

现代企业管理

写在前面

本篇供宣区20级电信科学生期末考试参考复习使用，主要是一些考试内容的押题和关于考试的分析。

by 温柔的风狮子

- 内容主要基于**课程PPT及上课讲述的部分重点内容**
- 大四的课程在我这**只要及格就好**，故本资料是奔着**不会挂科**的目标去准备的，**想要高分的同学建议**右上角的“x”
- 再次强调一遍，**省略了不少PPT上可能重要的内容**，本目标只是 ≥ 45 ，最少化占用复习时间。
- **加粗部分**相对为**复习重点**，但不能保证有效性和准确性，请自行辨别。

考试分析

- 本门课程**理论上不会挂科**，**大四的公共必修课**懂的都懂
- 每个老师出卷风格不一致，部分老师有着自己的出卷风格，故**卷子可能也会不一样**，请根据自己老师讲的情况来看。
- 计科20-5/电信20-1班老师主要没讲太多内容，故可参考往届比较经典的企业管理卷子判断题型。
- 整体答题思路可参考：[管理学考研|考试题型、答题方法、答题思路、答题注意-零基础必入哔哩哔哩bilibili](#)
- 概括一下，基本拿分及格的最快方式为：**计算题全拿，案例分析拿一半，简答/名词解释掌握最常考的，选填判断随缘开蒙**

1. 计算题

- 整张卷子最好拿分的部分，想拿到 45 的关键，计算题基本上最好不要丢分。
- 整体不需要花什么复习时间，也不怎么需要背，熟悉基本流程即可。

1. 网络图的绘制、相关参数及关键线路分析（第2章）

1. 题目特点：与之前出的那次作业题一致，涉及到图的绘制、关键路径等
2. 解决方法：见PPT：第2章 计划 或 课本的例题，按照过程一步一步画图即可。
3. 注意事项：**需要写出Tes、Tlf的具体计算过程，并在图中注明虚公序和关键路径**
4. 参考题目解析：
 - [【基础班】第2章 计划01](#)：29min处
 - [【基础班】第2章 计划02](#)：全篇

- [【强化班】2007年真题讲解](#)：37min-49min处
- [网络计划技术-网络图](#)
- [【天猫爱启航旗舰店】管理学考研计算题之网络计划技术（关键路径法](#)
- 第三版课本：P46-P47

2. 成本相关的分析（确定型决策方法）（第9章）

1. 题目特点：与之前**最后一节课那次随堂测试题**一致
2. 解决方法：小学生算术题，记住公式直接正常算就行
3. 注意事项：**核心公式为：** $P = x * (p - b) - a$
 - P：利润总额、x：销售量、p：单价、b：单位变动成本、a：固定成本
4. 参考题目解析：
 - [确定型决策-量本利分析法](#)

3. 决策树决策方法（随机型决策）

1. 题目特点：给出两/三种方法，询问如何决策，主动问题中包括“决策树”
2. 解决方法：按照常规步骤画图，标上各个数据即可，对于**期望收益**需要写出计算过程并计算
3. 注意事项：需要注意具体**每个图形符号的含义**，不能画错了形状
4. 参考题目解析：
 - [【强化班】2007年真题讲解](#)：49min-53min处
 - [风险型决策-决策树法](#)
 - [【天猫爱启航旗舰店】管理学考研计算题讲解之风险型决策（决策树](#)
 - 第三版课本：P225-P226

4. 企业最大利润问题（第2章）

1. 题目特点：本质即为初高中中学的**线性规划**问题，长得一模一样，高考填空题变成这的大题了
2. 解决方法：根据题目信息列出不等式组，确定直线后划定区域，寻找最值点即可。
3. 参考题目解析：
 - [确定型决策-线性规划](#)
 - [【天猫爱启航旗舰店】管理学考研计算题讲解之确定型决策方法](#)
 - 第三版课本：P42-P43

5. 不确定性决策（第9章）

1. 题目特点：给出A1A2A3A4、Q1Q2Q3Q4，选出最优方案
2. 解决方法：看着挺吓人的，但实际上根据**他指定的方法**，套公式直接算就可以
3. 参考题目解析：
 - [不确定型决策-小中取大、大中取大、最小最大后悔值法](#)
 - [【天猫爱启航旗舰店】管理学计算题之非确定性决策](#)
 - 第三版课本：P227-P228

