2003 年 MBA 联考管理模拟试卷（一）

一、简述题（每小题 4 分，共 20 分）

1. 韦伯的组织理论主要有哪些内容？
2. 法约尔的一般管理理论的主要内容是什么？试对法约尔与泰罗的管理思想进行比较。
3. 从管理的角度看，可以采取哪些措施以使组织内的沟通有效？
4. 广义的公司治理结构应包括哪些含义？
5. 什么是目标管理？把目标管理用于计划制定，有哪些思想需要明确与坚持？并说明之。

二、选择题（每小题 1 分，共 40 分）

1. 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。

2. 目前在许多高校设有经济管理学院、机电学院、土木工程学院、成人教育学院、校医院、教务处、科研处、信息中心等单位，这种组织结构，说明该学校是：

A. 按职能划分部门。　　B. 按职能与产品划分部门。
C. 按人数与服务对象划分部门。　　D. 以上分类均不完全。

3. 某投资管理公司是脱胎于国家政府部门的企业。该公司下设房地产、能源、环保等公司，在各主要业务领域均存在较强大的竞争对手。另外，该公司人员不多，总共有职工 80 余人，职工总体文化水平较高、敬业精神强。总经理为今后应当采取什么样的经营策略才能抓住市场的发展机遇而大伤脑筋。根据以上情况，你认为应当优先做以下哪件事情：

A. 实行多种经营，分散经营风险。　　B. 实行分权化管理。
C. 增加管理幅度。　　D. 增加管理层次。

4. 你的一个部下做了一件值得称赞的事，假使你公开赞扬的话，等于帮助把他调升到上级部门去，你的部门会因为少了他而受很大影响，在这种情况下你怎么办？

A. 坚决把他留住。
B. 一面推荐他上升，一面在自己办得到的范围内设法应付。
C. 要求上级派一个人来替换他，否则就不放他走。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

D. 挽留他，同时训练他的继任者，等到有人可以替代他时放他走。

5. 为了使控制工作做得更富有成果，需要强调做好下列工作，请分析哪项表述提法不恰当？

A. 控制工作应该同计划和组织相适应。
B. 控制应该有灵活性、及时性、经济性的特点。
C. 控制应该着重培养成员的自我控制能力。
D. 控制应该突出重点，突出过程控制（现场控制）。

6. 关于在管理活动中是否存在最优决策的问题。人们存在着不同的看法，在下列的观点中。你认为哪项表述最为确切？

A. 管理工作中，只有满意决策，而不存在最优决策。
B. 是否存在最优决策，取决于决策环境的复杂性和动态性。
C. 最优决策在理论上是存在的，但由于收集信息，以及决策者对未来的认识和影响能力的有限性而难以实现。
D. 最优决策事实上等同于有限理性决策。

7. 达公司是一家从事玩具出口的企业。该公司的总固定投资是 4000 万元，每件折旧费是 400 万元，管理人员年工资总额是 500 万元，每件玩具材料费是 4 元。假设玩具的市场价格是每件 9元，则该公司的盈亏平衡点是：

A. 180万件。　　B. 800 万件。
C. 大于180万件。　　D. 大于800万件。

8. 洞察事物，辨别相关影响因素，透过现象看本质，形成正确的概念，这类技能对于下列哪类管理人员最为重要？

A. 高层管理人员。　　B. 中层管理人员。
C. 基本管理人员。　　D. B和C。

9. 在经济生活中普遍存在着 20—80 规律。如 20%的库存占用了 80%的资金；80%的利润来自 20%的产品……。这要求我们在进行控制工作时要注意：

A. 突出重点，强调例外。　　B. 客观、精确、具体。
C. 协调计划和组织工作。　　D. 灵活、及时和适度。

10. 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”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；　法规。
B. 1. 经营目标；2. 机会；　3. 市场；　4. 人才；　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。

11. 对于业务流程再造，它所产生的效果是：
A. 部门之间、职能之间的界限被打破。
B. 对于管理者，员工是工作的“伙伴”，同业制造商是“竞争对手”。
C. 管理层次扁平化，但管理队伍规模没有大变化。
D. 以上三种都有。

