

2001年版

MBA联考

考前热身

综合练习册

焦叔斌 胡显佑 等编写



中国人民大学出版社

目 录

管理学.....	(1)
模拟试题 (一)	(1)
模拟试题 (二)	(18)
参考答案	(34)
英语	(37)
MODEL TEST ONE	(37)
MODEL TEST TWO	(47)
REFERENCE KEY TO THE MODEL TESTS	(56)
数学	(59)
模拟试题 (一)	(59)
模拟试题 (二)	(64)
参考答案	(69)
逻辑学	(71)
模拟试题 (一)	(71)
模拟试题 (二)	(86)
参考答案.....	(101)
语文.....	(127)
模拟试题 (一)	(127)
模拟试题 (二)	(132)
参考答案.....	(137)

管理学

模拟试题（一）

一、简答题（每小题 4 分，共 20 分）

1. 在管理发展史上，“科学管理”与“管理科学”的含义有何不同？
2. 人们常说管理意味着“做正确的事，正确地做事”。这一说法涉及到管理中的哪两个基本概念？其含义是什么？
3. 组织的计划有哪些表现形式？
4. 我们常常说，“有效的领导是企业成功的关键”，何谓有效的领导？
5. A 公司生产的产品是 100% 符合国家标准的优质产品，但近年来销路却不好，这使得该公司对质量管理的必要性产生了怀疑。试评论之。

二、选择题（每小题 1 分，共 40 分）

1. 某公司总裁以勇于开拓而著称，在他的带领下，公司为了维持并提升其在市场上的竞争地位，正在进行大刀阔斧式的改革。最高管理层对于改革的必要性深信不疑，几个副总裁纷纷在自己所分管的领域中积极地推动改革，公司的改革很快便全面铺开。但一段时间过后却并未达到预期的效果。有一位经理对公司目前的状况作了如下的描述：“我们公司就像一个同时接受四种疗法的病人，一个大夫在修理消化道，另一个大夫在矫正骨折的脚，第三个在处理脱臼的肩膀，第四个正在消除胆结石。每一位大夫都很高明，但是病人却因休克而死亡。”造成这种局面的原因可能是：
A. 公司的各位副总裁不够称职
B. 公司对于改革缺乏整体的规划
C. 总经理在推动改革上没有始终如一
D. 公司改革的时机尚不成熟
2. 某航空公司多年来一直依靠建立在高度的分工和专业化基础之上的职能制结构进行管理，在同行业中一直以高效率而著称。但近几年来由于企业所面临的外部活动的剧烈变化，企业经营中开始频繁地出现各种各样的问题。最近的一天傍晚其一架客机在外地一机场出现故障，机组要求公司维修部火速派员前去修理。但维修人员第二天上午才姗姗来迟，据说是为了节省住宿费，因为上午来的话下午就可以回去。但客机趴窝一天却造成了数万元的损失。对于这种现象，公司应当：

- A. 严肃批评维修部人员的本位主义思想
B. 对维修部经理进行严厉处分
C. 在全公司开展深入细致的思想政治工作
D. 通过制度改革来解决问题
3. 中国银行、农业银行、工商银行和建设银行均开展了电子汇款的业务。各自的汇费如下：中国银行：汇费为汇款金额的 0.1%，单笔汇费不少于 5 元，最高为 500 元；农业银行：5 000 元以内汇费为汇款金额的 1%，5 000 元以上收 50 元；工商银行：1 000 元以内汇费为 1%，1 000 元以上收 10 元；建设银行：汇费 1%，最高为 50 元，单笔汇款金额不超过 5 万元。问：今要汇一笔 12 000 元的款子，若希望汇费最低应当选择哪家银行？
A. 中国银行
B. 农业银行
C. 工商银行
D. 建设银行
4. 事业部制是大企业中普遍采用的一种组织结构形式。下述关于事业部制结构的说法中，正确的是：
A. 事业部制结构容易增加最高管理层的负担，使之难以有效地关注公司整体的计划和组织活动
B. 事业部负责人的工作类似于独立企业的经营者，事业部结构有利于培养独当一面的经营管理人才
C. 事业部制结构使得事业部中的集权倾向较强，容易对员工的士气造成负面影响
D. 事业部制结构是由自我实现的人们构成的群体
5. 企业的经营者之间的个性存在着相当大的差异。有的人热情奔放，有的人则沉稳持重；有的人善于行动，而有的人则善于思考。各种类型的人都不乏成功者。这证明：
A. 经营管理实际上是相当简单的活动，每个人都应当成功
B. 从事经营管理活动无需特别的训练
C. 经营能否成功取决于你认识什么人，而不取决于你掌握什么知识
D. 经营活动中存在着各种类型的机会
6. 一个企业如果广泛地对外开展股权式联合，并在入股资金中占有绝对或相对多数的份额，那么，这家企业就成为控股公司（母公司），受其控股的企业就变成了其子公司。下述的关于子公司的认识哪一条是正确的？
A. 一旦被人控股，则子公司独立的法律地位也就丧失了，其地位等同于母公司的部门
B. 子公司也是独立的企业法人，拥有自己独立支配的法人财产，能以自己的名义独立从事各种经营活动

