

南京大学 1998 年管理学原理考研试题

试回答下述问题（每题 25 分）

1. 美国通用汽车公司前总裁斯隆在其自传中曾经指出“管理者，特别是企业高层管理者，不应在工作中与部下产生工作以外的个人间的友谊关系。管理者如果把工作外的私人关系带到工作中来，就很难保证处理问题的公正性。”请评价斯隆的这一观点。
2. 根据西蒙的观点，人们在决策中应该运用满意的标准代替最优的标准，你是否同意这个观点？为什么？
3. 试分析纵向一体化战略的优势和局限性。
4. 企业竞争能力是哪些因素决定的？如何提高它？

参考答案

南京大学

1998 年攻读硕士学位研究生入学考试试题

考试科目名称及代码：管理学原理

适用专业：企业管理

试回答下述问题（每题 25 分）

1. 美国通用汽车公司前总裁斯隆在其自传中曾经指出“管理者，特别是企业高层管理者，不应在工作中与部下产生工作以外的个人间的友谊关系。管理者如果把工作外的私人关系带到工作中来，就很难保证处理问题的公正性。”请评价斯隆的这一观点。

答：这种观点不完全正确。管理者的角色有人际角色，管理者的技能有人际技能，管理者要与下级良好沟通，适当的友谊关系还是必要的。当然，把私人关系带到工作中确实会影响到处理问题的公正性。

（1）管理者是组织中那些指挥引导别人活动的人。一个组织的管理活动是由管理者来承担的，管理者工作绩效的好坏直接关系到组织的兴衰成败。管理者在组织中工作，但并非所有组织中工作的人都是管理者。也就是说，管理者是组织中有下级部属的那类人。

（2）管理者扮演着十种角色，这十种角色可被归入三大类：人际角色、信息角色和决策角色。人际角色直接产生自管理者的正式权力基础，管理者在处理与组织成员和其他利益相关者的关系时，他们就在扮演人际角色。管理者所扮演的三种人际角色分别是代表个人角色、领导者角色和联络者角色。管理者在扮演联络者角色时，应该很好地与下级沟通，在沟通中与下属建立友谊关系是完全可能的。

（3）管理者要具备的技能之一是人际技能。人际技能就是与组织单位中上下左右的人打交道的能力，包括联络、处理和协调组织内外人际关系的能力，激励和诱导组织内工作人员的积极性和创造性的能力，正确地指导和指挥组织成员开展工作的能力。

首先，人际技能要求管理者了解别人的信念、思考方式、感情、个性以及每个人对自己、对工作、对集体的态度，并且承认和接受不同的观点和信念，只有这样才能与别人更好地交换意见。在此过程中与下属建立良好的友谊关系对管理工作是很有利的。

其次，人际技能要求管理者能够敏锐地察觉别人的需要和动机，并判断组织成员的可能行为及其可能后果，以便设法最大程度地统一组织成员的个人目标与组织目标。再次，要求管理者掌握评价和激励员工的一些技术和方法，最大限度地调动员工的积极性和创造性。管理者在管理过程中，应该始终以实现组织目标为己任，从全局利益出发，在处理与下属的关系时切忌将私人关系带入工作中，要做到公私分明，保证处理问题的公正性。

2. 根据西蒙的观点，人们在决策中应该运用满意的标准代替最优的标准，你是否同意这个观点？为什么？（修改整理）

答：我同意这个观点。选择组织活动的方案，通常根据的是满意化原则，而不是最优化原则。分析如下。

（1）最优决策要求：①决策者了解与组织活动有关的全部信息；②决策者能正确地辨识全部信息的有用性，了解其价值，并能据此制定出没有疏漏的行动方案；③决策者能够准确地计算每个方案在未来的执行结果；④决策者对组织在某段时间内所要达到的结果具有一致而明确的认识。

（2）上述条件在现实中是难以具备的，这是因为：①从广义上说，外部存在的一切对组织的当前或未来均会产生或多或少或直接或间接的影响，然而，组织很难收集到反映外界全部情况的所有信息。②对于收集到的有限信息，决策者的利用能力也是有限的，这种双重有限性决定了企业只能制定有限数量的行动方案。③任何方案都需要在未来付诸实施，而人

们对未来的认识能力和影响能力是有限度的,目前预测的未来状况与未来的实际情况可能有着非常显著的差别,如此行动必有风险性。④即便决策方案的实施带来了原来预期的结果,这种结果也不一定就是组织实现其最终的目标所需要的。

