

2003 年 MBA 联考管理模拟试卷（四）

一、简述题（每小题 4 分，共 20 分）

1. 举例说明什么是预先控制、现场控制和反馈控制？
2. 请分析 20 世纪 50 年代之后，现代管理思想的新特点表现在哪些方面？
3. 如何克服组织变革中的阻力？
4. 假设你是一位管理者，如果你赞同 Y 理论的人性假设，你应有什么样的管理行为？又是怎样看待人性假设的 X 理论。
5. 在现代社会，组织所面临的环境正发生着翻天覆地的变化，组织学习变得越来越重要，假设你是组织的领导人，你将怎样建立学习型组织？

二、选择题（每小题 1 分，共 40 分）

1. 某厂的机械加工车间主任安排车工组组长带领其小组成员完成一项车工任务，规定完成任务的时间是一个星期，而事隔一天，厂长亲自过问该项目，并要求车工组组长必须在 3 天内完成任务。你认为该厂的组织设计违反了什么原则？
A. 权责对等。 B. 统一指挥。 C. 越权指挥。 D. 因事设职。
2. 下列对战略的描述中哪一个可能是片面的？
A. 战略是为完成组织使命和长远目标而制定的一种计划。
B. 战略的重点在于指明组织发展的方向，确定工作重点，构设资源开发与分配使用总纲。
C. 战略的制定权应该由组织的最高管理当局掌握，战略也只能是由组织的高层管理者来制定。
D. 从某种意义上讲，战略是一种对抗性的计划形式。
3. 中国古代名相管仲治理齐国时，指令 30 户为一邑，每邑设一大夫；10 邑为一卒；10 卒为一乡，每乡设一乡师；3 乡为一县，每县设一县师；10 县为一属，每属设一大夫；全国共 5 属，设五大夫，直接归中央指挥。这种组织设计为何种形式，其管理层次多少？
A. 直线制，管理层次为 7。 B. 直线制，管理层次为 8。
C. 直线职能制，管理层次为 7。 D. 直线职能制，管理层次为 8。
4. 电子商务是当前人们谈论的热门话题，但我国目前推行的情况并不十分理想上网的企业特别是中小企业比例很小，这种情况，最可能的原因是：
A. 政府和相关机构在推动电子商务方面宣传的力度不够。
B. 中小企业缺乏相关资金、人才，且需求不足。

- C. 电子商务技术性环节比较关系，难以推广。
- D. 与传统商务比较，电子商务不具备明显优势。

5. 中国古代政治家管仲有一句名言，即“仓廩实知礼仪，衣食足知荣辱”他的这一论述，在某种程度上与西方国家哪一理论，在观念上有明显的相似之处：

- A. 法约尔的管理过程理论。
- B. 麦格雷戈的x·y理论。
- C. 布兰查德的领导生命周期理论。
- D. 马斯洛的需要层次理论。

6. 企业在新工厂的建设以及生产过程中接二连三地发生了多起恶性人员伤亡事故。为此，新工厂的负责人层层落实安全生产责任制制度；对所有一线生产职工结合本岗位特点进行了安全培训、教育；并建立了“互保对子”，使相互协作的生产职工相互监督，检查“互保对子”的安全生产保障状况。由控制角度来看，该企业在这件事上采取了哪些控制措施？

- A. 反馈控制。
- B. 前馈控制。
- C. 现场控制。
- D. 以上都是。

7. 某公司销售部经理制定了一项新销售计划，为了使计划得到有效执行，他设想了下列方法，你认为哪一种作用最大？

- A. 把计划向大家作详细说明，希望大家全力支持。
- B. 跟推销员们一起工作，共同完成销售计划。
- C. 规定对推销成绩优良的10%的人员给予加薪，成绩不良的5%的人员即予以解雇。
- D. 对推销员进行培训。

8. 张华是一名工程师，在过去的几年中，他带领攻关小组开发了十几项市场急需的产品，创造了可观的经济效益。由于工作成绩突出，最近被所在公司提拔为最高层管理者，张华表示：今后他将继续亲自与攻关小组一起开发更多适销对路的新产品，为企业创造更大的经济效益，张华的这番讲话，表明他：

- A. 是一个能干的管理者。
- B. 继续抓新产品开发是明智之举。
- C. 不理解管理工作与作业工作的区别。
- D. 没有辜负上级领导的期望。

9. 某企业可从4家供应商处获得生产所需的零部件，但4家供应商的价格不同，分别为95元/件、100元/件和103元/件、110元/件。在其他条件相同的情况下，该企业会向价格最低的供应商订货。这种决策属于：

- A. 非确定型决策。
- B. 确定型决策。
- C. 风险型决策。
- D. 非程序化决策。

10. 科龙、海尔和新飞这三个厂家，有的生产电冰箱、冰柜、空调产品，有的是专门的电冰箱制造商，它们在制冷技术领域你追我赶，不断创新。对于它们中任一厂家来讲，其他两个对手可构成：

- A. 一般环境/经济子环境。
- B. 任务环境/经济子环境。
- C. 一般环境/竞争者子环境。
- D. 任务环境/竞争者子环境。

11. 王总经理刚刚从外地出差回来，下属就不断登门拜访，大家称赞王总办事认真，能果断解决问题。王总喜欢吃鱼，但为了听汇报，经常对端上饭桌的鱼也无暇光顾。对此，王总仍乐此不疲。此种现象，最合适的解释是：

