**第三章 决策**

***案例一 新厂长的产品决策***

* 刘雷：1、厂长决策有误，不应放弃原有产品，而全力投产新产品。2、首先A产品可以减产，抽调出部分员工生产B产品，等度过危机之后，考虑减员，上线机器人代替部分员工的工作。3、产品单一说明开发创新不足，可以结合A和B的特点创新出来产品C。产品多元化以应对不断变化的市场需求才是制胜的关机。没有建立一套应对风险的机制，企业员工都半年只拿50%的工资，生产积极性如何调动？需要裁员保留更多的资金度过难关。
* 黄骏：对市场信息的调查不够充分，没有备选方案，然后选择最优方案，决策流程只是由厂长自己做决断，没让厂里中高层讨论。
* 谢诗汇：决策错误，他的决策依据只是A滞销，而隔壁的B成功做出的决策。可能会导致B的过剩等不良结果没有考虑。应该调研市场对临时政策的反应，评估市场对A产品容量的改变，进而调整A的产量。决策时应准备多套方案，通过决赛技术进行合理决策，决策结果要跟集团公司领导达成一致。
* 张乾畅：没有弄清楚A产品销量下降的根本原因，数据分析没做好。
* 许杨：1.厂长错误在于没有客观理性的进行分析和评估就进行了下马a产品改产b的决策。2. 1）多渠道获取完整的市场动向和经济政策等信息情报；2）进行SWOT分析，对内外部环境和组织自身优劣全面衡量；3）充分分析和评估备选方案，清楚每一个方案的所有可能的结果，并对可能遇到的风险做好应对措施；4）根据市场变化及时调整和纠正错误
* 邵玉英：1经济政策暂时调整，没有仔细研究政策。预估政策对产品a的影响时间。2、去影响政策。3、多方搜集资料，智囊团分析客观原因分别影响，有计划的规划a产品。没有详细做市场调研，形成可生产产品选择池。只是在自己观察范围内确定b产品的成功。没有详细分析市场需求的产品及受到各个方面影响的时候最有产品选型。
* 古：1、如果集团有相关的决策程序，厂长又是按照程序做决策的，厂长没有错误；2、如果我是厂长，我严格按照集团制定的决策程序做决策，决策定了，我就严格抓执行，市场需求有变化，继续按程序走决策流程。
* 胡晨：决策的信息来源过于单一，没有市场部专业职能部门。
* 吴珂：1决策没有错误。临时缓解了企业的困境保证不亏损就是在当时政策下很好的决策结果了，而且对于当时情况下经济效益有提升。2，应该随着政策的变化再做决策，想办法恢复原有A产品生产规模和水平，而且这是工厂可以实现的。
* 李泽民：开始的决策不一定有问题，先得活下去，改B是没问题，但不应该彻底放弃A产品，后面应该实时的关注市场变化，信息情报有点滞后，过程中产品单一化的问题没有很好的解决
* 陈彬：1、在当时工厂情况下，厂长决策有一定的道理， 但是不完全正确，决策不能凭眼前，缺乏情报和设计相关分析和活动， 厂长进行选择和实施前，应该先进行情报分析和设计， 2、如果我是厂长，我会先让情报部门，即市场部先做充分的市场调研，然后召开市场和产品设计会议，再做选择和实施 。
* 陈立群：厂长决策有误，分析如下：1、从决策主体看，应该需要群体决策，只有发挥群体的力量才能避免偏执；2、停A启B属于战略决策，战略决策的层级需要上升到董事会层面；3、从决策信息量看，停A启B决策信息单一；4、决策没有程序化，自主决策、主管决策的影响太大；

