



## 《现代管理理论》习题集

### 第一部分 单项选择题汇编

1. 管理的核心是( D )  
A. 决策 B. 领导 C. 激励 D. 处理好人际关系
2. 当人们组成一个组织之后, 组织中的活动基本上就可分为( D )  
A. 计划和控制 B. 计划和组织 C. 领导管理 D. 作业和管理
3. 通常认为, 管理首要的职能是( A )  
A. 计划 B. 组织 C. 领导 D. 控制
4. 员工因公出差, 必须先由直接主管签字, 再由财务主管签字后方能到财务室报账, 这属于管理的哪一职能?( C )  
A. 计划 B. 组织 C. 控制 D. 领导
5. “凡事预则立, 不预则废”。这反映了管理的哪一职能?( A )  
A. 计划 B. 领导 C. 组织 D. 控制
6. “找到要做的事情”指的是管理哪一职能?( A )  
A. 计划 B. 领导 C. 组织 D. 控制
7. “把事情交给合适的人去做”指的是管理的哪一职能?( C )  
A. 计划 B. 领导 C. 组织 D. 控制
8. “让做事情的人会做、愿意做”指的是管理的哪一职能?( B )  
A. 计划 B. 领导 C. 组织 D. 控制
9. “确保事情按要求进行”指的是管理的哪一职能?( D )  
A. 计划 B. 领导 C. 组织 D. 控制
10. “管理并不能为管理者提供解决一切问题的标准答案, 它要求管理者以管理理论和基本方法为基础, 结合实际, 具体情况具体分析, 以求得问题的解决, 实现组织的目标”。这句话表明( D )  
A. 管理应注重科学 B. 管理具有二重性  
C. 管理的科学性和艺术性互相排斥 D. 管理既是科学又是艺术
11. 管理者应具备的最基本的技能中, 对基层管理者显得尤为重要的一项是( A )  
A. 技术技能 B. 人际技能 C. 概念技能 D. 领导技能
12. 管理者应具备的最基本的技能中, 对高层管理者显得尤为重要的一项是( C )  
A. 技术技能 B. 人际技能 C. 概念技能 D. 领导技能

---

本习题集由青海大学财经学院《现代管理理论》课题组撰写而成, 方便学生进行课堂巩固学习。

---



13. 财务部经理审查财务报表的能力属于（ A ）
  - A. 技术技能 B. 人际技能 C. 概念技能 D. 分析技能
14. 营销人员的营销策划能力属于（ A ）
  - A. 技术技能 B. 人际技能 C. 概念技能 D. 分析技能
15. 对管理者来讲，在工作中运用具体的专业知识、工具或技巧的能力是（ A ）
  - A. 技术技能 B. 人际技能 C. 概念技能 D. 分析技能
16. 对管理者来讲，成功地与别人打交道并与别人进行沟通合作的能力是（ B ）
  - A. 技术技能 B. 人际技能 C. 概念技能 D. 分析技能
17. 对管理者来讲，对事物进行全局分析、判断、洞察、概括的能力是（ C ）
  - A. 技术技能 B. 人际技能 C. 概念技能 D. 决策技能
18. 美国管理学家彼得·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，那么你还不不是一个有效的管理者；反过来，如果你具备这个能力，而不掌握管理理论，那么充其量你只是一个技术员。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
19. 霍桑实验的结论中对职工的定性是（ B ）
  - A. 经济人 B. 社会人 C. 自我实现人 D. 复杂人
20. 古典管理理论阶段的代表性理论是（ A ）
  - A. 科学管理理论 B. 行政组织理论 C. 行为科学理论 D. 权变理论
21. 直线型组织结构一般只适用于（ B ）
  - A. 需要按职能专业化管理的小型组织
  - B. 没有必要按职能实现专业化管理的小型组织
  - C. 需要按职能专业化管理的中型组织
  - D. 需要按职能专业化管理的大型组织
22. 双因素理论中的双因素指的是（ D ）
  - A. 人和物的因素 B. 信息与环境
  - C. 自然因素和社会因素 D. 保健因素与激励因素
23. 专业化管理程度高,但部门之间协调性比较差,并存在多头领导现象.这是哪类组织结构类型的特点?（ B ）
  - A. 直线制 B. 职能制 C. 直线职能制 D. 事业部制 E. 矩阵制
24. 被管理学界称为“科学管理之父”的管理学家是（ A ）
  - A. 泰勒 B. 法约尔 C. 韦伯 D. 梅奥



25. 标志着科学管理理论正式形成的一书是（ A ）  
 A. 《科学管理原理》 B. 《工业管理和一般管理》  
 C. 《社会组织与经济组织理论》 D. 《工业文明中的人的问题》
26. “例外原则”的提出者是（ B ）  
 A. 彼得·德鲁克 B. 泰勒 C. 兰德公司 D. 法约尔
27. 一般管理理论研究的对象是（ B ）  
 A. 企业生产现场 B. 组织的整体利益  
 C. 人的行为及产生行为 D. 企业文化
28. 以下属于法约尔提出的管理理论是（ B ）  
 A. 例外原则 B. 一般管理理论 C. 14 条管理原则 D. 理想行政组织理论
29. 以下属于韦伯提出的管理理论是（ D ）  
 A. 例外原则 B. 一般管理理论 C. 14 条管理原则 D. 理想行政组织理论
30. 被称为“组织理论之父”的学者是（ C ）  
 A. 泰勒 B. 法约尔 C. 韦伯 D. 梅奥
31. 法约尔提出的管理原则有（ D ）  
 A. 八条 B. 十条 C. 十二条 D. 十四条
32. 法约尔认为，管理的首要职能是（ A ）  
 A. 计划 B. 组织 C. 指挥 D. 控制
33. 认为“管理就是计划、组织、指挥、协调和控制”的管理学家是（ B ）  
 A. 泰勒 B. 法约尔 C. 西蒙 D. 孔茨
34. 法约尔认为，企业的技术、商业、安全、财务、会计、管理六种职能的总体运动构成了（ A ）  
 A. 经营 B. 管理 C. 生产 D. 销售
35. 韦伯认为，理想的行政组织的权力基础是（ A ）  
 A. 合理—合法的权力 B. 个人崇拜式权力 C. 传统的权力 D. 超凡的权力
36. 法约尔的统一指挥原则认为（ D ）  
 A. 一个下属可以接受多个上级的命令  
 B. 上级统一意见后再下命令  
 C. 整个组织只能由一个高级领导指挥  
 D. 一个下属只能接受一个上级的命令
37. 法约尔的适当集权与分权原则认为（ C ）  
 A. 权力越分散越好 B. 权力越集中越好  
 C. 掌握好集权与分权的尺度 D. 让全体员工和参与决策
38. 法约尔的平等原则是指对待员工要（ C ）



- A. 善意 B. 公道 C. 善意加公道 D. 满足员工的合理要求
39. 法约尔认为, 劳动分工原则 ( B )
- A. 仅适用于技术工作 B. 不仅适用于技术工作也适用于管理工作  
C. 分工越细越好 D. 分工越粗越好
40. 认为“人一般生来就厌恶工作”是哪一个理论的观点? ( D )
- A. Z 理论 B. 超 Y 理论 C. Y 理论 D. X 理论
41. 认为“人们在执行任务时能够自我控制和自我指导”是哪一个理论的观点?  
( C )
- A. Z 理论 B. 超 Y 理论 C. Y 理论 D. X 理论
42. 根据麦格雷戈的理论, 有人希望有正规化的组织与规章条例来要求自己的工作, 而不愿参与问题的决策, 这种人欢迎以 ( A ) 指导管理工作。
- A. X 理论 B. Y 理论 C. 超 Y 理论 D. Z 理论
43. 认为“管理就是决策”的管理学家是 ( C )
- A. 泰勒 B. 法约尔 C. 西蒙 D. 孔茨
44. 认为在现实中不存在一成不变、普遍适用的管理方法, 管理应随机应变的是  
( B )
- A. 系统管理理论 B. 权变管理理论 C. 决策理论 D. 数理理论
45. 认为“组织是一个以人为主体的、由许多子系统构成的开放的大系统, 并且是社会大系统的一个分系统”, 强调“组织要不断从外部环境获取资源以适应环境的变化”的是 ( A )
- A. 系统管理理论 B. 权变管理理论 C. 决策理论 D. 管理科学学派
46. 以下哪一管理理论的研究对象是管理的过程和职能? ( B )
- A. 决策理论学派 B. 管理过程学派 C. 系统管理学派 D. 人际关系学说
47. 主张管理者应当公正地贯彻规则, 公平地对待每个人, 不偏不倚才符合伦理原则, 这种伦理标准是 ( C )
- A. 权利标准 B. 功利标准 C. 公正标准 D. 综合社会契约标准
48. 认为“应当保护雇员的言论自由, 不能谴责告发雇主的雇用”这种伦理标准是 ( A )。
- A. 权利标准 B. 功利标准 C. 公正标准 D. 综合社会契约标准
49. “企业的社会责任是增加利润。”这句话反映的是一种什么样的社会责任观?  
( A )
- A. 纯经济观 B. 社会经济观 C. 环境保护观 D. 社会责任观
50. 认为“利润最大化是企业的第二目标, 企业的第一目标是保证自己的生存。



为此，企业必须在改善社会中扮演积极的角色。”这反映的是一种什么样的社会责任观？（ B ）

- A. 纯经济观 B. 社会经济观 C. 环境保护观 D. 社会责任观

51. 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全资子公司，这种决策属于（ B ）

- A. 作业决策 B. 战略决策 C. 战术决策 D. 确定性决策

52. 决策是工作和日常生活中经常进行的活动，但人们对其含义的理解不尽相同，以下理解较为完整的是（ C ）

- A. 出主意 B. 拿主意 C. 先出主意再拿主意 D. 先拿主意再出主意

53. 在管理决策中，许多人认为只要选取满意方案即可，无须刻意追求最优方案。对于这种观点，下面最有说服力的解释是（ A ）

- A. 现实中不存在所谓的最优方案，所以选中的都是满意方案  
 B. 现实决策中常常由于时间太紧而来不及寻找最优方案  
 C. 由于管理者对于什么是最优方案无法达成共识，只有退而求其次  
 D. 可以追求最优方案，常常会由于代价太高而最终得不偿失

54. 决策按环境因素的可控程度分为（ C ）

- A. 长期决策和短期决策 B. 集体决策和个人决策  
 C. 确定型、风险型和不确定型决策 D. 初始决策和追踪决策

55. 对经常重复出现的问题进行的决策称为（ A ）。

- A. 程序性决策 B. 非程序性决策 C. 高层决策 D. 战略决策

56. 决策遵循的是（ D ）原则。

- A. 最优原则 B. 最高原则 C. 最经济原则 D. 满意原则

57. 采用匿名方式，书面征询意见，多次循环反馈，最终获得收敛的决策或预测方法，被称之为（ C ）

- A. 经理人员决策法 B. 集思广益法 C. 德尔菲法 D. 头脑风暴法

58. 某企业生产某种产品，固定成本为 160000 元，单位变动成本为 10000 元，每台售价 12000 元，试计算该产品的盈亏平衡点是（ D ）

- A. 14 台 B. 12.5 台 C. 7.3 台 D. 80 台

59. 不确定型决策和风险型决策的主要区别在于（ C ）

- A. 风险的大小 B. 可控程度  
 C. 能否确定客观概率 D. 环境的稳定性

60. 狭义的计划工作是指（ A ）

- A. 制定计划 B. 执行计划 C. 检查计划执行情况 D. 预测

61. “虽然计划的特点和范围随管理层次不同而有所不同，但它是所有管理者的



- 一个共同职能”说的是计划的（ B ）特点。
- A. 首位性      B. 普遍性      C. 效率性      D. 创新性
62. “计划工作总是针对需要解决的新问题和可能发生的新变化、新机会做出决定”说的是计划的（ D ）特点。
- A. 首位性      B. 普遍性      C. 效率性      D. 创新性
63. 管理的所有职能中最基本的一项职能是（ A ）
- A. 计划                  B. 组织                  C. 人员配备                  D. 控制
64. 在计划的 8 个层次体系中，处于最高层位置的是（ B ）
- A. 目标                  B. 目的或使命                  C. 预算                  D. 战略
65. 以下也被称为数字化的计划的是（ D ）
- A. 政策                  B. 目标                  C. 策划                  D. 预算
66. 决定一个组织的性质，决定此组织区别于彼组织的标志是（ B ）
- A. 战略                  B. 使命                  C. 规划                  D. 政策
67. 只规定某些一般的方针和行动原则，给予行动者较大自由处置权的计划属（ D ）
- A. 程序性计划      B. 非程序性计划      C. 具体性计划      D. 指导性计划
68. 计划工作的第一步应该是（ B ）。
- A. 确定目标                  B. 分析环境  
C. 寻求方案                  D. 确定重点问题
69. 目标管理的提出者是美国管理学者（ A ）
- A 彼得·德鲁克      B 奥斯本      C 兰德公司      D 戴明
70. 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。几家竞争对手看到了搞产品的巨大潜力，也纷纷欲试。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，而投资成本仅为原来的 1/5，该企业顿时陷入了手忙脚乱的境地。分析该计划工作过程，问题可能出在（ B ）
- A. 分析内外部环境  
B. 提出目标  
C. 拟定主辅计划  
D. 备选方案的拟定、评价和选择
71. 目标管理指导思想是以（ C ）为基础的。
- A. X 理论      B. Y 理论      C. 超 Y 理论      D. Z 理论
72. 某建筑企业在制定计划和推行目标管理中提出：“质量上台阶，管理上水平，效益创一流，大干五十天，元旦把礼献”的计划目标，你对此的评价是（ C ）
- A. 提法正确，鼓舞人心      B. 目标设定太高，且表述不清



- C. 目标无法最终考核                      D. 目标未落实到人
73. 某公司副总经理根据文件规定，在自己的职权范围内给予了两名保卫公司财产的部门经理各 1 万元的奖励，这一举动激发了公司员工“爱厂如家”的热情。该副总经理在此利用的是（ A ）
- A. 权力性影响力    B. 非权力性影响力    C. 金钱影响力    D. 行为影响力
74. 通过人格魅力来影响和改变下属的做法，利用的是（ B ）
- A. 权力性影响力    B. 非权力性影响力    C. 职位影响力    D. 行为影响力
75. 领导行为理论认为，有效的领导者区别于那些不成功的领导者的是他们特殊的（ C ）
- A. 个性            B. 管理能力            C. 领导行为            D. 领导愿望
76. 美国社会心理学家勒温 (K. Lewin) 用实验证明，相对于另几种领导方式而言，有利于增强组织凝聚力和提高组织工作效率的领导方式是（ B ）
- A. 专制型            B. 民主型            C. 自由放任型            D. 工作与人际关系并重型
77. 管理方格理论认为，最有效的领导方式是（ D ）
- A 1.1 型    B 1.9 型    C 9.1 型    D 9.9 型
78. 按照费德勒模式，当组织处于中间状态的环境时，适应选择（ B ）的领导者。
- A. 任务取向型  
    B. 关系取向型  
    C. 工作与人际关系并重型  
    D. 以领导者为中心型
79. 管理者既重视人的因素，又十分关心生产，努力协调各项活动，使它们一体化，从而提高士气，促进生产，这是一种协调配合的管理方式，是指（ D ）
- A. 贫乏的管理    B. 俱乐部式的管理    C. 任务式的管理    D. 团队式管理
80. 费特勒以一种（ B ）量表来反映和测定领导者的领导风格。
- A. 你最喜欢的同事  
    B. 你最不喜欢的同事  
    C. 你最喜欢的领导  
    D. 你最不喜欢的领导
81. 某企业多年来领导和职工的关系很好，但任务完成的状况很差，该领导很可能是管理方格中所说的（ B ）
- A. 贫乏型            B. 乡村俱乐部型            C. 任务型            D. 中庸型
82. 如果一个领导者决断力很强，并且信奉 X 理论，它很可能采取（ A ）的领导方式？
- A. 专权型            B. 民主型            C. 放任型            D. 随意型



83. 某企业多年来任务完成的都比较好，职工经济收入也很高，但领导和职工的关系却很差，该领导很可能是管理方格中所说的（ C ）

- A. 贫乏型      B. 乡村俱乐部型      C. 任务型      D. 中庸型

84. 组织结构实际上就是组织中的（ A ）

- A. 分工协作关系      B. 部门之间的职权关系  
C. 上下级之间的权力关系      D. 权利的关系

85. 俗话说：“一山不容二虎”、“一条船不能有两个船长”。从管理的角度看，对这些话的如下解释，你认为哪一种最恰当？（ A ）

- A. 多头指挥易造成管理混乱，降低管理效率  
B. 两个领导之间易起内讧  
C. 一个组织中的能人太多必然会造成内耗增加从而导致效率下降  
D. 组织中不允许存在两种以上的观点

86. 权责对等的原则是指（ C ）

- A. 只赋予权力      B. 只赋予责任  
C. 赋予责任的同时也应赋予权力      D. 权力大于责任或责任大于权力

某企业总经理下设 2 个副总经理、每个副总经理下设 3 个部门经理、每个部门有 6 名员工，则每个副总经理和部门经理的管理幅度分别是（ D ）。

- A. 2 人和 3 人      B. 5 人和 6 人      C. 11 人和 9 人      D. 3 人和 6 人

87. 某企业老板碍于情面，录用了一位政府官员的儿子（机械制造专业），可该公司并不需要这种专业的人才，但公司老板还是为小伙子安排了公司办公室副主任一职。这一做法主要违背了以下哪一组织设计原则（ D ）。

- A. 分工合理原则      B. 统一指挥原则  
C. 精简效能原则      D. 因职用人原则

88. 图 6.8 显示的酒店餐饮部组织结构主要违背了以下哪一组织设计原则（ B ）。

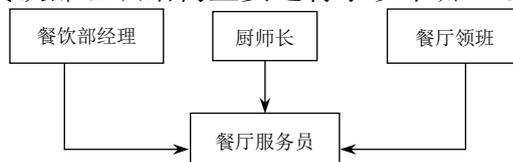


图 6.8 某酒店餐饮部组织结构

- A. 分工合理原则      B. 统一指挥原则  
C. 精简效能原则      D. 因职用人原则

89. 中国古代名相管仲治理齐国时，令三十户为一邑，每一邑设一司官；十邑为一卒，每卒设一卒师；十卒为一乡，每乡设一乡师；十乡为一县，每县设县师；十县为一属，每属设一大夫；全国共五属，设五大夫，直接归中央指挥。这种组织设计为何种形式，其管理层次为（ A ）。



- A. 直线制，管理层次为 7                      B. 直线制，管理层次为 8  
 C. 直线职能制，管理层次为 7                D. 直线职能制，管理层次为 8
90. 在组织规模一定时，管理幅度与管理层次（ D ）。
- A. 没有什么必然联系                      B. 呈正比关系  
 C. 有明显的间接联系                      D. 呈反比关系
91. 组织中主管人员监督管辖其直接下属的人数越是适当，就越是能够保证组织的有效运行，这是组织结构应遵循的（ C ）
- A. 目标可行原则                              B. 责权一致原则  
 C. 有效管理幅度原则                      D. 分工合理原则
92. 上级把权力或职权委任给中、下层管理人员的组织过程是（ D ）
- A. 制度分权                      B. 劳动分工                      C. 管理幅度                      D. 授权
93. 一般说来，集权或分权的程度，常常根据各管理层次拥有的（ B ）权的情况来确定。
- A. 领导                      B. 决策                      C. 计划                      D. 组织
94. 某企业的员工在工作中经常接到来自上边的两个有时甚至是相互冲突的命令，以下那种说法指出了导致这种现象的本质原因？（ D ）。
- A. 该公司在组织设计上采取了职能结构  
 B. 该公司在组织运作中出现了越权指挥的问题  
 C. 该公司的组织层次设计过多  
 D. 该公司组织运行中有意或无意地违背了统一指挥的原则
95. 职能型组织结构的最大缺点是（ B ）。
- A. 横向协调差    B. 多头领导    C. 不利于培养上层领导    D. 适用性差
96. 激励的核心作用在于（ C ）
- A. 加强领导    B. 提高组织效率    C. 调动人的积极性    D. 满足人的需要
97. 马斯洛 1943 年提出的“需求层次论”将人的需要由低到高划分为（ A ）
- A. 生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要、自我实现需要  
 B. 尊重需要、安全需要、社交需要、自我实现需要、生理需要  
 C. 自我实现需要、尊重需要、安全需要、社交需要、生理需要  
 D. 自我实现需要、尊重需要、社交需要、安全需要、生理需要
98. 按照双因素理论，那些能够导致员工对工作不满意的因素诸如管理政策、福利待遇等属于（ A ）
- A. 保健因素    B. 激励因素    C. 工作因素    D. 制度因素
99. 按照双因素理论，那些能够导致员工对工作产生满意感的因素诸如工作前途等属于（ B ）



