2003年MBA联考管理模拟试卷（六）

一、简述题（每小题4分，共20分）

1．根据管理学的有关理论，你认为“人本管理”的内涵是什么？

2．为什么说管理者应注意对环境的研究与认识。

3．在选择控制对象时应坚持的基本原则是什么？

4．为什么说管理人员的培训是关系组织发展的根本大计？

5．按照组织经营产品所处的寿命周期，企业计划应当如何做出相应的调整。

二、选择题（每小题1分，共40分）

1．在市场竞争的过程中，现有厂家相对于新进入者具有先入者优势（亦所谓在位优势）。请分析以下哪项因素不属于老厂家相对于新进入者的在位优势？

A．拥有熟练的工人和管理人员。　　B．产品差异优势。

C．进货渠道和分销网络优势。　　D．专利优势。

2．你手下的一位属员不断给你造成许多的麻烦。她一直没精打彩的，只有在你不断推动下才勉强完成任务。然而，最近你感到发生了变化。她的工作表现改善了，你也越来越少提醒她按时完成任务。她甚至还提出了改进其工作绩效的若干建议。此时，你应当如何做？

A．继续指导和严密监督她的工作。

B．继续监督她的工作，但听取她的建议并且采纳那些合理的建议。

C．采纳她的建议，并支持她的想法。

D．让她对自己的工作承担起责任。

3．新港造船厂有两位车间主任，上班提前到岗，下班后工人都走了，他们还逐一熄灯，关门，起早贪黑，活没少干，但任职的管理工作却不够理想。厂工王业震将他们免职，有人提出异议，王厂长却说：“这样的同志可以当组长、工长、甚至劳动模范，却不能当称职的车间主任。”这说明：

A．管理者精力是有限的，一般不应再兼任作业工作。

B．对中、高层管理者，更需强调考核其概念技能。

C．王厂长对领导干部要求过高，求全责备。

D．两位主任被撤职，可能是缺乏技术技能与人际技能。

4．生是某生产企业的生产主管，由于工作表现出色，被提拔为生产副总，请问他最需要加强的是那一方面；

A．生产技术和生产计划知识。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

B．企业发展总体战略知识。

C．绩效评估。

D．协调中、基层管理人员工作和与其他部门沟通的能力。

5．你是某公司的部门经理，假定你部门的一个人告诉你说，你的一个下级好像在你和你的部下之间制造互不相信的气氛，这时候，你会：

A．找机会把那个上级赶走。

B．对告密人说：别管闲事，还不如把自己的事情努力做好。

C．为了弄清原因，跟那个下级谈一谈。

D．对这件事作进一步调查，弄清楚是否确有其事。

6．M公司是一家高科技企业，该公司在刚刚创立时，公司老总便要求设立聊天室，聊天室内供应免费的茶水和咖啡。公司老总要求设立聊天室的主要目的是：

A．形成非正式的组织。　　B．给员工一个放松的场所。

C．促进信息沟通。　　D．增强企业凝聚力。

7．关于组织的概念和本质，你认为哪种说法是不正确的？

A．只有一个人的组织是不存在的。

B．不追求经济效益的组织是不存在的。

C．没有共同目标的组织是不存在的。

D．不需要管理与领导的组织是不存在的。

8．某企业上年度的销售额为6000万元，变动成本和变动成本率分别为48000万元和80%，固定成本12000万元，利润1500万元。拟定今年的目标利润为1500万元，固定成本也会增加800万元，假设变动成本率与上年的一样。那么，该企业的今年计划销售额应为多少？

提示：利润是边际贡献补偿固定成本后的余额，所以，实现目标利润的必要销售额为：（固定成本总额＋目标利润）／（1-变动成本率）。式中，变动成本率为变动成本占销售收入的百分比。

A．71500万元。　B．60000万元。　C．80000万元。　D．76000万元。

9．有一位企业领导者，在企业中经常采用奖励的方式，并注意在工作中与职工之间实行双向沟通，在制定总决策方案与主要政策时，允许下属做出某些具体问题的决策，由此推断，这位领导者是属于：

