

浙江工业大学 21/22 学年第一学期期中考试试卷 (A)

课程名称 管理学 B

适用班级 21 级本科生

注意：所有考题直接回答在答题纸上，否则不能得分！

一、 选择题（第 1~20 小题，在每小题的 A、B、C、D 四个备选答案中，只有一个符合题目要求的，请将其号码填入答题表中，每题 2 分，本题共 40 分）

1. 在管理职能中，() 职能本身并没有某种特有的表现形式，总是在与其他管理职能的结合中表现自身的存在与价值。
A、组织 B、领导 C、控制 D、创新
2. 作为某大型企业集团的销售副总裁宋明最近参与以下几项活动，其中 () 项活动几乎与他的领导职能无关。
A、向下属传达他对本年度销售工作目标的认识
B、召集分公司经理讨论和协调销售计划的落实情况
C、与某用户谈判以期达成一项长期销售协议
D、召集公司有关部门的职能人员开联席会议，鼓励他们互相合作，克服难关
3. 管理的二重性是指 ()。
A、系统性与权变性 B、基础性与边缘性
C、自然属性与社会属性 D、普遍性与重要性
4. 霍桑实验最初的探索研究目的是为了 ()。
A、研究人群关系理论
B、检验企业中是否存在一种“非正式组织”
C、如何满足工人的社会欲望，以提高工人的士气
D、找出工作物质条件对生产效率的影响，以寻求提高劳动生产率的途径
5. 关于组织的概念和本质，你认为正确的说法是 ()。
A、组织可以是一个人也可以是多个人组成的
B、没有共同目标的组织是不存在的
C、任何组织都有追求经济效益的获利性取向
D、存在不需要管理与领导的组织
6. 第二次世界大战期间，数学和统计方法大量应用于解决军队问题，这促进了 () 的发展。
A、管理科学理论 B、组织再造理论
C、科层组织理论 D、科学管理理论
7. 第一个全面提出管理的计划、组织、指挥、协调和控制五项职能的是 ()。
A、亚当·斯密 B、泰勒 C、法约尔 D、韦伯
8. 认为没有一成不变的、普遍使用的“最好的”管理理论和方法的是 ()
A、管理过程学派 B、权变理论学派
C、管理系统学派 D、管理科学学派
9. 19 世纪末 20 世纪初的 () 出现，是管理学形成的标志。
A、泰勒的科学管理 B、法约尔的管理过程理论
C、韦伯的组织理论 D、梅奥的人际关系学说
10. 在下列问题中，应该使用非程序化决策的是 ()。
A、差旅费的报销 B、如何进行新产品开发管理
C、营销战略的制定 D、顾客投诉的处理
11. 喜好风险的人往往会选取风险程度 () 而收益 () 的行动方案。
A、较高，较高 B、较高，较低 C、较低，较低 D、不确定

- 二、判断题**（第 21~40 小题，对相应论点进行判断[（用“正确”或“√”标记）（用“错误”或“×”标记）]，请按答题纸表格填写；每小题 1 分，本题共 20 分）

- 2

26. 中国古代管理思想中“顺道无为”的思想强调人是管理的核心。
27. 西蒙决策理论的理论核心是实现最优决策。
28. 非程序化决策被用于解决结构化问题。
29. 法约尔认为劳动分工、职权、纪律、统一指挥和公平是管理最重要的原则。
30. 劳动分工的概念最早是由亚当·斯密在《国富论》中提出的。
31. 管理权变理论决定了在某个特定的情境下运用哪些原则更为合适。
32. 群体决策更容易导致决策效率低下。
33. 反不正当竞争法以及国家的产业政策属于一般环境的经济方面因素。
34. 技术和人口是宏观环境因素。
35. 管理学研究人类管理活动的一般规律的科学，即使时代背景和环境特征不同，管理活动的规律仍然表现出相同的特征。
36. 管理的自然属性是指管理要具体反映一定社会生产关系的协调。
37. 按照系统论的观点，任何系统都是有结构有层次的。
38. 行为决策理论认为影响决策者进行决策的不仅有经济因素，还有其个人的行为表现，如态度、情感、经验和动机等。
39. 在韦伯看来，价值理性和工具理性是可以融合的。
40. 只有明确了主题，决策背景分析的各项工作才有明确的方向和中心。

三、问答题（第 41～45 题，根据提问做出合适回答；每小题 6 分，本题共 30 分）

41. 什么是管理？
42. 请简述决策的过程。
43. 请简述巴纳德系统管理的基本思想及其对管理实践的启示。
44. 请阐述人本原理的主要思想。
45. 请阐述评估环境不确定性模型的基本内容。

