

MBA

入学考试 管理案例分析 精粹100例

李自杰 主编 刘仕文 宋纪新 副主编
周毕文 主审

清华大学出版社

MBA

入学考试 管理案例分析

精粹100例



李自杰 主编 刘仕文 宋纪新 副主编
周毕文 主审



B1286781

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书是按照 MBA 考试大纲编写的 MBA 管理考试案例辅导书。本书第一章为案例题应试分析与精练,对案例题的命题原则和动态进行分析,并提出了案例题答题误区警示。根据管理职能的分类,对计划与决策类案例、组织类案例、领导类案例、控制类案例、人力资源类案例、综合类案例分别进行了详细的解析。第二章为分析题应试分析与精练,对 MBA 管理考试分析题的命题趋势与解题技巧进行分析,对各种类型的案例分析题,给出分析思路和分析要点。第三章是案例分析综合导读,就每一种类型案例的分析进行归纳总结。

本书可以作为 MBA 入学考试的管理案例辅导和自学用书,同时也可作为经济管理领域的研究人员以及管理者的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

MBA 入学考试管理案例分析精粹 100 例/李自杰主编. —北京:清华大学出版社,2003
ISBN 7-302-07469-0

I. M… II. 李… III. 管理学—案例—分析—研究生—入学考试—自学参考资料 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 095605 号

出 版 者: 清华大学出版社
<http://www.tup.com.cn>
社 总 机: 010-62770175

地 址: 北京清华大学学研大厦
邮 编: 100084
客 户 服 务: 010-62776969

组稿编辑: 黄娟娟

文稿编辑: 高晓蔚

封面设计: 孟繁聪

版式设计: 刘祎森

印 刷 者: 北京市清华园胶印厂

装 订 者: 三河市新茂装订有限公司

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 185×260 印张: 18.5 字数: 422 千字

版 次: 2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-07469-0/F·648

印 数: 1~5000

定 价: 28.00 元

中国加入 WTO 之后,经济的发展以前所未有的速度突飞猛进。经济的发展对管理水平也提出了更高的要求。中国经济的发展需要一大批具有先进的企业经营管理理念的新型管理人才。市场经济和知识经济要求现代管理者必须是顺应经济潮流、把握瞬息万变的脉搏的复合型管理人才。管理者除了要具有相当的专业背景和知识技能外,还应该巧妙地运用计划、决策、组织、领导、控制、沟通、协调等管理艺术,才能成功地运营企业,创造社会价值,推动社会经济的发展。

MBA 入学考试是选拔工商企业管理人才的重要形式之一。最新 MBA 入学管理考试大纲规定,案例题与分析题的分值共为 40 分。“得案例者得管理”,案例题与分析题就成为了管理考试中的重头戏。“观千剑而后识器”,考生要想提高自己的案例分析能力,除了在管理实践中提高分析问题和解决问题的能力以外,分析大量的案例,掌握案例考试命题动态,熟悉案例解题的一般规律是十分必要而且有效的复习方法。

为了满足广大考生的迫切需要,我们倾力推出这本《MBA 入学考试管理案例分析精粹 100 例》。

本书共分为三章:

第一章为案例题应试分析与精练。对 MBA 管理考试案例题的命题原则和动态进行分析,并提出了案例题答题误区警示。根据管理职能的分类,对计划与决策类案例、组织类案例、领导类案例、控制类案例、人力资源类案例、综合类案例分别进行详细的解析。

第二章为分析题应试分析与精练。对 MBA 管理考试分析题的命题趋势与解题技巧进行分析,对各种类型的案例分析题,给出分析思路和分析要点。

第三章是案例分析综合导读,就每一种类型案例的分析进行归纳总结,并给出案例供读者分析练习。

本书以提高考生的案例分析和解决问题的能力为出发点,在案例的选编上力求与 MBA 考试紧密结合。如果能将本书的 100 篇案例进行认真分析和研究,结合考试进行分类训练,考生的案例分析能力必然会上一个台阶。

