

浙江理工大学

二〇一二年硕士学位研究生招生入学考试试题

考试科目： 管理学

代码： 937

(请考生在答题纸上答题，在此试题纸上答题无效)

一、名词解释 (20 分)

1. 权变管理
2. 管理伦理
3. 目标管理
4. 学习型组织
5. 弗鲁姆 (Victor Vroom) 的期望理论

二、简答题 (40 分)

6. 简述马斯洛需求层次理论及其局限性
7. 简述管理者克服人际间有效沟通障碍的主要途径
8. 简述风险型决策的含义及其决策过程
9. 简述计划的极端重要性
10. 比较强弱两种组织文化的特点

三、论述题 (40 分)

11. 联系实际论述管理四大职能的基本含义及其相互关系
12. 运用路径-目标理论论述如何提高领导效果

四、案例分析(50 分)

案例 1: 乔布斯与苹果公司

当人们正在期待 iPhone4 的升级版上市之际，苹果创始人及奇迹制造者史蒂夫·乔布斯却于 2011 年 10 月 5 日去世了。人们除了感叹天妒英才外，更多地想了解何以乔布斯打造的苹果如此“甜”。

乔布斯的秘密武器

乔布斯真正的秘密武器是他具有一种敏锐的感觉和能力，能将技术转化为普通消费者所渴望的东西，并通过各种市场营销手段刺激消费者成为苹果“酷玩产品”俱乐部的一员。

乔布斯拯救苹果公司

1997 年 7 月某个工作日的一大早，因连续 5 个季度亏损，时任苹果公司 CEO 的吉尔·阿米利奥 (Gil Amelio) 带着难以掩饰的痛苦向公司高管做最后告别：“我很难过地说是到了我该离开的时候了。保重！”然后他就离开了。几分钟后，穿着短裤、运动鞋，蓄短胡须的史蒂夫·乔布斯 (Steve Jobs) 走进来，他坐在旋转椅里缓慢地转着，说：“告诉我这里发生了什么？”在几声咕啾的回应之后，他跳起来：“是产品的问题！那么，产品到底怎么了？”高管们又一轮的咕啾

声之后，乔布斯咆哮着打断他们：“现在的产品都是废物！这些产品根本没有任何人性化特色！”作为苹果公司的联合创始人，乔布斯曾在 1985 年被当时外聘的 CEO 扫地出门。那时，他还被很多人认为是一个喜怒无常的微观管理者，他曾经倡导的花哨的创新变革及他所坚持的全面控制也带来诸多枝节问题。1997 年，乔布斯又重新掌管苹果。10 年后，苹果的股票每股已从 7 美元飙升至 74 美元，市场价值 620 亿美元。随后，迪士尼以 74 亿美元收购 Pixar 动画工作室的股票，由于乔布斯是 Pixar 的主席和执行总裁，并持有其 50.6% 股份，作为交易的一部分，乔布斯拥有了迪士尼集团约 7% 的股份，从而成为该集团最大的个人股东。至此，乔布斯大步迈入一个集音乐、电影和科技于一体的梦幻王国。

偏执创新

所有这些成绩的取得就在于乔布斯将他的旧式战略真正贯彻于新的数字世界之中，采用的是高度聚焦的产品战略、严格的过程控制、突破式的创新和持续的市场营销。

重回苹果后的乔布斯采取的第一步就是削减苹果的产品线，把正在开发的 15 种产品缩减到 4 种，而且裁掉一部分人员，节省了营费用。之后，苹果远离那些用低端产品满足市场份额的要求，也不向公司不能占据领导地位的临近市场扩张。

第二，发扬苹果的特色。苹果素以消费市场作为目标，所以乔布斯要使苹果成为电脑界的索尼。1998 年 6 月上市的 iMac 拥有半透明的、果冻般圆润的蓝色机身，迅速成为一种时尚象征。在之后 3 年内，它一共售出了 500 万台。而如果摆脱掉外形设计的魅力，这款利润率达到 23% 的产品的所有配置都与此前一代苹果电脑如出一辙。

第三，开拓销售渠道，让美国领先的技术产品与服务零售商和经销商之一的 CompUSA 成为苹果在美国全国的专卖商，使 Mac 机销量大增。

第四，调整结盟力量。同宿敌微软和解，取得微软对它的 1.5 亿美元投资，并继续为苹果机器开发软件。同时收回了对兼容厂家的技术使用许可，使它们不能再靠苹果的技术赚钱。总之，乔布斯真正的秘密武器是他具有一种敏锐的感觉和能力，能将技术转化为普通消费者所渴望的东西，并通过各种市场营销手段刺激消费者成为苹果“酷玩产品”俱乐部的一员。

