2003年MBA联考管理模拟试卷（八）

一、简述题（每小题4分，共20分）

1．组织既是管理的载体，又是管理的职能。在实际社会生活中，具有各种各样的组织，但是，这些组织都具有相似的特点，那么，你认为组织的特点有哪些？

2．对领导者的研究有多种途径，主要有领导素质的研究途径、领导行为的研究途径和领导情景的研究途径，一个管理者通过对这些研究成果的学习有何意义？

3．正确的激励工作，需要对各种理论的综合运用和融会贯通，那么管理者应该如何实现激励工作？

4．随着科学技术的发展和社会的进步，科学管理的地位越来越重要并已形成一门新的学科，那么请你谈谈科学管理的内涵所在。

5．“小企业在‘成长的危机’中学习如何强化应有的秩序，而面临‘发展中的危机’的大企业则在思索着如何激发变革和革新”。这句话显示了管理的一种怎样的趋势？

二、选择题（每小题1分，共40分）

1．美国管理学家德鲁克说：“真正的困难不是确定我们需要什么具体目标，而是如何确立这些目标”。那么，目标的特征可归纳为：

A．层次性、相关性、可检验性和时序性。

B．层次性、相关性、可计量性和多元性。

C．层次性、可操作性、可检验性和时序性。

D．层次性、可操作性、可计量性和多元性。

2．自动化新技术的应用可能会造成大量剩余的劳动力和中、基层管理者；机器人技术的出现与电脑的广泛应用会对人的心理造成某种压力；生物工程和信息技术的发展与应用还将产生许多法律、伦理等方面的社会问题。你认为：

A．上述问题，都是技术问题。

B．上述问题，与管理无关。

C．上述问题，都是管理者在进行管理工作时应当重视的问题。

D．上述问题，很难界定。

3．在历史上有一典故，美国爱迪生通用电器公司由于在19世纪末及时开发和应用爱迪生发明的电灯技术，在短短几年内，就彻底战胜了煤气灯、电弧灯，取得了极大的成功。很快就成为电力、电讯方面的庞大垄断性企业集团，而德国西门子公司由于没有及时采用这一新技术而一度受挫。可爱迪生反对交流电技术，看不到交流电技术的巨大潜力和发展前景，

需要全本请访问 www.ertongbook.com

未及时转向采用交流电的技术系统，导致他晚年在交、直流之战中惨败。因此，美国爱迪生通用电器公司中的“爱迪生”三字不见了，被合并改名为美国通用电器公司。假如你是一位CEO，你认为不正确的看法是：

A．新技术的不断发展变幻，对企业组织决策能力提出了更高的要求。

B．管理者应该不怕风险，具有乐观主义者的态度，这样就可化险为夷。

C．新技术的采用虽然可能带来极大的收益，但风险也很大，并非一件易事。

D．管理者应该具有胆识和远见，善于洞察机遇，并能正确估量风险，做出及时正确的决策。

4．某位领导很关心下属，对下属提出的需要尽可能给以满足，经常批条子，但效果并不好。群众反映说：“会哭的孩子有奶吃，不会哭、不会闹的乖孩子望奶兴叹。”这说明：

A．满足需要必须是全体下属人员的共同需要，而不能是个别人的需要。

B．满足需要不能采取批条子的形式。

C．满足需要应经过组织程序，防止偏听偏信。

D．A和C。

5．某处长对下属做思想政治工作，引用孟子的话说：“鱼，我所欲也；熊掌，亦我所欲也，二者不可得兼。舍鱼而取熊掌者也。”这是在教育下属：

A．在不同的需要中进行最佳抉择。

B．在不同的需要中选择高层次需要。

C．把低层次需要引导到高层次需要上来。

D．A和B。

6．美国管理学家彼得·德鲁克说过，如果你理解管理理论，但不具备管理技术和管理工具的运用能力，你还不是一个有效的管理者；反过来，如果你具备管理技术和能力，而不掌握管理理论，那么充其量你只是一个技术员。这句话说明：

A．有效的管理者应该注重管理技术与管理工具的运用能力，而不是仅注重管理理论。

B．是否掌握管理理论对管理工作者的有效性来说无足轻重。

C．关键是掌握管理理论，这是成为有效管理者的前提。

D．有效的管理者应该既掌握管理理论，又具备管理技术与管理工具的运用能力。

7．斯金纳提出的强化理论分为两种类型：正强化和负强化。强化理论认为：

A．正强化要保持连续性，负强化要保持间断性。

B．正强化要保持连续性，负强化也要保持连续性。

C．正强化要保持间断性，负强化要保持连续性。

D．正强化要保持间断性，负强化也要保持间断性。

8．领导构成的基本要素之一是权力，因此：

A．领导必须具备有效的和以负责任的态度运作权力的能力。

B．权力是组织成员追随与服从关系的前提。

C．领导是领导艺术与权术的结合。

D．对权术要进行政治分析，符合政治利益的方能运用。

9．1944 年 6月4 日，盟军集中兵力，即将开始规模宏大的诺曼底登陆作战。登陆战役决定在 D 日发动，为了保证登陆的成功要求气象、天文、潮汐这三种自然因素都具备非常良好的条件。联合气象组对 D 日天气作了一次较为详细的预报：上午晴，夜间转阴。这种天气并不是登陆的理想天气，但能满足登陆的起码条件。盟军司令艾森豪威尔沉思片刻，果断做出最后决定：“好，我们行动吧！”艾森豪威尔的决定说明：

