

## ★★★★ 答题一律做在答题纸上, 做在试卷上无效。★★★★

一、选择题 (第 1~10 小题, 在每小题的备选答案中, 只有一个最符合题目的要求, 请将其序号填写在答题纸上; 每小题 2 分, 本题共 20 分)

1. 如果一个管理者认为管理中出现问题的原因在于目标不清、信息沟通不畅、员工不合作, 而希求通过阐明并确定组织目标并将其分解为部门目标、个人职责, 配备合适经理人员加强信息联系、组织协调并维持士气来解决问题, 那么根据西方管理思想演变过程中的主要学派, 该管理者是以 ( ) 为其工作的指导思想的。  
A、科学管理理论      B、行为科学理论      C、组织管理理论      D、系统管理思想
2. 按照美国乔伊·汝尔施 (Joy Lorsch) 和约翰·莫尔斯 (John Morse) 的研究, 相对于生产线上的工人, 对技术研发部门员工应侧重于通过 ( ) 来进行管理。  
A、正规化的规章制度和严格的命令  
B、使员工通过参与问题的决策承担工作责任  
C、避免给予具有“压迫感”的创造性的困难工作而使员工保持轻松的工作环境  
D、给予强有力的奖励和惩罚来引导员工付出足够的努力去完成给定的目标
3. 在第二次世界大战期间, *USS Indianapolis* 号被水雷击沉, 虽然军令如山, 但一个领航员拒绝执行上级的命令, 冒着生命危险去解救被鲨鱼攻击的水手。从道德发展的层次来看, 该领航员处于道德发展的 ( ) 阶段。  
A、前惯例层次      B、惯例层次      C、原则层次      D、无法判断
4. 新华公司作为一个多元化公司, 在全球范围内经营包括食品制造、生物化工、房地产等广泛系列的公司业务, 为了将多元化经营和专业化经营结合起来, 该公司的组织结构应考虑按 ( ) 来划分部门。  
A、职能      B、产品      C、地区      D、矩阵结构
5. 在马斯洛的需求层次理论中, 属于尊重需要的是 ( )。  
A、青年工人掌握一定的知识和技能后, 萌发出独立操作机器的想法  
B、迁就他人以便得到他人的认同  
C、愿意接受具有“压迫感”的创造性的困难工作  
D、完成工作并得到奖励和晋升
6. 2002 年从国内名牌大学市场营销本科毕业的李琳在鸿晟公司一直做了 5 年的一线推销员, 连续多年被评为公司的优秀业务员; 李琳 1 年前还进入某大学在职攻读 MBA 学位。随着公司的发展, 鸿晟公司决定并组织了包括李琳在内的 10 位业务员开拓中西部市场,

并以远高于行业的业务提成比例，重奖开拓新兴市场的一线业务员。但在新市场的开拓中，李琳销售业绩下降并落后，积极性不高，你认为原因最可能是（ ）。

- A、李琳对中西部市场的情况不了解，不能适应新市场的特点因而无法胜任工作
- B、对于新市场的开拓，公司提供的业务提成比率不够高，无法对李琳起到激励作用
- C、李琳可能希望通过 MBA 的学习准备离开公司，另谋它职，从而失去了在鸿晟公司展示自己能力的动机
- D、李琳一直努力希望得到公司的重用，因此业务提成比率的提高等重奖措施并不是她想要的，开此次工作变动结果有可能使她意识到在公司得到重用希望渺茫

7. 以人为本和严格管理是恒丰公司管理的两大特色；团结、守纪、高效、创新是该公司组织文化的核心内涵。在 2008 年初的某天，该公司所在城市突降了历史上少有的大雪，形成严重冰冻，并造成全市交通瘫痪，结果 90% 的员工在当天迟到；而公司规定员工迟到一次罚款 30 元。对此，你认为（ ）处理方案对公司最为有利。

- A、按规定对迟到员工进行罚款处理，以维持公司的规章制度
- B、考虑到特殊情况，例外处理，体现以人为本的思想，免于对迟到员工的罚款处理
- C、按规定对迟到员工进行罚款处理，并宣布当天提前 1 小时下班，以方便员工回家
- D、考虑到特殊情况和公司规章，对迟到员工进行象征性罚款（比如罚 10 元），既体现公司严格管理的一贯性和公司制度权威性，又体现公司以人为本的思想

