

《管理学基础》作业-案例分析

第 1 题

陈华已经在一家 IT 公司工作了 5 个年头。在这期间，他从普通程序员升到资深的编程分析员。他对自己所服务的这家公司相当满意，不管是工作职位还是收入，都让陈华感到有成就感，而且他还为工作中的创造性要求所激励。

一个周末的下午，陈华和他的朋友及同事王迪一起打高尔夫球。他了解到他所在的部门新雇了一位刚从大学毕业的编程分析员。尽管陈华是个好脾气的人，但当他听说这位新来者的起薪仅比他现在的工资少 30 元，不禁发火了。

下周一的早上，陈华找到了人事部主任李江林，问他自己听说的事是不是真的，李江林带有歉意地说，确有这么回事，但他试图解释公司的处境：“陈华，编程分析员的市场相当紧俏，为使公司能吸引合格的人员，我们不得不提供较高的起薪。我们非常需要增加一名编程分析员，因此我们只能这么做。”

陈华问能否相应调高他的工资。李江林回答说：“你的工资需按照正常的绩效评估时间评定后再调。你干得非常不错，！我相信老板到时会给你提薪的。”陈华在李江林道了声“打扰了！”便离开了他的办公室，边走边不停地摇头，很对自己在公司的前途感到疑虑。

问题：

1、本例描述的事件对陈华的工作动力会产生什么样的影响？

答：

事件会对陈华的工作动力产生非常消极的影响，因为对于陈华来说，他在工作中所获得的激励主要来自于成就激励和创造性激励，而体现他的成就的重要表现或者说重要标志之一就是薪水，当他感觉自己的因成就感而带来的自信受到打击，处境很尴尬时，一个有成就需要的人就会有很强的受挫感，会影响其工作的动力。

2、哪一种激励理论可以更好地解释陈华的困惑？简述其理论内容。

答：

亚当斯的公平理论。

理论内容：

公平理论是美国心理学家亚当斯于 20 世纪 60 年代首先提出了一种激励理论，又称为社会比较理论。

公平理论认为，激励中的一个重要因素是个人的报酬是否公平，个人主观地将自己投入（诸如努力、经济、教育等许多因素）同别人相比，看自己所得的报酬是否公正或公平。如果认为自己所获得的报酬不公平，就可能产生不满，降低产出的数量、质量，甚至离开这个组织；如果认为报酬是公平的，就会继续在同样的产出水平上工作；如果认为个人报酬比认为的公平报酬大，则会继续在同样的产出水平上工作；如果认为个人报酬比认为的公平报酬大，则会更加努力地工作。

该理论还指出，职工的某些不公平感虽然可以暂时忍耐，但如果长时间维持，将会带来严重的后果。

3、你觉得李江林的解释会让陈华感到满意吗？请说明理由。

答：

这种解释不会让陈华感到满意，可以说没有什么作用。因为陈华需要的不是对这件事本身给出一个复杂或简单的理由，而是需要对这个事件所反映的深层次的问题给予解释，即长久以来以及今后自己在公司中处于什么样的地位的问题，李江林的解释只能使陈华理解为“在公司里你无所谓，只是非常普通的一个成员”，同时还透露了一个更加不

好的信息，“公司非常需要编程分析员，你不是公司可以依赖的力量，你还不如一个新人”，那么赖以支撑其努力工作的力量就不复存在了。

4、你认为公司应当对陈华采取什么措施？为什么？

答：

如果重视老员工的作用，就不应当忽视他们的心理需求，公司有许多措施可以采取，最主要的是增加陈华的公平感。如果按照程序无法尽快增加陈华的薪水，那么就应该采用其他方式提高其成就满足感觉，让其心理状态至少感觉公平。比如职务提升、工作丰富化、委任陈华担任新聘人员的指导教师等。

第 2 题

某公司有高层管理人员 5 人，高层、中层、基层的管理幅度分别为 5 人、6 人和 10 人。现该公司通过加强管理人员培训，使他们的自身素质和工作能力都有一定的提高，同时通过改进管理方式，把管理权限更多地授予中层和基层管理人员。这样，既调动了中、基层管理人员的工作积极性，又保证了高层管理人员能集中精力和时间处理企业的重大事项；该公司还通过管理手段的现代化，实现了对工作全过程的有效控制，使各级管理者处理日常工作的时间和精力又有所减少。由此，使高层、中层和基层管理人员的管理幅度分别扩大为 7 人、10 人和 15 人，该公司的组织结构向扁平式变化。

