

工商管理经典译丛

Management Cases for
Business

Managers and Trainers

东方工商管理 案例精选



[印]阿肖克·库马尔
(Ashok Kumar)

[印]哈里·哈伦
(Hari Haran) 主编

由秀军 等译



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

F270

743

2007

东方工商管理案例精选

[印] 阿肖克·库马尔 (Ashok Kumar) 主编
哈里·哈伦 (Hari Haran)

由秀军 等译



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

图书在版编目(CIP)数据

东方工商管理案例精选 / (印)库马尔(Kumar,A.),
(印)哈伦(Haran,H.)主编; 由秀军等译. —北京:
中国水利水电出版社, 2007
(工商管理经典译丛)

书名原文: Management Case for Business Managers
and Trainers

ISBN 978-7-5084-4311-9

I. 东… II. ①库…②哈…③由… III. 企业管
理—案例 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 149871 号

书 名	东方工商管理案例精选
作 者	[印]阿肖克·库马尔(Ashok Kumar), 哈里·哈伦(Hari Haran) 主编
译 者	由秀军 等译
审 校	张菁华
出版 发行	中国水利水电出版社(北京市三里河路6号 100044) 网址: www.waterpub.com.cn E-mail: mchannel@263.net (万水) sales@waterpub.com.cn 电话: (010) 63202266 (总机)、68331835 (营销中心)、82562819 (万水)
经 售	全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	北京万水电子信息有限公司
印 刷	北京蓝空印刷厂
规 格	787mm×1092mm 16开本 16.75印张 200千字
版 次	2007年1月第1版 2007年1月第1次印刷
定 价	29.80元

凡购买我社图书, 如有缺页、倒页、脱页的, 本社营销中心负责调换
版权所有·侵权必究

序

印度钢铁管理公司管理培训学院成立于 1962 年，1994 年获得 ISO-9001 认证，1994 年和 1996 年获得“金孔雀国家质量奖”。该学院因提供管理教育、培训咨询、科学研究而享有很高声望。学院致力于通过不断提高学术质量和与学术相关的辅助性服务的质量，来增强客户的管理竞争力。除了对印度钢铁管理公司进行管理培训外，近年来它还为印度矿物及金属贸易公司（MMTC）、印度第二大铝生产商 NALCO 公司、印度中央污染控制委员会（CPCB）、MICOR 公司以及埃及和沙特阿拉伯的国家甲醇有限公司（IBN SINA）的管理人员提供培训。学院的出版物和学术支持使许多领先的管理学院和机构在课程设置上受益匪浅。

印度钢铁管理公司管理培训学院曾出版过 8 卷精选案例，由其教授、培训师以及参加培训的管理人员共同创作完成，并且设立了案例写作项目。不久前，它还为 Tata 钢铁公司和 NTPO 开设了培训项目。本书的出版，旨在满足管理机构和组织的培训需要，并为工商管理学院的教学提供优秀的案例。书中案例试图使课堂学习过程尽可能地接近实际生活。案例提供者们在对管理情境不断研究的基础上创作了这些案例，涵盖了综合管理和职能管理的各方面论题。书中描述了组织中不同的管理情境，研究并分析了组织关注的各种问题。同时，大部分案例已被运用到管理教学中。相信管理培训学院的这些努力必将丰富管理教学的素材，为提高企业管理培训的有效性做出贡献。

印度钢铁管理公司管理培训学院人力资源发展执行院长 R K Sarangi
于印度兰契市

译者序

随着经济生活的蓬勃发展，管理学教育越来越多地受到企业管理者和管理研究人员的重视，越来越多的企业管理者希望通过学习管理知识，提高管理企业的技能、提高企业竞争力和市场适应性；而研究人员则希望从管理实践中总结出更多的管理知识，特别是希望对东方文化背景下的管理实践进行研究，提炼出新的管理理论，以服务于东方文化背景下的现实社会。而案例学习作为使管理教学和培训与实际管理情境更为接近、使用最为广泛的方法之一，为企业管理者和研究人员的学习及研究提供了实际经营的素材，一直受到企业管理者和研究人员的青睐。本书收录的众多东方企业文化背景下的企业管理的案例，则恰恰可以满足企业管理者和研究人员的需要。

