

西安交通大学 2002 年攻读硕士学位研究生入学考试试题

考试科目: 管理学(含市场营销) 科目编号: 506

考试时间: / 月 28 日

(注: 所有答案必须写在专用答题纸上, 写在本试题纸上无效)

重要说明:

- 1、本套试题共有三个部分, 其中第 I 部分为必答题 (50 分), 第 II、第 III 两个部分为选答题 (各 50 分), 即考生可以从第 II、第 III 两个部分中任选一个部分作答。必答题和选答题合计满分 100 分。^{第 II、第 III 部分每题有以学理部分 9 分}
- 2、所有试题的答案务必誊写在答卷上, 填写在本试题上的任何答案均不计分。

第 I 部分 必答题 (计 50 分)

一、单项选择题 (下列各题备选答案中只有一个是正确的, 请将你认为正确答案的标号誊写到答卷上。每题 1 分, 共 20 分)

- 下列哪一项不属于法约尔提出的管理职能 (D)
A. 计划 B. 组织 C. 指挥 D. 领导
- 行为科学理论的奠基人是 (B)
A. 巴那德 B. 梅奥 C. 麦格雷戈 D. 赫兹伯格
- 下列哪一项不属于计划的范畴 (A)
A. 统计报表 B. 课程表 C. “十五”规划 D. 战略
- 采取事业部结构的企业, 其事业部一般是 ()
A. 成本中心 B. 利润中心 C. 决策中心 D. 投资中心
- 根据马斯洛的需要层次理论, 最高层次需要为 (D)
A. 安全 B. 社交 C. 他人承认 D. 自我实现
- 对新职位进行的岗前培训属于 (C)
A. 纠正性控制 B. 过程控制 C. 预防性控制 D. 事后控制
- 根据市场需求强度的不同而定出不同价格的方法称为 ()
A. 市场认可价值定价法 B. 需求差别定价法
C. 竞争定价法 D. 目标利润定价法
- 企业决定生产适合各类用户需要的各种载重 5 吨的运货卡车, 这属于 ()
A. 产品专业化 B. 市场专业化
C. 选择性专业化 D. 产品与市场集中

9. 当决策的风险程度增大且下属素质较低时, 组织的领导者一般倾向于 (A)
- A. 集权 B. 分权 C. 授权 D. 放权
10. 中国著名的 S 药业公司, 经常在电视上做公益广告, 如“抽烟有害健康”等。这说明该公司奉行的经营理念是 ()
- A. 推销观念 B. 营销观念 C. 产品观念 D. 不能确定
11. 按照既定目标对企业生产经营活动进行监督检查, 发现问题, 分析原因, 采取对策, 体现了管理的 (A) 职能。
- A. 控制 B. 组织 C. 协调 D. 计划
12. “人本管理”的假设前提是 (C)
- A. 人是经济人 B. 人是社会人 C. 人是自我实现人 D. 人是复杂人
13. 管理是通过 (D) 使能量和物质进行合理流通。
- A. 机构体制 B. 政策法规 C. 人 D. 信息
14. 某企业的月固定成本为 50000 元, 单件变动成本为 12 元/件, 单位产品售价为 16 元, 则该企业的盈亏平衡产量是每月 (C) 件。
- A. 12000 B. 13000 C. 12500 D. 以上答案都不对
15. 对某一产品, 企业应尽快扩大生产能力, 稳定生产工艺, 早日大批生产, 迅速扩大销路。由此判断, 该产品处于 (B)。
- A. 投入期 B. 成长期 C. 成熟期 D. 衰退期
16. “三个和尚没水吃”与“三个臭皮匠顶个诸葛亮”是一对矛盾的谚语。它们说明了 ()
- A. 看问题的角度不同 B. 系统结构决定系统功能
- C. 整体功能不等于个体功能之和 D. 心理效应不同
17. 一个好的产品设计应尽量体现 (D)
- A. 一个功能多零件 B. 一个零件多功能
- C. 一个零件一个功能 D. 以上说法都不正确
18. 对于制定计划 (p)、纠正偏差 (a)、检查结果 (c)、组织实施 (d) 这几项工作, 其顺序安排比较合理的是 (D)
- A. a→c→d→p B. c→a→d→p C. c→p→d→a D. p→d→c→a
19. “求贤若渴”体现出哪一方面的中国古代管理思想 (A)
- A. 重视人 B. 使用人 C. 培养人 D. 造就人
20. 企业再造理论的创始人是 (D)
- A. 科斯 (Coase) B. 钱德勒 (Chandler) 和威廉姆森 (Williamson)
- C. 波特 (Porter) D. 哈默 (Hammer) 和钱皮 (Champy)

