2003年MBA联考管理模拟试卷（十）

一、简述题（每小题4分，共20分）

1．请比较三种控制类型应用的侧重点？

2．你认为管理者应当怎样对待企业的内部冲突？

3．请你用公平理论简析某些企事业单位“大锅饭”的不合理性？

4．关于管理有一个著名的定义“管理就是建立良好环境，让人们高效率地工作而完成组织目标”，如果你是一名管理者如何才能有效地做到？

5．“大材小用，不如不用；小材大用，可以一用”。在人员配置中许多管理者都信守这个格言，你认为这句格言的合理性在哪里？

二、选择题（每小题1分，共40分）

1．王东是公司的总经理，徐青是公司销售部经理，赵平是销售部北京销售分部的负责人。下列表述哪一项是正确的？

A．赵平用于计划的时间比王东多。

B．徐青在领导上所花的时间比赵平多。

C．王东花在控制上的时间比徐青少。

D．王东花在计划上的时间比赵平多。

2．科龙、海尔、新飞这三家厂家，有的生产电冰箱、冰柜、空调产品，有的是专门的电冰箱制造商，它们在制冷技术领域中你追我赶，不断创新。对于它们中任一厂家来讲，其他两个对手可构成：

A．一般环境／经济子环境。　　B．任务环境／经济子环境。

C．一般环境／竞争者子环境。　　D．任务环境／竞争者子环境。

3．一公司出台了“带薪休假时间一律不得超过一星期”的规定，这一规定遭到多数职工的集体反对，他们向公司经理提出一份全体连署的陈情书，要求废止这一规定。事实上，这个规定就是为了不给员工取巧的机会做出的。你认为经理应该如何处理这一事件？

A．这是大多数人的意见，应该接受职工们的请求，立即废止这一规定。

B．声明如果上班状况有改进的话，将很乐意奖励这次事件的发起人。

C．为了避免将来的麻烦，设法调查这次事件的发起人。

D．坚决执行规定，对继续反对者予以开除。

4．某公司销售部经理制定了一项新销售计划，为了使计划得到有效执行，他设想了下列

需要全本请访问 www.ertongbook.com

方法，你认为哪一种作用最大？

A．把计划向大家作详细说明，希望大家全力支持。

B．跟推销员们一起工作，共同完成销售计划。

C．规定对推销成绩优良的10%的人员给予加薪，成绩不良的5%的人员即予以解雇。

D．对推销员进行培训。

5．王林个人销售的摩托车数量和钱额比他的同事张山的多和大，但他们的奖酬水平是一样的。去年上半年张山的销售情况比他好，就收到一笔额外的奖酬。按公平理论，王林对他所觉察到的这种不公平情况最可能的反应将会是什么？

A．他会认为自己的销售工作做的比张山好，应该得到比张山多奖酬。

B．他会仍似以前那样努力工作但要求减少自己的薪酬。

C．他会去问张山为什么做得不如他。

D．他什么反应行为都不会有，什么都不去想，因为许多的单位的情况也是这样的：干好干不好都一个样。

6．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。

7．天津手表厂自1983年以来，产量扶摇直上，产品畅销国内外，主要是因为：80年代前，我国手表以清一色的男式为主。进入80年代后，人们生活水平提高，生活方式多样化，女表受到女士们的欢迎。天津手表厂闻风而动，于1982年开始由生产男表转产女表。到1984年，该厂生产表500万只，占全厂总产量的93.7%。在估计女表将达到市场饱和程度时，该厂又调整生产方式，将少品种，大批量转变为多品种，少批量生产，满足了顾客对各款式手表的要求。随着生活水平的提高，人们对手表的要求从低档转向高中档。该厂又迅速决定，以变应变，转产以生产高中档手表为主的投入市场。天津手表厂因产品畅销而享誉海内外，取得了十分好的经济效益。据该厂的发展史，你认为：

