



工商管理硕士研究生入学考试解题技巧与命题预测试卷系列  
诠释解题技巧 命题预测分析 模拟实战演练 联考高分突破

# MBA入学考试

## 解题技巧与命题预测试卷

2004年

李自杰 主编  
周毕文 主审

# 管理



中国水利水电出版社  
[www.waterpub.com.cn](http://www.waterpub.com.cn)

工商管理硕士研究生入学考试解题技巧与命题预测试卷系列  
诠释解题技巧 命题预测分析 模拟实战演练 联考高分突破

# 2004年MBA入学考试 解题技巧与命题预测试卷

---

## 管 理

● 李自杰 主编  
周毕文 主审



中国水利水电出版社  
[www.waterpub.com.cn](http://www.waterpub.com.cn)

## 内 容 提 要

本书是《2004 年 MBA 入学考试解题技巧与命题预测试卷》的“管理”分册,是紧扣 2004 年 MBA 入学最新考试大纲进行编写的。本书在开篇对 MBA 管理考试的各类题型的疑难点进行了解析,提供了具有参考价值的学习方法和考试攻略;在第二部分中,将管理学的一些基本知识以问答题的形式总结和归纳出来,并在每章节的后面附有案例材料;在第三部分中还提供了 10 套命题预测试卷与解析,可用于广大考生进行临考前实战模拟训练;在本书的最后还附有多篇经典案例分析与指导。

本书内容凝练,题量充足,解析方法精辟。可作为 MBA 入学考试的管理课程辅导和自学用书。

### 图书在版编目(CIP)数据

2004 年 MBA 入学考试解题技巧与命题预测试卷. 管理 / 李自杰主编. —北京:  
中国水利水电出版社, 2003  
ISBN 7-5084-1656-2

I. 2… II. 李… III. 管理学-研究生-入学考试-自学参考资料 IV. G643

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 071885 号

|      |                                                                                                                                                                                                                          |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 书 名  | 2004 年 MBA 入学考试解题技巧与命题预测试卷·管理                                                                                                                                                                                            |
| 作 者  | 李自杰 主编                                                                                                                                                                                                                   |
| 出版发行 | 中国水利水电出版社(北京市三里河路 6 号 100044)<br>网址: <a href="http://www.waterpub.com.cn">www.waterpub.com.cn</a><br>E-mail: <a href="mailto:sales@waterpub.com.cn">sales@waterpub.com.cn</a><br>电话: (010) 63202266 (总机) 68331835 (营销中心) |
| 经 售  | 全国各地新华书店和相关出版物销售网点                                                                                                                                                                                                       |
| 印 刷  | 北京密云红光印刷厂                                                                                                                                                                                                                |
| 规 格  | 787mm×1092mm 16 开本 22 印张 508 千字                                                                                                                                                                                          |
| 版 次  | 2003 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月第 1 次印刷                                                                                                                                                                                        |
| 印 数  | 0001—5100 册                                                                                                                                                                                                              |
| 定 价  | 34.00 元                                                                                                                                                                                                                  |

凡购买我社图书,如有缺页、倒页、脱页的,本社营销中心负责调换

版权所有·侵权必究

# 《2004 年 MBA 入学考试解题技巧与命题预测试卷》

## 编 委 会

主 任：张 磊

副主任：李自杰 欧阳少波

委 员：刘约翰 杨小丰 梁 宵 李 庆 刘 铮 刘仕文  
刘 晓 萍 刘 爽 杨 昊 李 进 国 志 李力阳  
李红波 宏 伟 丁 伟 彭之宝 陈 剑

# 《2004 年 MBA 入学考试解题技巧与命题预测试卷·管理》

## 编审人员名单

主 编：李自杰

副主编：李红波 宏 伟 丁 伟

主 审：周毕文

# 前言

随着中国加入 WTO，中国的经济以前所未有的步伐在前进。经济全球化、国际化的浪潮也给中国带来了无限的机遇和很大的挑战。经济发展的同时也对管理水平提出了更高的要求。

1990 年，国务院学位委员会正式批准在我国设立 MBA 学位和试办 MBA 教育，并于 1991 年开始招生。MBA 是一种专业学位，明显不同于普通理论研究型研究生教育的特点。MBA 教育过程中注重学生的实践环节，极其强调学生的能力与素质的培养，通过大量的案例教学，培养学生的战略眼光、创造性思维、团队合作精神、处理复杂问题的应变能力和决策能力，以及开拓进取的强烈的事业心与社会责任感。

