

华东理工大学二〇〇四年硕士研究生入学考试试题

(答案必须写在答题纸上, 写在试题上无效)

第 1 页 共 10 页

考试科目代码及名称: 471 管理学原理

一. 简述题 (每题 6 分, 共 42 分)

1. 企业文化是如何影响企业决策的?
2. 一个组织是否存在没有冲突的现象? 为什么?
3. 计划是开展管理工作的重要工具, 但现实生活中常出现为制定计划而制定计划的现象。为什么?
4. 为什么 SWOT 分析方法能够在管理工作中受到广泛重视和普遍应用?
5. 什么是环境? 它包括哪两个不同层次领域 (即类型)? 管理当局通常将大量注意力集中于哪个领域? 为什么?
6. 试述组织结构与战略的关系。随着战略从单一产品向纵向一体化、再向多样化经营转变, 组织结构将呈何种变化?
7. “激励——保健理论”的基本内容是什么? 在现实管理实践中, 如何运用这理论?

二. 选择题 (每题 3 分, 共 48 分)

1. 某企业拟购置一套大型设备, 现了解到市场上有甲、乙、丙三个供应商, 他们对于设备的报价基本相同, 设备性能均能满足企业生产需要。经认真分析, 发现不同供应商的设备在使用过程中每年所需的维修费有着明显的差异, 具体数据如下表所示:

供应商	甲		乙		丙	
设备每年维修费 (万元)	20	40	25	20	30	20
发生的可能性 (%)	40	60	40	60	30	70

根据以上数据, 你认为该企业应购买哪个 (些) 供应商的设备?

- A. 甲 或 丙。 B. 乙。 C. 甲 或 乙。 D. 丙。

2. 培训老师对一个小组 (12 个人) 进行一项培训活动。他要求每个人背对背地从 0—100 中任选一个数字, 写在纸上。这样收齐 12 个人所选的数字后, 求所有人选择数字的均值。如果只有一位小组成员选择的数字最接近于这个均值, 则为胜者, 可以获得 500 元奖金, 否则所有的人均为输, 所得奖金为 0。假设所有小组成员都绝对理性, 并且希望得到奖金; 将此游戏不断地重复做下去, 则从理论上最后每位小组成员所能获得的奖金平均值最有可能接近于:

- A. 400—500 元。 B. 291—399 元。
C. 146—290 元。 D. 0—145 元。

3. 西蒙认为, “管理就是决策”。对于决策, 有许多管理者认为只能求满意决策, 不必求最优决策。这其中的理由有许多, 以下就是其中的一些说法。你最赞同以下哪一说法?

- A. 实际中不存在最优决策, 所以只能求满意方案。
B. 决策始终处于一个动态修正的过程中, 不可能一劳永逸。
C. 任何决策的制定都是有代价的, 追求最优决策方案也许会得不偿失。
D. 决策取决于决策者的主观判断, 降低选择标准自然就可满意。

华东理工大学二〇〇四年硕士研究生入学考试试题

(答案必须写在答题纸上, 写在试题上无效)

考试科目代码及名称: 471 管理学原理

第 2 页 共 10 页

4. A 企业面对竞争对手 B, 准备采用 A_1 、 A_2 、 A_3 、 A_4 四种策略, 并预计竞争对手 B 有 B_1 、 B_2 、 B_3 三种反应, 各种策略在不同反应下的收益值列于下表。若决策者是悲观主义者, 将会选择何种策略?

B 企业的可能反应		B_1	B_2	B_3
A 企业的策略	A_1	13	14	11
	A_2	9	15	18
	A_3	24	21	24
	A_4	18	14	28

A. A_1 。 B. A_2 。 C. A_3 。 D. A_4 。

5. 有人认为, 管理水平的提高, 关键在于事先采取防范措施, 从而为整个企业的有效运作提供保障。在质量管理理论中还有这样一句名言: “质量不是检查出来的, 而是制造出来的。” 显然, 这些说法都是从一定的前提出发的。以下是关于这些前提的几种不同阐述, 你认为其中哪条最充分?

