

国家级精品课程

管理学实训教材案例库

《管理学基础》

案例汇编

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、营销策划师、企业管理咨询师、企业总经理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话： 13684609885 0451- 88342620 **招生网站：** <http://www.mhjy.net>

电子邮箱： xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址：www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户 (存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户 (卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>

案例目录

教学案例与分析

- 【案例 0.1】 海尔的腾飞
- 【案例 0.2】 疯狂扩张的代价
- 【案例 1.1】 三孔啤酒有限公司
- 【案例 1.2】 新闻记者出的佐佐木明
- 【案例 1.3】 教材 39 页案例 1、2、3
- 【案例 1.4】 多川博的锦公司的管理对象
- 【案例 1.5】 鼎立建筑公司
- 【案例 2.1】 联合邮包服务公司的科学管理
- 【案例 2.2】 联想——中国第一个学习型组织
- 【案例 2.3】 海尔文化
- 【案例 3.1】 乔森家具公司五年目标
- 【案例 3.2】 如有人问：轮胎可以做什么？
- 【案例 3.3】 接吻青蛙
- 【案例 3.4】 经营决策
- 【案例 4.1】 王厂长的等级链
- 【案例 4.2】 分权问题
- 【案例 4.3】 联想的组织结构选择
- 【案例 4.4】 联想集团
- 【案例 4.5】 巴恩斯医院
- 【案例 4.6】 授权的障碍
- 【案例 4.7】 考核不会让你吃惊
- 【案例 5.1】 看球赛引起的风波
- 【案例 5.2】 华东输油管理的激励方式
- 【案例 5.3】 用洋葱替代胡萝卜的尴尬！
- 【案例 5.4】 结合前面的案例进一步讨论分析
- 【案例 5.5】 斯通先生是如何激励员工的？
- 【案例 5.6】 赵副厂长该怎么办
- 【案例 5.7】 张经理的沟通经验
- 【案例 6.1】 哈勃望远镜
- 【案例 6.2】 关于“文件核算制”
- 【案例 6.3】 电子监控
- 【案例 6.4】 美国西北航空公司的职工持股

学生搜集案例与分析

- 【案例 1】 李佳的工作调动
- 【案例 2】 处理投诉
- 【案例 3】 货物损失后的处理
- 【案例 4】 招聘中的一次意外
- 【案例 5】 生产国家淘汰农药
- 【案例 6】 表扬引起的争论
- 【案例 7】 这一案件的责任承担者是谁
- 【案例 8】 这则广告该不该登
- 【案例 9】 销售“疯人果”案
- 【案例 10】 麦迪逊手套公司
- 【案例 11】 为了企业的信誉
- 【案例 12】 “抗癌大王”虚假广告案
- 【案例 13】 退鞋风波
- 【案例 14】 小道消息传播带来的问题

社会剧制作与分析

- 【社会剧 1】 如此推销
- 【社会剧 2】 销售过期药品
- 【社会剧 3】 应该谁付打车费？
- 【社会剧 4】 关玲错了么？
- 【社会剧 5】 “退鞋风波”剧本
- 【社会剧 6】 一条皮带
- 【社会剧 7】 48 台焊机带来的思考
- 【社会剧 8】 请假

教学案例

【案例 0.1】

海尔的腾飞

崛起与发展：从濒临倒闭的集体小厂发展壮大成为知名的跨国企业

创立于 1984 年，崛起于改革大潮之中的海尔集团，是在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。在海尔集团首席执行官张瑞敏“名牌战略”思想的引领下，海尔经过十八年的艰苦奋斗和卓越创新，从一个濒临倒闭的集体小厂发展壮大成为在国内外享有较高美誉的跨国企业。

2002 年海尔实现全球营业额 711 亿元，是 84 年的 20000 多倍；2002 年，海尔跃居中国电子信息百强之首。

18 年前，工厂职工不足 800 人；2002 年，海尔不仅职工发展到了 3 万人，而且拉动就业人数 30 多万人。

1984 年只有一个型号的冰箱产品，目前已拥有包括白色家电、黑色家电、米色家电、家居集成在内的 86 大门类 13000 多个规格品种的产品群。在全球，很多家庭都是海尔产品的用户。

“名牌战略”：中国第一品牌

用户的忠诚度是与海尔产品的美誉度紧紧联系在一起的，18 年间，海尔的无形资产从无到有，2002 年海尔品牌价值评估为 489 亿元，跃居中国第一品牌。

海尔产品依靠高质量和个性化设计赢得了越来越多的消费者。2003 年，在国内市场，海尔冰箱、冷柜、空调、洗衣机四大主导产品均拥有 30% 左右的市场份额。在海外市场，据全球权威消费市场调查与分析机构 EUROMONITOR 最新调查结果显示，海尔集团目前在全球白色电器制造商中排名第五，海尔冰箱在全球冰箱品牌市场占有率排序中跃居第一。其小型冰箱占据了美国 40% 的市场份额。海尔产品已进入欧洲 15 家大连锁店的 12 家、美国 10 家大连锁店的 9 家。在美国、欧洲初步实现了设计、制造、营销三位一体的本土化布局。

2002 年海尔实现海外营业额 10 亿美元，是中国家电业出口创汇最多的企业。

海尔发展战略创新的三个阶段

海尔十八年来的高速发展，最主要的就是靠创新。战略创新起着关键作用。

1. **名牌战略阶段**——在 1984 年到 1991 年名牌战略期间，别的企业上产量，而海尔扑下身子抓质量，7 年时间只做一个冰箱产品，磨出了一套海尔管理之剑：“OEC 管理法”，为未来的发展奠定了坚实的管理基础；

2. **多元化战略阶段**——在 1992 年到 1998 年的多元化战略期间，别的企业搞“独生子”，海尔走低成本扩张之路，吃“休克鱼”，建海尔园，“东方亮了再亮西方”，以无形资产盘活有形资产，成功地实现了规模的扩张。

3. **国际化战略阶段**——在 1998 年至今的国际化战略阶段，别的企业认为海尔走出去是“不在国内吃肉，偏要到国外喝汤”；而海尔坚持“先难后易”、“出口创牌”的战略，搭建起了一个国际化企业的框架。

海尔的成功

美国《家电》杂志统计显示海尔是全球增长最快的家电企业，并对美国企业发出了“海尔击败通用电气”这样的警告；英国《金融时报》评选“亚太地区声望最佳企业”，海尔名列第七；美国科尔尼管理顾问公司也将海尔评为“全球最佳运营企业”。同时，张瑞敏也获得了

中国企业家目前在全球范围内的最高美誉，1999 年 12 月 7 日，英国《金融时报》评出“全球 30 位最受尊重的企业家”，张瑞敏荣居第 26 位。著名的英国《金融时报》发布了 2002 年全球最受尊敬企业名单，海尔雄居中国最受尊敬企业第一名。2003 年 8 月美国《财富》杂志分别选出“美国及美国以外全球最具影响力的 25 名商界领袖”，在“美国以外全球最具影响力的 25 名商界领袖”中，海尔集团首席执行官张瑞敏排在第 19 位。

近年来，海尔已经有十几个成功的案例进入哈佛大学、洛桑国际管理学院、欧洲工商管理学院、日本神户大学等著名高等学府的案例库，成为全球商学院的通用教材，这在中国企业界是唯一的。张瑞敏本人也作为第一个中国人登上了世界商学院的最高讲台——哈佛大学商学院讲学。

海尔人的目标是：进入世界 500 强，振兴民族工业！

分析：分析海尔的内部环境和外部环境状况。

【案例 0.2】

疯狂扩张的代价

中联公司成立于 1992 年，是经国务院批准注册的国有大公司。注册资金 6 亿元人民币。

公司组建伊始，高层领导不是按规律经营，客观地分析主客观环境，慎重地选择主业，制定正确的战略，脚踏实地地打好公司发展的基础，而是四处“招兵买马”，急速扩大规模。他们在全国各地迅速地注册公司，短短一年时间之内，注册二级公司 20 多个，三级公司 50 多个，四级公司更是遍布全国。在注册资金不到位，资金不足的情况下，本应采取重点战略，以求在部分项目上取得突破，打下基础后再进行扩张。然而，该公司却采取分散兵力，盲目扩张的方式，

几年过去了，偌大的一个公司，竟没有像样的主业支撑，没有知名的品牌挑台，在加上内部管理上的混乱，注定难逃失败的厄运。对其下属的子公司，既没有正确有力的经营战略指导，又没有有效的控制机制，结果，这些公司经营不力，与总公司的关系也极为不正常。挣钱的公司失去控制，不挣钱的公司却围着总公司，要贷款，要担保；欠了债，惹了官事的公司，把官事推给总公司，致使总公司的财务部曾在一年之内被法院封了三次。由于盲目扩张，致使公司从 1994 年开始，资金周转困难，债台高筑，对下属公司的管理失控，陷入了全面危机。于是，国务院及主管部门下令该公司内部整顿，收缩战线，确定主导产业。但是已病入膏肓的中联公司，以无力自救，于 1997 年，国务院不得不派驻工作组，对该公司进行全面清理整顿。一个曾红极一时的国有大公司倒下了。

分析：你认为以上两者成败的关键是什么？

【案例 1.1】

三孔啤酒有限公司

三孔啤酒有限公司位于山东曲阜，是 1987 年由破产倒闭的原曲阜化肥厂改建而成的。董事长兼总经理宋文俊，军人出身，授命之初，摆在他面前的是一个百废待兴的烂摊子。经过 13 年的持续努力，从一个年生产能力 1 万吨啤酒的小厂起步，走过了艰苦创业——站稳脚跟——称雄鲁西——争强山东——跻身全国的发展历程。自 1994 年起，三孔啤酒与德国最著名的啤酒酿造公司 DAB 公司进行了全方位技术合作，成为亚洲地区获准生产销售 DAB 公司世界名牌——汉沙啤酒的唯一厂商。公司现已形成“三孔”、“汉沙”两大品牌，十几个品种和十几种不同包装方式的产品系列，高中低档兼备，风格风味各异的产品线格局。市场以淮海经济区为中心，辐射到全国 23 个省市。

三孔啤酒厂，较早就开始借鉴国际先进管理模式，按国际惯例建立组织机构，改变过去的科室建制，设立了生产部、营销部、市场部、人力资源部、技术质量部、发展部、供应部、企业文化部和公司办公室等 8 部一室。在三孔啤酒有限公司挂牌成立后，又以其投资中心和控制中心的职能，设立了“一办五中心”的管理机构，即办公室、研究发展中心、人力资源中心、资产管理中心、财务管理中心、企业文化中心。

十多年来，在一个个生死存亡的关键时刻，宋文俊放眼未来，纵观全局，做出了一系列正确而富有成效的决策。为此人们称其为战略家；在驾驭三孔啤酒这条企业之舟时，宋文俊时刻关注着人的作用，除了重视中高层管理干部队伍建设外，还特别重视普通员工的学习和培训，除了员工的自我学习以外，努力实施企业培训，进行大面积人才开发，培养自己的专家，自我造血。为此人们称其为教育家。

宋文俊带领他的员工，坚持“以厂为家，厂兴我兴，厂衰我耻，与企业共命运，全力奉献，同心奋斗，同力拼搏，让曲阜满天下”的精神，牢记“诚信和善”的经营理念，按照“质量保生存，开发增活力，销售促生产，管理求效益，培训做保证，改革为动力”的经营方针，酿造着优质的产品。2000 年制定的公司滚动发展计划目标是：奋争全国啤酒十强，产销量达到 80-100 万吨。

分析：结合三孔啤酒厂的实例，找出五要素并作简要分析。

【案例 1.2】

新闻记者出的佐佐木明

1976 年受到卫星计算机浪潮的启示，产生了专门从事设计机种向大公司出售的“智慧”的想法，便同两位朋友白手起家，开办了“头脑公司”——微型系统科技公司。当时日本的科技开发机构多属于官方或大公司，像松下、日立、东芝等电器公司，均设有开发新产品的科技研究所。佐佐木明的公司能生存下去吗？能够同大公司的科研就够竞争吗？特别是佐佐木明本人，即没有计算机的科技知识，也没有开发公司的资本，用什么来建立新的公司呢？头脑公司为自己的出现动起了头脑：他们的第一个奋斗目标是：“要用并不比别人高名的技术，向别人还没有注意到的社会需要开发，力求赶在大公司前面研制出新产品”他们的第二个奋斗目标是：在千百万人司空见惯的社会现象中，发现别人还没有发现的路子，即了解潜在的时常需求。佐佐木明在观察到社会的潜在市场后，立即招手“学习机”的设计与制造。业精于勤，功成于思。”佐佐木明等人经过一年半的刻苦钻研，克服了技术和经费上的困难，终于研制成了“学习机”，头脑公司也从此享有声誉，从几个人发展到十八个人，但仍然保持着初建时期的勤奋作风。

分析：说明佐佐木明的优缺点。

讨论：结合佐佐木明的创业故事，评价其人其事。

【案例 1.3】教材 39 页案例 1、2、3

【案例 1.4】

多川博的锦公司的管理对象

提到婴儿，你回想到那两种产品？——牛奶和尿布。二者同等感重要。而想到尿布你又想到了谁？——日本锦公司的多川博。锦公司的多川博和尿布的不解之缘，让他自己都感到奇怪，当太平洋战争的炮火打破神户商业大学毕业的多川博的梦想后，只好在其岳父一个有三十名职工的、生产胶质尿布、雨衣等产品的小厂当帮手。多川预计，战争结束后会出现生孩子的高峰，边建议工厂专门生产尿布。他预料尿布肯定会随着婴儿出生率的提高而扩大。然而，他没有料到，在战后经济异常困难的日本，谁肯把钱花在购买尿布上，因此，工厂的产品滞销，营业额下降。严酷的显示面前，多川日夜为推销产品绞尽脑汁。直到 1955 年日本经济由复兴转向准备起飞时，锦公司正式成立。1959 年接任经理。到 80 年代中期，年营业额已达 73 亿日圆。在经营过程中，多川发现：胶质尿布的销售量并不和婴儿的出生率成正比，而是同家庭的生活水平及文化程度成正比例。低则买的少，高者买的多。察觉到这一信息后，专门搜集全世界有关尿布的信息。

多川在重视扩大销路的同时，也倾注心血与改进生产技术，积极推进工厂的机械化和自动化。

分析：1、多川博的锦公司的管理对象及各要素在组织活动中的作用。

2、锦公司不同时期环境对其发展的作用。

【案例 1.5】

鼎立建筑公司

鼎立建筑公司原本是一家小企业，仅有 10 多名员工，主要承揽一些小型建筑项目和室内装修工程。创业之初，大家齐心协力，干劲十足，经过多年的艰苦创业和努力经营，目前已经发展成为员工过百的中型建筑公司，有了比较稳定的顾客，生存已不存在问题，公司走上了比较稳定的发展道路。但仍有许多问题让公司经理胡先生感到头疼。

创业初期，人手少，胡经理和员工不分彼此，大家也没有分工，一个人顶上几个人用，拉项目，与工程队谈判，监督工程进展，谁在谁干，大家不分昼夜，不计较报酬，有什么事情饭桌上就可以讨论解决。胡经理为人随和，十分关心和体贴员工。由于胡经理的工作作风以及员工工作具有很大的自由度，大家工作热情高涨，公司因此得到快速发展。

然而，随着公司业务的发展，特别是经营规模不断扩大之后，胡经理在管理工作中不时感觉到不如以前得心应手了。首先，让胡经理感到头痛的是那几位与自己一起创业的“元老”，他们自恃劳苦功高，对后来加入公司的员工，不管现在公司职位高低，一律不看在眼里。这些“元老”们工作散漫，不听从主管人员的安排。这种散漫的作风很快在公司内部蔓延开来，对新来者产生了不良的示范作用。鼎立建筑公司再也看不到创业初期的那种工作激情了。其次，胡经理感觉到公司内部沟通经常不顺畅，大家谁也不愿意承担责任，一遇到事情就来向他汇报，但也仅仅是遇事汇报，很少有解决问题的建议，结果导致许多环节只要胡经理不亲自去推动，似乎就要“停摆”。另外，胡经理还感到，公司内部质量意识开始淡化，对工程项目的管理大不如从前，各户的抱怨也正逐渐增多。

