

绝密★启用前



2013 年同等学力人员申请硕士学位  
学科综合水平全国统一考试

管理科学与工程试卷



考生须知

1. 本试卷满分 100 分。
2. 请考生务必将本人考号最后两位数字填写在本页右上角方框内。
3. 单项选择题的答案一律用 2B 铅笔填涂在指定的答题卡上，写在试卷上或答题纸上的答案一律无效。
4. 在答题卡上正确的填涂方法为在答案所代表的字母上划线，如[A] [B] [C] [D]。
5. 第二至第四题一律用蓝色或黑色墨水笔在答题纸指定位置上按规定要求作答，未做在指定位置上的答案一律无效。
6. 监考员收卷时，考生须配合监考员验收，并请监考员在准考证上签字（作为考生交卷的凭据），否则，若发生答卷遗失，责任由考生自负。

一、单项选择题（每小题 1 分，共 16 分）

1. 相关性和因果关系都可以描述两个变量之间的关系。下面说法正确的是\_\_\_\_\_。

- A. 两个强正相关的变量必然存在因果关系
- B. 两个强负相关的变量必然存在因果关系
- C. 只要两个变量统计相关就必然存在因果关系
- D. 两个统计相关的变量不一定存在因果关系

2. 关于置信区间，下面描述正确的是\_\_\_\_\_。

- A. 99%的置信区间与 95%的置信区间一样宽
- B. 减少样本数量，则可以获得更窄的置信区间
- C. 增加样本数量，则可以获得更窄的置信区间
- D. 置信区间和样本数量无关

3. 为了保证组织目标得以实现，就需要有控制职能。纵向看，各个管理层次都要重视控制职能，并且\_\_\_\_\_。

- A. 愈是基层的管理者，控制要求的时效性愈短，综合性愈弱
- B. 愈是基层的管理者，控制要求的时效性愈短，综合性愈强
- C. 愈是基层的管理者，控制要求的时效性愈长，综合性愈强
- D. 愈是基层的管理者，控制要求的时效性愈长，综合性愈弱

4. 称规范化决策或重复性决策为\_\_\_\_\_。

- A. 定性决策
- B. 静态决策
- C. 确定型决策
- D. 程序化决策

5. 环境分析中的社会文化环境因素关注的是\_\_\_\_\_。

- A. 社会的态度和价值
- B. 社会的经济条件
- C. 社会的政治条件
- D. 社会的技术条件

6. 当公司拥有一种有价值、稀缺、难以模仿且不可替代的资源或能力时，公司可以获得\_\_\_\_\_。

- A. 竞争平衡
- B. 一种临时的竞争优势
- C. 竞争劣势
- D. 一种可持续的竞争优势

7. 目标集中化战略开发核心竞争力的方式是\_\_\_\_\_。

- A. 在整个行业的基础上
- B. 服务于所有产业
- C. 满足某一特定细分产业的需求
- D. 在给定的行业内为某一公司服务

8. 相关多元化战略的驱动力最可能是\_\_\_\_\_。

- A. 管理能力驱动
- B. 集中资源驱动
- C. 价值链驱动
- D. 学习能力驱动

9. 公司采用收购战略的主要原因是\_\_\_\_\_。

- A. 避免开发新产品的风险
- B. 获得更大的竞争优势
- C. 减少竞争对手
- D. 降低投资风险

10. 从销售市场的角度分析企业使命时，需要分析\_\_\_\_\_。

- A. 企业的产品是什么  
B. 谁是企业的客户  
C. 谁是企业的供应商  
D. 谁是企业的管理者

11. 在其他条件不变时，需求曲线是水平的，与市场价格相同， $P=169$  元，厂商为追求利润最大化，这时其边际收益和平均收益均是 169 元，这样企业的类型是\_\_\_\_\_。

