

# 南京航空航天大学

## 2015 年硕士研究生入学考试初试试题 ( A 卷 )

科目代码: 836

满分: 150 分

科目名称: 管理学原理

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、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. 组织扁平化
4. 费德勒模型

### 二、简答题 (每题 15 分, 共计 30 分)

1. 请简述迈克尔·波特的基本竞争战略的主要类型及其特点。
2. 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。

### 三、论述题 (共计 40 分)

1. 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。(25 分)
2. 请说明业务流程再造的基本过程和主要方法。(15 分)

### 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 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? (20 分)

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								
	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						
自然状态															
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。（20分）

### 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，争取暂时的或是持久的竞争优势。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。