

考试科目：管理学综合

科目代码：468

适用专业：技术经济及管理

(试题共 5 页)

(答案必须写在答题纸上, 写在试题上不加分)

1、 判断题 (共 15 分, 每小题 1 分, 对的打√, 错的打×, 答案请写在答题纸上, 写在试卷纸上的不加分)。

- 1-1 管理学是一门综合性的应用科学。()
- 1-2 管理学的研究方法基本上有三种: 第一种是归纳法, 第二种是实证法, 第三种是抽象法。()
- 1-3 现代管理的核心是使人性得到最完美的发展。()
- 1-4 管理的基本原理主要包括: 整体性原理, 动态性原理, 开放性原理, 环境适应性原理以及综合性原理。()
- 1-5 文化是管理活动的客观基础, 是管理主体的精神之魂, 是管理科学生存的土壤。()
- 1-6 管理决策遵循的是最优原则而不是满意原则。()
- 1-7 促进非正式组织的形成, 不利于正式组织的效率的提高。()
- 1-8 激励=某一行动结果的效价。()
- 1-9 投资报酬率=销售利润率。()
- 1-10 管理科学的重要特点是将数学广泛应用于经营管理。()
- 1-11 物流管理主要包括销售订单管理、客户服务管理和运输管理。()
- 1-12 滚动计划法就是重复实施计划的方法。()
- 1-13 技术经济学就是技术的经济效果学。()
- 1-14 产品的寿命周期成本是指一次性支付的产品购置费。()
- 1-15 技术经济学所指的技术是广义的。是指把科学知识、技术能力和物质手段等要素结合起来所形成的一个能够改造自然的运动系统。()

2、 简单解释专业术语或词组 (共 40 分, 每小题 4 分, 只答论点, 不用展开)。

- | | |
|---------------|-------------------|
| 2-1 马斯洛需要层次理论 | 2-2 行为科学 |
| 2-3 组织文化 | 2-4 德尔菲调查法 |
| 2-5 流程再造 | 2-6 目标管理 |
| 2-7 预算控制 | 2-8 战略性计划 |
| 2-9 核心能力 | 2-10 企业资源计划 (ERP) |

3、 论述题 (共 30 分, 每小题 15 分)

- 3-1 请论述管理决策的原则。
3-2 请论述管理的创新职能的基本内容。

4、 计算题 (共 35 分, 其中 4.1 题 10 分, 4.2 题 10 分, 4.3 题 15 分)。

4.1 某企业为了扩大某产品的生产, 拟建设新厂。据市场预测, 产品销路好的概率为 0.7, 销路差的概率为 0.3。有三种方案可供企业选择:

方案 1, 新建大厂, 需投资 300 万元。据初步估计, 销路好时, 每年可获利 100 万元; 销路差时, 每年亏损 20 万元。服务期为 10 年。

方案 2, 新建小厂, 需投资 140 万元。销路好时, 每年可获利 40 万元; 销路差时, 每年仍可获利 30 万元。服务期为 10 年。

方案 3, 先建小厂, 三年后销路好时再扩建, 需追加投资 200 万元, 服务期为 7 年, 估计每年获利 95 万元。

问哪种方案最好?

4.2 现金流量图(图 4.2)中, 考虑资金的时间价值以后, 总现金流出等于总现金流入。利用各种资金等值计算系数, 用已知项表示未知项。

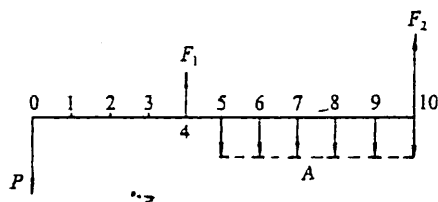


图 4.2

(1) 已知 F_1 、 F_2 、 A , 求 P 。

(2) 已知 F_1 、 F_2 、 P , 求 A 。

4.3 某企业生产两种产品: 桌子和椅子, 它们都要经过制造和装配两道工序, 有关资料如表 4.3 所示。假设市场状况良好, 企业生产出来的产品都能卖出去, 试问何种组合的产品使企业利润最大?

表 4.3 某企业的有关资料

	桌子	椅子	工序可利用时间(小时)
在制造工序上的时间(小时)	2	4	48
在装配工序上的时间(小时)	4	2	60
单位产品利润(元)	8	6	—

5、 案例分析（共 30 分）。

认真阅读所示案例，并就所提问题阐明你个人的看法。

案例：高智力人群的管理

1998 年 9 月的一天，智明公司会议室的空气显得比较沉闷，郑总经理、人力资源部蔡经理和新进公司的 15 名技术人员正在进行严肃的对话。

郑总：“听说你们要集体辞职，能把你们的想法告诉我吗？”

一片沉默。

郑总：“这段时间来，公司业务发展很快，平时我尽忙于处理事务性工作，一直没有抽出时间来关心你们，很抱歉。今年能从我所向往的名牌大学招收到你们，你们愿意来我们公司，我非常高兴，也非常重视你们，不希望你们离开。”

还是一片沉默。

郑总：“今天我真心诚意来听取你们的想法和意见，有什么话大家尽管说，我尊重大家的各种想法。”

会议室稍有动静。

甲开口：“今年 4 月份贵公司到我们学校招聘，出于毕业后有所作为的想法，我们慕名来到这里。但是，公司的管理令我们感到很失望。从进公司的第一天起，我们只是接受任务，一天到晚埋头干活，干得不明不白的，无从了解我们工作是为了什么。”

