

河北工程大学

二〇一四年硕士研究生入学考试试题 试卷 A

考试科目代码 822 考试科目名称 管理学 II

所有答案必须写在答题纸上，做在试卷或草稿纸上无效。

一、名词解释（每题 4 分，共 20 分）

1. 非正式组织
2. 管理幅度
3. 战略性计划
4. 领导
5. 组织结构

二、单项选择题（每题 2 分，共 10 分）

1. 被称为“科学管理之父”的是（ ）。
A 亚当·斯密 B 泰罗 C 罗伯特·欧文 D 亨利·法约尔
2. 一家产品单一的跨国公司在世界许多地区拥有客户和分支机构，该公司的组织结构应考虑按（ ）因素来划分部门。
A 职能 B 产品 C 地区 D 矩阵结构
3. 根据计划的明确性，可以把计划分类为（ ）。
A 长期计划和短期计划 B 战略性计划和战术性计划
C 程序性计划和非程序性计划 D 具体性计划和指导性计划
4. 某企业多年来任务完成得都比较好，职工经济收入也很高，但领导和职工的关系却很差，该领导很可能是管理方格中所说的（ ）。
A 任务型 B 乡村俱乐部型 C 中庸之道型 D 贫乏型 E 团队型
5. 教练员在场边指挥比赛，这种控制方式属于（ ）。
A 前馈控制 B 同期控制 C 反馈控制 D 间接控制

三、简答题（每题 10 分，共 50 分）

1. 梅奥人际关系学说的主要内容是什么？
2. 简述头脑风暴法的特点及原则。
3. 简述菲德勒权变理论的内容。
4. 简述马斯洛需要层次理论的内容。
5. 经营单位组合分析法的内容是什么？

四、论述题（共 20 分）

请结合实际阐述领导者应具备什么样的素质？

五、计算题（共 10 分）

某工厂生产的某种产品有三种技术可行方案：大批量生产、中批量生产和小批量生产。按照市场调查与预测，该产品未来在市场上可能遇到四种市场需求状况：高需求、中需求、低需求和无需求，但这四种状况发生的概率均未知。预测各个可行性方案计划期内在各种需求状况下的收益情况如下表 1 所示。

表 1 各方案在不同市场情况下的收益（万元）

自然状态 损益值 方案	高需求	中需求	低需求	无需求
大批量生产	120	60	-36	-80
中批量生产	80	45	-15	-50
小批量生产	46	34	10	-2

试用最小最大后悔值法进行决策应采取哪种方案。

六、案例分析题（共 40 分）

（一）“狗不理”的困境

天津同仁堂股份有限公司入主原天津狗不理包子饮食集团一波未平，涛声再起。新天津“狗不理”大刀阔斧，磨刀霍霍向“牛羊”，把整顿的矛头指向了连锁加盟店。

由于原天津“狗不理”授权旗下的连锁加盟店使用“狗不理”品牌并签订了长期“牌匾费”合同，造成大量无形资产流失，严重影响了“狗不理”品牌形象。新天津“狗不理”为了重塑形象采取了重要举措，下令提前收回在全国范围内 70 多家加盟店的经营许可权，准备将加盟模式改为直营模式。一场品牌维护战在全国范围内打响。

目前在全国的“狗不理”绝大多数属于特许加盟，即分店独立投资、独立经营、独立核算，每年只需向天津总部交纳几万元的“牌匾费”，而总部的任务是对各加盟店进行技术培训和包子原料配送。

天津“狗不理”集团不惜重金收回加盟店经营许可权，实际上由来已久，不是一日之功。新“狗不理”集团董事长张彦森说过这样一句话，“由于集团总部对各包子坊加盟店以前实行松散管理，致使分散在北京、河北等地的‘狗不理’连锁店管理不规范，各地包子千差万别，即使在‘狗不理’的故乡天津市，各个繁华地区的‘狗不理’加盟店也是良莠不齐。”

是什么原因导致各门店“良莠不齐”呢？

这就要从原“狗不理”集团如何赚钱说起。原“狗不理”集团曾举着“狗不理”做起了卖牌子的行当，只要交钱就可以打出“狗不理”旗号，至于味道如何，只要差不多就行。没想到捡了芝麻丢了西瓜，用这种方式让“狗不理”赚了小钱，却让这个拥有上百年的老字号成为替罪羔羊，“狗不理”的效益与日况下。

近几年来，加盟店因管理疏散严重损害“狗不理”品牌形象，狗不理的众多特许加盟店“挂羊头卖狗肉”的现象已经是一个不争的事实，包子已经分明不是那个包子。包子是“狗不理”的招牌，质量是品牌生命的保障，它的好坏直接影响着“狗不理”的声誉与发展，我们可以想象倘若一个主打产品持续像这样发展下去将会出现什么样的结果。

据报道，顾客已经对北京、河南等地的几家“狗不理”连锁店的服务非常不满。连锁加盟店的形象与“狗不理”品牌息息相关，表面上损害的是加盟连锁店，而背后真正的“狗不理”却在背黑锅，收回特许权实为无奈之举。

根据上述材料回答以下问题：

1. 组织变革的原因有哪些？“狗不理”包子为什么要进行组织变革？（10 分）
2. 你认为“狗不理”包子组织变革面临的挑战有哪些？（10 分）

（二）林肯电气的成功

林肯电气公司年销售额约为 44 亿美元，90% 的销售额来自于生产弧焊设备和辅助材料，公司拥有 2400 名员工，形成了一套独特的激励员工的方法。

林肯电气公司的生产工人按件计酬，他们没有最低小时工资，员工为公司工作两年后，便可以分享年终奖金。在过去的 56 年中，平均奖金额是基本工资的 95.5%。近几年经济发展迅速，员工年均收入为 44000 美元左右，远远超出制造业员工年收入 17000 美元的平均水平。

公司一直推行职业保障政策，他们没有辞退过一名员工。当然，作为对此政策的回报，员工也相应要做到几点：在经济萧条时他们必须接受减少工作时间的决定；而且要接受工作调换的决定；有时甚至为了维持每周 30 小时的最低工作量，而不得不调整到一个报酬更低的岗位上。

林肯公司极具成本和生产率意识，如果工人生产出一个不合标准的部件，那么除非这个部件修改至符合标准，否则这件产品就不能计入该工人的工资中。严格的计件工资制度和高度竞争性的绩效评估系统，形成了一种很有压力的氛围，有些工人还因此产生了一定的焦虑感，但这种压力有利于生产率的提高。据该公司的一位管理者估计，与竞争对手相比，林肯公司的总体生产率是他们的两倍。该公司还是美国工业界中工人流动率最低的公司之一，该公司的两个分厂曾被《财福》杂志评为全美十佳管理企业。

根据上述材料回答以下问题：

1. 请用双因素解释理论林肯公司如何调动员工的工作积极性。（10 分）
2. 该案例给你的启示是什么？（10 分）