

大连理工大学 2003 年硕士生入学考试
《管理基础知识》试题

一、简答题（每小题 4 分，共 40 分）

- | | |
|-------------|------------|
| 1. 生产要素 | 6. 虚拟企业 |
| 2. 市场 | 7. 货币的时间价值 |
| 3. 流水线建立的条件 | 8. TQC |
| 4. 决策 | 9. TPM |
| 5. 法人治理结构 | 10. BPR |

二、判断题（每小题 2 分，共 40 分。仅在正确的题号前划“√”）

- () 1. 网络图中非关键路上的总时差不为 0。
- () 2. 总经理助理在关于公司的高层决策问题上既助又理。
- () 3. 流水生产方式适宜于任何企业。
- () 4. 科学的管理理论是放之于四海而皆准的真理，实践中具有普遍性。
- () 5. ABC 分类法由马斯洛首先提出。
- () 6. 工厂不一定是企业，企业也不一定是工厂。
- () 7. 科技开发、咨询和服务性公司的注册资本最低限额为 10 万元。
- () 8. “管理就是决策，决策就是管理”。这句话有失偏颇。
- () 9. 泰罗也是工业工程之父。
- () 10. MBA 与 MPA 虽然不同，但在基本的管理思想上一脉相承。
- () 11. “非确定型决策主要取决于决策者的主观态度与经验”。这句话不对。
- () 12. $1+1>2$ 形成汇聚效应。根据系统论的原理。这永远不变。
- () 13. 倘若一个人温饱问题尚未解决，就绝对不可能去关心环保问题。
- () 14. 董事长是法人，CEO 是首席执行官。
- () 15. 中外合资企业的最高权力机构是股东大会。
- () 16. 与工作环境和工作条件有关的因素一般是保健因素，但可以转换为激励因素。
- () 17. 群体决策并不总是优于个体决策。
- () 18. 非正式组织是基于正式组织产生的，没有正式组织就无所谓非正式组织。
- () 19. 一个人的职业生涯设计在很大程度上与个人的天赋有关。
- () 20. 在产业链上才能实现纵向一体化。

三、单选题（每小题 2 分，共 40 分）

1. 管理具有二重性，是指：
A. 科学性与艺术性 B. 自然属性与社会属性
C. 理论性与实践性 D. 灵活性与复杂性
2. 著名的霍桑试验中，霍桑是：
A. 教授名 B. 地名 C. 实验名 D. 工厂名
3. 在知觉错误中往往有一种以局部的感知结论替代整体评价，是片面的。这就是：
A. 对比效应 B. 晕轮效应 C. 罗森塔尔效应 D. 煮蛙效应
4. 人们对决策的概念可以形象地解释为：
A. 出主意 B. 既出主意又拿主意 C. 拿主意 D. 没注意
5. 在国外，公司里有一位官员，睿智又能解决实际问题，他最可能是：
A. CEO B. CKO C. CTO D. CFO
6. 各项生产要素中，最活跃的因素是：
A. 人 B. 信息 C. 知识 D. 技术

7. 电视机厂的类型属于:
A. 大量生产 B. 成批生产 C. 单件生产 D. 单项工程
8. 教学系统中十分重视服务的质量和适应性, 不只追求效率, 教学过程是一个:
A. 高接触系统 B. 中接触系统 C. 低接触系统 D. 不接触系统
9. 流水生产方式不适宜于:
A. 电力生产 B. 食品行业 C. 汽车制造 D. 铅笔制造
10. 一家全市重点高中将“主营业务”进一步扩展, 办附属中学。这是:
A. 后向一体化 B. 前向一体化 C. 纵向一体化 D. 横向一体化
11. 下列那一项不易取得规模经济效益:
A. 汽车制造 B. 食品工业 C. 服务 D. 农业生产
12. 预测、构想体现了那一项管理职能:
A. 组织 B. 领导 C. 计划 D. 控制
13. 《科学管理原理》的作者是:
A. 法约尔 B. 梅奥 C. 泰罗 D. 甘特
14. 滚动计划作为一种新的计划方法, 具有灵活性、弹性、适应性。适宜于:
A. 长期计划 B. 中期计划 C. 短期计划 D. 以上都对
15. 操作者作业时举手投足所包罗的空间界面称为:
A. 工厂 B. 工序 C. 工位 D. 工作地
16. 经济订货批量 (EOQ) 的影响因素中不包括:
A. 年需求量 B. 每次订货费用 C. 年保管费用 D. 货提前期
17. 设备的维护费用通常是连年增加的, 假定随时闻线性增长, 增长量为 Y, 则称 Y 为:
A. 增加量 B. 低增长值 C. 增长量 D. 劣化值
18. 在某个时刻, ISO9000 证书将变得如同在世界贸易国家之间的一张
A. 一张名片 B. 一份法律文件 C. 一纸合同 D. 一张护照
19. 网络图是由什么图演绎而成?
A. 巴雷特 B. 流程图 C. 甘特图 D. 直方图
20. 流水生产的空间组织遵照哪一原则?
A. 没有原则 B. 工艺原则 C. 对象原则 D. 综合原则

