

2000年清华大学MBA考前辅导班管理模拟试题

(考生注意：答案须写在答题纸与机读答题卡上，写在本试题上一律不给分)

一、简答题(每小题4分，共20分)

1. 组织的一般环境包括哪些内容?
2. 何谓“经营单位组合分析法”?试画图说明之。
3. 何谓“激励因素”?何谓“保健因素”?它们各有什么作用?
4. 何谓“使纠偏方案双重优化”?
5. 何谓“俱乐部型”领导方式?试画图说明之。

二、选择题(每题1分，共40分)

1. 按照我国公司法的要求，以下哪些人员不得担任监事会的监事职务。
A. 职工代表 B 非财务部门的主管 C 总经理 D 子公司的总经理
2. 集体决策和个人决策相比，在下列方面中最不具有优势的是：
A 创造性 B 质量 C 速度 D 正确性
3. 目前为了加强对国有大型企业的管理工作，国务院采用了稽查员制度。稽查员的主要工作职责从公司治理结构角度来将所负责的是：
A 董事会职能 B 经理层职能 C 监事会职能 D 其他职能
4. 以下哪些工作不属于人员控制
A 人员的选择与配备工作 B 对某个员工的表现和绩效进行衡量和鉴定 C 给某个员工重新安排岗位 D 让员工提出自己的发展目标
5. 有组织结构图都表现为直线职能制组织结构的甲、乙两个企业，专家们对于他们的组织结构的合理性的评价却不相同，以下那个指标是专家最不可能使用的判断指标。
A 组织战略和组织结构的关系 B 管理者和员工的素质 C 企业所在的地域 D 企业所使用的技术
6. 在制定战略计划的时候，以下哪项是管理者最不可能参考的信息?
A 竞争对手的竞争策略 B 本行业发展的趋势预测 C 上一年度本企业的市场占有率 D 本企业的人员规模
7. 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
8. 某公司总经理，白手起家，从一个普通的技术人员发展为今天拥有百万资产的企业的经营管理者，目前公司已经有了自己的生产线。但这位总经理却经常为管理生产工人的事发愁。因为他被工人们称为‘白面书生’，很难与他们沟通。你认为最可能的解决方法是什么呢?
A 采取严厉的制度和，板起脸来
B 招聘对生产管理有经验的专家，代替自己来管
C 与生产工人坐在一起开座谈会，放下架子，逐步缓和关系
D 开除给自己起外号的工人，杀一儆百

46. 胶合板厂的剥皮车间调整了工作岗位, 这意味着:

- A. 在部门划分上的变化
- B. 更集权化了
- C. 工人们更专业化了
- D. 工人们更不专业化了

47. 在剥皮车间的新安排中, 那个操作工的岗位更重要了。它是通过什么来实现的?

- A. 职务扩大
- B. 职务提高
- C. 增强职务本身的价值
- D. 三者都有

48. 是什么提高了工人们的工作质量?

- A. 拓宽了工作的范围
- B. 增强了工作的责任
- C. 提供了更安全、更清洁的工作条件
- D. 三者都有一

49. 在公司总部, 为收集、储存客户与产品之间关系的记录而分派各种任务、义务与责任, 这是以什么来划分部门的?

- A. 职能
- B. 产品
- C. 企业定点
- D. 矩阵

50. 公司设立六个地区经销办事处, 这是以什么来划分部门的?

- A. 职能
- B. 服务
- C. 企业定点
- D. 直线部门与参谋机构并立

51. 公司设立六个地区经销办事处, 为的是及时适应当地的需要。这意味着公司今后朝什么方向发展?

- A. 集权化
- B. 分权化
- C. 部门化
- D. 矩阵化

52. 甚至在新的企业结构里, 总经理也要求他的指示通过什么途径去下达?

- A. 直线部门与参谋机构并列的途径
- B. 依据职能性权限的原则
- C. 按照部门系统下达
- D. 按照指挥链下达

53. 总经理要求地区经销办事处的经理们直接向总会计师汇报每天的销售数字，因此他违反了一的原则；而那个总会计师直接向销售经理们下指示，他违反了。的原则。

- A. 指挥的统一性：指挥链
- B. 指挥链：指挥的统一性
- C. 职务提高：职能性权限
- D. 集权化：分权化

54. 匹克托普公司减少了管理层次，这表明它：

- A. 削弱了委派权
- B. 加强了公司的控制权
- C. 集权化了
- D. 分权化了

55. 不管生产部门经理的感觉如何，质量出了毛病就要能停下生产流水线。为此，质量控制部门的经理需要有：

- A. 咨询权
- B. 共同决定权
- C. 职能性权限
- D. 以上三者都无法让质量控制部门经理中止生产流水线

案例 3、IBM 公司兴衰的奥秘

IBM 公司是在托马斯·沃森的带领下，从 50 年代开始进入电子计算机行业，以其强大的销售服务队伍和每年销售收入 10% 的研究开发投入，很快地超越先行者（雷明顿兰德公司）占领了工商界电子计算机市场。60 年代初，IBM 公司成功地开发出自我兼容但与其他厂家及以往机器并不相容的 360 大型计算机，狠狠打击了竞争对手，并推动了美国和世界电子计算机市场的迅速扩大。到 1969 年，IBM 取得了年 72 亿美元的营业收入和 9 亿美元的净收益，并以 70% 的占有率近乎垄断了美国的大型计算机市场。

进入 70 年代以后，电子计算机市场上出现了来自日本和美国国内的低成本计算机制造商，使 IBM 的大型机业务受到了日益严峻的挑战。与此同时，靠立足于科研用计算机的市场定位而避开了 IBM 公司威胁的数据设备公司在 1965 年率先向市场投入了小型计算机，而“后起之秀”苹果计算机公司则在 1977 年研制出内存少、没有数据库、速度慢、计算能力差但价格十分低廉的苹果个人计算机，此种产品后来引起了计算机行业的重大革命。与对小型机的迟缓反应（IBM 直到 1986 年才研制出 AS/400 小型机参与市场竞争）不同，IBM 公司任职已 7 年、即将退休的董事长福兰克·卡里在 1980 年 9 月召开的公司经营委员会上力排众议，作出了一项果断而重大的决策，促成一支由 50 位富有创新精神的科研人员组成的个人电脑项目小组在不足 1 年时间内开发内存和性能远胜于苹果机的 IBM-PC 电脑，并很快地变成全世界个人电脑行业标准的制定者。到 1984 年，IBM 个人电脑的营业收入达到 40 亿美元，该数足以使 IBM 个人电脑分部成为美国第 74 大工业公司和仅次于 IBM 所有其他部门和整个数据设备公司的第三大计算机生产商。从市场占有率来看，IBM 个人电脑在 1985 年占据了工商界市场 80% 的份额。可是，好景不长。IBM 在瞬间发展壮大的个

