



普通高等教育“十一五”国家级规划教材



大学管理类教材丛书

COLLEGE MANAGEMENT SERIES

# 管理学

## ——原理与方法 (第七版)

### 习题与案例指南

周三多 贾良定 编著

 复旦大学出版社

# 管 理 学

——原理与方法

(第七版)

习题与案例指南

周三多 贾良定



# 管理学教学要求

《管理学——原理与方法》的读者对象广泛。根据所掌握的资料，教学对象主要有三类：

(1) 大专院校管理类、经济类本专科学生，甚至非管理类、非经济类的本专科学生；

(2) 硕士研究生，含 MBA、EMBA、MPA；

(3) 研究生进修班学员，包括企事业单位员工培训学员。

不同类型学员的背景不同，对管理实践的体验也不同，因此不同类型学员的教学内容和要求也不相同。

## 一、本专科生教学的基本要求

高等学校的本专科生一般没有工作经历。通过管理学学习，使他们对实际管理活动及其背后的基本道理有一定的认识和了解，为他们认识、理解实际管理活动提供理论知识。基本的管理原理和方法反过来又指导他们即将面对的实际工作。高等学校的本专科生的管理学教学重点是：

(1) 了解并掌握管理学的基本概念、基本原理和基本方法，如：计划、组织、领导、控制、组织文化、管理伦理、决策、管理幅度等概念；劳动分工、统一指导、权责对等、因事设职、因材施教等原理；量本利分析、决策树、计划制订程序、目标管理、分权、授权、部分化、强化理论、期望理论等方法。

(2) 能运用所了解所掌握的基本概念、原理、方法去分析和解决实际管理问题，如运用所学的知识分析实际管理案例，并提出自己的解决方法；如在学习第三篇“组织”后，能运用所学的内容编写日常生活、学习计划，甚至编写班级工作计划等。

## 二、研究生教学的基本要求

研究生分为学术型和专业型两类。学术型研究生的教学强调学术研究

性，而专业型研究生的教学强调操作务实性。前者多数为应届本科毕业生，而后者必须在本科毕业后工作 2 年以上，必须有 2 年以上的工作经历。专业型研究生多为管理类，我国目前已经有工商管理硕士（MBA）、公共管理硕士（MPA）、工程管理硕士（MEA）等。

对于学术型研究生，管理学教学重点是：

- （1）了解并掌握管理学的基本概念、基本原理和基本方法；
- （2）能运用所了解和掌握的基本概念、原理、方法去分析和解决实际管理问题；
- （3）尤其是能运用所掌握的基本概念、原理、方法进行推理分析，并能针对新问题，提出新假设，设计实证研究路线，并通过实证研究检验新假设。

第三条要求体现了学术研究的特色。如：领导方式会影响员工行为和企业绩效吗？企业强调伦理会影响企业绩效吗？等等。

对于专业型研究生，管理学教学重点是：

- （1）了解并掌握管理学的基本概念、基本原理和基本方法；
  - （2）能熟练地运用所了解和掌握的基本概念、原理、方法去分析和解决实际管理问题；
  - （3）加强案例性教学内容，着重培养学生分析问题、解决问题的能力。
- 第二、第三条要求体现了操作务实的特点。

### 三、在职人员教学的基本要求

大部分的 MBA、EMBA、MPA、MEA 都属于在职人员学习，这里的在职人员主要指研究生班学员，包括企事业单位员工培训学员。在职人员学习的主要目的是：补充和更新知识、增强分析和解决问题的能力。在职人员都具有一定的实践经验，他们往往是带着问题来学习。学以致用、操作务实是在职人员学习的显著特征。所以对于在职人员，管理教学重点与专业型研究生的类似：

- （1）了解并掌握管理学的基本概念、基本原理和基本方法；
  - （2）能较熟练地运用所了解和掌握的基本概念、原理、方法去分析和解决实际管理问题；
  - （3）加强案例性教学内容，着重培养学生分析问题、解决问题的能力。
- 第二、第三条要求体现了操作务实的特点。

表 1 总结了不同人员的管理学教学的基本要求。从表 1 可知，不同类型的人员都必须了解和掌握管理学的基本概念、原理和方法，知识掌握是理论分析和实际运用的基础。本专科学生重点强调知识掌握；学术型研究

