

# 南京理工大学

## 2018 年硕士学位研究生入学考试试题

科目代码: 826      科目名称: 企业管理      满分: 150 分

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, 写在本题试卷上或草稿纸上均无效; ③本题试卷须随答题纸一起装入试题袋中交回!

### 一、简答题 (每题 10 分, 共 80 分):

- 1、组织设计的依据和原则是什么?
- 2、梅奥霍桑试验验证的第五条假说的内容是什么? 他的理论基本观点是什么?
- 3、管理中的计划含义以及作用是什么?
- 4、管理和领导的区别是什么? 领导权力的五种来源是什么?
- 5、波特的竞争优势论与企业的资源理论的基本观点是什么?
- 6、人力资源管理与人力资源的含义和关系是什么?
- 7、内容激励的主要理论内容是什么?
- 8、企业的利益相关者包括哪些?

### 二、论述题 (第 1、2 题每题 15, 第 3 题 20 分, 共 50 分)

- 1、顾客关系对于企业经营的价值何在? (15 分)
- 2、如何实现管理的有效激励? (15 分)
- 3、根据下述材料, 结合管理学原理, 论述如何有效管理新生代员工? (20 分)

90 后新生代员工的成长处在改革开放、经济快速发展、物质基础丰富、市场经济、互联网普及和教育体制改变、东西方文化冲突影响以及独生子女政策实施等不同的社会时代背景和家庭背景。这一群体在思想观念、价值观、工作动机和行为方式以及利益诉求等方面均表现出完全不同于 80 年以前出生的几代人, 新生代员工有思想开放、接受新事物能力强、富有高创造性、富有闯劲等优点, 但在实践中也出现了诸多问题, 很多人批判他们是垮掉的一代, 过于追求生活享受、过于自我、眼高手低、不能吃苦、超级自信、厌倦相对单调的职场生活、抗压能力弱、缺乏责任意识。随着 90 后新生代步入职场, 成为劳动力供给主体, 甚至进入管理层, 在实践中出现了新生代员工管理难、职业忠诚度不高, 离职跳槽现象比较突出的问题。

### 三、案例分析题 (20 分)

#### 自我颠覆的“第二曲线”思维

“第二曲线”的概念是由英国人查尔斯·汉迪提出来的。本月上旬, 在国外时, 我跟他交谈过。我谈了海尔的理念、探索和实践, 他说非常符合“第二曲线”的思想。而且, 他对海尔也做出了比较高的评价。汉迪被称为“管理哲学大师”。英国《金融时报》有一篇文章评论道, 如果说德鲁克是“管理学之父”, 那么查尔斯·汉迪就是当之无愧的“管理哲学之父”。汉迪是很睿智的一个人, 他的很多书很有哲理。“第二曲线”的意思是, “S 型曲线归结了生命自身的故事”, 要想获得“固定不变的增长”, 秘密就是, 在第一条曲线达到顶峰之前就开始第二曲线。什么意思? 在没有达到顶峰之前就走第二曲线, 这时候有很好的资源支持, 财务、人力都有。如果开始走下坡路了再走“第二曲线”就非常困难。但为什么很难走到第二曲线呢? 因为成功给人戴上了眼罩: 在做得很好的时候, 为什么要改变自己呢? 为什么要颠覆自己? 为什么要“瞎折腾”呢? 但是, 真觉得应该走另一条曲线的时候, 其实已经不行了。

如果不走“第二曲线”, 那就会走进拉里·唐斯等人所说的“鲨鱼鳍”曲线——大爆炸式颠覆。它分为四个阶段: “奇点”; “大爆炸”, 迅速走到最高点; 然后很快走下坡路, “大挤压”; 最后就是“熵”阶段, 混乱无序。拉里·唐斯到海尔做过报告, 我跟他交谈过。他分析道, 要么你是大爆炸式创新的引领者, 别人跟着你走, 要么被别人牵着鼻子走。现在, 一些厂商可能只能够在电商平台上面做, 因为大爆炸式创新是“赢家通吃”。它有一个“三无”特征: 第一, 无章可循的战略, 因为走的是别人没有走过的路, 当然是无章可循; 第二, 无可阻挡的开发, 因为开发的门槛很低; 第三, 无法控制的增长, 这类企业往往是持续增长, 非常非常快。但是, 如果再走下去, 不走到“第二曲线”, 就会进到“大挤压”阶段, 因为反正方向大家都知道, 你做我也做, 市场最后就到了“熵”阶段, 那就完了。如果到这个阶段再想去自救, 就已经没有办法救了。电商就是这样。在奇点阶段, 一些创业者在网上进行销售而不是通过实体店销售, 别人没有发现, 于是发展起来了; 然后, 坚持到“大爆炸”阶段者会发现增长快得不得了。

海尔的发展, 我们内部分为五个阶段, 每七年是一个发展阶段, 现在是第五个阶段——网络化战略。我们在发展时有一个理念: 在发展时, 随时寻找新的机会, 不断地改变自己、自我颠覆。现在回过头来看, 每个阶段基本上都有“第二曲线”的概念。比如, 第一个阶段, 我们叫“名牌战略”, 别人上产量, 我们抓质量; 第二个阶段, 多元化阶段, 我们在抓质量之后, 收益非常好, 于是发展到其他产业。当时很多企业说要做专业化、不做多元化, 但现在所有行业先前做专业化的企业都非常急于搞多元化。其实, 不是你想做不想做的问题, 而是社会规律就是如此; 第三阶段, 当多元化收益很好时, 我们开始国际化战略, 走向国际。当时有一本杂志写了一篇文章, 题目很醒目, 《提醒张瑞敏》, 说人家都到中国来设厂, 你到外国市场, 能行吗? 那时候所有的舆论都是“宁在国内吃肉, 不到国外喝汤”。但是, 如果那时候你去“喝汤”了, 今天可能就能在国外“吃肉”了。

而现在，所有之前不愿意到国外去的，也必须要到国外去。第四个阶段就全球化品牌战略，即在国际化战略阶段“走出去”之后，要在国外创立自己的本土化品牌。最后就是网络化战略阶段，是我们今天正在做的。现在回想起来，体验最深的就是国际化阶段。当时我们在国内的收益不错，做得也不错，到国外去了之后，才发现国外市场根本不是我们想象的那样。当时在国外去的中国企业，一般是出去“创汇”，而不是“创牌”。虽是一字之差，本质却不同。创汇，很多企业往往是给外国企业代工——品牌是人家的，设计是人家的，只负责加工。好处是，第一，现金流没有问题；第二，有微薄利润。创牌是非常大的挑战。有一个理论说，在母国之外的地方创品牌必须要经过八年的赔付期。我们在很多地方可能赔了九年、十年。很简单，因为到国外去，两头的网络都要建立——研发网络要建立、市场网络要建立，投入的钱非常巨大。研发网络，所有在国内的研发都不行，到国外要建本土的研发。后头的营销网络也耗时耗钱。比如打广告，我们在日本银座打一个广告，很多年不要说在日本的利润，连营业额都不够。这耗费了我们很多资金。所以，2004年的时候，我们的收益降到最低，利润率降到1.2%。之后经过将近十年，慢慢就上来了。在很多时候，如果战略确定之后，就要坚定不移地走下去。

——摘自张瑞敏《海尔的转型探索有机会在管理上走到世界前列》

请你结合上述内容和所学的知识回答如下问题：

(1) 海尔公司战略转型的经验得失有哪些？

(2) 企业二次创业、再创业是否有规律可循？为什么诸多企业难以再次创业成功？