

北京交通大学 2000 年管理学考研试题

一、判断题（每题 2 分，共 20 分）

1. 管理学目前还只是一门不精确的学科，这是因为管理学是一门年轻的学科。随着时间的推移管理学也将成为一门比较精确的学科。（ ）
2. 如果在一个组织中，存在着许多正式群体，各个群体相互之间看法分歧，但这些群体内部的凝聚力却很强。这样，当这些群体，对该组织是高层领导的态度很不一致时，组织的工作效率取决于群体目标和组织目标一致性。（ ）
3. 决策就是领导者根据所掌握是信息和对有关情报进行分析是基础上，从两个或多个可行方案中选择一个合理方案的主观判断过程。（ ）
4. 在“田忌赛马”的故事中，孙臧为田忌献策而胜齐威王，孙臧所行使的即为职能职权。（ ）
5. 按地区划分部门的方法有利于主管人员全面管理能力的培养和训练。（ ）
6. 比较链式与全通道式两种信息沟通网络的各自特点，可以得出下列结论：全通道式网络由于采取全面开放的信息传递方式，具较高的管理效率。（ ）
7. 控制工作是上层主管部门和中层主管部门的职能。（ ）
8. 根据马斯洛的需求层次理论可以得出如下结论：某一层次的需要满足之后，另一层次的需要才出现。（ ）
9. 目前，在中国许多企业的奖金已经成为工资的一部分，奖金变成了保健因素。这说明双因素理论在中国不怎么适用。（ ）
10. 创新的过程为：提出设想、寻找机会、迅速行动、坚持不懈。（ ）

二、选择题（每题 2 分，共 10 分）

1. 直线参谋型组织木结构的最大优点是（ ）
 - A. 结构简单、权利集中、责任分明、命令统一、联系简捷。
 - B. 能够适应现代化组织技术比较复杂和管理分工较细的特点，减轻上层主管人员的负担。
 - C. 领导集中、职责清楚、秩序井然、工作效率高，整个组织有较高的稳定性。
 - D. 提高了管理的灵活性和适用性，有利于培养和训练管理人才。
2. 管理的一般程序是（ ）
 - A. 建立控制标准 → 分析差异产生原因 → 采取矫正措施。
 - B. 采取矫正措施 → 分析差异产生原因 → 建立控制标准
 - C. 建立控制标准 → 采取矫正措施 → 分析差异产生原因
 - D. 分析差异产生原因 → 采取矫正措施 → 分析差异产生原因
3. 某公司总经理，委托一部门经理洽谈一笔业务，但因为部门经理考虑不周，致使公司在这笔交易中遭受损失。在讨论其中遭受损失的责任时，你认为哪种说法最合理？（ ）
 - A. 部门经理既然承接了这笔业务就应该承当全部责任。
 - B. 若部门经理有进一步将任务委托给下属，也可以不承担责任。
 - C. 总经理至少应该承当领导人不当与监督检查失职的责任。
 - D. 总经理无任何责任。
4. 当管理者直接视察下属的行动时，管理者同时监督雇员的实际工作，并在发生时马上进行纠正，这种控制称为（ ）
 - A. 前馈控制
 - B. 现场控制
 - C. 反馈控制
 - D. 间接控制
5. A 某注意完善组织结构、强化规章制度，强调下属应该有奉献精神，不讲待遇。尽

管下属对其管理方法不满，但工作还是取得了成绩。根据管理方格论的观点。A 某作风最接近。()

- A. 1.1 型 B. 1.9 型 C. 9.1 型 D. 9.9 型

三、简答题（每题 5 分，共 30 分）

1. 管理的二重性。
2. 在整体组织规模给定的情况下，管理层次与管理幅度之间存在着怎样的相互关系？
3. 目标管理（MBO）的特点及推行目标管理的好处。
4. 组织设计的基本原则。
5. 管理的主要职能。
6. 目前有哪几种关于人性的假设，根据不同的假设应采取什么样的管理方法？

四、计算题（每题 10 分，共 20 分）

1. 某生产新产品有扩建、新建、联营三种方案可选择，三种方案的投资款项分别为：扩建 100 万、新建 200 万、联营 20 万，经营期限为 10 年。其损益值如表所示。用决策树法选择最佳方案。

	销路好	销路一般	销路差	销路很差
扩建	50	25	-25	-45
新建	70	30	-40	-80
联营	30	15	-15	-10
自然状态概率	0.5	0.3	0.1	0.1

