

广东省专插本考试《管理学》案例分析题练习

1. 某企业一直生产 A 产品，市场销路很好。2012 年以来，市场环境发生变化，A 产品出现滞销，销售收入明显下降，员工积极性受到影响。该厂厂长认为环保产品市场销路不错，于是果断决定转产该类产品。经过一年的努力，企业经营状况没有明显好转。2014 年以来，市场形势又发生了变化，A 产品的市场需求大幅增加，原有用户纷纷来电希望该企业能尽快恢复 A 产品的生产。与此同时，环保产品的销路出现下滑。在这种情况下，厂长又自作主张决定重新生产 A 产品，但 A 产品的质量和数量都无法在短时间达到理想水平，销售也受到影响。员工对这种状况议论纷纷，厂长感到压力很大。

问题：

(1) 该厂长的决策受到哪些因素的影响?结合案例简要说明。

一、环境因素：市场环境发生变化，环保产品市场前景看好；二、时间因素：2012-2014 年不同时间，产品市场需求有变化；三、个人因素：厂长个人战略眼光、工作作风和个性特征的影响。

(2) 结合案例阐述决策应该遵循的原则。

一、信息原则；二、预测原则；三、可行性原则；四、系统原则、五、对比择优原则；六、反馈原则

2. 王平是 H 公司的副总经理，在业务上知识渊博，经验丰富，对生产极为关心，注重工作成果。同时，他待人热情，关心下属；对工作不够主动的员工，不会横加指责和批评，而是主动引导，并帮助员工解决工作中的实际问题。这一切赢得了大家的尊敬和认可。员工们在王平的影响下，士气高昂，工作积极主动，注重团队协作，能够圆满完成公司的各项任务。

问题：

(1) 依据管理方格理论，王平采取了哪种领导方式?这种领导方式的特点是什么?

团队型领导方式，特点：对职工和生产极为关心，注意使职工了解组织的目标，关心工作成果，努力使职工个人的需要和组织的目标最有效地结合起来。

(2) 领导者影响力的来源有哪些?王平影响力的来源是什么?

来源：法定权；奖赏权；强制权；专长权；个人影响权。王平：都有

3. H 公司是一家零售企业，拥有 50 家连锁店。近年来，公司从外部招聘的中高层管理人员中大约 50% 不符合岗位要求，工作绩效明显低于从内部提拔起来的管理人员。两年来，外聘的中高层管理人员中已有 8 人自动离职或被解聘。针对这种情况，人力资源部对公司的外部招聘和录用进行了分析，发现：

(1) 公司是通过职业介绍所或媒体刊登的招聘广告来获得职位候选人；(2) 通过对人员申请表的审核、智力测试、性格测试和有限的简历筛选以及必要的面试进行选择。在招聘时强调人员的性格与能力，

而并不重视应聘者过去在零售业方面的工作经历；(3)大部分被录用的人员都在 30 岁左右，不安于现状，加入本公司后，与同事关系不是很融洽，等等。经过分析，人力资源部认为，公司过于重视从组织外部招聘中高层管理人员，而忽视了从内部选拔重用人才的作用。这种招聘方式存在一些不足，需要采取措施加以改进。

问题：(1)招聘的方式有哪些?请分别说明其含义。

外部招聘：是根据组织制定的标准和程序从组织外部选拔符合空缺职位要求的管理人员；

内部提升：是从企业内部员工中提拔合适人来填补符合空缺职位要求的管理人员

(2) H 公司外部招聘的管理人员存在什么问题?结合案例分析其原因。

问题:招聘的人不符合岗位要求，工作绩效低于内部提拔人员（50%的中高层），外聘人员不安于现状，离职率高。

原因：在中高层人员招聘中，过分强调外部招聘的作用；招聘忽略的应聘者过去的经验与资历；外聘人员缺乏对公司的忠诚。

4. A 公司拥有 5000 余名员工，有较为成熟和完善的沟通系统。

一是员工协调会。首先，公司各部门要按月举行协调会议；其次，在部门协调会基础上，公司每月举行一次公开的讨论会，管理人员表员工共同商讨问题，将部门协调会上报的问题进行讨论；最后，对事关公司发展的重大决策，由首席代表会议最终做出决定并反馈员工。

二是公司内部设立意见箱，广泛征求员工的意见与建议，对合理化建议给予优厚奖励。

三是主管汇报会与员工大会。公司每年举行一次主管汇报会。在主管汇报会召开之前，要召开员工代表大会，每次人数约 150 人，时间为 3 小时，由总公司委派代表主持会议，各部门负责人参加，就公司各方面问题及与员工有切身关系的问题进行交流讨论。

这样的沟通系统对 A 公司的发展发挥了重要作用。在 1994 年至 1997 年经济环境不景气的情况下，公司的生产以每年平均 10% 以上的速度递增，员工的缺勤率低于 3%，流动率低于 12%，在同行业中最低。

问题：

(1) 员工协调会是单向沟通还是双向沟通?该沟通类型适合在什么情况下使用?

