



北京大学

考研真题

启用前机密 北京大学 1999 年研究生入学考试试题

考试科目: 企业管理

招生专业: 企业管理

指导教师:

考试时间: 1999 年 2 月 1 日上午

研究方向:

试题: 注意: 答案一律写在答题纸上, 否则不计分

一、释义 (每题 2.5 分, 共 10 分)

- 1、✓ 组织结构的扁平化
- 2、汇率高估
- 3、外在报酬与内在报酬
- 4、家族式企业

二、计算 (共 30 分)

1. 海天公司 1996 年 4 月 1 日以 105000 元的价格购入新元公司 1995 年 1 月 1 日发行的债券 1000 张作为短期投资, 每张债券面值为 100 元, 年利率为 9%, 每年 12 月 31 日付息一次。购入成交时另付经纪人佣金 280 元。1996 年 8 月 1 日出售 600 张, 得款 62500 元, 1997 年 2 月 1 日出售 400 张, 得款 41200 元。请编制上述所有有关债券投资的会计分录。(8 分)

2. 美国西部公司在 1997 年 1 月 1 日流通在外的普通股股数为 1000000 股, 每股面值为 1 美元。1997 年的普通股市场价格分别为:

1 月 1 日, 30 美元;

6 月 30 日, 35 美元;

12 月 31 日, 40 美元。

西部公司的会计人员在 1997 年 5 月 1 日的一次事故中受伤, 当年的会计工作就由其他部门的人员接手。1997 年 12 月 31 日, 西部公司请你去审阅公司当年的报表, 其中“留存收益”帐户揭示的 1997 年的经济事项如下:

留存收益 (单位: 美元)

日期	摘要	借	贷	余额 (贷)
1997 年				
1 月 1 日	余额			863700
3 月 1 日	宣告现金股利	120000		743700
5 月 1 日	废旧存货的注销	225000		518700
5 日	前期重大错误的更正		315000	833700
30 日	按股票面额的 2% 宣告发放股票股利	20000		813700
12 月 31 日	净收益		360000	1173700

请根据上述资料计算

- (1) 西部公司 1997 年度 (会计年度截止日为 12 月 31 日) 正确的净收益。
- (2) 按下表格式填制正确的西部公司“留存收益”帐户 (请在答题纸上列表并答题)。(12 分)

留存收益

日期	摘要	借	贷	余额
1997 年				
1 月 1 日				
3 月 1 日				
5 月 1 日				
5 日				
30 日				
12 月 31 日				

3. 某公司 3 月份的银行帐户余额为 41223.20 元, 收到中国银行对帐单余额为 50001.70 元。

(1) 经核查 2 月的银行存款余额调节表, 发现未达帐多已入帐, 只有 2 月开出的支票 1000 元, 银行仍然未付。

(2) 将银行存款收入数与银行对帐单核对后, 发现 3 月 1 日的收入 3109.00 元尚未到达银行。该公司委托银行代收的票据计 5000 元, 银行已于 3 月 3 日收到, 该公司尚未入帐。

(3) 核对支出数后发现该公司当月签发的三张支票 (139# 102.50 元; 141# 4025 元; 142# 2050 元), 银行尚未支付。

(4) 银行收取的手续费 20 元, 公司尚未入帐。

(5) 该公司于 3 月 20 日为支付广告费而开出的 138# 支票金额为 850 元, 企业误记为 580 元。

要求: 编制 3 月 31 日的银行存款余额调节表, 并作出必要的调整分录。(10 分)

三、议论 (共 40 分)

1、 根据市场竞争需求, 在保持或提高 G 产品基本功能的基础上, 需要对 G 产品的结构进行改造性设计, 并采用新质材料。G 产品结构设计和材料构成的显著变化, 对生产 G 产品的原有的生产系统构成及其控制方式会产生怎样的影响? 为什么? (15 分)

2、 当产品得到改造并重新投入市场时, 该产品在市场营销组合策略方面应做好哪些工作? 为什么? (10 分)

3、 你认为, 可以从哪些方面, 或利用哪些指标来衡量一个企业的研究开发能力? 为什么? (10 分)

