

2007年攻读硕士学位研究生入学考试试题 (A卷)

专 业：企业管理、技术经济与管理

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、组织文化 2、战术决策 3、企业再造 4、核心能力 5、关键线路

二、简述题（每题8分，共40分）

- 1、如何根据产品生命周期进行产品决策？
- 2、制约管理者授权的心理障碍有哪些？
- 3、简述影响管理幅度的因素有哪些？
- 4、波特“五力模型”的主要内容是什么？
- 5、你认为一个管理者开展管理工作需要具备哪些技能？

三、论述题（每题25分，共50分）

- 1、何谓人本管理，在管理过程中如何实现以人为本？
- 2、请分析如何处理企业承担社会责任与追求利润极大化之间的关系？

四、案例分析题（每题20分，共40分）

案例一：杜邦管理模式

两百年前，杜邦公司从黑火药发展为今天有2000个产品。从一个地区性家族企业演变为现代跨国企业，年营业额在440亿美元左右，市场价值将近600美元，1998年名列《财富》杂志世界500强企业中的第55位。

家族企业出身的杜邦公司在创业之初也有一个中央集权的组织结构，直至19世纪末，掌管大权的“杜邦二世”仍不放心分权模式，采用专制独裁的“堙撒式”管理。但是，到了二十世纪初，杜邦公司开始完全独立地应用许多独创性的管理方法和管理技术，不仅把工长一级的技术问题，而且特别把高层管理业务加以系统化，创造了一整套的具特色的杜邦管理模式。

精力过人的“杜邦二世”一人掌管杜邦公司近50年（1850—1899），他不仅是企业的首脑，也是整个杜邦家族的一家之长，他事无巨细、独立决策所有公司的事务，还负责召开家族会议，对就学、婚姻等家庭事务提出意见。尽管现代的经营管理者可能会认为这种方式无法取得成功，杜邦公司这一阶段的发展还算顺利。可是，“杜邦二世”去世以后，杜邦公司因为缺乏一个强有力的接替者，传统的经营管理秩序几经崩溃，公司甚至差点改换了姓名。1902年，在杜邦公司生死存亡的关头，三个杜邦堂兄弟以2000万美元“买下了”杜邦公司，并重新改组，引进了系统管理方式，使杜邦公司重获新生。

“杜邦三兄弟”的系统管理方式并不是他们三人发明创造的，而是从独立于杜邦母公司的高效爆炸物集团的管理先驱者们那里接受过来的，这个集团还为三兄弟重建杜邦提供了大量的经理人员。他们通过联合、合并以及各种产品的一体化、多样化和销售与财务的新结合，大大改进了公司的财务状况。

杜邦公司同其他公司的合并表面上看来是神奇而不费力气的，其实是经过仔细实施的。1902年，杜邦公司直接或间接控制着70多家公司，为了保护到手产权，杜邦公司先后买下了这些公司。第二

步，杜邦的做法是使这些分散的公司有效地实现一体化，其中最重要步骤是通过1903年成立的杜邦公司经营委员会制定的目标和政策来协调控制。该经营委员会是全美国所有公司中最早成立者之一，开创了由一个领导层取代一个人决策的先河，委员会成员都是副总经理和董事，有四位是杜邦家族成员。

新成立的经营委员会首先推广的是在高效爆炸物集团确立的一些政策、措施和程序，主要是通过建立中央参谋职能部门来进行，他们制定政策和选择控制措施，然后由总经理和经营委员会下令实施。这期间的大部分成果都汇集在杜邦公司的“圣经”或“如何做”手册中。例如，建立了一个中央销售局，由它制定价格表并强制执行，结束了削价、折扣、秘密协议等。工业用炸药按不同规格的需要予以协助，这些专家帮助顾客安装，开发多种用途，加强安全和节约，集中成立了一个交易记录局，任何地方销售的每一包甘油炸药或每一磅炸药都必须以副本报告该局，以便对每位顾客的实际销售额和可能销售额进行持续的分析，重要性日益增长的另一个参谋部门是研究部，它由成立于1902年的东部实验站和1903年的实验站两部分组成，两所实验站在用了一些出色的化学家，正是他们为杜邦公司研究并开发出了效力更好的炸药。

20世纪初期，在高效爆炸物领域，杜邦公司在厂址选择、生产效率、标准化、简单化、安全和降低成本方面，促进了高度的统一，杜邦公司的资产由此得到了快速增长。早期阶段，杜邦公司主要把收益用于30次以上的企业收买活动，总值达4300万美元。1915—1918年，杜邦公司获利超过2亿多美元，这使它得以投资于通用汽车公司和许多化学公司。到第一次世界大战结束时，以生产销售火药起家的杜邦公司已成为美国最大的金融产业集团。

杜邦公司创建于1903年的执行委员会，经过约20年的探索改革、逐步完善。到1918年已形成了这样的经营管理机构：由27位董事组成的董事会作为公司的最高经营决策机构，每月的第三个星期一开会。