根据案例提供的资料回答下列问题（注：1 为单选；2 和 3 为多选，多选或少选均不得分。）：

1、现在该公司高层管理人员能有效地管理（ B ）名中层管理人员。

A、25 B、35 C、50 D、75

2、导致该公司管理人员管理幅度变化的主要因素有（ BCD ）

A、工作性质的变化 B、工作能力的提高
C、授权范围的扩大 D、协调控制的加强

3、扁平式组织结构的优势是（ AB ）

A、有利于高层管理者接近基层
B、有利于调动下属人员的工作积极性
C、有利于加强高层管理者对基层的控制
D、有利于加强横向协调

第 3 题

案情：学习型组织问题

去年底，分析化验公司的经理们又汇聚一堂，制定年底的重要决策。首席行政总监简祐强照例没有参加他们的讨论。会后，他问大家：“今年，我们打算去哪里？”“罗马，”他们回答。

“罗马不错，”简祐强挺高兴今年“学习假期”能如期进行。

这家吉隆坡的环保服务公司每年都要关门九天，让全体员工（共 28 人）公费集体出游。他们度假村拍的照片贴满了会议室。这边是他们身穿夏装，在泰国摆的各种姿势；那边是冬装裹身，在瑞士挤成一团；另一面墙上还有背景各异的许多合影，例如法国艾菲尔铁塔、中国的紫禁城和美国的国会大厦。

除度假支付的费用外，公司关门还造成一笔不少的营业收入损失。这算是一种管理办法吗？

对简祐强而言，这是唯一的办法。他认为，公司必须留出时间和财力用于学习，费用大约占工资总额的 10% 到 20%。观光能激发人们讨论和思考一国一城的兴衰变化。例如，员工们可以思考，文化上同样富足的威尼斯为何与佛罗伦萨相反，其古老结构并没有促

进经济活动的发展。简祜强说“度假时的学习效果更好。”

学习对分析化验公司促进不少。在过去六年中，它已将业务从生产棕榈油之类的试验性产品转为处理和回收工业废料。这种转变就来自于他们清醒地认识到哪些是马来西亚的夕阳产业和朝阳产业。简祜强说“拥有富有知识的工作人员，可使公司更快、更平稳地改变或实施计划。”

在当今管理界，学习型组织是一个最为流行而又最受人误解的概念。面对这个智力是主要经济资源的时代，比竞争对手学得快被视为最根本的竞争能力。所有的组织理论都要求经理人去学习，并且将新的理论和方法付诸实施。如今，企业日益关注的是学习和变革之间的关系。要想学习富有成效，企业必须有能力和有意愿进行变革。

问题：

1、学习型组织是由谁提出来的？

答：

美国麻省理工学院斯隆管理学院的彼得·圣吉教授。（2分）

2、建立学习型组织所进行的五项修炼技能是什么？

答：

五项修炼技能，即：

（1）系统思考。为了看见事物的整体。

（2）超越自我。既指组织要超越自我，组织中的个人也要超越自我。

（3）改变心智模式。不同的人，对同一事物的看法不同，原因是他们的心智模式不同。

（4）建立共同愿景。愿景是指对未来的愿望、景象和意象。

（5）团队学习。团队学习是发展员工与团体的合作关系，使每个人的力量能通过集体得以实现。（5分）

3、通过案例你认为“学习型组织”管理理论的最根本要点是什么？

答：

通过学习，适应变化。企业只有主动学习，才能适应变化迅速的市场环境。（5分）

第4题

皮尔·卡丹的领导艺术

皮尔·卡丹既是举世闻名的时装设计师，又是杰出的企业家。皮尔·卡丹精力过人，设计、生产、经营、人事等一切重大重大问题都由他本人拍板定案。他从不召集会议，而是由他本人跟各主管经理直接对话，了解情况，做出决定，然后放手让主管经理去执行。

人才是企业的灵魂。一个企业不仅要有优秀的人才，而且还要考虑怎样运用这些人才。卡丹在用人上非常有眼光，他以用人之长作为标准。只要他发现某人在某一方面有专长，就会毫不犹豫地用其所长，完全没有年龄及资格作为限制。