- C. 子公司可以独立核算，自计盈亏，但不能自负盈亏，由总公司对其统负盈亏
- D. 子公司的债务清偿责任涉及到整个总公司的资产
7. 一般来说，只要组织的规模达到一定程度，组织的结构就必然划分为各种各样的部门。我们之所以要划分部门，这是由于：
- A. 一个管理者所能够有效管理的层次是有限的
- B. 一个管理者所能够有效地直接指挥的下属人数是有限的
- C. 组织结构划分为各种各样的部门有利于发挥专业化和分工的优势
- D. 组织结构划分为各种各样的部门有利于发挥各种人才的比较优势
8. 组织主要依靠职权来操纵各个组成部分。职权从组织的最高管理层出发，途经各个管理层次，一直贯穿到组织的基层而形成一条条由上至下的权利线。这种权利线通常被称为“指挥链”，是一个遍布于整个组织中的网络，它应当符合：
- A. 统一指挥原则
- B. 统一决策原则
- C. 协调一致原则
- D. 充分授权原则
9. 正常情况下，以下哪项投资具有最高的潜在回报率：
- A. 流动资产投资
- B. 厂房和设备投资
- C. 技术和人力资本投资
- D. 股票和债券投资
10. 一个企业中不仅有正式组织的存在，而且还存在着非正式的组织。下述关于正式组织的说法中，正确的是：
- A. 正式组织是在个人的接触和交往中所产生的好感的基础上形成的
- B. 正式组织对其成员的约束力产生于自然的感情，从而要强于非正式组织
- C. 正式组织是具有特定目的的、由复数的人所构成的社会系统
- D. 正式组织是人为的产物，不受非正式组织的影响
11. 计划是管理的首要活动，计划就是要明确组织要到哪里去以及怎样才能到那里去，也就是要设定组织的目标以及实现目标的途径。下述关于计划的认识中，正确的是：
- A. 当企业所处的环境复杂多变时，计划对于企业经营活动的作用就会相应地降低
- B. 完全正确的预测是不可能的，依赖于预测的计划活动常常是没有意义的
- C. 很难能做到完全正确的预测，因此在计划中要排除掉预测的因素
- D. 即使预测不可能做到完全的准确，计划也仍然是必不可少的

12. 随着我国市场经济的飞速发展, 越来越多的人开始投身于商海之中。很多人取得了成功, 也有不少人遭受了挫折。在从事经营活动中, 取得成功的最重要的因素是:
- A. 正规的教育
 - B. 有吸引力的外表和流利的口才
 - C. 成功的欲望
 - D. 过人的魅力和智慧
13. 为了确保创业的成功, 创业者必须做到深思熟虑。当创业者在考察新的经营领域时, 技术变革急剧的领域:
- A. 应当尽量避免进入
 - B. 比一般产业具有较低的成长前景
 - C. 比较容易迅速获利
 - D. 机会多风险也大
14. 从事经营活动常常会涉及到企业本身的买卖。有时会收购外部的一家企业, 有时也会卖出自己的企业。当一家企业在出卖时, 决定价格的最重要因素是:
- A. 投资额
 - B. 企业的账面资产
 - C. 企业收益的未来走势
 - D. 近年企业的收益状况
15. 组织存在着多种风险共担者 (stakeholders), 如股东、供应商、顾客、组织的雇员、政府部门等。这些风险共担者均在不同程度上关注着企业的经营业绩。比较而言, 对组织的财务报表最不感兴趣的有:
- A. 政府
 - B. 贷款银行
 - C. 税务部门
 - D. 股东
16. 管理活动是由管理者来承担的, 但并非所有在组织中工作的人都是管理者。管理者是:
- A. 在组织中高高在上的人们
 - B. 在组织中有下级的人们
 - C. 职能部门的人们
 - D. 直线部门的人们
17. 法约尔的管理理论是以大企业的整体为研究对象的, 他主张管理具有普遍性, 认为可以通过教育使人们学会管理并提高管理水平。他认为管理不同于经营, 只是经营