4、 为什么要在我国企业中推行 ISO9000 质量认证体系? (5 分)

四、案例分析 (每题 10 分, 共 20 分)

案例 1

M 企业集团的李总经理对广告的威力深信不疑。在企业全体员工大会上, 他谈到自己还没有充分发挥广告的作用: “企业好也罢, 坏也罢, 广告不能少。盈利时要做广告, 亏损时, 哪怕借钱也要做广告! 没有三百三的投入, 哪会有六百六的产出? 你得会花钱, 钱就越花越多了。当然, 内部费用控制要严, 要节约, 但是广告费, 不要在乎!”

在 M 企业集团, 如果某个公司不做广告, 不搞促销活动, 便会被视作失职。该集团对广告活动的安排一般是这样的: 1、中央电视台广告继续做 2、中央人民广播电台的广告也要上。3、省电视台和中央电视台插花做广告: 中央台每周一、三、五, 省电视台每周二、四、六。4、在××省日报开辟“M 企业信息天天有”, 在所在市的晚报继续开办“M 企业之窗”。5、公共汽车上立即推出 20 块以上的广告牌。6、中央电视台、电台以形象广告为主, 省内电视台、报纸以商品信息为主, 隔几天换一个产品, 每个公司都要轮换着上, 集团强行安排, 大的广告集团出钱, 小的广告各公司分摊, 各公司必须无条件服从。

广告、促销的效果究竟如何? M 企业集团一直没有做过细致的调查。部分原因是集团营销人员不具备相应的调查技术, 又不想借助于社会调查机构; 而最重要的原因则是李总经理认为“广告、促销活动的效果, 并不是马上就显示出来了, 往往过一段时间, 才会慢慢看出来”。既然当时并未显现, 也就没有理由调查了。在一些营销人员的总结里, 有时也会说道“最近销售额比去年同期提高了某个百分点, 说明我们的广告、促销起了很大作用”。李总经理对此深感满意。而当另一些销售人员反映“广告、促销并没有促使产品销售有任何实质性的变化”, 李总经理就会认为他们在广告、推销方面没有“竭尽全力”。因为李总经理确信: “无论做什么, 我们必须竭尽全力”是企业制胜的法宝。

- 根据案例, 分析、评价李总经理有关广告的观念与逻辑, 并提出你的观点。

案例 2

韩总经理认为最有效的驱使部下的方法就是令其感动, 因此在这方面下了不少功夫: 如果在会议上他对哪个干部疾言厉色地呵斥过, 那么事后便会私下给予和风细雨的抚慰, 对这一点从不疏忽。每位干部的婚丧嫁娶他从缺席, 大病小灾时更能看到他的身影, 享受他的宽慰。因此, 对于总经理的粗暴、轻率以及明显的片面、偏激, 部下都如同孩子面对自己专制的家长那般生气、无奈而又不减亲情。

韩总经理对公司的控制, 全靠自己事必躬亲, 严加督管。当他坐上飞往国外的飞机, 想去“看看外国人是怎样管理企业的”时, 在家主持工作的副总正坐

在会议室里翻着签到簿，苦恼地说：“韩总走后的第一个例会，就有三分之一的干部没到！现在规定，下次例会起，不请假、没出差又不到会的，每人罚10元钱！”副总只能给自己找一个小台阶来下。虽然韩总经理可以对公司任何一名干部训诫、叱骂乃至撤免，而身为副总，最重要的任务只是维持良好的干部关系。

对于这种情况，韩总经理十分清楚。他说：“有好几个经理好像是我的影子，别人一看到他上班了，就知道我回来了；我还听说副总布置工作，总是被当面顶回。副总执行的是谁的决策？你们就这样支持我韩总的工作？！今后对于不听招呼的干部，副总也可以当场撤免——我给他这个权力！”

- 根据案例，分析韩总经理的管理方式，并评价其中的利弊。

1. (10分) 有人说，从管理的发展阶段角度看，现在已经进入“知识管理”时代，你对这种观点有何见解？

2. (10分) 在现代管理活动中，社会责任问题已是组织与管理者不可回避的问题。请列举主要的赞同与反对在管理中承担社会责任的论题，并具体指出企业与管理者应承担什么社会责任。