卡丹的成功正在于他善于用人，敢于用人，并及时纠正自己的偏差，使他能在激烈的市场竞争站稳脚跟。北京崇文门外马克西姆餐厅开业的时候，卡丹从法国聘请了一名经理，但由于这位经理对中国的情况毫不了解，经营起色不大。卡丹发现后，把他调离了北京，新经理上任后，面貌很快大有改变。

根据以上条件选择：

1、皮尔·卡丹是：（ D ）

A、专权型领导

B、民主型领导

C、放任型领导

D、中间型领导

- 2、皮尔·卡丹在管理人员的选聘方面，可能肯定会采用的是：（ C ）
A、内升制 B、外求制
C、两种都采用 D、两种都不采用
- 3、皮尔·卡丹与各主管经理之间的信息沟通方式主要是：（ C ）
A、正式沟通 B、平行沟通
C、口头沟通 D、环式沟通
- 4、在企业经营方面，卡丹具有较强的：（ B ）
A、技术技能 B、人际技能
C、概念技能 D、领导技能
- 5、对于皮尔·卡丹麾下的高级管理人员来说，卡丹把马克西姆餐厅的经理调离北京是一种：（ B ）
A、正强化 B、负强化
C、连续强化 D、间隙强化

第 5 题

联合邮包服务公司（UPS）雇用了 15 万员工，平均每天将 900 万包裹发送到美国各地和 180 个国家。为了实现他们的宗旨“在邮运业中办理最快捷的运送”，UPS 的管理当局系统的培训他们的员工，使他们以尽可能高的效率从事工作。UPS 的工业工程师们对每一位司机的行驶路线都进行了时间研究，并对美中运货、暂停和取货活动都设立了标准。这些工作师记录了红灯、通行、按门铃、穿过院子、上楼梯、中间休息喝咖啡的时间，甚至上厕所的时间，将这些数据输入计算机中，从而给出每一位司机每天中午工作的详细时间标准。

为了完成每天取送 130 件包裹的目标，司机们必须严格遵循工程师设计的程序。当他们接近发送站时，他们松开安全带，按喇叭，关发动机，拉起紧急制动，把变速器推到 1 档上，为送货完毕的启动离开做好准备，这一系列动作严丝缝合。然后，司机从驾驶室出溜到地面上，右臂夹着文件夹，左手拿着包裹，右手拿着车钥匙。他们看一眼包裹上的地址把它记在脑子里，然后以每秒钟 3 英尺的速度快步走到顾客的门，先敲一下门以免浪费时间找门铃。送货完毕后，他们在回到卡车上的路途中完成登录工作。

问题：

1、本文主要体现了什么管理理论？是谁提出来的？（2 分）

答：科学管理理论，泰罗。

2、这一管理理论的指导思想有哪些？（2 分）

答：

（1）科学管理的中心问题是提高劳动生产率；

（2）实现最高工作效率的手段，是用科学的管理替代传统的管理。

3、这一管理理论主要有哪些内容？（6 分）

答：

（1）制定科学的作业方法；

（2）科学地选择和培训工人；

（3）实行有差别的计件工资制；

（4）将计划职能和执行职能分开；

（5）实行职能工长制；

（6）在管理上实行例外原则。（7）

4、你如何评价这一管理理论？（2 分）

答：这一题主要考核学生综合分析管理理论的能力，只要在答案中涉及正面（先进

性等)、负面(剥削性等)两个方面的评价和分析,即可酌情给分。

第6题

某机床厂从1989年开始推行目标管理:为了充分发挥各职能部门的作用,充分调动一千多名职能部门人员的积极性,该厂首先对厂部和科室实施了目标管理。经过一段时间的试点后,逐步推广到全厂各车间、工段和班组。多年的实践表明,目标管理改善了企业经营管理,挖掘了企业内部潜力,增强了企业的应变能力,提高了企业素质,取得了较好的经济效益。

按照目标管理的原则,该厂把目标管理分为三个阶段进行。

第一阶段:目标制订阶段

1、总目标的制订

该厂通过对国内外市场机床需求的调查,结合长远规划的要求,并根据企业的具体生产能力,提出了19XX年“三提高”、“三突破”的总方针。所谓“三提高”,就是提高经济效益,提高管理水平和提高竞争能力;“三突破”是指在新产品数目、创汇和增收节支方面要有较大的突破。在此基础上,该厂把总方针具体化、数量化,初步制订出总目标方案,并发动全厂员工反复讨论、不断补充,送职工代表大会研究通过,正式制定出全厂19XX年的总目标。

