实用管理基础总复习资料

案例

****摩托罗拉的管理理念****

摩托罗拉作为世界上最大的通信、电子业跨国公司，在管理中特别强调人本位的管理理念。他们认为人才是公司最宝贵的财富和动力之源。为最大程度地开发人力资本的效能，该公司提倡人人参与管理，重视集体协作，鼓励员工创新，并通过为员工提供培训、教育、专业发展机会、后勤保障、内部沟通等方式，来实现对个人尊严的肯定。

**一、重视人才培训，为员工创造发展机会**

为了改善和提高员工的整体素质，公司制定了详尽的人才培训计划，尤其重视中高层管理人才的培养，他们每年都选派600多名中国员工到其美国工厂参加技术会议、工程师设计会议，以及各种技术培训班，同时加速人才本土化进程，以尽快实现由中国人来管理公司。

摩托罗拉强调“一切融人中国文化”，人才方面因此也强调本土化。他们有个规定：中层管理者基本雇用本地员工，5年之后，高层管理人员中本地人要占90％。亚太总部近期还提出，40％的部门要由女性来领导；在选拔干部时，每一个岗位的候选人中，1／3必须是女性。目前，在摩托罗拉(中国)电子有限公司中，经理主管一级已有100多名中国人，占该层管理者的51％。

为了早出人才，他们除了加强教育和培训外，还支持和组织员工参加全国经济统计专业职称技术资格考试、职称外语考试、质量认证培训等，努力打造一支高素质的员工队伍。

**二、尊重每一个员工，创建公司的和谐气氛**

通信行业竞争异常激烈。近年来，世界著名的通信公司如爱立信、诺基亚等纷纷进驻中国，在众多的通信企业中，摩托罗拉吸引人才的地方就是企业文化——“尊重每一个人”。为形成此风气，公司不断改善员工的工作环境，在待人、沟通上都做得比较好。比如高级管理人员都要与员工对话。这种文化促使摩托罗拉挑选一批适应这种文化的人，既能适应创新的挑战，又能把工作做好，符合职业道德标准。他们不断告诉员工，要有长远打算。在摩托罗拉内部，如果谁有创意，完全可以把想法直接提到高层来，甚至提给总裁。摩托罗拉的工厂和销售部门，都通过小组的形式把员工组织起来做项目，每年还有国内和国外的比赛和交流。这样的工作环境，有利于员工自发地解决问题和群体合作。通过多种沟通方式营造公司的和谐气氛。公司总裁每周都会发一封信告诉员工，把他这一周会见的客户告诉员工，包括他这周带孩子去钓鱼这样的事；信中还一再提出希望员工关心家庭等等。他把自身的经验写给员工，他不是以高高在上的口气与员工对话，他也是一个普通的人。有些美国企业家创业后就不再干活了，高尔文家族也是这样，但他们热爱这个企业，他们希望作为全球性的领导人去很好地推动工作。

为了推动“肯定个人尊严”的活动，他们每季度都要问员工六个问题：

(1)你觉得自己的工作有没有意义?你的工作是否让客户满意?

(2)你在工作中是否了解成功的因素?包括自己的定位等等。

(3)你有没有得到培训?

(4)你有没有职业发展目标?

(5)上级或下级对你是否有反馈，你从中有没有收获?

(6)工作环境中是否有其他因素阻碍你上升发展?如男女平等、宗教信仰等。

1998年4月，摩托罗拉(中国)电子有限公司推出了“沟通宣传周”活动，内容之一就是向员工介绍公司的12种沟通方式。比如：

我建议：以书面的形式提出您对公司各方面的改善建议，鼓励员工全面参与公司管理。

畅所欲言：保密的双向沟通渠道，您可以对真实的问题进行评论、建议或投诉。

总经理座谈会：定期召开座谈会，您的问题会当场得到答复，7日内对有关问题的处理结果予以反馈。

报纸及杂志：《大家》、《移动之声》等杂志可以使您及时了解公司的大事动态和员工生活的丰富内容。

公司每年都召开高级管理人员与员工的沟通对话会，向广大员工代表介绍公司经营状况、重大政策等，并由总裁、人力资源总监等回答员工代表提出的各种问题。

****三、运用内部激励，调动员工的积极性****

1．提供福利待遇。公司在每年的薪资福利调整前，都对市场价格因素及相关的、有代表性企业的薪资福利状况进行比较调查，以便使公司在制定薪酬福利时，与其他企业相比能保持优势和具有竞争力。摩托罗拉员工享受政府规定的医疗、养老、失业等保障。在中国，为员工提供免费午餐、班车，并成为向员工提供住房的外资企业之一。

2．建立公正评估。摩托罗拉制定薪资报酬时遵循“论功行赏”原则，员工有机会通过不断提高业绩水平及对公司的贡献而获得加薪。摩托罗拉业绩报告表参照美国国家质量标准制定。员工根据报告表制定自己的目标。个人评估一个月一次，部门评估一年一次，根据业绩报告表的情况，公司年底决定员工的薪水涨幅及晋升情况。评估在1月份进行，每年选拔干部比较集中的时间是2—3月份。

3．尊重个人人格。在摩托罗拉，人的尊严被定义为：实质性的工作；了解成功的条件；有充分的培训并能胜任工作；在公司有明确的个人前途；及时中肯的反馈；无偏见的工作环境。每个季度员工的直接主管会与其进行单独面谈，就以上六个方面或更广阔的范围进行探讨，谈话中发现的问题将通过正式渠道加以解决。此外，员工享有充分隐私权，员工的机密档案，包括病例、心理咨询记录等都与员工的一般档案分开保存。公司内部能接触到员工所有档案的仅限于“有必要知道”的有关人员。

4．实现开放沟通。员工可以通过参加总经理座谈会、业绩报告会、《大家庭》报、公司互联网页、“畅所欲言”或“我建议”等形式反映个人问题，进行投诉或提出合理化建议，进行直接沟通。管理层也可以根据存在的问题及时处理员工事务，不断地促进员工关系，创造良好的工作氛围。

5．提供发展机会。摩托罗拉的经理级别为初级经理、部门经理、区域经理(总监)、副总裁(兼总监或总经理)、资深副总裁；中国公司的经理中72％是中国员工，比5年前上升了60多个百分点。女经理人数已占经理总数的23％。

在摩托罗拉，技术人员可以搞管理，管理人员也有做技术的，做技术的和做管理的在工资上具有可比性。许多公司看重职业经理人的位置，因为拿钱多。在摩托罗拉，做技术和做管理完全可以拿同样多的工资。

**请结合案例思考并回答下列问题：**

1．摩托罗拉坚持的是怎样的管理理念?

摩托罗拉坚持以人为本的管理理念，重视人力资源的开发。

2．摩托罗拉是怎样与员工进行沟通的?

（1）高级管理人员经常与员工对话。员工有创意，可以把想法直接提到高层来，甚至提给总裁；公司总裁每周都会给员工发一封信以加强沟通。

（2）推出“沟通宣传周”活动，推广12种沟通方式。

（3）实现开放沟通，通过参加总经理座谈会、业绩报告会、《大家庭》报、公司互联网页等进行。

3．摩托罗拉是如何运用激励机制来调动员工的积极性的?

（1）提供福利待遇。

（2）建立公正评估。

（3）尊重个人人格。

（4）实现开放沟通。

****“排头兵”与“落伍者”****

我国两大肉类加工企业双汇集团和春都集团在市场竞争中因管理不同呈现出不同的景观：双汇集团1999年实现利税5.02亿元，比上年增长69.5％，步入快速发展轨道；春都集团近年连续出现巨额亏损，企业陷入困境。同是国务院确定的全国520家重点企业、同是中国名牌、同是地处中原的肉类加工企业，为什么一个迅速崛起，而另一个却严重滑坡呢?

双汇集团和春都集团的前身分别是漯河肉联厂和洛阳肉联厂，都是始建于1958年，又都是1984年由省管下放到地方。不同的是，1984年漯河肉联厂的资产总额是468万元，企业累计亏损543万元，而洛阳肉联厂当时的资产总额是2000万元，当年实现利税200万元。1986年，中国第一根火腿肠在洛阳肉联厂诞生，而漯河肉联厂生产出第一根火腿肠已经是6年之后的1992年。1993年，春都集团实现工业总产值、利税分别达到11.599亿元、1.082亿元，而双汇集团仅为8.57亿元和7045万元。无论从各方面都处于劣势的双汇集团，为什么在短短几年内成了同行业的排头兵；而春都集团却在市场竞争中败下阵来?根源就在于双汇集团注重决策管理，而春都集团却多次失误。

双汇集团紧紧围绕肉类加工主业上项目扩大规模，使企业迅速形成了以肉类加工为主，养殖、屠宰、包装、彩印等紧密联系的产业群体，1998年集团实现利税2.95亿元，1999年又突破了5亿元大关。而春都集团在发展中盲目贪大求快，不仅收购和兼并了洛阳市旋宫大厦、平顶山肉联厂、重庆万州区食品公司等十多家扭亏无望的企业，使自己背上了沉重的包袱，而且在条件不成熟的情况下，还投巨资上了茶饮料等十多个大型项目，由于缺乏流动资金，这些项目大都无法启动。

在资金管理上，双汇集团对项目精心运作，最大限度地压缩银行贷款、减少仓库存货，实行产品销售一律现款现货制度，对原料采购实行生产试用合格后付款制度。双汇集团靠严格的资金管理取得了良好的经营业绩，投资者的回报率高达35%一70%。而春都集团的12亿元贷款中，有6.6亿元被项目占用，2.3亿元用于购买或兼并亏损企业，2亿元是长期外欠贷款，也就是说，有10.9亿元资金退出了市场，用于生产经营的不足1／10。

春都集团在成本管理、人事管理、营销管理、质量管理、基础管理等方面与双汇集团的差距更大。在营销管理上，双汇集团提出了“踏遍千山万水、历尽千辛万苦、走进千家万户、说尽千言万语”的市场营销策略，而春都集团则“在全国不设一兵一卒”。在基础管理上，双汇集团建立健全了财务部垂直管理、审计部日常监督的财务管理体制，使财务管理走上了规范化、制度化、法制化轨道，而春都集团财务上报数据虚假，该集团债转股情况汇报显示，1998年集团实现利润-4994万元，而上报省贸易厅的数字是实现利润2055万元。对春都集团目前的状况，集团新任总裁赵海均坦言：“现在看来，春都在发展中确实是轻视了管理。”而双汇总裁万隆也不避讳，他说：“管理是企业的生命，双汇赢就赢在管理上。”

**请结合案例思考并回答下列问题：**

1．春都为什么会由肉食品加工业的排头兵变成落伍者?

