

南京理工大学

2020 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、简答题 (每题 10 分, 共 80 分)

- 1、F·W·泰勒的计件工资制的内容和他认为的优点是什么?
- 2、组织中冲突的类型和管理策略是什么?
- 3、波士顿分析矩阵的内容结构是什么?
- 4、内容激励的主要理论观点是什么?
- 5、简述良好目标的特征有哪些?
- 6、自我颠覆的“第二曲线”的含义和意义是什么?
- 7、P·德鲁克关于管理的定义、三大任务与五项工作的内容是什么?
- 8、什么是权威? 领导权力的五种来源是什么?

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

- 1、资本和人才, 哪个更重要? 请结合实例谈谈你的看法。
- 2、企业实行伦理道德经营管理的意义何在?
- 3、根据下述材料, 谈谈职场上自信或不自信、能力与事业成功的看法。

《职场上讲能力还是讲信心》

罗马著名演说家西塞罗(Marcus Tullius Cicero)说过:“拥有自信, 还未开始你就赢了。”电影《音乐之声》中的女主人公朱莉·安德鲁斯在走向她要当家庭教师的人家, 即将展开她的第一份工作时, 她对自己唱道:“每走一步我都更确信, 一切都会好起来。我有信心世界会由我掌控, 他们将不得不认同这一点——我对自己有信心。”

而在前几年, 英国伦敦大学心理学教授托马斯·卡莫洛-普雷姆兹克(Tomas Chamorro-Premuzic)在其新书《自信》中提出了与上述不同的观点, 他认为“不自信会更好”, 职场上成功者“自信并不是他们成功的原因, 而是他们的成功导致了他们的自信”。因为, 不自信的人在焦虑心理的驱使下会更加努力, 他们也会听取批评意见, 并相应做出改变, 而且他们不太可能成为傲慢的自大狂。

三、案例分析题 (1 题, 共 20 分)

绩效主义毁了索尼

索尼连续 4 年亏损, 在 2014 年更亏损 63 亿美元。为什么? 绩效主义毁了索尼! 因实行绩效主义, 职工逐渐失去工作热情。在这种情况下是无法产生“激情集团”的……公司为统计业绩, 花费了大量的精力和时间, 而在真正的工作上却敷衍了事, 出现了本末倒置的倾向。

今天的索尼职工好象没有了内在的动机。为什么呢? 我认为是因为实行了绩效主义。绩效主义就是:“业务成果和金钱报酬直接挂钩, 职工是为了拿到更多报酬而努力工作。”如果外在的动机增强, 那么内在的动机就会受到抑制。

如果总是说“你努力干我就给你加工资”, 那么以工作为乐趣这种内在的意识就会受到抑制。从 1995 年左右开始, 索尼公司逐渐实行绩效主义, 成立了专门机构, 制定非常详细的评价标准, 并根据对每个人的评价确定报酬。

但是井深大的想法与绩效主义恰恰相反, 他有一句口头禅:“工作的报酬是工作。”如果你干了件受到好评的工作, 下次你还可以再干更好的工作。在井深大的时代, 许多人为追求工作的乐趣而埋头苦干。

但是, 因实行绩效主义, 职工逐渐失去工作热情。在这种情况下是无法产生“激情集团”的。为衡量业绩, 首先必须把各种工作要素量化。但是工作是无法简单量化的。公司为统计业绩, 花费了大量的精力和时间, 而在真正的工作上却敷衍了事, 出现了本末倒置的倾向。

因为要考核业绩, 几乎所有人都提出容易实现的低目标, 可以说索尼精神的核心即“挑战精神”消失了。因实行绩效主义, 索尼公司内追求眼前利益的风气蔓延。这样一来, 短期内难见效益的工作, 比如产品质量检验以及“老化处理”工序都受到轻视。

“老化处理”是保证电池质量的工序之一。电池制造出来之后不能立刻出厂, 需要放置一段时间, 再通过检查剔出不合格产品。这就是“老化处理”。至于“老化处理”程序上的问题是否是上面提到的锂电池着火事故的直接原因, 现在尚无法下结论。但我想指出的是, 不管是什么样的企业, 只要实行绩效主义, 一些扎实细致的工作就容易被忽视。

索尼公司不仅对每个人进行考核, 还对每个业务部门进行经济考核, 由此决定整个业务部门的报酬。最后导致的结果是, 业务部门相互拆台, 都想方设法从公司的整体利益中为本部门多捞取好处。

团队精神消失了

2004 年 2 月底, 我在美国见到了“涌流理论”的代表人物奇凯岑特米哈伊教授, 并聆听了他的讲演。讲演一开始, 大屏幕上放映的一段话是我自进入索尼公司以来多次读过的, 只不过被译成了英文。

“建立公司的目的: 建设理想的工厂, 在这个工厂里, 应该有自由、豁达、愉快的气氛, 让每个认真工作的技术人员最大限度地发挥技能。”这正是索尼公司的创立宗旨。索尼公司失去活力, 就是因为实行了绩效主义。

没有想到，我是在绩效主义的发源地美国，聆听用索尼的创建宗旨来否定绩效主义的“涌流理论”。这使我深受触动。绩效主义企图把人的能力量化，以此做出客观、公正的评价。但我认为事实上做不到。它的最大弊端是搞坏了公司内的气氛。上司不把部下当有感情的人看待，而是一切都看指标、用“评价的目光”审视部下。

不久前我在整理藏书时翻出一封信。那是我为开发天线到东北大学进修时，给上司写信打的草稿。有一次我逃学跑去滑雪，刚好赶上索尼公司的部长来学校视察。我写那封信是为了向部长道歉。

实际上，在我身上不止一次发生过那类事情，但我从来没有受到上司的斥责。上司相信，虽然我贪玩，但对研究工作非常认真。当时我的上司不是用“评价的眼光”看我，而是把我当成自己的孩子。对企业员工来说，需要的就是这种温情和信任。

过去在一些日本企业，即便部下做得有点出格，上司也不那么苛求，工作失败了也敢于为部下承担责任。另一方面，尽管部下在喝酒的时候说上司的坏话，但在实际工作中仍非常支持上司。后来强化了管理，实行了看上去很合理的评价制度。于是大家都极力逃避责任。这样一来就不可能有团队精神。（资料来源于2016年的网络，作者：天外伺郎，曾任职索尼公司高层管理岗位）

请回答以下3个问题：

- (1) 绩效考核、绩效管理与绩效主义是什么关系？
- (2) 真是“绩效主义”毁了索尼吗？
- (3) 怎么避免企业发生索尼公司的悲剧？