

江西财经大学

2006 年攻读硕士学位研究生入学考试试题

(A 卷)

专 业：企业管理、技术经济及管理

考试科目：管理学

重要提示：考生必须将所有答案写在答题纸上，本试题上的任何标记均不作判题依据

一、名词解释（每题 4 分，共 20 分）

1、雇员持股制度 2、非正式组织 3、跨文化管理 4、产品生命周期 5、市场渗透战略

二、简答题（每题 8 分，共 40 分）

1、企业来了个能干的厂长后很快起死回生，但该厂长四年合同期满调离后，这家企业迅速地衰退。试分析这位厂长的管理行为有什么特点？

2、简述管理与领导的主要区别。

3、你认为在进行组织设计过程中是应该遵循“因职设人”原则还是“因人设职”原则？

4、简述企业管理中“例外原则”的含义及作用？

5、请简述 JIT 的基本思想哲理？

三、论述题（每题 25 分，共 50 分）

1、有人说“管理理念是企业的核心战略”，请谈谈你的看法？

2、“在竞争中求生存，在合作中求发展”已经成为时代的主旋律，请联系实际谈谈你是如何理解“竞合”观念？

四、案例分析题（每题 20 分，共 40 分）

案例一：宏碁公司的人员管理

在台湾，有一个响彻全球的著名品牌，它就是宏碁电脑(Acer)。《亚洲商业周刊》发表亚洲企业评价报告，评选宏碁为最受推崇的亚洲高科技公司，超越了索尼、东芝与松下。Acer 集团目前是台湾第一大资讯公司和最大的自创品牌厂商。同时也是全球第三大 PC 制造厂商。1999 年，宏碁的营业额达到 85 亿美元，利润是 75 亿美元。2000 年，宏碁集团的目标是年收入 100 亿美元。宏碁的发展与其创业者施振荣所提倡和实施的企业文化与管理方式有重大关系。

为了让员工将个人利益与公司利益紧密地联系在一起，将眼前利益与长远利益结合在一起宏碁在创立的第三年实施员工入股制度。施振荣认为：要让员工有信心入股，财务透明化是第一前提。于是公司设计了一套制度，包括每季公布财务报表，以净值作为买回离职员工股票的价格等等，因此，在宏碁电脑股票上市之前，内部就已经有公平的交易市场了。

其实，宏碁从创立第一天开始，财务就是公开的，因为公司当时只有 11 个人，会计账

本放在桌上，谁都看得见，但重要的是，公司一直认为员工理所当然有权了解公司财务状况。公开财务的做法，刚开始的确为管理带来一些困扰。例如，有一位业务人员发现公司代理发展系统的毛利较高，就把业务拓展困难的责任，归咎于价格太高。事实上，这种产品毛利高是因为售后服务成本较高。然而，公司并没有从此把会计账本藏起来，而是去和员工沟通清楚。

除了财务透明化之外，公司领导也想到，大多数同仁没有足够的钱入股，怎么办？那就由公司来贴钱吧！早期，因为有股东撤股，公司就买下这部分股权。推动员工入股的时候，打八折卖给公司，公司再打对折卖给员工，差价由公司吸收。就这样，宏碁的员工入股制跨出了第一步。

在施振荣的理念里，“人性本善。是最重要的核心价值，他相信，当同仁被尊重、被授权的时候，就会将潜力发挥出来。这一点，他还真不是光说不练。施振荣对同仁一向客气，并尽可能向下授权。开会时，施振荣通常不会先发言，而是先让同仁充分表达意见之后，才提出他的看法，有时，他和同仁的想法并不相同，但如果同仁坚持按照自己的方案，他会尊重同仁，让他们去试。同仁会非常珍惜这样的机会，分外努力去印证自己的看法，同仁独立自主的责任感也因此从中培养出来。特别是新进同仁，总会有些顾忌，放不开，但当主管愿意主动授权给他们之后，胆子一大，能力就施展出来了。

当然，也并不是每个人，每一回都喜欢施振荣的授权风格，有些人就是喜欢主管帮他出主意。有时候，同仁之间意见相左，而施振荣向来不愿在自己还未全盘了解之前就下决定，他会让同仁先自行协调，因此有些人抱怨他不够决断。但他的想法是，事事帮同仁做决策，同仁会养成依赖的习惯，做错了就把责任往上推，做对了也不知所以然，无法累积经验，成长也相对有限。

