

## 北京化工大学

## 2002 年攻读硕士学位研究生入学考试

## (管理学)试题

## 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 20 分, 每空 1 分)

1. 现代管理的具体职能划分为以下几个方面 (1) 、(2) 、(3) 、(4) 、(5) 、(6) 、(7)。
2. (8) 被称为科学管理之父。
3. 马斯洛将人的需要分为五个层次 (9) 、(10) 、(11) 、(12) 、(13)。
4. 按时间划分计划可分为 (14) 、(15) 、(16)。
5. 按方法划分沟通可分为 (17) 、(18) 、(19) 、(20) 几类。

## 二、解释名词或概念 (共 10 分, 每小题 2 分)

1. 管理
2. 决策
3. 激励
4. 沟通
5. 质量

## 三、简答题 (共 20 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?

## 四、计算题 (共 20 分, 每题 10 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, 可选择的方案有两个: 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	300	100	-20
二	120	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。

## 五、案例分析 (共 30 分, 每题 15 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？