

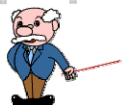
管理实务案例集

目 录

- 案例 1 海门市环宇化工厂的管理环境
- 案例 2 徐州市统合玻璃制品厂管理问题
- 案例 3 作为管理主体，应该干什么？
- 案例 4 唐校长应该干什么？
- 案例 5 小宋的困惑
- 案例 6 鼎立建筑公司
- 案例 7 蓝色的飘带
- 案例 8 管理问题分析
- 案例 9 联合邮包服务公司的科学管理
- 案例 10 推销新手乔艾玲
- 案例 11 裁员问题的冲突
- 案例 12 勤劳的亨利
- 案例 13 工作职责分歧
- 案例 14 这一案件的责任承担者是谁
- 案例 15 升任公司总裁后的思考
- 案例 16 苏南机械有限公司的控制问题
- 案例 17 该由谁骑这头骡？
- 案例 18 无锡煤矿机械厂组织结构图
- 案例 19 辞职事件
- 案例 20 煮青蛙
- 案例 21 新式烤面包机
- 案例 22 红色资本家
- 案例 23 江苏徐州齿轮箱有限公司的员工管理
- 案例 24 招募中层管理者的困难
- 案例 25 海门市化工原料有限公司的激励
- 案例 26 蓝钟表王国的困惑与再起

案例 27	管理沟通
案例 28	怎样才能使信息畅通、控制有效?
案例 29	方圆公司的激励制度
案例 30	新民钟表公司
案例 31	孙统合的领导风格
案例 32	顾厂长应该怎么办?
案例 33	管理者的职责
案例 34	管理者的素质
案例 35	目标管理
案例 36	管理沟通
案例 37	集权与分权
案例 38	人才招聘
案例 39	润达铁合金有限公司的组织结构
案例 40	乔利民是不是个好科长
案例 41	现代管理原理
案例 42	先锋通讯设备厂目标管理
案例 43	泰山建筑公司的目标利润决策
案例 44	哪种领导类型最有效
案例 45	红星公司的人员招聘
案例 46	温特图书公司的组织改组

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《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+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+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【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小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【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教育培训专家、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.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

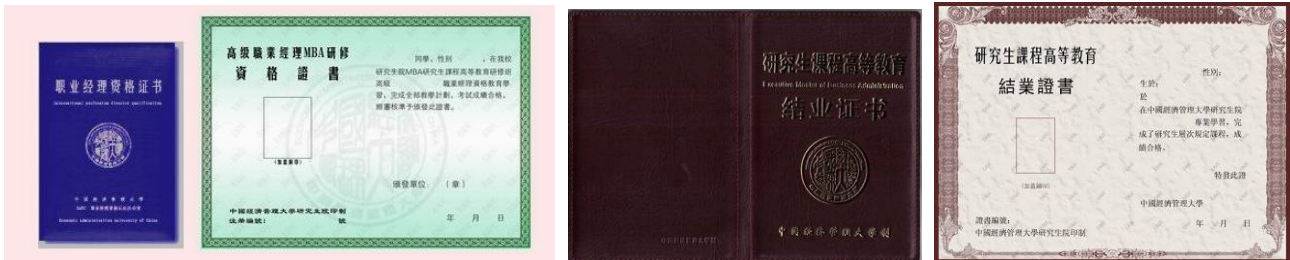
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【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】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>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</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

案例 1 环宇化工厂的管理环境

环宇化工厂是一家生产各种染料的私营企业。最近两年，该厂效率低下。工人的工作积极性下降，连续两年亏损了，顾洪斌等三位厂长很苦恼。

该厂负责人召开大会共同讨论这个问题，结果发现，原来最大的原因是厂房太旧，下雨漏水；有些机器老化，影响了生产的进度，而且对员工的安全造成了一定的威胁。多数职工建议重建厂房，有的职工甚至想离开该厂。

经过各负责人周密分析，最后厂部决定向银行贷款修建旧厂房，车间和整修机器。从 2004 年初开始，经过一年的时间，该厂将多数厂房，车间已新建完成，并把机器、设备装配到了新的车间。自 2005 年起，该厂以全新的面貌投入生产，职工们的积极性大大提高，工作效率也上升了。厂长们的脸上露出了笑容，终于把这家快倒闭的企业有重新推上了发展道路。

思考题：

- 1、试分析该厂内部环境对其生产的影响。
- 2、你认为怎样才能搞好企业的内部环境？

案例 2 统合玻璃制品厂管理问题

统合玻璃制品厂位于徐州市柳新镇北郊，交通运输便利，主要生产各种类型的玻璃瓶此类产品销往全国各地。柳新镇共有玻璃厂 24 家，该公司为了适应市场竞争的需要，积极采取各种措施来适应环境，改变环境，不断提高竞争力。

2004 年 7 月，由于环境温度的影响，生产出来的大部分产品是有缺陷的，造成了资源和原材料的浪费，给企业带来了很大的经济损失。由于玻璃行业风险的，所以只要出现影响组织完成目标任务的因素时，必须解决。当时，为了保证熔料的温度，每天都必须要用油来提高炉的温度。在这种情况下，厂长高薪聘了些技术员来检查第一生产线的熔料炉，分析温度达不到要求的原因。几个技术员并没有真正了解真实情况，只凭自己的个人经验判断问题。结果只是有病乱投医，温度还是没有提上来。其实这位厂长并没有注意到在此之前，该车间主任已向这位厂长提了些建议，而且这些建议正是解决问题的方法，但是这个厂长并没有听，更没有接受。据了解这个车间主任只有两年工作经验，虽然自己有自己管理的一套但缺乏相应的专业知识，由于炉温

是整个生产过程的关键因素，所以这一点是厂长、技术员和车间主任都关心的问题，车间主任提了很多好的建议，但均未被接受，所以这个问题拖了很久。最后还是由这个车间主任组织员工按照他的方法把问题解决了。

思考题：

- 1、你认为作为最高管理者应具备哪些具体素质？
- 2、从本案例中你得到了什么启示？

案例 3 作为管理主体，应该干什么？

蒋华是某新华书店邮购部经理。该邮购部每天要处理大量的邮购业务，在一般情况下，登记订单、接单备货、发送货物等都是由部门中的业务人员承担的。但在前一段时间里，接连发生了多起 A 要的书发给了 B，B 要的书却发给了 A 之类的事，引起了顾客极大的不满。今天又有一大批书要发送，蒋华不想让这种事情再次发生。

思考题：如果你是蒋华应该怎样处理这批书？为什么？

案例 3 唐校长应该干什么？

唐强最近被任命为天虹中学校长。尽管唐强才 35 岁，但从教已有 12 年，取得过许多教学成果，尤其他组织的学校数学竞赛班，在每年市中学生数学竞赛中总能拿到几个好名次。他工作努力，认真负责，干起事来有一股不做好不罢休的劲，同事们都称其为“拼命三郎”。两年前上级部门还特地送他去国外进修中等教育，在中教系统中被选送出国进修是件十分稀罕和光荣的事。唐强上任之后不久提出他的发展思路：

- 1、天虹中学在未来若干年中要发展成为全市最好的重点中学，再争取若干年后成为全国一流的重点中学。
- 2、最好的重点中学要有高的升学率，要培养优秀的高中毕业生，要有一流的教学设施。
- 3、一流的中学要有一流的师资，要引进特级教师，要引进优秀的高级教师，要吸引博士、硕士来天虹任教。
- 4、要出一流的教学成果，不断地改革课程体系，改进教学方法，设立第二课堂。
- 5、提高教师待遇，增强凝聚力。

唐强的发展规划，使天虹中学的全体教职员工很激动。因为尽管天虹中学原来基

础不错，但近年来也时不时发生教师流失、升学率下降，学生家长不满增加的情况，特别据内部消息说天虹的市重点中学的位置可能有问题，因为市里开始采用重点中学非终身制的改革措施，以激励学校相互竞争积极向上。新校长提出这一宏伟目标确实道出了全体教职员的心声。

时间过得很快，转眼一年已经过去。一年中，唐校长为推进他所提出的发展思路，茶不思饭不想，全身心扑在学校的工作上，人也瘦了不少，但学校的面貌变化不大。昨天副校长王怡亭向他提交了调离天虹的报告，使唐强颇为震惊和气愤，心想这不是存心拆我的台嘛，现在学校创一流正处于关键时刻。于是唐强决定与王副校长好好谈一谈：

“老王，是不是我的工作方法有问题，哪里得罪了你或哪里有所失误，所以你想离开天虹？如果是这样我向你道歉！”

“没有，没有，唐校长，是我自己要走，新单位也是一所中学，我并不离开教育战线，不是为了待遇与工资。”王副校长急忙辩解地说。

“那么，为什么呢？天虹创一流正需要你这样熟悉教学管理的老校长。”唐强不解地说。

“唐校长，说实话，你提出学校创一流的想法我一直很是佩服，也真想跟着你大干一场，”王怡亭喝了一口茶水，继续说：“可是一年下来，我发现我已无用武之地了，我自己感觉我虽年纪比你大近 15 岁，但仍不属于能接受新观念的人。”

唐强觉得不可理解，王副校长所负责的教学、后勤方面正是创一流非常重要的领域，怎么说无用武之地呢？王怡亭看了唐强一眼，继续说：“我所说的无用武之地，是因为教学、后勤等工作实际上都是唐校长亲自在做，在推进，我可有可无。”

“是吗？我可没有任何排挤你的意思。我是着急，看着教学上不去，学校硬件设施上不去，创收上不去心里急啊。”唐强感到很委屈，自己为学校努力，却有不少人不理解，创一流真难啊。

王副校长终于走了，唐强任命了一位新的副校长替代王副校长的职位。

思考题：

- 1、唐校长所提出的发展思路是否是天虹中学的组织目标？
- 2、王副校长要离开天虹的原因是什么，说明了什么？
- 3、管理一个学校和管理一个企业有什么相似之处和不同之处？

4、唐校长的管理方式有什么不对吗？

案例 5 小宋的困惑

小宋毕业于国内某名牌大学的机电工程系，是液压机械专业方面的工学硕士。毕业以后，小宋到北京某研究院工作，其间因业绩突出而被破格聘为高工。

在我国科研体制改革大潮冲击下，小宋和另外几个志同道合者创办了一家公司，主要生产液压配件，公司的资金主要来自几个个人股东，包括小宋本人、他在研究院时的副手老黄，以及他原来的下属小秦和小刘。他们几个人都在新公司任职，老黄在研究院的职务还没辞退掉，小宋、小秦、小刘等人则彻底割断了与研究院的联系。新公司还有其他几个股东，但都不在公司任职。

