

第1章 管理活动与管理理论

案例 1

忙碌的生产部长

金星公司是一家生产住宅建筑用品的企业。王雷是该厂的生产部长，他的直接上级是公司总经理。张立是装配车间的主任，归王雷领导。张立手下有 7 名工人负责装配住宅中的各种用锁。

一天，总经理打电话对王雷说：“我们收到好几次客户投诉，说我们的锁装配得不好。”王雷很快作了调查，向总经理汇报说：“那些蹩脚的锁的装配，没有我的责任。那是装配车间主任张立的失职，他没有去检查手下的工人是否按正确的装配程序工作。”

王雷同时向总经理汇报了他在这个星期所做的几件重要的工作：A. 对工厂的下半年生产进度与人员使用作了初步安排；且在装卸码头指导搬运工人们使用一台新买的起重机；C. 对一位求职者进行面试，填补厂里质量管理职位的空缺；D. 包装生产线上一位操作工去看病，他顶班在生产线上干了大半天；E. 将生产系统中有关人员间的关系作了一点调整，让工程师们以后直接向工厂的总监汇报工作，不必再通过总工程师。

那天从总经理那里汇报回来，王雷抓紧时间办妥了事：一是与工会处理了一桩劳资纠纷；二是向厂里的基层管理人员解释了在工伤赔偿政策上打算作哪些改动；三是同销售经理讨论了产品的更新换代问题；再是打电话给一家供应厂商，告诉他们有一台关键的加工机器坏了，无法修理，请他们速来换一台；最后还考虑了如何改进厂里的制造工艺。待办完这些事，他一看表才知早已过了下班的时间。

根据案例所提供的情况，请回答下列问题：

1. 王雷和张立分别是这家企业哪一层次的管理人员？(B)
A. 高层和中层的 B. 中层和基层的 C. 高层和基层的 D. 都是中层的
2. 关于锁的装配不善问题，公司总经理应该首先责成谁负起最终责任？这依据的是什么原则？(C)
A. 装配车间主任，监督职责明确原则 B. 装配车间的工人们，执行职责明确原则
C. 生产部长，责任的不可下授原则 D. 依据责权对等原则，没人该对此负责
3. 王雷向总经理汇报说他这星期做了几件重要的工作，请在下列空格里依次写下这些工作所体现的活动或职能性质：
A. _____ B. _____ C. _____ D. _____ E. _____ (答案 A 计划 B 领导 C 组织 D 非管理工作 E 组织)
4. 劳资纠纷的处理和工伤赔偿政策的解释都共同需要何种管理技能？(A)
A. 人际技能 B. 技术技能 C. 概念技能 D. 根本不需要管理方面的技能
5. 产品更新换代和制造工艺改进都对管理工作的职能和技能有什么要求？(D)
A. 它们都是技术方面的问题，与管理无关
B. 它们都涉及到管理中的决策职能，所以只要具备概念技能就可做好该类工作
C. 它们是纯粹技术领域的业务决策，做好该项决策需要有一定的管理技能，但主要限于技术技能方面
D. 技术领域的决策是一项富有挑战性的工作，要求同时具备概念技能和技术技能，有时还需人际技能
6. 打电话请供应厂商来换一台同目前用坏的机器一样的设备，这是设备简单替换问题，需要的管理技能主要是(B)。
A. 概念技能和技术技能 B. 人际技能和技术技能 C. 技术技能 D. 人际技能和概念技能

案例 2

王新的工作

王新是一家生产小型机械的装配厂经理。每天王新到达工作岗位时都随身带来了一份列出他当天要处理的各种事物的清单。清单上的有些项目是它总部的上级电话通知他需要处理的，另一些是他自己在一天多次的现场巡视中发现的或者他手下报告的不正常的情况。

一天，王新与往常一样带着他的清单来到了办公室。他做的第一件事是审查工厂各班次监督人员送上来的作业报告。他的工厂每天 24 小时连续工作，各班次的监督人员被要求在当班结束时提交一份报告，说明这班次开展了什么工作，发生了什么问题。看完前一天的报告后，王新通常要同他的几位主要下属人员开一个早会，会上他们决定对于报告中所反映的各种问题应采取些什么措施。王新在白天也参加一些会议，会见来厂的各方面访问者。他们中有些是供应商或潜在供应商的销售代表，有些则是工厂的客户。此外，有时也有一些来自地方、省、国家政府机构的人员。总部职能管理人员和王新的直接上司也会来厂考察。当陪伴这些来访者和他自己的属下人员参观的时候，王新常常会发现一些问题，并将他们列入到他那待处理事项的清单中。王新发现自己明显无暇顾及长期计划工作，而这些活动是他改进

工厂的长期生产效率所必须作的。他似乎总是在处理某种危机，他不知道哪里出了问题。为什么他就不能以一种使自己不那么紧张的方式工作呢？

试回答下面的问题

从管理职能的角度，可以对王新的工作做一种什么样的分析？

案例分析：

按照管理者在组织中所处的地位划分，王新应是一个高层管理者，组织的兴衰存亡取决于他们对环境的分析判断，以及目标的决策和资源运用的决策。按照管理者责任划分，他应属于决策指挥者，他基本职责是负责组织或组织内各层次的全面管理任务，拥有直接调动下级人员，安排各种资源的权利。同时王新是这个工厂的领导者，它应该干领导的事，即完成计划和领导的职能，不能将时间与精力作不必要的消耗。在这个案例里王新应改变去做一个计划者、指挥者和协调者，将具体的工作交给其他中层和基层管理者去做。王新应该用大部分时间去处理最难办的事情，减少会议，减少不必要的报告文件。

案例 3

联合邮包服务公司

联合邮包服务公司（UPS）雇用了 15 万员工，平均每天将 900 万包裹发送到美国各地和 180 个国家。为了实现他们的宗旨“在邮运业中办理最快捷的运送”，UPS 的管理当局系统的培训他们的员工，使他们以尽可能高的效率从事工作。UPS 的工业工程师们对每一位司机的行驶路线都进行了时间研究，并对美中运货、暂停和取货活动都设立了标准。这些工程师记录了红灯、通行、按门铃、穿过院子、上楼梯、中间休息喝咖啡的时间，甚至上厕所的时间，将这些数据输入计算机中，从而给出每一位司机每天中工作的详细时间标准。

为了完成每天取送 130 件包裹的目标，司机们必须严格遵循工程师设计的程序。当他们接近发送站时，他们松开安全带，按喇叭，关发动机，拉起紧急制动，把变速器推倒 1 挡上，为送货完毕的启动离开做好准备，这一系列动作严丝合缝。然后，司机从驾驶室溜到地面上，右臂夹着文件夹，左手拿着包裹，右手拿着车钥匙。他们看一眼包裹上的地址把它记在脑子里，然后以每秒钟 3 英尺的速度快步走到顾客的门前，先敲一下门以免浪费时间找门铃。送货完毕后，他们在回到卡车上的路途中完成登录工作。

试回答以下问题

本文体现了什么管理思想的哪些内容

案例分析：

体现了泰罗倡导的以科学为依据的管理理论，其方式是通过明确规定提高生产率的指导方针。他定义了四项管理思想原则：

1. 对工人工作的每一个要素开发出科学方法，用以代替老的经验方法；
2. 科学的挑选工人，并对他们进行培训、教育和使之成长；
3. 与工人们衷心的合作，以保证一切工作按已形成的科学原则去办；
4. 管理当局与工人在工作和职责的划分上几乎是相等，把自己比工人更胜任的各种工作承揽过来。

案例 4

回到管理学的第一个原则

纽曼公司的利润在过去的一年以来一直在下降，而同一时期，同行们的利润在不断上升。为了找出产生利润下降的原因，公司总裁杰克先生花了几周时间考察公司的各个方面。接着，他决定召开各部门经理会议。

杰克说：“我们的利润一直在下降，我们正在进行的工作大多数看来也都是正确的。比方说，推销策略帮助公司保持住了在同行中应有的份额。我们的产品和竞争对手的一样的好，我们的价格也不高，公司的推销工作看来是有成效的，我认为还没有必要改进什么”。他继续评论道：“公司有健全结构、良好的产品研究和发展规划，公司的生产工艺在同行中也占领先地位。可以说，我们的处境良好。然而，我们的公司却面临这样的严重问题。”

杰克开始讲到了劳工关系：“像你们所知道的那样，几年前，在全国劳工关系局选举中工会没有取得谈判的权利。一个重要的原因是，我们支付的工资一直至少和工会提出的工资率一样高。从那以后，我们继续给员工提高工资，问题在于，没有维持相应的生产率。车间工人一直没有能生产足够的产量，可以把利润维持在原有的水平上。”杰克喝了点水，继续说道：“我的意见是要回到第一个原则。近几年来，我们对工人的需求注意得太多，而对生产率的需要却注意不够。我们的公司是为股东创造财富的，不是工人的俱乐部。公司要生存下去，就必须创造利润。我在上大学时，管理学教授们十分注意科学管理先驱们为获得更高的生产率所使用的方法，这就是为了提高生产率广泛地采用了刺激性工资制度。在

在我看来，我们可以回到管理学的第一个原则去，如果我们的工人的工资取决于他们的生产率，那么工人就会生产更多。管理学先辈们的理论在今天一样地在指导我们。”

思考题：

- 1、纽曼公司技术和管理条件改善了，但为什么利润却下降？
- 2、为什么要回到管理学的第一个原则？对此有何启示？

案例分析：

1. 问题在于公司的劳工关系上，工资提高了，生产的产量却没有提高多少，工资没有起到相应的激励作用，利润自然下降。
2. 管理学的第一个原则是要采取各种措施提高生产率，

案例 5

勤劳的小李

某制造分公司经理郑东和财务主管小李之间进行了如下的对话。

郑东：谢谢你提供这些数字，但为什么不在总部所要求的星期一准备好呢？

小李：六个月以前我这儿走掉两个人，你不让我找人顶替他们，说我们已经超编了。我们就按你说的办，而这意味着我不得不更加努力地工作。马愈和简艾搞的初稿看上去很好，但用处不大，所以我不得不再做一遍。为了这数字，我已经竭尽全力了。这个星期每 2 点我才上床睡觉。你知道实际工作的人对这里的了解不是很多；总部想要的东西，我们不得不放下每一件事情，全力以赴。去问这儿的任何一个人，我们绝对是在工作的时候连耳朵都忙，找不出一个工作比我还努力的人了。

郑东：我知道你努力工作，但你知道总部要这些数字已经有两个多星期了，你说过在星期一准备好并为我送到总部没有什么问题的。

小李：这个星期总部不是真正需要这些数字。他们没有为这数字来找过我们，不对吗？

郑东：话不能那么说！他们要求星期二把这些数字送到悉尼！你曾经说过在星期一上午准备好，接着我又听说星期三能准备好，而我实际是在星期三以后才拿到的。为什么你不能按时交来？

小李：（重复各种解释，诸如他不能再更努力了，以及他的妻子老是抱怨他把时间花在办公室里。）

郑东：小李，我不是要你工作更加努力。你在这个上面花的时间已经太多了！我希望你能把你所管的领域安排好，以至于工作能够按计划运转。

小李：我被搞糊涂了，我不知道你想要我做什么，我是这儿努力的人，我还能多做什么？

根据上述情况，请回答下列问题：

1. 在这家制造公司里，小李是属于：（D）
A. 直线管理人员 B. 参谋职能人员 C. 高层管理人员 D. 基层管理人员
2. 认定财务部门已经超编，不让补员，这是哪项管理职能的体现？（D）
A. 计划 B. 领导 C. 控制 D. 组织
3. 小李对马愈和简艾拥有哪种权力？（A）
A. 直线职权 B. 参谋职权 C. 职能职权 D. 无法定权力
4. 本例中郑东对小李的批评是因为：（D）
A. 小李拖延来总部要求的数字，影响了总公司对该分公司的评价
B. 郑东知道，小李对六个月前补员要求没有得到批准而心存不满，所以，有意抓借口拖延工作，使郑东在领导面前难堪
C. 郑东要利用这次小李拖延交表事件，提高自己在公司中的权威
D. 郑东要小李从拖延交报表事件中明白管理者的职责及授权的必要性

案例 6

韩老板的经营策略

韩老四是 D 县东乡区苇塘村的农民。他祖辈搞出一门绝活，就是烧制一种酱卤的熟食，十分可口而又具特色，其中尤以卤鸭最为有名。改革开放以后，他专门办起了一家“韩老四卤鸭店”。门庭若市。他先在邻村办分店，渐渐将分店办到了省城，俨然成了连锁网络。韩老四成了富甲一方的民营企业家，人们都称他为“韩老板”。

韩老板认为，公司创出牌子、经营成功的关键是靠韩家的独门绝技，这包括原料选择、卤汁配方、烧烤工艺等全套技术。因此，他提出“质量第一，服务为本”的口号，高价聘请品尝师把关，十分重视对企业中厨工、技师、采购等与产品品质密切相关工种的职工的技术培训与考核。在扩充新产品及增设新的连锁店上极为谨慎，决不为盲目扩张规模而损害产品质量与特色。

港商李先生拜访了韩老板。李在香港经营多家风味食品店与餐馆，近年还将业务扩充到广东好几个市、县，财力雄厚，见多识广。李先生品尝过韩老板的传统美食后，赞不绝口，愿尽快投入资金与韩老

板合资。对此，韩老板也表现出不小的兴趣。在谈及合资后的打算时，李先生认为：韩家公司目前所采用的传统式直线职能制结构，太落后于形势，应当改为按不同产品性质而划分的事业部制结构，以适应公司进一步发展的需要。他还建议韩老板趁产品畅销、名气日盛的大好形势，不失时机地向讲究口福的华南地区发展，进而向港、澳及东南亚华人众多的诸国拓展。他还劝韩老板，牌子既已打响，就不必僵守质量，应将重点转到扩大规模上来，并应利用名牌优势，向牛肉、羊肉、豆制品乃至饮料、酿酒等相关行业扩展。

韩老板不以为然道：“我们韩家产品，靠的就是家传独特风味吸引顾客，为顾客提供优质的服务。你这种快速扩展的主张，显然违反我韩家传统经营道德，万万不可行。”两人的分歧看法，引起了争辩。最后，李先生大声叫道：“你真是个顽固不化的土包子，目光如豆，放着眼前发大财的机会不利用，真是不可理喻！”韩老板听后，脸色铁青，拍案而起道：“人各有道，我韩某有我传家的规矩。有赚大钱的法子你自己去赚好了。”说罢叫声“送客”，转身走向内室。李先生悻悻然而去。

请根据以上情况，回答以下问题：

1. 在决定企业经营战略过程中，经营者主要应该考虑：（ D ）
A. 经营者的文化与学识水平。 B. 经营者的个性与价值观等特点。
C. 经营者个人成长经历与知识背景。 D. 企业内在与外在等系列因素的综合作用。
2. 以下关于本案例中韩老板企业经营成功决定因素的论述中，哪一条最完整？（ D ）
A. 产品的独特风味与专门的生产技术。
B. 韩本人注重质量与服务，与顾客间的人缘关系好。
C. 改革开放政策及市场中的需求与机会。
D. “天时”、“地利”、“人和”等内外部、主客观因素的有利结合。
3. 李先生建议韩老板采纳的事业部结构的特点是：（ D ）
A. 对有独立市场、独立利益的产品实行分权管理。
B. 各事业部独立核算、自负盈亏成为利润中心。
C. 公司总部保留重要人事任免、预算审批及方针政策等重大问题决策权。
D. 以上三种都是。
4. 观察韩老四与李先生从开始接触到不欢而散的过程，你认为他们主要缺乏哪类管理技能？（ B ）
A. 概念技能。 B. 人际技能。 C. 技术技能。 D. 技术技能与概念技能。
5. 韩老四与李先生产生分歧意见的根本原因在于：（ B ）
A. 追求社会效益与追求经济效益思想的对立。 B. 两种不同经营价值观的冲突。
C. 两位企业家个性上的差异。 D. 两种不同经营做法上的矛盾。

案例 7

海盐衬衫厂的兴衰

改革开放后，海盐衬衫厂在厂长步鑫生的带领下，小厂进行了全面改革。他们果断地甩掉了商业包销的拐棍，由综合性服务加工转为专业生产衬衫。他们立足国内市场，陆续开发了“双燕”男女衬衫、“三毛”儿童衬衫和“唐人”高级衬衫三个名牌；对劳动工资进行了改革，打破大锅饭”提高了工作效率。成为全省同行业的佼佼者。

1984年，中国刮起了一股“西服风”。起初，步鑫生不为所动，但不久他就办起了一个领带车间，接着又办起了印染车间，最后决定兴办西服分厂。这项决策是在与上级主管部门的一次谈话中，前后不过2个小时做出的，而且决策做出之前并未对市场进行科学分析，也未对本厂的技术和生产实力进行实事求是的评价。

好景不长，国家宏观经济过热而不得不采取紧缩政策，并控制基建规模。海盐衬衫厂的西服大楼被迫停工。与此同时，原来异常走俏的西服也出现了滞销现象。

在此之前，该厂匆匆上马的印染车间，在生产规模迅速扩大后，该厂基础管理工作跟不上、质量不稳定、技术不过关而停留在停工状态。一项兴建西服分厂的决策使海盐厂元气大伤。而与此同时，企业内部管理者素质的低下更加速了企业的衰败。

步鑫生精力充沛，每天工作十五、六个小时，厂里无论大事小情他都要过问，可谓“殚精竭虑”、“废寝忘食”。然而，步鑫生文化程度不高，虽然在本行业有几十年的工作经验，但终究脱离不了小生产者的思维。如在建西服厂时，他坚持搞“成龙配套”、“小而全”的生产，结果造成了严重的损失。在企业的组织结构上，他实行高度集中的管理和控制，大小决策都要由他最后裁决。一些年轻有为的助手感到事事插不上手，“英雄无用武之地”，只好离开海盐厂另谋高就。

在企业人员流失的同时，企业的运转也出现了混乱。这主要是因为规模虽然上去了，但管理人员的管理水平没有相应提高。比如在规模扩大、产品结构改变后，供销管理却没能跟上去。特别是虽然有领带、

衬衫、西服和印染四个车间的承包，但由于协调不好，互不通气，重复进料、超度进料，造成严重的积压。

1. 海盐衬衫厂最初成功的主要原因：A
A. 率先改革，机制较活 B. 开发自己的衬衫品牌
C. 实行生产现代化 D. 由服务加工转为专业生产衬衫
2. 海盐衬衫厂由盛转衰的关键是：B
A. 市场风云变幻，西装由走俏变滞销 B. 决策的盲目、草率
C. 人员严重流失 D. 企业内部管理者素质低下，基础管理落后
3. 海盐衬衫厂生产西服 D
A. 是经营战略错误 B. 是上马时机选择错误
C. 是适应市场需求的正确决策 D. 是缺乏市场预测、经济形势预测的盲目决策
4. 步鑫生之所以失败，主要是因为他缺少作为一个领导者所应具备的 C
A. 创新能力 B. 自律能力 C. 洞察能力 D. 应变能力
5. 海盐衬衫厂的组织结构最可能是 C
A. 事业部制 B. 职能制 C. 直线职能制 D. 模拟分权制
6. 海盐衬衫厂给我们的主要教训是：D
A. 骄兵必败 B. 基础管理马虎不得 C. 民主决策很重要 D. 主要经营者素质是关键

案例8

广源科技有限公司的发展

广源科技有限公司主要从事钢铁厂流水线检测仪的研制和生产。公司创始人王先生原是一家国企的高级工程师。退休以后便和几个老伙伴一起创立了广源公司，目前公司设置了总经办、综合计划部、情报与信息部、人力资源部、技术开发部、销售部等管理部门。生产方面由总经理直接指挥，下设一个机加工车间、两个装配车间和一个测试车间。

随着经营业务的扩大，王先生的儿子小王来广源工作，担任总经理，王先生自己任公司董事长。

小王上任以后，积极了解广源公司主产品的市场分布及需求特征。他发现，尽管广源的产品在质量、性能、价格、售后服务等方面与竞争者持平，甚至优于许多大企业，但由于这种综合性能差异只有通过专用设备才能鉴别出来，这使得广源的产品很难表现出明显的优势。再加上有些大企业凭借其雄厚的促销资金，甚至通过政府主管部门的疏通等，与用户建立了良好的关系，他们以此与广源公司争夺客户。

鉴于此，小王认为公司现有的主业经营存在很大风险。同时，他认识到为了开发新产品，需要成立跨部门研制小组。在这个问题上，小王与其父亲王先生产生了分歧，因为他父亲担心这些小组的运作将会冲击现有的正常生产秩序。

小王认为广源公司在起步和发展阶段所以比较顺利，主要是因为较早地发现了别人未加注意的市场，可以说是在一个没有什么竞争压力的环境下发展起来的。尽管公司目前业绩不错，但竞争能力是比较弱的，首先，广源的研发投入不足，而自动化设备需要密集的技术投入，其次，广源缺乏高水平的经营管理人才，特别是市场策划和跨专业协调人才。第三，广源没有建立起自己稳固的分销网络。

因此，小王认为公司应积极寻求和拓展新的市场机会和业务领域。例如，他发现城市的花卉出租业需求量很大，城镇居民对家具的需求也很有潜力，这些都值得公司加以注意并采取相应行动。但是，他的这些想法并没有得到公司大部分高层管理人员包括他父亲的赞同，许多老资格的管理技术人员都不愿放弃或压缩原业务而去搞新产品的建议，更不要说什么花卉出租、家具制造等。对此，小王感到非常困惑。

根据案例提供的情况，请回答下列问题：

1. 目前广源公司的组织结构类型为：A
A. 矩阵制。 B. 直线职能制。 C. 事业部制。 D. 职能制。
2. 为领导广源公司在主业方面的继续拓展，新任总经理小王特别需要补充哪一技能？B
A. 概念技能。 B. 人际技能。 C. 技术技能。 D. 创新技能。
3. 小王对公司主业的看法表明，广源公司在哪个方面缺乏竞争优势？C
A. 产品成本方面。 B. 产品差别化方面。 C. 产品营销方面。 D. 产品售后服务方面。
4. 小王认为广源公司要发展，就必须进行新产品开发，尽管这可能会对公司现有业务产生一定的影响。如果小王关于新产品项目的看法正确，那么你认为广源公司在下列措施中应优先采取哪类措施？D
A. 组织措施。 B. 财务措施。 C. 宣传措施。 D. 激励措施。
5. 小王关于开辟新业务领域的建议遭到了许多高层管理人员的反对，这主要是由于他对下面哪一问题

的严重性估计不足?A

A. 他个人的领导权威。B. 广源公司的退出壁垒。C. 广源公司的财务实力。D. 广源公司的竞争能力。

案例9

总经理与生产部长之间的矛盾

李总原来一直在Z企业工作，从工艺员干到生产经理，经验十分丰富。Z企业是食品包装行业中的一家民营企业，随着业务的发展，开始与某S集团洽谈合资事宜，合资谈判工作进展得很顺利。

李总是合资谈判Z企业方的成员之一，其丰富的生产管理经验和专业技术专长赢得了双方高度的赞赏。2000年6月，双方达成协议：S集团以资金入股，占股份的70%，Z企业以设备入股，占股份的30%，新的合资企业SZ公司正式成立，李总被任命为SZ公司的总经理。

公司投入运营，一切进展得都比较顺利。让李总惟一感到不满的是合资方任命的生产部长常帅先生的工作方式和表现。认为他对工作极不负责，平时很少到生产车间进行一线管理，对生产工艺也不熟悉，与自己当初负责生产时的工作简直无法比。

常帅原来是S集团下属一家饮料厂的厂长，与上下级的关系都很好。在常帅任厂长期间，该饮料厂为S集团培养了很多能干的年轻干部。合资企业成立后，S集团便让常帅带领部分员工进入SZ公司，成为SZ公司生产部的力量。

李总也找常帅谈过，希望他能像自己以前那样工作。但常帅对此总是一笑了之，并不说什么。于是李总对常帅更是不满，这样一来，李总也不再对常帅进行什么指导，而是亲自下车间兼职干起了自己的老本行。

李总又下车间了，发现一台设备竟然处于停机状态。车间主任的回答是：常帅部长说完成产量后就停机，明天接到生产任务后再开机器生产。“天啊，这是什么理论，A产品产量完成了，难道就不能抢出一点B产品吗?真是糊涂!”李总越想越气，他冲着车间主任大喊：“机器怎么可以停，马上给我生产B产品。”当车间主任小心翼翼地说：“可常帅部长的生产计划上写的是停机，是不是等新计划下来我们再……”“等什么等，常帅、常帅，他懂什么，我去找他，你们立即开机。”李总一边喊着一边快步走向常帅的办公室。

李总和常帅的矛盾仍在继续中，与生产有关的问题大家已经开始直接向李总反映或询问，而常帅似乎乐得清闲，对生产部的事竟越来越少过问。

根据案例提供的情况，请回答下列问题：

1. 李总与常帅之间矛盾的直接原因是：B
A. 公司对常帅的降级使用。 B. 两人角色转换不到位。
C. 合资双方文化的冲突。 D. 李总集权的管理方式。
2. 结合案例提供的信息，你认为李总经常深入车间并现场指挥的做法是否合理?A
A. 不合理，这样做不符合命令链的要求。
B. 合理，因为常帅没有很好履行自己的职责。
C. 不合理，这样做违背了统一领导的原则。
D. 合理，因为对这家企业来说生产是核心。
3. 就目前情况看，今后李总与常帅的关系的最可能的发展趋势是：A
A. 越来越僵，甚至对立，因为二者之间的冲突已转变为情感的冲突。
B. 双方之间的冲突还只是停留在工作和领导方式的差异上，加强沟通便可以改善。
C. 两个人不可能在同一公司中工作，只有通过调离的方式将两人分开，而且上级领导也一定会这么做。 D. 继续维持现状，井水不犯河水。
4. 在矛盾没有被激化之前，采取什么措施有助于避免二者之间的矛盾?D
A. 对管理人员进行培训。 B. 加强两人之间的沟通。
C. 制订更清楚的岗位职责。 D. A和B。
5. 从本案例可以得出的结论是：B
A. 不同性格和工作背景的人组成的管理团队不利于公司的发展。
B. 以往工作经历是决定领导风格的关键因素，领导风格一旦形成改变起来就较困难。
C. 合资企业的高层管理团队应该由一方承担，而不应由双方组合。
D. 在目前竞争激烈、环境动荡的情况下，制造业企业必须压缩组织层次。

案例10

巨峰科技有限公司

赵军是巨峰科技有限公司的董事长，巨峰公司在赵老板的领导下由一个只有7-8个人的小企业发展成为一个拥有200多员工、年销售额超1亿元的高成长型企业。赵总虽已年过7旬，但仍然精力旺盛，以下是他近期某一天的工作情况：

上午：8：30-9：50 召集研发部部长张博士谈宽频超远程数采仪的研制情况。

9：50-10：20 与总经理蔡则（也是赵总的女婿）谈昆明展销会的安排情况（这中间接到一个车间主任关于一名工人工伤的报告，当即指示该主任去领取3000元抚恤金，事后再向行政部备案）。

10：20-11：00 科技信息办林工来找他，说新的岗位规定太严格，自己因年龄、身体等原因无法胜任。考虑林工也是公司的元老，赵同意对林工的考核可以灵活掌握，林十分感激。

下午：2：00 在得知市场部朱经理再次将原本是巨峰公司的业务介绍给朱的朋友的公司后，当即决定开除朱。

2：05-2：30 接待宁波大洋公司的钱总，钱向赵推荐一种新型的节能光源材料，这使赵再次鼓起要搞新型节能光源项目的决心，尽管公司领导层大部分人不赞成搞此项目，但赵还是立即通知研发部派人来共同商谈。

3：50-4：30 接采购部王经理电话，被告知说由于现有库房太小，以现有的采购规模无法按新的管理办法登账入库，赵亲自去库房看了以后当即表态，新的物料管理办法暂缓执行。

根据以上情况，你最同意以下何种判断？ C

- A. 赵是一个企业家型的管理者，行动果断，雷厉风行。如果企业其他管理者也能像他那样的话，该企业的管理将趋向更优。
- B. 巨峰公司的综合能力还有很大潜力，可通过规模扩张而获得更大的经营优势。
- C. 巨峰公司的业务可能有一定的发展空间，但该企业内部管理并不正常，尤其是规章制度仍需完善。
- D. 巨峰公司由于项目分散因而隐含较大的经营风险。

第二章 道德与社会责任

案例1

“玉环”热水器起“死”回“生”

“玉环”热水器是南京热水器总厂1979年研制成功的我国第一种燃气热水器。是南京市拳头产品之一，行销全国各地。

1985年底，南京某高校外籍教师，使用“玉环”热水器时中毒死亡，成都和兰州发急电，又有两位用户在使用“玉环”热水器时死亡。当时正值全国对假药、假酒生产进行批判的高潮，加以死者身份不同，国籍不同，人命关天，该厂立刻成为众矢之的。国家经委发出紧急指示，南京热水器总厂立即停产整顿。

一时间，工厂四面楚歌，用户纷纷要求退货。面对突如其来的打击，厂领导没有一蹶不振。他们改口道，“玉环”热水器有其安全、节能、方便、经济等特点，而且市场广阔，前景远大。但是，“玉环”怎样摆脱困境，清除几起死亡事故留在公众心头的阴影呢？

该厂作出了首项决定：查清事实，将事故真相准确、及时公布于众。于是，在国家及省市有关部门的直接参与和配合下，经过数月细致的调查，得出结论：事故不是因为产品质量不合格，而是由于消费者使用不当造成。面对事实，该厂作出了第二项决定：采取“加强宣传、诱导消费、消化引进、提高质量”的紧急措施挽回影响。

首先，把积压产品发给每个职工使用。一千多职工使用自家产品，无疑是最好的广告。周围的亲朋好友慕名前来尝试，还有的托关系上门求购。在他们的影响下，“玉环”的销售开始出现转机。

另一方面，他们在许多地区举行记者招待会，向新闻界广泛宣传安全使用热水器的注意事项，分析事故原因，说明真相。

第一战役取得成功，该厂接着拉开了第二战役——推销的序幕。“玉环”热水器又一次赢得了声誉。新老用户纷纷上门，要求订货。公关使“玉环”热水器获得了新生。

思考题：

1. 面对危机，南京热水器总厂如何使“玉环”热水器起“死”回“生”？
2. “顾客是上帝”，企业对顾客有什么责任？

案例分析：

1. (1) 查清事实，是解决问题的关键。正视事实，揭示事实，是十分正确的选择，并可为问题的解决奠定良好的基础。(2) 说明真相，挽回影响，是解决问题的必要条件。(3) 承担应负的责任，是解决问题的前提。消费者死亡是由于使用不当。为什么会使用不当，因为缺乏产品使用的有关知识，使消费者学会使用产品，并通过产品消费得到满足，是消费者通过“购买”得到的基本权力和利益。一个真正以公众

和社会利益为出发点的组织，事先必须充分考虑到这些问题，并对自身行为可能对公众和社会造成的影响负责，仅仅是查清事实、说明真相，不进行自我检查，承担应负责任，“玉环”起“死”回“生”的问题就不能真正解决。

2. (1) 提供安全的产品；(2) 提供正确的产品信息；(3) 提供售后服务；(4) 提供必要的指导；(5) 赋予顾客自主选择的权利。

案例 2

环保塑化炼油厂

长沙“垃圾大王”王旭创办的长沙市环保塑化炼油厂近日启动了第二条废塑料炼油生产线，这样，该厂一年将可“吃”掉废塑物品 3 万吨，炼出达到国家标准的汽油和柴油 2 万吨。

王旭从 1980 年开始捡垃圾，逐渐涉足垃圾加工，并于 1999 年投资 260 万元办起环保塑化炼油厂，将那些几百年都无法分解的城市“白色垃圾”变废为宝。

“垃圾大王”的事业得到了湖南大学博士生导师曾光明教授的有力支持。曾光明和他的助手在城市生活垃圾资源化利用技术及设备研究方面，取得了重大发展，对处理城市“白色垃圾”也已取得实验室成果。

去年，王旭利用日本技术建成的第一条生产线启动后，却发现生产的油里含有二氧化碳渣滓，易引起车辆发动机堵塞。曾光明马上进行现场研究，改进工艺和设备。之后，工厂生产出来的柴油和汽油，经湖南省技术监督局和质量检验所检验，完全合格，达到国家标准。

据估算，仅这项技术就为王旭节省 4 个月时间，解决开支近 40 万元。一年多时间里，曾光明先后 10 多次来到炼油厂，为工厂进行人员培训，对设备进行技术改造，解决了许多技术难题。今年 6 月起，曾光明又和助手们为王旭设计图纸，指导安装设备，建起第二条生产线，节省资金 140 万元。

思考题：

1. 企业对环境有什么责任？
2. 环保塑化炼油厂在环境保护方面有什么作用？

答案要点：

1. (1) 企业要在保护环境方面发挥主导作用，特别要在推动环保技术的应用方面发挥示范作用；(2) 企业要以“绿色产品”为研究和开发的主要对象；(3) 企业要治理环境。
2. (1) 对比其他对环境造成污染的企业，环保塑化炼油厂是“吃”污物“白色垃圾”的企业；(2) 环保塑化炼油厂将“白色垃圾”转化为汽油和柴油，变废为宝；(3) 为国家节约石油资源，“白色垃圾”转化为汽油和柴油在一定程度上缓解能源危机。

