

《管理学基础》习题库之综合实践题

1、题干：丹尼森·金是一家电子技术公司的所有者和执行总裁，这家公司设在新加坡，中等规模，主要生产印刷线路板。公司的产品主要销给新加坡当地一些有名的跨国公司以及销往国外。该公司以其产品的高质量和快速供货而著称。金先生通过与其他董事的商量以及对国外的考察之后，认为有必要引进现有产品的最新样式和设计，以满足顾客的需求变化。金先生获有工程学位，在电子行业具有丰富的经验，对于投资和企业扩张，他比较保守的，他将其价值归结于事业上的成功。

丹尼森认识到改进现有产品模型压力重重。这将意味着要建立一个研究与开发机构，招聘具有资格的人员，此外，对高度自动化生产过程的改变需要一大笔投资，维护样一个系统，将会增加成本。为适应周期性的供货还必须扩大库存体系。培训各个层次的人员也需要一大笔开支。可能还必须建立一个市场研究部门估计需求的变化。由于上述种种原因的限制，金先生选择决定不再引进新产品模型，他想改进现有产品，以降低成本和价格，他认为顾客真正想得到的是价值。然而，他最后决定前，他想征求一位咨询人员的意见。

问题：

- (1)、你认为金先生公司的使命是什么？
- (2)、金先生公司对外部环境中的机会和威胁各是什么？
- (3)、金先生公司的优势和弱点是什么？成功的关键因素是什么？
- (4)、通常认为，要想经营成功需要一个“开放系统”的思维模式，这句话的涵义又是什么？在这里为何运用？

解析：结合所学管理学知识，分析如下： 1、金先生公司的使命是向社会快速提供高质量的印刷线路板；

2、金先生外部环境中的机会是顾客对现有产品新样式的需求；存在的威胁是存在着同类产品生产企业及其现有产品的新样式的需求；

3、金先生公司的优势是在新加坡及国外占有一定的市场，且以产品质量上乘，供货迅速著称，企业信誉好，同时金先生作为具有工程学位的总裁，对电子行业有专业知识，有丰富的经验。金先生公司的弱点是现有产品样式及设计比较陈旧，同时作为总裁的金先生对投资和企业扩张比较保守。成功的关键是金先生的公司应根据客户需求的变化把握住机会，及时做出正确的决策。

4、“开放系统”的思维模式是指把企业（组织）看作开放的系统而不是封闭的系统，是整个社会大系统的子系统，企业（组织）内、外部是密切联系的整体，相互影响，相互作用，企业（组织）应及时反馈外部环境的变化的信息，以调整自己，适应社会。金先生的公司一方面应发挥本企业的优势，改进现有产品，降低成本；另一方面应根据市场顾客需求的变化，调整自己的经营战略，及时开拓进取，扩张投资，引进新产品模型。

2、题干：1982 年英国和阿根廷发生马岛主权之争。英国海军舰队面临着远涉重洋、孤军作战、夺回马岛的任务。但舰队司令伍德沃德当时只有 49 岁，而且是没有作战经历的新任少将，能否担此重任，人们颇感怀疑。但英国首相撒切尔夫人经过认真考量，根据伍德沃德曾是海军学院毕业的高才生，担任过国防部海军作战计划处处长等条件，力排众议，不仅委派伍德沃德，担此重任，而且授予他“除了进攻阿根廷本土以外的一切权力，明确任务目标就是夺回马岛”，至于具体战役部署，她不加任何干涉。结果，英国海军舰队在伍德沃德的指挥下，胜利完成任务。

问题：

- (1)、撒切尔夫人的做法符合哪种领导艺术？
- (2)、撒切尔夫人的做法及效果说明了什么问题？
- (3)、通过这个案例，领导者应该学习什么？

解析：用人的艺术。(1) 善于用人所长 (2) 善于用人所爱

具体细节依据学生答题情况酌情给分。

3、题干：某厂要决定下个五年计划期间生产某种电子产品的生产批量。根据以往的销售统计资料及市场预测得知，未来市场出现销路好，销路一般和销路差三种情况的概率分别为 0.3、0.5 和 0.2；若该产品按大、中、小三种不同批量投产，则下个五年计划期内在不同的销售状态下的收益值可以估算出来，如表所示，现要求通过分析确定合理批量，使该企业获得收益最大。

应如何决策？

销售	销路好	销路一般	销路差
概率	0.3	0.5	0.2
大批生产	20	14	-2
中批生产	12	17	12
小批生产	8	10	10

- 问题：(1) 请依据所学知识绘制决策树图。
- (2) 计算各决策方案的收益值并做出决策方案

解析：(1) 根据条件绘制决策树（略，具体参考课本 63 页）

- (2) 计算各结点的期望值
- 结点②： $20 \times 0.3 + 14 \times 0.5 + (-2) \times 0.2 = 12.6$ （万元）
- 结点③： $12 \times 0.3 + 17 \times 0.5 + 12 \times 0.2 = 14.5$ （万元）
- 结点④： $8 \times 0.3 + 10 \times 0.5 + 10 \times 0.2 = 9.4$ （万元）

(3) 进行抉择

由于结点③的期望值最大所以选择中批生产这一方案。

4、题干：意大利奥利维蒂公司入不敷出，债台高筑，濒临破产的边缘。新任董事长贝内德蒂大胆改革，使之很快复苏并恢复生机。贝内德蒂慎重地对原公司高层领导在管理、决策方面的作为进行剖析，找出症结所在，同时大胆撤换不称职的高层领导。他依靠企业固有的技术基础和

一批懂技术的人才，从中选拔出有能力、有魄力的人才委以重任，对他们严格要求，明确职责、目的和任务。由于这些人年轻，敢于负责，既懂生产又会技术，又明确自己的方向、任务并为之奋斗，形成企业的一支中坚力量。

阅读上述资料，请回答：

- 1) 你认为这种变革是主动性变革还是被动性变革，为什么？
- 2.) 试用授权与分权的原理分析企业董事长与公司高层领导之间的关系。
- 3.) 试用激励的原理分析该公司进行人事变动的必要性。

解析：主要答题思路有：

(1) 你认为这种变革是主动性变革还是被动性变革？

答：被动性变革。

(2) 试用授权的有关知识分析企业董事长与公司高层领导之间的关系。

答：公司的高层领导的权力来自于董事长的授权活动，但对于授权人应始终保留对委任权力的控制，如被授权人不能完成自己的职责，权力的必要时可收回。

(3) 试用激励中的强化理论分析该公司进行人事变动的必要性。

答：运用奖励与惩罚这两个有力的激励因素，促使管理人员更好地完成本职工作。对有能力的人委以重任，通过职务的升迁，对努力工作的赏识，起一种有效的激励作用。撤换不称职的高层领导，对这种不称职的行为予以否定，降低该行为重复出现的可能性。

5、题干：据市场预测，今后几年市场对某公司产品的需求会扩大（概率 0.7），但也存在着销售量减少的可能（概率 0.3），公司面临几种可能的选择：

第一：扩建厂房更新设备，需投资 700 万元，若需求量扩大，公司每年可获利 300 万元；若需求量减少公司每年亏损 50 万元，服务期限 5 年。

第二：使用老厂房，更新设备，需投资 400 万元，若需求扩大，每年可获利 100 万元，若需求减少，每年也可获利 60 万元，服务期限 5 年。

第三：先更新设备，一年后，若销路好，再扩建厂房，每年可获利 300 万元，共需投资 800 万元，服务期限总共是 5 年。

试根据决策树论，进行方案抉择。

解析：（1）答：根据条件绘制决策树

（2）答：结点④ $300 \times 1.0 \times 4 - 400 = 800$ （万元）

结点⑤ $100 \times 1.0 \times 4 = 400$ （万元）

由于 $800 > 400$ 故决策Ⅱ选择扩建厂房

（3）答：结点① $[300 \times 0.7 \times 5 + (-50) \times 0.3 \times 5] - 700 = 275$ （万元）