各人在公司的职务安排是：小宋任总经理，负责公司的全面工作；小秦负责市场销售；小刘负责技术开发黄负责配件采购、生产调度等。近年来公司业务增长良好，但也存在许多问题，这使小宋感到了沉重压力。

第一，市场竞争日趋激烈，在公司的主要市场上，小宋感受到了强烈的挑战。

第二，老黄由于要等研究院分房子而未辞掉在原研究院的工作，尽管他分管的一摊子事抓得挺紧，小宋仍认为他精力投入不够。

第三，有两个外部股东向小宋提建议，希望公司能帮助国外企业做一些国内的市场代理和售后服务工作。这方面的回报不低，这使小宋(也包括其他核心成员)颇为心动，但现在仍举棋不定。

第四，由于公司近两年发展迅速，股东们的收入有了较大幅度的增加，当初创业时的那种拼搏奋斗精神正在消退。例如，小宋要求大家每天必须工作满 12 小时，有人开始表现出明显的抵触情绪，勉强应付或者根本不听。

公司的业绩在增长，规模在扩大，小宋感到的压力也越来越大。他不仅感到应付工作很累，而且对目前的公司状况有点不知所措，不知该解决什么问题，该从何处下手；公司的某些核心成员也有类似的感觉。

思考题：

为使小宋的公司更上一个台阶并进入良性循环，你分析案例后有何建议？

案例 6 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的沟通经常不顺畅，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，客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。

归纳起来，促使鼎立建筑公司取得成功的因素主要有：①人数少，组织结构简单，

行政效率高；②公司经营管理工作富有弹性，能适应市场的快速变化；③胡经理熟悉每个员工的特点，容易做到知人善任，人尽其才；④胡经理对公司的经营活动能够及时了解，并快速做出决策。

对于鼎立建筑公司目前出现问题的原因，管理顾问归纳为：①公司规模扩大，但管理工作没有及时地跟进；②胡经理需要处理的事务增多，对“元老”们疏于管理；③公司的开销增大，资源运用效率下降。

对管理顾问的以上分析和判断，胡经理表示赞同，并急不可耐地询问解决问题的“药方”。

思考题：

请你分析案例后，代替这位管理顾问向胡经理提出具体可行的改进建议。

案例 7 蓝色的飘带

“真是闷死人！”“还不如回去，干脆不干了！”“有风，多么好啊！”这些抱怨来自美国一家工厂的车间里。时值盛夏，又阴雨连绵，不用说车间里，就是室外也闷热得不得了。难怪工人们抱怨了！这座车间很大，高达 15 米，但现代化的空调设备在高达 15 米的顶棚上，使人们感觉不到风的存在。更何况这种现代化的空调设备是安置在封闭的车间内，而这个车间的工人大多数来自美国得克萨斯州，农民出身，他们养成了露天作业的习惯。

工人的积极性受到了很大的影响，工厂请来了行为科学专家、社会心理学家和工效学专家，会同工人一起讨论这一问题，确立了改进的目标，研究、列举了多个可行方案，分析、比较、评价后推举出一个较理想的方案：

1、在空调机下方坠着几米长的飘带，于是风一吹来，飘带迎风起舞，会使工人看到风的存在，自然感到凉爽了。

2、飘带是什么颜色的？红的？不行，温暖兴奋、热血沸腾，令人烦躁不安。白的？清淡，对多愁善感的人又意味着悲伤。黑的？庄严肃穆，但又有丝丝恐惧感。还是蓝的吧！清静，清爽，令人心旷神怡！

于是，条条蓝色的飘带系在空调机的下方，风一吹来，条条飘带飞舞起来，工人们喊：“风来了。”他们看到了风，不再感到闷热，劳动效率提高了。

思考题：

- 1、“蓝色飘带”给与我们什么启示？
- 2、工效学的研究对象是什么？
- 3、怎样当好管理者？

案例 8 管理问题分析

王中是一个冷冻食品厂厂长，该厂专门生产一种奶油特别多的冰淇淋。在过去的 4 年中，每年的销售量都稳步递增。但是，今年的情况发生了较大的变化，到 8 月份，累计销量比去年同期下降 17%，生产量比所计划的少 15%，缺勤率比去年高 20%，迟到早退现象也有所增加。王中认为这种情况的发生，很可能与管理有关，但他不能确定发生这些问题的原因，也不知道应该怎样去改变这种情境。他决定去请教管理专家。

思考题：

科学管理理论的管理专家，会认为该厂的问题出在哪里，并提出怎样的解决方法？

案例 9 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，从而给出每一位司机每天中工作的详细时间标准。

为了完成每天取送 130 件包裹的目标，司机们必须严格遵循工程师设定的程序。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。

思考题：

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 10 推销新手乔艾玲

你是苏伊康计算机系统公司中负责营销工作的经理。去年你招来一位刚从大学管理系毕业的女大学生乔艾玲。可是这一年来，她在业务上的表现一般。公司领导为了促进销售的发展，制定了销售额与奖金直接挂钩的政策，你很清楚小乔很想能多卖掉些计算机，以便多赚些奖金，为她的成家准备好条件。而且她还承认东北地区对计算机的需求量不小，并且看来还会进一步扩大。可是你不明白的是，小乔实际上做成的销售额却很低。

思考题：

为解决这问题，你该采用下列行动方案中的哪一种呢？

- 1、把推销员的工作成绩在办公室中公布出来，让大家都知道谁干得好，谁干得差。
- 2、找小乔谈一次话，清楚地点明她若能提高销售额，会带来多大的经济收益。
- 3、正告小乔，下季度若再达不到布置给她的销售定额，公司只好请她另谋高就了。
- 4、要她跟着你去走访几家新用户，你给她做示范，看销售老手是怎样做好工作的。
- 5、啥事不用做，小乔的工作不久就会好起来的，因为她反正会通过实践积累经验。

案例 10 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，年底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厂严格控制经费支出，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。

该公司阀门厂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，正像上两个月发生的情况一样，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：“我知道你过去的成绩不错。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一做法的理由时，他又开始有点为此感到犯难了。

思考题：

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？

案例 12 勤劳的亨利

下面的这段对话发生在一个星期四的上午，是在某制造分公司经理吉姆和财务主管亨利之间进行的。

吉姆：谢谢你提供这些数字，亨利，这正是我们所需要的。但是，为什么不在总

部所要求的星期一准备好呢？

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

吉姆：我知道你工作努力，亨利。我绝不认为你工作不努力！但你知道总部要这些数字已经有两个多星期了，你说过在星期一准备好并为我送到总部没有什么问题。

亨利：这个星期一总部不是真正需要这些数字。他们没有为这数字来麻烦我们，不是吗？

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

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

吉姆：亨利，我不是要你工作得更加努力。你在这上面花的时间已经太多了！

亨利：那你为什么还这样批评我？我真不知道你想要我做什么！我是这儿最努力的人，我还能多做什么？

思考题：

- 1、制造分公司经理吉姆和财务主管亨利之间冲突的根源在哪里？
- 2、如何杜绝该类问题不再发生？

案例 13 工作职责分歧

一个机床操作工把大量的机油洒在他机床周围的地面上。车间主任叫操作工把洒掉的机油清扫干净，操作工拒绝执行，理由是工作说明书里并没有包括清扫的条文。车间主任顾不上去查工作说明书上的原文，就找来一名服务工来做清扫工作。但服务工同样拒绝，他的理由是工作说明书里也没有包括这一类工作。车间主任威胁说要把

他解雇，因为这种服务工是分配到车间来做杂务的临时工。服务工勉强同意，但是干完之后立即向公司投诉。

有关人员看了投诉后，审阅了三类人员的工作说明书：机床操作工、服务工和勤杂工。机床操作工的工作说明书规定：操作工有责任保持机床的清洁，使之处于可操作状态，但并未提及清扫地面。服务工的工作说明书规定：服务工有责任以各种方式协助操作工，如领取原材料和工具，随叫随到，即时服务，但也没有明确写明包括清扫工作。勤杂工的工作说明书中确实包含了各种形式的清扫，但是他的工作时间是从正常工人下班后开始。

思考题：

- 1、对于服务工的投诉，你认为该如何解决？有何建议？
- 2、如何防止类似意见分歧的重复发生？
- 3、你认为该公司在管理上有何需改进之处？

案例 14 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致故红旗电缆厂应与其共同赔偿。

思考题：

该案例中责任者应该是哪一方？为什么？

案例 15 升任公司总裁后的思考

郭宁最近被一家生产机电产品的公司聘为总裁，在他准备去接任此职位的前一天晚上，他浮想联翩，回忆起他在该公司工作 20 多年的情况。

他在大学时学的是工业管理，大学毕业获得学位后就到该公司工作，最初担任液压装配单位的助理监督。他当时感到真不知道如何工作，因为他对液压装配所知甚少，在管理工作上也没有实际经验，他感到几乎每天都手忙脚乱。可是他非常认真好学，他一方面仔细参阅该单位所订的工作手册，并努力学习有关的技术书刊；另一方面监督长也对他主动指点使他渐渐摆脱了困境，胜任了工作。经过半年多时间的努力，他已有能力独担液压装配的监督长工作。可是，当时公司没有提升他为监督长，而是直接升他为装配部经理，负责包括液压装配在内的四个装配单位的领导工作。

在他当助理监督时，他主要关心的是每日的作业管理，技术性很强。而当他担任装配部经理时，他发现自己不能只关心当天的装配工作状况。他还得做出此后数周乃至数月的规划，还要完成许多报告和参加许多会议，他没有多少时间去从事他过去喜欢的技术职责。当上装配部经理不久，他就发现原有的装配工作手册已基本过时，因为公司已安装了许多新的设备，吸收了一些新的技术，这令他花了整整一年时间去修订工作手册，使之切合实际。在修订手册过程中，他发现要让装配工作与整个公司的生产作业协调起来是需要有很多讲究的。他还主动到几个工厂去访问，学到了许多新的工作方法，他也把这些吸收到修订的工作手册中去。由于该公司的生产工艺频繁发生变化，工作手册也不得不经常修订，郭宁对此都完成得很出色。他工作了几年后，不但自己学会了这些工作，而且还学会如何把这些工作交给助手去做，教他们如何做好，这样，他可以腾出更多时间用于规划工作和帮助他的下属工作得更好，以及花更多的时间去参加会议、当他担任装配部经理 6 年之后，正好该公司负责规划工作的副总裁辞职应聘其他公司，郭宁便主动申请担任此一职务。在同另外 5 名竞争者较量之后，郭宁被正式提升为规划工作副总裁。他自信拥有担任此一新职位的能力，但由于此高级职务工作的复杂性，仍使他在刚接任时碰到了不少麻烦。例如，他感到很难预

