河南专升本网 www.henanzsb.com 代发

写在前面的话：云飞专升本在本年度管理学押题冲刺中，押中 69 分原题，分别位于提供 6 套试卷和网上发布或邮箱内提供的四套试卷中。100%试题都在云飞专升本出版的《管理学》教材和全仿真密押试卷中找到完美的答案。今年凡是利用云飞专升本管理学资料的同学都能取得好的成绩。

下面给出了原题的对照，你也可以查找有关资料进行对照。

2011 年河南省普通高等学校

选拔优秀专科毕业生进入本科阶段学习考试

管理学

题号	一	二	三	四	五	六	总分
分值	60	10	10	30	24	16	150

注意事项：

答题前，考生务必将自己的姓名、考场号、座位号、考生号涂写在答题卡上。

本试卷的试题答案应答在答题卡上，答在试卷上无效。

一、选择题（每小题 2 分，共 60 分）

在每小题的四个备选答案中选出一个正确答案，用铅笔把答题卡上对应题目的答案标号涂黑。如需改动，用橡皮擦干净后，再选涂其他答案标号。

1. 对管理的理解，中西方学者有许多不同的看法。其中，“管理就是决策”是哪位著名学者的观点

A. 泰罗　　B. 法约尔　　C. 孔茨　　D. 西蒙

【答案】D

2. 按照亨利·明茨伯格的管理者角色理论，当组织面临重大的、意外的动乱时，如果一位管理者负责采取补救行动，则这位管理者扮演的角色就是

A. 领导者　　B. 混乱驾驭者　　C. 挂名首脑　　D. 企业家

【答案】B

3. 管理的科学性与艺术性的关系可以概括为

A. 相互排斥性　B. 内在统一性　　C. 相互关联性　　D. 灵活多变性

【答案】B

4. 我国古代儒家管理思想体系中所阐明的管理原则是

A. 德治　　B. 法治　　C. 无为而治　　D. 分权而治

【答案】A

5. 20 世纪 20 至 30 年代，科学管理时代开始走向衰落，其衰落的标志就是

A. 人际关系理论的产生　　B. 行为科学理论的产生

云飞专升本教学团队提供

C.综合管理理论的产生　　D.权变管理理论的产生

【答案】A

6.据史书记载，刘邦因怀疑韩信谋反而捕获韩信之后，君臣之间有一段对话。刘问："你看我能领兵多少？"韩答："陛下可领兵十万。"刘问"你可领兵多少？"韩答："多多益善。"刘不悦，问道："既如此，为何你始终为我效劳又为我所擒？"韩答："那是因为我们两个人不一样呀，陛下善于将将，而我善于将兵。"在这段对话里，韩信关于他与刘邦之间不同点的描述最符合以下哪一种领导理论的基本观点

A.领导风格理论　　B.领导权变理论

C.领导特质理论　　D.领导激励理论

【答案】C

7．蒂森公司是一家设计环保设备的公司，经营规模虽然不大但发展迅速。公司成立以来，为了保持行动的统一性，一直实行较强的集权。请问当下列哪一种情况出现时，公司最有可能改变其过强的集权倾向

A．国内外同行业竞争的加剧　　C．市场对企业产品的需求下降

B．宏观经济增长速度的加快　　D．公司经营业务范围的拓宽

【答案】D

8．在一个大企业（甲企业）中，一位市场研究所所长可能指挥着三、四十个下属，而另一同业竞争对手（乙企业）的市场研究所所长却可能只拥有一位秘书。对这两位市场研究所所长，以下何种说法最贴切

