

---

UNIVERSITI SAINS MALAYSIA

First Semester Examination  
2015/2016 Academic Session

December 2015/January 2016

**CIT552 – Business Organisations & Environments**  
*[Organisasi dan Persekitaran Perniagaan]*

Duration : 2 hours  
*[Masa : 2 jam]*

---

**INSTRUCTIONS TO CANDIDATE:**

***[ARAHAN KEPADA CALON:]***

- Please ensure that this examination paper contains **FIVE** questions in **EIGHT** printed pages before you begin the examination.

*[Sila pastikan bahawa kertas peperiksaan ini mengandungi **LIMA** soalan di dalam **LAPAN** muka surat yang bercetak sebelum anda memulakan peperiksaan ini.]*

- Answer any **FOUR** questions only.

*[Jawab mana-mana **EMPAT** soalan sahaja.]*

- You may answer the questions either in English or in Bahasa Malaysia.

*[Anda dibenarkan menjawab soalan sama ada dalam bahasa Inggeris atau bahasa Malaysia.]*

- In the event of any discrepancies, the English version shall be used.

*[Sekiranya terdapat sebarang percanggahan pada soalan peperiksaan, versi bahasa Inggeris hendaklah diguna pakai.]*

1. (a) Why do organizational structures differ, and what is the difference between a mechanistic structure and an organic structure?  
(50/100)
- (b) What are the behavioral implications of different organizational designs?  
(30/100)
- (c) How does globalization affect organizational structure?  
(20/100)
2. (a) What are the **four (4)** main types of training in an organisation?  
(25/100)
- (b) What are the differences between formal and informal training methods and between on-the-job and off-the-job training?  
(25/100)
- (c) What are the main purposes of employee performance evaluation?  
(25/100)
- (d) How can organizations improve their employee performance evaluation processes?  
(25/100)
3. (a) We've noted that one of the most common problems in groups is social loafing, which means group members contribute less than if they were working on their own. We might call such individuals "shirkers"—those who are contributing far less than other group members.

Most of us have experienced social loafing, or shirking, in groups. And we may even admit to times when we shirked ourselves. There are ways of discouraging social loafing, such as limiting group size, holding individuals responsible for their contributions, and setting group goals. While these tactics may be effective, in our experience, many students simply work around shirkers. "We just did it ourselves—it was easier that way," says one group member.

Consider the following questions for dealing with shirking in groups:

- (i) If student group members end up "working around" **shirkers**, do you think this information should be communicated to the lecturer so that individual's contribution to the project is judged more fairly? If so, does the group have an ethical responsibility to communicate this to the shirking group member? If not, isn't the shirking group member unfairly reaping the rewards of a "free ride"?

(15/100)

- (ii) Do you think confronting the shirking group member is justified? Does this depend on the skills of the shirker (whether he is capable of doing good-quality work)?

(15/100)

- (iii) Social loafing has been found to be higher in Western, more individualist nations, than in other countries. Do you think this means we should tolerate shirking on the part of U.S. workers to a greater degree than if it occurred with someone from Asia?

(15/100)

- (b) How can an ethical culture be created in an organisation?

(55/100)

4. A lot of mergers lead to culture clashes and, ultimately, failure. So in 2005 when banking giant Bank of America (BOA) announced its \$35 billion acquisition of credit card giant MBNA, many thought that in a few years this merger would join the heap of those done in by cultural differences.

MBNA's culture was characterized by a free-wheeling, entrepreneurial spirit that was also quite secretive. MBNA employees also were accustomed to the high life. Their corporate headquarters in Wilmington, Delaware, could be described as lavish, and employees throughout the company enjoyed high salaries and generous perks—from the private golf course at its headquarters to its fleet of corporate jets and private yachts.

Bank of America, in contrast, grew by thrift. It was a low-cost, no-nonsense operation. Unlike MBNA, it believed that size and smarts were more important than speed. It was an acquisition machine that some likened to *Star Trek's* relentless Borg collective.

In short, the cultures in the two companies were very, very different.

Although these cultural differences seemed a recipe for disaster, it appears, judging from the reactions of BOA and MBNA employees, that the merger has worked. How can this be?

BOA had the foresight to know which MBNA practices to attempt to change and which to keep in place. Especially critical was BOA's appreciation and respect for MBNA's culture. "On Day 1, I was directed that this was not like the ones you are used to," said Clifford Skelton, who had helped manage BOA's acquisition of FleetBoston Financial before moving on to MBNA.

To try to manage the cultural transition, executives of both companies began by comparing thousands of practices covering everything from hiring to call-center operations. In many cases, BOA chose to keep MBNA's cultural practices in place.

In other cases, BOA did impose its will on MBNA. For example, because MBNA's pay rates were well above market, many MBNA managers were forced to swallow a steep pay cut. Some MBNA employees left, but most remained. In other cases, the cultures co-adapted. For example, MBNA's dress code was much more formal than BOA's business-casual approach. In the end, a hybrid code was adopted, where business suits were expected in the credit card division's corporate offices and in front of clients, but business casual was the norm otherwise.