某企业一种产品 96~99 各季度实际销量数据如表所示，用季节指数法预测 99 年 2、3、

年份	1996				1997				1998				1999
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1
销售额	265	373	333	266	251	370	374	309	272	437	396	348	292

4 季度（设季度指数分别是 1.195、1.109、0.898）的销售额。

五、案例分析（共 20 分）

某公司十分注意管理人员的培训提高，但大多数人获得高级学位之后离开了公司。该公司实行一种开明的教育补偿政策（公司负担 75% 的学费和书费），工程师中大约有 50% 的人有技术方面的硕士学位，他们中的很多人得益于这种教育政策。

一位电器工程师 B 通过公司教育计划的帮助获得了工商管理硕士学位后，来见她的上司系统开发部经理 A，A 对她表示祝贺。

令 A 吃惊的是，B 女士说她要离开共商到这家公司竞争对手那里去工作。因为她在公司内看不到任何升职的机会。A 大为恼火，因为这种事以前已经发生过很多次了。他立即去见主管的副总经理，对公司的教育补偿政策和缺乏系统的人事管理方法不满。试分析：

1. 职员在通过教育补偿计划获得学位后离开公司的原因是什么？
2. 如果你是那位副总经理，你会采取什么行动？
3. 如何防止这种人员流失？

参考答案

2000 年北方交通大学硕士研究生入学考试试题

考试科目：管理学

一、判断题（每题 2 分，共 20 分）

1. 管理学目前还只是一门不精确的学科，这是因为管理学是一门年轻的学科。随着时间的推移管理学也将成为一门比较精确的学科。（ × ）
2. 如果在一个组织中，存在着许多正式群体，各个群体相互之间看法分歧，但这些群体内部的凝聚力却很强。这样，当这些群体，对该组织是高层领导的态度很不一致时，组织的工作效率取决于群体目标和组织目标一致性。（ √ ）
3. 决策就是领导者根据所掌握是信息和对有关情报进行分析是基础上，从两个或多个可行方案中选择一个合理方案的主观判断过程。（ × ）
4. 在“田忌赛马”的故事中，孙臧为田忌献策而胜齐威王，孙臧所行使的即为职能职权。（ × ）
5. 按地区划分部门的方法有利于主管人员全面管理能力的培养和训练。（ √ ）
6. 比较链式与全通道式两种信息沟通网络的各自特点，可以得出下列结论：全通道式网络由于采取全面开放的信息传递方式，具较高的管理效率。（ × ）
7. 控制工作是上层主管部门和中层主管部门的职能。（ × ）
8. 根据马斯洛的需求层次理论可以得出如下结论：某一层次的需要满足之后，另一层次的需要才出现。（ √ ）
9. 目前，在中国许多企业的奖金已经成为工资的一部分，奖金变成了保健因素。这说明双因素理论在中国不怎么适用。（ × ）
10. 创新的过程为：提出设想、寻找机会、迅速行动、坚持不懈。（ √ ）

二、选择题（每题 2 分，共 10 分）

1. 直线参谋型组织结构的最大优点是（ C ）
 - A. 结构简单、权利集中、责任分明、命令统一、联系简捷。
 - B. 能够适应现代化组织技术比较复杂和管理分工较细的特点，减轻上层主管人员的负担。
 - C. 领导集中、职责清楚、秩序井然、工作效率高，整个组织有较高的稳定性。
 - D. 提高了管理的灵活性和适用性，有利于培养和训练管理人才。
2. 管理的一般程序是（ A ）
 - A. 建立控制标准 → 分析差异产生原因 → 采取矫正措施。
 - B. 采取矫正措施 → 分析差异产生原因 → 建立控制标准
 - C. 建立控制标准 → 采取矫正措施 → 分析差异产生原因
 - D. 分析差异产生原因 → 采取矫正措施 → 分析差异产生原因
3. 某公司总经理，委托一部门经理洽谈一笔业务，但因为部门经理考虑不周，致使公司在这笔交易中遭受损失。在讨论其中遭受损失的责任时，你认为哪种说法最合理？（ C ）
 - A. 部门经理既然承接了这笔业务就应该承当全部责任。
 - B. 若部门经理有进一步将任务委托给下属，也可以不承担责任。
 - C. 总经理至少应该承当领导人不当与监督检查失职的责任。
 - D. 总经理无任何责任。
4. 当管理者直接视察下属的行动时，管理者同时监督雇员的实际工作，并在发生时马上进行纠正，这种控制称为（ B ）