员工协调是双向沟通；适用情况：一、时间比较充裕但问题比较棘手；二、下属对解决方案的接受程度至关重要；三、下属能提供有价值的信息和建议；四、上级习惯于双向沟通，并且能够有建设性地处理反馈意见。

(2) 结合案例分析沟通的作用。

一、有助于保证公司决策的科学性；二、有助于改善公司内部的人际关系；三、是使公司适应外部环

境的重要途径；四是改变员工行为的重要方法；如：（最后一段的数据证明了这些）

5. 金果公司是一家种植、加工、存储和销售荔枝、桂圆两种水果的小型企业，经理石瑞既管种植加工，又管销售，是一个全能型的管理者。经过多年的发展，公司积累了水果种植、存储、运输和销售的经验，已经具备向海内外提供高质量水果的规模。为了满足迅速扩大的海内外市场需求，公司招聘了大批工作人员，并安排经验丰富的销售人员走访各地的水果批发商和零售商，开展市场调研工作。随着人员的增多和业务量的扩大，公司增加了相应的管理人员，但由于企业内部管理没有及时调整，逐渐出现了命令不统一、反应缓慢、效率低下等问题。石经理意识到，公司需要通过完善组织结构，加强管理，以解决现有问题。于是，石经理向专业咨询公司求教，咨询人员经过调查发现，该公司尽管发展了多年，但公司内部一直沿袭着家族化的管理方式，未能形成规范的组织结构，缺乏必要的分工协作，内部人员的职责分工也不清晰……。鉴于这种情况，咨询人员对公司进行了组织设计，依据现代组织管理原理，划分了管理职能部门和业务部门，进一步明确种植加工部、销售部、仓储部、财务部等部门的职责与权限，完善了公司内部分工协作体系，健全了组织结构，并针对公司多年的管理实践，仍然采用经理集权管理的体制。

问题：

(1) 什么是组织结构？组织的类型有哪些？

组织结构：指组织的基本架构，是对完成组织目标的人员、工作、技术和信息所做得制度性安排；组织的类型有：直线制；直线职能制；事业部制；矩阵制；委员会制；团队结构。

(2) 咨询公司设计的组织结构类型是哪一种？其优缺点有哪些？

直线职能制. 优点：分工细致，任务明确；有较高的效率；稳定性高；保证集中统一的指挥；可发挥各类专家的专业管理作用。 缺点：各部门缺乏全局观点；不易于从组织内部培养熟悉全面情况的管理人才；分工过细，手续反正，反映缓慢，不易迅速适应新情况。

6. 康泰互助公司是一家大型保险公司，总部员工 5000 多人。该公司的保单部拥有 25 名员工，年龄分布在 19_5 岁，平均 25 岁，大部分人只有高中学历。这些员工有的刚《来公司不久，有的工作 10 多年，也有的工作 20 多年马上面临退休。在对待工作上，员工有着不同的态度，如有的主动性、责任心均很强，有的则缺少进取心，需要部门领导不断督促，才能完成工作。由于该部门工作具有高度的程序化，对员工的责任感要求很高，丝毫不能出现差错，为此，提高员工的责任感就成为部门领导者的重要任务。

李欣是该部门的领导，她为人和善，业绩突出，是从保单员开始，一步步升为部门主管的，具有丰富的工作经验。年底李欣退休，需要有新的人员接替她的工作。由于保单部员工年龄跨度大，学历层次低，管理起来比较困难，李欣特意向公司推荐了在某大型保险公司工作过2年、有着一定管理能力的苏梅。苏梅是国内名牌大学人力资源管理专业毕业的硕士，自信上进，在读研期间曾在保单部实习，熟悉保单部的工作，了解公司的文化，善于沟通，与大多数员工关系较好，是比较合适的主管人选。公司最终采纳了李欣的建议，聘任了苏梅。苏梅准备以积极的心态开始她的职业生涯。

问题：

- (1) 依据领导特质理论，苏梅具备了哪些领导者的特质？
- (2) 依据人性假设理论，试分析保单部员工的人性特点，并提出管理建议。

32. (1) 苏梅具有的特质是：学历高，自信，上进，有一定工作经验和管理能力，善于沟通，与大多数员工关系较好等。依据领导特质理论，苏梅具备了领导者的特质。考生可依据任何一种领导特质理论展开分析（7分）。

(2) 保单部员工的人性特点符合X理论与Y理论的人性假设（2分）。

不太主动的，需要部门领导不断催促的员工符合X人性假设理论的特点。对于这部分员工的管理，可以设定严格的规章制度，以减低员工对工作的消极性（3分）。

积极主动性、责任心很强的员工符合Y人性假设理论的特点。对于这部分员工的管理，可以授予更大的权力，让员工有更大的发挥机会，以激发员工对工作的积极性（3分）。

7. 案例：

某继电器生产企业，由于其产品具有特色，质量上乘，销售得力，因此销售额由5年前的30万元增加到如今的1000多万元，员工也从最初的20余人增加到现今的600多人。企业总经理李波对此非常自豪，因为正是在他的亲自带领下，企业的销售额直线上升。