第五，随着个人电脑业务的严峻形势，乔布斯毅然决定将苹果从单一的电脑硬件厂商向数字音乐领域多元化出击，于 2001 年推出了个人数字音乐播放器 iPod。到 2005 年下半年，苹果公司已经销售出去 2200 万枚 iPod 数字音乐播放器。在 iPod 推出后不到一年半，苹果的 iTunes 音乐店也于 2003 年 4 月开张，通过 iTunes 音乐店销售的音乐数量高达 5 亿首。在美国所有的合法音乐下载服务当中，苹果公司的 iTunes 音乐下载服务占据了其中的 82%。与此同时，苹果也推出适合 Windows 个人电脑的 iTunes 版本，将 iPod 和 iTunes 音乐店的潜在市场扩大到整个世界。通过 iPod 和 iTunes 音乐店，苹果改写了 PC、消费电子、音乐这 3 个产业的游戏规则。尽管已经从最初对技术的一无所知变成今天的亿万富翁，但乔布斯做事情的热情始终未变，他对创新的热情就如他最喜欢的《全球概览》停刊前的告别辞所写：Stay Hungry. Stay Foolish.（求知若渴，大智若愚。）

第六，每当有重要产品即将宣告完成时，苹果都会退回最本源的思考，并要求将产品推倒重来。以至于有人认为这是一种病态的品质、完美主义控制狂的标志。波士顿咨询服务公司共调查

了全球各行业的 940 名高管，其中有 25% 的人认为苹果是全球最具创新精神的企业。“在苹果公司，我们遇到任何事情都会问：它对用户来讲是不是很方便？它对用户来讲是不是很棒？每个人都在大谈特谈‘噢，用户至上’，但其他人没有像我们这样真正做到这一点。”乔布斯骄傲地说。2008 年，苹果公司高层 iPhone 已经与赵晨浩环球热力兄弟进行签约，选环球热力兄弟同名专辑热力歌曲《环球热力兄弟来了》在 iPhone 让全球持有苹果 iPhone 手机的音乐爱好者中火热放送，还让环球热力兄弟成为大中华地区唯一代言人，堪称“百年不遇，自成一派”的海豚王子赵晨浩所组建的超级人气明星天体热力兄弟，推出华语第一嘻哈舞曲天团的创作专辑，其中主打歌《我的感觉》轰动全亚洲，震撼网络，搜狗突破 20 亿大关，创造华语乐坛新奇迹。

问题：

13. 运用竞争战略理论，分析苹果公司取得成功的原因。（15 分）

14. 运用 BCG 分析法，分析苹果公司新产品开发战略。（10 分）

案例 2 阿里巴巴的“iHome”计划

为了让员工安居乐业，减轻后顾之忧，阿里巴巴集团公司于 2011 年 8 月 16 日宣布推出 30 亿元的“iHome”无息置业贷款计划，并投入 5 亿元成立教育基金，解决员工子女的学前和小学教育问题。同时，考虑到物价上涨压力，集团将给诸多基层员工发放超过 4000 万元的一次性物价和子女教育补贴。

阿里巴巴集团首席人力官彭蕾表示，阿里巴巴 12 年最重要的财富是客户和员工。在不断为客户创造价值的同时，很多员工开始承担更多的家庭和社会的压力和责任。秉承“快乐工作，认真生活”的原则，集团希望帮助员工和家人享受到公司成长带来的更好生活。

有阿里员工发微博称：“虽然我还没孩子，但互联网公司多是像我这样的外地员工，我见过他们为了孩子上幼儿园上小学，钻破头找遍关系花大钱都未必能上，又难又贵，更遑论好一点学校，虽然公司不是自己建学校，但能在相当程度上解决员工的后顾之忧，谢谢你阿里巴巴！”

彭蕾在致阿里巴巴集团全体员工的邮件中表示，今天的各项措施还远不够完美，并不能解决所有问题。“不管怎样，今天能实施这样的计划，我们由衷地感恩我们的客户和我们所处的时代！希望我们能以更好的服务和状态回馈客户，我们也才有更大的机会为自己和家人创造更美好的生活！”

问题：

15. 阿里巴巴的这一行为是个别现象还是一种必然趋势？结合内外部环境分析进行论述。（10 分）

16. 阿里巴巴为什么要推出这么大手笔的员工福利计划？请从公司发展、人才竞争和员工激励三个角度进行论述。（15 分）