***案例二 建造阿斯旺水坝这一决策失误的原因？有什么启示？***

* 谢诗汇：这个案例我觉得修大坝的决策是正确的呀，牺牲了渔业带来环境问题，但发展了水电 控制了水灾，电力会促进工业和城市化。总体是利大于弊的
* 李泽民：决策采用的是乐观的准则，只考虑收益，没考虑损失。决策要从多方面考虑，同时也要考虑，短，中，长期的收益和损失
* 张行健：主要是方案调研不足和设计问题，没有详细的可研及评估，对可能存在的问题没有有效的应对方案。
* 路来顺：只考虑了利处，没有对建水坝这个工程的可行性、风险性进行充分的调研和评估，导致的负面影响远远超过了项目预期的收益
* 邸毅：前期对修建大坝造成的影响分析全，没有考虑到或者说对坏的影响预估不足。其实就是做决策之前不能只考虑乐观、悲观或者遗憾决策，要同时进行所有的决策，并综合考虑。
* 陈彬：决策失误的原因是：缺乏对保持自然界长期平衡和环境保护的认识、科学分析，虽然解决了部分问题，但是大坝运营起来也带来了不可估量的损失， 启示我们一定要尊重自然环境、科学规划长远环境保护措施，以便更好的造福人类、于利国利民。
* 黄凯：决策信息及判定标准比较单一，将主要关注点只放在了经济方面，未考虑对生态环境的影响。
* 吴珂：失误的原因是在决策前调查的不够充分，没能全面的思考水坝对后续的影响。启示是需要群体决策，联合生态部门、生物部门农业相关的管理单位一起为后续的问题提供解决方案。
* 马建宇：决策失误主要原因在于对期望损失方面的预估不足，对于预期损失相关情况的调研、认知不到位，预期效益关注点集中在廉价电力与水旱灾害上，而对生态的另一方面破坏没有充足认知，对负面效果没有认知导致了没有后备解决方案，致使灾害产生的损失远超预期。启示我们在决策时应从更多方面更多角度去综合判断，尤其是负面角度，不能仅从乐观的预期角度去做决策
* 全悦：原因:只考虑了收益，未考虑损失。启示：在做大的决定时，一定要科学决策，综合考虑利与弊，不能只关注一方利益，而弃其他方面的损失而不顾。
* 张世英：决策者对于大坝的修建期望效用和损益分析不清晰，对自然生态发展缺乏认识
* 许杨：在建设水坝之前可能未进行对于环境和下游影响的全面分析和评估，没做好可持续性发展的平衡
* 罗云：决策目标没考虑全面，只考虑了电力和水旱灾害等短期目标，没考虑到生态保护方面的目标；
* 古煜柱：1、如果当时的方案已经有预料到对生态环境的影响，只能说明当时决策者的价值观判断存在一定问题；2、任何一个方案都会带来正面的效果和负面的效果，如何保持平衡主要取决于决策团队的目标
* 张瑜晟：决策失误：在于考虑农业、工业、民生的受益，而忽视了自然环境的损失，可能历史的局限性；启示：我们坚持可持续发展的道路

**第四章 计划与控制**

***案例一：天安公司的管理创新***

* 谢诗汇：事前、事中、事后控制都有涉及。
* 马建宇：对供应商的前馈控制，对生产技术的同步控制和服务管理的反馈控制
* 黄伟明：管理创新，设立高产品计划，目标控制和过程，对员工生产过程进行监控和对员工进行培训供应创新
* 许杨：1.前馈控制（公司对产品的设计设立高起点,严格要求;加强了员工的生产质量教育和岗位培训；）2.同步控制（依靠公司设置的关键质量控制点对产品的生产过程全程监控，PDCA，供应管理创新）3.反馈控制（利用PDCA和PAMS方法,持续不断地提高产品的质量；协助供应厂家达到质量控制要求；通过大量的市场调研和市场分析活动制定了售前决策,进行了市场策划,树立了公司形象；购置先进的维修设备,建立消费者投诉制度和用户档案制度,开展多形式的售后服务工作,提高了消费者满意度。） 但是质量管理是不是全过程的啊，PDCA这三步都有吧