伴随着企业的发展壮大，李波的工作量成倍增加，繁重的工作使他经常心力憔悴，而日常杂务又使他无暇顾及企业发展战略等重大事务的处理，所有这些使李波意识到现行的管理机制需要改变。经过多方面考虑，他决定通过授权将部分权力下放到一些部门经理手中。这样做一方面可以减轻自己的工作负担，另一方面能充分调动各部门经理的积极性。授权实施一段时间之后，李波感觉到许多事情不能按照自己的要求贯彻落实，部门之间经常出现相互扯皮的情况，他又不得不亲自过问一些事情，甚至亲力亲为。为此，各部门经理对李波表示了强烈的不满，认为他所下放的权限并不能使部门

经理圆满地完成任务，最后仍得向他不断请示。甚至有人私下议论，总经理有极强的权力欲，授权仅仅是一种形式，并不会真正下放权力。李波对此很郁闷，感觉到下属这种情绪如果任其蔓延下去，一定会影响到企业的发展。因此，他希望求助于咨询公司的专业顾问来解决授权问题。

问题：

(1) 什么是授权？导致李波授权的主要原因是什么？

答：(1) 授权是指上层管理人员将适当的权力授予下属，让下属在指定的职责范围内做出决定和支配资源。授权是实行分权的主要手段。(3分)
从案例可知，导致李波授权的原因：一是管理宽度的原因，即由于李波时间、精力的限制，需要授权；二是经济、效率的原因，即最高领导事无巨细、亲力亲为是效率不高的表现，因此需要授权。(4分)

(2) 你如何看待部门经理对李波的做法表现出的不满？你认为李波应该如何授权？

答：(2) 李波实行授权是正确的、必要的，但授权后又事事过问，是不合适的。(3分)

李波应依据授权的要求进行授权。具体是：

- ① 授权要明确：(1分)
- ② 要根据预期成果授权：(1分)
- ③ 授权对象要适合：(1分)
- ④ 要有顺畅的沟通渠道：(1分)
- ⑤ 要有适当的控制。(1分)

8. 案例：

天讯公司是一家生产电子类产品的高科技民营企业。近几年，公司发展迅速，效益较好。公司总经理张亮为了提高企业的竞争力，在以人为本、创新变革思想指导下，制定了两个方案：一是引进人才，计划在年底前从企业外部引进一批高素质的专业和管理人才，给公司输入新鲜血液；二是调整内部人员，通过绩效考核优化现有人员配置，选拔内部人才。张亮向秘书小杨谈了自己的想法，让他做出一个较具体的计划。中午在公司附近的餐厅吃饭时，小杨碰到了副总经理刘波，小杨对刘波低声说道：“最新消息，公司内部人员将有一次大的变动，老员工可能要下岗，我们要有所准备啊。”这些话恰好又被财务处的会计小张听到了。小张又立即把这个消息告诉他的主管老关。老关听后，愤愤说道：“我真不敢相信公司会做这样的事情，换新人，辞旧人。”于是，这个消息就快速地传来传去，公司上上下下的员工都处于十分紧张的状态，唯恐自己被裁员，根本无心工作，有的甚至还写了匿名信和恐吓信对这样的裁员决策表示了极大的不满。

不久，张亮就听到了这些传闻，经过全面了解，他终于弄清了事情的真相。为了澄清传闻，他通过各部门的负责人把两个方案的内容传达给全体员工，召集所有员工一起

讨论这两个方案。员工们各抒己见，一半以上的员工赞同第二个方案。最后张亮说：

“由于我的工作失误引起了大家的担心和恐慌，很抱歉，希望大家予以原谅。我提出这两个方案的目的是想让大家来参与决策，一起为公司的人才战略出谋划策。前几天的裁员消息完全是无稽之谈，大家的决心就是我的信心，我相信公司今后会发展的更好。关于此次方案的具体内容，欢迎大家提出更好的建议。”通过民主决议，该公司最终采取了第二个方案，公司的人员配置得到了大幅度地优化，运作效率和经营效益也因此大幅度地提高。

问题：

- (1) 结合案例，分析沟通的作用是什么？
- (2) 案例中的沟通类型有哪些？请分别指出各自的优缺点。

- ①沟通是保证决策科学的基本前提；（1分）
- ②沟通是改善人际关系的基本手段；（1分）
- ③沟通是改变员工行为的重要方法；（1分）
- ④沟通是适应外部环境的重要途径。（1分）

(2) 正式沟通与非正式沟通。（2分）

正式沟通的优点主要是正规、严肃，富有权威性；参与沟通的人员普遍具有较强的责任心和义务感，从而容易保持所沟通信息的准确性及保密性。（2分）缺点主要是对组织机构依赖性较强，造成沟通速度迟缓，沟通形式刻板，存在信息失真或扭曲的可能性。由于缺乏灵活性，信息传播范围受限制，传播速度比较慢。（2分）

