2003 年 MBA 联考管理模拟试卷（三）

一、简述题（每小题 4 分，共 20 分）

1．整顿和规范市场经济秩序，在制度方面有哪些“治本”措施？
2．片面强调变革型管理而忽视事物型管理的组织存在哪些弊端？
3．在同一个组织中，如何正确发挥参谋人员的作用？
4．当组织中冲突水平过低需要提高时，激发冲突的方法有哪些？
5．目标管理方法的特征有哪些？

二、选择题（每小题 1 分，共 40 分）

1．烟台红星橡胶制品厂接洽了一宗外贸生产——南非某厂商想委托加工一种异型轮胎，试制数量 11 套，出价比普遍轮胎高一倍，并声言如果试加工的轮胎合格将大量订货。这家企业算了一笔细账：达到对方要求，难度很大；技术上虽不成问题，但需为这套轮胎制模具；尤其是在需要追加投资而销价仅高一倍的情况下，至少要为这笔生意赔上 55000 元。所以该厂提出了加价的要求，但对方解释说确实因为受原有预算所限，难以做出退让。最后，这笔生意落到了平顶山红帆橡胶制品厂，他们不计成本，做成了试加工样品，很快，他们接到了外商首批 10000 套的订货。继而又追加 30000 套。对这两家橡胶制品企业在接受试加工样品订单方面的做法，如下何种评论最贴切？

A．烟台红星领导者做企业精打细算，体现了商家经营之道。
B．烟台红星领导者虽然精打细算，但市场意识不强。
C．平顶山红帆领导者从培植感情的角度来处理生意问题，好心终有好报。
D．生意场上不能以某项业务的得失来论企业领导者长短，在现代企业经营风险日益提高的情况下，保守一点的决策能使企业避开风险，长久立于不败之地。

2．下述表述中哪一句是不正确的？
A．决策是识别寻求解决问题方案的过程。
B．一般说来，大多数决策关注的是寻找和选择解决问题的最佳方案。
C．决策不是某个时点的拍板决定，而是一个从有关信息收集一直到决策结果的过程。
D．管理中决策具有普遍性，决策贯彻管理的各个层次、各个方面和全过程。

3．当企业资金雄厚、技术先进、管理规范、人员素质整齐，而同时外部有良好机会时，可以采用下面哪种战略？

A．增长型战略。　　B．扭转型战略。
C．防御型战略。　　D．多种经营战略。

4．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

需要全本请访问 www.ertongbook.com

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；
②摧毁对方仍公开努力：
③武断的言语攻击；
④轻度的意见分歧或误解；
⑤挑衅性的身体攻击；
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

5．某公司的企业目标是长期利润最大化，下列活动哪一项最有可能削弱公司的这一目标？

A．提高员工的待遇和工资水平。
B．建立企业内的管理信息系统并培训员工。
C．资助希望工程。
D．聘请资深管理顾问对于公司的发展战略进行咨询。

6．以下哪种（哪几种）情况下， 冲突相对容易产生？

①群体规模大、专业化程度强
②群体成员平均任职时间较长
③负责活动的责任人定位不清
④组织内群体目标分歧不大
⑤严密监控式的领导风格

A．①②③　　B．②④⑤　　C．①③⑤　　D．②③⑤

7．某大学曾有一段时期，教员与行政人员之间总是会出现矛盾。矛盾通常产生于每学期的课程安排。课程安排通常是在上学期临近结束时，通过教务秘书向每一个教员口头传达的。教务秘书通常是年轻人，且常常就是本系或本校的毕业生，教员往往感到自己在受学生辈的指挥和领导，因此总是有一种不舒服的感觉。后来因为偶然的原因，课程安排改为书面，并且直接邮送到每一个教员家中。此后，不知不觉中大部分矛盾就都消失了。这一问题的解决可以认为是由于：

A．职权系统的改变。　　B．双方态度的改变。
C．人际关系的改变。　　D．沟通渠道的改变。

8．某人因获得上司的赏识而被提拔为部门主管，但上任之后却得不到同事们的支持，与同级之间的关系也远不如从前。此时，上司交给他的部门一项时间性很强的工作，此部门的人员均为精兵强将，对于做这样的工作根本不在话下。这位主管应当如何去开展工作？

A．首先应当与下属进行充分的沟通，取得他们的支持，同心协力才能搞好工作。

B．在这种情况下，这位主管应当利用自己的法定决策权和奖赏权。指挥并命令下属去完成工作。

C．去找上司，从上司那里得到更多的支持。

D．多关心下属，了解他们的需求，以此来激发他们的各种积极性。

9．你的部门因预算限制，有必要进行整编。你请了你部门中一位经验丰富的人负责这项工作。她在你部门的每个领域都工作过，并一直渴望着能提供帮助。你感到她有能力履行这一使命，可她却似乎对这项任务的重要性反应漠然。此时，你应当如何做？

A．自己担起整编的担子，但积极吸取她的建议。

B．将这项任务授予给她，让她自己决定如何完成任务。

C．同她讨论部门的情况和形势，鼓励她以她的能力和经验大胆地接受这项任务。

D．自己担起整编的担子，明确批示她要作什么并严密地监督她的工作。

10．现代企业的经营已经超越了企业内部边界的范围，开始在企业与企业之间结成比较密切的长期的联系。致中国际商贸集团在一个月前，以每股23元的价格购买了蓝宝石大酒店51%的股份。试问，下述哪种判断不能准确地反映出致中国际商贸集团与蓝宝石大酒店之间的关系？

A．二者之间是上下级之间的行政管理关系。

B．二者之间是出资人对被持股企业的产权管理关系。

C．致中国际商贸集团扮演的是母公司角色，而蓝宝石大酒店则是子公司。

D．蓝宝石大酒店必须接受致中国际商贸集团根据所握有的51%的股权而派来的产权代表和董事、监事。

11．信用，是指在生产、分配、交换、消费等经济活动中，所有人必须遵守的诚实无欺、言行一致、不损他人、正当获利的道德规范。而当信用违背成为社会普遍现象时，就产生了信用失衡。它是导致社会经济秩序混乱的根源，其中，信用失衡在生产领域的表现是：