A．开明权威式领导。　　B．协商式领导。

C．群体参与式领导　　D．三者都不是。

10．王强是某公司的营销部门经理，在应该由他进行决策的许多问题上，他都去请示主管营销工作的副总经理，并由这名副总经理做出最后决定。实际上，他们已经习惯了这种做法，并几乎成了一种惯例。从管理学的角度看，他们的行为违背了授权的哪一条原则？

A．权责对等。　　B．职能界限。　C．职权层次。　D．职责绝对性。

11．你要提拔一个人，候选人有两个，他们年资相同，工作成绩也难分出上下，其中一人是你的挚友，另一人和你并没有特别关系，现在必须要做出最后决定，你怎么办？

A．提拔你的挚友。

B．说服挚友放弃机会，提拔另一个人。

C．让他们进行某种竞争，根据竞争决定提拔谁。

D．以抽签方式决定。

12．在20世纪70年代末期，受第二次石油危机的影响，美国经济再次陷入高通涨和萧条的局面之中。为了解决这一困难，时任美国联邦储备委员会主席的Paul Volcker提出大幅度提高利率以压制通货膨胀的政策。可以预见，这一政策将：

A．有效地降低通货膨胀，克服萧条局面。

B．不能降低通货膨胀，但可以克服萧条。

C．难以预料。

D．该政策与时局无关。

13．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酬减发放，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。

14.某公司赋予某一层次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。

15.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的职能里的工作内容。

A．领导。　　B．控制。　　C．组织。　　D．计划。

16．非正式沟通是指正式组织途径以外的信息沟通方式，从信息沟通网络的形式看。非正式沟通属于：

A．轮式沟通。　　B．全通道式沟通与环式沟通。

C．环式沟通。　　D．以上沟通形式均不完全。

17．绝大多数的人都具备做出正确决策的能力，而不仅仅是管理者才具备这一能力。这是哪种理论的主张？

A．权变领导理论。　　B．X理论。

C．Y理论。　　D．期望理论。

18．英国的壳牌公司原来是按地理分布设置管理机构的，后来公司决定取决4个洲际总公司，按勘探、石油产品、化工、天然气和煤炭五在产品类别建立了5个企业，实现了各个产品类别的独立经营和呈体系的发展。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，年平均收入增长率达到20%以上。这两家公司的组织变革导向属于：

A．以人员为中心的导向。　　B．以任务为中心的导向。

C．以组织结构为中心的导向。　　D．以技术为中心的导向。

19．在组织的管理活动中，管理控制的主要目的是：

A．确保计划目标的实现。

B．根据形势的发展对计划做出实事求是的修改。

C．保持组织活动的按规定的程序运行。

D．A+B。

20．跨国公司始终坚持人是第一位的，关心员工，培养员工的归属感。请问它们采用了哪种人性假设？

A．经济人假设。　　B．社会人假设。

C．自我实现人假设。　　D．复杂人假设。

21．一位曾经在高科技产业担任过专业管理的人士，最近被以高薪聘到乡镇企业担任经理工作，从培训的角度看，他更需要做什么？

A．发展能力与更新知识。　　B．发展能力与改变态度。

C．更新知识和改变态度。　　D．改变态度和传递信息。

22．鉴于X公司的效率不高，王总吸取国际先进理念，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，在公司原有业务流程的基础上，进行了重大改革调整，组织结构也发生变体。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．组织结构调整。

