

2019 年攻读浙江财经大学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. 简述管理的四大职能和每项职能中管理者的主要工作。
2. 简述韦伯的官僚行政组织的特征。
3. 简述管理变革的阻力和减少变革阻力的方法。
4. 简述目标管理的步骤。
5. 请你简述高效工作团队的八个特征，并简要叙述每个特征。

二、论述题（每题 25 分，共 50 分）

1. 有人说“绑住高层的双手，踢掉中层的屁股，砍掉基层的脑袋”。请你从“团队分工对管理的重要性”对这个观点分析，并且分别对高层、中层和基层的分工进行论述。
2. 任正非说“把钱分好，企业就管好了一大半”。请你从结合公平理论和期望理论对这个观点进行论述。

三、案例分析题（每题 25 分，共 50 分）

1. 案例分析 1

2009 年，葛中华和女友打算创业经营奶茶店。面对完全属于未知的领域，他并未急于创立品牌，而是花费相当长的时间与精力，向当时已算知名的多个品牌学习。这一过程让他了解了行业的受众人群、产品结构等相关基础知识，并且在当时市场条件最为理想的母校，租下一间门店正式开始奶茶店的经营，并成立了自己的奶茶品牌——“晶一学长”。创业的过程虽艰辛，但在葛中华的努力之下，第一家门店逐渐进入平稳期，他借此时机趁热打铁，第二家店、第三家店……依次出现在市内各学校周边。到了 2013 年，葛中华在市内已拥有了 15 家奶茶店。

创业的前几年，葛中华一直采用自营连锁与合作连锁相结合的模式来扩张奶茶店的规模。直到 2012 年，一个朋友的偶然加盟，他才因此有了第一家加盟店。朋友的加盟给了他不一样的感触。事实上，葛中华在奶茶店的运营上，一直苦于资金有限、人手不足、分身乏术，而特许加盟的出现给了他经营品牌的新思路，特许加盟解决了资金、人手的问题，能够快速扩张奶茶店的规模，增加品牌的影响力。但是，作为一名创业刚刚站稳脚跟的人来说，特许经营并非易事。虽说奶茶店的特许经营十分常见，但是葛中华并没有相关的经验，一切都得靠自己摸索前进。因此，他开始了加盟试水。第一次加盟只尝试性地招收 10 名成员，分别将奶茶店开到了长春、天津、烟台、加格达奇等地。在此过程中，“晶一学长”只是单纯教授技术，不包含其他内容。“我并没有授意他们使用‘晶一学长’的名字，因为一切看起来并不成熟。”葛中华回忆

说。事实证明，这种顾虑是有必要的。

从天津回到四平后，葛中华向团队里的其他成员简单交代了这次调研所发现的问题，“我在调研的时候，发现这些奶茶店的装修差异很大，各有各的不同，跟咱们总部的装修是不一样的。而且服务比较随性，不能很好满足学生群体。最主要的是，奶茶制作不规范，导致奶茶口味也跟总部的不一样。”说完，团队中的其他成员开始纷纷讨论起来。“那也没有办法，我们并没有在服务与装修上叮嘱他们要跟总部一样。”团队中的一名成员说道。“而且要是想让这些门店的口味保持一致，是需要长期监督和管理的。”另一位成员补充道。

事实上，这些问题只是冰山一角。如果要想做到加盟商与总部一样，需要在门店运营的各个方面制定一个标准。但是，“晶一学长”品牌创建的时间不长，尚不成熟，一切都还在发展当中。最为致命的是，企业并未建立专门的职能部门，关于财务、营销、研发、物流等职能工作并没有系统的工作规范，而且团队中的成员也没有相应的专业技能。

而加盟商与总部之间沟通也是一个问题。在经营理念上，“晶一学长”的主要受众人群是学生，加盟商需要深入到学生群体中与学生打交道，而加盟商是否能够真正理解总部的想法和做法？葛中华表示担忧。在这次的调研中，他发现加盟店主与总部的诉求不同，加上沟通少且不及时，使得加盟商并没有很强的向心力，门店品牌意识孱弱。而且因为奶茶店分布的范围较广，使得实地调研和指导经营需要大量的时间与经费。这些对于“晶一学长”来说，是一笔不小的成本。葛中华在和团队里的其他成员讨论之后，陷入沉思。