A．贷款和债务拖欠。　　B．偷税、漏税现象严重。

C．欺诈哄骗。　　D．假冒伪劣商品泛滥。

12．崔丽丽在某快餐店当了两年服务员，最近被提升为领班。她极想在新的岗位上取得成功，故去征求曾做过领班工作的一位朋友意见。这位朋友向她道出了三大成功要素：

第一，理解人，能敞开地和人沟通，能在部门内外和他人一起工作；

第二，能理解组织的整体结构，能解释组织计划和目标，并将其转换为本部门的目标；能够预见问题并对之进行处理；

第三，能使自己的想法和建议被上司接受；维护权威，尊重管理阶层。

试问，崔丽丽朋友所提出的建议中哪一点涉及到人际技能？

A．第一和第二。　B．第一和第三。C．第二和第三。D．第一。

13. 许总与下属的关系非常融洽，下属工作任务的常规化、明确化程度很高，而且许总的职位权力也很强，并赢得了下属对他的信任。而曾总则与此相反，他处在极为不利的领导环境中。根据权变领导理论，为取得较高的领导效率，许总、曾总宜采用的领导方式应是：

A. 许总采用以任务为中心的领导方式，曾总采取以人际关系为中心的领导方式。

B. 许总采用以人际关系为中心的领导方式，曾总采用以任务为中心的领导方式。

C. 许总、曾总都采用以人际关系为中心的领导方式。

D. 许总、曾总都采用以任务为中心的领导方式。

14. 确定合理的管理幅度是组织设计的一项重要内容，下列哪种说法是正确的？

A. 管理幅度越窄，越易控制，管理人员的费用也越低。

B. 管理幅度越宽，组织层次越少，但管理人员的费用会大幅度上升。

C. 管理幅度的确定并不是对任何组织都普遍重要的问题。

D. 不同的管理者能力、下属素质、工作性质等因素将决定管理幅度。

15. 有人说，教师不是管理者，但也有人不同意此观点，正确的观点是：

A. 教师是管理者，因为在教学过程中同样要行使计划、组织、领导、控制的职能。

B. 教师不是管理者，因为教师没有下属。

C. 教师是管理者，因为教师的工作是为实现教学目标服务的，是一种管理工作。

D. 教师不是管理者，因为没有行政级别而只有职称的高低。

16. 时下，公司之间互相对人才“挖墙脚”、员工集体“跳槽”的现象经常发生。对于这种现象，从人力资源管理角度，下面哪条观点是最有道理的？

A. “良禽择木而栖”，这种现象很正确。

B. 人才也是一种资源，也应与其他资源一样能够在市场上自由流动。

C. 这只能说明被“挖墙脚”、被“跳槽”的公司管理不善，留不住人才。

D. 这些离开公司的员工缺乏职业道德。

17. 日本松下电器公司的创造人松下幸之助曾经有一段名言：当你仅有 100 人时，你必须站在第一线，即使你叫喊甚至打他们。但如果发展到 1000 人，你就不可能留在第一线，而是身居其中。当企业增至 10000 名职工时，你就必须退居到后面，并对职工们表示敬意和谢意。这段话说明：

A. 企业规模扩大之后，管理者的地位逐渐上升，高层管理者无须事必躬亲。

B. 企业规模的扩大是全体同仁共同努力的结果，对此，老板应心存感激。

C. 企业规模扩大之后，管理的复杂性随之增大，管理者也应有所分工。

D. 企业规模越大，管理者越需注意自己对下属的态度。

18. 今年高考成绩公布后，北京市本科录取线比山东省低出 100 多分，为此被多家媒体指责为“中国教育的最大不公”。北京市教育有关主管部门颇感压力，为此，你认为最好的解决办法是：

A．北京市可以单独命题，单独阅卷，以和全国其他省（市、自治区）区别开。

B．中国高考制度二十年来一直实行各省（市、自治区）自划分数线的制度，本身实在无可厚非。

C．北京市对教育的投入大大高于山东省，因此北京市中学生应该享受这一实惠，我们对此应该表示理解。

D．承认确实存在在北京市中学生综合素质高于山东省的现实，对媒体做好解释疏导工作。

19．最近中国科学院组织 10 余位院士专家写作了《关于 21 世纪初期加快西北地区发展的若干建议》，你认为本文中最有可能并着重论述了：

A．以“富民为本”，从以物为中心转向以人为中心，包括知识发展战略、人力资本开发战略、可持续发展战略等。

B．国家在基本建设、物力资本投入方面要结合西北地区的特点予以适当倾斜。

C．参照当年“特区城市”、“沿海开放城市”等开发经验，给西北地区尽可能多的政策优惠措施，以迅速缩短东西部差距。

D．加快了“西气东送”“青藏铁路”建设步伐，以此为起点带动西北经济腾飞。

20．下面几种情况：

（1） 根据组织结构所规定的职位要求以及由此而决定的对处于这些职位上的人员的技术和素质要求，对管理者和非管理者进行选聘、考证和培训。

（2） 企业运用统计抽样的方法对进厂原材料的质量进行检验。

（3） 农药供应企业根据当年的虫害预报调集农药，做好储备。

A．（1）（2）是同一类型的控制。

B．（2）（3）是同一类型的控制。

C．（1）（3）是同一类型的控制。

D．（1）（2）（3）是同一类型的控制。

21．下表是 A 家电生产企业在竞争对手 B 企业三种不同反击行为下的收益状态。如果 A 企业的决策者是一位乐观主义者，他将会选择哪一个方案？

单位：万元

A 企业的策略	B 企业的反应		
	B1	B2	B3
A1	13	14	11
A2	9	15	18
A3	24	21	15
A4	18	14	28

A．第一方案。　B．第二方案。　C．第三方案。　D．第四方案。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