3. (10分) 霍桑实验在管理学的发展中具有重要的意义，请简述霍桑实验的过程，总结其产生的主要结果，并评价其对管理学发展的影响。

4. (10分) 交流与沟通在组织管理中是一项很重要的任务，据统计，大多数基层主管要把自己50%—60%的时间用于与下级进行意见交流。请简单阐述交流的主要形式，以及在组织交流中应注意的因素。

5. (10分) 在市场上，一些企业之间长期竞争，又势均力敌，例如胶卷行业的柯达与富士、快餐业的麦当劳与肯德基、饮料行业的可口可乐与百事可乐等，它们不但在本国，而且在许多国家都开分店，利用多种营销策略进行竞争。

1999 年光华企业管理试题参考答案

[注]本答案准确说不是完整答案,而只是为大家答题提供一个基本思路,具体内容尚需要大家自己补充。其中,财务会计试题历年均要么是李言老师书中的原话要么只是书上的例题稍稍变换了一下公司名称和数字,所以在书上全找的到,我们就不再专门写出来了。

一、1. 组织结构扁平化是当代企业组织结构变化的一个重要新趋势。指的是随着电子计算机和互联网络在企业生产经营中的应用,企业的信息收集、整理、传递和经营控制手段的现代化,金字塔式的传统层级结构正在向少层次、扁平式的组织结构演进。扁平化拓宽了管理幅度,减少了管理层次,加快了信息传递速度,提高了管理效率,降低了管理费用。根据这一趋势,有人甚至悲观的预言,未来的时代是不需要中层管理人员的时代。

2. 汇率高估指的是实行固定汇率制的国家所制定的官方汇率高于按 PPP 理论测算的实际汇率。汇率高估是酿成 97 东亚金融危机的重要原因之一。泰、印尼、菲、马等国汇率长期高估,由于外汇储备不足被迫实行浮动汇率后,汇率便一路下跌,酿成了严重金融和经济危机。

【简评】光华考题愈来愈体现出考热点的特点。当时最热的话题就是东亚金融危机,而作为当时危机的重要原因,关于汇率高估的知识是每个学经济的学生应该知道的。出此题不奇怪。

3. 此题属于财务管理方面的题目,请参阅刘力《财务管理》,企业管理出版社。

4. 家族式企业指由家族控股及全部经营业务的企业。世界上很多大公司都是家族式企业,如近年来排名《财富》全球五百强第二的沃尔—马特公司,尤其东南亚的很多华商企业都是家族式企业,这些企业资本雄厚,规模相当大,优点是家族可有效控制企业,命令能得到比较好的传达,所以在创业初期优势很大,但缺点是容易任人唯亲,不利于员工发挥积极性。其管理体制与现代科学的企业制度相比差距很大,缺点在逐渐暴露出来。尤其很多东南亚华人企业在日益走下坡路。家族式企业已经到了是继续照原有体制经营还是转向家族控股而出让经营权的十字路口。很多企业通过后者成功扭转了颓势。

【简评】家族式企业是近年来管理学界的一大热点话题,管理大师彼得·德鲁克就专门写了一本书《家族企业的繁衍》,经济日报出版社出版,我们光华的张国有老师就为其写了中文版序言,个人猜测:这大概与光华考题出现之关系巨大。所以,我们才建议大家有时间多逛逛书店,看看有没有什么好的管理学新书,大致读一下,有点印象做题时就可引用上去了。老师阅卷时非常活,不要求大家答出原话,理解其大意,老师知道你懂了即可。

尤其是光华老师写的新书!

