

伟是一位冷冻食品厂厂长，该厂专门生产一种高奶油含量的冰淇淋。在过去四年中，每年销售量都稳步递增，但今年情况发生了变化。到8月份，累计销售量比去年同期下降17%，生产量比所计划的减少15%，缺勤率比去年高出20%，迟到早退现象也有所增加。伟认为此情况可能与管理有关，他就此去请教管理专家。20分

问题： 假若伟分别去请教具有科学管理思想、行为管理思想、权变管理思想的三位专家，你认为这三位专家将如诊断该厂的问题，他们各自会提出什么样的解决问题的法.如果你是伟，你将采取什么措施解决目前企业存在的问题。

科学管理思想：把管理的对象看作是被动的受支配者和经济理性人，是机器的附属物，因此会采取制定标准化的工作流程以提高工作效率，制定格的制度（如考勤制度、奖惩制度、任务书）来保证产量和销量，对工作表现好的重奖，表现差的重罚。

行为管理思想：强调对人性的全面关注，重视非正式组织，主在管理式上由监督制裁转向人性激发，由专断转向。因此会较多地关心工人家庭情况，生活情况，工作条件，给予较多的人文关怀，尽量满足工人的各种需要，注重激发工人的积极性、主动性、创造性，让其在一定程度上参与管理。

权变管理思想：认为管理没有一成不变的法和技术，而必须根据管理的条件和环境随机变化。因此会注重条件的变化并采取相应措施，外部条件如市场、原料、同类产品企业及政策、产业调整等；部条件

如企业规模、企业在行业中所处的地位、企业生命期、企业的盈利状况等；个人因素如学历和经历、需求偏好、个人爱好及特长等，采取相应的权变管理措施，如在激励时采取物质激励与精神激励相结合、短期激励与长期激励相结合的办法。

你会采取的措施：首先要做深入细致的调查调研，找出问题症结所在，销量及产量下降、缺勤增加是由于工作懒散，不遵守纪律引起的格奖惩，对违反或带头者肃处理，以儆效尤（科学管理）；对工作积极性不高的，了解其家庭生活是否困难并给予照顾，吸收其参加管理决策，给予挑战性富有激情和成就感的工作（行为管理）；对市场竞争激烈或产品同质重引起的销售下降，因原材料成本增加或机器老化引起的产量下降，因工人非正常原因引起的迟到早退要分析原因，加强管理，对症下药，总之要针对企业外部生产环境的变化及时采取不同的应对措施。

如果我是伟，首先要分析市场的需求，加强生产管理，洞察工人的需求欲望，提高工人的士气，进行科学化管理

答：如果专家具有科学管理思想，他会认为该厂的问题是没有较高的工作效率，没有用科学的管理法。

如果专家具有行为管理思想，他会认为该厂的问题是没有满足工人的社会欲望，没有提高工人的士气

如果专家具有权变管理思想，他会认为该厂的问题是没有科学化，理性化，没有对人和管理过程重视，没有重视实践

26、松下电器的组织结构

松下电器产业公司(以下简称松下电器)是世界最大的家用电器公司之一，松下成功的主要因素之一是其合理的组织结构。松下电器采用分级管理、分级核算,实行事业部制。公司经营管理分为两级,即总公司一级,事业部一级。总公司的最高领导层是董事会,董事会设会长(即董事长)一人，在会长主持下，由社长(总经理)、副社长、专业董事参加的经营战略会议是公司的最高决策机构。在董事会之下,由社长主持、副社长和常务董事参加的常务会议是公司的最高经营管理部。

在总公司一级设有一套健全的职能机构、包括总务部、人事部、资料部、经理部、技术本部、生产技术部、制品检查本部、法规管理本部、海外事业本部、营业本部、宣传事业部、经营计划室、环境管理室、中国室等几十个部门,有研究人员、技术人员、管理人员 2000 多人。

总公司下面按产品建立事业部,如电视机事业部、录像机事业部、电子零件事业部、电池事业部等。事业部设部长一人，对事业部的经营管理负总责。他定期召开事业部各职能部长和工场长参加的部务会议，研究决定事业部经营管理面的重大问题。事业部也设有一套职能机构，包括总务部、人事部、经理部、技术部、品质保证部、财务部、采购部、营业部等。

