

2004年全国攻读工商管理硕士学位研究生入学考试

管理试题

考生注意：答案须写在答题纸与答题卡上，写在试题纸上无效。

一、简述题(每小题4分，共20分)

1. 有一个基层经理人员，当下属做事达不到他期望的质量标准时，他便代替下属亲自去做。长此以往，他主管的部门会出现什么问题？
2. 当你向某个下属布置一项你认为非常重要（实际上对企业也很重要）的工作，但这位下属却没有积极性时，你该怎么做？
3. 组织由集权化管理向分权化管理转变的主要措施有哪些？
4. 导致群体决策效率不高、效果不好的主要原因是什么？
5. 当领导临时安排你负责一个需要多人合作完成的重要的项目，并授权你组建项目团队时，你需要挑选具有什么素质的人员？

二、选择题(每小题1分，共40分)

1. 一个煤矿采掘队共有四个采掘班组，每个班组的工人都在井下工作五年以上。他们工作经验丰富，对生产过程中常规性问题都能进行及时有效的处理，但有些问题也不是他们自己能够有效控制的。对于这些采掘工人，以下哪种领导方式最有效？
 - A. 明确确定任务目标与完成任务的具体方法，但较少监督生产过程。
 - B. 明确任务目标与完成任务的具体方法，严格监督生产过程。
 - C. 明确任务目标，对员工的生活与工作给予多方面的关心，并帮助他们解决实际问题。
 - D. 实行授权管理，对工人充分信任，让他们自主决定任务目标与实现方法。
2. 公司总经理对正在读MBA的市场部员工张勇说：“公司对你目前的工作业绩非常满意。而且你又在学管理，我会考虑提升你为市场部经理。”但张勇对总经理的话并不感兴趣。在以下可能导致总经理的话不会对张勇产生激励作用的原因中，哪个与期望理论无关？
 - A. 张勇对市场部经理职位不感兴趣。
 - B. 张勇目前收入水平较低，支付学费存在一定困难。

适的原因?

- A. 不利于年轻的校级领导得到更好的成长。
- B. 该校长感到太累, 希望好好休养。
- C. 自己担任校长时间越长, 会导致错误积累越多, 越不容易解决。
- D. 不利于学校管理过程中创新思想的出现。

三、案例题(共30分)

案例1: 万乘智业有限公司(每小题2分, 共10分)

万乘智业有限公司成立于2002年3月, 是一家专门从事计算机教学软件开发和销售的企业, 公司投资者有三人: 王昌岭、刘正其和张艳。王昌岭, 40岁, 是一位民营企业家, 经过几年的建筑业的经营, 完成了资本原始积累后, 想做些自己一直想做的事情, 并希望新的事业既有技术含量, 运作又相对简单, 目前他在公司占有70%的股份。刘正其, 28岁, 是一位计算机专家, 多年从事计算机软件的开发和研究, 在加盟万乘智业之前, 曾是一家计算机公司的副总经理, 目前他在公司占有20%的股份。张艳, 31岁, 教育学硕士, 来万乘公司之前, 曾在某大学教书, 是一位热爱教育的女能人, 她办事泼辣, 行动果断, 在大学工作时既受到称赞, 又被人嫉妒, 目前她在公司占有10%的股份。

公司成立后, 由王昌岭任董事长, 张艳任总经理, 刘正其任技术副总经理, 并聘请了一位主管营销的副总经理。公司成立了技术产品部、营销部两个业务部门。公司成立之初, 在产品选择方面, 他们一致看好与中小学教科书相配套的教学和游戏软件, 认为这是加深学生对学习内容的理解, 并寓教育于娱乐的一种好方法。同时, 成功地开发了与小学教科书配套的学习和游戏软件。在评审中, 新产品受到专家们的一致好评。

然而, 产品的市场推广并没有像他们想象的那样容易。由于是课外学习软件, 加之国家教育管理部门三令五申要求减轻中小学生的负担, 学校不能强迫学生购买该产品; 而家长们出于保护孩子视力的考虑, 担心电脑用多了会损害小孩的视力, 购买的积极性也不高。所以产品推出半年以来, 销售情况一直很不理想。为此, 公司决定改变营销策略, 一方面加大政府公关力度, 从教育主管部门着手, 使之得到政府的支持; 另一方面, 加大对学校的销售力度, 争取产品进入学校第二课堂, 并聘请教师作为兼职销售人员。但是, 三个月下来, 新的策略实施得并不顺利, 销售状况仍不见根本好转, 为此, 公司管理层陷入了迷惘中。

内部管理也不尽如人意。首先是技术人员的管理问题。公司目前共有技术开发人员11名, 其中高级软件工程师2人, 技术骨干6人, 初级技术开发人员3人。两位高级工程师中的王强是刘副总经理的大学同学, 现担任公司技术产品部经理; 另一位李刚是通过公开招聘选拔进公司的, 其研发能力比王强高。为了激发大家的积极性, 主管技术的刘副总经理在技术产品部门提倡宽松的、自由的工作氛围, 允许技术人员大胆尝试, 鼓励创新, 并由王强和李刚分别带领两个技术开发小组进行科研攻关, 使两个小组之间既相互合作, 又相互竞争。但是, 实施的结果却是两个小组之间的争斗多于合作, 各小组为了争取公司更

多的科研经费和奖励，相互封锁，互不买帐，新产品开发效率很低，产品改进的速度也很慢，市场反馈回来的信息不能得到技术部门的及时反应。第一批产品推出后，后续产品迟迟不能面世。而市场情况不景气，又使得技术人员的奖励迟迟不能兑现，技术人员的工作积极性日渐低落，一些技术骨干开始动摇。

其次是营销管理问题。营销部现有销售人员 15 名，销售人员的基本底薪是月薪 600 元，试用期三个月之后，每月基本销售任务为 10 万元，完成任务可获奖金 2000 元，超额完成任务，还按超额部分的 10% 予以奖励。没有完成任务，按完成任务的比例发放部分奖金，如完成 5 万元，只能得到奖金 1000 元。但是，几个月下来，能完成任务的销售人员很少，大家感到市场销售困难重重，一些优秀的营销人员感到难以发挥作用，又不能长期忍受这种低收入的待遇，纷纷辞职，另谋高就，留下的销售人员能力和水平大多不能达到公司的要求，使得公司的销售更加困难。

