

案例分析题的考点重复率较高，学会做案例分析题的同时，多看看考了什么考点

做案例分析题的步骤：

步骤一：**先看问题**，一定要先看问题问了什么，然后在脑海当中回顾相关的理论，把回顾到的理论不管对错先写关键词在草稿纸上；

步骤二：**看案例，分段阅读**，并用**笔把重要的地方画出来**，尤其是要注意最后面的一段或者一句的升华、总结句（段）；

步骤三：**输出答案**。

答案公式套用：关键词+拓展+案例分析+总结【ps：不会分析就直接抄案例，不要一字不落的抄！！要灵活】。

【以下为案例分析九大常考点，必须掌握，可以直接做下面的案例分析题，掌握理论，结合案例理解答题的技巧，不懂可看精讲 10 的最后一小时的回放】

判断**职业倦怠**或者让我们回答职业倦怠的概念【往年考过 2 回】

缓解职业倦怠与心理压力

**组织变革**的含义【往年考过 3 回】

组织变革阻力以及如何克服阻力

人的**气质类型**的判断（多血质、粘液质、胆汁质、抑郁质）【往年考过 2 回】

气质差异在管理中的应用

亚当斯的**公平理论**（论述一下案例当中怎么引起的公平与不公平）【往年考过 3 回，2104期刚考】

公平理论的应用

**社会知觉**的主要影响因素与效应

**首因**效应和**近因**效应的判断和描述、应用【往年考过 1 回】

**晕轮**效应【往年考过 2 回】

晕轮效应给我们的启示，或者问如何克服晕轮效应

**心理定势**现象的判断或概念、在工作中如何克服或启示等

注意区分社会知觉的几大效应  
以及人的气质类型的判断

**意见沟通**的方式【往年考过 1 回】

最主要考察平行沟通不畅

如何解决平行沟通问题（就是多沟通多交流、信息多共享、多聆听）

**组织文化**的概念和作用（作用就有积极和消极）【2020 年 10 月份刚考】

组织文化建设的内涵与外延（这道小题则要多理解，多看一下案例，结合理解进行分析）

**领导风格**：高工作--低关系、集权为主，辅以适当的分权的说服型、低工作--低关系【往年考过 1 回】

上述三种领导风格的各自适应情形

关于领导的案例考察

第一记住：专制型、民主型、放任型三者的判断

第二记住：命令型、说服型、参与型、授权型

**领导方式**属于哪种类型：专制型、民主型、放任型【往年考过 2 回】

如何提高领导者的影响力（注重非权力影响力以及注意提高领导的非权力影响力）

### 1.案例分析题（本大题共 1 小题，共 15 分。）

案例：李华从大学毕业后就进入某公司，从事公司的财务相关工作已经有 6 年之久，至今还没有结婚，主要是不敢跟女友提婚。因为目前工作职位没提升，收入仅能维持基本的生活开销。在这六年里，李华工作没有大的突破，每天重复着同样的工作，从心底已经深深厌倦这份工作，但是迫于生计又不得不继续从事这份工作。由于心理压力逐渐加大，在工作中往往感觉身心疲惫，对工作的热情低，缺乏兴趣等。