本书的案例大部分来自于印度等国的工业企业，涉及综合管理、财务管理、人力资源管理、战略管理、技术管理、项目管理等企业管理各个领域，涵盖了综合管理和职能管理的广泛管理论题，描述了组织中不同管理情境，研究并分析了组织关注的各种问题。这些案例注重具体问题的分析、诊断，并对不同管理情境下的不同决策给予了评价。每个案例都给出了详实的企业数据，深入描述了企业经营的实际情况和具体问题，都为学习具体的分析方法提供了坚实的依据，使管理学各种分析方法的学习变得生动、真实，便于读者的理解、掌握。本书不仅可以作为管理研究人员和学生进行研究的素材，更能够有效满足企业经理人和培训师提高职业竞争能力的培训需求。企业管理人员还可通过本书的案例检验自己在实践中积累的知识、经验和技能。

本书的创作机构——印度钢铁管理公司管理培训学院作为较早的管理学院，以提供管理教育、从事培训咨询、进行科学研究久负盛名，该学院具有雄厚的案例创作师资和丰富的案例创作经验，该学院创作的大部分案例已被运用于管理教学中，为提高企业管理培训的有效性做出了有益的贡献。相信本书的案例也将为国内的管理学培训、教学、研究产生积极的影响。

本书的翻译出版，要衷心感谢郑琪瑄、张志玉、孟庆涛、刘玉梅、王宇飞、张青、高启兰、龚宝宇等人在翻译过程中的大力支持和帮助。没有他们努力的付出，这本书的翻译工作不可能顺利完成。

由秀军

2006年11月

前 言

全球商学院都在不断寻找契机，以使课堂学习尽可能地接近企业管理活动的现实。案例学习是使管理教学和培训与实际管理情境更为接近的使用最广泛的方法之一。本书所收集的案例不仅可以作为管理、研究人员和学生进行研究学习的素材，而且能够有效满足企业经理人和培训师提高职业竞争能力的培训需求。这些案例注重具体问题的分析、诊断，并对不同管理情境下的不同决策给予了评价。本书案例由印度钢铁管理公司管理培训学院汇编。该机构是著名的管理学院，1994 年获得 ISO-9001 认证，1994 年和 1996 年两次获得“金孔雀国家质量奖”，并曾出版过 8 卷精选案例。本书的案例描述了企业管理中的各种情境，设计并分析了与企业有关的各种问题。企业管理人员可通过本书的案例检验自己在实践中摸索出的知识、经验和技能。创建学习文化已经成为许多不断成长的组织的强烈需求，而管理学院也更加注重适应动态变化的需要。

学习过程可通过各种方式实现，案例学习仍然是包括管理在内的各种研究领域最有效的学习方法之一。案例方法自从创立开始，就一直是巩固学习过程、建设知识创新型企业的一个有效方法，其使用越来越广泛就是因为它与管理教育和培训项目之间的关系越来越密切。学者和管理者都认识到需要通过案例学习，提高管理洞察力和分析能力。

案例研究是描述企业活动的实例，因此可以深入、具体地进行。案例使管理培训人员、学者和实际管理者接近现实生活，又可以使他们间歇地、暂时地超越现实生活，站在一定高度看案例，并在此过程中将理论与实践相结合。有关研究发现，案例方法非常有助于参加培训人员参与丰富的企业历程，分析实际情况，分享学习经验，锻炼其管理技能等。

案例学习可以使参与者们最好地理解管理知识，通过学习提高竞争能力，推测和讨论实际情况。案例学习还可以帮助参与者进行严密的分析，帮助他们养成逻辑思维的习惯和在得出结论前尽可能收集完整信息的习惯。就一个观点进行争论的经历，也可以提高参与者清楚表达思想的交流能力。使用案例可以从根本上帮助学生提高发现并定义关键问题的能力，然后再学习如何找到答案。企业培训中使用案例还可以帮助学员学到更多知识，更加熟悉企业管理的实际情况。

做出决策并加以实施，是经理人的主要任务。许多决策都是在分析实际情况和现有信息的基础上做出的。管理者们在有限的时间里获得无限多信息的机会微乎其微，他们必须在信息不完全和条件不确定的情况下做出决策。他们需要从实施的角度对各种选择进行评价。事实证明，管理教育中的案例方法对提高管理者的决策能力及实施能力，具有极大潜力。

案例教学可以替代实际情境，学习者可通过案例练习、提高技能，特别是提高分析问题、提出解决方案并负责实施的技能。案例学习还可以使课堂学习过程接近实际生活，强调通过观察、经验和实验进行知识创新或将知识转化为概念的真实过程。

从广义上讲，案例可以分为两类：研究案例和学习案例。研究案例是指对研究者们所

感兴趣的、有代表性的情境进行深度描述。其目的之一是从这些描述中得出一种观点或一个概念。这类案例对这些问题以及研究者研究问题时的发现进行解释，还描述经营者们如何处理这些问题，其决策或行动会产生什么样的结果。学习案例通常涉及组织经营者们在一种情境下面临的问题或困难。这类案例对学生来说是虚拟的，其重要性在于能促使参与者对这些问题进行思考，并通过案例讨论促进学习。在此过程中，参与者们学习管理的概念、工具和技能，了解应用一元函数和多元函数进行决策并解决问题的过程。

