

# 2013 年攻读浙江财经学院硕士学位研究生入学考试试题

科目代码：822

科目名称：管理学

答案请写答题纸上

## 一、简述题（每题 10 分，共 50 分）

1. 简述亨利·明茨伯格的管理者角色理论。
2. 简述法约尔的 14 条管理原则。
3. 简述战略管理过程的主要步骤。
4. 简述马斯洛的需要层次理论。
5. 简述高效团队的特点。

## 二、论述题（每题 25 分，共 50 分）

1. 从理性决策的角度，谈谈在实际决策中，为什么决策者往往追求的是满意解，而非最优解？
2. 有人说“管理者是通过别人来完成工作的”，你如何理解这句话？

## 三、案例分析题（每题 25 分，共 50 分）

### 1. 京都制陶

闻名于世的日本京都制陶公司成立之初，业务发展很快。因此，它的创办人盛田和夫经常要求年轻的员工加班，不但每晚干到深夜，星期天也常常不能休息。渐渐地各种不满情绪滋生出来。在一次加班之后，一群青年员工在酒店喝酒，一个人提议：“我们应该联合起来，用强硬手段向公司提出要求。”这个提议得到了热烈地响应，并且说：“如果公司不答应，我们就集体辞职。”

年轻人血气方刚，说干就干。第二天，他们写了按了血指印的抗议书，说出了自己的不满，提出了加薪、增加奖金的要求。他们自信地认为，现在公司人手不多，这么大规模的抗议一定能成功。但是，盛田和夫没有答应他们的要求，他们只好硬着头皮宣布辞职。盛田和夫没有放弃，他进行

了整整三天三夜的说服工作，终于扭转了局面，使这批人留了下来。这件事让盛田和夫陷入深深的沉思：“本来以为创立京都制陶是为了让我的技术闻名于世。现在看来，应该还有更为重要的事。公司究竟是什么？公司的目的和信念是什么？要争取什么？”

他来回兜圈子，渐渐地，思路开始清晰了：“让技术闻名于世其实是低层次的价值观，是次要的事情，那种想法应该把它抛得远远的。经营公司的目的是为了全体员工谋求物质和精神方面的幸福，为人类社会的进步贡献力量。”从此以后，“为全体员工谋求幸福，为社会发展贡献力量”就成了京都制陶公司的价值目标，京都制陶公司再也没有发生过员工辞职的事”。

问题：

(1) 追求“让技术闻名于世”使公司员工不满，为什么“为全体员工谋求幸福，为社会发展贡献力量”却能使大家留了下来？（10分）

(2) 结合案例，谈谈在组织文化建设中应遵循哪些原则？（15分）

## 2. 上海某建设有限公司（以下简称 A 企业）

A 企业是一个在宝钢工程建设中发展起来的大型联合建筑施工总承包企业，曾经连续 14 年排位居全国同行业之首，连续 10 年被评为上海市建筑企业 50 强。2004 年公司获得“全国五一劳动奖状”；同时，在获得国家冶炼工程施工总承包特级资质后，又获得房屋建筑总承包特级资质。

在成绩的背后，A 企业也遇到了发展的瓶颈、前进的障碍、向上的困惑。最主要的是企业在宝钢大规模工程建设完成后，也就是新旧世纪交替期间，企业由原来计划经济的供应市场，转向市场经济的“营销”市场，同时也转向价值导向新变化的战略管理创新市场。在这个市场上，企业的寿命越来越短，企业要在良好的势头上继续向前更是难上加难。A 企业不能继续承接发展辉煌，面临巨大挑战。

A 企业进行了战略形势分析，认为建筑工程不同于普通生产产品，生产可以有流水线，客户要求变化有规律，而建筑行业不可预见因素多，变化剧烈。尤其是市场宏观经济调整直接影响建筑企业，客户要求变化、新技术出现也同样影响建筑企业生产运营。更重要的是建筑业在我国的产业集中度最低，只有 4.4%，而从业人员增长高出全国从业人员平均增长速度 50% 还多，施工力量远大于施工需求，全行业产值利润率经常不足 2%，是过度竞争最严重的行业，从而导致建筑企业生存困难，发展更困难。

为此，A 企业针对企业独特的优势，如资质等级高、市场信誉好，装备先进、技术手段多，人才集中、员工素质高，现金流量充沛、财务状况好等特点，从增强企业核心竞争力出发，制定了企业发展的 5 大战略，即品牌化发展战略、科技创新战略、文化提升战略、差异化战略、资源优化整合战略。通过这 5 大战略，A 企业的发展已见成效，与 2000 年相比，企业产值翻番、利润翻番，员工人均收入增长 96%，增幅接近 1 倍；企业核心竞争力也得到了提升，企业真正进入战略创新的时代。

尝到了战略管理甜头的 A 企业目前又制定了新的战略发展目标，即在 5 年内成为国内一流、国际著名的建筑施工总承包企业，达到产值再翻番、利润再翻番、员工收入再翻番的目标。为此，A 企业还将实施产权结构调整战略、组织结构调整战略、资源整合优化配置战略及管理创新战略、品牌化发展战略。A 企业知道，当今市场赢在战略，赢在管理。

问题：

(1) A 企业能够在激烈的市场环境下得到发展的关键因素是什么？（10 分）

(2) 结合上面 A 企业的案例，你认为企业在制定发展战略时要考虑哪些因素？（15 分）