


1+X 职业技术·职业资格培训教材

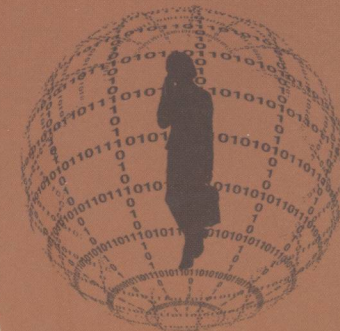
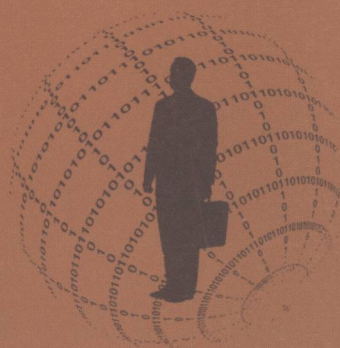
职业经理人

职业技能鉴定辅导练习

劳动和社会保障部教材办公室 组织编写
上海市职业培训指导中心

ZHIYE
JINGLI REN

 中国劳动社会保障出版社



F272.91
200503
S



职业技术·职业资格培训教材

职业经理人

职业技能鉴定辅导练习

主 编 宋克勤

编写人员 宋克勤 王 蕾 王 琴 曾晓洋

彭福永 刘明顺 邵建利 周杰普

审 稿 沈 磊



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

职业经理人职业技能鉴定辅导练习/宋克勤主编. —北京: 中国劳动社会保障出版社,
2005

职业技术·职业资格培训教材

ISBN 7-5045-4968-1

I. 职… II. 宋… III. 企业领导学-技术培训-习题 IV. F272.9-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 005580 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

北京市艺辉印刷有限公司印刷装订 新华书店经销
787 毫米×1092 毫米 16 开本 24 印张 520 千字
2005 年 3 月第 1 版 2008 年 3 月第 3 次印刷

印数: 2000 册

定价: 36.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64927085

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64954652

内 容 简 介

本书由劳动和社会保障部教材办公室、上海市职业培训指导中心依据上海市1+X职业技能鉴定细目——职业经理人组织编写，是《1+X 职业技术·职业资格培训教材——职业经理人》（以下简称《教材》）的配套用书，为读者学习、掌握《教材》核心内容，检验所学知识 with 技能内容提供有益的帮助。

本书分五个部分，即综合知识理论试题、案例分析、管理项目（分析评价设计）作业、文件筐作业、无领导小组讨论等。前三个部分与《教材》八个单元相对应，提供有针对性的练习，后两部分则将《教材》所包括的知识与技能穿插在同一练习内容中，锻炼读者综合运用所学，解决实际问题的能力。案例分析、管理项目设计作业部分结合《教材》内容，包含案例或背景材料、作业任务，并提供简要的参考答案，为读者按任务要求答题提供思路和衡量正误的标准。

为方便读者熟悉本职业的鉴定形式，本书还设置有本职业综合知识模拟试卷及答案、口试规则及评价标准，并附有本职业鉴定项目设置。

本书的编审人员参与了《教材》的编写，全书由宋克勤主编，王蕾、王琴、曾晓洋、彭福永、刘明顺、邵建利和周杰普编写，沈磊担任审稿。

本书可作为职业经理人职业技能培训与鉴定考核教材，也可作为职业经理人从业人员参加职业培训、岗位培训使用，本书也适用于其他要求进行职业能力提升、希望学习企业管理知识与技能的人员。

前 言

职业资格证书制度的推行，对广大从业者系统地学习相关职业的知识和技能，提高就业能力、工作能力和职业转换能力有着重要的作用和意义，也为企业合理用工以及从业者自主择业提供了依据。

随着我国科技进步、产业结构调整以及市场经济的不断发展，特别是加入世界贸易组织以后，各种新兴职业不断涌现，传统职业的知识和技术也愈来愈多地融进当代新知识、新技术、新工艺的内容。为适应新形势的发展，优化劳动力素质，上海市劳动和社会保障局在提升职业标准、完善技能鉴定方面做了积极的探索和尝试，推出了1+X的鉴定考核细目和题库。1+X中的1代表国家职业标准和鉴定题库，X是为适应上海市经济发展的需要，对职业标准和题库进行的提升，包括增加了职业标准未覆盖的职业，也包括对传统职业的知识技能要求的提高。