因为宏碁的授权管理，同仁对公司的决策介入很深，所以难免会出现不同的意见，施振荣非常能包容同仁提出的不同意见，当少数有异议的同仁，被其他人“围剿”时，他还会劝大家：公司能有不同的声音是件好事。”有人就戏称他是“刻意容忍异己”。

也因为这个风气的养成，施振荣在面对同仁的挑战时，就必须以沟通、说服来代替命令，他只好又开始“脑力运动”，想出好的表达方式来回应同仁。这产生了两个结果：第一，他的表达能力与日俱增，可以将自己的想法推广成同仁的共识；第二，想出让公司更进步的策略。

最典型的例子，就是1989年宏碁将组织改成分散式多利润中心。在此之前，总部对转投资事业的股权比例相当高，因此关系企业的收益也都是统筹分配，但是，因为关系企业的表现互有高低，于是，获利状况较好的明基就坚持要分家，不吃大锅饭。这个主张出现之后，有些事业部的负责人很不以为然，因为每一家公司都是有起有落，为什么钱赚得少的时候不提分家，赚多了就要分家？

站在公司领导人的角色，施振荣可以采取强制拒绝的做法，但是他觉得伙伴会这样想，

其实也是人之常情，而且，让表现好的公司和表现不好的公司齐头分享利润，也不公平，所以就发展出各事业单位独立核算利润的架构。这种做法，最初是为了解决利润分配的争执，后来却因此促进了各事业的经营绩效，并且奠定了宏碁主从架构的基础。

根据宏碁人事部门的调整，宏碁同仁的民主意识非常高，不喜欢干涉别人，也不喜欢被管，开会时就有主管喊：“我们要逃脱施振荣的框框”。

但“人性本善”的管理模式也是有代价的。并购而来的公司并未经过如此的企业文化的熏陶，授权太快的结果，就会产生失控。早在 1984 年宏碁创业投资成立时，就已经有这个问题。当时，施振荣的想法很单纯，他觉得很多有才华却不善表达的年轻人任职大公司，每天看老板的脸色，一不小心还会被冷冻起来，实在很可惜。公司很幸运地把业务做起来，应该帮助这些年轻人创业。结果宏碁的两个投资方案都失败了，因为彼此没有经过长期共事，对方不见得可以体会和接受公司帮忙的方式。后来，宏碁电脑股票上市之后，公司资金比较充裕，便在欧美又并购了几家公司，还是授权给当地的负责人经营。但是有些公司内部管理出现问题，负责人不但不接受台湾派驻当地干部的改善意见，还将多位资深同仁排挤出去；财务结构不健全，负责人还一再为不称职的财务主管辩护，这些都和宏碁文化完全背道而驰。后来状况一再出现，公司不得不派人去整顿，才使局面得以改善。

多年来，施振荣一直把培养人才当做最重要的事，如今也有了成绩，他的许多部下现在个个都已经具有独当一面的大将之风，施振荣常说，他非常以宏碁的第二代接班人为荣。其实，不管是接班、授权、员工入股，或是建立“人性本善”的文化，都反映了施振荣的个性——看重人性的价值，而看淡钱财与权力，他曾经说过：“只要看这个世界上那么多财大势大的人，行为乱七八糟，道德还不如普通百姓，就会觉得仅仅追求财势真的没什么价值。”

问题：请分析宏碁公司能有今天的成就，主要基于什么原因？

案例二： 从被管理者到管理者

C 集团是一个高科技企业，短短几年间，就在全国十余个城市设立分公司和办事处，面对规模的扩大，集团迫切需要一大批中层管理人员。然而，人才难找，是许多企业的困惑，C 集团也如此，找不到人才怎么办呢？只好提拔本企业员工。于是，一批年轻的被管理者被提升起来担任管理工作，大学刚毕业一年的张辰星便是其中之一。这位年轻的部门经理，信心十足，打算做出一番成绩。但不到一个月，张辰星就倍感困惑，毫无管理经验的他，对于怎样主持会议、怎样分派任务，怎样激励下属……许多管理工作都不知如何下手，为此，他不得不买来一些管理书，按照书本上的方法去做。但书本上的知识毕竟与现实有一段距离。几个月下来，不但该部门的各项计划难以完成，张辰星也被部门里大大小小的事搅得精疲力尽。这种现象不止发生在张辰星身上，在这批新上任的年轻管理者中，除了二、三个能将所在部门管理得有条不紊之外，其余的也都在管理过程中问题百出。

问题：请用管理理论分析其原因，并帮助张辰星提出解困思路。