

第一章 管理与管理者

一、名词解释

- 1.管理
- 2.组织
- 3.人际技能
- 4.概念技能
- 5.技术技能
- 6.管理职能
- 7.管理者

二、判断题

- 1.生产力要素只是一种资源，只有通过管理才能转化为效益。（ ）
- 2.管理与其他生产要素的关系是叠加关系。（ ）
- 3.组织有效果就一定有效率。（ ）
- 4.管理和科学技术一起构成了现代社会经济发展的“两个车轮”。（ ）
- 5.任何管理都是在某一特定组织中进行的，是为特定组织服务的。（ ）
- 6.组织是由两个以上个人为实现共同的目标组合而成的有机整体。（ ）
- 7.组织的人员组成和系统化结构说明了组织存在的理由。（ ）
- 8.不同类型中管理者的工作没有共性。（ ）
- 9.管理者是管理的主体。（ ）
- 10.成功的管理没有固定的模式。（ ）
- 11.管理者按照业务范围可以分为高层、中层和基层管理者。（ ）
- 12.一名管理者应该具备技术技能、人事技能和概念技能。（ ）
- 13.具备对挫折的高度忍耐力是管理者的重要特质之一。（ ）
- 14.参与社会分工是职业管理者的一项重要职业特征。（ ）
- 15.优秀管理者的技能是一种稀缺商品，薪酬方案只是该组织对这种稀缺商品价值的一种度量。（ ）
- 16.高层管理者用在计划和控制的时间最多。（ ）
- 17.基层管理者用在组织的时间最多。（ ）
- 18.成功的管理者用在沟通的时间最多。（ ）
- 19.有效的管理者用在沟通的时间最多。（ ）
- 20.维护网络关系对管理者的成功相对贡献最大。（ ）

三、单选题

1. 高层管理者的主要工作是什么？（ ）
A. 决策 B. 控制 C. 协调 D. 领导
2. 管理学是一门软科学，人们对“管理”一词有不同的理解。有人认为“管理就是你不管，下属就不理你”，有人则认为“管理就是先理（梳理），然后才能管”。你对这两种理解的看法是什么？（ ）
A. 前者代表了典型的集权倾向，后者反映出一种民主的气氛
B. 两种理解都片面地强调了管理工作的控制职能，只是思考和表达角度不同
C. 后者更科学，因为强调了“理”，但也有不妥，似乎“理”好了，就不需要管了
D. 前者可用于基层管理，后者可用于高层管理
3. 管理者的首要职能是什么？（ ）
A. 计划 B. 领导 C. 组织 D. 控制
4. 与基层管理者和中层管理者相比，高层管理者更需要哪一种技能？（ ）
A. 技术技能 B. 人际技能 C. 概念技能 D. 领导技能
5. 以下关于管理者技能要求的说法正确的是哪一个？（ ）
A. 基层管理者需要的是技术技能
B. 中层管理者更多地需要人际技能与概念技能
C. 高层管理者需要较强的人际技能
D. 三者都需要全面的技术技能
6. 从发生的时间顺序看，下列四种管理职能的排列方式，哪一种更符合逻辑？（ ）
A. 计划、控制、组织、领导 B. 计划、领导、组织、控制
C. 计划、组织、控制、领导 D. 计划、组织、领导、控制
7. 高层管理者花在以下哪一项职能的时间最多？（ ）
A. 计划 B. 组织 C. 领导 D. 控制
8. 基层管理者花在以下哪一项职能的时间最多？（ ）
A. 计划 B. 组织 C. 领导 D. 控制
9. 以下属于管理者特质的是（ ）。
A. 不断地反省，并乐于认真地自我检查 B. 在经营中施加个人影响
C. 得体地表达敌意 D. 以上都是

10. 以下属于管理者职业特征的是()。

- A. 能够制定许多大胆的决策并对其负责
- B. 激励变革与创新
- C. 创造物质财富和精神财富
- D. 以上都不是

11. 有效的管理者在以下四项活动中花费时间最多的是()。

- A. 传统管理
- B. 网络联系
- C. 人力资源管理
- D. 沟通

12. 成功的管理者花在以下四项活动中时间最多的是()。

- A. 传统管理
- B. 网络联系
- C. 人力资源管理
- D. 沟通

13. 某设备生产公司经理王三在与客户接触时发现当地一些化工企业厂房通风设施简陋 厂房内通风状况亟待改善 于是亲自进行市场调查、产品研发等 产品质量达到了国内先进水平 但一年多未能申请到专利 在向环保、工商等部门申请过程中也迟迟不能协调一致, 丧失了进入市场的大好机会。你认为下面哪种说法最能概括王经理的技能状况?()

- A. 技术技能、概念技能强 人际技能弱
- B. 技术技能、人际技能强 概念技能弱
- C. 技术技能、人际技能、概念技能都强
- D. 技术技能、人际技能、概念技能都弱