所以在决策活动中,在方案数量有限、执行结果不确定的条件下,人们难以做出最优选择,只能根据已知的全部条件,加上人们的主观判断,做出相对满意的选择。也就是西蒙的观点是正确的。

3. 试分析纵向一体化战略的优势和局限性。(9.3 邓力文整理)

答:纵向一体化战略又叫垂直一体化,指企业将生产与原料供应,或者生产与产品销售联合在一起的战略形式,包括后向一体化战略和前向一体化战略,也就是将经营领域向深度发展的战略。后向一体化战略指企业自行生产其生产链上的上游产品,例如,纺织企业拥有自己的热电厂,生产所需的电力和蒸汽。前向一体化战略指企业自行生产其生产链上的下游产品,向产品的深加工或向流通领域发展。例如,纺织企业自己进行印染和服装加工。

(1) 纵向一体化战略的优势主要表现在:

①纵向一体化带来经济性。采取这种战略后,企业将外部市场活动内部化有如下经济性:联合经营的经济性;内部控制和协调的经济性;信息的经济性;节约交易成本的经济性;稳定关系的经济性。

②有助于开拓技术。在某些情况下,纵向一体化提供了进一步熟悉上游或下游经营相关技术的机会。这种技术信息的获得对基础经营技术的开拓与发展非常重要。如许多领域内的零部件制造企业发展前向一体化体系,就可以了解零部件是如何进行装配的技术信息。

③确保供给和需求。纵向一体化能够确保企业在产品供应紧缺时得到充足的供给,或在总需求很低时能有一个畅通的产品输出渠道。也就是说,纵向一体化能减少上下游企业随意中止交易的不确定性。当然,在交易过程中,内部转移价格必须与市场接轨。

④削弱供应商或顾客的价格谈判能力。如果一个企业在与它的供应商或顾客做生意时,供应商或顾客有较强的价格谈判能力,且它的投资收益超过了资本的机会成本,那么,即使一体化不会带来其他的益处,企业也值得去做。因为一体化削弱了对手的价格谈判能力,这不仅会降低采购成本(后向一体化)或者提高价格(前向一体化),还可以通过减少谈判的投入而提高效益。

⑤提高差异化能力。纵向一体化可通过在管理层控制的范围内提供一系列额外价值,来改进本企业区别于其他企业的差异化能力。例如,云南玉溪烟厂为了保证生产出高质量的香烟,对周围各县的烟农进行扶持,使他们专为该烟厂提供高质量的烟草;葡萄酒厂拥有自己的葡萄产地也是这种一体化的例证。同样,有些企业在销售自己的技术复杂的产品时,也需要拥有自己的销售网点,以便提供标准的售后服务。

⑥提高进入壁垒。企业实行一体化战略,特别是纵向一体化战略,可以使关键的投入资源和销售渠道控制在自己手中,从而使行业的新进入者望而却步,防止竞争对手进入本企业的经营领域。企业通过实施一体化战略,不仅保护了自己原有的经营范围,而且扩大了经营业务,同时还限制了所在行业的竞争程度,使企业的定价可以有更大的控制权,从而获得较大的利润。例如,IBM公司就是采用纵向一体化的典型。该公司生产微机的微处理器和记忆晶片,设计和组装机,生产微机所需要的软件,并直接销售最终产品给用户。IBM采用纵向一体化的理由是,该公司生产的许多微机零部件和软件都有专利,只有在公司内部生产,竞争对手才不能获得这些专利,从而形成进入障碍。

⑦进入高回报产业。企业现在利用的供应商或经销商有较高的利润,这意味着它们经营的领域属于十分值得进入的产业。在这种情况下,企业通过纵向一体化,可以提高其总投资回报率,并可以制定更有竞争力的价格。

⑧防止被排斥。如果竞争者们是纵向一体化企业,一体化就具有防御的意义。因为竞争

者的广泛一体化能够占有许多供应资源或者拥有许多称心的顾客或零售机会。因此，为了防御的目的，企业应该实施纵向一体化战略，否则将面临被排斥的处境。

(2) 纵向一体化战略的局限性主要表现在：

①带来风险。纵向一体化会提高企业在行业中的投资，提高退出壁垒，从而增加商业风险（行业低迷时怎么办），有时甚至还会使企业不可能将其资源调往更有价值的地方。由于在所投资的设施耗尽以前放弃这些投资成本很大，所以，纵向一体化的企业对新技术的采用常比非一体化的企业要慢一些。

