

Management Case analysis

管理学 案例精析

余 敬 刁凤琴 主编



中国地质大学出版社

全国迷你型MBA职业经理函授双证班

颁发双证：注册钢印高级职业经理资格证书（可学分转移对接国际学位）+
国际 MBA 高等教育研修证书（随证书附带全套学员学习档案与中英文成绩单）。



招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证（全国通用 国际互认）	收费标准
职业经理MBA高等教育双证班	高级职业经理CEO资格证书+2年制MBA高等教育研修结业证书	1280 元
人力资源总监MBA高等教育双证班	高级人力资源总监资格证书+2年制MBA高等教育研修结业证书	1280 元
酒店经理MBA高等教育双证班	高级酒店职业经理资格证书+2年制MBA高等教育研修结业证书	1280 元
营销经理MBA高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2年制MBA高等教育研修结业证书	1280 元
职业培训师MBA高等教育双证班	高级企业培训师TTT资格证书+2年制MBA高等教育研修结业证书	1280 元
财务总监MBA高等教育双证班	高级财务总监CFO资格证书+2年制MBA高等教育研修结业证书	1280 元
市场总监MBA高等教育双证班	高级市场总监CMO资格证书+2年制MBA高等教育研修结业证书	1280 元
企业管理师MBA高等教育双证班	高级企业管理师资格证书+2年制MBA高等教育研修结业证书	1280元
品质经理（品质管理师）EMBA双证班	高级品质管理师职业经理资格证书+2年制MBA高等教育结业证书	1280元
生产经理（生产管理师）EMBA双证班	高级生产管理师职业经理资格证书+2年制MBA高等教育结业证书	1280元

学习期限： 3个月 （学制2年允许工作经验丰富的学员提前毕业）

收费标准： 全部学费 **仅1280元**（含学习、认证、辅导、注册全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的 MBA 导师的面授费用，是职业经理人首选的学习方式。

证书说明： 毕业颁发双证书与面授学员完全一致，证书没有函授字样，全国通用、国际互认、证书电子注册查询，随证书附带全套学员学籍档案、成绩单和权威人才推荐函。



教材说明：为学员同步配发的实战MBA书本教材、电子教程、香港国际MBA导师精彩授课语音视频教程3大部分。教材都是完全实战版的经典教程（职业经理人九大必修版块、八大MBA 经典教材）只要按教材认真学习，完全可以帮您走出现有企业管理的困境，实现管理知识突破性提升。



学习辅导：实战专家、知名教授为每一位学员随时提供1 对1 顾问式邮件教学和答疑，顾问式教学更会使你胸有成竹的走向成功职业经理人的工作岗位。



证书样本（全国招生 函授学习 权威双证 请速充电）

（高级职业经理资格证书样本）

（两年制研究生课程高等教育结业证书样本）



主办单位

中国经济管理大学是经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、高等函授教育等，所颁发的各类证书国际通用。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。

承办单位

美华MBA教育中心是国内最早举办MBA 实战教育的专业化办学单位之一。美华人侧重于把复杂的知识简单化，深奥的理论通俗化，迄今为止，已为社会培养“能力型”管理人才近万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【指导教师】

实战派MBA导师徐传有教授等专家顾问全程教学辅导。



【学费缴纳方式】

方式一:邮局邮寄	邮寄地址:哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码: 150020
方式二:学校帐号	开户银行: 哈尔滨市商业银行龙江支行 学校帐号: 184080723702015 企业户名: 哈尔滨市道外区美华管理人才进修中心
方式三:太平洋卡	户名: 王海涛 帐号: 40551220360141505 身份证号: 230105197511102319
方式四: 邮局卡	户名: 王海涛 帐号: 602610301201201234 身份证号: 230105197511102319

可以选择任意一种方式缴纳学费, 建议使用第四种方式(邮局卡缴费, 比较方便快捷)收到学费的当天, 学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。



【考试说明】

1. 卷面考核: 毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷(与工作相关联的基础问卷)
2. 论文考核: 毕业需要提交 2000 字的论文(学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出 5 点独特的企业管理心得)
3. 综合心理测评等问卷。



【报名须知】

- 1 报名时请直接邮寄4张2寸免冠近照(要求蓝色背景);
- 2 学员需提交身份证复印件与个人详细简历一份。

学校网址: www.mhjy.net

☐ ☐ 报名地址: 哈尔滨市道外区南马路120 号职工大学109 室美华教育

☐ ☐ 邮政编码: 150020 ☐ ☐ 咨询电话: 0451—88723232 ☐ ☐ 咨询教师: 王海涛



职业经理 MBA 必修实战教程

千本好书免费下载网址 www.mhjy.net

前言

联合国教科文组织对有关专家进行包括课堂讲授教学法在内的多种管理教学法教学功能评价意见的调查结果表明,案例教学在知识传授、学生分析能力的培养、知识的保留力以及学生的接受力等评测指标上均位居前列。管理教育自身的特点和管理学的学科属性以及管理教学实践也已经证明,案例教学法是贴近实战,培养和锻炼学生管理技巧、分析判断和决策能力的最有效的方法。

在我国,由于管理学教育起步比较晚,案例教学法虽已为越来越多的管理院校所接受和采用,但效果却不尽如人意。从总体层面上看,目前我国多数高校尚不能完全摆脱传统教育模式和教育观念的影响,传统的课堂讲授方式在教学中占据主导地位,教学中偏重理论知识的传授,过分强调知识的系统性和完整性,缺乏对学生进行管理实践层次上的能力、技巧和操作方法上的训练。案例教材建设的相对滞后使得我国管理教学内容与管理实践存在着比较严重的脱节现象,学生缺乏实际应用能力。

管理学是融管理理论与案例于一体的课程,而目前无论是从事管理学教学的教师、还是所使用的教材、教学方式与内容等比较注重管理理论。因此,为顺应世界管理教育的发展趋势,迫切需要编写理论与经验相融合的、注重培养学生综合管理技能的且富于时代感的案例教材。

然而,目前国内外管理案例教材基本上是与 MBA 配套或翻译过来的,与管理学相配套的案例教材不多,且多半仅限于罗列一些案例而不加以分析。即使是世界最畅销的管理学经典教材,如 S. P. Robbins 和 M. Coulter 编写的《管理学》(第 8 版)(Management),James H. Donnelly 等人编写的《管理学基础》(第 10 版)(Fundamentals of Management)教材,其案例也只是附在每一章的最后,未加案例分析,没有给学生提供案例分析的方法论指导,这在一定程度上直接影响到学生管理实践技能的培养。

为顺应世界管理教育的发展趋势,本书主编及部分作者 1999 年受国土资源部年轻教师资助计划项目资助,开展了较为深入的管理案例分析和研究,2000 年编写出版了《管理学案例》教材,于 2002 年已售罄。学生们普遍反映,该教材能使他们在学习管理学基础知识的同时,更好地掌握在不同的管理情景中如何发现问题、综合分析问题,提出实施方案和解决方法的一般管理技术和综合实践技能,为他们真正进入管理角色提供了第一手资料。为了进一步推动我国管理学课程教学的重心从纯理论讲授转向更具应用性的以案例为主的经验与理论相融合式的教学,为师生管理案例教学提供更直接的指导与分析范例,本书在原《管理学案例》教材的基础上,通过增加大量的典型案例精析与团队练习点评与分析,为读者提供方法论上的指导,使其能更好地掌握管理技术和综合实践技能。该书的出版将促进管理学课程教学的重心从纯理论讲授向更具应用性的以案例为主的经验与理论相融合式的教学的飞跃,顺应世界管理教育的发展趋势。

本书是在 2000 年出版的《管理学案例》的基础上更新、扩充而成的,新版增加了大量的典型案例精析、团队练习点评及选集,故更名为《管理学案例精析》。全书分五大部分。一是案例教学法,二是管理案例精析,三是管理案例选集,四是团队练习点评,五是团队练习选集,案例和团队练习所涉及的知识点涵盖了管理与管理者、管理思想、计划、组织、领导和控制等管理学的所有内容。

该教材的主要特色为:

(1)案例取材新、针对性强,即针对管理学各核心知识点编写和精析案例,案例选择兼顾了典型示范、应用实战、现实新颖并具有较高的理论价值,主要取材于近几年国内外著名企业最新的管理实践成果,既有据国外经典案例改编的,也有国内本土化经典案例以及正在发生的现实案例。案例汇集了近年来国内外著名企业如:海尔、格兰仕、东风、IBM、福特等的最新管理实践成果。

(2)案例结构体系设计独特、形式多样,该教材没有象其他管理学或案例教材那样只满足于泛泛地罗列一些案例,而是通过巧妙的情节构思,生动的事件描述,把问题寓于情节之中,形成了“案例主体—教学功能—关键词—问题—知识点链接—案例分析”于一体的独特的案例体系。通过增加案例精析这部分内容,对案例分析、课堂讨论进行指导,引导学生更好地获取综合管理技能与实战技巧,尽快进入管理“角色”。

(3)团队练习点评与选集板块的设置,充分体现了管理学教学重在讨论、思考和主动参与的教学定位。

(4)通过管理案例教学法知识性介绍,提供案例“教”与“学”的艺术,从而为师生提供方法论上的指导。

在本书编写过程中,我们参阅了不少国内外有关管理案例的经典著作、杂志和报纸等,我们还在上述文献资料的基础上改编了部分案例,在此,对这些原著者,我们献上深深的谢意。所编写的案例大部分是

编写组成员基于实际调研、咨询素材而编成的，也有相当部分的案例系根据第二手资料改编而成的。书中有些案例采取了掩饰写作手法，如虚拟了企业名、当事者名，有些数据也作了不影响事件发展和问题分析的适当调整。为了使案例所描述的问题更加集中，有些案例还虚拟了一个会议或某个情节，旨在通过巧妙的情节构思，生动的事件描述，把问题寓于情节之中，提高案例的教学价值。需要特别说明的是，所有案例都是为案例教学而编写的，不说明有关组织和人员对管理问题的实际处理效果。

参加本书编写的成员及分工为：

余敬撰写了第一部分“案例教学法”，编写了第二部分管理案例精析中的案例 1、2、3、5、6、10、13、15、16、21、22、24、31、32，第三部分管理案例选集中的案例 9、16、20、21、22、27、28、34、36、39、40，第四部分团队练习点评中的团队练习 1、2、3 中的教师点评，第五部分团队练习选集中的团队练习 1、5、9、10、11、13、16、17、18、20、22、24、25。

刁凤琴编写了第二部分管理案例精析中的案例 4、5、11、12、14、23、30、33，第三部分管理案例选集中的案例 4、32，第四部分团队练习点评中的团队练习，第五部分团队练习选集中的团队练习 6、12、21。

严良编写了第二部分管理案例精析中的案例 31、32，第三部分管理案例选集中的案例 3、40。

覃家君编写了第二部分管理案例精析中的案例 9、35，第三部分管理案例选集中的案例 5、18、24、25、38。

孙理军编写了第二部分管理案例精析中的案例 7、8、19、34，第四部分团队练习点评中的团队练习 4。

郑晓军编写了第二部分管理案例精析中的案例 10、18、20、25、27、29、32。

刘家国编写了第三部分管理案例选集中的案例 6、7、14、26、31。

刘宇清编写了第三部分管理案例选集中的案例 16、20。

王柏轩编写了第二部分管理案例精析中的案例 3、32，第三部分管理案例选集中的案例 35、37、40。

陈莲芳编写了第三部分管理案例选集中的案例 2、10、12、15、17、30。

王陆萱编写了第三部分管理案例选集中的案例 8、11、13、23、29。

高勇强编写了第三部分管理案例选集中的案例 1、19、23、33、39。

廖蓓蓓编写了第二部分管理案例精析中的案例 15、17、26、28，第四部分团队练习点评中的团队练习 1、2、4，第五部分团队练习选集中的团队练习 14、19

姜一编写了编写了第二部分管理案例精析中的案例 15，第四部分团队练习点评中的团队练习 1、2，第五部分团队练习选集中的团队练习 8、13、14、19

魏秀丽编写了第五部分团队练习选集中的团队练习 2、3、4、7、15、23、26、27，负责为所有团队练习冠名等工作。

高谋艳编写了第二部分管理案例精析中的案例 7、8，负责第四部分团队练习点评中的团队练习 1、2、3 的学生示范分析部分的整理工作。

魏玉轩编写了第二部分管理案例精析中的案例 13、16，第三部分管理案例选集中的案例 9、34。

喻婷编写了第二部分管理案例精析中的案例 4、33，第三部分管理案例选集中的案例 32。

本书由余敬负责总体框架设计和总纂工作。魏秀丽、高谋艳参与了大部分文字校对与修改工作。

由于编者水平有限，加之国内案例资源缺乏，这套案例精析书尚有诸多不足之处，敬请读者批评指正。

最后，特别感谢为本书的编写无私提供原始素材的东风汽车集团公司、深圳市华为技术有限公司、百威啤酒公司、一汽红塔集团、红桃 K 集团公司、华北油田分公司、武汉钢铁公司大冶铁矿等单位的领导和有关同志，感谢中国地质大学出版社，为本书尽快出版所给予的支持，感谢中国地质大学管理学院严良院长、出版社梁志社长、徐润英编辑，管理学院及其工商管理教研室的领导和老师们对本书的编写给予的大力支持和帮助，感谢提供团队练习示范分析的授课班级的同学们。

《管理学案例精析》编著者

2006 年 4 月

第一部分 案例教学法

一、管理教育的特点

席卷全球的第三次科技革命与信息时代的到来，不仅给管理教育提出了新的挑战，而且带来了管理教育的勃兴。世界各国的高等管理教育受到了前所未有的重视和发展，管理教育的改革浪潮风起云涌。

作为世界公认的，首屈一指的，并享有管理教育“西点军校”之美称的哈佛商学院，曾于 1993 年组织专家对美国和国外 23 个教育单位的 MBA 的教育情况进行了调查和比较研究，并提出一份名为《对外比较汇总报告：MBA：领导和学习》（External Comparisons Summary Report: MBA: Leadership & Learning）的专题报告，由于该报告对西方 MBA 教育的状况与发展趋势作了典型的概括、分析与总结，从而成为指导当今世界管理教育改革的典范之作。从这份研究报告与世界发达国家管理教育研究及其改革的实践可知，管理教育的一些共同特点与发展趋势主要表现在以下几个方面：

1. 将培养目标定位于造就全面管理者

传统的管理教育主要通过传授纯理论和理性知识以及讲授分析报告来教管理。后来发展到运用归纳的方式来阐述理论知识，通过案例分析引导学生去获取理性知识；或运用演绎的方式，利用演讲来传授理论，但案例只是被用来说明理论。随着当今世界性管理教育的重大结构性变革，以美国为代表的发达国家开始重新界定管理教育的性质，他们将管理教育的培养目标定位于造就全面管理者，而不是职能部门的专家。强调学校应该给予学生在未来企业竞争中全面管理的知识和技能，而非某方面的专门知识和技能，以培养学生从全面管理的角度来发现、分析、解决管理者所面临的错综复杂问题的能力。这就使管理教育的中心任务由教管理理论扩展到同时教授各种管理技能，以造就全面管理者上来。这一目标取向反映了当今市场经济国家更多地强调有实践经验、具有全面知识的高素质的人才需求倾向。这不仅符合管理科学本身的特点和其内在的认识规律，而且有利于学生综合管理技能的培养和开发。

2. 力求建立一种全新的教育理念，即面向实际、注重一般管理、并基于相互影响和经验式教学的教育理念

由于用人单位和学生更加注重实用性的知识与技能，欧美等发达国家的管理院校纷纷改变传统的理论驱动型的教育方案，为学生提供“一般管理”的观念和框架，使教学更加密切结合企业的实际，教学法的重心从纯理论讲授转向更具应用性的以案例为主的经验与理论相溶合式的教学。为使管理教育方案贴近实际，始终保持“前沿”知识的能力，全美最有影响力的 10 所优秀工商管理院校通过案例将管理实践引入课堂，使用报刊或公司提供的真实数据和原始资料为课堂教材，以解决课堂教学材料的时间滞后性。如美国杜克大学的经营管理课程就是以西屋电器公司计算机提供的数据作为课堂教学素材的。并通过“请进来”、“走出去”的方法以及“产学研”合作，创设师生参与实践的机会，密切学校与企业间的双向运动，通过相互影响和相互促进，不断追踪管理科学最新发展动态。

3. 以市场为导向，注重教学方案的整体化，设置或开发新的以培养学生技能为中心的应用性、技能性、综合化课程

毕业生的“适应能力”已成为当前市场经济国家用人单位的首选条件。适应市场经济发展的需要，改变过去课程按功能划分而局限于某一狭窄领域的现象，通过相互交叉和综合设置各种应用性和综合化的课程，已成为管理教育的发展趋势之一。综合的过程包括在原有一套功能性课程上增设共同课程主题、案例和练习，到开设新的多系科支持的综合性课程，如由不同专业领域的教师共同开设和讲授一套综合性课程或剖析复杂的大案例，使学生掌握实用性综合管理技能。

围绕全面管理者这一基本培养目标，发达国家的管理院校还注重从微观的角度设置课程和组织教学内容。哈佛商学院为 MBA 开设的经营战略与方针、组织行为学、市场营销管理、人力资源管理、财务管理、管理经济学、企业、政府与国际经济等 10 个著名的工商管理讲座，汇聚了一整套管理企业的方法和管理技能的精华。加拿大西安大略工商管理学院 MBA 的必修课也是基于企业管理的基本职能和管理决策者必

备的知识和分析技能设置的,从而提供给学生“一般管理”的知识框架和分析方法。按照系统的观点,从课程结构、教学环节、教材选择与建设到教学设施等方面对教学方案进行整体化设计,使学生能从整体、更广阔的视野看问题,掌握解决管理问题的基本技术和技能。

4. 以案例教学为主的多样化教学方法

哈佛商学院以实行案例式教学著称,加拿大西安大略工商管理学院采用一日三个案例的全案例教学模式,美国最具影响力的10所优秀工商管理院校也基本上是采用以案例为主或案例与理论相结合的教学模式。通过案例教学,使学生们处在管理者的职位上思考问题,调动自身的所有知识和潜能解决问题,从而获得未来企业环境中所必需的知识结构和管理技能。哈佛商学院的MBA学生总共要学习800个案例,案例以全世界真实的经济和企业背景为基础,涉及各种主要的管理理论与实践,使学生掌握成功地经营企业的思路和方法。案例的覆盖面之广,使学生接触到远远超过一个企业可能出现的所有问题。在案例教学的基础上,强化现场实习、专题录像讨论、计算机模拟管理、工商界名人讲座等教学环节,是目前管理教育改革中值得重视的问题。

5. 注重学习过程,开发学生的管理技能

学习的过程比学习的内容更重要。在加拿大和德国的管理院校,几乎所有的管理理论和技术全部靠学生自学,即便是复杂的概念和技术,教师在课堂上也只是通过问答等形式强调一下。每门课都布置有大量的课外阅读资料。加拿大西安大略工商管理学院的学生课前平均日阅读量为70~80页。哈佛商学院为MBA学生开设的必修课中有25%的课程由学生以课外活动小组的形式完成,并要求学生每天阅读2~3个案例,作出详细分析笔记,为课堂发言作准备。通过阅读布置的教科书、资料和案例,理解有关的概念、理论和技术,使学生学会自主学习,获得阅读、理解和计算等基础技能以及综合知识、分析解决问题的能力。为提高学生的适应能力,各管理院校纷纷增设更多的技能培养课程,并设计有一整套技能自我估价方案,其内容涉及学生个人才能评估、适应各自需要的个性化的学习计划、同行反馈信息、个人学习目标的设定等。还通过提供赴国外实习训练、参与公司的经营活动、完成集体项目、担任企业咨询顾问等方式,培养学生领导、交际、谈判等方面的个人技能。