- A. 事后措施对于改善企业的有效运作作用甚微。
- B. 事前措施总是能够有效防范可能出现的问题。
- C. 对于过程与结果之间的因果关系有清楚的把握。
- D. 过程管理水平的提高, 一定能够带来结果的改善。

6. 在处理所谓外部引进人才——“空降兵”与内部培养人才——“子弟兵”的关系上, 有许多企业倾向于给引进人才更多的关注, 主要是给予更高的薪金与福利待遇, 结果在无形之中挫伤了内部培养人才的积极性。对于产生这种情况的原因, 存在着以下几种说法, 你认为其中哪种说法最具说服力?

- A. 破坏了公平竞争的规则, 使得“子弟兵”处于不利的地位。
- B. 相对于“子弟兵”来说, “空降兵”更能创造出业绩。
- C. “子弟兵”在与“空降兵”竞争中得到的内部支持较少。
- D. 相对于“空降兵”而言, “子弟兵”觉得自己利益受损。

7. 某企业采用直线职能制的组织结构。企业中共有管理人员 42 人, 其中厂长 1 人, 车间主任 4 人, 班组长 18 人, 职能科长 3 人, 科员 16 人。每一岗位均不设副职。这时, 厂长的管理幅度为:

- A. 4。 B. 7。 C. 22。 D. 23。

8. 某大学规定, 学生修一门课程, 在一学期内如果五次缺勤, 不管什么原因, 便没有资格参加考试, 必须重修。开学两个月, 张某已经缺勤三次。明天又是这门课程, 不巧, 张某十分崇拜的歌星来本地举办演唱会。上课还是听歌星唱歌, 张某有些犯难了。张某找来几个要好的同学商量, 他们根据授课教师点名的频次、明天可能上课的人数、老师的授课内容等多方面因素推断, 认为明天老师点名的可能性不大, 张某决定去听歌

华东理工大学二〇〇四年硕士研究生入学考试试题

(答案必须写在答题纸上, 写在试题上无效)

考试科目代码及名称: 471 管理学原理

第 3 页 共 10 页

星唱歌。张某所做的决策属于:

- A. 风险型决策。 B. 不确定型决策。
- C. 群体决策。 D. 跟踪决策。

9. 某公司为了适应日益激烈的市场竞争, 决定在 1 年内投资 1000 万元开发并向市场推出一种新的产品。为提高成功率, 公司领导决定按照项目制的方式运作, 从各部门抽调了专业人才组成了项目组。对项目经理的人选, 公司领导显得额外谨慎, 通过推荐评议产生了 4 位候选人: 张涛, 52 岁, 担任公司质量保障部经理已有 14 年, 此前为工艺部工艺员。他工作勤奋, 是质量体系方面的专家。吴畏, 37 岁, 工学硕士, 担任公司产品开发部主任工程师。小吴具有很强的开发能力, 在开发部能团结其他同志, 具有较高威望。李锋, 41 岁, 现任公司采购部经理。他的履历比较复杂, 先后当过车间工程师、车间副主任、公司总工办主任、总经理助理等职, 具有较强的协调能力。陈菁, 40 岁, 总经办主任。她具有很强的行政管理协调能力, 对领导的指示领会快, 群众基础也很好。假设上述 4 位候选人除了以上提到的情况以外, 其他方面的差异不大。你认为哪一位任项目经理最为适合?

