

《管理学基础》精选案例分析一

案例（101-150）

目录

【案例 101】应管与不应管

某学校的李校长，兼任市教育学会的理事长，区政协委员。他因常参加社交活动不能每天都到校，但学校工作井然有序，在校时，他经常与教师和学生接触，对反映的许多具体要求他总是让分管的副校长，教务长、总务主任解

决。

一次教职工大会上，李校长念了一张给他的条子：“你是校长，为什么遇到问题不表态，是权不在手，还是处理不了？”念完条子，李校长感谢这位老师的关心，然后明确表示：“我是有职有权的。学校重大决定都是我主持做出的，这就是权！至于执行过程中具体问题的处理，领导成员有分工，因此我不能随意表态。”李校长的解释，一些教职工仍不赞同，他们认为，领导班子成员多，应是校长说了算，否则，校长不是“无为而治”了吗？由于有这样一些议论，李校长不在校时，个别领导成员把一些能处理的事也搁置下来，面对这些情况，李校长除了在领导班子内统一认识外，又在教职工中通过各种方式谈他的看法：校长负责制不是按校长个人的意志办事，特别是有关教学改革的事情，更不能由校长一人决定，校长应该管他该管的。如果学校中的所有事情都由校长决定，这不是有职有权，而是个人专权。这不但不能调动每个人的积极性，还会养成一些同志的惰性。李校长的看法得到了领导班子成员的赞同和教师的理解，但是仍然有不少教职工不能理解。

讨论问题：

- (1)领导权变理论的主要内容。
- (2)李校长的说法与做法对吗？为什么？
- (3)试用领导理论解释李校长的领导风格。

分析要点：

- (1)领导权变理论的主要内容。

答：① 组织结构的领导权变理论。这类理论都把企业组织作为一个开放系统，并试图从系统的相互关系和动态活动中考察和建立一定条件下最佳组织结

构的关系类型。

②人性的领导权变理论。其代表人物有菲德勒。认为人是复杂的，要受多种内外因素的交互影响。因而，人在劳动中的动机特性和劳动态度，总要随其自身的心理需要和工作条件的变化而不同，不可能有统一的人性定论。

③领导的领导权变理论。认为领导是领导者、被领导者、环境条件和工作任务结构 4 个方面因素交互作用的动态过程，不存在普遍适用的一般领导方式，好的领导应根据具体情况进行管理。

(2)李校长的说法与做法对吗?为什么?

答:我认为李校长的说法与做法是正确的，因为:① 李校长的说法体现了分级管理，分工负责的组织管理原则;② 李校长作为最高行政领导，应主要抓事关学校全局的重大决策和例外事项的管理，日常、具体的事务应由分管副职领导和各层领导去解决。

(3)试用领导理论解释李校长的领导风格。

答:① 领导权变理论要求从领导者、被领导者具体的环境(任务、组织性质、时间的紧迫度等)三个方面来选择合适的领导方式，以取得最佳的领导效果。从本案看，李校长本人能够选择民主、放任式的领导方式，取得了大多数领导成员和教师的认同;② 从被领导者来说，学校工作人员主要是高学历的管理人员和教师，他们有知识，素质高，自我意识强，所以用民主、放任式的分权管理，能够发扬各层的主动性、积极性。

【案例 102】准确决策与盲目投资

Y市建筑卫生陶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，题临倒闭，2006年初，郑先生出任厂长，面对停水、停电、停工资的严重局面，郑丙坤认真分析了厂情，果断决策，治厂先从人事制度改革人手，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，郑先生还在全厂推行了“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。

改制后的企业像月是马力的列车速运行，再显示了规模不不上市场的劣势，从而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，上千万元再建一条大规模的道留生产线，显示一下新固子的政，先生根据积工代表大会的建议，果断决定将生产成本高，劳动强度大、产品质量差的86米明焰煤烧隧道窑掉，建成98米隔焰煤窑，并对一分厂的两条老窑进行了技术改造，结果仅花费不足200万元，便使其生产的力圆高了倍，日前该厂已形成年产80万件卫生，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，厂内外也有不少人建议赶“潮流”，对此，那厂长没有盲目决策，而是冷静地分析了行情，经过认真调查论证，认为中低档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震货，目前新产品产值占总产值的比例已提高到60%以上。

与Y市建筑卫生陶瓷厂形成鲜明对比的是，河南省5D陶瓷公司，该公司也是--家国有中型企业，20世纪90年代初，它曾是全省建材行业三面红旗之一，然固近年来在市场经济大潮的冲击下，由于盲目轻率，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，由国家计委，省计经委批准，为该公司投资1200万元建立大断面畜生产线，但该公司为赶市场潮流，不经论证就将其改建为辊道窑生产线，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--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，使公司元气大伤，债台高筑，仅欠银行贷款就达3000多万元，五年来，该公司先后做出失误的重大经营决策6项，使国有资产损失数百万元，企业不仅将以前积累的数百万元自有资金流失得--干二净，而且成了一个“老大难”企业。

Y市建筑卫生陶瓷厂由衰变强和河南省SD陶瓷公司由强变衰形成了强烈的反差对比。

讨论问题:

- (1)决策包括哪些基本活动过程?其中的关键步骤是什么?
- (2)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?

分析要点：

- (1)决策包括哪些基本活动过程?其中的关键步骤是什么?

决策过程:识别问题、确定决策目标、拟订可行方案、分析评价方案、选择方案、实施方案。关键步骤是选择方案。

- (2)案例中两家企业形成鲜明对比的原因是什么?决策的正确与否是两家企

业的发展形成反差的主要原因。

(3)科学决策需要注意哪些问题？

科学决策,要求决策者准确认识事物的发展变化规律,采取科学的程序和方法,做出符合事物发展规律的决策。

【案例 103】厨房失火

张三到某人家里做客，看见主人家厨房的灶上烟囱是直的，旁边又有很多木材。张三告诉主人说：“烟囱要改曲，木材须移去，否则将来可能会导致厨房火灾。”主人听了不以为然，没有做任何表示。不久主人家厨房果然失火，四周的邻居赶紧跑来救火，最后火被扑灭了，于是主人烹羊宰牛，宴请四邻，以酬谢他们救火的功劳，但是并没有请当初建议他将木材移走，烟囱改曲的客人张三。

有人对主人说：“如果当初你听了张三的话，今天也不用准备筵席了，而且没有火灾的损失，现在论功行赏，原先给你建议的人没有被感恩，而救火的人却是座上客，真是很奇怪的事呢！”

主人顿时省悟，赶紧去邀请当初给予建议的张三来吃酒。

讨论问题：

(1) 此案例中主要蕴含了哪项管理职能？

(2)什么是预先控制？其对于有效的管理具有怎样的意义？

分析要点：

(1)此案例中主要蕴含了哪项管理职能？

答:控制职能。

(2)什么是预先控制?其对于有效的管理具有怎样的意义?

答:预先控制,是指通过观察情况,收集整理信息,掌握规律,预测趋势,正确预计未来可能出现的问题,提前采取措施,将可能出现的偏差消除在萌芽状态。

预先控制就是“防患于未然”它是控制的最高境界。张三给主人家的建议就体现了预先控制的思想。

【案例 104】刘总经理的目标管理

北斗公司刘总经理在一次职业培训中学习到很多目标管理的内容。他对于这种理论逻辑上的简单清晰及其预期的收益印象非常深刻。因此,他决定在公司内部实施这种管理方法。首先他需要为公司的各部门制定工作目标。刘总认为:由于各部门的目标决定了整个公司的业绩,因此应该由他本人为他们确定较高目标。确定了目标之后,他就把目标下发给各个部门门的负责人,要求他们如期完成,并口头说明在计划完成后要按照目标的要求进行考核和奖惩。但是他没有想到的是中层经理在收到任务书的第二天,就集体上书表示无法接受这些目标,致使目标管理方案无法顺利实施。刘总感到很困惑。

讨论问题:

根据目标管理的基本思想和目标管理实施的过程,分析刘总的做法存在哪些问题?他应该如何更好地实施目标管理?

分析要点:

答:(1)目标管理是指组织的最高领导层根据组织面临的形势和社会需要制订

出一定时期内组织经营活动所需达到的总目标，然后层层落实，要求下属各部门主管人员以至于每个职工根据上级制订的目标，分别制订目标和保证措施，形成一个目标体系，并把目标的完成情况作为各部门或个人考核的依据。

根据目标管理的基本思想和实施程序，刘总犯了以下几方面的错误：

①对于如何制订合适的目标体系认识错误，他以为目标只需要他一个人制订就行了。

②对于目标到底订多高认识错误，他认为目标越高越好。

③在实施目标管理时，没有给予下属相应的权力。

④没有鼓励下属自我管理、自我控制。

⑤考核和奖酬机构没有制度化，仅停留在口头上，对下属无相应的激励和制约作用。

(2) 为了更好地实施目标管理，刘总必须遵循科学的工作程序，并且注意实施中的一些具体方式：

①要有一套完整的目标体系。目标的制订必须是一个上下级共同参与、反复协商的过程。不是由上级独自决定的。制定的目标不要过高或过低。一般目标要略高于执行者的能力水平。

②组织实施。目标既定，主管人员就应放手把权力交给下级成员，鼓励他们自我管理和自我控制。

③反馈绩效，检验结果。对各级目标的完成情况和取得结果，要及时地进行检查和评价，并且根据评价的结果，制定相应的奖惩措施。

④新的循环，再制定新的目标，开展新的循环。

【案例 105】张所长的领导方式

甲研究所设备先进，人才济济，但却一直没有很高水平的科研成果。该所负责人张所长采用“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“弹性工作制”以及研究人员自由结合，自主管理的方法，尽管乙研究所取得这样的成绩，但张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。

讨论问题：

- (1) 领导的含义是什么？领导与领导者有什么不同？
- (2) 根据领导的管理系统理论，对张所长及乙所的领导方式进行评价。

分析要点：

- (1) 领导的含义是什么？领导与领导者有什么不同？

答：领导是在一定的社会组织或群体内，为实现组织预定目标，运用其法定权力和自身影响力影响被领导者的行为，并将其导向组织目标的过程。

领导是由领导者、被领导者、领导行为、组织目标、行为结果等共同构成的内容体系；

领导者则是领导行为主体，是领导的基本要素和领导活动的能动主体。

- (2) 根据领导的管理系统理论，对张所长及乙所的领导方式进行评价。

答:管理系统理论是以人际关系为中心的领导方式理论,该理论将领导方式分为四类:即专权命令式、温和命令式、协商式、参与式。

本案例中张所属于专权命令式领导,领导作风较为专制,对下属缺乏信任,主要用.恐吓和惩罚来激励下发,如采用严格的考勤制度。迟到3分钟要罚款100元;采用“重金悬赏”的方法而不考虑本企业的特征;领导者惯于由上而下下达命令,决策权高度集中。

乙所的领导者性属于参与式领导,对下属较为信赖,鼓励下属参与组织目标的制定和评价,鼓励下属就其职责范围内的事项作出决定或共同决定。如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”以及研究人员自由组合、自主管理的方法,参与式是效率较高的一种领导方式。

一个企业的领导者,在管理中如果以职工为中心,较多地关心职工的需要和愿望,则该企业的生产效率就高;如果以工作为中心,则该企业生产效率较低。企业领导者的领导方式对生产效率的高低有关较为重要的影响。

【案例 106】学习型组织问题

去年底,分析化验公司的经理们又汇聚一堂,制定年底的重要决策。首席行政总监简祐强照例没有参加他们的讨论。会后,他问大家:“今年,我们打算去哪里?”罗马,”他们回答。

“罗马不错,”简祐强挺高兴今年“学习假期”能如期进行。

这家吉隆坡的环保服务公司每年都要关门九天,让全体员工(共28人)公费集体出游。他们度假村拍的照片贴满了会议室。这边是他们身穿夏装,在泰国

摆的各种姿势;那边是冬装裹身，在瑞士挤成一团;另一面墙上还有背景各异的许多合影，例如法国艾菲尔铁塔、中国的紫禁城和美国的国会大厦。除度假支付的费用外，公司关门还造成一笔不少的营业收入损失。这算是一种管理办法吗？

对简祜强而言，这是唯一-的办法。他认为，公司必须留出时间和财力用于学习，费用大约占工资总额的 10%到 20%。观光能激发人们讨论和思考一国-城的兴衰变化。例如，员工们可以思考，文化上同样富足的威尼斯为何与佛罗伦萨相反，其古老结构并没有促进经济活动的发展。简祜强说：“度假时的学习效果更好。”

学习对分析化验公司促进不少。在过去六年中，它已将业务从生产棕榈油之类的试

验性产品转为处理和回收工业废料。这种转变就来自于他们清醒地认识到哪些是马来西亚的夕阳产业和朝阳产业。简祜强说“拥有富有知识的工作人员，可使公司更快、更平稳地改变或实施计划。”

在当今管理界,学习型组织是一个最为流行而又最受人误解的概念。面对这个智力是主要经济资源的时代，比竞争对手学得快被视为最根本的竞争能力。所有的组织，理论都要求经理人去学习，并且将新的理论和方法付诸实施。如今，企业日益关注的是学习和变革之间的关系。要想学习富有成效，企业必须有能力、有意愿进行变革。

讨论问题：

- 1、学习型组织是由谁提出来的？
- 2、建立学习型组织所进行的五项修炼技能是什么？
- 3、通过案例你认为“学习型组织”管理理论的最根本要点是什么？

分析要点：

1、学习型组织是由谁提出来的？

答:美国麻省理工学院斯隆管理学院的彼得·圣吉教授。(2 分)

2、建立学习型组织所进行的五项修炼技能是什么？

答:五项修炼技能，即

(1) 系统思考。为了看见事物的整体。

(2) 超越自我。既指组织要超越自我，组织中的个人也要超越自我。

3、通过案例你认为“学习型组织”管理理论的最根本要点是什么？

答:通过学习，适应变化。企业只有主动学习，才能适应变化迅速的市场环境。

【案例 107】公司培训工作的管理

随着我国加入 WTO，企业面临新的机遇和挑战。某国有大型企业为了适应来自国内外的竞争，以及企业长期健康发展，认识到要转变观念，加快建立现代企业制度的步伐，同时需要苦练内功提高自身管理水平。而培训是先导。过去，企业搞过不少培训，但基本上是临时聘请几个知名专家，采用所有员工参加、上大课的培训方式，在培训过程疏于控制。培训过后，有人认为在工作中有用，有的人认为没有什么用，想学的没有学到；也有人反映培训方式太单一，没有结合工作实际等等。

讨论问题：

如果你是公司负责人力资源管理工作的副总经理，你该如何管理公司的培训工作。

分析要点：

（1）虽然企业认识到培训是先导的重要性的认识。但正如案例中所显示的，企业在培训方面还存在许多问题，如培训内容和方法的单调单一、培训过程控制和培训效果评估不够等。为了保证培训的有效性，应当从以下几方面进行考虑。

（2）针对案例中的问题，应采取的措施有：首先要对培训工作进行管理；其次要确保培训内容多样性。培训内容应包括政治思想教育、业务知识和管理等方面的内容；第三要采用多种培训方法，包括系统的理论培训、职务轮换、参观考察等。

（3）总之，在培训过程中，一般要着重解决以下问题：培训工作要与企业目标相结合；上级管理者要支持和参与培训工作；选择和培训好教员；培训内容要有针对性；培训方法要与培训对象和培训内容相结合；理论和实践要结合。

【案例 108】某建筑公司的内外部环境

某建筑公司，经过几十年的发展，已经成为当地知名的建筑龙头企业。总结企业成功的经验，许多管理人员归结为天时、地利、人和，如国家经济的持续发展、与当地政府、银行的良好关系，几十年形成的固定客户和良好的信誉，良好的员工素质等等。在 2008 年北京奥运景气鼓舞下，公司确立了打破地区界限，成为全国乃至世界知名建筑企业的远景和使命。当企业树立这样的远景和使命并为之努力时，发现曾经作为优势的“天时、地利、人和”似乎不

在。例如，就在前不久，日本一家建筑企业在与公司谈判时，让公司在两天内给出一个项目的报价。由于公司没有既懂建筑专业又精通日语的人员，没有能够及时报价，很遗憾地没有抓住公司项目。