背面有试题

企业战略理论中战略学派代表人 第1页 (共4页)

二、多项选择题（下列各题至少有一个或一个以上的正确答案，请将你认为正确答案的标号誉写到答卷上。每题 2 分，共 30 分。）

1. 泰罗科学管理理论的主要内容包括 **ABDE**

- A. 制定科学的工艺规程 B. 计划与执行相分离 C. 情感决定工作效率
D. 对工人进行科学的选择、培训和提高 E. 实行差别计件报酬制

2. 彼得的管理创新概念包括 ()

- A. 引进一种新产品 B. 采用一种新方法 C. 开辟一个新市场
D. 获得原材料的新来源 E. 采用新的管理方法和组织体系

3. 影响决策的因素一般有 **ACE**

- A. 决策者 B. 过去的决策 C. 环境
D. 技术创新 E. 决策所需的信息

4. 对于管理跨度和管理层次的关系，下列说法正确的有 **BD**

- A. 管理跨度和管理层次呈正相关变化
B. 管理跨度和管理层次呈反相关变化
C. 主管人员的能力越强，经验越丰富，管理跨度就可小些
D. 主管人员的能力越强，经验越丰富，管理跨度就可大些
E. 管理跨度越小越好些

5. 领导的职位权力包括 **AB**

- A. 奖赏权 B. 惩罚权 C. 专长权 D. 个人魅力 E. 背景权

6. 组织与环境的关系可以表述为 **ACDE**

- A. 任何组织都在一定的环境下存在 B. 组织是一个封闭系统
C. 环境给组织提供资源、机会，同时也提供制约
D. 组织给环境提供产品和服务
E. 一个组织要生存，首先要适应环境

7. 下列关于营销组合的说法正确的是 ()

- A. 营销组合是动态组合 B. 营销组合有机组合
C. 营销组合是双层组合 D. 营销组合的目的是为了寻找目标市场
E. 营销组合中的因素都是可以控制的

8. 中国足球甲 A 联赛越来越引人注目，形成所谓的“球市”。你认为这个市场主要由哪些要素构成 ()

- A. 球迷 B. 球员 C. 电视台 D. 俱乐部 E. 场地

9. 彼得·圣吉提出的学习型组织理论的基本观点是 **BCDE**

- A. 组织中的最高领导者很重要 B. 自我超越
C. 改善心智模式 D. 建立共同愿景 E. 系统思考

10. 下列几点中, 属于“X理论”(经济人假设)的有 (ACE)
 A. 多数人是懒惰的 B. 工作的动力来自于交往的需要而非工作本身
 C. 多数人没有雄心壮志, 也不喜欢负责任
 D. 人们视工作就象游戏和休息一样 E. 往往追求物质利益
11. 根据吉沙利的品质理论, 一个领导者应具备的头三位的品质是 ()
 A. 监督能力 B. 成熟 C. 职业成就 D. 人际关系 E. 智力
12. 矩阵制组织结构特征有 ()
 A. 结构简单, 垂直管理 B. 命令指挥集中在企业最高层
 C. 人员隶属两个部门, 有多头领导现象
 D. 具有较强的灵活性 E. 适应于生产经营复杂多变的企业
13. 西蒙决策理论的基本观点有 (ABE)
 A. 决策是一个复杂的过程 B. 决策可分为程序化决策和非程序化决策
 C. 决策中存在“合理(满意)准则”
 D. 论述了集权和分权的关系 E. 有限理性
14. 在应用计划评审法时, 网络图中的虚作业的基本特征有 (AB)
 A. 不消耗时间 B. 只表示两个作业之间的逻辑关系
 C. 消耗时间 D. 消耗能量 E. 以上说法都不正确
15. 通常所说的“市场引力”主要是指 (CDE)
 A. 企业的生产能力 B. 企业的技术能力
 C. 市场容量 D. 利润率 E. 销售增长率
- 在 Note 43 产品生命周期管理
 是对于“企业实力”而言的

