

中国计量大学

2021 年硕士研究生招生考试试题

考试科目代码：810

考试科目名称：管理学原理

所有答案必须写在报考点提供的答题纸上，做在试卷或草稿纸上无效。

一、单项选择题（共 10 小题，每小题 2 分，共计 20 分）

1. 管理科学与工程专业的特点是（ ）。
A. 用数学方法分析与解决管理问题 B. 用工程方法分析与解决管理问题
C. 用计算机方法分析与解决管理问题 D. 用调查方法分析与解决管理问题
2. 任务环境力量（因素）存在于（ ）之中。
A. 供应链 B. 价值链 C. 创新链 D. 资金链
3. 根据罗伯特·卡茨的观点，较低级别的管理人员应具备更多的（ ）。
A. 协调技能 B. 技术技能 C. 人际技能 D. 概念技能
4. 霍桑实验的第一个阶段，即工厂照明实验，梅奥给出的重要实验解释是（ ）。
A. 物质条件显著影响劳动效率 B. 非物质条件显著影响劳动效率
C. 物质与非物质条件显著影响劳动效率 D. 不改变物质条件也能改变劳动效率
5. 彼得·德鲁克目标管理的核心思想是（ ）。
A. 先有工作计划，再有工作目标 B. 先有工作任务，再有工作目标
C. 先有工作目标，再有工作任务 D. 先有工作计划，再有工作任务
6. “无为而治”的管理思想比较适合对（ ）的管理。
A. “经济人” B. “社会人” C. “自我实现人” D. “复杂人”
7. 领导的生命周期理论认为，领导方式应该适应于（ ）。
A. 组织发展阶段与领导者成熟程度 B. 组织发展阶段与被领导者成熟程度
C. 领导者成熟程度与任务结构 D. 被领导者成熟程度与任务结构
8. 在管理中，沟通的充分性与沟通的高效性是一对矛盾。下列沟通模式中，沟通充分性最好的是（ ）。
A. 链式沟通 B. Y 式沟通 C. 轮式沟通 D. 全通道式沟通

9. 针对在校大学生的学业预警，本质上属于（ ）。

- A. 前馈控制+现场控制
- B. 现场控制+反馈控制
- C. 前馈控制+反馈控制
- D. 前馈控制+现场控制+反馈控制

10. 在一个组织中，经常出现这种现象：团队或者个体由于某个方面的不足而对其他方面的优势形成制约，最终影响组织目标的实现。这种现象在管理中被称为（ ）。

- A. 晕轮效应
- B. 彼得现象
- C. 木桶效应
- D. 马太现象

二、简答题：（共 7 小题，每小题 8 分，共 56 分）

1. 简述管理的二重性原理。
2. 为什么说协调在管理工作中居于核心地位？
3. 简述如何处理长期计划与短期计划的关系。
4. 面对日益激烈的市场/社会竞争，管理中如何践行“以人为本”原则？
5. 如何理解组织文化的客观性？
6. 泰勒在《科学管理原理》中提出了“例外原则”。什么是例外原则？简述其实践意义。
7. “无规矩不成方圆”。试用控制原理分析这一管理实践。

三、论述题（共 2 小题，每小题 20 分，共 40 分）

1. 外部环境的不确定性，尤其是非常规重大突发事件的冲击（如 2020 年初爆发的新冠疫情），对各行各业的管理造成极大影响。联系实际谈谈新时期企业如何应对环境变化带来的挑战。
2. 观点一：企业中的秩序、结构、动机和领导的根本问题必须在管理人员的管理中予以解决（彼得·德鲁克，《管理实践》）。

观点二：上述问题在科技日益发达的今天，可以通过技术手段替代传统管理者而得到解决。就上述两个观点，阐明你的立场，并做相关论述。

四、案例分析题（共 3 小题，共 34 分）

联华超市

1991 年，上海第一家“联华超市”开业，敞开的货架，让老百姓终于可以自由选购，第一次有了自己是上帝的感觉，因此“联华超市”也可以说是中国连锁超市的鼻祖。它将近三十年的发展，非常曲折和坎坷。

第一阶段：咸鱼翻身，独占行业龙头十余载。

1991 年 9 月，联华超市曲阳店在上海曲阳路玉田路开业，据说此后连续两个星期，客流天天爆满，刹手的群众在门口排起一条长长的队伍。然而，好景不长，在初创阶段的 1991 年到 1995 年，联华超市开出 41 家门店，销售 2 个亿。表面风光，钱却没挣着：公司累计亏损 560 多万元。

这时候，一个关键的人出现了，此人叫王宗南。

王宗南出生于 1955 年，是一个土生土长的上海人；1995 年，王宗南离开政府机关到国企任职，担任上海友谊（集团）有限公司总经理，兼任联华超市股份有限公司董事长。在接下来的差不多十年里，王宗南把联华超市这个亏损的“烂摊子”，收拾得妥妥帖帖。

