

题，在此试卷及草稿纸上做题无效！

招收硕士学位研究生入学考试

学原理试卷

(共 3 页)  
共计 4×5 分=20 分)  
3、管理方格论  
6、前馈控制  
5×8 分=40 分)  
司技能对各层管理的重要性。

内过程。  
尤缺点。  
台如何进行冲突的管理？  
主要贡献。  
分)

3、C 三种方案可供选择，每种方案都面临滞销、一  
表所示：

一般	畅销
0.3	0.5
160	300
120	320
180	360

产品有 A、B、C、三种方案，产品销路有销路好、销  
方案阴不同情况下的收益如下表所示：

销路一般	销路较差	销路很差
120	—24	—30
90	20	—10

C 方案	160	80	30	10
问企业：(1) 按照小中取大法，应选哪一个方案？				

(2)按照大中取大法，应选一个方案？

**四、论述题（每题 15 分，共 15×2=30 分）**

1、什么是双因素理论？谈谈双因素理论的重要性及其对管理工作的启示。

2、何谓组织文化？组织文化的结构与内容？结合实际说明组织文化的塑造途径。

**五、案例分析题（每题 20 分，共 20×2=40 分）**

1、坦丁姆计算机公司的成功管理

坦丁姆计算机公司是詹姆士·特雷比格于 1970 年创建的。人们直认为该公司的管理是比较成功的。现在，它每年销售额达到 5 亿美元，计划在十年后销售量翻一番。

詹姆士在斯坦福大学获得工程硕士学位后曾在得克萨斯仪器公司工作过几年，有一定的丰富的实际工作经验，随后他来到硅谷区创建了坦丁姆计算机公司。

该公司一开始就以生产其第二计算机继续工作系统而著称。第二计算机继续工作系统就是在一个系统中间同时使用权用两台计算机。在正常的情况下，两台计算机都工作，如果其中一台出了故障的话，而另一台就会自动地承担全部工作，使工作不间断地继续下去。同时，对系统中的计算机数据和程序还有各式各样的保护措施。有一这种第计算机工作系统，工作就可以畅通无阻，避免不必要的损失，银行也可能因其计算机系统出故障而倒闭。但是，如用了这种计算机系统，就可以排除各种故障，使工作在任何情况下都可以顺利地进行。

坦丁姆计算机公司地处加州硅谷区，受到个方面的有力竞争，由于剧烈的竞争环境，也由于詹姆士本人的管理天才，他创造了一套有效而独特的管理方法。

他为员工创造了极为良好的工作环境。在公司总部设有专门的橄榄球场地、游泳池等，还有供员工休息的花园和宁静的散步小道。他规定每周下午免费给员工提供啤酒，公司还经常定期举办各种酒会、宴会：此外，他还允许职工有自由选择灵活机动的工作时间的自由。

他也很注意利用经济因素来激励员工。他定期在员工中拍卖本公司的股票，目前，该公司员工已拥有该公司的 10 万美元股票了，这样就大大激发了员工为公司努力工作的热情。

詹姆士要求每个员工都要为公司订一个具体的五年计划。这样，每个人都了解公司，对公司有强裂的感情和责任心，平时用不着别人来监督就能自觉地关心公司利益。因为许多员工手中都有公司的股票，所以他们对公司的利益及其成功是极为关心的。

詹姆士本人又是一个极为随和、喜欢以非正式的身份进行工作的有才能的管理者。由于他在公司内以广大管理干部、技术人员和普通员工都能平等地采用上述一系列措施，公司的绝大多数人员都极为赞成他的领导作风。公司人员都把自己的成长与公司的发展联系起来，并为此而且感到满意和自豪。

当然，詹姆士深深地知道，要长期维持住这一批倾心工作的员工确实不是一件容易的事。随着公司的飞速扩大，它的生产增长速度自然会放慢，也会也现一个更为正式而庞大的管理机

员工呢？这自然是人们所关心的问题。

及其有效性。

励方式？随着公司规模 的扩大，结合所学的激励理论

第 2 页

在 20 世纪 60 年代或 70 年代初，你只有一种  
s) 阿迪达斯是德国的一家公司，是为竞技运  
的蒙特利尔奥运会上，田径赛中有 82%的获奖

料和技术来生产更结实和更轻便的鞋。它采用袋鼠  
尼龙底和可更换鞋钉。高质量创新性和产品多样化，  
域的国际竞争，在该市场中占领导位。

阿迪达斯公司感到吃惊。一瞬间成百万不喜好运动的  
80 年，有 2500 万到 3000 万美国人加入了慢跑运动，  
外还有 1000 万人是为了休闲而穿跑鞋。尽管如此，  
运动鞋市场。

者，如美洲虎（Puma）、布鲁克斯（Brooks）、新布  
一家代公司比其余更富有进取性和创新性，那就是耐  
员创办的耐克公司，其产品在 1972 年俄勒冈尤今举  
打克鞋的马拉松运动员获行了第四至第七名，穿着阿  
名。

子的“夹心饼干鞋底”方案。它的鞋底上的橡胶钉使  
性。“夹心饼干鞋底”运动鞋的流行及旅游鞋市场的  
到 1400 万美元。而在 1972 年，其销售额仅为 200 万  
今天耐克公司的年销售超过了 35 亿美元，并成为行

1) 对产品的研究和技术改进：(2) 产品风格式样的  
开发工作。包括人体运动高速摄像分析：对 300 个运  
及其材料的不断和研究：在营销中，而且克公司为消  
专业的运动员，并向消费传递出最完美的旅游鞋制

峰。此时阿迪达斯已成了市场中的落伍者。到 20 世  
可怜的 4%。而其竞争对手，不断推出不同的创新产  
0 世纪 70 年代相比，90 年代该市场的竞争格局发生

了较大的变化。

回答下列问题：

(1) 分析到 20 世纪 90 年代初，阿迪达斯的市场份额急剧下降的原因。

(2) 而克公司的成功取决于管理者制定的哪些决策？

(3) 你认为阿迪达斯的管理可采取哪些措施，有可能使之重新回到市场中的领导地位？

第 3 页

www.kao123.com