②代价昂贵。纵向一体化迫使企业依赖自己的厂内活动而不是外部的供应源，而这样做所付出的代价可能随着时间的推移而变得比外部寻源还要昂贵。产生这种情况的原因有很多，例如，纵向一体化可能切断来自供应商及顾客的技术流动。如果企业不实施一体化，供应商经常愿意在研究、工程等方面积极支持企业。再如，纵向一体化意味着通过固定的关系来进行购买或销售，上游单位的经营激励可能会因为是在内部销售而使竞争有所减弱；反过来，在从一体化企业内部某个单位购买产品时，企业不会像与外部供应商做生意时那样激烈地讨价还价。因此，内部交易会减弱员工降低成本、改进技术的积极性。

③不利于平衡。纵向一体化有一个在价值链的各个阶段平衡生产能力的问题。价值链上各个活动最有效的生产运作规模可能大不一样，这就使得完全一体化很不容易达到。对于某项活动来说，如果它的内部能力不足以供应下一个阶段的话，差值部分就需要从外部购买。如果内部能力过剩，就必须为过剩的部分寻找顾客，如果产生了副产品，就必须进行处理。

④需要不同的技能和管理能力。尽管存在一个纵向关系，但是在供应链的不同环节可能需要不同的成功关键因素，企业可能在结构、技术和管理上有所不同。熟悉如何管理这样一个具有不同特点的企业是纵向一体化的主要成本。例如，很多制造企业会发现，投入大量的时间和资本来开发专有技能和特许经营技能以便前向一体化进入批发或零售领域，并不总是如它们所想象的那样能够给它们的核心业务增加价值，而且拥有和运作批发、零售网络会带来很多棘手的问题。

⑤延长了时间。后向一体化进入零配件的生产可能会降低企业的生产灵活性，延长对设计和模型进行变化的时间，延长企业将新产品推向市场的时间。如果一家企业必须经常改变产品的设计和模具以适应购买者的偏好，它们通常发现后向一体化，即进入零配件的生产领域是一件负担很重的事，因为这样做必须经常进行改模和重新改进设计，必须花费时间来实施和协调由此所带来的变化。从外部购买零配件通常比自己制造要便宜一些、简单一些，使企业能够更加灵活、快捷地调整自己的产品以满足购买者的需求偏好。世界上绝大多数汽车制造商虽然拥有自动化的技术和生产线，但它们还是认为，从质量、成本和设计灵活性的角度来讲，从专业制造厂商那里购买零配件而不是自己生产会获得更大的利益。

总而言之，纵向一体化战略既有明显的优点也有很多的缺点。是否采取这种战略及向纵向一体化的哪个方向发展取决于：第一，它是否会提高对战略起着至关重要作用的活动的业绩，降低成本或者加强差别化；第二，它对企业的投资成本、灵活性、反应时间和管理费用所产的影响；第三，它是否能够创造竞争优势。企业要根据自身的情况，决定是否要采用纵向一体化战略，以及一体化的程度。

4. 企业竞争能力是哪些因素决定的？如何提高它？（9.3 邓力文重做）

答：企业的竞争能力从本质上来说，就是相对于其它企业的一种竞争优势。所谓竞争优势是指企业经过长年积累而具备的在短时间内不容易被其他企业复制的，特有的“专长”和“特色”。这种优势有管理方面的，也有技术方面的，还包括市场方面的。

(1) 企业竞争力的决定因素。由于对企业竞争力的定义可能含有主观因素，决定企业竞争力强弱的因素也可以有多种分类方式，各种分类方式中所采用的概念之间并无绝对的分界。但总的说来，可以分为以下几个方面：

①第一类因素，企业在竞争过程中所发生的或者可以形成的各种“关系”。广义的“关系”包括有关各方面的“环境”。企业竞争力研究所涉及的关系可以包括：I．经济社会及政策环境，包括本企业所在地的技术创新环境、金融环境、人文治安环境、产权安全环境、生态环境保护制度等。II．企业所在产业的状况，是本国具有比较优势的产业还是不具有比较优势的产业？新兴产业、成熟产业还是夕阳产业？是高盈利产业、高增长产业还是低盈利、低增长产业？例如，一般认为，中国的纺织、玩具、家用电器等产业中的企业具有较强的国际竞争力，而化工、航空等产业中的企业国际竞争力较弱，主要的理由就是，前者是中国具有比较优势的产业（劳动密集型产业），后者则是中国不具有比较优势的产业（资本和技术密集型产业）。

