

MBA

陈海泉 编著

MBA考前大演练

管理

(第二版)

上海交通大学
MBA 考前辅导教材编委会

MBA

- MBA考前复习
- MBA考前辅导
- MBA考前精练

上海交通大学出版社

MBA 考前大演练

管 理

(第二版)

上海交通大学 MBA 考前辅导教材编委会

陈海泉 编著

上海交通大学出版社

内 容 提 要

全书共分三部分。第一部分分别介绍了管理,计划与决策,组织,领导,控制等基本概念和基本原理。第二部分汇集了六套模拟试题,让考生在复习基本概念和基本原理的基础上,加强实际应用练习和案例分析,以提高分析问题解决问题的能力。第三部分介绍了经营管理的基本概念,以便考生集中学习和记忆,达到事半功倍的效果。

图书在版编目(CIP)数据

MBA 考前大演练/吴银庚,贺善侃,陈先元,陈海泉,袁公英编
著.2 版-上海:上海交通大学出版社,2000
ISBN 7-313-02278-6

I. M… II. ①吴银庚…②贺善侃…③陈先元…④陈海泉…⑤
袁公英… III. 企业管理-研究生-入学考试-自学参考资料
IV. Z27

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 38596 号

MBA 考前大演练

第二版

上海交通大学 MBA 考前辅导教材编委会

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 877 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:张天蔚

上海书刊印刷有限公司印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×1092mm 1/16 总印张:61.75 总字数:1548 千字

1999 年 8 月第 1 版 2000 年 8 月第 2 版 2000 年 8 月第 2 次印刷

印数:5001—10050

ISBN 7-313-02278-6/Z·020 总定价:98.00 元

版权所有 侵权必究

上海交通大学 MBA 考前辅导教材编委会

主 任 王方华 上海交通大学教授

副主任 潘 杰 上海交通大学副教授

编 委 (按姓氏笔划为序)

李世栋 上海交通大学教授

陈永捷 上海交通大学教授

陈先元 上海交通大学副教授

陈海泉 上海交通大学副教授

吴银庚 上海交通大学教授

贺才兴 上海交通大学教授

贺善侃 东华大学教授

袁公英 上海交通大学教授

前 言

近年来,我国的工商管理硕士(MBA)学位教育得到长足的发展。同时,MBA教育的发展也为我国社会主义市场经济的发育、发展和进一步改革开放产生了积极的影响。试行联考制度以来,MBA教育无论从培养体系、培养渠道,还是培养规模、培养质量都得到了进一步的完善和提高。试点院校也由最初的9所发展到56所,分布在全国19个省市,覆盖20个部、委系统。招生人数稳步增长。报考MBA的考生和参加考前辅导的人数逐年递增,一些MBA试点院校的报考人数与录取人数之比达7~8:1,考前辅导应接不暇。因此,精心组织考前辅导,帮助考生温故纳新是MBA试点院校义不容辞的责任。

编写本教材的作者是1997年联考制度以来,在上海交通大学安泰管理学院培训中心、MBA办公室举办的MBA联考考前辅导工作中的骨干教师,他们在MBA考前辅导和培训的第一线担当主讲教师,积累了丰富的教学经验。

编写者们根据2001年MBA联考考试大纲,认真剖析联考制度以来题库建立方式、命题与题库的相关性、命题的特征包括命题的难度与区分度等情况,并结合几年来的教学经验和体会,通过大量的典型例析,由点及面尽可能地涵盖相应知识的要点或精要,注意让考生通过本教材的学习举一反三,融会贯通,以求取得良好的入学考试成绩。

本书适用于2001年MBA入学考试的考生的复习迎考和2001年企业管理人员在职攻读MBA学位入学考试的考前辅导和复习。

本教材的编写在编委会的指导下进行,并分为数学、英语、管理、语文、逻辑五册出版。在教材的编写过程中,上海交通大学安泰管理学院MBA培训中心梁学玲、姜云一等老师做了不少工作,在此谨表示衷心感谢!