上述感觉令胡经理焦急万分，他认识到必须进行管理整顿。但如何整顿呢？胡经理想抓纪律，想把“元老”们请出公司，想改变公司激励系统……。他想到了许多，觉得有许多事情要做，

但一时又不知道从何处入手,因为胡经理本人和其他“元老”们一样,自公司创建以来一直一门心思地埋头苦干,并没有太多地琢磨如何让别人更好地去做事,加上他自己也没有系统地学习管理知识,实际管理经验也欠丰富。

出于无奈,他请来了管理顾问,并坦诚地向顾问说明了自己遇到的难题。顾问在做了多方面调研之后,首先与胡经理一道分析了公司这些年取得成功和现在遇到困难的原因。

- 分析: 1、鼎立建筑中取得成功的因素。
2、鼎立建筑公司目前出现问题的原因。

【案例 2.1】

联合邮包服务公司的科学管理

联合邮包服务公司(UPS)雇佣了 15 万员工,平均每天将 900 万个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从事工作。让我们以送货司机的工作为例,介绍一下他们的管理风格。

UPS 的工业工程师们对每一位司机的行驶路线进行了时间研究,并对每种送货、暂停和取货活动都设立了标准。这些工程师们记录了红灯、通行、按门铃、穿院子、上楼梯、中间休息喝咖啡时间,甚至上厕所时间,将这些数据输入计算机中,从而给出每一位发动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定的程序。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,把变速器推到 1 档上,为送货车完毕的启动离开作好准备,这一系列动作严丝合缝。然后,司机从驾驶室出溜到地面上,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他记在脑子里,然后以每秒 3 英尺的速度快步跑到顾客的门前,先敲一下门以免浪费时间找门铃。送完货后,他们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繁琐?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。举例来说吧,联邦捷运公司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 的净利润产生积极的影响。虽然这是一家未上市的公司,但人们普遍认为它是一家获利丰厚的公司。

分析: 结合联合邮包服务公司的实际讨论科学管理的核心内容

【案例 2.2】

联想——中国第一个学习型组织

联想集团创建于 1984 年,现已发展成为拥有 19 家国内分公司,21 家海外分支机构,近千个销售网点,职工 6000 余人,净资产 16 亿元,以联想电脑、电脑主板、系统集成、代理销售、工业投资和科技园区六大支柱产业为主的技工贸一体、多元化发展的大型信息产业集团。1997 年销售总额达 125 亿元人民币,并在各主要业务领域都取得了显著成绩,其中联想电脑闯入亚太十强排名第五,联想 QDI 主板跻身世界板卡供应第三位,联想系统集成公司成为国内优秀系统集成企业之一。1995 年至 1997 年连续三年在全国电子百强企业中排名第二,全国高新技术百强企业排名第一,

联想的成功原因是多方面的,但不可忽视的一点是,联想具有极富特色的组织学习实践,使得联想能顺应环境的变化,及时调整组织结构、管理方式,从而健康成长。

早期,联想从与惠普(HP)的合作中学习到了市场运作、渠道建设与管理方法,学到了企业管理经验,

对于联想成功地跨越成长中的管理障碍大有裨益；现在，联想积极开展国际、国内技术合作，与计算机界众多知名公司，如英特尔(Intel)、微软、惠普、东芝等，保持着良好的合作关系，并从与众多国际大公司的合作中受益匪浅。

除了能从合作伙伴那里学到东西之外，联想还是一个非常有心的“学习者”，善于从竞争对手、本行业或其他行业优秀企业以及顾客等各种途径学习。

柳传志有句名言：“要想着打，不能蒙着打。”这句话的意思是说，要善于总结，善于思考，不能光干不总结。

分析：1、联想是一个什么样的公司？

2、他有几种学习方式？

3、你如何概括？

提示：1、联想是一个非常善于从合作中学习的公司；联想是一个非常善于从自己过去的经验中学习的公司。

2、从合作中学习；向他人学习；从自己过去的经验中学习。

【案例 2.3】

海尔文化

海尔集团是以企业文化为软系统的现代型企业，他的每一次经营上的创新都来自于一次企业文化的革命。海尔集团的领导层认为，企业文化是企业管理中最持久的驱动力和最持久的约束力，他高度融合了企业理念、经营哲学、价值观和个人的的人生观，是一个企业的凝聚剂。

海尔的经营理念具有鲜明的个性——海尔特色，同时有较强的哲理性和实用性，具有普遍的推广作用。具体表现为：海尔定律（斜坡球体论）：企业如同爬坡的一个球，受到来自市场竞争和内部职工惰性而形成的压力。如果没有一个止动力，它就会下滑，这个止动力就是基础管理。以这一理念为依据，海尔集团创造了“OEC”管理即海尔模式；80/20 原则。即管理人员与员工责任分配的 80/20 原则。即“关键的少数制约次要的多数”。

海尔的市场观念：“市场唯一不变的法则就是永远在变”，“只有淡季的思想，没有淡季的市场”、“卖信誉不是卖产品”、“否定自我创造市场”。

创名牌方面：

名牌战略：要么不干，要干就要争第一。

国门之内无名牌。

质量观念：

高标准精细化零缺陷

优秀的产品是优秀的人干出来的

服务理念：

带走用户的烦恼，烦恼到零

留下海尔的真诚，真诚到永远

售后服务理念：

用户永远是对的

海尔发展方向：创中国的事业名牌

【案例 3.1】

乔森家具公司五年目标

乔森家具公司是乔森先生在本世纪中期创建的，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，自 70 年代开始，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。

乔森家具公司自创建之日起便规定，每年 12 月份召开一次公司中、高层管理人员会议，研究讨论战略和有关的政策。1985 年 12 月 14 日，公司又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。约翰先生在会上首先指出了公司存在的员工思想懒散、生产效率不高的问题，并对此进行了严厉的批评，要求迅速扭转这种局面。与此同时，他还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，改善公司的效益。

托马斯副总经理意识到自己历来与约翰董事长的意见不一致，因此在会议上没有发表什么意见。会议很快就结束了，大部分与会者都带着反应冷淡的表情离开了会场。托马斯有些垂头丧气，但他仍想会后找董事长就公司发展目标问题谈谈自己的看法。

分析：1. 乔森家具公司的市场经营情况怎么样？

2. 乔森家具公司内部存在哪些问题？

3. 你如何看待约翰先生提出的目标及与托马斯的分歧？

4. 你能为解决这一问题提出建议吗？

【案例 3.2】

如有人问：轮胎可以做什么？

缺乏创造力的人会说用来做救生圈或者捆在树上做秋千，富有创造力的人会说诸如“当大象的眼镜架”或是“机器人头上的光环”。富有创造力的人比缺乏创造力的人更加灵活。

美国明尼苏达采矿公司能产生新颖的思想并转换成盈利的产品，如玻璃纸袋、防刮、保护材料、带有松紧的一次性尿布等；同样，英特尔公司在芯片微型化方面领先于所有的制造商，当时，386 和 486 芯片的开发成功，使该公司占有了与 IBM 兼容的个人计算机微处理器市场的 75% 份额。以 50 亿美元的年销售收入作为支撑，该公司每年投入 12 亿美元用于厂房和设备，8 亿美元用于研究开发，从而保证有新的更有力的铲平源源推出，使公司保证竞争的领先地位。

分析：如何进行创新呢？

【案例 3.3】

接吻青蛙

在这方面，值得特别提出的是世界最富创新的美国 3M 公司。美国的 3M 公司，不仅鼓励工程师也鼓励每个人成为“产品冠军”。公司鼓励每个人关心市场需求动态，成为关心新产品构思的人，让他们做一些家庭作业，以发现开发新产品的信息与知识，公司开发的新产品销售市场在那里，及可能的销售与利益状况等。如果新产品构思得到公司的支持，就将相应地建立一个新产品开发试验组，该组由 R&D 部门、生产部门、营销部门和法律部门等的代表组成。每组由“执行冠军”领导，他负责训练试验组，并且保护试验组免受官僚主义的干涉。如果一旦研制出“式样健全的产品”，试验组就一直工作下去，直到将产品成功地推向市场。有些开发组经过 3~4 次的努力，才使一个新产品构思最终获得成功；而在有些情况下，却十分顺利。3M 公司知道千万个新产品构思可能只能成功一~二个。一个有价值的口号是“为了发现王子，你必须与无数个青蛙接吻”。“接吻青蛙”经常意味着失败，但 3M 公司把失败和走进死胡同作为创新工作的一部分。其哲学是“如果你不想犯错误，那么什么也别干”。

分析：分析创新精神

【案例 3.4】

经营决策

行 业：饮食业

主 题：经营决策；创业

中国平安保险公司广州分公司（寿险）

1997 年，赵亚平大学毕业加入中国平安保险公司广州分公司（寿险），在基层锻炼了六个月后被安排到人事部。分公司总经理十分欣赏赵亚平的才干，两年后提升为培训部新产品推广室主任。赵亚平富有成效的工作和创新精神受到分公司上下的一致好评。2001 年 10 月，分公司销售处经理职务空缺，他成为分公司同类位置上最年轻的经理。2002 年 1 月，中山支公司销售经理跳槽，赵亚平被任命为中山支公司的销售经理。3 月，中山支公司总经理辞职，赵亚平又被任命为中山支公司总经理兼任销售经理。部分骨干员工跳槽使中山支公司销售队伍发生信心危机，人心浮动，公司已走到崩溃的边缘！

分析：赵亚平应该怎么办？

【案例 4.1】

王厂长的等级链

王厂长总结自己多年的管理实践，提出在改革工厂的管理机构中必须贯彻统一指挥原则，主张建立执行参谋系统。他认为，一个人只有一个婆婆，即全厂的每个人只有一个人对他的命令是有效的，其他的是无效的。如书记有什么事只能找厂长，不能找副厂长。下面的科长只能听从一个副厂长的指令，其他副厂长的指令对他是不起作用的。这样做中层干部高兴，认为是解放了。原来工厂有十三个厂级领导，每个厂级领导的命令都要求下边执行就吃不消了。一次有个中层干部开会时在桌子上放一个本子、一支笔就走了，散会他也没回来。事后，我问他搞什么名堂，他说有三个地方要他开会，你这里热，所以就放一个本子，以便应付另外的会。此事不能怨中层领导，只能怨厂级领导。后来我们规定，同一个时间只能开一个会，并且事先要把报告交到党委和厂长办公室统一安排。现在我们实行固定会议制度。厂长一周两次会，每次两小时，而且规定开会迟到不允许超过五分钟。所以会议很紧凑，每人发言不

许超过 15 分钟，超过 15 分钟就停止。

上下级领导界限要分明。副厂长是我的下级，我作出的决定他们必须服从。副厂长和科长之间也应如此。厂长对党委负责，我要向党委打报告，把计划、预算决算弄好后，经批准就按此执行。所以我跟党委书记有时一周一面也不见，跟副厂长一周只见一次面我认为这样做是正常的。我们规定，报忧不报喜，工厂一切正常就不用汇报，有问题来找我，无问题各忙各的事。

王厂长认为，一个人管理的能力是有限的，所以规定领导人的直接下级只有 5~6 个人。我现在多了一点，有 9 个人（4 个副厂长，两个顾问，3 个科长）。这 9 个人我可以直接布置工作，有事可直接找我，除此以外，任何人不准找我，找我也一律不接待。

请同学们思考：你对王厂长的做法有何评论？

【案例 4.2】

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。”

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 4.3】

联想的组织结构选择

昨天的成功不能保证今天和明天的成功，因为昨天的经验可能已经不适应今天的形势。因此，在科技、社会日新月异的今天，企业要想生存和发展，就必须根据内外环境的变化，及时调整组织结构，绝不能因循守旧，固步自封。在短短十几年时间里，联想的组织结构变了好几茬：从大船结构到舰队模式；从众多的事业部到整合为六大子公司；从北京联想、香港联想分而治之到统一平台……联想几乎每年都在变。但经过几次“折腾”，联想已经摆脱了大多数民营企业小作坊式的经营模式，走向大集团、正规化、协同作战的现代企业管理模式。通过调整，联想不断打破阻碍自己发展的“瓶颈”，从而不断走向成熟。

【案例 4.4】

联想集团

为加强横向综合管理力度，联想计划于今年陆续成立投资委员会与技术委员会，规划、领导和协调集团重大投资活动和研发工作。这是联想适应环境变化和公司发展需要的重要举措。委员会将由来自不同部门的领导、技术人员和专家学者组成，便于加大企业对投资和研发工作的领导力度。同时还将针对具体工作成立专门委员会与工作小组，确保重点工作快速推进，协调一致。建立这种工作机制虽然着眼点并不是为了进行组织学习，但却会在客观上产生这种效果。

分析：它是委员会制吗？

【案例 4.5】

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。我怎么能干得了这工作呢？我有两个上司，每个人都有不同的要求，都要求优先处理。要知道，我只是一个凡人。我已经尽最大的努力适应这种工作，但看来这是不可能的。让我来举个例子吧。请相信我，这是一件平平常常的事。像这样的事情，每天都在发生。

"昨天晚上 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！我跟你讲，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？"

- 分析：
- 1、这家医院的组织结构是怎样的？
 - 2、有人越权行事了吗？
 - 3、这个案例中，发现了什么问题？

【案例 4.6】

授权的障碍

B 公司的李老板从某大企业挖来了精明强干的刘先生担任公司的总经理，并将公司的大小事务均交由刘先生全权处理。由于得到授权，刘先生便结合公司的特点和实际情况，对公司的经营模式和管理体制进行了大胆的变革，将公司原先的品牌经营模式转变为 OEM（贴牌生产）服务模式，并提出了颇具创新意识的 OEM 改进方式，变被动的 OEM 服务为主动的 OEM 服务，得到众多客户的认同与支持。然而，当刘生意欲更深入地推动企业的变革时，他发现，其实自己手中的权力十分有限，虽然李老板总是客客气气地对其进行鼓励，但刘先生的内心里却非常地困惑，久而久之，刘先生的变革锐气便渐渐地消失了。

- 分析：
- 1、李老板在授权上的主要障碍是什么？
 - 2、这种障碍产生的原因可能是什么？
 - 3、你有什么好的建议？

【案例 4.7】

考核不会让你吃惊

——北电网络公司的员工考核主要分为两个方面，一方面是员工的行为（Behaviors），另一个是绩效目标（Performance/Outcome）。每个员工在年初就要和主管定下当年最主要的工作目标是什么。以前北电是每年订一次目标，现在发展的速度变快，市场的变化也加剧，所以北电网络对员工的考核是随时（ongoing）的，经常会对已定的目标进行考核和调整，每个员工除了和自己的老板订目标，还有可能与其他部门一起合作做项目，许多人都会参加到同一个项目里。所以一个员工的业绩考核不是一个人说了算，不是一个方面能反映，而是很多方面的反馈。除了自己的主管外，还有很多共事的人，手下的人对你的评价，这就是 360 度考核。

——对员工的行为和目标的考核因为是经常性的，员工在工作中出现什么不足，会从周围人和主管那里获得信息，所以一般不会出现到了年终总结时，考核结果会让员工非常惊讶（surprise）的情况，最多是有些不同看法，主管会与员工进行沟通，力求评估能够让员工获得非常积极的认识。

【案例 5.1】

看球赛引起的风波

东风机械厂发生了这样一件事。金工车间是该厂唯一进行倒班的车间。一个星期六晚上，车间主任去查岗。发现上二班的年轻人几乎都不在岗位。据了解，他们都去看电视现场转播的足球比赛去了。车间主任气坏了，在星期一的车间大会上，他一口气点了 10 几个人的名。没想到他的话音刚落，人群中不约而同地站起几个被点名的青年，他们不服气的异口同声地说：“主任，你调查了没有，我们并没有影响生产任务，而且……”主任没等几个青年把话说完，严厉地警告说：“我不管你们有什么理由，如果下次再发现谁脱岗去看电视，扣发当月的奖金。”

