

2004 年 MBA 联考模拟试卷

管 理 分 册

张轩远 编著



机械工业出版社

2004年MBA联考管理模拟试卷(十)

一、简述题(每小题4分,共20分)

1. 整顿和规范市场经济秩序,在制度方面有哪些“治本”措施?
2. 请比较三种控制类型应用的侧重点?
3. 在同一个组织中,如何正确发挥参谋人员的作用?
4. 请你用公平理论简析某些企事业单位“大锅饭”的不合理性?
5. 众所周知,微软公司成功的秘密就是向未来进军,不断创新,连续创新,那么管理者抓紧时机创新发展主要应表现在哪些方面?

二、选择题(每小题1分,共40分)

1. 分析下列各情况:

(1) 根据组织结构所规定的职位要求以及由此而决定的对处于这些职位上的人员的技术和素质要求,对管理者和非管理者进行选聘、考证和培训。

(2) 企业运用统计抽样的方法对进厂原材料的质量进行检查。

(3) 农药供应企业根据当年的虫害预报调集农药,做好准备。

- A. (1)(2)属同一类型的控制。 B. (2)(3)属同一类型的控制。
C. (1)(3)属同一类型的控制。 D. (1)(2)(3)属同一类型的控制。

2. 科龙、海尔、新飞这三家厂家,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。

3. 根据Y理论,你认为持此理论观的管理者在为下属制定计划时,会倾向于哪一类计划?

- A. 战略计划。 B. 具体计划。 C. 综合性计划。 D. 指导性计划。

4. 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。

5. 现有一种轿车产品其生产所需的设备等固定成本为3亿元，变动成本为每辆4万元，销价为6万元，产品的需求量主要因人们的收入而变化。某汽车厂在进行投资分析的时候采用了量本利分析的方法，认定只要销量达到15万辆就可以保本。但是在进行决策时该汽车厂的主要管理人员经过反复斟酌和研究出现了不同意见，有人同意生产这种产品而有人则反对，最终还是决定不生产这种轿车。你认为这是一种什么类型的决策，企业决定不生产这种轿车的最主要原因是什么？

- A. 这是一种确定性决策。主要是市场需求量不能确定。
- B. 这是一种风险性决策。主要是市场需求量不确定。
- C. 这是一种非确定性决策。主要是产品的收益不能确定。
- D. 无法判断。主要是因为决策者的水平太低。

6. 某公司赋予某一层级三个部门的主管的一个权力是：每笔支出不超过500元的审批权，每个年季批准的支出不超过5万元。类似这种下级主管被赋有一定的决策权限，上级没把下级活动的“手脚”捆住，只在较大的问题发生或问题的解决不在下级处理权限范围之内的时候才介入处理的管理方式，被称为：

- A. 走动管理。
- B. 参与管理。
- C. 例外管理。
- D. 动态管理。

7. 国内某家大型合资企业为了提高企业效益和效率聘请了一家咨询公司研究制定了一套针对一线员工的绩效考评办法，这套办法在实施时遇到了一个严惩的问题，其中有关一线具体操作工人的绩效考评结果很好，但是对于一线管理人员的绩效考评不但没有取得预期的效果，而且造成了许多不满和意见。你认为造成这一结果的主要原因是什么？

- A. 管理人员的考评内容有问题。
- B. 管理人的考评方法有问题。
- C. 管理人员考评结果的反馈有问题。
- D. 上述三个方面都有问题。

8. 在方案评估过程中，决策者以及决策的组织者要注意处理好以下几方面的问题，你认为正确的是：

- A. 统筹兼顾。
- B. 要注意反对意见。
- C. 要有决断的魅力。
- D. A+B+C。

9. 老吴因为办事公正和与人为善等颇受大家的尊重，最近因为他在技术创新方面的重大贡献而被提升为公司研发部的三个主管之一。老吴一上任公司研发部部长就给他下达一项紧急由测绘公司引进的国外产品的任务，要求他带领一批新近进厂的大学毕业生在三个月内完成引进产品的测绘任务，并且表示如果老吴要人给人，要钱给钱，但是一定要按时完成既定的任务。对于这种情况老吴目前最好采用哪种方法：

- A. 力排众议，直接分配和安排每个人的任务，并严密监督实施。

- B. 由大家自报奋勇地承担任务，并实行自我管理办法。
- C. 听取大家的意见和建议，跟大家商量如何分配和安排任务。
- D. 采用目标管理的方法，通过层层分解目标和任务及措施去落实任务。

10. 某公司总经理委派其下属去参加一个重要的商务谈判，由于该下属缺乏经验，导致谈判破裂，而此合同对公司关系重大，在追究责任时，存在以下几种说法，你认为哪一种最为合理？

- A. 该下属应该承担全部责任，因为总经理授权他去进行谈判。
- B. 总经理应承担一部分责任，因为该谈判对公司关系重大，他应该亲自参加谈判，至少应该承担用人不当与监督检查失职的责任。
- C. 公司总经理无需承担任何责任，因为他已授权其下属。
- D. 总经理若委托一位经验丰富的下属参加谈判，则可避免承担全部责任。

11. 一家生产地毯的乡镇企业在安全生产方面一直没有出过任何人身和设备事故，但是一天正当总经理在外地出差时公司值班人员打来电话报告有一位员工发生工伤，而且伤势严重。但是他们怎么也无法找到公司的其他主管人员，而他们自己也没有经验不知道应该如何处理，只好请总经理。对于这种情况你认为下面哪一处做法最好？