2004 年 MBA 的入学考试形式在 2003 年的基础上稍微调整了一下。综合能力的考试形式不变，但是数学的题量减少为 30 道题，分值变为 90 分，数学的考试内容也有所减少：初等数学部分减掉了整式和分式、常见几何图形、多元函数的概念、行列式的性质与计算，增加了变上限定积分。写作部分由两部分变为三部分，写作试题分成了三种题型：论证有效性分析、论说文、文字材料综述。综合能力考试主要测试考生学习 MBA 课程所需的基本知识运用，以及运用数学知识分析问题、解决问题的能力。英语、逻辑和管理的考试内容及形式与 2003 年相同。

在 MBA 入学考试竞争日趋激烈的形势下，为了满足广大 MBA 考生的迫切需求，我们特组织了有丰富 MBA 辅导、培训经验的专家及教授，花费大量的时间精心编写了《2004 年 MBA 入学考试解题技巧与命题预测试卷》丛书，以便考生能在有限的时间内，通过本丛书的学习和实战演练，在 MBA 的考试中夺得高分，迈进名校 MBA 的殿堂。

丛书《2004 年 MBA 入学考试解题技巧与命题预测试卷》的特点如下：

## 一、作者阵容强大

作者皆为北京大学、对外经贸大学和北京理工大学等学校的教授和 MBA 辅导专家，他们长期在全国各地的 MBA 辅导学校的一线亲自辅导广大考生的考前复习，从事了多年 MBA 培训和教育工作，有相当丰富的辅导和教学工作实践经验，深谙 MBA 的命题规律和出题的动态。

## 二、体系明晰、紧扣大纲、内容凝练

《2004 年 MBA 入学考试解题技巧与命题预测试卷》丛书包括《2004 年 MBA 入学考试解题技巧与命题预测试卷·英语》、《2004 年 MBA 入学考试解题技巧与命题预测试卷·管理》、《2004 年 MBA 入学考试解题技巧与命题预测试卷·数学》、《2004 年 MBA 入学考试解题技巧与命题预测试卷·写作》和《2004 年 MBA 入学考试解题技巧与命题预测试卷·逻辑》。该丛书紧扣最新考试大纲，内容凝练，题量充足，解析方法精辟。在编写过程中，根据作者多年来的辅导经验，诠释 MBA 考试的技巧，让广大考生能够在有限的时间之内，正确把握考试要求，紧紧抓住考试的重点环节，进行全真的试题模

拟，做到事半功倍。

本书是《2004 年 MBA 入学考试解题技巧与命题预测试卷》的“管理”分册。本书的编写体例和特色如下：

1. 本书在开篇对 MBA 管理考试各类题型的疑难点进行了解析，提供了具有参考价值的学习方法和考试攻略，对于在忙碌中的广大考生能高效地复习管理课程具有积极的意义，并且给那些难于找到一套行之有效的学习方法的考生指明了方向，提出的解决方案对于广大考生具有一定的借鉴意义。

2. 本书在第二部分中，将管理学的一些基本知识以问答题的形式总结和归纳出来，可以大大方便学生的记忆。并在每章节的后面附有案例材料，对于提高考生的案例分析能力大有裨益。

3. 本书提供了 10 套命题预测试卷与解析。试题的编写严格按照大纲的要求，可用于广大考生进行临考前实战模拟训练。考生在进行实战训练的同时，能通过 10 套试题的训练，检查自己的学习，进行有针对性的查漏补缺，加强自己的优势，弥补自己的不足，在 MBA 的管理考试中赢得高分。

