

重庆理工大学本科生课程非标准答案考试 答题卷

20 22 - 20 23 学年第 1 学期

考试科目	管理学			任课教师	田佳
班级	120030601	姓名	孙天昊	学号	12004030124

题 号	一	二	三	四	五	六	七	八	总分
分 数									
评卷老师									

★请考生在答题之前认真阅读以下内容并签字★

考生须知：

- 一、考生在任课教师规定的时间内完成答题。
- 二、考生在答题前应检查试卷上的考试科目是否正确，首先在试卷、答题卷上的相应位置正确填写姓名、学号、班级等考生个人信息。
- 三、考生在规定时间内，按要求提交答案图片或其他资料。

注意事项：

- 1. 答题必须写清题号。
- 2. 字迹要清楚，卷面要整洁。
- 3. 答题卷在规定时间内按要求提交。
- 4. 成绩评定需提交图纸、实物作品、答辩 PPT 等另附，一并提交存档。

本人已知晓并承诺诚信考试。

考生签名：孙天昊

完成时间：

一、案例一问题：（选做一题，25 分。请在选做的题后括号中打“√”，然后进行回答）

1. 试从权力的角度分析，是什么导致罗蒙遭遇困境，工作难以开展？（500 字以上）（ ）

或者

2. 你如何评价罗蒙主动调整、力图改变困境的做法？（500 字以上）（ √ ）

罗蒙的做法是正确符合罗伯特·卡茨的管理者三大基本技能思想的，在罗伯特·卡茨的观点中，有效的管理者应当具备三种技能：技术技能、人际技能、概念技能。罗蒙在这三种技能上都进行了努力，这种做法是正确且符合管理学理论的。

（1）技术技能是指管理者在特定领域的专业知识和能力，这种技能可以帮助管理者理解和解决工作中遇到的问题。在技术能力方面，罗蒙在生产能力提升方面做了大量的工作，他一方面全面系统地学习掌握新的智能制造系统的操作流程，一方面主动学习生产技术部其他业务知识，能够解决同事下属们遇到的技术难题。

（2）人际技能是指管理者在与他人沟通和协作方面的能力，这种技能可以帮助管理者建立良好的人际关系，协调团队内部的工作。在人际能力方面，罗蒙采用谦虚的态度来争取同龄人的支持，扩大自己的影响力。同时罗蒙能够结合现有状况，组织 90 后团队发挥年轻、精力旺盛和网络技术能力强的优势，帮助老同事解决软件操作问题，同时在这期间倾听建议获取同事们的支持。

（3）概念技能是指管理者对于抽象思维和系统思考的能力，这种技能可以帮助管理者分析和解决复杂的组织问题。在概念能力方面，罗蒙能够站在更高的角度进行分析和判断，在引入了智邦国际制造 ERP 系统后，通过分析生产技术部的管理制度，罗蒙针对工作流程和工作方法的变化，修订了原来的绩效考核指标，拟定了新的促进合作、鼓励参与的激励方案并提交给“豪哥”以力图推进企业的不断创新和智能制造转型。

（4）此外，值得注意的是不同阶段的管理者对这三种能力的需求程度不同，比如基层管理者更需要技术能力，中层管理者更需要人际技能，高层管理者更需

要概念技能。结合罗蒙作为管理者所在的层次，从实践角度来说，罗蒙对人际技能和技术技能的需求是要大于概念技能的，所以罗蒙可以更有针对性学习，提高自己的能力。

二、案例二问题：（选做一题，25 分。请在选做的题后括号中打“√”，然后进行回答）

1. 对于“孝工资”这种激励方式，你有何看法？请解释。（500 字以上）
(√)

或者

2. 你认为，JB 集团的员工激励方式适合在其他企业中推广吗？为什么？
(500 字以上)()

(1) “孝工资”这种激励方式不仅是 JB 集团“仁孝”的企业文化的具体体现之一，更是将中国传统文化与企业文化的结合的优秀代表。JB 集团没有机械的照搬国外的管理模式，而是以中国文化赋能企业，将儒家传统思想融入到企业文化的核心，JB 集团对员工的态度就能够体现儒家的“仁爱观”，“孝工资”就是其中一个具体的体现。

(2) 以“孝工资”为体现之一的企业文化能对企业整体和企业成员的价值及行为取向起到引导作用。其表现在对企业成员个体的思想和行为起导向作用，与对企业整体的价值取向和经营管理起导向作用。

(3) “孝工资”的设置因地制宜，非常契合孝文化发源地之一的山东博兴县的本土文化，马韵升董事长非常巧妙的将“小孝治家、中孝治企、大孝治国”的理念融入到了 JB 集团的企业文化，树牢了尊老敬老的导向。并且 JB 集团多是博兴县的本地员工，深受孝文化的熏陶，对企业的“仁孝”有着更深的认同感，可以使企业成员从内心产生一种高昂情绪和奋发进取精神的效应，起到了激励员工的正向作用。