12. 某企业为打开某产品市场销路，在所在地区的电视、广播、报纸三大媒体加大广告信息传播频度与力度。一段时间后，该企业对该产品广告的效果进行了分析。所作的分析围绕下列内容进行：广告传播效果如何，有什么问题，问题的性质和程度如何，问题出在工作的哪一环节，应采取什么调整或解决措施，有什么经验教训应当汲取。这家企业所做的上述广告效果分析工作是：
A. 组织工作。 B. 领导工作。 C. 计划工作。 D. 控制工作。

13. 某IT公司想向社会招聘一个技术开发部主任，对他有这么几个基本要求：能创新地开展工作、思想活跃、善于处理人际关系、能够积极承担攻坚性的工作、具有技术与管理两方面的知识优势。该公司依据的是（）领导理论对外进行技术开发部主任的选拔。
A. 特质理论。 B. 权变理论。 C. 行为理论。 D. 以上三种理论都是。

14. 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。

15. 某公司安装了一台新的锻压机。一天，一个员工向经理报告说：“自从安装新的锻压机以来，新明和大力操作都很粗心。”如果你是经理，你的第一想法是什么？
A. 新明、大力对新机器不满意。
B. 这个部下不愿意新明和大力操作新机器。
C. 新明和大力可能出事故。
D. 这个部下喜欢说别人坏话。

16. 在 20 世纪 80 年代末 90 年代初，大量的日本投资者疯狂地拥入股市。投资者们以股

票作抵押向银行贷款，以借来的贷款购买房产，再以房产作为抵押向银行申请贷款购买股票……。如此反复循环，使日本经济中的泡沫成分越来越大，最终，随着泡沫经济的破灭，日本经济陷入了长达 10 多年的衰退。从控制角度来看，市场之所以未能有效地控制这种情况的出现，原因主要在于以下哪方面？

A．信息的及时性。　　B．信息的可靠性。

C．信息的适用性。　　D．以上均是。

17．如果你是某企业的营销经理，你手下的一位从某名牌大学毕业才一年的营销学硕士对你说，你以前制定的营销策略已经不适应现在的市场环境了。你认为应该怎么办？

A．在他解说的半途即打断他的话，并指出他年少不懂事，居然敢对这么重大的事情发表意见。

B．仔细倾听他的看法，直到你完全听清他的批评之后才提出你的看法。

C．表面上同意考虑他的看法，但事后并不考虑此事。

D．拒绝听他解释，并告诉他以前制定的营销策略一直很有效。

18．唐太宗在其《蒂范 • 审官》中有一段精辟论述：“明主之用人，如巧匠之制木，直者以为辕，曲者以为轮，长者以为栋梁，短者以为拱角。无曲直长短，各有所施。明主之任人，亦由是也。智者取其谋，愚者取其力，勇者取其威，怯者到其慎，无智愚勇怯，兼而用之。故良匠无弃材，明主无弃士。不以一恶忘其善，勿以小瑕掩其功，割政分机，尽其所有……今人智有短长，能有巨细，或蕴百而尚小，或统一而为多，有轻才者，不可委以重任，有小力者，不可赖以成职。委任责成，不劳而化，此设官之当也。”从唐太宗这段语录中可总结出哪三条最能体现其意思的人员配备原则？

A．赞贤任能、因材使用、群体相容。

B．动态平衡、因事择人、群体相容。

C．选贤任能、动态平衡、群体相容。

D．因材使用、选贤任能、动态平衡。

19．日本东芝公司创业 90 年，曾经一度陷入困境。董事长士光敏夫新上任后，经常不带秘书，一个人前往各工厂听取工人意见，跟工人聊天，还经常提着酒瓶去慰劳职工，与他们共饮。士光敏夫掌握的是哪项管理技巧：

