****形考任务一****

****文化到位找到新感觉****

　　YH集团有限责任公司（以下简称YH公司）坚持一手抓生产经营，一手抓企业文化建设。二者互为促进，企业保持连续八年盈利，去年又创利润1 680万元，居省纺织行业第二位，保持了省优秀企业、省文明单位称号的本色。  
　　一、认识到位  
　　随着经济体制改革的深化，YH公司这个棉纺织企业同大多数国有纺织企业一样，企业管理和发展出现了严重困难，问题的根源是什么？出路何在？公司调查分析后认为，社会的巨大变革、企业生存空间和职工心态的变化，使得计划经济时代形成的理念、制度、方法已成为桎梏，必须改革，把创建先进的企业文化引入经营管理。  
　　高度的重视带来自觉的行动。20世纪90年代至今，YH公司把企业文化建设摆在头等位置。公司董事长、党委书记、总经理胥明东说：“在新的世纪，拥有文化优势，也就拥有竞争优势。”全公司各部门高度一致，“一把手”抓“两手”，“两手”都要硬。  
　　二、机制到位  
　　YH公司创建企业文化狠抓了各种机制的建立和完善。  
　　首先，建立考核机制。结合企业实际，公司出台了15个实施细则，实行量化考核。  
　　其次，建立民主管理监督机制。YH公司把企业的产量、质量、利润、成本、发展规划等重大情况定期公布，并经过摸索形成公司、分厂、轮班三级公开制度，职工对应知的事情了如指掌。  
　　再次，完善分配制度，各个岗位的工作全部量化，职工对照公开栏公布的个人奖罚、产质等情况就能算出自己本月的收入。  
　　最后，人才选拔机制。银华坚持实施四个人才培养“工程”，仅“九五”期间就造就人才560人。在选择使用上，坚持德才兼备的原则，面向市场择优，实行公推公选制度。  
　　三、教育到位  
　　YH公司认为：企业文化的核心是培育先进的企业精神，并在职工的工作中得到体现，培育的途径则是教育。  
　　职工日常行为是企业文化的具体体现。YH公司注重引导和规范。首先，要求各级党组织和管理人员掌握各自负责的情况，准确把握企业总体情况和职工具体情况。其次，以先进典型引导群体行为。公司建立劳模培养制度，每年评选百名劳模。公司还常年开展“巾帼建功”、“百千万无疵”、“操作明星”等竞赛。  
抓住学习不放松。公司按照学习型组织的要求改造企业。坚持政治学习，每月两次。公司年年都有职工培训规划，月、季有落实，“操作技术培训”、“成本核算培训”等贯穿全年始终，形式多样，特色鲜明。  
　　四、投入到位  
　　YH公司总经理认为，企业文化建设之所以叫做—把手工程，是因为它同经济工作一样，投入是关键，没有投入就没有产出。投入包括人、财、物。公司虽然近几年大幅度精简非生产人员，但政工线的力量没有削弱，相反还得到加强。  
　　公司有从事文化建设的职能部门和人员，分厂有专职总支、支部副书记、分工会主席、政工干事，各司其职、各负其责，党政工团齐抓共管。YH公司始终坚持按比例投入企业文化建设。仅“九五”期间，公司就投资450余万元，先后实施“厂门形象工程”、“生产区绿化工程”、“生活区亮化美化工程”、“锅炉脱硫除尘工程”等项目。厂大门内外宽敞整洁、气势宏伟，蓝底白字的企业精神、质量方针、质量承诺牌醒目矗立，宣传橱窗色彩艳丽，几十块阅报栏放置着最新的报纸供人阅读，黑板报写着各班职工奖惩及当月的产量和质量数据。入夜，生活区、职工活动中心、图书阅览室霓虹灯闪烁，一片通明，形成了独具银华特色的企业文化氛围。  
　　****请结合案例回答下列问题：****  
　　1．什么是企业文化？ 它包括哪些内容？（15分）  
　　2．YH公司是怎样认识到企业文化的作用的？ （20分）  
　　3．YH公司在企业文化建设上做了哪些工作？ （15分）

****东方电力公司的计划工作****

　　王力是东方电力公司的总经理。长期以来，王总经理一直认为，编制一份可行的公司计划，将有助于企业的成功。他花了近十年的时间，想方设法促使公司编制计划方案并进一步完善，但是没有取得成效。在这段时间里，他先后指派了三位副总经理负责编制计划，虽然每位副总经理似乎都努力工作，他也注意到，个别部门经理继续自行其是。部门经理的独立决策造成相互之间的不一致，主管电力调度的负责人总是提请上级电力部门允许提高电费，却没有进展。公共关系的领导不断地向公众呼吁，要理解电力部门的难处。用户却认为，电业的利润已经够高了。公司应该通过内部解决问题，而不是提高电费。负责电力供应的副总经理受到社区的压力，要他把所有输电线路埋入地下，避免出现不雅观的电线杆和线路，同时向顾客提供更好的服务。他觉得顾客是第一位的，费用则是第二位的。  
　　应王力总经理要求，一位咨询顾问来公司检查情况。他发现，公司并没有真正把计划做好。副总经理负责编制计划，而他的职员正在努力地进行研究和做预测，并把研究和预测情况提交给总经理。由于所有部门经理都把这些工作看作是对公司发展没有多少意义的文书工作，因此，他们对此兴趣不大。  
　****请结合案例回答下列问题：****  
　　1．企业为什么要编制计划？（10分）  
　　2．计划工作的程序是怎样的？（10分）  
　　3．怎样才能使该公司有效地制定计划？（15分）  
　　4．如果你是顾问，有关计划的类型方面，你会给公司哪种建议？（15分）

