

2. 某企业产品研发项目的活动清单以及紧前活动如下表所示。试根据表中资料正确画出网络图, 并在图中计算网络图的时间参数, 利用时差确定该项目的关键路线和总工期。(13 分)

活动代码	A	B	C	D	E	F	G	H
紧前活动	-	A	A	A	C,D	B,C	E,F	G
活动时间 (周)	8	7	12	5	10	9	15	7

五、案例分析 (20 分)

A 公司的管理变革分析

A 公司是美国一家大型联合公司, 总部设在芝加哥, 下属有 450 个分公司, 经营着 9000 多种产品, 其中许多产品, 如克拉克糖, 乔氏中国食品等, 都是名牌产品。公司每年的销售额达 90 多亿美元。

多年来, A 公司都采用购买其他公司来发展自己的积极进取战略, 因而取得了迅速的发展。公司的传统做法是: 每当购买一家公司或厂家以后, 一般都保持其原来的产品, 使其成为联合公司一个新产品的市场; 另一方面是对下属各分公司都采用分权的形式。允许新购买的分公司或工厂保持其原来的生产管理结构, 这些都不受联合公司的限制和约束。由于实行了这种战略, 公司变成由许多没有统一目标, 彼此又没有什么联系的分公司组成的联合公司。

1976 年, 负责这个发展战略的董事长退休以后, 张某某就是在这种情况下被任命为董事长。

新董事长张某某的意图是要使公司朝着他新制定的方向发展。根据他新制定的战略, 张某某辞退了下属 56 个分公司, 但同时又买下了西北饮料工业公司。

据张某某的说法, 公司除了面临发展方向方面的问题外, 还面临着另外两个主要问题: 一个是下属各分公司都面临着向公司介绍并推销新产品的任务, 为了刺激各分公司的合作, 张某某决定采用奖金制, 对下属干得出色的分公司经理每年奖励 1 万美元。但是, 对

命题教师注意事项: 1. 主考教师必须于考试一周前将“试卷 A”、“试卷 B”经教研室主任审批签字后送

试 卷 (A、B)

第 2 页 共 2 页

分 1.5 课程性质: 必修、选修、限修、必修 考试形式: 开卷、闭卷
11-19 命题教师 课程组 系 (所或教研室) 主任审批签名

于这些收入远远超过 1 万元的分公司经理人员来说, 1 万元奖金恐怕起不了多大的刺激作用。另一个面临的更严重的问题是, 在维持原来的分权制度下, 应如何提高对增派参事人员必要性的认识, 应如何发挥直线与参事人员的作用问题, 张某某决定要给予每个部门增派参事人员, 以更好地帮助各个小组开展工作。但是, 有些参事人员则认为只增派参事人员是不够的, 有的人则认为, 没有必要增派参事人员, 可以采用单一联络人联系几个单位的方法, 即集权管理的方法。

公司专门设有一个财务部门, 但是这个财务部门根本无法控制这么多分公司的财务活动, 因此造成联合公司总部甚至无法了解并掌握下属部门支付支票的情况等等。

问题:

- (1) A 公司可以在分权方面做得更好吗?
- (2) 你对张某某的激励方法有何看法?
- (3) 参事人员有何作用? 如何协调直线和参事人员之间的关系?

命题教师注意事项: 2. 命题教师用黑色水笔工整地书写题目或目 A4 纸模式打印贴在试卷卷芯中。

合肥工业大学

一、选择题 (10×1=10 分)

1. 查尔斯·巴贝奇主张建立____制度。
A 劳动分工 B 利润分配 C 科学管理 D 行政管理
2. 下列不属于科学管理理论学派的是()。
A 法约尔 B 泰罗 C 甘特 D 福特
3. 下列属于保健因素的是()。
A 晋升 B 成长 C 地位 D 责任
4. Y 理论对人性的假设是()。
A 自我实现人 B 经济人 C 社会人 D 复杂人
5. 经验管理学派的代表人物是()。
A 西蒙 B 法约尔 C 梅鲁克 D 非德勒
6. 理性模式组织观的典型代表是()。
A 需要层次理论 B 双因素理论 C 行政组织理论 D 人际关系理论
7. 下列不属于正式组织的特征的是()。
A 目的性 B 稳定性 C 正规性 D 内聚性
8. 下列不属于柔性管理特征的是()。
A 根据订单来决定产量 B 生产区位趋于分散 C 建立弹性生产体系 D 对企业人员的素质要求较高
9. 向产业链上游方向发展的是____战略。
A 同心多元化 B 前向一体化 C 后向一体化 D 水平多元化
10. 下列不属于非预算控制方法的是()。
A 审计法 B 盈亏平衡法 C 目标管理法 D 收支预算法