公司高层也出现了分歧。王董事长从盈利的角度出发，对产品迟迟不能实现市场盈利而渐渐失去了信心；张总经理则认为市场培育要有个过程，不能操之过急，并对教育软件产业保持着持续的热情，还提出了“深化正规教育，发展万乘智业”的企业口号；刘副总经理则认为发展教育软件只是公司业务的一方面，只要市场需要的软件，万乘都应该发展，如果只限于教育软件，恐怕会阻塞企业的发展空间。

公司面临生存危机。

根据案例所提供的情况，请回答下列问题：

41. 你认为，导致公司产品销售困境的根本原因是：
 - A. 产品销售策略与产品市场特征不相符。
 - B. 新产品定位时，没有进行全面深入的市场调研。
 - C. 营销副总经理能力不够。
 - D. 营销人员工作不努力。
42. 从目前情况看，导致技术产品部内部矛盾产生的原因是什么？
 - A. 工作安排方式导致两位高级工程师间的潜在冲突。
 - B. 产品研发管理制度存在问题。
 - C. 对技术人员的激励制度存在缺陷。
 - D. 以上都可能。
43. 公司创立之初构建的组织结构属于什么形式的组织结构？
 - A. 直线制。
 - B. 矩阵式。
 - C. 项目制。
 - D. 网络式。
44. 对目前公司组织管理的状况最适当的评价是：
 - A. 总经理、副总经理与部门经理基本上是一对一的管理，高层管理者的管理幅度太小，沟通渠道长，管理成本高。
 - B. 部门设置太少，应该增加财务部、公共关系部和广告部。
 - C. 由于没有生产部，产品生产的职能不能得到落实。
 - D. 组织管理基本合理，不存在大问题。

45. 从案例看, 营销骨干离开公司的现象可以用什么理论予以解释?

A. 公平理论。

B. 强化理论。

C. 期望理论。

D. 双因素理论。

案例2: 长江焦化有限公司(每小题2分, 共10分)

长江焦化有限公司是一家国有控股、职工参股的有限责任公司, 其前身长江焦化厂是以煤为基本原料生产焦炭和煤化工系列产品的炼焦化学工厂, 是 Z 市城市管道煤气的唯一气源厂, 属高度连续生产、以社会效益(安全稳定供气)为第一要务的公用事业型企业。目前, 城市管道煤气的外供能力为每日 27 万立方米, 年焦炭生产能力为 28 万吨, 苯酐生产能力为 1 万吨, 同时每年可提供 0.4 万吨粗苯、1.2 万吨煤焦油加工产品。

企业改制前, 焦化厂作为城市公用事业型企业, 担负着向全市居民和企事业单位供应煤气的重要使命, 这一使命使得不论是作为工厂主管部门的政府公用事业局, 还是企业自身员工包括管理人员, 都没有把经济效益太当回事。员工收入一般, 但较为稳定, 所以优秀人才虽然进不来也留不住, 但基本职工队伍还能保持稳定。

进入 21 世纪以后, 随着我国汽车、建筑等行业的急剧发展, 我国钢材产业随之兴旺, 这又刺激了对炼钢主要原料之一焦炭的需求, 企业由此而获得了“意想不到的”发展机遇。在旺盛需求的拉动下, 该企业开足马力生产焦炭, 在短短两年的时间里, 财务业绩发生了根本性改善。同时, 企业又进行了改制工作, 不仅明确了产权关系、建立起法人治理结构, 而且改组了公司职能部门结构。公司现有在岗职工 981 人, 其中管理人员 102 人, 占在岗职工的 10.3%,

在产品结构方面, 公司长期以焦炭、煤气、苯酐为三大主产品, 其中焦炭约占产值的 5/6, 苯酐、煤气约占产值的 1/6。焦炭生产供不应求, 焦炭所创造的经济效益已占企业全部效益的 99%, 所以这一产品的生产经营实际上已成为企业的最主要经营活动。

在焦炭产品的经营方面, 企业的竞争优势主要来自于其地理条件: 长江焦化有限公司比所有竞争者都更接近于顾客——一批位于长江三角洲地区的钢材生产企业。由于供货期更短, 长江焦化有限公司可以更快更灵活地满足钢材企业生产(采购)计划调整的需要。由于这样一些优势, 目前该企业在其目标市场(主要是长江三角洲地区一些产量不断增长的钢材生产企业)上保持着较高的市场份额。

从总体上讲, 企业面临的外部环境威胁主要来自两个方面: (1) “西气东输”工程 2004 年开始向东部地区供应天然气, 人工煤气产品面临着致命的威胁; (2) 本地政府的强制环保政策的逐步形成与落实(主要是控制废水、废气排放), 这将使企业面临很大压力。

长江焦化有限公司的新任总经理段春光是一位年富力强的少壮管理者, 大学毕业后即到该企业工作, 曾任车间技术员、技改部主任工程师、厂团委书记、副厂长等职。多年在企业工作的经历使段总清醒地意识到企业所面临的极为难得的发展机遇和潜伏的危机, 他希望能在尽可能短的时间里抓住机会, 提升企业的业绩, 以便为进一步发展创造条件。在段总看来, 企业面临的潜在危机变为现实危机是不可避免的, 只是时间迟早而已, 因此必须抓紧有利时机改进管理, 大干快上。但是在企业管理改进方面的某些预期目标并没有完

全实现。首先，经过调整，职能部门虽然比改制以前减少了近 40%，但从企业整体角度看管理工作的质量并没有实质性提高，许多职能部门的人不知道该干什么、如何干，另一方面，许多重要工作又没有人去干；其次，尽管出台了新的以奖勤罚懒为基本原则的绩效考评办法，但支持的人少，冷漠的人多，反对的人也不少。虽然并没有人当面直接对段总表达自己的反对意见，但大家的态度段总看得是很清楚的。