2. 案例分析

- 一般有两问，第一问通过**管理学知识**回答（不背很难回答），第二问**自由发挥，能编多少编多少**
- **第二问是拿分的关键**，不知道啥管理学知识不影响抄材料硬编，与基本思政课考试简答题复习思路一致，先挑会的写，没会的就抄材料编就完事了
- 答题方法如下
 - [管理学考研|案例题（一）答题思路、答题注意、出题角度、学习方法总结哔哩哔哩bilibili](#)
 - [管理学考研|案例题（二）答题思路、答题注意、出题角度、学习方法总结哔哩哔哩bilibili](#)
 - [管理学考研|案例题（三）答题思路、答题注意、出题角度、学习方法总结哔哩哔哩bilibili](#)

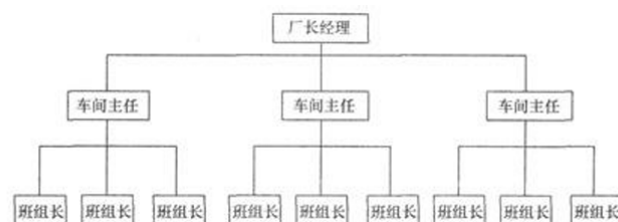
3. 简答题/名词解释

- 分值最高，且不背书很难拿到很多分（参考政治踩点答题），故复习时间相对花费较长
- 可以参考课本课后思考题部分的内容，**但我嫌太长懒得背，故只选取了重点**
- 答题方法如下
 - [管理学考研|简答与论述的答题思路、答题注意、出题角度、学习方法总结](#)
 - [管理学考研|名词解释-答题思路、答题注意、出题角度、学习方法总结](#)
- 有一小部分简答题/名词考的的概率非常大，因为相对比较重要，故建议这一部分留下印象，**拿个基础分**，剩下的不会开编即可
- 下面列举的，便是最容易考的一部分简答题/名词解释

1. 组织结构形式图的绘制，优缺点分析（第3章）

1. 直线制

1. 直线制组织结构形式的突出特点是:企业的一切生产经营活动都是由企业的各级主管人员来直接指挥管理，不设专业的职能参谋人员和机构。企业日常的生产经营任务的分配和运作都是在厂长（经理）的直接指挥下完成的。
2. 直线制组织结构形式的优点是：**组织结构形式简单**；指挥命令关系清晰统一；**各部门、各职位职责明确**，能形成严明的纪律和秩序体系，管理运作成本较低。
3. 其缺点是：管理决策和运作主要依赖于主管人员的个人素质能力，**缺乏制度化的管理体系**；**组织中各部门之间缺乏横向联系**，容易形成管理者的本位主义和狭窄视野。



2. 职能制

1. 这种组织结构形式的主要特点是：采用专业化分工的职能管理者代替了直线制中的全能管理者。
2. 职能制的主要优点是：每个职能管理者只负责某一职能领域的专门工作，**有利于发挥专业人才的作用**；职能主管对其所管辖的专业工作可以做得比较深入、细致，对下属的指导可以比较具体；**职能机构的作用如能很好发挥**，则能弥补各级行政领导人管理能力的不足。
3. 职能制结构的缺点，即**多头领导**。每个下属除了接受其行政上级领导外，还要接受职能领域中职能管理者的领导。这种多头领导容易造成下级人员的无所适从。



3. 直线职能制

1. 直线职能制是职能制组织形式的一种改进。
2. 直线职能制组织结构的优点：**既有利于保证统一行政指挥，又可发挥各类专业人员在管理中的作用**。
3. 其缺点是：组织中**各职能单位自成体系**，往往会形成信息横向沟通不灵；容易造成职能专业人员的本位主义思想；不利于培养组织中的综合管理人员；各职能部门和直线指挥部门之间可能会出现冲突和矛盾；组织管理中职能参谋权和直线指挥权之间的关系处理较困难。

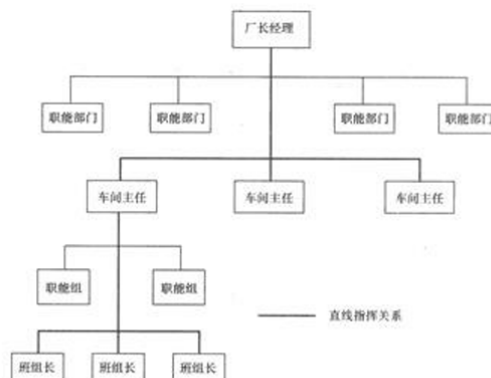
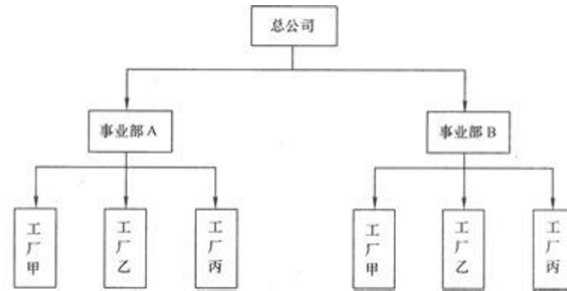