案例 3

高尔夫球场是不是“绿化”工程

看上去绿草如茵的高尔夫球场，看似美化环境，实际上却是环境的“隐形杀手”。高尔夫球场看上去颜色虽绿，实际上对环境改善作用不大。修剪得很浅的草皮对空气中悬浮颗粒物的吸收能力差，因此没有明显的改善空气质量的作用，而且，草皮对土壤不但不能遮荫保水，反而会使水分快速蒸发。因此，不应一味赶时髦，把高尔夫球场列为“绿化”或“环境”工程。

北京海淀区和朝阳区的绿化隔离带正在修建高尔夫球场。一些环境专家指出，亚洲许多国家和地区的高尔夫球场给环境和生态带来了严重的污染和危害。而很多资料也表明，高尔夫球场对环境产生的负面影响是多方面的，主要有：1) 为建开阔的球场地，需要铲掉大量的野草、灌木和树木，种植单一的进口草皮，这对当地生态有极大的破坏作用；2) 球场使用的草皮需要耗用大量的水资源；3) 为保养草皮，需要使用多种化学药品，包括除草剂、杀虫剂、杀菌剂等，而这些药物往往有致癌、致畸和环境激素的作用；4) 由于草皮的用药量大大高于普通农田使用的农药量，高尔夫球场周边的农田会受影响，无法成为无公害食品种植地带；5) 用于草皮的杀菌剂危害土壤的菌群，会使土质变坏，土壤板结，不利于保土保水。

北京周边的绿化隔离带应多建自然植被恢复区，这也是最符合当今国际上恢复城市周边生态的科学做法，而且花钱少，获得的环境和生态价值高，经得起国际环境科学标准的检验，也可以成为北京市民亲近大自然，认识本土植被的区域，给北京的昆虫、鸟类和其它动物提供栖息的场所。这些区域对维护生态平衡，控制周边地区的虫害也会很有帮助。

问题：

通过此案例，你有何启示？

启示：

企业要以“绿色产品”为研究和开发的主要对象，推动“绿色市场”的发育，推动环保宣传教育，提高整个社会的生态意识，这是企业对社会的责任。企业要治理环境，对环境造成破坏的企业要采取切实有效的措施来治理环境，“谁污染谁治理”，不能推诿，更不能采取转嫁生态危机的不道德行为。

案例 4

强生公司的“信条”

美国医疗用品和器械制造商强生公司订立出《我们的信条》，作为公司的经营指导原则。下面是《我们的信条》的全文：

我们相信，我们第一是要对医生、护生和病人负责，对母亲们和一切使用我们的产品及服务的其他人负责。为了满足他们的需要，我们做的每件事都必须是高质量的。我们必须不懈地为降低成本而奋斗，以使我们的价格保持合理。顾客的订货必须迅速、准确地交付。

我们对于自己的职工负有责任，对在世界各地为我们工作的男人和妇女负有责任。他们理当有某种程度的职业保障和安全感。工资和福利必须公允、充分，工作场所必须清洁、整齐和安全。我们必须有称职的管理人员，他们的行为必须公正和有道德。

我们对于我们生活和工作于其中的社会负有责任，也对于世界大家庭负有责任。我们必须成为守法的好公民——支持善行和承担我们应尽的赋税义务。我们应当为改进国民健康、教育和文化水准而尽力。我们必须把我们有权使用的公私财产管理得井井有条，并且注意保护环境和自然资源。

最后，我们还对我们的股东负有责任。我们的经营业务必须有合理的、可观的利润。我们必须试验新的思想。必须进行科学研究，开展革新活动，必须留有一定储备供可能出现的困难时期使用。当我们按照上述各项原则经营本公司时，股东们应能取得相当可观的投资收益。

问题：

1. 组织文化是如何影响道德行为的？
2. 企业为什么要承担那么多责任？

案例分析：

1. 组织文化的内容和强度影响道德行为，强组织文化对管理者的影响很大，如果组文化是强的并支持高道德标准，它就会对管理者的道德行为产生重要的和积极的影响。处在这种文化中的管理者，具有进取心和创新精神，意识到不道德行为会被发现，并且对他们认为不现实或个人所不合意的需要或期望进行自由、公开地挑战。
2. (1) 满足公众期望；(2) 增加长期利润；(3) 承担道德义务；(4) 塑造良好的公众形象；(5) 创造很好的环境；(6) 阻止政府的进一步管制，企业承担责任可以减少政府管制；(7) 符合股东利益；(8) 预防胜于治疗；

第三章 信息获取

案例 1

A 市政府的信息获取

近几年来，A 市人民政府在原有的信访接待渠道之外，又相继设立了三条固定渠道，直接从人民群众中收集社会民情信息。一是，设立“市长专线电话”，专门受理群众给市长打来的电话。一些重要的电话记录都直接送给市长批示，并定期或不定期编发《电话简报》，对所反映的情况进行简析。二是指定专人受理群众给市长的来信，通过筛选和综合处理后，将来信反映出的带有苗头性、倾向性的问题和富有建设性的意见及时送交市长本人。三是建立“区街信息网络”，专门收集人民群众对城市建设、城市管理和居民生活等方面的意见和要求。区街信息网络办了《区街信息简报》，送市领导参阅。实践证明，社会民情信息在政府工作中占有重要地位。

A 市通过“市长专线电话”、“群众来信”、“信息网络”等渠道，收集到社会民情方面的信息共 5000 余条，这些信息对提高人民政府为人民服务的效能起到了重大作用。

社会民情信息的内容，多是群众在关系切身利益问题上对政府工作的意见、要求和建议。据此，政府部门不仅可以制定计划、作出决策、发出指示，而且可以对各项决定是否得到市民的支持和拥护做出切合实际的判断。

1. (D) 实质上就是信息的传递和处理过程，包括输入、分类、筛选、储存、使用、输出、反馈等环节。 A 协调 B、交流 C、沟通 D、信息管理
2. 组织为求生存和发展，必须与外界沟通，第一步是：B

A、知识沟通 B、信息沟通 C、思想沟通 D、感情沟通

3. 除了“市长专线电话”、“群众来信”、“信息网络”等渠道可获得社会民情信息外，还有什么方法来获取社会民情信息？

简析：市政府可建立自己的网站，以网络的形式去获得更大量的信息。

第四章 决策

案例 1

阿斯旺水坝的灾难

规模在世界数得着的埃及阿斯旺水坝在 20 世纪 70 年代初竣工了。表面上看，这座水坝给埃及人带来了廉价的电力，控制了水旱灾害，灌溉了农田。然而，实际上却破坏了尼罗河流域的生态平衡，造成了一系列灾难：由于尼罗河的泥沙和有机质沉积到水库底部，使尼罗河两岸的绿洲失去肥源——几亿吨淤泥，土壤日益盐渍化；由于尼罗河河口供沙不足，河口三角洲平原向内陆收缩，使工厂、港口、国防工事有跌入地中海的危险；由于缺乏来自陆地的盐份和有机物，致使沙丁鱼的年捕获量减少 1.8 万吨；由于大坝阻隔，使尼罗河下游的活水变成相对静止的“湖泊”，为血吸虫和疟蚊的繁殖提供了条件，致使水库区一带血吸虫病流行。埃及造此大坝所带来的灾难性后果，使人们深深的感叹：一失足成千古恨！

根据上述情况，请回答下列问题：

1. 阿斯旺水坝的决策属于何种类型？ D

A. 简单的确定型决策 B. 复杂的确定型决策 C. 风险型决策 D. 不确定型决策

2. 在判断该项决策的类型时，以下哪个要素起了最重要的作用？ D

A. 决策依据的准则 B. 决策后果 C. 决策方案 D. 决策方案的自然状态

3. 关于埃及建造阿斯旺水坝的这项决策，以下那种说法是最不可能成立的？ B

A. 人们在作出决策时，对于决策结果究竟要达到什么样的预定目标，这种认识往往与价值判断有关

B. 尽管人们能对决策要实现什么样的预定目标作出事实判断，但决策方案在实施中总难免要作出一定的代价 C. 现实中的决策往往是多目标决策

D. 任何决策方案在带来实现预定目标所希望正面效果的同时，往往也可能引起各种负面效果

4. 埃及建造阿斯旺水坝的决策，给我们提供了什么启示？

答：主要启示是：现实中的决策往往是多目标决策，人们在作出决策时对于决策结果究竟要达到什么样的预定目标，这种认识往往与价值判断有关；任何决策方案在带来实现预定目标所希望的正面效果的同时，往往也可能引起各种负面效果。

案例 2

发展旅游业

C 市陶瓷工艺、服装等产业在国内有一定的影响，成为当地的龙头产业。但在取得一定优势后，却难有更大突破。怎样再创新优势，让龙头行业为振兴地方经济再作贡献，成为市委、市政府思考的头等问题。

当时有三套方案摆到了市委、市政府的听证会上：一是有人提出发展旅游业带动其他行业，二是有人提出加大政策力度吸引投资，三是有人提出整合现有企业资源，打造产品出口的“航空母舰”。市委、市政府主要领导更倾向于发展旅游业带动其他产业。

有些人认为，搞旅游对环境要求高，可能影响陶瓷等工业的发展；有人认为 C 市新区正在建设，要开发旅游必须改造旧区，会增加财政压力；还有人说旅游业是系统工程，C 市财政支付能力有限，无力支撑。

面对众多的反对意见，C 市从三个方面论证发展旅游业是否可行。

一方面，召开联席会议，对三套方案进行讨论，给每个方案打分。发展旅游业的方案得分偏高。

另一方面，请省内外兄弟市知名旅行社项目经理对 C 市旅游资源进行考察，他们认为，C 市旅游资源具有浓郁的地方特色，新区建设与老区文物修复是互利互补的，至于财政压力，可利用当地众多华侨寻根认祖的热情来寻求投资加以解决。在投票时，29 位项目经理同意，只有一位项目经理弃权。

再一方面，请有关专家考察。专家认为，C 市工业属重工业的很少，旅游业对工业发展影响不大，C 市只要确立以文物文化为主线，集“吃、行、住、游、购、娱”于一体的总体思路，旅游业确可带动其他产业发展。而且，发展旅游业可为许多已具雏形的企业品牌增加知名度。

1. 在这个案例中，群体决策的有利特征表现在：**B**
A. 加强组织内部沟通 B. 能集思广益 C. 能使决策顺利进行 D. 加强组织凝聚力
2. 此案例中群体决策的不利特征表现在：**A**
A. 工作进程慢 B. 专家说了算 C. 责任分散 D. 产生了内耗
3. 兄弟市旅行社项目经理运用赞成投票法采用的是**B**
A. 一票否决 B. 多数原则 C. 孔多塞标准 D. 以上都不是
4. 根据这一方案，下列说法正确的是**C**
A. 群体决策有时会导致矛盾 B. 群体决策分散了责任
C. 群体决策代表集体智慧，有利于目标实现 D. 群体决策可提高群体的素质
5. 未了慎重起见，C市在专家讨论时，故意安排了一个人根据已有的资料向专家提出质疑，甚至提出反对意见。这属于创新思维的（**D**）
A. 头脑风暴法 B. 德尔菲技术 C. “零起点”方法 D. 挑错法

案例3

设备采购决策

通达金属镀膜厂是一家专门为汽车、摩托车生产厂提供各种缸套表面化学镀镍的加工业务的企业。随着业务量的大幅增长，该厂的张厂长已发现，生产中出现了某些急待解决的问题。化学镀镍主要工艺流程为清洗和化学镀。清洗是在化学镀之前，目前，该厂的清洗工艺一直采用手工操作。这种清洗方法，在产量较少的情况下，还能保证镀件的质量。但随着生产任务的增大，镀件的废品率急剧上升。高废品率造成了两个后果：其一，增大了生产成本。其二，废品率高居不下已影响到企业的声誉。

张厂长提出“用设备清洗代替手工清洗”的动议，他派人向有关生产清洗设备的厂家进行咨询，并就成本等问题进行了计算，随后召集厂务会议进行论证。

会上，张厂长通报了有关设备情况。可供选择的设备有全自动清洗和半自动清洗两种类型，若采用半自动清洗设备，单件变动成本可下降为10元/件；而采用全自动清洗设备，则单件变动成本可降为5元/件。如果采用半自动清洗设备，每年的固定成本将达到40万元；而采用全自动清洗设备，则年固定成本将高达100万元。

业务科王科长主张用全自动清洗设备。他认为，在未来的若干年内，我国的汽车、摩托车行业的将会有个长足的发展，希望尽快早采用全自动清洗设备，他预测，1999年的加工量将会达到10万件；从2000年起，每年可拿15万件的加工定单。

技术科赵科长指出，虽然应该用设备清洗代替手工清洗，以保证产品质量，但是，市场形势是千变万化的，企业应把有限的资金主要用于新技术的研制开发上，才能在市场竞争中立于不败之地。

生产科李科长认为应采半自动清洗设备，主要是其通用性较好，万一缸套市场出现不利局面，企业可以顺利转产用于其他清洗作业，不致使企业过于被动。

张厂长觉得大家的意见都有些道理，而他又该如何做出决策呢？

根据案例所提供的情况，请回答下列问题：

1. 通达随着生产任务增大，镀件废品率达5%，远高于往年，其主要原因是：**B**
A. 清洗工艺做得不够好，说明整个工艺流程先控制存在问题。
B. 清洗工艺做得不够好，说明化学镀镍的过程控制有问题。
C. 毛病出在不应该采用手工操作，是技术问题，而不是控制问题。
D. 镀件废品率高达5%，说明事前、事中、事后控制都有问题。
2. 如果该厂承接的加工量保持在五万件，从经济上考虑哪种生产方案最为有利？**B**
A. 清洗工艺手工操作 B. 清洗工艺半自动化操作
C. 清洗工艺自动化操 D. 无法确定
3. 在这个案例中，群体决策的有利特征表现在：**B**
A. 加强组织内部沟通 B. 能集思广益 C. 能使决策顺利进行 D. 加强组织凝聚力
4. 如果按照预测，2000年以后，每年拿到15万件加工定单，从经济上考虑，谁的意见可以考虑？**A**
A. 王科长 B. 李科长 C. 王、李意见均不可采纳，仍应采用手工清洗工艺 D. 经过观察，再作定夺
5. 从本案例年提供的情况分析，该案例所运用的决策方法属于：**A**
A. 确定型决策 B. 不确定型决策 C. 风险型决策 D. 难以确定

案例4

集体决策优于个人决策吗

巴巴拉零售联盟组织以“集体决策”的方式作为企业管理的中心。

现任董事长王勃先生(即将退休)行使协商一致的管理方法,使管理人员有足够的机会参与企业的主要决策。这样做的最大好处是可以帮助管理人员了解公司组织各个层次的工作状况。同时,集体管理的方法有利于培养管理人员。例如某委员会的工作涉及诸如策略问题等政策领域,通过集体参与,许多年轻的管理人逐渐熟悉了公司所面临的关键问题。

但也有少数人持反对态度,马骏是其中态度最坚决的一位。他认为管理人员参加委员会会议是浪费时间,集体决策是妥协的产物,而且最终产生的可能不是最佳决策。

然而,他的同事们却指出,集体管理方法打破了一些部门之间的壁垒,促进了部门之间的协调。他们承认集体制订计划可能是费时的,但计划的实施却很迅速。再者,他们认为集体管理方法鼓励管理人员去探索比个人决策有更多选择的方案,有年龄不同、观点不同的人参加,是一种极佳的投入。马骏不同意这些意见。他指出“巴巴拉”集体管理之所以行得通,只是由于现任董事长的管理风格在很大程度上影响着大家。一旦他退休了,新的董事长是否会保持这一管理风格并不能肯定。到那时,“巴巴拉”管理人员之间的合作也就结束了

看来巴巴拉零售联盟组织内部出现了意见分歧,要使企业内所有员工同心协力摆脱目前的僵局,要弄清楚以下几个问题:

1. “集体决策”这一方法的优点是什么?
2. “集体决策”方法有什么缺点?
3. 请您分析马骏等人对“集体决策”持否定态度的原因是什么?
4. 怎样才能使委员会或工作组更有效的工作,即减少马骏等人提出的所谓“人员浪费”?

案例分析:

1. “集体决策”有一些优点:(1)能更大范围地汇总信息;(2)能拟订更多的被选方案;(3)能得到更多的认同;(4)能更好地沟通;(5)能做出更好的决策等。
2. “集体决策”方法也有一些缺点,如花费较多的时间,产生“从众现象”,责任不明确等。
3. 认为“集体决策”浪费管理人员的时间,是妥协的产物,出现“从众现象”,而且最终产生的可能不是最佳决策,造成“人员浪费”。
4. 略

案例5

通明公司的完整解决方案

通明有限责任公司是一家生产经营各类眼镜的企业,市财政局是通明公司的第一大股东,四方集团公司是第二股东,通明公司自香港回归以来,理顺了其产品进入香港的销售渠道,同时又加快了与国际眼镜市场的衔接速度,扩大了在内地市场的销售,经营业绩扶摇直上。

随着经济的飞速发展,眼镜从一种单纯的视力矫正产品,扩展成为带有修饰、保健、运动休闲等广泛价值的大众化产品。总经理王俊强走了几步棋。第一,增加产品的品种与规格。第二,大胆投资引进了若干套先进的加工生产线,使通明公司大大地提高了生产率。第三,花大力气建立通明产品的分销体系。

通明公司由一个地区小厂变成拥有全国市场,部分产品出口,品牌知名度高的行业领导性企业。但企业做大了,王俊强的压力一点都没有减少,他的困惑与焦虑与日俱增。

首先面临的问题是:一些人也不管自己的子女、朋友素质如何,企业需不需要,一个劲往企业送。按理说,对企业不利的事,股东理应反对,但对通明公司干这事最多的恰恰就是它的两大股东!

其次,王俊强深知,通明公司早期发展的关键一步是把握好了销售渠道。市场网络是赢得竞争优势的关键资源。现在同类企业意识到这一点,这使得形形色色的代理商,经销商们更难打交道了。

其三,企业人才资源的短缺,特别是高级技术人才和高级管理人才。现有的高层管理人员最让王俊强不满的是态度问题。这些人认为,通明公司已经不错了,再拼命干就有点不值了。

其四,以前企业小,王俊强灌输质量观念还不十分难,现在企业大了,组织复杂了,灌输一种正确的观念如质量观念就很难,而要把正确的观念落实到每个部门、每个人的工作中去就更难。通明公司也曾请专家帮企业搞文化建设,来提高管理,有一阵是有效果的,时间一长,好象又不行了。

思考题:

根据以上情况,请针对通明公司健康发展的需要,提出完整的解决问题的方案。

案例分析:

- 1、从整体上分析方案,如战略上考虑的前向整合战略等
- 2、改善公司治理结构,如股权关系调整等
- 3、企业文化建设的战略依赖性与持续性

案例6

开发新产品与改进现有产品之争

袁之隆先生是南机公司的总裁。这是一家生产和销售农业机械的企业。1992年产品销售额为3000万元，1993年达到3400万元，1994年预计销售可达3700万元。每当坐在办公桌前翻看那些数字、报表时，袁先生都会感到踌躇满志。

这天下午又是业务会议时间，袁先生召集了公司在各地的经销负责人，分析目前和今后的销售形势。在会议上，有些经销负责人指出，农业机械产品虽有市场潜力，但消费者的需求趋向已有所改变，公司应针对新的需求，增加新的产品种类，来适应这些消费者的新需求。

身为机械工程师的袁先生，对新产品研制、开发工作非常内行。因此，他听完了各经销负责人的意见之后，心里便很快算了一下，新产品的开发首先要增加研究与开发投资，然后需要花钱改造公司现有的自动化生产线，这两项工作约耗时3-6个月。增加生产品种同时意味着必须储备更多的备用零件，并需要对工人进行新技术的培训，投资又进一步增加。

袁先生认为，从事经销工作的人总是喜欢以自己业务方便来考虑，不断提出各种新产品的要求，却全然不顾品种更新必须投入的成本情况，而事实上公司目前的这几种产品，经营效果还很不错。结果，他决定仍不考虑新品种的建议，目前的策略仍是改进现有的品种，以进一步降低成本和销售价格。他相信，改进产品成本、提高产品质量并开出具吸引力的价格，将是提高公司产品竞争力最有效的法宝。尽管他已做出了决策，但他还是愿意听一听顾问专家的意见。

思考题：

1. 你认为该企业的外部环境中有哪些机会与威胁？
2. 如果你是顾问专家，你会对袁先生的决策如何评价？

分析：

1. 机会与威胁主要是：市场在悄悄发生变化，消费者的需求趋向已有所改变，公司应针对新的需求，增加新的产品种类，来适应这些消费者的新需求。但新产品研制、开发需要做大量的工作，需要投入很大的成本。
2. 袁先生的决策虽说也在适应变化，但多少有些保守，企业面对的市场是千变万化的，企业管理者必须考虑到各种可能出现的情况，制定好相应的对策，袁先生可以在小规模上进行产品更新的实验，万一市场真有变化，再进行产品更新不致于措手不及。

案例7

安娜该如何决策

安娜在一家中等规模的电脑公司当程序设计员。现在，她的年薪为50000美元。公司的前景很好，也增加了很多新的管理职位。其中有些职位，包括优厚的年终分红在内，公司每年要付给90000美元。有时，还提升程序员为分公司的经理。安娜相信，在不久的将来她会得到这样的机会。

安娜的父亲雷森先生自己开了一家电脑维修公司，主要是维修计算机硬件，并为一些大的电脑公司做售后服务，同时也销售一些计算机配件。雷森先生雇了一位刚毕业的大学生来临时经营电脑维修公司，店里的其他部门继续由安娜的母亲经营。雷森想让女儿安娜回来经营她最终要继承的电脑维修公司。而且，由于近年来购买电脑的个人不断增加，电脑维修行业的前景是十分看好的。雷森先生在前几年的经营过程中，建立了良好的信誉，维修公司发展和扩大的可能性是很大的。

安娜和双亲讨论时，得知维修公司现在一年的营业额大约为400000美元，而毛利润差不多是170000美元。目前，雷森付给他新雇用的大学毕业生的薪金为每年36000美元，雷森夫人得到的薪金为每年35000美元，雷森先生自己不再从维修公司支取薪金了。

如果安娜决定担任起维修公司的管理工作，雷森先生打算付给她50000美元的年薪。他还打算，开始时，把维修公司经营所得利润的25%作为安娜的分红；两年后增加到50%。因为雷森夫人将不再在该公司任职，就必须再雇一个非全日制的办事员帮助安娜经营维修公司，他估计这笔费用大约需要16000美元。

雷森先生已知有人试图出600000美元买他的维修公司。这笔款项的大部分，安娜在不久的将来是要继承的。对雷森夫妇来说，他们的经济状况并不需要过多地去用这笔资产来养老送终。

思考题：

1. 对安娜来说，有什么行动方案可供选择？
2. 你建议采取哪种备选方案？
3. 安娜的个人价值观会对她作出决策有何关联？

分析：

1. 可供选择行动方案：

(1) 到父亲的公司工作，获取 50000 美元的年薪，以及公司利润的 25% 或 50%，最终继承父亲的产业；(2) 仍在原公司发展，获取 50000 美元的年薪及优厚的年终分红，在不久的将来任分公司的经理，最终继承 600000 美元的款项。

2. 建议采用第二方案。

3. 略。

案例 8

蔬菜管理

莫斯用从他祖父那里继承下来的一部分钱，雇用了专门搞蔬菜杂交品种的农艺专家，这个专家小组负责开发类杂交品种蔬菜并不断向莫斯提出新建议。如建议他开发菠菜（菠菜与生菜杂交品种）、橡子萝卜瓜、橡子南瓜以及萝卜的杂交品种。特别是一种柠檬辣椒，是一种略带甜味和柠檬味的辣椒，他们的开发很受顾客欢迎。同时，莫斯也用水载法生产传统的蔬菜，销路很好，生意发展的如此之快，以致他前一个时期，很少有时间更多考虑公司的长远建设与发展。最近，他觉得需要对一些问题着手进行决策，包括职工的职责范围，生活质量，市场与定价策略，公司的形象等等。

莫斯热衷于使他的员工感到自身工作的价值，他希望通过让每个员工“参与管理”了解公司的现状，调动职工的积极性。他相信：这是维持员工兴趣和激励他们的最好办法，他们决定在本年度 12 月 1 日九时召开一次由每一个农艺学家参加的会议，其议程是：

1. 周末，我们需要有一个农艺师在蔬菜种植现场值班，能够随叫随到，并为他配备一台步话机，目的是一旦蔬菜突然脱水或者枯萎，可以找到这些专家处理紧急情况，要做的决策是：应该由谁来值班，他的责任是什么？

2. 我公司的颜色是绿色的，要做的决策是新地毯、墙纸以及工作服等应该采用什么样的绿色色调？

3. 公司有一些独特的产品，还没有竞争对手，而另外一些产品，在市场上竞争十分激烈，要做的决策是：对不同的蔬菜产品应当如何定价。莫斯要求大家务必准时到会，积极参与发表意见，并期望得以最有效的决策结果。

根据上述情况，请回答下列问题：

1. 从彼得莫斯工作作风分析，他的管理方式是属于 (B)

A. 协商式 B. 群体参与式 C. 开明一权威式 D. 以上说法都不确

2. 12 月 1 日所召开的会议是必要的吗？(B)

A. 很有必要，体现了民主决策 B. 不必要，会议议题与参与者不相匹配

C. 有必要，但开会的时间选择为时过晚 D. 对一部分议题是必要的，对另一部分议题则是不必要的

3. 定价问题是否需要列入莫斯 12 月 9 日的决策议事日程？(C)

A. 需要，因为它是企业中重大的问题

B. 不需要，因为该项决策的关键是质量问题，而不是让所有的员工参与和接受

C. 需要，但决策者不应该是与会专家而应当选择经济学家

D. 在稳定的市场环境下，不需要；在变化的市场环境下，则需要集思广益，群体决策

4. 群体决策与个人决策相比，其明显的特点是：(B)

A. 在任何情况下群体决策均优于个人决策

B. 群体决策在准确性方面一般超过个人决策，且能限制决策的冒险性

C. 群体决策在准确性方面一般超过个人决策，但容易产生决策的冒险性

D. 是否采用群体决策，取决于领导者的经验与水平

案例 9

YG 公司的技术引进

YG 公司是一家生产铝型材的公司。1991 年，公司获得信息，彩色铝型材作高大公共建筑物内外的装饰，会取得很好的艺术效果。未来市场前景看好。

1992 年 YG 公司从意大利引进了全国第一条彩色铝型材自动生产线。于 1993 年底即把全部设备安装完毕，但 1994 年初该生产线刚正式投产，就发生了问题，机器才开动半天就卡了壳，图纸上都是意大利文，不得已把意大利专家请回来。意大利专家说设备质量是好的，关键是技术人员和工人没有掌握操作技术。公司刘经理请意大利专家专门对中国技术人员及工人进行培训。培训完后，生产线上的工人及技术人员又花了一年时间进行实际操作训练，1995 年初，终于算是真正掌握了操作技术。

而此时，国内已有8家企业都已在近2年时间里先后生产出彩色铝型材来了，其中最大的竞争对手X公司已经占领了我国华东、华南及西南各省的市场，其他7家企业也已把国内市场瓜分完毕，因而YG公司的产品一直打不开市场。YG公司陷入了困境。

公司决定成立彩色铝门窗厂、彩色玻璃幕墙厂、装饰公司及土木建筑公司。其本意是如果这2个厂及2个公司生意较好，彩色铝型材就可内部消化掉1/2至2/3，这样彩色铝型材的销售就不成问题了。目前彩色铝门窗厂已建立了一条生产线，由于这一产品尚未被人们所认识，价格较贵，因此生意清淡，没有利润。彩色玻璃幕墙也有一条生产线，但听说建设部将发文，为防止反射光污染和热污染；今后大型公共建筑物要限制使用大型玻璃幕墙，因此该厂发展前景并不看好。而装饰公司和土建公司遇到的竞争更加激烈，全国有4路建筑装饰及土建大军，僧多粥少，竞争几近白热化。由此YG公司再度陷入了更深的困境之中。

根据上述情况，请回答下列问题：

1. 在YG公司决策引进彩色铝型材生产线时，主要是出于什么考虑？（C）
A.公司有很强的生产能力。B.公司有很强的市场竞争实力。
C.产品具有很好的市场前景。D.公司有铝型材生产经验。
- 2.从管理上来看，引进生产线直至1995年初才正式投入运行，其主要原因是什么？（D）
A.引进生产线质量有问题。B.中国工人技术水平太差掌握不了。
C.公司技术人员水平不够。D.没有对操作工人进行上岗预培训。
3. 公司彩色铝型材投产后，市场一直打不开的主要原因在于：（D）
A.彩色铝型材产品还没有被市场所接受。B.公司的产品还不能满足用户的质量要求。
C.小批量生产对公司来说生产成本太高。D.整个彩色铝型材市场已被其他企业抢先占领。
4. 公司决定进一步成立2个厂及2个公司，主要出于以下哪一种考虑？（C）
A.促进公司向多角化经营发展。B.新办工厂与公司的市场前景看好。
C.解决公司彩色铝型材的销售问题。D.以上三种说法都不对。
5. 据本案例资料，对建筑及装饰市场最有可能得出以下哪种判断？（D）
A.开发不够。 B.有待开发。C.正在成长。 D.供大于求。
6. YG公司技术引进失败的主要原因是：（A）
A.没有及时掌握引进生产线技术，贻误了战机。B.对产品市场前景不清楚，生产的产品市场不需要。
C.职工及技术人员水平不高，素质太低。D.不能认为是失败，生产线已经投产。

案例10

新民钟表公司

新民钟表公司是一个拥有1000人的国有中型企业。进入90年代后，新民钟表公司出现了经济效益恶化的局面。市轻工局撤换了企业原领导班子，经过竞选，李茂盛担任了公司总经理。李茂盛一上任就大刀阔斧地精简机构，把公司科室人员由80人精简到40人。

新民钟表公司的主要产品是机械表和机芯。但机械表在国内市场已不受欢迎，公司年产机芯100万只，主要卖给香港的中国商，公司生产的低档机械表在省外根本卖不出去，在本省的市场占有率已由前几年的10%下降到了5%，并且其主要购买对象在农村。

李总经理担心，一旦香港中间商停止订货，企业将陷入更大困境。公司经多次研究，决定搞多角化经营。为此，公司在厂区外租了几间房和一块空地，开设了餐厅与卡拉OK厅，并办起了一个“新民度假村”。公司还进入第一产业，办了养猪、养鸡、养兔场。

公司了解到在距公司100多公里的山区，许多农民开采铁矿砂非常赚钱。李总经理通过亲自考察，并经全体员工讨论，决定开办新民铁矿砂厂。公司集资100余万元，经过紧张的筹备，半年后新民铁矿砂厂就土法上马了。开工第一个月赢利40万元。但是好景不长，过了不久，山坡上的废泥浆由于堆放过多，流进了农民的庭院，冲毁了几间民房。环保部门勒令新民铁矿砂厂停产并处以罚款。由于地理位置不好，游客不多，再加上经营不善，“新民度假村”也出现了亏损。公司的养殖业原来是由一个农大毕业生管理，但他认为公司没有发展前途，不久前离职而去。这使得李总经理及公司陷入了极度困难之中。请根据以上情况，请回答下列问题：

1. 从管理的角度来看，你认为李总经理上任伊始首先应该抓什么工作？（D）
A.精简机构、现场管理和质量管理，将产品成本降下来
B.市场营销，把销售队伍和销售策略抓好，其他都是次要的
C.职工思想，只要把职工的干劲鼓起来，什么事都好办
D.企业经营总体战略的制定，这影响与决定了企业的发展方向
2. 你认为新民钟表公司还要不要继续生产机械表？（C）

- A.应当继续生产机械表，中国市场很大，可以包容任何产品
 - B.应当生产高档机械表，许多高价名牌手表都很好销
 - C.不应继续生产机械表，机械表产品已经进入衰退期
 - D. 不应继续生产机械表，目前没有一家手表厂经营是成功的
3. 新民钟表公司土法上马铁矿砂厂的决策是否正确？为什么？（D）
- A. 正确，因为铁矿砂厂每月可赢利40万元，解决了公司的燃眉之急
 - B. 正确，李总经理亲自做过调研，并经全公司员工讨论，符合科学决策程序
 - C. 错误，企业上下缺乏沟通，还没有对办厂达成共识
 - D. 错误，项目上马未经科学有效的论证，对项目风险未作充分估计
4. 新民钟表公司上马铁矿砂厂属于以下哪一种决策类型？（A）
- A. 战略决策 B. 日常决策 C. 程序性决策 D. 产品决策
5. 该公司多角化经营战略失败的最主要原因是什么？（A）
- A. 上马项目论证不够充分，决策考虑不够科学全面
 - B. 李总经理对工作不够投入，没有依靠职工群众力量
 - C. 企业优势没有正常发挥，抓住的机会未充分利用
 - D. 企业普通职工水平不高，缺乏高水平的科技人员

案例 11

新任厂长的产品决策

某工具厂从1990年以来一直经营生产A产品，虽然产品品种单一，但是市场销路一直很好。后来由于经济政策的暂时调整及客观条件的变化，A产品完全滞销，企业职工连续半年只能拿50%的工资，更谈不上奖金，企业职工怨声载道，积极性受到极大的影响。

