

西安交通大学 2004 年攻读硕士学位研究生入学考试试题

考试科目：管理学 科目编号：440 考试时间：1月11日下午

(注：所有答案必须写在专用答题纸上，写在本试题纸上和其它草稿纸上均一律无效)

一、单项选择题 (每小题 2 分, 共 50 分)

1. 如果用“谋事在人, 成事在天”这一古语来反映企业与环境的关系, 则说明

- ①企业必须重视环境研究, 最大限度地改变环境
 ②企业必须重视环境研究, 调整自己以适应环境
 ③企业可以不关注环境, 专心做好自己的事情
 ④环境是多变的, 企业无能为力

2. 某企业为在本地区推广其产品制定了四种方案: A、B、C、D。面临的市场状况可能有 S1、S2、S3 三种, 各方案在各种市场状况下的收益如下表所示

方案	市场状况		
	S1	S2	S3
A	13	14	11
B	9	5	18
C	24	21	15
D	18	14	28

按照遗憾原则, 则应选择方案

- ①A ②B ③C ④D

3. 夏朝在秦区推行改革, 他在城门外立了一根木棍, 声称有将木棍从南门移到北门者奖励五百金, 但没有人去尝试。从期望理论分析, 这是由于

- ①五百金的效价太低 ②人们对完成要求的期望很低
 ③人们对得到报酬的期望很低 ④枪打出头鸟, 大家都不敢尝试

4. 现代企业的经营已经超越了企业内部边界的范围, 开始在企业与企业之间结成比较密切的长期的联系, 致中国际商贸集团在一个月前, 以每股 25 元的价格购买了蓝宝石大酒店 51% 的股份, 试问, 下述哪种表述不能准确地反映致中国际商贸集团与蓝宝石大酒店之间的关系

- ①二者之间是上下级之间的行政管理关系
 ②二者之间是出资人对被持股企业的产权管理关系
 ③致中国际商贸集团扮演的是母公司角色, 而蓝宝石大酒店则是子公司
 ④蓝宝石大酒店必须接受致中国际商贸集团根据所持有的 51% 的股权而派来的产权代表和董事、监事

5. 现有两个所需代价相同的投资方案, 其成败的可能性与损益情况如下表:

方案 \ 情形	成功		失败	
	获利	可能性	损失	可能性
第一方案	100	0.6	50	0.4
第二方案	150	0.5	100	0.5

- ①由于这两个方案都有40%的可能失败，所以均不可能获利
- ②第二方案的经营风险要比第一方案大
- ③这两个方案的获利期望值都是40万元，所以这两个方案没有什么差别
- ④第二方案成功时可获利500万元，由此可见第二方案要比第一方案好

6. 沃敦公司是一家高科技公司，公司的总工程师刘明原来是中国科学院的专家，专业技术非常出众。公司于1999年花重金聘请他担任副总。到公司后不久，刘明就主持开发了几个新产品，这些产品一上市就受到了广泛的关注，销路非常好。可以说，刘明在公司中非常有影响力。根据上提供的这些信息，你认为主要是哪种权力使刘明能够对大家产生这么大的影响力

- ①制度权
- ②奖励权
- ③感召权
- ④专长权

7. 某总经理把产品销售的责任委派给一位市场经营的副总经理，由其负责所有地区的经销办事处，但同时总经理又要求各地区经销办事处的经理们直接向总会计师汇报每天的销售数字，而总会计师也可以直接向各经销办事处的经理们下达指令。总经理的这种作法违反了什么原则

- ①责权对应原则
- ②指挥链的指挥统一性原则
- ③集权化原则
- ④职务提高，职能分散原则

8. 管理控制工作的一般程序是

- ①建立控制标准—分析差异产生原因—采取纠正措施
- ②采取纠正措施—分析差异产生原因—建立控制标准
- ③建立控制标准—采取纠正措施—分析差异产生原因
- ④分析差异产生原因—采取纠正措施—建立控制标准

