

# 河 北 工 程 大 学

## 二〇二二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. 决策
2. 目标管理
3. 正式组织
4. 人员配备
5. 沟通
6. 控制

### 二、简述题（共 50 分，每题 10 分）

1. 简述管理的基本特征。
2. 简述事业部制组织结构的优点和缺点。
3. 简述常用激励方法的种类。
4. 简述沟通的过程。
5. 简述全面质量管理的基本要求。

### 三、应用计算题（共 20 分，每题 10 分）

1. X 公司拟订有关企业经营发展的决策，有三个可行方案：方案一是扩建现有工厂；方案二是新建一个工厂；方案三是与其他厂联合经营合同转包。据市场预测和分析，三种方案在实施过程中均可能遇到以下四种情况，现将有关资料估算如表 1 所示，试用最小后悔准则进行决策。

表 1 各方案在不同市场状态下的收益/万元

| 自然状态<br>损益值<br>方案 | 销路好 | 销路一般 | 销路差 | 销路极差 |
|-------------------|-----|------|-----|------|
|                   |     |      |     |      |
| 扩建                | 50  | 25   | -25 | -45  |
| 新建                | 70  | 30   | -40 | -80  |
| 合同转包              | 30  | 15   | -5  | -10  |

2. Y 公司准备生产某种新产品，现有两个方案可供选择：（1）新建大厂，需投资 3000 万元；（2）新建小厂，需投资 1800 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。根据上述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  | 0.3 | 1800      | 1000 |
| 销路一般 | 0.4 | 900       | 600  |
| 销路差  | 0.3 | -100      | 200  |

#### 四、应用案例分析题（共 50 分，每题 25 分）

1. 王敏在某公司担任部门经理。公司总体经营情况良好，她的上司李总对此十分满意，也十分信赖手下的人，基本不过问具体的部门事务。平常王敏和其他部门经理都习惯了自主处理部门事宜，重要事项才会向上汇报。虽然自主性强，但王敏也时常感到责任重大，担心有些事情处理不好。

后来，李总转调到其他地区分公司去了，王总上任接班。新的总理事必躬亲，亲自处理公司大小事务，遇到问题王敏只需要提交上去，然后按总经理答复行事即可。王敏每天按部就班地工作，身上的担子一下子减轻了很多。

但没过多久，王总因为太过劳累生了一场大病，无奈只能离开工作岗位。集团从总部任命了一位新总经理，吴总。吴总对工作干劲十足，在任职期间，带领部门经理们针对公司发展的重点和痛点进行了梳理，制定了内部改革方案，重新调整了战略方向。在会议上，每位经理都被委派了相关任务。会后吴总还与经理们一对一会谈，了解部门当前情况，并阐述了他对部门的期望。根据公司未来发展战略和自己部门的情况，王敏制定了部门内部调整方案，主动请缨为新制度试点部门，并在吴总的支持下在部门内部推行。年终绩效考核中，王敏所带领的部门整体效益最高。这一年虽然很忙碌，但王敏也感到了前所未有的成就感和满足感。

根据案例内容回答下列问题：

（1）根据情境领导模型，请简单归类三位领导者的领导风格。（12 分）

（2）你认为哪位领导的管理风格更可取？为什么？（13 分）

2. 华为技术有限公司于 1987 年在我国经济特区深圳创立，华为起初是靠生产制造用户交换机（PBX）等通信设备起家，现在已经是全球领先的 ICT 基础设施和智能终端提供商。华为在经营管理过程中，始终坚持将技术创新作为核心武器，在多项技术领域保持领先状态。

华为创立初期，业务范围聚焦在代理销售用户交换机。早期的华为在面对市场前景良好的手机市场，表现出了较强的创新意识，但跟大多数的新创企业类似，没有足够的资金投入到技术创新。华为号召技术人员对市场上的先进技术和产品进行深度分析和模仿改进，在此基础上进行技术创新，创立属于华为的核心技术。随着企业规模的增长，华为开始加大技术研发的费用，同时成立多所研究院，为研发先进的通信技术打下坚实基础。但一味地模仿创新以及管理理念的落后，华为发现不能很好地满足市场需求。华

为的创新理念也由此发生了转变，华为开始与国内外知名高校、研究院所建立联系。在此基础上，华为能接触到国内外最前沿的技术知识，合作创新的模式显著提高了技术研发的成功率和创新能力。

2008 年，华为名列全球《专利合作条约》申请量榜首，华为的技术创新表现出了更明显的自主性和独立性，其新技术的创新与发展不再过多依靠外部资源，而是更多地体现了自身的研发实力和技术积累。现如今，在信息通信技术行业，华为已经从跟随者演变为领头羊，这要归因于华为对技术创新的执着和专注。2020 年 3 月 16 日，华为发布《创新和知识产权白皮书 2020》，白皮书指出，持续的创新投入使得华为成为全球最大的专利持有企业之一。截至 2020 年底，华为全球共持有有效授权专利超 10 万件，其中 90%以上专利为发明专利。华为知识产权部部长丁建新透露，华为公司预计 2019-2021 三年的知识产权收入在 12 亿-13 亿美元之间。

根据案例内容回答下列问题：

- (1) 华为的技术创新体现出怎样的特点？（12 分）
- (2) 结合案例谈一谈，我国企业应该如何走自主创新道路？（13 分）