

大连理工大学 2005 年硕士生入学考试
管理学基础

一、简述题（每小题 2 分，共 10 分）

1. 简述管理的二重性原理
2. 为什么决策时应选用“满意原则”而不是“最优原则”？
3. 影响管理幅度的主要因素有哪些？
4. 如果你要创办一家个人独资企业，应考虑的环境因素有哪些？
5. 试述组织结构与战略的关系。

二、连线题（共 5 分）

- CIMS (1) 供应链管理 (A)
SCM (2) 计算机集成制造系统 (B)
ERP (3) 企业资源计划 (C)
JIT (4) 流程再造 (D)
BPR (5) 准时生产 (E)

三、单项选择题（每小题 1 分，共 50 分）

1. 某国有企业新招了几位计算机专业的大学生，由于他们的专业比较热门，该企业效益不佳影响了他们的待遇，因此他们对经理安排的工作既不愿意也不能够承担责任，对此经理应该采取（ ）
A. 说服型，双向沟通 B. 命令型，单向沟通
C. 参与型，双向沟通 D. 授权型，双向沟通
2. 美国管理学教授彼得·德鲁克说过，如果你理解管理理论，但不具备管理技术和管理工具的运用能力，你还不是一个有效的管理者；反过来，如果你具备管理技巧和能力，而不掌握管理理论，那么充其量只是一个技术员。这句话说明（ ）
A. 有效的管理者应该既掌握管理理论，又具备管理技巧与管理工具的运用能力
B. 是否掌握管理理论对管理者工作的有效性来说无足轻重
C. 如果理解管理理论，就能成为一名有效的管理者
D. 有效的管理者应该注重管理技术与工具的运用能力，而不必注意管理理论
3. 假定请你主持召开一个由公司有关“智囊”参加的会议，讨论公司发展战略的制定问题。如果在会上听到了许多与你观点不同的意见，而且你也知道这些意见有失偏颇是因为发言者掌握的资料不全。对此，你认为最好采取哪一种做法？（ ）
A. 视情况谈谈自己对一些重要问题的看法
B. 既然是智囊会议，就应允许畅所欲言
C. 及时提供资料，证明这些意见的错误
D. 及时打断这些发言以发表自己的高见
4. 将管理要素按目标要求结合成一个整体，体现了管理的（ ）职能。
A. 计划 B. 组织 C. 协调 D. 控制
5. 信息沟通网络是由各种沟通途径所组成的结构形式，它直接影响到沟通的有效性 & 组织成员的满意度。以下四种沟通网络形式中，最能使组织士气高昂的沟通网络形式是（ ）
A. Y 式沟通网络 B. 环式沟通网络
C. 链式沟通网络 D. 轮式沟通网络
6. 公司总经理把产品销售的责任和权力委派给一位副总经理 M，但同时又要求各地经销部的经理直接向公司总会计师 K 汇报当天的销售指标，K 可以直接向各经销部经理下达指令。总经理的这种作法违反了管理中的（ ）原则
A. 责权对等原则 B. 统一指挥原则 C. 分权管理原则 D. 专业管理原则

- A. 确定目标 B. 管理 C. 确定实现目标的手段 D. A 和 C
10. 控制工作得以开展的前提条件是 ()
- A. 建立控制标准 B. 分析偏差原因 C. 采取校正措施 D. 明确问题性质
11. 一般而言, 预算控制属于 ()
- A. 反馈控制 B. 前馈控制 C. 现场控制 D. 实时控制
12. 实施目标管理的主要难点是 ()
- A. 有利于有效地实施管理 B. 不利于调动积极性
- C. 难以有效地控制 D. 设置目标的困难和目标商定的时间成本较大
13. 下面关于控制工作的描述, 哪一种更合适? ()
- A. 控制工作主要是制定标准以便和实际完成情况进行比较
- B. 控制工作主要是纠正偏差, 保证实现组织的目标
- C. 控制工作是按照标准衡量实际完成情况和纠正偏差以确保计划目标的实现, 或适当修改计划, 使计划更加适合于实际情况
- D. 控制工作是收集信息, 修改计划的过程
14. 实施目标管理的主要环节是: ①逐级授权②目标的制定与展开③实施中的自我控制④成果评价。这些环节的逻辑顺序是 ()
- A. ①→②→③→④ B. ②→③→①→④
- C. ③→②→①→④ D. ②→①→③→④
15. 某工会成员个人乐于接受资方提出的对其工作的变革, 但他最终因为工会条例要求抵制资方做出任何单方面变革而表现出抵制这项变革, 这属于组织变革阻力中的 ()
- A. 习惯 B. 安全 C. 群体惯性 D. 结构惯性
16. 某公司总经理要求 F 属人员都按他的要求工作, 而副总经理也是这样要求下属, 结果下属不知如何是好, 问题出在 ()
- A. 总经理与副总经理不信任下级
- B. 总经理与副总经理不知道这种做法的坏处
- C. 总经理与副总经理违背统一指挥的原则
- D. 总经理与副总经理有矛盾
17. 关于非正式组织的如下说法中, 哪一种是不正确的? ()
- A. 非正式组织既可对正式组织目标的实现起到积极作用, 也可产生消极影响
- B. 非正式组织的积极作用在于可以提供员工在正式组织中很难得到的心理需要满足
- C. 非正式组织对正式组织目标的实现有不利的影响, 应该取缔
- D. 非正式组织消极作用的一个方面在于非正式组织的压力有时会造成组织创新的惰性
18. 随着计算机等信息技术和手段在组织中的广泛运用, 组织结构将有可能变得 ()
- A. 扁平 B. 高耸 C. 高度集权化 D. 不能定论
19. 没有反映出管理专业化分工的组织结构为 ()
- A. 职能型结构 B. 直线制结构 C. 事业部制结构 D. 矩阵型结构
20. 当领导的管理能力较强, 下属的工作能力也较高时, 则 ()
- A. 管理幅度应该大些 B. 管理幅度应该小些
- C. 管理层次应该多些 D. 管理组织应该松散些
21. 在事业部结构组织中, 最高管理层在加强对事业部的控制时, 一般不应该采取的方式为 ()
- A. 保持事业部的发展决策权
- B. 掌握资金分配权
- C. 最高机关成员兼任事业部经理
- D. 掌握重要的人事安排权

- C. 组织必须由既定的目标
D. 任意一个群体都可成为一个组织
24. 领导者采取何种领导风格，应当视其下属的“成熟”程度而定。当某一下属既不愿也不能负担工作责任，学识和经验较少时，领导对于这样下属应采取如下哪种领导方式？（ ）
A. 命令型 B. 说服型 C. 参与型 D. 授权型
25. 要确保“事有人做，人有事做，事得其人，人得其事”，需要做好管理中的（ ）工作
A. 计划 B. 组织 C. 领导 D. 控制
26. 管理是通过（ ）促使能量和物质流动的
A. 机构体制 B. 政策法规 C. 人 D. 信息
27. “大河有水小河满”和“小河有水大河干”，说明（ ）
A. 人们看问题的角度不同
B. 人们所持的心态不同
C. 系统的结构决定了系统的整体功能
D. 系统的整体功能不等于个体功能之和
28. 管理的幅度大小和管理的层次之间的关系一般为（ ）
A. 正比 B. 反比 C. 不相关 D. 不确定
29. 领导者运用权力的最重要原则是（ ）
A. 慎重原则 B. 公正原则 C. 例外原则 D. 有权不用过期作废
30. 从管理方格理论中，我们体会到，欲使领导工作卓有成效则应（ ）
A. 采取集权领导注重完成任务 B. 注重和谐的人际关系
C. 注重组织目标的达成和对职工的关心 D. 充分发挥激励作用
31. 根据权变理论，领导是否有效取决于（ ）
A. 稳定的领导行为
B. 领导者的品质权威
C. 领导者能否适应其所处的具体环境
D. 是专制型领导还是民主型领导
32. 韦伯（M. Weber）认为理想的行政组织的权力基础应是（ ）
A. 超凡权力 B. 传统权力 C. 理性—法律权力 D. 三者的结合
33. 与构成非权力影响力无关的是（ ）
A. 品格 B. 才能 C. 资历 D. 感情
34. 张三在某公司任软件开发部主任，并兼任市场部经理。工作三年后，张三离开该公司，自己开办了一家公司，从事同类业务，并将原公司与自己熟悉的客户的业务都接到了自己的公司，干得很红火。你认为张三的行为（ ）
A. “宁为鸡头，不做凤尾”，张三是好样的
B. 正常竞争，无可非议
C. 体现了创业精神
D. 对这种竞争行为，应有相应的政策法规约束
35. 高级工程师李华在一家研究所搞设计工作，该所拥有一流的设备条件。根据双因素理论，你认为下列哪一种措施最能对李华的工作起到激励作用？（ ）
A. 调整工作流程使李华可以完成完整的产品设计，而不仅是重复局部的设计
B. 提高李华的 1-资水平和福利待遇
C. 给李华配备性能更为先进的个人电脑
D. 以上各条对李华都起不到激励的作用
36. 某大型证券公司将其所有活动组成了银行部、一级市场部、二级市场部、行政业务部等部门。其中，行政业务部下设有国内业务部和海外业务协调部。按公司高层管理部门的计划，

