

电子科技大学

2005 年攻读硕士学位研究生入学试题

科目名称: 432、管理学原理

一、判断题(每小题 1.5 分, 共 30 分。对者打√, 错者打×)

1、任何一个组织都是一个社会存在体, 为了取得各方面的理解与支持, 需要加强与各方面的沟通与协调。因此, 管理的目的就是处理好组织内外的各种人际关系。

2、霍桑试验的初始目的是要找出工作条件对生产效率的影响, 以寻求提高劳动生产率的途径。

3、科学管理的根本目的是要求管理人员和工人双方在精神和思想上来一个彻底的变革, 双方都把注意力从盈利的分配转到增加盈利数量上来。

4、在计划的类型中, 政策的目的是要指导行动, 并给执行人员留有酌情处理的余地, 而规则虽然也起指导行动的作用, 但执行人员没有自行处理之权。

5、根据授权不授责的原则, 如果下属没有完成领导交给的任务, 领导应承担最终责任, 下属应承担执行责任。

6、规章制度可以规范员工的行为, 组织文化也可以规范员工的行为, 它是一种无形的“软约束”力量。

7、在量本利分析法中, C ($C=P-V$) 代表单位产品贡献, 全部产品的贡献等于总成本(固定成本+变动成本)时的产量叫保本点。

8、根据波特竞争分析模型, 在分析买方讨价还价能力时, 要分析其“前向一体化”的威胁, 在分析卖方讨价还价能力时, 要分析其“后向一体化”的威胁。

9、在一定条件下, 随着计算机等信息技术和手段在组织中的广泛应用, 组织结构将有可能变得扁平化。

10、在“职务分析与设计”、“部门划分”和“结构的形成”三项工作中, “结构的形成”是组织设计的最基础的工作, 因为组织设计的基本任务之一就是设计组织结构图。

11、对非正式沟通中的错误信息必须“以其人之道, 还其人之身”, 通过非正式渠道进行更正。

12、在专权型领导、民主型领导和放任型领导三种领导方式中, 民主型领导效果最好, 专权型领导效果最差, 放任型领导效果不稳定。

13、菲德勒设计 LPC 来测定领导者的领导方式。若低 LPC, 趋向于人际关系型的领导方式; 若高 LPC, 趋向于工作任务型的领导方式。

14、弗鲁姆的期望理论认为, 只有当人们预期到某一行为能给个人带来有吸引力的结果时, 个人才会采取这一特定行为。

15、企业制度创新的方向是不断调整和优化企业所有者、经营者和劳动者三者之间的关系, 使各个方面的权力和利益达到充分的体现, 使组织成员的作用得到充分发挥。

16、技术在企业经营中的作用决定了技术创新是产品创新的核心和主要内容, 其他创新都是围绕着技术创新进行的, 而且其成果也最终在技术创新上得到体现。

如能做到以下几点当可避免以下情况的发生：

- (1) 首先：成立目标管理导入小组，并明确规定所有有关的职责权限，及角色间的关系。
- (2) 其次：对目标管理的可能遇到的问题做出预测，并制定预防措施。
- (3) 再次：加大宣传力度，不仅要宣传目标的内容，而且要管理传目标的制定过程及依据。
- (4) 最后，依照 PDCA 循环管理法，使目标推进不深入下去。