上海市职业标准的提升和1+X的鉴定模式，得到了国家劳动和社会保障部领导的肯定。为配合上海市开展的1+X鉴定考核与培训的需要，劳动和社会保障部教材办公室、上海市职业培训指导中心联合组织有关方面的专家、技术人员共同编写了职业技术·职业资格培训系列教材。

职业技术·职业资格培训教材严格按照1+X鉴定考核细目进行编写，教材内容充分反映了当前从事职业活动所需要的最新核心知识与技能，较好地体现了科学性、先进性与超前性。聘请编写1+X鉴定考核细目的专家，以及相关行业的专家参与教材的编审工作，保证了教材与鉴定考核细目和题库的紧密衔接。

职业技术·职业资格培训教材突出了适应职业技能培训的特色，按等级、分模块单元的编写模式，使学员通过学习与培训，不仅能够有助于通过鉴定考核，而且能够有针对性地系统学习，真正掌握本职业的实用技术与操作技能，从而实现我会做什么，而不只是我懂什么。

前 言

本教材虽结合上海市对职业标准的提升而开发，适用于上海市职业培训和职业资格鉴定考核，同时，也可为全国其他省市开展新职业、新技术职业培训和鉴定考核提供借鉴或参考。

新教材的编写是一项探索性工作，由于时间紧迫，不足之处在所难免，欢迎各使用单位及个人对教材提出宝贵意见和建议，以便教材修订时补充更正。

劳动和社会保障部教材办公室
上海市职业培训指导中心

目 录

第一部分 综合知识理论试题

| | |
|----------------------------|--------|
| 第一单元 企业组织架构 | (3) |
| 一、判断题 | (3) |
| 二、单项选择题 | (4) |
| 三、多项选择题 | (7) |
| 四、匹配题 | (8) |
| 五、排序题 | (11) |
| 参考答案 | (11) |
| 第二单元 企业领导 | (13) |
| 一、判断题 | (13) |
| 二、单项选择题 | (15) |
| 三、多项选择题 | (20) |
| 四、匹配题 | (24) |
| 五、排序题 | (25) |
| 参考答案 | (26) |
| 第三单元 企业战略管理 | (28) |
| 一、判断题 | (28) |
| 二、单项选择题 | (29) |
| 三、多项选择题 | (32) |
| 四、匹配题 | (34) |
| 五、排序题 | (35) |
| 参考答案 | (35) |
| 第四单元 企业生产运作管理 | (36) |
| 一、判断题 | (36) |
| 二、单项选择题 | (37) |
| 三、多项选择题 | (39) |

目 录

| | |
|--------------------------|-------|
| 四、匹配题 | (41) |
| 五、排序题 | (42) |
| 参考答案 | (43) |
| 第五单元 企业营销管理 | (44) |
| 一、判断题 | (44) |
| 二、单项选择题 | (47) |
| 三、多项选择题 | (54) |
| 四、匹配题 | (59) |
| 五、排序题 | (61) |
| 参考答案 | (63) |
| 第六单元 企业财务管理 | (65) |
| 一、判断题 | (65) |
| 二、单项选择题 | (70) |
| 三、多项选择题 | (77) |
| 四、匹配题 | (83) |
| 五、排序题 | (87) |
| 参考答案 | (88) |
| 第七单元 企业信息管理 | (91) |
| 一、判断题 | (91) |
| 二、单项选择题 | (92) |
| 三、多项选择题 | (94) |
| 四、匹配题 | (95) |
| 五、排序题 | (96) |
| 参考答案 | (97) |
| 第八单元 经济法规 | (98) |
| 一、判断题 | (98) |
| 二、单项选择题 | (102) |
| 三、多项选择题 | (109) |
| 四、匹配题 | (118) |
| 五、排序题 | (119) |
| 参考答案 | (121) |
| 第二部分 案例分析 | |
| 第一单元 企业组织架构 | (125) |
| 案例 1.1 DA 的企业管理组织 | (125) |