A．决策是一个渐进的过程，不能一蹴而就。

B．决策要考虑现实情况，不可刻意地追求理想化。

C．艾森豪威尔应耐心地等待好天气的出现，保证盟军既能登陆成功，又能将损失降到最低的程度。

D．艾森豪威尔应听取大家的意见。

10．某县为解决三个镇通往 W市的交通困难，决定接通县第一条断头公路，由此产生了两套方案：一是直通镇区，走两点一线，全程 4 公里，投资仅需 80 万元；二是绕道镇区，全程 15 公里，投资 208 万元。第一套方案省钱又省时，也没有任何风险，后患是将造成交通拥挤，污染严重；第二套方案可为日后乡镇发展打下良好的基础，还可避免交通瓶颈和环境污染，但工程浩大，投资巨大。最终，该县领导一反常规采取了第二套方案。该案例说明：

A．决策应着眼于长远利益，而不要因为暂时的困难和一时的利益做出短视的决策。

B．决策者的风险意识在决策时将发挥主导作用。

C．保守型决策往往是人们的第一选择。

D．利益是决策的最终目标，人们都愿意选择眼前利益。

11．徐某因业务素质好，被人事部门任命为厂设备科副科长。徐某到任后，经常下到车间，与工人一起干具体工作，潜心钻研业务，成绩显著。但他对车间工作的协调和指导缺少办法，工作抓不住重点，而且车间管理人员对他也有意见，认为他不信任他。对徐某的这些情况，上下都有议论。你认为造成这种局面的原因是：

A．徐某不专心本职工作。

B．车间管理人员权力欲望过大。

C．人事部门的任命违反了决策中的科学原则，只考虑该职位的业务素质，而没有考虑该职位所应具有的管理素质。

D．以上选择都不是。

12．某市市委和市政府最近准备表彰全市十名“人民最满意的公务员”，但表彰意见并不统一。市委的表彰方案是：在市日报和电视台上宣传他们的事迹并报上级组织；送他们到省党校和行政学院学习，这是他们日后晋升的重要基础；可以作为市人大代表的候选人。市政府的方案是：每人奖励一套两室一厅的住房；组团到日本的友好城市学习并参观；每人可

以要求解决一些具体的问题。事后的反馈发现，最受欢迎的是到党校和行政学院学习，其次是住房。某食品公司年终对其五位最佳部门经理的奖励是：每人奖给公司的 10000 元股份；送往美国学习新的技术；在适当的时候，可以休假 15 天；可以到车间和行政上挂职。事后的反馈发现，最受欢迎的是到美国学习技术，其次是作为股份的奖金。

从十名“人民最满意的公务员”和五位最佳部门经理对各项奖励措施的欢迎程度可以说明：

A．无论是公共部门的行政人员，还是企业部门的技术人员，作为优秀的人才，他们都愿意学习新知识，他们都具有“自我实现的需要”，是“自我实现的人”。

B．这些人都有晋升的需要，是注重权力和尊重的人。

C．他们对金钱看得并不重，没有“经济人”的一面。

D．他们有着各种各样的需求，是“复杂人”。

13．某企业有一笔钱，若将这笔钱放在银行，可以获得 20 万元的收益预期：若投人债券市场，可以获得 50 万元收益，但仅有 60%把握，若失误，将亏损 10 万元；若将这笔钱贷给相关企业，可以获得 40 万元的利润，若贷款企业到期不能及时还款，将影响企业的生产。企业为此将损失 15 万元，发生这种情况的可能性为 10%，你作为这家企业的 CEO 如何决策？

A．存放银行，获益稳定。

B．贷给相关企业，获较高收益。

C．投放债券市场，获风险收益。

D．将钱一分为三段放。

14．一个主管可能会对办公费用比预算高出 5%给予关注，但对即使比预算高出 20%的邮资费用觉得无所谓，这是因为这位主管根据控制原理中：

A．注意抓关键问题上的例外情况。

B．注意例外事情的处理。

C．注意关键问题的解决。

D．以上都只是一个方面。

15．泰罗倡导的科学管理特征之一就是工作的制度化与程序化，其中有一重要的原则称为“例外原则”。可以理解为：

A．管理者具有一定的特殊权力，有些问题的处理可以例外，不受制度约束。

B．将程序化的工作按制度的规定授权下属去完成，管理者主要集中精力处理非程序化事务。

C．制度的制定要留有一定的余地，以便特殊情况的处理。

D．给管理者留有不按制度办事的权力，以便照顾某些特殊关系。

16．在下述组织中，哪一种处于相对简单而稳定的组织环境中？

A．牙科诊所。　B．果树农场。　C．唱片公司。　D．外贸公司。

17．下述关于管理性质的论断哪一个比较正确？

A．管理活动与作业活动密不可分，但管理的目标与作业活动目标是完全不一样的。

B．管理科学的日臻完善使其科学性远远大于艺术性。

C．管理工作主要是致力于内部的生产运作，精诚合作，与外界环境没有太多的关联。

D．管理工作是独立运行，有别于作业工作又为作业提供服务的活动。

18．某企业2001年生产能力1万件，固定成本300万元，现已接到订货7000件，单价2000元／件，若按7000件的任务生产、销售，将亏损20万元，现有一日商欲以1800元／件订货3000件，试问接受订货否？

A．生产能力有余，边际利润小于0，不订货。

B．生产能力有余，边际利润大于0，订货。

C．生产能力不足，边际利润小于0，不订货。

D．生产能力不足，边际利润大于0，订货。

19．业务好的林工程师接到领导赋予他的一项工作任务，任务量大又很紧急。领导说若忙不开，随便找几个同事来帮忙。林工找甲，甲说有任务在手边；找乙，乙说不熟悉相关业务；找丙，丙说领导并未作交待，林工只能勉为其难。结果林工未能按时完成任务。这说明：