- A. 总经理马上亲设法处理这个工伤事故。
- B. 总经理打电话找主管人员由他们去处理一工伤事故。
- C. 总经理批示公司值班人员直接去处理这一工伤事故。
- D. 总经理批示值班人员请家属帮忙处理这一工伤事故。

12. 下列关于管理方格理论的描述，正确的是：

- A. “贫乏型管理”：主管人员很不关心生产，很少过问自己的工作，但对人关心。
- B. “乡村俱乐部式管理”：主管人员很少甚至不关心人。
- C. “专制的任务型管理”：主管人员既关心生产又关心人。
- D. “团队式管理”：能够把企业的生产需要同个人的需要紧密交织在一起。

13. 张先生是学交通运输管理的，自从硕士毕业以后一直在一家专门承运特大件的汽车运输公司工作，他升任总经理以后，在组织管理方面和领导方式上做了很多变革和改进，但是一直效果不理想，甚至变革后的业绩和管理效果还都不如他的前任，而他的前任过去一直采取的是极为独裁的命令式领导方式。你认为造成这一问题的最主要原因是什么？

- A. 张先生的领导才能有问题的。
- B. 公司下属的成熟程度较低。
- C. 张先生前任的威望很高。
- D. 公司中存在有不良的非正式组织。

14. “三个臭皮匠胜过诸葛亮”，所以在企业中，常采用小组决策法，集思广义，但这种方法也有其弊端，表现在：

- A. 阻碍各部门的协调。
- B. 若存在不同意见，则全体或多数会员都同意的观点往往是在最小共同点上的一致。

- C. 信息传递不畅通。
- D. 人们接受和执行任务时，缺乏积极性。

15. 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	不好
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. 根据最大后悔值较小原则，天贸公司选择方案二。

16. M省一家木材加工厂连年亏损，主要原因是80%以上职工有偷拿成品木材的现象，这已成为一种不良风气。新官上任三把火的费厂长表示要坚决煞住这股歪风，他广开言路，由大家提出来四种备选方案，你认为最满意的方案是哪一种？

- A. 成立反偷小组，由费厂长兼任组织。
- B. 加大罚款力度，规定偷一根木材，罚十根木材的钱，即偷一罚十。
- C. 根据斯金纳的强化理论，对情节轻者采用负强化的方式，对情节重者采用惩罚的方式。
- D. 从严治厂，规定凡偷窃木材者，不论是否有技术专长，一律开除。

17. 鉴于X公司的效率不高，王总吸收国际先进理念，决定对自己的公司进行改革，他请来专家对公司状况进行分析，找员工谈话，在公司所有业务流程的基础上，进行了重大改革调整，组织结构也发生变化。王总所做的这些可以用以下哪项来概括？

- A. 业务改良。
- B. 业务流程重组。
- C. 公司整体的改革。
- D. 组织结构的调整。

18. 某公司被一家资金雄厚的竞争者友好地兼并。被兼并公司的雇员被告知：他们的任务和目标将改变，以求同那家大公司相一致，且过去的工作程序也将改变。这些变革在哪些方面会出现问题？

- A. 被兼并公司中的成员无动于衷。
- B. 两种企业文化的合并，大家感到欢欣鼓舞。
- C. 两种文化产生冲突，被兼并公司中产生了强烈的小团体意识。
- D. 以上情况均可能发生。

19. 中国古代著名的军事家孙武在孙子兵法《计篇》曾指示，战争的成败取决于“五事”，即一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。近代不少学者认为，孙武的观点完全可以运用于现代企业的竞争领域，台湾企业家将“五事”对照企业竞争的成败，作了形象的比喻，请你指出哪项描述最为确切：

- A. 1、计划；2、环境；3、领导；5、法规。
- B. 1、经营目标；2、机会；3、市场；4、人才；5、组织与编制。
- C. 1、决策；2、机会；、市场；3、领导；4、制度。
- D. 1、经营目标；2、环境；3、市场；4、人才；5、管理。

20. 管理者发布的一项命令是否有权威，主要取决于：

- A. 下属是否接受命令。
- B. 管理者所在的层次。
- C. 命令是否符合组织目的。
- D. 违背命令是否受惩罚。

21. 某国某公司的总经理，年轻有为，受过良好的工商管理教育，而且对于本企业所使用的技术和市场状况也非常熟悉。他同时也是公司董事会的成员，董事长由一位年高望重的原市政府的工业局局长担任。在决定公司是否进入新的市场领域的董事会中，他与董事和其他董事成员意见发冲突，最后采用举手投票，总经理的意见没有通过，同时会议内容被一位董事泄露给公司内的管理层，使总经理的威信受到伤害，总经理感到非常不满。为了解决这种问题，从理性的角度出发总经理最应该采用的措施：

- A. 建议重新召开董事会，并采用更换会议主持人和会议程序等方式，以期更加充分的讨论，使自己的意见能够通过。
- B. 首先建议董事长查处泄露会议内容的人员，并给予处分，以维护董事会纪律。并要求在董事会议中记载自己的保留意见。
- C. 在经理会上散布对董事长的董事会其他成员的不满，并认为他们狗屁不通。
- D. 对那些对自己能力表示怀疑的员工，使用其职权给予排挤，以维护自己的权威。

22. 在一次严重的纵火案发生后，警察在现场抓到了两个犯罪嫌疑人。事实上正是他们为了报复而一起放的火，但是警方没有掌握足够的证据。于是，警方把他们隔离囚禁起来，要求坦白交代。法律规定是这样的：如果他们都承认纵火，每人将入狱10年；如果他们都不坦白，由于证据不充分，他们每人将只入狱1年；如果一个抵赖而另一个坦白并且愿意作证，那么抵赖者将入狱15年，而坦白者将宽大释放。请问，甲和乙两个囚徒会进行何种选择？

