

**北京化工大学**  
**攻读硕士学位研究生入学考试**  
**(管理学)样题**

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、填空题(共 10 分,每空 1 分)**

1. (1) 被称为科学管理之父。
2. 马斯洛将人的需要分为五个层次(2)、(3)、(4)、(5)、(6)。
3. 按方法划分沟通可分为(7)、(8)、(9)、(10)几类。

**二、解释名词或概念(共 20 分,每小题 4 分)**

1. 管理
2. 决策
3. 激励
4. 沟通
5. 质量控制

**三、选择题(共 10 分,每题 2 分)**

1. 将管理要素按目标要求结合成一个整体,体现了管理的( )职能。  
A 计划 B 组织 C 协调 D 控制
2. 下列( )性质不属于管理的特性。  
A、综合性 B、应用性 C、精确性 D、艺术性
3. 就马斯洛的“需要层次论”和赫茨伯格的“双因素理论”相比较而言,( )  
A 生理需要相当于保健因素  
B 生理和安全需要相当于保健因素  
C 生理、安全和社交需要相当于保健因素  
D 生理、安全、社交和尊重需要相当于保健因素
4. 法约尔是古典组织理论的创始人,他提出过著名的管理的管理五大职能,在计划、组织、控制、领导、协调五个职能中,( )职能是法约尔没有提到的。  
A、计划 B、组织 C、控制 D、领导 E、协调
5. 计划职能的主要作用是( )  
A、确定目标 B、管理 C、确定实现目标的手段 D、A 和 C

**四、简答题(共 30 分,每题 10 分)**

1. 简述管理理论的演变和发展经历了哪几个主要阶段,各阶段理论的主要内容是哪些?
2. 简述创新职能的基本内容?
3. 什么是管理的效率和效果?二者之间的关系如何?

## 五、计算题（共 30 分，每题 15 分）

1. 某企业准备生产某新产品，预计该产品销路好的概率为 0.7，销路差的概率为 0.3，可选的方案有两个：方案一，建新车间，使用期为 10 年；方案二，对有设备进行改造，使用期为 10 年。

单位：万元

方案	投资额	每年可增加收益	
		销路好	销路差
一	200	80	20
二	110	30	20

求：

- (1) 画决策树
- (2) 计算收益的期望值
- (3) 剪枝

2. 某工程项目各活动间的关系及平均作业时间如表所示：

活动名称	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
先行活动	—	—	—	A	B	B	C	D E	F G E	F G E	J
平均作业时间	18	20	15	24	20	11	13	25	10	22	10

求：

- (1) 绘制网络图
- (2) 计算时间参数并确定关键路线。

## 六、案例分析（共 50 分，每题 25 分）

### 1、阿迪达斯与耐克

如果你是一名认真的长跑者，那么在 20 世纪 60 年代或 70 年代初，你只有一种合适的鞋可供选择：阿迪达斯（Adidas）。阿迪达斯是德国的一家公司，是为竞技运动员生产轻型跑鞋的先驱。在 1976 年的蒙特利尔奥运会上，田径赛中有 82% 的获奖者穿的是阿迪达斯牌的运动鞋。

阿迪达斯的优势在于试验。他试用新的材料和技术来生产更结实和更轻便的鞋。他采用袋鼠皮绷紧鞋边。四钉跑鞋田径赛鞋采用的是尼龙鞋底和可更换鞋钉。高质量、创新性和产品多样化，使阿迪达斯在 20 世纪 70 年代支配了这一领域的国际竞争。

20 世纪 70 年代，蓬勃兴起的健康运动使阿迪达斯公司感到吃惊。一瞬间成百万以前不喜好运动的人们对体育锻炼产生了兴趣。成长最快的健康运动细分市场是慢跑运动市场。据统计，到 1980 年有 2500 万~3000 万美国人加入慢跑运动，还有 1000 万人是为了休闲而穿跑鞋。尽管如此，为了保护其在竞技市场中的统治地位，阿迪达斯并没有大规模地进入慢跑运动市场。

20 世纪 70 年代出现了一大批竞争者，如美洲虎（Puma）、布鲁克斯（Brooks）、新布兰斯（New Balance）和虎牌（Tiger）。但有一家公司比其余更富有进去性和创新性，那就是耐克（Nike）。由前俄勒冈大学的一位长跑运动员创办的耐克公司，在 1972 年俄勒冈的有近举行的奥林匹克选拔赛中首次亮相。穿着新耐克鞋的马拉松运动员获得了第四至第七名，而

