目标和工作标准自主开展工作，团队直接向总公司负责。③角色分工。有效团队的成员必须在清楚的组织框架中，做好角色定位和分工，每个成员均应清楚了解自己的定位与责任，团队中成员的角色有三种：a.以工作为导向的角色，主要任务是促成团队决策目标的实现，为此要主动分析观察、审时度势努力开展工作。b.以关系为导向的角色，主要任务是有效发展以团队为中心的各项组织活动，为此必须具备激励、交际、观察等能力。c.以自我为导向的角色，该角色往往注重自我价值目标的实现。④规模适中。团队成员的人数一般视任务的工作量而定，理想的规模应为3~7人，最多不能超过25人。规模过大不便于成员间沟通交流，影响团队成员主动性、积极性的发挥。任何团队的发展过程都必须经过初始组成——达成共识——正常动作——适时解散四个阶段，企业和组织的领导人应有这样的观念和思想准备。

(3) 组织规模精干化。西方许多企业的规模正在向适度或精干的方向调整，因为面对激烈的市场竞争，使下属的生产经营单位规模适当，既可发挥小企业“船小好掉头”的机动灵活的能力，又依托于大企业科研开发的雄厚实力。同大公司相比，这些公司的销售额很有限，仅在2~10亿美元，但同小出口商相比，活力却非常惊人。这种“小而实、小而活”的公司在竞争中也有其独到之处，表现出较强的生命力。

(4) 组织发展创新化。西方企业在组织结构上的创新功能很强，许多跨国公司每5年至20年往往就要重新调整一次组织结构，尽管这种组织结构上的大变动会引起组织的振荡，带来一定混乱，但如不进行调整，也会因老的组织结构的僵化而引起很多问题。目前西方一些大公司，更侧重于公司组织结构能根据内部、外部环境变化的需要不断地自我更新。这种自我更新的好处是：适应外界环境和市场的变化，并保持长久的优势；能减少甚至排除由于组织剧烈变化所引起的摩擦。

2001 年中南财经政法大学企业管理学考研真题及答案

中南财经政法大学 2001 年收硕士研究生入学考试试题 A 卷

专业：企业管理

考试科目：企业管理学

方向：公司管理

注：年有试题答案均需写清试题序号做在答题纸上，凡在试题纸上答题，答案一律无效。

一、判断题(请在试题纸上写上试题序号并将答案写在对应的试题序号后面。正确的说法打上√。错误的说法后面打上×，每题 1 分，共 10 分)

1. 公司是具有独立法人地位的企业。
2. 母公司对子公司的债务要承担无限责任。
3. 股份有限公司的股票将全部上市交易。
4. 产品处于衰退期时市场竞争最为激烈。
5. 产品包装属于企业的无形资产。
6. 按照平行移动生产工艺布置生产生产周期所需的时间最长。
7. 设备的经济寿命也是由技术进步决定的。
8. 企业的资产负债率越低，其经营中的资产结构就越合理。
9. 在技术水平一定的情况下，扩大产品组合的广度，势必压缩产品组合的深度。
10. 所谓对象专业化就是按照产品的不同来安排生产单位的一种生产组织形式。

二、单项选择题(请在试题纸上写上试题序号，将答案写在对应的试题序号后面。每题 1 分，共 10 分)

1. 我国法律规定，公司的法人代表是
  - A. 总经理
  - B. 董事长
  - C. 执行董事
  - D. 监事会主席
2. 在现代企业制度中，有限责任指的是
  - A. 要企业对自己的债务仅仅承担有限责任
  - B. 国家对企业的债务仅仅承担有限责任
  - C. 投资者对企业的债务责任仅仅以自己 1 的出资额为限
  - D. A、B、C 都是
3. 企业的某一种产品增长率很高，但市场占有率不高，这种产品在波士顿矩阵中被定义为
  - A. 金牛产品
  - B. 明星产品
  - C. 问题产品
  - D. 瘦狗产品
4. 对于金牛产品，企业正确的战略应当是
  - A. 加大投资，提高市场占有率
  - B. 保证优势，获取利润
  - C. 调整方向
  - D. 退出市场
5. 所谓风险决策指的是
  - A. 有风险的决策
  - B. 高风险的决策
  - C. 以概率论为基础的决策
  - D. 随个人意愿的决策
6. 在流水线生产方式上，加工、或者产出前后两件制品的时间间隔称之为
  - A. 生产提前期
  - B. 生产周期
  - C. 节拍

- D. 生产时间
7. 设备磨损值最小的阶段是设备的
- A. 使用初期
  - B. 正常使用期
  - C. 使用后期
  - D. 不确定时期
8. 在质量管理中, 要消除的影响产品质量的是
- A. 系统因素
  - B. 偶然因素
  - C. 人为因素
  - D. 外在因素
9. 在当代制造业中, 柔性生产指的是
- A. 运用柔软材料开展的生产
  - B. 运用电子计算机手段调控生产过程、提高适应性的生产
  - C. 运用劳动力为主进行的生产
  - D. 运用外部合作进行的生产
10. 虚拟企业指的是
- A. 一种新的企业制度
  - B. 一种新的生产过程
  - C. 一种新的企业合作方式
  - D. 一种企业内部生产安排方式。