14. 某高新技术企业的总裁, 个人并没有接受过相关高等技术教育及从事过相关领域经营的背景 只受过 MBA 教育并有在其他非高技术企业成功经营的履历, 但他上任后 在短短不到 3 年时间里, 就迅速扭转了该公司多年亏损的局面, 完成了当初董事会提出的盈利目标。这一事例说明()。

- A. 企业高层管理者不需要专业知识和技能, 有管理经验就行了
- B. 成功的管理经验具有通用性, 可以不分行业地加以成功移植
- C. 企业核心领导的管理水平会对企业的发展产生不可估量的作用
- D. 这只是一种偶然发生的现象, 可能是该总裁正好遇到市场机会

15. 有一种说法认为“管理就是决策”这实际上意味着()。

- A. 对于管理者来说, 只要善于决策就一定能够获得成功
- B. 管理的复杂性和挑战性都是由于决策的复杂性而导致的
- C. 决策能力对于管理的成功起着特别重要的作用
- D. 管理首先需要的就是面对复杂的环境做出决策

16. 俗话说:“一山难容二虎”。从管理的角度看 对这句话的如下解释 你认为哪一种最恰当?()

- A.在领导班子中如果有多个固执己见的人，最终会降低管理效率
- B.对于需要高度集权管理的组织不能允许有多个直线领导核心
- C.一个组织中的能人太多必然会造成内耗增加从而导致效率下降
- D.组织中不能允许存在两种以上的观点，否则易造成管理混乱

17.某公司为大宾馆、高档写字楼等提供各色盆景、景观植物，品种多达上千种。为了更牢固地占领市场，公司总经理要求公司外派业务员密切关注他们所负责的宾馆、写字楼的整体布局与风格调整，用户结构变化及大型商务活动计划等等。为此还设计了专业信息表，要求在规定时间内必须将填好的表交给某部门，由该部门具体处理这些调查表等。这一措施是()。

- A.组织措施
- B.计划措施
- C.销售措施
- D.控制措施

18.美国管理大师彼得·德鲁克说过：如果你理解管理理论，但不具备管理技术和管理工具的运用能力，你还不是一个有效的管理者；反过来，如果你具备管理技巧和能力，而不掌握管理理论，那么充其量你只是一个技术员。这句话说明()。

- A.有效的管理者应该既掌握管理理论，又具备管理技巧及对管理工具的运用能力
- B.是否掌握管理理论对管理者工作的有效性来说无足轻重
- C.只要理解管理理论，就能成为一名有效的管理者
- D.有效的管理者应该注重管理技术与工具的运用能力，而不必注重管理理论

19.“三个和尚没水喝”说的是人浮于事可能不如人少好办事。但是反过来，如果“三个和尚”都很负责，结果也许会造成水满为患。这两种不同的说法表明()。

- A.管理工作的有效性需要考虑内外部环境各部分的整体效应
- B.即使管理无方，人多还是比人少好办事
- C.在不同的心态作用下会产生不同的群体合作结果
- D.纵使管理有方，也不一定是人多好办事

20.卡尔森以前只有宾馆管理经验而无航运业管理经验，但被聘为美国泛美航空公司的总裁后，短短3年时间，就使这家亏本企业成为高盈利企业。你认为下述4种说法中哪一条有明显错误?()

- A.最高管理者不需要专业知识，只要善于学习、勤于思考就够了
- B.成功的管理经验具有一定的普适性，所以可以成功移植
- C.成功管理的关键是人，只要搞好人的管理，就可取得成功

D.这仅仅是一种巧合，只说明卡尔森有特别强的环境适应能力

21.有人说“管理工作就是‘盘人’”(主要是对人实施管理)你认为这种看法()。

A.对

B.不对 管理包括对人、财、物、产、供、销的全面管理

C.对 但有些不全面

D.不对 管理是计划、组织、领导和控制

22.在公司制企业中，总经理的职责被界定为执行董事会制定的政策，对总经理这样的管理者，下面哪种说法最恰当?()

A.这样的管理者一定不持有公司的股票

B.这样的管理者只负责操作性的工作，不负责人和决策

C.这样的管理者主要负责管理决策

D.这样的管理者负责公司所有经营管理问题的决策，但职工思想政治工作除外

23.关于公司总经理与中层管理人员之间的区别，存在以下几种不同的说法，你认为其中哪一种说法最为贴切?()

A.总经理比中层管理人员更需要具备对环境的洞察力

B.总经理比中层管理人员更有发言权

C.总经理比中层管理人员更需要掌握反映公司经营问题的信息

D.总经理比中层管理人员较少受约束

24.一项研究结果表明，一线管理者将 80%的工作时间用于沟通。而在其所有的沟通活动中有 45%的时间用于“听”，30%的时间用于“说”，16%的时间用于“读”，9%的时间用于“写”。根据这一研究结果，如下哪一种说法是不正确的？

()

