**现代管理专题作业1**

1. **选择题（22分）**
2. **1-5DBBCC 6-10DABBB 11-15 CABD**

**二、案例（78分）**

**联想：中国第一个学习型组织？**

**请结合教材中的有关知识经济、知识管理以及学习型组织的理论阅读本案例，并写出一篇心得体会，字数在1000字以内，题目自拟。**

**联想——中国第一个学习型组织（参考）**

**联想集团创建于1984年，现已发展成为拥有19家国内分公司，21家海外分支机构，近千个销售网点，职工6000余人，净资产16亿元，以联想电脑、电脑主板、系统集成、代理销售、工业投资和科技园区六大支柱产业为主的技工贸一体、多元化发展的大型信息产业集团。1997年销售总额达125亿元人民币，并在各主要业务领域都取得了显著成绩，其中联想电脑闯入亚太十强排名第五，联想QDI主板跻身世界板卡供应第三位，联想系统集成公司成为国内优秀系统集成企业之一。1995年至1997年连续三年在全国电子百强企业中排名第二，全国高新技术百强企业排名第一，**

**联想的成功原因是多方面的，但不可忽视的一点是，联想具有极富特色的组织学习实践，是一个非常善于从合作中学习的公司，也是一个非常善于从自己过去的经验中学习的公司，从而使得联想能顺应环境的变化，及时调整组织结构、管理方式，从而健康成长。**

**一、从合作中学习。早期，联想从与惠普(HP)的合作中学习到了市场运作、渠道建设与管理方法，学到了企业管理经验，对于联想成功地跨越成长中的管理障碍大有裨益；现在，联想积极开展国际、国内技术合作，与计算机界众多知名公司，如英特尔(Intel)、微软、惠普、东芝等，保持着良好的合作关系，并从与众多国际大公司的合作中受益匪浅。**

**二、向他人学习。除了能从合作伙伴那里学到东西之外，联想还是一个非常有心的“学习者”，善于从竞争对手、本行业或其他行业优秀企业以及顾客等各种途径学习。联想现在已成为中国计算机世界的“领头羊”，其一举一动都已成为别人注目的焦点，同业其他公司对于联想来说似乎没有什么值得学习的地方。但联想人并不因此而目空一切，傲气凌人。因此，联想本着海纳百川的宽广胸怀和谦虚好学的态度，积极向同行优秀企业学习，“边打边学”，积累了大量经验。**

**联想也放远眼光，善于向不同行业的企业学习，例如，联想电脑公司在向著名家电企业海尔集团学习的基础上，提出了“五心服务”的口号，极大地拓宽了服务范围，改善了服务质量，在计算机界刮起了一股“服务热”。同时，也向顾客学习，联想首家推出对方付费电话热线咨询服务，解决顾客碰到的问题及需求，在向顾客学习，以及完善公司产品、获取市场信息中起到很好的作用。**

**三、从自己过去的经验中学习。柳传志有句名言：“要想着打，不能蒙着打。”这句话的意思是说，要善于总结，善于思考，不能光干不总结。实际上，联想是一个非常善于从自己过去的经验中学习的公司。**

**联想人善于总结，不仅总结“联想是什么”（指的是过去做的工作和取得的成功），而且总结“联想为什么”（主要是总结出规律性的管理经验，用以指导以后的工作，为今后的发展打下基础）。在14年的发展过程中，联想成功地总结出了“贸、工、技三级跳”的发展道路，总结出了一个目标、三步走、五条战略路线、六大事业等经验，总结出了建班子、带队伍、定战略的“管理三要素”的理论。这些成功经验都是善于总结的联想人在市场的摸爬滚打、风风雨雨中总结出的宝贵精神财富。有了这些严谨细致的成果总结，联想完成了起步、助跑等阶段，必将迎来起跳、腾飞的辉煌。**