生重点强调理论分析,运用所掌握的知识,发现问题、提出假设、设计方法、调查研究,检验假设从而解决问题;专业型研究生和其他在职人员重点强调实际运用,要求他们运用所掌握的管理学基本概念、原理和方法分析和解决实际管理问题。

表1 不同人员的管理学教学的基本要求

教学要求点 人员类型	知识掌握	理论分析	实际运用
本专科学学生	★★	☆	☆
学术型研究生	★	★★	☆
专业型研究生	★	☆	★★
研修班和在职培训人员	★	☆	★★

注:★表示重点,★★表示非常重点,☆表示一般需要。

## 一、教与学的主要方法

一流的大学非常重视文科教学的“读、写、议”。学生是“读、写、议”的主体，教师是“读、写、议”的指导者。“管理学”是工商管理系本科生学位课程，是管理学院、商学院公共必修课程，也是南京大学文科首席教授课程。“管理学”首席教授是周三多教授，该课程教学组成员在担任南京大学商学院本科生“管理学”课程的教学工作过程中，抓住“导、读、写、议”四个环节，并辅之“案例讨论、请进来、走出去”，展开管理学教学活动。兹将各环节要点作一介绍，仅供教师同仁和学习人员参考。

### （一）导：指导阅读、指导研究

导，有双重含义：指导学生阅读经典文献和指引学生做科学研究。韩愈《师说》中说，“师者，所以传道受业解惑也”。大学教师的主要职责是指导学生阅读、指引学生研究，而非仅仅传授知识。教育学生要开放胸怀，面向世界竞争，打下扎实的管理学理论基础。根据教学组的研究和学习积累，并结合国际上一流大学同类课程教学阅读材料，给学生开列“管理学”领域的经典著作和最新研究著作两类文献（见附录“‘管理学’读书总提示”）。

### （二）读：读好书、读好文、读经典

读，并不是仅仅给学生开一些阅读书目，更主要是引导学生读书，教学生怎样读书，融“导”为一体。阅读是将显性知识隐性化的过程，该过程加入了自己的思考和发现。阅读是知识创新的重要过程。读书要读好书、读好文、读经典。现在是信息爆炸的时代，将有限的宝贵时间集中于最好的信息是成功的关键。除了告诉读者本课程需要阅读的经典文献外，我还列出世界最好的20本管理学学术期刊（*Administrative Science Quarterly*、*Academy of Management Journal*、*Strategic Management Journal*、*Academy of Management Review*等，见本书附录）和我国的经济管理类优秀学术期刊

(《经济研究》《管理科学学报》等)。

### (三) 写：写心得、写论文

写，结合课程写小论文，并配合学校“文科教学加强学生‘读、写、议’内容”的思想，指导学生写读书笔记。如果阅读是将显性知识隐性化的过程，那么写作就是将隐性知识显性化的过程。根据波拉尼(Michael Polanyi)和野中郁次郎(Ikujiro Nonaka)的研究，知识增长是一个螺旋：隐性知识→显性知识→隐性知识→……知识创新最重要的两个环节是“显性知识→隐性知识”和“隐性知识→显性知识”。这两个环节在教学中就是“阅读”和“写作”。读和写应该相辅相成、相互促进。只读不写不行，只写不读也不行。“读和写”是将学生由知识的消费者转变成知识的创造者的重要基础手段。通过读写，打下扎实的基础，继而引导学生去发现问题、解决问题。同时，“读和写”是“议”的前提。教学中反对空谈，议必须有主题、有焦点，并且是基于若干篇经典文献基础之上。

### (四) 议：讨论与议论

议，评议学生所写的小论文，采用教师议、学生议的方式，并公开让学生演讲和评议优秀的有特色的小论文。教学过程中，学生自己上讲台讲解读书心得和自己的论文，与同学们讨论和交流非常重要。议论至少有三大好处：

(1) 公开发言、公开表达思想，需要我们对所要表达的东西更加深入地思考，这对言者提出更高的要求。

(2) 由于时间有限，我们不可能无所不包地阅读，讨论以分享思想，可以有效地利用时间。

(3) 交流与分享思想的过程可以加深人们的思考与理解，以达共进。

本课程教学的“议”包括四项活动：

(1) 学生自己做 presentation。利用网络和多媒体，要求学生做出内容丰富、形式精美的 powerpoint。例如，一位同学在讲解波特(Michael Porter)的论文“How Competitive Forces Shape Strategy”时，通过网络了解到波特的生平、主要著作、主要思想和学术贡献，并对该论文所获的 HBR 的麦肯锡奖作了一番介绍。通过他的讲解，同学们加深了对波特的认识，并认识到该篇论文的学术地位。