讨论问题：

- (1) 该公司的内外部环境如何？
- (2) 应采取什么措施？

分析要点：

(1) 天、地、人是对公司内外部环境的概括描述。从案例中可以看出公司过去的成功来自天时、地利、人和，构成了公司的竞争优势。当公司重新确立了“成为全国乃至世界的建筑企业”时，从案例中可以看出在政府、银行关系方面、在地理方面、在人员素质要求等方面，都发生了变化，所谓的天、地、人已经不再成为优势。

(2) 因此公司要真正认清所处的内外部环境，确定公司的使命和愿景，并围绕天、地、人等制定相应措施。具体措施应围绕培育公司的核心竞争力方面：具有建立电子商务网络和系统的技能；迅速把新产品投入市场的能力；更好的售后服务能力；生产制造高质量产品的技能；开发产品特性方面的创新能力；对市场变化作出快速反应；准确迅速满足顾客定单的系统；整合各种技术创造新产品的技能等方面。

【案例 109】伦迪汽车分销公司责任制度

伦迪汽车分销公司是一家新成立的企业，下设若干销售门市部。公司刚成立时，为具体体现民主管理，制订了若干的责任制度，运转尚属顺利。随着时

间的推移，员工中相互推诿的事情时有发生，但在处理这种事情时，又说不清谁应承担责任，以致有的事情就不了了之。为了推进民主管理，公司力争让下属参与某些重要决策。他们引进了高级小组制度，从每一个销售门市部挑选一名非管理者，共挑出五人，公司主管人员每月与他们开一次会，讨论各种问题的解决方法和执行策略。尽管如此，但人们的积极性并没有充分的调动起来。

经过两年的经营，公司的营业收入有了一定的增长，但企业的税前利润增长不快，第二年比第一年只增长 1.8%。这给主管人员带来很大的苦恼。

讨论问题：

- (1) 公司制定了责任制度，却又出现责任不清，请分析什么原因？
- (2) 从人本管理分析，应该如何调动员工的积极性？
- (3) 请你为公司经济效益增长慢的原因作简要分析。

分析要点：

- (1) 公司制定了责任制度，却又出现责任不清，请分析什么原因？

责任原理包含了明确每个人的职责；职位设计和权限委授要合理；奖惩要分明、公正而及时。伦迪公司虽然制订了责任制度，但在明确每个人的职责、职位设计和权限委授可能都做得不周到，因而出出现责任不清、相互推诿的事情时有发生。

- (2) 从人本管理分析，应该如何调动员工的积极性？

要调动员工的积极性，贯彻“以人中心”的人本原理是非常重要的。伦迪公司让下属五个非管理人员参与讨论问题的会议，并没有调动大家的积极性，以致经营二年，税前利润增长不多。这是要注意的。

- (3) 请你为公司经济效益增长慢的原因作简要分析。

主要原因：a.人的积极性未充分调动起来；b.奖惩要分明、公正而及时，

会使员工认真、勤奋地工作；c.职位设计和权限委授并不理想，因而处理事情就不得力。

【案例 110】上海印染工业公司的预测和决策方法

上海印染工业公司（以下简称“上染”）是我国纺织品生产和出口的重要基地，80年代初，它遇到了危机，产品滞销，市场份额下降，国际市场不景气，为了应对危机，公司的决策层讨论度制订了从1982年起的五年规划，提出了工发仿真纯棉印花布等10个新产品成，改造涤棉纬长丝织物等10个老产品的初步方案。

“上染”认为本公司的设想可能有局限性，为了保证产品方案的正确，决定广泛征求公司外部各类专家的意见。

“上染”根据征询内容提出了一些具体问题：“您认为在所限定的产品中，为了满足国内市场需求，应开发哪些产品？”“哪些老产品可能有发展前途？”

“为了适应国际市场的需要，应开发何种新产品，改造哪些老产品？”您是否能谈出一具体的理由？”等等。公司向15个省市的国家机关、科研部门、高校和企业的近200名专家发了意见征询表格。3周后，收到91封反馈的信件，于是，他们将这91名专家作为征询对象。

第一轮反馈已经完成，即向200位专家寄送意见征询表格，回收率为45%。公司从中归纳出意见比较集中的适合外销的新、老产品共17种，适于风销的新、老产品共16种。

第二轮反馈：召集在沪的专家座谈，与会专家42位，（包括第一轮的专家

24 位)。

专家们充分地各抒己见，提出的产品品种竟达 800 多种，并且都出示了足够的论据,最后,进行了无记名投票表决。超过 50%获票率的产品，外销的有 11 种，内销的有 12 种。

第三轮反馈:公司将以上信息汇总后，以第一轮反馈中的 91 名专家和公司内部 18 名专家为第三轮咨询对象，向专家们同时发出问卷:问题一对外销的 11 种产品和内销的 12 种产品进行论证;问题二，对第二轮中所提出的 800 多种产品进行表决。

三周后，公司陆续收到回信。评价结果是:对问题一,意见一致的外

公司在获得上述资料后，组织了专门班子，在进行了更深层次的调查研究后，作出了 1982-1987 年的五年规划。1987 年，“上染”的总产值在国内纺织品行业位居前茅;在国外市场，“上染”的产品销往美国、英国等几十个国家和地区，企业效益大幅提高。

讨论问题：

- 1、上海印染工业公司所运用的预测、决策方法是什么方法？
- 2、这种方法的特点有哪些？
- 3、上海印染工业公司对这种方法的应用有哪些成功和不足之处？

分析要点：

- 1、上海印染工业公司所运用的预测、决策方法是什么方法？

答:特尔菲法。

- 2、这种方法的特点有哪些？

答:特点:

- (1) 匿名性。特尔菲法采用匿名函询征求意见，克服了专家之间因名望、权

利等带来的心理影响，可以保证各成员能独立地作出自己的判断。

(2) 多轮反馈。通过多轮反馈,可以使成员充分借鉴其他成员的意见并对自己的意见。

(3) 统计性。对专家意见的分析多采用统计方法，体现了定性与定量结合的特点。

3、上海印染工业公司对这种方法的应用有哪些成功和不足之处？

答:成功之处:

(1)预测题目的选择具体、明确，适合实际的需要,能解决实际问题;

(2) 专家的选择范围广、涉及面宽，具有代表性;

(3) 调查表问题设计的明确、有针对性。

不足之处:(1) 第二轮反馈采用座谈会的方式有违匿名、函询的原则，容易对第三轮及以后的反馈产生不好的影响。

(2) 专家的人数较多，使分析工作繁重,容易出现失误。

【案例 111】让班组做主

前进通用机器厂金属加工车间主任史涛，不久前被厂里派到市经委办的第三期基层管理短训班学听到了不少专家、学者所做的关于现代化管理理论与方法的报告，很受启发。给他印象最深的，是一位孟的老教授关于群体决策的讲演。孟教授强调说，根据大量国内外研究结果及实践表明，只要给广大职工机会，他们就会想出高明的主意，领导也会乐于采纳。就是说，应当充分发扬民主，让各班组去做主，制有关他们工作的决策。

老史觉得这个观点很有道理。短训班结束回到车间后，老史决定在实践中试一试他所学的某些原理于是他把本车间第二工段的 25 名职工召集起来，对他们说，因为他们工段新近添置了高效率的、自动程度相当高的新设备，几

年前制定的老生产定额已不适应新情况。现在想让他们自己讨论一下，集体决定新的生产定额。布置完了，老史就回车间办公室去了，他觉得自己不该参加讨论，领导在场，大家不易畅所欲言，而且显得对大家不够信任，但他坚信，群众定会定出连他本人都不敢提出的先进标准来。

一个小时之后，老史回到那个工段。工人们说，他们都觉得原来的定额不够合理，定得过高；现在既授权他们自己来设置定额，经集体讨论决定，新定额应比原来的降低 10%。这使老史大吃一惊，跟他本来如意算盘截然相反，完全出乎他的意料，使他一时不知所措。

该怎么办呢？接受大家的决定吧，又实在太低，肯定要赔钱，对厂里怎么交代得过去？拒绝吧，失信民，下回谁还听你的？

老史实在进退两难，只好去登门拜访孟教授，请教他的高见。而且心里老大不高兴：这老书呆子，)出傻主意坑人，说的那套根本不灵嘛！

讨论问题：

(1)孟教授讲的领导应发扬民主，给员工决策权的说法对吗？为什么？

(2)实行民主管理应具备哪些条件？该工段具备这些条件吗？

分析要点：

个人决策与群体决策的关系；领导风格与民主管理。

根据领导权变理论，领导方式必须随着被领导者的特点和环境的变化而变化。

实行民主管理要求员工既有工作热情，又有必需的知识与能力该工段不具备这些条件。

【案例 112】飞跃自行车厂的困境

飞跃自行车厂是一家以生产燃油助动车为主的国营老厂。该厂现有职工 850 人，其中 500 人左右的年龄处在 40-50 岁之间，厂长张耀明本人也已经 53 岁。全厂 80% 的销售额和 90% 的利润额来自燃油助动车，该厂生产的燃油助动车 90% 是在当地销售的。然而，当地政府已发出通知，该市将在年内禁止销售、三年内全部淘汰燃油助动车。飞跃厂面临空前的困境。以张耀明为首的厂领导班子做出了迅速减产并开发和转产新产品的决定。但是这两项决定遇到了多重的阻力。迅速减产的一个直接后果是大量的员工将：失业待岗，同时，企业无法获得足够的收入，因而要给那些下岗员工支付国家规定的工资将变得

不可能。减产的方案还没有具体实施，一批又一批的车间工人已经来到厂部，表示坚决不同意下岗。开发新产品的困难同样不小。飞跃厂如果转产电动自行车虽然有一定的可能性，但是，目前电动自行车的技术尚不成熟，飞跃厂对电动自行车的技术掌握的还不够充足。有人给张厂长举荐了一位工程师，他具有一项电动自行车的重要专利。张厂长很想邀请该工程师加盟飞跃厂，但该工程师开出的条件却让张厂长犹豫不决。工程师的条件是飞跃厂一次性支付他200万的购房款以及每年不低于50万的年薪，另外按销售额的0.1%提取奖金。张厂长认为，如果工程师的专利能够用得上，飞跃厂付出这样的代价还是值得的。问题在于，对于平均年薪只有2万元的全厂职工能够接受这样的条件吗？

最近，有家大公司主动上门提出兼并的方案：工厂整体迁移郊区，80%的员工继续上岗，原厂址另作他用。张厂长举棋不定，想想企业，想想职工，再想想自己本人兼并以后的安排，还有那些跟随他几十年的副职们将面临怎样的命运呢？张厂长再一次陷入沉思……

讨论问题：

- (1)减产和转产以及兼并方案对于飞跃厂来说，面临的制约因素分别是哪些？
- (2)对于张厂长来说，当他做决策的时候，要特别考虑哪些环境因素？
- (3)如果你是张厂长，你会做出什么样的选择？

分析要点：

- (1)减产的主要制约因素是员工失业等；转产的主要制约因素是技术和人才等；兼并的主要制约因素迁址和员工失业等。
- (2)外部：政策等。内部：人才、技术、资金等。
- (3) (不管是减产、转产还是兼并，张厂长可以做出任意选择。

【案例 113】某公司的管理制度

某汽车制造公司有项建议制度或称提案制度，建立于20世纪50年代，即“好产品、好主意”，该公司到处都挂着这样的标语。

实施建议制度的最初一年只征集到183条建议，但随后逐年递增，建议采用率也在上升。1982年，员工提出的建议首次超过1万条，采用率为57%；1988年提出建议达5万条，采用率为88%；1990年提出建议高达8.6万条，采用率高达94%。资料表明，在1990-1996年间，公司收集建议有43万条

之多。建议制度取得了惊人的成效，仅 1985 -1986 年，就为公司节省了 4 千万元。其中有不少建议每月就可为公司节省四五百万元。

员工建议一旦被采纳，公司将根据具体情况奖励数万元。此外，该公司对于在不同阶段提出建议被采纳的人员在月末或年末以奖状、奖品、奖金等不同形式给予奖励。据报导，仅 1986 年该公司就支付了近百万元的奖金。

讨论问题：

(1)本案例突出体现了哪项管理职能？

(2)根据该公司的案例，谈谈职工参与管理的重要性。

分析要点：

(1)本案例突出体现了哪项管理职能？

体现了管理的激励职能。激励，是指人类活动的一种内心状态。它具有加强和激发动机，推动并引导行为使之朝向预定目标的作用。通常认为，一切内心要争取的条件:欲望、需要、希望、动力等都构成了对人的激励。激励过程就是一个由需要开始，到需要得到满足为止的连锁反应。现代企业通常采用的激励方法有:物质激励、精神激励、职工参与管理和工作丰富化。

(2)根据该公司的案例，谈谈职工参与管理的重要性。

职工参与管理，可以使职工或下级感受到上级主管的信任、重视和赏识，能够满足归属感和受人赏识的需要职工参与管理，会使多数人受到激励。既对个人产生激励，又为组织目标的实现提供了保证。

该公司的职工参与制度调动了职工的积极性，取得了成效。如，1985 -1986 年，就为公司节省了 4 千万元。

【案例 114】把所有“鸡蛋”放在微波炉里

著名作家马克·吐温曾经说过：“把所有的鸡蛋都装进一个篮子里，然后看好这个篮子。”将这段话借用到企业经营上就是:选择一个有前景的行业，集中全部资源去发展，即实行专业化经营。英特尔公司总裁安迪·葛洛夫对此深表赞同，他领导的英特尔一直坚守在微处理器行业，全球市场占有率高达 90%。中国格兰仕董事长梁庆德也持有这种观点。把所有的“鸡蛋”都装在微波炉里，结果创造了中国微波炉第一品牌！格兰仕是如何做到这一点的呢？

一、以战略眼光选择微波炉行业

1991 年，格兰仕选择微波炉为发展的唯一行业，是具有战略眼光的：(1) 20 世纪 60 年代微波炉行业在美国等发达国家兴起，至 20 世纪 90 年代进入普及期(1990 年世界微波炉产量为 2254 万台)，产品生产技术成熟；(2)微波炉在中国却是曙光初现的行业，随着大家电的普及和市民生活水平的提高及对便利生活的追求，微波炉市场将是- 一个基数小、增长速度快、潜力巨大的市场；(3) 1990 年全国微波炉产量为 100 万台，进口量为几万台，虽有竞争，但并不激烈。

二、大胆且成功的战略转移

尽管宏观状况有利，格兰仕决定进入与原服装行业毫无关联的微波炉行业还是大胆和有魄力的。与多元化经营有很大不同，格兰仕走的是一条战略转移之路：1991-1993 年，格兰仕一方面逐步关闭收入可观的羽绒服生产线，从服装行业撤出；另一方面从日本、美国、意大利引进全套具有 90 年代先进水平的微波炉生产设备和技术，进入微波炉行业。1993 年，格兰仕生产 1 万台微波炉正式投放市场，当时国内最大的微波炉生产企业是砚华，进口产品最大的是日本松下。

三、集中全部资源，夺得全国第一

格兰仕奉行专业化战略，没有采取“两面作战”的多元化方针，而是集中全部资源，朝认定的方向以规模化为重点发展单一的微波炉行业。对此，格兰仕副总经理俞尧昌先生说：“就格兰仕的实力而言，什么都干，就什么都完了，所以我们集中优势兵力于一点。”

这是中小型企业经营战略的理想选择：在企业实力不强、内部资源不足的情况下，企业应优先选择单一行业甚至单一产品为重点，集中优势夺取市场地位，进而成长为大企业。

1994 年格兰仕微波炉产量为 10 万台，1995 年达到 20 万台，市场占有率为 25.12%；1996 年产量上升到 65 万台，市场占有率达到 34.85%；1997 年产量接近 200 万台，市场占有率为 47.6%，高居全国市场国内外品牌榜首。