- A. 王总是一位能干的经理。
- B. 王总作风民主，管理的幅度大。
- C. 王总比较集权，采取了轮式沟通的方式。
- D. 王总为人随和，采取了全通道式沟通方式。

12. 榜样的力量是无穷的，党的好干部孔繁森同志以其自身的模范行为激发了广大干部和人民群众建设社会主义新西藏的极大热情。这种动力的产生最主要的是来源于孔繁森同志作为领导干部所具有的：

- A. 领导者的专长权（专家权）。
- B. 领导者的奖励权（奖偿权）。
- C. 领导者的感召权中的激励能力。
- D. 领导者的感召权中的鼓舞能力。

13. 下面的选择答案中哪一个组织没有显示出鲜明集权化的倾向？

- A. 从内部发展起来的企业组织。
- B. 规模大的企业组织。
- C. 政策一致化愿望强烈的企业组织。
- D. 由专制型、信奉统一指挥原则的管理者所领导的企业组织。

14. 前不久，据某报报道，某商场的 29 英寸彩电出现了 66 元的罕见价格。一时间批评者有之，赞扬者亦有之。你认为出现这种局面的主要原因在于：

- A. 彩电生产企业的竞争策略。
- B. 国内经济状况的不景气。
- C. 该商场意欲哗众取宠，提高商场的知名度。
- D. 欧盟对我国家电产品的反倾销诉讼。

15. 下述表述中哪一名是不正确？

- A. 决策是识别寻求解决问题方案的过程。
- B. 一般说来，大多数决策关注的寻找和选择解决问题的最佳方案。
- C. 决策不是某个时点的拍板决定，而是一个从有关信息收集一直到决策结果的过程。
- D. 管理中决策具有普遍性，决策贯彻管理的各个层次、各个方面和全过程。

16. 有段时间，某一行业发生了人力过剩现象，每一个人都在谈论这个领域人力供过于求的状况，年轻人也被诱离这个行业。几年之后反形成人力供不应求局面，需才甚殷。年轻人才被吸引进这个领域，造成供过于求。从这循环周期中可以看出，该行业企业：

- A. 开始训练人才的最好时机，是人力市场达到饱和的时候。
- B. 开始训练人才的最好时机，是供应不足的情况正好发生之时。
- C. 因循环周期反复出现，根本无需考虑人才培养的事情。
- D. 人才培养在循环周期的自始至终都坚持进行最为经济。

17. 一位领导者，每次上班总是关心下属职工的生日，并及时派秘书，给他们送去生日蛋糕和贺卡，对待这种做法，各方面反映不一，你认为这种管理方式更适合：

- A. 任务明确，上下关系融洽。领导职位权力强的组织。
- B. 任务不明确，上下关系紧张。领导职位权力弱的组织。
- C. 任务明确，上下关系紧张。领导职位权力强的组织。
- D. 任务明确，上下关系融洽。领导职位权力弱的组织。

18. 9.11 恐怖事件震惊了全球。美国情报机构在世人面前大丢颜面，在恐怖分子的大规模袭击面前，事先竟然一无所知。据你估计，恐怖分子采用的沟通网络最可能是：

- A. 轮式沟通网络。
- B. 链式沟通网络。
- C. 全通道式沟通网络。
- D. 环式沟通网络。

19. 在管理工作中，责、权、利和能力之间存在着密切的关系，正确处理这种关系。对激发组织成员的积极性。提高组织的效率均有很好的作用，关于四者之间的关系，可以正确的描述为：

- A. 责、权、利和能力完全是对等的关系。
- B. 责任是管理的基础，应当大于权力，利益和能力。
- C. 责、权、利是相等的，而人的能力可以略小一些。
- D. 责、权、利是相等的，而人的能力应大于其承担的责任。

20. 一般认为，随着员工和管理者素质的不断提高，管理的幅度可以适当增加，但又不能过大，原因在于随着管理幅度的增加，上下级之间的关系，员工之间的关系将呈现复杂化过多的人际关系，在处理上会对管理工作会带来困难，根据理论上的分析，当管理幅度增加时，各种关系将出现：

- A. 按算术级数增加。
- B. 按几何级数增加。
- C. 按一对一关系增加。
- D. 不存在相应的比例关系。

21. 渐进式变革代表了一系列持续的改进。这些改进维持着组织的一般平衡，并且通常只影响组织的一部分。与之相反，剧烈式变革打破了组织的原有框架，通常产生一个新平衡，因为整个组织都进行了变革，由于当今动荡的、不可预测的环境，人们对变革的关注日益增长。

- A. 渐进式。
- B. 剧烈式。
- C. 技术性。
- D. 任务性。

22. 你所领导的一个跨部门任务小组正在致力于完成一项全公司范围的调研报告。小组

中有一个成员出席过去的三次会议时一直都迟到，它对此既不道歉也不做解释。而且，他迟迟没有交来他所在部门的成本数据。现在他必须在三天内将这些数据交到任务小组。此时，你应当如何做？

- A. 明确告诉他你希望他做什么，并严密监督他完成这份工作。
- B. 同他讨论他为什么一直迟到，并对他完成该任务的努力予以支持。
- C. 强调何时该交来这些成本数据，并对他的努力给予支持。
- D. 请他所在的部门推荐另外的人把这个人换走。