(2) 向做 presentation 的同学提出问题。比如，在讨论“How Competitive Forces Shape Strategy”论文时，有同学问“进入障碍、退出障碍以及移动障碍有何不同？”还有的同学提出对论文的不同理解。这种讨论加深了同学们对论文的理解，尤其是对某些重要概念的理解。

(3) 教师点评。教师点评是议的重要环节。教师点评给出该文献的内

在逻辑关系以及文献间的逻辑关系,以使学生能在更大范围内掌握知识。

(4) 网上讨论。在系教学网络上,每门课程都有讨论区。在讨论区内,我把学生所做 presentation、读书笔记和课程论文放在网上,供同学进一步讨论。

#### (五) 案例讨论

针对事先准备的实际企业管理案例,运用所学知识进行分析、讨论。教师一般提前 2 周将案例材料发给学生,并把学生分成若干组,提出讨论问题,请小组做准备。集中时间要求小组报告分析结果,然后进行讨论。

#### (六) 请进来

“请进来”指聘请有丰富实践经验的企业管理工作来校讲学,担任部分课程的讲授,直到讲授一门课,同时邀请企业家、政府官员到学校做讲座、讲学活动。

#### (七) 走出去

“走出去”指带学生到企业参观,建立企业管理的实习基地,利用假期和业余时间参与企业一些调研活动。通过“请进来、走出去”的方法,让学生参与企业管理实践,丰富自己的感性认识。结合“管理学”课程教学,我们一学期一般安排 1—2 次企业家的课堂讲座,有时可以根据情况,经校教务处同意,调整教学时间;一学期一般安排 1 次小规模的企业参观、调研。若是大课,仅以企业管理专业为主,组织参观。

## 二、管理学教学课件示例

插入“教学课件示例 \_\_\_\_\_ 组织设计”(第十讲)。

组织和组织工作(第十讲)