非正式沟通的优点是速度快，形式不拘，效率高，而且能够满足员工的社会需要。（2分）它的缺点就是难于控制，信息容易失真，容易导致拉帮结派，影响组织的凝聚力和人心的稳定。（1分）

37. 案例：

某公司年终会给每位员工发放 2000 元奖金，但几年下来，总经理感到这笔奖金没有起到应有的激励作用。他发现，员工在领取奖金的时候反应相当平淡，认为这是理所应当的，就像应得的薪水一样，并未因此在工作中表现得更加努力。考虑到这笔奖金达不到预期的激励作用，总经理决定停发这笔钱。但停发的结果却出乎他的意料，公司上下几乎每一个员工都在抱怨，导致工作效率明显下降，甚至出现消极怠工的现象。总经理很困惑：为什么有奖金的时候，没有人会为此在工作上表现得积极主动，而取消奖金后，大家都不约而同地指责、抱怨甚至消极怠工呢？

根据案例资料，请回答下列问题：

- (1) 什么是激励？请列举管理学中的三种激励理论。（5分）
- (2) 运用相关的激励理论，解释案例中的现象。（10分）

37. (1) 激励是指管理者通过设置需要, 促进、诱导下级形成动机, 并引导行为指向目标的活动过程。(2分)

需要层次理论、双因素理论、激励需求理论、期望理论、波特-劳勒期望模式、强化理论、归因理论。(3分)

【评分参考】答出其中任意三种激励理论即可。观点接近可酌情给分。

(2) 美国心理学家赫茨伯格提出的双因素理论包括保健因素和激励因素。

1) 保健因素: 如果员工得到则没有不满, 得不到则产生不满, 包括政策和管理、监督、工作条件、人际关系、薪金等。(2分)

2) 激励因素: 如果员工得到则感到满意, 得不到则没有不满, 包括成就、认可、艰巨的工作、晋升等。(2分)

3) 按照双因素理论, 总经理的初衷是将奖金作为激励因素, 但由于奖金发放方式存在问题, 即平均发放, 导致“奖金”这种激励因素转化为保健因素, 没有起到应有的激励作用。(4分)

4) 当“奖金”转化为保健因素时, 一旦取消, 必然招致员工的不满, 甚至导致抱怨和消极怠工情况的发生。(2分)

启明公司是一家大型家电制造企业, 一直以来, 公司按照职能分工原则设计组织结构, 设有采购、研发、生产、销售、财务、人事等部门, 实行统一指挥、统一核算, 近几年, 随着市场的不断变化, 公司及时调整经营战略, 运用多元化战略, 相继进军个人电脑、手机、房地产、餐饮等行业, 然而, 伴随着业务规模的调整, 相应也出现了一系列问题: 一方面, 业务规模扩大带来了管理决策难度的成倍增加, 由于公司现有的决策机制过于僵化, 不能灵活地应付, 也延误了一些市场机会; 另一方面, 因各业务部门不对公司的利润负责, 对产品的生产和销售缺乏积极性, 部门之间相互扯皮、推诿责任等情况时有发生, 等等。这些问题导致公司整体业绩不佳, 难以适应外部市场多变的需要。面对这些问题, 总经理在思考是否需要从组织方面寻求解决方法。

(1) 启明公司目前采用的是哪一种组织结构? 该组织结构的特点是什么? (6分) 8-182

答:

启明公司目前的组织结构是直线——参谋型组织结构。(2分)

缺点: 下级部门的主动性和积极性的发挥受到限制; 部门之间互通情报少; 各参谋部门和直线指挥部门之间的目标

更多自考历年真题答案 请加微信 344976858 qq344976858 淘宝店铺 <https://shop127949776.taobao.com/>

更多自考历年真题答案 请加微信 344976858 qq344976858 淘宝店铺 <https://shop127949776.taobao.com/>

不统一; 难于从组织内部培养熟悉全面情况的管理人员; 组织适应性较差。(4分)

(2) 如果你是启明公司的总经理，你认为公司目前适合采用的是哪一种组织结构？请结合案例予以说明。(9分)

8-183

答：

(1) 事业部制组织结构适合大型企业，建议将启明公司组织结构调整为事业部制组织。(2分)

(2) 启明公司应在事业部制组织结构下，实行总经理集中领导下的分权管理，公司应成立个人电脑、手机、房地产、餐饮等事业部，由各事业部经理负责产品的全部业务，实行独立经营、单独核算。启明公司总经理保持重大人事决策、财务控制以及监督等权力。个人电脑、手机、房地产、餐饮等事业部经理在总公司统一管理下，负责本事业部的采购、研发、生产、销售等工作。(3分)

(3) 实行“集中决策、分散经营”，进行分权管理。(4分)

9. 案例：

某公司市场部包括采购、销售、运输、仓储、广告制作等科室。当赵亮调任市场部经理时，听到不少人反映广告制作科、仓储科员工迟到早退现象严重，工作效率低。虽然公司领导对这些员工进行过多批评教育，但成效不大，其他科室的员工对此意见较大。为了更好地开展工作，赵亮走访了这两个科室，了解到的情况如下：