测 1 年之后的产品需求情况。可是一个新工厂的开工，乃至一个新产品的投入生产，一般都需要在数年前做出准备。而且，在新的岗位上他还要不断处理市场营销、财务、人事、生产等部门之间的协调，这些他过去都不熟悉。他在新岗位上越来越感到：越是职位上升，越难于按标准的工作程序去进行工作。但是，他还是渐渐适应了，做出了成绩，以后又被提升为负责生产工作的副总裁，而这一职位通常是由该公司资历最深的、辈分最高的副总裁担任的。到了现在，郭宁又被提升为总裁。他知道，一个人当上公司最高主管职位之时，他应该自信自己有处理可能出现的任何情况的才能，但他也明白自己尚未达到这样的水平。因此，他不禁想到自己明天就要上任了，今后数月的情况会是怎么样？他不免为此而担忧！

思考题：

- 1、 你认为郭宁当上公司总裁后，他的管理责任与过去相比有了哪些变化？应当如何去适应这些变化？
- 2、 你认为郭宁要成功地胜任公司总裁的工作，哪些管理技能是最重要的？你觉得他具有这些技能吗？试加以分析。

案例 16 苏南机械有限公司的控制问题

苏南机械有限公司是江南的一个拥有三千多名职工的国有企业，主要生产金属切削机械。公司建立于解放初期，当初只是一个几十人的小厂。公司从小到大，经历了几十年的风风雨雨，为国家作出过很大的贡献。80 年代，公司取得了一系列令人羡慕的殊荣：经主管局、市有关部门及国家有关部委的考核，公司各项指标均达到了规定的要求，因此被光荣地评为国家一级企业；厂里的当家产品，质量很好，获得了国家银质奖。随着外贸体制改革，逐渐打破了国家对外贸的垄断，除了外贸公司有权从事外贸外，有关部门经考核，挑选了一部分有经营外贸潜力的国有大、中型企业，赋予它们外贸自主权，让它们直接进入国际市场，从事外贸业务。公司就是在这种形势下，得到了上级有关部门的青睐，获得了外贸自主权。

进入 90 年代，企业上上下下都感到日子吃紧，虽然经过转制，工厂改制成了公司，但资金问题日益突出，一方面公司受“三角债”的困扰，另一方面产品积压严重，销售不畅。为此公司领导多次专题研究销售工作，大部分人都认为，公司的产品销不动，常常竞争不过一些三资企业和乡镇企业，问题不在产品质量，而主要是在销售部

门的工作上。因此，近几年公司对销售工作做了几次大的改革，先是打破了只有公司销售部门独家对外进行销售的格局，赋予各分厂（即原来的各车间）进行对外销售的权力，还另外组建了几个销售门市部，从而形成一种竞争的局面，利用多方力量来推动销售工作，公司下达包括价格浮动幅度在内的一些指标来加以控制。与此同时，公司对原来的销售科进行了充实调整工作，把销售科改为销售处，以后又改为销售部，现在正式改为销售公司。在人员上也作了调整，抽调了一批有一定技术、各方表现均不错的同志充实进销售公司。这样一来，从事销售工作的人员增加了不少，销售的口子也从原来一个变成了十几个。当初人们担心，这样会造成混乱，但由于公司通过一些指标加以控制，所以基本上没有出现这种情况，但是销售工作不景气的状况却没有根本改变，这是近年来一直困扰公司领导的一大问题。

与此同时，公司的外销业务有了长足的发展。当初公司从事外销工作的一共只有五六个人，是销售科内的一个外销组，以后公司获得了外贸自主权，公司决定成立进出口部专门从事外销工作，人员也从原来的几个发展到了今天的 30 个：除了 12 个人在外销仓库，18 个人中有 5 个外销员，5 个货源员，其他的人从事单证、商检、海关、船运、后勤等各项工作。公司专门抽调了老王担任进出口部经理。老王今年 50 岁，一直担任车间、科室的主要领导，是公司有名的实力派人物。在王经理的带领下，进出口部的业绩令人瞩目：1996 年的外销量做到了 450 万美元，1997 年达到 500 万美元，1998 年计划为 650 万美元，1 到 9 月份已达到了 500 多万美元，看来完成预定的计划是不成问题的。

成绩是显著的，但问题矛盾也不少。进出口部成立以来，有三件事一直困扰着王经理：一是外销产品中，本公司产品一直上不去。公司每年下达指标，要求进出口部出口本公司一定量的产品，如 1998 年的指标是 650 万美元的外销量，其中本公司的产品应达 350 万美元。公司的理由是：内销有困难，进出口部要为公司挑担子，虽然做公司产品，对进出口部来讲没多大利润，但这关系到全公司 3000 人的吃饭问题。因此，进出口部只得接这任务，王经理再将指标分解给外销员，即每人做 70 万美元的本公司产品，可结果总是完不成。王经理和外销员都反映，完不成的责任不在进出口部，因为订单来了，本公司分厂不能及时交货，价格也有问题，所以只能让其他厂去做，进出口部做收购，这样既控制价格、质量，又能及时交货。讲穿了，做本公司的产品，进出口部要去求分厂，而做外购是人家求进出口部，好处也就不言而喻了。

公司对进出口部完成不了本公司产品的出口任务一直有意见，进出口部与各分厂的关系也搞得很僵，而且矛盾还在发展之中。二是部内奖金的分配问题。近几年，公司对工资奖金的发放也作了些改革，公司负责发工资，奖金的额度控制在公司，但具体如何发放，由各部门自行确定。这一来王经理就要与公司谈判奖金额度，它虽然是与效益挂钩的，但这仍是项艰难的讨价还价的工作，好在王经理是位经验丰富的中层干部，为进出口部争取到了较好的奖金额度。对王经理来说，更难的是有了奖金额度，如何在部内分配。开始的时候，王经理采用基本平均的分配方式，理由是：进出口部的成绩是大家一起做的，缺少了哪个人的努力都不行，虽然各人干的工作不一样，贡献也不同，但这些在工资里已有所体现，因为现在的工资主要实施的是岗位工资制，仓库工人的工资大约只有外销员工资的一半，差距已经拉开了，而奖金发放的标准主要看大家在各自的岗位上是不是在努力工作，如大家都在努力工作，那么就应拿一样的奖金，违反纪律，工作不认真，出了差错应扣发奖金。这样做引起了一部分人，特别是外销员的不满，他们认为这是平均主义在奖金分配上的反映，奖金是分配中的一个组成部分，而且随着发展，这一块在收入中占的比重会越来越大，工资在收入中占的份额在下降，因此奖金分配搞平均主义，那么大锅饭的弊病就无法根除。王经理想想也有道理，经过反复考虑，他决定拉开奖金分配的差距。王经理将外销员和与之相配合的货源员的奖金与他们的创利结合在一起，即将他们每月创净利的5%作为他们的分配基数，外销员与货源员之间按八二比例分配，即外销员奖金额为净利的4%，货源员拿1%，其他人员由经理按总体任务完成情况定，当然仓库工人为最低。最后分配的结果，各种人员所得的奖金数差距拉大了，最高的和最低的有时相差10~20倍。当然拿得少的人不满意了，他们认为外销员拿得那么多，这不公平，好事都是他们的，什么出国、参加广交会等，已经得了很多好处，现在奖金又拿那么多，我们拿得少，以后就少干点，我们少干，看看他们能完成那些订单吗！当然奖金发放的方式是不公开的，要是公开的话，那真要闹翻天了，但没有不透风的墙，每人都有所感觉，只是不最清楚而已。就是这样，已有不少反映传到王经理的耳中了，据说有人还到公司总经理那儿去告状了。王经理感到右也不是，左也不是，到底该怎么办呢？三是外销员队伍的稳定问题。近几年已有几位外销员跳了槽，而且跳出去的人据说都“发”了，有的自己开公司做贸易，有的跳到别的外贸公司，因为他们是业务熟手，手中又有客户，所以都享有很高待遇，一句话，比在原来公司好多了。这又影响了现在的外销员。

公司虽然在工资、奖金上向外销员作了倾斜，但他们比跳槽的收入还差一大截，因此总有些人心不定，有的已在公开扬言要走，王经理也听到一些消息，说是有的人已在外面悄悄干上了。面对这样的状况，王经理心里万分着急，他知道，培养一个好的外销员不易，走掉一个外销员，就会带走一批生意。他深知问题的严重性，也想了好多办法，想留住人心，比如搞些活动，加强沟通等等，但在有些人身上收效很少。该怎么办呢？这是王经理一直在思考的问题。

思考题：

- 1、你对案例中提到的公司面临的问题是怎么看的？
- 2、王经理该如何对外销员实施有效的控制？
- 3、你对困扰王经理的三大问题是怎么看的？你如是王经理该如何处理这三大难题？