6. 管理教育中信息化、国际化的趋势日益加强

培养既懂企业管理又有全球意识、懂得国际管理的人才,已成为世界高等管理教育发展的大趋势。美国和德国的许多管理院校开设有国际管理方面的课程,主要包括国际学、外国语言、国际贸易、国际财务管理、国际货币经济、多国企业管理等。信息化使各国的管理教育高度重视计算机教学,美国杜克大学复夸管理学院把今后的发展重点放在信息技术上,3/4以上的课程使用计算机。课程涉及计算机试验程序、管理信息系统原理、决策系统、系统模拟、信息系统与法律等,使学生能使用计算机对模拟的复杂的商务信息流和市场变化情况进行分析决策,掌握现代化的管理手段和技能。

7. 强调多元化,鼓励创新

美、加、德等国的管理教育普遍强调,学生和教师不仅是最优秀的,而且应来自各个方面,应有不同的背景。哈佛商学院把具有优秀的潜在管理才能作为学生唯一的入学标准,并拥有一支庞大的“明星教授群”。多样化不仅体现在学生的国籍、工作经历、入学前所学专业上,而且还体现在教学方案、评分制度等各个方面。教学方法兼容案例式、模拟式、演讲式、研讨式、扮演角色式、考察式、小组(个人)专题项目研究等。评分制度的标准也因不同学校而异,哈佛商学院以课堂发言占分数的25%~50%,其余根据考试成绩与论文进行评分。

多元化为创新提供了前提,世界许多国家都把培养学生的创造性素质作为未来管理教育的目标。管理教育中跨学科的趋势日益加强,美国许多管理院校招收管理与工程、管理与法律等方面的双学位硕士生,部分管理院校还招收集工程、计算机和工商管理“三项全能”式的工商管理硕士,以满足新型横向型公司的需要。

我国的管理教育尚处于起步阶段,社会主义市场经济的发展,迫切需要培养和造就有能力参与国际竞争的高级管理人才。虽然我国和别国的国情不同,教育资源和人的素质不同,不能简单模仿照搬别国做法,但对于别人符合管理教育特殊规律、具有普遍性的经验,我们应根据本国国情和各校校情消化吸收,逐步建立和发展适合管理教育规律的现代教学体系,以缩短我国管理教育与国际先进水平的差距。

管理学是一门实践性很强的综合性学科,管理对象、管理过程所涉及的因素的多样性,以及管理问题的随机性和不确定性,使得直接或简单地应用管理理论和原则往往不能有效地解决问题。管理既是科学又是艺术,管理的艺术性在于管理的实践性。实践是艺术,对于同一管理情景,在一定的科学管理原理的指

导下，其实际管理问题的解决并无固定模式，也不存在唯一最优方案，必须随机制宜，有针对性地提出解决的办法。管理的科学性使得部分管理原理、知识可以通过课堂讲授教给学生，而艺术性则使得部分管理原理、知识无法通过课堂教学进行传授，特别是技巧和能力的培养。而管理技巧和管理能力的培养在管理教育中尤为重要，科学管理之父泰勒曾言：“科学管理迈出的每一步都是一个演变，而不是一种理论。在任何时候都是实践先于理论……我所知道的所有同科学管理有关的人都准备随时抛弃任何方法和理论，而支持能找到的其他的更好的方法和理论。在科学管理中，任何东西都不是一成不变的。”^[1]

可见，管理技巧和管理能力的获得主要不是靠教而是靠练。因此管理学教学的基本目的，不仅要求学生掌握管理的理论知识，更重要的是使学生学会如何将管理的理论知识运用于管理实践。基于此，教师不仅要向学生传授基本的管理知识，使他们在管理实践中有理论作指导，更重要的是注重传授给学生思考问题的技巧和方法，着重培养他们发现问题、分析问题和解决问题的综合管理能力。

联合国教科文组织对有关专家进行包括课堂讲授教学法在内的多种管理教学法教学功能评价意见的调查结果表明，案例教学在知识传授、学生分析能力的培养、知识的保留力以及学生的接受力等评测指标上均位居前列。管理教育自身的特点和管理学的学科属性以及管理教学实践也已经证明，案例教学法是贴近实战，培养和锻炼学生管理技巧、分析判断和决策能力的最有效的方法。它利用角色扮演法、管理游戏和实战模拟法等手段，能为学生们创设高度拟真的管理情景，使他们处在管理者的职位上思考问题，调动自身的所有知识和潜能解决问题，获得未来企业环境中所必需的知识结构和管理技能，从而培养学生分析解决问题的综合管理能力。目前，案例教学法已为越来越多的管理院校所接受和采用。

二、管理案例与案例教学法

（一）管理案例

1. 管理案例的概念

所谓案例，其实就是借助于文字、符号等对某一情景、状态所作的记录、描绘。案例在不同的领域有不同的提法。如医学上的案例称为病例，军事上的案例称为战例，法律上的案例称为判例等等。管理上的案例，是指用于管理教育过程中的一种教学案例，其英文是 **Business Case**。

关于管理案例的定义，研究者们从各自的角度作出了不同的解释。如：

管理案例是对某一特定管理情景的客观书面描述或介绍。

管理案例是取材于企业内所发生的一组事实，或者一串对话，它提供一个或数个问题供学生思考。

管理案例像讲故事一样描述一个工厂或企业成功的经验或存在的问题。管理案例是企业管理人员所面临情形的客观描述，以使学生对管理实践进行分析。

管理案例或者像电影剧本一样娓娓道来，或者像一个将军的回忆录或士兵的日记，最终都是提供给学员一定的信息，然后留下一连串需要解决却没有标准答案的问题。

管理案例是一个组织情况的书面描述，它提供了这个组织有关人员、行动、目标及环境等各方面的资料。但描述者对这些事实情况，不作任何分析。

上述定义从不同的角度或从某一方面揭示了管理案例的内涵。本书从管理学教学的角度对“管理案例”作如下定义：管理案例是指根据一定教学目的需要，在对企事业单位管理实际状况进行调查研究的基础上，围绕一个或数个管理问题而对特定的管理情景所作的客观的书面描述。该定义较全面地概括了管理案例的性质、特征和功能。

2. 管理案例的特征

3. （1）鲜明的教学目的性

4. 管理案例是适应教学需要而编写和采用的，通过案例分析与研究，目的是使学生能更好地掌握、深化管理理论知识和技能，培养和开发学生的自学能力、从本书所作的管理案例定义中，我们可以看到管理案例具有以下特征：

（2）问题性

管理案例客观描述的真实的的管理情景，总是带有一个或数个管理问题。这些管理问题或隐或现，有的

^[1]泰勒《工厂管理》，第137页，转引自【美】丹尼尔·A·雷恩著《管理思想的演变》，北京：中国社会科学出版社，1986，pp157

被直截了当地提出，有的则巧妙地隐含在一般的阐述中。案例中所提供的管理问题，有的在案例描述的情形中已经得到解决，但要求学生解决问题的思路、途径和方法加以评论；有的则尚待解决或对问题的解决根本就只字不提，把充满疑问的管理情景提供给学生，等待他们自己去观察、思考、分析，提出自己认为满意的解决方案和途径。

（3）高度摹真性

管理案例是在对企事业单位管理实际状况进行调查研究的基础上编写出来的。它特别强调案例内容的真实、客观。尽管为了保密和案例的效果，案例中某些地方（如：企业名、数据等）有虚拟、掩饰的成分或作了必要的删减合并处理，但基本内容和事实必须来源于管理实践，具有真实性，而不能凭空地人为杜撰，同时案例编写者也不应将自己的见解掺杂到案例中。高度的摹真性还反映在它所提供的信息是零乱的、含蓄的甚至是不完全的或多余的。现实世界中多半没有一种精确的答案，却有受时间、资源和人才等条件限制的多种选择。通过管理案例把充满疑问、缺陷和问题的高度摹真的管理情景提供给学生，迫使学生透过看似一团乱麻的管理状况，学会观察、思考分析、整理加工、判断比较和决策，使学生在未来复杂多变的企业环境中的决策能力得到充分训练。这种能力也正是案例教学法要培养的。

3. 管理案例的种类

管理案例有几种主要的分类方法。按学习功能来分，可分为描述评审型案例和分析问题型案例。所谓描述评审型案例是指对企事业单位管理中的一个或几个方面的管理问题的背景、处理过程和结果所作的客观真实的描述。这类案例的突出特点是描述而不带任何评价，它要求学生通过分析研究案例，评审其长处和不足，并陈述理由。描述评审型案例主要用以提高学生观察和研讨问题的能力，并掌握和深化理解相关的管理理论知识，这类案例较适合于案例教学的初学者。分析问题型案例是指在案例情景描述中或明或暗地给出可供分析讨论用的问题，让学生独立找问题、拿主意、做决策。分析这类案例的关键在于识别和挖掘管理问题，因为这类案例中的问题设置颇有技巧，学生常常会被案例中枝节性情景、局部问题的描述所困扰，感到理不出个头绪来。这就要求学生要善于捕捉有用的信息或线索，不要被表象所迷惑，要从细节性的描述中抓住实质性问题，尔后根据组织的内外部条件针对问题做出决策。通过这类案例的教学，意在训练学生发现问题、分析问题和解决问题的能力。这类案例也是管理案例的主体。

管理案例还可按内容分为专题型案例和综合型案例。所谓专题型案例是指针对管理中某一方面（如：决策、计划、组织、领导等）的问题而编写，供学生分析某一方面的问题用，加深学生对某一教学内容（或知识点）的理解。这类案例的特点是短小精悍、问题突出。综合型案例是指以组织整体为对象，对事关全局的关键问题的多方面因素所进行的描述。这类案例涉及面广，信息或明或暗，问题的表象错综复杂。有时给出管理者不同的解决思路和途径，有时则不提出任何解决问题的方法，这就要求运用大跨度的知识来进行分析、判断，提出合理的解决问题的方案，借以训练学生在错综复杂的管理情景中综合分析问题和解决问题的能力。

管理案例的分类是多样的，如美国最有代表性的分类还有“芝加哥式”和“哈佛式”。前者实乃简单案例，一般是在讲课过程中，给学生分发案例，让他们进行研讨，师生们一起以客观的、局外人的眼光讨论分析，从中寻求管理的一般原理和原则。后者是一种复杂案例，取材于现实发生的相当复杂的管理问题，这类案例分析时要按一定的程序进行，但重点放在解决问题的过程上，目的在于提高学生解决问题的能力 and 判断力。“哈佛式”与“芝加哥式”所不同的是，它从主观的、当事人的角度来分析，把自己当作案例中的某个角色，身临其境地去分析、决断。

（二）管理案例教学法

管理案例教学法，简称案例教学法。所谓教学法是师生为达到教学目的而开展的教学活动的一切方法的总和。它是在一定的教学思想指导下的教学方式方法及组织形式等所构成的体系。教学法既包括教师的教法，也包括学生的学法。

1. 案例教学法的诞生和发展作为案例教学这种形式，在医学界、法学界和军事界出现得较早。医学院将病人的病情、治疗过程等记录下来形成病例，利用这种病例进行教学。法学院教师把实际发生的某些法律案件和判理过程以及律师的辩护词记录下来，形成判例，供学生在课堂上分析研究。军事学院则将战役的实情记录下来，形成战例进行教学。管理案例和上述病例、判例和战例一样，也是将某组织管理中的情况记录下来供教学用的。

管理教育中的案例教学法为美国哈佛商学院所首创。1918年哈佛商学院的教师在课堂上首先运用自己掌握的实际管理实例进行教学，虽然在起步阶段，哈佛商学院使用案例进行教学也是相当不完善且阻力很

大，但由于哈佛商学院始终不移地坚持和贯彻这种方法，才使案例教学法在美国管理教育中生根开花，形成独树一帜的管理教育风格，也正是有了案例教学这种新方法，才有了管理理论和管理实践的真正结合，使管理案例的教学工作得到了蓬勃发展。当前，除作为美国和世界工商管理教育泰斗的哈佛商学院以全案例教学著称于世外，美国最具影响力的 10 所优秀工商管理院校，如斯坦福大学商学院、麻省理工学院斯隆管理学院、芝加哥大学管理学院、宾夕法尼亚大学沃顿管理学院、威斯康辛大学达顿学院、密歇根大学工商管理学院等，也基本上采用以案例为主或案例与理论相结合的教学模式。案例教学法利用角色扮演法、管理游戏和实战模拟法等手段，通过学生阅读案例，教师指导、帮助学生分析事实和有关数据资料，使学生们处在管理者的职位上思考问题，调动自身的所有知识和潜能解决问题，大大拉近了管理教学与实际商战竞争的距离，使学生获得未来企业环境中所必需的知识结构和管理技能。从这个角度看，解决问题的答案并无对错之分，重要的是分析过程。通过解剖实际案例，使学生学会如何发现问题、分析原因以及寻找解决问题突破口的方法。由于案例以真实的经济和企业背景为基础，覆盖面广，涉及各种主要的管理理论与实践，使学生接触到远远超过一个企业（组织）可能出现的所有问题，从而使学生在案例教学中能掌握成功地管理不同组织的思路和方法。学生批判性的阅读能力、分析性的推理能力以及实用性的决策能力，可在案例分析过程中逐步获得，进而达到深化学生对课程内容的理解，提高应用知识能力的目的。

实践证明案例教学法贴近实战，是培养和锻炼学生管理技巧、分析判断和决策能力的最有效的教学方法。

2. 运用案例教学法教学的价值和不足

3. 第一，案例提供给学生许多他们不可能亲身经历的活生生的企业的实际问题。在短暂、真实的模拟管理情景内，学生们有机会接触和了解到不同组织的各种情况，为今后从事实际管理工做准备。

第二，案例不仅体现了教学目的，而且可以加深学生对课程内容和理论的认识和理解。课程所提供的理论，是管理学家和学者们通过观察、研究而收集和归纳出的精华。当这些理论与案例融合在一起时，就变得更清晰、更具体，提高了学生们对理论知识的感悟水平。通过案例学习，学生们还可以看到理论是如何应用于实践的，甚至可以从实践中去归纳出管理的原则、验证管理理论，这对提高学生的诊断调查的能力是一种很好的方法，而且可以帮助学生学活知识。

第三，案例学习要求学生参与，为学生提供了一个陈述和表达自我思想和观点的机会。在案例的讨论过程中，学生必须深入研究案例，有效地组织和归纳自己的观点和结论，然后在全班讨论会上表达出来。班上的同学不一定接受你的观点，他们同样也做了相应的分析判断，于是争论迭起。课堂上众说纷纭，各持一辞。在现实的管理世界中，情况往往也是如此。通过这些陈述、讨论和辩论，学生们将逐步获得有效地表达和有效地说服他人的经验。学生们在所有案例讨论中所获得的经历，预演了未来职业中的许多情景，这无疑对他们将来的职业生涯会有很大帮助。

实践证明运用管理案例进行教学效果很好。学生们普遍称道案例教学使他们理论功底更扎实，知识学得更快，分析问题和解决问题的能力大大提高。但它并非完美无缺，因为案例教学最大的不足是它不能完全代替理论教学。运用案例教学法进行教学，首先要求学生要有一定的经济、管理理论知识作基础，学生若具备一定的实际工作经验，则案例教学效果更好。如果学生在理论基础不健全、不扎实的前提下去做许多分析和讨论，案例讨论是很难讨论起来的，即使讨论了也是盲目的、浮浅的或不切合实际的，充其量也只是纸上谈兵而已。其次，运用案例教学法进行教学要求要有合适的、好的案例。分析案例就是分析实际，投身实践。如果案例编写不切题、甚至失真，或问题过于隐含或显露，就难以起到诱导学生去思考的作用。而要选择、编写一个好的案例却非易事。再次，案例教学对教师和学生要求都很高。哈佛商学院推行的全案例教学，其成功的奥秘之一源于其拥有世界上一流的教师和一流的学生。知识经济时代瞬息万变，案例也需要不断地推陈出新。在案例教学的过程中，学生的质量和状态很关键，学生的个性和心情有时也会严重影响到案例学习的效果。

正因为案例教学法存在这些不足，现在许多世界著名学府已探索出让案例教学能更好地体现其价值的教学方式，连闻名于世的老牌的哈佛商学院，也在致力于管理教育改革。目前流行于某些著名学院的“项目教学法”、“国际化教育法”、“计算机模拟管理演习”等，就是对案例教学的改革或变种。

必须强调的是，案例教学法不过是一种“工具和方法”，它不能代替一切和包揽一切，它必须根据当时的具体情况，必须与其他教学方法相结合，并由优秀的教师潜心准备和灵活引导，学生主动、积极地参与，才能显出其威力和效果。

（三）管理案例的教与学

1. 案例教学的基本过程

案例教学的基本过程因课程、教师和学生而异。但在长期教学实践中，人们总结出一套有效的运作步骤，具体为：

(1) 个人阅读和分析准备。在课下完成，先由老师选定某一案例，说明案例的主要内容和学习目的，推荐相关的参考资料，布置问题，引导学生去读案例。学生阅读案例，查阅有关资料，认真分析案例后，写出阅读分析提纲。提纲并非对问题作答，问题是用来指导学生如何去读案例的。案例分析就是分析问题。一般经过识别问题、分析原因、提出措施和选定解决问题的方案这四个步骤。分析内容为问题点、事实和原因、对策。分析提纲的内容一般包括：案例的主题；了解的背景；识别的问题；掌握已有或需补充的信息、资料；提出解决问题的初步思路和支持依据；预测可能的结果等。

(2) 小组预备讨论。为课堂讨论作预准备。小组可由教师划定或学生自由组合。通过小组讨论，明确小组成员各自的任务，如谁查阅资料，谁准备发言提纲，谁代表小组在全班做先锋发言等。在小组讨论中，小组成员彼此交流争辩，再整理列示。小组成员应在案例分析过程中就某些问题达成共识，如案例中存在的问题、产生原因和对策等。

(3) 全班课堂讨论。这是案例教学的中心环节。一般按摆事实、找问题、查原因和做决策这几步进行。由学生简要介绍案例中的主要情节，尔后找出问题，并明确主要问题所在，再查明问题产生的原因，提出针对性的解决措施和方案，最后经权衡分析选择满意的对策。在课堂讨论结束前，教师要结合课程教学的内容说明该案例所涉及的管理理论、原理和原则，还应就教学目的进行讲解说明，并就有关要点归纳总结。

(4) 个人书面分析报告。在上述步骤的基础上，一般还要求学生写出个人分析报告。报告应突出自己的分析观点，同时融入他人的分析所长，补充或修正小组乃至全班讨论的结果等。分析报告内容一般由基本结论、论点和论据构成。基本结论包含案例的关键问题，主要解决方法。这一部分要求文字精练、观点明确。论点应概括分析关键问题所在，并阐述采取解决问题方案的理由。论据可用数据、图表等来支持上述论点。分析报告一般字数在 3000 字以内。通过撰写书面分析报告，培养学生综合分析的书面表达能力。

2. 案例教学的经验原则

案例教学不仅要有一个基本的程序或步骤，而且还应有一些应遵守的经验原则。掌握这些原则，可以使案例教学更规范、更有效。这些经验原则主要有：

(1) 变抽象谈论为具体分析。案例教学的目的是培养学生解决实际问题、分析具体症结的能力，而不是泛泛的高谈阔论。无论是实际管理者还是正在学管理的学生，他们面对的都是实际的具体问题。这些问题往往比较复杂，牵涉面较多，变化性也大，不是课堂上或纸上所能模拟的。在处理这些问题时，往往会遇到缺乏必要的信息、现有资源不能满足需要、各种目标相互冲突等诸多情况。通过案例教学要使学生认识到，作为一名管理者，在未来的真实的管理情景中，针对某一具体问题，很难找到简单的能包治百病的药方。事实上，对不同的管理情形需要有不同的观点和看法。

(2) “知”不等于“会”。传统的教育观重在教学生求“知”，而实际工作更需要的是“会”，光知道不行，还必须会做，案例教学法是通过对现实情况的浓缩，将二者有机地结合起来。进行案例讨论时既要分析问题，又要尽可能地提出相应的解决措施。案例讨论的结果，至少应使学生认识到应采取哪些措施去解决问题，并进一步引导学生将其转化为具体的做法。仅有原则性的解决方式是不够的，要针对具体问题，学会扎扎实实、一步一步地解决问题的方法。

