

西安交通大学 2001 年攻读硕士学位研究生入学考试试题

考试科目： 管理学

考试时间： 1月15日上午 科目编号：566

一、多项选择题（下列各题至少有一个或一个以上的正确答案，请将正确答案的标号填在括号内。每题 2 分，共 30 分）

1. 当决策的风险程度较大，下属素质较低时，组织的领导者一般倾向于（ D ）

A) 分权 B) 授权 C) 放权 D) 集权 E) 以上答案都不对

2. 对于事业部制的组织结构，下列说法正确的有（ A ）

A) 事业部是利润中心
B) 职能部门有直线指挥权
C) 将行政管理与业务营运分权化有机地结合起来
D) 管理费用高
E) 适用于管理业务单纯的企业

3. 提出“管理”观点的是（ ）

A) 韦伯 B) 法约尔 C) 马斯特 D) 梅奥 E) 西蒙

4. 产品进入成长期的特征有（ A D ）

A) 产品已被用户接受，销量迅速增加
B) 工艺结构基本定型，质量稳定
C) 仿制品纷纷进入市场，竞争激烈
D) 成本降低幅度很大，利润迅速增长
E) 产品竞争以价格竞争为主

5. 传统的流水线（装配生产线）生产对下列那种情况最为适用。（ A ）

A) 生产技术较为稳定、品种较少、生产批量大的产品生产
B) 多品种、小批量产品的生产
C) 单件小批产品的生产
D) 技术简单、品种较多、批量较大的产品生产
E) 以上说法都不正确

6. 根据产品系列平衡法则，当企业实力大而市场引力小时，企业应采取的对策为（ B ）

A) 增加投资，扩大生产能力
B) 立即淘汰或转产
C) 改进产品设计，增加新的功能
D) 通过分析，若能保本则应维持现状收回资金
E) 通过分析，若发现没有发展前途则应淘汰或转产

7. 影响企业生产单位的组成因素有（ A C E ）

A) 企业的产品结构
B) 企业的治理结构
C) 企业的生产专业化水平
D) 企业的所有制结构
E) 企业的规模

- $V = \frac{F}{C}$
8. 根据价值工程理论, 下列说法正确的有 (CDE)
- A) 增加功能, 增加成本, 就可以提高价值
 - B) 减少功能, 减少成本, 就可以降低价值
 - C) 提高功能, 保持成本不变, 就可以提高价值
 - D) 功能不变, 降低成本, 就可以提高价值
 - E) 提高功能, 降低成本, 就可以大幅度提高价值
9. 根据价值工程理论, 某功能的功能评价值与下列那些因素有关 (BE)
- $(C_0 \times F)$
- A) 功能系数
 - B) 成本系数
 - C) 价值系数
 - D) 产品的现实成本
 - E) 产品的目标成本
10. 全面质量管理中 PDCA 循环的特征有 (ABDE) ABDE
- A) 四个环节不断地转动, 每经历一次循环, 解决一个问题
 - B) 企业中每个人每件事都存在 PDCA 循环
 - C) 循环结果既要靠数据, 又凭经验做出判断
 - D) 循环是螺旋式上升的
 - E) 每一次循环都带来工作的改善和质量的提高
11. 企业生产适合各类用户的同种产品, 以满足不同市场的同种需求, 这是 (B)
- A) 市场专业化策略
 - B) 产品转业化策略
 - C) 选择专业化策略
 - D) 产品与市场集中策略
 - E) 全面覆盖策略
12. 应用指数平滑法作市场预测时, 平滑系数 α 的选取很重要。下列关于 α 说法正确的有 (ABE)
- A) α 的选择主要还是依靠经验
 - B) 如果时间序列具有迅速且明显的变动趋势, 则 α 宜取较大值
 - C) 如果时间序列具有迅速且明显的变动趋势, 则 α 宜取较小值
 - D) 如果时间序列变化比较小, 则 α 宜取较大值
 - E) 如果时间序列变化比较小, 则 α 宜取较小值
13. 营销组合的“4P-4O-2C”模式中, 通常所说的“4O”是指 (BCDE)
- A) 购买障碍 (obstacle)
 - B) 购买对象 (object)
 - C) 购买目的 (objective)
 - D) 购买组织 (organization)
 - F) 购买方式 (operation)

