

一、单项选择题 (1×20=20分)

- 1. 若要认为“管理就是决策”, 这实际上意味着:
 - A. 对于管理者来说只要善于决策就一定能够获得成功
 - B. 管理的复杂性和创造性都是由决策的复杂性而导致的
 - C. 决策能力对于管理的成功具有特别重要的作用
 - D. 管理首先需要的就是面对复杂的环境作出决策
- 2. 有人对科学管理理论及方法的积极影响作了如下描述, 亦所同意的是:

科学管理论

- A. 为作业方法和作业定额提供了客观依据
- B. 增加了劳资协商的可能性
- C. 提高了企业管理和管理理论的科学性
- D. 以上三者都是

3. 东华集团发现本季度的销售量比上季度少了近两成, 于是便分析原因, 是替代品的出现, 还是竞争对手采取了促销行动, 或是消费者的需求发生了变化等, 以便采取措施, 使销售重升上去, 这属于管理:

分析原因

- A. 计划职能
- B. 组织职能
- C. 领导职能
- D. 控制职能

4. 在美国, 一个饥饿的人可能想买一个汉堡包, 一块炸薯条和一杯可口可乐, 而在非洲的部落部落中, 一个饥饿的人可能想买的是一块肉和一颗西瓜, 这说明:

需求层次

- A. 人类的需求是以层次形式出现的
- B. 主导的需求在所有的需求中处于最重要的地位
- C. 需求的表现形式受社会文化的限制
- D. 不同的地域人们的需求层次是不同的

需求层次

5. 某小型塑料彩瓶厂为取得市场优势, 计划请台资企业投资生产, 厂领导为使引进设备早日投产, 决定从生产、销售等部门抽调人员, 组成“六台组”的形式保证生产以受聘工种的掌握先技术。

柳江 (800254)

二、下列哪种领导方式最符合现代管理思想？

- A. 专制独裁
- B. 直接指挥控制
- C. 事业部制
- D. 矩阵式结构

柳江

D 700

中国有句古语：“将在外，君命有所不受”，你认为对这句话于反映的管理观念应如何评价？

- A. 这种说法不符合现代管理思想，因为容易造成失控
- B. 这种管理思路是一种放任式的领导方式
- C. 这样做的目的是为了锻炼将军在外作战的能力
- D. 这种说法反映了集权和分权的一个正确的观念

柳江 (800254) A

7. 以下四种描述中，不正确的是：

- A. 技术技能不如概念技能重要 *柳江 (800254) 柳江*
- B. 权力意味着人们对权力拥有者有一定的依赖性
- C. 不愿意授权在一定程度上取决于授权方的心理状况
- D. 不愿意授权以及不知道如何授权是阻碍许多小企业健康发展的主要原因

柳江 (800254) A

A 700

中华商务中心是一家合资企业，以物业经营为主要业务。目前拥有写字楼租户 272 家，公寓租户 426 家，商场租户 106 家。公司在总经理下设有物业部、市场部、财务部、人事部、公关部、业务发展部等部门，物业部下设了写字楼管理部、公寓管理部、商场管理部以及其他配套部门。试问，其整个公司和物业部内部的组织结构分别采取了何种部门化或部门划分形式？

- A. 职能部门化和顾客部门化
- B. 顾客部门化和职能部门化
- C. 均为职能部门化
- D. 均为顾客部门化

柳江 (800254) 700

B

决策的类型

每个业务人员每天要负责临近 10 个街区住户的送奶任务。交通工具目前仅有三轮车，为减轻送奶员的不必要负担，公司有关人员请专家为各点送奶路线安排好最佳的行车路线。计划中发现，每个送奶员每天上午共有 128 条可行的线路可供选择。在这种情况下，送奶路线安排问题属于：

- A. 不确定型决策
- B. 确定型决策
- C. 风险型决策 ~~柳江 (800254) 柳江~~
- D. 程序型决策
- E. 非程序型决策

D

- A. 企业文化反映了一个企业在上下级沟通中的价值体系代表一个企业的个性
- B. 企业文化应该包括物质文化和精神文化两个层次
- C. 企业文化对企业员工的行为具有强烈的约束
- D. 如果没有积极的倡导和创造, 企业就不可能形成企业文化

C

11. 张凌在大学计算机系毕业后, 到一家计算机软件公司工作。三年来, 他工作积极, 取得了一定的成绩, 最近他作为某项目小组的成员, 与组内其他人一道奋战了三个月, 成功地开发了一个系统, 公司领导对此十分满意, 这天张凌得到领导亲手交给他的红包, 较丰厚的奖金令张凌十分高兴, 但当他随后在项目小组聚餐会上等平时, 目光在桌上巡视了一会儿后, 脸便很快阴沉了下来, 对于这种情况, 下列哪种理论可以较好地给她给予解释?