A. 前馈控制 B. 现场控制 C. 反馈控制 D. 间接控制

5. A 某注意完善组织结构、强化规章制度，强调下属应该有奉献精神，不讲待遇。尽管下属对其管理方法不满，但工作还是取得了成绩。根据管理方格论的观点，A 某作风最接近。（ C ）

A. 1.1 型 B. 1.9 型 C. 9.1 型 D. 9.9 型

三、简答题（每题 5 分，共 30 分）

1. 管理的二重性。

答：管理学的两重性指管理的自然属性和社会属性。一方面，企业管理具有同社会化大生产和生产力相联系的自然属性，表现为管理过程就是对人、财、物、信息、时间等资源进行组合、协调和利用的过程；另一方面，管理是人类的活动，而人类生存在一定的生产关系下和一定的社会文化中，必然要受到生产关系的制约和社会文化的影响，所以，企业管理又具有同生产关系和社会制度相联系的社会属性，执行着维护和巩固生产关系的特殊职能。

（1）管理二重性产生的原因。从根本上说，管理具有二重性是因为它所管理的生产过程本身具有二重性，也就是说生产过程是生产力和生产关系相结合、相互作用的统一过程，要保证生产过程的顺利进行，就必须执行合理组织生产力和维护生产关系的职能，这两种职能相结合，共同发生作用，缺一不可，由此，企业管理就具有了二重性。

（2）管理二重性之间的关系。管理的二重性是相互联系、相互制约的。一方面，管理的自然属性不可能孤立存在，它总是存在于一定的社会制度、生产关系中；同时，管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在，否则，管理的社会属性就成为没有内容的形式了。从另一方面来讲，管理的二重性又是互相制约的。管理的自然属性要求具有一定社会属性的组织形式和生产关系与其相适应；同时，管理的社会属性也必然对管理的方法和技术产生影响。

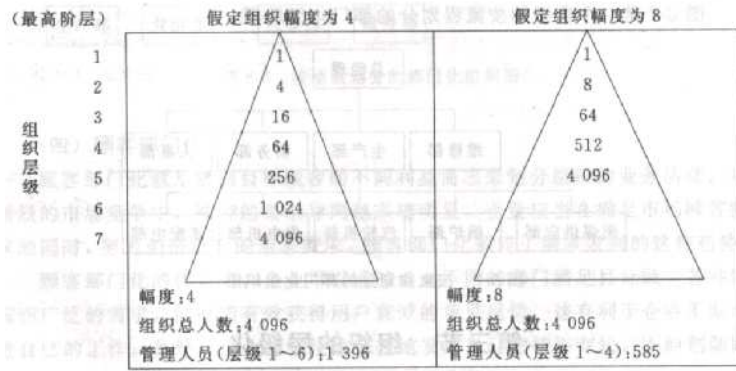
（3）管理二重性原理的指导意义。管理二重性原理，是我们认识、学习和借鉴发达国家企业管理中的科学经验与方法的指导思想，是研究、总结和发展我国企业管理经验的理论武器，因而学习和掌握管理二重性原理对建设有中国特色社会主义企业管理有着重要的意义。也就是说，我们既要正确对待西方国家企业管理的经验，又要充分重视我国长期以来的企业管理实践中所形成的优良传统和作风，在实际工作中将它们结合起来。

2. 在整体组织规模给定的情况下，管理层次与管理幅度之间存在着怎样的相互关系？

答：（1）管理幅度，是指在一个组织结构中，管理人员所能直接管理或控制的部属数目。例如，总经理直接领导多少名部门经理，某部门经理直接领导多少名业务主管，等等。在一个组织中，影响管理幅度的主要因素有管理者及其下属的工作能力、工作的内容和性质、工作条件、工作环境，以上并非是影像管理幅度的全部因素，要根据组织本身的特点来确定适当的管理幅度以及相应的管理层次。

（2）管理层次也称组织层次，它是描述组织纵向结构特征的一个概念。如果以构成组织纵向结构的各级管理组织来定义，管理层次就是指从组织最高一层管理组织到最低一级管理组织的各个组织等级。每个组织等级就是一个管理层次。一个企业的管理层次的多少表明其组织结构的纵向复杂程度。