来源: (blog.sina..s/blog_43e3fd0901000aa*.html) - 管理学习题 (VI)

_*isoo_新浪博客

松下电器在 1933 年就建立了三个事业部,是日本最早采用事业部制的企业。事业部门是一个自负盈亏、独立核算的经营单位,因此,事业部制可以更好的明确各部门的职责和权限,发挥他们的积极性和主动性,进一步进行专业化分工。然而,各事业部门独立以后,比较容易脱离中央控制,各部门间的合作也日益困难。同时高度专业化的部门不一定会有全局观念去应付所有产品的危机。因此,,总裁松下幸之助以集中四个主要功能来平衡分权之举。首先,松下设立格的财务制度,由其财务主管负责直接向总公司报告其财务状况,并且订立了格的会计制度:其次,松下建立公司银行,各部门的利润都汇总于此,同时各部门增加投资时,必须向公司银行贷款;第二,实行人事管理权的集中,松下认为人才是公司最重要的资源,每位超过初中学历的员工都必须经过总公司的仔细审核。所有管理人员的升迁都必须经过总公司的仔细审查;第四,松下公司采取集中训练制度,所有松下的员工都必须经过松下价值观的训练。这样就形成了一种分权与集权的结合。

问题: (1) 画出松下电器的组织结构图,指出其组织结构类型。

(2) 这种组织结构的优点和缺点是什么.松下公司如解决其不足的.

(1) 松下公司采取的是事业部制组织结构。这是以组织的产品、地域和服务对象等为基础,把组织划分为若干事业部而组成的组织结构。事业部制组织结构是一种分权制的组织结构形式,它所划分的事

业部具有很大的权力，组织最高领导除保留人事管理、财务控制、组织监督等权力以外，把很大的权力下放到事业部。事业部由事业部部长负责，进行独立的业务活动和独立核算，并设有自己的职能部门。因此，事业部是组织最高权力下设置的具有半独立性质的管理部门。

（2）优点和缺点：事业部制可以使最高管理部门摆脱日常的行政事务，集中精力于组织的战略问题和决策，可以使事业部具有很大的自主性，有利于其主动性和积极性的发挥，有利于组织的专业化运行。另一面，事业部制也可能造成组织整体性下降，事业部本位主义增强，管理部门增加，机构设置重复等问题。

松下公司如解决其不足的.首先，松下设立格的财务制度，由其财务主管负责直接向总公司报告其财务状况，并且订立了格的会计制度：其次，松下建立公司银行，各部门的利润都汇总于此，同时各部门增加投资时，必须向公司银行贷款；第二，实行人事管理权的集中，松下认为人才是公司最重要的资源，每位超过初中学历的员工都必须经过总公司的仔细审核。所有管理人员的升迁都必须经过总公司的仔细审查；第四,松下公司采取集中训练制度，所有松下的员工都必须经过松下价值观的训练。这样就形成了一种分权与集权的结合。（注意：要利用题目材料中容答题）。

答：松下电器的组织结构

1 松下电器的组织结构图：其组织类型是产品部门化

2 这种组织结构的优点和缺点是：

优势： A能使企业将多元化经营和专业化经营结合起来，
B 有利于企业及时调整生产向；C 有利于促进企业的部竞争
D 有利于高层管理人才的培养

局限性： A 需要较多的具有总经理那样能力的人去管理各个产品部
B 主管会强调本单位利益，从而影响企业的统一指挥
C 由于*些机构重叠导致管理费用的增加

来源：(blog.sina../s/blog_43e3fd0901000aa*.html) - 管理学习题（VI）
_*isoo_新浪博客

【案例】——管理学案例分析题 15 例

管理学案例分析题

案例分析题 1

*建筑公司，经过几十年的发展，已经成为当地知名的建筑龙头企业。总结企业成功的经验，多管理人员归结为天时、地利、人和，如经济的持续发展、与当地政府、银行的良好关系，几十年形成的固定客户和良好的信誉，良好的员工素质等等。在 2008 年奥运景气鼓舞下，公司确立了打破地区界限，成为全国乃至世界知名建筑企业的远景和使命。当企业树立这样的远景和使命并为之努力时，发现曾经作为优势的“天时、地利、人和”似乎不在。例如，就在前不久，日本一家建筑企业在与公司谈判时，让公司在两天给出一个项目的报价。由于公司