穿阿迪达斯鞋的参赛者在那次比赛中占据了前三名。

耐克的大突破出自 1975 年的“夹心饼干鞋底”方案。它的鞋底上的橡胶钉使之比市场上出售的其他鞋列富有弹性，夹心饼干鞋底的流行及旅游鞋市场的快速膨胀，使耐克公司 1976 年的销售额达到 1400 万美元。而在 1972 年仅为 200 万美元，自此耐克公司的销售额飞速上升。今天，耐克公司的年销售额超过了 35 亿美元，并成为行业的领导者，占有运动鞋市场 26% 的份额。

耐克公司的成功源于他强调的两点：(1) 研究和技术改进；(2) 风格式样的多样化。公司有将近 100 雇员从事研究和开发工作。它的一些研究和开发活动包括人体运动高速摄影分析，对 300 个运动员进行的试穿测验，以及对新的和改进的鞋和材料的不断试验和研究。在营销中，耐克公司为消费者提供了最大范围的选择。他吸引了各种各样的运动员，并向消费者传递出最完美的旅游鞋制造商形象。

到 20 世纪 80 年代初慢跑运动达到高峰时，阿迪达斯已成了市场中的“落伍者”。竞争对手推出了更多的创新产品，更多的品种，并且成功地扩展到其他运动市场。例如，耐克公司的产品已经统治了篮球和年轻人市场，运动鞋已进入了时装时代。到 20 世纪 90 年代初，阿迪达斯的市场份额降到了可怜的 4%。

#### 问题：

- (1) 到 20 世纪 90 年代初，阿迪达斯的不良决策制定如何导致了市场份额的极大减少？是不确定性在其中扮演了什么角色？
- (2) 耐克公司的管理当局制定了什么决策使它如此成功？
- (3) 您认为阿迪达斯的的管理当局今天能采取什么措施纠正它以前的错误？

## 2、林肯电气公司的案例

林肯电气公司总部设在利夫，年销售额为 44 亿美元，拥有 2400 名员工，并且形成了一套独特的激励员工的方法。该公司 90% 的销售额来自与生产弧焊设备和辅助材料。

林肯电气公司的生产工人按件计酬，他们没有最低小时工资。员工为公司工作两年后，便可以分享年终奖金。该公司的奖金制度有一整套计算公式，全面考虑了公司的毛利润及员工的生产率与业绩，可以说是美国制造业中对工人最有利的奖金制度。在过去的 56 年中，平均奖金额使基本工资的 95.5%，该公司中相当一部分员工的年收入超过 10 万美元。近几年经济发展迅速，员工年均收入为 44000 美元左右，远远超出制造业员工年收入 17000 美元的平均水平，在不景气的年头里，如 1982 年的经济萧条时期，林肯电气公司员工收入降为 27000 美元，这虽然相比其他公司还不算太坏，可与经济发展时期相比就差了一大截。

公司自 1958 年开始一直推行职业保障政策，从那时起，他们没有辞退过一名员工。当然，作为对此政策的回报，员工也相应要做到以下几点：在经济萧条时他们必须接受减少工作时间的决定；要接受工作调换的决定；有时甚至为了维持每周 30 小时的最低工作量，而不得不调整到一个报酬更低的岗位上。

林肯电气公司极具成本和生产率意识，如果工人生产出一个不合标准的部件，那么除非这个部件修改至符合标准，否则这件产品就不能计入该工人的工资中。严格的计件工资制度和高度竞争性的绩效评估系统，形成了一种很有压力的气氛，有些工人还因此产生了一定的焦虑感，但这种压力有利于生产率的提高。据该公司的一位管理者估计，与国内内竞争对手相比，林肯电气公司的总体生产率是他们的两倍。自 30 年代经济大萧条以后，公司年年获

利丰厚,没有缺过一次分红。该公司还是美国工业界中工人流动率最低的公司之一。前不久,该公司的两个分厂被《财富》杂志评为全美十佳管理企业。

**问题:**

- (1) 您认为林肯电气公司使用了何种激励理论来调动员工的工作积极性?
- (2) 为什么林肯电气公司的方法能够有效地激励员工的工作?
- (3) 你认为这种激励制度可能给公司管理当局带来什么问题?