为了实现整体性以及完善本书的编写,本书在编写过程中参考了许多管理学著作和相关材料,在此谨向各位著者、编者表示诚挚的谢意。

参与本书编写的还有陈莲花、刘铮和刘小鹏。在本书的编写过程中,曾得到北京大学光华管理学院部分同志的大力支持,在此表示由衷的感谢。

由于编者水平有限,加之时间仓促,疏漏之处在所难免,敬请读者批评指正。

编 者

李自杰：博士，对外经济贸易大学国际工商管理学院国际企业管理学系副主任，对外经济贸易大学跨国公司研究中心理事，全国MBA入学考试管理辅导专家，深谙MBA管理命题的规律和动态，讲课针对性强，注重解题技巧，备受考生推崇。

周毕文：博士，全国著名管理辅导专家，曾任MBA联考阅卷组组长，1996年起在北京理工大学管理与经济学院任副教授。多年在MBA入学考试辅导班进行管理考前辅导，对考试规律与命题范围把握准确，讲课透彻深刻，思路清晰，深受广大考生欢迎。

第一章 案例题应试分析与精练	1
第一节 案例题应试分析	1
一、案例的组成要素	1
二、案例题命题趋势	1
三、案例题答题原则与技巧	2
四、案例题答题误区警示	2
第二节 案例题分类题析	2
一、计划与决策类案例解析	2
二、组织类案例解析	28
三、领导类案例解析	42
四、控制类案例解析	54
五、人力资源类案例解析	59
六、综合类案例解析	61
第二章 分析题应试分析与精练	109
第一节 分析题应试分析	109
一、分析题命题趋势	109
二、分析题答题技巧与复习指导	109
三、分析题答题误区警示	109
第二节 分析题分类解析	110
一、计划与决策类案例分析	110
二、组织类案例分析	148
三、领导类案例分析	157
四、控制类案例分析	167
五、人力资源类案例分析	172
六、综合类案例分析	191

第三章 案例分析综合导读	239
第一节 计划与决策类案例导读	240
第二节 组织类案例导读	250
第三节 领导类案例导读	254
第四节 控制类案例导读	278
第五节 人力资源类案例导读	281
参考文献	288

第一章

CHAPTER 1

案例题应试分析与精练

第一节 案例题应试分析

MBA 入学考试大纲规定:管理考试中案例题总分 30 分,分值占整张试卷的 30%。有三个案例,每个案例相应的选择题分值从 1 分到 2 分不等。测试内容为管理理论知识和其他管理基础知识的综合运用,包括管理的基本原理、管理的基本职能、企业的经营战略、组织的变革、环境分析、人员配备等。

一、案例的组成要素

1. 标题 管理案例题常常用其中的主要单位或主要角色的名称当做标题,也有的案例加副标题进行概括。
2. 开头语 扼要地点明案例所涉及的单位名称、行业性质、主要决策者的职位和姓名、事件的时间、地点以及待解决的主要问题。它为案例搭好了框架,同时也是案例的摘要。
3. 正文 正文的编写手法一般有两种:一是按照事件发生的先后顺序编写,称为“编年法”;另一种称为“逻辑法”,即按照事件性质归类,如先介绍宏观背景和企业变革,再介绍企业组织机构与有关人事等。许多情况下是两种手法混合运用。
4. 结尾 案例往往是情况介绍完毕即自动收尾,不必考虑“余韵”是否隽永之类的问题。不过较常见的是在最后点明一下决策期限,以表明其紧迫性。
5. 图表 如财务报表、组织结构图、企业生产流程、企业产品的市场份额及销售情况,还有些曲线图或直方图等,从多个侧面提供与案例有关的资料。
6. 附录 一般附于末尾,供分析者必要时参考。

二、案例题命题趋势

1. MBA 入学管理考试中的案例材料讲述的一般都是国内企业中出现的一些问题。很少或者几乎没有国外的案例。国外的案例可以借鉴,但是考生应该把握侧重点。

MM133/06

2. 案例的篇幅逐渐加长,字数增多。要在有限的时间内阅读完,并且正确解题,其难度自然加大了。

3. 案例考查考生的综合分析能力和解决问题能力的趋势越来越明显。一般考查的问题不会让考生直接在案例材料中得到答案,必须运用考生的理性思维能力,经过认真的分析和判断才能加以解决。这就要求考生能多角度、多方面、深层次地运用发散性思维去思考问题,透过错综复杂的表象看到问题的内在本质。