没有既懂建筑专业又精通日语的人员，没有能够及时报价，很遗憾地没有抓住公司项目。

请分析该公司的外部环境，以及应采取的措施。

(1) 天、地、人是对公司外部环境的概括描述。从案例中可以看出公司过去的成功来自天时、地利、人和，构成了公司的竞争优势。当公司重新确立了“成为全国乃至世界的建筑企业”时，从案例中可以看出在政府、银行关系面、在地理面、在人员素质要求等面，都发生了变化，所谓的天、地、人已经不再成为优势。

(2) 因此公司要真正认清所处的外部环境，确定公司的使命和愿景，并围绕天、地、人等制定相应措施。具体措施应围绕培育公司的核心竞争力面：具有建立电子商务网络和系统的技能；迅速把新产品投入市场的能力；更好的售后服务能力；生产制造高质量产品的技能；开发产品特性面的创新能力；对市场变化作出快速反应；准确迅速满足顾客定单的系统；整合各种技术创造新产品的技能等面。

案例分析题 2

*地生产传统工艺品的企业，伴随着我国对外开放政策，逐渐发展壮大起来。销售额和出口额近十年来平均增长 15% 以上。员工也有原来的不足 200 人增加到了 2000 多人。企业还是采用过去的类似直线型的组织结构，企业一把手厂长既管销售，又管生产，是一个多面全能型的管理者。最近企业发生了一些事情，让厂长应接不暇。其一：生产基本是按定单生产，基本由厂长传达生产指令。碰到交货紧，往往是厂

长带头，和员工一起挑灯夜战。虽然按时交货，但质量不过关，产品被退回，并被要求索赔；其二：以前企业招聘人员人数少，所以厂长一人就可以决定了。现在每年要招收大中专学生近 50 人，还要牵涉到人员的培训等，以前的做法就不行了。其三：过去总是厂长临时抓人去做后勤等工作，现在这面工作太多，临时抓人去做，已经做不了做不好了。凡此种种，以前有效的管理法已经失去作用了。

请从组织工作的角度说明企业存在的问题以及建议措施。

(1)从案例中给出的信息看,企业明显采用的是直线型组织结构形式,这种组织结构优点是:直线型组织结构的优点:结构比较简单,所有的人都明白他们应向谁报告和谁向他报告。责任与职权明确。每个人有一个并且只能有一个直接上级,因而作出决定可能比较容易和迅速。缺点:是在组织规模较大的情况下,业务比较复杂,所有管理职能都集中由一个人承担,是比较困难的。

(2)显然当企业已经发展成为 2000 多人时,直线型组织结构制约企业的正常发展。如同案例中厂长面临的困境,要一个人管所有的事情,已经没有效果和效率了。

(3)企业需要采用适合企业发展的组织结构形式,例如管理进行专业化分工的直线-参谋型组织结构,考虑设立生产计划部门、人力资源部门以及后勤部门。这样就可以发挥直线-参谋型组织结构的优点,即各级直线管理者都有相应的职能机构和人员作为参谋和助手,因而能够对本部进行有效管理,以适应现代管理工作比较复杂而细致的特点,而每个部门都是由直线人员统一指挥,这就满足了现代组织活动需要

统一指挥和实行严格的责任制度的要求。

案例分析题 3

随着我国加入 **WTO** 企业面临新的机遇和挑战。*国有大型企业为了适应来自国外的竞争，以及企业长期健康发展，认识到要转变观念，加快建立现代企业制度的步伐，同时需要苦练功提高自身管理水平。而培训是先导。过去，企业搞过不少培训，但基本上是临时聘请几个知名专家，采用所有员工参加、上大课的培训式，在培训过程疏于控制。培训过后，有人认为在工作中有用，有的人认为没有什么用，想学的没有学到；也有人反映培训式太单一，没有结合工作实际等等。如果你是公司负责人力资源管理工作的副总经理，你该如何管理公司的培训工作。

(1) 虽然企业认识到培训是先导的重要性的认识。但正如案例中所显示的企业在培训面还存在多问题，如培训内容和形式的单调单一、培训过程控制和培训效果评估不够等。为了保证培训的有效性，应当从以下几面进行考虑。