A．一个企业的发展关键在于要敢于做人家不敢做的事。

B．市场的选择非常重要。

C．能够适应市场需求的企业是企业成功的关键。

D．能够适应市场迅速变化的企业是成功的关键。

8．在方案评估过程中，决策者以及决策的组织者要注意处理好以下几方面的问题，你认为正确的是：

A．统筹兼顾。　B．要注意反对意见。

C．要有决断的魅力。　D．A+B＋C。

9．目前，我国大多数企业根据部门的职能，将整个企业划分为生产部门、营销部门、财务部门、人事部门和公关部门，这种划分方法：

A．能够提高效率，部门之间各自为政，不容易产生矛盾。

B．使部门之间协调差，缺乏沟通，产生矛盾，且谁都不对企业利润负责。

C．适合于产品种类多，地理分布广东企业。

D．适合于跨国公司这样的大企业。

10．某公司总经理委派其下属去参加一个重要的商务谈判，由于该下属缺乏经验，导致谈判破裂，而此合同对公司关系重大，在追究责任时，存在以下几种说法，你认为哪一种最为合理？

A．该下属应该承担全部责任，因为总经理授权他去进行谈判。

B．总经理应承担一部分责任，因为该谈判对公司关系重大，他应该亲自参加谈判，至少应该承担用人不当与监督检查失职的责任。

C．公司总经理无需承担任何责任，因为他已授权其下属。

D．总经理若委托一位经验丰富的下属参加谈判，则可避免承担全部责任。

11．随着公司业务的不断壮大，矩阵组织应运而生，以下对矩阵组织的描述中，错误的是

A．其实质是在同一组织机构中把按职能划分部门和按产品划分部门结合起来。

B．这种组织结构保持了专业分工。

C．能够保证组织中权力明确。

D．加强了横向联系，专业人员调用灵活，资源保持了较高利用率。

12．下列关于管理方格理论的描述，正确的是：

A．“贫乏型管理”：主管人员很不关心生产，很少过问自己的工作，但对人关心。

B．“乡村俱乐部式管理”：主管人员很少甚至不关心人。

C．“专制的任务型管理”：主管人员既关心生产又关心人。

D．“团队式管理”：能够把企业的生产需要同个人的需要紧密交织在一起。

13．人际沟通中会受到各种“噪音干扰”的影响，这里所指的“噪音干扰”可能来自于：

A．沟通的全过程。　　B．信息传递过程。

C．信息解码过程。　　D．信息编码过程。

14．“三个臭皮匠胜过诸葛亮”，所以在企业中，常采用小组决策法，集思广义，但这种方法也有其弊端，表现在：

A．阻碍各部门的协调。

B．若存在不同意见，则全体或多数会员都同意的观点往往是在最小共同点上的一致。

C．信息传递不畅通。

D．人们接受和执行任务时，缺乏积极性。

15．下面对企业文化的理解正确的是：

A．企业文化只是企业的发展过程中的一个副产品，对企业的发展无重大影响。

B．企业文化是整个企业的灵魂，无法改变。

C．企业文化在一段时间内是稳定的，它影响着企业中的每个人。

D．企业文化无需通过管理者刻意营造。

16．M省一家木材加工厂连年亏损，主要原因是80％以上职工有偷拿成品木材的现象，这已成为一种不良风气。新官上任三把火的费厂长表示要坚决煞住这股歪风，他广开言路，由大家提出来四种备选方案，你认为最满意的方案是哪一种？

A．成立反偷小组，由费厂长兼任组织。

B．加大罚款力度，规定偷一根木材，罚十根木材的钱，即偷一罚十。

C．根据斯金纳的强化理论，对情节轻者采用负强化的方式，对情节重者采用惩罚的方式。

D．从严治厂，规定凡偷窃木材者，不论是否有技术专长，一律开除。

17．H市某研究所主要研究特种材料。在计划经济时期，该所承担了多项国家下达的科研攻关任务，取得了十分突出的成就，同时形成了良好的协同攻关气氛和机制，造就了一批优秀的技术人才。但改革以后，国家任务逐渐减少，直到目前完全取消，因为该所取得的成果也随之减少。为了扭转目前这种局面，从管理上看，你认为该所需要做的是什么？

