

# 浙江财经学院 2005 年硕士研究生入学考试《管理学》试卷

## 一、名词解释：（共 20 分，每小题 2 分）

- 1、利益相关者
- 2、社会义务
- 3、战略计划
- 4、组织结构
- 5、正式沟通
- 6、职务规范
- 7、群体
- 8、动机
- 9、价值链管理
- 10、职能型结构组织

## 二、判断分析题（共 30 分，每小题 3 分）（在判断正误的基础上，然后进行分析）

- 1、管理环境的变化程度是由环境构成要素数量多少决定的。
- 2、在企业决策中，要想使管理者意识到问题的存在，就需要比较事情的现状与希望状态的差异。
- 3、程序化决策是管理者依据一定的程序来进行决策。
- 4、计划的目的是指明行为方向。
- 5、目标管理是一种控制方法。
- 6、组织工作是确定任务分解、组合和协调的过程。
- 7、职责是管理任务所固有的发布命令和希望任务得到执行的权力。
- 8、企业战略应服从组织结构的特点。
- 9、下级向上级报告信息时，往往对所报告的信息进行过滤。
- 10、在一个组织的群体中，往往出现“搭便车效应”。

## 三、简述题：（36 分，每小题 6 分）

- 1、企业的共享价值观有什么作用？
- 2、简述传统组织设计的内容。
- 3、简述关于冲突的不同观点。
- 4、简述费德勒的权变模型的内容。
- 5、简述公平理论的内容，并画出示意图。
- 6、简述决策制定的过程。

## 四、论述题（40 分，每小题 10 分）

- 1、如何制定合理的决策？
- 2、如何管理高效率的团队？
- 3、如何运用工作特征模型进行具有激励作用的工作设计？
- 4、管理者如何选择企业战略？

## 五、案例分析题（24 分）

- 1、跨部门沟通

新的一天开始了，同事们先后来到了办公室，销售部秘书月玲刚刚坐在电脑前，“大销售”李浩也风尘仆仆地赶到了。

“你说，咱们公司那些行政、财务的人怎么回事？这标书拼得你死我活的，我好不容易搞掂客户，摆平集成商，这后院还起火了！”李浩抬高了嗓门说。

“怎么回事儿？”月玲很疑惑。

“昨天我缺一份公司的营业执照复印件，先找行政，他们说得到财务那儿拿。好不容易找到Tina会计，她说要老板同意，而财务总监又没开手机。这不让人搓火吗？”

“几点的事呀？”

“昨晚八点。”

“咳，都下班了！再说，人家也不知道你急着找他呀。”

“这当‘乙方’的真倒霉！既得‘攘外’，还得‘安内’，怎么回到公司就不能做回‘甲方’呢？”（供应商通常在合同中被定义为“乙方”，客户为“甲方”，故销售人员常自嘲为“乙方”。）

“我和那些部门的人吃饭的时候，他们还老说‘你们销售多好哇，一切资源、投入都是你们优先。我们这些部门累个半死也没人看见，而且谁都能冲着我们喊……’”

——这是典型的跨部门沟通出了问题。

——部门之间协调的高昂成本，不仅存在于大规模组织内，同样也困扰着成长中的中小型企业公司。首先，职能部门未能将各自的目标有效地整合在组织目标之下——尽管各自制定的目标似乎都无懈可击；其次，组织内部资源的紧缺与竞争环境的压力，导致各部门之间沟通的代价日益增加；最后，组织所倡导和形成的文化氛围及员工的互动方式，决定了沟通效率的差别。

——在公司里，员工和中级主管花在内部沟通的时间大约占其工作时间的40%~50%，而对于高层主管，这个比率会更高。如何提高公司内部沟通的有效性以改善运营效率呢？

——不妨轮换岗位

——80/20规律告诉我们，公司内部80%的信息交流与沟通发生在20%的人员之间，各部门的主管和秘书就是公司内部沟通的“关键少数”。所以，应该鼓励岗位轮换，请业务背景的人员担当人力资源、培训、行政、商务管理等支持部门的主管。比如，IMB、HP近几年在中国市场都有类似实践。摩托罗拉与亚信的CFO对各自市场业务的分析与深度介入，使得这个传统的“后勤”部门与核心业务水乳交融，相得益彰，从而在根本上调整了他们的团队判断问题的角度及行为方式。这样一来，“后勤”部门就能够更多地从市场、从竞争的视角去满足核心业务的需求了。