案例学习的运用

参与者们常常希望老师或培训师能够就案例中所提出的问题给出一个正确答案。一旦发现没有正确答案，他们会显得很失望，但随后他们会领悟到从不同角度、不同决策选择的正反面去讨论案例，可以拓展出更宽阔的管理视野。虽然各种决策选择对与错的程度不同，但必须在整体背景下进行全面考虑，从而使参与者们认识到管理问题的最佳解决方案常常不是惟一的。参与者们从自己的经验出发对案例进行分析，并从案例分析的讨论中把握管理学的原理。

对案例的分析和讨论以及参与者经验和观点的流露，都有助于他们领悟出在任何一个特定经营情境下，调查问题、考虑问题以及采取措施的方式都不止一种。因此要鼓励他们培养以自己的方式处理不同组织问题的灵活性。这与管理教育传播管理知识、注重实际、提高参与者分析问题能力、沟通能力以及决策能力的目标相吻合。通过提供学习场景，可以使案例学习的优势得以发挥，而能否顺利实现这个目的，则取决于小组讨论的参与和投入程度。掌握好讨论引导技巧，有助于案例教学目标的实现。

案例写作

好案例的特点是有好的文档依据，囊括案例作者掌握的所有信息。因此案例写作应该是使读者为工作需要而了解经营管理实际情况的过程。案例作者需要做详细记录，收集统计数据、经营状况以及其他有信息价值的资料。案例作者可以添加一些在自己看来没有直接联系的数据。有时接受培训者可以凭着自己的判断和分析，从这些所谓没有直接联系的信息中得出有价值的推论。

成功的案例作者必须确保案例中所涉及的人愿意与他人共享经验。为此，案例作者需要了解真实情况，对于那些通常只对直接相关人员公开的信息，有时还需要获得授权。案例作者需要进入管理者的“角色设定”，不断了解其所处的情境、接触的人、体制和管理现状。以课程设置为出发点的案例作者从这些事实中选取案例材料，有助于找到案例的由头，并以此作为案例写作的第一步。案例由头是从一个组织或其情境中收集信息的起因。通常，案例创作包括以下几个步骤：

1. 情境和企业的选取

情境的选取是案例写作的一个重要部分，决定了案例的类别和收集信息的企业类型。案例作者在与别人打交道或研究一个组织时，可能会碰到各种情境。可取的方式是选择自己了解或被接纳的组织，特别是当需要对情境进行深入、细致了解并需要获得重要信息的时候。

候。受训者喜欢熟悉的案例情境，但是有证据表明成熟的受训者可以从他们行业之外的其他行业情境中学到更多。他们可能对其所熟悉领域的案例感兴趣，应付这样的案例也更容易，但他们也常常存在偏见和盲点，因此不能达到真正学习的目的。

2. 数据的收集

案例作者需要投入足够的时间和精力收集信息。客观性是观察和收集信息最基本的要求。一旦进入信息收集阶段，你就会发现事实与你的所有设想都有出入。有时可能还会发现这些数据对这个领域没有意义，而对其他领域可能有价值。尽管这样，还是应该客观地按照案例情境的需要对实际情况、情境以及事件进行详尽的观察、记录。

即便案例作者身临其境，也不太可能观察并记录事件的全部情形。案例作者应在事件发生之后，记忆开始消退之前，迅速地、尽可能多地记录实际情况。应该做好案例相关情境或事件的记录工作，以及相关证据的收集工作。然后，在写作前按合乎逻辑的方式对这些材料进行构思。

3. 案例写作

相关性、实用性和客观性是案例作者选用观察到的信息进行案例写作的主要标准，其他标准，如案例篇幅、结构、细节、叙述手法、文字风格等紧随其后。有时我们获取的材料为的是用于多个案例的写作，此时，应该将材料分开而不是合并到一个案例中。应该记住，在有些培训场合，从一个企业获得的一系列案例可以使学员很快从一种情境转换到另一种情境，而不需要浪费时间了解每个情境的新背景。

由于每个案例都很可能使用很长时间，因此除有特殊需要外，应该使用过去时态。案例开始的几句话应该能让读者勾画出案例情境的轮廓并对所涉及问题的本质有基本的了解。这可以保证读者正确理解案例细节。案例中的名字和角色要用化名，使用真实名称必须经过同意。使用化名掩饰替代不应该改变基本的事实和内在联系。除非原来真实的行业和产品不利于掩饰人物，否则应避免行业或产品类别的改变。如果确有必要，也必须谨慎地选取替代物，保证不破坏基本的内在联系。国际背景案例中的地点、国家以及人物的名字可根据案例讨论的需要进行改动。