案例 17 该由谁骑这头骡

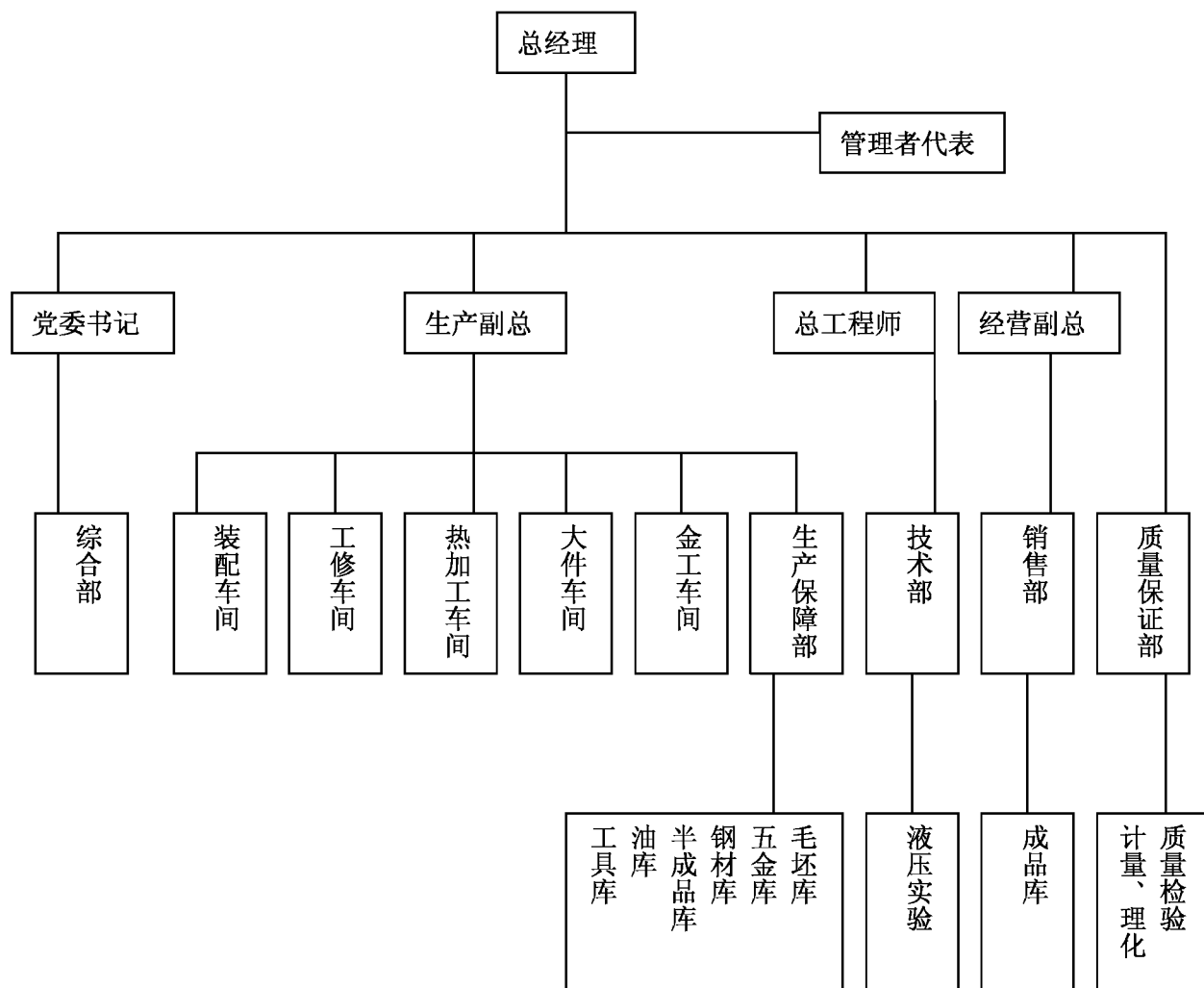
一位农民和他年青的儿子到离村 12 里地的城镇去赶集。开始时老农骑着骡子，儿子跟在骡后面走。没走多远，就碰到一位年青的母亲，她指责农夫虐待他的儿子。农夫不好意思地下了骡，让给儿子骑。走了一公里，他们遇到一位老和尚，老和尚见年青人骑着骡，而让老者走路，就骂年青人不孝顺。儿子马上跳下骡，看着他父亲。两人决定谁也不骑。两人又走了四里地，碰到一学者，学者见两人放着骡不骑，走得气喘吁吁的，就笑话他们放着骡不骑，自找苦吃。农夫听学者这么说，就把儿子托上骡，自己也翻身上骡。两人一起骑着骡又走了三里地，碰到了一位外国人，这位外国人见他们两人合骑一头骡，就指责他们虐待牲口！

思考题：

你如何评价（提示：发散思维）？你若是那位老农，你会怎么做？

案例 18 煤矿机械厂组织结构图

煤矿机械厂建于 1970 年初，原煤炭部重点国有中型企业，也是中国机械工业重点企业之一。目前企业是为全国综合机械化采煤设备提供各种系列的乳化液泵站的专业制造厂，以优质产品乳化液泵为基型，开拓了清洗泵站系列产品。企业的组织结构图如下：



思考题：

- 1、企业部门划分有哪些方法？各有 什么优缺点？
- 2、煤矿厂的组织结构是什么类型？

案例 19 辞职事件

一家在同行业居领先地位、注重高素质人才培养的高技术产品制造公司，不久前有两位精明能干的年轻财务管理人员提出辞职，到提供更高薪资的竞争对手公司里任职。其实，这家大公司的财务主管早在数月前就曾要求公司给这两位年轻人增加薪资，因为他们的工作表现十分出色。但人事部门的主管认为，这两位年轻财务管理人员的薪资水平，按同行业平均水平来说，已经是相当高的了，而且这种加薪要求与公司现

行建立在职位、年龄和资历基础上的薪资制度不符合，因此拒绝给予加薪。

对这一辞职事件，公司里的人议论纷纷。有的人说，尽管这两位年轻人所得报酬的绝对量高于行业平均水平，但他们的表现那么出色，这样的报酬水准是很难令人满意的。也有的人质疑，公司人事部门的主管明显地反对该项提薪要求，但是否应当由了解其下属表现好坏的财务部门主管对本部门员工的酬劳行使最后决定权？公司制定了明确的薪资制度，但它是否与公司雇用和保留优秀人才的需要相适应呢？公司是否应当制定出特殊的条例来吸引优秀的人才，或者还是让那些破坏现行制度的人离开算了？……这些议论引起了公司总经理的注意，他责成人事部门牵头与生产、销售、财务等各部门人员组成一个专案小组，就公司酬劳计付方式广泛征求各部门职工的意见，并提出几套方案，供下月初举行的公司常务会讨论和决策之用。

思考题：

1、两位年轻人拿到了高于同行业平均水平的薪资仍没感到满意，请你运用所学的管理学理论对这种现象进行分析。

2、人事部门认为，公司按职位、年龄和资历计付薪资的制度既已明确颁布，就应严格遵照执行，哪怕因此而流失优秀人才。对这种行为你如何看待？

3、公司总经理准备考虑薪资制度的改革问题，如果你公司总经理的助理，你有什么建议？

案例 20 煮青蛙

一天，有一个人突发奇想：青蛙的适应能力到底怎么样？

第一次试验：他把青蛙放在 400C~500C 热水的锅里，青蛙一时无法忍受，立即跳出来跑掉了。

第二次试验：他把青蛙放在凉水锅里，青蛙自由自在地在水里游。然后他在锅底下加热，锅里的水温度上升到 500C 时，也未见青蛙跳出来，他很奇怪。于是，继续加热，直到煮死，青蛙也没有跳出这个热水锅。锅外的人大感不解，而锅里的青蛙更是死不瞑目。

思考题：

你从中得到什么启示？

案例 21 新式烤面包机

如何销售出你的新型烤面包机?请看几个给客户的说明。

A 店售货员：本品的操作有些复杂，但是烤面包的速度奇快，它需要你付出 100 个小时的学习。

B 店售货员：我们把变压器、烤箱等等集成到一起，做成符合人体工程学的结构，让你使用起来不仅方便，而且还很舒服，售价是 4999 美元。

C 店售货员：面包很容易烤，但也很容易烤糊，所以我们为您特别设计。烤每片面包的成本：单面，微焦，15 美分；单面，焦，35 美分；双面，微焦，28 美分；双面，焦，69 美分；每更换一个烤面包头需要 149.95 美元。

D 店售货员：此烤面包机小巧玲珑，只比一片面包大一点儿，只需要一节五号电池，可以很方便地携带，并且被命名为“烤面包人”。

思考题：

你从中得到什么启示？

案例 22 红色资本家

哈默获得医学博士学位后到医院工作应该是顺理成章的亨，但他想：我能不能不去当大夫?此时，人们传闻苏联共产党很多骇人听闻的事，美国人到世界各地去做生意，惟独没有人去苏联，他就想：我为什么不可以去?别人听到他的想法无不惊奇，说他异想天开地“要到月亮上去做买卖”。

当时苏联内战刚结束，经济十分困难，粮食定量分配，十分稀缺，可是金银珠宝等在美国是很贵重的东西，在这里却出奇地不值钱。

于是哈默立即发电报给哥哥哈里，要他购买 100 万蒲式耳粮食(1 蒲式耳小麦为 35.24 升，只要 1 美元)运往苏联。那时，美国经济危机，粮食过剩，甚至把牛奶往河里倒，等于不花钱只花运费就够了。

有一天，哈默在一家饭馆吃饭时看到这里用的都是老旧的碗，他请内行人鉴定后得知这是沙皇尼古拉一世的用品，但经理并不了解这些碗的价值，结果只要一点儿钱就让他拿走了。此事使哈默很受启发，他又到旧货市场上寻找古玩，居然发现彼得大帝女儿伊丽莎白专用瓷厂为皇家烧制的许多珍品，而每件价格只是几个卢布!哈默欣

喜异常，于是产生粮食换古玩的想法。

列宁在伊卡特灵堡得知美国人哈默运来粮食救济乌拉尔灾民的事，马上致电哈默：“亲爱的哈默同志：你好，我指示外贸部门与你谈判，我将在莫斯科与您见面。”见面时，列宁说：“俄美可以互补，我们需要医生更需要商人，我代表政府和人民感谢你这个红色资本家。”同时指示外贸部：“允许外国企业家在我国经营企业，以此政策推动我国经济发展。”当哈默谈到政府办事效率太低时，列宁指出：“官僚主义是我们最大的祸害之一，我将指令专人协助你办事。我们会保证外国商人有利可图，不然傻瓜才会来投资。”

哈默拿到了苏联第一个外国人办企业的许可证以及在银行存款的存折。列宁还给了哈默很大的经商特权，担任美国经商总代理，代表美国 30 多家大企业，成为驻苏总代表。

思考题：

你从中得到什么启示？

案例 23 苏徐齿轮箱有限公司的员工管理

苏徐齿轮箱有限公司是拥有 1500 多人的大公司，公司正是突飞猛进的时候，因此每年公司都需要招聘大量的人才来给公司注入新血液，所以人才的选拔成为公司得便一大热门，附近的人也纷纷报名，也为进入该公司感到自豪。每年招聘时公司会有面试和笔试，面试可以看出一个人的仪表风度，口才，反应的敏捷性等可以测评应试者的智力，能力，心理，品德等，而笔试可以是文字为媒介，考察一个人的知识水平素质能力，公司把人心作为经营基础。因而重视职工间建立相互依赖关系。他认为，最终要得是必须相信员工，在此基础上让职工也相信自己。公司在育人上出于需要不仅对员工进行技术和技能的培养，还重视对企业精神道德教育，企业通过这种培训来培养员工对企业的忠诚，强化和改善劳资双方及一般人际关系，从而促进企业稳定发展，加强企业凝聚力。