三、名词解释 (请在试题纸上写上试题序号, 将答案写在对应的试题序号后面。每题 4 分, 共 20 分)

1. 市场细分
2. 技术改造
3. 劳动定额
4. 产品质量
5. 物资储备定额

四、简答题 (请在试题纸上写上试题序号, 将答案写在对应的试题序号后面。每题 8 分, 共 40 分)

1. 简述企业管理二重性的基本内容。
2. 简述目标管理的步骤与基本内容。
3. 简述产品组合的原则。
4. 简述产品定价方法的类别与内容。
5. 简述知识经济时代企业组织结构演变的基本趋势。

五、论述题 (请在试题纸上写上试题序号, 将答案写在对应的试题序号后面。每题 15 分, 共 15 分)

试论经营战略在企业经营管理中的地位与作用。

六、计算题 (请在试题纸上写上试题序号, 将答案写在对应的试题序号后面。每题 5 分, 共 5 分)

东方食品商店经营某种食品, 每周进货一次, 每公斤进价 2 元, 售价 3 元。若本周所进食品卖不出去, 将会因为腐败而一钱不值。根据过去 10 周的经验, 一周卖出去 35、40、45、50 公斤的频数是 2、3、3、2 周。试问, 每周进货多少。可以取得最大利润?

参考答案

中南财经政法大学 2001 年收硕士研究生入学考试试题 A 卷

专业：企业管理

考试科目：企业管理学

方向：公司管理

注：年有试题答案均需写清试题序号做在答题纸上，凡在试题纸上答题，答案一律无效。

一、判断题(请在试题纸上写上试题序号燃将答案写在对应的试题序号后面。正确的说法打上√。错误的说法后面打上×，每题 1 分，共 10 分)

1. 公司是具有独立法人地位的企业。( )

【答案】√

2. 母公司对子公司的债务要承担无限责任。( )

【答案】×

3. 股份有限公司的股票将全部上市交易。( )

【答案】×

4. 产品处于衰退期时市场竞争最为激烈。( )

【答案】×

5. 产品包装属于企业的无形资产。( )

【答案】√

6. 按照平行移动生产工艺布置生产，生产周期所需的时间最长。( )

【答案】√

7. 设备的经济寿命也是由技术进步决定的。( )

【答案】√

8. 企业的资产负债率越低，其经营中的资产结构就越合理。( )

【答案】×

9. 在技术水平一定的情况下，扩大产品组合的广度，势必压缩产品组合的深度。( )

【答案】√

10. 所谓对象专业化就是按照产品的不同来安排生产单位的一种生产组织形式。( )

【答案】√

二、单项选择题(请在试题纸上写上试题序号，将答案写在对应的试题序号后面。每题 1 分，共 10 分)

1. 我国法律规定，公司的法人代表是( )

- A. 总经理
- B. 董事长
- C. 执行董事
- D. 监事会主席

【答案】B

2. 在现代企业制度中，有限责任指的是( )

- A. 企业要对自己的债务仅仅承担有限责任
- B. 国家对企业的债务仅仅承担有限责任
- C. 投资者对企业的债务责任仅仅以自己的出资额为限

D. A、B、C 都是

【答案】C

3. 企业的某一种产品增长率很高，但市场占有率不高，这种产品在波士顿矩阵中被定义为( )

- A. 金牛产品
- B. 明星产品
- C. 问题产品
- D. 瘦狗产品

【答案】C

4. 对于金牛产品，企业正确的战略应当是( )

- A. 加大投资，提高市场占有率
- B. 保证优势，获取利润
- C. 调整方向
- D. 退出市场

【答案】B

5. 所谓风险决策指的是( )

- A. 有风险的决策
- B. 高风险的决策
- C. 以概率论为基础的决策
- D. 随个人意愿的决策

【答案】C

6. 在流水线生产方式上，加工、或者产出前后两件制品的时间间隔称之为( )

- A. 生产提前期
- B. 生产周期
- C. 节拍
- D. 生产时间

【答案】C

7. 设备磨损值最小的阶段是设备的( )

- A. 使用初期
- B. 正常使用期
- C. 使用后期
- D. 不确定时期

【答案】B

8. 在质量管理中，要消除的影响产品质量的是( )

- A. 系统因素
- B. 偶然因素
- C. 人为因素
- D. 外在因素

【答案】A

9. 在当代制造业中，柔性生产指的是( )

- A. 运用柔软材料开展的生产
- B. 运用电子计算机手段调控生产过程、提高适应性的生产
- C. 运用劳动力为主进行的生产
- D. 运用外部合作进行的生产

【答案】B

10. 虚拟企业指的是（ ）
- A. 一种新的企业制度
  - B. 一种新的生产过程
  - C. 一种新的企业合作方式
  - D. 一种企业内部生产安排方式。

【答案】C

三、名词解释（请在试题纸上写上试题序号，将答案写在对应的试题序号后面。每题4分，共20分）

### 1. 市场细分

答：所谓市场细分，是指企业根据消费者之间需求的差异性，把一个整体市场划分为若干个消费者群体，从而确定企业目标市场的活动过程。市场包含着无数的购买者，每个购买者的需要和欲望显然是不同的，也就是他们的购买着眼点各不相同。企业既不可能为每一个购买者设计一组市场营销组合，也不能忽视购买者的需要和欲望有差异，因而只能根据一些标准将购买者分为若干个市场。这个过程，市场营销学称之为市场细分。市场细分可以按他们的需要和欲望划分、按地理位置划分、按购买态度划分和按购买习惯划分等。