（3）管理层次与管理幅度的关系密切。首先，两者存在反比的数量关系，同样规模的企业，加大管理幅度，管理层次就少；反之，管理层次就多。其次，管理幅度与管理层次是相互制约的，其中管理幅度起主导作用。管理幅度决定管理层次，管理层次的多少取决于管理幅度的大小。同时，管理层次对管理幅度也存在一定的制约作用。（如下图）



管理幅度与管理层级关系示意图

组织层级与组织幅度的互动关系决定了两种基本的组织结构形态:一种是扁平式的组织结构形态;另一种是锥式的组织结构形态。企业要根据自身的情况确定合适的管理幅度,进而形成合适的层级和合适的组织结构形态。

3. 目标管理(MBO)的特点及推行目标管理的好处。

答:所谓目标管理就是指:组织的最高领导层根据组织面临的形势和社会需要,制定出一定时期内组织经营活动所要达到的总目标,然后层层落实,要求下属各部门主管人员以至每个员工根据上级制定的目标和保证措施,形成一个目标体系,并把目标完成的情况作为各部门或个人考核的依据。简言之,目标管理是让组织的主管人员和员工亲自参加目标的制定,在工作中实行“自我控制”并努力完成工作目标的一种管理制度或方法。

(1) 目标管理有如下几个方面的特点:

①目标管理是参与管理的一种形式。目标的实现者同时也是目标的制定者,即由上级与下级在一起共同确定目标。首先确定出总目标,然后对总目标进行分解,逐级展开,通过上下协商,制定出企业各部门、各车间直至每个员工的目标;用总目标指导分目标,用分目标保证总目标,形成一个“目标一手段”链。

②强调“自我控制”。大力倡导目标管理的德鲁克认为,员工是愿意负责的,是愿意在工作中发挥自己的聪明才智和创造性的;如果我们控制的对象是一个社会组织中的“人”,则我们应“控制”的必须是行为的动机,而不应当是行为本身,也就是说必须以对动机的控制达到对行为的控制。目标管理的主旨在于,用“自我控制的管理”代替“压制性的管理”,它使管理人员能够控制他们自己的成绩。这种自我控制可以成为更强烈的动力,推动他们尽自己最大的力量把工作做好,而不仅仅是“过得去”就行了。

③促使下放权力。集权和分权的矛盾是组织的基本矛盾之一,唯恐失去控制是阻碍大胆授权的主要原因之一。推行目标管理有助于协调这一对矛盾,促使权力下放,有助于在保持有效控制的前提下,把局面搞得更有生气一些。

④注重成果第一的方针。采用传统的管理方法,评价员工的表现,往往容易根据印象、本人的思想和对某些问题的态度等定性因素来评价。实行目标管理后,由于有了一套完善的目标考核体系,从而能够按员工的实际贡献大小如实地评价一个人。

(2) 在目标管理中,由于员工参与目标的设置,并有充分的自主权,下属更愿意投入到实现组织目标的过程中去。目标管理为员工提供了明确的行动目标、自主工作和创新的组织氛围以及明确的奖惩标准,使员工对工作的满意程度提高。

实施目标管理主要有如下好处:①目标管理使员工知道他们所期望的结果;②目标管理通过使管理人员制定目标及其完成目标的时间帮助计划工作的开展;③目标管理改善了上下级的沟通;④目标管理使员工更加清楚和明白组织的目标;⑤通过注意对具体业绩的评价,目标管理使评价过程更为公正合理;⑥目标管理使员工了解到他们的工作完成,直接关系到

组织目标的实现。⑦目标管理还力求组织目标与个人目标更密切地结合在一起，以增强员工在工作中的满足感。这对于调动员工的积极性，增强组织的凝聚力起到了很好的作用。

也正是由于上述原因，使得目标管理，称为现代企业管理普遍采用的一个管理方法。

4. 组织设计的基本原则。

答：组织设计是以企业组织结构为核心的组织系统的整体设计工作。它是企业总体设计的重要组成部分，也是企业管理的基本前提。尽管组织所处的环境，采用的技术、制定的战略、发展的规模不同，所需的职务和部门及其相互关系也不同，但任何组织在进行机构和结构的设计时，都需遵守一些共同的原则。具体如下：

(1) 因事设职与因人设职相结合的原则。组织设计的根本目的是为了保证组织目标的实现，是使目标活动的每项内容都落实到具体的岗位和部门，即“事事有人做”，而非“人人有事做”。因而，组织设计时，逻辑性的要求首先考虑工作的特点和需要，要求因事设职，因职用人，而非相反。

