



UNIVERSITI SAINS MALAYSIA

First Semester Examination
2016/2017 Academic Session

December 2016 / January 2017

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

Duration : 2 hours
[Masa : 2 jam]

INSTRUCTIONS TO CANDIDATE:

[ARAHAN KEPADA CALON:]

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

*[Sila pastikan bahawa kertas peperiksaan ini mengandungi **ENAM** 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) Define the term "organization" according to its technical definition and behavioural definition.

Beri definisi istilah "organisasi" menurut definisi teknikal dan definisi perlakuan.

(5/100)

- (b) Explain briefly the following terms in relation to organizations:

Jelaskan secara ringkas istilah-istilah berikut berkaitan dengan organisasi:

- (i) Internal environments.

Persekitaran dalaman.

- (ii) External environments.

Persekitaran luaran.

(10/100)

- (c) Why do organizational structures differ, and what is the difference between a mechanistic structure and an organic structure? Explain.

Kenapakah struktur organisasi berbeza, dan apakah perbezaan antara struktur mekanistik dan struktur organik? Jelaskan.

(10/100)

2. Answer the following questions based on the following case study.

Jawab soalan-soalan berikut berdasarkan kajian kes berikut ini.

Nucor has always prided itself on having just three levels of management separating the CEO from factory workers. With Nucor's structure, plant managers report directly to CEO Dan DiMicco. As Nucor continues to grow, though, DiMicco is finding it increasingly hard to maintain this simple structure. So, in 2006 DiMicco added another layer of management, creating a new layer of five executive vice presidents. "I needed to be free to make decisions on trade battles," he said. Still, even with the new layer in its structure, Nucor is remarkably lean and simple. U.S. Steel employs 1,200 people at its corporate headquarters, compared to a scant 66 at Nucor's. At Nucor, managers still answer their own phone calls and e-mails, and the firm has no corporate jet. Even companies as comparatively lean as Toyota appear fat and complicated compared to Nucor. "You're going to get at least ten layers at Toyota before you get to the president," says a former Toyota engineer.

Nucor sentiasa berbangga yang ia hanya mempunyai tiga paras pengurusan yang memisahkan Ketua Pegawai Eksekutif (CEO) dari pekerja-pekerja kilangnya. Dengan struktur organisasi Nucor ini, pengurus kilang melapur terus kepada CEO Dan DiMicco. Selanjutnya Nucor terus berkembang, walaupun, DiMicco mendapati ianya semakin sukar untuk mengekalkan struktur mudah ini. Jadi, pada tahun 2006 DiMicco menambah satu lagi paras pengurusan, mewujudkan lapisan baru yang mengandungi lima naib presiden eksekutif. "Saya perlu bebas untuk membuat keputusan mengenai pertempuran perdagangan ("trade battles)", katanya. Namun, walaupun dengan lapisan baru dalam struktur, Nucor adalah amat kejut dan mudah. US Steel menggaji 1,200 orang di ibu pejabat korporatnya, berbanding dengan daya terhad 66 di Nucor. Di Nucor, pengurus masih menjawab panggilan telefon dan e-mel mereka sendiri, dan syarikat itu tidak mempunyai jet korporat. Malah syarikat-syarikat yang sebanding agak kejut seperti Toyota yang adalah lebih tebal dan rumit berbanding dengan Nucor. "Anda akan melalui sekurang-kurangnya sepuluh lapisan di Toyota sebelum anda boleh mencapai ke tahap ke presidennya," kata seorang bekas jurutera Toyota.

- (a) How does the Nucor case illustrate the limitations of the simple organizational structure?

Bagaimanakah bagi Nucor menunjukkan batasan struktur organisasi yang mudah?

(5/100)

- (b) Do you think other organizations should attempt to replicate Nucor's structure? Give reasons why or why not.

Pada pendapat anda patutkah organisasi lain harus cuba meniru struktur Nucor ini? Beri sebab mengapa atau mengapa tidak.

(5/100)

- (c) Why do you think other organizations have developed structures much more complex than Nucor's?

Mengapa anda fikir yang organisasi lain telah membangunkan struktur yang lebih kompleks daripada Nucor?

(5/100)

- (d) Generally, organizational structures tend to reflect the views of the CEO. As more and more "new blood" comes into Nucor, do you think the structure will begin to look like that of other organizations?

Secara amnya, struktur organisasi selalu menggambarkan pandangan CEOnya. Semakin bertambah "darah baru" masuk bekerja di Nucor pada pendapat anda adakah struktur akan mula kelihatan seperti struktur di organisasi lain?

(5/100)

- (e) Give **three (3)** of the six key elements that define an organization's structure.

*Berikan **tiga (3)** daripada enam elemen utama yang menentukan struktur organisasi.*

(5/100)

3. Answer the following questions based on the following case study.

Jawab soalan-soalan berdasarkan kajian kes yang berikut ini.

The cultures of Google and Procter & Gamble (P&G) could not be more different. P&G is notoriously controlled, disciplined, scalable, and rigid—so much so that employees call themselves “Proctoids.” Google is just as famous for its laid-back, unstandardized, free-flowing culture.

