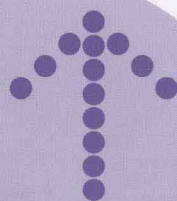




21世纪普通高等教育规划教材
21 SHI JI PU TONG GAO DENG JIAO YU GUI HUA JIAO CAI

公共基础课系列
GONGGONG JICHUKE XILIE



Management Problem Sets (3rd Edition)

管理学学习题集

(第三版)

徐艳兰 主编



上海财经大学出版社



第三版前言

本习题集是徐艳兰、罗昌宏、刘珣主编的《管理学》(第三版)教材的配套习题集,便于学生和读者复习、巩固所学知识。

本习题集是在上海财经大学出版社 2009 年版的《管理学习题集》(第二版)的基础上,由徐艳兰修订定稿的,在此,对原教材的作者表示感谢!

由于作者水平有限,缺点、错误在所难免,恳请专家、同行和广大读者批评指正!

编 者

2012 年 10 月



目 录

第三版前言

第一章 管理活动与管理者

一、单项选择题		1
二、多项选择题		1
三、简答题		2
四、论述题		2
五、案例分析题		2

第二章 管理理论的发展与演变

一、单项选择题		4
二、多项选择题		5
三、简答题		5
四、论述题		5
五、案例分析题		5

第三章 管理伦理与社会责任

一、单项选择题		7
二、多项选择题		7
三、简答题		8
四、论述题		8
五、案例分析题		8

第四章 组织环境与决策

一、单项选择题		9
二、多项选择题		10
三、简答题		10
四、论述题		11
五、案例分析题		11
六、计算题		15

第五章 计划与战略管理

一、单项选择题		16
二、多项选择题		17

三、简答题		18
四、论述题		18
五、案例分析题		18
第六章 组织职能与组织结构		
一、单项选择题		22
二、多项选择题		27
三、简答题		29
四、论述题		30
五、案例分析题		30
第七章 工作设计与人力资源开发		
一、单项选择题		34
二、多项选择题		35
三、简答题		35
四、论述题		36
五、案例分析题		36
第八章 组织变革与组织文化		
一、单项选择题		41
二、多项选择题		43
三、简答题		43
四、论述题		44
五、案例分析题		44
第九章 领导		
一、单项选择题		48
二、多项选择题		49
三、简答题		50
四、论述题		50
五、案例分析题		50
第十章 激励		
一、单项选择题		52
二、多项选择题		53
三、简答题		53
四、论述题		53
五、案例分析题		53

第十一章 沟通

一、单项选择题	 59
二、多项选择题	 61
三、简答题	 61
四、论述题	 61
五、案例分析题	 61

第十二章 控制

一、单项选择题	 63
二、多项选择题	 64
三、简答题	 64
四、论述题	 64
五、案例分析题	 65

第十三章 管理创新

一、单项选择题	 68
二、多项选择题	 68
三、简答题	 69
四、论述题	 69
五、案例分析题	 69

D. 开拓创新

F. 协调

面对崔桂亮的盛情邀请,赵永祥分析道:“‘维维豆奶’想要以最低价位得到广告,就必须争第二,不能争第一,千万不能当第三;而且,与第一名报价的差距要越大越好,与第三名的差距越小越好。因此,我们只要能猜出对手中第二位报价就有可能中标。这次竞拍的广告底价是1 200万元,而参加竞争的8家企业全都志在必夺,我认为1 500万以下的报价可以排除,第二位的报价最可能是1 500万~1 700万之间的一个吉利数——1 518、1 560、1 588、1 599、1 618、1 600、1 688和1 699。但是,也不能排除对方以我们同样的方式思考问题,提出1 718、

1 719,甚至 1 719.9,因此我主张以 1 719.999 9 万元投标。”

面对这样的报价应该如何拍板呢? 广告公司与它的合作伙伴利益并不完全一致——广告公司是按广告额收取代理费的,数额越大越有利,而客户情况则相反。远在徐州(维维豆奶总部所在地)的崔桂亮在电话中毫不犹豫地同意了这个报价。

最后一揭晓,可以说是惊出了一身冷汗:高居第一的“椰风”报价 2 180 万,而居第三、第四、第五位的果然都在 1 600 万以上,第三位的“亲亲八宝粥”的报价是 1 660 万,换句话说,第一位中标者“椰风”白白多出了 460 万,而第一位失标者“亲亲八宝粥”仅仅少报了 60 万。

