2003 年 MBA 联考管理模拟试卷（二）

一、简述题（每小题 4 分，共 20 分）

1．企业的计划是如何根据企业所经营产品所处的寿命周期阶段作相应调整？
2．管理者怎样使用三种基本类型的控制才是最有效的？
3．简述学习型组织的特征。
4．决策的构成要素有哪些？
5．什么样的企业组织适宜于采用事业部制的组织形式？

二、选择题（每小题 1 分，共 40 分）

1．关于战略决策与战术决策的区别，下述说法中不正确的是：
A．战略决策解决的是“干什么”，战术决策解决的是“如何干”。
B．战略决策面对的是较短时期的活动，战术决策面对的是较长一段时期的活动。
C．战略决策的实施效果影响组织的效益与发展，战术决策的实施效果主要影响组织的效率与生存。
D．战略决策涉及整个组织，战术决策涉及的是组织的某个或某些部门。

2．沪港厨房设备制造有限公司主要经营宾馆、酒店、食堂等行业中所使用的各种类型的厨房设备、海鲜鱼缸设计制造工程，产品研发任务主要由公司内部的中心研究所承担。中心研究所包括基本件室、图纸设计室、样品室、测试室、计划室和所长办公室等部门。下面哪种情况的出现会导致中心研究室的部门设置方式和组织结构进行调整？
A．中心研究所的职能发生重大的变化，增加了包括行业技术信息的搜集分析、市场动态分析、为产品售后服务提供技术支持等新职能。
B．所长人选进行更换，新所长精通管理，尤其是组织管理方面的技能。
C．公司预计对现有人员进行压缩，中心研究所也准备裁掉部分富余人员。
D．公司主导产品更换了包装。

3．某企业可从 4 家供应商处获得生产所需的零部件，但 4 家供应商的价格不同，分别为 95 元／件、100 元／件和 103 元／件、110 元／件。在其他条件相同的情况下，该企业会向价格最低的供应商订货。这种决策属于：
A．非确定型决策。　　B．确定型决策。
C．风险型决策。　　D．非程序化决策。

4．某国某企业有一种不成文的惯例：新分配来的大学毕业生都必须到最艰苦的部门进行两年左右甚至更长时间的所谓“锻炼”，以消除他们所谓的“消极被动”的工作态度；并且用

需要全本请访问 www.ertongbook.com

严格的监督和控制手段， 迫使他们在工作中较快地进入角色。你认为该国有企业的做法是基于以下哪个理论？

A．X理论。　　B．Y理论。　　C．Z理论。　　D．A+B。

5．世人在比较分析马斯洛的需要层次理论与赫兹伯格的双因素理论过程中，不可能得出的判断：

A．马斯洛的理论是50年代提出的，时代在发展，科技在进步，人的需要也在变，该理论已不能完全适应现实了，应做出某些修正之后才能加以运用。

B．双因素理论中的激励因素相当于需要层次理论中的尊重的需要和自我实现的需要。

C．坚持双因素理论的管理者决不会违背需要层次理论。

D．双因素理论在一定程度上是对需要层次理论的否定。

6．有看法认为，管理者的工作是设计和维持一种环境，使处于这种环境当中的人们都能够用最少的投入来获得最大的产出。这项工作主要应当由哪一项或哪几项管理职能来完成？

A．计划职能和组织职能。　　B．组织职能和领导职能。

C．领导职能。　　D．全部职能。

7．现有很多公司实行了弹性工作制，员工可以自行安排工作时间，甚至有的从事特殊工作的人可以利用公司提供的互联网等资源在家里办公。这样他们对工作和个人的家庭、社交生活也有了较大的自由度。当然也有一些人是必须每天去公司上班的。你认为该公司的管理者所持有的对人的认识主要是倾向于哪一种？

A．X理论。　　B．Y理论。　　C．Z理论。　　D．社会人。

8．王先生早年是从事一线生产的熟练技术工人，由于个人技术的娴熟、良好的品德与合作能力，组织上通过对他进行不断的培训，使他终于成为一名颇具管理头脑的中层管理者——生产部经理。上任后，他热情待人，亲自到生产一线与工人商讨技术问题；由于疏忽而出现差错，他并不是简单地批评指责，而是主动帮助员工分析解决问题出现的根源，帮助他们提高技术水平。一段时间之后，员工看到经理经常亲临生产作业现场，帮助员工发现并纠正问题，待人热情，原来工作松懈、偷懒的现象嘎然停止。请问，是什么权力使王经理产生如此大的影响？

A．个人影响权。　B．专长权。　　C．法定权。　　D．以上三项都是。

9．沟通是企业中每时每刻都在进行的活动。没有良好的沟通，企业的运营就不可能顺畅，甚至可能中断。为此管理者必须要想方设法建立畅通的沟通渠道。在下列四种沟通做法中，最不可取的是：

A．通过建立各种沟通渠道，让企业的所有员工随时随地了解企业的全部情况。

B．通过下达指令和文件的方式让企业的员工了解企业的使命目标和战略。

C．经常利用口头沟通的方式和下属交流。

D．策略地利用非正式组织在沟通中的作用。

10. 企业经营环境的变化，直接影响到企业存在的方式以及企业的管理模式。当一个企业的组织模式由“金字塔”型开始向扁平化转变时，下列哪项活动不能有力促进组织结构的扁平化：

A. 严格规章制度。　　B. 管理者授予各级下属更大的权利。

C. 大量使用计算机。　　D. 提高管理者的管理能力。

11. 英国的壳牌公司原来是按地理分布设置管理机构的，后来公司决定把 4 个洲际总公司，按勘探、石油产品、化工、天然气和煤炭五个产品分类建立了 5 个企业，实现了各个产品类别的独立经营和成体系的发展。美国的荷莫尔电子公司 1967年以前主要从事研究、开发、咨询业务，1967 年至 1983 年的 16年间致力于一些电子产品的生产和销售，但收效甚微，进展缓慢。1983 年公司采取了“甩出去”的战略，将一些有发展前途的产品分离出去，成立了独立的公司，选派一些优秀的管理人才去经营，获得了极大的成功，年平均收入增长达到 20% 以上。这两家公司的组织变革导向属于：