四、计算题 (每题 5 分, 共 30 分)

1. 康泰股份有限公司 2002 年已发行在外的普通股有 300 万股, 每股面值 10 元, 已发行的优先股 60 万股 (面值 5 元)。公司在 2002 年实现净利润 9300, 000 元, 按规定股利率 10% 支付优先股股利, 求普通股每股收益额并稍作解释。

2. 东方化工厂年固定费用为 100 万元。去年生产 A 产品 5000 台, 单价 1000 元, 结果亏损 20 万元, 今年若要盈利 20 万元, 需生产销售多少台?

3. 亿达房地产公司现有一块土地, 若现在就卖, 可卖 1000 万元, 若投资 300 万元历时 1 年半经过“三通一平”后可卖 1500 万元, 在年利率 10% 的条件下, 作为公司的首席执行官应如何决策?

4. 根据如下逻辑关系绘制网络图, 寻找关键路, 求工程周期。若 a 作业延长 2 天, c 作业压缩 1 天, 工程周期变化吗? 整个工程呈现什么状态?

作业	a	b	c	d	e	f	g
紧前作业	d、e	d、f	d、e、f	——	——	——	a、b、c
作业时间(天)	1	2	3	4	5	6	7

5. 和平机械厂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，资料如下。据此，遴选一个供应商。

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

6. 机械加工车间的产品由 A、B 两个零件组成，且按 1: 1 的比例组成部件。两种零件均可在三台机器上加工。效率表如下，你作为一位 COO，如何安排作业计划，才能使效率更高（要求计算出零件套数并稍加说明）？

五、论述题（每题 10 分，共 30 分）

1. 从地方政府到企业经常出现重大决策的失误，造成巨大经济损失。试分析产生这种现象的原因。

2. 目前在政府及国有企业中常常出现“人浮于事，机构臃肿，政出多门，推诿扯皮”的现象，试用组织理论分析这一现象的本质和产生的原因，并提出有效的对策。

3. 怎样把握管理的科学性与艺术性？

参考答案

一、简答题（每小题 4 分，共 40 分）

1. 生产要素

答：生产要素指人类进行物质资料生产所必需的各种经济资源和条件。也就是构成生产力的各种要素。包括人的要素（劳动者）和物的要素（生产资料——劳动资料和劳动对象）。生产要素也常简单地概括为土地、资本、劳动力。土地既可以作为劳动资料，也可以作为劳动对象。广义地说，土地作为生产要素，不仅包括土地本身，还包括石油、煤、铁等各种矿藏，以及森林、野生动植物等一切自然资源。资本在这里是指由人类生产出来又用于生产的物质生产资料。劳动力：指生产活动中所投入的人的体力和脑力，是生产中最能动的因素。现在，技术进步也常被视为一种独立的生产要素，包括组织土地、资本、劳动力这三种生产要素进行生产、革新。提高企业管理的技能等。

2. 市场

答：市场指具有特定需要和欲望，而且愿意并且能够通过交换来满足这种需求或欲望的全部的潜在顾客。市场的大小，取决于那些具有某种需要，并拥有使别人感兴趣的资源，同时愿意以这种资源来换取其所需要东西的人数。

市场这个词，最早指的是买主和卖主聚集在一起进行交换的场所。经济学家将市场这一术语表达为卖主和买主的集合。可用市场一词来概括各种不同的顾客群体和地域等，如老年市场、青年市场、儿童市场、妇女市场；国内市场、国外市场；产品市场、劳务市场、资金市场等。甚至还可以将这个概念引申到非消费者群体，如选举者市场以及捐赠者市场。在现代的市场经济条件下，每个人在从事某项生产中都趋向于专业化，接受报偿，并以此来购买所需之物。每一个国家的经济以及整个世界的经济都是由各种市场组成的复杂的体系，而这些市场之间则由交换过程来联结。

3. 流水线建立的条件

答：流水线指一种使加工对象按照一定的工艺路线，有规律地、不断通过各个工作地，并按照一定的生产速度连续进行加工和出产产品的生产组织形式。其建立的条件是：（1）上流水线的产品需求量要大；（2）产品的结构、性能、生产工艺要较先进、成熟、稳定；（3）产品加工过程可以细分，为形成流水线加工创造条件；（4）企业在资金、技术、生产面积等方面应具有相应条件。