14. 企业国际化一般可划分为四个阶段。关于第二阶段的特征，以下描述正确的有 ()
- A) 与国外市场联系直接、主动
 - B) 经营地点以国内为主
 - C) 公司导向以国内为主
 - D) 国际活动类型是商品和服务的对外贸易
 - E) 组织结构中包括了进出口部
15. 管理职能中，组织的基本职能有 (ABD) ^C
- A) 进行机构设计
 - B) 合理分权和授权
 - C) 人力资源管理
 - D) 营造文化氛围
 - E) 搞好经营管理

二. 计算题 (35分):

1. 根据下列条件，画出网络图，并找出关键线路。(10分)

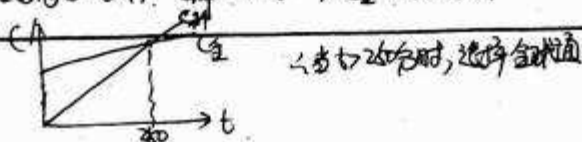
作业代号	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
紧前作业	-	-	-	C	B C	A E	E	F G	H K	I	D E	D E	H K	M	L
作业时间	12	5	7	7	10	4	4	2	5	6	6	2	6	2	2

2. 某任务共有七项作业，有关资料如下。若该任务的间接费用为 1000 元/周。进行时间—费用优化，求总费用最低的工期。(10分) ^{7.67元}

作业	紧前作业	作业时间(周)		直接费用(千元)	
		正常	赶工	正常	赶工
A	—	6	5	5	7
B	A	3	1	4	5
C	A	8	4	6	9
D	B	4	3	3	5
E	B	5	3	8	11
F	C D	7	4	10	12
G	E F	2	1	4	6

3. 神州行和全球通是中国移动通信公司长期经营的两大移动电话业务品牌，它们以其各自的优势吸引着不同的用户群。以神州行每分钟本地话费 0.6 元与全球通每分钟本地话费 0.4 元并交每月月租费 50 元进行比较，你会怎样在这两者之间作出选择? (5分)

设每月通话时间为 t 分钟， $C_1 = 0.6t$ ， $C_2 = 0.4t + 50$ 。



4. 某物探公司拟贷款投资开发一矿井。据分析, 该矿井中矿石蕴藏量有三种可能的情况, 即丰富、一般亦或根本就没有, 而开发该矿井又有四种技术方案可以利用。据测算, 各方案在三种矿藏情况下的损益值如下表所示:

技术方案	矿藏状态 概率	勘探结果		
		矿藏丰富	矿藏一般	没有矿藏
		0.3	0.5	0.2
A		30 0.58	30 0.58	30 0.58
B		50 0.69	46 0.67	15 0.48
C		60 0.78	42 0.65	20 0.51
D		120 1.02	38 0.62	-40 0

问题:

- (1) 试用期望损益值法计算分析最佳技术方案是哪一种? (3分)
- (2) 如果已知制定该决策的公司负责人有如下效用函数:

$$u(x) = \ln(x + 130) - 4.5$$

其中: x 为损益值。

试用期望效用值法计算分析出最佳技术方案是哪一个? (中间计算过程精确到小数点后两位。)(5分)

- (3) 对于(1)、(2)两个答案之间的差异, 你作何解释? (2分)

三、案例分析 (35分):

戴尔“组装”节奏

2000年1月24日, 著名的市场分析公司国际数据公司 (IDC) 宣布, 1999年全球个人计算机销量增长了22%, 以直销见长的戴尔 (DELL) 计算机公司销售量超过业界老大康柏公司拔得头筹。去年, 戴尔公司在美国市场售出了702万台个人电脑, 占美国市场的16%, 每天的销售额达3000万美元。