- A. 张涛。 B. 吴畏。 C. 李锋。 D. 陈菁。

10. 在经历了一段市场竞争的经历之后, 一位经理深有体会地说: “改革开放之初, 企业经营是一种‘冲浪运动’, 比的是胆量。随着改革的深入, 企业经营逐渐变得像在平静的湖面上划船, 比的是马达和耐久力。”这位经理的讲话反映出:

- A. 这位经理是一位创业型的企业家。
- B. 改革之初外部机会相对来说多一些。
- C. 这位经理是一位职业经理人。
- D. 这位经理的胆量逐渐变得小了起来。

11. 什么是管理? 有这样几种说法: ①“管理就是为在集体中工作的人员谋划和保持一个能使他们完成预定目标和任务的工作环境。”②“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”③“管理就是决策。”④“管理就是通过其他人来完成工作。”⑤“管理是由一个或更多的人来协调他人活动, 以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。”对于这些观点, 下面哪一种判断更为科学?

- A. ①的说法更为科学, 所以大多数管理学教材都遵循这种框架。
- B. 这些说法本质上并没有什么差别, 只是描述的角度不同而已。
- C. ⑤的说法更科学, 这反映出管理要追求增效效应的本质。
- D. 这些说法都只是关注管理的某方面局部问题, 所以才有不同的解释。

12. 一项研究结果表明, 一线管理者将 80% 的工作时间用于沟通。而在其所有的沟通活动中, 有 45% 的时间用于“听”, 30% 的时间用于“说”, 16% 的时间用于“读”, 9% 的时间用于“写”。根据这一研究结果, 如下哪一种说法是不正确的?

- A. 在沟通活动中, 一线管理者的 45% 时间在接受信息, 30% 的时间在发送信息。
- B. 这一研究结果表明一线管理者的主要职能是领导, 比如指导和指挥。

华东理工大学二〇〇四年硕士研究生入学考试试题

(答案必须写在答题纸上, 写在试题上无效)

考试科目代码及名称: 471 管理学原理

第 4 页 共 10 页

C. 一线管理者进行口头沟通的时间比书面沟通的时间多了两倍多。

D. 有效的沟通是一线管理者开展管理工作的基础。

13. 一场百年不遇的大雪令某城市交通瘫痪, 生活必需品无法运进来。人们铲去门前的积雪, 到杂货店采购食品, 不少杂货店的货品一下子就卖光了, 只好关门。但有一家杂货店货架上的物品却仍然像平常一样丰富。原来, 这家店的店主将所有商品的价格暂时提高到原来的两倍, 出高价让当地的孩子乘雪橇不断从外面拉进所需物品, 进而持续满足人们的需要。这起事件中什么在起着更大的作用呢? 。

A. 商人惟利是图的本性。 B. 消费者的计划管理能力。

C. 经济规律。

D. 文化和社会风气。

14. 假设猪圈里有一头大猪, 一头小猪。猪圈的一头有猪食槽, 另一头安装着控制猪食供应的按钮。按一下按钮就会有 10 个单位的猪食进槽, 但是首先按按钮需要付出 2 个单位的成本。若大猪先到槽边, 大、小猪吃到食物的收益比为 9: 1; 同时到槽边, 收益比是 7: 3; 小猪先到槽边, 收益比是 6: 4。在这种情况下, 你认为对小猪来说最佳选择是什么?

A. 主动去按按钮。

B. 等大猪去按, 如果大猪不去再去按。

C. 去按按钮, 然后快速跑向食槽。

D. 耐心等待, 绝不去按按钮。

15. 某公司经过几年发展之后, 在战略方面有很多经验和教训。所以, 决定全面分析公司内外环境, 制定一个系统的公司战略。在公司识别的如下竞争优势或劣势中, 哪个不属于优、劣势的范畴?

A. 公司高层管理者之间团结, 凝聚力强。

B. 经济增长速度加快, 大幅度提高了对公司产品的需求。

C. 公司销售渠道的实力比主要竞争对手弱, 覆盖面比竞争对手小。

D. 公司在新技术的整合能力方面有待于进一步加强。

16. 2000 年末, 某具有多元业务的公司的高层经理人员在一起开会, 研究公司下一年度各业务部门的预算安排。在讨论预算分配的基准问题上, 形成了如下几种意见。你认为哪种最可取?