- A. 双因素理论, 工作本身, 工作本身
- B. 期望理论, 激励力 = 行为所能带来的预期 X 奖励的'努力, 绩效奖励'
- C. 公平理论
- D. 强化理论, 正强化

D

12. 关于决策问题的有效性 人们有不同的理解, 你认为以下哪种说法更全面?

- A. 决策的有效性主要体现在决策的质量与合理性
- B. 决策的有效性主要体现在是否得到广大员工接受
- C. 时间敏感性决策和知识敏感性决策在决策耗用的时间方面 有所不同
- D. 以上说明均不够完整

A

13. 某位总经理有一次对一个下属说: "你必须清楚自己在企业中的地位, 千万不要自我感觉太好, 只要是我让你做的, 你就应该不折不扣地尽量做好; 否则我是不会相信你嘴巴上说得多好的。" 根据这段话, 你觉得以下推论哪些最可信?

- A. 该领导很独断, 不允许下属有不同看法
- B. 该领导集权, 从不怀疑自己的决策能力
- C. 该领导很民主, 只要你工作做好就可以
- D. 仅凭以上情况难以对该领导做出一般性判断

C

14. 潜在的竞争对手, 能否顺利地进入一个新的经营领域, 往往取决于该行业特点而决定的难易程度。老厂家与之相比, 有一定的区位优势, 请分析以下各项因素中, 哪种不属于老厂家的 三位优势

- A. 产品的知名度与专利的拥有
- B. 参与或定社会地位
- C. 产品成本优势的拥有

✓

前两个都不是竞争优势

3

老厂家的优势

销售渠道的优势
专有产品技术 A
A 参与或定社会地位
政府补贴

1. 企业文化

2. 激励理论

3. 决策理论

弱

4. 波特五力分析

P330 P613
A

计算机在管理领域的广泛应用,是现代化管理的一大特色之一。计算机用于管理决策通常是指电子数据交换(EDI)、决策支持系统(DSS)和智能信息系统(MIS)等。按开发程序的发展顺序,其发展顺序依次是:
EDP → MIS → DSS
MIS → EDP → DSS
EDP → DSS → MIS
DSS → MIS → CIMS

- A. EDP → MIS → DSS
- B. MIS → EDP → DSS
- C. EDP → DSS → MIS
- D. 不存在发展顺序和复杂程度的区别

C

斯金纳提出的强化理论分为两种类型:正强化与负强化,强化理论认为:

- A. 正强化要保持连续性,负强化要保持间断性
- B. 正强化要保持连续性,负强化也要保持连续性
- C. 正强化要保持间断性,负强化要保持连续性
- D. 正强化要保持间断性,负强化也要保持间断性

强化理论
153

D

17. 控制工作可以说既是上个管理工作过程的终结,又是一个新的管理工作过程的开始,那么控制工作是通过哪一环节与其他四个管理职能紧密结合在一起,从而使管理工作过程形成一个相对闭合的系统?

- A. 制定目标
- B. 建立标准
- C. 衡量实际工作成效
- D. 纠正偏差

计划的思想

18. 我们常说,计划的内容应当包括“5W1H”,从一个企业的角度来看,这“5W1H”的内容具体体现在企业的战略计划和战术计划当中为:

- A. 战略计划侧重于确定“What”,“Why”,“Who”,战术计划是规定“Who”,“What”,“When”,“Where”,“How”
- B. 战略计划侧重于确定“What”,“Why”,战术计划是规定“Who”,“Who”,“Where”以及“How”
- C. 战略计划侧重于确定“What”,“Why”,“Who”,战术计划是规定“When”和“Where”以及“How”
- D. 企业战略各要素均确定

管理的层次

19. 任何基本工作在实施之前,仍有许多“不要做”或“在地上做”的工作。王所在公司年初工作一开始,便制定了许多“禁止”类的工作。王最大的感受是“忙不脱身”,他感到“管理理论”与“实际工作”之间存在巨大的鸿沟。

- 5. ② ③ 中文三遍
- 6. ① 和 ② 并不属于同一层次的需求
- 7. ① 这一层次的需求一直是王刚的主要需求

19. 目标管理是 1954 年由美国著名管理学家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,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, 风险性企业
- D. 特大型跨国公司

二. 概念题 (4×5=20 分)

- ① 创新管理
- 2. 正式沟通
- ③ 财务控制
- 4. 计划 *BJB*
- ⑤ 组织创新文化

三. 简答题 (15×4=60 分)

