

一、客观题、简答题部分

【多选】乐皓公司是一家小型玩具生产商。近年来由于内部管理混乱，导致公司产能过剩，由此面临财务危机。乐皓公司负责人经过深思熟虑，首先决定引进一套先进的财务管理系统，从内部管理出发，严格控制现金流量；其次给相关管理人员减薪，以示惩戒；最后缩减生产规模，解决产能过剩的问题。乐皓公司采取的收缩战略有（ ）。

- A.机制变革
- B.财政和财务战略
- C.削减成本战略
- D.转向战略

答案：BC

解析：“引进一套先进的财务管理系统，从内部管理出发，严格控制现金流量”属于财政和财务战略；“给相关管理人员减薪，以示惩戒；最后缩减生产规模，解决产能过剩的问题”属于削减成本战略。因此，选项 B、C 正确。

【多选】2004 年，HN 航空公司并购了濒临破产倒闭的 L 航空公司。并购后，HN 航空公司并没有达到预期的盈利目标，并且由于 L 航空公司与 HN 航空公司的管理风格不同，导致并购后公司内部员工之间冲突不断。结合上述信息分析，HN 航空公司并购失败的原因有（ ）。

- A.决策不当
- B.并购后不能很好地进行企业整合
- C.支付过高的并购费用
- D.跨国并购面临政治风险

答案：AB

解析：并购失败的主要原因：①决策不当；②并购后不能很好地进行企业整合；③支付过高的并购费用；④跨国并购面临政治风险。“HN 航空公司并没有达到预期的盈利目标”体现了决策不当；“由于 L 航空公司与 HN 航空公司的管理风格不同，导致并购后公司内部员工之间冲突不断”体现了并购后不能很好地进行企业整合。因此，选项 A、B 正确。

【多选】甲公司是一家大型的多元化集团，其 A 业务部注重成本控制，不断压缩成本，力求在行业内获取足够的市场份额；B 业务部则依托其强大的技术研发团队，不断开发出最新的产品推向市场，以此加强其竞争优势。根据以上描述，甲公司的两个业务部采用的战略分别为（ ）。

- A.成本领先战略
- B.差异化战略
- C.集中成本领先战略
- D.集中差异化战略

答案：AB

解析：“A 业务部注重成本控制，不断压缩成本，力求在行业内获取足够的市场份额”表明其采取的是成本领先战略；“B 业务部……不断开发出最新的产品推向市场，以此加强其竞争优势”表明其采取的是差异化战略。因此，选项 A、B 正确。

【多选】乙公司为了提高销量并激发消费者的购买欲望，遂在某台的黄金时段投放广告，同时在各大商场安排销售人员进行推销。根据以上表述可以判断，该公司采用的促销组合有（ ）。

- A.营业推广
- B.广告促销
- C.人员推销

D. 公关宣传

答案：BC

解析：促销组合由四个要素构成：①广告促销；②营业推广；③公关宣传；④人员推销。“在某台的黄金时段投放广告”属于广告促销；“在各大商场安排销售人员进行推销”属于人员推销。因此，选项 B、C 正确。

【多选题】庆兴公司是一家专为大型制造企业提供橡胶轮胎的生产企业，产品主要销往全球六十多个国家。庆兴公司会针对不同的用户提供标准不同的轮胎，比如飞机制造商所需的轮胎就会比轿车制造商所需的轮胎安全标准要高出许多。同时，该公司会结合购买力、购买频率、购买方式等指标将用户划分为大型、中型和小型，并对这些不同规模的用户提供不同的营销策略。依据产业市场细分的变量，庆兴公司采用的有（ ）。

- A. 用户的行业类别
- B. 用户的地理位置
- C. 购买行为因素
- D. 用户规模

答案：ACD

解析：“庆兴公司会针对不同的用户提供标准不同的轮胎，比如飞机制造商所需的轮胎就会比轿车制造商所需的轮胎安全标准要高出许多”属于用户的行业类别；“该公司会结合购买力、购买频率、购买方式等指标……提供不同的营销策略”属于购买行为因素；“将用户划分为大型、中型和小型，并对这些不同规模的用户提供不同的营销策略”属于用户规模。因此，选项 A、C、D 正确。

【简答题】HZ 公司是一家生产通信设备的民营通信科技公司，于 1986 年正式注册成立，产品全面覆盖手机、移动宽带终端、终端云等，并凭借自身的全球化网络优势、全球化运营能力，致力于将最新的科技带给消费者，让世界各地享受到技术进步的喜悦，以行践言，实现梦想。从 2000 年开始，手机市场的需求十分旺盛，但客户面临的选择也越来越多，对材质的要求也越来越高；2001 年，HZ 公司凭借着雄厚的资金支持收购了数家销售门店，实现了纵向一体化的整合。2008 年，面对金融风暴的强势来袭，HZ 公司对内部进行了一系列调整。

不仅在价格、广告等环节推出新的举措，同时要求所有管理层都要提交两份报告，一份是述职报告，一份是辞职报告，并且采取答辩方式进行竞聘。公司根据其表现、发展潜力和企业发展需要，批准其中的一份报告。在竞聘考核中，大约 30% 的干部被替换下来。