王方华

2000年7月10日

目 录

第一章 管理概述	1
第一节 管理的概念和作用	1
第二节 管理主要思想及其演变	2
第三节 管理者的分类与技能	4
第四节 管理的基本职能	6
第二章 计划与决策	9
第一节 组织环境及其分析	9
第二节 决策的一般原理	13
第三节 计划过程中的决策及其方法	16
第四节 计划的种类与制定过程种类	22
第五节 计划工作的程序	23
第三章 组织	26
第一节 组织设计基础	26
第二节 组织的基本问题	27
第三节 几种常见的组织形式	29
第四节 人员配备	30
第五节 组织变革	31
第四章 领导	34
第一节 领导与领导者	34
第二节 人性假设与领导风格	36
第三节 激励与激励理论	39
第四节 组织中的人际沟通	40
第五章 控制	44
第一节 控制的基本概念和类型	44
第二节 制定控制标准	45
第三节 衡量实际工作	47
第四节 鉴定偏差并采取矫正措施	47
第六章 管理模拟试题	50
模拟试题(一)	50

模拟试题(二)	59
模拟试题(三)	69
模拟试题(四)	80
模拟试题(五)	88
模拟试题(六)	97
附录 经营管理的基本概念	107

第一章 管理概述

第一节 管理的概念和作用

一、组织管理的定义及其重要性

1. 组织的定义

组织是指完成特定使命的人们,为了实现共同的目标而组合而成的有机整体。组织是人的集合体,组织成员必须按照一定的方式相互合作、共同努力,形成一个有机的整体,才能去实现特定的共同目标。

根据是否以盈利为目的,可以把组织分为两大类:一类是以盈利为目的的企业组织,如工厂、商店;另一类是不以盈利为目的的事业组织,如机关、学校等。

组织的存在是为了实现一定的目标:

- (1) 组织要开展作业活动,所以,它离不开一定的人力、物力、财力等资源。
- (2) 组织要开展管理活动,它也离不开一定的人力、物力和财力等资源。其中最主要是人力资源。

2. 管理的定义

管理就是管辖、处理,或叫管人、管物、理财、理事。所谓管理,就是在特定的环境下,对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制、以便达成既定的组织目标的过程。

3. 管理的重要性

(1) 管理是保证作业活动实现组织目标的手段。任何组织都需要管理,大到一个国家、小到一个班组,都要有管理。

(2) 管理的重要性是随着组织规模的扩大和作业活动复杂化而愈益明显;组织规模越大,作业活动越复杂,管理的重要性越明显。

(3) 管理和科学技术是推动现代社会经济发展的“两个轮子”,缺一不可。科学技术愈先进,对管理的要求也就愈高。

管理有以下四个方面的含义:

(1) 管理是为实现组织目标服务的,是一个有意识、有目的活动过程;没有目标,就无法进行管理。

(2) 管理是由一系列相互关联、连续进行的活动构成,它包括计划、组织、领导和控制。

(3) 管理要综合运用组织中的各种资源,包括人力、物力、财力、时间、信息来实现组织目标。

(4) 管理要有一定的环境和条件才能开展,环境既提供了机会,也构成了威胁。

4. 管理就是要提高组织的效率

什么是效率呢?效率是指产出与投入之比。在一个组织中,当产出一定,投入最小;或投

人不变,产出最多;或投入最少,产出最多都意味着组织有比较高的效率。管理就是为了提高组织的效率,更好地实现组织的目标。

二、管理工作的性质和管理两重性

1. 管理工作的性质

(1) 管理工作不同于一般作业工作。是独立进行、有别于作业工作又为作业工作提供服务的活动。作业工作是自己亲自操作的工作,而管理工作的本质是通过他人并使他人同自己一道实现组织的目标。

(2) 管理工作既有科学性又有艺术性,它是一门科学,又是一门创造性的艺术。管理科学本身并不能为管理者提供解决一切问题的标准答案,它要求管理者以这些管理的理论、原则和基本方法为基础,结合实际,对具体问题作具体分析,以求得问题的解决,从而实现组织的目标。

2. 管理两重性

(1) 自然属性。指与生产力相联系的管理技术、管理方法和管理手段。它是没有阶级性,没有国界的。如全面质量管理、价值工程、计算机管理、ABC 管理法和量本利分析法等都能用,但要根据我国的国情和企业的实际情况灵活运用;

(2) 社会属性。指与生产关系相联系的管理理论、管理思想和管理观念等。它是有阶级性,有国界的。它是为维护一定阶级利益,为一定上层建筑服务的,所以要具体问题具体分析。有些西方资本主义企业能用的管理理论、思想和观念,我们也能用,可以借鉴;有些西方资本主义企业能用的管理理论、思想和观念,我们不能照搬套用;有的不但不能用,而且还要加以抵制和批判。所以,对西方的管理理论、思想和观念,要根据我国的国情和企业的实际情况,既不能夜郎自大一切排外,又不能照搬照抄,而应当采取学习、借鉴、引进、消化、吸收和创新的扬弃过程,吸取精华,剔除糟粕,不断完善我国的企业管理的理论与方法。