A．强化决策职能，提高科研效率。　B．进一步增强研究所的技术力量。

C．强化内部协调，提高科研效率。　D．补充资金以弥补国家投入的减少。

18．某公司被一家资金雄厚的竞争者友好地兼并。被兼并公司的雇员被告知：他们的任务和目标将改变，以求同那家大公司相一致，且过去的工作程序也将改变。这些变革在哪些方面会出现问题？

A．被兼并公司中的成员无动于衷。

B．两种企业文化的合并，大家感到欢欣鼓舞。

C．两种文化产生冲突，被兼并公司中产生了强烈的小团体意识。

D．以上情况均可能发生。

19．某小型塑料彩印厂为取得市场优势，计划高价引进新型生产线。厂领导为使引进设备早日投产，决定从生产、销售等部门临时抽调人员，采取“大会战”的形式保证生产线安装工程的管理先进性。由此可以推测长期以来该企业最有可能采用的基本组织形式是：

A．直线结构。　B．直线职能结构。

C．事业部结构。　D．矩阵型结构。

20．管理者发布的一项命令是否有权威，主要取决于：

A．下属是否接受命令。　B．管理者所在的层次。

C．命令是否符合组织目的。　　D．违背命令是否受惩罚。

21．矩阵结构的组织违背了以下哪些原则：

A．统一领导。　B．统一指挥。　C．责权一致。　D．分工原则。

22．在一次严重的纵火案发生后，警察在现场抓到了两个犯罪嫌疑人。事实上正是他们为了报复而一起放的火，但是警方没有掌握足够的证据。于是，警方把他们隔离囚禁起来，要求坦白交代。法律规定是这样的：如果他们都承认纵火，每人将入狱10年；如果他们都不坦白，由于证据不充分，他们每人将只入狱1年；如果一个抵赖而另一个坦白并且愿意作证，那么抵赖者将入狱15年，而坦白者将宽大释放。请问，甲和乙两个囚徒会进行何种选择？

A．甲坦白，乙抵赖。　　B．甲抵赖，乙坦白。

C．甲坦白，乙坦白。　　D．甲抵赖，乙抵赖。

23．中国古代著名的军事家孙武在孙子兵法《计篇》曾指出，战争的成败取决于“五事”即一日道二日天，三日地四日将，五日法。近代不少，学者认为，孙武的观点完全可以运用于现代企业的竞争领域，台湾企业家将“五事”形对照企业竞争的成败，作了形象的比喻，请你指出哪项描述最为确切：

A．1．计划、2．环境、3．市场、4．领导、5．法规。

B．1　经营目标、2．机会、3．市场、4．人才、5．组织与编制。

C．1．决策、2．机会、3．市场、4．领导、5．制度。

D．1．经营目标、2．环境、3．市场、4．人才、5．管理。

24．在管理工作中，责、权、利和能力之间存在着密切的关系，正确处理这种关系。对激发组织成员的积极性。提高组织的效率均有很好的作用，关于四者之间的关系，可以正确的描述为：

A．责、权、利和能力完全是对等的关系。

B．责任是管理的基础，应当大于权力，利益和能力。

C．责、权、利是相等的，而人的能力可以略小一些。

D．责、权、利是相等的，而人的能力应大于其承担的责任。

25．中国古代政治家管仲有一句名言，即“仓廪实知礼仪，衣食足知荣辱”他的这一论述，在某种程度上与西方国家哪一理论，在观念上有明显的相似之处：

A．法约尔的管理过程理论。　　B．麦格雷戈的x·y理论。

C．布兰查德的领导生命周期理论。　D．马斯洛的需要层次理论。

26．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：

需要全本请访问 www.ertongbook.com

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。

27．群体的冲突是指组织、群体、个人之间所发生的具有对抗性质的相互交往的行为。这种冲突带有普遍性，解决的方式也是多种多样。一般认为：若冲突本身是枝节问题，而且彻底解决冲突会产生严重的副作用时，应当采取最合适的解决冲突的方法是：