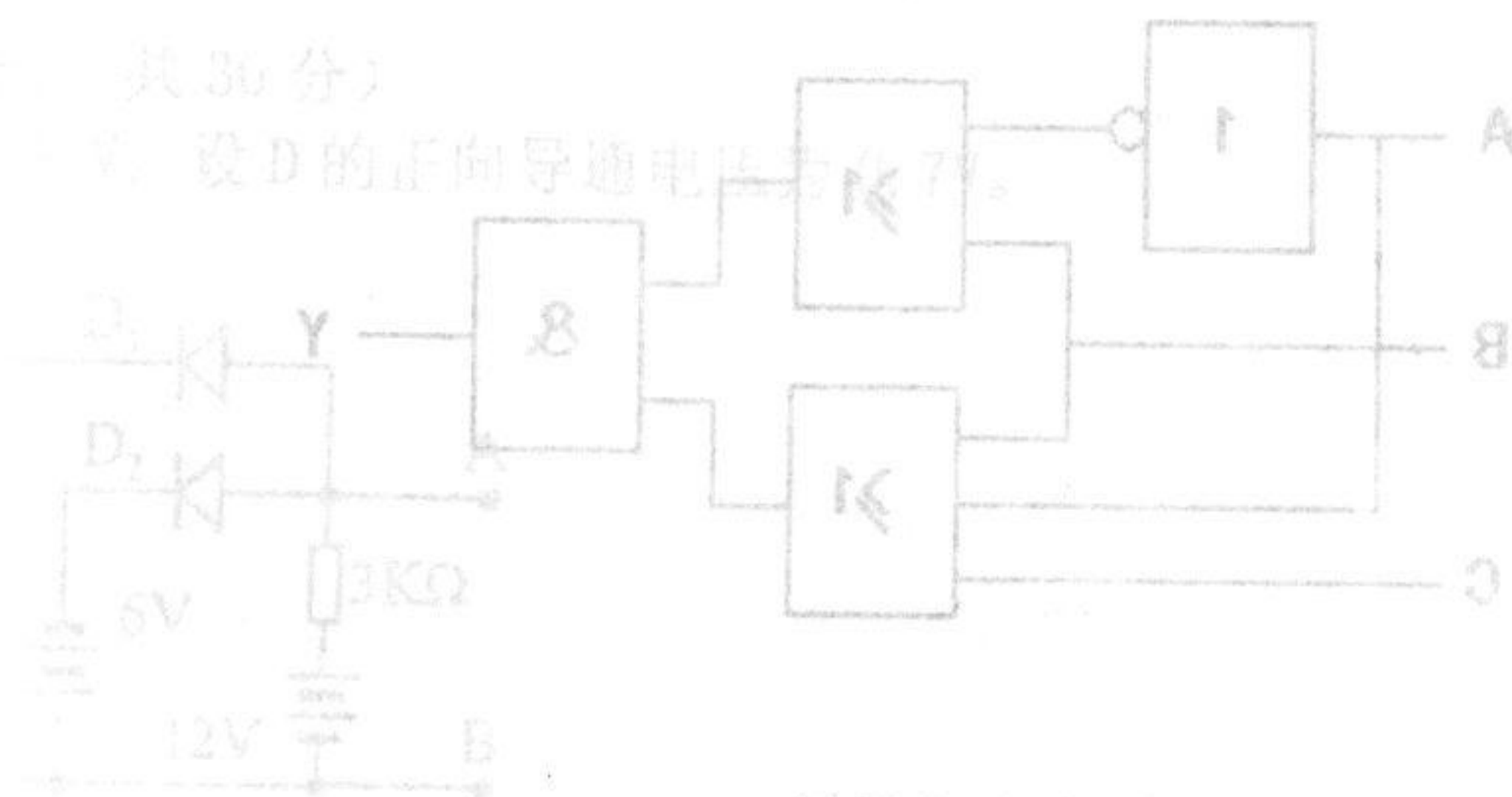
2、既然财务、市场、行政等部门在工作内容、方式方面人不相同，那该如何针对不同部门的职能特点设计目标管理卡？（5 分）

要针对不同部门的职能特点设计目标管理卡首先人力资源部门要了解各部门的工作重点和特点，分别针对不同的部门去和相关部门主管及员工共同探讨制定本部门的工作目标。财务部门工作目标应从成本控制、预算管理、费用管控等方面进行，而市场部门主要从业务拓展、客户服务等方面进行，行政部门主要从规章制度执行完善、服务满意度等方面展开。目标管理卡可设计为两部分即：a、例行性工作部分，每月按完成情况直接评分，属目标管理卡上固定的部分。b、非例行性工作每月计划时填入目标管理卡。两部分工作分别占一定的比例进行考核。

3、部门管理者为什么不支持目标管理？为什么会出现“员工不知道他们的工作目标是什么，领导叫干什么就干什么”的情况？（5 分）

(1) 部门管理者不支持的原因有：缺乏对部门管理者的培训，管理者认识不到位；考核的要求、目的、部门工作目标不明确；相关部门没有参与考评，考核方式被动，应由各部门主动汇报工作的进展，并进行自我分析与改进，对完不成的工作原因与责任要追究，自我的评价只能占部分分数，其他还应考虑相关部门、公司直接主管的高层领导的评价部分；考核没有效果，也没有反馈意见，考核结果的好坏没有直接的影响，奖罚情况不明确；太琐碎，太频繁，占用其太多时间。