| | |
|--|--------------|
| 案例 1.2 从家族管理到现代企业 | (126) |
| 案例 1.3 从职业经理变成职业企业家 | (129) |
| 案例 1.4 丰田如何转动方向盘——从“丰田方式”中看丰田的组织变革 | (133) |
| 案例 1.5 海尔集团创建学习型企业的调查报告 | (135) |
| 第二单元 企业领导 | (139) |
| 案例 2.1 亨利的困惑 | (139) |
| 案例 2.2 你知道公司的政策吗 | (140) |
| 案例 2.3 我们爱车，但不造车 | (141) |
| 案例 2.4 VGI 公司的故事 | (141) |
| 案例 2.5 逐渐巩固了领导地位的首席执行官 | (142) |
| 案例 2.6 沟通障碍 | (144) |
| 案例 2.7 坦丁姆计算机公司的激励制度 | (145) |
| 案例 2.8 平安机械公司的员工由走到留 | (147) |
| 案例 2.9 石油大王的控制高招 | (150) |
| 案例 2.10 “挑战者”号事件 | (151) |
| 第三单元 企业战略管理 | (153) |
| 案例 3.1 山居小栈的经营策略 | (153) |
| 案例 3.2 俄亥俄州牛排包装公司的低成本战略 | (154) |
| 案例 3.3 春兰集团的发展战略 | (155) |
| 案例 3.4 “老牌”企业的竞争 | (157) |
| 第四单元 企业生产运作管理 | (159) |
| 案例 4.1 我的改革故事 | (159) |
| 案例 4.2 哈尔马克卡片公司的 BPR | (160) |
| 案例 4.3 珠海飞利浦的准时生产方式 | (164) |
| 案例 4.4 海尔推出定制冰箱 | (166) |
| 案例 4.5 一幕美国悲剧：一家好公司是如何破产的 | (167) |
| 第五单元 企业营销管理 | (170) |
| 案例 5.1 埃德蒙公司的渠道策略 | (170) |
| 案例 5.2 “新可乐”风波：市场调研错了？ | (171) |
| 案例 5.3 万科的营销战略 | (173) |
| 案例 5.4 娃哈哈走出水世界 | (175) |
| 案例 5.5 旭日升冰茶火暴南昌 | (177) |
| 案例 5.6 蓝岛大厦假日营销有高招 | (178) |
| 案例 5.7 英特尔的“芯”路历程 | (180) |

目 录

| | |
|--|--------------|
| 案例 5.8 东南菱帅市场巧迂回 | (182) |
| 案例 5.9 从大地瓜洗衣机到洗虾机 | (183) |
| 案例 5.10 帅康集团实施 CRM | (184) |
| 案例 5.11 合同是否成立案 | (186) |
| 案例 5.12 CFR 交易下的货物纠纷案 | (186) |
| 案例 5.13 信用证与合同关系处理不当纠纷案 | (187) |
| 第六单元 企业财务管理 | (189) |
| 案例 6.1 筹资方案选择 | (189) |
| 案例 6.2 筹资无差别点分析 | (190) |
| 案例 6.3 资金综合成本比较分析 | (191) |
| 案例 6.4 投资方案选择 | (192) |
| 案例 6.5 新产品项目决策 | (193) |
| 案例 6.6 财务杠杆分析 | (193) |
| 案例 6.7 赢利能力分析 | (194) |
| 案例 6.8 资产负债表 | (194) |
| 案例 6.9 偿债能力分析 | (196) |
| 案例 6.10 增资扩股分析 | (197) |
| 第七单元 企业信息管理 | (198) |
| 案例 7.1 workflow 与信息技术的结合提升企业竞争力 | (198) |
| 案例 7.2 餐厅信息系统 | (200) |
| 第八单元 经济法规 | (202) |
| 案例 8.1 格式合同案 | (202) |
| 案例 8.2 合同解除和合同撤销案 | (203) |
| 案例 8.3 注册商标使用案 | (204) |
| 案例 8.4 专利侵权和专利无效案 | (205) |
| 案例 8.5 劳动合同解除案 | (206) |
| 案例 8.6 劳动合同约定的效力认定 | (207) |
| 案例 8.7 企业破产案 | (207) |
| 案例 8.8 合同管辖权案 | (208) |

第三部分 管理项目(分析评价设计)作业

| | |
|----------------------------------|--------------|
| 第一单元 企业组织架构 | (213) |
| 项目作业 1.1 东方石油化工股份有限公司的管理组织 | (213) |
| 项目作业 1.2 于志安事件 | (215) |