- A. 甲坦白，乙抵赖。
- B. 甲抵赖，乙坦白。
- C. 甲坦白，乙坦白。
- D. 甲抵赖，乙抵赖。

23. 进入到12月份，很多公司都开始繁忙起来，总结上一年度的工作，但更重要的是要为第二年作计划。明明服装公司准备明年投资一个新的项目：兴建一家大型服装加工企业。为此，公司作了周详的计划。在计划中规定了负责人、工厂预期的所在地、运营的时间、工厂的具体运营方式等内容。对于这一计划，你认为它存在的大缺陷是什么？

- A. 进行可行性分析。
- B. 没有集思广义。
- C. 没有在企业内进行充分的动员。
- D. 没有研究政府的相关法律法规。

24. 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。

25. 在某企业所在的行业中，少数几家大厂商之间为争夺不断增长的产品潜在市场，竞争十分激烈。最近该企业领导发现，尽管目前企业产品的市场销售增长率较高，但市场占有率却几乎没有什么提高。为此企业领导决策采取各种有效措施大幅度提高产品的市场占有率。以下关于该企业这一决策可能产生后果的表述中，哪一条最为恰当？

- A. 企业产品的销售增长率及市场占有率均进一步提高。
- B. 企业产品的市场占有率上升而销售增长率下降。
- C. 企业产品的销售增长率上升而市场占有率变化不确定。
- D. 企业产品的销售增长率上升而市场占有率下降。

26. 有两个企业在机构精简后，单位对下岗职工采取了不同的做法，前者采用连续三年向下岗者每年一次性发放失业保障金 4000 元，全部由职工自己支配，企业不再过问。后者对下岗者的失业保障金酌减发放，每人每年 3500 元，其余 500 元留做下岗职工的培训费，定期组织培训，为职工的再就业创造条件，对此种做法，可以认为：

- A. 前者更重视下岗职工的生理需要，后者更重视其安全需要。
- B. 前者更重视物质需要，后者更重视其精神需要。
- C. 前者是简单式管理，后者是任务式管理。
- D. 由于失业保障金数量相同，不管如何使用，其效果是一样的。

27. 一个科学的组织变革过程需要经过解冻、改革、冻结这三个有机联系的过程。请问以下哪一项活动最有可能反映一个特定的解冻行为？

- A. 董事召开专门会议针对近来出现的竞争加剧、效益下滑的情况沟通思想，打破沉闷，再次激发企业活力。
- B. 公司总经理召开一个各层次员工参加座谈会，对近期公司动作中所出现的一些引起日常管理问题进行反思检讨。
- C. 公司专门设立了一个新的机构，集中解决近几年来公司动作中所出现的一些日常管理问题并进行反思检讨。
- D. 公司总经理签发了一份有省政府领导亲笔指示的传真件给公司所有部门。该传真件是一篇指导，披露由于本公司产品质量而导致的一起重大交通事故。

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. 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. 扩大生产规模是有风险的, 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相结合。

29. 某零售商店选定三个备选经营方案, 其主要数据如下表所示。根据遗憾法则, 你认为该商店应选哪一个方案为好?

损益值 方案 \ 状态	销售量高 Q1	销售量一般 Q2	销售量低 Q3
甲	1000	550	200
乙	900	500	300
丙	800	400	350

- A. 甲方案。
- B. 乙方案。
- C. 丙方案。
- D. 乙方案和甲方案均可。

30. 为确保企业在日益复杂多变的环境中求得长期的生存与发展, 管理者必须将变革型管理与事务型管理有机地结合。对于新创办的企业或小型企业, 往往需要:

- A. 变革型管理而弱化学务型管理。
- B. 强化事务型管理则弱化其已经较强的变革型管理。
- C. 将自身较强的变革型管理与必要的事务型管理相结合。
- D. 既不能有过的变革型管理, 也不能过分强调事务型管理。

31. 近几年来, 许多高等学校为了提高教学质量, 对学生考试作弊都采取了严厉的措施, 规定凡考试违纪者, 一旦发现, 成绩将以零分计, 并不准再参加补考。这项规定发布后, 作弊现象大大减少。从强化理论分析, 它是属于:

- A. 负强化。
- B. 惩罚。
- C. 自然消退。
- D. 正强化与惩罚相结合。

32. 面临日益激烈竞争形势的企业, 有不少改变了传统终身雇用员工的做法, 开始大幅度裁减人员, 并声称公司只向那些有上佳表现的员工提供职位。此举意味着什么?

