

南京大学 1999 年管理学原理考研试题

试回答下述问题（每题 25 分）

1. 试分析企业家人力资本的特点以及这些特点对企业行为的制约与诱导机制设计的影响。
2. 简述巴纳德的社会系统理论的主要观点，分析该理论对企业管理的指导意义。
3. 美国有两位学者在调查了一些企业管理实践后指出：企业如欲取得长期的成功，必须只干自己熟悉的事。你是否同意这个观点，请说明理由。
4. 请综合管理学和经济学的有关理论，分析企业组织一体化经营的原因以及可能由此产生的问题。

参考答案

南京大学

1999 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. 试分析企业家人力资本的特点以及这些特点对企业行为的制约与诱导机制设计的影响。（9.3 邓力文重做）

答：企业家人力资本是指企业家的经营才能和创新能力，它已经成为新经济时代最稀缺的资源，是现代经济增长中最具有能动性的因素，具有边际报酬递增的特征。企业家人力资本激励约束机制的制度安排是企业治理结构的重要内容，这是现代生产力发展的必然逻辑。现在的企业治理结构实际上就是主要围绕人力资本作用的发挥和控制来安排治理结构，其重点在于建立人力资本的激励机制和约束机制。

（1）企业家人力资本在企业运营中具有难以替代、难以监督、难以定价、难以承担即时风险和重大风险的特点。

①企业家人力资本在运营中难以替代。一方面，在企业运行中，企业家人力资本是比一般人力资本更为重要的资源。一般人力资本的任务主要是按照指令生产或从事较低层次的管理，而企业家人力资本的主要任务是经营决策，在企业生产中发挥特殊的组织和主导功能，给企业带来递增边际报酬，特别是对未来投入产出的决策，决定企业生产的方向。另一方面，企业家人力资本是企业运营中稀缺性的资源。作为最高层次的人力资本，企业家人力资本形成途径少，投资周期长，见效慢，一般需要几十年时间。而且它是在其他类型人力资本（技能型人力资本、管理型人力资本等）基础上形成的。所以，只有少数人才能获得。这就使它的稀缺性非常显著。

②企业家人力资本在运营中难以监督。一方面，企业家人力资本的使用具有自主性。企业家人力资本通过企业家自发寻求市场和物质资本来实现其价值，具有很强的自主性，即经营工作的性质决定了他总是握有相当的自然控制权。另一方面，企业家人力资本使用具有特殊性。与一般人力资本劳动的重复性大、创新性不强相比，企业家人力资本的使用是复杂劳动、无限劳动和创新劳动的统一。上述企业家人力资本使用的两个特征决定企业家不是在阳光下工作，也不是在月光下工作，其工作过程难以监督，完全监督要付出巨额成本。

③企业家人力资本难以定价。首先，企业家人力资本不是一次性创造价值，而是一次投入，多次产出。投入与产出时间也不一致，周期往往是一年，或更长时间。其次，由于企业家面对不确定事件而导致的信息的不对称，使得直接度量管理任务所付出的努力及其产出水平，要花极高的成本。另外，由于企业家在自己的岗位上“干中学”、“边干边学”，企业家人力资本也在不断积累，他们的经营管理才能、技巧、洞察力、毅力、解决不确定状况的能力等企业家的特殊人力资本都得到了大幅度提升，从而使企业家人力资本价值在交易市场飙升。这势必要求物质资本所有者对企业家人力资本的定价要适时进行边际调整。

④企业家人力资本难以承担即时风险和重大风险。一方面，当企业经营不善，出现亏损，甚至破产清盘时，物质资本和企业家人力资本都能承担风险。但后者以未来不确定性的收益承担风险，这种风险根据一定条件有逃避的空间和弹性，即能在软约束到硬约束区域内取值，而且偏离硬约束的空间较大。另一方面，对企业家人力资本承担风险要具体作些分析，即要根据企业经营状况及其与企业家人力资本的关系而定。总的来说，企业家人力资本虽能在一定程度上承担损失，但从总体上看，它有较强的回避风险的空间，抵押性弱，难以承担重大风险。

(2) 根据企业家人力资本特点和发达国家现代企业建立有效的企业家人力资本激励约束机制的实践,在我国现有企业制度构架条件下,建立有效的企业家人力资本激励约束机制必须从宏观政策上进行阶段性、前瞻性和系统性地把握。

