

### 一、解释下列概念（任选 5 题，每题 6 分，共计 $5 \times 6$ 分 = 30 分）

- 1、风险型决策      2、企业资源计划(ERP)      3、矩阵组织结构
- 4、头脑风暴法      5、网络计划技术      6、负强化

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

- 1、简述计划的编制过程。
- 2、简述产品部门化的优势及其局限性。
- 3、什么是适度控制？适度控制要注意哪几个方面的问题？
- 4、简述公平理论的基本观点。
- 5、“领导”与“管理”二者有何联系和区别？
- 6、简述威廉·大内 Z 理论的主要内容。

### 三、计算题：（10 分）

某企业有三种新产品待选，估计销路和损益情况如下表所示，试分别用大中取大法、小中取大法、最小最大后悔法值选择最优的产品方案。

各产品方案在不同情况下的收益      单位：万元

产 品 \ 状 态	销 路 好	销路一般	销 路 差
甲产品	40	20	-10
乙产品	90	40	-50
丙产品	30	20	-4

### 四、论述题（共 35 分）

- 1、试述科学管理学派和管理科学学派的主要观点及两者的关系。（20 分）
- 2、试述管理活动中创新与维持的关系及其作用，并结合实际谈谈管理者如何有效地组织系统内部的创新活动。（15 分）

### 五、案例分析题（共 35 分）

#### 案例 I

当韦尔奇于 80 年代初接手通用电气时，美国正面临着日本、韩国等企业的强大竞争，不少行业在进口产品的冲击下不断衰落，例如钢材、纺织、造船、家电、汽车等。韦尔奇上任伊始，对公司的状况极为不满，认为公司染上了不少美国大公司都有的“恐龙症”，机构臃肿、部门林立、等级森严、层次繁多、程序复杂、官僚主义严重、反应迟钝等，在日本、德国等的竞争者面前束手无策、节节败退。为了改变这种状况，韦尔奇明确提出要以经营小企业的方式来经营通用电气，彻底消除官僚主义，并采取了一

系列的具体措施。

韦尔奇一上任就大刀阔斧进行了重叠机构的精简。当时，全公司共有 40 多万职工，其中有“经理”头衔的就达 2.5 万人，高层经理 500 多人，仅副总裁总有 130 人。公司的管理层次共有 12 层，工资级别竟多达 29 级。韦尔奇先后砍掉了 350 多个部门，将公司职工裁减为 27 万人。有人称他为“中子弹韦尔奇”，意即他像中子弹一样把人干掉，同时使建筑物保持完好无损。不过，这个比喻并不十分恰当，因为韦尔奇连建筑物本身也要加以摧毁和改造。他在裁减冗员的同时，大力压缩管理层次，强制性要求在全公司任何地方从一线职工到他本人之间不得超过 5 个层次。这样，原来高耸的金字塔型结构一下子变成了低平而坚实的扁平结构。

现在，通用电气高层有 13 个事业部，各个事业部都有特定的工作经营领域，如照明、电力设备、工程塑料、发动机等。公司对事业部高度授权，使其具有充分的经营自主权，但通用电气在某些方面又高度集权化。除了金融事业部以外，其余的事业部都没有注册为独立的公司，而全部统一在通用电气的名下，都同属一个法人企业。这与其他很多大公司不一样。另外，通用电气的资金也是统一控制和使用，每个事业部都可以按照年度预算计划使用资金，但所有的销售收入都必须归入到公司的统一账户上，既不能有“利润保存”，也不参与公司进行“利润分成”。各事业部发展需要的投资，均统一由公司计划安排。通用电气的这种资金上的高度集中的体制至少有两好处：一是可以减少应纳税额；二是可以集中大量资金用于发展那些有较大市场效益但投资规模较大的项目。

有人问韦尔奇，在企业管理中是独裁领导好还是民主领导好？他说最好是二者的结合，即决策前应该广泛征求意见，但决策时必须一个人说了算。

**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. 从通用电气公司的组织结构看，韦尔奇上任后，通用公司的：（ ）  
A. 管理幅度缩小                      B. 管理幅度扩大  
C. 管理层次减少                      D. 管理层次增加
2. 关于扁平式组织结构，下列说法中不正确的是：（ ）  
A. 是指管理层次少而管理幅度大的一种组织结构形态  
B. 有利于缩短上下级距离，密切上下级的关系  
C. 管理费用低  
D. 有可能使信息在传递过程中失真
3. 关于小批量生产，下述说法上不正确的是：（ ）  
A. 有利于缩短工期                      B. 可以大幅度降低生产成本  
C. 能够更好地满足消费者的需要      D. 更适于信息经济社会的需要
4. 通用电气的组织结构形式是：（ ）  
A. 事业部制      B. 直线职能制      C. 直线制      D. 矩阵制
5. 通用电气的金融事业部：（ ）