A．该组织协调欠佳。　　B．林工的领导授权时分工不明确。

C．一个好汉也要三人帮。　　D．以上都正确。

20．拿破仑曾分析过法国骑兵与木马日克骑兵之间作战的情形。法国骑兵骑术不精但纪律严明；木马留克骑兵骑术和剑术都很精湛，但缺乏纪律和组织性。两军对垒时，2个木马留克兵绝对能打赢3个法国兵；100个法国兵与100个木马留克兵势均力敌；300个法国兵大都能战胜300个木马留克兵；1000个法国兵则总能打败1500个木马留克兵。这个例子说明了管理的一个什么原理？

A．组织的整体力量大于单独个人力量的简单相加。

B．集体努力的结果比个人单独努力时的结果总和要大。

C．系统的功效大于各子系统功效之和。

D．上述三项都是。

21．某机床厂铸造车间主任最近发现，由于工人工作时的漫不经心，导致铸件的报废率逐月上升。为了让工人认识这种情况的严重性，你认为该车间主任采取哪一种方法最为有效？

A．把车间工人招集起来，痛斥一顿。

B．将废品堆放在工人经常路过的地方，让他们看看自己的“杰作”。

C．将问题的严重性写在车间的布告栏上，公开讨论。

D．登记每一个工人的报废情况，然后分别与他们讨论降低废品率的办法。

22．生产性企业全面质量管理的典型例子是：

A．在销售前检查产品质量，对质量不达标的产品送去返修。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

B．在产品设计上下功夫，尽可能减少产品缺陷。

C．对零部件进行质量检验，尽可能早地查出产品的缺陷。

D．定期检修机器，减少因机器问题导致的产品的缺陷。

23．某公司财务部门经常运用数量分析技术评价资本投资方案，但并非每次都选择最佳方案。事实上，有时财务部门更倾向于排在第三或第四的次佳方案。财务总监说财务部门最终是根据主观判断而非数量分析来确定最佳投资意向。下列说法最准确的是：

A．在资本投资的经济效益极不确定的情况下，这种决策方式是合理的。

B．这种决策方式是非理性的、直觉型的决策方式。

C．这种决策方式无法使组织利润最大化。

D．这种决策方式是有限理性决策模式的一个实例。

24．某公司总裁在最近的绩效评价中指出某部门经理面对矛盾争执时经常采取容忍、迁就的态度。他建议该经理在解决矛盾时应果断一些。在该情形下，总裁希望该经理在解决冲突时采取哪一种技巧？

A．妥协。　　B．回避。　　C．协作。　　D．对抗。

25．管理人员激励员工的措施之一是对职务进行重新设计。如果重新设计得好，能激起员工更大的工作满足感和工作动力。要成功地对职务进行重新设计，关键在于：

A．由员工自发建立自主工作小组。

B．对员工正在从事的工作增加类似的任务。

C．实行职务轮换，使员工能从事具有变化性的工作。

D．改变工作内容，使工作更好地满足员工自身发展的需要。

26．两个经理正在讨论如何为提高工作绩效给员工设置目标的问题。一个经理认为应该设置总体目标，这样可以保持管理的灵活性。另一个经理则认为，只有确定具体目标才能取得良好的效果。他们还讨论了其他一些确立目标的方法、在以下四种方法中最好的方法是：

A．由经理给员工设置总体目标。

B．由经理给员工设置具体目标。

C．由员工提出总体目标，并获得管理部门的同意。

D．由员工提出具体目标，并获得管理部门的同意。

27．某 MBA 考生考前辅导很用功，他估计自己有 80%的把握能考上 MBA，并且他也非常希望考上，其渴望程度为 100%。那么，该 MBA 考生考 MBA 的激励水平为：

A．100%　　B．80%　　C．50%　　D．90%

28．《圣经·出埃及记》记载了这样一个故事：摩西的岳父注意到摩西花了太多的时间去监督太多的人，于是向他建议：“你做的事情效果不好。你和跟随你的百姓都会累垮的，因为这些工作对你来说负担太重，你不可能单独一人来完成这些工作。现在请听我说，你应该

从百姓中挑出有能力的人来，然后千人一长，百人一长，五十人一长和十人一长分别安排在百姓中间，让他们协助你审理百姓的事情，那就是，所有的大事提交给你，所有的小事他们都审理了。这样你自己可以轻松一些，而他们又分担了你的负担。只要你这样做的话，你就能坚持到底，而百姓也会平安地到达目的地。”摩西立刻遵从了这个建议。该故事讲述了什么样的管理问题？

A．管理幅度。　B．部门划分。　C．分权。　D．上述都有。

29．某公司派运动队参加市里举办的职工运动会，公司老总宣布，对在运动会上获得冠军的员工公司发给奖金2000元。这样做可以：

A．提高运动员争夺冠军的期望值。　B．提高运动员争夺冠军的效价。

C．提高运动员争夺冠军的满足感。　D．提高运动员争夺冠军的公平感。

30．某大型制造公司的一个分公司的工作绩效一向比其他分公司高。这个分公司的管理人员都是从内部提拔上来的，很少出现意见相左的情况。最近，该分公司的利润和市场占有率均出现下降。总公司的高级管理人员询问管理顾问，是否可以派入外部管理人员形成不同意见的冲突，从而解决经营状况逐渐恶化的情况。最合适的回答应该是：

