

一、概念题（共 50 分，每个 5 分）

1. 管理
2. 参谋权利
3. 管理象征论 (symbolic view of management)
4. 社会人假设
5. SWOT 分析
6. 标杆管理
7. 家长式领导
8. 德尔菲法 (Delphi Method)
9. 权变管理思想
10. 风险型决策

二、简答与论述题（共 50 分，每个 10 分）

1. 试用 Hofstede 的四个维度来分析中国文化的特征。
2. 凭直觉决策是否合理，为什么？
3. 传统组织所坚持的“统一指挥”的原则是否可以违反？为什么？
4. 试述管理道德认识的四个不同观点的内涵。
5. 领导生命周期理论是什么？谈谈你对该理论的看法。

三、案例题（共 50 分，每个 25 分）

案例 1 查克停车公司

如果你在好莱坞或贝弗利山举办一个晚会，肯定会有这样一些名人来参加：杰克·尼科尔森、麦当娜、汤姆·克鲁斯、切尔·查克·皮克，“查克·皮克？”“当然！”没有停车服务员你不可能开一个晚会，而南加州停车行业内响当当的名字就是查克·皮克。

查克停车公司是雇员有 100 多人，其中大部分是兼职的，每周他至少为几十个晚会办理停车业务。在一个最忙的周六晚上，可能要同时为 6—7 个晚会提供停车服务，每一个晚会可能需要 3—15 位服务员。

查克停车公司是一家小企业，但每年的营业额差不多有 100 万美元。其业务包含两项内容：一项是为晚会停车；另一项是不断地在一个乡村俱乐部办理停车经营特许权合同。这个乡村俱乐部要求有 2—3 个服务员，每周七天都是这样。但是查克的主要业务来自私人晚会。他每天的工作就是拜访那些富人或名人的家，评价道路和停车设施，并告诉他们需要多少个服务员来处理停车的问题。

一个小型的晚会可能只有 3—4 个服务员，花费大约 400 美元。然而一个特别大型的晚会的停车费用可能高达 2000 美元。

尽管私人晚会和乡村俱乐部的合同都涉及到停车业务，但它们为查克提供的收费方式却很不相同。私人晚会是以当时出价的方式进行的。查克首先估计大约需要多少服务员为晚会服务，然后按每人每小时多少钱给出一个总价格。如果顾客愿意买他的服务，查克就会在晚会结束后寄出一份账单。在乡村俱乐部，查克根据合同规定，每月给付俱乐部一定数量的租金来换取停车场的经营权。他收入的唯一来源是服务员所获得的小费。因此，在私人晚会服务时，他绝对禁止服务员收取小费，而在俱乐部服务时小费是他唯一的收入来源。

问题：

1. 你是否认为查克的控制问题在两种场合下是不同的？如果确实如此，为什么？
2. 针对乡村俱乐部和私人晚会两种情况，列举出查克可能采取的控制手段类型（主要从反馈、同期、反馈控制三方面来考虑）

案例 2 宏伟设计院的组织结构

宏伟建筑设计研究院是一所甲级设计研究院，专门从事工业、民用建筑的设计、预算、城市规划设计以及土建勘察和施工监理。目前宏伟院下设有建筑设计室、结构设计室、设备设计室、岩土勘察设计室、技术室以及行政、财务办公室等部门，共有员工 200 余人。宏伟院是一个自主经营、自负盈亏、独立核算的企业化管理的单位，国家一级注册建筑师崔院长为法人代表。

曾几何时，宏伟院职工均以自己为该院的一分子而自豪。宏伟院是当地唯一的以民用建筑设计为主的市甲级建筑设计研究院，设计人员的素质高，专业技术水平堪称一流。在从前的计划经济体制下，宏伟院以其雄厚的技术力量和市甲级建筑院的特殊地位，稳居当地民用建筑设计市场的龙头老大。在基建纷纷上马、建筑市场火热的时期，宏伟院几乎垄断了当地甚至是周边小城市的所有高层建筑、重要建筑、大商场等大型项目的设计。那时，货源饱满，单位效益好，职工奖金多，工作热情很高，即使经常加班加点，甚至有时过春节都不能休息，也毫无怨言。单位的业务活动丰富多彩，各种文娱、体育活动、技术竞赛使职工们觉得工作有动力，员工之间的协作很愉快，整个设计院内充满活跃向上的气氛。

然而。随着计划经济体制向市场经济体制的转轨和建筑市场的降温，宏伟院的设计任务急骤减少。由于基建下马，大型的土建项目基本没有了，只有一些类似于住宅、办公楼这样的中小型项目，宏伟院的技术优势发挥不出来了。在当地存在着十几家大多数为乙级、丙级的中小型设计院和设计事务所，它们虽然没有资格从事大型项目，但是在中小项目的竞争上却据别相当强的实力。市场竞争日渐激烈，各设计院为抢占市场纷纷压低收费标准。这样小的设计部门因自身费用低、灵活度大反而占有了优势。宏伟院却未能及时适应市场的变化，还一味地一章技术力量这张王牌等活源上门，很少主动地去揽活，结果设计任务逐渐萎缩，单位效益每况日下，职工收入直线下降，工作地热情也渐渐地消失；到院外兼职的、炒股票的人多了起来，办公室冷冷清清，人越来越少。况且，累计至今收不回甲方拖欠的设计费奖金 500 万元。这样，入不敷出，多年积累的家底耗尽了，职工十个月没拿到工资，单位的水电费、取暖费难以如其支付。看着等着批报的各种费用的单据，崔院长真是愁眉紧锁，寝食难安。更令崔院长头痛的是，原本一团和气的设计院如今各设计室之间却变得矛盾重重。

