

一、名词解释（每小题 4 分，共 32 分）

1. （六西格玛管理中的）DPMO
2. Brain-storming method
3. 企业伦理
4. 非程序化决策
5. 彼得效应
6. 归因理论
7. 工作丰富论
8. 控制中介

二、简答题（每小题 10 分，共 60 分）

1. 孔茨在 1961 年指出的主要管理理论学派有哪些？
2. 人际关系理论的提出对管理学的发展有何意义？
3. 如何正确处理效益的内在矛盾？
4. 简述决策效用曲线所表示的决策类型。
5. 简析组织结构为何越来越扁平化。
6. 影响管理沟通的组织结构因素有哪些？

三、论述题（每小题 18 分，共 36 分）

1. 试比较分析泰罗科学管理与管理科学学派之间的异同
2. 论人性假设与领导方式之间的关系

四、案例分析（22 分）

星科公司是一家成立于 20 世纪 90 年代的民办集体性质的高科技企业，由中国某名牌大学计算机系的几个青年共同创办，主要产品是各种工程应用软件的网络系统集成。总经理兼董事长李大鑫是一个敢想、敢干的技术型的企业家，一心想将星科办成中国未来的微软。公司选择银行、海关、民航和税务作为主要的目标市场。凭着一股冲劲和对路的产品，星科实现了超速成长。短短几年，销售收入以达到近亿元，员工发展到约 150 人。

近一年多来，公司内部管理问题越来越让李总感到苦恼，尤其是员工的士气不高抱怨较多、服务质量下降和员工的流失率居高不下。李总在公司的各种场合，总是不失时机地向大家宣传“以发展民族高科技为己任，是时代赋予我们这一代青年的期望”，想以此增强公司的凝聚力，但收效不大。于是他责成公司的人事人员张明做了一个不记名的调查。其了解的基本情况是：（1）有 10%的员工对目前的工资极不满意，45%表示基本满意（2）24%的工程师表示来星科的目的是学技术，将来对自己的出路和身价会有用（3）56%的员工表示在星科工作有乐趣，因为公司的绝大多数是年轻的同龄人（4）48%的中层经理认为公司高层对他们的工作辛苦不理解，对他们对公司的贡献承认不够，补偿的也不够（5）78%的员工认为下海打工一图挣钱、二图学本事，至于成为中国未来的微软，那是老板的事，想不了那么远，自己干了今天，明天会不会被老板“炒鱿鱼”还不得而知呢（6）辞退离开公司进入外企的员工或被“猎头”公司挖走进入外企的员工有 35%的人表示在外企的工资比原来在星科的工资要高出 50%—200%。

带着困惑，有一次李大鑫到美国考察时期向美国的一个管理咨询大师大卫进行了求教。大卫告诉他：“在高科技行业，员工高流动是一个正常的现象，公司不必要留住所有的员工，

甚至要保持一定比率的淘汰率，应该广开渠道，多招人，多淘汰，大浪淘沙，重要的是要留住那些一旦离开会动摇公司基本业务的人”。大卫还建议星科应该逐步建立一个机制和工作流程，使公司逐步摆脱对员工个人的依赖。李大鑫觉得大卫的话很有道理。

回国后，李大鑫首先着手对工资结构进行了改革，他发现以前的工资结构没有拉开档次，85%的工程师月工资在 2000—3000 元之间。于是，建立起一个工程师的评级标准，并规定每半年评比一次。其中，一级工程师是必须留住的人，按照外企同等的工资和福利待遇标准对待，月工资和福利平均 6000 元。二级工程师是需要争取的，月工资和福利为 4500 元。三级工程师是至少有 2 年以上实际技术工程经验的，每月 2800 元。四级每月 2000 元。五级每月 1000 元。

这一招在公司内部立刻产生重大的反响，有人支持，有人提出了异议，尤其张明带头反对。张明来星科工作已有一年半的时间，现在利用业余时间在某大学攻读 MBA，对人力资源的开发与管理有特别的兴趣，立志将来有机会做一个大公司的人力资源总监或者从事人力资源开发方面的管理咨询。他在星科现在主要从事工资、奖金发放和员工的培训工作，他认为李总经理的做法治标不治本，首先他对高科技企业员工的高流动属正常现象这个观点不以为然。张明说：“这首先是一个心态的问题，如果公司的老板认为员工高流动是一件正常的事，那公司就会出现高流动。这个心态很坏，它会使公司失去对员工进行长期培训和建立员工职业发展计划的兴趣，造成公司和员工之间的彼此的不信任。”张明认为将员工划分为三六九等会使员工之间失去合力，造成更多的矛盾，使人事工作更加难做。

星科公司一直未设人事部，一来没有找到合适的人事经理，二来是公司的市场开拓占去了李总的许多精力，实在无暇顾及，所以张明直接受李总的管辖。观念的差距导致李总与张明经常有些小摩擦，李总的方案到张明手中实施时总会打些小折扣。李总觉得张明的观点虽然有点道理，但理想化的色彩较浓，可能学 MBA 理论大多人都这样。另外，参谋就是参谋，哪里知道老板的压力。

最近发生了一件事，使李总和张明的矛盾开始激化。行政部的一位员工柴某最近连续一周没来上班，也没有请假，柴的工作是固定资产管理，工作踏实，就是性格比较内向，与行政部王经理平时关系不和。行政部王经理虽然有柴某家的电话，但没有和柴某联系。第二周当柴某来上班的时候，行政部王经理已违反公司规定为由要辞退柴某。张明了解原委，发现原来柴某家庭关系一直很紧张，柴的丈夫打了她，两人闹着要离婚，张明希望王经理给柴一个机会，王不同意。张明又找李总反应情况。李总找来王经理，王经理说：“柴某家里即使是天塌下来了，也不该有事不预先请假。如果公司都像她那样，公司还怎么管理？”李总觉得有理，而且找个资产管理员也很容易，就尊重部门经理的意见吧！过了几天，柴某到公司结账，到人事部门办理离职手续，此后向张明提出了一个要求，希望借他的电子邮件向全公司的员工告个别，张明同意了。柴的电子邮件的内容是“我要走了，感谢大家对我在星科工作期间给予的大力支持，祝大家好运！”

柴走后的第二天，李总冲进了张明的办公室，对张明正色说：“听说你将计算机借给柴某向全公司发邮件，你是不是想动摇我军心呀？别人将计算机借个柴某发邮件还可以理解，你作为一名人事工作人员，居然连一点原则都没有”。“我……”，张明似乎还想作一点申辩。“你好好反思吧”，说完李总转身就走了。

### 思考题：

1. 你认为星科公司的发展前景如何？公司管理上存在哪些问题？
2. 李总觉得张明的观点虽然有点道理，但理想化色彩较浓，缺乏操作性，您是否同意李总的看法。如果您是张明，您会怎样进一步说服李总接受你的观点？
3. 在对待柴某的态度上，您认为张明的做法是否丧失了原则？如果你是张明，你会如何处理

这件事？为什么这样处理？

4. 你是否赞同李总的工资改革方案？试分析这种方案的可能的利和弊。你对提高该方案的实施效果是否有进一步的建议？