A．甲企业的这位所长是直线管理者，而乙企业的则是参谋人员

B．甲乙企业的这两位所长实质上都是各自所服务企业的参谋人员

C．甲企业的这位所长是参谋职能人员，而乙企业的则是一般参谋人员

D．甲乙企业的这两位所长都是直线管理人员

【答案】B

9.企业经营环境的变化，直接影响到企业存在的方式以及企业的管理模式。当环境很不稳定时，各层管理人员的管理幅度应当

A.适当加大　　B.适当缩小　　C.彻底放开　　D.经常变化

【答案】B

10.根据麦克莱兰的三种需要理论，倾向于成为企业管理者的人具有

A.强烈的成就需要　　B.强烈的自我实现需要

C.强烈的友谊需要　　D.强烈的职权需要

【答案】D

11.某企业领导为了使企业管理水平得到快速的有效提升，聘请咨询专家进行方案设计。经过交流，由专家设计了一个全新的管理模式，并准备在一个较短的时间内完成管理模式的更新。此做法属于以下哪种变革类型

A.指导式变革　　B.渐进式变革　　C.激进式变革　　D.借鉴式变革

【答案】C

12.实行事业部制组织结构的企业，在处理高层领导和事业部之间的关系时所遵循的原则是

A.分权决策，分散经营　　B.分权决策，集中经营

C.集中决策，集中经营　　D.集中决策，分散经营

【答案】D

对照：（1）考前绝密卷四第 7 题：

7.体现"集中政策、分散经营"原则的组织结构形态是（　　）

石磊升本数学教学团队提供

A. 直线制组织结构　　B. 职能制组织结构
C. 直线职能制组织结构　　D. 事业部制组织结构
（2）全仿真密押卷 18 第 24 题.
24.“集中决策，分散经营”是（　　）型组织结构的典型特征。
A.直线　　B.职能　　C.事业部　　D.矩阵

13.企业业务流程再造的根本目标是
A.建立顾客满意的工作流程　　B.创造员工满意的一流环境
C.建立管理者高效统一的激励制度　　D.维护消费者合法权益
【答案】A

14.管理人员对当前的实际工作是否符合计划而进行衡量、测量和评价并促使组织目标实现的过程，被称为
A.领导　　B.组织　　C.创新　　D.控制
【答案】D

15.如果某一个组织没有书面的规章条例，即使有也不受重视，且职权层级不明显，决策也比较分散，则这种组织可以被称为
A.无机式组织　B.有机式组织　C.正式组织　D.非正式组织
【答案】B

16.美国学者迈克尔·波特所提出的“五力分析模型”主要适用于研究
A.一个企业内部的竞争情况　　B.一个行业内部的竞争情况
C.一个地区内部的竞争情况　　D.五家企业之间的竞争情况
【答案】B

17．西方学者菲德勒 1962 年提出了一个“有效领导的权变模型”，即菲德勒模型。他认为：在最有利和最不利的情境下，宜采用的领导方式是
A．开放型领导方式　　B．封闭型领导方式
C．关系型领导方式　　D．任务型领导方式
【答案】D

18．从外部招聘管理者的缺点主要表现在
A．难以全面满足对管理人员质和量的需要　　B．难以深入了解应聘者的实际情况
C．可能会引起同事之间的矛盾　　D．容易造成“近亲繁殖”的现象
【答案】B

19．多年来，理论界对组织冲突的看法褒贬不一，其中，传统的观点认为
A．冲突对组织无益，而且是有害的
B．冲突对组织无益，但也无害
C．冲突对组织有益，并可激发组织活力
D．冲突对快速发展的组织而言，不会产生任何影响
【答案】A

20．一家企业与其他企业在研究开发、生产运作、市场销售等价值活动中进行合作相互利用对方资源，这种战略类型被称为
A．战略联盟　　B．混合多元化　　C．横向一体化　　D．多元化
【答案】A

21.某企业多年来生产和销售任务完成比较好，职工收入也相应提高，但领导和职工的关系却不融洽。该领导者的领导方式属于方格理论中所说的
A.贫乏型　　B.俱乐部型　　C.任务型　　D.中间型
【答案】C