根据上述案例回答：

（1）结合职业倦怠解释上述现象。（3 分）

（2）结合所学知识谈谈如何缓解职业倦怠与心理压力。（12 分）

答：

（1）职业倦怠是指个体因不能有效地缓解工作压力或妥善处理工作中的挫折所形成的一种情绪衰竭、人格解体，个人成就感下降，身心疲惫的综合症状。（3 分）

（2）缓解职业倦怠与心理压力：

①改变产生职业倦怠的应激源：管理者要给予员工更多的人本关怀，营造宽松和谐组织气氛，倡导良性的竞争，适度的工作压力，以及公平的激励措施等；（3 分）

②提升自我效能感水平，改善自我的应激能力：通过培训提高员工的能力与技术水平，提升认识自我与提高自我调控的能力，寻找合适的应对倦怠与心理压力的方式；（3 分）

③重视情商管理，建立 EAP 系统，开展员工帮助计划即员工心理援助项目。全员心理管理活动。（3 分）

联系实际。（3 分）

第一种方式：在每个点的后面加上分析

第二种方式：综上……（即总结式拓展联系案例和实际）  
以下案例通用

## 2.案例分析题（本大题共 1 小题，共 15 分。）【2020 年 8 月份考过】

案例：在世界经济全球化的背景下，企业面临着空前激烈的全球竞争与日新月异的技术变革，企业的生存环境正处在一个由相对稳定向相对不稳定转变的过程中。企业自身亦必须作出相应的调整，否则就会遭到无情的淘汰。从上世纪 80 年代开始的通用电气（GE）改革，是迄今为止取得巨大成功的典范。1980 年韦尔奇（We1ch）接任总裁时，GE 是一个非常保守的机构，有值得骄傲的历史，被公认为美国企业的领导者。面对变化日渐迅速的环境，官僚制度捉襟见肘。GE 的官僚制度似乎无法针对顾客的需求，然而顾客却是企业的生命。在这种体制下，创新如同旱地行舟，有志难伸。公司精细的管制，从每月详细的预算审核，到耗时六至八个月的前期研究分析和策略规划审查，层层管制。如此烦琐的程序，使得原本不论多好的创意，在完成这一长串正式报告的考验之前，都会被视为一文不值。一旦提案的创意通过这种层层考验，通常它的最佳商机已经错过。这种结果非常令人沮丧：甚至 GE 自己的创业产品灯泡也在逐渐失去市场份额。在消费性电子市场和小家电方面，GE 也不再是制造及技术的领导者。强劲的国际竞争对手，如日本的东芝和日立，正在蚕食 GE 部分关键事业的地盘。

根据上述案例回答：

（1）组织变革的含义。

（2）结合所学知识谈谈通用电气在改革中遇到的组织变革阻力以及如何克服阻力。

答：

（1）组织变革就是指组织系统为了适应组织外部环境和内部因素的变化，根据组织系统所出现的弊端进行分析、诊断，对组织结构、功能进行不断调整，改变旧的管理形态，建立新的组织管理形态的一种组织行为和管理过程。

（5 分）

（2）组织变革的阻力：

①来自个体对变革的阻力主要涉及以下几方面：

- a. 习惯及对它的依赖；
- b. 对安全与未知的恐惧；
- c. 经济原因。

②来自组织对变革的阻力主要涉及以下几方面：

- a. 结构惯性与人际关系网；
- b. 群体惯性与组织规范；
- c. 经济利益。

（注：每点 1 分，答对任意 5 点或 5 点以上得满分）

变革阻力的克服：

①教育与沟通；

②参与变革决策；

③促进与支持；

④谈判；

⑤操纵和合作；

⑥强制。

（注：每点 1 分，答对任意 5 点或 5 点以上得满分）

### 3.案例分析题（本大题共 1 小题，共 15 分。）

案例：某公司招聘公关部经理，有甲、乙两人应聘。甲气质特征是安静、稳重、反应缓慢，情绪不易外露，注意力稳定难以转移。乙则直率、热情，精力旺盛，行为的外倾性明显。

根据上述案例回答：

- （1）甲、乙两人各为哪种气质类型？简述这两种气质的优缺点。
- （2）甲、乙两人谁更适合该岗位？您认为他若在该岗位上应如何从气质上扬长补短？

答：

（1）甲属于**粘液质**，该气质类型的优点是**镇静踏实**，缺点是**反应较迟钝**；乙属于**胆汁质**，该气质类型的优点是**外向开朗**，反应快效率高；缺点是暴躁任性、**自我控制力差**。（5 分）

- （2）**乙更适合该岗位**。

公关经理是一个与企业形象密切相关的岗位，**需要具备良好的外表，较强的关系管理能力**，灵敏的新闻嗅觉和市场洞察力，所以相对两言，乙更适合该岗位。但是，因为其属于胆汁质气质类型，这种类型的人在工作中**容易暴躁任性、自我控制力差等，因此要发挥其特长**，充分运用其外向型的性格，拓宽人脉，加强对企业正面形象的宣传。同时，需要及时监督其行为，以使其戒骄戒躁，**克服性格的弱点**，避免其不当行为影响正常的工作。（10 分）

