

# 网络经济与企业管理

(课程代码 00910)

## 注意事项:

1. 本试卷分为两部分,第一部分为选择题,第二部分为非选择题。
2. 应考者必须按试题顺序在答题卡(纸)指定位置上作答,答在试卷上无效。
3. 涂写部分、画图部分必须使用 2B 铅笔,书写部分必须使用黑色字迹签字笔。

## 第一部分 选择题

一、单项选择题:本大题共 30 小题,每小题 1 分,共 30 分。在每小题列出的备选项中只有一项是最符合题目要求的,请将其选出。

1. 战略管理中属于竞争战略的是  
A. 公司层战略      B. 业务层战略      C. 基层战略      D. 职能层战略
2. 网络经济的特征不包括  
A. 数字化      B. 平台化      C. 竞争化      D. 共享化
3. 摩尔定律揭示了网络经济什么至上  
A. 速度      B. 规模      C. 标准      D. 创新
4. 以下属于网络经济下的生产模式变革的是  
A. 个性化定制      B. 规模化生产  
C. 统一化制造      D. 一体化生产
5. 以下属于无限接近消费者主张的生产活动变革的是  
A. 精准匹配消费者需求      B. 以数据活动纳入价值创造流程  
C. 基于技术创新开辟新场景      D. 基于流程再设计提高效率
6. 以下属于网络经济下消费者参与的转变的是  
A. 提升了消费者参与行为的数据化程度  
B. 个性化需求提升  
C. 以使用权为核心的商品变革  
D. 以共享与合作为主导的网络关系变革

7. 战略管理的过程不包括  
A. 战略分析      B. 战略制定      C. 战略效果      D. 战略实施
8. 作为营销的中心概念,包括质量、服务和价格的组合是  
A. 产品      B. 品牌      C. 价值      D. 满意度
9. 营销信息系统中,用来获得有关营销环境发展变化的日常信息是  
A. 内部报告系统      B. 营销情报系统  
C. 营销调研系统      D. 营销决策支持系统
10. 以顾客为中心,服务型组织为服务的过程设计是  
A. 服务流程      B. 制造工艺流程      C. 项目流程      D. 供应链流程
11. 按照库存的作用划分可以分为  
A. 原材料、在制品、维修、产成品库存  
B. 周转、安全、调节与在途库存  
C. 单周期与多周期库存  
D. 独立需求与相关需求库存
12. 为提高服务质量、效率、创造新商业机会和社会价值的创新活动指的是  
A. 产品创新      B. 流程创新      C. 服务创新      D. 技术创新
13. 创新管理的最终目标是  
A. 价值创造      B. 核心能力      C. 创新要素      D. 竞争力
14. 关注如何获取知识来推动创新的是  
A. 创新预测      B. 价值创造      C. 创新评估      D. 创新搜寻
15. 分为技术驱动模式和市场拉动模式的创新模式是  
A. 线性模式      B. 耦合模式      C. 互动模式      D. 网络模式
16. 关于隐性知识描述正确的是  
A. 主要是图形或其他象征物清楚地表达出来的知识  
B. 手册、书本以及知识库系统中记录的知识  
C. 可以用文字、数字等清楚地表达出来的知识  
D. 只可意会,难以形式化和表达的知识
17. 文档管理系统的集中存储主要功能有  
A. 目录结构、文档排序等      B. 权限管理、存储加密等  
C. 模板管理、文档借阅等      D. 多媒体、便携文档格式等