- A. 由于工作的不稳定, 员工对公司的归属感和忠诚感会随之下落。
- B. 尽管公司弱化了对于员工就业所承担的义务, 但员工的归属感和忠诚感不会下降, 竞争意识反而会增强, 实际上有利用公司的长远发展。
- C. 为对付当前竞争压力而采取的上述措施, 既有利用公司压缩成本开支, 同时还会激发员工的奉献精神 and 主动性, 所以是一项有利无弊的举措。
- D. 那些工作有卓越表现的员工, 在成就感的激励下会自然地产生对公司的忠诚感, 这

样即便裁员造成了人心不稳定，也会对公司的长远发展起促进作用。

33. 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，发现一线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)。

34. 某上市公司总经理组织召开了一次公司战略规划会议，参加会议的人包括公司的高层领导、公司技术部门、公司营销部门、公司财务部门和公司生产部门的众多领导和专业工作人员 8 人，经过大家的反复讨论最终制定出了公司五年的战略发展规划，其中最为主要的内容是在未来的五年中公司要研究开发出 5 个系列的新产品，要开拓国际市场，并在 5 年内达到出口销售 5000 万美元的目标，为此他们需要引进 10 套当时最先进的数控自动生产线，根据这种战略所需的资源配备问题有下述几种观点，你认为下面的哪种观点最佳？

- A. 商业银行进行贷款，否则就不可能实施该战略。
- B. 需要重新导入一套整体企业形象，以支持新战略的实施。
- C. 需要认真做好人力资源的规划和配备以及组织变革工作。
- D. 需要设立海外市场部以保证新战略的成功实施。

35. 有一位企业的领导者，破例地奖励了几位为企业做出很大贡献的职工，奖金超过了以往规定的最高限额。对此，下属有许多不同的反应，这件事表明：

- A. 不管奖金数是否合理，超越制度的规定是不应该的。
- B. 只要不是领导者个人装腰包，奖励完全可以遵循大数原则。
- C. 这种奖励是一种晕轮效应，为了引起轰动，违反制度也是值得的。
- D. 如果奖励是公平的，这种处理方法符合运用权力的例外处理原则。

36. 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需，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. 变化的环境，更倾向于指导性计划和短期计划。

37. 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。

38. 某公司领导在研究和预测公司产品未来市场状况的时候通过渠道汇集了大量的信息, 包括宏观的经济、政治、法律、技术和社会环境的信息, 以及微观的行业竞争、替代产品、顾客、供应商和潜在的竞争者等信息, 在此基础上他们制定了非常精确的市场拓展与开发计划, 但是在实施该计划的制定过程所出现的最主要的问题是什么?

- A. 公司所收集的信息是完备的, 但是计划的目标过高。
- B. 公司的收集的信息是完备的, 但是计划的实施不力。
- C. 公司所收集的信息是不完备的, 并且没有考虑市场的不确定性。
- D. 公司收集的信是不完备的, 并且没有考虑市场和内部的不确定性。

39. 目标管理是 1954 年由美国著名管理学者德鲁克提出的计划管理方法, 但是任何先进的管理方法, 在推行过程中, 都有一定的局限性。就比较而言, 目标管理更适合于:

- A. 经营环境复杂多变的组织。
- B. 外部环境业务与技术相对稳定的组织。
- C. 高科技、风险型企业。
- D. 特大型跨国公司。

40. 自从 20 世纪 90 年代美国麻省理工学院彼德圣吉提出了学习型组织理论以后, 世界许多国家的企业都在尝试将自己的企业建设成学习型组织, 我国南方一家公司的总经理在上海参加了有关学习型组织建设理论的培训以后也想将自己的组织建设成学习型组织, 于是她就召集了自己公司的财务主管、技术主管、营销主管和人力资源主管开会研究, 但是这引起主管们对于学习型组织应具备的能力有较大的分歧, 你同意下面的哪种观点?

- A. 技术主管认为学习性组织最重要的是创新能力。
- B. 市场主管认为学习性组织最重要的是组织适应市场变化的能力。
- C. 人力资源主管认为学习性组织最重要的是企业员工解决问题的能力。
- D. 财务主管觉得他们三个人的说法都对。

三、案例题 (共 30 分)

案例 1: 南港电子公司 (每小题 2 分, 共 10 分)

南港电子公司座落在中国沿海一个开放城市, 是制造精密电子仪器的合资企业, 到 1992 年底为止, 正式合资已近一年了。总经理保罗面对着所取得的成绩及所发生的问题可谓喜忧参半, 喜的是公司在这一年的时间里已取得相当成绩, 某项主要产品获得了国际权威电子机构认可的质量合格证书, 前不久美国一家杂志的记者来访, 保罗还大谈一通公司进展; 忧的是工人们的不满情绪溢于言表, 不仅牢骚很多, 而且工作消极被动。他就曾亲眼见到一个工人上班时间打瞌睡, 有人甚至坐在机床上休息。中国人简直是个谜, 不但跟美国人大不相同, 就是跟他打过交道的几个东南亚国家的工人也不同。近来居然有 30 多名工人正式打报告要求

调回原单位，听说还有更多人有此意向，这直接影响到公司的工作效率及质量，必须下决心及时加以解决。记得有人曾提醒他，到中国搞管理要注意文化差异，但他觉得，问题在于这些中国人的思想认识跟不上西方的现代管理方法。

合资前后

南港电子公司是由中、美、港三方合资的企业，首期投资额为3千万美元。中方由南江电子总公司出资入股，占50%股权；美方由BW公司出资，占35%股权；港方DK公司占15%股权，厂址直接设在南江电子总公司下属的南江导航雷达厂，干部与职工也大多是雷达厂的原班人马。

该雷达厂前身791厂原本是一家生产海军用雷达的军工企业，80年代初军转民时，成为电子局下属综合性电子企业“南江电子总公司”的一家分厂，原厂里的大部分现役军人也都直接转业，继续留在雷达厂工作。

