

2003 年 MBA 联考管理模拟试卷（九）

一、简述题（每小题 4 分，共 20 分）

1. 有人说：“改革就是放权”，而在实践中，常常出现“一管就死，一死就放，一放就乱，一乱就收”的怪圈。请从管理的角度给予解释。
2. “失之毫厘，谬之千里”说明了什么？在管理工作中如何避免这种现象？
3. 领导行为连续统一体理论，列举了七种有代表性的领导风格，作为管理者你认为应该怎样运用这些领导模式？具体应考虑的因素有那些？
4. 有人说，“当代管理的趋势是逐步由以物为中心的刚性管理，走向以人为中心的柔性管理。”作为管理者应该怎样理解这句话？
5. 众所周知，微软公司成功的秘密就是向未来进军，不断创新，连续创新，那么管理者抓紧时机创新发展主要应表现在哪些方面？

二、选择题（每小题 1 分，共 40 分）

1. 新加入者是行业的重要竞争力量，它会对本行业带来很大的威胁，这种威胁称为进入威胁。进入威胁的状况取决于进入障碍和原有企业的反击强度。如果进入障碍高，原有企业激烈反击，进入者难以进入本行业，进入威胁就小。下述关于企业新进入行业的障碍，即进入障碍决定因素中，正确的是：

- 1) 规模经济。
 - 2) 产品差异优势。
 - 3) 资金需求。
 - 4) 转换成本。
- A. 1)、2)。
B. 1)、2)、3)。
C. 1)、2)、4)。
D. 1)、2)、3)、4)。

2. 现有两个所需代价相同的方案可供投资。第一方案：若成功可获利 100 万元，而失败则损失 10 万元；第二方案：若成功可获利 1100 万元，而失败则损失 1010 万元。如果这两个方案实施成败可能性都为 50%，则你同意下面哪个观点？

- A. 由于这两个方案都有 50% 的可能成败，所以，均不能获利。
- B. 第二方案成功时可获利 1100 万元，可见第二方案好。
- C. 这两个方案的获利情况都是 45 万元，所以这两个方案没有区别。
- D. 综合考虑获利期望与经营风险，可知第一方案优于第二方案。

3. 以下对于领导方式的论述中哪个是正确的？

- A. 不同的组织结构需要不同的领导方式，例如在纵向结构中倾向采用较独裁的领导方

式，而在扁平结构中使用较民主的领导方式。

- B. 一般来说，技术水平高的企业往往采取较为专制的领导方式，反之，则采用较为民主和参与的领导方式。
- C. 无论企业的目标怎样发生变化，企业的领导风格、方式应尽量保持稳定不变，以稳定企业的工作环境和员工的态度。
- D. 领导方式与企业所处的外部环境没有太大的关系，故领导者决定其领导方式时不必考虑环境因素对企业的影响。

4. 都说人们不能用设计一个汽车公司的组织结构的方法来设计一个小杂货店；不能用激励一个没有受过教育的搬运工的方法来激励一个大学教授；可是一个军事指挥家却奇迹般地领导美国科学家完成了轰动世界的曼哈顿计划，成功地将人类送上了月球。那么，如下哪种结论更具有典型性？

- A. 现实中存在某种共同性的管理原理和方法，只是这些原理和方法需要在具体实践中加以灵活应用，而这种应用能力的高低就反映了组织领导者素质的差别。
- B. 现实中确实存在某种普遍适用、放之四海而皆准的最好的管理原理与方法。
- C. 现实中并不存在适用于多种管理实践的一般性管理原理和方法，军事指挥家指挥曼哈顿计划取得成功只是一个特例。
- D. 组织领导者需要培养自己灵活处理各种问题的能力；这点的重要性远远超过掌握一般性的管理理论。

5. 某国营公司职员 H 毕业于一所著名的师范大学外语系，在上大学期间深受校、系领导和同学的好评；可是自分配到该公司以来，一直得不到领导的重用，以至于对他未来的发展不抱希望，毅然辞职到了一家合资企业。这一事例最恰当地体现了：

- A. 马斯洛的需要层次理论关于自我实现的需要。
- B. 赫兹伯格的双因素理论关于激励因素的内容。
- C. 弗隆的期望理论关于期望值的说法。
- D. B+C。

6. 某国有企业领导产生于计划经济时代，是典型的独裁主义分子，对员工的任务分配常常采用行政压力，而且对员工的学习、生活漠不关心，更让员工气愤的是他本人经常玩忽职守。进入市场经济时代后，经过更高层领导的批评和广大员工的监督，他一改过去的领导作风，非常注意体谅员工，但对本职工作仍然我行我素。你认为这位领导从计划经济到市场经济的领导作风按管理方格论分别属于：

- A. 任务型、贫乏型。
- B. 任务型、俱乐部型。
- C. 贫乏型、俱乐部型。
- D. 任务型、中间型。

7. 假如你是一家企业的经理，发现近来企业的各项工作开展都没有创业阶段时的有声有色，经调查发现员工没有不满情绪，但对工作并不满意，为此，你认为可以采取以下哪项措施？

- A. 给工人提供更多的升迁机会。
- B. 改善工人的工作条件。
- C. 增加工人的工资。
- D. 以上均不可行。

8. 最近某大学分房排队, 年轻的骨干教师想法颇多, 认为工资太低, 分房无望且不公平, 教学没有积极性, 结果有的在外兼职, 有的干脆辞职下海。你认为这一现象可以用什么理论来解释?

