

《管理学》案例集

中国产品经理联盟整理

版权归原作者所有

目录

案例一： 享誉世界的马丁吉他	2
案例二： 郭宁的升迁.....	2
案例三： 清爽牛肉面馆的创业始末.....	3
案例四： UPS 的作业.....	4
案例五： 艾森豪威尔的决策	4
案例六： 让班组去做主	5
案例七： 云霄烟草战略决策.....	5
案例八： 会议上的争执.....	6
案例九： 顾军的打算.....	7
案例十： 拟定可考核的目标.....	8
案例十一： 证券营业部的目标利润.....	9
案例十二： 会计师事务所的组织结构.....	10
案例十三： 通用的组织结构创新.....	10
案例十四： 周教授的建议.....	12
案例十五： 刘局长的改革.....	12
案例十六： 究竟是谁的责任.....	12
案例十七： 两种不同的变革方式.....	13
案例十八： 业务员的薪酬制度.....	14
案例十九： 李立新的不满.....	14
案例二十： 刘成耀的领导方式.....	15
案例二十一： 深深浅浅话海尔.....	16

案例二十二：张莉的主管工作.....	17
案例二十三：削减工资的争执.....	17
案例二十四：激励员工是困难的吗.....	18
案例二十五：顺捷公司的激励措施.....	18
案例二十六：李志强的纠纷解决方案.....	19
案例二十七：质管部经理的牢骚.....	20
案例二十八：李威达的困惑.....	20
案例二十九：颜真卿的治国之策.....	20
案例三十： 饮料公司的控制工作.....	21
案例三十一：文件星级标准的制定.....	21

案例一：享誉世界的马丁吉他

一个半世纪以来，马丁吉他公司被公认是世界上最好的乐器制造商之一，其吉他每把价格超过 10000 美元，这是你能买到的最好的东西之一。马丁吉他公司作为一家族企业，已经延续了六代，目前的 CEO 是克里斯。克里斯不仅秉承了马丁吉他的精良制作工艺，还遍访公司在全世界的经销商，并为他们举办培训讲座。很少有哪家公司像马丁吉他公司一样有如此持久的声誉。

自从公司创办以来，马丁吉他公司做任何事情都非常重视质量。即使这些年在产品设计、制造方法、分销系统方面发生了很大变化，公司仍然始终坚持对质量的承诺。公司在坚守优质音乐标准和满足顾客需求方面的坚定性渗透到公司的每一个角落。因为制作吉他需要天然木材，公司非常审慎和负责地使用这些传统的天然材料，并鼓励引入可再生的替代的木材品种。基于彻底的顾客研究，马丁公司向市场推出了采用表面有缺陷的天然木材制作的高档吉他，这在其它厂家看来，几乎是不可接受的。

马丁公司使新老传统有机地融合在一起。虽然设备和工具逐年更新，但员工始终坚守着高标准的优质音乐原则。马丁家族的一位成员曾经解释道：“怎样制作具有如此绝妙声音的吉他并不是一个秘密。它需要细心和耐心。细心是指要仔细选择材料，巧妙安排各种部件，关注使每一个演奏者感到惬意的细节。所谓耐心是指做任何一件事不要怕花时间。优质的吉他是不能用劣质产品的价格制造出来的，但是谁会为买了一把价格不菲的优质吉他而后悔呢？”虽然 100 年过去了，这些话仍然是公司理念的精确描述。

虽然公司深深植根于过去的优良传统，克里斯却毫不迟疑地推动公司朝向新的方向。例如，在 20 世纪 90 年代末，他作出了一个大胆的决策，开始在低端市场上销售每件价格低于 800 美元的吉他。低端市场在整个吉他产业的销售额中占 65%。公司 DXM 型吉他是 1998

年引入市场的，顾客认为它比其它同类价格的绝大多数吉他音色要好。克里斯解释道：“如果马丁公司只是崇拜它的过去而不尝试任何新事物的话，那恐怕就不会有值得崇拜的马丁公司了。”虽然马丁吉他不断将其触角伸向新的方向，但却从未放松过对尽其所能制作顶尖产品的承诺。在克里斯的管理下，这种承诺决不会动摇。

思考题

1. 你认为哪一种管理技能对克里斯是最重要的？解释你的理由。
2. 当克里斯（1）访问马丁公司世界范围内的经销商时；（2）评估新型吉他的有效性时；（3）使员工坚守公司的长期理念时，他在扮演什么角色？解释你的选择。
3. 克里斯宣布：“如果马丁公司只是崇拜它的过去而不尝试任何新事物的话，那恐怕就不会有值得崇拜的马丁公司了。”这句话对管理者意味着什么？

案例二：郭宁的升迁

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工程，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。当时他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，他感到每天的都手忙脚乱。可是他非常认真学习。一方面他仔细阅读该单位所订的工作手册，并努力学习有关的技术书刊；另一方面监督长也主动对他指点，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，而是直接提升他为装配部经理，负责包括液压装配在内的四个装配单位的领导工作。

在他当助理监督时，他主要关心的是每日作业管理，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经基本过时，因为公司已经安装了许多新和设备，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，他主动到几个工厂去访问，学到了许多新的工作方法，他把这些吸收来的东西也写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，以及花费更多时间去参加会议、批阅报告和完成自己向上级的工作汇报。

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于其它公司，郭宁便主动申请担任此职务。在同另外 5 名竞争者较量之后，郭宁正式提升为规划工作副总裁。他自信拥有担任此新职的能力，但由于此高级职务工作的复杂性，使他在刚接任工作时碰到不少麻烦。例如，他感到难预测 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作出准备。而且，在新的岗位上他还要不断协调市场营销、财务、人事、生产等部门之间的关系，这些工作他过去都不熟悉。他在新的岗位上越来越感到：越是职位上升，越难于仅仅按标准的工作程序去进行工作。但是，他还是渐渐适应了该项工作，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上，今后数月的情况会是怎么样？他不免为此担忧！

思考题

1. 在任装配部经理时，郭宁干得很出色，你认为原因是什么？
2. 分析郭宁当上公司总裁后，他的管理职责与过去相比有了哪些变化？他应当如何适应这种变化？

案例三：清爽牛肉面馆创业始末

洪飞、李雯、薛晴是松江财经大学大三学生，虽然三人的专业不同，洪飞是会计专业、李雯是营销专业、而薛晴是工商管理专业，但因为三人是高中同学，三人的家又在同一个小区，所以她们三人私下是相处很好的朋友。在她们家附近有一家面馆生意非常火爆，她们也都特别喜欢吃那家的牛肉面。一次非常偶然的的机会，她们知道了面馆味道鲜美、生意火爆的“秘方”，马上有了自己到松江大学校区开一家牛肉面馆的想法。说干就干，三位好友每人出资 1.5 万元，注册了“清爽牛肉面馆”，并在松江大学学生生活区租了店面，雇了两个厨师和两个勤杂工，一家牛肉面馆就这么创办起来。

为了扩大影响，在开张之前，她们向许多同学分发了宣传单，三人还拍了一张巨幅合影海报贴在店门口。开张第一天，三人的父母及亲朋好友都来捧场，送了许多花篮，放了一些礼炮，三人的同班同学在第一天就来 100 多人，在门口排了一条很长的队伍。牛肉面馆开张的第一个月生意都非常火爆，每日是顾客盈门，一天的营业额可以达到 2000 元左右。

但是牛肉面馆开到第二个月，生意就没那么好了。一个原因是，主厨的师傅只呆了一个月就走了，后来的厨师手艺差些，牛肉面的味道没有先前好。另一个原因，按照“秘方”，牛肉要用上等牛肉，面汤要真正的牛骨头熬出来，所以定价是 6.5 元一碗，比校园其它的面、餐选择而言贵了许多。

到了第三个月，牛肉面馆的生意更加冷清，加上期末临近，三位大学生面临考试的压力。

于是冷清的生意让大家没有了当初的热情，期末考试又使她们无心打理业务。最后，三人感到回天无力，于是选择了关门歇业。之后算了算支出和收益，平均每人净亏损 3000 元。