三、管理的应用范围

(1) 管理普遍适用于任何类型的组织,不管是盈利性组织,还是非盈利性组织,都要进行有效的管理。

(2) 从盈利组织看,不管组织的规模大小,结构不同,行业不一,都需要管理,才能为社会提供价廉物美的产品和劳务,满足用户的需要。

(3) 从非盈利组织看,不管是政府机关、还是学校、医院也必须科学合理地管理,才能使有限的人力、物力和财力更好地为社会发展服务。所以说处处有管理,时时要管理。

第二节 管理主要思想及其演变

管理思想的演变历史可分为四个阶段:

一、古典管理思想

19 世纪末 ~ 20 世纪初产生了科学管理思想,主要的代表人物有泰罗(生产作业管理)、法

约尔(组织的一般管理)和韦伯(行政性组织)。

1. 科学管理理论

美国的泰罗,于1911年出版《科学管理原理》一书,从而奠定了科学管理理论,被称为“科学管理之父”。泰罗的科学管理原理:

- (1) 进行动作研究和时间研究,制订出标准的操作方法,实行工作定额。
- (2) 科学挑选工人,并进行专门培训,以提高生产效率和劳动效率。
- (3) 提倡管理者与工人们合作,以确保劳资双方有利。
- (4) 明确管理者和工人各自的工作和责任。

2. 一般管理理论

(1) 法国管理学家法约尔倡导了“一般管理理论”,又叫组织管理理论。他于1916年出版《工业管理与一般管理》提出了计划、组织、指挥、协调、控制五大职能和有效管理的十四条原则。

(2) 有效管理的十四条原则是:①劳动分工;②权责对等;③纪律严明;④统一指挥;⑤统一领导;⑥个人利益服从整体利益;⑦报酬公平合理;⑧集权决策 ⑨等级链;⑩秩序;⑪公平;⑫人员稳定;⑬首创性;⑭团结精神。

3. 行政组织理论

- (1) 德国柏林大学韦伯教授提出行政组织理论,后人称韦伯为“组织理论之父”。
- (2) 行政组织理论强调组织活动要通过职务或职位,而不是个人或世袭地位来设计和运作。

以上三种管理理论的共同特点是:

- (1) 把组织中的人当作“机器”来看待,忽视“人”的因素。
- (2) 都没有看到组织与外界的联系。是一种“封闭系统”的管理时代。

二、行为管理思想

20世纪20年代中期以后产生了人际关系学说和行为管理理论,重视人的因素。

1. 霍桑试验与人际关系学说

霍桑试验是梅约等人在美国西方电气公司的霍桑电话机厂进行的。梅约在1933年出版的《工业文明中的人的问题》对霍桑试验的结果总结出的主要观点:

- (1) 员工是“社会人”,具有社会心理方面的需要,而不是单纯的追求金钱和物质条件的满足。
- (2) 企业中除了正式组织外,还存在非正式组织。
- (3) 新企业领导能力在于通过提高员工的满意度来激发“士气”,从而达到提高生产率的目的。

2. 人性假设理论

哈佛大学的麦克雷戈于1957年发表的“企业的人性面”一文提出著名的“X-Y理论”。

(1) X理论:①一般人天性好逸恶劳,只要有可能,就会逃避工作;②人生来就是以自我为中心,漠视组织的要求;③一般人缺乏进取心、逃避责任、甘听指挥,没有创造性;④人们通常容易受骗,易受别人煽动。

基于“性本恶”的判断,管理工作中对员工采用强制、惩罚解雇等手段。

(2) Y理论: ① 一般人天生并非好逸恶劳,只要工作条件好会把工作当作游戏和休息一样; ② 外来控制和惩罚不是最好的方法; ③ 在适当的条件下,人能主动承担责任; ④ 多数人具有一定创造力。⑤ 在现代社会中,人的智慧和潜能只能部分得到发挥。基于“性本善”的认识,管理中实行以人为中心的、宽容的、民主的管理方式。

三、定量管理思想

(1) 定量管理思想是在二次世界大战中产生和发展起来的。

(2) 定量管理思想的核心是把运筹学、统计学和电子计算机用于管理决策和提高组织效率。

(3) 定量管理思想的特点是: ① 力求减少决策中个人的艺术成分; ② 依靠决策程序和数学模型使决策科学化; ③ 以效益高低作为评判的依据,使决策最优化; ④ 广泛使用电子计算机作为辅助手段。