人电脑业务，因为系统配套件的来源主要依靠外购（如微软公司为其提供 DOS 操作系统，英特尔公司提供中央处理器芯片），不知不觉中为竞争厂家通过仿效追赶而上提供了机会，也为微软公司、英特尔公司这些配套产品厂家的发展留下了广大的空间。这是使 IBM 个人电脑业务逐渐丧失竞争优势的一大原因。另一原因是该个人电脑业务从 1985 年开始改由忠于 IBM 传统的、来自大型机产品分部的经理人员负责，慢慢地，IBM 的形象也就由营销者、创新者变成了组织者、守业者，公司集中统一管理市场营销力量和高达 17 个层次的金字塔型结构及繁杂琐碎的新产品开发审批窒息了冒险和创业精神，而后起于 IBM 的对手们则以其一波紧接一波的创新浪潮，推动着计算机市场的发展、变化。1986 年，康柏公司首先采用英特尔公司发明的奔腾 386 机芯开发出便携式计算机，向 IBM 发出了一个有力的挑战，接着，德尔计算机公司以其独特的邮递销售方式使个人电脑售价大幅削减，之后康柏和盖特韦 2000 公司又加入了新一轮竞争战。面对日益严峻的市场形势，IBM 的个人电脑业务在 1992 年发生了 10 亿美元的亏损，在 1992 年 9 月机构改组而成为独立企业后，情况虽有好转，但也只获得微利。1992 年，美国各大计算机公司绩效如下表所示。

IBM 及其他美国计算机企业 1992 年经营绩效对比

企业名称	销售额 (亿美元)	销售利润率 (%)	资金利润率 (%)
IBM 公司	645	-8	-6
数据设备公司	140	-20	-25
苹果计算机公司	71	7	13
康柏计算机公司	41	5	7
盖特韦 2000 公司	11	6	26
太阳微系统公司	37	-0.8	0.6
王安公司	19	-19	-33
德尔计算机公司	9	6	9
行业平均水平		-0.8	0.6

IBM 公司在 80 年代的二度兴起，到 1984 年时实际上已达到了顶点。那一年，IBM 以高达 12% 的销售增长率创得 65.8 亿美元利润，这是所有公司历史上最高的盈利记录，也代表着 IBM 发展的高峰。在 1985 年略有下降赚得 65.6 亿美元的盈利后，IBM 走向了似乎无可阻挡的衰落。公司接替卡里之后的奥佩尔任首席执行官及董事会主席的约翰·埃克斯在 8 年的当政时间内，尽管采取了万人规模的大幅精简人员、重组组织机构（允许各分部之间相互竞争和自主地向市场购售商品，并试图将包括 9 个新产品制造商和 4 个地区营销部的 13 个事业分部先后改组为像个人电脑业务部那样的独立机构）以及增强销售力量（进一步给本已相当强大的销售队伍增加 5000 名国内销售人员）等措施，可经营绩效并没有因此而改进。IBM 从 1986—1990 年间，销售额的年增幅只保持在 3%~6% 的水平，而盈利在 1986 年降低了 27%，此后连年下降，到 1988 年盈利只有 57.4 亿美元，1989 年进一步降到了 37.2 亿美元。虽然 1990 年在销售额增加 5% 的情况下取得了 59.7 亿美元的盈余，但这笔收益的很大部分是来自于诸如 4 年前投入市场的 AS/400 小型机的销售余力，大型机分部在 1990 年初为促进现有机型销售而采取的允诺现货购买者可得到下一年度新推出机型“可观价格优惠”的促销手法，以及不久前开始的簿记方式调整使 1989 年吸收了本应由 1990

年度注销的上亿美元开支等短期不稳定因素的作用，IBM 的高层领导没有意识到 1990 年业绩回升中潜在的不持久性，反而判定这是因为前几年推行的“改革”初见效果。也许受这种认识的误导，证券分析家也乐观地预测 IBM 公司 1991 年将盈利 70 亿美元，埃克斯董事长本人也向董事会许诺股票分红将提高 35%。1991 年 2 月底，埃克斯还向董事会报告一切进展顺利，可忽然在半个月后就不得不宣布 IBM 第一季度发生了 17 亿美元的亏损，并将原因归咎于海湾战争冲击和美国经济萧条。1992 年初，证券分析家再次预测 IBM 本年度将取得 40 亿美元盈余，可结果完全出乎人们的预料。IBM 在 1991 年亏损 28.6 亿美元后，1992 年继续恶化，出现了商界少见的大亏损。1993 年 1 月，IBM 股票价格跌至每股 40 美元以下，达到了 17 年来最低价，从而构成了对公司高层领导改组的压力。1993 年 1 月 26 日，埃克斯在宣布将公司历史上从未有过克扣的每年超过 25 亿美元的红利分配削减 55% 以后，引咎提出了辞职。