**第五章 组织**

***案例一：谁拥有权利***

* 马建宇：1，严高工实际工作中行使的是直线权力，实际应该行使的是参谋权力。2，下属企业在管理时存在职权混乱的问题与权力过于分散的问题，需要明确直线与参谋的职权范围，将决策权进一步集中在上级，确保下级部门和机构必须实际上依据上级的决定和指示行事
* 邹雨来：严高工实际行驶的是直线（生产副厂长）的权利。而他本应该行驶顾问（参谋）的职权。根据王华明的加强管理的目标，向王华明提出建议。而不是另立目标问题：职权范围不明确。和严高工一起商讨，确认决策权在王，不在严，严高工是否能够改变观点。如果无法改变，那么减少严高工的权利。
* 谢诗汇：1、参谋的权利。应该行使事前咨询权，直线采取行动前应听取参谋的意见；参谋要为直线的行动提供帮助，帮助其执行和下属部门的支持。2、管理上存在过于集权的问题。总经理的决策质量变低，没有贴近实际生产实际；组织对新的管理方式不适应，接收程度慢。建议总经理适当的分权给下属部门，团结各部门，重视生产和促销，统一组织目标，并采取切合实际的行动
* 黄伟明：严高工不单单是一个顾问，而是一个凭着自己有老经验和影响力对公司实现实际上的控制。严高工不除，公司无法改革成功，改革的最大的阻力就是旧势力（旧经营思想），而严高工为主要代表。员工的利益和公司改革没挂钩一起，使得员工对改革热情不高。员工对改革所带来的结果等相关信息不了解或渠道不通，使得员工不愿意改革。某些依赖性强的跟风派没有自己的思想和判断，想等改革有了成效才跟风。
* 黄凯：1、决策权；参谋权。2、集权与分权的矛盾，权力真空+未群策群力；1）召集核心管理人员，进行讨论，对优先生产还是优先管理进行决策；2）如果总经理深思熟虑后，仍然认为应优先管理，则应向上级汇报情况，同时尝试说服严高工或换掉包含严高工在内的关键人员，如更换关键人员权力不够，需向上级申请；
* 李泽民：1、形式直线的权利，应该行使参谋的权利。2、权利和责任不清晰，思想不统一，厂长控制力不够，无法达到有效的执行力。刚上任的厂长，应该要充分强调和贯彻集权的思想，不要让老领导参与行政决策。
* 张士强：1、严高工实际工作中行使的是直线的权力，而不是获得的参谋的授权。2、参谋对职权未正确认知，参谋利用原有影响力，与实际管理决策相悖，造成命令不统一，企业未正确选择下级，对于下级选择时，实际了解不够建议更换参谋，严高工直接管生产，并禁止其参与其他方面决策，通过调整其他部门的组织结构，调动积极性，改善状况。严高工主抓的生产很有效，但其他方面就很糟糕了，合理利用人才
* 韩慧慧：决策权，参谋权。越权管理。 进行管理培训，统一管理思想。
* 张世英：1.公司的决策权力/监督及信息统一，不滥用职权 2.增加部门适应能力，集权
* 许杨：1.厂长是直线权，严高工作为顾问应该行使参谋权2.1）存在直线和参谋权的矛盾。2）任何改革都是“一把手”工程， 明确直线与参谋的关系，明确权责，统一命令，进行必要控制，分清双方的职权范围和存在价值，授予参谋机构必要的职权权利，提高参谋人员的积极性。具体做法：直线管理人员应为参谋人员提供必要的信息条件王厂长使用管理改革方案施行集权，将生产方面分权让严高工等人正确发挥参谋的作用，辅助推行改革