三、案例题答题原则与技巧

1. 考生首先应该通过阅读案例材料对案例进行定位。确定案例材料讲述的是哪一方面的问题,考查的是管理知识中的哪个环节。定位不当,自然就摸不清方向。

2. 在具体的解题中也可运用排除法,因为有些选项很明显是错误的。像包含有“绝对”、“一定是”、“只要……就能……”等字眼的选项,一般都可以排除。

3. 在做案例题时,应该以一个经理人或者是总裁的身份进入到案例题中,运用系统的分析方法和经理的战略眼光来分析和解决问题。MBA教学中案例教学的目的也就是把学员从一个专业的管理者培养成综合性的、较高层次的管理人才,培养学员从大局出发,综合性地、协调地、艺术性地运用管理的计划、组织、领导、控制、沟通、激励等多种职能的能力。所以,考生应该有意识地培养自己系统分析问题的能力,提高自己的概念技能。

四、案例题答题误区警示

误区之一:容易把案例中的情况与现实生活中的一些假象联系在一起,分不清谁对谁错,难辨真伪。

误区之二:以一个旁观者的身份,而不是一个总裁或者当事人的身份进入角色,因此很难担任案例的排忧解难者,无法识别案例中问题的正确解决方案。

分析案例时,应该进入角色,切忌站在门外,以一名普通观众、一个旁观者的身份纯客观地分析问题。要扮演案例中的主要角色,设身处地地去观察、思考、分析,只有这样,才能与案例中的主角共命运,这样才有利于发现问题的根源,找到问题的症结。

第二节 案例题分类解析

一、计划与决策类案例解析

案例1 新民钟表公司(1999年1月试题)

新民钟表公司位于W市城乡结合部,约有固定资产5 000万元,是一个拥有1 000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。新民钟表公司的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 1 000 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。李总经理担心,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,办起了养猪场、养鸡场和养兔场。公司了解到在距公司 100 多公里的山区,许多农民开采铁矿砂非常赚钱。李总经理通过亲自考察,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。李总经理在会上说:“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。”在李总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,半年后新民铁矿砂厂就土法上马了。开工第一个月赢利 40 万元。李总经理非常兴奋地说:“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,再加上经营不善,“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。这使得李总经理及公司陷入了极度困难之中。

根据以上情况,请回答下列问题。

1. 从管理的角度来看,你认为李总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,这影响和决定了企业的发展方向。

[答案] D

[解析] 对于一个处于危机中的企业,发展方向问题是直接关系到企业生存的问题,是高层管理者应最先考虑的课题。作为企业的高层管理人员,最重要的是概念技能。要通观全局,把握企业总体的发展战略,洞察企业 and 环境之间的相互影响和相互联系,感知和

发现企业和环境中的机遇和威胁。作为总经理,不应该拘泥于一些细枝末节,应该充分授权,把握整体的战略规划是关键。A、B、C选项的一些工作都可以交给具体的部门去处理。

2. 你认为新民钟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,目前没有一家手表厂经营是成功的。

[答案] C

[解析] 行业内的情况显示,该企业没有任何竞争优势,而市场调查的结果显示,行业总的需求下降,已经进入衰退期,所以应该退出机械表这个行业。企业在选择所要从事的行业时应该慎重考虑,应该进入“朝阳行业”,而不应该进入“夕阳行业”。

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,李总经理亲自做过调研,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,对项目风险未做充分估计。

[答案] D

[解析] 假如土法上马铁矿砂项目能经过充分论证,估计到上马后的各项风险,并制定相应的对策,也许是可行的方案。但案例表明因为没有考虑到项目实施中的各种风险,导致最后失败,所以该题的正确答案为D。

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。

[答案] A

[解析] 上马铁矿砂厂属于企业业务发展方向的重大调整,所以该决策是战略决策。

5. 你认为公司选择的度假村、养殖场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. 以上都不对。

[答案] D

[解析] 三个项目分属第一、二、三产业,相互之间没有任何关联性和共同点,也就不会产生任何一种相互促进作用。

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. 李总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。