结点② $[100 \times 0.7 \times 5 + 60 \times 0.3 \times 5] - 400 = 40$ （万元）

结点③ $[100 \times 0.7 \times 1 + 800 \times 0.7 + 60 \times 0.3 \times 5] - 400 = 320$ （万元）

结论：由于 $320 > 275 > 40$

所以应选择第三方案，即先更新设备，若销路好一年后再扩建厂房。

6、题干：2011年4月某日下午，S市高新技术开发区域内，因道路施工违规操作造成一处液化石油气管道破裂，导致大量液化石油气泄漏，直接威胁公共安全。

事故发生后，市委、市政府主要领导高度重视，要求“立即启动预案，组织抢险，全力管控，确保不发生次生事故。”S市市长第一时间赶赴现场，成立应急抢险指挥部并亲任总指挥，有关部门负责人纷纷赶赴现场协助指挥、配合抢险。指挥部迅速确定了初步应急措施，发出明确要求：第一，立即关闭供气管道阀门，切断附近供电电源和通讯线路；第二，划定事故点周边1000米范围为危险区域，立即停止区域内所有工地施工，加强警戒，禁止机动车和无关人员进入现场危险区域；第三，紧急疏散附近群众；第四，对周边区域液化气浓度跟踪监测，及时报告危险系数；第五，严禁在危险区域内接打手机、录像、照相等。在统一指挥下，事发区域的镇党委、政府组织镇、村干部挨家挨户通知周边居民疏散，对老人、病人等特殊人群出动车辆帮助转移。

经过近24个小时的奋战，险情终于排除，化解了危机，没有造成人员伤亡。指挥部要求有关部门组织人员清理泄漏点的封堵物，快速抢修受损管道，同时，责成有关部门调查事故原因，明确事故性质和责任，提出整改方案，通报全市，排查施工隐患，杜绝此类事情的发生。至此，可以说这是一则应对和处置突发事件的成功案例。

阅读上述资料，请运用领导者处理突发事件艺术的相关知识分析上述案例。

请回答：：1、领导者处理突发事件的艺术要点。

2、分析此案例成功的经验。

解析：领导艺术主要包括：组织会议的艺术、授权艺术、决策艺术、用人艺术、指挥艺术、赞美艺术、集中精力抓主要环节的艺术、领导变革的艺术、管理时间的艺术。

依据以上艺术角度入手，依据学生答题情况，酌情给分。

7、题干：2002年1月25日，“外滩花园”1号楼依法拆除起爆。为长江防洪清障，武汉“外滩花园”1号楼实施定向爆破。据新华网报道，3000多个炮眼已经埋好炸药，数百名武警、消防、公安人员已到达现场。随着一声闷响，整个建筑物轰然坍塌，整个过程仅持续了约3秒。武汉“长江清障炸楼之仗”自此打响。记者在爆破现场看到，距此楼仅200米左右的长江大桥未受影响。

位于武汉长江河道内的“外滩花园”曾以“我把长江送给你”的广告口号响彻武汉三镇，因其修建于长江防洪堤内，有碍长江行洪，违反了国家有关防洪法规，拆除势在必行。

建筑面积7万平方米、投资1.6亿元的武汉“外滩花园”，是位于长江汉阳江滩的住宅小区，1995年经有关部门立项、审批，由武汉鸿亚投资有限公司于1996年开始逐步建设。

“外滩花园”建筑违反了国家有关防洪法规，属于违法建筑。国家防汛抗旱总指挥部于2001年12月发出通知指出，坚决拆除此项违法建筑，对长江防洪大局具有重要的意义。湖北省、武汉市防汛抗旱指挥部立即抓紧实施楼群清除工作。

按照确保“外滩花园”住户经济利益不受损失的原则，武汉市汉阳区政府专门下发了拆除违法

建筑，妥善安置购房户的实施意见，通过向住户提供环境和地段良好的房源，对住户实施等值易地安置；组织装饰专业人员对住房的装修费用进行评估后予以补偿。目前，1号楼44户住户已于1月中旬全部搬出。

“外滩花园”1号楼系全框架结构，武汉市防汛抗旱指挥部组织专家反复论证，制定了科学、周密、安全的爆破方案，通过招标选定了技术条件好、实力强的武汉市爆破公司实施爆破作业。阅读上述资料，请回答：

- 1、分析科学的决策必须符合的基本标准有哪些。
- 2、该案例给予现代领导的启示。

解析：科学决策的基本标准：1. 认识决策对象运动、发展和变化的规律。2. 掌握决策所需的充足信息。3. 遵循决策的科学程序和运用决策的科学技术与方法。4. 建立坚强有力的领导班子。科学决策包含七大要素：1. 判断决策是否必要。2. 对问题进行分类。3. 界定问题。4. 判断什么是正确的决策。5. 让别人接受你的决策。6. 落实执行决策的具体行动。7. 根据实际结果对决策进行检验。

对领导的启示，依据学生答题情况，酌情给分。

8、题干：康佳够公司在计划年度决定开发新产品甲，根据市场调查，提出三中国不同的产量方案，即4万件、4.5万件和5万件，在市场销路不同的情况下估计可实现的边际贡献也不同。

产量方案	不同市场销路下实现的边际贡献		
	畅销	一般	滞销
4 万件	80000 元	58000 元	34000 元
4.5 万件	88000 元	50000 元	39000 元
5 万件	98000 元	56000 元	31000 元

阅读上述资料，请回答：

- 1、请分别按照不确定型决策的三种决策方法做出方案选择。
- 2、以你自己的个人价值观来决策，你会选择哪一种方案？为什么？。

解析：按照大中取大法、小中取大法，最小最大后悔值。

大中取大法：第一步，取大。80000；88000；98000

第二步，98000

小中取大法：第一步，34000；39000；31000

第二步，39000

最小最大后悔值法：后悔值：

产量方案	不同市场销路下实现的边际贡献		
	畅销	一般	滞销
4 万件	18000 元	0 元	5000 元
4.5 万件	10000 元	8000 元	0 元

5 万件	0 元	2000 元	8000 元
------	-----	--------	--------

第二步：最大值：18000；10000；8000

第三步：最小值：8000

(2) 依据学生答题情况，酌情给分

9、题干：20 世纪 70 年代，施乐公司经营陷入低谷。从 1980 年开始，新总裁大卫开始塑造企业团队精神。施乐团队建设的一条重要原则就是鼓励员工之间“管闲事”，对同僚业务方面的困难，应积极帮助。为此，施乐经常派那些销售业绩良好的员工去帮助销售业绩不佳的员工，他们认为，合作应从“管闲事”开始。施乐团队建设的第二条重要原则就是强调经验交流和分享。任何一位员工有创意且成功的做法，都会得到施乐公司的赞美和推广。施乐团队建设的第三条重要原则是开会时允许参加者海阔天空的自由发挥，随意交流，并允许发牢骚、谈顾虑，即便是重要的会议也开得像茶馆那样热闹，经常是“说者无心、听者有意”，启发出旁听者的火花般灵感，以至于思路大开。团队建设离不开人。施乐选拔人才特别强调合作精神，常常把骄傲的人拒之门外。他们认为，骄傲的人往往对一个团队具有破坏力，哪怕是天才也不接受。施乐需要的是强化彼此成就的人，即合作重于一切。施乐的团队建设并不排斥竞争，但强调竞争必须