——秘书的换岗也是重要的。组织的“冰山原理”形象地描述了各职能部门的划分——正式组织、公司制度、计划策略的制定等——如同冰山一角，是显性的；而公司里还存在许多非正式组织，如打球、健身、购物、聚会等小团体，由此而存在的信息交流是十分复杂的，是隐性的，还有员工士气、满意度等，都在“海平面”以下。各部门的秘书往往是公司里最为活跃的非正式组织的关键节点，他们是内部沟通的Hub（网络中心）。笔者曾访问过一家公司，公司老总说：“我们对关键业务及支持部门的秘书实行换岗。其好处是秘书深入了解熟悉了一个部门业务运作及人事后，再到另一个部门为原来的部门提供服务和交流就容易得多了。”从整体上说，全公司通过他们而进行的内部沟通的磨擦大大降低了，而大约有70%的日常内部沟通是经由他们来协调的。

——当然，由此带来的代价是，在换岗的头2到3个月处于低效率磨合期，主管们或者秘书们需要一些快速上岗训练、技能培训和强化辅导，以便将此阶段缩减到1个月左右。另外，换岗的时机也很关键，应尽可能避开年末预算、计划等阶段。同时，在小规模公司内部不宜如此操作。

### ——提高沟通技能

——第二层次的解决途径是提高沟通技能，包括有效倾听及保持沟通的简洁准确性。公司内部沟通中，大家往往急于表达而疏于倾听。通过多次团队的现场演练、游戏等，笔者观察到，在交流中，如果双方或至少一方多一些专注地倾听，适时复述、提问以确认关键信息，并予以适当的反馈，那么沟通的有效性（即准确、省时、较少冲突）就大大提高了。这一点在组织内部可以通过团队指令训练、引导、鼓励来实施。

——跨部门沟通必须保持简洁性。简单的是美好的。宝洁公司的“1页备忘录”一直都备受推崇。备忘录这一古老简便的交流方式至今仍为许多公司沿用，而宝洁公司的主管认为，多于1页的备忘录是无益而有害的。一家系统集成公司的老总说，他的公司曾经一直为各种会议所困扰，于是效仿了宝洁公司的做法，明确规定每次内部会议必须在50分钟内结束。我们不禁要问，用简单量化的方式去处理复杂的商业和管理问题，奏效吗？如果50分钟之内没有谈完，问题没有解决，怎么办？那位老总反问：“你认为再多50分钟就有好的解决方案吗？”笔者哑然。谁能抗拒简单的魅力哪！

### ——倡导沟通文化

——沟通的有效性与企业文化直接相连。没有主管认为持续改善内部沟通不重要，关键在于实际执行。主管人不仅是探路者、指引者和影响者，更重要的是行为者。如果主管人员从不在电梯或走廊与同事们轻松交谈，当他在员工大会上发表演讲后能听到员工们的热烈反响吗？要想改善内部沟通，需要检视一下，公司主管们都能像Intel公司的安迪·格鲁夫那样踏进员工餐厅随机地与员工一起就餐吗？行动的力量是对裨在会议室的“公司远景、价值观和理念”的最好说明。

——我们有理由相信，不同的管理团队造就不同的公司。对这一点，业内一位职业经理人颇有体会，他说：“你期待员工如何表现，你就要如何表现；你倡导双向沟通、倾听对方，平息部门间冲突，减少内部协调成本，你就要亲历亲为地做给大家看。你认为素质、技能提高和不断学习重要，你就和他们一起去听课，把你读过的好书与他们分享，简单地说，就是去弄，去做，去干。”

### ——调整组织机构

——必要时调整组织机构，有助于改善内部沟通。组织机构的调整与重组，首先是辅助公司更重要的战略的实施或核心能力的充实；为了降低沟通成本而实行的重组发生在核心业务逐步健全的成长型公司。

——例如，一家60多人的网络公司，一开始设计人员隶属于业务部，当有另外两个小组开发新业务时（可能成长为业务2部、3部），他们与设计人员之间有频繁的沟通，一时间，“设计人员”成为三个部门竞相争夺的资源，冲突不断，效率递减。这时，就要将“设计”职能独立出来，成立与业务部平行的部门，以利于他们规划和开展工作。

——对于快速成长阶段的公司，以及并购了其他公司或部门的公司主管，能够有预见地改善组织结构，是降低内部沟通协调成本的事半功倍之举。《IT经理》2001，21

问题：

- ① 在本案例中，跨部门沟通中有哪些问题？产生的原因是什么？
- ② 你认为如何才能克服该企业在沟通中存在的问题？
- ③ 请你根据该企业的问题设计一个增强有效沟通的解决方案。

