

# 河 北 工 程 大 学

二〇一八年硕士研究生入学考试试题      试卷 C

考试科目代码 823      考试科目名称 管理学 I

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. 管理
2. 社会契约道德观
3. 决策
4. 组织结构
5. 专长性权力
6. 前馈控制

二、简答题（共 60 分，每题 10 分）

1. 管理的职能包括哪些，他们各自的表现形式是什么？
2. 组织设计应遵循的原则有哪些？
3. 组织变革过程中可能遇到哪些阻力？如何克服这些阻力？
4. 何谓领导？领导在管理中的作用具体表现在哪些方面？
5. 简述双因素理论的主要内容。
6. 控制过程包括哪些阶段的工作？如何进行有效的控制？

三、计算题（共 35 分，各题分数见每题标注）

1. （15 分）某企业打算生产某产品。根据市场预测，产品销路有三种情况：畅销、平销和滞销。生产该产品有三种方案：①改进生产线；②新建生产线；③与其他企业合作。据估计，各方案在不同状态下的收益见表 1。

表 1 各方案在不同状态下的收益值      单位：万元

收益 方案	自然状态	畅销	平销	滞销
	改进生产线		300	200
新建生产线		200	250	80
与其他企业合作		100	110	70

试用最小最大后悔值法进行决策。

2. （20 分）某公司准备生产某种新产品，现在有两个方案可供选择：（1）新建一个新产品生产车间，投资需 200 万元；（2）扩建原有车间，投资需 75 万元。使用期限均为 10 年。两个方案的每年损益值及各状态的概率如表 2 所示。

表 2 各方案在不同市场情况下的损益值      单位：万元

自然状态	概率	方案损益值（万元）	
		新建车间	扩建车间
销路好	0.2	165	90
销路一般	0.5	90	50
销路差	0.3	0	20

根据上述资料试用决策树法做出决策。

#### 四、案例分析题（共 25 分）

##### 一次失败的调薪

蓝宇公司是深圳市高新技术企业，公司人虽不多但却发展迅速，其主打产品 LED 高科技显示屏逐步占领了国内外大型商场、广场、超市、车站等市场，取得了良好的经济效益和社会效益。然而，随着企业进一步发展，一些深层次的问题也开始显现出来，又制约了公司的快速发展。这些问题包括人员知识结构问题、薪资问题、企业文化问题、执行文化问题等。

为了推动公司快速发展，去年上半年，公司高薪聘请了一位具有大型外企管理经验和实操能力的王先生任公司 CEO。王总来了之后，就大刀阔斧地烧了三把火。第一把火是推动资材流程改造。第二把火是推行一套全新的公司制度，将他以前服务过的公司的规章制度全部拷贝了过来，作为范本发给各相关部门，经过各部门的修订、培训，接着推动、执行。第三把火是调整公司的薪资制度。

王总在来公司的第二个月开始策划调整薪资，他先找来财务经理要来了员工工资表，然后进行测算，并对工资结构进行调整，使之更加合法，同时设计了一套薪资方案。

在薪资调整前，他没有向各部门经理、主管征求意见，了解每个员工工作表现和技术水准，就直接按一定比例进行“普调”了。人力部门和每位员工面谈并签订《工资协议书》的时候，由于措施得当还是顺利地签订了协议书。

然而，几天之后，此次工资调整的不良影响就立即显现出来。先是几个部门经理来总办咨询，他手下几个平时表现很好的员工，为什么工资反而比几个表现一般的工资还少？王总只好解释说此次是普调，以前底薪低、调整后也是低。几个经理说，这几个表现好的员工尽管入职时间不是很长，但综合水平比那几个老员工要好很多，本来想通过这次调薪把员工薪资的差距缩小一些，没想到反而更大了，且表现好的增幅反而少。

接着，又有几个主管来反映情况，说我们同样都是主管职级，为什么有的主管要比我们高 1000-2000 元，如果因为某项工作技术含量高适当高几百元也能接受，但一下子差距很大，一些主管就表示难以接受。

事情到了这里，远远没有结束，一场员工地震又马上开始了。接连几天，王总不停地收到许多主管、经理、业务骨干的辞职报告，他们说目前同行业、同职位的工资已达到一个较高的月薪水平，你还让我们拿几年前的工资，此次调薪几乎没有增加一分钱，我们不干了。

王总带着雄心壮志来到蓝宇公司，然而“调薪门”事件给了他当头一棒，也让他十分苦恼，他不明白为什么给员工加工资还加出这么多事情，他百思不解，公司每年增加近两百万元工资成本，却造成员工矛盾重重、干部纷纷离职。

根据案例内容回答下列问题：

- (1) 请分析王总此次激励失败的原因。
- (2) 运用所学知识指出公司应该怎样做，才能更好地提高激励的有效性？