1. 管理组织目标“内容竞争”的特点及其文化基础?
2. 组织内外环境分析的内容及相互联系? 并分别说明 *BJB*
3. “部门化”方法与“直线与参谋”职能在组织设计中的应用?
4. 运用“双因素理论”阐述对员工薪酬制度的设计。

四. 案例题 (25×2=50)

1. P 公司在中国的经营

在欧美及其他发达国家,人均乳品消费量约为 300 千克/年,根据 FAO 的统计数据,2000 年世界的人均乳品消费量约为 100 千克/年,亚洲的人均乳品消费量(不包括中国)约为 40 千克/年,日本、韩国、中国台湾地区和印度的人均消费量均已经超过 100 千克/年。世界乳品消费量年年发,为的还在增长,中国属于世界上乳品市场增长最快的国家之一,面对如此巨大的市场,国内外乳品企业之间的竞争异常激烈,跨国公司如瑞士雀巢、日本森永、意大利 P 公司等,国内企业如光明集团、伊利和蒙牛等,不过,中国乳业的产业集中度相当之低,全国一共有 1500 多家乳品企业,其中至少有 1400 家是小企业, P 公司作为全球第五大的乳品企业,其跨国经营一向很成功,其产品配方、工艺确是国内厂商所不及的独到之处。

P 公司进入中国是采用合资的方式,1996 年投资 360 万美元的 P 公司蒙牛乳业有限公司, 2001 年投资 330 万美元的蒙牛乳业有限责任公司, 2002 年投资 250 万美元的蒙牛乳业(北京)有限公司, 2003 年投资 250 万美元的蒙牛乳业(天津)有限公司, 2004 年投资 250 万美元的蒙牛乳业(内蒙古)有限公司, 2005 年投资 250 万美元的蒙牛乳业(新疆)有限公司, 2006 年投资 250 万美元的蒙牛乳业(西藏)有限公司, 2007 年投资 250 万美元的蒙牛乳业(海南)有限公司, 2008 年投资 250 万美元的蒙牛乳业(福建)有限公司, 2009 年投资 250 万美元的蒙牛乳业(广东)有限公司, 2010 年投资 250 万美元的蒙牛乳业(广西)有限公司, 2011 年投资 250 万美元的蒙牛乳业(云南)有限公司, 2012 年投资 250 万美元的蒙牛乳业(贵州)有限公司, 2013 年投资 250 万美元的蒙牛乳业(四川)有限公司, 2014 年投资 250 万美元的蒙牛乳业(重庆)有限公司, 2015 年投资 250 万美元的蒙牛乳业(湖南)有限公司, 2016 年投资 250 万美元的蒙牛乳业(湖北)有限公司, 2017 年投资 250 万美元的蒙牛乳业(江西)有限公司, 2018 年投资 250 万美元的蒙牛乳业(安徽)有限公司, 2019 年投资 250 万美元的蒙牛乳业(浙江)有限公司, 2020 年投资 250 万美元的蒙牛乳业(江苏)有限公司, 2021 年投资 250 万美元的蒙牛乳业(上海)有限公司, 2022 年投资 250 万美元的蒙牛乳业(北京)有限公司, 2023 年投资 250 万美元的蒙牛乳业(天津)有限公司, 2024 年投资 250 万美元的蒙牛乳业(河北)有限公司, 2025 年投资 250 万美元的蒙牛乳业(山西)有限公司, 2026 年投资 250 万美元的蒙牛乳业(陕西)有限公司, 2027 年投资 250 万美元的蒙牛乳业(甘肃)有限公司, 2028 年投资 250 万美元的蒙牛乳业(宁夏)有限公司, 2029 年投资 250 万美元的蒙牛乳业(青海)有限公司, 2030 年投资 250 万美元的蒙牛乳业(新疆)有限公司。

从1978年实行经济体制改革开始，若说到了“生产越多越好”的“文革”后期，至多在1991年推出“伊利”，而P公司却更落后了，年产6万吨的工厂开工率还不到20%，坚持了一年半之久而未能推出“蒙牛”。天津P公司的情况也是大致相同，在久经考虑之后只好放弃走老路，转产“具有纯正欧洲口味”的“冰风琴”和“西西里风味”。

管理完全从意大利总部调来，自从P公司1995年流入中国开始，其高层人员一直就没有改变过，仅仅是中国区的总经理，就换了四位，1998年10月成立的P公司上海分公司，先后换了3位经理，平均一年换一个。总部所派管理人员费用太大，南京公司10名意大利人员一年工资上千万，在工作程序上，中国总部报到大总部，亚太总部再批准，才有可能报回意大利总部，生产管理要求出色的P公司宁委公司的总裁 Alan，最明显的特点就是强调控制成本，喜欢用计算表要求各个部门严格控制预算，在南京担任外方经理期间，为控制产品成本，Alan 甚至忍受对乳制品的口感改良。