4. 案例的验证

案例草稿可以按上述步骤进行准备，然后通过强化其作为教学材料的实用性对其进行完善。为保证案例条理清晰，可以与别人讨论案例草稿。如有可能，还需要在一组受训者中试用，这有助于正确理解案例的主要结构和细节，同时，数据是否充分、是否冗余也可以得到评价，案例前后的“论题—事例”讨论，也可得到探讨和考察，小组讨论、联合讨论或个别学习等模式的效果也可被评价出来。

案例草稿经过讨论和试用后，要准备教学笔记，包括学习目的、案例在课程中的定位、教学方针、时间计划、培训辅助设施（如黑板、活动挂图、投影仪、多媒体等）使用计划、需要强调的要点或问题等。教学笔记需要不断更新，并应附加案例讨论的显著特点等内容。开始进行案例讨论时，培训师应决定讨论是从结论、问题、选择方案还是从目标开始，同时也要确定问题的讨论顺序。

目 录

序	
译者序	
前言	

第一部分 综合管理

厂区管理部主任的一天	1
机修主管的一天	8
Balaji 公司.....	19
马来西亚造纸厂	24

第二部分 战略管理

扭亏增盈的经理 ——拯救 Bharat 机械工具与工程公司	29
尼泊尔 Ispat 有限公司盘条厂	33
Vicky 钢铁有限公司	59
泰国螺栓有限公司：扭亏增盈	69
如何使 M/s Vicky 制药有限公司扭亏增盈？	72

第三部分 营销管理

Swagat 标准有限公司.....	80
印度实业私营有限公司	84
Xanxi Dempo 汽车公司	88
明星产品有限公司	94

第四部分 财务管理

Usha 金属制品公司	98
投资建议书案例	100

第五部分 物料管理

鼓风炉维修	106
安全鞋和短靴计划	109
炉条和炉销的采购	112
Raman 钢铁有限公司的索赔案例	115

第六部分 项目管理

Durgapur 钢厂的现代化改造项目	117
工程项目建筑有限公司	148

第七部分 技术和生产管理

马尼拉标准有限公司	151
国际 Ispat 有限公司：熔渣厂的经验	170
技术开发管理案例	174
Chandan 实业联盟有限公司	180

第八部分 信息技术和管理信息系统

系统实施案例	183
Vishal 铝制品公司厂区管理与维修案例	186

第九部分 组织行为

情绪化教师的案例	192
综合钢铁厂案例	195
Ved Raj Nikhanj 的案例	198

第十部分 人力资源开发

南方金属公司案例	200
纯正再轧钢公司被侵蚀的企业文化	202
Vishal Ispat 有限公司今后的培训计划	208

培训需求分析案例	211
连续铸造厂案例	216
绩效提高的培训介入	223

第十一部分 若干案例的教学笔记

Swagat 标准有限公司关于客户满意度案例的教学笔记	234
印度实业私营有限公司案例的教学笔记	237
投资建议书案例的教学笔记	241
技术开发管理案例的教学笔记	248
Vishal 铝制品公司厂区管理与维修案例的教学笔记	251

第一部分 综合管理

厂区管理部主任的一天

Ashok Kumar 博士

投资 277.8 亿塔卡的孟加拉国世纪工厂（Century Plant）每年生产 300 万吨适销产品，拥有 3.5 万名员工。世纪工厂为员工提供住房、娱乐、子弟学校教育、俱乐部等福利设施。这些设施的提供和管理由一个被称为“厂区管理部”的部门负责。该部门的主要职责是确保员工在住房、子女上学、购物、娱乐等方面没有后顾之忧。

厂区管理部拥有 5000 名员工，每年的财务预算是 3 亿塔卡，负责调配和管理 4.2 万户住房、78 所学校、2 个体育场馆以及 12 个以上的市场、俱乐部和公园，每年供应 40.47 亿升水、1000 万度电（见示例 1）。该部门的负责人是厂区管理部首席主任，有 6 个分工不同的主管直接向他汇报（见示例 2）。厂区管理部首席主任还负责财产收益、有关费用的及时支付等事务。店铺店主及其他承租人每月租赁房屋所缴纳的金额约为 1300 万塔卡。示例 3 显示了厂区管理部主任每月向上级汇报的内容。

