

2006年 硕士 学位研究生招生考试试题

考试科目：管理学原理

(考生注意：答案须写在答案纸上，写在本试题纸上，一律不给分)

一、 选择题 (2 × 10 = 20分。前五题为判断题，后五题为单项选择题)

1. 组织价值观是组织文化的核心。(√)
2. 组织设计中的部门化是管理劳动纵向分工的结果。(X)
3. 激励的常用方法有：多元化的价值分配、工作激励、人力资本投资、组织激励、制度激励和文化激励。(X)
4. 管理方格图考虑了领导者对市场实力的销售增长的关心。(X)
5. 控制过程分为：确定控制标准、测量实际工作、发现偏差与评价及纠正措施四个阶段。(√)
6. 现代管理理论的创始人法约尔是：
 - A. 法国人
 - B. 英国人
 - C. 德国人
 - D. 瑞士人
7. 企业中生产其一产品的固定成本为86000元，售价为65元，单位变动成本为31元。问该产品不亏本的最低产量？
 - A. 2528台
 - B. 1323台
 - C. 3500台
 - D. 2530台
8. 某公司的产品由不同部门负责生产和销售，问该公司按什么方式划分组织部门？
 - A. 职能
 - B. 顾客
 - C. 不同产品
 - D. 不同区域
9. 公平理论表明管理人员应懂得：
 - A. 满足是难以一概而论的
 - B. 人贵有自知之明

C. 人无贵贱之分

D. 好人有好报

10. 企业的外部具体环境分析有:

A. 竞争者分析

B. 供应商和顾客分析

C. 政府和公众分析

D. 以上都包括

二、简答题 (4×5=20 分)

1、 什么是审计控制?

2、 什么是技术创新?

3、 德尔菲法的特点?

4、 何谓非正式沟通?

5、 授权的特点?

三、论述题 (15×4=60 分)

1、 企业的管理效益与核心竞争力的关系。

2、 决策的影响因素及其问题的克服。

3、 如何整合组织的力量?

4、 结合实例叙述权变理论及其应用。

四 案例题 (25×2=50 分)

1、 健力宝：管理“七宗罪”

在中国的品牌企业中，恐怕没有哪一家像健力宝这样大起大落，沉浮变幻，引人关注。前不久，随着原健力宝集团董事长兼总裁张海因涉嫌“挪用资金”被警方拘留，一串串关于健力宝的兴衰沉浮的探讨解析就不断见诸报章。

日前，一本详尽展示健力宝集团 20 年风雨历程，并对健力宝历届领导者的经营行为，尤其是张海主政健力宝以来的经营行为进行批判的畅销书——《健力宝沉浮》火爆登场。令人瞩目的是，这本书的作者之一就是

原任健力宝企业文化中心副总经理、业界知名战略管理顾问林佑刚。由于“身在此山中”，林佑刚有机会成为少数能在亲历健力宝实际运营的基础上，对健力宝沉浮进行分析的专家。

健力宝沉浮背后有太多的故事，有太多的感慨，然而，从企业管理角度来讲，它却不失为一个活生生的案例。林佑刚在接受记者采访时表示，从管理角度解析健力宝，可以对许多中国企业的运营有极大的借鉴意义。

林佑刚从七个方面分析健力宝的管理困局，他称为健力宝管理的“七宗罪”。

一宗罪：健力宝无论在李经纬（张海之前的公司总裁）时代还是张海时代，都严重存在该问题。“在李经纬时期，企业的发展实际上是一个个‘随遇而安’的决策去‘自然’推动的，而张海时期的健力宝则更像是一个患了‘多动症’的小孩，喜欢四处出击。”林佑刚认为，很大程度上，李经纬和张海都没有真正把握好饮料产业的发展规律。

二宗罪——组织架构不合理：健力宝的治理结构、组织结构及组织功能的设计、关键职位、职级设计等方面都存在着明显的不合理，结构的缺陷导致整个组织未能抓住最关键的影响企业经营的因素。李经纬时代的健力宝跟国内很多企业一样，是一个具有鲜明创业者个人英雄主义色彩的企业。如果说李经纬时代的健力宝所存在的结构问题是当时国有企业的通病，那张海管治下的健力宝所存在的问题则完全是股东的经营管理问题，治理结构错位、组织功能缺失等，都是张海时期健力宝治理结构缺陷的基本表现。