A. 以上年度的预算为基准, 在此基础上作少量增减。

B. 按照去年各业务部门对公司的贡献为依据。哪个部门贡献大, 哪个部门今年的预算多。

C. 根据公司整体发展战略的需要, 考虑预算的安排。

D. 根据调动有关部门积极性的需要, 考虑预算安排。

华东理工大学二〇〇四年硕士研究生入学考试试题

(答案必须写在答题纸上, 写在试题上无效)

考试科目代码及名称: 471 管理学原理

第 5 页 共 10 页

三. 案例题 (共 40 分)

案例 1: 苟延残喘的兴运电机厂 (每小题 4 分, 共 20 分)

兴运电机厂坐落在某小县城, 是一家生产电动机的小型国有企业。改革开放前, 该厂生产油嘴油泵, 后转产电动机。20 世纪 80 年代电动机需求很大, 国内大部分电动机生产厂家的自动化水平都很低, 兴运电机厂凭借先入优势很快打开市场, 经济效益十分可观, 职工的工资在当地是最高的。当地人都想方设法挤进这家工厂, 厂长和职工经常听到别人询问: “你们那儿还要人吗?” 进入 20 世纪 90 年代, 这家企业开始走下坡路了。衰败的速度是惊人的。到 1994 年, 企业已经严重资不抵债。因为是一家国有企业, 有各方面的关照, 才得以苟延残喘至今。

今年暑假, 厂长在外地读大学的儿子李斌根据学校的要求, 需要利用暑假找一家企业实习。李斌所学的专业是工商管理, 明年就要毕业了。父子俩一商量, 决定哪也不去, 就在“自家”的企业实习。出于对家庭和事业发展的责任心, 李斌认认真真地开始了他的实习。他向父母询问情况, 了解公司财务状况, 设法掌握竞争对手信息, 回忆和梳理看到和听到的关于“自家”企业的所有情况。在此基础上, 李斌将兴运电机厂走向衰败的原因归纳成四个大的方面。

一是人工生产的低效率和随之而来的安全性问题。随着改革开放的深化, 国内的电动机需求越来越大, 电动机生产厂家为了抢占市场, 不是扩大生产就是提高生产的机械化、自动化水平。电动机生产最重要的一个环节是嵌线, 把铜线压进压槽, 这是一项极容易误操作的工作。兴运电机厂嵌线环节全部靠人工手动完成, 返工率较高, 浪费严重, 效率很低。规模相近、自动化程度高的企业一天的电动机产量在兴运电机厂却需要用一周的时间制造, 所以每次有订单来的时候, 如果库存不够, 全厂职工都要加班, 工人为此怨声载道。工厂的大部分制造环节都采用人工操作的方式, 很容易出事故, 工厂每年都有伤亡事故发生。

二是财务管理制度混乱。工厂的财务由一个职业中专毕业的人主管。工厂从来都没有现金流量表, 资产负债表的编制也十分粗糙, 当然更不会有财务报表分析了。这就造成了工厂财务的混乱。

三是人事制度混乱。工厂的负责人由县经济委员会委派, 所以工厂的兴衰变成了上面能不能派来一个好的负责人。这些负责人每次到来, 如果经营不好, 便申请调离。他们没有压力, 也就没有动力。工厂的许多职工都是通过后门进来的, 相互扯皮的事情经常发生, 一般员工与这些“特殊”的员工格格不入, 加上没有激励政策, 更加大了员工的不满。工人开始怠工, 甚至把不满变成了偷窃, 工厂每年都因此损失不少仪器。后来工厂实行了计件工资制, 但并没有从根本上解决问题。

四是环境不好。兴运电机厂坐落在一个小镇, 周围都是农民, 农民经常向工厂提出一些无理的要求, 地方政府从来不管这些事情, 听之任之。

诊断原因后, 李斌提出四条建议:

(1) 转产。目前的电动机市场已被众多的大型厂家占有, 兴运电机厂已无参与竞争

华东理工大学二〇〇四年硕士研究生入学考试试题

(答案必须写在答题纸上, 写在试题上无效)

考试科目代码及名称: 471 管理学原理

第 6 页 共 10 页

的实力。建筑行业是一个发展前途很好的行业, 可以利用当地水泥厂的煤灰生产建筑材料。转产所需的资金可以通过向县经委融资和变卖资产等方式解决, 估计可以获得 30-40 万元的资金。

(2) 转产后的企业需要一名专业会计人员, 及时了解和把握每个月的现金流量和资产负债情况, 每个月定期进行财务汇报, 以便于经营者全面了解企业经营情况。

(3) 改革企业的人事制度。既然是转产, 生产电动机的工人对建筑行业陌生, 那么企业的原班人马已经没有存在的必要。但是考虑到工人的具体情况, 企业可以出面组织一个电动机修理部, 理由是当时电动机使用量较大, 会维修的比较少, 但修理部一定要自负盈亏。这样不会给企业增加负担, 还可以解决一部分职工的生活困难, 而且可以为企业售出的电动机做些售后服务工作。新的员工一律要通过招聘录取, 因为新的项目利润比较大, 完全可以给高二点工资, 吸引一些比较好的人才。企业的人事管理要走上正轨, 绝对不能允许有后门出现。

(4) 确定严格的管理制度。对于一个小型企业来说, 说什么企业文化, 都有点无稽之谈, 这时候就需要有严格的管理制度, 铁腕政策, 采用泰勒的管理方法, 工作细分, 通过工作的高强度实现高效率。

很快实习结束了, 李斌回学校上课。一天, 李斌接到他爸爸打来的电话, 告诉他厂子又转起来了, 要李斌放假期间再回去看看, 出点主意。

根据案例所提供阶情况, 请回答下列问题:

1. 按照李斌的说法, 兴运电机厂没有企业文化, 这种判断是否正确?

A. 正确。因为这样的小企业根本没有注重企业文化建设的意识。

B. 正确。兴运电机厂连基本的管理制度都没有, 也自然没有企业文化。

C. 不正确。企业文化是在企业创立与发展过程中逐渐形成的, 每个企业都有企业文化。

D. 不正确。因为李斌把企业文化错误地理解为企业运行的机制和管理制度。

2. 兴运电机厂在快速发展时期并没有及时更新设备, 主要原因可能是什么?

A. 过分重视了市场扩张。 B. 企业没有足够的资金更新设备。

C. 厂领导的企业家素质低下。 D. 政企不分, 行政干预过多。

3. 兴运电机厂采纳并实施李斌的建议, 将会引起:

A. 企业全面的、巨大的变革。 B. 企业产品定位的调整。

C. 管理方式方法的更新。 D. 企业生产经营活动的改善。

4. 李斌对兴运电机厂的诊断依据是:

A. 基本的管理理论和常识。 B. 产业竞争分析理论知识。

C. 战略管理理论知识。 D. 市场营销理论知识。

5. 李斌所说的环境属于什么类型的环境因素?

A. 自然环境因素。 B. 社会文化环境因素。

C. 经济环境因素。 D. 政治法律环境因素。

华东理工大学二〇〇四年硕士研究生入学考试试题

(答案必须写在答题纸上, 写在试题上无效)

考试科目代码及名称: 471 管理学原理

第 7 页 共 10 页

案例 2: A 航空公司的经营(每小题 4 分, 共 20 分)