①建立有效的企业家人力资本长期报酬激励制度。建立有效的企业家人力资本长期报酬制度,一个最重要的前提条件就是承认企业家以其自身的人力资本折作股份,拥有企业的部分产权,逐步将股票期权(ESO)引入企业家人力资本的激励系统,以此构建多元化的企业家人力资本的报酬制度。股票期权这种延期支付把企业个人利益与公司长期利益联系在一起的制度安排,对于解决我国企业家人力资本报酬制度“长期激励空缺”这一独特的历史问题,具有一定的现实意义,这无疑是我国企业家人力资本长期报酬制度创新的一个重要的政策选择方向。

②形成系统的企业家人力资本精神激励机制。企业家人力资本精神激励主要形式表现为对企业家人力资本权利、地位、声誉和文化四个方面的综合激励,关键在于承认企业家人力资本的价值,提高企业家人力资本在企业经营活动中的地位,增强企业家人力资本在企业经营活动中的权力,发挥企业家人力资本声誉机制的效应,用企业文化的价值理念激励企业家人力资本的行为。

③完善多元的企业家人力资本约束机制。企业家人力资本的约束机制可分为内部约束和外部约束,约束的前提是激励。内部约束是指企业和企业家人力资本之间的约束。主要是构建产权多元化的现代公司制企业,规范法人治理结构,通过公司章程和合约,使董事会,监事会和战略决策委员会,对企业家人力资本进行约束。外部约束是社会对企业家人力资本形成的一种约束。它包括经济约束、法律约束、道德约束、市场约束、媒体约束。

总之,企业家人力资本激励约束机制的制度安排是企业法人治理结构的重要内容,其理论基础主要是经济学中的人力资本产权理论、委托—代理理论和管理学中的激励理论。企业家人力资本激励约束机制模式的发展趋势是经济学与管理学激励约束模式的融合。企业在运营过程中,要注意结合企业家人力资本的特点和相关的理论,建立有效的企业家激励机制。

2. 简述巴纳德的社会系统理论的主要观点,分析该理论对企业管理的指导意义。

(9.3 邓力文重做)

答:社会合作系统理论是从社会学的角度来分析各类组织。它的特点是将组织看作是一种社会系统,是一种人的相互关系的协作体系,它是社会大系统中的一部分,受到社会环境各方面因素的影响。美国的切斯特·巴纳德是社会系统理论的创始人,他的著作《经理的职能》对该社会系统理论学派有很大的影响。

(1) 总起来看,该学派理论的主要观点如下:①组织是一个社会协作系统。这个系统能否继续生存,取决于:协作的效果,即能否顺利完成协作目标;协作的效率,即在达到目标的过程中,是否使协作的成员损失最小而心理满足较高;协作目标能适应协作环境。

②指出正式组织存在的三个条件:有一个统一的目标;其中每一成员都能够自觉自愿地为组织目标的实现作出贡献;组织内部有一个能够彼此沟通的信息联系系统。此外,还指出,在正式组织内部还存在着非正式组织。

③对经理人员的职能提出三点要求:建立和维持一个信息联系的系统;善于使组织成员能够提供为实现组织目标所不可少的贡献;规定组织目标。

以上三个重要观点,可以归结为一个出发点,那就是企业是一群人构成的共同完成一定任务、实现一定目标的社会系统。

(2) 由以上三大重要观点,管理学可以引发出许多重要的新的结论:

①既然组织是一个协作的系统,那么在组织中首先要强调的是组织的整体性和组织内各个组成部分之间的协同合作性。因此,在一个组织中,任何组织成员单向的自我中心的思想 and 行为,就其实质而言,都是反组织的,都是有损于组织目标的顺利实现的。从这个角度讲,

我们就能理解军队、政党、企业、政府的许多铁腕行为了。强大的组织在客观上要求组织具备强大的统一性和协同能力，在企业中，企业的工作流程、一系列规章制度、鲜明的企业文化是统一性的根本保证。因此，离开统一性来谈企业的人性化，会不可避免地流于空想，既与企业的根本目标相背离，又不能实现人性化管理的良好初衷。这里面有许多问题值得人们深入思索。

②既然组织是一个协作系统，而且组织实质上是由一群人组成，那么，显然，在企业的所有生产要求当中，人是第一和关键要素，企业作为协作系统的协作行为主要是人和人之间的协作。人和物的协作如和机器的协作也是必要的，但人机协作较为简单，不构成对企业目标实现的根本制约。既然需要协作的主要是人，那么，在组织中人与人的关系就是一种核心的生产力因素。即生产关系与生产力共同构成了系统的生产性能。因此，我们在谈论企业的统一性时谈论的主要是谈论企业中人的思想和行为的统一性。