乙接下去说：“招聘的时候，林经理（林经理是某项目的负责人，被临时抽调去招聘新员工）答应我的月工资是 1600 元。7 月 23 日，我们来报到了，报到后方知试用期工资仅 850 元/月，月底拿到的第一次工资是按天计算的，8 天总计是 213 元，这无疑给我们泼了一盆凉水。第二个月的工资，扣掉办理有关的人事手续费 100 元，午、晚餐伙食费 300 元，再扣掉住宿费用 100 元，到手的仅有 300 元；工资的高低并不是最重要的，这种计算报酬的方法是对我们的轻视，也是对我们母校的公开蔑视。我们会告诉母校以后不再推荐同学来这里工作。”

丙也开口了：“你们这么斤斤计较，按天给我们付酬，我们也只好按小时来计算工作。以往我们为了完成项目，考虑到工作的连续性，经常自愿加班到夜晚 11 点。我们愿意这么做，也从工作中找到不少的乐趣，但我们学乖了，不必那么卖力，到了下班时间，该下班就下班。我们清楚手上的项目要在 9 月 10 日前完成，现在明确告诉你，就是到了 11 月 10 日也交不了差的。”

甲又说：“不过，我们已经商量好了，现在暂且不辞职，等学到本领后再离开这里。”

听到这里,郑总说:“谢谢你们都讲了真心话,公司成立两年来,我和几个副总经理白手起家,奋斗打拼,才有目前的结局。由于订单都做不完,我们一直没有时间认真考虑管理上的问题。前些日子,我碰巧听了一个有关人力资源的讲座,深受启发。回来后,我马上成立了人力资源部,还聘请了省委机关部门的处长来负责企业管理部,你们看(他指着人力资源部经理),我还请来了一位受过正规 MBA 教育的研究生来帮助我制定各项规章制度,希望能做到公司所有成员和公司一起发展。现在,管理水平的提高是公司迫在眉睫的事情。请你们相信我,给我一段时间,我会做得让你们满意的。你们先回去安心工作。”

技术人员离开后,郑总回头对蔡经理说:“你一定要帮帮我,把他们的积极性马上调动起来。”

蔡经理回到办公室后,开始分析公司的基本情况,并着手进行一份问卷调查的计划。

智明公司是专门从事计算机软件开发的民营高科技企业,两年前,郑总经理和另外四名技术人员共同筹资成立了该公司。目前,公司在全国拥有 10 个分公司,职工 417 人,几乎所有的人员都是技术出身。企业根据项目来设立负责人,形成柔性的组织结构。除了四个副总经理和五个职能部门外,其他成员的责任随项目变化而变化。所有员工均是通过各种渠道招聘来的,部门经理大多数在 26 岁至 30 岁之间。

(1) 公司的报酬政策。在报酬管理方面,公司实行保密工资制,由总经理和职工直接商定职工的工资。工资确定后,员工之间不得相互打听,不得泄漏各自的工资收入额。基本可以说,整个工资管理完全由总经理控制,除财务部门外,其他人无从了解工资确定的标准和发放的依据。据不完全的数据估计,人员的工资水平大致如下:(1)试用期间(3—6 个月),本科生 850 元/月,大专生 750—850 元/月;(2)试用期合格后,一般技术人员可达 2 000 元/月;(3)中层管理人员,每月 3 000 元左右;(4)技术骨干及高级管理人员,情况则无可估计。

(2) 公司的福利情况。由于年轻职工多来自外地,公司就近租用公寓采取补贴的方式为他们提供住宿,每套两房一厅住 4 人,每人每月交 100 元的住宿费。再有,公司提供午餐和晚餐,价值 450 元,收取每人 300 元的伙食费。另外,企业还为员工按国家规定办理了养老保险和社会保险,并在企业内部建立了医疗互助基金会。除此之外,尚未有更多的考虑

(3) 人员考核的管理。公司对人员的考核形式较为简单,到了年终,一张大白纸分两栏,其中一栏由职工自己填写个人鉴定,另一栏则由小组负责人填写小组评价。由此得来的结果是所有人员的考核结果都基本一样。

为了全面了解员工的需求情况,蔡经理进行了一次“企业现有激励方法调查”。问卷按三种类型的需要进行统计,即第一类型是物质需要,包括工资、奖金、福利待遇、工作条件及工作稳定性等;第二类型是社会需要,包括归属感、友谊、人际关系、被人尊重与承认、领导的认可及领导水平等;第三类是发展需要,包括潜力的发挥、成就感、自我发展、工作本身的意义等。调查问卷共发出400份,回收有效问卷353份。调查结果如下表所示:

		物质需要		社会需要		发展需要	
		人数	比例%	人数	比例%	人数	比例%
25岁以下	263人	109	41.5	27	10.3	127	48.2
26~35岁	89人	27	30.3	16	18	46	51.7
36~45岁	9	5	55.6	3	33.3	1	11.1
46岁以上	2	2	100	0	0	0	0
合 计	353	143	39.4	46	12.7	174	47.9

回答问题

- 5.1. 智明公司在管理方面是否存在问题? 如何改善? (10分)
- 5.2. 本案例中用到了哪些沟通方式? 并谈谈你的认识。 (10分)
- 5.3. 智明公司可以通过哪些手段来扭转目前管理的困境? (10分)