

## 2003 年 MBA 联考管理模拟试卷（五）

### 一、简述题（每小题 4 分，共 20 分）

1. 如何正确地理解领导者在例外处理中不会破坏规章制度的严肃性？
2. 为了使控制工作做得切实有效，一般需要注意的原则有哪些？
3. 从 20 世纪 80 年代后期开始，国际上许多企业过于重视事物性管理而忽视了变革性管理，你认为这会带来什么样的问题？
4. 一个有能力的管理者如何将组织塑造成更富有创造性的团队，具体措施有哪些？
5. 如何理解“组织变革应该成为组织发展过程中的一项经常性的活动”，“组织的准确名称其实应该叫再组织”？

### 二、选择题（每小题 1 分，共 40 分）

1. 某牛奶公司在激烈的竞争市场中，为鼓励消费者购买，实行凡一次性购买三盒 1000ml 容量的绿岛牛奶可获该公司该期发行的奖券一张，共发行奖券 5 万张，分一、二、三等奖，奖金额分别为 1500 元、500 元、200 元。在这种情况下，张女士决定是否通过更多地购买牛奶来获得奖券的决策属于哪种决策类型？加入何种信息以后该决策将变成一个风险型决策？

- A. 不确定性决策；可能购买该奖券的人数。
- B. 不确定性决策；各类奖项的数量。
- C. 风险型决策；不需要加其他信息。
- D. 确定性决策；各类奖项的数量。

2. 某企业花了大量的外汇从国外购得了一项先进技术，并在两年产生了良好的经济效益，然而，这项技术现在却落伍了。企业老总在召集有关人员开会讨论这件事时，与会人员提出了以下四种看法。哪一种看法对该企业以后的经营行为将有所裨益？

- A. 继续化外汇去购买国外先进技术。
- B. 从国外购得先进技术后，要进行消化、吸收和创新。
- C. 以后再不从国外购买技术。
- D. 这种事情的出现是偶然的，不必过分在意。

3. 伴随企业规模的扩大，规范的组织结构设计是保证企业管理有效地服务于企业经营目标的前提，而不同管理层次的存在主要是因为：

- A. 可使组织更加灵活地适应环境因素的变化。
- B. 管理幅度的存在。
- C. 管理艺术性的要求。
- D. 有利于沟通联络。

4. 1988 年欧盟第一次对中国彩电出口提出了反倾销诉讼。但当时中国对事态发展估计不足,认为既然出口量不大,就没有将应该做的工作做到位,结果 1991 年欧盟开始征收反倾销税,之后税率一路攀高,到 1998 年高达 44.6%,将中国彩电彻底堵在欧洲之外,至今难以打开局面,这一事件的教训不包括:

- A. 中国企业生产应该了解WTO关于反倾销的有关法规和规定,运用中国的有关法规,对于国外商家向中国市场进行的倾销行为提起反倾销诉讼,保护自身的运营。
- B. 中国的有关主管部门和中介机构应协调企业依据外经贸部发布的《关于中国出口产品在国外发生的反倾销案件的应诉规定》,积极组织应诉。
- C. 中国应改进出口竞争手段较为单一,出口市场过于集中的局面,尽早树立新的产品竞争观念,建立多元化的出口体系。
- D. 中国在与相近生产结构国家的某些行业产品形成竞争的情况下,企业应从自身做起,完善管理尤其是财务制度的健全、规范与国际接轨,以便在发生矛盾时能够争取主动。

5. 鉴于销售人员的努力工作,公司在激烈的市场竞争中取得了非常好的业绩。在新春晚会上,公司领导宣布,中奖销售人员。这引起了一部分行政管理人员的不满,但另外一些行政管理人员却觉得这是理所当然的,因此很平静地接受了这一事实。对此,你的看法是:

- A. 这些行政管理人员的素质和觉悟各不相同。
- B. 这些行政管理人员有的懂得公平理论,有的不懂。
- C. 这些行政管理人员所选择的参照对象不同,就会产生不同的公平感和不公平感。
- D. 问题不在这些行政管理人员身上,而是公司领导不懂得公平理论。

6. 当企业在选择组织活动方向和内容时,在下面所列的方法中,可以选用的是:

- A. 经营业务组合分析和决策树法。
- B. SWOT法和目标管理法。
- C. 目标管理法和决策树法。
- D. 经营业务组合分析和量本利分析。

7. 老王今年夏天购买了一台海尔空调,在售后服务人员走后不久一位小姐打电话来问候:“您购买的海尔产品是否满意?安装是否满意?如果有什么问题请随时告诉我们……”。经分析,这个电话最不可能包含以下功能:

- A. 给顾客带来温暖。
- B. 及时发现问题,及时解决。
- C. 对售后服务人员实行监督。
- D. 体现海尔产品质量第一原则。

8. 如果你在某国有企业中担任生产部部长,你的一名下属职员在装卸车间已经工作了 11 年,通过近期的绩效考核和全方位评估,近来他的工作状况并不令人满意,对此你也感到困惑。从管理的角度看,对他采取哪种措施,你认为最有效?

- A. 向他说明你的困惑,希望他努力改进工作。
- B. 明确告诉他,若不改进工作,将要被解雇。

- C. 让他继续留在现岗位，再注意观察一段时间。
- D. 与他共同分析原因，寻求改进的措施。

9. 星期三上午9点，走进公司接待室的陈总经理发现满地的烟蒂、纸屑，好像很久没有打扫过，便打电话告之行政后勤部负责人，该负责人立刻打电话通知事务科科长，事务科科长又电话通知公务班班长，最后，公务班班长派了两名员工，很快就将接待室打扫干净。可是，一个月以后，同样的情况再次发生。这表明公司在管理方面存在：

- A. 组织层次太多。
- B. 各部门职责不清
- C. 员工缺乏工作主动性。
- D. 总经理越级指挥。

10. 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. 要了解准确的市场行情不容易，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”。

