形考任务1

案例一：

1. 企业文化是企业在长期的生产经营和管理活动中创造的具有本企业特色的精神文化和物质文化。它由三个部分组成：（1）企业精神。企业精神是企业文化的核心，是呈观念形态的价值观、理想和信仰等。（2）制度文化。是企业文化的中间层，是把企业精神和物质文化二者联系起来，使企业文化制度化、规范化的行为准则。（3）物质文化。它是企业文化的外围层，是呈物质形态的产品设计、产品质量、厂容厂貌、员工服饰等，它是企业文化外在形象的具体体现。企业文化的功能主要体现在：企业文化对企业员工的思想和行为起着导向作用；对企业员工具有凝聚和激励作用；对员工行为具有约束和辐射作用

.2.答：①市场变化② 市场竞争，企业生存空间 ③职工心态变化 ④原有理念制度、文化的不足 上述四个方面的变化要求银华公司创造新的理念价值观和作为方式

1. 答：①机制方面，银华公司建立和完善了考核机制、监督机制、分配机制、人才选拔机制等，促成新的行为方式 ②从教育方面，银华公司注重引导和规范职工的日常行为，定期组织员工学习等。3）加强投入，包括人财物的投入。

案例2

1、答:编制计划可以给出组织未来努力的方向，减少不确定性和环境变化带来的冲击，使浪费和冗余减至最小。以及设立标准便于进行控制。 具体来说，首先计划是一种协调过程。其次，通过计划可以促使管理者展望未来，预见环境变化对组织造成的影响。最后，计划为控制提供了标准和依据。

2.计划工作的程序是怎样的?

答:完整的计划工作应包括以下几个环节:机会分析、确定目标、明确计划的前提条件、提供可选)的方案、评价各种备选方案、选择方案、计划分解、编制预算。

3.怎样才能使该公司有效地制定计划?

答:首先确定公司的总目标，再制定各部门的分目标。分目标的制定要以总目标为依据，各部分之间必须相互协调，切忌独立决策，各行其职，只有这样才能有效地制定计划。

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?

答:公司按照计划的广度分类，将计划分为战略计划和作业计划。战略计划应用于整个组织，有高层管理人员根据总体发展的需求;来制定，并通过确定使命、目标、方针来协调组织部门的关系。作业计划以某项职能活活动为对象，有中低层管理人员计划的要求来制定，内容具体，操作性强。

形考任务2答案

案例1、

1. 答：设计组织结构应遵循以下基本原则：（1）有效性原则；（2）分工与协作原则；（3）权责利对等原则；（4）分级管理原则；（5）协调原则；（6）弹性结构原则。
2. 答：医院指挥链如下：护士反映问题给护士长，护士长—主治医生--科室主任——主管院长——院长，总之是逐级向上反映。

3.答：有人越权行事了。外科主任雷诺兹在急诊外科手术缺人手时，没经过主任护士杰克逊的同意，直接到妇产科借用走两名护士，属跨科室行使权力。产科护士长黛安娜对本职工作中的人事操作上有意见，有情绪，不是直接向主管领导基层护士监督员乔伊斯反映或向医院的主任护士反映，而是直接打给院长，并要求院长立即作出新的人事安排，同时递交辞职信，这属于越过职权层级链行事。

4.答：1）对医院进行更完善组织设计，重要的是制定详细的规章制度，一个组织使用的规章条例越多，其组织结构就越正规化。制定出院规，处规的科室规章制度。便于院长的统一管理、检查、考核等等。2）职权明确，职责到人，各负其职，避免类似的越权行事。如产科护士受产科部护士长的指挥，调动，管理，产科护士长的工作由基层护士监督员将情况反映给主任护士，基层护士监督员既是各病区护士长的直接主管，同时又是主任护士的助理。形成一种直线的职权关系，管理调动有序。在授权的同时要授责，否则会给滥用职权造成机会。医疗行业是个非常重要和特殊的行业，人命关天，所以，尤其强调管理有序，职责明确。救死扶伤工作又是一个综合性，复杂性，紧迫性，至关重要的工作。在强调各部门分工的同时，更要注重院内各部门，各科室之间的协作。如：会诊等。但一定要在院医务处或主任护士的统一安排，协调下进行。否则，松散结构，造成案例中出现辞职状况。