四、高处足以胜寒

1997 年 10 月 18 日，格兰仕宣布其 13 个产品品种全面降价，降价幅度在 29- 40%。其结果是格兰仕市场占有率接近 50%，占有国内市场的半壁江山，而外国品牌的市场占有率下降到 40%左右，国内其他品牌则不到 10%，行业元老上海的“飞跃”、“亚美”已跌至 1%以下。格兰仕雄居微波炉行业的“高处”。在市场占有率超过国际通用的垄断点 41%的基础上，格兰仕并没有满足，而是继续扩大规模，1998 年设计生产能力为 450 万台。该目标实现后，格兰

仕跃居全世界最大规模的微波炉生产企业。

讨论问题：

- (1) 格兰仕进行战略转移的依据是什么？
- (2) 格兰仕是怎样成为微波炉大王的？
- (3) “把所有的鸡蛋都装进一个篮子里，然后看好这个篮子”，包含了怎样的管理思想？

要点分析：

- (1) 格兰仕进行战略转移的依据是什么？
 - A. 在当时的中国，微波炉属于朝阳产业，具有巨大的市场潜力。
 - B. 集中优势资源，引进了先进的生产技术。
- (2) 格兰仕是怎样成为微波炉大王的？

准确的市场定位，正确的发展战略，以及正确的经营战略等，促使格兰仕成为微波炉大王。
- (3) “把所有的鸡蛋都装进一个篮子里，然后看好这个篮子”，包含了怎样的管理思想？

密集型发展战略，也就是专业化发展战略。集中利用资源，提高资源利用效率。

【案例 115】李科长的烦恼

李平(女)，大学某工科专业毕业后，分配到一个中型工业企业，在车间任技术员。李平工作认真负责，一年后经厂领导同意，又考上同专业的硕士研究生，三年后研究生毕业，应原厂的要求，再回原厂工作。

该厂技术科科长前一年退休，技术科暂由王副科长负责。王副科长及其他技术员虽然资历较长，但均为本科以下学历。此时企业正急需开发一些新产品，而李平的硕士毕业论文正是有关这方面的课题，而且该厂的领导对其以前的工作有良好的印象，于是，企业决定任命李平为技术科科长。正式任命之前，厂长在与李平谈话中指出：要与科里的其他老同志团结。她的工作一方面是负责技术科的全面领导，另一方面的重点是负责新产品的开发工作。

该厂技术科目前有两个副科长，均为男性：王副科长现已 56 岁，中专毕业建厂初期就进厂工作，已有 30 余年，对该厂的各项技术工作都十分熟悉，工作

经验很丰富，与现任各位厂领导关系都很好，由于其学历较低，不适应当前科学技术发展的要求，没有任命为正科长。夏副科长 40 岁，本科学历，十年前调入该厂，五年前曾参与当时的一系列新产品开发，获得成功，其中部分产品成为目前该厂的主导产品，但考虑到其现有技术知识结构，与当前正在开发的新产品不适应，而且他与王副科长关系不很融洽，也没有任命为科长。技术科还有其他 7 名技术员，除一位是去年分配来的女大学生外，其余都是男性，年龄均在 35-50 岁之间。

由于这批新产品的开发是相当复杂的工作，成功与否，对企业有重大的影响。所以，该厂成立新产品开发领导小组，由一位副厂长任组长，李平科长任副组长，但由李平具体负责，小组成员还包括夏副科长、两名技术人员，销售科和供应科各一名副科长。

李平感到自己虽然有较多的专业知识，但技术科的两位副科长和其他技术员都是自己的老前辈，有较多的工作经验。因此，在分配工作任务、确定技术措施、进行产品设计等方面，李平都通过各种会议征求大家的意见，充分民主，共同商定。一段时间后，李平感到同事们提出的方案不是很好，但好的方案大家并不认真对待，往往有时还没有深入研究，大家就给予否定。王副科长会习惯性地向厂长汇报和研究有关全厂的技术工作建议，这些建议又与李平的建议相左，厂领导却并不明确表示支持谁，仅强调精诚团结，夏副科长对新产品开发已有一套自己的方案，但李平很清楚地知道那是不可行的，从其责任心来讲也是不能同意的，可又不好意思由自己直接来推翻，希望由新产品开发领导小组做出决议，但组长(分管副厂长)又不表态，其他成员似乎是无所适从。有时王、夏二人对科里的一些工作意见不一致，李平也感到十分为难。科里工作效率低，士气也不高，李平感到这个科长真是很难当。

讨论问题：

- (1)你认为谁更胜任厂技术科科长的工作？
- (2)如果李平担任厂技术科科长的工作，怎样打开工作局面？

分析要点：

- (1)你认为谁更胜任厂技术科科长的工作？

三人各有优势与不足，都具有当科长的条件，关键取决于该企业的人际背景。

- (2)如果李平担任厂技术科科长的工作，怎样打开工作局面？

李平缺少人际协调技能，她要补充管理方面的知识。另外，高层管理者也应该给予相应的支持。(注:此答案仅供参考，同学们可以有不同看法，只要言之

有理即可)

【案例 116】往日的“明星”为何消失

当今成功的组织是日益精干、快速和灵活的。大约 30 年前，成功的管理者都看重稳定性、可预见性和由规模经济取得的效率性。但许多昨日的“明星”已经消失。

现在的“明星”有什么共同的特征？那就是精干、快速和灵活。具体地说，它们与以往的“明星”组织相比，--般人员更少；相对扁平而不是高耸，以团队结构取代层次结构；依过程或顾客而不是职能进行组织。大的并不注定是低效率的。像强生公司、通用电气公司等已经在设法将大规模和灵活性协调起来。但它们的做法通常是，将组织划分为若干较小的更灵活的单位。很少有管理者今天还认为，大组织因为有规模效益，所以能自动地进行低成本的生产。

管理当局正努力精简他们组织的层次并拓宽管理的跨度。管理者正在以跨职能的项目小组结构取代僵硬的部门设置。指导组织设计的思想也侧重顾客需要或工作过程方面。在生产黑白和彩色胶片的伊斯曼—柯达公司，1500 员工现在都按水平方向进行组织。这些员工不是在部门中工作，而是工作在他们称为“流程”的地方。监视流程的是一个 25 人组成的领导小组。流程下面是按顾客定义的活动过程(柯达经营单位)在活动过程单位内，大多数员工都是以半自治的团队方式开展工作。

讨论问题：

- (1) 你认为现在的“明星”企业之所以成为“明星”，主要原因是什么？
- (2) 你认为现在的公司应如何进行变革才能成为“明星”企业？

分析要点：

- (1) 你认为现在的“明星”企业之所以成为“明星”，主要原因是什么？

答：那些成功的“明星”企业就是以精干、快速、灵活的组织为依托，能够迅速采取行动来响应消费者需求的企业。原因：

- ① 管理层次少，信息传递及反馈及时、准确。
- ② 以顾客为中心组织流程。
- ③ 规模与灵活性相协调。“明星”企业并不会因为其规模庞大而失去灵活性。他们的做法是将组织划分为若干个较小的灵活的单位，各单位拥有较大的自主

权，总部施以必要的集权与控制，协调各单位之间的配合与协作，保证达到战略一致性。

④为学习型组织，适应性强。

(2)你认为现在的公司应该进行这样的组织变革才可以成为“明星”企业？

①推动组织结构的扁平化。促进上下级双向的沟通及横向和斜向的沟通，增强组织快速获得和处理信息的能力，调动员工积极性，提高组织对环境变化的适应性。

②以顾客为中心进行流程再造。要从根本上对原有的基本信念和业务流程进行重新思考和重新设计，将与顾客打交道的第一线员工放在主导地位，企业其他人员为他们提供支持性服务，从而加快组织对市场的反应速度。

③以团队为核心建立过程化管理组织模式。

④简政放权与严格管理相结合。

【案例 117】从组织内部寻找人才

王明是某厂的副厂长，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，他发现由于奖金太低，工人的劳动积极性不高，所以每天产量多的工人生产二十几只零件，少的只生产十几只。王明和厂长等负责人商量后，决定搞个定额奖励试点，规定每天每人以生产 20 只零件为标准，超过 20 只零件后，每多生产一只零件奖励 2 元。奖励方法实施后，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，工人的奖金额普遍超过了工资额，使其他班、其他车间的工人十分不满。为了平息工人的不满情绪，他们又修改了奖励标准，每天的工作定额为 30 只零件，每超过定额一只零件奖励 2 元。这样一来，全班平均每天只生产维持 33 只左右，最多的人不超过 35 只，王明观察后发现，工人并没有投入全力生产在离下班还有一个半小时左右，只要 30 只任务完成，他们就开始休息了。他不知道应如何进一步调动工人的积极性。

讨论问题：

王明在激励员工时有哪些不妥之处？为什么？

要点分析：

一是在确定奖酬标准时没有进行科学的计算，(结合泰罗的科学管理理论来阐述展

开)

二是只考虑了绝对报酬问题，没有考虑相对报酬问题，(结合公平理论来展开)

三是奖励标准的不断提高，挫伤了员工的积极性。(结合 霍桑试验或者人性假设来谈)

原因分析：①激励的方式是多样的,物质激励是最基本的;② 奖金作为物质激励的手段时，要强调设置的合理性、公平性、规范性和连续性。

我们在激励员工时要注意的问题有三点，一是奖酬机制与体系要为实现工作目标服务，关键是奖酬与贡献直接挂钩的科学化与定量化。二是要确定适当的刺激量,考虑奖酬的绝

对量和相对量问题。三是奖酬要与其他激励方式有机结合,比如思想政治工作、目标激励、参与激励等。

【案例 118】合理用人的艺术

被欧洲人称为“天才”的经营者卡尔森，1978 年，瑞典航空公司出现危机，无力偿还债务，北欧联航即任命卡尔森为该公司的总经理，一年之后，瑞航扭亏为赢，获得了相当丰厚的利润。1980 年，整个北欧联航出现危机，卡尔森放下瑞航上任北欧联航总经理，仅仅两年工夫，就使这个庞大的企业扭亏为赢，获得生机。

北欧联航董事会的董事们起初并不十分喜欢卡尔森，因为他并不是一个十全十美的人，在他身上，优点和缺点并存，有时缺点还非常突出。就个人作风而言，卡尔森自称是个“有表现癖”的好出风头者，声称“天下三百六十行，行行都在表演亮相”。一些同事对他动辄对报界发表谈话的夸夸其谈的作风大为不满。他曾要求将公司改名为斯堪的纳维亚皇家航空公司，觉得这样更符合这个君主国的国情，结果碰了一鼻子灰。董事会的第一副董事长反唇相讥：

“你自己是不是也想改名换姓”。尽管如此，由于卡尔森在经营管理方面的出色才能，北欧联航的董事们还是愿意让卡尔森出任总经理，不过也针对他做出了一些监督、约束的规定和措施。

讨论问题：

- 1.结合案例分析领导合理用人的艺术主要包括哪些方面？
- 2.结合案例分析管理人员应具备哪些条件？

分析要点：

1. 北欧联航的董事们具有很高的领导水平，尤其在用人方面。

(1) 科学用人：知人善任、量才使用；(2) 适当控制：用人不疑与监督控制相结合；

(3) 用人所长，全面考察。

2. 要注意全面了解，使管理人员能真正发挥长处，限制其短处，没有十全十美的人，一般说来，应具备下列条件：

(1) 道德素质，包括政治素质、品德修养等方面；

(2) 知识素质，包括广博的知识面、较精深的专业知识和管理知识；

(3) 能力素质，包括筹划、分析、决断、组织、协调、表达等多方面能力；

(4) 身体素质。

【案例 119】中国工商银行的行业竞争分析

中国工商银行是人民政府于 1984 年 1 月 1 日建立的。它的初始资产、负债、资本、运营设备、系统分支网络及员工均是由中国人民银行工商信贷管理司划拨而来的。工商银行在一开始的角色就被定位为“国有企业和集体企业运营资金贷款的主要来源”。而且被要求在国家政策的基础上实行众所周知的政策性贷款。在工商银行的基础资产中存在着巨额的这种贷款。这些贷款利率低而且偿债情况不良。另一个困难是工商银行作为国有银行有义务用自己存款的一个固定的部分去购买政策性银行债券。

同时，工商银行还面临着各种内部和外部的的问题。首先是缺乏受过西方银行业务训练的专业管理人才。从而影响了银行的效率、灵活性，以及满足顾客需要的快速反应能力。

另一个方面的问题是储户正在向其他地方分散。一方面是因为几次政策性的调息，是股市难以抵御的吸引。而已作为国有银行，工商银行在裁员、培训员工、选择更多的贷款开拓新的金融业务方面的自由度较小。

此外，工商银行也在面临越来越激烈的竞争。既有国内的，也有国外的。截止到 1997 年 7 月，中国大约有 20 家国内银行，其中不仅包括一些 100% 的国有银行，而且包括一些股份制银行。这些银行一般比工商银行更小更灵活。国外的银行如花旗银行、东京三菱银行等，也给工商等国有银行造成很大威胁。

当然，作为中国国内第二大银行，工商银行也有其不可比拟的优势，即它具有稳定性和与政府联系方面的优越性。正因为如此，很多外国银行愿意和工商银行联合经营。这给了工商银行和西方金融机构许多必要的接触机会以及与它们交往的经验。

在 1996 年—1997 年间，中国对金融部门进行了广泛的改革。这些改革要求中国工商银行在继续作为国有企业运作的同时，向以市场为导向完全商业银行平稳过渡。尤其需要关注的是允许外国银行更容易地进入市场，这就意味着工商银行将要面临更为激烈的竞争。因此，工商银行高层管理所面临的挑战不仅是如何提高运作，而且当务之急还是如何尽快进行机构改革，如何给顾客更好的服务以及使顾客满意。总之，如果工商银行要保持其竞争能力，就必须进行快速而深刻的改革。

讨论问题：

请用波特的行业竞争分析法来辨识中国工商银行所处的行业竞争性，并提供中国工商银行未来发展战略的可行性措施。

分析要点：

1. 现存的竞争对手：其他的国有银行、国内股份制银行、国外银行等。这些银行在专业化管理人才方面要优于中国工商银行。

2. 潜在新进入银行：是否能进入中国银行业，以及有多少家外资银行进入在中国加入 WTO 之前，中国的政策导向还将发挥举足轻重的作用。因此，为迎接入关后的激烈挑战，中国有可能加快在这方面的改革步伐，即中国工商银行将面临众多潜在进入银行。

3. 替代品：金融领域市场化的发达，会提供给消费者更多的投资渠道，包括一些新兴起的金融机构，在一定程度上会转移人们的储蓄注意力和分流贷款。

4. 供应商：作为国有银行，政府对银行的财政支持，也带来了后续的政策指导，因而在适应市场快速变化的今天，中国工商银行的灵活性较弱。

5. 顾客：越来越多的储蓄和投资对象的选择，使得顾客的自主权限放大，中国工商银行将面临威胁。

建议未来发展战略：

(1)宏观领域的改革：①政府转化对中国工商银行的指导为以市场为导向。

②允许、鼓励、支持中国工商银行与国内其他银行和外资银行的合作。

③政府在推动金融制度改革的同时，要加快对中国工商银行的机构改革。

(2)中国工商银行：

竞争优势战略与多样化经营：利用稳定性和与政府的紧密联系等方面的优势，加强与西方金融机构的接触，开拓新的金融业务，从而扩大经营规模。

人力资源开发与培训：吸引受过西方银行业务训练的专业人员加入中国工商银行、输送相关人员去国外银行去学习等。

【案例 120】小道消息传播带来的问题

斯坦福德航空公司是美国西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，但又想保住自己的总经理的职务，这是公开的秘密了。他为公司制定了两个经营战略方案：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。他自己曾经对两个方案的利弊进行了认真分析，并委托副总经理本查明提出一个参考意见。本查明曾为此起草了一份备忘录，然后叫秘书比利打印。比利打印完即到职工咖啡厅去。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。他们虽说不会裁减员工，但是，我们应联合起来，有所准备啊？”这些话又被办公室的通讯员听到了。他又高兴地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员工的诺言。

第二天，比利正在打印两份备忘录。备忘录又被路过办公室探听消息的摩罗看见了，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情，我们要卖给航空公司了，而且要大量削减员工呢！”

这消息传来传去，3 天后又传回总经理波利的耳朵里。波利也接到了许多不友好甚至是故意的电话和信件，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。