虽然这次创业没有成功，但是创业实践还是教会了三位大学生很多非常有用的知识，如对供应商的选择，如何处理资金流转不畅的问题，如何控制成本等问题。三位大学生都认为，这次创业经历对她们毕业以后的工作和职业生涯发展会帮助很大。

思考题

1. 什么是 SWOT 分析？对三位大学生的创业活动如何进行 SWOT 分析？
2. 按照你的看法，“清爽牛肉面馆”的创业活动为什么会失败？

案例四：UPS 的作业

联合邮包服务公司(UPS)雇用了 15 万员工，平均每天将 900 万包裹发送到美国各地和 180 个国家。为了实现他们的宗旨“在邮运业中办理最快捷的运送”，UPS 的管理当局系统地培训他们的员工，使他们以尽可能高的效率从事工作。UPS 的工业工程师们对每一位司机的行驶路线都进行了时间研究，并对其中运货、暂停和取货活动都设立了标准。这些工程师记录了红灯、通行、按门铃、穿过院子、上楼梯、中间休息喝咖啡的时间，甚至上厕所的时间，将这些数据输入计算机中，从而给出每一位司机每天中工作的详细时间标准。为了完成每天取送 130 件包裹的目标，司机们必须严格遵循工程师设计的程序。当他们接近发送站时，他们松开安全带，按喇叭，关发动机，拉起紧急制动，把变速器推倒 1 挡上，为送货完毕的启动离开做好准备，这一系列动作严丝合缝。然后，司机从驾驶室出溜到地面上，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它记在脑子里，然后以每秒钟 3 英尺的速度快步走到顾客的门前，先敲一下门以免浪费时间找门铃。送货完毕后，他们在回到卡车上的路途中完成登录工作。

思考题

1. 案例主要体现了什么管理理论的应用？这一管理理论的主要内容是什么？
2. UPS 公司如果想变成学习型组织，该怎样做？

案例五：艾森豪威尔的决策

1944 年 6 月 4 日，盟军集中 45 个师，1 万多架飞机，各型舰船几千艘，即将开始规模宏大的诺曼底登陆作战。就在这关键时刻，在大西洋上的气象船和气象飞机却发来令人困扰的消息：今后三天，英吉利海峡将在低压槽控制之下，舰船出航十分危险。盟军最高统帅艾森豪威尔陷入沉思。这时，盟军联合气象组负责人，气象学家斯塔格提出一份预报，有一个冷锋正向英吉利海峡移动，在冷锋过后和低压槽到来之前，可能会出现一段较好的天气。当时，联合气象组对 6 日的天气又作了一次较为详细的预报：上午晴，夜间转阴。这种天气虽不理想，但能满足登陆的起码条件。艾森豪威尔沉思片刻，果断做出最后决定：“好，我们行动吧！”诺曼底登陆最终获得了成功。

思考题

1. 艾森豪威尔的决策遵循什么原则？这种原则的普遍意义如何？
2. 直觉在艾森豪威尔的决策中是否发挥了作用？说明你的理由。

案例六：让班组去做主

前进通用机器厂金属加工车间主任张涛，不久前去财经大学参加一个管理培训班，给他印象最深的，是一位许教授关于群体决策的讲演。许教授强调说，根据大量国内外研究结果及实践表明，只要给广大员工以机会，他们就会集体想出高明的主意，领导也是会乐于采纳的。即是说，应当充分发扬民主，让各班组去做主，制定有关他们工作的决策。

张涛觉得这很有道理。短训班结束回到车间后，张涛决定要在实践中试一试他所学的某些原理。于是他把某车间第二工段 25 名员工全部召集起来，对他们说，因为他们工段新添置了高效率的、自动化程度相当高的设备，几年前制定的老生产定额看来已过时，显然已不适应新情况。现在想让他们自己来讨论一下集体，决定他们的定额该是多少才最合理。布置完了讨论，张涛就回车间办公室去了。他觉得自己不该去参加讨论，领导在场，大家不易畅所欲言，而且显得对大家不够信任。但他坚信，群众总会定出连他本人都不敢提出的先进标准来。

一个小时之后，张涛又回到那工段。工人们说，他们都觉得原来的定额不够合理，定得过高；现在既然授权他们自己来设置定额，经集体讨论决定，新定额应比原来降低 100%。这使张涛大吃一惊，跟他本来的如意算盘正好截然相反，完全出乎他的意料之外，使他一时不知所措。

该怎么办呢？接受大家的决定吧，又实在太低，肯定要赔钱，对厂里怎么交代得过去？拒绝吧，失信于民，下次谁还听你的？张涛进退两难，只好去登门拜访许教授。

思考题

1. 相对于个体决策，群体决策有什么优点？
2. 张涛的决策实践为什么不成功？

案例七：云霄烟草战略决策

云霄烟草是我国烟草行业利税名列前二十位的大型专业烟草公司。最近，公司高层在公司未来是否实施多元化战略的问题上发生了明显的分歧。

王志刚总经理认为公司必须走多元化发展道路，因为云霄烟草是省内最大的烟草公司，具有品牌、营销、资金和人才等诸多优势，现在是利用这种优势对外进行扩张的大好时机，

事实上公司已经与一家果汁饮料企业和一家医药企业洽谈过参股和控股事宜。

王志刚总经理还以著名烟草公司菲利普·莫里斯多元化战略成功的例子来佐证他的观点。早在 1969 年，菲利普·莫里斯公司就以 1.3 亿美元收购了国内市场份额排名第七的米勒啤酒公司 53% 的股份，第二年又购进了其余股份，从而完全控制了米勒啤酒公司。随后，菲利普·莫里斯公司挟重塑“万宝路”香烟品牌并使之名扬天下的余威，多方面全力打造新米勒啤酒，如 1975 年推出的一种低热量的啤酒“Miller Lite”就受到消费者热烈追捧。经过多年努力，米勒啤酒的市场份额在 1979 年大幅度上升至 21%。以后，菲利普·莫里斯公司又进行了一系列的收购兼并，发展成为一家拥有烟草分部、食品分部的大众消费品生产商，其食品销售额甚至高于烟草销售额。

王志刚总经理还提出了另一个理由，目前国内烟草公司也已经纷纷实施多元化战略，如红塔集团就已经进入证券和医药领域。

王志刚总经理还提出了另一个理由，目前国内烟草公司也已经纷纷实施多元化战略，如红塔集团就已经进入证券和医药领域。

刘小明副总经理持相反的观点。他说，菲利普·莫里斯公司在收购米勒啤酒后的一起收购中，却是以失败而告终的。1978 年，菲利普·莫里斯公司收购了美国第三大饮料公司，当时被认为是其所在的柠檬汽水细分市场中的领先者的七喜饮料公司。菲利普·莫里斯采用与米勒啤酒类似的改进和打造，却回天乏术，最后不得不卖掉七喜饮料公司。俗话说，隔行如隔山，进入一个陌生的领域反而拖累原有的产业，在国内的实例比比皆是。发挥自身特长，在利润率较高的烟草行业精耕细作，收获会更大。

思考题

1. 云霄烟草有限公司是否该实施多元化经营战略？说明你的理由。
2. 菲利普·莫里斯公司实施多元化战略的成败得失对云霄烟草有何启示？

3. 烟草公司环境的不确定性程度如何？

案例八：会议上的争执

万东公司是一家大型国有上市公司，主要产品是 X 光机等大型医疗设备。今天，公司召开部门负责人会议，会议的主要议题是检查销售的进展情况及缩减生产成本。

财务经理首先介绍了本年度计划完成情况，她认为目前的担心是本年度销售额预计会减少 1.4 个亿，这将是公司 10 年历史上首次完不成年度财务目标，而且更严重的后果将是造成公司流动资金周转困难。因此，这次会议的主要目的一是能不能督促营销部门努力完成年度销售计划，二是争取让生产部门降低成本。在公司财务经理汇报完了以上情况之后，公司总经理讲了完成今年销售计划对公司的重要性。“我们不仅需要这笔钱来实现我们今后的发展计划，而且由于我们是上市公司，必须保持公司财务状况的稳定性。因此，我们一方面要力争完成今年的销售计划，另一方面要压缩所有可有可无的开支。下面请大家讨论一下，有什么困难没有？”