企业如何顺应环境的变化，抓住机遇，规避风险，成为困扰以段总为核心的管理层的主要问题。

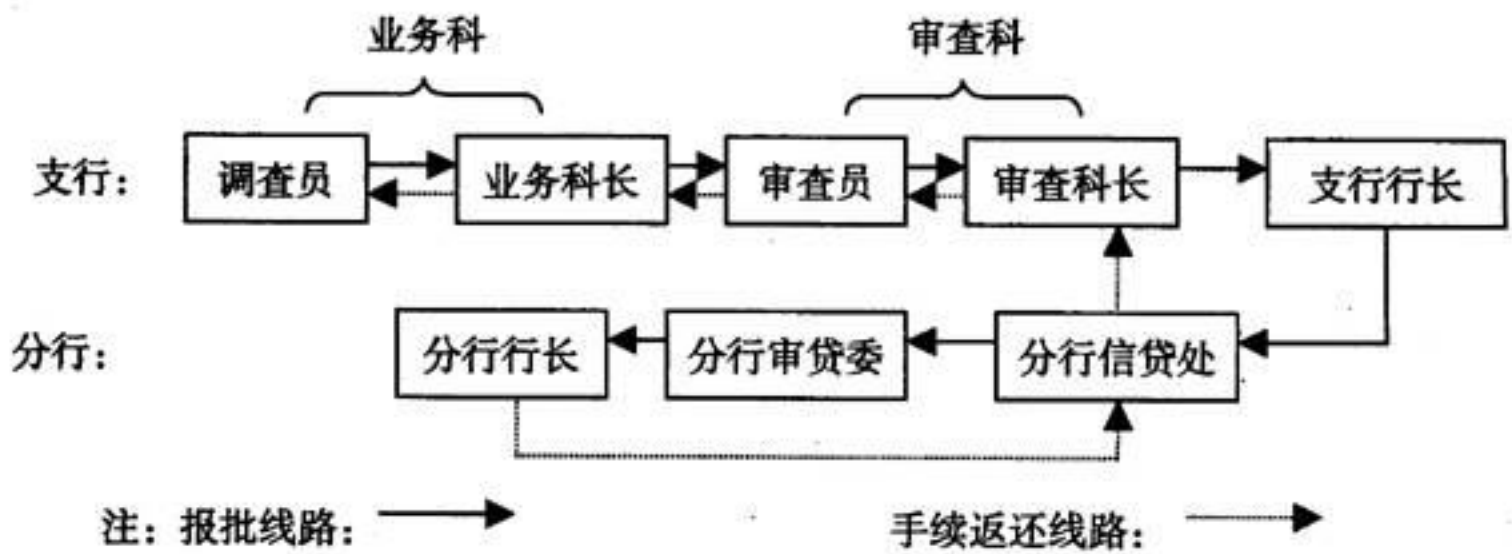
根据案例提供的情况，请回答下列问题：

46. 长江焦化有限公司的焦炭产品属于哪一类业务？
- A. 瘦狗类。 B. 金牛类。
C. 明星类。 D. 幼童类。
47. 进入 21 世纪后，长江焦化有限公司的环境发生了怎么样的变化？
- A. 一般环境与特殊环境都发生了重要变化。
B. 一般环境有重大变化，但特殊环境没有重大变化。
C. 特殊环境有重大变化，但一般环境没有重大变化。
D. 一般环境与特殊环境都有变化，但变化程度不大。
48. 从长江焦化有限公司当前的运行情况看，其管理改进的主要目标应是：
- A. 使产品更加适销对路。 B. 提高生产运作的效率。
C. 降低企业的财务风险。 D. 改进企业的文化氛围。
49. 企业职能部门的简化调整没有达到预期目的，你认为最可能的原因是：
- A. 段总的工作方法有问题。 B. 企业职能部门人员的素质不够。
C. 企业职能部门应承担的责任不明晰。 D. 有人有抵触情绪。
50. 从案例资料介绍的情况看，长江焦化有限公司在最近几年的最本质的变化是：
- A. 企业的产品结构发生了重大改变。 B. 企业的决策者发生了更换。
C. 企业的经营业绩发生了重大改善。 D. 企业的使命发生了改变。

案例3：X 银行信贷审批中的风险防范（每小题 2 分，共 10 分）

X 银行是某国有商业银行的一个分行。它机构庞大，网点众多，多年来形成了自己一套复杂的管理体系。信贷部门经营银行的资产业务，90% 的银行收入来自贷款利息收入，而信贷业务具有高风险特点，银行内部十分重视贷款风险的管理。

近年来，金融案件屡屡发生，从 1999 年开始，X 银行加强了贷款审批权限的管理，将新增贷款审批权集中到分行一级，实行逐级报批，同时审贷分离，最后由分行行长拍板。设置审查科，独立于信贷业务部门，专门审查贷款手续的合法合规性，不与贷款客户接触。X 银行对风险的控制主要包括贷前调查、贷时审查、贷后检查，调查与审查的内容主要包括借款人资格、能力、信用、担保方式等方面，使用了信用定级评定、最高额综合授信、五级分类等工具。贷款审批工作在各部门之间报批的流程如下图所示：



为了严格把握贷款条件，分行要求所有新增贷款均按报批程序逐级签署意见，实行贷款风险终身追偿制，落实到人。根据需要，要求支行每季度逐户进行贷后检查，写出报告归档，不定期地对手续是否完整、格式是否合规进行检查。自上而下，使用信贷综合管理数据库软件系统适时进行监测。

严格信贷管理后，并没有完全达到预想目的，反而暴露了一些新的问题，具体表现如下：

权责不对等，业务部门的工作积极性受到影响。由于实行风险终身追偿制，谁贷款谁负责到底，使贷款部门的责任和压力大大增加。而贷款审批的实际权力在分行行长，致使权责不对等。过去，信贷部门权力很大，权力上收后，强调控制风险，支行作为基层部门害怕担责任，况且批一笔贷款也很难，受累不讨好的事情谁也不愿意做。分行作为管理部门，不接触客户，凭文字材料作出贷款决策，很容易就把贷款申请驳回，业务上支行和分行矛盾很大。