A. 我们必须加快发展，培育一些有国际竞争力的大企业大集团，积极推进国有企业战略性改组。

B. 我们必须从产权制度改革入手，加快现代企业制度，实现企业制度创新。

C. 我们必须以企业为主体，实行产学研相结合，推进企业技术进步。

D. 我们必须整体推进企业竞争能力，促进总体盈利能力不断提高。

12. 下列表述中不属于对科学管理理论批评的是：

A. 科学管理理论忽视了工人较高层次的需要。

B. 科学管理理论对工人参与决策的能力重视不够。

C. 科学管理理论缺乏对工作和任务的关注。

D. 科学管理理论没有注意工人的社会和心理方面的需要动机。

13. 信息沟通的有效性会受到可能在沟通过程的任何环节上造成信息失真的“噪声”的干扰。下面哪种情况属于噪声？

A. 社会——文化系统。　　B. 演讲者突然声音嘶哑。

C. 沟通双方的态度。　　D. 以上都对。

14. 开瑞公司是一家非常精干的小家电生产企业，核心的部分只包括一个由 10 名设计师组成的设计部和一个由 10名销售人员组成的销售推广部。生产加工、原材料供应、销售网络都是通过和合适的企业建立长期契约式的合作关系来运作的。从以上信息我们可以判断该公司的组织结构是：

A. 企业集团。　B. 网络结构。　C. 战略联盟。　D. 事业部制。

15. 格雷戈提出的 X理论和 Y理论在管理学界一直影响很大。有人为了比较、验证这两种理论的效果，选择了两家工厂和两家研究所进行试验，所观察到的试验效果如下表所示。

理论类型	两个工厂比较	两个研究所比较
运用 X 理论	效果好	效果差
运用 Y 理论	效果差	效果好

你同意如下哪种说法？

A．X理论和Y理论各有自身的特点和应用价值，不能简单地对其效果好坏下结论。

B．对工厂类型的组织，X理论的运用效果优于Y理论；对于研究所类型的组织， Y理论的运用效果则优于X理论。

C．于领导受教育程度较低的人群，X理论的运用效果优于Y理论：在领导对象为高知识水平群体的环境中， Y理论的运用效果则优于Y理论。

D．信息太少，尚无法做出判断。

16．现年 32 岁的李先生是某大型企业集团的总裁助理，工作十分出色，最近被提拔为集团生产总公司的总经理，从而从一个参谋角色转变为独立部门的直线管理负责人。在李先生近日参与的几项活动中，你认为哪一项最有可能与他的领导职能无关？

A．与下属讨论对生产工作目标的认识。

B．与各分公司经理协商生产计划的落实情况。

C．与某大学商讨有关未来技术合作事项。

D．召集公司有关部门的职能人员开联谊会，激励他们相互协作。

17．根据秘书的记录，某厂长一周的时间安排如下：（单位：小时）

听取汇报检查工作：10

研究业务进行决策：6

与主要业务技术骨干交谈： 3

参加社会活动：5

协调企业内部各部门之间的关系： 12

学习与总结：4

从中，我们可以得出的结论是：

A．厂长大部分时间花在了解工作、协调关系上，说明厂长深入基层，是一种亲情式管理。

B．厂长能够合理安排时间，工作有条不紊，具备领导者的基本素质。

C．该厂长的业务技术技能一定很差，因为他不关心业务与技术工作。

D．该企业内部各部门之间缺乏有效的配合和顺畅的沟通，信息反馈会出现不畅。

18．王明是某公司的总经理，刘其是该公司销售部经理，张强则是销售部北京销售分部的负责人。下面表述中哪一句是准确的？

A．王明花在控制上的时间比刘其少。

B．张强用于计划的时间比王明多。

C．王明花在领导上的时间比张强少。

D．刘其用于计划上的时间比王明多。

19．冲突行为是公开地试图实现冲突双方各自的愿望，而所有的冲突都处于一个动态的相互作用过程的连续体的某一位置上。如果按照冲突逐渐升级的趋势，针对冲突强度的连续体的以下各阶段：

①公开的质问或怀疑。④轻度的意见分歧或误解。

②摧毁对方仍公开努力。　⑤挑衅性的身体攻击。

③武断的言语攻击。　⑥威胁和最后通牒。

请问以下哪种排序最准确？

A．①②③④⑤⑥

B．④①③⑥⑤②

C．①④③⑥⑤②

D．③④①⑥⑤②

20．某北方家电公司的最高管理当局决定在未来的5年内跻身于世界上的五大家电公司之列，该管理当局所做的是管理职能里的：

A．领导。　B．控制。　C．组织。　D．计划。

21．营销部张经理在公司年度营销计划讨论会上，针对与会者众说纷纭，他提出要进行“最优决策”。按照管理学理论，你认为这一说法：

A．不正确，因为现实中根本就不存在绝对意义上的最优。

B．很难判断，视情况而定，有时可以进行最优决策，而有时就需要进行妥协。

C．正确决策就是在多个方案中选择一个最优方案的过程。

D．不正确，通常在刻意追求最优方案时往往会代价过高。

22．某企业规定，员工上班迟到一次，扣发当月50%的奖金，自此规定出台之后，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。

23．据美国一家调查公司称，美国2001年4月份网络公司的裁员人数创下了新纪录，裁员总数达到了17540人，比3月份的9533人高出了84%，而在2000年4月份，这个数字仅为327人，你认为最主要的原因是：