③巴那德在从社会学角度思考管理学时，由其组织是一个协作系统的定义不可避免地认识到，组织作为一种社会系统，有其自己的目标和任务，但组织中的每一个成员，作为社会系统中的一个基本单位，不可能完全服从组织的要求，个人置身于复杂的多层次多形式的社会系统当中，他必须达到如下状态才能取得社会存在上的平衡：既满足各个组织对于自身的要求，同时又保持他应有的自我和个人独立性。因此，组织目标必须与个人目标结合起来，一个企业或组织才能长久成功。

④经理人员是系统协调控制中心的观点也是前所未有的一个重要启示。巴那德先生进而提出经理的三大职能是：建立、维持一个信息交流畅通的系统；从组织成员那里获得必要的服务；规定组织目标。并且认为，管理就是把内部平衡和外部适应和谐地综合起来，各级组织都是另一大系统中一部分，各组织都必须符合一定条件才能生存。因此，经理人员需要一定的权威，以确保他能够从组织成员中获得必要的服务。然而，巴那德先生看来，权威与其说是一种权力系统，不如说是一种信息交流的对话系统。在管理学上，巴那德先生是对权威对话系统进行详细论述的第一人。

总之，巴那德社会系统理论在社会学研究方面，深刻地切入管理学的本质：管理学其实是准确处理人与人、人与物之间的关系的一门科学，人才是管理学应该首先关注的第一对象，而在企业中，人是具有其独立性和个人需求的，因此，企业不能以居高临下的姿态对待员工，组织与组织成员必须同时实现各自的目标，只有这样的企业才能保持长久的生命力。

3. 美国有两位学者在调查了一些企业管理实践后指出：企业如欲取得长期的成功，必须只干自己熟悉的事。你是否同意这个观点，请说明理由。（9.3 修改整理）

答：这个观点是不正确的，组织的内外环境是不断变化的，企业只有不断地进行创新以适应变化的环境，才能在竞争立于不败之地。当然也要考虑维持与创新的关系，掌握好二者的辩证关系，在干自己熟悉的事的基础上进行创新。管理创新对于任何企业都是必要的。

（1）所谓维持，干自己熟悉的事情，就是保证系统的活动顺利进行，使系统生命得以延续。在管理实践中，整个管理活动的基本内容无非是维持与创新的矛盾统一，任何组织系统的任何管理工作都是在维持或创新中实现其管理的，所谓有效的管理，就在于适度的维持与适度的创新的结合。

维持与创新都是管理的基本职能，它们相互联系、不可或缺。创新是维持基础上的发展，维持是创新的逻辑延续；维持是为了实现创新的成果，创新则为更高层次上的维持提供了依托和框架。按照现代管理学家的观点，创新是对原有的东西加以改变或引入新的东西，或对原有的东西加以改进或引入新的东西的过程或活动；而管理则是综合运用人力资源和其他资源以有效地实现企业或组织目标的过程。企业管理创新就是用新的更有效的方式方法整合组织资源，以期更有效地达成组织的目标与责任，换言之，就是不断根据市场和社会变化，重新整合人才、资本和科技要素，以创造、适应和消费者需求，同时达到企业自身效益和社会

责任的目标过程。由于该过程便是管理过程本身，因此，管理过程就是创新过程。卓越的管理应该是实现维持和创新相结合的管理，就这一点上讲，创新也应成为管理的主要职能之一。

(2) 创新有其深远的涵义及意义。创新指形成一种创造性思想并将其转换为有用产品、服务或作业方法的过程，也即富有创新力的组织能够不断地将创造性思想转变为某种有用的结果。熊彼特是第一个明确提出创新概念的学者，在其创新概念所涵盖的十分广泛的内容中，已含有创造全新的资源配置方式方法的内在涵义。当管理者说到要将组织变革成更富有创造性的时候，他们通常指的就是要激发创新。有三个因素可用来激发组织的创新力，它们就组织结构、文化和人力资源因素。创新具有重要的意义：

①“创新是一个民族进步的灵魂。”一个企业的创新能力是它在竞争中长盛不衰的不竭动力，一个人的创新能力是他人始终充满活力、不断走向成功的根本保证。这些已经成为社会各界，尤其是企业界的一个不争的共识。在发达国家，企业员工在团队中通过各种训练方式提高思维创新能力；大多数企业还设有研究与发展部门专门从事企业技术、产品方面的创新研究；更有众多企业专门设立企业创新管理部，专门负责企业内部创新机制的设计、企业创新体系的构建、技术创新项目的创新管理、员工创新思维的训练等工作，企业创新管理部的主管一般由公司总裁或副总裁担任。

