

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 Ballance）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吗？
- (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 management 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?