### 4.案例分析题（本大题共 1 小题，共 15 分。）

案例：甲、乙两人一同大学毕业后进了同一家企业，在同一个科室工作，两人的工资也被定在同一档次：每月 2000 元。一年试用期过后，甲的工资被定为每月 2200 元，而乙的工资被定为每月 2500 元。甲拿到 2200 元工资后很高兴，因为比原来工资增加了 200 元，但他得知乙的月工资是 2500 元后，则十分气愤，工作积极性明显下降。

根据上述案例回答：

- （1）运用公平理论分析甲为何会产生这种心理反应？
- （2）针对甲目前的工作状况，试分析管理者应该采取什么样的对策？

答：

（1）公平理论认为，职工的工作动机主要受**工资报酬的影响**，包括**绝对报酬**（自己实际收入的数量）与**相对报酬**（自己实际收入与他人实际收入的比值）两种。（2 分）

①每个人都会把自己付出的劳动和所得报酬与他人进行**横向比较**，也会把自己现在付出的劳动和所得报酬与自己过去进行**纵向比较**。（2 分）

②通过比较，如果发现自己的收支比例与他人的收支比例**相等**，便认为是**公平**的，因而心情舒畅，安心工作；如果发现自己的收支比例**低于他人的收支比例**，就会产生不公平感，就会对工作态度工作积极性产生**消极影响**。（2 分）

③**在本案例中**，甲做纵向比较时的高兴在于与过去比较其工资增加了 200 元。但当他与乙进行横向比较时，发觉自己的工资比乙少了 300 元，由此产生不公平感，导致工作积极性明显下降。（2 分）

（2）管理者应对甲、乙两人的工资差异进行分析，如果原因在于乙比甲能力强、贡献大，**应及时对甲作出解释**，使甲重新认定自我、找出差距所在、明确努力的方向，**激发甲的工作积极性**；（2 分）如果原因在于管理者对甲、乙的能力与贡献判断失误，应及时、**果断地纠正失误，重新制定甲、乙的工资标准**。（2 分）

具体论述。（3 分）

### 5.案例分析题（本大题共 1 小题，共 15 分。）

案例：心理学曾做过一项实验，这项实验分两段进行：第一段，向四组大学生介绍一个陌生人。对 第一组说，这是一个外倾性的人；对第二组说，这个人是内倾性的人；在第三组，先讲述这个人的外倾特征，后讲述他的内倾特征；在第四组，先讲述这个人的内倾特征，后讲述他的外倾特征。然后，让这四组学生分别想象出对这个陌生人的印象。第一组和第二组学生得到的印象是显而易见的。在第三组和第四组中，关于这个陌生人的印象完全符合提供信息的顺序，总是先提供的信息占优势。也就是说，第三组学生普遍把陌生人想象为外倾性，第四组普遍把陌生人想象为内倾性。第二段，给另外两组学生按上述第三组和第四组同样的顺序描述一个人，所不同的是先描述他的内倾或外倾特征之后，中间插做其他事情，如让学生做一些不太复杂的数学习题，然后再描述相反的性格特征。在这种情况下，最好描述的特征会使学生留下深刻的印象。

根据上述案例回答：

（1）该实验所揭示的心理效应。

（2）结合案例对这种效应进行评述。

答：（1）该实验证明了首因效应和近因效应的客观存在，（2 分）

①其中，第一段实验说明了首因效应的存在；首因效应是指一个人最先给人留下的印象有强烈的影响，它与第一印象的作用是相同的（3 分）

②第二段实验说明了近因效应的存在；近因效应则是指最后给人留下的印象具有强烈的影响。（2 分）

（2）该实验不仅证明了首因效应和近因效应的客观存在，而且证明了两种效应发生作用的不同条件，一般来说，在感知陌生人时首因效应起着更大的作用，而在感知熟悉的人时，如果在熟悉的人的行为上出现某种新异的表现，则近因效应起更大的作用。（8 分）