- A. 保健因素 B. 激励因素 C. 工作因素 D. 制度因素
100. 美国心理学家弗鲁姆提出的激励理论是 ( B )
- A. 双因素理论 B. 期望理论 C. 公平理论 D. 强化理论
101. 亚当斯的公平理论认为, 人的工作积极性不仅受其所得绝对报酬的影响, 更重要的是受其相对报酬的影响, 这里所说的相对报酬指的是 ( C )
- A. 自己不同时期的报酬比 B. 自己与别人的报酬比
- C. 自己的报酬与付出的比 D. 自己与别人的付出比
102. 按照斯金纳的强化理论, 通过惩处某种不良行为以减少该行为的强化方式是 ( A )
- A. 惩罚 B. 正强化 C. 自然消退 D. 负强化
103. 按照斯金纳的强化理论, 通过实事先警告来减少某种不良行为的强化方式是 ( D )
- A. 惩罚 B. 正强化 C. 自然消退 D. 负强化
104. 王经理上任之初, 在公司全体大会上多次明确指出, 公司需要团结, 不允许相互猜疑, 到领导面前大小报告, 凡是打小报告的人, 都将被清理出公司。结果, 公司内部这种打小报告的行为真的少多了。王经理的做这种做法属于 ( D )
- A. 惩罚 B. 正强化 C. 自然消退 D. 负强化
105. 沟通过程最重要的是 ( D )
- A. 信息的传递 B. 信息的交流 C. 信息的接受 D. 信息的理解
106. 以下属于非语言沟通方式的是 ( B )
- A. 电话交谈 B. 体语 C. 小组会议 D. 电子邮件
107. 以下属于书面沟通方式的是 ( B )
- A. 电话交谈 B. 纸质文件 C. 小组会议 D. 电子邮件
108. 在选择沟通渠道时, 如果看重通过信息沟通来增加员工的满足感, 则最好使用 ( A )
- A. 全通道型 B. 链型 C. 轮盘型 D. 饶舌型
109. 一位四川人和一位山东人在一起做生意, 经常因为“四”、“十”发音不准而闹翻了天。造成这种沟通障碍的原因主要来自于 ( D )
- A. 物理方面 B. 管理方面 C. 心理方面 D. 语言方面
110. 通过 E-mail 进行沟通, 属于 ( D )
- A. 书面沟通 B. 非语言沟通 C. 口头沟通 D. 电子沟通
111. 以前, 张总了解情况, 布置工作的方式是分别与三个部门经理进行谈话, 部门经理之间总是相互猜疑并推诿责任; 后来, 他以一种畅谈会的形式同时会见三个部门经理, 这一做法上的改变使得部门经理之间不再背后猜疑了。张总与下属



之间的沟通模式是如何改变的？（ B ）

- A. 由链型改为轮盘型      B. 由轮盘型改为全通道型  
C. 由全通道型改为轮盘型      D. 由轮盘型改为链型

112. 只有一个成员是各种信息的汇集点与传递中心的控制型网络是指（ C ）。

- A. 链型    B. 环型    C. Y型    D. 轮型

113. 某大学由于课程安排的问题，教师经常与行政人员发生矛盾：通常由教务干事向每一位老师电话通知下学期的课表，由于教务干事是留校生，教师感觉自己在受学生的指挥，心中不舒服。后来，课程安排改为书面形式，直接以邮件的形式送到每一教师的信箱。此后，不知不觉中矛盾也就消失了。这一问题的解决可以认为是（ D ）

- A. 职权系统的改变    B. 双方态度的改变  
C. 人际关系的改变    D. 沟通渠道的改变

阅读案例并回答 115~118 题。

王总是一家管理咨询公司的项目经理，他正在接受一个非常紧迫的项目。项目的另一方要求做出适合他们公司员工培训的教材，此项目要求在短短一个月的时间内在必须保证质量的情况下完成。王总很快制定出项目的计划方案，并部署了每个项目小组成员的工作。为了节省时间，大家做了一下分工，小赵负责教材的语言文字编辑工作，小钱负责培训案例的收集和编辑工作，小李负责培训测试题目的收集和编辑工作，小刘负责整体教材的语言润色工作，小王负责排版和校对工作。但是在工作的过程中，出现了一些问题，小王在排版和校对过程中发现，喜欢用手改稿的小刘返回给他的文稿，他实在是难以看清楚。小王看不懂小刘修改的各个部分内容，这给他的工作造成了很大的麻烦。小王很生气，本来可以直接在电子文档上面修改的文字，干嘛还要手写修改，修改完了再让我输一遍，这不是重复工作嘛。但是他又不能说什么，就因为这使他的工作往往不能按时完成，王总对小王的工作效率很不满意。

114. 上述案例说明，王总至少在下面哪一工作方面没有做好？（ A ）

- A. 员工之间的协调    B. 项目计划    C. 项目控制    D. 员工任务的分配

115. 小王、小刘和王总之间的关系来看，他们之间主要缺少（ A ）

- A. 沟通    B. 计划    C. 控制    D. 组织

116. 从沟通的角度来讲，造成小王和小刘的沟通障碍的原因，谁应负有相应的责任？（ D ）

- A. 发送者小王    B. 接收者小刘    C. 王总    D. 以上人员都有相应责任

117. 假设王总想解决这个问题，采取下面哪一种方式来解决比较好？（ B ）

- A. 会议讨论    B. 私下分别交谈    C. 让小王加班    D. 做小王的思想工作



118. 控制的前提和依据是 ( C )  
 A. 组织 B. 领导 C. 计划 D. 协调
119. 前馈控制又称为 ( B )  
 A. 同步控制 B. 预先控制 C. 反馈控制 D. 实时控制
120. 现场控制是指在某项活动 ( B )  
 A. 开始前实施的控制 B. 进行中实施的控制  
 C. 发生变化后实施的控制 D. 出现结果后实施的控制
121. 反馈控制指的是 ( D )  
 A. 事先控制 B. 前馈控制 C. 事中控制 D. 事后控制
122. 为校验教学效果和质量, 教师和学校分别进行的期中测验和期末考试 ( B )  
 A. 前者属于事先控制, 后者属于事后控制  
 B. 前者属于事中控制, 后者属于事后控制  
 C. 都属于事中控制  
 D. 都属于事后控制
123. 原材料的入库检验和成品的入库检验 ( A )  
 A. 前者属于事先控制, 后者属于事后控制  
 B. 前者属于事后控制, 后者属于事先控制  
 C. 都属于事先控制  
 D. 都属于事后控制
124. “治病不如防病, 防病不如讲卫生”, 这一说法体现了哪种控制方式最重要 ( A )  
 A. 事前控制 B. 过程控制 C. 事后控制 D. 反馈控制
125. 质量处李处长在生产现场中发现一个工人没有按照作业规范操作, 他立即上前去制止。这种控制方式属于 ( A )  
 A. 现场控制 B. 成果控制 C. 预先控制 D. 间接控制
126. 强调预防作用的控制类型是 ( C )  
 A. 现场控制 B. 反馈控制 C. 前馈控制 D. 间接控制

## 第二部分 多项选择题汇编

1. 管理学是 ( ABCD )  
 A. 一门科学 B. 一门艺术  
 C. 既是一门科学又是一门艺术 D. 以上所说的都正确
2. 管理的目标就是有效地实现组织的目标, 有效包括 ( AD )。  
 A. 效率 B. 效益 C. 效应 D. 效果
5. 管理学的特点与其他学科相比 ( ABD )。



- A. 实践性      B. 综合性      C. 艺术性      D. 社会性
6. 管理学是一门科学，它具有的科学的特点，表现为（ ABCD ）。
- A. 客观性      B. 实践性      C. 系统性      D. 发展性
7. 管理学形成后的 3 个阶段是（ BDE ）阶段。
- A. 早期管理实践与管理思想      B. 古典管理理论  
C. 管理产生的萌芽      D. 新古典管理理论  
E. 现代管理理论
8. 我国古代典籍（ ABCE ）反映了我国古代的管理思想。
- A. 墨子      B. 周礼      C. 法经  
D. 西游记      E. 孙子兵法
9. 管理理论的先驱者是（ ABCD ）
- A. 罗伯特·欧文      B. 查尔斯·巴贝奇  
C. 安德鲁·尤尔      D. 夏尔·迪洛
10. 19 世纪末 20 世纪初，管理学形成了，在管理学形成之前的两个阶段是（ AC ）阶段。
- A. 早期管理实践与管理思想      B. 古典管理理论  
C. 管理产生的萌芽      D. 新古典管理理论
11. 现代管理学在实践中有几个主要观点，除了战略观点、变革观点、竞争观点、风险观点、还有（ ABCD ）
- A. 市场观点      B. 服务观点  
C. 专业化观点      D. 素质观点
12. 管理过程学派的基本观点是（ ABCE ）
- A. 管理是一个过程      B. 管理过程具有 5 个职能  
C. 管理职能具有普遍性      D. 管理具有多样性  
E. 管理应具有灵活性
13. 《管理学》是（ AD ）合著的管理过程学派的代表作
- A. 孔茨      B. 伯斯      C. 马纳德  
D. 奥唐奈      E. 布莱克
14. 社会合作学派认为：管理人员的作用就是要围绕（ ADE ）的因素去适应总的合作系统
- A. 物质      B. 精神      C. 物理  
D. 生物      E. 社会
15. 人际关系行为学派（ ABE ）
- A. 注重个人      B. 注重人的动因      C. 突出个人



- D. 不重视人的动因    E. 把人的动因看作为一种社会心理现象
16. 群体行为学派以（ CDE ）为基础  
 A. 个人心理学                      B. 生理学                      C. 社会学  
 D. 个人文化学                      E. 社会心理学
17. 沟通中心学派的代表人物有（ ABCD ）  
 A. 李维特                      B. 纽曼                      C. 香农                      D. 韦弗                      E. 奥唐奈
18. 在管理实践中运用人本原理，就是必须遵循以下（ ABC ）原则。  
 A. 能级原则                      B. 动力原则  
 C. 行为原则                      D. 效率原则
19. 根据动力原则，我们才能使管理持续而有效地进行下去，其中动力包括（ ACD ）  
 A. 物质动力                      B. 文化动力                      C. 精神动力                      D. 信息动力
20. 动态原理在管理中的应用，应遵循（ ACD ）原则。  
 A. 弹性                      B. 系统                      C. 权变                      D. 时效
21. 效益原理在管理工作中应用，应遵循（ AB ）原则。  
 A. 整体化                      B. 要素有效性                      C. 系统化                      D. 最优化
22. 广义的效益，包括（ ABC ）  
 A. 经济效益                      B. 社会效益                      C. 生态效益                      D. 以上都正确
23. 增产节约包括（ ABCD ）方面。  
 A. 减少物化劳动的投入                      B. 减少活劳动的投入  
 C. 提高产量                      D. 提高产品的质量
24. 关于管理原理说法正确的是（ ABCD ）  
 A. 它是管理学的基础  
 B. 它是管理活动的行动指南  
 C. 它是实施管理职能的理论依据  
 D. 它反映的是管理运动的客观规律
25. 一个组织是一个封闭的系统，所采取的封闭的方法包括（ ABC ）  
 A. 组织封闭                      B. 制度封闭  
 C. 技术封闭                      D. 信息封闭
26. 1985 年何钟秀在《现代管理学概论》中提出了 4 条原理指（ ABDE ）  
 A. 系统原理                      B. 动态原理                      C. 封闭原理  
 D. 人本原理                      E. 效益原理
27. 现代管理包括（ ABCD ）  
 A. 社会心理方法                      B. 系统工程方法                      C. 系统分析方法                      D. 科技信息法



28. 管理方法的科学选择应遵循（ ABCD ）原则  
 A. 方法要达到管理目的                      B. 方法的成本要尽可能低  
 C. 方法要具有系统性、完整性              D. 方法要与管理对象的特征相对应
29. 广义计划包括的具体内容有（ BCD ）计划。  
 A. 准备              B. 制订              C. 执行              D. 检查              E. 调整
30. 计划工作 5W1H 中 5W 指的是（ ABCDE ）。  
 A. 做什么（What）    B. 为什么要做（Why）    C. 何时做（When）  
 D. 何地做（Where）    E. 何人做（Who）
31. 计划工作的性质可以概括为（ ABDE ）。  
 A. 目的性    B. 首位性    C. 普遍    D. 效率性    E. 创新性
32. 计划工作是一个（ ABCDE ）的管理活动。  
 A. 指导性    B. 预测性    C. 科学性    D. 复杂性    E. 创造性
33. 计划工作的主要原理有（ ABCD ）  
 A. 限定因素原理                      B. 许诺原理  
 C. 灵活性原理                      D. 改变航道原理
34. 计划按企业职能分类包括（ ABCE ）计划。  
 A. 人员培训                      B. 财务                      C. 劳资  
 D. 专项                      E. 安全
35. 计划按所涉及的范围分类可分为（ ABD ）管理计划。  
 A. 上层              B. 中层              C. 下层  
 D. 基层              E. 战术
37. 以下属于管理客体的有（ ABCD ）  
 A. 人    B. 财    C. 信息    D. 时间
38. 管理的二重性指是指管理的（ BD ）  
 A. 科学性    B. 自然属性    C. 艺术性    D. 社会属性
39. 四大职能中，基层管理者较为关注的是（ CD ）  
 A 计划    B 组织    C 领导    D 控制
40. 以下属于管理者的是（ BCD ）。  
 A 大学教师    B 办公室主任    C 教研室主任    D 部门经理
41. 根据管理者角色理论，可以把管理者分成（ ABC ）  
 A. 信息型角色    B. 人际型角色    C. 决策型角色    D. 关系型角色
42. 管理者应具备的最基本的三种技能，指的是（ ABC ）  
 A. 技术技能    B. 人际技能    C. 概念技能    D. 领导技能
43. 以下属于泰勒的科学管理理论的主要内容的有（ ABCD ）



- A. 工作定额与标准化  
 B. 合理用人  
 C. 有差别的计件工资制  
 D. 专业分工与例外原则
44. 管理是由一个若干组成要素组成的内部复杂的有机系统，其组成要素包括（ABCDE）  
 A. 管理主体      B. 管理客体      C. 管理目标  
 D. 管理过程      E. 管理方法
45. 管理过程包括哪几个阶段（ ABCD ）。  
 A. 预谋与决策      B. 计划与组织      C. 组织与实施      D. 监督与保证
46. 以下属于法约尔认为的所有工业企业经营活动的基本活动的有（ ACD ）  
 A. 技术和商业      B. 计划和控制      C. 管理和安全      D. 会计和财务
47. “经济人”假设认为（ AD ）  
 A. 人的本性是懒惰的      B. 人并非单纯追求金钱收入  
 C. 人的行为的目的在于追求利益最大化      D. 满足社会心理需要是主要的
48. 下列属于 X 理论的观点的有（ BC ）  
 A. 人生来并不厌恶工作  
 B. 外界控制是促使员工完成工作任务的主要手段  
 C. 人生来就厌恶工作  
 D. 应该通过员工的自我激励来实现组织的目标
49. 下列属于 Y 理论的观点的有（ AD ）  
 A. 人并非生来厌恶工作  
 B. 外界控制是促使员工完成工作任务的主要手段  
 C. 人生来就厌恶工作  
 D. 应该通过员工的自我激励来实现组织的目标
50. “社会人”假设认为（ CD ）  
 A. 人的本性是懒惰的  
 B. 人的行为的目的在于追求利益最大化  
 C. 人并非单纯追求金钱收入  
 D. 人们还有社会心理需要
51. 泰勒的科学管理理论建立的人性论基础是（ AD ）  
 A. 经济人假设      B. 社会人假设      C. Y 理论      D. X 理论
52. 以下观点，属于系统管理理论的有（ ABC ）



- A. 组织本身是一个以人为主体的系统，它由许多相互联系的子系统组成  
 B. 组织是社会大系统中的一个子系统  
 C. 管理必须建立在系统的基础上  
 D. 管理是一个过程
53. 以下观点,属于决策理论的有 ( ABCD )
- A. 管理就是决策  
 B. 管理分为程序性决策和非程序性决策  
 C. 决策过程中要充分考虑人的经验及智能  
 D. 决策应该遵循“满意原则”
54. 下列哪些属于计划的内容 ( ABCD )
- A. What    B. Who    C. How    D. Where
55. 在实行目标管理的过程中,目标的作用主要体现在它具有 ( AC )
- A. 方向性和激励性  
 B. 层次性和多元性  
 C. 凝聚性和考核性  
 D. 细分性和时间性
56. 下列说法正确的有 ( AD )
- A. 非程序性计划一般由组织的高层管理者来作出  
 B. 一个完整的目标,不一定要有明确的时间限制  
 C. 关键路线是网络图中费时最少的路线  
 D. 计划通过预计变化来降低不确定性
57. 一般,高层管理计划还属于 ( ABD )
- A. 战略计划    B. 长期计划    C. 战术计划    D. 指导性计划
58. 决策具有以下哪些特点 ( ABCD )
- A. 目标性    B. 选择性    C. 满意性    D. 科学性
59. 一般来说,越是组织的下层主管人员所做出的决策越倾向于 ( BD )
- A. 战略型    B. 战术型    C. 风险型    D. 确定型
60. 决策的影响因素有 ( ABCD )
- A. 环境  
 B. 过去的决策  
 C. 决策者的风险态度  
 D. 组织成员对组织变化所持的态度
61. 下列说法正确的有 ( BD )
- A. 决策是预测的前提    B. 西蒙认为,管理就是决策



- C. 决策就是做决定      D. 正确的决策离不开科学的预测
62. 企业制度的作用有（ABCD）
- A. 规范着参与者类群间的权力关系
  - B. 影响着这些参与者在企业决策制定与执行中的行为表现
  - C. 规范了参与者类群间的利益关系
  - D. 影响着不同参与者在企业成果形成中的行为特点
63. 分工劳动在工业社会的发展的作用有（ABD）
- A. 加剧了普通劳动知识的专门化与狭窄化
  - B. 加剧了普通劳动技能的专门化与狭窄化
  - C. 决定了协调分工劳动所需的专门知识的供应的增加
  - D. 决定了协调分工劳动所需的专门知识的供应的相对稀缺性
64. 关于层级结构说法正确的是（ABCD）。
- A. 直线指挥，分层授权保证了企业行动的迅速
  - B. 分工细致，权责明确促进了效率的提高
  - C. 标准统一，正式的角色关系则保证了企业活动的有序性
  - D. 层级结构发挥作用并得成功是以一定的环境条件和假设作为前提条件的
65. 网络组织中的核心机构（BCD）。
- A. 与组织的各工作单元一起完成组织的各项工作
  - B. 创造促成向心力的企业文化
  - C. 只选择与调整企业的战略方向
  - D. 设计各部分共享的组织基础
66. 网络化的层级组织应该是（ABD）统一。
- A. 集权和分权的统一
  - B. 稳定与变化的统一
  - C. 政策与实践的统一
  - D. 一元性与多元性的统一
67. 工业社会中企业文化的功能与特点包括（AC）。
- A. 企业文化是作为企业经营的一种副产品而出现的
  - B. 企业文化作为一种主要手段发挥作用
  - C. 企业文化基本上反映了企业组织的记忆
  - D. 企业文化是多元的
68. 头脑风暴法实施的要点有（ AC ）
- A. 鼓励多提意见，意见越多越受欢迎
  - B. 可以私下交谈



- C. 可以补充和完善已有的建议  
D. 可以对别人的建议进行评价和反驳
69. 组织结构设计的主要任务有 ( AD )
- A. 提供组织结构图                      B. 配备人员  
C. 进行工作分析                      D. 编制职务说明书
70. 以下属于组织结构设计应遵循的原则有 ( ABCD )
- A. 目标可行原则                      B. 分工合理原则  
C. 权责对等原则                      D. 统一指挥原则
71. 在一个组织中存在的不同性质的权力关系有 ( AB )
- A. 直线权力    B. 参谋权力    C. 集权    D. 分权
72. 以下关于事业部制的论述正确的有 ( ABCD )
- A. 是一种在直线职能制基础上演变而成的现代企业组织结构  
B. 是分级管理、分级核算、自负盈亏的一种形式  
C. 遵循“集中决策，分散经营”的总原则  
D. 有助于培养高层管理人员
73. 构成非权力性影响力的因素主要有 ( ABCD )
- A. 品德因素    B. 才能因素    C. 感情因素    D. 知识因素
74. 在带领、引导和鼓舞部下为实现组织目标而努力的过程中，领导者的具体作用有 ( ABC )
- A. 指导作用    B. 协调作用    C. 激励作用    D. 凝聚作用
75. 关于领导者与管理者的关系, 下列说法正确的有 ( AB )
- A. 领导者不一定是管理者  
B. 管理者一定是领导者  
C. 领导者一定是管理者  
D. 领导者和管理者只不过是同一个人不同情况下所具有的不同称号
76. 下面关于领导理论的论述, 正确的有 ( ABD )
- A. 领导行为理论认为, 判断领导是否有效关键看他做什么  
B. 领导权变理论关注领导者能力和环境的匹配  
C. 领导权变理论优于领导行为理论  
D. 领导者特质论认为, 具有特定性格特征的人才能成为有效的领导
77. 下列说法不正确的有 ( ABCD )
- A. 领导者对个人和组织的影响力来自职位权力  
B. 领导者有了职权, 就会对下属有激励和鼓舞的作用  
C. 分权式领导总是比集权式领导更有效