- A. 完全竞争  
B. 垄断竞争  
C. 垄断  
D. 寡头垄断

12. X 商品的替代品与互补品价格的上升，分别引起 X 商品月需求量变动 50 单位和 80 单位，则在他们共同的作用下，该月 X 商品的需求量变动单位为\_\_\_\_\_。

- A. 增加 30 单位  
B. 减少 30 单位  
C. 增加 130 单位  
D. 减少 130 单位

13. 寡头垄断行业最突出的特点是\_\_\_\_\_。

- A. 厂商之间存在着相当强的相互依存性  
B. 厂商的产品可以是同质的，也可以是有差别的  
C. 市场进入壁垒较高  
D. 行业中厂商的个数较少

14. 某垄断企业其收益函数为  $TR=60Q-2Q^2$ ，成本函数为  $TC=40Q-Q^2$ ，企业追求利润最大化，其产量应为\_\_\_\_\_。

- A. 60  
B. 40  
C. 20  
D. 10

15. 增加社会保险税会影响\_\_\_\_\_。

- A. 国民生产总值  
B. 国民生产净值  
C. 个人收入  
D. 国民收入

16. 当某国的国民生产总值小于国内生产总值，表明该国公民从外国取得的收入\_\_\_\_\_。

- A. 大于外国公民从该国取得的收入  
B. 等于国民生产净值  
C. 等于外国公民从该国取得的收入  
D. 小于外国公民从该国取得的收入

## 二、简答题（每小题 3 分，共 30 分）

1. 已知某生产线的产品质量数据服从正态分布。从生产线收集一批样本，并绘制了数据的直方图。请说明应该查看直方图的哪些特性？
2. 明茨伯格认为管理者所扮演的角色有哪些？
3. 目标管理的优缺点分别包括哪些？
4. 领导影响力的构成包括哪些？
5. 平衡计分卡从哪些角度衡量企业的业绩？
6. 企业实施战略控制的条件是什么？
7. 政治环境对企业影响的共同特点是什么？

8. 某一个完全竞争企业利润最大化的条件是什么？
9. 当政府仅仅实行增加货币供给的扩张性政策的时候，将会有何结果？
10. 在短期均衡状态下，处于垄断竞争市场中的企业将按什么情形组织生产？

三、分析计算题（共 3 小题，共 34 分，要求写出计算公式并算出结果）

1. (15 分) 某生产过程所生产零件的尺寸服从正态分布。现采 10 个样本，具体数值如下：

9.5, 8.5, 10.8, 12.0, 8.8, 8.4, 10.1, 9.0, 10.5, 10.1

请基于上述数据，计算该尺寸变量的双侧 95% 置信区间。

可供使用的部分正态分布和 t 分布表数值：

$$z_{0.025} = 1.960, \quad z_{0.05} = 1.645$$

$$t_{0.025,10} = 2.228, \quad t_{0.05,10} = 1.812$$

$$t_{0.025,9} = 2.262, \quad t_{0.05,9} = 1.833$$

2. (9 分) 如下为一铸件制造过程，要求绘制网络图，计算各项时间和工期，找出关键路线。

序号	作业内容	计划完成时间（小时）	紧前作业
1	型砂准备	2	—
2	造型	4	1
3	砂型烘干	4	2
4	芯砂准备	4.7	—
5	芯骨浇铸	7.2	—
6	芯骨装配	2	5
7	造 4 个 1 号泥芯	6.2	4, 6
8	造 4 个 2 号泥芯	4	4, 6
9	2 号泥芯干燥	4.3	8

3. (10 分) 假设消费函数  $C=80+0.2(Y-t)$ ，投资函数  $I=200-10r$ ，其中税收  $t=100$ ， $C$  为消费， $I$  为投资， $Y$  为国民生产总值， $r$  为利率，当政府购买  $G$  从 100 增加到 200 时，IS 曲线移动多少？

四、案例分析题（每小题 10 分，共 20 分）

案例 1（10 分）

某些突发事件可以让企业一夜之间从天堂掉到地狱，“连跳”事件使 FSK 沦为媒体口诛笔伐的焦点。一家一直秉承韧性精神与效率文化的企业为何会与“血汗工厂”联系在一起。在变与不变间，FSK 走到企业发展关键点；在成本围追堵截中，我们看到的是左右为难的困境中的企业。