广告制作科的员工主要是大学以上文化程度，其工作性质多属创造性工作，具有独立性、连续性的特点，工作时间不局限于八小时之内。员工绝大部分工作认真、努力、热情高、责任心强，有强烈的创新意识和自我实现的要求。但是，公司在管理方面忽视了这种特点，采用统一、僵化的方法进行的管理，导致他们工作积极性的下降。

相比而言，仓储科员工文化程度普遍较低，其工作多为程序化、常规性活动，实行八小时工作制，必须准时上下班，工作时间不能随意脱岗；工作条件与环境较差，工作内容比较单调乏味，员工的积极性同样不高。

面对了解到的情况，赵亮认为，两个部门存在的问题有客观原因，需要通过科学、合理的管理方法来解决、调动其工作积极性。赵亮在考虑该如何开展有效的领导工作。

根据案例资料，请回答下列问题：

(1) 什么是领导工作？其实质是什么？

答：

(1) 管理中的领导工作，是指对组织内每个成员（个体）和全体成员（群体）的行为进行引导和施加影响的活动过程。

(2) 领导工作的实质，就是管理者根据组织的目标和要求，在管理过程中学习和运用有关的理论和方法，以及沟通、激励等手段，对被领导者施加影响力，使之适应环境的变化，以统一意志和统一行动，保证组织目标的实现。

(2) 依据激励理论，广告制作科与仓储科的员工接近于哪种人性假设？你认为赵亮对这两个科室应如何实施领导？

答：广告制作科的员工接近于人性假设中的“自我实现人”（或 Y 人性观），仓储科的员工接近于“经济人”（或 X 人性观）。依据人性假设理论，对广告制作科员工的管理应安排好组织工作方面的条件和作业方法，使他们的智慧能够充分发挥出来。工作重点是创造机会、挖掘潜力、排除障碍、鼓励发展和帮助引导。

对仓储科的员工则以经济报酬来促使他们服从和做出贡献，并以权力与控制体系来保证组织任务的完成。工作重点是提高效率，完成任务。

10. 案例：

某五金工具公司尽管生产的产品品种单一，但多年来产品销路一直很好。2009 年以来，由于市场需求发生变化，产品开始滞销。针对这一情况，公司在没有进行充分调研的情况下，就决定停止现有产品的生产，而与环保部门合作，开发一款新型环保产品。该产品投入市场后，企业虽然没有亏损，但收益也不理想。

2011 年市场又发生了新变化，原来停产的五金产品需求快速增加，甚至出现了供不应求的局面。为此，公司决定恢复原有的生产。但由于长时间的停产，产品的生产无论是质量还是数量均不能达到原有水平。公司内部员工对这一决策一片怨言，认为两年前的转产是错误的。公司高层也在反思：第一次转产的决策是为了避免市场威胁；第二次恢复生产的决策是为了抓住市场机会。可为什么决策没有取得预期效果，问题到底出在哪里？

根据案例材料，回答下列问题：

(1) 依照决策对象的内容划分，决策包括哪些类型？该公司的决策属于哪一种类型？(6 分) 6-131

答：

按决策的对象的内容分类，有程序化决策和非程序化决策。该公司的类型属于非程序化决策。

(2) 正确决策应具有哪些特征？该公司的决策是否符合正确决策的要求，为什么？(9 分) 6-129/130

答：

1、正确决策应具有的特征：

- (1) 有明确而具体的决策目标；
- (2) 以了解和掌握信息为基础；
- (3) 有两个以上的备选方案；
- (4) 对控制的方案进行综合分析评估；
- (5) 追求的是最可能的优化效应。