A．采用中庸的方法。各打五十大板双方都做出一定让步。（妥协型）。

B．君让为怀，息事宁人，需求己方做出一定退让（体谅型）。

C．坚持斗争，分清是非，压倒对方（竞争型）。

D．淡化、掩盖双方矛盾，不激化冲突（回避型）。

28．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。

29．某零售商店选定三个备选经营方案，其主要数据如下表所示。根据遗憾法则。你认为该商店应选哪一个方案为好？

损益值 状态 / 方案	销售量高 Q1	销售量一般 Q2	销售量低 Q3
甲	1000	550	200
乙	900	500	300
丙	800	400	350

A．甲方案。　B．乙方案。　C．丙方案。　D．乙方案和甲方案均可。

30．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、乙公司可以看做上、下级之间行政管理关系。

31. 近几来年，许多高等学校为了提高教学质量，对学生考试作弊都采取了严厉的措施，规定凡考试违纪者，一旦发现，成绩将以零分计。并不准再参加补考。这项规定发布后，作弊现象大大减少。从强化理论分析，它是属于：

A. 负强化。　　B. 惩罚。　　C. 自然消退。　　D. 正强化与惩罚相结合。

32. 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。

33. 有学者对包括卫生系统、高技术企业、制造业、商业及服务部门的实地调查。并经过归纳，发现一线管理者十分看重以下 10 项职责：（1）日常工作计划（2）安排和分派员工工作（3）控制产品质量和成本（4）激励和指挥员工（5）沟通和协调（6）纪律约束（7）训练培训员工（8）总结评价员工工作成果（9）设备维修（10）安全管理。在上述各项工作中，属于控制职能的工作主要有：

A.（3）　　B.（2）、（3）、（9）。

C.（3）、（6）、（8）。　　D.（3）、（8）。

34. 王总经理刚刚从外地出差回来，下属就不断登门拜访，大家称赞王总办事认真，能果断解决问题。王总喜欢吃鱼，但为了听汇报，经常对端上饭桌的鱼也无暇光顾。对此，王总仍乐此不疲。此种现象，对合适的解释是：

