

2012 年攻读浙江财经学院硕士学位研究生入学考试试题

科目代码：822

科目名称：管理学

答案请写答题纸上

一、简答题（每题 10 分，共 50 分）

- 1.简述权变理论的主要观点及其如何帮助我们理解管理
- 2.简述波士顿（BCG）矩阵的主要内容及战略含义
- 3.简述矩阵——项目型结构的特点及优缺点
- 4.简述卢因的三步骤变革过程模型
- 5.简述领导者的五种权力来源

二、论述（每题 25 分，共 50 分）

- 1.什么是组织文化，请描述组织文化的七个维度，并举例加以解释说明。
- 2.论述人际间有效沟通的障碍并谈谈如何克服。

三、案例分析题（每题 25 分，共 50 分）

（一）飞得更高

海尔集团是中国最大的家用电器制造商，其 CEO 张瑞敏满怀雄心壮志。美国有通用电气，德国梅赛德斯——奔驰，日本有索尼，而中国也应当有可与它们媲美的全球竞争者。张瑞敏期望改变这种现状。海尔在中国享有羡慕的威望，但张瑞敏并不满足，他想获得世界的认可，把公司打造成为中国第一个真正的全球品牌，并进入《财富》全球 500 强。但是要完成这些目标可能意味着会失去“中国风味”。在 2005 年 Interbrand 公司组织的一次网络调查中，79%的调查对象认为，“中国制造”的标志损害了中国的品牌形象，这也是中国企业面临的最大挑战——改变中国产品廉价、价值低、质量差、不可靠的形象。

海尔集团始于青岛电冰箱厂。1984 年，当张瑞敏掌管了这家政府控股的公司时，他担任 CEO 的第一个举动就是拿起榔头砸碎了 76 台质量差的冰箱。为什么？为了使大家充分认识到要改进产品的质量。那时公司只有一种产品和 800 名员工。现在，公司在世界各地有 50000 多名员工，生产超过 96 个类别 15000 种不同的产品，从空调到手机到吸尘器等。他在 13 个国家和地区建立了生产工厂，包括美国、整个欧洲、中东、非洲和南亚。除了生产工厂外，海尔在全球还拥有 18 个研发和设计中心。海尔平均每天能开发出 1.3 个新产品，持续创新是海尔公司文化的核心，而海尔的产品也是以质量和创新在全球闻名。

在张瑞敏打造全球化品牌的推动下，海尔开始赞助一支澳大利亚的棒球队，也就是现在有名的墨尔本海尔老虎队。它最近还同澳大利亚的西虎队签订了赞助协议，并成为美国 NBA 的市场合作伙伴。而海尔最成功之举是被挑选为北京 2008 奥运会家用电器的官方赞助商。这种“曝光”使公司向张瑞敏提出的成为真正的全球品牌的战略目标又迈进了一大步。

问题：

- 1.张瑞敏如何确定海尔的使命、目标和战略。（8 分）
- 2.请运用战略分析工具（如 SWOT 分析法、波特五力模型等）对海尔进行分析，并谈谈你认为海尔具有哪些竞争优势？（10 分）
- 3.试运用领导特质理论分析张瑞敏表现出来的领导者特质。（7 分）

（二）柳韩——金佰利公司的新范式：尊重人的尊严

大多数观察家认为，柳韩——金佰利公司在经营上的成功可以部分归功于其对“尊重人”这一基本原则的运用。柳韩——金佰利公司的前任首席执行官兼总裁 Kook Hyun Moon 坚信组织重组和大规模裁员都已经过时了，并且是毫无成效的做法。他坚持主张在现代的商务环境中，大多数领导者都没有理解投资于员工发展的这种新做法是组织能够接受的、最有益于公司的。

四人一组/两班倒制度

导致柳韩——金佰利公司采用“尊重人”这一准则的事件之一是，在 20 世纪 90 年代（大约 1997~1999 年）亚洲金融危机期间，公司需要在大约 6 个月的时间内关闭几条生产线。

在此期间，柳韩——金佰利公司的运营时间减少了一半以上。组织重组似乎成为柳韩——金佰利公司解决此问题的唯一方法。但是，谈论重组事宜，必定会引起劳工和管理层之间的关系紧张。在劳动力队伍中，将近 40%的人员是“多余员工”。对大多数企业来说，劳动力过剩就意味着大量裁员。然而，Moon 先生却提出了一种创新性的解决方法。