23. 某超市在开张之际即明文规定，一经发现偷盗现象，则将偷盗者扭送公安机关处理，他们在超市内部装了数台摄像机，随时监视顾客的行为。该超市的控制属于：

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

24. 群体的冲突是指组织、群体、个人之间所发生的具有对抗性质的相互交往的行为。这种冲突带有普遍性，解决的方式也是多种多样。一般认为：若冲突本身是枝节问题，而且彻底解决冲突会产生严重的副作用时，应当采取最合适的解决冲突的方法是：

- A. 采用中庸的方法。各打五十大板双方都做出一定让步。（妥协型）。
- B. 君让为怀，息事宁人，需求己方做出一定退让（体谅型）。
- C. 坚持斗争，分清是非，压倒对方（竞争型）。
- D. 淡化、掩盖双方矛盾，不激化冲突（回避型）。

25. 在历史上第一次使管理从经验上升为科学的是：

- A. 科学管理理论。
- B. 管理科学理论。
- C. 一般管理理论。
- D. 行为科学理论。

26. 钟表王国的瑞士，在1969年研制出第一只石英电子手表。但商界的领袖们认为，石英表没有发展前途，于是没给予重视。而日本人则不同，他们认为石英表大有可为，遂投入资本和技术生产出大批产品，结果日本的石英技术誉满全球，仅在本世纪70年代后五年就挤跨了100多家瑞士手表厂。这个例子说明了以下哪种观点：

- A. 决策对企业生存发展影响至关重要。
- B. 技术比管理更能给企业带来竞争力。
- C. 技术要发挥作用离不开资本的投入。
- D. 技术要发挥作用离不开社会环境条件。

27. 有学者对包括卫生系统、高技术企业、制造业、商业及服务部门的实地调查。并经过归纳，发现一统管理者十分看重以下10项职责：（1）日常工作计划；（2）安排和分派员工工作；（3）控制产品质量和成本；（4）激励和指挥员工；（5）沟通和协调；（6）纪律约束；（7）训练培训员工；（8）总结评价员工工作成果；（9）设备维修；（10）安全管理。在上述各项工作中，属于控制职能的工作主要有：

- A. (3)。
- B. (2)、(3)、(9)。

C. (3)、(6)、(8)。

D. (3)、(8)。

28. 九十年代初, 某机械加工厂开发出一种新型凿岩机, 产品一直在市场上供不应求, 工厂总经理在总工会关于增加研发投入的建议书上批示: “当务之急是扩大生产, 研发缓一缓为好”。以下评论哪一点最能说明总经理的错误:

- A. 总经理不尊重知识分子在工厂里的重要作用。
- B. 总经理没有以利润为核心组织公司的经营活动。
- C. 扩大生产规模是有危险的, 不应该操之过急。
- D. 每个产品都有一定的生命周期, 公司应该具有不同生命周期阶段的产品的组合。

29. 老夏是一家保洁公司的老板。他自 93 年从一家国有企业跳槽出来单干后, 选择了当时还处于萌芽阶段的行业: 定期为大型写字楼清洗外墙。随着各地的写字楼越来越多, 公司的业务逐渐扩展。目前全国各地已有 10 多家分公司。老夏发现自己光凭经验已难以把握公司的发展, 于是决定脱产两年念 MBA, 系统学习管理知识。公司的业务则交给一位跟随自己多年的副总全面负责, 自己只是在周末回公司了解业务的进展和对重大问题做出决策。你认为以下哪种对公司的发展极为不利的情况最可能发生:

- A. 老板不在, 内部管理混乱。
- B. 副总玩忽职守。
- C. 与重要客户的关系因此而淡漠。
- D. 重大决策失误。

30. 前些年山东大王庄投资 200 万元建了个拔丝厂, 可生产的铁丝没人要, 刚建的工厂就要倒闭。吃一堑, 长一智, 大王庄开始注意行情。他们四处打探, 终于了解到市场上急需做家具的铁管, 于是抓住机会把铁丝厂转成制管厂, 结果产品畅销, 经济腾飞。这个实例反映了以下这些观点中哪一点是不正确的?

- A. 信息不是一种经济资源, 尽管它可以给企业带来不可估量的财富。
- B. 一条信息可能被许多人利用, 谁抢先利用, 谁就处于有利地位, 这说明信息是一特殊经济资源。
- C. 要了解准确的行情不容易, 但对有用信息的及时利用更不容易, 后者说明了企业家是一宝贵的稀缺资源。
- D. 信息是无形的财富, 因此可以说“金银有价, 信息无价”。

31. 某总公司下设分公司, 分公司下设财务部, 有关分公司财会方面的工作。需不断向其上司报告。并接受上级的指示。从管理的指挥系统看, 他们的直接主管应该是:

- A. 总公司总经理。
- B. 总公司财务经理。
- C. 分公司经理。
- D. 以上三人均为直接主管。

32. SD 公司是一家德国石油公司, 它有四个业务单元 A、B、C、D 及一些职能部门, 另外它在各国 SD 地区分公司, 如 SD 中国 A、B、C、D, 在中国的负责人既要向 SD 中国的 CEO 负责又要向管理总部的 A、B、C、D 的首脑负责汇报, 这是一种什么组织形式?

