

江苏大学继续教育学院试题

(20 - 20 学年第 学期)

课程名称 _____ 组织行为学 _____ 开课学院 _____ 管理学院 _____

考试班级 _____ 考试日期 _____

题 号	一	二	三	四	五	六	七	八	总分	核查人签名
得 分										
阅卷教师										

一、多选题 (10×2' =20')

- 下列观点中不正确的是()。
A、智商高的管理者比智商低的管理者更能发现问题或作出决策
B、高学历者不一定具有决策所需的高水平
C、不善于运用知识者的决策水平反而低于掌握知识较少但善于运用者
D、经验丰富者的决策水平一定高
- 当群体目标和组织目标一致时，凝聚力与生产率就会出现如下关系()。
A、高凝聚力高生产率 B. 高凝聚力低生产率
C. 低凝聚力高生产率 D. 低凝聚力低生产率
- 组织行为学研究的层次有()。
A、个体 B. 群体 C、组织 D. 集体 E. 环境
- 在紧急情况下或与公司利益关系重大的问题上，冲突的处理方式是()。
A、强制 B、开诚合作
C、妥协 D. 回避
- 内容型激励理论主要有哪几种?()
A、赫兹伯格的双因素理论 B. 弗罗姆的期望理论
C. 麦克利兰的成就需要理论 D. 亚当斯的公平理论
E. 斯金纳的强化理论
- 工程部和发展部互相埋怨对方占用的资金太多，以至于本部门的经费不够。总经理告诉他们，只要争取到下一位有实力的客户，经费的问题就会迎刃而解，这使工程部和发展部都把努力的目标对准如何获得下一位有实力的客户，消除了彼此的冲突。在解决上述冲突时，总经理运用的方法是
A. 第三者仲裁 B. 拖延 C. 和平共处 D. 转移目标

7. 组织变革的内部动力有 ()

A、员工多元化 B. 生产自动化 C、市场变化 D. 社会与政治压力

8. 以下哪项不是群体的特征 ()

A、成员遵守同一规范 B. 成员有共同目标

C、成员数量巨大 D. 成员之间彼此意识到对方的存在

9. 下列与工作满意度相关结论中错误的是 ()

A、从个体而言, 满意的员工不一定有高的生产率

B. 满意度与缺勤率之间是负相关关系

C、满意度与流动率之间是负相关关系

D. 满意度高的员工工作积极性比较高

10. 在企业中普遍认为男性“充满活力, 雄心勃勃, 喜欢出差”, 女性则“稳重、没有野心、喜欢稳定的办公环境”, 这是一种 ()

A、晕轮效应 B. 对比效应 C、投射 D. 刻板印象

二、判断题 (判断下列表述是否正确, 并说出你的理由 $5 \times 3' = 15'$)

1. 抑郁质气质类型的人不适合从事管理工作。

2. 期望理论认为, 目标的期望值越高, 激励力量就越大。

3. 缺乏知识和经验, 没有主见的人才会产生从众行为。

4. 任何一种管理制度和管理方法都是针对一定的情况提出来的, 都不能绝对地说哪种好、哪种坏, 不能把管理方法僵化。

5. 群体规模越小, 工作绩效越高。

三、问答题 ($3 \times 10' = 30'$)

1. 如果你毕业后到了一家新创办两年的公司工作, 并被领导安排负责制定公司的《绩效考核制度》, 你将怎么做?

2. 假如你在大四第二学期到一家企业实习, 并被安排参与员工培训工作, 你也打算以此作为你的毕业论文的研究内容。请思考, 你可以运用哪些研究方法展开研究?

3. 业绩指标排名靠后的部门, 不仅要被授予印有“王八奖”、“乌龟奖”或是“蜗牛奖”字样的锦旗, 而且部门经理还被要求工作时穿着和锦旗词语相对应的黄马甲, 这是近日中国联通桂林分公司出台的雷人管理举措。

你如何评价这项管理举措?

四、案例分析题 (20')

北京某科技发展有限公司 (以下简称公司) 始建于 1994 年。公司创立者原先也从事电脑营销工作, 由于与原公司的合作出现分歧, 他们认为再到别的

小公司去替人打工意义已经不大，于是就决定创办自己的公司。

公司创办之初非常艰难。没有资金，就向亲属借了 5 万元钱；没有场地，就从别的公司的营业场所中租了一张桌子，作为自己的营业场所；没有现成的客户，就从他们原先认识的朋友中开始介绍。整个公司就两个人，所有推销、搬运、验货、送货等全部工作都是两人亲自来干，辛苦自不必说。公司刚开始主要经营打印机，当时卖一台打印机的利润还是相当可观，这样一年下来，经营情况还很不错。

第二年，租了一个门市，就招了一名员工帮助进货，业务量开始有起色。由于对整个市场发展的行情把握得比较好，发展速度很快，当年做得比较好的是惠普公司的外设产品。他们决定招聘一个在惠普 PC 和服务器产品方面有丰富经验的人加入公司，为了吸引对方的加盟，他们提出了加盟者与公司之间对所经营的惠普 PC 和服务器产品毛利二八分成的分配方式，并于 1996 年 4 月便开始代理惠普公司的 PC 和服务器产品。