A．网络公司职工收入很高，为了削减成本的需要。

B．没有鲜明的商业模式，过于依赖融资。

C．整个世界IT行业衰退的影响。

D．缺乏新的风险资本注入。

24．企业准备购置一套大型设备，现有三个供应商的产品可供选择。这三个供应商的报价相同，其产品的性能也基本相同，但是不同之处在于这些设备出现故障的可能性以及与之

需要全本请访问 www.ertongbook.com

相应的维修费用（万元）不同，见下表：

供应商	A		B		C	
设备年维修费用	40	10	30	20	50	10
发生的可能性	40%	60%	40%	60%	30%	70%

根据以上数据，企业应购买哪个供应商的设备？

A．A。　　B．B。　　C．C。　　D．A或C。

25．一位专家讲过，“我有利，客无利，则客不存；我利大，客利小，则客不久；客我利相当，则客可久存，我可久利”。这位专家实际上鼓吹的是：

A．“公司再造”理论也即公司“变革工程”。

B．加快企业“决策力”研究，避免盲目扩张陷阱。

C．强化“企业核心竞争力”，推进战略观念飞跃。

D．确立合作竞争、联合竞争、协作竞争观念。

26．在下面的各种陈述中，哪个属于企业使命的描述？

A．在2001年完成销售额1000万。

B．成为消费者群体中最优秀的商用计算机和商用计算机服务器的供应商。

C．顾客第一，服务至上。

D．以上都不是。

27．绿色和平组织为了保护人类赖以生存的环境，其活动踪迹遍布全球每一角落。它对于一家石油化工企业来说，属于组织环境因素中的哪一类？

A．一般环境因素中的社会环境　　B．一般环境因素中的经济环境

C．特殊环境因素中的政府机构　　D．特殊环境因素中的特殊利益团体

28．某企业的产品在全国连续5年的销售量如下表所示：

年份	1993	1994	1995	1996	1997
销售量	25	24	25.5	26	27

由此表可以推断，该企业的产品处于产品生命周期中的：

A．引入期。　　B．成长期。　　C．成熟期。　　D．衰退期。

29．现在社会流行“59岁现象”的说法，即国有企业的领导人在退休前容易产生贪污腐败行为。你认为下列说法中最有道理的是：

A．让这些人担任国有企业的领导本身就是个错误。

B．应该加强政治思想教育工作。

C．传统的企业制度存在弊端，不能通过合法途径获取合理的收入。

D．市场经济下的必然现象。

30．张华是一位非常努力和上进的年轻人，原来是车间的普通工人，由于工作努力，很快由工人提升为工段长，后又被提拔为车间主任。从他一贯的工作情况来看，公司发现他在历任的每一个职位都工作得很有成效。为此，公司认为他是一个可造之才。 1999 年 10 月，公司高层经过讨论，一致同意由张华担任刚刚空缺出来的生产副厂长之职。但是让大家失望的是，到现在为止，一年过去了，张华的工作并没有开展起来，实事求是地说，情况还不如他上任之前。针对以上的情况，你认为最可能的原因是什么？

A．他还没有足够的时间了解情况和适应环境。

B．生产副厂长的职位要求超过了他自身的能力。

C．由于刚上任，他没有得到充分的职权。

D．下层对于新上任的他没有给与充分的支持。

31．宏达集团公司原来是一家彩电生产企业，伴随着生产规模的扩大和公司品牌的确立，为谋求进一步的发展，公司经过几年的发展已经将经营领域扩大到通信器材、照明设备、计算机显示屏的生产。在这种情况下，公司上层管理层发觉遵循原有的模式已经不能实现对所有产品的有效领导，必须进行组织变革。从管理理论来讲，该企业须处理的迫在眉睫的事情是：

A．公司高层须进行集权式管理。

B．放弃一种新进入行业的产品，集中力量于擅长的产品。

C．改变现有组织结构，变职能型为事业部制。

D．从公司内部提拔一个能干的副手协助总裁工作。

32．管理的统一指挥原理要求，上级指示从上到下逐级传达，不得发生越级指挥的现象，下级只接受一个上级的领导，只向一个上级汇报并对他负责，这样可以避免多头领导、政出多门；但是为了弥补由此而造成的缺乏灵活性和横向联系等缺陷，在实践中往往还规定管理者有必要的临时处置、事后汇报之权，其依据的原则是：

A．灵活性原则。　　B．目标之上原则。

C．法约尔原则。　　D．霍桑效应。

33．下面各种处理冲突的现象中，属于折衷的行为有：

①回避他人与自己不同的意见。

②试图向别人证实自己的结论是正确的，而他的则是错误的。

③愿意接受每小时 15 元的加薪，而不是自己提出 30 元的加薪。

④承认在某些看法上是共同的。

⑤寻求综合双方见解的最终结论。

⑥对于违规问题承担部门责任。

⑦愿意牺牲自己的目标使对方达到目标。

A．③④⑥　　B．④⑤⑥　　C．②⑤⑦　　D．①③⑤

34. 管理者应具备的技能被划分为三类。在现实中我们通常能够看到这样一种现象：一所高校的校长往往是位在某学科造诣很高的学术专家，一所医院的院长则是位技艺高深的医学专家。但是，有些技术能手乃至技术专家却未能成为称职的管理者。针对上述现象，你的看法是：

A. 就管理层次而言，越往上，技术技能越重要，越往下，人际技能越重要。

B. 搞技术的人往往不善于与人打交道，人际技能较弱，难以胜任担当管理之职。

C. 对高层管理者来说，最重要的是人际技能，其实技术技能和概念技能均不重要。

D. 就管理层次而言，越往上，概念技能越重要，越往下，技术技能越重要。

35. 网络型组织是利用现代信息技术手段而建立和发展起来的一种新型组织结构，它适用于什么样的组织？

A. 刚开业的制造业企业。　　B. 财力有限的小型企业。

C. 大型企业集团。　　D. 以上都适用。

36. 最近 B 大学分房排队，年轻的骨干教师想法颇多，认为工资太低，分房无望且不公平，教学没有积极性，结果有的在外兼职，有的干脆辞职下海。你认为这一现象用以下哪个理论可以合理的解释？

A. 公平理论。　　B. 赫兹伯格的双因素理论。

C. 弗隆的期望理论。　　D. A+B+C。

37. 在青岛海信，一个产品在正式推向市场前，首先是 1000 小时“老化”实验，同时要进行电磁兼容、声学指标等实验关口，还要进行高温、高湿、冷冻、弯曲、跌落等老化实险。由此，你同意以下哪种观点？