4. 在本书的最后附有多篇经典案例分析与指导。“得案例者得管理”，这部分的案例分析对于提高考生的案例分析实践能力必定大有帮助。

由于作者水平有限，加之时间仓促，难免存在错误和疏漏之处，望广大专家和考生批评指正。

作 者

2003 年 8 月于北京

# 目 录

## 前 言

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| 第一部分 管理各类题型解题技巧分析·····          | 1   |
| 第二部分 MBA 管理考点归纳·····            | 14  |
| 第一章 管理概述·····                   | 14  |
| 第二章 计划与决策·····                  | 27  |
| 第三章 组织·····                     | 61  |
| 第四章 领导·····                     | 86  |
| 第五章 控制·····                     | 106 |
| 第六章 管理知识综合运用·····               | 124 |
| 第三部分 管理命题预测试卷与解析·····           | 131 |
| 2004 年 MBA 入学考试管理命题预测试卷一·····   | 131 |
| 2004 年 MBA 入学考试管理命题预测试卷二·····   | 150 |
| 2004 年 MBA 入学考试管理命题预测试卷三·····   | 169 |
| 2004 年 MBA 入学考试管理命题预测试卷四·····   | 186 |
| 2004 年 MBA 入学考试管理命题预测试卷五·····   | 203 |
| 2004 年 MBA 入学考试管理命题预测试卷六·····   | 221 |
| 2004 年 MBA 入学考试管理命题预测试卷七·····   | 240 |
| 2004 年 MBA 入学考试管理命题预测试卷八·····   | 255 |
| 2004 年 MBA 入学考试管理命题预测试卷九·····   | 270 |
| 2004 年 MBA 入学考试管理命题预测试卷十·····   | 289 |
| 2004 年 MBA 入学考试管理命题预测试卷一答案····· | 303 |
| 2004 年 MBA 入学考试管理命题预测试卷二答案····· | 306 |
| 2004 年 MBA 入学考试管理命题预测试卷三答案····· | 308 |
| 2004 年 MBA 入学考试管理命题预测试卷四答案····· | 311 |
| 2004 年 MBA 入学考试管理命题预测试卷五答案····· | 314 |
| 2004 年 MBA 入学考试管理命题预测试卷六答案····· | 317 |
| 2004 年 MBA 入学考试管理命题预测试卷七答案····· | 320 |
| 2004 年 MBA 入学考试管理命题预测试卷八答案····· | 322 |
| 2004 年 MBA 入学考试管理命题预测试卷九答案····· | 324 |
| 2004 年 MBA 入学考试管理命题预测试卷十答案····· | 326 |
| 附录 案例分析与指导·····                 | 328 |

# 第一部分 管理各类题型解题技巧分析

2004 年 MBA 入学考试管理考试大纲规定, 管理考试仍然采取简述题、选择题、案例题和分析题四种题型, 围绕发现问题、分析问题和解决问题三个方面来进行测试。根据历年 MBA 入学考试管理考试考生的分数来看, 管理考试要想拿高分很难, 而且许多考生花了大量的时间复习管理, 由于复习方法不得要领, 没有掌握一定的解题技巧和原则, 其结果仍然是“复习与不复习差不多”, 没有什么实质性的进展, 管理的考试成了 MBA 入学考试中的“瓶颈”。为了帮助广大考生能进行卓有成效的复习, 提高效率, 获得满意的效果, “正确的做正确的事”, 下面就 2004 年 MBA 入学考试管理 4 类题型的解题技巧和原则以及复习方法分别进行分析和探讨。

## 一、简述题解题原则与技巧分析

简述题共有 5 道小题, 每题占 4 分, 共 20 分。简述题在整张管理学考卷分值中的比重为 20%。

### (一) 简述题命题趋势

从近两年的管理试题来看, 简述题灵活性明显增强, 审题难度加大, 综合性加强。“死题”、“送分题”明显减少或者几乎没有。

下面列出 2003 年 1 月的管理真题中的简述题部分:

1. 以泰勒思想为代表的科学管理理论对我国当前企业管理的意义体现在哪些方面?
2. 说明有效的控制工作对调动员工积极性的作用。
3. 企业部门主管之间的横向沟通存在哪些类型的障碍?
4. 请简述“空降”到一个家族制企业的高级主管应如何建立起有效的权力基础?
5. 有效的团队管理对培育企业竞争优势具有什么样的作用?

大家可以看到, 几乎没有一道题可以从管理教材的理论知识中直接照本登科。像“什么是组织? 什么是管理层次和管理幅度”等这类题几乎不考了。考题的综合性大大加强。简述题涉及的内容更加全面, 不是考查考生对于单一的管理职能知识的掌握, 而是考查考生对于管理的综合职能的掌握和运用能力。

简述题的审题难度加大, 弄不好容易造成答非所问。写了一大堆, 结果是文不对题, 没有一个踩分点。例如上面的第一题“以泰勒思想为代表的科学管理理论对我国当前企业管理的意义体现在哪些方面?” 有的考生一上来就对以泰勒思想为代表的科学管理理论进行了长篇大论的叙述, 列举出泰勒提出的科学管理思想的原则和方法, 而对科学管理思想对我国当前企业管理的意义却一笔带过。这样就没有掌握问题的重心所在, 得分自然就低了。



## （二）简述题答题误区警示

误区之一：就某一要点过多的进行展开，啰嗦冗长，要言不烦。针对某个要点反复进行说明和阐述，认为抓住了一个点就要好好展开论述一番。其结果是只有踩到一个要点，论述再多也只能得一分。