随着改革开放，搞活经济等政策的不断深化，南江电子总公司的业务迅速扩大，技术力量已跟不上形势。1988年，为了利用外资，引进先进设备、技术和管理方法，南江电子总公司公开积极寻找合资的外商伙伴。他们首先找到的是香港的DK公司，该公司与美国大型电子企业BW公司有传统的联系，BW公司是名列美国500强之一，享有盛誉的跨国性大企业，其电子产品中也不乏军工用品，与国防机构联系较多。通过DK公司引见，南江与BW公司历经为期3年的谈判，终于达成三家合资协议，1991年1月，正式宣告“南港电子公司”成立。南江电子总公司的总经理兼任合资企业董事长，BW公司的保罗·马洛被任命为总经理，中方的李立三和港方的何冰清分别担任主管生产和财务的副总经理。由于何冰清是位资深的财会专家，经验丰富，因而兼任公司的总会计师。

李立三原是南江导航雷达厂的厂长，1962年毕业于某重点大学电子系，后被分配到海军，从事技术工作。70年代初，被提拔为管理干部，1979年起担任791厂主管生产的副厂长；成立南江导航雷达厂时，他又被提升为厂长。

保罗今年58岁，曾在海军服役，担任过技术军官，退役后加入BW公司，一直从事电子产品的销售，作过地区销售经理，也曾在马来西亚等几个东南亚国家中BW公司的分公司担任过总经理，成绩可观。他知道BW公司在中国投资是看中了中国市场的巨大潜力及廉价劳力。初访南江导航雷达厂时，保罗对那里的技术力量和产品质量印象很深，但该厂的管理很落后，基层管理者整天在一线干活，像个高级技工，责任不明、赏罚不清，大锅饭现象严重。他决心向南港推行西方的管理制度，改变现状。

在合资的过程中，原南江导航雷达厂的工人，干部可自愿与新公司重新签订合同，不愿签合同者，回南江电子总公司重新分配。

由于南江电子总公司历来效益不错，职工福利在该地区范围内是数一数二的，因此很多职工对是否参加合资企业犹豫不决，加上传统的认为合资企业工作无保障，更使一些工人下不了决心。在此情况下，南江电子总公司决定保证合资企业中原雷达厂职工（新招聘者除外），可享受南江电子总公司原有的一切待遇，并且一旦被合资企业解雇，南江电子总公司将负责重新安排工作，最后，原1082名雷达厂职工中，有887人与新公司正式签订的合同。

合资后，公司对组织结构进行了重新调整，总监以上的正职均由美方派人担任，正职经理也部分由美方担任；对中方管理人员也进行了重新安排，除上层管理者由总经理任命外，对基层管理者采取了“优化组合”的方式，经理任命主任，主任再挑选手下的班组长和工人，

落选的前雷达厂干部到基层当工人。

保罗还亲自与负责人事与培训的经理罗宾一道,为主任及经理们制定了严格的职务说明,规定他们不许亲自干工人的工作,要承担起管理者的责任来。同时,他们制定并实行了严格的等级制度:公司自上而下共分18级,总经理为18~17级,总监为16~15级,经理为14~12级,主任为11~9级,工人为7~1级;在工人的级别当中,每一部门有相应的名额比例,只能按比例提级。为刺激工人的积极性,在级别工资上拉开档次,保罗希望通过打破原来工人与管理者收入差别不大的传统,刺激管理者真正承担起责任来。合资后工人与管理者的实际收入差距较大,每月工人与主任的总收入差可达300左右。

合资以来的问题

据大致了解,公司中约有200人不满现状,生产受到一定程度的影响,但由于主任和经理们严格的控制,任务还勉强可以完成。

保罗对此觉得不可思议,他想:“合资后工人的工资普遍至少增加了1/3,他们不但不好好干活,居然还有人要走。要走吗,我们并不恐惧,总归有的是后来人,但也不应该便宜了他们。如今他们走了以后还可以到南江电子总公司找份好工作。合同中的这一条,当初定的时候我就不同意,如果没有这条后路看他们还闹着要走?合资以后招来的那些人,就听话多了。”

为了更深一步了解各方面的意见,找到解决问题的办法,保罗从某咨询机构请来一位调查员,以中方代表的身份,听取各层次人员对合资以来公司经营的意见和看法。经过一段时间的工作,调查员向何罗递交了一份书面报告,如实反映了各个层次人员的想法,其中令保罗感到意外的是,中上层管理人员也牢骚满腹。

李立三:“我虽是中方最高层干部,却没有实权,几乎是一个形同虚设的傀儡,最多只能执行一点总经理布置的具体工作,他不了解中国情况,表面上愿意听取我的意见,实际上是我行我素。公司里一些重要职务都有美国人顶着,中方人员权力很有限,我毫无办法,一切只好由他们去吧。”保罗说:“合资协议上明确规定要学习美国先进管理技术。”我说,规定是学你先进的一面,不先进的学个啥?他说美国的还能有不先进的?那好,这回我倒要看看美国“先进的”管理方法到底有多大神通!

王应洪(生产部经理):“我们这位美国部长简直是‘太上皇’,什么都是他对,经常大发雷霆,武断的很。他瞧不起咱中国人,常对工人大喊大叫,好多工作我们明明干得不错,偏要再去美国高价聘请一些洋技工来,他们的技术也不比我们高明,工资却高我们几十上百倍,很多人对此不服气。再说,我们现在用的许多东西都从美国进口,连拖把、扫帚、工作服也要进口,这不是浪费吗?说是引进新设备,合资一年了,没见多少新设备,却进口不少零件,有些零部件明明我们国内也有,质量也不差,他们这是向中国推销产品,花这些钱,我们觉得心痛。光叫中方干部学现代管理,我看他们老美自己首先就该学。”

