

# 南京航空航天大学

第1页（共3页）

二〇二〇 ~ 二〇二一 学年 第一学期 《管理学》考试试题

考试日期：2021 年 1 月 日 试卷类型：A 试卷代号：

班号				学号				姓名			
题号	一	二	三	四	五	六	七	八	九	十	总分
得分											

## 一、名词解释（20 分）

1. 低成本差异化战略
2. 学习型组织
3. 系统学派的基本观点
4. 业务流程再造

## 二、简答题（10 分）

1. 从过程视角看，控制的类型可以分为前馈控制、同期控制和反馈控制。请简要说明这三种控制的关注焦点和管理特点
2. 请简述领导者所拥有的影响他人的权力类别，并说明这些权力的应用对员工行为产生哪些影响

## 三、论述题（20 分）

1. 请根据委托代理理论分析管控高层管理者行为的基本途径
2. 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

## 四、计算题（30 分）

1. 某企业欲制定下一年度的生产计划：预计某产品单位变动成本 30 元，固定成本 180 万元，销售单价为 50 元。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 200 万元销售利润，应设计该产品产能为多少？（3）如销量接近盈亏平

衡点，则增加利润的手段如何？如销量接近产能，则提高利润的手段又有哪些

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。请运用决策树对上述三种方案进行选择。

需求状态 利润预计 备选方案	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

## 五、案例分析题（20 分）

分析案例并回答以下问题：

- 1.大众汽车的排放门事件说明了什么管理学道理？（5 分）
- 2.企业要想确保永续经营，需要依靠什么？（5 分）
- 3.对企业行为的控制需要设计怎样的控制系统？（10 分）

### 大众汽车公司“排放门”事件

2013 年，国际清洁运输委员会委托西弗吉尼亚大学对美国在售的多款柴油发动机汽车开展尾气排放检测，初衷是展示柴油车的环保作用。研究人员选择 3 种柴油发动机汽车进行实况检测，分别是 2012 年款的大众“捷达”、2013 年款的大众“帕萨特”和宝马 X5。检测结果让研究人员大跌眼镜：被寄予厚望的大众汽车尾气排放最严重时竟达美国法定标准的 40 倍。

2015 年 9 月 18 日，美国环境保护署指控大众汽车所售部分柴油车安装了专门应对尾气排放检测的软件，可以识别汽车是否处于被检测状态，继而在车检时秘密启动，

从而使汽车能够在车检时以“高环保标准”过关，而在平时行驶时，这些汽车却大量排放污染物。违规排放涉及的车款包括 2008 年之后销售的大众、奥迪、斯柯达、西亚特四个品牌，涉及捷达、甲壳虫、高尔夫、奥迪 A3，以及 2014 至 2015 款帕萨特等车型，数量预计 1100 万辆，其中德国市场约 280 万辆，美国市场约 48.2 万辆，瑞士市场约 18 万辆。根据美国《清洁空气法》，每辆违规排放的汽车可能会被处以最高 3.75 万美元的罚款，总额可高达 180 亿美元。

除美国之外，德国、韩国、意大利等国也开始调查大众汽车是否在当地违规。德国下萨克森州布伦瑞克检察院 23 日宣布对大众“排放门”展开初步调查，德国联邦交通部的一个调查委员会已抵达大众总部所在地沃尔夫斯堡，对涉事车辆是否符合德国和欧盟法规进行评估。

随着大众公司排放丑闻的发酵，全球多国对当地的大众公司展开调查。在此期间担任柴油发动机研发负责人的鲁道夫(Falko Rudolph)已被停职。2006 年到 2010 年期间，鲁道夫担任大众公司卡塞尔工厂的柴油发动机研发负责人。近日，国际与大众集团内部都在就柴油车型安装作弊软件一事展开调查。

9 月 21 日法兰克福股市盘中，大众股价一度下跌超过 20%，最终收于 132.2 欧元，跌幅为 18.6%，单日市值蒸发超过 150 亿欧元。9 月 22 日，大众汽车的股价再次暴跌 20%左右，触及 4 年来的低点。

9 月 23 日，大众董事会主席兼首席执行官马丁·文德恩发表声明，辞去 CEO 的职位。大众排放门事件不仅对公司声誉造成重大打击，而且也使得人们对于“德国制造”信心的动摇。

# 南京航空航天大学

第1页（共3页）

二〇二〇 ~ 二〇二一 学年 第一学期 《管理学》考试试题

考试日期：2021 年 1 月 日

试卷类型：B

试卷代号：

班号				学号				姓名			
题号	一	二	三	四	五	六	七	八	九	十	总分
得分											

## 一、名词解释（20 分）

- 1.组织扁平化
- 2.非程序化决策
- 3.费德勒模型
- 4.人际关系学说

## 二、简答题（10 分）

- 1.请说明决定一个员工工作绩效和持续努力的主要方面有哪些
- 2.请简述迈克尔·波特的基本竞争战略的主要类型及其特点

## 三、论述题（20 分）

- 1.请说明业务流程再造的基本过程和主要方法
- 2.请阐述组织的计划工作的主要步骤，以及各步骤的主要工作内容，并根据计划管理体系分析如何才能提高组织计划工作的质量