(3) 变“要我学”为“我要学”。案例教学与传统教学最大的不同在于重在学生参与，它特别注重培养学生个人如何从学习过程中获得经验，让学生自己教育自己。这就像一个人要学游泳一样，光读《游泳指南》不行，得下水试试。光做一个被动接收知识的容器也不行，还得双向反馈，交流提高。这就要求学生从智力和情感上全身心地参与到教学过程中，学会如何审时度势、倾听意见、分析问题和制定决策，真正达到“我要学”的心理状态。

(4) “学”比“教”更关键。古人早有“以学为本，因学论教”的精辟论述。它道出了学是根本，教应立足于学的教学真谛。从学习的角度来看，学生学习的实质是在教师指导下向未知领域探索发展的过程。它决定了教师教的实质应是“教学生学会学习”。因此，教师的职责不仅仅是传授知识，更重要的是“教人怎样思考”。然而习惯于传统教学法的教师往往对案例教学法难于接受，因为传统的教学法以教为重心，注重教师的教，而较少研究学生的学，学生只能被动地接收知识，从而形成了教师注入式、喂养式的教法，

以及学生“贝多芬”(背多分)、机械练习的被动式学法。在案例教学过程中,教师的作用如同乐队的指挥,他应当指挥协调和引导各个演奏者的演奏。教师必须放弃传统教学法中的核心与权威地位,其任务也应由“教”变为帮助学生“学”。

3. 管理案例的“教”

有一些人往往容易形成这样的误解,认为案例教学比传统的理论教学要容易得多,因为在他们看来,案例教学只要引导一下大家讨论,再总结一下就行了。而实际上,案例教学比传统教学要难得多。首先传统的理论教学可以是教师在上面“满堂灌”,对内容的把握全靠教师个人,教师可以给学生发言的机会,也可以不给。讲到得意之处教师可以海阔天空,尽情发挥,拿不准的地方可以空对空,避而不谈,主动权在教师手里,学生只是被动地消极地接受知识。但案例教学是双向的,发言的权力主要在学生一方,如果教师不注意倾听,适时控制和积极引导发言,推动课堂讨论,一堂课下来可能会使学生一无所获。

案例教学法是典型的教师引导式教法和学生主动式学法。因此运用案例教学法进行教学,教师的“教”主要不是讲授,而是启发、激励和诱导,即主要职责在于“教”给学生如何去思考。在案例教学过程中,学生是教学活动的主体,但这并不意味着教师是个无足轻重的局外人。由于案例教学的基本形式是讨论,因此要开展好案例讨论,教师应组织学生做好案例阅读,准备好讨论的发言提纲,组织好课堂讨论等工作。在讨论中,诱导学生模拟地进入案例中所提供的管理情景,使之身临其境,并充当案例中管理者的角色,置身于案例所描述的问题之中,运用所学的管理理论知识,提出解决问题的有效办法。

著名的勒温实验证明,教师是形成课堂气氛最重要的因素。教与学作为一个整体,如何调动教与学双方的积极性,形成案例教学的多边互动效应,教师起着很重要的作用,教师应当当好教练员和导演,切忌充当“三员”角色。在课堂讨论之前,教师应当当好“教练员”,根据所选案例的特点和教学功能,指导学生有目的地去阅读案例,查阅资料,独立地去发现问题、分析问题。这就要求教师首先要选好讨论的案例,对每次案例讨论做到心中有数,能非常熟悉地拟定讨论的案例内容(问题、事实、可能和结果),并且在案例讨论前制定案例讨论方案或案例讨论流程图。课堂讨论中,教师虽然不直接参与讨论,但其作用如同“导演”一样,要指导好学生演好戏。教师应通过课堂讨论的角色分配和适时地诱导,或提示,或反问,或发问,或故设疑团等,鼓励、引导学生大胆发表见解,营造生生间相互学习和团结协作的气氛,帮助学生把握讨论的大方向,使讨论不断引向深入。与此同时,在讨论中教师应避免充当随意发表自己见解、滔滔不绝的“演说员”;对学生的见解品头论足的“评论员”;以及对学生的意见分歧横断是非的“裁判员”。课堂讨论是案例教学的关键环节,教师在讨论中应努力把握好课堂讨论的开局,巧妙地打破僵局和冷场,适时干预背离主题的讨论等,推动案例讨论热烈地开展下去。

教师如何才能有效地指导案例的课堂讨论呢?以下提供几种“教”的艺术供教师们参考。

(1) 自由开局法、指定开局法。这是教师把握好课堂讨论开局的两种方法。前者是由学生自由打头炮,谁第一个发言完全自由,这主要适合于小班,案例较简单的情形,教师只在适当时机作过渡引导。后者是事先布置好谁打头炮,让某个人作开局发言,这适合于人数多,案例比较复杂的情形。开局发言内容不要求详尽,但要定好方向,搭起框架,所留的问题和内容正是给其他人发言的机会。

(2) 独揽法、沉默法、反问法。这是教师在案例讨论中力求打破僵局和冷场可采用的方法。独揽法是由教师指明问题,给出答案,并予以说明。采用这种方法实际上等于封死了继续讨论的路,学生只学到现成的结论,难以达到案例教学的效果。沉默法是教师沉默,坐以待变,自然发展。它要求教师要有耐心,并对学生充满信心。反问法是一种值得提倡的方法,它是在课堂讨论过程中通过教师适时的提出新问题,起到点醒、启发和诱导作用,从而绕过难点,打破僵局。

(3) 观态法。此法可用于教师适时纠正背离主题的讨论。全班人在一起讨论,难免会出现海阔天空、离题万里的情形;或者在一些枝节、甚至意义不大的问题上纠缠不休。出现这种情形,教师不要急于干涉,先静观一下,看有无学生自己出来纠偏,如没有,只能由教师作适当干预,以委婉的方式将讨论引回正题。当然上策是让学生自治,集体控制讨论。

总之,教师应在选用案例,组织学生读案例,组织案例讨论以及事后做总结等方面起主导作用。

4. 管理案例的“学”

案例本身是没有标准答案的。因此案例教学并不重视是否得出正确答案,重视的是得出结论的思考过程。它强调以学为重,注重学生的学习过程。这种学习过程甚至比学习的内容更为重要,在美国、加拿大和德国的许多管理院校,几乎所有的管理理论和技术全部靠学生自学,即便是复杂的概念和技术,教师在课堂上也只是通过问答等形式强调一下。

管理案例的“学”是个苦苦思考过程。学生作为案例学习的主体，肩负着准备和参与两副重担。学生通过阅读布置的教科书、参考资料，理解有关的管理概念、理论和原理，根据教师布置的问题阅读案例，进行必要的分析，寻求对案例的解答，作出分析笔记或发言提纲，为课堂讨论做准备。在课堂讨论中学生主要任务是陈述、辩解、评论、倾听、支持、质疑等，积极发言、思考，主动参与讨论。这一学习过程是非常辛苦的，需要学生付出艰苦地努力。仅“读”案例而言，学生要读懂它，理解它，并非易事。案例常常涉及的面很宽，信息繁杂，难以一眼看出问题的症结所在，想要了解的信息往往不太明显，甚至没有线索，这就需要学生反复阅读案例，逐字逐句地抠，才能在错综复杂的管理情景描述中捕捉疑点，理出头绪来。

为了提高管理案例“学”的质量和效率，这里简单介绍几种在案例学习全过程中的技巧。

(1) 案例阅读 —— 粗读法和精读法。“读”案例，应先粗后精。粗读在于了解案例的背景知识，抓住关键问题和突破口，这往往在案例描述的开头或结尾，其他内容则快速浏览。精读则要学会做要点夹注，注明自己阅读思考的发现，涉及的有关概念、内容和方法，以及事实、问题等之间的因果关系，抓住关键所在。

(2) 案例分析 —— 身临其境法或角色扮演法。案例分析的一般方法有很多，但作为案例分析学习的有效方式之一，则是有意识地使自己融入到案例所描述的情景中，置身于管理者的岗位上去观察思考、分析和处理问题。切忌将自己置于案例涉及的组织之外，以训练自己高瞻远瞩的分析能力和综合处理问题的能力。

(3) 案例讨论 —— 主动参与法。应将讨论视作锻炼自己思维能力和决策能力的难得机会。在讨论中要积极发言，敢于发表自己的见解，敢于与他人争论，为自己的观点辩护，同时虚心听取他人意见，汲取他人发言中的精华。

(4) 分析报告 —— 取长补短法。讨论后除按要求撰写分析报告外，还要总结自己的收获。这对案例的学习和以后的实际工作至关重要。既要总结自己在读案例、准备讨论和个人发言中的长处和不足，还要总结他人发言的新颖观点和独到之处，以弥补自己对案例分析的缺陷，提高自身分析研究能力。如此日积月累，持之以恒，即可练就一身多谋善断的本领。

通过这种高质量、高效率的案例学习过程，学生不仅学会了自主学习，获得了阅读、理解等基础技能以及综合知识、分析解决问题的能力，而且才有可能真正被“加工”成企事业单位所需要的管理者。

第二部分 管理案例精析

一、 管理与管理者

案例 1 甜美的音乐²

马丁吉他公司成立于 1833 年，位于宾夕法尼亚州拿撒勒市被公认为世界上最好的乐器制造商之一，就像 Steinway 的大钢琴、Rolls Royce 的轿车，或者 Buffet 的单簧管一样，马丁吉他每把价格超过 10 000

²[1] 案例正文根据 S. P. Robbins and M. Coulter. Management 7th ed. Prentice Hall, Inc, 2002,p23-24 中案例“Sweet Music”翻译加工而成。

美元，却是你能买到的最好的东西之一。这家家族式的企业历经艰难岁月，已经延续了六代。目前的首席执行官是克里斯琴·弗雷德里克·马丁四世，他秉承了吉他的制作手艺。他甚至遍访公司在全世界的经销商，为它们举办培训讲座。很少有哪家公司像马丁吉他一样有这么持久的声誉，那么，公司成功的关键是什么？一个重要原因是公司的管理和杰出的领导技能，它使组织成员始终关注像质量这样的重要问题。

马丁吉他公司自创办起做任何事都非常重视质量。即使近年来在产品设计、分销系统以及制造方法方面发生了很大变化，但公司始终坚持对质量的承诺。公司在坚守优质音乐标准和满足特定顾客需求方面的坚定性渗透到公司从上到下的每一个角落。不仅如此，公司在质量管理中长期坚持生态保护政策。因为制作吉他需要用到天然木材，公司非常审慎和负责地使用这些传统的天然材料，并鼓励引入可再生的替代木材品种。基于对顾客的研究，马丁公司向市场推出了采用表面有缺陷的天然木材制作的高档吉他，然而，这在其他厂家看来几乎是无法接受的。

马丁公司使新老传统有机地整合在一起。虽然设备和工具逐年更新，雇员始终坚守着高标准的优质音乐原则。所制作的吉他要符合这些严格的标准，要求雇员极为专注和耐心。家庭成员弗兰克·亨利·马丁在 1904 年出版的公司产品目录的前言里向潜在的顾客解释道：“怎么制作具有如此绝妙声音的吉他并不是一个秘密。它需要细心和耐心。细心是指要仔细选择材料，巧妙安排各种部件。关注每一个使演奏者感到惬意的细节。所谓耐心是指做任何一件事不要怕花时间。优质的吉他是不能用劣质产品的价格造出来的。但是谁会因为买了一把价格不菲的优质吉他而后悔呢？”虽然 100 年过去了，但这些话仍然是公司理念的表述。虽然公司深深地植根于过去的优良传统，现任首席执行官马丁却毫不迟疑地推动公司朝向新的方向。例如，在 20 世纪 90 年代末，他作出了一个大胆的决策，开始在低端市场上销售每件价格低于 800 美元的吉他。低端市场在整个吉他产业的销售额中占 65%。公司 DXM 型吉他是 1998 年引入市场的，虽然这款产品无论外观、品位和感觉都不及公司的高档产品，但顾客认为它比其他同类价格的绝大多数吉他产品的音色都要好。马丁为他的决策解释道：“如果马丁公司只是崇拜它的过去而不尝试任何新事物的话，那恐怕就不会有值得崇拜的马丁公司了。”

马丁公司现任首席执行官马丁的管理表现出色，销售收入持续增长，在 2000 年接近 6 亿美元。位于拿撒勒市的制造设施得到扩展，新的吉他品种不断推出。雇员们描述他的管理风格是友好的、事必躬亲的，但又是严格的和直截了当的。虽然马丁吉他公司不断将其触角伸向新的方向，但却从未放松过对尽其所能制作顶尖产品的承诺。在马丁的管理下，这种承诺决不会动摇。

【教学功能】

本案例主要涉及管理者的技能与角色。管理者到底应该具备哪些管理技能，又如何扮演好其管理角色？通过本案例，学生们可以体验到成功管理者的管理风采及角色定位。

案例分析关键词：管理技能、管理者角色

【问题】

1. 根据卡特兹的三大技能理论，你认为哪种管理技能对马丁四世最重要？解释你的理由。
2. 根据明茨伯格的管理者角色理论，说明马丁在分别扮演什么管理角色？解释你的选择。
 - (1) 当马丁访问马丁公司世界范围的经销商时；
 - (2) 当马丁评估新型吉他的有效性时；
 - (3) 当马丁使员工坚守公司的长期原则时。

3. 马丁宣布：“如果马丁公司只是崇拜它的过去而不尝试任何新事务的话，那恐怕就不会有值得崇拜的马丁公司了。”这句话对全公司的管理者履行计划、组织、领导和控制职能意味着什么？

4. 马丁的管理风格被员工描述为友好、事必躬亲，但是严格和直截了当。你认为这意味着他是用什么方式计划、组织、领导和控制的？你认为这种管理风格对其他类型的组织也有效吗？说明你的观点。

【知识点链接】

管理是否有效，在很大程度上取决于管理人员是否真正具备了一名管理者所必须具备的管理技能。美国的管理学专家卡特兹提出，有效的管理者应具备技术技能、人际技能和概念技能。一般来讲，概念技能对高层管理者最重要，因为由高层管理者所作的计划、决策等都需要概念技能。技术技能对基层管理者特别重要，因为其最接近现场作业。由于管理工作的工作对象是人，因此人事技能是所有层次上的管理者必

须掌握的基本技能。

明茨伯格提出了一个管理者在做什么的分类框架。他认为，管理者实际上在扮演三大方面 10 种不同的但高度相关的角色。

人际关系角色包含了人与人（下级和组织外的人）以及其他具有礼节性和象征性的职责，具体角色包括挂名首脑、领导者和联络者。信息传递角色包括接受、收集和传播信息，具体角色包括监听者、传播者和发言人。决策制定角色是作出抉择，包括企业家、混乱驾驭者、资源分配者和谈判者。

【案例分析】

1. 根据卡特兹的三大技能理论，你认为哪种管理技能对马丁最重要？解释你的理由。

从案例中，我们知道马丁是首席执行官，属于高层管理者。作为高层管理者，概念技能对马丁最主要。因为他必须制定指导性计划和吉他公司的发展愿景。这种管理技能往往来自组织的高层，即高层管理者马丁。除此马丁还必须具备一定的人际技能，以便其将这些公司的指导性计划和发展愿景与中、基层管理者以及操作者进行沟通，取得他们的支持，从而带来组织的成功。马丁需要最少的是技术技能，他应该会雇用有必备技术技能的员工去制造质量卓越的马丁吉他。然而雇用能满足组织宗旨和计划的员工是一项困难的工作，因此这种技能必须来自马丁。

2. 根据明茨伯格的管理者角色理论，说明马丁在分别扮演什么管理角色？解释你的选择。

（1）当马丁访问马丁公司世界范围的经销商时；

（2）当马丁评估新型吉他的有效性时；

（3）当马丁使员工坚守公司的长期原则时。

从案例中，我们看到（1）当马丁访问马丁公司世界范围的经销商时，他在扮演挂名首脑、领导者、传播者和监听者。当马丁代表公司环世界访问时，他在扮演挂名首脑；当马丁访问经销商，并向他们展示坚定的、值得追随的领导风采时，他在扮演领导者；当马丁将公司总部的信息传递给各个经销商，并提供给他们最新的公司信息时，他在扮演传播者；当马丁访问各个经销商时，由于他能汇集各个经销商的信息给公司总部，以便改进产品和服务，因此他在扮演监听者。

（2）当马丁评估新型吉他的有效性时，他在扮演企业家和混乱驾驭者。作为企业家，马丁站在技术前沿，寻求公司的发展机会，带领公司达到新的水平。马丁在评估新型吉他的有效性时，他要在多种设计方案间进行比较，选择最终方案是否与新型吉他相匹配，这时他在扮演混乱驾驭者。

（3）当马丁使员工坚守公司的长期原则时，他在扮演领导者、谈判者和资源分配者。马丁吉他的长期原则是公司过去、现在乃至将来发展的关键因素。马丁作为领导者，他重申并使员工始终聚焦于该目标上。他还可以运用这些原则处理各种冲突和资源配置，这时他在扮演谈判者和资源分配者。

3. 马丁宣布：“如果马丁公司只是崇拜它的过去而不尝试任何新事务的话，那恐怕就不会有值得崇拜的马丁公司了。”这句话对全公司的管理者履行计划、组织、领导和控制职能意味着什么？

这里，马丁实际上是强调马丁吉他必须变革，才能走向美好的明天。如果马丁的管理层假定顾客需求和竞争者仍然保持现状，马丁吉他公司将走向衰退乃至退出。因此，他的这句话对于管理者意味着要始终牢记在产品、过程和服务上进行变革与创新。也就是说，管理者要在计划、组织、领导和控制等所有职能的履行中进行变革与创新。

4. 马丁的管理风格被员工描述为友好、事必躬亲，但是严格和直截了当。你认为这意味着他是以什么方式计划、组织、领导和控制的？你认为这种管理风格对其他类型的组织也有效吗？说明你的观点。

这种管理风格意味着他既是员工导向型，又是过程导向型的管理者。这种管理风格对于其他类型的组织也相当有效。

（撰写人：余敬）

案例 2 谁来承担损失

田野是某大学的一位大学生，为了准备全国英语六级考试，在 A 书城购买了一本历年全国英语六级考试全真试题，没想到等到准备做试题时，却发现该书缺页达 40 页之多。无奈，他只好找出购书时电脑打印的列有所购书名的付款小票，准备去调换一本。

到了书城，田野直接到总服务台说明了情况，营业员甲接过书和付款小票看了看，说：“没问题，可

以调换。请您直接去 5 层找营业员调换。”随即，田野来到 5 层，找到相应专柜的营业员乙，营业员乙马上在书架上找，结果却发现该书一本都不剩了，于是对田野说，“这本书已卖完了，不知仓库里有没有？你去找总台问。”此时，田野显得有些不耐烦了，问营业员乙为什么不能帮助顾客联系解决，而要顾客楼上楼下来回跑。营业员乙一边抱怨一边打电话给总台说，“书架上已没有该书，请你们处理吧。”田野一脸的无奈，只好再次跑下楼去找总台。

没想到总台营业员甲查完电脑记录后，田野却被告知，该书已脱销了，现在厂家也没有此书了。田野十分生气，本来只想调换一本，结果自己楼上楼下跑，跑来的结果却是一本不剩，他要求退书。可是，营业员甲说：“退书必须在购书 7 日之内，您所购书是 8 天前买的，我们不能给您退。”田野此时已气愤之极，买了一本缺 40 余页的书本来已经够恼火的了，专门来调换却没有书可换。于是，他找到书城负责人理论说：“我从你们书城买的书缺了 40 多页，我是来换书的，并不想来退书，可现在因为你们该书脱销不能给我换书我才退书的。”书城负责人不无遗憾地说：“这是单位规定，超过 7 天不予退，只能换”。田野据理力争道：“如果因为我个人的原因在 7 天之后要求退书，你们可以不退。但现在不是因为我的原因，而是你们该书脱销，而卖给我的书又少了 40 多页，你们没有理由不给退。”书城负责人说：“不是我们不给你换，是没有书可换，我也没有办法，超过 7 天我们不予退书，要退，你找出版厂商去。”此时，围观的人越来越多，人们纷纷谴责书城负责人的做法。