伤和气，不但要公平，而且讲究艺术。例如，公司下属某销售区各小组间的竞争就显得幽默而有效率：每月底，累计营业额最低的小组将得到特殊的“奖品”一个小丑娃娃，而且以后一月内必须放在办公桌上“昭示”众人，直到有新的“中奖者”。各小组自然谁也不愿“中奖”，为此，大家你追我赶，惟恐垫底“中奖”。至 1989 年，施乐扭亏为盈，逐渐在世界 140 个国家建立了分公司。

问题：

(1) 施乐公司在开会时允许参加者海阔天空的自由发挥，随意交流，并允许发牢骚，这种方式有什么利弊？

(2) 根据施乐公司的经验，加上你的实践经验，你觉得应如何建立有效的团队？

解析：这种方式属于头脑风暴法，即将为解决某一问题的人集合在一起，在完全不受约束的条件下，敞开思路，畅所欲言。这种方式的有利之处：①独立思考，开阔思路；②能提出较多意见与建议；③对别人的意见不作任何评价，不会打击同伴的积极性；④也有利于补充和完善已有的意见。主要弊端是建议往往太多，以至于正确的意见被淹没和忽视。

(2) 根据施乐公司的经验，加上你的实践经验，你觉得应如何建立有效的团队？

可以从以下方面着手：(1)团队的人数小于 10-12 人为宜；(2)团队人员的能力：要有技术，人际关系和决策三种能力；(3)分配角色，提倡多元化；(4)有共同的愿景；(5)有明确的目标；(6)有有效的领导；(7)有集体奖励政策；(8)相互信任；(9)性格与工作内容的组合。

10、题干：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呈送上来的作业报告。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这么紧张的方式工作呢？

问题：

(1) 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？

(2) 如何解决王新紧张的工作方式？

解析：(1) 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。

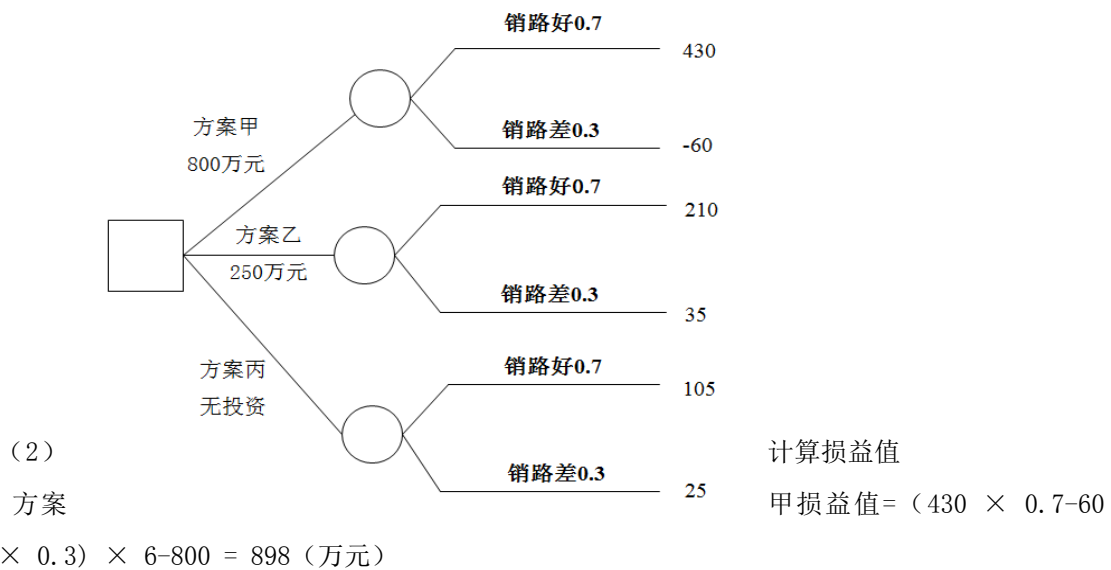
(2) 在这个案例里王新应改革得做一个计划者、指挥者和协调者，将具体的工作交给其他中层和基层管理者去做。王新应该用大部分时间去处理最难办的事情，减少会议，减少不必要的报告文件。

11、题干：某企业为了增加某种产品的生产能力，提出甲、乙、丙三个方案。甲方案是从国外引进一条生产线，需投资 800 万元；乙方案是改造原有生产车间，需投资 250 万元；丙方案是通过次要零件扩散给其它企业生产，实现横向联合，不需要投资。

根据市场调查与预测，该产品的生产有效期是 6 年，在 6 年内销路好的概率为 0.7，销路不好的概率为 0.3。在销路好的情况下，甲方案每年可以盈利 430 万元，乙方案每年可盈利 210 万元，丙方案每年可盈利 105 万元；在销路不好的情况下，甲方案每年将亏损 60 万元，乙方案每年可盈利 35 万元，丙方案每年可盈利 25 万元。

试用决策树法选择决策方案。

解析：(1) 绘制决策树（见下图）



方案乙损益值 = $(210 \times 0.7 + 35 \times 0.3) \times 6 - 250 = 695$ (万元)

方案丙损益值 = $(105 \times 0.7 + 25 \times 0.3) \times 6 = 486$ (万元)

(3) 方案优选

方案甲损益值为 898 万元，大于方案乙和方案丙的损益值。故方案甲为最优方案。

12、题干：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，并根据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，就像以往的会议一样。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。因为，客户们实际考虑的还是产品的价值。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。

请分析：

- 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？

解析:外部有竞争对手,就容易有差价,设备更新,物料上涨等威胁,当然可以在竞争对手实力为增强时通过内、外部的调整和更新更稳固自身在市场的位置。价格的威胁,技术的威胁,众多竞争对手的能力会促使你去变革去更新技术,从而更好地适应外部的威胁

2) . 如果你是顾问专家,你会对袁先生的决策如何评价

如果我是顾问专家,我会用预测的方法列出一些具体的数据来证实袁先生的决策的好坏。

13、题干:艾丽斯·约翰逊是布拉德利服装公司(女子服装和衣着用品的生产者)的人事经理,她刚从一个管理开发研究班回来,在那里对激励特别是马斯洛和赫茨伯格的理论相当注意。她为马斯洛的清晰的需要层次和赫茨伯格的激励因素和保健因素理论所感动,认为这个公司可以立即实际运用它们。她欣赏这两种激励方法简单易用,并且觉得公司的工资和薪水水平在本行业中已是最好的了。她相信,一公司应该集中在赫茨伯格的激励因素上。

结果她说服了公司的执行委员会,去着手制订了关于强调表彰、提升、更大的个人责任、成就并使工作更有挑战性等各种计划。计划运转了几个月之后,她迷惑了,发现结果并不如她所期望的那样。

服装设计人员对计划的反应好像并没有引起热情。有些人觉得他们已经有了一个挑战性工作了,给他们的成就感已由他们超过销售定额实现了,给他们的佣金支票就是对他们的表彰。并且对他们来说,所有这些计划都是浪费时间。裁剪员、缝纫工、熨衣工和包装工的感受是各式各样的。有些人随着新计划的实行而受到表扬,反应良好;但是另外一些人则认为是管理人员的诡计,要让他们更拼命工作而不增加任何工资。他们工会的企业代表同后面那些人的意见一致,公开批评这些计划。

反应如此悬殊,约翰逊女士受到公司最高层主管人员的不少批评,他们以为被一个过度热心的人事经理欺骗了。在同该公司的管理顾问讨论这个问题时,顾问对约翰逊女士的意见是:她对人的激励观念想像得过于简单了。

请分析:

1) . 你认为这个计划为什么会引起这么多的争议?