- A. 公平理论。
- B. 赫兹伯格的双因素理论。
- C. 期望理论。
- D. A+B+C。

9. 美国法学家莫非曾研究提出: “任何事情, 只要能往坏的方向发展, 就一定往那个方向发展”。这就是他的定律, 它告诉人们: “与其对事情盲目乐观, 到不如事前对困难估计得充分些, 并为此做些必要的准备。”从管理的角度看, 你认为下面哪项措施不正确?

- A. 尽量把问题与困难估计得严重些。
- B. 制定实施计划方案要周密详尽, 切实可行。
- C. 预先掌握决定成败的关键因素, 当然对一些“不问题”可忽视。
- D. 预先准备好替代方案或补救措施。

10. 乔瑟亚是一个行事古板的经理。他从一开始就告诫员工, 最好严格按规章行事, 否则他们的工作难保。谁出错或表现不佳就会立即被解雇。辛内德与他相反。她强调奖励, 员工表现好, 就有可能加薪、提升, 获得额外的假期或补助。她常在众多员工面前表扬那些表现好的员工。你认为以下哪种说法不正确。

- A. 辛内德“拉一把”的方法远远强于乔瑟亚“推一把”或“惩罚”的方法。
- B. 运用“拉一把”方法的企业和部门产量更多, 员工的工作效率更高, 利润增长的幅度也更大。
- C. 乔瑟亚的管理方法将使员工的精力都关注于如何避免犯错误, 从而努力提高产量或创造新产品。
- D. 乔瑟亚的管理将使员工在充满威胁的环境中工作, 总担心惩罚会不期而至。

11. 如果你知道了微软公司的工作条件并非安逸舒适, 你就会觉得雇员们这种献身精神难能可贵。在这里, 每周工作 60 小时是常事, 在主要产品推出的前几周, 每周的工作时间超过上百小时。微软公司也并非以其高额津贴出名。相反, 它以吝啬著称。据该公司一位前任总裁透露, 多年以来, 董事长比尔·盖茨出差时, 总是自己开车去机场, 而且坐的是二等舱。那么, 是什么神奇的吸引力, 竟使这些百万富翁(甚至包括亿万富翁)不是因为自己的经济需要而如此卖命地工作呢? 那么你认为最不可能的答案是什么呢?

- A. 那就是, 完全超出了自我的团队意识, 这种团队意识, 已在微软公司落地生根。

- B. 公司的企业文化造就的一种氛围。
- C. 董事长比尔·盖茨的模范带头作用。
- D. 微软把权利连同责任、资源一并交给这些顶尖人才，以使他们出色地完成任务。

12. 领导特质理论和领导行为理论的侧重点和出发点都有所不同。在下面四种说法中，你认为哪个最正确？

- A. 领导特质理论认为有效的领导者可以从其个性特征中加以识别。
- B. 领导行为理论将注意力从领导者的内在素质转移到领导者外在的领导行为上。
- C. 领导特质理论为选拔合适的领导者提供了指导，领导行为理论则为培训管理者提供了理论依据。
- D. 以上三个都正确。

13. 中国有句古话：“将在外，君命有所不受”。你认为对于这句话当中反映的管理观念应如何评价？

- A. 这种提法不符和现代管理思想，因为容易导致失控。
- B. 这种管理思路是一种放任式的领导方式。
- C. 这样作的目的是为了锻炼将军在外作战的能力。
- D. 这种提法反映了集权和分权的一个正确的观念。

14. 某企业准备开发一种新产品，有两个方案供选择。一个方案是为了降低风险，建议使用临时性设备。另一个方案是一步到位，进行长期性投资。如果在这个决策中，决策者知道两个方案的初期投资额；产品销售有畅销、不畅销和销不出去三种可能；以及在每种可能的情况下，这两个方案的获利的情况。根据以上信息，你认为这个决策是一个什么类型的决策？加入何种信息后该决策将变成一个风险性决策？

- A. 确定性决策，投产后生产的数量。
- B. 本身就是风险性决策，不需要加其他信息。
- C. 不确定性决策，三种市场前景出现的预期概率。
- D. 战略决策，企业预期的市场份额。

15. 控制就是事情按计划进行。为此就需要在企业中建立信息反馈机制，随时监控是否存在偏差。在发现偏差后，有人提倡“消灭偏差”，对于这种提法你如何看待？

- A. 这种提法是正确的，只有消灭了偏差才能确保计划的顺利实现。
- B. 这种提法是错误的，如果要完全消灭偏差成本太高了。
- C. 这种提法是错误的，应该允许偏差的存在，只有超出控制标准的偏差才进行纠偏。
- D. 以上提法都不正确。

16. 由于现代环境的日益复杂多变，封闭式的管理在实际中越来越行不通。因此，权变理论应运而生，并且日益得到了重视。在下面的四种对于权变理论的看法中，你认为哪个正确？

- A. 权变理论认为没有一成不变的、普遍适用的“最佳”的管理理论与方法。
- B. 权变理论是建立在“复杂人”的假设上的。
- C. 权变理论研究的是领导者、被领导者之间在特定情景下发生相互作用关系的过程。
- D. 以上三个都正确。