A.在沟通活动中，一线管理者 45%的时间在接收信息，30%的时间在发送信息

B.这一研究结果表明，一线管理者的主要职能是领导 比如指导和指挥

C.一线管理者进行口头沟通的时间比书面沟通的时间多了两倍多

D.有效的沟通是一线管理者开展管理工作的基础

25.对于管理人员来说，不管其职位高低，一般都需要具备技术技能、人际技能、概念技能等。当一名管理人员由低到高晋升时 这三种技能相对重要性的变化情况是()。

A.同时等幅增加

- B. 概念技能增加最明显 其次是技术技能 最后是人际技能
- C. 概念技能增加 人际技能降低 技术技能相对不变
- D. 人际技能增加最明显 其次是概念技能 最后是技术技能

26. 关于管理有以下几种说法:①“管理就是为在集体中工作的人员谋划和保持一个能使他们完成预定目标和任务的工作环境”;②“管理就是实施计划、组织、领导、协调和控制”;③“管理就是决策”;④“管理就是通过其他人来完成工作”;⑤“管理就是由一个或多个人来协调他人活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动”。下面对于这些观点的判断哪一个更为科学?()

- A. 更科学,所以大多数管理学教材都遵循这种框架
- B. 这些说法本质上没有什么区别,只是描述的角度不同
- C. 更科学,反映出管理要追求增效效应的本质
- D. 这些说法都只是关心管理的某方面问题,所以才有不同的解释

27. 一起构成推动现代社会经济发展的‘两个车轮’的分别是()。

- A. 科学和技术
- B. 先进的科学和先进的技术
- C. 先进的管理和先进的技术
- D. 先进的管理和先进的科学技术

28. 组织的特征是()。

- A. 有明确的目标
- B. 由人员组成,形成系统化结构
- C. 相互分工与合作
- D. A + B + C

29. “管理就是决策”是以下哪位管理学家对管理的定义?()

- A. 孔茨
- B. 西蒙
- C. 法约尔
- D. 史蒂芬

30. 成功的管理者在对各种活动的强调重点上与有效的管理者不同之处在于:成功的管理者认为()。

- A. 沟通的相对贡献最大
- B. 人力资源管理的相对贡献最大
- C. 传统管理的相对贡献最大
- D. 网络联系的相对贡献最大

四、简答题

1. 简述管理的含义。
2. 为什么说管理是一个围绕实现组织目标而展开的复杂的活动过程?
3. 为什么说管理也是生产力?
4. 为什么管理对组织的成功起着重要作用?
5. 组织的特征是什么?
6. 非营利性组织的特点是什么?
7. 有效率的组织一定是有效果的吗?为什么?

8. 管理者履行的基本职能是什么？
9. 管理者在一个组织中担当什么角色？
10. 学校的教师是管理者吗？为什么？
11. 在对基层管理者的技能要求中，为什么技术技能最重要？
12. 在对高层管理者的技能要求中，为什么概念技能最重要？
13. 为什么在对管理者的技能要求中，人际关系技能十分重要？
14. 医院院长一般都是医术精湛的医学专家，学校校长也往往是教学能手，为什么有些对企业生产工艺了如指掌的专家却不能成为称职的管理者？
15. 管理的职业特征是什么？
16. 成功的管理者和有效的管理者怎样才能更有效地利用他的可支配时间？
17. 简述管理的普遍性和重要性。
18. 简述管理的复杂性。
19. 管理者的工作是怎样随着他在组织中的等级的变化而变化的？
20. 市长工作与公司总裁的工作有哪些相似与不同之处？

五、案例分析

案例一 冯兴功过谁来评说

某年7月29日至30日岭县连降大暴雨，导致山洪暴发，河水水位迅速上涨。至7月31日22时岭县水库积水已大大超过设计能力，而且水位仍继续上涨，岭东、岭南两乡的大片耕地已被淹没，两乡情势告急。县抗洪抢险指挥部召开紧急会议研究此事，根据以下情况确定抢险方案：①水库大坝的负荷已达到设计极限；②天还在下雨，省气象台预报31日夜平均降雨量为49mm；地区防汛指挥部通知，8月1日水库上游还会有一股洪峰。即使增加民工，加高大坝，大坝依然难保。一旦大坝被冲毁，下游几个村的200公顷庄稼将被冲毁，特别是有几千户居民和60多个企业的红星镇如果被冲毁，损失是巨大的。若增人加固大坝，可延缓决口时间，但上游淹没的庄稼就多。若在损失较小的地段有选择地炸坝泄洪，就可以集中人力物力转移洪水，可能经过村屯的村民和财产。这样既可保住红星镇，减少下游损失，又可以缓解上游的压力。于是会议通过了炸坝泄洪方案。

县抗洪抢险指挥部命令：在半小时内撤下坝上3000名抢险民工，组织坝下有关地段居民转移，然后立即炸坝。当时在坝上指挥抢险的冯兴同志，在电话中表示自己对坝上的情况最清楚，提出还要增加民工坚持保坝，他的理由如下。根据现场技术人员对雨情水情发展趋势的测算分析，水位的最大限度还得升高