22. 王经理招聘了一名很有希望的年轻下属并在工作上给了他许多指导和关心。可近日，而到一些小道消息，说其他员工认为他对这位年轻下属过于关心了。这时，王经理应该：

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. 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。

C. 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。

D. 不去理会小道消息，继续现在的做法。

23. IT 技术的发展深深影响了人们的生活方式，有人提出人类社会已进入数字化时代。这既为企业的发展提供了机会，同时又是一个挑战，这属于：

A. 社会文化环境的影响。　　B. 经济环境的影响。

C. 技术环境的影响。　　D. 自然环境的影响。

24. 某民营企业经过 5年的发展，资源利用充分，生产规模已达最优。为满足未来市场需求迅速增长的需要，该企业为进一步提高企业的产量，应选择：

A. 增加劳力的投入以提高产出水平。

B. 增加设备投资以提高效率。

C. 增建一所类似规模的工厂

D. 加强管理以提高效率。

25. 决策是企业管理的核心内容，企业中的各层管理者都要承担决策的职责。关于决策的解释，哪个更正确？

A. 越是企业的高层管理者，所做出的决策越倾向于战略性、风险型的决策。

B. 越是企业的高层管理者，所做出的决策越倾向于常规的、科学的决策。

C. 越是企业的基层管理者，所做出的决策越倾向于战术的、风险型的决策。

D. 越是企业的基层管理者，所做出的决策越倾向于非常规的、肯定型决策。

26. 在企业家和经济学家们一致认为，新世纪之初，中国企业将面临巨大压力；全球最大的管理顾问公司——美国科尔尼公司大中华区总裁郭略思先生认为中国的企业发展战略必须做大幅度的调整。你分析认为，他的建议最不可能包括：

A. 企业要从远景目标或战略转变为可操作型战略。

B. 要以制造为中心的战略转变为整体价值的提供。

C. 要由自力更生型的战略转变为借助外力型的战略。

D. 要从“一股独大”型转变为聘请一定比例非执行独立董事。

27. “再好的定量预测也不会尽善尽美，有的预测甚至会差之千里”，对此说法正确的是：

A. 预测者无法全面收集相关资料，导致预测不准。

B. 关键变量的历史联系不稳定，导致定量预测不准确。

C. 由于缺乏良好的定量预测，在决策时不能过多依赖它。

D. 所用定量预测技术、理论不够复杂，导致预测出现偏差。

28. 俗话说，“牵牛要牵牛鼻子”，以下哪种评论最符合管理的原则？

A. 世界上只有糟糕的将军，没有糟糕的士兵。

B. 企业要选择关键控制点。

C. 抓主要矛盾。

D. 大船航行靠舵手。

29. 在企业当中解决较为复杂的问题时，需要在企业内部进行集思广益和广泛交流。为了达到有效沟通的目的，你认为可以采用什么样的沟通网络？

A. 链式。　　B. 轮式。　　C. Y式。　　D. 全通道式。

30. 处长大李任现职已有五年，其业绩在局里颇有口碑。大李为局长老王一手提拔，两人相处一向融洽，但最近却出现了一些不和谐的征兆。大李私下抱怨老王不给自己留面子，在下级面前对自己呼三喊四，对自己的工作也干预太多；老王则觉得大李翅膀硬了，不像过去那样听话了。根据领导生命周期理论，你认为老王应采取下述哪种领导方式较为合适？

A. 高工作、高关系。　　B. 高工作、低关系。

C. 低工作、高关系。　　D. 低工作、低关系。

31. 下面四种情形中，最能体现集权的组织形式是：

A. 公司总经理电话通知销售部经理：把这批产品尽快发到深圳可龙公司，我刚刚与他们联系好。

B. 面对激烈的竞争市场，总经理在高层管理会议上讲到：截止昨天为止，我全面审查了各部门上个月的工作情况，发现生产和销售都没能完成当月指标；而其他部门也出现各种各样的问题。现在，我命令每个部门必须严格按照公司规定的各项指标开展工作。凡是上个月没完成目标的部门，礼拜五必须拿出整改方案。

C. 陈经理是一个严肃认真的人，员工很难看到他露出笑容。一旦出现差错总会受到严厉的批评。因此，员工都感觉到公司的气氛非常紧张，有些员工甚至因此而退出了公司。

D. 总经理每天在上班开始之前，都微笑地在公司大门迎接员工的到来；每逢员工过生日，他也总要亲自向员工本人道一声“生日快乐”。

32. 销售部经理说：“我们的销售队伍在竞争对手中是实力最强大的，要不是我们的产品缺乏多样性、不能及时满足消费者需要，我们的销售业绩也不会这么差。”生产部经理说：“一流的熟练技术工人完全被缺乏想像力的产品设计局限了。”研发部经理打断说：“创新思维凝结出的高科技含量的产品葬送在单调乏味而又机械的低产出生产线上。”上述谈话揭示该企业在组织中存在什么严重的问题？

A. 各部门经理的论述都有道理，只是态度过于强硬。

B. 各部门经理对各自角色及其在组织中的作用定位不清晰。

C. 各部门经理过于强调本部门工作的重要性。

D．各部门经理对组织内各项只能的分工合作缺乏客观而准确的认识。

33．厦华集团是一家彩电生产制造企业。由于彩电市场竞争越来越激烈，企业的利润空间越来越小。因此公司管理层正在考虑开发一种新的产品：超大屏幕离子液晶彩电。该产品色彩清晰、超薄，可以挂到墙上。可以说性能是超一流的。但是，预期的价格会比较高，估计可达到 8 万元。对于这样一个产品，你认为一旦上市后最可能出现什么样的情况？

A．由于该产品性能良好，因此非常畅销。

B．由于顾客对于产品性能了解不够，因此销售情况不乐观。

C．由于该产品开发时只关注产品的技术性能，忽视市场价格承受力，因此销量很小。

D．由于该产品的性能和结构还不尽人意，因此销量不大。

34．一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。

35．先瑞公司原是一家精密机床生产企业，拥有雄厚的技术实力，但老产品的市场日趋饱和，高层管理人员决定通过调整战略以应付现有局面。人力资源管理部也行动起来，并期望尽快完成新的人员配备计划的制定和贯彻工作。为顺利完成这一工作，人力资源部必须首先：