北方区营销总经理说：“困难很大。大家知道，今年的外资企业产品大举入侵已经对国内市场产生了严重影响，国内需求又增长缓慢，这是导致我们营销任务难以完成的最重要因素。其次，我们营销部门所得到的支持太少了。例如，不管生产部门生产的质量好坏，我们都要销售出去，这有些太难为我们的销售人员了。”公司总经理追问北方一些主要大医院采购和公关的情况，“如果我们给他们更多一些折扣，是不是就会好一些呢？”北方区营销总经理认为作用很有限，对总经理接着提出一些其它建议也都认为不可行。最后，经过施加压力，北方区总经理说，她们北方区或许可以填补上 1.4 亿缺口中的 4000 万，再多就不行了。

西南区营销总经理随即成了下一个目标，他所说的更为糟糕，他似乎在西南地区遇到了较大的阻力，那个地区是本公司产品与其它公司产品竞争更激烈的地区，所以公司主要把最

新开发的一些新产品拿到那儿去销售。他与总经理为此产生了争执，不肯承诺增加任何销售额，唯一的回答是回去后与下属商量后再回答。会议气氛愈来愈凝重了。矛头于是转向了最后一个地区——东南区，这是一个在去年销售中取得了不错业绩的地区。

总经理问：“你们东南区那儿情况还好吧？前一段时间，你刚好增加了几个销售员，能不能多接收一些定单呢？”

东南区营销总经理回答道：“现在也很难做，他们都还是新手、帮不上什么忙，根本无法与医院的高层人员接触。”

总经理：“你不是说那几个人是你从我们竞争对手那儿挖来的吗？”

东南区营销总经理：“可是他们刚来呀，何况他们自己也没有直接带客户过来。”

谈话又持续了十几分钟，直到董事长也施加了一些压力，东南区营销总经理才肯答应再增加 5000 万。可是上午的时间快完了，任务还远未完成。接着又进行了下一个议题，但是生产部经理却对削减生产费用产生了很大意见。会议最后终于不欢而散了。这种情况在公司已经司空见惯了。董事长一开始以为是新班子需要磨合呢，可到现在还是这样，而且情况好像有继续恶化的趋势。在不得已的情况下，他想起了咨询公司，“也许他们有更好的办法。”

思考题

1. 像万东公司这样类似的争执是否比较普遍？请你分析引发这种争执的深层次原因。
2. 从这个案例出发，总结一下群体决策的优缺点。
3. 有什么更好的办法改变万东公司目前这种状况？

案例九：顾军的打算

进入 12 月份后，宏远实业的总经理顾军一直在想两件事：一是年终已到，应好好总结一年来的工作。二是好好谋划一下明年怎么办？更远的是该想想以后五年怎么干，以至于以

后 10 年怎么干？上个月顾军抽出身来，到省财经学院工商管理学院去听了三次关于现代企业管理知识的讲座，教授的精彩诙谐的演讲对他触动很大。公司成立至今，转眼已有 10 多个年头了。10 多年来，公司取得了很大的成就，其中有运气、有机遇，当然也有自身的努力。仔细琢磨，公司的管理全靠经验，特别是顾军自己的经验，遇事都是由他拍板，从来没有公司通盘的目标和计划。可现在公司已发展到几千万资产，300 多人，再这样下去可不行了。顾军每想到这些，晚上都睡不着觉，到底该怎样制定公司的目标和计划了？

宏远公司是一家民营企业，是改革开放的春风为宏远公司建立和发展创造了条件。15 年前，顾军三兄弟来到省里的工业重镇滨海市，借了一处棚户房落脚，每天出去找营生。在一年的时间里，他们收过废旧物资、贩过水果，打过短工。兄长顾军经过观察和请教，发现滨海市的建筑业发展很快，但建筑材料如黄沙和水泥却很紧缺。他想到，在老家镇边上，他表舅开了家小水泥厂，由于销路问题，不得不减少生产。三兄弟一商量，决定做水泥生意。他们在滨海市找需要水泥的建筑队，讲好价，然后到老家租船借车把水泥运出来，去掉成本每袋水泥能赚几块钱。利虽然不厚，但积少成多，一年下来他们赚了几万元。三年后，他们从家乡组建工程队开进了城，当然水泥照样贩，算是两条腿走路了。

一晃 15 年过去了，顾军三兄弟已经成为拥有几千万资产的宏远公司老板了。公司现有一家贸易公司、一家建筑装饰公司和一家房地产公司，有员工 300 多人。兄长顾军当公司总经理，两个弟弟做副经理。顾军妻子的叔叔任财务主管，表舅的儿子做销售主管，顾军具有绝对的权威。去年，顾军代表宏远公司拿出 50 万元捐给省里的贫困县建希望小学而使顾军名声大振。不过，顾军心理明白，公司近几年的日子也不太好过，特别是今年。建筑公司任务还可以，但由于成本上升，只能勉强维持，略有盈余。贸易公司今年做了两笔大生意，挣了点钱，其余的生意均没有成功，而且仓库里的存货很多，无法出手，贸易公司的日子也不好过。房地产公司更是一年不如一年，生意越来越来难做，留着的几十套房子把公司压得

喘不过气来。

面对这些困难，顾军一直在想如何摆脱这种状况，如何发展。发展的机会也不是没有。上个月在省财经学院工商管理学院听讲座时，顾军认识了滨海市一家国有大公司的老总，得知这家公司正在寻找在非洲销售他们公司当家产品——小型柴油机的代理商，据说这种产品在非洲很有市场。这家公司老总很想与宏远公司合作，利用民营企业的优势去抢占非洲市场。顾军深感这是个机会，但该如何把握呢？10月1日顾军与市建委的一位处长在一起吃饭，这位老乡告诉他，市里规划从明年开始江海路拓宽工程，江海路两边都是商店，许多大商店都想借这一机会扩建商厦，但苦于资金不够。这位处长问顾军，有没有兴趣进军江海路，如想的话，他可牵线搭桥。宏远公司早就想进军江海路了，现在诱人的机会来了，但投入也不少，该怎么办？随着住房分配制度的变化，一段时间没有正常运作的房地产是不是该动了？这些问题一直盘旋在顾军的脑海中。

思考题

1. 宏远公司是否应该制定短、中、长期计划？
2. 你如何为顾军编制公司发展计划出谋划策？
3. 你如何看待顾军捐资修建希望小学这件事？

案例十：拟订可考核的目标

天骄集团公司是一家拥有 20 家子公司和分公司的大型集团企业，业务涉及六个行业。集团公司对分公司的管理方式是独立经营，集中核算。

集团分公司的徐冰总经理最近听了关于目标管理的讲座，激发了很大热情，他也认为由彼得·德鲁克率先倡导的目标管理，其实践价值很高。徐冰召开专门的会议，在会上，他详细介绍了目标管理的起源和发展以及诸多成功实例，他列举了在分公司推行目标管理的好

处，要求下属考虑他的建议。

可是，事情并不这样简单。在下次会议上，中层经理们就徐冰提议提出了好几个问题。财务主管要求知道，“你是否有集团公闭总裁分配给你的明年分公司的目标？徐冰回答说，“我没有，但我一直在等待总裁办公室告诉我，他们期望我们做什么，可他们好像与此事无关一样，真郁闷。

“那么分公司到底要做什么呢？生产主管问道。

“我打算列出我对分公司的期望”。徐冰说，关于目标没有什么神秘的，明年的销售额达到 5000 万，销售利润率达到 8%，投资收益率达到 15%，正在进行的技改项目 6 月 30 日能投产。我以后还会列出一些明确的指标，如选拔一定数量分公司未来的主管人员，今年年底完成我们的新产品开发工作，以及保持员工流动率在 15%以下等等。徐冰越说越兴奋。