戴尔速度: 消弭中间环节

在全球商业界, 戴尔计算机公司掀起了一场真正的革命。这场革命要真正按照顾客的要求来设计制造产品, 并把它在尽可能短的时间内送到客户手上。这种以客户为导向的直接商业模式使戴尔像坐直升机一样进入了业界巨头的圈子, 速度和规模都令人目眩。今天, 即使只按戴尔在互联网上的销售额来算, 它也已经排进财富500大公司的前125家了。

和硅谷那些迅速发家的技术新贵不同的是, 戴尔公司并不是以技术见长。它孜孜以求并且也最拿手的就是尽可能消弭一切中间环节。它其实是在“组装”市场, 在第一时间把市场需求和高度模块化的半成品组装起来, 大大减少了市场流转的时间和成本, 从而使市场潜力充分地释放了出来。今天, 戴尔已经成了速度的象征, 它那天生要消弭一

切中间环节的冲动——上网——更是如虎添翼。日前，戴尔的存货期只有6天，而中国IT巨头联想集团是30天。在一个以10倍速疯狂演进的行业中，很少有公司能够像戴尔这样近乎完美地把握着市场的节奏翩翩起舞。

细分市场：比顾客更了解顾客

成功的秘诀大多简单甚至乏味，但要真正做到却绝非易事。戴尔本人长期就被视为一个极端乏味的计算机呆子，但就是这个呆子却在很大程度上成了打开电脑需求市场大门的阿里巴巴，咒符就是市场细分。

这压根儿就不是什么新东西。不过，大多数公司主要是做产品细分，戴尔公司则在此之外还加上顾客细分。随着对于每一个顾客群的认识日深，则对于它们所代表的财务机会更能够精确衡量，也可以更有效衡量各营运项目的资产运用，通过评估每个细分市场的投资回报率，并与其它市场作比较，就可以制定出日后的绩效目标，使各项业务的全部潜能得以充分发挥。戴尔说：“分得越细，我们就越能准确预测顾客日后的需求与其需求的时机。取得这种策略性的信息后，便可与供应商协调，把信息转换为应有的存货。”

细分化的做法解决了戴尔公司自创立以来的困扰：如何在逐渐扩张的同时还能维持稳定而持续的成长。《哈佛商业评论(Harvard Business Review)》的研究显示，1994年时，戴尔公司的顾客还只有两类：大型顾客和包括一些商业组织和消费者在内的小型顾客，当年公司的资产为35亿美元；到1996年，就从大型顾客市场中细分出大型公司、中型公司、政府与教育机构二块市场，同年公司资产升至78亿美元；而到了1997年，戴尔又进一步把大型公司细分为全球性企业客户和大型公司两块市场，政府与教育机构市场则分为联邦政府、州政府 and 地方政府、教育机构二块不同的市场，小型顾客则进一步分解为小型公司和一般消费者两块业务，当年公司资产攀升到了120亿美元。

成长后会与顾客脱节一直是不少大公司的通病。而戴尔每一次的业务细分，却都能更深入地了解各顾客群的特别需要，确实是个奇迹。“我们的目标是要做到比顾客更了解他们自己的需求。”戴尔说。

时间：由此提取利润

在20世纪80年代晚期到90年代初期，戴尔公司经历了最主要的成长高峰，年度销售额的总成长率达到97%，而净收入的年增长率更是高达166%。但打击也开始接踵而至。1989年，戴尔在市场景气达到最高潮的时候吃进了大批存储器，随后，存储器的价格马上大幅滑落，而存储器的容量也几乎在一夜之间就从256K提升到了1MB。这样，一直奉行“零库存”理想的戴尔马上就被过多且乏人问津的存储器所套牢，使自己陷入了资金周转的窘境。