IBM 公司董事会经过 3 个月的多方寻找，选择了年龄 54 岁、并无计算机行业经营经验，但具有 27 年从事咨询和中高层管理工作经历的 RJR 烟草公司董事长路易斯·格斯特纳担任 IBM 新一届董事长。最初，股票投资者和社会一般公众对格斯特纳的上任怀有重重疑虑，这可以从 IBM 股票价格进一步跌落 3 美元中得到真实反映。但是，格斯特纳从 1993 年 4 月接管公司起便大刀阔斧地推行改革，更换了公司 2/3 的高层经理人员，以同他本人一样的“外来者”来取代公司原首席财务审计官、市场营销副总裁、磁盘驱动器业务负责人和人事部门负责人等职务，从而给公司注入了新鲜的血液。与一般人认为的格斯特纳将继承其前任的分权改革法相反，新董事长重申了 IBM 商标的价值和集中使用营销力量的必要。他反对将公司的 13 个事业分部都改组为独立单位，而是相反地强调各部门间资源、技能和思想的更大程度的共享。为此，格斯特纳和他新组阁的高层管理班子花了近一年时间研究如何对公司进行“再改造工程”，以强化企业与顾客之间以及公司总部与分部之间的联系。与此同时，格斯特纳重新强调了技术创新对于高新技术企业发展的重要性，但他明确指出，创新不应该围绕公司产品展开，而必须着眼于顾客和市场的需要。因此他上任后花 40% 的时间用于听取顾客的意见及其未来计划安排。由于加强了同顾客的联系，IBM 公司 1986 年向市场投放的一种新大型机几个月内就被抢购一空，并在近几年大型系统项目的投标竞争中取得了 80% 的平均中选率。

在为世界各大公司提供计算机及各种信息技术产品业务方面，IBM 公司 1995 年取得了 540 亿美元的营业收入，1996 年营业额继续增长了 8%，达到 583 亿美元。IBM 个人电脑业务的营业额，1996 年最后一个季度得到了 25% 的高增长。近年才引起 IBM 特别注意的计算机服务业务，1994 年的收入达 97 亿美元，1995 年和 1996 年相继增加到 127 亿和 160 亿美元。1996 年，IBM 总营业额达到 770 亿美元。尽管公司近 2/3 的营业收入来自销售利润率较低的个人电脑、工作站和计算机服务业务，但 IBM 还是取得了 60 亿美元的净收益（而格斯特纳刚接手的第一年公司还继续亏空 83.7 亿美元）。有专家预测，IBM 在 1997 年和 1998 年将分别取得营业收入 830 亿和 890 亿美元，届时净收益会分别达到 65 亿和 69 亿美元。1996 年 11 月 22 日，IBM 公司的股票收盘价达 158.5 美元，成为股民们不愿错过的投资对象。

选择题（每小题 2 分）

56. 在 IBM 的发展历程中，经营环境发生了很大变化。从案例看，下列各项环境因素中，哪项对公司的影响最小？
- A. 技术环境的变化
 - B. 经济环境的变化
 - C. 现有竞争对手
 - D. 潜在竞争对手
57. 在下列环境因素中，哪项是 IBM 公司最应该关注但又关注不够的？
- A. 技术环境
 - B. 竞争对手
 - C. 用户
 - D. 供应商
58. IBM 在其发展史上几经沉浮，你认为导致该企业失败的最根本原因是什么？
- A. 市场竞争的日益激烈
 - B. 企业高级管理人员的素质不高，决策失误
 - C. 企业发展到一定阶段后形成的固步自封、官僚主义的大企业病
 - D. 忽视顾客需求
59. 格斯特纳董事长重振 IBM 公司的诸措施中，哪一条起了最关键的作用？
- A. 更换 2/3 的高层管理人员
 - B. 强调技术创新对企业发展的重要性
 - C. 加强同顾客的联系
 - D. 集中使用营销力量
60. IBM 公司与康柏、德尔等竞争对手实力的消长说明，高技术企业
- A. 产品至关重要
 - B. 人才至关重要
 - C. 创新至关重要
 - D. 营销至关重要

四、分析题(10分)

东原公司的组织变革

从开了一整天的公司高层例会上回来,东原国际实业有限公司总经理徐文就一直陷入一种难以名状的焦虑之中。例会是由徐总主持,几位副总经理参加,原本是想商谈一下公司今后的发展方向问题,因为东原公司成立6年以来,始终呈现着跳跃式的发展势头,取得的发展成就众人瞩目。例会上徐总想就公司如何进一步发展倾听几位副总的想法,没想到会议上的意见争执却大大出乎他的预料。很明显,几位公司高层领导在对东原公司所面临主要问题以及下一步如何发展的认识上已经有了明显的分歧。

徐总试图整理一下被一整天会议搅乱了思绪,他独自坐到沙发上,静静地沉思起来……。

东原公司六年来从艰难创业到成功的经历可以说历历在目。公司由初创时的几个人,发展到今天的1300余人,资产也由当初的1500万元,发展到今天的5.8亿元,经营业务从单一的房地产开发拓展到以房地产业为主,集娱乐、餐饮、咨询、汽车维修、百货零售等业务于一体的多元化实业公司。东原公司已经成为在沈阳以至辽宁地区较有竞争实力和知名度较高的企业。

公司是由中美合资建立的企业,主营高档房地产,在本地市场先入为主,很快打开局面。随后,其他业务就像变魔术似的,一个变两个、两个变八个地扩展起来。近来公司上下士气高涨,从高层到中层都在筹划着业务的进一步发展问题。房产建筑部要求开展铝业装修,娱乐部想要租车间搞服装设计,物业管理部门甚至提出经营园林花卉的设想。有人提出公司应介入制造业,成立自己的机电制造中心。作为公司创业来一直担任主帅的徐总在成功的喜悦与憧憬中,更多着一层隐忧。在今天的高层例会上,他在首先发言中也正是这么讲的:“东原公司成立已6周年了,在过去的几年里,公司可以说经过了努力奋斗与拼搏,取得了很大的发展。现在回过头来看,过去的路子基本上是正确的。当然也应该承认,公司现在面临着许多新问题:一是企业规模较大,组织管理中遇到许多新问题,管理信息沟通不及时,各部门的协调不利;二是市场的变化快,我们过去先入为主的优势已经逐渐消失,且主业、副业市场竞争都渐趋激烈;三是我们原本的战略发展定位是多元化,在坚持主业的同时,积极向外扩张,寻找新的发展空间。”面对新的形势,就公司未来的走向、目前的主要问题,在会上各位高层领导都谈了各自的想法。

参加高层会议的主要副总中最有威望的一位,可以说是前年加盟公司的,管理科班出身,对管理业务颇有见地的刘副总经理,他主管公司的经营与发展;另一位要算是公司创立三元老之一,始终主管财务的大管家——陈副总经理。

