管理学原理课程作业

题目：Deepwater Horizon

学号： 2020112921

姓名： 刘欣豪

专业： 交通工程

日期： 2021 年 1 月 2 日

**一、**

**（1）对于Jimmy Harrell以及其所在的深水地平线平台：**

其风险承担能力较弱。Jimmy难以忍受如此之多的风险隐患、设备失效，因为当海上地平线出现事故，其代价是难以预估的。

其结果导向更偏向于过程，并且关注细节。在负压测试中，发现不合理情况难以理解时，虽然从结果来看正常，但仍然持怀疑态度。

人本导向较强，团队导向较强。在Jimmy与迈克交谈的过程中，会发现其与团队成员交流较多，相处融洽，并把任务安排给不同的人同时相信他们。

**（2）对于Donald Vidrine以及其所在的BP石油公司：**

其结果导向很强，Donald在交谈中多次提到工程延期、公司的亏损，却很少会去分析过程中出现的问题。并且在负压测试中，只看结果并自以为是地提出假想的理论“膀胱效应”来说服自己和别人。

关注细节程度较低。深水地平线上多个设备出现问题，Donald似乎并不了解。

稳定性较强，固执维持自己的想法。

其风险承担能力较强，作为一个大公司代表人，能够在具备很多安全隐患的情况下不计后果的推动工程进行。

**二、**

作为深水钻井平台的经理，首先Jimmy是作为乙方从话语权方面低于甲方Donald。并且在Jimmy的强烈要求下，Donald也做出了妥协，进行负压测试，虽然测试过程难以解释，但从最终结果来看并不能说明平台将会发生井喷。在Donald的压力下， Jimmy最终留下一个成员，自己离开了现场，这种行为可以看作是一种默认许可。

**外部环境的约束：**

1. 评估环境的不确定性，遇见了非正常的情况难以解释使得难以有绝对的理由阻止工程进行。
2. 管理利益相关者关系，甲方Donald给予了其很大的压力以及控制。

**三、**

首先，在电影中提到“Took us five days just to pull a million-dollar drill pipe out”直接说明了计划未预留出意外时间，其次深水地平线号的设备部分损坏，影响工作效率，为了尽快花费最小的代价换取最大的利益，BP公司未能做好计划。

其存在的问题：

1. 计划时设立了挑战性目标，未完全考虑意外发生将会损耗的大量时间。
2. 计划各组织层级目标不一致，BP过分考虑短时高效，而瑞士钻探公司的Jimmy首先要保证安全。

**四、**

**BP公司**

机械式结构

BP公司管理僵硬，从其文化中可以看出其坚持指挥链。高层管理者Jimmy会利用更多的规章制度来施加影响，同时BP的职能组织设计严密。

**深水钻井平台：**

有机式结构

深水地平线具有高度适应性，其组织结构松散，有专业的石油工程师，他可以单独或者与同事协商后解决大部分问题。

**两个合起来形成项目结构**：

矩阵-项目结构

英国石油公司分派有很多项目，不同的项目与不同的公司合作进行开发，分配有不同的负责人，BP与Deep Horizon的结合组成了一个项目团队，在完成一个油井任务后将前往下一个项目。

**五、**

**Mike Williams：**

支持型领导，在工作的时候，可以看到Mike对员工需求的关心，态度很友好，例如与油井工人的聊天嬉笑，跟同事之间的聊天，建议女同事的汽车维修等。

**Jimmy Harrell**

独裁型领导，Jimmy是个典型的独裁型领导，在做出决策时为了追求自己的目标，不顾下属的意见，存在自我侥幸心理，使用未经检验过的理论自以为是解释负压测试得到的异常数据。在后续进行任务时，威胁员工听从其命令。

**Donald Vidrine**

参与型领导，很明显Donald在进行决策时会听取下属的意见，例如在去质疑Jimmy之前，亲自询问了下属，并征求了Mike的意见，在最终进行负压测试得不到合理解释时，留下一位成员要求其监督接下来的进程.

**六、**

**事前**：发生事故之前，应由Schlumberger对固井质量进行评价（被Jimmy拒绝未进行），在Donald的要求下进行了负压测试。

**事中**：发生事故时，使用防喷器（失效），启动深水地平线船体的备用电源（失效）

**事后**：事故造成11人死亡后，员工进行自救，救援队救助；在石油泄露后，石油公司采用了多种方案以封堵泄露的原油防止海洋污染。

我认为在此次事件中事前控制最有效，当事件发生前进行预防控制的代价是最小的，事故发生后造成危害将远远大于事前预防的代价。

在控制中：应该建立更有效的沟通渠道，另外，问题的质变是由量变积累中发生的，建立更加注重安全的体系也是很重要的。对设备定期检查、定时举行安全会议。对于事中的防治措施进行严格的检查。除了预防措施，还需要提前计划当事故发生时应该如何迅速科学地解决问题。