(1) 有效的市场细分应遵循以下基本原则。①可衡量性。指细分的市场是可识别和衡量的，亦即细分出来的市场不仅范围明确，而且对其容量大小也能大致做出判断。②可进入性。指细分出来的市场就是企业营销活动能够抵达的，亦即是企业通过努力能够使产品进入并对顾客施加影响的市场。③可赢利性。即细分出来的市场，其容量或规模要大到足以使企业获利。④对营销策略反应的差异性。指各细分市场的消费者对同一市场营销组合方案会有差异性反应，或者说对营销组合方案的变动，不同细分市场会有不同的反应。

(2) 市场细分的主要步骤如下：划定细分范围→确认细分依据→权衡细分变量→实施市场调查→评估细分市场→选择目标市场→设计营销策略。

(3) 进行市场细分的主要意义如下：①有利于选择目标市场和制定市场营销策略；②有利于发掘市场机会，开拓新市场；③有利于集中人力、物力投入目标市场；④有利于企业提高经济效益。

### 2. 技术改造

答：技术改造指在坚持技术进步的前提下，利用、改善和更新现有企业的物质技术基础，以提高企业的生产能力和市场竞争力的活动。技术改造包括：

(1) 对原有的设备（生产设备、工艺设备和测试手段）进行更新改造，用高效率的技术设备替换低效率的设备，不断实现技术进步；

(2) 改革原有的工艺，用先进工艺方法和工艺流程代替落后的工艺方法和工艺流程，不断提高产品的质量和生产效率；

(3) 不断开发新产品，用质量高、花色新、品种全的新产品代替老产品；

(4) 按照新工艺、新设备和荷重等级的要求改造原有厂房建筑和公用设施，或根据工艺流程调整工艺布局；

(5) 改善劳动条件 and 生产环境，改善劳动组织，提高管理水平，等等。

技术改造可以提高产品质量，促进产品更新换代，增加品种，节约能源，降低消耗，降低产品成本，提高企业经济效益，增强企业竞争实力。

### 3. 劳动定额

答：劳动定额指在一定的生产技术和组织条件下，根据企业的生产特点，预先规定出的劳动者生产一定的合格产品或完成某项工作必要劳动消耗量的标准，或者在单位时间内应当生产出的合格产品的数量标准。劳动定额的研究目标是研究劳动过程中人和物的最佳结合，研究劳动者智能和技能最充分、最合理的运用，即保证劳动者以尽可能少的劳动消耗完成更多的工作任务，不断提高劳动生产效率，从而提高企业的经济效益。劳动定额的概念中包含以下几个要点：

(1) 劳动定额是在一定的生产技术和组织条件下制定的。生产技术条件是指资源状况，机械设备的先进和自动化程度、加工工艺、计量检测手段，以及运输、信息传递、安全保障等方面的状况；组织条件分为生产过程的组织和劳动组织两个方面，包括企业生产经营管理的水平、工作地供应及产品保存、设备维修保养、劳动力合理配置等。

(2) 劳动定额所规定的是完成合格产品或符合质量要求工作任务的劳动消耗量，它限定的对象是有效的劳



动，不是无效的劳动；并且，为了使劳动定额的各项功能得以发挥，劳动定额是在生产（工作）进行以前预先制定的。

（3）由于各部门生产工作过程具有不同的性质和特点，在规定劳动消耗量时，可采用多种计量方法。从劳动过程上规定劳动消耗量，一般以时间为尺度。从最终成果上规定劳动消耗量，可采用实物量单位；计量劳动量的指标可以是绝对数也可以是相对数。

（4）劳动定额的对象是劳动者的劳动量，即劳动者在劳动过程中脑力和体力的支出，因此，可以说，劳动定额是对劳动者生产或工作过程中活劳动消耗量所规定的限额。

另外，劳动定额的种类一般可做出以下区分：按劳动定额的用途分类，现行定额、计划定额、设计定额、不变定额、工作定额；按劳动定额的表现形式分类，时间定额、产量定额、看管定额、服务定额、人员定额等等。

#### 4. 产品质量

答：产品质量指产品的使用价值，是产品适合一定用途，能够满足国家建设和人民生活所具备的质量特性，即产品的有用性。考核产品质量内容主要有：

（1）设计质量。就是设计阶段所体现的质量，也就是产品设计符合上述各项质量特性要求的程度，它最终通过图纸和技术文件的质量体现出来。

（2）制造质量。就是按设计要求制造产品时实际达到的实物质量，它是制造过程中操作工人、技术装备、原材料、工艺方法以及环境条件等要素的综合产物。

（3）检验质量。就是对制造出的产品通过检测手段实际测得的产品质量。

（4）使用质量。就是产品在实际使用过程中所表现的质量。它主要是通过产品性能的适用性、有效性、经济性表现出来。

产品质量是企业各方面工作的综合反映，产品质量的好坏取决于企业工作质量水平高低。提高产品质量，不能孤立地就产品质量抓产品质量，而必须从改进工作质量入手，在提高工作质量上下功夫。离开了工作质量的改善，提高产品质量是不可能的。