★**三宗罪——流程管理僵化**：在张海主政期间，“流程”在健力宝内部是一个经常被挂在嘴边的词，“按流程走”是很多中高层喜欢说的一句工作语言，虽然健力宝内部所制定的流程文件汇总堆起来都超过1米了，
“但健力宝的流程却太完备了，乃至一个内部摄影摄像工作都有一套详细的流程，而人力资源部门的业务流程更是多达23项。”林佑刚回忆，“健力宝内部经常有这样的现象：本来一个电话或者一句话可以搞定的事情，却一定要拟一个‘工作联络单’，财务的审批时间时常要拖很久，假如某个领导出差了，很急的事情也要等他回来。”

四宗罪——绩效管理体系虚设：林佑刚说，张海时期的健力宝对绩效问题不是不重视，在2003年甚至还重金聘请咨询公司为公司设计了绩效管理体系，但最终绩效管理体系却流于形式，起不到丝毫绩效管理的作用。

五宗罪——营销模式败局：李经纬时代的健力宝，主要是李经纬以其好交朋友和够义气的独特个人魅力深深吸引着成百上千的健力宝经销商。从1984年到1997年这10多年间，健力宝本质上是属于“推销商”、“坐商”，而不是“营销商”。林佑刚表示，“尽管后来李经纬也尝试对整个营销模式进行变革，但由于整个团队已经习惯了“坐商”，变革的阻力和整个团队的落后意识使健力宝最终没有在李经纬手中建立起符合新的竞争形式的营销体系。而张海入主之后，健力宝大力推行合作伙伴制营销模式。合作伙伴制意图在可口可乐的“通路精耕”与娃哈哈的“联销体”营销模式之间取得一种平衡，但最终却弄得两不像，投入了巨大的资源，收效却不理想，最终不得不收缩战线。

六宗罪——多品牌失败：健力宝、柠蜜宝、天浪、乐臣、超得能，是李经纬时代的主打的五大品牌，如果再加上下属厂推出的品牌，则有超过20个，但真正成功的只有健力宝。相比之下，张海时期健力宝推出的第五季、爆果汽和A8，在品牌炒作上却较为成功，尤其是第五季和爆果汽，更是在市场树立了较高的品牌知名度，“今日流行第五季”、“让你一次爆个够”等品牌广告语也成为一时的流行语。但林佑刚认为，张海在健力宝的多品牌运作失败体现在两个方面：一是重蹈了李经纬的覆辙，没有对健力宝这个主品牌进行彻底的年轻化改造；二是在实际推广过程中，各品牌缺乏清晰的定位，令人搞不懂谁是主角，最终品牌之间相互打架。

七宗罪——企业文化迷茫：林佑刚透露，2003年下半年，他曾牵头在健力宝内部作过一次企业文化调查，绝大部分员工仍认为改制已经两年的健力宝还未形成成熟的企业文化。健力宝企业文化的迷茫集中体现在两个方面：一是内部沟通不畅，私人关系好，部门合作却难乎其难；二是内部人际关系复杂，经常可以听到“×××的人”、“老健力宝人”、“招聘来的人”等说法，彼此之间探听谁是谁的人已经成为很多员工的潜意识。

问题：

(1)、“第一宗罪”可以归结为什么问题？它影响了随后的哪“宗罪”？

(8分)

(2)、“健力宝的流程却太完备了”（出自“第三宗罪”）为什么成了缺点？（10分）

(3)、从管理的组织职能看“第七宗罪”中的具体叙述，除了文化的原因，健力宝还出了什么其他的问题？（7分）

2、 中国企业与韩国三星的差距在哪里？

早在 1995 年，当李健熙准备重振三星的时候，还把中国家电企业作为现实的对手。甚至专门对海尔的白色家电战略作过分析，10 年后的今天，三星的年营业额大约为韩国国民生产总值的 1/4，公司的市值约占韩国上市公司总市值的 60%，三星成了真正的世界名牌。而中国的家电企业呢？只不过还在继续“探讨”国际化是什么模式，甚至还在为所谓的“欧洲模式”和“日韩模式”争得面红耳赤。一位教授也禁不住疾呼：中国的家电企业，你为什么不争气？

CEO，本是首席执行官的意思，但是三星经营者团队称李健熙为“最高伦理经营者”（Chief Ethics Officer），中国的企业顶多就是个“首席执行官”，中国企业 CEO 离“最高伦理经营者”有多远？