问题：

- 1、公司如何聘用人员的？
- 2、公司是如何提高员工素质的？

案例 24 招募中层管理者的困难

远翔精密机械公司在最近几年招募中层管理职位上不断遇到了困难。该公司是制造销售较复杂机器的公司，目前重组成六个半自动制造部门。公司的高层管理层相信这些部门的经理有必要了解生产线和生产过程，因为许多管理决策需在此基础上做出。传统上，公司本来一贯是严格地从内部选拔人员。但不久就发现提拔到中层管理职位的基层员工缺乏相应的适应他们新职责的技能。

这样，公司决定改为从外部招募，尤其是招聘那些企业管理专业的好学生。通过一个职业招募机构，公司得到了许多有良好训练的工商管理专业毕业生作候选人。他们录用了一些，并先放在基层管理职位上，以便为今后提为中层管理人员做好准备。不料在两年之内，所有这些都离开了该公司。

公司只好又回到以前的政策，从内部提拔；但又碰到了过去同样素质欠佳的问题。不久就有几个重要职位的中层管理人员将要退休了，他们的空缺急待称职的后继者。面对这一问题，公司想请咨询专家来出些主意。

思考题：

- 1、这家公司确实存在有提拔和招募问题吗？
- 2、如你是咨询专家，你会有哪些？

案例 25 化工原料有限公司的激励

化工原料有限公司是一家生产化工原料的公司。在创业初期，依靠一批志同道合的朋友，大家不怕苦，不怕累，从早到晚拼命干。公司发展迅速，几年后，员工由原来的十几人发展到现在的两百多人，业务收入由原来的每月十来万发展到现在的每月几十万。企业大了，人也多了，但公司的领导明显感觉到，大家的工作积极性越来越低，越来越计较。老总为此很苦恼。

厂长顾洪斌一贯注重思考和学习，为此特别到书店买了一写有关成功企业经营管理方面的书籍来研究，他在书上看到这样一段话：“经营的原则自然是希望能做到高效率，高薪资。效率提高了，公司才可能支付高薪资。但松下先生提倡高薪资，高效率时，却不把高效率摆在第一位，而是借着提高薪资，来提高员工的工作意愿，然后再达到高效率。”他想，公司发展了，是应该考虑提高员工的待遇，一方面是老员工

的回报，另一方面是吸引高素质人才的加入。为此，公司重新定了报酬制度，大幅度提高了员工的工资。

高薪资的效果立竿见影，公司很快聚集了一大批有才能的人。所有的员工都很满意，大家的工作热情很高，工作很卖力，公司的精神面貌也焕然一新。但这好势头不到两个月，大家又回复到原来懒洋洋的状态。这是怎么了？

公司的高薪资没换来员工的高效率。公司领导陷入两难的困惑境地，不知所措。那症结在哪里呢？

思考题：

- 1、物质激励对企业发展的重要性如何理解？
- 2、高薪资与高效率是否成正比？

案例 26 蓝钟表王国的困惑与再起

瑞士西部城市比也纳是一个人口不到 6 万的“钟表之城”，聚集着几十家钟表厂，驰名世界的“劳力士”表就出产于此。

20 世纪 70 年代中期开始，瑞士钟表业陷入了严重的危机。日本和我国香港采用电子石英技术使钟表的生产效率大大提高，大量价廉物美的电子石英表涌入国际市场。这股狂流冲击着以生产机械表为主的瑞士钟表业。世界钟表市场在逐日扩大，而瑞士产品的销路却在不断缩小。危机使瑞士两大钟表集团受到了严重损失，这两大集团就是德语区钟表业集团有限公司 (ASUAG) 和法语区钟表工业协会 (SSIH)。两大集团都在寻找夺回钟表王国霸主地位的途径。ASUAG 面对日本的挑战不断进行科研攻关，于 1979 年 1 月终于制造出世界上最薄的手表：整个手表只有 0.98 毫米厚。该表以塑料作为主要材料，是一种大众表，1981 年被正式命名为“瑞士表”（即 Swatch）。它们期望“瑞士表”能够像流行音乐、流行服装一样，不断随着时代的变化而变化，成为时代的弄潮儿。

然而，这种不起眼的塑料表的诞生却在这个钟表王国受到广泛批评，没有人喜欢这个 80 年代的“灰姑娘”，认为它毁坏了瑞士钟表业的形象。

道路不是一帆风顺的。1982 年初，ASUAG 和 SSIH 决定与美国一家公司成立合资企业生产“瑞士表”。同年 8 月，“瑞士表”产量达到每周 4000 只，型号 25 种。但产品销售很快出现了问题，失败的情绪笼罩着“瑞士表”。面对种种反对意见，公司负

责人果断制定了将“瑞士表”打入国际市场的长远战略，并成立了市场研究小组。1983年3月1日，“瑞士表”的宣传大战正式拉开序幕，同时也标志着它的正式问世。在一个大型记者招待会上，“瑞士表”打出了四张“王牌”：(1)价格是瑞士石英手表历史上最低的。(2)质量敢与价格昂贵的手表相比：误差每天1秒，30米深防水压、防震，经久耐用。(3)是新潮流、新生活的标志。(4)能够适合各种人的爱好，可做时髦的装饰品。

为使“瑞士表”在更大范围内获得人们接受，公司每年至少将利润的12%用于广告宣传，以扩大企业和产品的影响。为壮大实力，ASUAG和SSIH在1984年正式合并，组成瑞士微电子钟表工业集团有限公司(SMH)。这家公司在今天已拥有欧米茄、布郎班、浪琴、雷达等高档表以及雪铁纳、铁索和“瑞士表”等12家钟表企业，在瑞士100家大型企业中名列第12位。

根据统计，1993年，瑞士出口手表和机芯达12亿件，约占世界手表市场的50%，其中仅“瑞士表”就有2500万只，占瑞士出口成表的75%。另有资料表明，“瑞士表”的市场已经遍布五大洲、140多个国家和地区。“瑞士表”普遍受到了人们的欢迎和称赞，它的成功在瑞士钟表界已被传为佳话。

思考题：

根据案例所提供的情况，请从管理学角度分析总结“瑞士表”的成功开发和经营主要得益于哪些方面的措施。

案例 27 管理沟通

陈红新是海门市化工原料厂综管部的负责人，他负责该厂的日常管理。他最担心的是沟通和激励，虽然他觉得在开会时，所有的管理者及职工都认真听，但他们在工作中的表现使他疑惑，他们是否理解了他的意思，他的许多指导都得不到实施。看了一些收集的反馈交流信息，他发现一些管理人员对自己的工作目标不太明确，但他们相信如果某些信息沟通得当，他们会做的更好，大多数办事人员和车间主任都缺乏想象力和驱动力。由于他不能很好的与职工沟通，不能做好激励工作，有些职工甚至觉得他没能力胜任这个职位。为此，他很苦恼。

思考题：

- 1、陈红新在任职期间遇到了什么问题？

2、你会怎样帮助他解决上述问题？

案例 28 怎样才能使信息畅通、控制有效

张中是某大学化学系的系主任，他最近非常烦躁，因为系办公室的秘书们老是出差错。例如，上星期，人事秘书未经他签字同意就把一份关于要求给某职工转正的报告送交校人事处，而事实上他当时是吩咐办公室主任要向人事处提出该职工的工作安排问题；一个月前，他要求办公室把教师的工作量统计出来，以便发放这学期的酬金，但至今还没有看到统计报表；学校昨天召开各系系主任会议，布置下学期的工作，通知登在学校下发的每周会议安排上，但办公室却没有通知他，以至于他因缺席而受到了校长的批评等等。张中不希望再发生类似事件。

思考题：

他应该怎么做？为什么？

案例 29 方圆公司的激励制度

方圆计算机公司是李军博士在 1988 年创建的。人们一直认为该公司的管理是极为成功的。目前，它每年的销售额达到 1.7 亿人民币，并计划 10 年内达到 5 亿人民币。

方圆公司地处中关村地区，受到各方面的影响，由于剧烈的竞争环境，也由于李军本人的和管理天赋，他创造了一套有效而独特的管理方法。

他为职工创造了极为良好的工作环境。在公司总部就有专门的网球场、游泳池，还有供职工休息的花园和宁静的散步小道。他规定每周五下午免费为职工提供啤酒，公司还定期举办各种酒会、宴会，同时还举办有女员工为裁判的男员工的比赛等等活动；除此之外，他还允许员工自由选择灵活机动的工作时间。同时，他还注意用经济因素来激励员工。他定期在员工中拍卖本公司的股票。目前，该公司员工已拥有公司 100 万元人民币的股票了。这样就大大地激发了大家为公司努力工作的热情。

李军要求每个员工都要订一份具体的五年战略规划。这样，每个人都了解公司，对公司有强烈的责任心和感情。平时用不着别人来监督就能自觉地关心公司的利益，因为许多员工手中都有公司的股票，所以他们对于公司的利益及其成功极为关心的。

李军本人又是一个极为随和，喜欢以非正式的身份进行工作的有才能的管理者。由于他在公司内对管理人员、技术人员和员工都能平等地采取上述一系列措施，公司

的绝大多数人员都极为先赞同他的做法。公司员工都把自己的成长与公司的发展联系起来，并为此而感到满意和自豪。

当然，李军深深地知道，要长期维持住这样一批忠实工作的员工确实不是件容易的事。随着公司的飞速扩大，它的增长速度自然会放慢，也会出现一个更为正式而庞大的管理机构。在这种情况下，又应如何更有效的激励员工呢？这自然是人们所关心的问题…