讨论问题：

- 1、总经理波利怎样才能使问题得到澄清？
- 2、这个案例中发生的事情是否具有一定的现实性？
- 3、你认为应该采取什么态度对待非正式沟通问题？

分析要点：

1、总经理波利如果想要澄清问题，就要公开这件事情的原委，向职工说明目前的形势，正本清源。由于这个传闻并不真实，所以要辟谣。要说明目前公司尚没有做出任何决策。但是要把公司目前面临的形势讲明，让员工认为公司的做法（进行制定战略方案和进行战略选择的行为）存在合理性，且要说明，公司不会损害员工的利益。

2、这个案例中发生的事情具有现实性。非正式沟通是指以企业非正式组织系统或个人渠道的信息传递。企业中非正式沟通是客观存在的，并且在企业中扮演着重要的角色。由于非正式沟通的主要功能是传播职工所关心的有关的信息，因此，它具有信息交流速度快、信息比较准确、沟通效率高和满足职工需要的特点，但非正式沟通有一定的片面性，沟通中的信息常常被夸大、曲解。管理者应正确对待非正式沟通。

3、对于非正式沟通所采取的立场和对策是：非正式沟通的产生和蔓延，主要是由于人们得不到它们所关心的消息。因此，主管者越故作神秘，封锁消息，则背后流传的谣言越加猖獗。正本清源，主管者应尽可能使组织内流通系统较为开放和公开，则种种不实的谣言将会自然消失。要想阻止已经产生的谣言，与其采取防卫性的驳斥，或说明其不可能的道理，不如正面提出相反的事实更为有效。闲散和单调乃是造谣生事的温床。为避免发生这些不实的谣言，扰乱人心士气，主管者应注意，不要使组织成员有过分闲散和过分单调枯燥的情形发生。最基本的做法，乃是培养组织成员对组织管理当局的信任和好感，这样他们比较愿意听组织提供的消息，也较能相信。在对于组织主管人员的训练中，应增加这方面的知识，使他们有比较正确的观念和处理方法。

【案例 121】LMT 公司

贝茨先生是 LMT 公司总裁，这个公司是一家规模很大的公司，生产的产品有飞轮、制动机、弹簧、无线电和其它为汽车制造公司配备的部件。这家公司还有一个分部，从事开发和制造宇航计划的零部件。宇航计划活动是由一位总经理桑德斯小姐担任领导。她的人事经理向他提出建议，为使这个分部中的各级主管人员得到发展，应该让他们在心理学和人际关系方面进行学习并给以训练。他提出这点是因为，归根到底，管理工作是“人”的问题，而要人们能成

为有效的主管人员的惟一方法，就是了完全理解他们自己，并且理解同他们在一起工作的主管人员和职工。

桑德斯小姐为这种思想所感动，她告诉这位人事经理，同意他的计划并要他立即执行。这位人事经理于是尽力而认真地贯彻执行。几年以后，这个分部从最高层到基层的全部工作人员，都通过了一系列课程的学习和训练，理解了自己和别人，也理解了人际关系的所有方面。

然而，桑德斯小姐发现，纵然清楚地表明人们之间有了更好的了解，而这个分部的管理质量并没有因此而有所改进。事实很明显，公司的其他部门的成绩要比宇航分部好得多。贝茨总裁对此也很注意，并且要求桑德斯小姐解释，她的部门是怎样培训主管人员的。贝茨先生在听完该计划的内容后说：“我怀疑，你们是否走在正确的轨道上？”

讨论问题：

- 1、你认为这个宇航分部的训练方法是否抓住了管理学实质？
- 2、如果你是贝茨先生，你是否将会向桑德斯小姐建议应该做什么？

分析要点：

1、这个宇航分部的训练方法还没有抓住管理学的实质。人际关系学认为，管理工作总是通过人们去完成各项工作的，因此，它重点研究个人和个人的动机以及与他人的关系。但它并没有包括全部管理工作。公司的全部管理人员即使都通晓心理学，也不能说管理工作完全奏效。心理学训练对于增进人与人之间的理解很有帮助。但是如果仅仅对管理人员进行心理学训练显然失之偏颇。公司对所有层次的主管人员都进行了广泛的心理训练，但发现这种训练并不能保证有效的管理工作。

出现这个问题的原因是对管理的概念理解不够全面造成的。

管理是指一定组织中的管理者，通过实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等职能来协调他人的活动，使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。

在组织当中，还分有不同的角色，组织中的主管人员一般分为三个层次，即上层主管、中层主管和基层主管。每一个级别的主管人员的侧重点不尽相同，有的侧重计划、有的侧重组织、有的侧重领导、有的侧重计划。所以仅仅进行心理学培训是不够的。

- 2、如果我是贝茨先生，我会给出如下建议：

首先，进行管理学基础知识的培训，普及管理学的基本理论。为了完成全部管理任务，主管人员必须通晓计划工作、控制及控制技术，还要有合适的组织机构等。

其次，让企业的主管人员根据基础培训结合自己的工作职责，写出与自己本职工作有密切关系的知识领域，部门进行综合汇总，作出新的培训计划。要让主管人员带着问题学习，在学习之后还要写出感想，并针对已有的问题作出改进措施。这个管理培训应该成为一种制度，可以反复进行。培训不仅仅是培训，还应该与员工的工作紧密结合，切实地提高工作的质量和效率。

【案例 122】施科长没有解决的难题

施迪闻是富强油漆厂的供应科长，厂里同志乃至厂外的同行们都知道他心直口快，为人热情，尤其对新主意、新发明、新理论感兴趣，自己也常在工作中搞点新名堂。

前一阶段，常听见施科长对人嚷嚷说：“咱厂科室工作人员的那套奖金制度，我看到了非改不可的地步了，是彻底的“大锅饭”、平均主义。奖金总额不跟利润挂钩，每月按工资总额拿出 5% 当奖金，这个 5% 是固定死了的，一共才那么一点钱。说是具体每人分多少，由各单位领导按每人每月工作表现去确定，要体现‘多劳多得’原则，还要求搞什么‘重奖重惩，承认差距’哩，可是谈何容易，‘巧妇难为无米之炊’呀！总共就那么一点，能玩出什么花样？理论上是说要勤罚懒，干得好的多给，一般的少给，差的不给。可是你真的不给试试看？不给你造反才怪呢！结果实际上是大伙基本上拉平，皆大欢喜，要说有那么一点差距，确定分成三等，不过这差距也只是象征性的。照说，这奖金也不多，有啥好计较的？可要是个钱不给，他就认为这简直是侮辱，存心丢他的脸。唉，难办，奖金拨的就是少；二是咱中国人贫穷惯了，爱犯红眼病。”

最近，施科长却给人们谈起了他的一段有趣的经历。他说：“改革科室奖金制度，我琢磨好久了，可就是想不出啥好点子来。直到上个月，厂里派我去市管理干部学院参加一批中层管理干部短训班。有一天，他们不知道打哪请来一位美国教授，听说还提有名儿，来这里专门作一次讲演。那教授说，美国有位学者，叫什么来着？……对，叫什么伯格，他提出一个新见解，促使企业对

职工的管理，不能太依靠高工资和奖金。又说：钱并不能真正调动人的积极性。你说怪不？什么都讲金钱万能的美国佬，这回说起钱到不那么灵来了。这倒要留心听听。

那教授继续说，能影响人积极性的因素很多，按其重要性，他列出了一长串单子。我记不太准了，好像是，最要紧的是‘工作的挑战性’。这是个洋名词，照他解释，就是指工作不能太简单，轻而易举地就完成了；要艰巨点，让人得动点脑筋，花点力气，那活才有干头。再就是工作要有趣，要有些变化，多点花样，别老一套，太单调。他说，还要给自主权，给责任；要让人家感到自己有所成就，有所提高。还有什么表扬啦，跟同志们关系友好融洽啦，劳动条件要舒服和安全啦什么的，我也记不准了、记不全了。可有一条我是记准了：工资和奖金是摆在最后一位的，也就是说，最无关紧要。

你想想，钱是无关紧要的！闻所未闻，乍一听都不敢相信。可是我细想想，觉得这话是有道理的，所有那些别的因素对人说来，可不都是还是蛮重要的吗？！我于是对那奖金制度不那么担心了，还有别的更有效的法宝呢。

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、大夫这类高级知识分子，对别类人未见得合适。他还讲了一大堆新鲜事儿。总之，我这回可是大开眼界了。

短训班办完，回到科里，正赶上年末工作总结讲评，要发年终奖金了。这回我有了新主意。我那科里，论工作，就数小李子最突出：高中生，大小也算个知识分子，聪明能干，工作积极，又能吃苦，还能动脑筋。于是我把他找来谈话。

别忘了我如今学过了点现代管理理论了。我于是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它的工作更有趣，责任更重，也更有挑战性……瞧，学来的新词马上用上了。我们甚至还确定了考核他明年成绩的具体指标。最后才谈到这最不要紧的——奖金。我说，这回年终奖，你跟大伙一样，都是那么些。我心里挺得意：学的新理论，我马上就用到实际里来了。

可是，你猜怎么着？小李子竟发起火来了，真的火了。他蹦起来说：‘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：把我搞糊涂了。”

讨论问题：

1、施科长用了美国教授的理论去激励小李，结果碰了钉子。是不是那理论完全是无稽之谈？如果还有点道理，那么问题出在哪里？

2、小李子是个只知道要钱，不给钱就不干活的人吗？老施所用的那些“法宝”，如表扬、成就感、责任心、工作的趣味与挑战性、自主权等等别的激励手段，真的毫无作用吗？他对这些都一概嗤之以鼻吗？如不是，他为啥发火？

3、你看下一步老施该怎么办才好？他从这回的经历里，应从中汲取哪些教训？

分析要点：

1、美国教授的理论不是无稽之谈。这也是一种激励模式理论，是由美国心理学家弗雷德里克·赫茨伯格于 1959 年提出的双因素理论。

50 年代后期，赫茨伯格为了研究人的工作动机，对匹兹堡地区的 2 0 0 名工程师、会计师进行了深入的访问调查，提出了许多问题，如：在什么情况下你对工作特别满意，在什么情况下对工作特别厌恶，原因是什么，等等。调查结果发现，使他们感到满意的因素都是工作的性质和内容方面，使他们感到不满意的因素都是工作环境或者是工作关系方面。赫茨伯格把前者称作激励因素，把后者叫做保健因素。激励因素是以工作为中心的，即以对工作本身是否满意，工作中个人是否有成就，是否得到重用和提升为中心的；而保健因素则与工作的外部环境有关，属于保证工作完成的基本条件。研究中还发现，当职工受到很大激励时，他对外部环境的不利能产生很大的耐性；反之，就不可能有这种耐性。

老施的激励方法并不正确，因为他片面地理解了双因素理论，只看到了激励因素的作用，而忽视了保健因素的作用。

2、小李不是只认钱，不给钱就不干活的人。老施所用的那些“法宝”，如表扬、成就感、责任心、工作的趣味与挑战性、自主权等等激励手段也存在一些作用。但是小李目前的迫切的需求并不是这些，这是因为，人的需求是有层次的，由于目前小李并不富裕，所以低层次的需要显得更为迫切。

心理学家马斯洛认为，在特定的时刻，人的一切需要如果都未得到满足，那么满足最主要的需要就比满足其他需要更迫切。只有排在前面的那些需要得到了满足，才能产生更高一级的需要。而且只有当前面的需要得到充分的满足后，后面的需要才显出其激励作用。

著名心理学家马斯洛将需要分为五级：生理的需要、安全的需要、感情的需要、尊重的需要、自我实现的需要。目前小李刚刚毕业，生理需要（衣食住

行等)尚不能完全满足,所以还谈不到更高级的需要。所以,老施的激励方法让小李发火。

3、老施应该根据小李的心理需求制定激励措施,应该让小李“多劳多得”,在奖金分配上对小李的工作表现给予肯定,并体现出一定的收入差距。

从这次经历中应该得到的教训是“坚持物质利益原则”。

给劳动者以物质利益,是社会主义基本经济规律所决定的。人们进行社会活动,直接地或间接地都是为了物质利益。这是马克思主义关于历史唯物主义的一项基本观点。列宁曾经这样说:“现实生活说明我们错了”。建设社会主义经济“不能直接凭热情,而要借助于伟大革命所产生的热情,靠个人利益,靠同个人利益的结合,靠经济核算.....否则你们就不能达到共产主义,否则你们就不能把千百万人引导到共产主义。”列宁根据历史唯物主义的基本观点以及现实生活的实践,明确提出了“个人利益原则”即物质利益原则。我国社会主义现代化建设的实践,也证明了实行物质利益原则的必要性。在管理中正确贯彻物质原则,促使人们去关心自己的工作,以推动组织的发展并进而推动整个社会的发展。

【案例 123】B 鞋厂的人事招聘

某顾问常在某区域辅导行业客户,以前辅导过 A 鞋厂,里面有个仓库管理员,小伙子管理不错、做事也很勤快。过了一年再去辅导 B 鞋业,这个小伙子在这家企业应聘上了生产厂长。当然是刚去不久,当时的人事经理告诉我是他负责面试的,说这个小伙子管理理念很不错。不过干了四个来月就把他辞退了,人事经理说下面反应他什么都不懂!再后来听说这个小伙子又在 C 鞋厂应聘上了厂长的位置。

讨论问题：

- 1、你觉得 B 鞋厂的人事招聘出了什么问题？
- 2、造成这个小伙子快速离职的责任与原因是什么？
- 3、你预估一下他在 C 鞋厂会干得怎么样？

分析要点：

1、首先说说 B 厂的人事招聘的问题：第一，对拟招聘岗位的岗位职责和要求没有清晰的标准，而是仅仅感觉对方管理理念很不错就招聘，没有对应聘

人员的经历、能力与岗位要求进行深入的匹配；第二，人事经理由于下面反应他什么都不懂，就很快将其辞退，也是极其武断的，只能进一步说明 B 公司的人力资源的相关制度极其不健全。

2、造成小伙子快速离职的责任和原因，我觉得应该从两个方面来看：第一，从员工的角度，对于应聘厂长这种级别的员工，应聘者首先应该对应聘岗位职责和要求的能力有清晰的认识，应该抱着互利共赢和长远合作的态度来参加应聘，不能抱着投机取巧的态度。毕竟应聘成功只是开始，如何在后续的工作中展现自己的能力，为企业创造价值才是根本。第二，企业要建立完善的招聘、考核制度，对拟招聘的岗位要明确岗位职责与要求；建立科学有效的招聘流程，严格筛选应聘人员，特别对于重要的岗位，更是要慎重；建立完善的绩效考核制度。

3、该小伙在 B 厂的不成功的任职经历，可能是小伙的原因造成的，也有可能是 B 厂的管理混乱造成的。而小伙能够重新再 C 厂应聘上厂长的位置，说明小伙可能真有一定的能力，我觉得最终小伙在 C 厂干的如何，取决于 C 鞋厂的管理制度。如果 C 鞋厂的各方面的人事招聘制度完善，说明小伙真有一定的水平，很有可能小伙能够在 C 鞋厂取得成功。

【案例 124】安通公司的投资决策

安通公司是一家特种机械制造公司。该公司下设 10 个专业工厂，分布在全国 10 个省市，拥有 20 亿资产，8 万员工，其中本部员工 200 人。本部员工中 60% 以上技术管理人员，基本都是学特种机械专业的。该公司所属企业所生产的产品由政府有关部门集中采购，供应全国市场。

改革开放以来，安通公司的生产经营呈现较好的局面，在机械行业普遍不景气的情况下，该公司仍保持各厂都有较饱和的产品。但是，进入 90 年代以后，国内市场开始呈现供大于求的趋势。政府有关部门的负责人曾透露，如果三年不买安通公司的产品，仍可维持正常生产经营。面对这样的新形势，安通公司领导连续召开两次会议，分析形势，研究对策。

第一次会议专门分析形势。刘总经理主持会议，他说，安通公司要保持良好的发展趋势，取得稳定的效益，首先必须分析形势，认清形势，才能适应形势。我们的产品在全国市场已经趋于饱和。如果不是有政府主管部门干预和集