【教学功能】

本案例主要涉及管理的实质。管理从本质上而言是人们为了实现一定的目标而采用的一种手段。如何对待规章制度，是本案的焦点。是照章办事还是酌情处理？通过本案例，学生们会真正体会到：良好管理效果的获得，取决于人们对管理的正确认识和管理手段的妥善运用。

案例分析关键词：规章制度

【问题】

1. 从案例这一事件中，对于该书城“超过 7 天不予退，只能换”的规定，书城营业员、负责人始终坚持遵照执行，他们的做法有错吗？为什么？
2. 如果你是该书城负责人，对田野的退书要求，你认为应该怎样处理？

【知识点链接】

如何对待规章制度，正确的态度应该是：在一般情况下，照章办理；在特殊情况下，酌情处理。正确对待规章制度的关键是明确界定特殊情况的范围和酌情处理的原则。特殊范围主要包括违反规章的目的与确立规章的目的的一致，或已有的规章制度已不能发挥其应有的作用。酌情原则是对违反规章的有益行为按目标有利原则处理；无视规章，直接按照目标有利原则采取相应行为。

【案例分析】

1. 从案例这一事件中，对于该书城“超过 7 天不予退，只能换”的规定，书城营业员、负责人始终坚持遵照执行，他们的做法有错吗？为什么？

规章制度就其本质而言，是一种管理手段。任何组织为了实现共同的目标，都会制定一系列的规章制度以规范群体的行为。可以说，规章制度是一种有效的管理手段，任何一个组织都不可缺少。但与此同时，要明确规章制度只不过是一种手段，决不能为了维护规章制度而置组织目标于不顾。对于该书城“超过 7 天不予退，只能换”的规定，书城营业员、负责人在任何情况下都照章办事，是典型的教条主义，他们错把手段当目的，因此其做法是错误的。

2. 如果你是该书城负责人，对田野的退书要求，你认为应该怎样处理？

对待规章制度，正确的态度应该是：在一般情况下，照章办理；在特殊情况下，酌情处理。正确对待规章制度的关键是明确界定特殊情况的范围和酌情处理的原则。在本案例中，田野所购书缺页达 40 之多，因为该书脱销，在调换不可能的情况下要求退书，他退书的目的与该书城制定该规定的目的是一致的，即都是为了维护消费者的利益。该情形属于违反规章的目的与确立规章的目的的一致，因此书城负责人应按目标有利原则处理，对田野的退书要求予以妥善解决。即在此种特殊情况下，规章制度可以破，但目标原则不能违背。同时，进一步完善书城的退换货规定，如可考虑在规章制度中将所有的特殊情况均

列出来，以便指导员工妥善运用。

（撰写人：余敬）

案例 3 忙碌的王厂长

王厂长是光明食品公司江南分厂的厂长。早晨 7 点，当王厂长驱车上班时，他的心情特别好，因为最近的生产率报告表明，由于他的精心经营，他管辖的江南分厂超过了公司其他两个分厂，成为公司人均劳动生产率最高的分厂。昨天，王厂长在与其上司的通话中得知，他的半年绩效奖金比去年整整翻了两倍！

王厂长决定今天要把手头的许多工作清理一下，像往常一样，他总是尽量做到当日事当日毕。除了下午 3 点 30 分有一个会议外，今天的其他时间都是空着的，因此，他可以解决许多重要的问题。他打算仔细审阅最近的审计报告并签署他的意见，并仔细检查工厂 TQM 计划的进展情况。他还打算计划下一年度的资本设备预算，离申报截止日期只有 10 天时间了，他一直抽不出时间来做这件事。王厂长还有许多重要的事项记在他的“待办”日程表上：他要与副厂长讨论几个员工的投诉；写一份 10 分钟的演讲稿，准备在后天应邀的商务会议上致辞；审查他的助手草拟的贯彻食品行业安全健康的情况报告。

王厂长到达工厂的时间是 7 点 15 分，还在走廊上，就被会计小赵给拦住了。王厂长的第一个反应是：她这么早在这里干什么？小赵告诉他负责工资表制作的小张昨天没有将工资表交上来，昨天晚上她等到 9 点，也没有拿到工资表，今天实在没办法按时向总部上报这个月的工资表了。王厂长作了记录，打算与工厂的总会计师交换一下意见，并将情况报告他的上司——公司副总裁。王厂长总是随时向上司报告任何问题，他从不想让自己的上司对发生的事情感到突然。

最后，王厂长来到办公室里，打开计算机，查看了有关信息，他发现只有一项需要立即处理。他的助手已经草拟了下一年度工厂全部管理者和专业人员的假期时间表，它必须经王厂长审阅和批准。处理这件事只需 10 分钟，但实际上占用了他 20 分钟的时间。

接下来要办的事是资本设备预算。王厂长在他的电脑工作表程序上，开始计算工厂需要什么设备以及每项的成本是多少。这项工作刚进行了 1/3，王厂长便接到工厂副厂长打来的电话。电话中说在夜班期间，三台主要的输送机有一台坏了，维修工要修好它得花费 5 万元，这些钱没有列入支出预算，而要更换这个系统大约要花费 12 万元，王厂长知道，他已经用完了本年度的资本预算。于是他在 10 点安排了一个会议，与工厂副厂长和总会计师研究这个问题。

王厂长又回到他的工作表程序上，这时工厂运输主任突然闯入他的办公室，他在铁路货车调度计划方面遇到了困难，经过 20 分钟的讨论，两个人找到了解决办法。王厂长把这件事记下来，要找公司的运输部长谈一次，好好向他反映一下工厂的铁路货运问题，什么时候公司的铁路合同到期及重新招标？

看来打断王厂长今天日程的事情还没有完，他又接到公司总部负责法律事务的职员打来的电话，他们需要数据来为公司的一桩诉讼辩护，因为原江南分厂的一位员工由于债务问题向法院起诉公司。王厂长把电话转接给人力资源部。这时，王厂长的秘书又送来一大叠信件要他签署。突然，王厂长发现 10 点到了，总会计师和副厂长已经在他办公室外面等候。3 个人一起审查了输送机的问题并草拟了几个选择方案，准备将它们提交到下午举行的例行会议上讨论。现在是 11 点 5 分，王厂长刚回到他的资本预算编程序上，就又接到公司人力资源部部长打来的电话，对方花了半小时向他说明公司对即将与工商所举行的谈判策略，并征求他特别是与江南分厂有关问题的意见。挂上电话后，王厂长下楼去人力资源部部长办公室，他们就这次谈判的策略交换了意见。

王厂长的秘书提醒他与地区另一家公司的领导约定共进午餐的时间已经过了，王厂长赶紧开车前往约定地点，好在不过迟到了 10 分钟。

下午 1 点 45 分，陈厂长返回他的办公室，工厂工长已经在那里等着他。两个人仔细检查了工厂布置的调整方案以及周边环境的绿化等工作要求。会议的时间持续得较长，因为中间被三个电话打断。到 3 点 35 分时，王厂长和工厂副厂长穿过大厅来到会议厅。例行会议通常只需要 1 个小时，不过讨论工人工资和利益分配以及输送系统问题的时间拖得很长。这次会议持续了 3 个多小时，当王厂长回到他的办公室时，他已经精疲力竭了。12 个小时以前，他还焦急地盼望着一个富有成效的工作日，现在一天过去了，王厂长不明白：“我完成了哪件事？”当然，他知道他干完了一些事，但是本来有更多的事他想要完成的。是不是今天有点特殊？王厂长承认不是的，每天开始时他都有着良好的打算，而回家时却不免感到有些沮丧。他整日就像置身于琐事的洪流中，中间被经常不断地打断。他是不是没有做好每天的计划？他说不准。他有

意使每天的日程不要排得过紧，以使他能够与人们交流，使得人们需要他时，他能抽得出时间来。但是，他不明白是不是所有管理者工作都经常被打断和忙于救火，他能有时间用于计划和防止意外事件发生吗？

【教学功能】

这是一个关于管理者角色的较综合性案例。它主要涉及管理者应履行的职责问题等，同时也涉及一个有效管理者的能力以及计划、组织、领导、控制等方面的内容。

案例分析关键词：管理者、职责、效率

【问题】

1. 王厂长在该分厂属于（ ）。
A. 基层管理人员 B. 中层管理人员
C. 高层管理人员 D. 专业管理人员
2. 王厂长应该履行的主要职责是（ ）。
A. 贯彻执行分厂的重大决策，并监督和协调基层管理者的工作
B. 负责制定组织的大政方针，沟通组织与外界的交往联系等
C. 抓部下解决不了或无力解决的重大问题，部门间的协调等
D. 直接指挥和监督操作者，保证上级下达的各项计划和任务的完成
3. 根据卡特兹的三大技能，在本案例中，对于王厂长来说，（ ）更重要。
A. 概念技能比技术技能 B. 技术技能比概念技能
C. 技术技能比人际技能 D. 人际技能比概念技能
4. 根据明茨伯格的管理者角色理论，王厂长打算计划下一年度的资本设备预算时所扮演的管理者角色是（ ）。
A. 挂名首脑 B. 谈判者 C. 领导者 D. 资源分配者
5. 王厂长疲于奔命，忙碌了一天，效果却不尽人意，对其工作最恰当的评价是（ ）。
A. 重效率、轻效果 B. 轻效率、重效果
C. 重效率、重效果 D. 轻效率、轻效果
6. 对于案例中王厂长总是随时向上司报告任何问题的做法，你认为最合理的评价是（ ）。
A. 充分体现了下级对上级高度负责的态度
B. 公司在组织运行中较好地贯彻了统一指挥原则
C. 体现了总公司与分厂间的有效沟通
D. 没有很好地把握权责一致的原则

【参考答案】

1.C 2.BC 3.A 4.D 5.B 6.D

（撰写人：余敬、王柏轩）

案例4 培训部负责人辞职

北京某公司章总，工龄有三十多年，在行业内也算是前辈，工作态度非常严谨仔细。对公司组织的培训工作非常重视，从培训课程内容设置、培训讲师选聘、培训酒店场地签订到培训证书印制、培训现场条幅悬挂、培训期间餐饮定单等等，事无巨细，从头抓到尾，尽管有专门的培训部。并且经常亲自蹲点于培训教室现场，中间还不时打断讲师指正讲授内容；由于公司人员排队签字，不时召唤秘书奔走往返来培训现场办理公文处理文件。

一次，章总突然指示培训部下周举办经销商销售顾问培训班和市场经理培训班，完全脱离培训工作实施规划。培训部不得不马上开始确定培训讲师、拟制培训日程表、商谈培训教室、拟订培训通知等等事项。由于某种原因，报到实际人数没有达到理想状态，章总在培训报到现场，果断指示将两个班合并为一个班举办，以节省开销。尽管前期已经安排妥当，培训讲师林教授也强调培训对象不同，培训内容侧重点不一

样，最关键报到时间也不同。章总置之不理。结果经销商参训学员得知突然变更，怨声载道，全部怪罪培训部。章总竟然也在众人面前大声斥责培训部负责人，为什么培训工作做得一塌糊涂，然后命令公司其他所有部门负责人全部到场蹲点，这下更热闹了，培训工作不光章总亲自指导，各部门负责人也不时指东道西，甚至连总经理秘书也插手指挥。可想而知，一个简单的培训活动最终搞得乱七八糟。培训结束第二天，培训部负责人打了辞职报告。

【教学功能】

管理者角色定位不明确，会直接影响到组织正常的运作。本案例涉及管理者和管理者角色理论等。

案例分析关键词：管理者角色

【问题】

培训部负责人为什么会打辞职报告？公司管理者的角色定位是什么？

【知识点链接】

类似章总这样的公司管理者在我们周围并不少见。该案例反映出公司管理者存在的诸多问题：管理者角色定位不明确、工作计划性不强、管理跨度不合理、企业文化建设不成功、管理监控不力等等。

【案例分析】

培训部负责人为什么会打辞职报告？公司管理者的角色定位是什么？

公司管理者应该懂得授权的必要性，明确作为公司管理者的角色定位。有人说，一流的公司管理者能够发挥下属的聪明才智，二流公司管理者只会凭借下属的体力，三流的公司管理者就只得事必躬亲。公司管理者更多把注意力放在自己角色范围内，把握住“要事第一”的原则，高层管理者，管大局、战略、目标、过程，更多放在不紧急但重要的事情上来；中层管理者，管人、管事情，处理那些紧急也重要的事情。

作为公司管理者，应该知人善任，根据员工的爱好、特长安排合适的岗位。否则，人才也会变成庸才，毫无利用价值，甚至反而成为公司发展的障碍。这也是对人力资源的极大浪费。公司管理者应该合理配置人力资源，实现人尽其才，才尽其用，发挥人才最大效能，促进公司经营目标的实现。通过建立科学的人才评估机制，对引进或发掘的人才进行科学的鉴别与选择，再给予适宜的岗位，或直接让人才自己选择合适的岗位，然后进行科学评估，如此才能达到理想的人才配置效果。

（撰写人：刁凤琴、喻婷）

二、管理的今昔

案例 5 油漆厂工人为什么闹事^{3[2]}

钱兵是某名牌大学企业管理专业毕业的大学生，分配到宜昌某集团公司人力资源部。前不久，因总公司下属的某油漆厂出现工人集体闹事问题，钱兵被总公司委派下去调查了解情况，并协助油漆厂高厂长理顺管理工作。

到油漆厂上班的第一周，钱兵就深入“民间”，体察“民情”，了解“民怨”。一周后，他不仅清楚地了解到油漆厂的生产流程，同时也发现工厂的生产效率极其低下，工人们怨声载道，他们认为工作场所又脏又吵，条件极其恶劣，冬天的车间内气温只有零下 8 度，比外面还冷，而夏天最高气温可达 40 多度。而且他们的报酬也少得可怜。工人们曾不止一次地向厂领导提过，要改善工作条件，提高工资待遇，但厂里一直未引起重视。

钱兵还了解了工人的年龄、学历等情况，工厂以男性职工为主，约占 92%。年龄在 25—35 岁之间的占 50%，25 岁以下的占 36%，35 岁以上的占 14%。工人们文化程度普遍较低，初高中毕业的占 32%，中专及其以上的仅占 2%，其余的全是小学毕业。钱兵在调查中还发现，工人的流动率非常高，50%的工

^{3[2]} 根据余敬主编的《管理学案例》（武汉：中国地质大学出版社，2000，p53—55,68—70）中案例 14 改编。

人仅在厂里工作 1 年或更短的时间，能工作 5 年以上的不到 20%，这对生产效率的提高和产品的质量非常不利。

于是，钱兵决定将连日来的调查结果与高厂长做沟通，他提出了自己的一些看法：“高厂长，经过调查，我发现工人的某些起码的需要没有得到满足，我们厂要想把生产效率搞上去，要想提高产品的质量，首先得想办法解决工人们提出的一些最基本的要求。”可是高厂长却不这么认为，他恨铁不成钢地说：“他们有什么需要？他们关心的就是能拿多少工资，得多少奖金，除此之外，他们什么也不关心，更别说想办法去提高自我。你也看到了，他们很懒，逃避责任，不好好合作，工作是好是坏他们一点也不在乎。”

但钱兵不认同高厂长对工人的这种评价，他认为工人们不像高厂长所说的这样。为进一步弄清情况，钱兵采取发放问题调查问卷的方式，确定工人们到底有什么样的需要，并找到哪些需要还未得到满足。他也希望通过调查结果来说服厂长，重新找到提高士气的因素。于是他设计了包括 15 个因素在内的问卷，当然每个因素都与工人的工作有关，包括：报酬、员工之间的关系、上下级之间的关系、工作环境条件、工作的安全性、工厂制度、监督体系、工作的挑战性、工作的成就感、个人发展的空间、工作得到认可情况、升职机会等。

调查结果表明，工人并不认为他们懒惰，也不在乎多做额外的工作，他们希望工作能丰富多样化一点，能让他们多动动脑筋，能有较合理的报酬。他们还希望工作多一点挑战性，能有机会发挥自身的潜能。此外，他们还表达了希望多一点与其他人交流感情的机会，他们希望能在友好的氛围中工作，也希望领导经常告诉他们怎样才能把工作做得更好。

基于此，钱兵认为，导致油漆厂生产效率低下和工人有不满情绪的主要原因是报酬太低，工作环境不到位，人与人之间关系的冷淡。

【教学功能】

对组织中人的不同看法，将直接影响到管理者的管理行为。本案例主要涉及的知识点有：X 理论、Y 理论、需要层次理论和双因素理论等，可以帮助大家加深对保健因素、激励因素、人的本性假设等知识的理解。

案例分析关键词：X 理论、Y 理论、需要层次理论和双因素理论。

【问题】

1. 高厂长对工人的看法属 X 理论吗？钱兵的问卷调查结果又说明了对人的何种假设？
2. 根据钱兵的问卷调查结果，请你为该油漆厂出点主意，来满足工人们的一些需求。

【知识点链接】

为什么组织内有的成员工作积极肯干，有的成员却消极怠工？行为科学理论认为，人的行为过程表现为：需要——动机——行为。为此，要使人的行为朝着组织的目标努力，就需要研究这种定向于组织目标的行为是由人的何种动机引发的，那么，要产生这样的动机又需要满足人的何种需要，从本质上讲，人的工作表现由三个因素决定：能力、动机和环境。缺少其中任何一个因素，都会影响工作的绩效。然而，在不同的组织内由于管理者对人的认识不同，他们会采取不同的激励方式来激发人的动机，而且人的需要又是不同的，并随环境的变化而变化，这就会使组织内的成员产生不同的行为。因此，正确认识能引发人的动机的需要，并予以满足，将大大地提高人的积极性，使人愿多做工作或把工作做得更好。

【案例分析】

1. 高厂长对工人的看法属 X 假设吗？钱兵的问卷调查结果又说明了对人的何种假设？

案例中高厂长对工人的看法从人性的假设理论来看，主要体现为 X 假设。认为工人懒惰，不思进取，不求上进，工人的行为仅仅是为了金钱的获取。把工人完全看作为“经济人”，与泰勒制的有关思想是一致的。

而钱兵通过与工人的接触和了解，并在充分调查的基础上，认为工人不是这样的，工人愿意承担工厂的责任，愿意多为工厂干活，工人有发挥自身潜能的愿望，有与他人交往并被他人接纳的愿望，所以钱兵对工人的看法主要表现为 Y 假设。

2. 根据钱兵的问卷调查结果，请你为该油漆厂出点主意，来满足工人们的一些需求。

根据马斯洛的需要层次理论，人的需要由低级到高级经历生理需要、安全需要、社交需要、自尊需要、

自我价值实现需要五个层次，且人的行为主要取决于其主导需要。就案例中当前的情况来看，工人的主导需要应该是社交需要、自尊需要和自我价值实现需要。

从赫兹伯格的双因素理论来看，工人的保健因素可能包括：工作环境与条件、工作的安全性、工厂的规章制度等，激励因素可能包括工资报酬、工作的挑战性、工作的成就感、个人发展机会及升职的机会等。

据此，我们可以考虑从奖励手段、工人参与管理、丰富工作内容、美化工作环境、建立健全规章制度等方面着手来改进油漆厂目前的工作状态。

（撰写人：刁凤琴、余敬）

案例 6 奖金与积极性

一墙之隔的两家企业，甲企业由于经营不善，职工下岗回家；乙企业则因为其产品目前在市场上仍有一定的销路，所以职工并未都下岗，且每月都能按时领到工资，这时职工们表现出了空前的工作积极性，令厂长大惑不解：“当初有奖金的时候也没这么积极，这是怎么了？！”于是他决定去请教有关管理专家。