Moon 先生提出了“工作分享制”的思想，用此来取代大量裁员，这一套系统被称为“四人一组/两班倒制度”。这种制度可能会带来更加严重的财务困难，因为它的实施实际上会增加企业的运营成本。然而，Moon 先生认为，遵循柳韩——金佰利公司的用人原则，不要让任何一位员工下岗，这一定会克服成本增加带来的影响。

起初，员工们都很反对这种制度，因为他们担心减少加班工资会导致其收入下降。然而，随着亚洲金融危机的加剧，员工们开始接受这一新制度了。在这一制度下，一组人上白班，从早晨 7 点干到晚上 7 点，另一组人上夜班，从晚上 7 点工作到第二天早晨 7 点，4 天一轮换。4 天后，另一队人来接着轮班，之前的两组人放假 4 天（3 天休息，1 天带薪培训，见表 1 与图 1）。

表 1 四人一组/两班倒排班表

	周一	周二	周三	周四	周五	周六	周日	周一	周二	周三	周四	周五	周六	周日
A 组	白班	白班	白班	白班	培训	休息	休息	休息	夜班	夜班	夜班	夜班	休息	休息
B 组	休息	休息	休息	休息	白班	白班	白班	白班	休息	休息	休息	休息	夜班	夜班
C 组	夜班	夜班	夜班	夜班	休息	休息	休息	培训	白班	白班	白班	白班	休息	休息
D 组	培训	休息	休息	休息	夜班	夜班	夜班	夜班	休息	休息	休息	培训	白班	白班

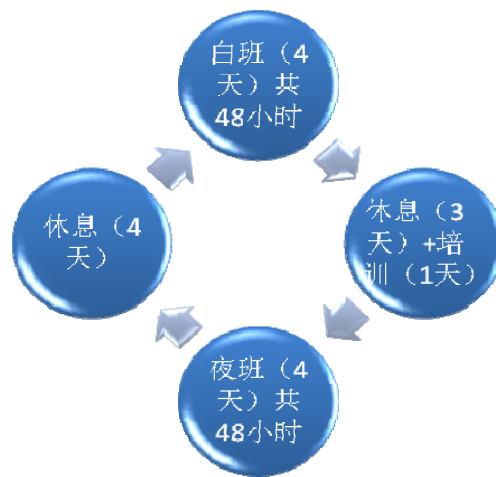


图 1 工作日周期

“四人一组/两班倒制度”几乎立刻显示出其积极效果。一方面，员工们实现了生产力的巨大飞跃；另一方面，他们也能得到足够的休息时间，因此体力能够得到完全的恢复；另外，还有时间进行连续培训和学习。柳韩——金佰利公司在这样做的时候，完全不用停止生产。

实施这一制度使公司的会计收入成倍增长，从 1996 年的 3.32 亿美元增长到 2003 年的 7.04 亿美元。同期，公司净收入也增加了 6 倍，从 1 440 万美元增加到 9 040 万美元。但是，最初的工作分享制使员工每年的个人工作时间减少了 150 个小时，薪资减少了 6%。

终生学习——范式转换

柳韩——金佰利公司在初级和高级计算机技术、外语以及与工作相关的技能方面，为员工提供了企业内部培训，费用由公司承担。柳韩——金佰利公司也鼓励员工在工作场所之外加强学习，公司将为其支付 70% 的费用。执行这套新做法，逐渐在员工中形成了“终生学习模式”。Moon 先生坚信，必须通过不断学习，将体力劳动型员工转变为知识型员工。反过来，知识型员工只有不断产生新的想法，才能在工作中独当一面。

在实施这一体制的以后几年中，每年来自员工的改进和革新建议数目增加了 1 200 条。从第二年开始，新的范式提高了员工们的劳动生产率水平和绩效工资水平。结果，员工们的薪资都比这套体制刚开始实施的时候高了很多。由于实施成效给人留下了深刻的印象，这一创新模式被认为是成功的，因为它不仅增加了就业机会，而且提高了劳动生产率，拓展了工人的知识面。

问题

1. 在人的本性中，有哪些因素决定了柳韩——金佰利公司的成功？（10 分）
2. 如果柳韩——金佰利公司的体制非常富有成效并且有利可图，那为什么没有被更广泛地推广运用呢？以你熟知的公司（如富士康）为例，说明有哪些因素阻止了这一体制的运用。（15 分）