(4) “孝工资”不仅会在企业内部发挥作用，对 JB 集团员工产生影响，而且也会通过各种渠道对社会产生影响。“仁孝”的企业文化的传播将帮助树立 JB 集团的良好公众形象，提升 JB 集团的社会知名度和评价。同时，优秀的

企业文化也将对社会文化的发展产生重要的影响。通过此举，可以见得 JB 集团的社会责任感，足以成为外界学习的优秀榜样。

三、案例三问题：（两题都要回答，每题 25 分，共计 50 分）

1. 根据案例资料，你认为沈鸿远应如何进行分权？原因何在？（500 字以上）
（25 分）

（1）改变机构设置，下级组织只能接受一个上级组织的命令和指挥。原有的职能部门设计缺陷大，先要把组织结构规范一下。集团总部下设人力资源部、财务部、生产部等职能部门，根据境内和境外子公司的实际情况设置行政部、财务部等部门，构建起合理的架构。原有的董事会下只有董事会办公室，理事会的职能不明确。各部部长由对应的主管副总兼任，形式上是直线制组织结构，实际上是职能制组织结构，运行过程中难以直接指挥，主要负责人易陷入事务之中，不利于责任制的建立和健全，组织机构变动频繁，自己人都搞不清楚状况。要把公司的权责部门理清楚，建立健全的组织架构，充分有效地发挥员工的才能。

（2）明确组织层级，将部分权力给到职能部门负责人手中进行分权，不要集中在沈董一个人手里。组织层级化主要解决集权与分权的关系问题。这样既可以减轻沈董超高的工作压力，减轻工作强度，将他的重心转移到整个公司的大方向把控上，而不是事无巨细地包揽公司大大小小的事宜。把职权下放到子公司地方，鼓励地方参与决策和经营，子公司的管理者可根据实际情况灵活决策同时可以发挥下属员工的作用，让公司高效地运作起来。

（3）将部分权力授权给表现好的员工，激励员工工作，沈董现在在员工中的威望不如从前，个人产权占比太高，可以发挥自己的领导才能，适当授权。

（4）实行锥形式组织形态。锥形式组织形态的有点是管理幅度较小，上级能对下属进行及时的指导和控制，对比原来的管理能有效提高效率、减轻沈董压力；层级之间的关系比较紧密，有利于工作任务的衔接；为下属提供了更多的提升机会，也能提拔更多优秀人才为公司效力。

（5）改良原有直线和参谋的模式。专家们对沈董的意见沈董采纳效率低，

沈董又很看重他的军师，应该让专家的效用最大化，可以完善与参谋的沟通机制，必要时授予参谋部分职能权力。

2. 请你帮助鸿盛集团设置出科学的决策制度，并详细进行解释。（500 字以上）（25 分）

决策制度的目的是帮助组织做出明智的决策，使其能够有效地实现其目标。决策的范围则可能涉及组织的各个方面，包括策略、财务、运营、人力资源、市场营销等。鸿盛集团的科学决策制度可以主要包括以下几点：

（1）建立决策流程，通过制定一个明确的决策流程，可以帮助组织从收集信息、分析信息、讨论决策、制定决策方案到实施决策的整个过程中保持一致性和透明度。

（2）明确决策方式，根据决策的性质和复杂程度，可以选择不同的决策方式。例如，对于一些简单的决策，可以采用单线程决策的方式，即由个人或小队独立完成决策过程。对于复杂的决策，则可以使用多线程决策的方式，即由多个人或团队共同完成决策过程，在进行重要决策时，可以设立决策小组，由相关部门负责人组成。决策小组可以帮助收集、整理、分析信息，并讨论决策方案，决策小组可以收集各部门的意见，并协调决策过程中的利益关系，集各部门不同视角辩证的分析决策的效果。这样可以确保决策的多元化和公正性，

（3）建立决策支持系统，决策支持系统是一种使用计算机技术来帮助决策者进行决策的工具，可以采用多种决策支持工具方法，如决策树、SWOT 分析、贝叶斯决策理论等。决策支持系统可以帮助决策者快速收集、整理、分析信息，并提供决策方案的建议。决策支持系统可以是软件系统，也可以是硬件设备，例如用于数据分析的计算机、用于模拟决策情景的计算机模拟系统等。

（4）定期进行决策评估，在决策执行之后，实际情况和理论设想往往会有出入，为了保证决策的效果，应组织的定期进行决策评估。评估的目的是检查决策是否达到预期的目标，并根据实际情况对决策进行调整。