17. 刘英是光明机械厂企管部主任。她非常善于思考，经常把实际工作中的问题带到学习当中去。经过学习，刘英形成了一种看法：专制式和放任式的领导方式效率低，而民主式的领导方式效率高。因此民主式是三种中最好的方式。公司的老总汪洋是一位能力很强的领导，但是绝不是一位民主的领导。在下面的四种说法中，你认为哪个最可以接受？

- A. 刘英的看法是正确的，因此可以判断汪洋的领导效率不高。
- B. 刘英的看法虽然正确，但是未必适用于汪洋。
- C. 刘英的看法不正确，这三种领导方式的效率没有高低之分。
- D. 刘英的看法正确，但是民主式领导方式是否能够发挥出应有的效率，还取决于企业内外部的众多环境因素。

18. 为了提高工作效率，某企业的总裁在企业内部进行了全面的企业管理规范化的活动。包括：为生产现场的工人制定了工作定额，对工人的工作动作进行了规范和培训。此外，制定了严格的规章制度，并要求全体员工执行。当然，对于表现好的员工，公司也进行有吸引力的物质奖励。对于他的这种管理方法，你认为下面四种评论哪种更接近正确？

- A. 总裁对人的看法基本上是“经济人”。
- B. 通过规章制度规范企业员工的行为，该总裁的管理方式应该有效。
- C. 这种管理方法能否有效，还取决于被领导的工人的反应以及企业所处的内外环境。
- D. A 和 C。

19. 面对动态变化、竞争加剧的世界经济，管理者必须注意考虑环境因素的作用，以便充分理解与熟悉环境，从而能够做到有效地适应环境并：

- A. 进行组织变革。
- B. 保持组织稳定。
- C. 减少环境变化。
- D. 推动环境变革。

20. 某企业是一家大型国有企业，其组织结构为直线职能型。即主要有按职能划分的各个部门。如设计科、采购科、销售科、检验科、工艺科，和各个生产车间构成的。你认为在发生什么情况时，该企业的组织结构最需要调整？

- A. 重大人事变动，如更换了总经理。
- B. 应上级政府的要求，要“减员增效”。
- C. 外部竞争环境恶化。
- D. 企业规模大幅扩大。

21. 制造企业过量库存造成“积压资金，占用仓库”的被动局面，为改变这种局面，向零库存或尽可能少的目标努力，可以采取的最有效方法为：

- A. 积极开拓产品需求市场。
- B. 定期清仓核资，处理积压物品。
- C. 推行定额库存，超额受罚。
- D. 以上方案均欠妥，应采取其他的有效方法。

22. 近一段时间，负责公司人事管理的马经理注意到公司内部员工人心浮动，企业内部小道消息很多。为此，他认为首先应该找出问题的原因，然后才能有针对性地采取措施。消除这种现象。你认为最可能的原因是什么？

- A. 企业面临的竞争环境最近发生了较大的变化。
- B. 企业当中的正式沟通渠道不畅通，员工感到不安全。
- C. 企业内部近期将要进行大的调整。
- D. 员工中很大比例的人原来是国企中的员工，一直有传小道消息的倾向。

23. 波特的五方力量模型是一种分析行业竞争情况的非常重要的模型。用这种方法对我国彩电行业目前的竞争状况进行了分析。你认为，下面哪个分析结论是最准确的？如果彩电行业向数字化方向发展，数字化彩电的行业竞争情况如何？

序号	行业内竞争者	潜在竞争者	供方的讨价还价能力	买方的讨价还价能力	替代品
I	很少	很多	较小	较小	较少
II	很多	很多	较小	增大	少量增加
III	很少	较少	较大	很大	较少
IV	很多	很少	较小	很小	很多

- A. I 和 II。
- B. I 和 III。
- C. III 和 I。
- D. III 和 IV。

24. 新星公司准备投资一个大型房地产项目。总经理徐先生责成规划部王达做一个完整的计划。王达加班加点于一个月后提出一个长达 20 页的项目计划书。在计划书中详细介绍了该项目的情况，包括项目的目标是什么、项目准备什么时候开始和结束、由什么部门负责、项目在哪里进行，以及项目具体的营运思路。你认为这个计划书在哪些方面还不够完善？

- A. 没有明确高层管理者的责任。
- B. 没有对于项目的可行性进行论证。
- C. 没有划分各部门的责任。
- D. 没有考虑和政府机构的协调问题。

25. IBM 是一家家喻户晓的大型跨国公司。80 年代之前，一直坚持采用内部提升的选拔制度。对于这种选拔方式，你认为它存在哪些弊端？

- A. 可能造成“近亲繁殖”。
- B. 容易引起员工之间的不团结。
- C. 在企业急需人才或有大量空缺职位时，难以及时满足需要。
- D. 以上三个都正确。

26. 某企业准备开发新产品。在开发产品的方向上，目前主要有三种方案，即三种战略可供选择。如果企业坚持其中的任何一个，都会对新产品开发以及推广活动产生影响。下表反映了在三种预期市场环境条件下，实施三种方案的预期收益（万元）。

