

# MBA联考300分奇迹

2004年全国工商管理  
硕士研究生入学考试

管理模拟试卷

2004

编著：邱明（中央财经大学）  
李培煊（北方交通大学）  
过聚容（上海交通大学）  
策划：周建武 甄兴籍  
组编：社科赛斯MBA培训中心  
支持：中国MBA备考网

復旦大學出版社



# MBA 联考 300 分奇迹

2004 年全国工商管理硕士研究生入学考试  
管理模拟试卷

编著 邱 明 (中央财经大学)  
李培煊 (北方交通大学)  
过聚容 (上海交通大学)  
策划 周建武 甄兴籍  
组编 社科赛斯 MBA 培训中心  
支持 中国 MBA 备考网

復旦大學出版社

### 图书在版编目(CIP)数据

MBA 联考 300 分奇迹 .2004 年全国工商管理硕士研究生  
入学考试模拟试卷/社科赛斯 MBA 培训中心 .—上海:复旦  
大学出版社,2003.8

ISBN 7-309-03753-7

I .M… II .社… III .①英语-研究生-入学考试-  
习题②管理学-研究生-入学考试-习题 IV .G643

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 075157 号

### 2004 年全国工商管理硕士研究生入学考试模拟试卷 社科赛斯 MBA 培训中心

---

出版发行 复旦大学出版社

上海市国权路 579 号 邮编 200433

86-21-65118853(发行部) 86-21-65109143(邮购)

fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

---

责任编辑 张宇宏

装帧设计 孙 曙

总 编 辑 高若海

出 品 人 贺圣遂

---

印 刷 崇明裕安印刷厂

开 本 787×1092 1/16

印 张 34.5

字 数 776 千

版 次 2003 年 8 月第一版 2003 年 8 月第一次印刷

印 数 1—15 000

---

书 号 ISBN 7-309-03753-7/F·806

定 价 100.00 元(全三册)

---

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

## 目 录

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| 2004 年全国工商管理硕士研究生入学考试管理模拟试卷(一) ..... | 1   |
| 模拟试卷(一)答案解析 .....                    | 21  |
| 2004 年全国工商管理硕士研究生入学考试管理模拟试卷(二) ..... | 27  |
| 模拟试卷(二)答案解析 .....                    | 43  |
| 2004 年全国工商管理硕士研究生入学考试管理模拟试卷(三) ..... | 49  |
| 模拟试卷(三)答案解析 .....                    | 66  |
| 2004 年全国工商管理硕士研究生入学考试管理模拟试卷(四) ..... | 72  |
| 模拟试卷(四)答案解析 .....                    | 89  |
| 2004 年全国工商管理硕士研究生入学考试管理模拟试卷(五) ..... | 97  |
| 模拟试卷(五)答案解析 .....                    | 113 |
| 2004 年全国工商管理硕士研究生入学考试管理模拟试卷(六) ..... | 120 |
| 模拟试卷(六)答案解析 .....                    | 139 |

## 2004 年全国工商管理硕士研究生入学考试

### 管理模拟试卷(一)

#### 一、简述题(每小题 4 分,共 20 分)

1. 大型企业集团的高层管理者如何有效实施控制职能?
2. 企业文化是如何影响管理活动的?
3. 为什么组织结构扁平化成为一种发展趋势?
4. 企业如何对多元化经营实施有效管理?
5. 通过对激励理论的学习,会对计划工作的开展产生何种积极影响?

#### 二、选择题(每小题 1 分,共 40 分)

1. 金星公司是一家小型集体企业,最初是由十二个人共同创建的,主要生产小家电。因为产品功能独特,销售量不断增加,公司规模也随之不断扩大,发展到 400 多人。只有中专文化的总经理感到有些力不从心,特请来管理公司的专家来帮助建立规范管理制度。该公司专家为金星公司设计了一整套管理制度。其中包括员工职位说明书。请问以下哪项不是员工职位说明书的功用?  
A. 降低员工跳槽时对组织的损失;  
B. 可以使新招聘的员工尽快进入工作角色;  
C. 为人力资源部门绩效评价提供依据;  
D. 体现不同职位的隶属和权力关系。
2. 国际上的实践证明,项目管理是一种先进、高效的管理模式。目前项目管理正在被国内企业界所引进,许多人认为这一管理模式应该是全新的理念和全新的组织结构形式的结合。但实际上并非如此,其组织结构形式就是我们所熟悉的,请问是以下哪一种?  
A. 矩阵制      B. 职能型      C. 事业部制      D. 网络型
3. 假设制造一件成品要经过七个流程,需要七层上游厂商提供原材料和配件。如果第一个月,客户向 A 公司下的定单是 100 件,为了防止缺货风险,保证安全库存,A 公司会要求上游厂家 B 公司提供 105 件。然后,A 公司的上游厂商 B 公司也为了保险,要求他的上游厂家 C 公司提供 110 件,如此类推,到了最上游的第七层厂商 G 公司时,他所提供的数量可能达到 200 件之多。10 个月下来,随着时间与上下游的累计效应,这个数字将会与实际需求相差很远,导致最后一层厂商 G 公司损失惨重,可能受损 100 倍。而整个供应链,也会因为有一段受损而全部受损。就这一假设现象,以下哪种说法最有道理?