(2) 针对案例中的问题，应采取的措施有：首先要对培训工作进行管理；其次要确保培训内容多样性。培训内容应包括政治思想教育、业务知识和管理等面的容；第三要采用多种培训法，包括系统的理论培训、职务轮换、参观考察等。

(3) 总之，在培训过程中，一般要着重解决以下问题：培训工作要与企业目标相结合；上级管理者要支持和参与培训工作；选择和培训好

论和实践要结合。

案例分析题 4

请阅读下面的一段对话：

美国老板：完成这份报告要花费多少时间。

希腊员工：我不知道完成这份报告需要多少时间。

美国老板：你是最有资格提出时间期限的人。

希腊员工：十天吧。

美国老板：你同意在 15 天完成这份报告吗。

希腊员工：没有做声。（认为是命令）

15 天过后，

美国老板：你的报告呢。

希腊员工：明天完成。（实际上需要 30 天才能完成。）

美国老板：你可是同意今天完成报告的。

第二天，希腊员工递交了辞职书。

请从沟通的角度分析美国老板和希腊员工对话，说明希腊员工辞职的原因并提出建议。

（1）在人与人的沟通过程中，有一定的特殊性，即由于人们的政治观点、经济地位、年龄、经历、、习惯等的不同，在沟通过程中，对同样的事情或谈话会有不同的解释和归因。

（2）在案例的对话中，美国老板问希腊人完成报告的时间，实际上是

员工并非不知道完成报告所需要的时间,只是想在美国老板下命令(希腊员工习惯于命令式的管理)。15 天过后,美国老板要报告(要信守承诺),而希腊员工已经尽力把 30 天的工作用 16 天完成了(并且认为延迟些时间没有问题)。希腊员工认为美国老板找麻烦,因此不得已而辞职。

(3) 因此,要认识和掌握在沟通过程中个体差异及其影响,从而保证沟通的有效性。如我们通常所说的移情作用、设身处地等就是有效沟通的手段。

案例分析题 5

*民营企业的老板通过学习有关激励理论,受到很大启发,并着手付诸实践。他赋予下属员工更多的工作和责任,并通过赞扬和常识来激励下属员工。结果事与愿违,员工的积极性非但没有提高,反而对老板的做法强烈不满,认为他是在利用诡计来剥削员工。

请根据所学习的有关激励等理论,分析该老板做法失败的原因并提出建议。

(1) 从马斯洛的需要层次理论我们知道,人类需要是分层的,分别是生理需要、安全需要、社交需要、地位和受人尊重需要、自我实现需要。马斯洛认为只有当低级需满足以后才会有更高层次的需要。主导需要决定了人的行为。

(2) 案例中该民营企业的老板可能忽视了员工的较低层次的需要,如

够对症下药，才导致该民营企业老板激励做法的失败。

(3) 要使得激励有效，应当了解员工的真正需要，并加以满足。在实施过程中，应当坚持物质利益原则，随机制宜，创造激励条件，把物质利益和精神鼓励相结合。

案例分析题 6

美国空军所采用的考评制度是美国多公共事务机构绩效评价的典型代表。这套考评制度要求，每位官衔在将军以下的军官的直接上级，每年一次为各位军官作出书面报告。评估报告的格式设计是统一的，适用于不同的军种和级别。表格留出的空白处较小，评估人员只能用精炼的语言总结各个军官的业绩。20 世纪 70 年代中期，这套评估制度受到了广泛的批评，因为它对员工的工作指派缺乏专业化的定义，导致了评估的主观性和不合理性，如对参谋人员领导才能的评估，这种法的作用就不大。

评估导致了评估制度的修改。在每个单位部，对业绩高低的评价比例进行了硬性规定，而且对评估程序也作了修改，每位军官要接受其主要上司以及一位附加评估人和一位审核人的共同评估。

问题：

(1) 运用管理行政法分析本案例的考评制度有什么问题。

行政法的实质是通过行政组织中的职务和职位进行管理。它特别强调职责、职权、职位，而并非个人的能力或特权。美国空军的考评制度

影响，且评估的主观性的存在，降低了评估质量。因而这套评估制度在 20 世纪 70 年代中期受到广泛的批评。

(2) 你能替他们提出较好的评估法吗.