1. 组织工作的性质
2. 管理幅度
3. 组织设计的任务
4. 组织设计的基本原则
5. 组织结构的常见形式

### (一) 组织工作的性质

#### 1. 组织(Organization)

正式的有意形成的职务结构或职位结构。

#### 2. 组织工作(Organizing)

- (1) 明确所需要的活动并加以分类。
- (2) 对为实现目标必要的活动进行分组。
- (3) 把各个组分派给有必要权力的管理人员来领导(授权)。



(4) 为组织结构中的横向方面以及纵向方面的协调制定相关的规定。

3. 组织工作的逻辑过程如图 1 所示

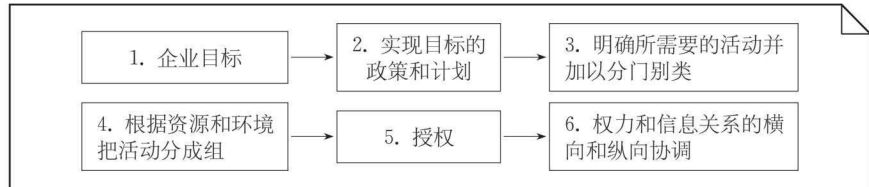


图 1 组织工作的逻辑过程图

#### 4. 组织工作前提因素

(1) 企业结构必须反映目标和计划。

(2) 企业结构必须反映出企业管理可使用的权力。

(3) 组织结构必须反映它的环境，能让集体中的成员作出贡献，并能帮助人们在变化的环境中有效地达到目标。

(4) 以事和以人为前提的统一。

#### 5. 组织工作中应当注意的错误思想

(1) 极端专业化。组织工作并不意味任何极端职业专门化。分工虽然可以带来劳动生产率的增进，但是分工是有限度的。

(2) 组织僵化。组织结构理论的运用一定要考虑具体情况和环境，必须让设计出的组织结构的运行是可行的。

(3) 组织永恒化。不存在一种最好的组织结构。

#### (二) 管理幅度

##### 1. 管理幅度

任何主管能够直接有效地指挥和监督的下属数量总是有限的，这个有限的直接领导的下属数量即管理幅度。

##### 2. 决定有效管理幅度的因素

一个管理人员到底能够有效地管理多少下属，最重要的决定因素是管理人员减少上级花在下级身上的时间的的能力。

(1) 工作能力(主管与下属)。

(2) 工作性质与内容(层次、计划完善程度、工作内容相近性、非管理事务等)。

(3) 工作条件(助手、通讯配置情况)。

(4) 工作环境(变化情况)。

#### (三) 组织设计的任务

组织设计的任务是提供结构系统图和编制职务说明书。

职务说明书要求能简单而明确地指出：

- (1) 该管理职务的工作内容、职责与权力；
- (2) 与组织中其他部门和职务的关系；
- (3) 担任该项职务者必须拥有的基本条件。

#### (四) 组织设计的基本原则

##### 1. 因事设职与因人设职相结合的原则

使“事事有人做”，而非“人人有事做”。

保证“有能力的人有机会去做他们真正胜任的工作”。

##### 2. 权责对等的原则

##### 3. 命令统一原则

#### (五) 组织结构的常见形式

##### 1. 直线制

直线制组织结构如图 2 所示。

(1) 特点：企业的一切管理工作均由企业的厂长(公司经理)直接指挥和管理，不设专门的职能机构。

(2) 优点：管理机构简单；管理费用低；命令统一；决策迅速；责权明确。

(3) 缺陷：对领导要求高。

##### 2. 职能制

职能制组织结构如图 3 所示。

(1) 特点：采用专业分工的管理者代替直线制的全能管理者；在组织内部设立职能部门，各职能机构在自己的业务范围内有权向下级下达命令和指示；各级负责人除服从上级行政领导的指挥外，还要服从上级职能部门在其专业领域的指挥。

