

253

C93-43

Z32C

新起点备战 MPA 专业学位全国联考系列丛书③

# 管 理 学

张合功 总策划

北京新起点学校 MPA 全国联考命题研究组 编



A0977253

中国建材工业出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

管理学/北京新起点学校 MPA 全国联考命题研究组编. —北京:  
中国建材工业出版社, 2002. 8  
(新起点备战 MPA 专业学位全国联考系列丛书)  
ISBN 7-80159-325-1

I. 管... II. 新... III. 管理学-研究生-入学考试-自  
学参考资料 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 058716 号

新起点备战 MPA 专业学位全国联考系列丛书③

**管 理 学**

张合功 总策划

北京新起点学校 MPA 全国联考命题研究组 编

\*

中国建材工业出版社出版

(北京海淀区三里河路 11 号 邮编:100831)

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

北京丽源印刷厂印刷

\*

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:15 字数:328 千字

2002 年 8 月第一版 2002 年 8 月第一次印刷

印数:1~3000 册 定价:27.00 元

ISBN 7-80159-325-1/G·062

## 序

MPA 是公共管理硕士(Master of Public Administration)的英文缩写。它是一种重要的专业学位或称职业背景学位,目标是培养政府及非政府公共机构从事公共事务、公共管理和政策研究等方面的应用型、高层次专门人才。MPA 的出现揭开了经世治国之学的神秘面纱,使每一个有意接受 MPA 教育的人都可能成为经世治国之人。纯科学与艺术,需要人的天赋和悟性,而技术却不同,只要通过学习,人人都可以掌握。MPA 即把经世治国之学作为一门技术来加以传授。MPA 至少有三层含义:其一,作为硕士学位,MPA 是指公共管理硕士学位;其二,作为一种教育,MPA 是指培养公共管理硕士的一种研究生教育;其三,作为一个群体,MPA 是指获得公共管理硕士学位的研究生。

MPA 学位教育在国际上已经经历了长达半个世纪之久的发展历程。在发达国家,公共管理硕士(MPA)与工商管理硕士(MBA)以及法律硕士三足鼎立,共同支撑着现代社会的庞大管理系统。我国的 MPA 起步较晚,1999 年 5 月我国正式引入,2001 年 10 月举行了首次全国 24 所院校的 MPA 联考。虽说与 MBA 相比,MPA 还显得比较稚嫩,但却深得有志青年的青睐,第一次招生就盛况空前,报名人数远远超过预期。比起当年 MBA 初步进入中国来说,其被认同程度是不可同日而语的。特别是在我国加入 WTO 之后,政府及公共事业组织的职能要实现转换,要向服务型、高效型转变,需要大批的 MPA 人才来充实政府及公共事业组织的各个岗位,以使政府的转型顺利进行,并在转型之后良性运转。

我国目前有 24 所院校试办 MPA 考试,目前的报考条件比较严格,具有大学本科以上学历,工作四年以上的政府部门或非政府公共管理机构的在职人员方可报考;重点招收政府公务员,政府部门公务员实行推荐与考试相结合的办法,要求持省级以上人事部门的推荐意见报名;非政府部门人员要求持所在单位人事部门意见报名,而且录取比例不超过录取总额的 20%。如果说读 MBA 是为了“高薪”的话,那么读 MPA 就是为了“高位”。

由于我国的公务员队伍庞大,考试还是选拔 MPA 的重要途径,而考生大部分公务繁忙且离开学校时间较长,没有更多的时间复习,很难考出理想的成绩。为此,新起点学校在成功举办三届 MBA 全国联考前辅导的基础上,隆重推出备战 MPA 全国联考系列辅导教材,为那些有志于中国公务员队伍建设的中青年考生铺平道路,为他们辉煌的人生创造一个新的起点。

从 MPA 联考的考试结构、考生的实际情况及考试实践来看,能否取得联考的胜利,主要取决于两点:一是考生原来的基础;二是是否具备复习的时间。如果两点皆具备的考生,

顺利通过考试,一般是没有什么问题的;如果仅具备一点,若发挥得好的话也有可能通过考试;如果两点皆不具备,要想取得好的成绩就困难了。为了帮助考生系统地复习联考要求的知识,北京新起点学校组织专家编写了这套“新起点备战 MPA 专业学位全国联考系列丛书”,全套书包括《综合知识》、《行政学》、《管理学》、《英语》等五本,主要特色如下:

1. 这套丛书是全国惟一一套由 MPA 专业辅导学校组织编写的。新起点学校作为专门从事 MPA 考前辅导的机构组织,拥有一个由一批具有丰富经验的 MPA 辅导专家和联考高分获得者组成的 MPA 全国联考命题研究小组。他们结合新起点几年来的办学经验,从学与教两个角度来审视 MPA 全国联考,历经一年的准备,推出了这套丛书。本书根据 2002 年全国联考大纲重新编写。这套书的出版将极大地方便考生,特别是没有时间上辅导班的考生复习备考。

2. 严格按照“2002 年 MPA 联考大纲”的要求,既照顾考试重点又顾及应有的知识面。

3. 本丛书共由:教材系列和必备宝典组成。它们既相互联系又自成系统,一套书在手,即可做到考试无忧,无须再买其他许多内容重复的参考书,本丛书极具实用性。

4. 新起点网站([www.newstartmba.com](http://www.newstartmba.com); [www.newstart.com.cn](http://www.newstart.com.cn))将随时提供各种配套资料作为这套丛书的补充,使考生能及时获取各种考试信息,不走或少走弯路,节约宝贵的复习时间。

## 编委会名单

主 任 张合功

副 主 任 宋 震 国 伟 刘晓明 丁国宁

委 员 (以姓氏笔画为序)

丁国宁 王欣欣 韦 玮 石义霞

石国领 刘晓明 张合功 宋 震

国 伟 赵 可 骆备立 秦明达

蔡欣欣

本册执笔 张合功 吕 蕾

## 目 录

## 第一部分 初识 MPA 联考管理试卷

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 初识 MPA 联考管理试卷 ..... | (3) |
|---------------------|-----|

## 第二部分 基础知识

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| 第一章 管理学概述 .....          | (15)  |
| 第一节 管理的含义、性质与特点及职能 ..... | (15)  |
| 第二节 管理的范围及分类 .....       | (21)  |
| 第三节 管理人员 .....           | (23)  |
| 第四节 管理学基本常识 .....        | (26)  |
| 第五节 管理学的主要思想及演变 .....    | (28)  |
| 习题 .....                 | (59)  |
| 第二章 计划与决策 .....          | (63)  |
| 第一节 预测 .....             | (63)  |
| 第二节 决策 .....             | (66)  |
| 第三节 决策方法 .....           | (75)  |
| 第四节 计划 .....             | (83)  |
| 第五节 计划工作的程序 .....        | (87)  |
| 第六节 心理对决策的影响 .....       | (91)  |
| 第七节 群体决策 .....           | (94)  |
| 习题 .....                 | (95)  |
| 第三章 组织 .....             | (106) |
| 第一节 基本概念 .....           | (106) |
| 第二节 组织设计 .....           | (117) |
| 第三节 组织文化 .....           | (128) |
| 第四节 人员配备 .....           | (130) |
| 习题 .....                 | (131) |

---

|                     |       |
|---------------------|-------|
| 第四章 领导.....         | (140) |
| 第一节 领导与领导者.....     | (140) |
| 第二节 人性假设与领导风格.....  | (147) |
| 第三节 激励与激励理论.....    | (157) |
| 第四节 人际沟通.....       | (172) |
| 习题.....             | (179) |
| 第五章 控制.....         | (196) |
| 第一节 控制的基本概念和类型..... | (196) |
| 第二节 管理控制的过程与要素..... | (200) |
| 第三节 控制方法.....       | (209) |
| 习题.....             | (212) |

### 第三部分 习题答案

|                  |       |
|------------------|-------|
| 习题答案·管理学概念 ..... | (225) |
| 习题答案·计划与决策 ..... | (226) |
| 习题答案·组织 .....    | (227) |
| 习题答案·领导 .....    | (229) |
| 习题答案·控制 .....    | (231) |

## 第一部分

# 初识 MPA 联考管理试卷



## 初识 MPA 联考管理试卷

2002 年《管理学》考试大纲的考试要求为:要求考生初步但较为全面地掌握管理学的基本概念、基本理论与基本技能,熟悉管理学中的著名人物与命题,具备较强的分析与解决公共管理实际问题的能力。考试范围为管理学的基础知识,即作为公共管理与工商管理基础的一般管理学,所涉及的面较广,但不要求很深。要求考生对大纲中规定的内容有一定的了解,并能在理解的基础上灵活地运用。管理知识运用能力,包括综合运用能力与专项运用能力。