- A. 这一假设在现实中可能不成立,信息社会中,G公司可以通过市场调查发现真实需要量。
- B. 这一假设现象是因为信息不对称、决策不透明导致的,但现实中解决起来并不容易。
- C. 这一假设现象可以通过提高企业学习能力,达到信息共享、决策协调来改善。
- ☒ D. 以上说法都有道理。
4. 刘邦在打败项羽的庆功宴上兴奋地说:“运筹帷幄,我不如张良;决胜于千里之外,我不如韩信;筹集粮草银饷,我不如萧何。而他们却都被我所用,这就是我得天下的原因。”从管理学角度看,以下哪种说法更准确?
- ☒ A. 知人善任,是领导者成功的一个关键因素。
- B. 一个领导者各方面的才能并不一定都要高于下属。
- C. 领导者不需要具备专业技能。
- ☒ D. 领导者要实现组织目标,必须把各方面能人吸引到自己的组织中来。
5. 英荷壳牌石油公司企划之一阿里·德赫斯在《长寿公司》一书中记述了这样一个故事:在英国有一个由来已久的牛奶递送系统,送奶工开着小卡车把瓶装的牛奶送到各家各户的门口。20世纪初的时候,奶瓶都没有盖子。因此鸟很容易就能吃到瓶口的乳脂。山雀和红知更鸟这两种普通的英国鸣禽,学会了从瓶口吸食乳脂,从而“开发”了一种新的丰富的食物资源。后来,在第二次世界大战期间,英国的送奶工用铝箔封住了奶瓶口。到50年代,英国全部的山雀——大约有100万只——学会了如何刺穿铝箔封口。重新获得这种丰富的资源为整个山雀家族赢得了一次重大的胜利,为他们在生存斗争中取得了优势。与此相反,红知更鸟再也吃不到可口的乳脂了。即使一只红知更鸟学会了如何刺穿奶瓶封口,但这种本领也不会传给其余的红知更鸟。因为山雀是群居的鸟类,而红知更鸟则保持各自的领地互不穿越。阿里·德赫斯想通过这则故事告诉我们什么道理?
- A. 创新对一个组织来说,十分重要,特别是集体创新。
- B. 随着时代的推进,组织中个人英雄主义已被领导团队所代替
- ☒ C. 建立学习型组织,是企业长寿的重要因素。
- D. 一个组织的文化很重要,对组织生存起到决定性作用。
6. 格拉斯·麦格雷戈在麻省理工学院任教时提出了著名的X理论和Y理论,并相信Y理论假设最恰当地抓住了人的本质,对管理实践具有指导意义。然而,其在后来担任安蒂奥什学院院长的6年中却认识到这一哲学未能符合组织生活的现实,并深有感触地发表演讲。但当麦格雷戈重返麻省理工学院任教后,却又开始为他的人性学说布道,直到去世。如果了解这一史实,你将如何看待X理论和Y理论?
- A. X理论和Y理论经不起实践检验,没有任何意义。
- ☒ B. 麦格雷戈在再次任教后,一定会对X理论和Y理论有更深的感悟。
- ☒ C. 学者和管理者之间有分歧,是正常的,不足为奇。
- ☒ D. X理论和Y理论尽管在实践中存在不足之处,但仍然具有学习价值。

7. YSC 是一家英国公司,并正在准备上市,该公司擅长找出成功管理者的性格特征及共同点。他们通过大量调查发现,成功的中小企业家具备的诸多特征中有这样一条:对事对人充满热诚,希望企业改善,满足感在乎对企业进行优越的改变,却不在乎地位及金钱。这一分析结论令国内一些中小企业家不服,不相信管理层不是以金钱为主要目标。请问以下哪种说法最能解释这一现象?
- A. 按照马斯洛的理论,人们的需求存在多种层次,金钱对有些人来说需要,对有些人来说不需要。
  - B. 按照赫兹伯格的双因素理论,金钱确实是激励因素,该公司的调查结果有问题。
  - ☒ C. 不同的地域文化,不同的经济发展水平,不同的价值观会对不同的人的需求产生不同的影响。
  - D. 国外的一些调查往往和国外的一些理论一样,不适合中国,没有必要盲目借鉴和照搬。
8. 有这样一个真实案例:四年前可口可乐在巅峰,百事可乐在谷底,他们同时换总裁,四年以后百事可乐变巅峰,可口可乐跌到谷底。两个杰出的世界级企业,在同一时间换人,四年后竟有这么不同的表现。可口可乐的总裁是学财务出身的,他管理能力很强,他所以被列为接班人,是因为在他之前的总裁领导能力很强,想以此互补。相反,百事可乐的总裁是行销出身,他在 1991 年、1992 年时是在百事可乐集团下面的一个公司作总裁,后来生了一场大病,从死亡线上爬起来后,他就重新思考到底做这件事背后的本质是什么?于是,他把总裁的职位辞掉,去开一个学校帮百事可乐培养领导人,到后来百事可乐的总裁身体欠佳,他自然而然地就被提拔成为百事可乐的总裁,之后百事可乐业务蒸蒸日上。这件事不能说明以下哪一种说法?
- ☒ A. 行销出身的人比学财务出身的人更适合当总裁。
  - B. 管理者和领导者是有区别的。
  - C. 公司总裁往往决定着公司的命运,所以应该慎重选择。
  - D. 管理能力很强的人不一定适合做企业一把手。
9. 两家公司的管理风格迥然不同,以让一名员工出差为例,甲公司会告诉员工:“你出门坐 2 号电梯,打 1 元 2 角的出租车,进 3 号候机厅。”而乙公司只告诉员工:“你 4 点半到达机场。”你认为以下的说法哪种最有道理?
- A. 甲公司的工作效率会比乙公司的高;
  - ☒ B. 乙公司的工作效率会比甲公司的高;
  - C. 乙公司的员工一定会比甲公司的员工更有积极性;
  - ☒ D. 很难进行评价。
10. 在《杰克·韦尔奇自传》中有这样一段记述:“1961 年,我已经以工程师的身份在 GE 工作了一年,年薪是 10 500 美元。这时,我的第一个老板给我涨了 1 000 美元。我觉得这还不错——直到我后来发现我们一个办公室中的四个人薪水居然完全一样。我认为我应该得到比‘标准’加薪更多的东西。我去和老板谈了谈,但是讨论没有任何结果。沮丧之际,我萌生了换工作的想法。”这反映了以下哪种理论的存在?