误区之二：分析角度单一，要点不全，片言只语，惜墨如金。

误区之三：不假思索，匆忙审题，妄下断语。

## （三）简述题答题原则与技巧

### 1. 掌握答题步骤，审题是关键。

一定要明白命题人的意图之所在，考查的知识点是什么，题目的重心在哪儿。把握问题的实质，抓住题中的关键词和答题要求。千万不可草率审题，匆忙下结论。

2. 回答问题要条理清晰，层次分明，分点进行分析。先分析外部环境，再分析内部条件，即先分析宏观环境，再分析微观条件；先进行战略层面的分析，再进行战术层面的分析。

3. 针对考题，尝试从不同的管理职能角度（计划、组织、领导、控制等）进行分析答题。答题要全面系统。不要将思维局限于某个框架之内，多运用发散性思维。做到宁滥勿缺。

4. 答题只答要点，不要过多解释。踩到要点即可。最好是分点答，这样显得条理清楚。

5. 一定要注意答题的逻辑顺序，注意卷面的整洁和字迹的清晰。

## （四）典型简述题解题分析

### 1. 概念技能在组织高层管理人员制定战略决策中的作用体现在哪些方面？

#### 【解析】

（1）审题：主要强调概念技能在制定战略决策中的作用体现在哪些方面。

（2）解答：所谓概念技能就是认清为什么要做某事的能力。概念技能在高层主管人员的战略决策中起着重要的作用，是战略决策的基础。也是保证战略决策正确的基础。

（3）解答分析：明显的没有抓住问题的重心与关键之所在。答成了关于概念技能的名词解释。只能得1分。

（4）参考答案：环境识别、优劣势分析；使命确认；战略方案确定；战略实施过程中的组织与控制。

（5）答题误区警示：对概念技能进行一番详细的名词解释，并具体阐述概念技能的作用。

2. 人们普遍认为，搞好国有企业必须注意解决好企业的“一把手”问题。而在管理学领导理论中，民主领导方式得到广泛称赞。试说明这两者之间有什么联系？

#### 【解析】

（1）审题：这是一个“一把手”重要作用和领导选用不同管理方式的相互影响问题。

（2）解答：我们所说的“一把手”是指企业中主要的决策者，而管理学的民主领导方式是指参与决策者在“一把手”的指挥和影响下为企业的目标实现作出贡献的过程。因此，两者是不矛盾的，相互之间是补充的作用。但决策者即“一把手”是决策中起决定性作用的。而参与决策者是一种补充，两者之间又是不可替代的。决策者即“一把手”决策的好坏，又有赖于参

与决策者的作用的发挥,没有民主参与的决策较难体现企业的共同愿望,因此目标的实现过程也将是十分复杂的,因此两者之间又是紧密的联系在一起的。

(3) 解答分析:回答这个问题的关键之所在就是要弄清楚“一把手”重要作用和领导者不同的管理方式的选择关系问题。如果在这个问题的理解上出现了问题,那么下面的答题肯定会碰到障碍。其实,我们应该突破这两层关系矛盾的假象,要承认企业“一把手”的领导才能对于企业发展的重要意义,同时民主的领导方式也是应该倡导的。如果答题能回到这个轨道上来,那么这个问题也就比较容易了。

(4) 参考答案:本质上两者是一致的。国有企业“一把手”的领导能力对企业发展具有特别重要的意义,而领导能力的提高与贯彻合理领导方式密切相关。民主式的领导方式是国有企业“一把手”应特别注重学习和采用的一种领导方式。

(5) 答题误区警示:认为“一把手”领导一般都采用集权专制管理和民主领导方式相矛盾,因此这两者的关系很难调和。

3. 如果一个企业的一把手总觉得别人跟不上他(她)的发展思路,你认为产生这种现象的主要原因是什么?可以采取什么解决措施?

#### 【解析】

(1) 审题:本题属于上下级之间的沟通和下属的成熟度问题。

(2) 解答:只要上级能主动把发展思路和计划告诉下级,下级不断地进行学习的话,掌握更多的技术和技能,这种问题是能解决的。

(3) 解答分析:要从管理学的角度,用较为专业的词语来回答问题。很明显,这里存在的是一个沟通问题。发生这种情况的原因可能是多方面的,有可能一把手缺乏沟通意识,有可能下属成熟度较低。因此应该加强这方面的沟通和协调,加强人员的培训等。

(4) 参考答案:组织发展速度太快;一把手缺乏沟通意识;一把手跳跃性思维;下属成熟度较低。加强培训;加强沟通;建立并实施目标管理制度。

(5) 答题误区警示:单纯从上级或者单纯从下级的角度来分析问题。

## 二、选择题解题原则与技巧分析

选择题共40道题,分值占40分。

### (一) 选择题命题趋势

从近些年来看,该题型题干越来越长,所提供的信息也越来越多,考试的难度也在加大。题干不再像早年MBA入学考的试题题干那样只有一句到两句话,问题也比较直接明朗。比较2003年的MBA试题与1997年MBA试题的选择题题干,大家就可以窥见一斑。