A．计划。　　B．组织。　　C．控制。　　D．激励。

20．根据产品生命周期理论，产品在哪个阶段利润最高：

A．投入期。　　B．成长期。　　C．稳定期。　　D．衰退期。

21．在管理活动中，强调领导者可以例外处理。对例外处理的理解，哪种说法是正确的？

A．例外处理要维护制度的严肃性。　　B．例外处理是为了制度的执行更加合理。

C．例外处理要有充分正当的理由。　　D．以上观点均正确。

22. 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。

23. 近一两年来，我国的铁路部门开始花大气力改进服务质量，使长期以来的“铁老大”形象在一定程度上得到改观。这主要是由于：

A. 铁路员工的觉悟得到了提高。

B. 国家对铁路部门的投资大幅度提高。

C. 日益加强的竞争的推动。

D. 管理水平和技术水平的提高。

24. 小王的朋友们问及他对待目前工作的态度，小王没有正面回答，他说道，“我的头儿，用的是我在校时所学的Y理论假设来管理我们，你们说我喜欢还是不喜欢目前从事的工作。”小王的话意味着：

A. 他的上司认为小王和他的同事是懒惰的。

B. 他的上司相信只有用严格控制他不好好干就解雇的警告办法才能使小王好好工作。

C. 他的上司允许他朝着满足自我实现需要的方向去开展工作。

D. 他的上司允许他按照管理要求循规蹈矩地工作，因此，小王觉得工作中不用负责任，也不必担心受怕。

25. G 公司是一家著名跨国公司，以客户声誉、员工福利高而著称，公司每天上下班都安排专车准点接送员工。最近公司取消了班车制度，它的直接后果是：

A. 员工士气下降。　　B. 下班前后员工工作效率提高。

C. 不利于企业文化的发展。　　D. 客户反应良好。

26. 有学者对包括卫生系统、高技术企业、轻重工制造业、商业及服务部门等许多组织的一线管理者进行了实地调查，经过归纳分析后发现这些一线管理者所看重的十项最重要职责按重要性排序如下：（1）工作安排和日常的工作计划；（2）安排和分派工作；（3）控制质量和成本；（4）沟通政策和程序；（5）激励和指挥职工；（6）纪律约束；（7）训练职工；（8）评价职工的工作成果；（9）维护设备，保证各项补给品的供应；（10）保证安全。上述列项中属于管理者控制职能的工作主要是：

A.（3）。　　B.（2）、（3）和（9）。

C.（3）、（6）和（8）。　　D.（3）和（6）。

27. 关于初始决策和追踪决策之间的关系，下述哪种描述最为确切？

A. 它们是决策过程的两个阶段，初始决策属于对问题的前期决策，追踪决策为后期决

需要全本请访问 www.ertongbook.com

策。

B．只有初始决策发生重大失误时，才需要实施追踪决策。

C．追踪决策是在组织环境、条件发生变化时，对初始决策调整和扬弃的过程。

D．两种决策属于不同方式，没有内在的联系。

28．小张和小王同是刚进公司的大学生。小张在工作中表现积极出色，被部门定为第三梯队候选人员，小王表现平平。通过偶然的机会，小张得知小王的工资比他整整高了五百元，小张听到这个消息后颇感失落。从此，工作失去热情。其下分析哪个是错误的：

A．小张觉得收入与自己的工作不平衡。

B．小张这种行为是不讲求奉献的自私行为。

C．此公司的激励和绩效考核机制存在一定问题。

D．人力资源考核制度的目的应该是激励员工的热情，保证相对公平。

29．企业要根据企业的内外部条件随机应变地进行管理，没有什么一成不变的、普遍适用的“最好的”管理理论与方法，这是（）的主张。

A．经验管理学派。　　B．权变理论学派。

C．基本管理人员。　　D．决策理论学派。

30．有位到世界各国大公司作过考察的管理者谈他的感想：在日本公司，一个人安静地坐着，没有人会去打扰他，因为别人认为他是在思考，反之，如果这个人站起来走动，同事们可以随意找他。很有趣的是，我国不少公司的情形正好相反，许多人认为，一个人安静坐着就不是在做重要的事情。由此可以判断：