While most believe the merger has been successful, there are tensions. Some BOA managers see MBNA managers as arrogant and autocratic. Some MBNA managers see their BOA counterparts as bureaucratic.

What about those famous MBNA perks? As you might have guessed, most have disappeared. All but one of the corporate jets is gone. The golf course was donated to the state of Delaware. Gone, too, are most of the works of art that hung in MBNA's corporate offices.

Of course, BOA made another, more recent and much larger acquisition: Merrill Lynch. Whether the BOA–Merrill merger proves a success is still too early to tell.

- (a) In what ways were the cultures of Bank of America and MBNA incompatible?  
(25/100)
- (b) Why do you think their cultures appeared to mesh rather than clash?  
(25/100)
- (c) Do you think culture is important to the success of a merger/acquisition? Why or why not?  
(25/100)
- (d) How much of the smooth transition, if any, do you think comes from both companies glossing over real differences in an effort to make the merger work?  
(25/100)
5. (a) What is operations management and how is it used in both manufacturing and service organizations?  
(25/100)
- (b) What strategic role does operations management play?  
(25/100)
- (c) How might operations management apply to other managerial functions besides control?  
(25/100)
- (d) What types of organizational benefits does value chain management provide?  
(25/100)

**KERTAS SOALAN DALAM VERSI BAHASA MALAYSIA**

[CIT552]

- 5 -

1. (a) Kenapakah struktur organisasi berbeza, dan apakah perbezaan antara struktur mekanistik dan struktur organik?  
(50/100)
- (b) Apakah implikasi perlakuan bagi reka bentuk organisasi yang berbeza?  
(30/100)
- (c) Bagaimanakah globalisasi memberi kesan kepada struktur organisasi?  
(20/100)
2. (a) Apakah **empat (4)** jenis utama latihan di dalam suatu organisasi?  
(25/100)
- (b) Apakah perbezaan di antara kaedah latihan formal dan tidak formal dan antara latihan dalam kerja dan latihan luar kerja?  
(25/100)
- (c) Apakah tujuan utama penilaian prestasi pekerja?  
(25/100)
- (d) Bagaimana organisasi boleh menambah baik proses penilaian prestasi pekerja mereka?  
(25/100)
3. (a) Kita boleh menyatakan bahawa salah satu masalah yang paling kerap dalam kumpulan adalah lepak sosial, yang bermakna ahli-ahli kumpulan menyumbang kurang daripada apabila mereka bekerja sendirian. Kita mungkin memanggil individu itu pengabai kerja (shirkers) —iaitu mereka-mereka yang menyumbang jauh lebih kurang daripada ahli-ahli kumpulan yang lain.

Sebahagian besar dari kita telah mengalami lepak sosial, atau akan mengelak dari menyumbang, dalam kumpulan. Dan kita juga mengaku yang kita sendiri mengabai kerja. Terdapat pelbagai cara untuk tidak menggalakkan lepak sosial, seperti menghadkan saiz kumpulan, memegang individu yang bertanggungjawab atas sumbangan mereka, dan menetapkan matlamat kumpulan. Walaupun taktik ini mungkin berkesan, dalam pengalaman kami, ramai pelajar hanya bekerja di sekitar pengabai (shirkers). "Kami melakukan kerja sendiri—ia adalah lebih mudah dengan cara itu," kata seorang ahli kumpulan.

Pertimbangkan soalan-soalan berikut untuk berurusan dengan sesiapa yang akan mengabai kerja dalam kumpulan:

- (i) Jika ahli-ahli kumpulan pelajar akhirnya "bekerja sekitar" **pengabai kerja**, adakah anda fikir yang maklumat ini perlu disampaikan kepada pensyarah supaya sumbangan individu itu kepada projek dinilai dengan lebih adil? Jika ya, adakah kumpulan mempunyai tanggungjawab etika untuk berkomunikasi hal ini kepada ahli kumpulan yang mengabai kerjanya? Jika tidak, bukankah ahli kumpulan yang mengabai kerja itu akan dengan tidak adil meraih ganjaran daripada "perjalanan percuma"?

(15/100)

- (ii) Adakah anda fikir bersemuka dengan ahli kumpulan yang mengabaikan kerja adalah wajar? Adakah ini bergantung kepada kemahiran pengabai kerja (sama ada dia mampu melakukan kerja yang berkualiti tinggi)?

(15/100)

- (iii) Masalah melepak dalam sosial telah didapati lebih tinggi di Barat, iaitu di negara-negara yang bersifat lebih individualis, berbanding di negara-negara lain. Adakah anda fikir ini bermakna kita perlu bertolak ansur dengan pengabai kerja di pihak pekerja dari AS lebih dari jika ia berlaku dengan seseorang dari Asia?

(15/100)

- (b) Bagaimana budaya yang beretika diwujudkan di dalam organisasi?

(55/100)

4. Banyak penggabungan membawa kepada pertembungan budaya dan akhirnya gagal. Jadi pada tahun 2005 apabila perbankan gergasi Bank of America (BOA) mengumumkan pengambilalihan \$35 billion syarikat kad kredit gergasi MBNA, banyak yang memikir dalam tempoh beberapa tahun penggabungan syarikat ini akan menyertai timbunan syarikat yang gagal yang berpunca dari perbezaan budaya.