新厂长上任后，决心一年改变工厂的面貌。他发现该厂与其他部门合作的环保产品B产品是成功的，于是决定下马A产品，改产B产品。一年过去，企业总算没有亏损，但工厂日子仍然不十分好过。

后来市场形势发生了巨大的变化。原来的A产品市场脱销，用户纷纷来函来电希望该厂能尽快恢复A产品的生产。与此同时，B产品销路不好。在这种情况下，厂长又回来过头来抓A产品，担一时又无法搞上去，无论数量和质量都不能恢复到原来的水平。为此，集团公司领导对该厂厂长很不满意，甚至认为改产是错误的决策，厂长感到很委屈，总是想不通。

思考题：

- 1、你认为该厂长的决策是否有错误？请你做详细分析。
- 2、如果你是该厂厂长，你在决策过程中应如何去做？

案例分析：

1. 有错误，管理者在决策离不开信息，信息的数量和质量直接影响决策水平。这要求管理者在决策之前以及决策过程中尽可能地通过多种渠道收集信息，作为决策的依据。组织内部条件和外部环境的不断变化，要求管理者不断地修正方案以减少或消除不确定性，定义新的情况。
2. 该厂厂长应用最小最大后悔值法来做此决策，或者当A产品滞销时，缩减A产品的生产，扩大B产品的生产。反之，B产品滞销时，缩减B产品的生产，扩大A产品的生产。

案例 12

宝登的问题

宝登酒店是一个四星级宾馆。一天，酒店总经理陆帆主持召开了酒店的特别经营工作会议。主题是分析检讨全年工作并酝酿下年度发展计划。

陆总首先总结了以前的工作，认为管理方面存在的问题十分尖锐，特别是假日期间服务跟不上。他举例道：“早餐出现客人排队等待食品，房间打扫不及时，尤其是房间常备用品居然出现短缺，前台结账速度缓慢，甚至有错账导致纠纷。”陆总严正强调：“这些情况是绝对不能容忍的。”

客房部总监鲁素对上述情况首先作了检讨，随后又做了相应的解释和分析。她说：“假日期间服务质量下滑有我们自身管理的原因，但对市场估计不足也是一个原因。比如关于客房用品更换不及时，原因是那些天已没有存货可换。因此我认为改善计划，完善供应也是解决问题所不可缺少的。”

事涉本部门工作，采购部经理顾骏不能不说话了，“我们的采购活动都是按计划来执行的，若要超计划采购，我们没权做。”顾经理接着说道：“鲁总你说的供应不上的那段时间，我们的供应可是按计划百分之百地完成的。”

看到顾经理似乎有推卸责任的意思，陆总微感不快。他插话道：“计划是死的，人是活的，市场情况放在那儿，你就不能主动灵活点儿？”顾经理不仅困惑而且委屈，说道：“陆总，以前我们的采购

可都是按计划走的呀，要说灵活也首先是计划要灵活，现在还真看不懂这节日旅游市场。”陆总说：“看不懂就学，我不也一样，这有什么好说的。”

财务总监蒋培说道：“财务部工作实在是太紧张，人手少，工作多，但只能拿平均奖，这些问题也应该有个说法。”蒋培一说此事，一时大家又就各单位员工的奖金等级和计算办法争论开了，而让陆总更感头痛的是，在硬件条件、人员配备、工资待遇等问题上，客房部、商场部、餐饮部又各自表白自己应是酒店优先倾斜的对象，应得到优先支持。

“你们讲的我都知道。”陆总接过话头说，“现在的问题是，我市已有6家三星级宾馆将升至四星级，还有4家五星级标准的饭店已经或即将上马，竞争残酷啊！这时候不许谈不利于团结的话，我们的每一项业务都是重点，不可偏颇。下一步我们要狠抓责任落实和内部控制。各部门都必须尽心尽责把本职工作做好！”

根据案例所提供的情况，请回答下列问题：

1. 采购部经理顾骏僵化地执行采购计划造成假日高峰期间酒店客房用品短缺，陆总为此要求他“不懂就去学，这没什么好说的”。对此你认为：C
 - A. 陆总的态度和措词都很恰当，他做了一个上级应做的事情。
 - B. 陆总的回复是正确的，但应委婉一些，毕竟这些情况以前没有遇到过。
 - C. 陆总的态度和措词只是部分合理，他应该以某种方式参加到问题解决中去。
 - D. 陆总应该对此问题负主要责任。
2. 从这次会议讨论的情况看，你认为宝登酒店的经营计划，比如动态预算会有什么变化？A
 - A. 就这次会议讨论的情况而言，该酒店很难改进其计划质量。
 - B. 有了这次会议的讨论，再加上部门合作水平的提高，该酒店定能提高经营计划的质量。
 - C. 很难就这次会议的情况推断该酒店以后的计划水平的变动情况。
 - D. 有了这次会议的讨论，加上有关计划工具、方法方面的知识，该酒店定能提高经营计划的质量。
3. 在会议总结中陆总提到，要进一步狠抓责任落实和内部控制。从该酒店的管理现状看，其管理控制工作最有可能呈现下列何种情况？B
 - A. 由于一把手亲自提出，表明该项工作已得到应有的重视，其管理控制工作一定能有所突破。
 - B. 从酒店目前的管理现状看，即使大家都认识到管理控制工作的重要性，也较难取得实质性提高。
 - C. 在强化岗位责任，增强团结的基础上，该酒店的内部管理控制工作水平将由低趋高。
 - D. 当该酒店的部门沟通质量提高以后，其内部管理控制工作的障碍就打破了。
4. 管理学家指出，企业的使命确认是企业一切工作的出发点，当然宝登酒店也是如此。从本案例的情况看，你认为该企业在使命确认的问题上最接近下列何种情况？B
 - A. 由于陆总具有丰富的业务工作经验，加上他现在又努力学习酒店业务知识，因此，在使命确认这一工作上，宝登酒店将越做越好。
 - B. 宝登酒店的使命确认工作将越来越具挑战性。目前来看，该企业完成这一任务的能力还不充分。
 - C. 在责任意识普遍提高和强化的前提下，宝登酒店的使命确认工作将越做越好。
 - D. 从本案例的情况看不出该酒店在使命确认工作上的水平及变化趋势。
5. 如果你也参加了这次会议并且有发表意见的权利，为了酒店的顺利发展和管理水平的提高，你将最关心下列哪一个问题？D
 - A. 工资奖金的合理分配。
 - B. 酒店内部的沟通。
 - C. 可支持快速预算的一些基础管理。
 - D. 酒店对市场的分析与判断能力。

第五章 计划

案例 1

苏润公司的问题

苏润公司原是一家从事食品批发的商业企业。在计划体制下该企业作为一家“官办”机构，业务一直很饱满。在经济体制改革的前期，该公司凭借原有的渠道与经验优势，取得了较理想的经济效益。然而随着体制改革的深入，市场流通格局、企业竞争、消费者偏好和购买行为特征都发生了巨大的变化，致使苏润公司的经营出现了许多以前不曾有过的问题：以前火爆的业务现在却很难找到客户，而以前无人问津的业务现在却大为红火。于是，公司上上下下弦都绷得很紧，开始关注着市场的一举一动，并努力地适应着各种变化。近年来经济效益虽仍下降，但比同类企业日子要好过一些。然而公司的管理人员对此并不满足。经过一系列的思想碰撞、深入交流之后，他们总结出这样几个问题：

“苏润公司原来是一家什么性质的企业组织？在变化的环境下应该成为一家什么样的公司？如果我们原来所做的和擅长的事情并不是环境和市场最迫切要我们做，的事情，那么我们应该作出调整？怎样完成这种调整？”

他们从管理专家那里得知，这些问题的解决涉及一种叫做“计划”的管理职能。他们希望借助于对这些问题的思考，把企业的计划工作做得更好。

思考题：

何谓计划？针对现在的问题，他们该如何制定计划？

答：计划是管理的首要职能，它是在预见未来的基础上对组织活动的目标和实现目标的途径作出筹划和安排，以保证组织活动有条不紊地进行。是为了实现决策所确定的目标，预先进行的行动安排。是组织、领导、控制和创新等管理活动的基础。

制定计划有以下步骤：（1）制定目标；（2）认清现在；（3）研究过去；

（4）预测并有效地确定计划的重要前提；（5）制订和选择可行的行动计划；

（6）制定主要计划、派生计划；（7）制定预算，用预算使计划数字化。

案例 2

“隆中策”

诸葛亮的“隆中策”是我国最早、最大的成功计划工作案例之一。

隆中策的第一步是确定组织目标：兴汉室，图中原，统一天下。

隆中策的第二步是制定分步实施方案，即确定分步计划的阶段目标：第一，先取荆州为家，形成“三分天下”之势；第二，再取西川建立基业，壮大实力，以成鼎足之状；第三，“待天下有变，命一上将将荆州之兵以向宛、洛，将军身率益州之众以出秦川”，这样，“大业可成，汉室可兴矣”。

隆中策的第三步是确定实现目标的指导方针：“北让曹操占天时，南让孙权占地利，将军可占人和”。内修政理，外结孙权，西和诸戎，南抚彝、越，等待良机。

隆中策又进一步对敌、我、友、天、地、人做了极为细致透彻的分析，论证了为什么应当有这样的指导方针。

诸葛亮所作之隆中策并非主观臆断，而是在调查研究和预测的基础上，在于他准确、及时、充分地掌握信息。诸葛亮的信息来源，一靠交友，二靠云游，这才能做到知天下事、知天下人，不然怎么能画出西川 54 州图呢？

诸葛亮的隆中策不正是一项完整的计划工作吗。三分天下之后，如果不是后来关羽交恶东吴，丢了荆州；如果不是刘备又在战术上犯了错误，使鼎盛时期的蜀汉大伤元气；如果后主刘禅是明君，诸葛亮也不会功败垂成。蜀汉之所以被晋灭掉，并非隆中决策之失，而是执行计划有误。

请回答下列问题：

1. “隆中策”是（B）

A、战术性计划 B、战略性计划 C、程序性计划 D、具体性计划

2. 下列哪项属于最简单的计划：（C）

A、政策 B、程序 C、规则 D、预算

3. 如何编制一项完整的计划？

答案要点：（1）确定目标（2）认清现在（3）研究过去（4）预测并有效地确定计划的重要前提条件（5）拟订和选择可行的行动计划（6）制定主要计划（7）制定派生计划（8）制定预算，用预算使计划数字化

案例 3

科宁公司的计划

科宁公司主要经营玻璃品生产和加工。该公司成功制造了第一个电灯泡。科宁公司一直以制造和加工玻璃为其重点。然而，科尼的这种经营战略也给它带来了许多问题：它的骨干部门——灯泡生产在 30 年前曾占领 1/3 的美国灯泡市场，而今天却丧失了大部分市场；电视显像管的生产也因面临剧烈的竞争而陷入困境。这两条主要产品线都无法再为公司获取利润。面对这种情况，公司既希望开辟新的市场，但又不愿意放弃其传统的玻璃生产和加工。从而，公司最高层领导制定了一个新的战略计划。计划包括三个主要方面：第一，决定缩小类似灯泡和电视显像管这样低产的部门；第二，决定减少因市场周期性急剧变化而浮动的产品生产；第三，开辟具有挑战性又具有巨大潜在市场的产品。

第三方面又包括三个新的领域：一是开辟光波导管生产——用于电话和电缆电视方面的光波导管和网络系统以及高级而复杂的医疗设备等。第二领域是开辟生物工艺技术，这种技术在食品行业方面大有前途。第三领域是利用原来的优势，继续制造医疗用玻璃杯和试管等，并开拓电子医疗诊断设备，希望在这方面能达到全国同行业中第一或第二的地位。

科宁公司还有它次一级的目标。例如，目前这个公司正在搞一条较复杂的玻璃用具生产线，并计划向不发达国家扩展业务。很明显，科宁在进行着一个雄心勃勃的发展计划。公司希望通过提高技术。提高效率，以获得更大的利润。

但是，在进行新的冒险计划中，科宁也碰到了许多问题。例如，如果科宁真要从光波导器和生物控制等方面获得成功的话，就必须扩大其经营领域。另一方面，科宁给人的印象是要保持其原来的基础，而不是在于获取利润。

试回答下面的问题

计划按期限可分哪几类？试简要说明。试列出科宁公司的中、短期计划。

案例分析：

计划按期限可分为长期计划、中期计划、短期计划。长期计划往往是战略性计划，它规定组织较长时期的目标以及实现目标的总的方法。对一个工商企业来说，长期计划包括经营目标、战略、方针、远期的产品发展计划、革新等。短期计划通常是指年度计划，是根据中长期计划规定的目标和当前的实际情况，对各种活动做出的详细的说明和规定，它具有较强的可操作性。短期计划在执行的过程中灵活选择的范围较小，有效的执行是其最基本也是最重要的要求。中期计划介于长期、短期计划之间，起到衔接长期计划和短期计划的作用。长期计划以问题为中心，而中期计划以时间为中心，将长期计划的内容细化为每个时段的目标。可以说，中期计划既赋予了长期计划的具体内容，又为短期计划指明了方向。中期计划则为组织指明路径，而短期计划则为组织规定行进的步伐。

具体中、短期计划（略）

案例 4

乔森家具公司的发展目标

乔森家具公司开始时主要经营卧室和会客室家具，取得了相当的成功，随着规模的扩大，公司又进一步经营餐桌和儿童家具。1975年，乔森退休，他的儿子约翰继承父业，不断拓展卧室家具业务，扩大市场占有率，使得公司产品深受顾客欢迎。到1985年，公司卧室家具方面的销售量比1975年增长了近两倍。但公司在餐桌和儿童家具的经营方面一直不得法，面临着严重的困难。

今年12月14日，公司召开了每年一次的例会，会议由董事长兼总经理约翰先生主持。约翰先生在会上为公司制定了今后五年的发展目标。具体包括：

- 1、卧室和会客室家具销售量增加20%；
- 2、餐桌和儿童家具销售量增长100%；
- 3、总生产费用降低10%；
- 4、减少补缺职工人数3%；
- 5、建立一条庭院金属桌椅生产线，争取五年内达到年销售额500万美元。

这些目标主要是想增加公司收入，降低成本，获取更大的利润。但公司副总经理托马斯跟随乔森先生工作多年，了解约翰董事长制定这些目标的真实意图。尽管约翰开始承接父业时，对家具经营还颇感兴趣。但后来，他的兴趣开始转移，试图经营房地产业。为此，他努力寻找机会想以一个好价钱将公司卖掉。为了提高公司的声望和价值，他准备在近几年狠抓一下经营，改善公司的绩效。

试回答下面的问题

你认为约翰逊董事长为公司制定的发展目标合理吗？为什么？

案例分析：

目标是组织在一定时期内通过努力争取达到的理想状态或期望获得的成果，它包括组织的目的、任务，具体的目标项目和指标，以及指标的时限。在确定目标的具体问题上，由于组织的各部门职能不同，不同时期、不同条件的目标不同，其目标的确定肯定是各有千秋，不过从总体上考查，要使目标合理有效，就必须遵循以下基本原则：

- 1、统一性。任何组织最重要的是确定组织的总目标。
- 2、系统性。目标的确定要注意目标之间的协调关系。
- 3、预见性。目标是组织希望达到的预期效果。
- 4、应变性。组织的外部环境和内部条件都是在不断发展变化的，组织的目标应当随着情况的变化而相应地调整或作出必要的修改。
- 5、科学性。目标必须在对象、要求和时限上是明确的和单义的。

这些目标并非从公司发展和市场的实际出发制定的，而是出于某种目的的，但又很难说不合理，只主要看他的战略意图，如果他是为了卖掉公司，这个目标的短期实现有利于这个战略目的。但如果说是为了企业的长期经营目的，不切实际的目标必然牺牲公司的长期利益来换取短期的经营业绩。

案例 5

合资企业的经营

某中外合资企业于15年前建立，其所生产的3种主要产品都是从外方母公司引进的。其中，产品A的销售量目前占国内市场份额的60%左右（在公司初建的头3年里该比例一直保持在100%，后来随着进口产品的增加，国内其他企业的进入。该比例逐渐下降），获利量占公司利润总额的61%。A产品在外方母公司已经被淘汰，现在唯有向外方母公司定购A产品的，外方母公司就需要向其海外生产A产品的

各子公司订货。A产品在我国国内的需求量因为新的替代产品的出现近年也在逐渐下降。产品B是3年前从外方母公司引进的新产品。其销售量占中国国内市场份额的10%左右，近两年中市场需求量逐渐上升。B产品的获利量占公司利润总额的32%。C产品约占国内市场总量的10%不利，获利量占公司利润总额的1%左右。B、C两产品与国内同类产品的竞争日趋激烈，进一步提高市场占有率已比较困难。

外方母公司是一个跨国公司，该跨国公司规定，所有设在世界各国、各地区的跨国公司的合资企业，都是本跨国公司产品的唯一代理商，无论定购该跨国公司何处生产的产品均需通过该跨国公司的一个代理商，而且每个代理商产品的定价方式均采用跨国公司总部确定的统一价格，加上各子公司根据所在国物价水平确定的代办费率，再加上预先收取的维修费及服务费。

1. 该合资企业的产品组合表示B

- A. 公司已无发展前途 B. 公司缺乏后续支柱产品
C. 公司现金流肯定缺乏 D. 公司形成了良性产品更新阶梯

2. A产品提供的利润量占公司利润总额的61%说明C

- A. A产品是公司的净资金提供者 B. 该公司存在较高的经营风险
C. 该公司过于依赖某一个产品 D. 公司应重点扩大A产品的销售量

3. 该公司的未来发展战略应该是：D

- A. 加强推销工作 B. 继续保持目前的产品组合
C. 外方母公司追加投资 D. 积极开发新产品

4. 为了实施公司的发展战略，可以采取B

- A. 停止A产品的生产，将投资用于B产品的推销 B. 用于A、B产品提供的利润支持新产品的开发
C. 将各产品所获利润用于扩大自己的市场份额 D. 扩大公司规模以增强竞争力

5. B产品正处于其生命周期的D

- A. 衰退阶段 B. 引进阶段 C. 成熟阶段 D. 成长阶段

6. 公司对A产品的工作重点应放在C

- A. 扩大广告宣传，提高市场知名度 B. 尽快实现产品差别化，占领细分市场
C. 降低成本，进行价格竞争 D. 逐步撤出投资

案例6

K公司承包经营的失败

K公司是一家生产G产品的中法合资公司。公司的经营管理采用“承包制”的做法。承包人张先生是该合资公司的外方董事，一位法籍华人。承包前，他专门请欧洲有关专家，借助于计算机对承包方案进行了详尽的测算与分析，最后在董事会内部签订了五年期的承包合同。

根据承包合同，公司的目标是投产第一年盈利150万美元，以后每年递增10%。该目标是以对欧洲同行厂家正常满负荷生产数据为基础提出的。这种水平的目标，通常只有在公司成长期的期末或成熟期的期初，市场环境比较宽松情况下才能达到。

合同签订后，张先生自任公司总经理。因自己在欧洲有许多业务，专门从欧洲聘请了一位熟悉G产品生产的专家任常务副总，长驻中国，主管技术与市场。为了帮助常务副总克服语言交流上的困难，又在国内聘请了一位总经理助理，当总经理不在公司时，就由该总经理助理负责日常工作。

K公司在管理上基本上采用欧洲同类厂的管理方式，机构精简，职能集中，每个员工身兼数职，员工总数很少。工作及工序责任分割十分清晰，谁的工作就由谁负责，既不允许相互推诿，也不允许相互帮助。凡完成不了本职工作的人，被视为不能胜任，均应撤换；而如果其他人或工序来帮忙，出了问题就会职责不清。在员工心中逐渐形成了一种“各人自扫门前雪，休管他人瓦上霜”的想法。

在产品市场方面，公司考虑到G产品在国内是一种新型产品，厂家和市场的接受都需要有一个过程，而在国际市场上则已进入成熟期，只要产品质量上乘、性能优良、富有特色，销售一般不会有什问题。所以，公司认为只要价格适当，将产品销售定位在出口上肯定可行，因而不专设产品经营部，国内销售只委托一家合作单位进行。

经过两个月的努力，第一只集装箱在阵阵鞭炮声中运出公司，成功出口欧洲。公司上下看到了希望。但好景不长，由于当时国内外情况的急剧变化，原来已下订单的几家欧洲客户频频传真要求暂缓供货，公司海外市场受阻。此时，另有几家海外客户提出降价要求。总经理助理请示远在欧洲的总经理，总经理觉得这与公司原定价格及利润指标有距离，没有同意。这使得公司接连数月没有订单。

几个月后，外销仍无转机，再加公司原来委托的内销单位推销效果不佳。为了加强公司的内销力量，总经理临时决定成立产品经营部，积极组织人员奔赴国内各地进行产品推销。但终因为时已晚，回天无力，年终结算：当年公司亏损达人民币400万元，看到这种情况，承包人张先生无奈地提出要求，希望提前终止承包合同。

根据案例所提供的情况，回答下列问题：

1. 从整体上来说，该公司承包失败的主要原因是什么？ D
A. 市场机会不好 B. 内部管理失误 C. 员工都是新手 D. 经营管理不善
2. 该公司承包合同中存在的主要问题是： B
A. 承包期太长 B. 目标定得太高 C. 欧洲专家测算有误 D. 成本水平太高
3. 从长远发展角度考虑，该公司建立初期（即前1~2年）的工作重心应该是什么？（ C ）
A. 加强营销工作，早日收回投资 B. 加强营销工作，增加公司盈利
C. 加强营销工作，在市场上站稳脚跟 D. 尽量降低成本，增加公司盈利
4. 该公司高层管理人员配备上存在的主要问题是： A
A. 常务副总不熟悉国内情况，无法与公司内外进行有效的沟通
B. 常务副总不懂业务，总经理缺乏经营能力
C. 总经理在欧洲有许多业务需要照顾 D. 总经理助理能力不够强
5. 该公司在内部管理上所表现出来的主要特点是： B
A. 绝对的集权主义 B. 公司内部分工上存在着严重的相互分割现象
C. 乙公司上下缺乏有效沟通 D. 公司内部职责不清

案例 7

艾琳·格拉斯纳的化妆品公司

艾琳·格拉斯纳从意大利的小型香水厂得到一套化妆品配制流水线，租用了一座旧仓库，并且安装了一套小型的化妆品灌瓶与包装生产线。三年快过去了，艾琳化妆品公司初见成效，格拉斯纳小姐打算拓展她的产品线，建立分销网络。以下是她所采取的步骤：

第一步：她订立长期目标：一是成为意大利香水在美国市场上的主要代理人；二是只销售高级化妆品；三是以高收入顾客为主要销售对象。

第二步：在美国东部的5座大城市里，开设自己的经销办事处。她巡视了10座城市，寻找最佳落脚点，她选中5座城市，和她的律师和销售部经理一起为那些落脚点办理租约设立了一套程序，然后确定了最后期限：明年6月1日，这些办事处开张营。这个期限没有兑现，他们都强调在开张之前，一切事宜必须协调好：签署租约、添置办公设备、安装电话、雇佣办事员、招聘或续聘推销员、通知客户们准备新的办事处专用信笺，等等。

第三步：格拉斯纳为艾琳化妆品公司设计的另一个目标是，在下一年度，销售额应达到300万美元。她的销售部经理说，这个目标不现实。格拉斯纳问生产部经理，如果所有的生产线都上马。工厂是否能完成300万美元的定单任务。他回答说，这得等他核准生产能力的各项数字后，才能给她一个答复。

第四步：面对那么多要完成的目标，格拉斯纳决定把她的一些职权委派给那些主要部门的经理。她逐一与他们碰头，一一落实要达到的目标。她给生产部经理定下的目标是，增强生产能力，每个月生产1万只产品，破损率降低到5%，把工薪支出保持在预算的50万美元之内。那位经理也提出了异议，认为有的指标不合理。到了年终，生产部经理完成了两个目标，可工薪支出超出预算10万美元。

讨论题：

- 1、你认为格拉斯纳在处理公司主要计划与派生目标之间的关系上存在哪些问题？
- 2、格拉斯纳如何能让生产部经理更能明确她的目标，并承担起责任？

分析：略。

第六章 战略性计划

案例 1

菲利普公司的战略计划

在50年代，当医生们把香烟与癌联系在一起时。烟草公司就立即意识到，如果他们自己要正常地生存下去，就必须采用新的战略。由于消费者和广告限制构成的威胁对企业十分强大，因而不能忽视，于是绝大多数著名的烟草制造商就开始寻求进行多种经营。进入新的市场领域的方法。

菲利普公司是规模最大，获利最丰的烟草公司之一，它的主要产品——万宝路牌香烟风靡世界。1959年，菲利普公司用1.3亿美元收购了米勒啤酒公司，米勒公司的经历是开发市场最为成功的例子之一。先前，啤酒行业都采用保守和陈旧的方法来开发市场，菲利普公司采用了与之不同的新方法，并附之以庞大的市场开发预算。它对原先米勒公司的产品结构进行了改造，淘汰了老式产品，而主要生产低度的高级啤酒和高度的低级啤酒，并加强广告宣传。结果，米勒牌啤酒获得巨大成功，在美国销售量仅次于巴德韦塞牌啤酒。接着，以米勒啤酒为基础。又生产出迎合各种顾客需要的莱特牌啤酒，这样就使菲利普公司的销售量私利润都大幅上升。

1978年，菲利普公司又购买了七喜饮料公司。并把原来含咖啡因的饮料改为无咖啡因饮料，随后又发展了一种无咖啡因的可乐饮料，并在广告上大量宣传这两种饮料，使其销售量飞速上升。菲利普公司在最近又购买了国际第四大烟业公司——罗思曼斯，致使菲利普公司成为全方位的国际公司。使它不但能保持原产品线和市场，而且把万宝路牌香烟推向国际市场。

试回答下面的问题

试说明菲利普公司的总战略、经营战略和职能战略？

案例分析：

企业战略的内容十分丰富，形式多种多样。本案例主要是涉及按经营层次划分的战略分类，分为总体战略、事业部战略和职能战略。总体战略是涉及企业总体方面，起着统帅全局的作用的战略。事业部战略，或分公司战略，指由事业部制定的，一般发生在事业部层次，重点是改善公司产品和服务在其所处的具体行业或细分市场中的竞争地位。职能战略指由职能部门制定的，它是总体战略按专门职能的落实和具体化，如市场、产品发展、技术、人才开发等职能领域的战略。

菲利普公司的总战略是通过兼并收购迅速成为跨国的、多角化发展的公司。

经营战略主要是为开发新的产品，并利用市场营销的经验和优势扩大市场份额，为产品开发战略。

职能战略为：生产、产品开发、广告部门所作的具体的支持新产品销售的战略服务。

案例2

苏星公司的战略选择

苏星公司是一家以生产牙膏为主的企业。最近，公司召开了一次高层管理会议，总经理高先生强烈主张公司应积极拓展新的业务领域。他认为，随着时间的推移，苏星公司的销售额和市场占有率将很难再有所提高，但几个主要股东不会满意这种低增长，他们已习惯了苏星在前几年的高增长。

高总说：“有两点我们必须注意：第一，在过去的一年中，我们的主要市场上新增了三家竞争对手，其中有两家公司正在筹备引进国外设备，通过扩张生产规模而降低单位成本，估计两三年后国内牙膏市场将出现新一轮新的价格战。

第二，现在国外开始流行一种漱口水，这种漱口水不仅具有牙膏的功能，而且具有清洁喉部的功效。而且不需使用牙刷，用起来很方便，我估计用不着很长时间，国内各个城市的白领阶层将接受这种产品。这将对我公司的主业形成直接冲击。因此，我们应该从现在起开始考虑我们的主业调整。”

大多数人觉得比较稳妥的做法是分两个方面同步进行：一方面，稳住牙膏这一主产品的经营；另一方面，积极着手寻找新的经营领域。高总经理也接受了这样的建议。

高总认为，必须设法进一步扩大市场。这就是：一方面，对现有市场进行渗透，设法鼓励公司顾客多消费苏星的产品；另一方面，选择农村等亚市场进行开发。在对主市场的渗透方面，高总和公司其他高级主管反复研究，提出下列三项策略：

第一，强化促销行动，准备与当地政府以及有关医疗机构联合，在全国各大城市开展宣传活动。

第二，改变产品包装，分别针对单身用户、两口之家以及三口以上的大家庭推出不同的牙膏组件，以刺激人们更多地消费牙膏。

第三，执行差别价格策略。在各种用户群中，三口之家对降价是最敏感的。

在新市场开发方面，以城市人口中55~65岁的消费群为目标市场，推出一种有固齿功效的药物牙膏。在我国中老年中，平均60%的人有固齿的需要，而目前国内市场上还没有对应的产品。高总决定尽快将新产品投放市场。

根据案例所提供的情况，请回答下列问题：

1. 如果不考虑股东的偏好，那么下列哪一项措施最适合苏星公司的经营条件？
A. 按照高总的意见，立即调整公司的主业，收缩乃至放弃目前牙膏的生产经营
B. 保持牙膏产品的经营，但要加强对产品特色的宣传，同时寻找新的经营领域
C. 按前几年的策略继续发展下去
D. 保持牙膏产品的经营，同时做好打价格战的准备
2. 在市场渗透和市场开发的策略分析中，公司面临的决策问题分别属于哪种类型？
A. 追踪决策和初始决策 B. 初始决策和追踪决策 C. 都是追踪决策 D. 都是初始决策
3. 从案例资料看，若站在苏星公司的立场上，高总经理对城市白领阶层牙膏消费潜力的判断是：
A. 中性的 B. 乐观的 C. 悲观的 D. 不定的
4. 如果苏星公司的新产品开发取得成功，那么该企业的替代品威胁将有什么变化？
A. 变大 B. 变小 C. 无法判断
D. 不会改变，因为替代品威胁的状况与新产品开发的成败无关
5. 关于苏星公司为进行市场渗透设计的三项策略，下列哪种说法是不准确的？
B

- A. 三项策略均有一定的风险 B. 第二项策略风险最大
C. 第三项策略风险最小 D. 第三项策略收益最大

第七章 计划的组织实施

案例 1

目标管理

某机床厂从 1981 年开始推行目标管理：为了充分发挥各职能部门的作用，充分调动一千多名职能部门人员的积极性，该厂首先对厂部和科室实施了目标管理。经过一段时间的试点后，逐步推广到全厂各车间。多年的实践表明，目标管理改善了企业经营管理，挖掘了企业内部潜力，增强了企业的应变能力，提高了企业素质，取得了较好的经济效益。

按照目标管理的原则，该厂把目标管理分为三个阶段进行。

第一阶段：目标制订阶段

1. 总目标的制订。
2. 部门目标的制订。
3. 目标的进一步分解和落实。

第二阶段：目标实施阶段

该厂在目标实施过程中，主要抓了以下三项工作。

1. 自我检查、自我控制和自我管理；
2. 加强经济考核；
3. 重视信息反馈工作：为了随时了解目标实施过程中的动态情况，以便采取措施、及时协调，使目标能顺利实现，该厂十分重视目标实施过程中的信息反馈工作。

该厂长在实施过程中由于狠抓了以上三项工作，因此，不仅大大加强了对目标实施动态的了解，更重要的是加强了各部门的责任心和主动性，从而使全厂各部门从过去等待问题找上门的被动局面，转变为积极寻找和解决问题的主动局面。

第三阶段：目标成果评定阶段

该厂采用了"自我评价"和上级主观部门评价相结合的做法

该厂在目标成果评定工作中深深体会到：目标管理的基础是经济责任制，目标管理只有同明确的责任划分结合起来，才能深入持久、才能具有生命力，达到最终的成功。

讨论题：

1. 你对目标管理有什么基本认识？
2. 目标管理过程是怎样的？
3. 认为实行目标管理时培养完整严肃的管理环境和制订自我管理的组织机制哪个更重要？

分析：

1. (1) 企业将任务转化为目标，企业管理人员通过这些目标对下级进行领导并以此来保证企业总目标的实现。(2) 目标管理是一种程序，使一个组织中的上下各级管理人名共同来制定共同的目标，确定彼此的成果责任，并以此项责任作为指导业务和衡量各自贡献的准则。

(3) 管理人员和工人是靠目标来管理，由所要达到的目标为依据，进行自我指挥、自我控制，而不是由他的上级来指挥和控制。(4) 企业管理人员对下级进行考核和奖惩也是依据这些分目标。

2. (1) 制定目标；包括确定组织的总体目标和各部门的分目标。

(2) 明确组织的作用；每个目标和子目标都应有某一个人的明确责任。

(3) 执行目标；利用一定的资源，运用相应的权力，执行目标。

(4) 评价成果；这是实行奖惩的依据，是与上下左右沟通的机会，也是自我控制和自我激励的手段。

(5) 实行奖惩；(6) 制定新目标并开始新的目标管理循环。

3. 制订自我管理的组织机制更重要。

案例 2

格雷格厂长的目标与控制

格雷格担任这家工厂的厂长已一年多时间了。他刚看了工厂有关今年实现目标情况的统计资料。厂里各方面工作的进展是出于意料之外的，他为此而气得说不出一句话来。记得他任厂长后第一件事是亲自制定工厂一系列工作的计划目标。具体地说，他要解决工厂的浪费问题，要解决职工超时工作的问题，要减少废料的运输费用问题。他具体规定：在一年内要把购买原材料的费用降低 10%~15%；把用于支付工人超时的费用从原来的 11 万美元减少到 6 万美元，要把废料运输费用降低 3%。他把这些具体目标告诉了下属有关方面的负责人。◆