11. 判断一个组织分权程度的主要依据是：

- A. 按产品设置多个事业部。
- B. 设置多个中层的职能机构。
- C. 命令权的下放程度。
- D. 管理幅度和管理层次的增加。

12. 某董事会最近解聘了总经理张庭雷。张庭雷1998年上任时，公司正处在破产边缘，他卖掉了亏损的产业，把留下来的机构进行重组，并把公司从1998年4000万元的亏损转型为1999年4700万元的盈利。在他被解聘的前几天，公司还报告当季度利润上涨40%。张庭雷的罪名是他的一种不恰当的方式使公司中的很多人之间发生摩擦。他常常和管理人员、员工发生激烈冲突，人们抱怨说他的风格过于生硬粗暴，伤人感情。在现实生活中，对待冲突的客观态度应该是

- A. 冲突水平的降低会导致群体工作绩效提高。
- B. 为避免所有冲突，提高组织和群体的工作绩效，必须了解冲突的原因。
- C. 冲突是功能失调的结果。
- D. 鼓励管理者维持一种冲突的最低水平，这能使群体保持旺盛的生命力，善于自我批评和不断创新。

13. 随着互联网技术的发展，现在有许多组织采用了网上发布信息（发电子邮件）的方式进行内部沟通。你认为这种沟通方式发生沟通障碍的最大可能性是在沟通过程的哪一环

节？

- A. 编码环节。
- B. 信息传递环节。
- C. 接收环节。
- D. 译码环节。

14. 小陈是一合资企业的职员，在日常工作中，他经常接到来自上边的两个、有时甚至相互冲突的命令。导致这一现象的最本质的原因很可能是：

- A. 该公司在组织设计上层次设计过多。
- B. 该公司在组织设计上采取了职能型结构。
- C. 该公司在组织运作中出现了越级指挥问题。
- D. 该公司组织运行中有意或无意地违背了统一指挥原则。

15. 利克特发现取得最大成就的领导者所采取的领导方式是：

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

16. 王明是某公司的总经理，刘其是该公司销售部经理，张强则是销售部北京销售分部的负责人。下面表述中哪一句是准确的？

- A. 王明花在控制上的时间比刘其少。
- B. 张强用于计划的时间比王明多。
- C. 王明花在领导上的时间比张强少。
- D. 刘其用于计划上的时间比王明多。

17. 企业管理中的“木桶原理”告诉我们：

- A. 企业成长过程中充斥着形形色色的诱惑，要判断其中的真伪，因此，企业发展过程中要谨防多重陷阱。
- B. 企业不应把自己的命运和前途寄希望于个人精英，应该懂得建立百年企业的关键在于完善的制度。
- C. 为了迎接加入WTO，企业应该参照国际化标准、国际会计惯例构建会计体系。
- D. 企业要敢于认识并改正自身管理中存在的不足，同时积极推进“揭短管理”。

18. 通过比较链式与全通道式两种信息沟通网络的各自特点，我们可以得出的结论是：

- A. 全通道式网络由于采取全面开放的信息传递方式，因而具有较高的管理效率。
- B. 全通道式网络比链式更能激发士气，增强组织的合作精神。
- C. 链式网络比全通道式网络更有激发力，增强组织的合作精神。
- D. 链式网络采取一对一的信息传递方式，传递过程中不易出现信息失真情况。

19. 我国某有限责任公司由甲、乙、丙三方出资建立，出资金额分别为 100 万元、50 万元、50 万元。三年后，该公司破产，债务达 500 万元，而公司资产为 50 万元，甲、乙、丙分别有个人财产 300 万元、150 万元和 50 万元，公司破产后，会发生以下哪种情况？

- A. 除去以公司资产赔偿的50万元外，其余的450万元债务应视出资比例分摊：甲负担225万元，乙负担112.5万元，丙负担112.5万元。
- B. 除去以公司资产赔偿的50万元外，其余的450万元债务应视出资比例和个人偿债能力进行分配，从而乙负担150万元，丙倾其所能负担50万元，同时甲要为丙负连带偿还责任，即甲共需支付250万元个人财产来偿还公司债务。
- C. 该公司债权人只能从公司资产中获得赔偿，即不超过50万元。
- D. 除去以公司资产赔偿的50万元外，其余的450万元债务由甲、乙、丙三方各自平均负担150万元。

20. 关于公司总经理与中层管理人员之间的区别，存在以下几种不同的说法，哪一种更为贴切？

- A. 总经理比中层管理人员更需要有决策技能。
- B. 总经理比中层管理人员更需要自由行为权。
- C. 总经理比中层管理人员更需要掌握反映公司经营问题的信息。
- D. 总经理比中层管理人员更需要掌握概念技能。

21. 公司董事会召开会议，对研究开发部提出了目标要求，即研究开发部经过努力必须在一定时期内为公司各关键市场推出具有较高市场份额的产品。对于这一要求，你认为下列评价中哪种更有道理？

- A. 时间不明确，在实践中缺乏操作标准。
- B. 关键市场的提法不具体，很难界定范围。
- C. 较高市场份额的标准不清楚，要详细说明。
- D. 应综合考虑上述意见所反映的问题。

22. 某公司销售部的推销员张某，在2000年上半年的工作中一人实现了80万元的销售业绩，在同行业的推销人员看来这已经大大超额完成了工作任务。于是张某明确地向销售经理提出给他发额外奖金，但张某却一直没有得到回音，如果这位销售经理是一位称职的管理者，你认为他不给推销员发额外奖金的最大可能是什么？

- A. 他担心每个推销员过分追求销售量，从而忽视服务质量。
- B. 公司正处在扩张阶段，诸多方面需要资金，不能发额外奖金。
- C. 公司中其他推销人员也同样超额完成了销售任务。
- D. 公司没有预先制定计划标准，缺少控制和考核的依据。

23. 随着管理理论的深化和客观环境对管理工作提出的要求的变化，人们对于管理职能的认识也有一个不断发展的过程。除了原有的四大职能外，人们又提出了一些新的职能。其中，通过管理来实现  $1+1>2$  的效应指的是：

- A. 决策职能。
- B. 创新职能。
- C. 协调职能。
- D. 都不对。

24. 广东步步高集团原以生产、销售彩电等大家电而成为名牌企业，1997年后开始进入小

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。

25. 某顾客准备在银行办理一期固定存款业务，在可供选择的三家银行中，一年期利率分别是 3.15%，2.98%，3.21%。该顾客面临的决策就是选择哪家银行。这种决策属于什么类型的决策？如果这三家银行都存在倒闭的可能，但不知道倒闭的概率，则这种决策又属于何种类型的决策？

