河 北 工 程 大 学

二〇一七年硕士研究生入学考试试题　　试卷 B

考试科目代码 825 考试科目名称 管理学Ⅱ

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（本大题共 5 小题，每小题 6 分，共 30 分）

1. 激励因素
2. 头脑风暴法
3. 管理幅度
4. 波特五力模型
5. 功利主义道德观

二、简答题（本大题共 2 小题，每小题 10 分，共 20 分）

1. （10 分）管理方格理论把领导方式分为几种主要类型？
2. （10 分）简述领导者影响力的来源？

三、论述题（本大题共 2 小题，第 1 小题 12 分，第 2 小题 13 分，共 25 分）

1. （12 分）根据经营单位组合分析法，企业经营状况可以分为哪几种类型？各有什么特点？
2. （13 分）公平理论的主要内容有哪些？组织应如何消除员工的不公平感？

四、应用计算题（本大题共 2 小题，第小题 12 分，第 2 小题 13 分，共 25 分）

1. （12 分）某企业计划开发新产品，有三种设计方案可供选择。不同设计方案在不同市场状态下的损益值资料如下：

状态及概率 / 方案 / 损益值	畅销	一般	滞销
方案 A	300	200	100
方案 B	350	160	50
方案 C	450	100	0

试用乐观法、保守法和折中法分别选出最佳方案。（假设最大值系数为 0.7）

2. （13 分）某机械制造企业为满足社会对产品的需求，提出了三个备选方案，三个方案的经营期限均为 10 年。

一是扩建现有厂房，投资为 100 万元，当市场出现高需求时每年可获利 50 万元，中等需求时获利 **25** 万元，低需求时亏损 **25** 万元；

二是新建一厂房，投资为200万元。当市场出现高需求时每年可获利70万元，中等需求时获利30万元，低需求时亏损40万元；

三是合同转包，投资为20万元。当市场出现高需求时每年可获利20万元，中等需求时获利10万元，低需求时亏损5万元。

据预测，市场出现高需求、中需求、低需求的概率分别为30%、50%和20%，试画出决策树并进行决策。

五、案例分析题（本大题共2小题，第1小题20分，第2小题30分，共50分）

1.（20分）五星电子是一家从事电子产品开发、生产、销售的企业，这家企业强烈的意识到了来自国外同行的竞争。这家公司的总经理认为，在这个行业里，取得成功的关键之一是企业要成为高技术的创新者。为实施此战略，他聘请了某高校的一位管理学教授，来调查分析该企业成为一家成功的高技术企业的内部适应性问题。

该教授经过调查指出，该企业的目标大多是为期一年的，且主要是一些经济指标；没有从企业发展的视角给予从事开发或经营活动的部门和人员相应的奖励；奖金是根据季度或年度目标的实现情况而定的；各主管人员是好的“消防战士”，他们只注重“救火”，而不太注意事前防止问题的发生；没有团队合力，每一个主管仅集中精力于自己的业务；主管人员大都关心内部的经营活动，而不太关心外界的环境变化。

总经理认真听取了这位教授地报告。实际上，他也看到了这些情况，教授的调查只不过加深了他对这个组织的印象，重要的问题是：现在应该怎么办才能解决这些问题，从而增加企业的竞争能力。 请问：当总经理征求你的意见时，你将如何回答？

2.（30分）中洲公司的发展烦恼

中洲有限责任公司是一家以设计、制造、销售家具为主业的企业。1982 年刚起步时，是由现任董事长兼总经理胡飞健带着几个骨干分子，临时聘用一些人员，在自家后院定做沙发或把做好的沙发拿到市场上去卖。经历了约3 年时间，才逐步开始制作其它家具，现在已经有了产品的专卖商场和产品品牌。除了生产销售各款成套的家具外，中洲公司还涉足了家居装修建材的业务，最近还准备进军中长途货运业务和包装业务。胡总的事业在迅速膨胀，职工总数已达500 多人。在管理人员方面，胡飞健任公司总经理，三个公司副总分别是：林量，分管财务和采购：张东军，分管制造：毛华，分管销售。公司管理层设一个办公室、一个财务处、一个销售部。为杜绝人浮于事的现象，胡总未设其它管理职能部。总的来说，公司的管理还算正常，许多经营决策由胡总亲自做出，因此比较迅速。

近来胡总发现，有不少决策出了偏差，在贯彻落实上也出现了不少问题，有些决策

最终执行不到位，还有些决策做出以后基本上就被搁置了。每当发现这种情况，胡总都要一追到底，但他也明白自己发现的问题可能只是全部问题的一小部分。

公司的新业务取得了一些盈利，但没有达到预期目标。建材经营业务的问题更突出一些。胡总原来估计建材经营头三年年平均净利润可达 150~200 万元，而现在两年已过，实际获净利总额仅为 190 万元。除了销售价格低于原来的预期外，经营费用也大大超过了当初的估计。胡总决定再试一年看看，若利润仍达不到预期水平，他就准备放弃这块业务。因为该业务除了需要流动资金以外，基本上不需要专用设备等固定资产，撤出来问题不大。

胡总现在最关心的事情有两件：一是公司高层管理人员的素质和进取心问题，三个副总均不能令胡总完全满意，尽管他们三人和胡总一起创业，共同奋斗多年，彼此之间的友谊非同寻常，但胡总已意识到自己对三个副总的不满在逐步增加，最近他甚至还当众严厉指责毛华消极；另一件是关于公司的经营结构问题，胡总感到公司现在的业务范围太宽了，正在考虑是否应把主要注意力放回到家具业务上去。到底怎么办，胡总心中充满疑虑。

问题：请根据案例所提供的信息，回答下列问题：

（1）在中洲公司已开展和拟开展的新业务中，从公司产品的用户角度考虑，你认为以下哪一业务与其主业的关系最不密切?

A．居室装修　　B．装修材料　　C．长途货运　　D．办公用品

（2）对于公司高层管理系统，下面哪一种表述最符合实际?

A．部门设置过多，有职能重叠现象　　B．机构比较精干，有集权倾向

C．决策制定的效率和质量都很高　　D．总体上说，决策的制定和贯彻都还不错

（3）若公司的新业务继续开展下去，在不考虑人力资源约束的情况下，以下哪一种组织结构形式最有利于公司的业务发展?

A．直线制　　B．直线职能制　　C．矩阵制　　D．事业部制

（4）从建材经营业务的决策来看，你认为胡总本人最需作何种改进?

A．增加建材方面的专业知识　　B．增强观念技能

C．加强领导能力　　D．加强组织创新和变革管理能力

（5）关于胡总个人，从上面案例信息中最有可能得出哪一判断?

A．胡总具有高 LPC 分　　B．胡总具有低 LPC 分

C．胡总是一个 1.9 型领导　　D．胡总是一个反应敏捷的人