

南京航空航天大学

二〇〇八年硕士研究生入学考试试题

考试科目：管理学原理

说 明：所有试题答案必须写在答题纸上，答案写在试卷上无效

一、简答题（每小题 10 分，共 50 分）

1. 韦伯的科层组织理论的主要观点和局限性。（10 分）
2. 古典决策理论的基本假设。（10 分）
3. 矩阵式组织结构的特点和可能产生的问题。（10 分）
4. 影响领导方式选择的主要因素。（10 分）
5. 管理审计的内容和作用。（10 分）

二、论述题（每小题 20 分，共 40 分）

1. 结合激励理论请论述影响员工绩效的基本因素以及管理者提高员工绩效的基本途径。（20 分）
2. 请论述当今激烈变化的动态环境对企业管理产生的影响，以及企业应采取的应对措施。（20 分）

三、计算题（每题 20 分，共 40 分）

1. 某公司生产某产品，固定成本为 160 万元，单位变动成本为 25 元，单位产品售价为 45 元，试问：
1) 该产品生产与销售的盈亏平衡点？ 2) 在无需提高产能和相同成本水平上，顾客同意增加订货但同时要求降价至 40 元，问要获得 20 万元利润，则订货量应增加至多少件？（20 分）

2. 森林管理人员常常运用有控制的燃烧来降低自然灾害和保护动物。然而，在不确定条件下运用可控制燃烧需要考虑天气条件和有效资源等因素。首先是资源是否许可。在资源不许可的情况下必须推迟燃烧，这可能导致 5 万元的损失。其次，在资源许可的条件下，林业管理人员需要根据天气来决定是否进行可控制燃烧。当天气条件允许时（概率为 50%），成功的可控制燃烧（概率为 70%）可以获得 28 万元的减灾收益；失败的燃烧（概率为 30%）则可能产生 8 万元的损失。当天气条件不适（概率为 50%）时则放弃燃烧计划，这可能会带来 12 万元的损失。试运用决策树法对上述问题进行决策。（20 分）

四、案例分析题（20 分）

仔细阅读案例并回答所列问题。

格兰仕的竞争战略

回顾格兰仕迅速扩大市场份额的过程中，不断的降价促销策略一直是格兰仕最强大也最有效的武器，一轮又一轮的降价波令业界闻之胆寒，最终格兰仕硬是将微波炉这种几千块钱的产品拉到了几百块钱，格兰仕也因此获得了“价格屠夫”这一毁誉参半的称号。然而在空调大战之时，以“减式营销”称霸微波炉市场的格兰仕，却改投了山门，变换了招术，大练“加法”功、策动“体系战”。

正像格兰仕少帅梁昭贤所说：“微波炉时代靠价格‘一剑封喉’击跨竞争对手的情景不太可能在空调行业重现”，因此，“变革和归零是格兰仕眼下的两件大事。”以 2005 年度空调国内销售突破 100 万套的成绩为佐证，格兰仕正在演绎营销从量变到质变的翻天覆地变化，“动态竞争，体系制胜”已成为格兰仕营销的全新“关键词”。

2000 年，当格兰仕已占据全球 40% 的微波炉市场份额时，似乎已经摸到了成长的天花板。空调成为格兰仕接班人梁昭贤锁定的新突破口。而 2000 年中国的空调行业产量已经达到了 1800 万台，空调行业首次爆发了大规模的价格战，空调暴利时代也从这一年开始终结。“别人的冬天”来了，属于格兰仕的春天的故事才刚刚开始。

2005 年 5 月，格兰仕在广东中山的空调基地一期工程竣工，这标志着格兰仕已经具备年产 650 万台空调的能力，而二期工程建成后将使产能扩大到 1500 万台，成为世界之最。格兰仕空调的规模优势正在逐渐建立。然而微波炉时代靠规模进而低价的营销法则已经无法完全适应空调战局。

2005 年 8 月 2 日，铺天盖地的“为你而变”的广告语充斥了格兰仕空调 2006 冷冻年度经销商大会的会场。格兰仕空调市场总监赵为民对“为你而变”的解释是，格兰仕的“变”，是包含公司组织、决策机制、渠道架构、营销政策、品牌传播、产品体系、价格策略等全方位的“变”。

这意味着，体系战已经从格兰仕空调自内而外地打响。赵为民认为：“目前空调行业竞争已进入最后的决战阶段，如今的市场是体系者的天下，谁的体系更完善，谁就能将市场占据更持久。”

为此，格兰仕空调特意起动了“龙腾中国”计划。该计划将今后三年定义为“中国市场营销年”，全方位地调整国内市场布局，深度拓展营销渠道，加强品牌和终端的推广力度，探索新的营销模式。