- A. 确定型决策，非确定型决策。
- B. 非确定型决策，风险型决策。
- C. 确定型决策，风险型决策。
- D. 风险型决策，非确定型决策。

26. 古人云：“运筹于帷幄之中，决胜于千里之外”，这里的“运筹帷幄”反映了管理的哪一个职能？

- A. 计划职能。
- B. 组织职能。
- C. 领导职能。
- D. 控制职能。

27. 在内蒙古“伊利”集团，从上到下都在讲一个“狮子与羚羊”的故事，早晨，草原上的羚羊醒来，它知道新的比赛就要开始，对手仍然是跑得最快的狮子，狮子也在想，今天一定要追上跑得最快的羚羊，否则就没有丰盛的晚餐。这主要说明了“伊利”集团：

- A. 以此形成企业的核心价值观。
- B. 以此作为强化企业内部管理的出发点。
- C. 以此达成企业目标与社会目标的和谐统一。
- D. 以此助推企业文化建设，保护强烈的竞争意识。

28. 一位管理者曾比较中、日两国文化的差异：在日本公司，一个人安静地坐着，没有人会去打扰他，因为别人认为他是在思考；反之，如果这个人站起来走动，同事们可以随童找他。很有趣地是，我国不少公司的情形正好相反，许多人认为，一个人安静地坐着就不是在做重要的事情。由此可以判断：

- A. 日本公司不注重工作的效率。
- B. 我国公司更重视工作时间和利用。
- C. 日本公司的组织气氛鼓励大家在行动中做反思。
- D. 可以利用文化的差异作为提高工作效率的手段。

29. 勒温提出的三种领导方式中的民主式与利克特提出的四种领导方式中的哪一种或几种是对应的？

- A. 开明——权威式和协商。
- B. 协商式和群体参与式。
- C. 协商式。
- D. 群体参与式。

30. 大企业面临一项投资决策，目前有四种方案可供选择。下表反映了在三种预期市场环境条件下，四种方案的预期盈利状况（万元）：

方案 \ 预期市场情况	畅销	不太畅销	滞销
建大型企业	350	200	-80
建中小型企业	190	150	-40
建小型企业	120	80	30
先建小型，视情况再扩建	100	60	39

若采用悲观原则进行决策，应选择哪个方案：

- A. 第一个方案。
- B. 第二个方案。
- C. 第三个方案。
- D. 第四个方案。

31. 厦美电子 1998 年在生产 VCD 之前，曾花大力气收集了可能得到的大量统计数字。所有的数字都显示，中国家庭购买 CD 唱片的高潮最迟在 1998 年底就会来到。可当时顾客购买家庭唱片已从低质的 VCD 转向高质 DVD 这一情况的变化，却被忽略了。在这种变化被数学统计捕获到的时候，为时则已晚——厦美电子 VCD 项目在 1999 年亏损 3000 万元。这个实例说明了：

- A. 对市场需求的变化，只要使用适当的统计方法，本来是能够预测到趋势的各种转变的，但厦美公司因配备的统计分析人员反应不灵敏而遭到了失败。
- B. 厦美公司的失败主要是因为其市场研究人员过于倚重可量化的数字，由此阻碍了他们去觉察现实中出现的变化。
- C. 依赖数量化信息的收集和处理是理性决策法优越于经验决策法的主要方面，厦美公司的失败就在于没有摒弃传统的经验决策法。
- D. 就一项重大决策的质量而言，信息收集中的问题与信息处理中的问题相比较，后者所起的作用更为重要，上述厦美公司的实例就有力地说明了这一点。

32. 在一个组织结构呈金字塔状的企业内，对于其上层管理的描述（与中层管理相比），哪一种是恰当的？

- A. 管理难度与管理幅度都较小。
- B. 管理难度较小，但管理幅度较大。
- C. 管理难度较大，但管理幅度较小。
- D. 管理难度与管理幅度都较大。

33. 有看法认为，管理者的工作是设计和维持一种环境，使处于这种环境当中的人们都能够用最少的投入来获得最大的产出。这项工作主要应当由哪一项或哪几项管理职能来完成？

- A. 计划职能和组织职能。
- B. 组织职能和领导职能。

C. 领导职能。

D. 全部职能。

34. 销售部经理说：“我们的销售队伍在竞争对手中是实力最强大的，要不是我们的产品缺乏多样性、不能及时满足消费者需要，我们的销售业绩也不会这么差。”生产部经理说：“一流的熟练技术工人完全被缺乏想像力的产品设计局限了。”研发部经理打断说：“创新思维凝结出的高科技含量的产品葬送在单调乏味而又机械的低产出生产线上。”上述谈话揭示该企业在组织中存在什么严重的问题？

A. 各部门经理的论述都有道理，只是态度过于强硬。

B. 各部门经理对各自角色及其在组织中的作用定位不清晰。

C. 各部门经理过于强调本部门工作的重要性。

D. 各部门经理对组织内各项只能的分工合作缺乏客观而准确的认识。

35. 厦门农贸进出口公司设有：一名总经理，一名主管生产的副总经理，一名主管营销的副总经理和一名主管财务的副总经理。则该公司的组织结构是按：

A. 区域划分部门。

B. 职能划分部门。

C. 顾客划分部分。

D. 生产工艺划分部门。

36. 据《都市日报》调查，现在人们大多向往比较简单的人际关系，希望在单位中以本职工作为主、发挥自己的特长，而工作之外的人际关系则简单些为好。根据需要层次理论，这种情况说明人们的主导需要是：

A. 生理的需要。

B. 安全的需要。

C. 社交的需要。

D. 尊重的需要和自我实现的需要。

37. 为了消除腐败，廉洁为政，江苏省盐城市除了大力提倡工作人员要求严格自律之外，还实行一种岗位轮换制度，规定处级以上干部在同一岗位工作不得超过五年。这种做法可以认为是一种：