- A. 直线职能制。
- B. 矩阵制。
- C. 集团控股型组织结构。
- D. 以上都不是。

33. 天贸公司想进入北京地区的服装市场，此时有三个方案可供选择：一是独资创建品牌，二是与当地公司合资创建品牌，三是买断某品牌的特许经营权。经某咨询公司调查，三个方案的不同市场情况下的收益如下：

方案	市场销售情况		
	好	中	差
1	700	100	-500
2	400	20	-200
3	300	200	30

以下说法不合理的是：

- A. 根据乐观原则，天贸公司应选择方案一。
- B. 根据悲观原则，天贸公司应该选择方案三。
- C. 根据折衷原则，天贸公司应该选择方案二。
- D. 根据最大后悔值最小原则，天贸公司应该选择二。

34. “有心杀贼，无力回天，死得其所，快哉快哉！”102年前，为了中国的进步的谭嗣同在刑场就义前喊出的这句话，表现出他在为追求自己的而奋斗的气概。谭嗣同是想满足什么需要。

- A. 安全需要。
- B. 归属需要。
- C. 自我实现需要。
- D. 尊重需要。

35. 国际电报电话公司前总裁哈罗德·吉宁曾私下里企图独立经营公司，而不依赖其他任何人。他曾经说过：“如果有更多的胳膊、脑力和时间，我能控制整个公司的经营。”根据上述描述，哈罗德·吉宁最符合下列选项中哪一种领导类型：

- A. 专制的独裁型。
- B. 仁慈的独裁型。
- C. 协商型。
- D. 参与型。

36. 目前我国，有一个突出现象是：一方面企业急需各类先进的科学技术来武装自己；另一方面，国内的科研院所自主开发的技术，虽然经有关专家鉴定认为达到国际先进水平，但问津者寥寥无几。之所以出现这种情况，其原因主要在于：

- A. 我国的企业崇洋媚外，没有爱国心。
- B. 国内科研院所受传统的计划经济时代思想的制约，认为“酒香不怕巷子深”，缺乏产品技术营销意识。
- C. 国外产品技术先进。
- D. 国外产品技术的性能价格比高。

37. 你的部门因预算的限制，有必要进行整编。你请了你部门中一位经验丰富的人负责

这项工作。她在你部门的每个领域都工作过，并一直渴望着能提供帮助。你感到她有能力和履行这一使命，可她却似乎对这项任务的重要性反应漠然。此时，你应当如何做？

- A. 自己担起整编的担子，但积极吸取她的建议。
- B. 将这项任务授予给她，让她自己决定如何完成任务。
- C. 同她讨论部门的情势，鼓励她以她的能力和经验大胆地接受这项任务。
- D. 自己担起整编的担子，明确指示她要作什么并严密地监督她的工作。

38. 皇家公司是一家石油公司，它的经理一直以集权为主，保持全球的统一性，以下原因最有可能使它加速组织扁平化。

- A. 竞争加剧。
- B. 各地石油价格变化很快且不一致。
- C. 市场需求下降。
- D. 兼并了一家新公司。

39. 京拓公司要求下属近日向公司提交一份有关本公司向一家高尔夫球俱乐部投资的可行性报告，在报告中分析了很多因素你认为哪项因素不属于可行性报告当前应当分析的内容？

- A. 选定供应商生产高尔夫球的质量。
- B. 政府对该项娱乐运动的导向政策。
- C. 能够吸引的用户数目与分布。
- D. 其他娱乐项目对该项运动的替代作用。

40. 资有限公司想在北京市郊投资一奶牛场，以下哪项最不影响到新的投资项目的竞争性：

- A. 饲料加工厂。
- B. 养鸡场。
- C. 北京绿野奶牛场。
- D. 北京奶粉二厂。

三、案例题（共 30 分）

案例 1 吉姆·罗斯的一天（每小题 2 分，共 10 分）

吉姆·罗斯是塞尔光学器材（Searle Optical）公司负责销售的高级副总裁，早晨 7:25 他来到办公室，坐在办公桌后开始考虑他今天应处理的事情。

塞尔光学器材公司是一家用珀尔视觉中心（Pearle Vision Center）的名字经营的专营零售商，年销售额超过 2000 万美元。这家公司在美国的 40 个州及加拿大、墨西哥，波多黎各、荷兰、英格兰等地拥有 750 家商店，它是全美提供眼用保健产品和服务的最大的公司。它还努力扩大其在别的国家的市场份额。塞尔光学器材公司是 G. D. 塞尔集团的成员，G. D. 塞尔集团是一家总部设在伊利诺斯州的公司，它还拥有制药厂。这家光学公司正计划进入广阔的保健品市场，1980 年它在一些只销售太阳镜的小商店里开始了试验。塞尔光学器材公司是一家市场导向型企业，其经营战略建立在了解消费者的需求，以研制和提供适合消费者特点的产品的基础上。例如，珀尔视觉中心的店内工作室是根据“立等可取”的原则来加工镜片

的，通常可以在1小时内完成顾客的订单，这使得珀尔视觉中心领先于它的竞争对手，它们一般都提供不了如此快速的服务。

作为负责销售的高级副总裁，罗斯的职责包括决定和评价公司的战略和经营方向，还负责市场调查，广告策划，镜架、隐形眼镜的店内展销计划等。

在罗斯今天的日程表中，首选要完成的工作是拟定一份问卷，以调查顾客对公司选用的镜架式样的态度。这份问卷将被送给每个零售店的经理，以了解顾客是否喜欢现在的镜框式样，以及各价格层次的眼镜所选择的镜架是否合适。罗斯知道在8:30（即大多数人来上班）之前，能有较长的不受打扰的工作时间，于是他7:45就开始拟定问卷了。但当他的秘书丽·格瑞葛（Sherry Gregg）带着工作日程表进来时，他刚想清楚对问题的定义并开始出卷。