#### 5. 物资储备定额

答：物资储备定额，指对制造业或服务业生产、经营全过程的各种物品，产成品以及其他资源确定一个适当的额度，使其储备保持在经济合理的水平上。

（1）设置物资储备定额的根本目的，是要保证在需要的时间，需要的地点，为需要的物料提供需要的数量。同时，库存还能起到以下作用：防止缺货、提高服务水平；节省开支、降低成本；保证生产、销售过程顺利进行；提高生产均衡性、调节季节性需求。

（2）物资储备定额的作用是在保证企业生产、经营需求的前提下，使库存量经常保持在合理的水平上；掌握库存量动态，适时，适量提出订货，避免超储或缺货；减少库存空间占用，降低库存总费用；控制库存资金占用，加速资金周转。

（3）物资储备定额分为：经常储备定额、保险储备、季节储备定额。

### 四、简答题（请在试题纸上写上试题序号，将答案写在对应的试题序号后面。每题8分，共80分）

#### 1. 简述企业管理二重性的基本内容。

答：（1）企业管理二重性指管理的自然属性和社会属性。一方面，企业管理具有同社会化大生产和生产力相联系的自然属性，表现为管理过程就是对人、财、物、信息、时间等资源进行组合、协调和利用的过程。另一方面，管理是人类的活动，而人类生存在一定的生产关系下和一定的社会文化中，必然要受到生产关系的制约和社会文化的影响。企业管理又具有同生产关系和社会制度相联系的社会属性，执行着维护和巩固生产关系的特殊职能。

（2）企业管理二重性产生的原因：从根本上说，管理具有二重性是因为它所管理的生产过程本身具有二重性，也就是说生产过程是生产力和生产关系相结合、相互作用的统一过程，要保证生产过程的顺利进行，就必须执行合理组织生产力和维护生产关系的职能，这两种职能相结合，共同发生作用，缺一不可，由此，企业管理就具有了二重性。

（3）企业管理的二重性之间的关系：管理的二重性是相互联系、相互制约的。一方面，管理的自然属性不可能孤立存在，它总是存在于一定的社会制度、生产关系中；同时，管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在，否则，管理的社会属性就成为没有内容的形式了。从另一方面来讲，管理的二重性又是互相制约的。管理的自然属性要求具有一定社会属性的组织形式和生产关系与其相适应；同时，管理的社会属性也必然对管理

的方法和技术产生影响。

(4) 企业管理二重性原理的指导意义：管理二重性原理，是我们认识、学习和借鉴发达国家企业管理中的科学经验与方法的指导思想，是研究、总结和发展我国企业管理经验的理论武器，因而学习和掌握管理二重性原理对建设有中国特色社会主义企业管理有着重要的意义。也就是说，我们既要正确对待西方国家企业管理的经验，又要充分重视我国长期以来的企业管理实践中所形成的优良传统和作风，在实际工作中将它们结合起来。

### 2. 简述目标管理的步骤与基本内容。

答：所谓目标管理就是指：组织的最高领导层根据组织面临的形势和社会需要，制定出一定时期内组织经营活动所要达到的总目标，然后层层落实，要求下属各部门主管人员以至每个员工根据上级制定的目标和保证措施，形成一个目标体系，并把目标完成的情况作为各部门或个人考核的依据。

(1) 目标管理的基本内容可以从以下几个方面来理解：①目标管理是参与管理的一种形式。目标的实现者同时也是目标的制定者，即由上级与下级在一起共同确定目标。②目标管理强调“自我控制”。其主旨在于，用“自我控制的管理”代替“压制性的管理”，它使管理人员能够控制他们自己的成绩。③促使下放权力。推行目标管理有助于协调集权与分权之间的矛盾，有助于在保持有效控制的前提下，把局面搞得更有生气一些。④注重成果第一的方针。由于有了一套完善的目标考核体系，从而能够按员工的实际贡献大小如实地评价一个人。另外目标管理还力求组织目标与个人目标更密切地结合在一起，以增强员工在工作中的满足感。这对于调动员工的积极性，增强组织的凝聚力起到了很好的作用。

由此可以看出，目标管理是让组织的主管人员和员工亲自参加目标的制定，在工作中实行“自我控制”并努力完成工作目标的一种管理制度或方法。

(2) 目标管理是一个程序和过程，其实施一般按以下步骤进行：

①建立目标体系。实行目标管理的第一步就是要建立一套完整有序的目标体系。这项工作总是由上而下地逐级确定目标。对最高管理人员来说，制定目标的第一步是确定在未来特定时期内企业的宗旨或使命和更重要的目标是什么。由上级设置的目标是初步的，是建立在分析和判断基础之上的。而当由下级拟订出整个可考核的目标系列时，应根据上级制定的最初目标，上级领导和下级一起进行暂定目标的商议和修改。上下级的目标之间通常是一种“目的-手段”的关系。在制定目标时，管理人员也要建立衡量目标完成的标准，并把衡量标准与目标结合起来。目标体系应与组织结构相吻合，从而使每个部门都有明确的目标，执行起来也更加方便。

