

一、解释下列概念（每题 6 分，共计  $5 \times 6$  分=30 分）

1. 管理者的技术技能
2. 计划
3. 正强化
4. 跟踪控制
5. 非正式沟通

二、简答题（任选 5 题，每题 10 分，共计  $5 \times 10$  分=50 分）

1. 简述计划的性质。
2. 简述组织中集权倾向的产生原因和过分集权的弊端。
3. 有效控制应具有哪些特征？
4. 管理者改善企业伦理行为的主要途径。
5. 简述领导权变理论的基本观点。
6. 何谓业务流程再造（BPR）？并说明业务流程再造的原则。

三、论述题（共计 35 分）

1. 试论述决策的影响因素。（15 分）
2. 人本管理的主要观点有哪些？并结合实际谈谈管理者如何实现人本管理原理。（20 分）

四、案例分析题（共 35 分）

案例 I

这是一家从事应用软件开发的公司系统集成公司，它隶属于一家高科技产业集团，下设市场部、软件开发部、技术支持部及办公室，公司的人事委托集团代行管理。

苏先生是这家软件公司的总经理，今天他提前来到公司，计划今天能把最近即将招标的一个项目的技术方案写完。对这次招标，苏先生非常重视。他不希望在技术方案上出差错，于是亲自动手完成这个方案。

9:00 员工陆续到位，开始了一天的工作。此时，苏先生已有了一个初步的轮廓。这时，电话响了起来，苏先生拿起电话，对方是正在实施中的大连项目的用户代表。用户反映，公司的技术人员到现场安装后，未调试软件就回去了，到现在快两个星期了，问题还没给解决，不知是怎么回事。苏先生听到这一情况很生气，一边安慰用户代表，一边想对策。他答应用户代表，最迟明天给他一个解决方案。

挂了电话，苏先生把技术支持部的李经理找来了解情况，商量对策。

“老李，大连那个项目是怎么回事，刚才他们打过来一个电话，说我们的人给人家安装没给调试就回来了。”

“是这么回事。这次去大连，是派张力和李明去的，他们到那儿把系统安装完后，用户又提出了一些新的要求。当时张力他们觉得新增功能不应包含在合同内，所以没有给对方明确答复。大连那边所说的调试是指按他们的要求修改程序，根本不是什么现场调试。”

“那为什么回来之后，到现在还没给人家答复？”

“这你要问市场部了。张力和李明回来之后，我就把情况对市场部和软件部说了。软件部说，最近活儿多，根本没时间改。不知市场部是怎么跟用户协调的。市场部在谈这个单子的时候，有关系统的硬件配置方面的要求事先也没跟我们打招呼。在合同签约之后才把系统配置给我们。在备货时，我们发现有些型号市面上已经淘汰了。更有甚之，有些货的价格比他们的报价还高。让我们怎么买？他们倒好，来了一个大撒把，单子一签，什么都不管了。再

有，软件部开发的软件也经常出毛病让我们老招用户的骂。要知道，我们的工资水平在全公司是最底的。”

“好吧，下午 1 点，三个部门的经理都来，咱们碰一下，再决定大连的项目怎么处理。”苏先生觉得问题有点麻烦，想听听软件部的看法再作决定。

软件部的经理欧阳先生来到苏先生的办公室。

“欧阳，大连的项目需要改软件的事，你知道了吧？”

“这事儿老李找过我。但我们实在抽不出空。几个项目都压在我们身上了。我觉得应该在市场部加强技术力量，对项目的功能要求控制一下。现在可好，用户提什么要求就答应什么，根本不考虑我们开发的时间和工作量，在这种情况下，让我们怎么保证质量。话又说回来，技术支持部反馈回来的信息，很多是由于用户使用不当造成的。技术人员在给用户培训的时候应把常见的问题讲透。有些问题他们完全可以处理，不必事事找软件部。如果老找，要他们干什么。顺便跟您汇报一下，我们部的小任要求调走”。

“怎么回事？”

“说起来跟集团人事部的政策有关，小任是去年毕业来公司的。来的时候，人事部让他交了 3000 元押金。说是每个新来的学生都这么做。小任虽然不乐意，但还是交了。今年又来了一个新毕业的学生，为这 3000 元的事，找我好几趟。虽然我也觉得人事部定的政策有问题，但这是人事部的规定，我也没办法，可气的是，这家伙到处乱说，说什么‘到这打工还交钱，这公司太黑，你们怎么能在这种公司呆下去’等等。本来活就忙，这不是扰乱军心吗。一生气就让他走了。可小任听了那家伙的活，沉不住气了，说自己上当了，要让人事部给个说法。要么把 3000 元退回来，要么他走人。”

“他对现在的工资满意吗？”

“挺满意。这小子挺能干，给他的奖金也比较高，就是有点较真。在这节骨眼上，出这事儿，真够烦的。”

“这小子不能放走。我找人事部商量一下，看看有什么办法。”

已经快 12 点了。大连的事还没解决，又冒出新的问题，苏先生心想，看来自己只能晚上加班赶写方案了。

根据上面案例所述情况，回答下列问题（每题 3 分，共  $5 \times 3 = 15$  分）

- 如果你是苏总经理，你应该如何处理大连项目问题？
  - 告诉大连方面，他们的要求已超出合同的规定之外，公司没有义务帮助解决。
  - 告诉大连方面，公司目前项目很多，待到有空闲时间时再替他们解决。
  - 要求有关部门进行协调，尽快拿出解决问题的方案。
  - 交由办公室主任去处理。
- 该公司的组织结构为：
  - 直线制。
  - 直线职能制。
  - 矩阵制。
  - 事业部制。
- 小任要调走的原因可以用哪一种激励理论来解释？
  - 需要层次论
  - 期望理论
  - 强化理论
  - 双因素理论。
- 苏总经理决定召开三部门碰头会，来决定大连项目的处理办法。这属于管理中的：
  - 计划职能。
  - 组织职能。
  - 协调职能。
  - 控制职能。
- 为了防止类似于大连项目事件的再次发生，软件公司应该采取的措施是：

- A. 高薪引进人才, 加强公司的技术力量。
- B. 制定严格的奖励制度, 对推倭责任者予以重罚。
- C. 让更有能力的人来担任各部门的主管。
- D. 消除部门局部利益的本位主义, 在工作中加强横向信息沟通。

#### 案例 II 联合邮包服务公司的科学管理 (共 20 分)

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, 从而给出每一台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。人们普遍认为它是一家获利丰厚的公司。

问题:

1. 试说明泰勒科学管理理论的主要观点在联合邮包服务公司的应用。(7 分)
2. 结合本案例对泰勒的科学管理理论做出评价。(4 分)
3. 行为管理理论克服了科学管理理论的一些缺点, 那么是否可以抛弃科学管理理论而只用行为管理理论来指导管理实践呢? 你认为在管理实践中应该如何处理二者的关系呢? (9 分)