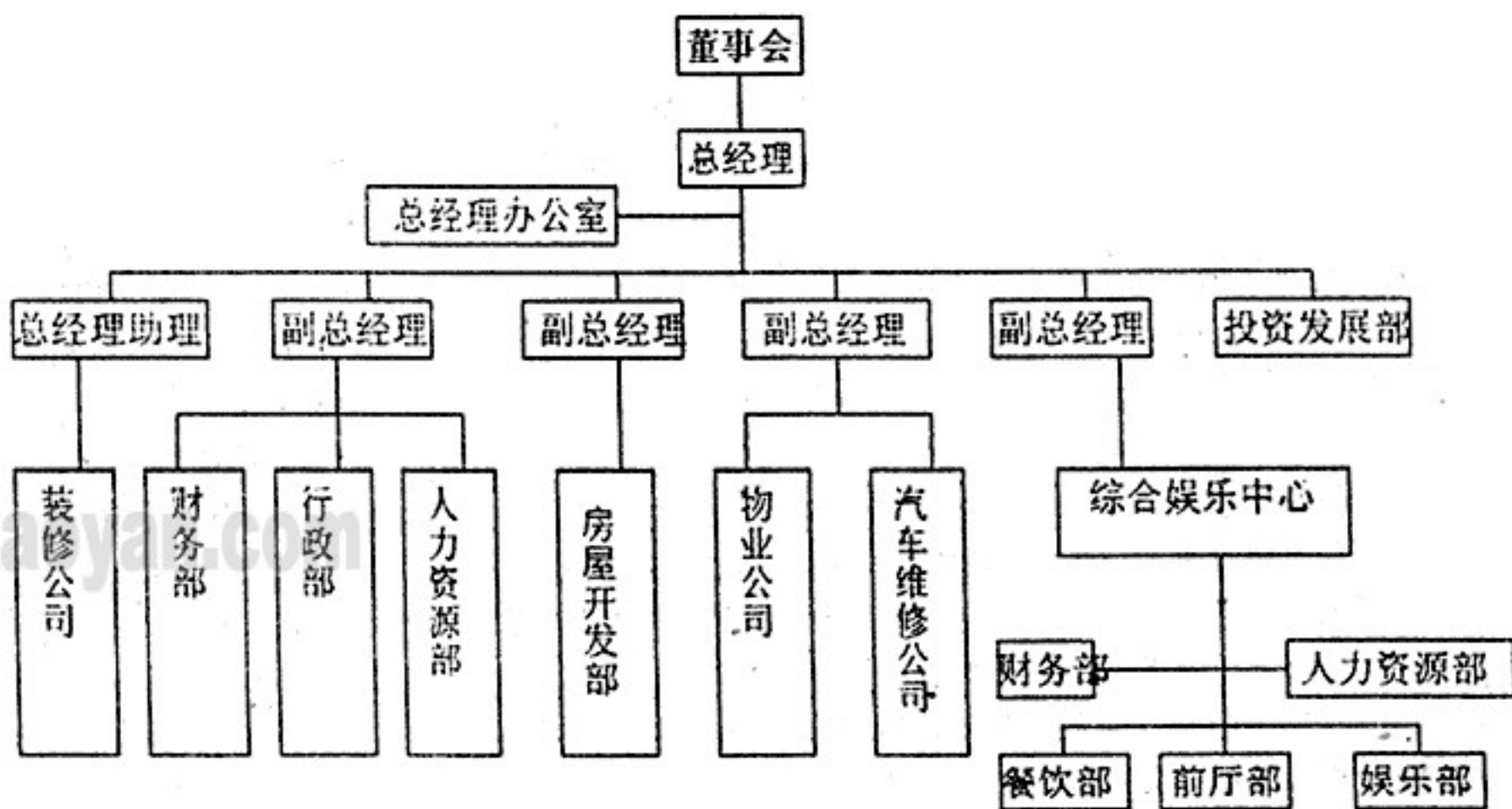
具有一些学究气的刘副总经理,在会上谈到:“公司过去的成绩只能说明过去,面对新的局面必须有新的思路。公司成长到今天,人员在不断膨胀,组织层级过多,部门数量增加,这就在组织管理上出现了阻隔。例如:总公司下设5个分公司,综合娱乐中心,下有嬉水、餐饮、健身、保龄球、滑冰等项目;房屋开发公司;装修公司;汽车维修公司;物业公司;各部门都自成体系。公司管理层级过多,总公司有三级,各分公司又各有三级以上管理层,最为突出的是娱乐中心的高、中、低管理层竟多达7级。且专业管理部门存在着重复设置。总公司有人力资源开发部,而下属公司也相应设置人力资源开发部,职能重叠,管理混乱。管理效率和人员效率低下,这从根本上导致了管理成本的加大,组织效率下降,这是任何一个公司的发展大忌。从组织管理理论角度看,一个企业发展到1000人左右,就应以管理制度代替人治,企业由自然生成转向制度生成,我公司可以说正是处于这一管理制度变革的关口。过去创业的几个人、十几个人,到上百个人,靠的是个人的号召力;但发展到今天,更为重要的是要依靠健全的组织结构和科学的管理制度。因此,未来公司发展的关键在于进行组织变革。我认为今天东原公司的管理已具有复杂性和业务多角化的特点,现有的直线职能制组织形式也已不适应我公司的发展了。事业部应是东原组织变革的必然选择。事业部组织

形式适合于我们东原公司这种业务种类多、市场分布面广、跨行业的经营范围特点。公司按事业部制运营，有利于把专业化和集约化结合起来。当然，搞事业部制不能只注意分权，而削弱公司的高层管理。另外搞组织形式变革可以是突变式，一步到位；也可以是分阶段的发展式，以免给成员造成过大的心理震荡”。

坐在徐总右边的陈副经理考虑良久，非常有把握地说道：“公司之所以有今天，靠的就是最早创业的几个人，不怕苦、不怕累、不怕丢了饭碗，有的是一股闯劲、拼劲。一句话，公司的这种敬业、拼搏精神是公司的立足之本。目前我们公司的发展出现了一点问题，遇到了一些困难，这应该说是正常的，也是难免的。如何走出困境，关键是要强化内部管理，特别是财务管理。现在公司的财务管理比较混乱，各个分部独立核算后，都有自己的账户，总公司可控制的资金越来越少。由于资金分散管理，容易出问题，真若出了大问题恐怕谁也负不了责。现在我们上新项目，或维持正常经营的经费都很紧张，如若想再进一步发展，首先应做到的就是要在财务管理上集权，该收的权力总公司一定要收上来，这样才有利于公司通盘考虑，共图发展。”