A. 期望理论;

☒ B. 公平理论;

C. 强化理论;

D. 成就需要激励理论。

11. 在上题的情况下, 韦尔奇上司的上司挽留韦尔奇, 并提出给他另外再加薪 2 000 美元。

☒ B. 于是, 韦尔奇留了下来。按照有关激励理论, 你认为以下哪种说法更可信?

A. 韦尔奇因此受到极大的激励, 在接下来的很长时间里干劲十足, 工作绩效大增;

☒ B. 韦尔奇因此受到极大的激励, 工作绩效大增, 但只持续了一段时间;

C. 韦尔奇因此留在 GE, 继续工作, 态度不变;

D. 韦尔奇因此经常认为自己更有价值, 从而追求更高回报。

12. 某公司曾发生过这样一件事情: 一天上午, 某公司技术部经理安排工程师赵工把一份技术资料进一步修改完善, 这份重要的技术资料第二天要在最后一轮竞标中使用。

技术部经理安排完工作, 又到其他部门去协调第二天的竞标事宜。时间过了不久, 赵工接到总经理的电话。总经理召见。在总经理办公室里, 总经理向赵工讲述了自己刚刚想到的对公司未来技术发展的构想, 并强调其重大意义, 最后要求赵工尽快拿出具体方案。赵工诚惶诚恐地接受任务后, 立即着手制定具体方案。晚上快下班的时候, 技术部经理来找赵工要第二天的技术资料时, 发现赵工不但没有完成, 而且还在忙着干其他工作。十分恼火, 对赵工进行了严厉斥责, 提出扣其奖金。赵工也非常委屈, 大声申辩: “我正在完成总经理交代的工作, 你凭什么扣我奖金。”结果, 第二天因为准备不充分而竞标失败。受到众人的指责, 技术部经理对总经理心存不满、一腔怨气, 对赵工怒气冲冲、满腔怒火; 赵工对技术部经理也从此失去了恭敬。有形的损失造成了, 无形的内耗开始了。请问产生这一问题的根本原因是什么?

A. 赵工没有及时向技术部经理汇报总经理的工作安排;

B. 赵工受放大效应影响没有分清工作轻重缓急;

C. 技术部经理督查不力, 没有及时发现下属工作内容的改变, 领导失控;

☒ D. 总经理违反统一原则, 对赵工越级指挥。

13. 张斌的专业是艺术设计, 却在公司的生产部门工作。近来销售部的经理提出把所有印刷品的设计任务都交给张斌来做, 包括宣传手册、产品目录、海报, 甚至报纸或杂志上的广告。张斌很想有这样一个发挥自己艺术设计专长的机会。而他所在的生产部门经理了解到他想离开的想法后说: “你是我们这儿很有价值的一位员工, 我想我们肯定能做些什么, 让你留下来。公司有一个大的营销部门并不意味着我的部门就不能做一些专业的营销工作。我给你一些附带的工作, 比如, 为我们的产品设计包装, 怎么样? 这不就能发挥你的艺术特长了吗?” 如果你是该公司总经理, 刚刚在某高校进修了管理学课程, 你会如何看待这件事?

A. 生产部门经理为了能迎合张斌的喜好, 对部门的工作进行一些不太恰当的调整。

☒ B. 生产部门经理为了挽留人才, 调整部门工作, 符合因人设职的管理原则;

C. 生产部门经理没有学过马斯洛需要层次论;

☒ D. 呆不了多长时间, 张斌一定会因为不满意而离开的。

14. 格兰仕公司近年来凭借“价格屠夫”般的市场运作, 目前在行业中已拥有了 70% 的市

场占有率,堪称行业龙头企业。而令人意想不到的是,因为一篇名为《莫忽视微波炉的危害》的豆腐块短文,格兰仕公司表示,2002年5、6月份其全国微波炉总销量比去年同期下降了近40%。这一事件说明组织环境的哪一因素不可忽视?

- A. 政治和法律环境;
- B. 社会和文化环境;
- C. 经济环境;
- D. 技术环境。

15. 曾先后担任福特、克莱斯勒总裁的艾科卡认为个体决策优于群体决策,而有人认为群体决策也有很多优点,并列举如下,如果你是一个学过管理学的MBA学员,会认为哪项不可信?