第II部分 选答题(计50分)

三、计算题(共三个小题, 合计34分)

1. (12分) 某企业为增强竞争能力, 拟订了一个10年发展规划, 其初步设计的可行方案有扩建、新建和转包联营三种。经预测分析后得知未来可能有市场销路好、销路一般、销路差和销路极差四种情况, 各自发生的概率依次为0.5、0.3、0.1、0.1。各方案的投资和可能的年收益见下表。

	(单位: 万元)			
	销路好	销路一般	销路差	销路极差
扩建(100)	50	25	-25	-45
新建(200)	70	30	-40	-80
转包联营(20)	30	15	-5	-10

试用决策树法确定最佳方案。

要求: (1)、绘制决策树(5分);

(2)、进行计算(5分); $E_{扩}=155, E_{新}=120, E_{转}=160$ 选转包。

(3)、给出最优方案(2分)。

2、(12分)根据下表所列某工程各项作业间的关系和相关数据进行网络计划分析。

(时间单位: 周)

作业名称	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
后续作业	C	D	E	F	G, H	G, H	I	J	K	K	L	—
作业时间	6	3	4	1	1	1	12	6	6	6	4	8

- 要求: (1)、绘制网络图 (5分);
(2)、确定关键路线 (5分);
(3)、计算总工期 (2分)。

3、(10分)某市 1996 年~2000 年的 GDP 和商品零售总额见下表。

(单位: 亿元)

年份	1996	1997	1998	1999	2000
GDP	113	149	161	186	207
商品零售总额	391	432	449	472	493

如果根据规划, 该市在 2001 年的 GDP 可能达到 260 亿元的话, 试用回归分析的方法预测 2001 年该市的商品零售总额。552.48

$$a = \bar{Y} - b\bar{X}$$

(提示: 一元线性回归系数的计算公式为:

$$b = \frac{\sum xy - n\bar{X}\bar{Y}}{\sum x^2 - n(\bar{X})^2})$$

案例分析 (16分):

1889 年,《科学美国》作了有关德国奔驰汽车的结构和制造的报导,许多美国人开始从事汽车制造并于 1896 年制造出第一辆福特汽车。1903 年,福特汽车公司成立,开始生产“A”型、“R”型和“S”型汽车参与几十家汽车公司的竞争。但福特公司当时没有什么优势。1908 年,福特公司开始生产“T”型车,其特点是结构紧凑、设计简单、坚固、驾驶容易、价格较低。1913 年,福特公司采用了汽车装配流水生产的方式并实行了汽车零件的标准化,形成了大量生产的体制,当年产量便增加到 13 万辆,1914 年增加到 26 万辆,1923 年进一步增加到 204 万辆,在美国汽车生产中形成了垄断局面。福特公司成为当时世界上规模最大和盈利最多的制造企业,从利润中积累了 10 亿美元的现金储备。然而,福特那时坚信,企业所需要的只是所有者兼企业家和他们的一些“助手”,只需“助手”的汇报而由他发号施令即可运行。福特认为,公司组织只是一种“形式”,企业无需管理人员和管理。

随着环境变化,其他竞争者兴起,汽车有了不同档次的需要,科技、产供销、财务、人事等管理日趋复杂,个人管理已难以适应这种要求。只过了几年,到1927年,福特公司就丧失了市场领先地位,以后的20年,逐年亏本,直到第二次世界大战期间无法与同行其他对手进行有力的竞争。当时,福特公司的强劲对手是通用汽车公司。通用汽车公司从20年代开始就走着一一条与福特汽车公司经验相反的路子。“通用”原是一些竞争不过福特的小公司拼凑起来的,在建立之初,这些小公司作为“通用”的分部各自为政,通用公司组织机构不健全,公司的许多工作集中在少数几个人身上,不仅使这些领导人忙于事务,无暇考虑公司的方针政策,并且限制了各级人员的积极性。1920年后,新接任通用汽车公司总裁的艾尔弗雷德·斯隆在大整顿、大改组过程中建立了一套新的组织结构和处理问题的方法,根据不同层次顾客的需要确定产品方向,加强专业化协作,谋取大规模生产,按照分散经营和协调控制的原则建立管理体制,组织了坚强的管理队伍。1926~1927年,通用公司的市场占有率从10%一跃而达到43%,此后多年均占50%以上。与此同时,福特公司则每况愈下,到1944年,老福特的孙子——福特二世接管该公司时,公司已濒于破产。当时,26岁的福特二世向他的对手——通用公司学习,着手进行斯隆在通用公司所做的工作,创建了一套管理组织和领导班子,五年后就在国内外重新获得了发展和获利的力量,成为通用汽车公司的主要竞争者。