23．在一个易变的环境中，有效控制的哪一说法是重要的？

A．以不变应万变，泰山压顶腰不弯。

B．灵活适应，权宜应对。

C．保有原定计划的权威性，不能昨令今改。

D．成本最小收益最大是必须坚持的原则。

24．下列表述较为可能得不到赞同的是：

A．决策在各项管理职能运用中都能得以体现。

B．创新是各项管理职能的灵魂。

C．有了协调，组织才能收到个人单独活动所不能收到的效果。

D．决策、创新、协调分别是管理的一项单独的职能。

25．“学习型组织”是关于组织的概念和员工角色的一种崭新的态度和理念。关于学习型组织，你认为哪种描述是不准确的？

A．在学习型组织内，员工参与问题识别，与顾客保持密切联系。

B．在学习型组织内，员工有权力和能力自主提出和解决问题。

C．在学习型组织内，员工必须按规定参加业务培训。

D．在学习型组织内，员工协同工作，信息资源共享，密切配合。

26．某啤酒生产商收购了两家玻璃瓶制造商，该啤酒生产商这样做的目的是为了加强对供方商的控制，这是一个_____ 的实例。

A．横向一体化。　　B．生产统一化。

C．水平一体化。　　D．纵向一体化。

27．李·艾柯卡在克莱斯勒公司文化的变革成功，毫无疑问在相当程度上应当归功于他对公司高层经理的大批迅速的调整。在这次人事调整中，他将原先在福特公司共事的忠实伙伴带进了克莱斯勒。看到这一实例有些人感性地脱口而出说道，一朝天子一朝臣，新臣不见得比旧臣好，有的甚至不怎么贴切地评述道：新官上任三把火，外来和尚把经念对了。对于下列的关于这个实例的所不能同意的是：

A．任命新的首席执行官可能预示着一场重大的变革。

B．伴随着首席执行官的调整，着手进行组织重组也具有重要的意义。

C．新的首席执行官要想尽快将他的新观念注入组织中，将关键管理职位的人员调换成忠于这一观念的人是有一定的必要性。

D．以上说法都不可取。

28．雇森公司是一家计算机公司，以其独特的公司文化而著称于世，但是最近两年公司利润、销售额持续下降，许多员工纷纷离开公司，王总决心改变这种局面，他准备了一次洗脑活动，让员工忘记过去的失败，重望企业文化，那么他应该在公司内部采取什么样的信息沟通方式呢？

需要全本请访问 www.ertongbook.com

A．环式或全通道式。　　B．环式或轮式。
C．全通道式或轮式。　　D．轮式或丫式。

29．当小王在公司食堂就餐时，他们注意到公告栏里有一条广告：诚恳征集就餐者对公司伙食情况建议、批评，所提的意见请直接放入所设的意见箱内。公司食堂这各上做法用意在于：

A．通过信道扩散信息。　　B．通过媒体传播信息。
C．通过反馈收集信息。　　D．通过广告形式发布信息。

30．现有甲、乙两个投资方案，甲方案固定投资（费用） 80 万元，生产单位产品变动成本为 100 元，乙方案固定投资 50 万元，生产单位产品变动成本为 110 元单位产品价格均为 150 元，若计划产量达到 15000 个时，（假定产品均能售出），则根据两个方案的保本获利能力，可以认为：

A．甲方案优于乙方案。　　B．乙方案优于甲方案。
C．两个方案均无法保本，都不行。　　D．两个方案保本和获利能力相同。

31．黄和于同时受雇于一个单位，所从事的工作性质和工作量都是一样的。自从知道自己的工资水平比黄低后，于认为自己所接受到的是不公平的待遇。下述哪一理论最是可能研究缘于社会比较而产生的激励问题？

A．期望理论。　B．公平理论。　C．目标设置理论。　D．ERG 理论。

32．毛泽东同志曾讲过：指挥员的正确部署来源于正确的决心，正确的决心来源于正确的判断，正确的判断来源于周到的、必要的侦察以及对各种侦察材料联贯起来的思索。周到的、必要的侦察与对于各种侦察材料联贯起来的思索分别指的是。

A．信息的沟通与信息的处理。　　B．信息的收集与信息的处理。
C．信息的反馈与信息的分析。　　D．信息的传输与信息的处理。

33．甲公司以每股 30 元的价格购买了乙公司 51%的股份，以下哪种说法不能反映甲、乙两公司之间的确切关系？

A．二者之间是出资人对被持股企业的产权管理关系。
B．甲公司扮演母公司角色，乙公司扮演子公司角色。
C．乙公司应接受甲公司按51%股权而派来的产权代表与董事，监事。
D．甲、乙公司可以看作上、下级之间行政管理关系。