## 6.案例分析题（本大题共 1 小题，共 15 分。）

案例：某年 J 公司遭遇了一场危机。各部门卷入一场内讧之中，大家面对问题互相推诿，彼此指责对方。产品研发部对营销部大为不满，认为他们没有为新产品提供详细的计划书，认为销售人员没有及时向他们反馈客户对新产品的意见。生产部的人则认为销售人员只关心他们的销售额，不惜牺牲公司利益来推销产品。同时，他们也信不过市场营销部的人，因为他们缺乏准确预测市场趋势的能力。市场营销部的人认为：生产部的人思想保守，不愿冒险。他们也看不惯产品研发部的人，认为他们动作迟缓，对他们的要求根本没反应。而销售部的人则认为营销部的人根本没有能力，有时在电话上跟生产部的人大吵大闹，指责生产部的人。对客户提出的意见根本置之不理。这场危机造成 J 公司效率低下，士气与满意度下降，决策无法及时准确的执行。

根据上述案例回答：

（1）J 公司面临的主要危机是什么？

（2）J 公司危机产生的原因是什么？

（3）J 公司怎样才能走出这场危机？

答：

（1）J 公司内部团体与团体之间的“平行沟通”不畅。（2 分）

（2）产生原因：

①平行沟通是指在组织系统中，**层次相当的个人及团体之间进行的信息传递和交流**。

②J 公司危机中的主要原因是“**本位主义**”造成的沟通障碍，几个部门互相猜忌，各个部门遇到问题都互相推诿，不能从自身发现不足，并且**不信任**兄弟部门的工作能力。（2 分）

③导致沟通不畅的主要障碍有：部门或个人的**本位主义、小团体利益等**；个人的气质性格和个性差异；语言表达、交流和理解造成的意见沟通障碍；隐形心理冲突；组织结构与机制障碍。（3 分）

（3）解决方法：针对 J 公司平行沟通中存在的障碍，可以通过调整沟通思路的方法来解决问题：

①提高沟通的**心理水平**；（2 分）

②学会**聆听**；（2 分）

③正确运用**语言文字**。（2 分）

美国管理学会的建议：沟通前先将沟通概念澄清；讨论并确定沟通的真正目的；注意考虑沟通时的一切环境因素；计划沟通内容时应尽可能与他人商议；沟通时要注意说话的语调；应有必要的反馈信息；尽量传递有效的资料；沟通不应忽视长远目标，应着眼于未来：言行一致，表里如一。（2 分）

案例分析没有标准答案，答案比较开放，

这一段你可以加上自己的理解，比如说加上：

掌握沟通的技巧和方法；

学会换位思考；

确定沟通的目的达到有效沟通；

真诚等等。

（即你可以加上你自己对沟通的理解，

其他的题目也是，有你认为正确的答案可以补充进去）



## 7.案例分析题（本大题共 1 小题，共 15 分。）

案例：某建筑工程公司 10 年前的产值已达 10 亿元，3 年前，居安思危的企业老总，从北京高薪请进一个“高手”构建组织文化，重新编印了企业画册，统一了员工制服，健全了公司的企划部、公关宣传部等部门，招聘了一大批具有表演和公关才能的靓女俊男等等，一切都“看上去很美”。但是公司花了巨额的钱搞所谓的组织文化构建，却迟迟看不见预期的效果。公司员工依旧是老样子，甚至还养成了务虚不务实、做表面功夫的习性。在接下去的两年中，公司经营逐步陷入困境，难以维持。这样的组织文化实际上已经变味为时髦的“皇帝的新装”。

结合案例资料回答：

（1）组织文化的概念和作用是什么？

（2）案例中的建筑工程公司在组织文化建设中走入了什么误区？为什么？

答：（1）①组织文化就是组织在长期的生存和发展中所形成的，**为本组织所特有的**，且为组织多数成员共同遵循与**追求的目标、价值标准、基本信念**和行为规范等的总和，及其在组织活动中的反映。（3 分）