企业的策略 \ 预期市场情况	畅 销	一 般	滞 销
总成本领先战略	100	50	30
差异化战略	120	60	20
目标集中化战略	80	30	10

如果采用等概率法，应该选择哪个方案？

- A. 第一个方案。
- B. 第二个方案。
- C. 第三个方案。
- D. 根据以上信息无法判断。

27. 有人认为“一个繁忙的管理者往往不是一个好的管理者”，对于这种看法，你如何评价？

- A. 这种看法有一定的正确性，因此管理者的工作重点应该是让下属的积极性得到发挥，而不是自己繁忙。
- B. 这种看法不对，管理者需要承担比下属更大的责任，当然应该很繁忙。
- C. 这种看法不对，管理者除了管理下属以外，也要处理千头万绪的事务性的工作，当然会很繁忙。
- D. 这种看法正确，最高明的管理者就应该是“无为而治”的管理者。

28. 某财务公司最近需要招聘一名出纳，由于该公司是一家待遇很好且有前途的大公司，因此应聘的人非常多，其中不乏一些高学历的人，如某著名高校的硕士，当然大多数还是财会学院的大专生，负责招聘的会计科主任杨女士感觉有点儿难于选择。你能否为她提出合理的建议，下面哪种说法正确？

- A. 当然选择素质高的，著名学府的才子的素质是可信的。
- B. 出纳主要是操作性工作，财会大专生更合适。
- C. 选择硕士来做出纳工作，很难长期留住他。
- D. B 和 C。

29. 为确保企业在日益复杂多变的环境中求得长期的生存与发展, 管理者必须将变革型管理与事务型管理有机地结合。对于新创办的企业或小型企业, 往往需要

- A. 强化变革型管理而弱化事务型管理。
- B. 强化事务型管理而弱化其已经较强的变革型管理。
- C. 既不能有过强的变革型管理, 也不能过分强调事务型管理。
- D. 将自身较强的变革型管理与必要的事务型管理相结合。

30. 关于学习型组织的论述, 下面哪一条是错误的?

- A. 学习型组织是指处在新的变化时代的管理者需要通过在整个组织范围内培养和提升员工的学习能力来确保组织获得和保持竞争优势。
- B. 学习型组织的核心在于解决问题和提升员工解决问题的能力。
- C. 学习型组织需要培育组织和每个人的财务能力、营销能力和技术能力。
- D. 学习型组织的成员们放弃个人利益和局部利益, 为实现组织的共同远景协同工作密切配合。

31. 目前市场上出现了一种新的交通工具——电动自行车, 它以蓄电池作为动力, 速度快, 省力, 也可以骑行, 价格在千元以上, 是一种介于普通自行车与摩托车之间的代步工具。你认为这种电动自行车会对普通自行车生产企业构成威胁吗?

- A. 会的, 因为随着生活水平的提高, 人们会逐渐舍弃一些原始的、落后的东西, 例如普通自行车, 转而追求更舒适、更现代的生活方式。
- B. 不会, 尽管电动自行车比普通自行车先进, 但二者的价格仍有很大悬殊, 因此前者替代后者的可能性或是范围均很小。
- C. 会的。作为代步工具, 电动自行车的功能实现给使用者带来比普通自行车更高的满意度, 现代条件下, 价格已不是决定性因素, 而仅仅是一个参考因素。
- D. 不会。很多人既有摩托车也有自行车, 同样可以既有电动自行车也有其他代步工具。

32. 某企业经过多年的市场竞争, 已成为名牌企业, 其主导产品在市场上一直占有较高的份额。但近两年由于种种原因, 销售增长率偏低。该企业现在经营的主要方向应当是什么?

- A. 增加投资, 用于扩大生产规模, 优先供应此类产品所需的资源, 巩固和提高市场占有率。
- B. 该产品已进入成熟期, 应逐渐放弃, 把资金和其他资源投入到新产品的开发中, 去开拓新的业务。
- C. 加强营销工作, 以维护和增加当前的市场份额。
- D. 加强质量管理, 提高产品质量, 降低成本。

33. 某家电生产企业原是以生产销售大家电而成为名牌企业的, 后逐渐开始进入小家电领域。由于企业在市场上已有了一定的知名度, 所生产的小家电也颇受欢迎。1998 年比 1997 年的销售增长率为 12.7%, 1999 年比 1998 年的销售增长率为 13%; 但市场占有率与其他竞争对手相比则较低。该企业的小家电业务应当属于下面哪一类?

- A. “现金牛”业务。
- B. “明星”业务。
- C. “幼童”业务。
- D. “瘦狗”业务。

34. 所谓的“冲突管理”是指：

- A. 加强沟通，以消除员工的不满与对立。
- B. 冲突是不可避免的，因此管理者应当接纳冲突，承认其在组织中存在的必然性和合理性。
- C. 采取切实有效的策略解决冲突。
- D. 缓解冲突和激发冲突。

35. 业务流程重组是为了强化协调，削弱分工而提出的一种新的组织设计方法。根据你的理解，下面哪一条不是业务流程重组的内涵：

- A. 业务流程重组着眼于使企业绩效获得戏剧性的、大幅度的改善。
- B. 业务流程重组是要对现有状况进行改良。
- C. 重组针对的是一系列相互关联的业务工作活动所形成的过程或流程，而不是彼此孤立的单项工作活动及其承担的部门或单位。
- D. 通过业务流程的重组或再造，使业务工作方式产生飞跃性变化，从而达到大幅度提高绩效的目的。