手续复杂，效率下降。贷款手续涉及到重要凭证、评分计算、贷款依据、审批权限等诸多要素，很有必要严格管理。但是三番五次的检查来自分行信贷处、保全处、审计处、总行等诸多部门，很多检查内容重复、要求繁冗、不合实际，有时朝令夕改，使基层部门时常疲于应付各种检查，为了达到检查要求，翻箱倒柜，修补过去的文档。而资料管理更是混乱，信贷资料大部分在业务科产生，比如贷款申请、合同、担保函等，但审查科有审查文件完备合规的责任，部分文件在审查科保存，有些资料业务科、审查科都有一份。到了检查的时候四处找资料，业务科没有了，就去审查科拿一份，最后出现资料丢失现象。由于审批的环节很长，有些资料报到分行处室以后不能及时收回，也造成资料不完备。

风险控制仍然不力，银行效益受到影响。尽管在流程设计上，业务科和审查科互相独立，互相制衡，但是他们的工作都受行长的影响。从工作流程来看，贷款审批是自下而上的，实际上来自于职能部门的工作对最终贷款决策的影响很有限，审批成了走过场，报表与实际存在距离，上一级并不一定能发现真正的风险。银行收入的 90% 来源于信贷业务，这种以控制为主，权责不清的管理方式，导致业务逐渐萎缩，银行的效益受到极大的影响。

根据案例所提供的情况，请回答下列问题：

51. 控制工作要突出关键点。X 银行信贷工作的关键控制点是什么？
- A. 文件的合法合规性。 B. 参与贷款发放各个环节人员的责任。
C. 贷款申请审批的效率。 D. 贷款项目评价体系的科学性。
52. 信贷管理首先要考虑贷款额度的大小（假设与项目投资额度成正比）和项目本身所面临的不确定性因素（可以被理解为项目的经营风险），依据这两项指标，可以粗略地将项目分成四类：①投资额度小、不确定性程度低的项目；②投资额度小、不确定性程度高的项目；③投资额度大、不确定性程度低的项目；④投资额度大、不确定性程度高的项目。从 X 银行目前实施的信贷风险控制流程来看，哪类项目最难从该银行获得贷款支持？
- A. ①。 B. ②。
C. ③。 D. ④。
53. 从案例提供的信息分析，你认为 X 银行信贷工作的首要关键控制点应该是什么？
- A. 贷款项目本身的可行性、安全性和贷款人的资产质量。
B. 参与贷款发放的银行内部各部门、各环节之间的配合。
C. 被投资项目的经营管理。
D. A 和 B。
54. X 银行进行工作流程重组的目的是严格风险防范，实际情况是不是实现了这一目的？为什么？
- A. 是。因为新增贷款审批权集中到分行一级。
B. 是。因为实行了逐级报批，同时审贷分离。
C. 不是。因为控制的重点并不是风险的识别和防范。
D. 不是。因为谁都不承担责任。
55. 在 X 银行现行的运作模式下，其信贷决策是否属于集体决策？为什么？
- A. 是。因为决策要靠多部门共同完成。
B. 是。因为是否发放贷款由分行行长、支行行长和调查员共同决定。
C. 不是。因为决策权实质上只由分行行长一人控制，其他人仅提供信息。
D. 不是。因为决策权实质上只由支行行长一人控制，分行行长仅负责审核。

四、分析题(共10分)

辉煌涂料公司是一家业绩良好的上市公司。最近，公司财务总监李辉因业绩突出，调任集团公司副总经理，使公司的关键岗位出现了空缺。李辉待人真诚，随和，在辉煌涂料公司工作了 15 年，是公司最早的几个大学毕业生。在日常工作中，李辉每个月初，都会和下属一起讨论，确定当月工作重点和应该注意的关键问题，并要求下属在完成任务的过程中相互支持。公司在需要出年报或中报的时候，财务部的员工常需要加班，李辉常自己掏钱请加班的员工吃饭。在李辉的领导下，公司财务部成为公司成绩优秀的部门之一。

李辉调任新职以后，辉煌涂料公司通过猎头公司聘请到张靖接替财务总监。张靖在一

所财经大学获得财务专业硕士学位，到辉煌涂料公司之前在一家外国独资的涂料公司任财务部经理。他在这个职位上已经工作了 5 年，工作经验丰富，能力很强，被认为是财务总监最合适的接替人选。

张靖上任以后，分析了财务部的现状，制定了一些新的工作制度与规范，要求财务人员严格遵守。除了常规性的工作外，他每周都开会，宣布本周工作重点，分配工作任务，并在员工完成任务的过程中进行必要的检查。

有一次，他让一个助手负责主持完成一份财务分析报告。助手在将报告交张靖时说：“张总，我的这几个下属真是全力以赴地完成这项工作，他们加班加点，报告质量也很出色，你真的应该表扬表扬他们。”

张靖对助手说：“你没有必要把他们当作孩子，公司付薪水给他们，就是让他们工作的。他们只是做了他们应该做的事情。”

还有一次，一位下属向他提供的一份报告出现了不应该有的错误，使他向总经理汇报工作时出现错误，张靖非常恼火，回到办公室，立即开会，强调工作的严肃性和认真性，并点名批评了那位职员。

