

869A

华南理工大学
2017 年攻读硕士学位研究生入学考试试卷

（试卷上做答无效，请在答题纸上做答，试后本卷必须与答题纸一同交回）

科目名称：管理学

适用专业：工业工程（专硕）；项目管理（专硕）；管理科学与工程；会计学；企业管理；教育经济与管理

共 2 页

一、名词解释（每小题 5 分，共 30 分）

1. 管理
2. 美德伦理
3. 满意原则
4. 多元化战略
5. 危机管理
6. 企业家

二、简答题（每小题 10 分，共 40 分）

1. 中国古代有哪些重要管理思想？
2. 简述管理幅度与管理层次的关系及其对组织结构形态的影响。
3. 简述全面质量管理的基本方法。
4. 简述代理风险及其根源。

三、论述题（每小题 20 分，共 40 分）

1. 论述从人际关系学说行为科学学派的主要思想、理论演变脉络及其在管理学发展史上的意义。
2. 结合实例，论述如何进行企业利益相关者管理。

四、案例分析（每小题 20 分，共 40 分）

华为的创新管理实践

1987 年华为创立，成为一家生产用户交换机的香港公司的销售代理。1992 年开始研发并推出农村数字交换解决方案，三年后销售额达到 15 亿元，主要来自农村市场。1999 年在印度班加罗尔设立研发中心，2000 年在瑞典首都斯德哥尔摩设立研发中心，海外市场销售额达到 1 亿美元。而后进入快速全球化发展阶段，到 2008 年华为以 177 亿美元的销售收入超越阿尔法特、朗讯。2009 年，华为以 218 亿美元的销售收入超越诺基亚、西门子。2013 年，华为以 395 亿美元的销售收入超越爱立信。

在通讯领域与欧美霸主的竞争中，华为非但没倒下，反而彻底颠覆了通信产业的传统格局，并完成了由技术追随者向“领航者”的角色转变。华为通过什么方式实现这一系列追赶与超越？

整个 1990 年代，中国通讯产业发展狂飙突进，包括华为在内的中国通信设备制造商亦得益于此。在固话市场，电话交换机装机总量从 1991 年的 1445 万门飙升到 2000 年的 17926 万门，增长了 12.4 倍。移动通信市场也从 1991 年的 4.75 万户，飙升到 2000 年的 8453 万户，增长了整整 1700 多倍。更重要的是，在技术周期上，中国固定电话和移动通讯的普及周期相差不大，两个市场的叠加使中国通信设备市场在 1990 年代出现了爆炸式增长。在这种情境下，华为的研发本质上是一种积极跟随的模式，它模仿国外的先进设备，然后做改良，增加更多的功能模块。任正非公开承认：“当时的华为并没有一项原创性的产品发明。我们主要是在西方公司的研发成果上进行了一些功能、特性上的改进，以及集成能力的提升，我们的研发成果更多表现在工程设计、工程实现方面的技术进步上。”

2008 年，华为全球第八的实力，接近了跟随型战略的顶端，下一个目标，无疑是要向世界第一阵营冲击。“华为正在本行业逐步攻入无人区，处在无人领航，无既定规则，无人跟随的困境。华为跟着人跑的‘机会主义’高速度，会逐步慢下来，创立引导理论的责任已经到来。”

在这一阶段，华为开始大幅度提升研发投入，平均每年销售收入的 10% 用于研发经费，逐步将能力中心建立到战略资源聚集地区去。现在华为在世界建立了 26 个能力中心，逐年在增多，聚集了一批世界级的优秀科学家，他们全流程地引导着公司。这些能力中心自身也在不断发展中。

华为过去是一个封闭的人才金字塔结构，现在已炸开金字塔尖，开放地吸取“宇宙能量”，加强与全世界科学家的对话与合作，支持相同方向科学家的研究，积极地参加各种国际产业组织与标准组织，各种学术讨论，多与能人喝喝咖啡，从思想的火花中感知发展方向，有了巨大势能的积累、释放，才有厚积薄发。华为鼓励几十个能力中心的科学家、数万专家与工程师加强交流，思想碰撞，一杯咖啡吸收别人的火花与能量，把战略技术研讨会变成一个“罗马广场”，一个开放的科技讨论平台，让思想的火花燃成熊熊大火。

正如华为总裁任正非在 2016 年科技大会上的发言：“我们不仅仅是以内生为主，外引也要更强。我们的俄罗斯数学家，他们更乐意做更长期、挑战很大的项目，与我们勤奋的中国人结合起来；日本科学家的精细，法国科学家的浪漫，意大利科学家的忘我工作，英国、比利时科学家领导世界的能力……会使我们胸有成竹地在 2020 年销售收入超过 1500 亿美元。”

通过阅读和理解如上案例，并结合所学管理学知识，回答如下问题：

1. 自选理论视角，分析华为在近三十年的发展中实现追赶和超越的关键所在。
2. 自选理论视角，为华为进一步发展提供建议。