- A. 群体通常能得出更高质量的决策;
- B. 群体做出的决策风险更小;
- C. 群体做出的决策更易于被有关人员接受;
- D. 群体决策是对参与人员的一种积极性调动。

16. 某民营企业老总觉得,自己的企业之所以能够从无到有,在短短的8年时间里迅速发展壮大,最终成为行业排名第一的企业,主要是因为自己多次承接了一些特别客户提出的许多同行厂家均不愿承接的业务。据事后分析,当初该企业承接的这些业务要么数量较少,要么价格太低,要么交货期或质量要求太高,先被同行中许多有实力与品牌影响的厂家认为无利可图而放弃,再由客户找上门来的。通过这一企业发展事例,可以得出结论:

- A. 一个企业的发展关键在于要敢于做人家不敢做的事。
- B. 选择好的业务切入点对于企业的长期发展意义重大。
- C. 在迅速变化的环境中抓住市场机遇是企业头等大事。
- D. 积累能够满足客户各类要求的能力是企业成功关键。

17. 某市某研究所主要研究特种材料。在计划经济时期,该所承担了多项国家下达的科研攻关任务,取得了十分突出的成就,同时形成了良好的协同攻关气氛和机制,造就了一批优秀的技术人才。但改革以后,国家任务逐渐减少,直到目前完全取消,因而该所取得的成果也随之减少。为了扭转目前这种局面,从管理上看,你认为该所最需要做什么?

- A. 强化决策职能,提高环境适应能力。
- B. 进一步增强研究所的技术力量。
- C. 强化内部协调,提高科研效率。
- D. 补充资金以弥补国家投入的减少。

18. 对于管理人员来说,一般需要具备多种技能,如概念技能、人际技能、技术技能等。当一名管理人员在组织中的职位趋升时,这三种技能相对重要性的变化情况是:

- A. 同时等幅增加。
- B. 概念技能重要性增加最明显,其次是人际技能,最后是技术技能。
- C. 概念技能的相对重要性增加,技术技能的相对重要性降低,人际技能相对不变。
- D. 人际技能重要性增加最明显,其次是概念技能,最后是技术技能。

19. 汪力是一民营企业的职员,他工作中经常接到来自上边的两个有时甚至相互冲突的命令。以下哪种说法指出了导致这一现象的最本质原因?
- 该公司在组织设计上采取了职能型结构
  - 该公司在组织运作中出现了越级指挥问题
  - 该公司的组织层次设计过多
  - 该公司组织运行中有意或无意地违背了统一指挥原则
20. 有一天,某公司总经理发现会议室的窗户很脏,好像很久没有打扫过,便打电话将这件事告诉了行政后勤部负责人,该负责人立刻打电话告诉事务科长,事务科长又打电话给公务班长,公务班长便派了两名员工,很快就将会议室的窗户擦干净。过了一段时间,同样的情况再次出现。这表明该公司在管理方面存在着什么问题?
- 组织层次太多
  - 总经理越级指挥
  - 各部门职责不清
  - 员工缺乏工作主动性
21. 保兰公司是一家生产普通建材的小企业,从总经理到普通员工都倾心于主业的发展。近年来公司发展迅速,又进入家具、化妆品、房地产等领域。为协调和规划公司多种业务的发展,贯彻持久有效的战略,公司决定立即成立“企划部”。从公司的历史和发展要求看,你认为企划部部长的选聘最好采取什么方法?
- 内部选拔
  - 外部选拔
  - 从内部物色有潜力的人,选送出去参加培训,回来再任用
  - 由现任总经理兼任
22. 甲公司在购并乙公司后,仅派两名管理人员到乙公司,帮助其加强内部管理并负责把好产品质量关,并对乙公司生产的产品用自己的商标品牌进行销售,结果迅速扭转了乙公司多年亏损的局面。这一例子表明:
- 只要有了强大的品牌优势,购并同类亏损企业是很容易取得成功的。
  - 拥有较强的内部管理与质量控制能力是甲公司取得购并成功的关键。
  - 乙公司如果能够自己加强内部管理与质量控制也能取得经营的成功。
  - 为保证购并能为企业带来满意的后果,需要购并双方多层面的有效整合。
23. 某大型企业的陈先生多年担任总工程师职务,前不久正式退居二线,但他的继任者在进行重大工程技术决策前,总还是要主动前去征询他的意见。之所以出现这种情况,你认为主要是陈先生拥有以下哪方面的影响力?
- 任职多年。
  - 德高望重。
  - 势力较大。
  - 技术专长。
24. 你的部门因预算的限制,有必要进行整编。你请了本部门中一位经验丰富的人负责这项工作。他在你部门的每个领域都工作过,你感到他有能力完成这一任务,可他却似乎对这项任务的重要性反应漠然。此时,你应当采取哪种领导方式?
- 高任务、高关系
  - 高任务、低关系
  - 低任务、高关系
  - 低任务、低关系