A. 质量管理不能偷工减料，现代化的技术、设备、管理均不能取代质量标准。

B. 原材料质量在很大程度上影响产品质量，因此在采购环节中，必须坚持“质量第一、价格第二”的原则。

C. 技术创新是产品质量的根基。一个企业要多在技术创新上下功夫，不需要这些“繁文缛节”。

D. 劳动力素质影响产品品质，为什么不在提高劳动力素质上多下下功夫呢？

38. 很多企业的管理者认为，在当前这样一个飞速变革的经营环境中，制定计划到底有多大意义？在他们中间流传着“计划赶不上变化”的说法。在下面的诸多观点中，哪一种最有道理？

A. 变化快要求企业只需要制定短期计划。

B. 计划制定出来之后，在具体实施时经常要进行大的调整，因此计划的必要性不大。

C. 尽管环境变化速度很快，还应该像以前一样制定计划。

D. 变化的环境要求制定的计划更倾向于短期的和指导性的计划。

39. 桃林食品公司的人力资源部经理决定采取措施提高全体员工工作的积极性。经过调查发现，同行业的企业中平均工资水平都高于本企业 15%左右，为此，他认为应该通过这一问题的解决实现对员工的激励。你认为这个举措会产生什么影响？

A．可以实现对员工的激励作用。

B．只能够降低员工的不满，不可能起到太大的激励作用。

C．可能会产生的影响，取决于综合分析。

D．根据上述信息，无法做出有效判断。

40. 康体制药公司去年从全国各地招聘了一批刚从医学院毕业的大学生，其中就包括贾兵。贾兵在河南地区负责销售工作，工作十分努力，但是，一年下来，他所分管的河南地区的销售业绩就是上不去，同时，他本人也承认河南地区的销售潜力很大。面对这种情况，你作为销售部的经理，应采取哪种最有力的方法？

A．郑重告诉贾兵，若截止明年上半年仍达不到分配给他的销售指标，就请他另谋高就。

B．顺其自然，通过实践摸索与经验积累，他会成熟起来的。

C．在办公室张贴分布各地区的销售业绩，让每个人明了相互之间的差距。

D．派遣一名有经验的销售人员带贾兵走访几家新客户，给他示范销售老手的做法。

三、案例题（共 30 分）

案例 1：一次成功的退出（每小题 2 分，共 10 分）

在风云变幻的市场上，学会“退”与善于“进”一步重要，甚至更加重要。

作为中国制药行业的旗舰，“花时”制药集团逐步建立了完善的营销体系。 2001 年年初，在国内林可霉素原料药的生产能力过剩、产量急剧上升、市场需求过度饱和、价格不断下降、市场竞争环境急剧恶化的情况下，“花时’制药集团的决策层及时把握市场动态，实施了一次“进”与“退”的战略转换。

2000 年 3 月，“花时”制药集团原料药营销部在敏锐洞察了林可霉素需求萎缩的市场变化态势之后，及时提出了退出林可霉素、转产药用中间体青霉素钾的设想。同年 10 月 5 日，为了制止林可霉素市场的过度竞争，缓解这一产品供大于求的局面，全国林可霉素原料生产企业联席会在湖北 FX 市召开，会上达成全面限产协议，但是，与其他竞争激烈的行业类似的努力最终的结局一样，各生产企业为了自己的局部利益而拒绝执行限定协议，降价竞争势头进一步恶化。2000 年 10 月，“花时”制药集团原料药事业部专门讨论了退出林可霉素、转产药用中间体青霉素钾的方案。 2000 年 12 月“花时”制药集团总经理办公会议讨论通过并形成决议。其间 911 车间先后对药用中间体青霉素钾生产工艺、生产成本进行了三次测算和论证，春节期间 911 车间进行设备和工艺改造，并一次试车成功。

花药为何选择了“退”

1．竞争环境急剧恶化

根据《1999 年医药统计年报》的数据，国内林可霉素（也叫洁霉素）的生产能力为 1631 吨，实际产量为 1545 吨。该数据只收录了南阳普康集团、“花时”制药集团等 11 家生产企业的情况。但是，根据调研得知，1999 年国内生产林可霉素的生产企业已有 35 家。而实际的生产能力早已远远超过 1631 吨，林可霉素生产能力过剩的问题非常突出。而且，由于其中很多厂家的生产和销售活动不够透明，在生产能力过剩的背后还可能隐藏有其他的复杂情况。

林可霉素产量的急剧上升导致市场需求过度饱和。

1997 年、1998 年、1999 年林可霉素原料药的全国总产量分别为 935 吨、1041 吨、1545 吨，仅在 1997 年至 1999 年两年内，林可霉素的全国总产量就增长了 65%。而据测算，林可霉素的实际市场需求规模约为 900~1000 吨，供求严重失衡。

在市场容量相对稳定的情况下，林可霉素产量的急剧上升、市场过度饱和，使得各厂家为争夺市场份额展开价格大战，致使林可霉素的价格一跌再跌。1999 年 5 月林可霉素原料药价格为 725 元／十亿单元，随后逐月下降，到年底为 450 元／十亿单位,而 2000 年 7 月的价格已降到 400 元／十亿单元以下，2000 年末更是降到了 300 元／十亿单元。可以肯定的是,这种价格下跌趋势还没有停止。

2．林可霉素的命运

由于生产规模小，企业负担重，“花时”制药集团林可霉素原料药的制造成本处于明显省势，而安徽皖北制药厂、南阳化学、南阳方圆三家林可霉素生产企业的成本与“花时”制药集团相比具有较大优势。

由于市场过度饱和以及生产企业之间的恶性降价竞争，各企业的成本都已高于当前售价,林可霉素已出现全行业亏损。“花时”制药集团的林可霉素生产更是出现了严重亏损。“花时”制药集团林可霉素的产品销售成本为 471 元／十亿单位,全年产量为 122363 个十亿单位，以 300 元／十亿单位的价格计算，如果继续生产，这个产品每年将给“花时”制药带来 2000 多万元亏损。