A. 反馈控制。 B. 前馈控制。 C. 现场控制。 D. 间接控制。

38. 根据企业所面临环境的复杂性和动态性划分标准，医院、保险公司和汽车制造商处在下面哪种环境之中？

A. 简单动态环境。

B. 复杂动态环境。

C. 简单稳定环境。

D. 复杂稳定环境。

39. 严格地说，我们称职业经理人为企业家。我们要建立职业经理人制度，就必须建立出资人与职业经理人之间相互的约束关系和约束机制。这种内部约束不包括：

A. 公司章程约束。

B. 合同约定。

C. 激励性约束

D. 道德约束。

40. 不论是在企业还是在政府机构，秘书一般都是帮助高层管理者进行工作的，他们在



组织的职权等级链上的位置是很低的，但是人们常常感到秘书的权力很大。那么秘书拥有的是什么权力？

- A. 合法权力。    B. 个人影响权力。  
C. 强制权力。    D. 没有任何权力，只是比一般人更有机会接近领导。

### 三、案例题（共 30 分）

#### 案例 1：券商的出路（每小题 2 分，共 10 分）

在国民经济整体向好的背景下，股指更是迭创新高。与此同时，我国的券商队伍从无到有，从小到大，迎来了最有利的发展时机。在现阶段，券商坚持规范经营，强化内部管理，甚至于借助“外脑”完善内控机制，究竟是贻误战机还是正当其时？

在年轻的中国资本市场上，FaG 证券一直被公认为是一支颇具特色的生力军，该公司不仅以聚集了一大批高学历人才而著称，而且曾经创造过国内资本市场上多项第一，如在科龙电器 A 股发行推介中首次引进国际资本市场通行的路演方式，在国内券商中首批设立了博士后科研工作站，在闽东电力 A 股发行中首次引进“荷兰式”招标模式，均在市场上引起了不小的反响。

去年底，FaG 证券又在国内券商中首家聘请国际著名的安达信公司进行管理咨询，该项目已于近日完成最后的验收工作。一向以人才济济、管理规范著称的 FaG 证券居然会聘请一家国外的咨询公司协助完善内控机制管理和培训管理人才，似乎有些令人费解。FaG 证券为什么不利用自身的管理资源而是要借用外力来完善内控机制呢？FaG 证券从与安达信的合作项目中得到了什么？在国内资本市场进一步走向市场化、国际化的过程中，FaG 证券有什么样的准备和应对措施？带着这些问题，本报记者采访了该公司总裁方咨良博士。

记者：FaG 证券与安达信的合作历时一年多的时间，公司为此多次举办全系统各级干部强化培训，很明显公司是下了相当大的决心的。那么公司当初决定做这样一个项目的着眼点是什么？或者说，公司希望获得一种什么样的效果？

方咨良：FaG 证券与安达信的合作始于 1999 年 10 月初。当初公司决定与安达信合作，主要基于三个方面的考虑，一是对未来竞争环境和面临挑战的深刻认识。随着中国加入 WTO 的谈判日近尾声，国内资本市场的对外开放已是指日可待。一旦闸门打开，汹涌而至的将是大规模的境外资金、变化多样的金融品种和拥有强大的规模、技术、管理、人才优势的境外金融机构，更为复杂多变的竞争环境将对国内券商的进一步发展带来巨大的挑战。

二是对自身管理状况的客观评价和合理定位。在国内资本市场的发展大潮中，FaG 证券与国内许多证券公司一样，经历了一个高速的成长壮大过程，下一步发展大方向的确定，迫切需要公司对已经取得的成绩和自身的经营管理状况有一个比较客观的认识和评价。经过反复的研究探讨，FaG 证券对自身的定位是正处于粗放式经营或从粗放式经营向集约式经营开始过渡的阶段，这已成为公司今后一段时间内确定发展方向和道路的参考基准。

三是看好安达信的丰富经验和国际背景。安达信公司（Andersen Worldwide）是国际著名的六大会计师事务所之一，拥有丰富的管理咨询经验、强大的全球资源库和卓越的技术、专业、人才优势。FaG 证券正是想借助其专业化的外脑和外力，发现一些局内人难以察觉或者

不愿正视的问题，然后参照国际通行的做法和公司的实际情况提出一些合理的建议，由此推动公司的管理水平和管理效率再上新台阶。

与安达信合作项目的侧重点在于公司内部风险的防范与控制，主要想从组织架构、制度建设、绩效考评、全面预算、流程管理等方面进一步强化和完善公司的内控机制，及时发现和消除风险隐患，力求使公司的运行始终保持在合法、合规、可控、有序、持续发展的轨道。

记者：就在前不久，由 FaG 证券与安达信共同组织的检查组对整个项目的落实情况进行了一次全面的总结和验收，请问方博士，项目是否取得了预期的效果？通过项目的实施，公司都有那些方面的变化？

方咨良：经过双方一年多的密切合作，到目前为止，整个项目已暂告一段落。在项目进行过程中，根据安达信专家的建议并结合公司的实际情况，我们进行了诸多方面的调整和改造，公司已经并正在发生一些积极的变化。这些变化主要表现在以下三个方面：

一是公司在组织架构方面进行了比较大的调整，使公司的内部结构更趋严密、合理，充分体现了统一指挥、严格监控、权责对称、相互制衡的原则。如在董事会下面设立战略规划、内部审核和人力资源开发三个专业委员会，强化董事会的决策、监控职能；将稽核部划归董事会直接领导以提高其权威性和独立性；设立专门的风险投资委员会对重大项目的潜在风险进行审核和把关；将债券发行、B 股承销业务划归投资银行部统一运作，加强研发中心对投行业务的支持，在投行业务与理财业务、自营业务之间设立隔离墙，在公司营运资金与客户保证金之间设立防火墙，在经纪业务管理方面，以三级管理体制代替目前的二级管理体制，加强对分支机构的监管；等等。

二是公司对全部规章制度进行了重新的整理和修订，并将安达信提出的一些新的观念、做法通过制度的形式固定下来，从制度层面确保所有改革措施得到遵守和贯彻。如根据安达信的建议，公司已在全系统试行全面预算制度、绩效管理制度、经纪业务三级管理模式、流程管理，等等。