云岭升本数学教学团队提供

对照：全仿真密押卷 18 第 19 题

19.某部门多年来生产任务完成得都很好，职工经济收人也很高，但领导和职工的关系却很紧张。请根据管理方格理论判断属于哪种领导类型（　　）

A. 贫 乏 型　　B. 任 务 型　　C. 乡 村 俱 乐 部 型　　D.团队型

22.“先法制人”的技术创新战略，可以给企业带来的好处是

A.可给企业带来良好的声誉　　B.可有效地防止高额成本的付出

C.可有效地防止需求的不确定性　　D.可使企业避免一切经营风险

【答案】A

23.规定或调节企业内部不同参与者之间权力关系和利益关系的基本原则或标准总称为

A.企业经营原则　　B.企业关系原则　　C.企业职权原则　　D.企业制度

【答案】D

24.供应商既为本企业提供了生产所需的原材料，同时它又是本企业的竞争力量之一。因此，对供应商的控制尤为重要。当前，在一些跨国公司中较为流行的做法是

A.只和少数几家供应商打交道　　B.在全球范围内选择供应商

C.加入某种国际经济组织　　D.在某一个国家与某一个供应商开展业务

【答案】B

25.美国管理学家卡兹认为：有效的管理者分别应具有相应的技能。其中，由于管理者的工作对象是人，有一种技能对各个层次管理者均具有重要意义，这种技能是

A.人际技能　　B.技术技能　　C.概念技能　　D.激励技能

【答案】A

26.国外学者的研究表明，道德发展可以划分为若干层次和阶段。其中，道德的“原则层次”为最高层次，其特征是

A.个人试图在组织或社会的权威之外建立道德准则

B.个人只有在其利益受到影响的情况下才会做出道德判断

C.个人的发展目标服从组织的发展目标

D.个人的动机在组织发展过程中显得尤其重要

【答案】A

27.企业社会责任的内涵十分丰富和广泛，除法律规定的企业行为规范之外，以下哪些行为均应纳入企业社会责任范围之内

A.所有积极保护生态环境的行为　　B.所有保障消费者合法权益的行为

C.所有为社会创造更多就业机会的行为　　D.所有影响社会福利的行为

【答案】D

28.一个企业在选择全球化经营模式时，需要考虑多种影响因素。企业在全球化压力低，当地化压力高的情况下，最好选择

A.国际统一模式　　B.战略联盟模式　　C.逐级推进模式　　D.多国组织模式

【答案】D

29. 俗话说：“凡事预则立，不预则废”。这句话说明

A. 计划工作的重要性　　B. 立法工作的重要性

C. 调查工作的重要性　　D. 正确分析问题和解决问题的重要性

【答案】A

对照：全仿真密押卷 16 第 7 题

7. “凡事预则立，不预则废。”是强调（　　）的重要性。

A. 组织　　B. 预测　　C. 预防　　D. 计划

河南专升本教学教学团队提供

30.只要仔细观察你就会发现，任何一个企业的组织文化都具有一个明显特征，即

A．普遍的规律性　　B．独特的个性　　C．变化无常　　D．不可继承

【答案】B

二、判断题(每小题 1 分，共 10 分)

你认为正确的在题后括号内画“√”，反之画“×”。

31．某总经理把产品销售的任务委派给一位负责市场营销的副总经理，由其负责所有地区的经销办事处，但同时总经理又要求各地区经销办事处的经理直接向公司总会计师汇报每天的销售数字，而该总会计师也可以直接向经销办事处经理下达指令。总经理的这种做法违反了权责对等原则。

【答案】×

32.领导者采取何种领导方式，应当视其下属的“成熟”程度而定。当某一下属既不情愿又无能力承担工作责任，同时学识和经验又较少时，对于这种下属应采取指导型领导方式。

【答案】√

33．孔茨和韦里克按照从抽象到具体的原则，把计划分为一种层次体系，其中，战略是为了达到组织总目标而采取的行动和利用资源的总计划，其目的是通过一系列的主要目标和政策去决定和传达一个组织期望自己成为什么样的组织。

【答案】√

34.某企业运用原有技术优势，开发了一种固定资产投资极大的新产品，投产后很畅销。几家竞争对手看到该产品有巨大潜力也纷纷跃跃欲试。这时，有人从资料中发现现该产品完全可以通过其他途径加以合成，而投资仅为原来的五分之一，该企业顿时陷入手忙脚乱的境地。通过计划编制过程分析，该企业最有可能是在估量机会、确立目标这个环节上出了“毛病”。