2) 为什么管理顾问说,约翰逊女士对人的激励观念想像得过于简单了?请详细分析之。

3) 如果你是约翰逊女士,你会做些什么?

解析: 1) 决策的制定过程是后面问题的根源

2) 从激励的内涵论述

3) 自我发挥

14、题干:某地方生产传统工艺品的企业,伴随着我国对外开放政策,逐渐发展壮大起来。销售额和出口额近十年来平均增长 15%以上。员工也有原来的不足 200 人增加到了 2000 多人。企业还

是采用过去的类似直线型的组织结构,企业一把手王厂长既管销售,又管生产,是一个多面全能型的管理者。最近企业发生了一些事情,让王厂长应接不暇。其一:生产基本是按定单生产,

基本由厂长传达生产指令。碰到交货紧，往往是厂长带头，和员工一起挑灯夜战。虽然按时交货，但质量不过关，产品被退回，并被要求索赔；其二：以前企业招聘人员人数少，所以王厂长一人就可以决定了。现在每年要招收大中专学生近 50 人，还要牵涉到人员的培训等，以前的做法就不行了。其三：过去总是王厂长临时抓人去做后勤等工作，现在这方面工作太多，临时抓人去做，已经做不了做不好了。凡此种种，以前有效的管理方法已经失去作用了。

请从组织工作的角度说明企业存在的问题以及建议措施并设计出该企业的组织架构图。

解析：（1）从案例中给出的信息看，企业明显采用的是直线型组织结构形式，这种组织结构优点是：直线型组织结构的优点：结构比较简单，所有的人都明白他们应向谁报告和谁向他报告。责任与职权明确。每个人有一个并且只能有一个直接上级，因而作出决定可能比较容易和迅速。缺点：是在组织规模较大的情况下，业务比较复杂，所有管理职能都集中由一个人承担，是比较困难的。

（2）显然当企业已经发展成为 2000 多人时，直线型组织结构制约企业的正常发展。如同案例中王厂长面临的困境，要一个人管所有的事情，已经没有效果和效率了。

（3）企业需要采用适合企业发展的组织结构形式，例如管理进行专业化分工的直线-参谋型组织结构，考虑设立生产计划部门、人力资源部门以及后勤部门。这样就可以发挥直线-参谋型组织结构的优点，即各级直线管理者都有相应的职能机构和人员作为参谋和助手，因而能够对本部进行有效管理，以适应现代管理工作比较复杂而细致的特点，而每个部门都是由直线人员统一指挥，这就满足了现代组织活动需要统一指挥和实行严格的责任制度的要求。

15、题干：郭宁最近被一家生产机电产品的公司聘为总裁。在他就任此职位的前一天晚上，他回忆起自己在该公司工作二十多年的情况。

郭宁在大学里学的是工业管理专业，大学毕业后就到该公司工作，最初担任液压装配部门的助理监督。刚开始时他每天手忙脚乱，经过努力学习和监督长的帮助，最后胜任了此项工作。经过半年多的努力，他已有能力担任液压装配部的监督长工作。可是，当时公司没有提升他为监督长，而是直接提升他为装配部经理，负责包括液压装配在内的四个装配单位的领导工作。

在他担任助理监督时，主要关心的是每天的作业管理，技术性很强。他担任装配部经理后，要求自己不仅要关心当天装配工作状况，还要作出此后数周乃至数月的规划，同时还要完成许多报告和参与很多很多会议，因而没有时间去从事技术工作。在他担任装配部经理后不久，就发现原有的装配工作手册应经过时，于是他花了整整一年时间去修订工作手册。由于该公司的生产工艺频繁发生变化，工作手册页不得不经常修订，郭宁对此都完成得很出色。几年后，他将工作手册交给助手，自己出更多的时间用于规划工作和帮助他的下属工作得更好，花更多的时间去参加会议、批阅报告和完成自己向上级的工作汇报。

在他担任装配部经理 6 年之后，公司负责规划工作的副总裁辞职，郭宁便主动申请担任这一职务。在同时另外 5 名竞争者较量之后，郭宁被正式提升为规划工作副总裁。他自信拥有担任着一职务的能力，但由于此职务工作的复杂性，仍给刚到任的他带来不少麻烦。经过努力，他逐渐适应了新职位，并获取了很好的成绩。之后，他又被提升为负责生产工作的副总裁，这一职

位通常是有该公司资历最深、辈分最高的副总裁担任的。现在，郭宁又被提升为公司的总裁。他知道，一个当上公司最高主管的人应该相信自己有处理可能出现的任何情况的才能，但他也明白尚未达到这样的水平。想到自己明天就要上任了，今后数月的情况会是怎么样？他不免为此而担忧。

问题：

- 1、 你认为郭宁当上公司总裁后，他的管理责任与过去相比有了哪些变化？他应当如何去适应这些变化？
- 2、 你认为郭宁主要成功地胜任公司总裁的工作，哪些管理技能是最重要的？你觉得他具有这些技能么？试加以分析。
- 3、 如果你是郭宁，你认为当上公司总裁后自己应该补上哪些欠缺，才能使公司取得更好地绩效？

解析：因为郭宁职位上升到了最高层，所以工作性质由原来的专业性到现在的综合性；由原来的技术性工作到现在的见识、判断、战略、用人；由原来的单一性到现在的广泛性、复杂性（生产、技术、人才、市场），所以应该学习新知识、适应新角色，锻炼自己的综合、谋划、用人、组织、财务、资源分配等能力。

郭宁要成功地胜任公司总裁的工作，见识、判断、综合、谋划、用人、组织、财务、市场分析、资源分配等能力是最重要的。他由于原来主要从事专业性、技术性管理，所以不具有这些技能。所以郭宁当上公司总裁后自己应该补上战略你、决策、财务、市场、营销等知识和分析、见识、判断、综合、谋划、用人、组织、资源分配等能力才能使公司取得更好地绩效。

16、题干：比尔·威廉森是一家小型器械装备厂的经理。每天，比尔到达岗位时都随身带着一份列示他当天要处理的各种事务的清单。清单上的有些项目总是（a）总部的上级电话通知他亟须处理的，另外一些是他自己在现场巡视中发现的或者他的下属报告的不正常的情况。

这一天，比尔与往常一样带着他的清单来到办公室，他做的第一件事是审查工厂各班次监督人员呈送上来的作业报告。他的工厂每天 24 小时连续工作，每班次的监督人员被要求在当班结束时提交一份报告，说明这个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，

（b f）比尔通常要同他的几位主要下属人员一个早会，会上他们要决定对于报告中所反映的各种问题应采取些什么解决措施。

（c） 比尔在白天也参加一些会议，会见来厂的各方面访问者。（g h）他们中有些事供应商或潜在供应商销售代表，有些则是工厂的客户。此外，他有时也有一些来自地方、州和联邦政府机构的人员。（d）总部的只能管理人员和比尔的直接上司也会来厂考察。当陪伴这些来访者以及他自己的下属人员参观的时候，比尔常常会发现一些问题，他会将这些问题列入处理事项的清单中。

