

(3) 检查 (组织相关人员定期对项目进行检查并跟踪改进情况)

(4) 测试 (进行型式试验和例行试验等)

属于非一致性成本

(1) 内部失败成本 (电路的缺陷设计进行更正、修改等)

(2) 外部失败成本 (客户发现的问题及故障)

【2019 年 11 月试题三】

A 公司中标某系统集成项目, 正式任命王伟担任项目经理。王伟是资深的技术专家, 在公司各部门具有较高的声望。

接到任命后, 王伟组建了项目团队。除服务器工程师小张是通过评级打分获得的外, 其余项目组成员都是各个团队的老员工。项目中王伟经常身先士卒, 亲自参与解决复杂问题, 深受团队成员好评。

项目中期, 服务器厂商供货比计划延迟了一周。为了保证项目进度, 王伟与其他项目经理协商, 借调了两名资深人员。随后召开项目会议, 动员大家加班赶工。会议上王伟向大家承诺会向公司申请额外项目奖金。大家均同意加班, 只有小张以家中有事、朋友聚会等理由拒绝加班。由于小张负责服务器基础平台, 他的工作进度会影响整体进度, 所以大家纷纷指责小张没有团队意识。

王伟认为好的项目团队中绝对不能出现冲突现象, 这次冲突与小张的个人素养有直接关系。为了避免冲突对团队产生不良影响, 王伟宣布立即终止会议并请小张留下来单独谈话。

在沟通中, 王伟批评小张缺乏团队合作意识。小张表示他对加班费、项目奖金等不在意, 而且他技术经验丰富, 很容易找到份收入不错的工作。他不加班的原因是最近家人、朋友等各种圈子应酬太多。王伟表明如果因为小张的原因导致项目工期延误, 会影响小张在团队中的个人声誉, 同时更会影响整个项目团队在客户和公司内部的声誉, 小张虽不情愿, 但最终选择了加班。

【问题 1】(8 分)

管理者的权力来源有 5 种, 请指出这 5 种权力在王伟身上的具体体现 (请将 (1) ~ (4) 处的答案及具体表现填写在答题纸的对应表格内)。

【问题 2】(6 分)

结合马斯洛需求理论, 指出案例中小张已经满足的需求层次, 并指出具体表现。如果要想有效激励小张, 应该在哪些层次上采取措施?

【问题 3】(8 分)

(1) 团队建设的 5 个阶段?

(2) 解决冲突的方式有哪些? 王伟最终采用了哪种冲突解决方式?

【问题 4】(3 分)

结合案例中项目团队的人员构成, 请指出该项目采用了哪些组建项目团队的方法?

【参考答案】

【问题 1】(8 分)

权力来源	具体表现
职位权力	来源于管理者在组织中的职位和职权, 具体体现: <u>王伟是正式任命的项目经理;</u>
惩罚权力	使用降职、扣薪、惩罚、批评、威胁等负面手段的能力, 具体体现: <u>王伟批评小张缺乏团队合作意识;</u>
奖励权力	给予下属奖励的能力, 具体体现: <u>王伟承诺会向公司申请额外项目奖金;</u>
专家权力	来源于个人的专业技能, 具体体现: <u>是资深的技术专家, 在公司各部门具有较高的声望;</u>