So what would cause these two large, successful examples of strong—yet dissimilar—corporate culture decide to socialize one another's employees? One reason clearly is marketing: P&G sees more of its future marketing efforts occurring online, and Google, of course, is an ideal fit for that strategy. Google, for its part, sees P&G as the ultimate “heavy hitter” buyer for its ad space (P&G is the biggest advertiser in the world).

However, it also seems clear this is about more than marketing. After all, P&G and Google do business with plenty of organizations with which they don't swap employees. Both companies believe that by exposing key managers to a culture that emphasizes innovation, but in a wholly different way, they can push their own innovation even further.

Sometimes we learn the most from the ways in which we are different, and that's certainly the case here. In one of the early employee swaps, Denise Chudy, a Google sales team leader, stunned P&G managers with recent data indicating online search for the word *coupons* was up 50 percent in the past year. P&G staffers see themselves as members of one of the world's most innovative and data driven organizations, famous for tracking consumer preferences, product use, and buying behavior. They are not easily stunned. To enter Google's own universe was a humbling, and challenging, learning experience.

Google's swapped employees are learning something, too. When poring over decades of marketing materials on P&G's Tide detergent and the firm's allegiance to bright orange packaging, Google employee Jen Bradburn wrote, “It's a help to know not to mess with the orange too much.”

Differences, of course, are still apparent. When one P&G manager showed Google employees a 1954 ad for Tide, he proudly noted, “That's when you reached 70 percent to 80 percent of your audience with television.” The Google team laughed in astonishment.

Budaya Google dan Procter & Gamble (P&G) sangat berbeza. P&G terkenal dengan dikawal rapi, berdisiplin, berskala, dan tegas sehinggakan pekerja-pekerja memanggil diri mereka "Proctoids". Manakala Google pula adalah sama terkenal dengan budaya santai, yang tak terpiawai, budaya bebas tanpa had.

Jadi apa yang menyebabkan kedua-dua organisasi yang besar dan berjaya, yang memberi contoh budaya korporat yang kukuh-tetapi berbeza membuat keputusan untuk mensosialisasikan antara pekerja-pekerja mereka? Salah satu sebab jelas adalah pemasaran: P&G berpandangan usaha pemasaran masa depannya akan berlaku dalam talian, dan Google, tentunya, adalah sangat ideal untuk strategi itu. Google, bagi pihaknya, berpandangan yang P&G ialah pembeli yang berkuasa dan berjaya untuk ruang iklannya (P&G adalah pengiklan terbesar di dunia).

Walau bagaimanapun, ia juga nampak jelas yang ini adalah lebih daripada usaha pemasaran. Lagipun, P&G dan Google menjalankan perniagaan dengan banyak organisasi lain dimana mereka tidak menyilih pekerja. Kedua-dua syarikat percaya bahawa dengan mendedahkan pengurus utama kepada budaya yang menekankan inovasi, tetapi dengan cara yang sama sekali berlainan, mereka boleh ketarakan inovasi mereka dengan lebih jauh.

Kadang-kadang kita dapat belajar yang terbaik daripada cara di mana kita berbeza, dan sudah tentu ini adalah kes sebegini. Dalam salah satu penyilihan awal pekerja, Denise Chudy, pemimpin pasukan jualan Google, mengejutkan pengurus P&G dengan data terkini yang menunjukkan carian dalam talian bagi perkataan kupon adalah sehingga 50 peratus pada tahun lepas. Kakitangan P&G menganggap diri mereka sebagai ahli satu organisasi yang paling inovatif di dunia dan didorong data, mereka adalah terkenal bagi mengesan pilihan pengguna, penggunaan produk, dan tingkah laku pembeli. Mereka tidak mudah dikejutkan. Hasil memasuki alam semesta Google adalah suatu pengalaman pembelajaran yang merendahkan diri dan mencabar.

Pekerja Google yang dipilih juga menerima pembelajaran. Apabila meneliti bahan pemasaran yang berdekad bagi pencuci Tide P&G dan kesetiaan firma itu kepada pembungkusan yang berwarna oren terang, pekerja Google Jen Bradburn menulis, "Ia adalah sangat membantu untuk mengetahui supaya tidak bermain-main dengan warna oren itu."

Perbezaannya tentu, adalah jelas. Apabila seorang pengurus P&G menunjukkan pekerja Google, iklan untuk Tide pada tahun 1954, dia dengan bangganya berkata, "Itulah masanya anda mencapai 70 peratus ke 80 peratus penonton anda dengan televisyen." Pasukan Google ketawa dengan kehairanan.

- (a) Do you think the employee swap between Google and P&G is a good idea for all companies? Why or why not? Why do so few companies do this?

Adakah anda berpendapat yang penyilihan pekerja antara Google dan P&G adalah suatu idea yang baik untuk semua syarikat? Mengapa atau mengapa tidak? Kenapa tidak banyak syarikat melakukan ini?

(5/100)

- (b) One of the reasons P&G and Google agreed to the swap was to transmit the best aspects of the other company's culture to their own. Drawing from this case study, describe how culture might be transmitted in such swaps.