四、案例分析题（第 46 题，根据案例资料回答相应问题；本题 10 分）

【案例资料：该组织为什么能脱颖而出？】杭州中粮美特容器有限公司的前身杭州印铁制罐厂是由中国粮油食品进出口集团公司和波尔亚太有限公司共同合资兴建的大型综合印铁制罐专业企业，始建于 1992 年 10 月，总投资 7000 万美元，注册资金 3005 万美元。尽管公司设备先进，但在 1997 年以前，由于市场不景气，该公司一直处于微利状态。1997 年，中粮集团收购杭州印铁制罐厂全部股份和美特容器（香港）有限公司部分股份，成为杭州印铁制罐厂最大股东。公司更名，并转由中粮集团直接管理及委派经营班子成员。

当时的杭州中粮美特正处于内外交困的境地。在内部，在以粮油食品贸易为主业的中粮集团中，包装实业一直都在保留或放弃、生或死的边缘挣扎。根据 2000 年麦肯锡给中粮集团所做的战略咨询报告，杭州中粮美特从事的金属包装既不属于集团主业，其投入产出率又比较低（2000 年净资产收益率仅为 3.06%），建议中粮集团从金属包装业中退出。在外部，产能的过剩和竞争的无序，导致了行业的衰退，竞争格外激烈，不少外资企业、国有企业纷纷退出，包装产业差不多已经成为民营企业的天下。

面对集团最终给予的“死缓”和外部恶性竞争的局面，以周政为首的经营班子并没有气馁。他们认为：包装行业尽管目前竞争激烈，但随着人们生活水平的提高、企业品牌意识的加强，包装行业市场广阔、前景美好，因此对包装产业的发展充满了信心。同时，他们也充分认识到了未来道路上的困难：只有提高企业的盈利能力，才能消除投资者的疑惑；只有扩大销售规模，才能充分利用产能，增强盈利能力；而要在产品同质化程度高、客户分散、竞争激烈的市场中获得更多的订单，就必须改变以前那种粗放式经营管理模式，依靠精细化管理和专业过硬的服务以增强战斗力。由此提出了“专业专心、追求卓越”的核心理念。

为了建立精细化管理体系，中粮美特从 2000 年开始聘请专业管理咨询公司协助加强企业的各项基础管理工作：2000 年上半年，形成了企业新的薪酬制度和规范的人力资源管理制度手册，接着又用了近一年时间编制完成了企业生产技术各岗位作业指导书和作业标准规范，同时修

订《程序管理制度》和《工作责任事故管理制度》，作为作业规范顺利执行的保障。各职能部门根据新版 ISO 的要求，重新修订了业务流程，并颁布实施，形成了较为完善的生产作业系统基础管理体系。通过近 3 个月的培训考试和试运行，基础管理系统在员工心中扎根，大部分员工明确了自己该做什么、怎么做、应该做到什么程度、没做好会如何等问题。

2001 年，企业通过企业文化理念的梳理，确立了“美化产品形象，塑造缤纷世界”的企业使命，将为名牌企业的产品提供精美包装确定为主营业务，将具有知名品牌的成功企业和注重品牌、具备成功潜力的企业作为自己的服务对象。提出了成为中国最好的包装企业的企业目标，认为“要做就要做最好。我们经营的是企业，提供的是包装产品，追求的目标是中国同业第一。即我们要成为品牌形象第一、销售规模第一、综合效益最好的中国最好的金属包装企业”。通过明确和统一企业价值理念，为减少内耗、提高管理效率和企业长期稳定发展奠定了思想基础。

与此同时，企业在前期细分销售部以加强市场战斗力成功实践的基础上，开始了营销管理体系的创新与规范工作，于 2002 年上半年形成了企业营销管理制度手册和营销员手册。企业明确将“服务客户成功”作为企业的经营宗旨，主张企业的一切经营工作都要围绕着服务客户成功来展开。企业还提出了整体服务营销（TSS）模式。这是一种多对一的营销模式，其主要特点是：全员参与、全过程服务、全过程控制，注重与客户建立相互融合、密不可分的合作关系。

经过几年的探索，企业形成了方针目标管理模式。该模式主张管理工作以市场为导向，企业所有的管理工作都围绕着经营和市场开展；以全面质量管理和预算管理为基础，在管理方式上，主张通过预算管理，将总目标进行分解，层层落实，使每个部门、每位员工都有具体的工作目标，通过每个岗位工作目标高质量的完成来保证公司总体目标的实现；以创新为动力，主张通过对自身不断加以否定，以追求持续进步；以人才为根本，认为管理要注重企业文化的建设，以人力资源的充分开发、运用为根本，并在一切管理工作中充分考虑到人的因素；以企业的可持续发展为目标，在管理工作中要注重企业可持续发展机制的建立，通过实行目标与方针管理，以实现企业长期稳定的发展。