比尔的待处理事项的清单好像永远没有完结。比尔发现，（e j）自己根本无暇顾及长期计划工作，而这些工作是他改进工厂的长期生产效率所必须要做的。他似乎（i）总是在处理某种危机，却不知道哪里出了问题。为什么他就不能以一种使自己不这么紧张的方式工作呢？

问题：

试从管理职能的角度分析比尔的工作。

试运用管理者角色理论来描述比尔的工作，并完成表 1—2 的各项内容。

表 1—2 比尔的工作

管理者的角色	本例中明示的活动	本例中未明示但可能发生的活动	活动的重要性排序
精神领袖			
领导者			
联络者			
信息监听者			
发言人			
企业家			
干扰应对者			
资源分配者			
谈判者			

解析：由于事物缠身，比尔每天的工作是监督、检查、控制和沟通（可用材料说明），从本案看比尔在计划、激励、组织等方面做的还比较欠缺。

运用管理者角色理论来描述比尔的工作，并完成表的各项内容。

表比尔的工作

管理者的角色	本例中明示的活动	本例中未明示但可能发生的活动	活动的重要性排序
精神领袖	c		7
领导者	f		3
联络者		d	4
信息监听者	a		5
信息传播者	b		5
发言人			7
企业家		E	1
干扰应对者		I	6
资源分配者		J	2
谈判者		G h	8

17、题干：海伦、汉克、乔、萨利四个人都是美国西南金属制品公司的管理人员。海伦和乔负责产品销售，汉克和萨利负责生产。他们刚参加过在大学举办的为期两天的管理培训班学习。他们在培训班里主要学习了权变理论、社会系统理论和一些有关职工激励方面的内容。他们对所学的理论各有不同的看法，现正展开激烈的争论。

乔首先说：“我认为系统管理理论对于像我们这样的公司是很有用的。例如，生产工人偷工减料或做手脚、原材料价格上涨等，都会影响我们的产品销售。系统理论中讲的环境影响与我们的情况很相似。我的意思是，在目前这种经济环境中一个公司会受到环境的极大影响。在油价暴涨期间我们还能控制自己的公司，现在呢？我们在销售方面更进一步，都要经过艰苦的战

斗。这方面的艰苦你们大概都深有感触吧？”

萨利插话说：“你的意思我已经了解了。我们的确有过艰苦的时期，但是我不认为这与系统管理理论之间有什么必然的联系，我们曾在这种经济系统中受到过伤害。当然，你可以认为这与系统理论是一致的。但是我并不认为我们就有采用系统管理理论的必要。我的意思是，如果每个东西都是一个系统，而所有的系统都能对某一个系统产生影响的话，我们又怎么能预见到这些影响所带来的后果呢？所以，我认为权变理论更适用于我们。如果你说事物都是相互依存的话，系统理论又能帮我们什么忙呢？”

海伦对他们这样的讨论表示了不同的看法。她说：“对系统管理理论我还没有很好地考虑。但是，我认为权变理论对我们是很有用的。虽然我们以前也经常采用权变理论，但是我没有认识到自己是在运用权变理论。例如，我经常听到一些家庭主妇顾客讨论关于孩子如何度过周末之类的问题，从他们的谈话中我就知道她们太采购什么东西了。顾客不希望“逼”他们去买他们不需要的东西。我认为，如果我们花上一两个小时与他们自由交谈的话，那肯定会扩大我们的销售量。但是，我也碰到过一些截然不同的顾客，他们一定要我向他们推销产品，要我替他们在购货中做主。这些人也经常到我这里来走走，但是不是闲谈，而是做生意。因此，你们可以看到，我每天都在运用权变理论来对付不同的顾客。为了适应形势，我经常都在改变销售方式和风格，许多销售人员都是这样做的。”

汉克显得有些激动地插话说：“我不懂这些被大肆宣传的理论是什么东西。但是，关于系统管理理论和权变理论问题，我同意萨利的观点。教授们都把自己的理论吹得天花乱坠，他们的理论听起来很好，但是却无助于我们的管理实际。对于培训班上讲的激励要素问题我也不同意。我认为泰罗在很久以前就对激励问题有了正确的论述。要激励工人，就是要根据他们所作的工作付给他们报酬。如果工人什么也没做，就用不着付任何报酬。你们和我一样清楚，人们只是为钱工作，钱就是最好的激励。”

问题：

- 1、 你同意哪个人的意见？他们的观点有什么不同？
- 2、 如果你是海伦，你如何使汉克信服权变理论？
- 3、 你认为汉克关于激励问题的看法怎样？他的观点属于哪一种管理理论的观点？

解析：1. 本案中的四个人物，海伦、汗克、齐、萨利由于处在不同的管理岗位，所担负的工作内容和职责不同，所以他们都从各自岗位出发来认识管理问题，因而观点与结论迥然不同。

乔从事销售管理工作，可能更关注产品的信誉、质量、价格等问题，因而他力图从系统理论中的内外因素相互联系与作用的观点来考虑销售。

萨利从事生产管理工作，可能更注重生产过程的连续性、规范性、程序性、纪律性，因而更同意权变理论，即根据不同的产品设计、工艺、时间、批量等要求来合理安排人员、任务以及生产过程、使生产过程管理能更有针对性和有效性。

海伦从事的是销售工作中的推销工作，直接与各种顾客打交道，因而她认为权变理论更为实用，即根据不同顾客的特点采取不同的促销方式。

而汗克则是从事基层生产管理工作的，因而更多的关心激励问题，由于管理对象是第一线的工

人，因此许克更赞成X理论观点，即认为工人只为金钱而工作，管理方式上采取奖勤罚懒。

2. 要说服别人信服系统理论，主要应从系统的特性，即整体性、相关性、层次性、动态性、环境适应性等并结合企业情况来说明。

例如：生产过程包括工序、工艺、质量、设备、人员、时间、库存、成本等方面的问题，这些问题都是相互联系的，同时与企业其他部分如营销、计划、财务、考勤、设计开发部都存在着相互关系，所以应以全局优化的系统观点来从事管理工作。

18、题干：南机公司是一家生产和销售农业机械的企业，袁先生是该公司的总裁。2007年，该公司产品销售额为3000万元，2008年达到3400万元，2009年预计销售可达3700万元。每当办公桌前翻看这些数字、报表，袁先生都会感到踌躇满志。

这天下午又是业务会议时间，袁先生召集公司各地的经销负责人，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，公司应针对新的要求，增加新的产品种类，以适应消费者的新需要。

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。他听完了各经销负责人的意见之后，心里很快地盘算了一下：新产品的开发首先要增加研究与开发投资，然后再投资改造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，并根据需要对员工进行新技术的培训，投资又会进一步增加。

袁先生认为，从事经销工作的人总是喜欢以方便自己的业务来考虑，不断提出推出新产品的要求，却全然不顾品种更新所必须投入的成本。事实上，公司目前的这几种产品经营效果还很不错。所以，他决定不考虑增加新产品的建议，目前的策略仍是改进现有产品。他相信，降低产品成本、提高产品质量，制定具有吸引力的价格，是提高公司产品竞争力最有效果的法宝，因为客户们实际考虑的还是产品的价值。尽管他已作出了决策，但他还是自愿听一听顾问专家们的意见。