②组织文化对企业的作用主要有：

a. 行为**导向**作用；（0.5 分）

b. 行为**激励**作用；（0.5 分）

c. 行为**协调**作用；（0.5 分）

d. 社会辐射作用。（0.5 分）

③僵化的组织文化有消极作用，主要表现在三个方面：

a. 是对**组织变革的负面影响**；

b. 是对**创新性的障碍**；

c. 是对**兼并重组的影响**。

（注：以上要点共 2 分。）

（2）建筑工程公司在组织文化建设中走入的误区有：

①该公司在组织文化建设中走入了**只重外在形式而忽略内涵修炼**的误区；（1 分）

②管理者应**关注组织文化的外延**与内涵；（1 分）

③组织文化建设的**实质是强化组织精神理念**、企业文化行为、企业形象的塑造与评估，以及员工素质的提高。企业

④**价值观应是组织文化的核心和灵魂**，是全体员工的价值标准和价值取向；（2 分）

⑤**企业精神是组织文化的精髓**，它不仅能对内激励员工的工作热情，对外也能提升企业形象，有利于企业的长远发展；（2 分）

⑥真正的组织文化**不是靠说出来、写出来**，也不是靠几个聪明的人想出来的，而是一种经过漫长的时间考验，发自企业最基层的思维和智慧的沉淀、一种凝聚、一种升华；（2 分）

## 8.案例分析题（本大题共 1 小题，共 15 分。）

案例：吴军刚刚大学毕业来到一家钢铁公司，给张总经理作秘书。张总经理可谓日理万机，因为公司的大小事情都必须向他汇报，得到他的指示才能行事。不久张总经理因为每日太过奔波劳累，病倒了。新上任的王总经理要求吴军学会分清轻重缓急，有些事情可以直接转交其他副总经理处理。这样，王总经理就有更多时间去考虑公司的长远目标，确立组织发展方向。因为业绩突出，王总经理干了一年就被调到总公司去了。之后，又来了李总经理。他到任之后，先是了解一下公司的总体情况，感到非常满意，就对下面的经理说：“公司目前的运营一切顺利。我看大家都做的很到位，总经理嘛，关键时刻把把关就可以了，不是很重要的事情你们就看着办吧。”

请结合案例资料回答：

（1）根据领导生命周期理论，分析三任总经理领导风格的所属类型及特点。

（2）根据领导生命周期理论，说明三任总经理领导风格的各自适应情形。

答：

（1）依据领导生命周期理论：不同下属的成熟度匹配不同的领导风格。

①张总采用的是高工作—低关系的**传统命令型领导方式**。该领导方式强调指导性行为，通常采用单向沟通方式，由领导者进行角色分类，**并告知人们做什么、如何做**、何时及如何去完成不同的任务。（3分）

②王总采用的是以集权为主，辅以适当的分权的说服型，**参与型的领导方式**。说服型的领导方式中，领导者**既提供指导性行为，又提供支持性行为**，领导者除向下属布置任务外，还与下属共同商讨工作，比较重视双向沟通。领导者极少进行命令，与下属共同决策，领导者的主要作用是促进工作开展和沟通。（3分）

③李总采用的是低工作—低关系的**授权型领导方式**。该领导方式中，领导者**几乎不提供指导或支持**，通过授权鼓励下属自主做好工作。（3分）

（2）依据领导生命周期理论，**领导者的领导方式要与下属的成熟度适应**，随着下属的成熟度逐步提高，领导方式也要做出相应的改变。（3分）张总的管理风格只能在下属的成熟度低时采取这种管理模式；王总的管理方式不是最好的，但是应用最广泛的，下属的成熟度处于初步成熟、比较规熟阶段，可采取的领导风格；李总的领导风格不是一般的人及一般的团队所能仿效的，得看情况而论，当下属的成熟度高时才能有效。（3分）