三是安达信项目带来的公司上下思想观念的变化，我认为这一点至关重要，如在战略管理方面，我们比过去更加注重战略目标的具体化和量化管理，战略目标已经成为一种重要的衡量标准贯穿于绩效考评的全过程，在绩效管理方面，我们更加强调绩效管理是一个连续的过程而不是一种阶段性工作，通过绩效评估来激发员工的工作积极性成为管理者的首要职责之一，在内控机制方面，开始应用流程管理进行全面而有效的风险监控，并且把制度体系的完善和技术监控手段的建设同步进行，互为补充；在市场开拓方面，强调充分市场化的竞争手法和对国际惯例的遵从，以及研究开发能力对于公司战略决策的至关重要性；等等。通过与安达信一年多时间全面而密切的接触，上述观念在公司内部获得了有效传播和广泛认同。随着时间的推移，管理层和员工思想观念的变化产生的效能将得到充分的显现。

我觉得，比起公司在组织架构及制度层面的有形变化，公司上下思想观念的提升更为重要，因为机制最终是由人来制定的，具备了先进的观念和思维方式，就具备了进行自我变革的能力和可能，就能根据内外环境的变化随时调整自己的行动方向和方式，从而保证预定自己的行动方向和方式，从而保证预定目标的充分实现。当然，最终评价安达信项目的成效还为时尚早，因为大部分项目需要在实践中不断挖掘和进一步完善，因此其效果也只能在实际运用中逐步显现。

记者：在规范管理、完善内控机制方面，公司还有哪些新的想法和举措？

方咨良：虽然通过与安太信的合作，公司在内控机制的完善方面取得了比较明显的成效，但如何希望依靠与安达信的一次成功合作就能毕其功于一役，将公司的内控机制完全理顺，公司从此就可以高枕无忧，这样的想法也是不现实的。国内证券市场毕竟只有十年的发展历史，市场环境还有许多不够成熟、不够规范的地方，加之券商群体在市场上磨砺的时间也都不是很长，其潜在的经营风险依然很大。因此，对于 FaG 证券来说，与安达信的合作仅仅是公司全面深化管理，规范内部动作，彻底防范风险，争取可持续发展总体战略的第一步。安达信项目的主要成就在于使公司内控机制得以进一步强化和完善，而如何保证已经出台的内控制度不折不扣地得到执行，有两个关键因素，一是通过技术手段来保证，即建设覆盖公司所有重要部门和分支机构的实时监控网络；二是通过员工素质来保证，及通过强化培训，让员工充分理解，把握公司的内控制度和相关技术手段，在日常工作中加以自觉遵守和自觉维护。在安达信项目进行的同时，公司与另一家国内著名信息技术公司合作建设的综合业务网络项目也在紧锣密鼓的进行，实时监控网络仅仅是综合业务网络项目的其中一部分内容。对员工的培训更是上述两个项目的经常内容，一直在项目的推进过程中穿插进行。

记者：顺便问一个与安达信项目不太关联的问题。就在前几天，中国证监会公布了《公开发行证券公司信息披露编报规则》第一至六号，请问方博士对该文件的出台以及券商上市的问题有什么看法和想法？

方咨良：上述文件的发布意味着证券公司上市的政策障碍得以最后清除，这对于国内证券市场上那些规模较大，资产质量良好，公司运作规范稳健的证券公司而言是一个极好的机会，当然也同时提出了更高的要求，要求证券公司的内部管理动作更加规范和透明。对此我们的原则是先作好自身的工作，向内使劲，切实加强公司的内部管理，依靠自身的规范运作、竞争实力和市场信誉去争取和把握发展机遇。

根据案例所提供的情况，请回答下列问题：

41. FaG 证券聘请安达信这家国外的咨询公司协助完善内控机制管理和培训管理人才，而不利用自身的管理资源，原因不在于
- A. 提升 FaG 证券的市场知名度，在市场不景气时，还可以扭转被动局面，此为扭转型战略。
  - B. 国外发达的券商市场形成了对中国券商行业的威胁。
  - C. 中国券商行业正经历本质上的变革。
  - D. 借助专业化的外脑和外力，发现一些局内人难以察觉或者不愿正视的问题。
42. 在投行业务与理财业务、自营业务之间设立隔离墙，在公司营运资金与客户保证金之间设立防火墙，在经纪业务管理方面，以三级管理体制代替目前的二级管理体制，加强对分支机构的监管，这预示着 FaG 证券很可能
- A. 加强业务之间的互通有无，从而增强横向合作。
  - B. 分权化管理。
  - C. 提高员工的工作积极性。
  - D. 集权化管理。

43. “比起公司在组织架构及制度层面的有形变化，公司上下思想观念的提升更为重要，因为机制最终是由人来制定的，具备了先进的观念和思维方式，就具备了进行自我变革的能力和可能，就能根据内外环境的变化随时调整自己的行动方向和方式，从而保证预定自己的行动方向和方式，从而保证预定目标的充分实现。”针对这句话，哪种判断最准确

- A. 变革型管理方式是企业在当今市场环境下最迫切需要解决的。
- B. 组织架构的变革是一种治标不治本的工作。
- C. 个人目标与组织目标一致时，组织的效益最大化。
- D. 以上三者都不对。

44. 在安达信项目进行的同时，公司与另一家国内著名信息技术公司合作建设的综合业务网络项目也在紧锣密鼓的进行。这一举动有力地说明

- A. 不要把鸡蛋放在一个篮子里，这表明FaG证券具有较强的风险回避意识。
- B. 国外的管理咨询公司通常缺乏对中国企业与中国市场环境的全面了解。
- C. 组织的变革要避免有限的变革点所导致的最终变革的失败。
- D. 只有在比较中才能发现孰优孰劣，再采取下一步方案。

45. 我国加入 WTO 以后，将允许设立中外合资的证券公司和基金管理公司，并将在适当时机，允许外资有控制、有步骤地进入我国证券市场；对于外商而言，这属于：

- A. 政治、法律环境条件。
- B. 经济环境条件。
- C. 社会文化环境条件。
- D. 技术环境条件。

#### 案例 2：“兰啤”之路何以宽广（每小题 2 分，共 10 分）

三年时间购并了近 40 家企业，除美国思科公司外，兰啤的购并案世界少见。

李闻立认为，能否尽快消化被购并企业，并不在于购并企业的多少，而在消化手段的正确与否。消化方式不正确，即使只购并一二个企业，照样会“败走麦城”。

用老李的话来说，兰啤资本的扩张只是第一步，更关键的是制度与管理的扩张，是工艺技术与人才的扩张。

兰啤先是在 DQ 市本土打造出了一个市场化的、富有生机的新兰啤形象，并且通过不断修正、优化、形成了一套独具特色的市场化运营机制、管理模式和企业文化，然后用这一套模式“克隆”被购并企业的制度与管理。