问题：

- 1、 你认为南机公司的宗旨是什么、。请加以叙述。
- 2、 如果你是顾问专家，会对袁先生提供怎样的建议？

解析：根据南机公司的性质，南机公司的宗旨应定用先进的技术和有力的服务为现农业提供物质装备基础。

建议：1、根据近几年增长的销售业绩，说明产品具有相应的市场潜力和需求，所以现有产品，应通过开拓市场渠道，完善服务并提高质量，降低成本，保持市场份额，提高占有率。

2、应根据市场销售人员的反映，立刻深入对市场需求变化及趋势进行调查和预测，并用现有产品的利润来加大进行新产品的研发和技术装备，以适应市场变化，增强竞争优势。

19、题干：一家制药公司决定在整个公司内实施目标管理，并根据目标实施和完成情况，每年进行一次绩效评估。事实上，该公司之前在为销售部门制定奖金系统时已经应用了这种办法。公司通过对比实际销售额与目标销售额，支付给销售人员相应的奖金。这样，销售人员的实际

薪资就包括基本工资和个人销售奖金两部分。

公司的销售额大幅度上升，但是却苦了生产部门，他们很难按时完成交货计划。销售部抱怨生产部不能按时交货。鉴于此，总经理和公司高级管理层的其他成员决定为所有部门经理以及关键员工建立一个目标绩效评估系统。绩效评估系统中生产部门的目标包括按时交货和库存成本两个部分。

公司请了一家咨询公司指导管理人员设计新的绩效评估系统，并就现有的薪资结构提出改革的建议。公司改革方案中提到修改基本薪资结构，制定奖金系统，该系统与年度目标挂钩。新的方案执行后，总经理期待能够看到销售业绩的提高。

然而不幸的是，公司的业绩不但没有上升，反而下滑了。部门间的矛盾进一步加剧，尤其是销售部和生产部。生产部埋怨销售部的销售预测准确性太差，而销售部则埋怨生产部无法按时交货。每个部门都在指责其他部门的问题。公司的客户满意度在下降，利润也在下滑。

问题：

1、 这家制药公司的问题可能出在哪里？

2、为什么设定目标（并与工资挂钩）反而导致了公司内部的矛盾加剧和利润下滑？

解析：1. 这家制药公司的问题可能出在哪里？

答：（1）目标管理在制定目标和考核指标时应充分听取不同部门的意见。

（2）推行目标管理要统一思想与认识

（3）目标分解下达应发扬民主，使下层理解任务，并自己制定目标，上层应做好目标的平衡衔接协调关系

（4）目标实施中要加强对薄弱环节的监控，发现问题及时监督有关部门协调解决，相互谅解。

2. 为什么设定目标（并与工资挂钩）反而导致了公司内部的矛盾加剧和利润下降？

答：在缺乏逐层民主设定目标并没有进行团队的目标协调的情况下，将目标与工资挂钩，一定会导致了公司内部的矛盾加剧和利润下降。

20、题干：A 建筑卫生陶瓷厂是一家国有中型企业，由于种种原因，2005 年停产近一年，亏损 250 万元，濒临倒闭。2006 年初，郑先生出任厂长。面对停水、停电、停发工资的局面，郑厂长认真分析了工厂的现状，果断决策：治厂先从人事制度改革入手，把科室及分厂的管理人员减掉 3/4，充实到生产第一线，形成一人多用、一专多能的治厂队伍。他还在全厂推行了“一厂多制”的经营方式：对生产主导产品的一、二分厂，采取“四统一”（统一计划、统一采购、统一销售、统一财务）的管理方法；对墙地砖分厂实行股份制改造；对特种耐火材料厂实行租赁承包。

改制后的企业像开足马力的列车一样急速运行，在运行过程中，逐渐显示出规模跟不上市场的劣势，严重束缚了企业的发展。有人主张贪大求洋，贷巨款上大项目；有人建议投资上千万元再建一条大规模的混道窑生产线，显示一下新班子的政绩。郑厂长根据职工代表大会的建议，果断决定将生产成本高、劳动强度大、产品质量差的 86 米明焰煤烧隧道窑扒

掉，建成 98 米隔焰煤烧隧道窑，并对一份厂的两条老窑进行了技术改造，结果仅花费不足 200 万元，便使其生产能力提高了一倍。目前该厂已形成年产 80 万件卫生瓷、20 万平方米墙地砖、5000 吨特种耐火材料三大系列 200 多个品种的生产能力。2006 年，国内生产厂家纷纷上高档卫生瓷砖，厂内外也有不少人建议赶“潮流”。对此，郑先生没有盲目决策，而是冷静地分析了市场行情，经过认真调查论证，认为中低档卫生瓷的国内市场潜力很大一味上高档卫生瓷不符合国情，经过认真调查论证，认为中低档卫生瓷的国内市场潜力很大，一味上高档卫生瓷不符合国情。于是经过市场考察，该厂新上了 20 多个中低档卫生瓷产品，这些产品一投入市场便成了紧俏货。目前新产品产值占总产值的比例已提高到 60% 以上。

与 A 建筑卫生瓷厂形成鲜明对比的是 B 陶瓷公司，该公司也是一家国有中型企业，20 世纪 90 年代初，它曾是某省建材行业三面红旗之一。然而，近年来在市场经济大潮的冲击下，由于盲目上马，导致企业重大决策失误，使这家原本红红火火的国有企业债台高筑。

2002 年，经有关部门批准，该公司投资 1200 万元建立大断面窑生产线。但该公司为赶市场潮流，不经论证就将其改建为混道窑生产线，共投资 1700 万元，由于该生产线建成时市场潮流已过，因此投产后公司一直亏损。在产销无望的情况下，公司只好重新投入 1000 多万元再建大断面窑，这使得公司元气大伤，债台高筑，仅拖欠银行贷款就达 3000 多万元。几年来，该公司先后作出失误的重大经营决策六项，使国有资产损失数百万元。企业将以前积累的数百万元自有资金流失得一干二净。

A 建筑卫生瓷厂的由衰变强和 B 陶瓷公司的由强变衰形成了强烈的反差对比。

问题：

- 1、 决策包括哪些基本内容？其中的关键步骤是什么？
- 2、 本案例中两家企业形成鲜明对比的原因是什么？
- 3、 科学决策需要注意哪些问题？

解析：1. 决策包括哪些基本内容？其中的关键步骤是什么？

答：决策包括内外环境、条件分析、提出问题、确定决策目标、在调研预测基础上提出完成目标的 2 个以上的可供选择的方案，对方案进行技术、经济、社会比较分析，用多种方法进行评估，从中选择一个最佳方案并组织实施，其关键步骤是决策目标确定和方案的比较选择。

2. 本案例中两家企业形成鲜明对比的原因是什么？

答：原因： 二家决策目标不一。A 公司经市场调研分析，确定切实可行的目标（中低档次卫生瓷）B 公司盲目追求潮流，不做市场分析，做出高档瓷面砖，巨额投资，导致亏损。

3. 科学决策需要注意哪些问题？

答：科学决策应注意① 按决策程序办。

②把民主化引入决策，使决策方案更完善，实施更有主动性、积极性；

③市场调研、预测是确定决策目标，拟定方案的基础；

④采用定性和定量结合的决策方法，保持决策的正确性。

21、题干：“我希望我得部门的所有管理人员都能进行完全合理的决策。”萨玛德·阿瑞夫说。他是唐氏玩具公司市场营销部副总裁。他说：“我们中的每一个人，无论职位高低，被雇佣了，就希望他成为一名专业的合理化主义者。我希望我们所有的人不仅知道自己在做什么和为什么做，而且知道他们的决策是正确的。有些人曾说过，一名优秀的管理人员仅仅需要做出一半以上正确的决策。但是，这对于我来说还不够。我同意偶然犯一次错误是可以原谅的，尤其是当事情超出了你的控制范围时，但我决不会原谅不合理的行动。”