A．提高人力资源部成员的知识和技能水平。

B．了解和把握公司的发展方向以及与之相适应的任务目标。

C．加强人力资源部与其他各部门之间的沟通。

D．掌握其他同行公司的发展状况。

36．激励理论中有一种双因素理论，其中提及到“保健因素”的概念，它是指：

A．能影响和促进职工工作满意度的因素。

B．能影响和预防职工不满意度产生的因素。

C．保护职工心理健康的因素。

D．能预防职工心理疾病的因素。

37．有效控制标准应当具备的特点：

A．简明性。　　B．全面性。　　C．经济性。　　D．可控性。

38．下列哪种情况属于非程序性决策？

A．餐厅里的一位服务员因工作不慎，将饮料溅到一位顾客的衣服上，顾客非常恼火，要求赔偿，经理就从餐厅的开支中指出一笔钱作为顾客的洗衣费。

B．一位顾客向企业提出索赔，企业需要决定是否同意赔偿。

C．随着规模的扩大，企业决定仿照同行其他企业，将现行的直线职能型组织结构改为事业部制。

D．企业流动资金发生短缺，选择酬资渠道。

39．公司产品设计部接受了一项紧急任务，该任务的完成需要进行严密的控制，同时又要争取时间和速度。在这种情况下，最适合采用哪种沟通网络？

A．Y式沟通网络。　　B．全通道式沟通网络。

C．轮式沟通网络。　　D．环式沟通网络。

40．某企业人力资源部经理希望采取一些措施来提高其工程师的工作积极性。根据双因素理论，你认为下列哪一种措施最能对工程师产生激励作用？

A．提高工程师的工资水平和福利待遇。

B．为他们配备更先进的设备和更舒适的工作环境。

C．赋予他们具有挑战性的工作。

D．以上都不行。

三、案例题（共 30 分）

案例 1 通用电气 = 银行？（每小题 2 分，共 10 分）

提起大名鼎鼎的通用电气（GE），人们会马上想起他那强大的制造部门：飞机发动机以及动力生产部门，还有誉满全球的电器部门。但你一定会很奇怪：他最大的单一部门是其金融服务集团（GECC），该部门占整个集团收入的 51%，2000 年，GE 金融净利润增长 17%，已连续 20 年呈两位数增长，资产价值突破 3700 亿美元大关。所以有人说，通用电气现在更像是间银行。

但 GE 不认同这种看法，公司发言人 David Frail 说："不要把我们和花旗集团（Citigroup）相比，Citigroup 并不生产管道。我们是多种业务的综合体。"而且，GE 的股价虽然跌去了大约 1/3，但仍高达 42 美元，也远远高于银行股。一时众说纷纭，可有一点， GECC 在 GE 中的地位不容置疑。

GECC 是 GE 的全资子公司，经营多样化的金融服务，为客户提高生产效率提供综合的解决方案。经营设备管理、消费者服务、中间市场融资、专项融资和特种保险等各种业务。

六个西格玛

六个西格玛（Six Sigma）是一项以数据为基础，追求几乎完美的质量管理方法。西格玛是一个希腊字母，统计学用来表示标准偏差。几个西格玛是一种表示品质的统计尺度。任何一个工作程序或工艺过程都可用几个西格玛表示。六个西格玛可解释为每一百万个机会中有 3.4 个出错的机会，即合格率是 99.99966%。而三个西格玛的合格率只有 93.32%。六个西格玛的管理方法重点是将所有的工作作为一种流程，采用量化的方法分析流程中影响质量的因素，找出最关键的因素加以改进从而达到最高的客户满意度。目前，世界上许多大公司，如

GE、福特、三星等都采用了六个西格玛管理方法。

电子商务＋六个西格玛

在电子商务一片热火朝天的春天里，通用电气在默默耕耘；在哀鸿一片的寒冬里，通用电气已开始悄悄采摘电子商务的果实。金融公司则是其中值得大书特书的一笔。

在位于康涅狄格州斯坦福德的公司总部， GECC 新设了一个漂亮的电子会议室。通过便携式电脑、屏幕及在线沟通手段与全球各地的主要业务中心相连，可以随时召开管理会议和进行业务评估，而无需在来回奔忙中耗费时间与开支，将电子商务融汇于对客户的服务方式及集团各级企业的运转模式之中。

GECC 还成功开通了 GESmallBusiness.com 网站。在短短的几个月里，访问者上升了 150% 收入超过 10 亿美元，为公司和客户创在了无数机会。

为实施电子采购战略，现在 GE 金融的所有采购业务均以电子拍卖方式进行。初步结果极其令人振奋：在美国，办公用品费用下降 25%，日本分公司的电信费用减少 29%，欧洲短期服务费用下降 10%。

利用实施电子采购、电子动作及电子销售战略，消除公司每一项业务的中间环节 —— 中间商、数据处理、各种文书工作，加快了公司与商业客户的成交速度，无需使用一张纸便可完成业务报告程序及资产管理任务。总周期缩短 20%。客户能在包括律师费在内的数项涉及交易的成本中节省资金，平均每笔交易节约开支超过 100万美元。电子运作同样降低了经营成本，例如进行书面申请将耗资 4美元，而通过因特网进行申请仅需 2.79 美元。

在 GE 的电子商务建设中，六个西格玛（Six Sigma）起到了不可估量的作用。电子商务和互联网是针对过程而言的，而六个西格玛能指导公司减少这些过程中的缺陷，更好地满足客户的需求。尤其在现在讲究速度的环境中，更要平衡速度和质量。 GE 视质量为生命，确保客户永远是其第一受益者，并用质量去推进增长。六个西格玛能够更充分理解客户的需求，衡量和分析电子商务建设中可能出现的问题和缺陷，找到解决问题和克服缺陷的最佳方法，从而使电子商务的设计更加完善以满足客户的要求。

