

北京化工大学

2005 年攻读硕士学位研究生入学考试

管理学 试题

李尧卿 已打完
2005.9.24

注意事项:

1. 答案必须写在答题纸上, 写在试题上均不给分。
2. 答题时可不抄题, 但必须写清题号。
3. 答案必须用蓝、黑墨水或圆珠笔, 用红色笔或铅笔均不给分。

一、单项选择题(本题共 10 小题。每小题 1 分, 共 10 分):

1. 提出管理具有计划、组织、指挥、协调、控制五个要素的管理学家是 (D)
A. 泰罗 B. 巴纳德 C. 孔茨 D. 法约尔
2. 组织理论上把管理层次多而管理幅度小的结构称之为 (C)
A. 直式结构 B. 扁平结构 C. 直线结构 D. 矩形结构
3. 法约尔提出的管理原则有 (C)
A. 5 项 B. 6 项 C. 10 项 D. 14 项
4. 包含在管理制度中的既定的控制程序被称为 (A)
A. 常规控制 B. 非常规控制 C. 直接控制 D. 间接控制
5. 需要层次论认为, 人的最低层需要是 (A)
A. 生理需要 B. 安全需要 C. 尊重需要 D. 社交需要
6. 影响管理系统生存和发展的一切要素的总和是 (A)
A. 管理环境 B. 管理道德 C. 管理方法 D. 管理手段
7. 建立在权威与服从关系基础上, 表现为一种权力支配关系的是 (C)
A. 法律手段 B. 经济手段 C. 行政手段 D. 思想教育手段
8. 被称为组织理论之父的管理学家是 (C)
A. 泰罗 B. 法约尔 C. 韦伯 D. 巴纳德
9. 合理安排、使用和调配人员的基本依据是 (D)
A. 人事选拔 B. 人事监督 C. 人员培训 D. 人员考评
10. 木桶原理是下列哪一原理的形象说法 (A)
A. 限定因素原理 B. 许诺原理 C. 灵活性原理 D. 改变航道原理

二、多项选择题(本题共 10 小题。每小题 1 分, 共 10 分):

1. 按地区划分部门的优点有 (ABDE)
A. 有利于改善地区的协调 B. 有利于改善地区之间的协调
C. 有利于培养全面管理人才 D. 有利于取得地区经营的经济效益
E. 有利于加强主管部门的控制
2. 下列因素中属于增大管理幅度的有 (ABDE)
A. 适当的授权 B. 受过良好训练的下属 C. 面对的问题比较复杂
D. 考核制度较健全 E. 事前有良好的计划
3. 有效的管理幅度设计的应考虑的影响因素主要有: (ABCDE)
A. 管理工作的内容和性质 B. 管理人员的工作能力情况 C. 下属人员的空间分布状况
D. 组织变革的速度 E. 信息沟通的情况

4. X 理论的部分基本要点是(BD)
A. 多数人十分勤奋 B. 多数人没有雄心大志 C. 多数人个人目标与组织目标一致
D. 多数人干工作都是为了金钱地位 E. 多数人愿意负责
5. 有效的授权必须掌握的原则是(ABCD)
A. 重要性原则 B. 适度原则 C. 责权一致原则 D. 级差授权原则
6. “顾客是上帝”，忠诚顾客的数量以及顾客的忠诚程度往往决定着企业的成败得失。企业对顾客的责任往往主要体现在：(ABCDE)
A. 提供安全的产品 B. 提供正确的产品信息 C. 提供售后服务
D. 提供必要的指导 E. 赋予顾客自主选择的权利
7. 一般来说，越是组织的下层主管人员，所做出的决策越倾向与(BCD)
~~A. 战略型~~ B. 经验型 C. 常规型 D. 肯定型 ~~E. 风险型~~
8. 职能型组织结构的优点有(ABC)
A. 具有适应管理工作分工较细的优点 B. 能够充分发挥职能机构的专业管理作用
C. 减轻了上层管理人员的负担 ~~D. 实行多头领导~~
9. 目标管理自身的缺点有(ABCD)
A. 目标管理理论尚未普及宣传 B. 适当的目标不易确定
C. 目标一般是短期的，而与长期目标脱节 D. 不灵活 ~~E. 完成结果不易评价~~
10. 职工参加管理的好处有(ACD)
A. 增加职工对上级主管的信任 ~~B. 增加职工的工资水平~~
C. 增加职工的成就感 D. 增加职工的责任感