图3-3 直线职能制组织形式

4. 事业部制

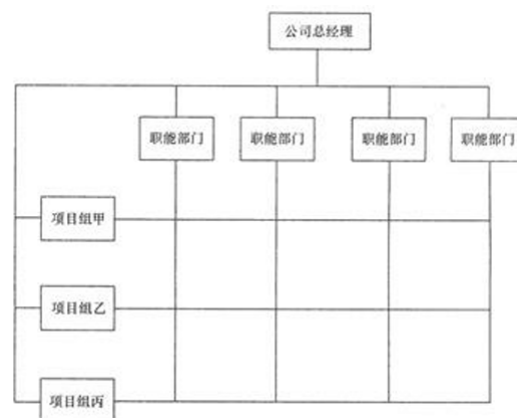
1. 事业部制是一种分权制的组织形式，具体做法是，在总公司下按一定标志分设若干个事业部或分公司。
2. 事业部制组织结构形式的优点是：公司能把经营多元业务的事业部专业化管理和公司总部的集中统一领导很好地结合起来，**总公司和事业部之间形成比较明确的责、权、利关系**；事业部以利润责任为目标，独立地开展自身的生产经营业务，有利于调动事业部经理的积极性、主动性和创造性，**有利于培养综合的高级管理人才**。

- 其缺点是：事业部之间可能会造成**资源配置的重复**，造成浪费；当多个事业部面向共同的市场时，可能会产生**组织内部同业竞争**，影响公司整体目标；总公司与事业部之间的集权分权关系不大好处理，容易出现过分集权和过分分权的现象；事业部在总公司统一政策的指导下独立运作，则对管理人员的综合素质能力要求较高。



5. 矩阵制（网络制省略）

- 矩阵制组织结构形式是在传统的直线职能制的垂直指挥体系之上，再架设一个横向指挥体系，形成具有**双重职权关系**的组织单元矩阵结构
- 矩阵制组织的优点是：**加强了组织中的横向联系**，克服了职能部门之间相互脱节、各自为政的现象；由于项目组是根据工作任务需要设立和运行的，因而提高了组织结构的灵活性和应变能力，改善了组织的资源利用效果；各种不同的专业人员汇集在一起工作，有利于思想交流，激发创新。
- 缺点是：项目组随着任务的完成而解散，人员容易产生临时观念，不利于确立责任心；组织中存在着**双重领导关系**，一旦出现问题，有时难以明确责任。



2. 赫茨伯格提出的双因素理论（第4章）

- 保健因素**是指那些与人们的不满情绪有关的因素，如企业政策、工资水平、工作环境、劳动保护、人际关系、地位、安全等。这类因素处理得不好会引发对工作不满情绪的产生，处理得好可预防或消除这种不满，但它不能起激励作用，只能起到保持人的积极性、维持工作现状的作用。
- 激励因素**是指能够促使人们产生工作满意感的一类因素，主要包括工作上的成就感、得到他人的认可、工作本身带来的愉快、晋升、成长、责任等。
- 赫茨伯格认为，“满意”的反面是“没有满意”，“不满意”的反面是“没有不满意”（不一定是满意）。保健因素只能消除员工的不满意，也就是让员工感到“没有不满意”，但不能让员工感到满意；只有激励因素才能使员工产生满意感。
- 根据双因素理论，管理中首先要注意**保健因素**，防止员工的不满情绪带来的负激励，更要注意**使激励因素真正发挥应有的作用**，切忌把激励因素降低为保健因素。