梁昭贤对于已经初见成效的这些尝试性的“加法”练习如数家珍：将销售额的 3%~5% 投入于研发和创新；用“三优原则”抢切政府采购大蛋糕、推动渠道扁平化建设、发动空调“颜色革命”等。

很显然，梁昭贤希望用万箭齐发来证实格兰仕做营销加法的决心和能力，目标也已明确为三年时间冲刺国内空调前三甲。然而格兰仕这场春天的故事能获得圆满的结局吗？

问题：

1. 格兰仕在微波炉和空调这两种产品中采用的是相同的竞争战略吗？为什么？（10 分）

2. 企业获取持续竞争优势的基本条件有哪些？格兰仕的战略可以为它带来持续的竞争优势吗？（10 分）

南京航空航天大学

二〇〇八年硕士研究生入学考试试题参考答案

考试科目：管理学原理

一、简答题（每小题 10 分，共 50 分）

1. 韦伯的科层组织理论的主要观点是：1) 清晰定义工作的权力和责任；2) 职位是一个权力层次结构；3) 员工按胜任能力进行选拔和晋升；4) 管理者与所有者相分离；5) 规则和程序确保组织的可靠性与可预计的行为；5) 规则是非个人的、统一实施的。

主要的局限性是形成了刚性组织，对于快速变化的环境和内部合作显得有机性不足。

2. “经济人”假设。1) 完备的决策信息；2) 决策者的完全理性；3) 合理的层级结构以确保有效的执行；4) 目标是组织效益最大化（最优决策的准则）。

3. 纵向职能系统和横向项目系统相互交叉所形成的复合组织系统。优点：1) 项目目标显而易见，责任明晰，对客户的反映迅速；2) 在跨职能环境中，有利于培训有能力的项目经理或项目管理人员；3) 最大限度地利用公司资源，职能专业知识可供所有的项目使用，由项目与职能部门分担资金成本；4) 跨职能广泛征求意见，合作解决问题；5) 信息流动良好，水平(项目知识)横跨各职能部门，垂直(技术信息)贯穿整个组织。缺点：1) 多头领导；2) 双重责任和权力、权力平衡和不良沟通系统会带来管理混乱；3) 职能部门经理和项目经理之间的权利斗争等。

4. 领导方式的选择主要取决于领导者、被领导者和情境。因此，领导在选择领导方式时需要考虑自身条件、下属条件和组织环境。没有一成不变的最优的领导方式。

5. 管理审计是经济效益审计中的高层次审计，它以企业的管理活动为审查和评价对象，是对企业管理水平、管理素质和管理效率的全面系统审计。管理审计从反映企业经营状况的主要经济指标报表（账）、内部控制制度入手，审查和评价其经济效益水平、管理诸职能的发挥程度及内部控制制度的健全性、符合性和功能性；研究对所拥有的经济资源的利用情况，分析效益潜力；提出改善管理提高经济效益的建议。

二、论述题（每小题 20 分，共 40 分）

1. 根据综合激励模型影响员工绩效的主要因素有员工努力程度、认知能力和工作能力等，而报酬的效价、公平性和实现目标的可能性是影响员工努力程度的主要方面。

因此，管理者要提高员工的积极性应从以下方面着手：

- 1) 管理者应制定周密的计划，为员工确定适合的目标，以激励员工努力工作；
- 2) 设计有效的激励体系，把努力、绩效和公平报酬结合起来；
- 3) 应与员工保持密切联系，努力提高报酬的效价；
- 4) 为提高工作成绩，必须通过组织学习和培训，不断提高员工的知识水平和工作能力。