(2) 之所以会出现“员工不知道他们的工作目标是什么，领导叫干什么就干什么”的情况主要是：目标不够透明化，员工不了解公司目标、部门目标；没有让员工明白并参与制定自己的工作目标，目标不应是由主管直接制定然后发布的；目标不够具体，甚至脱离实际。



17、在采取任何纠偏措施之前，必须首先要分析导致偏差产生的主要原因，透过表面现象找出深层次原因，因为不同原因要求采取不同的纠正措施。

18、任何一个组织如果没有冲突或很少有冲突，任何事情都意见一致，这个组织必将非常冷漠、对环境变化反应迟钝、缺乏创新。当然冲突过多过激也会造成混乱、涣散、分裂和无政府状态。

19、一个企业规模越大，越需要保证政策的统一性，越重要的决策问题，分权的倾向越明显。

20、根据管理幅度确定管理层次，并规定各层次的职责和权限，这是管理劳动的纵向分工。部门的设置是管理劳动的横向分工。

二、单项选择题（每小题 2 分，共 40 分。填写正确答案的代号）

- 1、以下属于管理过程基本活动的是（ ）。

A.采购原料 B.组织 C.调解纠纷 D.学习
- 2、根据明茨伯格的角色理论，以下哪种角色属于决策角色（ ）。

A.领导者角色 B.联络者角色 C.监督者角色 D.企业家角色
- 3、管理者应具备的技能被划分为三类。实际当中，我们常看到，一个医院的院长往往是位造诣极高的医学专家，一个会计师事务所的所长也是一位会计专家。但是有些技术能手乃至技术专家却未能成为称职的管理者。以上现象说明（ ）。

A.就管理层次而言，越往上，技术技能越重要，越往下，人际技能越重要。
B.搞技术的人往往不善于与人打交道，人际技能较弱，让其担当管理之职往往难以胜任。
C.对高层管理者来说，最重要的是人际技能，其实技术技能和概念技能均不重要。
D.就管理层次而言，越往上，概念技能越重要，越往下，技术技能越重要。
- 4、受决策者个性影响最大的是（ ）。

A.确定型决策 B.多目标决策 C.不确定型决策 D.程序化决策
- 5、根据“企业经营单位组合分析图”，下列哪一项命题是不正确的？（ ）

A.幼童和瘦狗都可被放弃。
B.金牛能给企业带来最大的现金流。
C.对明星应该投入巨资以扩大其市场占有率。
D.应用该方法决策要以“企业的目标是追求增长和利润”为前提。
- 6、在质量管理工作中有这样一句名言：质量不是检查出来的，而是制造出来的。这句话的含义是（ ）。

A.质量检查对于提高产品的质量没有作用。
B.质量的前馈控制比事后控制更为重要。
C.质量的现场控制比前馈控制更为重要。
D.生产技术提高了，产品的质量就一定能够得到保证。
- 7、下面关于非正式组织的描述哪一个选项是不对的？（ ）

A.非正式组织在正式组织产生之前就形成了。 B.非正式组织的基础是感情的纠合。
C.非正式组织伴随着正式组织的产生而产生。 D.非正式组织的管理应选用恰当的方法。
- 8、职能职权的运用最可能造成：（ ）

- A.削弱直线职权 B.多头领导 C.沟通障碍 D.无人负责

9、从组织外部选择组织的管理者，其有利之处是比较多的，在下面所列举的各条中，请指出那一条是错误的（ ）

- A.可以给组织带来新思想，促进组织变革。
B.有利于激发组织成员的积极性，更加努力地工作。
C.有利于缓和内部成员在职位上的竞争，维持组织的稳定。
D.有利于充分利用组织外部的资源。

10、沸光广告公司是一家大型广告公司，业务包括广告策划、制作和发行。考虑到一个电视广告设计至少要经过创意、文案、导演、美工、音乐合成、制作等专业的合作才能完成，下列何种组织结构能最好地支撑沸光公司的业务要求？（ ）

- A.直线制 B.职能制 C.矩阵制 D.事业部制

11、正大企业面临一项投资决策，目前有四种方案可供选择。下表反映了在三种预期市场环境条件下，四种方案的预期盈利状况（万元）：

| 方 案 | 畅 销 | 不太畅销 | 滞 销 |
|-----------------|-----|------|-----|
| 建大型企业 | 350 | 200 | -80 |
| 建中小型企业 | 190 | 150 | -40 |
| 建小型企业 | 120 | 80 | 30 |
| 先建小型，视 情况再扩建 | 100 | 60 | 39 |