的六种职能活动之一。法约尔所主张的六种经营职能活动是：

- A. 计划、组织、指挥、协调、激励和控制
- B. 计划、组织、人事、沟通、领导和控制
- C. 生产、研发、工艺、采购、销售和外交
- D. 技术、商业、财务、安全、会计和管理

18. 韦伯主张，组织是以权力为基础的。组织中具有三种类型的权力。其中的一种权力最适合于现代组织，因为它为管理的连续性提供了基础，担任管理职位的人是按照其能力选拔出来的，管理者行使权力具有法律基础，所有的职权都有着明确的规定和严格的划分。这种权力称为：

- A. 专家权力
- B. 个人影响权
- C. 奖惩权力
- D. 建立在法律和理性基础上的权力

19. 霍桑研究引起了对于组织中的人因素的新的重视，被称为是管理发展史上的一个里程碑。以下关于霍桑实验的结论中，哪一条是错误的：

- A. 雇员是社会人，金钱因素不是工作的惟一动机
- B. 组织中存在着非正式的小团体，小团体通过不成文的规范左右着成员的行为和感情倾向
- C. 有效的管理不仅与管理者在技术方面的能力有关，而且还取决于管理者处理人际关系的能力
- D. 企业的效率受到生产条件的显著影响，这便是所谓的“霍桑效应”

20. 管理活动始于目标的设定，目标反映了企业活动的终点。以下的叙述中，哪一条不是目标的作用？

- A. 应对未来的不确定性
- B. 激励组织的成员
- C. 作为考核各级主管人员和员工绩效的客观标准
- D. 为组织的管理工作指明方向

21. 某高科技企业为了避免因决策失误而造成不可挽回的损失，大多数重要决策都采用了群体决策的方式，希望能够群策群力。但这种方式在实践中也有弊端，如要花费更多的时间和费用等。最令高层经理们不满的是，采用群体决策的本意是要充分发挥大家的智慧，但在实践中人们取得一致的欲望却往往会战胜取得最好结果的欲望，使得决策只能得到一个既不符合群体利益也不符合组织利益的结果。这种现象称为：

- A. 群体悖论
- B. 群体矛盾

- C. 群体摩擦
 - D. 群体思维
22. 职位工作内容的确定，应当既考虑工作效率的要求，同时也要兼顾人员能从中体验到的内在工作满足。人们能否从工作本身中体验到快乐和满足同下列的哪个因素无关？
- A. 该职位的名称
 - B. 该职位所要求技能的多样性
 - C. 该职位所完成任务的同一性
 - D. 该职位对他人的意义
23. 充分的授权、培训和有效的沟通将会使：
- A. 管理宽度增加
 - B. 管理层次增加
 - C. 管理人员增加
 - D. 管理部门增加
24. 在组织中采取团队、任务小组等方式有利于：
- A. 纵向的协调
 - B. 横向的协调
 - C. 交叉协调
 - D. 反向协调
25. 组织的规模是影响结构的重要因素。哪种类型的组织具有以下特征：职位专业化程度很高，并具有较多的标准程序、规则、规章制度等，同时分权化的程度也更高。
- A. 大型组织
 - B. 小型组织
 - C. 新创立的组织
 - D. 高新技术领域中的组织
26. 组织变革指组织面对外部环境和内部条件的变化而进行改革和适应的过程。在进行组织变革时，管理者所能变革的领域或对象不外乎三种选择，即：
- A. 结构、技术和人员
 - B. 市场、战略和文化
 - C. 规模、环境和机制
 - D. 方针、激励和薪酬
27. 在实施组织变革时，以下哪条措施无助于变革的成功？

