

# 扬州大学

## 2020 年硕士研究生招生考试初试试题 ( A 卷)

科目代码 **803** 科目名称 **管理学**

满分 150

注意：①认真阅读答题纸上的注意事项；②所有答案必须写在答题纸上，写在本试题纸或草稿纸上均无效；③本试题纸须随答题纸一起装入试题袋中交回！

### 一、简答题（共 6 小题，每小题 10 分，共 60 分）

1. 从决策准则的角度来分析“管理既是科学，又是艺术”。
2. 俗话说“计划赶不上变化”，为什么管理工作还需要编制计划？
3. 美国国防部为了让掌握稀有技术和技能的员工同时参与多个急需完成的项目而创造出的组织结构是什么？这一组织结构的优缺点有哪些？
4. 分析企业文化的结构层次，并以一个你熟悉的企业来举例说明。
5. 分析说明企业增长型战略中的安索夫矩阵。
6. 常常有人感叹“世态炎凉”“人走茶凉”，形容一领导离开了原实权岗位后，朋友就明显减少。如何做到“人走茶不凉”，请你提些建议。

### 二、论述题（共 3 小题，每小题 20 分，共 60 分）

1. 基于“人是理性的”基本假设，谈谈如何实施过程性激励，并举例说明。
2. 德鲁克认为，古典管理理论偏重于以工作为中心，而忽视了人；行为科学理论偏重于以人为中心，而忽视了人与工作的结合。请谈谈他是如何综合上述两种思想提出解决方案的，并给予评价。
3. 谈谈 5G 商用会对工商企业哪些方面产生变革。

### 三、案例分析题（共 1 题，30 分）

美的最早是何享健带领农村的一班人在广东顺德创建的一家乡镇企业。从生产汽车零部件、电风扇转变为制造空调，并成为中国第一家上市的乡镇企业。此时美的采用的是集权管理模式，由何享健决定企业的重大决策事项，随着企业规模扩大、主营产品类型拓展，最初创业团队的素质显露出不足，接连几年企业遭遇销售收入下降、应收账款回款慢、拖欠工资等，而何享健每天面对处理不完的工作和极大的管理压力。1997 年，他痛定思痛，一举颠覆集权式管理体制，因将不少老员工请下课而遭到不少指责，他依然决定实施事业部制改革，并制定了《美的集团主要业务分权规范手册》，管理效能大大提高。当美的营收从 30 亿元做到 500 亿元的时候，何享健又决心再次自我否定，将他缔造的事业部机制做一个调整。因为主体和环节太多，资源分散会导致重复，以及个别单位强势和各自为政等缺点，此后便采用了方洪波的建议“产品事业部+区域事业部”的组织模式。此时美的大股东何享健已宣布辞任董事局主席职务，该职位由职业经理人方洪波担任，此后美的飞速发展 2010 年总销售收入就超过 1000 亿元人民币，旗下拥有三家上市公司。美的集团自上而下已经非常完整的分权制度体系，一方面最大化激发了美的各层级职业经理人团队的动力，也有有力地保障了美的集团庞大体系的高效运转。

问题：

1. 随着美的集团企业规模不断扩大，集权模式对企业发展有何不利？
2. 结合案例谈谈哪些因素会影响组织分权的实施。
3. 结合分权理论谈谈分权有哪些具体形式以及实施原则。