

四川理工学院 2018 年研究生招生考试业务课试卷

(满分: 150 分, 所有答案一律写在答题纸上)

适用专业: 1201 管理科学与工程

考试科目: 812 管理学原理 B 卷

考试时间: 3 小时

一、单项选择题 (15 题, 每题 3 分, 共 45 分)

1. _____ 对于高层管理者最重要, 对于中层管理者较重要, 对于基层管理者不重要。

A. 技术技能 B. 人际技能 C. 概念技能 D. 财务技能

2. 企业管理者可以分成基层、中层、高层三种, 高层管理者主要负责制定 _____。

A. 日常程序性决策 B. 长远全局性决策

C. 局部程序性决策 D. 短期操作性决策

3. 梅奥通过“霍桑试验”得出, 人是_____。

A. 经济人 B. 社会人 C. 理性人 D. 复杂人

4. 根据马斯洛的需求层次理论, 下列哪一类人的主导需要可能是安全需要? _____。

A. 总经理 B. 失业人员

C. 刚刚参加工作的大学生 D. 工厂的一线操作工人

5. 80 年代, 面对日本所取得的经济成就, 日本企业管理模式一时间引起了世界各国企业的关注和借鉴。但最近几年, 特别是东南亚金融风暴出现之后, 一方面显示了美国经济的强大活力, 另一方面也反映出了日本经济脆

弱的一面。此时，许多人又下结论，日本企业管理模式已经过时，美国企业管理模式更加有效。对于这种情况，你赞同以下哪种说法？

- A. 对管理模式的评价必须随世界经济的发展而变
- B. 每种管理模式都有其自身的环境适应性与局限性
- C. 美国的管理模式长期以来都比日本的更优秀
- D. 日本的管理模式不适应知识经济时代的需要

6. _____是有效产出与投入之间的一种比例关系。

- A. 效益 B. 效果 C. 效率 D. 效用

7. 大多数研究表明，企业的伦理经营和长期效益之间有_____。

- A. 正相关 B. 负相关 C. 不相关

8. _____是日常工作中为提高生产效率、工作效率而做出的决策，牵涉范围较窄，只是对组织产生局部影响。

- A. 战略决策 B. 战术决策
- C. 管理决策 D. 业务决策

9. 知识敏感型决策是指那些对时间要求_____,而对质量要求_____的决策。

- A. 不高, 较高 B. 较高, 也较高
- C. 较高, 不高 D. 不高, 也不高

10. 拟定和选择行动计划不包括_____内容。

- A. 拟定可行动计划 B. 评估计划 C. 修改计划 D. 选定计划

11. 矩阵制组织结构的主要缺点是_____。

- A. 分权不充分 B. 双重领导的存在, 容易产生多头指挥的混乱现象
- C. 对项目经理要求高 D. 组织稳定性差

12. 在组织规模给定的条件下, 管理幅度与管理层次之间的关系是_____。

- A. 正比例关系 B. 反比例关系

C. 无关 D. 视具体情况而定

13. 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经理们下指令。总经理的这种做法违反了_____。

A. 责权对应原则 B. 指挥链的指挥统一性原则

C. 集权化原则 D. 职务提高、职能分散原则

14. 需要层次理论认为，人的行为决定于_____。

A. 激励程度 B. 精神状态 C. 需求层次 D. 主导需求

15. 某企业规定，员工上班迟到一次，扣发当月 50% 的奖金，自此规定出台之后，员工迟到现象基本消除，这是哪一种强化方式？

A. 正强化 B. 负强化 C. 惩罚 D. 忽视

二、问答题（5 题，共 73 分）

1. 分析管理二重性的基本内容。（12 分）

2. 人际关系学说的主要内容是什么？行为科学研究的主要内容是什么？（15 分）

3. 什么是系统？系统有哪些基本特征？管理者可以从系统原理中得到哪些启示？（16 分）

4. 行为决策理论的主要内容是什么？（15 分）

5. 有效的管理要求适度的集权与分权，怎样才能使集权与分权合理地组合？请举例说明。（15 分）

三、案例分析（2 题，共 32 分）

案例 1（16 分）： 1916 年，中国著名的实业家范旭东先生筹建了永利化学工业公司塘沽制碱厂（天津碱厂的前身），邀请著名化学家侯德榜、李独尘等人加盟。8 年后，永利碱厂开工出碱，揭开了中国乃至整个东亚制碱工