中采购，我们的生产能力一下子就过剩 30%，甚至更多。我们应该对此有清醒的认识负责经营的李副总经理说，改革开放以来，全公司的资金利润率达到了 8% 左右，局全国机械行业平均水平之上。但是现在产品单一，又出现供大于求的趋势，今后再保持这样的发展水平很难。目前，公司本部和各厂都有富裕资金和富余人员应该做出新的选择。分管技术工作的赵副总经理说，总公司和各厂的产品特别是有一部分产品通过近几年引进国外先进技术，基本是能满足国内市场目前的需要，总公司和各厂的专业技术力量很强，如果没有新产品持续不断开发出来，单靠现有老产品很难使本行业有较大发展，专业人员也要流失。其他的副总们也都从各自的角度分析了安通公司所面临的形势，大家都感到这次会议开得及时，开得必要。

第二次会议仍有刘总主持。他说，我们上次会议全面分析了形势，使我们大家头脑更清醒，认识更加至，这就是总公司要适应新形势，必须研究自己的发展战略。分管经营的李副总说，我们应该充分利用富余人员和富余资金，寻找新的门路，发展多种经营。要敢于进入机械行业外的产品。现在，国家不是提倡发展第三产业吗，我们应该利用国家的优惠政策，开展多种经营，取得更好的经济效益分管技术的赵总谈到，安通公司的产品虽然经过引进国外先进技术，已经升级换代，但是和国际先进水平比还有相当差距。我们现在应该充分利用技术力量和资金，进一步引进技术，开发新产品，为国内市场作一些储备，以适应未来市场的需要，同时争取把产品打到国际市场上去。其他各位老总也都一致认为，安通公司必须发展，不能停滞不前。大家认为，安通公司是一个专业化很强的企业，虽然现在主产品是供大于求的趋势，但现在特别是将来还是有比较稳定的市场的这个主业绝不能放松，但是单靠这个主业要想过得富裕是不行的，要不断地开辟新的经营领域，开展多种经营。基于这样的认识，安通公司提出了适应市场的新的经营战略：“一业为主，多种经营，立足本业，面向全国，走向世界”

两次会议统一了思想，提出了新的经营战略，各个分厂和本部各个部门都积极行动起来，研究自己今后的发展方向和目标。这时，安通公司听到这样两条信息

山东省有一家饭店正在建设之中，由于缺乏资金，就要面临停工。该饭店投资 100 万元，地处市中心，据预测年利润率可达 25% 以上，4 年就可全部收回投资，是一个投资少，见效快的项目。二是江苏省有个年产 40 万吨的煤矿，正在筹资，寻求合作伙伴。该矿允诺投资回报率至少 20%，目前煤炭正供不应求市场前景也是很可观的。

听到这两条信息后，总公司派出两队人马分别到山东省和辽宁省了解情况。几天后，两队人马回到总部，证实了两条信息是真实可靠的，而且经营者都是国营单位，投资前景看好，并写了向山东省饭店和辽宁省煤矿分别投资 50 万元的请示报告。

请示报告很快批了下来，资金迅速划了过去。由于有了这笔资金的注入山东省的饭店得以顺利施工，并于第二年开始营业，饭店开始营业以后，安通公司的有关领导出差路过，也到饭店看过，看上去饭店经营得还不错，也上档次。到第三年的年底，传来消息，山东省饭店全年亏损 10 万元，辽宁省煤矿亏损 5 万元，都没有利润可分。第四年也是这种局面，饭店和煤矿都是小亏，没有利润可分。安通公司对此感到很棘手，一下子拿不出有效策略。

讨论问题：

- 1.安通公司的投资决策是否正确?如果存在问题，主要问题是什么?
- 2.安通公司应对饭店和煤矿采取什么样对策?

分析要点：

1、根据 SWOT 分析，安通公司具有良好的内部资源条件，（人、财、物）优势明显，但产品单一，供大于求，面临外部环境的威胁，因此开辟新市场，实行多元化经营的思路是正确的，但投资煤矿和餐饮业，论证不充分。加之行业跨度大，在该领域的经营业务中，安通不具备一定优势。投产后，又缺乏必要监控和指导，以致造成经营不善和亏损。

2、对策(1)对两个项目进行再论证和追踪决策决定取舍，如有继续发展的机会应加强监控和管理，力争尽快扭亏为盈(2)利用企业的资源和人力优势，引入新技术开发新产品，开辟国际国内两个市场。

【案例 125】裁员问题的冲突

刘明是某机械设备有限公司的总经理，该公司上半年出现亏损，年复又要还清一大笔银行贷款，在实行了两个月的节约计划失败后，刘明向各部门经理和各厂长发出了紧急备忘录。备忘录要求各部门各工严格控制经费支出，裁减百分之十的员工，裁员名单在一周内交总经理。并且规定全公司下半年一律不招新员工，现有员工暂停加薪。

该公司阀门的厂长王超看到备忘录后，急忙找到总经理询问：“这份备忘录不适用于我们厂吧？”总经理回答，“你们也包括在内。如果我把你们厂排除在外，那么别的单位也都想作为特殊情况处理，正象上两个月发生的一样，公司的计划如何实现？我这次要采取强制性行动，以确保缩减开支计划的成功。”王超辩解道：“可是我们厂完成的销售额超过预期的百分之五，利润也达到指标。我们的合同订货量很大，需要增加销售人员和扩大生产能力，只有这样才能进一步为公司增加收入。为了公司的利益，我们厂应免于裁员。哪个单位亏损就让哪个单位裁员，这才公平。”刘明则说：“我知道你过去的业绩不错。但是，你要知道每一位厂长或经理都会对我讲同样的话，作同样的保证。现在，每个单位必须为公司的目标贡献一份力量，不管有多大的痛苦！况且，虽然阀门厂效益较好，但你要认识到，这是和公司其他单位提供资源及密切的协作分不开的。”无论你怎么讲，你的裁员指标会毁了阀门厂。所以，我不想解雇任何人。你要裁人就从我开始吧！王超说完，气冲冲地走了。刘明心想：“这正是我要做的。”但是，当他开始考虑如何向董事会解释这做法的理由时，他又开始有点为此感到犯难了。

讨论问题：

假如你是该公司的一名常务董事，你对上述冲突过程有相当清楚的了解，你不想让王厂长因此而离开公司，但又要推动公司裁员计划的落实。试问在这样的情况下，你如何分析和处理王厂长与刘总经理的冲突？

分析要点：

冲突原因“一刀切”的裁员方案没有考虑各单位经营业绩的差异，局部与整体视角不同造成沟通障碍，人际技能有待提高。处理对策-分析节约计划失败原因，寻找压缩开支的各种可行途径，如果裁员为相对优化方案，则应加强内部沟通，争取各部门管理人员的理解和支持。

【案例 126】某建筑公司的内外部环境

某建筑公司，经过几十年的发展，已经成为当地知名的建筑龙头企业。总结企业成功的经验，许多管理人员归结为天时、地利、人和，如国家经济的持续发展、与当地政府、银行的良好关系，几十年形成的固定客户和良好的信誉良好的员工素质等等。在 2008 年北京奥运景气鼓舞下，公司确立了打破地区

界限，成为全国乃至世界知名建筑企业的远景和使命。当企业树立这样的远景和使命并为之努力时，发现曾经作为优势的“天时、地利、人和”似乎不在。例如，就在前不久，日本一家建筑企业在与公司谈判时，让公司在两天内给出一个项目的报价。由于公司没有既懂建筑专业又精通日语的人员，没有能够及时报价，很遗憾地没有抓住公司项目。

讨论问题：

请分析该公司的内外部环境，以及应采取的措施。

分析要点：

(1)天、地、人是对公司内外部环境的概括描述。从案例中可以看出公司过去的成功来自天时、地利、人和，构成了公司的竞争优势。当公司重新确立了“成为全国乃至世界的建筑企业”时，从案例中可以看出在政府、银行关系方面、在地理方面、在人员素质要求等方面，都发生了变化，所谓的天、地、人已经不再成为优势。

(2)因此公司要真正认清所处的内外部环境，确定公司的使命和愿景，并围绕天、地、人等制定相应措施。具体措施应围绕培育公司的核心竞争力方面:具有建立电子商务网络和系统的技能;迅速把新产品投入市场的能力;更好的售后服务能力;生产制造高质量产品的技能;开发产品特性方面的创新能力;对市场变化作出快速反应;准确迅速满足顾客定单的系统;整和各种技术创造新产品的技能等方面。

【案例 127】传统工艺品企业的组织工作角度

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。

讨论问题：

请从组织工作的角度说明企业存在的问题以及建议措施。

分析要点：

(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，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：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。

【案例 128】企业如何做好培训管理

随着我国加入 WTO，企业面临新的机遇和挑战。某国有大型企业为了适应来自国内外的竞争，以及企业长期健康发展，认识到要转变观念，加快建立现代企业制度的步伐，同时需要苦练内功提高自身管理水平。而培训是先导。过去，企业搞过不少培训，但基本上是临时聘请几个知名专家，采用所有员工参加、上大课的培训方式，在培训过程疏于控制。培训过后，有人认为在工作中

有用，有的人认为没有什么用，想学的没有学到;也有人反映培训方式太单一没有结合工作实际等等。

讨论问题：

如果你是公司负责人力资源管理工作的副总经理，你该如何管理公司的培训工作。

分析要点：

虽然企业认识到培训是先导的重要性的认识。但正如案例中所显示的企业在培训方面还存在许多问题，如培训内容和方法的单调单一、培训过程控制和培训效果评估不够等。为了保证培训的有效性，针对案例中的问题，应采取的措施有首先要对培训工作进行管理;其次要确保培训内容多样性。培训内容应包括政治思想教育、业务知识和管理等方面的内容;第三要采用多种培训方法，包括系统的理论培训、职务轮换、参观考察等。

总之，在培训过程中，一般要着重解决以下问题：培训工作要与企业目标相结合；上级管理着要支持和参与培训工作；选择和培训好教员；培训内容要有针对性；培训方法要与培训对象和培训内容相结合；理论和实践要结合。

【案例 129】美国老板和希腊员工对话

请阅读下面的一段对话:

美国老板:完成这份报告要花费多少时间?

希腊员工:我不知道完成这份报告需要多少时间。

美国老板:你是最有资格提出时间期限的人。

希腊员工:十天吧。

美国老板:你同意在 15 天内完成这份报告吗?

希腊员工:没有做声。(认为是命令)15 天后，

美国老板:你的报告呢?

希腊员工:明天完成。(实际上需要 30 天才能完成。)

美国老板:你可是同意今天完成报告的。

第二天，希腊员工递交了辞职书。

讨论问题：

请从沟通的角度分析美国老板和希腊员工对话，说明希腊员工辞职的原因并提出建议。

分析要点：

(1)在人与人的沟通过程中，有一定的特殊性，即由于人们的政治观点、经济地位、年龄、经历、宗教、习惯等的不同，在沟通过程中，对同样的事情或谈话会有不同的解释和归因。

(2)在案例的对话中，美国老板问希腊人完成报告的时间，实际上是在征求希腊员工的意见(这是与美国管理的传统习惯有关)，而希腊员工并非不知道完成报告所需要的时间，只是想让美国老板下命令(希腊员工习惯于命令式的管理)。15天过后，美国老板要报告(要信守承诺)，而希腊员工已经尽力把30天的工作用16天完成了(并且认为延迟些时间没有问题)。希腊员工认为美国老板找麻烦，因此不得已而辞职。

(3)因此，要认识和掌握在沟通过程中个体差异及其影响，从而保证沟通的有效性。如我们通常所说的移情作用、设身处地等就是有效沟通的手段。

【案例 130】航空公司案例

某航空公司飞机维护部的考评标准以维修费用预算完成情况作为考评依据，年维修费用预算80万，年维修费用少于80万给予奖励，超过80万，给予扣奖金的处罚。这种考核方式是否合理？

某一次飞机降落在武汉后，维修部人员检查飞机有故障，武汉现有人员无法解决该故障，维修部能排除该故障的人员被派往江西，经理有权命令江西的维修人员返回武汉，但如果江西的维修人员返回武汉机场排除故障，当晚就来不及返回江西，面临的问题是：如需返回，费用要增加500元（500元从维修预算内扣除），武汉飞机不能正常起飞一天的费用是2-3万（费用由航空公司支付），所以，维修部未让他返回。

讨论问题：

- 1、如何解决该问题？
- 2、问题的原因是？
- 3、航空公司问题解决方法？

分析要点：

1、如何解决该问题？

答：维修部为了节约 500 元，使航空公司蒙受 2-3 万的损失；

2、问题的原因是：

① 职业道德

② 考核指标不健全

③ 激励政策

④ 信息非对称性

3、航空公司问题解决方法？

① 收权

② 速度、质量和数量作为考评的标准

③ 激励政策与考评标准挂钩

【案例 131】小道消息传播带来的问题

斯坦福德航空公司是美国西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，但又想保住自己的总经理的职务，这是公开的秘密了。他为公司制定了两个经营战略方案：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。他自己曾经对两个方案的利弊进行了认真分析，并委托副总经理本查明提出一个参考意见。本查明曾为此起草了一份备忘录，然后叫秘书比利打印。比利打印完即到职工咖啡厅去。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。他们虽说不会裁减员工，但是，我们应联合起来，有所准备啊？”这些话又被办公室的通讯员听到了。他又高兴地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员工的诺言。

第二天，比利正在打印两份备忘录。备忘录又被路过办公室探听消息的摩

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情，我们要卖给航空公司了，而且要大量削减员工呢！”

这消息传来传去，3天后又传回总经理波利的耳朵里。波利也接到了许多不友好甚至是故意的电话和信件，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。

讨论问题：

- 1、总经理波利怎样才能使问题得到澄清？
- 2、这个案例中发生的事情是否具有一定的现实性？
- 3、你认为应该采取什么态度对待非正式沟通问题？

分析要点：

- 1、总经理波利怎样才能使问题得到澄清？

答：总经理波利如果想要澄清问题，就要公开这件事情的原委，向职工说明目前的形势，正本清源。由于这个传闻并不真实，所以要辟谣。要说明目前公司尚没有做出任何决策。但是要把公司目前面临的形势讲明，让员工认为公司的做法（进行制定战略方案和进行战略选择的行为）存在合理性，且要说明，公司不会损害员工的利益。

- 2、这个案例中发生的事情是否具有一定的现实性？

答：这个案例中发生的事情具有现实性。非正式沟通是指以企业非正式组织系统或个人渠道的信息传递。企业中非正式沟通是客观存在的，并且在企业中扮演着重要的角色。由于非正式沟通的主要功能是传播职工所关心的有关的信息，因此，它具有信息交流速度快、信息比较准确、沟通效率高和满足职工需要的特点，但非正式沟通有一定的片面性，沟通中的信息常常被夸大、曲解。管理者应正确对待非正式沟通。

- 3、你认为应该采取什么态度对待非正式沟通问题？

答：对于非正式沟通所采取的立场和对策是：非正式沟通的产生和蔓延，主要是由于人们得不到它们所关心的消息。因此，主管者越故作神秘，封锁消息，则背后流传的谣言越加猖獗。正本清源，主管者应尽可能使组织内流通系统较为开放和公开，则种种不实的谣言将会自然消失。要想阻止已经产生的谣言，与其采取防卫性的驳斥，或说明其不可能的道理，不如正面提出相反的事实更为有效。闲散和单调乃是造谣生事的温床。为避免发生这些不实的谣言，扰乱人心士气，主管者应注意，不要使组织成员有过分闲散和过分单调枯燥的情形发生。最基本的做法，乃是培养组织成员对组织管理当局的信任和好感，

这样他们比较愿意听组织提供的消息，也较能相信。在对于组织主管人员的训练中，应增加这方面的知识，使他们有比较正确的观念和处理方法。

【案例 132】张涛的困惑

张涛已进入不惑的年龄。回想起这二十几年的奋斗历程，感触颇多。当年自己没有稳定的工作就结了婚，妻子没有工作，俩人常为生计发愁。后来，张涛应聘到一家生产型企业，并很快被提拔为工段长，接着又成为了车间主任，进而升为生产部长。