（1）在发展战略方面，春都集团盲目贪大求快，收购和兼并了十多家亏损企业，还投巨资上了茶饮料等十多个大型项目，造成流动资金缺乏。

（2）在资金管理、成本管理、人事管理、营销管理、质量管理、基础管理等方面，春都都存在失误。最终导致企业亏损。

2．双汇集团成功的主要经验是什么?

（1）在发展战略方面，双汇集团紧紧围绕肉类加工主业上项目扩大规模，发展相关的紧密联系的产业群体。

（2）在资金管理上，双汇集团依靠严格的管理制度取得了良好的经营业绩。在营销管理上，双汇集团建立了适宜的市场营销策略。基础管理上，集团建立健全了财务部垂直管理、审计部日常监督的财务管理体制，使财务管理走上了规范化、制度化、法制化轨道。

3．两个企业的主要差异是什么?

两个企业的主要差异是对管理的重视程度。

4．联系两个企业的实际说明加强企业管理的意义。

双汇集团重视管理，比如在战略管理、资金管理、成本管理、人事管理、营销管理、质量管理、基础管理等方面，建立了良好的机制，因此取得了高效益，企业得以发展。

春都集团忽视管理，导致亏损。

****科宁玻璃公司的经营计划****

科宁是一家具有悠久历史的公司，主要经营玻璃品生产和加工。该公司一直由其创始人科宁家族掌管，并一直以制造和加工玻璃为其重点。

然而，科宁的这种经营战略也给它带来了许多问题：它的骨干部门----灯泡生产在30年前曾占领1/3的国内灯泡市场，而今天却丧失了大部分市场；电视显像管的生产也因面临剧烈的竞争而陷入困境。这两条主要产品线都无法再为公司获取利润。面对这种情况，公司既希望开辟新的市场，又不愿意放弃其传统的玻璃生产和加工。因此，公司高层领导制定了一个新的计划。包括三个主要方面：第一，决定缩小类似灯泡和电视显像管这样低产的部门；第二，决定减少因市场周期性急剧变化而浮动的产品生产；第三，开辟既有挑战性又具巨大潜在市场的产品。

第三方面又包括三个新的领域：一是开辟光波导器生产----用于电话和电缆电视方面的光波导器和网络系统以及高级而复杂的医疗设备等，希望这方面的年销售量能达到40亿美元。二是开辟生物工艺技术，这种技术在食品行业方面大有前途。三是利用原来的优势，继续制造医疗用玻璃杯和试管等，并开拓电子医疗诊断设备，希望在这方面能达到全国同行业 中第一或第二的地位。

科宁公司还有次一级的目标。例如，目前这个公司正在搞一条较复杂的玻璃用具生产线，并想向不发达国家扩展业务。很明显，科宁在进行着一个雄心勃勃的发展计划。公司希望通过技术改造来提高效率，以获得更大的利润。

但是，在进行新的冒险计划中，科宁也碰到了许多问题。例如，如果科宁真要从光波导器和生物控制等方面获得成功的话，就必须扩大其经营领域。另一方面，科宁给人的印象是要保持其原来的基础，而不是在于获得利润。

**请结合案例思考并回答下列问题：**

1．根据案例提供的材料，请概述科宁公司的战略计划和策略计划。

科宁公司的战略计划：

既开辟新市场，又保持传统的玻璃生产和加工业。

科宁公司的策略计划：

第一，缩小低产量部门的生产，如灯泡和电视显像管部门。

第二，减少因市场周期性急剧变化而浮动的产品的生产。

第三，开辟既有挑战性又具巨大潜在市场需求的产品，这一方面包括三个新领域。

2．你能分别列出科宁公司的中期、短期计划吗？

中期计划是问题1中策略计划的三条。

短期计划是建设一条较复杂的玻璃用具生产线。

****丰田公司的职工管理制度****

日本丰田公司有一项建议制度或称提案制度，建立于20世纪50年代，即“好产品、好主意”，丰田公司到处都挂着这样的标语。

实施建议制度的最初一年只征集到183条建议，但随后逐年递增，建议采用率也在上升。1972年，员工提出的建议首次超过10万条，采用率为57％；1978年提出建议达50万条，采用率为88％；1980年提出建议高达85.9万条，采用率高达94％。资料表明，在1980-1986年间，丰田公司收集建议有430万条之多。

建议制度取得了惊人的成效，仅1975-1976年，就为公司节省了40亿日元。其中有不少建议每月就可为公司节省二三百万日元。

员工建议一旦被采纳，丰田公司将根据具体情况奖励5-10万日元。此外，丰田公司对于在不同阶段提出建议被采纳的人员在月末或年末以奖状、奖品、奖金等不同形式给予奖励。据报导，仅1976年丰田公司就支付了4.15万日元的奖金。

**请结合案例思考并回答下列问题：**

1．本案例突出体现了哪项管理职能?

体现了管理的激励职能。激励，是指人类活动的一种内心状态。它具有加强和激发动机，推动并引导行为使之朝向预定目标的作用。通常认为，一切内心要争取的条件：欲望、需要、希望、动力等都构成了对人的激励。

现代企业通常采用的激励方法有：物质激励、精神激励、职工参与管理和工作丰富化。

2．根据丰田公司的案例，谈谈职工参与管理的重要性。

（1）职工参与管理，可以使职工或下级感受到上级主管的信任、重视和赏识，能够满足归属感和受人赏识的需要。

（2）职工参与管理，会使多数人受到激励。既对个人产生激励，又为组织目标的实现提供了保证。

丰田公司的职工参与制度调动了职工的积极性，取得了成效。如，1975-1976年为公司节省了40亿日元。

****李英的困惑****

李英已经40岁了。回首这二十几年的奋斗历程，很为自己早年艰苦而又自强不息的日子感叹不已。自己没有稳定的工作就结了婚，妻子是位孤女，有父母一栋虽然面积不小但很破旧的平房。妻子在待业之中，为生计发愁。后来，李英在某企业找到了一份固定的工作，并很快地被提拔为工段长，接着又成为车间主任，进而升为生产部长。他记得那段日子对他个人和公司来说，都是极重要的转折。他没命地为公司工作，很为自己是其中的一分子感到自豪。他的付出也给他带来了丰厚的回报。他的工资收入已相当可观了，更重要的是，他在不断的提拔、升级中得到了权力和地位，很令妻子为他感到自豪。有段时间，他自己也沾沾自喜过，可现在细细想来，他觉得自己并没有成就什么，心里老是空落落的。他现在是企业生产的总指挥官，可他看着企业一年比一年不景气，很想在开发新产品方面为企业做些更大的贡献。可他在研究开发和销售方面并没有什么权力。他多次给企业领导提议能否变革组织设计方式，使中层单位能统筹考虑产品的生产、销售及研究开发问题，以增强企业的活力和创新力。可领导一直没有这方面的想法。所以，李英想换个单位，换个职务不要太高，但能真正发挥自己潜能的地方。可自己都步入中年了，“跳槽”的决定又谈何容易。

**请结合案例思考并回答下列问题：**

1．请运用有关激励理论，对李英走过历程中所体现的个人需要的满足情况以及他目前的困惑心境作一分析。

李英从没有工作到晋升生产部长，其个人需要已经从初级的生理需要发展到高层次的自我实现的需要。有了可观的收入、权力和地位，他渴望为企业开发新产品，变革组织结构等，促进企业发展，同时实现自我发展。