[答案] A

【解析】从进行的三个项目可看出,项目失败的主要原因在于项目自身的缺陷,这是管理层在做项目选择时对项目的认识不足、盲目上马造成的。所以正确答案为 A。

案例 2 C 集团的发展

1996 年初,C 集团召开由高层管理人员参加的经营工作会议。会上,集团总裁胡先生拿着集团上一年度的财务报告,心潮起伏,感慨万千,与会者个个神情严肃,心情沉重。C 集团创建于 1988 年,主要从事服装生产与经营,迄今已走过三个发展阶段。1988—1990 年是创业阶段,创业者以低利润培育了市场,取得了成功。1991—1992 年是发展阶段,集团致力于市场深度开发,取得了丰硕的成果,随着销售额与利润的不断增长,集团自有资本实力不断扩大。1993—1995 年为多角化发展阶段。在“多角支撑”的战略思想指导下,集团先后从事过 24 个不同行业的经营,如房地产、广告、石油、酒店、电脑、医药等不相关的产业。但这些经营不仅未给集团带来新的发展,还引起了程度不同的亏损,再加上集团服装主业市场竞争日趋激烈,致使 C 集团的销售和利润出现了逐渐下滑的态势。面对这种情况,胡总裁主持召开了集团经营工作会议。在胡总裁介绍了会议召开的目的后,某管理学院的梁教授作为集团聘请的高级顾问,首先发言指出:“集团的问题就出在发展战略上。从 1993 年开始的两年间,面对销售上升无力、利润持平的情况,集团没有从产品的深度和广度开发着手,努力寻找新的增长机会,而是认定集团现有产品的市场潜力有问题,结果挡不住其他行业发展的诱惑,走上了不相关多角化发展的道路。在短短的三年时间里,集团一哄而上搞了 20 多个新项目,几乎没有一个是赢利的,严重分散了集团的实力与精力,致使主业产品市场失守。目前集团的当务之急是制定正确的发展战略,进行集团业务调整,优胜劣汰,‘不熟不做’。”听了梁教授的一席话,与会者有的点头称是,有的陷入沉思,但也有的不以为然。C 集团的创业者之一、常务副总经理钱先生说:“事实上,对服装行业今天的激烈竞争格局,集团早在 1992 年底就已经预见到了,也正是因此才提出‘多角支撑’的战略思路,以求东方不亮西方亮,减少集团经营的风险。更何况这些多角化经营也并没有全部失败,如集团开展的广告和电脑业务,目前就是赢利的嘛。至于出现亏损的多角化业务,主要还是受国家宏观政策调整的影响。1992 年邓小平‘南巡讲话’激发了全国的投资热,这两年为了给经济过热降温,国家实行了紧缩政策,各行业都受其影响,概莫例外啊。”接着,集团主管市场营销的董副总经理也发了言,他认为:“从市场营销的角度看,集团创业的成功是建立在市场营销与技术开发结合的基础上,而最近两年集团经营已偏离了这一方向。首先,对主业的定义过于狭窄,仅仅选取了服装行业的一个很小的市场面,从而限制了产品的多样化、系列化与更新换代。这使集团经营如履薄冰,面临风险。事实上人的一生和一身都有服装的需要,这是一个广阔而潜力巨大的行业。其次,对市场策划和开拓的重视程度下降。建厂伊始,购进设备之后,就将大量资金用于营销策划和市场开拓。许多新投入的项目却与这一做法不同,是先买地盖房,再买机器,最后才想市场开拓。如化妆品项目,厂房面积大,设备一流,但产品生产一年多了,却不知用什么牌子,卖给谁,怎么卖?第三,创新精神弱化。集团开发的第一个产品是成功的,而以后开发的产品似乎一代不如一代。所以,我认为不论制定怎样的新战略,一定要坚持以营销为导

向。”董副总经理发言后,大家议论纷纷,踊跃发表自己的见解,其中很多人都对董副总经理的观点表示赞同。最后,集团胡总裁做了总结:“今天的会议,大家能够畅所欲言,发表意见,很有意义。集团将在进一步集思广益的基础上,调整经营战略,就回归主业以求专精发展还是全面开拓以求多角化发展做出最终的决定。1996 年将是集团调整战略、重创辉煌的一年,愿大家和衷共济。”

根据以上情况,请回答下列问题。

1. 在确定及调整企业战略时,管理者需要考虑多方面因素的作用,你认为以下哪一项更为重要?

