

2003年MBA联考 - 管理模拟试题二及答案(8) PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/159/2021_2022_2003_E5_B9_B4MBA_c70_159467.htm

案例3：南港电子公司（每小题2分，共10分）南港电子公司坐落在中国沿海一个大开放城市，是制造精密电子仪器的合资企业，到1992年底为止，正式合资已近一年了。总经理保罗·马洛面对着所取得的成绩及所发生的问题可谓喜忧参半，喜的是公司在这一年的时间里已取得相当成绩，某项主要产品获得了国际权威电子机构认可的质量合格证书，前不久美国一家杂志的记者来访，保罗还大谈一通公司进展；忧的是工人们的不满情绪溢于言表，不仅牢骚很多，而且工作消极被动。他就曾亲眼见到一些工人上班时间打瞌睡，有人甚至坐在机床上休息。中国人简直是个谜，不但跟美国人大不相同，就跟他打过交道的几个东南亚国家的工人也不同。近来居然有30多名工人正式打报告要求调回原单位，听说还有更多人有此意向，这直接影响到公司的工作效率及质量，必须下决心及时加以解决，记得有人曾提醒他，到中国搞管理要注意文化差异，但他觉得，问题在于这些中国人的思想认识跟不上西方的现代管理方法。合资前后南港电子公司是由中、美、港三方合资的企业，首期投资额为3千万美元。中方由南江电子总公司出资入股，占50%股权；美方由BW公司出资，占股权35%；港方DK公司占股权15%，厂址直接设在南江电子总公司下属的南江导航雷达厂，干部与职工也大多是雷达厂的原班人马。该雷达厂前身791厂原本是一家生产海军用雷达的军工企业，80年代初军转民时，成为电子局下属综合性电子企业“南江电子总公

司”的一家分厂，原厂里的大部分现役军人也都直接转业，继续留在雷达厂工作。随着改革开放，搞活经济等政策的不断深化，南江电子总公司的业务迅速扩大，技术力量年的发展已跟不上形势。1988年，为了利用外资，引进先进设备、技术和管理方法，南江电子总公司开始积极寻找合资的外商伙伴。他们首先找到的是香港的DK公司，该公司与美国大型电子企业BW公司有传统的联系，BW公司是名列美国500强之一，享有盛誉的跨国性大企业，其电子产品中也不乏军工用品，与国防机构联系较多。通过DK公司引见，南江与BW公司历经为期3年的谈判，终于达成三家合资协议，1991年1月，正式宣告“南港电子公司”成立。南江电子总公司的总经理兼任合资企业董事长，BW公司的保罗马洛被任命为总经理。中方的李立三和港方的何冰清分别担任主管生产和财务的副总经理。由于何冰清是位资深的财会专家，经验丰富，因而兼任公司的总会计师。李立三原是南江导航雷达厂的厂长，1962年毕业于某重点大学电子系，后被分配到海军，从事技术工作。70年代初，被提拔为管理干部，直到1979年担任起了791厂主管生产的副厂长；成立南江导航雷达厂时，他又被提升为厂长。保罗今年58岁，曾在海军服役，担任技术军官，退役后加入BW公司，一直从事电子产品的销售，作过地区销售经理，也曾在马来西亚等几个东南亚国家中BW公司的分公司担任过总经理，成绩可观。他知道BW公司在中国投资是看中了中国市场的巨大潜力及廉价劳力。初访南江导航雷达厂时，保罗对那里的技术力量和产品质量印象很深，但该厂的管理很落后，基层管理者整天在一线干活，像个高级技工，责任不明、赏罚不清，大锅饭现象严重。他决心向南港

推行西方的管理制度，改变现状。在合资的过程中，原南江导航雷达厂的工人、干部可自愿与新公司重新签订合同，不愿签合同者，回南江电子总公司重新分配。由于南江电子总公司历来效益不错，职工福利在该地区范围内是数一数二的，因此很多职工对是否参加合资企业犹豫不决，加上传统的认为合资企业工作无保障，更使一些工人下不了决心。在此情况下，南江电子总公司决定保证合资企业中原雷达厂职工（新招聘者除外），可享受南江电子总公司原有的一切待遇，并且一旦被合资企业解雇，南江电子总公司将负责重新安排工作，最后，原1082名雷达厂职工中，有887人与新公司正式签订了合同。合资后，公司对组织结构进行了重新调整，总监以上的正职均由美方派人担任，正职经理也部分由美方担任；对中方管理人员也进行了重新安排，除上层管理者由总经理任命外，对基层管理者采取了“优化组合”的方式：经理任命主任，主任再挑选手下的班组长和工人，落选的前雷达厂干部到基层当工人。保罗还亲自与负责人事与培训的经理罗宾一道，为主任及经理们制定了严格的职务说明，规定他们不许亲自干工人的工作，要承担起管理者的责任来。同时，他们制定并实行了严格的等级制度：公司自上而下共分18级，总经理为18—17级，总监为16—15级，经理为14—12级，主任为11—9级，工人为7—1级；在工人的级别当中，每一部门有相应的名额比例，只能按比例提级。为刺激工人的积极性，在级别工资上也拉开档次，保罗希望通过打破原来工人与管理者收入差别不大的传统，刺激管理者真正承担起责任来。合资后工人与管理者的实际收入差距较大，每月工人与主任的总收入差可达300元左右。合资以来的