【答案】×

对照：全仿真密押卷 17 第 18 题

18.某企业运用原有技术优势，开发了一种固定资产投资极大的新产品，投产后很畅销。几家竞争对手看到该产品有巨大潜力，也纷纷跃跃欲试。这时，有人从资料中发现该产品完全可以通过其他途径加以合成，而投资仅为原来五分之一。该企业顿时陷入手忙脚乱的境地。通过计划过程分析，该企业最有可能在以下哪个环节上出了“毛病”？（　　D ）

A.明确计划的前提条件　　B.估量机会，确立目标

C.拟定派生计划，并通过预算使计划数字化

D.提出备选方案，经过比较分析，确定最佳方案

35．弗鲁姆的期望理论辨证地提出了在进行激励时要处理好三方面关系，即：努力与绩效的关系、绩效与奖赏的关系、奖赏与个人目标的关系。

【答案】√

36.组织文化是指组织在长期的实践活动中所形成的并为组织成员普遍认可和遵循的具有本组织特色的价值观、团队意识、行为规范好思维模式的总和。组织文化结构包括物质层、制度层和精神层三个层次，其中制度层是组织文化的核心和灵魂。

【答案】×

37.组织结构按照管理层次的多少个管理幅度的大小，可为扁平式和高耸式两种类型。相对于扁平式而言，高耸式组织结构管理者的管理幅度更大。

【答案】×

38．某公司生产某产品的固定成本为 160 万元，单位产品售价为 1200 元，若年度产品订单为 4 万件，只有可变成本低于 1260 元时，该公司才不会亏损。

【答案】×

河南专升本数学教学团队提供

对照：（1）考前绝密卷一第 21 题

21.甲公司生产某种产品的固定成本是 30 万元，除去固定成本外，该产品每单位成本为 4 元，市场价格为 10 元，若要达到 6 万元销售毛利的目标，该产品的产量应该为(　　)。

A.40,000 件　　B.45,000 件　　C.60,000 件　　D.75,000 件

（2）全仿真密押卷 18 第 2 题

2．某公司生产某产品的固定成本为 50 万元，产品单位售价为 80 元，本年度产品定单为 10000 件。据此，单位可变成本降到（　　）元/件时才不至于亏损。

A.300　　B.130　　C.60　　D.30

39.赫茨伯格的双因素理论认为，引起人们行为动机的因素有两个，一是保健因素，二是激励因素，其中，激励因素是指与员工不满情绪有关的因素。

【答案】×

40.在管理中，不存在某种普遍适用的、一成不变的管理理论和方法。采用何种管理方法，必须根据组织所处的内外环境和具体情况而定，这是权变管理学派的观点。

【答案】√

对照：全仿真密押卷 17 第 31 题

31．管理科学学派理论的核心是，在现实中不存在一成不变，普遍适用的理想化的管理理论和方法，采用什么样的管理理论、方法及技术取决于组织所处的环境。（ × ）

三、填空题（每小题 1 分；每小题如有两个空，每空为 0.5 分，共 10 分）

41.战略管理是围绕着战略的分析、选择、实施和评估而采取的一系列手段与措施的全过程。根据安索夫的战略管理理论，企业战略的选择依据其区域和职能可划分为：企业总体战略、_____ 和职能战略三个层次。

【答案】　竞争战略（或业务单位战略或事业部战略或经营层战略）

42.德鲁克认为，管理是一种无形的力量，这种力量是通过各级管理者体现出来的。所以管理者在组织中应承担_____、管理管理者和_____的责任。

【答案】管理一个组织　管理工作与工人

43．一般管理理论代表人物法约尔提出了管理中具有普遍意义的十四条原则。他认为凡是目标相同的活动，只能有一个领导、一个计划，这是十四条原则中的_____原则。

【答案】统一领导

44．组织结构是指组织的基本架构，是对完成组织目标的人员、工作、技术和信息所作的制度性安排。组织结构的三个维度(即组织结构的三个特性)是指复杂性、规范性和_____。