## 2、戴尔与联想之战

联想是中国PC的老大，戴尔是世界PC的老大，世界老大来到中国，接下来是一个自然的疑问：联想与戴尔之战谁是赢家。因为这场战争有几个非常值得关注的点：第一，联想与戴尔都没有核心技术，但它们反而是PC的老大，这场没有核心技术的竞争，实际上是两

种赢利模式的正面较量；第二，将 IBM、COMPAQ 赶下 PC 舞台的戴尔在中国会采取哪些战略？第三，戴尔的本土化与联想的国际化：谁是最后的赢家？

#### （一）没有核心技术的游戏：戴尔与联想的赢利模式之争

戴尔能称雄 PC 产业是凭它所谓的三个戴尔金律 (Three Golden Rules)：压缩库存，倾听顾客意见，和直接销售。在这三个金律基础上，戴尔分别在德克萨斯建立了为美国市场服务，在爱尔兰的利默里克 (Limerick) 建立了为欧洲市场服务，在马来西亚的槟榔屿 (Penang) 和中国厦门建立了为亚洲市场服务的“按订单制造” (build-to-order) 的运行体系。

联想能称雄中国市场，则凭的是它良好的市场推广能力。在拆分之前，联想集团将自己定位于一家以研究开发，生产和销售计算机设备及其相关产品，贸工技一体，多元化发展的大型信息产业集团。它的核心竞争能力部份地可以归于它的销售运作体系。凭着这种能力，联想通过代理成功地树立起自己的品牌，比如联想代理的东芝笔记本曾经连续三年保持中国笔记本市场占有率第一，但目前联想自己的笔记本却也已经长大成为国产笔记本销量的老大，联想曾经是 SUN 在中国最大的经销商，但神州数码的成立显然意味着联想决心问鼎，或者按照联想自己的说法，是成为“中国企业构建电子商务软硬件平台的首选品牌”。

在业内人士看来，戴尔与联想之间相遇十分精彩的是它们核心竞争能力的构成。一般地看 PC 的战斗是围绕所谓的微笑曲线展开的，这条曲线其实是一条“U”字形曲线。在这条曲线上，价值的最低点是简单的 OEM 装配，左边沿着生产显示器，内存，CPU，以及提供软件等价值逐渐上升，右边沿着本土化配件生产，市场运作，销售渠道建立，电子商务等逐渐上升。Intel、微软等在左边的价值高端，理所当然的在 PC 领域获得了高利润，而戴尔与联想是在右端，也通过拚杀成为 PC 的国际老大中国老大。

但是，尽管戴尔与联想都在微笑曲线的右端，但他们的核心竞争能力却完全不同。在这里我们需要重复一个观点，这就是战略大师 C. K. Prahalad 和 Gary Hamel 在《竞争未来》中指出的，如果企业效益存在显著差异的时候，既不能用经营效益递增的差异来解释，也不能用诸如人工成本或资本之类的机构因素来解释。没有那种固定的成本结构比较能够说明为何有些公司似乎具有某种能力，能不断创出以较少代价取得较多业绩的新方法，唯一能解释的是企业的核心竞争力。

什么是核心竞争力？按照两位大师的观点，核心竞争力是几项技能和技术的组合，而不是某一个单一的、独立的技能或技术。按照这种观念，盈利产品，技术，品牌，专利，实物资产，交往能力，团队协作，变革管理，质量，生产率，客户满意度等等都不是核心竞争力。

所以，戴尔的核心竞争能力实际上并不是直销，而是建立在直销模式上的低成本配件供应与装配运作体系。据说，戴尔唯一不让参观的就是它的配件供应与装配系统，也就是说，戴尔摸索出了一套在接受订单后，快速而低成本的配件供应与装配系统，使得消费者可以低价地享受个性化的服务。这也是为什么 IBM 和 COMPAQ 都曾经模仿戴尔的直销，但都无一成功，原因就是成本太高或效率太低。

联想的核心竞争能力却相反，联想的核心竞争能力是它的分销管理系统，也就是通过分销渠道的管理将生产商，大经销商与零售店，消费者之间的价值链连接起来，实现分销增值。在这种模式下，IBM、COMPAQ 采取的多个代理商办法，在激烈的竞争下可以保证供应商的利益，却无助于经销商的利益，结果再好的东西做不出规模，只好败下阵来。

在这里更为关键的是，这种核心竞争能力是建立在公司各个层次上的，戴尔与联想的成功之处，就在于它们能够把核心竞争能力融入组织行为之中，一直融到每位员工具体行为这么细的层面为止，这就使得其它公司即使知道它们的模式，也无法模仿与复制。这样看来，如果说戴尔的直销只是戴尔成功的表象的话，那么联想的分销增值体系却是联想成功的根本原因。