考试形式为笔试、闭卷,考试时间 3 小时,试卷满分 100 分。

试卷的内容结构为:管理基本知识 50 分;实际问题分析 50 分。

试卷的题型结构为:简述题(每题 4 分,共 5 题)20 分;选择题(每题 1 分,共 40 题)40 分;案例题(2~3 个案例,每小题 2 分,共 15 题)30 分;分析题(1 题)10 分。

下面我们就不同题型的解题方法作出说明。

### 一、简述题

简述题这种形式,是许多考试中常用的,大家并不陌生。其基本要求也很简单,只要根据题干的要求把要点答对即可,阅卷时也是根据要点给分。但从这几年的考试情况来看,简述题的得分率并不高,甚至成了部分同学的失分点。造成这种局面的原因,主要有以下几种:

#### 1. 审题不清

MPA 联考属于选拔性考试,因此,命题时一般不会那么直白,需要你从题干中提取它的真实意图。

【例】 与大企业相比,小企业的管理有什么特点?

这里的关键词是“相比”、“管理”,它问的首先是管理的特点,进而限制为小企业的管理特点,再加上一句与大企业比较,分析至此,题意才算彻底透彻了,接下来的回答就不会偏离题意。这样的分析过程对于回答简述题是非常有必要的,有的同学总觉得无法下笔,其原因也是没有审透题所至。像上面这道题,既然它问的是管理的特点,那么,根据我们所学的管理知识,肯定与计划、组织、领导、控制有关,我们只需从这四方面入手来进行比较就可以了。其参考答案如下:

无论大企业还是小企业,在管理过程中,都离不开计划、组织、领导、控制四大职能。但由于小企业整体规模小的原因,其特点主要为:

(1)计划、决策的复杂程度低,且容易根据外部环境的变化及时调整。

(2)组织的结构简单,规范化程度较低,但沟通迅速及时。

(3)所需管理人员少,各级管理人员更容易了解组织发展的全面情况。

(4)易于控制。

从参考答案中大家可以比较容易地看出,四部分的答案就是结合管理的四大职能来回答的,这也正是题目所要考察的要点。

有的同学看不清题目具体问的是是什么,虽然也背了很多管理学的知识,但是却用不上,写了不少,却都是东拉西扯、不着边际,自然得分不高了。

### 2. 回答不全

从上面的分析可以看出,如果没有一个正确的答题思路,很难将要点答全。因此,同学们在回答简述题时,最好的办法就是按照所学的管理知识要点,用数字将每一点都列出来,避免遗漏,同时也可以方便阅卷老师准确地阅卷。切忌眉毛胡子一把抓,需要仔细分析才知道你答的是什么。

### 3. 重点不突出

由于简述题是按要点给分的,所以在答题时要养成突出重点的习惯。所谓的重点无非是用一些管理的术语概括了的要点,有的同学喜欢用通俗的语言来回答问题,造成阅卷老师看不懂你的意图而丢分。

【例】试分析我国职工中存在的“端起碗来吃肉,放下碗来骂娘”(即生活有明显改善,而不满情绪却反而增加)现象的主要原因是什么?

回答这道题的关键词是:分配不公、期望等,这些字一定要在你的试卷上出现,不然的话,即使你答了很多,基本意思也差不多,但得分却不一定高,这一点同学们一定要注意。

## 二、选择题

选择题属于重头戏,有 40 分之多。由于其答案是现成的,总能找出一个来,因此,同学们对这部分题一般不太害怕。过去这部分题一般多考查基本概念,难度也不大,甚至对管理知识掌握得不太好的同学也能取得较好的成绩。但随着考试次数的增加,选择题的难度将会明显增加,主要反映在一是题干越来越长了,增加了阅读量;二是每道题都像一个小案例,正确答案的隐秘性更强,需要你仔细分析后才能正确作答。

【例】长江生化科技公司为开发在 21 世纪具有广阔市场前景的 XR 类药品,成立了一个专业全面、职能齐全的综合研究攻关组,组员包括教授级高级工程师、高级工程师、工程师、助理工程师、实验员和行政辅助人员等。第一任组长老吴经常做全体动员,几乎每星期都要召开全组人员会议,向大家通报情况,鼓励大家艰苦奋斗,共创佳绩,但并没有取得理想的鼓励效果。第二任组长老张则不大喜欢开全组动员会,他喜欢个别谈话,有针对性地进行鼓励,大家的积极性却比从前有显著提高。对于这两个组长的做法,下列哪种评述最为适当?

