

军械工程学院 2012 年硕士研究生入学考试试题

考试科目： 管理学

代码： 825

(请在答题纸上答题，在此试题纸上答题无效)

一、名词解释 (每题 3 分, 共 18 分)

- 1、领导
- 2、管理道德
- 3、组织设计
- 4、组织文化
- 5、滚动计划法
- 6、矩阵制组织结构

二、简答题 (每题 6 分, 共 42 分)

- 1、管理活动具有哪些基本职能? 它们之间的关系是什么?
- 2、解释计划内容的 5W1H。
- 3、简述公平理论的主要内容。
- 4、决策与计划的关系是怎么样的?
- 5、个人因素是如何影响有效沟通的?
- 6、简述领导的定义及领导者应具备哪些业务能力?
- 7、明代徽商唐祁，其父曾借某人钱，对方借据丢失，唐祁照付父债，后来有人拣得借据，向唐祁讨债，他又照付。别人嘲笑他傻，他说：“前者实有其事，而后卷则真也。”——《安徽通志》196 卷 请你对上述事件发表自己的看法。

三、计算题 (20 分)

某公司拟生产某一新产品，生产该产品有 A、B、C、三种方案，产品销路有销路好、销路一般、销路较差和销路很差四种情况。各方案在不同情况下的收益如下表所示：

单位（万元）

收益 自然状态 方案	销路好	销路一般	销路较差	销路很差
	A 方案	190	120	-24
B 方案	140	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？（10）

（2）按照大中取大法，应选一个方案？（10）

#### 四、案例分析（共 70 分）

1、（15 分）联合邮包服务公司的科学管理联合邮包服务公司（UPS）雇佣了 15 万员工，平均每天将 900 万个包裹发送到美国各地和 180 个国家。为了实现他们的宗旨，“在邮运业中办理最快捷的运送”，UPS 的管理当局系统地培训他们的员工，使他们以尽可能高的效率从事工作。让我们以送货司机的工作为例，介绍一下他们的管理风格。UPS 的工业工程师们对每一位司机的行驶路线进行了时间研究，并对每种送货、暂停和取货活动都设立了标准。这些工程师们记录了红灯、通行、按门铃、穿院子、上楼梯、中间休息喝咖啡时间，甚至上厕所时间，将这些数据输入计算机中，从而给出每一位发动机每天中工作的详细时间标准。为了完成每天取送 130 件包裹的目标，司机们必须严格遵循工程师设定的程序。当他们接近发送站时，他们松开安全带，按喇叭，关发动机，拉起紧急制动，把变速器推到 1 档上，为送货车完毕的启动离开作好准备，这一系列动作严丝合缝。然后，司机从驾驶室 出溜到地面上，右臂夹着文件夹，左手拿着包裹，右手拿着车钥匙。他们看一眼包裹上的地址把他记在脑子里，然后以每秒 3 英尺的速度快步跑到顾客的门前，先敲一下门以免浪费时间找门铃。送完货后，他们回到卡车上的路途中完成登录工作。这种刻板的时间表是不是看起来有点繁琐？也许是，它真能带来高效率吗？毫无疑问！生产率专家公认，UPS 是世界上效率最高的公司之一。举例来说吧，联邦捷运公司平均每人每天不过取送 80 件包裹，而 UPS 却是 130 件。在提高效率方面的不懈努力，看来对 UPS 的净利润产生积极的影响。虽然这是一家未上市的公司，但人们普遍认为它是一家获利丰厚的公司。