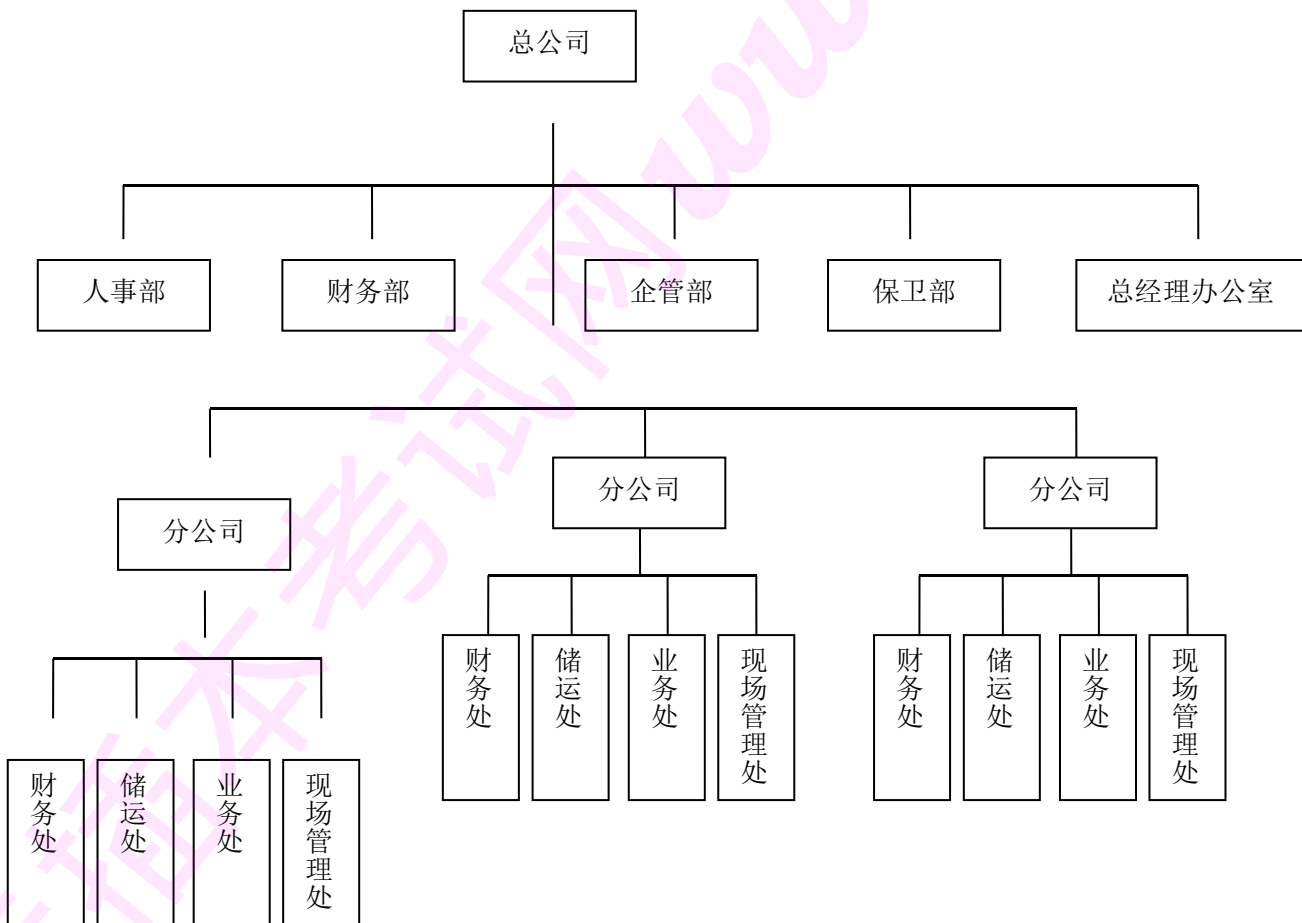
2、该公司的决策不符合正确决策的要求。这是因为：

当该公司的产品由于市场需求发生变化，开始滞销时，公司没有进行充分的市场调研，不了解市场信息，就停止了该产品的生产。而当想要重新生产该产品时，却没有明确而具体的决策目标，没有具体的方案，更加没有对当前的实际情况做综合分析评估，所以两次决策都没有取得预期效果。

某公司是一家大型商贸公司，拥有三个独立经营的分公司。公司下设四部一室，即人事部、财务部、企管部、保卫部、总经理办公室，主要负责公司的人事决策、财务控制、规章制度建设管理等。各分公司对其经营的产品负有全部责任，实行独立核算，自负盈亏。每个分公司的经营业务尽管不同，但组织结构大体一致，分别设有财务处、储运处、业务处、现场管理处等若干部门和商场，每一商场又设有若干商品柜组，从事着自己的商品经营业务。在公司总部的正确指导和各分公司的积极努力下，经营业绩不断提高。

根据案例资料解答下列问题：

(1) 画出该公司的组织结构图。



(2) 该公司采用的是什么类型的组织结构？其特点是什么？

答：该公司采用的是事业部制组织结构，事业部制组织的管理原则是“集中政策，分散经营”，这种制度中，企业按产品、地区或经营部门分别成立若干个事业部即部门或称为分公司。该项产品或地区的全部业务，从产品设计，原料采购，到产品制造，一直到产品销售，全部由事业部负责。各事业部实行独立经营，单独核算。企业高层管理者保持人事决策、财务控制、规定价格幅度，以及监督等大权，并利用利润等指标对事业部进行控制。事业部的经理根据企业最高领导的指示进行工作，统一领导其所管的事业部和研制、技术等辅助部门。事业部适合大型的或跨国的企业公司。

11. 案例：

大成公司是一家高技术企业，近年来，随着市场竞争日趋激烈，公司经营效益开始下滑。为此，公司聘请何健担任常务经理，负责公司的全面工作。

何健来自一家传统的老牌企业，他照章办事，工作作风较为古板，与大成公司的风格相去甚远。为此，公司管理人员对他一时难以接受。

在何健首次主持召开的高层管理会议上，有人竟然迟到了半个小时。何健非常不满，严厉地说：“我强调，公司所有的日常例会必须准时开始，谁做不到，就请他走人。从现在开始一切事情由我全权负责。”