谁知，就在宣布“禁令”的那个星期的周末晚上，车间主任去查岗时又发现，上二班的 10 名青年中竟有 6 名不在岗。主任气得直跺脚，质问当班的班长是怎么回事，班长无可奈何地从工作袋中掏出三张病假条和三张调休条，说：“昨天都好好的，今天一上班都送来了”。说着，班长瞅了瞅大口大口吸烟的车间主任，然后朝围上来的工人挤了挤眼儿，凑到主任身边讨了根烟，边吸边劝道：“主任，说真个的，其实我也是身在曹营心在汉，那球赛太精彩了，您只要灵活一下，看完了电视大家再补上时间，不是两全其美吗？上个星期五的二班，据我了解，他们为了看电视，星期五就把活提前干完了，您也不……”车间主任没等班长把话说完，扔掉还燃着的半截香烟，一声不吭地向车间对面还亮着灯的厂长办公室走去。剩下在场的 10 几个人，你看看我，我看看你，都在议论着这回该有好戏看了。

请思考如何处理这件事。在学完有关管理理论后，将进行案例分析。在刻下要做好准备。

【案例 5.2】

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，管理着沧临、濮临和鲁宁三条输油管线，担负着华北、胜利、中原三大油田生产原油的输送任务。这样一条地下大动脉，在我国经济建设中有重要的战略意义。

但在管线建成投产后的一段时间内，出现了职工不安心在泵站工作、劳动纪律松懈等问题。基层单位的领导常常花费很大气力做思想工作而收效并不大。通过调查、分析，找出了问题的原因。从客观原因上看，输油生产有着与其他企业不同的点多、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。从主观原因上看，一些单位的领导片面的强调“先生产，后生活”甚至把生活后勤工作和生产对立起来，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；有的由于买菜困难，职工中脱岗买菜的现象时有发生；有的为了买一斤盐、一支牙膏也要跑几里路。

分析：如何调动员工分工的积极性？

【案例 5.3】

用洋葱替代胡萝卜的尴尬！

一家制药业的巨无霸刚刚获得了一项评审极其严格的质量产品奖。广大的员工废寝忘食，牺牲了个人的正常的生活，通过半年多的努力，最终赢得了这个奖项。当宣读获得这个奖项的人员及公司的名称的时候，大家都兴奋不已。公司领导很快就召集全体员工开庆祝会。这之前他们先召开了会议，会议并没有宣布嘉奖事宜。然后，他们把员工召集到自助餐厅开庆祝会，由总裁表达对每位员工的感谢，宣布这个奖项对公司的意义。他总结性的说到：“为了庆祝这次巨大的成功，大家都会得到一份很有意义的礼物。”

此时，从后面传来一句：“现在就发吧！”大家都笑了，那时大家的心情就像过节一样。

CEO 点了点头，示意公关部经理揭开了罩在神秘礼物上的帷幕。啊！竟是由无数塑料杯子搭建起的金字塔造型。会场上先是死一般的寂静，接着爆发出震耳欲聋的喊声。员工们几乎被这个场面所震晕，就像他们看到的是一个巨大的发了霉的圣诞水果蛋糕一样。

后来，大家排着队，陆续领走自己的杯子。在员工摇着头，苦笑着领走奖品时，可怜的 CEO 好像只剩下最后一点呼吸了。其他员工的表情也让他心凉。随后的几个星期里，杯子就成了公司里新的（令人嘲讽和挖苦的）质量的象征品了。

点评：

我们必须承认，及时公开地召集庆功仪式的创意是好的，通过演讲来赏识和激励员工的努力也是成功的，准备具有纪念意义的奖品的初衷也是无可厚非的，但比起几个月中员工们的投入，尽心和卓越的工作表现和取得的佳绩而言，最终实施的结果确实令人遗憾。

启示：这个事例的启示就是：要想达到预期的效果，奖品的价值需要和员工的努力以及所带来的效益成正比，要能够成为真正体现出员工价值的激励象征。记住：这份回报应该是有形的和实在的，并且具有纪念意义。胡萝卜的管理文化，必须有着表彰鼓励个性需求的内涵。用洋葱类的替代品掩饰没有胡萝卜的尴尬，只会给员工留下食之无味的不良口感，使所谓的奖励变得没有意义，甚至起到适得其反的作用。

【案例 5.4】

结合前面的案例进一步讨论分析

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。

华东输油管例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，解决职工买菜难的问题；选送了几批炊事员外出进行技术培训，提高烹调技术水平；选送了

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。

分析：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 5.5】

斯通先生是如何激励员工的？

1980 年 1 月，在美国旧金山一家医院里的一间隔离病房外面，一位身体硬朗、步履生风、声若洪钟的老人，正在与护士死磨硬缠地要探望一名因病疾住院治疗的女士。但是，护士却严守规章制度毫不退让。

这位真是“有眼不识泰山”，她怎么也不会想到，这位衣着朴素的老者，竟是通用电气公司总裁，一位曾被公认为世界电气业权威杂志——美国《电信》月刊选为“世界最佳经营家”的世界企业巨子斯通先生。护士也根本无从知晓，斯通探望的女士，并非斯通的家人，而是加利福尼亚州销售员哈桑的妻子。

哈桑后来知道了这件事，感激不已，每天工作达 16 小时，为的是以此报答斯通的关怀，加州的销售业绩一度在全美各地区评比中名列前茅。正是这种有效的感情激励管理，使得通用电气公司事业蒸蒸日上

【案例 5.6】

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。

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 5.7】

张经理的沟通经验

某公司张经理在实践中深深体会到，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，在竞争中立于不败之地

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。经理本人则每天上班时先认真阅读来信，并进行处理。

其次，为了建立与员工的沟通体制，公司又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。

请你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？沟通的主要内容是什么？从这个沟通案例中，分析管理者在沟通中所起的作用。

【案例 6.1】

哈勃望远镜

经过长达 15 年的精心准备，耗资 15 亿美元的哈勃太空望远镜最后终于在 1990 年 4 月发射升空。但是，美国国家航天局仍然发现望远镜的主镜片存在缺陷。由于直径达 94.5 英寸的主镜片的中心过于平坦，导致成像模糊。因此望远镜对遥远的星体无法像预期那样清晰地聚焦，结果造成一半以上的实验和许多观察项目无法进行。

更让人觉得可悲的是，如果有一点更细心的控制，这些是完全可以避免的。镜片的生产商珀金斯—埃默公司，使用了一个有缺陷的光学模板平生产如此精密的镜片。具体原因是，在镜片生产过程中，进行检验的一种无反射校正装置没设置好。校正装置上的 1.3 毫米的误差导致镜片研磨、抛光成了误差形状。但是没有人发现这个错误。具有讽刺意味的是，与其他许多 N S S A 项目所不同的是，这一次并没有时间上的压力，而是有足够充分的时间来发现望远镜上的错误。实际上，镜片的粗磨在 1978 年就开始了，直到 1981 年才抛光完毕，此后，由于“挑战者号”航天飞机的失事，完工后望远镜又在地上待了两年。

美国国家航天局（N A S A）中负责哈勃项目的官员，对望远镜制造中的细节根本不关心。事后航天管理局中一个 6 人组成的调查委员会的负责人说“至少有三次明显的证据说明问题的存在，但这三次机会都失去了”。

【案例 6.2】

关于“文件核算制”

据某报报道：每年 2 月，是机关文印室最繁忙的时期，但 H 市 S 区政府文印室今年并不紧张——区政府新设的“文件核算制”削平了往年的“文山”高峰。该区规定，每打印一份文件，

8 开纸收费 8 元，16 开纸收费 4 元，加印一张双面 8 开收费一角，单面 8 开收费 7 分，16 开纸对半收价。文印费由批准打印的部门从该部门业务费中开支，节约有奖，超支自负。此令一出，各部门反映强烈，“文山”不推自倒。

- 分析：1、S 区政府的作法是否真正有效？
2、请结合本问题分析制定控制标准应依据的原则。

【案例 6.3】

电子监控

某家公司办公室安装了电子监控系统，目的是管理者可以更好的直接的进行管理和监控，安装之后，有一定的成效。但是并没有激发员工更多的热情，有些员工认为，系统固有的电子报告只是不必要的例行公事。因为最好的员工花费了很多时间了解客户，这种被称为“电子警察”的系统感到很不高兴，管理者可以对他们所有的行动进行监视并通过“遥控”来威胁他们。管理得力的管理者通常是那些在员工和他们自己之间创造信任的人，但是电子监控系统破坏了信任关系。

- 分析：1、电子监控系统有什么有缺点？
2、管理者是否有权监管员工的工作细节？

【案例 6.4】

美国西北航空公司的职工持股

西北航空公司是美国第三大航空公司，总资产近 50 亿美元，职工 3 万多人，主要经营美国——日本等东方航线。

80 年代末 90 年代初，美国政府解除了对航空业的管制，放开价格，取消政府补贴，再加上航空公司增加过多，市场竞争激烈，油价上涨，航空业出现了普通亏损的局面。从 1990—1993 年，亏损额超过了前 20 年美国航空业盈利的总和，其中西北航空公司是亏损最严重的企业。

面对这种情况，西北航空公司的股东、债权人、职工在 1993 年决定实行职工持股以挽回局面。

实行职工持股的效果

西北航空公司实行雇员持股后，迅速扭转了亏损局面，后又成为上市公司，股票增值很快。一般来说，股票增值到每股 24 美元时，即可完全补偿所减少的雇员工资，现在每股已增值到 37 美元，持股雇员的收入大为增加。

- 分析：如何评价西北航空公司的市场控制？

学生搜集案例与分析

【案例 1】

李佳的工作调动

三年以前，某计算机公司招聘录用两名计算机专业刚刚毕业的大学生张强和李佳。公司人事经理决定让他们从事市场营销工作。虽然两个人都愿意从事该项工作，但张强个性外向、热情、开朗，善于交际且主动；而李佳则与之相反。一年后，张强完全适应了销售工作，且成绩出色，被提升为部门副经理；而李佳表现一般，仅能完成上级交给的任务。过了一段时间后，李佳找人事主管谈话，说他准备辞职，对营销工作早已不感兴趣。人事主管经私下了解，得知李佳有极强的创新精神，高中时就获得过科技发明奖。人事主管和公司总经理找李佳作了一番长谈后，将李佳调到公司研究开发部工作。李佳到新的工作部门不到一年，两项发明就为公司创利二十多万元。

问题：1、为什么张强能适应营销性工作，而李佳就不能？

2、如果你是公司管理者，你如何解决李佳提出辞职的问题？

3、从这一案例中，你得到什么启示？

分析：

1、张强的性格较好地适应营销工作特点，而李佳的性格与之不一致是导致他们的成败不一的重要原因。

2、作为管理者，面对部下的辞职，应深入了解其辞职原因，了解其个性、兴趣、气质和志向等心理因素。在此基础上，将其调到相应的工作岗位，以激励他的创造性、主动性。

3、组织管理者应了解组织中个体差异，以最大限度地因人而异地安排工作任务，使人、事相适应，提高工作绩效，完成组织目标。

摘自《组织行为学自学指导与题解》 主编：徐佰鸿 胡欣 知音出版社 172 页
Beautiful 有限责任公司 金波

【案例 2】

处理投诉

作为生意人，不仅要向顾客提供优质的产品和上乘的服务，更重要的是通过自己的产品和服务使顾客获得一定程度的满足。但是往往事非人愿，并不是所有顾客都对产品和服务满足。我们常常会被那些不满足的顾客抱怨和指控。所以一个具有远见卓识的经营者不但在经营方面有奇招和怪招，而且在处理投诉方面也要有庖丁解牛、游刃有余的能力。

有一个生产美容品的工厂。一天，一位不速之客怒气冲冲的跑进工厂，指手划脚地对张厂长说：“你们的美容霜不如叫毁容霜算了！我的18岁的女儿用了你们厂的‘美容霜’后，面容受到严重的破坏，现在她连门都不敢出，我要控告你们，你们要负起经济责任，要赔偿我们所有的损失！”

张厂长听完，稍加思索，心里明白了几分。但他仍诚恳的道歉：“是吗？竟发生这样严重的事，实在对不起您，对不起令爱。不过，现在当务之急是马上送令爱到医院医治，其它的事我们以后再慢慢说。”

那位不速之客本想臭骂一番，出口窝囊气，万万没想到厂长不但认真而且还挺负责的。想到这里她的气消了一些。于是在厂长的亲自陪同下，她的女儿去了医院皮肤科检查。

检查的结果是：小姐的皮肤有一种遗传性的过敏症，并非由于美容霜有毒所致。医生开了处方，并安慰她说不久便会痊愈，不会有可怕的后遗症。

这时，母女的心才放下来。她们对张厂长既感激又敬佩。张厂长又说：“虽然我们的护肤霜并没有任何有毒成份，但小姐的不幸，我们是有责任的，因为虽然我们的产品说明书上写着‘有皮肤过敏症的人不适用本新产品’但小姐来购时，售货员一定忘记问她是否有过皮肤过敏症，也没有向顾客叮嘱一句注意事项，致使小姐遇到麻烦。”

小姐听到这些话，再拿起美容霜仔细一看，果然包装上明确说明，只怪自己没看清就用了。心中不禁有些懊悔。张厂长见此情景便安慰她：“小姐请放心，我们曾请皮肤专家认真研究过关于患有过敏症的顾客的护肤问题，并且还开发设计了好几种新产品，效果都很好，等您治愈后，我再派人给您送两瓶试用一下。保证以后不再出现过敏反应，也算我们对今天这事的补偿，你们意见如何？”

分析：

张厂长对这事处理就把握得很好。虽然明知错不在自己，还毫不犹豫地向顾客道歉，缓和了顾客的情绪。然后晓之以理，动之以情，让顾客明白事情的“真相”，很好地处理了这次纠纷。若一开始他就坚持错不在他，这无疑是火上浇油，让顾客的怒火更旺，甚至真的会将之告上法庭。虽然错不在他，但闹上法庭总是不好的。而且也有损公司的形象，而他的这种处理方法不仅解决了这次纠纷，而且还给企业树立了良好的形象。使顾客了解到该企业是一个很好的企业，赢得了顾客的好感。

据农村读物出版社《口才艺术一点通》 改编 165页 00—6 群星集团——张玲玲

【案例 3】

货物损失后的处理

1992 年 5 月，某家具公司为向外市一百货大楼发运 350 套办公用桌，与当地的运输部门签订了公路、铁路、水路联运合同。按合同规定，货物先由该市汽车公司承运至火车站，由铁路部门承运至买方的所在市，再由该市的水运公司承运至收货地点——某市百货大楼，由水运公司通知货主提货。

货物运到后，收货方于 7 月 5 日凭提单验收，发现有 100 多套办公桌严重损坏，有的桌腿损坏，有的桌面被划破多处，于是拒收货物，并于翌日电告发货方。发货方于 7 月 22 日找汽车运输公司交涉赔偿事宜，半月后又找水运公司交涉，直到 1993 年 3 月 5 日才找铁路部门交涉。

然而得到的答复则是：

“我们不负责”，汽车运输公司答复：“虽然你方交我方托运的办公用桌查验是完好的，但损坏事实不是发生在公路运输上，请你们找水运公司或铁路部门索赔。”

“我方不负责，”水运公司声称：“据了解这批办公桌的损坏是铁路货站装卸工人野蛮作业所致，请找铁路部门索赔。”

“我方也不能承担责任，我们承认，这批办公桌是在我方运输作业中损坏的，但贵方找我方交涉的日期已超过铁路部门规定的赔偿时效”，铁路部门辩称。

这是承运各方对托运方要求索赔的答复，承运方各方相互“踢皮球”，致使托运方索赔无门，遂诉至法院。

分析：

从材料上看，汽车公司证实托运方所托运的货物是完好无损的，而在提货前验货时发现损坏，损害事实显然发生于运输过程，因而由承运方赔偿损失是理所应当的。

关于具体赔偿责任问题，由于此案涉及到三个承运主体，在出现混合责任或责任难以分清的情况下，如要等待承运各方分清责任后再由责任人赔偿，则势必使受害的托运方陷入长期的诉讼纠纷中，使合法的民事权益得不到及时、有效的保护。根据《经济合同法》第 41 条第 1 款第 4 项规定：“联运的货物发生丢失、短少、变质、污染、损坏、应由承运方阶段的承运方向负有责任的其他承运方追偿”，因此，家具厂的经济损失由水运公司负责赔偿。

