

# 管理学案例

## 一、忙碌的王厂长

- ❖ 王厂长是光明食品公司江南分厂的厂长。早晨7点，当王厂长驱车上班时，他的心情特别好，因为最近的生产率报告表明，由于他的精心经营，他管辖的江南分厂超过了公司其他两个分厂，成为公司人均劳动生产率最高的分厂。昨天，王厂长在与其上司的通话中得知，他的半年绩效奖金比去年整整翻了两倍！



- ❖ 王厂长决定今天要把手头的许多工作清理一下，像往常一样，他总是尽量做到当日事当日毕。除了下午**3点30分**有一个会议外，今天的其他时间都是空着的，因此，他可以解决许多重要的问题。他打算仔细审阅最近的审计报告并签署他的意见，并仔细检查工厂**TQM**计划的进展情况。他还打算计划下一年度的资本设备预算，离申报截止日期只有**10天**时间了，他一直抽不出时间来做这件事。王厂长还有许多重要的事项记在他的“待办”日程表上：他要与副厂长讨论几个员工的投诉；写一份**10分钟**的演讲稿，准备在后天应邀的商务会议上致辞；审查他的助手草拟的贯彻食品行业安全健康的情况报告。



- ❖ 王厂长到达工厂的时间是**7点15分**，还在走廊上，就被会计小赵给拦住了。王厂长的第一个反应是：她这么早在这里干什么？小赵告诉他负责工资表制作的小张昨天没有将工资表交上来，昨天晚上她等到**9点**，也没有拿到工资表，今天实在没办法按时向总部上报这个月的工资表了。王厂长作了记录，打算与工厂的总会计师交换一下意见，并将情况报告他的上司——公司副总裁。王厂长总是随时向上司报告任何问题，他从不想让自己的上司对发生的事情感到突然。



- ❖ 最后，王厂长来到办公室里，打开计算机，查看了有关信息，他发现只有一项需要立即处理。他的助手已经草拟了下一年度工厂全部管理者和专业人员的假期时间表，它必须经王厂长审阅和批准。处理这件事只需**10**分钟，但实际上占用了他**20**分钟的时间。
- ❖ 接下来要办的事是资本设备预算。王厂长在他的电脑工作表程序上，开始计算工厂需要什么设备以及每项的成本是多少。这项工作刚进行了**1/3**，王厂长便接到工厂副厂长打来的电话。电话中说在夜班期间，三台主要的输送机有一台坏了，维修工要修好它得花费**5**万元，这些钱没有列入支出预算，而要更换这个系统大约要花费**12**万元，王厂长知道，他已经用完了本年度的资本预算。于是他在**10**点安排了一个会议，与工厂副厂长和总会计师研究这个问题。



- ❖ 王厂长又回到他的工作表程序上，这时工厂运输主任突然闯入他的办公室，他在铁路货车调度计划方面遇到了困难，经过**20**分钟的讨论，两个人找到了解决办法。王厂长把这件事记下来，要找公司的运输部长谈一次，好好向他反映一下工厂的铁路货运问题，什么时候公司的铁路合同到期及重新招标？
- ❖ 看来打断王厂长今天日程的事情还没有完，他又接到公司总部负责法律事务的职员打来的电话，他们需要数据来为公司的一桩诉讼辩护，因为原江南分厂的一位员工由于债务问题向法院起诉公司。王厂长把电话转接给人力资源部。



- ❖ 这时，王厂长的秘书又送来一大叠信件要他签署。突然，王厂长发现**10**点到了，总会计师和副厂长已经在他办公室外面等候。**3**个人一起审查了输送机的问题并草拟了几个选择方案，准备将它们提交到下午举行的例行会议上讨论。现在是**11**点**5**分，王厂长刚回到他的资本预算编制程序上，就又接到公司人力资源部部长打来的电话，对方花了半小时向他说明公司对即将与工商所举行的谈判策略，并征求他特别是与江南分厂有关问题的意见。挂上电话后，王厂长下楼去人力资源部部长办公室，他们就这次谈判的策略交换了意见。
- ❖ 王厂长的秘书提醒他与地区另一家公司的领导约定共进午餐的时间已经过了，王厂长赶紧开车前往约定地点，好在不过迟到了**10**分钟。