三、判断题(正确的请打“√”，错误的请打“×”。本题共 5 小题。每小题 2 分，共 10 分)

- (☒) 1. 决策遵循的是满意原则，而不是最优原则。
- (☒) 2. 部门划分的目的在于确定组织中各项任务的分配与责任的归属，以求分工合理，职责分明，有效地达到组织的目标。
- (☒) 3. 进行人员配备，寻找最合适的人选，就是要追求尽善尽美。
- (☒) 4. 对薪金、地位等物质利益的追求是强烈的管理愿望的基础，是发挥全部管理才能的前提。
- (☒) 5. 主管人员下达的命令越一致，领导与被领导者对最终成果的责任感也就越大。

四、简答题(本题共 3 小题。每小题各 10 分，共 30 分):

1. [情形]: 设备部经理王威吩咐领班刘江带一班人马去安装一套新的燃气系统，而这套系统却出现渗漏，王威的上司认为，王威必须对此负责，哪怕系统安装的时候王威正出差在外。同样，王威会认为刘江必须对此负责，哪怕刘江从来不拿工具干活。

[问题]: 作为管理人员，王威与刘江为什么要对这一失误负责?他们究竟该负什么责任?

2. 为什么决策遵循的是满意原则，而不是最优原则?

3. 如何理解“管理者不要去做别人能做的事，而只做那些必须由自己来做的事”?

五、画图计算题(本题共 20 分):

一项任务共 13 项作业。关系和时间如表。试画出网络图, 标明关键路线和关键作业, 并列表计算各项作业的最早开始时间、最早结束时间、最迟开始时间、最迟结束时间、总时差和这项任务的总工期。

时间单位: 天

作业代号	A	B	C	D	E	F ₁	F ₂	G	H	I
紧前作业	/	/	A	A	D	C、E	F ₁	B、E	F ₁ 、G	F ₂ 、H
作业时间	2	7	6	3	5	1	3	2	6	2

六、计算与分析题(本题共 2 小题。每小题各 20 分, 本题共 40 分):

1. 为生产某种新产品而设计了三个基本建设方案。一是建大厂: 投资 300 万元。二是建小厂: 投资 140 万元。两者使用期限都是 10 年。估计在此期间, 产品销路好的概率是 0.7, 销路差的概率是 0.3, 这两个方案的年损益值如下表:

方案 \ 状态	销路好	销路差
建大厂	100 万元	-20 万元
建小厂	40 万元	30 万元

另有第三方案: 先建小厂, 如销路好, 三年后再扩建, 扩建需投资 200 万元, 可使用 7 年, 年盈利 95 万元。请用决策树的方法, 回答哪种方案最好?

2. 某企业生产 A 产品, 预计单位产品的价格为 6000 元, 固定成本总额为 630 万元, 单位产品变动成本为 3000 元。求:

1. 盈亏平衡点
2. 企业为了获利 510 万元, 应达到的产量和销售收入为多少?
3. 若设计能力为 4000 台, 那么, 达到设计能力时, 获利期望值为多少?

七、案例分析题(本题共 30 分):

1985 年 4 月 23 日, 可口可乐公司董事长罗伯特·戈伊朱埃塔宣布了一项惊人的决定。在美国乃至世界商业史上, 还从来没有哪一个商业决策能像可口可乐公司的决策那样引起如此巨大的震惊、骚动和争论。

戈伊朱埃塔说: “即使是最好的也可以做得更好。”他宣布: 经过 99 年的发展, 可口可乐公司决定放弃它那一成不变的传统配方, 因为现在消费者更偏好口味更甜的软饮料。为了迎合这一市场需求的变化, 可口可乐公司决定更改配方调整口味, 推出新一代可口可乐。

