

## 深圳大学 2004 年管理学原理考研试题

### 一、简述题 （每小题 10 分，共 60 分）

1. 简述科学管理理论的要点。
2. 简述信息系统的开发步骤。
3. 简述战略环境分析的主要内容。
4. 简述组织部门化的基本形式。
5. 简述人力资源计划的概念，及人员配备原则。
6. 简述控制的概念，及有效控制特征。

### 二、论述题 （30 分）

论管理者的道德素质

### 三、计算题 （2 小题，共 40 分）

某企业拟上马新产品，有两个方案（使用期均为 10 年）：一是建大厂，需投资 300 万元；二是先建小厂，需投资 140 万元，如果销路好，3 年后再扩建，扩建需投资 200 万元，每年可盈利 95 万元。根据预测，前 3 年畅销，则后 7 年销路肯定好。两个方案在不同销售状态下的收益值如表所示（万元）：

状态 \ 方案	畅销	滞销
	0.7	0.3
方案 I	100	-20
方案 II	40	30

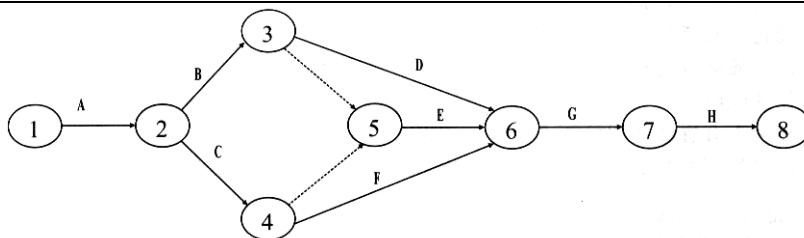
试用决策树法进行决策（画出决策树计算期望值决策）。

某项调查工作，经任务分解和分析，得作业分析表如下：

作业	作业说明	先行作业	乐观时间 a	可能时间	悲观时间
A	提出问题	—	3	4	5
B	确定调查对象	A	5	6	12
C	拟定调查方案	A	8	10	13
D	收集资料、工作安排	B	5	7	15
E	挑选和训练调查人员	B、C	9	11	19
F	准备调查表格	C	5	7	9
G	实地调查	D、E、F	3	5	7
H	分析资料、作出报告	G	3	4	5

要求：

- （1）利用三点估计法计算出作业所需时间，填在网络图上；
- （2）用图上计算法计算网络计划时间参数和总工期，标注于网络图上；
- （3）找出关键线路。



#### 四、案例分析 （20 分）

2003 年 11 月，某大型制造企业总裁作出两个决定：第一，公司从 2004 年开始向各大专院校招聘有潜质的大学毕业生，全面提升公司人才素质。工商专业和非工商专业的毕业生均可报名；第二，培训部必须马上着手对 2003 的招收的新员工进行基础管理课程的培训。他说：“新员工大学毕业后，直接来我公司工作。虽然已接受了一系列培训，但都是些工具和方法，诸如决策、领导沟通技能、时间管理以及如何面对压力环境等。仅这些零碎知识还不足以使得他们成为有效的管理人员。他们需要的是一些系统的基础课程，能使他们熟悉一般的管理领域，然后，再参加一些专门的培训课程来补充他们的基础知识。”

培训部的主任已开始筹备公司内部培训课程。他在公司征求了许多人的意见，然而他发现所有的人都只强调自身领域的重要性。销售部门的人希望人人都熟悉销售管理；生产部门则认为新职工首先应熟悉生产计划、设备布局；搞人事的又强调要学习沟通技能和群体行为，有两位高层管理人员甚至强调应学习全面计划和控制学说。

显然，结果是众说纷纭，莫衷一是。培训主任认为这些意见都有道理，但仍旧太专业化了，缺少一个基础管理课程来把他们综合起来，因此，他决定在公司外物色合适人选。他要既能满足总裁的要求，又能平衡各专来领域的需要。

问题：

1. 你认为该项培训任务应该如何进行？
2. 假如你是培训部主任聘请的管理顾问，你将如何编制管理基础课程的提纲？

专业：企业管理      考试科目： 管理学原理

一、简述题 （每小题 10 分，共 60 分）

1. 简述科学管理理论的要点。

答：科学管理理论(Scientific Management Theory)是泰罗科学管理思想的理论总结，是古典管理理论的重要组成部分。1911 年出版的《科学管理原理》是泰罗的代表作，系统地表述了科学管理理论的主要内容。泰罗科学管理理论的主要内容是：