GE 在六个西格玛的创新之处在于它不仅把六个西格玛理论用于生产领域，还把这一理论应用于商业领域，应用于公司所经营的一切业务，如债务记账、信用卡处理系统、卫星时间租赁、法律合同设计等等，从而全面提高生产及服务水平。在 GE，几乎每个员工都要做六个西格玛项目。在每个项目中，担任具体工作的员工是项目负责人。通过不断地做不同的项目，所有员工都养成了随时随地主动查找工作中的问题，随时改进工程流程而提高效率和质量的习惯。

GE 的六个西格玛战略是如此成功， 1996年至 2000年，GE从实施“六个西格玛”所产生的累计回报已达 50多亿美元。以至于当你走进福特公司中国总部的大门，迎面而来的一张镶在玻璃里面巨幅的图片，正是 GE 人引以为荣的“六个西格玛”的解说示意图。尽管也有借鉴世界其他优秀的公司，但福特明确表示：“GE是我们真正关起门来学习的企业，我们所有的部门都要求学习和掌握六个西格玛的管理。”

收购+整合

GECC 的作风还是和以前一样：收购前景看好的中小型企业，然后把他做大作强。这也是 GE 一向的风格：要么不做，要么做到数一数二。它的拿手好戏就是购并公司并将他们迅速融入自己的文化。因为它认为，没有旗鼓相当的兼并；兼并就是被收购。如果你不想改变，就不要被购并。虽然首席执行官韦尔奇现已开始慢慢淡化这一做法，但在 GECC 里还是可以或隐或现得看到这种痕迹。

日本仍是 GECC 发展最为迅速的市场。因为日本有 12 万亿美元的个人金融资产（占亚洲总量的 80%），是世界上最大的人寿保险市场，有世界上老龄化最快的人口，还有一个国内竞争对手不强的初级金融体系，所有这些都使日本成为了 GE 梦想得到的市场。

GE 在日本通过联合及战略性收购项目不断拓展业务范围。最近与 Nissen 公司就日本全国的消费者融资，与 Fukugin 租赁公司就设备租赁达成了合资协议。 GECC 增生了 Toho 保险单的数量，实现了 220 亿美元资产的转让，新增投保客户 160 万。为了扩展蓬勃发展的商业借贷业务，GECC 还以 53 亿美元收购 Heller Financial 公司。并与其大股东富士银行（Fuji Bank）签署了协议。

当然，GECC 在欧美市场也不甘落后。GECC 将通过其商业设备金融业务部门收购 Franchise Finance Corporation of America （FFCA） 公司，FFCA 是亚利桑那州斯科特斯德地区的一家房地产投资信托公司，拥有 20 多年的特许权历史。GE 称“此次购并将吹响 GECC 向特许权金融市场进军的号角。”GECC 又马不停蹄竞标收购英国的专业养老保险公司 National Mutual，把目标投向了庞大的西欧市场。

通过不停收购兼并，一张遍布全球的经营网已初步形成。

世界＋中国

作为世界上最受赞赏的企业，通用电气的 34 万员工遍布全球 100 多个国家，海外收入的比重也持续上升。2000 年，美国以外的收入超过 450 亿美元，比重也达到 42%。蓬勃发展的中国一向为 CE 所看重。早在 1910 年，GE 就开始同中国发展贸易，也是在中国最活跃、最具影响力的跨国公司之一。目前， GE 所有的业务集团在中国都开展经营活动，共拥有 30 余家独资和合资企业，员工达 8000 人，总投资额超过 15 亿美元。中国也为 GE 贡献了 20 亿美元的收入，到 2005 年这个数字会增至现在的三倍。其中增长最快的塑料，销量在过去的三年里，每年翻一番。而家电集团在中国的成品采购额占其全球成品总采购额的 1/3。

“通用电气已把中国作为重要的采购基地”，GE 中国负责人詹甘宝先生说，“中国供应商通过提供高质量、低成本的产品使 GE 保持其竞争优势；同时，GE 为中国供应商提供了进入全球市场的机遇。这是一个完美的双赢合作。”

目前，GE 中国正大力推行六个西格玛质量管理方式。每个部门，从生产到销售，从市场开发到行政管理及后勤服务，所有员工都运用六个西格玛的方式工作，以求达到最高的客户满意度。这种工作方式，将使 GE 中国为客户提供最优质的服务。

GE 董事长兼首席执行官韦尔奇：“电子商务是明天的读、写和呼吸。任何公司，不管是老的还是新的，如果不把这个新技术看作像呼吸一样重要，它就是在进行最后一次呼吸。”

需要全本请访问 www.ertongbook.com

41. 公司发言人 David Frail 说："不要把我们和花旗集团（Citigroup）相比，Citigroup 并不生产管道。我们是多种业务的综合体。"这句话说明

A. GE是一家多种业务经营的新型金融机构。

B. 成功的企业必定有自身发达的金融机构。

C. GE的各部门采取的是按业务分割的事业部制。

D. GE 的经营方式而已。

42. GE 董事长兼首席执行官韦尔奇说："电子商务是明天的读、写和呼吸。任何公司，不管是老的还是新的，如果不把这个新技术看作像呼吸一样重要，它就是在进行最后一次呼吸。"那么，在韦尔奇看来

A. 一种技术如果只与未来相关，则组织目前的发展还是要依赖于目前的基础管理。

B. 老企业更应注重创新，新企业更应关注基础管理。

C. 电子商务是影响企业未来发展的重要技术，只要有了它，企业就可以成功。

D. 电子商务是企业发展必须掌握的一项新技术。

43. 目前，GE 所有的业务集团在中国都开展经营活动，共拥有 30 余家独资和合资企业，员工达 8000 人，总投资额超过 15 亿美元。中国也为 GE 贡献了 20 亿美元的收入，到 2005 年这个数字会增至现在的三倍。其中增长最快的塑料，销量在过去的三年里，每年翻一番。而家电集团在中国的成品采购额占其全球成品总采购额的 1/3。以下哪种判断最准确？