问题:

请从通用汽车公司的兴起和福特公司的复兴,简述管理对企业成长与发展的意义。

第III部分 选答题 (计50分)

五、论述题 (共三个小题,合计30分)

- 1、(14分)试分析组织变革阻力的主要表现、形成的原因及减轻与排除的方法。
- 2、(7分)企业国际营销的资本需求可以有哪些解决途径?评价和选择的依据主要是什么?
- 3、(9分)X效率和资源配置低效率的差别是什么?X低效率可能的表现有哪些?X效率理论的假设有哪些?

六、案例分析 (20分):

市场寻找“雪崩点”:笔记本电脑让台式机走开

不久前,媒体热炒笔记本电脑CPU“黑幕”的结果是让紫光大大出了一回风头,几款看上去相当敦实的笔记本电脑,一下子卖火了中关村。

背面有试题

第3页 (共4页)

在这款笔记本身上发财的是那些经销商们，在海龙大厦紫光专卖店的缺货登记簿上，6110EC 和 6520EC 的订购栏内写满了名字，这都是顾客指明购买的产品；甚至在浙江余杭的一所学校里，6110EC 已经取代台式机，成为学校电脑教室的标准配备——取代了以前的台式电脑。据说，在国内电脑教室的招标会上，紫光的业务人员带进场的就是笔记本电脑，用来和那些台式机厂家们一同竞标。

10 月份，紫光又推出两种新款笔记本电脑，并在全国范围开展台式机折价换购紫光笔记本电脑的活动。针对用户手中要淘汰的旧台式机，紫光根据机器配置的不同，制定了从 688 元到 1588 元不等的折价比例。紫光背后的决心是，要把“笔记本当作台式机来卖”。

几天前，IBM 个人电脑事业部在中国大饭店举行了 IBM-PC 产品线整合暨秋季新产品发布会。宣布将其旗下的笔记本品牌 Think Pad 和桌面机系统 Net Vista 重新整合，并在将来合成一个统一的品牌：Think Pad+Net Vista。这个最早将计算机搬到个人桌面上的蓝色巨人，终于在二十年后再次举起创新和面向未来的大旗。

IBM 个人电脑事业部中国区副总经理林菁华强调：“在电子商务 e 代里，处理器速度的高低、存储容量的大小不应该再是衡量 PC 好坏的标准，能否满足不同用户的应用需求，能否真正帮助他们借助 PC 获得想得到的价值，才是 PC 的生存之道。整合后的 Think Pad XTRA 和桌面机系统 Net Vista MAX 各系列产品使用统一的品牌。这一整合打破了 PC 产品传统的分类方式，不是简单地从产品定义出发，而是以客户需求为依据，带给客户最合适的产品与解决方案。”

市场寻找“雪崩点”

用笔记本取代台式机的话题并不新鲜，很多年前，就有人提出过这一看法，但当时由于价格以及需求等多方面的原因，笔记本电脑和台式机电脑的购买人群并不重合，你做你的台式机，我卖我的笔记本。台式机厂商们将宣传重点放在家庭用户身上，而笔记本厂商则瞄准了那些商用客户和有特殊需求的移动办公族。但近年来，情况发生了一些变化，首先是台式机的竞争越来越激烈，PC 的组装已经没有什么技术可言，即使是“液晶+P4”这样的噱头也激不起人们的购买欲望，台式机的利润越来越薄；其次，网络的快速发展，特别是移动办公族们的需求使得笔记本电脑开始变得炙手可热，并且成了一个新的利润增长点。并且，前一阶段关于液晶显示屏在环保、健康等方面的宣传，也已经为笔记本电脑大规模打入市场做了良好的铺垫。