（1）科学管理的中心问题是提高劳动生产率。通过动作研究，泰罗认为当时工人提高产量的潜力是很大的，关键在于建立一套科学的管理方法。

（2）通过科学测定，制定恰当的工作定额，并为工作挑选“第一流的工人”。所谓“第一流的工人”，是指那些天赋和才能与工作性质相符，并且愿意付出努力的工人。为此，泰罗强调工作的分配和努力两个要素。

（3）推行标准化制度，要使工人掌握标准化的操作方法，使用标准化的工具、机器和材料，并使作业环境标准化。

（4）实行差别计件工资制，即按照工人是否完成工作定额采取不同的工资率，以刺激工人提高产量。

（5）工人和雇主双方都必须来一次“精神革命”，变双方的相互对立为相互合作，以增进双方的利益。

（6）将计划职能和执行职能分开。在当时，企业没有专门的计划部门，工人全凭经验来决定自己的操作方法和工具使用。泰罗认为，应设立专门的计划部门来从事全部的计划工作，将计划职能与执行职能分开。

（7）实行职能工长制。即实现工长管理的分工和专业化，以提高管理效率。

（8）在组织管理上实行例外原则。即企业高层管理者只集中精力处理重大的经营决策问题，而把那些日常事务的决策与处理权交给基层管理者，只有在例外情况下高层管理者才进行干预。

2. 简述信息系统的开发步骤。

答：信息系统开发现常用的一种方法叫做原型法。原型法(prototyping approach)产生于 20 世纪 80 年代中期。其基本思想是：在投入大量的人力、物力之前，在限定的时间内，用最经济的方法构造一个系统原型，使用户尽早看到未来系统的概貌，在系统原型的实际运行中与用户一起发现问题，提出修改意见，不断完善原型，使它逐步满足用户的要求。用原型法开发信息系统可以分为四个步骤：

（1）明确用户基本的信息需求。这一阶段不像结构化方法那样要详细定义用户需求，而是要在几天或几个星期内分析用户的主要功能要求和实现这些要求的数据规范、报告格式、屏幕要求。这个阶段不产生对外的正式文件。但对规模较大的系统，应准备一个初步的需求文件。

（2）建立初始原型。借助软件开发工具，在两星期内制作一个初始原型。只要求这个原型满足第一阶段提出的基本要求是一个可以实际运行的系统。构成初始原型时要注意两个原则：①集成原则：尽可能用现成软件和模块来构成，这需要相应的工具；②最小系统原则：耗资一般不超过总投资的 10%，但能反映系统的基本特性，并能扩充和完善。

（3）评价原型。用户在开发人员的协助下，运行原型系统，评价系统的优点和不足，进一步明确用户要求，提出修改原型系统的具体意见。

（4）修改和完善原型。根据用户的意见，尽快修改原型系统并交给用户运行。

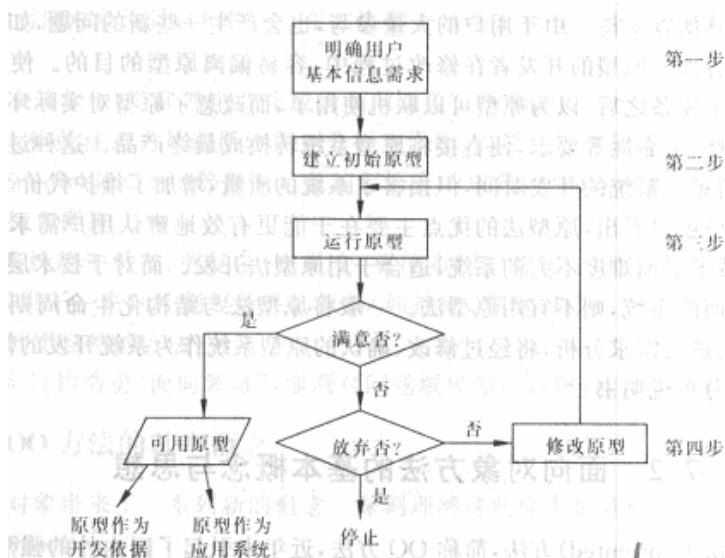


图 原型法的工作流程

后面两步是反复进行的，直到用户和开发人员满意为止。如上图所示。

### 3. 简述战略环境分析的主要内容。

答：战略环境分析是为了使企业的内部能力更好地适应外部环境的变化，形成企业的效益，战略工作者对企业所处的战略位置和面对的战略态势所做的严密的分析。它是企业战略决策或战略选择的前提和基础。企业战略环境析包括企业一般性环境分析、行业环境分析和企业内部条件分析。