1997 年是公司稳定发展的一年，微机和外设的销售量都有了明显的增长，人员增加了不少，公司有了自己的独立门市，并有点 HP 专卖店雏形的味道了。

1998 年又是一个转折点，公司办公从临街门市搬到写字楼，同时又吸收一名合作者加盟，任销售部经理，公司与他毛利润二八分成。这样，整个公司的经营分成门市和写字楼两个相对独立的部分，各有一名合伙人负责，权责分明。

从公司的发展过程来看，还是比较顺利的。但随着公司业务不断发展，公司的高层管理者也发现在公司经营中存在的问题也不少：公司各个部门之间各行其事、除去加盟者之外，其他员工士气和热情不高、公司除了物质上的刺激外，再无其他能够调动员工积极性的办法。

但现实的情况是，像该公司这样的规模和经营情况的公司物质刺激方面的余地并不大，因为利润率已经很薄了，这是 IT 产业中硬件销售业的总体态势。其实，即使是那些平均利润率比较高的行业中的小公司也同样存在相同的问题。公司领导者常常为这类事情头疼不已。

【问题】该公司出现问题的主要原因何在？应从哪些方面着手改进？

五、材料题（15 分）

6 月 6 日，海底捞开进广州了。早在 2012 年夏天，微博上疯传关于海底捞的段子，一句“人类已经无法阻止海底捞了”让这家以“服务”见长的川味火锅彻底火了。2013 年，海底捞在长达一年半的准备之后，即将于今秋在美国开设它的第一家分店。

海底捞创始人张勇称，2012 年公司全年营业额高达 31 亿人民币，较上年同

期增长 54%，利润率达 10%。从一间名不见经传的小店，到大型跨省直营火锅连锁店，海底捞从 1994 年开设第一家店到现在长达 19 年的过程中，步步为营，如今已在北京、上海、西安等 20 个城市拥有 80 家直营店。

已经有 15000 员工的海底捞，如何牢牢抓住员工的心，并不断在特色化服务方面进行创新？它传统的经营理念和家族式的管理模式是否还能适应企业的发展？

海底捞将“以人为本”推到了极致。员工的薪水待遇在行业中是中上水平，它的员工曾对外界介绍：“我们的员工宿舍都是正规住宅，有空调暖气，还能上网，距离我们工作的地方也就步行 20 分钟。公司还雇佣专人负责打扫宿舍卫生。”据悉，在两三年前，海底捞平均一个门店员工的住宿一年花费已达到 50 万元。在张勇的经营哲学里，“员工比顾客重要”。海底捞最大的投资是在员工，公司曾经有过一个规定：做店长超过一年，不论什么原因离职，海底捞都要给 8 万元的“嫁妆”。即使是被对手挖角，海底捞都会遵守它的承诺。张勇曾对这一行为做出解释：“海底捞工作太繁重，能在海底捞做到店长以上的，对海底捞都有相当贡献。所以不论什么原因走，我们都应该把人家的那份给人家。小区经理走，我们给 20 万；大区经理以上走，我们会送一间火锅店，差不多 800 万。”

据了解，随着海底捞的规模逐渐扩大，这一规定已经渐渐不再适用企业。但从中不难看出，海底捞在创业初期，有效凝聚人心的方式，就是无条件地对员工好。张勇认为，“只要想办法让员工把公司当家，员工就会把心放在顾客上”。海底捞的特殊服务很多都是员工们想出来的，比如为防手机掉到火锅里，会为顾客提供塑料袋套手机；为防止长发女顾客的头发掉到汤里，为她们提供发带等等。企业为员工提供的是一个可以去创造的环境，而这种创造本身，也会让员工获得成就感和归属感。

“以人为本”理念的另一体现就是张勇对员工的绝对信任，而信任的标志就是授权。张勇在公司签字权是 100 万以上；100 万以下是由副总、财务总监和大区经理负责；大宗采购部长、工程部长和小区经理有 30 万元签字权；店长有 3 万元签字权。

而张勇对于一线员工的信任与授权表面上看并不“科学”，在民营企业中更是少见。黄铁鹰教授在深入海底捞时曾了解到，一线普通员工有给客人先斩后奏的打折和免单权。不论什么原因，只要员工认为有必要都可以给客人免一个菜或加一个菜，甚至免一餐。而这种权力在其它所有餐馆都是经理才有的。

海底捞负责人向南都记者表示，海底捞并没有外界传言中那么夸张，就是“简单、可行、有效、执行”。关于对一线员工的授权，其中的逻辑也并不复杂。直接与顾客接触的就是一线员工，只有充分尊重他们的主动性，调动他们的积极性，才能让顾客感受到最真诚的服务。

但是，当海底捞赋予服务员免单权的同时，也面临着员工可能“滥用职权”的问题。随着企业规模越来越大，员工的数量越来越多，创始人无法像创业初期那样培养和管理每一个员工，而“以人为本”理念衍伸出的对员工的绝对信任，也需要不断更新的培养机制作为配合，才能让信任本身存在得更加长久。

企业以盈利为目的，但海底捞另辟蹊径。张勇说，“我们不考核各门店的利润，也不考核营业额和餐饮业经常用的一些 KPI，比如单客消费额等。”但海底捞并不是没有考核，主要是通过上级主管以巡店的方式来进行。在以“人治”为主的海底捞，师徒制模式从初创时到现在已经延续了 19 年。海底捞的内部管理模式更像一个家族企业，而培养新人的方式则是师傅带徒弟。

【问题】你认为海底捞的管理方式是否有可持续性？你怎样评价海底捞的管理方式？