**“心态大于技巧，习惯大于知识。”我们可以毫不夸张地说，联想已经做到这样习惯于学习的心态，善于学习和总结是联想成功的真正秘诀。**

**现代管理专题作业2**

1. **选择题（34分）**

**1.ABC 2.D 3.C 4ABD 5ABCD 6.D 7.C 8.D 9.B 10.C 11.B 12.ABCD 13.ABCD 14.ABCD 15.ABC 16.C 17.A**

**二、案例（66分）**

**柯达电子再造流程**

**柯达电子公司流程局部再造管理的案例分析 分析一下柯达电子(上海) 有限公司对其生产活动的再造， 我们可以看出， 局部流程再造有以下几个特点: 1、 再造的范围窄。 若按组织结构分， 柯达电子(上海) 有限公司可分生产、 财务、 人事及研究与发展四大部分。 再造实施的范围只是生产这一部分， 范围相当狭窄。 对整体组织的冲击力很小。 公司的其他几个部分甚至感觉不到生产这一部分的变化。 2、 牵涉面小。 在该公司的局部流程再造中， 所牵涉的人只是与生产有关的人员， 并不涉及财务、 人事等职能部门人员。 事实上该公司再造流程过程中， 还不是再造所有流程参与者， 如流水线上工作的员工， 他们并没有感受到再造的变化， 其工作性质、 工作内容等与以前基本上是相同的。 这里再造的重点， 是流程各环节的协调者， 如工程部的工程师、 品管部的工程师等。 在再造以前， 他们服务于流程的运作， 但受制于各职能部门的管理。 再造流程后， 他们的“身” 与“心” 达到和谐的统一。 3、 再造流程的方式简单。 再造流程有很多种方式， 并且大部分都借助于信息技术的强大威力， 来对流程进行重新设计。 但在柯达公司的再造流程过程中， 我们看不到采用了什么复杂的方式， 只是把强行分开的流程参与者们归并到一起， 对流程的执行者充分授权。 这种方式只是关键点突破方式中的一种， 即活动承担者的突破。 可以说， 简单得不能再简单了。 4、 实施阻力小。 由于再造流程的过程， 往往是打破既得利益者们的既得利益而重新进行利益分配的过程，因此， 再造流程所牵涉的面越广， 涵盖的范围越宽， 实施过程中的阻力就越大。 从柯达公司的再造流程的过程来看受再造直接影响的既得利益者是原职能部门的经理们。 再造流程前， 他们工作轻松， 责任小， 压力不大， 工作是下属去做， 遇事则由执行经理去解决， 顾客满意与否并不关他们的事;再造流程后， 他们要对流程负整个责任， 各工种的协调成了他们的分内之事， 并且他们业绩的直接衡量标准就是顾客的满意度， 因此，对其工作要求就提高了很多， 他们的工作压力与以前相比也成倍增加。 由于该公司的其他配套改革没有同时进行， 如绩效的衡量标准变了， 但奖励的标准与力度并没有相应调整， 因此， 个别经理人员对如此强调的工作， 却依然领取原有的薪水， 感到有点想不通， 不免有些微词; 但其他产品经理人员则把充分授权， 工作内容丰富化， 工作的成就感当作一种报酬， 因而， 感到这没有什么。 整体说来， 支持再造的经理多， 而阻止再造的经理只是个别人， 再造阻力很小。 这也是为什么该公司的再造流程的过程不仅很简单， 而且花费时间十分短暂。 不需要构筑再造流程小组， 仅执行经理一个人就可以领导并推行。 当然， 局部流程再造的力度是有限的， 其效率也不可能很大， 其持久性也很难保证。 据一些流程中人的反映， 他们现在的工作干劲与再造开始实施时相比， 有明显的减弱。 可见， 系统再造是必然的。 柯达(电子) 再造流程的过程企业流程的局部再造， 就是选择企业中有必要再造的流程进行再设计。究其原因， 用他们自己的话来说， 我们自己的工作满意度提高了， 工作的成就感增强了， 工作不再仅仅是挣薪水， 工作成了我们生活的一部分。**