- D. 领导就是管理
78. 以下不属于俱乐部型领导方式的有 ( BCD )
- A. 注重良好的氛围，关心职工的生活，较少关注工作效率的提高
  - B. 在注重良好氛围和职工生活的同时，也非常关注工作效率的提高
  - C. 虽不大注重良好的氛围，但却非常注重工作效率的提高
  - D. 既不注重良好的氛围，也不注意工作效率的提高
79. 激励过程的几个要素分别是 ( AB )
- A. 外部刺激与内在动机
  - B. 需要与行为
  - C. 管理者与被管理者
  - D. 奖励与惩罚
80. 弗鲁姆提出的期望理论认为，人们工作积极性的高低，取决于他对这种工作能满足其需要的程度及实现可能性大小的评价。其关键在于三种关系，即：( BCD )
- A. 努力——奖励关系
  - B. 努力——绩效关系
  - C. 绩效——奖励关系
  - D. 奖励——个人目标关系
81. 斯金纳的强化理论指出，在管理实践中常用的强化手段有 ( ABCD )
- A. 正强化
  - B. 负强化
  - C. 惩罚
  - D. 消退
82. 按照赫兹伯格的双因素理论，以下属于保健因素的有 ( ABC )
- A. 工作环境
  - B. 工作条件
  - C. 福利薪金
  - D. 晋升机会
83. 按照赫兹伯格的双因素理论，以下属于激励因素的有 ( ABD )
- A. 工成就感
  - B. 奖金
  - C. 福利薪金
  - D. 晋升机会
84. 创新与维持的关系说法正确的是 ( CD )
- A. 维持是创新基础上的发展
  - B. 创新是维持的逻辑延续
  - C. 维持是为了实现创新的成果
  - D. 创新则是为更高层次的维持提供依托和框架
85. 产品创新 ( ABCD )
- A. 是企业技术创新的核心内容
  - B. 它受制于技术创新的其他方面
  - C. 影响其他技术创新效果的发挥
  - D. 往往要求企业利用新的机器设备和新的工艺方法
86. 经营制度确定了 ( ABCD )
- A. 谁是经营者，谁来组织企业生产资料的占有权、使用权和处置权的行使



- B. 谁来确定企业的生产方向、生产内容、生产形式  
 C. 谁来保证企业生产资料的完整性及其增值  
 D. 谁来向企业生产资料的所有者负责以及负何种责任
87. 产权制度、经营制度、管理制度这三者之间的关系是（ BCD ）  
 A. 一般来说，一定的经营制度决定相应的产权制度  
 B. 在产权制度不变的情况下，企业具体的经营方式可以不断进行调整  
 C. 在经营制度不变时，具体的管理规则和方法也可以不断改进  
 D. 管理制度的改进一旦发展到一定程度，则会要求经营制度作相应的调整
88. 就系统的外部说，有可能成为创新契机的变化主要有（ ABCD ）  
 A. 技术的变化  
 B. 人口的变化  
 C. 宏观经济环境的变化  
 D. 文化与价值观念的转变
89. 关于机构说法正确的是（ BCD ）  
 A. 它主要涉及管理劳动的横向分工的问题  
 B. 与不同层次的管理部门之间的关系有关  
 C. 它主要涉及管理劳动的纵向分工问题，即所谓的集权和分权问题  
 D. 组织机构完全相同，但机构之间的关系不一样，也会形成不同的结构形式
90. 下列属于环境创新的是（ ABD ）  
 A. 通过企业的公关活动，影响社区政府政策的制定  
 B. 通过企业的技术创新，影响社会技术进步的方向  
 C. 通过组织创新，提高管理劳动的效率  
 D. 通过市场创新去引导消费，创造需求
91. 关于市场创新正确的是（ ACD ）  
 A. 它主要是指通过企业的活动去引导消费，创造需求  
 B. 新产品的开发是企业创造市场需求的唯一途径  
 C. 市场创新包括通过市场的物理转移，揭示产品新的使用价值，来寻找新用户  
 D. 市场创新包括通过广告宣传等促销工作，影响人们对某种消费行为的社会评价来增加产品销量
92. 常见的沟通方式根据沟通时使用的媒介物的不同可分为（ ABCD ）  
 A. 口头沟通 B. 书面沟通 C. 非语言沟通 D. 电子沟通
93. 以下属于非语言沟通方式的有（ BD ）  
 A. 电话 B. 体语 C. 小组会 D. 十字路口的红绿灯
94. 以下哪些做法有助于克服沟通障碍（ ABCD ）



- A. 积极反馈，反复沟通  
 B. 寻找交流双方共同的兴趣爱好  
 C. 控制自己的情绪  
 D. 学会积极的倾听
95. 以下哪些措施可以用于冲突的处理？（ ABCD ）  
 A. 强压 B. 教育和培训 C. 改变组织结构 D. 沟通和交流
96. 下行沟通最常采用的方式有（ BD ）  
 A. 报告 B. 调查问卷 C. 文件 D. 公告牌
97. 小道消息的功能有（ AC ）。  
 A. 建构或缓解焦虑  
 B. 使支离破碎的信息能够说得通  
 C. 把群体成员甚至局外人组织成一个整体  
 D. 有利于组织凝聚力的形成
98. 控制工作应（ ABCDE ）  
 A. 确立客观标准 B. 具有灵活性 C. 面向未来  
 D. 讲求经济效益 E. 有纠正措施
99. 有效的控制工作，要求要有（ ABD ）的标准。  
 A. 客观 B. 适当 C. 量化 D. 准确 E. 综合
100. 控制工作的灵活性要求（ DE ）  
 A. 讲究经济效益  
 B. 讲究社会效益  
 C. 用于正确计划指导下工作不当时  
 D. 制定计划要考虑各种可能的情况  
 E. 灵活控制仅应用于计划失常情况
101. 只有通过适当的（ BCDE ）工作等方法来提示或纠正所发生的偏离计划的情况，才能保证该控制系统是正确的。  
 A. 预测 B. 计划 C. 组织 D. 人员配备 E. 指导与领导
102. 一个真正有效的控制系统，应该（ ACDE ）  
 A. 能预测未来 B. 等发现出了问题再去解决  
 C. 能调整计划 D. 及时发现可能出现的偏差  
 E. 预先采取措施
103. 控制的方法和技术不仅包括传统方法，而且（ ABCDE ）都在其中得到广泛的研究和运用。  
 A. 运筹学 B. 控制论 C. 系统化



- D. 信息科学                      E. 电子计算机
104. 预算的种类包括（ ABCDE ）。
- A. 收支预算                      B. 基本建设费用预算                      C. 现金预算  
D. 资产负债预算表                      E. 时间、空间、原材料和产品产量预算
105. 预算的改进方法有编制（ ACD ）的预算。
- A. 可抉择                      B. 灵活性                      C. 补充  
D. 以零为基数                      E. 普遍
106. 控制组织的要素包括（ ABCDE ）
- A. 人                      B. 财                      C. 物                      D. 时间                      E. 信息
107. 最常用的综合控制方法有（ ACDE ）
- A. 总预算                      B. 分预算                      C. 损益控制  
D. 自我审核                      E. 投资回收率
108. 企业战略的特点（ ABCD ）
- A. 全局性 B. 长远性 C. 层次性 D. 竞争性
109. 企业战略分为三个层次为（ ABC ）
- A. 公司战略 B 业务战略 C 职能战略 D 跨国战略
110. 企业愿景的特征（ ABCD ）
- A. 清晰性 B. 独特性 C. 现实性 D. 综合性
111. 企业使命的内容包括（ BCD ）
- A. 企业战略 B. 企业存在的目的 C. 企业经营的哲学 D 企业形象
112. 战略目标的制定过程的阶段为（ ACD ）
- A. 战略目标分析  
B. 实践战略目标  
C. 拟定战略目标  
D. 评价和确定战略目标
113. 战略环境的特点（ ACD ）
- A. 复杂性 B. 不确定性 C. 动态性 D. 唯一性
114. 企业内部环境包括（ BD ）
- A. 企业员工 B. 企业文化 C. 企业管理者 D. 企业经营条件。
115. 宏观环境包括（ ABCD ）
- A. 经济环境 B. 政治法律 C. 社会文化 D. 科学技术
116. 竞争对手一般分为（ BCD ）
- A. 行业竞争对手 B. 直接竞争对手 C. 间接竞争对手 D. 潜在竞争对手
117. 企业核心竞争力主要特征（ ABCD ）



- A. 用户价值性 B. 异质性 C. 扩展性 D. 价值可变性
118. 收缩型战略的类型（ ABCD ）
- A 选择性收缩 B 抽资转向战略 C 放弃战略 D 清算战略
119. 常见的企业战略类型（ ABCD ）
- A. 发展型战略 B. 稳定型战略 C. 收缩型战略 D. 混合型战略
120. 一体化战略内容（ AC ）
- A. 纵向一体化战略 B. 相关一体化战略 C. 横向一体化战略 D. 交叉一体化战略
121. 纵向一体化战略的缺点（ ABCD ）
- A. 难于平衡生产能力 B. 降低经营灵活性 C. 加大管理难度 D. 加剧财务紧张
122. 企业基本竞争战略包括（ BCD ）
- A. 多元化战略 B. 成本领先战略 C. 差异化战略 D. 集中化战略
123. 战略实施的原则（ ABCD ）
- A. 统一领导 B. 目标的适度合理性 C. 沟通与反馈 D. 权变
124. 战略实施的模式（ ABCDE ）
- A. 指挥型 B. 变革型 C. 合作型 D. 文化型 E. 增长型
125. 职能战略具有的特点（ BCD ）
- A. 全能性 B. 专业性 C. 从属性 D. 具体性
126. 市场细分主要有以下几个因素来考虑（ ABCD ）
- A. 地理因素 B. 人口因素 C. 心理因素 D. 行为因素
127. 企业财务战略可以分为（ ABD ）
- A. 资本筹措战略 B. 资本运用战略 C. 资本周转战略 D. 利润分配战略
128. 企业的组织结构的变化趋势（ ABCD ）
- A. 多极化 B. 扁平化 C. 柔性化 D. 网络化
130. 基于价值的评价方法有（ AD ）
- A. 经济附加值 B. 平衡计分卡法 C. PIMS 评估 D. 市场附加值法
131. 平衡计分卡的衡量指标有（ ABCD ）
- A. 财务指标 B. 顾客指标 C. 内部经营过程指标 D. 学习与成长绩效指标
132. 以战略变革的演变态势划分，战略变革的类型有（ ACD ）
- A. 渐进式变革 B. 平和式变革 C. 激进式变革 D. 混合式变革
133. 以领导变革主体的行为方式划分，战略变革的类型有（ ABD ）
- A. 强制式变革 B. 理性变革或自利式变革 C. 感性变革 D. 教育或交流式变革
134. 企业外部环境分析主要包括（ AB ）
- A. 宏观环境 B. 微观环境
- C. 地理环境 D. 竞争环境



135. 稳定型战略的主要类型有 ( ABCD )
- A. 无变化战略 B. 维持利润战略  
C 暂停战略 D. 谨慎前进战略
136. 影响产品竞争力的主要因素有 ( ACD )。
- A. 价格 B. 包装 C. 性能 D. 质量 E. 品牌
137. 按产品的生产数量不同可把企业划分成 ( ABD ) 等生产类型。
- A. 大量生产 B. 单件小批生产 C. 合成型生产 D. 成批生产 E. 分解型生产
138. 总体计划的主要内容包括计划期的 ( BD ) 等方面。
- A. 作业计划 B. 总产量计划 C. 生产能力计划 D. 进度计划 E. 物料需求计划
139. 生产系统在运行中主要执行 ( ACE) 等职能。
- A. 计划 B. 指挥 C. 控制 D. 协调 E. 组织
140. 企业成本控制应按 ( ABCD ) 步骤进行。
- A. 实施控制措施 B. 偏差分析与控制决策 C. 制定成本控制目标  
D. 核算成本控制绩效 E. 原材料成本控制
141. 企业在制定期量标准时, 都应遵循 ( ABC ) 的原则。
- A. 科学性 B. 合理性 C. 先进性 D. 专业性 E. 稳定性
143. 企业的生产过程由 ( ABCD ) 组成。
- A. 生产技术准备过程 B. 基本生产过程 C. 辅助生产过程  
D. 生产服务过程 E. 工艺准备过程
144. 厂区平面布置时, 一般应遵循 ( ABC ) 等原则。
- A. 公益原则 B. 经济原则 C. 安全和环保原则  
D. 稳定原则 E. 创新性原则
145. 控制系统应具有 ( ABC ) 等特征。
- A. 稳定性 B. 灵敏度 C. 反应性 D. 循环性 E. 安全性
146. 生产系统在运行中主要执行 ( AEC ) 职能。
- A. 计划 B. 指挥 C. 控制 D. 协调 E. 组织
147. 企业在选择新产品时应考虑 ( BCE ) 因素。
- A. 价格 B. 企业经营方向 C. 企业技术特长 D. 生产规模 E. 产品的获利能力
148. 在生产车间内部进行设备布置时, 应遵循 ( BCD ) 原则。
- A. 连续性 B. 工艺性 C. 经济性 D. 安全性 E. 适应性



### 第三部分 简答题汇编

#### 1. 什么是管理？谈谈你对管理的内涵和职能的理解。

**参考答案：**管理就是管理者在特定的环境下，为了有效地实现一定的目标，对其所能支配的各种资源进行计划、组织、领导和控制等一系列活动的过程。简单地讲，管理就是计划、组织、领导、控制一系列活动过程。

对于这个过程，我们可以这样来理解：

(1) 管理的对象（或客体）是完成活动所必须的各种资源，如人、财、物、信息、时间等，其中，人是最重要的资源，是管理的主要对象，所有的资源与活动都是以人为中心的。管理，最重要的是人的管理。

(2) 管理的目的是为了有效地实现组织的目标。所有的管理行为，都是为实现目标服务的。世界上不存在无目标的管理，也不可能实现无目标的管理。有效指的是一切活动既要有效率，还要有效果。效率是管理的极其重要的组成部分，它是指输入与输出的关系。管理就是要使资源成本最小化。然而，仅仅有效率是不够的，管理还必须使活动实现预定的目标，即追求活动的效果。在管理活动中效果与效率同等重要。

(3) 管理的主体是管理者。配置资源、组织活动、推动整个系统运行、促进目标实现等等所有这些管理行为都要靠管理者去实施。管理者是整个管理系统的驾驭者，是发挥系统功能，实现系统目标最关键的力量。作为管理的主体，管理者既可以表现为单个管理者，又可以表现为管理者群体及其所构成的管理机构。

(4) 不同的环境能不能采用同样的管理方法，即在特定的环境下管理。管理环境是指实施管理过程中的各种内外部条件和因素的总和。管理行为依一定的环境而存在，并受到管理环境的影响。管理环境变了，意味着管理对象变了，因此，管理的方法也应该随之改变。

(5) 计划、组织、领导、控制是核心。因为实现目标的手段是计划、组织、领导和控制。也就是说，要实现管理目标，就必须实施计划、组织、领导、控制等管理行为与过程。因此，计划、组织、领导和控制，是一切管理者在管理实践中都要履行的管理职能。

其中，计划是管理的首要职能，是“制订目标并确定为达成这些目标所必需的行动”，是管理者为实现组织目标对工作所进行的筹划活动，也就是“找到要做的事情”。

组织职能是“确定所要完成的任务、由谁来完成任务以及如何协调这些任务的过程”，也就是“把事情交给合适的人去做”。



领导职能就是“激励和引导组织成员以使他们为实现组织目标做贡献”，也就是“让做事情的人会做、愿意做”。

控制职能就是管理者为保证实际工作与目标一致而进行的活动，也就是“确保事情安要求进行”。

管理的四个职能之间相互联系的，四个职能之间构成一个封闭的循环，管理正是这样一个不断循环的过程来有效地实现组织目标。

## 2. 为什么管理工作既有科学性又有艺术性？

**参考答案：**管理工作的科学性首先指有效的管理、成功的管理必须有科学的理论、方法来指导，要遵循管理的基本原理、原则，其次，管理的科学性是指管理是一门科学，经过一百多年的发展，管理学已经形成了一套比较完整的、反映管理过程客观规律的知识体系，现已作为一门独立的科学存在并在实践中起着不可替代的作用。

艺术性指的是创造性的方式、方法。管理的艺术性则指一切管理活动都应具有创造性。管理总是在一定环境中的管理，管理没有一成不变，适用于古今中外的模式。管理的主要对象是人，人具有主观能动性和感情，因此，管理者只有根据具体的管理对象、管理环境、管理目的，创造性地解决所有遇到的问题，管理才可能成功。管理不仅是一种知识，更是一种实践，不仅是一门科学，更是一门艺术。管理工作是科学性和艺术性的有机统一体。

## 3. 既然“计划不如变化”，那为什么还要进行计划？

**参考答案：**有道是“计划赶不上变化”，因为计划不能够消除变化，无论管理者如何计划，变化总是要发生的。但是，不能因计划不能消除变化就不做计划，管理者制定计划的目的之一就在于预测变化并制定有效的应变措施，尽可能降低或消除变化可能带来的不利影响或抓住变化带来的机遇。通过计划工作，进行科学的预测，可以把将来的风险减少到最低限度，可以最大限度的抓住机遇。如果不预测、不防范，灾难来临就会带来巨大的损失；机会来到我们却坐失良机。比如地震后余震的发生是我们无法改变与避免的，我们不能说因为无法准确预测余震发生的时间就不做防范。相反，我们唯一要做的就是做好各种应急预案，一旦余震来临，我们就能做到不慌不忙，尽可能减少损失。

## 4. 管理者为什么既要关注效率，又要注重效果？

**参考答案：**效率是指以尽可能少的投入获得尽可能多的产出。因为管理者处理的是稀缺的输入，包括人员、资金和设备等这样稀缺的资源，所以管理者必须



有效地利用这些资源。效果是指所从事的工作和活动有助于组织达到其目标。

效率涉及到活动的方式，强调低资源浪费，一般只有高低之分。效果则涉及活动的目标和结果，强调高目标达成，它既有高低之分，也有好坏之别。效率指的是“正确地做事”，效果则指的是“做正确的事”。

由此看来，管理者既要关注效率，又要注重效果。在成功的组织中，高效率和好效果是相辅相成的。

## 5. 泰罗总结的科学管理原则有哪些？

**参考答案：**泰罗在 1911 年发表了其代表作《科学管理原理》，系统地表述了科学管理理论的主要内容。泰罗总结了科学管理的四条基本原则。

(1) 对工人操作的每一个动作进行科学研究，以代替过去凭经验的操作方法。

(2) 科学地挑选工人并进行培养和教育，使之学会工作，改变过去由工人自己挑选工作，并尽自己的可能进行自我培训的做法。

(3) 真诚地与工人合作，以保证一切工作按已形成的科学原则去办。

(4) 管理当局与工人在工作和职责上的划分上几乎是相等的，管理当局做比工人更胜任的那些工作。而在过去，几乎所有的工作和大部分责任都推到工人头上。

## 6. 霍桑研究是怎么回事？

**参考答案：**霍桑研究指的是 1924 年 11 月到 1932 年 5 月在西方电器公司的霍桑工厂进行的，持续时间近 8 年的一系列实验。它主要包括工场照明实验、电器装配作业实验、大规模访谈实验和观察配电器卷线作业实验四大实验。前两个阶段的室内实验用于评估各种工作条件的变化对工人工作效率的影响。第三阶段的访谈实验着眼于如何改进工人的工作态度。第四阶段的观察实验注重于非正式组织的存在和影响。

## 7. 管理过程学派有哪些主要观点？

**参考答案：**管理过程学派历史悠久、影响很大，其代表人物是亨利·法约尔和哈罗德·孔茨，其代表作分别是《工业管理和一般管理》和《管理学》。

管理过程学派通过对管理过程和管理职能的分析，力图把用于管理实践的概念、原则、理论和方法结合在一起，以形成一门管理学科。管理过程学派认为，管理知识中有一个纯属管理的核心部分，如直线与参谋、管理幅度、部门化、管理审核以及各种管理控制技术，普遍适用于各种组织和组织中的各个层次；把实际管



理工作中的经验加以概括和总结，就形成了一些基本管理原理，这些基本管理原理对认识和改进管理实践能起一种说明和启示作用。管理过程学派从其它各种学科吸取知识，但并不对各种学科领域中的所有重要知识都感兴趣，它只关注那些它认为对管理最有用，关系最为密切的知识。

## 8. 权变理论学派有哪些主要观点？

**参考答案：**权变理论学派是 20 世纪 70 年代在西方形成的一种强调权宜应变的管理学派，其代表人物是弗雷德·卢桑思和约翰·莫尔斯等。代表作有《管理的权变理论：走出丛林之路》和《超 Y 理论》。

权变管理学派强调管理者要根据不同的情景和变量决定采取何种行动和方法，它试图寻求最有效的方式来处理一个特定的情景或问题；权变理论学派通过观察和分析大量事例，找出管理思想、技术和方法与环境诸种因素之间的相互关系，把众多的情况归纳为几种基本的类型，并为每一种类型找出一种适宜的管理模式；在选择管理模式时，重点考虑这些权变因素：组织规模、工艺技术的模糊性和复杂性、管理者所处层次、组织成员的个性以及环境的不确定性程度等。