思考题：

方圆公司采用了哪些有效的激励方法？并分析其为什么能起作用？

案例 30 新民钟表公司

新民钟表公司位于 W 市城乡结合部，约有固定资产 5000 万元，是一个拥有 1000 人的国有中型企业。公司自 20 世纪 50 年代成立以来，有过辉煌的历史。进入 90 年代后，全国手表行业中除飞亚达、罗西尼等少数几个企业经营情况尚好外，大多数企业经营状况都不好，新民钟表公司也出现了经济效益恶化的局面。市轻工局撤换了企业原领导班子，经过竞选，李茂盛担任了公司总经理。李茂盛一上任就大刀阔斧地精简机构，把公司科室人员由 80 人精简到 40 人，加强了现场管理和质量管理。新民钟表公司主要产品是机械表和机芯。经市场调查，机械表在国内市场已不受欢迎，全行业销售额呈逐年下降趋势。公司年产机芯 100 万只，主要卖给香港的中间商，每个机芯的售价在 12.60~12.70 元之间。由于没有达到约 1000 万只的经济规模，每个机芯的成本为 12.50 元左右，比同行厂家高许多。公司生产的低档机械表在省外根本卖不出去，在本省的市场占有率已由前几年的 10% 下降到了 5%，并且其主要购买对象在农村。目前企业实际上已处于亏损状态。李经理担心，一旦香港中间商停止订货，企业将陷入更大困境。公司经过多次研究，认为必须搞多角化经营。为此，公司在厂区外租了几间房和一块空地，开设了餐厅与卡拉 OK 厅，建造了钓鱼池和游泳池，并办起了一个“新民度假村”。公司还进入第一产业，办了养猪、养鸡，养兔场。公司了解到在距公司 100 多千米的山区，许多农民开采铁矿砂非常赚钱。李经理通过亲自考察，并经全体员工讨论，决定开办新民铁矿砂厂。在征得有关金融管理部门同意后，公司召开了全体职工大会，李经理在会上说：“当前公司严重亏损，机芯和机械表销

售情况不好，资金极为短缺。我们每个职工一定要认清形势，团结一条心，黄土变成金。今天我动员大家集资自救，自力更生。我本人愿出 1 万元。希望同志们在保证生活不受影响的情况下，自愿集资，不要勉强。我们保证集资款的利率高于银行利息率。将来铁矿砂厂赢利后，再按资分红。尽快把铁矿砂厂办起来，就可以帮助公司解决当前发展的难题。”在李经理的号召和带动下，仅两周时间，公司就集资 100 余万元。再从各车间抽调了得力人员，经过紧张的筹备，半年后新民铁矿厂就土法上马了。开工第一个月赢利 40 万元。李经理非常兴奋地说：“我们现在是一、二、三产业并举，农、工、商齐上，照这样的势头发展下去，我们的公司是大有希望的。”但是好景不长，过了不久土法上马的铁矿砂厂出了事故，山坡上的废泥浆由于堆放过多，流进了农民的庭院，冲毁了几间民房。环保部门勒令新民铁矿砂厂停产并处以罚款。由于地理位置不好，游客不多，再加经营不善，“新民度假村”也出现了亏损。公司的养殖业原来是由一个农大毕业生管理，但他认为公司没有发展前途，不久前离职而去。这使得李经理及公司陷入了极度困难之中。

思考题：

1. 从管理的角度来看，你认为李经理上任伊始首先应该抓什么工作？
 - A. 精简机构、现场管理和质量管理，将产品成本降下来
 - B. 市场营销，把销售队伍和销售策略抓好，其他都是次要的
 - C. 职工思想，只要把职工的干劲鼓起来，什么事都好办
 - D. 企业经营总体战略的制定，这影响与决定了企业的发展方向
2. 你认为新民手表公司还要不要继续生产机械表？
 - A. 应当继续生产机械表，中国市场很大，可以包容任何产品
 - B. 应当生产高档机械表，许多高价名牌手表都很好销
 - C. 不应继续生产机械表，机械表产品已经进入衰退期
 - D. 不应继续生产机械表，目前没有手表厂经营是成功的
3. 新民钟表公司土法上马铁矿砂厂的决策是否正确？为什么？
 - A. 正确，因为铁矿砂厂每月可赢利 40 万元，解决了公司的燃眉之急
 - B. 正确，是李经理亲自做过调研，并经全公司员工讨论，符合科学决策程序
 - C. 错误，企业上下缺乏沟通，还没有对办厂达成共识
 - D. 错误，项目上马未经科学有效的论证，对项目风险未作充分估计

4. 新民钟表公司上马铁矿砂厂属于以下哪一种决策类型？
- A. 战略决策 B. 日常决策 C. 程序性决策 D. 产品决策
5. 你认为公司选择的度假村、养殖业和铁矿砂厂这三个项目，在哪些方面存在着共同性与相互促进作用？
- A. 市场营销 B. 生产技术 C. 日常管理 D. 以上 A, B, C 都不正确。
6. 该公司多角化经营战略失败的最主要原因是什么？
- A. 上马项目论证不够充分，决策考虑不够科学全面
- B. 李经理对工作不够投入，没有依靠职工群众力量
- C. 企业优势没有正常发挥，抓住的机会未充分利用
- D. 企业普通职工水平不高，缺乏高水平的科技人员

案例 31 孙统合的领导风格

孙统合是徐州统合制品厂的总经理，也是法人代表。“我和员工之间，不是利用和被利用的关系。在我们之间存在的是平等合作。”孙统合说。

孙统合为了得到员工们认可，他把自己追求财富的目的告诉员工，还设身处地的为他们着想。孙统合对员工人格的尊重最终获得了群众们的认可。2004 年春节前，许多曾因怕自己权益得不到保证而离开这家企业的员工，又都纷纷而来。

陈学峰说：“现在就是赶他们走，也不会走。”

和孙统合打过交道的人都说他心肠软。孙统合说：“这是因为小时候曾受过苦难，尝试过生活最真实的苦与痛。”

走进孙总办公室，开始有点发怵，但看到他给我们寒暄，倒茶的那种神情，一看便知：他没把我们当外人。员工们也这样评价他。

而孙统合则谦虚地说：“别叫我孙总，叫我孙统合。”

思考题：

- 1、你怎样来评价这位孙总的领导风格？
- 2、孙总的行为对企业有何影响？

案例 32 顾厂长应该怎么办

海门市环宇化工厂是一家生产各种染料的私营企业。最近两年，企业效率低下。

工人的工作积极性下降，连续两年亏损了。顾洪斌等三为厂长很苦恼。不久前有两位精明能干的年轻财务管理人员提出辞职，到提供更高薪资的竞争对手企业里任职。其实，这家大企业的财务主管早在数月前就曾要求企业给这两位年轻人增加薪资，因为他们的工作表现十分出色。但人事部门的主管认为，这两位年轻财务管理人员的薪资水平，按同行业平均水平来说，已经是相当高的了，而且这种加薪要求与企业现行建立在职位、年龄和资历基础上的薪资制度不符合，因此拒绝给予加薪。

对这一辞职事件，企业里的人议论纷纷。有的人说，尽管这两位年轻人所得报酬的绝对量高于行业平均水平，但他们的表现那么出色，这样的报酬水准是很难令人满意的。也有的人质疑，企业人事部门的主管明显地反对该项提薪要求，但是否应当由了解其下属表现好坏的财务部门主管对本部门员工的酬劳行使最后决定权？企业制定了明确的薪资制度，但它是否与企业雇用和保留优秀人才的需要相适应呢？企业是否应当制定出特殊的条例来吸引优秀的人才，或者还是让那些破坏现行制度的人离开算了？……这些议论引起了企业总经理的注意，他责成人事部门牵头与生产、销售、财务等各部门人员组成一个专案小组，就企业酬劳计付方式广泛征求各部门职工的意见，并提出几套方案，供下月初举行的企业常务会讨论和决策之用。

思考题：

- 1、 两位年轻人拿到了高于同行业平均水平的薪资仍没感到满意，请你运用所学的管理学理论对这种现象进行分析。
- 2、 人事部门认为，企业按职位、年龄和资历计付薪资的制度既已明确颁布，就应严格遵照执行，哪怕因此而流失优秀人才。对这种行为你如何看待？
- 3、 企业总经理准备考虑薪资制度的改革问题，如果你企业总经理的助理，你有何建议？

案例 33 管理者的职责

李红是欣欣玻璃厂销售部经理。该部每天要处理大量的销售业务，在一般情况下，寻找客户，登记客户的订货单、按订单通知仓库备货等都是由部门中的业务人员承担的。但在前一段时间里，接连发生了多起订单登记有误的情况，以至仓库发错货，引起了顾客极大的不满，给企业造成一定的损失。李红不想让这种事情再次发生。

思考题：

- 1、销售部经理的职责是什么？
- 2、销售部经理是否应该亲自登记订货单？

案例 34 管理者的素质

徐州市统合玻璃制品厂位于徐州市柳新镇北郊，交通运输便利，主要生产各种类型的玻璃瓶此类产品销往全国各地。柳新镇共有玻璃厂 24 家，该公司为了适应市场竞争的需要，积极采取各种措施来适应环境，改变环境，不断提高竞争力。

2004 年 7 月，由于环境温度的影响，生产出来的大部分产品是有缺陷的，造成了资源和原材料的浪费，给企业带来了很大的经济损失。由于玻璃行业风险的，所以只要出现影响组织完成目标任务的因素时，必须解决。当时，为了保证熔料的温度，每天都必须要用油来提高炉的温度。在这种情况下，厂长高薪聘了些技术员来检查第一生产线的熔料炉，分析温度达不到要求的原因。几个技术员并没有真正了解真实情况，只凭自己的个人经验判断问题。结果只是有病乱投医，温度还是没有提上来。其实这位厂长并没有注意到在此之前，该车间主任已向这位厂长提了些建议，而且这些建议正是解决问题的方法，但是这个厂长并没有听，更没有接受。据了解这个车间主任只有两年工作经验，虽然自己有自己管理的一套但缺乏相应的专业知识，由于炉温是整个生产过程的关键因素，所以这一点是厂长、技术员和车间主任都关心的问题，车间主任提了很多好的建议，但均未被接受，所以这个问题拖了很久。最后还是由这个车间主任组织员工按照他的方法把问题解决了。

思考题：

- 1、你认为作为最高管理者应具备哪些具体素质？
- 2、从本案例中你得到了什么启示？

案例 35 目标管理

宏源集团从 1981 年开始推行目标管理：为了充分发挥各职能部门的作用，充分调动一千多名职能部门人员的积极性，该集团首先对厂部和科室实施了目标管理。经过一段时间的试点后，逐步推广到集团各车间、工段和班组。多年的实践表明，目标管理改善了集团经营管理，挖掘了集团内部潜力，增强了企业的应变能力，提高了企业素质，取得了较好的经济效益。

按照目标管理的原则，集团把目标管理分为三个阶段进行。

第一阶段：目标制订阶段

1. 总目标的制订。

集团通过对国内外市场机床需求的调查，结合长远规划的要求，并根据集团的具体生产能力，提出了 19××年“三提高”、“三突破”的总方针。所谓“三提高”，就是提高经济效益、提高管理水平和提高竞争能力；“三突破”是指在新产品数目、创汇和增收节支方面要有较大的突破。在此基础上，集团把总方针具体比、数量化，初步制订出总目标方案，并发动集团员工反复讨论、不断补充，送职工代表大会研究通过，正式制定出集团 19××年的总目标。