安启文(一车间调试工段主任):“我原在海军服役,后来到791厂工作,我们的优良传统是官兵一致,干部带头。如今这儿的美国人要求我们不要干具体活儿,只能搞管理,说是‘给你高薪不是要你作高级技工,而是要你管理。’可哪有那么多管理工作?再说这么一来,疏远了群众,大家都有怨言,‘钱多拿那些,还甩大袖子,整天别个步话机逛悠。’我们自己也过意不去。”

李明仁(四车间总装工段五级工):“刚来时挺高兴的。以为能多挣点钱,但如今钱拿的

并不多，比对面的合资饮料厂拿多了，活儿却重了不少；并且公司根本不重视我们，对工人也不关心，烘干组工人整天高温作业，加热炉还是半自动，但根本不让工人们休息，稍微坐一会儿，就说你懒，最后干脆连凳子都给撤走了，合资前我们不但可以坐下休息，车间还有报纸可阅读，现在倒好，有事没事也得站在那儿，当官的只知道监视工人，你干活儿他看不见，伸一下懒腰他肯定就会走上前来。”

施万春（二车间三级工）：“现在七级、五级的位置都是满的，干一辈子也不一定能混个七级工，主任那么年轻，这辈子算是没希望了。说是按考试成绩定级别，成绩也不公布，干了十几年的老工人只是个三级工，刚招聘来的小翻译却是五级工。有的三级工技术并不比五级工差，实际上很多三级工都在干五级工的活儿，拿三级工的钱。不干吧，说你不服领导，要扣分；干吧，又觉得生气。”

刘长惠（四车间质检员）：“以前我们是主人，科学家有职代会可以发表意见，现在强调一级管一级，有问题逐级上报，这一弄，我们从主人变成了雇员，以前工人可以直接找厂长解决问题，现在只许找主任，主任给不给你向上反映，会不会走样，有没有人听，谁知道，合资快一年了，很多人还认不出哪一位‘老外’是总经理。”

“也不知道公司是谁说了算，外国人说制度都是中国人定的，而中方干部则什么都是‘外国人说的’，我们这些小工人只有闭眼干活的份儿；时间长了，也懒得管那么多，上面叫干什么，咱就干什么，只要月月能拿到钱就行了。”

结尾

从合资的第一天开始，保罗就信心十足，他希望将南港电子公司建成世界级企业，在发展内部能力的同时，他也致力于国内外市场的开发。一年来的确取得了许多突破性进展，并且前景十分乐观。然而面对现存的问题，保罗也意识到，要巩固现有成绩，取得更大的进展，必须改变现状。他琢磨着如何开展工作，从哪儿入手？怎样才能调动全体职工积极性？问题的根源究竟出在哪儿？

根据以上情况，回答以下问题：

41. 通过阅读本案例，你认为南港电子公司在管理上存在的最大问题是：

- A. 工人们懒散作风严重，向往国企的清闲，无拘无束。
- B. 洋经理缺乏对中国文化的理解，对中国人完全硬搬美国式的管理作风。
- C. 对工人们要求太严格，工人压力太大。
- D. 在工人中存在着同工不同酬现象。

42. 目前，跨国公司不断出现，全球化经营日益发展，在不同国家之间存在着文化差异，这种差异：

- A. 对跨国企业的经营无影响。
- B. 对公司的影响很大，不慎重处理，甚至能导致公司破产。
- C. 只有按照东道国的经营方式进行，才能使差异降至最小。
- D. 会随着国家之间经济交流日益增加，逐渐消失。

43. 该公司在高层管理人员的配备上存在的主要问题不包括：

- A. 中方人员太少, 美方人员太多, 公司在管理人难以达到。
- B. 高层管理人员不了解工人的思想, 无法同下层人员沟通。
- C. 管理人员各自为政, 缺乏交流合作。
- D. 中方管理人员无实权, 无法进行决策。

44. 通过阅读本案例, 你认为保罗在提高工人积极性方面所采取的措施主要不足是:
- A. 不适合中国的工人, 因为在中国, 工人喜欢平易近人、与他们同甘共苦的管理者, 而不是拿着鞭子监督他们的监工。
 - B. 把人看作X-Y理论中的Y人。
 - C. 一种现代化的西方管理方式。
 - D. 在实施中存在很多偏差, 没有真正体现激励与约束的作用。

45. 工人有意见或建议只能向车间主任反映, 车间主任再向经理反映, 一层一层向上传递, 这种沟通方式:
- A. 利于问题的解决。
 - B. 导致信息歪曲, 传递时间长。
 - C. 通过一级一级筛选解决, 减轻了总经理的负担。
 - D. 有利于工人表达心声。

案例 2: 追求卓越走向世界 (记中国 ShLT 制药公司) (每小题 2 分, 共 10 分)

1997 年 12 月 9 日, 中国人自己研制的中药——复方 ShD 滴丸冲击美国 FDA 临床用药申请取得成功。这是沉寂几百年的中国医药文化跨越历史时空, 以药品身份堂堂正正挺进国际主流医药市场的开始; 使我国医药界几百年为之奋斗的中药现代化国际化夙愿将变为现实; 标志着具有五千年悠久历史传统的中医药文化在新世纪开端翻开了崭新的一页。