2、部门目标的制订

企业总目标由厂长向全厂宣布后,全厂就对总目标进行层层分解,层层落实。各部门的目标分为必考目标和参考目标两种。必考目标包括厂部明确下达目标和部门主要的经济技术指标;参考目标包括部门的上学工作目标或主要协作项目:其中必考目标一般控制在2—4项,参考目标项目可以多一些。目标完成标准由各部门以目标卡片的形式填报厂部,通过协调和讨论最后由厂部批准目标的进一步分解和落实。

部门的目标确定了以后,接下来的工作就是目标的进一步分解和层层落实到每个人。

(1)部门内部小组(个人)目标管理,其形式和要求与部门目标制订相类似、拟定目标也采用目标卡片,由部门自行负责实施和考核。要求各个小组(个人)努力完成各自目标值,保证部门目标的如期完成。

(2)该厂部门目标的分解是采用流程图方式进行的:具体方法是,先把部门目标分解落实到职能组,任务级再分解落实到工段、工段再下达给个人。通过层层分解,全厂的总目标就落实到每一个人身上。

第二阶段:目标实施阶段

该厂在目标实施过程中,主要抓了以下三项工作。

1、自我检查、自我控制和自我管理:

目标卡片经主管副厂长批准后,一份存企业管理委员会,一份由制订单位自存。由于每一个部门、每一个人都有具体的、定量的明确目标,所以在目标实施过程中,人们会自觉地、努力地实现这些目标,并对照目标进行自我检查、自我控制和自我管理。这种“自我管理”,能充分调动各部门及每一个人的主观能动性和工作热情,充分挖掘自己的潜力,因此,完全改变了过去那种上级中管下达任务、下级只管汇报完成情况,并由上级不断检查、监督的传统管理办法。

2、加强经济考核:

虽然该厂目标管理的循环周期为一年。但为了进一步落实经济责任制,即时纠正目标实施过程中与原目标之间的偏差,该厂打破了目标管理的一个循环周期只能考核一次、评定一次的束缚、坚持每一季度考核一次和年终总评定。这种加强经济考核的做法、进一步调动了广大职工的积极性,有力地促进了经济责任制的落实。

3、重视信息反馈工作

为了随时了解目标实施过程中的动态情况，以便采取措施、及时协调，使目标能顺利实现，该厂十分重视目标实施过程中的信息反馈工作，并采用了两种信息反馈方法：

(1) 建立“工作质量联系单”来及时反映工作质量和服务协作方面的情况。尤其当两个部门发生工作纠纷时，厂管理部门就能从“工作质量联系单”中及时了解情况，经过深入调查，尽快加以解决，这样就大大提高了工作效率、减少了部门之间不协调现象。

(2) 通过“修正目标方案”来调整目标：内容包括目标项目、原定目标、修正目标以及修正原因等，并规定在工作条件发生重大变化需修改目标时，责任部门必须填写“以修正目标方案”提交企业管理委员会，由该委员会提出意见交主管副厂长批准后方能修正目标。

该厂长在实施过程中由于狠抓了以上三项工作，因此，不仅大大加强了对目标实施动态的了解，更重要的是加强了各部门的责任心和主动性，从而使全厂各部门从过去等待问题找上门的被动局面，转变为积极寻找和解决问题的主动局面。

第三阶段：目标成果评定阶段

目标管理实际上就是根据成果来进行管理的，故成果评定阶段显得十分重要，该厂采用了“自我评价”和上级主观部门评价相结合的做法，即在下一个季度第一个月的10日之前，每一个部门必须把一份季度工作目标完成情况表报送企业管理委员会（在这份报表上，要求每一部门自己对上一阶段的工作做恰如其分的评价）；企业管理委员会核实后，也给予恰当的评分；如必考目标为30分，一般目标为15分。每一项目标超过指标3%加1分，以后每增加3%再加1分。一般目标有一项未完成而不影响其他部门目标完成的，扣一般项目中的3分，影响其他部门目标完成的则扣分增加到5分：加1分相当于增加该部门基本资金的1%，减1分则扣该部门奖金的1%。如果有一项必考目标未完成则扣至少10%的奖金。