37 cm 大坝的负荷能力不是一成不变的 如果迅速加高大坝 大坝一定能保住。由于人力充足 备料充足 有工程技术人员现场指导 加上抢险人员保住大坝的信心和与大坝共存亡的自我牺牲精神，在洪峰到来之前迅速加高大坝是有保证的。权衡利弊保住大坝比炸坝损失小得多。即使大坝没有保住，上游绝收面积扩大，但可延缓下游被冲的时间 使群众和财产转移到安全的地方 减少人员伤亡。县抗洪抢险指挥部否决了冯兴同志的意见 认为这是冒险 命令他立即撤下大坝上的民工 帮助有危险的村屯群众转移 炸坝泄洪。冯兴没有执行县指挥部的命令 他放下电话 继续带领民工抢险保坝。经过紧张的抢险 大坝保住了 但岭东、岭南 100 多公顷耕地被淹绝收。

洪水过后 县委接到两份报告。一份是来自抗洪抢险指挥部的 认为冯兴同志自作主张 抱着侥幸心理 拒不执行上级指示 无组织无纪律地蛮干 问题十分严重 应给予党内警告处分。另一份是来自下游的为冯兴同志请功的报告 认为他本着对党和人民高度负责的精神 临危不惧 甘冒风险 毅然做出科学的决策 为国家和人民立了大功。请县委对冯兴同志这种实事求是、尊重事实、尊重科学和敢于决策、敢于负责的精神 给予记功 通报表彰。

县委常委们对两份报告持针锋相对的两种态度：力主处分和力主表彰。力主处分的主要根据是“下级服从上级”。持这一观点的人认为 下级服从上级是我党民主集中制的一条基本原则 也是管理的通则。对不执行上级命令的下级 上级有权处分 也必须处分 否则就没有统一指挥了。但是 管理也强调“例外”原则 将在外 君令有所不从。力主表彰的主要根据是“实事求是”、“具体问题具体分析”、“没有调查就没有发言权”、“实践是检验真理的唯一标准”等等。持这一观点的人认为 上述根据对上级和下级都是适用的 关键是立场。站在国家和人民的立场上应用与站在个人或小集团的立场上应用，结果是截然不同的。还存在第三种观点 即中庸之道。认为应对冯兴同志违反上级命令的行为进行批评 对他坚持实事求是、敢于负责的精神提出表扬 功过相抵 息事宁人。

信息准确、全面是决策正确的前提。指挥部会议上决策和冯兴同志坝上决策显然条件是不同的。决策正确与否，要通过实践检验。事实证明冯兴同志的决策是正确的，这就大大伤害了指挥部的面子。冯兴若真的受了处分，这事也不奇怪。

问题：

作为县委书记，你对这个棘手问题如何表态？

案例二 经理的职责

美国克莱斯勒公司总裁艾科卡非常善于运用心理学的理论调动员工的积极

性。艾科卡认为提升某人的时候就是增加其责任的时候。下属如果心情好，经理人员既要肯定他的成绩，同时又要鼓励他百尺竿头更进一步。下属高兴的时候，就让他多做点事；下属心灰意懒的时候，则不要让他太难堪。如果一个下属因自己的失败而闷闷不乐，这时经理人员再落井下石，就有严重伤害他的危险，下属就不会再想上进。

艾科卡认为，一个经理人员如果能够调动下属的积极性，他的成绩就很大。要使一个部门能够正常顺利运转，一切都要靠调动积极性。经理人员可以做两个人的工作，但经理人员不是两个人。经理人员应激励他的副手，使副手再激励他的部下，层层激励，就能唤起极大的工作热情。

艾科卡认为，经理人员要善于听取意见才能调动员工的积极性，一个普通的公司和一个出色的公司的区别就在这里。作为一个经理人员，最得意的事情就是看到中等或平庸的人受到赏识，使他们感到自己的意见被采纳，并发挥作用。动员员工的最佳办法是让员工了解经理人员的行动，使他们个个成为其中的一部分。

问题：

你对艾科卡的主张有何看法？

案例三 是裁员减薪还是减时提薪

美国麦考密克公司创始人 W. 麦考密克是个性格豪放、带有江湖义气的经营者。公司成立之初利润增长较快，员工的收入也与日俱增。随着公司的发展，其经营理念和经营方法逐渐落后，越来越不适应时代的要求。麦考密克虽苦心经营，但公司还是不景气，最后陷入裁员减薪的困境，公司濒临倒闭的边缘。

C. 麦考密克在公司危难时刻继任总裁，员工把死里逃生的希望全都寄托在新总裁身上。C. 麦考密克也壮志满怀，承诺不把公司搞好决不罢休。万事开头难，从何处突围成为首要问题，他认为提高士气是振兴公司之本。他对员工庄严宣布：“本公司生死存亡的重任落在诸位肩上，希望大家同舟共济，协力渡过难关。”他出人意料地决定从本月起，全体员工的薪水每人增加 10%，工作时间适当缩短。

柳暗花明又一村。绝路逢生的员工被新总裁的决心和决定所感动，士气大振，全公司共同努力，仅用 1 年的时间就实现了扭亏为盈，公司得救了，员工又有了盼头。

问题：

麦考密克公司的起死回生使你得到哪些管理学上的启示？

案例四“早鸟得虫”

