

北京化工大学
2004 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、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 ()
A. 泰罗 B. 巴纳德 C. 孔茨 D. 法约尔
2. 管理宽度按算数级数增加时, 主管人员和下属之间的关系将以 ()
A. 等比级数增加 B. 等比级数减少 C. 几何级数增加 D. 几何级数减少
3. 法约尔提出的管理原则有 ()
A. 5 项 B. 6 项 C. 10 项 D. 14 项
4. 主管人员与下属之间越是有效地、准确地、及时地沟通联络, 整个组织就越会成为一个真正的整体, 这是指 ()
A. 目标协调原理 B. 激励原理 C. 沟通联络原理 D. 命令一致原理
5. 需要层次论认为, 人的最低层需要是 ()
 A. 生理需要 B. 安全需要 C. 尊重需要 D. 社交需要
6. 管理关系主要是指人们在管理活动过程中形成的一种不断变化着的 ()
 A. 人与人的关系 B. 人与财的关系 C. 人与信息的关系 D. 人与物的关系
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 ()
A. 法律手段 B. 经济手段 C. 行政手段 D. 思想教育手段
8. 目标管理的基本精神是 ()
 A. 以自我管理为中心 B. 以监督控制为中心
C. 以岗位设置为中心 D. 以人员编制为中心
9. 合理安排、使用和调配人员的基本依据是 ()
A. 人事选拔 B. 人事监督 C. 人员培训 D. 人员考评
10. 确定达到组织目标所采取的程序、途径、手段和措施的决策是 ()
 A. 战术决策 B. 战略决策 C. 常规决策 D. 非常规决策

二、多项选择题(本题共 10 小题。每小题 1 分, 共 10 分):

1. 德尔菲法的要点是 (ABCD)
A. 背靠背地征询意见 B. 对专家意见进行统计归纳 C. 要忠实于专家们的回答
D. 沟通反馈意见 E. 给专家们物质与精神奖励
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. 下列因素中属于缩小管理幅度的有 (CD)
A. 适当的授权 B. 主管人员能力较强 C. 面对问题比较复杂

- D.所属人员接触的是新方法、新技术 E.事前有良好的计划
- 4.X理论的部分基本要点是(**BD**)
 A.多数人十分勤奋 B.多数人没有雄心壮志 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.满足建立预算制度的先决条件是()
 A.建立健全权责分明的组织机构 B.拟定完善的组织政策 C.建立有效记录
 D.建立有关预算项目的预测制度 E.决定预算的期限和分类
- 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.在编制和实施人力资源计划过程中必须坚持的人员配备原则是**(ABCD)**
 A.因事择人原则 B.因材器用原则 C.用人所长原则 D.人事动态平衡原则
- 8.职能型组织结构的优点有**(BC)**
 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.口头沟通的优点在于**(BCD)**
 A.传递的情报可以作为档案保存下来 B.具有充分和迅速交换意见的能力
 C.总是能够节省时间 D.能够当面提出或回答问题
- 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(每小题各10分，共20分):

1. [情形]: 徐辉是食品公司的一位地区部经理，他管辖一批连锁超级市场，他在新年前夕向各经理发出下列通知:

我们打算在市场价格上成为最具有竞争力的连锁公司，为了保持这种地位，希望每一位商店经理做到:

将食品的腐损降低到最小程度。

将加班费尽可能地降下来。

把商品库存压缩到最低程度。

定货单尽早地发出，以便公司采购员有足够时间去讨价还价。

确保广告费不得超支。

对采用购物优惠券要格外当心。

6个月后，公司总经理吴明光把这位地区部经理叫去训斥时，他再也高兴不起来。她查询了他下列几个问题：(1)在他管辖的那个地区，利润并非像预计的那么高；(2)她认为食品

的质量和为顾客的服务比削价更能获得利润。她还向他出示了上半年 6 个月里在他管辖的地区各商店经营的财务分析报表, 食品的腐损与加班费都已超过了公司的平均水平, 广告开支也是如此。不过, 库存积压是减少了, 购物优惠券的费用是少了。但是, 各商店经理的定货单要么来得太晚, 要么急得要命, 采购部门一再向她抱怨这类事。

[问题]: 对于地区部经理徐辉, 在工作中存在什么问题?