9. 采取岗位轮换的方式来培训管理人员，其最大的优点是有助于

- ①提高受训者的业务专精能力
- ②减轻上级领导的工作压力
- ③增强受训者的综合管理能力
- ④考察受训者的高层管理能力

10. 确定产品寿命周期各阶段的主要标志是

- ①产品的累积产量
- ②产品销售水平
- ③产品获利水平
- ④产品成本水平

11. 价值工程的主要作用是

- ①合理组织生产，减少机会损失，降低产品成本
- ②加强质量控制，减少失败损失，降低产品成本
- ③改进产品设计，减少无效设计，降低产品成本
- ④实行科学决策，减少决策失误，降低产品成本

12. 随着企业经营环境的变化，企业存在的方式以及企业管理都发生了重大的变化。其中重要的方面是企业的组织模式由“金字塔”型开始向扁平化转变。你认为下列哪项活动不能使组织结构的扁平化

- ①提高管理者的管理能力
- ②管理者授予各级下属较大的权力
- ③大量使用计算机
- ④严格规章制度

平、短期的设计师或使用者，以及全体船员形成支持、参与和沟通关系的促进者。以上这些职能分别对应于管理的

- ①计划、控制、组织和领导 ②计划、组织、领导和控制
③领导、计划、组织和控制 ④领导、组织、计划和控制

14. 美国管理学家德鲁克说，如果你理解管理理论，但不具备管理技术和管理工具的运用能力，你还不是一个有效的管理者；反过来，如果你具备管理技巧和能力，而不掌握管理理论，那么充其量你只是一个技术员。这句话说明

- ①有效的管理者应该既掌握管理理论，又具备管理技巧和管理工具的运用能力
②是否掌握管理理论对管理者工作的有效性来说无足轻重
③如果理解管理理论，就能成为一名有效的管理者
④有效的管理者应该注重管理技术和工具的运用能力，而不必注意管理理论

15. 某大学组织结构是这样的：它有 20 个院系，包括经管、新闻、法律、经济、会计；16 个行政办公室，包括人事科、师安科、教务科、本科管理部、硕士管理部以及博士管理部。从以上提供的信息，你认为该大学采用了何种划分部门的方式

- ①职能部门化 ②顾客部门化
③职能部门化和顾客部门化 ④职能部门化和业务部门化

16. 某企业的盈亏平衡产量为 Q ，企业去年的设计生产能力为 $3Q$ ，去年实际产量为 $2Q$ ，今年估计产量为 $3Q$ ，则今年该企业的利润最可能是

- ①去年利润的 1.5 倍 ②去年利润的 2 倍
③去年利润的 2.5 倍 ④去年利润的 3 倍

17. 销售部经理说：“我们的销售队伍在竞争对手中是实力最强大的，要不是我们的产品缺乏多样性、不能及时满足消费者需要，我们的销售业绩也不会这么差。”生产部经理说：“一流的熟练技术工人完全被缺乏想象力的产品设计高限了。”研发部经理打断说：“创新思维凝结出的高科技含量的产品滞留在单调乏味而又机械的低产出生产线上。”上述谈话揭示该企业组织结构上存在什么严重问题

- ①各部门经理的论述都有道理，只是态度过于强硬
②各部门经理对各自角色及其在组织中的作用定位不清晰
③各部门经理过于强调本部门工作的重要性
④各部门经理对组织内各项职能的分工合作缺乏客观而准确的认识

18. 许多由小到大发展起来的企业，在其企业发展的初期通常采用的是直线制的组织结构，这种结构所具有的最大优点是

- ①能够充分发挥专家的作用，提高企业的经营效益
②加强了横向联系，能够提高专业人才与专用设备的利用率
③每个下级能够得到多个上级的工作指导，管理工作深入细致
④命令统一，指挥灵活，决策迅速，管理效率较高