## 四、计算题（30 分）

- 1.某公司生产某产品的产能为 5 万件/年，固定成本为 40 万元，单位变动成本为 25 元，单位产品售价为 50 元，试问：1) 该产品生产与销售的盈亏平衡点？2) 如果目标利润为 50 万元，则需要销量达到多少？3) 在成本、售价、产能不变条件下，该条生产线的年最大利润是多少？4) 如果再增加固定成本 60 万元，可使产能增加至

年产 10 万件，同时单位变动成本降低到 20 元，在销售价格不变的条件下，从最大获利能力看是否应该增产

2.某房地产开发商经过竞标获得了一块土地的开发权，现面临三种选择：1) 建设住宅；2) 建设一类商业楼；3) 建设二类商业楼。这三类开发项目可能面临的自然状态是：1) 无购物中心；2) 有中型购物中心；3) 有大型购物中心。如果没有购物中心，开发商还将面临二次选择：1) 维持原状；2) 开发小型购物中心；3) 开发公园。各种情况下的损益值如下表所示

方案	建设住宅			建设一类商业楼			建设二类商业楼		
自然状态	无购物中心	中型购物中心	大型购物中心	无购物中心	中型购物中心	大型购物中心	无购物中心	中型购物中心	大型购物中心
概率	0.2	0.5	0.3	0.2	0.5	0.3	0.2	0.5	0.3
二次决策	维持 开发小型购物中心 开发公园			维持 开发小型购物中心 开发公园			维持 开发小型购物中心 开发公园		
损益值	40 70 80	160	120	50 70 30	50 140		-10 140 100	40	150

请画出决策树，并用决策树进行决策

## 五、案例分析题（20 分）

分析案例并回答以下问题：

- 1.什么是企业的竞争优势？企业的竞争优势的主要来源是什么？（5 分）
- 2.企业的核心能力是什么？具有怎样的特点？（5 分）
- 3.戴尔公司的核心能力是什么？其中哪些能力能为它带来持续的竞争优势；哪些能力仅能为它带来暂时的竞争优势？（10 分）



## 戴尔计算机公司

计算机行业是一个竞争异常激烈的领域。20 世纪 90 年代以来, 戴尔公司在个人计算机行业的激烈竞争中获得了巨大的成功, 成为该领域最为重要的企业之一。戴尔计算机公司成功的秘诀是什么呢?

一般, 个人计算机生产与销售的价值链是这样的: ①计算机硬件和软件生产 ②计算机软硬件存货③计算机软硬件采购 ④计算机组配 ⑤计算机整机销售 ⑥计算机销售活动支持 ⑦计算机分销 ⑧计算机成品库存 ⑨计算机使用服务。在戴尔计算机公司, ①-②是由戴尔的供应商提供的; ③ - ⑥是由戴尔计算机公司自己完成的; ⑦ - ⑨实行外包。从整个产业链来看, 戴尔计算机公司的垂直一体化程度并不高。

在软硬件采购方面, 戴尔公司的销量使其成为供应商的重要客户。毫无疑问, 规模是有价值的。它不仅使戴尔公司的产品成本大幅下降, 而且使该公司对于供应商获得了较强的议价能力。然而规模并不是稀缺的——当时的 IBM 公司和康柏公司都有着比戴尔更大的规模。为进一步降低成本, 戴尔公司采取 JIT 的供应方式——要求其供应商多次及时供货, 力争进一步降低库存成本。

在计算机组装环节, 戴尔公司将装配工艺设计和技术作为主攻方向, 以期在确保产品质量的基础上提高装配效率。在这一领域, 戴尔公司获得了 200 多项专利, 并成功地将装配工艺时间从 130 工时降低到 60 工时。

在计算机销售环节, 直销模式是戴尔公司的最大特点。这种模式有效地减少了中间环节, 节约了销售成本。为配合直销, 戴尔公司大力投入网络营销系统。这些努力使得其产品售价低于同等竞争产品。

戴尔公司的销售支持主要是通过电话和互联网系统进行的。尽管戴尔公司目前在这些业务领域中还处于领先地位, 但是其它的个人计算机公司也不会忽略相似的机会。然而, 目前戴尔公司所拥有的电子商务能力和声誉却是其他竞争对手难以匹敌的。

戴尔公司在分销、运输、存货存储以及计算机应用服务方面都实行外包。这使得戴尔公司能够将资源集中到价值链中的其他优势环节, 争取持久的竞争优势。戴尔公司的这些策略使得其在 20 世纪 90 年代到 21 世纪初取得了引人注目的绩效。