A. GE的各业务集团都是对中国采用低成本采购战略获得成功的。

B. 中国的塑料成本最低。

C. 差异化经营使GE的各业务集团在中国获益。

D. 以上判断都不对。

44. 依照 GE 的惯例，下面情形中，GECC 不可能做的是：

A. 兼并了一家小型的中国企业。

B. 兼并了一家与GE企业文化非常相似，且规模相当的企业，并完全接受了被兼并企业共同管理的合作协议。

C. 用GE的企业文化来熏染新收购的企业。

D. 用先进的技术与管理使新被兼并的企业变得强大。

45. GE 与 GECC 之间的关系是：

A. 可以直接参与GECC的日常管理事务。

B. 统一指挥与命令的关系。

C. 明显的上下级关系。

D. 只是一种产权关系。

案例 2：凯瑞技术股份有限公司（每小题 2分，共 10 分）

一、 JX地区首家通过“双高”认证的高科技企业：公司概况分析

凯瑞主要经营高级润滑油系列添加剂、高级沥青系列产品、聚丙烯、塑料制品、各类润滑油和润滑脂等产品。

高碱性环烷酸钙系列添加剂是以凯瑞专有技术生产的高新技术产品，凯瑞是世界上第五个、国内惟一一个掌握该类产品工业化生产技术的企业，其产品性能达到国外同类产品水平，比国外同类产品降低成本 30%，完全可以替代进口，填补了国内一项空白。本次招股前公司现有装置可年产 5000 吨高碱性环烷酸系列添加剂。

凯瑞的沥青产品包括重交通道路沥青、改性道路沥青、建筑沥青、电缆沥青、电池封口剂和绝缘沥青等二十余种，本次招股前公司拥有年产建筑沥青和各类专用沥青 10 万吨以及重交通道路沥青 6万吨的能力。公司沥青产品品质优良，性能稳定、质量居国内领先水平并可替代进口，公司亦是国内少数几家能够生产高等级道路改性沥青的企业之一。

凯瑞下属聚丙烯厂现有聚丙烯 3000 吨／年的生产能力，生产的小本体聚丙烯产品质量过硬，主要面向 JX 地区、四川等地塑料厂销售。公司下属塑料厂可年加工包括地膜、大棚膜、包装膜、防渗膜等膜类产品 8000 吨、塑料编织袋 1500 万条和纸塑复合袋 300 万条，产品远销中亚各国。公司下属油脂厂拥有年加工中、高档润滑油和润滑脂 22000 吨的能力，产品质量稳定。

经过改制重组后，凯瑞目前是 JX 地区规模最大、效益最好的石化产品深加工工业企业之一，并于 1999 年 6 月由中国科学院和国家科技部共同认定为高新技术企业。

二、外部环境分析

JX 地区独山子凯瑞技术股份有限公司（以下简称“凯瑞”）是由 JX 地区独山子天利实业总公司作为主发起人，联合 JX 地区石油管理局、乌鲁木齐高新技术产业开发区高新房地产有限责任公司、JX 地区特烃电工股份有限公司和上海中大高新电子技术有限公司等四家企业共同发起设立的股份公司。凯瑞成立于 1999 年 4 月 28 日，注册资本 11000 万元。公司经营范围为高级润滑油系列添加剂产品、高级沥青系列产品、土工合成新材料、非织造布、塑料原料和制品、精细化工系列产品的科技开发、生产、储运和销售、石油化工技术咨询与服务、本企业及成员企业自产产品和技术的进出口业务。

1．宏观环境向好，难得的发展机遇

经过 1997 年下半年以来近三年的努力，国家刺激经济的一系列财政货币政策终于在今年一季度显现成效，伴随着物价指数的止跌回升，我国宏观经济开始呈现出向好的迹象。今年上半年，国内生产总值同比增长 8.2%，达到近 3 年来同期的最好水平。今年以来，国有企业经营状况好转，库存增幅降低，经济效益明显回升，利润迅速增长，国企经济指标达到近年来最好水平。伴随着经济的启动，特别是由于前两年国家加大投资力度，今年上半年工业原材料出现了旺销的局面，凯瑞的主要产品作为工业消费品，必然受益于当前国内向好的宏观经济环境。

另一个重要的宏观经济因素是中国即将加入世界贸易组织（WTO）。加入世贸组织，标志着我国经济发展进入一个新的阶段，一方面，我国经济领域将对外全面放开，直接刺激外

资在中国的投资，从而增加国内就业水平，扩大国内消费；另一方面，国际资本凭借其资金、人才和管理优势，按照市场经济规划和方法对现有的中国企业进行兼并和重组，促进中国产业结构的调整，迫使中国企业提高市场竞争力，这必然有利于促进国内科技进步和生产效率的提高。凯瑞作为一个高新技术企业，面临这一轮新的经济“洗牌”，必将获得许多发展壮大的良机。

2．行业环境与产品优势

石油化学工业经过近三年年的飞速发展，已经成为一个十分庞大的工业部门，其发展方式正在发生变化，逐渐从数量增长方式向坦增长方式转变。在我国，数量增长方式仍将占有重要地位。上游、中游石油化工企业的发展趋势是向大型化、规模化方向发展，下游石油化工企业则需要向专业化、高科技方向发展。随着石油化工产品的应用领域不断开拓。新产品和新工艺的不断涌现，石油化工下游行业的发展方兴未艾。

石化工业作为国民经济的重要产业之一，主要生产各类油品、合成橡胶、合成纤维、合成树脂、化工原料等大宗产品和精细化工产品。石化工业是目前国内最大的基础原材料型产业，是与电子、机械、建筑、汽车等并列的支柱型产业。改革开放二十多年来，通过大规模的技术引进，我国石油化学工业的上、中、下游都得到了很大的发展，但是，我国石化产品的自给率仍然没有超过 60%，石油化工行业的进口替代任务依然十分艰巨。特别是我国缺乏具有自主知识产权的生产技术，使石化行业从整体上看仍然没有摆脱对发达国家的依赖。