关于赔偿时效问题。如果以发货方第一次找铁路部门交涉即 1993 年 3 月 5 日为期，根据《铁路货物运输合同实施细则》第 22 条所规定的赔偿有效期（180 日）计算，的确是超过了赔偿时效，但是，发货方于 1992 年 8 月上旬已找水运部门交涉，根据《水运货物运输合同实施细则》第 31 条规定的赔偿有效期（180 日）计算，则并没有超过赔偿时效。作为联运的各方相对托运人来说是个整体，向其它任何一方交涉均视为向其它各方交涉。因此，托运人向承运的哪一方提出索赔，均不存在时效消失问题。

最后，法庭判决由收货方所在市水运公司赔偿发货方全部损失。

摘自大连 海事大学出版社《经营管理案例》主编 吉福林 121 页—123 页，有改动

【案例 4】

招聘中的一次意外

某企业是远近闻名的大企业，由于缺少基层管理人员，所以进行招聘，报名者有几百人。

考试是采用笔试和面试相结合的形式进行的。经过一个多星期的招考，最后通过电子计算机计分，选出 10 名佼佼者。当总经理将录用名单逐一过目时，发现面试给他留下深刻印象、成绩特别出色的一名男青年并不在被录用者之列。他感到非常奇怪，便立即叫人复查考试分数统计情况。

经复查发现该青年考试综合成绩名列第三，只因计算机出了故障，把分数和名次排错了，才导致他不幸落选。公司立即通知有关人员纠正错误，给这位男青年补发录用通知书。

第二天，给这位男青年发通知书的助手回来向总经理报告了一个令人吃惊的消息：这位男青年因没被录用而跳河自杀了。通知书送到时，人已经死去了。

听到这里总经理沉默了。

分析：

这次招聘中的意外说明了现在的青年人的心理素质不好，承受不了打击。只是没被录用就选择了死亡，这样的人怎么能是优秀的人才呢？即使这次录用了他，在以后的工作中他也一定会出问题。因为按照他那样的心理素质，只要一有什么挫折，他一定会承受不住。即使他在招聘考试中取得了优秀的成绩，他也不是一个优秀的人才，更不是一个理想的人才。

我认为在招聘中不应该只看成绩，那只能说明他的知识文化掌握的好，并不能说明他的心理素质如何与实际能力强。应该在招聘考试中对应聘者进行心理测试，以此来评定他们的心理素质是否适合这项工作，他是否是一个优秀的人才。只有这样才能招到理想的人才。

摘自《经营管理案例》 群星集团 曾宪威

【案例 5】

生产国家淘汰农药

案例背景：1992 年 7 月甘肃某县技术监督站接到告急电话，该站工作人员汪某在查处一起禁用淘汰农药时被当地农民围攻，速去解决处理。

站上的人员立即赶到出事地点，发现汪某正被农民围住，衣服被撕破。大家马上冲上去，将汪某解救出来。并检查了地上的农药，确定为淘汰农药——滴滴威。

技术监督站的站长向围攻及围观的农民解释，根据《产品质量法》和 91 年国务院 67 号文件规定，滴滴涕等 6 种农药是国家明令淘汰的，已经禁用。

农民们愤怒了，向站长叫喊，农药是县化工厂生产的并卖给他们，化工厂并没有向他们指明农药是淘汰的，不能施用。而且，正值农时，买了大批不能使用的农药，误了农时，谁赔；不让用，谁又来赔我们买农药的钱呢？与此同时，农民陈某等 5 人不顾站上人员的解释和阻拦，强行施用，并向前来阻止的站上人员掷石头，混乱之中造成站上技术人员两人受伤。

技术监督站只好求救于当地公安部门，才平息下这场混乱。

事情发生后，技术监督站人员走访调查了部分购买农药的农民，终于查明农药是本地一家化工厂生产并销售。

当技术监督站人员向化工厂厂长讲明了一切后，工厂方承认了农药是他们生产并销售，同时也收到过国务院 91 年 67 号文件。之所以还生产淘汰的农药是因为当地的农民还没有知道这一文件内容，趁农忙需要农药再最后生产一批，为工厂增加效益。

处理结果：技术监督部门对化工厂做出处罚；责令其停止生产国家明令淘汰的农药，没收出售淘汰农药的非法所得。

人民法院对这次技术监督站查处的禁用农药中打伤站上人员的农民陈某等 5 人处以 3 个月的拘役的处罚。

人民法院根据当地受害农民对县化工厂的起诉，判决化工长赔偿农民买农药的损失。

分析：这是一起明显违反《产品质量法》第 17 条规定并给当地农民造成损失的典型案例。

在本案中化工厂不仅要接受技术监督站对他的行政处罚，而且还要承担对农民的赔偿责任。

《产品质量法》第 17 条规定生产者不得生产国家明令淘汰的产品，化工厂是知道这一法律规定的，而且还收到国务院 91 年的 67 号文件。在国务院 67 号文件内容中指明了国家淘汰 6 种农药，其中滴滴涕是属于淘汰范围的。化工厂的行为显然是为追求一时的生产利润，严重的违反了《产品质量法》对生产者应履行的产品质量责任和义务的规定，县技术监督站对他做出的行政处罚是正确的。

由于该化工厂生产并经销的农药属国家明令淘汰的产品，农药不能施用，耽误了农时，给购买此药的农民造成了巨大的损失。人民法院对其判处承担赔偿责任受害农民的全部损失是适用民法和《产品质量法》第 31 条第 2 款规定的。化工厂该从这次教训中明白，违反了《产品质量法》不仅没有给工厂带来更多的利益，相反只能更多的去承担各种处罚和赔偿责任。

在这起案例中，同样不能忽视《产品质量法》对陈某等 5 人的处罚规定。

对于误买已淘汰农药贻误农时的农民来讲，愤怒的心情是完全可以理解的。但是当技术监督站人员一再向他们解释和宣传时，陈某等 5 人就应该听从劝阻，不应有打伤技术监督站工作人员行为发生。对这种使用暴力阻碍从事产品质量监督管理的国家工作人员依法执行职务的行为，人民法院依刑法第 157 条规定追究他们的刑事责任。从这一判决也告诫人们，《产品质量法》不仅可以为受害者向侵权人追偿损害责任，而且，受害者本人如果违反了《产品质量法》同样也要受到本法的处罚。法律对于任何公民、法人永远是公正和无情的。

——摘自中国政法大学出版社出版，杨李，刘延岭主编《生产经营消费者权益法律保护案例精析》第一部分第三章案例 47 页。

【案例 6】

表扬引起的争论

某公司最近召开了一年一度的夏季商品交易会，会前办公室为会议召开作了充分的准备：接待各地代表，布置宣传广告；各商品样品摆布，开货单，介绍商品，有的加班到深夜。各职能科室和行政管理人员主动自觉的到各科帮忙。三天的会议，接待了上千人次，成交额几百万元，大大超出了会前预计数。

在总结大会上，公司领导充分肯定了这次会议取得的成功，当提到职工们为大会做出的努力时说：“大家表现的都很不错，人人都动了起来，为大会做出了贡献。在接待过程中，团委书记和组织部长提着茶壶，在楼里跑上跑下，这种精神值得赞扬。”

对于领导的表扬，职工们议论纷纷：“交易会的成功，销售额的增加，首先归功于第一线的业务人员的辛勤劳动，为什么不表扬最累的业务人员？”

也有的赞成这种领导的表扬：“业务人员贡献是大，但这是份内的工作，并且领导也是肯定了的。而政工干部去送水，事虽小，但这是工作职责以外的。如果正常工作都点名表扬，怎么能表扬过来呢？”

还有人提出反对意见：“如果份内工作做的好不表扬，领导只表扬做份外工作的，那么谁还重视份内工作呢？如果谁都轻视份内工作，那么整个工作不就落后了吗？就分内与分外工作比较而言，领导者最需要、最基本的则是鼓励职工首先做好份内的事。”

分析：

表扬是激励的一种手段，可以提高士气，发挥人的积极性。但是表扬要有根据，要合理，要公平。案例中领导的作法，忽视了重点，只是一带而过，没有发挥出真正的作用，力度不够，不能使职工得到满足，而使职工有抱怨，不满。

就分内与分外而言，都是很重要的，两者是联系，统一的，没有轻重之分。在这种情况下，领导应该同时给予表扬，适当给予奖励。

也要注重平日的人际关系，创造一个好的环境、氛围。人际关系搞好了，大家就不会有一些不必要的矛盾了。表扬是必要的，但要有度，合理。

要更好地发挥表扬的作用，应注意以下几点要求：①表扬要以事实为依据；②别的人不会反对你表扬他；③表扬的作用在于能起到激励的作用；④注意会产省的副作用；⑤协同各种因素达到最优效果。

【案例 7】

这一案件的责任承担者是谁

红光钟表厂于某年一月与外省仪表厂签定了一份购买测压机的合同。

合同规定：价款 7000 元，仪表厂在二月分持货到火车站发运要求合同履行期到后，仪表厂将货准时发出并电告钟表厂要求支付货款钟表厂与三月二十一日复电“货未受到”因而拒付货款，仪表厂得息后即向始发站询问，答复“货已运走”仪表厂去信询问到货站，该站回答“货以交给收货人”而钟表厂又再次表明：货未收到“仪表厂只好派干部到钟表厂所在地查询方知：货在红旗电缆厂放置仪表厂干部便与钟表厂干部有关人员一同前去取货结果货物因包装毁坏日晒雨淋内部严重锈蚀无法使用。

造成上述的结果的原因是货运到站由于该站工作人员的粗心大意将测压机提单混合电缆厂提单之中一并交给了该厂，电缆厂到火车站提货时仍未仔细核对造成错发错提货物入库保管员验收时发现多了一台测压机当即电话告之火车站，车站的某工作人员电话答复：“即来取货”保管员以为货物很快可以取走便将其置于露天但火车站工作人员竟忘记了向领导汇报造成测压机搁置月余严重锈蚀损坏的结果因此在同年七月二十日某省仪表厂以红光钟表厂拒付货款 7000 元为理由向某市人民法院起诉要求钟表厂支付货款，红光钟表厂应诉答辩认为因火车站错发货物而使机器生锈损坏应由火车站负责赔偿损失。火车站则应诉认为错发货物车站固然有一定的责任，但货物损坏系红旗电缆厂保管不善所至故红旗电缆厂应与其共同赔偿。

分析：此例中责任者应该是火车站，火车站应该对测压机的报废负全部责任，

理由：

- （一）货到火车站后，该站有义务核对货物与提单准确通知货主提货。
- （二）当仪表厂来信询问时应该积极查清货物的去向并给予准确回答。
- （三）火车站工作人员接到电缆厂电话后应该马上提取货物以免损坏

但火车站对上述要求均未做到，故应该负全部责任，此例给我们一个启示在今后的商品流通中的管理尽量减少变质，污染，损坏错发、错提的现象保障商品的顺利的从生产领域到达消费领域

出自《市场营销案例分析》

【案例 8】

这则广告该不该登

某橡胶厂曾在市日报上刊出一条消息：由于材料问题，近来厂里生产的一些不合格 PC 老人健身鞋流入市场，工厂除向消费者道歉外，负责退货。

刊登广告的背景：有一位顾客拿了一双刚买的 PC 老人鞋来到橡胶厂，反映质量问题。经对产品认真检查，发现该鞋的鞋面尼龙绸松散开来，确实属不合格产品。接着又发生了几次类似的事件。厂里经过调查，发现不合格的产品的原因是用了部分台湾产的不合格质量的尼

龙材料鞋面。对此，厂领导决定把已发给商业部门的 319 箱产品拉回，同仓库里的存货共 4863 双鞋全部封存。对已经售出的部分产品，通过广告公开道歉，并一律由厂家负责退换。于是，出现了上则广告。由于这一事件该厂直接损失二十余万元，但是收到了大批的称赞他们对消费者负责，对产品负责的表扬信。对这一事件厂里的职工有两种意见，一种认为是小题大做，次品鞋卖出的不多，有来找的处理一下就算了，没有必要大肆的渲染，有损企业的名声，直接的损失也不小；另一种意见认为这样做是非常必要的，这一方面体现了工厂对消费者认真负责的诚意，同时也会大大的增强全厂职工的质量意识。他们之间的争论持续了半年之久。

问题：

- 1、该厂的广告是“小题大做”吗？你对此持有怎样的意见？
- 2、假如你是厂长应该如何处理这一问题，依据是什么？

分析：

我认为该厂做的这则广告是非常必要的，体现了质量第一，一切为顾客的原则，质量是企业生存之本。另外他也是一次有效的公关宣传，扩大该厂的知名度，提高企业的信誉度。在当今市场上，良好的质量，良好的信誉，良好的企业形象对企业的发展非常的重要。现在是买方市场，消费者选择产品的同时也是在选择企业。这则广告的刊登，不能用经济损失来衡量，要看长远的利益。作为一个企业所追求的应该是长远的利益，而不是短期利益。企业必须始终坚持质量第一的思想。

如果我是厂长，也会刊登这则广告。依据：质量是企业生存的基础，是衡量一个企业的品牌形象的重要因素之一。一个企业一定要狠抓质量关，如果产品没有好的质量，最终会走向灭亡。另外，刊登这则广告可以说是一次花钱不多的良好的公共宣传的机会。如果采取有来找的就个别处理一下的这种建议，虽说使企业避免了二十几万元的损失，但是会在某些顾客心目中留下“质量差”的印象，也放弃了一次提高企业知名度、美誉度的机会。

引自《经营管理案例》主编：吉福林 110 页 恒发实业有限责任公司 董志彬

【案例 9】

销售“疯人果”案

湖北石首市消费者协会与市工商物价局、市食品卫生监督检验所、市卫生防疫站在一次联合突击食品检查中，发现某商店经销假桂圆。学名龙荔，有名“疯人果”，是广西、云南和越南山涧的野果。味道甘甜，但有毒，多吃会引起中毒性精神病，甚至死亡。

根据调查，这批桂圆来自福建。一些个体户将假桂圆外皮摸圆磨光，抹上有毒的黄粉，假冒好桂圆，以每公斤 35 元左右的价格再卖给商店。在这次检查行动中，共查获 217 公斤尚未销售出的“疯人果”。逐一进行罚款处理，并且拘留准备提起公诉。

分析：

假冒产品出现的主要原因，是由于一些经销者贪图其价格便宜，能获得较多利润，而忽视了产品检查。本案中某商店贪图便宜，对消费者不负责任，幸而及时被工商等部门查出，否则后果不堪设想，所以对其处理是正确的。

通过以上案例，可以为我们的公司提供借鉴。产品质量是非常重要的，它关系到一个企业的兴衰成败。如果产品没有质量，那又何谈销售，又和谈利润。而一个企业的经营目的就是追求利润最大化。所以把好质量这一问题非常重要。

案例选与《生产 经营 消费者权益法保护》

主编：杨李 中国政法大学出版社 91 页腾越股份有限公司 销售部经理 李艳菊

【案例 10】

麦迪逊手套公司

麦迪逊手套公司生产高质量的工业用手套制品。其产品被多家公司采用，作为雇员的劳保用品，具有防刮，耐高温的作用。麦迪逊的手套产品品种很多，从 2 美元一双的普通劳保手套，到 65 美元一副的耐高温手套，应有尽有。

贝克在该公司做推销员已有 21 年了，他的顾客很多，其中克雷默钢铁公司是位于奥斯敦的一家大型钢铁企业。

贝克先生与克雷默公司打了五年的交道，不过他从来没得到超过总用量 25% 的份额。该公司采购代理韦克勒先生始终不愿让贝克取得更大的销售份额。

贝克决定迅速从克雷默取得更大的订货份额，否则就与其中断生意往来。贝克对韦斯勒作了如下的个性分析：疏远不易亲近，易冲动，爱喝酒，冷淡，兴趣不广，重视家庭，正统，好推委，自信。