D. 该公司现在按业务性质组织活动，五年后将改为地区型组织结构

37. 参谋人员的职权在下述哪一种情况中最弱（ ）

- A. 销售经理需先经法律顾问同意才能签订合同
- B. 办公室主任需先经人事部门同意，才能雇用新职员
- C. [段 K=需经质检员签字才能将半成品运送给下一道工序
- D. 总经理就纳税问题征询财务总监的意见

38. 如果在一个组织中，存在着许多非正式群体，各群体相互之间看法分歧，但这些群体内部的凝聚力却很强。这样，当这些群体对该组织的高层领导的态度很不一致时，则对该组织的工作效率及员工满意度可作如下推断（ ）

- A. 工作效率与员工满意度均很高
- B. 工作效率取决于群体目标与组织目标的一致性，员工满意度很高
- C. 工作效率高，员工的平均满意度适中，但满意度高低相当分散
- D. 平均工作效率低，员工满意度很高

39. 某公司是一家刚起步的公司，公司的产品刚刚开发出来，面临着如何进入市场的问题。这一产品是一种全新的营养品，与市场上已有的产品有着很大的不同。公司决定先集中力量在邻近的大城市搞“广告轰炸”，在这点上公司上下意见一致，但在广告的侧重点上，大家发生了争议。你认为广告侧重点应放在以下哪种因素上？（ ）

- A. 企业形象及公司名称
- B. 产品商标
- C. 产品包装
- D. 本公司产品与其他产品的区别

40. 根据经营单位组合分析法，假设某经营单位应增加必要的投资，扩大生产规模，以维持其有利的市场地位。该经营单位是最有可能指如下哪种经营单位？（ ）

- A. “金牛”经营单位
- B. “明星”经营单位
- C. “瘦狗”经营单位
- D. “幼童”经营单位

41. 一家生产塑料玩具的企业开张一年后，遇到了以下四个意想不到的问题，认为其中一个最为关键？（ ）

- A 管理费用高出预算 5%
- B. 洪水导致企业部分厂房被淹，停产一个月
- C. 银行贷款利率调高 2%
- D. 其产品被技术监督局确认为有损儿童健康

42. 现年 32 岁的李先生是某大型企业集团的首席助理，工作十分出色，最近被提拔为集团生产总公司的总经理，从而从一个参谋角色转变为独立部门的直线管理负责人。在李先生近日参与的几项活动中，你认为哪一项最有可能与他的领导职能无关？（ ）

- A. 与下属讨论对生产工作目标的认识
- B. 与各分公司经理协商生产计划的落实情况
- C. 与某大学商讨有关未来技术合作事项
- D. 召集公司有关部门的职能人员开联谊会，激励他们相互协作

43. 某学校的后勤部门与该学校的院系之间在办公用房问题上经常发生矛盾院系认为后勤部门常常自己直接分配办公用房，超越了后勤部门的权限范围，并且分配存在不公正的问题，而后勤部门则认为，各院系不体谅学校后勤部门的困难，只是为自己争取利益。就此案例来看，你认为该学校组织结构方面存在的主要问题是（ ）

- A. 职能参谋管理系统职权越位
- B. 院系权力过大
- C. 学校直线领导权力过大
- D. 学校管理层次太多

44. 当前，困扰民营企业的一个普遍问题就是人员流动率较高。这一方面说明社会上对就业的价值观发生了变化：一个人一生中不可能只从事一件工作；另一方面用人单位也有自己的用人观念：在一个人才和知识密集的社会，只要努力去寻找，就能获得企业所需的人才。所

C. 不能一概而论，应视具体情况确定

D. 以上说法都不对

45. 有学者对包括卫生系统、高技术企业、轻重工制造业、商业及服务部门等诸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，保证各项补给品供应；(10) 保证安全。上述列项中属于管理者的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)

46. 某公司生产某产品的固定成本为 100 万元，单位产品可变成本为 700 元，单位产品售价为 900 元。试用盈亏平衡点法确定其产量 ()

A. 500 B. 4500 C. 5000 D. 45000

47. 针对欧美国家对我国纺织品的配额限制，某公司决定在北非投资设立子公司，这种决策属于 ()

A. 管理决策 B. 战略决策

C. 业务决策 D. 程序化决策

48. 种庄稼需要水，但这一地区近年老不下雨，怎么办？一种办法是灌溉，以补天不下雨的不足，另一办法是改种耐旱作物，使所种作物与环境相适应？这两种措施分别是 ()

A. 纠正偏差和调整计划 B. 调整计划和纠正偏差

C. 反馈控制和前馈控制 D. 前馈控制和反馈控制

49. 钟表王国瑞士，在 1969 年研制出第一只石英电子手表。但商界的领袖们认为，石英表没有发展前途，于是没给予重视。而日本人则不然，他们认为石英表大有可为，于是投入资本和技术生产出大批产品，结果日本的石英技术誉满全球，仅在 20 世纪 70 年代后五年就挤垮了 100 多家瑞士手表厂。这个例子说明了以下哪种观点 ()

A. 决策对企业生存发展影响至为重大

B. 技术比管理更能给企业带来竞争力

C. 技术要发挥作用离不开资本的投入

D. 技术要发挥作用离不开社会环境条件

50. 在事业部结构组织中，最高管理层在加强对事业部的控制时，一般不应该采取的方式为 ()

A. 保持事业部的发展决策权

B. 掌握资金分配权

C. 最高机关成员兼任事业部经理

D. 掌握重要的人事安排权

四、多项选择题 (每小题 3 分，共 12 分)

1. 根据“十角色理论”，管理者在信息传递方面主要扮演 () 角色

A. 监听者 B. 联络员 C. 传播者 D. 发言人

2. 基层管理人员必须具备 () 技能

A. 技术技能 B. 人事技能 C. 概念技能 D. 协调技能

3. 下列哪些因素属于组织所面临的任务环境 ()

A. 竞争对手 B. 顾客 C. 技术因素 D. 经济因素

4. 简略划分，管理有 () 职能

A. 计划 B. 组织 C. 领导 D. 控制

五、分析选择题 (每小题 3 分，共 18 分)

- A. 这三种现象的本质原理完全一样
B. 只有第一第二两种现象所含原理完全一样
C. 第一与第三两种现象所含本质原理一样
D. 二种现象本质原理互不相同

2. 某公司为生产某种产品拟定两个方案：一个是买新设备，另一个是改造原有生产设备，两者的使用期限都是 10 年。新购设备要投资 300 万元，改造原有设备要投资 130 万元。这种新产品的未来销路有好坏两种情况，他们出现的概率分别是 0.7 和 0.3。两个方案每年损益值预测结果如下表，如果来进行决策，则宜采用：（ ）

●改造原有设备 ●销路好 (0.7) ●新购设备

40 万元
销路差 (0.3)
-20 万元
30 万元

- A. 新购设备 B. 改造原有设备
C. 两者都一样 D. 无法判断

3. 现有甲、乙、丙三个投资方案，其各自的收益如 F 表所示（其他情况相同），试问哪一个方案最好？（ ）

年份	1	2	3	4	5
甲方案	100	100	100	100	100
乙方案	0	50	100	150	200
丙方案	200	150	100	50	0

- A. 甲方案 B. 乙方案
C. 丙方案 D. 都一样

4. 某企业的产品在全国 5 年的销售量如下表所示：（ ）

年份	1993	1994	1995	1996	1997
销售量	25	26	24	25.5	27

由此表可以推断，该企业的产品处于产品生命周期中的：

- A. 引入期 B. 成长期
C. 成熟期 D. 衰退期

5. 下表为某项工作经过变革后不同程度参与决策对生产率的影响：（其中产量为工作变革后每隔 5 天的产量）（ ）

时间	5	10	15	20	25	30
参与程度						
全体参与	64	63	75	71	71	72
代表参与	50	53	60	68	64	66
不参与	45	53	55	52	49	55

则由此统计观察可得出结论（ ）

- A. “恐吓与惩罚”对激发人们努力很有效
B. 把奖赏作为激励的手段很有效
C. 高度灵活的组织结构能形成有效的激励
D. 群体决策能够形成有效的激励

6. 在不确定的条件下，决策者对未来事件不仅无法估计在各种特定情况下的确定结果，而且也无法确定各种情况下发生结果的概率，决策者只能凭主观判断和经验来做决策。假设

小量进货	310	310	90	-10
------	-----	-----	----	-----

如果采用小中选大法，应采用：

- A. 大量进货 B. 小量进货
C. 中量进货 D. 不确定

六、案例分析一 英特尔公司不断推出新产品（每小题 2 分，共 10 分）

1968 年，英特尔公司开始创业，在 20 世纪 70 年代末，英特尔公司的半导体技术不可逆转地引起了电子计算机和通讯产业的革命。到 20 世纪 80 年代，半导体成为影响社会变革和产业革命的基石。然而，连续不断、快速的技术变革与来自日本企业的强有力的竞争挑战，又使英特尔公司面临着前所未有的战略性挑战。