(2) 优点：分工细；弥补行政领导的不足。

(3) 缺陷：多头领导，削弱统一指挥。

##### 3. 直线职能制

直线职能制组织结构如图 4 所示。

(1) 特点：以直线制为基础，在各级行政领导下，设置相应的职能部门。只有直线人员才具有对下级指挥和命令的权力，而参谋角色是建议、思考和协助。

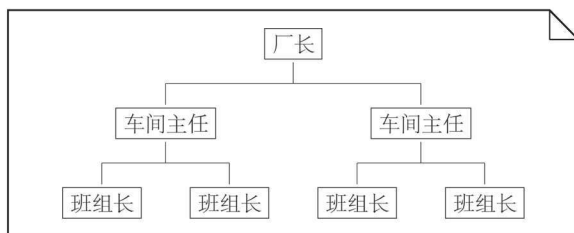


图 2 直线制组织结构图

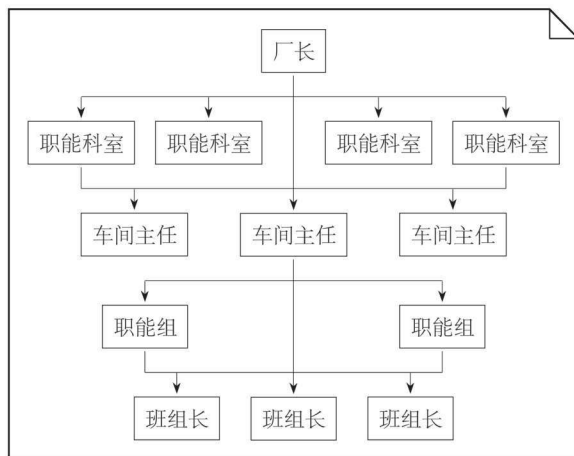


图 3 职能制组织结构图

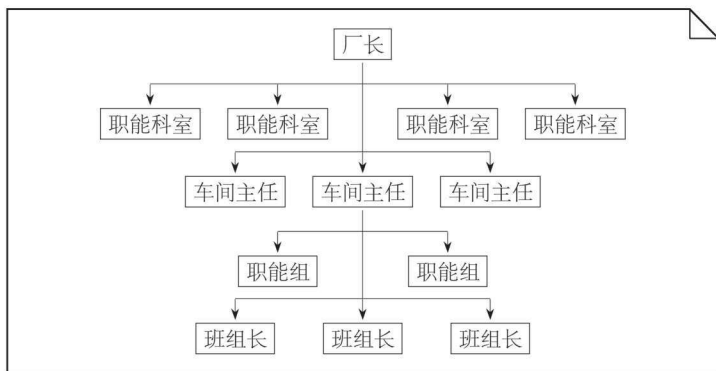


图4 直线职能制组织结构图

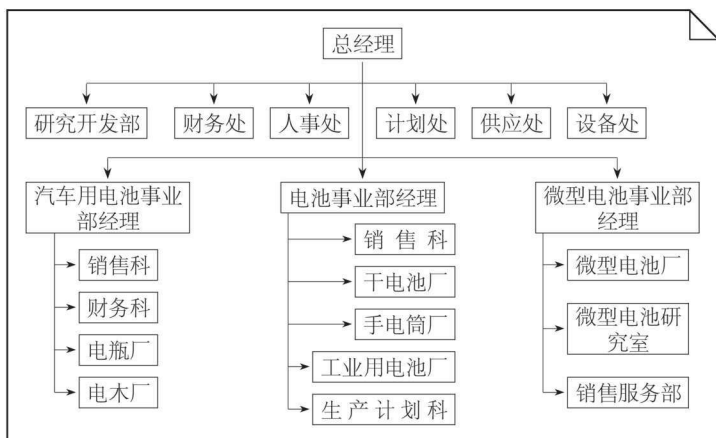


图5 事业部制组织结构图

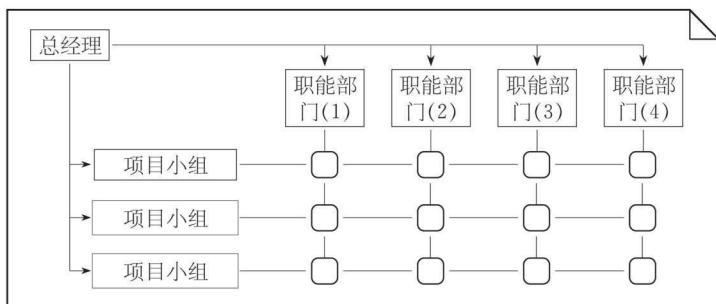


图6 矩阵制组织结构图

(2) 优点: 既保证了集中统一指挥, 又发挥各种专家业务管理的作用。

(3) 缺陷: 直线与参谋间的矛盾。

4. 事业部制(斯隆模型、联邦分权化)

事业部制组织结构如图5所示。

(1) 特点: 在一个企业内对具有独立产品市场、独立责任和利益的部门(独立核算、自负盈亏的利润中心)实行分权管理; 总公司只保留预算、重要人事、方针战略等重大权力。

(2) 优点: 统一管理; 多种经营; 专业化分工。

(3) 缺陷: 人员要求高; 机构设置问题; 各事业协调问题。

5. 矩阵制

矩阵制组织结构(非长期固定性组织)如图6所示。

(1) 特点: 在直线职能制垂直形态组织系统的基础上, 再加上一种横向的领导系统。

(2) 优点: 灵活性; 弹性;

加强协作; 富于创造性。

(3) 缺陷: 短暂性; 多头领导。

### 三、期末考试样卷

面对不同类型的学生, 考试试卷也应该有所区别。对于本专科学学生, 主要考察知识点掌握情况, 所以考试题型主要为: 选择题、填空题、简答

题、问答题。对于学术型研究生，主要考察问题分析能力，所以考试题型主要为问答题。对于专业型研究生（如 MBA、EMBA、MPA、MEA 等）、研修班、企事业员工培训学员，由于他们有一定的实践经验，主要考察他们结合实际的分析能力，所以考试题型为问答题和案例分析两类。下面是三份样卷，仅供参考。

## 样卷一（供本专科学生）

### 一、选择题（10分）

1. 越是处于高层的管理者，其对于概念技能、人际技能、技术技能的需要，就越是按以下顺序排列 \_\_\_\_\_。

- A. 概念技能，技术技能，人际技能
- B. 技术技能，概念技能，人际技能
- C. 概念技能，人际技能，技术技能
- D. 人际技能，技术技能，概念技能

2. 威廉·大内在分析研究了日本的企业管理经验之后，提出了 \_\_\_\_\_。

- A. X 理论
- B. Y 理论
- C. 超 Y 理论
- D. Z 理论

3. 职责和权限、利益、能力之间的关系遵循等边三角形定理，\_\_\_\_\_ 是三角形的三个边，它们是相等的。

- A. 权限、利益、能力
- B. 职责、权限、利益
- C. 职责、权限、能力
- D. 职责、利益、能力

4. 下列关于伦理说法正确的是 \_\_\_\_\_。

- A. 合乎伦理的管理具有他律的特征
- B. 具有外在控制中心的人，伦理判断和伦理行为可能更加一致
- C. 合乎伦理的管理超越了法律的要求
- D. 合乎伦理的管理仅仅把遵守伦理规范视作组织获取利益的一种手段