查克·斯通曼真的相信“早鸟得虫”的老话。这一天是星期二。清晨，他比往常早 1 个小时就起来了。先是做 20 分钟原地不动的骑车运动，接下来是洗澡、穿衣、吃早饭、快速地浏览晨报，然后驱车上路。他从家里开车到上班地点只需 15 分钟。查克是勒那食品公司奥马哈工厂的经理。勒那公司生产牛肉和猪肉产品，然后卖给 60~70 家大型超级市场连锁店。

查克开着车，思绪回到昨天晚上。昨夜，他和他的妻子安妮外出吃饭，庆祝他们结婚 15 周年纪念日。昨天晚上的谈话使查克萌生出一种怀旧感，他的思绪开始漫游。他回忆起他最后是怎么来到奥马哈，经营一家肉类加工厂的。

查克 1979 年毕业于伊利诺伊大学，获商学学士学位。毕业后他进入勒那食品公司，一直干到今天。他开始是在芝加哥工厂做生产计划助理，在后来的 12 年中，他逐级晋升——高级生产计划员、生产领班、轮班工长，以及堪萨斯城工厂的经理助理。1991 年，他被提升担任了现在的职务。

查克今天早上的心情特别好，最后的生产率报告表明，奥马哈工厂超过了堪萨斯城工厂和伯明翰工厂，成为公司人均劳动生产率最高的工厂。经过 10 个月的经营，奥马哈工厂已成为公司所属 7 家工厂中获利最多的工厂。昨天，查克在与上司的通话中得知，他的半年绩效奖金为 23 000 美元，而过去，他最多只拿到过 8 500 美元。

今天，查克决定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 3:30 有一个幕僚会议以外，其他时间都是闲着的，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，仔细检查一下工厂 TQM 计划的进展情况。他还打算开始计划下一年度的资本设备预算（离申报截止日期还有不到两个星期了，他一直抽不出时间来做这件事）。查克还有许多重要的事项记在他的“待办”日程表上：他要与工厂厂长讨论几个雇员的投诉，写一份 10 分钟的演讲稿，准备应邀在星期五的商会会议上致辞，审查他的助手草拟的贯彻美国职业安全健康法（OSHA）的情况报告等。

查克到达工厂时是 5:45，他还没走到自己的办公室，就被会计总监贝斯拦住了，查克的第一个反应是：她这么早在这里干什么？很快他就搞清楚了。贝斯告诉他工资协调员昨天没有交上来工资表，贝斯昨晚一直等到 10 点，今天早上 4:30 就来了，想在呈报的最后期限之前把工资表制出来。贝斯告诉查克，实在没办法按时向总部上报这个月的工资表了。查克做了个记录，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。查克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。

最后在他的办公室里，查克注意到他的计算机在闪烁，一定是有什么新到的信息。在检查了他的电子邮件后，查克发现只有一项工作需要立即处理。他的助手已经草拟出下一年度工厂全部管理者和专业人员的假期时间表，它必须经查克审阅和批准。处理这件事只需10分钟，但实际上占用了查克20分钟的时间。

现在首先要办的事是资本设备预算。查克在他计算机的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，查克便接到工厂厂长打来的电话。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45 000美元，这些钱没有列入支出预算，而要更换这个系统大约要花费120 000美元。查克知道他已经用完了本年度的资本预算，于是他在10:00安排了一个会议，与工厂厂长和工厂会计师研究这个问题。

查克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。查克把这件事记下来，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，并询问其他工厂是否也存在类似的问题，什么时候公司的铁路合同到期并重新招标。

看来打断查克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：奥马哈工厂一位前雇员向法院起诉公司歧视他。查克把电话转接给他的人力资源部。查克的秘书又送来一大叠信件要他签署。突然，查克发现10:00到了，会计师和厂长已经在他办公室外面等候。三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幕僚会议上讨论。现在是11:05，查克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，对方花了半小时向查克说明公司对即将与工会举行的谈判的策略，并征求他对与奥马哈工厂有关问题的意见。挂上电话后，查克下楼去他的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。

查克的秘书提醒他与地区红十字运动的领导约定共进午餐的时间已经过了，查克赶紧开车前往约定地点，好在不过迟到了10分钟。

下午1:45，查克返回他的办公室，工厂厂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，以及通道面积是否符合专为残疾雇员制定的法律要求。会议的时间持续得较长，因为中间被三个电话打断。现在是3:35，查克和工厂厂长穿过大厅来到会议室，幕僚会议通常只需要1个小时，不过讨论劳工谈判和输送系统问题的时间拖得很长。这次会议持续了2个多小时，当查克回到他的

办、公室时，他觉得该回家了。他和安妮今晚要在家中招待几位社区和企业的领导人。

开车回家的时间对查克来说仿佛用了 2 个小时而不是 15 分钟 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，现在这一天过去了 查克不明白：“我完成了哪件事？”当然 他知道他干完了一些事 但是本来他想要完成更多的事的。是不是今天有点特殊？查克承认不是的，每天开始时他都有着良好的打算，而回家时都不免感到有些沮丧。他整日就像置身于琐事的洪流中，中间还被不断地打断。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？（〔美〕斯蒂芬·P.罗宾斯：《管理学》黄卫伟等译 50~52 页 北京 中国人民大学出版社，1998。）