中层经理们对徐冰提出的这些可考核的目标，以及如此明确和自信地来陈述这些目标感到惊讶，一时不知怎么说好。

“下个月，我要求你们每个人把这些目标转换成你们自己部门可考核的目标！不用说，这些目标对财务、营销、生产、工程和人事将是不同的。但是，我希望你们都能用数字来表达，我希望把你们的数字加起来就实现了分公司的目标。”

思考题

1. 对于分公司来说，要制定可行的目标，需要集团公司提供什么信息和帮助？
2. 徐冰设置目标的方法是否是较好的方法？你有什么建议？
3. 目标管理的优点要得到体现，徐冰要注意哪些问题？

案例十一：证券营业部的目标利润

华日证券有限公司是一家全国性的证券公司，按照目标管理的具体要求，公司 2006 年

的利润总额目标定为 1.3 亿元，具体分解为：经纪业务部 6000 万元，投资银行部 3000 万元，投资部 4000 万元。经纪业务部拿到这一目标后，又进一步向全国 16 个营业部进行分解，其中贵阳营业部的利润目标为 600 万元，与 2005 年利润持平。这是根据公司研发中心的分析报告，2006 年我国股市出现大行情的可能性小于 10%的前提下确定的利润目标。

然而，2006 年，股市持续向好。上证综合指数虽然上升到 1300 点阻力位附近形成反复拉锯，但最终多方摆脱 1300 点的纠缠，成功向上突破。五一长假后股市更是气势如虹加速上扬，一鼓作气上破 1700 点。结果在 6 月 30 日大盘收市后，贵阳营业部的利润已达 800 万元。与此同时，公司新的利润指标下来了，要求贵阳营业部 2006 年要完成 1100 万元的利润指标。

这样，原本已经超额完成全年利润指标的贵阳营业部的员工们想不通了。张翔是营业部大户室的客户专管员，他认为，总部调整目标，说明公司对目标管理的推行出尔反尔，工作作风太不严肃了。如果今年没有这一波大行情，如果今年上半年只完成 200 万元的利润指标，公司是否也会相应地向下调整指标呢？

贵阳营业部经理赵滔则是将这一做法同以前实施的目标管理作比较。他认为，“以前指标下达主要是以历史数据为主要依据，并根据一定指标百分比进行调整。如果上一年完成 500 万元的利润，则下一年的指标一般会调高。营业部为了使下一年的指标不‘水涨船高’，往往会在当年完成利润指标后，要么设法隐藏后来产生的利润，要么就无所事事保持现状。否则，鞭打快牛情况必将发生，好的营业部也会被更高利润指标压得喘不过气来。公司总部实施目标管理后，本以为这种情况将一去不复返了，没想到目标管理下的利润指标也是可以随意调整的”。

对于贵阳营业部的这些看法，经纪业务总部的解释是，制定 1100 万元利润指标的依据是，600 万元的年指标就相当于 50 万元的月指标，尽管上半年已经取得了 800 万元的实际

业绩，但下半年仍需要根据计划，完成 6 个月，每个月 50 万元的月指标，因此全年指标需要调整为 1100 万元。若不进行相应调整，你们贵阳营业部下半年可能会无所事事。

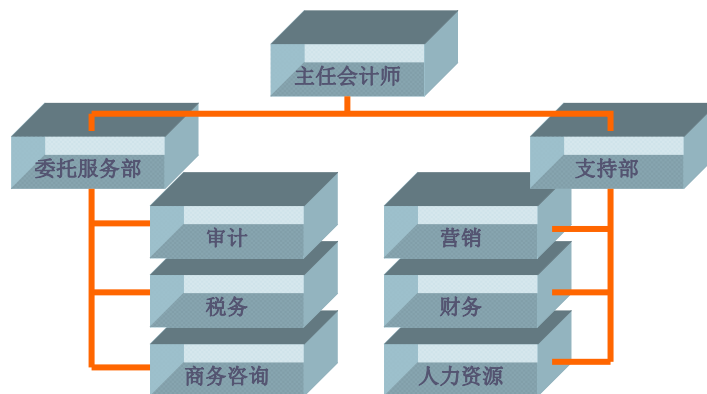
思考题

1. 经纪业务总部调整指标的解释是否合理？说明你的理由。
2. 结合目标管理特点谈谈经纪业务目标制定与分解的更有效的方法。
3. 如果你是赵滔经理，面对经纪业务总部的指标，你会怎样做？

案例十二：会计师事务所的组织结构

天诚会计师事务所是省内知名五大会计师事务所之一，现有员工 130 多人。与其它会计师事务所一样，审计业务是其主力业务，同时也涉及税务、商务咨询等其它业务领域。天诚会计师事务所实行主任会计师负责制，现任主任会计师李东毕业于财经大学会计学专业，担任此职位已经有 5 年。

天诚会计师事务所现有的组织结构可以分为两大块，委托服务部与支持部，如下图所示。



这种组织结构已经运作了五年，曾经大大推动了事务所的发展。不过今天，面对更为激烈的市场竞争，李东也感觉到有些问题需要解决。

1. 虽然营销对公司的发展至关重要，然而在现有的组织结构中，营销部、人力资源部

对业务工作的支持力度不够，业务部门与营销部门两者之间的沟通协调不足。业务部门本来需要营销部门的宣传活动，需要其为发展客户做些有成效的工作，但营销部门对业务部门的工作并不是非常了解，他们的活动只限于对公司的宣传，而对具体业务却显然知之不多。

2. 在审计部，集中了公司一半的员工，业务量较多，部门主管不堪重负。员工开展工作的竞争气氛也不浓。

3. 李东感到，事务所现有大小事务都向他请示，由他负责，这对事务所长期发展极其不利。

思考题

1. 天诚会计师事务所现有组织结构属于什么类型？其缺点是什么？
2. 解决天诚会计师事务所现有问题，其组织结构应如何调整？
3. 为使新的组织结构发挥作用，李东需要注意些什么？

案例十三：通用的组织结构创新

1916年，随着联合汽车公司并入“通用”，艾尔弗雷德·斯隆出任通用副总裁。作为通用副总裁的斯隆，发觉到通用管理上存在的问题。他先后写了3份分析通用内部管理弱点的报告。但是，总裁杜兰特只是赞赏，不予采纳。到了1920年下半年，快速扩张的“通用”在经营管理上的问题彻底暴露出来了。公司危机四伏，摇摇欲坠。这时杜兰特引咎辞职，皮埃尔·S·杜邦兼任总经理。

以杜邦为总裁的通用汽车公司新的行政班子，由于与杜兰特所信奉的管理理念截然不同，迫切需要一种高度理性而客观的运营模式。斯隆先前进行的《组织研究》正好符合这样的要求。斯隆认为，大公司较为完善的组织管理体制，应以集中管理与分散经营二者之间的协调为基础。只有在这两种显然相互冲突的原则之间取得平衡，把两者的优点结合起来，才

能获得最好的效果。由此他认为，通用公司应采取“分散经营、协调控制”的组织体制。根据这一思想，斯隆提出了改组通用公司的组织机构的计划，并第一次提出了事业部制的概念。

1920年12月30日，斯隆的计划得到公司董事会的一致同意。次年1月3日这个计划开始在通用公司推行。

斯隆以后的10年中，改组了通用汽车公司。斯隆将管理部门分成参谋部和前线工作部（前者是在总部进行工作，后者负责各个方面的经营活动）的做法很为大家熟悉，这种分组在19世纪较大的铁路公司里已经成形。现代军队，特别是普鲁士军队也率先使用了这种组织形式，许多概念同时在工业公司里获得发展。斯隆也确实用过军事方面的例子来说明他正要在通用汽车公司里干什么。

