

# 2007年攻读浙江财经学院硕士学位研究生

## 入学考试业务课二试题

考试科目编号及名称：477 管理学

答案请写答题纸上

### 一、简答题（每小题10分，共60分）

- 1、何为管理的绿色化？阐述组织有可能采用的走向绿色的主要方式
- 2、区别传统的目标设定与目标管理
- 3、阐述影响组织更多地集权或分权的因素
- 4、什么是无边界组织？说明在无边界组织中哪些组织边界被取消或削弱
- 5、解释管理者如何能克服人际沟通的障碍
- 6、阐述减缓变革阻力的方法

### 二、论述题（1题20分，2题30分，共50分）

- 1、试述赫塞——布兰查德情景领导理论
- 2、当代动机理论的构成及其整合

### 三、案例分析题（40分）

#### 躁动的飞行计划

82%的市场份额，这就是加拿大航空公司（Air Canada）的市场地位，自从2000年兼并了加国航空公司（Canadian Airline）后，加拿大航空公司成为该国仅有的大型航空公司。从此，加拿大航空产业开始饱受垄断之苦。消费者面对的是一个没有竞争者的市场，这在西方国家是十分罕见的，甚至连德国汉莎航空公司（Lufthansa）也只占有德国航空市场的60%。消费者抱怨航班座位被过度地预

订，办理登机时经常要排长队，往呼叫中心打电话经常要等上半个多小时，飞往相邻省份的票价甚至比飞往欧洲还贵。结果，加拿大政府开始鼓励低价航空公司的发展以引入市场竞争。议会于 2000 年 5 月通过了新的法律，界定了“滥用支配地位。”的含义，并授权竞争管理局（CompetitionBureau）（相当于美国联邦贸易委员会）惩罚那些参与价格欺诈的公司。这些立法活动是在加拿大航空公司的竞争对手西部航空公司（WestJet Airlines）开始进军东部市场的推动下进行的。西部航空公司是一家低价航空公司，正在寻求日益动荡的航空市场中均衡的客源。

在过去 20 年中，在加拿大先后有 6 家低价航空公司创办，但只有西部航空公司仍在运营。这家公司总部设在埃尔伯塔省卡尔加里市，服务于加拿大西部的 13 个省，占有加拿大航空市场 5% 的份额。但是，西部航空公司总裁斯蒂芬·C·史密斯（Stephen C.Smith）作出了一项战略决策，要使该公司成为一家全国范围的公司。

西部航空公司成立于 1996 年，在经营上模仿美国西南航空公司的战略模式。西南航空公司凭借其低价票和短程运输的战略模式取得了显著的成功。西部航空公司的票价平均比加拿大航空公司低 40%，它只提供单一等级的舱位，在航班上不供餐，在机场不设公务舱旅客休息室，公司集中经营那些不超过 400 英里的航线。旅客乘机无须机票，只凭一个确认号即可。为了削减成本，西部航空公司鼓励通过互联网销售机票，目前此项业务已占到该公司售出机票的 11%。只要有可能，公司的飞机只降落在小型机场上，这可以大大节约机场使用费。上述做法均与西南航空公司战略相同，惟一的差别是西南航空公司的旅客是对号入座的。

正如许多这类战略所表明的，史密斯坚持使公司的运营成本保持在低水平上。此外，与西南航空公司一样，西部航空公司只采用一种机型，即波音 737，从而最大限度地降低了飞行员培训成本、飞机维护成本，以及下机和登机的周转时间。为了使其雇员（超过 1100 人）非工会化以使公司更有效地控制工资，西部航空施行了几项刺激计划。其中一项主要的刺激计划是面向所有雇员的利润分享计划，任何雇员，只要加入公司时间在 3 个月以上，都可以参与该项计划。1999 年的利润分享总额为 400 万加元。此外，70% 的公司雇员参加了股票购买计划，

股票分红额相当于雇员工资的 20%。

史密斯简约的经营模式显然已经见到了效果。在成立以来 4 年的运营中，西部航空公司实现了稳定的增长，每乘客公里收入（这是航空产业一项关键的运营指标）在 2000 年的头 4 个月里增长了 54%。2000 年 4 月的平均上座率达到 78%，高于 1999 年同期 71% 的水平。西部航空保持了持续的盈利记录。加拿大消费者协会的发言人指出：“西部航空公司处于紧凑的运营和有效的管理状态……乘客投诉不多。”但是，有些专家认为，史密斯进入全国市场的战略决策可能是一种赌博，西部航空公司的胜败在此一举。“这是一次冒险，航空运输产业不是那种能够承受多次失败的产业。”为了适应向全国市场的扩张，西部航空公司又订购了 20 架波音 737 飞机，这些飞机将在未来 8 年里陆续交付，此外，公司还计划租赁 10 架飞机。与此同时，西部航空公司的竞争对手加拿大航空公司，在 2000 年夏季也启动了它的低价航班业务，专门服务于西部航空公司占据的加拿大西部市场。虽然一些产业分析师认为，工会化的加拿大航空公司要达到非工会化的西部航空公司的成本结构绝非易事，但也有人认为，西部航空公司也许扩张得过度了，它扩张的速度超过了它所服务的区域市场需求的增长速度。

#### [问题]

1. 你认为西部航空公司具有何种竞争优势？加拿大航空公司具有何种竞争优势？解释你的理由。
2. 西部航空公司遵循的是什么竞争战略？解释你的观点。
3. 斯蒂芬·史密斯会怎么应用 SWOT 分析开发它的全国化战略？请利用案例的信息做一个简要的 SWOT 分析。
4. 你对西部航空公司的全国扩展战略怎么看？你会给史密斯什么建议？