因此，戴尔与联想之争在战略上是有着极大的价值，因为这可以回答在 PC 这一产业

的竞争中，是戴尔直销模式背后的低成本配件供应与装配运作体系战胜联想的分销增值体系，还是联想的分销增值体系战胜戴尔直销模式背后的低成本配件供应与装配运作体系，或者两者共存？人们都在力图从不同的角度和事实，去猜新世纪中国 PC 产业戴尔与联想之争中谁会赢家。

## （二）戴尔中国战略有什么不同？

1998 年 2 月，戴尔宣布进入中国，但业界分析家立即告诫戴尔，它的模式将会受到很大的挑战，因为中国政府规定不能销售外国生产的产品。作为应对措施，戴尔选择厦门建立了它的工厂和中国客户中心（China Customer Center, CCC），中国客户中心成了戴尔直销模式在中国的大本营，到 1998 年 8 月，这个中心发展到大约 500 人的队伍，其中 200 人是到公司直接推销戴尔产品的直销员。到 1999 年戴尔的销量在中国已经排到第七，市场份额是 2.3%，而联想是 17.3%。

中国客户中心（CCC）在制造和业务职能上和檳城的亚太客户中心（APCC）完全一样。通过该中心戴尔可以把直销的好处转让给中国顾客，其中包括减少分销费用，三、四天之内按订单交货，一周之内向顾客交付升级的系统。一项订货两天之内即可出线。大多数发货都通过合同承运人经由公路运输。此外，戴尔所用的组件 70% 是由中国大陆厂商提供的，这些厂商都与戴尔签有全球供货合同，因此质量上有保证。

戴尔初期在中国采取了与美国不一样的战略，即直销主要针对的不是电话订货的顾客，而是先把重点放在大公司客户方面。戴尔的这一策略打乱了“联想”、“方正”等中国 PC 制造商的阵脚，因为它正在蚕食这些中国厂商的最有价值的客户基础——国有企业。这是戴尔的顾客细分结构：

- \* 大公司帐户（LCA）：亦称大型企业，拥有员工在 1,500 以上的公司。
- \* 优先帐户部分（PAD）：亦称中型企业，拥有员工在 500-1,500 之间的公司。
- \* 家庭和小型企业（HSB）：指员工不足 500 人的企业。

对 LCA 和 PAD 群体戴尔采取“关系销售”策略，即通过客户关系或经推荐做成交易，有的则是纯粹靠价格优势做成。按照戴尔设想，一旦建立了信任和信心，这些群体就不再需要太多面对面接触，就可以通过电话或网络下定单，从而降低戴尔的营业费用。

在 LCA 部分，四个主要部门或产业占了戴尔总销售额的 50%，它们是：政府部门、教育部门、电信和电力产业，和金融/银行业。戴尔的亚太中心曾经设想，到 2002 年，要让中国业务的收益占到戴尔全球销售总额的 10%（占本地区销售额的 50%），并成为针对中国 LCA 顾客群体的最大供应商。

到 2001 年戴尔开始进军个人消费群，对这一群体则戴尔放弃定制化生产策略，于当年 7 月首次面向中国市场推出固定配置的电脑型号“速马(Smart)”。该产品售价仅为 4700 多元人民币，8 月 28 日，戴尔全面推出 6598 元起价的、配备 15 英寸液晶显示器的“速马”电脑，比联想同等配制的液晶电脑价还便宜 401 元。10 月 29 日，DELL 公司以更低的价格正式推出了 SmartStep 100D 个人电脑，其目标是“要向那 85% 的无电脑家庭提供用得起的电脑”。由于中国消费者多数信奉眼见为实，不接受直销，戴尔便在商场举办现场体验促销活动，让消费者消除电话购物的疑虑；针对多数中国人没有信用卡，戴尔向消费者提供了货到付款的选择方案。该公司还与各大银行推出银行帐户付款的选择——在开通此项服务的地区，用户可在订货后带着存折到最近的银行付货款。

这一系列的结果是 2000 年戴尔在中国的市场份额为 3.1%，2001 年第三季度戴尔电脑在中国的 PC 销售超过了 IBM，市场份额为 4.9%，成为中国最大的国外 PC 销售商，显然，戴尔目标是市场占有率 30% 多的联想，因为它们的差距只是时间上的而已。