质量：中国企业缺少对质量的责任心

1995 年 3 月 9 日上午十点，在三星电子的运动场，聚集了 2000 多名的三星职员，头上都绑着“质量保证”的布条，主席台上挂着“品质是我的人格和自尊心”的大条幅，运动场中央，堆着 15 万部手机、无绳电话机、传真机等产品，市价高达 500 亿韩元，干部员工用铁锤将这些不合格的产品敲碎并且丢入火里面，这就是三星的不合格产品的火化仪式。

中国企业好像乐得外国人对中国产品“质次价廉”的评价，津津乐道于所谓的“比较优势”，依靠低廉的生产要素，不想从培养优秀的员工做起，只要能够生产就行，日本松下有“造物先造人”的理念，中国企业恰恰忽略了人的要素，所以根本谈不上高质量。

另外，从制度层面上讲，中国企业缺乏“召回”制度，中国企业也“爱面子”，明明是产品系列出现了问题，却碍于企业的“面子”不召回，当然也不会大张旗鼓地像三星一样对不合格的产品举行火化仪式。就是海尔砸冰箱的事件也是 1985 年的事情了，而且海尔砸的是当时的“瑞雪”牌电冰箱。中国企业往往是在“做秀”，而三星却是为质量动真格的。

笔者用过不下四个国内同一品牌的手机，每次都是毛病不断，我想，哪回这个企业也学学三星，干脆一把火烧掉这些不合格的产品，这个企业的手机也不会亏损！

人力资源：中国缺少对员工的“仁”

中国是最讲求“仁”的，但是在市场经济面前却最缺少“仁”，当然，我们所说的“仁”并不是妇人之仁。

三星有个“败者复活”的说法，三星的尹钟龙、国会议员南宫哲等很多人都曾经出走过，后来又因李健熙的召唤而回归三星。

在三星调整事业部或者变卖事业部时，就算吃点亏，少收一点钱，也要让对方在条款中加上“一定要雇佣以前的员工”的条款。亚洲金融危机期间，三星电子结构调整组上班第一件要调查的事情就是上司有没有为被解雇的员工找到新的工作，或者是到底打过多少电话帮助员工找工作以及多少人找到了新工作。另外，三星的职业发展中心的工作职责就是协助被解雇的员工找新工作。中国企业从来不会再要已经辞职的干部，即使你认识到了自己的错误，写了忏悔书，中国企业会做的只是拿你的忏悔书在企业内部作广泛的宣传，“杀鸡给猴看”的糟粕倒是学得很精。

有的企业甚至声称“在企业里面没有弱势群体”的所谓“市场化”的

观念，对辞职的干部一定说是被淘汰掉的，借此教育其他员工要听话。企业推行信息化之后肯定要减少人员，但是国家明文规定企业与员工提前解除合同要赔付一定的资金，企业当然有对策，千方百计把这些人逼走，从而美其名曰“双方协商解除劳动合同”，实际上，企业这样做表面上看节省了几个大钱，实际上伤害了这些员工的心！

这样做法说得过分一点不仅仅缺乏“仁”，实际上就是不拿人当人！

文化：中国企业的精神软骨症

1998年7月，当时的三星一个月的亏损额达到一千七百亿韩元，这个数字是很难想象的，如果这种情况再持续一年，亏损额将达到三兆韩元，公司注定要破产，所以三星组成了一个 Task Force，开了十天到两周的会议，当时的气氛是非常悲壮的，如果不能在短期内，也就是在1998年末之前进行调整，三星的干部都认为公司极有可能破产，所以都写了辞职信，表明如果到年底还不能成功大家就一起辞职。

李健熙的“除了妻儿以外改变一切”的口号，现在都快变成世界名言了，但是中国的企业家往往是“以不变应万变”，更有甚者是“其他一切都可以不变，唯有‘老婆’可以变”。

日本明治维新总结成功的三要素是：资金、设备和精神，而精神占了绝对的比例，所以说，中国最需要进口的东西是精神，但是精神是难以进口的，它需要组织的内生。精神实际上来源于清晰的目标，中国企业的精神软骨症实际反映了中国企业缺乏清晰真实的国际目标。中国企业应该认真学习韩国企业的拼杀精神。

问题：

(1)、三星经营者团队称李健熙为“最高伦理经营者”，你认为经营企业需把伦理道德放在如此高的位置上吗？为什么？在本案例中，三星的伦理道德是如何表现的？（9分）

(2)、在企业经营中，“以不变应万变”是对的吗？为什么？（9分）

(3)、从三星的成功中，你悟出了些什么？（回答该题时，可以不仅限于以上材料）（7分）

负责