②第二类因素，是企业在产品市场中所体现出来的竞争优势。产品市场的竞争优势是企业现有超额利润的来源，表现为企业的潜在竞争力。它是企业竞争能力的各要素之间有机结合已形成并表现出来的整体实力，反映了企业实际的创造财富并获得财富的能力，包括财务类、盈利类、增长类等各项指标。

③第三类因素，是企业内部所拥有的或者可以获得的各种“资源”的能力，是企业的核心能力。企业的资源是产品市场竞争力的基础，同时也是企业竞争能力可持续发展的保证，是一种潜在的竞争能力。这种潜在的竞争能力是指随着环境的变化不断演化的结果，它是增强从而最终提高企业创造并获得财富能力的潜在实力。

企业核心能力研究自从八十年代后期以来，一直受到许多学者和政策机构的重视。其主要观点可以概括为以下几点：企业是能力的集合体；核心能力是企业拥有的主要资源或资产，是能为人们共同感受到的社会智力资本，是组织中的积累性学识，特别是关于如何协调不同的生产技能和有机结合多种技术流派的学识；能力是无形的，基于知识的现象，随着时间的推移它会扩展其用途、表现其价值；能力不仅包括企业的技术诀窍，更包括了企业的组织文化、学习、革新和企业家精神。

（2）提高企业竞争能力。为了提高企业的竞争能力，近年来，管理学的学者已积极地对竞争理论做更深入的分析与研究。而其中影响策略思潮及实际行动最为广泛及深远的，当首推由哈佛大学企业策略学教授迈克尔·波特在其《竞争优势》一书中所提出的理论架构与分析。波特根据工业组织经济学的理论及基础，归纳出三个主要的竞争策略：

①低成本领导策略。低成本领导策略是以产品的某些重要部分或价值活动的成本优势为基础而达成；因为成本较低，价格可以比竞争对手低，因此有利市场占有率和销售量的增加，而产生更高的利润；但如果价格与竞争对手相差不多，则由于成本较低，也会因较高的利润而产生较高的收益。根据过去的研究显示，企业的低成本竞争优势可以通过以下不同的方法而达成：I．产品标准化，减低产品要素的变异性；II．创新及自动化，以生产过程的创新及自动化的实施，来提高生产效率，降低单位生产成本；III．掌握低廉的劳动力供应，在劳工密集的行业，低廉的劳工成本可增加企业和竞争能力；IV．掌握原材料的供应，稳定的原材料来源和供货商可减低成本的波动和变化；V．策略性联盟，与供货商或竞争对手相互收购或合并，以期取得规模经济的成本效益；VI．获取经验效益，所谓经验效益就是指，当生产的累积数量增加后，相对应的平均成本便会下降。所以低成本导向的企业必须首先争取市场占有率，随后扩大生产量，累积经验效益，以期取得低成本优势。

②差异化策略。差异化策略的重点不在于成本，而是在于产品的独特性。它让企业的产品或服务在消费者的心目中显得与众不同，而这种与竞争产品不同的差异性，不但可以替顾客创造高的附加值，更可为企业带来可观的收益。以下为一些可以获取差异化优势的方法及例子：I．建立产品品质优异化，例如日本的汽车制造商；II．建立产品创新力的优异化，例如3M、IBM及日本新力公司；III．建立产品服务的优异化，例如佐丹奴时装店；IV．建立购物者省时的优异化，例如意大利薄饼店；V．建立产品品牌的优异化，例如可口可乐、

麦当劳快餐店及奔驰轿车。

③集中焦点策略。这个策略强调企业必须集中其资源在一个较长狭窄范围的市场空间内，以期能发展其独特的竞争优势及市场位置。集中焦点策略主要有下列3种形式：I．产品线的集中焦点策略，例如奔驰轿车只集中于设计及制造高价房车，而不与日本或美国汽车制造商竞逐平价汽车市场。II．顾客层的集中焦点策略，例如维珍妮亚香烟的主要目标顾客为女性而不是传统的男性吸烟人士。III．地域性的集中焦点策略，例如香港吉之岛百货公司店铺皆坐落于人口繁密的大型屋邨住宅区内，而不是在传统的商业购物区中。

提升企业的竞争能力，决不是一朝一夕的事情，不能突飞猛进，也不能生搬硬套，一定要根据企业发展战略，结合企业的发展历史和经济环境演变的进程，在有效竞争的市场条件下让核心竞争能力“自然地”形成。要用战略管理的方法，提出规划和目标，建立企业核心竞争能力的测评和评估体系，定期对自己企业的核心竞争能力进行测评和评估，总结经验，找出不足，提出改善措施，加强对企业核心竞争能力的动态管理。