A. 王总是一位能干的经理。

B. 王总作风民主，管理的幅度大。

C. 王总比较集权，采取了轮式沟通的方式。

D. 王总为人随和，采取了全通道式沟通方式。

35. 有一位企业的领导者，破例的奖励了几位为企业做出很大贡献的职工，奖金超过了以往规定的最高限额。对此，下属有许多不同的反应，这件事表明：

A. 不管奖金数是否合理，超越制度的规定是不应该的。

B. 只要不是领导者个人装腰包，奖励完全可以遵循大数原则。

C. 这种奖励是一种晕轮效应，为了引起轰动，违反制度也是值得的。

D. 如果奖励是公平的，这种处理方法符合运用权力的例外处理原则。

36. 在当前飞速变化的市场环境中，人人常常会感到“计划赶不上变化”，有人甚至怀疑制定计划是否还有必需，对此，应当采取的正确措施是：

A. 坚持计划工作的必需性，批判怀疑论者。

B. “计划赶不上变化”不以人的意志为转移，应当经常修改计划。

C．如果形势变化快，可仅仅制定短期计划。

D．变化的环境，更倾向于指导性计划和短期计划。

37．京拓公司要求下属近日向公司提交一份有关本公司向一家高尔夫球俱乐部投资的可行性报告，在报告中分析了很多因素你认为哪项因素不属于可行性报告当前应当分析的内容？

A．选定供应商生产高尔夫球的质量。

B．政府对该项娱乐运动的导向政策。

C．能够吸引的用户数目与分布。

D．其他娱乐项目对该项运动的替代作用。

38．与变革型的领导相比，事务型的领导具有自身的特点，请问下列哪一项因素不是事务型领导所具备的特征。

A．重视专业化分工。

B．重视组织文化的作用。

C．强调对人的行为的抑制，控制和预见性。

D．重视短期计划，回避风险，拘于理性。

39．目标管理是 1954 年由美国著名管理学者德鲁克提出的计划管理方法，但是任何先进的管理方法，在推行过程中，都有一定的局限性。就比较而言，目标管理更适合于：

A．经营环境复杂多变的组织。　　B．外部环境业务与技术相对稳定的组织。

C．高科技，风险型企业。　　D．特大型跨国公司。

40．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。

三、案例题（共 30分）

案例 1：四通利方引进国际风险投资（每小题 2 分，共 10 分）

据《中国外资》 1998年2月报道：1997年10月，北京四通利方信息技术有限公司，通过预定的发展计划，宣布吸引了 650万美元的国际风险资本，被誉为中国软件业新星的北京四通利方，以一次高难度的腾飞，演绎了一个软件业走向国际资本大舞台的神话。

创建于 1993的底的北京四通利方公司，是四通集团与香港利方投资有限公司共同创建的计算机软件开发、生产与销售的专业企业，注册资金只有500万港元。四通利方公司成立以来，逐步形成了一个在研究开发、市场销售和管理决策等方面强有力的核心企业，并拥有一支由年轻的博士、硕士和大学生组成的技术开发队伍。该公司推出的Richwin系列产品首次实现了

中文系统软件在不同操作系统之间的多平台移植，具有很强的系统兼容性。由于技术水平领先，产品性能优异，被列入1995年国家级火炬计划和北京市“九五”技术改造计划，取得了市场上的巨大成功。

就是这样一个中国软件行业的新秀，由于注册资金太少，没有房产，在现行商业银行贷款抵押制度下，难以得到银行的贷款支持，一些好的项目没有资金难以开展，资金短缺成为制约公司发展的瓶颈。资金从何而来？“东方不亮西方亮”，国际风险投资是一条重要的渠道。美国的风险投资家正是看中了四通利方的技术实力、应变能力、市场战略和内部管理水平，决定对该企业进行风险投资。

1997年10月，美国华登国际投资集团等三家著名的国际高科技风险投资集团与四通利方签下投资合同，同意四通利方原有850万美元的资产评估值，并向四通利方增加1650万美元的风险投资，同时保留总值10%的股份作为期权给公司的重要管理人员和技术骨干。

四通利方能够赢得国际风险投资的青睐，有赖于公司决策者的未雨绸缪。从1995年的下半年，正当四通利方产品路线基本成熟、市场动作初见成效之时，他们就开始大胆构思国际化改造计划，其目标是通过吸收引进国外先进软件公司的内部机制和管理经验，为公司的大规模发展奠定了基础，提供国际竞争力和知名度，并争取在国际金融市场上市。为此，公司组织人员到风险投资最发达的美国硅谷进行实地考察调研，聘请位于硅谷的著名高科技投资银行——史蒂文斯公司作为本公司的投资顾问，参照美国硅谷的标准对公司战略、人员结构和企业财务作了全面考核，并及时抓住机遇，成功地实施了一系列重要的商业发展计划。四通利方目前是Lotus、Borland中软件中心，是Corel的中国代理，也是IBM Oracle公司的系统集成商，在国家科委863计划中中标，并成为“Internet网络应用平台”项目的集成单位。