若采用悲观决策法进行决策，应选择哪个方案（ ）

- A、第一个方案 B、第二个方案 C、第三个方案 D、第四个方案

12、管理者对某一情况进行分析，从而提出行动方案并决策。因此，他需要做以下工作：
(1)分析评价各方案；(2)确定决策目标；(3)选择满意方案并实施；(4)识别机会或诊断问题；
(5)拟定备选方案。正确的分析思路 and 程序应该是（ ）

- A.(5)(3)(4)(1)(2) B.(4)(2)(5)(1)(3)
C.(5)(4)(2)(1)(3) D.(4)(5)(1)(2)(3)

13、某公司原先是一家设备制造企业，后为减少企业经营风险，决定向零售业发展。公司的销售部职员均来自企业内部，毫无销售经验，在发展初期销售业绩很差。后来，公司对销售部职员进行了正规的培训，并改进销售部的装饰风格，才逐渐扭转了销售业绩的不景气状况，开始盈利。从中可以得出以下哪个结论？（ ）

- A.公司的销售计划做得不好。
B.一项战略的成功要依赖正确的战术支持。
C.不能盲目进行多样化经营
D.销售和生是企业经营不可缺少的两部分

14、在确定计划前提条件时，下列哪条要求是不必要的？（ ）

- A.合理选择前提条件 B.准备多套备选前提条件
C.保证前提条件协调一致并有效沟通前提条件 D.保证前提条件的可考核性

15、中国企业引入奖金机制的目的是发挥奖金的激励作用，但到目前，许多企业的奖金已经成为工资的一部分，奖金变成了保健因素。这说明（ ）

- A.双因素理论在中国不怎么适用
- B.保健和激励因素的具体内容在不同国家是不一样的
- C.防止激励因素向保健因素转化是管理者的重要责任
- D.将奖金设计成激励因素本身就是错误的

16、俗话说“知足者常乐”，其中“知足”二字，你认为最恰当的解释应该是（ ）

- A.满足一定的需求后，不再有其他欲望
- B.在一阶段得到了自己力所能及而且应该得到的“东西”，满足了
- C.根据马斯洛的需求层次理论，这里的“知足”只是相对而非绝对的，当较低层次的需求得到满足后，就会产生高层次的需求
- D.“知足”二字是骗人的

17、某公司产品设计部接受了一项紧急任务，该任务的完成需要进行严密的控制，同时又争取时间和速度。在这种情况下，最适合采用哪种沟通网络？

- A.Y型沟通网络
- B.星型沟通网络
- C.轮型沟通网络
- D.圆型沟通网络

18、在一次高层领导的会议上，对于如何提高员工工作效率的问题，存在以下四种不同看法。你认为在这四种看法中，哪种说明提出者所持的是权变理论？

- A.应该用“胡萝卜加大棒”式的方式管理下属
- B.应该努力培养员工的归属感
- C.应该为下属的发展创造机会，排除障碍
- D.应该根据下属的不同特点采取相应的管理方式

19、M公司是一家高科技企业，该公司在刚刚创立时，公司老总便要求设立聊天室，聊天室内供应免费的茶水和咖啡。公司老总要求设立聊天室的主要目的是

- A.形成非正式组织
- B.给员工一个放松的场所
- C.促进信息沟通
- D.增强企业凝聚力

20、某公司销售部的王经理认为，对于销售员就得采取强硬措施，要不大家怎么愿意拼命干。因而在其上任不久之后，就向销售员推出了一个奖金、浮动工资与销售量挂钩的试行方案。你认为王经理对人的看法属于哪种“人性假设”？

- A.经济人
- B.社会人
- C.自我实现人
- D.复杂人

三、简述题（每小题8分，共56分）

- 1、简述“管理科学”理论的主要特点。
- 2、简述计划工作的性质。
- 3、管理人员选聘的一般标准有哪些？
- 4、简述经营战略对企业组织设计的影响。
- 5、简述管理方格图理论及五种典型领导方式。
- 6、简述制度分权与工作授权的区别。
- 7、简述根据控制标准Z值划分的几种控制类型的特点。