问题：

你怎么看查克一天的工作？有什么好的建议？

案例五 海奥斯公司的发展

在目前市场竞争日趋激烈“三角债”问题十分严重的情况下 企业产品售后常常无法及时回收货款，因而严重制约了企业的发展，令许多管理人员深感头痛，有的企业甚至宁可不做生意 也坚持追求“一手交钱、一手交货”。海奥斯公司却没有任何这样的顾虑，在大多数月份中，该公司的回款率都能保证在 95% 以上，有的月份甚至能够达到 100%。

海奥斯公司生产单一产品——保健口服液，并未形成系列产品。作为一种养颜产品，公司的顾客主要是女性。公司产品通过药店、超市、百货商店等众多的渠道销售 售价为每盒 38 元。从顾客反馈的意见来看 公司的口服液效果不错 有人甚至赞扬该产品不仅有助于养颜，还可以治疗胃病、腰腿疼病以及调理人体内循环系统。

公司的总经理刘先生原来是北方某省一家制造企业的科长。1987 年 刘先生所在的单位与外方合作在南方某市成立了一家合资企业，委派刘先生到该企业担任副经理。这家新成立的合资企业主要生产保健品。由于种种原因，几年下来，这家企业不仅没有实现原定目标，反而亏损累累，不得不解散。公司不存在了，但刘先生却再也不愿意回到原来的企业，他喜欢南方的经营环境，并对企业管理与保健品经营产生了浓厚的兴趣。为此，刘先生与原合资公司的几位销售及技术人员一起 于 1992 年共同组建了海奥斯公司，刘先生自己出任公司的总经理。

对于刚成立的公司来说，要生存就必须把产品销售出去并及时回收资金。为了在扩大销售量的同时增加回款，刘先生制定了“销售回款提成制度”，实行每100元销售回款奖励销售人员5元钱的政策。这一政策的出台，极大地调动了公司销售人员的积极性，有的销售人员很快变成了实际上的“中间批发商”。他们在自己的5个百分点提成比例中让利2~3个百分点给任何愿意销售和购买公司保健品的人，结果很快就形成了一个庞大的销售网络。这一制度实行了一年，公司的产品销售收入直线上升，回款情况良好，销售人员个人收入显著增加。

当时只有35岁的刘先生，的确不是一位仅仅想“尝试当老板的滋味”和“赚钱养家糊口”型的创业者。伴随着公司产品销售额的大幅上升，他对公司经营的危机感也在增加。他意识到“要干出一番大的事业，将公司发展成为一家真正的大企业，现在这样的做法绝对不行。”“销售回款提成制度”的实施虽然把销售额提上去了，但这是建立在对市场的掠夺性开发基础之上，显然不利于产品市场的长期培育。而且，长此以往，公司也可能形成对少数销售人员的绝对依赖。

针对上述情况，刘先生经过认真周密的思考后，决定居安思危，趁现在公司经营正处于上升期进行变革。为此，他花高价聘来了国内某著名药业公司的原副经理王先生，借此推动公司的变革。王先生时年40出头，管理经验与专业知识均很丰富，在制药行业建立起了广泛的人际关系网络，享有良好的商业信誉，这也是受到刘先生特别赏识的原因之一。请来了王先生，刘先生非常高兴，主动表示让王先生担任公司的总经理，自己只任董事长，但王先生十分谦让，最后只是接受了副总经理的职位。

王先生上任后所做的第一件事情，就是构建公司的管理体系，推动公司的管理变革。经过仔细考察后，王先生决定取消曾让公司获利颇丰的“销售回款提成制度”，转而采用“职务工资加奖金”的常规薪酬管理办法。此项决定一颁布，立即遭到了公司元老同时也是“销售能手”们的强烈抵制。他们集体向总经理刘先生提出抗议，没想到却得到了这样的回答：“王经理是我高薪聘请的难得的管理人才，他已经得到了我的充分授权，他所做的决定事先已经和我商量过，我觉得非常正确。”从总经理处得不到支持，他们转而百般刁难王经理，迫不得已，王经理利用一次召开全体职工大会的机会，果断地宣布：“如果谁不服从公司的政策，明天就可以走，一周之内就会有足以胜任工作的人前来上班。”

管理变革首战告捷！

接着，王先生着手构建公司的营销体系，理顺内部纵向责权关系。为此，公司成立了三个部门，销售部主要任务是布货，即不断开发新的销售场所，并让公司的产品能够及时地摆到销售场所的货架上；营销部负责整体营销策划、广告宣传、价格

