

一、解释下列概念（任选 5 题，每题 6 分，共计 6×5 分=30 分）

- 1、管理原理与管理原则
- 2、程序化决策与非程序化决策
- 3、组织文化
- 4、管理者的概念技能
- 5、职能部门化
- 6、业务流程再造
- 7、强化理论

二、简答题（任选 5 题作答，每题 10 分，共计 5×10 分=50 分）

- 1、简述如何进行适度控制？
- 2、影响管理幅度的主要因素有哪些？
- 3、简述决策理论学派的主要观点。
- 4、简述管理科学学派的特点
- 5、简述滚动计划法的基本思想。
- 6、试述组织设计的影响因素。
- 7、根据明茨伯格的研究，简述管理者需要扮演哪些角色？

三、论述题（任选 2 题作答，每题 20 分，共计 2×20 分=40 分）

1. 试述“科学管理”思想的观点和贡献，以及对中国企业的现实意义？
2. 试述法约尔组织管理理论的内容，以及对未来管理实践的指导意义。
3. 试述有效沟通中存在的障碍。

四、案例分析（任选 1 题，每题 30 分，共计 1×30 分=30 分）

1、以如下材料为引子，阐述集权和分权的优劣。

在 1997 年的美的集团只不过是一家销售规模为 30 亿元的企业，为什么在短短的十三年时间能够取得三十几倍的增长？美的电器董事局主席兼 CEO、职业经理人方洪波曾说过这样一句话：“与同行业内的其他公司相比，美的电器拥有完整的空调产业链、千万产能、东芝技术、完整的配套产业、成本控制等比较优势，但这些还不能算美的电器的核心竞争力，美的的核心竞争力是内部经营管理机制”。美的集团的经营管理机制内容包括很多方面，例如公司治理机制、创新机制、激励机制、变革机制等，但其中更为核心，最具影响力的是其分权机制，美的分权机制最大地激活了企业的前进动力。

1996年下半年开始，美的集团总部开始研究和筹划经营体制改革的问题，实施事业部管理这时被提到集团董事局的决策日程上来。1997年，美的完成了事业部的组织改革，成立了空调事业部、风扇事业部、电饭煲事业部、小家电事业部以及房产公司等几大事业部，这几个事业部组成各自独立的经营管理班子，负责整个事业部的研发、采购、生产、销售等经营活动。在完成事业部制改革后，美的集团总裁办组织制订了《美的集团主要业务分权规范手册》，分为集团战略与目标管理，规章制度、公文、会议及新闻宣传，人力资源管理，工资、奖金、员工福利，财务管理，资金管理，资本管理，投资管理，生产制造与技术，市场营销，总务，研究开发及科技与知识产权管理，审计监察、其它等十四大类共217次分类对涉及经营、管理的各项工作决策权限分提议、提案、审核、裁决、备案等进行了详细的规定。

随着美的集团事业的迅猛发展，美的集团又派生出了二级集团，包括制冷集团、日电集团、机电集团及房产集团等，美的集团的分权规范随着集团组织的发展而不断修订、扩展、细化，从而形成了极为完善、丰富的分权动作体系。无论美的集团的规模如何扩大，其分权体系总的指导思想可以归纳为“16字方针”，即：“集权有道，分权有序，授权有章，用权有度”；而对《分权规范手册》的内容又可归纳为以下“一个结合，十个放开，四个强化，七个管住”，即：一个结合：与责权利相统一的集权与分权相结合；十个放开：在机构设置权、基层干部的考核任免权、劳动用工权、专业技术人员聘用权、员工分配权、预算内和标准内费用开支权、计划内生产性投资项目实施权、生产组织权、采购供应权、销售权10项基础权利下放；四个强化：强化预算管理、强化考核、强化审计监督、强化服务；七个管住：管住目标、管住资金、管住资产、管住投资、管住发展战略、管住政策、管住事业部正副总经理和财务负责人。

2、以如下材料为引子，评述中国传统管理思想与现代企业管理。

中国的传统管理，主要特征是以避免“人与人之间冲突”为内容、以维持社会稳定为目标、以“和”为工具，目的是为了求得社会的稳定而非经济的增长。因此，管理者修身，齐家、治国、平天下，主要关心的是厚生福利，把管理的重点集中在分配领域和消费领域，对生产领域却不太重

视。重视给养，要求的“不患寡而患不均，不患贫而患不安”。因此，中国的传统管理重点放在对“人”的管理上，发展出了一整套管理人、调节人际关系、避免人与人之间冲突的理论、方法和手段。这是中国管理科学中最发达的内容，是可以与西方管理科学相比美的精华部分。这种宏观管理理论，在现代企业管理中也得到了广泛的运用。

从整个社会的总体来说，就是要“天下归仁”，要“礼之用，和为贵”。一旦天下归仁后，就会天下稳定。具体地说，人与人之间的“和”：对上和，要忠、孝、尊、崇、恭、敬，使天下有道，对平级和，要忠、恕、信、义、敦、睦，推己及人，协调矛盾；对下和，要宽、厚、慈、惠、爱，对外族和，要信任、尊重、不轻视、不敌视，相互融洽，共享太平。总之，人与人之间，包括君臣之间，父子之间，夫妻之间、兄弟之间、朋友之间，上下左右之间，内外之间，都要和。不仅如此，还要人性和，即情绪表达上要有节制，像古人所说的，“喜怒哀乐之未发谓之中，发而皆中节谓之和”，“治气养心之术，血气刚强，则柔之以调和”，“刚柔得道谓之和”。政事和，要“宽以济猛，猛以济宽，政事以和”，就是说，要能法理、人情并顾，恩威并济，宽猛互应。人与自然要和，就是要“天道自然”，“不与自然争职”，一切顺其自然。

应当说，一种和谐稳定的社会环境对经济的发展是必须的，也是有利的。但是，中国传统管理者为达到“和”的目的，选择的行为方向和策略，则基本上是消极的，它包括忍让、妥协和退避。《左传》中说，“让，礼之主也，世之治也。”而“忍让”取向的第一步就是“不争”。《荀子》说：“人生而有欲，欲而不得则不能无求，求而无度量分界则不能不争。争则乱，乱则穷”。孔子也说，“君子无所争”，“君子矜而不争”。这样抑制被管理者的竞争心理，使本来十分稀缺的竞争意识，进一步受到泯灭。

忍让、妥协不行的话，就采取退避的方式来避免冲突，即所谓“惹不起躲得起”。中国传统文化中倡导“舍之则藏”，“退而独善其身”。这种不参与的退避策略，几乎成为中国传统社会的基本心态，对知识分子的影响尤其大。许多知识分子一旦不得志，一旦与统治者的目标有分歧，就弃官退隐山林，走向自然，与世隔绝。中国古代社会的隐士名流特别多，出家人特别多，和尚、尼姑特别多，佛教、道教比较发达，与这种退避策

略很有关系。这种退避的取向和策略，一直影响着现代企业管理。