然而，他刚看过的年终统计资料却大出他的意料。原材料的浪费比去年更严重，原材料的浪费率竟占总额的 16%；职工超时费用亦只降到 9 万美元，远没达到原定的目标。运输费用也根本没有降低。

他把这些情况告诉负责生产的副厂长，并严肃批评了这位副厂长。而副厂长则争辩说：

“我曾对工人强调过要注意减少浪费的问题，我原以为工人也会按我的费用作最大的努力。只对那些必须支付的款项才支付。”而负责运输方面的负责人则说：“我对未能把运输费用减下来并不感到意外，我已经想尽了一切办法。我预测，明年的运输费用可能要上升3%~4%。”

在分别与有关方面的负责人交谈之后，格雷格又把他们召集起来布置新的要求，他说：“生产部门一定要把在材料的费用降低10%，人事部门一定要把职工超时费用降到7万元；即使是运输费用要提高，但也决不能超过今年的标准。这就是我们明年的目标。我到明年再看你们的结果！”

讨论题：

- 1、谁应该对目标未实现负责？
- 2、格雷格厂长犯了什么样的错误？他制定的新目标能否实现？
- 3、怎样才能实现格雷格厂长的目标？

分析：1、格雷格厂长应负责。

2、制定目标要考虑目标的层次性，目标的可接受性，格雷格厂长的目标是一个总目标，并未将目标进行分解，或者为实现目标而制定更具体的计划，也没有对实现该目标的难度加以考查，一年多以来，目标未实现，他不从自己出发，而严肃地批评了自己的下属是不够的。

3、从实际出发，考查实现目标的阻力，从排队阻力上开始逐项实现目标，再者要考虑目标的可实现性，以及实现目标不是哪一个具体负责人的事，而需全体人员的通力合作。

第八章 组织设计

案例 1

新新广告公司

新新广告公司是拥有三百余名职工的大型广告公司。就广告业务来说，具体工作内容有：

- 1、与老顾客建立固定联系，搜寻新顾客。
- 2、对承揽的广告业务进行文字创作和艺术创作。
- 3、对广告内容进行电视制作、电台制作、报纸制作、杂志制作或路牌制作，以及其他制作。
- 4、调查各种新闻媒体的性质、栏目、时间、版面、价格，决定整段时间、整段版面、整段地段购买，还是分别购买，并与新闻媒体保持联系。
- 5、帮助顾客设计陈列方式、包装样式或商品分配办法。
- 6、帮助顾客调查市场、估计潜力、确定广告影响等。

试回答下面的问题

你认为什么样的组织结构最适合新新广告公司？

案例分析：

矩阵制是为了适应在一个组织内同时有几个项目需要完成，每一个项目又需要具有不同专长的人在一起工作才能完成这一特殊需要而形成的组织形式。其特点是：既有按管理职能设置的纵向组织系统，又有按产品、项目、任务等划分的横向组织系统。横向系统的项目组所需的人员，一般是由不同背景、不同技能、不同知识、分别选自不同部门的人员所组成的。它们既接受本职能部门的领导，又接受项目组的领导。一旦某一项目完成，该项目组即行撤销，人员回原部门工作。矩阵制有利于加强各部门间的配合和信息交流，便于集中各种专门的知识技能，加速完成某一特定项目；可避免各部门的重复劳动，加强组织的整体性；可随项目的开始与结束进行组织或给予解散，增加了组织的机动性和灵活性。这种组织形式的缺点是：由于各成员隶属于不同的部门，容易产生临时观点，不安心工作，因而组织的稳定性较差；矩阵制实行纵向和横向双重领导，由于每个成员都要接受两个以上的上级领导，可能产生权责不清，互相扯皮，造成管理秩序混乱。矩阵制一般适用于创新性任务较多、生产经营复杂多变的组织。

可以以客户来成立服务小组，小组成员各职能部门抽调，既为客户提供及时的、专业化的服务，又可根据客户的变化不断调整。

案例 2

巴恩斯医院

10月的某一天，产科护士长黛安娜给巴恩斯医院的院长戴维斯博士打来电话，要求立即做出一项新的人事安排。从黛安娜的急切声音中，院长感觉到一定发生了什么事，因此要她立即到办公室来。5分钟后，黛安娜递给了院长一封辞职信。

“戴维斯博士，我再也干不下去了，”她开始申述：“我在产科当护士长已经四个月了，我简直干不下去了。我有两个上司，每个人都有不同的要求，都要求优先处理。我已经尽最大的努力适应这种

工作，但看来这是不可能的。让我给举个例子吧。这是一件平平常常的事。像这样的事情，每天都在发生。

“昨天早上 7:45，我来到办公室就发现桌上留了张纸条，是杰克逊（医院的主任护士）给我的。她告诉我，她上午 10 点钟需要一份床位利用情况报告，供她下午在向董事会作汇报时用。我知道，这样一份报告至少要花一个半小时才能写出来。30 分钟以后，乔伊斯（黛安娜的直接主管，基层护士监督员）走进来质问我为什么我的两位护士不在班上。我告诉她雷诺兹医生（外科主任）从我这要走了她们两位，说是急诊外科手术正缺人手，需要借用一下。我告诉她，我也反对过，但雷诺兹坚持说只能这么办。你猜，乔伊斯说什么？她叫我立即让这些护士回到产科部。她还说，一个小时以后，她会回来检查我是否把这事办好了！我跟你说，这样的事情每天都发生好几次的。一家医院就只能这样运作吗？”

讨论：

1. “巴恩斯医院的结构并没有问题。问题在于，产科病房护士长不是一个有效的监管者。”你同意还是反对这种观点？为什么？
2. 有人越权行事了吗？

案例分析：

1. 涉及统一指挥原则，弹性原则，作为产科病房护士长的工作就是为各个部门配备护士，合理调配护士资源，各部门的护士需求不能看成是违反统一指挥原则，另外，护士的安排还要注意弹性原则，处理好轻重缓急，不能教条的按规章来处理。
2. 医院主任护士越过基层护士监督员对护士长作了越级命令，这是对“指挥链”原则的违背（实际上护士长直接向院长提出辞职也是越级行事）。外科主任不是产科系统的管理人员，却跨越系统提出了借用护士的要求，这是一种基于斜向职权关系而发生的违反“统一指挥”原则事件。难怪产科护士长会无所适从，因为对她同时行使职权的人，除了她的顶头上司外，竟还有其上司的上司以及外科主任。多头指挥的弊端，不难由此窥见一斑。

案例 3

D 公司优化企业组织机构

D 公司近年来在组织机构改革方面主要是推行业务部制。经精心研究和策划，将厂部的八个职能部门重新合并成八部一室，压缩或分流 102 名处室人员。这一措施激发了各经营分厂的活力，管理效率得以提高，而厂部的工作则着重于制定企业的发展战略及协调各经营分厂的经营战略、技术战略等更高层次的决策。

生产组织管理从工艺专业化转向产品专业化。早在 80 年代末期，D 公司采用以工艺专业化为核心的生产组织形式，但常出现如下问题：（1）该种生产组织是跨行政部门的，在各生产工艺环节出现生产进度不一致时，有时难以协调；（2）由于原料品种多，可能会引起原料组织不到位而出现停工待料现象，影响生产效率。经仔细研究后，没有必要按照生产工艺划分车间，于是打破原来低效率的工艺专业化生产格局，建立起产品专业化的新体系，一年内劳动生产率提高了 50%。

改革科研体制。1991 年以前，D 公司将研究所集中于总厂，负责全厂的技术开发，现在公司作出把科技人员推向市场的决策，即将新产品开发研究所转移到相关的经营分厂。这一措施取得了很好的效果，首先消除了科研与生产、销售脱节的弊端，再者由于有了经济观念，产品开发中的不合理费用得以减少。

引进多种经营机制，实行“一厂多制”。各种所有制有其各自的优势，D 公司的传输分厂积极采用横向联合方式进行生产经营，一方面与某省古荡镇政府合办企业，解决了产业发展所必需的土地与厂房和企业富余人员的流向问题；另一方面与香港一家公司组建了合资企业，生产 SDH 同步数字传输光端机，既获得了必要的资金，又得到了先进的技术。

选择题：

1. D 公司推行业务部制的主要目的是：（ D ）
A. 减少决策层次 B. 精简人员 C. 经营自主权下放 D. 提高决策效率
2. 把科技人员推向市场，最可能出现的灾难性问题是：（ D ）
A. 企业科技人员地位下降 B. 企业科技人员收入下降
C. 企业科技人员任务不饱满 D. 企业长远科研项目停顿
3. 对 D 公司的组织创新效果的评判，以下哪一点不甚正确：（ B ）
A. 带来了经济活力 B. 无显著经济效益 C. 带来了人事变更 D. 获得了新的管理方式
4. D 公司的事业部建成后，可能遇到的主要问题是：（ D ）
A. 决策混乱 B. 企业文化不一致 C. 总厂资金回收困难 D. 企业核心竞争能力下降
5. “一厂多制”最合理的理论概括是：（ A ）
A. 多种经营体制的互补 B. 合资合作是大势所趋

C. 经营资源的合理化配置 D. 宏观经济体制改革的微观化

案例4

KD 公司的问题

KD 公司是一个中型企业。主要业务是为用户设计和制作商品目录手册。公司在 A、B 两地各设有一个业务中心。

A 中心内设有采购部和目录部，采购部负责接受用户的定单，选择和订购制作商品目录所需的材料，其中每个采购员都是独立地工作的；目录部负责设计用户定制的商品目录，该部的设计人员因为必须报从采购员提出的要求，因此，常常抱怨受到的约束过大，因而不能实现艺术上的完美。

B 中心则专门负责商品目录的制作。最近，根据经营主管的建议，公司在 B 地成立了一个市场部，专门负责分析市场需求，挖掘市场潜力，对采购员提出建议。但采购员和设计员都认为成立市场部不但多余，而且干涉了自己的工作。市场部人员则认为采购员和设计员墨守陈规，缺乏远见，虽然公司经营主管作了大量的说服工作，并先后掉换了有关人员，效果仍不理想。

1. 市场部工作不顺利的原因是：（C）
 - A. 市场部工作人员能力太弱
 - B. 采购员和设计员有私怨
 - C. 公司各职能间缺乏沟通
 - D. 经营主管决策错误
2. KD 公司在 B 地成立市场部（B）
 - A. 有必要。因为企业只有通过市场部才能全面了解市场
 - B. 没有必要。可以由 A 地有关部门的人员承担市场需求分析工作
 - C. 有必要。因为经营主管肯定比各职能部门的人员更具有战略观念
 - D. 没有必要。因为下级的反对事实上使市场部无法发挥作用
3. 市场部是一个（A）
 - A. 职能责任部门。因此，不具有领导其他部门工作的权利
 - B. 职能责任部门。因此，有领导其他职能部门工作的权利
 - C. 直线责任部门。因此，有领导其他职能部门工作的权利
 - D. 直线责任部门。因此，对其他职能部门有业务指导权
4. 采购员和设计员反对成立市场部的主要原因是：（B）
 - A. 市场部抢了他们的饭碗
 - B. 市场部的成立约束了他们的工作自由度
 - C. 市场部成员太自以为是
 - D. 公司主管过于重视市场部
5. 企业需要商品目录是为了（C）
 - A. 让企业职工了解自己的工作
 - B. 让竞争对手了解 KD 公司的竞争实力
 - C. 让消费者了解自己的产品
 - D. 让 KD 公司了解自己的要求

案例5

分权问题

最近一家公司的总裁感叹道：“我们对地方分权长期、坚定和近乎狂热的承诺，造成与产品相关的不同部门为争取客户而彼此竞争。结果造成一股有悖整体的力量，和一种人人为我，却无我为人人的精神。”他还说：“表面上把企业分成较小的单位，应该能够鼓励地方的主动性和承担风险，事实上恰巧相反，部门分立与自治产生了更短期导向的管理者，他们比以前更受利润的影响。”

问题：
请你针对以上这段话，谈一谈组织的分权和扁平式组织的缺点。

案例分析：
分权就是在组织中将决策的权限分配给下层组织单位的一种倾向，如果分权程度过高，不利于从整个组织目标出发，出现局部利益行为，不利于有限的组织资源有效利用，不利于确保组织政策和行动的一致性，难于控制。扁平式组织结构的缺点是：过大的管理幅度增加了主管对下属的监督和协调控制难度，同时，下属也缺少了更多的提升机会。

案例6

BT 公司经营业务的发展与组织

BT 集团股份有限公司正式成立于 1992 年 8 月，注册资本 6 800 万元。公司主要从事家用电器的制造和销售，兼营房地产开发、科技开发与咨询、商业贸易、进出口业务等。

BT 公司的前身是创办于 1968 年的一家集体企业，在 1980 年前生产过塑料瓶盖、汽车刹车阀、柴油发电机等产品。为开拓国内庞大的家电市场，在 1990 年与外商合资兴办了 BT 冷气机制造有限公司。1992 年 3 月，经省人民政府批准，以该企业为核心组建了 BT 电器企业集团。同年 5 月，BT 集团核心企业改组为一家股份公司，三个月后遂更名为“BT 集团股份有限公司”，BT 公司下设风扇厂、空调设备

厂、家电厂、房产公司、贸易发展公司和节能工程研究开发中心。BT 公司还拥有控股和持股的企业，如 BT 冷气机制造有限公司、WL 电机制造有限公司、WL 钢铁开发有限公司等。

随着各项经营业务的发展，BT 集团在 1997 年开始推行业务部制改革，按照产品类别将原有经营单位分为五个事业部，即空调、风扇、电饭煲、电机和小家电事业部。与此同时，组织运行中也发现，风扇与电饭煲这两类产品的销售和服务网络具有很强的兼容性和互补性。为优化资源配置，BT 公司在 1999 年下半年又将风扇事业部和电饭煲事业部重组为 BT 小家电事业一部，小家电事业一部由国内营销公司、国外营销公司和六个生产厂组成。营销公司与生产厂之间的关系由单纯的产销关系转变成买卖关系，营销公司是生产厂的顾客，营销环节的问题由两大营销公司全权负责，制造质量和设备质量造成的损失则由生产厂承担。

新体制的推行将使该事业部全面进入“市场经营”和“顾客服务”状态中。根据案例所提供的情况，请回答下列问题：

1. 同属于 BT 集团的各生产经营单位，如：①风扇厂、空调设备厂、家电厂；②房产公司、贸易发展公司；③ BT 冷气机制造有限公司、WL 电机制造有限公司、WL 钢铁开发有限公司，它们各自与 BT 集团股份有限公司的关系是：
 - A. 均为子公司与母公司的关系。
 - B. 均为企业内部指挥链上的行政管理关系。
 - C. 均为具有独立法人地位的企业间的产权联结关系。
 - D. ①、②类为分厂、分公司与总公司的关系，③类为子公司与母公司的关系。
2. BT 公司在 1997 年开始推行业务部制，这是一种何类性质的改革？
 - A. 经营权力的下放。
 - B. 部门划分方式的转变。
 - C. 部门化方式和经营权力的同时调整。
 - D. 无法从案例材料中谁知。
3. 在 1997 年开始推行“五大事业部”的改革至 1999 年下半年重组设立“小家电事业一部”前这段时间内，原设于 BT 公司总部的一些机构，哪些最可能在本次改革中被调整或撤消？
 - A. 经营部。销售部。
 - B. 进出口部、广告科。
 - C. 证券部、法律室。
 - D. 研究所、技术委员会。
4. BT 公司先是设立进出口部，后又设国外营销公司，这说明其国际化经营进入了如下哪一阶段？
 - A. 商品贸易。
 - B. 跨国投资。
 - C. 在海外设立子公司。
 - D. 已经成为一家跨国公司。

案例解析：

1. (D) 解析：根据 BT 公司属下的这些单位是否具有独立法人资格来判断。
2. (C) 解析：由职能型结构变为事业部制，部门划分方式和权力关系同时发生了转变。
3. (A) 解析：有关产品销售和经营的权力必须一下下放给事业部，这是实行业务部制最起码的条件。而这方面权力下放后，总部相应的机构可以撤消。
4. (A) 解析：无论是在总部设立进出口部，还是在海外设营销公司，都是为了销售公司在本国所生产的产品，故仍处于商品贸易阶段。

案例 7

只管九个人

我是海洋农场场长，过去大伙叫我“管得宽”，全场上至天文地理，下至鸡毛蒜皮，我无事不管，忙得吃不下饭，睡不好觉，可是农场经营起色不大，一些职工份份要求调离。本以为自己辛辛苦苦一心为工作，总能算得上一个党性强、事业心强的领导吧！谁知群众意见纷纷，批评我不相信群众，主观武断，说我不务正业，顾此失彼，影响农场的进一步发展，甚至有的群众尖锐指出：再要“管得宽”，就罢我的官。真让人想不通。

正在百思不得其解时，省里召开了第六期厂长、经理培训班，我自告奋勇参加了学习。学习班老师讲的管理原理对我思想触动较大，使我意识到以前一些做法从根本上来讲，是违背现代管理原则的，我决心利用所学的知识转变观念，对农场领导体制进行改革。我放下架子下到群众中去，请他们为农场改革献计献策。

经过一段时间的调查、酝酿，召开全场会议，会上郑重宣布：从今以后，我的权力只管九个人，即三个副场长、总会计师、总经济师、总工程师，还有三个我直接管的科长。这九个人我直接布置工作，他们也直接向我汇报工作，除此之外，其他人找我谈话，一律不接待，请他们各找其主。话音一落，全场大哗，有支持的，有反对的，一时难以统一。

问题：

1. 你对这位场长宣布“只管九个人”的决定有何看法？是支持，还是反对？用学过的管理原理分析。

2. “只管九个人”和管全场是什么关系? “只管九个人”是不是一律不接待其他人? 你认为如何处理好这些关系?

1. 支持。管理幅度理论告诉我们, 组织中上级主管能够直接有效地指挥和领导的下属数量不宜过多, 管理幅度不宜太宽, 毕竟每个人的知识水平、能力水平都是有限的。如果事无巨细, 领导事必躬亲, 则会浪费领导的时间和精力, 甚至造成“捡了芝麻丢了西瓜”的后果。领导只管好直接负责人即可。
2. “只管九个人”等于在管全场, 因为这九个人是他的直接下属, 全场的事务分成必大块, 各负其责, 场长就只管抓总, 抓了这几个人, 就抓住了全场的工作, 则会有更多精力处理例外事务, 或制定长远规划等。“只管九个人”不是一律不接待其他人, 如果不属于这九个人份内的事务, 场长则可作指示或亲自处理。这是当作例外事务处理的。

案例 8

波音公司

波音飞机公司在 60 年代末期, 其事业开始由于日趋庞大的机构而运转不灵了。公司装配厂里摆满了卖不出去的喷气客机, 曾有 18 个月公司竟无一张订单。

威尔森受命于危难之际, 出任波音公司的董事长。他一到任便使出被人称为“威尔森 5 招”的措施, 使波音公司迅速摆脱了困境, 再次走向辉煌。

1①精兵简政。他从庞大的公司办事机构中调出 1800 名技术、管理人员充实生产第一线, 并把决策权逐级下放, 将责权与各级主管负责人的经济利益挂钩。紧接着公司又大量裁减雇员, 这一做法立竿见影, 公司的办事效率和劳动生产率迅速提高。

2②研究与开发。威尔森不惜投入 30 亿美元研制出被认为是现代民航史上最经济、最省油、最安全的“波音 757”、“波音 767”新型客机。波音公司把研究和开发放在了首位, 力争走在同行的前面。

3③质量就是生命。对于飞机制造业来说, 产品质量不仅关系到企业的“生命”和前途, 而且涉及到亿万乘客本身的生命和安全。因此波音公司对产品质量格外重视。此外, 飞机飞行是否安全还取决于航空公司是否对飞机进行严格的定期检测和维修, 机组人员是否严格按照规定操作以及天气恶劣的程度等。波音公司重新设计了生产程序, 以杜绝隐患。

4④重视推销。波音公司在推销上竭尽全力, 采取了灵活应变的制胜谋略。

5⑤售后服务。为全世界 7000 多架波音飞机提供维修服务, 是波音公司的另一项重要业务。公司拥有一支效率高、技术硬的维修队伍, 只要顾客需要, 波音的维修人员就会以最快的速度从西雅图赶到全世界任何地方。不少买主赞叹: 我们在星期一下午向波音公司说需要一个零件, 星期二上午我们就能得到这个零件。在波音没有“一锤子买卖”, 公司在买主之中赢得了比合同和买卖更重要的东西, 那就是信誉和信任。

由于成功地运用了上述策略, 波音公司在激烈的竞争中取得了累累硕果, 波音的事业持续繁荣。波音公司的历史启示我们: 一个企业的成功不仅取决于它娴于策略的制定、执行和管理过程, 而且取决于它永不松懈的进取精神。

根据上述情况, 回答下列问题:

- 1①波音公司在 60 年代的营销观念是: (A)
A①产品观念 B①推销观念 C①市场营销观念 D①社会营销观念
- 2②可以肯定的, 波音公司在威尔森上任后: (D)
A①管理层次减少 B①管理层次增加 C①管理幅度加大 D①难以确定
- 3③威尔森上任后, 波音公司的营销观念变为: (B)
A①产品观念 B①推销观念 C①市场营销观念 D①社会营销观念
- 4④波音公司的组织机构形式是: (C)
A①直线制 B①直线职能制 C①事业部制 D①矩阵制
- 5⑤下列职权中, 不属于董事会的有: (D)
A①聘任或解聘公司总经理 B①决定公司内部管理机构的设置
C①制定公司的基本管理制度 D①组织实施公司年度经营计划和投资方案

案例 9

弗兰科的高招

弗兰科是足球明星, 也是个管理明星。他只用 10 个人, 就创造了 1000 万美元的面包圈业务。

他的超级面包店业务遍及他的国家, 但却没有一个大型的职能机构去管理。在他的公司里, 只有内部战略规划部、营销部、研发部、财务部。超级面包店不负责生产, 它的品牌面包由与它签订了合同的其他面包店生产, 弗兰科通过合同、配置原料和设定生产标准程序来保证质量。在公司里, 只有一个面包大师负责新产品的开发。

问题:

1. 超级面包店设立计划、营销、研发、财务等部门,其职能设计的标准是 B
A. 管理的层次 B. 业务的性质 C. 工作特点 D. 对组织的不同作用
- 2: 超级面包店在生产职权上采用了 B
A. 集权方式 B. 分权方式 C. 两者兼有 D. 以上都不是
3. 超级面包店的营销部门属于 A
A. 成果性业务部门 B. 支持性事务部门 C. 管理性部门 D. 后勤保障部门
4. 超级面包店的管理结构属于 B
A. 锥形管理 B. 扁平管理 C. 椭圆管理 D. 以上都不是

案例 10

美而雅纺织品公司

程世远是美而雅纺织品公司的总经理。一天,印染厂的经理王刚抱怨道:那位直接受总经理指挥的采购部经理买了不合规格的纺织品,并已运货到厂。王刚说:“我特别关照采购部经理,从那家进的纺织品把我们的工序搞乱了,以后别买它的了。”

程世远问:“那你为什么不来告诉我呢?”

王刚说:“我认为直接对他讲了,就不用绕圈子做官样文章了。再说,印染车间主任打电话给那家供应商,叫他们以后别再运这种货来了。”

程世远说:“是吗?我们和那家厂已订了采购合同,他们对此会特别敏感的,你这样做真让我们处境难堪。以后,让采购部经理来决定到底用哪家的,别再给供应厂商直接打电话,那是采购部经理的责任。”

王刚说:“那个电话不是我打的,是印染车间主任打的。”

问题:

这家公司在权力与责任方面存在哪些问题?怎样解决?

分析:权力与责任应该对等,不能有权无责,或者无权却管理其事。这家公司在权力与责任方面显得混乱,印染厂的经理王刚要管印染车间主任,印染车间主任无权直接打电话给那家纺织品厂,那是采购部经理的职责。解决办法:印染车间主任向印染厂的经理王刚反映情况,王刚则关照采购部经理,由采购部经理解决问题。

案例 11

某市的图书馆

某小城市的图书馆共有员工 18 人。其中馆长 1 人和馆员 17 人,馆员中有 5 人是图书馆专业的硕士生,其余为非专业人员。馆长为该图书馆设计了一种组织结构,确定了每个人的任务,制定了许多规章制度,并采用集中决策方法。馆长直接管理的有 3 人:1 名助理;1 名负责图书编目和技术服务的副馆长;1 名负责日常工作和参考资料编辑的副馆长。两名副馆长常常跟馆长抱怨,馆长在作出重要决策时,即使这些决策会影响到两名副馆长各自管理的部门,馆长也从不与他们商量。对此馆长回答说:“我们只是一个很小的图书馆。我熟悉馆内的所有事情,知道下一步将发生什么事和应该怎样去做。所以协调馆内工作最好的办法,就是由我一人作出决策。”

问题:

1. 描述该图书馆的组织结构类型。
2. 该组织结构类型的优缺点是什么?
3. 如果要改变该图书馆现有的组织结构的话,你主张怎么改?为什么?

参考答案:

1. 该图书馆的组织结构是一种直线职能结构。馆长直接管 1 名助理,两名副馆长,助理辅助馆长,副馆长各负其责。
2. 便于控制,便于各人完成自己份内的事务。
3. 不要再设副馆长的职位,因为这是一个很小的图书馆,可扩大管理幅度,由馆长一人抓总。

第九章 人力资源管理

案例 1

宇航公司

吉姆·史密斯是宇航公司系统开发部经理,他在这家公司工作的 15 年间,训练了许多管理人员,他鼓励他们成长发展。但他看到的是,大多数人获得高级学位之后离开了公司。该公司实行一种开明的

教育补偿政策（公司负担75%的学费和书费）工程师中大约有50%的人有技术方面的硕士学位，他们中的很多人得益于这种教育政策。

一位叫做琼·哈里斯的电气工程师来见她的上司吉姆·史密斯，史密斯祝贺她通过公司教育计划的帮助获得了工商管理硕士学位。令史密斯吃惊的是，哈里斯女士说她要离开公司到这家的竞争对手那里去工作，因为她在宇航公司内看不到任何升职的机会。

史密斯先生大为恼火，因为这种事以前已经发生过好几次。他立即去见主管的副总经理，对公司的教育补偿和缺乏系统的人事管理方法表示不满。

讨论：

1. 职员在通过教育补偿计划获得学位后离开公司的原因是什么？
2. 如果你是那个副总经理，你会采取什么行动？

分析：

1. 主要原因是职员在获得学位和提高素质后，公司没有在人事上重新安排制定一套相适应的人力资源计划。
2. 编制系统的人力资源计划，使公司的教育补偿和人事管理挂钩，为员工制定职业生涯发展计划，留用杰出人才。

案例2

甄选录用决策

普顿斯化学有限公司是一家跨国公司，以研制、生产、销售药品、农药等为主，露秋公司是其在中国的子公司，随着生产业务的扩大，他们希望在生产部建立一个处理人事事务的职位，工作主要是生产部与人力资源部的协调，人力资源部经理王量对应聘者作了初步的筛选，留下了5人交由生产部经理李初再次进行筛选，李初对其进行选择，留下了两人，决定由生产部经理与人力资源部的经理两人协商决定人选。这两个人的简历及具体情况如下：

赵安：男，32岁，企业管理硕士学位，8年一般人事管理及生产经验，前两份工作均有良好的表现。

面谈结果：可录用。

钱力：男，32岁，企业管理学士学位，7年的人事管理和生产经验，以前曾在两个单位工作过，第一位主管评价很好，没有第二位主管的评价资料。

面谈结果：可录用。

看过上述的资料和进行面谈后，生产部经理李初来到人力资源部经理室，与王量商谈录用何人。

李初说：“两位候选人的资格审查都合格了，唯一存在的问题是，钱力的第二位主管给的资料太少，但是虽然如此，我也看不出他有什么不好的背景，你的意见呢？”

王量说：“很好，李经理，显然你我对钱力的面谈表现都有很好的印象，人吗，有点圆滑，但我想我会容易与他共事，相信以后的工作中出现大的问题。”

李初说：“既然他将与你共事，当然由你作出决定更好，明天就可以通知他来工作。”

于是，钱力被公司录用了，进入公司6个月以后，他的工作不如期望做得好，指定的工作，他经常不能按时完成，有时甚至表现出不胜任其工作的行为，所以引起了管理层的报怨，显然，钱力对此职位不适合，必须加以处理。

[思考题]

为什么会错选钱力？

如果你是人力资源部经理，你该如何处理这件事情？

从此案例中，你发现了什么问题？在实际工作中，应如何避免？

[分析提示]

企业组织的生存与发展取决于它们在竞争环境中所处的优势地位，而在所有的竞争优势要素中，人力资源的质量是最为重要的，人力资源称为组织发展的“第一要素”。因此，企业组织中人力资源管理的各个环节和组成部分都必须以人力资源的质量要素为前提。如果将人力资源管理看成是一个动态的系统的话，那么，人员的招聘与录用工作就可称为人力资源管理系统输入环节。人员招聘与录用工作的质量将直接影响企业、组织人力资源的输入和引进质量。如果人员招聘与录用的质量高，将会促进组织的健康、快速、高效地发展。更好地实现组织的战略与发展目标；相反，如果人员招聘与录用的质量较低，或录用的人员不符合组织的要求，则会阻碍组织的发展。在组织需要用人时，找不到合适的人选，这时企业组织的正常发展极为不利。所以，人员招聘与录用，将随着企业组织的发展，在人力资源管理中占有越来越重要的地位，人员招聘与录用的成功与否将直接影响一个组织的兴衰成败。

在人员招聘与录用过程中，招聘人员将会遇到各种各样的问题，需要招聘人员具备公正的态度及相应知识和技能，才能在招聘过程中避免各种误区，保证所招人员符合组织的要求，否则，不仅不利

于组织的发展，同时也不利于个人的职业生涯发展。在此案例中，由于招聘人员的个人原因而导致的错误应当避免。

案例3

如何对待员工请假？

工厂主任莫瑞一大早就满肚子火，他手下的人竟然有一大半都没来上班。这几个礼拜以来，员工们总是聚在一起谈论着即将举行的冰球冠军争夺战。事实上，莫瑞推测，很多人明天也可能不来上班。因为万一本地的队伍赢了，当天晚上一定有不少庆祝活动，就算是输了球，球迷们也会饮酒作乐，自我安慰一番。

莫瑞对总经理雷安说：“我们尽可以订上成打的生产计划书，可是工厂里要是连个人影也没有，一切功夫还不全部是白费。如果公司去年采纳了我的建议，根本不会有今天这种事。”

雷安想起当初莫瑞的意见，向公司建议拟订一种制度。让员工事先告诉主管，他打算在哪一天请假。莫瑞觉得，不如让属下先和他打个招呼，他也好另作安排。

“缺席并非坏事”，莫瑞在主管会议说，“糟糕的是生产作业可能因而停顿。如果事先知道某一天谁不能出席，我就可以采取权宜办法。或许我们可以把本地的家庭主妇组织起来，必要的时候，请她们来帮忙。”会议上，只有人事主任赖理赞同这个主意。他说：“我们不应该让员工觉得，休息一天就算是多大的罪过。他们可能有充分的理由不来上班。不管怎么说，我们这儿是工厂，又不是监狱”。

“你不要忘了，这里可不是夏令营喔！”雷安提醒赖理说。

事实很明显了，允许员工缺勤是一种不切实际的想法。雷安作了一番解释，最重要地，缺席必须有充足的理由，“即使我们采纳了你的建议”，雷安对沮丧的莫瑞说，“我们也不能把球类比赛列为缺席的正常理由啊，你说是不是？”

“为甚么不能？”莫瑞问道。

“我绝不管什么理由呢，”莫瑞接着说，“问题是生产部门现在动弹不得。如果我们早先曾经订下一个制度，虽然有少数人趁机混水摸鱼，至少还能有办法对付这种局面，下礼拜开会的时候，我要把我的主张提出来讨论。希望届时你能批准我的建议，否则交不出货来，你可别怪我。”

雷安对这种有计划的缺席制度是否能收效，始终抱着保留的态度，不过事实非常明显，他不得不采取行动，以阻止因工人缺席而带来的困扰。

请根据案例回答下面问题：

1. 从案例反映的情况来看，公司领导层对其员工的人性假设是： B
A. 经济人 B. 社会人 C. 自我实现人 D. 复杂人
2. 分析一下雷安的领导风格，在管理方格图中，最接近 D
A. 9?/FONT>9 型 B. 5?/FONT>5 型 C. 9?/FONT>1 型 D. 1?/FONT>9 型
3. 人事主任赖理的管理风格属于： B
A. 协商式 B. 放任式 C. 民主式 D. 群体参与式
4. 如果让你来代替莫瑞去处理球赛缺席一事，你认为下列哪种措施最为可取？ A
A. 冰球比赛日干脆放假,以此做为一种激励措施,也许能提高平时的劳动效率
B. 对球赛当日来的人实行奖励,以正强化的方法扭转缺席局面
C. 对球赛当日没来上班的人实行处罚,以负强化的方法扭转缺席局面
D. 另外找人代替缺席员工的工作,并扣除缺勤人员的工资
5. 该工厂员工缺席的最根本原因是： A
A. 工厂缺乏有效的规章制度和监督机制
B. 企业中存在同企业目标抵触的非正式组织
C. 他们的员工都属于”经济人”
D. 企业领导不注重平时提高员工的满意度
6. 对莫瑞向公司建议拟订的制度，下面哪种说法较为中肯？ B
A. 切实可行,最起码可以让公司有个思想准备
B. 简直是“荒唐”,这种做法无疑于骄纵员工,因为一旦成为制度,员工已不是请假而是通知厂方他哪一天不来上班,局面将更加不好控制
C. 家庭主妇帮忙的主张不错,也算是一种应急方案
D. 只要公司上下思想一致,莫瑞的制度,还是很值得一试的，因为他属于民主式的管理