高层会议的消息在公司的管理人员中间亦引起了震荡，有些人甚至在考虑自己的去留问题。

公司原有的组织结构图



请回答下列问题

1. 你认为东原公司目前面临的是战略问题还是组织问题？
2. 如果公司决定实行组织变革，在公司内部会有来自于哪些方面的阻力和障碍？应怎样去克服它们？
3. 东原公司选择目前的时机进行组织变革是否成熟？
4. 你认为事业部组织形式是否适合于东原公司？

二、选择题：

- | | | | | | | | | | |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1.C | 2.C | 3.C | 4.D | 5.C | 6.D | 7.C | 8.B | 9.C | 10.A |
| 11.D | 12.C | 13.A | 14.D | 15.C | 16.B | 17.C | 18.B | 19.C | 20.C |
| 21.B | 22.B | 23.D | 24.C | 25.B | 26.C | 27.B | 28.D | 29.C | 30.C |
| 31.A | 32.C | 33.C | 34.D | 35.B | 36.C | 37.C | 38.D | 39.C | 40.B |

三、案例题

- | | | | | | | | | | |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 41.B | 42.A | 43.C | 44.D | 45.D | 46.D | 47.D | 48.D | 49.A | 50.C |
| 51.B | 52.D | 53.B | 54.A | 55.C | 56.B | 57.C | 58.C | 59.A | 60.C |

9. 拿破仑曾说过“不想当元帅的士兵不是好兵。”如果一个企业中的员工都想成为好兵，作为企业的高层管理者，如果你想成为一个有效管理者，你的态度应该如何？
- A 高兴，员工都有抱负
 - B 担心，自己有一天会被别人取代
 - C 振奋，赶快制订企业的人才培养战略
 - D 无所谓 只要我还是领导就行
10. 在一个企业的每周一次的部门经理例会上，你认为最畅通方式应该是：
- A 全通道式沟通 B 环式沟通 C Y 式沟通 D 轮式沟通
11. 你是某公司的部门经理，假定你部门的一个人告诉你说，你的一个下级好象在你和你的部下之间制造互不相信的气氛，这时候，你会：
- A. 找机会把那个下级赶走。
 - 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。
12. 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，根据竞争结果决定提拔谁。
 - D. 以抽签方式决定。
13. 一个不谨慎而且愚笨的部下在工作上又一次出了过错。如果在大家面前批评他是有效果的，那么，这个人的上级应该怎么做？
- A. 在大家面前批评他。
 - B. 为了对自己及部下表示你是能自制的人，忍住生气，装作不知道此事。
 - C. 为了保持全体和睦相处，把那件事情掩饰过去。
 - D. 找这个部下个别谈话，耐心开导他。
14. 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
 - 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。
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。

76. 你对办公室碰到几个部下在打麻将牌，时间已经超过中午休息时间，你想让他们知道不能这样，又不想让他们太窘，这时你怎么办？
- 说一声“呀！对不起！”退出来。
 - 告诉他们应该在工作时间外玩牌。
 - 命令他们说“中午休息时间已经过去了，快收起来”
 - 想让他们知道不能这样又不致太窘是不可能的。
17. 某企业由于大部分工人的粗心致使废品的比例增加，厂长极力想让部下知道事情的严重性，你认为怎么办最有效？
- 把工人集合在一起，公开大声申斥，强调质量的重要。
 - 为了表示这会造成损失，所以立一个警示牌，并把废品围起来。
 - 对每一工人分别记录成绩，根据成绩进行严格的奖惩。
 - 加强质量检查，对不合格产品及时返工。
18. 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而作出的，你认为经理应该如何处理这一事件？
- 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。
 - 声明如果上班状况有改进的话，将很乐意废止这个规定。
 - 为了避免将来的麻烦，设法调查这次事件的发起人。
 - 坚决执行规定，对继续反对者予以开除。
19. 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，说其他职员认为你对这位年轻人过于关心了。这时，你应该怎么办？
- 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。
 - 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。
 - 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。
 - 不理睬小道消息，继续现在的做法。
20. 某公司销售部经理制定了一项新的销售计划，为了使计划得到有效执行，他设想了下列方法，你认为哪一种作用最大？
- 把计划向大家作详细说明，希望大家全力支持。
 - 跟推销员们一起工作，共同完成销售计划。
 - 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。
 - 对推销员进行培训。
21. 比较马斯洛的需求层次理论和赫茨伯格的双因素理论，马斯洛提出的五种需求中，属于激励因素的是：
- | | |
|----------------|-------------|
| A 生理和安全需要 | B 自尊和自我实现需要 |
| C 社交、自尊和自我实现需要 | D 安全和自我实现需要 |

22. 根据双因素理论, 下列措施中能使职工产生满意感的是:

- A 提高工资
B 委以重要的责任
C 改善工作条件
D 通过团队训练改善人际关系

23. 有人奉劝一位高校教师: “你每天备课、讲课这么辛苦, 工资待遇却这么低, 以你的学历和才干, 如果到外企, 收入至少要翻 3 倍。”他回答说: “‘传道、授业、解惑’是一项神圣的事业, 当看到学生们渴求知识的眼光和经我讲解之后豁然开朗的欣喜, 我感到自己的付出得到了最好的回报……”这位教师的主导需要是

- A 自尊需要
B 社交需要
C 自我实现需要
D 超越自我需要

24. 某公司经理把一个电扇和地毯部改名为“家庭舒适化服务部”, 其主要目的是:

- A 创造新鲜感
B 让用户感觉更亲切
C 改变整个部门的经营观念
D 在部门内创造一个温馨的氛围

25. 下列不属于控制过程基本步骤的是:

- A 确定控制标准
B 修正控制标准
C 衡量实际工作情况
D 对执行中偏差进行分析矫正

26. 兵法云: “知己知彼, 百战不殆”。这里“彼”的含义最接近现代企业的:

