

河北大学 2012 年硕士研究生入学考试试卷

卷别: [A]

适用专业	考试科目代码	考试科目名称
企业管理	871	管理学原理

特别声明: 答案一律答在答题纸上, 答在本试卷纸上无效。

第一部分

一、名词解释 (共 30 分, 每小题 6 分。答案一律写在答题纸上, 否则无效。)

1. 核心能力理论
2. 闭环 MRP
3. 头脑风暴法
4. 管理方格论
5. 标杆控制

二、简答题 (共 40 分, 每小题 10 分。答案一律写在答题纸上, 否则无效。)

1. 据罗伯特·卡茨的研究, 管理者要具备三类技能。请你分别把各个层次的管理所需的管理技能填入下图中, 并加以说明。

高层管理			
中层管理			
基层管理			

2. 请阐述古典管理理论和行为科学的基本内容并对两者进行评述。

3. 管理大师彼得·德鲁克说过: “环境变化并不可怕, 可怕的是沿用昨是今非的逻辑。”谈谈你对该句话的理解。

4. 亨利·艾伯斯认为, “成功的经理人员在确定组织和个人的目标时, 一般是现实主义的, 他们不是害怕提出高目标, 而是不让目标超出他们的能力。”请把你谈谈对这句话的理解。

河北大学 2012 年硕士研究生入学考试试卷

卷别: [A]

适用专业	考试科目代码	考试科目名称
企业管理	871	管理学原理

特别声明: 答案一律答在答题纸上, 答在本试卷纸上无效。

第二部分

三、论述题 (共 40 分, 每小题 20 分。答案一律写在答题纸上, 否则无效。)

1. 德国大众汽车公司在美国销售甲壳虫轿车, 直到 20 世纪 70 年代。最早的甲壳虫轿车是用廉价材料制造, 运用了高效率的大规模制造技术, 给顾客提供的选择余地很小。后来, 在 20 世纪 90 年代上市了新的甲壳虫轿车, 它拥有独特的外形, 提供多种可供选择的特性, 定价很高。请对比分析大众汽车公司甲壳虫汽车的战略改变。

2. 有些人认为当今企业工作中技术复杂性增加导致了职位专业化的回归。你认为职位专业化程度大幅提高正反两方面的后果是什么?

河北大学 2012 年硕士研究生入学考试试卷

卷别: [A]

适用专业	考试科目代码	考试科目名称
企业管理	871	管理学原理

特别声明: 答案一律答在答题纸上, 答在本试卷纸上无效。

第三部分

四、评述分析题 (共 40 分。答案一律写在答题纸上, 否则无效。)

1. 猴子与表的故事 (15 分)

森林里生活着一群猴子, 每天太阳升起的时候它们外出觅食, 太阳落山的时候回去休息, 日子过得平淡而幸福。

一名游客穿越森林, 把手表落在了树下的岩石上, 被猴子“猛可”拾到了。聪明的“猛可”很快就搞清了手表的用途, 于是, “猛可”成了整个猴群的明星, 每只猴子都向“猛可”请教确切的时间, 整个猴群的作息时间表也由“猛可”来规划。“猛可”逐渐建立起威望, 当上了猴王。

做了猴王的“猛可”认为是手表给自己带来了好运, 于是它每天在森林里巡查, 希望能够拾到更多的表。工夫不负有心人, “猛可”又拥有了第二块、第三块表。但“猛可”却有了新的麻烦: 每只表的时间指示都不尽相同, 哪一个才是确切的时间呢?“猛可”被这个问题难住了。当有下属来问时间时, “猛可”支支吾吾回答不上来, 整个猴群的作息时间表也因此变得混乱。过了一段时间, 猴子们起来造反, 把“猛可”推下了猴王的宝座, “猛可”的收藏品也被新任猴王据为己有。但很快, 新任猴王同样面临着“猛可”的困惑。

请你谈谈“手表定律”带给我们的管理启示是什么?