9:15，他将和研制隐形眼镜研究小组开会，10:15，他还得和筹备秋季展销会的小组开会，12:00，他要和一位预约的广告公司代表共进午餐，下午3:00他要和总裁讨论对公司镜架供应商评估工作的进展。他告诉秘书，在下午前还有几封信要打出来并寄出去，在他和总裁见面前有关供应商评估工作的总结也要打出来。秘书提醒他主管财务的副总裁今天想和他讨论有关新的太阳镜商店的奖金方面的细节问题。

格瑞葛走后，罗斯继续拟定那份问卷，他明确了想达到的目的，还把需要从各分店经理那里获得的信息列了一个表。8:20，在西区工作、负责经营的高级副总裁给他打了个电话，问他是否有空和自己喝杯咖啡，讨论有关儿童眼用产品销售的新想法，罗斯答应和他5分钟后见面。他们讨论了罗斯正在考虑的计划及如何根据新建议来改进。当8:45他回办公室时，一个在光学实验室工作的女工问他是否可以给她一些建议，他说他可以抽出一些时间来，她的问题是关于在本公司及整个光学器材领域里从事销售工作的机会的，她说她想得到更多的培训，并且想调到公司的销售部门去工作，但一直没有机会。他向她谈了一些他干这行的经历，并向她指出了进入公司销售部的最佳途径。她走后，罗斯给总裁打电话，询问总裁对于他根据建议决定开展一个有关儿童眼用产品的大型广告和促销活动的意见。他们讨论了重新分配广告预算来为这次活动提供资金的各种办法，决定可以从流行眼用产品项目中抽出部分资金，其他项目中的剩余资金也将分配给这次行动，总裁提醒说，在罗斯的想法送给广告代理商之前他希望浏览一下。

当罗斯挂了电话后，他发现已经到了和隐形眼镜小组开会的时间了，他走进会议室并在主座上落座。在谈正事之前，他和小组中的几个人闲聊了几句。在听取了他们的汇报后，罗斯提出了一些新的想法并且就已取得的成果向他们表示感谢，他还交待了一些任务并希望能在下次开会前完成，会议于10:15结束。这时准备秋季展销工作的小组来开会了，罗斯告诉了他们有关儿童眼用产品的事，会议于11:20结束。

当罗斯从会议室里出来时，他被展销工作小组的一个成员叫住了，他向罗斯讲了自己有关太阳镜商店的不同类型的布置的想法。然后他犹豫了一会，问罗斯他是否可以和他谈一个困扰自己的问题。罗斯说他会尽可能提供帮助的。那个人告诉罗斯，他和展销工作小组里的领导有矛盾，他感到她不让别人自由地表达自己的观点，并且对他有成见。那个人承认他不知道该怎么办，他正在考虑是否应该调动工作，罗斯答应他将过问此事。

当他回到办公室后，已经有一大叠电话留言条在等着他了，他首先回了主管财务的副总裁的电话，并安排1:30和他见面。他还回了主管生产的副总裁的电话，他要和罗斯谈有关新型镜片的制作问题，于是他们约好下午2:00讨论这个问题。接着罗斯丢下其他的留言条和广

告公司的代表共进午餐。在午餐中，他们讨论了电视广告的计划，并且讨论了有效新信息方面的观点和策略，以及何时作广告最有效。整个午餐时间，罗斯都在试图决定塞尔光学器材公司是否应该请这家新广告公司来承担它的下一个广告项目，因为这是塞尔公司第一次作电视广告，所以这个决定特别重要。饭后，他们又驱车去那家广告公司的办公室，详细讨论了有关这次广告的创意和时间安排方面的问题。

1:15 罗斯回到他的办公室，他打了几个电话给下属以检查他们的工作进度。1:30 财务副
总来讨论购买现成的太阳镜连锁商店的事，直到人事副总裁苏珊·帕里斯敲门前，他们都是在讨论如何将
这些分店并入战略计划。财务副总裁也留下来听取了帕里斯所说的情况，他们
3 个人又讨论起了新的公司职工福利计划的解决办法。

在其他两位副总裁于 2:30 离开后，罗斯整理了他的电话留言条并开始回电话，他先回了一个
纽约镜架供应商代表的电话，又回了一个广告公司向他汇报下个季度的印刷广告已经完成了的电话，
然后他就去见了总裁。罗斯和他谈了半个小时发展战略方面的事，又和他谈了半个小时自己对
公司目前的镜架供应商的评价。

4:00 罗斯回到自己的办公室，发现办公桌上有一份报告，内容是新发明的一个可以优化
现行镜架购买数量和间隔的控制模型。一个在镜架管理小组工作的下属曾经研究过这个问题并认为
镜架的购买应该更有效率，罗斯回想起他要求那个人想出一个好办法来，这份报告就是关于这个
问题的。罗斯仔细地阅读了报告并考虑了它的应用，他把那个人找来，让他更清楚地说明了模型
的某些方面。他们讨论了模型在实践中将如何运作，可以节约多少费用。那个人 4:45 离开了
罗斯的办公室，罗斯又开始拟定那份问卷。5 分钟后，格瑞葛走了进来，带来了几封让他签署
的信件以及人事部主管发的一些个人评估表格。他决定不再想问卷的事，回家再干，在家里他
不会被打扰。接着他就忙着填写工作表现评价表，直到 5:45 他将文件放进公文包回家。