- A. 使有关人员充分参与变革
 - B. 加大培训和教育的力度
 - C. 促进有效的沟通
 - D. 由专门小组负责制定变革方案，在发布方案之前严格保密
28. 作为一个有效的管理者必须能够激励组织中的员工。管理者对下属进行激励，意味着：
- A. 通过满足下属的需要来引导他们的行为
 - B. 管理者身先士卒，起到模范带头作用
 - C. 通过豪言壮语来激发和鼓励员工的士气
 - D. 通过言传身教来激发和鼓励员工的士气
29. 双因素理论认为，引起人们工作满足的因素与工作不满的因素是截然不同的两类因素，前一类称为激励因素，后一类称为保健因素。这一理论告诉我们：
- A. 在激励过程中，应当努力识别出哪些因素是激励因素，哪些因素是保健因素，要努力将注意力集中于激励因素
 - B. 在激励过程中，一方面需认识到保健因素不可缺少，以免引起不满，另一方面则更需注意提供激励因素，以使人们切实产生对工作的满足感
 - C. 激励因素通常对应着较低层次的需要，而保健因素则对应着较高层次的需要
 - D. 激励因素是有利的因素，而保健因素则是有害的因素
30. 有一种激励理论认为，需要会导致行为，但特定的需要并非必然导致相应行为的发生。人们最终是否采取行为还取决于对于行为可能产生的结果的大小以及实现这种结果的可能性的判断。这种理论是：
- A. 公平理论
 - B. 期望理论
 - C. 行为修正型理论
 - D. 强化理论
31. 所谓沟通也就是信息的交流。根据沟通“双方”的性质不同，沟通可以表现为人与人之间的沟通、人与机器之间的沟通以及机器与机器之间的沟通。上述几种沟通类型中，其中有一种并不仅仅是单纯的情报和信息的交流，而且还包括情感、态度、思想和观念的交流。这种沟通是：
- A. 人与人之间的沟通
 - B. 人与机器之间的沟通
 - C. 机器之间的沟通
 - D. 个人与组织之间的沟通
32. “领导寿命周期理论”是将某一群体的成熟程度作为一个情境因素，考察能够取得

最好效能的领导方式是怎样因不同情境而权变的。这一群体是：

- A. 领导者
- B. 被领导者
- C. 高层激励人员
- D. 普通员工

33. 基层工作的控制中，常用的控制标准有以下四类：

- A. 国际标准、国家标准、行业标准和企业标准
- B. 时间标准、数量标准、质量标准和成本标准
- C. 技术标准、管理标准、工作标准和岗位标准
- D. 内控标准、外协标准、参照标准和社会标准

34. 一般企业的内部组织单位通常可以区分为三类责任中心：

- A. 成本中心、利润中心、投资中心
- B. 计划中心、实施中心、监测中心
- C. 技术中心、财务中心、生产中心
- D. 经营中心、管理中心、监督中心

35. 某企业开展全面质量管理走过了一段曲折的道路。最开始他们认为提高质量的关键在于检验部门，所以花巨资购买了各种先进的仪器设备，通过把好出口，取得了一定的进展。后来又认识到质量是生产制造出来的，于是在过程控制上又下了大功夫。进而他们又在研究开发方面进行努力，从源头来管理质量。但是，尽管同过去比较确实取得了显著的进步，但还是难以在同行业中取得竞争优势。最近，他们一方面请有关专家来出主意，一方面在全公司开展了大讨论，最后终于就公司的质量管理对策达成了共识，这就是要通过全员的参与来实现企业产品质量的显著提高。具体来说，就是要通过深入开展 QC 小组活动，把企业的每一个员工都发动起来，让大家来关心质量，改进质量。为了使 QC 小组活动真正落到实处，公司需要有一套科学合理的考评标准。试从下表列出的四种考评标准中选一种你认为最合理的方案。

考评项目	方案一	方案二	方案三	方案四
选题	20	10	10	20
小组协作与努力	20	10	10	10
现状把握和分析方法	30	10	20	10
效果	10	50	40	40
标准化与再发生的防止	10	10	10	10
总结	10	10	10	10
合计	100	100	100	100

- A. 方案一
- B. 方案二
- C. 方案三
- D. 方案四

36. 某单位为了赶上信息化的浪潮，投入巨资大量购置了以计算机为代表的各种办公自动化设备，被职工们戏称为“武装到了牙齿”。但两年过去了，单位的效率并没有像当初想象的那样有明显提高，事实上倒还有所下降，职工的人数在原来的基础上又多出了不少专门伺候计算机的人员。造成这种结果的原因最可能是：
- A. 该单位职工努力程度不够，没有熟练掌握所购置的自动化设备
 - B. 该单位计划不周，买来的办公自动化设备不实用
 - C. IT 技术进步太快，令人难以跟上其步伐
 - D. 该单位做事情的方式没有变革，应用 IT 技术的思路存在问题
37. 一个企业管理者应当在有关经营管理的各个重要方面具备足以达到下述要求的知识：
- A. 能够评估某一专家在相关领域的专业知识水平
 - B. 达到同相关领域专家相同的专业知识水平
 - C. 知道应当问什么问题以及何时发问
 - D. 能弄懂所问问题的答案
38. 有限责任公司与股份有限公司的共同点是：
- A. 出资人数没有上限
 - B. 对公司债务承担有限责任
 - C. 都可以对外发行股票
 - D. 公司的设立程序基本一致
39. 不久之前，通用汽车公司经历了有史以来的一场最惨痛的诉讼，因一宗追尾事故造成人员重伤，通用汽车公司被法庭判处 40 多亿美金的赔偿。而东芝公司也因其笔记本电脑存在缺陷向美国的消费者做出了巨额赔偿。这两宗案例所牵涉到的问题均属于：
- A. 人权法案方面的问题
 - B. 企业的社会责任问题
 - C. 消费者权益问题
 - D. 产品责任问题
40. 在管理中，决策是：
- A. 主要由高层主管人员所进行的活动
 - B. 主要由中层和参谋人员所进行的活动