****形考任务二****

****巴恩斯医院****

　　10月的某一天，产科护士长黛安娜给巴思斯医院院长戴维斯博士打来电话，要求立即做出一项新的人事安排。从黛安娜的急切声音中，院长感觉到一定发生了什么事，因此要她立即到办公室来。5分钟后，黛安娜递给了院长一封辞职信。  
　　“戴维斯博士，我再也干不下去了，”她开始申述：“我在产科当护士长四个月，有两三个上司，每个人都有不同的要求，都要求优先处理。要知道，我只是一个凡人。我已经尽最大的努力适应这种工作，但看来这是不可能的。让我举个例子吧。像这样的事情，每天都在发生。  
　　“昨天早上7：45，我来到办公室就发现桌上留了张纸条，是杰克逊（医院的主任护士）给我的。她告诉我，她上午10点钟需要一份床位利用情况报告，供她下午向董事会汇报时用。我知道，这样一份报告至少花一个半小时才能写出来。30分钟以后，乔伊斯（黛安娜的直接主管，基层护士监督员）走进来质问我为什么我的两位护士不在班上。我告诉她雷诺兹医生（外科主任）从我这儿要走了她们两位，说是急诊外科手术正缺人手，需要借用一下。我告诉她，我也反对过，但雷诺兹坚持说只能这么办。你猜，乔伊斯说什么？她叫我立即让这些护士回到产科部。她还说，一个小时以后，她会回来检查我是否把这事办好了。我跟你说，戴维斯博士，这种事情每天都发生几次。一家医院就只能这样运作吗？”  
　　****请结合案例回答下列问题：****  
　　1．组织结构的设计应坚持哪些原则？（10分）  
　　2．一般来讲，医院的正式指挥链应该是怎样的？（10分）  
　　3．案例描述中有人越权行事了吗？（15分）  
　　4．戴维斯博士应该怎样改变现状？（15分）

****李科长的烦恼****

　　李平（女），某大学工科专业毕业后，分配到一个中型工业企业，在车间任技术员。李平工作认真负责，一年后经厂领导同意，又考上同专业的硕士研究生，三年后研究生毕业，应原厂的要求，回来工作。  
　　该厂技术科科长前一年退休，技术科暂由王副科长负责。王副科长及其他技术员虽然资历较长，但均为本科以下学历。此时企业急需开发一批新产品，而李平的硕士毕业论文正是有关方面的课题，而且该厂的领导对其以前的工作也有良好的印象，于是，企业领导决定任命李平为技术科科长。正式任命之前，厂长告诉李平,要与科里的老同志搞好团结。她的工作是全面负责技术科的业务，重点负责新产品的开发工作。  
　　该厂技术科目前有两个副科长，均为男性：王副科长56岁，中专毕业，建厂初期就进厂工作，已有30余年，对该厂的各项技术工作都十分熟悉，工作经验丰富，与现任各位厂领导关系都很好。由于其学历较低，不适应当前科学技术发展的要求，没有任命为正科长。夏副科长40岁，本科学历，10年前调入该厂，5年前曾参与当时的一系列新产品开发，获得成功，其中部分产品成为目前该厂的主导产品，但考虑到其掌握的技术知识结构，与当前正在开发的新产品不适应，而且他与王副科长关系不太融洽，也没有被任命。技术科还有其他7名技术员，除一位是去年分配来的女大学生外，其余都是男性，年龄均在35—50岁之间。  
　　由于这批新产品的开发是相当复杂的工作，成功与否，对企业有重大的影响。所以，该厂成立新产品开发领导小组，由一位副厂长任组长，李平科长任副组长，李平具体负责日常工作。小组成员还包括夏副科长、两名技术人员，销售科和供应科各一名副科长。  
　　李平感到自己虽然有较多的专业知识，但技术科的两位副科长和其他技术员都是自己的前辈，有较多的工作经验。因此，在分配工作任务、确定技术措施、进行产品设计等方面，李平都通过各种会议征求大家的意见，共同商定。一段时间后，李平感到同事们提出的方案不是很好，但好的方案大家并不认真对待，往往有时还没有深入研究，大家就给予否定。王副科长会习惯性地向厂长汇报和研究有关全厂的技术工作建议，这些建议又与李平的建议相左，厂领导却并不明确表示支持谁，仅强调精诚团结。夏副科长对新产品开发已有一套自己的方案，但李平很清楚地知道那是不可行的，从其责任心来讲也是不能同意的，可又不好意思由自己直接来推翻，希望由新产品开发领导小组做出决议，但组长（分管副厂长）又不表态，其他成员更是无所适从。有时王、夏二人对科里的一些工作意见不一致，李平也感到十分为难。科里工作效率低，士气也不高，李平感到这个科长真是难当。  
　　****请结合案例回答下列问题：****  
　　1．管理人员的选聘渠道有哪些？（10分）  
　　2．案例中的技术科长一职通常采用哪种渠道选聘为宜？（10分）  
　　3．你认为谁更胜任厂技术科科长的职务？（15分）  
　　4．李平担任厂技术科科长的工作，怎样打开工作局面？（15分）

形考任务三

撰写一篇小论文（100分）  
　　要求：管理学是研究管理活动过程及其规律的科学，是管理实践活动的科学总结。任何一个组织，凡是有目标、有协调活动，都需要管理。截至目前，本课程的大部分内容你已经学完了，请问你有哪些收获或者体会？请自拟题目和主题，撰写一篇1000字左右的小短文，谈谈你的想法。