【答案】集权性

45．在竞争越来越激烈的市场环境下，任何组织只有不断变革、创新、再生，才能永葆青春，实现可持续发展。一般来说，组织变革要经历_____、变革和_____三个阶段。

【答案】解冻　再冻结

对照：全仿真密押卷 16 第 49 题

49.组织变革的过程分为解冻、变革和_____ 三个阶段。(再冻结)

46.一体化战略是指企业对具有优势和增长潜力的产品或业务，沿其经营链条的纵向或横向扩大业务的深度和广度，扩大经营规模，实现企业可持续发展。其中，企业获得分销商或零售商的所有权或加强对他们的控制，这属于_____战略。

【答案】前向一体化

47.卡普兰和诺顿提出的平衡积分卡是一种全面、综合的控制方法，平衡积分卡的控制指标由财务、客户、_____以及_____四个方面构成。

【答案】企业内部流程　学习与成长

专业升本教学团队提供

48.1990 年_____ 和 _____在《哈佛商业评论》上发表了《企业核心能力》，提出了著名的“核心能力”概念，并以此为基础建立了企业核心能力理论。

【答案】普拉哈拉德　哈默尔

49.格拉丘纳斯认为，当管理者的直接下属数量以数学级数增加时，该管理者与其直接下属之间、直接下属相互之间影响的数量就会以_____增加。

【答案】几何级数

50.选好人才、用好人才是组织生存和发展的重要环节之一，也是衡量人力资源计划是否有效的一个重要标准。“尺有所短，寸有所长”指的是人员配备的_____原则。

【答案】用人所长

四、简答题(每小题 6 分，共 30 分)

（评分说明：答对知识点，表示完整，给满分；答对知识点，表述不完整，酌情扣分）

51. 沟通不仅有利于提高工作效率和激励员工的积极性，而且也是有利于构建良好的人际关系。试比较单向沟通和双向沟通的优缺点。

【答案】一般来说，单向沟通指没有反馈的信息传递。双向沟通指有反馈的信息传递，是发送者和接受者相互之间进行信息交流的沟通。（1 分）

从时间上看，双向沟通比单向沟通需要更多的时间；（1 分）

从信息理解的准确程度上看，在双向沟通中，接收者理解发送者意图的准确程度大大提高；（1 分）

从接收者和发送者的自信程度上看，在双向沟通中，接收者和发送者都比较相信自己对信息的理解；（1 分）

从满意度上看，接收者比较满意双向沟通，发送者比较满意单向沟通；（1 分）

从噪音上看，　双向沟通的噪音比单向沟通要大得多。（1 分）

对照：考前绝密卷四第 42 题

42.简单比较单向沟通和双向沟通的优缺点。

52.近年来，“三聚氰胺奶粉”、“瘦肉精”、“染色馒头”等产品质量问题屡屡曝光，这不仅体现了某企业管理的混乱，而且也反映了这些企业在管理道德方面的缺失。针对这种现象，你认为企业改善自身道德行为的途径有哪些？