案例4

生产经理杰克

杰克是一家电子附件制造厂的生产经理，他需要批准工厂中监督人员的聘用，人事经理负责初步的甄选。

一个星期三的下午。杰克接到人事经理彼特的电话。“杰克”，彼特说，“我刚与一位年轻人谈过话，他可能就是你要找的人选。你不是要我物色一个人填补那个监督人员职位的空缺吗？他有很丰富的工作经验，看起来头脑非常清晰。”杰克回答说，“太好了，彼特，我盼着见到他。”彼特接着说，“他现在就在这儿，杰克，你要跟他谈谈吗？”杰克犹豫了一会儿，然后说：“哎呀，彼特，我今天肯定很忙，但我想办法挤出点时间。送他到这里来吧。”

片刻之后，申请职位者艾伦比来到了杰克的办公室，“请进来，艾伦比，”杰克说，“我打完几个电话后就跟你谈。”15分钟以后，杰克打完了电话，开始同艾伦比谈话。他给杰克的印象相当不错。几分钟后，杰克的门打开了，一位监督人员叫道：“我们的第一条生产线出了点小问题，需要得到你的帮助。”

“好”，杰克回答，并对艾伦比说，“请等我一会儿”。约过了10分钟后，杰克回来了。对话继续了10多分钟，可又有电话铃声响了起来。

在以后1个小时内不断有这样的中断发生。最后，艾伦比看了一下表，说道：“很抱歉，杰克先生，我得去接我的孩子。”

“没问题，艾伦比”，杰克说的时候电话铃又响了起来，“这星期再给我来电话。”

试回答下面的问题

杰克这样安排面谈合适吗？企业应该制定出什么政策来避免像这样的面谈？

案例分析：

招聘活动具有其本身的规律性，我们可以把招聘活动大致划分为几个相互独立与相互联系的阶段，招聘程序就是按照这些阶段进行招聘的计划安排。一般来讲，招聘和录用活动包括以下几个步骤：1. 编制招聘计划 2. 拟定招聘简章 3. 发布招聘信息 4. 报名登记和初次面谈 招聘应该是一项有计划的管理活动，企业招聘应有周密的策划和时间安排。

案例5

斯坦罗泰克公司的人员招聘

大部分斯坦罗泰克公司的员工都在工厂工作。每当需要聘用人员时，工厂经理帕特瑞克·希姆就招聘所需要的人员，并将人员招聘情况通知部门主管。

该工厂经理是根据他与应聘人员短暂的几分钟面谈得出的个人判断来选聘员工的。在这个简短的会谈之前，帕特瑞克的秘书审查候选人的过去经历、受教育程度，并通过证明人核查情况。

一旦候选人被聘用，他或她先到工厂去完成一些诸如填写申请表和简要的身体检查等正式手续。然后被聘用人员就会得到所分配的工作。工作指示仅持续几分钟时间。新员工无论何时遇到困难，都会得到一些指导和帮助。

斯坦罗泰克公司员工的流动程度超过该行业的平均水平。每个月都有一部分员工辞职。他们中的一些是由于不能适应其工作环境，而另一些则是因为不能满足工作标准。

由于公司一直在盈利，工厂经理或公司主管不必为了人员流动问题而烦恼。但是，帕特瑞克完全意识到所存在的人员流动问题。

思考题：

你认为在斯坦罗泰克公司中人员流动与企业的招聘方法之间是否存在联系？你对斯坦罗泰克公司在改进招聘程序方面有何建议？

案例分析：有很大联系，流动的人员中一些是由于不能适应其工作环境，一些是不能满足工作标准。这都与企业的招聘方法不完备而没有招到有相应工作能力的人。建议：制定并落实招聘计划；对应聘者进行初选；对初选合格者进行知识与能力的考核；选定录用员工；评价和反馈招聘效果。注意选聘工作的有效性，其中，要加强绩效模拟测验。

案例6

机器制造厂的人事决策

某厂是一家大型的机器制造厂，全厂员工有一万人左右。最近有几件事在厂部开会讨论时出现了分歧，事情是这样的：

厂里最近的产品滞销，厂部决定加强销售科的力量，原来的销售科长已退休，两位副科长显然能力不强，所以厂里急需一名销售科长。

同时，为树立企业的良好形象，厂里决定成立公关部，公关部的经理又是急需的。

还有，厂里的技术工人力量下降，需要三十至五十名技术工人。

需要这些人是大家一致同意的。但是如何落实这些人都有了不同看法。

人事科长认为：全部由厂领导圈定。

厂长认为：全部向社会公开招聘。

副厂长认为：向社会和企业内部公开招聘。

工会主席认为：两名干部可以公开招聘。几十名技术工人可以依靠培训。这样共有了四个方案。

问题：

1、如果你是决策者，你认为哪个方案较好？为什么？

2、如果决定公开招聘，你将怎样组织选拔测评？

分析：

1. 工会主席的方案较好，两名干部进行公开招聘，可选拔到优秀的人才为企业服务，几十名技术工人却不是招就能招到的，这样花费的招牌成本也高，而对现有技术工人培训可在短时间内提高技术，适合组织发展需要。

2. 采取向社会和企业内部公开招聘的方法，（1）制定并落实招聘计划；（2）对应聘者进行初选；

（3）对初选合格者进行知识与能力的考核；（4）选定录用员工；（5）反馈招聘效果。

案例 7

T 公司的绩效评估制度

T 公司以开发和销售 ERP 软件为主要业务。在 1998 年年底以前，该公司没有系统的绩效评估制度。到了年底，人力资源部让员工回顾一下本年度的工作，每人写一个书面总结，然后由部门主管就绩效总评签个意见（尽管有优良中差劣五等，但几乎所有的主管给的都是“良”），最后交给人力资源部算是完事。至于红包的多少，全凭主管所定的考评等级，也就是吃大锅饭。老板要求部门主管与员工做一对一的沟通，很多主管采用非正式的谈话方式，将沟通的地方安排在饭桌上或打牌时进行！这种方法实行了两年，员工完全不把它当回事了！

为了解决上述问题，T 公司开发了一个新的评估系统。尽管仍有少部分人对新系统持有异议，但总体评价还算公正、合理，能为薪酬管理、人员调配和奖惩以及员工培训提供依据，有助于保障组织目标的实现。

新的绩效评估系统主要包括三个表格：业绩评估表、能力和态度评价表、未来发展建议表。

（1）业绩评估表列出了员工的年度工作项目、每项工作所占的权重、完成该项工作所需要的资源和前提条件、完成时间、关键保证措施。在年初，明确的、可衡量的、可达到的、与总目标相关的原则设计个人目标，在考核期内，主管对下属的目标完成情况进行打分。年底通过加权平均，计算出总的得分，然后归入相应的总评档次，业绩评估结果与调薪比例相挂钩。

（2）能力和态度评价表不仅列出了公司所要求的核心价值观，还列出了具体职位所要求的能力和态度。而且，公司列举出了具体的能力行为指标作为评估标准和例子。员工对照自己和职位要求，先进行自我评价。同时，还需要上级、同级同事、服务客户、被评估人的下属提供相应的评价。公司将这些评价结果汇总分析，最后给员工一个关于优点和缺点的评价报告。此评价结果只与晋升、换岗、培训挂钩，不与薪酬和奖励挂钩。

（3）未来发展建议表列出了为改善工作绩效员工所应采取的措施建议，以及未来的一些行动计划，包括员工的近期发展目标、工作兴趣和职业发展设想。此表和上个表结合使用，为制定新一年的培训计划、换岗计划和绩效评估方案提供了依据。

问题：

1. T 公司老的绩效评估制度存在哪些缺陷？

2. 在人力资源管理中，绩效评估有什么意义？

分析：

1. T 公司老的绩效评估制度存在以下明显缺陷：

(1) 考评标准相当模糊。主管们缺少对过去业绩和行为事例的记录，对员工的绩效评分非常主观，导致员工对评价结果的不认同。考评成了走形式，不仅没有发挥应有的激励作用，还影响了人际关系。

(2) 主管没能在评估中就员工的优点和缺点给予明确的反馈信息，没能传达出公司的期望。

(3) 绩效评估没有为员工晋升、调动、加薪提供决策依据，而只是作为一个发放红包的手段。而且，有的主管是先想好了红包数额，再反过来调整绩效评估中各档的比例，失去了绩效评估的意义。

2. 绩效评估有意义：（1）为最佳决策提供重要的参考依据；（2）为组织发展提供重要支持；（3）为员工提供一面有益的“镜子”；（4）为确定员工的工作报酬提供依据；（5）为员工潜能的评价以及相关人事调整提供依据。

第十章 组织变革与组织文化

案例 1

TA 公司的发展

刘先生原来是北方某省一家制造企业的科长。后与原企业的几位销售及技术人员一起，共同组建了 TA 公司，生产保健口服液。

对于刚成立的 TA 公司来说，要生存，就必须把产品销售出去并及时回收资金。刘先生制订了“销售回款提成制度”，实行每 100 元销售回款奖励销售人员 5 元钱的政策。这一政策大地调动了公司销售人员的积极性，很快形成了一个庞大的销售网络。

伴随着公司产品销售额的大幅上升，他对公司经营危机感也在强化。他意识到，“销售回款提成制度”的实施虽然把销售额提高上去了，但这是建立在对市场的掠夺性开发基础之上，显然不利于产品市场的长期培育。而且，长此以往，公司也可能形成对少数销售人员的绝对依赖。

他于是花高价聘来了国内某著名药业公司的原副经理王先生，王先生上任后做的第一件事是构建公司的管理体系，推动公司的管理变革。王先生决定取消“销售加款提成制度”，转而采用“职务工资加奖金”的常规薪酬管理办法。此项决定一颁布，遭到了公司元老同时也是“销售能手”们的强烈抵制。他们向总经理刘先生提出抗议，得到了这样的回答：“王经理已经得到了我的充分授权，他所做的决定事先已经和我商量过，我觉得非常正确。”

接着，王先生着手构建公司的营销体系，成立了三个部门：销售部，主要任务是布货；营销部，负责整体营销策划，广告宣传，价格管理，售后服务；市场调研部，负责市场调查和评估。按省市设置地区经理，地区经理享有人事权，并可以在公司的管理政策范围内，确定下属员工的工资报酬，但须报公司人力资源部备案。

在管理体系建设方面，公司组建并规范了基本的管理部门，从某外资大公司挖来了一位中层管理人员担任人力资源部经理，特别加强了人力资源部的工作，策划并推动人力资源培训的全面进行。

根据案例所提供的情况，请回答下列问题：

1. 从消费者的反映看，TA 公司经营的保健品功能很多，由此可见：D
A◎TA 公司的市场定位过于狭窄，可作进一步拓展。
B◎TA 公司的市场定位没有问题，但产品功能可扩大。
C◎TA 公司应使产品系列化，以便扩大产品的市场覆盖面。
D◎从案例提供的信息看，无法评价 TA 公司的产品及市场定位问题。
2. 王先生进入 TA 公司，首先取消了“销售回款提成制度”，这主要是出于什么原因？C
A◎长此以往，担心会使公司形成对少数销售人员的绝对依赖。
B◎此制度会造成少数人员对公司销售的控制，从而使公司蒙受损失。
C◎此制度会造成市场管理困难，重销量轻服务，不利于公司产品市场的长期培育。
D◎此制度的实施会使少数人暴富，拉大收入分配差距，不利于调动整体积极性。
3. 刘先生主张在公司经营处于上升的时期进行变革，其原因可能是多方面的。你认为以下表述中，哪一条不是刘先生主张顺境改革的理由？D
A◎这时候变革，即使不成功，公司也比较容易承受。
B◎这时候变革，容易取得成效，进而激励员工持续变革。
C◎这时候变革，可以防止公司大起大落，实现持续发展。
D◎这时候改革，不会遇到什么阻力，而且操作简便。
4. 王经理取消“销售回款提成制度”的首战告捷，除刘总经理的信任与支持外，还有许多其他原因。以下各项，哪一项可能是其中的最主要原因？C
A◎公司经营业绩正处于上升期。 B◎王经理已作好了充分的人才储备。
C◎王经理提出的改革方案本质上是合理的。 D◎王经理提出的改革方案可以缩小收入分配差距。
5. TA 公司能够持续发展并取得如此显著的成绩，其主要原因在于：D
A◎公司生产的保健品无替代品，而且质量上乘。 B 公司储备了一大批训练有素的市场营销人员。
C◎公司长期以来非常关注人力资源培训工作。 D◎公司很好地解决了成长过程中的组织管理问题。

案例 2

温特图书公司的组织改组

温特图书公司从一个中部小镇的书店发展成为一个跨越 7 个地区，拥有 47 家分店的图书公司。多年来，公司的经营管理基本上是成功的。但是近几年，公司的利润开始下降。

2 个月前，公司新聘苏珊任该图书公司的总经理。经过一段时间对公司历史和现状的调查，苏珊与公司的 3 位副总经理和 6 个地区经理共同讨论公司的形势。

苏珊认为，她首先要做的是对公司的组织进行改革。就目前来说，公司的 6 个地区经理都全权负责各自地区内的所有分店，并且掌握有关资金的借贷、各分店经理的任免、广告宣传和投资等权力。

一位副总经理说：“我同意你改组的意见。但是，我认为我们需要的是分权而不是集权。我们虽聘任了各分店的经理，但是我们却没有给他们进行控制指挥的权力，我们应该使他成为一个有职有权，名副其实的经理，而不是有名无实，只有经理的虚名，实际上却做销售员的工作。”

另一位副总经理抢着发言：“你们认为应该对组织结构进行改革，这是对的。但我们不需要设什么分店的业务经理。我们所需要的是更多的集权。我们公司的规模这么大，应该建立管理资讯系统。广告工作也应由公司统一规划，而不是让各分店自行处理。”

一位地区经理插话说：“采用第一种计划，所有的工作都推到了分店经理的身上；采用第二种方案，那么总部就要包揽一切。我认为，如果不设立一些地区性的部门，要管理好这么多的分店是不可能的。”“我们并不是要让你失业。”苏珊插话说：“我们只是想把公司的工作做得更好。我要对组织进行改革，并不是要增加人手或是裁员。我只是认为，如果公司某些部门的组织能安排得更好，工作的效率就会提高。”

思考题：

1. 你认为该图书公司现有的组织形态和讨论会中两个副总经理所提出的计划怎么样？
2. 有哪些因素促使该图书公司要进行组织改革？

案例分析：

1. 略。
2. 每一个组织都必须根据环境的变化进行及时调整，环境变化越快，组织遇到的问题就越多，组织变革的速度也就越快。由于机构重叠，权责不明，或者人浮于事，目标分歧，组织只有及时才能进一步制止效率的下降。

案例 3

z 公司的组织变革

z 公司是一电子企业。由于外部环境变化较大，市场竞争日趋激烈，企业经营状况日趋恶化，企业负责人在组织专家论证、多主咨询的基础上，对企业管理症结的企业组织结构、决策结构等方面进行全面分析，提出了调整企业内部组织结构，进行资产剥离组合的变革设想，并加以实施。

1. 通过实行股份制改造，对原有的企业组织进行重新整合与裂变，将有发展前景、产品畅销市场的部分分厂和车间通过资产评估、折价入股的方式，组建成股份有限公司。

2. 生新设计组织结构，打破原有的以职能划分为主的机构设置，取而代之的则是以市场部为主体的、以产品开发部、资金核算部为两翼的扁平组织结构。这种结构最显著特点是扁平化，只有决策层和实施层，公司各个单位是平等的，管理全部放到各单位。

3. 企业分为集团公司总部和下属工厂、子公司两个层次。集团公司是一级法人，下属各工厂、子公司对外也是独立法人，且实行混合所有制，但生产经营活动都由集团公司统一管理。

4. 集团公司作为公司最高决策机构非常精干，由 18 人组成，即总经理、副总经理、总会计师、工会主席等，指挥下属单位的生产与经营。处于扁平双层结构第二层的是各工厂和子公司，各工厂内部的组织机构设置也是高效精干，实行厂长负责制，最大限度减少非生产性人员，提高劳动生产率。

5. 在内部机构监管方式上，通过股东会、监事会、董事会三者制衡机制和法人治理结构以及上述企业组织的重新整合，形成了个较强竞争力的企业集团。

该企业还善于通过企业文化的培育，以此来凝聚职工，激发广大职工经营积极性，充分发挥非正组织的整合作用，提出“今天不努力找市场，明天就到市场找工作”的口号，以此鞭策、激励职工奋发向上的动力，为充分发挥老企业职工积极性，提出“我为新厂做贡献、新厂兴盛我光荣”的倡议，鼓励职工为新厂发展出谋划策，提合理化建议。

问题：

1. Z 公司重新设计的组织结构实施扁平化，扁平化结构有许多优点，以下哪一条不完全是扁平化结构的优势(D)
A. 减少管理人员节省管理费用 B. 充分调动下级人员的积极性，自主性
C. 信息在纵向传递快 D. 分工明确上下级之间容易协调
2. Z 公司分为集团公司和下属公司，本案例中它们之间的关系属于(D)
A. 控股与参股的关系 B. 直线制的隶属关系
C. 规范的事业部制度管理 D. 混合制管理方式
3. Z 公司在推行组织变革的同时，还积极培育企业文化提出“今天不努力找市场，明天就到市场努力找工作”的精神理念，用以与市场经济相适应。从企业文化结构分析，它是属于(C)
A. 浅层文化 B. 中层文化 C. 深层文化 D. 无法判断
4. Z 公司组织结构变革收到了明显效果，由此可以得出结论：(B)

- A. 此项改革，Z 公司已经形成比较理想的模式
- B. 此项改革，有一定成果，但这种变革仅仅是一种过渡模式
- C. 组织的发展首先取决于组织自身的战略决策，组织变革的影响是次要的
- D. 仅仅凭借企业的一时成果，无法说明此项变革的优劣

案例 4

“智邦”文化

在台湾地区的科技产业中，智邦可以说是最具“人文”特色的公司，这种人文的企业文化，从领导人的身上及办公环境可以得证。

虽然网路科技日新月异，但杜仪民始终将工作与假日生活区隔分明。周一到周五全力投入工作，周六、周日则全部奉献给家庭，而且要充分与家人沟通，取得家人谅解。而为了让员工对公司有“家”的感觉，智邦非常鼓励员工同仁结婚，一来可以让员工的心安定下来，再者夫妻同在一家公司上班，了解公司文化，也比较能相互了解及体谅，对公司及家庭生活皆有所助益。

喜欢品尝日式生色片以及意大利菜的杜仪民，经常在寿司吧台品尝寿司之余，和寿司师傅讨论如何做出好吃的寿司。同时古典音乐是杜仪民的另一项重要嗜好，在他的房间内更是放满了整屋的 CD 唱片。或许是受到杜仪民的影响，每天一到下午，整个智邦大楼沉醉在悠扬的古典音乐声中。走进智邦大楼，迎面摆放在大厅内侧的，是古色古香的中式家具，在右手边的服务台后方，挂着“文化源智”、“科技兴邦”的对联；一楼的员工餐厅内，以深海的风景彩绘布置而成，坐在此地用餐，让人得以放松心情，尽情享受美食。办公室走廊的两旁，挂着一幅幅的画，这些画都是智邦员工的绘画创作，连洗手间的门都画着美丽的女神维纳斯、温馨小品及短篇笑话集，贴心地提醒每一个人，敞开心胸，笑一笑，别让工作压力给逼坏了。

看来一向在园区创造新话题的智邦科技，“文化源智”、“科技兴邦”的八字对联，正道出智邦的企业文化精神——文化的生活，让科技人更有智慧、更有创意！

试回答下面的问题

智邦公司的组织文化是什么？这一文化是如何影响雇员的？

案例分析

智邦公司的组织文化是一种以人为本的组织文化，并体现了浓郁的艺术氛围。主管人员，特别是高层主管人员是企业风气的创立者。他们的价值观影响着企业发展的方向。在许多成功的企业中，在价值观推动下，领导人起了模范带头作用。他们制定了行为的标准，激励雇员们，使自己的公司具有特色，并且成为对外界的一种象征。

案例 5

通用电气公司的情感管理

通用电气公司在世界 500 家最大的工业公司中排名第 8 位。通用电气的成就，与它采用的注重员工情感的人本管理方式是分不开的。

通用电器成功地解释并实施了情感管理，揭示了情感管理的内涵。即情感管理由理解雇员心理、企业就是大家庭、公司内民主、员工第一等。

将企业培养为一个大家庭是一种“高感情”管理方式。它是医治企业官僚主义顽症的“良药”，也是减少内耗、理顺人际关系的“润滑剂”。通用电气公司从公司的最高领导到各级领导都实行“门户开放”政策，欢迎本厂职工随时进入他们的办公室反映情况，公司的首脑与全体职工每年至少举办一次生动活泼的“自由讨论”。通用公司像一个和睦、奋进的“大家庭”，人与人之间关系融洽、亲切。

公司开创了由职工自行判断自己的品格和能力、选择自己希望工作的场所、尽其可能由其自己决定工作前途的“民主化”人事管理制度，称为“建言报告”。专家认为，“让棋子自己走”的这种“建言报告”式人事管理，比传统的人事管理更能收集到职工容易被埋没的意见和建议，更能发掘人才和对口用人，从而对公司发展和个人前途更加有利。

此外，通用公司还别出心裁地要求每位雇员写一份“施政报告”，每周三由基层员工轮流当一天“厂长”。“一日厂长”9 点上班，先听取各部门主管汇报，对全厂营运有了全盘了解后，即陪同厂长巡视部门和车间。“一日厂长”的意见，都详细记载在《工作日记》上。各部门、车间的主管依据其意见，随时改进自己的工作，并在干部会上提出改进后的成果报告，获得认可后方能结案。

所谓员工第一，不但强调尊重员工，而且表现在企业发展中的作用优性。“员工第一”思想在通用电器的日本公司——左光兴产公司表现更为明显。左光兴产实施该思想的要点包括：不开除员工，不设打卡机，不规定员工退休制度等等。左光兴产公司规定：即使公司经营最困难的时候也绝不许开除任何一个员工，公司要与员工共渡难关。

总而言之，因为通用电器理解了情感管理，实施了这一金牌原则，取得成功。

选择题：

1. 通用电器公司的经营业绩与情感管理的关系是：（ B ）
A. 优良的经营业绩是情感管理的物质基础 B. 情感管理是产生优良经营业绩的重要原因
C. 两者之间无必然联系 D. 两者之间互为因果
2. 经理人员理解雇员心理的主要意义是：（ A ）
A. 使经理人员与雇员之间心理相容 B. 便于按需激励，调动雇员积极性
C. 便于消除雇员的挫折心理 D. 肯定会大大改善人际关系
3. 说情感管理是医治企业官僚主义的良药主要因为：（ D ）
A. “门户开放”的政策使雇员的意见有发表的机会 B. 每年一次“自由讨论”可以集思广益
C. 地位平等，互相尊重，使下级拥护上级 D. “企业是大家庭”的文化使经理人员不脱离广大雇员
4. “让棋子自己走”的主要作用是：（ C ）
A. 使员工更热爱工作 B. 使员工各自为个人挑选好岗位
C. 有利于发掘每个员工的潜力 D. 使人才很快脱颖而出
5. “一日厂长”制度的主要意义在于（ D ）
A. 降低生产成本 B. 集思广益
C. 提高员工的管理能力 D. 增强员工对企业的认同感和责任心
6. “员工第一”理念的实质是：（ B ）
A. 不准开除员工 B. 员工是企业最宝贵的财富
C. 经理人员必须时时把员工放在心上 D. 企业与员工是命运共同体

案例 6

海尔的崛起

海尔集团是在 1984 年引进德国利勃海尔电冰箱生产技术成立的青岛电冰箱总厂基础上发展起来的国家特大型企业。经过 15 年时间，海尔集团从一个亏空 147 万元的集体小厂迅速成长为拥有白色家电、黑色家电和米色家电的中国家电第一品牌，而海尔长期的成功的企业文化的建设，对海尔的崛起有着举足轻重的作用。以下就是海尔文化的具体体现：

A. 美国海尔人：当日的工作决不往后拖！

1999 年 7 月中旬，美国洛杉矶地区的气温高达 40 多度，连路上也少有人在这么热的天气里走动。一次，因运输公司驾驶员的原因，运往洛杉矶的洗衣机零部件多放了一箱，这件事本来不影响工作，找机会调回来即可，但美国海尔贸易公司零部件经理丹先生说：当天的日清中就定下了要调回来的内容，哪能把当日该完成的工作往后拖呢？于是丹先生冒着酷暑把这箱零部件及时调换了回来。

B. 金昌顺现在在工作为何这么“顺”？

金昌顺经过培训上岗，干起了冰箱总装焊接工，他的梦想是想当“海尔焊接大王”。他苦练基本功，业余时间寻来些废旧的切割管子，天天晚上进行练习。同事们说：“发现废旧管子就给小金，他这个拼劲真让人佩服！”金昌顺焊接技术天天有提高，他终于实现了自己的梦想，在 98 年冰箱事业部举行的焊接比武中，金昌顺连续三次夺得焊接明星，并受到公司的嘉奖。

C. 这位员工的上级应负责什么责任！

1995 年 7 月的一天，某质检员由于责任心不强，造成洗衣机选择开关差错和漏检，被罚款 50 元。但是，从这位员工身上所反映出的质保体系上存在问题——如何防止漏检的不合格品流入市场，这一责任也应该像处理这位员工这样落到实处，找到责任人。这位员工问题的背后，实际还存在着更大的隐患，毕竟当时的洗衣机有限总公司的产品开箱合格率和社会返修与第一名牌的要求还有很大的差距，既然如此，掌握全局的干部更应该承担责任在前，先检查系统保障的问题，才能使错误越来越少。根据 80/20 原则，这位员工的上级——原洗衣机有限总公司分管质量的负责人也自罚 300 元并做出了书面检查。

问题：请从企业文化角度分析海尔崛起的原因。

答案要点：

海尔通过对统一的企业精神、企业价值观的认同使集团有强大的向心力和凝聚力。海尔文化是一项系统工程，是海尔的无形资产，是具有海尔特色的意识形态。海尔的企业文化包括企业理念和具体体现两大部分，这两大部分和谐地贯彻到海尔集团各个分支机构和各个部门的经营、管理工作中，十四年来，不断积累、丰富，形成了许多实用的新的理念及思路。企业理念及思路是经营企业总的指导思想，比较抽象，（如海尔精神：敬业报国、追求卓越；海尔作风：迅速反映，马上行动，海尔管理模式：OEC 管理模式等），这些理念又具体体现为具有海尔特征的企业经营策略和各种规范制度等。

第十一章 领导

案例 1

有才华的保罗

保罗从一所名牌大学拿到会计专业的学士学位后,到一家大型的会计师事务所工作,公司执行委员会发现了他的领导潜能和进取心,遂指派他到纽约的郊区开办了一个新的办事处。办事处发展得很迅速。到 1988 年,专业人员达到了 30 名。保罗被认为是以为很成功的领导者和管理人员。

保罗在 1989 年初被提升为达拉斯的经营合伙人。他采取了帮助他在纽约工作时取得显著成效的同种富有进取心的管理方式。他马上更换了几乎全部的 25 名专业人员,并制定了短期的和长期的客户开发计划。职员人数增加的相当快,为的是确保有足够数量的员工来处理预期扩增的业务。很快,办事处有了约 40 名专业人员。

但在纽约成功的管理方式并没有在达拉斯取得成效。办事处在一年时间内就丢掉了最好的两个客户。保罗马上认识到办事处的人员过多了,因此决定解雇前一年刚招进来的 12 名员工,以减少开支。

他相信挫折只是暂时性的,因而仍继续采取他的策略。在此后的几个月时间里又增雇了 6 名专业人员,以适应预期增加的工作量。但预期中的新业务并没有接来,所以又重新缩减了员工队伍。在 1991 年夏天的那个“黑暗的星期二”,13 名专业人员被解雇了。

伴随着这两次裁员,留下来的员工感到工作没有保障,并开始怀疑保罗的领导能力。公司的执行委员会了解到问题后将保罗调到新泽西的一个办事处,在那里他的领导方式显示出很好的效果。

问题:

1. 保罗作为一位领导者的权力来源是什么?
2. 这个案例更好地说明了领导的行为理论,还是领导的权变理论?为什么?
3. 保罗在纽约取得成功的策略,为什么在达拉斯没能成功?其影响因素有哪些?

答案: (本答案仅供参考,只要言之有理且能自圆其说即可)

1. 保罗的权力主要来自法定权力,部分来自自身影响力,譬如在能力、情感等方面。
2. 此案例说明了领导的权变理论。

因为保罗同样的领导方式,随着被领导者和工作环境的不同而产生了不同的效果。在纽约和新泽西取得了成功,在达拉斯却失败了。

3. 保罗在达拉斯没能成功,其影响因素大致有:

- (1) 实现企业目标的方法,未能让员工了解。
- (2) 用人方面欠妥,人员更换频繁。
- (3) 社会环境原因。譬如达拉斯在社会、政治、经济、技术、文化等方面的特殊情况。

案例 2

亚历山大

亚历山大是某便利连锁店公司的一位片区经理。由他全面负责它们的经营管理。这些连锁店在每个轮班时间内只有 1 个人当班。销售得来的现金就放在店保险柜里,到周一早上再统一清点。这样,周一早上当班的店员就要比平常花更多的时间,来点这些钱。

公司的一项政策规定,当腾空店里的保险柜时,片区经理必须同当班的店员一起点钱,而且店员必须将钱分成每 1000 美元一叠置于一棕色袋内,做过标记后搁在保险柜旁的地上让片区经理核实各袋中的钱额。

比尔是这公司的当店员。他想要在片区经理到来之前预先将保险柜里的钱点好,以便使经理节省些时间。店里的生意很忙。比尔在打包一位顾客购买的商品时,不注意将一钱袋误当作一个包了 3 块三明治的食品袋,放进了顾客的购物袋中。20 分钟以后,片区经理亚历山大来了。在发现差错后,两人开始寻找这一钱袋。过了些时间,那位顾客送回了这袋误搁的钱。可是,公司有政策规定,任何人违背了点钱的程序,都必须立即解雇。比尔非常地伤心。“我真的需要这份工作”,比尔申辩说,“我的妻子刚生了个婴儿,花了一大笔医疗费。我一定不能够没有工作!”

“你是知道公司的政策的。”亚历山大这样提醒道。

“是的,我知道,”比尔回答,“我确实无可争辩。尽管如此,但要是你不解雇我,我保证我会成为你所有的店员中最好的一个。”

在比尔招呼一位顾客的时候,亚历山大给休斯顿总部的上司打了电话。征得上司批准后,亚历山大决定不解雇比尔。

试回答下面的问题

运用管理方格理论说明亚历山大经理的领导方式?