首先，他用了两年时间，让联华超市在全国连锁超市中位列第一名；此后又过了两年，联华超市取代上海第一百货，跃居中国零售业销售排行榜第一名。

当年联华连年亏损，不少人认为公司应该收缩，通过减少网点，降低成本。王宗南则认为：公司亏损的原因恰是经营规模太小。他说，对于连锁超市，网点就是市场，联华必须扩张网点。结果证明他是对的，这一步险棋，赢来了联华的“咸鱼翻身”。通过大规模扩张，联华迅速甩掉了亏损的帽子。1996 年底，联华的门店达到 108 家，销售也从 2 个亿上升到 8 个亿，也就是一年利润就填了前面四年半亏损的坑。

2003 年 6 月，联华超市在香港主板市场挂牌上市，开创了多个第一：香港联交所第一家以连锁零售业为概念上市的公司、第一家带有国企背景和上海地方企业色彩的上市公司、SARS 后第一家走出国门海外上市的公司。

2003 年 4 月，上海一百、华联、友谊和物资这几个上海四大商业集团，组建成年销售收入近千亿元的商业“巨无霸”百联集团，而王宗南改任百联集团第一任总裁；2006 年，光明食品集团成立，王宗南又改任光明集团董事长、党委书记。在主政光明集团后，王宗南复现了联华超市的传奇：集团销售规模从 2006 年的 659 亿元，增至 2012 年的 1393 亿元。

先后统帅上海两大企业航母，王宗南收获了“红顶企业家”、“商业教父”等称号，一时成为上海滩的风云人物。

第二阶段：跑步向前，大手笔“买买买”扩张商业版图。

2002 年，联华并购了杭州华商集团，华商集团旗下的“家友超市”直接改名换姓为“世纪联华”；2004 年，联华又收购了大连友嘉集团在沈阳的 2 家大型综合超市，接着并购杭州解百超市 53% 的股权，还收购了家得利超市位于临安的 7 个网点；2005 年，联华超市收购了广西最大的连锁超市广西佳用 51% 股权。

疯狂的扩张没有为联华超市带来预期的盈利，反而为日后艰难经营埋下了伏笔。

随后，联华超市把目光转移到了别处，开始以合作、自营加收购的方式在哈尔滨、沈阳、北京、天津等地广泛布局自己的大卖场“世纪联华”。

然而，这新开展的业务是个倒贴钱的玩意儿。2007 年财报显示，联华在当年虽然营业收入有所增长，但全年大卖场业务却巨亏 2.43 亿元。

其实，大卖场业务的亏损，跟联华超市高管的频繁变动也脱不开关系。在王宗南之前，世纪联华总经理张琳琳和执行总经理美国人白尔曼先后离职。这两个高管，一个是老联华出

身，一个曾是家乐福中国北方区总裁。王宗南原本想着这两人可以中西合璧，强强联手；可惜，人还没来得及施招，就离开了。

不难发现，这时候的联华在发展上已经渐渐出现了一些问题，但毕竟“瘦死的骆驼比马大”，2005年至2009年，联华超市一直稳坐中国快消品连锁百强的龙头位置，直到2010年才被华润万家超过，但当时两者的年销售额实际上相差不大。

第三阶段：落日残阳，没落的昔日王者。

大浪淘沙，中国零售业混战持续打响。2013年，联华超市排名跌出中国快消品连锁百强前三，掉到了华润万家、大润发和沃尔玛之后；当时，华润万家年销售额已经达到了千亿元级别，而联华超市不过才688亿元。

逆水行舟，不进则退。2014年，尽管联华在业内排名不变，但销售额不升反降，同比降幅达到了10.3%，当年销售额为617.5亿元。2015年，公司开始亏损；也是在这一年，永辉购入联华超市21.17%的股份。这桩交易被外界视为“零售黑马”抄底“过气一哥”。然而联姻不到两年，永辉超市与联华超市就分道扬镳了。2016年12月，易果生鲜以8.5亿元的价格收购永辉所持联华超市21.17%的股份，成为联华第二大股东。但是好景不长，不过半年，易果便出手联华的股份。值得注意的是，这次交易的联华超市股份属于平价转让。

2016年“双十一”前夕，马云提出了新零售的概念，此后阿里就接连入驻苏宁，收购银泰、三江；2017年，阿里巴巴向易果生鲜收购联华超市18%的内资股股权，成为联华超市第二大股东。阿里的加入，明显是要对联华超市开展新零售布局和改造。

新零售改造能否成功拯救联华？近年来，联华超市新零售改造、关店止损、成本优化多管齐下，业绩已经有所改善，但仍未止亏。联华超市公布的2019年业绩报告显示，联华全年关闭门店335家，是联华连续亏损的第五年。

其实不只是联华超市，曾经家喻户晓的人人乐也已经在退市的边缘，前面提到的家乐福，在2019年也以48亿元“卖身”苏宁。

所以说，商场上没有永远的王者，在互联网的大潮下，传统的零售业态都被颠覆重造，无一幸免。没跟上历史发展进程的，只能被遗忘、被抛弃。

1. 分析联华超市前期取得成功的主要做法及原因。（10分）
2. 根据案例资料，分析商业连锁机构快速扩张的利弊。（10分）
3. 运用所学管理理论，试分析联华超市要走出困境须从哪些重要方面入手？（14分）

【完】