2．如果李英有意跳槽到你所领导的单位来工作，你应该在哪些方面采取措施以吸引他并给他提供所看重的激励?请说明理由。

企业应该尽量满足李英在自尊、自我实现方面的要求，为他提供施展才能的舞台。

****麦当劳的用人之道****

美国的麦当劳餐馆于1979年打入法国，如今它已拥有115家餐馆，分布在30多个城市。从炸土豆条做起。每一个进入公司的人都必须先熟悉做汉堡包和炸土豆条的工作。因为公司认为，从脚踏实地做起是在这一行业中取得成功的必要条件。如果人们没有经历各个阶段的尝试，没有在各个岗位亲自实践过，那么以后又怎能了解和管理餐馆呢?从收付款到炸土豆条，每个工作岗位上都可能造就出未来的餐馆经理。  
　　(1)学做经理  
　　“法国麦当劳公司董事长的位子等着你们去争取……”公司负责招聘的人总是这样开始招聘谈话。而且事实上，员工可以在18个月内当上餐馆经理，在24个月中当监督管理员。而这一切只取决于员工跨越每个阶段和掌握各阶段技能的速度。在实际的工作中，一个二级助理实际上已经在学做经理了，他要负责订货、计划、排班、统计等事务。一个一级助理则已是经理的左膀右臂了。于是，一大批有文凭、有能力的年轻人被吸引到公司来了。  
　　(2)培训与进修  
　　当然，并不是说员工干完炸土豆条以后便能当经理，他们还需跨越一个令人惊喜的阶段，到芝加哥的汉堡包大学进修15天。每年都有50名法国未来的餐馆经理到此学习掌管一个餐馆所必需的所有知识。另外，麦当劳子公司的所有工作人员每年至少去一趟美国。应当承认，这是麦当劳集团富有魅力的主要因素之一。培训结束以后，经理或监督管理员的位子便非他莫属。3年后，监督管理员可能成为地区顾问。地区顾问作为下属企业与公司之间的信息传递者，起组织培训、提供建议和沟通信息的作用。  
　　(3)按工作成绩付酬  
　　这能使那些创造了最好工作成绩的人得到明显增加的工资，从而使他们得到最优厚的报酬，根据则是他们在一年中的工作成绩和达到的目标。在个人收入方面，雇员的工资变动很大，它根据每次工作岗位的调动而变动，随着职位的提高而增长。初入麦当劳公司的人是按每年11万—13万法郎付薪，而从第5个月起则按每年13万-15万法郎付薪。18个月后如果能顺利地升任经理，则为18万法郎的年薪，监督管理员除了每年能拿到25万法郎外，还有许多实物好处。公司工作人员往往很少长时间呆在一个工作岗位上不动，因此他们必须不断努力才能取得新的工作成绩而这则关系到他们的薪水增加问题。

**请结合案例思考并回答下列问题：**

1．领导者应如何科学的用人？

领导者科学用人的艺术表现在：

（1）知人善任的艺术。用人用其德才，不受名望、年龄、资历、关系亲疏所干扰。

（2）量才适用的艺术。帮助员工找到自己最佳的工作位置。

（3）用人不疑的艺术。对委以重任的员工，应当放手使用，合理授权，使他们能够对所承担的任务全权负责。

2．麦当劳的用人之道体现在哪些方面？

第一，用人严格。每一个进入公司的人都必须先熟悉做汉堡包和炸土豆条的工作，才能到更高的位置上去工作。

第二，用养并重。在人才使用的同时，重视培养。

第三，激励原则。物质或精神上的激励可使人发挥更大的积极性，创造更大的财富。

****青岛双星汪海的领导方式****

青岛双星人至今仍记忆犹新的一段往事：5年前，一个对大陆企业抱有很深成见的老台商气冲冲地来找双星总经理汪海，他要看看汪海用什么绝招，把一个和他做了20多年生意的美国大客户抢走了。他在双星一个车间一个车间地连转了三天，怒气慢慢变成了服气，最后，他抓住汪海的手，发自内心地说道：“真没想到双星规模这么大，真没想到你领导双星那么好!”  
　　不光老台商没想到，就是美国的大鞋商到双星看后也感到惊讶，但惊讶过后，则把他们在韩国、菲律宾的订货单拿到了双星。  
　　纽约《世界鞋报》记者从美国鞋商人口中知道了双星的情况，在双星举办的新闻发布会上，他问总经理汪海：“请问您是怎样领导这样大规模企业的?采取了什么先进的管理办法?”  
　　对美国人的疑问，汪海的回答简单明了：“我们针对制鞋业劳动密集型、手工操作的特点，提出‘人是兴厂之本，管理以人为主’，坚持管理以人为本，采取了‘超微机的管理’，并且形成了一整套自己的管理理论和管理哲学，创造了具有鲜明特色的‘双星九九管理法’。”  
　　对管理，汪海曾在字面上作过这样的诠释：“管”，就是对人和事、物的管，“理”，就是在管的基础上去建立新的章法、理顺各种关系；一句话，就是要人去管、要人去理。  
　　双星公司总经理曾专门研究了日本松下公司的管理，他发现，松下公司取得成功，除了得力于组织机构、管理技巧、科学技术外，更重要是得力于其经营理念，一种“繁荣、幸福、和平”的企业文化功能。它把人的历史传统、价值标准、道德规范、生活观念等统一于企业内部共同目标之下，使企业如大家庭般上下忠诚和谐。他更发现松下的这套东西不过是脉承中国的“诚意正心、修身齐家、治国乎天下”的儒家思想。  
　　汪海开始琢磨：徒尚如此，况师乎? 社会主义市场经济，必然要受传统文化的影响，而传统文化又必然要接受现代市场经济意识的洗礼。  
　　经过认真思考和分析，汪海紧紧抓住了“人”这个决定因素，以对人的九项管理为纵轴，以对生产经营的九项管理为横轴，为双星的管理勾画出一个直角坐标，提炼出物质文明与精神文化互相促进的“双星九九管理法”。  
　　在人的管理上，双星人要达到三环、三轮原则。  
　　他们继承传统的、借鉴国外的、以创造自己的，以此三环来刻意求新；他们把思想教育当前轮，经济手段、行政手段做后轮，同步运行，共同提高效能。  
　　在生产经营上，双星人实行三分、三联、三开发。  
　　他们分级管理、分层承包、分开算账，以此增加了企业的活力；他们搞加工联产、销售联营、股份联合，进一步扩大了企业的实力；他们进行人才、技术产品和市场的全方位开发，使双星在市场上提高了竞争力。  
　　汪海在实施九九管理法的纵横交叉中，终于找到了把人与物管理相结合的最佳组合点。  
　　现在，双星公司总经理汪海又在积极探索新的领导方式，力争把双星公司带人国际大公司行列，实现“世界的鞋业在中国，中国的鞋业在双星”的宏伟战略目标。

**请结合案例思考并回答下列问题：**

1．根据管理方格理论，分析汪海的领导方式属于何种类型?

汪海的领导方式属于9-9型，协作式领导方式。

2．简要分析汪海领导方式有何特点?

这种领导方式是最佳领导方式，无论对人还是对工作都表现出最大的热情，通过协调、综合等活动来提高士气和工作效率。比如，在人的管理上，实行三环、三轮原则。在生产经营上，实行三分、三联、三开发。

****江城联合公司的人才选拔****

江城联合公司的销售经理杜一鸣正在审阅肖海的档案材料，他申请担任地区销售代表的职务。江城公司是本地同行业的最大厂家，经营印刷初级教育直至大学教育的教材用书，系列、完整的商贸性出版物，以及其它非教育类的出版物。  
　　该公司目前正考虑能否让肖海负责一批人与大学教授们打交道。肖海是赵杰介绍过来的，而赵杰是公司负责西部地区的销售商中工作非常成功的一个，在他到公司的短短时间内，就将自己负责区域内的销售额增加了三倍。虽然他到公司仅两年，但其工作表现已明确表明他将前途无量。他和肖海从少年时代就是好朋友，后来又一起就读于北大。  
　　从档案上看，这个肖海似乎是一个能折腾的人。很明显的一点是在其大学毕业后的10年里，他没有一项固定的工作。在其工作历程中，持续时间最长的是在南京的一家公司里做了8个月销售部经理，其它时间还做过许多其它的工作，比如记者、导游、卖保险、拍广告、酒店领班，所做的一切都有些出人意料。  
　　由于没有足够的储蓄，所以不管在哪里，他都先想办法谋生。针对他以往的这种情况，多数情况下公司会取消考虑他的资格，但杜一鸣还是决定对肖海的申请给予进一步考虑。这主要是因为赵杰的推荐，赵杰的工作是那么出色，而赵杰对肖海又是那么熟悉，了解他的过去。  
　　杜一鸣和赵杰以及另外一位朋友（作为顾问）一道会见了肖海。三人一致认为问题的关键在于：肖海能否安顿下来，为生活而认真地工作。肖海对这个问题持诚恳的态度，并承认没料到会有这种答复。他清楚自己以前的工作情况，可似乎又觉得会得到这份预想的工作。肖海看上去有着优越的素质来胜任这份工作，他的父母是名校的大学教授，他自己也是在浓厚的学术氛围中成长起来的，因而他了解向教授们推销教材的诀窍，而且他是一个有修养、有能力、知进退的人。  
　　会见后，杜一鸣和顾问都认为，如果他能安顿下来投入工作，会成为一名杰出的销售主管。但他们也意识到还有危险存在，那就是肖海有可能再次变得不耐烦而离开。不过杜一鸣还是决定暂时雇佣肖海。  
　　按照公司挑选程序的一部分，最后雇佣之前需对每一位应聘者进行一系列心理测试。测试表明：肖海充满智慧且具有相当熟练的应对社会的技能。  
　　但是，其余几项关于个性和兴趣的测试，却呈现了令公司难以接受的一个侧面。测试报告说：肖海有高度的个人创造力，这将使他不可能接受权威，不可能安顿下来投入一个固定的部门所要求的工作中去。关于他的个性，进行了多项评估，所有一切都归于一个事实：他不是公司想雇佣的那种人。看了测试结果，杜一鸣又拿不定主意是否向总裁建议雇佣肖海。

