

南京航空航天大学

## 二 00 九年硕士研究生入学考试试题

考试科目: 管理学原理

说 明: 答案一律写在答题纸上,写在试卷上无效

### 一、简答题 (每小题 10 分, 共 50 分)

1. 泰罗的科学管理原理的主要观点、对现代管理的启示和局限性。(10 分)
2. 决策的最优解、满意解和优化解的区别与联系。(10 分)
3. 集权和分权的主要理由和问题。(10 分)
4. 领导权变理论的主要观点和对管理者的启示。(10 分)
5. 事前控制、事中控制和事后控制的关注焦点及其相互关系。(10 分)

### 二、论述题 (每小题 20 分, 共 40 分)

1. 结合“三鹿奶粉”事件, 论述企业管理系统对企业行为的指导作用, 探讨企业行为失范的原因和防治措施。(20 分)
2. 请论述 IT 技术发展对当今企业管理的影响。(20 分)

### 三、计算题 (每题 20 分, 共 40 分)

1. 某公司投资生产某产品, 形成产能 20 万件/年, 固定成本为 250 万元, 单位变动成本为 45 元, 单位产品售价为 70 元, 求: 1) 该产品生产与销售的盈亏平衡点; 2) 假设未来市场将出现萧条, 企业拟采用降价促销。若降价至 60 元, 市场需求可达 22 万件。则在企业产能不变的情况下, 企业每年最多可获得多少利润? (20 分)
2. 某公司开发了一种新产品, 现面临三种选择: (1) 卖给大公司, 可获利 30 万元; (2) 进行试销, 费用 10 万元; (3) 直接进行市场开发。进行试销可能面临两种情况: 市场有利和市场不利的概率各占 50%。在这两种情况下公司仍可以选择卖掉产品或进行市场开发。市场有利时卖掉产品可获利 50 万元, 进行市场开发的成功率为 50%; 市场不利时卖掉产品可获利 16 万元, 市场开发的成功率为 15%。直接进行市场开发的成功率为 30%。以上各种情况, 市场开发成功则获利 500 万元, 失败则损失 100 万元。试用决策树进行决策。(20 分)

### 四、案例分析题 (20 分)

仔细阅读案例并回答所列问题。



### 星巴克的战略变革：是短暂的辉煌还是永恒的闪耀

1971 年，星巴克公司在美国西雅图诞生。从旧金山大学毕业的杰里·鲍德温、泽乌·西格尔与戈登·鲍克拿着从银行贷款 5000 美元和自己的 1350 美元，开始了创业生涯。他们选择在人流涌动且欧洲移民众多的西海岸水产市场——派克市场里建立安静而又精致的咖啡馆，花高价从原产地引进高质量的阿拉伯咖啡豆，然后向专家学习鉴定和烘焙技术，最后再精心为自己冲泡出一杯地道的咖啡。“星巴克”之名则是取自于赫尔曼·麦尔维尔所创作的小说《大白鲸》。对于生活在寒冷海边的西雅图人来说，“星巴克”的名称是非常亲切的。

创建初期的星巴克并不提供咖啡餐饮，而只是在小店里出售品种各异的烘焙咖啡豆，为的是让更多美国人回家后享受冲调咖啡的乐趣，而不是习惯于撕开速溶咖啡的包装袋。显然，这种精致而朴素的追求在那个盛行嬉皮士和摇滚乐的疯狂时代里是弥足珍贵的，三个人甚至没有想过去赚钱，他们在经营咖啡店的同时都有自己的主业，而“星巴克”不过是他们追求自我的一个标志。

星巴克走向成功要归功于舒尔茨的加入。霍华德·舒尔茨来自纽约贫民区的犹太人家庭。1975 年大学毕业后进入施乐的纽约分公司担任销售员。不久，他跳槽到一家进口瑞典厨具的公司，成为该公司美国分部的副总裁。在销售产品时，他发现位于西雅图的一家叫“星巴克”的小公司在本公司购买了很多台式咖啡器，感到很好奇，便亲自到西雅图看个究竟。在那里他立刻就被这个情趣盎然的咖啡屋吸引了。

