

广东商学院硕士研究生入学考试试卷

考试年度：2011年

考试科目代码及名称：808-管理学原理

适用专业：120201-会计学、120202-企业管理、120203-旅游管理

【友情提醒：请在考点提供的专用答题纸上答题，答在本卷或草稿纸上无效！】

一、概念解释（6题，每题5分，共30分）

1. 管理
2. 组织文化
3. 公司治理
4. 平衡计分卡
5. 价值链管理
6. 组织承诺

二、问题简答（4题，每题10分，共40分）

1. 为什么管理既要关注效果，更要关注效率？
2. 简述组织如何才能走向绿色化。
3. 简述学习型组织与传统组织的区别。
4. 简述 EVA 和 MVA 的内涵及其作用。

三、问题论述（1题，共30分）

论述科学管理理论、一般行政管理理论及行为科学理论的主要贡献及相互区别。

四、案例分析（3题选做2题，共50分）

案例一、耐克与阿迪达斯

如果你是一名认真的长跑者，那么在 20 世纪 60 年代或 70 年代初，你只有一种合适的鞋可供选择：阿迪达斯 (Adidas)。阿迪达斯是德国的一家公司，是为竞技运动员生产轻型跑鞋的先驱。在 1976 年的蒙特利尔奥运会上，田径赛中有 82% 的获奖者穿的是阿迪达斯牌运动鞋。

阿迪达斯的优势在于试验。它使用新的材料和技术来生产更结实和更轻便的鞋。它采用袋鼠皮绷紧鞋边。四钉跑鞋和径赛鞋采用的是尼龙鞋底和可更换鞋钉。高质量、创新性和产品多样化，使阿迪达斯在 20 世纪 70 年代中支配了这一领域的国际竞争。

20 世纪 70 年代，蓬勃兴起的健康运动使阿迪达斯公司感到吃惊。一瞬间成百万以前不好运动的人们对体育锻炼产生了兴趣。成长最快的健康运动细分市场是慢跑。据估计，到 1980 年有 2500 万—3000 万美国人加入了慢跑运动，还有 1000 万人是为了休闲而穿跑鞋。尽管如此，为了保护其在竞技市场中的统治地位，阿迪达斯并没有大规模地进入慢跑市场。

20 世纪 70 年代出现了一大批竞争者，如美洲狮 (Puma)、布鲁克斯 (Brmks)、新布兰斯 (NewBallance) 和虎牌 (Tiger)。但有一家公司比其余公司更富有进取性和创新性，那就是耐克 (Nike)。由前俄勒冈大学的一位长跑运动员创办的耐克公司，在 1972 年俄勒冈的尤金举行的奥林匹克选拔赛中首次亮相。穿着新耐克鞋的马拉松运动员获得了第四至第七名，而穿阿迪达斯鞋的参赛者在那次比赛中占据了前三名。

耐克的大突破出自 1975 年的“夹心饼干鞋底”方案。它的鞋底上的橡胶钉比市场上出售的其他鞋更富有弹性。夹心饼干鞋底的流行及旅游鞋市场的快速膨胀，使耐克公司 1976 年的销售额达到 1400 万美元。而在 1972 年仅为 200 万美元。从此，耐克公司的销售额飞速上涨，成为一个富有激情和成长型的公司，2008 年公司全年营业收入为 186.27 亿美元，从 2004 年到 2008 年间，年均复利增长率达到 12%，在美国的市场占 36% 左右，国际市场业务则上升

到 52%。同时，耐克公司的其他业务比例也从 12% 提高到 14%，成为全球第一大运动品牌。耐克公司的成功源于它强调四点：（1）研究和改进；（2）风格式样的多样化；（3）经营模式的创新；（4）国际化经营。公司有一批雇员从事研究和开发工作。它的一些研究和开发活动包括人体运动高速摄影分析，对一批运动员进行试穿测验，以及对新的和改进的鞋及材料的不断的试验和研究。

在营销中，耐克公司为消费者提供了最大范围的选择。它吸引了各种各样的运动员，并向消费者传递出最完美的旅游鞋制造商形象。如前所述，在 20 世纪 80 年代初，慢跑运动达到高峰时，阿迪达斯已成了市场中的“落伍者”。竞争对手推出了更多的创新产品，更多的品种，并且成功地扩展到了其他运动市场。例如，耐克公司的产品已经统治了篮球和年轻人市场，运动鞋已进入了时装时代。到 20 世纪 90 年代初，阿迪达斯的市场份额降到了可怜的 4%。