### 9.案例分析题（本大题共 1 小题，共 15 分。）

案例：美国社会心理学家河希给被试者看一张列有 5 种品质的表格（聪明、灵巧、勤奋、坚定、热情），要求被试者想象一个具有这 5 种品质的人。被试者普遍把具有这 5 种品质的人想象为一个理想的友善的人。然后，他把过表格中的热情换为冷酷，再要求被试者根据这 5 种品质（聪明、灵巧、勤奋、坚定、冷酷），再想象出一个适合的人。结果发现，被试者普遍推翻了原来的形象，而产生了一个完全不同的形象。

结合案例资料回答：

（1）上述实验证明了何种心理效应？

（2）这种效应对我们的社会生活和工作有什么启迪意义？

答：

（1）实验证明了**晕轮效应的存在**。晕轮效应是一种社会认知偏差现象，指在人际知觉中形成的**以点概面或以偏概全的主观印象**。（2 分）我们在观察某个人时，对于他的某种品质或特征有清晰明显的知觉，由于这一品质或特征从观察者的角度看非常突出，从而掩盖了对这个人其他品质或特征的知觉。这表明，热情、冷酷的品质起着晕轮作用，影响了对一个人的总体印象。（3 分）

（2）晕轮效应的存在，往往是个体在掌握有关知觉信息很少的情况下就做出总体判断的结果，或是只是从自己的偏好出发，**带着个人偏见去衡量别人的结果**。（2 分）管理者了解和研究晕轮效应，**有助于克服以偏概全的思想方法，有助于了解他人产生这种偏向的原因，这对知人善任，防止以貌取人有积极意义**。（4 分）另外，有意识地培养**并发扬自己的优良品质**，如“热情”、“正直”、“勤奋”等，可以给人以好感，从而弥补自己个性品质中的不足，这对于建立良好的人际关系是有利的。（4 分）

#### 10.案例分析题（本大题共 1 小题，共 15 分。）

案例：某企业领导在实施管理的过程中，与下属之间常保持一定的距离，很少进行交流和互动。在日常决策中，独揽大权，下属没有参与决策的机会，只能唯命是从，奉命行事。在日常事务中，命令、惩罚多于称赞与奖励。

问题：

（1）该领导的领导方式属于哪种类型？

（2）如何提高领导者的影响力？

答：

（1）属于**专制型的领导方式**。（3分）

（2）①属于**非权力性**影响力。（1分）要**加强自我意识与品德修养**，做到作风正派、品德高尚、关心他人、团结同事、秉公自律和清正廉洁。（2分）

②**正确使用权力性影响力**。（1分）在使用职权时，态度审慎，执法公正严明，不专制独裁和滥用权力；善于用人和授权，大权集中，小权分散，不专权独断；要深入实际调查研究，虚心听取群众意见，接受组织和员工的监督。（2分）

③通过各种活动形成良好的社会心理环境与和谐的**组织气氛**。（1分）提高广大员工的**思想文化水平**，努力使组织目标与个人目标统一起来，加强组织的信息沟通与意见交流，协调人际关系，形成正确的舆论导向和良好的团体风气，**增强权力性影响力和非权力性影响力的效能**。（2分）

④遵循领导的法则，**提高领导与管理艺术**，发挥成功的领导影响力的作用。（3分）

### 11.案例分析题（本大题共 1 小题，共 15 分。）

案例：某市“奔驰车撞人”事件发生后，公众的心理及反应经历了一个变化的过程：起初，在不知道肇事者是何许人的情况下，只是围观并表示谴责。但是，当人们听说肇事者声称“我爸是市长”后（后证实并非如此），群情便开始转向，围堵长达五个多小时，公众不仅要求警察现场做笔录，而且要求给肇事者拍照等等。

问题：

（1）请运用晕轮效应理论解释上述现象及其后果。

（2）谈谈在绩效考核中如何克服晕轮效应。

答：（1）晕轮效应是指当一个人在某一特性上受到很高或很低评价时，**就会影响到人对他特性的评价**。（3分）公众得知肇事者为市长的儿子后，权大于法、官官相护的放大、泛化，形成晕轮效应，影响了公众对撞人事件的客观评价。（2分）