1982 年，在星巴克创始人的诚意邀请下，舒尔茨加入到星巴克，担任咖啡店的零售业务和营销总监。舒尔茨开始向西雅图的餐馆和咖啡店销售咖啡豆。一年以后，舒尔茨去米兰出差。当他走入当地的一家咖啡吧，喝第一杯意大利香奶咖啡时，形成了星巴克的创店思想：放松的气氛、交友的空间、心情的转换，才是咖啡馆真正吸引顾客一来再来的精髓！让人们享受咖啡的时刻，这才是星巴克要做的！然而星巴克的创始人们对舒尔茨的想法并不认同。无奈之下，舒尔茨于 1985 年离开了星巴克，在西雅图和温哥华开设了小型的咖啡吧连锁店。两年后，他终于募集到了足够的风险资金，买下了星巴克的全部股份，开始了他的“咖啡文化”之旅。而西雅图人则很快就迷恋上了星巴克咖啡。

20 世纪 90 年代，星巴克先是在美国各地开花，接着又走向了整个世界。1992 年，星巴克在美国纳斯达克成功上市。1996 年，星巴克大力开拓亚洲市场，并进入中国，以每天新开一家分店的速度快速扩张。自 1992 年上市以来，星巴克的销售额平均每年增长 20% 以上，利润平均增长率则达到 30%。经过 10 多年的发展，星巴克遍布全球 40 多个国家和地区。星巴克的股价攀升了 22 倍，收益之高甚至超过了通用电气、百事可乐、可口可乐、微软以及 IBM 等大型公司。

然而到了 2007 年，星巴克面临空前的危机。在纳斯达克市场上，星巴克的股价从 36 美元多，直落至 18 美元，市值直接蒸发 130 亿美元。当其竞争对手麦当劳欢喜地宣布销售额又增长 8.2% 时，星巴克却正承受自 1971 年于西雅图创店以来，首度顾客数负增长的打击。



眼看自己的孩子“病入膏肓”，舒尔兹在 2008 年的第一个星期一，宣布自己重掌星巴克，终结前任 CEO 唐诺德自 2005 年以来令人失望的领导。投资人也很给舒尔兹面子，在其复职消息宣布当天，股价应声上涨 5%。毕竟，当舒尔兹在 2000 年卸下 CEO 职位的时候，星巴克已经是全球最大的咖啡连锁品牌。

但唤回些许投资者的信心还不够，舒尔兹立即展开一连串的改革。其中，最基本也是最重要的就是“认清事实”。舒尔兹曾公开表示，强调精致咖啡文化的星巴克，被拿来跟麦当劳这种快餐连锁做比较，让他感到很痛苦。但不少分析师指出，星巴克就像 2001 年的麦当劳，患了盲目扩店的老毛病。仅仅在 2007 年，星巴克在美国就增设了 2600 多家店面，而在全美已有将近 1.1 万家店铺，不但投资成本超过销售成长，还出现新旧店抢生意的场面。

《华尔街日报》分析，星巴克目前八成销售来自赶时间、外带的消费者；为了销售业绩，美国有 2 / 3 的星巴克供应午餐；再者，星巴克现在的消费群跟前几年相比，教育水平和收入已经降低，这些人品牌忠诚度不高，较重视价格。

当星巴克还认定自己是精致咖啡的代表时，快餐族早已是这个品牌的大主顾。当前，美国的消费紧缩、乳制品价格飙涨导致星巴克去年两次上调价格，使得快餐族群自然会流向能提供“可入口”咖啡的 Dunkin' Donuts 等连锁餐饮店，甚至是已加入咖啡战场的麦当劳。自我催眠的星巴克，当然来不及反应。

面对上述问题，舒尔茨指出，星巴克分店数目在过去的几年间由 1000 间大幅扩张至 2 万间是令“星巴克体验”衰落的主因。星巴克必须重新找回自己的根——在星巴克喝咖啡不仅仅是为了解渴，而是提供一种体验。他还公布了一系列整改措施：放慢美国开店脚步，关闭一些运作不佳的店面。同时，加速海外拓展步伐，并将原定用于国内店面的部分资金重新规划，用于拓展海外业务。此外，舒尔茨表示将重组公司结构，简化管理架构。

然而，全球拥有约 2 万家分店的星巴克，能否成功改革，找回品牌价值，对手个个睁大眼睛看，尤其是要在全美 1.4 万家店面供应浓缩咖啡的麦当劳。

问题：

1. 你认为星巴克前期成功的关键何在？近期失败的症结是什么？
2. 在麦当劳的夹击下，星巴克能够扭转颓势吗？如果不是，为什么？如果是的话，舒尔茨先生应该如何实施变革呢？
3. 领导者在企业发展的关键时期起到怎样的作用？