---

❖ 下午**1点45分**，陈厂长返回他的办公室，工厂工长已经在那里等着他。两个人仔细检查了工厂布置的调整方案以及周边环境的绿化等工作要求。会议的时间持续得较长，因为中间被三个电话打断。到**3点35分**时，王厂长和工厂副厂长穿过大厅来到会议厅。例行会议通常只需要**1个小时**，不过讨论工人工资和利益分配以及输送系统问题的时间拖得很长。这次会议持续了**3个多小时**，当王厂长回到他的办公室时，他已经精疲力竭了。





❖ 12个小时以前，他还焦急地盼望着一个富有成效的工作日，现在一天过去了，王厂长不明白：“我完成了哪件事？”当然，他知道他干完了一些事，但是本来有更多的事他想要完成的。是不是今天有点特殊？王厂长承认不是的，每天开始时他都有着良好的打算，而回家时却不免感到有些沮丧。他整日就像置身于琐事的洪流中，中间被经常不断地打断。他是不是没有做好每天的计划？他说不准。他有意使每天的日程不要排得过紧，以使他能够与人们交流，使得人们需要他时，他能抽得出时间来。但是，他不明白是不是所有管理者的工作都经常被打断和忙于救火，他能有时间用于计划和防止意外事件发生吗？



- 
- ❖ 1. 王厂长在该分厂属于（ ）。
    - A. 基层管理人员      B. 中层管理人员
    - C. 高层管理人员      D. 专业管理人员
  - ❖ 2. 王厂长应该履行的主要职责是（ ）。
    - A. 贯彻执行分厂的重大决策，并监督和协调基层管理者的工作
    - B. 负责制定组织的大政方针，沟通组织与外界的交往联系等
    - C. 抓部下解决不了或无力解决的重大问题，部门间的协调等
    - D. 直接指挥和监督操作者，保证上级下达的各项计划和任务的完成



❖ 3. 根据卡特兹的三大技能，在本案例中，对于王厂长来说，（ ）更重要。

- A. 概念技能比技术技能
- B. 技术技能比概念技能
- C. 技术技能比人际技能
- D. 人际技能比概念技能

❖ 4. 根据明茨伯格的管理者角色理论，王厂长打算计划下一年度的资本设备预算时所扮演的管理者角色是（ ）

。

- A. 挂名首脑
- B. 谈判者
- C. 领导者
- D. 资源分配者



- ❖ 5. 王厂长疲于奔命，忙碌了一天，效果却不尽人意，对其工作最恰当的评价是（ ）。
- A.重效率、轻效果      B.轻效率、重效果
  - C.重效率、重效果      D.轻效率、轻效果
- ❖ 6. 对于案例中王厂长总是随时向上司报告任何问题的做法，你认为最合理的评价是（ ）。
- A.充分体现了下级对上级高度负责的态度
  - B.公司在组织运行中较好地贯彻了统一指挥原则
  - C.体现了总公司与分厂间的有效沟通
  - D.没有很好地把握权责一致的原则



## 二、惠普公司的组织文化

- ❖ 惠普公司是世界上最大的电脑公司之一。早在1997年，其计算机产品的营业收入就占其总收入的80%以上，仅次于IBM。惠普公司也是全球著名的电子测试测量仪器公司，它拥有29000种各类电子产品。惠普的工厂和销售部门分布于美国28座城市，以及欧洲、加拿大、拉丁美洲和亚太地区。到底是什么支持着惠普公司有今天的成就呢？