5. 关于组织文化的功能，正确的是 \_\_\_\_\_。

- A. 组织文化具有某种程度的强制性和改造性
- B. 组织文化对组织成员具有明文规定的具体硬性要求
- C. 组织的领导层一旦变动，组织文化一般会受到很大影响，甚至立即消失
- D. 组织文化无法从根本上改变组织成员旧有的价值观念

6. 知识敏感型决策是指那些对时间要求 \_\_\_\_\_ , 而对质量要求 \_\_\_\_\_ 的决策。

- A. 不高, 较高
- B. 较高, 也较高
- C. 较高, 不高
- D. 不高, 也不高

7. 按波特的价值链理论, 企业的辅助活动包括 \_\_\_\_\_ 。

- A. 企业基础设施
- B. 人力资源管理
- C. 采购
- D. 外部后勤

8. 某总经理把产品销售的责任委派给一位市场经营的副总经理, 由其负责所有地区的经销办事处, 但同时总经理又要求各地区经销办事处的经理们直接向总会计师汇报每天的销售数字, 而总会计师也可以直接向各经销办事处经理们下指令。总经理的这种做法违反了什么原则: \_\_\_\_\_ 。

- A. 权责对等原则
- B. 命令统一原则
- C. 集权化原则
- D. 职务提高、职能分散原则

9. 关于零基预算说法正确的是 \_\_\_\_\_ 。

A. 零基预算受前一年度预算水平的影响  
B. 零基预算对现有的各项作业进行分析, 并根据其对组织的需要和用途, 决定作业的取舍

C. 零基预算依据未来一定期间生产经营活动的需要和各项业务的轻重缓急, 对每项费用进行成本—效益分析和评定分级, 从而确定其开支的必要性、合理性和优先顺序

D. 零基预算依据企业现有资金的实际可能, 在预算中对各个项目进行综合性费用预算

10. 某企业规定, 员工上班迟到一次, 扣发当月 50% 的奖金, 自此规定出台之后, 员工迟到现象基本消除, 这是哪一种强化方式? \_\_\_\_\_ 。

- A. 正强化
- B. 负强化
- C. 惩罚
- D. 忽视

## 二、填空题(20 个空, 计 10 分)

1. 美国心理学家弗雷德里克·赫茨伯格于 1959 年提出 \_\_\_\_\_ 理论。

2. 迪尔和肯尼迪认为构成组织文化的要素有五种: \_\_\_\_\_ 、  
\_\_\_\_\_ 、 \_\_\_\_\_ 、 \_\_\_\_\_ 。

3. 对古典决策理论的“经济人”假设发难的第一人是赫伯特·A. 西蒙, 他提出了 \_\_\_\_\_ 标准和 \_\_\_\_\_ 原则。

4. 根据柯林斯和帕拉斯的观点, 愿景和使命陈述包括 \_\_\_\_\_ 和 \_\_\_\_\_ 两个主要部分。

5. 整个 BPR 实施体系由 \_\_\_\_\_ 、 \_\_\_\_\_ 、 \_\_\_\_\_ 、 \_\_\_\_\_ 。

\_\_\_\_\_与\_\_\_\_\_等五个关键阶段组成。

6. 组织设计的任务是提供企业的\_\_\_\_\_和编制\_\_\_\_\_。
7. 人员配备的原则是\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_。

### 三、简答题(每小题5分,计50分)

1. 简述法约尔对经营和管理的分析。
2. 列宁曾说:“管理的基本原则是——一定的人对所管的一定的工作完全负责。”怎样才能做到完全负责?
3. 什么叫量本利分析法?
4. 哪些因素影响供应商的讨价还价能力?
5. 简述领导的定义及要素。
6. 有效的控制应具有哪些特征?
7. 什么叫审计?包括哪些类型?
8. 从创新的规模以及创新对系统的影响程度来考察,可将其分为哪些类型?
9. 过分集权有何弊端?
10. 简要说明期望理论的主要内容。

### 四、问答题(30分)

1. 试述目标管理基本思想及其基本过程。(8分)
2. 试述泰罗制产生的历史背景。泰罗为什么要研究泰罗制?泰罗制的基本内容是什么?(12分)
3. 何谓非正式组织?其有何积极作用和消极影响?(10分)