本试题共 5 页, 此页是第 3 页。

2. 联想收购 IBM—PC 业务的国际化中的主人化过程 (25 分)

2004 年 12 月 8 日, 联想宣布用 12.5 亿美元收购 IBM—PC 业务, 当时联想营业额 30 亿美元, IBM130 亿美元。收购之后的新联想由杨元庆任董事长, 在 IBM 工作 17 年, 任 IBM 高级副总裁并 PC 业务部总经理的沃德出任 CEO; 2006 年在 IBM 工作 18 年后加入戴尔并任副总裁的阿梅里奥出任新的 CEO, 到 2009 年联想亏损 2.26 亿美元; 这时柳传志重新走到前台担任联想集团董事长, 杨元庆出任 CEO, 美国理念的的职业经理人彻底出局。两年之后, 联想业务稳定发展, 在国际化成功的同时, 使联想成为“有主人”的国际化企业, 柳传志于 2011 年 11 月 3 日辞去联想集团董事长, 杨元庆接替董事长兼 CEO。这一过程带给我们很多思考, 在企业发展史上具有经典的意义。

(1) 2005 年收购后的挑战与应对策略

联想收购 IBM—PC 之后, 认为存在三大挑战: 第一, 品牌的风险与市场流失的风险。IBM 的产品 ThinkPad 到了一个中国股东手里, 原来的客户还认不认, 还会不会买? 第二, 员工流失的风险。买回来的东西不是固定资产, 主要买回来的是管理架构和人员, 原来的员工会不会承认新的股东, 或者新的管理层、新的董事局? 第三, 最难的是, 到今天依然需要努力解决的文化磨合问题。

(2) 2006—2009 年整合、磨合、冲突与回归联想

联想收购 IBM—PC, 经过一年的稳定期后, 将进入业务的实质整合期, 这时联想请来了出身并供职 IBM18 年后加入戴尔并任副总裁的阿梅里奥, 第一任 CEO 来自联想的榜样企业 IBM, 第二任则出自联想的竞争对手戴尔, 这种顺序, 即使旁观者也能看出联想的匠心。阿梅里奥出任 CEO 后, 连续两个财年都进行裁员, 主要集中在人力成本最贵的欧美地区, 两次裁员共节省 3.5 亿美元; 同时将 IBM 台式机业务从美国搬到中国与联想的生产线合并, 以及规模采购的协同效应, 直接促成联想 2006—2007 财年利润猛增。

但是接下来, 在开发新兴市场和卖掉联想手机业务两个方面在短期与长期、在股东

利益与职业经理人利益的平衡上，联想以柳传志为主的高层与 CEO 阿梅里奥发生了冲突。通过 2008 年金融危机更提前显现，2008—2009 财年，联想亏损了 2.26 亿美元。柳传志重出江湖，出任联想集团董事长，杨元庆取代阿梅里奥出任 CEO。两年后，2011—2012 二季度财报显示，联想集团全球 PC 市场份额已经创纪录达到 13.5%，在全球前五大电脑厂商中增速第一；海外业务营业额已经突破 50%；营收 77.9 亿美元，同比增长 34%；净利润 1.4 亿美元，同比增长 88%。现在可以说，联想已经走出了国际化的步伐并取得了阶段性的胜利！这是回归后原有核心竞争力的释放和体现。

(3) 2010—2011 年国际性企业的“主人化”

柳传志的回归，更是在为联想寻找企业的“主人”。所以，除了战略回归这一表面的事情之外，所做的一项核心事情，就是造就联想有能力有德行的新主人——以杨元庆为代表的高管层联合购买联想 8% 的股份，保证联想集团总能做到公司利益至上。

柳传志说，联想前任 CEO 给我们带来很大的帮助，但是他肯定是有短期行为的。体现在当时我们应该在欧洲开展消费类业务，那你就需要在研发、品牌上投资，更多地是 IP 系统建设要投资。这个投资应该在 2005 年开始，大概 3 年要投资 7 亿美元。但实际上他就是不肯投，因为投了利润率就会减下来了，这样表面上就会影响他 5 年的业绩，股价会跌，会影响他的收入。另外，让他在外面的光环减小。实际上，企业本身不投就要出危险。所以，到了 2009 年出了巨亏的问题。现在，联想使用股份，将这种“主人企业”制度化，解决了跨国企业“主人”缺位的问题，避免再次出现职业经理人霸权。

完成这一历史使命后，柳传志选择在 2011 年 11 月 3 日辞去了联想集团董事长的职务。柳传志在接受《三联生活周刊》记者专访时表示，辞去董事长的职务，不是精力问题，而是联想集团已经趋于稳定。

联想国际化的过程，给我们中国乃至世界的跨国企业，带来了众多启发。请对如下问题给予评述：

- (1) 联想国际化之路的主要影响因素，及其对企业经营的影响。
- (2) 联想模式的“企业主人”与职业经理人经营思路差异化的必然性。