业史上的第一页。永利制碱厂对于中国人的影响不仅仅是填补了一项空缺，更提升了民族自信心。1926 年，永利碱厂生产的“红三角”牌纯碱获得了万国博览会的最高荣誉金质奖，中国出产的纯碱质量跃居世界榜首。

范先生曾为他的集团拟定了四条信念：原则上绝对相信科学、事业上积极发展实业、行动上宁愿牺牲个人顾全团体、精神上以能服务社会为最大光荣。范先生一生相信科学，心怀实业报国的梦想，他成立了中国第一家民营化工研究机构黄海化学工业研究社；同时创办了中国第一家私营企业杂志《海王》旬刊。黄海化学工业研究社依靠永利制碱厂和范旭东的另一产业久大精盐厂提供资金支持，进行科技研发，为永利制碱厂提供了多年的科研支持，正是这强大的科研后盾夯实了永利产品的质量。而《海王》旬刊则为企业精神的传递、增强企业凝聚力发挥了作用，从某种意义上讲，永利制碱厂是我国最早将企业精神流程化的企业。

即使在战乱时期，永利制碱厂也没有停止科研创新的步伐，1940 年，在永利为躲避日本侵略军迁到四川的工厂里，侯德榜带领技术人员创立了联合制碱法（称为侯氏制碱法），在此之前，世界通用的制碱工艺是氨碱法。联合制碱法与氨碱法相比较，其最大的优点是原材料的利用率提高到 96% 以上（原本只有 74% 左右），另外可以将氨碱法生成的没有多大用处却又难于处理的氯化钙转化成另一种工业原料氯化铵。联合制碱法不但减少了对环境的污染，并且大大降低了纯碱和氮肥的成本。然而由于种种原因，直到 1975 年，天津碱厂才开始使用联合制碱法工艺。

纯碱（碳酸钠）是冶金、石油、机械、纺织、造纸、玻璃等多种行业的原材料，因此是各个国家必须优先发展的产品。天津碱厂凭借其强大技术实力，成为国外公司竞相学习的对象。1947 年，侯德榜受聘兼任印度塔塔公司顾问总工程师，先后 5 次赴印度指导改进该公司碱厂的设备和技术。

今天的塔塔在这个领域已经远远超过了昔日的老师。2007 年，塔塔化

工的年营业额已接近 15 亿美元，纯碱业务约占其总收入的 40%。今年初，塔塔化工与美国通用化学工业产品公司(GCIP)签订了最终协议，将以 10.05 亿美元收购后者的纯碱业务，这一系列举措都昭示着它可以预见的美好未来。

如今，曾经为塔塔提供服务指导的专家已逝，而那个曾经提供援建的企业也已不是当年的风貌。在国际市场上短暂的领先之后，天碱逐渐被超越，甚至连国内市场都不能领先，2007 年，天津碱厂仅仅以 89 万吨产量排名中国纯碱产量第五，排在它之上的企业也有它曾经援建的对象。从 20 世纪 50 年代开始，受国家政策的安排，天津制碱厂先后援建多家制碱公司。所有援建新厂都承继了天津碱厂多年来的工艺技术精华，新厂又在此基础上进行生产流程的改进，加上新建工厂设备比较先进，人员结构科学且负担小，产品成本很有优势。