2. 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 40 分):

某公司生产某种产品, 去年共销售 7000 台, 销售收入 140 万元, 其总费用为 133 万元, 其中固定费用为 63 万元。企业的生产能力还有 30% 的富余, 但赢利额不多, 安全边际率很低, 职工的生产积极性也不高。

今年初, 公司的领导班子做了适当调整, 通过了对公司内外的调查研究与分析, 新班子向全体职工提出了目标, 即要使今年的安全边际率达到 30%。

如果你是总经理, 为实现提高安全边际率的目标, 请用量本利法分析, 应采取哪些措施? (提示: 按照市场容量尚未饱和、市场容量已经饱和两种情况做定量定性分析决策)。

七、案例分析题(本题共 40 分):

前进中的海尔

20 年前, 人们知道青岛电冰箱总厂引进了德国利勃海尔电冰箱生产线, 随后, 从这里传出了震撼全国的“砸冰箱”事件, 海尔人走名牌战略的道路, 使企业摆脱濒临倒闭的命运而起死回生; 16 年后, 外国人知道在中国有家企业 Haier, 产品已出口到世界 160 多个国家和地区, 甚至把工厂办到了美国!

海尔 16 年的发展之路可以浓缩在下面这组数字中。营业额: 2000 年实现全球营业额 406 亿元, 而 1984 年只有 348 万元, 2000 年是 1984 年的 11600 多倍; 利税: 1984 年资不抵债, 2000 年实现利税 30 亿元, 自 1995 年以来, 累计为国家上缴税收 52 亿元; 职工人数: 2000 年职工人数达到 3 万人, 而 1984 年只有 800 人, 2000 年是 1984 年的 37.5 倍; 品牌价值: 2000 年海尔品牌价值达到 300 亿元, 是 1995 年第一次评估时的 7.8 倍, 是中国家电行业第一名牌; 产品门类: 1984 年只有一个型号的冰箱产品, 目前已拥有包括白色家电、黑色家电、米色家电在内的 69 大门类 10800 多个规格品种的产品群; 出口创汇: 已在海外建立了 38000 多个营销网点, 产品已销往世界上 160 多个国家和地区, 2000 年实现出口创汇 2.8 亿美元, 自 1998 年以来, 出口创汇每年以翻一番的速度增长, 是中国家电业出口创汇最多的企业。在山东省, 海尔超过专业外贸公司成为进出口额第一的企业。

这, 就是海尔。16 年的创业之路浓缩了一个世界名牌的发展历史: 名牌战略、多元化战略、国际化战略, 每一步, 都透着战略的超前, 每一步, 都写着拼搏的艰难; 但是在敬业

报国、追求卓越的海尔精神与创新的海尔文化激励下，每一步，都获得了令人瞩目的辉煌成就，不仅在国内，在国际上也受到了高度赞誉与评价。

从 1984 年至今的 16 年间，家电市场竞争日趋激烈，而海尔却始终保持了高速稳定发展的势头，奥秘只有两个字：创新。创新是海尔文化的核心。在海尔，不是“居安思危”而是“居危思进”；在海尔，成绩只属于过去，所有的工作都必须时时创新。

一、企业管理

海尔定律（斜坡球体论）：企业如同爬坡的一个球，受到来自市场竞争和内部职工惰性而形成的压力，如果没有一个止动力它就会下滑，这个止动力就是基础管理。以这一理念为依据，海尔集团创造了“OEC 管理”，即海尔模式。

OEC 管理法：“OEC”管理法——英文 Overall Every Control and Clear 的缩写。“OEC”的内容为：

O--Overall	全方位		
E--Everyone	每人	Everything	每件事
Everyday	每天		
C--Control	控制	Clear	清理

“OEC”管理法也可表示为：“日事日毕日清日高”，即每天的工作每天完成，每天工作要清理并要每天有所提高。“OEC”管理法由三个体系构成：目标体系→日清体系→激励机制；首先确立目标；日清是完成目标的基础工作。

80/20 原则：关键的少数制约着次要的多数。因为，管理人员是少数，但他是关键的；员工是多数，但从管理角度上说，却是从属地位的。也就是说，关键的少数制约着次要的多数。因此，在海尔，每当发现问题，管理者要承担 80% 的责任。

二、营销观念

“先难后易”是海尔集团多年来推行的一个重要的营销策略。

(一) 先难后易：先抓“客户” 后攻“对手”。

海尔多年来的每个成功，其最根本依靠的一条是，永远不对顾客说“不”，永远把迈克尔·波特竞争模型（它包括“对手”即同行、潜在竞争者，替代品竞争者、供应商和客户五个竞争对象）中的“顾客”奉为“上帝”；视作最重要的、第一位需要攻下来的“敌人”。因为只有“攻占”了客户的心，才有可能战胜“对手”。

(二) 先难后易：先攻占制高点再及其它。

在作为被攻占的客户、客户群市场选择上，海尔同样实施“先难后易”的策略。这就是，在深入有效市场调研、市场细分基础上，先进攻最难攻打的“客户群”，待“最难客户群”攻打下来之后，再攻较容易攻打的客户群。在全国范围内先攻打上海、北京、广州市场，然后再攻打其它市场。在国际范围则先攻打德国、美国市场，然后再拓展到其它国际市场，其优越性是显然的。因为大体说来，消费时尚亦有一个梯度传递效应。