该厂在目标成果评定工作中深深体会到：目标管理的基础是经济责任制，目标管理只有同明确的责任划分结合起来，才能深入持久、才能具有生命力，达到最终的成功。

问题：

1、结合案例在目标管理过程中，应注意一些什么问题？

答：

目标管理是一个全面管理系统。它用系统的方法，使许多关键管理活动结合起来，高效率地实现个人目标和企业目标。

目标管理的特点，是通过目标体系的建立与对职工的充分授权，来保证一个企业拥有自我管理的工作环境。它通过激励职工发现工作的兴趣和价值，在工作中自我发展、自我控制，在享受个人成就感的同时，保证企业的高效率，或者说，是高效率的实现个人目标和企业目标。

本案例中某机床厂在实行目标管理的过程中，贯彻了目标管理的管理思想，根据其实施的步骤分为三个阶段，已经将目标管理的四个阶段贯彻其中。结果基本达到了工作效率提高与充分发挥个人主观能动性的目的。

在实施目标管理中应注意以下问题：

①要能为各级管理人员所接受和应用。该厂首先制定了总目标，经职工代表大会通过；在目标分解中注意层层落实直至到个人，使每个人都明白自己的任务。

②充分利用反馈。计划已完成到什么程度，目标还差多少，要让个人明白。通过建立“工作质量联系单”来及时反映工作质量和服务协作方面的情况，通过“修正目标方案”来调整目标。

③连续的支持。目标管理实际上就是根据成果来进行管理的，故成果评定阶段显得十分重要，该厂采用了“自我评价”和上级主观部门评价相结合的做法。

④鼓励下属参与。下属的参与意味着权力的重新分配。该厂在目标的制定和分解中

都注重职工的参与，充分发挥其积极性。

2、目标管理有什么优缺点？

答：

目标管理的优缺点：

优点：

A 能有效地提高管理的效率。

B 能有助于企业组织机构的改革。

C 能有效地激励职工完成企业目标。

D 能有效的监督与控制，减少无效劳动。

缺点：

A 目标制定较为困难。

B 目标制定与分解中的职工参与费时、费力。

C 目标成果的考核据称与奖惩难以完全一致。

D 企业职工素质差异影响目标管理方法的实施。

第 7 题

上海印染工业公司是我国纺织品生产和出口的重要基地，80 年代初，它遇到了危机，产品滞销，市场份额下降，国际市场不景气，为了应对危机，公司的决策层讨论度制订了从 1982 年起的五年规划，提出了工发仿真纯棉印花布等 10 个新产品成，改造涤棉纬长丝织物等 10 个老产品的初步方案。

“上染”认为本公司的设想可能有局限性，为了保证产品方案的正确，决定广泛征求公司外部各类专家的意见。

“上染”根据征询内容提出了一些具体问题：“您认为在所限定的产品中，为了满足国内市场需求，应开发哪些产品？”“哪些老产品可能有发展前途？”“为了适应国际市场的需要，应开发何种新产品，改造哪些老产品？”“您是否能谈出一具体的理由？”等等。公司向 15 个省市的国家机关、科研部门、高校和企业的近 200 名专家发了意见征询表格。3 周后，收到 91 封反馈的信件，于是，他们将这 91 名专家作为征询对象。

第一轮反馈已经完成，即向 200 位专家寄送意见征询表格，回收率为 45%。公司从中归纳出意见比较集中的适合外销的新、老产品共 17 种，适于风销的新、老产品共 16 种。

第二轮反馈：召集在沪的专家座谈，与会专家 42 位，（包括第一轮的专家 24 位）。

专家们充分地各抒己见，提出的产品品种竟达 800 多种，并且都出示了足够的论据，最后，进行了无记名投票表决。超过 50% 获票率的产品，外销的有 11 种，内销的有 12 种。

第三轮反馈：公司将以上信息汇总后，以第一轮反馈中的 91 名专家和公司内部 18 名专家为第三轮咨询对象，向专家们同时发出问卷：问题一，对外销的 11 种产品和内销的 12 种产品进行论证；问题二，对第二轮中所提出的 800 多种产品进行表决。

三周后，公司陆续收到回信。评价结果是：对问题一，意见一致的外销产品有 9 种，内销产品有 10 种，其中外销和内销的有 8 种产品相同。这表明，公司原先设想的 20 种产品，只有 10 种与专家的意见一致。对问题二，意见较集中的，外销产品有 108 种，内销产品有 94 种，这为公司今后发展产品开阔了视野，提供了信息。