面对机遇与挑战

一个刚刚诞生 3 年的企业, 便率先向 FDA 发起冲击, 并取得初步成功。ShLT 的探索代表了中医药界有识之士的心声。

现实无法不使人忧虑。世界保护濒危动物组织亚洲监督机构通报: 作为无麝国的日本, 近年汉药业突然崛起, 所需珍贵中药麝香都是从中国大陆走私进入。仅 1997 年 1 至 5 月, 走私多达 1.41 万两, 这意味着生活在中国大陆的 40 万只珍奇野麝命归黄泉。一位西方医药学家敏锐地指出, 中国的华药将成为西方医药研究人员的“金矿”。还有个事实很让人深省: 目前来我国研读自然科学的外国留学生中, 学习中医药的人数占第一位。

现实无法不使人警醒。近年来, 国外进口药品在中国销售额增长速度惊人, 而国内制药业, 除少数传统中药品种外, 目前生产的西药大多数都是仿制国外品种。随着国际知识产权的高度认同, 我国已对美国、日本及欧共体等 40 多个国家承诺专利保护, 这意味着我国制药业已经面临腹背受敌的艰难生存困境, 而更为遗憾的是, 当今国际主流市场, 尚无一例属于中国的专利新药。中国医药界面临的挑战之严峻, 决定了在中国研制新药的极端迫切性。近

些年愈加增强的环保意识，使得崇尚天然药物又一次成为世界的新追求。

短短几年，在全世界范围内冠心病患者急剧增多，人类开始面临一个极为严酷的现实。在全世界逝去的人口中，每4个人中就有1个人死于冠心病，全世界每分钟有23个人因冠心病去世，每年冠心病夺走1200万人的生命。在中国现有8000多万冠心病患者，相当于7个北京市的人口。冠心病，无疑成了人类的“第一杀手”！

复方 ShD 滴丸诞生之初，并没有马上得到社会的关注与认同。发明人阎、吴带着这同他们的生命连在一起的新产品，像捧着自己的一颗心跑遍了大街小巷的每一家药厂，期求帮助，期望在这些大型制药企业的孵化下借鸡生蛋、借船出海；为了取得国家的药品“出生证”，他们又多次迎着凛冽的寒风奔波于京津之间，凝望在北京街头。

工人出身的技术人员杨某在自己临时栖身的破旧小房里，为新产品制造了产床。谁都难以想象，至今年产5个亿产品所需要的全部机器设备都是从一个简陋小房里打造出来的。那低矮、破旧的小房，成了 ShLT 人艰苦奋斗精神和生生不息的创新精神的质朴形象。

在 ShLT 研制新药刚刚开始时，阎就下了一步令人吃惊的险棋。这就是将科研立项与建造一座产业化生产大楼同步进行。从产品的剂型选定、确定蓝图、破土动工等每一个关键的细节都浸透着阎的全部心力。

当复方 ShD 滴丸正式诞生时，崭新的产业化大楼也拔地而起。但在当时，他们的产品尚未定型、建楼资金几乎全靠借贷，多少人曾为他提着心捏着汗，直到后来，人们才真正认识了他超人的胆略与魄力。

在经济舞台上，起得快、灭速也快的企业和企业家屡见不鲜，这已构成当今一幕幕人生悲剧。除去外部竞争、挤压外，内部机制的缺失、不合理，尤其是产权机制不明晰、产权所有者缺位、分配制度失控当属根本内因。阎希军对此洞若观火。他以同样的魄力又走了一步险棋——他果敢地一步跨出了军队和国有体制的红墙，完成了产权明晰、投资主体多元的改革，更新了与生产力相适应的新的生产关系。

初来参观的人很难相信 ShLT 公司所在的那座普通的小楼里，每年创造五个亿的高产值。因为人们常见的大企业几百库存厂区、鳞次栉比的厂房也没这么多的效益。

然而到了新世纪第一年，这区区小楼又开始魔幻般地翻倍增长，年产值要突破十亿。生产部长刘岩说，严格的管理要同弹性、柔性相结合，我们管理者的任务是让每一个工人心情愉快，生产的每一个环节都充满激情。

ShLT 的原料来自天然药源基地，楼里装的是茂盛的大自然。他们的神圣使命是为人类创造绿色医药。

当原材料在机器中变形时候，高科技含量也同时在生产链条上开始了内在升华和升值，潜在的生产力彰显为直接的生产力，从而导致知识经济带来的革命全方位展开，引起足以让中医药界为之震动的强大冲击波。

这是一场滚动的冲击波。风尘仆仆的车队每三天走两个城市，一年八万里行程。几年之内，他们建立了11个销售大区，38个办事处，1800多个覆盖全国的销售网点。一支具有吃苦精神、又具有职业化水准的营销铁军真正形成。资本在立体市场的链条上又开始膨胀、增值。

常年奔波在全国市场的副总裁吴有一个与众不同企业的见解。她认为，当今的市场竞争，说到底还是人才竞争。市场开拓成功与否，不仅在产品，更在于人。没有职业性的人才，再好

的药也只能待字闺中。有了人才就有了市场，有什么样的人才，就有什么样的市场。不同文化素养的人去同一市场开拓，局面就不大相同。

ShLT 特别注重的是销售人员的文化素养。销售人员中有医药学博士、硕士、主任、副主任医师，最低学历要求也必须是学医药的本科毕业生。这一大批学有专长的知识分子组成密集知识的团队直接冲向产品销售市场，这是当今经济舞台上惊世骇俗的壮行。他们以专业知识的冲击力，在全国范围内迅速掀起了一声势浩大的健康知识的宣传风暴。这知识风暴的冲击和传播，实质上就意味着经济的扩张。