## 9. 为什么决策遵循的是满意准则，而不是最优准则？

**参考答案：**决策要达到最优，必须满足这样几个要求：容易获得与决策有关的全部信息；决策者能够辨识全部信息的有用性，了解其价值，并能根据此制定出没有疏漏的行动方案；决策者必须能准确预期到每个方案在未来的执行结果。

但是在现实中，这些条件往往得不到满足，因为：组织内外存在的一切对组织的现在和未来都会直接或间接地产生某种程度的影响，但决策者很难收集到反映一切情况的信息；对于收集到的有限信息，决策者的利用能力也是有限的，从而决策者只能制定数量有限的方案；由于决策者对未来的认识能力是有限的，因而各方案在未来的实施结果通常是不确定的。

在影响因素众多、方案数量有限、执行结果不确定情况下，决策者很难做出最优决策，而只能根据已知的条件，加上决策者的主观判断做出满意的选择。

## 10. 计划的作用表现在哪些方面？

**参考答案：**计划的作用表现在：①指引方向指导工作，计划明确了组织成员行动的方向和方式，它为落实和协调组织活动提供保证。②降低风险掌握主动，计划面向未来的前瞻性，使组织能较早地预见未来的变化，早做准备，把风



险减少到最低限度。③提高组织运行的效率，计划对组织资源的事先全面的安排，减少了人、财、物 and 时间的浪费。④为控制工作提供标准，为及时按照标准检查实际活动情况的控制工作提供了客观依据，从而为及时发现和纠正偏差奠定了基础。

## 11. 比较战略计划和战术计划？

**参考答案：**战略计划是应用于整体组织，建立组织的总体目标和寻求组织在环境中的定位的计划。战术计划是有关组织活动具体如何运作的计划，它详细规定了组织实现目标的具体实施方案和细节。

战略计划策重于确定组织做“什么事”（What）及“为什么要做这事”（Why）。战术计划规定需由“何人”（Who）在“何时”（When）、“何地”（Where）、通过“何种办法”（How），以及使用“多少资源”（How much）来做这件事。

战略计划趋向于覆盖较长的期间和较宽的领域，计划内容比较抽象、概括，风险程度高。战术计划则覆盖较短的期间和较窄的范围，计划内容具体、明确，操作性强，风险程度低。战略计划确保组织“做正确的事”，而战术计划追求“正确地做事”。

## 12. 目标管理及其优缺点是什么？

**参考答案：**目标管理（MBO）是美国著名管理学家彼得·德鲁克 1954 年在《管理的实践》中提出的。它是指让组织的主管人员和员工亲自参加目标的制定，在工作中实行“自我控制”并努力完成工作目标的一种管理制度和方法。

**优点：**（1）对组织内易于分解的目标会带来良好的绩效。（2）有助于改进组织结构的职责分工，发现授权不足与职责不清等缺陷。（3）有利于调动员工的主动性、积极性和创造性。（4）促进了意见交流和相互了解，改善了人际关系。

**缺点：**（1）偏重操作而忽视原理。（2）制定目标缺乏统一指导。（3）制定目标的困难。（4）过多强调短期目标。（5）目标的商定增加了管理成本。（6）缺乏灵活性。（7）有时奖惩不一定都能和目标成果相配合，也很难保证公正性，从而削弱了目标管理的效果。

## 13. 组织设计依据哪些基本原则？

**参考答案：**组织设计的原则有：①目标至上，职能领先。组织结构是实现组织目标的手段，组织设计时应首先考虑设计出来的组织结构有利于目标的实现，



在组织设计与变革的全过程都必须关注组织特定目标与职能。②因事设职与因人设职相结合。组织设计要谋求人与事的最佳组合，一方面要从组织角度将实现目标活动的每项内容具体落实到部门和职位，即“事事有人做”；另一方面要从个人角度考虑每个人选的特点、能力、兴趣和爱好。③权责对等。组织目标的实现不只是“事事有人做”，还要“事事都能正确地做好”，因此，对于人、财、物、信息等资源的取得与利用及相应的权力要作出明确的规定。归根结底，要在其位、谋其政，有其权、负其责，权力与责任匹配。④统一指挥。每个下属应当而且只能向一个上级主管直接汇报工作。政出多门，命令不统一，下属会无所适从，同时也给某些下属利用矛盾的可乘之机。⑤管理幅度适当。管理幅度过大，会使领导不力，使组织失控；管理幅度过小，会增加管理者人数，使机构臃肿，管理效率低下。因此，要保持适当的管理幅度。

#### 14. 管理幅度受哪些因素的影响？

**参考答案：**每个管理者的管理幅度多大为宜？从未有定论。有效的管理幅度受诸多因素的影响。①管理者与被管理者的工作能力。这是影响管理幅度的首要因素，管理者具有较强的能力，则可以迅速把握问题关键，对下属的请示提出恰当的指导和建议，就可以缩短与每一位下属在接触中占用的时间；同样，如果下属具备合乎要求的能力，受过良好的系统培训，则可以在很多情况下灵活地、创造性的解决问题，减少请示上级的频率，减少对上级时间的占用。这些情况下，管理者的管理幅度就可以大一些。②工作内容和性质。管理者所处层次越高，决策的工作量越大，用于指导和协调下属的时间就越少，管理幅度也越小。下属工作内容相似，计划详尽完善，管理者非管理性事务少，管理者管理幅度就越大。③工作条件。如果管理者拥有较多且较为得力的助手，拥有先进的信息手段，同时下属工作地点比较接近，则管理者的管理幅度较大。④组织环境。组织环境不稳定，变化快，管理者面对的新问题越多，下属的请示也越多，这样管理者的管理幅度就越小。

#### 15. 事业部制组织结构及其优点

**参考答案：**事业部制组织结构是以组织的产品、地域和服务对象等为基础，把组织划分为若干事业部而组成的组织结构，是一种分权制的组织结构。

优点：（1）有利于灵活自主地适应市场，对出现的新情况迅速作出反映。

（2）有利于最高领导层摆脱日常行政事务，发挥事业部的积极性和创造性，提高企业的整体效益。



- (3) 有利于培养全面管理人才，为企业的未来发展储备干部。
- (4) 便于建立工作效率标准，进行严格的考核，指导企业制定战略决策。
- (5) 便于组织专业化生产，形成经济规模，有利于提高劳动生产率和企业经济效益。
- (6) 各事业部之间有竞争，有利于增强企业活力，促进企业发展。
- (7) 各事业部自主经营，目标明确，使得目标管理和自我控制能有效地进行。

#### 16. 非正式组织对组织目标的实现可能产生何种积极影响？

**参考答案：**非正式组织的积极作用为：①满足员工的多种需要，如表达思想、释放压力、提高自信心等。②频繁接触使彼此之间的关系更加和谐、融洽，有利于加强合作精神，降低组织成员的流动率。③改善信息交流工作，并帮助正式组织起到一定的培训作用。④非正式组织为了群体利益，为了在正式组织中树立良好的形象，往往会自觉或自发地帮助正式组织维持正常的活动秩序。

#### 17. 组织变革常常有阻力，来自个体方面的阻力有哪些？

**参考答案：**组织变革中的阻力，指的是人们反对变革、阻扰变革甚至对抗变革的制约力。这些阻力来自两大方面。

从个体方面来看，阻力有：①习惯，变革要改变原来人们熟悉的工作活动和行为方式，这会使人们产生不快乃至抵触情绪。②对未知的恐惧，变革是一种创新，是带有探索性的，其未来总包含着未知因素。因此，人们在变革面前常常感到心中无数，对变革的前途担忧，由此引发阻力。③经济利益，变革往往会引起经济利益的调整，这种调整会使既得利益者反对变革。④安全，安全是低层次的需要，人们为了维护自身工作的安全，就会抵制变革的实施。

#### 18. 组织变革常常有阻力，来自组织方面的阻力有哪些？

**参考答案：**组织变革中的阻力，指的是人们反对变革、阻扰变革甚至对抗变革的制约力。这些阻力来自两大方面。

从组织方面来看，阻力有：①结构惯性，组织为了保持其稳定性，一般都有其固有的机制，这种维持稳定的结构惯性，在组织变革时，就会在一定程度上成为阻碍变革的反作用力。②权力关系，组织变革常常涉及到机构精简，权力的重



新分配，失去权力的部门可能会提出反对。③资源分配，组织中有一些群体能从现有资源分配中获利，由于组织变革会影响组织未来的资源分配，这个群体一般也会对变革感到忧虑。④群体专长，一些变革会形成对特定群体专长的威胁，他们更倾向于满足现有的方式。

## 19. 领导与管理是一回事吗？

**参考答案：**领导是管理的一项职能，是指影响组织成员或群体，使其为实现组织或群体的目标而做出贡献和努力的过程。存在追随者，对追随者能施加影响，朝向一个目标是理解领导的关键。

管理与领导不是一回事。管理包括计划、组织、领导和控制四大职能，领导只是管理的一项职能；管理更多的是以合法的、强制的、有报酬的权力为基础，领导则更多的是建立在专长权、参考权的基础上；管理的对象是人、财、物、供、产、销等诸多方面，而领导的对象只是人。

## 20. 管理方格理论的主要内容是什么？

**参考答案：**管理方格理论由美国心理学家布莱克和莫顿提出，管理方格理论考虑关心生产和关心人两个维度，每个维度各划分为九个等分，组合成 81 个方格，每个方格代表一种管理风格。

有五种典型的管理风格。1, 1 为贫乏型，是不称职的管理；1, 9 为乡村俱乐部型，是轻松的管理；9, 1 为任务型，管理者全神贯注于任务的完成；9, 9 为团队型，是一种协调配合的管理风格，体现团队文化；5, 5 为中庸之道型，着力于保持关心生产和关心人的平衡。

## 21. 弗鲁姆期望理论的主要内容是什么？

**参考答案：**期望理论是美国心理学家弗鲁姆 1964 年在《工作与激励》中提出的，其主要内容如下：

① 人们在预期行动会给个人带来具有吸引力的结果时，才会被激励起来去做某些事情。

② 人们受到激励的程度取决于效价和期望值。效价是人们主观上对某一目标或成果的重视程度与评价高低；期望值是指个人主观认知的通过努力达到预期目标或成果的概率，它包括两个环节：一个是努力与绩效的联系，二是绩效与报酬的联系。

③ 个体从自身利益出发，通常倾向于选择他能够达到的报酬结果的绩效和努



力水平。

## 22. 沟通是怎样的一个过程？

**参考答案：**沟通就是意义的传递和理解，具体包括以下步骤：

①发送者明确要发送的思想，这是信息传递的起点。②发送者将思想表达为某些特定或特殊的符号，包括口头语言、文字和手势等。③通过一定渠道，包括交谈、电子邮件、手机短信等，把信息传递给接收者。④接收者收到信息后，通过译码来理解信息的意义。⑤在双向沟通情况下，接收者将信息返回到发送者，以便核实和修订。

## 23. 控制工作的目标是什么？有何特点？

**参考答案：**控制是管理者对组织实际运行是否符合预定的目标进行测定并采取措施确保组织目标实现的过程。控制工作的第一个目标是纠偏，即限制偏差的累积，确保计划的实现，可认为是维持现状的过程；控制工作的第二个目标是调适，即适应环境的变化来修改原定的计划，这是一个打破现状的过程。

控制工作的特点表现在：

目的性——控制无论着眼于纠偏还是适应环境的变化，都是促使组织更好的实现目标。

整体性——控制的主客体是全面的，控制包罗了组织运作时空的方方面面，同时还要将组织的活动视为一盘棋。

动态性——管理控制是一种适应环境变化的动态控制，控制标准和方法都要变化。

人本性——管理控制本质上是由人来执行的而且主要是对人的行为的一种控制。

## 24. 控制工作有哪三要素？有哪三环节？

**参考答案：**控制工作的三要素是控制标准、偏差信息和矫正措施。任何时候、任何地方的任何控制，只要是旨在纠正偏差，都一定包含这三项基本要素。

控制工作的三环节是：①建立控制标准，这是工作开展前提，形如一把“尺子”，没有标准，便无法衡量。②衡量偏差信息，偏差是工作实际与控制标准要求之间的差异，倘若没有这方面的信息，就难以纠偏。③采取矫正措施，不能以计划迁就控制，按控制的需要随意修改计划；不能以错误的归因来修正计划，否



则会导致控制行动的低效、无效甚至负效果。

## 25. 简述熊彼特的创新内涵。

**参考答案：**熊彼特于 1912 年出版了《经济发展理论》，在书中提出了创新的含义。他认为，创新包括下列五种情况：（1）采用一种新产品或一种产品的一种新特性；（2）采用一种新的生产方法；（3）开辟一个新的市场；（4）掠取或控制原材料或半成品的一种新的供应来源；（5）实现任何一种工业的新组织。比如：造成一种地位或打破一种垄断地位。

创新的基本内容有哪些？

## 26. 创新的基本内容有哪些？

**参考答案：**包括五个方面：（1）目标创新。当企业环境发生变化时，企业的生产方向、经营目标以及在生产过程中与其他社会组织的关系就要进行相应的调整，每一次调整都是一次创新。（2）技术创新。是企业创新的主要内容，企业中出现的大量创新活动是有关技术方面的。技术水平是反映企业经营实力的一个重要标志，企业要在激烈的市场竞争中处于主要地位，就必须顺应甚至引导社会技术进步的方向，不断地进行技术创新。（3）制度创新。制度创新从社会经济角度来分析企业系统中成员间的正式关系的调整和变革，企业制度主要包括产权制度、经营制度和管理制度。（4）组织机构和结构的创新。企业制度创新必然要求组织形式的变革和发展。（5）环境创新。环境是企业经营的土壤，制约着企业的经营，环境创新就是要通过企业积极的创新活动去改造环境，引导环境朝着有利于企业的经营方向变化。



## 第四部分 案例分析汇编

### 案例一：某公司的目标管理

某公司从 2004 年 7 月份开始实行目标管理，当时属于试行阶段，后来由于人力资源部人员的不断变动，这种试行也就成了不成文的规定执行至今，到现在运行了将近 1 年的时间。应该说执行的过程并不是很顺利，每个月目标管理卡的填写或制作似乎成了各个部门经理的任务或者说是累赘，总感觉占了他们大部分的时间或者说是浪费了他们的许多时间。每个月都是由办公室督促大家填写目标管理卡。除此之外就是一些部门，例如，财务部门每个月的常规项目占有所有工作的 90%，目标管理卡的内容重复性特别大；另外一些行政部门的临时性工作特别多，每一个月之前很难确定他们的目标管理卡……

该公司的目标管理按如下几个步骤执行。

#### 1. 目标的制定

1) 总目标的确定。在前一年末的职工大会上公司总经理做总结报告，向全体职工讲明下一年的大体工作目标，再在年初的部门经理会议上总经理、副总经理和各部门经理讨论协商确定该年度的目标。

2) 部门目标的制定。每个部门在前一个月的 25 日之前确定下一个月的的工作目标，并以目标管理卡的形式报告给总经理，总经理办公室留存一份，本部门留存一份。目标分别为各个工作的权重以及完成的质量与效率。最后由总经理审批，经批阅以后方可作为部门工作的最后得分。

3) 目标的分解。各个部门的目标确定以后，由部门经理根据部门内部的具体岗位职责以及内部分工协作情况进行分配。

#### 2. 目标的实施

目标的实施过程主要采取监督、督促并协调的方式，每个月月中由总经理办



办公室主任与人力资源部绩效主管共同或是分别到各个部门询问或是了解目标进行的情况。直接与各部门的负责人沟通，在这个过程中了解到哪些项目进行到什么地步，哪些项目没有按规定的、质量完成，为什么没有完成，并督促其完成项目。

### 3. 目标结果的评定与运用

1) 目标管理卡首先由各部门的负责人自评，自评过程受人力资源部与办公室的监督，最后报总经理审批，总经理根据每个月各部门的工作情况，对目标管理卡进行相应的调整以及自评的调整。

2) 目标管理卡最后以考评得分的形式作为部门负责人的月考评分数，部门员工的月考评分数的一部分来源于部门目标管理卡。这些考评分数作为月工资发放的主要依据之一。但是最近，大多数部门领导人反映不愿意每个月都填写目标管理卡，认为这没有必要。不过，在执行过程中，部门员工还是能够了解到本月自己应该完成的项目，而且能了解到每一个项目应该到什么样的程度。当然，在最近的一次与部门员工的座谈中也了解到有的员工对本部门的目标管理卡不是很明确，其中的原因主要是部门的办公环境不允许把目标管理卡张贴出来（个别的部门），如果领导每个月不对部门员工解释明白，自己根本就不知道自己的工作目标是什么，只是每个月领导叫干什么就干什么，显得很被动……

也就是说，部门领导如今不愿意做目标管理这一块，而且有一定数目的员工也不明白目标管理卡分解到他们那里的应该是什么。

**请问答：该公司的目标管理总体上存在哪些问题？该如何解决这些问题？**

## 案例二：电子银行系统公司的管理方法

电子银行系统公司（Electronic Banking System Inc.）的业务属于一个规模不大却又发展迅速的金融服务种类——开箱处理。原先很多公司和慈善组织都是自己处理信件的，现在则把这些工作外包给像电子银行系统公司这样的公司，由他们把捐款分门别类。

电子银行系统公司生意很兴旺。办公楼里，许多女工坐在桌子旁负责拆开信封，按信的内容进行分类，并填写“控制卡”，记录拆开了多少封信、花了多长时间。从事这项工作的工人每分钟必须处理三封信。不远处，另外一些女工则在敲击键盘，其规定速度是每小时 8 500 下。房间很安静，这里不允许交谈。窗户是封闭的，工人桌子上不允许有咖啡杯或其他装饰性物品。除了午饭时间没有其他的休息时间，在工作时间内不允许工人喝咖啡或吃东西。



在楼上的某间办公室里，有一个电子监视器，可以通过安装在公司 8 个地方的摄像机对工人进行监督。工作的性质决定了必须要有严格的监视。因为在电子银行系统公司，工人处理着成千上万美元的支票和现金。监视器可以帮助公司制止可能的偷窃行为。对前来考察的客户，电子银行系统公司也可以向其保证公司安全保卫工作的严密性。因为如果公司没有秩序，客户就会以为公司管理混乱，生意就会泡汤。严密的观察同时也可以帮助公司对工人的生产效率进行监控。把那些速度较慢的工人剔除掉。

电子银行系统公司将所有的精力都放在提高生产力上，但这样做的结果却使很多工人有孤独和受监禁的感觉。员工凯瑟琳说：“如果你头不转动，只用嘴角窃窃私语，工头一般是不会听到的。”即便这样，她还是有被隔离的感觉。午饭时间，工人就会聚集在外面的停车场上聊个不停。凯瑟琳说：“我们很多人吃不了多少，因为你吃得越多聊得就越少。”并且下班后有一项家务令她无法忍受。“我不愿付账单，因为我一封信也不想拆，我会让信在信箱里躺好几天。”

**请问：电子银行系统公司实行的是一种什么样的管理方式？怎样评价这种方式？**

### 案例三：拉面馆老板与师傅的矛盾

在北京某公交中转车站旁有一家拉面馆，老板拥有资金，但不懂技术，只好雇了一个会做拉面的师傅。大家都知道，拉面馆全靠师傅的手艺才能吸引到更多的顾客。开始的时候老板为了调动师傅的积极性决定按销量分成，每售出一碗面，师傅提成 5 毛钱。一时间，小店的生意非常红火，在这里转车的一些人大多选择在这里吃上一碗拉面，点一两个小菜，10 元钱保证解决好肚子问题，省得回家再麻烦，这样既经济又实惠。经过一段时间后，老板发现人越来越多，当然师傅的收入也越来越多，可是，老板的利润并没有增加。原来，师傅是用在每碗里放超量的牛肉的方法来吸引回头客。老板想，一碗面才四块钱，拉面本来就是靠薄利多销，师傅每碗面再多放几块牛肉，赚的一点钱差不多都给师傅提成了。

于是，老板就和师傅商量改换分配方式，由提成工资改为每月发放固定工资。老板想即使工资给高点也无所谓，这样师傅不至于多加牛肉了。因为客多客少和他没关系。

结果如何呢？

拉面馆的生意一落千丈，顾客明显减少，就连一些常客也都抱怨这里的拉面远不如从前了。经了解，老板才知道，这次师傅在每碗拉面里少放了许多牛肉，客人都被他给赶走了。道理很简单，牛肉的分量少，顾客不满意，回头客就少，