相比之下，天津碱厂却陷入人员臃肿和设备老旧的泥潭。目前，天碱在册职工有 9000 多人，在岗职工则仅有 5600 余人，人员问题成了这家百年企业的严重拖累。产品结构单一，没有高利润产品作为支撑，是天津碱厂面临的另一个问题。永利碱厂时期，天津碱厂的主要产品就是纯碱和氯化铵，这样的产品结构一直持续至今，而如今纯碱产销量排名第一的山东海化集团，主要产品有 40 多种，多种产品（纯碱、硝盐、氯化钙）产量在全国、全亚洲乃至全世界均位居榜首。纯碱市场占有率排名第二的唐山三友集团，除了主导产品纯碱外，化纤产品、烧碱、PVC、液氯等副产品都有不俗表现。

天碱成立的前 30 年，依靠科技立企的观念，同时运用先进的管理理念和方法树立了企业的核心竞争能力。然而，如今这种能力却在动荡的环境和计划经济体制造就的惰性下消耗殆尽。不过，也并非全然没有机会。

2005 年底，天碱已经在离海更近的渤海化工园内破土建立新的厂区，

新厂区规划面积约 2 平方公里,全部化工项目将于 2009 年上半年开工并调试正常。一些老员工希望这次乔迁能够为公司带来喜庆。

据说,这次搬迁真实原因有两个:一方面,碱厂在生产纯碱过程中产生的大量废液、废渣、和粉尘,对周围环境危害很大,影响了城市的整体规划和建设;另一方面碱厂现有的场地也束缚了自身发展的手脚。与此同时,滨海新区在临港工业区内规划建设渤海化工园,也迫切需要一个具有强大推动力的化工企业入园,作为园区迅速发展的重要启动点。

但此次搬迁不是简单的原厂平移,新厂区也将对化工原料的生产流程、工艺路线和产品结构进行大幅度的调整,引起各种具有世界先进水平的化工原料生产装置、工艺路线,通过搬迁实现碱厂的升级。同时,天碱搬迁后将与大乙烯项目对接,形成一个有机的上下游产业链,体现出明显的聚集效益。产品也由单一的海洋化工转变为海洋、石油及煤化工等有机结合,产品结构更合理,纯碱销售比重将由 69%将至 13%。

不过,天碱搬迁后,新厂采用世界先进技术工艺,仅可安排 2200 多名员工就业。如何稳妥安置现有 5600 余名在岗职工成为搬迁的头等大事。天碱曾在职代会上郑重申明,不会让 1 名员工下岗。近 2 年,天津碱厂在用人上“只出不进”,不再招收新员工。

公司预期,经过搬迁改造后,年均销售收入可以达到 70 亿元,年均利税 19.8 亿元,公司将成为集碳一化工、海洋化工、石油化工、精细化工为一体的现代化、综合大型企业,从而可以据此部分找回昔日的光辉记忆。试回答以下问题:

1. 结合案例说明你对管理及其重要性的理解。(8 分)
2. 面对 21 世纪新的环境,天津碱厂要想重获昔日辉煌,其管理者要面对哪些新的挑战?(8 分)

案例 2（16 分）： 在世界化工行业，一提到台湾地区华人王永庆几乎无人不知晓。他把台湾塑胶集团推进到世界化工工业的前 50 名。台塑集团取得如此辉煌的成就，是与王永庆善于用人分不开的。他从多年的经营管理实践中，创造了一套科学的用人之道，其中最为精辟是“压力管理”和“奖励管理”两大法宝。

王永庆始终坚信“一勤天下无难事”。他一贯认为承受适度的压力，甚至主动迎接挑战，更能充分表现一个人的生命力。王永庆的生活阅历，使他对这一问题的感受比一般人更为深刻。他在总结台塑企业的发展过程时说：“如果台湾不是幅员如此狭窄，发展经济深为缺乏资源所苦，台塑企业可以不必这样辛苦地致力于谋求合理化经营就能求得生存发展的话，我们是否能做到今天的 PVC 塑胶粉粒及其它二次加工均达世界第一不能不说是一个疑问。台塑企业能发展至年营业额逾千亿元的规模，可以说就是在这种压力逼迫下，一步一步艰苦走出来的。”他又说：“研究经济发展的人都知道，为什么工业革命和经济先进国家会发源于温带国家，主要是由于这些国家气候条件较差，生活条件较难，不得不求取一条生路，这就是压力条件之一。日本工业发展得很好，也是在地瘠民困之下产生的，这也是压力所促成的；今日台湾工业的发展，了可说是在‘退此一步即无死所’的压力条件下产生的。”事实的确如此，台塑企业如果当初不存在产品滞销，在台湾没有市场问题的话，王永庆就不会想出扩大生产，开辟国际市场的高招；没有台湾塑胶粉粒资源贫乏的严酷事实，他就不会有在美国购下那 14 家 PVC 塑胶粉粒工厂之举。当然，台塑公司也不会有今天的规模。