A．意见不同而产生的冲突是一种机能失凋，在这种情况下鼓励冲突可以说是在冒险。

B．若冲突能够得到有效地控制，可以鼓励冲突的产出。

C．该分公司的管理人员共事已经很长时间，应允许他们自己解决问题。

D．外部来的管理人员可以带来新的方法，对该分公司的经营有利，出现一些冲突不会产生不利影响。

31．某公司管理当局对一项影响到几个职能部门的业务活动进行评估，发现可以对该项活动进行改进，但有关职能部门的经理均不赞同。管理当局可以采用若干种方法来克服变革的阻力，最有可能成功并且负面影响最小的方法是：

A．与有关职能部门经理们进行谈判。

B．让经理们参与改进的决策过程。

C．通过行政命令强迫经理们同意。

D．与每个经理个别进行协商。

32．某咨询专家受托对某公司经理人员的领导风格进行评价，并提出相应建议使经理人员改进管理行为，进而改善人际关系或生产效率。维修部经理特别独裁，该部门人员流动率很高，许多员工心怀不满，但该部门生产效率却相当高。为改善该经理的领导质量，咨询专家最可能提出的建议是：

A．该经理应劝阻员工离职以提高维修业务的效率。

B．该经理应象重视业务一样重视员工的个人需要。

C．该经理应增加人手，弥补由于熟练工人流失而造成的效率损失。

D．对维修部门来说，独裁是最佳领导方式，该经理的领导行为不必改变。

33. 假设你是某公司销售部经理，有一天你接到一位客户的电话，该客户在电话中要求你提前 3天交货。你经过一番考虑后告诉对方，若要维持原来的产品质量便无法提早交货，若要提早交货则无法维持原来的产品质量，但对方执意坚持提前交货。在这种情况下，你认为怎么做比较好？

A. 告诉对方：“很抱歉，你的要求不合理。尽管我们也希望能满足你的要求，但事实上我们办不到。”

B. 告诉对方：“只有一种情况可以在不降低产品质量的前提下提早交货，那便是开夜班赶工。不知你是否愿意承担这笔额外的成本？”

C. 告诉对方：“我们可以提前3天交货，但无法保证产品质量，你是否愿意接受质量较差的产品？”

D. 告诉对方：“提前交货是否那么重要，按原来的交货时间交货是否可以。”

34. 国内经济管理界所谓的‘新理论’‘新概念’‘新模式’层出不穷,时髦但不持久，这给许多力求取得卓越成绩的实际管理人员增加了无形压力。这种现象在国外也同样存在，到底是管理实践确实需要这么多的“新东西”，还是管理理论界不甘寂寞，人为“创新”？对此，管理学界有许多争议，以下是其中的一些说法，请问你最赞同哪一说法？

A. 在环境变化的情况下，不可能“一招鲜吃遍天下”，所以，管理理论必须以这种方式推陈出新。

B. 万变不离其宗，管理的核心仍离不开如何建立选人、引人、用人、育人、留人机制。

C. 管理要出奇制胜，这样才有可能让竞争对手无所适从，所以，管理模式必须创新。

D. 管理模式需随经济发展而变，其形式与内涵均需作大幅度的调整，否则就会落后。

35. 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，企业领导决定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有进一步提高。

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。

36. 前些年山东大邱庄投资 200 万元建了个铁丝厂，可生产的铁丝没人要，刚建的工厂就要倒闭。吃一堑，长一智，大邱庄开始注意行情。它们四处打探，终于了解到市场上急需做家具的铁管，于是抓住机会把铁丝转产为铁管，结果产品畅销，经济腾飞。这个案例反映了以下这些观点中哪一点是不正确的？

A. 信息不是一种经济资源，尽管他可以为企业带来不可估量的财富。

B. 一条信息可能被许多人利用，谁抢先利用，谁就处于有利地位，这说明信息是一特殊经济资源。

C. 要了解到准确的市场行情不容易，但对有用信息的及时利用更不容易，后者说明了

企业家是一宝贵的稀缺资源。

D．信息是无形的财富，因此可以说“金银有价，信息无价”。

37．一个组织的政策是组织在决策或解决问题时的指导方针及一般规定。以下四条中，哪一条所列的特征组合对政策而言最为重要？

A．一贯性、针对性、可操作性与完整性。

B．一贯性、协调性、适应性与完整性。

C．适应性、针对性、协调性与完整性。

D．一贯性、适应性、可操作性与针对性。

38．一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．公司董事会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的座谈会，对近期公司运作中所出现的一些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一些悬而未决的重大问题。

D．公司总经理签发了一份有省政府领导亲笔批示的传真件给公司所有部门。该传真件是一篇报导，披露由于本公司产品质量而导致一起重大交通事故。

39．新加入者是行业的重要竞争力量，它会对本行业带来很大的威胁，这种威胁称为进入威胁。进入威胁的状况取决于进入障碍和原有企业的反击强度。如果进入障碍高，原有企业激烈反击，进入者难以进入本行业，进入威胁就小。下述关于企业新进入行业的障碍，即进入障碍决定因素中，正确的是：

1）规模经济。

2）产品差异优势。

3）资金需求。

4）转换成本。

A．1)、2)。　　B．1)、2)、3）

C．1)、2)、4)。　　D．1)、2)、3)、4)。

40．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．强化变革型管理而弱化事务型管理。

B．强化事务型管理而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．既不能有过强的变革型管理，也不能过分强调事务型管理。

三、案例题（共 30 分）

案例 1：艾琳化妆品公司（每小题 2 分，共 10 分）

艾琳曾在一家全国性大公司当地区经理，管理 250 多个上门推销的推销员。她后来离开这家大公司经营自己的化妆品公司。她从意大利一家小型香水厂得到了一套化妆品配制流水线，租用了一座旧仓库，安装了一套小型化妆品灌瓶与包装生产线。三年快过去了，艾琳化妆品公司初见成效，艾琳小姐打算扩大业务，增添生产线，建立分销网络。