（1）企业一般性环境分析的目的在于抓住机会，避免威胁。通过对外部环境的分析和研究，企业能够了解客观环境的发展趋势，制定出符合环境要求的企业战略。同时，企业可以在战略实施过程中觉察到环境的各种变化，适当地调整战略，保证战略的稳定性，使企业健康的成长和发展。外部环境因素主要包括经济因素、技术因素、社会因素、政策和法律因素，均为不可控因素。

（2）行业环境分析是为了明辨企业所处行业中的竞争要素，如市场结构、市场规模、进入退出阻碍、市场变化、销售渠道、其他企业的竞争程度、产业结构、行业中战略群体的数量和构成，以及企业所处的产品生命周期的阶段等。这些因素与企业关系最密切，影响也最大，是行业环境分析的主要内容。行业环境分析的目的在于掌握主动性，避免盲目性。行业环境分析中的一个重要内容就是进行行业竞争结构分析，这可以用波特的行业竞争五力模型进行分析。

（3）企业内部条件分析是指对影响企业生存和发展的内部因素进行分析。由于内部因素是可控因素，所以进行内部条件分析的目的在于利用和强化优势，克服和改变劣势。其主要内容有企业绩效分析、对企业战略选择的决策性因素分析以及竞争优势的分析。

### 4. 简述组织部门化的基本形式。

答：部门化是一个过程，是将整个管理系统分解、并再分解成若干个相互依存的基本管理单位，它是在管理劳动横向分工的基础上进行的。分工的标准不容，所形成的管理部门以及各部门之间的相互关系亦不同。划分部门常用方法有以下几种：

（1）职能部门化。是根据业务活动的相似性来设立管理部门。判断某些活动标准是否相似，这些活动的业务性质是否相近，从事活动所需的业务技能是否相同，这些活动的进行同一目标（或分目标）的实现是否具有紧密相关的作用。虽然所属行业、产品类型、制造工艺不同，但任何企业的活动都是围绕着生产条件的筹集与组合、为物质产品或劳务寻找用户以及为这两者提供资金保证来展开的。生产、营销以及财务被认为是企业的基本职能，缺少了其中的



任何一项,企业便无法生存。除了这些非常重要的基本职能外,企业还需要一些保证生产经营能顺利展开辅助性的或次要的职能,如人事、公共关系、法律事务等职能。

(2) 产品部门化。随着企业规模的扩大,如果主要产品的数量足够大,这些不同产品的用户或潜在用户足够多,那么组织的最高管理层除了保留公关、财务、人事,采购这些必要的职能外,就应该考虑根据产品来设立管理部门、划分管理单位,把同一产品的生产或销售工作集中在相同的部门组织进行。

(3) 区域部门化。它是根据地理因素来设立管理部门,把不同地区的经营业务和职责划分给不同部门的经理。组织活动在地理上的分散带来的交通和信息沟通困难曾经是区域部门化的主要。很难设想在一个交通和电讯联络部方便的区域或国家,公司总部的经理人员能正确地合理地遥控指挥一个在千里之外的生产单位的产品制造活动。但是随着通讯条件的改善这个理由已不再那么重要。现代经济中的区域部门化,主要是为了企业更好地实现本土化经营。

(4) 顾客部门化。就是根据目标顾客地不同利益需求来划分组织地业务活动。在激烈地市场竞争中,顾客地需求导向越来越明显,企业应当在满足市场顾客需求的同时,努力创造顾客的未来需求,顾客部门化顺应了需求发展的这种趋势。

(5) 流程部门化。就是按照工作或业务流程来组织业务活动。人员、材料、设备比较几种或业务流程比较连续紧密是流程部门化的实现基础。例如,一家发电厂的生产流程会经过燃煤输送、锅炉燃烧、气轮机冲动、电力输出、电力配送等几个主要过程。

上述是几种比较常见的部门化方式,在具体实践中,企业需要根据自身的情况,选择合适的部门化方式,提高组织活动效率。

#### 5. 简述人力资源计划的概念,及人员配备原则。

答:人力资源计划指预测未来的组织任务和环境对组织的要求以及为完成这些任务和满足这些要求而提供人员的过程。其目的是为了工作者和组织的利益,最有效地利用短缺人才。

人力资源计划的主要内容包括如下几个方面:首先,阐述在战略计划期内组织对各种人力资源的需求和各种人力资源配置的总的框架。其次,阐明人力资源方面有关的重要方针、政策和原则。如涉及人才的招聘、晋升、降职、培训与发展、奖惩和工资福利等方面的重大方针的政策。最后,确定人力资源投资预算。合理用人,用好人才是组织生存和发展的重要环节之一,也是衡量人力资源计划是否有效的一个重要标准,因此,在编制和实施人力资源计划过程中,必须坚持以下几个重要的人员配备原则:

(1) 因事择人原则。所谓因事择人,是指应以所空职位和工作的实际要求为标准来选拔符合标准的各类人员。选取人的目的在于使其担当一定的职务,并能按照要求从事与该职务相对应的工作。要使工作圆满完成并卓有成效,首先要求在保证工作效率的前提下安排和设置职位,其次要求占据职位的人应具备相应的知识和工作能力。因此,因事责任是实现人事匹配的基本要求,也是组织中人员配备的首要原则。

(2) 因材器用原则。所谓因材器用,是指根据人的能力和素质的不同,去安排不同要求的工作。从组织中的人的角度来考虑,只有根据人的特点来安排工作,才能使人的潜能得到最充分的发挥,使人的工作热情得到最大限度的激发。如果学非所用、大材小用或小才大用,不仅会严重影响组织效率,也会造成人力资源计划的失效。

(3) 用人所长原则。所谓用人所长是指在用人时不能够求全责备,管理者应注重发挥人的长处。在现实中,由于人的知识、能力、个性发展是不平衡的,组织中的工作任务是要求具有多样性,因此,完全意义上的“通才”是不存在的,即使存在,组织也不一定非要选用这样的“通才”,而应该选择最适合空缺职位要求的候选人。有效的管理就是要能够发挥人的长处,并使其弱点减少到最小。

(4) 人事动态平衡原则。处在动态环境中的组织是在不断变革和发展的,组织对其成员的要求也是在不断变动的,当然,工作中人的能力和知识也是在不断地提高和丰富的,因此,

人与事的配合需要进行不断地协调平衡。所谓人事动态平衡，就是要使那些能力发展充分的人去从事组织中更为重要的工作，同时也要使能力平平、不符合职务需要的人得到识别及合理调整，最终实现人与工作的动态平衡。

6. 简述控制的概念，及有效控制特征。

答：管理控制是衡量和矫正工作活动使之按计划进行，进而确保组织目标得以实现的过程。具体地说，控制就是用预定标准来检查组织中各项工作的进展情况，看其是否与计划相符，是否与下达的指示和既定原则相符，及时发现差距和存在的问题，采取矫正措施，使工作按原定计划进行，或适当调整计划，使之符合客观实际的管理活动。有效的控制活动必须具备以下特征：

(1) 有明确的目的性。针对不同组织、不同层次、不同性质的工作、不同对象，控制的目的都不一样，但良好的控制必须具有明确的目的，这是一样的。

(2) 易于理解。无论哪种控制，必须易于应用并被管理者和员工所理解，只有这样才能使控制得到好的效果。

(3) 精确和客观。控制系统应力求精确，避免模棱两可；控制系统还应力求客观，尽量避免主观因素的影响。

(4) 及时性。控制系统应能及时发现偏差，并及时纠正偏差，尽量减少发现偏差与纠正偏差之间的时滞。

(5) 灵活性。控制系统应具有适应变化的灵活性，即使面临计划的变动，出现了未预见到的情况或者计划全盘错误的情况，也能发挥它的作用。

(6) 指示性。控制系统不仅应能发现偏差，还应该指出偏差的确切原因以及其发生的位置，从而便于纠正偏差。

(7) 经济性。是否进行控制，控制到什么程度，都应该考虑到费用问题，费用要同控制结果所产生的经济效益比较，比较结果有利时才实行控制。

(8) 具备全局观念。进行控制时，要从组织的整体利益出发，但同时要考虑各部门或个别局部的利益，把整体利益与各个局部利益协调一致，这样才能使控制得以顺利进行。

## 二、论述题 (30分)

论管理者的道德素质。

答：管理道德指管理者的行为准则与规范的总和，是在社会一般道德原则基础上建立起来的特殊的职业道德规范体系。管理者的道德素质是一个复杂的能力结构，包括他的道德认识能力、行为选择能力、道德调控能力、价值评判能力等，德才兼备的管理者不仅具有一定的管理知识和管理能力，而且还应有较高的道德素质。仅有管理知识和管理能力而没有较高道德素质的管理者，可能失去凝聚人心的作用，失去表率作用。管理之道在于用人，用人之道是对管理者道德素质的考验和检验，其道德素质能力的高低将对企业活动产生重要的影响。因此，企业管理不能不研究管理者的道德素质。斯蒂芬在《管理学》中提到的影响管理道德的各种因素包括：