- A. 企业产品市场的发展潜力与竞争状况。
- B. 企业的创业史与内部的人财物等经营实力情况。
- C. 企业内、外环境中各种因素的交互作用及影响。
- D. 企业内部全体员工的文化与价值观念。

[答案] C

[解析] 确定及调整企业战略的主要目的是促使企业运用自身的优势,及时把握外部环境中的机会,促进企业发展。答案 A 指外部环境,答案 B 和 D 侧重内部条件,答案 C 注重内外部环境的互动,因此正确。环境是企业生存和发展的土壤,环境的变化直接关系到企业的战略规划和实施,所以企业在确定和调整战略时,首先应该考虑企业外部环境(包括政治和法律环境、社会环境、经济环境、技术环境和自然环境)与内部条件(资金、人力资源、技术、信息等)之间的交互作用和相互影响。

2. 在 C 集团经营工作会议上,每个发言者都谈了自己的想法。以下哪一条最为准确地反映了会议上各参加者的发言情况?

- A. 看法基本一致,真是“英雄所见略同”。
- B. 看法存在严重分歧,无法达成共识。
- C. 看到了存在的问题,但对问题成因有不同认识。
- D. 谈的都是本位主义观点,观点分歧在所难免。

[答案] C

[解析] 梁教授、钱副总经理、董副总经理等人的发言尽管各有侧重,但焦点主要集中在是专精发展还是多角化发展上,而且对实施多角化发展战略遇到的问题有了共同的认识。答案 C 更为准确。

3. 以下陈述中,哪一条最能反映 C 集团发展的真实历史情况?

- A. 在发展阶段,尽管集团利润不断增长,但资本实力却没有显著增长。
- B. 在创业阶段,采取了低利润做法,主要是市场无法接受高价。
- C. 在多样化发展阶段,新业务的经营引起了集团程度不同的亏损。
- D. 从一业为主向多角化扩张策略转化。

[答案] D

[解析] 从案例分析,创业阶段以低利润培育市场,这是一种主动的策略,不能推断出市场无法接受高价格,所以,答案 B 错误。案例明确指出发展阶段自有资本实力不断扩

大,所以答案 A 错误。答案 C 只是反映多角化发展阶段的状况,而不是集团发展的历史。因此,答案 D 正确。

4. 出现“先买地盖房,再买机器,最后才想市场开拓”现象的深层原因是:

- A. 对市场缺乏必要的调查分析,决策失误,盲目乐观。
- B. 原来市场不错,但由于宏观政策调整,使得市场消失。
- C. 集团在产品生产出来后,未能找到购买者。
- D. 产品生产出来以后,市场竞争对手将顾客抢走了。

[答案] A

[解析] 案例中董副总经理的发言已经给出了答案。

5. C 集团的发展历史阐明了一个管理原理:

- A. 多角化经营不会分散风险,只会分散管理精力。
- B. 业务专精发展比多角化发展来得更稳健与有效。
- C. 多角化经营能够分散风险,但不会提高经济效益。
- D. 多角化与专精发展各有利弊,决策时必须慎重考虑。

[答案] D

[解析] 对 C 集团来说,多角化发展可能是一种不正确的战略选择,但多角化与专精发展属于两种不同的战略,各有利弊,各有成功的案例,不能因个例而否定其中某种战略。

6. 梁教授关于“不熟不做”的说法,你认为从管理上应如何解释?