- A. 是一个相对独立的法人单位      B. 具备自然人资格  
C. 相当于通用电气一个分公司      D. 上述说法都不对
6. 民主式领导方式具有如下主要特点, 除了: ( )
- A. 主要运用个人权力和威信, 而不是靠职位权力和命令使人服从  
B. 分配工作时, 尽量照顾到组织每个成员的能力、兴趣和爱好  
C. 决策是领导者和其下属共同智慧的结晶  
D. 领导与下级保持相当的心理距离

## 案例 II      南京冠生园事件

### 良心的“霉变”

通过央视 2001 年 9 月 3 日的节目, 观众有幸看到以下画面:

卖不出去的月饼拉回厂里, 刮皮去掐、搅拌、炒制入库冷藏, 来年重新出库解冻搅拌, 并送上月饼生产线……

年年出炉新月饼, 周而复始陈馅料。在月饼生产企业(特别是中小企业)中, 这是个公开的秘密。据从事质监工作的人后来说, 对厂家此等对消费者不负责任的事早就见怪不怪。

冠生园是一家百年老字号, 素以童叟无欺、货真价实作为经商的理念。其原本所生产的各类食品、糕点不但享誉中华, 在整个东南亚、日、韩等国也很有口碑。

南京广东路的一条小巷里, 冠生园厂区已经是人去楼空。

小巷居民也是一声叹息: “效益好的时候, 提货的车一辆接一辆。如今, 说败也就这么败了……”

曝光之后, 不只是月饼, 其他产品如元宵、糕点等也销不动了, 南京冠生园向法院提出破产申请的理由是“经营不善, 管理混乱, 资不抵债”。

使用陈年馅做月饼的隐忧被揭露后, 冠生园受到巨大的市场冲击。工商部门进厂调查, 卫生防疫部门再三检测, “南冠”月饼在全国范围内被撤柜。南京分布最广的连锁商业零售企业——苏果超市的营销人士介绍说, 虽然撤柜后商家又接到通知说“南冠”的月饼陈馅在茵群卫生指标方面均为合格, 可以恢复面市, 但当时顾客一听说是“南冠”的产品, 避之惟恐不及。

### “南京冠生园事件”事件对月饼市场的影响

“南京冠生园事件”影响了 6 成多消费者 2001 年购买月饼的意愿; 有 14% 的消费者表示今年不买月饼。这是中国社会调查事务所进行的一次问卷调查透露的信息。并有学者提出, 要警惕短视的商业行为对中国传统节日文化的负面影响。

“应景调查”表明, 13% 的消费者表示, 听说“南京冠生园事件”后十分气愤。他们认为相关月饼厂家实在是太可恶了, 应当受到法律的严惩;

40%的消费者认为政府应当规范月饼市场；25%的消费者表示，这种事时下太多了，对他们来说无所谓，大不了以后不买月饼就是了。

调查表明，受这一事件的影响，近5%的消费者不再认为“月饼是中秋节不可分割的一部分”。表示“今年不会买月饼”的人群中，有一半的人想找一些新的方式去过节。任何对传统文化的破坏，恢复起来就艰难。

### 附：冠生园资料

冠生园品牌创始人是1918年到上海经商的广东人洗冠生，最早经营粤式茶食、蜜饯、糖果。1934年，其品牌月饼即聘影后胡蝶为形象代言人，打出广告词“唯中国有此明星，唯冠生园有此月饼”，产品一时名震大江南北。

1925年前后，上海冠生园在天津、汉口、杭州、南京、重庆、昆明、贵阳、成都开设分店，在武汉、重庆投资设厂。其南京分店即是现在的“南京冠生园”前身。

1956年，冠生园进行公私合营。洗氏控股的冠生园股份有限公司解体，上海总部“一分为三”，各地分店企业都隶属地方，与上海冠生园再无关系。

目前，重庆、南京等近十家冠生园均有洗冠生的历史痕迹。在上海也有工业冠生园和商业冠生园之分，1996年在上海市经委支持下，上海工业冠生园与商业冠生园合并，实现上海冠生园字号的统一，成立冠生园(集团)有限公司。但在全国范围，仍有多家冠生园未统一字号。

合资之前，南京冠生园因大幅亏损面临倒闭。成立中外合资南京冠生园食品有限公司后第二年转亏为盈，利润连年递增，累计上缴利税1560万元，由小型企业发展为南京市政府核定的240家大中型企业之一。

2001年9月3日，中央电视报道“南京冠生园大量使用霉变及退回馅料生产月饼”的消息，举国震惊。当年，各地冠以“冠生园”的企业更深受连累，减产量均在50%以上。其中，上海冠生园所受影响最大。

2002年春节刚过，南京冠生园食品有限公司向南京市中级法院申请破产。

### 请根据案例所述情况，回答下列问题：（17分）

1. 何为伦理？企业对顾客的伦理行为具体表现在哪些方面？（5分）
2. 请从伦理管理原理角度分析南京冠生园的破产原因。（6分）
3. 通过南京冠生园事件，你是如何理解管理伦理在企业发展过程中的作用？（6分）