2003年MBA入学考试管理前面两道选择题(其他选择题的题干长度相当):

1. 某合资企业的外方经理一次在一个很大的报告厅里作报告时,指着天花板说:“现在,假设这上面的一盏灯坏了,要维修就需要架起梯子。如何才能在最短的时间内修好,取决于两个条件,一是梯子摆放的位置,二是维修的速度。”接着,他围绕这一工作展开论述了不少管理思想。你认为这位经理最可能引申的话题是:

- A. 效率和效果问题。
- B. 目标和结果问题。
- C. 决策和控制问题。
- D. A 和 B。

2. 一位经济学者指出,生活中遇到的一切问题都涉及到“成本”问题。例如,向前迈一步的成本是不能退一步,快乐的成本是失去另一种快乐;撒谎的成本是还得撒一个更大的谎,诚实的成本是常常吃亏;偷懒的成本是失去工作,勤劳的成本是引来嫉妒;学习的成本是寂寞,思考的成本是孤独;清高的成本是失群,随和的成本是被轻视;权力的成本是义务,享乐的成本是虚度……。从管理的角度看,上述说法反映出:

- A. 决策两难问题。
- B. 科学性和艺术性问题。
- C. 正确做事还是做正确的事的问题。
- D. 成本和利润问题。

1997 年 MBA 入学考试管理前面两道选择题(其他选择题的题干长度相当):

1. 根据马斯洛的需要层次理论,人的行为决定于:

- A. 需求层次。
- B. 激励程度。
- C. 精神状态。
- D. 主导需求。

2. 为了明确企业计划的外部条件,其关键是:

- A. 定量预测。
- B. 定性预测。
- C. 环境预测。
- D. 销售预测。

从上面的比较可以看出,现在的管理考试选择题的题干是明显加长,每个选择题似乎都在讲一个故事。读懂这个故事就需要一番工夫,考试的知识点综合性加强,不再是很单一的直接针对某个知识点的问题选择。

### (二) 选择题答题误区警示

误区之一:只看到现象,不能透过现象看本质,抓不住问题的关键之所在,结果被命题设置的陷阱所迷惑。

误区之二:将周围的生活和企业中出现的一些不正常的、与管理的基本原理相违背的现象“正常化”,而且认为“理所当然”。

### (三) 选择题答题步骤与原则

1. 选择题的答题步骤通常可以称为“三步曲”:

第一步:审题。在做选择题时,首先应仔细审题,弄清题目的知识范围,明确考试的知识点。

第二步：排除明显的干扰选项。选项中有些明显的干扰项，与常理或者是事实大相径庭，只要稍加分析就可排除。

第三步：分析剩余选项，选择其中最优的选项。

但是在有的情况下，如果答案比较明显，则可以运用直接选择法。

2. 选择题的解答在一般情况下可以遵从以下的解题原则：

①全面是解；②环境是解；③战略是解；④激励是解；⑤市场是解；⑥团队是解；⑦概括是解；⑧沟通协调是解。与此相对的原则是：①绝对不是解；②消极不是解；③通俗不是解；④细节不是解；⑤无关不是解。

这些原则在一般的情况下是适用的，考生可以运用“权变”理论，具体情况具体分析。

#### （四）典型选择题解题分析

**【例 1】** S 公司仅派两名管理人员到某亏损洗衣机厂，帮助加强管理，真正把好产品质量关，并允许该厂使用 S 公司自己的商标生产和销售洗衣机，一年下来是该企业转亏为盈。这种情况表明：

- A. 品牌对于现代企业的经营非常重要，创出了品牌就有了一切。
- B. 先进企业帮助落后企业，只要协助加强质量管理就能取得成功。
- C. 质量越高，企业产品的竞争力就越强，企业的经营效益就越好
- D. 该亏损洗衣机厂的基础还是不错的，否则就将很难在一年内扭亏为盈。

#### 【解析】

（1）审题：透过现象看问题的本质和根源之所在。究竟是两名管理人员的能力还是亏损洗衣机厂本身的原因使得该厂能在一年内扭亏为盈。

（2）排除干扰项：A 和 B 可以很快排除，因为它们的共同毛病是过于绝对。在管理中一般不会有“就能”解决“一切”问题的方法。C 答案存在一定的缺陷，并非质量越高竞争力就越强，效益也就越好，竞争力和效益的好坏还与企业的其他诸多因素有关：人力资源、市场开发能力、营销能力、战略的制定等。