四、系统和权变管理思想

该理论的最大特点是:强调管理者要把组织看作是一个开放系统。

1. 系统管理理论

(1) 20世纪60年代中期到70年代中期,出现了系统管理理论。它包含四个方面的基本内容: ①从周围环境中获得所需要的资源; ②通过技术和管理等过程促进输入物的转化; ③向环境提供其转换处理后的产品或劳务; ④环境对组织所提供的产品或劳务做出反馈。

(2) 系统管理思想认为: ①组织是一个系统,是由相互依存的众多要素所组成的; ②组织是一个开放系统。

2. 权变管理思想

(1) 权变管理思想是系统管理思想向具体管理行动的延伸与应用。

(2) 权变,就是相机而变、随机制宜、随机应变的意思。

(3) 权变管理思想强调,管理者在采取管理行动时,需要根据具体环境条件的不同而采取相应不同的管理方式。

第三节 管理者的分类与技能

一、管理人员的分类

1. 管理人员的层次分类

管理人员按其所处的管理层次不同可分为:高层管理人员;中层管理人员;基层管理人员,见图1-1。

(1) 高层管理人员:是指对整个组织的管理负有全面责任的人,如组织中最高层次的领导者,决策者。他们的主要职责是: ①制定组织的总目标、总战略; ②掌握组织的大政方针; ③评价整个组织的绩效。

(2) 中层管理人员:是指处于高层管理人员和基层管理人员之间的一个或若干个中间层

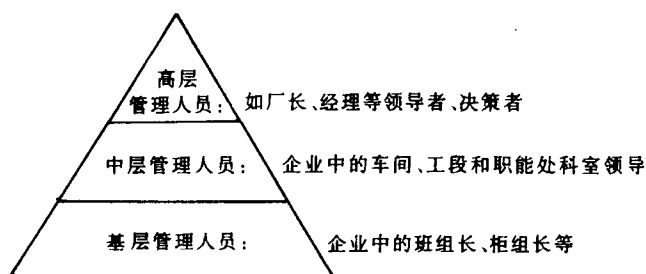


图 1-1

次的管理人员:如车间、工段、职能部、处、科的管理者。他们的主要职责是;①贯彻执行高层管理人员所制定的重大决策;②监督和协调基层管理人员的工作。

(3) 基层管理人员(亦称第一线管理人员),是组织中最低层次的管理者,如企业中的班组长、柜组长。他们的主要职责是:①给下属作业人员分派具体工作任务;②直接指挥和监督现场作业活动。

第一线管理人员主要关心具体工作的完成,他们处理问题,往往凭借技术才能;最高管理层次人员则对组织总的长远目标和战略规划感兴趣,处理问题往往靠人际技能与战略洞察力。

2. 管理人员的领域分类

管理人员按其所从事管理工作的领域及专业不同可分为综合管理人员和专业管理人员两类。

(1) 综合管理人员是指负责管理整个组织或组织中某个事业部的全部活动的管理者,如小厂厂长、企业总经理等。

(2) 专业管理人员。即仅仅负责组织中某一类活动管理的管理者。如财务科长、生产科长、供销科长、安全科长等。

二、管理人员的技能要求

通常情况下,作为一名管理人员应具备三个管理技能,即技术技能、人际技能和概念技能。

1. 技术技能

指使用某一专业领域的有关的工作、技术和知识完成组织任务的能力。如指导技术人员设计一个产品。

2. 人际技能

指与处理人事关系有关的技能,即理解,激励他人并与他人共事的能力,主要包括领导能力、影响能力和协调能力。如协调人际关系,配置人力资源。

3. 概念技能

指综观全局,认清为什么要做某事的能力,也就是洞察企业与环境相互影响的复杂性的能力,它包括理解事物相互关联性从而找出关键影响因素的能力,确定与协调各方面关系的能力。如发现重大问题,作出决策。