4. 决策

答：决策就是人们为了达到一定目标，在掌握充分信息和对有关情况进行深刻分析的基础上，用科学的方法拟定并评估各种方案，从中选出合理方案的过程。决策是管理的核心，决策的构成要素有：决策者、决策目标、自然状态、备选方案、决策后果、决策准则。决策这一管理活动具有如下特点：

（1）目标性。决策是为实现组织的某一目标而开展的管理活动，没有了明确的目标，或者没有目标，就不可能做出正确的决策。如果决策失去了方向，也就无所谓科学了。

（2）选择性。决策显著特点之一就是它是在多个可行的方案中选择最优的方案。如果只有一个方案，决策者没有选择的余地，也就不存在决策的问题，从而也就不需要决策的知识和能力了。正是由于决策是在多个方案中择优，对方案的分析、选择标准的确定、方案优劣的判断等反映决策者的判断力方面的素质就提出了较高的要求。

（3）风险性。决策是一种具有风险性的管理活动。因为任何备选方案都是在预测未来的基础上制定的，客观事物的变化是受多种因素影响的，加之人们的认识总会存在某种程度上的局限性，作为决策对象的备选方案不可避免地会具有某种不确定性，也就是风险性。决策者对所做出的决策能否达到预期的目标，不可能有百分之百的把握，都需要冒不同程度的风险，所以说决策是具有风险性的。可见，正确的决策，尤其是重大的决策，不但需要一定

的决策水平，而且需要有很大的胆略。

(4) 非零起点。无论是一种什么决策，即使是一项全新的决策，都是在过去的基础上进行的。一些是对过去执行的决策的延伸，而另一些可能是对过去所执行过的决策的修正。因此决策带有“非零起点”的特点。

决策的制定过程一般分为八个步骤：识别问题、确定决策标准、给标准分配权重、拟定方案、分析方案、选择方案、实施方案、评价决策效果。

5. 法人治理结构

答：法人治理结构是研究各国经济中的企业制度安排问题。这种制度安排，狭义上指的是在企业所有权和经营权分离的条件下，投资者与公司之间的利益分配和控制关系；广义地则可理解为关于企业组织方式、控制机制、利益分配的所有法律、机构、文化和制度安排，其界定的不仅仅是企业与所有者之间的关系，而且包括企业与所有相关利益集团之间的关系。这种制度安排决定企业为谁服务、由谁控制、风险和利益如何在各利益集团之间分配等一系列问题。

6. 虚拟企业

答：所谓虚拟企业，指当市场出现新机遇时，具有不同资源与优势的企业为了共同开拓市场，共同对付其他的竞争者而组织的、建立在信息网络基础之上的共享技术与信息，分担费用，联合开发的、互利的企业联盟体。

虚拟企业具有以下特点：

(1) 虚拟企业使得传统的企业界限模糊化。虚拟企业不是法律意义上的完整的经济实体，不具备独立的法人资格。一些具有不同资源及优势的企业为了共同的利益或目标走到一起联盟，组成虚拟企业，这些企业可能是供应商，可能是顾客，也可能是同业中的竞争对手。这种新型的企业组织模式打破了传统的企业组织界限，使企业界限变得模糊。

(2) 虚拟企业具有流动性、灵活性的特点。诸企业出于共同的需要、共同的目标走到一起结盟，一旦合作目的达到，这种联盟便可能宣告结束，虚拟企业便可能消失。因此，虚拟企业可能是临时性的，也可能是长期性的，虚拟企业的参与者也是具有流动性的。虚拟企业正是以这种动态的结构、灵活的方式来适应市场的快速变化。

(3) 虚拟企业是建立在当今发达的信息网络基础之上的企业合作。虚拟企业的运行中信息共享是关键，而使用现代信息技术和通讯手段使得沟通更为便利。采用通用数据进行信息交换，使所有参与联盟的企业都能共享设计。生产以及营销的有关信息，从而能够真正协调步调，保证合作各方能够较好合作，从而使虚拟企业集成出较强的竞争优势。

(4) 虚拟企业在运行过程中运用并行工程而不是串行工程来分解和安排各个参与企业要做的任务。虚拟企业在完成某一项目或任务时，项目或任务按照并行工程的思想被分解为相对独立的工作模块，促使承担分解任务的各方能够充分调动和使用他们的资源而不必担心核心技术或核心知识被泄露。并且各个合作模块可以并行作业，项目或任务的主持者可以利用先进的信息通讯手段在其间不断地沟通与协调，从而保证各个工作模块最终的互相衔接。这样既缩短了时间，又节约了成本，同时还促进了各参与企业有效地配置自己的资源，以及虚拟企业整体资源的充分利用。