- C. 主要由参谋人员所进行的活动
- D. 所有主管人员都要进行的活动

三、案例题（共 30 分）

案例 1.（共 10 题，每题 2 分）

Taco Bell 的管理变革（1983—1995）

Taco Bell 公司的首席执行官约翰·马丁有理由为自己过去数年间所取得的成就而骄傲。他在快餐业中掀起了一场革命，每个 taco（夹馅的玉米卷，一种墨西哥风味食品）仅售 59 美分而仍然有利可图。自 1983 年以来，马丁领导着这家连锁企业进行了一场彻底的转变，使之从一家不起眼的地区性企业一跃成为全国性大企业和潮流的引导者。公司 1995 年的销售额是 47 亿美元，所属餐馆超过了 20 000 家。

Taco Bell 在 80 年代初的状况相当严峻，自 1978 年被百事可乐公司收购以来，其累计增长为负的 16%，而这一时期全行业的增长为 6%。当时的生产系统把减少差错放在了第一位，但这种设计使得员工发挥创造性和进行反馈的机会荡然无存。餐馆的日常管理由餐馆经理负责，其职责是确保在餐馆和员工的卫生、服务的及时性，食品质量、食品成本和劳动力成本等方面达到公司的标准。餐馆经理向地区经理报告。一个地区经理一般分管 6 个餐馆经理，他们在各个餐馆查找问题，审计财务结果，其职责犹如一个警察，而用于对餐馆经理培训和教育的时间则微乎其微。

生产过程是劳动密集型的，没什么风险，技术水平也不高。例如，收银员和厨房之间传递订单是利用手工过程进行的。厨房是餐馆的主要部分，一般情况，厨房面积占 70%，用餐面积占 30%。

约翰·马丁认为：“我们最大的问题在于我们不知道我们到底是干什么的。我们的潜在客户是谁，我们做事情总是做不到点子上。”1983 年，约翰·马丁发动了一系列的变革，他坚信这对于 Taco Bell 保持竞争力是至关重要的。这些变革包括：用新型的、更现代化和更宽敞的餐厅取代了老式餐厅；导入了新的标识和标识语；为员工配备了更舒适、更具现代感的制服；强化了对餐馆员工和主管的培训；增加餐厅的座位数量；在餐馆中引入了新的技术，电子收银机与生产流水线上的监视器连接起来，以显示订单的内容；引入了各种新产品；加快了发展的步伐。在约翰·马丁之前，增长不会高于每年 100 家新店。而在 1983 年—1988 年间，每年新开店数平均约为 250 家。

一直到 1988 年的年底，Taco Bell 在快餐业中还是一个很不起眼的小角色。约翰·马丁意识到，为了实现公司的发展，Taco Bell 必须想出一些有新意的东西，而不应落入涨价这样的老套套之中，这些做法大大损害了快餐业便宜和快捷的传统。

一位高级主管描述了 80 年代后期 Taco Bell 所进行的深刻反省：“当时我们不停地在经营的各种细微末节上下功夫，却忘记了问自己一个非常基本的问题：究竟顾客对这些是怎么想的？我们将简单的快餐业务变成了像火箭研究一样，自以为这样做对顾客是有益的。但顾客对这一切是否会赏识呢？答案是否定的。在经过大量的市场调研后，我们终于醒悟了过

来，顾客需要的是真正的价值：质优、量多和价廉。”

这位主管回忆道：“我们认识到，顾客的每1美元所买到的只是价值29美分的食品和包装。另外的71美分花在了他们并不关心的地方：营运、劳动成本、租金、营销和广告等。于是我们从这71美分着手，开始对业务的每一个方面进行变革，力争为顾客付给我们的每一美元提供更多的回报。”

约翰·马丁评论到，行业观察家们对于Taco Bell关注于价值的做法做出了强烈的反应：“当我们将这一比例提高到49美分时，……业内许多人士认为我们发疯了。当我们在1990年使之上升到59美分、79美分，甚至99美分时，批评的声音变得甚嚣尘上，人们说我们正在毁掉这个行当。说这会把我们送入快餐业的坟墓。他们所不了解的是，我们面向价值这种做法并非一时而为之，而是长期的承诺，是我们的追求。我们永远不会无视顾客的需要。我们倾听他们的需要并牢记在心。我们将设身处地从他们的立场思考。”

