

湖北工业大学

二〇〇八年招收硕士学位研究生试卷

试卷代号 930 试卷名称 管理学原理

①试题内容不得超过画线范围，试题必须打印，图表清晰，标注准确

②考生请注意：答题一律做在答题纸上，做在试卷上一律无效。

一、名词解释：（每小题 5，共 30 分）

- 1、管理幅度
- 2、行政方法
- 3、职能权力
- 4、预先控制
- 5、集权
- 6、战略规划

二、简答题：（每小题 8 分，共 48 分）

- 1、一个有效的管理者需要扮演哪些角色？需要具备哪些技能？
- 2、产品部门化有哪些优势和局限性？
- 3、信息技术对组织设计有哪些影响？
- 4、合乎伦理的管理具有哪些特征？
- 5、组织文化有哪些基本特征？组织文化有哪些重要功能？
- 6、什么是沟通？沟通的重要性表现在哪些方面？

三、论述题（每小题 13 分，共 26 分）

- 1、泰罗科学管理的实质是什么？其理论的主要内容是什么？科学管理理论对目前我国企业管理有什么启发？
- 2、试述如何运用好工作激励、成果激励和培训教育激励。

四、计算题（每小题 12 分，共 24 分）

- 1、某项目设计生产能力 200 万件，每件销售价 6.50 元，单位可变成本 3.25 元，年固定费用是 325 万元，试求
 - （1）该项目的盈亏平衡点的产量是多少件？
 - （2）该项目的盈亏平衡点的销售额是多少？
 - （3）盈亏平衡时该项目的生产能力利用率是多少，以上计算结果说明什么？

湖北工业大学二〇〇八年招收硕士学位研究生试卷

2、某项目为满足某产品的市场需求，拟提出新建、扩建和改建三个方案，方案中销路好的概率为 0.3，销路一般的概率为 0.5，销路差的概率为 0.2，不同销路的损益值见下表。项目经营期 10 年，请用决策树做出决策。

单位：万元

| 方案 | 好 $P_1=0.3$ | 一般 $P_2=0.5$ | 差 $P_3=0.2$ | 需要投资 |
|----|-------------|--------------|-------------|------|
| 新建 | 100 | 80 | 50 | 300 |
| 扩建 | 50 | 40 | 25 | 160 |
| 改建 | 30 | 20 | 15 | 80 |

- (1) 画出决策树。
- (2) 列出计算过程。
- (3) 做出决策。

五、案例分析 (22 分)

“闲可钓鱼”与“无暇吃鱼”

一、“闲可钓鱼”的王业震

新港船厂是中国船舶工业总公司属下一家较为大型企业，1982 年 11 月，46 岁的高级工程师王业震出任该厂厂长。当时有职工 6 500 人，固定资产 1.2 亿元。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。

企业内部管理体制设两大系统：直线指挥系统和职能系统。日常工作中，上级不可越级指挥，但可越级调查；下级不可越级请示，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。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。

“一个厂长不时想到为工人服务，就没有资格当厂长。”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。王业震和厂领导班子决定破例发给参加抢修的职工加班费和误餐补助费 8 600 元。

新领导班子对会议作了改革。全厂必须召开的 15 个例会，时间、地点、出席人员都通过制度固定下来。一般会议不超过 2 小时，每人发言不超过 15 分钟。王本人每周仅召集 2 次会：厂长办公会和总调度会。

王业震基本上按时上下班，很少加班加点。每逢出差外出，他就委托一位副厂长代行职权。厂里曾经委派一位中层管理人员去日本监造主机，行前又明确授权让他一并购买主机控制台用的配件。那人到日本后，却接连就价格、手续、归期等事项挂国际长途电话向厂里请示。王业震的答复是：“将在外，君命有所不受。”你是厂里的全权代表，可以作主，不要遇事请示，那里的事你相机定夺嘛。今后再挂电话来，电话费由你自己付。

仅仅一年光景，新班子和王业震初试锋芒即见成效。1983 年，新港船厂造船 4 艘、修船 137 艘，工业总产值、利润、全员劳动生产率分别比上年增长 25.6%、116%和 20%。

