

2006 年深圳大学硕士研究生入学考试专业课试题

企业管理

一、名词理解题（5 小题，每小题 8 分，共 40 分）

- 1、何谓经济计量模型，并举例说明
- 2、何谓职务说明书，设计深圳大学管理学院院长的职务说明书
- 3、何谓授权控制说明总经理一般如何向部门经理授权
- 4、何谓需求层次理论，分别说明你 2006 年和 2003 年的需求层次
- 5、何谓零和谈判，举例说明其成功前提

二、评述题（2 小题，每小题 15 分，共 30 分）

1、彼得德鲁克认为其最主要的贡献为：

- （1）很早就认识到管理已经成为组织社会的基本器官和功能
- （2）管理不仅仅是企业管理，而是所有现代社会机构的管理器官，尽管管理的开始将注意力放在企业
- （3）创造了管理这门学科
- （4）围绕着人与权利、价值观、结构和方式来研究这一学科，尤其围绕着责任。管理学科是把管理当成一门真正的综合艺术。

请回答：

- （1）将彼得德鲁克的贡献和泰罗的贡献作一简要比较
 - （2）如何理解管理是一门综合艺术
 - （3）你认为彼得德鲁克的观点有何不足
- 2、在软件企业的质量保证体系建设过程中，一般需要独立完成以下几个流程：项目管理流程、软件开发流程、软件测试流程、配制管理流程等。这些流程相辅相成，通过项目管理流程将所有活动贯穿起来，共同来保证软件产品的质量。在公司运行中，QA 即质量保证用来监控公司质量保证体系的运转情况，对质量保证体系的质量负责。QC 即质量控制，用来对每一阶段的产出物进行检测，对原料产出物的质量负责。

请回答：

- （1）QA 和 QC 其质量管理理念有无不同
- （2）QA 经理和 QC 经理的工作思路有无不同
- （3）在质量管理理论中，过程控制和结果控制的机理有何不同

三、案例分析题（2 小题，每小题 40 分，共 80 分）

1、布朗公司

20 世纪 60 年代，布朗公司曾经几乎被公认为唯一的生产专业机械工具的工厂，80 年代却发展成既生产又销售，而且维修多样产品，如电力机械工具、民用工具和其它省力的家庭工具以及小型的机械工具、民用工具和其它省力的家庭工具以小型的机械工具的公司。它占据了世界工业市场的大部分份额。

可是，在 1980 年前后，情况发生了变化。世界性的经济衰退波及到布朗公司。该公司的机械工具销售量下降，收入降低。此外，世界经济的其他问题也增加了该公司的的问题。例如，美元的比价和利率使得该公司的产品与其他国家的产品竞争遇到了障碍，降低了它在国际上的竞争能力。

就在这些不利因素产生之时，日本的一些电子工业公司开始占领布朗公司的市场份额。日本公司采取降低成本、使其产品价格处于全球最低水平的战略措施。他们认为不同的国家，消费者对产品的规格要求差异不大，根据市场的这一行情，大规模地生产某些规格的产品，从而降低生产成本，因此具有市场机械工具市场的一些失误更使日本公司快速发展。到 80 年代末 90 年代初，日本公司几乎占有布朗公司的世界专业工具的 20% 的市场份额。

1990年前后，该公司在六大洲的13个国家（或地区）中开设25个分厂，除了在马里兰的总指挥部以外，还有三个生产区域性办公室，每一个区域性办公室都有相当整齐的一套职能机构，拥有自己的职员。这些区域性办公室分别负责区域内的生产分厂的重大投资、重大人事和区域公关与协调工作。每一个分公司都有许多子公司，子公司有许多自主权，这些子公司是自治的。布朗公司有一种哲学思想，各个不同的国家，其市场需求的规格等不一样，应让自己的产品及生产线去适应各个独特的市场特征。例如，意大利生产的动力工具适应意大利的需要，英国公司则为英国市场的需求而生产专供英国人使用的动力工具。

公司之间不能充分地交流，产品不能横向流通。比较好的新型工具在某一个国家问世了，通常要过几年才能被其他国家引进。例如畅销的Dustbuster在70年代末就在美国生产试销了，然而直至1983年才进入澳大利亚市场。当公司试图努力把该公司在美国本部生产的产品引进欧洲市场时，欧洲的分公司和管理者却拒不接受。在80年代早期，尽管销售不佳，但该公司仍然掌握了动力工具市场的大部分的销售比例。例如在美国本地市场占有率高达50%，在英国达80%。

布朗公司在世界各国的生产工厂中的中层以上管理人员几乎都来自马里兰公司总部，他们每年都必须回公司总部学习两次，孩子的教育生活补贴也非常高昂。生产工人从当地雇用，雇用的标准很高，但生产能力的使用率却相当低，每个雇员创造的价值也很低。

多年来，该公司把研究设计、生产和营销分成不同的部门，部门间的联系很弱，销售者不把消费者的要求反映给生产者，生产者也不根据消费者的需求进行生产和设计新的生产线。布朗公司的生产者认为，产品质量好，然后大规模生产降低价格，消费者会购买的。所以布朗公司一直精力提高产品功能和质量，提高生产线的生产水平，扩大生产规模。然而日本公司却能够根据市场销售点和渠道来收集行情，生产中等价格的工具。布朗公司在世界上有八个设计研究中心，一共设计老260余种不同类型的马达，而事实上公司正常所需要的一共只有10个不到的类型。布朗公司的新产品开发出现了滞销现象。