她准备了一份使命报告书，阐明了她想要自己的企业成为一个什么样子。她是这样写的：“艾琳化妆品公司准备生产一套化妆品系列。在美国东北部通过百货商店与专卖商店分销上市。”

她还建立了长期目标：第一，成为意大利香水在美国市场的主要代理商；第二，只销售高级化妆品；第三，以高收入顾客为主要销售对象。

艾琳小姐为扩展业务去银行贷款，银行问她的经营有何独到之处，她回答说，第一，她只批发给独家经销她的产品的那些百货商店和专卖商店；第二，在圣诞节旺季到来的三个月之前来采购的话，她给那些商店在价格上打对折，甚至更优惠；第三，她将建立一种内部制度，所有来采购的定单先要核实其信用，在装货起运之前才在价格上标出适当的折扣。

艾琳小姐一回到厂里，就对运输部经理说：“你最好相信我现在告诉你的话，你绝对不可以，再说一遍，绝对不可以在信用部认可之前运走任何东西。”

艾琳小姐确认所需要的资金到位了，就着手具体计划。她特别想达到的一个目标是，在美国东部的 5 座大城市开设经销办事处。为此，她巡视了 10 座城市，寻找最佳的落脚点，选中了 5 座城市，和她的律师与销售部经理一起为那些落脚点办理租约设立了一套程序，并确定了最后期限，明年的 6 月 1 日，这些办事处开张营业。这个期限后来没有兑现，当她找律师与销售部经理谈话的时候才发现，他们双方都认为要尊重对方，计划应该由对方最后拍板才能付诸实施。

艾琳小姐为艾琳化妆品公司设下的另一个目标是，在下一年度销售额应达到 300 万美元。销售部经理说，这个目标不现实。艾琳便说：“如果你认为我的预测太乐观，请你给我三个你认为合理的销售指标。”

艾琳问生产部经理，如果所有的生产线都上马，明年工厂是否能完成 300 万美元的定单任务。他回答说，这得等他核准了生产能力的各项数字后才能给她答复。

艾琳回头又与律师与销售部经理联系，商讨如何加快那 5 个经销办事处的开业。她感到有点失望，他们都强调在开张之前，一切事宜必须协调好：签署租约、添置办公设备、安装电话、雇用办事员、招聘或续聘推销员、通知客户、准备新的办事处专用信笺，等等。

面对那么多要完成的目标，那么多要拍板的决定，艾琳决定把一些职权委派给主要部门的经理们。她逐一与他们碰头，一一落实要达到的目标。她给生产部经理定下的目标是，增加生产能力，每个月生产 1 万瓶产品，破损率降低到 5%，把工薪支出保持在预算的 50 万美元之内。那位经理提出了异议，认为有的指标不合理。艾琳回答道：“也许是那么回事吧，你只要尽力而为。”到了年终，生产部经理完成了头两个目标，可是工薪支出超了预算 10 万美

元。“有的事只能如此了，”那位经理解释道，“就目前而言，我认为增加生产能力与降低破损率比在劳力上花掉多少钱更重要。”

根据上述情况、请回答下列问题：

41．根据艾琳化妆品公司的长期目标，该公司的使命报告书在阐述公司的使命时应该作哪些修改？

A．生产高质量的化妆品系列，销售给美国东北部的低收人的顾客。

B．生产低质量的化妆品系列，销售给美国东北部的高收人的顾客。

C．生产低质量的化妆品系列，销售给美国东北部的低收人的顾客。

D．生产高质量的化妆品系列，销售给美国东北部的高收入的顾客。

42．艾琳化妆品公司的长期目标是成为意大利香水在美国市场的代理商，以下哪一项表述方法可以使该目标更具体化？

A．占有大部分美国市场。

B．成为意大利香水在美国市场的头四位代理商之一。

C．每年销售更多的艾琳牌化妆品。

D．使艾琳牌化妆品成为世界名牌商品。

43．在开设新经销办事处的过程中，艾琳小姐忽略了哪一项管理活动？

A．确定目标。　B．制定计划。　C．拟定政策。　D．明确责任。

44．假设每天干 8 小时，每周能完成 4 万美元定单的生产任务，一年以 50 周计算，艾琳化妆品公司能完成多少美元的定单？若要完成 300万美元的定单，其生产能力必须提高百分之多少？

A．250 万美元，25%。　B．200 万美元，25%。

C．250万美元，50%。　D．200万美元，50%。

45．艾琳小姐给生产部经理制定了三个目标，生产部经理选择了优先考虑增加生产能力与降低破损率的目标，忽视了控制工薪预算的目标，这表明他对目标哪一方面的性质缺乏了解？

A．目标的层次。　B．目标的网络性。

C．目标的多样性。　D．目标的顺序。

案例 2：SL 公司（每小题 2 分，共 10 分）

SL 这一名字在英文中几乎和静电复印机同义。这是因为 SL 公司在 20世纪 60年代主宰了复印机的早期开发，并在 1970 年之前占有 70% 的美国复印机市场。那时，SL 公司国外业务也很广泛，在 40 多个国家设有子公司。但从 70 年代起，SL 公司的地位开始下降。到 1984 年，SL 公司在美国复印机市场的占有率只有 48%。佳能、理光和萨文等公司在全球范围内