25. 吴总经理出差两个星期才回到公司,许多中层干部及办公室人员,马上就围拢过来。大家站在那里,七嘴八舌一下子就开成了一个热烈的自发办公会,有人向吴总汇报近日工作进展情况,另有人向吴总请求下一步工作的指示,还有人向吴总反映公司内外环境中出现的新动态。根据这种情况,你认为下述说法中哪一种最适当地反映了该公司的组织与领导特征?
- A. 链式沟通、民主式管理。  
B. 轮式沟通、集权式管理。  
C. 环式沟通、民主式管理。  
D. 全通道式沟通、集权式管理。
26. 如果一个管理者非常熟悉而且能灵活应用马斯洛的需求层次论,那么在下表所列的错误中,他最不可能犯的是哪一个错误?
- A. 违背双因素理论。  
B. 违背期望理论。  
C. 违背公平理论。  
D. 违背强化理论。
27. 某企业为强化重大决策贯彻落实工作的质量与效益,建立了一个旨在能全面、迅速、准确地反映各有关部门、个人工作进展情况的~~信息系统~~。但该系统投入使用一段时间后~~发现~~,必要的信息总不能按时输入。当事人抱怨说,输入这些信息对他们来说很麻烦,没有时间输入。他们的工作开展情况表明:
- A. 为顺利开展管理控制工作,必须把信息系统的性能提高到一个起码的水平。  
B. 为顺利开展管理控制工作,企业还必须进行必要的工作流程与规范的调整,并通过严格制度或文化改进等措施来巩固这种调整。  
C. 为顺利开展管理控制工作,必须尽量减少对信息系统的依赖。  
D. 为顺利开展管理控制工作,企业必须经历一个混乱的时期。
28. 中国古代名相管仲治理齐国时,指定 30 户为一邑,每一邑设一司官;10 邑为一卒,每卒设一卒师;10 卒设一乡,每乡设一乡师;3 乡为一县,每县设一县师;10 县为一~~署~~,每署设一大夫;全国共 5 署,设五大夫,直接归中央指挥。这种组织设计为何种形式,其管理层次为多少?
- 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。
29. 某缝纫机生产厂家生产的“蜜蜂”牌家用缝纫机,每台的成本为 3 200 元,其中劳动力与原材料等可变成本为 2 100 元,分担的固定成本为每台 1 100 元。现有一家大型商场要求以每台 3 000 元的价格订购 80 台。对于这笔买卖,你认为该缝纫机生产厂家应采取怎样的态度?
- A. 不能接受,因为订购价格远低于正常售价。  
B. 不能接受,因为订购价格低于生产成本。  
C. 如果生产任务不足时,可以考虑接受定订货。  
D. 即使生产任务紧也应该接受,因为订购价格远高于可变成本。
30. 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,会发生以下那种情况?

- ☒ A. 除去以公司资产赔偿的 50 万元以外,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。
31. 决策是企业管理的核心内容,企业中的各层管理者都要承担决策的职责,关于决策的解释,哪个更正确?
- A. 越是企业的高层管理者,所做出的决策越倾向于战略性、非程序性的决策。
- B. 越是企业的高层管理者,所做出的决策越倾向于常规的、个体的决策。
- C. 越是企业的基层管理者,所做出的决策越倾向于战术的、非程序性的决策。
- D. 越是企业的基层管理者,所做出的决策越倾向于非程序性的、经验性的决策。
32. 随着管理在现代社会中地位的提高,管理工作职业化成为客观的必然趋势,但这需要很多先决条件,其中之一是:
- A. 有高素质的管理者。
- B. 有高质量的管理者培训环境。
- ☒ C. 有发育完全的经理市场。
- D. 服务完善的“猎头公司”的存在。
33. 当企业资金雄厚、技术先进、管理规范、人员素质整齐,而同时外部有良好机会时,可以采取下面哪种战略?
- ☒ A. 增长型战略。
- B. 扭转型战略。
- C. 防御型战略。
- ☒ D. 多种经营战略。
34. 某企业规定,员工上班迟到一次,扣发当月 50% 的奖金,自此规定出台后,员工迟到现象基本消除,这是哪一种强化方式?
- A. 正强化。
- ☒ B. 负强化。
- ☒ C. 惩罚。
- D. 忽视。
35. 据报道,2001 年 9 月 11 日欧洲各大股市开盘后即出现暴跌,而金价暴涨。当日《金融时报》100 种股票平均价格指数收盘时猛跌 287.7 点,创造了自 1987 年 10 月份以来单日跌幅最高记录,这主要说明:
- A. 人们普遍对美国经济的前景担忧。
- B. 欧美经济的相关系数达到相当高的程度。
- ☒ C. 可以说以此为特例让我们真实见证了经济全球化的影响。
- ☒ D. 以上答案都对。
36. 日本松下电器公司的创始人松下幸之助曾有一段名言:当你仅有一百人时,你必须站在第一线,即使你叫喊甚至打他们;但如果发展到 1 000 人,你就不可能留在第一线,而是身居其中;当企业增至 10 000 名职工时,你就必须退居到后面,并对职工们表示

