

江苏大学 2005 年硕士研究生入学考试试题

考试科目：管理学原理

考生注意：答案必须写在答题纸上，写在试题及草稿纸上无效！

一. 名词解释（每小题 6 分，共 30 分）

1. ERP
2. 非正式组织
3. 德尔菲法
4. 规模经济
5. 控制

二. 问答题（每小题 15 分，共 60 分）

1. 在什么情况下，适于采用单向沟通的形式？
2. 决策活动有哪些特点？请予以简单说明。
3. 组织文化的功能主要有哪些？请予以简单说明。
4. 某企业在年底给所有职工发放数量不等的年终奖金，数额不算少，可是职工普遍并不感到高兴，甚至有部分员工私底下发牢骚。你分析可能会有哪些原因？

三. 单项选择：从以下各小题给出的四个答案中选出一个正确答案（每小题 2 分，共 20 分）

1. 法约尔提出的管理的五项基本职能是（ ）
A、计划、组织、人事、激励、控制
B、计划、组织、指挥、协调、控制
C、计划、指挥、激励、决策、控制
D、计划、组织、人事、协调、控制
2. 有人说，人的身体是“三分治七分养”，这说的是（ ）
A. 事后控制比事前控制更重要 B. 现场控制比事后控制更重要
C. 反馈控制比事后控制更重要 D. 现场控制比事前控制更重要
3. 比较而言，直线职能型使用于（ ）：
A、环境多变的大企业 B、环境稳定的小企业 C、环境多变的小企业 D、环境稳定的大企业
4. 把当代管理理论的各个学派称之为“管理理论丛林”的管理学家是（ ）
A、孔茨 B、欧文 C、法约尔 D、梅奥



您所下载的资料来源于 kaoyan.com 考研资料下载中心
获取更多考研资料，请访问 <http://download.kaoyan.com>

5. 下列有关“管理”的陈述中，何者是正确的？（ ）
 - A. 管理的目的是为了预期目标；
 - B. 管理的本质是协调；
 - C. 管理实践与人类历史一样悠久；
 - D. 以上都对
6. 需要层次理论，员工希望自己在工作上有所成就，在事业上有所建树，这是属于（ ）
 - A. 安全需要； B、社交需要； C、尊重的需要； D、自我实现的需要
7. 组织中的任何成员只能接受一个上司的领导，这是组织设计时必须遵循的（ ）
 - A. 命令统一原则； B、权责对等原则； C、因事设职原则； D、等级链原则
8. 根据业务活动的相似性来设立管理部门的做法，被称之为（ ）
 - A. 产品部门化； B、职能部门化； C、区域部门化； D、以上都不对
9. 下列哪种情况下应该分权？（ ）
 - A. 当组织规模很大时； B、当需要籍此培训管理人员时；
 - C. 当组织活动很分散时； D、以上都是。
10. “未满足的需要对人的激励作用的大小，取决于某一行动的效价和期望值”，这是下列哪一种理论的观点：（ ）
 - A. 需要层次理论； B、期望理论； C、公平理论； D、强化理论

四. 案例分析（40 分）

联想的优势还能持续多久

2003-02-10 作者： 柳传志

联想集团董事局主席柳传志先生健步登上代表世界管理学界最高水平的国际管理科学会（Academy of Management）年会讲坛，开始了题为“缔造联想”的1个小时 50 分钟的主题演讲，与世界一流管理学者及企业家开始了对话：

今天，我想讲的主要内容，是我每年到纽约、波士顿、斯坦福等地做“road show”时，基金经理们问我最多的一个问题，这个问题是，现在中国的PC市场上有这么多的外国企业和联想进行竞争，你们是怎么取得优势的？是怎样保持的？我想以这个问题作为今天讲话的主线。

挫败之后的抉择

1992 年前后，政府降低了信息产品的进口关税，同时取消了 Licence。这就使得外国的大企业像 IBM、康柏等大举进入中国。这些国际厂商进来以后，中国的信息产品市场增长得非常迅速，大概每年以 100% 的速度在增长。但中国的民族企业，那些以前一直被政府保护的企业在竞争中则溃不成军。我所在的企业在 1993 年的时候也遇到了重大挫败，



您所下载的资料来源于 kaoyan.com 考研资料下载中心
获取更多考研资料，请访问 <http://download.kaoyan.com>

情况非常严峻。

在 1994 年的时候，我们召开了一个会议，讨论我们在资金、技术、管理、人才都远远不能跟外国企业抗衡的时候，还能不能打自己的品牌。研究的结果是还要打自己的民族品牌。接着，我们对自身的组织架构和业务模式进行了彻底的改组，选取了一个当时只有 29 岁的年轻人来负责 P C 业务。从这年开始，形势有了明显的改变。

在竞争之中，我们主要做了三件事情。

第一件事情是在保证质量的前提下怎样降低成本。对于信息产品来说，元器件的成本占了整个成本的 80%。而其中关键的部件像 C P U、D R A M 芯片等，占了整个成本的 40%。由于新技术不断发展，旧的元器件不断降价，因此控制库存成了降低成本最关键的因素。

