

南京航空航天大学

第1页（共3页）

二〇二一 ~ 二〇二二 学年 第I学期 《管理学》考试试题

考试日期：2022 年 1 月 日 试卷类型：A 试卷代号：

班号			学号				姓名				
题号	一	二	三	四	五	六	七	八	九	十	总分
得分											

一、名词解释（20 分）

1. 参与型领导
2. 工作分析
3. 管理创新
4. 产品部门化

二、简答题（10 分）

1. 请简述组织变革的主要动因和重点。
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（20 分）

1. 请阐述管理控制的基本原则，并结合我国食品安全现状说明应遵循怎样的原则来有效控制食品质量？
2. 请阐述企业部门化的主要类型及其特点，并说明其主要的适用领域。

四、计算题（30分）

1. 某公司开发一种全新的产品，有 A、B、C 三种方案可供选择，预计未来市场可能会出现三种自然状态：销售好、销售一般、销售差，各种方案在不同自然状态下的收益如下表所示。请用不少于三种方法（准则）进行决策。

货币单位：万元

待选方案	销售好	销售一般	销售差
A	115	60	-10
B	90	45	15
C	85	55	25

2. 某公司建设某产品生产线的产能为年产 8 万件，固定成本为 50 万元，单位变动成本为 25 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) 如果目标利润为 80 万元，则需要销量达到多少？
- 3) 在成本、售价、产能不变条件下，该条生产线的年最大利润是多少？
- 4) 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 22 元，在销售价格不变的条件下，从最大获利能力看是否应该增产？

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？
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？
3. 请根据管理学原理，总结沃尔玛成功的主要原因。

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！

南京航空航天大学

第 1 页 （共 3 页）

二〇二一 ~ 二〇二二 学年 第 I 学期 《管理学》考试试题

考试日期：2022 年 1 月 日

试卷类型：B

试卷代号：

班号			学号				姓名				
题号	一	二	三	四	五	六	七	八	九	十	总分
得分											

一、名词解释（20 分）

1. 差异化战略
2. 经验主义学派
3. 双因素理论
4. 官僚控制

二、简答题（10 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. 请说明管理决策模式的主要特点及其面临的主要挑战是什么？

三、论述题（20 分）

1. 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。
2. 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？

四、计算题（30 分）

1. 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？

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

2. 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，如果商家增加订货至 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？

五、案例分析题（20 分）

分析案例并回答以下问题：

1. 柯达公司面临破产困境的主要内外部原因是什么？
2. 柯达公司为什么没有能够实现传统产业向数码技术产业的成功转型？
3. 战略管理包含什么内容？它对于一个企业的发展起到怎样的作用？

柯达公司破产案

2012 年 1 月 3 日，柯达公司因其平均收盘价连续 30 日跌破 1 美元而受到纽约证券交易所警告，称若其股价在未来 6 个月依然无法突破 1 美元门槛，将被取消上市资格。10 日，柯达的股价为 58 美分，而在巅峰时代 1999 年 1 月，柯达股价为每股 78 美元。同日，柯达宣布对旗下业务进行重组，原有的三个业务部门将被削减至两个。19 日上午，柯达公司在纽约申请破产保护，同时表示公司已获得花旗集团提供的 9.5 亿美元 18 个月期信贷进行业务重组。

“你只要按下快门，其他的交给我们。”这是名扬世界的柯达公司洋溢着自豪和霸气的口号。但拥有 132 年历史、曾经在摄影和胶卷相纸领域称霸全球的柯达公司，自 2008 年以来就一直严重亏损。柯达帝国的大厦曾经看起来是那样坚固，但在今天看来却是摇摇欲坠。柯达的失败为公司发展战略主题奉献了一个具有感伤色彩的经典案例。

可以说，从数码成像技术出现的那一刻起，就已经宣告了柯达胶卷将走进历史博物馆。这就如同爱迪生的电灯和光源革命，将红极一时的煤气灯行业打入冷宫一样。所以，一些产品和公司的陨落、消亡是正常的。但由此可以引发的一个思考是，理论界和实务界一些人士提倡的公司专业化经营是否具有普适性？在专业化经营的背景下，公司

尤其是大公司，一旦受到来自其他行业和领域的替代性产品入侵，公司是否能避免沉沦？可以想象，如果柯达只生产和经营胶卷业务，公司在数码成像技术面前还会有多少生机？

然而真实的情况是，胶卷并不是柯达公司的唯一业务内容，其它的业务还有包括相机在内的摄影器材、医疗影像和商业影像服务等。柯达甚至还是数码成像技术的发明者。早在 1976 年，柯达就开发出了数码成像技术，并将其运用于航天领域。1991 年，柯达开发了 130 万象素的数码相机。1996 年，柯达推出了其首款傻瓜相机。但是，柯达高层似乎将数码成像技术开发当成了向社会炫耀的一种摆设，并没有真正重视数码技术的发展及其商业化应用，仍把关注的重点放在传统相机的胶卷生意上，以及如何防止胶卷相纸销量的下降方面，以至于柯达在 1935 年推出的彩色胶卷，直到 2009 年才停止生产。在数码成像技术日新月异的背景下，这一转型实在太慢了，使得柯达失去了凤凰涅槃的机会。

柯达高层在战略决策方面的重大失误，除了与他们对技术发展和市场需求缺乏敏锐的洞察力有关外，还与利润结构和品牌有关。在早期，数码相机的利润率和利润贡献暂时还比不上胶卷。高管们因此而认为柯达品牌的主要支撑还是胶卷。具有讽刺意味的是，柯达公司对数码技术的研究确实产生了一系列高价值的知识产权。《华尔街日报》指出，在 2008-2011 年间，柯达靠出售专利许可权和打专利侵权官司的收入就达 19 亿美元。而与柯达形成鲜明对照的是，富士公司在进入 IT 时代后，就主动及时收缩胶卷业务，积极进行包括数码相机在内的摄影器材的市场开发。而柯达现在只能抬头仰视佳能、尼康、卡西欧、富士等数码成像产品列强了。

公司的战略转型有时需要付出损失短期利润的代价，这不仅需要管理层具备壮士断腕的勇气和魄力，还需要公司治理结构提供有效的制度保证。因为有的公司即使管理层意识到了战略转型的必要性和紧迫性，但受制于股东们不停顿的业绩要求而难以实施转型行为。2003 年，柯达前任总裁邓凯达曾宣布全面向数码产业转型，为此要削减 72% 的红利派发并向数码技术开发投资 30 亿美元，但该计划遭到了部分股东的强烈抵抗。此外，多层管理、效率低下、人浮于事，也是这家百年老店行动迟缓的重要原因。

柯达的教训告诉人们，百年老店仍需要通过不断的创新保持其竞争优势。一旦优势不再，即使是曾经辉煌的品牌，也会迅速成为昨日黄花，被市场无情抛弃。在市场变幻莫测的今天，战略远见、战略分析、战略决策和战略控制的能力恰恰是企业获取竞争优势的重要核心能力之一。