(三) 先难后易：先把握战略枢纽再及其它。

毛泽东在总结胜利经验时指出：要打胜仗，应当从战略枢纽上把握战役；从战役枢纽上把握战斗动作。海尔的“先难后易”实质上正是这样把握事物之枢纽、大系统，然后再攻具体细节、子系统的。比如，按照他们的 3 个 1/3 大战略思路，第一个是先在美国实现了国际化，即在这样一个国家打造了包括设计、制造、销售三个中心在内整合为一体的“美国海尔”。这一举措的实质在于，它最先抓住了现代市场化、资本化经济最发达，企业市场化机制最完备的因素；抓住了海尔走向国际化的当代最高战略枢纽，具有空前重大的意义和作用。这样做：

- 1、有利于在全球范围内进行资源配置；
- 2、可以最及时、有效而科学地抓住当地信息流、资金流、物流；
- 3、有利于最早抓住新的业态形式，加快向信息化跨越的步伐。

(四)先难后易：先抓“能力”，后抓规模。

经验一再证明，干企业，一个极其重要的道理必须明了，这就是企业能力（尤其是核心能力）是买不来的；能从市场上买来的，只能是资源。而企业之能否生成，长大，又主要是靠能力，而不是靠资源。毛泽东在《论持久战》中提出的一个重要的论点是：向上的东西表现在质上；向下的东西表现在量上。“先难后易”作为海尔的卓越思维模式尤其表现为在其长期的战略发展思路中，始终坚持先抓人的素质、企业能力，尤其是核心能力的升级换代；后抓企业发展规模，即先“抓强”而后“抓大”。

(五)先难后易：先抓“心胜”，后抓“物胜”。

要赢得客户，第一位的是“心胜”，即在心理上让人折服。而要心理上的真正折服，那就不仅只是一般的产品质量好些，或者技术水平高些就可以达到的事情；它必须是从产品质量，到服务，到品牌等等在同客户互动关系中，所有要素之整合令顾客满意，才能达到。海尔从一开始就贯彻“卖信誉不卖产品”的营销宗旨。而其核心之点在于，时时刻刻以赢得人心作为首位的准则，而其关键就尤其体现在服务上。

三、质量观念

(一)高科技开发是产品质量的基础

海尔集团清楚地意识到质量对于企业发展的意义，从创业开始，就紧紧地抓住质量这个纲，以质量立厂，以质量兴厂。但是，质量从何而来？海尔人懂得：科学技术是第一生产力。一流的产品需要一流的先进科技作为基础，否则质量就会成为无源之水、无本之木。海尔人创业 10 多年来，紧紧盯住世界高科技领域的最新目标，把握世界家电高科技发展的趋势，始终把重视科技发展作为企业的重大经营方针之一，在一切企业行为中，把科技当作头等大事来抓。

海尔正是依靠高科技作基础和后盾，使得层出不穷的新产品、新技术推动了市场。一个个具有世界水平填补国内空白的高科技产品不断在海尔问世，来源于科技人员的无穷的智慧和辛勤的付出。一批批高技术人才纷纷涌向海尔，在海尔这块天地里实现着自己的人生价值。

(二)严格的经营管理是产品质量的保证

海尔之所以能创出中国的名牌，除了得益于雄厚的高新技术实力和以高科技新产品创造市场的经营理念作为坚实的基础外，还得益于海尔严格的质量管理。海尔在生产经营中始终向职工反复强调二个基本观点：用户是企业的衣食父母。在生产制造过程中，他们始终坚持“精细化，零缺陷”，让每个员工都明白“下道工序就是用户”。这些思想被职工自觉落实到行动上，每个员工将质量隐患消除在本岗位上，从而创造出了海尔产品的“零缺陷”。

(三)完善的星级服务是产品质量的根本

高质量的产品，还必须有完善的服务，才能使企业立于不败之地，永存活力，才能创立出真正的世界名牌。尤其是现代管理中，完善的服务更是成为产品质量的重要组成部分。可以说，没有好的服务，就谈不上有好的产品质量。海尔人正是基于这种认识，在同行业中首家推出海尔国际星级一条龙服务，为消费者提供与其质量与信誉相符的服务。

(四)开拓国际市场是对产品质量的检验

海尔产品以“零缺陷”的质量，圆满的服务，最大地占领了国内市场。根据 1997 年 3 月几次全国 35 个大中城市 109 家有代表性大商场的销售统计，海尔空调和电冰箱的市场占有率遥遥领先，洗衣机和冷柜也名列前茅。但是，一种优秀的产品，仅仅占领国内市场还不够，还要走向世界市场，到世界市场上去检验产品的质量。