34．在企业的激励机制建设中，经常会出现这样的现象，管理者花费很多心机设计的激励手段，却没有得到希望的对员工的激励效果。你认为最可能的解释是：

A．激励的手段本身是好的，但实施中变形了。
B．激励手段的设计是由外部专家做的，只是花瓶而已，中看不中用。
C．激励手段没有针对员工的需要，有很大的盲目性。

D．单一激励手段作用突出，综合起来看往往就很平淡了。

35．元亨公司是国内 IT 业的一家公司，其业务范围很广，主要有 PC、外设、软件、PDA 和系统集成等。该公司不久前为了优化资源和提高服务水平，对销售的组织形式进行了大幅度的调整，将原来按产品线改为按大区设置销售队伍，并设立客户经理的职位，向单一客户销售各产品线的产品。实行一段时间后，效果并不理想，业绩也出现了较大的滑坡，元亨公司被迫又恢复了原来的销售形式。下面那个选项最不可能是元亨公司变革失败的原因？

A．客户经理无法在短时间熟悉各产品线的特点。

B．各种产品经营的节奏和速度不同，统一的营销手段难以兼顾。

C．产品线之间的整合与标准化变得困难。

D．员工在新的销售形式面前显得无所适从。

36．美国一公司总裁说：“如果我一年内做出十二个决定，那必定是重大的一年。我所做的决定是设定方向和挑选直接向我报告的人。但是，我的工作不是耗在做许多决定，而是花在认定组织将来必须处理的重要课题，帮助其他管理者区别哪类问题应由他来做决策，以及进行组织设计这类高层管理工作上”。这种认识反映了哪种管理原理：

A．管理幅度原则。　　B．例外管理原则。

C．等级链指挥原则。　　D．权变管理原则。

37．你是某公司的经理，你招聘了一名很有希望的年轻下属并在工作上给了他许多的指导和关心。可现在，你听到一些小道消息，说其他职工认为你对这位年轻人过于关心了。这时，你应该怎么办？

A．给这个年轻人安排一项重要工作，让他向其他职员证明他的能力。

B．疏远这个年轻人，接近其他职员，以证明你是公平对待每个人的。

C．重新评价这个年轻人的能力和潜力，据此决定下一步应该怎样做。

D．不理会小道消息，继续现在的做法。

38．有人说，“外行不能领导内行”，但有时某些业务上“外行”领导“内行”也能有许多成功的事例，从管理学的角度分析。业务上的外行更适合担任：

A．基层管理者，因为管理的内容比较简单。

B．中层管理者，因为中层管理者来说业务并不重要。

C．高层管理者，因为高层管理者重在决策，而不是具体业务。

D．外行在任何情况下，都不宜领导内行。

39．上月小于有两次没有参加每周一次系里集中例会。这个月小于又有一次无故缺席。系主任潘决定扣发小于上月和本月的所有奖金，并决定小于必须在教研室范围做出书面检查。潘的处理是_____行为。

A．负强化。　　B．惩罚。　　C．消除。　　D．正强化。

40．一个工人每天或每周必须生产一定数目的零件，他必须保持不超过1%的废品率，他必须在指定的六个月时间内完成预定的工作，在生产特定数目的零件时不能超过所规定的物料消耗。对于控制来讲，这是在：

A．衡量实际绩效。　　B　进行差异分析。

C．采取纠编措施。　　D．明确控制标准。

三、案例题（共30分）

案例1：柯达与富士的龙虎斗（每小题2分，共10分）

在当今世界彩色胶片市场上，有美国柯达和日本富士两家公司在争雄。富士公司自1984年取得“第23届奥运会专用胶卷”特权后，目前更以咄咄逼人的态势，决心与柯达争夺世界上的每一个顾客。柯达的霸主地位受到了严重的挑战。而在70年代，柯达曾垄断了彩色胶片市场的90%。柯达何以落得今天的境地？

直到80年代中期，日本富士公司的产品大部分在国内市场销售，占日本市场销售量的80%。柯达公司为了使自己的产品打入日本市场，进行了大量的调查研究。柯达很快发现，日本人对商品普遍存在重质不重价的倾向，于是制定了高价策略打响牌子，保护名誉，进而与富士竞争的战略。他们在日本发展了交易合资企业，专门以高出富士1/2的价格推销柯达胶片，又花了7000多万美元在日本组建了照片精加工试验室和开发研究所，推出胶片彩色结构及包装更富有日本特色的最新产品，全面地调整销售服务和强化售出服务。经过5年的努力和竞争，柯达终于进入日本市场，这也埋下了日后富士复仇的种子。