1985 年，英特尔决定关闭俄勒冈的 DRAM（动态存储器）第五实验室。同时，英特尔宣布开始供应 32 位的 80386.386 微处理器引起了电子工业界的极大兴趣。仅仅一年以后，在 1986 年秋，新的 386 系列的产品已开发完成，开始供应。386 对已有软件的强大促进能力使其成为英特尔历史上产量最大的微处理器。在 1987 年底，也就是公布 386 两年之后，英特尔已供应了约 80 万片芯片，而 80286 在同期只供应了 50 万片。在 1988 年，386 的产值达 10 亿美元，约占英特尔全部收入的：30%~40%。

英特尔 20 世纪 80 年代早期的质量促进工作，已经促进生产线稳定性提高，产品整体质量上升。但作为 386 的唯一货源，英特尔需要努力满足对：386 的不断增长的需求。英特尔开始开发 1 微米的 386，尝试将原来的 1.5 微米芯片大大缩小。更高的芯片功能和集成度，使缩小了的微处理器有更多空间去包含新的特性。缩小尺寸不仅提高了芯片性能，也大大增加了芯片产量。同时，在电子行业中客户与供应商的合作关系日益风行。英特尔提供给福特公司微控制器产品 8061，福特公司认为总成本比产品标价更重要，并要求与英特尔紧密合作，降低 8061 的生产成本。

1989 年 4 月，80486 诞生。486 微处理器有 100 多万个晶体管，包含的电路元件是 386 的 4 倍。486 的设计共耗费 130 人年，而 386 是 80 人年。486 得益于英特尔开发的专有设计工具的改进。486 开发的总投资在 2 亿美元以上。为了保证其兼容策略，英特尔设计了新的技术以运行旧版本软件。

1997 年，英特尔宣布推出 P 系列的微处理器芯片。

根据以上情况，回答以下问题：

1. 英特尔为什么要关闭俄勒冈的 DRAM 第五实验室？
A. 可能是由于俄勒冈的 DRAM 第五实验室经营不善
B. 英特尔公司的 DRAM 市场业绩不佳
C. 英特尔需要集中人员开发公司的核心产品
D. 俄勒冈离公司总部太远，管理和沟通不便
2. 英特尔公司为什么要致力于缩小 386 芯片的尺寸？
A. 缩小 386 芯片的尺寸可以降低企业生产成本
B. 缩小 386 芯片的尺寸可以说明英特尔已掌握了微米技术
C. 缩小 386 芯片的尺寸可以提高企业的产量
D. 缩小 386 芯片的尺寸可以满足市场需求
3. 从经营环境角度看，福特公司对于英特尔公司来说是：
A 特殊组织 B. 资源供应商 C. 服务对象 D. 竞争对手
4. 开发 486 需要大量的资源投入，对于英特尔来说，应采取以下哪种方式？
A. 直线制 B. 职能制 C. 事业部制 D. 矩阵制
5. 从案例中可以看出，在电子产品设计和生产上：
A. 日本企业具有领先的技术优势
B. 英特尔公司在半导体技术上具有持续领先的优势

产（含场地、设施、设备、流动资金），经营者对给定资产实施保值增值经营；同时为了有效地抵御经营风险，依法承担社会赋予的企业责任，资产投入方将对经营者进行企业内部监督管理。结合行业市场经营实际情况，经过甲乙双方磋商，甲方（东南企业集团有限公司）确定聘用乙方为集团下属企业 A 的经营者，其任期内目标责任如下：

（一）甲方交付乙方经营的资产

1. 资产总额：375 万元

其中：固定资产净值：283 万元

流动资产：92 万元

2. 债权：58.8 万元

债务：206.49 万元

（二）经营者经营目标及待遇

1. 年营业指标：700 万元

2. 年上缴指标：57.5 万元（注：指由企业 A 上缴给集团公司的金额）

3. 年利润：-5 万元（理算方式按财务规则）

4. 年终应交还的资产总额：327.45 万元

5. 年终账面债权债务额：

债权：58.8 万元以下

债务：206.49 万元以下（以审计结果为准，债权、债务如有异常，应向集团公司书面提交合理的解释报告。）

6. 必须足额缴纳职工必需的各种保险金，承担社会和企业各种规费并完税。

7. 乙方薪酬福利待遇参照甲方《任期目标责任制工资实施方案》执行；乙方在任职期内，对所交付经营中的人、财、物等资源按经营需要享用使用权。

（三）经营者任期内责任（与经营者直接相关的量化责任）

1. 乙方在经营期内，特别要做好以下工作：

（1）必须于次月 10 日前上缴上月职工的“五险一金”、并报送员工（含临时工）人数等统计表。

（2）经营者自协议签订 7 日内，必须将自己年经营额、上缴指标、年利润在年度 12 个月中分别兑现的预算报送经营管理部。经营管理部综合行业市场淡旺季状况分析，确认或调整乙方预算。

（3）必须于次月 10 日前上缴上月的经营指标额。

（4）生产经营过程中，生产性企业必须建立生产中各环节明细帐和日记帐，建立生产经营中的月产量、月库存、月投放市场商品报表；经营性企业建立营销往来业务台帐、月度营销台帐、利润台帐，并在每月结束后的 5 日内，向经营管理部上报。

乙方在生产经营中，未经集团公司批准严禁将流动资金相互拆借。

2. 按上缴指标额的 10%向甲方缴纳经营责任风险金（其中风险金限额下限不低于 1 万元，上限不超过 5 万元，并按活期银行利息年终结付）。

（四）年终考核兑现与违约责任

1. 经营者在协议有效期（2002.01.01 — 2002.12.31）结束时，经过甲方综合评定，并经甲方业务审计、财务检查及验清所归还的剩余资产后，经营者责任才正式终结。

2. 经营者经过甲方审计后，实现规定的各项指标者为合格经营者，既不承担其他责任，也不享受其他权利；经营者经过审计后超过其各项规定指标的，为增值经营者，就增值部分甲、乙双方进行二次分配：超过上缴指标的增值利润部分（税后），甲方留取 25%，乙方留取 75%，所留部分由经营者自己确定与其企业职工之间的再分配方案；

3. 经营者经审计后未实现年度各项规定指标的，为亏损经营者，按亏损额（利润）的 50%冲减其风险金，直至冲完为止。

(五) 本聘用暨责任书有效期: 2002 年 1 月 1 日至 2002 年 12 月 31 日。

(六) 本聘用暨责任书经签订后生效: 一式二份, 乙方留存回执一份、办公室存档一份、经营管理部留存一份。

甲方:

乙方:

代表人签字:

代表人签字:

年月 日 年月 日

仔细阅读上面的目标责任书, 从确保目标实现, 促进企业健康运行的角度, 分析并回答以下两个问题:

(1) 此目标责任书存在的问题。

(2) 提出改进建议。

八、案例 3 痛苦的外科手术——威尔逊的减员之策 (每小题 2 分, 共 10 分)

谁都未曾料想, 赫赫有名的美国波音航空公司竟然也有一度濒于绝境的时刻。那是: 1968 年, 前任总经理威廉·艾伦由于内外交困, 提出了辞呈, 这位律师出身的大冒险家在波音 707、727、737、747 的制造上, 曾投下了巨额赌注。

但由于受到石油危机及飞机销路不佳等外部冲击, 波音公司的经济窘迫, 无以自拔。工程师威尔逊毅然接替了艾伦的职务, 主动承担起收拾烂摊子的责任。

这位干练的新任总经理发布的第一个命令, 大胆的令人震惊——用大量裁减雇员来挽救公司即将倒闭的厄运。他把波音航空城——西雅图地区的 105000 名公司雇员辞掉 67000 人。又把公司百分之九十的办公室人员分派到工厂第一线 (原公司办事机构有近 2000 雇员)。与此同时, 他还把公司的部分决策权下放到基层, 打破了一切都由公司拿主意的老框框。

这项不得人心的命令, 曾经使不少工程师被迫离开波音公司去开办干洗商店或擦汽车, 而留在公司里的技术人员沦为清洁工的也不乏其人。西雅图城郊竖立着不少带有挑衅性的标语牌, 上面富有讽刺意味地写道: “请最后一名离开此地的人关灯!”

根据以上情况。回答以下问题:

1. 波音公司一度濒于绝境, 主要可能是:

- A. 外界经济环境的影响 B. 高层管理者决策的失误
C. 员工过多, 成本过高 D. A+B+C

2. 波音公司在威尔逊接任前, 其权力机构最可能是:

- A. 比较集权 B. 比较分权
C. 集权、分权兼有 D. 无法判断

3. 对于留在公司里的技术人员沦为清洁工的情况, 以下说法正确的是:

- A. 威尔逊不尊重人才
B. 人才流失, 对公司长久发展不利
C. 这是非常时期的做法, 对公司渡过难关有利
D. 无法判断

4. 威尔逊推行这项不得人心的命令, 表明他是:

- A. 专制的 B. 民主的
C. 没有战略眼光的 D. 有魄力的

5. 对威尔逊的减员之策, 你的看法是:

- A. 最终会成功 B. 最终会失败
C. 成功与否取决于环境变化 D. 无法判断

九、论述题 (第 1 小题 5 分, 第 2、3 小题各 10 分, 共 25 分)

1. 近年来, 中国有些企业定下进入世界 500 强的目标, 请分析其合理性。

2. 制约东北经济发展的关键因素是什么? 振兴东北老工业基地的战略着力点应放在何处?