对此，戴尔后来进行了反思。他说：“我们成长的速度实在太快了，必须调整事情的轻重缓急了。现在需要追求缓慢而稳定的成长，致力于流动资金的问题。一旦现金状况重上轨道便可以赚进利润，重新加速成长脚步。”因此，戴尔公司新的运营顺序不再是“成长成长再成长”，而是代之以“资金流通、获利性、成长”依次发展。

分析人士指出,像戴尔这类不是以技术开发而是以市场开发见长的企业,资金的流动性可谓生死攸关。只要在现金管理方面做得很好,即使它的毛利率不高,也可以获得可观的利润增长。因此,在进行利润和亏损管理时,戴尔公司始终把眼睛盯在数据和损益表上,把它视为所有事情的核心。同时,美国发达的信用和结算制度对支撑戴尔的超速运转也功不可没,而这正是获得流动性的根本前提。

资本:提供支点

和一切超速成长的公司一样,资金也是推动戴尔这枚产业火箭快速上升的液氢燃料。1986年,李·沃克受聘担任公司总经理成了该公司的转折点。沃克是个大胆的资本家,他上任后做的第一件事就是打电话给他在得克萨斯州商业银行的老朋友,向这些银行家推销戴尔公司,申请贷款支持。在18个小时之内,戴尔公司就拿到了很象样的信用记录。

第二个重要的财务顾问是著名投资银行高盛公司。业务的快速扩张使戴尔公司对资金的需求越来越大,以便支持不断扩大的应收账款。于是,一些投资银行家建议戴尔考虑公开上市。高盛公司却独具慧眼,建议戴尔暂时不要公开上市,而是先向一小群投资者进行股份私募,等到公司再成长一段时间,有比较多的经验来处理上市公司必须面对的挑战时再上市。事实证明,这是相当有眼光的。到1987年10月,戴尔公司准备募集2000万美元资金,但就在交易要确定的最后一刻,股市崩盘了。出人意料的是,由于戴尔商业策略的力量和公司取得的成果,这次崩盘对投资者参与戴尔私人股权配置的热度并没有产生什么实质影响。在“黑色星期一”那个早上的订购预约金就达2300万美元,而几天后交易结束时实际金额2100万美元。“这说明投资者对我们很有信心,而这种自行筹资的方式非常适合我们。”戴尔说。但并非所有的市场人士都看好这家公司。刚刚完成私人股权配置时,一位著名的产业分析员就断言戴尔的收入成长绝不会超过1.5亿美元。事实证明,他在数字方面的判断没有错,如果不算上少掉的几个零的话。

1988年6月,戴尔公司在纳斯达克(NASDAQ)公开上市,筹到3000万美元,此时公司的市值大约是8500万美元。从一个念头、1000美元和一间大学宿舍开始,戴尔走完这一段路程只用了3年。

虚拟整合:建立信息伙伴关系

1999年11月,在底特律经济俱乐部发表的《在互联网经济中赢得竞争优势》的演讲中,戴尔告诫说,如今对价值的界定已经发生了基本的变化。以前是以存货来界定价值,现在则是以信息来界定。戴尔的库存是6天,而竞争者是60天,这使戴尔能向客户提供最新的技术,而且价格更便宜。“你拥有的信息质量与你需要的库存量之间是相互关联的,如果以客户为驱动,就能使资产更有效。换句话说,有形的资产正在被智力资产所取代,封闭的商业系统将让位于合作。”戴尔说。在这个过程中,网络无疑会发挥核心作用。1994年,可口可乐和埃克森的市值要比戴尔和思科等公司市值的总和还要高很多;如今则已经明显改观,戴尔增长了76倍,思科增长了26倍,它们的市值已经超过了可口可乐和埃克森的总和。到1998年,戴尔公司每天在网络上的销售额已经超