3. 控制的含义、过程及基本准则（第5章）

1. 控制是指监督管理的各项活动，以保证它们按计划进行并纠正各种重要偏差的过程。
2. 控制的重要性：控制的普遍性、控制的全程性
3. 控制的原则（每个自己编点解释一下）
 1. 未来导向原则、反映计划要求原则、组织适应性原则、关键点原则
 2. 例外原则、及时性原则、客观性原则、准确性原则、弹性原则、经济性原则
4. 控制的基本过程包括三个步骤：确定标准、衡量绩效、采取措施（每个自己编点解释一下）
5. 按控制信息的性质划分：前馈控制（事前控制）、同期控制（过程控制或现场控制）、反馈控制（结果控制）
 1. 反馈控制：指将系统的输出信息返送到输入端，与输入信息进行比较，并利用二者的偏差进行控制的过程
 2. 同期控制：指一种发生在计划执行过程之中的控制。
 3. 前馈控制：指观察那些作用于系统的各种可以测量的输入量和主要扰动量，分析它们对系统输出的影响关系，在这些可测量的输入量和主要扰动量的不利影响产生以前，通常应立即采取纠正措施，来避免它们的不利影响。
6. “控制就是管理，管理就是控制。”请对这一说法做出分析。
 1. 控制是监督管理的各项活动，以保证它们按计划进行并纠正各种重要偏差的过程。具体地说，控制工作是指：为了确保组织的目标以及为此而拟订的计划能够实现，各级管理者根据事先确定的标准或因发展需要而重新拟订的标准，对下级的工作进行衡量、测量和评价，并在出现偏差时进行纠正，以防止偏差继续发展或今后再度发生；或者，根据组织内外环境的变化和组织发展的需要，在计划的执行过程中，对原计划进行修订或制定新的计划，并调整整个管理工作的过程。控制就像一艘船上的舵，使组织朝着正确的方向行进。
 2. 管理是制定，执行，检查和改进。制定就是制定计划（或规定、规范、标准、法规等）；执行就是按照计划去做，即实施；检查就是将执行的过程或结果与计划进行对比，总结出经验，找出差距；改进首先是推广通过检查总结出的经验，将经验转变为长效机制或新的规定；再次是针对检查发现的问题进行纠正，制定纠正、预防措施，以持续改进。从管理作为一个过程的作用来说，管理是计划、组织、领导、控制。
 3. 从控制和管理的定义中我们可以看出，控制是管理职能环节中的重要一环，但是控制并不等于管理，管理活动除了包括控制之外，还包括计划、组织、领导等许多方面。因此上述说法是片面的，错误的。

4. X理论与Y理论

1. X理论（胡萝卜加大棒）

1. X理论对人性的假设为：多数人生来懒惰，不愿意负责任，只有少数人勤奋，有责任心；多数人工作是为了追求物质利益满足，企业主为获得最大利润，工人为追求最高报酬；个人目标与组织目标是相矛盾的。
2. 按照X理论进行管理的方式是“胡萝卜加大棒”的管理政策：
 1. 第一，制定有严格的管理制度，实行标准化作业、程序化操作和规范化管理，以确保生产任务的完成；
 2. 第二，管理权力高度集中在少数管理者手中，强迫多数员工绝对服从管理者的意愿；
 3. 第三，用金钱来刺激员工劳动的积极性，同时对消极怠工者采取严厉的惩罚措施。

2. Y理论对人性的假设是“自动人”（或称为“自我实现人”）。

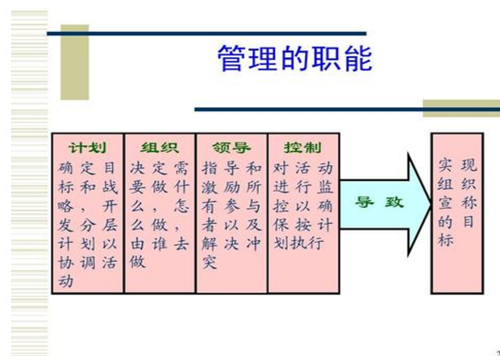
1. 该理论认为：人天生勤奋，每个成熟的人除有物质和一般社会需求外，还有一种要充分运用自己的才华，发挥潜能、做出成就的愿望，人只有在实现了自己这种愿望时才会感到最大的满足；**人在追求自我实现的过程中，会表现得主动、有自制力和有创造性。**

2. 基于Y理论的管理方式：

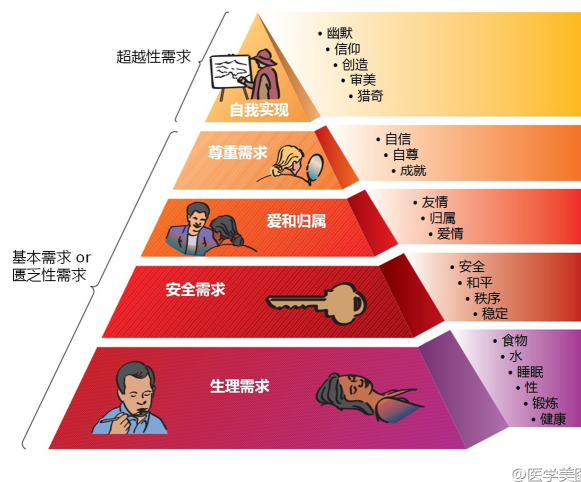
1. 第一，**创造一种适宜的工作环境和条件**，让员工能充分发挥自己的潜能，达到自我实现的满足；
2. 第二，**提倡目标管理与自主管理**，在管理制度上应该更具有灵活性，给员工更多一些完成工作的自主权，以便在实现目标过程中能充分地发挥人的独立创造才能；
3. 第三，提倡内在激励，强调工作本身对工作者积极性的激励作用。