| | | |
|----------------------|-------------------------|-------|
| 项目作业 1.3 | 首钢集团向学习型组织前进 | (216) |
| 项目作业 1.4 | 职业经理人：别做“叛逆”与“家臣” | (219) |
| 项目作业 1.5 | 鸿远公司的组织结构 | (221) |
| 第二单元 企业领导 | | (223) |
| 项目作业 2.1 | 当发现团队最优秀的员工在做私活时 | (223) |
| 项目作业 2.2 | 如何平衡 | (224) |
| 项目作业 2.3 | L 公司的绩效考评 | (224) |
| 项目作业 2.4 | Peter 的难题 | (225) |
| 项目作业 2.5 | 萨莫斯公司的组织变革 | (227) |
| 项目作业 2.6 | 黄工程师为什么要走 | (229) |
| 项目作业 2.7 | 员工工作满意度的测量 | (230) |
| 项目作业 2.8 | 对约翰·斯隆的激励 | (231) |
| 项目作业 2.9 | 雷克的领导风格 | (233) |
| 项目作业 2.10 | 普朗普陀汽车租赁公司的计划 | (234) |
| 第三单元 企业战略管理 | | (237) |
| 项目作业 3.1 | 神舟计算机的成功秘诀 | (237) |
| 项目作业 3.2 | 波音——空客斗法“航空冬天” | (239) |
| 项目作业 3.3 | ERP 市场的竞争 | (242) |
| 项目作业 3.4 | 冰糖葫芦连成串 | (244) |
| 项目作业 3.5 | 战略联盟的公司经验 | (245) |
| 项目作业 3.6 | 阿迪达斯的突破战略 | (246) |
| 第四单元 企业生产运作管理 | | (249) |
| 项目作业 4.1 | 宏安发动机公司 | (249) |
| 项目作业 4.2 | 张小泉剪刀公司 | (251) |
| 项目作业 4.3 | 美国制造业何以重振雄风 | (252) |
| 项目作业 4.4 | 快速响应的时装生产 | (253) |
| 项目作业 4.5 | 戴尔——大规模定制的先锋 | (255) |
| 第五单元 企业营销管理 | | (258) |
| 项目作业 5.1 | 明珠矿泉水整合营销策划案 | (258) |
| 项目作业 5.2 | X 洗衣机客户投诉处理方案 | (261) |
| 项目作业 5.3 | “情丝”纸巾上市推广的广告创意策划 | (262) |
| 项目作业 5.4 | S 牌食用油价格与产品方案策划 | (263) |
| 项目作业 5.5 | G 公司空调销售渠道改革方案 | (265) |
| 项目作业 5.6 | 玉泉矿泉水市场保卫战策划案 | (267) |

目 录

| | |
|-------------------------------------|-------|
| 项目作业 5.7 鹿胎精华素整合营销方案 | (268) |
| 项目作业 5.8 凯利电脑桌的销售终端促销方案 | (271) |
| 项目作业 5.9 “良缘”喜宴酒整体营销方案 | (272) |
| 项目作业 5.10 麦克唐纳营销危机拯救方案 | (274) |
| 项目作业 5.11 毛绒玩具出口业务 | (275) |
| 项目作业 5.12 服装出口业务 | (276) |
| 第六单元 企业财务管理 | (278) |
| 项目作业 6.1 我国西部大开发利用外资项目 | (278) |
| 项目作业 6.2 我国甘肃省的农业投资项目 | (279) |
| 项目作业 6.3 我国供销社企业资本结构 | (280) |
| 项目作业 6.4 企业财务绩效评价项目 | (280) |
| 项目作业 6.5 企业财务预算管理 | (282) |
| 项目作业 6.6 企业财务监管项目 | (283) |
| 项目作业 6.7 日本地区开发的筹资项目 | (284) |
| 项目作业 6.8 天力公司的财务分析 | (285) |
| 第七单元 企业信息管理 | (287) |
| 项目作业 7.1 EIS 项目开发不成功 | (287) |
| 项目作业 7.2 FGE 公司能否引进 SAP 的 ERP | (289) |
| 第八单元 经济法规 | (292) |
| 项目作业 8.1 兴华股份转让案 | (292) |
| 项目作业 8.2 黎明服装厂破产案 | (295) |
| 项目作业 8.3 董事义务案 | (297) |
| 项目作业 8.4 违约责任案 | (299) |
| 项目作业 8.5 合同效力纠纷案 | (301) |
| 项目作业 8.6 专利侵权纠纷案 | (304) |
| 第九单元 综合 | (307) |
| 项目作业 9.1 D&N 集团的经营者目标责任制 | (307) |
| 项目作业 9.2 洗发水市场的竞争 | (309) |
| 项目作业 9.3 中国 VCD 军情 | (312) |