A. 老张的权力比老吴大,他的话更有人听

B. 老张比老吴更懂得同情下属,能赢得更多的好感

- C. 老张比老吴更懂得沟通的艺术,说话更有鼓动性
- D. 老张比老吴更懂得需求层次原理,因而激励更有效

这道题看上去是一道小案例题,四个选项都有道理,相当一部分同学都答错了。其实考察的是对激励原理的理解程度。激励的理论有很多,但有效的激励往往取决于被激励对象的实际需要。从题干中我们可以看到,这个公司的员工构成是比较复杂的,有高级知识分子,也有一般的行政人员,他们对工作满意度的需求肯定是不一样的,其所处的需求层次肯定也不同。老吴采取的开会鼓励的办法之所以没有取得明显的效果,其原因就是针对性不强。而老张采取的个别谈话的办法,却能根据大家的不同特点进行激励,从而取得了显著的效果。这样答案显然为 D。从本题也可以看出,所谓的灵活其实并不可怕,只要你对所学的知识点真正理解了,以不变应万变,也是能取得好成绩的。

由于选择题题量比较大,要想取得好的成绩,仍需要掌握一些答题技巧。一般来说,解答选择题常用的有以下几种方法:

#### 1. 排除法

有的题目有时很难一下子就找到正确答案,这时我们可以采取排除法来做题。因为选择题的四个选项中,肯定有三个是错的,选择题命题水平的高低往往反映在这三个错的干扰项上,而干扰项并不是很容易看出来的,我们往往可以通过排除错的选项而找到正确答案。

【例】 作为一名中层管理人员,要肩负许多方面的管理职责。下列几项职责中,哪项通常不属于中层管理者的工作范围?

- A. 与下级谈心,了解下级的工作感受
- B. 亲自制定有关考勤方面的规章制度
- C. 经常与上级部门沟通,掌握上级部门对自己的要求
- D. 对下级的工作表现给予评价并及时反馈给本人

我们可以用排除法来分析 A、B、C、D 四个选项。A、C 选项属于上下级之间的沟通,这是任何一层的管理者都需要做的工作,可以排除;仔细分析 D 选项我们会发现,这句话也是讲的沟通。既然 A、C、D 三项都是沟通问题,三个选项可以并为一个选项,那么正确答案非 B 莫属。我们再分析一下 B 选项,一般来说考勤方面的规章制度是由基层管理者制定的。当然,也并不是说中层管理者不能制定考勤方面的规章制度,但从命题者的角度来看,本题的选项显然是 B。另外,做这类题时千万要把题看清,别把“不”字给漏了。

【例】 管理界有这么一种主张:“如果你想表扬某人,最好形成文字;而如果你想批评某人,那么只需要打个电话说一下就可以完事了。”按照这种主张,不同的强化方式各应采取何种沟通方式?

- A. 正强化宜采取书面沟通方式,负强化宜采取口头沟通方式
- B. 正强化宜采取书面沟通方式,一般性的批评宜采取口头沟通方式
- C. 正强化宜采取口头沟通方式,负强化宜采取书面沟通方式

D. 正强化宜采取口头沟通方式,惩罚宜采取书面沟通方式

我们知道,正强化是有效激励的主要手段,采取口头沟通的方式未免显得不郑重了,因此 C、D 选项可以排除;那么对比 A、B 两个选项,发现它们的区别仅在后一句话,负强化与一般性的批评相比显然要正式的多,更有可能采取书面沟通,因此 A 也可以排除。这样就很容易地找到正确答案 B 了。考试中有相当一部分同学选 A,主要是不理解负强化所致,当然也与没有采取正确的做题方法有关。

## 2. 直接命中法

大部分的选择題一般都是为了考察某一个基本概念。如果你对这一概念掌握较好,往往可以一下找到答案。从这个意义上来说,对管理基本概念的掌握还是比较重要的。

【例】 以下各种说法中,你认为哪一种最能说明企业组织所采取的是越来越分权的做法?