18. 组织知识加工解决的主要问题是
- A. 知识的不一致、时效性等      B. 知识的存储、方便性等  
C. 知识的共享、转移等      D. 知识的转化、创新等
19. 人力资源历史演化进度中的权变管理主要是指
- A. 以经验为主,没有形成科学的理论      B. 假定存在最合理的工作方式  
C. 从监督制裁到人性激发      D. 针对不同情况采取不同管理方式
20. 培训事前评估的主要目的有
- A. 不断提升培训水平      B. 确保培训组织合理、运行有效  
C. 衡量培训效果      D. 督促员工学习
21. 网络招聘存在的潜在问题有
- A. 无意将一些年龄较大的求职者不成比例地排除在外  
B. 泄露公司的重要信息  
C. 成本大,通常要投入建设一些硬件设施  
D. 给人力资源部门带来一些技术障碍
22. 关于企业长期与短期投资,错误的是
- A. 一年以上才能收回的投资都是长期投资  
B. 对厂房、机器设备等固定资产的投资都为长期投资  
C. 一年内能收回的投资是短期投资  
D. 随时变现的长期证券是长期投资
23. 企业分配当年税后利润提取法定公积金时
- A. 应当按税后利润 10% 提取,提取额累计不得超过公司注册资本 50%  
B. 应当按税后利润 10% 提取,提取额累计不得超过公司注册资本 60%  
C. 应当按税后利润 15% 提取,提取额累计不得超过公司注册资本 50%  
D. 应当按税后利润 15% 提取,提取额累计不得超过公司注册资本 60%
24. 以下不属于创业组织与资源的耦合的是
- A. 个人的知识准备与新机会      B. 关键个人的知识和特征  
C. 现有资源和导致事业成功的战略      D. 潜在用户和当前用户
25. 商业计划的愿景、使命与核心价值观主要内容有
- A. 应对新企业的总体情况做出简短、有说服力的陈述  
B. 陈述创业的动机、要做什么以及期望  
C. 描述创意和产品能解决的核心问题  
D. 描述现有竞争和如何应对竞争的信息、定价以及其他相关事项

26. 数字创业的灵活性特征是指
- A. 创新活动表现出更高的可生成性  
B. 企业决定参与者、输入要素、创业过程及结果的开放程度  
C. 企业感知环境、识别机会、评估机会并利用机会的灵敏度  
D. 企业数字技术与载体的开发及应用
27. 相对于机械式组织结构,有机式组织结构
- A. 较低程度的正规化      B. 高度的专门化  
C. 更加集权化      D. 较窄的管理跨度
28. 组织结构去物理化带来的好处是
- A. 节省员工通勤与企业办公成本      B. 员工交流更充分  
C. 员工更大程度熟悉企业目标      D. 指挥链条更加清晰
29. 亚洲的家族式治理模式的特点是
- A. 银行和主要法人股东组成“内部人集团”对经营者进行制约  
B. 有发达的职业经理人市场  
C. 股东决定直接主导型模式  
D. 受债务市场的影响较小
30. 选出式累积投票权制是指
- A. 一种强制性累积投票权制度,除非公司章程有明确的规定,否则就不应实施  
B. 一种强制性累积投票权制度,除非公司章程做出相反的规定,否则就应实施  
C. 一种许可性累积投票权制度,除非公司章程有明确的规定,否则就不应实施  
D. 一种许可性累积投票权制度,除非公司章程做出相反的规定,否则就应实施

二、多项选择题:本大题共 5 小题,每小题 2 分,共 10 分。在每小题列出的备选项中至少有两项是符合题目要求的,请将其选出,错选、多选或少选均无分。

31. 网络经济下的技术基础,数字技术包括
- A. AI      B. 云计算      C. 区块链  
D. 大数据      E. 电力
32. 服务创新的基本特征包括
- A. 无形性      B. 可分离性      C. 差异性  
D. 可贮存性      E. 缺乏所有权
33. 创新管理的导向包括
- A. 价值创造      B. 培养核心能力      C. 创新要素集聚  
D. 提高持续竞争力      E. 不断提高服务水平

34. 薪酬方案设计的总体思路是

- A. 坚持优化分配结构,合理拉开员工收入差距
- B. 向重点部门、关键岗位、骨干员工及一线人员倾斜,向持续创造价值员工倾斜
- C. 工资分配与企业经济效益相挂钩
- D. 员工收入要与岗位职责、绩效考核相挂钩
- E. 要建立统一的薪酬管理体系

35. 创业机会识别的影响因素有

- A. 先前经验
- B. 认知因素
- C. 社会关系网络
- D. 学历
- E. 收入水平

## 第二部分 非选择题

三、简答题:本大题共 6 小题,每小题 5 分,共 30 分。

- 36. 简述运营管理的特征及主要内容。
- 37. 简述差异化战略及其适用条件。
- 38. 简述实施客户关系管理的意义。
- 39. 简述知识存储的流程。
- 40. 简述资本成本的作用。
- 41. 简述组织的团队结构。

四、论述题:本大题 10 分。

42. 论述企业管理的新趋势。

五、案例题:本大题 20 分。

43. 案例:“美的”的扁平化组织结构

1996 年美的差点被科龙收购,而如今美的已是家电行业的 NO. 1——可以说,美的 1996 年的这场变革奠定了它今天 3000 亿的销售规模,因为它的架构基本上是当年搭起来的,一直到现在仍然在发挥作用。