二、财务会计题全部是李言老师书上例题稍加变化。

三、1. 请参阅华夏出版社的《生产与作业管理教程》。

2. 应根据 4P'S, 从定价策略、分销策略、促销策略各方面来分别回答。促销又可分广告、人员推销、公共关系、营业推广各方面回答。

3. 本题可参阅高程德张国有书的相应章节或一些关于《新产品研究与开发管理》的书。其实即使没看过专门的,也可凭常识答出来。显然,衡量企业研究开发能力要看其研发资金

占企业总利润或总产值的比例、研发人员占企业总人数的比例以及研发人员中高学位或高级职称者的数量等等。

4. 可参阅王明舰老师《生产与作业管理》讲义第八、九讲中相应部分和郭跃进书 P441。先给出何为 ISO9000 系列标准是十分必要的。

四、1. 【思路分析】本题关键是让大家评价一下李总的广告理念。做案例分析题的关键是要评析要全面，要辩证分析，找出其可取之处和缺点，切忌全盘肯定或全盘否定。比如本题，首先要肯定李总能认识到广告的作用，他所说的那句话基本前半段是对的，但最后一句“广告费，不要在乎！”却是错误的。广告归根结底只是一种促销的方式，企业在做广告时同样要进行成本收益分析，争取以最小的成本获取最大的收益出来都是每个企业的每一举措所追求的目标。所以，要对广告效果进行测评，李总说“广告、促销的效果，并不是马上就显示出来，往往过一段时间才会慢慢看出来”有一定道理，但广告的效果在短时间内也是总是会有所显现的。所以，一定要进行调查，来找清是不是企业广告的时机、方式或其他方面是否出了问题。请参阅《市场营销学》中“促销”一章中的“广告”一节作答。

2. 【思路分析】韩总的管理方式显然是一种国内最常见的“家长式管理”，请参阅“领导风格”的相应章节。如郭跃进书的 P306。

力。这五个力的重要性在时间上是一个比一个较新较重要，而在现代社会中，知识管理比一个更重要，这也是对知识管理重要性的一个引证。

【简评】答这种两可的主观性非常强的题，每题要写两三百字，一个小论文一样，首先要摆出明确的论点，然后所说的每句话都必须经过一番深思熟虑，论点正确的，切忌说废话、空话、无谓呻吟。考研跟高考不一样，老师考的是你人才，更不对题的话答再多老师也不会看你苦劳给你分。答题时，一定要尽量精、新、有力。在论证过程中如能出现一两个新颖、独到的论据，老师看着会觉得你知识面特别广，立刻就给打高分。所谓“亮剑”，就是亮出自己的剑。名人说的一句话可能会比你自已说十句甚至百句的话都管用。要紧跟时代的思潮或观点，比如虚拟企业、学习型组织、网络营销等概念，上面所举的例子都是“亮剑”。

2. 本题也是一个两可题，赞同或反对之，皆可，但依据现在通行的看法，最好不赞同之，易于得高分。因为反对之理由比较充足，无非是企业要对股东负责实现利润最大化，而让人不赞成等等，不易出采。本题在周三多和罗宾斯的管理学中均有专门的一章论述之，按书答即可。

3. 伽利略的落体实验是管理史上极具划时代意义的事件，实现了从亚里士多德把人看作“经济人”的假设，开始研究人的行为，使管理学从此进入了科学管理的时代。请参阅郭跃进书 P32。

【简评】与 2001 年所考的大理论和小理论相似，考的都是管理学中最基本最重要的内容，属于典型的送分题。所以大家千万不能忽视基础知识的掌握。

北京大学 1999 年研究生入学考试试题

考试科目：企业管理

考试时间：1999 年 2 月 1 日上午

招生专业：企业管理

研究方向：

注意：答案一律写在答题纸上，否则不计分

一、释义（每题 2.5 分，共 10 分）

1. 组织结构的扁平化
2. 汇率高估
3. 外在报酬与内在报酬
4. 家族式企业

二、计算(共 30 分)

1. 海天公司 1996 年 4 月 1 日以 105 000 元的价格购入新元公司 1995 年 1 月 1 日发行的债券 1000 张作为短期投资，每张债券面值为 100 元，年利率为 9%，每年 12 月 31 日付息一次。购入成交时另付经纪人佣金 280 元。1996 年 8 月 1 日出售 600 张，得款 62 500 元，1997 年 2 月 1 日出售 400 张，得款 41 200 元。请编制上述所有有关债券投资的会计分录。(8 分)