## 样卷二(供硕士研究生)

一、试述波特的五力模型的基本内容,分析波特理论的基础、贡献及其局限,并讨论如何改进。(30分)

二、请先综述西方现代管理思想的发展基本历程,并结合我国企业管理现状,谈谈你的体会。(30分)

三、分析领导有效性的实质,及培训哪些方面的心理习惯以获得管理的有效性。(20分)

四、分析非正式组织与正式组织的区别、两者的关系及如何有效利用非正式组织。(20分)

## 样卷三(供 MBA、MPA 及研修班学员)

一、试述泰罗制产生的历史背景、基本思想及其基本内容,并结合工作实际谈谈泰罗制对企业管理工作的作用和启示。(30分)

二、结合案例分析:(1)组织如何利用、发挥非正式组织的积极作用?(2)你如何处理阳贡目前所面临的问题?(35分)

阳贡公司是一家中外合资的高科技企业,其技术在国内同行业中居于领先水平。公司拥有员工100人左右,其中技术、业务人员绝大部分为近几年毕业的大学生,其余为高中学历的操作人员。目前,公司员工当中普遍存在着对公司的不满情绪,辞职率也相当高。

员工对公司的不满始于公司筹建初期,当时公司曾派遣一批技术人员出国培训,这批技术人员在培训期间结下了深厚的友谊,回国后也经常聚会。在出国期间,他们合法获得了出国人员的学习补助金,但在回国后公司领导要求他们将补助金交给公司所有,于是矛盾出现了。技术人员据理不交,双方僵持不下,公司领导便找这些人逐个反复谈话,言辞激烈,并采取一些行政制裁措施给他们施加压力。少数几个人曾经出现了犹豫,却遭到其他人员的强烈批评,最终这批人员当中没有一个人按领导的意图行事,这导致双方矛盾日趋激化。最后,公司领导不得不承认这些人已形成了一个非正式组织团体。由于没有法律依据,公司只好作罢。因为这件事造成公司内耗相当大,公司领导因为这批技术人员“不服从”上级而非常气恼,对他们有了一些成见,而这些技术人员也知道领导对他们的看法。于是,陆续有人开始寻找机会“跳槽”。一次,公司领导得知一家同行业的公司来“挖人”,公司内部也有不少技术人员前去应聘,为了准确地知道公司内部有哪些人去应聘,公司领导特意安排两个心腹装作应聘人员前去打探,并得到了应聘人员的名单。谁知这个秘密不胫而走,应聘人员都知道自己已经上了“黑名单”,于是在后来都相继辞职而去。

由于人员频繁离职,公司不得不从外面招聘以补足空缺。为了能吸引人员应聘,公司向求职人员许诺住房、高薪等一系列优惠条件,但被招人员进入公司后,却发现当初的许诺难以条条兑现,非常不满,不少人干了不久就“另谋高就”了。为了留住人才,公司购买了两栋商品房分给部分骨干员工,同时规定,该用房不得出售,员工离开公司时,需将住房退给公司。这一规定的本意是想借住房留住人才,但却使大家觉得没有安全感。另外,公司强调住房只分给骨干人员,剩下将近一半的房子宁肯空着也不给那些急需住房的员工。这极大地打击了其他员工的积极性,出现情绪低落,甚至有消极怠工的现象。在工资奖金制度方面,公司也一再进行调整。工资

和奖金的结构变得越来越复杂,但大多数员工的收入水平并没有多大变化。公司本想通过调整,使员工的工作绩效与收入挂起钩来,从而调动员工的积极性。但是,频繁的工资调整使大家越来越注重工资奖金收入,而每次的调整又没有明显的改善,于是大家产生了失望情绪。此外,大家发现在几次调整过程中,真正受益的只有领导和个别职能部门的人员,如人事部门。这样一来,原本希望公平的措施却产生了更不公平的效果。员工们怨气颇多,认为公司调整工资奖金,不过是为了使一些人得到好处,完全没有起到调动员工积极性的作用。