36. 控制工作可以说既是上个管理工作过程的终结，又是一个新的管理工作过程的开始。那么控制工作是通过哪一环节与其他四个管理职能紧密结合在一起，从而使管理工作过程形成一个相对闭合的系统：

- A. 制定目标。
- B. 建立标准。
- C. 衡量实际工作成效。
- D. 纠正偏差。

37. 生产车间的生产组长正在给工人下命令：“时间就是金钱，效率就是生命。大家抓紧干，提前完工有奖！谁耽误生产进度，我绝饶不了他！”从现代管理的角度看，下面哪句话是对这一命令的最恰当的评价？

- A. 此工头管理工人简单粗暴，采用的是一种落后的管理方式。
- B. 此工头管理工人简单粗暴，不懂得强化理论。
- C. 此工头的话不符合现代管理的要求，是一种不讲究管理的科学性与艺术性相结合的落后的管理方式。
- D. 此工头的话不符合现代管理的要求，是一种只讲效率不讲效果的落后的管理方式。

38. 我们常说，计划的内容应当包括“5W1H”。从一个企业的角度来看，这“5W1H”的内容具体体现在企业的战略计划和战术计划当中为：

- A. 战略计划侧重于确定“What”、“Why”、“When”，战术计划是规定“Who”和“Where”以及“How”。
- B. 战略计划侧重于确定“What”、“Why”，战术计划是规定“Who”、“When”、“Where”

以及“**How**”。

- C. 战略计划侧重于确定“**What**”、“**Why**”、“**Who**”，战术计划是规定“**When**”、“**Where**”以及“**How**”。
- D. 视企业各自不同情况而定。

39. 某企业为了实施“5年内大大提高员工素质”的战略，制定了一项人事政策“在今后五年内只招收中专以上的人员”。现有一名初中毕业未继续升学却自学了多项专业技术，并通过了国家有关专业技术等级考试的应聘者，其他条件也符合企业的要求。如果你主管企业招聘工作、你认为该不该录用此人。

- A. 不好说。企业应当广纳贤才，而不必拘泥于学历、文凭；但企业的政策也不应违背。
- B. 不应该。此人虽自学成才，但毕竟没有经过学校的系统教育，必定在有些方面是有所欠缺的。
- C. 只要其他条件符合企业的要求，企业就可以考虑录用，而不必过分注重文凭；这样也不一定就是不符合企业的政策。
- D. 应该。政策是死的，人是活的。

40. 俄罗斯的“库尔斯克”号潜艇沉没之后，俄罗斯总统普京没有立即赶赴现场，而是利用现代化的通讯手段与现场及其他有关人员保持联系。此举招致众多非议，人们纷纷指责普京并非真正关心这一严重事故以及受害者。从管理的角度来考虑，你最赞同下面哪个观点？

- A. 在严重的问题面前，人们的感情往往容易激化。而实际上在现代管理当中管理者充分利用现代化的管理信息系统能够获得更多更全面的信息，这样比亲临现场能够更好地控制全局。
- B. 尽管在现代管理当中充分利用现代化的管理信息系统能够获得更多更全面的信息，管理者仍然不能忽视亲临现场所起到的特殊作用。
- C. 普京作为一个国家的最高管理者，应当比一般人更注重经常亲临现场调查了解，掌握第一手资料。
- D. 和所有组织的新上任的高层管理者一样，普京的行动总是受到人们的过分关注和某种意义上略显过头的严格要求，稍有不慎便会招来非议，因此这样的人行动应当更加谨慎。

三、案例题（共30分）

案例1：远景拓能公司发动职工参与管理（每小题2分，共10分）

有些企业能够提高职工的参与管理而转危为安，远景拓能公司就是这样一个成功的典范。该公司过去的许多管理制度都是在权威式的管理思想指导下制定出来的，职工没有提出意见的机会，即使有时职工的意见能够提出来，也得不到应有的重视。这样做的结果，使得职工的流动率很高，正式或非正式的罢工事件层出不穷，缺勤率高达8%，产品的退货率为4.5%，公司的营业状况每况愈下。在这种情况下，该公司领导不得不改弦易辙，设法改革原有的管

理制度。经过反复讨论之后，该公司在“通过职工参与管理来改进工作”的思想指导下，建立了一些新的管理制度，实施了一些新举措。

首先，公司领导向全体职工印发了一本简明易懂的职工手册，这本手册有条有理地讲解了本公司的各项政策与措施，目的是使每个职工了解公司领导对他们的期望。

其次，对公司高级管理人员的人选做出了新规定。过去公司一般都是从公司外聘高级管理人员（如总经理和副总经理等），而新的制度规定，公司高级管理人员一般应从公司内部表现杰出的或能力强的职工当中选拔。

公司还新成立了一个工业工程部，这是一个富有朝气的部门，该部除了负责工程方面的改进工作之外，还经常派人到各车间去观察各项作业的流程，听取工人的意见。这个部门的工作，加强了公司内部各部门之间的联系与协调。

