

沈阳航空航天大学

2011 年硕士研究生入学试题

科目代码: 826

科目名称: 管理学

A 卷

共 3 页

第 1 页

注意: 考生不得在此题签上做答案, 否则无效!

一、名词解释 (每小题 5 分, 共 30 分)

- | | | |
|---------|---------|----------|
| 1. 职权 | 2. 企业再造 | 3. 非正式沟通 |
| 4. 管理创新 | 5. 适度控制 | 6. 技术技能 |

二、简答题 (每小题 10 分, 共 40 分)

1. 请比较指导性计划和具体性计划。
2. 简述科学管理的主要内容。
3. 说明顾客部门化的优点和缺点。
4. 技术创新的源泉有哪些?

三、论述题 (每小题 20 分, 共 40 分)

1. 绩效评估在管理中有哪些作用? 请阐述绩效评估的程序。
2. 请你结合实际谈谈如何看待企业的社会责任。

四、应用题 (15分)

某药厂要确定下一计划期内药厂的生产批量, 根据以前经验并通过市场调查和预测, 已知药品销路好、一般、差三种情况的可能性 (即概率) 分别为 0.3、0.5 和 0.2, 药品采用大、中、小批量生产, 可能获得的收益 (单位: 万元) 也可以相应地计算出来, 详见下表。问: 采用哪一种生产方案能使药厂收益最大?

销售情况 行动方案	好	一般	差
	0.3	0.5	0.2
大批量生产 A1	20	12	8
中批量生产 A2	16	16	10
小批量生产 A3	12	12	12

五、案例分析 (25 分)

案例 欧阳健的领导风格

蓝天技术开发公司由于在一开始就瞄准成长的国际市场,在国内率先开发出某高技术含量的产品,其销售额得到了超常规的增长,公司的发展速度十分惊人。然而,在竞争对手如林的今天,该公司面临着来自国内外大公司的激烈竞争。当公司经济上出现了困境时,公司董事会聘请了一位新常务经理欧阳健负责公司的全面工作。而原先的那个自由派风格的董事长仍然留任。欧阳健来自一家老牌企业,他照章办事,十分古板,与蓝天技术开发公司的风格相去甚远。公司管理人员对他的态度是:看看这家伙能呆多久!看来,一场潜在的危机迟早会爆发。

第一次危机发生在常务经理欧阳健首次召开的高层管理会议上。会议定于上午9点开始,可有一个人姗姗来迟,直到9点半才进来。欧阳健厉声道:“我再重申一次,本公司所有的日常例会要准时开始,谁做不到,我就请他走人。从现在开始一切事情由我负责。你们应该忘掉老一套。”到下午4点,竟然有两名高层主管提出辞职。

此后蓝天公司发生了一系列重大变化。由于公司各部门没有明确的工作职责、目标和工作程序,欧阳健首先颁布了几项指令性规定,使已有的工作有章可循。他还三番五次地告诫公司副经理徐钢,公司一切重大事务向下传达之前必须先由他审批,他抱怨下面的研究、设计、生产和销售等部门之间互相扯皮,踢皮球,结果使蓝天公司一直没能形成统一的战略。欧阳健在详细审查了公司员工工资制度后,决定将全体高层主管的工资削减10%,这引起公司一些高层主管向他辞职。

研究部主任这样认为:“我不喜欢这里的一切,但我不想马上走,因为这里的工作对我来说太有挑战性了。”生产部经理也不满意欧阳健的做法,可他的一番话令人惊讶:“我不能说我很喜欢欧阳健,不过至少他给我那个部门设立的目标我能够达到。当我们圆满完成任务时,欧阳健是第一个感谢我们干得棒的人。”

采购部经理牢骚满腹。他说:“欧阳健要我把原料成本削减20%,他一方面拿着一根胡萝卜来引诱我,说假如我能做到的话就给我油水丰厚的奖励。另一方面则威胁说如果我做不到,他将另请高就。但干这个活简直就不可能,欧阳健这种大棒加胡萝卜的做法是没有市场的。从现在起,我另谋出路。”

但欧阳健对被人称为“爱哭的孩子”销售部胡经理的态度则让人刮目相看。以前,销售部胡经理每天都到欧阳健的办公室去抱怨和指责其他部门。欧阳健对付他很有一套,让他在门外静等半小时,见了他对其抱怨也充耳不闻,而是一针见血地谈公司在销售上存在的问题。过不了多久,大家惊奇地发现胡经理开始更多地跑基层而不是欧阳健的办公室了。

随着时间的流逝,蓝天公司在欧阳健的领导下恢复了元气。欧阳健也渐渐地放松控制,开始让设计和研究部门更放手地去干事。然而,对生产和采购部门,他仍然勒紧缰绳。蓝天公司内再也听不到关于欧阳健去留的流言蜚语了。大家这样评价他:欧阳健不是那种对这里情况很了解的人,但他对各项业务的决策无懈可击,而且确实使我们走出了低谷,公司也开始走向辉煌。

请你回答:

1. 结合菲德勒权变理论,试分析欧阳健对研究部门和生产部门各自采取了何种领导方式?为什么?
2. 蓝天公司一些高层管理人员因为工资被削减而提出辞职。按照双因素理论,工资属于保健因素还是激励因素?研究部主任的话反映他当前的需要属于哪一种?
3. 生产部经理愿意留下跟着欧阳健干,而采购部经理却想离职,对其原因请用期望理论进行分析。