

2003年MBA联考 - 管理模拟试题二及答案(9) PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/159/2021\\_2022\\_2003\\_E5\\_B9\\_B4MBA\\_c70\\_159468.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/159/2021_2022_2003_E5_B9_B4MBA_c70_159468.htm)

四、分析题（共10分）杜邦管理模式  
两百年前，杜邦公司从黑火药发展为今天有2000个产品、从一个地区性家族企业演变为现代跨国企业，年营业额在440亿美元左右，市场价值将近600亿美元，1998年名列《财富》杂志世界500强企业中的第55位。家族企业出身的杜邦公司在创业之初也有一个中央集权的组织结构，直至19世纪末，掌管大权的“杜邦二世”仍不放心分权模式，采用专制独裁的“恺撒式”管理。但是，到了20世纪初，杜邦公司开始完全独立地应用许多独创性的管理方法和管理技术，不仅把工长一级的技术问题，而且特别把高层管理业务加以系统化，创造了一整套颇具特色的杜邦管理模式。精力过人的“杜邦二世”一人掌管杜邦公司近50年（1850——1899），他不仅是企业的首脑，也是整个杜邦家族的一家之长，他事无巨细、独立决策所有公司事务，还负责召开家族会议，对就学、婚姻等家庭事务提出意见。尽管现代的经营管理者可能会认为这种方式无法取得成功，杜邦公司这一阶段的发展还算顺利。可是，“杜邦二世”去世后，杜邦公司因为缺乏一个强有力的接替者，传统的经营管理秩序几经崩溃，公司甚至差点改换了姓名。1902年，在杜邦公司生死存亡的关头，三个杜邦堂兄弟用2000万美元“买下了”杜邦公司，并重新改组，引进了系统管理方式，使杜邦公司重获新生。“杜邦三兄弟”的系统管理方式并不是他们三人发明创造的，而是从独立于杜邦母公司的高效爆炸物集团的管理先驱者们那里接受过来

的，这个集团还为三兄弟重建杜邦提供了大量的经理人员。他们通过联合、合并以及各种产品的一体化、多样化和销售与财务的新结合，大大改进了公司的财务状况。杜邦公司同其他公司的合并表面上看来是神奇而不费力气的，其实是经过仔细实施的。1902年，杜邦公司直接或间接控制着70多家公司，为了保护到手产权，杜邦公司先后买下了这些公司。第二步，杜邦的做法是使这些分散的公司有效地实现一体化，其中最重要步骤是通过1903年成立的杜邦公司经营委员会制定的目标和政策来协调控制。该经营委员会是全美国所有公司中最早成立者之一，开创了由一个领导层取代一个人决策的先河，委员会成员都是副总经理和董事，有四位是杜邦家族成员。新成立的经营委员会首先推广的是在高效爆炸物集团确立的一些政策、措施和程序，主要是通过建立中央参谋职能部门来进行，他们制定政策和选择控制措施，然后由总经理和经营委员会下令实施。这期间的大部分成果都汇集在杜邦公司的“圣经”或“如何做”手册中。例如，建立了一个中央销售局，由它制定价格表并强制执行，结束了削价、折扣、秘密协议等。工业用炸药按不同规格的需要予以协助。这些专家帮助顾客安装，开发多种用途，加强安全和节约，集中成立了一个交易记录局，任何地方销售的每一包甘油炸药或每一磅炸药都必须以副本报告该局，以便对每位顾客的实际销售额和可能销售额进行持续的分析，重要性日益增长的另一个参谋部门是研究部，它由成立于1902年的东部实验站和1903年的实验站两部分组成，两所实验站雇用了一些出色的化学家，正是他们为杜邦公司研究并开发出了效力更好的炸药。20世纪初期，在高效爆炸物领域，杜邦公司在

厂址选择、生产效率、标准化、简单化、安全和降低成本方面，促进了高度的统一，杜邦公司的资产由此得到了快速增长。早期阶段，杜邦公司主要把收益用于30次以上的企业收买活动，总值达4300美元。1915年—1918年，杜邦公司获利超过2亿多美元，这使它得以投资于通用汽车公司和许多化学公司。到第一次世界大战结束时，以生产销售火药起家的杜邦公司已成为美国最大的金融产业集团。杜邦公司创建于1903年的执行委员会，经过约20年的探索改革、逐步完善，到1918年已形成了这样的经营管理机构：由27位董事组成的董事会作为公司的最高经营决策机构，每月的第三个星期一开会。董事会闭会期间，由董事长、副董事长、总经理和6位副总经理组成执行委员会，行使其大部分权力，集体负责、分兵把口，承担日常的经营管理决策，推行董事会制订的营销策略，每周星期三，执行委员会开会，先就日常业务进行审议，并决定处置办法。正式议程的主要内容是听取和审阅各部门经理的业务报告，其内容包括：生产情况、业务进展、市场销售、效益、存在的问题和建议等，并就进一步采取的措施和对策进行讨论，然后做出决议，执行委员会的最后决定，通常采取多数赞成的方式通过，复杂的问题经充分酝酿后协商决定。除了执行委员会外，董事会还下设财务委员会，其委员多数由不参与日常业务经营的董事们担任。财务委员会决定总公司的财务政策，并对财务活动进行指导和监督，是掌握“杜邦钱柜”的掌柜。执行委员会在财务上，有权使用400万美元限额内的款项，如超过，则须经公司的财务委员会同意。与此同时，杜邦公司还培养出一批杰出的公司经营人才，1919年，杜邦公司的绝大部分高层经理人员的

年龄为35——45岁，他们不仅使杜邦公司以超常速度发展壮大，还把通用汽车公司从1921年的灾难中解救出来。1921年1月，通用汽车公司所有主要的经理人员几乎全是杜邦公司的人员，通用汽车公司之所以能成为当今世界上最大的汽车公司，与杜邦输出的人才和管理息息相关。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)