

南京航空航天大学

2013 年硕士研究生入学考试初试试题 (A 卷)

科目代码: 836

科目名称: 管理学原理

满分: 150 分

注意: 认真阅读答题纸上的注意事项; 所有答案必须写在答题纸上, 写在本试题纸或草稿纸上均无效; 本试题纸须随答题纸一起装入试题袋中交回!

一、名词解释 (每题 5 分, 共计 20 分)

1. 经验主义学派
2. 差异化战略
3. 产品部门化
4. 管理创新

二、简答题 (每题 15 分, 共计 30 分)

1. 请简述领导的本质, 并说明领导者在实施领导行为过程中主要应考虑哪些因素?
2. 请简述目标管理的基本思想和管理流程, 并说明其可能产生的问题。

三、论述题 (每题 20 分, 共计 40 分)

1. 在全球化时代, 组织环境越来越呈现出高度动态化的趋势。请阐述组织环境分析的层次, 以及各层次环境分析的要点是什么? 如何才能适应高度动态的环境的挑战?
2. 美国心理学家麦克利兰提出了成就需要理论。他把高层次被管理者划分为三类: 高权力需要者、高成就需要者和高关系需要者。请结合该理论阐述这三类需要者的主要特点, 并提出相应的激励措施。

四、计算题 (每题 20 分, 共计 40 分)

1. 某公司生产某产品的产能为年产 5 万件, 固定成本为 30 万元, 单位变动成本为 30 元, 单位产品售价为 50 元, 试问: 1) 该产品生产与销售的盈亏平衡点? 2) 在成本、售价不变条件下, 要获得 50 万元利润, 订货量应为多少件? 3) 如果再增加固定成本 50 万元, 可使产能增加至年产 10 万件, 同时单位变动成本降低到 20 元, 在销售价格不变的条件下, 要获得 100 万元的利润需要争取订单多少件? 4) 在 3) 中成本和利润目标下, 如果商家增加订货到 9 万件并要求降低价格, 则定价在什么水平才能完成利润目标? (25 分)
2. 某工程公司计划承包某项工程。对工程期间的天气预测结果表明, 未来天气情况存

在三种可能：天气好、天气一般、天气不好。根据当地气象资料，这三种天气状况出现的概率，以及各种状况下工程成本如下表所示。假设承包工程可获得营业收入 20 万元，而从事其它项目可获得净利 5 万元，问该公司是否承包该项目？（15 分）

天气状态	出现概率	工程成本（万元）
好	0.3	10
一般	0.5	15
不好	0.2	25

五、案例分析题（20 分）

分析案例并回答以下问题：

1. 沃尔玛采取的发展战略是什么？采取的竞争战略是什么？沃尔玛用怎样的方式来支撑其“天天低价”的战略？（10 分）
2. 领导的权力有哪些主要的类型？山姆沃顿主要属于哪一类的领导？（5 分）
3. 请根据管理学原理，总结沃尔玛成功的主要原因。（5 分）

沃尔玛公司

沃尔玛公司（Wal-Mart Stores, Inc.）是全球最大的跨国零售业巨头，在 2012 年福布斯全球 500 强中排名第三。由于沃顿家族控制了公司 48% 的股权，因此沃尔玛又是全球最大的家族式企业。

1962 年，山姆·沃顿在阿肯色州创立了沃尔玛公司，1969 年成立沃尔玛股份公司。1972 年，沃尔玛公司在纽约证交所上市。2011 年，公司销售收入达到 4439 亿美元，营业利润 266 亿美元。今天，沃尔玛公司在 27 个国家拥有超过 1 万家门面店，雇用了 220 万名雇员，是全世界雇员最多的公司。

什么是沃尔玛公司成功的秘诀？毫无疑问，是努力工作、清晰思考、基本价值！沃顿创立沃尔玛公司的基本愿景是做诚实的低价零售商。20 世纪 50 年代末，沃顿在廉价商店（Five-and-dime）工作时认识到大型商店可以开设在小型社区而创立了沃尔玛。今天，沃尔玛实践着沃顿创立沃尔玛时的策略“天天低价”。人们希望获得价值，而沃尔玛乐意从销量中而不是价格中获取利润。

1962 年，当第一家沃尔玛商店开设在阿肯色州时，零售商店在城市和郊区的趋势是购物中心，小城市则被忽略了。而沃顿却通过学习其它商店的经验看到了这个机会。他听说明尼苏达州有两家自助商店，就前往实地考察，并采用了自助购物形式开设自己的商店。

如今，沃尔玛的销售利润率 5.99%，人均销售额 20.18 万美元，均高于同业竞争对手。

沃尔玛效率的主要来源是所有事情，从布线到换锁等，都在内部完成，而不是雇佣当地的专业公司提供服务，以节约交易成本。

沃顿的领导方式是将人视为公司最宝贵的资源。他每周三天到商店视察，没有随从陪同，没有事先安排。他自己驾车到商店，将车停在顾客停车场内，像一位顾客那样观察商店。他谦虚而简朴，像一个普通人那样同员工交谈，尊重每一个人，激发他们的自豪感。他的个人魅力像磁铁般吸引着每一位员工跟随前行。管理团队则在他的带领下通过利润分享、股权、晋升等方式激励员工努力工作。

沃顿采用尽可能的分权形式管理分散的商店。他采用“商店中的商店”的概念，将商店划分为不同的区域，每个区域就像是商店内的商店，经理人员独立核算，自主决策。商店的区域布局则采用分布式的方式，150个商店围绕配送中心呈集束式布局，以节约运输成本。

沃尔玛总是积极采用最新的技术，努力实现从制造商到销售的自动化流程。从新商店的规划，到老商店的运营都采用电子交流系统。

沃尔玛特别关注采购和供应商关系，要求采购者保持与供应商的密切联系，并不允许采购者参加供应商的宴请，除非由采购者付钱。更重要的是，公司的政策是不与销售代表发生关系，而是直接同总裁和销售经理取得联系，以降低采购成本。

沃尔玛十分关注员工，采用“LTC”(Long Term Care)作为其基本的价值观。公司乐意听取所有的建议。一个有趣的例子是佛罗里达大学的一位营销专业的学生在暑期实习时建议沃尔玛采用货物混装的方式以提高卡车的装货效率，沃尔玛随即采纳了他的建议，使得年运输成本节约了600万美元。

沃尔玛将自己视为制造商、员工和顾客的伙伴：为制造商提供售货渠道，为员工提供利润分享，为顾客提供低价好商品。这也许是沃尔玛成功的最大秘诀！