(5) 虚拟企业一般在技术上占有优势。由于虚拟企业是集合了各参与方的优势，尤其是技术上的优势而形成的，因此在产品或服务的技术开发上更容易形成强大的竞争优势，使其开发的产品或服务在市场上处于领先水平，这一点是任何单个实体企业很难相比的。

(6) 虚拟企业可以看作是一个企业网络。该企业网络中的每个成员都要贡献一定的资源，供大家共享，而且这个企业网络运行的集合竞争优势和竞争力水平大于各个参与者的竞争优势和竞争力水平的简单相加。虚拟企业的上述特征，决定了虚拟企业具有较强的适应市场能力的柔性与灵活性，各方优势资源集中更催生出极强的竞争优势与竞争力。

7. 货币的时间价值(张冬梅 05. 8. 19)

答：是指货币经过一定时间的投资与再投资所增加的价值。

在商品经济中，货币的时间价值是客观存在的。如将资金存入银行可以获得利息，将资金运用于公司的经营活动可以获得利润，将资金用于对外投资可以获得投资收益，这种由于资金运用实现的利息、利润或投资收益表现为货币的时间价值。由此可见，货币时间价值是指货币经历一定时间的投资和再投资所增加的价值，也称资金的时间价值。

由于货币的时间价值，今天的 100 元和一年后的 100 元是不等值的。今天将 100 元存入银行，在银行利息率 10% 的情况下，一年以后会得到 110 元，多出的 10 元利息就是 100 元经过一年时间的投资所增加了的价值，即货币的时间价值。显然，今天的 100 元与一年后的 110 元相等。由于不同时间的资金价值不同，所以，在进行价值大小对比时，必须将不同时间的资金折算为同一时间后才能进行大小的比较。

在公司的生产经营中，公司投入生产活动的资金，经过一定时间的运转，其数额会随着时间的持续不断增长。公司将筹资的资金用于购建劳动资料和劳动对象，劳动者借以进行生产经营活动，从而实现价值转移和价值创造，带来货币的增值。资金的这种循环与周转以及因此实现的货币增值，需要一定的时间。随着时间的推移，资金不断周转使用，时间价值不断增加。

在公司财务活动中，公司经营者会充分利用闲置资金，购买股票、债券等投资活动以获得投资收益。通常情况下，只有当所获得的投资收益大于或等于利息收入时，即投资利润率等于同期银行利息率时，公司才进行投资活动，否则宁愿把资金存在银行中，而不愿进行有一定风险的投资活动。由此可见，货币的时间价值从价值量上看，是在没有风险和没有通货膨胀条件下的社会平均资金利润率，货币的时间价值是公司资金利润率的最低限度。即：

没有通货膨胀和风险，则时间价值率=社会平均利润率。

有通货膨胀和有风险，则时间价值率=纯粹利率+通货膨胀补偿+风险补偿

货币时间价值通常以利率形式计量。利率有单利法和复利法，前者只涉及本金的利息，后者同时计量本金与利息产生的利息。复利终值与复利现值计算对投资具有很大价值。

8. TQC

答：TQC 是全面质量管理的前称，以后随着进一步发展而演化为 TQM，指以质量为中心，以全员参与为基础的一种综合的管理方式，其目的在于通过顾客满意来实现组织的长期成功并增进组织全体成员及全社会的利益。在全面质量管理中，顾客受到了前所未有的强烈关注，这个词的含义已经超出了传统的定义，它包括了组织内外每一个与组织的产品和服务打交道的人。持续不断的改进是全面质量管理的最重要的特征之一。改进不仅仅局限于产品，而且包括组织的各项活动、过程、人员、结构等方方面面。全面质量管理强调一切用数据说话，统计方法和技术得到了广泛的应用。全面质量管理主张向雇员充分授权，广泛采用和依靠团队的形式来发现问题和解决问题，重视组织中的每一个成员的主动性和创造性，力求在实现顾客全面满意的同时，使组织中的成员获得最大的发展。通过全面质量管理来建立和巩固竞争优势已成为世界上绝大多数成功企业的战略选择。

9. TPM

答：TPM 全称 Total Productive Maintenance，是日本的现代设备管理与维理论。它是以达到最高的设备综合效率为目标，以设备一生为对象，从最高领导到一线员工全体参加，以小组自主活动为基础的生产维修。其基本特点可以概括为“三全”，即全效率、全系统、全员参加。