参考答案:

大连理工大学 2005 年硕士生入学考试
《管理学基础》

一、简述题（每小题 2 分，共 10 分）

1. 简述管理的二重性原理

答：（1）管理二重性指管理的自然属性和社会属性。一方面，企业管理具有同社会化大生产和生产力相联系的自然属性，表现为管理过程就是对人、财、物、信息、时间等资源进行组合、协调和利用的过程。另一方面，管理是人类的活动，而人类生存在一定的生产关系下和一定的社会文化中，必然要受到生产关系的制约和社会文化的影响。企业管理又具有同生产关系和社会制度相联系的社会属性，执行着维护和巩固生产关系的特殊职能。

（2）管理二重性产生的原因：从根本上说，管理具有二重性是因为它所管理的生产过程本身具有二重性，也就是说生产过程是生产力和生产关系相互结合、相互作用的统一过程，要保证生产过程的顺利进行，就必须执行合理组织生产力和维护生产关系的职能，这两种职能相互结合，共同发生作用，缺一不可，由此，企业管理就具有了二重性。

（3）管理的二重性之间的关系：管理的二重性是相互联系、相互制约的。一方面，管理的自然属性不可能孤立存在，它总是存在于一定的社会制度、生产关系中；同时，管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在，否则，管理的社会属性就成为没有内容的形式了。从另一方面来讲，管理的二重性又是互相制约的。管理的自然属性要求具有一定社会属性的组织形式和生产关系与其相适应；同时，管理的社会属性也必然对管理的方法和技术产生影响。

（4）管理二重性原理的指导意义：管理二重性原理，是我们认识、学习和借鉴发达国家企业管理中的科学经验与方法的指导思想，是研究、总结和发展我国企业管理经验的理论武器，因而学习和掌握管理二重性原理对建设有中国特色社会主义企业管理有着重要的意义。也就是说，我们既要正确对待西方国家企业管理的经验，又要充分重视我国长期以来的企业管理实践中所形成的优良传统和作风，在实际工作中将它们结合起来。

2. 为什么决策时应选用“满意原则”而不是“最优原则”？

答：选择组织活动的方案，通常根据的是满意化原则，而不是最优化原则。最优决策往往只是理论上的幻想，因为它要求：（1）决策者了解与组织活动有关的全部信息；（2）决策者能正确地辨识全部信息的有用性，了解其价值并能据此制定出没有疏漏的行动方案；（3）决策者能够准确地计算每个方案在未来的执行结果；（4）决策者对组织在某段时间内所要达到的结果具有一致而明确的认识。

上述条件在现实中是难以具备的，这是因为：第一，从广义上说，外部存在的一切对组织的当前或未来均会产生或多或少或直接或间接的影响，然而，组织很难收集到反映外界全部情况的所有信息。第二，对于收集到的有限信息决策者的利用能力也是有限的，这种双重有限性决定了企业只能制定有限数量的行动方案。第三，任何方案都需要在未来付诸实施，而人们对未来的认识能力和影响能力是有限度的，目前预测的未来状况与未来的实际情况可能有着非常显著的差别，如此行动必有风险性。第四，即便决策方案的实施带来了原来预期的结果，这种结果也不一定就是组织实现其最终的目标所需要的。

所以在决策活动中，在方案数量有限、执行结果不确定的条件下，人们难以做出最优选择，只能根据已知的全部条件，加上人们的主观判断，做出相对满意的选择。

3. 影响管理幅度的主要因素有哪些？

答：管理幅度指主管人员有效地监督、管理其直接下属的人数。确定管理幅度最有效的

宽度。⑤计划。事前有良好的计划，可增大管理宽度。⑥组织的稳定性。这一点也会影响到管理的宽度。

4. 如果你要创办一家个人独资企业，应考虑的环境因素有哪些？

答：个人独资企业是指由单一个人或单独家庭组成并以自己或家庭劳动经营为主的独资企业，它是最简单的企业组织形式。

个人独资企业具有如下特征：（1）属独资企业，它虽然表现为一个人或一个家庭的劳动，但已构成了一个企业；（2）以个人或家庭劳动为主，这是与私营企业的主要区别，后者以雇工劳动为主；（3）企业与业主的法律人格合一，即企业是业主，业主是企业，企业经营行为代表了业主的行为，业主的经营行为就是企业的经营行为；（4）经营者承担无限财产责任。

所谓环境是指对组织绩效有着潜在影响的外部机构或力量。环境分为一般环境与具体环境两个层次领域。要创办一家个人独资企业，应考虑各方面的环境因素：

（1）要考虑到的一般环境，即组织外影响组织的一切因素。一般环境含有九个要素：行业、原材料供应、财政资源、产品市场、技术、经济形势、政治状况、国家法律和规章及条例、社会文化。

（2）要考虑到具体环境，即与实现组织目标直接相关的那部分环境。它是由组织绩效产生积极或消极影响的关键顾客群或要素组成的。具体环境对每一组织而言都江都市是不同的，并随条件的改变而变化。典型的情况是它包括投入物供应商、客户、竞争者、政府机构及公共压力集团。

5. 试述组织结构与战略的关系。

答：组织是指由两个或两个以上的个人或集体为了实现共同的目标而结合起来协调行动的有机整体或通过设计和维持组织内部的结构和相互之间的关系，使人们为实现组织的目标而有效地协调工作的过程。

组织结构指一个组织实体构成的框架体系。

战略是实现组织目标的各种行动方案、方针和方向选择的总称。

组织结构与战略的关系：先有企业战略的变化，然后才有组织结构的变化，而且是企业战略的变化导致了组织结构的变化。具体来说：

（一）战略的前导性与组织结构的滞后性

组织结构的功能在于分工、协调，这是保证战略实施的必要手段。通过组织结构的设计，企业的目标和战略转化成一定的体系或制度，融入企业的日常生产经营活动中，发挥指导和协调的作用，以保证企业战略的完成。

企业战略与组织结构的关系基本上受产业经济发展制约的，在不同的发展阶段，企业应该有不同战略，企业的组织结构也要作相应的调整。应该指出，企业最先对经济环境做出反应的是战略，而不是组织结构，即在反应变化的过程中存在着战略的前导性和结构的滞后性。

（1）战略的前导性。企业战略的变化先于企业组织结构的变化就是企业战略的前导性。企业一旦意识到外部环境和内部条件的变化提供了新的机会和需求时，首先会在战略上做出反应以此谋求经济效益的增长。而当企业自身积累了大量的资源后，也应该据此提出新的发展战略。当然，一个新的战略需要新的组织结构来支付，至少在一定程度上要调整原有的组织结构。否则，如果没有新的组织结构或组织变革作为支持，企业所实施的新战略就难以取得预期的绩效。

（2）结构的滞后性。尤其是在经济快速发展的环境中，企业组织结构的变化往往滞后于战略的变化，这就是组织结构变化的滞后性。结构滞后性会使组织内部各部门和机构的责任在变革过程中出现模糊性。

企业发展到一定阶段，其规模、产品和市场都会发生变化。如果企业针对内、外环境的变化制定了新的战略，其组织结构也必须做出相应的反应。

总之，在组织结构与战略的关系上：一方面，战略的制定必须考虑企业组织结构的现实。另一方面，一旦战略形成，组织结构应做出相应的调整，以适应战略实施的要求。组织结构是前提，战略是目标，不同的战略要求有不同的组织结构与之相适应。

二、连线题（共 5 分）

CIMS (1) — 供应链管理 (A)
SCM (2) — 计算机集成制造系统 (B)
ERP (3) — 企业资源计划 (C)
JIT (4) — 流程再造 (D)
BPR (5) — 准时生产 (E)

三、单项选择题（每小题 1 分，共 50 分）（略）

1. 某国有企业新招了几位计算机专业的大学生，由于他们的专业比较热门，该企业效益不佳影响了他们的待遇，因此他们对经理安排的工作既不愿意也不能够承担责任，对此经理应该采取（ A ）

- A. 说服型，双向沟通 B. 命令型，单向沟通
C. 参与型，双向沟通 D. 授权型，双向沟通

2. 美国管理学教授彼得·德鲁克说过，如果你理解管理理论，但不具备管理技术和管理工具的运用能力，你还不是一个有效的管理者；反过来，如果你具备管理技巧和能力，而不掌握管理理论，那么充其量只是一个技术员。这句话说明（ A ）

- A. 有效的管理者应该既掌握管理理论，又具备管理技巧与管理工具的运用能力
B. 是否掌握管理理论对管理者工作的有效性来说无足轻重
C. 如果理解管理理论，就能成为一名有效的管理者
D. 有效的管理者应该注重管理技术与工具的运用能力，而不必注意管理理论

3. 假定请你主持召开一个由公司有关“智囊”参加的会议，讨论公司发展战略的制定问题。如果在会上听到了许多与你观点不同的意见，而且你也知道这些意见有失偏颇是因为发言者掌握的资料不全。对此，你认为最好采取哪一种做法？（ B ）

- A. 视情况谈谈自己对一些重要问题的看法
B. 既然是智囊会议，就应允许畅所欲言
C. 及时提供资料，证明这些意见的错误
D. 及时打断这些发言以发表自己的高见

