

# 江苏大学

## 硕士研究生入学考试样题

**A 卷**

科目代码： 843

满分： 150 分

科目名称： 管理学原理

注意：①认真阅读答题纸上的注意事项；②所有答案必须写在答题纸上，写在本试题纸或草稿纸上均无效；③本试题纸须随答题纸一起装入试题袋中交回！

### 一. 名词解释 (4×6)

1. 企业价值链 (迈克尔·波特)
2. 危机管理
3. 创业机会
4. 组织的结构形式
5. 组织变革及其基本趋势
6. 德尔菲法

### 二、简答题 (每题 8 分, 共计 56 分) (简要回答, 不需要展开论述)

1. 简答亨利·法约尔提出的 14 条管理原则。
2. 如何理解“基层看才能, 中层看德行, 高层看胸怀”这句话的含义。
3. 在进行员工激励时, “钱不是万能的, 但是, 没有钱却是万万不能的”。为什么这样说? 请用相关管理学理论进行诠释。
4. 组织中为什么要进行人力资源规划?
5. 马云所说的一段话: “我们从来不会因为利益而改变自己, 也不会因为压力而放弃自己的原则。我们将面临任何挑战, 宁可关掉自己的公司, 也不放弃自己的原则。”运用管理学相关理论分析马云所要坚持的原则指什么? 它在管理中的作用是什么?
6. 2016 年 11 月 29 日玻利维亚航空公司一架民航包机失事, 巴西沙佩科恩斯俱乐部足球队球员几乎全部遇难, 原定于 2016 年 12 月 1 日举行的南美俱乐部杯冠军争夺赛将无限期延长。运用管理学相关知识, 简要回答, 在管理中我们如何提前避免此类惨剧发生?

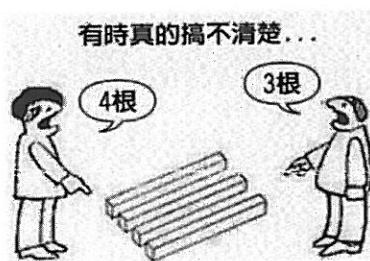
7.大学生魏则西罹患“滑膜肉瘤”，辗转多家医院，病情不见好转，通过百度搜索找到某医院，医生称其从国外引进的疗法可“保20年”。但是，魏则西在接受4次治疗、花费20余万元后，治疗无效去世。此事件将百度推向了风口浪尖，质疑百度经过竞价后提供医疗信息有误导之嫌。此事件折射出百度公司什么类型的管理体系不健全？政府与企业应该如何做？

### 三. 论述题（共计20分）

有企业家提出：商场如战场，处于剧烈的竞争环境中的企业，如果施行“以人为本”的管理，则无异于自寻死路，因此，企业应该“以竞争为本”、“以奋斗者为本”。请运用你所学的管理学知识，评价这个观点，并提出你的见解。

### 四、材料分析题（每题12分，共计24分）

1.仔细研究下图，运用沟通模型，分析这两人如何才能达到有效沟通？



2.狐假虎威，垂帘听政，一个是妇孺皆知的成语故事，一个是通行数千年的帝王继承过程中权力交接的折中办法。①请用管理学知识分析狐狸和太后的权力来源是什么？二者有区别吗？②选用相关领导理论分析，随着皇帝的成长与成熟，皇帝与太后之间的关系如何演进，才能达到管理的有效性？

## 五、案例分析题（26分）

海尔集团是在 1984 年引进德国利勃海尔电冰箱生产技术成立的青岛电冰箱总厂基础上发展起来的国家特大型企业。经过短短 30 多年的发展，海尔集团从一个亏空 147 万元的集体小厂迅速成长为拥有白色家电、黑色家电和米色家电的中国家电第一品牌，企业销售收入高速、持续、稳定增长，中国技术创新企业之一。