从购并前期到购并后期，除前面提到的四条购并原则外，兰啤已形成了一套规范而实用的购并运作法则：

购并途径——根据被购并企业的具体情况，坚持破产收购、政策兼并、控股联合三种方式。这样可以最大限度地保证购并的低成本。目前，兰啤所购并的 31 家企业，收购投资加上技术改造投资，比正常建厂的投资降低了 2/3。也就是说，如果正常建一个 5 万吨的啤酒厂，投资需要 1.5 亿元，兰啤购并企业的投资只有 5000 万元。按照啤酒企业的惯例，5 万吨的产销量为盈亏平衡点，兰啤购并企业的盈亏平衡点则降到了 3 万吨。这就不难理解兰啤购并的蓬莱、应城两个啤酒厂，产销量只有 3 万吨竟能打破惯例出现赢利的现象了。

风险防范——品牌风险防范：使用当地品牌，加上“DQ市啤酒系列酒”的字样，这样既可以发挥DQ市啤酒的品牌影响力，又可以在一个品牌出现问题时，不影响主品牌和其他品牌；财务风险防范：从集团选派财务总监，实施收支两条线。同时设立独立法人，注册为“DQ市啤酒××有限公司”，建立自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的子公司，集团只对其负有限责任，既可避免风险，又能激发子公司的生机与活力；市场风险防范：组建事业部，把周边距离较近的数个企业统一由事业部领导，事业部是集团在该区域的管理中心，实行集分权相结合的原则，统一发展规划、统一市场策划、统一质量监控和管理、统一主要物资采购、统一资金调度、统一人事政策和管理，这样既可以缩短公司的管理链，增强应变能力，提高管理效率，又可以使各个分散企业互为补充，统一协调市场，避免市场混乱，还有利于聚成拳头攻下关键市场。

兰啤管理模式的主体架构由9部分组成：一个核心、六个体系和两个支撑。一个核心是科学严格的管理与和谐的人际关系相结合；六个体系即质量保证体系、生产运行体系、人力资源管理体、市场营销体系、财务管理体、发展创新体系；两个支撑是企业文化和工艺技术。对购并企业，兰啤一般只派总经理、财务总监和工艺技术总监三个人，因为有成熟的管理模式，三个人足矣。除此之外，兰啤专门组成了贯模、贯标、工艺技术三个小组，深入企业，将管理模式、工艺技术、ISO9000质量标准迅速而有效地贯彻到被购并企业中。

兰啤购并的近40个企业基本都是按照这一模式来运作的。值得一提的是，兰啤对企业文化强调兼收并蓄，努力做到将兰啤的企业文化与当地人本文化相结合，目的就是营造科学严格的管理与和谐的人际关系相结合的文化核心。

不变的原则与多元的方式是兰啤营销网络建设的方针。

不变的原则是必须建立直供模式，必须将网络控制在自己手中。直供模式是先在DQ市实验成功的。这一模式的特点，概括地说就是：“门对门服务”、“地毯式轰炸”。“门对门服务”就是从厂门到店门送货上门，“地毯式轰炸”就是不放过任何一个可以卖啤酒的销售点。为此，兰啤专门成立了运输部门，购置了200多部大中型运货车负责送货上门，这样一来，既大大提高了市场竞争力，又保证了啤酒的新鲜度，使DQ市地区的消费者可以喝上当周甚至当日酒。

这种直供模式是被购并企业需要“克隆”的。因为只有这样，才能将市场末端掌握在手中，才能将细微的市场状况掌握在手中，才能在汹涌的市场风浪中站稳脚跟。

模式不变，方式可以多元。根据各地区的不同情况，各个企业的营销方式丰富多彩。兰啤华东事业部就探索出了直供+深度分销+与分销商合力开发的模式，在适合直供的区域进行直供销售，在适合销售商销售的区域交给分销商分销，在销售商不愿做的区域，先由兰啤做熟，再交给分销商分销，叫做“我开荒，你种地”。但不管哪种模式，都要做到：酒到哪里，人到哪里，管理到哪里，企业文化延伸到哪里。为此，兰啤华东事业部专聘了100名访销员，分区域每周两次走访销售末端客户，替厂方管理客户，替客户管理市场，“剑锋”直指市场的“神经末端”，网络牢牢控制在自己手中。这种模式可以说十分锐利，在群雄争霸的上海滩，它使兰啤的市场份额一年时间由不足5%上升到25%。

兰啤的网络建设也是疏密有别的。他们一般把市场分为三部分：基地市场、外围市场和特殊市场，基地市场主要是指企业所在城市，这个市场的神经网络最密集也最有效，在中小城市，经过这个网络几个月的运作，市场占有率就可以达到80%以上，如华南的三水、斗门，

华东的扬州、芜湖等二十多个企业，基地市场的市场占有率已高达90%以上。在大城市，争夺相对比较激烈，深圳的市场争夺已进入了“巷战”，一个小小的餐馆，都会成为数家企业反复争夺的对象；身着不同啤酒品牌服饰的服务小姐，会在同一酒店内进行推销竞争。即使是这样，兰啤的销量仍直线上升，目前在深圳市场的份额已由一年前的不到10%上升到了近40%。

一位国外学者曾进言中国企业家说，在目前情况下，中国企业的兼并与扩张很容易成功，因为中国的市场很大，而有实力的竞争对手很少，各行各业尚未形成左右市场的“龙头老大”，扩张成本也不大。因此在中国目前市场经济条件及状况下，与其说是举资兼并，倒不如说是挥手整合。只要你是一个强势企业，只要你有一套成熟的运作机制，在同行业有一定的实力和影响力，有切合中国实际的竞争策略，就能有效地对中国市场进行整合。兰啤的扩张正是把握住了这一难得的历史机遇。