1968 28 2007

跨国乳业公司在中国面临最大的问题就是奶源的问题，因为液态奶的质量、口感和保质期等众多因素都跟奶源有着直接的关系，然而，如果说20世纪80年代P公司进入中国将不会面临奶源问题的话，那么在90年代中后期P公司就面临奶源上无法逾越的障碍，因为像“三元”、“光明”、“伊利”、“蒙牛”、“均瑶”这样的国内乳品企业已经完成了在奶源上的“跑马圈地”，P公司已面临“无立锥之地”的窘境，于是，P公司想出了以“配方补奶源”的策路，虽然P公司拥有世界领先的液态奶配方、工艺和生产链，但和国内品牌永远强调“欢迎您到草原来”的奶源路线相比，P公司则强调“独特的配方、精湛的工艺”，却无法让消费者接受。

和所有的跨国品牌一样，P公司采取了有意识的高端市场定位的策略，P公司聚焦于中国最富庶的“长三角”地区（沪、苏、浙及皖东皖北），瞄准于对健康中高阶层消费者，这一策略在其进入的不长时间内曾发挥过积极的效果，1999年P公司利用“利滚利”进入上海高端用户市场一躍成为市场的老大，非公司鲜奶销量达3.5元/升，比光明贵一毛钱。但随着国内奶源市场竞争的加强，尤其是在超州市场竞争的白热化，P公司也不得不采取降价的促销策略来应对，这使得其产品的销量发生“增长”，有部分产品的价格甚至比一些“低价低质”的“量中”产品还低。

应该说，P公司产品质量是不错的，但基于超州地区P公司的“利滚利”策略，使得其产品在进入之初，就面临着与光明、伊利等国内品牌在价格上的竞争，这使得其产品在进入之初，就面临着与光明、伊利等国内品牌在价格上的竞争。

是“这么好”的奶与“不好”的奶“混在一起”。

“我们一直可以保持领先，至少的领先一步。”1988年，P公司曾将“利乐枕”引入上海市场并在很短的时间内成为第一。然而多年以后其产品在本土市场被替代，尤其是利乐枕以后的趋势甚至可以说是要被替代，以至于普通中国人饮用奶场也不愿水“以平让人”。

据说，在2000年，P公司就已经将“素源利乐枕”提上议事日程。但为什么叫了三年来却毫无动作？究其原因，一条是欧洲公司特有的组织结构和企业思维；一条是渴望在空产品上占据尽可能多的利益，包含新产品若干状况研究，更为严重的一条可能是，P公司认为自己所掌握的“高附加值”“差异化”用途并不明显，“蒙脱林”是交给那些“较为聪明”的消费者，希望随着尊重上并同平价下并的“在奶人言”。

在很长一段时间里，P公司的市场部都“瞎干”到了荒唐的程度，所以对市场的研究，对消费者趋势的把握，对竞争对手的跟踪，对策略的制定和修正限于无人操作的状态。比如，2001年“蒙牛”进入上海“利乐枕”市场，与P公司争夺领地，“蒙牛”采取了包括“500万免费品尝”在内的一系列大规模传播攻势，而P公司只能可怜地弄一些“买一送一”的捆绑促销来应对。结果，只能眼睁睁地看着市场一点一点地被竞争对手“抢走”。P公司沿用在美国市场的营销方式，选择超市作为唯一的销售途径。几年来，P公司一直忙于进入一家一家的超市，设立一个一个的堆头，坚持一场一场的促销，另外，在使用经销商上面，P公司认为，激烈的竞争需要与市场保持“近距离”接触，同时中国的经销商水平素质也太低，所以采取了自派通路“单打独斗”。此外，与其他乳品公司不同，P公司几乎不投广告宣传，而且伊利投入的大众媒体费用约为3600万元，而蒙牛公司的同期投入和广告费用仅3万元，相比之下伊利广告费为“这是P公司一贯的营销策略”。

经销商以
来路不同

请分析P公司在中国的运营管理中存在的问题并提出你的建议。

2. 《第一财经日报》的诞生

中国已经有了《中国证券报》、《上海证券报》和《证券时报》（俗称“三大证券报”），后来又出现了《证券日报》，加上《国际商报》、《经济观察报》、《21世纪经济报道》和《财经时报》等财经类报纸也越来越多，财经类报纸的生存空间日益狭窄，加之中国并不像美国那样，