- ❖ 公司创始人休利特相信，员工们都渴望把工作干得出色、干得有创造性，只要为他们提供适当的环境，他们就能做到这点。体贴和尊重每个人，承认个人的功绩是公司的一大传统。多年前，公司就不实行上下班记时制了，最近又推行了一项灵活的工作时间方案。为每位员工提供了一种能够按个人生活习惯来调整时间的机会。公司还实施了独具特色的“实验仪器完全开放政策”，这项政策不仅允许工程技术人员自由使用实验设备，而且还鼓励他们把设备带回家里去自行使用。这项政策实施后，大大激发了技术人员的研发热情，为公司的科学研究和产品创新奠定了良好的基础，蓄积了强大的实力。
- ❖ 正是公司尊重员工的文化大大激励了员工工作的动力，这才是公司长盛不衰的秘诀。



- ❖ 1.根据本案例，休利特认为员工是（ ）。
  - A.经济人    B.社会人    C.自我实现人    D.复杂人
- ❖ 2.惠普公司的组织文化体现了该公司的管理特色为（ ）。
  - A.系统管理    B.能级管理    C.人本管理    D.目标管理
- ❖ 3.惠普公司推行的灵活工作时间方案，体现了（ ）思想。
  - A.系统管理    B.权变管理    C.行为科学    D.管理科学



❖ 4.按照马斯洛的需要层次理论，惠普公司非常注重员工的（ ）。

- A.安全需求                      B.生理需求
- C.尊重需求                      D.自我实现需求

❖ 5.按照斯金纳的强化理论，惠普公司对员工的激励主要采用了（ ）。

- A.正强化      B.负强化      C.惩罚      D.自然消退





### 三、王厂长的会议

- ❖ 王厂长是佳迪饮料厂的厂长，回顾8年的创业历程真可谓是艰苦创业、勇于探索的过程。全厂上下齐心协力，同心同德，共献计策为饮料厂的发展立下了不可磨灭的汗马功劳。但最令全厂上下佩服的还数4年前王厂长决定购买二手设备(国外淘汰生产设备)的举措。饮料厂也因此挤入国内同行业强手之林，令同类企业刮目相看。今天王厂长又通知各部门主管及负责人晚上8点在厂部会议室开会。部门领导们都清楚地记得4年前在同一时间、同一地点召开会议王厂长作出了购买进口二手设备这一关键性的决定。在他们看来，又有一项新举措即将出台。



❖ 晚上8点会议准时召开，王厂长庄重地讲道：“我有一个新的想法，我将大家召集到这里是想听听大家的意见或看法。我们厂比起4年前已经发展了很多，可是，比起国外同类行业的生产技术、生产设备来，还差得很远。我想，我们不能满足于现状，我们应该力争世界一流水平。当然，我们的技术、我们的人员等诸多条件还差得很远，但是我想为了达到这一目标，我们必须从硬件条件入手——即引进世界一流的先进设备，这样一来，就会带动我们的人员、带动我们的技术等等一起前进。我想这也并非不可能，4年前我们不就是这样做的吗？现在厂的规模扩大了，厂内外事务也相应地增多了，大家都是各部门的领导及主要负责人，我想听听大家的意见，然后再做决定。”



❖ 会场一片肃静，大家都清楚记得，4年前王厂长宣布他引进二手设备的决定时，有近**70%**成员反对，即使后来王厂长谈了他近三个月对市场、政策、全厂技术人员、工厂资金等等厂内外环境的一系列调查研究结果后，仍有半数以上人持反对意见，**10%**的人持保留态度。因为当时很多厂家引进设备后，由于不配套和技术难以达到等因素，均使高价引进设备成了一堆闲置的废铁。但是王厂长在这种情况下仍采取了引进二手设备的做法。事实表明这一举措使佳迪饮料厂摆脱了企业由于当时设备落后、资金短缺所陷入的困境。二手设备那时价格已经很低，但在我国尚未被淘汰。因此，佳迪厂也由此走上了发展的道路。



- ❖ 王厂长见大家心有余悸的样子，便说道：“大家不必顾虑，今天这一项决定完全由大家决定，我想这也是民主决策的体现，如果大部分人同意，我们就宣布实施这一决定；如果大部分人反对的话，我们就取消这一决定。现在大家举手表决吧”。
- ❖ 于是会场上有近70%人投了赞成票。
- ❖ **【问题】**
- ❖ 1. 王厂长的两次决策过程合理吗?为什么?
- ❖ 2. 影响决策的主要因素是什么?