过了 1200 万美元。我们现在在网上的交易量是每天 3500 万美元，在中国，每个季度有 40% 的营业额是通过网络来实现的。

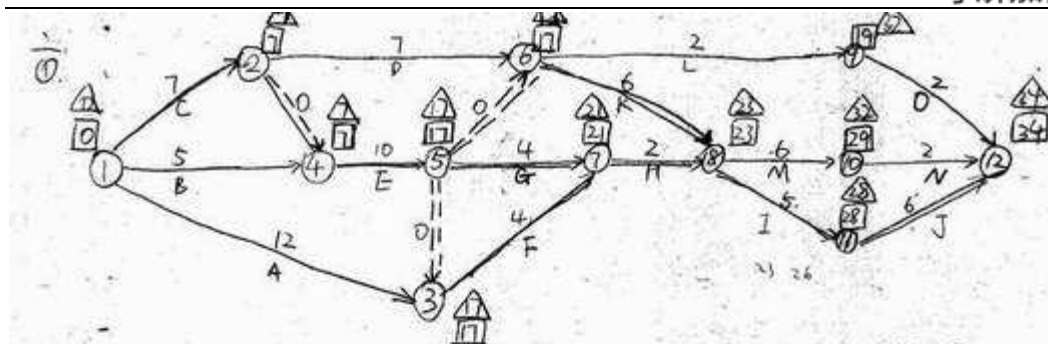
因特网不但是许多公司进行业务时的涡轮动力，也促使传统的市场整合模式根本改观，这就是以信息资产为核心的虚拟整合（Virtual Integration）开始取代依赖于实体资产的垂直整合。

虚拟整合其实是戴尔直接商业模式自然演化的结果。戴尔公司以“直接销售个人电脑系统给客户”这样一个简单概念起家，所以能迅速了解顾客的需求，并提供最有效率的电脑系统来满足他们。戴尔公司试图建立起一种可以整合所有功能的组织，与顾客、员工及供应商的单向整合对他们各有好处，然而，只有当这三者整合到一起时，这一模式才会真正发挥威力，这正是直接交易的终极力量之所在，而其动力就是因特网。戴尔说：“必须利用网络的优点，与供应商和顾客建立信息的伙伴关系。若能做到，便有潜力在全球竞争中成为骨干力量，并重新定义提供给顾客和股东的价值。其结果，可以说是革命性的。我相信，网络时代所需要的恰当的商业模式，我们都有。我们天生想要消弭不必要步骤的梦想。”

戴尔认为，虚拟整合的最终目标是要改善整体的顾客体验。他的目标并不仅仅局限于电脑业，他说：“我们希望可以像诺德斯特罗姆百货公司和联邦快递一样跻身全球服务最优异的公司之列。我们不但追求和电脑公司竞争，也和其它产业中最善于提供绝佳顾客体验的公司竞争。”而那需要的可能就是另外一种节奏了。

问题：

- 1、请从戴尔公司成功的案例中选择你认为最突出的三个经营管理方面的内容加以论述，说明其对企业整体经营效率和效益提高的重要作用。（15 分）
- 2、你认为 1994、1996 和 1997 年戴尔公司所做的顾客细分对其后提出的“直接销售个人电脑系统给客户”的理念和经营模式有什么影响？（20 分）



作业: A B C D E F G H I J K L M N O

S:	5	2	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	13
T:	5	2	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	13

∴ 2条关键线路

L, M的时差为0, 实际上并不属于D, N的时差.

1. ①. $E_A = 30 \times 3 + 30 \times 5 + 30 \times 2 = 9 + 15 + 6 = 30$

$E_B = 60 \times 3 + 40 \times 5 + 20 \times 2 = 15 + 23 + 3 = 41$

$E_C = 60 \times 3 + 42 \times 5 + 20 \times 2 = 18 + 21 + 4 = 43$

$E_D = 120 \times 3 + 38 \times 5 - 40 \times 2 = 36 + 19 - 8 = 47$ ∴ 选 D.

② 按期望值计算各字母期望值.

$E_A = 0.58$ $E_B = 0.638$ $E_C = 0.652$ $E_D = 0.616$ ∴ 选 C