41. 从案例提供的信息可以推断，塞尔光学器材公司的组织结构最可能是：

- A. 矩阵结构。
- B. 直线职能结构。
- C. 集团控股型结构。
- D. 网络型结构。

42. 罗斯的领导方式最接近于：

- A. 任务型。
- B. 俱乐部型。
- C. 战斗集体型。
- D. 中间型。

43. 罗斯的管理幅度应不小于：

- A. 3。
- B. 4。
- C. 5。
- D. 10。

44. 以下关于罗斯的判断哪个最有可能是错误的？

- A. 罗斯很清楚自己的职责。
- B. 罗斯很重视计划工作。
- C. 罗斯的领导方式是民主式。
- D. 罗斯可能是一个合格的管理者，但一定不是一个合格的领导者。

45. 从案例提供的信息，我们可以得出结论，罗斯：
- A. 人际技能和概念技能都很强。
 - B. 技术技能和人际技能都很强。
 - C. 技术技能强，概念技能弱。
 - D. 概念技能强、人际技能弱。

案例 2：一位民营企业家的困惑（每小题 2 分，共 10 分）

1983 年，江南某省的一个边陲小镇上，镇政府以原粉丝厂的旧厂房、设备折资 1.75 万元，古月自行筹资 13.5 万元兴办的第一家乡镇企业伟业铜带厂正式诞生了。

15 年后的今天，该厂已经发展成为一个拥有 16 亿资产，下属 9 家境内独资或控股子公司、4 家境外独资公司的大型综合性铜冶炼加工集团公司。然而，深谋远虑的古月并非盲目乐观之人。他隐约感到公司似乎已处在某种生死攸关的蜕变阶段，许多问题操作起来不如以前那样得心应手，第六感觉告诉他，潜在的危机越来越大，经过几天的苦思冥想后，他请来了新近才提任公司高级人事顾问的 Y 教授。从古月自身的角度，他请来 Y 教授，主要是为了解决三大难题。

一是集权分权问题。古月觉得自己太累了，每天签审公司上下报账的财务票据就要花 2 个小时，公司其他大小事情几乎都要他拍板，总有做不完的事。他平均每天只睡 3 个小时，最近就有 2 次晕倒在办公室，再这样干下去肯定不行。当 Y 教授听说公司采购员差旅费报销也古月亲自签字时，不禁惊讶地问：其他副总和部门负责人怎么不分忧，不分权怎么能经营这种大型企业？古月解释：我也懂得要分权，而且坚决奉行“用人不疑”的原则，可是教训太大了。1995 年放权，贸易公司经理用假单卷走了 980 万元人民币，至今没有下落。我只得集权，工作不到两年，实在不行，只好再度放权，没想到这次是总经理携款 1500 万元跑到国外去了，他还是我的亲戚，公司的创业元老。我只好再次集权，如今是董事长总经理一肩挑，每天上午 8:00~10:00 就成了审批资金报告的专门时间。我知道这不是长久之计，但现在实在不知道该相信谁了。怎么办，到底人家外国人怎么分权的，请专家们帮助筹划。

二是决策风险问题。公司越做越大，大小决策都集中在古月身上。“我总是胆战心惊的”，古月恳切的说：“过去我拍板下去，涉及的资金少的只有几十元，多的也就几万元、几十万元，现在任何决策动辄就是几千万上亿元，弄不好就是全军覆没。我心理没底，但得硬着头皮拍板：怎么会不紧张不惧怕呢？我表面故作轻松，其实心理压力太大了。这不，才 40 岁，头发几乎全白了。三是控制问题。在深入的交谈中，古月向 Y 教授剖白了心迹：外面的人总以为我在公司里是绝对权威，甚至耀武扬威、随心所欲。其实我觉得要控制这家公司是越来越困难。过去，我给员工发一个小红包，拜个年什么的，就会得到员工真诚努力的回报。近年来，尤其是 1995 年有关部门界定我个人在公司中的产权占 90%、镇政府只占 10%后，员工们的心理似乎在悄悄的变化，过去最亲密的战友都和我疏远了，工作表面上很努力，实际上大多是在应付我。我给他们的工资一加再加，现在高层经理年薪已达 10~15 万元，还每人配备了专车、司机和秘书，但他们就是怪怪的，提不起劲。现在公司上下公款消费和大手大脚浪费现象也开始蔓延，原有民营企业的优势正在逐步消失，两起携款外逃事件似乎是必然的，而且以后也可能会发生类似事情。我觉得我的公司正在全面地腐化堕落。更糟的是，

我控制不了局面，在这个庞大的公司面前竟显得那么虚弱和无能为力，我对前景感到可怕……。

根据案例所提供的情况，请回答下列问题：

46. 古总经理分权后，造成两起携款外逃事件的主要原因是：

- A. 携款外逃人员受到了他人的唆使。
- B. 古总经理过于信任他人。
- C. 携款外逃人员对古总经理不满而进行的报复。
- D. 没有建立起有监督机制和控制机制。

47. “许多问题操作起来不如以前那么得心应手”，主要是由于：

- A. 古总经理的社交活动太多，以致于没有充足的时间和精力来考虑企业的事情。
- B. 古总经理的年龄偏大，精力下降。
- C. 古总经理自身的素质已不能完全符合企业经营和发展的需要。
- D. 以上情况都有可能。

