

# 南京航空航天大学

## 2016 年硕士研究生招生考试初试试题 ( A 卷 )

科目代码: 936

满分: 150 分

科目名称: 管理学原理(专业学位)

注意: ①认真阅读答题纸上的注意事项; ②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; ③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. 系统学派的基本观点
2. 低成本差异化战略
3. 团体控制
4. 名义群体法 (决策方法)

### 二、简答题 (每题 15 分, 共计 30 分)

1. 请简述领导的本质, 以及领导者所拥有的权力类别有哪些?
2. 请简要说明公平理论的主要观点, 及其对管理者的启示?

### 三、论述题 (每题 20 分, 共计 40 分)

1. 请根据所学的激励理论, 阐述提高员工工作绩效和持续努力的主要途径有哪些。
2. 请阐述矩阵型组织结构的特点及其使用场合。

### 四、计算题 (每题 20 分, 共计 40 分)

1. 某企业产品生产线产能为 4 万件 / 年, 计划明年生产某种产品, 销售单价为 500 元, 单位产品变动成本为 250 元, 预计固定成本为 800 万元 / 年。问: (1) 该产品销售的盈亏平衡点应为多少? (2) 若该企业欲实现 150 万元销售利润, 应生产并销售多少产品? (3) 如增加产能至 6 万件 / 年, 需要增加固定成本 500 万元, 单位成本可降至 220 元。假设生产出的产品全数可以原价格销售出去, 问从增加盈利出发, 公司是否需要增加产能?

2. 某公司准备开发一种新产品, 预计今后几年市场出现对于该产品的高需求的概率为 0.3, 中需求为 0.5, 低需求为 0.2。公司面临三种备选方案: 一是投入技术开发费 100 万元, 运用现有设备生产新产品; 二是投入 200 万元

新建生产线；三是投资 400 万元建造新分厂，大批生产该新产品。各方案在上述 3 种需求状态下的销售利润预测如下表所示。

利润预计 备选方案	需求状态		
	高需求	中需求	低需求
运用现有设备	400	200	100
新建生产线	600	350	0
建造新分厂	1200	500	-400

请运用决策树方法进行决策。

### 五、案例分析题（20 分）

分析案例并回答以下问题：

1. 富士胶片的传统优势领域是什么？（5 分）
2. 21 世纪，富士胶片所面临的新的发展机会是什么？（5 分）
3. 富士胶片战略转型的新的业务领域和内部组织变革重点是什么？请说明为什么。（10 分）

#### 富士胶片公司的战略转型

“战略转型”大师拉姆·查兰指出：“现在，到了我们彻底改变企业思维的时候了，要么转型，要么破产。”在市场竞争激烈的今天，转型对于企业来说是堂必修课。当数码技术令胶卷行业成为历史的时候，柯达公司落入破产困境；它的竞争对手富士胶片却在转型之路中涅槃重生。

多年来，富士胶片一直扮演着柯达追赶者的角色。在数码时代到来之际，胶片巨人柯达公司轰然倒下，而富士则延续了全球最大影像胶片厂商的神话，实现了销售额和销售利润的持续增长。

富士的成功主要归功于通过技术转型引导产业转型的策略。在寻求替代胶片业务过程中，富士胶片遵循在现有技术积累上创造新的技术和市场的原则，而不是摆脱胶片业务的技术去追求全新的业务转型。在变革初期，很多人都认为富士胶片会根据传统的胶片业务，随波逐流地投入数码影印、数码相机行业。然而经过十年转型，目前支撑富士胶片的业务板块不仅仅是数码影印，还有高性能材料和生物科学等。这恰恰验证了其战略变革的原则：在自身积累

的科技与资源的基础上，预测未来市场的需求，研发和探求新兴技术和市场。

在预见到传统胶片需求下滑、数码摄像行业过度竞争的趋势之际，富士胶片果断将战略重点放在从传统显像业务中培育出的光学技术及其应用上，孕育了基于高端光学技术的医疗设备和材料产业。这个产业现已成为了富士胶片的新核心产业，带来高额的销售收入。同时，富士胶片又利用胶片制造中不可缺乏的胶原蛋白的提炼和合成技术，延伸到高端化妆品的研发制造上，并在全球市场上取得了不小的市场份额。正是这种敢于摆脱传统成功经验的前瞻性技术转型，才让富士胶片在变化的市场中保持了持续健康的成长。

持续性成长需要将技术融入组织发展。于是，富士胶片在业务转型的同时，着力对其分散的研发机构进行变革。在 20 世纪 80 年代胶片业务高度发展时期，富士胶片就拥有化学、电子、机电、软件等领域的研发功能和机构，这些研发资源都以产品的生产基地为中心，分散在各地。在胶片影印高速成长时期，这种体制并没有直接给营销带来多大的障碍。但是，当业务板块向多元化发展而变革时，这种资源分散的体制和模式将不能支撑多元化的技术革新。

“融合、创新、新价值的创新”是富士胶片组织重构的理念。据此，富士胶片对研发中心进行了资源整合，将其核心技术与高新领域相结合，并在组织体制上进行了扁平化改革，在研发环境上也一改以往封闭死板的办公空间，提供各个领域技术研发人员自由探讨的资源 and 空间，孕育了富士胶片在各个新兴领域中的高新技术和思路。

从富士胶片的经验看，企业在进行战略转型时，需要明确自身的传统优势是什么、从传统优势延伸出去的方向是什么、是否需要为获取新的优势进行组织变革。只有认真思考并回答上述问题，才能真正找到属于自己的核心竞争力，保证自身的可持续性发展。