

2000年武汉大学管理学原理与国际企业管理考研试题

一、判断说明：（判断1分，说明1分）

1. 《孙子兵法》、《资治通鉴》是我国治军、治国的著名书籍，这表明，我国是管理科学理论和思想的发源地之一。
2. 领导的权变理论、管理方格图都表明，在现实中，一位领导者在面临关心工作和关心群众关系时，存在矛盾，存在选择。
3. 非正式组织从它诞生的开始，就与正式组织存在矛盾。
4. 海默（Stephen H. Hymer）的垄断优势理论与赫克歇尔——俄林（H—O）的国际贸易理论在分析前提上是互不相容的。
5. 事实证明，区域一体化组织是一种不利于国际企业发展的组织形式。
6. 中国是一个发展中国家，因此，加入WTO将不利于我国的经济的发展。

二、名词解释：（每小题3分，共18分）

1. 领导
2. 激励
3. 霍桑实验
4. Transnational Corporation
5. CIF
6. 现行汇率法

三、简答题：（每小题6分，共24分）

1. 何为双因素理论？该理论有何特点？
2. 试比较控制工作中控制方法的优缺点。
3. 简述国际企业跨国经营活动中的基本经营方式及其特点。
4. 在国际外汇市场中，基本的参与者是什么？基本的交易活动有哪些？

四、论述题：（每小题15分，共30分）

1. 试论述，通过学习，你对管理有何认识？
2. 试论述科斯（Ronald H. Coase）理论与巴克利（Peter J. Buckley）——卡森（Mar C. Casson）的国际直接投资理论的渊源关系，并评述巴克利——卡森理论的特点，及其在国际直接投资理论中的地位。

五、案例分析（每小题8分，共16分）

案例1. 谁是合适的人选

深源实业公司是一家供应电子计算机芯片的公司。它是美国一家知名公司在中国的全面代理，并且是其它两家欧洲著名公司在国内的分销商。公司总部设在广州市，其销售网点遍及北京、上海、武汉等地，用户达八千余家。公司每年的销售业务以50%以上的速度递增。公司由销售部、产品部、服务部、人事部组成。其中销售部在武汉、南京、西安等地设有分部，负责当地的销售业务。

深源公司总经理王刚在面临一个难题：公司的销售部需要改组。上星期，销售部经理杨帆向公司提交了辞呈，现由是另一家公司给他的薪水优厚一些。公司几次挽留杨帆，但仍然没有改变他的决定。现在，公司需任命一位销售部经理来代替杨帆。同时，王刚从这件事中得到教训：为公司长远利益着想，必须从现在起着手准备后备力量，这样才能形成人才梯队，使公司不至于出现一个走，全部门都得大变动的局面。因此，王刚决定再确定一两个销售经理未来接班人的人选。可是，问题并没有想象的那么简单。王刚和其它部门几位负责人在一起讨论了几天，也没能形成明确的意见，这怎么不让人焦急。

王刚首先考虑销售部经理人选。他私下现任副经理邓林不错，可以接杨帆的班。但王刚的想法遭到其他几个人的反对，他记得前几天开会的情景。当时他把想法向公司其他部门负责人宣布时，这些人表情怪异。王刚不解地望着他们：“你们该不会反对他吧？你们都是有目共睹的，他的表现堪称一流。”人事部经理周一鹏发言道：“邓林这个人能力的确不错。他才思敏捷，犀利过人，分析透彻。对于外在变化永不畏缩，也能立刻适应新情况。

但我认为他担任销售部经理恐怕不合适。一方面，他实在太咄咄逼人。他不喜欢听别人的意见，目中无人。如果提拔他当经理，我担心他日后会和下属关系搞不好而导致下属辞职而去。另一方面，他只是一个高中毕业生。他是从基层销售干起，因表现好才被提升到现在的职务。如今我们销售部有很多的大学毕业生，他们会不会对让这样一个没有学历的人来担任经理表示不服气呢？再说，现在单位任命主管干部都考虑知识化。一般主管干部都要求有较高学历。我们这样做，会不会自毁公司形象呢？”

产品部负责人插言：“我认为邓林是个很称职的销售人员。但我总觉得他的过分热心和乐观态度令人感到有点不安。他可能无法进行正确而且实际的市场调查和研究工作。而这一点对于我们公司销售部门及其他部门的发展是非常重要的。我也认为他不宜出任公司销售主管”。其他几个人也同意这种看法。

王刚几乎不相信自己的耳朵，他没想到他一向欣赏的邓林受到如此批评。虽然可以坚持己见任命邓林，但其结果必然是邓林处处树敌，公司的管理阶层会面目全非，往后的利害斗争更是没完没了。更何况王刚一向看重公司的和谐，尊重下属意见。为了公司长远发展着想，他或许应该换一个人选？可是邓林会不会因此愤而辞职离开公司呢？如果真是这样，对公司是一个损失呀！王刚就觉得心绪难平。