48. 古总经理认为给予高层经理丰厚的物质待遇，就能调动他们的工作积极性，表明了古总经理将高层经理视为：

- A. 经济人。 B. 社会人。 C. 自我实现人。 D. 复杂人。

49. 古总经理给予高层经理的高年薪和专车等属于：

- A. 激励因素。 B. 保健因素。
- C. 既是激励因素，又是保健因素。 D. 既不是激励因素，又不是保健因素。

50. 从上述案例中，我们可以得到以下启示，除了：

- A. 管理要学会用人，用人要讲求科学。
- B. 企业的发展要靠管理，企业发展壮大的过程，其实质是企业家个人素质的提高和企业管理层整体水平的提高。
- C. 民营企业也开始面临所有权和经营权分高的问题。
- D. 民营企业管理人员的素质大都不能适应企业发展的需要。

案例3：李欣的调离报告（每小题2分，共10分）

北京某无线电厂是一家国有大型电子企业，以生产精密无线电元件为主，其电容系列产品 and 超精密特种电阻产品获电子工业部优质产品称号。从用途上看，各类产品广泛应用于军工、仪器仪表、家电、通讯等领域。以产品为标准，全厂分成三个事业部。第一事业部主要生产超精密特种电阻。李欣任第一事业部部长，全面主管事业部工作。

李欣系西安交通大学电子技术专业毕业，1984年分配来厂。最初从事技术工作，他理论知识扎实、勤奋好学、工作兢兢业业。两年以后，他成为事业部的技术骨干，开始独当一面。

1986年底，经厂里业绩考核，被提升为事业部副部长。1989年事业部部长年满60退休，李欣任部长。

李欣任部长以后，凭着技术功底和几年做副职的经验，抓了三项重点工作：（1）新产品开发；（2）控制产品质量；（3）强化内部管理，将考核指标分解到人，实行工效挂钩。采取这三项措施以后，事业部的经营发生了显著变化，销售收入明显增加，职工积极性大大提高。第一事业部也连续6年保持全厂销量第一，其销售额占到总销售额40%。

李欣在厂里干部考核中连续两次被评为优秀，多次获得先进生产者、优秀党员称号。鉴于此，厂长和党委书记一致决定派他到经营困难、职工思想混乱的第三事业部任党总支书记，协助事业部部长搞好经营工作。

李欣虽然有近10年党龄，但对如何做思想政治工作考虑不多。任党总支书记后，面对职工思想混乱、积极性不高的局面不知如何下手，同时又在事业部如何经营方面与部长存在严重分歧。调任4年来，工作一直打不开局面，在企业民主评议中被职工评为不称职干部。

厂长和党委书记意识到李欣无法继续在第三事业部工作，但是厂各行政部门都有负责人，调整谁都感觉欠妥，于是决定成立机关党委，调他任机关党委书记。党委书记找李欣谈话，李欣不同意，表示愿意做业务干部，书记反复做他工作也没有结果。

最后，由于第三事业部呆不下去，其他部门又无法安排，厂长只能安排李欣到厂里下属的合资公司做一般技术人员。合资公司经理分配他负责产品出厂检验。

半年以后，李欣提交了调离报告。

根据案例资料，回答以下问题：

51. 李欣离职的原因是：

- A. 党委书记思想工作没有做到位。
- B. 工作不称职。
- C. 自我实现的需求无法得到满足。
- D. 无法被安排到更好的部门。

52. 厂长和党委书记一致决定派李欣到第三事业部任党委书记。他们这样做是否合适？

- A. 合适。为了第三事业部更好的发展。
- B. 合适。注重人才，授予他更具挑战性的工作。
- C. 不合适。没有考虑到李欣与部长可能出现的分歧。
- D. 不合适。没有考虑到李欣的个人特点。

53. 下列哪一方面不是该国有企业存在的问题？

- A. 组织结构。
- B. 考核制度。
- C. 人事管理。
- D. 管理激励。

54. 这家无线电厂采用何种经营战略？

- A. 横向多元化经营。
- B. 集中多元化经营。
- C. 混合我元化经营。
- D. 横向一体化经营战略。

55. 李欣提交离职报告后，企业领导应怎么做（或怎么想）？

- A. 强行挽留，重新安排工作。
- B. 不予理睬，他是为获得领导重视，假装要走。

C. 竭力挽留，并从中吸取教训。 D. 人才流动会使企业用人机制更加灵活。

四、分析题（共 10 分）

W 公司是一家为凯丝太太所有的小型私人公司。在英格兰西南部的哈宾斯特克庄园每年举办的三届地方音乐节为凯丝太太提供了一笔为数不多，但是稳定的年收入。第一届音乐节是在复活节，第二届是在 8 月份，第三届是在圣诞节；每届持续两星期，由一套突击课程组成，先教授为期一周的实用音乐，接着第二星期教授另一音乐领域的类似课程。大体上说，收入来自参加音乐节的有前途的年轻乐师们的学费，这些乐师主要来自英国，但来自海外的人数也不断增加。最近又增加了哈宾斯特克乐师为主演奏的晚间音乐会，这大大增加了收入。威克斯自 1922 年以来就一直举办音乐节，所有课程都远不能满足需求。