Salah satu sebab P & G dan Google bersetuju untuk penyilihan ini adalah untuk menyebarkan aspek terbaik budaya syarikat lain kepada mereka sendiri. Kesimpulan daripada kajian kes ini, terangkan bagaimana budaya mungkin disebarkan dalam penyilihan sebegini.

(10/100)

- (c) Which culture, Google's or P&G's, do you think would fit you best? Why?

Budaya manakah, Google atau P&G, pada pendapat anda adalah yang paling sesuai bagi anda? Mengapa?

(5/100)

- (d) Would you enjoy an employee swap with a company with a very different culture? Why or why not?

Adakah anda gemar penyilihan pekerja dengan syarikat yang mempunyai budaya yang sangat berbeza? Mengapa atau mengapa tidak?

(5/100)

4. Answer the questions based on the following case study.

Jawab soalan-soalan berdasarkan kajian kes berikut.

"O.K., I admit it. I'm not a team player. I work best when I work alone and am left alone," says Pn Aminah Idrus.

Pn Aminah's employer, an office furniture manufacturer, recently reorganized around teams. All production in the company's Balik Pulau factory is now done in teams. Pn Aminah's design department has been broken up into three design teams.

"I've worked here for 4 years. I'm very good at what I do. And my performance reviews confirm that. I've scored 96 percent or higher on my evaluations every year I've been here. But now everything is changing. I'm expected to be part of our modular-office design team. My evaluations and pay raises are going to depend on how well the team does. And, get this, 50 percent of my evaluation will be on how well I facilitate the performance of the team. I'm really frustrated and demoralized. They hired me for my design skills. They knew I wasn't a social type. Now they're forcing me to be a team player. This doesn't play to my strengths at all."

"O.K., saya mengaku. Saya bukan seorang pemain berpasukan. Saya bekerja dengan terbaik apabila saya ditinggal bekerja berseorangan," kata Pn Aminah Idrus.

Majikan Pn Aminah, satu pengeluar perabot pejabat, baru-baru ini telah menyusun semula seluruh pasukan. Semua pengeluaran syarikat di kilang Balik Pulau kini dilakukan dalam pasukan. Jabatan reka bentuk Pn Aminah kini telah dipecahkan kepada tiga pasukan reka bentuk.

"Saya telah bekerja di sini selama 4 tahun. Saya sangat cekap dengan apa yang saya lakukan. Dan penilaian prestasi saya mengesahkan tentang ini. Saya telah mendapat skor 96 peratus atau lebih bagi penilaian saya setiap tahun selama saya berada di sini. Tetapi kini segala-galanya berubah. Saya dijangka menjadi sebahagian daripada pasukan reka bentuk modular di pejabat. Penilaian prestasi saya dan kenaikan gaji saya akan bergantung kepada kejayaan pasukan ini. Dan, dengar betul-betul, 50 peratus daripada penilaian saya akan bergantung atas bagaimana saya memudahkan pelaksanaan pasukan. Saya benar-benar kecewa dan patah semangat. Mereka mengupah saya untuk kemahiran reka bentuk saya. Mereka tahu saya bukan jenis yang suka bersosial. Sekarang mereka memaksa saya untuk menjadi pemain berpasukan. Ini tidak berkenaan dengan kekuatan saya langsung."

- (a) Is it unethical for Pn Aminah's employer to force her to be a team player?

Adakah ia tidak beretika bagi pihak majikan Pn Aminah memaksa beliau untuk menjadi pemain berpasukan?

(5/100)

- (b) Is his firm breaking an implied contract that it made with her at the time she was hired?

Adakah firmannya melanggar kontrak tersirat yang dibuat dengan beliau pada masa dia diupah?

(5/100)

- (c) Does this employer have any responsibility to provide Pn Aminah with an alternative that would allow her to continue to work independently?

Adakah majikan ini mempunyai apa-apa tanggungjawab untuk menyediakan Pn Aminah dengan alternatif yang akan membolehkan beliau untuk terus bekerja secara bebas?

(5/100)

- (d) If you were Pn Aminah, how would you respond?

Jika anda adalah Pn Aminah, bagaimana anda akan bertindak balas?

(5/100)

- (e) How do you explain the growing popularity of teams in organizations?
Bagaimana anda jelaskan populariti pasukan yang semakin meningkat dalam organisasi?
(5/100)
5. (a) How is human resource management affected by a global context?
Bagaimanakah pengurusan sumber manusia dipengaruhi oleh konteks global?
(10/100)
- (b) Show how a global context affects human resource management.
Tunjukkan bagaimana konteks global menjejaskan pengurusan sumber manusia.
(15/100)
6. (a) What is value chain management?
Apakah pengurusan rantaian nilai?
(10/100)
- (b) How does value chain management benefit businesses?
Bagaimanakah pengurusan rantaian nilai memanfaatkan perniagaan?
(10/100)
- (c) How is value chain management done?
Bagaimanakah pengurusan rantaian nilai dilakukan?
(5/100)