美的当时的管理风格都还是老板说了算,属于独行侠式的个人领导力,基本是人治的状态。虽然有部门负责人,但是他们也知道,只需听老板的就可以了。另外,新老融合上也有很大问题,论资排辈,而老资格的经验又没有流传下来,一旦“老辈”离开就会发生混乱;很多空降兵也水土不服,一身才能无处施展,于是就离开了。老板意识到需要变化,但是不知道该从哪入手——这是当时的一个局面。

组织面临结构重新设计,美的做了三件事:

网络经济与企业管理试题 第 5 页(共 7 页)

-推动管理体系建设,进行管理变革

-摒弃“机会驱使”的发展风格,实现组织化

-个人领导力转向组织领导力

具体就是 8 个字:集权、分权、授权、用权。

什么样的权力应该集中让总部决定?什么样的权力应该赋予事业部总经理?而在事业部层面,也有一个集权的代理问题,所以要集权有道。无论集权还是分权,都有一个最基本的基础——责任、权力和利益对等。换句话说,一个人做错了事情,他需要为此负责任,否则这事儿没有办法做了,所以责权利对等非常重要。

什么样的权力属于总部,而什么权力是事业部的?共识清楚就按这个来,谁也不能干涉。比如,美的事业部总经理这个岗位,很早以前大概有 5000 万人民币的预算权限,总部是不直接干涉的。当然,相应的监控措施还是有的。

在美的,你有什么权力、我有什么权力,这些说得很清楚,为此还出了《分权规范手册》。比如,机构设置权、基层干部的任免权和考核权、专业技术人员的聘用权等十项权力就集中在事业部层面,所以美的的 GM 权力是很大的。当然,这些权力在事业部里面还要一层层往下放,也不是都集中在一个岗位上。

美的组织内的权力是有监督的。比如,总部层面建立了很多跨业务、跨职能的委员会,能够保证权力在使用的时候被监督,并在可控的范围。

在这个转变过程中,其实最困难的是领导者心态的变化,尤其是一号位。因为大部分人都喜欢做自己喜欢或擅长的事情(如销售、研发),但是千万不要忘记你自己是什么角色,你要明白哪些事情是只有一号位或者高管才能够做的。这些事情可能是战略——思考未来五年和十年的事情,可能是市场洞察——对市场综合潜力的分析与判断,也可能是要花大量时间和精力来挑选核心团队的成员,等等。

美的的创始人何享健提到这次组织转型:

第一,企业需要强有力的企业家,但是不能只依赖企业家。办企业靠的是人才,不要整天想自己什么事做好,而是怎么样把事情给别人去干,能找谁干是关键。

第二,集中关键权力的同时也要考虑放权,有程序、有步骤地放权,好让这个组织自然的运作。就像蜂后无需做决策,只需散发化学物质来维系蜜蜂的整个社会体系——这个化学物质是企业文化的氛围。

第三,授权也不是瞎授的,要有非常透明的信息系统和严密的监督体系,既不能过度集中,也不能放权滥用。

网络经济与企业管理试题 第 6 页(共 7 页)

现任董事长方洪波也说：

“我们的目的是不要形成大企业病，不要形成内部繁文缛节的东西，把权力放到最需要权力的地方。这样一来，管理变小了，公司反而变大了。”

我们要通过场景分析，让靠近炮火的人能够呼唤炮火。他这句话其实就是说，把权力放在最需要权力的地方，每个层级需要做什么样的决策需要理清楚，这也就是我们前面提到责任和权力管理。

“管理变小了，公司反而变大了”这句话怎么理解？这是一个组织非常大的蜕变。他让每一层的潜能都发挥了出来：高层发挥竞争优势，中层发挥承上启下的作用，基层发挥最后一公里的具体执行。所以管的少了，但公司会逐渐大起来。自1997年推行集分权制度以来，美的促进了事业部制公司化管理模式的成熟，也形成了“大企业、小经营”的良性运行局面。所谓“小经营”，就是让每一个层级的经营意识都被激发了，每个层级的管理者都能够始终围绕客户，做出最适合他在那个位置上的决策，所以企业才运转得非常好。

结合案例，谈谈公司扁平化组织结构的内容、特征和好处。（共20分）