需要全本请访问 www.ertongbook.com

与 SL 争夺廉价复印机市场，国际商用机器公司和柯达公司也在高价复印机市场与 SL 竞争。而且，SL 公司的产品线已经拓宽，主要是向其他类型的办公设备扩展，但该公司的核心产品仍然是复印设备。

分析家们认为，SL 公司主要产品的市场份额下降如此急剧，有多重因素在起作用。但他们认为最重要的是该公司忽视了可能发生的未来情况，如竞争对手和市场变化。这一疏忽反映在若干方面。首先，SL 公司将研究的重点集中在技术突破上。这一做法无疑是受公司早期开发复印技术并获巨利的经历的影响。但继续实施这一研究战略带来了风险和潜在的问题。一个明显的问题是，巨额研究费用并不一定能开发出新产品。同样数量的投入，使产品改良的可能性要比使产品发生重大技术突破的可能性更大。

另一个问题是，即使产品在技术上真的有重大突破，其先进性未必能被市场及时接受。SL 公司曾经有过这样的先例：1978 年该公司开发出了长途办公通讯系统，但它太先进了，市场还没有对这种产品的需求。

最后，SL 公司没有预测什么时候价格竞争会成为重要考虑因素。作为复印机市场的主要占有者，SL 公司比其竞争对手更富有生产和技术上的经验，因此该公司自认为其他复印机生产厂商在成本和价格上处于劣势。这一观念导致了公司不能较快地将生产移向劳动力成本较低的发展中国家，而其竞争者却抢先一步这样做了。

即使在 70 年代 SL 公司高层经理们发现了市场发展方向后，该公司仍不能很快地对市场变化做出反应。该公司的组织结构是矩阵式的，新的主意要经过不同事业部的经理讨论。但他们很少觉得自己对这些新主意有决策权。项目在上报的过程中往往被积压。决策一旦做出，要想放弃或转向就更困难了。80 年代，为了适应市场环境的变化， SL 公司采取的措施之一就是取消矩阵结构，从而使决策能更快地做出。该公司还进一步将权力下放。

光是整顿组织结构还不够。 SL 公司还力图使其重点技术研究适应国内外不断变化的情况。手段之一是让公司的帕罗爱尔托研究中心聘用哲学家和人类学家与工程师们一道工作。长期研究的目标是为了研制出市场能够接受的新产品。同时，公司要求各产品事业部将其力量更多地放在现有产品的改良上。产品改良往往着眼于近期市场，公司能较容易地预测客户对这些改良的态度。对于重要的技术研究，不管是长期还是短期的，公司必须首先弄清一系列问题。这些问题包括：

这一技术项目的研究人员是否可从公司内部或外部得到？

这一研究项目能够导致技术进步的可能性有多大？

要使研究取得有用成果，需要多长时间？

其他公司在这方面的研究有哪些成功的经验和失败的教训？

这一技术能从外部获得吗？

为了保证这一研究项目而取消其他项目，其费用是多少？

由一位副总裁主管的战略计划部将有关环境的信息传达给各部经理。例如战略计划部有一个办公室专门负责经济预测，它编制未来 6 年 18 个国家（SL 公司全球市场的 95%）的宏观经济预测。预测的依据是外界对世界经济的观察调查，不过对这些观察调查的结果，要根据公司的内部对世界政治和经济活动的推测作一些调整。公司内部的推测在每一份报告中都有概述。

战略计划部对 10 个行业中 50 种产品的国内和国际销售做出预测，包括对上述的经济和

政治形势的推测以及对技术变革的预计。他们还模拟 SL 公司在上述每种产品上占有不同市场份额的影响作用。这种模拟是未来成本预测的参考因素之一，因为对多数产品和部件来说，产量增长会导致单位成本下降。其他成本核算的依据是对 6 个国家市场上 100 多个投人要素的价格水平预测。

46. SL 公司在产品开发方面投入大量资金，但并没有获得理想的结果。主要原因是：
A. 公司在研究与开发方面的投入仍不够大。
B. 追求技术突破风险很大，高投入不一定会带来高产出。
C. 公司对市场需求的研究不够。
D. B 和 C。

47. SL 公司市场份额大幅下降的主要原因之一是：
A. 不重视研究与开发。
B. 对现有竞争对手的战略和做法研究不够。
C. 对供应商和客户的讨价还价能力研究不够。
D. 对宏观经济环境研究不够。

48. SL 公司放弃了矩阵结构，这说明：
A. 矩阵结构已经过时。
B. 矩阵结构固有的缺陷不能适应环境的变化。
C. 矩阵结构只适合于建筑、开采业中的企业，不适合于 SL。
D. 不是所有企业都能采用或正确使用矩阵结构。

49. 公司聘请哲学家和人类学家参与研究工作，其目的是：
A. 制定长期的研究计划。
B. 研究顾客心理，研制出市场能够接受的新产品。
C. 探讨其他公司的经验与教训。
D. 让工程师们接受人文科学的熏陶。

50. 战略计划部的主要职能应当是：
A. 预测和分析公司内部情况和外部环境。
B. 制定企业战略方案。
C. 设计组织结构和作业方法。
D. A 和 B。

案例 3：HT 公司的跳跃腾飞与未来发展（每小题 2 分，共 10 分）

HT 公司创建于 1958 年，是直属邮电部的全民所有制骨干企业，中国邮电工业总公司（PTIC 集团）的核心成员厂。经过多年的艰苦创业与不断探索，尤其是近年来，充分利用改

革开放的大好时机，依托科技与人才的优势，积极调整产品结构，自觉深化企业改革，企业已从一家邮电设备的修配厂，一跃发展成为以研制、开发、生产经营移动通信、程控交换、激光照排、数字传输、无线通信为主的多种电子通信设备的专业厂家。