8. 一个公司在管理的过程中“依靠公司设置的关键质量控制点对产品的生产过程全程监控”，体现了管理控制中的（ ）原则。

- A、适时控制
- B、适度控制
- C、客观控制
- D、弹性控制

9. 对于组织的沟通网络来说，（ ）的论述同沟通网络的特性不相符合。

- A、最集权化的网络是轮型和 Y 型，最分权化的网络是星型
- B、员工的满意与网络的类型有关
- C、集权化的网络比分权化的网络更快、更准确、也更有效
- D、分权化网络便于信息的交换和充分地利用资源

10. 作为刚刚从机械制造专业获得硕士学位的毕业生，你被公司人力资源部门安排到研发部任主管，考虑到自己资历、经验等原因，你采取了较为宽松的管理方式，在（ ）的情况下，你的领导方式最有助于达到管理效果？

- A、工作任务明确，你同他们关系差且你的职位权力低
- B、工作任务不明确，你同他们关系差且你的职位权力低
- C、工作任务明确，你同他们的关系好且你的职位权力高
- D、任何情况下，较为宽松的管理方式对你来说都是目前最适合的管理方式

## 二、问答题（第 11～15 小题，其中 11～13 小题每小题 8 分；14～15 小题每小题 13 分，本题共 50 分）

11. 简述非正式组织产生的原因及对其的管理要点。（8 分）
12. 简要说明技术创新战略选择要考虑的主要方面。（8 分）
13. 结合责任原理从工作激励的角度简述如何才能激发员工内在的工作热情。（8 分）
14. 如何认识管理是为人服务的？它对管理活动提出了什么要求？（13 分）
15. 在控制工作中，怎样才能做到纠偏措施的有效性？（13 分）

### 三、计算题（第 16～17 小题，每小题 15 分，本题共 30 分）

16. 精弘是一家专业生产和销售教学多媒体平台的小型无线电企业，其开发销售的教学多媒体平台单位售价 15000 元。根据历史资料，公司量产 80～120 套时的制造成本见表 1。由于公司不清楚自己零产量时的固定成本，同时确认其中的有些成本是“半变动”的。试计算：（1）该公司盈亏平衡点产量；（2）现在公司计划 2009 年实现利润 30 万元，它的产量应该达到多少的规模？这时的安全边际和安全边际率各是多少？

表 1：精弘公司制造成本的历史数据（单位：元）

成本项目	80 套	120 套
原材料成本	480000	720000
辅助材料成本	80000	120000
劳务成本	120000	180000
销售和生产管理费用	60000	70000
行政、财务与管理费用	40000	50000
折旧和其他固定成本	420000	420000
总成本	1200000	1560000

17. 已知某项目包括的活动及相关资料如表 2 所示：

表 2：某项目展开的必要活动及其相关资料

活动代号	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
紧后活动	C,E	D	H	F,G,H	I,K	I,K	J	I,K	J	—	—
活动时间(周)	4	5	7	6	11	10	15	13	7	3	5

根据以上资料：画出网络图并标示相关内容，求出并在网络图中标明关键路线（注意：表中 C,E 表示 C 活动和 E 活动，其它类同；“—”表示没有活动）。

### 四、案例分析题（第 18 题，根据案例资料回答给定的问题；本题 50 分）

【案例背景资料 1】2008 年 9 月 8 日，甘肃省兰州市中国人民解放军第一医院泌尿科接收了一名 8 个月大，患有“双肾多发性结石”和“输尿管结石”病症的婴儿，这是该院三个多月来接受的第 14 名患有同样疾病病例。医生们注意到，这些患病婴儿在没有母乳之后，都长期食用了品牌为“三鹿”的奶粉。而 10 天前湖北省同济医院小儿科也接收了三名患有肾病的婴儿，这三名分别来自河南、江西和湖北的患儿家长也反映婴儿食用的是“三鹿”牌奶粉。

9 月 9 日三鹿集团回应表示，“三鹿”是奶粉行业名牌产品，有很多年历史，没有证据证明患病婴儿是因为吃了三鹿奶粉而致病，并称公司已经委托甘肃当地权威质检部门对三鹿奶粉进行了检验，结果显示质量是合格的。