1984年洛杉矶奥运会前夕，柯达公司的营业部主任、广告部主任等高级职员曾十分自信地认为，依仗柯达信誉，奥运会要选择指定胶卷，非它莫属。因而面对体育场外各厂商的激烈夺标战无动于衷，甚至认为花400万美元在奥运会上做广告有点冤枉。所以当奥委会派人来联系时，柯达公司的官员们讨价还价、盛气凌人，还要求降低赞助费。这样，一晃半年过去了。

富士公司乘虚而入，出价700万美元，争取了奥运会指定彩色胶片的专权。此后，富士公司倾尽全力展开了强大的奥运攻势，奥运会赛场周围富士的标志铺天盖地，胶卷的包装纸换上了印有“奥运专用”字样的新包装，各比赛场馆遍设服务中心，一天可冲洗13000胶卷的设备和人力已准备就绪，准备在奥运会期间冲洗胶卷20万个。承办放大剪辑业务的网点到处可见，富士摄影展也连续举行。富士公司的负责人公开表示，要让参加奥运会的各国运动员、观众能在奥运会上时时处处看到富士标志。

富士公司强大的宣传攻势，给柯达带来了巨大的冲击，销售量锐减，利润大幅度下降，也引起了整个柯达公司的震惊，于是立即召开董事会研究对策。会上，一些董事指责营业部主任和广告部主任缺乏战略眼光，贻误战机，致使柯达陷入被动，广告部主任为此而被撤职。董事会还采取紧急措施，拨款1000万美元大做广告，并在美国各地公路边树起了巨幅广告牌，以图亡羊补牢，挽回损失。该公司还聘请世界著名运动员大做广告，并主动资助美国奥委会和运动员，赠给300名美国运动员每人一架特别“柯达”照相机。这些举措，对挽回柯达经济

和名誉上的损失，起到了一定的补救作用。但毕竟良机已失，为时已晚。自此，世界胶卷市场上柯达独步江湖的昔日风采已不可能重现，世界胶卷市场开始了柯达、富士两雄争霸的新时代。

根据以上情况，回答以下问题：

41．对柯达公司的失误，广告部主任应付：

A．全部责任。他的眼光短浅和傲慢无礼使公司错失良机。

B．部分责任。其他参与有关降低奥运会赞助费的讨价还价的公司官员们也有责任。

C．部分责任。公司内部有关重大决策的沟通存在问题。

D．部分责任。傲慢存在于公司的整体之中。

42．富士得胜的原因是因为巧妙利用了：

A．天时和地利。 B．地利和人和。C．天时和人和。D．都利用了。

43．柯达奥运失利是因为它在开拓日本市场之后，忘记了：

A．富士会以牙还牙，进行报复。 B．继续多做广告以促销。

C．成功不是永恒的。 D．奥运会的世界性的广告作用。

44．柯达公司和富士公司的组织结构形式可能是：

A．直线制。 B．职能制。 C．直线职能制。D．事业部制。

45．董事会的决策一般是：

A．程序化决策。 B．战略决策。 C．管理决策。 D．业务决策。

案例 2：龙总经理该做什么（每小题 2分，共 10分）

这是一家从事应用软件开发的计算机系统集成公司。它隶属于一家科技产业集团，下设市场部、软件开发部、技术支持部及办公室。公司的人事委托集团代行管理。

龙先生是这家软件公司的总经理。公司每天8：30上班，今天他不到8：00就到了公司。他计划今天能把最近即将招标的一个项目的技术方案（草案）写完。对这次招标，龙先生非常重视。他不希望在技术方案上出岔子，决定亲自动手完成这个方案。他希望在其他人员到来之前，把方案的大纲考虑一下。

8：30人员陆续到位，开始了各自的工作。龙总的提纲也有了一个轮廓。这时，电话铃响了。龙先生拿起电话，对方是正在实施中的西安项目的用户代表。用户反映公司的技术人员到现场安装后，未调试软件就回去了，到现在快两个星期了，还没给解决，不知是怎么回事。龙先生听到这一情况很生气，一边安慰用户代表，一边想对策。他答应用户代表，最迟明天给他一个解决方案。