## 五、小张的实习经历

- ❖ 小张是某大学管理学院大四学生。为顺利找到工作，也为检验和运用所学管理学知识，他到某公司进行毕业实习，并仔细观察和思考公司管理活动。该公司为取得市场优势，计划引进高科技型生产线。公司领导为促使其早日投产，决定从生产、销售、技术等部门临时抽调人员，采取“大会战”的形式保证生产线的早日投产。小张被安排到“大会战”一线某工程小组。第一任组长老张喜欢召开全体组员大会，几乎每星期召开一次。在会上向大家通报情况，传达上级指示，鼓励大家艰苦奋斗，共创佳绩，但并没有取得理想效果。



❖ 第二任组长老吴不大召开全组会议，他喜欢找人个别交流，有针对性地进行鼓励，大家的积极性都比以前有了显著的提高。为进一步推进“大会战”，公司总裁决定进一步采取授权行动，最近公司发文规定，在文件所列举的**20**种紧急情况下，一线经理有权自主采取行动，但需要将进展情况和结果及时报告上级经理。受这些民主化管理氛围的激励，小张运用所学管理学知识，给组长老吴提出不少合理化建议，并在实习结束时领到了较丰厚的奖金。小张开始时很高兴，但随后不久，他无意之中看到了领发奖金一览表，脸色一下子就阴沉了下来。



- 
- ❖ 1.对于公司总裁进一步采取的授权行动安排，你认为下述描述中哪些（个）是合理的？（ ）
- A.表明公司增加了一线经理的决策权
  - B.表明公司在尝试分权管理
  - C.只有无须报告上级经理，这种做法才是授权，可见公司没有采取授权行动
  - D.这不是真正意义上的授权而只是一种工作落实



- ❖ 2.对于两位组长的做法，下面评述中哪些（个）是合理的？（ ）
- A.老吴的权力比老张大，说话更有人听
  - B.老张、老吴的做法各有千秋，难分高低
  - C.老吴比老张更懂得沟通的艺术，说话更具鼓动性
  - D.老吴比老张更懂得需求层次理论，因而激励更有效
- ❖ 3.小张领到奖金，开始时很高兴，但随后不久脸色就阴沉了下来。下列哪种理论可以较恰当地予以解释？（ ）
- A.双因素理论      B.期望理论
  - C.公平理论        D.需要层次理论





## 六、谁的方式更有效

- ❖ 高明是一位空调销售公司的总经理。他刚接到有关公司销售状况的最新报告：销售额比去年同期下降了**25%**、利润下降了**10%**，而且顾客的投诉上升。更为糟糕的是，公司内部员工纷纷跳槽，甚至还有几名销售分店的经理提出辞呈。他立即召集各主管部门的负责人开会讨论解决该问题。会上，高总说：“我认为，公司的销售额之所以下滑都是因为你们领导不得力。公司现在简直成了俱乐部。每次我从卖场走过时，我看到员工们都在各处站着，聊天的、煲电话煲的，无处不有，而对顾客却视而不见。他们关心的是多拿钱少干活。要知道，我们经营公司的目的是为了赚钱，赚不到钱，想多拿钱，门儿都没有。



- 
- ❖ 你们必须记住，现在我们迫切需要的是对员工的严密监督和控制。我认为现在有必要安装监听装置，监听他们在电话里谈些什么，并将对话记录下来，交给我处理。当员工没有履行职责时，你们要警告他们一次，如果不听的话，马上请他们走人……”



以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/665333004200011302>