四、案例题 (第一个案例 9 分, 第二个案例 15 分, 共 24 分每小题)

1、“皮格马利翁”效应

伊莱扎·杜利特尔有这样一段话:“淑女与卖花女之间的区别不在于其行为举止如何,而在于人们如何对待她。对于希金斯教授来说,我将永远是个卖花女,因为他总是并且将永远像对待卖花女那样对待我;但是我知道,我对你来说可能是个淑女,因为你总是并且将永远像对待淑女那样对待我。”这就是乔治·伯纳德·肖的“皮格马利翁”效应,引申到管理上会发现许多管理人员就像希金斯教授一样犯着一个同样的错误。事实上,我们说管理人员对下属的期望以及对待下属的方式在很大程度上决定了这些人员的工作绩效和职业热情。这并非耸人听闻,因为真正优秀的管理人员有能力创造一种下属能够实现的高绩效期望,而通常他们的下属也会尽力来完成管理者交托的任务。这不是简单的金钱奖励可以做到的,要是管理者认为可以仅凭物质刺激来达到激励员工的目的,这个想法本身就是危险的。

请用相关激励理论进行分析。

2、X 公司的目标管理

X 公司自从 2002 年 7 月份开始实行目标管理,当时属于是试行阶段,后来人力资源部由于人员的不断的变动,这种试行也就成了不成文的规定执行至今,到现在运行了将近一年的时间了。应该说执行的过程并不是很顺利,每个月目标管理卡的填写或制作似乎成了各个部门经理的任务或者说是累赘,总感觉占了他们大部分的时间或者说是浪费了他们的许多的时间。每个月都是由办公室督促大家写目标管理卡。除此之外就是一些部门,例如财务部门的工作每个月的常规项目占据所有工作的 90%,目标管理卡的内容重复性特别的大;另外一些行政部门的工作临时性的特别的多,每一个月之前很难确定他们的目标管理卡……

X 公司的目标管理按如下几个步骤执行:

一、目标的制定

1、总目标的确定

前一财年末公司总经理在职工大会上作总结报告是向全体职工讲明下一财年的大体的工作目标。财年初的部门经理会议上总经理和副总经理、各部门经理讨论协商确定该财年的目标。

2、部门目标的制定

每个部门在前一个月的 25 日之前确定出下一个月的目标,并以目标管理卡的形式报告给总经理,总经理办公室留存一份,本部门留存一份。目标分别为各个工作的权重以及完成的质量与效率,由权重、质量和效率共同来决定。最后由总经理审批,经批阅以后方可作为部门的工作最后得分。

3、目标的分解

各个部门的目标确定以后,由部门经理根据部门内部的具体的岗位职责以及内部分工协作情况进行分配。

二、目标的实施

目标的实施过程主要采用监督、督促并协调的方式,每个月月中由总经理办公室主任与人力资源部绩效主管共同或是分别到各个部门询问或是了解目标进行的情况,直接与各部门的负责人沟通,在这个过程中了解到哪些项目进行到什么地步,哪些项目没有按规定的时

质量完成,为什么没有完成,并督促其完成项目。

三、目标结果的评定与运用

1、目标管理卡首先由各部门的负责人自评,自评过程受人力资源部与办公室的监督,最后报总经理审批,总经理根据每个月各部门的工作情况,对目标管理卡进行相应的调整以及自评的调整。

2、目标管理卡,最后以考评得分的形式作为部门负责人的月考评分数,部门的员工的月考评分数的一部分来源于部门目标管理卡。这些考评分数作为月工资的发放的主要依据之一。

但是,在最近部门领导人大多数反映不愿意每个月填写目标管理卡,认为这没有必要,但是明显的在执行过程中,部门员工能够了解到本月自己应该完成的项目,而且每一个项目应该到什么样的程度是最完美的。还有在最近的一次与部门员工的座谈中了解到有的部门员工对本部门的目标管理卡不是很明确,其中的原因主要就是部门的办公环境不允许把目标管理卡张贴出来(个别的部门),如果领导每个月不对本部门员工解释明白,他们根本就不知道他们的工作目标是什么,只是每个月领导叫干什么就干什么,显得很被动……可是部门领导如今不愿意作目标管理这一块,而且有一定数目的员工也不明白目标管理分解到他们那里的应该是什么。

目前人力资源部的人数有限,而且各司其职。面对以上存在的问题,人力资源部应该怎样处理?