问题：

- 1、你认为该如何应对韦斯勒先生的上述各项个性特征？
- 2、制定一个与韦斯勒先生交往的战略。

选自张永编著《人员推销教程》工商 00-6 “3+1” 公司 刘迪

【案例 11】

为了企业的信誉

3 月 5 日下午，某市百货大楼一楼正厅皮带专柜前来了一位青年顾客，这位顾客 10 天前从这里买了一条蓝色皮带，回去后觉得不喜欢想换一条。

皮带柜组的营业员是某工厂的信息员，姓高。她见柜台前来了顾客便询问对方要买什么。那位青年女顾客从包里拿出皮带，讲了想换一条的想法。高看了看皮带，除稍有使用的痕迹

外，并无磨损，而皮带的确是他们销售的，但她却不想给退换，就以售出的东西不退不换为由，拒绝了这位顾客的要求。顾客有些急了，反口问题：“你们大楼售出的东西不是 10 天内可以退货吗？”营业员答道：“你的皮带已经使用了，还拿来换什么？10 日内退货是大楼的规定，可我是工厂的信息员可以不按大楼的规定去做。”双方话不投机，随即争吵起来，乃至发展到相互谩骂。结果是柜台前满是顾客，影响了正常的营业秩序，造成了极坏的影响。

针对高某的上述行为，百货大楼根据有关规定给予辞退的处罚，并通报全体职工引以为戒，以努力改进服务态度，自觉维护企业的信誉和形象。

事隔不久，二楼的针织商场也来了一位想要退货的中年女士。她购买的是大楼一次性削价处理的羊毛衫。当时她看中了那件羊毛衫的颜色和款式，便决定买回去给儿子穿。但回到家儿子试穿后，发现羊毛衫的袖子有些短，腰部有些瘦。便拿着这件没派上用场的羊毛衫，他以试试看的态度向营业员说出了想换一件的要求。按规定，一次性削价处理的商品是不给退换的，看着顾客那为难的样子，营业员也为难了。后来，她终于给顾客换了一件合适的羊毛衫，顾客感动得连连说：“谢谢，谢谢，”并表示以后买东西还要来这里，在此买东西让人放心。这件事在大楼引起了不同的反响。有人说这位营业员违反了规定。不该换一件不该换的羊毛衫。也有人说，商店的上帝是顾客，应该尽量让顾客满意。那位营业员做得对。

摘自《经营管理案例》 工商管理系 2000-6 群星集团 王苹

【案例 12】

“抗癌大王”虚假广告案

癌症的治疗一直被公认是当今医学界的难题之一。1994 年，好几家有影响的报纸、刊物同时都刊登了一种无需手术、没有痛苦、无任何副作用即可攻克这一顽疾的灵丹妙药“抗癌大王”的广告。并说，患者得到这种药只需向河北省石家庄市华行医疗保健品发展公司寄出 198 元钱。

广告详细介绍了“抗癌大王”的药物构成、治癌原理、巨大影响以及荣获多项国内外金奖的情况。华丽、中肯的言辞，使人对该的神奇疗效深信无疑。

广告中称：“该产品历经十几年数千例临床应用表明，对于治疗各类癌症的总有效率为 98%。这一重大科学成果的研究成功使得举世震惊，被誉为医学史上的奇迹，被中外众多的癌症患者尊为济世救人的仙丹。”

消费者哪里知道这是一虚假的骗局。所谓“抗癌大王”是一虚假广告。这则伪造批文、伪造广告审批表，盗用生产许可证的虚假广告刊出后，仅在石家庄一地就骗取患者钱财达 12 万余元，直接影响到几十万患者的治疗！

北京市东城区工商局商标广告科的周志认真地审查了这则广告。发现多处违反规定的地方，如广告经营单位在刊登广告时，不得直接刊登出类似疗效达 98%这样的具体数字。国家工商局和卫生部颁发的《药品广告管理办法》规定，药品广告不得含有说明治愈率和有效率的内容。

据此，东城区工商局对刊登这一广告的新闻进行了检查，又发现：广告发布者留存的证明手续虽然比较齐全，但全部是复印件，广告经营单位都从来未看过原件。

经查“抗癌大王”广告联系人李福祥的联系地址石家庄市仓安路 53 号，是一家早已封门的餐馆；华行医疗保健品发展公司的注册地址石家庄市安路 83 号，没有这家企业。该企业的实际经营地址在仓安路 58 号。李福祥早已离开石家庄，不知去向。可“抗癌大王”产品还在继续销售。

河北省医药管理局证明：石家庄华行医疗保健品发展公司刊登所提供的“抗癌大王”健康药店的医疗器械广告证明冀药器经 098 号文《关于核发“抗癌大王”健康药垫产品批准文号的通知》，均为伪造。冀药器证字 035《开办医疗器械企业许可证》，为盗用其他厂的许可证。

东城区工商局在责令有关报纸刊登虚假广告的同时，对这些报纸刊物已立案调查。

分析：

虚假广告最本质的特征就是引人误解，从而达到诱导他人购买或接受经营者提供的商品或者服务之目的。因此，广告经营单位就有义务在承办或代理广告业务时，查验有关证明，保证其真实性。《广告法》第 37 条规定：“违反本法规定，利用广告对商品或服务作虚假宣传的，由广告监督管理机关责令广告主停止发布，并以等额费用在相应范围内公开更正消除影响，并处广告费用一倍以上五倍以下的罚款；对负有责任的广告经营者、发布者，没收广告费用，并处广告费用一倍以上五倍以下的罚款；情节严重的，依法停止其广告业务。构成犯罪的，依法追究刑事责任。”

“抗癌大王”的美丽传说之所以造成如此多的消费者上当受骗，骗子固然可恨，而为其作虚假宣传的报刊杂志等大众传播规定了经营者应承担的责任。“广告经营者，广告发布者明知或应知虚假设计制作，发布的，应当依法承担连带责任。广告经营者、广告发布者不能提供广告业主的真实名称，地址的，应当承担全部民事责任。”

本案发生在《消费者权益保护法》实施之后，《广告法》正式实施之前，虽不能直接适用《广告法》的有关规定进行处罚，但其原则是相通的，适用的。

选自中国政法大学出版社 杨李 刘延山主编《生产经营消费者权益法律保护案例精析》第五部分第六章 409 页 辽宁双莲药业有限责任公司 工商 00—6 郑洪娥

【案例 13】

退鞋风波

某市百货大楼为了更多地吸引顾客，提高商店信誉和知名度，作出这样一条规定：凡在百货大楼购买的商品，如果购后顾客觉得不如意，只要未损坏商品原样，均可在 10 个月内退货。这条规定作出后，在社会上引起了强烈的反响，顾客剧增，日销售额直线上升。但是在这过程中也遇到了一些具体的问题。

顾客宋某，系市建筑工程公司工人，半月前在大楼鞋帽商场买了一双广东皮鞋，价格为290元。在这个半月里，他发现鞋帮开胶，鞋底也有轻微断裂。于是他到商店要求退货。柜台营业员认为鞋类属于特殊商品，穿用后已不能再行出退货，且鞋帮开胶的主要原因是剧烈运动造成的，属人为原因；鞋底断裂虽属质量上的事故，但也和运动有直接关系，因此不同意退货，但同意给予修补，其费用由商场负责。而这位顾客认为，鞋坏主要是质量不过关造成的，坚持退货。双方互不相让，发生争执，最后这位顾客找到商店负责顾客投诉商管科。商管科的同志认为，这位顾客的要求有一定道理，商店应该对这起质量事故负责任，但考虑到实际情况，此鞋经修补后还有使用价值，故建议鞋帽商场与顾客协商，按修补处理，并给顾客一定的经济补偿。但鞋帽商场领导认为，鞋是由业务部门组织进来的，商品发生质量事故理应有业务部门向厂商索赔，商场不能承担其责任。这位顾客又找到了业务科。业务科认为我们大批量进货，不可能因一两双鞋而找厂家，况且业务科只管进货前的质量事故，商品在销售过程中发生的质量事故，应由鞋帽商场负责。

这位顾客在商店各科室手到推诿，冷落，感到非常气愤。一怒之下找到了市消费者协会，要求对此作出公正合理的仲裁。市消费者协会认真听取了顾客的意见，和商场进行了沟通，并委托质量检验部门对皮鞋进行了严格检验。

问题：

- 1、如果你是消费者协会，你怎样处理？
- 2、如果你是商店经理，你会怎样解决？

分析：

“退鞋风波”反映了商店人员互相脱责任，也说明在商品进货过程中，商店没有严格把关。企业要想发展，必须有良好的进货渠道，优质服务，完善的售后服务等。鞋在生产过程中，偷工减料，使用不合格的胶水且做工粗糙，造成鞋帮开胶。对此事故，经销百货大楼鞋帽商场应予负责。而商店应对此鞋给予退货，退货所发生损失应由鞋帽商场垫付，然后鞋帽商场可通过业务部门向厂家追索费用。要建议商店各部门对商品进货严格把关，杜绝伪劣商品流入。一旦发生事故，负责不可互相推诿，应建立权威部门，对质量事故做出决断。

作为经理如何对待顾客抱怨。

全心全意为消费者服务是社会主义商业本质特征的体现，应该把服务放在首位。处处为顾客着想，把顾客利益放在首位的作法无疑会赢得顾客的好感和信赖。特别是市场竞争激烈的今天，企业间的竞争焦点即是争取顾客。当顾客认识到他会在你处放心购买到称心如意的商品，享受到更多的满意和便利时，便会义无反顾的充当你的宣传者，招徕大批顾客。赢得了顾客，销量、利润就提高了。

想吸引顾客，提高商店信誉和知名度，就应一切为顾客着想。我们的商场，靠什么来战胜竞争对手？靠什么来面对消费者？没有现代化的经营思想，我们将无法在今日的商战中立足，没有贴近大众百姓的热心服务，企业经营就必然招致失败。

摘自《经营管理案例》第六十二例 155页 主编：吉福林 元美公司 孙春梅

【案例 14】

小道消息传播带来的问题

斯塔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；另一个是利用现在的基础重新振兴发展。他自己曾经对这两个方案的利弊进行了认真的分析，并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个备忘录，随后叫秘书比利打印。比利打印完以后即到职工咖啡厅去。在喝咖啡时比利碰到了另一个副总经理肯尼特，并将这一秘密告诉了他。

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。他们虽说不会裁员，但是我们应该联合起来，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个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。备忘录却被路过办公室探听消息的莫罗看见了。莫罗随即跑到办公室说：“我真不敢相信公司会做这样的事情，我们要卖给航空公司了，而且要大量减员呢！”

这个消息传来传去，3 天后又传回总经理波利的耳朵里。他也接到了许多极不友好甚至是敌意的电话和信件，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，波利则被弄的迷惑不解。

后来波利经过多方了解，终于弄清了事情的真相。然后波利就采取了澄清传闻的工作。首先他给各部门印发了他为公司制定的那两个战略方案，并让各部门的负责人将两个方案的内容发布给全体职工。然后在三天后，他把全公司的员工召集在一起，让他们谈谈对这两个方案的看法。职工们各抒己见，但多数人更倾向于第二个方案。最后波利说：“首先向大家道歉，由于我的工作失误使大家担心了，很抱歉，希望大家能原谅我。其次，我看到大家这样的爱公司，我也很受鼓舞，其实前几天大家所说的那件事就是这两个方案的“升华”，今天我看到了大家的决心，那么我就更有信心，使我们的公司发展更好。谢谢！”

最后，该公司采取了第二个方案，公司也更有迅速的发展起来。（摘自《企业管理案例精选精析》有改动）

分析：

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。所以管理者应正确对待非正式沟通，而且应该重视这方面信息的收集，以把握员工的动向，并对传播者给予原谅。

恒发公司营销经理 图欣

社会剧制作与分析

【社会剧 1】

3+1 公司剧本

王夫人：赵晓娟

推销员：刘 迪

旁 白：王 芳

经 理：乔迎迎

如此推销

王夫妇是一对年轻的夫妇，住在锦州市太和区。他们都受过高等教育。他们有两个孩子，一个九岁，一个五岁。王夫妇非常关心孩子的教育，并决心要让他们接受最好的教育。

随着孩子的长大，王夫人意识到该是让他们看一些百科读物的时候了。一天，当她翻阅一本杂志时，一则有关百科读物的广告吸引了她，于是她打电话给当地的代理商，问是否能见面谈一谈，以下为二人有关此事的谈话摘录。

王夫人：请告诉我你们这套百科全书有哪些优点？

推销员：首先请您看看我带的这套样书。正如你所见到的，本书的装帧是一流的，整套

五十卷都是这种真皮套封烫金字的装帧，摆在您的书架上，那感觉一定好极了。

王夫人：我能想象得出，你能给我讲讲其中的内容吗？

推销员：当然可以，本书内容编排按字母排序，这样便于您很容易地查找资料。每幅图片都很漂亮逼真。

王夫人：我看得出，不过我更感兴趣的是……

推销员：我知道您想说什么？本书内容包罗万象，有了这套书您就如同有了一套地图集，而且还附有详尽的地形图，这对你们这些年龄的人来说一定很有好处。

王夫人：我要为我的孩子着想。

推销员：当然！我完全理解。由于我公司为此书特别配有带锁的玻璃门书箱，这样您的小天使就无法玩弄它们，在上面涂抹了。而且，您知道，这的确是一笔很有价值的投资。即使以后想出卖也决不会赔钱的。何况时间越长收藏价值还会增大。此外它还是一件很漂亮的室内装饰品，那个精美的小书箱就算我们赠送的。现在我可以填您的订单了吗？

王夫人：哦，我得考虑考虑。你是否留下其中的某部分，比如文学部分，以便让我进一步了解其中的内容呢？

推销员：我真的没有带文学部分来，不过我想告诉您我公司本周内有一次特别的优惠售书活动，我希望您有好运。

王夫人：我恐怕不需要了。

推销员：我们明天再谈好吗？这套书可是给您丈夫的一件很好的礼物。

王夫人：哦，不必了，我们已经没兴趣了，多谢。

推销员：谢谢，再见，如果您改变主意请给我打电话。

王夫人：再见。

从以上这个社会剧里，不难看出这位推销员是很不成熟的。在没有弄清楚顾客的购买行为以及购买目的的情况下，就很主观很片面的做出判断，导致推销的失败。

好的推销员善于抓住顾客心理，运用各种策略来对顾客加以诱导，通过上述案例请您回答以下两个问题：

- 1、这位推销员的失误之处在哪？
- 2、王夫人购买此书的动机是什么？

摘自《人员推销教程》

续 集

（学生们依自己的认识续编；反映了他们的决策意向）

旁白：推销员回去遇见经理

推销员：经理，你现在有没有客户需要我们帮助的？

经理：有。对了，你今天去王夫人那一定把定单签了吧？

推销员：别提了，她一点诚意都没有。我刚说了几句她就说不要了，所以我就回来了。

经理：是这样啊！那把事情的经过说给我听听。

旁白：此时推销员就把事情的经过向经理诉说了一遍。

经理：你说的我大致明白了，但我还是希望你把这笔业务继续下去，我们不要错过每一位顾客，争取每一位顾客。我希望你回去好好想一想，只要对百科全书有兴趣的人多会买我们的产品的。因为我们的产品和推销员都是最优秀的，有空再去一次吧！