敬意和谢意。这段话说明：

- A. 企业规模扩大化之后,管理者的地位逐渐上升,高层管理者无须事必躬亲。
  - B. 企业规模的扩大是全体同人共同努力的结果,对此,老板应心存感激。
  - C. 企业规模扩大之后,管理的复杂性随之增大,管理者也应有所分工。
  - D. 管理规模越大,管理者越需注意自己对下属的态度。
37. 下列哪种情况属于非程序性决策?
- A. 餐厅里的一位服务员因工作不慎,将饮料溅到一位顾客的衣服上,顾客非常恼火,要求赔偿,经理就从餐厅的开支中拨出一笔钱作为顾客的洗衣费。
  - B. 一位顾客因产品质量问题向企业提出索赔,企业需要决定是否同意赔偿。
  - C. 随着规模的扩大,企业决定仿照同行其他企业,将现行的直线职能型组织结构改为事业部制。
  - D. 企业流动资金发生短缺,选择筹资渠道。
38. 在当前飞速变化的市场环境中,人人常常会感到“计划赶不上变化”,有人甚至怀疑制定计划是否还有必要,对此,应当采取的正确措施是:
- A. 坚持计划工作的必要性,批判怀疑论者。
  - B. “计划赶不上变化”不以人的意志为转移,应当经常修改计划。
  - C. 如果形势变化快,可仅仅制定短期计划。
  - D. 在变化频繁的环境中,更倾向于制定指导性计划和短期计划。
39. 在当前发达市场经济国家所关注的公司治理问题中,很多人认为作为代理人,经理人员有其自身的偏好目标,为了使他们的目标不与最大化股东收益的公司目标相冲突,对它们进行激励是完全必要的,而工作报酬则是主要的激励手段。问题是支付多少报酬才能产生激励?对经理人支付高薪的理由是:
- A. 对公司经营的贡献更大。
  - B. 公司经理人员承担更高的风险,对公司的获利有重大影响。
  - C. 保持本公司对优秀经理人员的吸引力,与同行业其他公司争夺人才。
  - D. A + B + C
40. 现有甲、乙两个投资方案,甲方案固定投资 80 万元,生产单位产品变动成本为 100 元;乙方案固定投资 50 万元,生产单位产品变动成本为 110 元,单位产品价格均为 150 元。若计划产量达到 15 000 个时,产品均能售出。则根据两个方案的保本获利能力,可以认为:
- A. 甲方案优于乙方案。
  - B. 乙方案优于甲方案。
  - C. 两个方案均无法保本,都不可行。
  - D. 两个方案保本和获利能力相同。

### 三、案例题(共 30 分)

#### 案例 1

#### 海尔业务流程再造

多元化和规模增长给海尔带来的问题日趋尖锐。库存和应收账款两项指标的开始上

升,让张瑞敏闻到了海尔(实际上也是中国家电业)前面的“冰山”气息。他下定决心对海尔施以“业务流程再造”的大手术。

进入九十年代中期后,海尔多元化的格局愈加明显,规模增长非常快。到了1997、1998年,海尔集团主体下面有四个事业本部,分别做集团的主导产品冰箱、冷柜、空调和洗衣机。这几个本部分别有自己的采购、销售、财务。

张瑞敏介绍道:“最初搞多元化时就是简单地想把做冰箱成功的观念、文化和管理模式变成一种模块,移植到冰柜、空调、洗衣机身上。但是每一个企业又是一个个体,总归有它的个性和独特性,不可能完全和冰箱一样,即使完全和冰箱一样,操作这么多冰箱厂和操作一个冰箱厂又不一样。于是,你开始让它们各自发展,但真正要发展的时候,问题就多了,各个公司主观上都想干好,但客观上会有一些碰撞。”

从上市公司青岛海尔的报告中可发现,从1997年到1999年,青岛海尔的应收账款周转率由11.11次逐年下降到4.96次,存货周转率也由6.96下降到5.97,这意味着应收账款在销售收入中的比例越来越大,库存日渐严重。

如何在海尔曾经引以为傲的“联合舰队”机制上医治“大企业病”,从1997年到1998年,张瑞敏想了一年。

他考虑了几点,一是不能变成像以前计划经济下老国企集团那样统一核算的经济体,以集团控制所有,也就是说既要让内部不各自为政,还要在市场上非常灵活,有竞争力;二是要从整个系统上根本解决库存和应收账款问题。

这两年才紧随ERP进入中国企业界视野、而且绝大多数只是在被咨询和软件公司贩卖概念的BPR(业务流程再造),被张瑞敏大胆拾起。

在这以前,海尔的管理曾以松下、GE为师。这次,张瑞敏发现,惟独在业务流程再造上,没有可以学习的对象。但是,仍然没有任何咨询顾问被请入“海尔王国”,帮助其进行这项全球业界失败率高达80%的工程。张的理由是,对外人对海尔的了解速度跟不上海尔的变化。

当张瑞敏把哈默在1993年出版的《流程再造》一书中的部分内容复印下来给集团中高层传阅时,这才是海尔内部绝大部分干部第一次接触到“流程再造”的概念。

在1998年9月8日的集团中层干部例会上,张瑞敏正式提出了“市场链”流程再造概念及建立内部“模拟市场链”机制的思路。

“市场链”的第一步,就是从组织上把以前内部各自采购、各自制造、各自销售而分散的资源整合为一个整体,统一为“海尔”品牌服务。而这主要是通过建立四大推进本部来完成的。其中,海外推进本部在1998年12月14日第一个建立。由被认为将来最有可能接任张瑞敏的柴永森领衔,统一海尔品牌的出口。紧接着,物流推进本部、商流推进本部、资金流推进本部相继建立。物流和商流一头一尾分别肩负着整合全球供应链资源和全球客户资源的使命,而资金流则保证集团资金的统一流进流出。