(2) 稳定性与适应性相结合的原则。组织结构及其形式要求相对的稳定性，但又必须随组织内外部条件的变化，根据长远目标做出相应的调整。任何组织都是一个开放的社会子系统，在其活动中，都与外部环境发生一定的相互联系和相互影响，并连续接受外来的“投入”而转变为“产出”。一般来说，组织要进行实现目标的有效活动，就要求必须维持一种相对平衡的状态，组织越稳定则效率也将会越高。

(3) 分工协调原则。组织结构的设计和形式的选择越是能反映目标所必需的各项任务和工作的分工，以及彼此间的协调，委派得职务越是能适合于担任这一职务的人的能力与动机，其组织机构和形式就越是有效的。组织结构中的管理层次的分工、部门的分工及职权的分工，各种分工之间的协调就是分工协调原理的具体体现。

(4) 管理宽度原则。由于管理宽度的大小影响和决定着组织的管理层次，以及主管人员的数量等一些重要的组织问题，所以每个主管人员应根据自身管理宽度的因素慎重的选择。

(5) 集权与分权相结合的原则。高层主管必须将与下属所承担的职责相应的职权授予他们，使下属有职、有责、有权，这样就可以使下属充分发挥他们的聪明才干，调动他们的积极性，以保证管理效率的提高，也可以减轻高层主管的负担，以集中精力抓大事。

(6) 精干高效原则。在服从由组织目标所决定的业务活动需要的前提下，力求减少管理层次，精简管理机构 and 人员，充分发挥组织成员的积极性，提高管理效率，更好地实现组织的目标。

(7) 均衡性原则。同一级机构、人员之间在工作量、职责、职权等方面应大致平衡，不宜偏多或偏少。苦乐不均、忙闲不等很容易影响工作效率和人员的积极性。

(8) 目标统一性原则。组织结构的设计和形式的选择必须有利于组织目标的实现。任何一个组织，都是由它的特定的目标决定的，组织中的每一部分应该都与既定的目标有关系，否则它就没有存在的意义。这一原理要求在组织结构设计中要以事为中心，因事设机构、职务，做到人与事高度配合。

(9) 权责一致原则。职权和职责必须相等，在进行组织结构设计时，既要明确规定每一管理层次和各个部门的职责范围，又要赋予完成其职责所必需的管理权限。职责与职权必须协调一致，要履行一定的职责，就应该有相应的职权，这就是权责一致原理的要求。

(10) 统一指挥原则。组织的各级机构以及个人必须服从一个上级的命令和指挥，只有这样，才能保证命令和指挥的统一，避免多头领导和多头指挥，使组织最高管理部门的决策得以贯彻执行。

5. 管理的主要职能。

答：管理作为一个过程，其中要一系列活动，就构成了管理者的职能，通常称之为管理

职能。20世纪初，法国工业家亨利·法约尔提出，所有的管理者都履行着五种管理职能：计划、组织、指挥、协调和控制，后来经过诸多管理学者的总结与精简，形成了现在约定俗成的几项基本职能：计划、组织、领导和控制。

(1) 计划。计划就是对组织活动进行的一种预先筹划。管理者通过制定计划，可以帮助组织成员认清所处的环境和形式，指明其活动的目标及实现目标的途径。任何活动在开始之前，首先需要制定出计划，这样才能做到有的放矢。计划工作主要包括：研究活动条件、制定经营决策和编制行动方案。

(2) 组织。指确定所要完成的任务、由谁来完成以及如何管理和协调这些任务的过程。管理者必须把工作小组和组织中的成员组织起来，以便使信息、资源和任务在组织内顺畅流动。管理者需要围绕组织职能完成以下几方面工作：设计组织结构、配备人员、运行组织和变革组织。

(3) 领导。为了实现组织目标，管理者不仅要设计出合理的组织结构并为组织配备合适的人员，同时还要设法使组织中的每一个成员都以高昂的士气、饱满的热情投身到组织活动中去。领导的工作任务就是要管理者利用组织所赋予的职权和自身拥有的权利去指挥、影响和激励组织成员为实现组织目标而努力工作，这是一种具有很强艺术性的管理活动过程。

(4) 控制。控制工作是衡量和纠正下属人员的各种活动，从而保证事态的发展符合计划要求。控制工作按照目标和计划表评定工作人员的业绩，找出偏差所在之处，采取措施加以改正，从而确保计划完成。虽然编制计划在前，控制工作在后，但计划不会自己实现的。计划指导主管人员使用各种资源，完成具体目标。然后检查活动，以确定是否与计划吻合。