类似的事情还出现了几次。从此以后，张靖感觉到，再给下属安排任务时，下属总是爱理不理的，甚至消极怠工，财务部门的工作效率明显下降。

根据上述内容，请回答如下两个问题：

(1) 张靖的工作为什么会遇到问题？

(2) 为避免这些问题的出现，张靖最初接替这个新职位时应该注意些什么？

- C. 张勇感到市场部人际关系复杂，胜任该职务难度太大。
- D. 张勇认为总经理不会兑现他的承诺。
3. 一个大学毕业三年、在技术方面非常出色但在管理方面还比较生疏的技术员刚刚被提升到管理岗位。他工作热情高涨，急于开展工作。对这个下属，以下何种领导方式是最合适的？
- A. 对他足够信赖，给他自主发挥的空间，让他在实践中得到充分锻炼。
- B. 向他详细解释应该做什么以及完成任务的关键要素，并给他提出问题的机会。
- C. 给他明确而又详尽的指令，要求他严格按照指示执行，并严格监督执行过程。
- D. 为他确定目标，并要求他在完成任务后向你汇报结果。
4. 组织规模、管理幅度和管理层次三者之间存在一定的联系。下述哪项陈述未能正确地反映三者之间的关系？
- A. 给定管理幅度，组织规模越小，管理层次越少。
- B. 给定管理幅度，组织规模越大，管理层次越多。
- C. 给定组织规模，管理幅度越窄，管理层次越多。
- D. 给定组织规模，管理幅度越宽，管理层次越多。
5. 市场部王经理感到焦急，因为明天是小赵应该交新产品市场分析报告的最后期限了，但小赵还没有最后完成任务。王经理已经多次督促小赵，并以扣发奖金相威胁，但依然出现这个局面。不得已，王经理说服部门其他成员晚上加班，帮助小赵一把，同时监控他们的工作进程，终于在第二天一早完成了任务。小赵完成任务以后，什么话也不说便回家睡觉了，而王经理则赶紧带着报告，向营销副总汇报去了。以下对王经理领导风格与效果的评价，你最赞同哪种？
- A. 王经理能够说服其他员工帮助小赵，表明他是一个典型的关系型领导。
- B. 王经理的做法虽然使任务得到完成，但可能导致部门内其他成员对今后与小赵合作持消极态度。
- C. 王经理是典型的任务型领导者，他并没有履行领导者的职责。
- D. 王经理是一个集权型的领导者，他的领导工作是无效的。
6. 管理工作中的伦理问题越来越受到人们的重视。据说哈佛大学在招收MBA时，花钱请专业组织对考生进行道德伦理测评，对测评结果有问题的考生实行一票否决。有的公司在实践中发现，当遇到无法依据法律和规章制度解决的实际问题时，从伦理的角度分析有助于找到答案。在以下问题中，哪一项适合从伦理的角度予以思考解决？
- A. 学校有明文规定不允许考试作弊，并对作弊行为做了具体解释，某学员在考场上还是抄袭别人的试卷。
- B. 公司规定不允许管理人员直接聘用直系亲属到自己所在的部门工作，公司部门经理张先生将他的女儿介绍到与公司有业务关系的某供应商那里工作，这家供应商的经理认为张先生的女儿条件很好，表示愿意录用。有人认为这样做不对。
- C. 某条繁华商业街上的一位摊贩，向客人销售的商品以次充好。
- D. 某公司的采购人员经常性地从供应商那里拿回扣，尽管公司不允许这样做。

7. 一个著名的案例描述了美国东西部甲乙两家生产经营甜饼企业的故事。两家企业的经营方式迥异，见下面的表，但有趣的是，两家企业经营得都很成功。导致两家企业获取成功的原因最可能是什么？

	甲企业	乙企业
经营地点	纽约	犹他州的盐湖城
产品特点	柔软、经嚼、厚厚的巧克力、凉的大规模自动化生产，追求一致性，设法降低成本	传统、刚出炉、热烘烘的营造一种家庭文化，给顾客良好的感觉，靠人控制质量
经营模式	特许、合资	全资子公司
拓展方式	让别人为自己干活	与别人一起做事情

- A. 针对不同的员工采取了不同的领导方式。 B. 产品形成了差异性。
C. 管理系统要素间的协同性好。 D. 是一种巧合。
8. 商业游戏在管理培训工作中被越来越多地采用。一次培训活动中，讲师组织学员做了这样一个游戏：他发给学员一张纸，上面有20道题，要求大家在3分钟内完成，正确快速完成者为优胜。讲师解释清楚规则后，让学员同时打开试卷开始作答，房间里的气氛一下子紧张起来。3分钟很快过去了，结果发现95%以上的学员忙碌半天但却做错了。原来，试题是这样的：第一题的内容是“请先阅读完再做。”第二题的内容是“请在这张纸的右上方写下尊姓大名。”第三题的内容是“25乘以25等于多少？”第四题的内容是“请在这张纸的左上方画5个边长大约为2厘米的正方形。”……。一直到第十九题都属于连小孩都会做的简单题目。最后一题是“现在您已经阅读完了，请只做第一和第二题。”原来做错的学员都是因为没有遵守规则而是急于回答每一道题。这个游戏对学员会有什么帮助？
A. 提高工作效率。 B. 牢记核心的管理原则或概念。
C. 强化团队精神。 D. 改进沟通能力。
9. 在某大城市的繁华地带，两家经营高档商品的大型商场坐落在一条主干道的两侧，生意红火，市民经常穿越马路，给交通带来了很大的不便。张先生及时地从中发现了商业机会。他找政府游说，表示愿意出钱修建过街天桥，得到了政府的许可。接着，他开始找大企业，游说大企业在将要建起的天桥上做广告，很快两家很有名的跨国公司交了订金。张先生用收到的订金把桥建了起来，把公司的广告牌挂了上去。至此，他建桥自己一分钱没花，还赚了一大笔。张先生在此项目上成功的关键在于：
A. 善于把握机会。 B. 让别人先赢然后共赢的运作机制。
C. A和B。 D. 政府的支持。
10. 正式组织内部容易产生冲突，非正式组织内部是否也会产生冲突？如果会，发生在两类组织中的冲突对各自的组织造成的影响或结果是否相同？
A. 会；相同。 B. 会；不确定。
C. 不会；因为非正式组织没有明确的目标。
D. 不会；因为非正式组织的利益、动机具有一致性。