(根据《经济日报》记者王青所撰“维维——品牌包装的胜利”一文整理)

分析与思考:从这个案例中,你能否体会到优秀管理者的个人魅力? 能否感到诸如赵永祥、崔桂亮这样的管理者在经营活动中超人的预测力和判断力? 是否感到通过管理学理论的学习,自己就应该成为与他们一样的人? 本案例属启发式案例,答案讨论即可。



第二章 管理理论的发展与演变

一、单项选择题

- 自从有了人类集体劳动,就有了()。
A. 管理思想
B. 管理活动
C. 管理理论
D. 上述三者都有
- 被称为“组织理论之父”的是()。
A. 韦伯
B. 泰罗
C. 法约尔
D. 梅奥
- 人际关系学说理论认为,人是()。
A. 经济人
B. 复杂人
C. 自我实现人
D. 社会人
- 被称为“科学管理之父”的是()。
A. 梅奥
B. 泰罗
C. 韦伯
D. 法约尔
- 科学管理的中心问题是()。
A. 管理的职能
B. 提高劳动生产率
C. 管理的原则
D. 提高劳动积极性
- 法约尔提出的管理原则有()。
A. 5 项
B. 10 项
C. 14 项
D. 6 项
- 后人称法约尔为()。
A. 管理理论之父
B. 管理过程理论之父
C. 组织理论之父
D. 科学管理理论之父
- 管理学产生的萌芽阶段是()。
A. 19 世纪 20 年代~20 世纪初
B. 18 世纪~19 世纪末
C. 19 世纪末~20 世纪初
D. 19 世纪末~20 世纪 30 年代
- 泰罗的科学管理思想反映在他的代表作()之中。
A. 《科学管理原理》
B. 《工业文明中人的问题》

- C.《一般管理与工业管理》
10. 梅奥试验经历了()个阶段。
A. 4
C. 5
D.《社会和经济组织理论》
B. 10
D. 6

二、多项选择题

1. 古典管理理论的代表人物有()。
A. 泰罗
C. 德鲁克
E. 法约尔
B. 韦伯
D. 梅奥
2. 法约尔认为管理这一职能活动由()职能组成。
A. 指挥
C. 组织
E. 控制
B. 计划
D. 人员配备
F. 协调
3. 以下属于法约尔管理 14 项原则的有()。
A. 统一领导
C. 管理宽度
E. 集体精神
B. 等级链
D. 职权和职责
4. 韦伯认为存在的纯粹形态的权力有()。
A. 社会权力
C. 理性—合法权力
E. 超凡权力
B. 自然权力
D. 传统权力
5. 现代管理理论的新思潮包括()。
A. 管理组织的虚拟化理论
C. 知识管理理论
E. 学习型组织
B. 自我管理理论
D. 企业再造理论
F. 人本管理理论

三、简答题

1. 泰罗科学管理理论的主要内容是什么?
2. 现代管理理论学派主要有哪些?
3. 简述麦格雷戈的“X—Y 理论”的要点。
4. 人际关系学说的主要内容是什么?

四、论述题

试述法约尔管理过程理论的主要内容。

五、案例分析题

(一)A 厂长认为,企业首要的资产是员工,只有员工都把企业当成自己的家,都把个人的命运与企业的命运紧密联系在一起,才能充分发挥他们的智慧和力量为企业服务。因此,管理者有什么问题,都应该与员工商量解决;平时要十分注重对员工需求的分析,有针对性地给员

工提供学习、娱乐的机会和条件；每月的黑板报上应公布出当月过生日的员工的姓名，并祝他们生日快乐；如果哪位员工生儿育女了，厂里应派车接送，厂长应亲自送上贺礼。在 A 厂长所在的厂里，员工都普遍地把企业当作自己的家，全心全意地为企业服务，工厂日益兴旺发达。

B 厂长则认为，只有实行严格的管理才能保证实现企业目标所必须开展的各项活动的顺利进行。因此，企业要制定严格的规章制度和岗位责任制，建立严格的控制体系；注重上岗培训；实行计件工资制等。在 B 厂长所在的厂里，员工们都非常注意遵守规章制度，努力工作以完成任务，工厂发展迅速。

