广东海洋大学2014年攻读硕士学位研究生入学考试

《管理学》(615)试卷

（请将答案写在答题纸上，写在试卷上不给分。本科目满分150分）

**一、名词解释(每题4分，共20分)**

1、柔性组织 2、负强化 3、直线职权

4  反馈控制 5、管理层次

**二、简答(每题10分，共50分)**

1、简述控制与计划的关系

2、简述管理的二重性质
3、简述霍桑试验的结论

4、简述Y理论对人性的假设

5、简述管理的科学性与艺术性

**三、论述题(每题25分，共50分)**

1、论述菲德勒情境论的主要内容。

2、何为人本原理？结合实际论述如何实现以人为中心的管理？

**四、案例分析（30分）**

浪涛公司组织结构改革

浪涛公司是一家生产经营日用清洁用品的公司，由于其新颖的产品和优质的服务，备受消费者的青睐。然而，随着公司的发展，公司总裁逐步发现，一向运行良好的组织结构，现在已经不能适应该公司内外环境变化的需要。

公司原先是根据职能来设计组织结构的，财务、营销、生产、人事、采购、研究与开发等构成了公司的各个职能部门。随着公司的壮大发展，产品已从洗发水扩展到护发素、沐浴露、乳液、防晒霜、护手霜、洗手液等诸多日化用品上。产品的多样性对公司的组织结构提出了新的要求。旧的组织结构严重阻碍了公司的发展，职能部门之间矛盾重重。

在这种情况下，总裁董刚做出决定，即根据产品种类将公司分成8个独立经营的分公司，每一个分公司对各自经营的产品负有全部责任，在营利的前提下，分公司的具体运作自行决定，总公司不再干涉。但是重组后没过多久，公司内又涌现出许多新的问题。各分公司经理常常不顾总公司的方针、政策，各自为政；而且分公司在采购、人事等职能方面也出现了大量重复。

在此情况下，总裁意识到自己在分权的道路上走得太远了。于是，总裁董刚又下令收回分公司经理的一些职权，强调以后总裁拥有下列决策权：超过10万元的资本支出，新产品的研发，发展战略的制定，关键人员的任命等。然而，职权被收回后，分公司经理纷纷抱怨公司的方针摇摆不定，甚至有人提出辞职。

总裁意识到了这一举措大大地挫伤了分公司经理的积极性和工作热情，但他感到十分无奈，因为他实在想不出更好的办法。

根据案例，回答以下问题（选择题每小题3分，共21分；提示：选择可以是多项选择）：

（1） 浪涛公司组织结构调整前的组织结构是（ ）。

A.直线制 B.职能制 C.矩阵制 D.事业部制

（2） 浪涛公司由于产品多样性需求重组后的组织结构是（ ）。

A.直线制 B. 事业部制 C.职能制 D.矩阵制

（3）事业部制的特点为（ ）。

A.统一决策、分散经营 B.适合于超大型企业

C.各部都是独立核算的利润中心 D.以上都是

（4）对于公司总裁从分权到集权的做法，最合理的评价是（ ）。

A.开始分权是对的，公司发展到一定程度后，通常都会要求组织结构进行调整。

B.他在一开始就不应该分权，分权通常都会导致失控。

C.分权和组织结构调整的思路是正确的，但具体操作有些急躁。

D.后来撤回分公司经理的某些职权的做法是对的，避免了一场重大危机。

（5）总裁在设立8个独立的分公司时，其最大的失误是（ ）。

A.没有考虑矩阵结构等组织结构

B.没有周密考虑总公司和分公司的权责划分问题

C.根本就不应该设立独立的分公司

D.既没有找顾问咨询，也没有和分公司经理进行沟通

（6）当总裁意识到自己在分权的道路上走得太远时，他撤回了分公司经理的某些职权，这是行使了（ ）。

A.直线职权 B.参谋职权 C.职能职权 D.人格职权

（7）本案例最能说明的管理原则是（ ）。

A.管理幅度原则 B.指挥链原则

C.集权与分权相结合的原则 D.权责对等原则

（8）简述衡量集权与分权的标志是什么?（9分）