A．日本公司不注重工作的效率。

B．我国公司更重视工作的效率。

C．日本公司的组织气氛鼓励大家在行动中做反思。

D．我国这些公司的组织气氛更提倡概念技能的培养。

31．现在社会流行“60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。

32．波音公司是全球的一家著名飞机制造公司，以下哪项行业分析不正确？

A．研发费用高。　　B．学习曲线效应。

C．退出壁垒高。　　D．利润率高。

33．有一位企业的领导者，破例地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。

34． 任何一个组织，只要存在分级的管理层次，就需要授权。通过授权，建立起合理的权责体系。这是组织有效运行的一个保障。那么，不应作为授权时应遵循的原则是：

A．因事设人，视能授权。　　B． 明确授权事项，逐级授权，适度授权。

C．因人设事，以功授能。　　D． 适当控制，相互依赖。

35． 较适当的组织定义是（）。

A． 一个有可辨析的固定不变的组织边界的社会实体。

B． 一种通过雇佣人进行活动运作并对社会有贡献的商业经营。

C． 一个目标导向的、具有精心构设的活动系统的有机社会实体。

D．A和B。

36．A是某进出口公司的翻译，工科出身。他的英语翻译水平在公司内部获得了好评；通过自学，他还通过了日语的最高水平考试——国际日语水平考试一级；此外，他还通过了国家人事部组织的国际商务师（中级）考试，获取了在该领域的最高级别资格。前不久，他考上了国内某著名高校的研究生，在与公司总经理的谈话中，表现出了对公司的离心倾向。作为公司的总经理，你觉得应当怎样处理这件事：

A． 考虑到对企业内其他人员的影响，设法劝其留下；如果不行，就按协议执行。

B． 为其提供奖学金，同时签订协议，要求小A毕业后回本公司。

C． 留得住人留不住心，开欢送会送小A走。

D． 了解小A想走的原因，根据谈话情况决定如何采取进一步行动。

37． 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。

38．西方国家的百货公司通常在12月份生意兴隆，有统计数字表明，百货公司一年中1/4～1/3的销售额是在12月份这个月取得的。我国的春节前后一个月时间内也是一个商品销售高峰期。这种可预见的消费需求变化表明百货公司的环境具有（）的特点。

A． 复杂性大。　　B．复杂性小。　　C． 变化程度高。D．变动程度低。

39．某发达国家1966年人均国民收入达到1000美元，1970年吸尘器的普及率达到68.3%。

我国在本世纪初的人均国民收入也将达到1000美元的水平。为此，以该发达国家1970年吸尘器的普及率，可相应地得出2002年我国国内吸尘器家庭拥有率预测判断。这是一种（）预测方法。

A．类推预测法。　　B．前导落后指标法。

C．个人判断法。　　D．集体意见法。

40．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。

三、案例题（共 30 分）

案例 1：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。

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：

41．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。

42．下列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。　　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。

43．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。

44． 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。

45． 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 2：四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年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650万美元的风险投资，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 的软件中心，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：

46. 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。

47. 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。

48. 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。

49. 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。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

50. 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 3 “土投资”引入“洋经营”（每小题 2 分，共 10 分）

打开大连德商公司的网页，依然可以看到“大石桥天富客家购物中心协议正式签约”的消息，签约的双方大连德商公司与百盛集团的合作，曾被业界一致看好。然而这个由中方投资、外方经营管理的大型现代化商场，从商场开业到关闭，竟只有半年的时间，其中周折实在耐人寻味。

“外来的和尚会念经”？

1997 年，大连德商产业投资有限公司董事长张德甄投巨资在家乡营口的大石桥市兴建了一座现代化大型商用建筑——天富广场。广场整体采用欧式古典主义建筑风格，不仅成为当地的标志性建筑之一，也成为辽宁省内为数不多的现代化购物场所。

张德甄多年从事房地产和国际贸易经营，过去从未经营过商场，于是他把目光投向了国内及国外成功的商业集团，中间几番周折，德商公司也曾有过经营义乌小商品城的意向，最终还是选定了中国百盛集团。

