

# 南京航空航天大学

## 2011 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、简答题 ( 每小题 10 分, 共 50 分 )

1. 经验主义学派的基本思想。( 10 分 )
2. 授权及其作用。( 10 分 )
3. 企业环境的层次及其分析要点。( 10 分 )
4. 双因素理论的基本观点。( 10 分 )
5. 前馈控制及其控制要点。( 10 分 )

### 二、论述题 ( 每小题 20 分, 共 40 分 )

1. 请阐述领导权力的类型及其对下属的影响作用。( 20 分 )
2. 分工是组织设计的基础。请阐述组织纵向分工和横向分工的结果, 以及各自需要关注的主要管理问题。( 20 分 )

### 三、计算题 ( 每题 20 分, 共 40 分 )

1. 某公司生产某产品的产能为年产 25 万件, 固定成本为 600 万元, 单位变动成本为 40 元, 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 200 万元, 可使产能增加至年产 40 万件, 单位变动成本降低到 30 元, 则当价格为 50 元/件时, 要达到 200 万元的利润需要获得订单多少件? 从增加利润的角度看, 该方案是否可行? ( 20 分 )

2. 某电子设备企业根据对市场的初步预测正在考虑新建一个工厂生产一种新型电子设备。现有三个方案可供选择: 建一个小型工厂; 建一个中型工厂; 建一个大型工厂。各投资方案的基本数据如下表所示。表中“市场有利”和“市场不利”两列数据为两种自然状态所对应的各方案除投资外的净收益现值。试用决策树选定方案。( 20 分 )

现值 (万元) 方案	状态	投资 (万元)	市场有利 (概率 0.4)	市场不利 (概率 0.6)
建小型工厂		10	30	-10
建中型工厂		20	90	-15
建大型工厂		30	120	-20

#### 四、案例分析题（共 20 分）

仔细阅读案例并回答以下问题：

1. 丰田公司的汽车“召回门”事件说明了该公司的管理存在哪些主要问题？
2. 丰田公司在这场危机中是如何进行公关的？它违背了沟通的哪些基本原理？
3. 丰田公司要避免重蹈覆辙需要在哪些方面进行努力？

##### 丰田汽车公司的“召回门”事件

丰田汽车株式会社(Toyota Motor)成立于 1933 年，由丰田喜一郎 (TOYODA KIICHIRO) 创立。2008 年，丰田汽车公司已经成为《财富》500 强位列第五、全球汽车行业排名第一、年销售收入超过 2000 亿美元的大型跨国企业。然而从 2009 年 9 月开始，一场蔓延全球的丰田汽车召回事件使得丰田汽车陷于巨大的危机之中。在短短半年时间里，丰田公司宣布召回的汽车超过 900 万辆，超过了该公司 2009 年全年的销量。公司正面临着严峻的生存考验。

##### 1. 事件回顾

在美国，丰田召回事件发生于 2009 年末至 2010 年初。2009 年下半年，美国连续发生了几起丰田汽车非正常加速的事件。美国国家道路交通安全局随即展开调查，并敦促丰田汽车公司于 2009 年 11 月 2 日开始了第一次召回行动，以检查凯美瑞、亚洲龙、普锐斯、ES350 等车型脚垫滑动卡住油门踏板的安全隐患。随后，又发生了几起因汽车油门踏板故障而造成的车祸，并导致了多人伤亡。丰田汽车公司不得不于 2010 年 1 月 21 日再次宣布召回凯美瑞、RAV4、卡罗拉、汉兰达等车型。到 2010 年 1 月 28 日，丰田汽车公司因脚垫滑动卡住油门踏板召回 520 万辆汽车；因油门踏板非正常加速问题召回汽车 230 万辆。2010 年 2 月 21 日，该公司又因转向系统存在问题召回在北美的卡罗拉车型。2010 年 2 月-7 月，丰田汽车公司在美国又进行了多次召回行动，涉及 85 万辆各种类型的汽车。

在中国，2009 年 12 月 9 日，丰田汽车公司因 VVT-i 机油软管内壁破裂、机油软管漏油等隐患召回 RX350、ES350、汉兰达等车型共计 43023 台。2010 年 1 月 28 日，该公司开始在华召回天津工厂生产的城市多功能车 RAV4，总数为 75552 辆。

除中美之外，丰田汽车公司的这次召回行动还包括了欧洲、澳大利亚、新加坡，以及日本本土，涉及各种型号汽车约 200 万辆。至此，丰田汽车公司在全球召回的车辆超过了 900 万辆。

面对如此多而密集的召回行动，人们不禁要问，那个昔日发明了精益生产管理方法，被誉为质量管理典范的丰田汽车公司究竟怎么了？

##### 2. 危机公关

回顾此次召回事件，丰田汽车公司过分相信自身能力，危机公关迟缓，反应偏差，力度不足，上下沟通出现障碍，导致公司一直陷于极其被动的地位。

具美国媒体报道，根据丰田汽车公司提交给美国国家道路交通安全局的文件纪录，该公司早在 2006 年 2 月 7 日就已经知道脚垫可能会卡住油门踏板，导致车辆刹车失灵的隐患。

以丰田普锐斯为例，该车型累计售出 27 万辆，从其售出到召回，关于其刹车问题的投诉就从未间断过。据有关部门统计，仅日本和美国两地客户的投诉就有 180 余起。而过去 10 年里，19 人因丰田车刹车失灵和突然加速而死亡。但这些问题均没有得到丰田汽车公司的足够重视，也没有采取切实可行的行动来纠正。

可见，丰田汽车公司在召回事件的前期采取了拖延战术，希望大事化小，小事化了，期待危机能自动化解或者逐渐淡化。早在 2007 年，该公司就曾经通过与美国运输委员会的协调，避免了大约 5 万辆丰田车的召回事件，节省了约 1 亿美元的召回费用。也许此次他们也希望能够通过拖延战术就此过关。

首先，丰田汽车公司 2009 年 11 月 2 日和 2010 年 1 月 21 日两次在北美大规模召回汽车是在美国国家道路交通安全局的一再要求和催促下做出的。其次，在 1 月 21 日第二次召回后的两周多时间里，作为社长的丰田章男一直没有对此公开表态，只是在出席达沃斯论坛期间，对日本媒体有过几句轻描淡写的回应，直到 2 月 5 日才就丰田汽车全球召回事件道歉。与此同时，丰田汽车公司在危机公关上几乎没有开展任何行动。甚至到了 2 月 17 日，该公司还坚称丰田章男没有必要出席美国国会有关丰田汽车质量的听证会，给美国监管者和公众留下了傲慢和对美国消费者利益不认真的印象。

美国东部时间 2010 年 2 月 23 日，美国众议院能源和商务委员会在国会山举行了有关丰田汽车质量的听证会。迫于压力参会的丰田章男在聆听受害者和国会议员们的发言后鞠躬道歉，承认丰田汽车公司在曾经坚持安全第一、质量第二、产量第三的原则出现了混淆，从而从根本上导致了这场危机，并承诺将成立由他本人直属的全球质量特别委员会，带领丰田汽车重回正轨。

2010 年 3 月 1 日，丰田章男在刚刚出席完美国国会关于丰田车的听证会之后，又马不停蹄地直接飞往北京，向中国消费者解释“召回门”事件，显示了其解决问题的诚意和对中国市场的重视。

如今，丰田汽车公司的官方网站专门设立了有关汽车召回的网页，指导消费者识别自己的汽车是否在召回之列，同时就有关召回事宜为消费者提供咨询。

然而，丰田的这些努力能够换回消费者的信心吗？丰田汽车公司需要怎样的努力才能重振昔日雄风呢？