第四部分 文件筐作业

| | |
|---------------------|-------|
| 文件筐作业一 | (319) |
| 文件筐作业二 | (331) |

第五部分 无领导小组讨论

| | |
|---------------------------------------|-------|
| 无领导小组讨论导言 | (345) |
| 无领导小组讨论 (LGD) 测评要素及其评分标准 | (347) |
| 《职业经理人》无领导小组讨论 (LGD) 评分表 | (350) |
| | |
| 职业经理人综合知识理论模拟试卷一 | (351) |
| 职业经理人综合知识理论模拟试卷二 | (357) |
| 职业经理人综合知识理论模拟试卷一答案 | (363) |
| 职业经理人综合知识理论模拟试卷二答案 | (364) |
| 职业经理人口试规则及评价标准 | (365) |
| 职业经理人口试评分表 | (369) |
| | |
| 附录 职业经理人职业资格鉴定项目设置 | (370) |

第一部分 综合知识理论试题

第一单元 企业组织架构

一、判断题（下列判断正确的打“√”，错误的打“×”）

1. 在市场经济条件下，企业制度主要经历了个人独资企业、合伙制企业和公司制企业三种形态。 ()
2. 我国建立现代企业制度，所选择的公司制形式主要是股份有限公司和有限责任公司。 ()
3. 职业经理人是伴随着企业的产生而产生的。 ()
4. 职业经理人主要指的是公司的总经理。 ()
5. 董事会与公司经理层之间是一种信任委托关系。 ()
6. 股东大会与董事会之间是一种委托代理关系。 ()
7. “内部人控制”现象是国有企业特有的现象。 ()
8. 由于“两权分离”，内部人控制现象不可避免。 ()
9. 完善经理人员的激励约束机制是消除“内部人控制”现象的有效途径。 ()
10. 只有提高职业经理人的道德水平，才能使职业经理人追求股东财富最大化。 ()
11. 个人独资企业或合伙制企业因其资金有限，只能承担有限责任。 ()
12. 董事会成员一般应由股东担任。 ()
13. 监事会成员一般应由公司的财务人员担任。 ()
14. 年薪制是企业出资者对经理人员实行长期激励的报酬制度。 ()
15. 优秀的职业经理人是通过 MBA 教育培养出来的。 ()
16. “内部人控制”指总经理聘用自己的亲戚担任公司的管理要职。 ()

17. 分工越细, 效率越高。 ()
18. 企业部门是工作分解的直接产物。 ()
19. 当企业规模一定时, 管理的层次与管理的幅度成反比关系。 ()
20. 在组织设计中, 管理层次决定管理的幅度。 ()
21. 在其他条件不变的情况下, 集权化程度与企业规模成正比。 ()
22. 正规化程度是指企业中的工作实行标准化的程度。 ()
23. 企业战略决定企业的组织结构。 ()
24. 组织的有机化程度应与环境的不确定性程度成正比。 ()
25. 直线制是正规化程度低、集权化程度高的一种较灵活的企业组织结构形式。 ()
26. 事业部制比直线职能制分权化程度高, 因而事业部制结构的有机化程度大大提高。 ()
27. 矩阵制结构适应市场变化的能力强, 因而它是一种较完善的企业组织结构形式。 ()
28. 企业组织内各责任中心的划分应与其所负责任的大小和拥有的权限范围相对应。 ()
29. 企业内部责任中心的划分具有一定的灵活性。 ()
30. 学习型组织理论是由彼德·圣吉教授提出的。 ()
31. 企业短命现象的主要原因来自于企业环境的变化。 ()
32. 五项修炼是创建学习型组织的有效方法。 ()
33. 愿景驱动是学习型组织的基本特征之一。 ()
34. 自我超越是组织成长的过程。 ()
35. 人的心智模式通常有缺陷。 ()
36. 共同愿景应由企业领导自上而下来确定。 ()
37. 团体学习的关键是深度会谈。 ()
38. 系统思考就是要看清“蝴蝶效应”和“青蛙现象”。 ()
39. 学习型组织的本质特征是善于不断学习。 ()
40. 反复调节的回馈表现为“雪球效应”。 ()

二、单项选择题 (下列每题有多个选项, 其中只有一个是正确的, 请将其代号填在横线空白处)

1. 具有法人资格, 承担有限责任的企业组织形式是_____。
A. 个人独资企业 B. 合伙制企业 C. 公司制企业 D. 工厂制企业
2. 在经营过程中, 代理成本最高的组织是_____。
A. 个人独资企业 B. 合伙制企业 C. 有限责任公司 D. 股份有限公司
3. 能控制企业的“内部人”通常是指_____。