Budaya MBNA telah dicirikan sebagai serba bebas, semangat keusahawanan yang juga agak berahsia. Pekerja MBNA juga telah biasa dengan kehidupan yang mewah. Ibu pejabat korporat mereka di Wilmington, Delaware, boleh dianggap sebagai mewah, dan pekerja di syarikat itu menikmati gaji yang tinggi dan faedah yang lumayan—dari padang golf sendiri di ibu pejabatnya ke armada jet korporat dan kapal layar persendirian.

Bank of America, sebaliknya, berkembang dengan berjimat cermat. Ia adalah satu operasi kos rendah, dengan pendekatan yang tegas. Tidak seperti MBNA, ia percaya bahawa saiz dan kepandaian adalah lebih penting daripada kelajuan. Ia dianggap sebagai suatu jentera pengambilalihan yang diibaratkan seperti kolektif Borg dari siri *Star Trek*.

Pendek kata, budaya di kedua-dua syarikat sangat, sangat berbeza.

Walaupun perbezaan budaya ini seolah-olah suatu resipi untuk bencana, ia nampaknya, jika dilihat daripada reaksi BOA dan pekerja MBNA, bahawa penggabungan itu berjaya. Bagaimanakah ini boleh berlaku?

BOA mempunyai wawasan untuk mengetahui amalan MBNA yang mana perlu diubah dan yang mana perlu dikekalkan. Terutamanya kritikal adalah penghargaan BOA yang menghormati budaya MBNA ini. "Pada Hari 1, saya diarahkan supaya ini adalah tidak seperti yang anda sedia maklum," kata Clifford Skelton, yang telah membantu menguruskan perolehan FleetBoston Financial bagi BOA sebelum berpindah ke perolehan MBNA.

Sebagai langkah menguruskan peralihan budaya, eksekutif kedua-dua syarikat mula dengan membandingkan ribuan amalan yang meliputi segala-galanya daripada amalan pengambilan pekerja ke amalan operasi panggilan-pusat. Dalam banyak kes, BOA memilih untuk mengekalkan amalan budaya MBNA.

Dalam kes lain, BOA mendesak kehendaknya kepada MBNA. Sebagai contoh, kerana kadar gaji MBNA adalah jauh melebihi kadar pasaran, ramai pengurus MBNA terpaksa mengalami pemotongan gaji yang mendadak. Sesetengah pekerja MBNA berhenti, tetapi kebanyakkan kekal. Dalam kes lain, curam kedua-dua budaya disesuaikan bersama. Sebagai contoh, kod pakaian MBNA adalah lebih formal daripada pendekatan perniagaan-kasual BOA. Akhirnya, kod hibrid telah diterima pakai, di mana baju sut urusan dijangka pakai di pejabat-pejabat korporat bahagian kad kredit dan di hadapan pelanggan, tetapi pakaian urusan kasual adalah pemakaian biasa sebaliknya.

Walaupun kebanyakan orang percaya yang penggabungan itu telah berjaya, tetapi terdapat ketegangan. Beberapa pengurus BOA melihat pengurus MBNA sebagai angkuh dan autokratik. Beberapa pengurus MBNA melihat rakan-rakan BOA mereka sebagai birokratik.

Bagaimana dengan faedah lumayan MBNA yang diketahui ramai? Seperti yang anda mungkin telah meneka, semuanya telah lupus. Semua kecuali satu jet korporat telah tiada. Padang golf telah didermakan kepada negeri Delaware. Kebanyakan kerja-kerja seni yang digantung di pejabat-pejabat korporat MBNA ini juga telah tiada.

Sudah tentu, BOA membuat satu lagi, pengambilalihan yang lebih terkini dan lebih besar: Merrill Lynch. Sama ada penggabungan BOA-Merrill membuktikan kejayaan, masih terlalu awal untuk dikhabarkan.

- (a) Dalam cara apakah budaya Bank of America dan MBNA tidak serasi?  
(25/100)
- (b) Mengapakah anda fikir bahawa budaya mereka nampak seperti berjaring bukannya bertembung?  
(25/100)
- (c) Adakah anda berpedapat bahawa budaya adalah penting bagi kejayaan suatu penggabungan/pengambilalihan? Mengapa atau mengapa tidak?  
(25/100)
- (d) Berapa banyakkah peralihan yang lancar, jika ada, yang anda fikir terhasil dari kedua-dua syarikat mengaburi perbezaan sebenar dalam usaha untuk membuat usaha penggabungan itu berjaya?  
(25/100)

5. (a) Apakah pengurusan operasi dan bagaimana ia digunakan dalam kedua-dua organisasi pengeluaran dan perkhidmatan?  
(25/100)
- (b) Apakah peranan strategik pengurusan operasi ?  
(25/100)
- (c) Bagaimanakah pengurusan operasi mungkin boleh diguna pakai dalam fungsi pengurusan lain selain kawalan?  
(25/100)
- (d) Apakah jenis-jenis faedah organisasi yang disediakan oleh pengurusan rantaian nilai?  
(25/100)