(1) 道德发展阶段。西方道德心理学家把人们的道德发展分为三个发展阶段：前惯例阶段、惯例阶段以及规范与原则阶段。前惯例道德水平是受个人利益的影响，其行为特征是严格遵守规则以避免物质惩罚，只在符合直接利益时才遵守规则；惯例水平的道德则受到他人期望的影响，行为特征是做自己周围人所期望做的事，通过履行自己所认同的准则的义务来维护传统的秩序；原则规范水平的道德受自己认为是正确的个人行为准则的影响，其行为特征表现为遵循自己所选择的道德准则。

(2) 个人特征。一个成熟的人一般都有相对稳定的价值准则，这些准则是他在成长过程中培育起来的，是教育与训练的结果，它们是关于正确与错误、善与恶的基本信条。管理者通

常有不同的个人准则，它构成道德行为的个人特征。管理者的特殊地位，使得他们的个人特征很可能转化为组织的道德理念与道德准则。

(3) 自我强度。自我强度用来度量一个人的信念强度。一个人的自我强度越高，克制冲动并遵守其信念的可能性越大。这就是说，自我强度高的人更可能做他们认为正确的事。对于自我强度高的管理者，其道德判断和道德行为会更加一致。

(4) 控制中心。控制中心用来度量人们在多大程度上是自己命运的主宰。具有内在控制中心的人认为他们控制着自己的命运，而具有外在控制中心的人则认为他们生命中发生什么事是由运气或机会决定的。从道德角度看，具有外在控制中心的人不大可能对其行为后果负责，更可能信赖外部力量。相反，具有内在控制中心的人则更可能对后果负责并信赖自己内在的是非标准来指导其行为。与具有外在控制中心的管理者相比，具有内在控制中心的管理者的道德判断和道德行为可能更加一致。

(5) 结构变量。它的核心是组织设计，其最重要的内容是对个体道德行为是否具有明确的指导、评价、奖惩的原则。组织结构有助于形成管理者的道德行为。模糊程度最低并时刻提醒管理者什么是“道德的”结构设计有可能促进道德行为的产生。

(6) 组织文化。它从两方面影响管理道德：一是组织文化的内容和性质；二是组织文化的强度。最有可能产生高道德标准的组织文化是那种有较强的控制能力以及风险和冲突承受能力的组织文化。处在这种文化中的管理者，具有进取心和创新精神，意识到不道德行为会被发现，并且对他们认为不现实或个人不合意的需要或期望进行自由、公开地挑战。与弱文化相比，强组织文化对管理者的影响更大。

(7) 问题的强度。实际上指的是道德对于管理者的重要性的强度。决定问题强度的特征有危害的严重性、后果的直接性、受害程度、效果集中度、危害的可能性和对邪恶的舆论。由此可以看出，人们所受的伤害越大，认为行为是邪恶的舆论就越强；行为发生和造成实际伤害的可能性就越高；从行为到后果的间隔时间就越短；观察者感觉与行为受害者越接近，问题强度就越大。总的说来，这六个要素决定了道德问题的重要性。当一个道德问题对管理者很重要时，管理者有理由采取更道德的行为。

从以上影响管理者道德素质的因素出发，企业要培养具有高道德素质的管理者，就需要从这几个方面入手。以上因素中有些是不可控的，比如道德的发展阶段等。但是绝大多数因素是可以控制或者说可以影响的，因此企业可以采取相应的措施，提高管理者的道德素质，如企业在员工招聘的时候就有目的地挑选高道德素质的员工；建立道德准则和决策规则；对员工进行道德教育；对绩效进行全面评价等。总之，管理者道德素质的高低，正越来越影响到企业的生产经营活动，企业需要花更多的注意力在提高管理者的道德素质上。

### 三、计算题 (2 小题，共 40 分)

1. 某企业拟上马新产品，有两个方案（使用期均为 10 年）：一是建大厂，需投资 300 万元；二是先建小厂，需投资 140 万元，如果销路好，3 年后再扩建，扩建需投资 200 万元，每年可盈利 95 万元。根据预测，前 3 年畅销，则后 7 年销路肯定好。两个方案在不同销售状态下的收益值如表所示（万元）：

