D、管理过程理论

3、光扬公司采用了新的定价方式，执行“成本否决”的奖惩制度，是何种控制类型？()

A、前馈控制

B、现场控制

C、反馈控制

D、成本控制

4、光扬公司推行的管理模式是建立在哪种人性假设基础上的？()

A、经济人假设

B、社会人假设

C、自我实现人假设

D、复杂人假设

5、光扬公司进行了管理体制改革，精简机构，可能会带来什么样的问题 ()

A、管理层次增加，管理幅度增加，管理人员的负担增加了。

B、管理层次增加，管理幅度减少，管理人员控制难度降低了。

C、管理层次减少，管理幅度增加，管理人员控制难度增加了。

D、管理层次减少，管理幅度减少，管理人员控制负担增加了。

（二）、案例题 2（10 分）

富士通有个著名的口号———“打败 IBM”。这是富士通当年激励员工的一个口号。在最鼎盛的 20 世纪七八十年代，富士通在硬件方面也的确对 IBM 构成了巨大的威胁。据说，在八十年代初期，IBM 美国总部每周都设一个“富士通日”，数名管理人员集中起来搜集富士通在全球各地的信息，进行分析，并拟定对策。

但 2003 年的情况是，在过去的两个财年中，富士通持续大幅亏损，数额高达上千亿日元，几度裁员并关闭部分工厂，即使是在日本本土，富士通的客户也在逐渐转而投向 IBM、HP 等公司。日本的权威媒体日经 BP 社连续刊登了 6 篇题为《能否走出困境的富士通》的系列报道，称体制问题是富士通的主要问题，并发表题为《富士通危机是整个日本的危机》的评论———富士通在日本的地位有如 IBM 的地位在美国。中国地区，在竞争对手增长和市场增长率同样快速的中国市场，富士通也被认为是不够成功的。5.2 亿美元的投资，24 年的耕耘，富士通在中国已经拥有 1.5 万名员工和 35 家企业，涉足半导体、计算机、通讯和软件集成四大业务。富士通在中国实行的是垂直管理，直接归属于日本总部的不同部门负责。

而要被打倒的对象 IBM 却一直在变。在 1991、1992 年同样经历了连续 2 个财年的业绩大幅下滑之后，IBM 请来了“面包师”路易斯·郭士纳（Louis Gerstner），对 IBM 进行了改革，将业务重心从硬件转移到了软件与服务等无形业务方面，提出为客户实行 “全面解决方案（Total Solution）”，更重要的是，郭士纳对 IBM 的组织体制和企业文化进行了成功的改革，将“一脚踏进坟墓中”的 IBM 变成世界上最强大的公司之一。

2002 年，黑川博昭接任富士通社长并兼任 COO（首席运营官），全力以赴进行改革，并重新提出“打败 IBM”的口号。在黑川社长的战略地图中，中国市场无疑是占有极其重要的地位的。在日本总部，专门成立了一个由集团最高管理层参与的“中国事务委员会”，负责对中国市场进行决策和指导。“中国市场大，

增长快，但在全球业绩中的贡献只占2%，这是非常不和谐的。”富士通的一位高管说。

按照总部的指示，2003年11月25日，富士通成立了独资的富士通（中国）信息有限公司（Fujistu China Holding Company，简称FCH），将在华的4家企业——北京富士通系统工程有限公司、南京富士通南大软件技术有限公司、富士通（西安）系统工程有限公司和富士通香港有限公司——纳入旗下，实行第一步的整合。

富士通在华的35家企业中，其中“软件与服务”和“平台产品”这两个产业最强大，这两块加起来占到全部销售额的80%，这两大块都是富士通的强项，加之近年来这个市场前景很好，希望以此为突破口，逐渐将富士通在中国的所有产业纳入，逐步完成整合。对于富士通来说，业务的整合只是其使命的一小部分，其更重要的任务是完成富士通在中国组织体制的变革，打造一个比较现代化的管理模式，搭建一支优秀的管理团队。

FCH的整合主要是对销售平台、市场执行、服务体系甚至研发力量的整合，使这些机构在对外的时候形成统一的出口，在FCH大旗之下，“一个富士通（One Fujistu）”的品牌整合营销策略正在进行中。以前经常会有这种情况，对某一个客户，软件部门也去找，平台部门也去找，系统集成那边也会去找，那么，一个客户需要和富士通的不同部门的人打交道，这无论是对于客户还是对于富士通来说，都不是有效率的方式。”富士通的一位高管举例说道。按照这位富士通高管的说法，整合之后，对外只有一个出口，这样对于客户来说，只有“一个富士通”；对于富士通来说，由于某个部门（人员）对某个（些）客户的定期跟踪和长期研究，不仅可以更好地提供服务，还可以挖掘、开发、引导、拓展客户的需求，提供整体的解决方案。“我们将从一家销售产品的公司，转向销售方案的公司。” 这位富士通高管说。