- A. 更多的管理人员能对下属提出的建议行使否决权
- B. 下属提出更多的建议并有更大的比例被付诸实施
- C. 较低层次的管理人員愿意提出更多、更重要的改进建议
- D. 采取了更多的措施减轻高层主要领导的工作负担

分权的主要标志就是看日常决策是不是更多地由下属做出。明白了这一点,对于这一题就可以很容易地找到正确答案 B 了。当然,虽然你能直接命中,最好还是把其他几个选项看一下,以做验证。需要说明的是,这一题有的同学选 D,主要原因是没有正确理解分权的概念,D 选项中的采取了更多的措施减轻高层主要领导的工作负担,不见得一定要采取分权的办法,比如给领导配备更多的助手或先进的办公设备,都可以减轻领导负担。

## 3. 分析比较法

有的选择题的干扰项干扰性较强,需要你將排除法和直接命中法结合起来使用,通过分析比较,找到正确答案。

【例】 管理学是一门软科学,人们对“管理”一词本身也有不同的理解。这里有两种不甚规范但耐人寻味的解释:一种是“管理就是你不管,下属就不理你”;另一种解释是“管理就是先理(梳理)然后才能管”。对这两种解释,你的看法是:

- A. 前者代表了典型的集权倾向,后者反映出一种民主的气氛
- B. 两种解释都片面地强调了管理工作中的控制职能,只是思考和表达角度不同而已
- C. 后一种更科学,因为强调了“理”,但也有不妥,似乎“理”好了,就不需要管了
- D. 前者可应用于基层管理,后者可应用于高层管理

对于这样的题很难一下就找到正确的答案,但是我们可以先通过排除法排除掉那些干扰性不强的选项。首先 C 可以先排除,因为它什么看法也没有谈出来;D 选项也可以排除,因为很难说哪一种管理适合高层,而另一种管理适合基层,我们学习的管理一般来说是适合任何组织的管理理论。A、B 两个选项一时很难判别,这时我们就要采取分析对比的方法。

前一种说法中的“管”其实指的是在工作过程中对工作的指导,换句话说就是“要想让下属理你,就需要你不断地对下属的工作进行指导、监督甚至干涉”,这正是管理中的控制职能;后一种说法中的“梳理”指的是从现有信息中找出最重要的信息,然后再采取措施,这实际上就是反馈控制。分析至此,正确答案 B 就很容易找到了。考试中有很多同学选 A,如果分析一下,就会发现,加强控制不见得一定有集权倾向,因为这种“管”,有可能是民主协商式的;而先理后管也不见得就代表了民主,因为反馈措施也可能更专制。

再看下一道例题:

【例】麦格雷戈提出的 X 理论和 Y 理论在管理学界一直影响很大。有人为了比较、验证这两种理论的效果,选择了两家工厂和两家研究所进行试验,所观察到的试验效果如下表所示。请根据管理理论并结合试验结果做出正确的结论。

|           | 两 个 工 厂 比 较 | 两 个 研 究 所 比 较 |
|-----------|-------------|---------------|
| 运 用 X 理 论 | 效 果 好       | 效 果 差         |
| 运 用 Y 理 论 | 效 果 差       | 效 果 好         |

- A. X 理论和 Y 理论各有其自身的特点和应用价值,不能简单地对其效果好坏下结论
- B. 对于工厂类型的组织,X 理论的运用效果优于 Y 理论;对于研究所类型的组织,Y 理论的运用效果则优于 X 理论
- C. 对于领导受教育程度较低的人群,X 理论的运用效果优于 Y 理论;在领导对象为高知识水平群体的环境中,Y 理论的运用效果则优于 X 理论
- D. 信息太少,尚无法做出判断

很多同学选择了错误答案 C。对于 X 理论、Y 理论本身来说,C 的说法是没有错误的。但对于 X 理论、Y 理论本身来说,B 的说法也是正确的。那么,对于我们做这道题来说,都正确的答案肯定不能选,因此 B、C 可以排除。再比较 A、D 选项,就比较容易找到正确答案 A 了。这时,我们再回头看这四个选项,会发现只有 A 说的比较中正,仅通过上面的实验就得出 B、C 的结论,还是有点太绝对了。

