

北大MBA管理学案例库（1）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\\_233528.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/233/2021_2022__E5_8C_97_E5_A4_A7MBA_E7_c70_233528.htm) 比特丽公司的分权管理 比特丽公司是美国一家大型联合公司，总部设在芝加哥，下属有450个分公司，经营着9千多种产品，其中许多产品-如克拉克棒糖，乔氏中国食品等，都是名牌产品。公司每年的销售额达90多亿美元。多年来，比特丽公司都采用购买其他公司来发展自己的积极进取战略，因而取得了迅速的发展。公司的传统做法是：每当购买一家公司或厂家以后，一般都保持其原来的产品，使其成为联合公司一个新产品的市场；另一方面是对下属各分公司都采用分权的形式。允许新购买的分公司或工厂保持其原来的生产管理结构，这些都不受联合公司的限制和约束。由于实行了这种战略，公司变成由许多没有统一目标，彼此又没有什么联系的分公司组成的联合公司。1976年，负责这个发展战略的董事长退休以后，你--德姆就是在这种情况下被任命为董事长。新董事长德姆的意图是要使公司朝着他新制定的方向发展。根据他新制定的战略，德姆卖掉了下属56个分公司，但同时又买下了西北饮料工业公司。据德姆的说法，公司除了面临发展方向方面的问题外，还面临着另外两个主要问题：一个是下属各分公司都面临着向社会介绍并推销新产品的问题，为了刺激各分公司的工作，德姆决定采用奖金制，对下属干得出色的分公司经理每年奖励1万美元。但是，对于这些收入远远超过1万元的分公司经理人员来说，1万元奖金恐怕起不了多大的刺激作用。另一个面临的更严重的问题是，在维持原来的分权制度下，应

如何提高对增派参谋人员必要性的认识，应如何发挥直线与参谋人员的作用问题。德姆决定要给下属每个部门增派参谋人员，以更好地帮助各个小组开展工作。但是，有些管理人员则认为只增派参谋人员是不够的，有的人则认为，没有必要增派参谋人员，可以采用单一联络人联系几个单位的方法，即集权管理的方法。公司专门设有一个财务部门，但是这个财务部门根本就无法控制这么多分公司的财务活动，因此造成联合公司总部甚至无法了解并掌握下属部门支付支票的情况等等。思考题：1. 比特丽公司可以在分权方面做得更好吗？2. 你对德姆的激励方法有何看法？3. 参谋人员有何作用？如何协调直线与参谋人员之间的关系？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](http://www.100test.com)