

东 南 大 学

二〇〇 年攻读硕士学位研究生入学考试试卷

科 目 编 号： 558

科 目 名 称： 管理原理

一、 简答题（共三小题，每题 10 分，共 30 分）：

1. 企业管理的内容可以从纵向和横向两个不同角度去考察。试分别说明纵向和横向分析的主要内容。
2. 什么是经营决策的评价技术，有哪些常用方法？
3. 什么是信息沟通中的失真问题，哪些原因最易引起信息失真？

二、 论述题（共两小题，每题 25 分，共 50 分）：

1. 什么是管理工作最基本的方法理论？请举例加以说明。
2. 什么是组织创新，它通常包括哪些内容？请举例加以说明。

三、 案例分析（20 分）：

江苏综艺集团的选择

一、背景

江苏综艺集团从一个村办小厂起家，通过合资和并购重组在 90 年代激烈的市场竞争中迅速崛起，成为 1998 年江苏省乡镇企业 40 强中综合实力排名第二的大型乡镇企业集团。其核心层企业——江苏综艺股份有限公司的前身南通县刺绣厂创立于 1987 年，主要生产绣衣。1992 年，该厂联合南通威马工贸公司和南通大兴服装绣品有限公司改组为股份制企业——江苏南通黄金集团股份有限公司。1995 年，公司更名为“江苏综艺股份有限公司”。在 1992 年至 1996 年的四年中，公司不断引进外资，合资兴建了南通黄金时装有限公司、南通复盛木业有限公司、深圳莎伦服饰绣品有限公司、南通综艺时装有限公司、南通综艺饮品有限公司和南通综艺合板有限公司，并在香港、美国设立了分公司。在扩大服装设计、生产和加工的基础上，公司先后涉足木业、饮品和国际贸易等领域，服装业、木业逐步形成规模。1996 年 11 月，由农业部推荐，经中国证监会批准，江苏综艺股份有限公司 2200 万股 A 股股票在上海交易所成功上市，募集资金 1.73 亿元，成为江苏省十万户乡镇企业中首家上市公司和全国“木业第一股”。1997 年，以江苏综艺股份有限公司为核心和其陆续对外投资兴建的企业为基础

成立了江苏综艺集团。集团成立后，管理层积极策划企业并购。1998年5月，江苏综艺股份有限公司兼并南通丝绸印染联合厂部分净资产，建立了江苏综艺股份有限公司丝绸分公司。

二、发展设想

综艺集团的发展战略是“有限多元化”。依据“寻求规模优势和追求专业化大生产”的发展目标，致力于在每个元上建立规模经济，每个产业上形成较大的生产规模，从而使公司上规模、上层次。综艺通过多元化发展来减少经营风险，在多元化发展基础上建立专业化、规模化生产，并在发展中推动技术进步和管理水平的提高，以及以建立现代企业制度为内涵的制度创新。有限的多元化发展使企业的低成本扩张能建立在较稳固的基础之上。

三、又一次选择

综艺集团的低成本扩张主要表现为资本经营，从“市场国际化、产业多元化、以资本经营求发展”的方针出发，根据实际需要和未来发展方向选择并购目标和并购时机，确立并购后的制度安排。综艺集团曾用筹建同等规模面料生产厂三分之一的资金兼并了南通丝绸印染联合厂，实现了企业的低成本扩张。

江苏综艺集团认为并购重组是企业调整内部产品结构，优化企业组织，迅速进入新兴行业，实现多元化发展的有效手段。集团的决策层意识到21世纪将是知识经济的时代，公司将面临巨大的机遇和挑战，故有意涉足高科技产业，投资一家有潜力的IT企业，使公司的产业从劳动密集型、资源密集型向技术密集型顺利过渡。在看好连邦软件发展的前景后，综艺集团选择了连邦这样一个已有较高知名度的成熟企业。

北京连邦有限公司创立于1994年，是目前国内最大的正版软件销售企业，其营业规模、品牌知名度、市场占有率在全国同行业中占有绝对优势，连邦公司已在全国30个省、市、区的133个城市建立了200多个销售网点，1998年承销的软件种类超过5000种，销售额超过5亿元，占国内软件零售市场份额的30%左右，“连邦”品牌价值已超过5000万元，是目前国内少数几家在信息产业界有领导作用的企业之一。

作为国内最大的软件流通企业，5年的成功发展使连邦制定并开始启动二次创业计划，打算发展网上销售业务和构筑连邦电脑教育培训体系及建立连邦品牌产品的电脑直销系统，而要使这些计划能够成功，必须具备更多的资金支持。但是，由于连邦原有股东中国保险信托投资公司是用保险金来投资的，资金回报率相对较低，已日益无力支持连邦的继续发展。

经过初步接触，江苏综艺股份有限公司与中保连邦软件公司等酝酿着一个计划，由江苏综艺出资3264万元收购中保连邦软件有限公司所占北京连邦51%的股权。综艺在成为连邦公司最大的股东后，将向北京连邦软件有限公司投资5000多万元用于连邦的继续发展。这样，综艺集团将可能用较低的价格收购与控股连邦，从而不仅调整了集团的产业结构，而且获得了以苏启强、吴铁为代表的大批高层次人才，为企业的未来发展做好准备。综艺的注资也为连邦下一步的发展提供了雄厚的资金保证。

四、决策

前景是十分诱人的，但是，风险也是巨大的。

江苏综艺应该如何决策，请写下你的分析和意见。