公司在获得上述资料后，组织了专门班子，在进行了更深层次的调查研究后，作出了 1982-1987 年的五年规划。

1987 年，“上染”的总产值在国内纺织品行业位居前茅；在国外市场，“上染”的产品销往美国、英国等几十个国家和地区，企业效益大幅提高。

问题：

1、上海印染工业公司所运用的预测、决策方法是什么方法？

答：特尔菲法。

2、这种方法的特点有哪些？

答：

特点：

(1) 匿名性。特尔菲法采用匿名函询征求意见，克服了专家之间因名望、权利等带来的心理影响，可以保证各成员能独立地作出自己的判断。

(2) 多轮反馈。通过多轮反馈，可以使成员充分借鉴其他成员的意见并对自己的意见进行修正。

(3) 统计性。对专家意见的分析多采用统计方法，体现了定性与定量结合的特点。

3、上海印染工业公司对这种方法的应用有哪些成功和不足之处？

答：

成功之处：

(1) 预测题目的选择具体、明确，适合实际的需要，能解决实际问题；

(2) 专家的选择范围广、涉及面宽，具有代表性；

(3) 调查表问题设计的明确、有针对性。

不足之处：

(1) 第二轮反馈采用座谈会的方式有违匿名、函询的原则，容易对第三轮及以后的反馈产生不好的影响。

(2) 专家的人数较多，使分析工作繁重，容易出现失误。

第 8 题

被欧洲人称为“天才”的经营者卡尔森，1978年，瑞典航空公司出现危机，无力偿还债务，北欧联航即任命卡尔森为该公司的总经理，一年之后，瑞航扭亏为盈，获得了相当丰厚的利润。1980年，整个北欧联航出现危机，卡尔森放下瑞航走马上任北欧联航总经理，仅仅两年工夫，就使这个庞大的企业集团扭亏为赢，获得生机。

北欧联航董事会的董事们起初并不十分喜欢卡尔森，因为他并不是一个十全十美的人，在他身上，优点和缺点并存，有时缺点还非常突出。就个人作风而言，卡尔森自称是个“有表现癖”的好出风头者，声称“天下三百六十行，行行都在表演亮相”。一些同事对他动辄对报界发表谈话的夸夸其谈的作风大为不满。他曾要求将公司改名为斯堪的纳维亚皇家航空公司，觉得这样更符合这个君主国的国情，结果碰了一鼻子灰。董事会的第一副董事长反唇相讥：“你自己是不是也想改名换姓”。尽管如此，由于卡尔森在经营管理方面的出色才能，北欧联航的董事们还是愿意让卡尔森出任总经理，不过也针对他做出了一些监督、约束的规定和措施。

问题：

1、结合案例分析领导合理用人的艺术主要包括哪些方面？（8分）

答：

北欧联航的董事们具有很高的领导水平，尤其在用人方面。

(1) 科学用人：知人善任、量才使用；

(2) 适当控制：用人不疑与监督控制相结合；

(3) 用人所长，全面考察。

2、结合案例分析管理人员应具备哪些条件？（7分）

答：

要注意全面了解，使管理人员能真正发挥长处，限制其短处，没有十全十美的人，一般说来，应具备下列条件：

- (1) 道德素质，包括政治素质、品德修养等方面；
 - (2) 知识素质，包括广博的知识面、较精深的专业知识和管理知识；
 - (3) 能力素质，包括筹划、分析、决断、组织、协调、表达等多方面能力；
 - (4) 身体素质。
- (答案仅供参考，只要紧密结合案例和相应的管理原则即可得分。)

第 9 题

甲研究所设备先进，人才济济，但却一直没有很高水平的科研成果。该所负责人张所长采用“重金悬赏”的方法。他坚信“重赏之下必有勇夫”，但收效甚微。为了更好地管理研究人员，他制定了严格的考勤制度；迟到分钟要罚款 100 元。为此，员工有时为准时到达，不惜打出租车上班。该所员工的出勤率一直保持较高水平。在一次行业研讨会上，规模相近的乙研究所发布了几项重要科研成果，并介绍了经验。他们认为每个员工都希望做好工作，为此推行“弹性工作制”以及研究人员自由结合，自主管理的方法，尽管乙研究所取得这样的成绩，但张所长仍然认为采用这种方法会失去控制，这种方法不宜推广。