生意肯定就清淡，师傅才不管老板赚不赚钱呢，因为他只拿固定的工钱，巴不得店里天天没客人他才清闲呢。

**请回答：拉面馆老板与师傅的矛盾在哪里？如何化解它们的矛盾？**

#### 案例四：创图科技的腾飞

上海创图网络科技发展有限公司坐落在闸北区多媒体谷 10 号楼，宽敞明亮的办公区域里，摆满了一排排电脑，坐在电脑前面的技术人员正在紧张地工作着。这是一家基于用 Sun3D 技术虚拟真实世界的民营企业，企业将文化展示、智慧城市、游戏作为主营行业，为社会、政府、百姓、提供着清晰可见、情景互动的

翻开创图科技的履历，可以清晰的看到它是一个由三个大学生自主创业而发展起来的企业。2003 年，公司创始人李欣、张生言、包嘉会从大连理工大学毕业后到上海创业，并于 2004 年在上海市闸北区多媒体谷注册设立公司。创始人李欣在大学期间主功多媒体技术，并代表学校和国家参加了莫比斯国际多媒体大赛，并获得莫比斯教育大奖，成为国内第一个获得此奖项的学生。在校期间，李欣不仅参与了学校多媒体技术研究所配套校办企业的创办，而且还利用自己的专业技术在外企兼职，并获得其人生的第一桶金，并毅然放弃保博的机会，进入 Web3D 领域，扬起了创图科技的旗帜。

2004 年—2009 年，5 年的时间，李欣和他的团队一直潜心研究 3D 上网问题。“刚创业的头几年，我们几乎什么事也没有干，只是埋头做‘算法’”，李欣口中的“算法”是指通过相关手法使得 3D 程序产品在保证 3D 立体效果的同时，有效的降低对网络和硬件的要求。创业道路毕竟艰难，从组建团队、寄人篱下、自立门户，到搬进写字楼、招兵买马、扩大规模，公司曾在急剧扩张时遭遇风险，亏光所有钱还背上一屁股债。创图科技接到的第一个活就是给一家企业做外包，办公地点就在客户公司的的办公室里，配上几台电脑，就开始运作了，当时的理念就是以最低的价格、最高的服务、精湛的技术给客户让利，都是靠出卖自己的廉价劳动力和技术养活自己，比如承接一个项目，谈合约一般只要求对方项目总额的二、三成就签了，甚至有时还不要钱，只要将设备免费提供给他们使用就行，三个人可以一个星期没日没夜睡在雇主公司干活。中间也曾因为轻信“风水”之说，将公司搬离闸北，加上对经营方向一度迷惘，导致企业负债累累。直到 2007



年，研究终于有了成果。李欣和他的同伴研发成功了《三维网页核心技术》，这种技术在国内是首创，把中国的网络设计技术推向了第三个发展阶段，即三维动态仿真阶段—Sun3D 技术诞生了！Sun3D 技术与普通的 Web3D 技术的最大区别在于该技术解决了三维数据的大比例压缩（专利压缩比为 120:1）和网络终端多样化支持问题。紧接着他们尝试申请专利，但被认为难度很大，甚至怀疑他们是否具有这个研发的水平 and 能力，怀疑他们是不是自主创新，从而一直得不到批准和授权。因此，一时间难以推广。此时，李欣的公司处境艰难，由于缺乏市场，公司经营连发工资都要借钱。但他“咬定青山不放松”，继续坚持创新成果的研发，寻找发展机会。

终于，上海世博会给他们带来了机遇。早在 2009 年 9 月，李欣就主动向世博会提出，在网上制作一个永不落幕的世博会，将世博会各个场馆的立体三维形象搬上网络。让大家足不出户，通过网络就能看到世博会每个场馆的动态仿真立体场景，扩大世博会在世界影响力。但是建网上世博会的想法很好，难度却很大。当时，世博局对他们的技术不是很了解，觉得能否达到预期效果，风险很大，最终决定同意他们的设想，但要在全球招标。创图科技在与来自法国、美国、日本等国的 9 家知名高端软件公司同台竞技中获胜，成为 2010 年上海网上世博会国内唯一核心技术提供商，承担了网上中国馆、汽车馆、云南馆、重庆馆、国际气象馆的设计和开发工作。世博会开幕后，李欣再次向国家知识产权局申请专利。知识产权局很快进行了“发明专利”的授权。国家科技部和中科院还给予公司“国际领先、国内首创”的高度评价。获得专利授权后，公司把这项技术广泛运用于各个方面。网上世博会成功上线并获得巨大的成功过，访问人次接近 7 亿，是实体世博会参观人数的近 10 倍，创图科技成为了中国 3D 技术研发和应用领域绝对的佼佼者。这个经历是载入创图科技发展史册的大事，标志着创图科技走上了世界的舞台。2009 年以来，公司的业绩每年以 5 倍的速度增长，今后还要继续做强做大，力求上市。在奋斗的历程中，李欣的梦想和公司的业绩都在成长。

团队是事业成功的基础。创业至今，李欣的三人核心团队始终没有分开，他们互相信任、互相包容、互相鼓励，携手前进。作为“核心团”之一，公司副总张生言坦言，他们三人大学时就已结成好友，而且都是网络多媒体技术的爱好者。学校成立了一个多媒体技术协会，李欣是他们的“头”。踏上社会后，李欣又把



他们召集在一起，共同研究三维技术。他们认为，这将是网络技术未来发展的一个方向。创业道路毕竟艰难。尽管技术上出了成果，推广初期却十分困难。公司努力降低成本，频繁迁址，有一阵发工资都成了问题。李欣总是理性而坚定地鼓励大家，最终渡过了难关。在李欣带领下，创图科技就像一颗耀眼的新星，将在网络领域发出更加辉煌的光芒。世博会以后，创图科技从幕后走到台前，从一家小型技术研发团队逐步演变为一家技术领先、初具规模的的 3D 技术综合服务提供商。注册资本达到了 4000 万元，员工近 300 人，目前在北京、长沙、南京、兰州设有独立子公司，在武汉、三亚、青岛、哈尔滨等地设有办事机构。下阶段，公司准备进一步在全国进行布局，把三维网络技术推向全国各地。“核心团”的另一位副总，现任北京分公司总经理的包嘉会也深深感到，他们这条道路走对了。创业之初，李欣查阅了大量国内外相关资料，研究行业的发展趋势和动向，提前做 10 年以后的产业应用。世博会结束后，公司业绩以每年 5 倍的速度增长，今后还要继续做大做强，准备上市，争取成为 3D 行业世界知名的中国第一品牌。

创图科技并没有满足于一度的辉煌，而是不断加强技术研发，积极拓宽应用领域，将 Sun3D 技术应用到实际生活的道路上来。目前，公司主营业务分为三大板块：智慧城市、文化旅游、游戏。“一个技术在先进，如果不能与实际应用想结合，他就无法为社会带来益处，我们正在努力希望尽快把 Sun3D 技术市场化，尽快给普通百姓带来身临其境的 3D 体验。”李欣如是说。

2010 年的上海世博会是国人的骄傲，更是创图科技走向世界舞台的重要转折点。而“网上虚拟世园会”是 Sun3D 技术在数字化园区建设中的又一新举措，是继上海世博会后的又一次质的飞跃，它实现了统一的数据管理，统一的业务流审核，统一的身份认证体系，并以此分别为浏览客户群提供基于互联网的游园体验，为园区管理方提供开放式的、具有良好集成能力的信息综合管理服务体系。

在智慧城市领域，李欣特地成立了数字城市事业部，投入精英团队打造 SUN3D CITY 平台。创图科技的 Sun3D City 产品将城市建筑、道路、绿化、管网等基础设施进行数据采集和 3D 重现，有效解决了数据内容格式、业务流程不统一等问题，建设成清晰直观的数字城市平台，为政府部门提供可视化分析和科学决策依据，为普通市民提供简便直观的便民服务。目前，该产品已经广泛应用于江苏、湖南、浙江、重庆等地的智慧城市建设。



在文化旅游领域，李欣认为 Sun3D 技术可打造线上、线下两种形式的 3D 数字展示内容。线上服务是将博物馆、展览馆、藏品、旅游景区、文化场馆等文化旅游领域的相关信息内容进行 3D 数字化，通过云端推送实现跨平台、跨网络运行。线下服务是为客户建设一个融合各种高科技、互动多媒体和人机交互技术的高级体验实体展馆，用 Sun3D 技术制造的 3D 数据内容可随时更换、管理。创图科技提出“城市公共文化云”平台，在文化部的倡导下，已在上海、江苏、北京、湖南等地全面启动。“城市公共文化云”是国家公共文化服务体系的重要组成部分，其目标是建设具有世界领先水平的数字化的城市公共文化信息服务平台，形成文化资源共享、文化信息服务、文化网上消费一体化的新型文化门户，大力推进文化大繁荣。

在游戏领域，采用创图完全自主知识产权的 Sun3D Game 游戏引擎开发的 3D 网页游戏《创图三国》已经出口至韩国和日本，并与国内各大游戏平台运营商签订战略合作协议，即将在国内上线运营。这也是个历史性转变，一改以往从国外引进技术，代理国外产品的局面。《创图三国》最大的特点在于无需安装客户端、输入游戏网址即可进入、支持主流浏览器、支持大部分智能手机、电脑配置要求低。

三维网络技术发展前景十分广阔。目前，百度、阿里巴巴、腾讯等国内网络公司都在与他们积极沟通合作，进一步深化应用领域。

经过多年的奋斗，如今的创图科技已然在上海滩打响了知名度。先后被评为上海市闸北区科技小巨人企业、上海市科技进步奖企业、中国十大 IT 创新企。而 2012 年是创图科技最辉煌的一年，业绩取得了长足的发展，核心技术保持领先水平，行业发展全面铺开。这一年，李欣不仅荣获了“2012 年上海青年高端创意人才”称号，而且还担当了很多重要的职务；创图科技荣获上海市软件行业协会（SSIA）颁发的 2012 年度上海市明星软件企业；创图科技“SUN3D CITY 三维地理信息服务平台软件”项目被认定为上海市高新技术成果转化项目；创图科技软件研发部总经理林秀全同志荣获上海市科技标荣誉称号。创图科技在这 8 年的发展中，公司拥有的 3D 技术相关发明专利近 20 项，Sun3D 技术的压缩比从 120:1 提高到 150:1，始终保持世界领先水平。这即是他个人管理智慧才能的体现，更是创图科技实力的结晶。



现在的创图科技就像是一架即将离开跑道、展翅飞向蓝天的战机，将飞向更高的蓝天，将充满着梦想和希望！

**问题：试分析上海创图网络科技发展有限公司的腾飞。**

### 案例五：可口可乐并购汇源案例

中国最大的果汁生产企业汇源果汁 2008 年 9 月 3 日在香港对外宣布，可口可乐公司提出以约 180 亿港元收购汇源果汁全部已发行股本。若交易完成，汇源果汁将撤销在香港联交所的上市地位。资料显示，汇源果汁集团有限公司在中国各地建立了 20 多个现代化工厂，年设计生产能力达 220 多万吨年设计生产能力，主要生产水果原浆、浓缩汁、果汁、蔬菜汁等 400 多个品种的产品，营销网络覆盖全国。

作为全球最大的饮料公司，可口可乐公司自 1979 年在中国开展业务，可口可乐、雪碧、芬达等带气饮料品牌在中国拥有很高的知名度。近年来该公司积极拓展中国的果汁饮料市场。可口可乐公司希望通过收购汇源提高其在中国饮料市场的份额。

按照中国《反垄断法》的规定，这桩并购案必须要获得中国商务部审核通过。2008 年 9 月 8 日，国内企业欲联名上书反对收购案；2008 年 11 月 19 日，汇源最后一次向商务部提交补充材料；2008 年 11 月 20 日，商务部正式进入反垄断调查程序；2008 年 12 月 5 日，中国商务部首次公开表态称已经对可口可乐收购汇源的应用进行立案受理。2009 年 3 月 18 日，商务部网站发布新闻正式表示，可口可乐并购汇源未通过反垄断调查。

#### （一）朱新礼卖汇源果汁的理由

1、战略转型——从做产业链到专注产业上游的转型。除了将要卖掉的上市公司，汇源集团还有很长的产业链：种子、树苗、果园、水果加工、果汁灌装等。中国水果上游加工市场发展空间巨，每年有 2 亿吨水果没有得到很好的工业加工，目前整个工业加工比例不到 8%。所以，在收购协议达成的同时，汇源方面提出了可口可乐上游采购的约定。与可口可乐的合作，朱新礼预计可以调动 500 亿的资源来做果汁饮料的上游。同时，凭借可口可乐强大的品牌影响力和卓越的运营能力，其在果汁领域将有很高的增长前景。汇源集团作为上游供应商将开辟巨大的蓝海。

2、竞争激烈，发展减缓。在国内列强夹击和国际巨头入侵的情况下，汇源果汁业绩不增反降。统一的“鲜橙多”、“蜜桃多”、康师傅、农夫果园、娃哈哈果汁等等国内果汁品牌都在全面迅速发展。美汁源果粒橙占 9.7%的市场份额紧



随汇源果汁 10.3%的份额之后;百事可乐已将旗下最大的果汁饮料品牌果乐、Tropicana 引入中国。在这种情况下汇源的销售额遭遇瓶颈,连续好几年都在 20 多亿元徘徊。20 多家罐装厂的利用率不足 50%。2008 年上半年,汇源销售额下降 5 个百分点,毛利润同比降幅高达 22.2%。作为上市公司,汇源果汁面临巨大的压力。与此同时,汇源果汁还失去了四川、贵州等三个省的销售区域。

3、公司发展缺乏资金。果汁饮料市场已经演变成一个高资金投入的市场,是典型的资金密集型产业。从原料基地的建设、运输和加工环节,广告推广,一直到销售渠道,无一不需要大量的资金额度。虽然,朱新礼有高超的筹资手段,汇源果汁作为上市公司拥有融资平台,但是在大规模的果园基地建设和投资回报周期长,加之经济不景气的背景下,汇源还是面临比较大的资金压力。

4、核心产品单一,新产品表现不佳。汇源集团旗下有 200 多种果蔬汁饮料产品,其中主要是百分百果汁和中浓度果汁。汇源在这两个领域一枝独秀(有资料说,中国的果汁浓缩汁在很大程度上依赖进口,与汇源的巨大市场份额有矛盾,如果是事实,这也应该是汇源集团专注上游的一个理由),而在低浓度果汁饮料领域可口可乐、统一等具有强势地位。在汇源体系中的品牌有十余个,包括朱新礼寄予厚望的“奇异王果”,均无大起色。而按照整个市场空间来看,中低浓度的果汁饮料占市场的比重远远高于中高浓度果汁的市场比重,在拥有大量消费者的低浓度果汁饮料(果汁含量低于 25%)市场,汇源的市场占有率只有 7.6%。

5、经济形势不好。通货膨胀导致成本压力增加,劳动力成本、原料成本上涨,内销很不稳定。2008 年后基本食品通胀非常严重,原材料价格上涨,汇源的销售增长和毛利率都出现下降势头,营销成本却在攀升,成本的增加使得利润不断被摊薄,这给汇源的可持续发展带来了极大的压力

6、投资者高位套现。达能向汇源派驻了包括市场总监在内的诸多高层参与汇源整合。此外,汇源所处的果汁业务也不在达能已经划定的新鲜乳制品、水饮料、婴儿营养品、医疗营养品四大主业之列。由此可以看出,达能并没有把投资汇源果汁看做是产业投资,而是追求套现利润的工具。

7、竞争优势不突出,除资本运作优势稳定的原料供应外,与同类企业相比优势不明显。在品牌的推广上,不及农夫山泉;在渠道建设上,跟娃哈哈、康师傅无法竞争。因此,朱新礼选择把精力集中的上游,与他最熟悉的果农打交道,做到扬长避短。

8、将汇源上游业务进入可口可乐全球采购系统。收购协议规定,在同等条件下,可口可乐要优先采购汇源的浓缩汁。汇源集团可以趁机打入可口可乐全球的采购系统。可口可乐已经同意将果粒橙的原料采购从巴西转移到汇源果蔬基



地。汇源可以利用整合优势做大上游产业链，下游强强联合带动上游发展。

## （二）可口可乐并购的理由

1、整合渠道和物流。可口可乐的物流成本约占到一瓶可乐成本的 20%到 30%，物流是其降低成本增加利润的重要环节；汇源果汁自成立以来，一直非常注重下游销售的物流系统投资与建设，已经拥有 3804 家经销商、8000 家分销商。

2、中国果汁市场的潜力及并购之后所占的庞大市场份额。

3、丰富产品线，扩大市场，提升盈利能力。如果可口可乐能成功接手汇源，将对汇源现有资源和产业结构进行整合，并厘清如何发展两公司合计 20%的果汁市场份额的思路，将其他弱勢的参与者排挤出局，实现较高的利润。

4、可口可乐果汁的产品线不健全。虽然在低浓度果汁中，果粒橙占据第二的市场份额，但是没有纯果汁。通过收购战略，保持碳酸饮料市场领先地位的同时，扩大果蔬市场占有率。

5、健康生活的理念对碳酸饮料越来越多的威胁，在果汁的领域发展可以分散风险，也是一个利润增长点。

6、汇源果汁财务稳健。从中报看，汇源的负债与资产比率并无明显变化，2008 年中报 18 亿的流动资金虽然比 2007 年的 25 亿要少，但相对报表上 15 亿左右的总负债，汇源手握的现金仍然是充足的，何况其在今年上半年还发行了 6 亿多的可转换债券。

7、汇源品牌价值大。汇源集团的品牌价值从 2006 年的 20.5 亿元飙升至 2008 年的 28.56 亿元，跃居中国食品行业第二位。可口可乐会拉拢相当一部分汇源老客户，得到更多的客户源，借汇源的“名”来造自己的“势”。

8、比自建生产线和渠道划算，并且汇源果汁具有原料与生产链优势和技术工艺优势，降低果汁研发及市场开拓成本。

## （三）可口可乐公司对并购案的回应

可口可乐（中国）饮料有限公司副总裁李小筠在接受记者采访时表示，此次收购细节由于涉及商业机密，不表透露，但之所以收购汇源，与可口可乐在中国的发展策略有关。目前，可口可乐在中国的带气饮料如可口可乐、雪碧、芬达等产品销售的已经很好，而同时也希望增强其不带气饮料如水、果汁等产品业务的发展。

她表示目前可口可乐旗下的美汁源和果粒橙这两款果汁饮料虽然发展势头不错，但两个产品加起来市场份额也不算大。此外两个产品只是果汁饮料，而不是纯果汁。可口可乐想要在纯果汁产品业务上有所发展，比较好的方式就是收购现有的果汁品牌。而汇源果汁在国内果汁市场发展很成功，其品牌和全国的生产、销售网络具有很大的优势。而且汇源果汁与可口可乐公司的现有产品并不冲突，



反而形成互补。因此能够得到汇源三家股东同意，收购汇源果汁对于可口可乐公司来说是一个很好发展纯果汁业务的机会。

#### （四）汇源对并购案的回应

对于此次收购，碍于上市公司信息披露规则，汇源方面不愿做过多评论。只是表示可口可乐的收购应该不会对公司的生产经营活动带来太大的变化。另据了解，可口可乐若完成对汇源的收购，汇源果汁的创始人、现任董事局主席朱新礼将转任名誉主席。同时根据朱新礼与可口可乐方面签署的不竞争承诺，他在收购完成的两年内不会在中国经营或参与经营任何可能与汇源核心业务构成竞争的业务，但其中不包括乳制品。

#### （三）商务部对并购案的回应

中国商务部发言人在接受记者采访时表示，关于可口可乐申请收购汇源果汁一案，中国商务部将坚持市场经济的原则依法行事，反对市场垄断，但支持正常的市场行为。该发言人表示：“一旦商务部收到有关申请，我们会立即根据反垄断法的有关规定进行审理。”2008年12月4日，商务部首次公开表态，已对可口可乐并购汇源申请进行立案受理。2009年3月5日，汇源董事长朱新礼表示，可口可乐董事会内部反对并购汇源的声音越来越多。2009年3月18日，中国商务部正式宣布，根据中国反垄断法禁止可口可乐收购汇源。

商务部具体阐述了未通过审查的三个原因：第一，如果收购成功，可口可乐有能力把其在碳酸饮料行业的支配地位传导到果汁行业。第二，如果收购成功，可口可乐对果汁市场的控制力会明显增强，使其它企业没有能力再进入这个市场。第三，如果收购成功，会挤压国内中小企业的生存空间，抑制国内其它企业参与果汁市场的竞争。

#### （四）社会对并购案回应

由于《反垄断法》刚于2008年8月1日出台，公众最先关注的是可口可乐收购汇源果汁产生的垄断嫌疑。在67787名网友参与的这项调查中，68.49%的人认为可口可乐收购汇源是会形成产业垄断；25.46%的网友则认为这只是一起大鱼吃小鱼的游戏，远远不能上升到垄断的层次。

#### （五）焦点一：是否造成垄断

目前国内果汁行业行业集中度低，可口可乐并购汇源会否造成垄断，始终存在争论。

商务部研究院外资研究部主任马宇认为，应该从两个角度看这个问题：第一，并购会不会对市场竞争造成损害，如果会，就否决或者禁止并购。第二，果汁行业发展需要一个什么样的环境，怎么样做更有利于行业的发展，对消费者有好处，