- A 用户
B 国家政策、技术发展等外部环境
C 竞争对手
D 所有企业外部因素

27. 吉列公司以低得惊人的价格出售吉列刀架, 而吉列刀片又比同类产品的价格稍高一些, 吉列公司并没有因廉价出售刀架而亏本, 反而门庭若市, 业务兴隆。吉列公司采用的是

- A 渗透定价策略
B 产品组合定价策略
C 心理定价策略
D 折扣与让价策略

28. 对处于衰退期的产品, 企业应采取的最合适的策略是

- A 减少资金投入, 迅速撤离
B 降低成本, 以低价格与其他企业竞争
C 积极跟踪市场, 进行产品改造和升级
D 综合考虑该产品在本企业的重要性的企业实力等因素, 有步骤地撤离

29. 现有两个所需费用相同的新产品开发方案, 在不同市场情况下的盈亏和可能性如下表:

市场竞争	不激烈		激烈	
	获利	可能性	损失	可能性
甲产品	200 (万元)	60%	50 (万元)	40%
乙产品	400 (万元)	50%	200 (万元)	50%

下列说法中最科学的是哪一个?

- A 开发两种产品的获利期望值相同, 因此开发甲或乙没什么区别。
B 乙产品在市场竞争不激烈时获利较多, 开发乙产品较好。
C 开发乙产品比甲产品风险性要大。
D 两种产品预期市场竞争情况的可能性不同, 不可比。

30. 下列关于计划和控制的说法中，不正确的是：
- A 计划是控制的前提和基础，没有计划就没有控制。
 B 控制是计划得以实现的保证。
 C 良好的计划可以有效地预见未来的风险，避免失误，这时控制就变得不必要了。
 D 在控制中发现偏差后，有时要纠正偏差，有时则要修改计划。
31. 泰勒的科学管理方法是哪种人性假设的具体体现：
- A. 经济人假设 B. 社会人假设
 C. 自动人假设 D. 复杂人假设
32. 用双因素激励理论分析，下列因素中哪种是激励因素？
- A. 工资 B. 工作安全性；
 C. 工作富有成就感 D. 工作环境。
33. 意见沟通网络中，解决复杂问题以哪种沟通网络效果最好？
- A. 轮式网络 B. 链式网络
 C. 全通道式网络 D. Y式网络。
34. 在决策类型与组织层次的关系中，对常见的例行的重复定型的问题进行程序性决策，较多表现在哪层管理人员身上？
- A. 最高层 B. 上层
 C. 中层 D. 基层
35. 一个组织按销售、生产、财务、人事研究与发展等来划分部门属于：
- A. 产品部门化 B. 职能部门化
 C. 服务部门化 D. 区域部门化。
36. 利克特1961年发表了《管理新模式》介绍了四种领导方式，其中系统4属于：
- A. 协商式的民主领导 B. 仁慈式的集中领导
 C. 参与式的民主领导 D. 剥夺式的集中领导
37. 费德勒的权变理论中，下列哪项是中度控制情境：
- A. “好，明，强” B. “好，不明，强”
 C. “差，明，强” C. “差，不明，弱”
38. 下列哪种领导方式与情境配合效果最好：
- A. 高LPC与高度控制 B. 高LPC与低度控制
 C. 低LPC与中度控制 D. 低LPC与高度控制。
39. 目标导向理论中，下列哪种选项配合是正确的：
- A. 常规任务，指令性领导 B. 多变化任务，支持性领导
 C. 高常规任务，支持性领导 D. 高难度任务，支持性领导
40. 根据勒温的作风理论，领导者实行多数裁定的原则，属于下列类型中的：
- A. 专制型。 B. 专制民中型
 C. 民主放任型 D. 民主型

三、案例题（共 30 分）

案例 1、大连液压件厂的人事制度改革

大连液压件厂厂长陈锡仁是于 80 年代中期开始走马上任的。为了摆脱当时的困境，他将企业局部的几个车间分别与美国、日本、韩国及东南亚等国的企业嫁接组建合资公司，成立大连液压系统总公司，使原厂从濒临倒闭的境遇中走了出来。陈总近十年的事业生涯是在改革开放后，国营企业面临竞争和挑战的境遇中拼搏过来的，他提出的改造老企业的基本思路和企业发展战略，在实战中体现了优势，液压件厂经历了十几年的发展也形成了其自身的特点和模式。年近六十的陈总几年前就注意物色二位接班人刘成和王斯亮，并有意地培养锻炼他们，半年前让他俩担任助理，刘成主要分管中日、中韩几个合资公司的工作，王斯亮主要分管与中美及与东南亚合资企业的工作。前不久，陈厂长利用出国考察的机会将一个任务同时交给他所器重的两名助手去进行调研和变革设计，希望他们通过深入基层认真的调查研究和独立思考，找出总公司各企业中存在的问题和隐患，并借此考察他们。这两位精明能干的助手心领神会，几天前，陈厂长回国，一进办公室，心情极好，几乎同时收到两位助理提交给他的建议，两位助手的年轻有为令他喜上眉头。两人提出了截然不同的两种建议，而各自的阐述都很有见地，平分秋色，陈锡仁近年来第一次感到自己的判断力几乎降到了最低点，他在心中暗想难道真的是自己老了？该退休了？应该从哪些方面评价他们为好？

