

南京大学 2001 年管理学原理考研试题

一、CE 的前 CEO 杰克·砒韦尔奇说：“你不会短期管理，怎么还可能搞好长期管理呢？说起来谁都会处理好短期事务，谁都能处理长期事务。可是在短期与长期之间保持平衡是管理的实质。”

请回答下述问题（25 分）

1. 何为“短期事务”？何为“长期事务”？

答：（1）短期事务是指企业在产品质量、服务等方面相对较差，或所选取的项目生命周期较短（但短期内能盈利，如短平快的项目），并非指欺骗消费者、严重危害消费者利益进行盈利的企业行为；相对于计划而言，一般是指企业的短期计划。

（2）长期事务指企业从战略上考虑，为赢得长久利益，在质量、服务等方面相对较好，或选择高投入、高科技、高风险、高效益的长远项目；相对于计划而言，一般指企业的长期计划。

企业的短期事务是解决企业目前生存问题的，而长期事务是解决发展问题的。

2. 你是如何理解“在短期与长期之间保持平衡是管理的实质”？

答：现在，许多企业都在倡导企业要采取长期事务，以求带来持续的竞争力；如果企业采取短期事务，就会被认为是一种“眼光短浅”的做法。诚然，谋求长远发展的企业确实应该采取长期事务，这样会为企业带来长久的盈利能力。但事实上许多企业在多数情况下都采取了短期事务而放弃了长期事务。对某项业务或某行业，企业究竟采取短期事务好，还是采取长期事务好是广大企业经常面对的问题，也是需要认真考虑的问题。

一般地，短期事务在投入后，会迅速进入利润区，但由于企业倾向于眼前利益，在质量、服务等方面会做得较差，随着时间的推移，会被市场所排斥。因而在利润区的时间不会太长久，或不会长久地维持高回报。长期事务在初始投入后，由于企业兼顾长远利益，在质量、服务、研究等方面不断投入，企业进入利润区的时间会推迟，或进入后较长一段时期内利润较薄。但是长期事务并不意味着在后续阶段一定会带来可观的利润。

根据以上分析，企业采取短期还是长期事务，要结合本企业情况，甄别该行业所属类别，再根据此类别特点判断企业所应采取的行为。一般地，短、长期事务需要进行合理的配置，要有所为，有所不为。要同时具有短期和长期事务，并进行科学合理的搭配，企业才会保持长期的盈利。采取短期或长期事务时，一定要避免进入不可终止的陷阱型行业，否则企业很可能会走向破产。因此，在管理中保持短期与长期之间的均衡，才能从本质上对企业的整体、长远发展起到重要作用，并有利于实现企业的可持续发展。

由此可见，在短期与长期之间保持平衡是管理的实质。

二、试比较分析美国和日本企业管理的差异。（25 分）

答：第二次世界大战后，一些美国企业纷纷将目光转向日本，探究日本企业的管理成功经验，从而在美国乃至全球兴起并带来一场企业管理的新革命，因此也就产生了比较管理，其管理理论和实践给当代企业管理以深刻的影响。现结合管理的几项基本职能从以下五个方面分别来阐述美国和日本企业管理方面的差异：

（1）计划方面

日本的管理	美国的管理
①长期性；	①主要为短期性的；
②集体一致决策；	②个人决策；
③许多人参与决策的准备和制定工作；	③决策的制定由几个人来完成，然后“兜售”给不同价值观念的员工；
④关键性决策从上至下，非关键性决策常	④决策始于最高层，然后向下扩展；

常自下而上(强调一致性); ⑤缓慢的决策制定, 但迅速的决策实施。		⑤快速的决策制定, 缓慢的实施, 需要折衷, 常常导致最佳决策。
(2) 组织工作方面		
日本的管理		美国的管理
①集体责任和义务; ②决策责任不明确; ③非正规组织结构; ④众所周知的组织文化和宗旨, 对其他公司的竞争性。		①个人责任和义务; ②明确而又特定的决策责任; ③正式的, 官僚式的组织结构; ④缺乏共同的组织文化, 对职业而不是公司的认同。
(3) 人事方面		
日本的管理		美国的管理
①年轻人毕业后直接被雇佣, 在公司之间很少有人员的流动; ②上下级之间的晋升很缓慢; ③对公司的忠诚; ④业绩评估一年或两年一次; ⑤长期业绩评估; ⑥晋升建立于长期业绩和其他标准之上; ⑦培训和培养被认为是一种长期投资; ⑧终身被雇佣很平常。		①雇员直接从学校或从其他公司被雇佣, 经常性的人员流动; ②很快的诱人的晋升; ③对职业的忠诚; ④综合业绩测评通常一年一次; ⑤预期的成绩可以得到认可; ⑥晋升主要建立于个人表现而且通常是相对很短一段时间的表现; ⑦培训和培养被犹豫地执行(职员可能会跳槽); ⑧职业的不安全感很强。
(4) 领导方面		
日本的领导		美国的领导
①领导者作为小组组长或促进者; ②家长作风; ③普通的价值促进合作; ④避免对抗, 有时导致领导的含糊性, 强调和睦; ⑤批评性的交流从上到下和从下到上。		①领导者作为决策小组的领导人; ②指示性(强制、强硬、坚决); ③分散价值, 个人主义有时阻碍合作; ④缺乏共同的组织文化, 对职业而不是公司的认同; ⑤非批评性的交流从下到上, 以从上至下的交流为主。
(5) 控制方面		
日本的管理		美国的管理
①同事控制; ②控制集中在集体业绩; ③留有面子; ④广泛使用质量控制小组。		①上级控制; ②控制集中在个人业绩; ③追究责任到人; ④有限地使用质量控制小组。