斯隆在通用汽车公司创造了一个多部门的结构。他废除了杜兰特的许多附属机构，将力量最强的汽车制造单位集中成几个部门。这种战略现在人们已经熟悉，但在当时是第一流的主意并且出色地执行了。多年后斯隆这样说明：我们的产品品种是有缺陷的。通用汽车公司生产一系列不同的汽车，聪明的办法是造出价格尽可能各有不同的汽车，就好比一个指挥一次战役的将军希望在可能遭到进攻的每个地方都要有一支军队一样。“我们的车在一些地方太多，而在另一些地方却没有。”首先要做的事情之一是开发系列产品，在竞争出现的各个阵地上对付挑战。

斯隆认为，通用汽车公司出产的车应从凯迪拉克牌往下安排到别克牌、奥克兰德牌最后到雪佛兰牌。这时20世纪20年代早期的产品阵容。以后有了改变，即：1925年增加了庞蒂亚克牌，以填补雪佛兰和奥尔兹莫比尔中间缺口；奥克兰被淘汰了，增加了拉萨利，后来它也被淘汰了。

每个不同牌子的汽车都有自己专门的管理人员，每个单位的总经理相互之间不得进行合作和竞争。这意味着生产别克牌的部门与生产奥尔兹莫比尔牌的部门都要生产零件，但

价格和式样有重叠之处。这样，许多买别克牌的主顾可能对奥尔兹莫比尔牌也感兴趣，反之亦然。这样，斯隆希望在保证竞争的有利之处的同时，也享有规模经济的成果。零件、卡车、金融和通用汽车公司的其它单位差不多有较程度的自主权，其领导人成功获奖赏，失败则让位。通用汽车公司后来成为一架巨大的机器，但斯隆力图使它确实保有较小公司所具有的激情和活力。

斯隆的战略及其实施产生了效果。1921年，通用汽车公司生产了21.5万辆汽车占国内销售的7%；到1926年底，斯隆将小汽车和卡车的产量增加到120万辆。1940年通用汽车公司产车180万辆，已达该年全国总销量的一半。相反，福特公司的市场份额1921年是56%，而1940年是19%，不仅远远落后于通用汽车公司，而且次于克莱斯勒公司而成第三位。

今天，由理查德·瓦格纳领导的通用汽车公司一年生产汽车接近1000万辆，产品销往接近200个国家和地区。仅在中国，通用汽车公司就有5家合资企业，员工人数超过13000人，其别克、雪佛兰等著名品牌更是享有很高的声誉。

思考题

1. 集权式组织结构有百害而无一利，对不对？说明你的理由。
2. 结合案例，请谈谈事业部制，也就是斯隆模型的优缺点。

案例十四：周教授的建议

宏力股份有限公司的主业是保健品，在其组织结构图中，共有21人向王总经理汇报工作，这些人包括，负责人力资源、生产、营销、物流、财务、研发、资本运作业务的7名副总经理，11个保健品部的产品经理，以及公司秘书、法律顾问和投资顾问。公司董事会有三名独立董事，现任职于财经大学管理学院的周教授就是其中之一。在一次交谈中，周教授希望王总经理通过缩小自己的管理幅度来对公司组织结构重新安排。

王总经理说：“我并不太相信管理幅度原理，国外理论未必适用于我国的管理实践，更何况我们公司拥有一支受过良好教育和培训的工作团队，他们有一流的业务素质，知道自己该做什么。我的下属将会得到我明确的授权，能有效处理各类问题。只有他们有例外或无法解决的问题时，才需要向我汇报。因此，我们公司的组织结构是合理的，管理幅度也是有效的，可行的。”

思考题

1. 你怎样看待王总经理对周教授建议的回答？
2. 宏力公司如果要调整组织设计，请你提出具体方案？

案例十五：刘局长的改革

刘局长在某局工作近 20 年，3 年前他当了局的第一把手之后，适逢上级要求该局进行机构改革。刘局长认为，过去的工作全靠同事们的支持，应该给他们安排、提拔，这样才能调动他们的积极性，同时也有利于化解局里的矛盾。于是，他多方努力，通过增设各种内设机构和助理职位，以求尽可能多的安排人员，缓解人事安排方面的压力。谁知事与愿违，由于机构臃肿，人浮于事，造成互相扯皮，效率低下，局里的工作也遭到挫折。上级领导批评刘局长搞上有政策，下有对策。刘局长辩解说，他是依据管理的例外原则，根据本单位的实际情况进行机构改革。

思考题

1. 刘局长违反了哪些组织设计的基本原则？
2. 应该怎样正确理解权力运用过程中的例外原则？

案例十六：究竟是谁的责任

某天深夜，总经理偶尔发现加油站员工在值班期间违规睡觉。第二天他便把企管部经理叫到办公室批评了一顿，责怪企管部监督不力，制度执行不严。企管部经理感觉很委屈：相关公司制度企管部已经认真制定完成，向公司各个部门交代沟通也很清楚，并且企管部也在认真监督检查各部门的执行情况，但是不可能面面俱到，深夜里发生这种事，企管部也没有办法避免；况且加油站作为企管部的平级部门，企管部经理无权直接指挥加油站经理，发生这种事情，也就不应该由企管部承担责任（挨骂），而应由加油站经理负责。

在该公司中，组织手册中规定：总经理负责全面主持公司的管理和业务；企管部经理作为公司综合管理部门负责人，主管公司规章制度的组织修订、监督执行以及对公司各部门的考核奖惩；加油站作为公司下属业务部门，等级上与企管部平级，其经理作为该业务部门负责人，负责实施该部门的业务运作和管理。

思考题

1. 在这件事情里，到底谁应该负责任，应负什么责任？
2. 怎样做才能避免此类事件的发生？

案例十七：两种不同的变革方式

王安电脑公司以年销售额超过 30 亿美元名列 1989 年《幸福》500 家大公司的第 146 名。这一文字处理计算机的先驱者，在全世界范围雇有 2.7 万名员工。可就在 3 年之后，王安电脑公司申请了《破产法》第 11 章保护。这时，王安电脑公司的销售额已下降到 19 亿美元，员工人数为 8000 人左右。公司遭受巨大的损失，其亏损额 1990 年达到 7.16 亿美元；1991 年为 3.86 亿美元；1992 年为 3.57 亿美元。公司的股票市场价值一度达到 56 亿美元，现在跌落到 0.7 亿美元。

再来看看惠普公司。这家计算机与电器企业在 1989 年出现了销售额锐减，并多年来第一次经历了盈利下降局面。但是，惠普公司没有像王安公司那样步入大规模衰退时期，而是迅速走向引人注目的复苏。在员工减少（并没有实行强制性的解雇裁员）的情况下，公司实现了销售额的大幅回升。1992 年第一、第二季度的盈利分别增长了 49% 和 40%。公司的市场价值剧增到 190 亿美元以上。惠普公司到底采取了什么措施，使其取得与王安公司截然相反的结果呢？

本世纪 80 年代后期以来，计算机行业成了面临环境急剧变化的典型例子。这对于像国际商用机器公司、数据设备公司和优利系统公司这样的大企业都造成了不利的影 响。顾客需要已经从大型计算机转为小型机乃至更小多用途的个人计算机。许多硬件成了日用品一样的商品，无论是低价的供货者，还是提供优质服务或持续创新的厂家，都可以加入争夺市场份额的行列。在这一时刻，王安电脑公司管理当局的行动仍像它是在一个稳定的环境中运营似的。公司的创建者王安博士本人也没有意识到变革的需要。他自以为是地认为办公室职员们从打字机时代中解放出来，就已经完成了办公室的革命。他和他的整个管理队伍都没有看到，飞速发展的个人计算机已远远超过了王安的单功能文字处理机和价格昂贵的微型机。

惠普公司则走了另一条路子。其管理当局看到了环境的变化并全力推进公司的变革。它们给员工们授予了充分的权力，简化了决策制定过程，并大幅度削减了成本。虽然惠普公司仍然是一家大公司，但它的管理当局已经决定，决不能使惠普公司成为行动缓慢者。高层管理者们视察了全国的生产基地，收集了生产和销售第一线员工的意见和建议。它们所到之处听到的是对于公司管理行政机构的普遍抱怨，以及新项目得到批准的重重困难。于是，管理当局对组织进行了重组。它们撤销了两个高层管理委员会，取而代之的是一种跨职能领域和组织界限的团队结构。工作团队被给予前所未有的从新产品开发到分销全过程的充分自主权。高层管理者当局投入了大量的时间向员工宣传，他们需要有一种高度的紧迫意识，勇于采取冒