晕轮效应是人际知觉中形成的**以偏概全现象**，是不客观的。（2分）在本案例中应的结果是使肇事者受到长时间围堵，造成了交通秩序混乱等不良不社会影响。（2分）

（2）要克服晕轮效应，应坚持认识人与事的**全面性、动态性、客观性**。（3分）在绩效应对考核的要素及其等级标准加以明确的定义和规范，使之**准确明了**，能定量尽可能**量化**，并注重动态考核。（3分）

### 12.案例分析题（本大题共 1 小题，共 15 分。）

案例：某银行柜台，一位女柜员正在忙碌地工作着，窗外排着长长的队伍。女柜员正在接待两位外地男客户，向他们介绍业务，因而影响了办理业务的速度。后面几位客户等得不耐烦了，其中一位女客户挤到窗口训斥这位女柜员：“你是在工作还是在谈情说爱？”后面的客户跟着哄起来。面对这种情形，这位女柜员不是针锋相对，也不是反唇相讥，而是谦和地说：“非常抱歉，让你们久等了”。接着她还简要地向客户们解释了影响办理业务速度的原因。这一解释，大家都心平气和地回到自己的座位上，工作又正常地进行。

问题：

请运用所学理论解释这种现象。

答：

（1）冲突是指两种目标**互不相容**和互相排斥现象；（3分）

（2）冲突的过程分为五个阶段：冲突**来源**及潜在冲突；知觉与**感受**冲突；内隐及**外显**冲突行为；干预措施与**解决**冲突的方式；冲突**结果**；（3分）（来源→感受→外显→解决→结果）

（3）冲突过程的第四个阶段是干预措施和**解决冲突**，合作和妥协是处理冲突的原则；（3分）

（4）女柜员为了解决冲突，**维持正常工作秩序**，采取了妥协的做法；（3分）

（5）做到**体谅对方**、原谅对方的过激言行，使工作得以正常进行。（3分）

### 13.案例分析题（本大题共 1 小题，共 15 分。）

案例：某企业在实施管理的过程中，与下属之间常保持一定的距离，很少进行交流和互动。在日常决策中，独揽大权，下属没有参与决策的机会，只能唯命是从，奉命行事。在日常事务中，命令、惩罚多于称赞与奖励。

（1）这位领导者的领导方式属于什么类型？

（2）如何提高领导者的影响力？

答：

（1）这位领导者的领导方式属于**专制型**的领导；

（2）

①提高**非权力性**影响力：

- a. 应加强自我意识与品德修养；
- b. 不断加强学习，注意知识更新和扩大知识面；
- c. 在实践中锻炼自己的能力水平；
- d. 密切联系群众，注意自己的情操修养。

②**正确使用权力性影响力**：审慎用权、秉公自律、实事求是、群众监督；

③通过各种活动**增强权力性影响力和非权力性影响力**；

④注意领导法则，**提高领导与管理艺术**，发挥成功的领导影响力的作用。

### 14.案例分析题（本大题共 1 小题，共 15 分。）

案例：某著名学府的高才生“硫酸泼熊”的事件被披露后，民众的心理及反应经历了一个变化的过程。起初，在不知道肇事者是何许人的情况下，民众通过舆论一致呼吁“严惩凶手”，但是，当人们知道肇事者为一著名学府的高才生时，舆论便开始转向，“刀下留人”的呼声日渐，最后，舆论的导向致使肇事者没有得到实质性的惩罚。

（1）请运用晕轮效应理论解释上述现象。

（2）谈谈上述现象的后果，以及在绩效考核中如何克服这一效应。

答：

（1）晕轮效应是指在人际知觉中形成的**以点概面或以偏概全**的主观印象。民众在得知肇事者为一著名学府的高才生时，肇事者的学业优异的特性被放大、泛化，形成晕轮效应，影响了民众对“硫酸泼熊”事件的客观评价。