根据案例所提供的情况，请回答下列问题：

46. 兰啤5万吨的产销量为盈亏平衡点，产销量只有3万吨竟能打破惯例出现赢利的现象，其原因是：

- A. 精简机构带来管理层的压缩，进而大幅度降低了管理费用开支。
- B. 通过一系列措施、最大限度地保证购并的低成本。
- C. 购买原材料费用的大大降低。
- D. 及时向被购并企业输送了成熟的管理模式、工艺技术、ISO9000质量标准。

47. 以下哪一家啤酒品牌不代表被兰啤购并后的完整合法名称：

- A. DQ市啤酒乌鲁木齐有限公司。
- B. 汉斯啤酒——DQ市啤酒系列酒。
- C. 蓬莱啤酒。
- D. DQ市啤酒三水强力有限公司。

48. “我开荒，你种地”体现了兰啤：

- A. 与销售商合作，销售商做好营销网络后，可以顺利加盟兰啤的直供系统。
- B. 全方位直销式方式。
- C. 地毯式区域分销方式。
- D. 在销售商不愿做的区域，先由兰啤做熟，再交给分销商分销。

49. 在大城市，争夺相对比较激烈，深圳的市场争夺已进入了“巷战”，一个小小的餐馆，都会成为数家企业反复争夺的对象；身着不同啤酒品牌服饰的服务小姐，会在同一酒店内进行推销竞争。即使是这样，兰啤的销量仍直线上升，目前在深圳市场的份额已由一年前的不到10%上升到了近40%。这说明中国的啤酒业处于产品生命周期的：

- A. 很难断定，这里描绘的只不过是在特定地区的现象而已。
- B. 引入期。
- C. 成长期。

D. 成熟期。

50. 一位国外学者曾进言中国企业家说，在目前情况下，中国企业的兼并与扩张很容易成功，因为中国的市场很大，而有实力的竞争对手很少，各行各业尚未形成左右市场的“龙头老大”，扩张成本也不大。因此在中国目前市场经济条件及状况下，与其说是举资兼并，倒不如说是挥手整合。只要你是一个强势企业，只要你有一套成熟的运作机制，在同行业有一定的实力和影响力，有切合中国实际的竞争策略，就能有效地对中国市场进行整合。兰啤的扩张正是把握住了这一难得的历史机遇。那么，这位学者会同意下面哪种说法

- A. 兰啤的购并说明了在中国要成功，就必须走兼并之路。
- B. 鉴于中国市场尚处于发展和完善之中，尽快进行资本整合，就能够保证企业成功。
- C. 在目前情况下，在中国企业界成为龙头老大是决定胜败的惟一尺度。
- D. 了解中国环境，出手要及时果断。

案例3 旭日东升（每小题2分，共10分）

20世纪90年代初，著名的茶叶专家于杰先生面对茶文化日益衰落的严峻现实，不禁心急如焚。这位国内外闻名的茶叶专家，自从于湖南农学院茶叶系毕业后，50多年来一直潜心于茶叶的研究。让绚烂的文化重放光彩，并且改变“品茶必须有工夫”的传统茶道观念，让茶道文化绽放在人民群众的日常生活之中，是于老心中的一个夙愿。多年的研究让于老对茶汤改造为饮料的市场前景充满了信心，只是一直找不到有这个胆识和才能的合适人选来利用自己的技术。

离休后，于杰先生回到自己的老家——冀州。一个偶然的的机会，他结识了旭日集团的老总段恒中——一位雄心勃勃的实业家。在冀州宾馆一个普通的客房里，两人一见如故，大有相见恨晚之势。

“于老先生，我想找一个项目，一个具有长久生命力的，能够成就一番大事业的好项目！”段恒中直截了当地吐出心底的打算。

“有，有这样的项目。你做茶，开辟国内茶饮料的市场！”于老先生早已被眼前这位充满了雄心壮志的实业家征服。“是他了，就是他了！”他在心中暗暗告诉自己。

于是，于老先生把自己对于茶叶的理解和多年调查研究的成果一股脑儿地倒给了段恒中。于老先生告诉段恒中：“把茶汤变为可携带久存的茶饮料，在国内还是一种设想，如果成功了，前景无限；但是风险也很大”。

段恒中当机立断：“风险与效益并存，我们会不惜一切代价把它攻下来。”于老先生一字一顿地说：“好，有志气。半个月后，我把全国的茶叶技术专家请到冀州鼎力相助。”

距那个不眠之夜仅仅15天，于杰先生重返冀州。这次他带来了一支100多人的队伍；中国茶叶流通协会、内贸部食品研究所、北京食品研究所等13个单位的茶叶、食品、营养、医药保健方面的专家教授。就是这些人组成了旭日集团日后的顾问和技术后盾。

一家有抱负的企业，一个有追求的专家群体，在共同的理想中相遇相知，将知识与资本完美完全，必须迸发出炫目的光彩！

专家队伍和旭日集团的决策层举行了最后一次项目论证会，达成了富有远见的共识：21

世纪是全球追求健康长寿的世纪，今天绿色食品是人们的首选食品，茶饮料也就会成为 21 世纪的首选饮料。

但是把中国 5000 年茶文化与现代科技相结合，将千百年来热沏慢饮的茶汤变为低温冷灌便携式的罐装饮料，确实是一场饮食文化上的革命，决非易事。

茶叶中科学可以鉴定的化学成分达 300 多种，这些成分一旦溶于水，相互之间发生化学反应，时间稍长，茶汤变色、变味、变质，出现沉淀物质。茶饮料工业化生产则采取低温提取有效成分，低温灌装，稍有不慎，即有大量细菌侵入，影响茶汤品质。后来成为旭日集团主导产品而风靡国内的“冰茶”，其研制过程历经数年的艰辛，单单为解决茶汤的“澄清”问题，就用了三年，进行了上千次试验。

在茶汤中充入碳酸气而不出现任何沉淀，更是国际科技难题，但又是一个必须攻克难题。充气饮料在我国青少年中有巨大的市场潜力，调查研究表明，碳酸饮料在青少年心目中象征着青春与活力，从科学角度讲，碳酸气进入人体后，可迅速带走人体内的热量，由此也引来国内、国际茶饮料制造商的激烈技术竞争，旭日集团在组织这一技术攻关战役中，不仅动用了国内一流的科研单位，而且联合了日本、美国、德国、台湾地区的茶饮料科技单位的共同合作。