国内 A 航空公司在国内主要机场设有飞机维护部门。维护部门的主要职责是对 A 航空公司在该机场着陆的飞机进行检查, 看其是否可以正常执行下一个航班。如发现问题, 需要立即维修, 以保证飞机正常飞行。20 世纪 90 年代以前, 国内航空业主要由六大航空公司主宰, 这六大航空公司在各自的区域市场中拥有一定的地位和优势, 竞争并不激烈, 乘客对飞机正点率的要求并不是非常高。飞机维修人员的相对人工成本也不是非常高。n 公司对各维护部的管理是相对集权的。n 公司总部的维护管理部门拥有很大的预算制定、零配件采购、人员配置等权力, 而各维护部则在维护作业管理等方面拥有较大的权力。从总体上看, 各维护部比较好地完成了任务, 运行成本均控制在可接受的范围内。

但是, 20 世纪 90 年代以来, 许多新的地方性航空公司加入竞争, 原有的航空公司也在大量增加运能, 竞争日趋激烈。乘客自身的权利意识明显增强, 对服务质量、正点率等的要求明显提高。为了响应日趋激烈的竞争, A 航空公司提高了直接面对乘客的空勤人员的工资、奖金。同时公司对各维护部保证飞机正点、高效率运行也提出了更高的要求, 赋予各维护部在预算制定、人员配置、零配件采购、作业管理等方面以更大的权力, 使他们能够对新出现的问题做出快速有效的反应, 但并没有改变包括维护部门在内的地勤人员的考评与激励方式。新体制经过一段时间的运行以后, 维护部门的工作成效只是略有改进, 有些维护部的工作成效甚至下降了, 零配件采购成本、人员成本等却大幅度上升, 对公司的竞争力产生严重的负面影响。在这种情况下, 航空公司领导认为有必要对维护部门的管理体制进行进一步改革。

公司总部设立了一个跨部门的工作小组来研究飞机维护部门存在的问题, 并提出解决问题的方案。该小组经过调查后认为, 飞机维护部门是一个成本中心, 但公司原来对飞机维护部门的考评和奖励却没有把成本控制放在首要位置, 甚至与成本没有直接关系, 这是导致维护部门成本上升的最主要的原因。基于这种认识, 小组提出如下改革思路: 在各维护部保证正常维护任务完成的情况下, 公司要求维护部门把成本控制放在首要地位。各维护部经理及其下属的报酬与预算完成(成本控制)情况相联系, 比如, 经过审核, 公司确定该维护部一年的预算为 X 万元。如果实际支出与预算一致, 那么, 维护部经理和下属将会得到公司发放的正常工资和奖金; 如果超过预算, 就相应按比例扣减其奖金; 若有节余, 节余中的一定比例就是维护部经理及其下属的额外奖金。

方案实施后, 出现了许多意想不到的问题。下面描述的问题是众多问题中的一个典型事件。某日下午 3 点 30 分, A 航空公司的飞机在 W 机场着陆, 4 点 30 分, 该飞机还要执行到南京机场的飞行任务。维护部的工程师经一般检查后发现飞机有故障, 但维护部现有的工程师无法排除这一故障。能够排除这一故障的合格的工程师在另一机场。该维护部经理有权下令这名工程师马上到这一机场, 但该工程师完成任务后当晚不能返回, 晚上在 W 机场的住宿费和餐饮费(约 500 元)要从该维护部的预算中开支。但是, 如果飞机当天晚上不能执行下一个航班, 公司因此要发生接近 3 万元的直接费用(包括乘客的食

华东理工大学二〇〇四年硕士研究生入学考试试题

(答案必须写在答题纸上, 写在试题上无效)