王刚又想到销售部另一位副经理赵剑波。赵剑波与邓林属于完全不同类型的人。赵剑波外表很不明显，他生性平和，擅于团结下属，能让手下一群人很好的结合在一起。办起事来毅力十足，百折不挠，名利看得很淡，做事不喜欢张扬。比如去年，赵剑波授命代表深源公司与欧洲一家公司谈判分销事宜。事后，王刚从这家公司代表口中听到他们对赵剑波的赞扬：“我们开始并不想与贵公司合作，因为我们认为贵公司在这方面经验不足，但是多亏你们的代表赵剑波先生，是他把我们说服了。而结果都证明合作对大家都有利。”如果让赵剑波出任销售经理，似乎顺应民心，可王刚还是犹豫不定。赵剑波有时做事部够果断，缺乏领导魄力。他有时心肠太软，在他手下有几位表现欠佳的销售员。按理说把这几个人辞掉，可赵剑波不忍心这样做。他让这些继续留在销售部，干些不重要的事情。关于这件事，财务主管向王刚反映过，公司不能容纳吃闲饭的人。但赵剑波据理力争，这件事只好搁下了。究竟赵剑波适不适合担任销售部主管呢？王刚没有想好。既然如此，再考虑其他人选吧。

王刚下一个想到的是现任西安分部负责人陈红刚。陈红刚是理工大学的毕业生，懂技术，他头脑聪明，从事销售工作以来进步神速，积累了不少管理经验。去年被公司任命为西安分部负责人。他上任以来，西安分部的销售业绩突飞猛进，大大改变了西安分部以前那种奄奄一息的局面。但是就是公司决定对销售部进行改组的这几天，王刚受到了几封检举信。这几封检举信都与陈红刚有关。信的主要内容主要有两点：一是检举陈红刚担任分部经理期间与西安某公司一位公共小姐关系暧昧，要与自己妻子离婚，影响极坏；二是检举陈红刚利用公款大吃大喝，在吃喝中拉拢客户，他的业绩都是用吃喝堆出来的。王刚拿着信，觉得刺手。虽说不排除趁此机会给陈红刚使绊子，但陈红刚也的确让人抓到了小辫子。

陈红刚与妻子感情不好，这一点王刚早有耳闻，但没想到现在居然闹得满城风雨。按理说，公司可以干涉员工的私生活，但我们的公司毕竟同西方国家的公司有所不同，在提拔干部时不能到社会影响。此外，虽然公司每月都要给销售人员一定的费用，用于必要的业务开支。但陈红刚这种做法是不是太明目张胆，不太妥当呢？难道就没有比吃喝更好的方式吗？

正当王刚沉思时，周一鹏走进来了。他兴冲冲对王刚说：“经理，既然我们对现有公司人选拿不

定主意，我们为什么不把眼光投到别的公司呢？美华公司销售部经理陶明的能力我们都十分清楚。我听说他最近与他公司的老板闹翻了，要辞职不干。我们何不趁机把他挖过来呢？让他来接手销售部可以解决我们的人选的矛盾。同时，我们也可把握时机，击败美华公司呀！”

王刚听后，这也不失为一个解决问题的办法。但他认真考虑后，又觉得部太妥当。真如周一鹏所说的那样，陶明确实是一位难得的人才，公司应不应该把他挖过来？假使把他挖过来后，公司如何解决他的职务问题？如果任命他为销售部经理，他是否能够理顺各种关系，很快熟悉本公司的业务，有效的开展工作呢？这方面失败的例子比比皆是。外来的和尚不一定会念经。再说，这样做很可能会挫伤本公司销售人员的积极性。邓林、赵剑波等人并非平庸之辈，如何向他们解释？有可能出现这种局面，挖来一个人，走了一批人，公司得不偿失，此时必须三思而后行。

问题：如果你处如王刚的地位，你怎样处理眼前的问题，请给出有说服力的方案。

案例 2：丰田在东南亚的汽车零部件网路

1995 年，日本机动车出口近 400 万辆，其中 32% 来自丰田汽车公司。丰田的出口占国内生产的 38%。此外，丰田的海外生产从 1985 年的 15.2 万辆增加到 1995 年的 125.33 万辆，约占其汽车总量的三分之一强。1995 年底，丰田拥有 14.3 万雇员，其中海外的为 7 万人。丰田在其三大主要市场——北美、欧洲和亚洲——都建立了自己的生产体系。1995 年底，丰田在 25 个国家设有 35 个海外制造业子公司，其中三分之一设在亚洲。1995 年，其在中国、印度尼西亚、马来西亚、菲律宾、中国台湾和泰国的子公司共生产了 37.092 万辆汽车约占其海外总产量的三分之一。

丰田在这一地区的零部件企业内部交易由设在新加坡的丰田汽车公司协调。丰田在泰国生产柴油发动机，在菲律宾生产变速器，在马来西亚生产操纵装置。在印度尼西亚生产汽油发动机。1995 年，设在这些国家的子公司间的零配件出口约占其世界零部件出口的 20%，其对非东盟国家市场的出口占 5%。丰田还计划在亚洲实现各类车型专门化生产，以服务当地市场和向区域或世界市场出口。这一计划包括在印度尼西亚生产用于各种目的的车型，在泰国生产小型汽车。小行汽车用于向亚洲、南美和中东出口。

要求：

1. 分析丰田公司对东南亚投资的动因。
2. 丰田公司在东南亚的汽车零部件网络属于何种类型的国际一体化生产形式？这种一体的优势在于哪些方面？
3. 试用某种国际投资理论分析丰田公司在东南亚的投资行为。