***案例二：比特丽公司的分权管理***

* 杨沫：1.可以做的更好，要在加强财务部门集中管理的同时,实行各职能部门的分口管理，分级分权管理按其业务范围规定财务管理的职责和权限，核定经济指标，定期进行考核。这样，就可以调动各级各部门管理财务活动的积极性。
* 杨沫：2.参谋人员可以提出专家独特意见做出更正确的决策。明确必要的职权关系；授予参谋人员必要的职能权力；给予参谋人员必要的工作条件，使其能够及时了解直线部门的活动进展情况，并提出更具有实际价值的建议。
* 黄凯：1、可以，分权应是授权方式，总公司应有最终管理权；2、为直线管理人员提供科学有效的建议；权责划分、互相尊重、直线人员做出决定时应提前告知参谋人员、参谋人员应执行直线人员的最终决策。
* 谢诗汇：1、分权做的更好可以加强子公司的责任和加强监督权。子公司分别售卖产品，分别承担营收指标，可以细化营收、市场、用户等 指标要求，确保分权后仍能按集团利益经营。通过指派参谋，授予参谋一定的监督权。2、参谋人员的作用有对子公司经营决策提供顾问咨询，机构采取行动前应咨询参谋的意见，参谋需关注子公司的经营在集团的共同目标上。协调参谋和直线的关系，需明确职能分工，相互尊重各自的权利，相互不越界，相互提供工作帮助。
* 李泽民：1、可以在将一些分公司做一些合并的管理，建立区域分工公司，既不需要完全的集权，又可以缓解组织过于分散，造成总部无法控制和了解分公司的情况。2、参谋就是辅助直线人员进行工作，提供后备力量保障支持，要明确二者的关系，权利，同时授予参谋必要的权利
* 韩慧慧：1. 分公司自负盈亏。 2. 参谋人员能帮助企业提供建议，规避风险，协助决策，但是不能过分干涉，权责分明。
* 邹雨来：1、 可以做的更好，由现在的分部式结构，改编为混合式结构。2、 参谋人员可以提供建议，帮助与集团进行协调，。
* 张乾畅：1、可以，集团主要掌握人事和资金回笼下放权力，其他权利可以下放分公司 。2、参谋人员主要是咨询服务，提供最优解决方案的作用，最终选择哪个方案由直线人员来拍板，直线人员对方案的成败负主要责任。
* 张世英：1. 分权方面可以给分公司设置目标指标，完成指标的可以继续分权，完不成的集权管理。2. 给建议与指导 / 可以给直线与参谋共同的KPI目标设定
* 许杨：1.可以做更好，可以各子公司设定合理kpi独立考核，自负盈亏，关于财务方面各公司都单独设财务部门，定期向总公司提交财报，利用总部财务专家加强控制。2.1）参谋作用：是帮助直线进行工作的，向直线提供协助服务和咨询活动的人或部门2）统一目标和进行培训，提高管理者的水平和控制能力；明确直线与参谋的关系，分清双方的职权范围和存在价值，授予参谋机构必要的职权权利，提高参谋人员的积极性；直线管理人员应为参谋人员提供必要的信息条件
* 心有千千结：1.可以做的更好，需要平衡好集权与分权的关系，适度的集权。2.参谋人员为直线人员提供咨询顾问服务。直线人员对方案的结果负责。

***案例三：北欧航空公司—“关键时刻（MOT）”的管理创新***

* 许杨：1.战略目标的改变是“关键时刻”的管理创新，促进了公司战略及组织类型等组织变革，扭转了北欧航空公司亏损破产的局面并实现盈利。2.“一切以客户为中心”的服务理念和管理原则，对组织模式调整提出了方向，颠覆了传统的上令下行的管理方式。强调服务业的出发点不是产品，而是顾客。3.扁平化组织优势：“横向管理模式”鼓励企业中人与人之间平等、坦率、随和地协同工作，强调跨部门的合作和对一线人员的授权，信息传递快，沟通效率高，节约成本。适用于管理层级少，集权为主的扁平化组织企业。
* 马建宇：1，战略目标的改变与明确提供了变革的目标，明确了努力方向，为组织统筹公司资源与优化提供了方向性指导。同时也使得公司更适应改变后的经营环境。2，通过更改管理理念的方式降低对克服组织模式调整的阻力的难度，也指明了调整方向，加快了调整速度。3，扁平化组织增加了管理幅度，提高了市场变化的适应能力，有利于降本增效，培养人才。适用于环境变化不稳定，产品内容流程能较好实现扁平设计的公司。
* 谢诗汇：1、战略目标改变为公司走出困境起到关键作用，客户第一的理念发挥到了极致，凸显了跟同行的差异化，赢得了市场，从而挽救了企业。2、关键时刻的管理理念，从客户旅程跟工作人员的交互出发，重视客户的每次互动，为了保证每次交互都能最好的体验，就需要给基层充分的授权，要求中层管理人员服务响应于一线员工。原有的组织结构是不具备充分授权一线的，因此对组织模式的调整起到直接推动作用。3、与传统金字塔式的对比，扁平化组织能较好的授权一线，能充分调动员工积极性；沟通加强横向协同，提高组织效率；获取客户和市场的反馈更加及时，保持客户美誉和市场优势；工作流程重塑。扁平化的组织适用于创新性较强的组织
* 张世英：1.提高了公司在航空业的竞争力，服务与管理理念领先于市场，并证明是有效。2.改善激励了员工，减少矛盾于冲突，放权给一线员工，体现分权管理3.横向管理体制，信息传递快，能在市场敏捷应对