11. 你认为以下哪种情况是行为管理思想产生的根本原因？
- A. 一些杰出的行为管理学家如梅奥等人的长期工作成果。
 - B. (西方)社会经济的发展所导致的各类组织中员工的工作、生活态度以及行为方式等方面的显著变化。
 - C. 在技术因素的推动下企业管理发展的需要。
 - D. 管理科学自身的发展所引起的必然结果。
12. 有一位企业总经理在陈述其总体经营思路时说到：纵观我国经济发展与市场变化的过程，在具体行业中把握顾客的需求趋势是件风险很大且吃力不讨好的事，所以我们不做市场开拓者，我们可以把重点放在密切关注别人做成功的事，然后努力赶超别人，不就是多吃点苦吗？但这样做心里踏实。这样的思维反映出该总经理最需改善的技能是：
- A. 概念技能。
 - B. 人际技能。
 - C. 技术技能。
 - D. 三种技能需要同等程度的改善。
13. 杜总是一家汽修服务公司的总经理，随着我国汽车工业的快速发展，汽修服务业也面临着快速膨胀的需求，但同时竞争也变得十分激烈，因此杜总花了大量精力去研究顾客需求，并且还要求他的经营管理部门人员也这样做。杜总常说的一句话就是：玻璃擦的再亮也拉不来顾客，我们只有不断琢磨顾客需要什么，然后投其所好，推出他们愿意购买的服务，企业才能生存下去。对此，你认为以下哪种评论最为合理？
- A. 这句话有道理。在企业经营实践中，只有当效果问题解决后效率的改善才有意义。
 - B. 这句话不对。在企业运行中，所有环节的工作都必须关注到，否则必然产生问题。
 - C. 这句话有道理。在服务性行业中，有本事拉到顾客就意味着竞争的领先地位。
 - D. 这句话不对。在服务性场所，明窗净几也能起到吸引顾客的作用。
14. 在一级方程式赛车(简称F1大奖赛)水平最高的欧美等地，F1大奖赛的主要赞助商——烟草企业由于社会和法律等方面的压力在支持赛事方面更加困难，所以F1大奖赛的组织者调整了他们的办赛策略，最近开始考虑增加在亚洲、非洲等地的赛事，这意味着：
- A. F1 大奖赛组织者和欧美烟草企业的一般环境都发生了足以引起他们关注的变化。
 - B. F1 大奖赛组织者的特殊环境发生了重要变化，而欧美烟草企业的一般环境发生了重要变化。
 - C. F1 大奖赛组织者和欧美烟草企业的特殊环境都发生了足以引起他们关注的变化。
 - D. 这里提到的赛事举办地调整不涉及环境问题。
15. 计划与控制是两个具有密切关系的管理职能，以下表述中哪一个不能正确揭示二者的性质？
- A. 计划职能的作用在于完善组织工作的效果；控制职能的作用则在于完善组织工作的效率。
 - B. 计划是控制的依据，控制是计划的落实。
 - C. 计划工作和控制工作都必须关注对组织环境和内部资源的分析。
 - D. 计划工作更多地与组织高层管理者相关，而控制工作则更多地与组织的中、基层管理者相关。

16. 某企业为了强调管理的计划性,对于工作用车的安排,提出任何部门用车都必须提前一周向办公室申报用车计划,否则用车人将自行承担50%的用车费用(下限20元,上限500元)。对此,你认为这种做法对企业整体运行会产生什么影响?
- A. 这一制度增强了人们的计划观念,有利于实行规范化管理,降低因管理无序而产生的额外成本。
 - B. 这一制度过于僵化,不能适应日益多变的市场需要。
 - C. 这一制度减少了办公室的工作难度,将会减少企业中不必要的扯皮现象。
 - D. 这一制度是一种负激励,不利于调动各部门工作的积极性,会导致消极怠工。
17. 某公司为强化管理,制定了长达500多页的《员工工作手册》,对于公司产品研发、生产过程、工艺技术、原材料采购、库存管理、销售管理,以及公司财务管理、组织与人力资源管理、行政管理等方面做了严格的规定,并要求各级人员遵照实施。据此,我们可以推断,该公司最有可能是:
- A. 高度集权化管理的公司。
 - B. 高度分权化管理的公司。
 - C. 高度复杂化的公司。
 - D. 高度正规化管理的公司。
18. 某公司在经历了连续几年业绩下滑的情况下,新聘请了一位总经理。该总经理上任后,大胆采取了一系列改革措施,其中最主要的有:重新确立了公司产品的市场定位,加大销售力度,实施全员营销;改革了公司用人制度,各管理岗位实施竞聘上岗;调整了员工的薪酬结构,并大幅度提高了管理人员的工资待遇;重新确立公司的核心理念,并大力宣传。你认为在这些措施中,对改变企业经营状况影响最直接的是:
- A. 推出了新产品,同时加大销售力度,实施全员营销。
 - B. 改革了公司用人制度,各管理岗位实施竞聘上岗。
 - C. 调整了员工的薪酬结构,并大幅度提高了管理人员的工资待遇。
 - D. 重新确立了公司的核心理念,并大力宣传。
19. 某大型企业实施改制。在第一次改制动员会上,部门经理以上的管理人员参加了会议,总经理主持并做了情绪激昂的演讲,参会者神情严肃,会场气氛显得很紧张。总经理演讲结束后,因有其他事情提前离开了会场,会议交给了改制办主任继续主持,这时会场气氛一下子便轻松下来。大家就如何改制畅所欲言,发表了各自的观点。由此你认为该总经理平常的领导风格是:
- A. 放任式领导风格。
 - B. 民主式领导风格。
 - C. 集权式领导风格。
 - D. 无法判断,因为严厉并不等于集权。
20. 某企业一位一直被领导看好的骨干员工在执行一项任务时出现了重大失误,给公司造成了很大的不利影响。但该领导知道这种情况后,并未对这位员工采取任何处罚措施。你认为,这将给该企业内部管理造成的修复难度最大的负面影响是什么?
- A. 该员工责任心下降。
 - B. 其他员工感到不公平,工作积极性受到影响。
 - C. 该领导的威信下降。
 - D. 制度的严肃性被破坏,奖惩制度无法有效执行。
21. 指导性计划是计划的主要形式之一。在下列哪一种情况下,管理者应特别注意对这种计划的制定?