他记得那段日子对他个人和公司来说，都是极重要的转折。他没命地为公司工作，很为自己是其中的一分子而自豪。他的付出得到了回报，他的工作收入不断增加，不断地被提拔和升级。有段时间，他自己也沾沾自喜过。

可现在细细想来，他觉得自己并没有什么成就，心里总是空虚得很。他现在是生产部长，可他看到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什么。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结构，使中层领导也能一起讨论产品的生产、销售及研发问题，以增强企业的创新力和可持续发展的能力。可领导一直没有采纳他的建议。

所以，张涛想换个单位，换个职务，不一定要很高，但能真正发挥自己的潜能。可自己都步入中年了，“跳槽”又谈何容易啊。

讨论问题：

1. 请运用马斯洛需要层次理论，对张涛的经历中所体现的个人需要情况做一下分析。

2. 如果张涛有意跳槽到你单位来，作为领导者，试运用赫兹伯格的双因素理论，你将在哪些方面采取措施给予其激励？

分析要点：

1. 开始，张涛没有稳定的工作就结婚，又加上妻子待业，为了生计，他找了一个工作。根据马斯洛需要层次理论可知，该工作满足了其生理需要；在之后的工作里，他努力工作，不断地被提拔，很高兴自己成为公司的一分子，这段过程正是该工作满足了其安全需要和归属需要；地位的不断上升，工资的不断上涨，他对自己的地位和权力感到自豪，从而满足了他的自尊需要。马斯洛需要层次理论认为当低级需要得到满足后，高级需要就成为他最急需的需要。对于本案例中张涛已经得到了前四种需要的满足，因此自我实现需要变成了他的目标。所以，对于企业的不景气，他想通过自己的方法，增强企业的活力和创新。但是，目前的企业并没有采纳他的意见，使之不能实现自我实现的需要。因此，张涛陷入了困惑。

2. 根据双因素理论，对于本案例中的张涛进行分析可知，他之所以想跳槽，不是因为工资和职位高低这些保健因素，而是由于工作表现的机会、工作上的成就感、良好的工作成绩而得到的奖励、对未来发展的期望等，即双因素理论中的激励因素没有得到满足。因此，为了很好地对张涛产生激励作用，可以采取以下措施。

（1）对张涛的工资实行绩效工资制，以绩效的好坏为基础设定工资，可以很好地提高他的积极性。

（2）让张涛参与到工作决策当中去，提出自己的工作方法与改进的建议，从而使工作成为他的兴趣。

（3）不定时地给予一些奖励，以满足他的工作成就感。

(4) 加强对企业文化的宣传，让张涛对工作未来的发展有很好的期望。

【案例 133】富强油漆厂的激励模式理论

施迪闻是富强油漆厂的供应科长，厂里同志乃至厂外的同行们都知道他心直口快，为人热情，尤其对新主意、新发明、新理论感兴趣，自己也常在工作中搞点新名堂。

前一阶段，常听见施科长对人嚷嚷说：“咱厂科室工作人员的那套奖金制度，我看到了非改不可的地步了，是彻底的“大锅饭”、平均主义。奖金总额不跟利润挂钩，每月按工资总额拿出 5% 当奖金，这个 5% 是固定死了的，一共才那么一点钱。说是具体每人分多少，由各单位领导按每人每月工作表现去确定，要体现‘多劳多得’原则，还要求搞什么‘重奖重惩，承认差距’哩，可是谈何容易，‘巧妇难为无米之炊’呀！总共就那么一点，能玩出什么花样？理论上是说要勤罚懒，干得好的多给，一般的少给，差的不给。可是你真的不给试试看？不给你造反才怪呢！结果实际上是大伙基本上拉平，皆大欢喜，要说有那么一点差距，确定分成三等，不过这差距也只是象征性的。照说，这奖金也不多，有啥好计较的？可要是个钱不给，他就认为这简直是侮辱，存心丢他的脸。唉，难办，奖金拨的就是少；二是咱中国人贫穷惯了，爱犯红眼病。”

最近，施科长却给人们谈起了他的一段有趣的经历。他说：“改革科室奖金制度，我琢磨好久了，可就是想不出啥好点子来。直到上个月，厂里派我去市管理干部学院参加一批中层管理干部短训班。有一天，他们不知道打哪请来一位美国教授，听说还提有名儿，来这里专门作一次讲演。那教授说，美国有位学者，叫什么来着？……对，叫什么伯格，他提出一个新见解，促使企业对职工的管理，不能太依靠高工资和奖金。又说：钱并不能真正调动人的积极性。你说怪不？什么都讲金钱万能的美国佬，这回说起钱到不那么灵来了。这倒要留心听听。

那教授继续说，能影响人积极性的因素很多，按其重要性，他列出了一长串单子。我记不太准了，好像是，最要紧的是‘工作的挑战性’。这是个洋名词，照他解释，就是指工作不能太简单，轻而易举地就完成了；要艰巨点，让人得动点脑筋，花点力气，那活才有干头。再就是工作要有趣，要有些变化，

多点花样，别老一套，太单调。他说，还要给自主权，给责任；要让人家感到自己有所成就，有所提高。还有什么表扬啦，跟同志们关系友好融洽啦，劳动条件要舒服和安全啦什么的，我也记不准了、记不全了。可有一条我是记准了：工资和奖金是摆在最后一位的，也就是说，最无关紧要。

你想想，钱是无关紧要的！闻所未闻，乍一听都不敢相信。可是我细想想，觉得这话是有道理的，所有那些别的因素对人说来，可不都是还是蛮重要的吗？！我于是对那奖金制度不那么担心了，还有别的更有效的法宝呢。

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、大夫这类高级知识分子，对别类人未见得合适。他还讲了一大堆新鲜事儿。总之，我这回可是大开眼界了。

短训班办完，回到科里，正赶上年末工作总结讲评，要发年终奖金了。这回我有了新主意。我那科里，论工作，就数小李子最突出：高中生，大小也算个知识分子，聪明能干，工作积极，又能吃苦，还能动脑筋。于是我把他找来谈话。

别忘了我如今学过了点现代管理理论了。我于是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它的工作更有趣，责任更重，也更有挑战性……瞧，学来的新词马上用上了。我们甚至还确定了考核他明年成绩的具体指标。最后才谈到这最不要紧的——奖金。我说，这回年终奖，你跟大伙一样，都是那么些。我心里挺得意：学的新理论，我马上就用到实际里来了。

可是，你猜怎么着？小李子竟发起火来了，真的火了。他蹦起来说：‘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：把我搞糊涂了。”

讨论问题：

1、施科长用了美国教授的理论去激励小李，结果碰了钉子。是不是那理论完全是无稽之谈？如果还有点道理，那么问题出在哪里？

2、小李子是个只知道要钱，不给钱就不干活的人吗？老施所用的那些“法宝”，如表扬、成就感、责任心、工作的趣味与挑战性、自主权等等别的激励手段，真的毫无作用吗？他对这些都一概嗤之以鼻吗？如不是，他为啥发火？

3、你看下一步老施该怎么办才好？他从这回的经历里，应从中汲取哪些教训？

分析要点：

1、施科长用了美国教授的理论去激励小李，结果碰了钉子。是不是那理论完全是无稽之谈？如果还有点道理，那么问题出在哪里？

答：美国教授的理论不是无稽之谈。这也是一种激励模式理论，是由美国心理学家弗雷德里克·赫茨伯格于1959年提出的双因素理论。

50年代后期，赫茨伯格为了研究人的工作动机，对匹兹堡地区的200名工程师、会计师进行了深入的访问调查，提出了许多问题，如：在什么情况下你对工作特别满意，在什么情况下对工作特别厌恶，原因是什么，等等。调查结果发现，使他们感到满意的因素都是工作的性质和内容方面，使他们感到不满意的因素都是工作环境或者是工作关系方面。赫茨伯格把前者称作激励因素，把后者叫做保健因素。激励因素是以工作为中心的，即以对工作本身是否满意，工作中个人是否有成就，是否得到重用和提升为中心的；而保健因素则与工作的外部环境有关，属于保证工作完成的基本条件。研究中还发现，当职工受到很大激励时，他对外部环境的不利能产生很大的耐性；反之，就不可能有这种耐性。

老施的激励方法并不正确，因为他片面地理解了双因素理论，只看到了激励因素的作用，而忽视了保健因素的作用。

2、小李子是个只知道要钱，不给钱就不干活的人吗？老施所用的那些“法宝”，如表扬、成就感、责任心、工作的趣味与挑战性、自主权等等别的激励手段，真的毫无作用吗？他对这些都一概嗤之以鼻吗？如不是，他为啥发火？

答：小李不是只认钱，不给钱就不干活的人。老施所用的那些“法宝”，如表扬、成就感、责任心、工作的趣味与挑战性、自主权等等激励手段也存在一些作用。但是小李目前的迫切的需求并不是这些，这是因为，人的需求是有层次的，由于目前小李并不富裕，所以低层次的需要显得更为迫切。

心理学家马斯洛认为，在特定的时刻，人的一切需要如果都未得到满足，那么满足最主要的需要就比满足其他需要更迫切。只有排在前面的那些需要得到了满足，才能产生更高一级的需要。而且只有当前面的需要得到充分的满足后，后面的需要才显出其激励作用。

著名心理学家马斯洛将需要分为五级：生理的需要、安全的需要、感情的需要、尊重的需要、自我实现的需要。目前小李刚刚毕业，生理需要（衣食住行等）尚不能完全满足，所以还谈不到更高级的需要。所以，老施的激励方法让小李发火。

3、你看下一步老施该怎么办才好？他从这回的经历里，应从中汲取哪些教训？

答：老施应该根据小李的心理需求制定激励措施，应该让小李“多劳多得”，在奖金分配上对小李的工作表现给予肯定，并体现出一定的收入差距。从这次经历中应该得到的教训是“坚持物质利益原则”。给劳动者以物质利益，是社会主义基本经济规律所决定的。人们进行社会活动，直接地或间接地都是为了物质利益。这是马克思主义关于历史唯物主义的一项基本观点。列宁曾经这样说：“现实生活说明我们错了”。建设社会主义经济“不能直接凭热情，而要借助于伟大革命所产生的热情，靠个人利益，靠同个人利益的结合，靠经济核算……否则你们就不能达到共产主义，否则你们就不能把千百万人引导到共产主义。”列宁根据历史唯物主义的基本观点以及现实生活的实践，明确提出了“个人利益原则”即物质利益原则。我国社会主义现代化建设的实践，也证明了实行物质利益原则的必要性。在管理中正确贯彻物质原则，促使人们去关心自己的工作，以推动组织的发展并进而推动整个社会的发展。

【案例 134】北斗集团的目标管理

北斗公司刘总经理在一次眼业培训中学习到很多目标管理的内容。他对于这种理论逻辑上的简单清及其期的收益印象非常深刻。因此，他决定在公司内部实施这种管理方法。首先他需要为公司的各部门制定工作目标。刘总认为：由于各部门的目标决定了整个公司的业绩，因此应该由他本人为他们确定较高目标。确定了目标之后，他就把目标下发给各个部门的负责人，要求他们如期完成，并口头说明在计划完成后要按照目标的要求进行考核和奖惩。但是他没有想到的是中层经理在收到任务书的第二天，就集体上书表示无法接受这些目标，致使目标管理方案无法顺利实施。刘总感到很困惑。

讨论问题：

1、根据目标管理的基本思想和目标管理实施的过程，分析刘总的做法存在哪些问题？他应该如何更好地实施目标管理？根据目标管理的基本思想和实施程序，刘总犯了以下几方面的错误：

要点分析：

根据目标管理的基本思想和目标管理实施的过程，分析刘总的做法存在哪些问题？他应该如何更好地实施目标管理？根据目标管理的基本思想和实施程序，刘总犯了以下几方面的错误？

出 答:(1)目标管理是指组织的最高领导层根据组织面临的形势和社会需要制订

主 定时期内组织经营活动所需达到的总目标，然后层层落实，要求下属各门
管人员以至于每个职工根据上级制订的目标，分别制订目标和保证措施，形成
目标体系，并把目标的完成情况作为各或个人考核的依据。

根据目标管理的基本思想和实施程序，刘总犯了以下几方面的错误:

订 ①对于如何制订合适的目标体系认识错误，他以为目标只需要他一个人制

就行了。

②对于目标到底订多高认识错误，他认为目标越高越好。

③在实施目标管理时，没有给予下属相应的权力。

④没有鼓励下属自我管理、自我控制。

制 ⑤考核和奖酬机构没有制度化，仅停留在口头上，对下属无相应的奖励和

约作用。

(2)为了更好地实施目标管理，刘总必须遵循科学的工作程序，并且注意实施中的一些具体方式:

复 ①要有一套完整的目标体系。目标的制订必须是一个上下级共同参与、反

协商的过程。不是由上级独自决定的。制定的目标不要过高或过低。一般目标
要各高于执行者的能力水平。

们 ②组织实施。目标既定，主管人员就应放手把权力交给下级成员，鼓励他

自我管理和自我控制。

③反馈绩效，检验结果。对级目标的完成情况和取得结果，要及时地进行
检查和评价，并且根据评价的结果，制定相应的奖延措施。

④新的循环。再制定新的目标，开展新的循环

【案例 135】企业如何确保良好的沟通

在实际工作中，经常可以发现存在各种沟通问题。如某公司领导经常召开高层会议，但很少向公司广大员工传递会议精神，造成员工私下议论纷纷，小道消息在企业中盛行，影响正常工作的进行。还有的公司领导习惯于让员工到办公室汇报工作，并对其工作作出指示。但每当听到不好的消息，他都大发脾气并对汇报者严厉批评。渐渐地他听到的消息都变得令他欢欣鼓舞，他对公司业绩充满信心。但是年终的财务报表揭示的公司实际业绩却与其预想相差甚远要求。

讨论问题：

1、针对这些沟通问题，试用沟通联络的形式和原则来分析企业如何确保良好的沟通。

分析要点：

1、针对这些沟通问题，试用沟通联络的形式和原则来分析企业如何确保良好的沟通？

答：小道消息在企业中盛行反映了正式渠道的不通畅。要注重正式沟通，在不违反组织原则的前提下向公司广大员工传递会议精神。注重上行沟通和双向沟通。公司领导可采取非正式地发布指示，如：“让我们做这个”，“是不是这样进行下去”，较含蓄。可开会集思广益，可个别交谈了解真实想法。要消除下级人员的顾虑，防止报喜不报忧。而且应积极进行沟通联络。

【案例 136】甲、乙研究所的人性假设

甲研究所设备先进，人才济济，但却一直没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”人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就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。

讨论问题：

- 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。

分析要点：

- 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？

答：甲研究所对人性的假设是经济人假设，乙研究所对人性的假设是自我实现人假设。

- 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。

答：经济人假设的基本观点是：人的本性是坏的，一般人都有好逸恶劳、尽可能逃避工作的特性；一般人都胸无大志，通常满足于平平稳稳地完成工作，而不喜欢具有“压迫感”的创造性的困难工作。由于人有厌恶工作的特性，因此对大多数人来说，仅用奖赏的法不足以战胜其厌恶工作的倾向，必须进行强制、监督、指挥、并惩罚进行威胁，才能使他们付出足够的努力去完成给定的工作目标。来

取自我实现人假设的基本观点是：人并不是懒惰，他们对工作的喜欢和憎恶决定于这工作对他是一种满足还是一种惩罚；在正常情况下人愿意承担责任；他们热衷于发挥自己的才能和创造性。按此假设，管理者就应创造一个能多方面满足工人需要的环境，使人们的智慧、能力得以充分的发挥，以更好地实现组织和个人
的目标。

- 3、试对王所长对人性的看法和管理方法进行评价。

答：王所长对人性的看法是经济人假设，相应管理方法是严格的控制、强制方式。应该说管理方式要由工作性质、成员素质等来决定，不同的人对管理方式的要求不同。甲研究所的人员需要更多的自治责任和发挥个人创造性的机会

。因此王所长应相信手下人员是愿意承担责任，是热衷于发挥自己的才能和创造性的，创造个能多方面满足他们需要的环境，使他们的智慧、能力得以充分的发挥。专家们作了许多试验，证明经过激励的行为与未经激励的行为效果大不相同。