虽然林可霉素是“花时”制药集团的一个老产品，但只有一个生产车间（911 车间),在市场上扮演跟随者的角色。即使在亏损销售的情况下，“花时”制药的林可霉素市场份额还是远低于南阳普康集团，持续降价并没有带来市场份额的相应增长。林可霉素完全已经是光亏损无效益的“瘦狗”产品。而药用中间体青霉素钾却一直是“花时”制药集团的明星产品，其市场份额和成本都极具优势，产品质量更是响誉海内外，由于种种因素的影响，国内药用中间体青霉素钾市场连续几年大幅度增长，1998 年、1999 年、2000 年分别比前一年增长 30.5%、20.1%和 13.5%。“花时”制药集团药用中间体青霉素钾的市场份额不断提高，1998 年、1999 年的市场份额分别是 34%、38%。1999 年药用中间体青霉素钾的销售额占“花时”制药集团原料药全部销售额的 29%。

在“花时”制药集团原料药的其他产品结构中，市场份额居于全国第一的品种有：6NPA，2000 年市场份额 32.9%，1999 年市场增长 116.9% 阿莫西林，2000 年市场份额 24.3%，1999 年市场增长 91.1%青霉素 V 钾，2000 年市场份额 95%，2000 市场增长 42.5%三水酸，1999 年市场份额 46%，1999 年市场份额 25%，1999 年市场增长 13.65。市场份额居于全国第一的

品种还有：青霉素纳注射粉。2000年市场份额35.5%，2000年市场3.4%，市场已基本饱和。青霉素钾注射粉，2000年市场份额17.4%,居第三，1999年市场增长14.1%，属于问题产品。土霉素，2000年市场份额7.6%，居第四，1999年市场增长5.2%，基本饱和，属于问题产品或“瘦狗”产品。

“花时”制药集团早在1997年就有林可霉素的最新替代产品即克林霉素磷酸酯，而且具有4年的行政保护期。该产品的药效是林可霉素的4~8倍，是国家级4类新药。“花时”制药集团在退出林可霉素的同时，于2001年初准备开展克林霉素磷酸酯的市场销售，市场调研已展开，并已初步形成规模。

药用中间体青霉素钾本来就是“花时”制药集团的明星产品，而且，就在2000年末“花时”制药集团有理由退出林可霉素生产的紧要关头，药用中间体青霉素钾市场出现了明显回升。

（1）国内药用中间体青霉素钾市场连续几的幅度增长，1997年、1998年、1999年的产量分别是5470吨、6567吨、8569吨，1998年、1999年分别比前一年的产量增长30.5%和20.1%。

（2）国内药用中间体青霉素钾的价格稳定，虽然三年来的价格总体上略有下降，但是2000年由于国内外供求形势的变化，尤其是出口量的大幅攀升，推动了药用中间体青霉素钾价格的回升。

（3）“花时”制药集团是国内药用中间体青霉素钾的第一大生产企业，“花时”制药集团药用中间体青霉素钾市场份额不断提高，1998年、1999年的市场份额分别是34%、38%。

（4）“花时”制药集团的药用中间体青霉素钾不仅全部销售一空，而且还出现了产品库存和生产能力不足的情况，正好可以利用原来生产林可霉素的设备和生产能力。

这是千载难逢的市场机会。另外，原来生产林可霉素的911车间，只要增加投资300万元，在一个月时间内就可以实现转产药用中间体青霉素钾。这是退出林可霉素、转产药用中间体青霉素钾、进行“花时”制药集团产品结构调整的最佳时机。

“花时”制药集团果断实施退出林可霉素生产的战略，给“花时”制药集团带来了巨大的变化和可观的效益。首先，以转产药用中间体青霉素钾的利润为零计算，退出林可霉素生产之后仅减亏一项就直接为“花时”制蕴含集团创造利润达2000万元／年。其次,药用中间体青霉素钾的价格回升，以现在平均价格测算，由此每年新增利润1800万元。同时由于规模经济还将导致产品成本进一步下降，进一步提升了“花时”制药集团具有的品牌优势和成本优势，增强了市场竞争能力和对药用中间体青霉素钾市场的控制能力。再次，由于“花时”制药集团用中间体青霉素钾产量的迅速扩大，充分发挥了设备资产的潜力。

根据以上情况，回答以下问题：

41．在“花时”制药集团原料药的产品结构中，属于金牛类的产品有

A．阿莫西林。　　B．青霉素V钾。

C．青霉素纳注射粉。　　D．青霉素钾注射粉。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

42. 1997 年、1998 年、1999 年，国内药用中间体青霉素钾市场连续几的幅度增长，产量分别是 5470 吨、6567 吨、8569 吨，但三年来的价格总体上略有下降，然而这并没有影响青霉素钾在“花时”制药集团的明星产品的定位，主要原因是：

A. 退出林可霉素生产的战略，必须有后续产品的支持。

B. 生产林可霉素的生产线的资产专用性不强，只要增加投资300万元，在一个月时间内就可以实现转产药用中间体青霉素钾。

C. 2000年由于国内外供求形势的变化，尤其是出口量的大幅攀升，推动了药用中间体青霉素钾价格的回升。

D. 以上答案都对。

43. “花时”制药集团果断实施退出林可霉素生产的战略，给“花时”制药集团带来了巨大的变化和可观的效益。以转产药用中间体青霉素钾的利润为零计算，退出林可霉素生产之后仅减亏一项就直接为“花时”制蕴含集团创造利润达 2000 万元／年。以下哪种判断最正确？