中国百盛集团是经营百货业的马来西亚大型跨国集团“金狮集团”在中国投资设立的外商独资百货集团，已在北京、上海、广州、大连、青岛、武汉等国内大中城市开设了 20 余家大型百货店。德商公司曾经这样评价百盛：“中国百盛如中国百货业的一袭飓风，发展迅猛，势不可挡，目前其年销售额连年快步递增，成为外商投资中国百货业中的成功典范。”由此可见，当时德商公司对百盛集团的倚重。

百盛集团随着在中国市场的不断发展，也有意继续扩大其在中国城市的市场份额。双方一拍即合，很快进入了合作的实质洽谈阶段。去年 8 月，百盛集团以上海狮贸投资咨询有限责任公司的名义与天富广场正式签署了百盛集团进驻天富广场以“天富爱客家购物中心”的名义经营这个现代化大型商场的协议。

合同规定，除天富广场要为百盛集团提供必要的开业设施外，先期提供至少 1000 万元的流动资金，授予百盛在合同及细则有效期内独占性向商场提供经营管理咨询与服务的权利和责任。也就是说，在百盛接管天富期间，投资者不得介入百盛方面的任何经营管理。同时，除百盛方管理人员的工资和待遇外，百盛方面按天富爱客家销售额的 1.5% 提取佣金，利润 20% 分成，但商场一旦亏损，百盛概不负责。

赢利分享，风险不担，德商公司在协议上的极大让步，也许是因为请“外援”的心情过于迫切。就这样一个责不明、利不均的协议为双方的合作埋下了祸根。

祸起哪端？

2000 年 12 月 28 日，天富爱客家购物中心正式开业了。

天富爱客家购物中心开业的前 2 个月，天富爱客家经营如日中天，当时正值春节前后的消费旺季，商场最高日销售额达 85 万元，平日里也基本保持在日销售额 50 万元左右。今年

第一季度，天富爱客家销售额达 1992.8 万元，这个数字已经大出了双方的意料之外，如果照此态势发展，双方的合作前景将无疑更加灿烂。

可是好景不长，今年 3 月 18 日，天富爱客家总经理卢云来突然提出辞职，辞职原因至今不明，3 月 27 日，大连百盛店任命原天富爱客家副总经理孙荣为总经理，并告知大石桥天富爱客家董事长张德甄，张德甄始终未在任命书上签字。孙荣以代总经理的身份接管了天富爱客家的日常经营管理工作，双方的芥蒂也由此开始。

卢云来总经理辞职后，商场经营状况便开始急转直下，日销售额由最高时的 85 万元跌落到每天不足 10 万元。

4 月份，商场购进的一批“欧米茄”进口手表，因涉嫌走私被当地工商局查封并没收，由此，天富爱客家的商业信誉受到严重影响。投资方认为此批手表应以联销方式经营，无需天富爱客家支付购货现金，但大连百盛方面却硬逼天富爱客家支付此款，因为此事，投资者对百盛方面如何使用天富爱客家的流动资金产生了怀疑。

5 月 17 日，天富爱客家股东要求天富爱客家财务部按 200 万元预提今年固定资产折旧费用。董事长张德甄鉴于股东的压力向天富爱客家财务部做出划出 200 万元款项作为今年的部分固定资产折旧费的决定。此举遭到了百盛方面的坚决反对。

同期，天富爱客家主管经理以超市中某些滞销商品将要到保质期为由，将这些商品运到大连百盛店按成本价销售，由天富爱客家负责运费，对此投资方十分不满，他们提出：为什么百盛把商品运到大连，而不运到路程一样同属德商公司的沈阳爱客家超市，是不是因为大连的百盛店是百盛自己的公司？甚至怀疑“百盛”这是利用天富爱客家的流动资金为他们自己投资的大连百盛店进货，为此，他们向中国百盛集团总部提出强烈的抗议。