公司的考勤制度只是针对一般员工,却给了与他同级或在他上级的人员以很大的自由度,如规定一般员工每天上下班必须打卡,迟到1分钟就要扣除全月奖金的30%,而主管以上人员上下班不需打卡,即使迟到也没有任何惩罚措施。普通员工对此十分不满,于是他们也想出了一些办法来对付这种严格的考勤制度,如不请假、找人代替打卡或有意制造加班机会等方法。公司人员岗位的安排也存在一定的问题。本可以由本、专科毕业生做的工作却由硕士、博士来干,大家普遍觉得自己是大材小用,工作缺乏挑战性和成就感。员工们非常关心企业的经营与发展情况,特别是近来整个行业不景气,大家更是关心企业的下一步发展和对策,但公司领导在这方面很少与员工沟通。公司员工已经无心工作,上班时间经常聚在一起议论公司的各种做法以及前景问题。

**三、结合案例谈谈:领导者的本质是什么?何谓有效?如何获得领导者的有效性?(35分)**

### 无暇吃鱼的步鑫生

海盐衬衫总厂坐落在浙江省海盐县武原镇。该厂的前身是成立于1956年的红星成衣社,一个仅有30多名职工的合作社性质的小厂。自1976年起,该厂由门市加工为主的综合性服装加工转为专业生产衬衫。此后,陆续开发出了双燕牌男女衬衫、三毛牌儿童衬衫和唐人牌高级衬衫等产品。到1983年,该厂已拥有固定资产净值107万元,600多名职工,当年工业总产值1028万元,实现利润52.8万元。厂长步鑫生闻名遐迩。

步鑫生为厂里大大小小的事情操心,可谓“殚精竭虑”“废寝忘食”。他性喜吃鱼,却忙得连吃鱼也顾不上了。有一次,食堂里没有别的菜,只有鱼。鱼颇鲜美,正合口味,可是他只吃了几口,因为太费时间,张口将未及咀嚼的鱼连肉带刺吐了出来,三口两口扒饭下肚,急匆匆地走了。他每天工作十五六个小时,从不午睡,每次出差,都是利用旅途小憩,到达目的地



后立即投入工作。

步鑫生常对厂里职工说：“上班要拿出打老虎的劲头。慢吞吞，磨蹭蹭，办不好工厂，干不成事业。”他主持制订的本厂劳动管理制度规定：不准迟到早退，违者重罚。有位副厂长从外地出差回来，第二天上班迟到了3分钟，也被按规定扣发工资。以1983年计，全厂迟到者仅34人次。步本人开会、办事分秒必争，今天要办的事绝不拖到明天。在他的带动下，全厂上下形成了雷厉风行的作风。只要厂内广播一通知开会，两分钟内，全厂30名中层以上干部凡是在厂的全都能到齐。开会的时间一般不超过15分钟。

进入1984年，在中国刮起了“西装热”。步鑫生先是不为所动，继而办起了一个领带车间，最后终于作出了兴办西装分厂的决策。在与上级主管部门来人的一次谈话中，前后不过2小时，步鑫生作出了这一重大决策。副厂长小沈闻讯提出异议：“不能这样匆忙决定，得搞出一个可行性研究方案。”然而，这一意见被步厂长一句“你懂什么，老三老四”否定了。一份年产8万套西装、18万美元的估算和外汇额度的申请报告送到了省主管部门，在那里又加大了倍数，8万套成了30万套，18万美元成了80万美元，层层报批、核准，6000平方米西装大楼迅速进入施工，耗资200万元。

无奈好景不长。宏观经济过热急剧降温，银根紧缩，国家开始压缩基建规模。海盐厂的西装大楼被迫停工。与此同时，市场上一度十分抢手的西装也出现了滞销迹象。步鑫生是靠衬衫起家的，年产120万件的产量和“唐人”“三毛”“双燕”三大牌号的衬衫令他引以为豪。但代表本厂水平的“唐人”牌高级衬衫在全国同行业产品评比中落选了。

1985年入秋，步鑫生被选送浙江大学管理专业深造。他并不因此而稍有解脱，企业严峻的经营状况令他放心不下。他频频奔波于厂校两地，在厂的日子远多于在校。半年之后，他退学回厂，决心以3年时间挽回企业的颓势。

仍然是精明强干的步鑫生，他的助手多数也很能干，只是当他从早到晚忙着处理厂里的大事小事时，他的助手似乎插不上手。步鑫生备尝创业的艰辛，终因企业濒临破产窘境而被免去厂长之职。

“我没有预感到会有这个结局”，步鑫生这样说。他进而补充了一句：“我是全心全意扑在事业上的。”副厂长小刘也不讳言：“到现在为止，我敢说步鑫生仍是厂里工作热情最高的人。”