二、正误判断 (10×1=10 分) (正确的打“√”、错误的打“×”)

1. 管理的目的是为了提效。 ()
2. “经济人”假设最早是由美国管理学家泰罗提出来的。 ()
3. 在计划工作中，未达到目标拟定的计划方案越多越好。 ()
4. 决策是领导者的个人行为。 ()

命题教师汪惠惠，主考教师必须于考试一周前将“试卷 A”、“试卷 B”经教研室主任审批签字

试卷 (A、B)

第 1 页 共 2 页

1-19 命题教师 课程组 系 (所属教研室) 主任审批签名 汪惠惠

5. 领导者不关心工作任务，而只关心人，热衷于融洽的人际关系。此领导方式属于团队式的领导。 ()
6. 竞争战略是企业最高层次的战略，是一种有价取向的、概念性的战略。 ()
7. 属于企业文化核心层的是企业的物质文化层。 ()
8. 公司制企业是现代企业的主要形态，股份有限公司是现代企业的典型形态。 ()
9. “扬善于公庭，规过于私室”主要是在强调管理的综合性。 ()
10. 马斯洛需求层次理论和双因素理论是相对应的。 ()

三、简答题 (7×5=35 分) (6 题中任选 5 题答题)

1. 简述管理包括哪些基本职能，并解释每个职能的含义。
2. 简述控制可以划分为哪些类型，并阐述各自的特点。
3. 简述非德勒的权变理论模型。
4. 画出直线职能制组织结构图，并阐述其优缺点。
5. 简述企业危机处理的一般规则。
6. 简述现代企业制度的主要特点。

四、计算题 (总分 25 分，第 1 题 12 分，第 2 题 13 分)

1. 某公司研发一款新型智能台灯准备投放市场，根据市场预测，该新产品生命期为 5 年，销路好、中、差的概率分别是 0.3、0.4、0.3。公司为生产该产品设计了三种生产方案，方案一需投资 300 万元，在销路好、中、差三种状态下每年利润分别是盈利 400 万元、盈利 100 万元、亏损 100 万元；方案二需投资 150 万元，在销路好、中、差三种状态下每年利润分别是盈利 250 万元、盈利 90 万元、亏损 250 万元；方案三需投资 100 万元，在销路好、中、差三种状态下每年利润分别是盈利 90 万元、70 万元、50 万元。请使用决策树法帮助公司进行决策，要求画出决策树并写出计算过程。(12 分)

命题教师汪惠惠，主考教师必须于考试一周前将“试卷 A”、“试卷 B”经教研室主任审批签字

简答 1

管理的职能是管理过程中各项活动的基本功能，又称管理的要素，是管理原则、管理方法的具体体现。一般将管理职能分为五项：计划、组织、人员管理、指导与领导、控制。

（一）计划。是为实现组织既定目标而对未来的行动进行规划和安排的工作过程。

（二）组织。为实现管理目标和计划所必需的各种业务活动进行组合分类

（三）人员管理。是对各种人员进行恰当而有效的选择、培训、以及考评，其目的是为了配备合适的人员去充实组织机构规定的各项职务，以保证组织活动的正常进行，进而实现组织既定目标