为了解决加盟商与总部经营理念不同的问题，“晶一学长”决定从前期加盟商的选择入手。如果在加盟前就统一双方的理念，选择志同道合者合作，加盟后是不是能够提高管理效率，减少沟通不畅、沟通效率不高的问题？因此“晶一学长”的几位成员在商定这一解决办法后冥思苦想，制定出以下几条加盟规则：每一位想要加盟“晶一学长”的人首先要喝过“晶一学长”的饮品，并且需要凭小票证明喝够了一定种类的饮品，才能具备加盟条件；去过“晶一学长”的加盟门店，并且和门店实际的沟通过；通过和学校（已有门店）的同学沟通，了解“晶一学长”在该市场的口碑；加盟商真正加盟需要有一定时间的考察期。在制定了这些规则之后，“晶一学长”开始大量招揽加盟商。这些加盟规则虽然在一定程度上牺牲了门店的增长速度，但是却得到了加盟商的认可。在这个时期，获得的最大收获是认可“晶一学长”理念的大学生群体，他们的认可和加盟为“晶一学长”团队注入了很多新鲜“血液”。

加盟商审核只是前期工作。加盟门店越来越多的情况下，如何提升管理呢？很多选择加盟的人都是因为对这个行业不了解，特别在刚毕业的学生社会经验不足的情况下，这个问题尤为棘手。门店的财务管理、物料管理、产品营销等等都急需总部想应对的策略。起初，基于传统的加盟店连锁经营的思路，葛中华将已有店面成功的经验通过文字的形式写就了一本“晶一学长百科全书”，向所有的门店加盟者传递门店成功的秘诀。但经过一段时间的试验之后，葛中华发现单个门店的经验并不能很好地适应所有门店的运营。而且，随着摊子大了，葛中华渐渐感到自己一个人往往力所不能及。为了分担自己身上的担子，葛中华打算让加盟者参与到门店的运营中来，充分利用利用大学生在校园里所学到的知识和技能。

2013年，葛中华在QQ平台上拉起了“晶一学长”的第一个沟通交流群。“今天

拉起这个群，是希望大家能够一起讨论讨论门店招牌设计的事情。”QQ群的建立及时缓解了葛中华的许多问题，葛中华一下子拥有了许多线上的助手。每每在连锁经营中遇到问题，线上助手们都能积极提出对策，用于共同的经营管理中。2014年，微信在全国大火，“晶一学长”的沟通交流群逐渐转移到微信平台上。微信支持语音聊天和视频通话，能够更进一步拉近总部与加盟商的距离。在微信群中，葛中华分享总部成功经验、共享信息，加盟店主在群内也可以反馈门店数据，帮助总部与时俱进，适应市场变化，及时调整经营策略。在双方遇到问题时，能够互相帮助积极解决。如此在节省成本的同时，极大的提高了效率。渐渐地，随着微信群人数越来越多，新的问题出现了。因为在同一个群内沟通的事项种类太多、太杂，装修问题之后可能是一个产品问题，紧接着又是数据反馈等等，导致群内信息量过大，有成员看不到重要的信息发布，或是错过最佳时效，同时加盟商也很难从中筛选自己需要的信息。所以为了进一步提高效率，葛中华将微信群根据区域、职能的不同进行细分，并且制定规则，规范群内信息发布的格式，隔一段时间还会将微信群重组，以保证群的活跃度与参与性。

在“晶一学长”内部，沟通群被大致分为：财务、营销、研发、物流、装修、设备、培训、调研、O2O、行政等十种类型。总部与加盟商不再拥挤于之前只有一个的大群中，而是被分成一个个小部落。加盟商根据自己的特长与需求，加入不同的群，并在其中贡献自己的知识与力量。功能群的建立让某方面有突出能力的加盟商，有了一展所长的平台，往日具体的办公室被虚拟化成为功能群，团队成员通过手机就能实施大部分公司职能。吉林大学的小海学长因为有设计及图片处理方面的特长，成为了品牌VI方面的核心人物。理工类专业毕业的小莫学长因为有文字整合能力，在O2O群内表现活跃，最终参与到网络平台的建设中。很多学长学姐都在经营自己门店的同时，参与功能群工作，既实现了自身价值，也根据工作完成度获得了门店之外的收益。功能群合理的分配了团队资源，增强了加盟商的参与感，也使“晶一学长”团队收获和培养了一大批的人才。