### 三、案例题

案例题其实也是一种选择题,上面谈到的选择题的解题方法也适用于做案例题。但案例题还是有其自身特点的。

根据 MPA 联考的要求,管理试卷肩负着考察考生知识面的宽广程度以及理论联系实际的能力。而案例教学之所以被公认为是一种较好的 MPA 教学方法,原因就是它能很好地培养学员解决实际问题的能力。当然,MPA 全国联考管理试卷中选用的案例同教学中使用的案例有很大的不同,主要区别是长短及复杂程度不同。但有一点大家要明确,就是考题中采用的案例,大都来自于现实情况,具有较强的实用性,只是作为考题时进行了压缩和整理,使得有些管理问题更加突出。

由于案例题源自于现实问题的特点,它后面的选项设计就会有很大随意性,有时候会出现不懂管理理论的人也能找到正确答案。为了尽量减少这种情况,同时也为了保证考试内容与大纲的吻合,命题时必定会倾向于对管理概念与理论的考察。但由于管理本身较强的随机制宜性,因此,这些选项有时会表现出很强的加工过的痕迹,如果你能够发现这一点,无疑对做题会有很大帮助。

鉴于案例题的上述特点,建议同学们在做题时,可以采取两种方法:一是先看案例后看选项;另一个是先看选项后看案例。后一种方法可能效率更高一些,特别是对于案例篇幅较长的情况下,它的优点更加明显。同学们可以在做题的过程中仔细体会它们的差别,找出适合自己的方法。

下面以一道考题为例,向大家介绍案例题的思考方法。

**【例】 澳兰公司的发展(每小题 2 分,共 20 分)**

澳兰股份有限公司是 S 省一家大型企业,主要从事电力自动化设备与计算机外围设备等产品的研制、生产、安装等业务。这类业务需要密集的技术和资金投入。为此,澳兰公司从 20 世纪 90 年代以来,陆续吸收了大批自动化、计算机、电力系统等方面的高级技术人才。目前公司有各类理工科博士 20 人、硕士 50 多人。

电力自动化设备是特殊产品:一方面,一套设备的售价相当昂贵,利润丰厚;另一方面,用户对产品的质量和售后服务要求也相应提高。澳兰公司每年都要花费大量的资金,用于与用户沟通及介绍本企业的技术实力和产品特征。由于我国电力事业持续发展,澳兰公司的主业业绩一直较为理想。更重要的是,澳兰公司在全国各地区与有关电力部门建立了密切的联系,此被视为公司重要的战略资产。

随着我国经济体制改革和对外开放的深入,澳兰公司可能面临一定的潜在竞争者。特别是一些传统的科研机构在经过企业化改制后,充分发挥了其原有的技术优势与研发优势。他们的经营规模虽然还不大,但所服务的市场及产品功能与澳兰公司相似或相同。对此,澳兰公司不得不高度警觉。公司决策层经过反复讨论后决定:

第一,成立市场策划部,任命公司总经理助理张冬梅为市场策划部经理,并直接对公司总经理负责,开展市场策划工作。

第二,压缩计算机键盘生产,抽调一部分资源支持电力保护器的生产经营。这主要是由于鼠标日益取代键盘而使键盘的使用寿命得以延长,从而市场销售呈萎缩趋势。另外,与其他公司相比,澳兰生产的键盘也不具有显著的市场优势。

第三,新组建若干事业部,撤消公司的采购中心,把有关零配件、协作件的采购业务并入相关的事业部,并将购买决策权给予各事业部的负责人。

被任命为市场策划部经理的张冬梅,是一名年富力强的管理人员,计算机本科毕业,又接受过高级管理培训。在公司内八年的工作经历使她对公司内部运作和行业情况有了较全面的了解。同时,她思路开阔,沟通能力强。正因为如此,公司把市场策划部的管理工作交

给了她。经过一段紧张的思考、讨论以后,张冬梅向公司总经理递交了一份关于市场策划部的总体工作规划,主要内容如下:

### 1. 对市场策划部核心职能的阐述

策划部的工作中心在于促销,其核心职能是通过各种手段和创意,把本公司的品牌(包括产品品牌和服务品牌)最大限度地灌输给目标客户和潜在客户。本规划对有关工作的设想和安排都建立在这样一种对部门职能认识的基础之上。

### 2. 策划部的主要任务

根据我们对市场策划部核心职能的定位,为保证职能的实现而涉及的主要任务是:第一,设计和改进本公司各类产品(及服务)的品牌形象;第二,及时归纳、整理各产品(服务)领域的不同顾客群,随时掌握不同顾客群的主要特征,使促销活动最大限度地建立在利用这些特征的基础之上;第三,以公司的市场竞争战略为依据,确定或调整公司的市场形象定位,在公司主导产业或重点发展的产业领域内,在市场领导者、市场挑战者、市场追随者或市场补缺者等几种基本市场形象或形象组合中,选择符合公司战略的恰当角色定位。