管理工作除了上述主要思想职能以外，还包括：信息获取——信息获取、处理、维持和分配的简称；决策——管理者识别并解决问题以及利用机会的过程；创新——改变现状，用更有效的方式方法来整合组织资源，以便更有效地达成组织目标与责任，等多种职能。

6. 目前有哪几种关于人性的假设，根据不同的假设应采取什么样的管理方法？

答：领导是组织中人与人相互作用的职能，为了有效影响组织成员，管理者必须研究各种领导方式的作用机理及其效果。人性假设是人们对人的本质及其行为特征的基本认知和判断。对人性的认识是管理者进行领导活动的起点。近一个世纪以来，管理者对员工的基本判断在不断发生着变化，由此导致组织中管理方式的不断调整和改变。分析如下：

(1) 受雇人假设。认为，工人不过是一个受雇用的人，不过是一个会说话的工具。这些受雇工人全是些好吃懒做，游手好闲，好逸恶劳，推一推动一动，没有一点责任心的恶习人，如果这些人受雇于企业而不加以严格管理，不给予处罚，不多加看管，就会不听使唤，就会偷懒，就会破坏，甚至还会闹事。

基于这种人性假设，资本家应该对于绝大多数人必须加以强迫、控制、指挥，以惩罚相威胁，使他们为实现组织目标而付出适当的努力。

(2) 经济人假设。这种观点最早是由英国经济学家亚当·斯密提出来的，他认为经济活动的主体是体现人类利己主义本性的个人，人的行为受经济因素推动和激发。泰勒把“经济人”假设作为其管理科学体系的基石，他认为组织中的工人总是处于被动、受控制的地位。

在经济人的假设下，管理者需要通过“胡萝卜加大棒”的手段来影响下属。企业管理变成了制定一个比较先进的工作标准，而这可以通过时间动作分析加以确认；选拔符合要求的工人并适当加以培训使之有可能达到工作标准，然后发展一套奖励措施，即经济手段来调动工人们的工作积极性，使其服从指挥，从而提高生产效率。

(3) 社会人假设。经济人假设不能解释企业中工人积极性波动的原因，在霍桑试验中，梅奥提出了社会人假设。这种观点认为，人的行为更多受社会需要的驱使，集体伙伴的社会力量要比上级主管的控制力量更加重要。

按照这种假设进行管理，领导者就应该关心和体贴下属，重视人们之间的社会交往关

系，重视工作团体对员工的影响，领导者需要通过培养和形成组织成员的归属感来调动人的积极性，以此促进生产率的提高。

(4) 自我实现人假设。随着马斯洛需要层次理论的提出，人际关系论有了进一步的发展，追求自我实现开始被看作是人们工作的最根本目的。这种观点认为，人是自我激励、自我指导和自我控制的，人们要求提高和发展自己，期望获取个人的成功。

从这一观点出发，企业就应当把人作为宝贵的资源来看待，通过提供富有挑战性的工作，使人的个性不断成熟并体验到工作所带来的成就感。这意味着只要工作被设计得富有意义、具有吸引力，人就可以在高度的自我激励之下，不需要借助其他外力，主动地为企业发挥自己的才智。在这种理念指导下，出现了“目标管理”等新的管理方式。

(5) 复杂人假设。一方面由于员工的价值取向多种多样，没有统一的追求，另一方面个人的追求也会随着时代的变化而发生改变，以上所述的人性假定尽管一个比一个更切合实际，但仍然无法解释员工复杂多变的行为特征。沙因于 20 世纪 60 年代末、70 年代初提出一种体现权变思想的人性观，称之为“复杂人”假设。