双方矛盾愈演愈烈，经营状况每况愈下。到 5 月末，天富爱客家基本进入了半停业状态，账面亏损已达数百万元。6 月 25 日开始，由于商场无力偿付货款，大石桥本地及外地的供货商大批撤货，抢货场面惨不忍睹。短短几天里，一个曾经名噪一时的大型百货店几乎商品皆无。

谁是赢家？

百盛集团方面总结天富爱客家经营如此惨淡的原因：“一是投资方未按合同规定将 1000 万元流动资金足额到位，致使不能及时给付供货商货款；二是投资方插手经营管理，这在当初的合同规定上绝不允许。”

百盛方面抱怨，开业之后，投资方的流动资金陆续到位的只有 600 万元；除去员工培训花费 200 万元和投资商中途拿走 100 万元‘救急”,实际上的开业资金仅有 300 万元。由于流动资金的不足导致供货商大批撤货。

投资者更加不满：虽然天富与百盛在经营过程中出现了一些意想不到的问题，但按照当初合同上的约定：经营过程中出现问题不影响经营者继续经营，其问题可交与有关部门予以仲裁解决。而百盛方面却同意供货商将商品撤走，这是否属于单方面终止合同的表现？

百盛方面将商场经营业绩衰落的原因归结为天富方面“严重违反合同所致”，并据此单方提出终止合作合同。而天富方面则认为，百盛方面在商场经营最红火的时候调换总经理，致使经营状况大幅滑坡，后来派驻天富爱客家商场担任高级管理职务的人员在招商、客户、洽

谈等方面，无论资历、经验、素质以及综合能力都明显低于百盛集团所属大连百盛商场及百盛所管理的其他商场。由此百盛应负主要责任。

事件发生以后，《当代经理人》分别电话采访了百盛集团总部和德商公司。德商公司表示不避讳媒体的采访，有关的情况都可以向媒体批露。德商公司负责人说：“我们也想通过媒体的方式讨一个公道，有时候法律上的事情是一回事，但人们心里有一杆秤，是非曲直自在人心。”

她还谈道：“我们当初与百盛合作的确存在一些盲目性，现在累计损失已达上千万元。百盛的行为实际上已经单方面中止了合同，他们没有任何经济上的损失。天富商场已经完全停业，因为还在合同期，我们无法进入商场，只能让它大门紧锁。”言语中无不透着无奈。德商的律师正在整理资料，准备向法院起诉。

百盛集团目前不接受任何媒体的采访，当《当代经理人》问道：“现在媒体有一些不利贵公司的报道，难道不想澄清一下吗？”

百盛集团媒体宣传负责人说：“我们不需要媒体这种途径，现在媒体上的许多报道都是道听途说，法律会给我们一个公正的答案。百盛在中国有那么多连锁店，都很成功，本来凭百盛自己的能力，可以将商场做得很成功，一年之内就可能盈利，但由于一些我们无法把握的因素，导致了经营的失败。”

百盛方面目前还看不到经济损失，但与德商集团的诉讼一旦走上法庭，胜负变数尚无法预测。大石桥天富爱客购物中心是百盛在中小城市经营的第一家百货商场，初战失利，百盛也检讨自己对中小城市百货商场经营经验的缺乏，发生此类事件，将对百盛进一步扩大市场份额，特别是在中小城市的业务拓展十分不利。