海尔发展的初期，制定了名牌战略，但是当时海尔内部局面混乱，纪律涣散，员工素质低。因此，采取了“直线职能型”组织管理。

海尔组织架构模式的效能“日事日毕、日清日高”为特征的“OEC 管理模式”下达到了顶峰。海尔在 1988 年获得了冰箱行业第一枚金牌，1990 年获得国家质量管理奖，1991 年获得全国十大驰名商标称号

第二阶段是进入产品多元化战略阶段后，海尔兼并了 18 家企业，进入了很多领域（洗衣机、电视机、空调等），开始制造多元化的、高质量的产品。为用户提供高质量的白电产品和服务，海尔提出星级服务，更往前走了一步。此后，提出了国际化战略，以出国创牌而非出口创汇的观念确定了目标，提出为用户提供价值。海尔采取了两个举措：在美国南卡建厂，并购意大利工厂。

此阶段实行“矩阵型”管理、事业部制管理。

第三阶段提出和全球化战略，观念上从原来的大规模制造转变为满足用户个性化需求，目标是创造用户满意体验，为全球用户提供引领潮流的白电体验。开始推行国际化战略下的组织架构：“市场链”管理模式。为了应对网络经济和加入 WTO 带来的挑战，“海尔”从 1998 年就开始实施以市场链为纽带的业务流程再造。主要变传统企业结构，实现信息化和网络化的市场链流程；以定单信息流为中心，带动物流、资金流的运动，加快了用户零距离、产品零库存和营运零资本的“三零”目标的实现。

在这一战略思路下，为了适应国际化发展，1999 年 8 月，海尔对企业内部组织机构进行了重大调整，成立了物流、商流、资金流三个推进本部的改革。物流与商流是把原来各事业部的职能部门剥离出来。物流，使海尔实现在全球范围内采购零部件和原材料，为全球生产线配送物资，为销售中心配送成品，降低了成本，提高了产品的竞争力；商流，通过整合资源降低费用、提高效益；资金流，保证资金流转顺畅。海尔本部物流、商流、资金流的建立，使整个企业管理与国际接轨。三流推动，是海尔创业以来组织结构调整幅度最大的一次。正如张瑞敏所描述的，在海尔的市场链流程图上，第一个大圈是全球供应商资源，通过互联网可以在全球范围内找到最好的供应商，分供方也可以去满足客户的需求，物流把全集团的资源整合起来，找到最好的供应商。另一个大圈是产品制造部门包括 ODM、OEM，第三个大圈是全球用户的资源，寻求有价值定单。

目前，海尔进入网络战略阶段，聚焦在网络化发展。海尔需要认识网络化的市场，做网络化的企业。海尔集团的 CEO 张瑞敏先生提出“人单合一”发展模式，意在解决信息化时代由于国际市场规模不断增大引发的竞争所带来的日益严重的库存问题、生产成本问题和应收账款问题，并将“人单合一”模式作为海尔在全球市场上取得竞争优势的根本保证。人单合一，全称“人单合一双赢模式”，“人”即为员工，“单”即是市场目标，并不仅是狭义的订单，而是广义的用户需求。“人单合一”即让员工与用户融为一体。而“双赢”则体现为员工在为用户创造价值的同时体现出自身的价值。员工成为了自主创新的

主体，由此形成了企业与员工之间关系的一个新格局。即由原来员工听企业的，现在变成员工听用户的、企业听员工的为用户创新的方案。人单合一双赢的本质是:员工有权根据市场的变化自主决策，员工有权根据为用户创造的价值自己决定收入。

问题：① 分别列出海尔发展第一和第二阶段历经的组织结构，画出各组织结构示意简图，说明其优缺点。

② 海尔在施行全球化战略后，为什么加快了对传统组织结构的改造？其出发点是什么？流程再造的目标是什么？

③ 为什么随着组织战略变革及组织发展阶段不同，需要进行组织结构调整？

④ 从案例描述中，你认为海尔 CEO 张瑞敏是一个什么类型的领导者？