凯瑞属于石油化工下游加工行业，以炼油产品和聚烯烃产品的深加工为主，从产品角度跨精细化工、沥青和合成材料等行业。具体包括：以炼油副产品环烷酸，基础润滑油生产润滑油添加剂和成品润滑油、脂，以渣油等沥青原料生产高等级成品沥青，以炼油厂液化气生产聚丙烯，以聚乙烯生产薄膜等。公司作为拥有自主知识产权的石油化工下游企业，在我国炼油化工深加工产品完成进口替代方面将起到积极的推进作用。

（1）润滑油添加剂

凯瑞主要生产内燃机油添加剂，目前主要生产清净剂，少量生产复合剂，拟用募集资金投资 1 万吨无灰分散剂项目。清净剂和无灰分散剂的共同作用都是保持润滑油良好的润滑性能，从而有效提高发动机的机械效率和使用寿命。其中环烷酸盐添加剂在中高档内燃机油、船用油方面具有较高的性能价格比。

我国目前每年清净剂的市场需要量约 4～5 万吨，外国品牌产品的市场占有率约为 1/2，国外品牌添加剂基本上以复合剂形式供应市场，价格远高于国内产品：国内生产厂家主要是锦州石化添加剂厂和兰炼添加剂厂。锦州石化添加剂厂和兰炼添加剂厂的产品以磺酸盐和硫化烷基酚盐为主，也有烷基水杨酸盐，但没有环烷酸盐产品，环烷酸盐是凯瑞的独家产品。我国目前每年天灰分散剂的市场需要量为 3～4 万吨，国内生产厂家也主要是锦州石化添加剂厂和兰炼添加剂厂，各有 1 万吨的生产能力，苏州特种油品厂还有 1 千吨的生产能力，其他市场由国外品牌占领。

根据有关预测，国内润滑油需求量每年在总量增加的同时，润滑油产品结构也在发生变化，明显的趋势是迅速向高级化发展，超高档的润滑油使用添加剂的比重越大，因此，润滑油添加剂的增长速度要快于润滑油的增长速度。近年，国产高级润滑油的市场占有份额逐步

上升，国产润滑油添加剂的市场占有份额也相应上升。润滑油添加剂正向复合剂方向发展，一般由清净剂、无灰分散剂和抗氧抗腐剂进行复合，清净剂中的几种也可进行配合使用。国产清净剂中缺乏环烷酸盐，主要靠进口，价格较高，影响润滑油厂这的竞争力，它们迫切希望使用价廉物美的优质环烷酸盐添加剂，因此，凯瑞生产的这一类添加剂的市场前景十分广阔。

（2)石油沥青

石油沥青由于自身具有良好的粘结性、防水性和绝缘性，在道路建设、水利工程等方面得到了广泛的应用，已成为国民经济中不可缺少的重要基建材料，尤其在交通运输业中占据着非常重要的地位。

1999年全国沥青生产量为390万吨，其中道路沥青占75%，重交沥青产量达120万吨，而国家公路建设所需重交沥青为200万吨，尚需进口近百万吨，进口地主要是韩国、新加坡、日本、我国台湾和伊朗。国产沥青比进口沥青相比有价格优势，质量也已达到进口沥青的水平。因此，国产品牌重交沥青具有很大的发展空间。

我国沥青产量一直在400万吨以下徘徊，而道路沥青所占比重却从20世纪80年代后期的一半左右，上升到目前的70%以上，重交通道路沥青占道路沥青的比重从10%左右上升到20%左右。公路建设是沥青的最大用户，我国正处于基础设施重大建设阶段，对道路沥青的需求量增长很快，特别是当前我国利用财政政策扩大内需，加大基础设施建设，正在掀起一个公路建设的高潮。与此同时，公路的等级不断提高，对道路沥青等级的要求也在同步提高。总的发展趋势是从普通道路沥青到重交通道路沥青，再到聚合物改性道路沥青。据统计，高等级道路沥青产品的市场需求在不断增长，作为其代表的重交通道路沥青，市场需求量正以每年20万吨的速度递增。

（3）塑料及塑料制品

塑料行业包括塑料原料和塑料制品两个分行业。塑料原料行业的生产企业比较集中。塑料制品行业则十分分散。

我国是塑料制品生产大国，同时也是合成树脂的进口大国。通用塑料原料在我国仍有很大的发展空间，我国塑料制品总产量，预测2000年突破1200万吨，预计今后数年仍将保持每年10%的较高增长速度。在品种结构方面，农用地膜、土工膜、包装塑料、建筑塑料、工业配套塑料将是需求的主要门类。其中，农用地膜年产量将达到100万吨以上，各种口径的农用输水管和节水灌溉设施将使6000万亩土地实现节水灌溉，需塑料管道和零部件50万吨以上；包装塑料制品的年产量将达到350万吨以上，除不断扩大在各种包装材料中所占的份额之外，还将在高阻隔性、耐高温、保鲜、防虫防霉、无菌等方面增强其功能性。

总之，在这样宏观经济政策环境向好，产业以及产品发展空间广阔的大背景下，凯瑞的进一步扩张发展空间广阔的大背景下，凯瑞的进一步扩张发展可以说迎合了天时，抢占了先机。

三、经营状况分析

1．企业制度优势

凯瑞改制时充分考虑到公司应具有直接面向市场独立经营的能力，经营对资产、债务和

人员处置进行详尽论证，由发起人将其与凯瑞主营业务相关的生产经营性资产全部投入，保公司拥有独立的生产、供应和销售系统，较好地实现了资产完整、人员和财务独立，同时凯瑞注重把改组、改制与加强内部管理有机结合起来，成立一年来，建立健全了公司法人治理结构，制定了公司章程，为上市后公开、透明、规范运作奠定了基础。