【教学功能】

本案例主要涉及奖金所起作用的问题，奖金在不同的情形下，会扮演不同的角色。本案例主要涉及双因素理论等，通过本案例教学，可以帮助学生更好地理解保健与激励因素的运用。

案例分析关键词：保健因素、激励因素

【问题】

假如该厂长去请教激励理论的专家，你认为这位专家将如何帮助该厂长分析解释这一现象？

【知识点链接】

双因素论将影响人的工作积极性和效率的工作条件或工作环境分成两类：即保健因素和激励因素。保健因素是指这样一类因素：当不具备时会引起人们的不满；当具备时不会产生很大的激励作用。它通常来自工作以外（工作环境）。激励因素是指这样一类因素：当不具备时不会引起不满；当具备时会产生很大的激励作用。它通常来自工作本身（工作内容）。管理者只有从激励因素入手才能调动员工的积极性。

【案例分析】

假如该厂长去请教激励理论的专家，你认为这位专家将如何帮助该厂长分析解释这一现象？

可按赫兹伯格的双因素论来分析。

赫兹伯格把企业中影响人的积极性的因素分为保健因素和激励因素两大类：（1）保健因素与工作环境和外在条件有关，不能对员工产生巨大的激励；（2）激励因素通常与工作本身的特点和工作内容有关，构成很大程度的激励和对工作的满足感。因此，管理者应从激励因素入手调动员工的积极性。

该厂的奖金性质在当初与现在不同。当初属于保健因素，现在却变成了激励因素，所以影响着工作的效果和人的积极性。

（撰写人：余敬）

案例 7 保利公司的总经理^{4[3]}

保利公司是一家中美合资的专业汽车生产制造企业，总投资 600 万美元，其中固定资产 350 万元，中方占有 53% 的股份，美方占有 47% 的股份，主要生产针对工薪家庭的轻便、实用的汽车，在中国有广阔的潜在市场。

谁出任公司的总经理呢？外方认为，保利公司的先进技术、设备均来自美国，要使公司发展壮大，必须由美国人来管理。中方也认为，由美国人来管理，可以学习借鉴国外企业管理方法和经验，有利于消化

^{4[3]}根据单凤儒.管理学基础.高等教育出版社,2000. p73-75 改编

吸收引进技术和提高工作效率。因此，董事会形成决议：聘请美国山姆先生任总经理。山姆先生有 20 年管理汽车生产企业的经验，对振兴公司胸有成竹。谁知事与愿违，公司开业一年不但没有赚到一分钱，反而亏损 80 多万。山姆先生被公司辞退了。

这位曾经在日本、德国、美国等地成功地管理过汽车生产企业的经理何以在中国失败呢？多数人认为，山姆先生是个好人，在技术管理方面是个内行，为公司吸收和消化先进技术做了很多工作。他对搞好保利公司怀有良好的愿望，“要让保利公司变成一个纯美国式的企业”。他工作认真负责，反对别人干预他的管理工作，并完全按照美国的模式设置了公司的组织结构并建立了一整套规章制度。在管理体制上，山姆先生实行分层管理制度：总经理只管两个副总经理，下面再一层管一层。但这套制度的执行结果造成了管理混乱，人心涣散，员工普遍缺乏主动性，工作效率大大降低。山姆先生强调“我是总经理，你们要听我的”。他甚至要求，工作进入正轨后，除副总经理外的其他员工不得进入总经理的办公室。他不知道，中国企业负责人在职工面前总是强调和大家一样，以求得职工的认同。最终，山姆先生在公司陷入非常被动、孤立的局面。

山姆先生走后，保利公司选派了一位懂经营管理，富有开拓精神的中方年轻副厂长担任总经理，并随之组建了平均年龄只有 33 岁的领导班子。新班子根据实际情况和组织文化，迅速制定了新的规章制度，调整了机构，调动了全体员工的积极性。在销售方面，采取了多种促销手段。半年后，保利公司宣告扭亏为盈。

【教学功能】

在管理历史演变过程中，人们从最初寻求普遍适用的“最好的”的管理理论与方法，走向了今天的管理上的随机制宜。通过本案例的教学，可以帮助学生更好地理解权变管理理论的思想。

案例分析关键词：权变管理

【问题】

试运用管理的有关原理分析保利公司总经理成败的原因。

【知识点链接】

20 世纪 70 年代，美国的卢桑斯教授通过环境变量与管理变量之间的函数关系系统概括了权变管理理论。他认为：管理变量=F（环境变量）。

权变管理理论的核心思想是不存在一成不变的、放之四海而皆准的适用于一切组织的最好管理方法，在管理中要根据所处的内外环境的变化而随机应变，针对不同情况寻找不同的解决方案和方法。

【案例分析】

试运用管理的有关原理分析保利公司总经理成败的原因。

在本案例中，山姆作为公司的总经理经营失败的主要原因是：

第一，不了解中国的实际情况，尤其忽视了中国文化的影响，完全照搬过去惯用的企业管理模式；完全按照美国的模式设置公司的组织结构和整套规章制度，没有根据中国环境的变化调整公司的经营管理政策；

第二，作为公司的总经理，强调个人权威和科层管理，缺少和下属与员工的必要沟通；

中方总经理的成功在于：

第一，中方总经理了解中国的组织文化，根据中国的实际情况来制定适合公司的规章制度，调动了员工的积极性；

第二，公司建立了一支年轻的具有开拓创新精神的领导班子，能够根据内外部环境的变化来寻求适合组织的管理方案和方法。

（撰写人：高谋艳、孙理军）

案例 8 惠普公司的组织文化^{5[4]}

^{5[4]}本案例节选自石伟.组织文化.复旦大学出版社.2004.p149-150

惠普公司是世界上最大的电脑公司之一。早在 1997 年，其计算机产品的营业收入就占其总收入的 80% 以上，仅次于 IBM。惠普公司也是全球著名的电子测试测量仪器公司，它拥有 29000 种各类电子产品。惠普的工厂和销售部门分布于美国 28 座城市，以及欧洲、加拿大、拉丁美洲和亚太地区。到底是什么支持着惠普公司有今天的成就呢？

公司创始人休利特相信，员工们都渴望把工作干得出色、干得有创造性，只要为他们提供适当的环境，他们就能做到这点。体贴和尊重每个人，承认个人的功绩是公司的一大传统。多年前，公司就不实行上下班记时制了，最近又推行了一项灵活的工作时间方案。为每位员工提供了一种能够按个人生活习惯来调整时间的机会。公司还实施了独具特色的“实验仪器完全开放政策”，这项政策不仅允许工程技术人员自由使用实验设备，而且还鼓励他们把设备带回家里去自行使用。这项政策实施后，大大激发了技术人员的研发热情，为公司的科学研究和产品创新奠定了良好的基础，蓄积了强大的实力。

正是公司尊重员工的文化大大激励了员工工作的动力，这才是公司长盛不衰的秘诀。

【教学功能】

管理者对人的认识的不同，管理方式也往往不同。如何根据员工的主导需求决定其相应的激励方式？本案例为学生更好地理解这一问题提供了较好的素材。

案例分析关键词：人的本性假设、管理学派、需要层次理论、强化理论

【问题】

1. 根据本案例，休利特认为员工是（ ）。
A. 经济人 B. 社会人 C. 自我实现人 D. 复杂人
2. 惠普公司的组织文化体现了该公司的管理特色为（ ）。
A. 系统管理 B. 能级管理 C. 人本管理 D. 目标管理
3. 惠普公司推行的灵活工作时间方案，体现了（ ）思想。
A. 系统管理 B. 权变管理 C. 行为科学 D. 管理科学
4. 按照马斯洛的需要层次理论，惠普公司非常注重员工的（ ）。
A. 安全需求 B. 生理需求
C. 尊重需求 D. 自我实现需求
5. 按照斯金纳的强化理论，惠普公司对员工的激励主要采用了（ ）。
A. 正强化 B. 负强化 C. 惩罚 D. 自然消退

【参考答案】

1.C 2.C 3.B 4.C 5.A

（撰写人：高谋艳、孙理军）

案例 9 中太公司^{6[5]}

中太数据通信有限公司（简称中太公司）初创于 1996 年初，是一家专业的 IT 领域技术、服务提供商。2000 年国际著名投资公司注资成为公司最大股东。目前公司注册资本为 1350 万美元，营业额超过 5 亿人民币。

该公司现拥有员工 400 人，其中产品应用研发和技术服务人员占 70%，基于电信、金融、多媒体三大业务方向建成了北京、南京、深圳、大连四大产品研发开发中心，建立了北京、南京、西安、深圳、重庆、杭州、大连七大技术支持及客户服务中心以及沈阳、北京、西安、广州、成都、南京等 14 个销售办事处，形成了立体的公司运作体系。与许多世界著名设备及软件生产厂家有着长期的合作和密切的关系，能够提

^{6[5]}案例正文引自

<http://www.tianya.cn/publicforum/Content/no100/1/11968.shtml>

作者：为浪 提交日期：2005-6-12 16:46:00

供基于这些厂商的全系列产品的整体解决方案，并通过分布全国的技术服务体系，能保证提供及时周到的技术服务。同时，中太公司已经建立与国际接轨的一整套新技术引进渠道，能够更好的帮助客户借鉴国外先进技术与管理经验，致力于推动国内产业信息化、国际化进程。

信息技术的发展一日千里，容不得企业有任何的怠惰和迟疑。中太公司作为中国 IT 行业的一颗新星，迅速发展到目前的规模并拥有如此众多满意的客户，在中太公司总裁许岭先生看来，这与中太公司“依靠员工创造卓越，视员工为最宝贵的资源和财富”的公司宗旨是分不开的。中太公司在人力资源开发与管理上形成了独具特色的成熟机制，建立了一个在业内有着一定优势的团队，推动了中太公司的快速发展。

一、以激励为主导的绩效考核

绩效考核历来为企业管理所重视，健全绩效考核内容及提升绩效考核透明度，有利于优化企业内部资源和增强市场竞争力，从而达到职能适配的最佳结合。中太公司深刻把握了这一理念并运用到实际工作中去，实现了“以人性化的管理创一流的企业效益”。

绩效管理工作通过绩效目标的设定和绩效计划的过程，组织的目标被有效地分解到各个业务单元和个人。通过对团队和个人的绩效目标的监控过程以及对绩效结果的评估，组织可以有效地了解到目标的达成情况，可以发现阻碍目标达成的原因。绩效评估的结果可以为人员的调配和人员的培训与发展提供有效信息，同时，该结果也是人事变动的重要依据。因此，绩效考核工作是人力资源管理中非常重要的一个环节，操作不好会引起许多矛盾。近年来，末位淘汰作为一种强势管理相继为企业所运用并取得了一定的成效。

然而，尽管中太公司实行的同样是严格的绩效考核制度，但却并未引入末位淘汰制。在采访过程中，中太数据通信有限公司（深圳）人事行政总监王丽君解释说，这主要基于三个原因：一是中太公司正处于发展上升阶段，有着自身的特点，不像那些在市场上发展历程较久的企业，有足够丰富的人力资源；二是中太公司虽然没实行明确的末位淘汰制，但通过定期的量化绩效考核，在员工中自动形成分层，明晰优劣，公司对优秀的实行奖励，对业绩一般的则给予某些提示，使其会有所考虑，而公司则在其职业生涯中相应地给予指导，促使其作出改进；三是中太公司在管理上更侧重的是人性化的角度，与其它 IT 行业相似，中太公司也希望员工能在工作中有较快的变化，为此公司尽量为员工提供一个较宽松的工作环境，在向员工形成压力的同时，对人性的方面更为关注。

不难看出，中太公司在管理中更多考虑了尊重雇员这一人力资本，为员工营造一种较为宽松，以人为本的工作氛围。着眼于鼓励绩效前位的员工，让公司的每一分子看到优秀的雇员与企业共赢、共荣，激发员工的责任心和进取心。中太公司总裁许岭先生说过，“希望公司保持一种长久的发展力，而不是追求短期的效益”。中太公司在绩效管理方面所体现出的人文关怀，与其“依靠员工创造卓越”的公司宗旨有着异曲同工之处。

二、沟通：压力传递的另一种方式

从人力资源管理的角度看，人力资源管理的根本任务就是提升人力资源的效能。而据统计，人在缺乏压力和激励的情况下，只发挥不到 20% 的效能，所以人力资源管理首先就要传递压力，使每个员工清楚自己的工作目标，组织也有据可考。

中太公司虽未实行末位淘汰制，但并没有否认目标管理的重要性，压力传递依然存在。中太公司的“压力传递”管理是其独特的一面。一般情况下，员工的压力信息可从多种渠道获得，而公司制定出的相应措施也呈现多样化。但在中太公司，整个机构体系由高层向低层的压力传递途径，主要有两个渠道：一是通过任务分解向中层传递压力，分到各个部门。即由公司总部制定目标管理，下发到公司各个部门，进而渗透到全体员工；另一途径则是员工与公司高层沟通时直接感受到的压力（公司处境、行业竞争等）。为强化企业的核心理念，中太公司实行了员工与高层“面对面沟通”制，如通过电视会议与北京总部高层进行沟通，按月按季度举办员工座谈会。总部则根据下属员工的反映情况，作出相应的战略性决策，向广大员工分析当前公司所处形势及发展目标，让员工自发感受到来自上层与市场的压力。

在中太公司，总裁的电话、邮箱都是向内部全体员工公开的，对于员工的询问，总裁都会尽量做到亲自答复，员工们的建议在高层也会很快得到反馈。这种开放的沟通机制也就成为中太数据压力传递的另一种方式。实际上，在人力资源管理体系中，沟通是企业实现将人力资源管理政策同业务管理有效整合的纽带。或者说，没有有效的沟通，再好的人力资源政策也仅仅是流于形式，不能促进企业业务的发展。

三、以资本投入为导向的员工培训

人力资源管理专家已将现代人力资源分为人力资源管理（HRM）和人力资源开发（HRD）。培训不仅

能提升现有人才的技能、使员工有充分的能力应对未来的挑战，同时也为员工提供了很好的发展空间，起到激励和吸引人才的双重作用。从这个意义上说，培训是 HRD 的不可或缺的重要手段。

国内的许多企业一直把培训作为一种支出来看待，到底该把员工培训列入企业管理的哪一范畴？中太公司的做法给我们引入了一个大胆而全新的概念：培训是企业的一项资本投入。作为投入，企业所注重的自然是回报了，让员工培训与企业的目标管理并驾齐驱，这是中太公司推动企业发展战略的一种新尝试。在每年的总预算制定过程中，一些企业为追求眼前的短期效应，都把培训费用视为一种额外支出，对经费减了又减。在这方面，中太公司的做法显得非常大度，对培训舍得投钱在业界是出了名的。王丽君总监分析说，中太公司正处全线上升时期，提高员工自身能力与岗位两者的适配度，是解决制约企业发展瓶颈的关键所在。为此，中太公司制定了一项特别的计划，每年，公司都要拿出很大一部分经费用于员工的培训，并把它纳入竞争机制，成为激励员工的一种重要形式。同时，培训也成为公司对员工业绩与能力的一种肯定，使员工能清楚地看到自己的职业上升空间，从而营造出一种积极向上的企业文化。

中太公司在每年的培训方案设计时，都有明确的目标与侧重点，倡导“以市场为立足点”的培训原则，力求员工通过接受严格的培训，在能力上有质的提高，以此达到企业内部资源的优化。多年来，中太公司制定培训计划已形成了一整套的程序，公司各部门在综合统筹上年度工作总结及本年度工作计划的基础上，会依据市场需求提出本部门的培训申请，统一上报到公司总部，总部则依据企业整体市场发展战略并结合各部门的具体需求情况，采取折中的办法，最终制定出企业的年度培训计划。在实施过程中，会针对市场优先需求，在培训项目的时间与内容上将作灵活调整。

在保持与企业市场运作相协调的前提下，中太公司依据企业目标管理所需，在员工的培训方式上作了进一步细化，分为内训与外训两种。内训主要对员工进行企业产品、管理常识、企业文化等方面的认知，以此增强员工的向心力及对企业的认同度，员工每月都将接受至少一次这样的培训，而针对一些特殊岗位，则会在培训时间与培训内容上作相应的调整。外训分为两种，一是“请进来”，即企业根据市场及工作职位所需，从大学、研究机构及培训中心等地请来专业人士，对员工进行技术、方法上的指导，从而提高员工的从业素质；另一种是“送出去”，即对一些特殊岗位及急需技术，相应地选派一些企业内部具备较好素质的员工到外面去进修学习，学成后将担任企业发展的技术骨干，成为企业发展的中坚力量。

中太公司以战略为导向的员工培训，有效地提高了员工的技能及市场适应能力，对内部现有人才作了深层次的挖掘，从而在实质上提升了企业自身的“蓄水”功能，推动了企业优秀团队的创建。

【教学功能】

本案例有助于学生学习如何真正地从人的角度去关心职工，更大限度地去激励职工，使职工以单位为荣，增强对组织的凝聚力和向心力。可用于讲授管理历史与思想和管理的核心时参考。

案例分析关键词：激励、沟通、培训、绩效考评、向心力

【问题】

1. 中太公司打造一流团队的做法是（ ）。
A. 视人为核心 B. 视技术为核心
C. 视合作关系为核心 D. 视管理为核心
2. 中太公司的公司宗旨是（ ）。
A. 依靠技术创天下 B. 依靠员工创造卓越
C. 视员工为最宝贵的资源和财富 D. B+C
3. 绩效考核是企业管理中的（ ）。
A. 一贯做法 B. 偶尔行为
C. 重要环节 D. A+C
4. 绩效考核是（ ）。
A. 金钱激励 B. 思想激励
C. 目标激励 D. 都不是
5. 本公司通过沟通的主要目的是（ ）。
A. 加强理解 B. 传递压力
C. 接受命令 D. 制定计划

- 6.该公司认为 HRM 与 HRD 相比（ ）。
- A. HRD 更重要 B. HRM 更重要
C. 二者一样重要 D. 都不重要
- 7.该公司的培训是以（ ）为导向。
- A. 技术 B. 战略
C. 项目 D. 人才现状
- 8.该公司的管理始终体现出（ ）的管理原理。
- A. 以绩效为本 B. 以沟通为中心
C. 以人为本 D. 以任务为核心
- 9.由该公司可知团队精神的培养，更多地在于关注（ ）。
- A. 技术因素 B. 资本因素
C. 人文关怀、宽松的工作环境 D. 绩效考核

【参考答案】

1.A 2.D 3.D 4.C 5.B 6.A 7.B 8.C 9.C

【相关知识链接】

创造有向心力的环境

http://www.china-arun.com/News/news_detail.asp?id=165

2003 年 11 月 30 日

美国西雅图的派克鱼市场，主要卖海鲜，但《财富杂志》500 大企业的高层，却纷纷到鱼档偷师学管理。这个每逢假日总会吸引 4 万名游客慕名而来的鱼市场，除了鱼档外，还有花店、面包店、餐厅和手工艺店等共逾 300 家，聚集了约 100 个农民和 150 个手工艺作者。

鱼档老板日裔美国人横山说出了经营重点：“我们的首要工作不是鱼，而是要让顾客有美好的一天。”他的员工甚至会在顾客面前，突然拿出一尾满脸凶相的大鲨鱼来吓唬顾客，这反而博得顾客的欢笑。

为了改善包装货物的速度，节省员工从柜台走出来拿了顾客挑选的鱼再走回柜台埋单的麻烦，鱼档想出了“抛鱼”的手法——负责柜台的服务人员，收到顾客买鱼的要求后，便会向鱼市场的鱼贩大喊，而所有鱼贩都会喊出鱼名，其中穿橙色围裙的鱼贩，便会以俐落的身手将鱼如抛篮球似的抛给柜台前的人员包装。包好的鱼给顾客带走。

但万万料不到，此举却可以令一些平时机械性的工作，加入了游戏般的趣味性、合作性，凝聚成效率高超的团队。这种既快速又精彩的交货方式，充满着独特的人情味，渐渐成为鱼市场的“表演”特色。无论任何阶层的顾客，都喜欢看鱼贩抛鱼、开玩笑和唱歌，将趣味融入工作中。顾客买得开心之余，整个交易环境也变得闹哄哄起来。