湖北工业大学二〇〇八年招收硕士学位研究生试卷

二、无暇吃鱼的步鑫生

海盐衬衫总厂坐落在浙江省海盐县武原镇。该厂的前身是成立于 1956 年的红星成衣社，一个仅有 30 多名职工的合作社性质的小厂。自 1976 年起，该厂由门市加工为主的综合性服装加工转为专业生产衬衫。此后，陆续开发出了双燕牌男女衬衫、三毛牌儿童衬衫和唐人牌高级衬衫等产品。到 1983 年，该厂已拥有固定资产净值 107 万元，600 多名职工，当年工业总产值 1028 万元，实现利润 52.8 万元。步鑫生名闻遐迩。

步鑫生为厂里大大小小的事情操心，可谓“殚精竭虑”、“废寝忘食”。他性喜吃鱼，却忙得连吃鱼也顾不上了。有一次，食堂里没有别的菜，只有鱼。鱼颇鲜美，正合口味，可是他只吃了几口，因为太费时间，张口将未及咀嚼的鱼连肉带刺吐了出来，三口两口扒饭下肚，急匆匆地走了。他每天工作十五六个小时，从不午睡，每次出差，都是利用旅途小憩，到达目的地立即投入工作。

步鑫生常对厂里职工说：“上班要拿出打老虎的劲头。慢吞吞，磨蹭蹭，办不好工厂，干不成事业。”他主持制订的本厂劳动管理制度规定：不准迟到早退，违者重罚。有位副厂长从外地出差回来，第二天上班迟到了 3 分钟，也被按规定扣发工资。以 1983 年计，全厂迟到者仅 34 人次。步本人开会、办事分秒必争，今天要办的事绝不拖到明天。在他的带动下，全厂上下形成了雷厉风行的作风。只要厂内广播一通知开会，两分钟内，全厂 30 名中层以下干部凡是在厂的全都能到齐。开会的时间一般不超过 15 分钟。进入 1984 年，一阵风在中国刮起了“西装热”。步鑫生先是不为所动，继而办起了一个领带车间，最后终于作出了兴办西装分厂的决策。在与上级主管部门来人的一次谈话中，前后不过 2 小时，步鑫生作出了这一重大决策。副厂长小沈闻讯提出异议：“不能这样匆忙决定，得搞出一个可行性研究方案。”然而，这一意见被步厂长一句“你懂什么，老三老四”否定了。一份年产 8 万套西装、18 万美元的估算和外汇额度的申请报告送到了省主管部门，在那里又加大了倍数，8 万套成了 30 万套，18 万美元成了 80 万美元，层层报批、核准，6 000 平方米西装大楼迅速进入施工，耗资 200 万元。

无奈好景不长。宏观经济过热急剧降温，银根紧缩，国家开始压缩基建规模。海盐厂的西装大楼被迫停工。与此同时，市场上一度十分抢手的西装也出现了滞销迹象。步鑫生是靠衬衫起家的，年产 120 万件的产量和“唐人”、“三毛”、“双燕”三大牌号的衬衫令他引为自豪。但代表本厂水平的“唐人”牌高级衬衫在全国同行业产品评比中落选了。

1985 年入秋，步鑫生被选送浙江大学管理专业深造。他并不因此而稍有解脱，企业严峻的经营状况令他放心不下。他频频奔波于厂校两地，在厂的日子远多于在校。半年之后，他退学回厂，决心以 3 年时间挽回企业的颓势。

仍然是精明强干的步鑫生，他的助手多数也很能干，只是当 he 从早到晚忙着处理厂里的大事小事时，他的助手似乎插不上手。步鑫生备尝创业的艰辛，终因企业濒临于破产窘境而被免去厂长之职。

“我没有预感到会有这个结局”，步鑫生这样说。他进而补充了一句：“我是全心全意扑在事业上的。”副厂长小刘也不讳言：“到现在为止，我敢说步鑫生仍是厂里工作热情最高的人。”