公司还建立职工出勤奖励制度，对于全勤和出勤较好的职工给予奖励。

作为公司领导和职工之间沟通意见的渠道，由公司办公室负责出版一份内部刊物。公司领导的新精神和职工的各种意见都能在这个刊物上得到反映。

每当公司领导要采取一些重要措施时，公司领导都会向职工的家庭发出信件，目的是使职工及其家属了解这些重要措施的主要内容及其意义。这就是公司与职工家庭之间的通信制度。以往该公司的申诉案件多得不胜枚举，许多案件都是由于领班对劳资协定不了解而产生的。为了解决这些问题，公司建立了“抱怨”登记制度，这样许多抱怨事件在演变成为费时而又费钱的申诉案件之前就能够得到合理解决。

公司现在按月召开“职工参与管理会议”。参加会议的代表按下列办法产生：先通过抽签方式抽出初选人员，然后再由总经理和高级主管从中任意挑选 20 名参加会议。公司规定，每个月参加会议的人员不得重复，因此在一年中每个职工至少都有一次机会当面向高级主管畅谈自己对公司工作的各种意见。

由于采取了以上措施，远景拓能公司的工作发生了以下一些重大变化：全公司产量增加了 37%；公司直接参加生产的职工减少了 20%，间接职工减少了 37%，高级主管人员从 26 人减为 18 人；从建立这些制度、采取这些措施以来，从未发生过罢工事件，职工申诉案件由以往每年 45 件降为 5 件；缺勤率由 8% 降为 3.2%；产品退货率由 4.5% 降为 1.5%。

目前，远景拓能公司仍在积极设法以各种方式让职工参与企业的管理。

请根据所提供的资料。回答下面的问题：

41. 该公司领导从前的领导方式最接近于李克特所提出的四种领导方式当中的哪一种？

- A. 专制——权威式。
- B. 开明权威式。
- C. 协商式。
- D. 群体参与式。

42. 公司新规定，高级管理人员一般应从公司内部表现杰出的或能力强的职工当中选拔。作此规定的理由是：

- A. 以前从外部招聘的高级管理人员都不理想。
- B. 从内部提拔的人与公司互相都比较了解。
- C. 能够激发公司员工的上进心，提高职工的士气。
- D. 获得当初对被提拔者的培训投资的回报。

43. 公司新成立的工业工程部行使的主要是哪种职权

- A. 直线职权。
- B. 职能职权和参谋职权。
- C. 职能职权。
- D. 参谋职权。

44. 根据案例所提供的资料分析, 对于公司规定的职工出勤奖励制度, 你认为可能存在的最大问题是什么?

- A. 奖励标准不易确定。
- B. 未考虑职工的社会性需要, 工作时间限定太死, 会影响到职工的一些社会生活包括家庭生活。
- C. 未充分考虑某些职工的实际困难, 例如住得较远, 家里有需要照顾的老人或孩子等等。
- D. 有奖无罚, 奖励的作用就会受到影响。

45. 公司内部出版刊物, 作为公司领导与职工沟通的渠道。这是一种什么样的沟通方式?

- A. 正式沟通。
- B. 非正式沟通。
- C. 非语言沟通。
- D. 横向沟通。

案例 2: 王安实验室和惠普公司: 两种不同的变革方式 (每小题 2 分, 共 10 分)

王安实验室以年销售额超过 30 亿美元名列 1989 年《幸福》500 家大公司的第 146 名。这一文字处理计算机的先驱者, 在全世界范围雇有 2.7 万名员工。可就在 3 年之后, 王安公司申请了《破产法》第 11 章保护。这时, 王安公司的销售额已下降到 19 亿美元, 员工人数为 8000 人左右。公司遭受巨大的损失, 其亏损额 1990 年达到 7.16 亿美元; 1991 年为 3.86 亿美元; 1992 年为 3.57 亿美元。公司的股票市场价值一度达到 56 亿美元, 现在跌落到 0.7 亿美元。

再来看看惠普公司。这家计算机与电器企业在 1989 年出现了销售额锐减, 并多年来第一次经历了盈利下降局面。但是, 惠普公司没有像王安公司那样步入大规模衰退时期, 而是迅速走向引人注目的复苏。在员工从 92 万人减到 8.9 万人 (并没有实行强制性的解雇裁员) 的情况下, 公司实现了销售额的大幅回升。1992 年第一、第二季度的盈利分别增长了 49% 和 40%。公司的市场价值剧增到 190 亿美元以上。惠普公司到底采取了什么措施, 使其取得与王安公司截然相反的结果呢?

本世纪 80 年代后期以来, 计算机行业成了面临环境急剧变化的典型例子。这对于像国际商用机器公司、数据设备公司和优利系统公司这样的大企业都造成了不利的影响。顾客需要已经从大型计算机转为小型机乃至更小多用途的个人计算机。许多硬件成了日用品一样的商品, 无论是低价的供货者, 还是提供优质服务或持续创新的厂家, 都可以加入争夺市场份额的行列。在这一时刻, 王安公司管理当局行动仍像他是在一个稳定的环境中运营似的。公司的创建者王安博士本人也没有意识到变革的需要。他自以为是地认为办公室职员们从打字机时代中解放出来, 就已经完成了办公室的革命。他和他的整个管理队伍都没有看到, 飞速