状态 \ 方案	畅销	滞销
	0.7	0.3
方案 I	100	-20
方案 II	40	30

试用决策树法进行决策（画出决策树计算期望值决策）。

解：画出该问题的决策树如下：



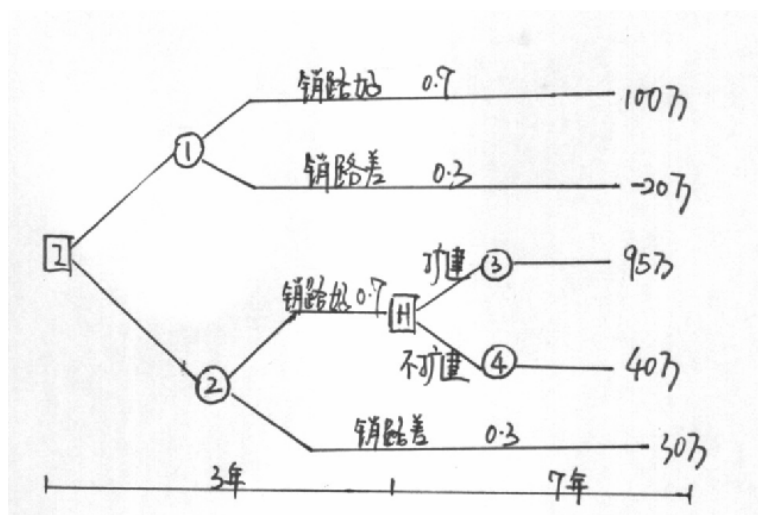


图 问题的决策树

计算出两种方案的期望收益如下：

方案 1（结点①）的期望收益为： $[0.7 \times 100 + 0.3 \times (-20)] \times 10 - 300 = 340$ （万元）

对于方案 2，由于结点③的期望收益  $465 (= 95 \times 7 - 200)$  万元大于结点④的期望收益  $280$

$(= 40 \times 7)$  万元，所以销路好时，扩建比不扩建好。于是，方案 2（结点②）的期望收益

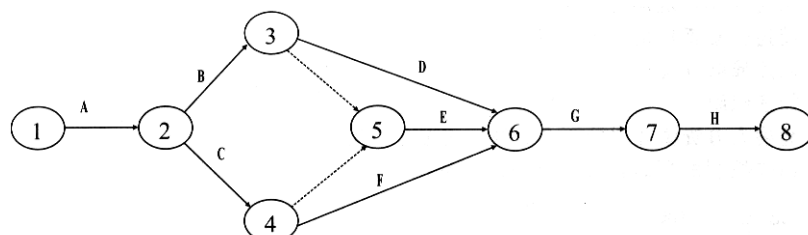
为： $(0.7 \times 40 \times 3 + 0.7 \times 465 + 0.3 \times 30 \times 10) - 140 = 359.5$ （万元）

计算结果表明，在这两种方案中，方案 2 的期望收益高于方案的期望收益。方案 2 最优。

2. 某项调查工作，经任务分解和分析，得作业分析表如下：

作业	作业说明	先行作业	乐观时间 a	可能时间 m	悲观时间 m
A	提出问题	—	3	4	5
B	确定调查对象	A	5	6	12
C	拟定调查方案	A	8	10	13
D	收集资料、工作安排	B	5	7	15
E	挑选和训练调查人员	B、C	9	11	19
F	准备调查表格	C	5	7	9
G	实地调查	D、E、F	3	5	7
H	分析资料、作出报告	G	3	4	5

