

## 443 管理学原理

一、解释下列概念（任选 5 题，每题 5 分，共计  $5 \times 5$  分 = 25 分）

- 1、管理的属性    2、目标管理    3、权责对等原则  
4、组织变革    5、德尔菲技术    6、经济订购批量

二、简答题：（任选 5 题，每题 8 分，共计  $5 \times 8$  分 = 40 分）

- 1、人际关系学说的主要观点有哪些？  
2、企业的社会责任具体体现在哪些方面？  
3、行为决策理论的主要内容是什么？  
4、企业如何选择正确的创新方式？  
5、企业如何对竞争对手进行分析？  
6、管理者如何进行有效的组织沟通？

三、计算题：（计  $1 \times 20$  分 = 20 分）

某公司要在生命周期为 5 年的甲、乙、丙三种专利产品中选择某一种投入生产，所需投资总额（包括固定资产、流动资金和专利费用）分别为 250 万元、155 万元和 72 万元。该三种专利产品在市场景气、一般、不景气三种自然状态下的销售概率分别为 0.3、0.5 和 0.2；且据测算，若 5 年内全部回收投资后，甲产品在三种自然状态下可获利润 350 万元、150 万元、-200 万元；乙产品在三种自然状态下可获利润 250 万元、125 万元、-125 万元；丙产品在三种自然状态下可获利润 100 万元、50 万元、-25 万元。该公司应选择何种专利产品投产，其年均期望投资报酬率最高？

四、论述题（每题 15 分，共  $15 \times 2 = 30$  分）

- 1、试论述组织设计的影响因素。  
2、试比较麦格雷戈的 X 理论和 Y 理论，并谈谈它们在指导实际管理工作中的应用。

五、案例分析题（共 35 分）

### 案例一      麦隆公司的新产品开发

麦隆公司生产调节天然气管道中气流量的控制阀。该公司有 1400 多名员工，成功生产了控制阀标准系列产品，产品价格在同行业中颇具竞争性。但是，每当需要开发新控制阀产品时，就会出现问題。出于电子学、金属学和流体控制原理的不断发展，每一年或每两年都会有新控制阀产品的问世。麦隆公司在开发新控制阀产品时总会引起相互依赖的各个部门之间的冲突和矛盾。

以 CV305 产品为例, 目前正处于开发阶段。研究与开发部(R&D)已经完成 CV305 的基本设计, 工程部也依据基本设计制成了 CV305 模型。现在, 材料采购部希望立即得到模型的零部件信息, 以便为投入生产所需的零部件作采购计划。生产部和销售部也在为 CV305 的生产和销售作准备工作。采购部、生产部和销售部的部门经理认为关于 CV305 的后续工作应当同时进行, 不应当依旧按先后顺序进行。销售部想给研究与开发部提供用户方面的信息和要求, 从而使设计满足用户需要。生产部则坚持认为设计应符合机器条件, 应使生产成本低, 并且希望研究与开发部加快最终设计的开发研究, 以便生产部能尽快进行标准化生产。而工程部却希望研究与开发部降低 CV305 的开发速度, 以便工程部能确保新产品的工艺、技术规格和质量能接受全面测试。

关于 CV305 开发的这些矛盾现在暴露出来了。各部门的经理都很烦恼, 但相互之间不进行沟通。研究与开发部和工程部对其研究计划保密, 不向其他部门公开, 这引起其他部门的不满, 而且有几个部门经理是新来的, 对新产品开发缺乏经验, 在这种情况下更是不知所措。

麦隆公司副总经理王方负责 CV305 的有关事宜。王方的特点是, 对组织控制严格, 各部门经理在作出各种决策之前必须征求她的意见。但是, 由于其控制幅度过大, 无暇过问 CV305 整个系统中各部分的情况。王方对 CV305 日前的状况不甚了解, 未能使 CV305 开发工作顺利进行。一天, 王方收到销售部经理的一个条子: CV305 必须立即进入市场、非常紧迫。因为 CV305 所提供的精确控制, 我们竞争对手新推出的产品已经提供。据三个销售员报告, 我们的几家忠实用户已打算与我们的竞争对手签订单。在这种情况下, 如果我们在 30 天内将 CV305 投入生产, 还可以保住市场, 否则后果不堪设想。