试回答以下问题：

- 1、耐克公司的管理当局制定了什么决策使它如此成功？（10 分）
- 2、到 20 世纪 90 年代初，导致阿迪达斯在市场份额上极大减少的根本原因是什么？不确定性在其中扮演了什么角色？（10 分）
- 3、耐克的成功对我国企业管理有何借鉴经验？（5 分）

案例二、黄工还是走了

助理工程师黄大佑，一个名牌大学高材生，毕业后工作已 8 年，于 4 年前应聘调到一家大厂工程部负责技术工作，工作诚恳负责，技术能力强，很快就成为厂里有口皆碑的“四大金刚”之一，名字仅排在厂技术部主管陈工之后。然而，工资却同仓管人员不相上下，夫妻小孩三口尚住在来时住的那间平房。对此，他心中时常有些不平。

黄厂长，一个有名的识才老厂长，“人尽其才，物尽其用，货畅其流”的孙中山先生名言，在各种公开场合不知被他引述了多少遍，实际上他也是这样做了。4 年前，黄大佑调来报到时，门口用红纸写的“热烈欢迎黄大佑工程师到我厂工作”几个不凡的颜体大字，是黄厂长亲自吩咐人秘部主任落实的，并且交代要把“助理工程师”的“助理”两字去掉。这确实使黄大佑当时工作更卖劲。

两年前，厂里有指标申报工程师，黄大佑属于有条件申报之列，但名额却让给一个没有文凭、工作平平的若同志。他想问一下厂长，谁知，他未去找厂长，厂长却先来找他了：“黄工，你年轻，机会有的是”。去年，他想反映一下工资问题，这问题确实重要，来这里其中一个目的不就是想得高一点工资，提高一下生活待遇吗？但是几次想开口，都没有勇气讲出来。因为厂长不仅在生产会上大夸他的成绩，而且，曾记得，有几次外地人来取经，黄厂长当着客人的面赞扬他：“黄工是我们厂的技术骨干，是一个有创新的……”。哪怕厂长再忙，路上相见时，总会拍拍黄工的肩膀说两句，诸如“黄工，干得不错”，“黄工，你很有前途。”这的确让黄大佑兴奋，“黄厂长确实是一个伯乐”。此言不假，前段时间，他还把一项开发新产品的重任交给他呢，大胆起用年轻人，然而……

最近，厂里新建好了一批职工宿舍，听说数量比较多，黄大佑决心要反映一下住房问题，谁知这次黄厂长又先找他，还是像以前一样，笑着拍拍他的肩膀：“黄工，厂里有意培养你入党，我当你的介绍人。”他又不好开口了，结果家没有搬成。

深夜，黄大佑对着一张报纸的招聘栏出神。第二天一早，黄厂长办公台面上放着一张小纸条：黄厂长：

您是一个懂得使用人才的好领导，我十分敬佩您，但我决定走了。

根据上述材料回答以下问题：

- 1、根据马斯洛的理论，住房、评职称、提高工资和入党对于黄工来说分别属于什么需要？（8 分）

- 2、根据公平理论，黄工的工资和仓管员的不相上下，是否合理？（10分）
- 3、从这个案例得到什么启示？（7分）

案例3 为什么原来的管理方法不奏效？

某地方生产传统工艺品的企业近十年来销售额和出口额平均增长15%以上，员工也由原来的不足200人增加到了2000多人。企业还是采用过去的类似直线型的组织结构，企业一把手王厂长既管销售，又管生产，是一个多面全能型的管理者。最近企业发生了一些事情，让王厂长应接不暇。其一：生产基本是按订单生产，基本由厂长传达生产指令。碰到交货紧，往往是厂长带头，和员工一起挑灯夜战。虽然按时交货，但质量不过关，产品被退回，并被要求索赔；其二：以前企业招聘人员人数少，所以王厂长一人就可以决定了。现在每年要招收大中专学生近50人，还要牵涉到人员的培训等，以前的做法就不行了。其三：过去总是王厂长临时抓人去做后勤等工作，现在这方面工作太多，临时抓人去做，已经做不了做不好了。凡此种种，以前有效的管理方法已经失去作用了。

根据上述材料回答以下问题。

- 1、请从组织工作的角度说明企业存在的问题。（10分）
- 2、为什么原有的管理方法不奏效？（5分）
- 3、对于企业存在的问题，你有何建议措施？（10分）