（3）选择最优项：排除了干扰项，自然就剩下了 D 选项为答案。

（4）误区警示：答案 C 和 D 似乎都是可以选择的。产品质量好，的确可以增强企业的竞争力，也会带来明显的效益；该厂的基础较好，也就决定了企业扭亏为盈的工作较为容易。

**【例 2】** 著名管理学家巴纳德说过：“高层管理人员的首要作用，就是发展并维持意见沟通系统。”在实践中，进行意见沟通需要一定技巧。通常不能采取的技巧是：

- A. 该告诉职工的全部告诉。
- B. 让下级明了他在领导心目中的地位。
- C. 不要经常称赞下级。
- D. 要明白上行沟通效率永远不会太高。

#### 【解析】

（1）审题。这道题测试的是关于沟通方面的问题。

(2) 排除干扰项: D 不属于沟通技巧, 与问题不符合, 可以首先排除掉; “该告诉职工的全部告诉” 是正确的方式, 从而 A 也可以排除掉。

(3) 选择最优项: 在剩下的 B 和 C 中, C 项认为: 不要经常称赞下级, 而当下级有成绩时, 及时的称赞和鼓励是必要的。所以 C 选项的理论不正确。即 C 项为答案。

(4) 误区警示: 不要将企业中的一些任务性的经常板着脸孔从不称赞下级的管理者的管理风格搬过来。

**【例 3】** 卡尔森以前只有宾馆管理经验而无航运业管理经验, 但在他被聘为美国泛美航空公司的总裁后, 短短三年, 就使这家亏本企业成为高盈利企业。你认为下述四条说法中哪一条有明显错误?

- A. 最高管理者不需要专业知识, 只要善于学习, 勤于思考就够了。
- B. 成功的管理经验具有一定的普适性, 所以可以成功移植。
- C. 成功管理的关键是人, 只要做好人的管理, 就可取得成功。
- D. 这仅仅是一种巧合, 只说明卡尔森有特别强的环境适应能力。

**【解析】** 本题可用直接选择法。这家亏损企业短短三年内成为高盈利企业, 这绝对不是巧合。所以 D 明显错误。答案即为 D。

**【例 4】** 曾有某高技术企业的总裁, 其个人并无接受过相关高技术教育及从事过相关领域经营的背景, 而只有接受过 MBA 教育并在其他非高技术企业成功经营的履历, 但他上任后, 在短短的不到三年时间里, 就迅速扭转了该公司多年亏损的局面, 完成了当初董事会提出的盈利目标。这一事例说明:

- A. 企业高层管理者不需要专业知识和技能, 有管理经验就行了。
- B. 成功的管理经验具有通用性, 可以不分行业地加以成功移植。
- C. 企业核心领导的管理水平会对企业的发展产生不可估量的作用。
- D. 这只是一种偶然发生的现象, 可能是该总裁正好遇到市场机会。

**【解析】**

(1) 审题: 本题考查管理者能力方面的问题。

(2) 排除干扰项: A、B 的说法过于绝对。D 是明显错误的选项。新上任的总裁在不到三年时间里, 迅速扭转了公司多年亏损的局面, 说明的就是企业核心领导的管理水平对企业发展的影响作用。这决不是偶然现象。

(3) 选择最优项: 剩下的 C 当然就是最优选项了。

(4) 误区警示: 不要想当然, 认为这是偶然性的事情, 而且现实当中还有很多。

### 三、案例题解题原则与技巧分析

案例题总分 30 分, 分值占整张试卷的 30%。一般有三个案例, 每个案例相应的选择题分值从 1 分到 2 分不等。测试内容为管理理论知识和其他一些管理基础知识的综合运用, 包括管理的

基本原理、管理的基本职能、企业的经营战略、组织的变革、环境分析、人员配备等。

### （一）案例命题趋势

1. MBA 入学考试管理考试中的案例材料讲述的一般都是国内的企业中出现的一些问题。很少或者几乎没有国外的案例。国外的案例可以借鉴，但是考生应该把握侧重点。

2. 案例的篇幅逐渐加长，字数增多，要在有限的时间内阅读完，并且正确的解题，其难度自然加大了。

3. 案例考查考生的综合分析能力和解决问题的能力趋势已经越来越明显了。一般考查的问题不会让考生直接在案例材料中得到答案，必须通过考生的理性思维能力，经过认真的分析和判断才能加以解决。这就要求考生能多角度、多方面、深层次的运用发散性思维去思考问题，透过错综复杂的表象看到问题的内在本质。