基于上述认识，海尔把企业现代化、经营规模化、市场全球化作为向国际化迈进的目标。国际化是企业发展的必由之路。海尔人以昂扬的精神，提出了“创海尔最佳信誉，挑战国际名牌”的口号，并提出了市场国际化的“三个 1/3”战略，即国内生产国内销售 1/3，国内生产国外销售 1/3，国外生产国外销售 1/3。这种战略的提出，体现了海尔以世界市场为出发点的远见卓识。

四、人才管理

海尔在人力资源开发过程中坚持观念创新、制度创新；坚持创造一种公平、公正、公开的氛围，建立一套充分发挥个人潜能的机制，在实现企业大目标的同时，给每个人提供充分实现自我价值的发展空间——“你能翻多大的跟头，就给你搭多大的舞台”。

(一) “人人是人才，赛马不相马”——开展公平、公正、公开竞争。市场竞争说到底就是人才的竞争。有什么样的人才，就有什么样的事业，谁拥有最多的高素质人才，谁就可以在竞争中取胜。海尔的人力资源开发自一开始就是“人人是人才”，“先造人才，再造名牌”，率先转变大多数企业干部处的职能，人力资源开发中心不是去研究培养谁、提拔谁，而是去研究如何去发挥人员潜能的政策。他们给员工搞了三种职业生涯设计：一种是专门对着管理人员的，一种是对专业人员的，一种是对工人的，每一种都有一个升迁的方向。

(二) “在位要受控，升迁靠竞争，届满要轮岗”——对已经在岗的管理人员进行控制。海尔的用人制度中有这样一条原则——在市场经济条件下所谓“用人不疑，疑人不用”就是对市场经济的反叛。市场经济中人的本质关系是利益驱动关系，信任不信任一个干部是依据个人感情还是依据对干部工作能力的考察，直接关系到企业的成败。海尔集团依据这个原则制定了：“在位要受控、升迁靠竞争、届满要轮岗”。

(三) “海豚潜下去越深，跳得也就越高”——沉浮升迁机制。一个干部要负责更高层次的部门时，他们不是让他马上到该岗位任职，而是先让他去该岗位的基层岗位去锻炼一个时期。有的已经到了很高的职位了，但如果缺乏这方面的经验，也要派他下去；有的各方面经验都有了，但处事综合协调的能力较低，也要派他到这些部门去锻炼。这样对一个干部来说压力可能较大，但也锻炼了干部，培养了其综合能力。

(四) 定额淘汰。定额淘汰就是在一定的时间和范围内，必须有百分之几的人员被淘汰，这在某种意义上说比较残酷，但对企业长远发展还是有好处的。在海尔没有“没有功劳也有苦劳”之说，“无功便是过”，在一定时期一定范围内，按一定的比例实行定额淘汰。

五、海尔发展方向

海尔集团在“十五”期间的发展目标是：以现有白色家电的核心能力为基础，实施国际化和多元化战略，以努力提高人类生活水平为目标，一方面拓展国际市场发展空间，一方面向信息技术、住宅设施等领域进行多元化扩展，创海尔国际名牌，把海尔集团发展成为一个具有较强核心能力的大型跨国公司。

一是在发达国家，如美国和德国建立以研发及技术转让为主要目的的海尔子公司或合资企业，为培养以信息产业为中心的核心打下坚实的基础。二是发展销售渠道，以目前最强的白色家电产品进入国际市场，逐渐延伸到黑色家电及其他信息产业的产品，并考虑在发展中国家，如墨西哥、巴西设厂，在设厂国及周边发达国家销售。

海外建厂：本土化设计，本土化生产，在国外生产出“海尔·中国造”。1996年12月，印度尼西亚海尔莎保罗有限公司在印尼雅加达成立，海尔首次实现跨国经营。1997年6月，菲律宾海尔 LKG 电器有限公司成立；1997年8月，马来西亚海尔工业（亚细安）有限公司成立；1999年，伊朗生产厂成立；1999年2月，海尔中东有限公司成立。2000年，在美国、北非地区设厂，2002年在意大利设厂。

海外信息中心，产品设计分部：体现“市场设计产品”的思路。1994年10月，首家海外产品设计分部日本东京产品设计分部正式成立。已在美国洛杉矶、硅谷、法国里昂、荷兰阿姆斯特丹、加拿大蒙特利尔、日本东京设立了六个产品设计分部，在韩国汉城、澳大利亚悉尼、日本东京、美国洛杉矶、硅谷、荷兰阿姆斯特丹、奥地利维也纳、加拿大蒙特利尔、中国台湾、香港设立了十个信息中心。

问题：

1. 讨论海尔在企业管理中的成功之处？
2. 如何理解创新在企业中的地位？