阎经常给销售人员以机不可失、时不再来的紧迫感和自己片刻之间正在创造历史的感觉。无论工作多忙，他总是以特有的经营谋略和敏感神经，随时关注着国内外波澜起伏的市场。

ShLT 毫无保留地把自己放在改革开放的大平台上，随时和世界沟通，思维的根须同世界信息互动，这成了 ShLT 近年形成的常备意识。他们在国内、国际建立了若干没有围墙的研究院，搭建了一个打破职能、技术、业务、地理界限的丰富的信息沟通网，突破了固定不变的小知识区的界限，用新的人才、新的信息不断刺激 ShLT 的神经，使企业神经总处于兴奋状态，从而不断产生新的洞察力和意想不到的成功。

几年来，有 41 个博士、硕士或从美国、英国、德国、意大利等国归来，或放弃了去国外发展的机会来到 ShLT，放下了自己的行囊。ShLT 像磁石一样吸引着各方面人才加盟，在这里使人意外看到了人才纷纷顺归企业的新流向。ShLT 认为，人才资源是包括物质、资本、能源等一切资源中的主导资源。从根本上来讲，一个企业的成败，决定于人才的质量。只要人才智能和智能机器有机合成，便可能在瞬间使企业改变命运、变换时空。

在英国读完 MBA，接触了大量世界顶尖企业，又在英国一家大型管理顾问公司工作，并取得居留权的李来到 ShLT，很快进入集团最高决策层，ShLT 企业的超前意识和突破常规的理念同他多年的梦想和追求重合在一起。他开始忘我地工作，要把国外学到的领先知识和在外国企业工作的经验运用到 ShLT 管理流程中，并愿把自己终生荣辱和幸福同企业连在一起。

根据案例所提供的情况，请回答下列问题：

46. 随着国际知识产权的高度认同，我国已对美国、日本及欧共体等 40 多个国家承诺专利保护，这意味着我国制药业已经面临腹背受敌的艰难生存困境，而更为遗憾的是，当今国际主流市场，尚无一例属于中国的专利新药。在你看来，导致这种现象的主要原因是：

- A. 我国研制新药的研究设备陈旧，根本跟不上国际药业研究的发展需要。
- B. 我国对新药、特药研究领域里的人员激励机制不到位，使得很多优秀人才外流。
- C. 没有意识到新药研制与保护的紧迫性与中国医药的发展之间的紧密关系。
- D. 国外对中国天然药物的掠夺性采购。

47. 当复方 ShD 滴丸正式诞生时，崭新的产业化大楼也拔地而起。但在当时，他们的产品尚未定型、建楼资金几乎全靠借贷，多少人曾为阎提着心捏着汗，直到后来，人们才真正认识了他超人的胆略与魄力。这展现出：

- A. 企业的发展完全依赖于是否有感冒风险的创业型人才。
- B. 企业的发展要善于借钱，才能会花钱。

- C. 较强的概念技能使ShLT管理者获得成功。
- D. 企业完全可以在产品尚未定型时，通过贷款度过难关。

48. 在 ShLT 企业内部，其信息的沟通方式更接近于：

- A. 轮式。
- B. 全通道式。
- C. 链式。
- D. 无法判断。

59. 几年之内，ShLT 人建立了 11 个销售大区，38 个办事处，1800 多个覆盖全国的销售网点。一支具有吃苦精神、又具有职业化水准的营销铁军真正形成。资本在立体市场的链条上又开始膨胀、增值。可见：

- A. 分权化管理是ShLT未来的首选组织管理模式。
- B. ShLT要向中国医药界发起冲击。
- C. 资本收购应该是ShLT未来企业扩张的必经之路。
- D. ShLT内部充满了创业型的组织文化。

50. ShLT 每年以百分之百的速度递增着，从没有出现过大的管理失误，说明它拥有了一套能够不断自我完善、自我修正的平衡调控机制。面对外部世界的瞬息万变，不断以创新的力量自主地对过期的经验大胆否定，勇敢修正，以海纳百川的气度自由地吸纳来自各方面不同背景、不同层次的文化，整合社会资源，形成 ShLT 的机制和极具个性的文化。

这说明：

- A. 快速的资本增长速度不会给企业带来非均衡发展。
- B. 只有否定过去，才能把握未来。
- C. 企业的发展必须有良好的外部市场环境。
- D. 完善的基础管理与勇于创新的理念是当今市场环境下企业成功的必备条件。

案例 3：市场导向与竞争成败（每小题 2 分，共 10 分）

宏达集团，从一个摆弄竹椅、竹榻的作坊成长为全国电表一流生产企业，一路扶摇直上；大地集团，从全国电表行业“老大”位置跌落到亏损企业，一路风雨飘摇。

宏达跑市场，抓机遇，后来居上；大地顾计划，丢市场，痛失机遇

宏达的前身是个手工业合作社，以制作竹椅、竹榻等竹制品为主。进入 20 世纪 80 年代，竹椅、竹榻的销路每况愈下，为了保住职工的“饭碗”，宏达开始涉足电表业。起初产量很少，形不成气候。当时的大地仪表厂（大地集团的前身）是我国电表行业的“龙头”企业，产值、产量、利税等指标均列全国第一，产品获部优称号。

在计划经济年代，电表的生产订单很少会落到“初出茅庐”的宏达头上，这就迫使宏达到市场去“觅食”。1987 年，国家组织有关单位设计出了新一代电表，当时许多电表生产企业日子还比较好过，所以对这种新产品不屑一顾。宏达看上了它，毅然买了这一成果，并对图纸进行研究，把科技成果变成了产品。1988 年进行试制，当年就生产了 3 万只。第二年扩大到 6 万只。到 1991 年攀升到近 100 万只。