**请根据案例所述情况, 回答下列问题(每题 3 分, 共 6×3=18 分)**

**1. 麦隆公司的组织结构是( )。**

- A. 矩阵式结构    B. 职能式结构    C. 事业部式结构    D. 地区式结构

**2. 麦隆公司副总经理王方的领导方式是( )。**

- A. 放任型    B. 民主型    C. 专权型    D. 无法确定

**3. 王副总经理“控制幅度过大”, 表明其( )。**

- A. 所管的事务繁杂    B. 所直接管理的人员过多  
C. 所管的层次过多    D. 上述都不正确

**4. 各部门经理都向王副总经理报告、求助, 而不相互联系, 这表明各部**

门经理( )。

- A. 遵守组织原则, 不越权, 是好样的
- B. 恪守职责, 及时让上级了解情况
- C. 尊重王副总经理, 拥护其领导
- D. 受上级领导方式影响所致

5. 为使 CV305 在 30 天内投入生产, 你认为麦隆公司最应该措施( )。

- A. 王副总经理的控制幅度调小一些
- B. 更换王副总经理
- C. 成立临时性的矩阵式组织
- D. 在王副总经理与各部门经理之间设一名协调经理

6. 为了从根本上解决未来新产品开发中的问题, 应该( )。

- A. 设立包括设计、工程、生产和销售等各职能在内的新产品开发部
- B. 设立协调经理
- C. 成立临时性任务小组
- D. 上述都无法解决问题

## 案例二 海尔的腾飞

### 海尔的崛起与发展

创立于 1984 年, 崛起于改革大潮之中的海尔集团, 是在引进德国利勃海尔电冰箱生产技术成立的青岛电冰箱总厂基础上发展起来的。在海尔集团首席执行官张瑞敏“名牌战略”思想的引领下, 海尔经过十八年的艰苦奋斗和卓越创新, 从一个濒临倒闭的集体小厂发展壮大成为在国内外享有较高美誉的跨国企业。

2002 年海尔实现全球营业额 711 亿元, 是 84 年的 20000 多倍; 2002 年, 海尔跃居中国电子信息百强之首。

18 年前, 工厂职工不足 800 人; 2002 年, 海尔不仅职工发展到了 3 万人, 而且拉动就业人数 30 多万人。

1984 年只有一个型号的冰箱产品, 目前已拥有包括白色家电、黑色家电、米色家电、家居集成在内的 86 大门类 13000 多个规格品种的产品群。在全球, 很多家庭都是海尔产品的用户。

### 海尔发展战略创新的三个阶段

海尔十八年来的高速发展, 战略创新也起着关键作用。

1. 名牌战略阶段——在 1984 年到 1991 年名牌战略期间, 别的企业上产量, 而海尔则主要抓质量, 7 年时间只做一个冰箱产品, 磨出了一套海尔管理之剑: “OEC 管理法”, 为未来的发展奠定了坚实的管理基础;
2. 多元化战略阶段——在 1992 年到 1998 年的多元化战略期间, 别的企业搞“独生子”, 海尔走低成本扩张之路, 吃“休克鱼”, 建海尔园, “东方亮

您所下载的资料来源于 kaoyan.com 考研资料下载中心  
获取更多考研资料, 请访问 <http://download.kaoyan.com>

了再亮西方”，以无形资产盘活有形资产，成功地实现了规模的扩张。

3. 国际化战略阶段——在 1998 年至今的国际化战略阶段，别的企业认为海尔走出去是“不在国内吃肉，偏要到国外喝汤”；而海尔坚持“先难后易”、“出口创牌”的战略，搭建起了一个国际化企业的框架。

### 海尔的灵魂——创新

是什么让当年那个濒临破产的“丑小鸭”，变成了今天跻身世界家电十强的“海尔龙”？

海尔的领路人张瑞敏回答：是创新。创新是海尔的灵魂，是海尔保持旺盛的生命力和竞争力的奥秘所在。

海尔人说，创新之路很难走，但距离成功是最近的路。

快速反应，柔性生产，流程再造，海尔不断创新，为的是握住市场这只无形的手。海尔发展之路就是创新之路。

海尔开发新产品的宗旨是：用户的难题，就是我们的课题。

各种各样的要求反馈到海尔：这儿气候潮湿，有没有可以强劲除湿的空调？登高擦拭不便，有没有可以升降的空调？气候炎热，有没有耐高温长时间运转的空调？有没有可移动的空调？海尔的回答一律是：有！我们很快为您设计、制造；行！也可自己设计，我们生产。