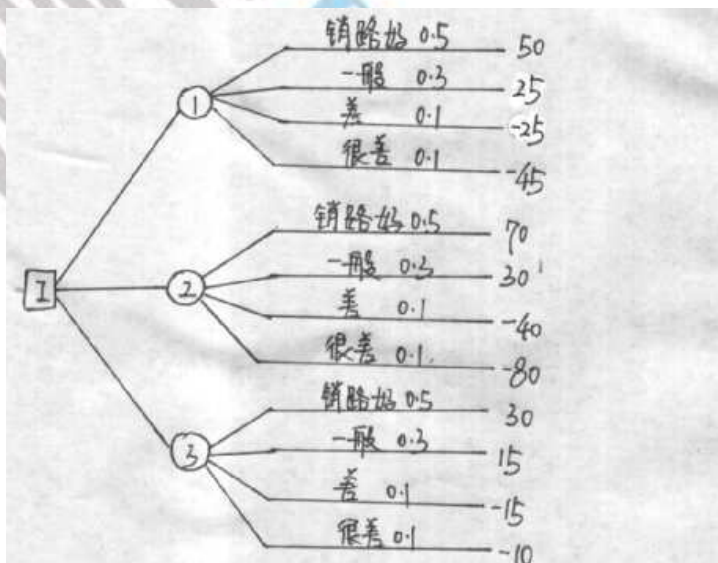
根据这种人性假设，现实组织中存在着各种各样的人，不能把所有的人都简单化和一般化地归类为前述的某一种假设之下。相反地，应该看到人是千差万别的，不同的人，以及同一个人在不同的场合，会表现出不同的动机和需要。管理者应该灵活多变，要善于针对不同情况采取相应的领导策略。这种假设是管理权变理论的思想基础。

四、计算题（每题 10 分，共 20 分）

1. 某生产新产品有扩建、新建、联营三种方案可选择，三种方案的投资款项分别为：扩建 100 万、新建 200 万、联营 20 万，经营期限为 10 年。其损益值如表所示。用决策树法选择最佳方案。

	销路好	销路一般	销路差	销路很差
扩建	50	25	-25	-45
新建	70	30	-40	-80
联营	30	15	-15	-10
自然状态概率	0.5	0.3	0.1	0.1

解：由题，画出决策树如下图：



根据决策树，计算每种方案的预期收益，如下：

方案 1 (结点①) 的期望收益为:

$$[0.5 \times 50 + 0.3 \times 25 + 0.1 \times (-25) + 0.1 \times (-45)] \times 10 - 100 = 155$$

方案 2 (结点②) 的期望收益为:

$$[0.5 \times 70 + 0.3 \times 30 + 0.1 \times (-40) + 0.1 \times (-80)] \times 10 - 200 = 120$$

方案 3 (结点③) 的期望收益为:

$$[0.5 \times 30 + 0.3 \times 15 + 0.1 \times (-15) + 0.1 \times (-10)] \times 10 - 20 = 150$$

由此, 可以看出, 方案 1 的期望收益最大, 故应该选择方案, 进行扩建。

2. 有一种产品 96~99 各季度实际销量数据如表所示, 用季节指数法预测 99 年 2、3、4 季度 (设季度指数分别是 1.195、1.109、0.898) 的销售额。

年份	1996				1997				1998				1999
季度	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1
销售额	265	373	333	266	251	370	374	309	272	437	396	348	292

解: 由季节指数法可知, 一年 4 个季度的季度指数之和为 400%, 所以 1999 年一月的季节指数为 $4 - 1.195 - 1.109 - 0.898 = 0.798$ 。设 1999 年的季度平均销售量为 x , 则, 由题可得:

$$0.798x = 292$$

解得: $x \approx 366$, 则可以预测 2、3、4 季度的销售量如下:

第 2 季度的销售量为: $1.195 \times 366 = 437.37 \approx 437$

第 3 季度的销售量为: $1.109 \times 366 = 405.894 \approx 406$

第 4 季度的销售量为: $0.898 \times 366 = 328.668 \approx 327$

五、案例分析 (共 20 分)

某公司十分注意管理人员的培训提高, 但大多数人获得高级学位之后离开了公司。该公司实行一种开明的教育补偿政策 (公司负担 75% 的学费和书费), 工程师中大约有 50% 的人有技术方面的硕士学位, 他们中的很多人得益于这种教育政策。

一位电器工程师 B 通过公司教育计划的帮助获得了工商管理硕士学位后, 来见她的上司系统开发部经理 A, A 对她表示祝贺。

令 A 吃惊的是, B 女士说她要离开公司到这家公司竞争对手那里去工作。因为她在公司内看不到任何升职的机会。A 大为恼火, 因为这种事以前已经发生过很多次了。他立即去见主管的副总经理, 对公司的教育补偿政策和缺乏系统的人事管理方法不满。试分析:

1. 职员在通过教育补偿计划获得学位后离开公司的原因是什么?