在快餐业中，质量和价格通常被看作是一对矛盾。约翰·马丁相信，Taco Bell如果要提供价值，就必须同时将高质量和低价格提供给顾客。可是，这需要对他们的行事方式进行根本的改变。

在快餐业中削减成本通常着重于降低所售货品的成本，即降低原材料的成本、质量以及直接的人工成本。Taco Bell相信，这种做法与向顾客提供价值的信条是背道而驰的。他们决定进行根本的转变，将资源配置到最接近顾客的主管们的手中，取消若干中间管理层，并且在食品制作和跨职能信息系统方面进行了技术创新。

变革的核心是所谓的“淡化厨房”的概念。过去，Taco Bell的餐馆使用面积通常是厨房占70%，顾客用餐席位占30%。餐馆的运营方式越来越复杂，以至于内部的需求把顾客挤到了门外。经过改革，新餐馆的布置大致调整为厨房占30%，而顾客席位占70%。厨房所占比重还在变得更小。由于采用了新技术，员工们主要在前面为顾客服务，不再躲在后面厨房又切又剁了。送至餐馆的原材料变成了半成品，厨房只是用作加热和调配场所。这使得各餐馆之间食品的一致性也得以增加了。

按照“赋权于最接近顾客的主管”这一方针，Taco Bell期望他们的管理人员能够表现出新的行为特征。为了突出餐馆经理的角色转变，公司将餐馆经理职位改称为餐馆总经理，他必须懂得各方面的职能要求，能够做出经营决策，懂得如何解决困难，如何和顾客打交道。一经获得雇用，新的餐馆总经理就会在管理和生产技能方面得到培训教育。他们会在餐馆的各种岗位上工作几个月，这将使他们获得经营快餐馆的第一手经验。Taco Bell还全面修改了奖励制度，目的在于使餐馆总经理实现承诺，具有主人翁精神。

地区主管的作用和招聘过程也相应改变了。Taco Bell开始从快餐业以外招聘人才——他们寻求的是曾有过在大公司从事领导和管理工作背景的销售和产品经理。之所以对这些特征提出要求，是由于这个职位的管理跨度增大到了20个而不是以前的6个餐馆。要成功地管理20个餐馆，以前的管理方式显然不行，而必须代之以更具鼓动性、类似于运动教练那样的管理风格。为了突出其职责的转变，这个职位被改名为市场总监。

由于管理人员人数的减少，Taco Bell需要有一些办法以确保餐馆满足质量要求。Taco Bell通过设立免费的顾客投诉电话、派员微服私访以及举行定期的市场意见调查等方式做到了这一点。Taco Bell还实施了“公司运营自动化”的项目，这是一个将各个餐馆与总部连接起来的计算机网络。这一网络使得餐馆经理能够获得食品成本、易腐食品及库存等方面的

信息。Taco Bell 的餐馆主管拥有比快餐业中的任何其他企业餐馆经理更多的信息和运营控制权。

尽管在 80 年代后期已经取得了巨大的成功，约翰·马丁确信 Taco Bell 还有更多的潜力可挖。他说：“美国人每天几乎要吃 10 亿顿饭。但是，常规方式的餐馆只能把握这近 10 亿机会中的极小一部分……我们将进入一个更广阔的天地。顾客将不必再来找我们，我们正在树立的新观念是，让我们将我们的所有奉献给顾客。我们正在再次改写游戏规则。”

Taco Bell 的新战略主张在人们聚集的任何地方创建供应点。例如，在高中和大学自助食堂、机场、商店街、便利店和加油站设立流动售货车和售货亭。他们的展望是，到 2000 年建成一个遍布全球的零售系统。

由 Taco Bell 引发的价格革命影响到了整个快餐业。Taco Bell 的竞争对手们一个接一个地开始模仿其价值概念。麦当劳开始大幅度降价——引入了基于价值概念的菜单，汉堡包竟卖到了 49 美分。

Taco Bell 开始考虑开发新的产品来满足更多的有饥饿感的人们，而不再只是针对以前的 18 岁~24 岁人群的目标市场。他们开发出了一种新的小吃食品系列，在大约 3 000 家超级市场中进行分销。