另外一个影响成本的重要因素是控制应收帐款。联想应收帐的处理是很有成效的，我们的坏帐损失率在去年做到了 0.5%，比国际上优秀的企业平均 3% 的标准要低得多。

我们取得这样的成就大概有三点做法：第一点是监控的方式跟外国企业不同。国外企业监控应收帐都由财务部门通过财务报表来控制。而我们则通过商用部门，通过对我们代理的订单和库存的直接监控来控制，我们的做法要新奇得多，同时也要准确得多。第二、我们是一个非常注重信用的公司。我们制定了一套有效的放帐制度以后就坚决地执行，这个也很重要。管理应收帐的结果跟有关的销售人员、商务人员的业绩直接挂钩。第三个重要原因是，1999 年到 2000 年的时候，我们花了 500 万美元，用了 300 个人员，建成了自己的 E R P 系统，我认为公司在这方面得到了极大的收益。

我们做的第二件事情，就是发挥产品技术的优势。什么是产品技术呢？这是我们自己定义的一个词，就是把成熟的技术根据市场的需要集成起来形成产品。

在 P C 领域里，P C 的主要性能是由 C P U、操作系统、内存等的容量和速度来决定的，这就使得各个 P C 厂商的产品大同小异。可是，中国的客户还是会有自己的具体需求，联想则根据客户的具体要求来开发产品，收到非常好的效果，提高了毛利。例如，在 1999 年网络热潮的时候，联想开发了一款电脑叫 I n t e r n e t 电脑。用户买了这个电脑，不用装软件，不需要再装 M o d e m 卡，也不需要到电信机关去登记，摁一个键就可以上网，这样的电脑当然大受欢迎，所以卖得非常好。此外，因为中国的文字是方块字，中国人对 P C 机的使用有很多习惯跟美国不同，这样就给中国产品技术的发展留下很大的空间。在 1999 年以前，联想 P C 产品的毛利跟全世界别的品牌一样，都是逐年下降，到了 1999 年以后由于联想发挥了产品技术，所以毛利基本稳定了，而且现在逐年增高，这都是在和同行进行激烈竞争的时候发生的，是非常不容易的事情。

第三件事是我们有强大的市场开拓能力和销售渠道的管理能力。在中国，家庭电脑发展得非常迅速，一方面是因为中国的生活水平、教育水平提高得很快，同时也和像联想这样的厂家的努力分不开。

我们做了哪些努力呢？一方面开发了适合家庭用的产品，我们做的工作受到中国家庭的热烈欢迎。此外，第二条是我们建立了一套适合中国家庭采购的方式。联想设立了家用电脑的专卖站，为了让用户得到更好的服务，这种专卖店像麦当劳一样，采用授权代理的方式设立，经销商要经过联想严格的培训。现在在中国境内有 300 多家这样的专卖店，这对于推动中国电脑家庭的销售起了很大的作用。现在，联想品牌的 P C 在整个中国家庭电脑市场中占

的份额是 28%。有人问,联想在中国做得好是不是得到了政府的特殊照顾,拿到了政府的很多订单。其实不是这样,家庭电脑的销售份额就很能说明问题。联想销售的最大优势体现在家用电脑上,老百姓买东西完全是自由的,是依照最好的性价比来购买,不会因为政府照顾谁而去购买。这说明联想的优势不是因为政策的扶持,而是因为我们的销售能力强。现在联想在全国一共有 3000 家代理,去年销售了 280 万台电脑,坏帐的损失率低于 0.5%,这说明我们对销售渠道有很强的管理能力。

假如兔子不睡觉,乌龟怎样才会赢

上面谈到的是我们在跟国内外同行竞争的时候做的三件事,有人会问,这三点也很平常,别的企业也能做到,为什么联想会在整个过程中占领优势呢?我想刚才谈的三条是表面的三条,它的后面还有三条深刻原因,是深层次的原因,这就是联想的“管理三要素”。

第一条原因,是我们学会了“制定战略”。联想把制定战略分成五步,其中有一步叫做制定战略路线,也就是,假如我们要达到目标的话,就要决定做什么和不做什么。在与国外企业赛跑,兔子又不肯睡觉,乌龟就要做两件事。一件是如何向兔子学习,培养兔子的基因,第二点是利用赛跑的环境,比如在沼泽地里赛跑,才能获胜。我们制定的战略路线就是从这个基点出发的。