A. 在产品处于生命周期衰退阶段时，最明智的战略选择就是放弃。

B. 在产品处于生命周期衰退阶段时，撤退不是惟一的战略选择。如果改进产品，或改进生产和营销方式，或发现新的市场用途，也很可能让产品“起死回生”。

C. 在产品处于生命周期衰退阶段时，应采取巩固策略，利用生产林可霉素的成本迅速争夺市场、扩大产量、追求规模经济。

D. 据了解，在国外林可霉素的用途除了少部分用于深加工以外，其他基本上都用于兽药。因此，“花时”制药集团选择退出林可霉素的战略是不明智的。

44. 在市场容量相对稳定的情况下，林可霉素产量的急剧上升、市场过度饱和，使得各厂家为争夺市场份额展开价格大战，致使林可霉素的价格一跌再跌，这说明

A. 林可霉素处于产品生命周期的成熟期，“花时”制药集团不应再对该产品加大投资。

B. 林可霉素处于产品生命周期的成熟期，“花时”制药集团要加强在价格中的优势地位，只有不断的降价。

C. 林可霉素处于产品生命周期的衰退期，寻找新的替代品是当务之急。

D. 林可霉素处于产品生命周期的衰退期，只有采取清算战略才能保住利润。

45. “花时”制药的这次战略决策成功，以下评论中最不正确的是

A. 对衰退的产品进行产品改进和重新包装，也可以再次为企业创造巨额利润。

B. 企业何时“进”、何时“退”，以及如何进、如何退，离不开对企业周围环境和企业内部情况的具体分析。

C. “花时”制药退出战略的成功，对我国存在大量固定资产闲置的国有企业具有借鉴意义。

D. 企业家的勇敢、果断是企业退出战略成功的先决条件。

案例 2：杰克·韦尔奇与通用（每小题 2 分，共 10 分）

通用电气公司董事长兼首席执行官杰克·韦尔奇 9 月 7 日在公司董事会上正式宣布退休，

从而结束了他在这家企业 20 年的辉煌历程。他的事业在其职业生涯的最后一年达到了顶峰：他本人荣膺美国《时代》周刊 2000 年度全球风云人物；他领导的通用电气公司在英国《金融时报》“全球最受尊敬的公司”评选中连续三次名列第一，同时他也再次被评为“全球最佳企业主管”通用电气公司连续 4 年被《财富》杂志评选为“全美最受推崇的公司”，并蝉联“全球最受推崇的公司”。

在他的领导下，通用电气公司的市值从 1981 年的 120 亿美元增长到现在的 4000 亿美元，公司在 2000 年的业绩也达到历史最高水平，销售收入增加了 16%，增至近 1300 亿美元；净利润提高了 19%，达 127 亿美元。公司股东则从业绩增长中获得了丰厚的回报：1998 年的回报率高达 41%，持有公司股票 5 年的投资者收到的投资回报率平均为每年 34%，从 1980 年以来一直持有公司股票的人则获得了每年 23%的总计复利回报率。

韦尔奇还留下了更为宝贵的遗产，这就是他享有盛誉的成功管理模式。他的无与伦比的变革精神、领导才能和管理艺术将通用电气公司从一家以传统产业为主的百年老店发展成为充满生机与活力的全球最强大的多元化企业。

1981 年 4 月，45 岁的杰克·韦尔奇从雷吉·琼斯手中接过帅印，成为通用电气公司历史上最年轻的董事长。当时美国经济处于前所未有的滞胀之中，经济增长停滞，通货膨胀严重，股票市场行情跌回到 15 年前的水平，通用电气公司的股价也大幅下跌，公司市值在此前的 10 年内损失了一半。临危受命的韦尔奇果断行动，燃起了新官上任的三把火。

这位新官第一把火烧的是臃肿的内部系统。他首先改革内部管理体系，减少管理层次和冗员，将原来的 8 个层次减少到 3～4 个层次，并积极进行资产重组。在上任后的几年内，他就出售了 1/4 的企业，卖掉了价值达 100 亿美元的资产，同时购并了 100 多家新企业，将原来的几百个经营单位裁减合并成 13 个主要的业务部门，职工总数也由 40 万人缩减到 29 万人。

韦尔奇第二把火烧的是官僚主义，推出“群策群力”的企业文化，充分发挥员工的聪明才智。他要求所有部门员工与其经济们召开全体大会，提出问题或建议，给每个人参与企业经营的权利和责任，而各部门负责人则必须到会听取意见， 80%的建议要在当场得到答复。他每周都会突然视察工厂和办公室，匆匆安排与比他低几级的经理共进午餐，向公司员工发出手写的便条，以鼓励和鞭策下属人员。

他说：“在我们公司，如果有任何东西在拖它的后腿，我们就必须铲掉它，除去它。官僚主义时时都想乘虚而入，我们就要踢它，揍它，把它彻底赶走。”他在总结成功经验时表示：“我认为一个领导人面临的最大挑战是如何激励员工。如果说我有什么成功的地方，那就是：我能激励员工，让他们实现自己的梦想，让他们寻找更好的设想。我们的工作就是要给员工施肥浇水，让他们觉得自己非常棒，让他们成长。

他的第三把火是把摈弃过去的教条，引进先进的管理经验，提倡内部的相互学习，并向外面的企业学习。通用电气公司曾有一套由美国最优秀企业思想家撰写的公司指南，共有厚厚的五大册，发给每一位经理。韦尔奇下令烧掉了这些书，他号召经理们不要依赖公司总部，要自己制定有效的规则。

通用电气公司成为一家创新型的跨国企业，动力系统设备、医疗诊断器械、飞机发动机、塑料制品和消费品、 24 种不同的金融服务，各个领域都处于领先地位，韦尔奇制定的“全球

化”、“六个西格玛”、“产品服务”和“数字化”这四大发展战略起到了关键的作用。

“全球化”是韦尔奇最早提出的战略，最开始是为了给通用电气的产品和服务寻找新市场，其间韦尔奇通过600多次的购并行动，将产品打入国际市场，实现了跨国经营。后来他将这一战略很快扩展到包括寻求成品、部件和原材料的最低成本和最高质量来源，以及无边界地向国外的企业学习等等。最近因为他相信只有拥有最优秀人才的公司才能在激烈竞争中胜出，全球化战略又集中到网罗人才方面。

他说：“如果我们不去寻找、挑战并发展世界上最优秀的人才，通用电气公司就不能成为21世纪最伟大的公司。发展优秀人才最终是通用电气公司真正的‘竞争核心’。除非我们总能拥有最优秀的人才，否则我们的技术、我们的规模、我们的经营范围、我们的资源都不足以使我们成为全球最佳企业。”

“六个西格玛”是他推出的第二大战略。这原来是摩托罗拉公司提出的质量管理概念，指的是在100万次生产或服务当中的瑕疵率不超过六次，虽然通用电气公司的瑕疵率不到四次，但韦尔奇还是引进这一战略，以在公司内部减少浪费，提高产品和服务的质量。这个举措曾为通用电气公司节约了几十亿美元。