仅是这个框架就整合了一年多。1999年11月,最关键的概念——“定单信息流”被推出,它是带动物流和资金流运转的中心,也就是说,海尔要求,只有在市

场上获取了有价值(达到海尔利润率要求)的定单之后,物流、资金流才开始围绕着

定单运转,由于完全按定单生产,产品进入商流后,就可以做到集团要求的现款现货。

原来各自有一套采购和销售流程的产品事业部,在新的流程中的角色只是位于集团物流和商流之间的定单执行者,也就是负责设计和生产。

张瑞敏承认,他最初对海尔再造并没有一个非常明细完整的方案。“一开始我们提出‘业务流程再造’、‘市场链’,只是认定这个大方向是对的,究竟每一步怎么走,不是一切料事如神、预先算好的。可以说每天都围绕着这个大的目标在胡思乱想。哪有定格?真的没有!”张的作风是坚决反对关起门来搞研究。

2000年10月6日,张瑞敏带着他实践了两年的案例——建立“市场链”,去瑞士洛桑国际管理学院(IMD)讲课。讲完了之后,IMD一位教授问张:“你为什么要打破企业的平衡?平衡与秩序是很多经理人力求达到的状况,并且我们一直认为已形成制度的东西对企业的平衡与发展是很必要的啊!您打破平衡的哲学思想究竟是什么呢?”

“我们追求的是有序的非平衡结构。只要这个企业每天是开放的,每天和外界交换信息,那么这个企业不可能平衡。一旦进入一个所谓的平衡阶段,效率低下、办事缺乏速度等大企业病随之就会产生。”张瑞敏说。

流程再造三年多以来,海尔的组织结构已被打破了40次、重建了40次。

当这架名为“海尔”的战车边颠簸边去冲锋陷阵时,有人表示无法理解,有人感到不安。“为什么要把做得好好的全部打破呢?好像横着切了一刀,当时大家都掉不过弯来。”一位海尔内部员工说。

即使在强力推进流程再造一年后,也有很多干部公开或私下抱怨:“不是卖得很好吗?瞎折腾什么啊?这一搞全搞别扭了。”海尔高层管理者有人直接问他:“你以前不是说集团像联合舰队吗?现在这样一搞,我们都不存在了。”

张瑞敏说:“如果说以前是联合舰队,你也只是个小舢板,不可能让每条船自己靠岸后自己买菜,自己去补充给养。就像麦当劳、沃尔玛一样,它们进货一定是总部统一。但我们不是统一分配,如果你个人能力强,你可以从规定的渠道多拿货、多赚钱。”“如果实在不能接受的话,就请另谋高就吧!”

海尔内部对“张首席”的信任、海尔文化的坚不可摧,在流程再造初期5个月内冰箱等产品销售大幅下滑时得到了考验。那时,“没有惊惶失措,只是研究怎么来解决,防止集团内出现连锁反应,”张瑞敏说,“就像一个人开刀之后,躺在床上等伤口愈合,那不叫病。”业绩很快就反弹回来了。

可以说,十多年来,海尔的成败得失系于张瑞敏一个人的大脑。外界对庞大海尔的每一步都依赖于一个人的决策感到不安。张瑞敏对这些看法不以为然。他说:“任何事情到最后当然需要一个人拍板。反过来说,如果他们已经不信任企业领导,那这个领导人也再没有资格呆在这个位置上了。”

在2002年2月海尔集团中层干部会上,张瑞敏总结了上一年的考评情况:“从考评的结果看,有两个值得深思的问题。一、我们每年都对干部有升有降,但是今年降的占了很大的比例……二、所有这13人当中,除了×××之外,都是对海尔做出过很大贡献的,都在海尔被评过优秀、先进、标兵,有的还被评为过功臣。另外,他们都是非常的努力,但努

力归努力,贡献归贡献,这些都属于过去了,现在要看的是市场效果,效果不行,不可能因为过去做了很多的工作就可以迁就。”

张瑞敏自豪于海尔造的是人、而不是产品,事实上,眼下人的素质的发展与突破跟不上张瑞敏对海尔再造的要求,恰恰是张瑞敏感到困扰却也无奈的地方。

“一开始,我也没有想到流程再造会要这么长时间。原来我想最多三年一定要完成,现在看还有很长的距离,设定的目标,认为这个月或者这两个月应该完成的,但到时候就是完不成,就是困难。”张瑞敏说,“表面上看,可能是基础工作、计算机管理很多东西不到位,但本质上是人的问题,人的问题从表面上看是素质问题,但深层次上看又是自我挑战能力。人的本性可能是有惰性的,但你现在必须战胜自我、天天创新,不要说下面的人,有时我自己都感到压力巨大。”

如果说组织结构这件“衣服”尚算好换,脱了就可以,但好比“器官”的海尔员工如何改造?建立“市场链”,给了员工一个创新的空间,但如何使他们在这个空间里始终保持一个特别强的自我挑战状态,能够不断有创新的激情?