**请结合案例思考并回答下列问题：**

1．案例中主要涉及了哪些管理问题？

管理人员选聘问题。

2．企业管理人员选聘的渠道主要有哪些？本案例属于哪一种渠道？

管理人员选聘渠道有内部提升和外部招聘两种。本案例属于外部招聘。

3．管理人员的选聘程序和选聘方法是怎样的？本案中对肖海的面试有效吗？

管理人员的选聘程序包括：制定选聘计划—初步筛选—测试—聘任—使用。

管理人员的选聘方法：笔试、面谈、情景模拟训练等。

4．你认为公司应否录用肖海？假如你是杜一鸣，你会如何处理这件事情？

可以先为肖海安排临时职务，试用期满再做决定。

****成荣的授权计划****

成荣是成荣肥料公司的董事长兼总经理，单枪匹马闯下了今天的事业，控制公司达30年之久。即使在公司日益扩大的今天，他仍然事必躬亲，下属只是他可以随意支配的助手。最近，成荣发现公司员工并不欣赏他的管理作风。同时，61岁的他对自己严格要求的每周70小时的工作时间也有吃不消的感觉。去年，他终于决定让下属分担一些责任，逐渐放弃自己的管理角色。于是他邀请了一些顾问，为公司拟定了管理制度。顾问们建议他从内部提拔三位资深经理以使他卸下一部分重任，退居咨询和顾问的地位。成荣还接受了顾问们的建议，从外部请来了袁平担任管理发展部经理。此外，顾问们还告诉成荣，经理们对于如何经营自己的部门必须提出更多的创意，对于他们的管理能力也有必要加强。整个授权计划进行得很顺利，经理们的责任日益加重。  
　　袁平积极地开展了训练计划，教授一些员工沟通和决策的技巧。成荣批准他邀请国内知名专家作专题演讲，收到了很好的效果。  
　　三位得到提拔的新经理都已在成荣公司服务多年，他们起先对成荣是否百分之百支持授权政策心存怀疑，因为他们知道成荣独揽大权已成习惯。然而，真正使他们信服的还是成荣的行动。当经理们打算在自己的责任范围内实行某些改变时，成荣很高兴经理们能够迅速承担起责任。虽然成荣还以主席的身份参加高层主管会议，但是他一再声明会在“几个月后”退出这类会议。  
　　然而，在新经理们开始执行变革计划不久，成荣开始担心新经理的所作所为了。顾问们告诉他，他们的行为并没有超出职权范围，成荣才打消了干预的念头，直到他听说营销经理张浩计划把产品直接销给零售商。  
　　事情发生在一次会议上，张浩还没有解释清楚他的计划，就被成荣厉声打断了：“你不能这样做！上一次我们的尝试几乎把公司弄垮了”。  
　　张浩平静地回答说：“那是几年前的事情，我刚才说过，依现在的市场情况和我们的能力，如果要打算拓展产品的销路，不仅应该这么做，而且势在必行”。  
　　成荣直截了当制止张浩说下去，他不愿意听任何解释，迈开大步走出会议室，留下其他人面面相觑，不知如何是好……

**请结合案例思考并回答下列问题：**

1．你认为成荣面临的主要问题是什么？

成荣面临的主要问题一是真正有效地授权；另外一个是改变独权、武断的管理作风。

2．你对成荣的授权计划有什么好的建议？

首先，必须加强公司的科学管理制度建设。因为有了合理的组织结构和科学的管理制度作保障，才能实现有效的授权。

另外，授权时要注意向下级受权者明确所授事项的责任、目标和权力范围，使之在规定的范围内有最大限度的自主权。不然的话，授权变成了“叶公好龙”，没有真正的意义。

****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，浮想联翩，回忆起他在该公司工作二十多年的情况。  
　　他学的是工业管理，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。开始他每天手忙脚乱，经过努力学习和监督长的帮助，最后胜任了工作。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，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，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，而没有多少时间去从事技术工作。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，于是他花了整整一年时间去修订工作手册。由于该公司的生产工艺频繁发生变化，工作手册也不得不经常修订，郭宁对此都完成得很出色。几年后，他将这些工作交给助手。自己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，花更多的时间去参加会议、批阅报告和完成自己向上级的工作汇报。  
　　当他担任装配部经理6年之后，公司负责规划工作的副总裁辞职，郭宁便主动申请担任这一职务。在同另外5名竞争者较量之后，郭宁被正式提升为规划工作副总裁。他自信拥有担任这一新职位的能力，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。但是，经过努力，他还是渐渐适应了，做出了成绩。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!

**请结合案例思考并回答下列问题：**

1．你认为郭宁当上公司总裁后，他的管理责任与过去相比有了哪些变化？

当上公司总裁后，郭宁管理责任的重心发生了变化。他应该将时间和精力较多地用于公司的远景、总体的发展规划上。

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。

成功地胜任总裁的工作，掌握概念技能和人际技能是最重要的。

3．如果你是郭宁，你认为当上公司总裁后自己应该补上哪些欠缺，才能使公司取得更好的绩效？

从心理方面，他应该尽快转换角色；从工作方面，他应该弥补自己在有关公司全局的战略管理方面的不足，注重公司总体的、长远的发展规划，还要注重对外关系工作。等等。

****林肯电气公司的激励制度****

林肯电气公司年销售额为44亿美元，拥有2400名员工，并且形成了一套独特的激励员工的方法。该公司90%的销售额来自于生产弧焊设备和辅助材料。  
　　林肯电气公司的生产工人按件计酬，没有最低小时工资。员工为公司工作两年后，便可以分享年终奖金。该公司的奖金制度有一整套计算公式，全面考虑了公司的毛利润及员工的生产率与业绩，可以说是美国制造业中对工人最有利的奖金制度。在过去的60多年中，平均奖金额是基本工资的95.5%，该公司中相当一部分员工的年收人超过10万美元。近几年，员工年均收人为44000美元左右，远远超出制造业员工年收入17000美元的平均水平。在不景气的年头里，林肯电气公司员工收入降为27000美元，这虽然相比其他公司还不算太坏，可与经济发展时期相比就差了一大截。  
　　该公司自1958年开始一直推行职业保障政策，从那时起，他们没有辞退过一名员工。当然，作为对此政策的回报，员工也相应要做到以下几点：在经济萧条时他们必须接受减少工作时间的决定；要接受工作调换的决定；有时甚至为了维持每周30小时的最低工作量，而不得不调整到一个报酬更低的岗位上。  
　　林肯电气公司极具成本和生产率意识，如果工人生产出一个不合标准的部件，除非这个部件修改至符合标准，否则这件产品就不能计入该工人的工资中。严格的计件工资制度和高度竞争性的绩效评估系统，形成了一种很有压力的氛围，有些工人因此产生了一定的焦虑感，但这种压力有利于生产率的提高。据该公司的一位管理者估计，与其它竞争对手相比，林肯电气公司的总体生产率是他们的两倍。该公司几乎年年获利丰厚，没有缺过一次分红。公司还是美国工业界中工人流动率最低的公司之一。前不久，该公司的两个分厂被《财富》杂志评为全美十佳管理企业。

**请结合案例思考并回答下列问题：**

1．从案例中可以看出林肯电气公司使用了何种激励理论?

公平理论、双因素理论和期望理论等。

2．为什么林肯电气公司的激励方法能够有效地激励员工?

从理论上讲，当被公司用来激励员工的方法行之有效或目标、结果对于员工具有吸引力，且员工付出适度的劳动能够达成一定的目标、取得相应的效果时，那么激励就是成功的，有效的。

案例中，林肯电气公司的员工也一样，他们认为自己的所得与所付出之比是相称的，而且对大多数员工都称得上公平，大家付出一定的努力都能达到、实现。所以，林肯公司的激励制度能有效地激励员工的工作。

3．你认为这种激励制度可能给公司管理当局带来什么问题?

