

一、单项选择

1. 满意决策标准产生的根本性原因是 ( )
  - A. 信息不对称
  - B. 市场存在缺陷
  - C. 缺乏收集信息的足够经费
  - D. 人的价值观存在差异
2. 在人员的配备中, 以下哪一条不是需要考虑的人员配备原则 ( )
  - A. 公开招聘
  - B. 因事择人
  - C. 动态平衡
  - D. 因材适用
3. 某公司为了更好的开展业务, 制定了重组计划, 在该计划中针对全国六大地区设立了地区经销办事处, 每个办事处都有电脑直接与中央数据库联网, 这意味着公司今后的发展方向是 ( )
  - A. 集权化
  - B. 分权化
  - C. 部门化
  - D. 多元化
4. 某企业经理工作任务繁重, 他需要有人帮助他选择信息, 提供决策依据, 该组织进行有效的控制。在这种情况下, 最适宜的信息沟通网络是 ( )
  - A. 轮式
  - B. 环式
  - C. 链式
  - D. Y 型
5. 宾馆的管道系统出了问题, 因维修部经理正准备出差, 便委派维修科长处理, 但几天后管道系统仍然渗透, 宾馆总经理听到后, 准备追究事故的责任, 责任应当由谁来承担 ( )
  - A. 维修科长
  - B. 维修工人
  - C. 维修部经理
  - D. 工程部经理
6. 一个组织中, 保证信息畅通的关键因素是 ( )
  - A. 计算机网络的建设
  - B. 管理人员思想观念的一致
  - C. 管理人员的水平较高
  - D. 管理的层次减少
7. “亡羊补牢, 犹未为晚”, 可以理解成是一种反馈控制行为, 下面哪种情况中, 更为贴切合理的“羊”“牢”的对应关系 ( )
  - A. 企业规模与企业利润
  - B. 产品合格率与质量保证体系
  - C. 降雨量与因洪水造成的损失
  - D. 医疗保障与死亡率
8. 管理人员涉及组织的管理层次和管理幅度, 确定各个管理部门和岗位, 规定他的责任和

权力，这些工作被作为（）

- A.职能分析
- B.管理规范设计
- C.组织结构设计
- D.协调方式设计

9. 某公司的简报上刊登了一条意欲提醒装卸工人的安全标语，后来发现许多装卸工人根本没看到，原因是大部分装卸工人根本不看简报，从沟通的原理看，这次沟通无效的原因是（）

- A.沟通渠道选择不当
- B.信息不充分
- C.外界的干扰
- D.反馈缺乏

10. 一个长期实行集权管理的组织，随企业规模扩大向分权转变时，遇到的最大挑战和困难是（）

- A.提高管理人员素质以承担更大责任
- B.取得高层管理人员的理解和支持
- C.适应分权管理的需要调教企业组织结构
- D.使企业上下对分权管理做法达成共识

11. 从市场上的顾客消费需求出发，按照目标市场的需要和欲望，比竞争者更有效的组织生产和销售，体现了企业的（）

- A.生产导向
- B.产品导向
- C.营销导向
- D.顾客导向

12. 在推销导向的指导下，企业的经营重点是（）

- A.产品
- B.生产
- C.顾客需求
- D.顾客需要和价值

13. 培养顾客忠诚度提高满意度的任务是（）

- A.市场营销
- B.市场管理
- C.交易营销
- D.关系营销

14. （）业务享有较高的市场份额和较丰厚的利润优势。

- A.问题类
- B.明星类
- C.金牛类
- D.瘦狗类

15. 企业发展新业务的三种战略类型是（）

- A.广泛型成长战略、一体化成长战略、目标化成长战略
- B. 密集型成长战略、一体化成长战略、多角化成长战略
- C. 广泛型成长战略、专业化成长战略、多角化成长战略
- D. 密集型成长战略、专业化成长战略、多角化成长战略

16. 生活方式是影响消费品购买者行为的（）

- A.文化因素
- B.社会因素
- C.个人因素
- D.心理因素

17. 市场补缺者占领市场的关键是 ( )

- A.差异化
- B.集中化
- C.专业化
- D.多元化

18. 企业选择和确定目标市场的基础和前提是 ( )

- A.环境分析
- B.选择竞争优势
- C.市场细分
- D.市场定位

19. 按照社会阶层细分市场, 其细分变量是 ( )

- A.地理因素
- B.人文因素
- C.心理因素
- D.行为因素

20. 职能型组织结构形式的优点是实现了 ( )

- A.管理现代化
- B.管理专业化
- C.统一指挥
- D.统一领导

二、简要回答下列问题

1. 韦伯组织理论的核心点是什么?
2. 效率和效果的区别和联系?
3. 管理人员经常不能有效沟通主要是沟通障碍问题, 常见的信息沟通障碍有哪些?
4. 控制的过程是什么? 各过程中是如何决策的?
5. 关系营销的含义和策略。
6. 市场的主要类型。