“产品服务”成为韦尔奇的第三项战略，这项服务开始于对传统的维修保养服务给予更多的关注，比如提高飞机发动机的送修周期，或更好地发送零部件，提高通用电气产品在客户中的可信度。这使得通用电气公司从生产产品的公司成为以服务为主的公司，服务业的收入已从20年前占收入的15%提高到现在的占70%。

韦尔奇第四项的“数字化”战略已成为通用电气公司最新的口号，并大大改变了公司的业务模式。最初这一概念是从“电子销售”开始的，就是通过因特网销售公司的产品，将客户转移到网上进行更加有效的交易。仅此一点就已经非常成功，公司于2000年在网上销售了80亿美元的产品和服务，今年预计将增加到200亿美元，从而使这家老牌企业成为世界上最大的电子商务公司之一。

韦尔奇为通用电气公司创造了与众不同的企业文化和价值观，这种无形的企业财产已像种子一样，在员工心中深深扎根，并蔓延到整个公司。这其中最首要的一条价值观就是诚信，这意味着人们不只要去正确地做每一件事，而是每次都要做正确的事。

他将经理分为四种类型：第一种既坚持公司的价值观，又能完成业绩指标，应该提拔这些人；第二种既不能坚持公司的价值观又完不成业绩指标，应该淘汰他们；第三种能坚持公司的价值观但未能完成任务，应该再给他们一次机会；第四种一点价值观没有但完成了业绩指标，应该将这种人清除出去。

热爱变革，抓住它所带来的机遇，是韦尔奇变革精神的写照。韦尔奇强调要使变革成为充满活力、令人振奋的事情，并且要充分利用变革，领导变革，把握变革，适应变革，这也成为通用电气公司不断走向成功的法宝。

为了发展优秀人才，韦尔奇为通用电气公司设计了一套评估考核体系，每年对所有的员工用五个标准进行评级。公司在每一个评估和奖励机制中都把员工分为三大类：

顶尖的20%，业绩良好的中间70%和底层的10%。公司奖励20%的顶尖员工，激励中间的70%员工更上一层楼，督促最后10%的员工改变自我，否则就会被淘汰。

“无边界”行为和“不拘形式”是通用电气公司向官僚主义斗争的一种武器，是指打破或不去理睬职能、官衔等一切人为的障碍，直奔最佳的方法。韦尔奇解释说，在公司里，“不拘形式”远远不只是指直呼大家的名字，或者经理不穿西装，不打领带，而是指公司任何部门的任何人，只要他有一个好主意，或一种新观点，他就有权告诉给其他人，同时知道别人会认真倾听并重视他的观点，而“无边界”行为则会使通用电气公司成为一个充满好奇并不断学习的企业。

韦尔奇为自己的经历感到自豪。他说：我不认为我做到了一切，我做的也不够快，但我有的是最精彩的经历，甚至是同时代的人所能有的最精彩的经历，我认为我是地球上最幸运的人，在这个职位上工作了 20 多年，那是最纯粹的生活。

根据案例所提供的情况，请回答下列问题：

46. “在我们公司，如果有任何东西在拖它的后腿，我们就必须铲掉它，除去它。官僚主义时时都想乘虚而入，我们就要踢它，揍它，把它彻底赶走。”从管理学角度分析，导致官僚主义的根本原因是

A. 管理层不称职。　　B. 员工素质教育不到位。

C. 人为因素的客观存在性。　　D. 组织文化的欠缺。

47. 韦尔奇的第三把火是把摈弃过去的教条，引进先进的管理经验，提倡内部的相互学习，并向外面的企业学习。通用电气公司曾有一套由美国最优秀企业思想家撰写的公司指南，共有厚厚的五大册，发给每一位经理。韦尔奇下令烧掉了这些书，他号召经理们不要依赖公司总部，要自己制定有效的规则。从权变理论看，最符合韦尔奇上任“第三把火”的判断是：

A. 规章制度并不像想象的那样严格、刻板，完全可以由各部门经理自由决定。

B. 制定符合本部门发展实际的规章制度，而不要永远追随公司指南。

C. 部门经理应该具备较强的例外处理的能力。

D. 面对环境的多变性，公司总部通过授权部门经理加强组织整体的应变能力。

48. “产品服务”成为韦尔奇的第三项战略，这项服务开始于对传统的维修保养服务给予更多的关注，比如提高飞机发动机的送修周期，或更好地发送零部件，提高通用电气产品在客户中的可信度。这使得通用电气公司从生产产品的公司成为以服务为主的公司，服务业的收入已从 20 年前占收入的 15%提高到现在的占 70%。这说明：

A. 企业要获得较高的利润来源，应该从产品服务入手。

B. 20年前，世界市场是以产品生产为导向，今天，则进入了以服务为导向的经济时代。

C. 越来越多的企业意识到，单纯依靠传统的加工生产是不够的，必须把产品的生产链条延长，才能够使客户获得完整的产品消费、同时也相对增加了客户的数量。

D. 在今天，消费者通过市场的磨练而愈发成熟，通过关注产品的质量来实现自身消费利益的保障。

49. 为了发展优秀人才，韦尔奇为通用电气公司设计了一套评估考核体系，每年对所有

的员工用五个标准进行评级。公司在每一个评估和奖励机制中都把员工分为三大类：顶尖的20%，业绩良好的中间 70%和底层的 10%。这一做法导致的结果是：

A．底层的10%感受到差距，利用业余时间提高自己的技能。

B．业绩良好的中间70% 的员工比上不足、比下有余，处于公平感受。

C．顶尖的20%沾沾自喜，对管理层的满意度普遍提高。

D．人员会出现不稳定性，底层的10% 的人有留下来的，顶尖的20%和业绩良好的中间的70%的人有辞职的现象。

50．韦尔奇将经理分为四种类型：第一种既坚持公司的价值观，又能完成业绩指标，应该提拔这些人；第二种既不能坚持公司的价值观又完不成业绩指标，应该淘汰他们；第三种能坚持公司的价值观但未能完成任务，应该再给他们一次机会；第四种一点价值观没有但完成了业绩指标，应该将这种人清除出去。