（1）这种激励机制仍将人视为“经济人”。为此，管理层应适当考虑员工“社会人”的一面，这是对管理层的挑战。

（2）激励导致员工拼命干，去实现那渴求的目标，而目标实现后，公司必须采取进一步的激励以实现员工更大的目标。因此，管理层必须对员工的目标加以正确引导。

（3）激励导致成本增加。员工被不断激发的日益增长的期望值使得公司的成本增加，这与管理层的激励目标相违背。

（4）激励也会降低员工的士气。按件计酬的工作制度，稳定的职业保障政策等，给员工形成一种固定的印象，影响了员工潜力的激发。

****东方电力公司的计划工作****

王力是东方电力公司的总经理，这是一家位于中国东部地区的大型企业。长期以来，王总经理一直认为，编制一份可行的公司计划，将有助于企业的成功。他花了近十年的时间，想方设法促使公司编制计划方案并进一步完善，但是没有取得成效。在这段时间里，他先后指派了三位副总经理负责编制计划，虽然每位副总经理似乎都努力工作，他也注意到，个别部门经理继续自行其是。部门经理的独立决策造成相互之间的不一致，主管电力调度的负责人总是提请上级电力部门允许提高电费，却没有进展。公共关系的领导不断地向公众呼吁，要理解电力部门的难处。用户却认为，电业的利润已经够高了。公司应该通过内部解决问题，而不是提高电费。负责电力供应的副总经理受到社区的压力，要他把所有输电线路埋入地下，避免出现不雅观的电线杆和线路，同时向顾客提供更好的服务。他觉得顾客是第一位的，费用则是第二位的。  
　　应王力总经理要求，一位咨询顾问来公司检查情况。他发现，公司并没有真正把计划做好。副总经理负责编制计划，而他的职员正在努力地进行研究和做预测，并把研究和预测情况提交给总经理。由于所有部门经理都把这些工作看作是对公司发展没有多少意义的文书工作，因此，他们对此兴趣不大。

**请结合案例思考并回答下列问题：**

1．企业为什么要编制计划？企业计划有哪些类型？

企业编制计划的原因：

（1）计划是一种协调过程，它给管理者和执行者指明未来努力的方向。

（2）通过计划促使管理者展望未来，预见环境变化及其对组织的影响，并制定有效的应对措施，尽可能地减少不确定性和降低风险。

（3）计划为控制提供了标准和依据。另外，重视计划工作并且高质量的、长期的计划工作，通常会带来更高的效率或投资报酬率。  
依据不同的分类标准，企业有以下种类的计划：

（1）根据计划的广度不同，可以将其分为战略计划和作业计划。

（2）根据计划所覆盖的时间跨度不同，可以将其分为长期计划、中期计划和短期计划。

（3）根据计划的明确性不同，可以将其分为具体计划和指导性计划。

（4）根据组织管理职能的不同，可以将其分为市场营销计划、研发计划、生产与运营计划、财务计划、人力资源计划、供应计划等。

（5）根据计划内容的不同，可以将其分为专项计划和综合计划两种。

（6）根据计划内容的表现形式不同，可以将其分为宗旨、目标、策略、政策、程序、规划、预算等几种类型。

2．计划工作的步骤是什么？怎样才能使该公司有效地制订计划？

完整的计划工作应包括以下几个步骤：机会分析、确定目标、明确计划的前提条件、提出可供选择的方案、评价各种方案、选择方案、计划分解、编制预算。

首先要确定公司的总目标，再制订各部门的分目标。分目标的制订要以总目标为依据，而且各部门之间必须相互协调，切忌独立决策、各行其是。只有这样才能有效地制订计划。

3．如果你是顾问，有关计划的类型方面，你会给公司怎样的建议？

首先，公司要制订一个长远的战略性计划；其次，各职能部门要分别制订战术计划或作业计划。

****这家酒业公司怎么了****

为最大限度地节约成本、增加利润，金帝酒业公司决定在整个公司内实施目标管理，根据目标实施和完成情况，一年进行一次绩效评估。

事实上，在此之前公司为销售部门制定奖金系统时已经采用了这种方法。公司通过对比实际销售额与目标销售额，支付给销售人员相应的奖金。这样，销售人员的实际薪资就包括基本工资和一定比例的个人销售奖金两部分。

销售大幅度提上去了，但是却苦了生产部门，他们很难及时完成交货计划。因此，销售部门总是抱怨生产部门不能按时交货。于是，公司高层管理者决定为所有部门和员工建立一套目标设定流程。生产部门的目标包括按时交货和库存成本两个部分。

为了实施这个目标管理方法，需要用到绩效评估系统。于是，公司请了一家咨询公司指导管理人员设计新的绩效评估系统，并就现有的薪资结构提出改变建议。公司付给咨询顾问高昂的费用，以修改基本薪资结构，包括岗位分析和工作描述。还请咨询顾问参与制定奖金系统，该系统与年度目标的实现程度密切相连。咨询顾问指导经理们组织有关目标设定的讨论。总经理期待着很快能够提高业绩。

然而不幸的是，业绩不但没有上升，反而下滑了。部门间的矛盾加剧，尤其是销售部和生产部。生产部埋怨销售部销售预测的准确性太差，销售部埋怨生产部无法按时交货。每个部门都指责其他部门存在问题。客户满意度下降，利润也在急剧下滑。

**本案例描述了金帝酒业公司实施目标管理方法的过程以及由此带来的一些问题。请你结合案例思考并回答下列问题：**

1．什么是目标？什么是目标管理？

目标是期望的成果。组织的目标是在分析外部环境和内部条件的基础上确定的组织各项经济活动的发展方向，是组织经营思想的具体化。

目标管理是一个全面的管理系统。它用系统的方法，使许多关键管理活动结合起来，高效率地实现个人目标和组织目标。具体而言，它是一种通过科学地制定目标、实施目标，依据目标进行考核评价来实施管理任务的一种管理方法。

2．企业应如何正确地实施目标管理？

企业要正确实施目标管理，必须严格遵循它的实施步骤，即从建立目标开始，经过目标的层层分解，执行过程中加强目标控制，最后是目标完成情况的考核与评定。

3．金帝酒业公司的问题可能出现在哪里？

金帝酒业公司目标管理实施过程中存在以下问题：

一是目标的设定没有员工的共同参与，员工只能被动地执行。

二是部门之间的横向协调工作不到位，各部门只考虑自身的利益而没有忽视公司的整体利益，从而影响到公司目标的整体性和一致性。比如,生产部门与销售部门之间的矛盾。

三是目标的设定不全面，过于关注绩效评估，而忽视了其他目标的设定。比如，成本、质量、利润等。目标管理方法中目标的设定应该是一个目标体系，这个目标体系应该是相互关联、相互作用的。

****中粮集团的战略转型之路****

中粮集团从粮油食品贸易、加工起步，逐步向实体领域发展，成为一家涉及农产品加工与贸易、金融、地产等多产业、跨领域的投资控股型集团公司，居中国食品工业百强之首，名列美国《财富》杂志全球企业500强。自2005年以来，中粮集团成功地进行了大规模的战略转型。以董事长宁高宁和总裁于旭波为代表的中粮管理团队发起一场以“全产业链”为主攻方向的全面战略转型，从一家传统的贸易企业向产业化经营的企业转型、从政策性业务向市场化经营转型、从机会性业务向打造企业核心竞争力转型。  
　　一、传统战略  
　　以贸易为主导的战略：  
　　1987年以前，中粮是典型的外贸类企业，靠着外贸垄断权和资源权生存和发展。1992年，中粮开始由一家传统外贸代理企业向多元化公司转型。1996年，中粮提出“四三三”经营格局——进出口贸易占40%，实业占30%，期货、金融及服务业占30%，实业成为公司经营格局的重要组成部分。  
　　2004年12月，宁高宁从华润集团“空降”到中粮，成为中粮集团新任董事长。此时的中粮，传统外贸依然是其主导业务。

二、全产业链战略  
　　中粮集团进入新世纪后，面临的外部环境发生了巨大的改变，这就要求中粮集团“谋定而后动”，需要在使命愿景、发展战略、业务战略等方面进行根本性的改变，实现由单纯的贸易型企业向全产业链模式的转变，以规模经济、协同效应和产业地位实现价值最大化。  
　　1.中粮集团的使命愿景  
　　中粮集团的产品主要是粮食贸易、农产品加工、食品制造、生物质能源生产、地产等。由此，中粮作为央企，必须致力于为社会提供丰富的食品及解决消费者和政府都担心的食品安全问题。这就意味着中粮打造一个强大的粮油食品产业体系，从大宗的粮油贸易到食品加工、销售，中粮必须打通产业链的各个环节，为消费者提供丰富的食品之源。  
　　2.发展战略  
　　中粮集团总体战略：成为以粮油食品贸易加工为主的、多业务的投资控股企业，主业集中在粮食贸易、加工，食品加工、销售，土畜产，地产，酒店及金融服务业；通过充分发挥粮食贸易主渠道及中国食品主要供应商的地位，满足客户对粮食、食品日益高品质的需求；建立国内外贯通的粮食贸易、分销、物流、加工体系，建立品牌食品的研发、生产、物流、分销体系，由此建立真正国际的大粮食、大食品加工及贸易商的地位。  
　　2005年4月，中粮集团确立了“集团有限相关多元化、业务单元专业化”的发展思路：中粮的第一要务是发展好主营业务，不搞过度多元化，新进任何行业都将慎之又慎；行业之间要具备相关和协同性；每一个业务单元要形成自身的发展目标和行业竞争战略，业务单元之下不能再有多元化的业务组合；要把资源配置到有发展前景的业务单元，并通过不断调整业务组合增强集团整体竞争力。  
　　3.业务战略  
　　中粮集团的主要业务板块：  
　　（1）粮油业务：公司通过整合中粮粮油、中国粮油、中国食品三大粮油食品业务群，形成了粮食“大通道”经营理念下的上、中、下三游产业结构，发挥国有粮油企业的主渠道作用。  
　　（2）中粮地产：中粮地产围绕住宅地产领域，以提供高档住宅为定位，辅以中高档住宅和其他功能混合的都市综合体，通过合理的业务组合实现均衡发展。  
　　（3）中国土畜：中国土畜经营业务包括茶叶、木材、羊绒、香精香料、船务等产业。  
　　（4）中粮屯河：2005年6月，中粮全面重组新疆屯河投资股份有限公司，改称中粮新疆屯河股份有限公司。  
　　（5）中粮包装：中粮包装控股有限公司，是综合性消费品金属包装领域的龙头企业，是中国最大的金属包装集团。  
　　（6）中粮肉食  
　　（7）金融业务  
　　由此，中粮集团以消费者和客户需求为导向，涵盖从田间到餐桌，从农产品原料到终端消费品，包括种植、采购、贸易和物流、食品原料和饲料生产、养殖和肉类加工、食品加工、食品营销等多个环节，通过对全产业链的系统管理和关键环节的有效控制，形成整体竞争力，为消费者提供安全放心、营养健康的食品，实现企业可持续发展。  
　　4.资本运营战略  
　　根据总体发展战略，通过资本运营的方式，中粮集团不断进行业务重组和资产整合，优化产业结构，至今拥有4家香港上市公司和3家内地上市公司。  
　 近些年，中粮集团积极根据集团战略的要求，采取了大量的资本运营活动，积极向食品产业上下游延伸，构筑全产业链，实现一体化。在新战略思想的指导下，中粮通过一系列的并购及分拆上市，形成了粮食贸易、粮食及农产品加工、生物质能源、品牌食品、地产、酒店、土畜产、包装、金融九个板块业务构成的产业发展新格局，基本实现了贸易向产业的转型。中粮的竞争力也得到很大提高：与2004年相比，中粮2008年的总资产、营业收入增长1倍多，经营利润增长5倍、净利润增长3倍以上。

**请结合案例思考并回答下列问题：**

1．什么是战略远景?中粮集团的战略远景是什么?