分析与思考：结合本章有关理论指出两位厂长的管理属于哪种管理理论。你认为哪种方法好。

(二) 纽曼公司的利润在过去一年来一直在下降，而在同一时期同行的利润却在不断上升。公司总裁杰克先生非常关注这一问题，为了找出利润下降的原因，他花了几周的时间考察公司的各个方面。接着，他决定召开各部门经理人员会议，把他的调查结果和得出的结论连同一些可能的解决方案告诉他们。

杰克说：“我们的利润一直在下降，我们正在进行的工作大多数看来也是正确的。比如，推销策略帮助公司保持住了在同行中应有的份额。我们的产品和竞争对手的一样好，我们的价格也不高，公司的推销工作看来是有成效的，我认为没必要改进什么。”他继续评论道：“公司有健全的组织结构、良好的产品研究发展规划，公司的生产工艺在同行中也占领先地位。可以说，我们的处境良好。然而，我们的公司却面临这样的严重问题。”

参会的每一个人都有所期待地倾听着。杰克开始讲到了劳工关系：“如你们所知道的那样，几年前，在全国劳工关系局选举中，工会没有取得谈判的权利。一个重要的原因是，我们支付的工资一直至少与工会提出的工资率一样高。从那以后，我们继续给员工提高工资。问题在于，没有维持相应的生产率。车间工人一直没有能生产足够的产量，可以把利润维持在原有的水平上。”杰克喝了口水，继续说道：“我的意见是要回到第一个原则。我们的公司是为股东创造财富的，不是工人的俱乐部。公司要生存下去，就必须创造利润。我在上大学时，管理学教授们十分注意科学管理先驱们为获得更高的生产率所使用的方法，这就是为了提高生产率广泛采用的刺激性工资制度。在我看来，我们可以回到管理学的第一原则去，如果我们的工人的工资取决于他们的生产率，那么工人就会生产得更多。管理学先辈们的理论在今天一样可以指导我们。”

分析与思考：你认为杰克的解决方案怎么样，并指出利润率低的原因还可能有哪些。



第三章

管理伦理与社会责任

一、单项选择题

1. 自我强度用来度量一个人的信念强度。一个人的自我强度越高,克制冲动并遵守内心信念的可能性就()。

- A. 越大
- B. 越小
- C. 不变
- D. 没有

2. 接受()的管理者可能决定向新来的员工支付比最低工资高一些的工资。

- A. 功利观
- B. 权利观
- C. 公平伦理观
- D. 综合社会契约伦理观

3. 企业社会责任与企业经济绩效不应是一种对立而不可协调的关系,更应是一种()的关系。

- A. 对立
- B. 不可协调
- C. 一致
- D. 平衡的相互促进

4. 如果一位管理者认为解雇其工厂中 20% 的工人是正当的,因为这将增强工厂的盈利能力,使余下的 80% 工人的工作更有保障且又符合股东的利益。这位管理者的伦理观是()。

- A. 功利观
- B. 权利观
- C. 公平伦理观
- D. 综合社会契约伦理观

二、多项选择题

1. 管理伦理常常又被称为(),它是伴随着企业经营生产的一系列问题而出现的。

- A. 企业伦理
- B. 商业伦理
- C. 商业禁忌
- D. 企业文化

2. 西方道德心理学家通过研究发现,人们的道德发展存在三个阶段,即()。

- A. 前惯例阶段
- B. 惯例阶段
- C. 原则阶段
- D. 前原则阶段

3. 影响管理伦理的主要因素应该包括()。

- A. 当地所实行的经济制度
- B. 伦理道德的发展阶段

- C. 行为本身所涉及伦理问题的严重程度 D. 组织文化的内容和强度

三、简答题

1. 管理伦理的主要流派有哪些?
2. 怎样改善组织伦理行为?

四、论述题

试述企业社会责任与企业经济绩效的关系。

五、案例分析题

(一)老张与一班好友合股组成一家小公司,大家所出的股本一样。公司的运作需要各股东的悉力参与,大家付出时间精力来打理公司的事务。有些股东非常投入,早到晚退,凡事多走一步,做事认真又拼搏,周日都返回公司工作。但有些股东则迟到早退,做事懒散,对公司的事务并不热心,时常开会缺席,凡事不愿负责。“兄弟班”于是发生摩擦,有人抱怨这种合作对勤奋的人很不公平,建议拆伙解散。