2. 部门目标的制订。

集团总目标由厂长向全厂宣布后，集团就对总目标进行层层分解，层层落实。各部门的分目标由各部门和厂企业管理委员会共同商定，先确定项目，再制订各项的指标标准：其制订依据是厂总目标和有关部门负责拟定、经厂部批准下达的各项计划任务，原则是各部门的工作目标值只能高于总目标中的定量目标值，同时，为了集中精力抓好目标的完成，目标的数量不可太多。为此，各部门的目标分为必考目标和参考目标两种。必考目标包括厂部明确下达目标和部门主要的经济技术指标；参考目标包括部门的日常工作目标或主要协作项目；其中必考目标一般控制在 2-4 项，参考目标项目可以多一些。目标完成标准由各部门以目标卡片的形式填报厂部，通过协调和讨论最后由厂部批准。

3. 目标的进一步分解和落实。

部门的目标确定了以后，接下来的工作就是目标的进一步分解和层层落实到每个人。（1）部门内部小组（个人）目标管理，其形式和要求与部门目标制订相类似、拟定目标也采用目标卡片，由部门自行负责实施和考核。要求各个小组（个人）努力完成各自目标值，保证部门目标的如期完成。（2）集团部门目标的分解是采用流程图方式进行的：具体方法是：先把部门目标分解落实到职能组，任务级再分解落实到工段、工段再下达给个人。通过层层分解，集团的总目标就落实到了每一个人身上。

第二阶段：目标实施阶段

集团在目标实施过程中，主要抓了以下三项工作。

1. 自我检查、自我控制 and 自我管理：

目标卡片经主管副厂长批准后、一份存企业管理委员会，一份由制订单位自存。由于每一个部门、每一个人都有了具体的、定量的明确目标，所以在目标实施过程中，人们会自觉地、努力地实现这些目标，并对照目标进行自我检查、自我控制和自我管理。这种“自我管理”，能充分调动各部门及每一个人的主观能动性和工作热情，充分挖掘自己的潜力，因此，完全改变了过去那种上级只管下达任务、下级只管汇报完成情况，并由上级不断检查、监督的传统管理办法。

2. 加强经济考核：

虽然集团目标管理的循环周期为一年。但为了进一步落实经济责任制，即时纠正目标实施过程中与原目标之间的偏差，集团打破了目标管理的一个循环周期只能考核一次、评定一次的束缚、坚持每一季度考核一次和年终总评定。这种加强经济考核的做法、进一步调动了广大职工的积极性，有力地促进了经济责任制的落实。

3. 重视信息反馈工作：

为了随时了解目标实施过程中的动态情况，以便采取措施、及时协调，使目标能顺利实现，集团十分重视目标实施过程中的信息反馈工作、并采用了两种信息反馈方法：

(1) 建立“工作质量联系单”来及时反映工作质量和服务协作方面的情况。尤其当两个部门发生工作纠纷时，厂管理部门就能从“工作质量联系单”中及时了解情况，经过深入调查，尽快加以解决，这样就大大提高了工作效率、减少了部门之间不协调现象。

(2) 通过“修正目标方案”来调整目标：内容包括目标项目、原定目标、修正目标以及修正原因等，并规定在工作条件发生重大变化需修改目标时，责任部门必须填写“以修正目标方案”提交企业管理委员会，由该委员会提出意见交主管副厂长批准后方可修正目标。

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

第三阶段：目标成果评定阶段

目标管理实际上就是根据成果来进行管理的，故成果评定阶段显得十分重要，集团采用了“自我评价”和上级主观部门评价相结合的做法，即在下一个季度第一个月的10日之前，每一部门必须把一份季度工作目标完成情况表报送企业管理委员会（在这

份报表上，要求每一部门自己对上一阶段的工作做一恰如其分的评价)；企业管理委员会核实后，也给予恰当的评分；如必考目标为 30 分，一般目标为 15 分。每一项目目标超过指标 3%加 1 分，以后每增加 3%再加 1 分。一般目标有一项未完成而不影响其他部门目标完成的，扣一般项目中的 3 分，影响其他部门目标完成的则扣分增加到 5 分：加 1 分相当于增加该部门基本奖金的 1%，减 1 分则扣该部门奖金的 1%。如果有一项必考目标未完成则扣至少 10%的奖金。

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

思考题：

- 1、在目标管理过程中，应注意一些什么问题？
- 2、目标管理有什么优缺点？
- 3、增加和减少员工奖金的发放额是实行奖惩的最佳方法吗？除此之外，你认为还有什么激励和约束措施？
- 4、你认为实行目标管理时培养完整严肃的管理环境和制订自我管理的组织机制哪个更重要？

案例 36 管理沟通

陈红新是海门市化工原料厂综管部的负责人。他负责集团的日常管理。他最担心的是沟通和激励。虽然他觉得在开会时，所有的管理者及职工都认真听自己，但他们在工作中的表现使他疑惑。他们是否理解了他的意思。他的许多指导都得不到实施。看了一些收集的反馈交流信息。他发现一些管理人员对自己的工作目标不太明确。但他们相信如果某些信息沟通得当，他们会做的更好。大多数办事人员和车间主任都缺乏想象力和驱动力。由于他不能很好的与职工沟通，不能做好激励工作。有些职工甚至觉得他没能力胜任这个职位。为此，他很苦恼。

思考题：

- 1、陈红新在任职期间遇到了什么问题？
- 2、你会怎样帮助他解决上述问题？

案例 37 集权与分权

梁总是无锡宏源集团（第三纺织机械厂）的负责人。这个厂属于国有企业性质，员工大约 500 左右，梁总从属于综管部，几乎处理企业所有事物。包括计划，采购，市场，人事到生产监督的每项工作。

梁总管理与时俱进，由原先的计划经济的管理模式变为如今的市场经济条件下的管理模式。通过自己多年的管理经验总结了自己的一套管理方式。梁总制定所有决策，向他汇报工作的人们执行每天的日常工作。梁总处理以下问题：企业计划；建立和保持与现有和潜在顾客的联系；招募新员工；解决生产中的问题；落实好财务状况；处理好员工关系等等。

他在企业工作的相当长时间内，指导员工如何去做，使管理层与员工协调一致。

思考题：

- 1、你认为该企业该如何授权？
- 2、梁总是如何解决存在问题的？

案例 38 人员招聘

宏源集团在 2002 年 7 月份，由于业务发展的需要，招聘一般管理人员 1 名；操作工 20 名。位于中南路的分集团里的王经理到人才交流中心去招聘。宏源集团对一般管理人员的要求：高中以上学历，一年以上工作经验；能独立开展工作，较好的完成组织所规定的任务；具有独立分析和解决问题的能力；具有较强的沟通技巧和说服能力；有团队协作精神，能承受较大的工作压力。有一个安徽大学数控专业毕业的年轻人去应聘一般管理人员这个职位。这位年轻人才刚毕业，没工作经验。王经理发现这位年轻人口才挺好的。虽然没有工作经验，但是在管理方面有他自己一套完整的想法。当时他确实把自己推销的很好。这不禁让王经理心动。

王经理然后看看他的简历。他曾经修过机械设计，质量管理，工艺学等学科。在大学的时候还做过宣传部的部长。还获得了一些证书。简历上的内容使王经理挺满意的。于是决定招这位年轻人进了集团。然后看看他怎样发展。

这是这位年轻人找的第一份工作。由于这位年轻人所学的专业刚好能够适应宏源集团的车间管理。可以说是专业与工作对口吧。当时他的工作很认真，工作起来很有激情。他学过机械设计这方面的专业知识，在管理的过程中，他经常拿着工艺设计图来研究零件的加工方法和加工精度，然后再观察员工的生产过程。经过大概一个月

的时间。他已经熟练地掌握各种零件的加工方法和加工过程。刚开始，他是和员工一起学习。随着他的技术水平的提高，他也有规律的指导员工如何进行生产。当时他把自己定位于和员工在同一水平线上，不管遇到什么样的问题，他都和员工一起把问题解决掉。有时让人感叹他的能力真的很强，好像没什么能难倒他的。他的乐观积极的态度和开阔的胸襟让他有很强的亲和力。自他管理以来，车间都能够有序、稳定的生产，有时还能超额完成任务。他在管理中也有意识地提高自己的业务水平。在加上他的修养，可以说他已经是一个很合格、很优秀的管理者。王经理也发现他的才能，还笑着说：“幸亏当时把他招了进来，真是招对人了。”这位年轻人叫李中华，现在他已被提升为管理所有车间的车间主任。

然而，他还是再不断的虚心学习着，他觉得自己在管理方面还有好多东西要学。我记得他还说过，人要多方面发展。他不仅要在车间管理上有所成就，还要在营销这方面多下点功夫。他还说，不管在哪方面，要学会与员工沟通，沟通才是企业发展的最好力量。

思考题：

- 1、作为高层管理者，如何与下属作好沟通工作？
- 2、如果你是本案例中的面试者，你将怎样推销自己？
- 3、从本案例中，你得到什么启示？

案例 39 润达铁合金有限公司的组织结构

润达铁合金有限公司年生产能力在 10000 吨左右，公司有职工 30 人（包括经理、中层管理人员、车间职工、后勤在内）。公司经理的管理方式是属于专断型的，由于企业内部人员较少，经理下达任务或者听到由下级反馈的信息就比较容易，而且企业内部上级与下级之间的沟通环节较少，信息传递也比较快。经理是企业的一把手，什么事情都在她的意愿下做。

如该公司专业从事炼钢脱氧剂，铸造孕育剂的科研和生产。一般都要从外地采购所需的物资，如：硅、铝、铁、铝杆、铝饼等，公司的业务员小汤联系到了几家出售该公司所需的硅、铝、铁的企业，并且经过仔细审核反复计算，认为购买青海的企业商品，再加上运输比较合算，就向经理提出购买青海厂家所提供的硅、铝、铁。但

经理把这件事扣了下来，并且吩咐业务员小汤去另一家福建企业购买，因为经理自己认为福建货比较便宜。小汤再次与经理讨论这件事，并跟经理说明，连公司里的总会计师都认为青海的货比较好，但最终经理还是决定购买福建企业的。