对国家经济发展更有好处。“这要看是不是真正造成垄断，如果是，就要消除影响。如果并购损害很小，就没有必要去禁止。”

北京大学中国企业史研究室主任吴晓波认为，商务部阻止可口可乐收购汇源的理由不成立，饮料行业是一个完全竞争的行业，政府不应该通过行政手段进行干预。此举会让人们对中国市场的并购理念和中国市场化的走势产生怀疑。

#### （六）焦点二：是民族情绪还是法律作用

根据商务部的数据，自《反垄断法》实施以来，商务部审核了 40 个项目，其中 24 个都通过了，可口可乐并购汇源案是首个被“斩”的个案。有说法认为民族情绪对商务部的裁决起着重要作用。

有专家认为，在可口可乐并购汇源案中，《反垄断法》发挥了作用。

但一个不愿具名的专家则透露，他们曾对 30 多个案例进行分析以后发现，所有的案例在中外企业发生矛盾的时候，最后发现并购发生矛盾本质上是企业在股权、品牌与市场等方面的利益博弈，而不是民族之间的矛盾，更不是国家之间的矛盾。

#### （七）焦点三：谁是赢家

国家发改委投资研究所研究员张汉亚认为，在这场大战中，最大的赢家是商务部。商务部的形象终于树立起来了。“这事短期来看可能会减轻竞争压力，但我认为，减轻竞争压力对企业不一定是好事。”

也有人认为赢家是可口可乐。从交易价格看，可口可乐去年 9 月提出的收购价为每股 12.2 港元，相当于 50 倍市盈率。其后金融危机深化，汇源股价此前跌穿 9 元，可口可乐在美国的市值也不断缩水。“商务部否决等于是给了可口可乐一个好的台阶。”

马宇则认为，按正常情况来说，否决这样的并购说，赢的应该是国内其它竞争对手，反对并购的企业，因为这样可以大大减少他们的竞争压力。

#### （九）启示与反思

1、可口可乐收购汇源被叫停有很大一部分的原因在于民众不希望汇源被收购，这给可口可乐及其他进行并购的企业提出了一个启示。那就是要尊重民众的意愿，强行并购并不能带来什么好处。

2、在对待企业并购行为上，政府和民众要开拓视野，转变观念。不能一味的感情用事，要尊重企业发展规律，也要尊重市场规律，让企业更好的为社会服务。

4、企业在进行跨国并购的过程中，不仅要与并购对象进行谈判，也要关注所在国的法律和重视与当地政府的交流，从而有利于并购的成功。

5、企业家的退出机制。朱新礼出售汇源果汁公司，固然掀起了一场轩然大



波，但他本人其实也是无奈的。我们需要的不是简单地阻止一两项收购的进行，也不是对企业家的经济活动施加道德评判，而是应以此为契机，着手形成可持续发展的职业经理人治理模式，从而为企业家退出提供正常的平台，也减少企业家退出带来的产生冲击。

## 案例六：老干妈逆营销模式

### 一、老干妈简介

#### （一）老干妈个人简介

陶华碧，女，汉族，1947年出生，籍贯贵州省湄潭县，老干妈麻辣酱创始人。任贵州省人民代表大会常务委员会代表、贵阳市政治协商委员会常务委员、贵阳市南明区政治协商委员会副主席、贵阳南明老干妈风味食品有限责任公司董事长、贵阳南明春梅酿造有限公司董事长等职。曾先后获贵阳市南明区“巾帼建功标兵”，贵阳市南明区“创卫先进工作者”，贵阳市“巾帼建功标兵”，贵阳市“两个文明”建设服务先进个人，贵州省“三八”红旗手，全国“巾帼建功标兵”，全国杰出创业女性，中国百名优秀企业家，全国“三八”红旗手等荣誉称号。

1989年，陶华碧用仅有的一点积蓄在贵阳市龙洞堡，开了一家小饭馆，经营冷面和凉粉。作为冷面和凉粉的调料，她精心制作了一种麻辣酱，饭店没开多久生意就极好，有很多回头客因为这辣酱的独特味道天天来光顾。直到1996年，陶华碧瞅准了麻辣酱这一机会，办起了食品加工厂，将这几年来经过多次改良的麻辣酱投入生产，专营这独一无二的麻辣酱，并起名“老干妈”。在老干妈陶华碧创业的初期，所有生产工序几乎都是手工操作，其中有一道工序是捣麻椒、切辣椒。这可不是好“玩”的，随着刀起刀落，溅起的飞沫把眼睛辣得不停的流泪，工人们谁也不愿去做这道工序。于是，陶华碧就亲手操刀，她一手握着一把菜刀，两臂一用力，两把菜刀上下翻飞，嘴里还不停地说：“我把辣椒当成苹果切，就一点也不辣眼睛了。”员工听了，都笑了起来，纷纷拿起了菜刀……那段时间，他们的工作很艰苦，陶华碧身先士卒地干，结果肩膀得了肩周炎，10个手指的指甲因搅拌麻辣酱全部钙化了。

到2000年末，“老干妈”公司就迅速壮大，发展到1200人，产值近3亿元，上缴国家税收4315万元。如今，“老干妈”公司累计产值已达13亿，每年纳税1.8亿，名列中国私营企业50强排行榜的第5名。

#### （二）老干妈品牌简介



贵阳南明老干妈风味食品有限责任公司位于贵阳市南明区龙洞堡见龙洞路 138 号，成立于一九九六年，企业现拥有一栋四层的多功能办公大楼及四个生产基地，占地二万多平方米，员工 2000 余人，管理、技术人员 246 人。2011 年老干妈公司产值突破 30 亿元，上缴各项税金 3.8 亿元，为地方经济的发展做出了应有贡献。老干妈公司是服务三农，带动农业发展的龙头企业。在全国 65 个城市建立了销售网络，产品已出口到美国、澳大利亚、加拿大、新西兰等 30 多个国家和地区。“老干妈”已发展成为全国知名企业，辣椒制品生产和销售的龙头企业。原本是贵州特色调味品的“老干妈”，成了风味辣椒调味制品的代名词，成了全国和世界众多消费者佐餐、烹饪必备佳品。

自贵阳南明老干妈风味食品有限责任公司成立以来，在企业创始人陶华碧女士的带领下，全体老干妈企业的员工秉承“诚信为本，务实进取”的企业精神，通过九年的艰苦创业，企业已经发展成为全国知名企业、国家级农业产业化经营重点龙头企业。老干妈公司已形成日产量 180 万瓶辣椒制品的生产能力，主要生产风味豆豉、油辣椒、鲜牛肉末、水豆豉、风味腐乳等 20 余个系列产品，是国内生产及销售最大的辣椒制品生产企业。公司在前进中不断规范企业内部管理，完善基础设施建设，持续加大技术改造力度，除新增生产能力外，对原有生产线进行技术改造，企业综合生产经营能力得到大幅提高。在管理上引入了现代化管理体系，并行之有效地组织实施，企业竞争能力和管理水平不断提升。在产成品和原辅料质量监控方面，公司建立了技术手段较为齐全的质量监控中心，提高并强化了原辅料及产成品的自检、自测能力，做到每批次产品都严格按操作规程要求生产，出厂前抽样送省内质量检测及食品检验的权威机构进行检测。几年来，由于企业质量管理体系的建立和质量管理工作有效地实施，使历年来产品的各项指标都达到国家卫生、质量标准，产品出厂合格率始终都位于同行业榜首，先后被授予“全国食品行业质量效益型先进企业”、“检验合格企业”、“全国乡镇企业质量管理先进单位”、“国家级农业产业化经营重点龙头企业”称号，并顺利通过了 ISO9001:2000 质量体系、ISO14001:1996 环境管理体系，HACCP 认证，产品“油辣椒”通过了“绿色食品”认证，“油制辣椒”系列食品获得“中国名牌”称号，并由我公司作为标准的主要起草单位发布了国内首个“油制辣椒”国家标准。

## 二、老干妈模式

快消品，尤其是调味品行业，大家都想成为老干妈，又看不明白老干妈。8 块钱一瓶的辣酱，每天卖出 130 万瓶，一年用 1.3 万吨辣椒，1.7 万吨大豆，销售额 40 亿，15 年间产值更是增长了 74 倍。老干妈制造了中国品牌的一个传奇。



更传奇的还有其“奇葩”经营模式。不做推销，不打广告，没有促销，坐在家门口，经销商就来抢货。不上市、不贷款、不融资。别的企业到处找贷款，拉融资，想上市，老干妈却多次拒绝政府的融资建议。现款现货，经销商要先打款才发货，现金流充足的令人结舌。老干妈的市场奇迹和不走寻常路的营销模式，让快消品行业看的云里雾里，到底老干妈凭什么这么牛，真的只是陶华碧老太太的个人商业直觉？

### （一）“真不二价”：产品核心战略下的极致用户体验

“为官须看《曾国藩》，为商必读《胡雪岩》”。富可敌国的徽商胡雪岩，“真不二价”是其经商精髓之一，即货真价实，价格稳定。老干妈恰恰是把这一理念发挥到了极致。本质上，老干妈的一切市场行为和奇迹，都是依托其强有力产品而存在的，它用产品为消费者提供了极致的用户体验。老干妈在产品上做出了硬功夫，让低门槛、易跟随的佐餐酱品类有了门槛。

#### 1. 味道即王道，恰到好处复合口感和最普世口味的抢占。

对食品而言，味道即王道，可口可乐的神秘配方能成为无价之宝，就是因此。中国市场上，跟随战略随处可见，超过首创产品也是常事。但是，老干妈的销量冠军产品风味豆豉，热销多年，却无一家产品能与其抗衡。究其原因，主要因为豆豉是发酵产品，属于复合口味，恰到好处的豆豉产品，给人丰富口感，也在餐饮菜肴中被广泛应用，其他企业不是不想跟随，而是达不到老干妈对豆豉产品口感的把握。

食品之争，最重要的是口味之争，口味之争首先是抢占最普世的口味。老干妈很好的平衡了辣和香，让最大多数消费者接受，以至于很多消费者一段时间不吃，都会非常惦记。

方便面之争，本质上就是口味之争，康师傅红烧牛肉多年领跑，就是占据了这一深受最大多数人喜爱的口味，统一直到推出老坛酸菜面，才实现突破，其实就是南方普世口味的崛起。

#### 2. 品味虽贵必不敢减物力，严格到苛刻的原材料把控。

老干妈所用辣椒原料，主产地在遵义，遵义辣椒，曾为出口免检产品。当地为陶华碧供货的收购大户给说，只有我们欠过她的钱，她从不欠我们。给她的辣椒，却谁也不敢大意，只要出一次错，以后再想与她交道就难了。当地给她的辣椒，全部要剪蒂，一只只剪，这样拣剪过的辣椒，再分装，就没有杂质了。

现在，老干妈与当地联合建立无公害干辣椒基地和绿色产品原材料基地，搭建了一条“企业+基地+农户”的农业产业链，绝大部分原料都来源于老干妈的自产基地。



### 3. 保证客户价值，把品质稳定做到极致。

一段时间品质好，几个区域品质好都不是难题，难能可贵的是，老干妈卖了这么多年，无论消费者什么时候买，在哪里买，味道都始终如一，这种高度稳定的产品品质就成了一般企业难以企及的竞争力。

老干妈独特而稳定的口味，也是其餐饮渠道的强大支撑。基于老干妈产品的众多菜品在很多餐厅饭店随处可见，很多企业都想推出跟随产品，但餐饮对产品口味的稳定性要求更高，因为更换调味品，常常会造成菜品口味波动，而老干妈产品就不会出现这样的问题。食品安全备受诟病的当下，真正能像老干妈这样，在企业做大做强，赢得市场之后，仍然坚持产品质量始终如一的企业已经寥寥无几。尊重客户，保障客户价值的企业，客户也将以市场回报。

### 4. 低价不是低质，创造极致的客户体验。

低端绝对不是低质。紧紧把握这一点的企业，如牛栏山、如老干妈，才有可能成为市场的老大。老干妈的消费人群绝大部分都是中低端消费者，但其扎根这一区域，即使目标市场是中低端人群，也创造出极致的客户体验。

茅台就曾表示，对行业而言有腰部产品的概念，但对企业而言不是。企业要做专业，无论你是做高端酒、中端酒还是低端酒，好好地做好就行。如果要茅台做低端酒，茅台也做不过二锅头。

中国企业常常做的一件事就是产品取得市场认可之后“降成本”，所谓降成本，大多是在产品原料和工艺上做文章，一次调整也许大多数消费者感觉不到，但一再的降低产品要求，将最终导致质变，被消费者抛弃。可以说，早期老干妈的很多对手，并不是被老干妈打败，而是自己打败了自己。

老干妈用过硬的产品力，横空劈出一道鸿沟，没有门槛，老干妈给你造一个门槛。

#### （二）定价也是定位：占位最有利价格区域

价格往往决定着品牌和目标人群的定位，价格变动，不只是企业利润和销量的变化，更是品牌定位的转移，尤其是企业具有领先市场份额的情况下，提价，往往是给对手让出价格空间。

东阿阿胶上市后为了更快树立起自己的高端形象，频繁提价，并将渠道进行全面提升。东阿阿胶看似锐不可挡，但其高端化、奢侈化的转移，恰恰是将中低端消费者的市场需求留给了福牌阿胶。福牌正是紧抓这一机遇，抢占东阿阿胶留下的空白市场，实现了业绩提升，现在，福牌阿胶的总体销量已经超过了东阿阿胶。



以老干妈的主打产品风味豆豉和鸡油辣椒为例,其主要规格为210g和280g,其中210g规格锁定8元左右价位,280g占据9元左右价位(不同终端价格有一定差别),其他主要产品根据规格不同,大多也集中在7-10元的主流消费区间。基于老干妈的强势品牌力,其他品牌只能选择价格避让,比如,李锦记340g风味豆豉酱定价在19元左右,小康牛肉酱175g定价在8元左右,要么总价高,要么性价比低,都难与老干妈抗衡。

这就造成了调味酱行业定价难,低于老干妈没利润,高过老干妈没市场。老干妈的价格一直非常稳定,坚守价格定位,价格涨幅微乎其微,不给对手可乘之机,在老干妈本身强势的品牌力下,竞争对手们,要么为了低价导致低质,要么放弃低端做高端,而佐餐酱品类又很难支撑高端产品。

### (三) 消费者心智占领: 广告的本质目的

广告的主要目的是以占据消费者心智而谋求市场,一句能够唤起消费者共鸣的诉求,往往成为品牌成功的利器。所以,企业的本质目的是占领消费者心智,而非广告本身,老干妈看似没有做过广告,但其已经完成了消费者心智的占领。

1. 从学生入手,最容易唤起的消费记忆。据心理学分析,学生时代是品牌最容易引起好感和怀旧的时机,北京连锁餐饮新辣道就常常把门店开在学校附近,在吸引顾客的同时,潜移默化的占领消费者心智,以后无论这些学生走到哪里,新辣道的味道都会伴随着他们青春的记忆。老干妈起家于学校附近的素粉店,无意中已经开始了消费者心智的占领。同时,由于老干妈的产品本身物美价廉,作为佐餐酱美味又极为下饭,经济不足的学生群体是其主要消费群体之一,口味的培养和消费者心智教育很好融合,很多留学生都把老干妈称为家乡的味道。

2. 品牌符号化。行业经常有人质疑老干妈包装土气,多年来从未更换瓶贴等问题,事实上,正是老干妈多年来的坚持,其包装和瓶贴已经固化为最深入消费者内心的品牌符号,甚至成为这一品类的代表符号。茅台推出过无数新品,但消费者最认可的还是其老包装的飞天茅台,认为这才是总理喝的茅台,是地道茅台。

3. 舌尖上的中国名片。现在,老干妈又早于很多产品,开始走出国门,产品遍布30多个国家和地区。在国外老干妈被称为“留学生必备”,“家的味道”,也受到很多外国消费者的喜爱。而且在中国8、9块钱一瓶的老干妈,在国外卖到十几美元,堪称调味品行业的奢侈品,国外渠道的销量目前还无从得知,但这一步的跨出,老干妈已经成为舌尖上的中国名片。

### (四) 市场布局: 从区域战略根据地到全国扩张

广州是老干妈最先爆发的区域市场,而后逐步扩张到全国,这也是笔者一直提倡的,先做好区域市场战略根据地,继而复制全国。老干妈和一般企业的区别



就在于，绝大部分企业是经过市场分析选择区域战略根据地，而老干妈是通过自然选择，首先爆发了广州市场。

1994年，贵阳修建环城公路，昔日偏僻的龙洞堡成为贵阳南环线的主干道，途经此处的货车司机日渐增多，他们成了“实惠饭店”的主要客源。陶华碧近乎本能的商业智慧第一次发挥出来，她开始向司机免费赠送自家制作的豆豉辣酱、香辣菜等小吃和调味品，大受欢迎。

正是货车司机让老干妈如同蒲公英的种子一样，撒向全国，并在最适宜的地方扎根生长。当时，以广州为代表，大量农民工进城，老干妈正符合了他们的口味和价位，于是首先在广州市场取得销量爆发。继而逐渐实现全国扩张。

#### （五）现款现货：硬通货下的经销商策略

老干妈的经销商策略极为强势：

1. 先打款后发货，现货现款。别的快消品都在尽力把货压在经销商手里，而老干妈的经销商必须先打款，才能拿到货，甚至打二批货款的时候，才能拿到第一批的货，现金流充盈，让各厂家叹为观止。

2. 以火车皮为单位，量小不发货。

3. 没有政策支持。老干妈没有广告，没有活动，自然也不会给经销商政策支持，而且利润空间很低，一瓶甚至只有几毛钱。

4. 大区域布局，一年一次经销商会。为了维护经销商，构建经销商网络，快消品企业大部分要维护数量庞大的经销商，每年都要召开各种不同地区，不同层次的经销商会议，会议上以各种形式极力讨好、回馈经销商。但老干妈一年，甚至两年才开一次经销商会，一个省，或者几个省一个经销商，这种状况下，甚至还在进行省区合并。

那么问题来了，老干妈如此强势的经销商策略，底气何在？经销商为什么会接受这些“霸道”的规矩？原因还在产品上，老干妈把产品做成了硬通货，只要能拿到货，就不愁卖，而且流通速度快，风险小，是经销商利润的可靠保障。

#### （六）渠道网络：无所不在的深度和广度

两千年初，绝大部分企业像王致和一样，坐在家门口等各地大小经销商前来采购，没有物流运输等各项服务，没有一批、二批之说，更没有经销网络。企业就是一家批发商，各地经销商只管来拿货，拿回去怎么卖，企业也不关心。这一阶段中，由于路途问题，南方经销商较少来北京采购，等到王致和有意识布局南方市场，却为时已晚。

老干妈当时选择了一条与众不同的路子，只选择大区域经销商，并负责物流运输，区域经销商为了达到销售目的，就必须进行二批的开发布局，逐渐形成了



经销网络遍布区域，便利店、商超，甚至菜市场的局面，老干妈产品随处可见，现在更是走出国门，进入国际市场。

因此，老干妈先一步完成了渠道网络布局，形成了完善的经销商网络，产品随处可见。大区域经销策略也让老干妈的招商变得极为轻松，一年一次招商会就能搞定。

### 三、老干妈背后的几点启示

1. 老干妈的成功是产品思维的成功，产品是一切营销的源头。那种一杯水卖出天价的浮躁思想，都是靠不住的。只有像可口可乐、康师傅红烧牛肉面、双汇火腿肠等产品力过硬的产品为基础，营销才能发酵出奇迹。所以，食品企业要真正在产品口味、包装、规格、定价等各要素上下足功夫，打造真正符合消费需求的产品。

2. 不能把营销等同于推广和广告。营销的目的是让销售成为多余，是“在销售之外做点什么”的事。很多名不见经传的企业，实际上却是一个品类的隐形老大，深层次的营销是不一定要做很大力度的推广，以整合之力达到市场目标才是关键。

3. 以消费者为中心，即使定位于中低端市场，也能够提供极致的客户体验。商业需要回归其本源，即企业存在的唯一目的是创造顾客。

4. 做企业要有耐心，能坚持，经过时间的发酵，以前看似普通的产品和品牌就有了价值。企业要充分敬畏和尊重市场成长规律，有长期经营心态，一味追求短平快，会让企业栽大跟头。老干妈坚持有多大能力做多大事，坚持不上市，不被资本绑架，反而赢得了市场的尊重。

5. 企业取得市场优势之后，产品力+价格空间成为定位的关键因素，提高价格的确能够提高企业利润，但同时也会为对手让出价格空间。

6. 企业在产业链中的地位，决定企业的话语权。老干妈在产业链上的强硬，源于其无可替代的产品力。所以，单纯羡慕老干妈的“强硬作风”毫无意义，关键是如何打造自己的核心优势。

7. 在当时传播条件限制下，老干妈不做推广依靠口碑逐步积累，并未使其丧失市场先机，经过时间酝酿，成就了惊人的市场爆发。世易时移，面对当前的传播大爆发，企业不可盲目复制无传播的营销做法。