案例2问题：

（1）2003年以前，富士通采用的是一种什么样的组织结构？这种组织结构的优缺点是什么？（5分）

（2）2003年起，新FCH采用什么样的组织结构，这会有什么样的好处？隐藏着什么样的问题？（5分）

（三）、案例题3（10分）

欧倍德是德国建材连锁业的老大，2000年进入中国。欧倍德在中国拥有13家连锁店，在全球排名紧随百安居之后位列第四。从2000年进入中国以来，欧倍德一直是百安居在中国的主要对手。2005年中国建材超市行业进行一轮兼并和“洗牌”，并购首先发生在两个外资公司之间。2005年4月27日，英国建材超市百安居的母公司翠丰集团对外宣布，以8500万英镑的资产净值溢价收购德国建材超市欧倍德的全部在华业务。

欧倍德在欧洲，在全世界各地都是非常成功的，如果走进欧倍德和走进百安居的店，从专业眼光来看，营运标准都非常高，店面非常整洁，非常漂亮，员工训练都很有素。欧倍德第一家店开在无锡（百安居第一家店是开在上海），百安居在收购欧倍德的时候有25家门店，其中60%以上的店在北京，上海，深圳，广州大城市，欧倍德只有不到30%的店在大城市。欧倍德在店堂货品的安排上也大多照搬欧洲的模式，比如，在店内设置四五千平方米的园艺区，在一进门的区域放置自己动手装修需要的工具。欧倍德展示商品是按照欧洲的标准，挂得很

高，对空间利用得很好，欧洲人是人高马大，看得也清楚；欧倍德在中国陈列商品的原则也是按照欧洲的做法，按照高中低档陈列，任何一道通道把最贵的放在口上，越来越便宜。

百安居中国区总裁说，百安居来到中国后，也交了不少学费，收购欧倍德之后，现在大力进军家居软装修领域，国内消费者不习惯像欧美家庭那样自己动手刷墙修瓦，每个家庭装修后至少5－10年不会再在家里“大动干戈”，但变化一下沙发和窗帘的颜色等软性装潢却是时有发生的，针对这一特点，百安居店堂内的布局有了很大的改变，最显著的就是布艺和家具占了很大的空间，百安居计划未来软性装饰品的销售比例将提高到50%。

案例3问题：

从组织环境角度来分析百安居收购欧倍德事件（10分）。

六、计算题（每题10分，共20分）

1. 某公司的一种新产品开发项目，需要的活动/工序以及时间见下表。

（1）请画出这个项目的双节点网络图（节点表示活动的开始或结束，箭线表示活动，唯一的起点和终点）（5分）

（2）计算节点的事件参数，并在图上标出（3分）。

（3）计算项目工期，并找出关键路线（2分）。

表1　计算题第1题相关数据

工序名称	工序代号	紧前工序	工作时序（周）
市场调查	A	—	6
产品研制	B	—	12
资金筹备	C	—	13
需求分析	D	A	3
产品设计	E	B	6
成本计划	F	D	4
生产计划	G	F	2
设备计划	H	E，G	5
器材筹备	I	C，E，G	12
设备筹备	J	C，H	10
人事计划	K	C，H	9
设备布置	L	J	8
人员安排	M	K	4
生　产	N	I，L，M	11

2. 某厂研制出一种新产品（预期销售生命为7年），并拟定了三种备择生产方案。一是大规模生产，二是小规模生产，所需一次性投资额以及以后每年赢利如下表所示。估计该产品前两年销路好的概率是0.6；若前两年销路好，则后五年销路好的概率为0.9，否则后五年销路好的概率为0.2。第三种方案是前两年先小规模生产，然后再决定后五年是否追加投资30万元以便大规模生产。该厂应如何决策？

问题：

（1）根据题意画出决策树；（5分）

（2）计算各方案的期望收益并在图上标注出来（3 分）；

（3）给出决策结果（2 分）

表 2　计算题第 2 题相关数据

状态 / 盈利 / 方案	销路好（万元）	销路差（万元）	一次性投资（万元）
大规模生产	30	-5	50
小规模生产	10	4	20