分析与思考:请结合管理伦理的知识,点评身为股东的老张应该如何处理公司这种组织中的伦理(人情)问题。

(二)苏北某市是江苏省最贫困的城市之一。该市只有极少的具有高技术含量的企业,科创公司就是其中之一。它原是一家国有企业,主要生产变压器,但经营不佳、亏损严重。为了加快经济发展,市政府决定让民营企业家向科以较低的价格向该公司买断产权,组建股份有限公司。买断的条件是在原有的四百多个工人中,保留一百多人。向科是一位十分精明能干且具有较高素质的企业家,受过高等教育,在特区搞过经营。接手该企业后,他进行了两项改革:一是提高科技开发的投入比重;二是提高销售成本比例。前者由1%提高到5%,后者由3%提高到12%。两项措施都比较有力地推动了企业的经营。不过,这些高比例的销售费用中相当一部分被产品推销人员用来作为回扣或向有关人员送礼以打开市场。向科认为,现在该企业的产品虽然在同行业中的市场占有率不算最高,但前景很乐观。另外,在改制后的第二年,他解雇了原企业留下的部分工人。估计不需多久,保留的一百多个工人中有相当多的工人都要被解雇。

向科认为,他已陷入经济与道德、企业自身发展与履行社会责任的困境中。首先,作为本地的窗口企业,它的发展必将推动地域经济的发展,然而,提高销售成本会滋长企业经营中的一些不道德现象,形成不正当的竞争。其次,低价买断产权时,承诺了接受一百多名工人,但实践证明相当一部分人难以达到他的管理要求。于是,要么花大量经费培训这些工人,要么解雇他们。这样做,一方面不能履行改制时的承诺,另一方面会导致新的社会问题。为了企业的发展,向科选择了后者。

分析与思考:

- (1)你认为在这种困境中,经营者应当如何抉择。
- (2)你认为能否存在两全其美的措施,如果不行,那么解决问题的侧重点应在哪里。



第四章

组织环境与决策

一、单项选择题

1. 由于国际经营环境受不同因素影响,因此设立评价指标时要有()。
A. 目的性
B. 系统性
C. 客观性
D. 直观性
2. 形成管理外部环境中的政治环境因素包括()。
A. 国家法律
B. 社会舆论
C. 政府机构
D. 价值观念
3. 一家用电器机械制造商以往从未向美国大型批发商提供产品,最近却与美国西尔斯百货公司签订了一份3年期合同,将其洗衣机产品40%的产量集中出售给西尔斯公司,这一行为使该制造商的经营环境发生的变化是()。
A. 环境复杂性降低
B. 环境复杂性增高
C. 环境动态性降低
D. 环境动态性增高
4. 决策所解决的问题一般与()相关。
A. 过去
B. 现在
C. 将来
D. 现在及将来
5. 环境研究对组织决策有着非常重要的影响,具体表现在可以提高组织决策的()。
A. 有效性、及时性、稳定性
B. 前瞻性、有效性、稳定性
C. 正确性、及时性、稳定性
D. 有效性、正确性、及时性
6. 德尔菲技术是由()命名并首先使用的。
A. 美国兰德公司
B. 德尔菲
C. 马尔可夫
D. 奥斯本
7. 某企业原先重大战略决策的基本过程是由各部门(如财务部、销售部、生产部、人事部等)独立把各自部门的情况写成报告送给总经理,再由总经理综合完成有关的战略方案。后来,对此过程做了些调整,即:总经理收到各部门呈上的报告后,有选择地找些管理人员来磋商,最后由自己形成决策。再后来,总经理在收到报告后,就把这些报告交给一个由各部门人员共同参与组成的委员会,通过委员会全体成员的面对面讨论,最终形成有关决策。对此你的看法是()。

- A. 这种处理方式的改变对企业战略决策以及其他方面的工作没有什么影响
- B. 这种处理方式的改变可以大大提高企业决策的效率
- C. 这种处理方式的改变增加了信息沟通的范围,可带来更多的成员满意感
- D. 这种处理方式的改变提高了企业上下信息沟通的效率