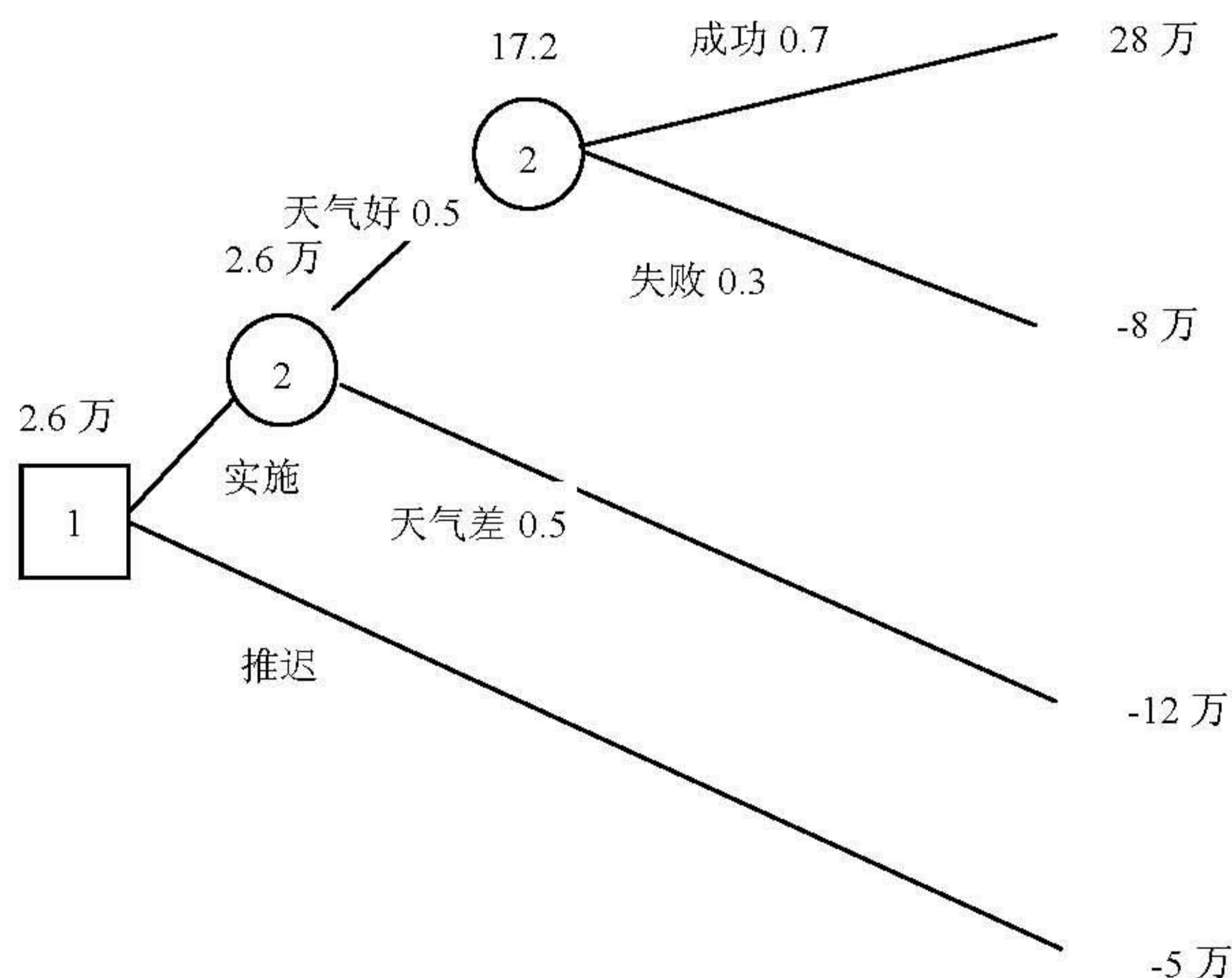
2. 动态环境给企业管理带来的变化是提高计划、组织、控制的效率，不断适应和满足快速变换的环境和需求。一是通过有效的外部环境分析及时掌握变化；二是建立扁平化的组织结构和有效的整合机制；三是采取适时的、文化的、以员工自我为中心的控制机制；，四是通过建立学习型组织不断企业学习和创新能力。以上四个方面共同作用以提高企业整体的动态能力——即核心竞争力。

三、计算题（每小题 20 分，共 40 分）

1. (1) $45Q = 160 + 25Q$ 得 $Q = 80000$ 件 $S = 45 \times 80000 = 360$ 万元

(2) $20 = (40 - 25)Q - 160$ $Q = 120000$ 件

2. 在有资源时选择实施有控制燃烧来降低自然火灾风险。



四、案例分析题（20 分）

1. 不同。格兰仕在微波炉产品营销中采用了成本领先战略，由规模 and 价格取胜；在空调产品中采用了低成本差异化战略，即以低成本为基础，强调通过系统变革提高产品和服务质量，全面提升竞争力。

2. 根据波特的竞争理论，企业竞争的基本途径主要有成本领先、差异化和市场集中，而在新的竞争环境中，低成本差异化越来越多地成为企业竞争的重要手段。

企业获取持续竞争优势的基本条件是培育价值优异的、稀有的、难以模仿和难以替代的核心竞争力，并通过组织变革使之与组织运行模式相匹配。从表面上来看，格兰仕电冰箱的策略是通过组织变革，建立新型体系以确保规模经济和低价格来提高竞争力。其中规模、价格、渠道、营销政策、产品体系、品牌宣传等并不是难以模仿的，只能给它带来暂时的竞争优势。但这种模式背后的企业经营理念、系统管理思想和效率可以为它带来持续的竞争优势。这仍需要时间的检验。