- A. 当组织的环境变化速度更快、幅度更大，有效授权成为一种必然趋势时。
- B. 当管理部门企图改善企业的文化时。
- C. 当组织的各级经营管理人员的积极性普遍提高时。
- D. 当竞争者普遍开始利用指导性计划并取得良好效果时。
22. 传播小道消息是组织非正式沟通中的一种常见现象。在以下哪种情况下，有关人员传播小道消息的意愿不高的可能性最大？
- A. 员工关心某一重大事件的发展态势，却难以从正式渠道得到信息时。
- B. 当某些信息涉及到自己熟悉的人时。
- C. 当人们在某种环境中感到不安全时。
- D. 当某一事件影响到自己的切身利益时。
23. 为了推动我国汽车工业的顺利发展，参照发达国家的有关做法，我国中央金融管理部门发布了在我国开办汽车金融公司的规定。新成立的汽车金融公司可以对汽车的购买者、经销者、汽车配件制造商以及整车制造企业提供融资、咨询等服务。下面的哪一种情况最有可能是这一政策颁布实施的后果？
- A. 我国商业银行间的竞争将更加剧烈，而汽车制造业的经营条件将得到改善。
- B. 我国商业银行间的环境将更加稳定，而购车者将能更加方便地购车。
- C. 我国商业银行间的竞争将更加剧烈，而汽车经销商间的竞争将趋于缓和。
- D. 我国商业银行的环境将更加动态，而汽车配件制造商的竞争将趋于缓和。
24. 随着我国城镇居民生活水平的提高，休闲健身已成为一项重要的生活内容。五环健身俱乐部是S市的一家大型健身机构，其推出的服务包括大众体育（游泳、球类）、健身体操、健美训练等。近年来针对中青年白领女性的一项健身项目瑜伽功颇受欢迎，由于S市文化经济较为发达，故该类服务具有较大的增长余地，S市一些小型但较为专业化的健身机构纷纷推出了自己的瑜伽功服务项目并取得了较好的市场业绩。在此启发下，五环健身俱乐部也推出了它的瑜伽功服务项目。下列哪种评述最为合理？
- A. 五环健身俱乐部的瑜伽功服务项目目前是金牛类业务，随着竞争的加剧该业务可能会成为幼童类业务。
- B. 五环健身俱乐部的瑜伽功服务项目目前是幼童类业务，随着该俱乐部对此服务项目的扶持、强化，该业务有可能会成为明星类业务。
- C. 五环健身俱乐部的瑜伽功服务项目目前是瘦狗类业务，随着该俱乐部对此服务项目的扶持、强化，该业务有可能会成为金牛类业务。
- D. 五环健身俱乐部的瑜伽功服务项目目前是明星类业务，随着竞争的加剧该业务可能会成为瘦狗类业务。
25. 美国管理学家在总结归纳了大量现代企业的运行特点后，提出了“无界限企业”的概念，即企业应打破组织结构中上下、左右、内外的界限，成为快速反应、服务优质、成本合理的组织。就创建无界限企业而言，下面哪方面的工作是最直接的？
- A. 企业质量管理的改进。
- B. 企业组织建设的改进。
- C. 企业计划工作的改进。
- D. 企业技术创新能力的提升。

26. 由美国百森商学院和英国的伦敦商学院联合主持的全球创业观察项目在短短的几年里产生了巨大的影响力，目前已经有30多个国家的研究机构加入该项目。该项目2002年度报告显示，中国和美国的创业活动都很活跃。但是美国创业者的创业行为多表现为机会型创业，即企业家创业行为的动机出于个人抓住现有机会的强烈愿望；我国创业者的创业行为多表现为生存型创业，即创业行为的动机出于别无其它更好的选择，不得不参与创业活动来解决其所面临的困难，创业活动是一种被迫选择。显然，扩大机会型创业的比例是政府应该考虑的问题。下列措施中哪种更加有助于激发机会型创业？
- A. 给创业企业三年的免税。 B. 为创业者提供办公场所。
C. 大力发展风险投资产业。 D. 降低注册资本金的限额。
27. 在某产品的量本利关系图中，如果先是产品单价递增而其他生产经营条件保持不变，然后再是固定费用递增而其他生产经营条件保持不变。在这样的情况下，盈亏平衡点Q的变动会是：
- A. 先左移，后右移。 B. 先左移，然后再左移。
C. 先右移，然后再右移。 D. 先右移，后左移。
28. 第二次世界大战期间，由于战争所造成的经济困难，美国减少了对商业网点的食品供应量。为了补充食品的不足，又开始向居民供应大量由屠宰副产品（如动物的内脏）制作的罐头，但却遭到了家庭主妇的抵制。为了找到说服家庭主妇的办法，勒温进行了一项实验。他把参加红十字会的妇女组成6个小组，每组13~17人。对其中某些组采用传统的宣传形式，请人给她们宣传关于购买罐头的好处，并希望她们去购买；对另外一些组则采用新的、让她们自己讨论的形式，认识购买罐头的重要性，并在此基础上做出群体决定。一周后，勒温进行了访问，调查她们对购买罐头的态度有多大转变。你认为哪类小组的人态度改变程度会更大些？
- A. 听讲座的那些组。 B. 自己讨论的那些组。
C. 无法做出估计。 D. 两类组差不多。
29. 亚新企业原来是一家大型国有企业，主要经营放映设备、复印机、多媒体系统等。该企业由于处于一个良好的市场环境下而取得了较快的发展，最近该企业又进行了改制，新的决策班子为简化职能部门、提高经营管理的效率，对原有的管理职能部门进行了合并重组，使职能部门由原来的14个减少为8个。但这样的调整并未带来预期的效果，反而增加了许多摩擦、混乱。以下何者是针对此问题的最根本的解决措施？
- A. 对管理人员加强培训，尽快提高他们的素养。
B. 理清改制后企业的使命，澄清所有必要和非必要的职能活动。
C. 先保持企业的稳定发展，选择合理时机再进行机构改革。
D. 加强管理人员信心和耐心，增强他们对新组织结构的适应性。
30. 许多企业制定预算的主要依据是上期预算水平及其实际使用情况，如果预算有很大的剩余，新的预算就可能被减少。为了争取到更多的资金支持，各部门在预算出现节余的时候往往突击花钱。出现上述情况的主要原因在哪里？
- A. 缺乏对预算使用情况的监督。

