

# 2022-2023-1 学期 北京工商大学

## 《管理学》期末试题（ A ）

### 一、简答题（本大题共 5 小题，每小题 5 分，共 25 分）

1. 简答韦伯提出的合法权力类型。
2. 简答组织结构设计的主要任务。
3. 简答根据环境可控程度，决策问题的基本类型有哪些。
4. 简答人员选聘的标准。
5. 简答行为强化的主要方式。

### 二、论述题（本大题共 2 小题，每小题 10 分，共 20 分）

1. 论述非正式组织与正式组织的整合。
2. 论述控制的基本内涵。

### 三、案例分析题（本大题满分 55 分）

#### 1. 案例 1

自“双减”政策落地以来，教培行业一夜入冬，但是新东方俞敏洪并没有自暴自弃，而是选择走上自救的道。2021 年，新东方宣布成立“东方甄选”，正式进军直播带货。根据规划，新东方在直播领域要“开拓一条和教育不太相关的农产品之路”，先成立直播带货平台，再打造农产品供应链平台。

但是，关于新东方转型直播带货的决定，许多人都不太看好。新东方选择转型，与其说是一种主动的策略调整，不如说是走投无路之下的无奈之选。东方甄选一开始也没有外聘专业团队，日常直播基本上都是之前的新东方内部员工来完成的，所以在直播流程的把控、直播脚本策划和话术处理方面，也需要一段适应的过程。事实上，转型给农产品带货的新东方起步的确很艰难。东方甄选的直播间在上线后的半年一直不温不火，在刚开播的前半年，直播间里也就几百人，团队成员一度也迷茫过，焦虑过，严重怀疑自己的价值。

东方甄选进入 5 月份之后，直播数据开始明显提升，新东方逐渐找到了感觉。关于东方甄选最近爆火的原因，很多人都会归结为直播内容的差异化。新东方组建了“新东方直播间”团队，而这支队伍将专门负责推广新东方优质的教育产品以及其他优质教育相关的产品，包括图书、智能软硬件学习设备和学习相关的文教用品等。而从东方甄选发布的视频内容，以及主播在直播间里提到的个人经历可以看到，东方甄选的带货主播正是半路出家的新东方老师们。这种自带文化光环的直播方式，也让东方甄选被网友们评价为最有文化的直播间，这也与目标高知人群的定位相吻合。

在“双语带货”爆红之后，有不少网友为转型带货的新东方老师们点赞，称赞他们“是金子到哪里都会发光”。令人感叹的是，新东方转型直播带货后，依旧是靠名师们站稳了脚跟，这也表明了名师才是新东方的核心资产。

新东方的转型激励着所有逆境中前行的人。当然与此同时，很多人可能都在思考同一个问题：为什么俞敏洪能带出“东方甄选”这样的团队？怎样制定使命愿景，激活组织的拼搏动力？如何让企业文化在员工心中时刻被坚守、被践行？

对此，俞敏洪认为领导者发挥了重要作用，他分享了对领导力的看法。

领导力来自于一个人本身的个性，以及由个性所产生的魅力。

这种个性是可以培养的吗？可以。俞敏洪曾经说过，我天生是农村的孩子，并不是一个好的领导者。但是我能够带领新东方成就今天，这个领导风格是不断培养出来的。我曾经真的把一个特别小气的人，培养成一个特别大方的人，怎么做到的？我就要求他每个星期必须请人吃饭，吃到山穷水尽。他想要跟谁吃饭，如果邀请不到，我帮他邀请，但他就得请人吃饭。对于一个小气的人来说，不断地掏钱这件事情是有难度的，大家不要小看这个事儿，往大扩展，当一个公司做大以后，你愿不愿意把股权分给大家？愿不愿意把年终奖多分点？与此密切相关。后来这个家伙终于意识到，跟人一起吃饭，变成好朋友，有多么重要，就是他突然发现花钱背后所带来的好处巨大，所以豁然开朗，就变成了一个很大方的人。其实很多时候我们是被自己给局限住了。

#### 分享原则。

我的个性比较大方，小时候在农村就通过把水果糖分给小朋友，让他们跟我一起玩，在潜移默化中成为了小朋友的头。有人问我新东方是怎么做起来的，其实就是一个分糖的过程：你想分到我的糖，你就必须把新东方一起做大，新东方就是在这样不断的分配再分配过程中间做大的。

#### 主导原则。

主导原则就是指在一种场合，你能够迅速抓住主动权。从小学到中学一直到大学，我当过的唯一一次班干部，是在高考补习班，我被选为班长。怎么被选上的？其实我只做了一件事。当时，大家都是从全县的各个地方来到补习班，群龙无首，教室非常脏，我就抱着一个农村人的勤奋，带领全班同学把教室打扫干净，后来就被选为班长。当时的班主任说，我们班不需要一个成绩好的人当班长，但需要一个愿意为大家服务的人当班长。就是说，你抱着为大家服务的心态，主动去承担某种责任，或者是主动去做某件事情，那么最后，你就能够占据到一个优势地位。所以，主动出手，抓住先机，