2. 美国西部公司在 1997 年 1 月 1 日流通在外的普通股股数为 1000000 股，每股面值为 1 美元。1997 年的普通股市场价格分别为：

1 月 1 日，30 美元；

6 月 30 日，35 美元；

12 月 31 日，40 美元。

西部公司的会计人员在 1997 年 5 月 1 日的一次事故中受伤，当年的会计工作就由其他部门的人员接手。1997 年 12 月 31 日，西部公司请你去审阅公司当年的报表，其中“留存收益”账户揭示的 1997 年的经济事项如下：

留存收益（单位：美元）

日期	摘要	借	贷	余额（贷）
1997 年				
1 月 1 日	余额			863 700
3 月 1 日	宣告现金股利	120 000		743 700
5 月 1 日	废旧存货的注销	225 000		518 700
5 日	前期重大错误的更正		315 000	833 700
30 日	按股票面额的 2%宣告发放股票股利	20 000		813 700
12 月 31 日	净收益		360 000	1 173 700

请根据上述资料计算

(1) 西部公司 1997 年度（会计年度截止日为 12 月 31 日）正确的净收益。

(2) 按下表格式填制正确的西部公司“留存收益”账户（请在答题纸上列表并答题）。

(12 分)

留成收益

日期	摘要	借	贷	余额
1997 年				
1 月 1 日				
3 月 1 日				

5月1日				
5日				
30日				
12月31日				

3. 某公司3月份的银行的账户余额为41223.20元，收到中国银行对账单余额为50001.70元。

(1) 经查核2月的银行存款余额调节表，发现未达账多已入账，只有2月开出的支票1000元，银行仍然未付。

(2) 将银行存款收入数与银行对账单核对后，发现3月1日的收入3109.00元尚未到达银行。该公司委托银行代收的票据计5000元，银行已于3月3日收到，该公司尚未入账。

(3) 核对支出数后发现该公司当月签发的三张支票（139# 102.50元；141# 4025元；142# 2050元），银行尚未支付。

(4) 银行收取的手续费20元，公司尚未入账。

(5) 该公司于3月20日支付广告费而开出的138#支票金额为850元，企业误记为580元。

要求：编制3月31日的银行存款余额调节表，并做出必要的调整分录。（10分）

三、论述题(共40分)

1. 根据市场竞争需求，在保持或提高G产品基本功能的基础上，需要对G产品的结构进行改造性设计，并采用新质材料。G产品结构设计和材料构成的显著变化，对生产G产品的原有的生产系统构成及其控制方式会产生怎样的影响？为什么？（15分）

2. 当产品得到改造并重新投入市场时，该产品在市场营销组合策略方面应做好哪些工作？为什么？（10分）

3. 你认为，可以从哪些方面，或利用哪些指标衡量一个企业的研究开发能力？为什么？（10分）

4. 为什么要在我国企业中推行ISO9000质量认证体系？（5分）

四、案例分析（每题10分，共20分）

案例1

M企业集团的李总经理对广告的威力深信不疑。在企业全体员工大会上，他谈到自己还没有充分发挥广告的作用：“企业好也罢，坏也罢，广告不能少。盈利时要做广告，亏损时，哪怕借钱也要做广告！没有三百三的投入，哪会有六百六的产出？你得会花钱，钱就越花越多了。当然，内部费用控制要严，要节约，但是广告费，不要在乎？”

在M企业集团，如果某个公司不做广告，不搞促销活动，便会被视作失职。该集团对广告活动的安排一般是这样的：1、中央电视台广告继续做。2、中央人民广播电台的广告也要上。3、省电视台和中央电视台插花做广告：中央台每周一、三、五，省电视台每周二、四、六。4、在XX省日报开辟“M企业信息天天有”，在所在市的城市晚报继续开办“M企业之窗”。5、公共汽车上立即推出20块以上的广告牌。6、中央电视台、电台以形象广告为主，省内电视台、报纸以商品信息为主，隔几天换一个产品，每个公司都要轮换着上，集团强行安排，大的广告集团出钱，小的广告各公司分摊，各公司都要必须无条件服从。