对于 FSK 这种主要承接来自苹果、戴尔、惠普、诺基亚等国际订单的大型代工企业来说，

其利润源泉要仰仗来自人力资源战略上对成本的调控，因为上述国际大客户早就把供应链上的账目算得清清楚楚。从有关国际客户向代工厂商发送的“代工询单”中，可以清楚地看到，对于有关原材料/部件在品牌、质量、数量上均已指定，不仅如此，与此后续相关的物流、维修、培训、用工也都有清晰明确的计算，FSK赚的就是人力成本的差值。国际客户不会支付FSK厂房、机器的购买、维修等费用的，这些成本也需要在FSK赚取的人力成本中进行摊销。所以FSK要想创造更多利润，就只能最大限度地降低人力成本。然而，仅仅做到这些并不够，在残酷的国际竞争中，客户对于FSK（代工企业）的要求还远没有结束，交货期与交货质量是紧紧悬在代工企业头上的一把利剑。不少国际代工合同规定有类似这样的违约条款，“如迟交一只集成电路，那么就要赔偿一台电脑。”在如此的围追堵截中，代工企业只能在有限的空间中挣扎。

FSK在中国内地找到了期待从贫穷走向富裕的、能够吃苦耐劳的廉价劳动力，彼时，也正是全球制造中心由日本向四小龙再向中国内地转移的时期，加上中国对外资（包括台、港、澳）的税收优惠政策，FSK在全球代工行业的竞争中脱颖而出。然而，“三十年河东，三十年河西，经济大转型，必须重构新的商业模式”，或者至少应该对原有的商业模式进行改造。从2008年1月1日起，中国两税并轨，内外资一律执行25%的所得税税率，当年的外资优惠待遇一去不返，如此的政策变局使得FSK在与国内代工企业的竞争中，税务优势明显消失。与此同时，从人力资源管理中汲取利润源泉的FSK开始遭遇中国劳动法的变革，2008年1月1日，也是中国《劳动合同法》正式实施的时间，强制性的“三险一金”，更高的法律违约成本，对实习期及加班时间的限制，无一不在敲打着FSK已经绷紧的成本控制系统。为此，FSK曾有以股权转让方式变身港资，也有向内地和越南进行工厂转移的布局，但所有的目标都只有一个：那就是降低成本的支出。

事实上，在国际客户的代工订单招标中，能够满足国际客户品质要求的外包厂商也就只有包括FSK在内的数家，招标过程更像是一场对成本与交货期的角逐，价格成为中标的决定因素。竞争到如今，甚至出现不少代工企业为了中标不惜报出亏损价格的情况，知情人士称FSK就不乏“赤字接单”的案例，在一个拼成本、拼价格的商业模式中，对工人的“剥削”水平必将成为代工企业的核心竞争力。而最终，一个庞大的机体要保住它的生命力，所有压力会一层层向下传递，最终压在生产线的工人头上，而这些生产线上的工人，早已不是在吃苦环境中长大的那一代，相反他们是独生子女，不是逆来顺受，而是“我的生命我作主”的一批人，这就像把强大的压力压给最脆弱的部分一样，FSK的困局犹然而生。

众所周知，贸易与制造在全球的转移来自于企业对利润的无限追逐，20余年全球制造向中国的转移，就像一只巨大的吸血水蛭，吸取的是中国廉价劳动力所创造的剩余价值，同时占用了大量资源，也破坏了环境。这也就意味着，当中国已经意识到这一问题的严峻性并增加人力及环境的违约成本的时候，任何一个FSK类型的企业，可能都到了转型的关键时期。

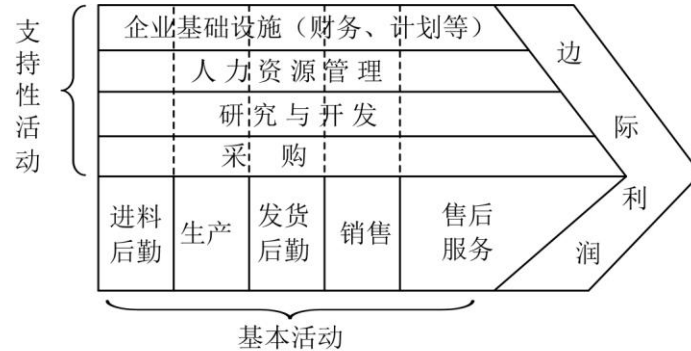
(本文根据 2010 年 05 月 02 日 08:44 中国经营报之 FSK 调查报告删改而成)