**第六章 领导**

***案例一：关于员工激励的对话***

* 黄伟明：努力程度与最终报酬不对等。利用报酬激励应针对，有积极性没能力M2,有能力没积极性M3，M1直接淘汰，M4按提成算报酬即可。通过对任务量和任务难度进行度量评等级，再根据员工完成任务的量和类别计算报酬，总的来说就是：基本工资+绩效工资+奖金的分配方式
* viki\_dan：问题1：员工辞职的原因是工作得不到相应的报酬，付出与回报不成正比。问题2：可以用马斯洛原理来看问题，针对处在第一至第三层需求的员工。问题3：激励+报酬留住人才，调动员工的积极性。
* 马建宇：1，激励不足，不能满足员工期望需求，导致员工辞职。2，针对工作能力优秀、工作成果优秀、工作努力的员工3，绩效评定对标奖金之类的方式
* 颜贝妮：1、工作与报酬不对等，且缺乏激励；2、高技术人才、创造高价值的员工、；3、物资激励（短期、中期、长期），精神激励（职级晋升、人才落户)、竞争激励（评优、末尾淘汰）
* 张士强：1、工作内容和薪资水平不匹配2、能直接影响公司营收的，能影响公司稳定性的，能降低公司成本，不可替代或短时间不可替代的人才，能力提升较明显的，工作更为努力的。3、责权利对等，鼓励一部分人，渴望进步的给更多机会，渴望薪水的，根据情况实际情况进行激励
* 邸毅：1， 自己的付出与结果与别人的付出与结果不对等，不公平；2，对于挑战激励完成的人应予以对应的报酬激励；3， 报酬激励与挑战激励相结合。
* 许杨：1.报酬不合理；2.针对1）工作能力强 2）工作成熟度高的人才；3.根据马斯洛需求理论对不同的岗位岗级员工进行分析，从物质性、精神性、竞争性去激励员工，如对新员工组织团建，让老员工分享工作经验，对工资低的进行加薪等
* 杨沫：1.薪资报酬和工作性质。2想找些挑战性工作的员工，觉得现有工作已经觉得无趣无味了。3如果我是总经理方式计算薪资，调动激励员工。

***案例二：对话***

* 黄伟明：1.单向沟通，老板要求，员工没有选择2.员工回答的时间使老板对完成类似报告时间有了概念，因此员工被其他同事厌恶3.老板没有给员工解释的机会，没有体谅员工难处
* 颜贝妮：沟通中有曲解，老板希望员工提出时间期限，员工认为老板限定了时间；员工来不及完成，也没有及时与老板沟通；员工提出了延期一天，老板没有询问原因。
* 许杨：1.原因员工可能认为老板给了不合理的工作命令，不合理的时间完不成工作，所以提出辞职2.员工和老板中存在沟通问题，老板未商定报告质量要求，员工未对15天的时间进行反馈，没说明实际需要的时间又也未说明要离职的原因

建议：在工作沟通中明确1）实际工作量和质量要求 2）商定双方都认可的交付物和时间节点 3）完成工作期间要在关键节点和老板进行沟通确定框架和方向避免返工和逾期。完成报告前可先列提纲 ，递交给老板，根据反馈意见修改，如果变动大就可以提出增加时间，也可以合理管理老板的预期，避免工作偏差

* 张世英：属于单向沟通方式. 1.希腊员工并没有准确预估完成报告时间，并且在明知没有通过非正式沟通的方式向美国老板反馈真实情况，并且在美国老板询问时慌称次日完成，最终被迫辞职。 2. 美国老板在过程中没有询问员工是否遭遇困难，并予以协助。
* 黄凯：原因：1）单向沟通，沟通不彻底，导致双方认为的工作完成时间不一致；2）员工没有将实际情况告知老板，使老板错误估计工作时长；3）老板在未得到员工准确答复的情况下，未继续沟通。

建议：老板应给员工一定的时间确定工作量，进而确定工作时长。员工应基于实事求是原则进行沟通，如所需时间较久，需向老板说明缘由。

* 吴珂：自上而下的沟通导致员工压力很大，也并没有答应，老板却以为他默认了