4. 将管理要素按目标要求结合成一个整体，体现了管理的（ B ）职能。

- A. 计划 B. 组织 C. 协调 D. 控制

5. 信息沟通网络是由各种沟通途径所组成的结构形式，它直接影响到沟通的有效性 & 组织成员的满意度。以下四种沟通网络形式中，最能使组织士气高昂的沟通网络形式是（ B ）

- A. Y 式沟通网络 B. 环式沟通网络
C. 链式沟通网络 D. 轮式沟通网络

6. 公司总经理把产品销售的责任和权力委派给一位副总经理 M，但同时又要求各地经销部的经理直接向公司总会计师 K 汇报当天的销售指标，K 可以直接向各经销部经理下达指令。总经理的这种做法违反了管理中的（ B ）原则

- A. 责权对等原则 B. 统一指挥原则 C. 分权管理原则 D. 专业管理原则

7. 根据赫茨伯格（F. Herzberg）的双因素理论，工作条件属于（ D ）

- A. 正强化因素 B. 激励因素 C. 负强化因素 D. 保健因素

- A. 建立控制标准 B. 分析偏差原因 C. 采取校正措施 D. 明确问题性质
11. 一般而言, 预算控制属于 (B)
- A. 反馈控制 B. 前馈控制 C. 现场控制 D. 实时控制
12. 实施目标管理的主要难点是 (D)
- A. 有利于有效地实施管理 B. 不利于调动积极性
- C. 难以有效地控制 D. 设置目标的困难和目标商定的时间成本较大
13. 下面关于控制工作的描述, 哪一种更合适? (C)
- A. 控制工作主要是制定标准以便和实际完成情况进行比较
- B. 控制工作主要是纠正偏差, 保证实现组织的目标
- C. 控制工作是按照标准衡量实际完成情况和纠正偏差以确保计划目标的实现, 或适当修改计划, 使计划更加适合于实际情况
- D. 控制工作是收集信息, 修改计划的过程
14. 实施目标管理的主要环节是: ①逐级授权②目标的制定与展开③实施中的自我控制④成果评价。这些环节的逻辑顺序是 (D)
- A. ①→②→③→④ B. ②→③→①→④
- C. ③→②→①→④ D. ②→①→③→④
15. 某工会成员个人乐于接受资方提出的对其工作的变革, 但他最终因为工会条例要求抵制资方做出任何单方面变革而表现出抵制这项变革, 这属于组织变革阻力中的 (C)
- A. 习惯 B. 安全 C. 群体惯性 D. 结构惯性
16. 某公司总经理要求下属人员都按他的要求工作, 而副总经理也是这样要求下属, 结果下属不知如何是好, 问题出在 (C)
- A. 总经理与副总经理不信任下级
- B. 总经理与副总经理不知道这种做法的坏处
- C. 总经理与副总经理违背统一指挥的原则
- D. 总经理与副总经理有矛盾
17. 关于非正式组织的如下说法中, 哪一种是不正确的? (C)
- A. 非正式组织既可对正式组织目标的实现起到积极作用, 也可产生消极影响
- B. 非正式组织的积极作用在于可以提供员工在正式组织中很难得到的心理需要满足
- C. 非正式组织对正式组织目标的实现有不利的影晌, 应该取缔
- D. 非正式组织消极作用的一个方面在于非正式组织的压力有时会造成组织创新的惰性
18. 随着计算机等信息技术和手段在组织中的广泛运用, 组织结构将有可能变得 (A)
- A. 扁平 B. 高耸 C. 高度集权化 D. 不能定论
19. 没有反映出管理专业化分工的组织结构为 (B)
- A. 职能型结构 B. 直线制结构 C. 事业部制结构 D. 矩阵型结构
20. 当领导的管理能力较强, 下属的工作能力也较高时, 则 (A)
- A. 管理幅度应该大些 B. 管理幅度应该小些
- C. 管理层次应该多些 D. 管理组织应该松散些
21. 在事业部结构组织中, 最高管理层在加强对事业部的控制时, 一般不应该采取的方式为 (B)
- A. 保持事业部的发展决策权
- B. 掌握资金分配权
- C. 最高机关成员兼任事业部经理
- D. 掌握重要的人事安排权
22. 以下哪一种组织形式最有利于信息沟通? (C)
- A. 直线制 B. 职能制 C. 矩阵制 D. 事业部制

24. 领导者采取何种领导风格, 应当视其下属的“成熟”程度而定。当某一下属既不愿也不能负担工作责任, 学识和经验较少时, 领导对于这样下属应采取如下哪种领导方式?

(A)

A. 命令型 B. 说服型 C. 参与型 D. 授权型

25. 要确保“事有人做, 人有事做, 事得其人, 人得其事”, 需要做好管理中的 (B) 工作

A. 计划 B. 组织 C. 领导 D. 控制

26. 管理是通过 (C) 促使能量和物质流动的

A. 机构体制 B. 政策法规 C. 人 D. 信息

27. “大河有水小河满”和“小河有水大河干”, 说明 (A)

A. 人们看问题的角度不同

B. 人们所持的心态不同

C. 系统的结构决定了系统的整体功能

D. 系统的整体功能不等于个体功能之和

28. 管理的幅度大小和管理的层次之间的关系一般为 (B)

A. 正比 B. 反比 C. 不相关 D. 不确定

29. 领导者运用权力的最重要原则是 (C)

A. 慎重原则 B. 公正原则 C. 例外原则 D. 有权不用过期作废

30. 从管理方格理论中, 我们体会到, 欲使领导工作卓有成效则应 (C)

A. 采取集权领导注重完成任务 B. 注重和谐的人际关系

C. 注重组织目标的达成和对职工的关心 D. 充分发挥激励作用

31. 根据权变理论, 领导是否有效取决于 (C)

A. 稳定的领导行为

B. 领导者的品质权威

C. 领导者能否适应其所处的具体环境

D. 是专制型领导还是民主型领导

32. 韦伯 (M. Weber) 认为理想的行政组织的权力基础应是 (D)

A. 超凡权力 B. 传统权力 C. 理性—法律权力 D. 三者的结合

33. 与构成非权力影响力无关的是 ()

A. 品格 B. 才能 C. 资历 D. 感情

34. 张三在某公司任软件开发部主任, 并兼任市场部经理。工作三年后, 张三离开该公司, 自己开办了一家公司, 从事同类业务, 并将原公司与自己熟悉的客户的业务都接到了自己的公司, 干得很红火。你认为张三的行为 (D)

A. “宁为鸡头, 不做凤尾”, 张三是好样的

B. 正常竞争, 无可非议

C. 体现了创业精神

D. 对这种竞争行为, 应有相应的政策法规约束

35. 高级工程师李华在一家研究所搞设计工作, 该所拥有一流的设备条件。根据双因素理论, 你认为下列哪一种措施最能对李华的工作起到激励作用? (A)

A. 调整工作流程使李华可以完成完整的产品设计, 而不仅是重复局部的设计

B. 提高李华的工资水平和福利待遇

C. 给李华配备性能更为先进的个人电脑

D. 以上各条对李华都起不到激励的作用

36. 某大型证券公司将其所有活动组成了银行部、一级市场部、二级市场部、行政业务部等部门。其中, 行政业务部下设国内业务部和海外业务协调部。按公司高层管理部门的

D. 该公司现在按业务性质组织活动，五年后将改为地区型组织结构

37. 参谋人员的职权在下述哪一种情况中最弱（ ）

A. 销售经理需先经法律顾问同意才能签订合同

B. 办公室主任需先经人事部门同意，才能雇用新职员

C. [段 K=需经质检员签字才能将半成品运送给下一道工序

D. 总经理就纳税问题征询财务总监的意见

38. 如果在一个组织中，存在着许多非正式群体，各群体相互之间看法分歧，但这些群体内部的凝聚力却很强。这样，当这些群体对该组织的高层领导的态度很不一致时，则对该组织的工作效率及员工满意度可作如下推断（ ）

A. 工作效率与员工满意度均很高

B. 工作效率取决于群体目标与组织目标的一致性，员工满意度很高

C. 工作效率高，员工的平均满意度适中，但满意度高低相当分散

D. 平均工作效率低，员工满意度很高

39. 某公司是一家刚起步的公司，公司的产品刚刚开发出来，面临着如何进入市场的问题。这一产品是一种全新的营养品，与市场上已有的产品有着很大的不同。公司决定先集中力量在邻近的大城市搞“广告轰炸”，在这点上公司上下意见一致，但在广告的侧重点上，大家发生了争议。你认为广告侧重点应放在以下哪种因素上？（ D ）

A. 企业形象及公司名称 B. 产品商标

C. 产品包装 D. 本公司产品与其他产品的区别

40. 根据经营单位组合分析法，假设某经营单位应增加必要的投资，扩大生产规模，以维持其有利的市场地位。该经营单位是最有可能指如下哪种经营单位？（ B ）

A. “金牛”经营单位 B. “明星”经营单位

C. “瘦狗”经营单位 D. “幼童”经营单位

41. 一家生产塑料玩具的企业开张一年后，遇到了以下四个意想不到的问题，认为其中哪一个最为关键？（ D ）

A 管理费用高出预算 5%

B. 洪水导致企业部分厂房被淹，停产一个月

C. 银行贷款利率调高 2%

D. 其产品被技术监督局确认为有损儿童健康

42. 现年 32 岁的李先生是某大型企业集团的总裁助理，工作十分出色，最近被提拔为集团生产总公司的总经理，从而从一个参谋角色转变为独立部门的直线管理负责人。在李先生近日参与的几项活动中，你认为哪一项最有可能与他的领导职能无关？（ C ）