8. 盈亏平衡分析是用来研究()之间的关系的。

- A. 产量、成本、利润
- B. 产量、利润
- C. 产量、成本
- D. 产量、成本、价格

9. 决策树适合()决策。

- A. 确定型
- B. 非确定型
- C. 风险型
- D. A、B 和 C

10. 一家电力公司按照不同时间段以不同价格对用户进行收费,这种方法是电力公司对于环境管理的()。

- A. 缓冲法
- B. 圆滑法
- C. 预测法
- D. 配给法

二、多项选择题

1. 运用德尔菲分析法的关键在于()。

- A. 选择良好的专家
- B. 确定专家组的人数
- C. 制定完善的询问登记表
- D. 分析预测将来会发生的情况

2. 认证候选方案应考虑的因素包括()。

- A. 可行性
- B. 质量
- C. 可接受性
- D. 成本
- E. 伦理道德
- F. 可变通性

3. 明茨伯格将决策者面临的问题分为三种类型,它们是()。

- A. 非危机问题
- B. 危机问题
- C. 成本问题
- D. 机遇问题
- E. 集体精神

4. 组织的具体环境包括()。

- A. 竞争对手
- B. 客户
- C. 供应商
- D. 劳动力市场
- E. 国际环境

5. 下列属于管理环境因素方法中适应法的有()。

- A. 圆滑法
- B. 缓冲法
- C. 自我调整法
- D. 整体迁移法
- E. 预测法
- F. 配给法

三、简答题

- 1. 德尔菲技术运用的关键是什么?
- 2. 解释企业外部环境的重要性。
- 3. 简述决策的步骤。

四、论述题

试述科学决策的方法。

五、案例分析题

(一)某建筑公司经过几十年的发展,已经成为当地知名的建筑龙头企业。总结企业成功的经验,许多管理人员归结为“天时、地利、人和”,譬如国家经济的持续发展,与当地政府、银行的良好关系,几十年形成的固定客户和良好的信誉,以及良好的员工素质,等等。在2008年北京奥运的鼓舞下,公司确立了“打破地区界限,完成成为全国乃至世界知名建筑企业”的愿景和使命。当企业树立这样的愿景和使命并为之努力时,发现曾经作为优势的“天时、地利、人和”似乎并不存在。例如,就在前不久,日本一家建筑企业在与公司谈判时让公司在两天内给出一个项目的报价。由于公司没有既懂建筑专业又精通日语的人员,故没能及时报价,很遗憾,没有抓住这个项目。

分析与思考:请分析该公司的内外部环境以及应采取的措施。

(二)某有色贸易公司是一家进出口集团公司控股的下属公司,专门从事有色金属的进出口业务。为扩大业务领域,该公司的铜矿进出口业务部打算通过招投标方式参与某重点公路工程的进口沥青采购工作。经过艰苦努力,该业务部的招标方案和其他几家公司的招标方案同时中标,分配给该公司2 000万元人民币左右的沥青供应任务,资金通过银行贷款可以解决,这一业务可使公司获利60万元。这一方案提交董事会讨论时,由于资金需要量大、收回投资周期长、风险大(待工程验收合格期满后才能收回贷款)而被否决。方案被否决后,从事这项工作的员工的积极性受到重创,情绪低落;因中标而不做,其信誉在公路工程中受到损害,以后想再进入公路工程建设项目的可能性极小;此外,还损失了参与投标而用的28.9万元押金(这28.9万元押金最后以新产品开发费入账)。

分析与思考:

(1)该董事会的决策是否正确?

(2)你认为应如何决策。

(三)A、B两企业的经营管理比较

1. 基本情况

1965年,美国的一家大型科技集团在清理电子产品业务时,将其属下的两个制造和装配印刷电路板的工厂分别卖给了两个不同的投资者。在更换所有者后,位于欧梅格市内的工厂取名为欧梅格电子公司(以下简称A公司),而地处市郊的工厂则改名为阿克米电子公司(以下简称B公司)。A公司任命原厂长康泰为公司总经理,并保留了该工厂原有管理队伍;B公司则聘请一电子研究所所长罗奇为总经理,只保留部分该工厂原有管理人员。作为电子产品协作厂,A、B两家公司均得益于20世纪70年代初期电子行业的迅速发展。A公司年销售额达到1 000万美元,员工有550人;B公司年销售额为800万美元,有职工480人。两公司都期望着未来有更大的发展与繁荣。由于A公司通常能较B公司赚得更多的净利润,引起了B公司的嫉妒,为此,A、B两公司之间经常出现争取同一生产合同的竞争。