定经济政策。业内人士普遍认为，至今还没有哪家能够称得上中国的“华尔街日报”。

由上海文广新闻传媒集团主管，上海文广新闻传媒集团、广州日报报业集团、北京青年报社联合主办的《第一财经日报》于2004年11月15日正式发行。《第一财经日报》注册资本1亿元人民币，总投资将达1.5亿元人民币。《第一财经日报》为对开大报，每周一到周五出版，创刊初期每日24版，周五36版，每份定价1元。在北京、天津、长三角、珠三角、香港等地发行，覆盖全国最具消费力的高端主流人群，并将逐步发行至全国主要经济区域。

上海文广新闻传媒集团是**国内最大的传媒集团**，亦是中国**第二大报业集团**，旗下拥有**雄厚的电视广播资源**。“第一财经”即是其中的一个著名品牌。2003年，第一财经传媒有限公司成立，一年之后，这家由上海文广新闻传媒集团全资控股的子公司将《上海经济报》收归麾下，如果说原上海电视台财经频道和原上海东方电台财经频率统一对外呼号为“第一财经”初现跨媒体信息平台雏形的话，日报的诞生最终完成平台主架的搭建工作，“第一财经”也已成为文广集团着力打造的一个**媒体品牌**。

广州日报报业集团，是国内成立的第一个报业集团，目前拥有14个系列报，5个杂志，一家网站，年收入达20亿元。本报广告收入连续多年名列全国单一报纸广告收入前三名，去年被确定为全国文化体制改革试点单位。

北京青年报社是北京报业市场的龙头报纸，北京青年报社目前拥有“八报一刊一网”，2001年广告收入达到6.5亿元人民币，位居全国第二，北京第一，2003年广告收入达到9亿元，北京青年报社正朝着集团化方向迈进，2003年，被中央确定为全国35个文化体制改革试点单位之一。

《第一财经日报》的定位，市场化、市场化、市场化，以经济、主流的财经新闻报纸。

内容定位：《第一财经日报》是一份**综合、主流的全全国性财经日报**，是密切跟踪分析关乎中国经济的发展和结构的变化，密切中国财经生活和世界经济动态的**基础信息**，是**中国财经界和金融界权威、精英的必读和必选刊物**，是**中国财经界、金融界、学术界、企业界、政府、媒体、投资者、研究者的必读**。

读者定位：《第一财经日报》的目标读者为中国的高层领袖、管理精英、金融投资专业人士、政策制定者和经济工作管理者、创业者、相关知识界。《第一财经日报》的读者价值在于它是一份兼具新闻价值、工具价值、决策参考价值、投资指南价值、管理借鉴价值、潮流引导价值的每个工作日必读的主流日报。《第一财经日报》将在中国的经济、金融、投资、工商、产业、技术、商业教育等众多领域发挥重要的信息和舆论作用。

报纸风格：《第一财经日报》追求现代、大气、国际化、注重细节的版面效果，追求易读耐读、明快深入的报道风格，致力于全面建立中国财经日报的阅读标准。她是以财经为中心、为特色、为主体的日报，是财经化的日报，是用财经眼光看世界的日报，是影响财经世界的日报；她是海量信息时代的精选者、穿透者，是全球商业和投资时代的提醒者、分析师，是社会转型时期的探索者、导航者。她追踪每日最重要的事（势、市），还原与发现真实的商业逻辑，用动人的方式创造阅读体验，在更开阔的视野和背景上求得一个更大的因果。力求成为中国最具影响力、权威性、最受尊敬的财经日报，成为一张和中国经济的未来相匹配的世界级的百年大报。

《第一财经日报》的预算投资是1.5亿元，希望在第3个财政年度实现盈亏平衡，在第6个财政年度收回投资。

《第一财经日报》的问世赢得了一片叫好声，前景十分看好，在中国这种不以地方命名，广播、电视、报纸统一名称的平台是第一家。还在上视财经频道时期，他们就与国际著名财经传媒CNBC实现战略合作，人们不由得要联想到“道琼斯新闻社——华尔街日报——CNBC”模式。这一模式在美国乃至世界范围取得了很大的成功，但也有不少业内人士持谨慎态度：目前国内财经报刊竞争十分激烈，产业的替代品竞争力十分强大，电视、财经网站及广播等新闻媒体充斥着财经事件和财经消息的报道，各类报纸都注重对财经新闻的报道，读者可以全天候从各种渠道获得财经信息，《第一财经日报》要想脱颖而出十分困难。

请用波特的“五个力”（行业竞争者，潜在竞争者，替代品生产者，买方，供应商）简要分析评价《第一财经日报》的战略。

战略

P303