河北工程大学

二〇二一年硕士研究生招生考试试题（正题）

考试科目代码 814 考试科目名称 管理学

所有答案必须写在答题纸上，做在试题纸或草稿纸上无效。

一、名词解释（共 30 分，每题 5 分）

1. 学习型组织
2. 战略性计划
3. 管理幅度
4. 激励因素
5. 沟通
6. 反馈控制

二、简述题（共 50 分，每题 10 分）

1. 法约尔提出的管理的一般原则有哪些？
2. 道德管理的特征有哪些？
3. 什么是职能部门化？职能部门化的优点是什么？
4. 领导权力的来源有哪些？
5. 有效控制特征有哪些？

三、应用计算题（共 20 分，每题 10 分）

1. 某企业计划生产某产品。根据市场预测，产品销路有三种可能性：销路好、销路一般和销路差。生产该产品有三种方案：建小厂、建大厂、外包生产。各种方案的收益值如表 1 所示，试用最小最大后悔值法决策。

表 1 各方案在不同市场情况下的收益值/万元

方案	销路好	销路一般	销路差
建小厂	850	650	350
建大厂	1250	800	-200
外包生产	920	610	180

2. 某公司准备生产某种新产品，现有两个方案可供选择：（1）新建一个大厂，需投资 1000 万元；（2）新建一个小厂，需投资 300 万元。使用期限均为 10 年。两个方案每年损益值及各状态的概率如表 2 所示。根据资料试用决策树法做出决策。

表 2 各方案在不同市场情况下的损益值/万元

自然状态	概率	方案损益值（万元）	
		新建大厂	新建小厂
销路好	0.4	850	420
销路一般	0.5	450	180
销路差	0.1	-100	20

四、应用案例分析题（共 50 分，第 1 题 30 分，第 2 题 20 分）

1. 新港船厂的王厂长

1982 年 11 月，46 岁的高级工程师王业震出任新港船厂厂长。厂的新领导班子由正副书记、正副厂长 7 人组成，平均年龄 43 岁，文化程度在中等专科以上（其中 5 人为大学本科）。

新港船厂是中国船舶工业总公司属下一家较为大型的企业，当时有职工 6500 人，固定资产 1.2 亿元。该厂有造船平台、修船坞各 2 座，可建造 3 万吨以下各种货船、客船、油轮，兼营修船业务。在技术上和管理上，借鉴日本三井造船、大阪造船等企业的经验，锐意改革。

该厂实行党政职能分开，由厂长全面主持企业生产经营活动。企业内部管理体制设两大系统：直线指挥系统和职能系统。在直线指挥系统内，职权按厂部、车间、工段、班组层层分授，逐级下达指令，实行分级管理。在职能系统内，职能管理人员充当直线指挥人员的参谋，各职能部门或单位对下级机构进行业务指导，而无权直接指挥。相应的权责关系则以制度形式予以确认。该厂汇编成册的《部门及岗位责任制》共计有两千多条、近百万字，管理工作趋于程序化、规范化、制度化。日常工作中，下级通常只接受其直接上级的指令。上级不可越级指挥，但可越级调查；下级也不越级请示，但可越级投诉。明确每个人只有一个直接上级，而每个上级直接管辖的下属为 3-9 人。归厂长王业震本人直接领导的只有 9 人，包括 4 位副厂长、2 位顾问以及计划经营科科长、质量管理科科长、厂办公室主任各 1 人。此外，专设 3 个“厂长信箱”，随时了解职工的意见和建议。一次，某车间工人来信反映某代理工段长不称职，王业震于第二天收阅后批转有关部门查处，经调查属实随即作人事调整，前后仅 5 天时间。

经王业震提议，新港船厂规定，科长、车间主任以上干部每天要深入现场，但在现场时间不超过 2 小时。王本人每天大约以 1.5 小时的时间到现场察看，除了紧急的安全和质量问题外，不发表任何意见。他不赞成管理人员“顶班上岗”，认为“工人身上有多少油，自己身上也有多少油”的未必是称职的管理者。有两位车间主任，每天提前进厂生炉子，然后成天在现场干活。下班后工人们都走了，他们还逐一熄灯、关门。活没少干，任职的管理工作却未搞好。王业震提议将这两人免职。有人说：“这样的好同志，为什么还要免职？”王答道。“这样的同志可以当组长、工长，甚至可以评劳动模范，却不是称职的车间主任。”

“一个厂长不时时想到为工人服务，就没有资格当厂长。”王业震的话掷地有声。一次，香港和美国的两艘货轮在渤海湾相撞，由该厂承担抢修业务。在夜以继日的抢修中，王厂长让后勤部门把馒头、香肠、鸡蛋送到现场。任务提前完成后，盈利 80 万元。

在成绩和荣誉面前，王业震想到的是上级主管部门的支持，前任书记、厂长们打下的工作基础，新班子的团结奋斗，尤其是全厂职工的信任、支持和辛勤努力。他在思索，管理现代化离不开人的现代化。他不无感慨地说：“现在全厂中层干部 116 人，大专文化程度的占 38%，中专文化程度的占 19%；一般干部中，大专程度 42%，中专程度 21%。这些人大都能干、能说、能写。要不是这样，统计、分析那么多的数据资料，制订那么多的计划、规章，光靠几个厂级领导，就是有三头六臂也是难以完成的。要是全厂干部都能达到中专以上文化水平，企业的科学管理将会达到更高的水平。我这个厂长就可以更轻松了。”

根据案例内容回答下列问题：

(1) 按照管理方格理论，王厂长的领导作风应该是哪一种管理风格？反对事必躬亲是缺乏责任的表现吗？（10 分）

(2) 什么是授权？如何有效地授权？（10 分）

(3) 结合领导生命周期理论介绍下属成熟度的不同与领导方式的选择。（10 分）

2. 赵副厂长该怎么办

赵林德是某汽车零件制造厂的副厂长，分管生产。一个月前，他为了搞好生产，掌握第一手资料，就到第一车间甲班去蹲点调查。一个星期后，他发现工人劳动积极不高，主要原因是奖金太低，所以每天产量多的工人生产二十几只零件，少的生产十几只零件。

赵林德和厂长等负责人商量后，决定搞个定额奖励试点，每天每人以生产 20 只零件为标准，超过 20 只零件后，每生产一只零件奖励 0.5 元。这样，全班二十三个人都超额完成任务，最少的每天生产 29 只零件，最多的每天生产 42 只零件，这样一来，工人的奖金额大大超过了工资，使其他班、其他车间的工人十分不满。

现在又修改了奖励标准，每天超过 30 只零件后，每生产一只零件奖励 0.5 元，这样一来，全班平均生产每天只维护在 33 只左右，最多的人不超过 35 只，赵林德观察后发现，工人并没有全力生产，离下班还有一个半小时左右，只要 30 只任务已完成了，他们就开始休息了。他不知道如何进一步来调动工人的积极性了。

根据案例内容回答下列问题：

(1) 赵林德在激励员工时有哪些不妥之处？（10 分）

(2) 赵林德该如何改正？（10 分）