公司的经理每一件事都要下属在她同意之后才能去实施，依照自己的想法去做，但有些事做起来只能达到事倍功半的后果。

由于公司规模小，地理位置欠佳，企业的人力资源管理体系不完善，缺乏良好的企业文化，且公司又属于民营企业，经理掌握着一切权利，像：决策权、奖惩权、任命权等。岗位的管理者都是经理的亲信或亲属，企业内部“任人为亲”的现象十分严重。当然，为了公司的前途考虑，经理还是在提拔管理者方面有她自己的看法，她认为管理者需要胆魄，有识人的本领，最重要的是有丰富的工作经验。

目前，就企业在人员配备上而言，存在着很多问题，如：公司的推销人员阿伟，他不但要负责外出跑供销，在厂里的时候，还要下车间干活，而且厂里有客人的时候，他还要负责做饭，炒菜。厂里什么零碎的活经理都交给他去做，这都模糊了阿伟的责任，他到底是应该出去跑供销、当后勤、还是负责去车间干活？我觉得在这个上面，对阿伟的工作产生了极大的影响，他不能更好地摆正自己的位置。

另外，现金会计杨会计在负责每天的现金出纳的同时，还负责接电话跟客人谈生意，或者是要应付一些日常的琐事。在记账时，往往都会被打断数次。

思考题：

- 1、常州润达铁合金有限公司的组织结构是怎样的？
- 2、公司在管理上存在哪些问题？如何解决？

案例 40 乔利民是不是个好科长

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

乔利民上任后，下定决心要把技术科搞好，他以前在水平差的领导下工作过，知道这是一种什么滋味。在头一个月里，全科室的人都领教了乔利民的“新官上任三把火”。在第二天，小张由于汽车脱班，赶到厂里迟到了三分钟，乔科长当众狠狠地批评了他一顿，并说“技术科不需要没有时间概念的人。”第二个星期，老李由于忙着接

待外宾，一项技术改革提案晚交了一天，乔科长又大发雷霆，公开表示，再这样，要把老李调走。当乔科长要一份技术资料时，小林连着加班了三个晚上替他赶了出来，乔科长连一句表扬话也没有。到了月底，乔科长还在厂部会议了说，小林不能胜任工作，建议把小林调到车间去。

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

思考题：

- 1、乔利民的管理方法有什么问题？根据强化理论加以分析。
- 2、厂领导是否应该把乔利民调离？为什么？

案例 41 现代管理原理

欣欣玻璃厂王经理准备去外埠办事，出发前把交通、食宿等费用算得十分仔细，共计 1500 元。但到了车站，票价上升了；中途汽车出了故障停了一天；办事又不顺利又多费了两天时间。王经理的钱不够了，不得不打电话让本单位速寄 500 元，异常狼狈。

思考题：请用现代管理原理分析之。

案例 42 先锋通讯设备厂目标管理

先锋通讯设备厂是一个开发和生产通讯交换机的企业。面对经营困难，长期亏损的局面，他们引进了新进的科技成果。生产后投放市场销路很好。当年即扭亏为盈。总经理意识到只有不断的开发新产品。才能使企业持续发展。因此，他在年初的企业年度计划会上，按照目标管理的办法。将今年的经营指标 100 万元利润做了分解：销售部完成 2000 万元销售额（销售利润率为 5%—）制造部完成 500 套设备的制造任务，开发部负责开发三个新产品，财务科要求资金利润率提高 2 个百分点。成本下降 3% 。

在年度计划会上，销售部经理首先发难，认为比去年增加 50% 的 2000 万元销售额无法完成。总经理在解释了他所采用的目标管理新方法后，生硬的说：如果你实在完不成任务你可以辞职，在总经理讲出这样的话以后，年度目标计划在没有反对意见的情况下通过。

开过计划会以后，总经理一头扎到中试车间带领一批人从事新产品开发。到年底，中试车间捷报频传，但总经理却吃惊的发现，公司的销售和利润指标都未能完成。总经理大惑不解。

思考题：到底哪儿出现了问题，2000 万元销售额为何完不成？你能分析一二的吗？

案例 43 秦山建筑公司的目标利润决策

由于建筑业的体制实行了改革，打破了铁饭碗，实行了招投标制，加上近几年基建工程量大，建筑材料供不应求，建材市场货源紧张，价格上涨。

秦山建筑工程公司为了确保该公司稳步发展，在公司经营计划会议上确定的年目标利润为 450 万元。为了确保目标利润的实现，经营办功室提出了两个基本方案：

材料涨价但公司不增加成本，以多承揽施工任务来保证目标利润。

不增加施工任务，但要设法降低成本，以保证目标利润的实现。

该公司有关资料如下：

年度	第 一 年	第 二 年	第 三 年	第 四 年	第 五 年	第 六 年	第 七 年	第 八 年
施 工 产 值（万 元）	3900	4350	3600	4200	3450	4800	4950	5250

施工能力分析。前 8 年完成施工产值的情况如上表。

为了保持施工能力，固定费用 840 万元已不能降低，变动费用为施工产值的 75%。近年来建筑材料市场货源紧张，价格看涨，预计明年材料费用将增长 10%。

思考题：

1、年目标利润 450 万元是秦山建筑工程公司的（ ）。

总目标 B 长期目标 C、短期目标 D、战略目标

2、秦山建筑公司为制定经营计划，在提出两个基本方案之前肯定已经做过哪些工作？（ ）。

A、调查研究，明确前提条件 B、拟订派生计划

C、进行定量分析，使计划数字化 D、无法确定

3、秦山建筑公司经营计划的前提条件是（ ）

- A、招、投标政策
 - B、建材价格上涨
 - C、建材市场货源紧张
 - D、上述均包括
- 4、前 8 年施工产值数据表明秦山建筑公司施工产值（ ）。
总体呈上升趋势 B、总体呈下降趋势
- C、总体比较稳定 D、最近 3 年呈稳定上升趋势。
- 5、对施工能力的分析主要是为了作好（ ）。
技术预测 B、设备预测 C、社会环境预测 D、销售预测

案例 44 哪种领导类型最有效

最近，张家港银河电子股份有限公司对该公司的三个重要部门经理进行了一次有关领导类型的调查。

一、安西

安西对他本部门的产出感到自豪。他总是强调对生产过程、出产量控制的必要性，坚持下属人员必须很好地理解生产指令以得到迅速、完整、准确的反馈。安西尔当遇到小问题时，会放手交给下级去处理，当问题很严重时，他则委派几个有能力的下属人员去解决问题。通常情况下，他只是大致规定下属人员的工作方针、完成怎样的报告及完成期限。安西认为只有这样才能导致更好的合作，避免重复工作。

安西认为对下属人员采取敬而远之的态度对一个经理来说是最好的行为方式，所谓的“亲密无间”会松懈纪律。他不主张公开谴责或表扬某个员工，相信他的每一个下属人员都有自知之明。

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

二、鲍 锋

鲍锋认为每个员工都有人权，他偏重于管理者有义务和责任去满足员工需要的学说，他说，他常为他的员工做一些小事，如给员工两张艺术展览的入场券。他认为，每张门票才几十元，但对员工和他的妻子来说却远远超过几十元。通过这种方式，也是对员工过去几个月工作的肯定。

鲍锋每天都要到车间与至少 25% 的员工交谈。鲍锋不愿意为难别人。

鲍锋是以一个友好、粗线条的管理方式对待员工。他承认尽管在生产率上不如其他单位，但他相信他的雇员有高度的忠诚与士气，并坚信他们会因他的开明领导而努力工作。

三、 李强

李强说他面临的基本问题是与其他部门的职责分工不清。他认为不论是否属于他们的任务都安排在他的部门，似乎上级并不清楚这些工作应该谁做。

李强承认他没有提出异议，他说这样做会使其他部门的经理产生反感。他们把李强看成是朋友，而李强却不这样认为。

李强说过去在不平等的分工会议上，他感到很窘迫，但现在适应了，其他部门的领导也不以为然了。

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

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

思考题：

- 1、你认为这三个部门经理各采取什么领导方式？这些模式都是建立在什么假设的基础上的？试预测这些模式各将产生什么结果？
- 2、是否每一种领导方式在特定的环境下都有效？为什么？

案例 45 红星公司的人员招聘

大部分红星公司的员工都在工厂工作。每当需要聘用人员时，工厂经理长江就招聘所需要的人员，并将人员招聘情况通知部门主管。

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

一旦候选人被聘用，他或她先到工厂去完成一些诸如填写申请表和简要的身体检

查等正式手续。然后被聘用人员就会得到所分配的工作。工作指示仅持续几分钟时间。新员工无论何时遇到困难，都会得到一些指导和帮助。

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

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

【思考题】

你认为在长江公司中人员流动与企业的招聘方法之间是否存在联系？你对长江公司在改进招聘程序方面有何建议？

案例 46 温特图书公司的组织改组

温特图书公司原是美国一家地方性的图书公司。近 10 年来，这个公司从一个中部小镇的书店发展成为一个跨越 7 个地区，拥有 47 家分店的图书公司。多年来，公司的经营管理基本上是成功的。下属各分店，除 7 个处于市镇的闹区外，其余分店都位于僻静的地区。除了少数分店也兼营一些其他商品外，绝大多数的分店都专营图书。每个分店的年销售量为 26 万美元，纯盈利达 2 万美元。但是近 3 年来，公司的利润开始下降。

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

苏珊认为，她首先要做的是对公司的组织进行改革。就目前来说，公司的 6 个地区经理都全权负责各自地区内的所有分店，并且掌握有关资金的借贷、各分店经理的任免、广告宣传和投资等权力。在阐述了自己的观点以后，苏珊便提出了改组组织的问题。

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

另一位副总经理抢着发言：“你们认为应该对组织结构进行改革，这是对的。但

是，在如何改的问题上，我认为你的看法是错误的。我认为，我们不需要设什么分店的业务经理。我们所需要的是更多的集权。我们公司的规模这么大，应该建立管理资讯系统。我们可以透过资讯系统在总部进行统一的控制指挥，广告工作也应由公司统一规划，而不是让各分店自行处理。如果统一集中的话。就用不着花这么多工夫去聘请这么多的分店经理了。”

“你们两位该不是忘记我们了吧？”一位地区经理插话说：“如果我们采用第一种计划，那么所有的工作都推到了分店经理的身上；如果采用第二种方案，那么总部就要包揽一切。我认为，如果不设立一些地区性的部门，要管理好这么多的分店是不可能的。”“我们并不是要让你们失业。”苏珊插话说：“我们只是想把公司的工作做得更好。我要对组织进行改革，并不是要增加人手或是裁员。我只是认为，如果公司某些部门的组织能安排得更好，工作的效率就会提高。”

思考题：

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