笔者决定用一天的时间，以旁观者的身份跟随厂区管理部首席主任 Khan 先生。为此，笔者选择了有代表性的一天，并征得了 Khan 先生的同意。48 岁的 Khan 先生 6 个月前进入厂区管理部工作，并担任该部的首席主任。Khan 先生被公认为是一个具有很强沟通能力的优秀管理者，他在制造型企业尤其是钢铁公司人力资源工作方面具有丰富的经验，这是他第一次在厂区管理部任职。

上午 8:55 – 9:15

笔者于上午 8 点 55 分到达 Khan 先生的办公室时，只有几个人已上班，整个办公楼非常安静。尽管进入首席主任办公室要经过门厅，而且首席主任接待来访者的时间是周一到周四，以及每周六的下午 2 点 30 分以后，但是笔者并没有受到任何阻拦。

上午 9 点，Khan 先生准时来到办公室。笔者和他寒暄几句后才知道，6 点半他就已经开始工作了。他在家就接了五六个电话，并在来办公室的路上去了一趟贵宾楼，因为贵宾楼的一部分房间被世纪工厂的一些员工非法占据，现在还没有腾出来。

没过多久，厂区管理部分管内部工程的副主管 Mallik 先生和为文化中心做装修设计的设计师也来了。设计师进来后给 Khan 先生看了一些设计方案。Khan 先生想与总部人事行政部部长约个时间讨论一下这件事，然而电话沟通后才知道人事行政部部长正忙于面试。

东方工商管理 案例精选

Management Case for Business Managers and Trainers

这时，厂区管理部分管店铺和商业的副主管 Rahman 先生带着关于 2 层、3 层店铺建筑规定的文件来见 Khan 先生，Khan 先生告诉他马上去视察这些店铺，并请 Mallik 先生陪他一起前往。

上午 9:15 – 10:15

当我们向车子走去时，Khan 先生看到厂区管理部分管行政的主管 Sallauddin 先生正向大楼的正门走来，便请 Sallauddin 先生陪他一同前往，Sallauddin 先生让服务生把公文包放到他房间。

路上，Khan 先生告诉司机，视察完店铺后他要去看看公路桥的建设情况和附近的一个小学学校。视察店铺时，Khan 先生不让店主们跟着他。但是几分钟后，就有五六个店主开始向他诉苦。店主们说没有人在意这两层和三层店铺的建筑标准。这时，突然有一个带相机的人开始给 Khan 先生和随行的几位主管拍照。一问才知道，因为 Khan 先生他们是第一次视察市场，店主们想要扩大这件事的影响。交谈中，Khan 先生将店主的注意力转移到共同维护商业楼、按时缴纳房租等事情上来。

从市场出来后，我们去了路桥建设工地。在那停留了几分钟后，我们又去了小学学校。Khan 先生想进行突然造访，于是步行了很长一段路才来到校长办公室。校长应该在上午 10 点钟到学校，可到了 10 点 10 分他还没有来。Khan 先生希望校长能邀请总部人事行政部部长担任学校新学年典礼日的首席嘉宾。

上午 10:15 – 11:15

10 点 15 分，我们到了另一所学校，并受到校长 Kamal Hussain 先生的接待。Khan 先生对学校大楼的一些地方进行了卫生突击检查，还检查了建设和维护工作，并现场对 Mallik 先生做了一些指示。他们还讨论了学校运动场的界墙问题，并很快决定在操场安装有锁的大门。至于这个决定的正、反面影响并没有讨论。几分钟后，我们集中到 Kamal Hussain 先生的办公室喝茶。Khan 先生对给学生开设新课程事宜提出了一些建议。Sallauddin 先生决定送给学校一台计算机。

上午 11 点钟，我们到达另一处路桥建设工地。厂区管理部分管工程建设的 Hasan 先生也在现场。Khan 先生对承包商做了一些指示，表示不满意施工速度。上午 11 点 15 分，我们返回 Khan 先生的办公室。

上午 11:15 – 下午 12:15

当 Khan 先生给负责收租的 Akhtar 先生打电话时，他的私人秘书 Rasheed 先生带着一些文件来了。这些文件包括建议方案、教师请愿书、审计报告、会议通知、总部要求上报的资料等。对于从总部过来的一个文件，Khan 先生打电话给分管房地产的主管 Ikbali 先生，请他来一趟。Khan 先生一边审阅文件，一边让 Rasheed 先生为他的小儿子准备出生证明。Khan 先生还告诉 Akhtar 先生要上报今天收取租金的总额。Akhtar 先生说他没有足够的人手操作收款机，Khan 先生的反应是：“这我不知道，但是租金必须继续收下去。”