19. 以下关于绘制网络图的叙述正确的是

- ①网络图中可以出现同名作业 ②网络图中可以出现循环回路
③两结点之间可以有一条以上的箭线 ④可以不用虚作业的时候最好不用

20. 目标管理最突出的特点是

- ①成果管理和自我控制 ②过程管理和全面控制
③计划性和控制性 ④自我激励和全面控制

21. 某企业的员工中有很多非正式组织, 这些非正式组织的内部凝聚力很强, 经常利用工余时间活动, 对于这些非正式组织, 企业的领导通常采用不闻不问的态度, 他认为工人在业余时间的活动不应该受到干预, 而且工人有社交的需要, 他们之间形成非正式组织是很正常的事情, 你如何评价该领导的看法

- ①正确, 因为人都是社会人
- ②不正确, 非正式组织通常是小道消息传播和溢生的土壤, 应该抑制这种组织的发展
- ③不正确, 非正式组织对于正式组织的影响是双方面的, 为了使其在组织中发挥正面的作用, 领导者应该策略性地利用非正式组织
- ④正确, 因为非正式组织对正式组织的影响是双方面的, 为了避免它的负面作用, 领导者最好不要干涉

22. 决策是企业管理的核心内容, 企业中的各层管理者都要承担决策的职责, 关于决策的解释, 哪个更正确

- ①越是企业的高层管理者, 所做出的决策越倾向于战略性、风险型的决策
- ②越是企业的高层管理者, 所做出的决策越倾向于常规的、科学型的决策
- ③越是企业的基层管理者, 所做出的决策越倾向于战术的、风险型的决策
- ④越是企业的基层管理者, 所做出的决策越倾向于非常规的、肯定型的决策

23. 根据领导生命周期理论, 参与型领导方式适合于

- ①高工作—低关系的情况 ②高工作—高关系的情况
- ③低工作—低关系的情况 ④低工作—高关系的情况

24. 某企业管理部门在制定劳动定额时, 出现了以下四种分歧意见, 你认为哪一种意见比较正确

- ①劳动定额主要是为了考核用的, 所以应该选择最先进的标准
- ②定额标准的制定应该结合企业实际, 并考虑有助于员工积极性的调动
- ③为使绝大多数员工都能超额完成任务, 应该选择最低的定额标准
- ④考虑到员工操作水平的差异性, 定额标准宜取最先进与最低标准的平均值

25. 管理的职能也就是管理工作所包含的几类基本活动, 这些基本活动具有以下性质

- ①彼此独立, 分别由不同部门的人员担当
- ②各不相同, 分别由不同层次的人担当
- ③在空间和时间上彼此交融, 每一个管理者都要承担这些活动
- ④形式不同但本质相同

二、计算题 (共 3 个小题, 合计 50 分)

1. (20 分) 某企业为一种新产品的生产和销售制订了甲、乙、丙、丁四个方案, 每种方案都面临 A、B、C、D 四种可能的自然状态, 各方案在不同状态下的损益值如下表所示 (单位: 万元)。

	甲方案	乙方案	丙方案	丁方案
A	1000	500	550	400
B	700	400	700	300
C	100	150	200	150
D	-350	-200	-200	50

- (1) 按照乐观准则确定的最佳方案各是什么？
- (2) 按照悲观准则确定的最佳方案各是什么？
- (3) 按折衷准则选择的最佳方案又是哪个？（折衷系数取 0.7）
- (4) 试简要说明上述三个最佳方案之异同的原因。

2. (20 分) 已知某工程项目的作业关系及有关资料如下表：

工序代号	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	P	Q
紧前工序	—	A	B	C	C	D	E	D	E	F	I	H	K	M	M	N
工序时间 (天)	6	12	2	12	10	6	6	15	10	12	10	8	4	15	4	15

- (1) 绘制网络图；
- (2) 计算各节点的最早时间和最晚时间并标在图上；
- (3) 确定关键路线并用双箭线标出；
- (4) 计算工程的总工期。

3. (10 分) 某企业在分析过去十一年的经营资料后得到了如下数据。

销售量(件)	40	60	100	200	300	400	500	600	650	900	1200
利润(万元)	6	8	13	18	25	29	37	45	48	67	89