答: 员工在接受培训后反而要离开公司的原因有多种, 既包括个人的因素, 也包括公司自身制度存在的问题。

在本案例中, 职员在通过教育补偿计划获得学位后离开公司的原因可能有:

(1) 接受培训后, 许多员工的技能和管理能力确实提高了, 为企业创造的价值比以往有了成倍、甚至数倍的增长, 而企业却没有意识到这一点, 仍是以从前的价值观来衡量自己的员工, 绩效考核没有跟上, 薪资待遇与绩效考核没有挂钩, 矛盾就很容易显现出来, 最终导致员工跳槽。

(2) 一些员工, 特别是主管级以上人员, 他们经过培训之后, 能力有了一定的提高,

当然希望有升迁的机会，因此，如果公司只是给予一些薪资上的提升，而没有让他们感到自己还有升迁的机会，又不给予精神上的激励，那么，跳槽也是有可能的。就如本例中，B女士说她要离开公司到这家公司竞争对手那里去工作，是因为她在公司内看不到任何升职的机会。

(3) 一些企业存在大量缺人的现象，熟练工人及有能力的管理人员更是这些企业虎视眈眈的对象，而经过再培训的员工就更受企业青睐了。因此，如果本企业给予的待遇不好，而外面的企业又承诺多多，那么，员工跳槽也不足为奇。

2. 如果你是那位副总经理，你会采取什么行动？

答：面对公司目前员工培训后跳槽的现象，作为副总经理应采取以下行动：

(1) 应立即中止手头上的日常工作，和员工进行交谈。因为员工是企业最大的财富，先不要问为什么，而是要诚恳地表达他们对于企业的重要性的企业对他们的重视，这可能会改变辞职人的初衷，弱化他们离职的决心，使他们重新作出决定。

(2) 倾听辞职人的心声，了解辞职的原因。做为管理者必须要倾听辞职人的心声，力求找出员工离职的真正理由，即使不能挽留他本人，也可以对类似情况进行自省，并力争找到应对方案，避免此类事件的再次发生。

(3) 在了解了员工跳槽的真正原因后，要马上对企业的管理制度和政策进行改善，如，重新考察培训者的价值观，完善企业的绩效考评、薪酬制定、晋升和福利制度等，以此来符合培训者培训后对职业发展的新要求，以防培训后员工再度流失。

3. 如何防止这种人员流失？

答：培训是不可避免要面对人员流失的风险，但是，任何投资在带来收益的同时，都存在一定风险，培训也不例外。为了防止这种人员流失的现象，在培训中，只要企业注意把握一些原则，就可以把培训员工流失风险降到最低：

(1) 必须明确培训内容。企业的每个岗位都有明确的知识、技能和能力要求，应该根据岗位的要求，明确什么样的培训是企业需要的。也就是说，企业需要的培训，一定要培训，企业不需要的培训，就要格外慎重。

(2) 明确培训对象的选择标准。企业培训对象主要包括新进员工、转换工作员工、不符合工作要求员工和有潜质的员工。投资于每种类型员工对企业带来的流失风险是不一样的，应当针对不同类型的员工，在企业中制定选择标准，对每位员工一视同仁，避免培训对象选择的随意性。

(3) 对于有自发要求培训的员工，提供选择性培训项目。培训虽然存在员工流失风险，但是同时也是吸引高素质员工的一种手段。向自发要求培训的员工，提供选择性的培训，可以提高企业对高素质员工的吸引力。但是，对这部分培训，企业应适当与员工共同承担费用，或者由员工承担费用，培训后给受训者以加薪、晋升作为回报。

(4) 培训中应全程控制。在培训中，企业应当选择专门人员与培训人员和受训人员保持联系。通过沟通，了解受训人员的需求、表现和心理状态，一方面提高培训的效率和效果，另一方面有效防止培训员工流失。

(5) 及时对员工培训结果给予肯定和奖励。培训不是单方面的投资，除了企业要投入资金外，员工还要投入时间和精力。因此，培训后员工总是期望能够以某种方式得到回报。如果企业给予的回报不及时，员工认为培训前后在企业中没有什么改变，就会通过跳槽选择更好的工作环境。因此创造良好的学以致用的环境，提供更有挑战性的工作、提高受训员工报酬等方式承认员工通过培训努力的结果，对于留住培训员工至关重要。

(6) 把合同管理纳入培训管理。合同是企业与员工权利的法律保障，加强对合同的管理，不仅保护企业的合法权利，也保护了员工的合法权利。把合同纳入培训管理，一旦出现纠纷，企业和员工都能够通过法律把自己的损失降到最低。