风险的行动。同时，需要认识到，在竞争者不断削价的新形势下，仅靠提供优质的产品是不够的。管理当局鼓励员工们寻找全新的办法，使公司从研究开发到行政管理和销售各领域都能达到低成本。这些措施的结果，使惠普公司在其大部分产品的毛利都下降的情况下，得以取得了较高的盈利。

思考题

1. 惠普公司在 80 年代后期所采取的管理措施是否也适用于王安公司？请论证你的观点。
2. 惠普公司的经验集中反映了变革与创新的哪些思想？

案例十八：业务员的薪酬制度

安信公司是一家地处贵阳的保险公司，旗下员工以业务人员比率最高。由于公司强调业务导向、业绩挂帅，组织内许多决策都以业绩为最主要的考虑因素。公司为业务人员设计一套完全不保底的制度，也就是有业绩有奖金，没业绩没奖金。奖金计算方式以当期业绩的 30%至 40%为计算方式，进行这样的设计一来是可以节省公司大笔的固定人事费用，二来为的是要鼓励业务人员能提高业绩。除了薪资制度的设计外，公司每个季度还举办季竞赛来奖励那些销售成绩优异的人员。

虽然激励制度实施开始，确实改变了原来销售不佳的窘境，为组织带来较好的业绩，但是在实施一段时间后，公司的主管开始发现许多问题。首先由于公司奖金计算方式是以当期新保单金额累加为基础，业务人员想尽办法让客户买完保险之后，对于客户的问题处理与售后服务就变得不是那么积极，许多客户常打电话过来抱怨，长期下去恐怕有损公司品牌形象。再者，业务人员之间的竞争开始激化，甚至听到业务人员为了抢客户而产生彼此不合的传闻，另外，公司业绩不佳的员工，也会面临许大压力，造成员工的不安全感，造成办公室紧张气氛。最后，这些凡事以业务挂帅的人员只对如何提升业绩感兴趣，对于公司其它政策

的配合则意愿不高，致使公司许多政策不易贯彻。细究这些保险业务员的来源动机，大部分是临时找份工作，要不然就是通过关系进入公司，想赚点奖金过日子，谁也没想到要在公司里面一直呆下去。

思考题

1. 如果你是安信公司的业务员，你希望的公司薪酬制度是怎样的？可操作性如何？
2. 联系需要层次理论分析安信公司现存问题。
3. 请你从咨询公司的角度来为安信公司提供咨询建议。

案例十九：李立新的不满

李立新已经在数据系统公司工作了五个年头。在这期间，他从普通程序员升到了资深的程序编制分析员。他对自己所服务的这家公司相当满意，很为工作中的创造性要求所激励。一个周末的下午，李立新和他的朋友及同事林安奇一起去健身锻炼。他了解到他所在的部门新聘了一位刚刚从大学毕业的程序编制分析员。尽管李立新是个好脾气的人，但当他听说这新来者的起薪仅比他现在的工资少 100 元时，不禁大动肝火。他百思不得其解，决定一上班就去问个明白。

星期一早上，李立新找到了人力资源部部经理高德华，问他自己听说的事是否真实。高德华带有歉意的承认，确有这么回事。但他试图解释公司的处境：“小李，编程分析员的市场相当紧俏。为使公司能吸引合格的人员，我们不得不提供较高的起薪。我们非常需要增加一名编程分析员，因此，我们只能这么做。”

李立新马上问高经理能否相应调高他的工资。高德华回答说：“你的工资需按照正常的绩效评估时间评定后再调。你干得非常不错！我相信老板到时会给你提薪的。”李立新在向高经理道了声：“打扰了！”便离开了他的办公室，边走边不停地摇头，很对自己在公司的前

途感到疑虑。

假如你是李立新所在部门的主管，你了解这一事件的始末，你本来打算在这位新聘大学生过几天来上班时同大家谈谈此事的。没想到人力资源部高经理这时来了一个电话，跟你说了你部下李立新刚才找他的事和详细经过。你觉得这件事必须尽快妥善处理。

思考题

1. 李立新的不满可以用什么管理学理论来解释？
2. 李立新的主管对李立新的调资要求，他该怎么办？

案例二十：刘成耀的领导方式

刘成耀在从西部的一所财经大学拿到会计专业的学士学位后，到一家大型的会计师事务所的贵阳办事处工作，由此开始了他的职业生涯。9年后，他成了该事务所的一名最年轻的合伙人。事务所执行委员会发现了他的领导潜能和进取心，遂指派他到遵义开办了一个新的办事处。其最主要的工作是审计，这要求员工具有高度的判断力和自我控制力。他主张员工之间要以名字直接称呼，并鼓励下属参与决策制定。

办事处发展得很迅速，经过5年，专业人员达到了30名，刘成耀被认为是一位很成功的领导者。

刘成耀于是又被安排到乌鲁木齐办事处当主管。他采取了他在贵阳遵义工作时取得显著成效的同样的管理方式。他上任后，更换了几乎全部25名员工，并制定了短期的和长期的客户开发计划。为了确保有足够数量的员工来处理预期扩增的业务，很快，办事处有了约40名员工。

但在贵州成功的管理方式并没有在乌鲁木齐取得成效，办事处在一年时间内就丢掉了最好的两个客户。刘成耀马上意识到办事处的人员过多了，因此决定解聘前一年刚招进来的

12 名员工，以减少开支。

他相信挫折只是暂时性的，因而仍继续采取他的策略。在此后的几个月时间里又招聘了 6 名员工，以适应预期增加的工作量，但预期中的新业务并没有接来，所以又重新削减了员工队伍，13 名员工离开了乌鲁木齐办事处。

伴随着这两次裁员，留下来的员工感到工作没有保障，并开始怀疑刘成耀的领导能力。事务所的执行委员会了解到这一问题后，将刘成耀调到昆明办事处，在那里，他的领导方式显示出很好的效果。

思考题

1. 刘成耀作为一位领导者，其权力的来源有哪些？
2. 这个案例更好地说明了领导的行为理论还是领导的权变理论？说明你的理由。
3. 刘成耀在乌鲁木齐办事处没有获得成功，你能帮助分析原因吗？

案例二十一：深深浅浅话海尔

海尔集团 CEO 张瑞敏说：“海尔是海，海是无限的，海尔拥有员工 18000 余人，产品从白色家电到黑色家电，从厨房用具到药品共 26 大门类，7000 余个品种。在海尔，每一天半就有一个新产品问世。

海尔还是一本书，是一部创业、改革的发展史，一部管理的百科全书，一部企业文化专著。海尔成功的妙诀是企业文化的建造和更新，用张瑞敏的话说，就是“有生于无，无形财富可以变成有形财富”。

海尔文化有七个层次：

1. 表层海尔文化：海尔标志、海尔中心大楼、海尔广告、海尔样品展室、海尔园区绿化、可爱的海尔兄弟商标.....

2. 浅层次海尔文化：海尔员工礼貌、素养、标准蓝色着装，迅速反应、马上行动的作风.....

3. 中层海尔文化：

产品：注重环保、用户至上的海尔产品、“大地瓜”、“小小神童”洗衣机、“宽带电压”、瘦长的“小王子”电冰箱等所体现的“乡情”及其文化、科技内涵。

服务：海尔的客户需求调查、海尔生产线现场参观、工业旅游专线的设计、售后服务“用户永远都是对的”理念的建立和实施、无搬动服务及 24 小时安装到位的服务项目.....

4. 深层海尔文化：OEC 管理模式、“市场链”管理模式、定额淘汰、竞争上岗的组织平台、创自主管理班组做法.....