问题：

- 1、领导的含义是什么？领导与领导者有什么不同？（5 分）

答：

领导是在一定的社会组织或群体内，为实现组织预定目标，运用其法定权力和自身影响力影响被领导者的行为，并将其导向组织目标的过程。

领导是由领导者、被领导者、领导行为、组织目标、行为结果等共同构成的内容体系；

领导者则是领导行为主体，是领导的基本要素和领导活动的能动主体。

- 2、根据领导的管理系统理论，对张所长及乙所的领导方式进行评价。（10 分）

答：

管理系统理论是以人际关系为中心的领导方式理论，该理论将领导方式分为四类：即专权命令式、温和命令式、协商式、参与式。

本案例中张所属于专权命令式领导，领导作风较为专制，对下属缺乏信任，主要用恐吓和惩罚来激励下发，如采用严格的考勤制度。迟到 3 分钟要罚款 100 元；采用“重金悬赏”的方法而不考虑本企业的特征；领导者惯于由上而下下达命令，决策权高度集中。

乙所的领导者性属于参与式领导，对下属较为信赖，鼓励下属参与组织目标的制定和评价，鼓励下属就其职责范围内的事项作出决定或共同决定。如他们认为每个员工都希望做好工作，为此推行了“弹性工作制”以及研究人员自由组合、自主管理的方法，参与式是效率较高的一种领导方式。

一个企业的领导者，在管理中如果以职工为中心，较多地关心职工的需要和愿望，则该企业的生产效率就高；如果以工作为中心，则该企业生产效率较低。企业领导者的领导方式对生产效率的高低有关较为重要的影响。

第 10 题

虹光公司面向市场优化企业组织机构，不断改革企业管理体制，是适应不同产品结构、人才结构和科技结构，发挥企业各种资源效率的内在要求。虹光公司近来在组织机构方面的改革主要有：

- 1、逐步推行事业部制。为了适应快速多变的市场需要，提高企业的应变能力与管理效率已势在必行。虹光公司精心研究和策划企业组织机构的改革方案，作出了先征模拟

事业部制，而后实行独立事业部制的决定，将厂部的八个职能部门重新合并成八部一室，压缩或分流 102 名处室人员。这一措施激发了各经营分厂的活力，管理效率得以提高，而厂部的工作则着重于制定企业的发展战略及协调各经营分厂的经营战略、技术战略等更高层次的决策。

2、生产组织管理从工艺专业化转身产品专业化。早在 80 年代末期，虹光公司采用以工艺专业化为核心的生产组织形式，但常常出现如下问题：（1）该种生产组织是跨行政部门的，在各生产工艺环节出现生产进度不一致时，有时难以协调；（2）由于原料品种多，可能会引起原料组织不到位而出现停工待料现象，影响生产效率。虹光公司对该公司的产品的生产组织进行仔细研究后，发现其主导的三大类产品基本上是相对独立的，没有必要按照生产工艺划分车间，于是打破了原来低效率的工艺专业化生产格局，建立起产品专业化的新体系，一年内劳动生产率提高了 50%。

3、改革科研机制。1991 年以前，虹光公司将研究所集中于总厂，负责全厂的技术开发，由于科研人员远离市场，缺乏市场意识，新产品开发的速度与品种均跟不上市场需求的变化。针对这一矛盾，虹光公司作出了把科技人员推向市场的决策，即解散远离市场的集中式新产品开发研究所，而将其转移到相关的经营分厂。这一措施取得了很好的效果，表现在：（1）技术开发以市场为导向，消除了科研生产、销售脱节的弊端；（2）由于有了经济观念，产品开发中的不合理费用得以减少。

4、引进多种经营机制，实行“一厂多制”。在市场经济条件下，各种所有制有其各自的优势，国有企业引进多种经营机制、提高自身活力是一种新的尝试，虹光公司对此进行了初步的探索。例如，虹光公司的传输分厂积极采用横向联合方式进行生产经营，一方面与某省古荡镇政府合办企业，解决了产业发展所必需的土地与厂房和企业富余人员的流向问题；另一方面与香港一有公司组建了合资企业——爱华达有限公司，生产具有当今国际先进水平的 SDH 同步数字传输光端机，既获得了必要的资金，又得到了先进的技术。