分析：结合联合邮包服务公司的实际讨论科学管理理论的核心内容。

2、(20 分) 某公司生产各类木制玩具。在木工车间, 玩具被切割成形, 做成半成品, 再喷漆。在喷漆车间, 工人坐在挂钩流水线旁边给玩具半成品件喷漆, 并把它们挂在流动的挂钩上, 送入烘干炉。接着玩具送入下一个车间进行下一道工序。工程师已经计算好了挂钩的移动速度, 受过训练的工人可在挂钩离去之前挂上一件喷好的玩具。最初六个月是培训工作阶段, 他们每月可以得到学习奖。但是该奖按一定数量每月递减, 六个月后完全停发。到那时, 他们应该可以完全独立工作, 还能拿到超额奖。在培训的第二个月, 问题出现了, 许多挂钩空钩运行。漆工们抱怨说, 钩子走得太快, 计时工程师定错了运速。管理部门希望通过集体奖金制而自动发展的协作精神没有出现, 相反只有工程师所说的“抵制”。为此请来了顾问。顾问和工长一起研究问题, 并通过工长来做工作。顾问鼓励工长首先应召集全体漆工一起讨论问题。一位被漆工们尊为领导的工人向工长反映了意见。那位漆工领导说得很坦率, 问题不是干不快或跟不上流水线速度, 而是无法整天都那么干。工人们提出了一条新的要求: “让我们根据自己的感觉来调整传送带速度。”经理、工程师及工长经多次讨论、预测, 工程师决定同意试行这项建议。工长派人在漆工领导人的工作间安装了一个标明“慢速、中速、快速”的控制盘, 它可以在工程师定的快慢速度限制之内调整传送带速度。工人们高兴极了。他们多次讨论如何变换传送带速度。一周内, 漆工们制定了方案‘刚上班的半小时, 把速度定在中速, 下面两个小时定高速, 午餐前后的各半小时定低速。下午, 除了下班前 45 分钟定中速外, 其余定高速。现在漆工们感到工作轻松、满意。有趣的是: 原来工程师定的恒定速度, 稍稍低于中速, 而漆工们定的速度平均起来偏于高速。几乎再也没有空钩进入烘干炉的情况了。检验表明, 漆工车间不合格的退货也没有增加。生产增长了, 漆工们的工资也高于预期水平。

问题: (1) 公司设计工作台、安排学习奖和培训时间体现了什么管理思想?

(2) 顾问鼓励工长召开会议与工人一起讨论问题, 公司还允许工人自己控制传送带速度, 这些行为以什么理论为依据, 该理论的主要观点是什么?

(3) 请利用所学理论分析: 为何工人自定的传送带速度比工程师设定的快了, 工人却能跟上, 并积极性高涨?

(4) 厂里其他车间或部门对喷漆车间的试验成果将出现什么反应? 厂长应采取什么措施?

3、(20分)艾森豪威尔的英明决策 1944 月 4 日,盟军集中 45 个师,1 万多架飞机,各型舰船几千艘,即将开始规模宏大的诺曼底登陆作战。就在这关键时刻,在大西洋上的气象船和气象飞机却发来令人困扰的消息:今后二天,英吉利海峡将在低压槽控制之下,舰船出航十分危险。盟军最高统帅艾森豪威尔面对气候恶劣的英吉利海峡一筹莫展。盟军司令部的司令官们都知道,登陆战役发起的“D”日,对气象、天文、潮汐这三种自然因素条件也有要求。就在大家几乎束手无策时,盟军联合气象组负责人、气象学家斯塔格提出一份预报,有一个冷锋正向英吉利海峡移动,在冷锋过后和低压槽到来之前,可能会出现一段转好的天气。当时,联合气象组对 6 日的天气又作了一次较为详细的预报:上午晴,夜间转阴。这种天气虽不理想,但能满足登陆的起码条件。艾森豪威尔沉思片刻,果断做出最后决定:“好,我们行动吧!”后来虽因天气不好,使盟军空降兵损失了 60%的装备,汹涌的海浪使一些登陆舰船沉没,轰炸投弹效果差,但诺曼底登陆作战一举成功,却是不可否认的事实。

问题: 1. 从决策目标的要求来看,案例中所体现的决策属于哪种类型?

2. 这一决策有何特点,你如何评价艾森豪威尔的决策?

4、(15分)某单位安装了电子监控系统,目的是可以更直接地管理员工,安装之后,有一定的成效。但是并没有激发员工的工作热情,很多优秀的员工对被系统监控感到很不自在,认为这是组织对他们的不信任……问题:请利用相关的管理原理或管理理论对这种做法进行评价。