案例简析:亚历山大是既高度关心人,也高度关心工作的领导。既坚持工作原则,又能根据下属员工的实际情况,关系下属的需求,灵活的处理所发生的事故。

案例 3

康涅狄格互助保险公司的苏·雷诺兹

苏·雷诺兹今年 22 岁，即将获哈佛大学人力资源管理的本科学位。在过去的两年里，她每年暑假都在康涅狄格互助保险公司打工，填补去度假的员工的工作空缺，因此她在这里作过许多不同类型的工作。目前，她已经接受该公司的邀请，毕业后将加入互助保险公司，成为保险更换部主管。

康涅狄格互助保险公司是一家大型保险公司，仅苏所在的总部就有 5000 多人。公司奉行员工的个人开发，这已成为公司的经营哲学，公司自上而下都对员工特别信任。

苏将要承担的工作要求她直接负责 25 名职工。他们的工作不需要什么培训而且具有高度的程序化，但员工的责任十分重要，因为更换通知要先送到原保险公司所在处，要列表显示保险费用与标准表格中的任何变化；如果某份保险单因无更换通知的答复而将取消，还需要通知销售部。

苏工作的群体成员全部是女性，年龄从 19 岁到 62 岁，平均年龄为 25 岁。其中大部分人是高中学历，以前没有过工作经验，她们的薪金水平为每月 1420 美元到 2070 美元。苏将接替梅贝尔·芬彻的职位。梅贝尔为互助保险公司工作了 37 年，并在保险单更换部做了 17 年的主管工作，现在她退休了。苏去年夏天曾在梅贝尔的群体中工作几周，因此比较熟悉他的工作风格，并认识大多数群体成员。她预计除了丽莲·兰兹之外，其他将成为下属的成员都不会有什么问题。丽莲今年 50 多岁，在保险单更换部工作了 10 多年。而且，作为一位“老太太”，她在员工群很有分量。苏断定，如果她的工作得不到丽莲的支持，将会十分困难。

苏决心以正确的步调开始她的职业生涯。因此，她一直在认真考虑：一名有效的领导者应具备什么样的素质？

问题：

影响苏成功的成为领导者的关键因素是什么？为了帮助苏赢得控制丽莲，你有何建议？

案例分析：

苏的特点是：有较好的专业背景，有一定的工作经验，但缺乏担任领导的经验，因而在委任为主管以后，其关键是如何积累领导经验，干出成果，树立威信。丽莲明显有非正式组织领袖的特征，因此，苏在工作初期应尊重丽莲，主动地与之搞好关系，然后，可考虑用非正式的方法处理此事。

案例 4

哪种领导类型最有效

ABC 公司对该公司的三个重要部门经理进行了一次有关领导类型的调查。

一、安西尔

安西尔对他本部门的产出感到自豪。他总是强调对生产过程、出产量控制的必要性，坚持下属人员必须很好地理解生产指令以得到迅速、完整、准确的反馈。通常情况下，他只是大致规定下属人员的工作方针、完成怎样的报告及完成期限。安西尔认为只有这样才能导致更好的合作，避免重复工作。

安西尔认为对下属人员采取敬而远之的态度对一个经理来说是最好的行为方式，所谓的“亲密无间”会松懈纪律。

安西尔说，在管理中的最大问题是下级不愿意接受责任。他讲到，他的下属人员可以有机会做许多事情，但他们并不是很努力地去做。

二、鲍勃

鲍勃认为每个员工都有人权，他偏重于管理者有义务和责任去满足员工需要的学说，他说，他常为他的员工做一些小事，如给员工两张下月在伽里略城举行的艺术展览的入场券。他认为，每张门票才 15 美元，但对员工和他的妻子来说却远远超过 15 美元。通过这种方式，也是对员工过去几个月工作的肯定。

鲍勃说，他每天都要到工场去一趟，与至少 25% 的员工交谈。他承认尽管在生产率上不如其他单位，但他相信他的雇员有高度的忠诚与士气，并坚信他们会因他的开明领导而努力工作。

三、查里

查里认为纪律就是使每个员工不停地工作，预测各种问题的发生。他认为作为一个好的管理者，没有时间像鲍勃那样握紧每一个员工的手，告诉他们正在从事一项伟大的工作。他相信如果一个经理声称为了决定将来的提薪与晋职而对员工的工作进行考核，那么，员工则会更多地考虑他们自己，由此而产生很多问题。

他主张，一旦给一个员工分配了工作，就让他以自己的方式去做，取消工作检查。他相信大多数员工知道自己把工作做得怎么样。

讨论：

1. 你认为这三个部门经理各采取什么领导方式？试预测这些模式各将产生什么结果？

2. 是否每一种领导方式在特定的环境下都有效? 为什么?

案例分析:

1. 安西尔采用的是工作导向型的领导方式, 是一种专权型领导, 这种领导方式关心工作的过程和结果, 并用密切监督和施加压力的办法来获得良好绩效、满意的工作期限和结果评估。在工作导向型的生产单位中, 产量虽然不低, 但员工的满意度低, 离职率和缺勤率都较高。

鲍勃采用的是员工导向型的领导方式, 是一种民主型领导, 这种领导方式关心员工的需要、晋级和职业生涯的发展。在员工导向型的生产单位中, 员工的满意度高, 离职率和缺勤率都较低。查里的领导方式倾向于放任型。领导者的职责仅仅是为下属提供信息并与企业外部进行联系, 以利于下属的工作, 下属愿意怎样做就怎样做。这种领导方式容易导致失去控制。

2. 不一定, 所采用的领导方式要与特定的环境相适应。

案例 5

乔利民是不是个好科长

乔利民是一位工程师, 他在技术方面有丰富的经验。在技术科, 每一位科员都认为他的工作都相当出色的。不久前, 原来的科长调到另一个厂去当技术副厂长了。领导任命乔利民为技术科科长。

乔利民上任后, 下定决心要把技术科搞好, 他以前在水平差的领导下工作过, 知道这是一种什么滋味。在头一个月内, 全科室的人都领教了乔利民的“新官上任三把火”。在第二天, 小张由于汽车脱班, 赶到厂里迟到了三分钟, 乔科长当众狠狠地批评了他一顿, 并说“技术科不需要没有时间概念的人。”第二个星期, 老李由于忙着接待外宾, 一项技术改革提案晚交了一天, 乔科长又大发雷霆, 公开表示, 再这样, 要把老李调走。当乔科长要一份技术资料时, 小林连着加班了三个晚上替他赶了出来, 乔科长连一句表扬话也没有。到了月底, 乔科长还在厂部会议了说, 小林不能胜任工作, 建议把小林调到车间去。

一年过去了。厂领导发现, 技术科似乎出问题了, 缺勤的人很多, 不少人要求调动工作, 许多工作技术都应付不过来了。科室里没有一种和谐而团结的气氛。厂领导决定要解决技术科的问题了。

思考题:

1、乔利民的管理方法有什么问题?

2、厂领导是否应该把乔利民调离? 为什么?

案例简析:

1、作为一个科的领导, 乔利民没有发挥出一个领导应有的作用, 所谓领导, 就是指挥、带领、引导和鼓励部下为实现目标而努力的过程。要具有指挥、协调和激励三个方面的作用。

2、应该。乔利民不是合格的领导者。

案例 6

帐篷厂的厂长问题

齐山市帐篷厂从初创的艰难起步, 到现在达到并保持了同行业中的领先水平, 这一成绩主要应归功于副厂长兼党委书记王展志的努力(厂长身体长期不佳, 基本上不管事)。

1998年初, 厂长因身体状况急剧恶化、抢救无效而去世。而这时齐山市帐篷厂总公司为响应上级发扬职工民主的号召, 决定进行民选厂长试点。进行完竞选演说之后, 王展志的心情是舒坦而平静的。对这次选举他十分有把握, 在场的总公司领导也满意地和他握手致意。然而, 宣布民主投票的结果时, 却是如此出人意外: 250名职工参加投票, 三名候选人均不足20票, 其余均为投外国明星、国内名人的废票。事后了解得知, 青年职工几乎全是弃权或乱投。

青年职工说, 王厂长的一心扑在事业上, 把厂子当作自己的家。但他工作方法简单, 态度生硬, 主观武断, 一碰到员工有错误的地方就大发脾气。他一天到晚都在忙着厂务, 从不与下属沟通, 不去了解员工的需要, 在情感上很难与王厂长产生共鸣。有些职工由于受过王厂长的过火批评, 意见很大, 经常背地里发牢骚。然而由于中层干部基本上都是由王厂长亲自提拔, 他们对王厂长相当敬畏, 所以员工的意见很难通过中层干部到达王厂长的桌面上。而且王厂长在企业界由基层干到高层, 对管理工厂很有自己的一套, 各种规章制度计划组织都严格而合理, 职工的牢骚只能在私下场合引起喝彩, 他们也不敢进行消极怠工。而职工认为这次选举是一个绝好的发表意见的机会, 并希望能换一个工作作风不一样的厂长。上级认为在当前的形势下, 这样的同志已不适合再当厂长。经过研究, 初步定下将其平调到总公司担任行政职务。

1. 根据案例提供的情况, 王厂长的领导作风属于 (A)

A. 压榨式集权领导 B. 仁慈的集权领导 C. 协商的民主领导 D. 参与的民主领导

2. 发生这种事件的主要原因在于 (D)
- A. 没有充分注意非正式组织的破坏作用 B. 中国的国有企业职工被惯坏了
C. 职工的要求太高, 没有看清以后的后果 D. 组织内的沟通不充分
3. 发生这种事件说明 (C)
- A. 国有企业的厂长不应该由该企业的职工选举产生.
B. 所谓民主选举根本没有必要
C. 企业上级部门在没有充分了解情况下, 就采用选举方法是错误的
D. 对于经过民主选举的方法产生厂长的方法要慎重使用.
4. 如果你是王厂长的上级领导你应该怎样做 (C)
- A. 与案例中的做法相同, 让他到机关做行政工作
B. 召开全体职工大会, 对青年职工的作法进行批评, 并采取断然措施任命王厂长继续做厂长
C. 重新任命王为厂长, 给他一年时间改进工作作风. 一年后在青年职工内进行信任投票.
D. 让青年职工推选一名代表与王厂长竞争. 如果新任厂长不能完成利润任务, 则下岗自谋出路.
5. 如果你是王展志, 并继续担任厂长, 你应当采取什么样的行动? (ACD)
- A. 建立青年职工委员会, 负责收集和解决青年职工的生活和工作问题
B. 放松工作的严格要求, 以博得青年职工的好感
C. 要经常利用业余时间, 采用娱乐形式和青年职工进行交往.
D. 选拔青年职工做纪律和制度实施的负责人
6. 如果你是某县政府部门的主要领导, 由本案例你可以得到什么样的启示?
6. 参考要点:
- a、成功的领导和管理者需要较强的协调指挥能力; b、领导要与下属员工及时进行有效的沟通;
c、领导要充分考虑下属的境况, 创造有利发展的环境; d、管理中要有柔性政策, 刚柔并济;
e. 转变思想观念, 破除官本位的思想。

案例7

皮尔·卡丹的领导艺术

皮尔·卡丹既是举世闻名的时装设计师, 又是杰出的企业家。皮尔·卡丹精力过人, 设计、生产、经营、人事等一切重大问题都由他本人拍板定案。他从不召集会议, 而是由他本人跟各主管经理直接对话, 了解情况, 作出决定, 然后放手让主管经理去执行。

人才是企业的灵魂。一个企业不仅要有优秀的人才, 而且还要考虑这样运用这些人才。卡丹在用人上非常有眼光, 他以用人之长做为标准, 只要他发现某人在某一方面有专长, 就会毫不犹豫的用其所长完全没有年龄及资格作为限制。

卡丹的成功正在于他善于用人, 敢于用人, 并及时的纠正自己的偏差, 使他能在激烈的市场竞争站稳脚跟。北京崇文门外马克西姆餐厅开业的时候, 卡丹从法国聘请了一名经理, 但由于这位经理对中国的情况毫不了解, 经营起色不大。卡丹发现后, 把他调离了北京。新经理上任后, 面貌很快大有改观。请分析卡丹的领导风格。

简析: 卡丹运用集权领导与以人为中心的领导相结合的方式进行管理。

案例8

汪海星经商波折

汪海星的事业是从零开始的。1988年, 他“被骗”下海, 与人合伙承包了一家街道小厂。此后, 他对经商产生了兴趣, 便南下深圳, 先为一香港老板推销笔记本电脑, 后发现自己的兴趣还是在技术上, 于是瞄准了证券电脑技术的开发。

汪海星在开发证券电脑技术方面可谓费尽周折。他首先看好电脑自动委托系统的市场, 还到泰国考察语音卡市场, 但回国一看, 国内这方面的电脑商一大把, 激烈的市场竞争使这一行业几乎没什么利润。后来他又准备搞柜台交易系统, 干起来才发现服务量太大, 绝不是他的几个人的小公司能应对得了。几番折腾, 把他经商的“原始积累”消耗殆尽。最后, 他把目光瞄准了证券技术分析系统。

当时, 国内分析软件均是由台湾或泰国开发的将行情显示与技术分析融于一屏的工作站系统, 而且在国内已全面推开。这种情况下, 想在分析系统上有所作为是很难的。但汪海星并未知难而退, 他在进行市场调研时发现, 深圳股市当时实施的是“T+0”交易制度; 买进卖出相当频繁, 要求电脑商提供更快捷的交易分析工具。汪海星受电话委托系统的启发, 决定开发集即时行情、技术分析、委托查询于一体的超级工作站。凭着他准确的判断和果断的抉择, 1993年5月, 他注册成立了深圳金技术有限公司, 很快开发成功了既可显示深沪股市大盘、个股的多种即时信息, 又可进行静态和动态的技术分析, 还可

直接用键盘下单、撤单、查询的“金技股市分析系统”。该系统一经证券商使用，立即引起轰动，金技也一举成功。

可是，在业务顺利进展的同时，汪海星逐渐陷入琐碎的事务中，难以脱身，在战略问题思考上多次出现了“败招”。尤其在1995年，他把企业的人力和财力投到了国债期货分析软件的开发上。而当软件开发出来、正准备全力推入市场时，国家规定于1995年5月18日起停办国债期货交易。顷刻间，一切付出都化为乌有。如今提起这次错误的选择，他仍心有余悸。

根据案例提供的情况，请回答下列问题：

1. 汪海星最初经商时替人推销笔记本电脑，与其后来成功开发证券电脑技术有什么联系？
A. 没有联系，因为笔记本电脑与他后来开发的证券分析系统是极不相同的产品。
B. 没有直接的联系，只不过使他个人发展道路从推销产品转到了从事技术开发方面。
C. 有一定的联系，至少使他学会了从市场的角度考虑经营问题。
D. 有一定的联系，因为推销笔记本电脑与推销证券分析系统的技巧相同。
2. 汪海星是什么类型的企业家？其决策风格倾向于何种类型？
A. 创业型，经验决策风格。 B. 投资型，科学决策风格。
C. 管理型，科学决策风格。 D. 放任型，民主决策风格
3. 国家有关停办国债期货交易的规定，使金技公司的哪一部分环境发生了什么变化？
A. 一般环境、复杂化。 B. 一般环境、动荡。
C. 具体环境、复杂化。 D. 具体环境、动荡。
4. 金技公司在国债期货分析软件开发上的失败，主要是由于以下哪方面的工作没做好？
A. 估量机会，确立目标。 B. 明确计划的前提条件。
C. 拟定派生计划，并通过预算使计划数字化。
D. 提出备选方案，经过比较分析，确定最佳方案。
5. 汪海星前后两次战略决策的成败对比，说明了哪一点？
A. 他是一个缺乏人际关系技能的管理者。
B. 他作为企业高层管理者不懂得授权的艺术。
C. 他具有技术技能但在经营上是瞎猫撞死耗子，不适宜担任高层管理工作。
D. 他需要在决策与领导能力方面加强锻炼和学习，才能胜任高层管理工作。

第十二章 激励

案例 1

亨利的困惑

亨利已经在数据系统公司工作了五个年头。在这期间，他从普通程序员升到了资深的程序编制分析员。他对自己所服务的这家公司相当满意，很为工作中的创造性要求所激励。

一个周末的下午，亨利和他的朋友及同事迪安一起打高尔夫球。他了解到他所在的部门新雇了一位刚从大学毕业的程序编制分析员。尽管亨利是个好脾气的人，但当他听说这新来者的起薪仅比他现在的工资少30美元时，不禁发火了。亨利实在迷惑不解。他感到这里一定有问题。

下周一的早上，亨利找到了人事部主任爱德华，问他自己听说的事是不是真的？爱德华带有歉意地说，确有这么回事。但他试图解释公司的处境：“亨利，编程分析员的市场相当紧俏。为使公司能吸引合格的人员，我们不得不提供较高的起薪。我们非常需要增加一名编程分析员，因此，我们只能这么做。”

亨利问能否相应调高他的工资。爱德华回答说：“你的工资需按正常的绩效评估时间评定后再调。你干的非常不错！我相信老板到时会给你提薪的。”亨利在向爱德华道了声：“打扰了！”便离开了他的办公室，边走边不停地摇头，很对自己在公司的前途感到疑虑。

思考题：

1. 本案例描述的事件对亨利的工作动力会产生什么样的影响？哪一种激励理论可以更好地解释亨利的困惑？为什么？
2. 你觉得爱德华的解释会让亨利感到满意吗？请说明理由。
3. 你认为公司应当对亨利采取些什么措施？这些措施的利弊是什么？

分析：

有关激励的“公平理论”可用来说明亨利此刻的感受。

鉴于工资报酬上的“不公平”已不是个别的问题，管理者需要改变惯常的固定间隔的绩效评估和调资做法，使不适应新形势的工资政策得到适时和适宜的调整。当然，调资方案必须考虑劳动成本上升、企业经营战略及其他人员吸引措施的匹配等相关方面。

案例 2

两家研究所

甲研究所设备先进，人才济济，但却一直没有有很高水平的科研成果。该所负责人王所长采用“重金悬赏”的方法。他坚信“重赏之下必有勇夫”，但收效甚微。为了更好地管理研究人员，他制定了严格的考勤制度：迟到 3 分钟要罚款 100 元。为此，员工有时为准时到达，不惜打出租车上班。该所员工的出勤率一直保持较高水平。在一次行业研讨会上，规模相近的乙研究所发布了几项重要科研成果，并介绍了经验。他们认为每个员工都希望做好工作，为此推行了“弹性工作制”以及研究人员自我组合、自主管理的方法。尽管乙研究所取得了这样的成绩，但王所长仍然认为采用这种方法会失去控制，这种方法不宜推广。

问题：

- (1) 请结合人性假设理论，判断这两家研究所对人性的假设分别是什么？
- (2) 简述以上两种假设的基本观点以及二者相应的管理方式。
- (3) 试对王所长对人性的看法和管理方法进行评价。

[答案要点]

(1) 甲研究所是“经济人”的假设（或依据 X 理论）；乙研究所是“自我实现人”的假设（或依据 Y 理论）

(2) 经济人假设的基本内容是：①多数人十分懒惰；②多数人没有雄心大志，不愿负任何责任，而心甘情愿地受别人的指导；③多数人的个人目标与组织目标相矛盾；④多数人干工作是为满足基本需要，只有金钱和地位能鼓励他们工作。在这样一种假设基础上的管理方式是：一方面订立各种严格的工作规范；另一方面用金钱刺激来提高士气。即实行“胡萝卜加大棒”的政策。

自我实现人假设的基本内容是：①一般人都是勤奋的；②能够自我指导和自我控制；③在适当条件下，一般人不仅会接受职责，还会主动寻求职责；④大多数人都能发挥高度的想象力、聪明才智和创造性。⑤达到组织目标被看成是最大报酬。以这种假设为基础的管理方式是为下属创造机会、排除障碍。并且帮助下属挖掘潜力、鼓励和帮助引导下属发展。

(3) ①认为人是经济人，因此王所长对人性的看法和作法是基本可取的，但在具体方式上需要改进。②认为人是自我实现人，因此王所长的看法和作法都存在较大问题，需要作全面调整。③认为人是这两种假设的综合，人往往表现出两面性，在不同情况下表现出不同的特性，需要具体情况具体分析。④除了这两种假设之外，还有社会人和复杂人假设。这四种假设各有合理之处，需具体问题具体分析。

案例 3

林肯电气公司

林肯电气公司有一套独特的激励员工的方法。生产工人按件计酬，他们没有最低小时工资。员工为公司工作两年后，便可以分享年终奖金。该公司的奖金制度有一整套计算公式，全面考虑了公司的毛利润及员工的生产率与业绩，可以说是美国制造业中对工人最有利的奖金制度。

公司自 1958 年开始一直推行职业保障政策，从那时起，他们没有辞退过一名员工。当然，作为对此政策的回报，员工也相应要做到几点，在经济萧条时他们必须接受减少工作时间的决；而且要接受工作调换的决定；有时甚至为了维持每周 30 小时的最低工作量，而不得不调整到一个报酬更低的岗位上。

林肯公司极具成本和生产率意识，如果工人生产出一个不合标准的部件，那么除非这个部件修改至符合标准，否则这件产品就不能计入该工人的工资中。严格的计件工资制度和高度竞争性的绩效评估系统，形成了一种很有压力的氛围，有些工人还因此产生了一定的焦虑感，但这种压力有利于生产率的提高。据该公司的一位管理者估计，与国内竞争对手相比，林肯公司的总体生产率是他们的两倍。自 30 年代经济大萧条以后，公司年年获利丰厚，没有缺过一次分红。该公司还是美国工业界中工人流动率最低的公司之一。

试回答下面的问题

你认为林肯公司使用了本章中讨论的何种激励理论来激励员工的工作积极性？

案例分析：

激励理论按其所研究的激励侧面的不同及其与行为的关系不同，可归纳和划分为内容型、过程型和行为改造型三大类。

需要和动机是推动人们行为的原因，也是激励的起点和基础。内容型激励理论则是着重研究需要的内容和结构，及其如何推动人们的行为的理论。其中有代表性的理论有：需要层次论、双因素论、成就需要激励理论；过程型激励理论着重研究人们选择其所要进行的的行为的过程，以及行为是怎样产生的，是怎样向一定方向发展的，如何能使这个行为保持下去，以及怎样结束行为的发展过程。其主要代表理

论有期望理论、公平理论等。行为改造型理论是研究如何改造和转化人的行为，变消极为积极的一种理论。对这个问题各学派存在着不同的看法，大体可归纳为三类：第一类看法认为，人的行为是对外部环境刺激做出的反应，只要通过改变外部环境刺激（即创造一定的操作条件），就可达到改变行为的目的，如操作条件反射论；第二类看法认为，是人的内在的思想认识指导和推动人的行为，通过改变人的思想认识就可以达到改变人的行为的目的，如归因论；第三类看法认为，人的行为是外部环境刺激与改变内部思想认识相结合，才能达到改变人的行为的目的，如挫折理论。

本案例综合地应用了内容、过程和行为改造型激励。

案例4

施科长没有解决的难题

施迪闻是富强油漆厂的供应科科长，前一阶段，常听施科长说：“咱厂科室工作人员的那套奖金制度，是彻底的‘大锅饭’。奖金总额不跟利润挂钩，每月按工资总额拿出5%当奖金，说是要体现‘多劳多得’原则，可是谈何容易，总共就那么一点点，还玩得出什么花样？”

最近，施科长说：“上个月，我去参加管理干部培训班。一位教授作讲演，说企业对职工的管理，不能太依靠高工资和奖金。钱并不能真正调动人的积极性。能影响人积极性的因素很多，最要紧的是‘工作的挑战性’，要给自主权，给责任；还有什么表扬啦，跟同事们关系友好融洽啦，工资和奖金是摆在最后一位的，最无关紧要。”

“那教授还说，这理论也有人批评，说那位学者研究的对象全是工程师、会计师、医生这类高级知识分子，对其他类型的人未见得合适。”

“回到科里，正赶上年末工作总结讲评，要发年终奖金了。我那科里，论工作，就数小李最突出。我把他找来，先强调了他这一年的贡献，特别表扬了他的成就，还细致讨论了明年怎么能使他的工作更有趣，责任更重，也更有挑战性……最后才谈到这最不要紧的事——奖金。我说，这回年终奖，你跟大家伙儿一样，都是那么多。”

“可是，小李蹦起来说：‘什么？就给我那一点？说了那一大堆好话，到头来我就值那么一点？得啦，您那套好听的请收回去送给别人吧，我不稀罕。表扬又不能当饭吃！’”

“这是怎么一回事：美国教授和学者的理论听起来那么有道理，小李也是知识分子，怎么就不管用了呢。”

思考题：

1. 案例中所提到的激励理论，是指管理学中的哪个激励理论？按照这个理论，工资和奖金属于什么因素？能够起到什么作用？
2. 施科长用美国教授介绍的理论去激励小李，结果碰了钉子，问题可能出现在什么地方？根据案例提示的情况，说出你的理由。
3. 你认为富强油漆厂在奖金分配制度上存在的主要问题是什么？可以用什么办法解决？

案例分析：

1. 是赫兹伯格的双因素理论，也叫“保健—激励理论”。工资和奖金属于保健因素。保健因素处理得好，能够起到保持人的积极性、维持工作现状的作用，预防或消除对工作不满情绪的产生。但这类因素并不能对员工起激励的作用。
2. 那位学者研究的对象全是工程师、会计师、医生这类高级知识分子，对其他类型的人未见得合适，需要根据对象或具体工作情境作适时的调整，如可根据本单位的情况划分保健—激励因素，在施科长的单位中，工资和奖金属于激励因素，因为该单位目前还未打破“大锅饭”。
3. 奖金制度上的“大锅饭”不能调动人们的工作积极性。应将工资与奖金视作激励因素，用高工资与高奖金来酬劳那些有能力、超额完成工作的人。

案例5

IBM公司：非同一般的激励

美国的IBM公司是世界上最大的计算机制造公司，该公司为了激励科技人员的创新欲望，促进创新成功的进程，在公司内部采取了一系列的别出心裁的激励创新人员的制度。该制度规定：对有创新成功经历者，不仅授予“IBM会员资格”，而且对获有这种资格的人，还给予提供5年的时间和必要的物质支持，从而使其有足够的时间和资金进行创新活动。

它使创新者获取了实物形式的自主权，这种自主权主要表现在：

(1)有选择自己所追求的设想的权利。一个人如果没有充分的时间和资金去追求自己的设想，他就不能自由地选择怎样行动，必须等待公司批准。

(2)有犯错误的权利。没有自己的资金，一个人就要为自己的错误向别人负责，有了自己的资金，他就只须向自己负责。

(3)有把由成功带来的财富向未来投资的权利。

(4)有通过自己的勤奋获得利益的权利。

IBM 公司采用这种奖励一举数得。它既使创新者追求成功的心理得到满足，也是一种经济奖励，它还可以以此留住人才，并促使他们为公司的投资能得到偿还而更加努力地去进行新的创新。

思考题：

IBM 公司采用的这个激励制度为什么会产生如此效果？

案例分析：

激励产生的根本原因，可分为内因和外因。内因由人的认知知识构成，外因是人所处的环境。激励的有效性在于对内因和外因的深刻理解，并使其达成一致。IBM 公司的激励制度正是结合了激励产生的内因和外因，公司为员工尽可能提供满意的工作环境，对有创新成功经历者，不仅授予"IBM 会员资格"，而且对获有这种资格的人，还给予提供 5 年的时间和必要的物质支持，从而使其有足够的时间和资金进行创新活动。进而构成对公司文化的认知，使其追求成功的心理得到满足。按需要层次论说这种制度达到了使员工自我实现的需要。

案例 6

华东输油管理的激励方式

华东输油管理局有 8000 多名职工，1 万余名职工家属，担负着华北、胜利、中原三大油田生产原油的输送任务。但在管线建成投产后的一个时期内，出现了职工不安心泵站工作、劳动纪律松懈等问题。通过调查、分析，找出了问题的原因。客观上，输油生产有着点多、线长和分散等特点，四个输油公司和 20 多个输油泵站，70%以上建在远离城镇的乡村。正是这种特殊性，给生产第一线的职工带来了一系列困难，如购粮买菜、子女上学、幼儿入托、家属就业、食堂伙食花样少和质量差，以及业余文化生活单调等等。主观上，一些单位的领导片面的强调"先生产，后生活"，这样，就形成了落后的生活后勤和广大职工、家属生活方面的需要不能相适应的矛盾，并逐渐上升为影响职工思想情绪、影响生产的主要矛盾。例如在几个问题比较突出的泵站，有 20%以上的职工向领导提出请调报告；有的由于食堂办的差，50 多个职工竟有 30 多个煤油炉，做小锅的人数远远超过了在食堂就餐的人数。通过分析知道，广大基层职工对搞好生活后勤工作，解除后顾之忧的需要是当时的主导需要。

华东输油管理局着重把握住职工及其家属主导需求的满足，采取一系列措施，要求个各单位必须把职工的生活后勤工作纳入议事日程；利用各泵站站内的空闲土地发展蔬菜生产，解决职工吃菜难的问题；对炊事员进行培训，提高烹调技术水平；选送一批具有高中、初中文化水平，有一定特长的青年职工到师范学校培训，充实教师队伍，为各幼儿园、托儿所配备了必须的教具、玩具和用品，解决了入托难的问题；组织各单位的职工家属兴办集体福利是事业，为职工生活提供方便；积极联系生活物资送货到基层；各单位积极进行绿化，为职工创造优美、舒适的工作、学习和生活环境。同时还积极丰富基层的文化生活，逐步解决基层业余文化生活单调、枯燥的问题。通过这一系列措施的落实，原来存在的问题陆续的得到不同程度的解决，从而调动了职工的积极性，促进了工作，保证了生产。

问题：

请你根据需求和激励理论分析华东输油管理局的行为。

案例分析：

人是需要的动物，其需要取决于已经得到了什么，还缺少什么，只有尚未满足的需要能够影响行为。激励的起点，是激发人未满足的需要，通过具体的手段，让人对未满足的需要产生某种期望。

马斯洛认为，人的需要五个层次：生理的需要、安全的需要、社交或情感的需要、尊重的需要、自我实现的需要。

生理的需要是最基本的需要，如衣、食、住、行等，华东输油管理局着重把握住职工及其家属主导需求的满足，采取一系列措施，在衣、食、住、行等生理需求方面做到最好的保障。

社交或情感的需要包括友谊、爱情、归属及接纳方面的需要。华东输油管理局积极丰富基层的文化生活，解决基层业余文化生活单调、枯燥的问题。

华东输油管理局从需要理论出发，采取措施，进而激励员工更加努力地工作。

案例 7

李英的困惑

李英现已进入了 40 岁的年龄，回首这二十年的奋斗历程，很为自己早年艰苦而又自强不息的日子感叹不已。想当初自己没有稳定和工作就结了婚，妻子是位孤女，有父母留下的一栋虽然面积不小但很破旧的平房。妻子在待业之中，两人常为生计发愁。后来，李英在某企业找到了一份固定的工作，并很快地被提拔为工段长，接着又成为车间主任，进而升为生产部长。他记得那段日子对他个人和公司来说，都是极为重要的转折。他没命地为公司工作，很为自己是其中的一份子感到自豪。他的付出也给他带来了丰厚的回报。更重要的是，他在不断的提升中得到了妻子很为他感到自豪的权力和地位。有段时间，他自己也沾沾自喜过，可现在细细想来，他觉得自己并没有成就什么，心里老是空落落的。他现在是企业的总指挥官，可他看着企业一年比一年不景气，很想在开发新产品方面为企业做些更大的贡献，可他在研究开发和销售方面并没有什么权力。他多次给企业领导提议能否变革组织设计方式，使中层单位能统筹考虑产品的生产、销售及研究开发问题，以增强企业的活力和创新力。可领导一直就没有这方面的想法。所以，李英想换个单位，换个职务不要太高但能真正发挥自己潜能的地方。可自己都步入中年了，“跳槽”的决定又谈何容易。

1. 请运用有关激励理论,对李英走过历程中所体现的个人需要的满足情况以及他目前的困惑心境作分析.

2. 如果李英有意跳槽到你所领导的单位来工作,你应该在哪些方面采取措施以吸引他并给他提供他所看重的激励?为什么?