5. 里层海尔文化：管理理念，包括：“有缺陷的产品就是废品”的质量理念；适应中国国情的“吃休克鱼，用文化激活休克鱼”的企业兼并理念；“东方亮了，再亮西方”的市场扩张理念；“首先卖信誉，其次卖产品”的营销理念；“人人是人才，赛马不相马”的人才观；“用户永远是对的”和把“用户的烦恼降到零”的售后服务理念；“先难后易，先创名牌，后创汇”的国际市场战略；“用户的难题就是我们开发的课题”和“要干就干”最好的科研开发理念；海尔的企业斜坡球体定律等等，可谓丰富多采，全面系统，配套协调。

6. 内层海尔文化：海尔愿景，进入世界 500 强.....

7. 海尔文化内核：也就是海尔的哲学和价值观，那就是“敬业报国，追求卓越”，“真诚到永远”。就像张瑞敏所说的：“我想无论哪个企业的目标应该都是一样的，都要追求长期利益的最大化，但这只是一个目标，并不是目的。企业存在的目的是和社会融为一体，推动社会的进步。”

思考题

1. 海尔的企业文化是系统完整的吗？说明你的理由。

2. 海尔的企业文化是否是全体海尔人共建的？
3. 在七个层次的海尔文化中，你认为哪一层次是最关键、最重要的？

案例二十二：张莉的主管工作

张莉今年 22 岁，即将获得财经大学人力资源管理的本科学位。在过去的两年里，她每年暑假都在一家保险公司打工，填补去度假员工的空缺，因此她在这里做过许多不同类型的工作。目前他已经接受该公司的邀请，毕业后将加入这家保险公司，成为保险单更换部的主管。

该保险公司是一家大型保险公司，仅张莉所在的总部就有 5000 多人。公司奉行员工的个人发展，这已成为公司的经营哲学，公司自上而下对员工都十分信任。

张莉将要承担的工作要求他直接负责 25 名员工。她们的工作不需要什么培训而且具有高度的程序化，但员工的责任感十分重要，因为更换通知要先送到原保险单所在处，要列表显示保险费用与标准表格中的任何变化，如果某份保险单因无更换通知的答复而将取消，还需要通知销售部。

张莉工作的群体成员全部是女性，年龄从 19 到 62 岁，平均年龄 25 岁，其中大部分人是大专学历，她们的薪水水平为每月 1400 到 2000 元。张莉将接替李梅的职位。李梅为互助保险公司工作了很多年，并在保险单更换部做了几年的主管工作，现在她退休了。张莉去年夏天曾在李梅的部门工作过几周，因此比较熟悉她的工作风格，并认识大多数成员。她预计除了陈雨歆外，其他的人将成为她下属的成员都不会有什么问题。陈雨歆今年 50 多岁，在保险单更换部工作了 10 年，而且，作为一位“老太太”，她在员工中很有影响。张莉断定，如果她的工作得不到陈雨歆的支持，将会十分困难。

思考题

1. 影响张莉成功地成为领导者的关键因素是什么？
2. 为了帮助张莉处理好与陈雨歆的工作关系，你有什么建议？

案例二十三：削减工资的争执

达利电器公司正处在艰难时期，这不仅归因于宏观经济的不景气，而且也归因于来自国外进口产品的冲击。一个时期以来，公司管理层与工人的关系已很糟糕。工人通常要求增加工资，而且也得到了。但最近几个月里，事情起了变化，公司方面和工人都认识到他们的前景黯淡。

管理层认为，公司已处在朝不保夕的状态中，因而要求工人让步和削减工资。工人们则开了一个会，讨论了公司的情况，尽管有一名工人认为自己的工资高，赞同减低工资，但大多数工人却不同意，也不想做出任何让步。事实上，工人对管理层的意图很不信任，觉得如果作出了让步，就会促使公司提出一些额外要求。经过长时间的讨论之后，有些工人比较同意让步，假使管理层能作出类似牺牲的话。可是公司管理层并不想作出任何承诺。在其后的几周内，情况愈来愈坏，解雇的事提出来了，工人同意削减一定的工资，但附有一个协议，即在公司情况好转后，工人可以某种方式分享公司的利润。

一个月之后，一些大公司的行政主管的薪水调查表在一家全国性杂志上发表了，其中透露出这家公司的行政主管拿到的报酬大量递增。一名工人评论说：“恰恰你不能够信任高层管理部门。我希望我们像日本有公司那样，在艰难时刻，首先削减红利，然后削减高层管理部门的薪水，稍后再减少中层主管人员的薪水，至于工人的工资则是最后减少的。”

思考题

1. 你认为工人应该作出让步并且应该同意减工资吗？
2. 如果你是公司的领导，你将怎样处理这种情况？

案例二十四：激励员工是困难的吗？

悦达公司是一家拥有 6 家工厂共 13000 名员工的制衣企业，主要承接来自诸如马莎百货的国际一流零售商的定单。公司厂房干净明亮，环境幽雅。公司的创办者陈先生说：“我们已经用行动证明，你不必为了寻求发展和获得利润而把工厂变成血雨腥风之地。实际上我们相信，用我们的方法对待员工照样可以革新技术，拓展业务，实现梦想。我们给予员工的一切，最后都通过效益、质量、忠诚和革新回报了我们。”

赵东旭现在是悦达公司的一名轮班主管，他刚进厂时只是一名缝纫机操作工，两年后晋升为质量控制巡查员。现在，他负责管理 14 支缝纫机操作工团队，确保他们的工作流程畅通无阻，按时完成任务，他说，他的工作就是要让员工知道他们是工厂里最重要的人，如果他们工作没有做好，企业就会失去客户。即使如此，像赵东旭这样的管理者还是面对着需要不断激励员工的挑战。

思考题

1. 悦达公司创办人陈先生的一段话能反映出他的领导风格吗？说明你的理由。
2. 设想你站在赵东旭的位置上，你怎样激励员工做好工作呢？

案例二十五：顺捷公司的激励措施

2002 年小张和两个伙伴合伙共同创立了贵阳顺捷公司，专门从事电杆的生产。随着有利于西部发展的各项政策的出台，小张他们的公司得到快速发展，目前已经成长为拥有员工 42 名，人年均利润超过 10 万元的企业，公司的业务范围也得到扩展。前不久，公司从大学毕业生的中招聘了几名员工充实公司各个岗位，以利于公司下一步的发展。小张非常重视公司的可持续发展问题，为充实自己，他经常参与各类管理培训课程的学习。最近，通过学习有关激励理论，小张受到很大启发，并准备着手付诸实践。他为此责令人力资源管理部门制定

一系列的培训计划以及工作计划，希望通过赋予下属员工更多的工作和责任，并通过给与员工成长机会以及赞扬和赏识来激励下属员工。然而，当 2006 年 6 月，小张宣布该公司的各项工作安排后，结果却事与愿违，员工的积极性非但没有提高，反而对他的做法强烈不满，包括几名大学生在内的部分员工甚至提出来要公司马上给他们购买养老和医疗保险以及提高工资水平的要求。

思考题

1. 请根据有关激励等理论，分析小张的激励措施为什么遭到了包括几名大学生在内的员工的抵制？
2. 管理者应该如何激励他的员工呢？请你帮助小张并给他提出建议。

案例二十六：李志强的纠纷解决方案

去年年底，飞龙电器张总经理因年龄已大，身体也不够好，提出了退休的要求。董事会再三挽留不住，只得另外聘请年轻有为的李志强先生为公司总经理。临别时，张总告诉他的后任李志强先生：“我公司过去之所以取得良好的业绩，全依赖公司全体员工上下一条心，有很强的凝聚力。只要万众一心，就没有战胜不了的困难。希望李总千万不要忘记这一点。”对于张总的一番话，李志强非常赞同，深感自己责任重大，因为过去自己虽然也做过一些高层管理工作，但大多与业务有关，如何激励员工保持凝聚力的确未曾很好实践，也缺乏经验。