通过对美国、日本在计划、组织、人事、领导和控制等方面的对比, 我们清楚地看到, 这些国家在原则和管理概念的应用上存在着差异, 有国际化倾向的管理人员不仅应当熟悉本国的管理情况, 还要知晓世界其他地方的管理实践活动。美国和日本两国某些管理上的做法是可以互换使用的, 而另一些则不能。环境, 特别是文化社会因素确定影响管理实践。

三、科斯认为,企业规模扩张的边界取决于边际市场交易成本与边际管理协调费用的比较。试分析技术进步对边际市场交易成本和边际管理协调费用、从而对企业规模可能产生何种影响。(25 分)

答:科斯认为,企业规模被界定在这样一个定点:企业规模扩张的边界取决于边际市场交易成本与边际管理协调费用的比较,当内部边际协调费用小于边际市场交易费用时,企业有扩张的内在动力。而当内部边际协调费用等于市场边际协调费用时,企业停止扩张,企业与市场的边界就确定了。

(1) 技术进步一般不影响市场交易成本。所谓市场交易成本是新制度经济学的基础性概念,其基本内涵是在人们靠市场来交易产权时运用资源的成本。通俗地说交易成本就是交易人完成一项交易所花费的时间、精力、物力、和财力。交易成本是人类社会生活中一个不可分割的组成部分。其外延的界定随着经济学家的不断阐述而充实和向前发展。总的说来,交易成本主要包括:搜索市场信息的成本(搜寻成本)、谈判成本、缔约成本、实施成本、监督成本和强制履行成本(控制成本)等几个部分。由此可以看出,一般来说,企业进行技术改进,是在提高企业内部生产率方面,而对市场交易成本影响较少。

(2) 技术进步会导致边际管理协调费用的降低。比如,现代企业越来越依靠计算机网络进行管理,企业的自组织能力越来越强,管理费用越来越低。从 MIS 到 MRP、从 MRP II 到 ERP,企业在网络环境下不断重新整合自己的战略资源。90 年代初,哈默博士更是提出基于现代 IT 技术的 BPR(企业流程再造)。企业流程再造成功后的企业其营运成本一般都会有大幅度地降低。

(3) 由以上两个方面的分析可知,技术进步使企业边际管理协调费用低于市场交易边际成本,所以,会导致企业规模的最终扩大。这只是得出的一般结论,有时候技术进步同时会降低外部交易成本和企业边际管理费用,比如网络经济就使两者同时降低,这个时候企业规模如何变化,就要看成本费用降低之后,两者之间的比较了。

四、阅读《阶梯式用工,动态式管理》一文,回答下述问题(25 分)

1. 运用相关的激励理论来解释该用工制度的管理学原理。
2. 该用工制度可能的优点与不足是什么?
3. 实施这个用工制度所需要的条件或应注意的要点是什么?