【答案】回答下列任意 6 条者即可得 6 分

（1）挑选高道德素质的员工；

（2）建立道德守则和决策规则；

（3）管理者在道德方面领导员工；

（4）设定工作目标；

（5）对员工进行道德教育

（6）对绩效进行全面评价；

（7）进行独立的社会审计；

（8）提供正式的保护机制。

53.2008 年，张三大学毕业后，成立了一家专门从事楼房内外清洁的“保洁”公司。经营这样一家公司，你认为应关注哪些一般环境因素？

【答案】

技术环境，如清洁技术的变化等；（1 分）

经济环境，这对清洁业务的需求有宏观上的影响；（1 分）

自然环境，当自然环境污染严重时会增加对清洁业务的需求；（1 分）

社会文化环境，这可以影响对清洁业务的接受程度和劳动力供应等问题；（1 分）

云飞专升本数学教学团队提供

政治法律环境，这决定了清洁行业经营的合法性等问题。（2 分）

对照：考前绝密卷四第 43 题

43. 你成立了一家专门从事楼房内外清洁的“保洁”公司。经营这样一家公司，你认为应关注哪些一般环境因素？

54. 长期以来，世界各国的许多心理学家和管理学家曾从不同角度提出了各种各样的理论来解释人的激励问题。请简述公平理论的基本内容。

【答案】

（1）员工不仅关心自己所得的绝对报酬，而且还关心报酬的公平性。（2 分）

（2）员工通过横向和纵向两个方面的比较来判断其所获得报酬的公平性，而这种公平性会影响员工在工作中努力程度。（2 分）

（3）员工选择的比较参照物有“其他人”、“制度”和“自我”三种类型。（2 分）

55. 有效的控制除了以正确的目标计划为前提外，还必须经过确立标准、衡量绩效和纠正偏差这三个基本步骤。请简述在衡量绩效过程中应注意什么问题？

【答案】

（1）通过衡量绩效，检验标准的客观性和有效性；（2 分）

（2）确定适宜的衡量频度；（2 分）

（3）建立信息反馈系统。（2 分）

对照：全仿真密押卷 14 第 57 题

57. 试述控制的基本过程。

控制是根据计划的目标与要求，对实际工作进行衡量和纠正的过程。对于组织的生产、财务、人员各环节的控制本质是一样的，都要经过确立标准、衡量绩效和纠正偏差这三个基本过程。

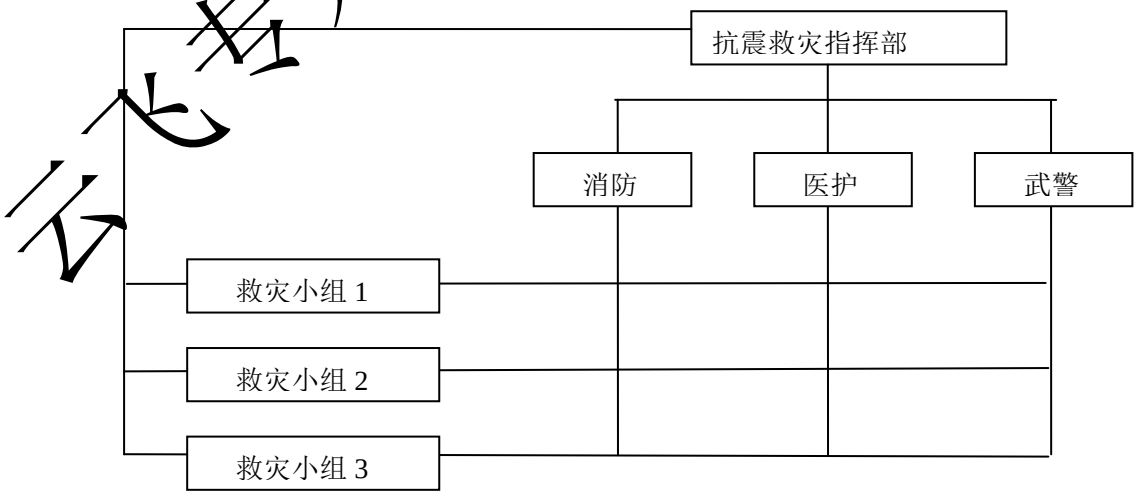
五、论述题(每小题 12 分，共 24 分)

56. 在玉树抗震救灾战役中，我国政府迅速成立了抗震救灾指挥部及其领导下的由消防、医护、武警等部门组成的应急机构。试说明其属于什么类型的组织结构？画出这种组织结构的示意图并试述它的优缺点。