在《Fish!》(中译本《鱼》)一书中，三位作者披露了鱼贩运用的一些基本法则，来创造使他们具向心力的环境：

1.寓游戏于工作——游戏不仅是项活动，它也是种想法——可以为手上的工作注入新活力，激发有创意的解决办法。

2.创造别人美好的一天——若令人难忘的服务能“创造别人美好的一天”，你就会有能力将一成不变的习惯，扭转成特别的回忆。

3.人在心也在——你会筋疲力尽，是因为做事不专心。“人在心也在”是练习全神贯注并打击疲劳的最好办法。

4.选择你的态度——你若老往坏的方面看，就会发现生活一无是处。要是你发现目前的生活态度不是你想要的，可以换个新的态度。

背景介绍：畅销书《鱼：一种提高士气和改善业绩的奇妙方法》

本书就是以这个鱼市场为背景的虚构故事。故事里有一个女经理，肩负了不可能的任务，要把公司里一个多年来奄奄一息、没有活力的部门脱胎换骨，变成效率高超的团队。她靠活用派克街学来的简单明了

的工作哲学，凝聚了部属的力量，完成了令人刮目相看的转型大业。

这本可爱的企管小书里讲的是，开创一个令人耳目一新、惬意愉快的工作环境要诀。在这样的环境里，人人心情愉快，随时投入、对事事关心的态度，带来了更多活力、贡献和创新。学习去爱我们所做的工作，即使是碰上不喜欢的工作，我们也能心甘情愿地去做，而这样的工作态度将为你找到内心深处一直存在的活力、热情及创造力的源头活水。

原 书 名：FLSH! A Remarkable Way to Boost Morale and Improve

Results

作者：斯蒂芬·伦丁 哈里·保罗 约翰·克里斯坦森

译者：秦玉熙

出版社：中信出版社

（撰写人：覃家君）

三、计划

案例 10 10 分钟提高效率^{7[6]}

美国某钢铁公司总裁舒瓦普向一位效率专家利请教：“如何更好地执行计划的方法？”。利声称可以给舒瓦普一样东西，在 10 分钟内能把他公司业绩提高 50%。接着，利递给舒瓦普一张白纸，说：“请在这张纸上写下你明天要做的 6 件最重要的事。”舒瓦普用了约 5 分钟时间写完。利接着说：“现在用数字标明每件事情对于你和公司的重要性次序。”舒瓦普又花了约 5 分钟做完。利说：“好了，现在这张纸就是我要给你的。明天早上第一件事是把纸条拿出来，做第一项最重要的。不看其它的，只做第一项，直到完成为止。然后用同样办法对待第 2 项、第 3 项……直到下班为止。即使只做完一件事，那也不要紧，因为你总在做最重要的事。你可以试着每天这样做，直到你相信这个方法有价值时，请将你认为的价值给我寄支票。”

一个月后，舒瓦普给利寄去一张 2.5 万美元的支票，并在他的员工中普及这种方法。5 年后，当年这个不为人知的小钢铁公司成为世界最大钢铁公司之一。

【教学功能】

无论组织或个人，若想走上成功之路，首先必须要有明确的目标，然后制定切实可行的行动计划，并集中全部精力去实现之。本案例涉及计划的重要性、内容、制定计划的原则等知识点。

案例分析关键词：计划、制定计划的原则

【问题】

1. 为什么总裁舒瓦普有计划却难以执行？效率专家利的方法的关键在哪里？
2. 效率专家利认为“即使只做完一件事，那也不要紧，因为你总在做最重要的事”。你认为制定计划光是做最重要的事够吗？
3. 效率专家利执行计划的方法使这个不为人知的小钢铁公司成为世界最大钢铁公司之一。为什么计划能有这么大的作用？

【知识点链接】

计划是管理的首要职能，是一切工作的基础。人们常把计划比喻成管理的宪法，可见计划的重要性。计划工作，实际上就是事先决定做什么、如何做、以及由谁去做的问题。制定计划应遵循重点、统筹、连锁、发展、便于控制和经济原则。

【案例分析】

^{7[6]}案例正文引自：易明. 10 分钟提高效率. 特别关注, 2005, 12, p55

1. 为什么总裁舒瓦普有计划却难以执行？效率专家利的方法的关键在哪里？

计划工作的内容不仅要制订目标，还包括原因、人员、时间、地点、手段等。总裁舒瓦普没有列出执行计划的具体时间、地点等，当然难以执行，而效率专家利恰恰抓住了这些关键，即即时、即地要实现的目标是什么，马上完成这些紧急计划。

2. 效率专家利认为“即使只做完一件事，那也不要紧，因为你总在做最重要的事”。你认为制定计划光是做最重要的事够吗？

效率专家利的做法说明制定计划应遵循重点原则，切忌眉毛胡子一把抓，否则难以有效地制定、执行计划。除重点原则外，我们在制定计划时还应遵循统筹、连锁、发展、便于控制和经济原则。

如果一味地强调重要，就一直盯着做，而事实上难以完成或荒废了太多时间与精力，则得不偿失。

3. 效率专家利执行计划的方法使这个不为人知的小钢铁公司成为世界最大钢铁公司之一。为什么计划能有这么大的作用？

计划作为管理的首要职能，是组织实施的纲要，为控制提供标准，领导在计划实施中确保计划取得成功。计划的作用主要表现在：弥补不肯定性和变化带来的问题；有利于管理人员把注意力集中于目标；有利于提高组织的工作效率；有利于有效地进行控制。

（撰写人：郑晓军、余敬）

案例 11 Swan 公司自行车市场计划与决策^{8[7]}

Swan 于 1895 年在芝加哥创办了 Swan 自行车公司，后来成长为世界最大的自行车制造商。在 60 年代，Swan 公司占有美国自行车市场 25% 的份额，不过，过去是过去，现在是现在。

小 Swan 是创始人的长孙，1979 年他接过公司的控制权，那时，问题已经出现，而糟糕的计划和决策又使已有的问题雪上加霜。

在 70 年代，Swan 公司不断投资于它强大的零售分销网络和品牌，以便主宰 10 档变速车市场。但是进入 80 年代，市场转移了，山地车取代了 10 档变速车成为销量最大的车型，而且轻型的、高技术的、外国生产的自行车在成年的自行车爱好者中日益普及。Swan 公司错过了这两次市场转型的机会。它对市场的变化反应太慢，管理当局专注于削减成本而不是创新。结果，Swan 公司的市场份额开始迅速的被更有远见的自行车制造商夺走，这些制造商销售的品牌有特莱克、坎农戴尔、巨人和钻石。

或许，Swan 公司最大的错误是没有把握住自行车是一种全球产品，公司迟迟未能开发海外市场和利用国外的生产条件。一直拖到 70 年代末，Swan 公司才开始加入国外竞争，把大量的自行车转移到日本进行生产，但到那时，不断扩张的台湾地区的自行车工业已经在价格上击败了日本生产厂家。作为对付这种竞争的一种策略，Swan 公司开始少量进口中国台湾省制造的巨人牌自行车，然后贴上 Swan 商标在美国市场上出售。

1981 年，当 Swan 公司设在芝加哥的主要工厂的工人举行罢工时，公司采取了也许是最愚蠢的行动。管理当局不是与工人谈判解决问题，而是关闭了工厂，将工程师和设备迁往中国台湾省的巨人公司自行车工厂。作为与巨人公司合伙关系的一部分，Swan 公司将所有的一切，包括技术、工程、生产能力都交给了巨人公司，这正是巨人公司要成为占统治地位的自行车制造商所求之不得的。作为交换条件，Swan 公司进口和在美国市场上以 Swan 商标经销巨人公司制造的自行车。正如一家美国竞争者所言：“Swan 将特许权盛在银盘上奉送给巨人公司。”

到 1984 年，巨人公司每年交付给 Swan 公司 70 万辆自行车，以 Swan 商标销售，占 Swan 公司销售额的 90%。几年后，巨人公司利用从 Swan 公司那里获得的知识，在美国市场上建立了他们自己的商标。

到 1992 年，巨人公司和中国大陆的自行车公司，已经在世界市场上占据了统治地位。巨人公司销售的每 10 辆自行车中就有 7 辆是以自己的商标出售的，而 Swan 公司怎么样了？当它的市场份额 1992 年 10 月跌到 5% 时，公司开始申请破产。

【教学功能】

作为管理的四大职能之首，计划的重要性显而易见，而计划的制定根据所涉及的时间又可分为长期计

^{8[7]}案例正文引自：天津大学管理学院赵涛的《管理学》课件。

划、中期计划和短期计划。有人认为：“长期计划可有可无，因为它有太多的不确定性，因为它太笼统，因而对组织目标的实现没有太大的影响”。这种观点是不对的，长期计划体现了组织在较长时期的发展方向和方针，规定了组织各个部门在较长时期内从事某种活动应达到的目标与要求，绘制了组织长期发展的蓝图。因此长期计划的制定对组织而言非常重要。

案例分析关键词：计划的制定、环境影响因素、长期计划

【问题】

1. 按上述影响计划的权变性因素，公司在 60、70、80 年代的计划应该是怎样的？
2. 应当制定怎样的长期计划来挽救该公司？

【知识点链接】

制定计划首先要明确问题，发现市场机会；要充分考虑环境的影响；要作科学的多方案分析和抉择。

【案例分析】

1. 按上述影响计划的权变性因素，公司在 60、70、80 年代的计划应该是怎样的？

权变变量要求包含以下四个因素：组织的层次，组织的生命周期，环境的不确定性程度，未来许诺的期限。从本案例来看，Swan 公司关键是要根据组织的生命周期，确定合适的计划。

1965 年，即 60 年代，公司占有美国自行车市场 25% 的份额。可以说组织进入高速成长期。这时随着目标更确定，资源更容易获取和顾客忠诚度的提高，计划应该更具有明确的目标，因此应该制定短期的计划。（1）扩大现有的市场份额，建立强大的容量分销网络和巩固品牌优势，提高收入以增加利润。（2）认识到自行车是一种全球产品，积极开发海外市场和利用国外的生产条件。

1975 年，公司已进入成熟期，则应制定长期的具体计划：

（1）根据利润=收入-成本，当产品达到一定的成熟期后，考虑如何切实有效地缩减成本，以提高利润。

（2）对当前的市场环境进行有效分析，富于远见地不断投资进行创新，做到生产一代，研制一代，开发一代。

1985 年，公司产品已进入衰退期，“市场份额开始迅速地被更富于远见的自行车制造商夺走”。这时计划也应从具体性转入指导性，目标要重新考虑，资源重新分配。这时的计划应该是短期的更具体指导性，即考虑如何在公司现有的基础上，寻找新的目标，重整 Swan 公司雄风。

2. 应当制定怎样的长期计划来挽救该公司？

更有效的长期计划将会挽救 Swan 公司，避免使其陷入现在“申请破产”的境地。主要从以下三方面论述。

（1）长期计划趋向于包含持久的时间间隔，并且覆盖较宽的领域和不规定具体细节。它的主要任务是设定目标。只有制定了有效的长期计划，才能促使管理者展望未来，预见变化，考虑变化的冲击，并制定适当的对策，以迅速对不断变化的环境做出有效的反应，而不致陷入被动挨打，被人牵着鼻子走的被动局面。

（2）Swan 自行车公司的管理者不能针对动态的环境，制定一个有效的长期计划。

从案例中看出，Swan 自行车公司“在 70 年代，不断投资于它的强大的零售分销网络和品牌，以便主宰 10 档变速车市场。但是进入 80 年代，市场转变了，……”，该公司也有它的基础是假定未来的时代将比现在更好，也就是说企业所面临的好环境不会改变，因此它面向未来的计划不过是将公司的过去加以延伸，而没有适应环境的变化，及时修订一个更有效的计划。其实，进入 80 年代，由于环境的变化，市场的需求也发生了改变，而 Swan 公司则“错过了两次市场转换的机会”，使市场份额开始迅速地被更高级元件的自行车制造商夺走。

Swan 公司在 70 年代竞争加强的过程中，仍然没有对全局有一个清醒的认识，缺乏对企业定位的战略计划。因此在竞争对手巨人公司逐步扩大的威胁中，着眼于被动地应付竞争，而没有深层次分析竞争对手的威胁，以致逐渐“将所有的一切，包括技术、工程、生产能力都交给了巨人公司”，最终陷入“公司开始申请破产”的困窘境地。

这个过程充分说明 Swan 公司在动态的市场环境中缺乏一个战略管理过程。

（3）制定更有效的长期计划，有赖于组织实行战略管理过程。

战略管理过程共包括 9 个步骤，它们是一个战略计划实施和评价的过程。

下面我们从战略管理过程的角度详细分析 Swan 公司：

(1) 确定组织当前的宗旨、目标和战略。在 60 年代 Swan 公司占有美国自行车市场 25% 的份额时，公司则不应仅局限于目前的良好局面，而应更深入地对环境进行分析，确定企业当前的目标和战略，促使管理者仔细确定企业的产品和服务范围。

(2) 分析环境，发现机会和威胁，同时分析组织资源，识别优势和劣势。目标确定后，公司基于对环境分析的基础上，发现市场的潜在需求，根据组织资源情况，开发产品，不断创新，抓住市场机会。同时，也应该更好地对潜在的竞争对手进行分析，了解对手在干什么，这么干的目的是什么，长此以往会导致什么样的局面产生？这样分析后，也就不会导致后来巨人公司逐步抢占了它们的市场，最后“Swan 公司将特许权盛在银盘上送给巨人公司”。最终，巨人公司利用从 Swan 公司那里获得的知识，在美国市场上建立了他们自己的商标。

(3) 重新评价组织的宗旨和目标，制订战略并实施战略。Swan 公司在对环境作了分析后，发现了竞争对手的威胁，则应对给自己的机会重新考虑，重新评价公司的宗旨和目标。在进行有效修订后，则应着手制定战略，寻求公司的恰当定位，以便获得领先于竞争对手的相对优势，并使这种优势能够长期地保持下去。

在战略实施过程中，则还牵涉到员工的“招聘、选拔、培训、处罚、调换、提升、或者解雇，Swan 组织不是与员工进行谈判，而是关闭了工厂。”

(4) 评价结果。当战略实施后，管理者则应对实施效果进行评价，纠正存在的偏差。如果 Swan 公司能如前所述，进行战略管理过程，制订更有效的长期计划，相信应该能够避免当前的困境。

(撰写人：刁凤琴)

案例 12 福特的 Focus^{9[8]}

福特公司目前已经建立了新世纪的全球发展战略规划。根据该战略规划，福特汽车公司推向市场的一个产品是福特的 Focus，这是一款四缸节油型中型房车。福特公司开发 Focus 是为了取代已具有 30 年历史并销售了 2000 万辆的 Escort。

福特 Focus 的目标是在世界市场上使该车型成为销售量的领先者，成为世界性的汽车。目前，Focus 在欧洲和世界其他地方的销售非常理想。事实上，在 2000 年，福特在全球大约销售了 100 万辆 Focus。由这种销售量所带来的规模经济使福特公司可以以非常低的价格销售福特 Focus。福特 Focus 在 2001 年获得了《车与驾驶员》杂志第 19 届“十佳房车”评选大奖。高级舒适的座椅，宽敞的内部空间，漂亮的抛光漆，使用福特 Focus 在市场中非常具有吸引力。

福特 Focus 是在四个不同的国家中进行生产和组装的，这四个生产地点是德国的萨尔路易斯、墨西哥的埃米希洛、西班牙的瓦伦西亚和美国的密歇根的韦恩市。福特计划每年将生产超过 100 万辆 Focus，并在全球 100 多个国家销售。其设计与以前的车型是完全不同的。在设计过程中，福特公司所采用的关键战略是开发一种全球化平台，汽车的 85% 的外壳金属设计仍然保留着全球标准化，但 15% 则根据当地消费者需要和口味进行调整，使 Focus 的风格与外形经过调整与修改后，适应当地市场的特殊需要与特征。其他的关键性设计特征是使用智能型空间。这种设计的一个主要目的是为驾驶员提供更多的空间，福特公司认为，Focus 车型的设计是从内部开始的，其结果是，福特 Focus 比其他中型房车提供了更多的内部空间。

【教学功能】

通过本案例的教学，可以帮助学生们了解计划的不同类型；了解战略性计划与战术性计划的区别及其具体内容。本案例涉及的主要知识点有：计划的类型、战略、战术，适合于学习计划职能时使用。

案例分析关键词：战略性计划、战术性计划

【问题】

1. 谈谈福特的 Focus 战略是怎样体现“全球思考，地区行动”的。

^{9[8]} 案例正文引自张新胜等主编的《国际管理学》，中国人民大学出版社，2002，p275

2. 福特保持其汽车产品的 85%的统一标准的好处是什么？如果福特保持 100%的统一标准，为什么会降低战略的有效性？
3. 联系本案例谈谈战略性计划与战术性计划的不同。

【知识点链接】

战略性计划体现了组织未来相当一段时期的总体活动内容和方向；战术性计划则是对在战略性计划指导下的具体的活动方式的选择与描述。

【案例分析】

计划是管理四大职能的首要职能，具有前瞻性和统筹的作用，是组织、领导和控制的依据与参照标准。而制定计划的前提条件是组织对市场的准确了解与把握，做计划的依据是组织的目标与宗旨和组织的总体规划，当然还少不了具体的战术性策略。一项完善的计划是组织获得成功的关键。本案例围绕福特公司的新产品 Focus 从设计、制造到市场定价的全套规划展开，联系问题作如下分析：

1. 谈谈福特的 Focus 战略是怎样体现“全球思考，地区行动”的。

福特的 Focus 目标定位非常明确：在世界市场上使该车型成为销售量的领先者，成为世界性的汽车。为达到此目标，福特提出了“全球性思考，地区性行动”的战略举措。即其产品既要实现全球范围内销售，实施跨国经营，使之变成世界的。同时，又要考虑到不同国家不同民族的不同文化底蕴和不同的审美观与消费需求，实行地区性差异销售。具体来讲，全球性思考体现在：一是 100 万辆车在 100 多个国家销售；二是汽车的 85%的外壳金属设计仍然保留着全球标准化，体现出企业的总体特色的专一性。而地区性行动体现在：一是其生产与组装放在四个不同的国家，体现一种地区的优势特色；二是汽车的 15%的外壳金属设计，根据当地消费者需要和口味进行调整，使 Focus 的风格与外形经过调整与修改后，适应当地市场的特殊的需要与特征。

2. 福特保持其汽车产品的 85%的统一标准的好处是什么？如果福特保持 100%的统一标准，为什么会降低战略的有效性？

福特保持其汽车产品的 85%的统一标准的好处是：保持了福特的品牌形象与产品特色，以及一贯的质量标准与质量要求，使消费者无论走到哪里一看到福特车就知道并记住“福特”。同时又体现了福特的灵活性和以人为本的服务理念。相反，如果采用 100%的统一标准生产和在世界范围内销售其产品，则不体现地区行动的战略思维，这种不充分考虑地方特色的行为会直接影响到 Focus 的销售，因为不同地区人们的审美观与消费需求不同，用同一个模式去应对千差万别的消费需求，只会降低其产品的适应能力和市场占有率，最终影响到企业总体目标的实现。

3. 联系本案例谈谈战略性计划与战术性计划的不同。

战略性计划与战术性计划是计划的两种类型。战略性计划通常关注的是更大范围，解决下一步要干什么的问题。而战术性决策是在战略性计划指导下，具体解决如何去做的问题，表现在操作层面上。

（撰写人：刁凤琴）

案例 13 王厂长的会议^{10[9]}

王厂长是佳迪饮料厂的厂长，回顾 8 年的创业历程真可谓是艰苦创业、勇于探索的过程。全厂上下齐心协力，同心同德，共献计策为饮料厂的发展立下了不可磨灭的汗马功劳。但最令全厂上下佩服的还数 4 年前王厂长决定购买二手设备(国外淘汰生产设备)的举措。饮料厂也因此挤入国内同行业强手之林，令同类企业刮目相看。今天王厂长又通知各部门主管及负责人晚上 8 点在厂部会议室开会。部门领导们都清楚地记得 4 年前在同一时间、同一地点召开会议王厂长作出了购买进口二手设备这一关键性的决定。在他们看来，又有一项新举措即将出台。