案例简析:

1. 马斯洛的需要层次理论提出人类的生理、安全、社交、尊重和自我实现这五方面的需要是依次发展的,此可用来分析李英在这二十几年奋斗历程中所经历的个人需要的满足情况和目前面临的困惑心境,李英的心理需要已经上升到了自我实现这一高层次,而他现有的工作并不能使他体验到该类需要的满足,这是他“思变”的主要原因。

2. 要吸引和激励处于这种需要状态的员工,管理者必须在工作环境条件即“保健因素”方面使他得到相当于其现有水平的基本满足,与此同时,将激励的重点放在与工作内容密切相关的真正的“激励因素”上,李在发挥自己才能的同时为组织做出贡献.具体说来,可设法在组织结构设计和人员配置中使工作本身具有内在的激励.比如,若是在采取或拟采取事业部制结构的企业中,可让李英负责一个事业部的工作,使他成为独当一面的综合管理人员.或者,在现阶段仍任职能型结构的组织中,可通过设立开展全过程新产品开发工作的项目小组,并任命李英为项目小组负责人,让他成为一名“准企业家”或“内企业家”。

案例 8

宏伟服装公司的激励

汪明明是宏利服装公司的人事经理,最近她刚刚兼职学习完 MBA 的所有课程并且获得了某著名学府的 MBA 学位。在 MBA 学习的过程中,她对于管理中的激励理论,特别是马斯洛和赫茨伯格的理论相当注意。她打算在公司中实际运用它们。据汪明明了解的可靠信息,宏利公司的工资和薪水水平在服装行业中间是最好的。因此,她认为公司在激励下属时应该集中在赫茨伯格的激励因素上。

经过多次会谈,她说服公司高层管理者。公司总裁授权她去制定工作计划并且放手让她去推行。在这种情况下,汪明明开始制定关于强调表彰、提升、更大的个人责任、成就以及使工作更有挑战性等各种计划,并且在组织里开始推行。但是计划运转了几个月后,她迷惑了,发现结果和她的期望相差甚远。

首先是设计师们对于计划的反应很冷漠。他们认为他们的工作本身就是一个很具有挑战性的工作。他们设计的服装在市场上很畅销就是对他们工作成绩的最大肯定,而且公司通过发放奖金的方式对他们的工作已经给予肯定。总之他们认为所有这些新计划都是浪费时间。裁剪工、缝纫工、熨衣工和包装工的感受是各式各样的。有些人在新计划的实行过程中受到了表扬,反映良好;但是另一些人则认为这是管理人员的诡计,要让他们更加拼命的工作,同时又不增加任何工资。而且很不幸的是,这些人占大多数。甚至偏激一些的工人开始叫嚷要联合罢工来争取自己的权益。

汪明明万万没有想到事情会发展到这个地步。原来她很信任和支持的高层管理者也开始怀疑她的计划,批评她考虑不周全。

1. 你认为新计划失败的主要原因是什么? (D)

A、高层管理者没有参与计划的制定和实施工作中来 B、企业中人员对于双因素理论缺乏了解
C、员工不配合 D、她忽视了各层次员工的需求不同的事实

2. 根据马斯洛的需求层次理论,你认为设计人员的主导需求和一线工人的主导需求有何不同? (D)

A、设计人员不关心表扬、赏识等,说明他们的主导需求不是自我实现

B、大多数一线工人更关注报酬,因此他们的主导需求是生理需求

C、设计人员和一线工人都不太关注社会需求 D、A 和 B

3. 根据案例提供的信息,你认为汪明明对于需求层次理论的理解错误最可能是: (B)

- A、她认为保健因素不重要，激励因素重要 B、她认为激励因素和保健因素是独立发挥作用的
C、她认为保健因素达到行业最高水平就足够了 D、她认为只有激励因素可以发挥激励的作用

4. 根据企业中不同的员工的不同反应，我们可以认为：（ B ）

- A、设计师和大多数一线员工都是经济人 B、设计师是社会人，大多数一线员工是经济人
C、设计师是自我实现人，大多数一线员工是社会人
D、设计师是自我实现人，大多数一线员工是经济人

5. 汪明明对与这种结果很苦恼，为此她请教了一位资深顾问，如果你是这位顾问，你认为下列做法哪个更可取？（ B ）

- A、进行培训，帮助员工了解双因素理论，增进对于新计划的认可
B、停止该计划，采用调查表调查各层次人员的需求情况，以及他们对于新计划的评价
C、争取高层管理者的支持，继续推行新计划 D、安抚一线员工，给予一定的物质补偿

案例9

前景内燃机公司的激励问题

前景内燃机公司最高层主管人员感到忧虑：生产车间的工人对他们的工作缺乏兴趣。结果是产品质量不得不由检验科来保证。对于那些在最后检验中不合格的产品，公司的办法是设置一个由技术高的工匠组成的班组，安排在生产线的最后，在那里解决质量问题。由于这种方法费用高，而且发现的质量问题大多是装配时不小心等可以实现预防的差错造成的。因此，公司中很多人对于使用这种事后处理方法感觉不满意。

分公司总经理召集主管开会研究解决方法。生产经理刘伟断言，这些问题是工程设计方面的问题。他认为，只要工程设计出仔细的设计部件和整体结构，许多质量问题就不会出现。他又责怪人事部门没有更好的挑选工人。他特别指出装配工人的流动率每月高达5%以上，且星期一的矿工率经常达到20%。他的见解是：用这样的劳动力，没有一个生产部门能够有效的运作。

总工程师王选认为，部件和整机结构都设计的很好。如果标准要求再严格一点儿，生产就会非常困难和费时，成本就会大幅度提高。

人事经理刘彦从多方面来说明人事问题。首先，由于本公司有强有力的工会，她的部门对公司雇佣和留用工人有很少或根本没有控制权。其次，她观察到车间的工作是单调和非常辛苦的。所以公司不应期望工人对于这种工作除了领取工资外还会有什么兴趣。但是刘彦说，她相信公司可以想办法提高工人的兴趣。她向公司推荐两件事：一是要工人掌握集中操作技能，而不是只是作一项简单的工作。二是工人每星期轮流换班，从生产线的的一个位置换到另一个位置上，这样可以为工人提供新的和更有挑战性的工作。

这些建议被采用并付诸实行。令人意外的是：工人对新计划表示极大的不满。一个星期后，装配线关闭罢工。工人们声称，新计划使他们要作比以前更多的工作，并且训练他们去替代其他工人而不增加任何工资。

1. 从案例中我们可以看到，该企业的产品质量的控制不够。管理控制主要有三大类，你认为该企业在产品生产过程中没有采用哪类控制？（ D ）

- A、现场控制 B、反馈控制 C、前馈控制 D、A和C

2. 针对企业产品质量存在的问题，企业的高层领导专门开会讨论解决方案，在会议上大家见解不一致，典型的看法有以下四种。你认为哪个看法更可取？（ A ）

- A、根本原因是工人缺乏兴趣和责任感，因此应该首先从提高工人的责任心和归属感入手
B、为了让工人负起责任来，应该制定详细的工作规范，要求他们严格执行
C、在生产过程中的每个工序都检验员进行检验，及早发现问题，及早解决
D、由于一些质量问题是设计原因造成的，应该着眼于提高设计人员素质

3. 从案例中我们发现企业各个部门对于质量责任和原因都有不同的看法和争执，这些争执反映了什么问题？（ B ）

- A、“经济人”的假设是正确的，人总倾向于推卸责任 B、企业各个部门之间的协调不好
C、企业中长期存在的难以调和的矛盾此时激化了 D、企业的各部门很难以达成统一的意见

4. 从案例中我们可以判断，该公司采用的划分部门的方式主要是：（ B ）

- A、按职能 B、按产品 C、按地区 D、按业务性质

5. 从案例中我们可以看出，人事经理刘彦试图通过改变工作的方式和扩大工作范围来提高工人的兴趣。这种方式属于双因素理论中的什么因素（ B ）

- A、保健因素 B、激励因素
C、改变工作方式是保健因素，扩大工作范围是激励因素 D、信息不足以做出判断

6. 人事经理刘彦的建议和改进方式并没有取得预期的效果。你认为最可能的原因是什么？（ A ）
- A、工作方式的改变和工作范围的扩大并没有改变工作本身枯燥乏味的现实
B、事先没有和工人进行充分的沟通
C、事先没有作充分的宣传
D、其他部门的管理者没有予以配合

案例 10

赵副厂长该怎么办

赵林德是某汽车零件制造厂的副厂长，分管生产。一个月前，他为了搞好生产，掌握第一手资料，就到第一车间甲班去蹲点调查。一个星期后，他发现工人劳动积极不高，主要原因是奖金太低，所以每天产量多的工人生产二十几只零件，少的生产十几只零件。

赵林德和厂长等负责人商量后，决定搞个定额奖励试点，每天每人以生产 20 只零件为标准，超过 20 只零件后，每生产一只零件奖励 0.5 元。这样，全班二十三个人都超额完成任务，最少的每天生产 29 只零件，最多的每天生产 42 只零件，这样一来，工人的奖金额大大超过了工资，使其他班、其他车间的工人十分不满。

现在又修改了奖励标准，每天超过 30 只零件后，每生产一只零件奖励 0.5 元，这样一来，全班平均生产每天只维持在 33 只左右，最多的人不超过 35 只，赵林德观察后发现，工人并没有全力生产，离下班还有一个半小时左右，只要 30 只任务已完成了，他们就开始休息了。他不知道如何进一步来调动工人的积极性了。

思考题：

根据激励的强化理论分析赵林德在激励员工时有哪些不妥之处，该如何改正？

案例分析：

激励的强化理论根据强化的性质和目的可分为正强化和负强化，正强化是奖励那些符合组织目标的行为，以使这些行为得到进一步加强，从而有利于组织目标的实现。赵林德在激励员工时采用的是正强化，正强化有不同的方式，有连续的、固定的正强化，如每隔一固定的时间给予一定数量的强化，这种强化的及时刺激、立竿见影的效果，但久而久之，人们就会对这种强化有越来越高的期望，管理者要么不断加强这种正强化，否则其作用会减弱甚至不起刺激行为的作用。赵林德不仅没加强这种正强化，反而提高产量标准，使工人的奖金比先前还低，是一种大错。另一种正强化是间断的、时间和数量都不固定的正强化。

赵林德在提高产量标准时，也应该提高奖励金额，如每生产一只零件奖励提高到 1 元，总之不能使工人经过努力，所获奖金比原来低或不变。

案例 11

方圆公司的激励制度

方圆计算机公司是李军博士在 1988 年创建的。方圆公司地处中关村地区，受到各方面的影响，由于剧烈的竞争环境，也由于李军本人的管理天赋，他创造了一套有效而独特的管理方法。他为职工创造了极为良好的工作环境。在公司总部就有专门的网球场、游泳池，还有供职工休息的花园和宁静的散步小道。他规定每周五下午免费为职工提供啤酒，公司还定期举办各种酒会、宴会，同时还举办有女员工为裁判的男员工的比赛等等活动；除此之外，他还允许员工自由选择灵活机动的工作时间。

同时，他还注意用经济因素来激励员工。他定期在员工中拍卖本公司的股票。目前，该公司员工已拥有公司 100 万元人民币的股票了。这样就大大地激发了大家为公司努力工作的热情。李军要求每个员工都订一份具体的五年战略规划。这样，每个人都了解公司，对公司有强烈的责任心和感情。平时用不着别人来监督就能自觉地关心公司的利益，因为许多员工手中都有公司的股票，所以他们对于公司的利益及其成功极为关心的。

李军本人又是一个极为随和，喜欢以非正式的身份进行工作的有才能的管理者。由于他在公司内对管理人员、技术人员和员工都能平等地采取上述一系列措施，公司的绝大多数人员都极为先赞同他的做法。公司员工都把自己的成长与公司的发展联系起来，并为此而感到满意和自豪。当然，李军深深地知道，要长期维持住这样一批忠实工作的员工确实不是件容易的事。随着公司的飞速扩大，它的增长速度自然会放慢，也会出现一个更为正式而庞大的管理机构。在这种情况下，又应如何更有效的激励员工呢？

问题：方圆公司采用了哪些有效的激励方法？并分析其为什么能起作用？

简析：公司为员工创造极为良好的工作环境，使员工身心愉快，满足社交的需要，用经济因素来激励员工，满足生理的需要，要求每个员工都订一份具体的五年战略规划，使得员工发挥自身潜能，实现自我。平等对待不同员工，尊重员工。

案例 12

对于各种不同的人的激励

下面是对几个不同的个人的简单的描述。假设你就是他们的经理。从下面的策略中选出你认为最能激励他们每个人提高工效的策略，并说出你选择的理由。

a.个人鼓励计划。b.承认其成就。c.增加工资。d.以降职或解雇作为威胁。e.提高身分地位（如扩大办公室、给予头衔、办公室铺地毯、设秘书）。f.小组分红计划。g.丰富工作内容。h.附加津贴。i.更多地参与管理决策。j.更多的行动自由（就是说，更少的监督）。

1.吉姆·哈默是一个大制药公司的销售代表。他的工作包括走访医生以推销公司的成方药品。他现年27岁，已婚，有一个孩子。他获有大学的企业管理学位，他在该公司已工作五年，年获15,700美元。

2.巴巴拉·奥尔笛斯是个大公立医院儿科护士长。现年29岁，已婚，有两个孩子。她目前正在争取项士学位。在医生中她的名声很好，大家都认为她是一位很能干的护士。她的年薪为12000美元。

3.约翰·埃克德是国内一家最大的快餐食品专利制造商的营业部副主任。现年51岁，与配偶离婚，现有三个孩子——两个在上大学，另一个已婚。他已在这个公司工作九年，年薪52,500美元。他是该公司分享红利的高级管理人员之一。

4.戴夫·诺埃是一家大联营超级市场的兼职（非全日）雇员，现年26岁，空军退役军人。入伍前和退役后都一直为这个公司服务。他是一个重要的雇员，每小时工资约4.5美元。他现大还在一个当地大学里学习，目前再有12个学时他即将完成他的商业管理学位的学习。

5.玛丽·格拉斯是一家新航天工业公司的市场开发部的副经理。今年25岁，未婚，聪明伶俐，热情而又精力充沛，是“新型妇女”的代表。年薪14,000美元，她即将完成硕士学位的学习。

6.比尔·波特是一家属于14家联营的廉价餐馆的副经理，25岁，未婚，读过三年大学。他每周工作六天，周薪150美元。另外，他每年还将从家里的一笔遗产中得到4,000美元的收入。

7.贝蒂·哈里斯是一个文科大学校长的行政助理，现年31岁，单身，曾受过一年秘书训练。她的职责包括：在学位要求方面给学生以顾问，监督注册和保管学生档案。她的年收入为9,500美元。她已在这所大学工作12年了，开始时为打字员。

8.约翰·理查兹是化学研究人员，在国家最大的化学公司中工作。四年前他从一个重点大学毕业后就到这个公司来工作。现年26岁，目前他的年薪为13,500美元。两个月后他即将结婚。

9.萨姆·威尔逊是一座办公大楼的由16人组成的夜间清扫队的监督员。他任监督员已有两年的时间了，在被提升到目前职位之前，他曾干过11年各种清扫工作。威尔逊今年44岁，已婚，有两个孩子。他的年薪为10,000美元。他每周有三天要在本地一家医院任临时清扫工。在棒球季节，当各球队比赛时，他星期天也到当地的体育馆工作。

10.托马斯·普赖尔博士是一个著名大学的历史学教授。他在有声望的专业刊物上发表过一些文章，并且写过一本很受赏识的教科书。他是美国历史学方面为大家所公认的教授。但是近四年来，他没有写出什么东西来。他是一位富有资历的教授，拿系里最高的工资，年薪25000美元。今年40岁，已婚，有三个10岁以下的孩子。最近两年来，他在教学上的兴趣与热情已明显地低落下来，而学生对他那优秀教师的赞誉也随之减少了。

第十三章 沟通

案例 1

小道消息

斯塔福德航空公司是美国北部一个发展迅速的航空公司。然而，最近在其总部发生了一系列的传闻：公司总经理波利想出卖自己的股票，但又想保住自己总经理的职务，这是公开的秘密了。他为公司制定了两个战略方案：一个是把航空公司的附属单位卖掉；另一个是利用现有的基础重新振兴发展。他认真分析后，委托副总经理本查明提出一个参考的意见。本查明曾为此起草了一份备忘录，随后叫秘书比利打印。比利打印完后即到职工咖啡厅去，在喝咖啡时比利碰到了另一位副总经理肯尼特，并把这一秘密告诉了他。

比利对肯尼特悄悄地说：“我得到了一个极为轰动的最新消息。他们正在准备成立另外一个航空公司。他们虽说不会裁减职工，但是，我们应该联合起来，有所准备啊！”这话又被办公室的通讯员听到了，他立即把这消息告诉他的上司巴巴拉。巴巴拉又为此事写了一个备忘录给负责人事的副总经理马丁，马丁也加入了他们的联合阵线，并认为公司应保证兑现其不裁减职工的诺言。

第二天，比利正在打印两份备忘录，备忘录又被路过办公室的探听消息的人摩罗看见了。摩罗随即跑到办公室说：“我真不敢相信公司会做出这样的事来。我们要被卖给联合航空公司了，而且要大量削减职工呢！”

这消息传来传去，三天后又传回到总经理波利的耳朵里。波利也接到了许多极不友好，甚至敌意的电话和信件。人们纷纷指责他企图违背诺言而大批解雇工人，有的人也表示为与别的公司联合而感到高兴。而波利则被弄得迷惑不解。

思考题：

1. 管理者应如何对待企业中的非正式沟通？
2. 总经理波利怎样才能使问题澄清？

案例分析：

1. 按组织系统，沟通可分为正式沟通和非正式沟通。正式沟通是以企业正式组织系统为渠道的信息传递，非正式沟通是以企业非正式组织系统或个人为渠道的信息传递。组织离不开组织中非正式形式的信息传递，但始终以正式沟通为主，非正式沟通是辅助正式沟通的一种方式，非正式沟通不能过多过滥，影响甚至扭曲正式沟通，管理者要对非正式沟通加以控制。
2. 总经理最好以正式沟通的方式，比如开会、下文件等使组织中传递一种与非正式沟通如流言、小道消息等不同的信息。

案例 2

分支机构经理如何沟通

假定你是一家大型全国性公司的一分支机构经理，你对地区事业部经理负责。你的分支机构有 120 名员工，在他们与你之间有两个层次的管理人员——作业监督人员和部门负责人。你所有下属人员都在本分支机构的所在地工作。请对下面描述的两种案例情形分别制定出有效的沟通方案或策略。并说明你采取这种策略的理由。

案例 1

你的 1 名新任命的部门经理明显地没有达到该部门预算的目标。成本控制人员的分析报告表明，该部门在再上个月，原材料和设备费、加班费、维修费和电话费等项目超支了 40%。当时你没有说什么，因为这是部门经理就任的头 1 个月。但这次你感到必须采取某种行动了，因为上月份该部门的开支又超预算 55%，而其他的部门并没有这样的问题。

案例 2

你刚刚从地区事业部经理的电话中听说，你们的公司已被一家实力雄厚的企业收购。这项交易在 1 小时内就会向金融界宣布。事业部经理不知道具体的细节，但要求你尽快将这消息告诉你的手下人。试回答下面的问题

面对以上两种不同的情况，你计划如何进行沟通？

案例分析：

针对案例一可首先采用个别交谈，给部门经理留些面子，如不能解决问题，则采用正式的、公开的沟通方式来处理问题，如会议通报批评或撤职。

针对案例二可采用链式沟通，直接向下级层层传达，因链式沟通的速度最快。

案例 3

沟通的失败

迈克在一家食品加工厂的包装车间里当管理人员，玛丽是车间里贴标签的工人。玛丽刚犯了一个严重的错误，包装流水线上的产品换了，却没有换上相应的标签，迈克找玛丽谈话。

迈克：你怎么可能让这种事情发生？我早就给你说了，而且要你特别当心。

玛丽：当时我以为要换流水线上的产品，我会从打包工那里得到这个信息，可他什么也没对我说。

迈克：我说“打包者”，指的是打包机，当产品换线时，他们红灯就亮了。

玛丽：我想我大概误解了你的意思。不管怎么说，那天你给我说这件事的时候，我为我母亲急得要命，她正在医院里开刀，我真的没想到，贴标签会惹下那么大的麻烦。

问题：

- 1、迈克传递给玛丽的信息不清楚是因什么情况引起的？
- 2、迈克当时怎么做，才能保证信息准确到位？

分析：

- 1、“打包者”一词含有歧义，迈克说“打包者”指打包机，玛丽认为“打包者”是打包工。产品换线时，亮红灯，也许亮的时间不长，玛丽没有注意到。
- 2、语言要准确，也可以用手势等动作作出表示。

案例 4

该扣谁的钱？

林某是一家高科技企业的年轻的客户经理，有着双学位的学历背景和较好的客户资源，但是个性较强的林某，常常是公司各种规章制度的“钉子户”，果不其然在公司新的绩效考核方法推行的过程中，林某又一次“撞到枪口上”。

林某所在的公司所推行新的考核办法是根据每个员工本月工作的工时和工作完成度对其工作进行考核，考核结果与工资中的岗位工资和绩效工资挂钩，效益工资和员工创造出的相关效益挂钩。因为该公司有良好的信息化基础，工时是根据员工每日在信息化系统上填写的工作安排和其直接上级对员工工作安排工时的核定来累计的，员工的工作完成度也是上级领导对员工本月任务完成情况的客观反映。上月月末，该公司绩效考核专员根据信息化系统所提供的数据，发现林某上月的工时离标准工时差距很大而且林某的工作完成度也偏低，经过相关工资计算公式的演算，林某这个月的工资中的岗位工资和绩效工资要扣掉几百元钱。

拿到工资后的林某，面对工资数额的减少，非常激动，提出了如下几点质疑：1.工作安排不写不不仅是他的错，因为上级朱某没有及时下达任务；2.没有完成相关的经济目标责任也不应该全由他承担，因为这和整个公司的团队实力有关；3.和他同一岗位的同事相比，他认为自己的成绩比别人好，而拿到手上的工资却比同事低的多，这太不公平。

带着一身的怨气，林某走进了一向以严明著称的公司董事长赵某办公室……

问题：

1. 本案例矛盾的根源在哪里？
2. 为了做好沟通，林某和朱某应该怎样做？

案例分析：

1. 矛盾的根源是林某自身对绩效考核缺乏理解和认识，同时林某的直接上级忽视了考核过程中的绩效沟通，缺乏管理的力度和方法。

2. 作为林某，在公司推行新的考核办法后，应该予以积极的配合，不能因为上级领导的放松而自我放松，并且对于工作上需要利用的公司资源应主动与公司沟通，而不是消极的等待公司对责任的认定，至于与同事之间的横向比较也是因为缺乏对考核的理解，考核是对工作过程的一种综合评判，而非单纯的对工作业绩的反馈，林某所在的公司工作业绩更多的反映在员工效益工资和相关奖金中。

作为林某的直接上级朱某，应该在日常工作中对于林某的一些工作行为及时予以提醒、指正，不能自己束缚住手脚，面对管理上的困难，也应该及时和上级请示，寻求上级的支持和方法上的建议，这样也不会将矛盾激化，出现自己被动的局面。

案例 5

阿维安卡 52 航班

1990 年 1 月 25 日晚 7: 49, 阿维安卡 52 航班飞行在南新泽西海岸上空 37000 英尺的高空。机上油量可以维持近两个小时的航程，在正常情况下飞机降落在纽约肯尼迪机场仅需不到半小时的时间。晚 8: 00 整机场交通管理员通知上空盘旋待命。8: 45 副驾驶报告“燃料快用完了”，但驾驶员未显出任何语调变化，9: 24 之前，机场未批准降落。此前，机组人员间互通险情，但未向机场报告。

9: 24 航班第一次试降失败，由于高度低及能见度差无法保证安全着陆。机场指示二次降落时，机组人员提到燃料将要用尽，飞行员却告诉管理员新分配的飞行跑道可行。9: 32, 飞机的两个引擎失灵，1 分钟后，另两个也停止了工作，9: 34 坠毁于长岛，机上 73 人全部遇难。

问题

1. 分析 52 航班与肯尼迪机场交通管理员之间的沟通障碍。
2. 具体陈述如何使用倾听技术以阻止这场空难。

分析：

1. 驾驶员在接到交通管理员通知上空盘旋待命时就应该传递染料不多的信息，且应知道要待命多长时间，8: 45 时报告“燃料快用完了”，驾驶员未显出任何语调变化，交通管理员没有像机上的人一样着急。机场未批准降落，机组人员未向机场报告，使得险情没有传到机场。

2. 注意非语言暗示，全神贯注，当没听清楚时，请对方重复一遍，当发觉遗漏时，直截了当地问等。

案例 6

问题复杂了

A 单位办公室共有工作人员六人，其中正副主任各一人，干事四人。多年来，办公室主任老王一直主持办公室的日常工作，副主任老张平时与办公室其他四名干事一样从事一些具体工作。当办公室碰到

一些较重要的事情时，一般总是由老王、老张两人商量后再布置下去。总的来说，办公室的工作在这几年里开展得比较顺利。

后来，由于工作需要，上级决定调老赵任办公室副主任。在老赵到任后，办公室主任老王对搞好办公室工作提出了三点意见：第一，理顺办公室的工作关系，由他统筹整个办公室的工作，原由他分管的办公室的一部分工作现在移交给老赵分管。第二，干事小李、小陆的工作要向老赵汇报，另外两名干事的工作要向老张汇报。如果工作中遇到问题，老赵或老张解决不了时，再请示老王。第三，为了更好地贯彻民主集中制的原则，今后办公室的重大事情都由老王、老张、老赵三人共同商量决定，不搞“一言堂”。

老赵调到办公室后，工作很积极，他努力学习业务，待人热情和气，很快得到大家的好评。老王呢，多了一个助手，许多会议可以不必亲自出马了，许多文件也不必亲自审批了，顿时感到轻松了许多。可是，局办公室的工作却出现了新的问题：干事们比以前更忙了，内部上下左右之间的信息沟通不如以前畅通了，一些急需解决的事，由于得等到老王、老张、老赵三人一起来商量决定，因而常常耽误了时间。

问题：

1. A单位办公室在沟通方面存在什么障碍？
2. 如何既做到民主，又不需老王、老张、老赵一起来商量而耽误时间？

分析：1. a、信息流通渠道长；b、副主任处理问题权有限；c、干事只需请示直接领导；d、由原来的平行沟通改为上行沟通和下行沟通，使得同事间缺少沟通，降低了工作效率；

2. 老张、老赵都为副主任，应有一定的拍板决定权；

b、老王作为领导，具体分管事务分权让副主任处理，自己着手处理重大问题；

c对重大问题三人商量，就不会耽误紧急事件或一般事件的处理，引起沟通不畅，也做到了民主。

案例7

张经理的沟通经验

某公司张经理在实践中体会到，只有运用各种现代科学的管理手段，充分与员工沟通，才能调动员工的积极性，才能使企业充满活力。几年来，他在调查员工积极性，发扬其创新能力方面进行了改革。

首先，张经理直接与员工沟通，避免中间环节。他告诉员工自己的电子信箱，要求员工尤其是外地员工大胆反映实际问题，积极参与企业管理，多提建议和意见。他从大量的员工来信中收集到许多对决策和有用的信息。如该公司在对生产线进行技术改革时，一名员工通过信箱，毛遂自荐要求担任改造工程现场指挥，张经理及其他管理者在经过调查后，认为该员工技术过硬，善于搞革新，便决定任用，结果，提前圆满的结束任务。

其次，建立了经理公开见面会制度。定期召开，也可因重大事情临时召开，参加会议的员工时员工代表、特邀代表和自愿参加的员工代表。每次会议前，员工代表都广泛征求群众意见，提交经理公开见面会上解答。1998年12月，调资晋级和分房两项工作刚开始时，员工中议论较多。公司及时召开了会议，厂长就调资和分房的原则、方法和步骤等做了解答，使部分员工的疑虑得以澄清和消除，保证了这两项工作的顺利进行。

最后，张经理还注意公司的舆论，注意的收集到的小道消息进行分析和利用。1999年，该公司面临供电紧张、原材料涨价、市场竞争加剧的不利形式，许多员工对完成任务信心不足，一时间小道消息漫天飞，认为该公司会裁员，也可能倒闭，人心惶惶。张经理积极了小道消息的内容，临时决定召开公开见面会，公司向员工详细介绍了工厂的经营方针和对策，并请员工对这些政策、方针和对策提供意见，以便及时修改。会后，公司上下齐心，共同努力，渡过了难关。

问题：

1. 分析张经理与员工在沟通方式上所做的选择，这些方式有何特点？
2. 从这个沟通案例中，分析沟通在管理中所起的作用。

案例简析：

1. 通过电子信箱这种直接的以电子为媒介沟通方式，使得信息传递快，容量大，一份信息可同时传递给多人，且廉价。公开见面会制度的沟通方式使得接受者理解信息和发送者意图的准确程度大大提高。且信息传递快，反馈快，传递的信息量大。注意公司的舆论，对小道消息等非正式沟通加以控制。

2. 沟通是协调各个体、各要素，使企业成为一个整体的凝聚剂，沟通是领导者激励下属，实现领导职能的基本途径，也是企业与外部环境之间建立联系的桥梁。

第十四章 控制与控制过程

案例1

为了升级而调走

“你能到我的办公室来一趟吗，罗比？”工厂经理托克问道。

“可以，马上就来。”罗比应答。

罗比是工厂质量管理部门的负责人，来公司工作已有四年时间。在大学拿到机械工程学位后，他先后当过生产工长和维修车间主任，尔后提升到目前的职位。罗比心里明白托克的电话是为了什么。

“看到你的辞职信我很吃惊”，托克直截了当地说，“我知道威尔逊公司将得到一位好员工，但我们这里更需要你，真的，罗比。”

“关于这我想过很久，”罗比说，“可是在这儿好像没有我的前途。”

“你为什么这样说？”托克询问。

“噢，”罗比毫不掩饰地回答，“我上一级的职位是你的。你才39岁，我不认为你会马上离开这职位。”

“事实上我很快就离开，”托克告诉罗比说，“这是为什么我知道你提出辞职后会如此吃惊的原因。我想我明年6月份会调到公司总部任职。另外，公司有几个工厂比这大得多。不管是在质量管理方面还是在综合管理方面，那些工厂都不时地需要优秀的人手。”

“不错，我听说去年咱们公司在辛辛那提开了一个厂，”罗比回应道，“但当我得知这消息时，职位都已经安排好了。我们只有在看到公司的报纸后才知道其他工厂的工作机会。”

“这些不是我们现在要谈的话题。罗比，告诉我，我们需要怎样做才能让你改变主意？”托克问道。

罗比显出无可奈何的样子回答道：“我现在已没法改变主意了，因为我已经与威尔逊公司签定了合约。”

思考题：

从员工态度和人员发展方面说说对员工行为的引导与控制对企业的重要性。

答：员工的态度对企业目前和未来的经营成就有着非常重要的影响，可通过分析离职率、缺勤率来判断员工对企业的忠诚，如果发现员工态度不符合企业的预期，任其恶化是非常危险的，企业应采取有效的措施来提高他们的工作或生活上的满足程度，以改变他们的态度。企业的长期发展在很大程度上依赖于人员素质的提高。要提高人员素质采取必要的教育和培训措施，要通过人员发展规划的制定和实施，为企业及时供应足够的经过培训的人员，为员工提供成长和发展的机会。

案例2

力行电力建设公司的财务预算问题

力行电力建设公司总经理张润祥先生刚刚得到公司内部审计报告。报告指出，公司的财务预算已明显失控，新拟出的下一年度预算方案也有一大半指标过高。张先生对此极为重视，将负责编制预算的财务部门主管李琦女士和负责支出控制的副总经理陈子为先生找来，共同商讨对策。

李琦女士说，下一年度的预算，每次都是先由下属项目单位先报部门预算，然后由财务部门汇总，并进行资金平衡计算。各下属单位与财务部门都经常采用“下一年度指标=本年度指标*(1+变动率)”的公式来试算新的预算指标，各项目间经费支持原则，根据公司惯例，现有工程项目的开支一般获优先保证。

支出控制委员会负责预算的审核及监督执行，该委员会并有审查批准追加投资的权力。陈子为先生指出，委员会每年都接到20份左右来自各个部门的预算外追加投资申请，其中获得批准的比例约占50%。当问及这些追加投资的主要原因时，陈子为先生说，较常见的原因有：出现了一些临时性的机会；预期的市场情况发生了变化，使原预算不能顺利执行；产品项目筹开发工作出现新的进展，争取经费支持等。

张润祥总经听了两人的叙述，将审计结果告诉他们。审计人员的分析使他们十分震惊：公司预算明显偏高；各个项目工程中普遍存在拖延工时和资金浪费现象；如果将同样工程交给其他承包商，至少可节省20%的费用。三人一致感到问题的严重性，认为有必要调整公司的预算控制程序。

试回答下面的问题

你认为该公司的预算控制程序有哪些主要问题？

案例分析：

这主要是由于一般预算制度本身的缺陷所造成的，一般预算虽然简单易行，但不能有效的适应公司的经营目标地调整，往往一些无用的开支重复预算，而一些急用的项目又不能及时获得资金，存在严重的浪费和讨价还价的问题。

针对以上情况，可改变预算的控制方法，采用零基预算或全面预算。

案例3

查克停车公司

查克停车公司是一家小企业，但每年的营业额差不多有 100 多万美元。其业务包含两项基本内容：一项是为晚会停车服务，每周他至少为几十个晚会办理停车业务。另一项是不断的在一个乡村俱乐部办理停车经营特许权合同。这个乡村俱乐部要求有 2 个~3 个服务员每周七天都是这样。但是查克的主要业务是来自私人晚会。他每天的工作就是拜访那些富人或名人的家，评价道路和停车设施，并告诉他们需要多少个服务员来处理停车的问题。一个小型的晚会可能只要 3 个~4 个服务员，花费大约 400 美元。然而一个特别大型的晚会的停车费用可能高达 2000 美元。

尽管私人晚会和乡村俱乐部的合同都涉及到停车服务，但他们为查克提供的收费方式却很不相同。私人晚会是以当时出价的方式进行的。查克首先估计大约需要多少服务员为晚会服务，然后按每人每小时多少钱给出一个总价格。如果顾客愿意“买”他的服务，查克就会在晚会结束后寄出一份帐单。在乡村俱乐部，查克根据合同规定，每月要付给俱乐部一定数量的租金来换取停车场的经营权。他收入的唯一来源是服务员为顾客服务所获得的小费。因此，在私人晚会服务时，他绝对禁止服务员收取小费，而在俱乐部服务时小费是他唯一的收入来源。

请用控制理论进行分析。

1. 你是否认为查克的控制问题在两种场合是不同的？如果确实如此，为什么？

2. 在乡村俱乐部，列举查克可能采取的控制手段类型：

A 前馈控制；B 同期控制；C 反馈控制；D 后期控制。

3. 在私人晚会上，列举查克可能采取的控制手段类型：

A 前馈控制；B 同期控制；C 反馈控制；D 后期控制。

案例 4

杨总经理的一天

胜利电子公司是一家小型电子器件制造企业。除了三个生产车间之外，企业还设有生产技术科、购销科、财务科和办公室四个部门。总经理杨兴华任现职已有四年，此外还有两上副总经理张光和江波，分别负责生产技术、经营及人事。

今天已是年底，杨总经理一上班就平息了两起“火情”。首先是关于张平辞职的问题。张平是一车间热处理组组长，一向工作积极性挺高，但今天向总经理递上了一份辞呈。经了解，张平并非真的想辞职，而是觉得受了委屈。原因是头天因车间主任让他去参加展览中心的热处理新设备展销会而未能完成张副总交办的一批活，受到张副总的批评。经过杨总说服后，张平解开了疙瘩，撤回了辞呈。

张平刚走又来了技术科的刘工。刘工向杨总抱怨自己不受重视，将考虑另谋出路。经过了解，刘工是不满技术科的奖金分配方案。技术科在各科室中奖金总额最高，科长老许为了省事，决定平均分配，从而使得自认为为企业立下了汗马功劳的刘工与刚出校门的小李、小马等人所得一样。刘工感到受到了冷落。杨总对刘工作了安抚，并告诉刘工明年公司将进一步开展和完善目标管理活动，大锅饭现象很快就会克服的。