战略远景就是指组织在社会进步和经济发展中应担当的角色和责任。

中粮集团的战略远景：

致力于为社会提供丰富的食品及解决消费者和政府都担心的食品安全问题。

打造一个强大的粮油食品产业体系，从大宗的粮油贸易到食品加工、销售，打通产业链的各个环节，为消费者提供丰富的食品之源。

2．联系中粮集团的实例解释公司层战略和业务层战略。

中粮集团总体战略：以粮油食品贸易加工为主的、多业务的投资控股企业，主业集中在粮食贸易、加工，食品加工、销售，土畜产，地产，酒店及金融服务业；通过充分发挥粮食贸易主渠道及中国食品主要供应商的地位，满足客户对粮食、食品日益高品质的需求；建立国内外贯通的粮食贸易、分销、物流、加工体系，建立品牌食品的研发、生产、物流、分销体系，由此建立真正国际的大粮食、大食品加工及贸易商的地位。

中粮集团的业务层战略包括: 粮油、地产、土畜、屯河、包装、肉食、金融。

3．中粮集团为什么要进行战略转型？

外部环境发生变化。如，中国加入世贸组织，计划经济体制转向市场经济等。

****准确决策与盲目投资****

禹州市建筑卫生陶瓷厂是一家国有中型企业，由于种种原因，1995年停产近一年，亏损250万元，濒临倒闭。1996年初，郑丙坤出任厂长。面对停水、停电、停工资的严重局面，郑丙坤认真分析了厂情，果断决策：治厂先从人事制度改革人手，把科室及分厂的管理人员减掉3／4，充实到生产第一线，形成一人多用、一专多能的治厂队伍。郑丙坤还在全厂推行了“一厂多制”的经营方式：对生产主导产品的一、二分厂，采取“四统一”(统一计划、统一采购、统一销售、统一财务)的管理方法；对墙地砖分厂实行股份制改造；对特种耐火材料厂实行租赁承包。  
　　改制后的企业像开足马力的列车急速运行，逐渐显示了规模跟不上市场的劣势，从而严重束缚了企业的发展。有人主张贪大求洋，贷巨款上大项目；有人建议投资上千万元再建一条大规模的辊道窑生产线，显示一下新班子的政绩。郑丙坤根据职工代表大会的建议，果断决定将生产成本高、劳动强度大、产品质量差的86米明焰煤烧隧道窑扒掉，建成98米隔焰煤烧隧道，并对一分厂的两条老窑进行了技术改造，结果仅花费不足200万元，便使其生产能力提高了一倍。目前该厂已形成年产80万件卫生瓷、20万平方米墙地砖、5000吨特种耐火材料三大系列200多个品种的生产能力。1996年，国内生产厂家纷纷上高档卫生瓷，内外也有不少人建议郑丙坤赶上“潮流”。对此郑丙坤没有盲目决策，而是冷静地分析了行情，经过认真调查论证，认为中低档瓷的国内市场潜力很大，一味上高档卫生瓷不符合国情。于是经过市场考察，该厂新上了20多个中低档卫生瓷产品，这些产品一投入市场便成了紧俏货。目前新产品产值占总产值的比例已提高到60％以上。  
　　与禹州市建筑卫生陶瓷厂形成鲜明对比的是洁达陶瓷公司。20世纪90年代初，该公司曾是全省建材行业三面红旗之一。然而近年来在市场经济大潮的冲击下，由于盲目轻率，导致企业重大决策失误，使这家原本红红火火的国有企业债台高筑。  
　　1992年，由国家计委、省计经委批准，为该公司投资1200万元建立大断面窑生产线。但该公司为赶市场潮流，不经论证就将其改建为辊道窑生产线，共投资1700万元。由于该生产线建成时市场潮流已过，因此投产后公司一直亏损。在产销无望的情况下，公司只好重新投入1000多万元再建大断面窑，这使公司元气大伤，债台高筑，仅欠银行贷款就达3000多万元。6年来该公司先后做出失误的重大经营决策6项，使国有资产损失数百万元。企业不仅将以前积累的数百万元自有资金流失得一千二净，而且成了一个“老大难”企业。禹州市建筑卫生陶瓷厂由衰变强和洁达陶瓷公司由强变衰形成了强烈的对比。

**请结合案例思考并回答下列问题：**

1．决策包括哪些基本活动过程?其中的关键步骤是什么?

决策过程：识别问题--确定决策目标--拟订可行方案--分析评价方案--选择方案--实施方案--跟踪检查

关键步骤是选择方案。

2．案例中两家企业形成鲜明对比的原因是什么?

决策的正确与否是造成两家企业现状的原因。禹州市建筑卫生陶瓷厂认真分析市场，做出正确的决策，使企业由衰变强；洁达陶瓷公司错误地评估了市场，盲目投资，使企业由强变衰。

3．合理的决策需要注意哪些问题?

决策要有明确的目标、有可供挑选的可行方案、要作分析评价、具有科学性、遵循满意原则。

****美国商用计算机和设备公司的组织结构设计****

美国商用计算机和设备公司由于其最佳而又新颖的产品、富有想象力的销售办法和对各公司客户的优质服务，发展到位于同行业的前列，年销售额超过10亿美元，利润率高，股票价格节节上升。然而前不久公司总裁发现，一向运行良好的组织结构，现已不能适应公司的需要。  
　　多年来，公司是按照职能系列组织起来的，由几位副总裁分管财务、销售、生产、人事、采购、工程以及研究和发展。随着公司的发展，公司已把其产品系列扩大，从商用计算机扩展到照相复印机、电影摄影机和放映机、机床用计算机控制设备等。随着时间的推移，人们对以下情况开始关注：该公司的组织结构使总裁办公室以下的人员无法对公司的利润负责，无法适应目前在许多国家广泛开展业务的要求，同时也不利于销售、生产和工程以及各职能部门之间的协调与沟通。此外，许多决定似乎除了总裁办公室以外，其他任何低于这一级的部门都不能做出。  
　　因此，总裁将公司分成15个在美国和海外的各自独立经营的分公司，每个分公司对利润负有全部的责任。然而在实行公司重组后，总裁开始感到对分公司不能实行充分的控制了。分公司在采购和人事安排方面出现了大量的重复，各分公司经理无视总公司的方针和策略，各自经营自己的业务，在总裁面前逐步显示出，公司正在瓦解成一些独立部门。  
　　总裁亲眼见过几家大公司由于一家分公司的经理犯了错误致使该公司遭受重大损失而陷于困境的事例，终于认识到他在分权方面已走得太远了。于是，他撤回了分公司经理的某些职权，并要求他们就下述重要事项做决策时，应征得公司最高管理部门的批准，即：（l）超过1万美元的资本支出；（2）新产品的推行；（3）制定销售和价格的策略及政策；（4）扩大工厂；（5）人事政策的改变。  
　　当分公司的一般经理们看到他们的某些自主权被收回时，其不愉快是可以理解的。他们公开抱怨公司的方针摇摆不定，一会儿分权，一会儿集权。  
　　总裁也对自己处于这种情况感到忧虑。

**请结合案例思考并回答下列问题：**

1．你认为总裁设立15个独立分公司时，存在哪些问题？

公司总裁在组织变革时出现的主要问题是：总裁对分公司不能实行充分的控制了；各事业部之间的横向协调更加困难；管理成本提高，资源浪费。

2．如何评价总裁为重新控制公司所做的一切？在总裁决定重新控制公司时，你认为他应该怎么做才能消除分公司的抱怨？

为了重新集权，总裁撤回了分公司经理的某些职权。这样势必涉及到分公司的利益问题。

总裁在对一些重要的权力进行重新集中时，应该与有关人员进行充分而有效的沟通，使分公司的经理们能够理解公司的意图，从而减少阻力。

3．针对上述案例，你认为在进行组织结构设计时应注意哪些问题？

进行组织结构设计和变革要遵循一定的原则，比如有效性、分工与协作、责权利对等、分级管理、协调、弹性结构原则等等。从案例的描述中可以看出，其中涉及比较多的问题是分级管理和权限划分的问题，也就是集权和分权的问题。