- A. 应该坚决否定多角化经营的做法。
- B. 倡导企业应固守单一产品的滩头阵地。
- C. 应该倡导相关多角化经营的做法。
- D. 不知道的事情千万不要不懂装懂。

[答案] C

[解析] 梁教授的说法实际上强调的是企业战略的制定与实施要充分把握外部环境蕴涵的各种机会,同时更要考虑自身的能力和条件,这并不是在全面否定多角化发展战略。所以答案 C 正确。

案例 3 马厂长和他的“党政联席会议”(2000 年 1 月试题)

1999 年 2 月 8 日早上 8 点,滨城制鞋厂的“党政联席会议”照例准时开始。马玉柱厂长坐在主席的位置上,手里夹着一支香烟。马玉柱,47 岁,当年从部队退伍后进制鞋厂当工人,因头脑灵活,积极肯干,逐步被提升为干部。后来,他利用业余时间自学,取得了大专文凭。进入 20 世纪 90 年代以来,激烈的竞争使滨城制鞋厂的经营状况开始滑坡。马玉柱被委以重任,担任该厂厂长。1996 年初,滨城市的另一家国有制鞋厂破产倒闭,全部的资产、工人和退休人员由滨城制鞋厂接收。两厂合并后,马厂长经过定岗、定编,确定了全厂 1 200 人的规模,加上已退休的 1 000 多名人员,全厂每月发放工资加退休金就需要 80 多万元。为了工厂的生存,马厂长亲自抓销售方面的工作,带领业务人员跑市场,联络

客户。两年多来,工人的工资和退休人员的退休金从未迟发过,奖金拖欠不超过3个月。随着竞争日趋激烈,市场销售工作的难度越来越大。一段时间内,销售科只见费用增长,不见销量增长。为了使机器照常运转,为了保住客户,为了工厂的长远发展,马厂长和销售科的人员只能咬牙坚持着。这种局面,引起了全厂职工的不解和猜测。厂内议论纷纷,认为销售部门花钱大手大脚,公款吃喝不加控制,低价签销售合同而置工厂利益于不顾,说不定个人拿了回扣,等等。反映最多的是由倒闭厂并入的职工,他们纷纷向厂党委郭书记反映情况,财务科毕总会计师也经常拿着销售公司的报销单据向郭书记告状。对生产、销售方面的工作一向不插手的郭书记,接到这么多的反映意见,不能不出面从大政方针上进行干预。他在党委会上多次批评销售科彭科长,指出“销售量与费用不成比例,这本身就是大问题,很不正常!”并准备采取措施进行整顿。马厂长也感受到上上下下的压力,觉得非常棘手。

市场如此困难,工作如此艰辛,可群众却不知情,这种态势如果不能很好控制,势必造成局面的失控。经过思索,他向郭书记提出了成立厂“党政联席会议”的设想。马厂长的提议,经厂党委会研究得以通过。“党政联席会议”定于每个工作日早上8点举行,10点结束。会议成员包括厂党委书记、厂长、各支部书记、各部门负责人、工人代表等。会议的程序是:由马厂长担任主席主持会议,各部门依次汇报本部门的工作。与会人员有权利提出质询,汇报人必须详尽解答。厂内各项重要决策,必须经2/3以上的与会人员通过方可付诸执行。“党政联席会议”实行一段时间后,厂里对销售科用款的议论、指责渐渐平息下来。会议成员十分珍惜自己的权力,大都准时出席会议。一时间,全厂职工的主人翁感空前强烈,当家作主的热情空前高涨。所有这一切,马厂长都真切地感受到了。为了进一步使工作顺利开展,使稳定的局面长期持续下去,作为“党政联席会议”的补充措施,他劝说郭书记担任销售科的“日常事务监管”,规定销售科的工作要向郭书记请示、汇报。做了一辈子党务工作的郭书记,对新的角色十分投入。他经常主动来到销售科听取汇报。他总是十分谦虚地征求业务人员的意见,做些大政方针上的指示,放手让业务员自主地工作。渐渐地,他感觉到销售科业务人员的工作十分辛苦,常常连家里的重要事情都顾不上。为扩大工厂的销售量,他们几乎到了忘我的境界。就这样,郭书记成了销售科强有力的后盾,谁家亲属生病,他亲自上门慰问,谁家里有了困难,他派人解决。