【案例 137】YT 公司的薪酬体系

YT 公司是一家大型的电子企业。2006 年该公司实行了企业工资与档案工资脱钩，与岗位、技能、贡献和效益挂钩的“一脱四挂钩”工资、奖金分配制度：

一是以实现劳动价值为依据确定岗位等级和分配标准，岗位等级和分配标准经职代会通过形成。公司将全部岗位分为科研、管理和生产三大类，每类又划分出 10 多个等级，每个等级都有相应的工资和奖金分配标准。科研人员实行职称工资，管理人员实行职务工资，工人实行岗位技术工资。科研岗位的平均工资是管理岗位的 2 倍，是生产岗位的 4 倍。二是以岗位性质和任务完成情况为依据确定奖金分配数，每年对科研、管理和生产工作中有突出贡献的人员给予重奖，最高的达到 8 万元。总体上看，该公司加大了奖金分配的力度，进一步拉开差距。YT 公司注重公平竞争，以此作为拉开薪酬差距的前提，如对科研人员实行职称聘任制，每年一聘。这样既稳定了科研人员队伍，又激励优秀人员脱颖而出，为企业长远发展提供源源不断的智力支持。

讨论问题：

- 1、YT 公司体系的优势主要体现在哪些方面？
- 2、您对完善 YT 公司的薪酬体系有何建议？

分析要点：

- 1、YT 公司薪酬体系的优势

答：① YT 公司的“一脱四挂钩”工资、奖金分配制度，同时考虑了岗位特点、员工技能水平、员工贡献和企业效益四个方面，可见 YT 公司的薪酬体系是一种平衡的薪酬体系；

② YT 公司将企业的全部岗位划分为科研、管理和生产三大类，岗位分类较合理；

③ YT 公司将每类岗位细分出 10 多个等级，每个等级都有相应的工资和奖金分配标准可见 YT 公司的薪酬体系细节明确，为新的薪酬体系奠定了坚实的基础。

;

④ YT 公司的薪酬体系重点突出，偏重于科研人员，使关键技术人才的薪酬水平高于一般可替代性强的员工薪酬水平，在市场中具有竞争力；

⑤ YT 公司通过加大奖金分配力度的做法来拉开薪酬差距，有利于企业效益的增长；

⑥ YT 公司注重公平竞争，如对科研人员实施聘任制，为拉开薪酬差距提供前提。

2、对 YT 公司的薪酬体系的建议：

答：YT 公司的薪酬制度虽然有很大优势，但要保证其有效运行，需做到以下几点：

① 掌握市场薪酬水平变化.及时进行薪酬调查，提高薪酬制度的对外竞争力；

② 不断完善绩效管理制度，为薪酬制度的运行提供依据，保证薪酬制度的公平合理；

③ 在贯彻薪酬制度的过程中会遇到各种问题，因此需要建立并完善沟通平台，上情下达.下情上达，不断发现问题，提出对策，完善薪酬制度；

④ 注意长期激励与短期激励相结合，对高层管理者、核心技术人员和有突出贡献的员工推行长期激励，如年薪制、期权和股权计划等。

【案例 138】小刘和小钱的培训

一月份，某公司人力资源部计划要派人去深圳某培训中心参加次培训。当时人力资源的人员都想参加，不仅是因为培训地点在特区，可以借培训的机会到特区看看，而且据了解，此次培训内容很精彩，而且培训都是些在大公司工作且有丰富管理经验的专家。但很不凑巧，当时人力资源部「作特别忙，所以主管权衡再三，最后决定由手头工作比较少的小刘和小钱去参加。人力资源部主管把培训时间、费用等事项跟小刘和小钱做了简单的交待。培训期间，小刘和小钱听课很认真，对培训师所讲内容做了认真记录和整理。但在课后小刘与小钱两人总在一起，很少跟其他学员交流也没有跟培训师交流。培训回来后主管只是简单地询问了一些培训期间的情况，小刘、小钱与同事也没有详细讨论过培训的情况。过了段时间，同事都觉得小刘和小钱培训后并没有什么明显

的变化，小刘和小钱本人也得听课时很精彩，但是对实际工作并没有什么帮助。

讨论问题：

- 1、该公司的小刘和小钱的培训收效果令人满意吗？
- 2、该项培训的人员选派是否存在某些问题？为什么？
- 3、提高培训效果的有效措施有哪些？

分析要点：

- 1、该公司的小刘和小钱的培训收效果令人满意吗？

答：小刘和小钱对培训果不会十分满意，同事们也会感觉到他们两人在培训后没有取得明显的进步。

- 2、该项培训的人员选派是否存在某些问题？为什么？

答：受词训人员的选派存在明显的可题:A 缺乏对受训者培训前的需求分析;B 缺乏对受训者学习目标和放果的界定和要求;C 乏规范的人员培训划。

- 3、提高培训效果的有效措施有哪些？

答：具体措施:A 重视培训的需求分析(明确训的目的、受训人员的培训需求、培训后应达到的目标、效果和要求);B 重视培训中学员的信息沟通与交流(包括学员与培训顺、其他学员和培构等方面的信息交换、沟通与收集)C 强化培训后学员培训果的平估与考核:培训受训诸自己的信息整理，就培训相关的内容与主管和他同事的信息沟通、交换与共享，包括正式的和非正式的;D 主管对受训者的考核与评估。最后，根据上述各种信息的采集与深入分析，提出系统全面的员工培训划，并推行实施。

【案例 139】麦当劳公司的员工培训与员工

成长

麦当劳公司美国总部的总裁，最初干收发报纸的工作，他能坐上第把交椅，这完全和公司内部格的训练制度分不开麦当劳北京公司的总经理，原来仅是一名普通的员工，经过短短五六年时间，升到了总经理职位，这也与公司所提供的各种培训是分不开麦当劳公司现在北京拥有 28 家餐厅，每家餐厅有员工

100 多人，厅的经理都是从通员工一步步晋升上来的。1995 年仅北京麦当劳公司培训费就花了 1000 多万元。麦当劳培训系统在上世界上拥有五所大学，教授来自世界各地，教学设备也很先进目前北京麦当劳公司 16 个部的现任主管其中两名外国人)，他们也都是从普通员工中提上来的骨干。今天他们之所以在事业上取得了成功，受到人们的尊重，可以说得益于麦当劳的行之有的人才开发体系和它的企业培训文化。

讨论问题：

- 1、麦当劳公司的培训制度及培训系统对于进人才的内部成长有何处？
- 2、麦当劳完善、规范的人才培养系统在公司持续、稳定的发展中发挥了哪些重要作用？

分析要点：

- 1、麦当劳公司的培训制度及培训系统对于进人才的内部成长有何处？
答：完善的培训制度保证了麦当劳公司培训工作的划性规划性和标准化;制度化的培训系统也保证了员工职业生能的够获得充分的发展。
- 2、麦当劳完善、规范的人才培养系统在公司持续、稳定的发展中发挥了哪些重要作用？
答：体现了麦当劳公司重视人力资本投资、以人为本的经营管理理念;体现了其注重人才的培养、晋升、使用一体化的用人原则因而使员工得到良好的成长公司本身也获得长足的发展。

【案例 140】某公司生产部门的员工考评

李某是某公司生产部门主管，该部门有 20 多名员工，其中既有生产人员又有管理人员该部深用的考评方法是排队法，每年对员工考评一次。具体做法是：根据员工的实际表现给其打分，每个员工最高分为 100 分，上级打分占 30%，同事打分占 0%。在考评时 20 多人互相打分，以此确定员工的位置。李某平时很少与员工就工作中的问题进行交流，只是到了年度奖金分配时，才对所属员工进行打分排序。

讨论问题：

- 1、该门在考评中存在哪些问题？
- 2、产生问题的原因是？

分析要点：

1、在考评中存在哪些问题？

答：该部门在考评中存在的问题有：

(1)考评方法不合理，缺乏客观标准。对于生产人员和稽理人员的考评，应首先将员工的工作表现与客观标准相比较，而不能仅仅采用排队法这一员工之间主观比较的方法；

(2)考评方式不合理。生产人员和管理人员的工作性质、工作过程和结果有着本质的不同，因此，应采用不同的标准分别进行考评，而不能混在一起互相打分。

(3)对生产人员和管理人员进行考评时，都应以上级考评为主，而不能以同级考评为主，这样会影响考评的客观公正性；

(4)主管平时缺少与员工的沟通，很少对员工进行指导，这影响了考评结果的客观性；

(5)绩效考评应循序渐进进行，这样才能有效发挥绩效考评的作用；

(6)考评周期不合理。生产人员和管理人员的考评周期不应都为一年，生产人员应相对短。

2、产生问题的原因是：

答：(1)主管李某缺乏绩效管理的相关知识，不能科学有效地在本部门实施绩效管理。

(2)绩效管理目的不明确。绩效管理的根本目的是促进企业和员工的共同发展，而不仅仅是为了发放奖金。

【案例 141】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 的管理当局系统地培训他们的员工，使他们以尽可能高的效率工作。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，并对每种运货、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，拉起紧急制动闸，把变速器推倒 1 挡上，为送货完毕后启动离开做好准备，这一系列动作紧密衔接。然后，司机从驾驶室跳到地面上，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。

这种刻板的时间表是不是看起来有点烦琐？也许是，它真能带来高效率吗？毫无疑问！生产率专家公认，UPS 是世界上效率最高的公司之一。举例来说，联邦快运公司（FederalExpress）平均每人每天不过取送 80 件包裹，而 UPS 却是 130 件。在提高效率方面的不懈努力，看来对 UPS 的净利润产生了积极的影响。人们普遍认为它是一家获利丰厚的公司。

讨论问题：

1. 本文体现了什么管理思想的哪些内容？
2. 这种管理方式在这家企业是很有效的，为什么？

分析要点：

1. 分析要点：体现了泰勒倡导的以科学为依据的管理理论，明确规定提高生产率的指导方针。科学管理的主要观点是：①科学管理的根本目的是提高工作效率；②达到最高工作效率的重要手段是用科学的管理方法代替旧的经验管理；③实施科学管理的核心问题，是要求管理人员和工人双方在精神和思想上来一个彻底变革。

2. 分析要点如下。这种根据动作研究和时间研究确定的管理方式，适用于以下状况。工作目标明确、简单、具体、统一；操作过程重复率高，可施行标准化操作，工作程序便于监督；工作过程为可以量化核定，同事之间协作程度要求低；对操作人员可以进行统一的标准化培训。

【案例 142】“你被解雇了！”

刘辉是一个服装连锁商店的地区经理，他告诉商店经理们，每天晚上关门之前，手边所有的现金必须就近存入银行的保险库。他反复强调了这一点，说道：“公司不想仅仅因为你们把现金平安无事地放在店里过夜而冒一次夜盗之险。”大部分经理认为这个指令合情合理，也不难照办。但有的商店位于市郊区，晚上去银行并不安全，或者有的商店离银行太远，他们的经理不总是照刘辉的指示去办。

不出所料，一家郊区商店夜间被盗，两千多元的现金不见了。刘辉当面对那个经理说：“你被解雇了！你知道这个规定，每天晚上要把现金存入银行保险库，你是故意违反它的。”

那个商店经理反驳道：“这个规定对我来说太过分了，你应该知道。我们这个地段晚上人们去银行存款时已经发生过好几次半路打劫，我想告诉你，可你根本听不进去。再说，我知道商店已为这次损失投了保，无论怎么说，你不能为此解雇我，这一规定又不是书面条文。不得已的话，我会把这件事上报公司总裁的。”

讨论问题：

1. 如果你是公司总裁，你会怎么做？
2. 你如何评价这位地区经理的指挥能力？
3. 你认为刘辉相信麦格雷戈的 X 理论还是 Y 理论？

分析要点：

1. 公司总裁很可能不支持刘辉，不同意解雇那位商店经理。当然，不管刘辉的这个规定是否是书面的，那位商店经理的过错是严重的。但是，地区经理对有些事要减轻处罚，应有所估计，并且尽力防患于未然。

2. 公司总裁也许不难找到刘辉在指挥中的毛病。首先，任何规定重要到足以解雇一个人，就必须书面下达通知。其次，刘辉应该一清二楚地告诉商店经理们违反规定的后果。在这件事中，工作保障对这位商店经理的个人需要来说，显然是重要的，那么可能遭到解雇就是一种强烈的动机因素。最后，如果地区经理警觉到街上遭劫的危险，他应该有领导能力为商店经理避免此类事的发生找到有效的办法，比如，要求警方护送商店经理去银行的保险库。

3. 刘辉认可 X 理论。如果他用 Y 理论的方法，就会把如何处置现金过夜作为一个尚待解决的问题，求助于商店经理。他不必威逼相加，相反，他会坦诚相告，鼓励他们广开思路去采纳这个合情合理的要求，防止商店的现金在夜间被盗。

【案例 143】北斗公司目标管理

北斗公司刘总经理在一次职业培训中学习到很多目标管理的内容。他对于这种理论逻辑上的简单清晰及其预期的收益印象非常深刻。因此，他决定在公

公司内部实施这种管理方法。首先他需要为公司的各部门制定工作目标。刘总认为：由于各部门的目标决定了整个公司的业绩，因此应该由他本人为他们确定较高目标。确定了目标之后，他就把目标下达给各个部门的负责人，要求他们如期完成，并口头说明在计划完成后要按照目标的要求进行考核和奖惩。但是他没有想到的是，中层经理在收到任务书的第二天，就集体上书表示无法接受这些目标，致使目标管理方案无法顺利实施。刘总感到很困惑。

讨论问题：

根据目标管理的基本思想和目标管理实施的过程，分析以下问题。

1. 刘总的做法存在哪些问题？
2. 他应该如何更好地实施目标管理？

分析要点：

1. 目标管理是指组织的最高领导层根据组织面临的形势和社会需要制定出一定时期内组织经营活动所需达到的总目标，然后层层落实，要求下属各部门主管人员以至于每个职工根据上级制定的目标，分别制定具体目标和保证措施，形成一个目标体系，并把目标的完成情况作为各部门或个人考核的依据。

根据目标管理的基本思想和实施程序，刘总犯了以下几方面的错误。

（1）对于如何制定合适的目标体系认识错误，他以为目标只需要他一个人制定就行了。

（2）对于目标到底定多高认识错误，他认为目标越高越好。

（3）在实施目标管理时，没有给予下属相应的权力。

（4）没有鼓励下属自我管理、自我控制。

（5）考核和奖励没有制度化，仅停留在口头上，对下属无相应的激励和制约作用。

2. 为了更好地实施目标管理，刘总必须遵循科学的工作程序，并且注意实施中的一些具体方式。

（1）要有一套完整的目标体系。目标的制定必须是一个上下级反复协商的过程。不是由上级独自决定的。制定的目标不要过高或过低。一般目标要略高于执行者的能力水平。

（2）组织实施。目标既定，主管人员就应放手把权力交给下级成员，鼓励他们自我管理和自我控制。

（3）检验结果。对各级目标的完成情况和取得结果，要及时地进行检查和评价，并且根据评价的结果，制定相应的奖惩措施。

（4）新的循环。再制定新的目标，开展新的循环。

【案例 144】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。

讨论问题 :

你认为约翰董事长为公司制定的发展目标合理吗 ? 为什么 ?