A公司内部有着详细的组织机构图和职务说明书,对每个部门及每个员工都进行了缜密的专业化分工,明确规定了各自的工作性质与职责范围。A公司的总经理康泰把公司的高效益归功于对员工实行严密的控制,他认为正是由于公司所保留的在隶属于原科技集团时的基

本组织结构,才使得公司在印刷电路板的大批量制造及装配方面具有很高的效率。他相信,要不是由于市场需求是如此之大,以致仅仅依靠 A 公司的力量无法完全满足这些需求,其竞争对手企业早就不复存在了。就目前情况来说,A 公司员工一般对工作都比较满意,但一些管理人员提出了扩大工作自主权的要求。

B 公司并没有与 A 公司相似的管理部门,总经理罗奇不相信组织结构图之类东西的作用。他认为,公司的规模并不大,很多工作均需要各部门的配合工作,而像组织机构图这类东西只会形成人为沟通障碍,从而妨碍专家之间的相互交流与协同工作。他非常关心员工的满足感,希望每个人都把自己看作组织的一员,熟悉整个组织的各项活动。他强调部门之间的协调行动,不对人们的职责作硬性刻板的规定,不提倡人们在相互沟通中使用书面文字。公司技术部门的一位新成员说:“我刚来这里的一段时期,不知道自己该干些什么。今天同技术人员一起工作,明天帮助装运部门设计包装盒,工作似乎乱哄哄的,但这却使我有机会对整个公司的各方面活动都有比较全面的了解。

2. 公司内部管理与样品试产进度

1976 年,随着美国电子行业微型化发展步伐的加快,市场对晶体管的需求直线下降,取而代之的是集成电路需求的上升。集成电路生产过程需要高度保密,而 A、B 两公司以往所生产的印刷电路板主要是晶体管的配套产品,意识到未来的潜在威胁,这两家公司都非常重视寻找新客户。这年 7 月,有家大型复印机厂想为他们新试制的复印机产品的存储器找个协作厂。由于该项协作预计每年有 500 万~700 万美元的订货额,A、B 两公司在地理位置上都很靠近这家复印厂,因此,双方都想以具有竞争力的出价赢得该协作合同。尽管结果 A 公司的出价稍低于 B 公司,但 A、B 两公司都被要求试生产 100 件样品。复印机厂还告诉这两家公司:速度是关键,因为他们的总经理已答应其用户将在年底前制造出一台新的复印机。也正因为这一点,复印机厂的设计师们十分紧张,他们向所有的协作厂施加压力,要求这些厂家在复印机最终设计完成之前就开始协作样品的试生产。这意识着,A、B 两公司最终只有两周的时间进行样品的试生产,否则就有可能影响整个复印机新产品的生产进程。这年的 7 月 11 日(星期一),A 公司拿到了复印机厂的存储器设计图。总经理康泰立即给采购部门送了一份备忘录,要求提前购买好生产所需的元器件。同时,他还将图纸交给产品设计部门,要求他们准备好生产图纸。而工艺设计部门也被告知开始着手工艺设计,安排好工艺装配顺序以供生产部门使用。此外,康泰还向公司其他部门的负责人发出书面通知,揭示缩短生产周期为此项工作的关键所在,并表明他希望每个人都能像过去那样高效率地完成任务。

开始几天,公司的各部门之间并没有什么接触,他们似乎都在按各自的进度工作着。当然,在这过程中,各部门都遇到了一些问题,例如,采购部门没有及时采购到生产所需的各种元器件;工艺设计部门在设计生产装配程序时也遇到了困难;技术部门对此项工作的时间紧迫性重视不够,正忙于完成其他任务。康泰在协调与处理好公司内部日常工作的同时,继续与复印机厂保持着密切联系,他每星期至少给复印机厂打两次电话,一方面努力使他们了解自己公司的工作进度,另一方面也试图从他们那里进一步得到设计改进的信息。

7 月 15 日(星期五),康泰得知技术部门的工艺开发工作进度落后的消息后,大为不满。更坏的情况是,由于采购部门没有备齐生产所需的各种元器件,所以,工艺设计人员只好建议在暂缺一个元件的情况下先把产品装配起来,待采购到该元件后再补上去。这样,成品装配工作于 7 月 21 日(星期四)正式开始,这与计划进度相比已经推迟了好几天。次日,康泰视察工厂时发现最终成品装配完毕。当天傍晚时分,康泰接到复印机厂设计部门负责人打来的电话。