四通利方通过国际化的风险融资，进一步奠定了坚实的技术基础，并获得了广阔的市场前景。

请根据以上情况，回答以下问题：

41. 四通利方能成功走向国际资本大舞台，其关键在于：

A. 良好信誉。　B. 先定目标。　C. 高新技术。　D. 合资公司。

42. 风险投资商的决策方法倾向于：

A. 乐观原则。　B. 悲观原则。　C. 折中原则。　D. 最小最大后悔值法。

43. 四通利方公司在人力资源管理方面的特点是：

A. 重视人才，引进和培养高层次人才。

B. 重视内部人才的培养，晋升。

C. 严格考核、选拔优秀管理人才。

D. 更重视技术人才的引进和培养。

44. 你认为四通利方在领导方式上应采取：

A. 专制——权威式。　B. 开明——权威式。

C. 群体参与式。　D. 协商式。

45．按企业经营单位分类组合图，四通利方的产品属于：

A．幼童。　　B．明星。　　C．金牛。　　D．瘦狗。

案例 2：世界一号企业家如何管理企业（每小题 2分，共 10 分）

韦尔奇为通用电气公司创立了一种 21 世纪的企业管理新模式：首先积极引入了提高质量计划，把发放优先认股权作为奖励措施，从而使通用电气迅猛发展。他用聚会、突然视察、发手写便条等颇具个人风格的方法领导着这个世界最大的公司。

为什么美国通用电气总载在位寿命长？

17 年来，尽管许多大公司在严峻的全球经济中像多米诺骨牌一样纷纷倒台，它们的总裁也像走马观灯似的变换着，可是韦尔奇在通用电气公司总裁地位上岿然不动。因为他创造了公司收入和收益的奇迹。密歇根大学管理学教授蒂希说：“ 20 世纪最伟大的两位公司领导人是通用汽车公司的斯隆和通用电气公司的韦尔奇。韦尔奇可能比斯隆更伟大，因为他为他的公司确立了一套将成为 21 世纪公司仿效的现代管理新模式。”正是这种模式促使通用电气公司得到了迅猛发展，它的股票价值从 1981 年的 120亿美元剧增到今天的 2800亿美元。更令人眼花缭乱的是，华尔街的分析家认为，到韦尔奇 2000年离开公司时，公司的股票可能从现在的每股 82 美元上升到 200美元，公司的总资产也将从现在的 3000 多亿美元增加到 6000多亿美元。

韦尔奇如何使老大企业永葆青春？

韦尔奇是如何将美国一家老式的大企业改变成具有很强竞争力、带动全球发展的火车头的？是如何将一家制造商变成服务商的？韦尔奇又是如何通过 600多次兼并打入国际市场从而改变公司面貌的？韦尔奇又如何成功地对美国企业界产生巨大影响力？在最大又最复杂的公司，如何集中行使如此大如此多的权力？韦尔奇作为一家拥有 3040亿美元财产、销售额高达 893 亿美元、公布在全球 100 多个国家的 27.6万员工的企业王国的最高主管又是如何管好的呢？

当他接任通用电气公司总裁职位时，遇到很多难题要处理。但他把这些事办成了各种有意义的活动，并对公司的战略和公司十几个部门担任重要职务的人加以考验。

韦尔奇更懂得“突然”行动的价值。他每周都突然视察工厂和办公室，匆匆安排与比他低好几级的经理共进午餐，无数次向公司员工突然发出手写的整洁醒目的便条。所有这一切都让人们感受到他的领导并对公众的行为施加影响。

组织结构的创新！

韦尔奇上台时，全公司共有 40多万职工，其中有“经理”头衔的 2.5万人，高层经理 500多人，仅副总裁就有 130人。公司的管理层次共有 12层。韦尔奇先后砍掉了 350多个部门，

将公司职工裁减为 27 万人，大力压缩管理层次，强制性要求在全公司任何地方从一线职工到他本人之间不得超过 5 个层次。这样，原来高耸的金字塔型结构一下子变成了低平面坚实的扁平结构。