为了增大管理跨度并真正减少传统的条块结构，公司创建了团队管理单位，即由训练有素的员工组成的团队，在没有专职主管监督的情况下自主运营餐馆。团队负责发现问题，且拥有解决问题的职权和能力。Taco Bell 的信条是，直接同顾客打交道的员工能够最好地向顾客提供价值。

在 Taco Bell 持续地扩张它的多重品牌并扩大管理跨度时，以增值的方式在全公司中快速传送信息的能力成为他们所面临的一个挑战。Taco Bell 通过创建“学习型组织”——能够迅速地获取、传播并在整个公司中分享信息的组织，来对此应战。Taco Bell 的网络使得店铺能够快速取得详细的数据并使许多现行过程实现了自动化，使得他们可以获得各种运营信息和了解相关的“最佳做法”。Taco Bell 还建立了一个智能网络，该网络是一个在线沟通系统，每一个雇员都可以借助于这一网络来传递信息，提出问题，得到答案，从而将其工作做得更好。

1994 年年底，Taco Bell 的财务状况出现了一些令人忧虑的迹象。1994 年的发展显著变缓，业务收入只增加了 7%。1994 年第四季度，店面销售额出现了自从 1988 年以来的第一次下降。1995 年第一季度没有显示出任何改观，店面销售额持续下降。有行业分析家认为价值概念已经失去优势。一些分析家也指出，消费者注重的因素也在不断地变化。

除了这些问题之外，最近收购的连锁企业的增长也比预期慢得多。

在 Taco Bell 的销售停滞不前的情况下，变革的压力加大了。有消息表明：“他们正在进行深刻反省以规划下一次大改革。”

请根据案例所提供的信息回答下面的问题：

1. 约翰·马丁认为在 80 年代初期 Taco Bell 所存在的最大问题是：
 - A. 定位不清晰
 - B. 冗员太多
 - C. 技术过于落后

- D. 资金过于匮乏
2. 在 80 年代早期, 顾客付给快餐店的每 1 美元中:
- A. 71 美分用于食品和包装, 29 美分花在了营运、劳动成本、租金、广告等顾客并不关心的东西上
 - B. 49 美分用于食品和包装, 51 美分花在了营运、劳动成本、租金、广告等顾客并不关心的东西上
 - C. 59 美分用于食品和包装, 41 美分花在了营运、劳动成本、租金、广告等顾客并不关心的东西上
 - D. 29 美分用于食品和包装, 71 美分花在了营运、劳动成本、租金、广告等顾客并不关心的东西上
3. 约翰·马丁相信, Taco Bell 如果要提供价值, 就必须同时将高质量和低价格提供给顾客, 这就需要对他们的行事方式进行根本的改变。变革的核心是所谓的“淡化厨房”的概念。这意味着:
- A. 新餐馆中拆除了厨房
 - B. 新餐馆中扩充了厨房的面积
 - C. 新餐馆中厨房占 70%, 顾客用餐席位占 30%
 - D. 新餐馆中厨房占 30%, 顾客用餐席位占 70%
4. Taco Bell 开始从快餐业以外招聘地区主管的人选, 他们寻求的人才:
- A. 曾经有过管理快餐馆经历的人员
 - B. 大学相关专业毕业的大学生
 - C. 愿意献身于快餐业的人士
 - D. 曾有过在大公司从事领导和管理工作背景的销售和产品经理
5. 由于管理人员人数的减少, Taco Bell 需要有一些办法以确保餐馆满足质量要求。他们所采用的方法中不包括:
- A. 设立免费的顾客投诉电话
 - B. 在餐馆中安装监视装置
 - C. 举行定期的市场意见调查
 - D. 派员微服私访
6. Taco Bell 在变革中实施了所谓的“公司运营自动化”的项目, 其内容是:
- A. 一个将各个餐馆与总部连接起来的计算机网络
 - B. 一套高度自动化的生产设备
 - C. 一套具有人工智能的自动化加工设备
 - D. 一个遍布全球的零售系统

7. 在 Taco Bell 所进行的一系列变革中, 最重要的一个指导思想是:
- A. 充分利用现代信息技术
 - B. 高度重视员工的培训和教育
 - C. 高度重视新产品开发工作
 - D. 将目光聚焦于顾客的需要
8. 多年来 Taco Bell 的目标市场一直是:
- A. 有饥饿感的人们
 - B. 18 岁~24 岁左右的年轻人市场
 - C. 60 岁以上的老年人市场
 - D. 45 岁左右的中年人市场
9. 为了增大管理跨度并真正减少传统的条块结构, 公司创建了团队管理单位, 即由训练有素的员工组成的团队, 在没有专职主管监督的情况下自主运营餐馆。Taco Bell 采取这种方式是基于这样的信条:
- A. 团队有利于互相监督、互相培训
 - B. 这种方式可以大大节省间接成本的开支
 - C. 合格的管理人员的来源严重匮乏
 - D. 直接同顾客打交道的员工能够最好地向顾客提供价值
10. Taco Bell 通过创建“学习型组织”来应对经营实践对公司的信息传送能力所提出的挑战。这里所谓的“学习型组织”是指:
- A. 对企业员工进行培训教育的专门组织
 - B. 善于应用信息技术的先进组织
 - C. 能够迅速地获取、传播并在整个公司中分享信息的组织
 - D. 组织结构扁平化的组织