（四）指导与领导。是对组织内每名成员和全体成员的行为进行引导和施加影响的活动过程
简答 1（后面加下）

（五）控制。是按既定目标和标准对组织的活动进行监督、检查，发现偏差，采取纠正措施，使工作能按原定计划进行，或适当调整计划以达预期目的。

简答 2

有前馈控制、现场控制和反馈控制

I 前馈控制、预先控制、事前控制：基本目的是保证某项活动有明确的绩效目标，保证各种资源要素的合理投放 I

现场控制、过程控制：内容有向下级指示恰当的工作方法、监督下级的工作以保证计划目标的实现、发现偏差，立即矫正。

I 反馈控制、事后控制、成果控制：是历史最悠久的控制类型，例财务报告分析、标准成本分析、质量控制分析、工

简答 3

权变理论认为，领导的有效性不是取决于领导者不变的品质和行为，而是取决于领导者、被领导者和情境条件三者的配合关系，即领导有效性是领导者、被领导者和领导情境三个变量的函数。具体化为三个方面,即职位权力、任务结构和上下级关系

简答 5

危机公关处理原则（5S 原则）包括承担责任原则（shouldering the matter）、真诚沟通原则（sincerity）、速度第一原则（speed）、系统运行原则（system）、权威证实原则（standard）

简答 7

现代企业制度的基本特征概括为“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”十六个字

一是企业的产权制度，它是指界定和保护参与企业的个人或经济组织的财产权利的法律和规则。

二是企业的组织制度，即企业组织形式的制度安排，它规定着企业内部的分工协作、权责分配关系。

三是企业的管理制度，它是指企业在管理思想、管理组织、管理人才、管理方法、管理手段等方法的安排。

优点：

它快速、灵活、维持成本低且责任清晰。直线-职能型组织结构比直线型组织结构具有优越性。它既保持了直线型结构集中统一指挥的优点，又吸收了职能型结构分工细密、注重专业化管理的长处，从而有助于提高管理工作的效率。