董事会闭会期间，由董事长、副董事长、总经理和6位副总经理组成执行委员会，行使其大部分权力，集体负责、分兵把口，承担日常的经营管理决策，推行董事会制订的营销策略，每周星期三，执行委员会开会，先就日常业务进行审议，并决定处置办法。

正式议程的主要内容是听取和审阅各部门经理的业务报告，其内容包括：生产情况、业务进展、市场销售、效益、存在的问题和建议等，并就进一步采取的措施和对策进行讨论；然后做出决议，执行委员会的最后决定，通常采取多数赞成的方式通过，复杂的问题经充分酝酿后协商决定。

除了执行委员会外，董事会还下设财务委员会，其成员多数是由不参与日常经营业务经营的董事们担任。

财务委员会决定总公司的财务政策，并对财务活动进行指导和监督，是掌握“杜邦钱柜”的掌柜。执行委员会在财务上，有权使用400万美元限额内的款项，如超过，则须经公司的财务委员会同意。

与此同时，杜邦公司还培养出一批杰出的公司经营人才，1919年，杜邦公司的绝大部分高层经理人员的年龄为35—45岁，他们不仅使杜邦公司以超常速度发展壮大，还把通用汽车公司从1921年的灾难中解救出来。1921年1月，通用汽车公司所有主要的经理人员几乎全是杜邦公司的人员，通用汽车公司之所以能成为当今世界上最大的汽车公司，与杜邦输出的人才和管理息息相关。

随着公司规模扩大、产品种类的增多，在领导决策方面越来越需要多学科广博的知识，个人以至家族少数几个人难以胜任。杜邦们适时调整了管理方式，其做法可以概括为：让其下属机构成为独立的核算单位，使分散的人员在公司的一个管理小组的领导下，变成一个紧密结合在一起的整体。这样做，既发挥了一个个分支机构的积极性和创造性，又不分散实力，在对外竞争上仍发挥着整体的优势。

19世纪生产炸药发家,20世纪以化工产品为主业,21世纪又定下了向生物科技领域进军的目标,杜邦公司这一家族企业在“变”与“不变”的平衡中成功至今。作为200年历史的老店,杜邦公司值得称道之处有很多。

我国不少优秀的民营企业都有家族企业的背景,他们在发展过程中几乎无一例外地遇到了不同程度的“分家”、“内讧”等权力争夺,企业实力由此削弱,有的甚至面临困境,因此有人下断言,家族企业都是短命企业。

问题:分析杜邦公司作为家族企业成功的范例对我们的借鉴意义,并论述我国家族企业未来发展方向。

案例分析二:西城集团“二次创业”之路

西城集团的前身是长沙市西城建筑安装公司一始建于1984年,国家二级建筑安装企业,主要从事工业与民用建筑、室内外装修、水电设备和中央空调的安装,以及混凝土预制件和配电屏制造与维修等业务。在建筑行业经过十几年的摸爬滚打,形成了以“务实、创新、律己、勤奋”精神为核心的企业文化,磨练了一支高素质的技术骨干,凭借过硬的质量和良好的信誉,在长沙市建筑行业享有较高的声誉,曾获得“湖南综合实力百强”和“最佳效益百强”企业荣誉称号。

公司拥有一个精诚团结、勇于创新 and 高度社会责任感的领导班子,在改革的浪潮中,在建筑行业面临“僧多粥少”、势资、带资、卡价、压价等恶劣竞争情况下,冷静思考、积极探索,意识到知识经济时代科学技术对企业发展的深远影响,看到高精尖科技对企业稳定发展的强大推动力,果断地提出向高科技产业进军,开拓新的业务领域,实现由单一建筑安装业务向高科技产业发展的战略思路。

处于经济转型时期的今日中国,处处充满机会和挑战。国家发展高科技产业的决心和政策,为广大企业进入高科技产业创造了许多机遇和便利。但是,作为一个长期在建筑安装这一劳动密集型行业从事生产经营的乡镇企业,要想在高投入、高风险、高回报、技术密集的高科技领域有一席之地,需要有超乎寻常的气魄和出奇制胜的战略措施。以辜显旺董事长为首的集团决策层,以大量市场调查和 market 分析取得的第一手资料为依据,深刻领悟到“科教兴国”这一重大国策的市场价值,怀着“发展教育事业人人有资”的社会责任感和“发展高科技产业、振多民族工业”的企业家精神,果断决定以“多媒体教学系统”作为集团新的经营领域。以非凡的胆识,在一个完全陌生和没有任何基础的新的领域里,于1996年开始进行赋有挑战性的“二次创业”。