助手王斯亮，四十岁，十几年前大学毕业，被分配到机械局引进技术办公室，1983 年考入中美科技管理中心 MBA 班，学习二年。毕业后到美国企业挂职见习一年，恰逢液压件厂从美国 VG 公司引进先进自控生产技术，他主动找到陈厂长要求从局里下到企业，参加技术引进工作。在工厂创办“中美 VG 液压系统有限公司”前期中，作为中方驻美联络代表；当该合资企业成为我国大型成套液压系统生产基地和国家机电产品重点企业后，1993 年他又参与引进美国 OM 工厂叶片泵生产技术。在此之前，老厂长还委派他去东南亚建立国外销售网点，并参与厂里与马来西亚合资公司的筹建工作，前后在美国、东南亚工作近八年；今年初他被调回总公司担任助理分管与美国、马来西亚合资的几个公司。王斯亮回厂工作半年后，他原来的雄心和热情几乎减半，这几年在外面，每当看到外商满意地称赞工厂的产品质量，称赞双方合资合作的成功，他都由衷地为工厂感到自豪。他相信，原来的老企业一定是打破了原有的分配上的“大锅饭”，解除了计划经济带来的弊端，脱胎换骨成为一个现代化的企业，可回厂一看却是问题成堆。首先是“大锅饭”变成了“小锅饭”，合资企业产品的效益可观，收入经常是非合资公司的几倍，而职工的收入差距却被总公司控制在 20%—30% 左右。在合资企业内部管理严格，奖勤罚懒，计件工资加奖励，使得工人的收入拉开了档次，调动了工人的积极性。这种做法理应在总厂所属的各公司推开。各公司既是独立法人独立核算就应该不受总厂的奖金总额的控制，有权按公司效益多发奖金。还有一个问题也让他头痛，他分管的 VG 公司，美方技术代表威廉先生向他反映：当初合资时，本应按有关政策对职工择优录用，况且厂里所有的职工都愿意进合资企业，可是老厂长却偏要坚持美方只能同液压系统车间合资，因此，这个车间的职工要按建制进入合资企业，而不进行择优录用。这样一来那些虽谈不上老弱病残，但起码是不求上进的职工也随着原车间被编入了合资企业，总公司答应老职工达退休年龄可退给厂部，对不努力工作违纪违章屡教不改者也可退给厂部，有些工人虽说不是违章违纪，但总是成绩平平，老职工早来晚走工作负责，但暮气沉沉，不思进取，这毕竟影响了合资企业职工的总体素质。如果实行厂内择优录用，选拔上岗，可使职工队伍大大地年青化，劳动生产率还会有很大的提高。要想办成世界一流的生产企业，没有一流的职工是不可思议的。王斯亮也颇有同感，在总公司经理办公会上提出这个问题后，与会者以沉默回报了他。更令他烦恼的是，此事传到了下面，工人们都对他抱有抵触情绪，甚至年青工人（被威廉先生认为是这种改革的受益者）也不例外。

另一件让他哭笑不得的事情是：老厂长临出国考察之前，向他交待：“由于国内企业三角债严重，产品售后的应收款很难在短期内收回，影响资金周转，数额大了会拖垮企业，为此要多开拓国际市场。你刚从国外回来外边市场情况熟，多做这方面的工作。”他欣然答应立即着手成立国际业务部，物色懂外贸的营销负责人。这时他才认真审视了厂内五个合资公司干部，发现他们都是清一色的原厂五个车间的主任或技术干部，这几年与外商合资时，被任命为中方经理，因忙于抓生产和内部管理，很少有机会出国，更谈不上了解国际市场的营销业务，即便是被派出国考察，也是在合资伙伴的陪同下，到对方公司和业务部门研修数月，参观学习，回国后不少干部自觉学习和进修外贸知识，但这种基础素质又怎么能适应国际市场瞬息万变的情况呢？于是王斯亮决心眼睛向外，在厂外物色优秀人选。通过他过去业务往来较多机电进出口公司的同学，介绍了两位读过MBA并分别在外企和进出口公司工作过的年青业务骨干。当费尽口舌把两人劝说得活了心，表示愿意来厂负责国际市场营销工作后，王斯亮高兴极了。他兴冲冲地到厂部人事部门介绍了情况，希望他们先去对方单位进一步了解情况后，把有关材料报请老厂长定夺取舍。没想到人事部部长冷冷地说，我们厂的干部还没做到人尽其才，作为一般外贸业务人员已经聘了两个，而且部门负责人原则上由厂里自己培养提拔，甚至可以送出学成回来再干，不可轻易引进，这已是内部不成文的规矩。为此，王斯亮提出下一次企业组织变革就应该从这些问题入手：一是各公司打破含有平均主义成分的“小锅饭”，重奖重罚拉开收入的档次，各公司应按自己的效益发放奖金；二是工人择优上岗，下岗者厂内待业，由总厂发给最低生活费，或另行安排；三是打破封闭的干部任用制度，从社会上广招人才，引进竞争机制，反对“自产自销”。

助手刘成，三十九岁，1982年大学毕业来厂工作，在车间生产一线从事本专业的技术工作，当过助工、工程师、引进项目组长、车间主任；车间合资时担任中日三野油缸有限公司中方经理；担任总经理助理后，又分管与日本、韩国、台湾合资的几个企业。中日合资企业过程中，他在消化吸收引进技术的同时，注重学习日本的现场管理、质量管理、群体动力等管理思想和方法，并结合企业的老传统，密切联系和依靠一线技术工人，使车间的引进设备和技术，达到最佳的效能指标。产品质量受到用户的好评，以至于供不应求。他平时作风扎实，与外方合作默契，受到外方的称赞，同时也赢得了中方员工的拥护。最近他调研了新分管的另外与韩国、台湾厂商合资的企业，发现许多青年职工招工来厂时，听说是外企，热情很高，入厂后技术熟练了，就想离开企业；中年职工对自己辛苦学成的车钳、铆、焊技术被淘汰，面对新技术有劲使不上表现出焦虑和不安，甚至不思进取；原车间主任和一些技术负责人，成为合资公司的经理、副经理后，只注意制度、规范，严格控制及生产任务量的完成，不关心工人的思想情绪，甚至工作作风跋扈，不注意从总公司的全局出发考虑问题，引起工人的不满，时常出现质量差错，生产成本居高不下，虽说产值高，销售量大，经济效益可观，但成本利润率低也是一个不容乐观的隐患。针对上述问题，刘成对照了三野公司的管理经验和亲身体会，觉得合资企业缺乏凝聚力，一盘散沙，仅靠较高的工资奖金维系工人的积极性；而且管理上抓的肤浅，掩盖了很多深层矛盾；国营企业嫁接后，比一般的中外合资企业职工，享有更多的职业保障和福利条件，职工对企业应更具归属感才对；现在的状态主要是管理者忽视了中国的国情。针对这些问题，刘成认为企业组织变革应该从注重产量效益转向注重质量效益，并提出三点建议：第一，注重职工群体的组织归属感培养，倡导敬业、爱厂、团结、奉献的企业精神，增强企业的凝聚力；第二，注重职工的岗位成才，除自然增员或特殊需要须从厂外补充外，少从社会上招收员工，要鼓励中青年职工一专多能，不断学习，更新知识技能，并对岗位成才者给以奖励，授予技术职称等荣誉称号；第三，制定新的经营策略，超前规划培养干部。总公司各企业与外商合作，大部分产品销往国外，有效地利用了外商的国际市场销售网络，总公司