段恒中坚守“决不放弃，不放弃就不算失败！”的信念，他们一次次组织攻关。课题组对选茶、选水、过滤澄清、设备、温控、卫生、光照等诸环节进行了一次又一次认真检查，在确认这些环节都没有问题的情况下，开始加入辅料作观察试验，经过不断改进工艺流程，筛选试用了 70 多种辅料。再配合逆流提取和膜浓缩技术处理原茶，彻底解决了茶饮料充气后的沉淀问题。

于杰先生的资料在这次课题研究中起了巨大作用。20 世纪 50 年代，于杰先生在湖南农学院茶叶系读书，研究茶叶已是痴心入境，每逢假日，他孤身一人下洞庭，登君山，弄舟于湘水之上，探讨于山凹农家，一碗凉茶共把盏，庭前月下忆茶仙，其间收集到了大量散落于民间的茶叶典章秘籍。其中一篇对茶的药用价值倍加推崇，并注明茶可与什么配伍，不可与什么配伍，对冰茶的最后定型有重要的启示作用。

今天旭日集团可以骄傲地宣称：他们完全可以生产出充入碳酸气而不沉淀的茶饮料。

千年茶文化的底蕴和现代科学技术的融合，加上旭日集团在经营品牌上所下的苦心，使旭日升“冰茶”很快成为中国茶饮料的驰名商标。

“冰茶”一诞生，旭日集团就派出了上百名员工带头产品走向了北京、天津、南京、重庆、上海、哈尔滨等大城市，进行万人品尝派送活动。蓝白相间的工装、海蓝色的产品包装，在炎炎夏日里给一种深邃、宁静的感觉。在那些日子里，很多人在城市的酷热中享受到了“冰茶”的清凉。南京秦淮河畔，一位海外归来的学子和心爱的姑娘漫步在柳阴下，在“秦淮人家”的码头上，他们得到了两听冰茶，姑娘轻轻地拉开盖，踮起脚尖，把琼浆送到心爱的人唇边，小伙子一饮而尽：“有可乐的爽，还有中国茶叶的香，棒极了。”

品尝派送活动结束后，旭日升“冰茶”“爽，爽口，爽心”的宣传语传遍了大江南北。

旭日升成功了，冰茶风靡了全中国，连续三年销售 20 亿元，“冰茶”被认定为旭日集团知名商品特有名称，“旭日升”被认定为中国驰名商标。

然而，就在旭日集团蒸蒸日上的时候，中国茶产业整体上却在不断滑落。许许多多搞了十几年茶叶研究的老专家和技术权威扼腕叹息！他们一致认为，茶产业的最大失败是我国至



今没有一个真正叫得响的品牌，没有真正形成一个行业“龙头老大”。

中国茶产业亟待出现一头“领头羊”来挂帅。它必须有力量站在整个产业的高度，来审视和预测企业自身和行业的发展，实现茶叶品牌、科研、种植、加工、销售一体化经营，振兴中国茶产业。

谁来擎起中国茶产业的大旗？

“旭日升”！只有旭日集团有可能把这副担子挑起来。“做中国茶饮料驰名品牌”一直是旭日升的梦想，旭日集团以“冰茶”为切入点，下苦功营造出了中国茶饮料驰名品牌。

旭日升自成立以来，始终以中国 5000 年茶文化为依托，咬住“茶”字不放松，对中国的茶产业有着深刻地把握与理解，旭日升周围汇集着大批全国著名茶叶专家，有得天独厚的技术优势。振兴中国茶产业的重任。历史性地落在旭日升集团的肩上，时代选择了旭日升，市场也选择了旭日升。

振兴中国茶产业的当务之急是摆脱茶叶市场的信誉市场，让中国茶叶的品质、等级有一个真正的说法，让消费者买到“价副其实”、名副其实的中国名茶。进入二十一世纪，旭日集团依托国家著名科研机构的科技优势和名茶主要产地的资源优势，开发出了囊括高中低档 36 个品种的包装茶，也有深受北方大众喜爱的各种袋装茉莉花茶。

旭日升包装茶许诺消费者以 5 大品质保证：原产地保证、质量保证与中国茶叶质量检测所合作、无污染生产、技术保证、茶叶配方及防伪保证。消费者买到旭日升包装茶以后，只要拨打包装印的免费电话，即可知道自己所购买的是否是真正的旭日升茶叶。

旭日升包装茶上市数月来，得到了消费者的青睐，经销商的订单源源不断，在刚刚结束的济南茶叶订货会上，旭日升包装茶一天就创下了收款 200 多万元的业绩。

段恒中豪情满怀地说：这仅仅是一个开始，振兴民族茶文化任重而道远，我们愿与全国同行业共同携手，相互促进，共同发展，为振兴中国茶产业经济做出贡献。

根据案例所提供的情况，请回答下列问题：

51. 让绚烂的文化重放光彩，并且改变“品茶必须有工夫”的传统茶道观念，让茶道文化绽放在人民群众的日常生活之中。这种观点最接近于：

- A. 没有金刚钻，勿揽瓷器活。
- B. 工欲达其志，必先利其器。
- C. 由抽象到具体。
- D. 理论到通俗化。

52. 消费者买到旭日升包装茶以后，只要拨打包装印的免费电话，即可知道自己所购买的是否是真正的旭日升茶叶。但是，据调查，90%的消费者在购买该产品后，从来没有拨打过免费电话，从沟通的角度来分析，导致这一现象最不可能的原因是：

- A. 消费者不喜欢电话里例行公事的回答。
- B. 拨打电话太麻烦，而且该产品价位也不贵。
- C. 打过的人讲，从来都无人应答，说明这种做法只不过是商家促销的手段而已。
- D. 中国的消费者有一种习惯思维，即从来不相信商家会真诚，所以懒得去理会。

53. 旭日升的竞争优势体现为：

- A. 低成本战略。
- B. 差异化战略。
- C. 全方位战略。
- D. 集中一点战略。