

苏州大学

二〇一〇年攻读硕士学位研究生入学考试试题

专业：企业管理、会计学、农业经济管理

考试科目：管理学 (B) 卷

一、简答题 (每题 12 分, 共 60 分)

- 1、简述环境分析中供应商分析的内容
- 2、简述心理压力对决策者的作用
- 3、简述管理人员培训与开发应当实现的目标
- 4、简述人际沟通的主观因素障碍
- 5、简述国际上先后出现的五代具有代表性的技术创新过程模式

二、论述题 (每题 30 分, 共 60 分)

- 1、试论对知识型员工的激励
- 2、试论企业对外直接投资中的文化移植

三、案例分析 (30 分)

“让我们放弃管理吧!”

“让我们放弃管理吧!”这是当今国际企业界推崇“不管企业”的另类时新口号。

“不管企业”，无为而治，这样的方式有效吗？我们来看看巴西一家著名跨国公司是怎样取消管理的。早在 1982 年，年仅 24 岁的塞姆勒接管了其父亲创办的公司。这是一家典型的家族企业。塞姆勒一上任就开始大刀阔斧地进行机构改革——给公司重新命名为 Do not manage (意译：不管理)。改革后的塞姆勒公司组织结构灵活，销售额从 1990 年的 3500 万美元增长到 1996 年的 1 亿美元，2006 年又突破 5 亿美元，预计 2007 年可达 7 亿美元销售额。特别是 2006 年，Do not manage 成为巴西人最愿意为之效力的公司之一。世界 500 强中有 150 多家访问了 Do not manage 以期发现它成功的秘诀。

下面介绍该公司的主要做法。

1、解除高层管理

新首席执行官上任第一天便解聘了四分之三的高层管理人员，其中许多是他父亲的密友。第一年，为了挽救徘徊不前的业务状况，每天都要长时间工作。当时公司机构改革重组工作进展缓慢，塞姆勒意识到必须彻底改变工作方式。随后几年，他彻底瓦解了父亲一手搭建的严格管理机构，取而代之的是灵活的组织形式。

这种组织建立的基础是 3 种互相依存的核心价值：员工参与、利润分成和信息共享。塞姆勒开始了被誉为“最不寻常的公司”的改革，他坚信所有人都想取得优异成绩，独裁式管理将阻碍人的创造性，于是决定让权力下放。

2、建立格子式组织结构

在“放弃管理”进程中，一位经理帮助塞姆勒建立一种格子式的组织结构。员工被分成 6-10 人一组，自我管理，负责生产方方面面，使生产率大幅度提高。当时 1/3 中层经理

纷纷辞职，他们不习惯权利忽然消失，有些工人也不愿接受突如其来的责任和义务。但改革得到大多数员工认可——员工可以选择他们的工作、职务、工作地点和工作时间，甚至薪酬。公司对每个员工每半年进行一次全面测评，领导由下属推选。

3、真正活的灵魂

塞姆勒认为，要在自主管理中凝聚人心，关键靠企业文化，这是企业真正活的灵魂。此外还要加强对员工的培训。做到这两点，企业的自主管理就有坚实的基础。通过利润分成制度，员工大约可以得到利润的四分之一，具体分配由民主选举的委员会负责。

4、沟通化解危机

90 年代初，社会经济恶化，许多公司破产。塞姆勒公司上层管理者与员工探讨降低成本策略。工人愿意接受减薪，但提出条件：管理部门同时减薪；利润分成比例升到 39%；保留核准公司每笔开支的权利，以保证工人的牺牲不是徒劳的。塞姆勒接受员工提议，这标志着管理层与工人合作，工人参与管理的文化开始真正执行。在这一艰难时期，产品次品率下降到 1% 以下，工人组织成自主经营团队直接向客户销售产品，成本大幅度降低。

5、职务并不代表身份

在塞姆勒公司职务并不代表身份，因为所有员工都可以向他的同事和经理提问或提出建设性的批评。员工被赋予的权利越来越多，他们可以自由选择工作，只要他们认为这项工作适合。责任制培养了员工的责任感，他们成熟起来，认识到任何失误都会使自己的部门受损。

6、简单活得好

Do not manage 从独裁的官僚体制转变成民主化企业经历了 15 年风风雨雨。用塞姆勒的话说，改革证明了“工人参与并不意味着老板失权”；它仅仅是剥离了“那种削弱生产力的盲目无理性的权力主义”。“我们救活了一个垂死的企业，并且使它繁荣，主要是通过拒绝浪费我们的最大资源——我们的人。”“我不知道 Do not manage 是什么”，塞姆勒说：“我也不想知道。”简单活着好，对于塞姆勒来说，做好股东就满足了。“世上有一件事就是你不能自以为是，而且你也不可能控制整个公司的命运……你不能说，我想拥有一家资产达 1 亿美元的公司。你只能希望体制本身和人们自发的动力助你实现你的目标。”

请你运用管理理论评论 Do not manage 公司的行为和塞姆勒的观点，并说明理由。