****让班组做主****

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

老史觉得这个观点很有道理。短训班结束回到车间后，老史决定在实践中试一试他所学的某些原理。于是他把本车间第二工段的25名职工全都召集起来，对他们说，因为他们工段新近添置了高效率的、自动化程度相当高的新设备，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，集体决定新的生产定额。布置完了，老史就回车间办公室去了。他觉得自己不该参加讨论，领导在场，大家不易畅所欲言，而且显得对大家不够信任。但他坚信，群众准会定出连他本人都不敢提出的先进标准来。

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

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

上述问题让胡经理焦急万分，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，但一时又不知从何入手。因为胡经理本人和其他元老们一样，自公司创立以来一直一门心思地埋头苦干，并没有太多地琢磨如何指挥他人，加上他自己也没有系统地学过管理知识，实际管理经验也不够丰富。

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

**本案例描述了前进通用机器厂金属加工车间主任史涛在进行民主决策过程中遇到的困惑。请你结合案例思考并回答下列问题：**

1．孟教授讲的领导应发扬民主，给员工决策权的说法对吗？为什么？

分析提示：从以下两个角度中的任何一个来回答均可：

（1）个人决策与群体决策的关系。

（2）领导风格与民主管理。

2．真正的民主管理应具备哪些条件？

分析提示：根据领导权变理论，领导方式必须随着被领导者的特点和环境的变化而变化。实行民主管理要求员工既有工作热情，又有必需的知识与能力。

3．该工段具备这些条件吗？

分析提示：该工段不具备这些条件。

****两种不同的领导方式****

某市建筑工程公司是个大型施工企业，下设一个工程设计研究所，三个建筑施工队，研究所由50名高中级职称的专业人员组成。施工队有400名正式职工,除少数领导骨干外，多数职工文化程度不高，没受过专业训练。在施工旺季还要从各地招收400名左右农民工补充劳动力的不足。  
　　张总经理把研究所的工作交给唐副总经理直接领导、全权负责。唐副总经理是位高级工程师，知识渊博，作风民主，在工作中，总是认真听取不同意见，从不自作主张,硬性规定。公司下达的施工设计任务和研究所的科研课题，都是在全所人员共同讨论、出谋献策取得共识的基础上，做出具体安排的。他注意发挥每个人的专长，尊重个人兴趣、爱好，鼓励大家取长补短、相互协作、克服困难。在他领导下，科技人员积极性很高，聪明才智得到了充分发挥，年年超额完成创收计划，科研方面也取得显著成绩。  
　　公司的施工任务,由张总经理亲自负责。张总是工程兵出身的复员转业军人，作风强硬，对工作要求严格认真，工作计划严密、有部署、有检查，要求下级必须绝对服从,不允许自作主张、走样变型。不符合工程质量要求的，要坚决返工、罚款；不按期完成任务的扣发奖金；在工作中相互打闹、损坏工具、浪费工料、出工不出力、偷懒耍滑等破坏劳动纪律的都要受到严厉的批评、处罚。一些人对张总的这种不讲情面、近似独裁的领导才式很不满意，背地骂他“张军阀”。张总深深地懂得，若不迅速改变职工素质低、自由散漫的习气，企业将难以长期发展下去，于是他亲自抓职工文化水平和专业技能的提高。在张总的严格管教下，这支自由散漫的施工队逐步走上了正轨，劳动效率和工程质量迅速提高，第三年还创造了全市优质样板工程，受到市政府的嘉奖。  
　　张总经理和唐副总经理这两种完全不同的领导方式在公司中引起了人们的议论。

**请结合案例思考并回答下列问题：**

1．张总经理和唐副总经理分别采用的是哪种类型的领导方式？

根据管理方格理论，张总经理的领导方式属于9.1型--任务式领导；唐副总经理的领导方式属于9－9型--理想式领导。

2．你认为这两种领导方式谁优谁劣?为什么两种方式都能在工作中取得好成绩?

本案例中，两种领导方式都取得了成功。

根据领导权变理论，领导效果因领导者、被领导者和工作环境的不同而不同。相应的，要采取不同的领导方式。张总经理和唐副总经理所处的工作环境以及被领导者群体的状况都不同，他们各自采用了适宜的领导方式，因此取得了成功。

3．一个优秀的领导者应该具备哪些优良品质？

政治素质、知识素质和能力素质。

****西湖公司的控制系统****

西湖公司是由李先生靠3 000元创建起来的一家化妆品公司。开始只是经营指甲油，后来逐步发展成为颇具规模的化妆品公司，资产已达6000万元。李先生于1984年发现自己患癌症后，对公司的发展采取了两个重要措施：①制定公司要向科学医疗卫生方面发展的目标；②高薪聘请雷先生接替自己的职位，担任董事长。  
　　雷先生上任后，采取了一系列措施，推行李先生为公司制定的进入医疗卫生行业的计划：在特殊医疗卫生业方面开辟一个新行业，同时开设一个凭处方配药的药店，并开辟上述两个新部门所需产品的货源、运输渠道。与此同时，他在全公司内建立了一条严格的控制措施：要求各部门制定出每月的预算报告，要求每个部门在每月初都要对本部门的问题提出切实的解决方案，每月定期举行一次由各部门经理和顾客代表参加的管理会议，要求各部门经理在会上提出自己本部门在当月的主要工作目标和经济往来数目。同时他特别注意资产回收率、销售边际及生产成本等经济动向，他也注意人事、财务收入和降低成本费用方面的工作。  
　　由于实行了上述措施，该公司获得了巨大的成功，到20世纪80年代末期，年销售量提高24％，到1990年达到20亿元。然而，进入90年代以来，该公司逐渐出现了问题：1992年出现了公司有史以来第一次收入下降、产品滞销、价格下跌。主要原因有：①化妆品市场的销售量已达到饱和状态；②该公司制造的高级香水一直未打开市场，销售情况没有预测的那样乐观；③国外公司挤占了本国市场；④公司在国际市场上出现了不少问题，推销员的冒进，得罪经销商，公司形象没有很好地树立等等。  
　　雷先生也意识到公司存在的问题，准备采取有力措施，以改变公司目前的处境。他计划要对国际市场方面进行总结和调整，公司开始研制新产品。他相信用了大量资金研制的医疗卫生工业品不久可以进入市场。

**请结合案例思考并回答下列问题：**

1．雷先生在西湖公司里采取了哪些控制方法?

雷先生采取了预算控制方法和成本控制方法。

2．假设西湖公司原来没有严格的控制系统，雷先生在短期内推行这么多控制措施，其他管理人员会有什么反应?

措施实施初期，有些管理人员会有不同意见；随着措施的成功，大家会拥护新措施，并不断创新。

3．就西湖公司的目前状况而言，怎样健全控制系统?

首先，制定合理的控制标准，包括质量、成本、预算、销售等方面。

其次，建立有效的衡量工作绩效的体系，以及时、可靠地反映控制标准的执行情况。

最后，健全纠偏系统。纠正偏差是实施有效控制的必要步骤。

****王业震的管理之道****

2010年11月，高级工程师王业震出任新港船厂厂长。新港厂是中国船舶工业总公司下属的一家较大型的企业。企业内部管理体制设置两大系统：直线指挥系统和职能系统。在直线指挥系统内，职权按厂部、车间、班组层层分授，逐级下达指令，实行分级管理。在职能系统内，职能管理人员充当直线指挥人员的参谋，各职能部门对下级机构进行业务指导，无权直接指挥。日常工作中，下级通常只接受其直接上级的指令，上级不可以越级指挥，但可以越级调查；下级也不越级请示，但可以越级投诉。每个人只有一个直接的上级，而每个上级直接管辖的下属为3-9人。厂长王业震本人直接领导的有9人。此外，专设3个“厂长信箱”，随时了解职工的意见和建议。  
　　经王业震提议，新港厂规定：科长、车间主任以上的管理者每天要深入现场，时间不超过2小时。王业震本人每天大约用1个半小时的时间到现场察看，除了紧急的安全和质量问题外，不发表任何意见。他不赞成管理人员“顶班上岗”，认为事必躬亲的管理者未必是称职的管理者。  
忙于应付开会，是企业管理人员深感头痛的事情，王业震对此也作了改革。全厂必须召开的15个例会，事件、地点、出席人员都通过制度固定下来。全厂性工作会议统一由厂办安排，一般会议不超过2小时，每人发言不超过15分钟。王业震本人每周仅召集2次会议：一次是厂长办公会，一次是总调度会；此外就是参加每两周一次的党委常委例会。  
　　王业震尽管领导6000多员工的企业，工作千头万绪，但他基本上是按时上下班，很少加班加点。每逢出差在外，他就委托一位副厂长代行职权，本人不作“遥控”。他认为，企业不能过分强调个人的作用，不能只依靠个人威信、关系和经验来管理，而要重视发挥领导班子的整体功能。用他的话来说“事必躬亲是小生产的领导方式，在现代化大生产中要力求避免”。“我要用70%的精力来处理长远的事”。这就是王业震的管理之道。

**请结合案例思考并回答下列问题：**

1．常见的沟通类型有哪些?