我认为，员工业绩的评估，应注意：

- a.群众参与的法，即被评者业绩增加透明度；
- b.自我评估法，使评估结果减少较大的差异；
- c.量化评估与定性化评估相结合，结合确定被评者的绩效；
- d.要看今天的成绩，还要看昨天的绩效，综合分析研究。

案例分析题 7

在 20 世纪 80 年代，*艾珂卡因拯救濒临破产的美国汽车巨头之一克莱斯勒公司而名声鹊起。今天，克莱斯勒公司又面临另外一场挑战：在过热的竞争和预测到的世界汽车产业生产能力过剩的环境中求生存。为了度过这场危机并再次成功地进行竞争，克莱斯勒不得不先解决以下问题：

首先，世界汽车产业的生产能力过剩，意味着所有汽车制造商都将竭尽全力保持或增加它们的市场份额。美国的汽车公司要靠增加投资来提高效率，日本的汽车制造商也不断在美国建厂。欧洲和国的厂商也想增加他们在美国的市场份额。艾珂卡承认，需要对*些车型削价，为此，他运用打折扣和其他激励手段来吸引消费者进入克莱斯勒的汽车列室。可是，艾珂卡和克莱斯勒也认为，价格是唯一得到更多买主

问题是改进它所生产汽车的质量和性能。艾珂卡承认，把注意力过分集中在市场营销和财务面，而把产品开发拱手让给了其他厂家是不好的。还认识到，必须重视向消费者提出的售后服务的高质量。艾珂卡的第三个问题是把美国汽车公司（AMC）和克莱斯勒的动作结合起来。兼并美国汽车公司意味着克莱斯勒要解雇多员工，这包括蓝领工人和白领阶层。剩余的员工对这种解雇的态度从愤怒到担心，这给克莱斯勒的管理产生巨大的压力：难以和劳工面密切合作、回避骚乱，确保汽车质量和劳动生产率。

为了生存，克莱斯勒承认，公司各级管理人员和设计、营销、工程和生产面员工应通力协作，以团队形式开发和制造与消费者的需要相匹配的质量产品。克莱斯勒的未来还要以提高效率为基础。今天，克莱斯勒一直注重降低成本、提高质量并靠团队合作的式提高产品开发的速度，并发展与供应商、消费者的更好关系。在其他面，艾珂卡要求供应商提供降低成本的建议——他已收到上千条这样的提议。艾珂卡说，降低成本的关键是让全部 1 万名员工都谈降低成本。”

艾珂卡现已从克莱斯勒公司总裁的职位退休。有些分析家开始预见克莱斯勒的艰难时光。但一位现任主管却说，克莱斯勒有一项大优势：它从前有过一次危机，却度过了危机并生存下来，所以，克莱斯勒能够向过去学到宝贵的东西。

问题：（1）如用当代管理学法解决克莱斯勒面临的问题。

艾珂卡提出四种法解决面临的问题，基本上都是头痛医头、脚痛医脚

需求作为开展业务的出发点；企业要有新的社会责任理念开展业务活动；革新产品结构，不断推出科技含量高的产品供应市场；明确为人服务等等。无目的的兼并企业不是上策，根据市场需要，有大企业，也有中小企业。

（2）如用权变管理的思想解决克莱斯勒面临的问题.

权变管理思想就是客观环境不断变化的条件下，企业的经营行为要适应这种需要，不断提出新措施。根据克莱斯勒情况，先要运用各种措施处理好积压的汽车，这是回笼资金的重要办法；生产改进型的新汽车供应市场，争取有高的资金回报率；处理好与员工的关系，提高他们的积极性。其中对剩余员工的安排，应效仿日本企业的做法，较少去解雇，而应以发展经济去容纳较多的员工。

（3）克莱斯勒在今天该怎么做.

在今天，克莱斯勒公司应把握住网络化、知识化、信息化的条件，充分获取各种信息，开展自己的业务。“三化”是相辅相成不可缺少的，这要求克莱斯勒公司要多吸纳有用人才，壮大知囊团力量，这是壮大经济的保证。还要有可持续发展的理念，拥有各类资源，用好各类资源。最后按需要用各种办法来发展经济。

案例分析题 8

伦迪汽车分销公司是一家新成立的企业，下设若干销售门市部。

公司刚成立时，为具体体现管理，制订了若干的责任制度，运转

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/486045205015010115>