推销员：好的，我回去想一想。

旁白：推销员又一次来到王夫人家。

推销员：对不起，打扰一下，我是 3+1 公司的业务员。我听说您需要一部百科全书我看我能帮您的忙。

王夫人：现在我不想要了。

推销员：这套百科全书适用任何一个年龄段，对您家人的知识储备有所帮助。

王夫人：哦，是吗？请等一下。

推销员：王夫人是我！

王夫人：怎么又是你？我对你的这本书已经没什么兴趣了。

推销员：王夫人可能您对我这套书没兴趣了，或者您的孩子需要也说不定呢？

王夫人：这套书对我的孩子有什么帮助呢？

推销员：现在的孩子不管是智力，还是生活环境都越来越好，不像我们那时候，就算脑袋好使，也没有条件买书，是吧？

王夫人：可不是吗！条件好了就想教育投资，一切不都是为了孩子。

推销员：你真是一位好妈妈，这是您孩子的照片吧？几岁了？

王夫人：九岁了。

推销员：上小学了吧？几年级了？

王夫人：三年级。

推销员：哎呀，这孩子一看就知道聪明，上学这么早以后一定有发展。王夫人您看孩子这个年龄正是汲取知识的时候，我们做家长的可不能耽误孩子啊！我们这套书就是为了丰富孩子的知识，开阔孩子的视野，专为他们设计的，我把您昨天想要的文学部分拿来了您看看。

王夫人：恩，是不错！

推销员：王夫人，我先给你留一个样本，等孩子回来让她先看看。是否能对这套书产生兴趣，孩子喜不喜欢。

王夫人：好，谢谢你。再见！

推销员：这是我们应该做的，能为您的孩子带去知识我很高兴。再见！

随后王夫人给公司打去订书电话。

（改写、续写 赵晓娟）

社会剧分析 1：

他真的成功了吗？

今天，我们“3+1”公司向大家奉献了一出小品剧，我们演出该剧的主旨是：如何做好一

个成功的推销员，推销商品有那些技巧？也许我们的演技不是很精湛，逻辑性不是很强，但我认为，这是我们成功的演出。无论从演出前剧本的准备，台词的推敲，表情的斟酌，语气的设定等，我们都费了心，尽了力。这对我们来说，可能是现实生活的预演。现代推销在中国社会不算很发达，但它正在发展中，前景是美好的。我们以后可能就是其中的一分子，也就可能遇到小品中的问题，到时我们该如何处理，我们又该具备什么样的素质呢？

我们暂不说戏演的怎么样，毕竟我们不是专业的导演、演员、制片，能做到这样已经不错了。现在，我们从这个剧本本身来分析一下，总体来说，这个剧情并不像“退鞋风波”那样矛盾突出，一波三折，它只是一个买与卖的商品交易过程，但这不是更能显出事情的本质吗？

从这部剧中，我们可以依次分析各个角色的心理。推销员是卖方，他主要是把新产品推销给顾客，这就要求他琢磨透顾客的心理，找出顾客的真实需求，排除顾客的虚假异议，最终与顾客达成一致，促进产品的销售；作为顾客来讲，她主要是想听推销员介绍产品，从中了解自己需要的信息，而且她最想让推销员向她介绍她最感兴趣的话题。如果推销员不理解她的心理的话，这桩买卖就很容易告吹；而作为一个销售主管，则需要了解下属的想法，善于点拨、诱导，批评与激励同时运用，才能达到事半功倍的效果。

以上是对这部剧的角色心理分析，现在我们再回到期剧本本身的内容上看。我们都知道推销员经过两次的登门拜访，终于把产品推销出去，在他看来，他好像是推销成功了。可我从各个角度来考虑，我认为，他在推销过程中仍有很多的失误，可以说是结果是好，过程很差。现在我们就简要分析一下。

先看第一幕，这是典型的推销的失误，这毋庸置疑。它不但没有明白金夫人的真实意图，而且还扭曲了她的本意，这就使接下去的谈话变得毫无意义，偏离了顾客的购买动机，当然推销也就没有实质性的进展。其实，王夫人本身是非常想买这套百科全书的，但为什么由非常感兴趣到不想买有这么大的转变呢？当金夫人提到孩子的时候，推销员就应该马上能明白她的意图，把重点转移到孩子身上了。这一点的失误告诉我们，作为推销员应具备敏锐的观察与反应能力，迅速抓住顾客的心理。

中间有一幕是推销员回到公司后，主管对他说了一番意味深长的话。这是很有必要的，否则，推销员不会意识到自己的失误，当然也就不会再进行第二次推销，这符合处事逻辑。反过来说，如果主管批评得太苛刻的话，就会使推销员没有信心继续下去了。

现在说说第二幕，这也许是最关键的了，成败都在于此。当推销员再一次来到金夫人家，那么如何进门这就成了首要的难题。如果换作是我的话，我想我不会让他这么轻易进门的，我觉得这不符合人的思维逻辑。试想，一个人已经对另一个人或事物失去了好感，第二次他还能有那样的热情吗？即使她真的很想买书，但她可以用另一种途径来获得。还有进门后的推销过程，台词设计得并不高明，甚至有点俗，从书联系到电脑，我觉得这样的搭配还是有些牵强，不具备说服力，因为你并没有涉及到书的内容的根本——对孩子究竟有怎样的切身利益。从这点来说，这个推销还是有点过于简单。

最后说一下啊，也许有些人会说这百科全书不是什么太贵重的东西，不值得跑一趟。可

你想想，精装的书，好的装帧，美好的图片，充实的内容，实际上是值得珍藏的，到什么时候都是有实用价值的。而更重要的是：第二次推销事关推销员自我价值的实现、公司形象的塑造、顾客网络的建立。因此，再去一趟也是有意义的，而且，这还是这部剧的闪光点。

总之，以上是我个人对这个案例的分析。好的方面我们应予借鉴，有失误的地方我们可以吸取教训。这次社会剧的演出，让我们有了一次锻炼的机会，也使我们认识到了很多问题，这对我们以后的生活和工作有很多的帮助。最后一句：感谢老师！

“3+1”公司 乔迎迎

社会剧分析 2：

我们案例所讲述的是一名推销员在进行推销的全部过程。在这个案例中，推销员的第一次推销并没有达到最终的目的——购买，那他之所以失败的原因又是什么呢？通过案例分析，我们了解到在购买的过程中，顾客对所要购买的商品抱有极大的兴趣。而她之所以产生兴趣的根本原因就是，所要推销的商品能满足顾客的某种需要，即增长孩子知识智力的需求。面对如此热情的购买者，对于一个推销员来说，这是一个难得的机会，成功的希望就在眼前。但完全不应该发生的问题出现了，推销失败了。不知推销员的哪一句话得罪了顾客，迫使顾客说了违心的话“不喜欢，不需要”。

问题出现在哪里呢？

在整个过程中，我们可以发现，由始至终一直是推销员独自在唱独角戏，他热情的介绍几乎让顾客没有表达的机会，他一直喋喋不休，自以为了解顾客的需求，自以为是地将其所认为的优点展现给顾客。

那么，他认为的优点是什么呢？商品有收藏价值，有玻璃的框架，美丽大方，密码锁；对于一个成人来说这确实是一份精美实用的礼品，但对于一个孩子呢？在孩子的视野里只有好与不好之分，只有感兴趣与不感兴趣之分。至于有什么价值也许会随着年龄增长而有所体验，但现在我不需要，有玻璃的框架，它会不会弄破我的手指？密码锁，在我有兴趣读书的时候还要去开那么一把复杂的锁，无聊。这些都不是孩子想要的。作为孩子的母亲，你会为你的孩子选择这样的百科读物作为礼品吗？

因此，我认为，推销员在其推销的过程中也应该学会倾听，让你的顾客说话，让他说出他感兴趣的东西，通过谈话充分了解顾客的需要，进而根据他的需求介绍你的商品，引导其产生购买欲望，进而采取购买行动，正中下怀。这样就不会发生推销的商品不对胃口的事情了。

推销是一门大学问，不可能通过一两个案例就将其概全。因此，要成为一名好的推销员，就要从各种推销案例和实例中吸取经验，积累经验，并坚持一条真理“永远满足顾客的需求为先”。

“3+1”公司 王芳

【社会剧 2】

销售过期药品

人物：药店销售人员小杨，郑经理，药品负责人，刘大爷及女儿，群众演员

旁白：这是发生在一个偏远山村的故事，这天药店小杨正在整理药品，电话铃声响了起来。

小杨：您好！这里是双莲药业，哦，原来是郑经理，要收回那些过期的药，我已经将这些药封存了，就等你过来取。那好的，再见！

旁白：这时，门开了，走进来一位老大爷和一位年轻的女子，小杨看到急忙走了过去。

小杨：大爷，您好，请问您有什么需要帮忙的吗？来，先喝杯水，慢慢说！

大爷：没时间喝水了，我老伴儿病得很厉害，需要一种药，我也说不清楚，让我女儿和你说吧。

女儿：是这样的，我妈妈突然心绞痛病发，村诊所又没有这种药了，我和爸爸走了好几里的山路才赶到这里，希望你能帮帮我们！（面容非常着急）

小杨：对不起呀，我们这种药目前也已经卖完了。如果可以，我让公司送一些，你们再等一下，好吗？

女儿：不行了，现在情况很危险，等药拿来，恐怕也来不及了。

旁白：此时在小杨的心里很矛盾，她想起了有过期了两天的这种药，要是卖给大爷，自己就违反了公司的规定；不卖给他们，大娘的病得不到控制，危险会更大，到底该怎么办？

小杨：（看到老人焦急的神色，又想到只过两天的药应该没有问题。于是决定把药卖给他们，一切后果都由我来负责）小刘同志，你过来一下，有件事要和你商量。我们目前的确没有这种药了，但有一批药才过期两天，如果用上对大娘的病可以缓解，你看和大爷商量一下，怎么办？

女儿：那好，我和爸爸商量一下，再告诉你

女儿：爸，小杨同志说店里没有这种药了，但有一批这种过期药，只过期两天，用上或许对妈的病情有效。

大爷：是不是没有这种药，你妈就没救了？啊？我不能没有你妈呀，咋的，也要试试

女儿：那好，我就和小杨说了。

女儿：小杨同志，我和爸爸说了，我们买这药！

小杨：我把情况已和你们说清了，如果一定要买，我去给你们拿。

旁白：小杨把药拿给了他们。（老大爷付钱）

小杨：大爷，您把地址和姓名告诉我一下。

大爷：我叫刘老根，住在龙泉屯。

旁白：小杨目送大爷和他的女儿走出门去。过了几个小时，公司派人来取药。

小王：小杨，你好，公司派我来取药，你准备好了吗？

小杨：噢，你好，小王，我都准备好了，我拿给你。

小王：我来清点一下。夷，怎么少了一盒？

小杨：没，没有呀，怎么会呢？（神色慌张）

小王：小杨，有什么事一定要说出来，我会帮你。

小杨：那盒药让我卖了。

小王：啊？这件事很重大，我无法解决，还是去告诉郑经理吧。

旁白：在郑经理的办公室里，郑经理很生气。

郑经理：小杨，今天到底是怎么回事？

小杨：事情是这样的，今天来了一位老大爷，他的老伴得了心绞痛，情况很危险，我就把药卖给他们了。

旁白：郑经理生气，拍了一下桌子。

郑经理：小杨，你怎么能这样做呢，不但违反了公司制度，毁坏了公司的形象，还有可能给顾客带来危险。你怎么负责？我现在就开除你！

小杨：经理，我知道错了，我会尽力去找大爷挽回一切，请你再给我一次机会。

郑经理：不可以，你回去好好想想吧。

旁白：小杨流着眼泪离开了办公室。

续 集

（学生们依自己的认识续编；反映了他们的决策意向）

到了第二天下午，老大爷和一群人来到药店。

大爷：小杨同志怎么不在呢？

店员：你有什么事吗？大爷。小杨今天不在，有什么可以帮忙的，你和我们经理说，我带你们去。

旁白：经理办公室，店员敲了门。

郑经理：请进！

店员：经理，有位大爷找您。

经理：噢，大爷，您好！

大爷：你好，我想找小杨同志呀，怎么没有看到她？

经理：原来您就是那位老大爷呀，对不起！大爷，小杨违反了我们公司规定，把过期药卖给了您，我们已经把小杨开除了。大爷我代表公司向您道歉，请您原谅！

大爷：经理呀，这事也不能怪小杨同志，我知道这件事的，请你不要开除小杨同志，她是好人呀！我今特地来感谢你们的。这是我女儿绣了一晚上的锦旗，送给你们。希望下次，我能看到小杨同志。

经理：大爷，真的谢谢你，我们会更努力工作的！

旁白：郑经理把大爷及群众送出了门外。故事到这里告一段落，小杨的命运如何，事情发展又会怎么样呢？希望大家讨论一下！

演员：孙洪刚，赵胜楠，郑洪娥，杨迎春。

（本剧属自编）执笔人：杨迎春

社会剧分析：

质量管理方面

质量是企业的生命，是企业立足市场的基础。药店在药品质量方面施行严格的质量管理系统，禁止过期药品出售，充分体现出公司质量第一，信誉第一的经营宗旨。经理对小杨的处分正是从战略意义出发。如果病人服用本公司过期药品导致病情加剧，直至生命危险，将给公司的名誉、信誉造成极坏的影响，甚至导致整个公司失败。“三株”的衰弱在一定的程度上也是由此导致的。经理对此事正是站在长远的角度处理的。以此告诫其他员工以后决不能再次发生这种或类似这种事情。

有效沟通方面

沟通主体与沟通对象在个性、心理等方面的因素会影响管理沟通的顺利进行。因此，有效的沟通就要了解沟通对象，增强沟通的针对性。沟通对象的需求、心理、知识、个性等因素对沟通效果影响很大。管理者在沟通前，应尽可能地了解沟通对象多方面的情况，真正做到“知己知彼”。经理在处理此事过程中，存在一种偏激行为，没有充分考虑到当天的事实情况，没有设身处地地站在员工角度想一想，没有针对性地进行沟通，因而做出的惩罚是缺乏事实依据的。

惩罚方面

惩罚采用的方法一般有批评、行政处分和除名。（1）批评是对轻微的违纪行为所采取的教育方法。包括口头批评、书面检查和公开检讨等形式。（2）行政处分是对较重大的违纪行为进行的处罚。包括记过、减薪、降级，撤职等形式。（3）除名是对于重大违纪行为进行的处罚，是组织所能行使的最重的惩罚。我认为经理处理过重。鉴于刘大爷的来访感谢，经理应该撤销对小杨除名的决定，采取其他教育方式。

辽宁省双莲药业有限责任公司

总经理 孙洪刚

【社会剧 3】

应该谁付打车费？

时间：3月14日

某顾客：喂今个儿天气挺好，陪我去买双鞋，好吗？

同伴：好呀，听说友谊鞋城挺便宜，我们到那去看看！

（他们来到友谊鞋城）

营业员：欢迎光临，今天我们商场实行折价销售，请问你要买什么鞋？

顾客：我吗？想买双旅游鞋。

营业员：哦，我们今天这里皮鞋打折特别多，要不你找双皮鞋？

顾客（对同伴）：要不，我买双皮鞋，你看行吗？

同伴：好，让营业员帮介绍一双吧。

营业员：那你看看这双怎么样，原价 160 多，现价才 98 元，挺便宜的，而且款式也挺新，还是今年流行的，你穿多大号的？

顾客：40 号的。

营业员：你看一下这双！

顾客：还可以，穿着挺舒服的。那你这价格打折，质量能保证吗？

营业员：它是中外合资上海著名鞋厂 TOPONE 生产的，质量绝对没问题！

顾客：那好，就这双了吧！

3 月 15 日

（顾客对刚穿了一天的皮鞋感到有些不太满意。正好发现鞋帮有一点要开胶的迹象，于是，来到柜台前）

营业员：您好！那双鞋穿起来还算舒适吧！

顾客：对不起，麻烦你仔细瞧瞧！

营业员：怎么了？，

顾客：你仔细看看！

营业员：（营业员看了看）没什么呀？

顾客：你看这，看这。

营业员（仔细检查）哦，这里似乎有点开胶了。好，我们给你免费修补，保证看不出痕迹来！

顾客：修？不，我要退货！虽然开胶只有一点点，但说明质量有问题。

营业员：就这么点毛病，完全不影响使用，不能退。况且，鞋已被你穿过，有磨损的鞋还卖给谁？

顾客：废话！不穿怎能发现质量问题？你不给退，我去找经理！

（客拎鞋直奔经理办公室）

顾客：你是楼层经理？

经理：请坐，请坐，有话好说。

顾客：不必了，你看看你们商场卖的鞋。

经理：（仔细检查）哦，好像有点开胶了，那我们负责为你免费修补。

顾客：刚才那个营业员就说修，不行！我要把鞋退了！

经理：可是你要退鞋不够条件呀！

顾客：不够条件？什么条件？就凭今天是 3 月 15 日，你就得给我退！

经理：（经过一番沉默）好！那我今天就把鞋退了！

顾客：那来时的打车费谁给我报啊？

（面对这个要求，双方进入僵持）

续 集

（学生们依自己的认识续编；反映了他们的决策意向）

（总经理办公室）

顾客：你看你们商场啊？我说要买旅游鞋，你们营业员非说皮鞋好，还打折。可是价格打折，质量也给我打折，不行，你得给我一个说法！

总经理：嗯，看出你是一个热爱运动的人，篮球不错吧！

顾客：（听到经理在夸奖自己，心理很高兴）还可以吧！（态度缓和）

总经理：要不这样，我给你换一双价值 148 元的安踏运动鞋，这就等于按进价给你。你看行吗？

于是，顾客高兴地离去。

案例创作：梁彦龙

社会剧分析：

首先，评价顾客的做法。皮鞋出现质量问题，顾客向商场要求退货，本来无可厚非。然而该顾客一再要求商场赔偿路费 20 元，就显得有些无理取闹了。因为商场有商场的规定，赔偿路费显然不符合商场规定。所以，该顾客的要求不能答应。