基层管理人员主要需要技术技能和人际技能。

较高层次管理人员更多地需要人际技能和概念技能。
最高层次管理人员尤其需要有较强的概念技能,见图 1-2。

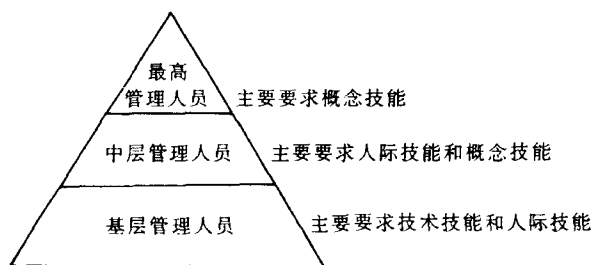


图 1-2

第四节 管理的基本职能

管理学界普遍认为管理有五大职能:即计划、组织、领导、控制和协调。
但 MBA 联考辅导教材认为管理有四大职能:即计划、组织、领导和控制。

一、计划职能

计划职能是指在国家计划的调控、指导下根据市场需要和企业的条件对一定时期内的工作或行动,预先制定的具体目标,内容、步骤和要采取的主要措施。

计划职能是管理的首要职能。计划是对未来活动如何进行的预先筹划,是指管理者在实际行动之前预先应当追求的目标和应采取的行动方案作出选择和具体安排。一个组织如果行动之前有一个科学合理的计划,从而有助于组织目标的实现。

计划工作有以下三个方面的内容:

- (1) 研究活动条件。包括内部能力研究和外部环境研究。
- (2) 制定业务决策。是指在活动条件研究基础上,根据这种研究所揭示的环境变化中可能提供的机会或造成的威胁以及组织在资源拥有和利用上的优势和劣势,确定组织在未来某个时期内活动方向和目标,并据此预测环境在未来可能呈现的状态。
- (3) 编制行动计划。将决策目标在时间上和空间上分解到组织的各个部门和环节,对每个单位和每个成员的工作提出具体要求。

二、组织职能

企业为了达到计划所规定的生产经营目标,把企业生产过程中的各个要素,各个环节和各个方面,从劳动的分工协作上,从上下左右的相互联系上,从时间、空间、信息的互相联络上,科学合理地组织起来,形成一个有机的整体从而最大限度地发挥它们的作用。

计划要实现,还必须落实到组织的每个环节和岗位,这是组织的职能。

组织要完成下述工作:

- (1) 设计组织,包括设计组织的机构和结构。
- (2) 人员配备,将适当的人员安置在适当的岗位上,从事适当的工作。
- (3) 运行组织,使组织按既定的轨迹运行起来。

(4) 变革组织,指对组织运行的过程进行监视。

三、领导职能

领导又叫指导、指挥职能。现代化生产,分工精细、协作复杂,相互制约,因此,企业必须建立高度统一的指挥系统才能有权威、有效能地指挥生产经营活动,实现组织目标。

领导是完成组织目标的关键,它是指利用组织赋予的权力和自身的能力去指挥和影响下属,为实现组织目标而努力工作的管理过程。领导工作的任务:为了有效实现组织目标,不仅要设计合理的组织把每个成员安排到适当的岗位上,还要努力使每个成员以高昂的士气,饱满的热情投身到组织活动中去。有效的领导要求管理人员在合理的制度环境中,利用优秀的素质,采用适当的方式,针对组织成员的需要和特点,采取措施,提高他们的工作积极性。

四、控制职能

为了确保组织的生产经营活动,能使预定的计划和良好的经济效益,去进行管理活动,对生产进度、产品质量、生产成本等进行有效控制。

控制职能是指:为了保证系统按预定要求运作而进行的一系列工作,包括根据计划标准,检查监督各部门,各环节的工作,判断是否发生偏差和纠正偏差。

控制职能在整个管理活动中起着承上启下的连接作用。

五、四项管理职能之间的关系

从逻辑顺序关系来看,通常是按先后顺序发生的,即先计划,继而组织,然后领导,最后控制。

从四个职能的作用看:计划是前提,组织是保证、领导是关键、控制是手段。

四个职能之间是一个相辅相成、密切联系的一个整体,我们不能片面地强调某一职能,而否定其他职能作用。

复习思考题

1. 什么是组织? 它要开展哪两方面活动?
2. 什么是管理? 它有什么重要性?
3. 管理包括哪四层含义?
4. 为什么说管理工作不同于作业工作?
5. 为什么说管理工作既有科学性又有艺术性?
6. 管理思想的演变可分为哪四个阶段?
7. 科学管理原理的内容是什么?
8. 一般管理理论的创导者法约尔提出了管理的哪五大职能?
9. 三种管理理论的共同特点是什么?
10. 霍桑试验结果的主要观点是什么?
11. 人性假设理论中 x 理论的主要内容是什么?
12. 人性假设理论中 y 理论的主要内容是什么?