广告部经理约翰·李说：“阿瑞夫，我同意你的看法，而且我总是努力实现合理的和合乎逻辑的决策。没有人会愿意作出不合理得决策、不是吗？但是，阿瑞夫，你能向我解释一下，我要怎么做才能达到你的合理化要求？”

问题：

1、阿瑞夫的说法对不对？为什么？

2、你认为在该部门，应该如何进行决策管理？

解析：1：不对。因为根据决策理论，完全合理的决策是少见的，提倡的是满意的决策。作为一名高级主管，阿瑞夫的要求自有道理。但现实中要实现完全得合理化，并不太可能。

2：阿瑞夫一方面应该向下属适当介绍科学决策的程序和方法，帮助下属进行科学的决策。另一方面应该让下属明白，作为一名高级主管人员，应努力地按科学决策的程序和方法做好决策，保证决策工作尽可能合理化。

22、题干：史玉柱：我的四大失误

第一，盲目追求发展速度。1995年10亿元，1996年50亿元，1997年100亿元。然而目标越大风险越大，不经过科学的论证，没有必要得组织保证，必然损失惨重。

第二，盲目追求多元化经营。巨人集团涉足了电脑业、房地产业、保健品业等，行业跨度太大，新进入的领域并非优势所在，却急于铺摊子，有限的资金被牢牢套死，巨人大厦导致的财务危机，几乎拖跨了整个公司。

第三，“巨人”的决策机制难以适应企业的发展。董事会是空的。我个人的股份占90%以上，其他几位老总都没有股份。因此在决策时，他们很少坚持自己的意见。

第四，没有把主业的技术创新放在重要位置。电脑业走入低谷以后，我忽视了技术创新这一“巨人”电脑的生命线，连续两年在世界反应平平，到1996年，“巨人”才推出了M-6407桌面排版系统。

问题：

1、你认为，巨人集团失败的主要原因是什么？请根据案例中提供的素材举2个以上的例子说明。

2、巨人集团进行多元化经营失败的原因是什么？

3、史玉柱在“巨人大厦”方面的重大失误说明（ ）

A、他对计算机以外的行业不精通 C、他在具体的运作上缺乏技巧

B、他缺乏战略观念 D、他缺乏财务、市场知识

4、在你阅读完以后，你认为，史玉柱（ ）

A、已找到了问题的根源 C、还未找到问题的根源

B、已基本找到了问题的根源 D、难以确定

解析: 1、根本原因是缺乏管理。如（1）巨人集团的资产非常快地迅速扩张，很大程度上是由于负债引起的，这说明巨人集团在财务上严重缺乏管理（2）巨人的决策由史玉柱一个说了算，决策机构形同虚设，也说明巨人集团的决策管理是十分脆弱的。（3）巨人集团没有把主业的技术创新放在重要位置，也说明该集团在创新方面也同样缺少创新机制和创新管理。（4）巨人集团盲目进入

以上不论是财务管理、决策管理、创新管理，这些都是管理的重要职能，因此，巨人集团的失败不是它单独在哪一个职能上做得不够好，而是它在管理的许多方面都有待改进。

2、最根本的原因是战略决策失误，具体的原因是：进入的这些行业，无论是消费者的特性，行业的进入障碍，都造成了从事这些行业所要求的管理经验大有不同，如电脑业是技术密集性的行业，技术更新换代很快；房地产业是资金密集型的行业，对资金运作的要求较高；保健品业是生产成本本身较小，但在宣传和广告上需有较大的创意，而且顾客的喜好变化也较快。由于巨人集团是保健品行业起家的，在保健品的开发和宣传上具有优势，然后发展到电脑业，后又发展到房地产业，由于这些并非优势所在，它缺乏这方面的人员、资金、技术和经验，最终失败是必然的。

3、B

4、C

23、题干：美国著名的电子专家 W·肖克利是晶体管的发明人，诺贝尔奖学金获得者，为电子技术的发展做出了巨大贡献。1956 年，雄心勃勃的肖克利在硅谷成立了以他自己名字命名的公司并自任总经理，然而，在这位深谙电子专业知识的专家“内行”领导下，不到两年公司就倒闭了。阅读上述资料，请回答：

（1）请说明为什么肖克利可以为电子技术的发展作出巨大贡献，而不能很好地经营公司？

（2）请根据领导特性论的知识说明有哪些个人因素与领导有关？

解析: 1、肖克利只是电子专业上的内行，而不是内行领导。专家权力源于信息和专业特长。肖克利在电子行业中有其专业特长，具有这方面的专业知识，所以他可以为电子技术的发展作出贡献。但另一方面，他不一定在经营企业、如何进行管理方面具有专业知识，所以他不一定是一个适合的领导。

2、智力、学术与体育成就及体貌特征，强烈的责任心和完成任务的内动力，社交能力，个人抱负和欲望。

24、题干：苏今年 22 岁，即将获得哈佛大学人力资源管理的本科学位。她每年暑假都在互助保险公司打工，目前，将毕业后加入互助保险公司，成为保险单更换部的主管。她直接负责 25 名

职工，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，苏将接替将退休的梅贝尔得职位。苏去年夏天曾在梅贝尔的群体中工作过几周，因此比较熟悉他的工作风格，并认识大多数群体成员。她预计除了丽莲之外，其他将成为她下属的成员都不会有什么问题，丽莲今年 50 多岁，她在员工群体中很有分量，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。

问题：影响苏成功地成为领导者的关键因素是什么？为了帮助苏赢得和处理好与丽莲的工作关系，你有何建议？

解析：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，起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导的特征，因此，苏在工作初期应尊重丽莲，主动与之搞好关系。然后，可考虑用处理非正式组织的方法处理此事。

25、题干：美国可口可乐公司曾研制一种新可乐（其中用玉米糖剂代替了蔗糖），为决定是否推出该新产品，公司在 13 个城市举行了由 19.1 万人参加的未标明品牌的新可乐、可口可乐、百事可乐的对比尝试，结果为：新可乐第一，百事可乐第二，可口可乐第三。但在随后的正式销售中，销售量的排名为：可口可乐第一，百事可乐第二，而新可乐为第三。

请回答：（1）是否正式以新可乐代替老可乐这一决策按重要性划分应属哪一类决策？

（2）这一决策从实践来看是错误的，那么可口可乐公司应如何处理这一情况？

（3）试分析可口可乐在做这一决策时有什么疏忽？

解析：（1）战略决策。（2）应立即纠正决策失误，恢复原配方，继续生产老可口可乐。（3）未能考虑到消费者的消费习惯、生活方式这一企业的外部环境因素。

26、题干：A、B 两家企业都是由个人以很少的资金创办的，在生产经营过程中企业逐渐扩大。

A 企业的经营者仍沿用企业初创时期的组织机构形式及管理方法，并要求企业所有人员都直接向他汇报，事无巨细，一切都由经营者进行决策和管理，结果导致企业内部管理混乱，发展停滞不前。B 企业的经营者及时调整组织机构以适应企业的规模，并在企业内部建立一定的管理层次，制定一系列管理规范，同时从企业外部引进优秀的管理人员，最后企业继续高速发展，企业逐渐扩大。