挂了电话，龙先生把技术支持部的李经理找来了解情况，商量对策。

“老李，西安那个案子是怎么回事，刚才他们打过来一个电话，说咱们的人给人家安装

完，没给调试就跑回来了。”

“是这么回事。这次去西安，是派朱刚和魏明去的。他们到那儿把系统安装完后，用户又提出了一些新的要求。当时朱刚他们觉得新增功能不应包含在合同内，所以没有给对方明确答复。西安那边所说的调试是指按他们的要求修改程序，根本不是什么现场调剂。若不是在现场调试好，能算安装完成吗。”

“那为什么回来之后，到现在还没给人家答复？”

“这你要问市场部了。朱刚和魏明回来之后，我就把情况对市场部和软件部说了。软件部说，最近活儿多，根本没时间改。不知市场部是怎么跟用户协调的。市场部在谈这个单子的时候，有关系统的硬件配置方面的要求事先也没跟我们打招呼。在合同签约之后才把系统配置给我们。在备货时，我们发现有些型号市面上已经淘汰了。更有甚之，有些货的价格比他们的报价还高。让我们怎么买？他们到好，来了一个大撒把，单子一签，什么都不管了。再有，软件部开发的软件也经常出毛病，让我们老招用户的骂。要知道，我们的工资水平在全公司是最低的。”

“好吧，下午1点三个部门的经理都来，咱们碰一下，再决定西安的案子怎么处理。”龙先生觉得问题有点麻烦，想听听软件部的看法再作决定。

软件部的经理欧阳先生来到龙先生的办公室。

“欧阳，西安的案子需要改软件的事，你知道了吧？”

“这事儿老李找过我，但我们实在抽不出空。几个案子都压在我们身上了，而且都是急茬儿。我觉得应该在市场部加强技术力量，对项目的功能要求控制一下。现在可好，用户提什么要求就答应什么，根本不考虑我们开发的时间和工作量，在这种情况下，让我们怎么保证质量。话又说回来，技术支持部反馈回来的信息，很多是由于用户使用不当造成的。技术人员在给用户培训的时候应把常见的问题讲透。有些问题他们完全可以处理，不必事事找软件部。如果老找，要他们干什么。顺便跟您汇报一下，我们部的小任要求调走。”

“怎么回事？”

“说起来跟集团人事部的政策有关，小任是去年毕业来公司的。来的时候，人事部让他交了3000元押金。说是每个新来的学生都这么做。小任虽然不乐意，但还是交了。今年又来了一个新的毕业的学生，为这3000元的事，找我好几趟。虽然我也觉得人事部定的政策有问题，但这是人事部的规定，我也没办法，可气是的，这家伙到处说，说什么‘到这打工还交钱，这公司太黑，你们怎么能在这公司呆下去’等等。本来活就忙，这不是扰乱军心吗。一生气就让他走了。可小任听了那家伙的话，沉不住气了，说自己上当了，要让人事部给个说法。要么把3000元退回来，要么他走人。”

“他对现在的工资满意吗？”“挺满意。这小伙子挺能干，给他的奖金也比较高，就是有点较真。在这节骨眼上，出这事儿，真够烦的。”

“这小伙子不能放走。我找人事部商量一下，看看有什么办法。”

已经快12点了。西安的事还没解决，又冒出新的问题，龙先生心想，看来自己只能晚上加班赶写方案了。

请根据案例的提供的情况，回答下列问题：

46．如果你是龙总经理，你应该如何处理西安项目问题？

A．告诉西安方面，他们的要求已超出合同的规定之外，公司没有义务帮助解决。
B．告诉西方方面，公司目前项目很多，待到有空闲时间时再替他们解决。
C．要求有关部门进行协调，尽快拿出解决问题的方案。
D．由办公室主任去处理。