用户的忠诚度是与海尔产品的美誉度紧紧联系在一起的，18 年间，海尔的无形资产从无到有，2002 年海尔品牌价值评估为 489 亿元，跃居中国第一品牌。

技术创新方面，海尔在新产品开发上的投入很大。16 年间，海尔累计在开发方面的投入达到 70.6 亿元。海尔把销售收入的 6% 用于科研和新产品开发。现在，海尔已建立起了一个高科技发展的网络：在国内，海尔建立有独立经营能力的开发公司，如北航海尔软件有限公司、北京海尔集成电路设计有限公司、海尔哈工大机器人技术有限公司等，在这些公司里，科技人员持股 25% 以上。在国外，海尔分别在东京、里昂、洛杉矶、阿姆斯特丹等 8 个城市设立海外开发设计分部，同时与东芝、迈兹、飞利浦、摩托罗拉、微软等著名跨国大公司建立技术联盟。

如何保持企业的这种高效运行和对市场的快速反应能力？海尔认为企业的组织形式至关重要，打破旧的，建立新的。不断调整，不断适应，始终处于一种有序的非平衡状态。

80 年代，海尔同其他企业一样，实行的是“工厂制”。集团成立后，实行了“事业部制”，集团由总部、事业本部、事业部、分厂四层次组成，分别承担战略决策和投资中心、专业化经营发展中心、利润中心、成本中心职能。海尔称其为“联合舰队”体制。

进入 1998 年，海尔对其原组织机构再次进行“革命”，以订单信息流为中心进行了业务流程再造。企业的全部工作都必须围绕订单来做。业务流程再造，使组织结构更加扁平化、信息化，成立了物流、资金流、商流、海外四个推进本部，通过整合全球的供应链资源和全球的用户资源，形成

了以订单信息流为中心，带动物流和资金流的运行新机制。

海尔有一个著名的“斜坡球体论”：一个企业在市场上的位置，就像一个圆球在斜坡上前进，要让球（企业）不下滑，必须依靠两个力，一个是制动力，不能让球从坡上滑下来，这需要夯实基础管理。另一个是上升力，即创新，继续让球往上滚动，且越滚越大。

面对国际经济一体化必然趋势，海尔又开始研究“市场链”，这是海尔的又一次重要的管理创新。

市场千般风云变幻，海尔时时创新应对，目的只有一个：握住市场这只无形的手，最大限度满足用户需求。海尔 16 年平均每年 80% 的增长率说明，创新是海尔发展的不竭动力。

### 海尔的成功

美国《家电》杂志统计显示海尔是全球增长最快的家电企业，并对美国企业发出了“海尔击败通用电气”这样的警告；英国《金融时报》评选“亚太地区声望最佳企业”，海尔名列第七；美国科尔尼管理顾问公司也将海尔评为“全球最佳运营企业”。同时，张瑞敏也获得了中国企业家目前在全球范围内的最高美誉，1999 年 12 月 7 日，英国《金融时报》评出“全球 30 位最受尊重的企业家”，张瑞敏荣居第 26 位。著名的英国《金融时报》发布了 2002 年全球最受尊敬企业名单，海尔雄居中国最受尊敬企业第一名。2003 年 8 月美国《财富》杂志分别选出“美国及美国以外全球最具影响力的 25 名商界领袖”，在“美国以外全球最具影响力的 25 名商界领袖”中，海尔集团首席执行官张瑞敏排在第 19 位。

近年来，海尔已经有十几个成功的案例进入哈佛大学、洛桑国际管理学院、欧洲工商管理学院、日本神户大学等著名高等学府的案例库，成为全球商学院的通用教材，这在中国企业界是唯一的。张瑞敏本人也作为第一个中国人登上了世界商学院的最高讲台——哈佛大学商学院讲学。

**请根据案例所述情况，回答下列问题：**

1. 试分析海尔今天成功的主要原因。（5 分）
2. 你认为海尔的核心竞争力是什么？（5 分）
3. 根据本案例，说明企业发展战略和环境之间的关系。（7 分）