## （三）戴尔的本土化与联想的国际化：谁是最后的赢家？

高科技产品如果是在全球范围内竞争的话，事实上并不存在太多的“本土化开发”，那

些所谓的本土化产品，拿到全球范围看往往都是些“四不象”，同样，全球化的产品硬要本土化也一样。消费者用高科技产品的时候，永远都是在追求其性能，而不是用产品来适应消费者需求，否则，就会变成小区域范围的消费品游戏。

如果我们以此作为视角去看戴尔和联想的战斗，会发现这场战斗的关键点在于戴尔的本土化与联想的国际化。只要计算机还是高科技产品，戴尔其实并不需要太多的本土化就可以完成其国际扩张，戴尔今天在中国战略的调整，与其说是与联想的战斗，不如说是与市场环境的战斗。所以在 WTO 的大旗与 PC 在中国的快速发展的背景下，戴尔的核心竞争力终将一点一点的将潜力发挥出来，反观联想，却可能在一点一点丧失优势。

联想的成功很大程度是围绕分销增值系统展开的。通过把握消费者心理，通过更多的宣传及销售渠道，通过在国企及政府部门业务方面建立业务关系网，联想将销售点、消费者（特别是政府和企业）与它自己之间的三角关系变成了一个“价值增值游戏”，每个参与者都从游戏中获得了好处，从而使得联想成为最大赢家。从 1+1 电脑，到各种系列的家用或商用机，联想玩的都是将价格敏感度隐藏起来的“增值游戏”。为什么我会说联想正在一点一点地丧失优势？原因就在于，联想这一套游戏，在国际化的背景下就是个“四不像”——联想的核心竞争力对它的“国际化”毫无帮助。据说，联想早在 2001 年 9 月即以大众代工的 1 款 All-in-one 笔记本，冠上“QDI”品牌进军欧洲。为什么联想决定使用配置台式机 CPU 笔记本进军欧洲？据业内一些人分析原因在于，欧洲移动型 CPU 笔记本市场虽仍在全球前 10 大笔记本厂商手中，但是近来 Gericom 等欧洲零售渠道商却凭借台式机 CPU 笔记本在 2001 年欧洲市场大出风头，足证明此细分市场对品牌要求较低，对联想等新进入者将有较大发挥空间。

在任何一个战场上，如果你要玩 PC 游戏，都不得不直接面对戴尔模式。如果你不能从成本和收益上拿出赶走游戏主角的方案，结果就只能是自己被赶走，这是 IBM、COMPAQ 等退出 PC 的原因，不是 IBM、COMPAQ 真的没有实力与戴尔长期一拼，而是 IBM、COMPAQ 没想出比戴尔更好的招来当老大。联想进入国际市场绝不仅仅是一个品牌问题，而是国际化扩张的赢利模式问题，Acer 在国际市场终就无法成大器，原因也在于此。

所以，与海尔比起来，联想的国际化之路可能会更艰辛。因为产业毕竟不同，PC 产业与家电业的地位在国际市场上不可同日而语。况且全球 PC 老大——戴尔的核心竞争力恰恰就是联想的克星。为什么这么说？戴尔建立在直销模式上的低成本配件供应与装配运作体系，玩的恰好是低成本游戏。为什么戴尔能够不断在不丧失品质保证的前提下用价格来攻击乃至击溃对手？因为它的核心竞争能力融入了组织运作之中，这正如戴尔公司负责全球经营的副总裁凯思·麦克斯维尔讲的那样：“目前的生产体制要求整个组织一体化，没有任何缓冲余地。让产品积压是不可能的，因为就没有积压”。结果是戴尔从下订单到发货这一生产过程大约只要用一天半的时间，1995 年戴尔的库存天数为三十二天，1998 年已减少到七天。这些 IBM 与 COMPAQ 都没做到，联想更不可能做到。

因此，可以想见的结论是，联想的分销增值系统一旦与戴尔建立在直销模式上的低成本配件供应与装配运作体系过招的话，联想与销售点、消费者（特别是政府和企业）之间的三角关系可能不复存在，因为戴尔将会用低成本上的客户订制，将零售点变成多余，将消费者从联想手中一点一点地夺走。

作者：姜汝祥，为北京大学经济社会学博士，2000 年 3 月起受邀到美国哥伦比亚大学商学院企业咨询中心从事《跨国公司竞争力》研究，并负责北京大学光华管理学院高级经理培训中心工作，现任锡恩知识管理机构 CEO。Email: [weiminglake@yahoo.com](mailto:weiminglake@yahoo.com)

问题：

- ①联想的优势与劣势是什么？如何发挥其优势？
- ②联想采取何种策略应对戴尔的竞争？
- ③运用波特五种竞争力分析方法，设计出联想未来竞争战略。