思考题：1. 同为一厂之长，为什么王、步两人忙闲如此悬殊？试从领导方式和管理措施上分析原因。

2. 作为厂长或经理，“从早忙到晚”意味着什么？试评述其得与失。

2008 年湖北工业大学管理学原理考研试题答案

一、名词解释：

- 1、管理幅度：一个管理者直接有效管理下级的人数。
- 2、行政方法：行政方法是指依靠行政组织的权威，运用命令、规定、指示、条例等行政手段，按照行政系统和层次，以权威和服从为前提，直接指挥下属工作的管理方法。
- 3、职能权力：是指直线主管把原本属于自己的指挥和命令直线下属的某些权力授给有关的参谋部门或参谋人员行使。
- 4、预先控制：是在企业生产经营活动开始之前进行的控制。包括检查资源的筹备情况和预测其利用效果两个方面。
- 5、集权：是指决策权在组织系统中较高层次的一定程度的集中。
- 6、战略计划：是指应用于整体组织的，为组织未来较长时间（通常为 5 年以上）设立总体目标和寻求组织在环境中地位的计划。

二、简答题：

- 1、一个有效的管理者需要扮演哪些角色？需要具备哪些技能？

答：需要扮演的角色包括：人际角色、信息角色，决策角色；

需要具备的技能包括：技术技能、人际技能、概念技能。

- 2、产品部门化有哪些优势和局限性？

答：优点：能使企业将多元化经营和专业化经营结合起来；有利于企业及时调整生产方向；有利于促进企业内部竞争；有利于高层管理人才的培养。

缺点：需要较多的具有像总经理那样能力的人去管理各个产品部；影响企业统一指挥；管理机构重叠导致管理费用增加。

- 3、信息技术对组织设计有哪些影响？

答：使组织结构呈现扁平化的趋势；对集权化和分权化带来双重影响；加强或改善了企业内部各部门之间以及各部门内工作人员间的协调；要求给下属以较大的工作自主权；提高专业人员比例。

- 4、企业伦理行为主要体现在哪些方面？

答：企业对环境的行为：保护环境、绿色化、污染的治理

企业对员工的伦理行为：不歧视员工、定期或不定期培训员工、营造良好的工作环境、善待员工的其他举措

企业对顾客的伦理行为：提供安全的产品、提供正确的产品信心、提供售后服务、提供必要的指导、赋予顾客自主选择的权利。

企业与竞争对手的伦理

企业对投资者的伦理行为。

企业对社区的伦理行为。

- 5、组织文化有哪些基本特征？组织文化有哪些重要功能？

答：组织文化的基本特征：（1）组织文化的核心是组织价值观；（2）组织文化的中心是以人为主体的文化；（3）组织文化的管理方式是以柔性管理为主；（4）组织文化的重要任务是增强群体凝聚力。

组织文化的重要功能：导向功能、凝聚功能、激励功能、约束功能、辐射功能。

- 6、什么是沟通？沟通的重要性表现在哪些方面？

答：沟通是指可理解的信息或思想在两人或两人以上的人群中的传递或交换的过程，整个管理工作都于沟通有关。

沟通的重要性：沟通是协调各个体、各要素，使企业成为一个整体的凝聚剂；沟通是领导者

激励下属，实现领导职能的基本途径；沟通是企业与外部环境建立联系的桥梁。

三、论述题：

1、泰罗科学管理的实质是什么？其理论的主要内容是什么？科学管理理论对目前我国企业管理有什么启发？

答：泰罗科学管理的实质是提高劳动生产率；

主要观点：科学管理的根本目的是谋求最高工作效率；手段是用科学的管理办法代替旧的经验管理；实施的核心问题是要求工人和资本家双方在精神上和思想上来一个彻底变革。提出的主要管理制度：对工人提出科学的操作方法，以便合理利用工时，提高工效；在工资制度上实行差别计件制；对工人进行科学的选择、培训和提高；制定科学的工艺规程，并用文件形式固定下来以利推广；把管理和劳动分离，把管理工作称为计划职能，工人的劳动称为执行职能。