5. **危机管理**：指企业为应付各种危机情境所进行的规划决策、动态调整、化解处理及员工训练等活动过程，其目的在于消除或降低危机所带来的威胁和损失，因势利导，把坏事变好事。

6. 管理的基本职能



7. **马斯洛需要层次理论**（属于人际关系学说）：五种需要从低到高排列，需要的发展逐层递进。当较低层次的需要基本得到满足后，就会产生更高一级的需要。未满足的需要才具有激励作用。高层次需要和主导需要具有更重要的激励意义。



8. **公平理论**：当一个人做出了成绩并取得了报酬以后，他不仅关心自己所得报酬的绝对量，而且关心自己所得报酬的相对量。因此，他要进行横向和纵向比较来确定自己所获报酬是否合理，比较的结果将直接影响今后工作的积极性。

4. 选择/判断

- **最不建议复习的东西**，能记得几个算几个随缘答即可，说不定随缘考前翻一遍书还能踩中几个关键答案
- 整体都是细碎的知识，和简答题一样，有部分知识点一定会出现选择，了解个基本概念差不多就行。有一部分题可能根据已有的常识也能选择/判断出来
- **时间充足**可以参考老师给的《**现代企业管理单项选择题.docx**》，过一遍没啥坏处，可能考试题就全是这的呢
- 下面列举的，**留个简单印象即可，没必要背**

1. 管理的二重性：自然属性，社会属性
2. 管理者的三种技能：技术技能、人际技能、概念技能（复杂环境正确决策）
3. “胡萝卜加大棒”是X理论；目标管理以Y理论为基础；以组织文化为背景的人本管理思想以威廉大内提出的Z理论为基础；
4. 计划类型：长期(5年以上)、中期(5年以内)、短期(1年以内)
5. 组织的含义：组织实体、组织工作、组织职能
6. 领导由领导者、被领导者和环境条件三种因素构成
7. 领导者的作用：指挥作用、协调作用、激励作用
8. 中国领导行为的三因素：工作绩效、团体维系、个人品德
9. 控制的基本过程包括三个步骤：确定标准、衡量绩效、采取措施
10. 按控制信息的性质划分：前馈控制（事前控制）、同期控制（过程控制或现场控制）、反馈控制（结果控制）
11. 管理控制的基本原理：系统论、信息论和控制论。
12. 按控制来源划分：正式组织控制、群体控制、自我控制
13. 柔性管理的特点：根据订单而非库存来决定产量、建立弹性生产体系、柔性管理对企业人员的素质要求很高、生产区位趋于集中、企业组织机构增强柔性
14. 彼得·圣吉的五项修炼：系统思考、自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团队学习
15. 股东大会是公司的最高权利机构；董事会是公司的经营决策机构；公司的总经理负责公司的日常经营管理活动，对公司的生产经营活动进行全面领导；监事会是公司的监督机构。
16. 企业管理的特征：目的性、组织性、人本性、创新性，艺术性
17. 企业管理的基本职能：计划，组织，领导，控制
18. 企业的战略体系：公司战略、经营战略、职能战略
19. 战略环境分析：外部环境分析、内部条件分析、SWOT分析
 1. 外部环境分析：一般环境分析（PESTN分析、PEST分析）、行业环境分析（波特提出五力分析）
 2. 内部条件分析：资源分析、能力及核心能力分析、经营状况分析、经济效益分析、价值链分析
20. 战略的基本分类



21. 战略选择方法

1. SWOT模型：S (strengths) 是指企业内部的优势；W (weaknesses) 是指企业内部的劣势或叫弱点，企业内部的优劣势是相对于竞争对手而言的；O (opportunities) 是指企业外部环境的机会；T (threats) 是指企业外部环境的威胁。

2. 投资组合分析法 (BCG的“业务包”理论)

1. “现金牛”型：该业务单位具有低业务增长率和高市场份额。
2. “瘦狗”型：指那种具有低市场份额和低业务增长率的业务部门或单位。
3. “问题”型：这类业务部门或单位具有低市场份额和高业务增长率。
4. “明星”型：这种类型的业务部门或单位具有高增长率和高市场份额。“明星”一般为企业提供最好的利润增长和投资机会。

22. 属于战略管理核心环节的是战略实施

23. 平衡计分法的四个角度：财务、顾客、企业内部、未来

24. 决策的分类：战略决策、管理决策、业务决策；确定型决策、风险型决策、不确定型决策