

山 东 大 学

二〇一六年招收攻读硕士学位研究生入学考试试题

科目代码 840 科目名称 管理学

(答案必须写在答卷纸上, 写在试题上无效)

一、名词解释 (共 5 小题, 每小题 4 分, 共 20 分)

管理道德; 计划评审技术; 公司治理; 非结构化面试; 诱因贡献平衡论

二、简述题 (共 5 小题, 每小题 10 分, 共 50 分)

1. 简述目标管理的基本思想
2. 简述管理者应具备的管理技能
3. 管理控制过程中应如何选择关键控制点?
4. 简述斯托格第和沙特尔提出的领导行为四分图理论。
5. 简述公平理论的基本内容并作简要评价

三、论述题 (共 2 小题, 每小题 25 分, 共 50 分)

1. 联系实际谈谈管理的职能及其相互关系
2. 试述目标设置理论和期望理论的基本内容及其对管理者的启示

四、案例分析 (30 分)

W 图书公司原是美国一家地方性的图书公司。近 10 年来, 这个公司从一个中部小镇的书店发展成为一个跨越 7 个地区, 拥有 47 家分店的图书公司。多年来, 公司的经营管理基本上是成功的。下属各分店除 7 个处于市镇的闹区外, 其余分店都位于僻静的地区。除了少数分店也兼营一些其他商品外, 绝大多数的分店都专营图书。每个分店的年均销售量为 26 万美元, 年均纯盈利达 2 万美元。但是近 3 年来, 公司的利润开始下降。

2 个月前, 公司新聘苏珊任该图书公司的总经理。经过一段时间对公司历史和现状的

调查了解, 苏珊与公司的 3 位副总经理和 6 个地区经理共同讨论公司的形势。

苏珊认为, 她首先要做的是对公司的组织进行改革。就目前来说, 公司的 6 个地区经理都全权负责各自地区内的所有分店, 并且掌握有关资金的借贷、各分店经理的任免、广告宣传和投资等权力。在阐述了自己的观点以后, 苏珊便提出了变革组织的问题。

副总经理 A 说道: “我同意你改组的意见。但是我认为我们需要的是分权而不是集权。就目前的情况来说, 我们虽聘任了各分店的经理, 但是我们却没有给他们进行控制指挥的权力, 我们应该使他成为一个有职有权, 名副其实的经理, 而不是有名无实, 只有经理的虚名, 实际上却做销售员的工作。”

另一位副总经理 B 抢着发言: “你们认为应该对组织结构进行改革这是对的。但是, 在如何改的问题上, 我认为你的看法是错误的。我们不需要设什么分店的业务经理, 我们所需要的是更多的集权。我们公司的规模这么大, 应该建立管理信息系统。我们可以透过信息系统在总部进行统一的控制指挥, 广告工作也应由公司统一规划, 而不是让各分店自行处理。如果统一集中的话, 就用不着花这么多工夫去聘请这么多的分店经理了。”

“你们两位该不是忘记我们了吧?” 一位地区经理 C 插话说: “如果我们采用第一种计划, 那么所有的工作都推到了分店经理的身上; 如果采用第二种方案, 那么总部就要包揽一切。我认为, 如果不设立一些地区性的部门, 要管理好这么多的分店是不可能的。”

“我们并不是要让你们失业。”苏珊插话说: “我们只是想把公司的工作做得更好。我要对组织进行改革, 并不是要增加人手或是裁员。我只是认为, 如果公司某些部门的组织能安排得更好, 工作的效率就会提高。”

问题:

- 1、分析该图书公司现有的组织形式及优缺点。
- 2、有哪些因素促使该图书公司要进行组织变革?