自己开辟新的国际市场固然有益，但是中国的市场潜力是最大的，外商之所以把技术和生产移到中国，看中的是今后中国市场的广大。中美 VG 液压系统有限公司的产品就是替代进口，故在国内市场供不应求。国内许多厂家买的进口叶片泵，就是本厂产品出口外销后，外商又高价卖给中国的。中国在加入世贸组织后将面临国际竞争，那时对中国企业来说，国际竞争就在国内。因此，我们应抢先一步，利用本企业干部熟悉国内市场的销售渠道和以往的关系用户，以及国内用户注重售后服务的特点，在企业内选拔一批懂技术的干部，学习市场营销、经贸法律方面的知识，在今后三年中，通过有计划地送出去培养，抢先一步开拓占领国内市场。

刘成的建议写好后，几乎与王斯亮的同时送到了陈厂长的办公桌上。

选择题（每小题 2 分）。

41. 由案例中提供的信息可以得出这家公司的人事和工资制度是
 - A 各个公司根据自己的状况自行其事
 - B 总公司完全集权子公司的权限有限
 - C 总公司有政策，根据政策各公司决策
 - D 总公司有政策，但是对政策的合理性存在着认识上的不统一。
42. 工人们对于王斯亮提出的择优录用，选拔上岗的建议有抵触情绪来源于
 - A 安全需求 B 社交需要 C 自尊需要 D 生理需要
43. 王斯亮和刘成对于公司的改革提出了完全不同的方案，这主要是由于
 - A 对企业目前的现状判断不同
 - B 对企业的竞争环境的判断不同
 - C 管理观念和思维方式不同
 - D 与总经理的关系不同
44. 该公司在干部任用上采用“自产自销”的方式，这是在人事方面公司的
 - A 政策 B 制度 C 程序 D 习惯
45. 你觉得陈厂长目前在人事和工资方面应该做的最主要工作是
 - A 采用王斯亮的建议进行打破“小锅饭、引入竞争机制等改革
 - B 采用刘成的建议培养职工的归属感和职工的培训等改革
 - C 对刘成和王斯亮的建议进行综合，在自己认为好的方面进行改革
 - D 召开包括刘成和王斯亮在内的有关人事方面的管理者，统一思想认识，以后看情况进行改革。

案例 2、紧缩机构的木材公司

近几年来，匹克托普木材公司大幅度地扩展。在20世纪初，它创业时只是美国西北部的一个小型锯木厂（作坊），后来，它得到了森林地，开始建造越来越大的厂房。到了70年代，它已是世界上一个最大的木材制品公司。可是，在整个70年代和80年代初，由于住房和商业建筑大幅度地下降，公司又不得不勒紧它的裤带。这意味着公司总部，还有它的销售部门、胶合板厂、装配件厂，都要在组织结构上大大地调整一下。

公司在威斯康星州的胶合板厂，生产过程已经大大自动化了，但厂里职工的工作岗位却基本上还是50年代那个样子。人事部经理对剥皮车间的工作岗位设置有个新的打算。在过去，那里有不少非常专业化的手工活：一个工人浸泡原木，一个工人翻滚原木；然后是三个工人剥离树皮，再由一个工人把原木转移到位，等等。而现在，全部过程都在一个大盆里进行，由一个操作工在控制塔里操纵，运来的原木会沿着输送链逐一完成各道工序。只要给那个操作工配备两个非技术工人就够了，在他的指挥下，他们把可能阻塞加工流程的不到位或卡在一起的原本拨正或松开就成。

对那个操作工来说，比以前需要更多的知识、技巧，也负有更大的责任。不过，对另外两个工人来说，除了像以前那样又脏又要担点风险，却只要保留最起码的一点技术了。

匹克托普公司在它的顶峰时，颇为自己公司总部的工作效率而自豪。如山成堆的文件里记载着成千上万个客户与产品之间关系的明细帐。可现在，工厂生产好了便运往各地区仓库，它们在指定的区域内向各自的客户提供服务。再说，公司总部的所有记录已输入电脑数据库；可以随时调取。在匹克托普公司的重组计划中，针对全国六大地区设立了地区经销办事处（营业所），每个办事处都有电脑直接与中央数据库连网。

罗恩·班克斯是匹克托普公司的总经理，他希望维持公司管理系统在行动上的连续性，他坚持他的指示要逐级下达，使每一个管理层次都清楚明了新的政策与工作步骤。总经理确实把产品销售的责任委派给一位市场经营的副总经理，由他负责所有的地区经销办事处。不过，由于销售收入对财务资金如此至关重要，总经理指示地区经销办事处的经理们把每天的销售情况直接向公司总会计师汇报。那位负责市场经营的副总经理经常在傍晚时下班视察，而总会计师乔伊丝·米尔斯认为不必如此，因此她不得不关照那些地区办事处的经理们应该把精力放在明天打算干什么。有时候，她的指示与那位副总经理的吩咐相左。

匹克托普公司在重组结构上货真价实的效益是减少了管理的层次，许多中间管理层次再也不见了，留下的经理们精神抖擞，结果呢，每个人比以前照看更多的业务。

但在威斯康星州的那家厂里，设立了一个质量控制部门，监查几道关键工序，以防最终产品出了毛病。质量控制部门的经理几次想把运行中的流水线停下来，而厂部经理总是不肯这样干，结果是出了次品，不能出厂，利润受到严重损失。为了解决类似问题，”匹克托普公司的总经理派了一个工作组，由乔伊丝·米尔斯牵头，从公司的工程部、质量控制部、生产部、采购部和销售部抽出一批专门人才，暂时脱离日常业务，去参加工作组的调查。