问题:

1、X公司的目标管理总体上存在哪些问题?

2、既然财务、市场、行政等部门在工作内容、方式方面大不相同,那该如何针对不同部门的职能特点设计目标管理卡?

3、部门管理者为什么不支持目标管理?为什么会出现“员工不知道他们的工作目标是什么,领导叫干什么就干什么”的情况?

2005 年攻读硕士学位研究生入学考试

432 《管理学原理》 试题答案

一、判断题（每题 1.5 分，共 30 分）

| | | | | | | | | | |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| × | √ | × | √ | √ | √ | × | × | √ | × |
| 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
| √ | × | × | √ | √ | × | × | √ | × | √ |

二、选择题（每小题 2 分，共 40 分）

| | | | | | | | | | |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| B | D | D | C | A | B | A | B | B | C |
| 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
| D | B | B | D | C | C | C | D | C | A |

三、简述题（每小题 8 分，共 56 分）

- 简述“管理科学”理论的主要特点有哪些？
答：
(1) 生产和经营管理各个领域的各项活动都以经济效果好坏作为评价标准；(2 分)
(2) 使衡量各项活动效果的标准定量化，并借助于数学模型找出最优的实施方案和描述事物现状及发展规律；(2 分)
(3) 依靠电子计算机进行各项管理；(2 分)
(4) 强调使用先进的科学理论和管理方法；(1 分)
(5) 较少考虑人的行为因素。(1 分)
- 简述计划工作的性质
答：
(1) 计划工作是为组织目标服务 (2 分)
(2) 计划工作是管理活动的基础 (2 分)
(3) 计划工作具有普遍性和秩序性 (2 分)
(4) 计划工作要追求效率 (2 分)
- 管理人员选聘的一般标准有哪些？
答：
(1) 管理欲望。强烈的管理欲望是有效进行管理工作的基本前提 (2 分)
(2) 正直的品质。正直是每个组织成员都应具备的基本品质，管理人员尤其如此；(2 分)
(3) 冒险的精神。管理的任务不仅在于执行上级的命令，维持系统的运转，而且要在在

组织系统或部门的工作中不断创新。(1分)

(4) 决策的能力。管理人员在组织下属工作的过程中要进行一系列的决策。(2分)

(5) 沟通的技能。管理人员要理解别人,也需要别人理解自己。(1分)

4、简述经营战略对企业组织设计的影响

答:

(1) 战略是实现组织目标的各种行动方案、方针和方向选择的总称。为实现同一目标,组织可以在多种战略中选择。(1分)

(2) 组织结构必须服从组织所选择的战略的需要。适应战略要求的组织结构,为战略的实施,为组织目标的实现,提供了必要的前提。(2分)

(3) 不同的战略要求不同的业务活动,从而影响管理职务的设计。(2分)

(4) 战略重点的改变,会引起组织工作重点变化,导致各部门与职务在组织中重要程度的改变,因此要求各管理职务以及部门之间的关系作相应的调整。(3分)

5、简述管理方格图理论及五种典型领导方式。

答:管理方格图横轴表示领导对生产的关心程度,分成九个等次,纵轴表示领导对人的关心,分成九个等次。整个方格图有81个方格,每一个方格代表一种领导方式,共有81种领导方式。典型领导方式有5种。(3分)

(1) 9.1型方式。这种方式只注重任务完成,而不重视人的因素(1分)

(2) 1.9型方式。这种方式特别关心职工,而不重视任务完成(1分)

(3) 5.5型方式。这种方式既不过于重视人的因素,也不过于重视任务完成(1分)

(4) 1.1型方式。这种方式既不重视对任务完成,又不重视人的因素(1分)

(5) 9.9型方式。这种方式对职工关心和人的关心都达到了最高点(1分)

6、简述制度分权与工作授权的区别。

答:

(1) 制度分权是在详细分析、认真论证的基础上进行的,具有一定的必然性;而工作中的授权往往与管理者的个人能力、下属的特长和业务情况有关,具有很大的随机性。(2分)

(2) 制度分权是将权力分配给某个职位,因此权力的性质、应用范围和程度,需根据组织构造的要求;而授权是将权力委任给某个下属,不仅要考虑工作要求,而且要依据下属的工作能力。(2分)