韦尔奇在上层几百人中如何沟通交流？

伟大的企业领导人都是善于表达他们愿望的高手，在韦尔奇担任总裁的最初几年中，他与公司最上层的几百人进行交流，他总是不厌其烦地重复着一些重要的话，而且一有机会就要讲。韦尔奇如何对 27 万职工施加影响的韦尔奇十分重视企业领导人的表率作用，他总是不失时机地让人感觉到他的存在。他向从直接的汇报者到小时工等几乎所有的员工发出的手写便条具有很大的影响力，因为这些便条给人以一种亲切和自然感。韦尔奇的笔刚刚放下，他的便条便通过传真机直接发给他的员工了。两天之后，当事人就会收到他手写的原件。他手写的便条主要是为了鼓励和鞭策员工，还经常是为了促使和要求部下做什么事。尽管去年通用电气公司计划增加工资只有 4%，但是，基本工资增长幅度一年内即便在本人不提升的情况下也高达 25%。一年内奖金增长幅度可达到 150%。占基本工资的 20%到 70%。优先认股权原来只留给那些公司中最资深的官员，现在在韦尔奇的领导下其发放范围已经大大扩大了。目前大约有 2.7 万人——约占公司被雇用的专业人员的 1/3 获得了这种认股权，其中包括 800 多名高级经理以下的员工。

通用电气没有采取其他许多公司把这种认股权作为年度奖励自动分发给员工的做法。韦尔奇坚持认为，首次获得认股权的人数必须占总获得人数的 25%，连续三次获得的人数不得超过 50%。

韦尔奇是全世界最贵重的企业家因为他“生产”的是人才！

许多华尔街专家和通用电气公司投资者都把韦尔奇看作世界上最有价值的公司要素。韦尔奇一生中的大部分时间花费在与人有关的问题上。他认为，他一生中最大的成就莫过于培育人才。韦尔奇感慨地说：“这是一家由众多杰出人物管理的公司。我最大的劳动莫过于物色成批的杰出人物。他认为，他必须充分了解其属下，以便信任他们，相信他们的决策。韦尔奇能叫出公司上层至少 1000 人的名字，知道他们负什么责任，知道他们在做什么。这对一名雇员来说是莫大的鼓舞，职工们非常看重这一点。

根据上述情况，回答下述问题：

46. 关于扁平式组织结构，下列说法中不正确的是：

A. 它是指管理层次少而管理幅度大的一种组织结构形态。

B. 它有利于缩短上下级距离，密切上下级关系。

C. 有可能使信息在传递过程中失真。

D. 管理费用低。

47. 下例哪个因素对企业永续经营起决定性作用？

A. 企业家的领导才能。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

B．企业的产权制度和运行机制。
C．制定正确的发展战略。
D．采取多种形式激励员工。

48．民主式领导方式具有如下主要特点，除了：
A．主要运用个人权力和威信，而不是靠职位权力和命令使人服从。
B．分配工作时，尽量照顾到组织每个成员的能力、兴趣和爱好。
C．决策是领导者和其下属共同智慧的结晶。
D．领导者与下级保持相当的心理距离。

49．在赫茨伯格的双因素理论中，“优先认股权”属于：
A．激励因素。　B．保健因素。　C．刺激因素。　D．难以确定。

50．韦尔奇以手写便条的形式激励员工可满足员工的：
A．安全的需要。　B．社交的需要。
C．尊重的需要。　D．自我实现的需要。

案例 3：首创集团的重组计划（每小题 2 分，共 10 分）

自从刘晓光出任北京首创集团的 CEO 以来，他就创造了宽松的会议和重组决策氛围。众所周知：他与经理们一起唱他最喜爱的歌曲——“你是我的阳光”的轶事。刘晓光认为会议的气氛要有所变化，北京首创应该从一个行动迟缓的巨人（注：北京首创的前身北京百货商店总公司）变为更有活力的机体。其竞争对手孟山多就非常灵活，他们的成功正是刘晓光所忧虑的原因。

鉴于此，刘晓光开始了他的重组——组建他的“航空母舰”。过去北京首创的管理者倾向于集中制定计划，只有少数顾问参与讨论。与此相反，刘晓光喜欢让更多的管理者参与决策。他耐心倾听人们的想法，这算不上是制定重组方案的最佳方法。但通过听取多种意见，刘晓光坚信他获得了更好的建议，当重组方案实施时，对人们会有责任心。