阶梯式用工动态式管理

鲁冠球

为了促进企业生产力的不断发展,万向集团在用工制度方面进行了不懈的努力,形成了“阶梯式用工,动态式管理”方法。

所谓阶梯式用工,就是用工采取多种形式,终身员工、合同工、试用工、临时工同时并存,并且实行阶梯式排列,一级比一级高,每一级的工资收入、福利待遇都不相同。

所谓动态式管理,即是五种形式之间,实行流动式管理,可上可下,可高可低。

回顾集团三十年之所能取得持续稳定的发展,“阶梯式用工,动态式管理”的用工制度确实发挥了重要作用。

阶梯用工,打破了用工全员制一刀切的惯例,终身员工、固定工、合同工、试用合同工、临时工五种形式同时并存,有效克服了全员固定工、员工吃大锅饭、没有风险、没有动力的弊端,遏止了人的惰性;也避免了全员合同制员工把个人的利益与企业对立起来,企业凝聚力难以形成等短期行为。

万向集团内实行阶梯式排列,员工看到自己,也看到别人,不得不比较,通过比较产生压力,激发动力。员工进厂一般先签定 3 个月的试用合同,表现好再分别签 2 年、3 年、5 年的合同,工龄满十年后,签定长期合同,长期合同不受时间、岗位等任何条件的限制,做



得好升为固定工，做得不好则随时面临下降的危险，一切取决于个人的能力和表现。同时，通过用工形式的流动，员工的收入、培训、福利、医疗、养老金等，也都随之进行流动。用工形式升一台阶，员工的待遇就上一个档次；用工形式降一个台阶，员工待遇就减少一部分。比如医疗费，同等工龄，固定工每年可以拿到医疗补贴 890 元，补贴以外的医疗费报销 70%；试用合同工每年可以拿医疗补贴 270 元，补贴之外的医疗费报销 40%。

“阶梯式用工，动态式管理”，也解决了企业规模扩大以后对用工的多层次需求。比如简单的体力劳动、阶段性能任务、高科技含量的工作、对企业有重大贡献的人等，都需要在用工形式方面给予特殊考虑。例如为发奖励对企业有特殊贡献的员工，我们在 1996 年设立了终身员工。终身员工作为阶梯用工的最高台阶，在退休以后仍然享受在岗人员的平均收入。别小看终身员工的设立，对那些有特殊贡献或勤勤恳恳为企业奉献的人来说，不仅是物质上的待遇，更是精神上的鼓励。

动态管理，就是废除“一贯制”，让员工身份永远处在变化之中，可上可下。当然，上和下都是有条件的，并且制定条件是以调动人的积极性为依据。条件下发到人，使员工清清楚楚地知道自己做到什么程度会得到晋升；做到什么程度要被降级，例如我们的晋升条例规定，评上集团及上级劳动模范两次以上者，自学获得大学文凭者，有科技成果获奖者等，不受进厂时间限制，可由合同工升为固定工。反之，固定工表现不好，可能被降为临时工，直至被淘汰出局。

动态式管理，使有争先心理的人有了奔头，不断攀上新的台阶。对怀着“不求有功，但求无过”心态的人，也带来极大的触动，因为我们还规定每年对 100 名相对落后的人员，进行强制服性淘汰，使他懂得，你不想有过就只能去立功。

“阶梯式用工，动态式管理”，让员工懂得了企业的利益就是自己的利益，我们是乡镇企业，员工的工资不是上级给的，每一分钱都要靠员工自己劳动创造，这里所说的劳动，不仅是把产品转化为商品，在市场上实现其价值。

“阶梯式用工，动态式管理”，让企业认识到了员工的利益就是企业的利益，企业要想获得好的效益，首先必须调动员工的积极性，保障员工的利益。

#### 1. 运用相关的激励理论来解释该用工制度的管理学原理。

答：“阶梯式用工，动态式管理”的用工制度通过建立能够激发出“一批人、一群人”积极性和创造性的有效激励机制，达到企业和员工的互动，不仅调动了员工的积极性，而且促进了企业生产力的发展。该用工制度的管理学原理体现在：

(1) 激励方式因人而异。根据马斯洛的需求层次理论，因为人的层次不同、生活水平不同，需要自然也不一样。尤其是高学历人才与一般职工的需求相差很大。一般来说，高学历人才的需要偏重于晋升、有挑战性的工作、长远的发展等精神方面的追求，而一般职工则偏重于物质方面的鼓励或短期的利益。因此，对于不同人员的激励应有所差别，即所谓看人下菜碟，这样才能实现各取所需，达到提高职工积极性、创造性，吸引人才、留住人才，及企业长远发展的目的。

(2) 阶梯式用工体现了公平理论的基本原理。根据亚当斯的公平理论，工资报酬分配的合理性、公平性对员工产生极大的积极性。“阶梯式排列使员工看到自己，也看到别人，不得不比较，通过比较产生压力，激动力”，这样员工感到公平，就会心情舒畅、努力工作。

(3) 不仅注重对员工的物质激励，还注重对员工的精神激励。如终身员工的设立。

(4) 动态式管理体现了期望理论的基本原理。根据弗鲁姆提出的期望理论，人们总是为了某种需要、受到激励去行动，去实现某一目标的。期望本身就是一种力量，它能调动人的积极性。万向集体通过动态式管理，“条件下发到人，使员工清清楚楚地知道自己做到什