我来举一个制定战略路线的例子。在创办联想以前,我是中国科学院的一个技术人员,1984 年的时候,我的股东——中国科学院给了我 25000 美元作为投资,我带了 10 个人办了这间联想公司。当时,我们有两方面的困难,一方面当然就是资金紧张,我自己拿到 25000 美元的资金,不到 2 个月就被人骗走了 15000 美元;另外一方面是,我们是一群书呆子,不懂市场,又不懂管理。开始,我们为客户讲课、修理机器等,很辛苦地做了一年挣了 15 万美元。这时,我们就为自己确定了一条“贸工技”的发展路线,也就是先学会做贸易。通过做代理,我们学会了解市场、学会企业管理,也通过做代理来积累资金。基本上学会做代理以后,我们才开始开发自己的联想品牌的产品,这样循序渐进地再来做设计和生产,这就是做“工”和“技”了,这条路线就是所谓的“贸工技”。在做贸易的时候,我们向供应商,特别是向 HP 学到了很多东西。从 1988 年开始,我们一直是 HP 在中国最大的代理(1),为 HP 在中国的业务开展起了很大作用。同时,我也向 HP 学到了怎么样去做财务控制,怎么样去管理销售渠道。

如果说我们学会的第一件事情是“定战略”的话,第二件事就是我们学会了“带队伍”。“带队伍”的要素有三点:第一、是怎样让士兵爱打仗;第二、怎样让士兵会打仗;第三、怎样让士兵组织有序,也就是,组织最好的队形,作战就有理想的效果。

下面讲一下,我们怎么样去让士兵爱打仗。我们有两种激励方式:第一、当然是物质激励;第二是精神激励。在物质激励方面,我要特别介绍的一点是,我们的骨干员工有股份,是公司的股东。联想过去完全是一个国有企业,也就是国家占了 100% 的股份。经过八年的努力,现在我们的员工有了 35% 的股份。虽然在美国,这是一件再普通不过的事情,但是在中国则是件非常了不起的事情,对于我们的创业者和公司的骨干员工有非常大的激励作用。在中国,没有经过股份改造的企业其实是很难办好的。我举一个例子,(2) 在中国有一个非常有名的国有企业,所在的行业是烟草行业,规模非常大。这个企业以前是一个亏损的小企业,由一个企业家经过 18 年非常艰苦的把它做大。这个企业大到什么程度呢? 18 年中,

他交给中国政府的税收就有几十亿美元。但是这个企业没有进行股份制改造，这个企业家个人没有股权，18年中他拿到的全部报酬包括工资和奖金加到一起还不到10万美元。当他要退休的时候，才发现自己一无所有，这时候他做了一件最不该做的一件事情——贪污了500万美元。他的贪污行为被发现，被判了无期徒刑。他犯法被判刑，我不能同情他。但是这件事给我们的启发是，国有企业一定要进行股份制改造。在我们的电脑行业里，也有一些国家投资的国有企业没有能力来和联想这样的企业竞争，因为他们的领导人的积极性跟我们相比差多了。在中国，几乎人人都知道联想的这个故事，和我在一起创业的老同事，由于年龄、能力、精力等等方面的原因，都由管理层退下来了。有的退休了，有的做个普通的员工。他们为什么肯退下来呢？因为他们有股份，联想办得越好，他们每年分的红利就越多，而由于他们的退休，把位置让给了更有精力和能力的年轻人，这就对联想的持续发展起了很大作用。所以股份制改造对创业者，对骨干员工是最重要的物质激励。

至于精神激励是多方面的，我这里主要介绍的是，我们为有能力的员工提供舞台，给他们充分表演的机会，保证他们工作的时候，责权利能够一致。比如我前面讲到的，联想应收帐款的控制做得非常好，其实很多方法都是第一线的工作人员想出来的，他们提出的建议可以立刻被采纳，而在中国的一些外国公司办的企业，他们的一些规定条文都是在总部制定的，而在中国公司要照规定去执行，当本地公司人员发现不合乎实际情况的时候，要一层一层地上报，得到国外总部的批准，不但效率降低了很多，而且对员工的积极性是很大的打击。

还有一点，就是为了带好队伍，联想特别强调企业文化中的“诚信”两个字。我们这么做，是为了告诉所有的员工，联想是一个充满正气和讲究诚信的公司。（3）

联想管理三要素的第三条就是“建班子”。建班子的核心理念就是要让联想的最高领导层建立起事业心，就是把联想的事业真正当做自己的事业，通过规则和文化，使高层领导人能够团结高效的工作。

刚才讲的三条称为联想的“管理三要素”。我们每年都要对我们的员工进行培训，培训三要素的基本内容。在中国PC行业的竞争之中，我们排在中国第一的位置已经六年了，在六年中，第二名到第十名的位置在不停地变化，只有我们第一名的位置没有变，这是为什么呢？我想不是一个简单的业务策略形成的，是管理三要素这种更深层次的原因在起作用。

问：

1. 文中所讲的联想的主要发展对策主要体现了哪些管理职能？请分别指出。（8分）
2. 见划线部分1、2，HP的中文名字是什么？文中所讲的例子是哪家公司的哪位领导人？（6分）
3. 用双因素理论分析联想的激励措施。（8分）
4. 见划线部分3，联想这样做的意义和目的是什么？（8分）
5. 结合联想案例，请谈谈我国企业应当怎样取得和保持竞争优势，实现基业常青。（10分）