沟通的类型有多种，本教材将沟通的类型按照沟通功能、沟通方式、沟通组织系统、沟通方向的不同，对其进行了划分。

2．新港厂采用了哪些沟通方法？

沟通渠道有：厂长信箱、全厂例会和现场沟通等。沟通网络有：上下级之间的上下沟通、职能部门之间的平行沟通等。

3．你觉得新港厂的沟通渠道畅通吗？

畅通。新港厂有制度化的沟通渠道，如成长信箱、例会等。还有健全的沟通网络，如上下沟通渠道和平行沟通渠道等。这一切都保证了新港厂信息沟通的顺畅。

****王业震的管理之道****

2010年11月，高级工程师王业震出任新港船厂厂长。新港厂是中国船舶工业总公司下属的一家较大型的企业。企业内部管理体制设置两大系统：直线指挥系统和职能系统。在直线指挥系统内，职权按厂部、车间、班组层层分授，逐级下达指令，实行分级管理。在职能系统内，职能管理人员充当直线指挥人员的参谋，各职能部门对下级机构进行业务指导，无权直接指挥。日常工作中，下级通常只接受其直接上级的指令，上级不可以越级指挥，但可以越级调查；下级也不越级请示，但可以越级投诉。每个人只有一个直接的上级，而每个上级直接管辖的下属为3-9人。厂长王业震本人直接领导的有9人。此外，专设3个“厂长信箱”，随时了解职工的意见和建议。  
　　经王业震提议，新港厂规定：科长、车间主任以上的管理者每天要深入现场，时间不超过2小时。王业震本人每天大约用1个半小时的时间到现场察看，除了紧急的安全和质量问题外，不发表任何意见。他不赞成管理人员“顶班上岗”，认为事必躬亲的管理者未必是称职的管理者。  
忙于应付开会，是企业管理人员深感头痛的事情，王业震对此也作了改革。全厂必须召开的15个例会，事件、地点、出席人员都通过制度固定下来。全厂性工作会议统一由厂办安排，一般会议不超过2小时，每人发言不超过15分钟。王业震本人每周仅召集2次会议：一次是厂长办公会，一次是总调度会；此外就是参加每两周一次的党委常委例会。  
　　王业震尽管领导6000多员工的企业，工作千头万绪，但他基本上是按时上下班，很少加班加点。每逢出差在外，他就委托一位副厂长代行职权，本人不作“遥控”。他认为，企业不能过分强调个人的作用，不能只依靠个人威信、关系和经验来管理，而要重视发挥领导班子的整体功能。用他的话来说“事必躬亲是小生产的领导方式，在现代化大生产中要力求避免”。“我要用70%的精力来处理长远的事”。这就是王业震的管理之道。

**请结合案例思考并回答下列问题：**

1．常见的沟通类型有哪些?

沟通的类型有多种，本教材将沟通的类型按照沟通功能、沟通方式、沟通组织系统、沟通方向的不同，对其进行了划分。

2．新港厂采用了哪些沟通方法？

沟通渠道有：厂长信箱、全厂例会和现场沟通等。沟通网络有：上下级之间的上下沟通、职能部门之间的平行沟通等。

3．你觉得新港厂的沟通渠道畅通吗？

畅通。新港厂有制度化的沟通渠道，如成长信箱、例会等。还有健全的沟通网络，如上下沟通渠道和平行沟通渠道等。这一切都保证了新港厂信息沟通的顺畅。

****麦当劳公司的控制系统****

麦当劳公司以经营快餐闻名于世。自1955年，克洛克在美国创办了第一家麦当劳餐厅起，如今公司旗下最知名的麦当劳品牌拥有已超过32000家快餐厅，分布在全球121个国家和地区。在中国目前共拥有1000余家餐厅，2013年预计达到2000家。  
　　麦当劳金色的拱门允诺：每个餐厅的菜单基本相同，而且“质量超群，服务优良，清洁卫生，货真价实”。它的产品、加工和烹制程序乃至厨房布置，都是标准化，严格控制的。  
　　麦当劳公司通过详细的程序、规则和条例规定，使分布在世界各地的所有麦当劳分店的经营者和员工们都遵循一种标准化、规范化的作业。公司对制作汉堡包、炸土豆条、招待顾客和清理餐桌等工作都事先进行翔实的动作研究，确定各项工作开展的最好方式，然后再编成书面的规定，用以指导各分店管理人员和一般员工的行为。公司在芝加哥开办了专门的培训中心——汉堡包大学，要求所有的特许经营者在开业之前都接受为期一个月的强化培训。回去之后，他们还要对所有的工作人员进行培训，确保公司的规章条例得到准确的理解和贯彻执行。  
　　为了确保所有特许经营分店都能按统一的要求开展活动，麦当劳公司总部的管理人员还经常走访、巡视世界各地的经营店，进行直接的监督和控制。有一次巡视中发现某家分店自行主张，在店厅里摆放电视机和其他物品以吸引顾客，这种做法因与麦当劳的风格不一致，立即得到了纠正。除了直接控制外，麦当劳公司还定期对各分店的经营业绩进行考评。为此，各分店要及时提供营业额和经营成本、利润等方面的信息，使总部能够把握各分店的经营动态和出现的问题，以便商讨和采取改进的对策。  
　　麦当劳公司的再一个控制手段，是在所有经营分店中塑造公司独特的组织文化，这就是大家熟知的“质量超群，服务优良，清洁卫生，货真价实”口号所体现的文化价值观。麦当劳公司的共享价值观建设，不仅在世界各地的分店，在上上下下的员工中进行，而且还将公司的一个主要利益团体——顾客也包括进这支建设队伍中。麦当劳的顾客虽然被要求自我服务，但公司特别重视满足顾客的要求，如为他们的孩子们开设游戏场所，提供快乐餐和组织生日聚会等，以形成家庭式的氛围，这样既吸引了孩子们，也增强了成年人对公司的忠诚感。

**请结合案例思考并回答下列问题：**

1．控制职能在管理活动中的地位与作用是什么?

控制既是一次管理循环活动的终点又是下一次管理活动的起点。

计划职能提出了管理者追求的目标；组织职能提供了完成这些目标的结构、人员配备和责任；领导职能为上述任务的实现提供了有力的保障；控制职能是监视各项活动以保证它们按计划目标进行并纠正偏差的过程。控制的作用在于它与计划的关系，它要保证计划的可行以及计划目标的实现。

2．麦当劳公司所创设的管理控制系统具有哪些基本构成要素?

（1）控制主体：美国的麦当劳公司总部

（2）控制客体：全球各地的连锁分店

（3）控制信息与措施：

直接监控：现场巡视等。其他控制措施：经营业绩考评、创建组织文化等。

3．该控制系统是如何促进了麦当劳公司全球扩张战略的实现?

（1）麦当劳在出售特许经营权时，对经营人、地点、条件、设施等进行全面详细的观察，确保符合要求。

（2）制定标准化、规范化的作业程序来控制工作与产品质量。

（3）开办汉堡包大学对员工组织培训。

（4）总部管理人员经常走访、巡视各连锁店，加强日常监控。

（5）定期对各分店的经营业绩进行考评，掌握分店在成本、利润等方面的信息。

（6）创建以“质量超群，服务优良，清洁卫生，货真价实”为主要内容的组织文化。

通过上述手段，使麦当劳公司在全球形成了强大的一体化竞争优势，促进了该公司全球扩张战略的实现。

****胡经理的困惑****

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。经过多年的艰苦奋斗和努力经营，目前已经发展成为员工数百，资产近千万的中型建筑公司。有了比较稳定的顾客，生存已不成问题，公司走上了比较稳定的发展道路，但仍有许多问题让胡经理感到头疼。

创业初期，人手少，胡经理和员工不分彼此，也没有分工，一个人顶几个人用。拉项目，与工程队谈判，监督工程进展，谁在谁干，不分昼夜，不计较报酬，一些事情甚至在饭桌上就讨论解决了。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，特别是经营规模急剧扩大之后，胡经理在工作中不时感觉到不像以前那样得心应手了。首先，让胡经理感到头疼的是那几位与自己一起创业的“元老”，他们自恃劳苦功高，对新近加入公司的员工，不管职位高低，一律不放眼里。这种散漫的工作作风很快在公司内部蔓延开来，对员工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，胡经理感觉到公司的内部沟通经常不顺畅，大家谁也不愿承担责任，一遇到事情就来向他汇报，并且很少有建设性的建议，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，对工程项目的管理也不如从前，客户的抱怨也逐渐增多。

上述问题让胡经理焦急万分，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，但一时又不知从何入手。因为胡经理本人和其他元老们一样，自公司创立以来一直一门心思地埋头苦干，并没有太多地琢磨如何指挥他人，加上他自己也没有系统地学过管理知识，实际管理经验也不够丰富。

出于无奈，他请来了管理顾问，并坦诚地说明了自己遇到的难题。顾问在做了多方面调研之后，先与胡经理共同分析了公司这些年取得成功和遇到困难的原因，然后针对企业存在的问题提出了一些很有价值的建议。

**请结合案例思考并回答下列问题：**

1．试分析鼎立公司创立初期取得成功的主要原因。

（1）人员少，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）胡经理体贴员工，有良好的工作作风，深得人心。

（4）用人方面，做到知人善任，人尽其才。

2．后期出现问题的原因以及解决方法。

原因：

（1）公司规模扩大，但管理工作没有及时地跟进。

（2）分工不明确，胡经理被日常事务缠身，疏于人的管理。

（3）奖惩不严导致工作效率下降。

解决方法：

加强制度建设，改造组织结构，进行合理分工，明确奖惩制度。