李志强走马上任后对公司各方面作了调查研究，召开了一些各职能部门管理人员、公司一般员工的座谈会，了解情况。一个月后，一个增强企业内部和谐氛围，增强员工协作和努力的方案在李志强的脑海中形成了。于是他召开了总经理办公会议，请副总经理、部门经理们一起来讨论他的方案。

“各位同事，经过一个月的了解，我感到我们公司的确在各方面都有骄人的业绩，管理

方面尤其突出。这些成绩的取得应归功于全体员工上下一条心，把公司看作是企业的家，把公司的事业看作是自己的事业来努力。这方面我们应该继续下去，即过去各种好的做法保持不变，大家可以大胆地按照原来的惯例工作。我也注意到在成绩后面，还有一些问题尚未解决。例如员工之间、部门之间因工作产生的纠纷近来时有发生，纠纷出现是正常的，问题是解决的方法。我们原来解决的方法是由上级或上级部门来裁决，裁决后尽管纠纷各方都服从了，但我知道往往有一方不痛快或心里不服，如果长此以往，必定会使我们公司凝聚力强、上下一条心的集体主义精神遭到破坏。我们熟悉“温水煮青蛙”寓言。为此，我提出一个解决员工间、部门间工作纠纷方案。具体来说，就是纠纷双方自己坐下来协商解决，即自我管理。”

望着下属们不解的目光，李志强清了一下喉咙，继续说：“公司专门设了一大房间，请心理学家进行布置，凡发生工作纠纷的各方请自动一起到那个房间坐一坐。我相信，最终一定是各方心情愉快，纠纷圆满解决。”

李志强的话刚结束，大家议论纷纷，全都充满迷惑。“这样吧，我先带大家去参观一下这个房间，然后我们再接着开会。”李志强起身招呼大家跟他走，一起来到神秘的大房间。一位工作人员开了门，大家跟着李志强走了进去。

原来这个大房间被分隔成四小间，第一小间迎面立着一扇屏风，屏风上是一大面镜子，绕过镜子几步才能进入第二小间。第二小间门口挂着一个大沙袋，非得推着它人才能进去。第三小间的墙上挂满公司历年所获各种奖状和优秀员工的事迹与照片，公司历年的业绩图示等等。第四小间就是几个沙发和几套小桌椅，旁边还有可自取的茶、咖啡和饮料等，似乎就是一个小会议室。

思考题

1. 李志强总经理的新方案是基于什么理论，为什么要这样做？
2. 实际工作中解决员工之间、部门之间纠纷采用的是什么方法？

案例二十七：质管部经理的牢骚

老吕是贵阳某大型国有企业质管部经理，算是企业的元老。工作 30 年来一直以来都从事质量管理工作，虽然自企业成立以来对企业做出了巨大贡献，但由于脾气不好，一直也没有得到提拔。近几个月来，老吕觉得很烦恼，在质量管理总目标、步骤、措施等方面与公司主要领导都持有不同的看法。老吕认为，质量管理的重要性在公司上下并未得到充分重视；公司领导则认为，他们是十分重视产品质量问题的，只是老吕的质量控制方案成本太高而且效果不好。最近一段时间，这种矛盾呈现激化现象。一天上午，老吕接到公司周副总的电话，通知他去北京参加一个为期十天的管理培训班，而老吕则认为自己主持的质改推进计划正在紧要关头，一时脱不开身，公司领导应该是知道这个情况的，他们作出这样的安排显然是不支持甚至是阻扰自己的工作。老吕不仅拒绝了领导的安排，还发了一通脾气。公司周副总也十分恼火，认为老吕太刚愎自用，两人还在电话里争吵起来。

思考题

1. 请根据有关管理沟通理论，分析双方冲突的原因是什么？
2. 如果你是管理咨询顾问，你对周副总有什么好的建议？说明你的理由。

案例二十八：李威达的困惑

李威达是一家电子零部件制造公司的首行执行官，他一直认为自己是一个“易接近，好相处，善于沟通的人”。他的决大多数员工来自全国各地，甚至有来自俄罗斯、越南等国家的人。最近，公司的员工开始抱怨公司的一侧缺少停车位。按照往常出现了问题要与员工讨论的情形一样，李威达召开了员工会议，他要求员工不要把车停在为客户预留的车位上。有些员工误解了李威达的话，认为他告诉他们不要驾车来上班。李威达是开放式管理的坚定支持者，他定期地向员工公开帐目，让员工们共享公司的财务信息，使他们感到自己是公司的

一分子。最近，李威达召集员工开会，会上他陈述了一系列财务数字。然后，李威达问各位是否理解了这些数字的意义，所有的人都一致点头。李威达后来说：“我当时没有意识到，他们点头主要是处于礼貌。”他本想让员工们看到他们行动给公司带来的财务结果，并由此激励员工，但他没有取得预期的效果。

思考题

1. 你认为李威达导致李威达困惑的原因是什么？解释你的理由。
2. 李威达应该采取什么措施改进沟通的效果呢？

案例二十九：颜真卿的治国之策

今人皆知，“颜体”书法即颜真卿书法闻名天下。可是很少有人知道，颜真卿还在唐朝官居刑部尚书，是一位秉性耿直的好官。唐太宗时，宰相元载专权，提出百官奏事不能直接在朝廷发言，而要事先告诉长官，长官再奏鸣宰相，宰相才能向皇帝奏事。以此闭塞谏诤之路。颜真卿识破元载的野心，不畏权贵，当面揭露元载堵塞言路的危害是：“上意不下逮，下情不上达”，这是造成安史之乱的根源。颜真卿由于得罪了宰相元载，被贬官峡州。颜真卿虽然被权奸所迫害，但是他提出的“上意下逮，下情上达”的治国之策，却给后人留下了宝贵的启示。

思考题

1. 为什么颜真卿要提出“上意下逮，下情上达”的治国之策？
2. “上意下逮，下情上达”如果遇到障碍，应怎样克服？
3. 这个故事对正在大学学习的你有什么启示？

案例三十：饮料公司的控制工作

陈林是某饮料企业在华东区的销售总经理，在每月第一周他都要准备一份上月按不同品牌分类的销售情况表。下表显示了7月份的定额标准和实际销售数值（以百件为单位）。

7月份销售情况表

单位：百万元

品牌	标准	实际	超（欠）
A	1075	913	(162)
B	630	634	4
C	800	912	112
D	620	622	2
E	540	672	132
F	160	140	(20)
G	225	220	(5)
H	80	65	(15)
I	170	286	116
合计	4300	4464	164

思考题

1. 陈林如何衡量上月的销售情况？
2. 影响上月销售完成情况的原因有可能是哪些？
3. 陈林会怎样修订标准，制定下月的销售定额？

案例三十一：文件星级标准的制定

华声证券有限公司是一家注册资本为 18 亿元的全国性大型综合性券商，其经纪业务部

在全国有 25 家营业部，担任经纪业务部总经理的黄永刚是公司元老。

最近一段时间以来，经纪业务总部的员工经常听到黄经理的抱怨声，大多是抱怨经纪业务总部的工作压力越来越大了。随着营业部数量的不断增加，尤其是最近两年，公司一下在各地增设 8 个营业部，使得经纪业务总部的工作量明显增加，但人手却没有增加。因此，现在的黄经理觉得他每天除了开会外，就是处理大大小小的文件，他都快成了会议和文件处理机器了。

为了提高工作效率，三个月前，黄经理给各地的营业部发文，要求各地的营业部必须根据上报文件的工作性质和重要性在上呈总公司文件的封面上加注文件的重要级别。这些级别是：极其重要的、需要紧急处理的文件——4 星；重要需优先处理的文件——3 星；比较重要的文件——2 星；正常处理的文件——1 星。但实施下来的情况是，除少数几个营业部做得比较好以外，大多数营业部都是三星四星满天飞。黄经理叫来了他的助手小张，要求他立即着手制定一套具体标准，让各个营业部能根据不同的标准，以确定上呈文件的星级。

思考题

1. 小张制定标准的依据是什么？
2. 如果小张制定标准后，各个营业部仍然是三星四星满天飞，经纪业务总部怎么办？