A. 与下属讨论对生产工作目标的认识

B. 与各分公司经理协商生产计划的落实情况

C. 与某大学商讨有关未来技术合作事项

D. 召集公司有关部门的职能人员开联谊会，激励他们相互协作

43. 某学校的后勤部门与该学校的院系之间在办公用房问题上经常发生矛盾院系认为后勤部门常常自己直接分配办公用房，超越了后勤部门的权限范围，并且分配存在不公正的问题，而后勤部门则认为，各院系不体谅学校后勤部门的困难，只是为自己争取利益。就此案例来看，你认为该学校组织结构方面存在的主要问题是（ D ）

A. 职能参谋管理系统职权越位 B. 院系权力过大

C. 学校直线领导权力过大 D. 学校管理层次太多

44. 当前，困扰民营企业的一个普遍问题就是人员流动率较高。这一方面说明社会上对就业的价值观发生了变化：一个人一生中不可能只从事一件工作；另一方面用人单位也有自己的用人观念：在一个人才和知识密集的社会，只要努力去寻找，就能获得企业所需的人才。

C. 不能一概而论，应视具体情况确定

D. 以上说法都不对

45. 有学者对包括卫生系统、高技术企业、轻重制造业、商业及服务部门等诸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，保证各项补给品供应；(10) 保证安全。上述列项中属于管理者的控制职能的工作主要是 (C)

A. (3)

B. (2)、(3) 和 (9)

C. (3)、(6) 和 (8)

D. (3) 和 (6)

46. 某公司生产某产品的固定成本为 100 万元，单位产品可变成本为 700 元，单位产品售价为 900 元。试用盈亏平衡点法确定其产量 (C)

A. 500

B. 4500

C. 5000

D. 45000

47. 针对欧美国家对我国纺织品的配额限制，某公司决定在北非投资设立子公司，这种决策属于 (B)

A. 管理决策

B. 战略决策

C. 业务决策

D. 程序化决策

48. 某种庄稼需要水，但这一地区近年老不下雨，怎么办？一种办法是灌溉，以补天不下雨的不足，另一办法是改种耐旱作物，使所种作物与环境相适应？这两种措施分别是 (A)

A. 纠正偏差和调整计划

B. 调整计划和纠正偏差

C. 反馈控制和前馈控制

D. 前馈控制和反馈控制

49. 钟表王国瑞士，在 1969 年研制出第一只石英电子手表。但商界的领袖们认为，石英表没有发展前途，于是没给予重视。而日本人则不然，他们认为石英表大有可为，于是投入资本和技术生产出大批产品，结果日本的石英技术誉满全球，仅在 20 世纪 70 年代后五年就挤垮了 100 多家瑞士手表厂。这个例子说明了以下哪种观点 (A)

A. 决策对企业生存发展影响至关重要

B. 技术比管理更能给企业带来竞争力

C. 技术要发挥作用离不开资本的投入

D. 技术要发挥作用离不开社会环境条件

50. 在事业部结构组织中，最高管理层在加强对事业部的控制时，一般不应该采取的方式为 (B)

A. 保持事业部的发展决策权

B. 掌握资金分配权

C. 最高机关成员兼任事业部经理

D. 掌握重要的人事安排权

四、多项选择题 (每小题 3 分，共 12 分)

1. 根据“十角色理论”，管理者在信息传递方面主要扮演 (ACD) 角色

A. 监听者

B. 联络员

C. 传播者

D. 发言人

2. 基层管理人员必须具备 (AB) 技能

A. 技术技能

B. 人事技能

C. 概念技能

D. 协调技能

3. 下列哪些因素属于组织所面临的任务环境 (ABCD)

A. 竞争对手

B. 顾客

C. 技术因素

D. 经济因素

4. 简略划分，管理有 (ABCD) 职能

A. 计划

B. 组织

C. 领导

D. 控制

性提高最小。由此可见：（ C ）

- A. 这三种现象的本质原理完全一样
- B. 只有第一第二两种现象所含原理完全一样
- C. 第一与第三两种现象所含本质原理一样
- D. 三种现象本质原理互不相同

2. 某公司为生产某种产品拟定两个方案：一个是买新设备，另一个是改造原有生产设备，两者的使用期限都是 10 年。新购设备要投资 300 万元，改造原有设备要投资 130 万元。这种新产品的未来销路有好坏两种情况，他们出现的概率分别是 0.7 和 0.3。两个方案每年损益值预测结果如下表，如果来进行决策，则宜采用：（ ）

	改造原有设备	
销路好（0.7）	新购设备	40 万元
销路差（0.3）	-20 万元	30 万元

- A. 新购设备
- B. 改造原有设备
- C. 两者都一样
- D. 无法判断

3. 现有甲、乙、丙三个投资方案，其各自的收益如下表所示（其他情况相同），试问哪一个方案最好？（ B ）

年份	1	2	3	4	5
甲方案	100	100	100	100	100
乙方案	0	50	100	150	200
丙方案	200	150	100	50	0

- A. 甲方案
- B. 乙方案
- C. 丙方案
- D. 都一样

4. 某企业的产品在全国 5 年的销售量如下表所示：（ C ）

年份	1993	1994	1995	1996	1997
销售量	25	26	24	25.5	27

由此表可以推断，该企业的产品处于产品生命周期中的：

- A. 引入期
- B. 成长期
- C. 成熟期
- D. 衰退期

5. 下表为某项工作经过变革后不同程度参与决策对生产率的影响：（其中产量为工作变革后每隔 5 天的产量）

参与程度 \ 时间	5	10	15	20	25	30
全体参与	64	63	75	71	71	72
代表参与	50	53	60	68	64	66
不参与	45	53	55	52	49	55

则由此统计观察可得出结论（ D ）

- A. “恐吓与惩罚”对激发人们努力很有效
- B. 把奖赏作为激励的手段很有效
- C. 高度灵活的组织结构能形成有效的激励
- D. 群体决策能够形成有效的激励

6. 在不确定的条件下，决策者对未来事件不仅无法估计在各种特定情况下的确定结果，而且也无法确定各种情况下发生结果的概率，决策者只能凭主观判断和经验来做决策。假设某贸易公司有 3 个进货方案：大量进货、中量进货或小量进货；市场需求可能有四种情况：

如果采用小中选大法，应采用（ B ）：

- A. 大量进货 B. 小量进货
C. 中量进货 D. 不确定

六、案例分析一 英特尔公司不断推出新产品（每小题 2 分，共 10 分）

1968 年，英特尔公司开始创业，在 20 世纪 70 年代末，英特尔公司的半导体技术不可逆转地引起了电子计算机和通讯产业的革命。到 20 世纪 80 年代，半导体成为影响社会变革和产业革命的基石。然而，连续不断、快速的技术变革与来自日本企业的强有力的竞争挑战，又使英特尔公司面临着前所未有的战略性挑战。

1985 年，英特尔决定关闭俄勒冈的 DRAM（动态存储器）第五实验室。同时，英特尔宣布开始供应 32 位的 80386.386 微处理器引起了电子工业界的极大兴趣。仅仅一年以后，在 1986 年秋，新的 386 系列的产品已开发完成，开始供应。386 对已有软件的强大促进能力使其成为英特尔历史上产量最大的微处理器。在 1987 年底，也就是公布 386 两年之后，英特尔已供应了约 80 万片芯片，而 80286 在同期只供应了 50 万片。在 1988 年，386 的产值达 10 亿美元，约占英特尔全部收入的：30%~40%。

英特尔 20 世纪 80 年代早期的质量促进工作，已经促进生产线稳定性提高，产品整体质量上升。但作为 386 的唯一货源，英特尔需要努力满足对 386 的不断增长的需求。英特尔开始开发 1 微米的 386，尝试将原来的 1.5 微米芯片大大缩小。更高的芯片功能和集成度，使缩小了的微处理器有更多空间去包含新的特性。缩小尺寸不仅提高了芯片性能，也大大增加了芯片产量。同时，在电子行业中客户与供应商的合作关系日益风行。英特尔提供给福特公司微控制器产品 8061，福特公司认为总成本比产品标价更重要，并要求与英特尔紧密合作，降低 8061 的生产成本。

1989 年 4 月，80486 诞生。486 微处理器有 100 多万个晶体管，包含的电路元件是 386 的 4 倍。486 的设计共耗费 130 人年，而 386 是 80 人年。486 得益于英特尔开发的专有设计工具的改进。486 开发的总投资在 2 亿美元以上。为了保证其兼容策略，英特尔设计了新的技术以运行旧版本软件。