要求：



（1）利用三点估计法计算出作业所需时间，填在网络图上；

解：三点估计法估算作业时间的公式如下：

您所下载的资料来源于 kaoyan.com 考研资料下载中心  
获取更多考研资料，请访问 <http://download.kaoyan.com>



$$T_p = \frac{a + 4m + b}{6}$$

式中：  $T_p$  ——活动的作业时间（或工期）；

$a$  ——最乐观的估计完成该项活动所需的时间；

$m$  ——正常情况下完成该项活动所需的时间；

$b$  ——最悲观的估计完成该项活动所需的时间。

于是：

$$T_{pA} = \frac{3 + 4 \times 4 + 5}{6} = 4$$

$$T_{pB} = \frac{5 + 4 \times 6 + 12}{6} \approx 6.83$$

$$T_{pC} = \frac{8 + 4 \times 10 + 13}{6} \approx 10.17$$

$$T_{pD} = \frac{5 + 4 \times 7 + 15}{6} = 8$$

$$T_{pE} = \frac{9 + 4 \times 11 + 19}{6} = 12$$

$$T_{pF} = \frac{5 + 4 \times 7 + 9}{6} = 7$$

$$T_{pG} = \frac{3 + 4 \times 5 + 7}{6} = 5$$

$$T_{pH} = \frac{3 + 4 \times 4 + 5}{6} = 4$$

将事件的时间标于网络图中事件编号的右下角。如（3）中的网络图。

（2）用图上计算法计算网络计划时间参数和总工期，标注于网络图上；

解：计算网络的时间参数。首先计算事件的最早可能发生时间：

设  $ET(1) = 0$ ，则

$$ET(2) = ET(1) + t(1,2) = 0 + 4 = 4$$

$$ET(3) = ET(2) + t(2,3) = 4 + 6.83 = 10.83$$

$$ET(4) = ET(2) + t(2,4) = 4 + 10.17 = 14.17$$

$$ET(5) = \max\{ET(3) + t(3,5), ET(4) + t(4,5)\}$$

$$= \max\{10.83 + 0, 14.17 + 0\} = 14.17$$

$$ET(6) = \max\{ET(3) + t(3,6), ET(4) + t(4,6), ET(5) + t(5,6)\}$$

$$= \max\{10.83 + 8, 14.17 + 7 + 14.17 + 12\} = 26.17$$

$$ET(7) = ET(6) + t(6,7) = 26.17 + 5 = 31.17$$

$$ET(8) = ET(7) + t(7,8) = 31.17 + 4 = 35.17$$

计算事件最迟必须发生时间：

设  $LT(8) = ET(8) = 35.17$ ，则

$$LT(7) = LT(8) - t(7,8) = 35.17 - 4 = 31.17$$

$$LT(6) = LT(7) - t(6,7) = 31.17 - 5 = 26.17$$

$$LT(5) = LT(6) - t(5,6) = 26.17 - 12 = 14.17$$

$$LT(4) = \min\{LT(6) - t(4,6), LT(5) - t(4,5)\} = \min\{26.17 - 7, 14.17 - 0\} = 14.17$$

$$LT(3) = \min\{LT(6) - t(3,6), LT(5) - t(3,5)\} = \min\{26.17 - 8, 14.17 - 0\} = 14.17$$

$$LT(2) = \min\{LT(3) - t(2,3), LT(4) - t(2,4)\} = \min\{14.17 - 6.83, 14.17 - 10.17\} = 4$$

$$LT(1) = LT(2) - t(1,2) = 4 - 4 = 0$$

计算结果标在下图中。将结点最早可能发生时间记于符号“ $\perp$ ”的左边，将结点最迟必须发生时间记于符号“ $\perp$ ”的右边。可知总工期为 35.17 天。

(3) 找出关键线路。

解：从起始节点到终止节点顺序地将事件时差为零的节点连接起来，就得到了该网络图的关键路线  $1 \rightarrow 2 \rightarrow 4 \rightarrow 5 \rightarrow 6 \rightarrow 7 \rightarrow 8$ 。如下图中加粗的线所示。

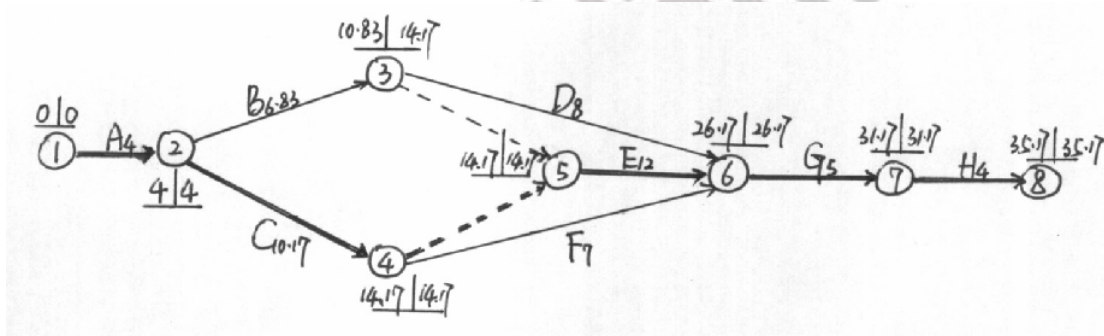


图 该调查工作的网络图

#### 四、案例分析 (20 分)

2003 年 11 月，某大型制造企业总裁作出两个决定：第一，公司从 2004 年开始向各大专院校招聘有潜质的大学生，全面提升公司人才素质。工商专业和非工商专业的毕业生均可报名；第二，培训部必须马上着手对 2003 的招收的新员工进行基础管理课程的培训。他说：“新员工大学毕业后，直接来我公司工作。虽然已接受了一系列培训，但都是些工具和方法，诸如决策、领导沟通技能、时间管理以及如何面对压力环境等。仅这些零碎知识还不足以使得他们成为有效的管理人员。他们需要的是一些系统的基础课程，能使他们熟悉一般的管理领域，然后，再参加一些专门的培训课程来补充他们的基础知识。”