②明确责任。有时在达到目标的过程中，所期望的结果和责任之间的关系往往被人忽视。通常，组织结构并不是按组织在一定时期的目标而建立的，因而常常发现部门和具体岗位难以有明确的目标与之相对应，其责任多是含糊不清的。实施目标管理最重要的一点，就是要尽可能地做到每个目标和子目标都应使部门或个人明确责任，如果难以做到，则至少应该对每一协作的管理人员所要完成的计划目标所做的具体任务，做出明确的规定。

③组织实施。斯蒂芬·P·罗宾斯通过研究发现：当高层管理者对 MBO 高度负责，并且亲身参与 MBO 的实施过程时，生产率的平均改进幅度达到 56%；而与此对应，高层管理低水平的承诺和参与，生产率的平均改进幅度仅为 6%。在组织实施时，要特别注意把握好两点：一是高层领导的管理要多体现在指导、协助、提出问题、提供信息情报以及创造良好工作环境方面；二是高层领导要更多地把权力交给下级成员，充分依靠执行者的自我控制来完成目标任务。把握好这两点才能更好实施目标。

④考评和反馈。对各级目标的完成情况，采取定期检查、考核有利于组织目标的实施。检查的方法可以多样化，如采用自检、互检、责成专门的部门进行检查或评比、竞赛等形式。检查的依据就是事先确定的目标。对最终结果，应当根据目标进行评价，并将评价结果及时反馈。反馈对绩效有各自的影响。它可以使人们在取得了原先的目标后进一步提高自己的目标，而且使人们了解自己行动方式的效果。经过评价和反馈使得目标管理进入了下一轮循环过程。

总之，目标管理是一个全面的管理系统，它使许多关键管理活动结合起来，将组织的整体目标转换为组织单位和成员的目标，通过层层落实和采取保证措施，有效而又高效地实现目标。目标管理能够很好地体现员工参与管理，由德鲁克提出，经由其它一些人发展，逐步成为西方许多国家所普遍采用的一种系统地制定目标并进行管理的有效方法。

### 3. 简述产品组合的原则。

答：所谓产品组合是指一个企业生产或经营的全部产品线、产品项目的组合方式，它包括四个变数：宽度、长度、深度和一致性。商品组合的广度是指不同商品系列的数目。所谓产品组合策略，就是企业为了目标市场的需求，而对商品组合的广度、深度和关联性所做的决策或策略的调整。

企业在进行产品组合时，涉及到三个层次的问题需要做出抉择，即：是否增加、修改或删除产品项目；是否

扩展、填充和删除产品线；哪些产品线需要增设、加强、简化或淘汰，以此来确定最佳的产品组合。三个层次问题的抉择应该遵循既有利于促进销售、又有利于增加企业的总利润这个基本原则。同时还要考虑下面的几个产品组合原则：

(1) 归类原则。将产品归为不同的类别，针对不同的类别，企业才能制定相应的营销策略。产品类别不外乎四类：①主导产品。它曾是该品牌的功臣，目前在市场中仍是企业形象的产品代表，它的绩效几乎决定着企业的品牌影响力。②基础产品。多为中低档产品，处于下滑态势的企业市场往往多是这类产品在支撑着，利润微薄甚至出现亏损现象。③新推产品。这类产品在中游品牌中大都占30%以上的比例，但其销售额与资源投入却不成正比。④买断产品。买断品牌成功的第一要素是以上升的强势品牌做背景，而在企业主导品牌已经“人老珠黄”的情况下，买断产品除了更快地蚕食品牌资源外，很难为企业带来佳绩。

(2) 利基原则。以产品销量和能否创造利润为惟一标尺，除主导品牌外，其他产品可分为盈利的和不盈利的，把盈利的留下，不盈利的淘汰。

(3) 创新原则。产品创新一般是跨行资本控股该品牌后实施有效营销的核心部分，分为品牌提升和品牌再造两类：①品牌提升。原有的主导品牌名称不变，在包装和价位上适度提高，在推广时赋予新的概念，以达到“宝刀不老”、旧貌变新颜的目的品牌提升。②品牌再造。淡化原有品牌的影响，以全新的概念、名称和价位出现在市场上。

(4) 整合原则。既不能忽视老产品中利基产品的强化管理和推广，也不能没有任何新意地进行提升和再造，产品组合要将利基类老产品、品牌提升和品牌再造有机地结合在一起。

#### 4. 简述产品定价方法的类别与内容。

答：定价方法是指根据价格形成机理和营销策略，企业采取的产品定价方式。企业的产品价格高低受成本费用、竞争情况和市场需求三个方面因素的影响和制约。企业常用的几种定价方法如下：

(1) 成本导向定价法。企业定价首先需要考虑的定价方法。以产品单位成本为基本依据，再加上预期利润来确定价格的成本导向定价法，是中外企业最常用、最基本的定价方法。具体又包括以下几种定价方式：

①总成本加成定价法。把所有为生产某种产品而发生的耗费均计入成本的范围，计算单位产品的变动成本，合理分摊相应的固定成本，再按一定的目标利润率来决定价格。其计算公式为：单位产品价格=单位产品总成本×(1+目标利润率)。

②目标收益定价法。又称投资收益率定价法，是根据企业的投资总额、预期销量和投资回收期等因素来确定价格。采用目标收益定价法确定价格的基本步骤为：首先，确定目标收益率。目标收益率=1/投资回收期×100%。其次，确定单位产品目标利润额。单位产品目标利润额=总投资额×目标收益率÷预期销量。最后，计算单位产品价格。单位产品价格=企业固定成本÷预期销量+单位变动成本+单位产品目标利润额。