### 案例七：太太口服液

河南的一个老中医的土方子——对于治疗女性黄褐斑有明显的效果，朱保国敏锐地意识到，这种治疗黄褐斑的药方可以制成专门针对女性的保健品，潜力无限。他随即用 9 万元买下了这个药方。其基础配方是桃红四物汤，这是中药的



一个经典名方，其效果已经通过了现代药理知识的反复验证。

### 一、准确、清晰品牌定位（占领市场空白）

九十年代初期，是保健品的春天，太阳神、飞龙等品牌如日中天，放射出奇光异彩。“太太口服液”上市之前，朱保国仔细研究了国内的保健品市场，发现保健品虽多，却没有一家是专门针对妇女保健——或者再细分下去，没有一家是准确定位于女性美容保健的。当时太阳神的口号是老少皆宜，虽没说是专为男性，但包装和广告形象都突出了男性气质；娃哈哈是针对孩子。女性保健市场实际上是个空档。93年3月8日第一批“太太口服液”上市。那时中国的保健品市场，特别是女性口服液还是比较少的，消费者对保健品的认识还停留在简单的蜂王浆、青春宝一般产品水平上。因此，太太口服液一上市就抢先占领女性保健品领导品牌的地位。

犹太人有句名言：“女人和嘴巴的生意最好做。”随着人们生活水平显著提高，人们对保健药品的要求十分迫切，女人更需要关心，这个消费群体蕴藏着巨大的消费潜力。朱保国敏锐地觉察到这是一个巨大的潜在市场：“女性占人口的一半，市场庞大，而且最爱美、爱花钱。中国绝大部分家庭的财政是由女人支配的，一旦有针对她们的适宜的美容保健品，想想会是什么样子？”因此，朱保国把这个产品定位在20—30岁的女性，决定以一种“活血、去斑、养颜”的产品去满足她们婚后仍做一个完美女人的要求。

### 二、产品命名（品牌的坚实基础）

产品选好后，取个什么名字才能让消费者有一种先入为主的好感呢？名字想了不少，朱保国联系到内地人习惯称妻子为“爱人”、“内人”、“老婆”，但随着开放及受境外文化影响，称妻子为“太太”更新潮，更文明，更尊重，于是，产品就取名“太太口服液”。这正好捕捉到了女性在开放文化后追求健美的心态。

### 三、广而告之，扩宽品牌的知名度

优秀的广告推广是太太药业集团成功运作的亮点之一，也是太太集团众多产品能够成功登陆市场的关键因素。

在1993年，当时中国职业女性逐渐增多，她们在社会中扮演了越来越重要的角色，这使她们不得不开始注重自己的形象。而黄褐斑又是职业女性走向社会面对现实所要克服的最大的“面子”问题。针对这个痛点需求朱保国推出了三个洋太太为形象的系列广告，并且将广告诉求聚焦为“太太口服液”是消除黄褐斑、治疗体虚症状的女性养颜保健品，避免了当时国内保健品广告夸大宣传的毛病，新鲜的广告诉求和时尚的广告形象抓住了女性们的视线。

随着消费者欣赏口味和时尚潮流的变化，“太太”不断改变着自己的代言人和传播方式，力图让目标消费者留下更深刻印象。继三个“洋太太”广告成功后，1994年，朱保国又选择了当红歌星毛阿敏为主要广告代言人，进行全面的市场推广。之后，“太太”又以都市女性新生活为主题创新品牌，进一步挖掘“做女人真好”这个主题，使这个主题表达两层意思：一是随着社会不断进步，中国女性社会地位提高了；二是这个产品能给女性保持青春的光彩，使其在生理上、心理上永葆青春。

好的广告就是要在潜在的消费群体中创造共鸣点，激发他们的购买欲望。与



其它保健品广告相比，太太的广告更具有创意性、艺术性和共鸣性。其优秀的广告创意，留下了一些脍炙人口的广告语：“爱她就送她太太美容口服液”“每天送你一位新“太太””、“做女人真好!”、“十足女人味!”、“还是太太好哦!”等。太太药业的广告在整体上也表现不凡，基本每个产品广告都是堪称精品。特别是太太口服液的电视广告，使这个产品的营销策略和创意完美的结合在一起，造就了女人保健第一品牌。

#### 四、紧跟时尚，品牌的创新与延伸

“太太口服液”其品牌发展大致经历了五个阶段。1993-1996年：“没有黄褐斑的太太”；1997-1999年：“做女人真好”；2000-2002年：“十足女人味”；2003-2005年：“让女人更出色”；2005年至今：“美得自然，美得持久”。

上述五个阶段，“太太口服液”不断地给品牌赋值，因为“太太口服液”坚信：品牌是动态的，要不断的根据时代、社会的实际需求，进行新的赋值。“太太口服液”积极引领时尚，创造生活新主张，由最初的“没有黄褐斑的太太”到“十足女人味”和“让女人更出色”，每一次概念的延伸都表明“太太人”是潮流的引领者，是女性新生活、新观念的创造者。并通过新广告的诉求主题，巧挖潜在的目标消费者，将品牌目标消费群由过去25-35岁的已婚女性，延展到18-25岁的未婚女性。

随着时代的变化，品牌的文化等内涵也要随之变化，新鲜和时尚是消费者永远追逐的热点，太太口服液在各个阶段的传播，从包装到广告，都围绕着这点，努力引领当时的时尚和流行，从最初的治疗黄褐斑，到含F. L. A，调理内分泌，再到承诺肌肤健康、滋润肌肤，虽然产品功效不变，但每个阶段的定位都正好满足了当时女性的内心需求，同时以紧贴女性内心、充满情感的广告语“做女人真好”“十足女人味”等来满足女性精神需求，并以充分理由和中医药原理支持其承诺的品牌形象。

太太口服液在各个阶段的传播，都在努力寻找消费者的共鸣点，引领当时的消费时尚。同时，以紧贴女性内心、充满情感的广告语“做女人真好”、“十足女人味”、“滋润女人，让美丽飞扬”等来满足女性精神需求，从而诱发购买需求。倡导消费理念，理念带动产品销售就是太太药业推广销售的特色。

#### 五、明确的品牌理念

“了解女人，关爱女人”为核心的品牌理念至今深入人心，其理念温馨而体贴，迎合了女性脆弱而敏感的情感诉求，使产品的理念深入人心，不仅多了亲切感，更多了信任感，这也是太太品牌成功的关键因素。

#### 六、产品外包设计（紧跟时尚）

轻盈的瓶身，灵巧的外形，俏丽的图案，只需用手握住，大拇指一推，即可饮用，又时尚又方便，这种包装是太太药业于1999年推出的，在保健品行业中属首创，它采用先进的一次成型白色食品级塑料瓶，引进德国、奥地利全自动洲进口原料，使瓶子注塑成型和灌装药液在同一洁净车间进行，确保生产线卫生和产品质量。

在图案设计时，考虑到“太太”在消费者心目中的形象是美丽的，而花儿寓意着鲜艳与娇丽。于是，选取口服液中的中药材花朵、绿叶等元素应用于该款标



签的图案中。在选择花朵、绿叶的图片时，要与“太太美容口服液”的消费定位和设计理念相统一。基于这些因素，没有选择含苞欲放的花苞，而是挑选了成熟绽放的花朵为主体，几朵花儿交叠在一起，显得富贵大方。

## 七、巧妙定价

明确目标群体，即年龄段在 25--35 岁之间白领女性，主要销售市场为上海，考虑到其收入及消费水平情况，定价为 220 元/每盒，一盒包含 7 天的量，即每月一人消费总额约为：1000 元（上海普通白领女性工资的 1/4 左右，男人能接受的底线）。

## 八、总结

清晰、明确的产品定位（占领市场空白），在抓住目标市场的痛点需求，并给与解决方案（即提供相应的产品），通过创意性的广告设计引起消费者的共鸣，并且站在消费者的角度进行巧妙的定价，在抓住了消费者的痛点与痒点的同时能让其能够承担购买产品所需的开支。

## 案例八：正平路桥公司案例

### 一、发展历程

正平路桥建设股份有限公司成立于 1993 年，历经二十余载的深耕细作和砥砺前行后，公司于 2016 年 9 月 5 日在上海交易所主板成功上市，成为上交所主板唯一一家以路桥建设为主业的民营上市企业，也是青海省第 11 家上市企业。

公司先后设立了蓝图设计、金运交通、金丰交通、正和路桥、路拓制造、正通检测、正平养护、西藏工程、海东管廊、正平投资等 10 家全资子公司和多个驻外机构。现已发展成为以公路、市政工程总承包、施工建造、投资运营、工程勘察设计、工程试验检测、工程设施产品制造、公路养护等，业务涵盖基础设施建设行业全产业链的大型民营企业集团。建设足迹已遍及青海、西藏、内蒙古、新疆、河北、河南、湖南、四川、重庆、广东、海南等地区，并已初步建立起了全国营销网络体系。多年来，公司承建的项目 90%以上地处少数民族地区，平均海拔在 3000 米以上的路段占比超过 70%，已完工项目合格率均达 100%。

### 二、公司现状

#### （一）产业结构



公司主营业务为公路、市政建设，涵盖公路投资、设计、施工、检测、养护、运营，以及工程设施产品的生产与销售，同时涉及水利水电工程施工和铁路工程施工。核心业务领域包括基础设施领域的投资、施工建设、工程设施产品制造、道路养护四大板块。公司目前正从传统的路桥工程施工建造向基础设施领域的项目投资、建设、管理、运营与维护，“五位一体”的投资建设运营商转型。

## （二）主要业绩

### 1. 设计业务

已完成各等级公路的勘察设计 6000 余公里，桥梁设计 300 余座。代表项目有 G315 线小柴旦湖至黄瓜梁公路、S109 岔口至治多公路、S101 线多尕玛至久治公路、山西长临高速东贾互通、机场互通、山西霍永高速刘家山互通，以及门源浩门河大桥、杂多发展大桥、玛多扎陵湖黄河大桥、西宁市野生动物园人行观光通道等。

### 2. 检测业务

已完成道路检测 5000 余公里，代表项目有青海阿岱至李家峡高速公路、共和至茶卡高速公路、G315 线察汗诺至德令哈高速公路、湟源至西海高速公路、共和至玉树（结古镇）高速公路、花石峡至久治高速公路、香日德至沟里乡高速公路，以及茶德高速公路公铁立交桥、色吾曲河大桥、曲麻河大桥、楚玛尔河大桥等。

### 3. 养护业务

已完成道路养护 150 万平方米，代表项目有 G6 高速马场垣至平安段、G6 高速倒淌河至茶卡段、湟源至倒淌河一级公路、G109 线青藏公路就地热再生，新疆 G217 线农 7 师 103 团至奎屯公路、G314 线苏洪至八盘水磨公路、G315 线于田库尔班纪念馆至羊场段公路大中修，西宁市海湖新区及昆仑大道路面整治等。

### 4. 路桥建设

已累计完成各等级公路建设约 3380Km，桥梁 300 余座，代表项目有京藏高速（青海境）、连霍高速（青海境）、京沪高速（河北境）、京港澳高速（京津冀）等国家主干线公路，共和至玉树高速公路、茶卡至格尔木高速公路、共和至茶卡高速公路、成都至香日德高速公路、德令哈至香日德高速公路等青海省干线公路，以及川藏公路（西藏境）、国道 317 线西藏阿索至中仓公路、国道 318 线中尼公路、河南省商丘至登封高速公路、河北省承德至张家口高速公路、海南省海文高速公路等。

代表桥梁项目有成都至香日德高速公路日让沟特大桥和哈龙特大桥、G572 公路尕玛羊曲黄河特大桥、德令哈至香日德高速公路香日德特大桥、青海省海东



市海东大道一号特大桥、青海省共和至玉树高速公路黄清沟大桥、青海省茶卡至格尔木高速公路 10 标公跨铁大桥等。

代表隧道项目有湖南龙永高速洗车隧道、共玉高速青根河隧道、平互大公路桦林隧道等。

市政工程代表项目有德令哈市政工程 A 标巴音河大桥、海东临空综合经济园平西经济区道路工程、格尔木新区市政道路工程、茶卡至格尔木公路西海路联络线、西宁市主城区高速环线（峡口路）连接线工程等。

#### 5. 产品制造

股份公司下辖的产品制造事业部分别在湖南长沙、陕西西安、吉林四平及西宁市和海东市五个地区建立了生产基地，产品主要有：钢桥，金属波纹涵管、金属螺旋波纹钢管、波纹钢板、波型结构物、公路波形护栏、金属钢结构厂房等，其产品广泛应用于公路，铁路，水利，能源，城市综合管廊，海绵城市，市政，建筑等领域。尤其是波纹钢结构在地下综合管廊中得到了成功应用。截至目前，公司已成功在海东市乐都区文教路建成了 1.1 公里的波纹钢结构地下综合管廊、在银川市宁东工业园区建成了 0.7 公里的波纹钢结构在地下综合管廊。同时公司还研究编制并发布了《波纹钢结构综合管廊》Q/QHZPLQJ001-2016 企业标准和施工技术指南。积极参与了《冷弯波纹钢管国家标准》、《波纹钢涵洞技术规范》青海省地方标准、中国钢结构协会《综合管廊波纹钢结构技术规程》和《公路波形钢涵洞技术规程》的编制。

其中，波纹钢结构地下综合管廊具有以下主要特点：

(1) 具有结构受力合理、荷载分布均匀，良好的结构整体强度及稳定性高、结构安全性能高、抗震性能强。

(2) 对地基或基础设置要求较低，特殊地基和基础不均匀沉降的抗变形能力强。

(3) 经特殊处理具有高抗蚀、高抗渗、抗冻变破坏能强、高耐久性，正常使用年限可达 100 年以上。

(4) 可进行大规模集约化生产，可根据工程需要灵活生产不同的整装波纹钢管、变曲面波纹板拼装管或拱形结构及多种异性成套整装管（板），有利于质量稳定控制。可回收利用。

(5) 施工周期短。通过工厂制造运输、沟槽开挖、地基处理、装配化施工、回填等梯队工序同步流水一体化作业。减少大量人工和机械作业，施工效率高，不分季节性施工，比钢筋混凝土管廊的施工工期缩短约 40%以上。



(6) 满足国家去钢材产能和环保要求。不产生建设废弃物，不会对环境造成破坏。

(7) 工程造价低、运营和维修养护等成本低。与钢筋混凝土管廊相比可降低综合造价 20%左右(管径或跨径越大、工程综合造价越低)。

(8) 波纹钢结构综合管廊容纳输水管、供水管、电力管线、通讯管线、监控、照明及通风线路、消防设施、排水设施等。

### (三) 经营状况

目前公司在建项目合同总额达 40 亿元以上，年度新增合同额 30 亿元以上。公司在青海本省市场的占有率达到 20%以上。2017 年，公司投资业务实现突破，以正平股份作为牵头方，与中建、长城投资、苏交科联合中标加定到西海的 PPP 项目，项目标的近 60 亿元，目前，该项目正在按计划推进。

### (四) 人员结构

公司现有员工 800 余人，其中博士 2 名、硕士 10 余名、本科及以上学历已超过员工总数的 45%。具备高级职称人员 41 名，中级职称 190 余名。其中教授级高工 2 名，国家级评审专家 2 名，省级优秀专家 1 名，享受国务院政府特殊津贴专家 1 名。技术人员已占员工总数的近 70%。

### (五) 财务状况

公司近三年来，年平均实现营业收入超过 20 亿元，年平均净利润达 1 亿元以上，截止 2016 年末，公司的总资产达 36 亿元以上，净资产已达 12 亿元以上。公司日常流动性贷款存量约 6.5 亿元，资产负债率仅为 66.8%，远远低于同行业的平均水平。

### (六) 业务资质

公司拥有公路工程施工和市政公用工程施工两项总承包一级资质，拥有公路桥梁、路面、路基、隧道四项专业承包一级资质，拥有水利水电工程施工总承包二级资质、铁路施工总承包三级资质、防水防腐保温工程专业承包二级资质，公路、市政行业勘测设计乙级资质、公路工程试验检测乙级资质，以及中华人民共和国对外承包工程资质。是目前青海省施工资质最全、资质等级最高的路桥工程施工企业。

### (七) 管理特色

公司经过 20 多年的发展，积累下了优秀的企业文化底蕴，沉淀下丰富的管理经验。通过在实际中的不断摸索和凝炼。建立起一整套具有正平文化烙印的管控模式，总结形成了独具正平特色的“十大管理体系”和“三大管控模式”。确保了工程品质，实现了资源的有效利用和成本领先，提升了企业的规范化运行水



平。

### （八）公司荣誉

公司已连续 14 年进入青海企业 50 强，连续 8 年被青海省交通厅评为“AA”级信用等级，先后 2 次被交通部评为公路施工“AA”级信用等级，“正平”文字商标也被国家工商总局认定为中国驰名商标。2013 年，公司成功入选中国公路建设行业协会首批“公路建设百家诚信施工企业”，先后荣获了青海省第五届、第六届、第七届优秀企业，第一届、第二届、第三届、第四届青海省优势建筑企业，全国建筑业先进企业，全国就业与社会保障先进民营企业，荣获“青海省优秀非公有制企业”、“A 级纳税信用单位”、“全省培育和发展市场主体贡献奖”等，2010 年被中共中央、中央军委、国务院授予“全国抗震救灾英雄集体”光荣称号。有多项工程被评为“江河源”杯省级优质工程，多次被业主单位评为优秀施工企业。

## 三、主要领导人介绍

董事长金生光，1965 年出生，研究生学历、高级工程师。正平的创始人和正平事业的缔造者，正平发展的领路人。2004 年 5 月至今任本公司董事长。青海省人大常委，全国工商联执委，青海省工商联副主席，青海省慈善总会副会长等职，是全国五一劳动奖章获得者，享受国务院政府特殊津贴专家。

## 四、经验和核心竞争力

一是公司自成立之初就确定了“让我和更多的人生活得更美好”的企业宗旨和“正确做人、平和做事”的企业理念。始终坚持“一体化渗透经营”战略。上市之后，公司又适时制定了“四商兴正平”战略，实现从原来单一的工程承包商向基础设施投资商、工程建设承包商、设施产品制造商、道路养护服务商的角色蜕变。

二是作为青藏高原的本地企业，积累了在高海拔、高严寒、冻土、盐渍土地区丰富的施工经验和技術优势，也逐步确立了在本地区的优势地位。

三是坚持科技兴企战略。公司成立了省级企业研发中心，先后取得了 11 项科技创新成果奖，6 项部级工法、2 项省级工法、11 项企业级工法，5 项施工技術发明专利和 59 项实用新型专利，主导编制了 1 项行业标准。长期坚持与长安大学、加拿大滑铁卢大学等国内外科院校进行技术交流与合作，搭建起了产学研平台。

四是注重人才培养与引进。利用已取得的青海省建筑工人职业培训基地资质，开展技能资格培训。与国内一流院校合作，组织高管人员参加清华、北大等



EMBA 培训班，与青海交通职业技术学院共同组建了“正平学院”，有针对性地培养企业急需的专业人才。聘请国内外专家，引进高端人才加盟，不断提升企业综合实力。

五是高度重视党建工作。公司一贯坚持把党建工作全程纳入企业发展规划，将党的方针政策完全融入企业决策和企业文化建设以及员工队伍培养中。目前公司党委下辖 4 个党支部，114 名党员均已成为企业的中坚力量。2017 年 6 月 20 日，青海省非公企业首家关工委落户正平股份，喻示着正平的经营管理规范、党组织健全、风气良好，有比较好的政治基础和组织基础，作为非公经济领域成立的首个关工委组织，具有示范、榜样作用。

六是高度重视政商关系，积极帮政府解忧，勇于承担社会责任。积极投身“中国光彩行”，坚持参加“百企联百村”、“党政军企共建示范村”，为贫困乡村建“爱心路”、架“连心桥”。结合企业特点，实施产业“精准扶贫”工程，先后在玉树州、西宁市、海东市等建立产业扶贫对口村。主动加入“见义勇为基金”，参与灾害救援，倡导公平正义，弘扬社会正能量。充分发挥企业自身优势，多次主动承担，并圆满完成西宁、海东、格尔木、德令哈、玉树等市政府的保通、保畅、大修、整治、救险等应急工程施工任务，受到了当地政府的高度评价和赞扬。

## 五、发展规划

公司打造以“四商兴正平”为核心战略，坚持“立足青海，辐射西北，拓展全国，放眼全球”的发展思路，从一个区域性业务为主的企业，向全国性地域开拓。从公路工程投资建设向市政公用工程、地下管廊工程、水利水电工程辐射。

### （一）产业定位

1. 坚持“一体化渗透”经营战略，保持其传统主营业务作为支柱之一。纵向延伸其产业链，向上下游扩展。横向拓展其经营范围，立足于基础设施领域向其他方向渗透。

2. 提高设施制造业的品类及规模，进一步扩大工程设施、管廊设施、能源设施的产品研发与应用推广。

3. 大力发展新兴业务。重点加大基础建设投资、运营与管理以及道路养护业务；关注研究“一带一路”沿线国家市场需求变化，在海外业务上有所突破；实施企业兼并、收购、重组，有效带动其他各产业的可持续发展。