51 德商公司准备进入超市行业时，应做哪些行业分析：

A. 国家的法律法规。

B. 人口等宏观经济因素。

C. 收入水平和消费偏好等微观经济因素。

D. 以上都对。

52. 根据现代企业理论，所有权和经营权关系的叙述哪些是错误的？

A. 德商公司拥有所有权，百盛集团拥有经营权。

B. 德商公司有权干涉企业的经营活动。

C. 德商公司既然是企业的所有者，就有权经营企业。

D. 德商公司拥有经营权有利于企业的发展。

53. 德商公司匆匆与百盛公司合作的决策显然存在问题，以下分析哪点正确？

A. 德商公司与百盛公司合作，但签约的一方却是一家咨询公司，这样的合作合同可能在将来产生纠纷，对德商公司不利。

B. 德商公司在合作合同中让步过大，甚至放弃了公司的管理权，这与公司进入零售业的初衷相违背。

C. 合作合同中的分配制度有待商榷，规定的以销售额为基础收取佣金的分配制度对德

商公司尤为不利，而且对经营者不能产生良好的激励机制。

D. 以上分析都对。

54. 下列关于德商公司与百盛公司合作失败原因的总结最重要的是：

A. 合作伙伴的选择决定合作成败。

B. 权利和责任应该对等。

C. 领导者应由双方共同确定。

D. 管理经验的成功移植是合作成功的关键。

55. 领导在一个公司里的作用是显而易见的，商场总经理的变更直接影响到企业的经营效果，下列关于领导的陈述不恰当的是：

A. 有时候领导对企业的成败不具有决定性作用。

B. 授权型的领导更加适合合资公司。

C. 领导者的工作任务之一是选择合适的人员作为自己的接班人。

D. 领导者的素质包括政治素质、业务素质和身体素质等多个方面。

四、分析题（共 10 分）

该如何当总监

孙工所在的监理项目部由六位监理人员组成。监理人是受业主委托在工地现场对施工单位的施工质量进行监督，对工程中所进行的每一道工序进行检查，验收合格后，施工单位方可进行下道工序的施工。六位监理人员各有分工。其中：赵工——总监代表，是该项目部的领导；其他五个监理分别是：沈工——负责钢筋工程验收；刘工——负责模板工程验收；宋工——负责混凝土工程验收：孙工——负责电气安装工程验收 黄工——负责暖通工程验收。

赵工从事监理项目总的领导工作，责任心强，对下属们的监理工作总是事事过问，尽心尽责，整日从早忙到晚，似乎把五位监理的工作都由他一人来做才放心。他曾讲“以前，某工程只有我一个土建监理，一切事都办得很好，现在包括我有四位土建监理，可监理起工程来，并未感觉到轻松，倒更有麻烦事多起来的感觉。”其他监理评价赵工的工作是：“做不到点上，越忙越乱。”

沈工负责钢筋验收，工作努力，不怕吃苦，现场经验多，职称是六位监理中最低的——助理工程师。刘工负责模板工程验收，理论水平高，写作能力强，工作认真负责。宋工负责混凝土工程验收，工作踏实肯干，任劳任怨，不善言谈。孙工和黄工分别负责电气和暖通工程验收，工作认真，水平可以。

工程开始时，工作进展还比较顺利，但不久，监理人员内容就出现了矛盾。几位监理对总监代表赵工的工作方法产生了意见，特别是沈工，他认为赵工对自己的工作成绩从未给予肯定，还时常遭受批评。例如，有一次沈工在检查钢筋时发现有问题，他立即通过了施工单位整改。赵工在现场巡视时出发现了问题，赵工回来后就批评沈工，为什么没发现问题，当沈工说明不但发现了问题并做了处理后，赵工仍批评沈工为什么没向他汇报。有时还出现这

样的问题，项目监理已将问题指给施工单位并指出整改方法，而项目总监赵工发现同一问题也向施工单位指出整改方法，造成施工单位不知听谁的混乱现象。再有，每个月末，监理项目部将本月工作质量、发生的问题、验评次数、优良率曲线等情况写成“监理月报”送交业主及质量监督站。开始这些工作都是由赵工亲自完成，但赵工逐渐感觉自己太忙，就提出让大家轮流写，写完后再由赵工核对修改。刘工认为，月报不是任何人都能很好地完成它。事实证明，刘工写的月报内容翔实，赵工基本不必修改，而其他监理写的月报，赵工要花几个小时的时间进行修改，有时，因赵工有其他事，月报未来得及修改，造成不能按时完成发出。

由于赵工的领导方式，几位监理无法与赵工沟通，使得整体的办事效率降低，士气低落，施工单位及业主对监理也不满意，工程速度和质量受到影响。

问题：

1. 赵工的问题出在哪？违反了哪些管理理论？
2. 如何改进赵工的管理方式？