1999年2月8日,这一天是星期一,又是农历小年,临近春节,要研究的事情很多。不过,马厂长认为最重要的是彭科长上周签订的一笔“低价销售合同”的通过问题。事情是这样的,上一星期,彭科长去一家公司催收货款,这家公司是滨城制鞋厂多年以来的外销客户,关系一直很好。彭科长和该公司的严总经理谈到厂内库存尚有6000多双出口鞋,希望严总能帮助推销一下,价格好商量。严总当即向国外客户发盘,国外客户也于当日还盘。根据客户还盘价,严总提出以每双28元的价格收购,并要求工厂改包装。彭科长请示了马厂长后,与该公司签订了合同。严总的公司为此预付了12万元货款。今天是彭科长出差归来后头一天上班,他先是向大家汇报了催款的结果,然后谈到了这个合同。彭科长的汇报立即引起了强烈的反响,大多数人表示反对。毕总会计师情绪激动地站了起来说:“为什么我们原价54元的鞋要卖28元,而且还要改包装,别说是工资、设备,就连原料成本也收不回来!我实在难以理解。”说完,他长时间地盯着彭科长,临坐下时还扫了

马厂长一眼。毕总的发言,得到了许多人的附和。彭科长只好做进一步的解释:“这批鞋已经存放了2年多,再压下去恐怕还要贬值。现在趁着外商要货,我们可以减少资金占用,通过变现以盘活库存,加快资金周转。”但无论彭科长做何解释,反对的意见仍然占了上风,会议进行到11点,最后表决通过决议:此合同不予执行。

会议结束后,马厂长令彭科长立即向严总经理通报,此合同厂里不准备执行,应予以撤销。电话那边,严总立时火冒三丈。无奈,彭科长只能简单地介绍一下“联席会议”的情况,告诉他决议一旦做出,是很难更改的。严总马上又与马厂长通电话,马厂长除了表示抱歉之外,也无能为力。中午,严总亲自书写了一份1500字的长篇传真,发往滨城制鞋厂。下午一上班,马厂长拿着传真出现在郭书记的办公室。转天早上8点,会议室内,马厂长宣布开会。他让会议秘书向每人发了一份传真复印件,说:“大家先详细地看一遍这份文件,我们再重新研究昨天关于库存鞋变卖合同的问题。”半个小时过去了,许多人已不止一次地看过这份传真,一些人开始交头接耳,小声议论着。看到这些,马厂长宣布:“下面由郭书记讲话。”郭书记举了举手中的传真复印件说:“同志们,这份传真从昨天下午到现在,我已经看了不止10遍了,不知道你们的感受如何。我认为这是一份难得的教材,它帮助我们了解市场,了解外贸常识,很值得认真学习呀。”于是,郭书记带领大家,学起了这份1500余字的传真。10时30分,会议结束。会议做出决议:撤消昨天的会议决议,合同予以执行。

根据案例所提供的情况,请回答下列问题。

1. “党政联席会议”制度实施后,马厂长的权力结构发生了什么变化?

- A. 来自于职位的权力减少了,而来自于个人的权力增多了。
- B. 来自于职位的权力没有变化,来自于个人的权力增多了。
- C. 来自于职位的权力和个人的权力都减少了。
- D. 来自于职位的权力减少了,来自于个人的权力变化无法做出判断。

[答案] D

[解析] “党政联席会议”制度实施后,与会人员有权利提出质询,厂内各项重要决策,必须经2/3以上的与会人员通过方可付诸执行。而且郭书记亲自介入,马厂长这个“一把手”的职位权力当然有所削弱。但是,来自个人的权力包含诸多的因素,既有合法权力,也有专家权力和感召权力,需要综合起来考虑。根据本案例提供的信息,在本案例中一时间无法做出个人权力变化准确的判断。

2. “党政联席会议”起到的正、负向作用是什么?

- A. 正向作用是加强了内部沟通,负向作用是降低了工作效率。
- B. 正向作用是提高了决策质量,负向作用是淡化了工厂内部的创新意识。
- C. 正向作用是使管理分工更合理,负向作用是弱化了部分管理人员的工作责任。
- D. 正向作用是调动了工厂内部的参与意识,负向作用是造成了职责不清。

[答案] A

[解析] 这是与组织决策的特点,即效率总是比较低相关的。正向作用是加强了内部沟通,负向作用是降低了工作效率。“党政联席会议”使制鞋厂这个组织中多了个沟通渠