**现代管理专题作业3**

1. 选择题（12分）

1.ABCDE 2.AC 3.BCE 4.B 5. B 6.C

二、案例（88分）

小鸭集团迎对ＷＴＯ的举措之一是，与东芝战略联盟，借入世跨进国际市常东芝是世界级的家电巨头，是日本最重要的洗衣机生产商，在日本境内拥有２０％的洗衣机市场份额。根据初步达成的合作框架，有两个大方面的合作，一是东芝将洗衣机方面最先进的技术提供给小鸭，使小鸭的洗衣机产品创新发生质的变化。目前，利用东芝技术开发的静音、变频、节能等全新洗衣机已进入批量生产并正式投放市场，其中基于东芝技术的ＤＤ电机超静音洗衣机，洗衣时的噪音只有３８分贝，可以说只听得美妙的流水声，听不到机器工作的噪音。另一方面的合作是，小鸭利用自身的管理、技术人才，生产制造东芝品牌的洗衣机，并利用小鸭的市场，在国内销售，部分产品返销日本。

目前，发达国家的家电企业也在进行产业结构的调整，国际知名企业正在利用其资本优势、品牌优势、将目标转向新兴技术领域。小鸭要紧紧抓住世界家电企业伸过去的链条，争取成为其中重要的一环。小鸭与东芝合作，就是利用东芝进行全球产业调整的机会，让东芝把家电业的重心放在中国。小鸭与东芝的合作已经有四年了，这次战略合作，使小鸭成为国际知名品牌的生产基地，把国内的人力资源优势和生产优势与东芝的技术优势和品牌优势嫁接起来；在深层次上，我们看重的是东 作业3\_文档下载https://www.wendangxiazai.com/b-56bb8b3e0912a216147929e5-2.html 芝的品牌优势、管理优势、技术优势，它既能给我们力量，又能给我们借鉴，此次合作，不仅能提升小鸭的管理、技术层次，更能凸现小鸭产品的科技魅力，打造国内洗衣机市场的差异化格局。与东芝的合作，一定程度上意味着小鸭的“凤凰涅磐”，意味着小鸭在新世纪的“新生”。

小鸭融入国际化的进程是全方位的，在与东芝战略合作的同时，小鸭也在与德国的ＡＫＯ、ＡＣＴＥＩＳ公司进行着技术合作，并已正式聘请了国际商务专家、原伦敦市长乔里夫爵士为公司顾问，小鸭的国际化战略是务实的、认真的。

二、技术创新，打造核心竞争力

面对ＷＴＯ，提高企业的核心竞争力，是企业的一种必然选择。所谓中国现有状态下的企业竞争力，一是产品的创新研发能力，二是市场的管理能力。现在有一种“营销制胜”的观点，认为广告、促销就能决定企业在市场中的命运，实际是夸大了狭义的营销作用。企业根本的竞争力，还是首先来源于企业的技术创新能力和与之相关的产品、质量等方面。企业首先要明确这个核心竞争力，并提高这个核心竞争力。

对于今天的小鸭来说，技术创新是小鸭要着力打造的核心竞争力，“技术的小鸭”是小鸭在新世纪的定位。小鸭要在技术引进、技术研发的组织结构、产品结构和技术改造诸方面进行创新规则。应该看到，中国家电企业在核心技术方面与世界的差距，不是哪一家企业的投入能够支撑起来的。现在采取的方式是吸收、跟进加投入，即吸收世界先进技术，跟进国际上游技术的发展，加大在基础研究和核心技术上的投资。在吸收和跟进方面，具体的做法就是国际技术中国化，洋为中用，让世界上最先进的技术为小鸭所用，站在巨人的肩上与别人比高低。 小鸭与日本东芝公司的合作已进行了四年，从技术到管理到战略，谋求多方面的“双赢”，而收益最明显的现在还是技术。小鸭与东芝合作，开发出了世界上最先进的ＤＤ电机（也就是直驱电机）超静音洗衣机，将原来电机与滚筒之间通过皮带传送的驱动方式，改为电机直接在滚筒后面驱动旋转，使洗涤噪音降为３８分贝。小鸭还与德国的技术公司合作，在滚筒洗衣机的程控技术方面取得了较大突破。在洗衣机的技术创新领域，小鸭就是要多方融合，

**现代管理专题作业4**

1. 选择题（22分）

1.ABCE 2.ABCDE 3.CD 4.C 5.CA 6.D 7.A 8.B 9.C 10.D 11.ABCD

二、分析题（78分）

假设企业A和企业都是彩电的制造商，它们都可以生产中档产品和高档产品，不同选择下企业的得益矩阵如下（利润单位：万元）：