随后，何健对大成公司的管理进行了一系列改革。一是鉴于公司一些部门没有明确的工作职责和目标，何健首先颁布了几项指令性规定，使现有的工作有章可循；二是在详细审查了公司的工资制度后，决定将全体高层主管的工资削减10%，这引起一些主管的强烈不满。其中，研究部主任说：“我不喜欢这种做法，但也不想马上走，因为这里的工作对我来说太有挑战性了”。生产部经理说：“不能说我很喜欢何健，不过至少他给生产部设立了明确的目标和奖惩制度，使我们的工作更有动力。”

随着时间的流逝，大成公司在何健的领导下逐渐步入正轨。何健也渐渐地改变了领导方式，下放了一些权力，如让技术部门自主研发。同时他加强了与各层管理人员的联系，何健逐渐得到了大家的认可。

根据案例资料，解答下列问题：

(1) 何健刚开始采取了何种领导方式？当大成公司发展步入正轨后，其领导方式有何改变？

依据领导的相关理论，对这种改变加以解释。

答：

何健刚进入大成公司时采用的是任务型领导方式，当大成公司发展步入正轨后，为适应新的形势，何健的领导方式变为以关系型为主。

(2) 你如何看待领导工作的作用？

答：

- (1) 有效、协调地实现组织目标；
- (2) 有利于调动人的积极性；
- (3) 有利于个人目标与组织目标结合。

12. A 企业是某民营集团公司下属的一家服装生产企业，由于集团公司业务经营规模的扩大，2009 年开始，集团总部决定将 A 企业交由公司聘请的总经理及其经营管理层全权负责经营管理，采购、生产和销售甚至财务全部由 A 企业全权负责，集团总部对 A 企业的日常经营事务将不再过问。这期间，集团总部既没有要求 A 企业的经营管理层定期向集团公司汇报经营情况，也没有对 A 企业经营管理层的经营目标做任何明确要求，只是非正式的承诺，如果企业盈利了，将给企业的经营管理层奖励，具体的奖励办法和奖励金额也没有明确。在这种管理状况下，经过两年的经营，到 2011 年底，问题就出现了。

集团公司发现，A 企业的生产管理非常混乱，账务不清楚，在生产中经常出现用料错误、次品率高、员工生产纪律松散等现象，甚至出现个别业务员在采购中私拿回扣、收取委托加工费不入账等问题。同时，由于账务不清，集团总部与服装企业经营管理层之间对企业是否盈利也各执一词。总部认为这两年公司总部投入了几千万元而没有得到回报，属于 A 企业经营不善。而 A 企业经营管理层则认为这两年企业已经减亏增盈了，总部决策者失信于企业的经营管理层，没有兑现其给予 A 企业经营管理层奖励的承诺。

面对 A 企业经营管理中存在的问题，总部决定将下放的经营管理权全部收回，重新由总部负责 A 企业的经营管理。于是，A 企业管理层觉得大权旁落，总部对其不信任，工作积极性受到影响，经营陷入困境。

根据案例回答下列问题：

- (1) 什么是集权与分权？其衡量的标志是什么？
- (2) 你认为 A 企业应如何走出管理困境？

(1) 答：

一、集权与分权的含义：

集权意味着权力集中到较高的管理层次；分权则表示职权分散到整个组织中。

二、集权与分权衡量的标志主要包括以下方面：

1、决策的数目

基层决策数目越多，其分权程度越高；反之，上层决策数目越多，其集权程度就越高。

2、决策的重要性及其影响面

若较低一级作出的决策事关重大，影响面广，就可认为分权程度较高；相反，如下级做出的决策无关紧要，则集权程度较高。

3、决策审批手续的简繁

在根本不需要审批决策的情况下，分权的程度就非常高；在做出决策后还必须呈报上级领导作出审批的情况下，职权分散程度就低一些；如果在做出决策前，必须请示上级，那么分权的程度就更低一些。较低一级管理层次在做出决策时请示的人越少，分权的程度就越高。

(2) 答：

三、A企业要走出管理困境，需要有效的授权，并适当的激励。

1、公司总部要善于信任下级

授权本身就意味着对他人的信任。下属不能胜任、能力不够等不应成为不授权的理由。如果确实如此，应当做的是或者培养他们，或者撤换他们。

2、公司总部要善于适度控制，不能过于集权

由于管理者的责任不会随着授权而消失，所以必须确保所授出的职权确实是在为实现组织目标而使用。必须对下属的工作绩效心中有数。而要做到这一点，只有依靠目标、方针和计划来作为判断的标准和依据。

3、给予公司管理层适当的激励

根据激励原理，是指管理者越是能够了解下属的需求和愿望，并给予满足，他就越是能够调动下属的积极性，使之能为实现组织的目标作出更大的贡献。因此，公司总部要善于了解管理层的需求和愿望，并制定相应的激励措施。