杨总经理开始翻阅秘书送来的报告和报表，上个月的质量情况令他不安，不合格品率上升了 0.6 个百分点。他准备在第二天的生产质量例会上，重点解决这个问题。

杨总经理决定到车间巡视一下。在二车间的数控机床旁，发现青工小王在操作时，不合乎规程要求，当即给予了纠正。之后又到了由各单位人员协作组成的技术攻关小组，鼓励他们加把劲，争取早日攻克这几个影响产品质量和生产进度的拦路虎。

下午 2 点主持了公司领导和各部门主管参加的年终总结会，散会以后，同一个外商进行了谈判，签下了一份订单。

根据上述情况，请回答下列问题：

1. 刘工感到受到了冷落的原因是 A

A. 违背了公平理论 B. 刘工不态度 C. 领导不负责 D. 年轻人不好好干

2. 使张平受委屈的原因在于：C

A. 张平本人过于斤斤计较 B. 车间主任安排不当

C. 张副总经理违反了统一指挥原则 D. 张副总经理与车间主任沟通不充分

3. 从管理控制的角度来看，杨总经理对青工小王的操作方式进行纠正，可以看作是哪种控制类型？A

A. 现场控制 B. 反馈控制 C. 前馈控制 D. 预防控制

4. 杨总经理通过报告和报表对产品质量的控制属于何种类型的控制？B

A. 现场控制 B. 反馈控制 C. 前馈控制 D. 预防控制

5. 为了使公司的目标管理计划切实有效，比较而言，对目标的下列哪项要求是最重要的？A

A. 必须具备可考核性 B. 目标必须尽可能先进

C. 目标的表述必须清晰易懂 D. 目标应考虑平衡水平，不宜太高

案例 5

一滴焊料的意义

一滴焊料实在不起眼，然而“石油大王”洛克菲勒却曾为之做了文章。一次，洛克菲勒视察美孚石油公司一个包装出口石油的工厂，发现包装每只油罐用 40 滴焊料。他注视良久，对工人说：“你有没有试过用 38 滴焊料生产，经过当场试验，用 38 滴不行，偶尔有滴油的现象，但用 39 滴焊料滴封的却没有一只漏油。”于是，洛克菲勒当即决定，39 滴焊料是美孚石油公司各工厂的统一规格。

可别小瞧这一滴焊料，聚滴成河，聚沙成塔，日积月累，便是一大笔财富。而更为重要的。从中可以看出，“石油大王”从严管理、节俭治业的精神。

中国有句古话：成由节俭败由奢。居家过日子如此，办企业搞建设又何尝不是如此。经营和管理是事业成功的双翼，缺一不可。在企业深化改革、建立现代企业制度的关口，精于管理，杜绝跑、冒、滴、漏，减少内耗，显得尤为重要。

然而，仍有一些企业往往只注重经营，而忽略了管理，只想到创业却忘记了“守业”。好大喜功，大手大脚，一掷千金，毫不足惜。即使生产销售形势再好，也只是狗熊掰苞米，掰一只，丢一只，到头来，竹篮打水一场空。一滴焊料虽小，却蕴藏着“大管理”。

试回答下面的问题

关键控制点的标准有哪些？

试题分析：

关键的控制点主要是那些能直接影响计划执行能否实现，实施效果能否达到要求的，能否按期完成及直接影响成本的因素。

控制的关键点能把主管人员有限的精力投入到对计划的执行并完成有举足轻重的关键问题上，因此尽可能地选择关键点，能使控制工作更有成效。

案例 6

授权后怎样控制

白荣是白荣肥料公司的董事长兼总经理，公司日益扩张，他却仍然躬亲自理所有的事务，他把属下都当成可以任意支配的助手。最近，白荣发现公司员工并不欣赏他的管理作风。同时，六十一岁的他对工作也有吃不消的感觉，于是他邀集了一些顾问，打算为公司拟订专门的管理制度。顾问们建议他从公司内部提拔三位资深经理，以卸下一部分重担，退居于咨询和顾问的地位，他们还劝白荣任命一位外面请来的人孔劳做管理发展部经理。

孔劳积极地展开了训练计划，教授一些与员工沟通和作决策的各种技巧。白荣并且批准他邀请国内知名专家来为经理们作专题演讲，所收到的效果极为良好。白荣对这些新观念也很热衷，他在公司会议席上经常提起“企业的新作风”等口号。

三位受到提拔的新经理都已在白荣公司服务了好多年，他们起先满腹狐疑。其中有一位说：“老头子不会真的改变的，他独揽大权已经成了习惯了。”孔劳试图去除他们的忧虑，他略夸张地说：“白荣先生百分之百支持授权的政策，他希望公司各阶层都能负起责任来。”然而，真正使他们信服的还是白荣的行动，经理们谈论到打算在自己的责任范围内实行某些改变时，白荣很高兴经理们能迅速承担起责任。他笑着说“那是你的工作，和我无关。”他也不再整天待在办公室里，虽然高阶主管会议时，他仍然以主席的身份参加，但是他却一再声明自己打算在“几个月后”退出这类会议。然而在变革后不久，白荣的热情显然已经消失了。他私下告诉孔劳他很担心手下那些经理们的所作所为。孔劳向他指出，他们的行为并没有超出其职权范围，白荣打消了干预的念头直到他听说行销经理蓝博计划把产品直接销给零售商。事情发生在一个会议上，白荣厉声打断蓝博的解释：“你不可以这样做！上一次我们的尝试几乎把公司弄垮了。”

蓝博平静地回答说：“那是几年前的事了，我刚才说过，依现在的市场情况和我们的能力，如果打算拓展产品的销路，不仅可以这么做而且势在必行。”白荣制止蓝博继续说下去。他不愿再听任何辩解，迈开大步走出了会议室，留下其他经理人面面相觑。

1. 你认为白荣肥料公司的组织结构形式在授权前和授权后最有可能是：D

A. 直线制、职能制 B. 职能制、直线职能制 C. 直线职能制、直线制 D. 均是直线制

2. 白荣肥料公司的组织变革的动力主要是来自：B

A. 市场变化 B. 人的变化 C. 组织运行中遇到的矛盾和问题 D. 资源变

3. 肥料公司现在处在组织变革的哪个阶段？C

A. 解冻 B. 改变 C. 冻结 D. 成熟

4. 人们劝白荣任命孔劳做管理发展部经理，主要出自哪方面考虑？C

A. 外聘人才是“现成的”，可节省培训时间和费用 B. 可平息缓和内部竞争者之间的紧张关系

- C. 能给组织带来新思想、新方法，防止组织的僵化和停滞 D. 以上三条均是
5. 对于行销经理蓝博的新计划，白荣应该： D
- A. 制止是对的，因为蓝博不是投资者，责任心不强是客观的
B. 制止是对的，因为上一次我们的尝试几乎把公司弄垮了
C. 制止是不对的，既然授了权就不应再管
D. 制止是不对的，但也不能什么都不管，放任自流
6. 从案例中分析，管理发展部最有可能是一个什么性质的部门： C
- A. 为员工提供技术咨询的部门 B. 人力资源部 C. 管理人员的培训部门 D. 业务培训部门
7. 你认为白荣肥料公司以目前情况来看，采取什么组织结构最为合理？ C
- A. 事业部制 B. 直线职能制 C. 直线制 D. 职能制

案例 7

戴尔公司与电脑显示屏供应商

戴尔公司创建于 1984 年，是美国一家以直销方式经销个人电脑的电子计算机制造商，其经营规模已迅速发展到当前 120 多亿美元销售额的水平。戴尔公司是以网络型组织形式来运作的企业，它联结有许多为其供应计算机硬件和软件的厂商。其中有一定供应厂商，电脑显示屏做得非常好。戴尔公司先是花很大的力气和投资使这家供应商做到每百万件产品中只能有 1 000 件瑕疵品，并通过绩效评估确信这家供应商达到要求的水准后，戴尔公司就完全放心地让他们的产品直接打上“Dell”商标，并取消了对这种供应品的验收、库存。类似的做法也发生在戴尔其他外购零部件的供应中。

通常情况下，供应商将供应的零部件运送到买方那里，经过开箱、触摸、重新包装，经验收合格后，产品组装商便将其存放在仓库中备用。为确保供货不出现脱节，公司往往要贮备未来一段时间内可能需要的各种零部件。这是一般的商业惯例。因此，当戴尔公司对这家电脑显示屏供应商说道：“这种显示屏我们今后会购买 400 万到 500 万台左右，贵公司为什么不干脆让我们的人随时需要、随时提货”的时候，商界人士无不感到惊讶，甚至以为戴尔公司疯了。戴尔公司的经理们则这样认为，开箱验货和库存零部件只是传统的做法，并不是现代企业运营所必要的步骤，遂将这些“多余的”环节给取消了。

戴尔公司的做法就是，当物流部门从电子数据库得知公司某日将从自己的组装厂提出某型号电脑××部时，便在早上向这家供应商发出配额多少数量显示屏的指令信息，这样等到当天傍晚时分，一组组电脑便可打包完毕分送到顾客手中。如此，不但可以节约了检验和库存成本，也加快了发货速度，提高了服务质量。

思考题：

1. 你认为，戴尔公司对电脑显示屏供应厂商是否完全放弃和取消了控制？如果是，戴尔公司的经营业绩来源于哪里？如果不是，那它所采取的控制方式与传统的方式有何切实的不同？
2. 戴尔公司的做法对于中国的企业有适用性吗？为什么？

案例分析：

1. 戴尔公司没有放弃和取消控制，戴尔公司先花很大的力气和投资使这家供应商做到每百万件产品中只能有 1 000 件瑕疵品，这是一种重点控制，并且通过绩效评估确信这家供应商达到要求的水准后，才放心直接打上“Dell”商标，其后的验收、库存程序则可适时取消。与传统方式的控制不同，戴尔公司没有随时随地加以控制，而采取适度控制，以防止控制过多或控制不足，使花费一定费用的控制得到足够的控制收益，处理好全面控制与重点控制的关系。

2. 适用。具体分析略

案例 8

马格纳国际公司

马格纳国际公司是北美十大配件厂之一。这家加拿大公司生产有 4000 种零配件——从飞轮到挡泥板，一应俱全。它为几乎所有在美国设有工厂的大汽车制造商提供配件。比如，它是克莱斯勒汽车公司的最大配件供应商。

马格纳的高层管理当局长期以来力求使公司保持一种松散的结构，并给予各单位管理者充分的自主权。在 80 年代中期，该公司拥有亿万多名员工，年销售额进十亿加元。员工们被组织到 120 个独立的企业中，每个企业都以自己的名义开展活动，但只设有一个工厂。马格纳公司的宗旨是，使各单位保持较小规模（不超过 200 人）以鼓励创新精神并将责任完全落实到工厂经理身上。当某个工厂争取到了超过其生产能力的业务时，马格纳公司不是扩大该工厂的规模，而是重新配置同样的生产设施，开办一个新的工厂。

这种结构在 80 年代运做的相当好，10 年内总销售额增长了 13 倍。工厂经理们以接近完全自治的方式，大胆的扩展他们的业务。他们不仅获得他们工厂的赢利，而且可以分享从他们的业务中分离出去的

新建工厂的赢利。这样，不用公司出面干预，工厂经理们就会主动设立新厂，向外举债，并与汽车制造商签订供货合同。

但1990年泡沫可是破灭。那时，汽车的销售量大幅度下降。受扩张动机驱使的马格纳管理者给公司带来了十亿美元的新债务。1990年，马格纳公司的销售额为16亿美元，而亏损达到1.91亿美元。公司陷入了严重的经营危机。

问题：马格纳公司陷入困境的原因是什么？你认为马格纳公司应采取何种措施以走出困境。

解题思路：解答此题需要运用管理学中组织和控制的相关理论。

第十五章 控制方法

案例1

沃尔沃汽车公司

沃尔沃集团把大量的时间与资源花在了阐明沃尔沃集团各个子公司的远景与战略上。基于该远景，为公司的每个部门都阐明了详细的战略。

公司的管理层意识到沃尔沃集团的预算和计划体系无法提供可靠的预测。管理控制体系没有正确的估计技术、产品以及成为市场上的有力的竞争者所需要的进程。公司需要一个灵活的能够模拟现实情况并且能够对商业环境中的变化做出快速的反应的工具有。公司引入了“新计划过程”。

新计划过程是一种报告和控制，在该过程中公司一年中至少准备4次长期和短期预测，同时还要把关注的焦点放在目标和当前的经营计划上。新计划过程不强调预算安排，甚至会传递这样一种信息：“不需要预算”。依照管理的要求，预算已经成为一种形式，一种对有效控制经营起阻碍作用的每年一次的仪式。

沃尔沃的管理控制是通过测量各个部门的业绩指标来进行的，业绩指标以图形显示在记分卡上。业绩指标应该是相关的和易于测量的，并且它们应该包含有货币或者非货币的参数。而且，它们在短期和长期中应该与财务业绩或者资本使用之间有直接或者间接的联系。

每一个业绩指标都对应有相应的目标。目标设定过程应该开始于对部门理想状况的清晰定义；下一步是定义将引导部门朝着理想情况发展。关键的成功要素指标变成可测量的目标。目标应该是有可能实现的、便于理解的、能够分解为次要目标并能够应用于公司不同部门的，每个目标有完成的最后期限。

长期预测每季度进行一次，短期预测按月进行分解。长期预测是针对未来两年的，这样，包括过去的两年，就有5年的时间段在被关注的范围内。用这种方法，可以警告沃尔沃公司的管理层注意将要发生的变化，并采取相应的行动策略。

通过不断比较真实业绩与预期业绩，公司总是可以保证有一套行动计划来完成确定的目标。按照沃尔沃的规定，这些特点构成了业绩报告和年度预算之间的主要区别。

问题：1. 不管是长期预算或者短期预算，预算应包括哪些内容？

2. “新计划过程”这种控制方法有什么特点？

简析：1. 主要涉及这几个方面：收入预算、支出预算、现金预算、资金支出预算、资产负债预算等

2. 略。

第十六章 管理的创新职能

案例1

非典考验企业应急机制 在华外企各有高招

北京的非典疫情发生后，众多跨国公司在华生产经营至今也没有受到多大影响。索尼公司设有日常紧急情况应急预案，公司内部虽不单独设立应急部门，但人员和分工都是确定的。非典疫情一爆发，按照应急机制，公司迅速成立了“SARS危机管理委员会”，以及时了解最新动态，确保针对各种情况作出最迅速的决策，专门拨出了用于防止疾病传播的专款。

跨国公司的应急措施除了针对瘟疫以外，还涉及战争和自然灾害等诸多方面。日本竹尾纸业公司是一家纸张和纸制品的跨国生产经营企业，原料来源的安全非常重要。日本是一个地震和海啸多发的国家，一旦发生这样严重的自然灾害，企业将有生产停滞的危险。公司设立了应急方案。每年从中国和美国进口一些成品纸张和原料，这样做成本会很高，但依然按照应急机制执行。

公司的应急措施不应该只考虑到天灾人祸等外部因素，还要考虑自身可能出现的问题。美国移动宽带技术公司是开发第四代移动通讯技术的企业。作为高科技企业除了考虑资本市场和一些非人为因素外，应急预案还考虑到自身发展的风险。比如一旦第四代移动产品市场被打开并普及，公司的市值将会上涨数十倍，将可能触犯现有反垄断法，同时公司到海外扩张投资也可能遇到法律障碍。因此应急机制包括了各种法律对策，甚至公司拆分方法。

思考题：为何“非典”期间众多跨国公司在华生产经营没受到多大影响？中国企业有何经验可借鉴？

答：跨国公司针对瘟疫、战争和自然灾害都建有一套完善、成熟的企业应急机制和管理机制，这些机制有效地保障了企业人员和生产的安全。跨国公司在全球范围内进行生产经营和产业调整，由于企业将可能面临很多复杂的突发情况，因此大量跨国公司都制定了完善的应急机制和方案。目前中国企业向海外扩展，走向国际市场也必须要建立周全的应急机制，并纳入企业的日常规章制度。

第十七章 企业技术创新

案例 1

蝙蝠电扇扬名有新招

80年代初，南京长江机器制造厂新开发出一种蝙蝠牌电扇。当时，在我国的风扇市场上，已有3000名生产厂家在激烈竞争。蝙蝠牌电扇较之于其他名牌产品来说，还是一个“小字辈”，消费者对它也很陌生。

在这种情况下，如何使蝙蝠牌电扇迅速打开市场，在消费者中建立起自己的形象呢？该厂有关人员经过认真分析与研究，认为如果采取常规的实施手段，如在媒介上大做广告或派推销人员直接去全国各地进行推销，恐怕即使花上很多的宣传费用也很难奏效。于是，他们决定采用出奇制胜的战术，打破常规，别出心裁的租用了南京一家比较大的商场的橱窗，让蝙蝠牌电扇在橱窗里昼夜不停的运转，并在橱窗内醒目地写着“自1981年4月10日起连续不停地运转，请您计算一下，现在已经运转了多少小时。”这种旨在“转给你看”的传播方式，立刻吸引了许多消费者的注意。当他们发现，这台电扇确实昼夜不停地运转而没有中断时，对蝙蝠牌电扇的质量就确信无疑了。很快，蝙蝠牌电扇首先占领了南京市场。随后，他们又在全国其他城市如法炮制，如在广州租用了一家有名的商场的橱窗，在北京的西单百货商场也租用了一个橱窗，让蝙蝠牌电扇夜以继日地转动，以引起消费者的注意。后来，蝙蝠牌电扇果然成为家喻户晓、倍受消费者青睐的名牌产品。

思考题：

- 1、南京长江机器制造厂采取怎样的宣传方式？为何要这样做？
- 2、假如你是一家生产化妆品的企业经理(或厂长)，你是否会同意公关人员为你的企业设计的“用给你看”的公关方案？你认为应怎样去实施这个方案呢？

案例分析：

组织对外关系活动，无论其规模是大是小，都需经过认真的筹划并创造性地加以实施。在激烈竞争的市场上，如果采用多种媒介进行“轰炸”式的宣传，蝙蝠牌电扇也不是不可以在市场上占有一席之地的。但南京长江机器制造厂的公关人员并没有这样做，他们“独辟溪径”，在实施中采用了“转给你看”的策略。他们之所以这样做，并不一定是因为缺少必要的宣传经费，更重要的是，他们能够深刻地揣摩出顾客的心理，这就是：再好的电扇也不能做摆设，必须要转，而且要转得好。正是基于此，他们选择了最直接的、具有最终说服力的传播方式——实物展示，取得了最快捷的沟通效果，赢得了消费者和公众，并在公众中树立起蝙蝠牌电扇的美好形象。

所以，在公共关系工作中，采用“出奇制胜”的实施手段，往往会取得意想不到的好效果。当然，这要求公共关系人员要有较强的创造性意识，还要对组织的现状与环境有精辟的认识和分析。

案例 2

英特尔公司不断推出新产品

1968年，英特尔公司开始创业，在70年代末，英特尔公司的先导技术不可逆转地引起了电子计算机和通讯产业的革命。到了80年代，半导体成为影响社会变革与产业革命的基石。然而，连续不断、快速的技术变革与来自日本企业的强有力的竞争挑战，又使英特尔公司面临着前所未有的战略性挑战。

1985年，英特尔决定关闭俄勒冈的DRAM（动态存储器）第五实验室。同时，英特尔宣布开始供应32位的80386。仅仅一年以后，在1986年秋，新的386系列的产品已开发完成，开始供应。386对已有软件的强大促进能力使其成为英特尔历史上产量最大的微处理器。在1987年底，也就是公布386两年之后，英特尔已供应了约80万片芯片，而80286在同期只供应了50万片。在1988年，386的产值达10亿美元，约占英特尔全部收入的30%~40%。

英特尔80年代早期的质量促进工作，产品整体质量上升。但作为386的惟一货源，英特尔需要努力满足对386的不断增长的需求。英特尔开始开发1微米的386，尝试将原来的1.5微米芯片大大缩小。缩小尺寸不仅提高了芯片性能，也大大增加了芯片产量。同时，在电子行业中客户与供应商的合作关系日益风行。英特尔提供给福特公司微控制器产品8061，福特公司认为总成本比产品标价更重要，并要求与英特尔紧密合作，降低8061的生产成本。

1989年4月，80486诞生。486微处理器有100多万晶体管，包含的电路元件是386的4倍。486的设计共耗费130人年，而386是80人年。486得益于英特尔开发的专有设计工具的改进。486开发的

总投资在 2 亿美元以上。为了保证其兼容策略，英特尔设计了新的技术以运行旧版本软件。1997 年，英特尔宣布推出 P6 系列的微处理器芯片。

选择题

1. 英特尔为什么要关闭俄勒冈的 DRAM 第五实验室？ C
A. 可能是由于俄勒冈的 DRAM 第五实验室经营不善 B. 英特尔公司在 DRAM 市场上业绩不佳
C. 英特尔需要集中人员开发公司的核心产品 D. 俄勒冈离公司总部太远，管理和沟通不便
2. 英特尔为什么要致力于缩小 386 芯片的尺寸？ D
A. 缩小 386 芯片的尺寸可以降低企业生产成本
B. 缩小 386 芯片的尺寸可以说明英特尔已经掌握了微米技术
C. 缩小 386 芯片的尺寸可以提高企业的产量 D. 缩小 386 芯片的尺寸可以满足市场的需求
3. 从经营环境角度来看，福特公司对于英特尔来说是： C
A. 特殊组织 B. 资源供应商 C. 服务对象 D. 竞争对手
4. 开发 486 需要大量的各种资源投入，对于英特尔来说，应采用以下哪种形式 D
A. 直线制 B. 职能制 C. 事业部制 D. 矩阵制
5. 从案例中可以看出，在电子产品设计和生产上： D
A. 日本企业具有领先的技术优势 B. 英特尔公司在先导技术上具有持续领先的地位
C. 价格比性能和质量更重要 D. 产品寿命周期缩短

案例 3

光明麦风：新鲜牛奶+天然纤维

2002 年光明牛奶除了大力推广“无抗奶”行业标准，还在产品创新方面取得了成就。

光明牛奶本年度推广的麦风，给人们留下了深刻印象。这种介于豆奶和牛奶之间的产品，并不是光明的首创。上海一家豆奶厂今年率先创新推广了一种全新的豆奶——大麦奶。在豆奶中加入大麦的香味。但因为种种原因，这个产品并没有取得成功。

不久以后光明就推出了自己的麦风。上海本年度上市的保健食品美多膳食纤维素，也帮助麦风完成了部分市场教育工作。也许光明牛奶“偷窃”了别人的成果，但这些产品中间，只有光明麦风靠大麦和膳食纤维赚到了钱。

光明牛奶不仅创新产品，不断翻新的营销传播方式——光明牛奶的高钙奶，还一反常态在上海报媒投入了软文广告，宣传光明高钙奶的补钙作用，试图和补钙保健品共同分享补钙市场。

问题：产品创新对技术创新有什么意义？

案例简析：产品是企业的象征，任何企业都是通过向市场上提供某种或某些程度上不可替代的产品来表现并实现其社会存在的。只有不断地组织并实现产品的创新，企业才能保持持久的竞争优势，充满生命力。光明牛奶的快速反应能力、对竞争对手的尊重、坚持产品创新的态度，无疑这是它成为领导企业的法宝。

案例 4

丽华快餐：好饭好菜送上来

“红高粱”挑战麦当劳的雄心壮志，是非常遥远的回忆了。但现在，中国真的出现了自己的大规模快餐销售企业——丽华快餐。

丽华快餐没有选择中式快餐连锁店，而是选择了相对竞争程度相对较低的工作快餐市场。丽华的成功，改变了人们对工作快餐市场作坊式操作、低价位、低利润、无法标准化操作的成见。

丽华为了实现规范流程、快速供应，在国内率先采用电脑接线传输系统和无线电对讲系统等手段，还引入中文寻呼系统、成为中国最早使用电脑网络下单的快餐公司之一；丽华还大胆地让客户采用手机短信订餐。以白领为主要目标消费群体的丽华，采用高科技手段实现了订餐的标准化，它“一份能送，一千份也能送”的承诺，是对服务行业献媚大客户、忽视小客户利益的反动。

因为实现了规模效应，丽华还在工作快餐市场上，第一个使用大众传媒——电视广告和平面广告和目标消费群体进行沟通。丽华入选，是为了表彰这个企业的服务营销创新能力和进取精神，以及它对小客户的尊重。

问题：丽华快餐采用了怎能样的手段创新？

案例简析：丽华快餐率先采用电脑接线传输系统和无线电对讲系统等手段，引入中文寻呼系统、成为中国最早使用电脑网络下单的快餐公司，让客户采用手机短信订餐，采用高科技手段实现了订餐的标准化，使用电视广告和平面广告与目标消费群体沟通。把微利、地域性极强的产品做成全国品牌。

案例 5

“力波”啤酒：喜欢上海的理由

力波啤酒曾是上海最受欢迎的本土啤酒之一。1996年三得利登陆上海后，力波因为营销手段落后、口味不佳，在三得利的进攻中阵地屡屡失陷，还曾因攻击三得利水源质量，被三得利告上法庭，即丢了官司，更丢了市场。

2001年开始，力波啤酒开始了自己的抗争历程，力波创作的广告歌曲《喜欢上海的理由》很快风靡上海，在广告歌的推动下，力波的销量迅速回升。

2002年6月亚洲太平洋酿酒公司接手力波，并成功推出超爽啤酒、改变产品瓶体；力波还利用韩日世界杯的机会，和众多饭店联盟，推广看足球、喝力波的营销活动。世界杯之后，力波继续和餐馆终端联盟，推出“好吃千百种，好喝有一种”的广告攻势，引导消费者改变消费行为。

力波啤酒对本土意识的巧妙利用、连续不断发动的创新推广方式，以及这些活动在改变消费者消费行为、提升销量、增加品牌美誉度等方面的效果非常好。

问题：“力波”啤酒在上海是怎样成功的？

案例简析：力波的成功，体现了地方情结在啤酒、香烟等产品消费上的重要作用，尽管已有很多啤酒作为地方品牌存在，却极少有啤酒主动打上地方标签；力波和餐饮终端联合推进的策略，则反映了终端在营销战中的地位的不断上升。

案例6

亚都加湿器：给皮肤喝点水

“皮肤的肌纤维由大量水溶性胶原蛋白构成，水份的流失会导致肌纤维收缩变形，乃至形成不可恢复的皱纹，使用空调或者电暖器的房间空气尤其如此”。

不要以为这是佳雪保湿霜的广告，这是消费电器——亚都加湿器的广告。尽管它把“胶原蛋白”写成了“胶原蛋白”，尽管皮肤中从来没有什么“肌纤维”；但这个看起来像化妆品的广告，却取得了良好的销售业绩。

针对冬天应用空调、电暖气后，室内空气干燥的情况，亚都声称：“亚都超声波加湿器采用每秒170万次高频率振荡……科学有效地增加空气湿度，主动为您的肌肤补水，合乎您和家人的健康”。

亚都敏锐观察市场，在营销传播上表现出杰出的创新才华。把家电当成化妆品来卖，亚都很可能是第一家。亚都的渠道策略，也类似于化妆品，它没有进入家电超市，而主要在百货商场销售。

问题：亚都加湿器的销售方式有何特色？

案例简析：亚都把家用电器当成化妆品来销售，听起来匪夷所思，但却很成功。营销人要敢于想象——想一下能否把保健品当成食品卖而不是药品，能否把家电当成化妆品而不是家电。亚都加湿器还证明了消费电子越来越清晰的趋势——从电视到手机、到空调到洗碗机，现在都需要“健康化”。

案例7

凯光公司振兴之路

凯光公司是一家以电光源产品的生产经营为主业的大型工业企业，公司有一些特色的传统，如职工有质量意识，严格按规章制度办事等。企业一直提倡爱厂如家和集体主义思想，这一点在许多老职工身上得到了很突出的体现。改革开放以后，凯光公司在面临许多发展机遇的同时也遇到了许多困难，最突出的表现是：

首先，企业产品严重老化。改革开放以来，新的消费模式的示范作用和居民收入水平的提高，拉动了新型电光源产品，如节能灯、磨泡灯等不断出现，需求差异度显著增大，新兴市场的重要性日益突出。而凯光的产品恰恰不能适应这部分市场。

其次，综合经济效益大幅降低。由于产品竞争能力的下降，销售持续下滑，单位产品成本随之上升。另一方面，由于产品技术相对简单，企业产品市场面临众多竞争对手，主要靠价格手段在促销，更导致企业利润水平大大下降。

再次，比产品老化更为严重的是企业人才老化。现代营销、公司理财、企划等方面的人才基本空白，由于企业效益下滑，很难提供吸引人才的优惠条件。

针对以上情况，企业领导认为，企业要摆脱困境重振雄风，必须首先调整经营观念，摆正本企业的位置。因此，企业领导请来了专家帮助进行全方位的企业诊断和环境分析。专家的意见是：

第一，尽管我国电光源市场结构变化很大，但普通灯泡的总需求量一直稳中有升，只是构成这一需求量的用户结构变化了，城市用户比例在下降而农村需求则大为增加，此外出口需求量也在增加。

第二，普通灯泡的最佳销售场所与特种灯泡的最佳销售场所实际上可以而且也应当有所区别。普通灯泡作为日用品，买方主要考虑便利性，其销售应安排在超市或普通百货商店；特种灯泡则是选购品，应主要在专卖店或专业市场销售。

第三，凯光目前在生产组织体系存在很大的改进余地，主要表现在生产资源能力负荷严重不均衡，通过有限的工艺技术革新和管理改进可以大幅提高产量。

综合以上几方面的意见后，凯光决策层作出一系列决定：

一、坚持以普通灯泡为主产品。在主业经营上明确坚持低成本领先的方针，通过更大规模经营来寻求成本方面的优势。

二、尽快调整凯光的销售网络体系。

三、除了直接投资以形成关键生产能力以外，加大与其他企业联合的力度，通过生产组织方面的创新来形成新的竞争力。

根据案例所提供的情况，请回答下列问题：

1① 在凯光公司未作出新的战略调整以前它的市场最可能是以下哪一种情况？(A)

A①主要是城市市场。B①主要是农村市场。C①主要是出口。D①城市、农村、境外都有。

2① 凯光公司遇到的困难原因主要产生于何处？(B)

A①企业太受传统束缚。B①市场需求结构变化。C①企业产品市场丧失。D①产品技术水平下降。

3① 你认为凯光公司所形成的具有自身特色的传统对于贯彻新战略有何影响？(D)

A①消极影响大于积极影响。B①既无消极影响也无积极影响。

C①会产生较大的消极影响。D①积极影响大于消极影响。

4① 如果凯光公司决定放弃自己的主业，转而开展其他全新的竞争性业务，你认为可能遇到的最主要障碍是什么？(B)

A①长期所作的人才投资。B①企业资产的专用性和员工情感因素。

C①政府相关经济政策。D①资产专用性和企业领导的偏好。

5① 根据凯光公司决策层所作的决定分析所遇到的挑战是什么？(C)

A①管理协作企业关系的能力。B①改进企业作业管理，实现有效成本控制的能力。

C①市场开拓和维护的能力。D①工艺革新的能力。

第十八章 企业组织创新

案例 1

“三九”创建知识型企业

知识经济时代，作为知识经济重要载体的企业，应从时代的、战略的高度审时度势，主动求变，跟上知识经济的浪潮，适时地、快速地推进企业的转型，为建立知识型企业，三九集团强调几个机制：一是责任机制，二是决策机制，三是激励机制。“三九”在责任问题上，建立了一套落实的机制，三九集团下属的 100 多个二级公司，采用签合同的方式，把责任落实下来。在知识经济时代，决策是企业管理中核心的问题。“三九”也建立了一整套较好的方法，使决策的责任和权力都得到落实。激励问题是企业管理中的主要矛盾。企业的激励机制不解决，不符合知识经济和社会主义市场经济的要求。“三九”重点解决了激励机制，使二级企业的老总都把他管理的企业看成自己的企业一样，从而使“三九”没有发生一起重大的经济犯罪案件。又发展战略创新。“三九”在 90 年代初，从发展的需要出发，进行了大规模的兼并扩张，走多极化发展的路子。“三九”在多极化发展过程中，采取了跨省市、跨行业、跨所有制的兼并。后来，“三九”全面总结了兼并实践中的经验和教训，提出建设一流知识型企业集团的目标，并把精力转到了发展知识型企业上，把注意力放到寻找好的科研成果上。

知识型企业的一个典型特征，就是有较强的把科研成果转化为生产力的能力。三九集团非常注重科研成果的转化。从这几个阶段上入手：第一个阶段是成果转化为商品，第二阶段是把商品转化为产品，就是投资办厂阶段；第三个阶段就是从产品转化成生产力。

创建知识型企业，还有一个知识产权保护问题。这是总结三九胃泰“商标大战”得出的认识。三九是全国第一个把药品名称作商标来注册的企业。“商标大战”以后，我国也开始重视知识产权保护的课题，卫生部提出了中药保护的一系列办法。此外，“三九”建立了比较先进的市场营销网络。原来的药厂没有市场营销这个环节，从“三九”开始，建立了自己的营销网络，它也是知识型企业很重要的一个组成部分。

问题：“三九”在创建知识型企业的过程中有什么创新？

简析：

知识型企业首先要求有很强的创新意识。这种创新首先是思维创新。其次是管理创新。“三九”从三种机制（责任机制、是决策机制、是激励机制）开始创新，又进行战略创新，还特别关注科研成果的转化，知识产权保护以及建立了自己的营销网络。