“全效率”，就是不仅要讲究维修效率，更要保证生产效率，达到综合效率最高。综合效率的计算式为：

$$\text{设备效率} = \frac{\text{设备一生的输出}}{\text{对设备一生的输入}}$$

式中：“对设备一生的输入”即设备寿命周期费用；“设备一生的输出”是指在满足安全、无公害、作业环境良好、成本低、质量高、按期交货以及操作人员劳动情绪饱满等条件下的产量。

“全系统”是指对设备的一生各环节进行系统的研究和管理，并采取相应的生产维修方式，即：在规划研究时采取系统分析，在设计制造时采取“维修预防”，在使用中按不同设备和设备的不同部位分别采取“预防维修”、“改善修理”、“事后修理”和“状态维修”等。

“全员参加”是指从经理到生产工人、业务技术人员等有关人员，都要参加设备管理。为此，必须重视和加强生产维修思想教育，组织 PM 小组活动。

TPM 是日本在学习欧美预防维修、设备综合工程学等基础上，结合日本特点提出来的，比较实用，便于操作，于 70 年代末引入我国。

10. BPR

答：BPR 即业务流程重组，是 90 年代由美国 MIT 教授和 CSC 管理顾问公司董事长钱皮提出的，指为了飞跃性地改善成本、质量、服务、速度等现代企业的主要运营基础，必须对工作流程进行根本性的重新思考并彻底改革。它的基本思想就是必须彻底改变传统的工作方式，也就是彻底改变传统的自工业革命以来，按照分工原则把一项完整的工作分成不同部分，由各自相对独立的部门依次进行工作的工作方式。

BPR 的特性有：（1）强调顾客满意；（2）使用业绩改进的量度手段；（3）关注于更大范围的、根本的、全面的业务流程；（4）强调团队合作；（5）对企业的价值观进行改造；（6）高层管理者的推动；（7）在组织中降低决策的层级。

业务流程重组只有在企业强化战略地位时才真正有可疑实施。因此在业务流程重之前，明确企业的经营战略就变得异常重要。需要实施业务流程重组的一些战略因素有：

- （1）认识到竞争对手将在成本、还应、灵活性、质量及服务等方面产生优势。
- （2）增加运营能力所需的战略；
- （3）重新评估战略选择的需要：进入新市场或重新定位产品与服务。
- （4）核心运营流程基于过时的商业假设或技术建立。
- （5）企业的战略目标似乎无法实现。
- （6）市场上有了新变化。如市场份额需要扩大，出现新的竞争对手等。

二、判断题（每小题 2 分，共 40 分。仅在正确的题号前划“√”）（略）

- （ ） 1. 网络图中非关键路上的总时差不为 0。
- （ ） 2. 总经理助理在关于公司的高层决策问题上既助又理。
- （ ） 3. 流水生产方式适宜于任何企业。
- （ ） 4. 科学的管理理论是放之于四海而皆准的真理，实践中具有普遍性。
- （ ） 5. ABC 分类法由马斯洛首先提出。
- （ ） 6. 工厂不一定是企业，企业也不一定是工厂。
- （ ） 7. 科技开发、咨询和服务性公司的注册资本最低限额为 10 万元。
- （ ） 8. “管理就是决策，决策就是管理”。这句话有失偏颇。
- （ ） 9. 泰罗也是工业工程之父。
- （ ） 10. MBA 与 MPA 虽然不同，但在基本的管理思想上一脉相承。
- （ ） 11. “非确定型决策主要取决于决策者的主观态度与经验”。这句话不对。
- （ ） 12. $1+1>2$ 形成汇聚效应。根据系统论的原理。这永远不变。
- （ ） 13. 倘若一个人温饱问题尚未解决，就绝对不可能去关心环保问题。

- () 14. 董事长是法人, CEO 是首席执行官。
() 15. 中外合资企业的最高权力机构是股东大会。
() 16. 与工作环境和工作条件有关的因素一般是保健因素, 但可以转换为激励因素。
() 17. 群体决策并不总是优于个体决策。
() 18. 非正式组织是基于正式组织产生的, 没有正式组织就无所谓非正式组织。
() 19. 一个人的职业生涯设计在很大程度上与个人的天赋有关。
() 20. 在产业链上才能实现纵向一体化。

三、单选题 (每小题 2 分, 共 40 分)