### （二）战略目标

未来三到五年，公司将以培育公司核心竞争力为宗旨，以资本运作为手段，进一步提升综合实力和核心竞争力。力争在“十三五”末实现“双百一特”的总



体目标（市值、年营收过百亿，获得国家特级资质），把公司发展成西北地区基础设施领域最具竞争力的一流企业。

## 案例九：同仁堂为何能够成为最负盛名的老字号

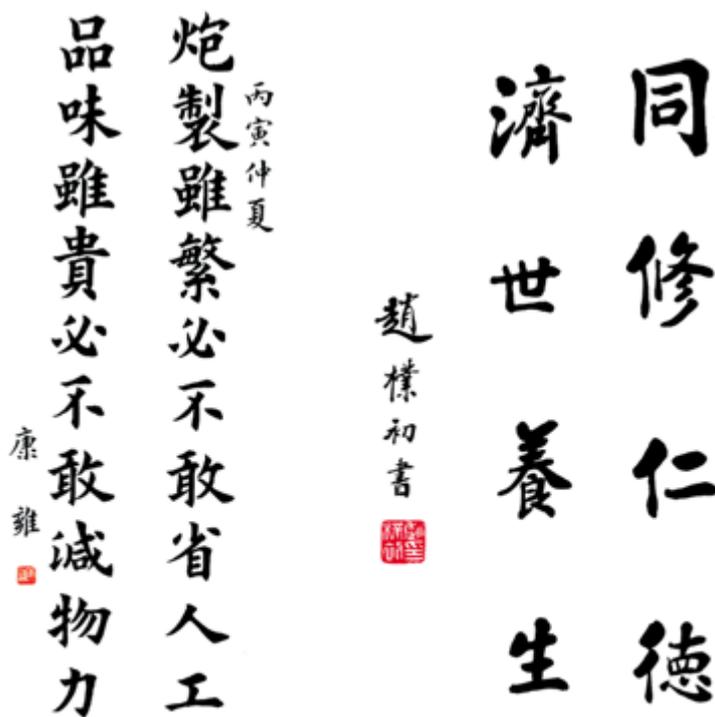
### 一、同仁堂简介

中国北京同仁堂（集团）有限责任公司是市政府授权经营国有资产的国有独资公司。同仁堂是国内最负盛名的老药铺，始创于 1669 年，至今已有 348 年的历史。北京同仁堂始终坚持“以现代中药为核心，发展生命健康产业，成为国际知名的现代中医药集团”的发展战略，以“做长、做强、做大”为方针，以创新引领、科技兴企为己任，形成了现代制药业、零售商业和医疗服务三大板块，构建了六个二级集团、三个院和两个储备单位的企业架构，目前拥有三家上市公司。集团共拥有药品、医院制剂、保健食品、食品、化妆品等 1500 余种产品，28 个生产基地，83 条现代化生产线，一个国家工程中心和博士后科研工作站。

随着同仁堂的快速发展，品牌的维护和提升、文化的创新与传承也取得了丰硕成果，“同仁堂中医药文化”已列入首批国家级非物质文化遗产名录，同仁堂既是经济实体又是文化载体的双重功能日益显现。

### 二、同仁堂品牌文化

#### （一）同仁堂文化



古訓

企業精神

## （二）品牌释义

“同仁堂”商标的设计意图：在有着悠久历史文化的中国，龙是至高无上的象征，北京同仁堂数百年的制药精华与特色是：处方独特，选料上乘，工艺精湛，疗效显著，因而在国内外医药市场上享有盛名。本商标采用两条飞龙，代表着源远流长的中国医药文化历史，“同仁堂”作为主要图案是药品质量的象征；整个商标图案标志着北京同仁堂是国之瑰宝，在继承传统制药特色的基础上，采用现代科学技术，研制开发更多的新药造福人民。

## 三、优秀的企业文化——核心竞争力

同仁堂虽然凝集着厚重的文化积淀。在乐家经营同仁堂的近三百年的时间里，同仁堂那些质朴无华，却是字字金言的“炮制虽繁必不敢省人工，品味虽贵必不敢减物力”、“以义为上，义利共生”、“修合无人见，存心有天知”，以及管理理念、经营思想，都是以“堂训”、“族规”、“祖宗成例”的形式传承下来的。解放后，同仁堂虽然也于20世纪五六十年代提出过“百拿不厌，百问不烦”、“质量第一”、“为人民服务”等口号，开展过学天桥百货商场、学背篓商店和学大庆的活动，同仁堂文化也在无形地影响着一代又一代人，但是对于同仁堂自己的企业精神、经营思想和文化传承却没有系统总结和提升。



“松下幸之助说，企业要有一个高尚的目标。同仁堂三百年前就提出‘济世养生，唯医药为最’，不就是高尚的目标吗？”

同仁堂在三百四十年的历史篇章上，每一页都有精彩之笔。尤其是1995年，集团公司新一届领导班子成立之后，同仁堂一方面抓住机遇，加快发展，不断扩大国有资产控制力，实现了投资主体多元化，形成了以股权为纽带的多元化投资主体支撑的中医药集团。同时，同仁堂集团的领导层又在企业文化建设上投入了更大的精力、物力。他们把企业文化看成是企业内每一个人都应当具有的价值观、道德观和发展观。他们认为，企业文化要靠企业全体成员一点一滴、一举一动、一言一行、一招一式地来营造，同时又对每个人产生着有形或无形的影响，塑造着企业的灵魂。这既有历史的传承，又需要现实的锤炼。

说到同仁堂文化对人的影响，同仁堂的老人们说：“咱们的历史上，尽出忠心保同仁堂的人。早先有张翊亭舍身救老匾，有刘辅亭乱世守店堂，这样的人后来也不少，好多都没有留下名字来。”据他们说，当年，同仁堂药店每天都能收不少现钱，有整有零，零钱还特别多，都是铜子儿。每到煞账之后，这些钱就要送到账房去。那时管送钱的是一个穿的破衣烂衫的人，为的是不惹人注意，免遭歹人劫财。他拿着个麻袋，那些堆得如小山一样的钱，他数也不数，往麻袋里一装就走，可是多少年，从来没有差过一分钱。老人们说：“那时的财会制度远不如现在严格健全，靠的是什么呢？靠的就是一个‘德’字。”大家听后，都说：“现在这种人在咱们同仁堂也不少啊！”他们还提到了这样一件事。有一位工人，在制作安宫牛黄丸时，因为吊蜡丸出了意外，做废了两丸。同仁堂的职工技术再高，工作再认真，也不能保证一点废品不出。因此，当时从领导到职工，谁也没有把这事太放在心上。不料，这位职工主动掏钱买了两丸安宫牛黄丸，交给了车间领导。车间领导对那位工人说：“这属于正常损耗，不必赔偿。再说了，两丸‘安牛’，也得不少钱呢。您的工资也不高……”可是那位工人却说：“不这么样我心里不踏实。”

人们后来评论这件事说：“工人主动掏钱弥补企业的损失，世界上无论什么标准，GMP也好，ISO9001也罢，都没有这种规定，也不可能有这种规定。只有优秀的企业文化才会造就这样的职工。”

为了建设同仁堂的企业文化，同仁堂集团在2001年实施了企业形象战略。他们以“同修仁德，济世养生”作为企业精神，以“以义为上，义利共生”作为经营哲学，以“同心同德，仁术仁风”作为管理信念。这是同仁堂集团领导从专家、干部和群众贡献的两千多条建言中提炼、精选出来的。与此同时，同仁堂还制定了各种行为规范。为了普及企业文化，同仁堂集团编辑出版了《同仁堂故事》。这部书通过同仁堂发生的一个个真实故事，生动形象地介绍了同仁堂从



古至今的文化遗产和经营理念。为这本书撰文的有领导干部、党史研究者、科技人员，也有普通的工人和批发、营销人员。

有人把企业文化仅仅看成是形式，是色彩，是装饰，关注的只是那些语不惊人死不休的广告和“星光四射”的“代言人”。而同仁堂集团的领导却认为，企业文化是血液，是灵魂，是三百四十年积累起来的精髓，更是企业生生不息的源泉和必须传承下去的基因。因此，企业要真正步入市场，走出一条发展较快、效益较好、整体素质不断提高、各方面协调发展的路子，就必须深化企业文化建设。

中国企业文化研究会原常务副理事长张大中曾说：“具备文化自觉意识的企业家首先应该懂得如何树立正确的价值信念去影响职工，并通过连续有效的行动，使价值观成为公司文化的核心和基础。”他们对企业文化重要性的诠释，也证明了同仁堂重视企业文化建设的必要性和正确性。

正是出于对企业文化的高度重视，同仁堂集团领导层不仅投入人力、物力、财力，精心打造同仁堂文化，董事长殷顺海还提出了“用同仁堂的文化吸引人，用同仁堂的干劲鼓舞人，用规范化的管理要求人，用优良的业绩回报人”。他把“用同仁堂的文化吸引人”放在第一位，可见同仁堂是如何重视企业文化的应用。

同仁堂博物馆的展品中有一副同治年间的对联——“但愿世间人无病，哪怕架上药生尘”，格调之高，胸怀之大，令人钦佩。虽然这是一副中药行业常用的对联，并非同仁堂专有，但是同仁堂用种种善举，尤其是1998年上海“甲肝”流行和2003年北京“非典”肆虐时的行动，践行了这副对联所含的理念。同仁堂博物馆已经成了普及同仁堂文化和中医药文化的重要场所。它是青少年教育基地，是同仁堂职工学习同仁堂文化的平台。在这里还可以看到1956年12月7日，毛泽东同志在《同民建和工商联负责同志的谈话》时说到的一段话：“历史名字要保存，商务印书馆、中华书局的名字为什么不要，瑞蚨祥、同仁堂一万年要保存。”（《毛泽东文集》第七卷171页）这些足以证明同仁堂历史和中医药文化的历史源远流长，证明了中国共产党和党的领导人重视中医药，重视同仁堂。

为了发掘、弘扬同仁堂文化，同仁堂集团领导层提出了许多口号，采取了许多措施，也投入了许多人力和财力，取得了丰硕的成果。但是，企业领导在经营活动中的一个决策，比一百个漂亮的口号影响还要大。优秀的企业文化不仅表现在优美的文字上，更展现在实际行动中。因此，同仁堂集团的领导更是把企业文化中的正确理念贯彻于经营决策中，“同仁堂不给回扣”就是其中之一。

当然，作为企业，同仁堂也要参与竞争，也要追求利润，但是同仁堂的促销手段是合法、合理、公平、公正的。为了促销，他们也做广告，但广告必须是实



事求是的。一旦发现有的合作伙伴或是下属单位有违规定，他们甚至不惜采用壮士断腕的方式，和他们断绝合作关系。为了促销，他们想方设法加强售前、售后服务。他们派讲师团下到社区讲健康、讲用药知识，以增加人们对同仁堂产品的认同。他们也请医院的大夫来同仁堂参观，让他们了解同仁堂的新产品，让他们了解同仁堂的质量管理、生产过程和新产品的特性。他们还为订货方提供周到的服务，包括限时送达、帮助卸货等方式，再加上同仁堂三百四十年的良好信誉，这种不给回扣，而是给关怀、给服务的促销，取得了可喜的效果。

同仁堂不仅用自己的行动，续写了同仁堂三百四十年“济世养生”的传统，而且净化了社会主义市场经济的环境，打造了一个值得人们尊敬的现代化民族企业和值得每一个中国人骄傲的品牌形象。同仁堂不仅用文字，更用行动书写了一部如何在科学发展观指导下，做长、做强、做大的企业文化，而理论和实践的紧密结合，正是马克思主义、毛泽东思想、邓小平理论和科学发展观的基本特征。鉴于同仁堂文化的深厚博大、历史悠久和不断创新，国务院和文化部于2006年将“同仁堂中医药文化”正式列入首批“国家级非物质文化遗产”。

优秀的企业文化必然会孕育出优秀的人才。同仁堂有多位专家被列入“国家级非物质文化遗产代表性传承人”，他们中有深入发掘和研究《同仁堂传统配本》，为同仁堂发展付出辛勤努力，为推动同仁堂质量管理提升作出了突出贡献的同仁堂专家委员会主任委员金霁英。同仁堂人才辈出，长盛不衰；群英荟萃，灿若繁星。由于同仁堂悠久的历史、独特的文化，自然也就成了影视片的热点、戏剧界的亮点、出版界的卖点……1997年，同仁堂和北京京剧院合作，编演了现代京剧《风雨同仁堂》。戏迷朋友看后大呼过瘾，并且说：“中药和京戏，同仁堂和北京京剧院，这可都是国粹啊！好！”同仁堂三百多年来的影响是这些作品能够大获成功的重要原因，而同仁堂的声誉也因为这些作品的成功而广为传播。

作为艺术作品，人们对这些作品中人物的命运、曲折的情节津津乐道，热心探讨其中有多少真实的同仁堂。而同仁堂更注重的却是这些文艺作品中承载的价值观、道德观和经营理念，也就是其中所体现的企业文化。比如：对“炮制虽繁必不敢省人工，品味虽贵必不敢减物力”，“修合无人见，存心有天知”的艺术性诠释。那些经过艺术加工，用浓墨重彩表现的的重要事件：张翊亭冒死从火海中抢救老匾；许叶芬率乐氏女眷带头捐出黄金百两制“紫雪”的故事，以及乐达义保存秘方，不交给日本人的事迹，都是同仁堂企业文化的精髓。正因为如此，同仁堂才对这些文艺作品给予了各种不同形式的支持。

同仁堂遵循着“遵古不泥古，创新不离宗”的原则，在企业文化建设方面也在创新，并且结出了丰硕的成果。



同仁堂文化汲取了儒家的文化精粹，如“仁者爱人”的理念，但又结合时代特点有所发展。儒家文化虽然讲仁爱，却又有贵贱之分，今天的同仁堂文化不分高低贵贱，只有“为人民服务”和“善待社会”。

同仁堂文化汲取了道教文化的精髓，如“天人合一”的观念，但又结合时代特点，有所发展。道教文化讲的是虚幻的“羽化成仙”，而同仁堂文化却是以自己的奉献，让广大人民群众益寿延年，体魄强健，以有限的自然生命，为社会作出实实在在的贡献。

同仁堂文化汲取了佛教文化的精华，如“普救众生”等，但又不同于佛教文化。佛教追求的是来世的“极乐世界”，而同仁堂文化是让群众幸福地生活，享受现世的快乐、成功、和谐。

同仁堂文化汲取了中国传统文化的优秀部分，如“但愿世间人无病，哪怕架上药生尘”。同时又坚持走继承和发展的道路，吸收着人类科学文化的优秀成果，体现了“与时俱进”的精神，创出了具有民族传统、中国特色而又有时代性的同仁堂文化。

#### 四、同仁堂的竞争优势——品牌

北京著名的药店闻名遐迩。同仁堂从不做广告？

不，同仁堂是用了其他的宣传手段来建立自己的信誉的。同仁堂的宣传不直接亮出产品，而是传播产品之外的各种与大众有关的企业信息，注重与大众进行情感交流，引发大众的好感。比如，每年一次的挖城沟，同仁堂在沟边捐助一些红灯。同仁堂开粥厂，办教育等。同仁堂不仅每年要向全国各地来京应试的举人们赠送药品，也给那无钱就医的人们免费治病。它还开办普善粥厂，每天按时向穷人舍粥，并向附近贫困死亡而无力掩埋者施舍棺材。这一切无疑产生良好的社会影响，从而大大提高同仁堂的社会声誉。

大家知道很多老字号经营不理想，其原因可以归结为以下几个方面：

1、顽固守旧，企业组织形式老化，不适应时代的要求。现代企业制度数百年来已经被证明是有效的。而我们的老字号要么是典型的国有企业，机构臃肿，人浮于事，不思创新；要么是家族企业，规模小，效率低，很少的资产顶着老字号巨大无形资产的大帽子。

2、不能坚持顾客导向。以顾客需求为中心是现代营销思想的精髓，只有顾客导向型的品牌才能致胜，或许有人会为中华老字号精湛的传统工艺而自豪，但其产品若不能紧随现代人的消费观而改变，老字号也只会是无情的市场所淘汰。

3、品牌没有进行国际化扩张。全球化已成为当前经济发展的一大特点，而品牌的国际化扩张则是经济全球化的一个重要标志。换句话说，在经济全球化趋势下，任何想要塑造强势品牌的企业都要实现品牌经营的国际化，中华老字号也



不例外。

4、资金紧张。“巧妇难为无米之炊”，没有资金是无法积聚品牌资产的，而这一问题在中华老字号当中尤为严重。

5、没有进行品牌延伸。品牌延伸是品牌管理中颇具争议的一个问题，尽管如此，被誉为“金字招牌”的知名老字号仍应利用已有的品牌资产，不失时机地实施品牌延伸，借以增加利润增长点，做大市场“蛋糕”。当然，品牌本身的知名度始终是品牌延伸的前提条件。

6、不注重法律保护。几代人千辛万苦才创出的老字号能维持至今实属不易，倘若一时疏忽被他人抢注了商标岂不可惜。创名牌难，保名牌更难。著名品牌为他人抢注的例子已不鲜见，缺乏现代商标保护意识的商人也只能是“哑巴吃黄连”。

我们可以看到同仁堂很好的解决了以上问题：

1、一九九二年 中国北京同仁堂集团公司组建成立， 一九九七年 国务院确定 20 家大型企业集团为现代化企业制度试点单位同仁堂作为全国唯一一家中医药企业名列其中。一九九七年 由集团公司六家绩优企业组建成立北京同仁堂股份六月有限公司同年七月，同仁堂股票在上海证券交易所上市，这标志着同仁堂在现代化企业制度的进程中迈出重要步伐。二零零一年七月 由北京市政府授权的中国北京同仁堂（集团）有限责任公司正式揭牌。这标志着同仁堂实现了规范化的公司制的转变，也是体制上的一次重大变革。通过以上一系列的步骤，同仁堂解决了第一个问题，现在同仁堂已经是一家完全意义上的现代企业了。

2、客为导向一直是同仁堂的信条，多年以来同仁堂抱着“同修仁德，济世养生”的堂训，不断开发新品种，已经拥有了乌鸡白凤丸、牛黄清心丸、大活络丹、安宫牛黄丸等许多优秀的药品，并且涉及营养保健品、药膳餐饮、化妆品、医药机械并提供有关的技术咨询、技术服务等等。这些都是适应了患者的需求，所以才能获得发展。

3. 一九九七年集团公司所属企业八条主要生产线通过澳大利亚十二月 GPA 认证，为同仁堂产品进一步走向世界奠定了基础。二零零零年十月在香港成立了同仁堂和记（香港）药业发展有限公司，为同仁堂产品进入国际主流市场迈出了关键一步。1993 年以来，同仁堂相继在香港、马来西亚、英国和澳大利亚开设了分店，与泰国合资组建北京同仁堂（泰国）有限公司。同仁堂科技上半年分拆至香港上市后，公司表示将以科技为先导，以中药现代化、国际化为目标，利用国内外先进技术进行中药产品的开发和引进，实施国际化的先进管理，进行现代化的市场运作，使自身更具国际竞争力。通过以上一系列的运作，同仁堂已经成为一家现代化的跨国公司。



4、一九九七年六月，由集团公司六家绩优企业组建成立北京同仁堂股份有限公司，同年七月，同仁堂股票在上证所上市，股票上市共募集可用资金34248.56万元。2000年3月，以北京同仁堂股份有限公司为主要发起人，联合集团公司及其他六家有相当实力的发起人共同组建成立了北京同仁堂科技发展股份有限公司。同年10月，在香港联交所创业板上市，募集资金23878.4万港元。这些资金在同仁堂的发展中起到了巨大的作用。从同仁堂以及其它成功老字号的经验可以看出集团化、股份制和特许连锁制等是解决老字号资金问题的有效途径。

5、同仁堂除了加工、制造、销售中药材、中成药、饮片、营养保健品、药膳餐饮、化妆品、医药机械并提供有关的技术咨询、技术服务外还兼营药用动植物的饲养、种植；购销西药、医疗器械、卫生保健用品；货物储运；出租汽车业务；经营所属企业自产产品及相关技术的出口业务；经营生产所需原辅材料、机械设备及技术的进口业务；开展对外合资经营、合作生产、来料加工、来样加工及补偿贸易业务；经营经贸部批准的其他商品的进出口业务。二零零一年六月集团与崇文区卫生局合作，组建北京同仁堂崇文中医医院，并于6月18日正式揭牌，标志着同仁堂在实现中医中药有机结合方面，正在进行有益探索。品牌扩张是同仁堂发展的一个成功经验。

6、一九八九年国家工商行政管理局商标局认定同仁堂为驰名商标，受到国家特别保护，同仁堂商标还是中国第一个申请马德里国际注册的商标，大陆第一个在台湾申请注册的商标。同仁堂作为驰名商标，已在加拿大、泰国、澳大利亚以及马德里协定成员国等50多个国家和地区注册，受到特别保护。