Ikbal 先生来了，他表示没有能力将所需要的信息发给总部，并说了一些诋毁总部的话。Khan 先生听完后努力说服他，最后 Ikbal 先生决定接受向总部财务部提供相关信息的工作。即便这样，Ikbal 先生还是不满意，临走时还发牢骚说有一部分内容在约定时间里他无法整理出来。

到中午时，Khan 先生没有文件或其他事情急着要处理，他盘算着要做什么。他给总部人事行政部部长打了个电话，又给厂区管理部分管电力的副主管 Zia 先生打了电话。

下午 12:15 – 13:15

出生死亡登记办公室来了两个人，因为总部一个高层管理人员想为他熟悉的一个总裁的儿子申请出生证。了解法律程序后，Khan 先生决定通知这个高层管理人员不能发放这样的出生证。这时，Zia 先生到了。与此同时，Ikbal 先生也进来通报说，今天共收了 5 万塔卡的租金。出生证明的问题在继续讨论中，Ikbal 先生与 Zia 先生也见缝插针地与 Khan 先生谈论电费账单的程序问题。出生死亡登记办公室的官员走了，但一会儿又和曾提醒 Khan 先生办理儿子出生证的 Rasheed 先生一起回来了。Khan 先生告诉他们，这件事涉及复杂的法律规定，就不要再提了。

大约 12 点 30 分，有些人在 Khan 先生办公室门口喊叫，Khan 先生把他们叫进了办公室。大约有 20 到 25 个不同年龄的男女职工，他们是厂区管理部人事科的员工。由于办公室椅子不够，Khan 先生请他们到会议室去谈。他请一名女职工告诉他到底发生了什么事，这样他才能更好地处理。这名女职工说：“我不知道到底是怎么回事，外面一些人闯进我们科室，辱骂我们。”正当 Khan 先生起身往会议室去的时候，进来了两个人，他们想与 Khan 先生约个时间讨论牛奶厂的问题。他们抱怨说厂方单方面决定关闭牛奶厂，因此他们将去工会上告。Khan 先生先放下牛奶厂的问题，去了会议室，他请还在等他的 Zia 先生与他一起去，但 Zia 先生借故推托了，这时已经是 12 点 40 分了。

Khan 先生返回办公室，与人事科的 6 个代表继续进行讨论。原来，世纪工厂工会的一个副主席喝醉酒后来询问一个自愿退休者的情况时，在女工面前说了很污秽的话。Khan 先生非常失望，他起身到另一间办公室，给工会最高副主席打电话向他通报这件事。人事科的代表也跟着他走进了这间办公室。

下午 13:15 – 13:45

笔者想要从厂区管理部食堂买点午饭，但别人说食堂饭菜的质量不好，于是就去了附近的商店。商店周围有很多厂区管理部的员工，人事科事件也在这里盛传着。

下午 13:45 – 14:45

笔者返回 Khan 先生的办公室，Khan 先生的私人秘书说 Khan 先生到总部人事行政部部长的办公室去了。Khan 先生在 14 点 35 分回到了办公室。吃过午餐后，他在 14 点 45 分开始了下午的工作。

下午 14:45 – 15:45

在整理文件时, Khan 先生打电话给 Khaleel 先生, 说他想了解一些问题。Khaleel 先生到了后, Khan 先生问他为什么一些建筑工程推迟工期的申请文件会报到总部人事行政部部长那里。Khaleel 先生说, 因为厂区管理部没有实权, 所做出的决定如果不经总部同意, 实施起来也没有力度。Khaleel 先生进一步解释说, 如果把这个权力下放给厂区管理部, 这件事早就应该解决, 但是目前这种权力还没有下放。讨论中, 有人进来通知 Khan 先生, 为安全人员建楼的会议下午 16 点将在另一间办公室召开。Khan 先生认为这些工程的延期不涉及资金问题, 他将对延长工期自行做出决定, 而不参考总部人事行政部部长的意见。于是他将文件整理起来并批示道: “文件已阅, 问题先保留, 我将尽快作出决定。”这时, Ikbai 先生进来了, 他建议说这些权力应该授权给厂区管理部。他进一步汇报说, 关于收款台也存在一些问题。Khan 先生说, 他频繁地去收款台不合适。Ikbai 先生同意他的观点, 他们决定把相关人员找来。4 个在收款台工作的员工于下午 15 点 15 分到了 Khan 先生的办公室。其中一名女职工在收款台负责收款, 她说, 她不再在房间里收款有两个原因, 一是保安反对, 二是怕有些人行为不端。她还说, 一个部门的员工交了 2.5 万塔卡, 但坚持要到房间里交款。Khan 先生把这名员工找来, 他指着一个装满现金的公文包说: “收款台那里不安全, 款台太高, 我根本看不到收银员数钱。”Khan 先生决定在房间里另设一个收款台, 使各部门的员工都可以进到房间里, 在收款台前交款。他劝说女收银员收下这些钱, 否则, 这些钱没有地方安全存放。收银员开始坚持不收, 但最后还是同意收了。然后, 这些人就散去了。Khan 先生仍然有些担心, 他让 Ikbai 先生先行待在收款台, 监督收款。