1996年,多媒体教学系统市场刚刚起步,市场上能满足需求的产品还寥寥无几。面对着巨大发展前景的市场,谁能抓住机遇,快速提供市场所需的产品和服务,谁就能取得市场主动权。西城人深知自己在该领域的经营劣势和不足,经过客观和冷静的分析与思考,他们大胆提出了“企校联合优势互补”的经营策略。在反复协商、比较、论证之后,于1996年8月与国防科技大学合作,成立了长沙西城电子有限公司(以下简称“西城电子”),利用该校人才和技术优势共同开发、研制、生产、销售符合市场需要的高科技多媒体系列教学系统,形成优势互补、共同发展的企校联合体。

企校联合,即“产一学一研”一体化,在当时并非新鲜事,并有着多种联合方式。从许多联合失败的事例中,西城人意识到当时流行的一次性“买断产品和技术”的联合方式的弊端,和以“技术或产品入股”进行共同经营和利益共享的联合方式的不足,创造性地提出了后来被一些学者总结为“西城模式”的企校联合方式。具体做法是:对合作之前由国防科大提供的产品和技术进行估价,并一次性买断,产权和经营权同属西城电子;然后,通过协议方式,由西城电子根据市场竞争和发展要求,提出产品开发和升级项目计划,并提供实施计划所需的研究和开发经费,交由国防科大进行项目的研究与开发,其成果的产权归西城电子所有。经开发和实验测试证实达到计划预定要求的

产品，再交由西城电子生产经营，国防科大负责实施过程中的技术培训、咨询和指导。这种各负其责、各行其能的优势互补模式，对西城电子的发展发挥了关键性作用，并获得了巨大的成功。西城电子创建三年来，经过双方的共同努力，已获得了飞速的发展。

在公司创建初期，就已把国防科大的科研成果——MN96多媒体视听教学系统一转化成正式产品，建立了生产、调试车间，进行了工艺流程与规范化的生产管理，组织了批量生产，并推向市场。同时，在此基础上，”继续投资开发新产品，用了短短一年多的时间，研制、生产了四个系列多种型号的产品，其中 MLL97 是填补国内空白的首套数字式多媒体语言学习系统，被《人民日报》、《中国教育报》、《湖南日报》、《长沙晚报》等多家新闻媒体报道，称该系统“是我国唯一的数字化语言学习系统，它标志着我国教育领域高新技术应用研究又一最新突破”。MEN96 多媒体教学网络系统 98 年被评为“长沙市科学技术进步一等奖”。特别是首次采用航空航天控制技术的教学闭路电视双向遥控系统、校长评估系统、以及微格教室系统，突破了控制和传输瓶颈的技术难题，有效地解决了总线冲突，避免了传输瓶颈现象的发生。这些产品技术国内领先，部分技术已达到九十年代中期国际先进水平，获得了湖南省颁发的《科技新产品证书》，为我国教育事业现代化提供了全面可靠的解决方案和先进实用的各类产品。随着产品的系列化和不断升级，公司经营业绩稳步上升。到 1998 年，公司多媒体系列教学系统销售额累计达 3000 万元。1999 年预计销售收入将突破 2000 万元。

在多媒体教学系统市场获得成功之后。西城人继续沿着独具特色的企校联合的西城模式，在高科技领域与高等学校进行着更广泛的合作。1999 年他们又与西北工业大学合作，在长沙成立了湖南西城特种铜合金材料有限公司和凝固技术国家重点实验室西城特种钢合金研究所，研制、开发、生产、销售无铍铜合金水平连铸结晶器和电阻电极材料，产品已通过国内 40 多家用户的试用，现已由试生产转入批量生产。特别是通过南昌飞机制造厂对飞机翼片进行焊接试验的结果表明，产品质量远远超过世界同类产品，并可提高工效两倍，而价格仅为同类进口产品的 1/3。这些产品的开发与应用，将在航空航天领域有着极其广阔的前景。专家认为，它必将引起特种材料工业领域又一次新的变革。

经过近三年在高科技产业的开拓进取，西城集团已基本实现了经营重点由建筑安装行业向高科技产业的重大战略转移。西城集团现已发展成为拥有三个全资子公司（即长沙市西城建筑安装公司，长沙西城电子有限公司、湖南特种铜合金材料有限公司）、一个研究所（即凝固技术国家重点实验室湖南西城特种钢合金研究所）、集科研、开发、生产、经营于一体、员工达 1200 人的高科技企业集团，预计 1999 年将实现年销售收入 1.2 亿，利税 1800 万元（注：本案例已得到西城集团的许可和效对。对在进行本案例现场调研和编写过程中给予大力支持和协助的西城集团领导和员工表示衷心的感谢）。

请根据以上内容回答下列问题：

- 1、对西城集团由单一建筑安装行业向高科技产业转移的战略举措，你有何法？
- 2、比较案例中三种产—学—研模式，说说你心目中所推崇的产—学—研联合方式。
- 3、西城集团成功地实现“二次创业”的重要原因是什么？