### 3. 近期重要工作安排

根据本规划以上几方面的安排,市场策划部近期及中期的重要工作包括:第一,对本公司的主要产品和服务项目进行有步骤的品牌开发和品牌管理;第二,媒体渠道的选择、论证;第三,销售队伍的组织优化;第四,筹建“澳兰经济与技术发展论坛”,举办高层次研讨会,其基本目的在于提升公司在国内甚至在亚洲和海外其他地区的社会形象;第五,筹办 2000 年“世纪庆典”活动,利用世纪之交这一重大商机开展促销、公关活动,以实现特定的战略意图。

根据案例所提供的情况,请回答下列问题:

1. 总的来说,澳兰公司主业的行业进入壁垒情况是:

- A. 不十分高
- B. 比较高
- C. 过去比较高,现在不高了
- D. 无法判断

2. 根据案例提供的情况,澳兰公司给潜在竞争者制造的进入障碍有一部分来自于:

- A. 规模经济因素
- B. 产品差别因素
- C. 在位优势因素
- D. 无法确定

3. 在我国改革开放步伐不断加快的情况下,澳兰公司若能审时度势,不失时机地进行技术创新和管理创新,该公司与其用户的讨价还价能力将:

- A. 趋升
- B. 趋降
- C. 保持不变
- D. 难以确定

4. 澳兰公司决策层在新的环境条件下出台的策略措施中,第一项措施是:

- A. 营销措施
- B. 组织措施
- C. 战略措施
- D. 计划措施

5. 按事业部制的一般运行要求看,公司决定采用事业部制以后,撤消原来的采购中心这一做法:

- A. 不合适
- B. 合适且有必要

- C. 虽然合适但不做也可以      D. 无法判断
6. 张冬梅在向公司总经理汇报她的工作设想时,把对市场策划部的核心职能阐述放在第一位,这种做法:
- A. 只是写报告的一种自然顺序,不足以说明她的工作思想或策略是否适当  
B. 不必要,她应该把精力主要放在如何协调、领导和激励其他人的工作上  
C. 十分必要  
D. 其合理性和必要性无法判断
7. 张冬梅提出的工作规划书要成为可操作的任务指导文件,下列哪一类信息或文件是必备前提?
- A. 公司的竞争战略      B. 公司的理财战略  
C. 公司的人事策略      D. 公司的技术战略
8. 张冬梅认为公司近期的重要任务之一是有步骤地进行品牌开发和管理,如果这一工作确实能取得成效,则可能会有何种影响?
- A. 提高澳兰公司产品的差别化优势  
B. 提高澳兰公司无形资产的价值  
C. 改进澳兰公司促销工作的效果  
D. 以上三方面都有可能
9. 在张冬梅的工作规划中,拟筹建“澳兰经济与技术发展论坛”,这一做法突出体现了张冬梅的:
- A. 处事的灵活性      B. 环境协调意识  
C. 会议组织才能      D. 对经济问题的敏锐性
10. 作为公司市场策划部的决策者,张冬梅的这份规划报告突出体现了她在公司中的:
- A. 直线人员职能      B. 决策人员职能  
C. 参谋人员职能      D. 营销人员职能

本案例反映了澳兰公司面对外部环境的变化,对内部组织结构所做的战略性调整,属于组织变革的范畴。分析如下:

1. 进入壁垒的高低主要从以下几点判断:资金密集化程度的高低;技术含量的高低;用户忠诚度的高低等。从案例第一段可以看出,澳兰公司所经营的电力自动化设备产品,属于进入壁垒较高的行业。答案为 B。

2. 从案例第二段“更重要的是,澳兰公司在全国各地区与有关电力部门建立了密切的联系,此被视为公司重要的战略资产”可知正确答案应为 C。考试时有相当一部分同学选了 A,这是错误的,案例中看不出与规模经济的关系。

3. 正确答案应为 D。因为从案例中没有介绍用户的情况。仅从澳兰公司的变化是看不出讨价还价能力的变化趋势的。实际考试时,大部分同学选了 A,主要是不大适应这种问