结合我国的管理实践谈谈启发。

2、试述如何运用好工作激励、成果激励和培训教育激励。

答：工作激励是指通过分配恰当的工作来激发职工内在的工作热情。

成果激励是指在正确评估工作成果的基础上给职工以合理奖惩，以保证职工行为的良性循环。

培训教育激励是指通过思想、文化教育和技术知识培训，通过提高职工的素质，来增强其进取精神、激发其工作热情。

(1) 委以恰当工作，激发职工内在的工作热情

工作的分配要能考虑职工的特长和爱好（要展开）

工作分配时要能激发职工内在的工作热情（要展开）

(2) 正确评价工作，合理给予报酬，促进良性循环（要展开）

赏——合理（要展开）

罚——合情（要展开）

(3) 加强教育培训，提高职工素质，以增强他们的进取精神（要展开）

通过思想政治工作调动职工积极性（要展开）

培养和启动职工自我激励机制，还要注意专业知识和技术能力的培养。（要展开）

四、计算题

1、解：(1) 盈亏平衡时产量

$$Q^* = \frac{325}{6.5 - 3.25} = 100 \text{ (万件)} \quad \text{-----}(3 \text{ 分})$$

(2) 盈亏平衡点的销售额

$$6.5 \times 100 = 650 \text{ (万元)} \quad \text{-----}(3 \text{ 分})$$

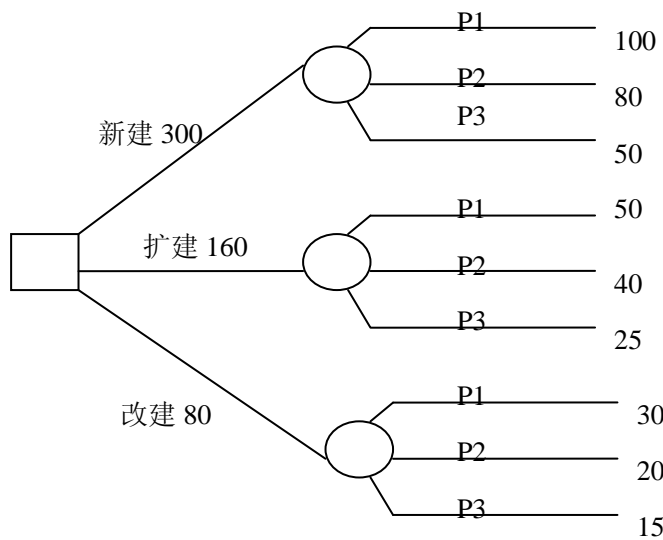
(3) 该项目的生产能力利用率

$$E^* = \frac{100}{200} \times 100\% = 50\% \quad \text{-----}(3 \text{ 分})$$

以上计算结果说明该项目不亏不盈的产量为 100 万件或销售额为 650 万元此时生产能力利用率为 50%。
----- (3 分)

2、解：

(1) 决策树



----- (2 分)

(2) 计算损益期望值

新建厂损益期望值为：

$$EV_{\text{新}} = 100 \times 0.3 \times 10 + 0.5 \times 80 \times 10 + 0.2 \times 50 \times 10 - 300 = 500 \text{ (万元)}$$

----- (3 分)

扩建后的损益期望值为：

$$= (50 \times 0.3 + 40 \times 0.5 + 25 \times 0.2) \times 10 - 160 = 240 \text{ (万元)}$$

----- (3 分)

改建后的损益期望值为：

$$= (30 \times 0.3 + 20 \times 0.5 + 15 \times 0.2) \times 10 - 80 = 140 \text{ (万元)}$$

----- (3 分)

(3) $EV_{\text{新}} > EV_{\text{扩}} > EV_{\text{改}}$ ，采用新建方案

----- (1 分)

五、案例分析

1、王业震：民主型或放任型领导，充分发挥职能部门的作用；

步鑫生：专权型领导，凡事都要亲自过问。（结合案例展开）

2、没有遵守管理的例外原则。（结合案例展开）