### （二）案例答题误区警示

误区之一：容易把案例中的情况与现实生活中的一些假象联合在一起，分不清谁对谁错，难辨别真伪。

误区之二：以一个旁观者的身份，而不是一个总裁或者总经理的身份进入角色，因此很难担任案例的排忧解难者。所以对于案例中问题的正确解决方案的识别是很困难的。

### （三）案例答题原则与技巧

1. 考生首先应该通过阅读案例材料对案例进行定位。确定案例材料讲述的是哪一方面的问题。考查的是管理知识中的哪个环节。定位不当，自然就摸不清方向。

2. 在具体的解题中也可运用排除法，因为有些选项很明显是错误的。

3. 在做案例题时，应该以一个经理人或者是总裁的身份进入到案例题中。运用系统的分析方法和经理的战略眼光来分析和解决问题。

### （四）典型案例解题分析

#### 【案例 1】

#### 凯光公司振兴之路

凯光公司是一家以电光源产品的生产经营为主业的大型工业企业，具有近 30 年的生产历史，公司目前有职工近 2000 人。在计划经济时代，该企业作为国内为数不多的定点生产企业之一，生产任务一直比较饱满。企业的设备虽然基本上是国产的，但在保证产品质量和生产效率方面还是能满足当时需要的。伴随着企业的成长，凯光公司也形成了一些具有自身特色的传统，如职工有质量意识，严格按规章制度办事等。企业一直提倡爱厂如家和集体主义思想，这一点在许多老职工身上得到了很突出的体现。凯光也的确有一些让它的职工自豪的地方，如他们是国内最早生产日光灯的企业之一，还是最早出口日光灯产品到友好国家的企业之一。改革开放以后，凯光公司和其他许多大型工业企业一样，在面临许多发展机遇的同时也遇到了许多困难，其中最为突出的主要表现在以下几个方面：

首先，企业产品严重老化。改革开放以来，新的消费模式的示范作用和居民收入水平的

提高,拉动了新型电光源产品,如节能灯、磨泡灯等不断出现,需求差异度显著增大,新兴市场的重要性日益突出。而凯光的产品恰恰不能适应这些市场需求。产品严重老化不仅使企业的市场份额迅速降低,其品牌形象和企业形象也受到很大影响。

其次,综合经济效益大幅降低。由于产品竞争能力的下降,销售持续下滑,单位产品成本随之上升。另一方面,由于产品技术相对简单,企业产品市场面临众多竞争对手,主要靠价格手段在促销,更导致企业利润水平大大下降。

再次,比产品老化更为严重的是企业人才老化。现代营销、公司理财、企划等方面的人才基本空白,由于企业效益下滑,很难提供吸引人才的优惠条件。

针对以上情况,企业领导统一思想,采取了一系列的措施。他们认为,企业要摆脱困境重振雄风,必须首先调整经营观念,摆正本企业的位置。因此,企业领导请来了专家帮助进行全方位的企业诊断和环境分析。专家的意见,特别是以下几方面的看法给了他们很大的启发。

第一,尽管我国电光源市场结构变化很大,但普通灯泡的总需求量一直稳中有升,只不过构成这一总需求量的用户结构发生了变化,这就是城市用户比例在下降而农村需求则大为增加,此外出口需求量也在增加。

第二,普通灯泡的最佳销售场所与特种灯泡的最佳销售场所实际上可以而且也应当有所区别。普通灯泡作为日用品,买方主要考虑便利性,其销售应安排在超市或普通百货商店;特种灯泡则是选购物品,应主要在专卖店或专业市场销售。

第三,凯光目前在生产组织体系存在很大的改进余地,主要表现在生产资源能力负荷严重不均衡,通过有限的工艺技术革新和管理改进可以大幅提高产量。

综合以上几方面的意见后,凯光决策层作出一系列决定:

(1)坚持以普通灯泡为主产品。在主业经营上明确坚持低成本领先的方针,通过更大规模经营来寻求成本方面的优势。

(2)尽快调整凯光的销售网络体系。争取形成独具特色的强有力销售渠道和零售网点,以避免在自己不具优势的销售市场上与其他企业发生正面竞争冲突。

(3)除了直接投资以形成关键生产能力以外,加大与其他企业联合的力度,通过生产组织方面的创新来形成新的竞争力。

根据案例所提供的情况,请回答下列问题:

1. 在凯光公司未作出新的战略调整以前它的市场最可能是以下哪一种情况?