下午 15 点 30 分, Rasheed 先生通知 Khan 先生一个店主代表团要见他, Khan 先生只允许一名代表进来和他谈。两个人就店铺转让给亲朋好友之事进行了激烈的争论。Khan 先生坚持先交租金然后再调查这些情况, 店主代表的意见正相反。最后, 双方同意由店主代表团拿两个还没有得到转让批准的个案进行试验。在 Khan 先生与店主代表争论的时候, 小学校长进来了, 等候着与 Khan 先生谈话。

下午 15:45 – 16:45

Khan 先生与校长谈了学校新学年典礼日的准备工作。他指示校长, 要亲自去邀请总部人事行政部部长参加典礼, 并且不要在典礼上安排长篇大论, 因为人事行政部部长不喜欢这样。16 点时, Khan 先生突然想起建设安全人员会议, 他让秘书通知 Hasan 先生参加这个会议。

有大约 20 份文件堆在 Khan 先生的办公桌上, 他刚刚开始整理这些文件, 就有一个来访者递来了名片。他让来访者进来。来访者是世纪工厂接受培训的管理人员, 他想要分一套住房。Khan 先生打电话给 Ikbai 先生, 让他帮助来访者。Khan 先生问来访者将如何处理原来住的父母的房子, 来访者说他想把房子卖掉。Khan 先生建议他把房子租出去, 不要卖掉。在他们谈话时, 一个承包商进来请 Khan 先生参加他所承包建设项目的开工典礼, Khan 先生婉言谢绝了, 并建议请 Hasan 先生去。

这时已经是 16 点 15 分了。Khan 先生给 Zia 先生打了个电话，Zia 先生没来之前，另外一个来访者进来与 Khan 先生交流有关当地政局的事情。Zia 先生来了，等着他们的谈话结束。来访者还谈到了自行车停车处的合同。大约 16 点 30 分左右，人事科的代表带着上午事件的书面请愿书来了。来访者走了，Zia 先生还在等。Khan 先生看了请愿书，告诉人事科代表：“这件事已经向总部人事行政部部长做了汇报，工会最高副主席将就此事进行道歉。”听到这儿，代表们就离开了。Khan 先生开始与 Zia 先生讨论 Zia 先生小儿子所在学校电力维修的事情。Zia 先生给校长打电话询问电力维修的进展情况，并提到他儿子英语学习有所进步。他打电话时，Khan 先生离开了。

下午 16:45 – 17:30

16 点 45 分，Khan 先生问自己：“现在做什么呢？”他打电话请来了 Rasheed 先生，讲述了与店主代表的讨论情况。Rasheed 先生同意他的观点。他们还讨论了那个代表的政治关系和以后的政治生涯，并就当地一些有政治意义的事件进行了讨论。17 点钟时，Khan 先生开始处理今天收到的 16 封邮件。在处理这些邮件时，Khan 先生给世纪工厂总经理打电话，确定明天参观宿营地的时间。

17 点 10 分，Khan 先生给排水设备处的 Kaseem 先生打了个电话，讨论 Haque 先生的投诉问题。离开办公室前，Khan 先生检查了一下是否有未处理的文件和未接待的来访者。在我们准备走出去之前，Khan 先生给秘书办公室打了一个电话，指示说如果有电话找他，可以告诉来电人他已经离开办公室了。17 点 20 分，我们到了 Haque 先生的家，他家所在的两栋楼正污水泛滥。一位女士告诉 Khan 先生：“我们已经向有关部门投诉几次了，但一直都没有采取什么措施。”Khan 先生向这位女士保证说：“别着急，现在我亲自来了，一切都会好的。”

17 点 30 分，笔者从 Khan 先生的车中下来。Khan 先生要到办公室去开他的私人汽车回家，他 19 点还要参加一个公务宴会。

示例 1 厂区管理部的工作职能和工作范围

厂区管理部的工作职能主要是在指定的地域范围内，对世纪工厂所有员工的各种福利设施进行有计划的改善、经营和管理。该部门的主要职责是保证员工及其家庭的利益、工厂房产的管理。为与公司政策保持一致，该部门的服务对象还要涉及政府、兄弟单位以及其他支持公司的人群。该部门的职能具体包括：