(3) 分配给某个职位的权力,如果调整,不仅影响该职位或部门,而且会影响与组织其他部门的关系,因此制度分权是相对稳定的;而授权的授权者随着工作任务的完成,可以收回权力。(2分)

(4) 制度分权是一条组织工作原则;而授权是领导者在工作中充分发挥下属作用的一种领导艺术。(2分)

7、简述根据控制标准Z值划分的几种控制类型的特点。

答:

(1) 根据确定控制标准Z值的方法,可以将控制分为程序控制、跟踪控制、自适应控制和最佳控制(1分)

(2) 程序控制的特点是,控制标准Z值是时间t的函数。即 $Z=f(t)$ (1分)

(3) 跟踪控制的特点是,控制标准Z值是控制对象所跟踪的先行量的函数。若先行量为W,则 $Z=f(w)$ (2分)

(4) 自适应控制的特点是没有明确的先行量, 控制标准 Z 值是过去时刻已达到状态 K_t 的函数。即 $Z=f(K_t)$ (2分)

(5) 最佳控制的特点是控制标准 Z 值由某一目标函数的最大值或最小值构成。这种函数通常含有输入量 X , 传递因子 S 和 K 及各种附加参数 C , 即: $Z=\max f(x, s, k, c)$ 或 $Z=\min f(x, s, k, c)$ (2分)

四、案例题 (第一个案例 9 分, 第二个案例 15 分, 共 24 分)

1、“皮格马利翁”效应

答: 1、个人的目标往往决定一个人的成就。同是一个人, 确立不同的目标就会有不同的表现。如果一个人的目标是成为淑女, 她通过努力就会实现成为淑女的目标。如果把自己定位为卖花女, 就可能压抑自己的工作热情和能力, 永远成为一个卖花女。因此, 管理者要对下属寄予较高的期望, 使其有一个恰当的定位, 最大程度地提高其职业热情和工作绩效。(3分)

2、对于某个人的表现, 管理者既可以通过物质刺激来激励下属, 也可以通过精神激励来激励下属。例如对杜利特尔, 使其成为“淑女”就是精神激励。激励有多种方式, 管理者不能只认定一种方式, 因为没有万能的灵丹妙药。(3分)

3、人的需要有多种多样。杜利特尔就希望得到尊重, 有受尊重的需要。因此, 管理者要善于根据下属的不同需要进行有效的管理和激励。(3分)

2、X 公司的目标管理

答:

1、总体上存在以下问题 (5分)

(1) 目标管理的宣导不够, 员工对此缺乏充分的认识, 任何一项制度实施前都应该先开展教育训练, 让员工及管理人员都要了解, 这样在执行过程中才会比较顺利。

(2) 缺乏系统的推广程序, 对策划者、宣传者、执行者、反馈者、监督者没有规定具体的职责和工作程序。该企业目标管理的职能和执行过多依赖 HR 部门, 而 MBO 需要相关部门深入参与, 共同维护和改进。人力资源部的人员调动引起目标管理的试行未按原有设想进行推行下去, 只是停留在试行阶段。

(3) 目标管理宗旨不明确, 存在任务与目标“两张皮”的现象。目标管理是一个系统的管理过程, 应将公司的任务转化成具体目标, 一个目标管理循环的终结就意味着这一阶段工作任务的完成。显然, A 公司执行的目标管理未融入日常工作之中, 反到成了一种附带的、形式的, 甚至于是多余的东西。

(4) 缺乏将公司总目标分解、细化到各个环节。按道理, 公司一财年的总目标确定之后, 各部门应按总目标的要求在财年初确定部门一年的一揽子分目标, 经员工讨论协商后分解到每个小组、每个人, 并确定每个月的完成指标。A 公司在目标分解方面做得不够扎实。

(5) 目标管理卡设计存在的问题。一是周期太短, 二是填写内容重复性大。一般而言, 各部门每个月的工作大部分是程序性的、重复的, 只有少部分工作是非程序性的、变动的或是新任务, 每个月重复填写不仅增加部门经理的工作负担, 而且容易流于形式。

(6) 员工的主观能动性未能发挥出来。目标管理的优势是员工能做到自我管理、自我控制。要做到这一点, 员工必须知道自己应干什么? 怎么干? 干得如何? 结果怎样? 这意味着目标实施过程中应执行 PDCA 循环。显然, A 公司的目标实施未能做到这一点, 因此, 员工只能是被动的执行命令了。