试根据以上数据进行如下计算（精确到小数点后三位）：

- (1) 该企业销售量和利润之间的一元线性回归方程；
- (2) 由所得到的回归方程分析，如果该企业要想获得 100 万元的利润，销售量应该达到多少才有可能？

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

（提示：一元线性回归系数的计算公式为：

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

、简述题（每小题 10 分，共 20 分）

1. 简述产品生命周期理论及其对企业的指导意义。
2. 简述领导生命周期理论及其对领导者的意义。

、案例分析题（30 分）

优尼梅申和美国机器人产业的崩溃

这是关于一家美国公司如何失败，日本人又如何填补了它的空白的故事，这家美国公司曾经在有很大潜力的市场上扮演过决定性角色。

80 年代早期，专家们预测到 1990 年，机器人在美国的销售额将达到 20 亿美元，实际上，他们只

人被大多数美国经理人员视为有着严重设计缺陷的新玩艺。

优尼梅申公司(Unimation)当时是美国机器人市场的主要厂家,它的创立者约瑟夫·恩格尔伯格,实际上在1967年就发明了工业用机器人。1983年,西屋电气公司买下了优尼梅申并试图扩大资本,因为他认为机器人的需求正日益增长。就在收购时,虽然美国已经有62家公司从事机器人产业,但是优尼梅申占有了40%的国内市场。

优尼梅申在80年代初期犯了一个重要的战略性错误,为了胜过日本竞争者,优尼梅申不得不在驱动齿轮和控制系统方面做得非常出色。但是优尼梅申的管理当局却在液压机器人上停步不前,液压机器人可以在液体压力下移动他的力臂,它们的售价低于电子机器人,平均每台48000美元,而电子机器人每台售价超过70000美元,因此管理当局认为这给了他们一个优势,但具有讽刺意义的是,优尼梅申利用其机器人上的一个缺陷——漏油,而挣了大笔的钱。优尼梅申不是试图修复他们的设计问题,相反他们卖掉了昂贵的滴水盆。

例如,福特公司曾给优尼梅申一个500万美元的机器人订单,其中160万美元是购买滴水盆的,优尼梅申将原来的毛病变成了利润,如果他们未面临那些拥有更加优越的产品竞争者的挑战的话,这一问题也许早已得到解决。

日本人的电子机器人性能优良,但在初期他们的成本较高也是事实,电子机器人每年运行成本是液压机器人的一倍。然而优尼梅申的积极进取的人们在同西屋电气公司的官僚作风融合上有着极大的困难。很多优尼梅申的高级软件设计者离开了公司。1985年,优尼梅申的销售额直线下降了40%。现在它每年亏损500万~2000万美元,而在他被西屋电气公司收购以前,它每年盈利700万美元。

给优尼梅申最后一击的是他的日本竞争者,他们意识到机器人应该被简化,而且机器人不仅仅是人的替代物,当优尼梅申的工程师们继续使机器人作得更为复杂的时候,日本同行则正寻求方法减少机器人的部件,使机器人变得更简单和更少可能出故障。此外日本人还意识到机器人必须完全纳入到制造过程中去,当日本的机器人制造者帮助用户重新设计其产品并设法使它们成为“友好机器人”时,优尼梅申正把机器人作为商品运往国外。

西屋公司在1987年把优尼梅申的最后部分卖给了一家瑞士公司,美国最后的主要机器人制造商辛辛那提·米拉科龙(Cincinnati Milacron)于1990年离开了这一行业。在美国,工业机器人产业现在已经不存在了。通用汽车、克莱斯勒、IBM和其他美国制造厂商所使用的机器人都是瑞士和日本制造的。而且在美国,很多制造商对机器人所知无几,可是在日本却没有这种事情,依据此案例回答以下问题:

1. 你从这一案例中所得到的关于新技术商业化的启示有那些?(15分)
2. 1990年后美国人全部退出工业机器人领域,这是美国人的战略失误还是精明所在?为什么?(15分)