2002 年 5 月，马口铁、化工等原料价格开始暴涨（而且一涨就是连续四年，从 2002 年的 5200 元/吨，上涨到 2005 年最高时的 10800 元/吨，年涨幅超过 30% 以上），企业面临了巨大的成本挑战，因为在包装产品中，材料成本占 60%-70%。很多中小包装厂因此而倒闭或停产。中粮美特怎么办？周政带领公司人员进行了全面的分析，认为：涨价是面对全行业的，涨价对于中粮美特而言，既是挑战也是机会；对于包装产业，在材料上涨的情况下，只有扩大规模、降低成本才能渡过难关；面对困难，成功的路只有一条，那就是勇往直前。据此，经营班子提出了“把能控制的工作把住，竭尽所能地解决问题”的具体措施：对外，一方面利用材料大幅上扬、规模小的企业撑不下去的机会，低成本收购闲置的二手设备，租赁停产和开工不足的工厂，兼并休克的包装企业，进行低成本扩张；另一方面，经营班子成员出面，利用规模优势与供应商谈判，把材料成本控制到最低，与主要客户进行沟通，在锁定订单、保证客户源的同时，说服客户分担部分涨价成本；对内，改进技术、降低成本，从各个环节增收节支。经营层的坚定信念和主动解决问题的决心，使公司上下团结一心，顺利度过了原材料涨价关，并在这一过程中实现了高速扩张。

中粮美特原来是微利企业，通过“专业专心”，增强市场战斗力和加强精细化管理，公司的销售和规模持续扩大，盈利状况得到改善，利润年均增长 30% 以上，净资产收益率也不断提高（见表 2-1、2-2）。作为中国包装行业仅存的国有企业，中粮美特不仅没有在外部竞争和内部质疑中倒下，反而在几年间在金属包装行业中脱颖而出，并最终取得了行业领先地位。

表 2-1 历年销售收入增长情况(万元)

年份	2001 年	2002 年	2003 年	2004 年	2005 年
销售收入	21,871.90	36,364.70	44,171.07	59,767.62	105,573.47
年增长率	15%	66%	21%	35%	77%

表 2-2 企业效益增长情况（万元）

年份	2000 年	2001 年	2002 年	2003 年	2004 年	2005 年
利润年增长率	基数	49.5%	41.6%	36.9%	9.3%	67.7%
净资产收益率	3.06%	5.33%	8.63%	8.81%	8.92%	12.15%

（备注：2002 年没有计当年接手的广东番禺的亏损，2003 年合并报表）

2005 年，公司形成了十一五发展战略，提出到 2010 年，公司销售收入 50 亿，利润 5 亿，净资产回报率达到 20% 的宏伟目标。

2006 年，由杭州中粮美特和无锡华鹏为主组成的中粮包装实业部成功完成公司化运作转型，成立杭州中粮包装有限公司，在杭州设立中粮包装总部。2007 年，中粮包装总部及杭州生产基地、中粮包装（天津）有限公司、中粮包装（成都）有限公司三地新厂经过近一年的建设，竣工投产。2008 年，尽管遭遇了美国金融危机，但中粮包装仍逆势发展，根据中粮集团业务协同发展规划，接管了原属中粮油脂的张家港钢桶厂、天津钢桶厂及东洲钢桶厂，并于 12 月成功并购深圳聚友制罐有限公司。

从 2006 年至 2008 年，中粮包装总收入从 20.8 亿元上升至 33.5 亿元，总资产从 16.8 亿元上升至 27.1 亿元，年复合增长率均达到约 27%；净利润（不含少数股东损益）从 0.47 亿元上升至 0.92 亿元，年复合增长率达到约 40%；净资产（不含少数股东权益）从 4.7 亿元上升至 11.1 亿元，年复合增长率达到约 53%。

2009 年，公司成立杭州中粮制罐有限公司和中粮包装（武汉）有限公司，专业发展二片罐和食品罐业务。2009 年 11 月 16 日，中粮包装在香港联交所主板市场成功挂牌上市。

46. **根据上述案例资料，请问：**（1）根据上述描述，在中粮美特的发展过程中，受到了哪些环境因素的影响？（2）面对各种环境影响因素，企业分别采取了哪些应对行为，请用 SWOT 分析方法综合阐述之？

以下空白，请从答题纸开始答题

浙江工业大学 21/22（1）期中考试（A 卷）答题纸

考试科目：管理学 B（本科）

班级 _____

授课老师 _____

姓名 _____

学号 _____

题序	一	二	三	四		总分
得分						

评 阅 人	
得 分	

一、 选择题（第 1~20 小题，每题 2 分，共 40 分）

题序	选择	题序	选择	题序	选择	题序	选择
1		6		11		16	
2		7		12		17	
3		8		13		18	
4		9		14		19	
5		10		15		20	

评 阅 人	
得 分	

二、 判断题（第 21~40 小题，每题 1 分，共 20 分）

题序	判断	题序	判断	题序	判断	题序	判断
21		26		31		36	
22		27		32		37	
23		28		33		38	
24		29		34		39	
25		30		35		40	

其他题目请在下面写明题号后直接答题