

北大MBA管理学案例库（7）PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/233/2021_2022__E5_8C_97_E5_A4_A7MBA_E7_c70_233513.htm 温特图书公司的组织改组

温特图书公司原是美国一家地方性的图书公司。近10年来，这个公司从一个中部小镇的书店发展成为一个跨越7个地区，拥有47家分店的图书公司。多年来，公司的经营管理基本上是成功的。下属各分店，除7个处于市镇的闹区外，其余分店都位于僻静的地区。除了少数分店也兼营一些其他商品外，绝大多数的分店都专营图书。每个分店的年销售量为26万美元，纯盈利达2万美元。但是近3年来，公司的利润开始下降。2个月前，公司新聘苏珊任该图书公司的总经理。经过一段时间对公司历史和现状的调查了解，苏珊与公司的3位副总经理和6个地区经理共同讨论公司的形势。苏珊认为，她首先要做的是对公司的组织进行改革。就目前来说，公司的6个地区经理都全权负责各自地区内的所有分店，并且掌握有关资金的借贷、各分店经理的任免、广告宣传和投资等权力。在阐述了自己的观点以后，苏珊便提出了改组组织的问题。一位副总经理说道："我同意你改组的意见。但是，我认为我们需要的是分权而不是集权。就目前的情况来说，我们虽聘任了各分店的经理，但是我们却没有给他们进行控制指挥的权力，我们应该使他成为一个有职有权，名副其实的经理，而不是有名无实，只有经理的虚名，实际上却做销售员的工作。"另一位副总经理抢着发言："你们认为应该对组织结构进行改革，这是对的。但是，在如何改的问题上，我认为你的看法是错误的。我认为，我们不需要设什么分店的业务经

理。我们需要的是更多的集权。我们公司的规模这么大，应该建立管理资讯系统。我们可以透过资讯系统在总部进行统一的控制指挥，广告工作也应由公司统一规划，而不是让各分店自行处理。如果统一集中的话。就用不着花这么多工夫去聘请这么多的分店经理了。""你们两位该不是忘记我们了吧?"一位地区经理插话说："如果我们采用第一种计划，那么所有的工作都推到了分店经理的身上；如果采用第二种方案，那么总部就要包揽一切。我认为，如果不设立一些地区性的部门，要管理好这么多的分店是不可能的。""我们并不是要让你们失业。"苏珊插话说："我们只是想把公司的工作做得更好。我要对组织进行改革，并不是要增加人手或是裁员。我只是认为，如果公司某些部门的组织能安排得更好，工作的效率就会提高。" 思考题：1．有哪些因素促使该图书公司要进行组织改革? 2．你认为该图书公司现有的组织形态和讨论会中两个副总经理所提出的计划怎么样? 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