③边际成本定价法。也称边际贡献定价，即仅计算变动成本，略去固定成本，而以预期的边际贡献补偿固定成本并获得收益。边际贡献是指企业增加一个产品的销售，所获得的收入减去边际成本的数值。如边际贡献不足以补偿固定成本，则出现亏损。基本公式是：价格=变动成本+边际贡献；边际贡献=价格-变动成本；边际贡献-固定成本=利润。

④盈亏平衡定价法。在销量既定的条件下，企业产品的价格必须达到一定的水平才能做到盈亏平衡、收支相抵。既定的销量就称为盈亏平衡点，这种制定价格的方法就称为盈亏平衡定价法。科学地预测销量和已知固定成本、变动成本是盈亏平衡定价的前提。在此方法下，为了确定价格可利用如下公式：盈亏平衡点价格(P)=固定总成本(FC)÷销量(Q)+单位变动成本(VC)。

(2) 竞争导向定价法。在竞争十分激烈的市场上，企业通过研究竞争对手的生产条件、服务状况、价格水平等因素，依据自身的竞争实力，参考成本和供求状况来确定商品价格。这种定价方法就是通常所说的竞争导向定价法。具体又包括以下几种定价方式：

①随行就市定价法。在垄断竞争和完全竞争的市场结构条件下，任何一家企业都无法凭借自己的实力而在市场上取得绝对的优势，为了避免竞争特别是价格竞争带来的损失，大多数企业都采用随行就市定价法，即将本企业某产品价格保持与市场平均价格水平上，利用这样的价格来获得平均报酬。此外，采用随行就市定价法，企业就不必去全面了解消费者对不同价差的反应，从而为营销、定价人员节约了很多时间。

②密封投标定价法。通常采用公开招标的办法，即采购机构(买方)在报刊上登广告或发出函件，说明拟采购商品的品种、规格、数量等要求，邀请供应商(卖方)在规定的期限内投标。采购机构在规定的日期内开标，选择报价最低的、最有利的供应商成交，签订采购合同。某供货企业如果想做这笔生意，就要在规定的期限内填写标单，上面填明可供应商品的名称、品种、规格、价格、数量、交货日期等，密封送给招标人(采购机构)，这称为投标。这种价格是供货企业根据对竞争者的报价的估计制定的，而不是按供货企业自己的成本费用或市场需求来

制定的。供货企业的目的在于赢得合同，所以它的报价应低于竞争对手(其他投标人)的报价。这种定价方法叫做密封投标定价法。然而，企业不能将其报价定得低于某种水平。即它不会将报价定得低于边际成本，以免使经营状况恶化。若企业报价远高出边际成本，虽然潜在利润增加了，却减少了取得合同的机会。

(3) 需求导向定价法。现代市场营销观念要求，企业的一切生产经营必须以消费者需求为中心，并在产品、价格、分销和促销等方面予以充分体现，只考虑产品成本，而不考虑竞争状况及顾客需求的定价，不符合现代营销观念。根据市场需求状况和消费者对产品的感觉差异来确定价格的方法叫做需求导向定价法，又称“市场导向定价法”、“顾客导向定价法”。具体包括以下几种定价方式：

① 认知价值定价法。企业根据购买者对产品的认知价值来制定价格的一种方法。认知价值定价与现代市场定位观念相一致。企业在为其目标市场开发新产品时，在质量、价格、服务等各方面都需要体现特定的市场定位观念。因此，首先要决定所提供的价值及价格；之后，企业要估计在此价格下所能销售的数量，再根据这一销售量决定所需要的产能、投资及单位成本；接着，管理人员还要计算在此价格和成本下能否获得满意的利润。如能获得满意的利润，则继续开发这一新产品；否则，就要放弃这一产品概念。认知价值定价的关键，在于准确地计算产品所提供的全部市场认知价值。

② 需求差别定价，也叫价格歧视。指企业按两种或两种以上不反映成本费用的比例差异的价格销售某种产品或劳务。需求差别的定价有四种形式：I. 企业按照不同的价格把同一种产品或劳务卖给不同的顾客。II. 企业对不同型号或形式的产品分别制定不同的价格，但不同型号或形式产品的价格之间的差额和成本费用之间的差额不成比例。III. 企业对于处在不同位置的产品或服务分别制定不同的价格。IV. 企业对不同季节、不同时期甚至不同钟点的产品或服务也分别制定不同的价格。

③ 逆向定价法。这种定价方法主要不是考虑产品成本，而重点考虑需求状况。依据消费者能够接受的最终销售价格，逆向推算出中间商的批发价和生产企业的出厂价格。逆向定价法的特点是：价格能反映市场需求情况，有利于加强与中间商的良好关系，保证中间商的正常利润，使产品迅速向市场渗透，并可根据市场供求情况及时调整，定价比较灵活。