要求：

- (1) 简要分析 HZ 公司在 2001 年具体采用的战略及该战略的主要适用条件；
- (2) 简述 2008 年 HZ 公司实施战略的主要方式及其具体做法，并结合资料分析 HZ 公司采取该战略的原因以及其具体采用何种方式。

答案：(1) HZ 公司采用的是前向一体化战略。“HZ 公司凭借着雄厚的资金支持收购了数家销售门店”。

前向一体化战略的主要适用条件：

- ①企业所在产业的增长潜力较大。“手机市场的需求十分旺盛”。
- ②企业具备前向一体化所需的资金、人力资源等。“HZ 公司凭借着雄厚的资金支持收购了数家销售门店”。

(2) 收缩战略的方式包括紧缩与集中战略、转向战略和放弃战略。

- ①紧缩与集中战略的具体做法：机制变革、财政和财务战略、削减成本战略。
- ②转向战略的具体做法：重新定位或调整现有的产品和服务、调整营销策略。
- ③放弃战略的具体做法：特许经营、分包、卖断、管理层或杠杆收购、拆分为股/分拆。

HZ 公司采用收缩战略的原因是被动原因中的外部原因。“面对金融风暴的强势来袭，HZ 公司对内部进行了一系列调整”。

HZ 公司采用的收缩战略方式是紧缩与集中战略中的机制变革。“要求所有管理层……干部被替换下来”。

【单选】甲企业即将执行国际化发展战略，欲在A国、B国建立分支机构负责当地的事务，开辟新的销售区域。但由于现有结构已无法满足企业开拓的需求，因此需要对其进行调整。下列适合甲企业的组织结构是（ ）。
A.区域事业部制结构
B.产品事业部制结构
C.客户事业部制结构
D.M型企业组织结构

答案：A

解析：当企业在不同的地理区域开展业务时，区域式结构就是一种较为适当的结构，它按照特定的地理位置来对企业的活动和人员进行分类。这种结构可用于本地区域（可将城市划分成销售区域）或国家区域。“欲在A国、B国建立分支机构负责当地的事物，开辟新的销售区域”表明甲企业适合采用区域事业部制结构，选项A正确。

【单选】甲企业是一家单一业务企业，采用的组织结构特点是不同的部门有不同的业务职能：营销部门负责产品的营销和推广，财务部负责记录所有交易并控制所有与经费和财务相关的活动等，各部门之间相互独立。该企业适宜采用的组织结构的优点是（ ）。
A.便于企业的持续成长
B.有利于培养职能专家
C.能更有效地优先考虑关键项目
D.能实现更好更快的地区决策

答案：B

解析：甲企业适宜采用的是职能制组织结构。职能制组织结构的优点如下：

第一，能够通过集中单一部门内所有某一类型的活动来实现规模经济。

第二，有利于培养职能专家。

第三，由于任务为常规和重复性任务，因而工作效率得到提高。

第四，董事会便于监控各个部门。

因此，选项B正确。选项A为M型组织结构的优点，选项C为矩阵制组织结构的优点，选项D为区域事业部制组织结构的优点。

【单选】某学校招聘教师，要求应聘者学历均达到研究生及以上要求，并且必须具备相应的工作经验。上述材料体现的横向分工组织结构的基本协调机制是（ ）。
A.相互适应，自行调整
B.技艺（知识）标准化
C.工作成果标准化
D.工作过程标准化

答案：B

解析：技艺（知识）标准化是指组织对其成员所应有的技艺、知识加以标准化。这种协调机制主要是依靠组织成员在任职以前就接受了必要的、标准化的训练，成为具有标准化知识和技能的人才。因此，选项B正确。

【单选】兴旺集团在行政管理方面，奉行的基本原则是灵活性，即在大量分散的单位和目标之间调度和协调资源；在工程技术问题上，常常开发机械化程度很低和例外性的多种技术和标准技术来避免长期陷于单一的技术过程。根据上述信息，兴旺集团采用的组织的战略类型是（ ）。
A.防御型战略组织
B.开拓型战略组织
C.分析型战略组织
D.反应型战略组织

答案：B

解析：在工程技术问题上，开拓型组织不是局限在现有的技术能力上，它根据现在和将来的产品结构确定技术能力。因此，开拓型组织的全部工程技术问题就是如何避免长期陷于单一的技术过程，常常通过开发机械化程度很低和例外性的多种技术和标准技术来解决这一问题。在行政管理方面，开拓型组织奉行的基本原则是灵活性，即在大量分散的单位和目标之间调度和协调资源，不采取集中计划和控制全部生产的方式。因此，选项B正确。

【单选】某科技开发公司采用矩阵制组织结构，该公司领导非常重视企业能否不断地研发出新技术，该公司对不同的职能和活动的评估完全是依据他们对企业目标所做出的贡献。该科技开发公司的企业文化类型最有可能是（ ）。

- A.权力导向型
- B.角色导向型
- C.任务导向型
- D.人员导向型

答案：C

解析：在任务导向型文化中管理者关心的是不断地和成功地解决问题，对不同职能和活动的评估完全是依据它们对企业目标做出的贡献。这类企业采用的组织结构往往是矩阵式的。因此，选项C正确。