发展的个人计算机已远远超过了王安的单功能文字处理机和价格昂贵的微型机。

惠普公司则走了另一条路子。其管理当局看到了环境的变化并全力推进公司的变革。它们给员工们授予了充分的权力，简化了决策制定过程，并大幅度削减了成本。虽然惠普公司仍然是一家大公司，但它的管理当局已经决定，决不能使惠普公司成为行动缓慢者。高层管理者们视察了全国的生产基地，收集了生产和销售第一线员工的意见和建议。它们所到之处听到的是对于公司管理行政机构的普遍抱怨，以及新项目得到批准的重重困难。于是，管理当局对组织进行了重组。它们撤销了两个高层管理委员会，取而代之的是一种跨职能领域和组织界限的团队结构。工作团队被给予前所未有的从新产品开发到分销全过程的充分自主权。高层管理者当局投入了大量的时间向员工宣传，他们需要有一种高度的紧迫意识，勇于采取冒险的行动。同时，需要认识到，在竞争者不断削价的新形势下，仅靠提供优质的产品是不够的。管理当局鼓励员工们寻找全新的办法，使公司从研究开发到行政管理和销售各领域都能达到低成本。这些措施的结果，使惠普公司在其大部分产品的毛利都下降的情况下，得以取得了较高的盈利。

请根据所提供的资料。回答下面的问题：

46. 在 1989 年，王安公司和惠普公司遭遇到什么样的问题？

- A. 市场环境恶化。
- B. 顾客需求变化。
- C. 销售额大幅下降。
- D. 以上三者都对。

47. 你认为王安公司失败的主要原因是什么？

- A. 在变化的经营环境中，没有及时转变观念，跟不上变化。
- B. 王安公司没有开发出适应市场的新产品。
- C. 王安博士本人的技术背景使其在管理上没有投入足够的精力。
- D. 以上三个都不对。

48. 你认为惠普公司成功的最主要原因是什么？

- A. 高层领导者的远见卓识。
- B. 企业全力推进了适应环境要求的变革措施。
- C. 开发了适应市场要求的新产品。
- D. 全面降低了产品的成本。

49. 从案例中我们可以得出什么结论？

- A. 不同的企业经营方式往往有很大不同。
- B. 企业经营的成败在很大程度上决定于环境，领导者的作用有限。
- C. 只有能够对环境变化做出快速、灵活反应的企业才能生存下去。
- D. 跨职能的团队合作能够提高企业的竞争力。

50. 惠普在对公司进行重组时采用了跨职能领域的团队。在下面关于团队四种说法中，哪个特点最有利于协商企业对于环境的反应速度？

- A. 团队合作可以集思广益。
- B. 团队合作可以打破部门之间的壁垒。
- C. 团队合作可以激励员工。
- D. 团队合作可以降低企业经营的成本。

案例 3：拓能浴霸公司的激励问题（每小题 2 分，共 10 分）

拓能浴霸公司最高层主管人员长期忧虑的一个问题是：生产车间的工人对它们的工作缺乏兴趣。其结果就是产品质量不得不由检验科来保证。对于那些在最后检验中不合格的产品，公司找到的惟一的方法是在一个特别车间内设置一个由技术高的工匠组成的班组，安排在生产线的最后，在哪里解决质量问题。由于这种方法费用高，而且发现出现的质量问题大多是装配时不小心等可以实现预防的差错造成的。因此，公司中很多人对于使用这种事后处理方法感觉到不满意。当然，也有的差错是由于设计不合理造成。

在公司总裁沈晓华的催促下，分公司总经理召集他的主要部门主管开会研究这个问题该如何解决。生产经理张继断言，这些问题是工程设计方面的事情。他认为，只要工程设计上充分仔细地设计部件和整机结构，许多质量问题就不会出现。他又责怪人事部门没有更仔细的挑选工人，并且没有让员工的使用部门参与到选拔工作中来。他特别指出装配工人的流动率每月高达 5% 以上，且星期一的旷工率经常达到 20%。他的见解是：用这样一种劳动力，没有一个生产部门能够有效地运转。

总工程师徐沛光认为，部件和整机结构都设计得很好。如果标准要求再严一点儿，生产就会非常困难和费时，内燃机的成本会大幅提高。

人事经理刘媛从多方面来说明人事问题。首先，她指出，由于本公司有强有力的工会，她的部门对公司雇佣和留用工人有很少或根本没有控制权。其次，她观察到车间的工作是单调和非常辛苦的。所以公司不应该期望工人对于这种工作除了领取工资外还会有什么兴趣。但是刘彦说，她相信公司可以想办法提高工人的兴趣。如果工人承担的工作范围能够扩大的话，必然会出现高质量的工作以及较低的缺勤率和流动率。当问她的建议是什么时，她向公司推荐做两件事：一是要工人掌握几种操作技能，而不只是作一项简单的工作。二是工人每星期轮流换班，从生产线的一个位置换到另一个完全不同的位置上，这样可以为工人提供新的和更有挑战性的工作。

这些建议被采用并付诸实行。使每个人觉得意外的是：工人对新计划表示极大不满。一个星期后，装配线关闭罢工。工人们声称，新计划只是一种管理上的诡计：使它们要作比以前更多的工作，并且训练他们去替代其他工人而不增加任何工资。

根据案例所提供的内容，回答以下问题：

51. 从案例中我们可以看到，该企业的产品质量的控制不够。管理控制主要有三大类，你认为该企业在产品生产过程中没有采用哪类控制？

- A. 现场控制。
- B. 反馈控制。
- C. 前馈控制。
- D. A 和 C。

52. 针对企业产品质量存在的问题, 企业的高层领导专门开会讨论解决方案, 在会议上大家见解不一致, 典型的看法有以下四种。你认为哪个看法更可取?