在多个功能群内的工作都有深度参与的成员也逐渐成为了“晶一学长”品牌的核心团队，为后期“晶一学长”迈入高速发展期奠定深厚的基础。功能群中一直活跃的固定加盟商成为了“晶一学长”后来的B类店。2015年，在门店数量进一步增加以及参与企业职能建设的加盟商数量趋于饱和的情况下，葛中华将门店细分为B类店和C类店。C类店资金限于单店运营，加盟商不主动参加功能群的建设。B类店有多店运营的能力，且能参与功能群工作。在品牌建设的参与度和与总部的互动性上，B类店会对C类店有很好的带动作用。在市场开拓方面，B类店也起着至关重要的作用——通过已有的门店经验帮助新加入的C类店快速运营起来。2015年是“晶一学长”快速扩张的元年，扩张复制的核心点就在于“老带新，B带C”。散落在全国各地的“晶一学长”核心团队成员通过线上的沟通群帮助总部扩张门店，凭借既有的功能群和核心团队，C类店在B类店的指导监督和帮助下能够快速盈利起来。

“晶一学长”通过微信群构建职能部门、组建核心团队的模式逐渐成熟，现如今已发展了200多家门店。在线上沟通交流之余，总部会定期组织线下会面，或者以一场活动为契机，将团队成员集合起来，通过面对面办公，弥补线上的不足。

“晶一学长”一直在路上。谈到以后的规划，葛中华说道，“我更想把‘晶一学长’打造成青春励志的代名词，而不仅仅是一家奶茶店。”而他自己也反复强调，“晶一学长”不是他一个人，而是一群勤奋实干的学长学姐们。怀抱着创业的热情，因为

奶茶而走在的这一群人，依托于时代的便利，共同创造着新的特许经营模式。未来，他们也将一起面对可能出现的新问题……

问题 1：请问葛中华利用信息技术中构建了几种组织沟通形式？请分析这几种组织沟通形式的优缺点（10 分）

问题 2：请回答葛中华在运营流程上的控制方法，他利用了信息工具达到了哪些管理工作（15 分）

2. 案例分析 2

他们是某著名商学院 EMBA 班同学，入学第二天就被拉到山里，开展为期两天的破冰之旅。白天拓展训练，晚上则是正在进行的私董会。整个班有 20 多个人，按照 6、7 人一组的规模，分成四个小组。小刚、邵总、郑总、杨总、刘总等恰好分在一组，自己起名“天龙队”。根据主持人要求，每个小组推选一名组员分享一个经营管理难题。小刚主动提出分享的难题，一下子吸引了大家的注意力。

小刚，本科毕业后进入杭州一家国企工作。机缘巧合地，被委派负责下属驾校的网站招生工作。那时候，通过网站为驾校招生还很新鲜。为拓展业务，小刚动了很多脑筋。对计算机、互联网的熟悉，让他很快找到“窍门”——优化网站关键词，提高搜索排名。用户只要输入“杭州驾校”、“杭州学车”、“杭州驾驶员培训”，都会引导到这家驾校的网站，访问量一下子提高很多。很快每个月就能招来 60 多位新学员。可是，这给小刚带来高收入的同时，也让他成为矛盾焦点，无奈之下，只好辞职创业了。