案例2

1. 答：管理人员的选聘渠道有内部提升和外部招聘两个方面。
2. 答：采用内部提升方式为宜。1）技术科长属于中层管理者，基层和中层管理者多采用内部提升的方式。2）此中型工业企业组织稳定，稳定期多采用内部提升的方式。3）内部提升有利于调动组织内成员的积极性，有利于应聘者迅速开展工作。
3. 答：（1）我们知道管理者的最终责任是实现较好的业绩，即通过有效果和高效率地运用组织资源达成组织目标，管理者管理一个部门或一个组织所必需的技能可以简单地概括为三种基本类型：概念技能、人际技能和技术技能，所有的管理者都必须具有相应的关键性技能，只有这样，他们才能有效地进行管理。（2）、各科长能力分析：第一夏副科长研发的部分产品成为目前该厂的主导产品，但其现有技术知识结构，与当前正在开发的新产品不适应，说明夏副科长的技术技能很好，但没达到新产品要求，同时他与王副科长关系不很融洽，说明人际技能处理也不是很得当。第二王副科长对该厂的各项技术工作都十分熟悉，工作经验很丰富，与现有各位厂领导关系都很好。可见，王副科长的人际技能很好，而且技术技能也不错。第三李平的硕士毕业论文正是公司急需开发新产品相关的课题，说明李平的概念技能不错，该厂的领导对其以前的工作有良好的印象，说明决策者偏好。但是同事不配合工作，说明她的人际技能尚有欠缺。（3）综上所述，他们三人都具有当技术科科长的条件，但技术科科长作为一线管理者，最关键的是人际技能，其次是技术技能，最后才是概念技能。三人中王副科长的人际技能较好，按领导者选拔标准王副科长更能胜任；按决策者偏好，则李平更胜。（4）.答：第一技术科科长作为一线管理者，最关键的是人际技能。人际技能是管理者与他人一起工作和作为一名小组成员而有效工作的能力。其中包括激励、帮助、协调、领导、沟通和解决冲突的能力。从上面的材料可以看出李平比王副科长、夏副科长人际技能相对较弱些，所以在这方面她应该认识自身存在的不足，不断完善加强人际技能。第二王副科长与夏副科长关系不是很融洽，同是对科里的一些工作意见不一致，李平感到很为难，说明李平的人际协调能力欠缺，需与他们相互进行沟通，分别倾听、了解两人各自的看法，找出两人意见不一致的原因，并对具体问题进行解剖，然后对两人关系进行协调，使两人关系和好，这样才能在工作意见上达到统一。第三由于技术科人员大多是男性，资质也比较高，经验丰富，李平没有很多实践经验和很深的资历，虽然厂领导对李平以前工作有良好印象，但是当各方对新产品开发意见不一致时，厂领导却不明确表示支持谁，说明李平的工作还没完全得到领导的支持，缺少职权支持背景，所以应增强职权支持背景，敢于向领导反应并沟通管理的障碍，并汇报相关工作，争取得到领导的支持与肯定，大胆开展管理工作。

形考任务4：

1. 单选题：1.D 2.C 3.D 4.C 5.D 6.D 7.D 8C 8.C 10,B
2. 多选题：1.ACD 2.ABC 3.BC 4,ABD 5.AB 6.ABCD 7.BC 8.ABC 9.ABCD 10.ABD
3. 判断题：1.对 2.对3.错 4.对 5.错 6.对 7.错 8.对 9.错 10.对
4. 简答：优点：1 内部人员对公司理念和文化理解较深，有认同。

2 内部人员对公司业务比较熟悉，对自己业务比较熟练。

3 内部提升人员一般是业务能力强，工作突出的人，这种人是一线的佼佼者，对具体业务有很深刻的认识，可以服众可以带领团队进步。

4 内部提升会给未提升的员工一种激励，至少他们能看到希望，自己做的好的话有机会晋升，这一点对员工忠诚度和归属感很重要。

缺点：1 非内部提升人员在部门没有群众基础，可能存在服众的问题，兵不服将，将调不动兵。

2 空降人员对公司文化、业务和发展理念的认识不深，需要一段时间适应。

3 换一个完全不熟悉的领导，会对员工的工作产生很大影响。

4 很多员工离职只是因为不喜欢自己的领导，也就是直接管理者，所以空降管理人员可能造成部分员工离职。

5 空降管理人员容易打压部门优秀员工的工作积极性，优秀员工理应晋升，提高他的认同感、归属感和获得感，很多人仅凭加薪是留不住的，因为你的薪水别人也给的起。空降管理人员会让他们失去对公司的信心，失去长久工作的动力。。**案例五**、案例分析：让班组做主问题答案：1、决策是指为了达到一定目标，采用一定的科学方法和手段，从两个以上的可行性方案中选择一个满意方案的分析判断过程。理解决策的含义需注意以下几点：1）决策要有明确的目标，即做出决策是必须明确要解决的问题是什么。2）决策要有可供挑选的可行性方案。3）决策要做出分析与评价。4）决策要有科学性。5）决策要遵循满意原则。

1. 答：个人决策速度快，更能体现个人价值且责任清楚，但个人决策精确性要差；群体决策方案更具合法性，更容易被接受和得到有效执行。但群体决策效率低，且存在少数人统治，群体思维，责任不清等问题。
2. 答：孟教授讲的发扬民主，让员工有群体决策权的说法本身没错，因为员工有群体决策权，一方面能集思广益提高决策的正确性；另一方面，能提高员工实施决策的主动性、积极性。

4.答：实现民主管理应具备如下条件：①员工素质高，有能力，有抱负，自我管理意识强，能够具备讨论和解决决策问题的能力；②决策问题的性质、特点和时间等方面适宜于民主讨论的问题；③把民主讨论与集中决策有机结合起来；④班组可以讨论定额问题 ，但老史要提出要求（先进水平）和因势利导，并最后有集中决策权。该工段不具备这些