案例 2. (共 5 题, 每题 2 分)

全美除虫公司

位于佛罗里达州奥兰多市的全美除虫公司成立于 1977 年, 通过传统服务中采用新方法, 它的销售额在 1992 年达到了 6 400 万美元。公司创始人查尔斯·P·斯廷麦兹期望到 1995 年销售额会达到 1 亿美元。

斯廷麦兹以前曾在一家全国性的大型除虫公司工作了 17 年。“我意识到自己将来的地位和收入不会有太大的改观,” 斯廷麦兹说, “一想到以后的前途我就很悲观。” 斯廷麦兹的老板居然鼓励他自己去创业并允诺借钱给他。斯廷麦兹买下了位于奥兰多的米德来顿除虫公司, 这便是全美公司的前身。买下了米德来顿公司以后, 斯廷麦兹制定了三个步骤的行动计划。

一、“为顾客提供不同的质量。”斯廷麦兹采用了一项用诱杀剂代替化学喷雾剂的新方法。房间的主人无须同蟑螂、白蚁呼吸同一种物质。

斯廷麦兹说，这些方法实际上已经广为人知，但大公司如果采用的话，则必须全面改变其运作方式，而这是他们所不情愿的。

二、“员工工资达到同行业平均水平的两倍。”因为诱杀剂的效果可持续一年，而喷雾剂则必须每月施用，因此采用新方法就可以减少到顾客家里上门服务的次数，从而提高了员工的生产率。公司最低工资达到了行业标准的三倍，而收费则较别的公司还略低一些。

三、“创造一种可被简单复制的基本经营模式。”斯廷麦兹希望自己的事业能够不断成长，因此需要一种能够简单推广的模式。1981年全美公司的领地扩展到了8个州。公司是在没有举债的情况下成长起来的。斯廷麦兹未在全美公司建立特许制，他也不愿使公司上市。目前他的公司拥有1200名雇员，分布在75个不同的地方。

全美公司四分之三的广告预算花在了电视广告上，斯廷麦兹从全美公司诞生之日起就开始利用电视广告。另外，他也大量地向旧客户的左邻右舍们寄发印刷广告。同时还将报价单寄给那些人口结构与其客户类似的家庭。

斯廷麦兹每周工作5天，每天从早上7点45分到下午5点。这样的工作日程安排使得斯廷麦兹在工作中保持着旺盛的精力。“我绝对不在周末工作，”他解释说，“我喜欢打网球。”因为生活有规律，每天早晨上班时他都显得容光焕发。

公司有50个管理人员。“我相当放手，”斯廷麦兹说道。他认为，随着公司变大，管理会更加容易，因为可以雇用专家来处理诸如培训、采购及日常行政管理等事情。但是，他补充道：“当企业资产从2万上升到20万时，你就必须重新设计企业的运营结构。”

斯廷麦兹说他的职责是“决定我们要向何处去；授权他人设法到达那里；维护我们的道德标准”。坚持明智的经营战略使得他的公司在不举债的情况下迅速成长起来。在由全国性的大公司支配的这样一个产业中，其成长性并不被人们看好，但斯廷麦兹却抓住了机会，获得了辉煌的成就。

请根据案例所提供的信息回答以下的问题：

1. 在全美公司刚起步时，斯廷麦兹所制定的行动计划包括哪几个步骤：
 - A. 用诱杀剂代替化学喷雾剂，提高员工工资待遇，创造标准化的经营模式
 - B. 收购米德来顿除虫公司，开展广告攻势，聘请专家培训雇员
 - C. 自有资金发展，贷款发展，公开上市
 - D. 诱杀剂效果提高到一年，最低工资达到行业标准的三倍，收费减半
2. 斯廷麦兹所采取的各种广告宣传手段中，不包括以下哪种：
 - A. 广播广告
 - B. 电视广告
 - C. 印刷品广告
 - D. 报价单
3. 从材料中可以看出，斯廷麦兹是一个：