分析要点 :

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。

约翰董事长制定的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 , 但又很难说不合理。这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 145】阿迪达斯与耐克

如果你是一名认真的长跑者 , 那么在 20 世纪 60 年代或 70 年代初 , 你只

有一种合适的鞋可供选择：阿迪达斯（Adidas）。阿迪达斯是德国的一家公司，是为竞技运动员生产轻型跑鞋的先驱。在 1976 年的蒙特利尔奥运会上，田径赛中有 82% 的获奖者穿的是阿迪达斯牌运动鞋。

阿迪达斯的优势在于试验。它使用新的材料和技术来生产更结实和更轻便的鞋。它采用袋鼠皮绷紧鞋边。四钉跑鞋和径赛鞋采用的是尼龙鞋底和可更换鞋钉。高质量、创新性和产品多样化，使阿迪达斯在 20 世纪 70 年代中支配了这一领域的国际竞争。

20 世纪 70 年代，蓬勃兴起的健康运动使阿迪达斯公司感到吃惊。一瞬间成百万以前不好运动的人们对体育锻炼产生了兴趣。成长最快的健康运动细分市场是慢跑。据估计，到 1980 年，有 2500 ~ 3000 万美国人加入了慢跑运动，还有 1000 万人是为了休闲而穿跑鞋。尽管如此，为了保护其在竞技市场中的统治地位，阿迪达斯并没有大规模地进入慢跑市场。

20 世纪 70 年代出现了一大批竞争者，如美洲狮（Puma）、布鲁克斯（Brmks）、新布兰斯（NewBallance）和虎牌（Tiger）。但有一家公司比其他公司更富有进取性和创新性，那就是耐克（Nike）。由前俄勒冈大学的一位长跑运动员创办的耐克公司，在 1972 年俄勒冈的奥林匹克选拔赛中首次亮相。穿着新耐克鞋的马拉松运动员获得了第四至第七名，而穿阿迪达斯鞋的参赛者在那次比赛中占据了前三名。

耐克的大突破来自于 1975 年的“夹心饼干鞋底”方案。它的鞋底上的橡胶钉比市场上出售的其他鞋更富有弹性。夹心饼干鞋底的流行及旅游鞋市场的快速膨胀，使耐克公司 1976 年的销售额达到 1400 万美元。而在 1972 年仅为 200 万美元，自此耐克公司的销售额飞速上涨。今天，耐克公司的年销售额超

过了 35 亿美元，并成为行业的领导者，占有运动鞋市场 26% 的份额。

耐克公司的成功源于它强调的两点：①研究和技术改进；②风格式样的多样化。公司有将近 100 名雇员从事研究和开发工作。它的一些研究和开发活动包括人体运动高速摄影分析，对 300 个运动员进行的试穿测验，以及对新的和改进的鞋及材料的不断的试验和研究。

在营销中，耐克公司为消费者提供了最大范围的选择。它吸引了各种各样的运动员，并向消费者传递出最完美的旅游鞋制造商形象。到 20 世纪 80 年代初，慢跑运动达到高峰时，阿迪达斯已成了市场中的“落伍者”。竞争对手推出了更多的创新产品、更多的品种，并且成功地扩展到了其他运动市场。例如，耐克公司的产品已经统治了篮球和年轻人市场，运动鞋已进入了时装时代。到 20 世纪 90 年代初，阿迪达斯的市场份额降到了可怜的 4%。

讨论问题：

1. 耐克公司的管理当局制定了什么决策使它如此成功？
2. 到 20 世纪 90 年代初，阿迪达斯的不良决策如何导致了市场份额的极大减少？不确定性在其中扮演了什么角色吗？

分析要点：

1. 合理的决策应该具备明确的目标、切实的可行性、可靠的保证、符合经济原则、应变的能力。耐克选择了新兴的市场，靠创新的技术适应多变的市场。这些都保证了耐克决策的成功。而阿迪达斯没有对新兴市场做出反应，决策没有变化。
2. 不确定性是决策中的重要影响因素，多数情况下只能估计未来事件是否发生的可能性，即可能发生的概率。阿迪达斯制定了不良的决策，对市场的不确定性估计错误，造成了整个经营的失误。

【案例 146】 施温自行车公司的沉浮

施温于 1985 年在芝加哥创办了施温自行车公司，后来成长为世界上最大的自行车制造商。在 20 世纪 60 年代，施温公司占有美国自行车市场 25% 的份额。不过，过去的辉煌不代表未来的荣耀。

小施温是创始人的长孙，1979 年他接过公司的控制权。那时，问题已经出现，而糟糕的计划和决策又使已有的问题雪上加霜。

在 20 世纪 70 年代，施温公司不断投资于它的强大的零售分销网络和品牌，以便主宰十挡变速车市场。但进入 80 年代，市场转移了，山地车取代十挡变速车成为销售量最大的车型，并且轻型的、高技术的、外国产的自行车在成年自行车爱好者中日益普及。施温公司错过了这两次市场转型的机会，它对市场的变化反应太慢，管理层专注于削减成本而不是创新。结果，施温公司的市场份额开始迅速地被更富于远见的制造商夺走，这些制造商销售的品牌有特莱克、坎农戴尔、巨人和钻石等。

或许，施温公司最大的错误是没有把握住自行车是一种全球产品，公司迟迟没有开发海外市场和利用国外的生产条件。一直拖到 70 年代末，施温公司才开始加入国外竞争，把大量的自行车转移到日本进行生产，但那时，不断扩张的中国台湾省的自行车工业已经在价格上击败了日本生产厂家。作为应付这种竞争的一种策略，施温公司开始少量进口中国台湾省制造的巨人牌自行车，然后贴上施温商标在美国市场上出售。

1981 年，当施温公司设在芝加哥的主要工厂的工人举行罢工时，公司采取了一项现在看来也许是愚蠢至极的行动。管理层不是与工人谈判解决问题，而

是关闭了工厂，将工程师和设备迁往中国台湾省的巨人公司自行车工厂。作为与巨人公司合作关系的一部分，施温公司将一切，包括技术、工程、生产能力都交给了巨人公司，这正是巨人公司要成为占统治地位的自行车制造商所求之不得的。作为交换条件，施温公司获准进口和在美国市场上以施温商标经销巨人公司制造的自行车。正如一家美国竞争者所言：“施温是将特许权盛在银盘上奉送给了巨人公司。”到1984年，巨人公司每年支付给施温公司70万辆自行车，以施温商标销售，占施温公司年销售量的70%。几年后，巨人公司利用从施温公司那里获得的知识，在美国市场上建立了它自己的商标。

到1992年，巨人公司和中国大陆的自行车公司，已经在世界市场上占据了统治地位。巨人公司销售的每10辆自行车中，有7辆是以自己的商标出售的，而施温公司怎么样了呢？当它的市场份额在1992年10月跌落到5%时，公司开始申请破产。

讨论问题：

根据案例所提供的情况，回答下列问题。

1. 进入20世纪80年代后，施温公司对市场的变化反应太慢，错过了这两次市场转型的机会，这说明它的计划具有什么缺陷？

2. 公司迟迟没有开发海外市场和利用国外的生产条件。从这里可以看出施温公司的长期计划和短期计划有什么问题？

3. 根据此案例，谈谈你对计划和决策之间关系的理解？

4. 1981年，当施温公司设在芝加哥的主要工厂的工人举行罢工时，施温公司将一切，包括技术、工程、生产能力都交给了巨人公司。对此项决策，你如何评价？

分析要点：

1. 施温公司不能快速应对市场发生的变化，说明公司缺乏弹性，不能很好地适应越来越动态变化的外部环境，无法及时准确地把握住消费者的需求，违反了计划基本原则中的稳定性和灵活性相结合的原则。进入 20 世纪 80 年代，市场转移了，环境变换了，公司的发展策略却没有变化，这不符合计划的灵活性原则，没有把计划的稳定性和灵活性结合起来。

2. 可以看出施温公司的长期计划和短期计划没有很好地结合起来。长期计划描述了组织在较长时期的发展方向和方针，规定了组织的各个部门在较长时期内从事某种活动应达到的目标和要求，绘制了组织长期发展的蓝图。长期计划更有远见，能够为组织的发展提供更多的机遇。施温公司没有意识到自行车是一种全球产品，因此，其长期计划缺乏远见，直接影响了对短期计划的指导作用。

3. 计划应该以预测为基础，源于决策的需要，计划的好坏直接关系到决策结果的质量，计划具有保证决策目标实现的功能。

4. 施温公司为短期利益而放弃自己长远的发展，施温公司将技术、工程、生产能力都交给了巨人公司，等于放弃了自己的核心能力。而一家公司的核心能力是其获得持续竞争优势的基础，所以施温公司在后来的发展中才后继乏力，直至破产。

【案例 147】总经理的助手

K 公司总经理鉴于开支失去控制，请来一位年轻有为的合格会计师作为他的助手。此人曾经在一个大的公用事业公司负责内部审计部门的工作。总经理

告诉他有关公司开支增加问题的严重性，要求他帮助解决。

新助手召集一批高级工业工程师、财务分析人员以及一位刚从一个全国有名的工商管理学院毕业的优等生开会讨论。在摆开公司的问题之后，指定他们研究公司的经营、维修、工程和销售各部门的开支问题。经过多次调查研究之后，总经理的助手发现各部门效率低下的根源是由于部门太多，就在经营管理方面做了许多改革。此外，他向总经理打了许多报告，逐项概述他的下属所发现的效率低的情况和长期的改正措施。这些报告还指出，如果各项工作能够得到充分的支持，他的行动将为公司节省两千多万元。

在执行这些节省开支的计划的过程中，负责经营、维修、工程和销售部门的副总经理都向总经理表示，他们反对这样做，坚持要解雇这位助手。

讨论问题：

1. 为什么会造成这样的局面？
2. 如果你是总经理，你将如何防止出现这种局面？

分析要点：

1. 出现这种局面的主要原因是：新助手作为参谋人员却未经总经理授权而向总经理的直线下属行使直线职权，造成“多头领导”。

2. 这实际上是合理利用和正确发挥参谋人员作用的问题，需要注意几点。首先要明确直线与参谋的关系，分清双方的职权关系与存在价值，形成相互尊重，相互配合的良好基础。

其次，必要时授予参谋在一定专业领域内的职能职权，以提高参谋人员工作的积极性。

最后，直线经理要为参谋人员提供必要的信息条件，以便从参谋人员那里获得有价值的支持。

概言之，处理好直线与参谋之间的矛盾关系，一方面要求参谋人员经常提醒自己“不要越权”、“不要篡权”；另一方面，也要求直线经理尊重参谋人员所拥有的专业知识，自觉利用他们的工作，取长补短。

【案例 148】AB 设备制造公司

AB 设备制造公司雇佣施斌当副总经理好多年了。施斌是位科学家，负责公司里的研究开发工作。在他的领导下，建立了正规的研究机构，它有五个管理层次。

施斌手下有三个关键人物：研究部主任、行政管理部经理和专利注册部经理。研究部主任支配两个处长，一个抓基础研究，另一个搞应用开发。这两个处，各有五个探索领域：物理、有机合成、化学工艺、反应装置和分解学。依次类推，负责每个领域的科长手下有两、三个具体抓课题的组长。

在整个研究开发过程中，由施斌不时地复审所有的项目，然后拨款放权，让这些项目进入下一个阶段。如此安排，使研究工作大见成效，公司长期来生意兴隆，获得了上千项专利。

但近两年来，日本、德国的一些公司在竞争中不断有惊人突破，它们的研究队伍很快探听到技术上的新改进，并且捷足先登地投入生产开发。当施斌退休时，公司任命了一位新的副总经理来负责研究工作，授权他重新组织研究队伍，以从整体上对环境做出快速反应，更见成效。

讨论问题：

1. 这位新任副总经理应该采取哪些措施来改进研究活动，提高工作效率呢？

2. 简要说明该公司组织结构图的改进措施。

分析要点：

1. 提高效率：研究工作的管理层次应该减少；管理人员的控制范围应该扩大；权力应该下放。

2. 改进措施：扩大管理幅度，减少管理层级。三个管理层次，五位研究部主任有权审批各种项目的进展，而副总经理只需介入每一研究部门的总资金问题。

【案例 149】微软公司的问题

据统计，微软公司每年的利润增长率为 30%，平均每个雇员的收入水平在 25.7 万美元（而普通公司员工的收入水平为 1.7 万美元），公司有 220 亿美元流动资金，股票价值总额有 4140 亿美元。可以说，微软公司是近 30 年最成功的企业。

随着微软公司规模的不不断扩大，管理系统变得缓慢而官僚化。第一，一些高层管理人员因为决策层办事效率太低而辞去了他们的职务。第二，雇员们对公司的长远目标及战略方针并不了解。作为如此庞大的复杂系统和产品的生产者来说，这种现象并不奇怪。微软公司似乎要往 50 个不同的方向发展，就是微软公司的雇员也不确定到底微软要往何处走！使人觉得讽刺的是，微软公司的广告标语是：“今天你要往何处去？”很明显，连微软人自己都不知道。第

三，微软公司几乎所有的决定，大到软件的基本特性，小到技术员在多长时间
内回答客户的问题，都要通过批准。

讨论问题：

1. 根据以上描述你认为像微软这样成功的公司是否也存在领导问题？
2. 此案例说明微软的领导层存在什么问题？
3. 你有什么改进建议？

分析要点：

1. 从案例中可以反映出微软也存在着领导问题。事实上，领导问题极容易
存在于成功的企业中。

2. 领导层存在的问题：

（1）微软的领导没有发挥指挥作用。在组织活动中，领导者需要头脑清
醒、胸怀全局、高瞻远瞩、运筹帷幄，以便帮助组织成员认清所处的环境和形
势，指明活动的目标和达到目标的路径。

（2）微软的领导没有发挥协调作用。微软的领导者应该协调组织成员之间
的关系和活动，使团队朝着共同的目标前进。

（3）微软的领导没有发挥激励作用。领导者应为组织成员创造发展的空
间。

（4）微软的领导权力过分集中，降低了组织的反应效率及员工的积极性。

3. 微软的领导应该为企业制定更为明确的目标，使员工能够明确努力的方
向。同时应该及时与员工进行沟通，协调组织内各部门的关系，使各个部门在
工作中达成共识，朝着同一个目标前进。另外，还应注意适当地放权，以提高
企业的效率及员工的主动性、积极性。

【案例 150】酒厂的领导人

某酒厂近年来的高速发展令人瞩目，已连续五年进入按利税排序的中国 500 家最大工业企业行列。特别是 2010 年，该厂实现销售收入 20.87 亿元，利税 10.26 亿元，各项主要经济指标创历史同期最高水平。可贵的是面对辉煌的成绩，该厂处优势而不忘看困难，谈成绩也不忘谈失误。2010 年底，在赵厂长的亲自主持下，对近年来的工作进行了深刻而全面的反思，以现代规范的企业制度审视自己走过的路，总结出了发展中的五大失误：人才的增长和干部素质的提高跟不上企业的发展；跨行业开发尚未建立起一套科学的监督管理机制；营销体系和机制尚不能完全适应市场不断变化发展的需要；市场竞争机制给企业带来的不利影响没有及时得到扼制；职工在生产技术上的主观能动性、创造性发挥不够。该厂还将这五大失误以文件形式下发各单位学习讨论。

为配合并推动各单位的学习，该厂宣传部门还采取在厂报上开设“我看酒厂今朝”专栏等多种形式，在全厂范围内广泛深入地开展讨论活动。全体员工通过这次学习讨论，从失误中总结经验、吸取教训，从而提高了认识，统一了思想，以保证在以后的工作中扬长避短，不断提高工作运行质量，为酒厂在 2011 年进一步强化市场建设，实施名牌战略，深化股份制规范改造，导入 CIS 战略，再创新辉煌，打下坚实的思想基础。

讨论问题：

1. 根据管理方格理论判断赵厂长的领导风格是什么类型的？为什么？
2. 这个案例对你有哪些启示？

分析要点：

1. 赵厂长的领导风格是民主型的，按照管理方格理论，属于团队型的。因为他善于及时总结，按科学管理的要求，进行深刻而全面的反思。在工厂保持持续高速发展的情况下，他能够居安思危，总结出了发展中的不足。其次，他相信群众，通过全厂的学习讨论，在总结经验和吸取教训中，提高了认识，统一了思想，为企业再创辉煌打下坚实的基础。

2. （1）搞好企业的领导工作，领导者必须有战略的眼光；具有前瞻性。

（2）搞好企业的领导工作，领导者必须善于总结、及时反思，要能够居安思危，使企业具有持久发展的动力。

（3）搞好企业的领导工作，领导者必须善于发动全体员工，充分调动他们的积极性，以增强群体内聚力，提高组织的工作绩效。

（4）搞好企业的领导工作，领导者还必须通过各种形式全面提高员工素质，使员工能够应对形势的变化和工作难度与任务的要求。