13. 定量管理思想的主要内容是什么？
14. 系统管理理论的主要内容是什么？
15. 权变管理思想的基本内容是什么？
16. 管理的应用范围包括哪两大类？
17. 管理人员按层次分为哪三个层次？
18. 高层、中层、基层管理人员的主要职责是什么？
19. 什么是综合管理人员和专业管理人员？
20. 管理人员一般应该具备哪三种技能？
21. 什么是技术技能、人际技能、概念技能？
22. 管理有哪四个职能？
23. 什么是计划？它包括哪三方面内容？
24. 组织要完成哪四方面的工作？
25. 什么是领导？
26. 什么是控制？

第二章 计划与决策

第一节 组织环境及其分析

一、组织环境研究的必要性

1. 环境的概念和作用

环境是组织生存的土壤,它既为组织活动提供条件,同时也必然对组织活动起着限制作用。

2. 组织环境可分为:

(1) 外部环境,又叫不可控环境,是指企业无法人为控制的环境。它为企业生存提供条件,也限制企业生存:如市场、原料、能源等。

(2) 内部环境,又叫可控环境,是指企业能够人为控制的环境或条件。如企业内的人、财、物和生产能力等。

3. 环境变化对企业的影响

(1) 有利环境能为组织的生存和发展提供新的机遇。

(2) 不利环境能对组织的生存造成威胁或挑战。

所以,企业要积极利用有利环境,避免不利环境的威胁。

二、组织环境的构成

(一) 组织的一般环境因素

组织的一般环境有:政治、法律环境、社会、文化环境、经济环境、技术环境和自然环境等五个方面。

1. 政治、法律环境

政治、法律环境包括社会制度、执政党性质、政府的方针、政策和法令等。组织必须通过政治环境研究了解党和国家的有关政策、允许干什么、禁止干什么、鼓励干什么,使组织活动符合国家利益。

2. 社会、文化环境

包括教育制度和文化水平、宗教信仰、风俗习惯、审美观念和价值观等。

3. 经济环境

经济环境是影响组织特别是经济组织重要的环境因素,它主要包括宏观经济环境与微观经济环境两方面。

(1) 宏观经济环境:指人口数量及增长趋势、国民收入、国民生产总值及其变化情况、国民经济发展水平和速度等。

(2) 微观经济环境:指企业所在地区消费者收入水平、消费偏好、储蓄情况和就业程度等因素。

4. 技术环境

指一个国家利用自然,征服自然的技术能力,主要指物质能力条件。

技术环境包括:

- (1) 国家对科技开发的投资和支持重点。
- (2) 技术动态和研究开发总费用。
- (3) 技术转移和技术商品化的速度。
- (4) 专利及其保护情况等。

5. 自然环境

自然环境包括地理位置、气候条件以及自然资源状况等。

地理位置是制约企业经营活动的重要因素;气候条件也是影响某些企业(如空调机厂)经营活动的重要因素;自然资源为企业发展提供机会。

(二) 组织的特殊环境

- (1) 供应商。泛指企业生产经营所需各类资源和服务的供应者。
- (2) 顾客。包括所有出于直接使用目的而购买以及为再加工或再销售目的而购买本企业产品的个体和组织。
- (3) 竞争对手。包括:①现有生产该产品的所有企业;②潜在的进入者;③替代品制造商。
- (4) 政府机构及特殊利益团体。

三、组织环境特征的分析

组织环境具有不确定性、成长性、竞争性和合作性等特征。

(一) 环境的不确定性

由于企业所面临的环境具有复杂性和动态性。可将组织环境划分为四种不确定性情形。

- (1) 低不确定性:即简单和稳定的环境。
- (2) 较低不确定性:即复杂和稳定的环境。
- (3) 较高不确定性:即简单和动态的环境。
- (4) 高不确定性:即复杂和动态的环境。

(二) 所在行业的成长性

(1) 产品寿命周期又叫产品生命周期,是指一种工业产品从完成试制、投放市场开始,直到最后被淘汰而退出市场为止所经历的过程。

(2) 产品生产周期可分为投入期、成长期、成熟期和衰退期。

(3) 产品生命周期分析,如图 2-1 所示。

投入期,又叫介绍期、引入期、诞生期、指新产品试制成功投放到市场进行试销的阶段。

特点是:尚未被顾客接受,销售额增长缓慢;

批量小、研制费高、成本高;

广告宣传费用高;

往往亏损或低利。

对策:强调一个“短”字。

成长期:指新产品试销成功后转入成批生产和扩大销售阶段。