再来看营业员和楼层经理处理矛盾的办法。在面对无理顾客的无理要求时，营业员和楼层经理分别提出了其他不同的解决办法，在遭到顾客拒绝后，没有擅自做主，答应顾客的无理要求，可以说是正确的。

最后看总经理的做法。总经理采取以换代退的办法，用一双售价 148 元的安踏运动鞋代替了顾客要求的退货和赔偿 20 元路费。从表面看，商场似乎吃了亏，实际上，一双运动鞋的进货价格是 95 元，而皮鞋的售价为 98 元。可见，总经理的做法既使顾客得到满意，又避免了商场遭受损失，同时也不违反商场规定，可谓一举三得。

宏 腾 公 司 销 售 部 经 理 曲 波

社会剧分析：

这是发生在友谊鞋城的一个真实的故事。

由于质量问题所出现的问题而要求退货的现在可谓是层出不穷，进行赔偿的问题在商界来说也算不了什么。但是你见过顾客不但要求原价退货，并要求给予额外赔偿的，而原因就是他买的鞋出现点质量问题的么？我们组就是根据这一的题材来进行编剧，并演出的。我个人认为就取材方面我们做的还是比较好的。

然而，由于时间的紧促性，在有些细节的方面我们做的还不够，例如，鞋出现质量的原因，还有就是消费者，一名学生，因为打车回来要求换鞋，在很大的程度上有些说不过去，对于这些我们做的还不够完美，不够妥当，如果有时间的话，我相信我们会做的更好。另外，这一回都是我们的第一回表演，所以有些方面处理的并不是很好，相信再有这样的机会，我

们会做的更好。

另外我认为，我们在结局方面做的还是比较好的，总经理从正面回避了消费者所提出的问地，换了个角度进行思考，而是给他换了一双更好的鞋，表面上看是公司有点陪了，但是细细想来，这样做，一是可以使消费者满意，不影响企业的形象；二是鞋是公司上的，不一定会陪钱。所以我们的结局方面设计的还比较理想。

就总体而言，我认为我们组的表演还算成功，能把问题的关键较好地表现出来，并且较好地加以解决。

宏腾公司—李振波

【社会剧 4】

关玲错了么？

春节前夕，大正百货大楼内的顾客来来往往，好不热闹。为了迎接春节的到来，商场进了一批新鞋。这时，有位年轻的顾客来到了商场。

顾客：今天我休息，听说商场最近进了一批新鞋，要过节了，看看有什么新样式，来给自己选双新鞋。

销售员关玲（以下简称关）：小姐，您好！请问您需要些什么？

顾客：把这双鞋拿给我看看。

关：好的。这双鞋是澳洲纯牛皮的，采用先进的一流工艺，流水作业，精工而成。小姐，您穿上一定会很漂亮的！

顾客：嗯！不错，很合适我，多少钱？

关：因为春节要到了，我们 8 折优惠，原价 158 元，现价 126 元。

顾客：价钱还可以，穿上去也挺舒服的，那就买一双吧！

关：好的。但是-----（略带迟疑之色）小姐，是这样的：由于进货部门的一些疏忽，虽然这双鞋质量绝对没有问题，但在阳光的照射下，略微可以看出皮子上有一小块瑕疵，您看是不是再考虑一下？

顾客：这样呀！（面露犹豫之色）那我就仔细看看！

关：并不是很影响美观的！我想这双鞋过了春节后也许会打折，您看是不是到时再过来看看呢？

顾客：恩！那好！我再来吧！小姐，谢谢你！（她庆幸的走了）

销售员孙：（从另一个柜台走过来）小关，你做的不对呀！

关：我那里做的不对了？

孙：到手的钱，你就这样的放过了，你说你错在哪了？

关：可是商场讲的是信誉呀！那样做不好吗！

孙：鞋是她看上的，挑过了，关我们什么事？

关：如果顾客回家后发现问题岂不是不好！

孙：你怎么死心眼呀！如果都像你这样，咱们的鞋卖给谁呀？！

关：孙师傅，您不是常教育我们这些新员工要为顾客着想，替商场着想么？在顾客的利益上，尽量想顾客之所想么？

孙：我都卖了 30 多年的鞋了，还用你教育我（满脸的怒气）！

关：难道我卖给顾客有问题的鞋就对了么？！

孙：你还不服是不是！

关：我那里有不服，只是就事论事而已！

孙：你做错了事还不承认！

关：你这人怎么这样，强词夺理呀！以老买老！

二人言语不和，就这样争吵起来了！后来二人到了经理室，经理给予了处理。

如果你经理，将会怎样处理呢？销售员关玲错了么？

邦力涂料有限公司财务经理：关玲

社会剧分析：

我是邦立公司的营销经理。对于我们的社会剧我认为关玲的做法是正确的。首先，全心全意为消费者服务是社会主义商业特征的体现，应把服务放在首位，在此基础上获得赢利。其次，为了增加自己的营业收入而让顾客吃亏是损人利己的行为，特别是明知道顾客购买商品后必然吃亏而不去告诉顾客真相本身就是欺骗行为，有悖于商业职业道德。再次，“顾客至上，信誉第一”是商场提出的经营宗旨，关玲也正是按照商场提出的要求去做。最后，关玲的做法非但不会给企业带来损失而且还有利于企业经营。从表面上看，这一笔买卖没有成交似乎失去一笔收入，但从长远上看，这种处处为顾客着想把顾客利益放在首位的做法无疑会赢得顾客的好感。特别是在市场竞争激烈的今天，企业间的竞争信息是争取顾客。当顾客认识到他会在你放心购买到称心如意的商品享受到更多的满意和便利时便会义无反顾的充当你的宣传者，招来大批的忠实的顾客，因此，从长远来看，要想使销售不断增加，首先应把为顾客服务放在首位，只有得到顾客的信任，销售才会不断扩大，企业才会得到长远的发展。

选自《经营管理案例》 149 页 吉福林 主编
工商 00-6 于洪波

【社会剧 5】

“退鞋风波”剧本

地点：**鞋业公司

人物：顾客（张曼饰） 营业员（孙春梅饰）

楼层经理（潘宇饰） 业务部负责人（蔡文芝饰）

事件：一名顾客在**鞋业公司购买一双价值三百五十元的皮鞋，一个月后发现鞋帮有局

部开胶，鞋底有轻微断裂现象，于是到公司退货。与营业员，经理，业务部负责人之间展开了一场谈判。

（顾客手中拎一只装鞋的盒子怒气冲冲的上）

顾客：（面对观众）大家瞧瞧，快来瞧瞧，这是我十天前买的一双皮鞋。你看这底也断了，帮也开了，我白白搭了三百多块钱。这我找谁说理去。不行，我得找他们把鞋给退了。

（营业员上，表情自若站在柜台后）

顾客：啊，这不就是那天卖鞋给我的营业员吗！（来到柜台前）哎，小姐，这是我前几天从你这买的皮鞋，你看这帮也开了，底也断了，你赶紧给我退了吧。

营业员：（瞟了顾客一眼，又看了看鞋）鞋类属特殊商品，穿用后就不能再退了。

顾客：什么？不承认了？你们不是实行：“三包”吗？（拿出三包卡）你看这不写在纸上的吗，怎么没信誉啊？（念三包规定的内容）你看，这第一条。

营业员：（拿起鞋，仔细看）你这鞋开胶的原因是运动造成的，属人为原因；鞋底断裂虽属质量上的问题，但也和运动有直接关系，因此我们不能给您退货。但可以给予修补，我们保证修补前后是完全一样的。如果再出现问题，我们给您换。

顾客：那不行，三百多元的鞋，几天就穿坏了，怎么也不能说得过去，我必须要退掉。

营业员：退是不可能的，你也看过三包卡，开胶或者人为原因的断裂只给予包修。您看（指三包卡），在这里写着呢，修可以，退恐怕就不行了。

顾客：三包卡上都写的很清楚了，明明断了底就应该换，你们店不会这么没信誉吧？

（营业员无可奈何，沉默了一会）

营业员：既然你一定要退，那就去找经理吧，这事我恐怕无能为力了（指向楼层经理办公室，营业员下）

顾客：（拿起鞋），找经理就找经理，谁怕谁。

（楼层经理正在写字，顾客极用力敲门）

经理：（一愣）请进！

顾客：（开门）你是经理？（啊，对）好，你是经理，你管事，你得给我评评理，这鞋我得退了。

经理：这位小姐，您先消消气，有什么事慢慢说。来，先请坐。

顾客：坐什么坐，事没解决，不坐。

经理：（笑着说）那你站着就能解决事吗？这只能影响我们正常谈话。有话好好说，来，先坐下。

顾客：（拿起鞋）你看吧，这鞋，就这情况，我穿了刚一个月。

经理：（仔细检查鞋，点点头）恩，这鞋质量上的确有一定问题。哦，顺便问一句，你是做什么工作的？

顾客：导游。（不耐烦的）

经理：（笑着说）这就对了，你看，你每天走那么多路，不光脚累，鞋更累，而且，您这

皮鞋之所以开胶完全是保养不当造成的……

顾客：什么？你凭什么说我保养不当？这分明 是生产出来的时候就已经有问题了。

经理：（指着鞋的开胶部位给顾客看）。你看，这只鞋的开胶的部分只是这里，而如果单纯开胶的问题不可能只在这个部位开胶，所以这鞋不在包退范围之内。

顾客：就算我工作性质决定了鞋的寿命短，但也不至于短到一个月吧。人为原因是有，但质量问题也不能否认。

经理：所以，我们给您修补而不退。

顾客：不行，你不也承认这鞋有质量问题吗？那就得给我退。

经理：（沉思一会）这样吧，我看我们再这样争论下去也不会有结果，我们换种方式解决，你看怎么样？

顾客：那你说说看。

经理：这鞋是由业务部组织进来的，商品发生质量事故应该由业务部向厂家联系索赔。由于您的鞋属特殊情况，所以，您还是到业务部同他们协商一下吧。

顾客：您也解决不了啊！那好，再见。

（业务部负责人上，顾客来到业务部，敲门）

业务部负责人：请进。

顾客：你是业务部的负责人吧？楼层经理让我来找你。你看这鞋质量有问题，我要求给我退鞋。

（顾客有详细地述说了原委）

业务部负责人：你的问题争议太大了，还是请直接销售给你鞋的部门提出处理意见。我们大批量进货，不可能因一两双鞋而找厂家，那要每天都有像你这样的顾客，我们不是得天天跑厂家了。

顾客：那这鞋的确有质量问题，你们进的货，就得管。

业务部负责人：业务部只管进货前的质量问题，商品在销售过程中发生的质量事故，不由我们直接负责。（不耐烦的）

（电话铃响……）

业务部负责人：喂，啊，我马上来。（匆忙下）

（顾客一脸愕然……）

旁白：请问各位同学：

如果你是这位顾客，你应该怎么做？

如果你是这家公司的经理，你应该怎样解决这一问题？

元美公司“退鞋风波”剧本

—根据大连海事大学出版社《经营管理案例》

第六十二例 第 155 页

改编 潘宇

社会剧分析(1):

我是元美公司总经理，在导演短剧的过程中，公司全体员工始终尽心尽力，而且共同讨

论分析演出程序。很多细节我们都高度重视。在排练过程中，有很多我们没有经历过的事，要演的更加真实就必须仔细设计剧情。其中顾客往返于营业员和经理之间，她是如何从营业员那里受到冷漠而走到经理室这一细节，我们一致认为利用现代人尤其是小市民一类人，他们的推脱责任态度是最恰当的。后面又从经理室来到业务部也是这一手法。另外，在演出过程中大家都很投入，从中也学到了很多新的知识。

在排练小品时，首先应明确的是它的主旨。主旨即中心思想，它是一个灵魂，没有它就等于是植物人。在我们的剧中，所要表达的是：消费者利益受到损害时应该如何来维护；管理者如何管理好下属。留给我们的思考是：A 消费者应不应该投诉，以及到哪里投诉；B 作为主管应如何对待消费者的投诉；C 作为领导应该怎样处理推脱责任的下属。

首先，我们在导演过程中，虽然认识到了这一点，但是只注重了情节的逻辑性而忽略了它的主旨。我们将情节有序的安排下去，只是一种简单的罗列，没有烘托出中心，这是我们没有意识到的，因此是一大失误。另外，剧中有三个矛盾，矛盾冲突太多势必分散了中心，使中心不突出。第三，在导演过程中，还有礼貌问题是应抓住的，在激烈竞争的现实生活中营业员对待顾客是很热情的，像我们剧中的情节是很难遇到的，还有就是，经理接见顾客时起立以示礼貌。

这是每个人都能做到的。虽然这是为剧情发展而特定的，但也应注意剧情是服务于现实的，也是来源于现实的，今后我们不仅要在排练时注意，还应在生活中注意。

对于剧本本身的看法仅此，而对它所引发的思考，我是这样想的：

首先，顾客不会无缘无故到商店找事，所以无论是营业员还是经理都应高度重视。热心服务是现代社会的发展趋势而且将是将来竞争最主要的一种方式，因此，领导者必须树立服务至上的观念。

其次，顾客投诉要给以最大限度的满足，始终牢记顾客是上帝。生产与消费是相互依存的，没有消费是无法实现利润的。

第三，管理上要赏罚分明，对于犯错的员工应严格惩罚，最主要的是要让每一个人都意识到他们的过错是多么的严重，今后应该如何去做。

公司的成长壮大是每一位员工共同努力的结果，每一个环节都应重视。千里之堤溃于蚁穴，要始终保持高度谨慎的态度，防患于未然。我始终认为未雨绸缪胜过亡羊补牢。只有常存忧患意识公司才能稳步前进。

工商管理系-----00 级 6 班 元美公司 张曼

社会剧分析(2)：

《退鞋风波》乍一看，叙述的是一件再平常不过的小事，但细一看，却发现这个案例中有很多值得研究的地方，小到“三包”，营业员的服务态度，大到各个经理之间的相互推诿。但这只是表面现象，更深一层的则引到了应如何管理企业，以及企业内部职务分配问题上。现就这个案例中的商店出现的问题及应如何改进提出我的几点看法。

自有了“三包”卡，人们的大事小情都会依据“三包”卡的内容来找营业员或经理，因

而也难免会有故意找茬的顾客，此案例中的顾客就是这样。但我认为更重要的责任在于营业员，她只会在顾客退鞋时一味地把责任推给顾客，却不找找自身的原因，因而导致事情进一步恶化，因此营业员在售鞋之前，应该对顾客的职业有所了解，也应该为顾客提供一些防御的方法。要想做到这一点，企业就必须对营业员进行培训，让她们在上岗之前对自己所要销售的商品有详细的了解，这样才能为各种不同的顾客服务。