B. 依据前期预算额度确定本期预算额度的预算机制不合理。

C. 预算周期过长。

D. 预测工作不准确。

31. 科学地授权是重要的管理手段。对于授权，人们有许多不同的理解，现随机选择几种如下：①授权的本质含义是管理者不要去做下属能做的事，而只做那些必须由自己来做的事情；②授权是让胜任的人做胜任的事情；③授权就是为了调动下属的工作积极性；④授权就是为了减轻管理者的负担。这四种说法中，反映一致思想的说法有哪些？

A. ①和④。

B. ②和③。

C. ①和②。

D. ②和④。

32. 某集团公司的电视机生产厂年产各种规格的电视机180万台。该厂每年年初都制定年度生产计划，并根据计划进行采购、生产和销售安排。但是，由于市场环境高速变化，按照计划来安排生产作业，常会带来原料库存和产成品积压等很多问题。所以，公司内部很多人怀疑制定计划的必要性。对此，应当采取的正确措施是：

A. 坚持原来的计划制定方式，批评怀疑论者。

B. “计划赶不上变化”，这不以人的意志为转移，故应取消计划制定。

C. 坚持制定年度计划，改进计划的制定方法，使计划更可靠。

D. 制定指导性计划或短期滚动计划。

33. 在许多企业组织的管理控制工作中，人们常依赖于对财务指标的使用，但在现代企业管理控制中，非财务控制指标也发挥着越来越重要的作用，例如平衡计分卡方法就是如此，管理控制测评指标的这种调整（即加入非财务控制指标）的主要意义在于：

A. 消除了财务数据“失真”所造成的消极影响。

B. 通过关注一些“前瞻性”动态，保证企业组织稳定、可靠地发展。

C. 使企业组织的各项业务、各个部门、各个流程均衡地发展。

D. 使企业的各项投入资源能够得到均衡、有效地利用。

34. 中国电信业南北分拆以后，南方的中国电信和北方的中国网通于近年分别向对方的地域市场渗透。随着各自网络铺设完毕，双方的价格战愈演愈烈。在以下可能的原因中，你认为最根本的原因是什么？

A. 企业决策者短视，不能做出对企业长远发展有利的决策。

B. 双方既缺乏合作的诚意，也缺乏合作的机制。

C. 电信企业的固定成本高，生产能力闲置的代价大。

D. 一方企图将另一方驱逐出市场，以便居于独家垄断地位。

35. A公司在制定产品营销策略时，需要分别对市场环境和公司在市场中的地位进行分析。在以下所列的因素中，哪项反映公司在市场中的地位而不属于市场环境因素？

A. 现有的市场规模。

B. A公司自身的市场份额。

C. 市场进一步成长的空间。

D. 市场是否可细分化。

36. 公司的决策可以分为程序性决策和非程序性决策两类。在以下所列问题的决策中，哪一种在多数情况下属于程序性决策？

- A. 公司生产原料的采购。 B. 公司组织结构的变革。
C. 公司是否兼并一家企业。 D. 公司是否进入国际市场。
37. 某企业总经理是一位工作责任心重、工作能力强的人，曾在企业担任过车间主任、总工程师等重要职务，对公司各方面的业务都比较熟悉，在企业员工中有着很高的威信。但是，自从他担任总经理后，公司的内部管理并不理想，副总经理、部门经理工作的主动性不高，彼此之间相互扯皮，工作效率较低；往往是总经理亲自处理的事情就能完成得较好，总经理没有亲自处理的工作就完成得不好。你认为，造成这种状况的关键原因是什么？
- A. 管理人员工作积极性不高，工作责任心不强。
B. 总经理威望太高，能力太强，下属有依赖性。
C. 公司管理的计划性和目标性不强。
D. 总经理管理过细，事必躬亲，授权不够。
38. 桑迪公司是一家生产保健食品的企业，该企业针对我国城市人口中30-45岁、承担繁重脑力劳动、格外关注健康的这类目标顾客，拟推出一种营养均衡、使用便捷的饮料类早餐。生产该产品所涉及的全部固定费用约为120万元，根据对目标市场的初步调查，新产品单价定为7.1元/袋，在主要原材料价格不变的情况下，每袋变动成本为3.4元。在这样的情况下，下面哪个陈述正确？
- A. 如果桑迪公司新产品的预期投资回收期是给定的，则关于新产品是否投产的决策是一个确定型决策。
B. 即使桑迪公司新产品的预期投资回收期是给定的，关于新产品是否投产的决策仍是一个不确定型决策。
C. 如果桑迪公司新产品的预期投资回收期是给定的，且新产品每年的销售量是确定的（如有专业经销公司愿意签定长期销售协议），则关于新产品是否投产的决策是一个风险型决策。
D. 如果桑迪公司新产品的预期投资回收期是给定的，且新产品每年的销售量是确定的（如有专业经销公司愿意签定长期销售协议），则关于新产品是否投产的决策是一个确定型决策。
39. 流程再造强调利用现代信息技术，对企业业务流程进行根本性的重新思考和重新设计，对企业原来的分工进行重新调整。你认为，以下哪种结果与成功的流程再造相关度最低？
- A. 改善企业的运行效率。 B. 降低企业的运行成本。
C. 提高企业产品质量。 D. 改变了高层经理的领导风格。
40. 国内某大学校长在前两届任期中，学校得到很好的发展，该校在全国高校中的地位不断上升。时值又一次换届，鉴于该校长身体状况很好，且学校在他的领导下得到很好的发展，因此，全校上下几乎一致要求该校长继续连任，上级主管部门也希望该校长能继续连任，将学校发展成为国内乃至国际一流大学，但该校长思考再三，觉得继续连任不合适，提出让一位年轻的副校长继任。你认为，下列哪项不是该校长认为自己连任不合