问题 据大致了解，公司中约有200人不满现状，生产受到一定程度的影响，但由于主任和经理们严格的控制，任务还勉强可以完成。保罗对此觉得不可思议，他想：“合资后工人的工资普遍至少增加了1/3，他们不但不好好干活，居然还有人要走。要走吗，我们并不恐惧，总归有的是后来人，但也不应该便宜了他们。如今他们走了以后还可到南江电子总公司找份好工作。合同中的这一条，当初定的时候我就不同意，如果没有这条后路，看他们还闹着要走？合资以后招来的那些人，就听话多了。”为了更深一步了解各方面的意见，找到解决问题的办法，保罗从某咨询机构请来一位调查员，以中方代表的身份，听取各层次人员对合资以来公司经营的意见和看法。经过一段时间的工作，调查员向保罗递交了一份书面报告，如实反映了各个层次人员的想法，其中令保罗感到意外的是，中上层管理人员也牢骚满腹。李立三：“我虽是中方最高层干部，却没有实权，几乎是一个形同虚设的傀儡，最多只能执行一点总经理布置的具体工作，他不了解中国情况，表面上愿意听取我的意见，实际上是我行我素。公司里一些重要职务都有美国人顶着，中方人员权力很有限，我毫无办法，一切只好由他们去吧。保罗说：‘合资协议上明确规定要学习美国先进管理技术。’我说，规定是学你先进的一面，不先进的学个啥？他说美国的还能有不先进的？那好，这回我倒要看看美国‘先进的’管理方法到底有多大神通！”王应洪（生产部经理）：“我们这位美国部长简直是‘太上皇’，什么都是他对，经常大发雷霆，武断得很。他瞧不起咱中国人，常对工人大喊大叫，好多工作我们明明干得不错，偏要再去美国高价聘请一些洋技工来，他们的技

术也不比我们高明，工资却高出我们几十上百倍，很多人对此不服气。再说，我们现在用的许多东西都从美国进口，连拖把、扫帚、工作服也要进口，这不是浪费吗？说是引进新设备，合资一年了，没见多少新设备，却进口不少零部件，有些零部件明明我们国内也有，质量也不差，他们这是向中国销产品，花这些钱，我们觉得心痛。光叫中方干部学现代管理，我看他们老美自己首先就该学。”安启文（一车间调试工段主任）：“我原在海军服役，后来到791厂工作，我们的优良传统是官兵一致，干部带头。如今这儿的美国人要求我们不要干具体活儿，只能搞管理，说是‘给你高薪不是要你作高级技工，而是要你管理。’可哪有那么多管理工作？再说这么一来，疏远了群众，大家有怨言，‘钱多拿那些。还甩大袖子，整天别个步话机逛悠：’我们自己也过意不去。”李明仁（四车间总装工段五级工）：“刚来时挺高兴的。以为能多挣点钱，但如今钱拿的并不多，比对面的合资饮料厂少拿多了，活儿却重了不少；并且公司根本不重视我们，对工人也不关心，烘干组工人整天高温作业，加热炉还是半自动，但根本不让工人们休息，稍微坐一会儿，就说你懒，最后干脆连凳子都给撤走了。合资前我们不但可以坐下休息，车间还有报纸可阅读，现在倒好，有事没事也得站在那儿，当官的只知道监视工人，你干活儿他看不见，伸一下懒腰他肯定就会走上前来。”施万春（二车间三级工）：“现在七级、五级的位置都是满的，干一辈子也不一定能混上个七级工，主任那么年轻，这辈子算是没希望了。说是按考试成绩定级别，成绩也不公布，干了十几年的老工人只是个三级工，刚招聘来的小翻译却都是五级工。有的三级工技术并

不比五级工差，实际上很多三级工都在干五级工的活儿，拿三级工的钱。不干吧，说你不服从领导，要扣分；干吧，又觉得生气。”刘长惠（四车间质检员）：“以前我们是主人，还有职代会可以发表意见，现在强调一级管一级，有问题逐级上报，这一弄，我们从主人变成了雇员。以前工人可以直接找厂长解决问题，现在只许找主任，主任给不给你向上反映，会不会走样，有没有人听，谁知道，合资快一年了，很多人还认不出哪一位‘老外’是总经理。”“也不知道公司里是谁说了算，外国人说制度都是中国人定的，而中方干部则什么都是‘外国人说的’，我们这些小工人只有闭眼干活儿的份儿；时间长了，也懒得管那么多，上面叫干什么，咱就干什么，只要月月能拿到钱就行了。”

结尾从合资的第一天开始，保罗就信心十足，他希望将南港电子公司建成世界级企业，在发展内部能力的同时，他也致力于国内外市场的开发。一年来，的确取得了许多突破性进展，并且前景十分乐观。然而面对现存的问题，保罗也意识到，要巩固现有成绩，取得更大的进展，必须改变现状。他琢磨着如何开展工作，从哪儿入手？怎样才能调动全体职工积极性？问题的根源究竟出在哪儿？

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com