决策的背景及过程

直到 70 年代中期, 可口可乐公司一直是美国饮料市场上无可争议的领导者, 然而, 从 1976—1979 年间, 可口可乐在市场上的增长速度从每年递增 13% 猛跌至 2%。与此形成鲜明对比的是, 百事可乐来势汹汹, 异常红火。它先是推出了“百事新一代”的系列广告, 以浓厚的理想主义色彩和澎湃的青春感召力为特色, 将促销锋芒直指饮料市场最大的消费群体——年轻人。

在第一轮广告攻势大获成功之后, 百事可乐公司仍紧紧盯住年轻人不放, 继续拼命强化百事可乐的“青春形象”, 又展开了号称“百事挑战”的第二轮广告攻势。在这轮广告中, 百事可乐公司大胆地对顾客口感试验进行了现场直播, 即: 在不告知参与者是在拍广告的情况下, 请他们品尝各种没有品牌标志的饮料, 然后说出哪种口感最好。试验全过程现场直

播。百事可乐公司的这次冒险成功了，几乎每一次试验后，品尝者都认为百事可乐更好喝。“百事挑战”系列广告使百事可乐在美国饮料市场所占的份额从 6% 狂升至 14%。

可口可乐公司不相信这一切会是真的，该公司也立即组织了口感测试，结果与“百事挑战”中的一样：人们更喜爱百事可乐的口味。下表反映出可口可乐与百事可乐的市场占有率的变化情况。

可口可乐与百事可乐在饮料市场所占份额(50 年代至 1984 年)

	50 年代	1975		1979		1984	
		市场占有率	领先值	市场占有率	领先值	市场占有率	领先值
可口可乐	可口可乐是	24.2%	6.8%	23.9%	6.0%	21.7%	2.9%
百事可乐	百事的两倍	17.4%		17.9%		18.8%	

从表中可以看出，可口可乐公司在市场占有率的领先值从 50 年代的 200% 一路下滑至 1984 年的 2.9%，这充分说明百事可乐受欢迎的程度。

可口可乐公司市场调查部的研究表明，可口可乐独霸饮料市场的格局正在转变为可口可乐与百事可乐分庭抗礼的新格局。根据可口可乐公司市场调查部门公布的数据，在 1972 年时，有 18% 的软饮料消费者只认可可口可乐这一种品牌，只有 4% 的消费者非百事可乐不饮。10 年后则形势迥异，只有 12% 的消费者忠诚于可口可乐，而坚持只喝百事可乐不喝其他饮料的消费者比例竟几乎与可口可乐持平，达到 11%。

最令可口可乐公司气恼的是：可口可乐的广告费超出百事可乐 1 亿美元，可口可乐自动售货机数量是百事可乐的两倍，可口可乐的销售网点比百事可乐多，可口可乐的价格比百事可乐有竞争力……可为什么可口可乐的市场占有率就一直在下滑呢？

戈伊朱埃塔的主张

1980 年，可口可乐公司董事长保罗·奥斯汀已届退休之年，人们都认为可口可乐美国业务总裁唐纳德·基奥将出任董事长。但出人意料的是，保罗的继任者竟是罗伯特·戈伊朱埃塔。戈伊朱埃塔的背景与传统的可口可乐高层决策者大相径庭。他不是佐治亚州人，甚至不是美国南方人，他是古巴人，是哈瓦那一个富有的制糖厂厂主的儿子。16 岁那年，戈伊朱埃塔被父亲送往美国，就读于康涅狄格州一所著名的贵族子弟学校。刚到美国时，戈伊朱埃塔连英语都不会说，但他通过翻字典和看电影很快就学会了英语，而且最后还做为毕业生代表登台发表告别演讲。

1955 年，戈伊朱埃塔从耶鲁大学毕业，带着他的化学工程学士学位返回古巴。不过此时的戈伊朱埃塔已看不上父亲的蔗糖厂了，他选择了可口可乐公司设在古巴的研究实验室。1959 年，卡斯特罗执掌了古巴政权并大量没收外国在古巴的资产，戈伊朱埃塔被迫放弃了他在古巴的颇为自得的富裕生活，带着妻子和 3 个孩子逃往美国。飞机落地时，戈伊朱埃塔的口袋中只剩下 20 美元了。