总之，定价方法是企业实现其定价目标所采取的具体方法，企业定价不能仅仅从自身愿望出发，也不能机械地运用经济学原理定价，必须综合考虑很多因素，选择适当的定价方式。

#### 5.简述知识经济时代企业组织结构演变的基本趋势。

答：随着经济的全球化和知识经济时代的到来，在全球化、市场化和信息化三大时代大潮的背景下，组织环境一方面呈现出复杂多变的发展趋势，另一方面又对组织应付这种趋势提供了一定的技术工具。组织结构总的发展趋势表现出非层级制的趋势，具体表现为扁平化、柔性化、分立化和网络化四个基本趋势。

(1) 组织结构的扁平化。指管理层次的减少和管理幅度的扩大，组织结构形态由标准的金字塔型向圆筒型转化。经过长期的演变过程，企业逐渐形成了一套等级森严的层级组织体系，层级层次越来越多，信息的处理和传递要经过若干环节，致使整个组织对外部环境变化的反映迟钝，而且，内部管理难度大，工作效率低。八十年代以来，美国不少企业开始对这种传统模式进行大胆的改革，减少管理层次，扩大管理幅度，组织结构呈现出扁平化的发展趋势。90年代初期，西方出现了一场声势浩大的“企业再造”运动，核心思想是把原来的金字塔型的组织结构扁平化。

(2) 组织结构的柔性化。组织结构的柔性化，是指在组织结构上不设置固定的和正式的组织结构，而代之以一些临时性的、以任务为导向的团队式组织。组织结构的扁平化和柔性化都是对层级制组织类型的进一步发展和完善。组织结构柔性化的目的是使一个组织的资源得到充分利用，增强组织对环境动态变化的适应能力，它表现为集权和分权的统一，稳定和变革的统一。柔性化的典型组织形式是临时团队、工作团队、项目小组等。所谓“团队”，就是让员工打破原有的部门界限，绕过原有的中间层次，直接面对顾客和向公司总体目标负责，从而以群体和协作优势赢得竞争主导地位。项目小组，由一个项目经理、一个市场经理、一个财务经理、一个设计师和若干位不同工种的工人组成，根据需要还可以吸收公司外部一些专家加入。这种组织方式的优点是可以发挥团结合作优势，缩短产品研制与生产出货的时间，对消费者的需求迅速做出反应，消除人浮于身的现象等。

(3) 组织结构的分立化。分立化，是指从一个大公司里再分离出几个小的公司，把公司总部与下属单位之间的内部性的上下级关系变为外部性的公司与公司之间的关系。这种分立化与那种划小经营核算单位的方式相比，最大的区别是分立化是以一种市场平等关系来联结公司总部与所属各个分公司和子公司之间的关系，而划小经营单位仍然是以一种企业内部的层级关系进行管理；分立化是在产权关系上进行的变革，公司总部对所分立的各个子公司和分公司通过股权渗透进行控制；通过分立化所形成的各个分公司和子公司是独立的法人实体，拥有完全的独立经营地位。分立化分为两种方式：一种方式是横向分立，按照产品的不同种类进行分立。另一种方式是纵向分立，按照同一产品的不同生产阶段进行分立。

(4) 组织结构的网络化。随着市场竞争的日趋激烈,越来越多的大公司认识到,庞大的规模和臃肿的机构设置不利于企业的竞争力的提高。因此,许多大公司在大量裁员、精简机构和缩小经营范围的基础上,对企业的组织结构进行重新构造,突破层级制组织类型的纵向一体化的特点,组建了由小型、自主和创新的经营单元构成的以横向一体化为特征的网络制组织形式。企业组织结构的网络化,具有两个根本特点:一是用特殊的市场手段代替行政手段来联结各个经营单位之间及其与公司总部之间的关系;二是在组织结构网络化的基础上形成了强大的虚拟功能。

总之,随着经济的全球化和知识经济时代的到来,提出了学习型组织、无边界组织、虚拟企业等诸多新的组织概念,促使着组织结构也发生着深刻的变化。

#### 五、论述题(请在试题纸上写上试题序号,将答案写在对应的试题序号后面。每题15分,共15分)

##### 试论经营战略在企业经营管理中的地位与作用。

答:所谓企业经营战略,是在分析外部环境和内部条件的基础上,为在竞争中求生存和发展而做出的总体的、长远的谋划与对策。它具有全局性、纲领性、长远性、竞争性和应变性等特点。

企业经营战略有多种分类,为企业选择经营战略提供了广阔途径。如:按战略的目的性可分为成长战略和竞争战略;按战略的领域划分为产品战略、市场战略和投资战略;按战略对市场环境变化的适应度划分为进攻战略、防守战略和撤退战略;进攻战略中又可分为技术开发战略、产品发展战略、市场拓展战略、生产拓展战略等。

(1) 经营战略在企业经营管理中的地位。美国管理学家彼德斯等提出企业管理“7S”框架,即战略(Strategy)、结构(Structure)、体制(Systems)、作风(Style)、技术(Skills)、人员(Staff)、共同价值观(Sharevalues)等。在七个环节中,战略属于首位,在企业的经营管理过程中,具有及其重要的地位。

①企业经营战略的制定是适应市场经济的必然要求。在市场经济条件下,国家主要靠一些导向性的政策引导企业。在这种情况下,企业如果没有一个发展战略,就要吃亏。首先是企业无法适应国家宏观调控政策,其次是无法适应不断变化的市场。这种形势和环境,客观上要求企业必须主动地为自身的生存进行谋划,为自身的长远发展制定和实施一系列的战略决策和规划。