问题：请对 FSK 的激励、员工管理、代工模式等进行分析并提出改进建议。

### 案例 2 (10 分)

中国正努力从“世界工厂”、“中国制造”，逐渐向“中国设计”转变。服装企业也正处于服装制造、销售终端和中间渠道价值链重新整合的阶段。

按照波特的价值链理论，企业的价值链可以表达为如下的图示：



图：波特价值链

对服装而言，作为一种时尚产品，其寿命周期比较短。服装生产的前提是进行服装产品开发与设计，它是服装设计、面料设计、辅料设计、工艺设计的协作产物。服装生产是在面料、辅料供应到位的基础上进行的，面料、辅料的开发与生产对服装生产起着支持性作用。服装销售是实现服装价值的重要一环，服装品牌、广告、销售渠道对其产生重要影响。而真正能销售出去的服装，还需要服装的配送实现交付，出现断货和积压都会对服装企业带来损失和风险。当然，这中间还有支持服装生产和销售的成衣整理、工厂选址与建设运营、筹资融资、商务谈判、贸易代理、退货换货等等环节。

对岚丰童装公司经理李丽而言，其岚丰童装公司成立于 1988 年，虽然是面向国内销售的童装，但走的也是中高档品牌路线，其品牌文化内涵、产品质量、风格方面选择与中产阶级家庭的喜好和要求相符。

成立之初，岚丰童装主要靠领先一步的设计，就是借助李丽在国外留学的经历，将国外流行的童装样式结合国内中产阶级家庭的喜好和要求进行再设计，而取得市场的优势。逐步有了自己的工厂、简单的生产管理信息系统、财务信息系统和销售信息系统。但随着全球化和国内市场的开放，岚丰童装领先一步的设计优势逐渐消失，国内和国外同档次的童装在国内市场的销售份额逐步增多，岚丰童装到了需要改变的关头。

这天，李丽约其好友田佳到公司聊天。田佳，国内名牌大学毕业后即出国留学，目前是国内某著名高校的管理学院教授。田佳在参观了李丽的公司、了解李丽的困惑后，对李丽说了如下一席话。

我对你的公司只是初步地了解了一下，岚丰童装品牌在国内已经有了一些知名度，北京

从最高档的商场到普通的商场里都可以找到岚丰童装的专柜，这是优势。但在整个童装价值链上确实需要改进，我谈不出很具体的方案，但我可以给你讲2个成功企业的故事。

第一个故事是耐克的故事。耐克没有生产车间，公司只是负责产品设计和销售，所有的产品都交给其他工厂代工生产。这种“耐克式”的经营模式，通过将价值链上的生产环节外包出去，以应对变化多端的市场，具有固定资产投资少、灵活性较强的优点。

第二个故事是 ZARA，其市场定位为“买得起的快速时尚”，同样作为一个模仿高档时装的中端公司，特别重视“反应速度”，其从设计到销售，都借助于中央集权制的信息网络系统，将各地门店紧密地控制在西班牙总部的手中，使其能够在 15 天时间内，将在巴黎 T 型台上亮相的新装，放到其各地的门店销售。而大多数公司都需要 80 天的时间。借助信息集成方式，不但可以实现信息共享，还可以达到加快反应速度的目的。

李丽听了田佳的话，陷入了深思：

生产工厂确实投入比较大，每年还要根据新装的要求更新一些设备，人员的工资也在每年增长；再说中国是生产大国，与国内生存和发展了几十年的其他大工厂竞争，肯定在行业中是没有出路的。但没有工厂，就是皮包公司，这个决定可是需要慎重。

我的企业也有些简单的信息系统，这些系统确实是相互独立的，是时候进行集成统一了。应该将信息管理系统贯通从面料采购、产品设计、生产，到终端的销售中的各个环节。但这个投入也是很大的，我还是需要再想想。

问题：

- (1) 一般的服装价值链的基本活动有哪些？（2分）
- (2) 如果你是李丽，你认为岚丰童装的价值链应该在哪些环节进行变化？有什么好处？（4分）
- (3) 按照你的设想变化后的岚丰童装，其竞争战略应该是差异化战略还是低成本战略？（4分）