可口可乐公司收留了戈伊朱埃塔，他没有让可口可乐公司失望。这位几乎赤贫的古巴人对可口可乐公司忠心耿耿，很快成为一名干将。1968 年，他被调入可口可乐公司总部，开始参与高层决策工作。

即将退休的董事长奥斯汀本打算从可口可乐总部之外选择继任者，但可口可乐公司的老前辈、90 高龄的罗伯特·伍德罗夫对奥斯汀施加了压力，迫使他提名戈伊朱埃塔出任可口可乐公司董事长。

上任伊始，戈伊朱埃塔召开了可口可乐公司全球经理会议，声称可口可乐公司已经没有什么东西值得沾沾自喜了，他要求各位经理必须接受这一现实——可口可乐公司非变不可了。

这位可口可乐公司的新领导人宣布可口可乐公司进入了变革的新时代，变革的突破口选择为可口可乐公司那曾经是神圣不可侵犯的、但如今却不能适应时代变化的 99 年未变的配方。

市场调查

尽管可口可乐公司广告开销巨大、分销手段先进、网点覆盖面广，但从 70 年代末到 80 年代初，它的市场占有率一直在下滑，于是公司决定从产品本身寻找原因。种种迹象表明，口味是造成可口可乐市场份额下降的一条最重要的原因。这个 99 年秘不示人的配方似乎已经合不上今天消费者的口感了。于是，可口可乐公司在 1982 年实施了“堪萨斯工程”。

“堪萨斯工程”是可口可乐公司秘密进行的市场调查行动的代号。在这次市场调查中，可口可乐公司出动了 2000 名调查员，在 10 个主要城市调查顾客是否愿意接受一种全新的可口可乐。调查员向顾客出示包含有一系列问题的调查问卷，请顾客现场作答。例如，有一个问题是：可口可乐配方中将增加一种新成份，使它喝起来更柔和，你愿意吗？另一个问题为：可口可乐将与百事可乐口味相仿，你会感到不安吗？你想试一试新饮料吗？

根据调查结果，可口可乐公司市场调查部门得出了如下数据：只有 10—12% 的顾客对新口味可口可乐表示不安，而且其中一半的人认为以后会适应新可口可乐。这表明顾客们愿意尝试新口味的可口可乐。

可口可乐公司技术部门决意开发出一种全新口感的、更惬意的可口可乐。1984 年 9 月，他们终于拿出了样品。这种新饮料比可口可乐更甜、气泡更少，它的口感柔和且略带胶粘感，这是因为它采用了比蔗糖含糖量更多的谷物糖浆。可口可乐公司组织了品尝测试，在不告知品尝者饮料品牌的情况下，请他们说出哪一种饮料更令人满意。测试结果令可口可乐公司兴奋不已，顾客对新可口可乐的满意度超过了百事可乐。而以前的历次品尝测试中，总是百事可乐打败可口可乐。可口可乐公司的市场调查人员认为，这种新配方的可口可乐至少可以将公司在饮料市场所占的份额向上推动一个百分点，这意味着多增加 2 亿美元的销售额。

为了万无一失，可口可乐公司又倾资 400 万美元进行了一次规模更大的口味测试。13 个大城市的 19.1 万名顾客参加了这次测试。在众多未标明品牌的可乐饮料中，品尝者们仍对新可口可乐青睐有加，55% 的品尝者认为新可口可乐的口味胜过传统配方的可口可乐，而且在这次测试中新可口可乐又一次击败了百事可乐。

“新可乐”上市

新可口可乐马上就要投产了，但此时可口可乐公司又面临着一个新问题：是为“新可乐”增加一条生产线呢，还是用“新可乐”彻底取代传统的可口可乐呢？

可口可乐公司决策层认为，新增加生产线肯定会遭到遍布世界各地的瓶装商们的反对（可口可乐公司在美国生产可口可乐原浆，然后运到世界各地在当地理入瓶中出售。从事这种灌装可口可乐业务的企业就是瓶装商），因为会加大瓶装商的成本。经过反复权衡后，可口可乐公司决定用“新可乐”取代传统可乐，停止传统可乐的生产和销售。