【答案】

它属于矩阵组织结构（2 分）

矩阵制组织结构示意图为（3 分）



矩阵制组织结构的优点是：

云飞专升本教学教学团队提供

（1）有利各职能部门之间的协调；（1 分）

（2）灵活机动性和适应性较强；（1 分）

（3）整体观念得到加强；（1 分）

（4）发挥了综合优势。（1 分）

矩阵制组织结构的缺点是：

（1） 双重领导；（1 分）

（2） 权责不清；（1 分）

（3） 稳定性差。（1 分）

对照：全仿真密押卷 15 第 53 题

53. 简述矩阵制组织结构优缺点。

57. 领导是管理的基本职能之一，领导是由领导者向下属施加影响的活动过程，领导的实质在于影响。结合所学的领导理论，试述领导的作用以及领导影响力的来源。

【答案】

领导的作用主要体现在以下三个方面：

1. 指挥作用

领导者不是站在群体的后面去推动群体中的人们，而是站在群体的前列去引导人们前进并鼓舞人们去实现目标。（2 分）

2. 协调作用

领导要协调组织内外、部门、不同成员之间的各种关系和活动，以保证步调一致和共同目标的实现。包括：思想协调，目标协调，权利协调，利益协调，信息协调。（2 分）

3. 激励作用

领导要最大限度地调动每个人的积极性，使其满腔热情、自觉、主动地为组织作贡献。（2 分）

领导力就是影响力，影响力部分来自职位权力，部分来自非职位权力。（1 分）

职位权力是指由于领导者在组织结构中所处的位置，上级或组织制度所赋予的权力，具有很强的职位特性。包括：

（1）惩罚权：强制性处罚而影响他人的权力。（1 分）

（2）奖赏权：通过控制他人资源而影响他人的权力。（1 分）

（3）法定权：由组织的职位决定的权力。（1 分）

非职位权力是指由于领导者的个人经历、地位、人格特殊品质和才能而产生的影响力。主要包括专长权和感召权。

（1）感召权：通过个人的个性、品德、作风而影响他人的权力。（1 分）

（2）专长权：通过在某领域的专长而影响他人的权力。（1 分）

对照：考前绝密卷四第 47 题

47. 试述领导作用以及领导影响力的来源

六、案例分析题(每小题 8 分，共 16 分)

新星电子集团的经营战略

经过 15 年的艰苦创业，张先生的**新星电子集团**已具备了坚实的竞争实力和根基，并考虑更高层次的发展。目前公司总资产 2 亿元，年销售收入 3 亿元，年净利润 1000 万元，并且销售收入和利润正以年平均 15%的速度递增。

制药业和轻工业是集团的两大支柱产业。制药公司设备先进并拥有数个基本类药物，所以利润也相对稳定，但该公司目前最大的问题是缺乏新、特药品种，目前、国家发布了一系列政策对该行业加以扶持。轻工方面市场需求增长缓慢，产品严重供过于求，生产厂商众多，竞争激烈，但该公司轻工产品有着较高的市场占有率。

长春专升本教学教学团队提供

轻工业公司目前的困难直接体现在：一是融资困难。公司有非常具市场前景的项目以及厚实的企业基础，但作为民营企业其融资渠道缺乏，资金问题以成为企业发展的瓶颈；二是人员问题，公司中随同张先生创业的元老们忠诚有余，但不具备现代企业管理能力和素质，但要更换他们也很为难，且公司的人才引进、培训、激励机制尚未建立，使得人才的匮乏问题一时内难以突破。

张先生意识到企业今后将面临更加残酷的竞争，他必须在短期内完成企业向现代企业的转型，完成对老企业的改造，确立更明确的战略发展思路，迅速壮大企业规模，为此，他拟对企业进行变革，以期企业在更高的层次能有进一步的发展。

请你对以下问题提出你的看法：

58.SWOT 分析法在管理工作中受到广泛重视和普遍应用，原因在于它将企业内外环境有机地结合起来，把复杂的问题简单化，为群体决策创造了有利的条件，有助于为决策者提供更多的方案。请用 SWOT 分析法分析新星电子集团。

59.经营单位组合分析法又称波士顿矩阵，其基本思想是，大部分企业都有两个以上的经营单位，每个经营单位都有相互区别的产品——市场片，企业应该为每个经营单位确定其活动方向。请指出新星电子集团的轻工产品目前在波士顿矩阵中所处的位置，并分析该类产品的特点及应采取的战略。

