

# 南京航空航天大学

## 2012 年硕士研究生入学考试初试试题 ( A 卷 )

科目代码： 836 科目名称： 管理学原理 满分： 150 分

注意： 认真阅读答题纸上的注意事项； 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； 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. 人际关系学说
2. 非程序化决策
3. 管理审计
4. 产品部门化

### 二、简答题 ( 每题 15 分，共计 30 分 )

1. 请简述波特和劳勒的综合激励模型及其对管理者的启示。
2. 请简述前馈控制、同期控制和反馈控制及其主要特点。

### 三、论述题 ( 每题 20 分，共计 40 分 )

1. 决策系统一般由决策问题、决策者、决策方法、外部环境和组织环境等因素所组成。请分析这些因素对决策质量和决策速度的影响。
2. 请论述组织扁平化的基本动因以及可能产生的管理问题。

### 四、计算题 ( 每题 20 分，共计 40 分 )

1. 某公司生产某产品的产能为年产 50 万件，固定成本为 600 万元，单位变动成本为 40 元，销售 50 万件以下单位产品售价为 80 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 200 万元利润，订货量应为多少件？3) 如果增加固定成本 400 万元，可使产能增加至年产 100 万件，同时单位变动成本降低到 30 元，假设销售 50 万件-100 万件时的价格为 50 元/件，那么要达到 200 万元的利润需要获得订单多少件？4) 从增加利润的角度看，该方案是否可行？

2. 某企业拟开发一种新产品，有三种设计方案可供选择。经调查研究，各方案在不同市场状态下的损益值 ( 单位：万元 ) 如下表所示。试用不少于三种方法进行决策。

损益值 方案 \ 状态	畅销	一般	滞销
A	60	50	30
B	80	60	0
C	100	40	-20

## 五、案例分析题（20分）

分析案例并回答以下问题：

1. 企业竞争战略包含哪些基本形式？各种形式战略的基本假设是什么？  
(10分)
2. 该企业所采取的竞争战略是什么？其成功的关键是什么？(10分)

### 美国西南航空公司

美国西南航空公司成立于 1971 年，总部位于美国得克萨斯州的达拉斯。按载客量计算，它是全球第三大航空公司。从 1973 年开始，该公司一直保持盈利，特别是在 2005 年以来，美国航空运输业持续的不景气，达美、美西北航空公司等老牌大型航空公司面临破产的情况下，西南航空公司成为唯一一家持续盈利的公司。

西南航空公司的成功，要归功于它的正确战略。首先，西南航空公司一直定位于国内二线城市之间的中短途航线，采取密集航班的方式有效占领市场。尽管有多次机会进入国际市场，但是西南航空公司始终坚持自己的市场定位从未改变。正是这一坚持使其成为全球最大的国内航空公司。

其次，西南航空公司想尽一切办法降低运营成本。一是采用同一种机型的飞机。该航空公司有 500 多架飞机，但无一例外的都是效率较高的波音 737 型中短程飞机。这不仅降低了飞行员和空乘人员的培训成本以及飞机的维修成本，而且也方便了机组成员接送飞机，缩短了接机的时间。此外，西南航空公司还开发了功能强大的网络订票系统，其 90% 以上的飞机票都是依靠网络直销的，这大大节约了销售成本。该公司甚至不提供费事费工的用餐服务，而只提供一些软饮料和花生米，就连登机牌也是塑料做的，用完后收起来下次再用。这种“抠门”的结果使得其机票价格可以同长途汽车票价相竞争。

最后，西南航空公司在提供低票价的同时也努力为乘客创造高品质的服务。一是该公司一直致力于为乘客旅行提供尽可能的方便。由于乘坐本公司航班的旅客大多数为商务乘客，因此西南航空的飞机提供了电话、传真甚至是小型会议等服务。二是为了能够让乘客的服务要求得到快速响应，西南航空公司给予乘务员较大的自主权来满足顾客的需求。三是该公司通过和 ATA 航空公司之间的代码共享为乘客提供更好的联程服务。和许多竞争对手不同，西南航空公司在乘客要求换乘或改签时不收取任何费用。四是西南航空公司的高效率使得其飞机的过站时间比其他航空公司都要短，这又进一步提升了公司的整体运营效率。

西南航空公司的这些做法为它赢得了广泛的社会声誉。该公司已连续多年被评为“全美最受赞赏的航空公司”、“旅客投诉最少的公司”。2001 年“911”事件之后，美国的航空运输业备受打击，而西南航空公司平均每个航班的乘客人数却比以前增加了 2.3 个。