

使公司取得更好的绩效?



1-5 工厂经理比尔及其他人的工作

比尔·威廉森是一家生产小型器械的装配厂经理。每天,比尔到达工作岗位时都随身带来了一份列示他当天要处理的各种事务的清单。清单上的有些项目是他总部的上级电话通知他急需处理的,另一些是他自己在一天多次的现场巡视中发现的或者他手下人报告的不正常的情况。

这一天,比尔与往常一样带着他的清单来到了办公室。他做的第一件事是,审查工厂各班次监督人员呈送上来的作业报告。他的工厂每天24小时连续工作,每班次的监督人员被要求在当班结束时提交一份报告,说明这班次开展了什么工作、发生了什么问题。看完前一天的报告后,比尔通常要同他的几位主要下属人员开一个早会,会上他们决定对于报告中所反映的各种问题应采取些什么措施。

比尔在白天也参加一些会议,会见来厂的各方面访问者。他们中有些是供应商或潜在供应商的销售代表,有些则是工厂的客户。此外,有时也有一些来自地方、州和联邦政府机构的人员。总部的职能管理人员和比尔的直接上司也会来厂考察。当陪伴这些来访者以及他自己的属下人员参观的时候,比尔常常会发现一些问题,并将它们列入他那待处理事项的清单中。

他那待处理事项的清单好像永远没有完结。比尔发现,自己很明显地无暇顾及长期计划工作,而这些活动是他改进工厂的长期生产效率所必须做的。他似乎总是在处理某种危机,他不知道哪里出了问题。为什么他就不能以一种使自己不这么紧张的方式工作呢?

思考题:

1. 从管理职能的角度,可以对比尔的工作做一种什么样的分析?
2. 试运用管理者角色理论来描述比尔的工作,并完成表1-1中的各

项内容。

表 1-1

管理者的角色	本例中明示的浮动	本例中未明示但可能发生的浮动	活动重要性排序 (个人/小组)
挂名首脑 领导者 联络者 监听者 传播者 发言人 革新者 故障排除者 资源分配者 谈判者			

3. 试将工厂经理的角色分别与公司总经理和作业监督人员的角色作一比较,说明管理者工作与组织层次的关系。可以使用有关的角色表进行比较分析(见表 1-2、1-3)。

表 1-2 公司总经理的角色表

管理者的角色	特定例子	个人排序	小组排序
挂名首脑 领导者 联络者 监听者 传播者 发言人 革新者 故障排除者 资源分配者 谈判者			

表 1-3 作业监督人员的角色表

管理者的角色	特定例子	个人排序	小组排序
挂名首脑 领导者 联络者 监听者 传播者 发言人 革新者 故障排除者 资源分配者 谈判者			

对于公司总经理、工厂经理和作业监督人员这三种不同的职位请分别：

- (1) 标出任何有可能与该职位不相关的角色,并说明理由;
- (2) 对于可能存在于该职位的角色,请给出一个特定的活动事例,并说明每一角色可能在该职位工作中发挥的作用;
- (3) 按照该职位在每种角色上花费的时间多寡,对各种角色的重要性作一个人的排序;
- (4) 以 3—5 个学生为一组,讨论每个人的分析结果,然后以组为单位按上述步骤确定可能的角色及其重要性排序;
- (5) 每组指定一名学生作为发言人,向全班说明所在小组的分析结果,并与全班一起讨论和形成可能的结论。



1-6 形同虚设的总经理助理

王新是北京某经贸管理干部学院的教师,是学院难得的口才较好的几位教师之一,主讲管理学和市场营销基础课程,平时偶尔也替企业出谋划策、做些咨询,还写点书。常常有人夸他并建议说:“你的口才好、能力强,