②在我国虽然大家都认识到企业创新管理的重要性，并有许多企业在这方面取得了很好的成绩，但众多企业对于企业创新管理都只停留在观念上的认同，因此创新对提高我国的管理水平具有很大的现实需要。企业靠技术而立，靠创新而发展。创新是企业的生命，离开创新，企业必将成为无源之水、无本之木。在科学技术飞速发展，全球一体化激烈竞争的今天与未来，面对复杂多样的市场需求，技术创新早已不是工程师一个人所能够柔韧自如的了，而是企业整体的创造性的发挥与体现。因此，企业如何发挥集体的智慧，充分挖掘每个人的创造性，最大限度地发挥全体员工的创新热情和团队协作的“团队精神”，克服困难、鼓足勇气、敢冒风险的精神，对于企业的创新成功和提高创新速度是非常重要的。

③人是经济动物，更是知识动物。人是理性动物，更是感情动物。每个人都需要周围人的支持、鼓励与帮助。创新是创造性活动，探索新事业、研究开发新产品，成功与失败，风险与收益同时存在。企业通过创新可以提高企业的综合效益，有助于降低交易费用，促进交易的顺利进行，还有助于推动企业持续发展和企业拓展市场，提高企业综合实力，形成企业家阶层。

4. 请综合管理学和经济学的有关理论，分析企业组织一体化经营的原因以及可能由此产生的问题。(9.3 修改整理)

答：一体化经营战略又称企业整合战略，是指企业有目的地将相互联系密切的经营活动纳入企业体系中，组成一个统一的经济组织进行全盘控制和调配，以求共同发展的一种战略。即企业充分利用已有的产品、技术、市场的优势，向经营的深度和广度发展的一种战略。一体化经营包括纵向一体化和横向一体化两种方式。下面就这两种方式分别分析其产生的动因和可能带来的问题。

(1) 纵向一体化经营。纵向一体化又叫垂直一体化，是指企业将生产与原材料供应，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纵深发展的一种经营战略。

①采取纵向一体化经营的主要原因在于：一、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。二、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。三、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。四、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。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，设计和组装微机，生产微机所需要的软件，并直接销售最终产品给用户。IBM 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。此外，纵向一体化还有助于开拓技术、进入高回报产业和防止被排斥等优点。

②纵向一体化经营可能带来的主要问题有：一、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。二、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。三、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。四、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。五、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。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。

（2）横向一体化经营。横向一体化经营是指企业与处于同一经营领域的其他企业或经营单位进行一体化的战略，专指将生产相似产品的企业置于同一所有权控制之下，兼并或与同行业的竞争者进行联合，扩大生产规模。当今，战略管理的一个最显著的趋势便是将横向一体化作为促进公司发展的战略。

①横向一体化产生的原因是基于以下几点考虑：一、规模经济。横向一体化可通过收购同类企业达到规模扩张，尤其是在规模经济性明显的行业中，可以使企业获取充分的规模经济，从而大大降低成本、取得竞争优势。同时，通过收购还可以获取被收购企业的专利、品牌、销售网络等无形资产。二、减少竞争对手。横向一体化是一种收购竞争对手的增长战略。通过实施横向一体化，可以减少竞争对手的数量，降低行业内企业相互竞争的程度，为企业的进一步发展创造一个良好的行业环境。三、较容易的生产能力扩张。横向一体化是企业生产能力扩张的一种形式，相对较简单和迅速。因为横向一体化没有偏离企业原有的经营范围和核心技术，因而不会引起管理上更大的困难。横向一体化所带来的优势基本来自于两个企业现有能力的重新组合，因此风险较小。

②横向一体化可能带来的问题：一、管理问题。收购一家企业往往涉及母子公司管理上的协调问题。由于母子公司的历史背景、人员组成、业务风格、企业文化、管理体制等方面存在着较大的差异，因此，母子公司的各方面协调工作非常困难。二、政府法规限制。横向一体化战略消除了公司之间的竞争，可能会使合并后的企业在行业中处于垄断地位，这对消费者和行业的发展都是极为不利的。反托拉斯法的目的正是为了制止一些企业的垄断行为。