根据以上资料，请回答：

（1）请根据组织理论中的层次与幅度等方面知识，试述 A 企业的经营者直接管理企业中的每一位员工的做法是否好，为什么？

（2）试举出三种可供 B 企业经营者选择的组织结构形式。

（3）根据法约尔的等级组织原则（等级链原则）说明如 B 企业的经营者在企业内部建立高、中、低三个层次的管理层，高层能否直接处理低层出现的疑难问题？

解析：1）不好。根据管理幅度原则，人的管理幅度是有一定限制的，这是由人本身的精力、能力及工作的复杂程度等多方面因素所决定的。（2）直线结构，直线与参谋结构，矩阵结构。

(3) 不能

27、题干：在秦池以 3.2 亿元人民币再一次在中央电视台夺得标王后，秦池遇到了问题。秦池酒厂的厂长王卓胜这样对记者说：“第二次夺标后，我没料到新闻界会来‘炒我们’。

1996 年底秦池第二次夺标后不久，有一家新闻单位就对秦池酒的勾兑大做文章。那组文章给公众的印象是秦池出厂的酒是用四川拉来的原酒掺水造成的，质量无法保证。后来其他很多报纸也都采用了这种说法，我们似乎成了骗子。

这种“炒作”对市场的影响非常打。1996 年底我们再夺‘标王’，1997 年第一季度我们的销售收入达到 4 个多亿，全厂职工得情绪就跟当年‘大跃进’时一样。那会儿我们对全年收入 15 个亿是很有信心的。可是新闻界‘炒’勾兑很快就‘炒’成了气候，消费者对秦池酒开始产生不信任心理，进入第二季度后，情况一下子变了，销售急转直下，结果在这一年剩下的三个季度得销售收入还不如第一个季度多，全年只完成 6.5 亿。我们被那些舆论害得好苦！我一直不理解某些新闻单位为什么要故意曲解‘勾兑’这个概念。勾兑绝不是简单的‘酒里掺水’，而是一项复杂的技术，任何白酒不经过勾兑都根本不可能成为消费品，谁敢拿没经过勾兑的原酒往嘴里灌？茅台也要勾兑。

至于说到我们从四川运进大量原酒，那不仅不是粗制滥造，而且恰恰是为了提高秦池酒的质量。山东白酒酿造量在全国各省份居第一，但没有真正的名酒，因为地理、气候等条件不行，而四川得酿酒条件就很好，所以我们要在四川设分公司，从那里进原酒。如果说进原酒是因为自己的原酒生产能力不足，那我们何必千里迢迢跑到四川去呢？何不就近随便找一家产原酒、散酒的厂家进货呢？这样的小厂山东可遍地都是啊！

其实这么多年来，秦池酒还从未出现过一次质量问题。所以我要说，如果没有新闻界的那些‘炒’，形势会比现在好得多。

但我也有自知之明，就算没有‘炒’，现在的形势也不会好过前两年。

这不是‘事后诸葛亮’，早在 1996 年，秦池最火爆的时候我就意识到了这一点：好日子长不了。

中低档的白酒，一个城市一年流行一个牌子，谁也别想永远称王。群众的消费心理有时没什么道理讲，企业无法控制，所以那会儿我就开始上上葡萄酒生产线了。我只是没料到形势那么快，那么突然。

问题

1、你认为秦池酒厂销售量下降的最根本的原因是什么？

2、你认为造成“勾兑”的新闻炒作不良影响的责任主要应由谁来承担？为什么？

3、根据管理学的知识。你认为王卓胜的话：“群众的消费心理有时没什么道理好讲，企业也没法控制”是正确的还是错误的？为什么？

4、根据案例中王卓胜的解释，你认为在今后秦池会（ ）

A、在摔倒的地方站起来，因为他找到了问题的根源 C、很难在摔倒的地方站起来，因为他根本没有找到问题的根本原因

B、在摔倒的地方站起来，因为他是一位铁汉子 D、很难在摔倒的地方站起来，因为他早就

对秦池的发展失去信心

5、案例表明了一个值得注意的问题：新闻界是企业经营的“破坏者”他们炒坏了巨人，又炒坏了秦池。这一现象说明（ ）

A、中国的企业领导人太脆弱，一“炒”即垮 C、中国的企业今后应不要与新闻界打交道，以免麻烦

B、中国的新闻界太无职业道德，只会乱炒，害了企业 D、这是偶然现象，“炒”不坏企业，巨人、秦池的失败是决策失误的结果

解析：1、秦池酒厂没有很好地进行产品创新，以适应中低档酒消费者的需求。

2、秦池酒厂。因为作为一个生产厂家，应与消费者之间保持很好的沟通，秦池酒厂只注重以巨额资金夺得标王，而没有在一些较为关键的问题上如对勾兑的理解上向消费者进行沟通。

3、十分错误的话，因为这否定了管理的作用。通过管理中的一系列职能，如创新和营销管理，企业是可以创造顾客、指导消费和创造消费的。

4、C 5、D

28、题干：60年代，布朗公司曾经几乎被公认为惟一的生产专业机械工具的工厂，80年代占据了世界工业市场的大部分份额。在1980年发生了变化。日本的一些电子工业公司开始占领布朗公司的市场份额，后来逐渐发展到几乎占有布朗公司的世界专业工具的20%的市场份额。

1990年前后，布朗公司在六大洲的13个国家（或地区）中开设了25个公司，除了在马里兰的总指挥部以外，还有十三个生产区域性办公室，每一个区域性办公室都有相当整齐的一套职能机构，拥有自己的职员。每一个公司都有许多子公司，子公司有许多自主权。布朗公司有一种哲学思想，各个不同的国家，其市场需求的规格等不一样，应让自己的产品及生产线去适应各个独特的市场特征。公司之间不能充分地交流，产品不能横向流通。比较好的新型工具在某一个国家问世了，通常要过好几年才能被其他国家引进。布朗公司在世界各国的生产工厂中的中层以上管理人员几乎都来自马兰里公司总部，他们每年都必须回公司总部学习两次，孩子的教育生活补贴也非常高昂。生产工人从当地雇用，雇用的标准很高，但生产能力的使用率却相当低，每个雇员创造的价值也很低。

多年来，该公司把研究设计、生产和营销分成不同的部门，部门间的联系很弱，销售者不把消费者的要求反映给生产者，生产者也不根据消费者的需求进行生产和设计，生产者一直认为，产品质量好，然后大规模生产，最终只有降低价格。

问题：1、你认为布朗公司在市场上缺乏竞争力，从组织的角度看，存在的原因是什么？

2、从经营的哲学的角度看，布朗公司存在的主要错误观点是什么？为什么

3、如果让你在进行布朗公司的组织机构设计，请你描述布朗公司可以适用的组织结构图。

解析：1、布朗公司在竞争方面乏力，市场让日本企业占领的原因是多方面。从组织的角度看，主要的问题是：

（1）权力过于分散，组织缺乏协调，以至企业效率、效益低下，竞争力减弱。

（2）中、高层主管非本土化，可能不适应和了解当地的市场，费用也居高不下。

(3) 公司的职能部门之间以及公司的下属公司之间缺乏横向联系

(4) 大企业病：公司层次多（四层），管理人员多，管理费用高，效率低下。

2、（1）各个国家市场的需求不一样，生产、营销只能适应这一特点。这个观点是错的，是企业是可以主动地引导市场，引导顾客的需求，是可以创造顾客的。

（2）认为只要产品好，不愁无销路。因为现代经营也要讲究营销策略