么程度会得到晋升”，并且“条件的制定以调动人的积极性为依据”，使员工为了进一步得到晋升而更加努力工作。

2. 该用工制度可能的优点与不足是什么？

答：（1）“阶梯式用工，动态式管理”的用工制度的优点表现在：

①有利于提高劳动生产率。阶梯用工和动态管理相结合，使员工会有危机感，激励他们努力工作；

②有利于保护企业的人力资本的投资。一般，熟练员工或骨干员工，企业是付出了其培训成本的，对高新技术行业而言，这一成本很高。员工因为各方面的原因，不适合某一工作时，刚好内部存在另外的岗位空缺，员工的动态转换，有利于保护现有人力资源不被流失。这种温和的“末位淘汰”方法，有利于充分开发现有有人力资源的潜力，降低招聘成本。

③有利于减少员工的阻力。做好了内部的“末位淘汰”，充分利用内部劳动力市场的机会，给予末位员工一次新的竞争上岗的机会。在相当程度上，减少了淘汰到企业外的人的数量，减少了员工的阻力，有利于培养顾客忠诚度。

④有利于培训部门开展针对性的培训，对问题员工进行培训，缺乏技能的培训相应技能，心态不好的进行文化培训等，有利于提高企业整体的生产力。

（2）该用工制度可能的不足表现在：

①操作起来比较复杂，要建立相当完善的绩效管理体系才能很好地使用该用工制度运行起来。

②操作不慎可能会影响士气。前面也讲到员工讲究公平，员工在进行横向比较时很容易导致不公平感的产生；

③有可能造成员工的集体跳槽。

3. 实施这个用工制度所需要的条件或应注意的要点是什么？

答：（1）实施“阶梯式用工，动态式管理”用工制度所需要的前提条件是：

①建立一套完整的人力资源管理体系，重点是建立一套全面的、为全体员工所接受的绩效管理体制。企业考核制度的建立是其实实施的前提条件之一。因为该用工制度采取的“末位淘汰”首先要找出一个末位来，而一个员工认可的考核标准和制度，有利于指导员工的行为，也有利于企业能更加自己需要来找到末位。

②内部劳动力市场的形成，是实行该用工制度的另一个前提条件。内部劳动力市场的目的是促进企业内部的人力资源要素的合理流动包括优秀人员的晋升、不合格人员的降职；在内部劳动力市场的供给，是由企业希望进行内部调动的员工集合和企业有意识培训的员工对象的集合组成。应采取内部下岗、或通过开辟其他新的就业领域，给淘汰员工以新的就业机会。

③决策中心要达到统一的认识。这是因为该用工制度从一开始就应该是自上而下的一场变革，需要强力推动的。是由决策层向管理层下达指令，并由管理层的高层、中层到基层逐步传达，确保整个决策信息传达合乎要求。而不是草率从事，简单处理。

（2）实施这个用工制度应注意的要点如下：

①变革的方法论。实施“阶梯式用工，动态式管理”用工制度，首先要结合企业的特点，设计好考核制度和内部劳动力市场的运作方式。选择一个代表性的部门开始试点，由试点的示范效应再推广到其他的部门；也可以通过自上而下的宣传、沟通来完成。

②时机选择的问题。在考虑具体时机时，关键不是看经营的好坏，而是看基础工作做得怎样；基础工作做好了，时机就成熟了。

③舆论导向问题。宣传是需要统一口径的，需要有一定政策理解能力的部门来组织和实施，如人力资源部门。包括答疑、培训；要引导企业上下用一种积极的态度看待变革，看待此种用工制度。宣传时，不妨针对不同群体制定不同的宣传计划。

④制度的落实问题。建立末位淘汰制度和配套的相应制度，如内部岗位轮换制度、职位晋升制度、绩效考核制度等；建立沟通制度和保障制度，以确保工作顺利推行和末位淘汰制度的落实。在具体的实施标准方面：标准要统一，不宜随便更改：1) 正确评价工作，合理给予报酬，奖罚分明，赏要合理，罚要合情。2) 对违规者批评教育，帮助其认识错误，产生信心，从深层次上起到激励作用，化消极因素为积极因素。

⑤从核心岗位开始。核心岗位是指核心业务所决定的岗位。对所有岗位都采取这种用工制度，不利于企业的人力资源管理工作。从核心岗位开始，有利于集中精力抓好核心岗位人员的管理，促进核心业务能力的提升；核心岗位激活了，核心业务有改进，末位淘汰的效果显现，能够产生示范效益。