1997 年，英特尔宣布推出 P 系列的微处理器芯片。

根据以上情况，回答以下问题：

1. 英特尔为什么要关闭俄勒冈的 DRAM 第五实验室？（ C ）

- A. 可能是由于俄勒冈的 DRAM 第五实验室经营不善
B. 英特尔公司的 DRAM 市场业绩不佳
C. 英特尔需要集中人员开发公司的核心产品
D. 俄勒冈离公司总部太远，管理和沟通不便

2. 英特尔公司为什么要致力于缩小 386 芯片的尺寸？（ D ）

- A. 缩小 386 芯片的尺寸可以降低企业生产成本
B. 缩小 386 芯片的尺寸可以说明英特尔已掌握了微米技术
C. 缩小 386 芯片的尺寸可以提高企业的产量
D. 缩小 386 芯片的尺寸可以满足市场需求

3. 从经营环境角度看，福特公司对于英特尔公司来说是：（ C ）

- A 特殊组织 B. 资源供应商 C. 服务对象 D. 竞争对手

4. 开发 486 需要大量的资源投入，对于英特尔来说，应采取以下哪种方式？（ C ）

- A. 直线制 B. 职能制 C. 事业部制 D. 矩阵制

5. 从案例中可以看出，在电子产品设计和生产上：（ D ）

- A. 日本企业具有领先的技术优势
B. 英特尔公司在半导体技术上具有持续领先的优势
C. 价格比性能和质量更重要

效地抵御经营风险，依法承担社会赋予的企业责任，资产投入方将对经营者进行企业内部监督管理。结合行业市场经营实际情况，经过甲乙双方磋商，甲方（东南企业集团有限公司）确定聘用乙方为集团下属企业A的经营者，其任期内目标责任如下：

（一）甲方交付乙方经营的资产

1. 资产总额：375 万元

其中：固定资产净值：283 万元

流动资产：92 万元

2. 债权：58.8 万元

债务：206.49 万元

（二）经营者经营目标及待遇

1. 年营业指标：700 万元

2. 年上缴指标：57.5 万元（注：指由企业A上缴给集团公司的金额）

3. 年利润：-5 万元（理算方式按财务规则）

4. 年终应交还的资产总额：327.45 万元

5. 年终账面债权债务额：

债权：58.8 万元以下

债务：206.49 万元以下（以审计结果为准，债权、债务如有异常，应向集团公司书面提交合理的解释报告。）

6. 必须足额缴纳职工必需的各种保险金，承担社会和企业各种规费并完税。

7. 乙方薪酬福利待遇参照甲方《任期目标责任制工资实施方案》执行；乙方在任职期内，对所交付经营中的人、财、物等资源按经营需要享用使用权。

（三）经营者任期内责任（与经营者直接相关的量化责任）

1. 乙方在经营期内，特别要做好以下工作：

（1）必须于次月 10 日前上缴上月职工的“五险一金”、并报送员工（含临时工）人数等统计表。

（2）经营者自协议签订 7 日内，必须将自己年经营额、上缴指标、年利润在年度 12 个月中分别兑现的预算报送经营管理部。经营管理部综合行业市场淡旺季状况分析，确认或调整乙方预算。

（3）必须于次月 10 日前上缴上月的经营指标额。

（4）生产经营过程中，生产性企业必须建立生产中各环节明细账和日记账，建立生产经营中的月产量、月库存、月投放市场商品报表；经营性企业建立营销往来业务台帐、月度营销台帐、利润台帐，并在每月结束后的 5 日内，向经营管理部上报。

乙方在生产经营中，未经集团公司批准严禁将流动资金相互拆借。

2. 按上缴指标额的 10%向甲方缴纳经营责任风险金（其中风险金限额下限不低于 1 万元，上限不超过 5 万元，并按活期银行利息年终结付）。

（四）年终考核兑现与违约责任

1. 经营者在协议有效期（2002.01.01 — 2002.12.31）结束时，经过甲方综合评定，并经甲方业务审计、财务检查及验清所归还的剩余资产后，经营者责任才正式终结。

2. 经营者经过甲方审计后，实现规定的各项指标者为合格经营者，既不承担其他责任，也不享受其他权利；经营者经过审计后超过其各项规定指标的，为增值经营者，就增值部分甲、乙双方进行二次分配：超过上缴指标的增值利润部分（税后），甲方留取 25%，乙方留取 75%，所留部分由经营者自己确定与其企业职工之间的再分配方案；

3. 经营者经审计后未实现年度各项规定指标的，为亏损经营者，按亏损额（利润）的 50%冲减其风险金，直至冲完为止。

4. 在经营期间，因不可抗力原因或甲方明示原因，所造成的经营亏损，依照规定程

(六) 本聘用暨责任书经签订后生效: 一式二份, 乙方留存回执一份、办公室存档一份、经营管理部留存一份。

甲方:

乙方:

代表人签字:

代表人签字:

年月 日 年月 日

仔细阅读上面的目标责任书, 从确保目标实现, 促进企业健康运行的角度, 分析并回答以下两个问题:

(1) 此目标责任书存在的问题。

(2) 提出改进建议。

答: (1) 从以上的目标责任书来看, 总的来说, 东南企业(集团)有限公司对其经营者规定了具体的条款对其经营者进行了有效的限制和制约, 但从促进企业健康运行的角度来看, 这些条文的内容所做的许多规定都不利于东南企业(集团)有限公司的总体发展和发挥、调动经营者的积极性。具体来说, 存在着几方面的问题:

①对经营者过多地干预, 限制了经营者积极性的发挥。比如说在人员任免和经营决策权方面。既然签订的是经营利润方面的责任书, 而对利润完成、上缴、留成方面规定得过多过死, 而对与完成利润有着重大作用的人员调配使用和重大生产决策权抓得过多过死。

②在上述的目标责任书中, 通篇都明确规定的是经营者所应达到的目标和履行的义务, 而甲方(东南集团公司)所应承担的责任和履行的义务却未得到明确, 俨然是一副官僚主义家长式的作风, 经营者的正当权益恐怕难以得到应有的保护。

③而且, 在此目标责任书中所列举的这些数据及考核目标, 绝大多数都是根据甲方的一厢情愿而制订的, 未见到有进行市场调查及行业分析方面的基准, 缺乏科学性和准确性, 而据此制定的目标又比较苛刻, 经营者如何能完成? 未完成时, 经营者甚至可能一无所得。而且, 即便能完成任务, 经营者的留存收益也很少。

比如, 对于甲方交付乙方经营的资产中资产总额: 375 万元, 而其中: 固定资产净值: 283 万元, 流动资产: 92 万元。而债权为 58.8 万元, 债务为 206.49 万元。从上述数据可看出, 企业的流动资产只占总资产的 32.5% (92/283)。另外, 作为企业的一个重要财务指标资产负债率, 是指企业负债总额对资产总额的比率。它表明企业资产总额中, 债权人提供资产所占的比重, 以及企业资产对债权人权益的保障程度。这一比率越小, 表明企业的长期偿债能力越强。其计算公式为: 资产负债率=负债总额/资产总额。

对于本题来说, 资产负债率=206.49/(283+92)=0.55。

从结果可以看出, 资产负债率较大, 表明企业的债务负担过重, 企业资金势力不强, 不仅对债权人不利, 而且企业有濒临倒闭的危险。在这样的现有情况下, 要完成目标责任书中的目标是很难的。

(2) 要想达到企业方与经营者既实现组织目标(发展壮大企业), 同时又实现经营者的经营管理能力发挥, 个人价值能够得以实现的这种双赢的局面, 需要考虑多方面的因素, 方可使组织目标能科学、准确地得以描述并得到执行和实现。因此针对上述所存在的问题, 应该做出以下几方面的改进工作:

(1) 要注意到目标的约束条件。组织的目标大部分受以下因素的约束: 一是组织资源条件, 如人、财、物、技术等条件; 二是时间条件; 三是法律、政策、条令、制度规定的限制性条件; 四是人员素质条件, 如专业、知识、工作能力、思想作风等。这些因素对目标值、目标完成进度的确定都会产生直接的影响。具体来说:

①作为甲方(企业)来说, 应与乙方建立公平合理的经营管理关系, 除了在合同条款中规定乙方所应履行的义务外, 也应明确自己所应承担的责任。

②甲方应对乙方给予必要的合理的支持(如资金、人力、物力等方面), 而不应将烂摊子、烂账统统甩给乙方。同时给予甲方充分的决策权、人力任免权、留存收益的分配权等,

素的影响。目标之间的这些较为复杂的联系，需要在目标描述时，保持平衡；要从基础的目标推测到总体目标，从单一目标推测到综合性目标，避免出现矛盾的现象。

(3) 要注意到目标的可衡量性。当组织目标具有可衡量性时，目标的描述才具有实际意义。一般来说定量目标相对于定性目标具有可衡量性，但是有的定量目标也很难具有可衡量性。由于受保密因素的影响，竞争对手的市场占有率和销售量很难确切了解到，这样该目标就很难具有可衡量性。定性目标尽管难以衡量，但是如果能抓住指标的实质性属性，也可以衡量，如服务态度很难具有可衡量性，如果将顾客的投诉率、回头客数量等作为描述的目标，则具有可衡量性。