小刚申请了一个“驾校一点通”新域名，为杭州驾校提供招生服务。凭借真诚态度与过硬的互联网技术，公司很快与杭州众多驾校建立了合作关系，覆盖整个杭州市场，随后拓展到全国，全国一半驾校加盟网站，计有六七千家。每个月小刚就到各个驾校或者通过网络根据签约成功客户的数量拿提成，但小刚并不满足，总是寻求更好的商业模式。比如，受淘宝网启发，尝试走平台模式，用户免费，只向驾校收加盟费，但效果不佳。最大原因是，家庭轿车加速普及，想要学车的人很多，可是办驾校的门槛很高，数量有限，根本就不愁招人。不过小刚很快找到了另一个切入点。那时候，他也买了辆车开始学车，深深感受到驾校从管理到服务都很落后，学员的学习体验非常糟糕，很多疑问得不到耐心解答就稀里糊涂地参加考试，通不过的不在少数，对学员来说是金钱、时间和精力极大浪费。于是，他就想到一招，在网站提供各种学习资料，比如针对科目一最新的理论考题目，针对科目二过圆饼、单边桥等难度大项目的考试秘笈，另外开设论坛，供学员相互交流学习，评价各个驾校和教练。很快，“驾校一点通”的人气就起来了，注册用户数高达 60 万人以上。

最大转机是 2006 年 7 月，hao123 网站把“驾校一点通”收入“酷站”系列。Hao123 是当时中国互联网上最著名的导航网站，占领中国网吧 50% 以上首页，比百度影响力还大（2008 年百度收购了 hao123）。随后网站访问量暴增，公司不得不购买新的服务器，最后有了 10 台服务器。服务器扩容、增加人手给公司造成很大的财务压力。幸好公司找到了新的盈利模式，即加入三家国内最大的互联网广告联盟：百度、谷歌、阿里妈妈，通过用户点击广告链接来收费。这个模式让公司几乎每年都能获得

翻番式利润增长，迅速达到数千万级的利润水平。

公司上轨道后，有那么几年，小刚日子过得很滋润，早上睡到自然醒，再去公司上班。他很享受这样的生活，曾经有国内著名投资人找过来，希望投资，但是他觉得自己不缺钱，也不知道钱怎么用，所以就拒绝了。没想到好日子过去总是很快。市场上突然出现一家公司——BBD 公司，它聪明地避开“驾校一点通”擅长的 PC 互联网——在这个领域它占有 80% 的份额，专注基于谷歌的安卓、苹果的 ios 系统的 APP。2010 年 12 月推出 APP，迅速在驾校学习类 APP 里占据第一，2014 年在苹果 APPStore 总排名甚至达到 80 位左右，积累了上亿用户，日活量高达 280 万次。而小刚公司开发的 APP 只能屈居第二，日活量只有 100 多万。

其实，小刚并非没有意识到移动互联网的趋势，只是自有他的苦恼：“2010 年前后智能手机、移动互联网兴起时，我看到了这个趋势。但是安卓和 ios 的工程师费用太高了，动辄两三万的月工资，如果要聘用，比现有技术人员工资高得多，很难摆平，所以就采用了外包方式，可这样协调就比较困难，推出 APP 比对手慢多了。还有一个原因，我看不到 APP 的盈利模式。屏幕那么小，如果做题过程蹦出一个广告，用户体验会非常差。竞争对手背后有风险投资支持，不计成本，就是要用户量。如果我们也用这种方法，找不到赢利点，又把用户迁移过去，原来上千万的利润没了，过去的积累也很可能搭进去。这和当年柯达特别像，左手打右手，下不去手啊。”恰好，前不久他接到了一个电话，来自国内最大某分类信息网站的副总裁，这家公司刚在美国上市，想要通过收购扩充业务线。这对于倍感压力的小刚来说，就多了一个选择，那么，到底是卖呢，还是独立经营下去呢？左思右想，又左右为难，深感“当局者迷”，于是借此机会把故事讲出来，请同学们参谋参谋。

组里同学基本都是公司董事长、总经理或其他高管，来自医疗、消费、互联网等各个行业，经验丰富，也很有主见。介绍完后，同学们提了十多个问题进一步了解情况，涉及到公司、行业、用户、竞争对手等，小刚一一作了回答。

杨总是位女中豪杰，创办并经营着两家医疗公司，开了“当头一炮”：“我觉得，企业不仅仅是生意，它就像我们的孩子，我们要对它负责，而且我理解，没有十年、二十年的沉淀不会是好企业，现在才到哪儿？企业还有很大的潜力。现在觉得卖了能拿到一大笔钱，但过多少年回头看，这笔钱算什么。再说了，我们要对员工负责，卖了企业，就相当于给他们找了个“后妈”，“后妈”能对他们好吗？