- A. 主要是城市市场。
- B. 主要是农村市场。
- C. 主要是出口。
- D. 城市、农村、境外都有。

**【解析】** 公司在计划经济时代是为数不多的大型电光源产品定点企业，不大可能面对农村市场，向友好国家的出口也非常有限；另外根据专家对市场结构变化的诊断意见也可以推断，公司在战略调整前主要面对的是城市市场。

**【答案】 A**

**【误区警示】** 没有注意环境因素，没有联系社会历史背景来考虑问题。

2. 凯光公司遇到的困难原因主要产生于何处？

- A. 企业太受传统束缚。
- B. 市场需求结构变化。
- C. 企业产品市场丧失。
- D. 产品技术水平下降。

**【解析】** 根据专家诊断意见和案例中的其他信息可知，企业遇到困难的主要原因在于市场需求结构的变化。

**【答案】 B**

**【误区警示】** 容易形成产品观念而非市场观念。只注意生产优质的产品，而不注意产品的市场需求。

3. 你认为凯光公司所形成的具有自身特色的传统对于贯彻新战略有何影响？

- A. 消极影响大于积极影响。
- B. 既无消极影响也无积极影响。
- C. 会产生较大的消极影响。
- D. 积极影响大于消极影响。

**【解析】** 公司产品结构没有大的调整，只是在市场定位方面和销售网络方面有所转变，所以公司的传统，如质量意识、爱厂如家的精神、严格按规章制度办事等，依然是适用，所以，答案 D 正确。

**【答案】 D**

**【误区警示】** 不结合企业自身的特点进行分析，判断自然会失误。

4. 如果凯光公司决定放弃自己的主业，转而开展其他全新的竞争性业务，你认为可能遇到的最主要障碍是什么？

- A. 长期所作的人才投资。
- B. 企业资产的专用性和员工情感因素。
- C. 政府相关经济政策。
- D. 资产专用性和企业领导的偏好。

**【解析】** 企业产品结构老化表明企业在人才方面的投资有限；案例中也未给出领导者偏好和政府相关政策方面的信息；但公司极具影响力的传统表明员工对公司（包括公司的历史及产品）有较强的忠诚感，而电光源制造企业的资产显然具有专用性，所以，答案 B 正确。

**【答案】 B**



**【误区警示】**以上几个方面都会形成一定的障碍，但是 B 是最主要的。容易主次不分。

5. 根据凯光公司决策层所作的决定分析，你认为凯光公司未来发展最有可能遇到的挑战是什么？

- A. 管理协作企业关系的能力。
- B. 改进企业作业管理，实现有效成本控制的能力。
- C. 市场开拓和维护的能力。
- D. 工艺革新的能力。

**【解析】**公司面临的最主要问题是市场份额下降，所以能否有效开拓农村市场和维护已经获得的市场，是公司战略成功的关键。所以，答案 C 正确。

**【答案】**C

**【误区警示】**要从全局、战略的、市场的、发展的眼光来看问题。不要目光短浅、狭隘。

**【案例 2】**

### KD 公司的问题

KD 公司是一个中型企业，主要业务是为用户设计和制作商品目录手册。公司在 A、B 两地各设有一个业务中心。A 中心内设有采购部和目录部。采购部负责接受用户的订单。选择和订购制作商品目录所需要的材料，其中每个采购员都是独立工作的。目录部负责设计用户定制的商品目录，该部的设计人员因为必须服从采购员提出的要求，因此，常常抱怨受到的约束过大，因而不能实现艺术上的完美性。B 中心则专门负责商品目录的制作。最近，根据经营主管的建议，公司在 B 地又成立了一个市场部，专门负责分析市场需求，挖掘市场潜力，向采购员提出建议。但采购员和设计员都认为成立市场部不但多余，而且干涉了自己的工作。市场部人员则认为采购员和设计员墨守成规，缺乏远见。虽然公司经营主管做了大量的说服工作，并先后调换了有关人员，效果仍不理想。

1. 市场部工作不顺利的原因是：

- A. 市场部工作人员能力太弱。
- B. 采购员和设计员有私怨。
- C. 公司各职能部门间缺乏沟通。
- D. 经营主管决策错误。

**【解析】**此题用排除法解答。A 项可以排除，因为材料中完全没有提及市场部工作人员的能力强弱。B 项可以排除，因为采购员和设计员是否有私怨不应该是市场部工作不顺利的原因，而在一定程度上是其结果。C 项符合材料暗含的意思，因为市场销售由 A 地的采购部全权负责，B 地完全没有销售和设计的职能，现在却在 B 地成立市场部，因而产生了采购部、设计部和市场部互不理解的现象，这是公司各职能部门间缺乏沟通的表现，而缺乏沟通正是市场部工作不顺利的原因。因此 C 不能排除。D 项可以排除，因为根据材料，经营主管仅仅提出了建议，即提出了方案，但并非由他决策，所以经营主管决策错误无从谈起。

**【答案】**C