王永庆深刻地研究了这一问题，把它用于企业管理中，创立了“压力管理”的方法。压力管理，顾名思义，就是在人为压力逼迫下的管理。具体地说，就是人为地造成企业整体有压迫感和让台塑的所有从业人员有压迫感。

首先是企业发展的生命力。随着时间的推移，台塑企业的规模是越来越大，生产 PVC 塑胶粉粒的原料来源将是一个越来越严峻的问题。尽管台塑在美国有 14 家大工厂，但美国的尖端科技与电脑是领先世界各国的，台塑与这样的对手竞争，压力是巨大的。他们必须去开辟更多的原料基地，企业才会出现第二个春天。这既是企业的压力，也是王永庆的压力。

再说全体从业人员的压力。台塑的主管人员最怕“午餐汇报”。王永庆每天中午都在公司里吃一盒便饭，用餐后便在会议室里召见各事业单位的主管，先听他们的报告，然后会提出很多犀利而又细微的问题逼问他们。主管人员为应付这个“午餐汇报”，每周工作时间不少于 70 小时，他们必须对自己所管辖部门的大事小事十分清楚，对出现的问题做过真正的分析研究，才能够过得去。由于压力太大，工作又十分紧张，台塑的很多主管人员都患有胃病，医生们戏称是午餐汇报后的“台塑后遗症”。

王永庆呢？他每周的工作时间在 100 小时以上，由于他追根究底、巨细无遗，整个庞大的企业都在他的掌握之中，他对企业运作的每一个细节也都了如指掌。由于他每天坚持锻炼，尽管年逾古稀，但身体状况仍然很好，而且精力十分充沛。

随着企业规模的扩大，人多事杂，单靠一个人的管理是不够的，必须依靠组织的力量来推动。台塑在 1968 年就成立了专业管理机构，具体包括总经理室及采购部、财务部、营建部、法律事务室、秘书室、电脑处。总经理室下设营业、生产、财务、人事、资材、工程、经营分析、电脑等 8 个组。这有如一个金刚石的分子结构，只要自顶端施加一种压力，自上而下的各个层次便都会产生压迫感。

自 1982 年起，台塑又全面实施了电脑化作业，大大提高了经济效益。

“压力”是必要的，但是合理的激励机制是不可缺少的。王永庆对员工的要求虽近苛刻，但对部属的奖励却极为慷慨。台塑的激励方式有两类。

一类是物质的，即金钱；一类是精神的。有关台塑的金钱奖励以年终奖金与改善奖金最有名。王永庆私下发给干部的奖金称为“另一包”（因为是公开奖金之外的奖金）。这个“另一包”又分为两种：一种是台塑内部通称的黑包；另一种是给特殊有功人员的杠上开包。1986 年黑包发放的情形是：课长、专员级新台币 10-20 万；处长、高专级 20-30 万；经理级 100 万。另外还给予特殊有功人员 200-400 万的杠上开包。走红的经理们每年薪水加红利可达四五百万元，少的也有七八十万元。此外还设有成果奖金。对于一般职员，则采取“创造利润，分享员工”的做法，员工们都知道自己的努力会有回报的，因此他们都拼命地工作。台塑的绩效奖金制度造成了 $1+1=3$ 的效果。

试回答以下问题：

1. 你认为王永庆“压力管理”和“激励管理”对我们企业管理有何启示？（8 分）
2. 你认为如何处理“压力管理”和“激励管理”的关系？（8 分）