考试科目代码及名称: 471 管理学原理

第 8 页 共 10 页

宿费用和机场的停机费等), 以及公司声誉方面的间接损失。不过这方面的费用由航空公司支付, 与维护部没有直接关系。维护部经理张先生 4 点左右知道了飞机存在现有工程师无法排除的故障。经过慎重考虑, 张经理采取了如下措施: 4 点 30 分左右请 W 机场的工作人员通知乘客, 飞机存在机械故障, 请搭乘该航班前往南京的乘客耐心等待, 等候通知。等到 W 机场当日飞往南京的最后一班飞机的登机口关闭以后, 维护部经理又请机场工作人员通知乘客: 飞机故障暂时无法排除, 请乘客到候机楼外乘车, 到市内某宾馆休息, 何时起飞, 等候通知; 对于给乘客造成的不便, 请乘客谅解。第二天一大早, 合格的工程师被调来, 立即维修飞机, 任务完成后当天退回, 从而避免了 500 元左右的费用, 但公司却由此而造成了近 3 万元的直接费用和极大的间接损失。

根据案例所提供的情况, 请回答下列问题:

- 20 世纪 90 年代以前, 中国航空运输业的环境属于:
 - 简单和稳定的环境。
 - 复杂但稳定的环境。
 - 简单、动态的环境。
 - 复杂且动态的环境。
- 依你所见, A 航空公司在 20 世纪 90 年代制定的竞争应对方案, 导致维护部门成本上升的最主要原因是:
 - 公司内部空勤人员与地勤人员分配出现不公平, 导致地勤人员心态不平衡。
 - 维护部管理人员能力差, 责任心不强。
 - 给维护部门放权, 但控制体系与激励体系不配合。
 - 劳动力成本和零配件价格上升。
- 对于飞机维护部门任务性质的下述判断, 哪一个是正确的?
 - 维护部门的任务是固定、明确的, 或高度结构化的, 其产出可以用客观的标准加以度量, 不同维护部的绩效具有可比性。
 - 飞机维护工作存在大量的不确定性, 任务不具有可分析性, 全面授权是保证任务快速完成的最好方法。
 - 飞机维护部门的任务是固定的和明确的, 所以, 维护部的运行成本是衡量飞机维护部工作绩效的关键标准。
 - 飞机维护部是一个间接的价值创造部门, 不能将其作为成本中心来管理。
- 维护部经理为了规避 500 元左右的费用而使公司蒙受近 3 万元的直接损失。在下述原因中, 你认为最主要的原因是什么?
 - 维护部经理的职业道德素养低。
 - 维护部经理具有相应决策权, 但激励制度不支持经理做出有利于公司利益的决策。
 - 维护部经理与上级监管人员间存在信息不对称现象。
 - 维护部内部员工存在小团体意识, 形成了共同的利益关系。

华东理工大学二〇〇四年硕士研究生入学考试试题

(答案必须写在答题纸上, 写在试题上无效)

考试科目代码及名称: 471 管理学原理

第 9 页 共 10 页

5. 从根本上解决维护部经理为规避500元左右的费用而使公司蒙受近3万元的直接损失的问题, 你认为下述哪一措施最可取? A. 撤换该维护部经理, 并对其予以严厉的经济惩罚, 警示他人。

A. 撤换该维护部经理, 并对其予以严厉的经济惩罚, 警示他人。

B. 在公司内部进行广泛深入的职业道德教育, 提升员工道德素质。

C. 在各维护部内部安插内线, 克服信息非对称的情况; 发现问题, 予以严惩。

D. 改变对维护部的考评与激励方式, 将维护部收入与公司整体业绩挂钩, 或者收权。

四. 分析题 (共 20 分)

案例: 迷你企业 (Minifirm)

