

## 绍兴文理学院 2016 年硕士研究生入学考试初试试题 (A 卷)

报考专业: 会计学 考试科目: 管理学

科目代码: 831

注意事项: 本试题的答案必须写在规定的答题纸上, 写在试题上不给分。

### 一、简答题 (每题 10 分, 共 80 分)

- 1、根据管理的发展趋势, 试分析未来管理演变的情况。
- 2、试分析梅奥的人际关系学说与泰勒的科学管理理论的异同?
- 3、俗话说“船到桥头自然直”, 所以企业管理者事先所做的计划没有什么作用。谈谈你对这种认识的看法?
- 4、试分析企业组织结构与战略之间的关系。
- 5、解释管理方格理论中的五种领导行为方式。
- 6、试析弗罗姆期望理论及其现实意义。
- 7、分析有效沟通的障碍及其克服对策。
- 8、结合管理实践来分析控制的基本环节?

### 二、论述题 (每题 15 分, 共 30 分)

- 1、试述豪斯的途径——目标理论的观点、基本领导方式以及与领导情景因素匹配情况。
- 2、论述工业革命前的管理思想主要有哪些? 这些管理思想的积累对工业革命以来的管理发展有何重要意义?

### 三、案例分析题 (每题 20 分, 共 40 分)

#### 案例 1: 企业规模扩大后的烦恼

某地方生产传统工艺品的企业, 伴随着我国对外开放政策, 逐渐发展壮大起来。销售额和出口额近十年来平均增长 15%以上。员工也由原来的不足 200 人增加到了 2000 多人。企业还是采用过去的类似直线型的组织结构, 企业一把手王厂长既管销售, 又管生产, 是一个多面全能型的管理者。最近企业发生了一些事情, 让王厂长应接不暇。其一: 生产基本上是按订单生产,

基本由厂长传达生产指令。碰到交货紧，往往是厂长带头，和员工一起挑灯夜战。虽然按时交货，但质量不过关，产品被退回，并被要求索赔；其二：以前企业招聘人员人数少，所以王厂长一人就可以决定了。现在每年要招收大中专学生近 50 人，还要牵涉到人员的培训等，以前的做法就不行了。其三：过去总是王厂长临时抓人去做后勤等工作，现在这方面工作太多，临时抓人去做，已经做不了、做不好了。凡此种种，以前有效的管理方法已经失去作用了。

问题：

- (1) 请从组织工作的角度说明企业存在的问题。(10 分)
- (2) 针对以上问题，提出你的建议与措施。(10 分)

#### 案例 2：克莱斯勒公司的管理

在 20 世纪 80 年代，李·艾珂卡因拯救濒临破产的美国汽车巨头之一克莱斯勒公司而名声鹊起。今天，克莱斯勒公司又面临另外一场挑战：在过热的竞争和预测到的世界汽车产业生产能力过剩的环境中求生存。为了度过这场危机并再次成功地进行竞争，克莱斯勒不得不先解决以下问题：首先，世界汽车产业的生产能力过剩，意味着所有汽车制造商都将竭尽全力保持或增加它们的市场份额。美国的汽车公司要靠增加投资来提高效率，日本的汽车制造商也不断在美国建厂。欧洲和韩国的厂商也想增加他们在美国的市场份额。艾珂卡承认，需要对某些车型削价，为此，他运用打折扣和其他激励手段来吸引消费者进入克莱斯勒的汽车陈列室。可是，艾珂卡和克莱斯勒也认为，价格是唯一得到更多买主的方法。但从长期性来看，这不是最好方法。克莱斯勒必须解决的第二个问题是改进它所生产汽车的质量和性能。艾珂卡承认，把注意力过分集中在市场营销和财务方面，而把产品开发拱手让给了其他厂家是不好的。还认识到，必须重视向消费者提出的高质量的售后服务。艾珂卡的第三个问题是把美国汽车公司（AMC）和克莱斯勒的动作结合起来。兼并美国汽车公司意味着克莱斯勒要解雇许多员工，这包括蓝领工人和白领阶层。剩余的员工对这种解雇的态度从愤怒到担心，这给克莱斯勒的管理产生巨大的压力：难以和劳工方面密切合作、回避骚乱，确保汽车质量和劳动生产率。

为了生存，克莱斯勒承认，公司各级管理人员和设计、营销、工程和生产方面的员工应通力协作，以团队形式开发和制造与消费者的需要相匹配的产品。克莱斯勒的未来还要以提高效率为基础。今天，克莱斯勒一直注重降低成本、提高质量并靠团队合作的方式提高产品开发的速度，并更好地发展与供应商、消费者之间的关系。在其他方面，艾珂卡要求供应商提供降低成本的建议——他已收到上千条这样的提议。艾珂卡说，降低成本的关键是“让全部 1 万名员工都谈降低成本。”

艾珂卡现已从克莱斯勒公司总裁的职位退休。有些分析家开始预见克莱斯勒的艰难时光。但一位现任主管却说，克莱斯勒有一项大优势：它从前有过一次危机，却度过了危机并生存下来，所以，克莱斯勒能够向过去学到宝贵的东西。

问题：

- (1) 如何用当代管理学方法解决克莱斯勒面临的问题？（6 分）
- (2) 如何用权变管理的思想解决克莱斯勒面临的问题？（8 分）
- (3) 克莱斯勒在今天该怎么做？（6 分）