- A. 根本的原因是工人缺乏兴趣和责任感, 因此应该首先从提高工人的责任心和归属感入手。
- B. 为了让工人负起责任来, 应该制定详细的工作规范, 要求他们严格执行。
- C. 在生产过程中的每个工序都设立检验员进行检验, 及早发现问题, 及早解决。
- D. 由于一些质量问题是设计原因造成的, 应该着眼于提高设计人员素质。

53. 从案例中我们发现企业各个部门对于质量责任和原因都有不同的看法和争执, 这些争执反应了什么问题?

- A. “经济人”的假设是正确的, 人总倾向于推卸责任。
- B. 企业各个部门之间的协调不好。
- C. 企业中长期存在的难以调和的矛盾此时激化了。
- D. 企业的各部门很难达成统一的意见。

54. 从案例中我们可以看出, 人事经理刘媛试图通过改变工作的方式和扩大工作范围来提局工人的兴趣。这种方式属于双因素理论中的什么因素?

- A. 保健因素。
- B. 激励因素。
- C. 改变工作方式是保健因素, 扩大工作范围是激励因素。
- D. 信息不足难以判断。

55. 人事经理刘媛的建议和改进方式并没有取得预期效果。你认为最可能的原因是什么?

- A. 工作方式的改变和工作范围的扩大并没有改变工作本身枯燥乏味的现实。
- B. 事先没有作充分的宣传。
- C. 事先没有和工人充分沟通。
- D. 其他部门的管理者没有予以配合。

四、分析题 (共 10 分)

奥斯本计算机公司与青岛啤酒的启示

曾经突然发达的美国奥斯本计算机公司, 后来在市场消失, 该公司创建于 1981 年, 仅在 18 个月内, 它迅速发展为拥有 4 亿美元财产的企业。但是, 1983 年 9 月 14 日, 该企业就陷入了依据《破产法》第 11 章寻求保护的境地。它何以如此大起大落?

早在 70 年代初, 电子计算机不管是小型或大型, 售价都很贵。只有奥斯本 1 号, 它重量轻 (只有 24 磅) 体积小 (能放在公文包里) 售价只有 1795 美元, 比其他商用计算机便宜数

百美元，因而大受顾客欢迎，成为当时的热门货，1982 年销售额高达 1 亿美元。但随着业务的发展，却亏损日益增大，这是什么原因呢？原来奥斯本是一位创业者，不是管理专家，无论在金融方面，还是在商业管理方面，他都是外行，只知一味竭尽全力尽快扩大业务，由于根基不牢，难以建立起大企业所必须的组织和管理制度。结果，造成经营失控、产品积压、销售支出过大。面对这种情况，奥斯本却不甚了解，没有采取补救措施。另外，对竞争者的冲击估计不足，没有及时采取新工艺、制造新产品与之抗衡，当国际商用机器公司迅速地生产出更加物美价廉的产品投入微型计算机市场时，奥斯本 1 号被淘汰了。

在国内外享有盛名的青岛啤酒，1903 年建厂，至今已有 80 多年的历史了，曾获得国家质量金质奖章和银质奖章，成为全国啤酒之冠。它的产品在国内几乎家喻户晓在国际市场上也是蜚声遐迩，有口皆碑，远销亚、非、欧等多个国家和地区。

美国旧金山的一家酒店经理说，在餐馆 99% 以上的洋人喝青岛啤酒，这些人都赞扬青岛啤酒质量好，并且他们认为只有喝青岛啤酒才显豪华。在美国所有进口啤酒（约 60 个国家）中，青岛啤酒销量的增长速度位列第二，是在美国畅销不衰的中国商品。

青岛啤酒厂在前进中也有过漩涡的曲折。1978 年，曾因操作不慎，洗瓶机上的一只刷子掉入啤酒瓶内，没有检查出来，行销到香港，被顾客发现了，引起轩然大波，多年来香港同胞都羡慕家乡的清洁卫生，被崂山矿泉水酿制成的青岛啤酒所吸引，而“刷子”事故却大大影响了青岛啤酒的声誉，出现了产品积压的现象。这件事震动了青岛啤酒厂的上上下下，工厂决定暂时停产整顿企业。

青岛啤酒厂深深地吸取了这次事故的教训。全厂职工开始了找差距，找薄弱环节，堵漏洞的全面质量检查活动，并健全了严格的质量管理制度。如洗瓶机的操作者每半小时检查一次少没少刷子，发现少了或坏了，立即停车查找，备用刷子有专人管理，用时以旧换新，保证数量不少，啤酒瓶里再不会出现刷子问题。这些措施已成为正常的质量管理制度，向消费者提供了一项可靠的质量保证。

日本友好协会会长宇都宫德马先生来厂参观时，说：“我几乎走遍了全世界，喝过许多国家的啤酒，青岛啤酒是最好的，最纯净的，真是名副其实。”现在青岛啤酒与世界上名牌酒并驾齐驱，为国家换取了大量外汇。

如果你是一位企业的 CEO，从以上的案例你会得到哪些启示？