从 1958 年建厂到 1979 年，HT 公司的经营一直是在计划经济模式下进行的；企业没有明确的经营战略，1980 年后，邮电部的生产计划指标已远远不能满足企业的生产能力，拥有 3000 多万元生产能力的 HT 公司只拿到了 90 万元的计划生产指标，此时 HT 公司的决策者决定开发产品档次不算太高，但颇有市场需求的电视机、电风扇和电源接插件。这一决策充分利用了企业的资产存量，1984 年企业的人均劳动生产率达到 16031 元，销售收人为 2785 万元，均比 1980 年增加了一倍。这一决策的重要性，还在于增强了 HT 公司全体员工的市场营销意识与营销能力。

在技术、资金有了一定积累的条件下，企业决策者认为，随着家电行业同行竞争者的增多，企业的产品如没有特色就很难获利，因此在 1985 年后，HT 公司积极寻求有较高技术档次的新产品，其中主要是积极参加了电子部组织的激光照排项目的合作攻关，这一努力使 HT 公司形成了“以激光照排为主、数字特高频与移动通信为辅”的“一主多辅”’的经营格局，对提高 HT 公司的技术能力与今后的技术引进起点，起了较为关键的作用。

80 年代末期，HT 公司生产经营的产品（如无线电高频设备）大部分为模拟制式，尽管当时还拥有一定的市场，但从长远来看，产品结构已趋老化，市场面临衰退、在这关键时刻，HT 公司的高层决策者清醒地看到，改革开放是大势所趋，随着世界经济的发展，通信必然要实现数字化、全球化。决策者还敏锐地预测到，作为国家重要基础设施的邮电建设将会以高于 30%的速度超前发展，电话会大面积普及且会出现固定电话向移动电话转移的新需求。而当时国家通信建设急需的移动通信、万门程控等现代通信设备一度主要依靠直接进口。美国的摩托罗拉、瑞典的爱立信、日本的 NEC 等国际大公司均致力于抢占中国的大市场。鉴于这一情况，HT 公司的高层决策者根据企业所拥有的技术水平与国内的大市场，果断地提出了“高新技术起点、多渠道技术引进、高速度形成规模经营”的经营战略，并由此做出了两个具有超凡胆识的决策：一是尽早与世界著名的无线通信产品制造商——美国的 M 公司签订蜂窝电话手持机与基站系统设备技术引进合同；二是冒险加盟 UJD04 型数字程控交换机的合作攻关。

这两项决策的制定与实现，从根本上改变了 HT 公司的产品结构，企业发展出现了新的生机，1992 年就提前完成了“八五”原定计划，实现销售收入 4 亿元，1993 年销售收入猛增至 15 亿元，1996 年实现销售收入 40 亿元，全员劳动生产率高达 86.2 万元，与 1958 年建厂时相比，国有资产增加了 200 余倍。HT 公司开拓了一条值得国有大中型骨干企业借鉴的自强奋进、跳跃发展的成功之路。

目前，HT 公司在发展中面临着技术风险（目前 HT 公司移动电话手持机、基站系统有 80%的关键部件还依赖进口，这种依赖在近几年还将进一步加重。由于自主的研究与发展的投入还较少，HT 公司的技术发展方向还受制于国外公司）。HT 公司的自主开发能力与跳跃发展的产业规模和经济指标不匹配。

其次，HT 公司的经营风险也很大，随着市场经济的进一步发展，对通信设备的需求将会越来越大，而通信产品的高利润，将吸引越来越多的国内企业加入通信行业。同时，国外大公司会进一步进入中国市场，因此，市场竞争会更加激烈。

51．HT公司生产电视机、电风扇和电源接插件：

A．是经营战略错误。　　B．是产品选择错误。

C．是市场分析错误。　　D．是适应市场需求的正确决策。

52．HT 公司与 M 公司合作的意图主要是：

A．获得制造技术。　　B．获得管理技术。

C．获得营销网络。　　D．获得开发技术。

53．总而言之， HT 公司跳跃发展的秘诀是：

A．政府支持。　　B．国外公司的支持。

C．科技、人才的支持。　　D．超前认识。

54．从本案例看，HT 公司的经营风险主要是：

A．高水平人才少。　　B．产品单一。

C．未来产品方向不明。　　D．对国外公司的依赖。

55．HT 公司在未来发展中，最重要的战略行动是：

A．选择新的国际大公司合作。　　B．自主开发新的通信产品。

C．加强产品营销。　　D．强调资本经营。

四、分析题（共 10 分）

销售部经理人选

S 实业公司是一家电子计算机芯片的销售公司。它是美国一家知名公司在中国的总代理，也是欧洲其他两家著名公司在中国的分销商。该公司的总部设在广州市，其销售网点遍及北京、上海、武汉等地，用户达八千余家，每年的销售业务以 50％以上的速度递增。S 公司中设有产品、销售、服务、人事部等部门，其中销售部在武汉、南京、西安等地设有分部，负责当地的销售业务。

S 公司总经理邵刚现在面临一个难题：公司的销售部需要改组。上星期，销售部经理杨帆向公司提交了辞呈，理由是另一家公司给他的薪水更加优厚。公司几次挽留杨帆，但仍没有改变他的决定。现在，急需任命一位销售部经理来代替杨帆。同时，邵刚从这件事中得出教训：为公司长远利益着想，必须从现在起着手培养后备力量，这样才能形成人才梯队，使公司不至于出现一个人走，整个部门都得进行大变动的局面。因此，邵刚决定再确定一两个作为销售经理未来接班人的人选。可是，问题并没有想像的那么简单。邵刚和公司其他部门几位负责人在一起讨论了几天，也没有形成明确的意见。怎不让人焦急！