培训部的主任已开始筹备公司内部的培训课程。他在公司征求了许多人的意见，然而他发现所有的人都只强调自身领域的重要性。销售部门的人希望人人都熟悉销售管理；生产部门则认为新职工首先应熟悉生产计划、设备布局；搞人事的又强调要学习沟通技能和群体行为，有两位高层管理人员甚至强调应学习全面计划和控制学说。

显然，结果是众说纷纭，莫衷一是。培训主任认为这些意见都有道理，但仍旧太专业化了，缺少一个基础管理课程来把他们综合起来，因此，他决定在公司外物色合适人选。他要既能

满足总裁的要求，又能平衡各专门领域的需要。

问题：

1. 你认为该项培训任务应该如何进行？

答：就人力资源管理的内容及全过程来看，员工培训与开发是人力资源管理的重要组成部分，是提高组织运转绩效、使组织获取和增强竞争优势、维持组织有效运转的重要手段。在一般意义上，所谓培训与开发是指组织根据发展和业务需要，通过学习、训练等手段进行的旨在改变员工的价值观、工作态度和工作行为，提高员工的工作能力、知识水平、业务技能并最终改善和提高组织绩效等的有计划、有组织的培养和训练活动或过程。要组织完成一项培训任务，需要通过以下几个步骤：

(1) 培训需求的确定。培训需求是机型培训的前提，只有先确定组织在员工培训方面的需求，才能有的放矢地进行有针对性的培训。在本案例中，可知培训的需求是给新员工进行全面的系统的基础管理培训，使其在头脑中有一个管理知识的框架。

(2) 培训目标的设定。设定培训目标是员工培训的一个必不可少的环节，因为只有明确培训的目标，才能明确培训的方向、内容以及组织形式等。一般地说，培训目标是指培训活动的目的或预期成果，它可以是针对每一阶段设置的，也可以是面向整个培训计划的。本案例的培训目标就是：使新员工对管理基础知识有全面的了解和掌握。

(3) 培训方案的拟定。培训目标设定以后，接下来就是根据培训需求分析和培训目标的要求，具体拟定培训方案，这时培训活动据以进行的、用以指导和规范具体培训活动的行动指南。对于本案例的完整培训方案包括以下内容：选择适当的培训项目；确定培训对象；培训项目的负责人；培训的内容、形式和方法；培训地点、场地及设施；培训经费预算；培训课程设置、考核方式和学制等；培训时间及进度安排；住宿、饮食等后勤保障措施。

(4) 培训方案实施。这是整个培训活动的关键环节。在实施培训方案时，必须选择好培训项目的负责人；制定好培训教学计划、选择好培训教师及培训教材、科学地确定培训时间。方案的实施过程就是对保证先前拟定的计划顺利实现的过程。

(5) 培训效果评价。这是一个很重要的环节，是评估培训有没有起到作用，起到多大作用的评估。培训效果评价一般可以采取以下几个方法：测试比较评价法；工作态度调查评价法；工作绩效对照评价法；成本收益评价法等。对于本案例来说，由于是对企业的新员工进行培训，所以比较有效的评价方法应该选择测试比较评价法，可以采用书面测试或情境测试的方式，对新员工的培训效果进行评价。

完成了上述五个任务以后，该培训任务就算圆满完成了。

2. 假如你是培训部主任聘请的管理顾问，你将如何编制管理基础课程的提纲？

答：由于是基础管理课程培训，所以培训的课程面应该要尽量广泛，而且在采集公司内部管理人员的意见的时候，各个部门都强调了本部门工作的重要性，所以进行全面的课程培训，可以对各个部门的意见进行折中。生产、财物、营销、人力资源是企业管理几个核心内容，领导技能是管理者进行管理工作成败的关键因素。所以可以初步拟该培训项目的课程安排如下：

培训课程	课程培训内容	授课方式	天数
领导学	沟通技能；组织技能；计划、控制技能等。	讲课；观看教学录像；小组讨论。	3 天
生产运作管理	生产运作战略制定；MRP；MRPII；EPP；项目计划管理等。	主要以讲课为主。	2 天
财物管理	投资决策；会计基础等。	以授课和题目练习为主。	3 天
营销管理	营销的 4P 策略；消费者行为	案例讨论为主。	2 天



	学		
人力资源管 理	激励理论；绩效管理；人员招 聘等。	讲课和小组讨论。	2 天
战略管理	战略制定工具介绍：SWOT 分 析；BCG 矩阵；通用矩阵； 波特五力模型。战略管理基础 知识。	讲课、案例分析、小组讨论。	2 天

课程培训共 14 天，最后一天进行测评和总结。该培训可以将时间定为半个月。