“我不认为我做到了一切，我做的也不够快，但我有的是最精彩的经历，甚至是同时代的人所能有的最精彩的经历，我认为我是地球上最幸运的人，在这个职位上工作了 20 多年，那是最纯粹的生活。

据此可以初步判断，作为一名杰出的管理者韦尔奇是

A．一个工作狂热分子。　　B．任务型的管理者。

C．管理方格中的9——1型。　　D．推崇Y理论的。

案例 3：日、美钢铁业的竞争（每小题 2 分，共 10 分）

日本钢铁业从第二次世界大战后到 80 年代,取得了巨大的发展。钢产量由 1950年的 500万吨,增至 1980年的 15000万吨。长期以来，美国的钢铁厂家一直以其高劳动生产率闻名于世，随着日本钢铁产业的崛起，美国受到了极大的冲击。不过直到 60年代中期，美国仍领先于日本。当时，美国钢铁企业每万人小时平均产钢 7 吨，而日本只有 5 吨，但是此后 10 年日本钢铁企业的劳动生产率为每万人小时产钢 9 吨，而美国只有 8 吨。钢铁企业职工工资增长率，日本比美国高出 2.5倍，但是每吨钢成本的工资含量日本为 45 美元，低于美国的 47 美元。美国的钢铁厂家从 60年代初期就受到日本方面越来越大的威胁。日本人通过自己的努力使本国钢铁厂家的竞争能力胜过美国，日产钢铁源源不断地出口到美国，对美国钢铁企业产生了巨大的冲击，在美国钢铁企业的压力下美国政府不得不出面控制对日本钢铁的进口。

日本钢铁企业的竞争优势源自何处？有人从以下方面进行了分析：

一是低工资优势。日本钢铁企业在第二次世界大战后到 70年代初一直拥有相对于美国的低工资优势，特别是第二次世界大战后一段时间，日元暴跌，日本职工工资平均为美国的四分之一。日本钢铁企业充分认识到并利用这一优势，注意扩大生产规模降低成本，提高了产品在世界市场上的竞争能力。

二是在全球范围选择进口优质而廉价的原材料。日本虽是资源贫乏的国家，但在 70 年代初，能源危机之前，原材料价格便宜，日本企业可以在全球范围选择进口优质而廉价的矿石、煤炭、石油等原材料，并建成了世界最大的海底仓库。

以上两个原因是否充分解释了日本钢铁企业的崛起的了呢？

20 世纪 70年代以来，日本企业原有的一些优势实际已经丢失或减弱。从 1957年到 1975年，日本钢铁企业单位劳动时间的工资费用提高了 8倍，而同时期美国仅提高了 2倍，战后以廉价劳动力为武器而取得竞争优势的日本钢铁企业，原来的“武器”越来越不顶用了。为了维持日本钢铁企业的成长，只要有可以降低成本的机会，日本企业从来不放过。举例来说，50年代末，美国和日本均相继建成了一批容积为 2000 立方米的高炉。10 年以后，日本相继建成了一大批容积超过 5000 立方米的超大型高炉，而美国新建的高炉没有一座超过 4000 立方米，且数量也不多。

1982年，日本的高炉 60%超过 2000 立方米，而美国超过 2000 立方米的高炉不足 10%。从 1951 年到 1970 年间，日本钢铁界建成了 12 个从炼铁到炼钢流水作业的钢铁厂，所建成的钢厂在当时均是世界上规模最大的。美国在 1951 年后仅建成了两个从炼铁到炼钢流水作业的钢铁厂，不仅数量少而且规模也小。美国新建的两家连续作业钢铁厂所生产的粗钢，仅占美国全年粗钢总产量的 5‰而日本新建的 12 家连续作业钢铁厂所生产的粗钢，占日本全年粗钢总产量的 75%以上。

日本钢铁企业降低成本的再一个途径是尽可能地采用先进技术。如在生产工艺技术方面采用了纯氧顶吹技术、连续浇铸技术，在管理方面则广泛地应用计算机提高工作效率，这两方面的技术都带来了大量的成本节约。

合理的生产布局是日本钢铁企业获得低成本优势的又一源泉。日本考虑到原料进口和产品出口的特点，厂址选择倾向于靠近海港，不少工厂都建在海港内，以降低运输成本。例如，日本钢管公司建设的世界上最大的钢铁厂——扇岛钢铁厂，即是建在人工造的小岛上。该小岛系从 1971 年开始填海而成。

石油危机之前，日本炼钢投入的主要能源是石油。石油价格成倍上涨后，日本钢铁企业立即着手改变能源技术结构，用煤炭代替石油并与采用新技术实现企业的技术改造相结合，从 1974 年到 1980年，日本国内所有钢铁企业，全部实现用煤炭代替石油。日本企业为此花费了大量投资，但同时却建成了占全国生产能力 80%的节能型连续浇铸系统。日本的煤钢能耗比欧美国家都低。

日本的钢铁企业在顺应环境的变化和不断提高企业和竞争能力方面，不愧作为日本和世界企业的典范。但是，由于全球性钢铁需求的下降，全球经济结构的变化，加上兴起的发展中国家也拥有先进的技术和廉价劳动力的优势，日本的钢铁企业也不可避免地面临了严峻的挑战。为对此做出反应，日本的川崎制铁公司于 1986年 6月设立了“川崎技术研究”部门，从事新事业开发。该部门的方针为‘制敌抢先”,只要能抢在其他企业之前上市的商品,都可能成为开发对象。川崎技术时常利用进习、研修方式改变干部的观点，强化其应变能力，如1984年的研修论题就是“世界钢铁业的兴衰与公司的应对之策”。

根据上述情况，请回答下列问题：

51．1950 年到 1980 年 30年间，日本的钢产量：

A．提高了30倍。　　B．增长了29倍。

C．翻了 30番。　　D．以每年 1倍的速度在增长。

需要全本请访问 www.ertongbook.com