海尔内部现在大力推行的SBU(英文“策略事业单位”的简称),是继内部模拟市场链后,将“企业”概念进一步缩小到每一个人身上的举措。记者见到物流推进本部钢板采购经理张永劭的《SBU经营效果兑现表》。在这个表上,列出了张永劭个人的经营收入、经营成本及费用、经营效果和个人兑现等项目,特别是成本及费用,列得极为详细,包括港杂费、保险费、仓储费、工资福利费、办公费、利息费等16小项。

“企业的资产分解到员工身上,比方说,你使用企业的桌子、电脑等都不是无偿使用的,让员工的收入和表上的各项指标完全挂钩。企业有三万名员工,就有三万张表,这样企业每个人都必须创新,让每个人都成为一个公司,每个人都当老板,每个人都去整合资源,特别是整合所有人力资源,包括内部、外部的,只要在世界范围内都可整合!这样,整个企业就非常有力。”张这样认为。

目前,海尔在张瑞敏的领导下,还在进行着进一步变革。

根据案例所提供的情况,回答以下问题:

41. 张瑞敏最初想把做冰箱成功的观念、文化和管理模式变成一种模块,移植到冰柜、空调、洗衣机身上。但是并没有收到预期的效果,这最能说明什么?
  - A. 理想与现实总是有很大差距的,不足为奇,很正常。
  - B. 管理本身具有科学性和艺术性,只有两者有机的统一才能成功。
  - C. 实践中权变理论的理念很重要,领导者要考虑特定环境因素。
  - D. 冰箱制造与冰柜、空调、洗衣机制造有共性更有个性,不可盲目仿效、学习。
42. 海尔集团正在进行一场变革——业务流程再造,你认为这会对其组织结构产生什么样的影响?
  - A. 产生巨大影响,由事业部制改变成一种管理理论界尚未研究归纳的一种模式。
  - B. 产生巨大影响,由传统事业部制改变成一种新型推进本部制。
  - C. 形式上产生影响,但本质上,基本的事事业部制没有改变。
  - D. 由事业部制改变成了学习型组织结构模式,工作分工更加专业化、细致化。

43. 十多年来,海尔的成败得失系于张瑞敏一个人的大脑,现在正在进行的业务流程再造中,张瑞敏也是力排众议,一意孤行。张瑞敏应该是一个典型的明星式企业家,社会上对这一类型的企业家的看法众说不一。你如何客观看待?
- ☒ A. 企业变革时期需要一个拥有领袖魅力、集权、专制的领导者。
  - B. 明星式企业家因为过分树立自身形象,其人在其政兴,其人亡其政衰,企业都没有好的结局。
  - C. 企业成败得失系于一个人,决策风险很大,应该以委员会的形式进行企业决策,降低个体决策风险。
  - D. 张瑞敏的确是商界才俊,实践证明海尔企业也是成功的,无须争论。
44. 海尔正在进行的业务流程再造是一种什么样的变革?
- A. 显著的,根本的,被迫的。
  - B. 风平浪静的,循序渐进的,平衡的。
  - ☒ C. 急流险滩的,主动的,应变的。
  - ☒ D. 前无古人的,大刀阔斧的,危机四伏的。
45. 海尔集团的未来发展将会是什么样的?
- A. 在张瑞敏的领导下,必将像以往一样再创辉煌,为国企树立一个变革的典范。
  - B. 只要全体员工齐心协力,共同负起相应的责任来,一定会得到快速发展。
  - C. 在张瑞敏的领导下,在全体员工共同努力下,海尔集团会如期进入世界 500 强。
  - ☒ D. 就像在雾中行走,可能因变革而取得巨大成功,也可能因变革而失去现在的成功。

## 案例 2

### 健力宝的盛衰

“健力宝”是一个家喻户晓的品牌,它曾在 1984 年第 23 届洛杉矶奥运会上一鸣惊人,被日本的《东京新闻》称为“中国魔水”,堪称当时中国饮料业的第一品牌。特别是在可口可乐、百事可乐的重压下仍能高速成长,不能不让人们把它与“乐凯”、“燕京啤酒”等联系到一起,看成是民族品牌的一面旗帜。

然而风流总被雨打风吹去。2001 年 11 月 23 日,广东一家地方媒体的一篇题为《健力宝降旗》的文章披露了健力宝的困境与尴尬:因资金紧张、决策失误,健力宝将被外资收购!接下来的日子里,沉寂了几年的健力宝一下子又成了媒体的焦点。先是创始人李经纬“实话实说”:健力宝没有企业竞争力;后是收购结果大出所料:收购方由预料的外资方突变为浙江省国际信托投资公司,其代理人大谈健力宝振兴之道;接下来,再起波澜:浙江省国际信托投资公司总裁公开声称是受托收购;再往后,就是难解的谜团和无尽的猜测。但拨开媒体的炒作和当事人的掩饰,我们不得不面对一个事实:此时的健力宝已非彼时的健力宝,耀眼的光环已不复存在,健力宝衰落了!

在我国刚刚踏入世贸组织的大门,还在谈论“狼”的凶残的时候,一个民族企业的神话就破灭了。人们不禁要问:健力宝怎么了?

任何一个企业都是在一定的社会经济环境、市场状况、行业背景下生存发展起来的。要想分析健力宝这棵企业之树,必先观察中国饮料行业之林。饮料行业的发展、消费量的