（评分说明： 观点正确，分析全面，给满分；答对要点，阐述不全面，酌情扣分）

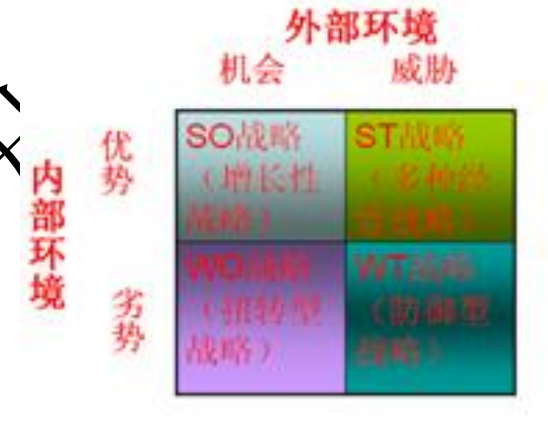
【答案】

58.新星电子集团的优势：实力雄厚，具有一定竞争力；拥有多个基本类药物；轻工业产品有着较高的市场占有率。

新星电子集团的劣势：融资存在困难；药物产品中缺乏新、特药品种；公司存在人员问题，尚未建立完善有效的人才引进、培训、激励机制。

新星电子集团的机会：国家对新特药行业有政策扶持。

新星电子集团的威胁：轻工业产品供过于求，竞争激烈；融资困难。



通过运用 SWOT 分析方法，可得出新星电子集团的发展战略：

（1）利用国家政策扶持，大力发展新特药的制药业；

（2）面对轻工行业产能过剩，售出部分轻工产业以融得资金，并将资金用于发展新特药；

（3）改革人才引进、培训、激励机制，解决集团人才匮乏的困难。

59.轻工产品的相对市场占有率较高，但增长率较缓慢，按照波士顿矩阵法分析故属于金牛类产品。（2 分）

这类产品或业务处于成熟的低速增长市场上，市场地位有利，盈利率高。因为这类产品

云飞考研数学团队提供

不再需要大量投资于广告宣传和生产扩张，因此公司可以获得丰厚的现金流量，并用于支持其它业务的发展。不过，“金牛”业务的增长前景是有限的。（3 分）

对这类产品可采取维持战略，目的是保持其市场份额，以获取较多的现金流。（2 分）

对照：考前绝密卷四案例分析

五、案例分析题(每小题 8 分，共 16 分)

长达集团的经营战略

经过 12 年的艰苦创业，李先生的长达集团已具备了坚实的竞争实力和根基，并考虑更高层次的发展。目前公司总资产 2 亿元，年销售收入 3 亿元，年净利润 1000 万元，并且销售收入和利润正以年平均 15%的速度递增。

制药业和轻工业是集团的两大支柱产业。制药公司设备先进并拥有数个基本类药物但目前缺乏新、特药品种，利润稳定，当前国家发布了一系列政策对该行业加以扶持。轻工方面市场需求增长缓慢，产品严重供过于求，生产厂商众多，竞争激烈，但该公司轻工产品有着较高的市场占有率。

公司目前的困难直接体现在：融资困难，公司有非常具市场前景的项目以及厚实的企业基础，但作为民营企业其融资渠道缺乏，资金问题以成为企业发展的瓶颈。人员问题，公司中随同李先生创业的元老们忠诚有余但不具备现代企业管理能力和素质，但要更换他们也很为难，且公司的人才引进、培训、激励机制尚未建立，使得人才的匮乏问题一时内难以突破。

李先生意识到企业今后竞争的残酷性和紧迫性，他必须在短期内完成企业向现代企业的转型，完成对老企业的改造，确立更明确的战略发展思路，迅速壮大企业规模，为此他希望在以下几方面着手进行企业变革，使企业在更高的层次能有进一步的发展。

请你对以下问题提出你的看法：

48. 请用 SWOT 法分析长达集团。

49. 请指出长达集团的轻工产品目前所处的波士顿矩阵，并分析该类产品的特点及应采取的战略。

云飞专升本数学教学团队提供