几乎所有的厂商都在寻找、等待全面启动笔记本电脑个人消费市场的雪崩点的到来，并为这一笔记本电脑市场总体结构即将到来的巨变做着积极的准备。伴随笔记本 CPU、散热、LCD 等技术的进一步成熟，笔记本与台式 PC 在技术更新速度及稳定性方面的差距越来越小。笔记本电脑天生的移动特性使其使用效率远大于台式 PC，随着技术和性能的提升，对台式 PC 的替代效应越来越明显。能满足人们日常应用的笔记本电脑目前价格已经降到了万元左右，随着生产规模的逐步扩大，笔记本电脑的价格还有望进一步降低。这类电脑不但可以满足人们上网、文字处理、数值运算等基本的商务需求，而且也能满足人们在娱乐方面的要求。

选择这样的时机提出用笔记本取代台式机，无疑是个让消费者兴奋的消息，对于那些苦苦寻找新的利润增长点的厂商来说，也是值得庆贺和跟随的一件事情。

谁青睐笔记本

CCID 的统计数据表明, 2001 年上半年中国笔记本电脑市场总量为 25.3 万台, 比去年同期增长 45.4%, 表现出持续快速的增长态势, 这一增长率主要来自低端市场的拉动, 目前, 主流厂商正在积极寻求能被市场接受的“万元机”, 低端市场已经成为主要的战场。

1.3 万元以下价格段是市场的低端产品, 2001 年紫光、方正等厂商重提万元机的新概念, 一改以往万元机低端配置的情况, 如紫光的 7210EC 配置已经达到 PIII 750/64M/10G/24X/13.3"/56K。今年上半年, 1.3 万元以下产品销量已成为整个市场的主体。在新的配置和服务水平得到的用户的认可时, 万元机市场又重新成为今年笔记本电脑市场的一个热点话题。

从需求方面来看, 有两种人群最有可能率先受益, 一是已经购买了台式机的用户, 迫于升级的压力, 可能会选择一台笔记本电脑作为补充; 另外一个就是新近打算购买电脑的人群, 价格差不多, 性能又能满足需要, 并且在移动性能方面又有突出表现, 这部分人群可能会优先考虑选择购买笔记本电脑。

希望与阻力并存

数据表明, 中国笔记本电脑的低占有率为笔记本电脑市场的发展留下了极大的空间, 而国际笔记本电脑所占比重不断增加的大趋势将极大地促进中国笔记本电脑市场的发展。

另一方面, 笔记本电脑的价格持续下降, 价格瓶颈的松动将极大地促进中国笔记本电脑市场的发展。从赛迪顾问的监测结果来看, 几乎每个月都有品牌厂商全线产品大幅降价的信息。笔记本价格下降的原因一方面是因为配件产业的成熟和供能的提高导致各厂商间的激烈竞争, 另一方面是由于新进厂商的加入以及现有厂商加大规模使竞争更为激烈。

此外, 用户对笔记本电脑的应用需求是导致笔记本电脑快速增长的根本原因。从 1995 年移动办公的概念被引入中国, TOSHIBA 开始在中国销售第一台笔记本电脑以来, 多年的市场培育和大力宣传, 以及伴随笔记本电脑性能的提升和价格的下跌, 用户对笔记本电脑的认知态度已开始得到提升, 用户对便于携带和无辐射电脑的需求也开始快速增长。同时, 伴随信息化建设的深入以及互联网应用的逐渐普及, 蓝牙等技术应用在笔记本电脑上的应用, 使笔记本电脑的应用范围变得更为广泛。

但阻力是并存的, 除了国际经济形势的不景气对中国 IT 产业的发展产生的负面影响以及网络泡沫的破灭对需求的影响等宏观因素外, 挤压还来自那些品牌机厂商和配件厂商。IT 产业, 特别是计算机制造业的超常规发展, 造就了一支庞大的生产和营销队伍。面对笔记本电脑要取代台式机的市场动作, 依然固守阵地的品牌机厂商及大批电脑配件制造商, 必然会加紧反击, 他们会用宣传以及价格等手段阻止笔记本电脑蚕食市场份额。这对于笔记本厂商阵营来说, 将会是一个十分巨大的压力。

问题:

- (1) 如果你是一个市场咨询专家, 面对这样一种竞争局面, 请分别为笔记本电脑和台式电脑厂商提出 3 条改善经营的建议并陈述你的理由。(12 分)
- (2) 就你的理解, 文中的“雪崩点”指的是什么意思? 试加以说明。(8 分)