以下描述的是某管理咨询公司在一次管理培训课程上做的一项练习。

培训师首先将学员分成多个小组, 每个小组 6—8 人。小组划分完, 培训师要求各小组成员在小组内部选举出 1 位“董事长”, 然后由“董事长”从小组成员中挑选并任命 1 位经理, 其他小组成员作为员工。组织框架基本构建起来后, 培训师说明了游戏规则: 第一, 不许越级指挥和汇报, “董事长”不能越过经理直接指挥员工, 员工也不允许越过经理直接向董事长汇报和询问。第二, 只允许使用文字方式沟通, 不允许讲话。说完规则, 培训师给每个小组发了厚厚的一沓类似便笺的空白纸条, 供大家沟通使用。同时, 培训师把每个小组的“董事长”请到了事先在门口放好的椅子前坐下, 让这些“董事长”们远离他们的经理和员工, 经理和员工坐在一起。一切都安排妥当后, 培训师进一步提出了一项规定: “不管遇到什么问题, 只有‘董事长’有权举手示意, 并低声向我询问, 此外的所有事情都只能在你们组织内部通过文字沟通的方式解决。我们要在 30 分钟内完成, 哪个组最先完成任务就算优胜者。”在询问大家是否都听清了游戏规则并得到肯定回答后, 培训师先给每一位“董事长”发了一张上面画有五种图案的纸, 图的下面有几行文字说明, 接着又给每一个小组的成员发了类似的一张纸, 郑重声明不能交换, 游戏开始了。

顺便介绍一下, 经理和员工拿到的纸是一样的, 上面画有五种图案, 有的图案是一种鸟, 有的图案是交通标志, 图案的下面注明培训师刚刚宣布的各种游戏规则, 此外什么都没有。“董事长”拿到的纸有所不同, 除了其他成员掌握的信息外, 这张纸上多了一条信息, 即“你们小组的每个人都拿了这样一张纸, 上面也有五种图案, 这些图案是不同的, 只有一种图案在你们每个人拿到的纸上都有, 你的任务是带领你的下属, 在最短的时间内将这个共同的图案找出来, 要求小组成员每个人都能向培训师指出这个共同的图案。”

宽敞的房间里没有讲话的声音, 有的是焦急、询问的目光, 一张张询问、请求指示和下达命令的纸条, 很快, 地上已经有了很多纸条。仔细观察, 每个小组的做法都有所不同, 现选择其中两个小组描绘如下:

华东理工大学二〇〇四年硕士研究生入学考试试题

(答案必须写在答题纸上, 写在试题上无效)

考试科目代码及名称: 471 管理学原理

第 10 页 共 10 页

小组 A。游戏开始了, 这个小组的所有成员手里拿着培训师发的这张纸, 一片茫然。经理和员工不知道干什么, “董事长”以为大家都明确任务, 因为培训师没有告诉他其他人拿到的纸上没有明确任务。观望和等待了足足 5 分钟, 一位员工不耐烦了, 他写了一张纸条给经理, 上面有六个字“我们要干什么?” 经理接过纸条后, 做了批示: “请传阅, 并回答这一问题”。纸条在员工们手中转了一圈后, 回到经理手中, 上面多了不少字, 都是“不知道”。此时, 经理意识到该写个纸条向董事长询问了。此时, 时间已经过去了 10 分钟。

小组 B。经理快速阅读培训师提供的所有信息, 然后立即抽出一张纸条, 写了几个字, 递交给董事长询问工作任务。董事长马上将任务从他拿到的纸上抄录下来, 向经理下达。经理明确了任务之后, 开始依靠文字沟通的方式与下属讨论解决方案。突然, 董事长要求经理过去接受命令。原来, 经理和员工在讨论的同时, 董事长也在思考如何解决问题, 他想出了一个好主意: 他找出一张比较大的纸条, 在上面画了一个矩阵, 左侧列举了他看到的那五种图案的名称, 上方写出他的经理和员工的姓名。工具设计出来后, 他又抽出一张纸条, 在上面写道: “经理, 请你并通过你让大家认真看各自的图案, 对照这个矩阵, 如果有相同的图案, 则在对应的行上画个对号, 大家都看完并做了标记后, 立即给我。” 经理接到指令, 开始认真执行。很快, 董事长得到了反馈。他很幸运, 从中找到了共同的图案。他高兴极了, 立即向培训师汇报, 将共同的图案指给培训师看, 培训师点了点头。

结合案例信息, 分析 A、B 两个小组表现差异的原因。