1985 年 4 月 23 日，戈伊朱埃塔在纽约市的林肯中心举行了盛大的新闻发布会，正式宣布“新可乐”取代传统的可口可乐上市了。可口可乐公司向美国所有新闻媒介发出了邀请，共有 200 余位报纸、杂志和电视记者出席了新闻发布会。消息闪电般传遍美国。在 24 小时之内，81% 的美国人知道了可口可乐改变配方的消息，这个比例比 1969 年 7 月阿波罗登月时的 24 小时内公众获悉比例还要高。

“新可乐”上市初期，市场反应非常良好。1.5 亿人在“新可乐”问世的当天品尝了它，历史上没有任何一种新产品会在面世当天拥有这么多买主。发给各地瓶装商的可乐原浆数量也达到 5 年来的最高点。

决策的后果

风云突变；虽然可口可乐公司事先预计会有一些人对用“新可乐”取代传统可乐有意见，但却没想到反对的声势如此浩大。

在“新可乐”上市 4 小时之内，可口可乐公司接到 650 个抗议电话。到 5 月中旬，公司每天接到的批评电话多达 5000 个，而且更有雪片般飞来的抗议信件。可口可乐公司不得不开辟 83 条热线，雇佣了更多的公关人员来处理这些抱怨与批评。

有的顾客称可口可乐是美国的象征、是美国人的老朋友，可如今却突然被抛弃了。还有的顾客威胁说将改喝茶水，永不再买可口可乐公司的产品。在西雅图，一群忠诚于传统可口可乐的人们组成了“美国老可乐饮者”组织，准备在全国范围内发动抵制“新可乐”的运动。许多人开始寻找已停产的传统可口可乐，这些“老可乐”的价格一涨再涨。到6月中旬，“新可乐”的销售量远低于可口可乐公司的预期值，不少瓶装商强烈要求改回销售传统可口可乐。

可口可乐公司的市场调查部门再次出动，对市场进行了紧急调查。结果他们发现，在5月30日前还有53%的顾客声称喜欢“新可乐”，可到了6月，一半以上的人说他们不喜欢“新可乐”。到7月，只剩下30%的人说“新可乐”的好话了。

愤怒的情绪继续在美国蔓延，传媒还在煽风点火。对99年历史的传统配方的热爱被传媒形容成为爱国的象征。堪萨斯大学的社会学教授罗伯特·安东尼奥说：“许多人认为可口可乐公司把一个神圣的象征给玷污了。”就连戈伊朱埃塔的父亲也站出来批评“新可乐”，甚至他还威胁说要不认这个儿子。

可口可乐公司的决策者们不得不认真考虑问题的严重性了。在一次董事会上，戈伊朱埃塔决定暂时先不采取行动，到6月的第4个周末再说，看看到那时销售量会有什么变化。

但到6月底，“新可乐”的销量仍不见起色，而公众的抗议却愈演愈烈。于是，可口可乐公司决定恢复传统配方的生产，其商标定名为Coca-Cola Classic(可口可乐古典)。同时继续保留和生产“新可乐”，其商标为New Coke(新可乐)。7月11日，戈伊朱埃塔率领可口可乐公司的高层管理者站在可口可乐标志下向公众道歉，并宣布立即恢复传统配方的可口可乐的生产。

消息传来，美国上下一片沸腾。ABC电视网中断了周三下午正在播出的节目，马上插播了可口可乐公司的新闻。所有传媒都以头条新闻报道了“老可乐”归来的喜讯。民主党参议员大卫·普赖尔还在参议院发表演讲，称：“这是美国历史上一个非常有意义的时刻，它表明有些民族精神是不可更改的。”华尔街也为可口可乐公司的决定欢欣鼓舞，“老可乐”的归来使可口可乐公司的股价攀升到12年来的最高点。

百事可乐公司美国业务部总裁罗杰尔·恩里克说：“可口可乐公司推出‘新可乐’是个灾难性的错误。是80年代的“爱迪塞尔”。

问题：你认为可口可乐公司决策存在那些失误？