服务行业首先应有良好的售前、售中、售后服务，无论在什么情况下，“顾客总是对的”，即使她错了，那也是对的。有些事情往往因为态度的不同，而导致不同的结果。因此好的态度是解决问题的前提，如果服务行业连起码的态度都没有，那还有什么资格在行业中立足？因此营业员也要不断地进行服务态度培训，培训时可采用扮演角色的方法，即每个营业员都是其他营业员的顾客，有权要求其他营业员提供良好的服务，而且有义务向对方提供同样优质的服务。除此之外，还可以适时地采取头脑风暴法，选取几个典型的案例让大家讨论一下，鼓励大家提出好的建议，并以此让大家吸取经验教训，以避免相同的事情再次发生。

这个案例中，不只营业员的服务态度不好，就连管理人员也没有应有的良好素质，如果这个企业长期如此发展下去，最后的顾客也只能是他们自己了。因此企业应该发掘有责任心，有良好素质，有效率的经理并给予提拔，对缺乏责任心，遇事就推脱责任的经理降职使用。

企业除了要有好的营业员和经理外，还应建立一个权威机构，既能够站在消费者的立场上替顾客解决问题，又能够缓解双方的矛盾，起到桥梁的作用。这一方法的目标在于使双方理解和探索对方的思维角度和感觉，它是一个建立相互理解的过程，双方可在权威机构的协助下，分析有关事实，双方可以表达自己的感受，最后权威机构要帮助解决问题。还应建立一个监督机构，对营业员、经理进行监督，对不合格的营业员和经理给予批评或降职。试想一下，如果这个案例中的商店存在这两个机构，相信那个顾客也不会无处申诉了。

企业要想赢得顾客的心，就必须从小的方面做起，注重每一个细节，真正为顾客着想，这样企业才能继续发展，才能在行业中立足。

工商 00-6 元美公司 蔡文芝

【社会剧 6】

一条皮带

这是发生在百货大楼的一个故事。顾客陈某是位 60 多岁的老年顾客，在百货大楼买了一条皮带，回家后经人一说觉得不太满意，第二天到百货大楼退货，营业员高某接待了他。接着，发生了下面的故事……

高：大爷，您需要点儿什么？

陈：我是来退货的。（陈某把皮带放到高某的柜台上）

高：（看了看皮带）没什么问题呀，为什么要退呢？

陈：（有些不悦，沉着脸）是没什么问题，我就是想退。

高：（犹豫了一下）好吧，把您的发票给我看看。

陈：发票？商店没给我开发票啊！

高：不可能，我们商场 1 元以上的商品都给开发票。

陈：（不高兴了，大声说道）我这么大岁数了还能骗你吗？

这时，有很多人都把目光集中到了高某身上

高：我不是那个意思。按照规定没有发票不能退货，所以我不能给您退。

陈：不给退？是商店没给我开发票，又不是我的错。（陈某的说话声更大了）

高：（考虑到陈某年纪大了，记性差等原因）好吧，我给你退。给您退钱 19.5 元。

陈某：怎么是 19.5？我买这条皮带花了 21.9 元，你应该给我退 21.9 元。

高：这种皮带售价就是 19.5 元，没有 21.9 元的价格，应该给你退 19.5 元。

陈：那不行，我花 21.9 买的，你就该给我退 21.9 元

高：那不行，柜台里都没有 21.9 的价格。

接着，两人吵了起来，引起了更多人的围观，严重影响了正常的销售活动。

高：好吧，给你退了。

陈某这才慢慢的离去，可是刚好走出不远……

高：（低声地）真无赖！

陈：你骂谁呢？……

于是，两人又吵了起来，而且吵得更凶了。后来经人耐心劝说，陈某这才离去。

事后，商店领导经过研究，本着严格要求的原则，给予营业员高某通报批评的处分，并处以相应的罚款。

选自《经营管理案例》大连海事大学出版社 P₁₅₃ 吉福林

赵彦春

社会剧分析：

现代公司企业，树立顾客至上的原则，为企业带来了无限的发展潜力，但在经营的过程中也难免发生这样那样的事。

就本案例来讲：该名营业员在遇到老年顾客的无理刁难时，从公司的影响出发，勉为其难的为顾客退掉了没有发货票，价格不符的皮带。出发点虽好，但也明显违反了公司的明文规定。若人人效仿，就会造成人人随意退货，那么商场的秩序必定混乱不堪。另外营业人员不该骂人，这也造成了不良影响。

经理做的处理也不妥当，他不顾营业员的感受和立场，严重挫伤了员工的积极性，使企业的向心力受到极不好的影响，员工在以后的工作中只知按规定办事，不管对企业有何影响。

公司对员工的处罚也不全面，应有罚有奖，毕竟员工的出发点是好的，应在处罚之外给予适当的鼓励。这样即可以保证对公司规定的维护，也保全了员工的工作积极性。

最后在全公司范围内发出公告，如再有类似事情发生，一率不允许退货，交由部门经理

处理。

以上即为我“一条皮带”案例的看法。

恒发公司 刘博文

【社会剧 7】

48 台焊机带来的思考

人物：经营副厂长林彬，销售科长白光川，质量检验科长赵光一，技术科长李光武，企管办主任张世杰，财务科长王复利

地点：长春红星机械厂

剧情简介：某年 5 月 15 日，长春红星机械厂负责销售的经营副厂长林彬接到销售科长白光川送来的吉林油田 48 台摩擦焊机的退货信函。面对这一意外事件的发生，林副厂长决定于 5 月 20 日召开一次质量分析会，讨论一下解决办法。这部剧就是围绕这次会议展开的。

红星机械厂背景介绍：红星机械厂是一个 C620 车床的专业厂家之一。全厂分为铸造、锻造、加工、装配、热处理等 8 个生产车间，主要生产车床、摩擦焊机。产品畅销全国，远销泰国，驰名中外。两年前研制出摩擦焊机，投放市场，深受欢迎，于是大量生产，光销往吉林油田一家就达 48 台，价值 480 万。

某年 5 月 15 日，红星机械厂林副厂长办公室里

（有人敲门）

林：请进

（销售科长白光川推门进入，手拿一封信函）

白：厂长，这是吉林油田的退货信函，他们说我们的产品有问题，要求全部退货，怎么办啊？

林：哦，我知道了，你先出去吧，让我想想（林副厂长点燃了一只烟，猛吸了两口，满脸愁容，在屋子里来回踱步。这样过了十几分钟，林副厂长走到电话机旁，抓起电话，拨通了白科长的电话）

林：喂，白科长吗，我是老林啊，你通知大家一下，20 号我们要开一个质量分析会，让大家准备一下。

（时间转眼到了 20 号上午，会议室里正召开着由林副厂长主持的质量分析会）

林：大家都知道这次会议的内容了吧。关于这次退货事件，请大家谈谈吧。

（质量检验科长赵光一首先发言）

赵：这件事事关重大，关系到我们厂的声誉。这次退货，我认为主要是焊机本身的质量不过关。吉林油田反映我们的焊机性能差，主轴摆动过大，同心度不好，长此下去，就很容易造成钻头断裂，影响到油田的开采。

李（技术科长李光武）：不能单看退货这一表面现象，它反映出我们厂生产的焊机整体质

量差，我们要透过现象看本质，就是我们的生产技术水平还不够，还不过关，突出表现是我们的产品质量意识差，粗制滥造。

白（销售科白科长）：焊机退货一事，说明我们厂还缺乏市场与销售观念，虽然目前还只有一家退货，但我们不能没有危机意识。我们的主导产品车床销售就不佳，如果焊机再销售不出去，那我们就很难维持下去了。不过。油田方面说，如果我们返修成功不影响到质量的话，可以接受返修，但我们必须给予赔偿。

张（企管办主任张世杰）：这件事说明我们厂对新产品开发认识不足，指导思想只图扩大眼前的销量，而忽视了质量把关，没有处理好质量、产量与效益的关系。我认为还是采取措施进行返修。

王（财务科长王复利）：今年 我们厂生产的 120 台焊机，吉林油田购买了 48 台，占了 40%，销售收入达 480 万。如果全部退货，我们损失太大，这样的话今年的利润计划就完不成了。如果返修，赔偿的损失也不小，最好我们采取两全其美的办法，将损失减到最低。

（最后，林副厂长总结大家意见）

林：这次产品质量会议开的很成功，围绕焊机退货一事，大家都谈了自己的看法啊，既分析了原因，又提出了对策。但最后将如何处理，我再提 2 个问题，大家回去思考一下：

1. 这 48 台焊机是接受退货，还是接受返修，赔偿损失？
2. 从这件事上我们厂应该接受什么教训？今后应该怎么办？

选自《中国企业管理案例》之《长春红星机械厂的摩擦焊机》 P₂₂₆ 作者：赵文学 中国经济出版社

改编：群星集团 李虹

社会剧分析：

这部社会剧主要反映的是质量问题。红星机械厂面临自己的产品出现质量问题而吉林油又要求退货的情况下，到底该如何处理呢？这是红星机械厂要直接解决的问题。从中引发出来的基本问题是企业发现其产品质量存在问题时，应从哪方面去找原因，并采取相应措施才能奏效？

在具体该如何处理退货问题的质量分析会上，各层管理者都对退货问题进行了分析，并提出了相应方案。

首先，产品出现退货就已经造成了影响，不承认是不对的，应该承担责任。这点红星机械厂没有推卸责任，做的很对。

其次，在分析原因时，各抒己见，从不同侧面分析了出现问题的原因。质量检验科赵科长认为退货是因为产品质量有问题，造成焊机性能差；技术科李科长认为是技术不过关，质量意识差；销售科白科长认为是缺乏市场与销售观念；企管办张主任认为指导思想偏离了“质量、产量与效益”关系的正确轨道。这些分析较为透彻深刻，因此在处理这件事情的基础上要加强对企业自身各方面的管理，提高产品质量意识和工人技术水平，改变落后的制造工艺，严把产品、材料质量关，健全企业制度，严格执行工艺过程，确保产品质量。

再次，在决策方面，应如何采取措施使损失降到最低，在分析中无非存在这样三种情况：一、退货改善，这样会完全损失 480 万，但影响最好；二、返修改善，预计返修费用为每台一万元，那么损失 48 万元，损失不大，但影响不太好；三、既不退也不修，这样可以没有直接经济损失，但造成的影响是最不好的，企业也将会声誉扫地。那么，除了剧中人物所说的三种方案外，还有没有更好的方案呢？在出现问题时采取补救措施是必要的，但主要考虑到可操作性，既要考虑返修后合格，又要考虑到返修费用和赔偿损失的费用。从几种方案中综合考虑，我认为还是返修比较好，既减少了损失又不至于受到更大的影响。

通过这部社会剧的分析，我们应该深刻意识到产品质量的重要性。质量是企业生存发展的关键，而且“质量求生存，信誉求发展”是永恒的主题！

00——6 曾宪威

【社会剧 8】

请 假

旁白：张经理手下有两名特别的员工。一名是李小姐，她毕业于渤海大学企业管理专业。有明晰的头脑，领悟力强，工作表现好，尤其擅长办公自动化。张经理甚至以为这样的员工比男职员还好。可是，三个月后这个女职员就开始无故缺席，并且第二天总是表现出若无其事的样子。另一名是黄先生，他虽然无什么学历，但工作两年来一直勤勤恳恳，努力工作，从未请过一次假。

事情就发生在这一天，张经理的办公室静得出奇。因为到下班的时间了，张经理才吩咐于秘书通知加班，员工十分不满意，张经理自然也不愉快。

“咚咚咚”

“请进”于秘书喊道。

“经理，我想请假。”李小姐进门就说。

“有什么事吗？”张经理问到。

“我儿子生病了，刚才幼儿园的阿姨给我打电话告诉我的。”李小姐焦急的说。

“哎呀，小李啊，你工作能力强，这我知道，可你这工作态度...”经理没把话说完。

“可是经理，我这次真的很急啊，又不是我无故缺工”李小姐显得很无辜。

“那今天咱们加班，你又不是不知道，怎么能给你假呢？”

“咚咚咚”经理的话音刚落，又有人敲门，黄先生进来了。

“经理，我想请假。”黄先生很难为的说。

“你又有什么事？”经理很不耐烦，语气也很重。

“家里托人给我介绍了个对象，让我回家见个面。”

“先公事，后私事，你又不是不知道，你完全可以换个时间嘛。”经理皱着眉头说

“那多不好，让人家怎么说啊，说我没有诚意？”黄低头说着

“再说你也没提前通知加班，我都安排好了，怎么能说算了就算了呢？”他补充到

“那也不行，公事为重。”经理有点蛮横

“哎经理，话可不能这么说，我工作两年来，什么时候不好好工作，什么时候请过假，你也不是不知道。”黄有些激动

“经理，你就先准我的假吧，孩子还没人管呢。”李插话“万一有个三长两短，我可怎么办啊。”李流下了眼泪

“哎，小李，你别激动，慢慢来，你看这样行不行，先让你家人去照顾一下？”经理看着小李说

“不行啊，我老公不在家，经理快给我假吧，可不能再等了。”

“小李呀，你真的不能请假，你是公司的骨干力量，你走了，损失就大了，这笔生意对公司真的很重要，你还能真的不管吗？”经理似乎是在哀求

“那我也不能加班。”黄也很坚定“你俩别说的这么坚决，怎么说还是工作重要，你俩这样不是在为难经理吗？”于秘书帮经理解围。

“你懂什么呀，你又没有孩子，别乱插嘴，哪有你说话的份！”李对着于嚷到

“经理，今天你给我假我也走，不给我也走，总不能不管孩子吧？”李对着经理喊到

“经理，我得走，总不能把人家仍在那里吧？”黄也坚决的很

“今天请假不行，一个也不能走，你俩回去吧？”经理生气的说

“经理，你怎么能这样呢。”

“不行，我得走。”

李、黄你一嘴他一舌的说着

“你俩必须留下加班，要不就给你俩处罚，成什么样子了。”经理也很坚决

“如果你俩请假，以后就不用来上班了。”说完经理就摔门走了

问题：

- 1、你认为经理的这种做法是否正确，为什么？
- 2、组织管理工作中，应如何处理各种关系？
- 3、假如你是经理，从开始你将怎样处理此事？
- 4、假如你就是此经理，你将怎样继续处理此事，请续演。

南海出版社发行 星辰 主编《商法指南》 P₂₅₂ 改写 腾跃公司

张娜

社会剧分析：

通过该短剧可以看出，经理的错误之一是未及时指出职员无故缺席的错误，主管应当给部下灌注正确的工作观念。同时，对不按时上班的部下应当加以严肃处理。

第二个错误是临时通知部下加班。部下将置于公事之先，固然令经理生气，但公司临时命令部下务必加班，也不近情理，每个人都有自己的私事，因此，对加班应事先通知，没有做到这点，就是上级的责任。

必须紧急加班时，经理应如何对部下说呢？最好不要用传达命令式的口吻。可以强调此次加班的重要性，使部下与之达成共识，这样，部下就会甘心情愿的加班了。

为了使职员更有责任感，经理应当让他们全盘了解工作的内容，树立他们的主人翁意识，使他们有“舍我其谁”的担当勇气。

在续集中，经理的处理方式很好。她放弃了自己休息的时间，解决了职员的棘手问题，给予他们莫大的帮助，不但让部下归了心，也让部下知道了自己的错误，使他们对经理产生了感激之情，从而更加臣服于经理。

片中的两个职员也很优秀，他们衡量轻重后，最终还是以大局为重，在小我与大我的利益面前主动的放弃了小我的利益，选择了大我；在个人与集体面前，放弃了个人利益，选择了集体利益，这是值得我们称赞和学习的。

于景春

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、营销策划师、企业管理咨询师、企业总经理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含2年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话： 13684609885 0451- 88342620 **招生网站：** <http://www.mhjy.net>

电子邮箱： xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址： www.mhjy.net