当然，抓住先机以后，你要寻找一部分的伙伴。比如说我在这个补习班组成了一个核心团队——五六个成绩最好的人的学习团队，去帮助班里落后的人，实现共同进步。后来我做新东方的时候，也是先形成核心团队，然后再通过核心团队去招募周边有能力的人，一层层扩散下去，形成新东方的能力圈。如果说，你没有核心团队，只是你一个人，而其他的人，对你来说只是唯命是从，那么你的力量是爆发不出来的。

#### 包容原则。

第一，过线必罚。当你的部下违反了原则性问题，是必须罚的，新东方到今天也送了五六名员工进监狱，贪污是绝对不能容忍的。

第二，线内包容。如果说是非原则性问题，不管犯多少错误，你都可以包容，哪怕有人侮辱你，哪怕有人作贱你，都没关系。比如，在我们几个合伙人斗争最剧烈的时候，居然有人，而且我知道背后是谁，把我隐私的事情放到了网上公开，这种东西某种意义上是破了底线。但我认为这件事情其实能够解释，一是对方对我感到绝望了，因为新东方的改革步伐，我没有引领好；二是你暴露我的隐私问题，只影响到我个人，没影响到公司发展，不是什么原则性的问题，所以我是可以容忍的。

第三，广开言路，有所设计。首先，你周围必须有几个人，至少在心理上面同你平起平坐，敢于指着你的鼻子骂你，比如新东方 CEO 周成刚。其次，让周成刚这样的同龄人变成舆情传达者。为什么？因为你让一个比我年轻 20 岁的人指着我的鼻子骂我，这是有巨大难度的，但是周成刚就可以把他们的意见转达给我，说老俞，这件事情你不能这么干。

第四，民主集中。所有外部决策的效率性都是由内部会议的无效所产生的。内部讨论的问题越充分，表面上越无效，越没有结论，其实越达到了核心问题，一旦这个核心问题达成一致意见，对外执行的时候，你会发现这个公司越能风生水起。

回到新东方的转型之路，在行业内人士看来，东方甄选的火爆，还具有一定的偶然性。教育公司在直播领域的资源、经验相对欠缺，目前仍然面临许多挑战。数万亿直播电商市场，留给教培机构有多少？

**请根据案例 1 材料，回答下列问题：**

- (1) 新东方管理者俞敏洪的领导方式有什么特点？（15分）
- (2) 请从领导角度，对新东方管理者就未来如何进一步推进转型提一些建议。（15分）

## **2. 案例 2**

王源研究生毕业后，凭借自己大学期间参与“互联网+”创新创业大赛的实践经验，走上了创业之路，注册成立了一家生产销售竹制工艺品的小企业。王总深知创业风险，所以事事亲力亲为。刚创业时也就五六个人，王总自己销售、进货、跑客户、跑银行。公司发展十几个人的时候，全公司王总最忙，经常同时接两三个销售电话，还得安排送货、结账、进货，每天来得最早，走得最晚。一次王总弟弟到公司，看了半天，发表感慨说：“哥，我怎么觉得你在养活公司所有人哪？”王总听了，还挺自豪。就这样，凭借王总的年富力强、精力充沛，公司创业顺利，飞速发展。销售额近十年来平均增长 15% 以上。员工也由原来的十几个人增加到了 90 多人。

但很快王总感觉公司的发展似乎碰到了瓶颈，三四年也一直无法进一步发展。最近公司发生了一些事情，更让王总应接不暇，头疼不已。其一：公司组织结构简单，王总选拔两个下属分管两个生产班组，没设什么别的职能部门。生产基本是按订单生产，王总接到订单后，直接下达生产指令，效率确实高。碰到交货紧，往往是他带头，和员工一起挑灯夜战。虽然按时交货，但经常质量不过关，产品被退回，蒙受较大损失。其二，王总一直认为招聘是一件非常重要的事情，也不放心交给别人负责。以前招聘新员工少，所以王总一人就面试一下，很快就决定了。但现在每年要招收近 10 个大学毕业生，还要安排入职培训等工作，王总明显感觉力不从心了。其三，过去总是王总临时抓人去做后勤等工作，现在这方面工作太多，临时抓人去做，已经很难凑效了。整个公司就像个筛子一样，到处都是洞，都是问题，没什么盈利。公司员工也感觉备受压抑，无发展空间。

**请根据案例 2 材料，回答下列问题：**

- (1) 该公司出现了什么样的管理问题？（10分）
- (2) 请对该公司的管理提一些建议。（15分）