1. 管理具有二重性, 是指 (B)
A 科学性与艺术性 B. 自然属性与社会属性
C. 理论性与实践性 D. 灵活性与复杂性
2. 著名的霍桑试验中, 霍桑是 (D)
A. 教授名 B. 地名 C. 实验名 D. 工厂名
3. 在知觉错误中往往有一种以局部的感知结论替代整体评价, 是片面的. 这就是 (B)
A. 对比效应 B. 晕轮效应 C. 罗森塔尔效应 D. 煮蛙效应
4. 人们对决策的概念可以形象地解释为 (B)
A. 出主意 B 既出主意又拿主意 C. 拿主意 D. 没注意
5. 在国外, 公司里有一位官员, 睿智又能解决实际问题, 他最可能是 (A)
A. CEO B. CKO C. CTO D. CFO
6. 各项生产要素中, 最活跃的因素是 (A)
A. 人 B. 信息 C. 知识 D. 技术
7. 电视机厂的类型属于 (A)
A. 大量生产 B. 成批生产 C. 单件生产 D. 单项工程
8. 教学系统中十分重视服务的质量和适应性, 不只追求效率, 教学过程是一个 (A)
A. 高接触系统 B. 中接触系统 C. 低接触系统 D. 不接触系统
9. 流水生产方式不适宜于 (A)
A. 电力生产 B. 食品行业 C. 汽车制造 D. 铅笔制造
10. 一家全市重点高中将“主营业务”进一步扩展, 办附属中学。这是 (A)
A. 后向一体化 B. 前向一体化 C. 纵向一体化 D. 横向一体化
11. 下列那一项不易取得规模经济效益 (C)
A. 汽车制造 B. 食品工业 C. 服务 D. 农业生产
12. 预测、构想体现了那一项管理职能 (C)
A. 组织 B. 领导 C. 计划 D. 控制
13. 《科学管理原理》的作者是 (C)
A. 法约尔 B. 梅奥 C. 泰罗 D. 甘特
14. 滚动计划作为一种新的计划方法, 具有灵活性、弹性、适应性. 适宜于 (D)
A. 长期计划 B. 中期计划 C. 短期计划 D. 以上都对
15. 操作者作业时举手投足所包罗的空间界面称为 (C)
A. 工厂 B. 工序 C. 工位 D. 工作地
16. 经济订货批量 (EOQ) 的影响因素中不包括 (D)
A. 年需求量 B. 每次订货费用 C. 年保管费用 D. 货提前期
17. 设备的维护费用通常是连年增加的, 假定随时间线性增长, 增长量为 Y, 则称 Y 为 (D)
A. 增加量 B. 低增长值 C. 增长量 D. 劣化值

18. 在某个时刻, ISO9000 证书将变得如同在世界贸易国家之间的一张 (D)

A. 一张名片 B. 一份法律文件 C. 一纸合同 D. 一张护照

19. 网络图是由什么图演绎而成? (B)

A. 巴雷特 B. 流程图 C. 甘特图 D. 直方图

20. 流水生产的空间组织遵照哪一原则? (B)

A. 没有原则 B. 工艺原则 C. 对象原则 D. 综合原则

四、计算题 (每题 5 分, 共 30 分)

1. 康泰股份有限公司 2002 年已发行在外的普通股有 300 万股, 每股面值 10 元, 已发行的优先股 60 万股 (面值 5 元)。公司在 2002 年实现净利润 9300, 000 元, 按规定股利率 10% 支付优先股股利, 求普通股每股收益额并稍作解释。(财务) (张冬梅 05. 8. 19 做)

解: 优先股股东每持有 1 股每年可得到股息为: $5 \times 10\% = 0.5$ 元/股, 所以公司共发放给优先股的股利共计为 60 万股 $\times 0.5$ 元/股 = 30 万元

因此公司的普通股股利共计为 930 万元 - 30 万元 = 900 万元

故普通股每股收益额为 $900 / 300 = 3$ 元。

2. 东方化工厂年固定费用为 100 万元。去年生产 A 产品 5000 台, 单价 1000 元, 结果亏损 20 万元, 今年若要盈利 20 万元, 需生产销售多少台? (财务) (张冬梅 05. 8. 19 做)

解: 根据利润销售额 - 固定成本 - 可变成本,

可得: $-20 = 5000 \times 1000 / 10000 - 100 - \text{可变成本}$, 求出可变成本为 420 万元, 因此单位可变成本为 $420 / 5000 = 0.084$ 万元

设今年若要盈利 20 万元, 需生产销售 x 台, 则可列出如下的等式:

$20 = 1000x / 10000 - 100 - 0.084x$, 解得 $x = 7500$ 台

因此, 今年需生产销售 7500 台, 方可实现盈利 20 万元的目标。

3. 亿达房地产公司现有一块土地, 若现在就卖, 可卖 1000 万元, 若投资 300 万元历时 1 年半经过“三通一平”后可卖 1500 万元, 在年利率 10% 的条件下, 作为公司的首席执行官应如何决策? (财务) (张冬梅 05. 8. 19)