① 甲方要基于充分的市场调研和情况的发展变化制定科学合理的考核标准，而不要只凭自己的主观臆断而妄加规定。

② 上述目标责任书量化考核指标缺乏灵活性，应酌情增加一些定性化考核标准。另外可在目标责任书的条款中适当增加一些补充条款以适应环境的不断发展变化。

④ 甲方应基于企业的长期经营发展需要选定优秀的经营者，同时与乙方签订一个合理的经营管理期限（注意到甲方与乙方所签订的目标责任书期限较短，可适当期限放长些。经营管理期限过短不利于经营者长期战略目标的建立与实施，易造成经营者的短视行为，这对甲方的长远发展是不利的）。

八、案例 3 痛苦的外科手术——威尔逊的减员之策（每小题 2 分，共 10 分）

谁都未曾料想，赫赫有名的美国波音航空公司竟然也有一度濒于绝境的时刻。那是：1968 年，前任总经理威廉·艾伦由于内外交困，提出了辞呈，这位律师出身的大冒险家在波音 707、727、737、747 的制造上，曾投下了巨额赌注。

但由于受到石油危机及飞机销路不佳等外部冲击，波音公司的经济窘迫，无以自拔。工程师威尔逊毅然接替了艾伦的职务，主动承担起收拾烂摊子的责任。

这位干练的新任总经理发布的第一个命令，大胆的令人震惊——用大量裁减雇员来挽救公司即将倒闭的厄运。他把波音航空城——西雅图地区的 105000 名公司雇员辞掉 67000 人。又把公司百分之九十的办公室人员分派到工厂第一线（原公司办事机构有近 2000 雇员）。与此同时，他还把公司的部分决策权下放到基层，打破了一切都由公司拿主意的老框框。

这项不得人心的命令，曾经使不少工程师被迫离开波音公司去开办干洗商店或擦汽车，而留在公司里的技术人员沦为清洁工的也不乏其人。西雅图城郊竖立着不少带有挑衅性的标语牌，上面富有讽刺意味地写道：“请最后一名离开此地的人关灯！”

根据以上情况。回答以下问题：

1. 波音公司一度濒于绝境，主要可能是：(D)

- A. 外界经济环境的影响 B. 高层管理者决策的失误
C. 员工过多，成本过高 D. A+B+C

2. 波音公司在威尔逊接任前，其权力机构最可能是：(A)

- A. 比较集权 B. 比较分权
C. 集权、分权兼有 D. 无法判断

3. 对于留在公司里的技术人员沦为清洁工的情况，以下说法正确的是：(A)

- A. 威尔逊不尊重人才
B. 人才流失，对公司长久发展不利
C. 这是非常时期的做法，对公司渡过难关有利
D. 无法判断

4. 威尔逊推行这项不得人心的命令，表明他是：(A)

- A. 专制的 B. 民主的
C. 没有战略眼光的 D. 有魄力的

答：随着经济的增长和对外开放程度的加大，中国更多的企业开始走向国际，而经济全球化不仅给企业带来了向外扩张寻找海外市场的机会，也带来了同行业强势竞争对手的冲击，企业唯一的出路是打造坚实的国际竞争力，而成为世界 500 强的成员之一就是一种拥有国际竞争力标志。随着入围世界 500 强的中国企业不断增加，激起了更多企业进军世界 500 强的雄心壮志。现在，中国经济的总量已经达到一定水平，具备了成长出世界级大企业的经济基础。紧紧抓住本世纪头 20 年的重要战略机遇期，遵循企业成长的规律，找准前进的方向，坚持不懈地推动中国经济走向国际，便成了中国企业的责任。中国有些企业定下进入世界 500 强的目标，是有其时代进步性和合理性。

(1) 企业的进步

①大企业的地位日益增强

中国的很多大企业（如海尔，华为）营业收入占当年 GDP 的比重逐步上升，这种逐步上升的态势，反映出大企业在国民经济中的地位和作用日益增强。大企业成长比较迅速：从 2002 年至 2004 年，中国企业的发展一直呈现出整体规模持续增大、成长速度加快的特点。

②企业规模不断壮大

从 2002 年到 2004 年的三年间，中国很多企业营业收入和资产总额年均增长持续上升，国际竞争力和盈利能力也逐步增强，企业海外市场的销售额占其总销售额的比重也在变大。

③私营企业作用日渐突出

连续三年的分析表明，国有经济在中国企业 500 强中继续保持控制地位，但私营企业的个数及比重稳中有升，总体规模不断扩大。

④中国工业化进程加快

资源垄断型行业像石油、天然气开采与石油化工业实现了高营业收入、高利润，分别占其收入与利润总额的不小比重，销售收入与利润水平均实现了快速发展。行业营业收入排名从 2004 中国企业 500 强的行业与产业分布，可以反映出我国工业化进程加快，重化工业的比重仍然很大，起了带动其他产业的作用。

(2) 政府部门的积极支持。

对于进入“世界 500 强”这个目标荣誉政府可以为企业提供政策扶持、银行贷款，同时提升企业发展能力；可以在需要时做企业的挡箭牌、护身符，从而增强企业抗风险能力。近年的中国企业定下进入世界 500 强这个目标在很大程度上与当下的经济形式和政府采取的措施是离不开的。

总之，尽管在产权制度、垄断与保护、科技研发与创新等方面还存在着问题，但是在总的经济潮流和竞争趋势的形式之下，中国的一些企业定下进入世界 500 强的目标还是有其合理性的。

2. 制约东北经济发展的关键因素是什么？振兴东北老工业基地的战略着力点应放在何处？

答：(1) 东北地区有丰富的人才、技术、土地，其条件比沿海优越，制约东北经济落后的关键因素在于制度瓶颈，因此，只有通过制度创新，打破这种瓶颈，才能实现其振兴的目标。但是东北等老工业基地要发展，关键因素之一：在于一定要转变观念。观念上的落后已经成为制约东北老工业基地经济发展的一大障碍。如果人们的观念不更新，经济发展的速度就不可能提高。要想制度创新，就要从旧观念中走出来，固守着原来的观念和原有的基础只会阻碍经济的发展。

深化国有企业改革，大力发展混合所有制经济、民营经济是制约东北老工业基地发展的又一关键因素。在深化国企改革、转变体制、转换机制过程中，国有资本应逐步退出那些国家管不了也管不好，不适应国有经济经营的领域。按照中共十六大和十六届三中全会的要求，积极推行股份制，发展混合所有制经济，大力促进非公有制经济发展。多渠道、多层次引进资金是振兴东北老工业基地的重要保障。合理消化国有老企业债务负担，使之轻装前进，是

业，曾经给国家做出过重大贡献，现在社会包袱沉重，面临比较大的困难，所以在实施振兴东北战略中，政府适当地给予一些资金和政策支持是必要的。但是总体而言振兴东北的着力点并不是放在政策和资金上面，而是放在思想解放和体制创新上。即使制订了一些扶持政策，其侧重面也是为推进各项改革和卸掉历史形成的包袱。这些政策既有含金量，又是政策性的引导。振兴东北不能再走过去工业发展的老路，靠国家支持和注入资金，采取输血型的办法进行振兴，更重要的是要靠思想解放和体制创新。所以要想振兴东北，须注重推动东北地区经济结构转型、体制改革和思想解放。

3. 有人说，企业是盈利性组织，也有人说，企业是资源转换机构，还有人说，企业是契约的集合体，你认为企业是什么？试论述之。

答：企业从它的盈利性质的角度看，企业是为盈利而经营的盈利性组织，它不同于事业单位、公益组织和政府部门，它必须追求经济效益和社会效益并获得赢利；从企业的商业性上来看，企业又是资源转换的机构，它或者从事商品生产，或者充当商品生产和流通的媒介，或者提供商业性劳务。企业是通过商品的生产和流通为商品消费者（个人或组织）提供使用价值，借以实现企业自己价值的活动（即取得企业合理的利润），在这个活动过程中，企业充当了资源与资源之间交换的媒介，所以从这种角度来看，企业是一个资源转化的机构；对一个企业来说，是要具有一定的组织机构和独立财产的，即是个法人，是一个能以自己的名义进行民事活动，享有民事权利和民事义务，依法定程序成立的组织。作为这样一个组织在其进行经济活动或商业活动的时候，必定要有各种各样的契约手续，那么从这个角度来说，企业又是一个契约的集合体。

总之，企业是一个作为满足社会需求并获取赢利的市场经济的具有法人资格的基本经济单位。它具有经济性，赢利性，独立性，社会性和法人代表性，从不它不同的性质去看，它就有不同的意义所在。

（1）经济性：通过商品生产和流通为商品消费者提供使用价值，借以实现企业自身价值的活动，即是企业的经济性。

（2）赢利性：企业是为赢利而经营的经济组织，它为了经济利益而存在。

（3）独立性：即企业必须是自主经营，自负盈亏，独立核算，具有法人资格的独立的经济组织。企业不是行政机关的附属物，企业的拓展业没有行政边界。

（4）社会性：现代企业已是一个向社会全面开放的系统，它所承担的社会责任与政治责任有时甚至会对其经济行为产生决定性影响。企业的社会性要求其管理者不仅要又经济头脑，还必须会解决社会，政治问题。

（5）企业必须是法人。就是要具有一定的组织机构和独立财产，能以自己的名义进行民事活动，享有民事权利和民事义务，依法定程序成立的组织。