13. “注水肉”引起的思考

2009年2月18日，广州市“瘦肉精”事件中有70人中毒，此后不少人闻“瘦肉精”色变。事实上，“注水肉”更是盛行，其危害远远超过了“瘦肉精”。

据有关媒体报道，“注水肉”现象早已存在。国内较早的“注水肉”出现在广州。1985年广州放开生猪购销市场后，一下子出现了两千多家屠宰厂，一些企业和不法商人为了自身私利，就在猪、牛屠宰前往其胃里强灌大量水，以增加毛重，或在屠宰后往动物心脏里强注大量水，水通过微细血管迅速扩散到肉体，增加净重；或将肉浸在水里，以水冒充肉的重量，使水钱变成肉钱。这些企业和不法商人不仅在动物身上加水，还加入其他成分，如加入阿托品，以扩张血管，达到蓄水的目的；注入血水以使肉色变深，注入矾水以起收敛作用，等等。企业和不法商人的这些行为给消费者的健康造成了极大的危害。

“注水肉”并不是个别现象，近年来，我国食品行业有关食品生产加工的违法违规现象比较普遍。南京冠生园的月饼“陈馅事件”，乳品业的“三聚氢胺”事件，阜阳“奶粉事件”等，均表明一些企业为了经济利益，置消费者利益于不顾，无视企业的社会责任，急功近利，竭泽而渔，其结果不仅导致

企业信誉的丧失，品牌形象的倒塌，更严重的是，使消费者的权益受到侵害，消费信心受挫，相关行业的发展受到影响。

根据上述案例回答下列问题：

(1) 通过案例中的事件，你认为什么是企业的社会责任？

答：

企业的社会责任是指组织在遵守、维护和改善社会秩序、保护增加社会福利等方面所承担的职责和义务。

(2) 为什么要履行这些责任？

答：

企业要履行社会责任，这是因为：

(1) 自觉履行社会责任，可以为企业赢得社会各界的好评与信任，树立起良好的社会形象；

(2) 自觉履行社会责任，可以建立有效的社会监督机制，促进企业不断改善内部管理，规范企业行为；

(3) 自觉履行社会责任，还可以督促企业主动协调与公众的关系，争取他们的理解、支持与合作，为企业的生产经营活动创造轻松和谐的环境，从而在推动社会利益发展的同时，更好地实现企业的经营目标。

(3) 如果你是企业的管理者，你认为企业应如何履行社会责任？

答：

企业的社会责任涉及诸多方面，如提供就业机会、资助社会公益事业、保护生态环境、支持社会保障体系等。此外，企业还要对股东、媒介、社区、政府、交易伙伴、消费者等利益相关者负有特定的责任。

14. 李晓芳是“味美乐”配餐食品公司的地区经理，主管下辖的 10 家供应站，各供应站按客户要求烹制所订购的各种盒装中、西快餐。每站有一名主管主任，主要负责本站的营销计划、编制预算、质量监控和处理客户的信息反馈。随着公司规模扩大，业务量快速增加，李晓芳与各供应站主管主任之间的工作也越来越繁重，不仅仅要进行各项业务上的交流、指导，而且，各主管主任在工作中遇到的其它各种问题也不断地向李晓芳反映，致使她感到工作量太大，经常被一些琐碎事务缠身而无暇顾及其它更为重要的事项。为此，总公司决定增设一位地区副经理做李晓芳的助手，除协助她解决日常事务外，更主要的是要协助她拓展该地区的业务。这位地区副经理将从 10 家供应站的主管主任中进行选拔。

李晓芳手下的 10 位主管主任中，张健是资历最老的，他虽然只有大专学历，但他是从厨房代班长干起的，熟悉餐饮业生产的工作流程，积累了丰富的实际操作和管理经验，当上站主任后有时还亲自操刀做示范；张健性格豪爽，和本站各位员工的关系都非常融洽；他还经常走访客户，培养了很多的忠实客户，且近两年来没有一个客户流失。但不良的饮食习惯使得刚过四十岁的张健显得体态过于肥胖，并伴有高血压和胆结石，去年曾休过一个月的病假。

张健听说要从现有的站主任中提拔地区副经理之事后，觉得与其他主任相比，自己的实践经验丰富，而且自己的供应站效益显著，认为地区副经理一职非他莫属，这将成为他实现更大抱负过程中的一个台阶。

阅读上面的短文后，回答下面的问题：

(1) 什么是职位设计？总公司为什么要增设地区副经理一职？

答：职位设计就是将若干工作任务组合起来构成一项完整的职位。

总公司增高地区副经理一职是由于公司规模扩大、业务扩展的需要。

(2) 请从管理人员选聘的条件上分析张健是否会被提升为地区副经理？管理人员选聘还应注意的问题有哪些？

答：管理人员选聘的条件包括：（1）管理愿望，是指人们希望从事管理的主观要求。（2）管理能力，是指完成管理活动的本领。

注：回答张健会被提升或不会提升均可，只要能够结合选聘的条件加以分析，理论正确合理就可以。管理人员选聘应注意的问题包括：1) 选聘的条件要适当；(2) 主持选聘的人员应具有较高的素质和能力，并且具有伯乐式的慧眼；(3) 注意候选人的潜在能力；(4) 正确对待文凭与水平的关系；(5) 敢于启用年轻人。