解: 方案 (一) 若现在就卖此土地, 则一年半后公司的卖款的本金和为:

$1000 + 1000 \times 10\% \times 1.5 = 1150$ (万元)

方案 (二) 若投资 300 万元进行“三通一平”, 则公司实际可得:

$1500 - 300 - 300 \times 10\% \times 1.5 = 1155$ (万元)

因为 $1155 > 1150$, 故作为公司的首席执行官, 应选择方案 (二) 可使公司获利更多。

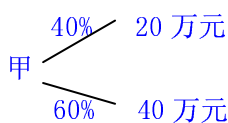
4. 根据如下逻辑关系绘制网络图, 寻找关键路径, 求工程周期。若 a 作业延长 2 天, c 作业压缩 1 天, 工程周期变化吗? 整个工程呈现什么状态? (生产运作管理)

作业	a	b	c	d	e	f	g
紧前作业	d、e	d、f	d、e、f	——	——	——	a、b、c
作业时间(天)	1	2	3	4	5	6	7

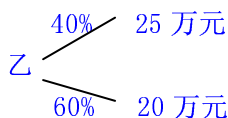
5. 和平机械厂拟购置一套大型设备，现了解到市场上有甲、乙、丙三个供应商，他们对于设备的报价基本相同，设备性能均能满足企业生产需要。经认真分析，发现不同供应商的设备在使用过程中每年所需的维修费有着明显的差异，资料如下。据此，遴选一个供应商。（张冬梅 05。8。19 做）

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

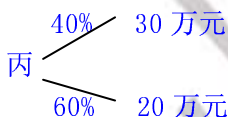
解：根据题目已知条件画出决策树如下：



若选择甲，则每年的维修费预期为： $40\% \times 20 + 60\% \times 40 = 32$ 万元



若选择乙，则每年的维修费预期为： $40\% \times 25 + 60\% \times 20 = 22$ 万元



若选择丙，则每年的维修费预期为： $30\% \times 30 + 70\% \times 20 = 23$ 万元

综上所述，因为 $22 < 23 < 32$ ，所以在其他条件大致相同的情况下，选择乙为供货商。

6. 机械加工车间的产品由 A、B 两个零件组成，且按 1:1 的比例组成部件。两种零件均可在三台机器上加工。效率表如下，你作为一位 COO，如何安排作业计划，才能使效率更高（要求计算出零件套数并稍加说明）？

小时生产率 零件	机器		
	1	2	3
A	50	100	100
B	100	150	80

五、论述题（每题 10 分，共 30 分）

1. 从地方政府到企业经常出现重大决策的失误，造成巨大经济损失。试分析产生这种现象的原因。

答：任何一个企业或政府单位作为国家经济和政治的一个基本单位，总会与社会有着千丝万缕的关系，所以对于任何一个企业或地方政府在进行重大决策的时候，都要考虑到各种

或客观或主观的经营环境。

从地方政府到企业，做出决策就是要为达到特定的目标，而在众多可行性方案中选择一个令人满意的方案，并付诸实施的过程。在这个过程中如果决策不够合理或有失偏颇，那么则会导致这种决策的失误，造成巨大的经济损失。对于出现这种决策失误有以下原因：

(1) 对于管理者而言，管理方式死板，管理思维僵化，缺少柔性的管理，因此在管理方法和水平上有待提高；对于劳动者而言技术水平不高，素质有待提高，价值观念多元化，思想多元化，国家机关、社会上存在的腐败现象还未得到根治等等；

(2) 由于受利润的驱使，很多企业或者政府单位在决策的实施过程中忽略了社会责任，过多的强调目标和绩效，而疏忽了定价问题、雇员关系，资源利用，环境保护以及产品质量等极为明显的社会责任问题，最终，企业淡化了使命，政府违反了社会利润最大化原则，导致缺乏大众支持，造成社会舆论，最后致使决策的失误，造成巨大经济损失。

2. 目前在政府及国有企业中常常出现“人浮于事，机构臃肿，政出多门，推诿扯皮”的现象，试用组织理论分析这一现象的本质和产生的原因，并提出有效的对策。

答：对于目前政府及国有企业中常常出现的“人浮于事，机构臃肿，政出多门，推诿扯皮”的现象，本质在于组织老化，组织的管理幅度过大，管理层次太多，对管理人员的要求过高，管理工作复杂；权利过于集中，集权与分权相背离。