管理、售后服务 市场调研部负责市场调查和评估。按省市设置地区经理 地区经理享有用人权 并可以在公司的管理政策范围内 确定下属员工的工资报酬 但须报公司人力资源部备案。各地区经理自身的业绩考核和报酬由公司负责。员工若对地区经理的决定不服 可直接向公司人力资源部申诉 人力资源部负责调查 如果确认地区经理有问题，地区经理将受到惩罚。新的营销体系实施后取得了明显的成效 公司成功地开拓了很多新的地区市场 但曾经是公司主要收入来源的华南地区却再也没有红火过。

在管理体系建设方面 公司组建并规范了基本的管理部门 从某外资大公司挖来了一位中层管理人员担任人力资源部经理 特别加强了人力资源部的工作 策划并推动人力资源培训的全面进行。上述一系列变革，经过近 3 年的时间基本完成。

变革带来的效益是巨大的 市场越做越大 公司内部的工作氛围非常好 仅从公司很高的销售回款率就足以证明公司管理的成功。当然，最感满意的还是刘先生 也许是出于论功行赏 也许是出于对王经理跳槽的担心 也许是为了使所有被挖来的管理人员诚心留在公司 也许是为了什么别的原因 刘先生找到王经理 表示要送王先生 25% 公司总股本的干股，并再次请王先生出任总经理。可惜还是被王先生婉言拒绝了。

到 1999 年 公司的销售回款率继续保持在 95% 以上 销售回款率达到 100% 的月份和地区与几年前相比明显增多了。公司悄悄地实现着快速成长，人们不清楚刘经理对公司发展到底满意不满意 但有一件事情是知道的 据说 他又要干一件大事，并要相应地对公司进行重大变革。

问题(单项选择题)：

1. 从消费者的反映看 海奥斯公司经营的保健品功能很多 由此可见()。
 - A. 公司的市场定位过于狭窄 可进一步拓展
 - B. 公司的市场定位没有问题，但产品功能可扩大
 - C. 公司应使产品系列化，以便扩大产品的市场覆盖面
 - D. 从案例提供的信息看，无法评价公司的产品及市场定位问题
2. 王先生进入海奥斯公司 首先取消了“销售回款提成制度”这主要是出于什么原因?()
 - A. 长此以往，担心会使公司形成对少数销售人员的绝对依赖
 - B. 此制度会造成少数人员对公司销售的控制，从而使公司蒙受损失
 - C. 此制度会造成市场管理困难，重销量轻服务，不利于公司产品市场的长期培育
 - D. 此制度的实施会使少数人暴富，拉大收入分配差距，不利于调动公司全

体人员积极性

3. 刘先生主张在公司经营处于上升的时期进行变革，其原因可能是多方面的。你认为以下表述中，哪一条不是刘先生主张顺境改革的理由？（ ）

- A. 这时候变革 即使不成功 公司也比较容易承受
- B. 这时候变革，容易取得成效，进而激励员工持续变革
- C. 这时候变革，可以防止公司大起大落，实现持续发展
- D. 这时候变革 不会遇到什么阻力 而且操作简便

4. 王经理取消“销售回款提成制度”的首战告捷，除刘总经理的信任与支持外，还有许多其他原因。以下各项，哪一项可能是其中最主要的原因？（ ）

- A. 公司经营业绩正处于上升期
- B. 王经理已做好了充分的人才储备
- C. 王经理提出的改革方案本质上是合理的
- D. 王经理提出的改革方案可以缩小收入分配差距

5. 海奥斯公司能够持续发展并取得如此显著的成绩，其主要原因在于（ ）。

- A. 公司生产的保健品没有替代品，而且质量上乘
- B. 公司储备了一大批训练有素的市场营销人员
- C. 公司长期以来非常关注人力资源培训工作
- D. 公司很好地解决了成长过程中的组织管理问题

案例六 斯特德工作中的两天

斯特德是斯奈尔第公司的董事长兼首席执行官 公司设在伊利诺伊州 制造电力产品 年销售额 16 亿美元。斯特德担任此职务已有两年，下面是他工作中两天的大事记。

第一天

上午 6:56 斯特德离开家驱车去当地的小型机场，在那里将登上公司的专机，前往开关事业部设在田纳西州士麦拿工厂，开始为期一天的旅行。与斯特德同机前往的还有副总裁格洛，他分管年收入 5 亿美元的开关事业部。路上 他们讨论着采取什么方式鼓励公司员工相互之间以及与上司之间开展不同观点的争论，斯特德感到以前的管理只是鼓励人们服从命令，从而使员工习惯于逆来顺受。

上午 7:43 两人坐在座椅上系好了安全带，开始了 80 分钟的飞行。斯特德回忆起他在霍尼韦尔公司 (Honeywell) 25 年的经历以及最终决定离开霍尼韦尔公司加入斯奈尔第公司的往事。他谈到他接手的斯奈尔第公司的懒散和无精打采的状况，眼下他主要关心的是他手下有一大批管理者，这些人不愿承担风险或责任，

