

工的平均收入在当地也是居中偏上，引起一些不景气企业员工的羡慕。可是总经理发现公司的成本逐年递增，效率逐年下滑，扣除产品涨价因素，利润是停滞不前的，甚至有下滑趋势。分析原因是员工积极性没有发挥出来。经研究决定让员工分享公司发展的成果。这一政策实施后，员工的积极性很快调动起来了，公司利润有了可喜的增长，员工的工资也有了一定比例的增加。可是没几个月，员工的积极性又下降了。总经理不解，为什么前几个月有效的政策现在又失效了，于是让劳资部门调查原因。调查结果是：从这个政策表面看员工分享了公司的发展成果，开始对员工的确有激励作用，后来员工发现，这个政策以原有的工资为基数，按同一百分比增加，谁的工资高谁的工资就涨得多。由于历史原因，老员工的工资普遍比年轻工人高，而年轻人是公司的主力和骨干，虽然工资增幅相同，但增长额相差较大。老者以功臣自居，不出大力也能实现高增长，年轻人出大力却只能“喝汤”。总经理听后，不得不承认失败。

问题：请分析该公司激励失败的原因。

五、论述题（每题 15 分，共 30 分）

27. 举例说明什么叫企业的社会责任。论述企业承担社会责任的益处。

28. 有人说“组织结构要扁平化”，也有人说“扁平化的组织结构未必是适宜的”。谈谈你自己的观点，论述影响管理幅度的权变因素。