

南京航空航天大学

2014 年硕士研究生入学考试初试试题 (A 卷)

科目代码: 936

科目名称: 管理学原理(专业学位)

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. 双因素理论
2. 工作分析
3. 官僚控制
4. 参与型领导

二、简答题 (每题 15 分, 共计 30 分)

1. 请说明管理决策模式的主要特点及其面临的主要挑战是什么?
2. 请简要说明组织扁平化的主要动因和主要风险。

三、论述题 (每题 20 分, 共计 40 分)

1. 请比较职能部门化和产品部门化的特点, 并说明其主要的适用领域。
2. 请阐述管理控制的基本原则, 并说明管理者行为控制所采取的主要策略是什么。

四、计算题 (每题 20 分, 共计 40 分)

1. 某公司建设某产品生产线的产能为年产 8 万件, 固定成本为 50 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 80 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? (20 分)

2. 某公司开发一种全新的产品, 有 A、B、C 三种方案可供选择, 预计未来市场可能会出现三种自然状态: 销售好、销售一般、销售差, 各种方案在不同自然状态下的收益如下表所示。请用不少于三种方法 (准则) 进行决策。(20 分)

货币单位：万元

待选方案	销售好	销售一般	销售差
A	115	60	-10
B	90	45	15
C	85	55	25

五、案例分析题（20分）

分析案例并回答以下问题

1. 柯达公司濒临破产的主要内外部原因是什么？（5分）
2. 柯达公司为什么没有能够实现从传统产业向数码产业的成功转型？（5分）
3. 战略管理包含什么内容？它对于一个企业的发展起到怎样的作用？（10分）

柯达公司破产案

2012年1月3日，柯达公司因其平均收盘价连续30日跌破1美元而受到纽约证券交易所警告，称若其股价在未来6个月依然无法突破1美元门槛，将被取消上市资格。10日，柯达的股价为58美分，而在巅峰时代1999年1月，柯达股价为每股78美元。同日，柯达宣布对旗下业务进行重组，原有的三个业务部门将被削减至两个。19日上午，柯达公司在纽约申请破产保护，同时表示公司已获得花旗集团提供的9.5亿美元18个月期信贷进行业务重组。

“你只要按下快门，其他的交给我们。”这是名扬世界的柯达公司洋溢着自豪和霸气的口号。但拥有132年历史、曾经在摄影和胶卷相纸领域称霸全球的柯达公司，自2008年以来就一直严重亏损。柯达帝国的大厦曾经看起来是那样坚固，但在今天看来却是摇摇欲坠。柯达的失败为公司发展战略主题奉献了一个具有感伤色彩的经典案例。

可以说，从数码成像技术出现的那一刻起，就已经宣告了柯达胶卷将走进历史博物馆。这就如同爱迪生的电灯和光源革命，将红极一时的煤气灯行业打入冷宫一样。所以，一些产品和公司的陨落、消亡是正常的。但由此可以引发的一个思考是，理论界和实务界一些人士提倡的公司专业化经营是否具有普适性？在专业化经营的背景下，公司尤其是大公司，一旦受到来自其他行业和领域的替代性产品入侵，公司是否能避免沉沦？可以想象，如果柯达只生产和经营胶卷业务，公司在数码成像技术面前还会有多少生机？

然而真实的情况是，胶卷并不是柯达公司的唯一业务内容，其它的业务还有包括相机

在内的摄影器材、医疗影像和商业影像服务等。柯达甚至还是数码成像技术的发明者。早在 1976 年，柯达就开发出了数码成像技术，并将其运用于航天领域。1991 年，柯达就有了 130 万像素的数码相机。1996 年，柯达推出了其首款傻瓜相机。但是，柯达高层似乎将数码成像技术开发当成了向社会炫耀的一种摆设，并没有真正重视数码技术的发展及其商业化应用，仍把关注的重点放在传统相机的胶卷相纸生意上，以及如何防止胶卷相纸销量的下降方面，以至于柯达在 1935 年推出的彩色胶卷，直到 2009 年才停止生产。在数码成像技术日新月异的背景下，这一转型实在太慢了，使得柯达失去了凤凰涅槃的机会。

柯达高层在战略决策方面的重大失误，除了与他们对技术发展和市场需求缺乏敏锐的洞察力有关外，还与利润和品牌有关。在早期，数码相机的利润率和利润贡献暂时还比不上胶卷，公司高管们因此而认为柯达品牌的主要依靠还是胶卷。具有讽刺意味的是，柯达公司对数码技术的研究确实产生了一系列高价值的知识产权。《华尔街日报》指出，在 2008-2011 年间，柯达靠出售专利许可权和打专利侵权官司的收入就达 19 亿美元。而与柯达形成鲜明对照的是，富士公司在进入 IT 时代后，就主动及时收缩胶卷业务，积极进行包括数码相机在内的摄影器材的市场开发。而柯达现在只能抬头仰视佳能、尼康、卡西欧、富士等数码成像产品列强了。

公司的战略转型有时需要付出损失短期利润的代价，这不仅需要管理层具备壮士断腕的勇气和魄力，还需要公司治理结构提供有效的制度保证。因为有的公司即使管理层意识到了战略转型的必要性和紧迫性，但受制于股东们不停顿的业绩要求而难以实施产业转型。2003 年，柯达前任总裁邓凯达曾宣布全面向数码产业转型，为此要削减 72% 的红利派发并向数码技术开发投资 30 亿美元，但该计划遭到了部分股东的强烈抵抗。此外，多层管理、效率低下、人浮于事，也是这家百年老店行动迟缓的重要原因。

柯达的教训告诉人们，百年老店仍需要通过不断的创新保持其竞争优势。一旦优势不再，即使是曾经辉煌的品牌，也会迅速成为昨日黄花，被市场无情抛弃。在市场变幻莫测的今天，战略远见、战略分析、战略决策和战略控制的能力恰恰是企业获取竞争优势的重要核心能力之一。