广告、促销的效果究竟如何？M企业集团一直没有做过细致的调查。部分原因是集团营销人员的不具备相应的调查技术，有不想借助于社会的调查机构；而最重要的原因则是李总经理认为“广告、促销活动的效果，并不是马上就显示出来了，往往过一段时间，才会慢慢看出来”。既然当时并未显现，也就没有理由调查了。在一些营销人员总结里，有时也说道“最近销售额比去年同期提高了某个百分点，说明我们的广告、促销起了很大的作用”。

李总经理对此深感满意。而当另一些销售人员反映“广告、促销并没有使产品销售有任何实质性的变化”，李总经理就会认为他们在广告、促销方面没有“竭尽全力”。因为李总经理确信：“无论做什么，我们必须竭尽全力”是企业致胜的法宝。

根据案例，分析、评价李总经理有关广告的概念与逻辑，并提出你的观点。

案例 2

韩总经理认为最有效的驱使部下就是令其感动，因此在这方面下了不少功夫；如果在会议上对哪个干部疾言厉色地呵斥过，那么事后便会私下给予和风细雨地抚慰，对这一点从不疏忽。每位干部婚丧嫁娶他也从不缺席，大病小灾时更能看到他的身影，享受他的宽慰。因此，对于总经理地粗暴、轻率以及明显地片面、偏激，部下都如同孩子面对自己专制的家长那般生气、无奈而又不减亲情。

韩总经理对公司地控制，全靠自己事必躬亲，严加督管。当他坐上飞往国外的飞机，想去“看看外国人是怎样管理企业的”时，在家主持工作的副总经理正坐在会议室里翻着签到簿，苦恼地说：“韩总走后的第一个例会，就有三分之一的干部没到！现在规定，下次例会起，不请假、没出差又不到会的，每人罚 10 元钱！”副总只能给自己找一个小小台阶来下。虽然韩总经理可以对公司任何一名干部训诫、叱骂乃至撤免，而身为副总，最重要的任务只是维持良好的干部关系。

对于这种情况，韩总经理十分清楚。他说：“有好几个经理好像是我的影子，别人一看到他上班了，就知道我回来了：我还听说副总布置工作，总是被当面顶回。副总执行的是谁的决策？你们就这样支持我韩总的工作？！今后对于不听招呼的干部，副总也可以当场撤免——我给他这个权力！”

根据案例，分析韩总经理的管理方式，并评价其中的利弊。

答案部分

北京大学 1999 年研究生入学考试试题

考试科目：企业管理

考试时间：1999 年 2 月 1 日上午

招生专业：企业管理

研究方向：

注意：答案一律写在答题纸上，否则不计分

一、释义（每题 2.5 分，共 10 分）

1. **组织结构的扁平化**：指通过减少管理层次，压缩职能机构，裁减人员而使团体组织紧凑而富有弹性。扁平化的组织结构是一种静态构架下的动态组织结构，其最大的特点就是等级型组织和机动的计划小组并存，具有不同知识的人分散在结构复杂的企业组织形式中，通过凝缩时间与空间，加速知识的全方位运转，以提高组织的绩效。

（1）扁平结构的优点：①由于管理层次较少，同高层结构比较起来，它的信息传递速度快、失真少；②便于高层领导了解基层情况；③管理费用少。④主管人员与下属能够结成较大的集体，有利于解决较复杂的问题。⑤主管人员领导较多的下属，工作负担重，因而更乐于让下级享有更充分的职权，各自独当一面，这不仅能激发下级的干劲，因而有利于他们在实践中磨练，提高管理能力，从而为培养干部创造良好条件。

（2）扁平结构的缺点主要是：①领导人员的管理幅度大，负荷重，精力分散，难以对下级进行深入具体地领导；②对领导人员的素质要求高，而且管理幅度越大，要求就越严格、越全面。当缺乏这样的干部时，只得配备副职从旁协作。这样，正副职之间的职责不易划清，还可能产生种种不协调的现象；③主管人员与下属结成较大的集体，固然有利于

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/098024000064006053>