1. 房地产管理：为员工、公共机构、政府以及租借或租用的私人机构分配住所、楼房和土地。查处转租和未经允许的转让，保证租借、租赁以及其他收费项目的收入，避免应交费用的拖延。

2. 工程服务：改善现有厂区和周边地区环境，根据利润预算，进行新的建设、改造、更新，承担固定资产保管责任，对固定资产进行定期维修，确保住户的日常投诉得到及时关注并得到高水平的维护和修复处理，保证足够的供水并对废水进行处理。

3. 教育：规划并满足世纪工厂所有部门的教育需求（包括教学楼、人员以及其他设施

的提供), 排除学科设置上遇到的障碍, 开设更多的课程; 鼓励私立组织和社会机构到世纪工厂厂内和周边地区开设教育机构等。

4. 公共健康: 以清洁的环境对全体人员提供预防性健康保护; 通过定期的免疫服务、接种疫苗, 防止流行病; 喷洒抗虫卵繁殖、抗疟杀虫剂和防疫药, 防止传染病; 为学龄儿童健康采取保护性措施, 一旦流行病爆发, 启动广泛的防御保护; 进行出生、死亡登记(厂区管理部首席主任担任登记主任), 保证社区获得符合医学标准和卫生条件的食品。

5. 园林绿化: 改善并维护公园、花园、儿童角、动物园的树木、森林以及其他户外娱乐设施; 组织、设立和维护托儿所、养殖场、水产业等。

6. 厂区交通: 按时为符合资格的员工和学生准备公共交通工具, 对交通工具进行分配与保养。

7. 木材厂: 以最经济的成本, 组织生产和维护各办公室和各部门需要的家具和其他物品。

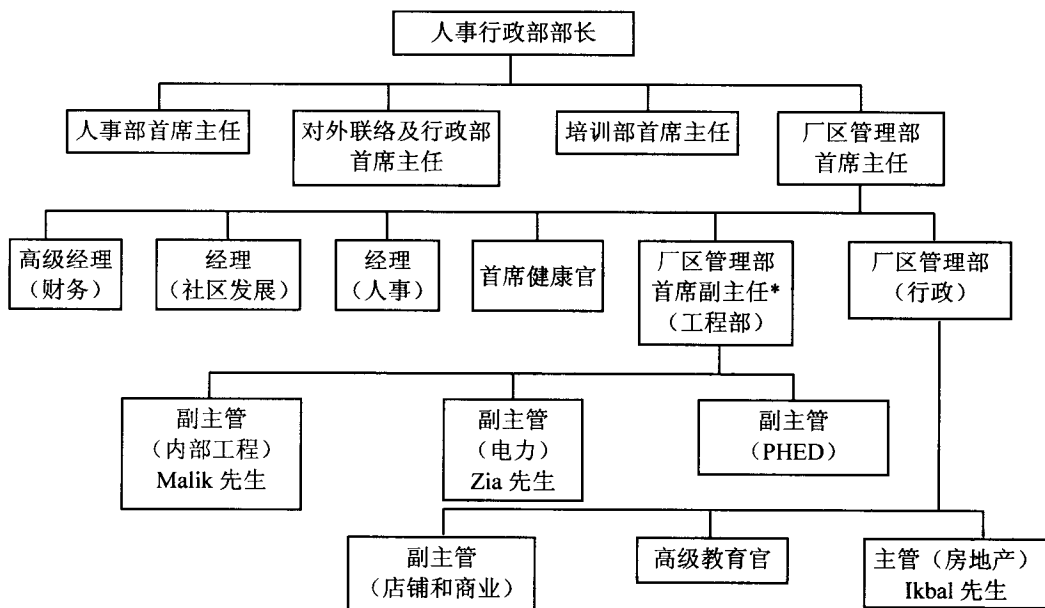
8. 牛奶厂: 通过各种渠道收购、加工、按时发送牛奶, 保证以最适宜的价格, 为员工提供优质的消毒牛奶和奶制品。

9. 贵宾楼: 行政贵宾楼为公司来访者和其他按规定具有居住资格的人提供符合一定质量条件的设施。

10. 电影院: 在世纪工厂的电影院、俱乐部组织放映电影, 并为员工及家属提供娱乐活动。

11. 社区福利: 在不同区域和地点组织社区中心网络, 进行文化扫盲、休闲娱乐、医疗与防护性健康保护等活动, 使大家更好地在社区中生活。

示例 2 组织结构图



*与厂区管理部首席主任同级。