1994 年以前，宏伟院的设计室分为四个综合设计室，每个设计室都配备齐了各专业的技术人员，技术实力相当，各室都可以独立从事工程项目的设计工作。四个室之间比效益、比速度、比技术水平，院内的竞争气氛很浓。活源饱满的时候，各个室的任务分配基本平衡。而今，崔院长却经常为院里往各个综合室里分配设计任务时遇到的问题而焦头烂额。有一次，院里有两个工程项目，其中一个三层框架结构的大型商场，另外一个工厂的厂房。当时设计一室和四室都有工程，崔院长决定把两个工程分派给设计二室和设计三室，结果二室和三室的主任为了争抢大型商场这个项目而争得面红耳赤。因为三层框架结构的大型商场虽然面积大，但结构非常规整、简单，可充分利用计算机出图，在较短的时间内便可完成设计任务，收取的设计费很高，用句土话说是个“大肥活儿”。相比之下，厂房的设计工艺要求很高，结构复杂，修改返工的情况屡有发生，工期拖得也要相对较长，收取的设计费又较低，真可谓是件吃力不讨好的苦差使。崔院长很为难，后来决定先把大型商场工程分派给设计三室，工业厂房分派给设计二室，分配奖金时给二室提高奖金比例，下次再有设计项目由二室优先选择。尽管如此，两个主任还是都觉得不太痛快。各个室的成员之间有时为了各自的利益也闹得很不愉快、不团结，全院的整体气氛不太融洽。

俗话说，穷则思变。为了改变这一现状，宏伟院以崔院长为首的领导层也决心紧跟市场竞争形势，对企业内部进行改革，以提高企业在市场中的竞争力。宏伟院领导层经开会讨论并听取群众意见，决定将综合设计室改为专业设计室，划分为建筑设计室、结构设计室和设备设计室等三个专业室；设计任务由各个室主任在室内分配协调，确定设计人员。

这样，每次的工程任务先下到建筑设计室，由建筑专业设计人员做方案，然后画出条件图发给结构、水暖和电气专业，各专业设计人员再碰头提出各自专业设计时需要的条件，以便相互之间能协调统一，工程须按预先订好的日期设计完成。一天结构室的陈主任气冲冲地找到崔院长诉苦。原来，某工程预先订好一个月后出完全图，可建筑方案刚刚定完，施工条件图却迟迟未发下来。结构设计的计算量和出图量都很大，短时间内很难完成，即使加班加点抢进度完成，设计质量也难有保障，结构设计一旦出问题，便容易发生大事故。但因不在一个室，又没法去催。建筑室主任也觉得很难办，由于甲方的要求很高，又是外行，想法也变来变去，致使建筑方案改了几次，搞建筑的刘工抱怨道：“这个甲方真难侍候！”最后总算是在崔院长的敦促、建筑专业的条件图发到了各专业设计人员的手中。在设计过程中，搞结构专业的张工和刘工因为几个梁和柱的尺寸和位置争论不休，刘工埋怨张工把梁、柱的尺寸设计得过大，有些梁设置的位置不当，影响了建筑的造型和空间感觉；张工怪刘工做建筑方案时没充分考虑到结构专业的设计要求，因而结构设计很难达到令建筑专业满意的标准。这时搞水暖设计的小宋又来找刘工和张工，说建筑与结构的设计方案不利于水暖设备的安装，局部管线位置也很难确定，但三个人经过仔细研究最终还是达成了一致意见。可谁知，等到各专业全部出完全图会签时才发现，小宋设计的管线带在墙、梁上开的洞口有些未能通知张工和刘工，刘工在画建筑施工图时发现条件图中所做的修改有些也未能及时通知另外几个专业的设计人员，结果每个专业都需要返工，特别是结构专业得重新上机计算，图纸的改动量非常大，令张工和陈主任非常气恼，崔院长为此事也很上火。分配奖金时，按既定比例分大家都很有意见，尤其是张工，觉得自己的出图量最多，返工量又特别大，又是别的专业造成的，理所应当提高比例，可刘工和小宋以及搞电气专业的小王觉得张工返工自己也有责任不能全怪别人，结果几个人闹得都很别扭。最后，崔院长决定比例按原定的保持不变，院里再额外拿出一部分钱作为返工费按返工量大小分给各设计人，几个人才觉得平衡了，但相互之间总觉得有些尴尬。

问题：

1. 宏伟院的组织结构合适吗？如果你是崔院长，会采取什么样的组织结构？
2. 崔院长应采取什么手段来使设计人员的协调交流顺利进行？
3. 宏伟设计院应如何发挥其优势，抢占市场？