

2012 年青岛农业大学硕士研究生招生入学考试
(管理学原理试题)
(科目代码: 805)

- 注意事项:** 1、答题前, 考生须在答题纸填写考生姓名、报考单位和考生编号。
2、答案必须书写在答题纸上, 写在该试题或草稿纸上均无效。
3、答题必须用蓝、黑钢笔或圆珠笔, 其他无效。
4、考试结束后, 将答题纸和试题一并装入试题袋中。

一、简述题(每小题 8 分 共 64 分)

1. 斯密认为分工的优点是什么?
2. 简述中国现代管理思想发展的新趋势。
3. 人本原理的主要观点是什么?
4. 何为管理哲学, 它由哪几个方面组成?
5. 简述制度分权与授权的区别。
6. 简述群体决策的利弊。
7. 锥型管理组织结构的局限性有哪些?
8. 简述管理者与领导者的区别。

二、案例分析(46 分)

1. 请阅读下面的一段对话:

美国老板: 完成这份报告要花费多少时间?

希腊员工: 我不知道完成这份报告需要多少时间。

美国老板: 你是最有资格提出时间期限的人。

希腊员工: 十天吧。

美国老板: 你同意在 15 天内完成这份报告吗?

希腊员工: 没有做声。(认为是命令)

15 天过后,

美国老板: 你的报告呢?

希腊员工: 明天完成。(实际上需要 30 天才能完成。)

美国老板: 你可是同意今天完成报告的。

第二天, 希腊员工递交了辞职书。

问题: 请从沟通的角度分析美国老板和希腊员工对话, 说明希腊员工辞职的原因并提出建议。(12 分)

2. ABC 公司是一家中等规模的汽车配件生产集团。最近, 对该公司的三个重要部门经理进行了一次有关领导类型的调查。

(1) 安西尔

安西尔对他本部门的产出感到自豪。他总是强调对生产过程、产出量控制的必要性, 坚持下属人员必须很好地解生产指令以得到迅速、完整、准确的反馈。安西尔遇到小问题时, 会放手交给下级去处理, 当问题很严重时, 他则委派几个有能力的下属人员去解决问题。通常情况下, 他只是大致规定下属人员的工作方针、完成怎样的报告及完成期限。安西尔认为只有这样才能导致更好的合作, 避免重复工作。

安西尔认为对下属人员采取敬而远之的态度对一个经理来说是最好的行为方式, 所谓的“亲密无间”会松懈纪律。

安西尔说,在管理中的最大问题是下级不愿意接受责任。他讲到,他的下属人员可以有机会做许多事情,但他们并不是很努力地去。

他表示不能理解以前他的下属人员如何能与一个毫无能力的前任经理相处,他说,他的上司对他们现在的工作运转情况非常满意。

(2) 鲍勃

鲍勃认为每个员工都有人权,他偏重于管理者有义务和责任去满足员工需要的学说,他说,他常为他的员工做一些小事,如给员工两张下月在伽里略城举行的艺术展览的入场券。他认为,每张门票才 15 美元,但对员工和他的妻子来说却远远超过 15 美元。通过这种方式,也是对员工过去几个月工作的肯定。

鲍勃说,他每天都要到工厂去一趟,与至少 25%的员工交谈。鲍勃不愿意为难别人,他认为安的管理方式过于死板,安的员工也许并不那么满意,但除了忍耐别无他法。

鲍勃说,他已经意识到在管理中有不利因素,但大都是由于生产压力造成的。他的想法是以一个友好、粗线条的管理方式对待员工。他承认尽管在生产率上不如其他单位,但他相信他的雇员有高度的忠诚与士气,并坚持他们会因他的开明领导而努力工作。

(3) 查里

查里说他面临的基本问题是与其他部门的职责分工不清。他认为不论是否属于他们的任务都安排在他的部门,似乎上级并不清楚这些工作应该谁做。

查里承认他没有提出异议,他说这样做会使其他部门的经理产生反感。他们把查里看成是朋友,而查里却不这样认为。

查里说过去在不平等的分工会议上,他感到很窘迫,但现在适应了,其他部门的领导也不以为然了。

查里认为纪律就是使每个员工不停地工作,预测各种问题的发生。他认为作为一个好的管理者,没有时间像鲍勃那样握紧每一个员工的手,告诉他们正在从事一项伟大的工作。他相信如果一个经理声称为了决定将来的提薪与晋职而对员工的工作进行考核,那么,员工则会更多地考虑他们自己,由此而产生很多问题。

第 2 页 (共 3 页)

他主张,一旦给一个员工分配了工作,就让他以自己的方式去做,取消工作检查。他相信大多数员工知道自己把工作做得怎么样。

如果说存在问题,那就是他的工作范围和职责在生产过程中发生的混淆。查理的确想过,希望公司领导叫他到办公室听听他对某些工作的意见。然而,他并不能保证这样做不会引起风波而使事情有所改变,他说正在考虑这些问题。

问题:

(1) 你认为这三个部门经理各采取什么领导方式? 试预测这些模式各将产生什么结果? (12 分)

(2) 是否每一种领导方式在特定的环境下都有效? 为什么? (4 分)

3. 天安公司的管理创新

天安公司是一家以生产微波炉为主的家电企业。2010 年该厂总资产 5 亿元,而五年前,该公司只不过还是一个人员不足 200 人,资产仅 300 万元且濒临倒闭的小厂,五年间企业之所以有了如此大的发展,主要得益于公司内部的管理创新。主要是:

第一,生产管理创新。公司对产品的设计设立高起点,严格要求;依靠公司设置的关键质量控制点对产品的生产过程全程监控,同时,利用 PDCA 和 PAMS 方法,持续不断地提高产品的质量;加强了员工的生产质量教育和岗位培训。

第二,供应管理创新。天安公司把所需采购的原辅材料和外购零部件,根据性能、技术含量以及对成品质量的影响程度,划分为 A、B、C 三类,并设置了不同类别的原辅材料和零

部件的具体质量控制标准，进而协助供应厂家达到质量控制要求。

第三，服务管理创新。公司通过大量的市场调研和 market 分析活动制定了售前决策，进行了市场策划，树立了公司形象；与经销商携手寻找最佳点共同为消费者提供优质服务；公司建立了一支高素质的服务队伍，购置先进的维修设备，建立消费者投诉制度和用户档案制度，开展多形式的售后服务工作，提高了消费者满意度。

问题：

1. 案例中的控制类型有哪些？请分别指出，并说出各自的特点。（6分）
2. 天安公司“设置不同类别的原辅材料和零部件的具体质量控制标准”属于哪类控制标准？为什么？（6分）
3. 案例中“公司所设置关键质量控制点”，体现了有效控制原则中的哪一项？为什么？（6分）

三、论述题（40分）

1. 请用历史的观点客观评价泰罗制。（15分）
2. 如何积极发挥非正式组织的作用。（10分）
3. 根据期望理论，管理者如何对下属进行激励。（15分）