47．公司组织结构为：
A．直线制。　　B．直线职能制。C．矩阵制。　　D．事业部制。

48．小任要调走的原因可以用哪一种激励理论来解释？
A．需要层次论。　B．期望理论。　C．强化理论。　D．双因素理论。

49．龙总经理决定召开三部门碰头会，这决定西安项目的处理办法。这属于管理中的：
A．计划职能。　　B．组织职能。　C．协调职能。　D．控制职能。

50．为了防止类似于西安项目事件的再次发生，软件公司应该采取的措施是：
A．高薪引进人才，加强公司的技术力量。
B．制定严格的奖励制度，对推诿责任者予在重罚。
C．让更有能力的人来担任各部门的主管。
D．消除部门局部利益的本位主义，在工作中加强横向信息沟通。

案例 3：海尔公司的发展（每小题 2 分，共 10 分）

海尔集团公司是在1984年引进德国利勃海尔电冰箱生产技术成立的青岛冰箱总厂的基上发展起来的。海尔一开始便高起点引进外国技术，并迅速消化吸收，进而开拓创新。

海尔同日本三菱重工合资共建空调项目，双方持续进行了三年的谈判，主要是围绕技术水平的选择与引进、合资品牌的使用问题而进行的。协议中明确写有“技术培训及技术指导”的条款，合资成功后，海尔派出技术人员到国外接受培训，外方要派高水平的技术人员进厂，从厂房建设、设备安装调试到生产管理进行全面的指导。

海尔引进国外先进的企业管理制度，通过技术——产品——市场的垂直领导，由各事业部独立经营，提高了决策的速度与效率，明确了利润责任。以前公司采用的是直线制，难以适应集团化公司经营与管理的需求。

海尔公司十分注重品牌效应，海尔人在1985年曾一次砸烂了14台有缺陷的电冰箱，这唤起了海尔人质量观念。如今，海尔品牌的高质量印象已深深印刻在消费者的心中。公司产品销售好了，但公司并不盲目追求数量，而是在保证质量的前提下不断扩大生产规模。

当国内家电企业开始注重产品质量时，海尔却把重点转向服务。“海尔真诚到永远”的全方位承诺，“国际星级服务一条龙”的新概念，使海尔品牌与用户之间形成一种新情般的联系。

海尔品牌如今价值达到192亿元人民币。以前海尔仅仅是电冰箱产品的代名词，海尔就等于冰箱。现在海尔品牌形象发生了巨大变化，涵盖了几乎所有家电产品，而且每种产品的质

需要全本请访问 www.ertongbook.com

量都是一流的。公司如此扩张亦有其原则：一是要以一定的品牌优势为基础；二是扩充的产品系列与原有产品的技术、销售等方面要有较大的关联性；三是新产品必须具有较好的市场前景。

如今，海尔开始走出国门，走向世界。

请根据以上情况，回答以下问题：

51．海尔成功的奥秘在于：

A．高起点引进技术。　　B．引进先进的企业管理制度。

C．人才培训。　　D．以上各项都是。

52．事业部制与直线制比，其优点是：

A．提高决策效率。　　B．明确利润责任。

C．维持指挥的统一。　　D．A+B

53．海尔公司让其他家用电器也使用海尔品牌，这属于：

A．品牌化决策。　　B．品牌质量决策。

C．品牌扩展决策。　　D．多品牌决策。

54．海尔人曾砸烂了14台有缺陷的冰箱，这说明：

A．海尔人标新立异。　　B．海尔人视质量为产品的生命。

C．进行宣传。　　D．企业领导者宣泄对生产工人的不满。

55．海尔公司要求扩充的产品系列与原产品具有较大的关联性，最可能因为：

A．充分利用企业的现有经营资源。　　B．企业的资金有限。

C．销售能力不强。　　D．降低经营风险。

四、分析题（共10分）

安通公司的投资决策安通公司是一家特种机械制造公司。该公司下设10个专业工厂，分布在全国10个省市，拥有20亿资产，8万员工，其中本部员工200人。本部员工中60%以上技术管理人员，基本都是学特种机械专业的。该公司所属企业所生产的产品由政府有关部门集中采购，供应全国市场。

改革开放以来，安通公司的生产经营呈现较好局面。在机械行业普遍不景气的情况下，该公司仍保持各厂都有较饱和的产量。但是，进入90年代以后，国内市场开始呈现供大于求的趋势。政府有关部门的负责人曾透露，如果三年不买安通公司的产品，仍可维持正常生产经营。面对这样的新形势，安通公司领导连续召开两次会议，分析形势，研究对策。

