

杭州商学院 2003 年硕士研究生入学考试考卷（A 卷）

招生专业：企业管理

考试科目：管理学

考试时间：3 小时

一、简答题（每题 14 分，共 84 分）

- 1、企业的外部环境主要包括哪几方面要素？
- 2、简述行为科学中期望理论的基本内容。
- 3、企业建立合理的管理能级要注意什么问题？
- 4、简述企业建立事业部制组织的条件。
- 5、领导的基本特征包括哪些方面？
- 6、简述泰罗科学管理理论的主要内容。

二、论述题（26 分）

试论我国家族企业如何才能实现可持续发展战略。

三、案例分析（40 分）

丰田式管理：细微之处见精神

近日记者有幸采访了四川丰田汽车公司总经理矶贝匡志先生并参观了他们的工厂，严格的质量管理、安全管理及人才管理等许多细微之处，使笔者对人们所谓的“东方不败”有了不少感性认识。

中国人可能习惯了“自由”，不大“循规蹈矩”，马路沿子上下均可自由行走，然而在四川丰田，记者却遭遇了委婉的批评。按照日本丰田的安全管理规则，车行道和人行道是严格分开的。尤其这是汽车制造厂，随时都会有汽车来往，为了保证人身安全，行人禁止走车行线，这在四川丰田已成为人们的一种自觉行为，即便是休息日没有汽车往来时，他们也自觉走在步行道上，与记者毫无顾忌地走上走下形成了鲜明的反差。他们告诉记者，他们在日本丰田的工厂里，听说许多老职工由于几十年“循规蹈矩”，在偌大一个工厂里闭着眼睛都不会走错地方，当然更不会出事故。进了车间，这回记者也学聪明了，先问车间里有何安全行走的规定，果不其然，“绿色通道可以步行”。车间地面画出了供员工行走的绿色线路，为了安全，大家在车间里都自觉走这条安全线，没有“越雷池”的人。也就

是说丰田公司的安全管理“润物细无声”，已转化为员工的自觉行为。

在四川丰田每个车间都有一个区域，专门用黑板甚至用绳子挂起一些纸张，多是流程的每一步质量管理，但更吸引记者眼球的是一张张工人们来自生产中的保质增效又降低成本的建议图。一张图纸上，清晰地画着一个工件，该工件大概是属于易损工件需经常更换。而人在实践中发现，该工件易损部位只是头部，是可以单独更换工件头部的，完全不用整个工件更换，这样无疑将降低成本。据介绍，由于鼓励工人们在生产中不断提出建设性的意见，工人们热情很高，对于切实可行并已批准使用的新技术、新方法，对发明人都按其效益给予档次不同的物质奖励。

仅从这区区小事记者明白了矶贝总经理介绍的丰田公司的三个精髓之所在。首先是众所周知的“以人为本”，这个“人”中包括了顾客、员工甚至整个人类；第二个就是“质量第一”，汽车的价位可以有高低之分，只可以是装备上的不同，但质量绝无优劣之分。最后一个“节约”，以各种方法“截流”，降低成本而实现效益有最大化。在专家认为，去年日本人对汽车工业的最大贡献就是开创了“精确生产方式”。这种精确生产方式就是用精益求精的态度和科学的方法来控制和管理汽车的技术开发、工程技术、采购、制造、贮运、销售和售后服务的每个环节，从而达到最小的投入创造出最大价值的目的。

不拘一格用人才

在今天这个知识经济时代，如何选人才、用人才、培养人才是每一个企业面对的严峻问题。有些企业实行高学历用人，认为学历越高能力越强，招聘学历已从大专升至大本，如今连大本也不行了，在研究生以上学历。四川丰田则不然，矶贝总经理对记者说，他认为在人才培养方面，在教室里上课这种形式实际没有什么意义。重要的明确地告诉大家，需要做什么。人才方面他们需要的是有能力且又能体现在成果上的人，这种人无论他何种学历；有人就对记者讲了一个例子，她亲自带过一个人，他只有高中毕业，在现在要算是相当低的学历，而他努力向老同志学，自己又努力去实践，现在已经成为销售部的一名骨干。企业应付的市场是千变万化的，任何人不可能在课堂上学会应付市场的万千方法，所以四川丰田鼓励的是“干中学”。销售部的领导介绍说，她对下属是言传身教。比如为代理商写一份促销报告，她要让他去想如何做到言简意赅，关键地方要帮他们改，练几次逐渐练出来，如果你练出来了做得很好，公司给你高的评价也就意味着高的报酬。而这一切是教室里培训不出来的。

除了白领以外，四川丰田还非常重视蓝领工人。矶贝总经理一直在强调：掌

握传统手工艺的匠工是制造业得以生存发展的生命线。因而只有善待他们、尊重他们的劳动，制造业才能有发展。在四川丰田，人才的概念是广义的，手艺精湛的工匠同样是不可多得的人才。也许正是如此，四川丰田才能达到 2005 年生产 1 万辆柯斯达，冲击市场占有率 10% 的目标。如果我们的企业都是这样用人才的话，大概上技校的人就会多起来，我国的制造业也就不会衰败下去。

- 1、四川丰田公司在管理中是如何体现“以人中心”的管理思想？
- 2、四川丰田公司在基础管理上有什么特点？