(1) 机构设置过多，机关管理人员越来越多，人为地生出许多事端，大大增加了上级协调工作量。

(2) 管理机构过于庞大，失去了对新事物的敏感性，也失去了雷厉风行的作风推脱扯皮，效率低下。

(3) 机构越多，协调工作量越大，会议越多，文件越多。从而导致决策缓慢，质量低下。

(4) 模式僵化——组织模式刚性过大，缺乏弹性，只能做加法，不能作减法。思维模式僵化，抱残守缺，墨守陈规，难以接受外界的新鲜思路；行为模式僵化，几十年一贯制。

(5) 因事设人——过于复杂的人事关系导致了一些无关部门的存在，而且政出多门，人浮于事，官僚主义更加严重。

对于以上现象，可以采取以下对策：

(1) 定期审议——把组织机构的调整、精简列入议事日程，定期进行。

(2) 破格行为——为冲破僵化和组织及其官僚主义作风的阻碍，可以采用一些破格行为，逼迫组织焕发活力。

(3) 走动管理和越级建议——为了克服组织的老化和官僚化，促使管理人员了解下情，规定机关管理人员要深入第一线，走到现场去调查研究，了解真是情况，修改和完善政策。

(4) 人员平行流动——实行管理人员、经理人员的平调制度，不仅可以防止和克服这种现象，还有利于培养多面手和全面管理人才。

(5) 灵活用工方式——可以使组织增加弹性，防止组织的老化。

(6) 因事设人——根据需要，组建一些精干的团队组织，是使组织焕发活力的有效方法。

3. 怎样把握管理的科学性与艺术性？

答：(1) 管理具有科学性。管理的科学性首先指有效成功的管理必须有科学的理论、方法来指导；要遵循管理的基本原理、原则，管理必须科学化。管理由传统走向现代，也就是由经验逐渐走向科学的过程。人们通过总结管理中的大量成功经验，失败的管理教训，已经归纳、抽象出了管理的一些基本原理和原则。这些管理原则，较好地解释管理过程中涉及的两组或多组变量之间的关系，遵守这些基本的原理和原则，对管理效率的提高有着直接的意义。

管理的科学性是指管理学是一门科学。自资本主义生产方式诞生以来，在管理实践的推动下，管理学形成了自己的系统原理、原则和方法论，它们构成了管理学的基本框架。近几十年来，在管理实践和管理理论工作者的推动下，管理科学正在蓬勃发展。管理学作为一门独立的科学是其他任何学科不可替代的，这一点已经成为共识。

(2) 管理也具有艺术性。所谓艺术性，在这里指的是创造性的方式、方法。管理的艺术性，指一切管理活动都应当具有创造性。在实际的管理中，没有一成不变的模式。管理的艺术性由两个因素决定：①管理总是在一定环境中的管理。管理的最终目的是使组织适应环境，环境又在不断的变化发展，因此就不可能有一成不变的管理模式，管理的模式和方法要视具体情况而定。②由管理的主要对象——人所具有主观能动性和感情所决定的。人的主观能动性的基础是人能够积极地思维，能够自主地做出行为决定。管理工作只有充分利用这种主观能动性，才能够将人们的积极性和创造性调动起来，使他们自觉地为实现组织的目标去努力地工作。此外，人还富有感情，感情是最难数量化、模式化的东西。管理者要根据具体的管理对象、管理环境、管理目的，采取相应的措施去解决所遇到的问题。

(3) 管理的科学性和管理的艺术性二者之间的关系：二者之间并不矛盾。管理需要科学的理论作指导，管理艺术性的发挥必然是在科学理论指导下的发挥。离开科学的理论基础就不可能有真正的艺术性。但是，管理理论是对管理实践活动所作的一般性的概括与抽象，具有较高的原则性。而在实际中，每一项具体的管理活动都是在特定的环境和条件下展开的，这就要求管理者必须结合具体的实际情况进行创造性的管理，使理论服务于实践。成功的管理者与失败的管理者的差别表现在成功的管理者能够将管理知识灵活地运用于实际管理中，而失败的管理者却不能。也就是说，成功的管理者不仅能够掌握管理的科学性还能掌握管理的艺术性，失败的管理者可能仅仅只知道管理的科学性而不会灵活地加以应用。

管理的科学性与艺术性的统一还表现为，管理的科学性与艺术性是相互作用、相互影响的。管理的艺术性是对管理的科学理论的发挥与延续，而管理艺术性、创造性的结果在被普遍适用之后就逐步成为科学的理论了。只有真正精通了管理的原理，把握了管理理论精髓的人才可能在管理的实践中得心应手地实现创造性的管理。