（2）在绩效考核中应该做到：

晕轮效应对人或事物认知中的以偏概全现象，是不客观的。在本案例中，晕轮效应的结果是使肇事者没有得到应有的惩罚，造成不良的社会影响。要克服晕轮效应，应该坚持：

①认识人与事的**全面性、动态性、客观性**；

②在绩效考核中，应对考核的要素及其等级标准加以**明确的定义和规范**；

③使之准确明了，能**定量**考核的，尽可能量化，并注重**动态**考核。

### 15.案例分析题（本大题共 1 小题，共 15 分。）【本题看一下答案，能理解即可，考查机率低】

案例：前段时期，深圳某大型眼镜生产企业的行政部门出台了一份文件，规定上班时间厕所要上锁，有需要的员工要履行请假手续方可如厕。对此，该公司的行政主管解释说，此前，公司员工消极怠工的现象非常严重，经常有员工躲在厕所里抽烟、看报纸、看书，半天都不出来，公司的生产秩序因此受到了影响。所以管理层开会确定了这个办法，老板也同意执行。

（1）运用“经济人”假设理论解释这一现象。

（2）联系实际，谈谈如果该公司实施这一措施，会对员工的心理和行为产生什么影响。

答：

（1）本案中公司主管是把员工看作“经济人”。“经济人”假设的基本观点有多数人天生是**懒惰**的，尽可能**逃避工作**；多数人**没有雄心壮志**，不愿负任何责任；多数人的个人目标与组织目标相矛盾，必须用强制、惩罚的办法，才能迫使他们达到组织目标而工作；多数人都是为满足基本的生理需要和安全需要而工作，所以，只有金钱和地位才能鼓励他们工作。

（2）该公司的管理层只考虑如何提高生产率，而**对员工的思想感情漠不关心**，对员工缺乏起码的信任。因此，**员工对公司管理层会产生不满情绪**和对抗心理；员工会在严厉的管理下紧张工作，但员工的工作积极性不可能得到较大激发；长期下去员工会**寻找新的消极怠工方式，并将组织的稳定和发展产生不良影响**。

**16.案例分析题（本大题共 1 小题，共 15 分。）【本题看一下答案，能理解即可，考查机率低】**

43. 案例：广州钢铁集团公司的企业精神是“风雨同舟、共铸辉煌”。广东大亚湾核电站的使命是“一切为了用户、股东、员工和社会的利益，确保长期安全、可靠和经济发电，并成为广东核电发展的基地”。麦当劳理论（经营信条 QSCV）是“高品质的产品(Quality)、快捷微笑的服务(Service)、清洁优雅的环境(Clean)、物有所值(Virtue)”。结合案例资料回答：

- (1) 该案例资料反映了什么管理现象？意义何在？
- (2) 分析该管理现象的构成层次。

不需背，理解组织形象对组织的重要性，对企业的作用，写组织形象的好处等等即可

答：

- (1) 该案例资料中反映的管理现象是：**组织形象**的塑造。

新经济时代市场营销是在全球环境中的一种立体型、互动型、整合型的活动，这就涉及到了组织形象革命。组织形象革命史市场竞争由“商品力到销售力，再到形象力的过程”，就是我们所说的 CI，又名 CIS，即“组织形象战略”。组织形象战略救了大批世界名流企业，产生了不可抗拒的名牌效应。国际上关心的是贸易的划分。贸易的途径是：产品、技术是通过企业的发展来体现，这就是中国需要企业形象的原因。企业要自觉地开展有自己特色的企业文化建设。最终使两个文明建设得到同步发展，企业形象建设就必在其中。

- (2) 根据组织形象的层次，可分为：

①组织**理念识别**系统（MI）、**组织行为识别**系统（BI）和**组织视觉识别**系统（VI）三个层次。

②**理念识别**系统，包括企业**使命**、企业精神、企业价值观和企业目标四项基本内容。

**行为识别**系统，基本内容分为对内和对外两个方面。

**视觉识别**系统，基本内容是基本要素和应用要素两大部分。