②与计划经济并行的短缺经济已经成为过去,绝大多数行业、绝大多数产品都表现为供需平衡或供过于求,供过于求的属于比较紧俏的产品有5.5%,94.5%的产品供需平衡或供过于求,而属于紧俏的相当一部分还是农副产品。这个变化对于国有企业有极其深刻的影响。国有企业长期在短缺经济下生存,形成了一套靠速度拉动实现经济增长的逻辑。当供需关系一旦变化,供需双方的地位变了,不再是买主求卖主,而是卖主求买主。过去企业还可以靠政府帮助、投资,重新启动,现在没有买主,政府也帮不了企业,企业只有靠自己的经营战略求发展。

③从企业管理的发展阶段看,企业已经进入战略管理阶段。适应性始终是管理变化的侧重点。现代企业竞争优势的源泉已不仅是拥有低成本的特色产品,而且需要企业的应变和行动能力。企业的成功取决于挖掘人力资源,将社会公共关系与企业的发展战略结合在一起。企业管理进入战略管理阶段,企业管理的重点由业务管理向战略经营发展。为实现企业的市场目标,企业需要制定各种对策和策略,必须将整体和长远的利益相结合,就经营目标、内部资源以及同环境的积极适应等问题进行谋划和决策,制定企业发展的方针、目标、产品结构调整方向等,以实现企业环境、企业能力、企业经营目标的动态平衡和统一,谋取良好的经济效益。

(2) 具体说来,企业经营战略在经营管理中有如下作用:

①企业经营战略是企业未来发展的蓝图。企业经营战略主要设定的是企业发展目标。这种目标一般为两年以上的规划目标,成为企业各项工作筹措的依据与归宿。在分析企业经营环境与寻找发展机遇的基础上,总结过去的业绩、结合企业的优势与劣势,设定未来的发展目标。其过程为:首先提出高于竞争对手的人均利润指标,如果发现达不到,可以下调,但不能低于历史最好水平。如果连历史最好水平也达不到,就要采取果断措施,将用不上的固定资产与流动资产处理掉,将闲杂人员解聘。总之,就是要采取增大分子与缩小分母的办法,使指标维系在历史最好水平之上。这种指标设定后,就要划分成几个阶段,采取分段达到的办法。分段指标达不到,职工的福利待遇皆打或减半;如果指标达到,倍增福利计划立即兑现。这样就能将职工的注意力吸引到企业的奋斗目标上。

②企业经营战略是企业各项管理工作的主导原则。生产条件的创造,管理工作的开展,无一不是根据企业的发展战略而进行。它是企业各项工作开展的总纲,生产线的引进,工艺的改造,科室的调整,人员的增减,管理工作的改进等,都是依据企业的发展战略进行的。发展战略一旦形成,就是企业的动员令。

③企业经营战略既是激励机制,也是制约机制。“内部人控制”是企业管理中常发生的问题。董事会如何抑制经营者的不法行为,严格按经营战略行事,是制约经营者不法行为的有效办法之一。经营战略规划要上董事会审批,一旦批准,就具有法定性质,它既能鼓励职工,也能制约经营者。这就是战略的双重性。

总之,经营实现需要战略。将企业已经推到市场,企业也已成为市场的主体。市场已由卖方转为买方,短缺经济已经转为饱和经济,竞争形势态势将越来越严峻。当今,世界经济动荡不定,企业的经营环境发生着剧烈变化,

要在这样激烈的市场竞争中生存与发展，仅仅靠组织好企业内部的生产，经营已远远不够了，必须制定出能适应这种变化的经营战略来。成功的企业，一般都有明确的经营战略；而失败的企业，大多都是因为企业发展战略的失误所致。

六、计算题(请在试题纸上写上试题序号，将答案写在对应的试题序号后面。每题 5 分，共 5 分)

东方食品商店经营某种食品，每周进货一次，每公斤进价 2 元，售价 3 元。若本周所进食品卖不出去，将会因为腐败而一钱不值。根据过去 10 周的经验，一周卖出去 35、40、45、50 公斤的频数是 2、3、3、2 周。试问，每周进货多少，可以取得最大利润？

解：(1) 计算所卖出各种数量公斤数的概率如下：

$$\text{卖出 35 公斤的概率为 } \frac{2}{10} = 0.2$$

$$\text{卖出 40 公斤的概率为 } \frac{3}{10} = 0.3$$

$$\text{卖出 45 公斤的概率为 } \frac{3}{10} = 0.3$$

$$\text{卖出 50 公斤的概率为 } \frac{2}{10} = 0.2$$

将上述结果列在表中，如下：

	35	40	45	50
$P_j$	0.2	0.3	0.3	0.2
$\sum_{j=1}^n P_j$	0.2	0.5	0.8	1

由题，可知，卖出一公斤该食品的收益  $a=1$  元，卖不出去的损失为  $b=2$  元，我们可以用运筹学报童问题来解决该问题。

$$\text{求临界概率 } \frac{a}{a+b} = \frac{1}{1+2} = \frac{1}{3} = 0.333$$

$$\text{要 } \sum_{j=1}^n P_j \geq \frac{a}{a+b} = \frac{1}{1+2} = \frac{1}{3} = 0.333$$

可知，最佳进货量为 40 公斤时，所获的期望收益最大。