20世纪90年代初期，布朗公司的管理者们认为他们必须采取措施。家庭用具和小型装置市场，日本人还没有明显插足，因为日本消费者不喜欢这些用具，所以日本和其他竞争者还没有建立起很强的可作为出口基地的本国市场。布朗公司想抓住这个机会，但由于该公司给外界的形象是动力工具工厂，因此难以销售自己生产的家庭装置产品。结果在1989年该公司购买了通用电气公司的小型用具厂，通过这个厂，该公司就可以获得销售家庭装置工具的销售架子，同时，通过大量提供各种产品，实现工厂经济效益。

问题：假如你是布朗公司总经理，请你分析公司在组织方面存在的问题，并提出初步的对策思路。

2、华为公司的基本法

如今外企一直是就业者的首选之处，但深圳华为公司（简称华为）却吸引了越来越多的优秀人才加盟。在华为8000余名员工中，大学学历以上的员工占到85%，并且从事产品开发的科研人员达3200多人，这其中70%以上为硕士、博士和博士后。

华为人才济济的表面的原因是，华为提出员工待遇向外企看齐，高收入引来了优秀人才，但深层次的原因却是华为奉行“效率优先、兼顾公平”的人力资源原则。在公司内部，华为鼓励每位员工在真诚合作与责任承诺基础上，展开竞争；并为工的发展提供公平的机会与条件。那么华为又是如何去营造一个公平竞争的环境和机制的呢？

通过建立客观公正、科学合理的价值评价体系与价值分配体系，为公司系统内尊重知识与个性的员工提供良好的大环境和正确的价值导向。

《华为基本法》贯穿着一条“价值链”的主线，它明确回答了华为公司的价值是如何创造的，哪些要素参与了价值创造（劳动、知识、企业家和资本），华为公司为谁创造价值，谁是华为公司价值的受益者；在公司内部如何进行价值评价，即确定每个人、每个部门对

公司的价值贡献度；在公司内部，创造的价值应如何进行分配，即价值分配的依据和标准是什么？这些问题又可以归结为价值创造观、价值评价理念和价值分配理念。

这一全新的企业价值观的形成和统一，使华为公司能够全力地创造价值、科学地评价价值，合理地分配价值，为公司内部尊重知识与个性提供了一个良好的大环境。

华为价值评价体系的核心是人事考核。其内容包括：工作态度、工作能力、工作业绩、个人适应性和潜能、管理能力等五大块考核。考核的依据和标准主要有三项：共同的价值观（评价工作态度的依据）、挑战性目标与任务（评价工作成果的依据）、现有的能力和工作潜力（评价工作能力的依据）。

华为对人事考核有明确的认识，在其看来：考核评价永远不是目的，它只能是一种工具或手段，只能起一种牵引、导向作用。通过考核，在公司内部建立人才竞争和淘汰机制。

如果说价值创造解决的是做“馅饼”的原料和如何做大的问题，价值评价解决的是“馅饼”的切法问题，那么价值分配要解决的就是切好的馅饼如何合理地分配出去的问题。

华为建立价值分配体系的核心，是其倡导的与考核评价体系相对应的基于能力主义的“职能工资制度”。华为以业界最佳的工资报酬水平的80%，吸纳一流人才，以过滤单纯追求利益的人，使有事业心、有抱负的优秀员工加盟。并在内部依据个人承担的责任，所具有的能力和作出的贡献，充分拉开工资收入差距。职能工资制的实行，使各类人员的工资待遇与其责任、能力和贡献挂钩，避免将所有员工都朝“官位”一条道上驱动的倾向。员工可以在不同领域根据自己的特点去选择其适合的发展方向。职能工资制还为公司内部人才流动提供了条件。

实行以自由雇佣为基础的人力资源管理体制以及与此相适应的一系列人事政策与措施，为个人充分发挥才能提供机会与平台。

在自由雇佣的基础上确定企业与员工之间的长期信任和主动合作关系，是华为公司人力资源管理体制与内在激励机制的基本特征。

第一，建立了内部劳动力市场，引入多种形式的竞争与淘汰机制，通过内部劳动力市场和外部劳动力市场的置换，在企业内制度性规范基础上，实现人才的有序流动。在自由雇佣制下，企业可以随时解雇不适应公司发展要求的员工，这是制度本身的内在属性。华为一方面通过外部劳动力市场调节人员流动量；另一方面又凭借内部建立的劳动力市场，运用内部公开竞聘方式，岗位调动、外派、下岗培训、辞退等灵活的竞争与淘汰机制，推动干部能上能下，促进优秀人地脱颖而出，实现人力资源的合理配置，铲除沉淀层，激活现有的人力资源。

第二，实行有差别的动态福利保险制度，解决好长期报酬政策与短期报酬政策之间的矛盾，防止企业所需要的优秀人才的流失以及人员沉淀。在华为，安全退休金等福利的分配依据工作态度的考评结果；医疗保险按贡献大小，对高级管理和资深专业人员与一般员工实行差别待遇，高级管理和资深专业人员除享受医疗保险外，还享受医疗保健等健康待遇。

第三，通过持续不断的人力资源教育培训系统，挖掘每个人的潜力，使每个人在工作实践中增长才干，优化知识结构，增强职业适应能力，通过个人职业生涯的设计，伴随公司的成长与发展，实现个人职业生涯的辉煌。

问题：

- 1、请描述华为基本法“价值链”的基本内涵，并做分层
- 2、为什么说华为价值评价的核心是人事考核，其反应的管理原理有哪些？
- 3、分析华为的自由雇佣与个人充分发挥才能、企业与员工之间长期信任和主动合作的关系。
- 4、试评价华为人力资源管理体制的优缺点。