三、论述题

1. 根据组织文化理论, 分析隐性文化对组织成长的作用。
2. 试分析全球经济一体化背景下网络型组织结构的特点和发展趋势。
3. 比较生产导向型营销组织和市场导向型营销组织模式。

四、案例分析

#### 三九集团的个人决策模式

组建于 1991 年 12 月的深圳三九集团是国务院国有资产监督管理委员会直接管理的大型国有企业, 由原国家经贸委、中国人民解放军总后勤部批准成立, 其前身是总后勤部所属企业——深圳南方制药厂。该集团以医药为主营业务, 以中药制造为核心, 同时还涉及工程、房地产等多个领域。2000 年 3 月, 三九 A 股成功上市发行, 募集资金近 17 亿元。目前已发展成为以药业为主、多业经营的国有大型企业集团, 总资产达 175 亿元。无形资产近 50 亿元, 规模位居全国药业之首, 被国务院确定为全国 120 家试点企业之一。20 多年来, 三九集团的发展一直是备受瞩目, 也广为争议, 其中就包括企业管理层的决策模式。



20 世纪 40 年代出生于辽宁省营口市的赵新先，毕业于沈阳药学院（现沈阳药科大学），他曾是我国第一部《中药注射剂》专著的作者。随着三九集团的不断发展壮大，企业掌门人——赵新先成为我国改革开放过程中具有较高知名度的企业家之一。

三九集团管理上的最大特点是机构精干。赵新先一人身兼四职（党委书记、董事长、总裁和首席执行官），集三九集团和制药厂地套班子责任于一身。4 套班子都不设机构，没有总经理办，也没有厂办，只是下设 5 名秘书处理具体事务。在三九集团，总经理下面不设副总经理，配有三个党委副书记，副书记分别兼任一个二级公司的总经理。三九总部的行政管理人员一般保持在 30 人左右，最少的时候只有 15 人。而深圳一些与三九规模相似的集团的行政人员一般平均在 150 人以上。

在三九总部，赵新先和几个秘书占了整整一层楼，一般人很难见到他。三九集团在高度服从的企业文化影响下，实行高度的集中统一领导。集团兼并了大量的企业后，管理模式变成了挂靠的性质，对下属企业的要求是：交钱、听话、不惹事。

赵新生是军人出身，因此军队管理模式在三九集团也备受推崇。他要求三九集团是一个准军事化企业，实行的是准军事化管理。在管理层的决策上推行“一个人说了算”的决策方式。

香港正大集团的老板欲在国内投资，走了一大圈，每到一处都是整套领导班子陪同吃喝，洽谈却迟迟没有结果。最后一站到了深圳三九集团，对手只有赵新生一人，一倍清茶下肚，双方已达成意向。正大的老板非常满意，随后合资企业宣告成立。

2001 年赵新生到四川百丈湖考察，绕湖一周后，作出了一个重要决定：在这里投资建设西部最豪华的旅游度假胜地。事后，一位学生问到赵总裁：绕湖一周就作出一个全新行业的战略决策，是否有些草率？赵新生讲了一个故事。1948 年，某野战军一个纵队奉命到保定以北执行任务，突然敌情有变，部队首长不到 20 分钟的时间内就作出重大决定，改变原先的作战计划，不到保定，南下石家庄。后来证明，这个临时决定是非常正确的。

2001 年之前赵新先一直强调“一个人说了算”是科学民主的决策机制。他认为：决策问题关系到企业的生存和发展，决策的关键在于其的正确性，而不在于参与决策的人的多少，也不在于采用的方法和手段。所以，在三九集团一直采取的是让具有经营管理能力的科研成果持有人以法人代表的身分独立负责地行使决策权。2001 年后，赵根据三九集团的特点，把企业决策分为重大决策和一般决策，常规决策和非常规决策。为了确保决策的正确性，赵新生还倡议建立了一个由 15 位著名专家学者组策划那个的战略决策委员会，并规定重大决策必须征求专家、学者和企业顾问的意见。但实际上，三九集团把投资、并购等重大风险决策差不多都列入了“一般决策”——由“一个人说了算”。

在三九集团，许多人认为，赵新生一个人说了算是可以的，因为他有这个能力和水平。但把这种机制延伸到下面的二级公司，让这些大大小小的负责人也一个人说了算，就可能出问题。到 2001 年，赵新生已意识到失控局面的严重性，母公司已经发展到五级子公司。到最后三九究竟有多少家公司，谁也不清楚。实际上，不少二级公司的管理者在下面招兵买马，扩充实力，已成为一方诸侯，不仅公司资金管理混乱，很多重大决策也不请求报告，赵新生已难以控制局面……

思考题：

1. 请你分析三九集团个人决策的利与弊。
2. 如果要改变三九集团的管理现状，应该采取哪些做法？