郑总是某上市公司的财务总监，赞同杨总的观点：“艰难时刻就是对企业家精神的考验，这个企业发展到今天，也不是一帆风顺，现在公司的确碰到问题，但未尝不是机会，你们的 APP 不是还是排名第二吗？我认为应该大规模投入，投入远远不够。现在的估值其实不高，坚持下去，过了这一关，说不定还能直接上市呢”。

小刚回应说：“的确有这种可能，我的现金流还是挺充足的。另外，我的网站日活量达到百万级，这是非常大的用户量。我觉得很适合做现在流行的 P2P 的，很多学车的都是在校学生，有时间、没钱，但违约风险较低，如果给他们做分期，相信很快可以做上来。另外，我们可以跟汽车经销商合作，学车、买车再加上车贷、保险，打通价值链，一条龙服务。”

不过，也有几位同学支持卖掉公司。

邵总是一家大型多元化集团的财务总监，他说：“我们公司早些年依靠主业发展起来，后来做了几次收购，规模一下子就上来了，效益也好了，所以公司管理层就形

成一个概念，企业经营要理性，对公司发展最有利，就做出怎样的选择，不宜感情用事。把企业当猪养，也未必是坏事儿，关键是怎么卖出一个好价钱。”

刘总是一家投资公司的老总，他发表了意见：“过去几年，互联网领域发生了很多购并，特别是 BAT，每年都投入了几十亿美元，比如阿里巴巴收购高德地图、虾米音乐、口碑网、优酷土豆，腾讯收购易迅、乐蛙科技。被收购对创业者未尝不是一件好事，你不被收购，你的竞争对手收购了，它有了雄厚的资金作支持，反过来打你，你会吃得消？互联网流量红利太厉害了，“赢者通吃”。假如去收购竞争对手，搞不好公司也搞没了。”

“对呀。”担任一家互联网公司市场总监的王总监接着话说，“小刚刚才提及的那些商业拓展计划，看似美好，能不能够行得通是个大问题，而且非常普遍。腾讯做微信很成功，阿里就做一个“来往”，想着利用它的大平台、几个亿的淘宝客户，应该能够很快做起来，结果呢，骄傲如马云也不得不承认失败。中国的几个大的互联网公司都有很多的用户，几千万、几个亿，大家不断寻找盈利模式，找来找去不都是广告、游戏，广告收入占新浪网的 80%，网络游戏占据腾讯总收入的 50%，网易的 90%，搜狐的网络游戏加广告占其总收入的 80%，尝试将流量变现，包括引入其他的业务，是非常难的。”

支持小刚干下去的郑总反驳说：“没错，的确是比较困难。但是成功的例子也不少。当初腾讯第一次融资时非常困难，差点就把那只企鹅卖掉，价格也不过几十万，谁会想到后来的市值可以达到三四千亿美元。可以说没有一个企业不曾遇到被收购的诱惑，最后做成老大的都是这么扛过来，熬过来的。所以才说‘成功是熬出来的’嘛。再说了，你把你公司卖了，能够干什么去呢？是不是一定会比现在做得更好呢？”

争论持续了两个小时，最后环节是所有同学进行投票，算是给小刚的建议。私董会结束了，很多同学还在兴致盎然地进行讨论……

那天晚上小刚回到家后非常兴奋，在班的微信群里发出一份这样的留言：“天龙队的亲们，今晚太感谢你们了，非常幸运能得到大家的帮助。我这段时间为这件事情纠结得很睡不着觉，大家的建议非常全面，并且很有深度，我都一一做了记录，我要回去好好消化和吸收。今晚大家的帮助对我会产生很大的影响，甚至还会对命运进行改变。再次献上我真诚的祝福，爱你们的小刚。”

问题：假设你是小刚，你现在面临“卖公司和不卖公司”两个决策。请你任选小刚的四个同学的观点和意见进行分析，并给出一个明确的决策结果。注意：你只能在以下两个决策结果中选择一个，并给出你的决策依据。

A、卖公司

B、不卖公司