凯丝太太监督整个组织的发展，而管理则由两名专职人员道格拉斯先生和布鲁斯小姐负责。几年前，学会计的道格拉斯作为一名热心的业余乐师非常愉快的接受了公司行政主管这一职位。布鲁斯小姐称自己为“失败的音乐会钢琴演奏者”，在道格拉斯之后不久也加入进来，担任文化主管。“原理非常简单，”她说。“我决定谁将担任老师，我们将举行什么样的音乐会，提供什么样的器材等等，而道格拉斯则负责财务及其他细节。”

道格拉斯却持不同观点：“目前状况是组织不健全，因为我们必定会在每一个重要决定上发生冲突。”

除了凯丝太太和两位主管外，公司在其他伦敦办事处还雇佣了一名秘书和一名记账员，在哈宾斯特克聘请了一个办事能干的人；音乐节举办期间，还雇佣了几个季节性的临时员工。

尽管 W 公司的工作性质赋予道格拉斯一定的乐趣，他还是打算告诉凯丝太太他正认真地考虑辞职问题。“工作中令人头痛的事太多了。有些月份我们无所事事，有些月份又忙得不可开交。布鲁斯小姐总是乱花钱，当我告诉她预算已经超支时，她总不相信。接下来，你知道的，哈宾斯特克庄园已在拍卖，租给我们庄园的地产经纪人正准备以 20 万英镑的价格卖给我们——价格相当合理，但我们仍不得不筹集这笔资金。此外，印刷商很快还催我们要 1994 年的小册子印刷费，我想，像以往一样，我得推测一下最低价是多少；决定总是在繁忙的时候做出，从来没有真正仔细考虑过。”

凯丝太太很器重道格拉斯，不愿意失去他；她一直在考虑是否要调整他每月 1500 英镑的薪水以取悦他。

正如道格拉斯暗示的，到目前为止他和布鲁斯小姐在开支问题上已有一次争论，他坚持这次争论是在精心制定 1993 年预算以前的事。年初时，他就预算问题向凯丝太太解释道：“您知道的，学费是我们收入的主要来源。在节日的六个星期中，每星期我们都有 100 名学生，每人每周缴纳 350 英镑。夏季音乐会收入最好，能收进大约 20 万英镑；另外两个音乐节期间，我们只能得到一半。就成本来说，薪金当然是占较大比重的。我得到 1.8 万英镑，布鲁斯小姐 2 万英镑，其他三人共得 2.2 万英镑。季节性雇员的工资在音乐节期间应为每星期 4000 英镑。像以往一样，稍后我们会把您的薪水付给您——今年可能是 1.2 万英镑。毕竟，这比大量红利对您来说更有意义。上课的教授们一直都不错，每次音乐节我们都需要大约 15 名。对这类工作，他们的每星期要求得到约 450 英镑。办事处租金是 1.2 万英镑，年底支付，三次租用庄园，我们每次大约要花付 1 万英镑。印刷费账单也大量涌入——11 月份发出的年度新

闻宣传大约 4000 英镑，每次音乐节的宣传大约 2000 英镑。学生的食品和饮料像以往一样是最好的——每周每个人要花费大约 50 英镑。其他还有些琐碎的开销——每个学生每星期洗衣费 6 英镑，每次音乐节的乐谱租金大约为 2000 英镑，普通月份办事处每月支出是 200 英镑（但在 4 月，8 月及 12 月要翻番）。除此之外，另外还有 1.2 万英镑左右的各种费用……由于某种原因，这些开销一年中的增长相当平稳。像这样，剩下的利润一半缴了税，剩下的则作为红利给了您。”

直到 6 月底，记账员才刚准备好一份成本分析——确切地说提前了几天，但是在生意清淡的月份里，大多数支出还是完全可以预测的。看到这些数据，布鲁斯小姐很高兴。“我告诉过你的，道格拉斯！成本比去年总数的一半还要少得多（1992 年总共是 20 万英镑左右，对吗？）因此我们完全有能力花更多的钱来聘请教授，在夏季音乐会上，我希望能有一位真正一流的客人。”

道格拉斯一点也没感到乐观，他在计算后发现此刻公司开支已超出了预算。

这位行政主管所面临的第二个问题是潜在的对哈宾斯特克庄园的购置。早些时候他就对凯丝太太说购买是“一种很好的投资——维修及税款每年大约是 6000 英镑，然而即使没有其他用途，还是能给我们带来 9% 的收益。”现在他得筹集必要的资金。“这不同于给实业公司筹资，”他一直在想。“我最好草拟一张单子，列出比如说三种可能的方法，并将其提交给同事们看。他们可决定其中的一种或几种。”他一直在考虑同时编制一份资产负债表，最终也在所预期的 6 月份的最后一天准备好了（附表略）。

道格拉斯还关心公司课程所收取的费用。遗憾的是，有关于此的决定总是要在一年中最忙的 8 月份做出，因此费用通常是以“去年的再加上一点”为基础。由于缺乏这方面的专门知识，道格拉斯在生意清淡的 5 月份读了一本经济理论课本，但他并不真正清楚他的发现将会怎样影响威克斯的价格。他希望和凯丝太太讨论一下定价问题，但她外出的时间越来越多，越来越少地经营威克斯业务。她在别处有几项主要股权及投资——事实上，目前她正考虑对所拥有的一个农场增加大笔投资。

问题：你认为道格拉斯的“不满意”表现在哪些方面？并提供合理的解决方法。