缺点

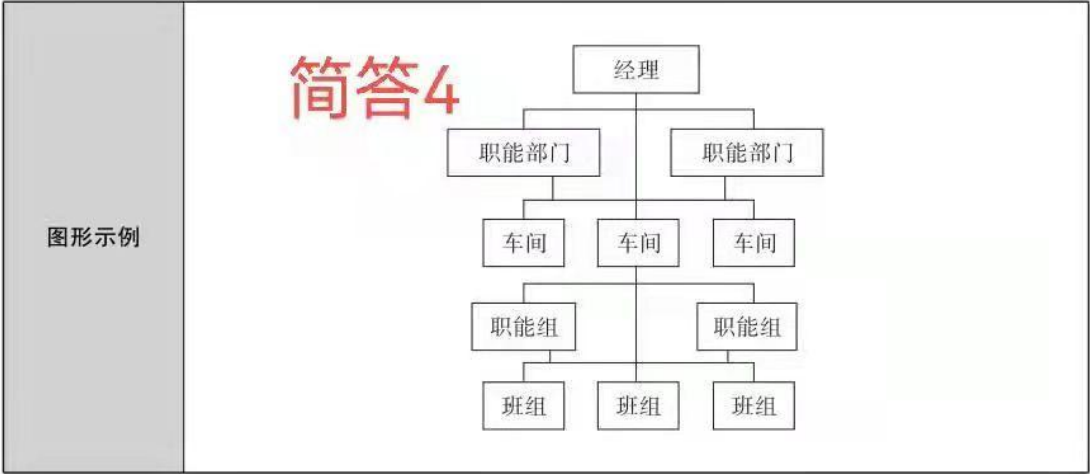
直线-职能型组织结构的内在缺陷具体如下：

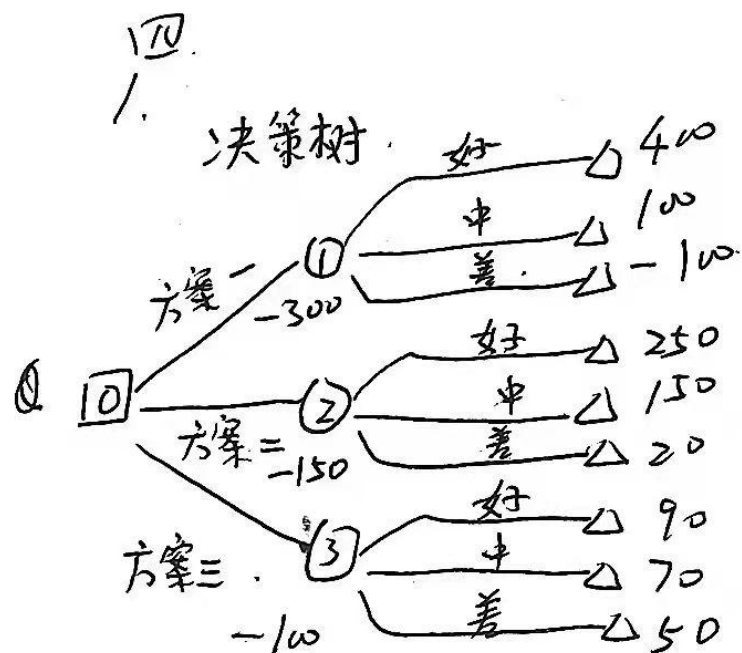
- (1)属于典型的“集权式”结构，权力集中于最高管理层，下级缺乏必要的自主权；
- (2)各职能部门之间的横向联系较差，容易产生脱节和矛盾；
- (3)直线-职能型组织结构建立在高度的“职权分裂”基础上，各职能部门与直线部门之间如果目标不统一，则容易产生矛盾。特别是对于需要多部门合作的事项，往往难以确定责任的归属；
- (4)信息传递路线较长，反馈较慢，难以适应环境的迅速变化。

接简答4

1-10
VXXXX
XXVXV

1-10
bddaC
CDDBA





$$E(1) = 400 \times 0.3 + 100 \times 0.4 - 100 \times 0.3$$

$$= 130$$

$$E(2) = 250 \times 0.3 + 150 \times 0.4 + 20 \times 0.3$$

$$= 141$$

$$E(3) = 90 \times 0.3 + 70 \times 0.4 + 50 \times 0.3$$

$$= 70$$

∴ 选择 方案二 投资

案例

(1)

公司可以在分权方面做得更好。现在的 公司分权程度非常高，各下属分公司基本上是分而治之，这样的管理架构使得组织十分松散，总部也缺乏控制力。在市场竞争日趋激烈的今天，组织需要形成整体的力量，这好比拳头打出去比每一根手指更有力。 公司需要平衡集权与分权，只有在现在的基础上适度集权才能形成更大的整体合力。

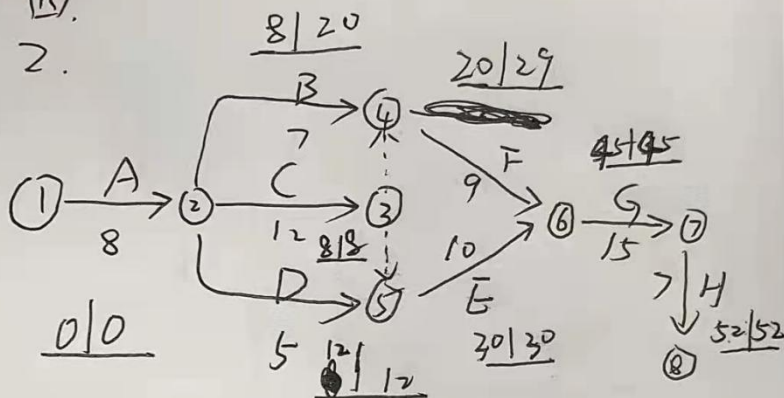
(2)

激励方法可能难以达到理想的结果，微薄的奖励起不到足够的激励作用。要取得更好的激励效果，可以从两方面改进，一是提高物质的额度，这样对分公司经理这样高收入阶层才会起到刺激作用；二是物质奖励和精神奖励相结合，奖励能否起到激励作用取决于人们取得的成绩和他们对不同需要的追求程度而定，物质奖励和精神奖励结合起来才能发挥最大的作用

(3)

参谋人员可以为直线主管提供信息，出谋划策，配合主管工作。在协调直线和参谋人员之间的关系时很有讲究：首先，直线主管不能为参谋左右。参谋人员所拥有的只是辅助性职权，比如提供咨询、建议等，直线主管广泛听取参谋的意见后应做出决策。注意，只有直线主管才是决策者。其次，参谋应尽可能的独立提出建议，直线主管不应过多干涉。

四.
2.



时间参数 ES/LS

关键线路

A → C → E → G → H

总工期: 52