第一次会议专门分析形势。刘总经理主持会议，他说，安通公司要保持良好的发展趋势，取得稳定的效益，首先必须分析形势，认清形势，才能适应形势。我们的产品在国内市场已经趋于饱和。如果不是有政府主管部门干预和集中采购，我们的生产能力一下子就过剩30%，

甚至更多。我们应该对此有清醒的认识。负责经营的李副总经理说，改革开放以来，全公司的资金利润率达到了 8%左右，居全国机械行业平均水平之上。但是现在产品单一，又出现供大于求的趋势，今后再保持这样的发展水平很难。目前，公司本部和各厂都有富余资金和富余人员，应该做出新的选择。

分管技术工作的赵副总经理说，总公司和各厂的产品特别是有一部分产品通过近几年引进国外先进技术，基本上能满足国内市场目前的需要。总公司和各厂的专业技术力量很强，如果没有新产品持续不断开发出来，单靠现有老产品很难使本行业有较大发展，专业人员也要流失。其他的副总们也都从各自的角度分析了安通公司所面临的形势，大家都感到这次会议开得及时，开得必要。

第二次会议仍由刘总主持。他说，我们上次会议全面分析了形势，使我们大家头脑更加清醒，认识更加一致，这就是总公司要适应新形势，必须研究自己的发展战略。

分管经营的李副总说，我们应该充分利用富余人员和富余资金，寻找新的门路，发展多种经营。要敢于进入机械行业外的产业。现在，国家不是提倡发展第三产业吗，我们应该利用国家的优惠政策，开展多种经营，取得更好的经济效益。分管技术的赵副总谈到，安通公司的产品虽然经过引进国外先进技术，已经升级换代，但是和国际先进水平比还有相当差距。我们现在应该充分利用技术力量和资金，进一步引进技术，开发新产品，为国内市场作一些储备，以适应未来市场的需要，同时，争取把产品打到国际市场上去。

其他各位老总也都一致认为，安通公司必须发展，不能停滞不前。大家认为，安通公司是一个专业化很强的企业，虽然现在主产品是供大于求的趋势，但现在特别是将来还是有比较稳定的市场的，这个主业绝不能放松。但是单靠这个主业要想过得富裕是不行的，要不断地开辟新的经营领域，开展多种经营。基于这样的认识，安通公司提出了适应市场的新的经营战略：“一业为主，多种经营，立足本业，面向全国，走向世界。”

两次会议统一了思想，提出新的经营战略。各个分厂和本部各个部门都积极行动起来，研究自己今后的发展方向和目标。这时，安通公司听到这样两条信息：一是山东省有一家饭店正在建设之中，由于缺乏资金，就要面临停工。该饭店投资 100 万元，地处市中心，据预测年利润率可达 25%以上，4 年就可全部收回投资，是个投资少，见效快的项目。二是辽宁省有个年产 40 万吨的煤矿，正在筹集资金，寻求合作伙伴。该矿允诺投资回报率至少 20%，目前煤炭正供不应求，市场前景也是很可观的。

听到这两条信息后，总公司派出两队人马分别到山东省和辽宁省了解情况。几天后，两队人马回到总部，证实了两条信息是真实可靠的，而且经营者都是国营单位，投资前景看好，并写了向山东省饭店和辽宁省煤矿分别投资 50 万元的请示报告。

请示报告很快批了下来，资金迅速划了过去。由于有了这笔资金的注入，山东省的饭店得以顺利施工，并于第 2 年开始营业，饭店开始营业以后，安通公司的有关领导出差路过，也到饭店看过，看上去饭店经营得还不错，也上档次。到第 3 年的年底，传来消息，山东省饭店全年亏损 10 万元，辽宁省煤矿亏损 5 万元，都没有利润可分。

第 4 年也是这种局面，饭店和煤矿都是小亏，没有利润可分。安通公司对此感到很棘手，一下子拿不出有效对策。

问题：

1．安通公司的投资决策是否正确？如果存在问题，主要问题是什么？

2．安通公司应对饭店和煤矿采取什么对策？