问题：（单项选择，请将你认为正确选项的字母填入括号内。每题 3 分，共 15 分）

- 1、虹光公司推行业务部制的主要目的是：（ D ）
A、减少决策层次
B、精简人员
C、经营自主权下放
D、提高管理效率
- 2、把科技人员推向市场，最可能出现的灾难性问题是：（ D ）
A、企业科技人员地位下降
B、企业科技人员收入下降
C、企业科技人员任务不饱满
D、企业长远科研项目停顿
- 3、对虹光公司的组织创新效果的评判，以下哪一点不甚正确：（ B ）
A、带来了经济活力
B、无显著经济效益
C、带来了人事变理
D、获得了新的管理方式
- 4、虹光公司的事业部建成后，可能遇到的主要问题是：（ D ）
A、决策混乱
B、企业文化不一致
C、总厂资金回收困难
D、协调各部门的难度加大
- 5、“一厂多制”最合理的理论概括是：（ A ）
A、多种经营体制的互补
B、合资合作是大势所趋
C、经营资源的合理化配置
D、宏观经济体制改革的微观化

第 11 题

仓促上阵的新车间主任

张东升是平山矿业公司露天矿机修车间的一位维修工，技工学校毕业，今年 38 岁，

正值年富力强。他干劲大，手艺强，肯负责，人缘好，还带了三名学徒工，同事和上级都挺喜欢他，车间主任李继明更倚他为骨干，常让他代表自己去矿上或公司开干部会，大家都说李主任的接班人非他莫属。

今天是周一，他正赶上白班，忽然听说李主任心脏病犯了，已经住进职工医院。李主任德高望重，深受大家敬爱，就是身体不好。这回住院，人人都盼望他早日康复，以为又像往常那样，过几天就出院上班。不料傍晚传来噩耗，李主任病重，抢救无效，已病逝在医院中，大家都很悲痛，纷纷去向李师母表示悼念和慰问。

次日一早，分管人事的周副矿长来电话，要张东升暂时代理车间主任，行使权力。还特别关注车间正在抢修的一台装载机，问几时能修好，这可是矿上等着要用的急活。张师傅答应周四中午前一定修好交用。

周三上午，周副矿长把张师傅召去，正式通知他公司已任命他继任车间主任，并表示了祝贺和期望，然后张师傅就匆匆赶回车间，参加突击抢修那台装载机去了。任务很重，他不放心，又跟着夜班工人继续干到晚上九点多，再三叮嘱夜班班长抓紧工作，才回家休息。周四早上，张师傅上班特别早，发现昨晚矿上又有四辆自卸式重卡车送来待修，而那台装载机还未修好。张师傅赶快把全车间白班职工召到一起，说明了面临的修车任务如何重要、迫切和艰巨，号召大家化悲痛为力量，群策群力，尽快完成任务。工人们纷纷表态要努力干活，如期修好这台机器。

张师傅略感松了一口气，就上备品库去检查库存是否足以应付这批抢修任务。这时，露天采掘队来电话，说他们的一台主力设备，32吨自卸式卡车抛锚在现场，要求派人去抢修。张师傅知道如今每个人手头的活都又多又紧，就自己背起工具箱，下露采现场去抢修了。

待他修好那台自卸卡车，回到车间，已经快中午了，他发现车间里乱糟糟一片：四辆待修自卸车中有三辆停工待料，忙问这是咋回事。工人们说已故李主任以前定下的规矩，备件要主任签字才能领取。这时，矿上又有两台故障车送到待修。张师傅刚办完接车手续，周副矿长打电话来要装载机了。

听说还没修好，周副矿长老大不快，埋怨活抓得不紧，并强调这会给矿上带来很大损失。刚放下电话，公司常务副总经理来电话，让张师傅马上去总部出席紧急干部会议。

本来张师傅知道自己被正式提升为车间主任，还挺高兴也颇有信心当好这主任，如今这想法好像有些变了，他怀疑这提升对自己究竟是不是一件好事，对能否胜任这主任一职，也变得不大有把握了。

根据案例所提供的情况，回答下列问题：

（一）简答题（5分）

作为一名基层管理者，张东升具有哪些优势？有哪些不足？

答：

张东升在政治素质、道德品质和业务知识等方面具有优势。

在决策、组织协调等方面存在不足。

（二）单项选择题（每小题3分，共15分）

1、造成张东升被提升为主任后头几天混乱的最主要原因是：（ B ）

- A、他不具备担任基层管理干部所需的素质
- B、他还没有认清干部与工人所应担当角色的不同
- C、这一期间车间的任务恰好太多太重
- D、上级交给他的任务过多而帮助过少

2、优秀基层干部的主要特征是：（ C ）

- A、听从上级指示，坚决执行，任劳任怨
- B、跟群众打成一片，吃苦在前

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/135004230324011100>