然而，国家卫生部于 9 月 11 日晚指出，对近期甘肃等地报告多例婴幼儿泌尿系统结石病例调查发现，患儿多有食用三鹿集团生产的三鹿牌婴幼儿配方奶粉的历史，其奶粉受到“三聚氰胺”——在业界被称为“假蛋白”的化学污染。卫生部专家指出，三聚氰胺是一种化工原料，可导致人体泌尿系统产生结石。同日，石家庄三鹿集团股份有限公司终于承认问题奶粉确实存在，并于当晚发布产品召回声明，称经公司自检发现，2008 年 8 月 6 日前出厂的部分批次计有 700 余吨三鹿婴幼儿奶粉受到三聚氰胺污染。

然而问题远不只此。国家质检总局在全国开展的婴幼儿配方奶粉和液态奶三聚氰胺专项检查中发现几乎整个乳品行业，包括蒙牛、伊利、光明等全国著名品牌在内的企业竟不同程度存在三聚氰胺问题，而添加三聚氰胺不过是为提高牛奶中“蛋白”含量，以使产品达标，可以说这是行业内“公认”的秘密。事件暴露后，三鹿集团全面停产；蒙牛、伊利、光明等上市公司股价连续多天跌停，奶制品及其相关行业产品销售几近停顿，全行业陷入巨大的危机中；部分地区出现了奶农卖奶难，生鲜奶滞销等问题，著名产品“大白兔”奶糖也受波及……，整个产业链步入崩溃边缘。

截至11月27日8时，全国累计报告因食用三鹿牌奶粉和其他个别问题奶粉导致泌尿系统出现异常的患儿2.9万余人，累计住院患儿共5.19万人，仍在住院的患儿有861人，累计收治重症患儿154例。而三鹿集团濒临破产，等待被其它企业收购，一个雄心勃勃的企业最终轰然倒下……

事件确实触目惊心，但实际上，近年来我国发生的重大食品安全事故已多达15余起，除上面的三聚氰胺牛奶事件，其它如肯德基的苏丹红事件（2005年）、雀巢奶粉的典超标事件（2005年）、红心鸭蛋事件（2006年）等等，都造成了极其恶劣影响……

**【案例背景资料2】**5月12日汶川地震发生当天，万科集团总部捐款200万。去年，万科净利超48亿，“200万不足净利万分之四”，遭到部分网友质疑。5月15日王石通过个人博客回应称，200万是董事会的授权，且“中国是个灾害频发的国家，赈灾慈善活动是个常态，企业的捐赠活动应该可持续，而不成为负担。”王石还透露说，万科对集团内部慈善的募捐活动中，有条提示：每次募捐，普通员工的捐款以10元为限，其意就是不要慈善成为负担。王石这番言论令其个人和万科品牌形象跌至谷底，万科的员工也备受压力。

5月21日万科发布公告称董事会决议将投入1亿元以内参与四川灾区重建，并选绵竹市遵道镇作为试点。但万科这一行动的动机被部分网友质疑。当日，王石通过凤凰卫视道歉，表示在当时的情况下说那样的话是不适当的。

5月24日万科再次发表声明，称参与四川重建为纯公益性质，不带任何商业以及微利色彩，哪怕只是收回成本。6月5日上午，万科2008年度第一次临时股东大会在深圳召开，此次大会的唯一主题是《关于参与四川地震灾区灾后安置及恢复重建工作的议案》。议案获高票通过，王石在会上向股民无条件道歉……

**【案例背景资料3】**11月24日，一篇名为《2008年是中国企业家集体形象崩溃的一年》的帖子在某论坛迅速被置顶。发帖人在文中呼吁中国企业应履行社会责任，加强企业公民意识。该帖一周之内点击量已超过10万，也引发了网友关于“企业公民”的热议。

中国的企业公民运动始于2003年。当年10月，中国社会工作协会企业公民委员会注册成立。“企业公民”这个舶来的概念开始引起广泛关注，企业以“社会公民”身份履行社会责任的观念和实践越来越得到政府、市场和公众的认可和提倡。

5年过去了。公众心中中国企业公民的形象如何？中国青年报社会调查中心通过新浪网新闻中心进行的一项在线调查显示（2605人参加），31.6%的人认为中国企业的企业公民意识较过去有所进步，但仍有53.4%的人认为中国企业在“企业公民”方面做得很差。

（以上资料来源于新华网、人民网、凤凰网、搜狐网、新浪网的相关报道并经整理）

18. 阅读并解读以上3个案例资料，选择恰当的主题论述企业在这一主题上应该怎样及如何才能做到这一点提出你的建议（局限于企业自身的角度探讨问题）。