晚上 8 点会议准时召开，王厂长庄重地讲道：“我有一个新的想法，我将大家召集到这里是想听听大家的意见或看法。我们厂比起 4 年前已经发展了很多，可是，比起国外同类行业的生产技术、生产设备来，还差得很远。我想，我们不能满足于现状，我们应该力争世界一流水平。当然，我们的技术、我们的人员等诸多条件还差得很远，但是我想为了达到这一目标，我们必须从硬件条件入手——即引进世界一流的先

^{10[9]}案例引自余敬主编的《管理学案例》（武汉：中国地质大学出版社，2000，p105—106）中案例 30。

进设备，这样一来，就会带动我们的人员、带动我们的技术等等一起前进。我想这也并非不可能，4年前我们不就是这样做的吗？现在厂的规模扩大了，厂内外事务也相应地增多了，大家都是各部门的领导及主要负责人，我想听听大家的意见，然后再做决定。”

会场一片肃静，大家都清楚记得，4年前王厂长宣布他引进二手设备的决定时，有近70%成员反对，即使后来王厂长谈了他近三个月对市场、政策、全厂技术人员、工厂资金等等厂内外环境的一系列调查研究结果后，仍有半数以上人持反对意见，10%的人持保留态度。因为当时很多厂家引进设备后，由于不配套和技术难以达到等因素，均使高价引进设备成了一堆闲置的废铁。但是王厂长在这种情况下仍采取了引进二手设备的做法。事实表明这一举措使佳迪饮料厂摆脱了企业由于当时设备落后、资金短缺所陷入的困境。二手设备那时价格已经很低，但在我国尚未被淘汰。因此，佳迪厂也由此走上了发展的道路。

王厂长见大家心有余悸的样子，便说道：“大家不必顾虑，今天这一项决定完全由大家决定，我想这也是民主决策的体现，如果大部分人同意，我们就宣布实施这一决定；如果大部分人反对的话，我们就取消这一决定。现在大家举手表决吧”。

于是会场上有近70%人投了赞成票。

【教学功能】

决策对于一个企业至关重要。如何进行科学的决策？决策时应采取什么样的方式？考虑哪些因素？什么是民主决策？本案例为学生们提供了可供讨论的素材。本案例主要涉及决策的影响因素、决策过程、领导在决策中的作用等内容，可在讲授决策职能时选用。

案例分析关键词：个人决策、群体决策、决策的影响因素。

【问题】

1. 王厂长的两次决策过程合理吗？为什么？
2. 如果你是王厂长，在两次决策过程中应做哪些工作？
3. 影响决策的主要因素是什么？

【知识点链接】

决策是指为实现某一目标，从若干可以相互替代的可行方案中选择一个合理方案并采取行动的分析判断过程。决策是一个过程。它包括四个步骤：（1）发现问题（确定目标）；（2）拟定各种可行备选方案；（3）对备选方案进行评价与选择；（4）实施和审查方案。

影响决策的主要因素有：（1）决策者；（2）决策方法；（3）决策环境；（4）组织文化；（5）时间。

【案例分析】

1. 王厂长的两次决策过程合理吗？为什么？

从案例来看，王厂长的两次决策分别是个人决策和群体决策。第一次的决策合理，因为王厂长是在掌握充分的信息和对有关情况分析的基础上做出购买进口二手设备的，充分发挥了个人决策的作用，效率高且责任明确。这一决策使佳迪饮料厂摆脱了企业由于当时设备落后、资金短缺所陷入的困境，并由此走上了发展之路。而第二次决策引进世界一流的先进设备的决策过程不够合理，王厂长虽然说民主决策，但群体决策的效果没有得以充分体现。由于屈从压力，存在少数人的权威作用，使群体决策成员从众现象较为明显，影响了决策的质量。

2. 如果你是王厂长，在两次决策过程中应做哪些工作？

作为佳迪饮料厂的厂长，第一次决策购买进口二手设备，采取个人决策是成功的。但由于个人决策受到有限理性一个人行为特征（如行动的持久性、知觉、成见、个人价值系统、对问题的感知方式）等的影响，所以王厂长应充分考虑企业自身的实际和外部环境因素，在信息充足、备选方案充分的前提下做出决策。

由于企业规模扩大，第二次决策引进世界一流的先进设备时采取群体决策，不仅可提供更完整的信息、产生更多的方案、提高方案的接受性和合法性，而且可减少个人决策因知识所限、能力所限、个人价值观、决策环境的不确定性和复杂性等造成的影响，提高决策的质量。所以，在第二次决策时，王厂长应精心营造群体决策的氛围，引导群体决策成员积极参与，明确责任，以充分发挥群体决策的作用。

4. 影响决策的主要因素是什么？

影响决策的主要因素有：（1）决策者。如决策者对风险的态度；（2）决策方法；（3）决策环境；（4）组织文化；（5）时间。

决策方式的选择，主要视决策问题的性质、参与者的能力和相互作用的方式等而定。

（撰写人：余敬、魏玉轩）

案例 14 这家酒业公司怎么了

不久前，为最大限度节约成本，增加利润，金帝酒业公司决定在整个公司内实施目标管理，根据目标实施和完成情况，一年进行一次绩效评估。

事实上，他们在此之前为销售部门制定奖金系统时已经用了这种方法。公司通过对比实际销售额与目标销售额，支付给销售人员相应的奖金。这样销售人员的实际薪资就包括基本工资和一定比例的个人销售奖金两部分。

销售大幅度提上去了，但是却苦了生产部门，他们很难及时完成交货计划。因此，销售部总是抱怨生产部不能按时交货。于是，公司高层管理者决定为所有部门和员工建立一个目标设定流程。生产部门的目标包括按时交货和库存成本两个部分。

为了实施这个新的方法他们需要用到绩效评估系统。他们请了一家咨询公司指导管理人员设计新的绩效评估系统，并就现有的薪资结构提出改变的建议。他们付给咨询顾问高昂的费用修改基本薪资结构，包括岗位分析和工作描述。还请咨询顾问参与制定奖金系统，该系统与年度目标的实现程度密切相连。他们指导经理们如何组织目标设定的讨论和绩效回顾流程。总经理期待着很快能够提高业绩。

然而不幸的是，业绩不但没有上升，反而下滑了。部门间的矛盾加剧，尤其是销售部和生产部。生产部埋怨销售部销售预测准确性太差，而销售部埋怨生产部无法按时交货。每个部门都指责其他部门存在的问题。客户满意度下降，利润也在急剧下滑。

【教学功能】

该案例主要涉及计划职能中的目标与目标管理，可在讲授计划职能中目标管理时使用。

案例分析关键词：目标、目标管理

【问题】

本案例的问题可能出在哪里？为什么设定目标（并与工资挂钩）反而导致了矛盾加剧和利润下降？

【知识点链接】

目标管理作为一种行之有效的管理方法，在很多组织推广使用。但有效实施目标管理法（或者说要使目标管理法得到很好地应用）的条件是：目标要明确；组织内各部门之间要相互协作和加强沟通；目标的设定要由全体员工共同参与并由员工执行。其中任何一个环节出现问题，均可能影响目标管理方法的实施效果，甚至是影响到组织最终目标的实现。

【案例分析】

本案例的问题可能出在哪里？为什么设定目标（并与工资挂钩）反而导致了矛盾加剧和利润下降？

目标管理是员工参与管理的一种形式，强调“自我控制”，注重成果第一。其主要特点一是以目标为中心；二是强调系统管理，要求总目标和各分目标及分目标和分目标之间相互支持保证，形成目标网络体系，保证目标的整体性和一致性；三是重视人的因素。如果操作方法得当，能使各项工作有明确的目标和方向，避免工作的盲目和随意性；能提高整体目标的一致性，有助于增强员工的进取心，责任感，充分发挥员工的潜力和积极性；有助于实现有效管理；有助于增强员工的团结合作精神和内部凝聚力。但如果操作不当，则不仅达不到目标管理应有的效果，反而会形成负面影响。

案例中出现的问题主要出在以下几个方面：一是目标的设定没有员工的共同参与，因此员工对高层的这种做法被动执行的多，但并不真正理解公司为什么这么做。二是部门之间的横向协调工作不到位，相互之间各自为阵，为了自身的小利益而没有考虑到公司的整体利益，从而影响到公司目标的整体性和一致性。

三是目标的设定不全面，过于关注绩效评估，而忽视了他目标的设定。这一系列问题的出现直接地影响到了公司部门之间的关系和公司的整体利益，最终不仅部门之间的矛盾加深，而且公司的整体利润也急剧下滑。

（撰写人：刁凤琴）

四、组织

案例 15 浪涛公司

浪涛公司是一家成立于 1990 年的生产经营日用清洁用品的公司，由于其新颖的产品，别具一格的销售方式和优质的服务，其产品备受消费者的青睐。在公司总裁董刚的带领下发展迅速。然而，随着公司的发展，公司总裁逐步发现，一向运行良好的组织结构，现在已经不能适应该公司内外环境变化的需要。

公司原先是根据职能来设计组织结构的，财务、营销、生产、人事、采购、研究与开发等构成了公司的各个职能部门。随着公司的壮大发展，产品已从洗发水扩展到护发素、沐浴露、乳液、防晒霜、护手霜、洗手液等诸多日化用品上。产品的多样性对公司的组织结构提出了新的要求。旧的组织结构严重阻碍了公司的发展，职能部门之间矛盾重重，在这种情况下，总裁董刚总是亲自做出主要决策。

因此，在 2000 年总裁董刚做出决定，即根据产品种类将公司分成 8 个独立经营的分公司，每一个分公司对各自经营的产品负有全部责任，在营利的前提下，分公司的具体运作自行决定，总公司不再干涉。但是重组后的公司，没过多久，公司内又涌现出许多新的问题。各分公司经理常常不顾总公司的方针、政策，各自为政；而且分公司在采购、人事等职能方面也出现了大量重复。在总裁面前逐步显示出，公司正在瓦解成一些独立部门。在此情况下，总裁意识到自己在分权的道路上走得太远了。

于是，总裁董刚又下令收回分公司经理的一些职权，强调以后总裁拥有下列决策权：超过 10 万元的资本支出；新产品的研发；发展战略的制定；关键人员的任命等。然而，职权被收回后，分公司经理纷纷抱怨公司的方针摇摆不定，甚至有人提出辞职。总裁意识到了这一举措大大地挫伤了分公司经理的积极性和工作热情，但他感到十分无奈，因为他实在想不出更好的办法。

【教学功能】

如何进行部门划分、职权划分和管理层次划分是组织设计的三大基础，如何处理好集权与分权的关系，如何根据组织内外部环境条件的变化设计相适应的组织结构，对组织的有效运行至关重要。本案例主要涉及部门划分、职权划分、集权与分权、组织结构设计等教学内容，可在讲授组织职能时选用。

案例分析关键词：部门化形式、职权种类、集权与分权、组织结构类型

【问题】

1. 浪涛公司组织结构调整前的组织结构是（ ）
A.直线制 B.职能制 C.矩阵制 D.事业部制
2. 浪涛公司由于产品多样性需求重组后的组织结构是（ ）
A.直线制 B.事业部制 C.职能制 D.矩阵制
3. 事业部制的特点为（ ）
A.统一决策、分散经营
B.事业部制适合于超大型企业
C.各事业部通常是独立核算的利润中心
D.以上三者都是
4. 对于公司总裁从分权到集权的做法，你认为最合理的评价是（ ）
A.他在一开始分权是对的，公司发展到一定程度后，通常都会要求组织结构进行调整
B.他在一开始就不应该分权，分权通常都会导致失控
C.他的分权和组织结构调整的思路是正确的，但是在具体操作上有些急躁

- D.他后来撤回分公司经理的某些职权的做法是对的，避免了一场重大危机
5. 根据公司的发展，你认为该公司最可能采用的部门化方式是（ ）
- A.产品部门化 B.地区部门化
C.顾客部门化 C.业务部门化
6. 总裁在设立 8 个独立的分公司时，你认为其最大的失误是（ ）
- A.没有考虑矩阵结构等组织结构
B.没有周密地考虑总公司和分公司的职权职责划分问题
C.根本就不应该设立独立的分公司
D.既没有找顾问咨询，也没有和分公司经理进行广泛的沟通
7. 当总裁意识到自己在分权的道路上走得太远时，他撤回了分公司经理的某些职权，这是行使了（ ）
- A.直线职权 B.参谋职权 C.职能职权 D.个人职权
8. 你认为本案例最能说明的管理原则是（ ）
- A.管理幅度原则 B.指挥链原则
C.集权与分权相结合的原则 D.权责对等原则
9. 公司总裁决定收回分公司经理的一些职权，强调以后总裁拥有下列决策权：超过 10 万元的资本支出；新产品的研发；发展战略的制定；关键人员的任命等。这些事项的决策最可能属于（ ）
- A.程序性决策 B.非程序性决策
C.战术决策 D.业务决策
10. 如果你是总裁的助理，请就如何处理好集权与分权的关系向总裁提出你的建议。

【参考答案】

1.B 2.B 3.D 4.C 5.A 6.B 7.A 8.C 9.B

10.分析要点:

(1) 集权是指决策权主要集中在组织的较高管理层次上；分权是指决策权主要分散在组织的较低管理层次上。

(2) 集权和分权对组织来讲都是不可缺少的，但集权与分权是个相对的概念。也就是说，完全集权或完全分权的组织均难以有效地运行。

(3) 作为公司总裁的助理，可根据以下因素来决定一个组织是更为集权还是更为分权，并提出相应建议。

当环境稳定；低层次管理者不具有高层管理者那样做出决策的能力或经验；低层次管理者不愿意介入决策；决策的影响大；组织正面临危机或失败的危险；企业规模大；企业战略的有效执行依赖于高层管理者对所发生的事拥有发言权时，可建议采取集权方式。

当环境复杂且不确定；低层管理者拥有做出决策的能力和经历；低层管理者要参加决策；决策的影响相对小；公司文化容许低层管理者对所发生的事有发言权；公司各部在地域上相当分散；企业战略的有效执行依赖于低层管理者的参与以及制定决策的灵活性时，可建议采取分权方式。

(撰写人：余敬、廖蓓蓓、姜一)

案例 16 谁拥有权力

王华明近来感到十分沮丧。一年半前，他获得某名牌大学工商管理硕士学位后，在毕业生人才交流会上，凭着他满腹经纶和出众的口才，他力挫群芳，荣幸地成为某大公司的高级管理职员。由于其卓越的管理才华，一年后，他又被公司委以重任，出任该公司下属的一家面临困境的企业的厂长。当时，公司总经理及董事会希望王华明能重新整顿企业，使其扭亏为盈，并保证王华明拥有完成这些工作所需的权力。考虑到王华明年轻，且肩负重任，公司还为他配备了一名高级顾问严高工（原厂主管生产的副厂长），为其出谋划策。

然而，在担任厂长半年后，王华明开始怀疑自己能否控制住局势。他向办公室高主任抱怨道：“在我执行厂管理改革方案时，我要各部门制定明确的工作职责、目标和工作程序，而严高工却认为，管理固然重要，但眼下第一位的还是抓生产、开拓市场。更糟糕的是他原来手下的主管人员居然也持有类似的想法，结果这些经集体讨论的管理措施执行受阻。倒是那些生产方面的事情推行起来十分顺利。有时我感到在厂

里发布的一些命令，就像石头扔进了水里，我只看见了波纹，随后，过不了多久，所有的事情又回到了发布命令以前的状态，什么都没改变。”

【教学功能】

直线与参谋本质上是一种职权关系，而职能职权介于直线职权和参谋职权之间。在管理工作中，处理好这三种职权的关系，是使组织高效率运行的有力保证。本案例主要涉及职权结构设计（职权的划分）、权力类型等教学内容，可在讲授组织职能部分时选用。

案例分析关键词：直线职权、参谋职权、职能职权。

【问题】

1. 王华明和严高工的权力各来源于何处？
2. 严高工在实际工作中行使的是什么权力？你认为，严高工作为顾问应该行使什么样的职权？
3. 这家下属企业在管理中存在什么问题？如果你是公司总经理助理，请就案例中该企业存在的问题向总经理提出你的建议以改善现状？

【知识点链接】

直线职权是某个职位、某个部门所拥有的包括发布命令、执行决策等的权力。

参谋职权是某个职位、某个部门所拥有的包括提供咨询、建议等辅助性的权力。

职能职权是某个职位所拥有的原属直线主管的那部分权力。该职权介于直线职权和参谋职权之间。

【案例分析】

1. 王华明和严高工的权力各来源于何处？

王华明和严高工的权力各来源于直线职位和参谋职位。

2. 严高工在实际工作中行使的是什么权力？你认为，严高工作为顾问应该行使什么样的职权？

严高工在实际工作中行使的是职能职权。作为顾问严高工应该行使参谋职权。

3. 这家下属企业在管理中存在什么问题？如果你是公司总经理助理，请就案例中该企业存在的问题向总经理提出你的建议以改善现状？

这家下属企业在管理中存在的主要问题是：直线人员与参谋人员的关系未处理好。

相应建议：明确参谋人员的参谋职权和参谋作用，并理顺和直线间的关系；明确直线人员的直线职权并落实到位，对直线人员来说要用足自己的直线职权。

处理好三种职权关系：

直线人员、参谋人员和职能人员的相互关系，本质上是一种职权关系。

在管理工作中，应处理好三者的关系：参谋职权无限扩大，容易削弱直线人员的职权和威信；职能职权无限扩大，则容易导致多头领导，导致管理混乱、效率低下。

（1）注意发挥参谋职权的作用

从直线与参谋的关系来看，直线人员掌握的是命令和指挥的职权，而参谋人员拥有的则是协助和顾问的职权。参谋的职责是建议而不是指挥，他只是为直线主管提供信息，出谋划策，配合直线人员工作的。由此可知，二者之间的关系是“参谋建议、直线命令”的关系。因此，发挥参谋作用时，应注意：参谋应独立的提出建议；直线人员不为参谋所左右。

（2）适当限制职能职权的使用

限制使用范围，即限于解决如何做、何时做等方面的问题，再扩大就会取消直线人员的工作；限制使用级别，即下一级职能职权不应越过上一级直线职权。

（撰写人：余敬、魏玉轩）

案例 17 一封辞职信^{11[10]}

^{11[10]} 本案例根据案例“巴恩斯医院”改编，北大商学网 www.beidabiz.com

尊敬的钟院长：

您好！

我叫李玲，是医院内科的护士长，我当护士长已经有半年了，但我再也无法忍受这种工作了，我实在干不下去了。我有两个上司，他们都有不同的要求，都要求优先处理自己布置的事情。然而我只是一个凡人，没有分身术，我已经尽了自己最大的努力来适应这样的工作要求，但看来我还是失败了，让我给您举个例子吧。

昨天早上 8:00，我刚到办公室，医院的主任护士叫住我，告诉我她下午要在董事会上作汇报，现急需一份床位利用情况报告，让我 10:00 前务必完成。而这样一份报告至少要花一个半小时才能写出来。30 分钟以后，我的直接主管，基层护士监督员王华走进来突然质问我为什么不见我的两位护士上班。我告诉她外科李主任因急诊外科手术正缺人手，从我这要走了她们两位借用一下，尽管我表示反对，但李主任坚持说只能这么办。王华听完我的解释，叫我立即让这些护士回到内科来，并告诉我一个小时以后，他回来检查我是否把这事办好了！像这样的事情举不胜举，每天都要发生好几次。

这样的工作我实在无法胜任，特向您辞职，请批准！

李玲

2005.12.20

【教学功能】

通过本案例的教学，可以帮助学生们了解组织设计中的统一指挥原则；了解为了保证统一指挥，授权时应遵循的原则。本案例涉及的主要知识点有：统一指挥原则、授权应遵循的原则。