邵刚首先考虑销售部经理人选。他私下认为现任副经理于多不错，可以接杨帆的班。但邵刚的这个想法遭到其他几个人的反对，他记得前天开会的情景。当时他把想法向公司其他部门负责人宣布时，这些人表情怪异。邵刚不解地望着他们：“你们该不会反对他吧？你们都

是有目共睹的，他的表现堪称一流。”人事部经理周林发言道：“于多这个人能力的确不错。他才思敏捷、犀利过人、分析透彻，对于外在变化永不畏缩，也能立刻适应新情况，但我认为他担任销售部经理恐怕不合适。他实在太咄咄逼人，他不喜欢听别人的意见，目中无人。如果提拔他当经理，我担心他日后和下属关系搞不好而导致下属辞职而去。如今我们公司销售部有很多大学毕业生，他们会不会对让这样一个没有什么学历的人来担任经理表示不服气呢？另外，现在单位任命主管干部都考虑知识化，一般主管于部都要求有较高学历。我们这样做，会不会自毁公司形象呢了？”

产品部负责人插言：“我认为于多是个很称职的销售员。但我总觉得他的过分热心和乐观态度令人感到有点不安。他可能无法进行正确而实际的市场调查和研究工作。而这一点对于我们公司销售部门及其他部门的发展是非常重要的。我也认为他不宜出任公司销售主管。”其他几个人也同意这种看法。

邵刚几乎不相信自己的耳朵，他没想到他一向欣赏的于多竟受到如此批评。虽然可以坚持己见任命于多，但其结果必然是于多处处树敌，公司的管理阶层会面目全非，往后利害斗争更是没完没了。更何况邵刚一向看重公司的和谐，尊重下属意见。为了公司长远发展着想，他或许应该换一个人选？可是于多会不会因此愤而辞职离开公司呢？如果真是这样，对公司是一个损失呀！想到这些，邵刚就觉得心绪难平。

邵刚又想到销售部另一位副经理胡波。胡波与于多属于完全不同类型的人。胡波外表很不显眼，但他生性平和，擅于团结下属，能让手下一群人很好地结合在一起。办起事来毅力十足，百折不挠，名利也看得很淡，做事不喜欢张扬。比如去年，胡波受命代表 S 公司与欧洲一家公司谈判分销事宜。事后，邵刚从这家公司代表口中听到他们对胡波的赞扬：“我们开始并不想与贵公司合作，因为我们认为贵公司在这一方面经验不足，但你们的代表胡波先生，把我们说服了。而结果也证明，合作对大家都有利。”如果让胡波出任销售部经理，似乎顺应民心，可邵刚还是犹豫不定。胡波有时做事不够果断，缺乏领导魄力。他有时心太软，在他手下，有几位表现欠佳的销售员，按理说应该把这几个人辞掉，可胡波不忍心这样做，他让这些人继续留在销售部，干些不重要的事情。关于这件事，财务主管已向邵刚反映过，公司不能容纳吃闲饭的人，但胡波据理力争，这件事只好搁下。究竟胡波适不适合担任销售部主管呢？邵刚没有想好，既然如此，再考虑其他人选吧。

邵刚下一个想到的是现任西安分部负责人张庆。张庆计算机专业毕业，懂技术、头脑聪明，从事销售工作以突进步神速，积累了不少管理经验。去年被公司任命为西安分部负责人。他上任以来，西安分部的销售业绩突飞猛进．大大改革了以前那种奄奄一息的局面。但是就在公司决定对销售部进行改组的这几天，邵刚收到了几封检举信。这几封信与张庆有关。信的主要内容是检举张庆利用公款大吃大喝，在吃喝中拉拢用户，他的业绩都是用吃喝堆出来的。邵刚拿着信，觉得棘手。虽说不排除有人想趁此机会给张庆“使绊子”，但张庆也的确让人家抓到了“小辫子”。现在居然闹得满城风雨。我们的公司毕竟同西方国家的公司有所不同，在提拔干部时不能不顾及到社会影响。此外，虽然公司每月都要给销售人员一定的费用，用于必要的业务开支。但张庆这种做法是不是太明目张胆，不太妥当呢？难道就没有比吃喝更好的方式吗？

正当邵刚沉思时，周林走了进来。他兴冲冲地对邵刚说：“经理，既然我们对现有公司人选拿不定主意，为什么不把目光投到别的公司呢？ M 公司销售部经理王颖的能力我们都十

分清楚。我听说最近她与公司老板闹翻了，要辞职不干。我们何不趁此机会把她挖过来？让她来接手销售部可以解决我们选人的矛盾。同时，我们也可把握时机，击败 M 公司呀！”

邵刚听后，觉得这也不失为一个解决问题的办法。但他认真考虑后，又觉得不太妥当。真如周林所说的那样，王颖的确是一位难得的人才，公司应不应该把她挖过来？把她挖过来后，公司又如何解决她的职务问题？如果任命她为销售部经理，是否能理顺各种关系，很快熟悉本公司的业务，有效地开展工作呢？这方面失败的例子比比皆是。外来的和尚不一定就会念经。再说，这样做很可能会挫伤本公司销售人员的积极性。于多、胡波等人并非平庸之辈，如何向他们解释？有可能出现这种局面：挖来一个人，走了一批人，公司得不偿失。此事必须三思而后行……。

问题：如果你处于邵刚的地位，怎样处理眼前的问题？请给出有说服力的解决方案。

需要全本请访问 www.ertongbook.com