2．战略定位准确

“开展技术创新，集中开发高附加值的优质石化深加工产品，成为国内一流的大型石油化工高科技企业”是公司的发展战略定位。石油化工行业是 JX 地区的支柱产业，凯瑞通过对本地区丰富的石油天然气、环烷酸及各种化工基础材料等资源进行综合开发利用，包括投资于高碱性环烷酸钙系列添加剂、无灰分散剂、聚丙烯合成纸等技术含量高、市场前景广阔的项目，不仅使公司经营规模和业绩再上台阶，提高公司市场竞争力，而且也将推动 JX 地区支柱产业和独山子地区经济的发展。公司投资的聚丙烯合成纸、微滴灌器材、聚丙烯发泡材料等项目不仅可及时调整公司产品结构，提高原料和半成品的加工深度，进一步提高产品技术含量和生产装置的技术水平，还有着非常显著的保护森林资源、减少废水排放、节水等环保效果，对于解决 JX 地区等西北地区生态环境恶化、缺水等问题有着积极的作用。

3．技术优势

凯瑞在主营产品的生产技术方面都处于国内领先水平，有些甚至达到国际领先水平。高碱性环烷酸钙系列添加剂是凯瑞以公司专有技术（具有自主知识产权）生产的高新技术产品，可大大提高我国高级润滑油和船用内燃机油的产品质量和档次，比国外同类产品降低成本近 30%，公司也是目前世界上第五个、国内惟一掌握该类产品工业化生产技术的厂家。公司生产的 90#重交通道路沥青是以 JX 地区中间基原油为原料利用公司氧化沥青装置生产的高等级道路沥青，该产品在生产工艺方面有重大突破，对原料要求不高，产品具有良好的抗水害、高温稳定、低温抗裂和抗疲劳等性能，产品质量达到日本 JISK2207—80 标准要求，公司生产的聚合物改性道路沥青具有良好的高温稳定性和低温抗裂性，产品性能测试通过了美国“SHRP 沥青胶结料规范”，与国外同类产品相当，公司也是国内少数几家能够生产高等级道路改性沥青的企业之一。公司还拥有两套 1 万吨／年的液相小本体聚丙烯装置，实际生产能力已达 3 万吨/年，与国内同类装置相比，其规模、产品质量、丙烯单程转化率、能耗等指标均处于领先地位，随着公司利用 SPG 工艺技术对该装置进行改造，聚丙烯生产能力将达到 5 万吨／年，主要生产技术指标可达到或接近国际先进水平。

凯瑞下设两个科研机构：化工研究所和分析测试中心，这两个科研机构具有很强的技术开发和技术改造能力，除上述产品外，公司在生产工艺方面还研究出了属国内领先水平的“用测定反应物 HP 值控制钙化终点和用轻质碳酸钙做助滤剂过滤技术”、“固体酸催化剂生产低分子聚异丁烯工艺”等。目前，公司正独立或与其他科研机构合作开发总碱值大于 400 的高碱性环烷酸镁（TBN400）高碱值石油磺酸钙等多种高科技新产品。

4．市场营销策略合理

凯瑞下属的供销公司拥有 70 余名从事市场营销和客户开发的销售人员，与 JX 地区、西南、西北、华北、华南等地区的广大用户建立了稳定的供销联系，客户资源较为稳定，且这两年来不断发展。公司大多数产品采取的销售方式是直接面对骨干客户的直销方式，部分通

过经销商代理制在中心城市建立分销网络代销。这一市场营销策略既保证了公司与大宗客户维持一种良好稳定的业务关系，同时，又能够有效地开拓新的市场，不断提高公司产品市场占有率。

5．原材料供应优势

凯瑞所处的独山子地区和克拉玛依是国内重要的石油化工基地之一，独山子石化公司乙烯厂可年产 60 余种牌号和聚乙烯、聚丙烯树脂 18 万余吨，且异丁烯资源丰富，价格低廉，克拉玛依有丰富的环烷酸资源，供应有保障，其他原材料如基础油、溶剂等，当地亦有充足供应。因此，公司所需的大部分主辅原料均可由当地提供，且大部分可用管道输送，有利于安全生产和降低成本。

6．政策支持

产业政策支持：凯瑞现有主营产品及拟投资生产的高碱性环烷酸钙系列添加剂、无灰分散剂、聚丙烯合成纸、聚丙烯发泡材料和微滴灌器材等产品广泛用于交通、基建、农业、建材和包装等重点行业，这些产品所归属的精细石油化工、新材料和基础原材料等行业均受到国家产业政策支持，在税收、融资等方面享有优惠政策。

区域经济政策支持：公司的主营产品和拟投资产品还有环保、节水、支农等概念，这与公司所处的 JX 地区等西部地区所大力倡导的生态保护、节水节能、发展农业产业等政策完全吻合，有利于公司得到当地政府的大力支持。

根据以上情况，回答以下问题：

46.“经过 1997 年下半年以来近三年的努力，国家刺激经济的一系列财政货币政策终于在今年一季度显现成效”，这段描述的是一般环境因素中的

A．政治法律条件。　　B．经济环境因素。

C．社会文化因素。　　D．技术因素。

47．以下的哪项判断削弱了凯瑞生产的环烷酸盐添加剂市场前景十分广阔的断言

A．我国目前每年清净剂的市场需要量大，外国品牌产品的市场占有率约为 1/2，且以复合剂形式供应市场，价格远高于国内产品。

B．国内生产厂家主要是锦州石化添加剂厂和兰炼添加剂厂，产品以磺酸盐和硫化烷基酚盐为主，也有烷基水杨酸盐和环烷酸盐产品。

C．环烷酸盐是凯瑞的独家产品。

D．国产清净剂中缺乏环烷酸盐，主要靠进口，价格较高，影响润滑油厂这的竞争力，它们迫切希望使用价廉物美的优质环烷酸盐添加剂。

48．凯瑞是石油化工：

A．下游最终产品的加工生产商。　　B．中间商。

C．一种形式的下游企业。　　D．一种进口替代的贸易公司。

49．以下哪一项不属于凯瑞的投资环境优势：

需要全本请访问 www.ertongbook.com