该拿他们怎么办。斯特德的办法是至少每隔一年半就视察一遍公司设在世界各地的 5 个经营机构。

上午 9:38 飞机降落在士麦拿机场，迎接他们的是开关事业部经理克拉克。在克拉克的车中，话题立刻转到电力工人国际工会试图在工厂中建立组织的问题上来。如果工会有可能获胜，那一定是因为士麦拿工厂的糟糕的退休金福利计划。“这计划必须修改。”斯特德说，他今天整天都会重复这句话。

上午 9:56 克拉克把车停在一栋红砖楼房前，新产品开发就在这栋楼里进行。斯特德在此向项目经理表示问候并和软件设计师和工程师们交谈。匆匆地视察完这座小楼后，项目经理向斯特德简要汇报了新产品计算机化的电子监控分析仪的情况。斯特德问了几个关于产品的获利性和市场潜力方面的问题，并指示格洛落实一下安全分析人员是否审查过新产品的试验报告。

上午 10:27 斯特德希望乘小型客车去士麦拿开关事业部工厂。在工厂的会议室里，他坐在会议桌的首席位子上，听取了四个汇报。斯特德提了许多问题，汇报中还不时插入评论、少量的建议和强调。他的风格是苏格拉底式的——问题尖锐但语气温和，深思熟虑但却像漫谈。

下午 12:31 在克拉克的办公室里，斯特德提到他曾收到过工厂会计师的一封信，信中控告工厂主会计员的一位下级让他们篡改账目。主会计员告诉斯特德，这封信是“捏造事实和造谣中伤”。他说控告者的动机是出于报复，因为他知道自己将被解雇。斯特德同意：“我们不能要这种人，此事就此了结。”

下午 12:43 斯特德给一位烦恼的顾客打电话就交货问题向他道歉。斯特德称自己要花 20% 的工作时间与顾客接触或处理顾客的投诉。

下午 12:57 克拉克和他的助手向斯特德继续汇报工作。

下午 2:27 斯特德去员工食堂答复工厂工人们的问题。问题提得很不踊跃，犹犹豫豫，但所有的问题都集中在公司对组织工会的态度和退休金计划的缺陷上。

下午 3:44 斯特德与士麦拿工厂的工人代表简短会面。当话题转向组织工会时，斯特德催促格洛将上次董事会议以来的备忘录通过快递的方式送到各位董事手中，使他们有充足的时间审阅材料，为下周在多伦多市召开的董事会议做准备。

第二天

上午 8:10 斯特德因为与牙医的预约而上班迟到，在与秘书核对了应处理的事务以及很快地打了几个电话后，他快步走进会议室，在宽大的红木会议桌旁，坐着斯特德的 6 位执行参谋班子成员。他们来这里开会是为了进行年度人力资源总

结 这是斯特德倡导的 目的是解决经理后继人选问题。此外还讨论了员工培训和开发以及人事问题。

上午 11:29 斯特德叫一位部门经理到他的办公室来开“越级”会议。斯特德对为什么召开这种越级会议的解释是，给部门经理一个机会越过他的上司——执行副总裁 直接与他讨论问题。

下午 1:53 斯特德打电话给公司的投资银行家。因为一家外国竞争对手打算向斯奈尔第公司投入一笔数目可观(但不怀好意)的资金，斯特德要与这位银行家讨论应付这家竞争对手的对策。

下午 2:09 总法律顾问库茨沃斯基走进斯特德的办公室，与他讨论召开一次斯奈尔第基金会议的问题 库茨沃斯基是基金会的主席 斯特德在讨论中提出打算在保健品方面投入更多的资金。

下午 2:36 斯特德跑下楼钻进车里急着开往当地的一家旅馆，在一间小会议室里 20名听力受损的雇员在等候着他的到来，他们聚集在一起举行公司想像力学院的毕业典礼。这是一个公司内部机构 教授两天的课程 内容是关于顾客服务、质量以及个人责任。在手语翻译的辅助下 斯特德祝贺大家毕业 感谢大家对培训计划的批评和建议。

下午 4:39 返回他的办公室后，斯特德与负责行政部门的副总裁鲍勃·卡彭特举行了双周例会。他们仔细检查了卡彭特的计划，该计划将提交下周在多伦多举行的董事会会议讨论。

下午 5:06 维克马尼斯，斯奈尔第公司工业控制集团副总裁，站在斯特德的办公室外与斯特德闲聊，他们的谈话与他们在上午会议上互不相让的争吵形成鲜明对照。(〔美〕斯蒂芬·P.罗宾斯著：《管理学》 黄卫伟等译，49~51页 北京 中国人民大学出版社，1998。)

问题：

1. 斯特德是否有效地利用了时间？
2. 斯特德应该怎么安排时间？
3. 斯特德鼓励发表不同意见会不会削弱管理者的权威？

案例七 盛道集团的成功是科技创新还是管理创新的结果

王小宇是某大学 97 届自控专业的本科毕业生，工作单位是在毕业实习时曾经工作了 3 个月的盛道彩印集团有限公司。半年前实习结束时小王就留心收集有关公司发展史的资料 分析这样一个只有几十人、一个小院的集体企业 如何能在十几年后变成了国家重点扶持的 500 强企业之一 产值达 6 亿元 固定资产增加了近