首创开始行动了。刘晓光的信条是：加快首创进入高增长的 A 领域如 B 行业和 C 行业的步伐。目标是在 3 年内将在这一领域的市场覆盖率从 20%提高到 30%。

为了达到目标，首创斥资 32 亿人民币购买 D 技术和 E 国际公司的部分股份。但刘晓光并不想弱化首创的 a 和 b 业务。首创的目标是在这些核心业务内取得第一或第二的位置，为此，它又斥资 30 亿人民币在北美以外地区购买了 d 厂商，从英国 e 公司购买生产 f 的厂。

尽管首创的战略重组是通过多样化实现增长，首创还是将那些不适合公司整体战略组合的业务处理掉。刘晓光还卖掉了 H 的生产部分。更不用说卖掉的价值 200 亿人民币的 K 公司。

在刘晓光领导下，首创的重组过程信息更灵通，有更多的人提供好的建议。

这些重组是与公司集中于高增长市场，加强公司核心能力的整体计划相适应的。刘晓光面对的挑战是制定和实施，适应外部环境变化的、灵活的、动态的战略计划。

据以上案例，请回答以下问题：

56. 影响首创竞争力强弱优势的衡量指标有哪些？
A. 相对同行业平均水平的销售增长率。
B. 市场覆盖率。
C. 产品的技术含量。
D. 竞争对手的比较优势。

57. 影响首创决策的因素有哪些？
A. 环境、组织文化，过去的决策、决策者对风险的态度。
B. 环境、组织文化，决策方式、决策者对风险的态度。
C. 环境、过去的决策、决策者对风险的态度。
D. 环境、组织文化，过去的决策、竞争对手的比较优势。

58. 刘晓光是如何应对首创重组决策过程中的内部冲突的？
A. 做好沟通与引导工作，来化解冲突的负面影响。
B. 对待冲突可通过强调共同的目标，加强相互协作。
C. 冲突是无法避免的，适当的冲突是有益的。
D. 冲突是无法避免的，有些冲突是有益的。

59. 刘晓光的授权原则有哪些？
A. 价值链原则。　　B. 目标原则、价值链原则。
C. 职能界限原则、目标原则。　　D. 目标原则、职能界限原则、价值链原则。

60. 刘晓光在首创人员配备方面，采取了哪些原则？
A. 人员配备原则：因事择人原则因材使用原则。
B. 人员配备原则：因事择人原则。
C. 人员配备原则：因事择人原则因才使用原则。
D. 人员配备原则：因事择人原则因才使用原则、人事动态平衡原则。

四、分析题（共 10 分）

德国南部撞机惨案的最后 50 秒

调查结果显示，瑞士空中交通管制机构“天空向导”的值班人，只是在俄罗斯图－154客机与波音 757 货机 2002 年 7 月 1 日夜间在博登湖上空碰撞前几秒钟才意识到，这两架飞机即将相撞。这是负责事故调查的德国航空事故调查局在分析了两架飞机的黑匣子记录之后，

得出的结论。

德国航空事故调查局公布了事故发生前 50秒的情况：

23 时34 分 42 秒：出事的两架飞机上的防碰撞装置都发出碰撞警告。

23 时 34分 49 秒：“天空向导”的值班人命令图－154 将飞行高度降低到 1.13 万米，但该飞机驾驶员没有回应。

23时 34 分 56秒：两架飞机分别从各自的防碰撞装置得到指令，图 －154 升高,波音 757 下降。波音 757 照办，但图 －154 仍然维持在 1.2 万米高度。

23时 35分 03秒：“天空向导”的值班人再次命令图 －154 将飞行高度降低到 1.13万米，图－154 照办。

23 时 35分 10 秒：波音 757 的防碰撞装置命令该机加速下降。

23 时35 分 19 秒：波音 757 的驾驶员向“天空向导”报道，他们的飞机正在下降。

23时35 分 24秒：图 －154 的防碰撞装置也命令该机加速下降。

23时35 分 32秒：两架飞机相撞，71 人死亡。

结合案例信息，分析两架飞机相撞的原因。