

2016 年硕士学位研究生入学考试试题

科目代码：826

科目名称：企业管理

满分：150 分

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、简答题（每题 10 分，共 80 分）

- 1、管理科学学派的主要观点是什么？
- 2、简述全面质量管理的核心思想。
- 3、企业如何进行目标管理。
- 4、预算编制过程应当注意哪些问题？
- 5、简述非正式组织的作用。
- 6、简述技术创新过程管理。
- 7、简述亚当斯的公平理论。
- 8、为什么组织设计中要坚持因事设职和因人设职相结合的原则？

二、论述题（第 1、2 题每题 15 分，第 3 题 20 分，共 50 分）

- 1、论述管理团队结构对领导效率的影响。
- 2、以格力空调为例，应用波特的五力模型分析空调行业竞争环境的特点？
- 3、目前社会上有一句非常流行的话：只要找准风口，猪也能飞。从企业管理的角度，请你谈谈对这句话的理解。

三、案例分析题（共 20 分）

卢志基在 20 年前开了首家洗衣店，一开始他也是仿照当时比较普遍的“前店后厂”模式——前面接衣服，就在后面洗，但一直做不大；他于是出国考察，发现洗衣店其实有多种开法。卢志基认为采取“中央工厂+洗衣店”的模式比较适合人口多、密度大的中国市场。1993 年，他投资一千多万，在广州郊区建立了一个占地 2 万多平方米的中央工厂。每天早上，自己组建的车队从厂区出发，将洗好的衣物分发到各个店铺中，然后顺带将需要洗涤的衣物收回来。这种架构，将最重要的洗涤环节放到了客户看不见的工厂中，终端店无须再配设备和技术人员，变成了一个只需收发衣物的网点。天天洗衣的规模一下子开始扩大，从原来的一两家店变成了几十家店。因此，天天洗衣也成为了行业龙头之一。

1999 年，广州开建地铁，卢志基决定入驻，借此进一步壮大规模。彼时的

地铁尚是个新鲜事物，商业前景未明，而在地铁中设立洗衣店，此前也无先例。他的这一想法在公司内迅即引来争议，但他坚持己见，拿下了在地铁沿线设立洗衣连锁店的独家授权。然而，地铁刚开通时，人流量并没有想象的多，而且，对于在地铁内消费，顾客尚还没有概念。再加上洗衣行业特有的淡季——每年的 6 月到 9 月（天气较热的缘故）之业务量不及旺季的五分之一，天天洗衣彼时几乎是连年亏损。

面对这种行业共同的困境，卢志基开始寻找新的经营方法，他盯上的第一块“蛋糕”，是自营洗涤用品。原因是一些来店洗衣的客户经常问：能不能卖点给我们？很快，这一块的营收，占到了天天洗衣总营收的 30%左右。这大大增强了卢的信心。接下来，他开始全面撒网，做起地铁卡和手机充值、电影票和彩票销售等业务来。据天天洗衣副总经理周建华介绍，天天洗衣的“非主营服务”收益占到了天天洗衣整个收益的一半以上，不但传统洗衣的淡旺季，被这些服务所拉平，而且也给洗衣业务带来了至少 30%的增长。

多元化经营所创造的收益，给卢志基带来了新的启发。他认为，天天洗衣可以变成一个“便民服务点”。他开始和一些品牌合作，在店中卖土鸡蛋、有机大米等。只不过，店里并不铺货，顾客来洗衣时，店员会附送一张宣传单。如果有顾客下单，天天洗衣将其直接转交给上游品牌，让其负责送货到家。天天洗衣赚取一点提成。

单个品牌的合作，效果并不如人意。周建华介绍，这一块的收入并不多。最近几年来，网上购物的井喷，让他意识到，天天洗衣或许可以在这方面有所作为。经过几年的摸索，他们找到了一家名为优点购物的网站进行深度合作。具体的合作方式为：由优点购物负责寻找货源，天天洗衣负责线下推广、终端订购等，拿到单之后，再通过第三方物流配送到居民家中。而利润，则由三家共享。

“与淘宝只提供网上交易平台不同，我们不但提供平台，还直接参与利润分成。”周说，天天洗衣最大的优势在于，其网点一般都在居民社区旁。在客户洗衣的同时，只需一张传单即可宣传其网上订购的产品。

“这种方式对那些不大会上网的大爷大妈最有效。”周分析，这些人至少还有十年时间，可供天天洗衣挖掘，据他测算，传统商品进驻商超的成本至少在 20%，而天天，只需分享 10%的利润便已“非常可观”。

据称天天洗衣与优点购物的这项合作，已经磨合了两年，之前一直在做网络架构和货源整合，现在就要推出。

问题：1. 简述 SWOT 分析法的基本原理。（5 分）

2. 用 SWOT 分析法分析天天洗衣店的情况。（10 分）

3. 你认为天天洗衣店的多元化战略是否适合未来的发展？（5 分）