案例分析关键词：统一指挥、授权

【问题】

1. 案例中李玲所在的这家医院在组织结构的运行上合理吗？为什么？
2. 要避免案例中的这种结局，谈谈你的建议。

【知识点链接】

统一指挥原则是指一个下级只接受一个上级的命令和指挥，同时一个下级只对这个上级负责。它是评价组织运行合理与否的重要标准之一。

不越级授权，不交叉授权，以保证命令的统一是授权应遵循的原则之一，是组织结构合理运行的基本保证。

【案例分析】

1. 案例中李玲所在的这家医院在组织结构的运行上合理吗？为什么？

李玲所在的这家医院在组织结构运行上是不合理的，这也正是导致护士长李玲辞职的根本原因。

首先，从统一指挥原则可知，一个下级只接受一个上级的命令和指挥，同时一个下级只对这个上级负责。该原则要求：上下级之间要形成一条纵向连续的等级链；一个下级只有一个上级领导。

案例中，李玲“有两个上司”，在几乎同一时间内，主任护士让她写报告，基层护士监督员让她找人，这种多头领导的局面，严重影响了组织管理的效率。

其次，从授权原则可知，为了使组织结构有效的运行，不能越级授权，不交叉授权，以保证命令的统一。授权者不要越过下级去干涉下级职权范围的事务，因为这样会造成直接下级失去对其职权范围的事务的有效控制。另外，授权者不可将不属于自己权力范围的权力授予下级，以避免交叉指挥，造成管理混乱和效率低下。

案例中，“外科李主任因急诊外科手术正缺人手”，将不属于自己权力范围的权力授予李玲，让她在内科调用两名护士，而李玲的直接主管王华叫李玲“立即让这些护士回到内科部”，这样，就形成了交叉指挥，从而造成管理混乱，组织结构运行效率低下。

2. 要避免案例中的这种结局，谈谈你的建议。

要避免案例中由于组织结构运行不合理所致的李玲辞职这一结局，需要两方面的努力。

首先，如题 1 分析可知，案例中这家医院的组织运行不合理，大大降低了组织的运行效率，造成了管理混乱，因此，应该严格遵循组织设计以及组织结构运行的原则对这家医院的组织结构进行再设计，确定李玲唯一的直接上司，统一指挥，保证一个下级只接受一个上级的命令和指挥，同时一个下级只对这个上级负责。

其次，有了合理的组织结构，还需要明确规定每个层次管理者的任务、职责和权限，明确自己的上级是谁，下级是谁，对谁负责。明确工作的程序与渠道，从何处获得信息等。案例中，李主任不应超越自己的权力范围直接向内科借调护士，而应向李玲护士长的直接上司王华说明情况，经王华同意后方可调用，这样就避免了交叉指挥，多头领导的现象的发生。同时，作为护士长的李玲，遇到双重领导指挥的情形时，应与直接上司商议行事。李玲在接到李主任的命令后，应及时向王华报告，经王华同意后，方可执行。

（撰写人：廖蓓蓓）

案例 18 小张的实习经历

小张是某大学管理学院大四学生。为顺利找到工作，也为检验和运用所学管理学知识，他到某公司进行毕业实习，并仔细观察和思考公司管理活动。该公司为取得市场优势，计划引进高科技型生产线。公司领导为促使其早日投产，决定从生产、销售、技术等部门临时抽调人员，采取“大会战”的形式保证生产线的早日投产。小张被安排到“大会战”一线某工程小组。第一任组长老张喜欢召开全体组员大会，几乎每星期召开一次。在会上向大家通报情况，传达上级指示，鼓励大家艰苦奋斗，共创佳绩，但并没有取得理想效果。第二任组长老吴不大召开全组会议，他喜欢找人个别交流，有针对性地进行鼓励，大家的积极性都比以前有了显著的提高。为进一步推进“大会战”，公司总裁决定进一步采取授权行动，最近公司发文规定，在文件所列举的 20 种紧急情况下，一线经理有权自主采取行动，但需要将进展情况和结果及时报告上级经理。受这些民主化管理氛围的激励，小张运用所学管理学知识，给组长老吴提出不少合理化建议，并在实习结束时领到了较丰厚的奖金。小张开始时很高兴，但随后不久，他无意之中看到了颁发奖金一览表，脸色一下子就阴沉了下来。

【教学功能】

通过本案例的教学，明确组织基本类型和适用性，授权与分权的关系，组织中的激励与沟通技巧等。本案例主要涉及组织结构、授权与分权、激励与沟通等知识点。

案例分析关键词：组织结构、授权与分权、公平理论

【问题】

1. 可以推测长期以来该公司在“大会战”前最有可能采用的组织结构形式是（ ）。
A. 直线制 B. 事业部制 C. 直线职能制 D. 矩阵结构制
2. 该公司采取从各部抽调人员，进行“大会战”的形式实际上是一种（ ）。
A. 事业部结构 B. 矩阵结构 C. 网络结构 D. 临时性结构
3. 对于公司总裁进一步采取的授权行动安排，你认为下述描述中哪些（个）是合理的？（ ）
A. 表明公司增加了一线经理的决策权
B. 表明公司在尝试分权管理
C. 只有无须报告上级经理，这种做法才是授权，可见公司没有采取授权行动
D. 这不是真正意义上的授权而只是一种工作落实
4. 对于两位组长的做法，下面评述中哪些（个）是合理的？（ ）
A. 老吴的权力比老张大，说话更有人听
B. 老张、老吴的做法各有千秋，难分高低
C. 老吴比老张更懂得沟通的艺术，说话更具鼓动性
D. 老吴比老张更懂得需求层次理论，因而激励更有效
5. 小张领到奖金，开始时很高兴，但随后不久脸色就阴沉了下来。下列哪种理论可以较恰当地予以解释？（ ）
A. 双因素理论 B. 期望理论

C.公平理论

D.需要层次理论

【参考答案】

1.C 2.BD 3.AB 4.C 5.C

(撰写人: 郑晓军)

案例 19 后勤集团的发展与改革

某校后勤部门在多年的改革和发展中通过承包、自主经营、实行公司制等,现在已成为拥有多家子公司的企业集团,经营范围涉及餐饮、食品加工、机械、电子、房地产等多个领域,但在管理组织上还是沿用过去实行的集权的直线职能制,严重制约了公司的发展和员工积极性的提高。最近,公司领导认识到必须改变这一做法以促进公司的进一步发展。

【教学功能】

通过本案例的教学,可以帮助学生了解组织结构的形式及其特点。

案例分析关键词: 组织结构

【问题】

运用组织结构的有关理论,说明该公司应采取什么类型的组织结构形式。

【知识点链接】

事业部型的组织结构首创于 20 世纪 20 年代,最初由美国通用汽车公司副总经理斯隆创立,又称斯隆模型。它是以组织的产品、地域、服务对象和职能等为基础,把组织划分为多个事业部的一种分权管理组织结构,各事业部有独立的产品市场、独立责任和利益,实行独立核算,总部集中事关大政方针、长远目标以及人事管理、财务控制、组织监督等一些全局性问题的重大决策。

【案例分析】

运用组织结构的有关理论,说明该公司应采取什么类型的组织结构形式。

公司业务发展到餐饮、食品加工、机械、电子、房地产等多个领域后,原来实行的集权的直线职能制的结构无法适应公司多元化经营的需要,严重制约了公司的发展空间,不能根据各领域的经营实践调动员工的工作积极性。因此可通过按产品设立独立核算、自负盈亏的利润中心,建立事业部型的组织结构来促进公司的进一步发展。

事业部组织结构在多元化经营领域有较高效率,是因为它把总公司从日常经营中解放出来集中进行战略性活动,而各事业部有很大的自主性,可以灵活地应付市场变化,并因为有较强的责任和利益,可以发挥员工的积极性和主动性。同时,这一形式还有利于组织的专业化运作,可以保证总公司的稳定发展,便于培养高级管理人才。

(撰写人: 孙理军)

案例 20 施乐公司的团队建设^{12[11]}

20 世纪 70 年代,施乐公司经营陷入低谷。从 1980 年开始,新总裁大卫开始塑造企业团队精神。施乐团队建设的一条重要原则就是鼓励员工之间“管闲事”,对同僚业务方面的困难,应积极帮助。为此,施乐经常派那些销售业绩良好的员工去帮助销售业绩不佳的员工,他们认为,合作应从“管闲事”开始。施乐团队建设的第二条重要原则就是强调经验交流和分享。任何一位员工有创意且成功的做法,都会得到施乐公司的赞美和推广。施乐团队建设的第三条重要原则是开会时允许参加者海阔天空的自由发挥,随意交

^{12[11]}案例节选自:林蔚.世界 500 强高管给你的建议.思维与智慧,2005.8,p32

流，并允许发牢骚、谈顾虑，即便是重要的会议也开得象茶馆那样热闹，经常是“说者无心、听者有意”，启发出旁听者的火花般灵感，以至于思路大开。

团队建设离不开人。施乐选拔人才特别强调合作精神，常常把骄傲的人拒之门外。他们认为，骄傲的人往往对一个团队具有破坏力，哪怕是天才也不接受。施乐需要的是强化彼此成就的人，即合作重于一切。

施乐的团队建设并不排斥竞争，但强调竞争必须不伤和气，不但要公平，而且讲究艺术。例如，公司下属某销售区各小组间的竞争就显得幽默而有效率：每月底，累计营业额最低的小组将得到特殊的“奖品”——一个小丑娃娃，而且以后一月内必须放在办公桌上“昭示”众人，直到有新的“中奖者”。各小组自然谁也不愿“中奖”，为此，大家你追我赶，惟恐垫底“中奖”。

至 1989 年，施乐扭亏为盈，后逐渐在世界 140 个国家建立了分公司。

【教学功能】

团队建设是高效率发挥组织职能的一种手段。本案例通过施乐公司成功的团队建设，让学生了解如何进行团队建设。

案例分析关键词：团队、群体

【问题】

1. 施乐公司在开会时允许参加者海阔天空的自由发挥，随意交流，并允许发牢骚。这种方式有什么利弊？
2. 根据本案例，你认为团队较之一般群体有何优点？
3. 根据施乐公司的经验，加上你的实践经验，你觉得应如何建立有效的团队？

【知识点链接】

团队精神是一种优秀的组织文化。组织文化是组织在长期的实践活动中所形成的并且为组织成员普遍认可和遵循的具有本组织特色的价值观念、团体意识、工作作风，行为规范和思维方式的总和。优秀的组织文化能起到激励作用、导向作用、规范作用、凝聚作用和稳定作用。

【案例分析】

1. 施乐公司在开会时允许参加者海阔天空的自由发挥，随意交流，并允许发牢骚。这种方式有什么利弊？

这种方式属于头脑风暴法，即将为解决某一问题的人集合在一起，在完全不受约束的条件下，敞开思路，畅所欲言。

这种方式的有利之处：①独立思考，开阔思路；②能提出较多意见与建议；③对别人的意见不作任何评价，不会打击同伴的积极性；④也有利于补充和完善已有的意见。

主要弊端是建议往往太多，以至于正确的意见被淹没和忽视。

2. 根据本案例，你觉得团队较之一般群体有何优点？

较之一般群体，团队的目的性更强，相互交往基础是出于工作协作而不是人际关系，相互之间能力互补，整体的灵活性更强。

3. 根据施乐公司的经验，加上你的实践经验，你觉得应如何建立有效的团队？

可以从以下方面着手：(1)团队的人数：小于 10—12 人为宜；(2)团队人员的能力：要有技术、人际关系和决策三种能力；(3)分配角色，提倡多元化；(4)有共同的愿景；(5)有明确的目标；(6)有有效的领导；(7)有集体奖励政策；(8)相互信任；(9)性格与工作内容的组合。

(撰写人：郑晓军)

五、领导

案例 21 谁的方式更有效

高明是一位空调销售公司的总经理。他刚接到有关公司销售状况的最新报告：销售额比去年同期下降了 25%、利润下降了 10%，而且顾客的投诉上升。更为糟糕的是，公司内部员工纷纷跳槽，甚至还有几名销售分店的经理提出辞呈。他立即召集各主管部门的负责人开会讨论解决该问题。会上，高总说：“我认为，公司的销售额之所以下滑都是因为你们领导不得力。公司现在简直成了俱乐部。每次我从卖场走过时，我看到员工们都在各处站着，聊天的、煲电话煲的，无处不有，而对顾客却视而不见。他们关心的是多拿钱少干活。要知道，我们经营公司的目的是为了赚钱，赚不到钱，想多拿钱，门儿都没有。你们必须记住，现在我们迫切需要的是对员工的严密监督和控制。我认为现在有必要安装监听装置，监听他们在电话里谈些什么，并将对话记录下来，交给我处理。当员工没有履行职责时，你们要警告他们一次，如果不听的话，马上请他们走人……”

部门主管们对高总的指示都表示赞同。惟有销售部经理李燕提出反对意见。她认为问题的关键不在于控制不够，而在于公司没有提供良好的机会让员工真正发挥潜力。她认为每个人都有一种希望展示自己的才干，为公司努力工作并做出贡献的愿望。所以解决问题的方式应该从和员工沟通入手，真正了解他们的需求，使工作安排富有挑战性，促使员工们以从事这一工作而引以自豪。同时在业务上给予指导，花大力气对员工进行专门培训。

然而，高总并没有采纳李燕的意见，而是责令所有的部门主管在下星期的例会上汇报要采取的具体措施。

【教学功能】

本案例既涉及对人的激励，又涉及领导行为模式、领导环境等内容，有利于学生更好地理解和掌握领导的行为理论、领导权变理论，可在讲授领导职能时选用。

案例分析关键词：领导行为理论、菲德勒的领导权变模型、领导生命周期理论

【问题】

1. 高总是一位（ ）领导。
A.专制型 B.民主型 C.放任型 D.中间型
2. 高总对员工的看法是基于（ ）。
A.泰勒制 B.人际关系学说 C.Y 理论 D.超 Y 理论
3. 李燕对员工的看法属于（ ）假设。
A.经济人 B.社会人 C.自我实现人 D.复杂人
4. 根据领导生命周期理论，可以判断高总的领导类型基本属于（ ）。
A.高关系，低工作 B.低关系，高工作
C.高关系，高工作 D.低关系，低工作
5. 当员工没有履行职责时，高总要他的部门主管们警告他们一次，如果他们不听的话，马上请他们走人。这种强化手段属于（ ）。
A.正强化 B.负强化 C.惩罚 D.自然消退
6. 高总与各部门主管通过开会方式进行信息沟通，属于（ ）。
A.非正式沟通 B.环式沟通 C.平行沟通 D.口头沟通
7. 根据卡特兹的三大技能，你认为高总目前最需要加强的是（ ）。
A.人际技能 B.技术技能 C.概念技能 D.领导技能
8. 销售部经理李燕在该公司中属于（ ）管理人员。
A.基层 B.中层 C.高层 D.专业
9. 你认为对高总的方案和李燕的方案作怎样的评价最合适（ ）。
A.高总的方案和李燕的方案都不会产生效果
B.高总的方案和李燕的方案都会奏效
C.高总的方案更可行，没有严格的规章制度，工人的工作效率不会有保证
D.李燕的方案更可行，再严格的规章制度，如果工人不接受和服从也是无效的
10. 针对该公司已成了“俱乐部”，根据菲德勒的领导权变理论，请结合案例分析说明高总应该采取怎样

的领导方式才有效？

【参考答案】

1.A 2.A 3.C 4.B 5.C 6.D 7.A 8.B 9.D

10.分析要点

根据菲德勒的领导权变理论，领导方式 $S=f(L, F, E)$ ，据此，领导的有效性主要取决于：（1）领导者的特征；（2）追随者的特征；（3）领导环境。而领导环境又具体可划分为：上下级关系、职位权力与任务结构。高总裁采取的是专制型或任务导向型的领导方式。根据菲德勒的领导权变模型，从领导环境的三个因素（上下级关系好、任务结构不明确和职位权力弱）分析中，该公司的领导环境中度有利或不利，故采用关系导向型的领导方式更有效，可见，高总采取的领导方式不是很有效。

（撰写人：余敬）

案例 22 欧阳健的领导风格^{13[12]}

蓝天技术开发公司由于在一开始就瞄准成长的国际市场，在国内率先开发出某高技术含量的产品，其销售额得到了超常规的增长，公司的发展速度十分惊人。然而，在竞争对手如林的今天，该公司和许多高科技公司一样，也面临着来自国内外大公司的激烈竞争。当公司经济上出现了困境时，公司董事会聘请了一位新的常务经理欧阳健负责公司的全面工作。而原先的那个自由派风格的董事长仍然留任。欧阳健来自一家办事古板的老牌企业，他照章办事，十分古板，与蓝天技术开发公司的风格相去甚远。公司管理人员对他的态度是：看看这家伙能呆多久！看来，一场潜在的“危机”迟早会爆发。

第一次“危机”发生在常务经理欧阳健首次召开的高层管理会议上。会议定于上午 9 点开始，可有一个姗姗来迟，直到 9 点半才进来。欧阳健厉声道：“我再重申一次，本公司所有的日常例会要准时开始，谁做不到，我就请他走人。从现在开始一切事情由我负责。你们应该忘掉老一套，从今以后，就是我和你们一起干了。”到下午 4 点，竟然有两名高层主管提出辞职。

然而，此后蓝天公司发生了一系列重大变化。由于公司各部门没有明确的工作职责、目标和工作程序，欧阳健首先颁布了几项指令性规定，使已有的工作有章可循。他还三番五次地告诫公司副经理徐钢，公司一切重大事务向下传达之前必须先由他审批，他抱怨下面的研究、设计、生产和销售等部门之间互相扯皮，踢皮球，结果使蓝天公司一直没能形成统一的战略。

欧阳健在详细审查了公司员工工资制度后，决定将全体高层主管的工资削减 10%，这引起公司一些高层主管向他辞职。

研究部主任这样认为：“我不喜欢这里的一切，但我不想马上走，因为这里的工作对我来说太有挑战性了。”

生产部经理也是个不满欧阳健做法的人，可他的一番话颇令人惊讶：“我不能说我很喜欢欧阳健，不过至少他给我那个部门设立的目标我能够达到。当我们圆满完成任务时，欧阳健是第一个感谢我们干得棒的人。”

采购部经理牢骚满腹。他说：“欧阳健要我把原料成本削减 20%，他一方面拿着一根胡萝卜来引诱我，说假如我能做到的话就给我油水丰厚的奖励。另一方面则威胁说如果我做不到，他将另请高就。但干这个活简直就不可能，欧阳健这种‘大棒加胡萝卜’的做法是没有市场的。从现在起，我另谋出路。”

但欧阳健对被人称为“爱哭的孩子”销售部胡经理的态度则让人刮目相看。以前，销售部胡经理每天都到欧阳健的办公室去抱怨和指责其他部门。欧阳健对付他很有一套，让他在门外静等半小时，见了他对其抱怨也充耳不闻，而是一针见血地谈公司在销售上存在的问题。过不了多久，大家惊奇地发现胡经理开始更多地跑基层而不是欧阳健的办公室了。

随着时间的流逝，蓝天公司在欧阳健的领导下恢复了元气。欧阳健也渐渐地放松控制，开始让设计和研究部门更放手地去干事。然而，对生产和采购部门，他仍然勒紧缰绳。蓝天公司内再也听不到关于欧阳健去留的流言蜚语了。大家这样评价他：欧阳健不是那种对这里情况很了解的人，但他对各项业务的决策无懈可击，而且确实使我们走出了低谷，公司也开始走向辉煌。

^{13[12]} 本案例引自：余敬. 管理学案例. 武汉：中国地质大学出版社，2000，p162-164

【教学功能】

国内有一些企业由于产品对路，得到了超常规的发展，但因管理工作没跟上，限制了企业的继续成长，个别企业甚至昙花一现，经过了短暂的辉煌，就夭折了。国外管理学者称这种现象为“青春期综合症”。蓝天技术开发公司为何最终没有出现“青春期综合症”，本案例向读者揭示了其成功之处。通过本案例辅助教学，能使同学们更好地理解有效的领导行为。本案例主要涉及领导行为理论、需求层次论、双因素论、强化理论、期望理论等教学内容，可在讲授领导职能部分时配合有关理论教学，供学生个人分析或集体讨论之用。

案例分析关键词：任务型、关系型、领导环境、强化、期望值、效价。

【问题】

1. 欧阳健进入蓝天公司时采取了何种领导方式？这种领导方式与留任的董事长的领导方式有何不同？他对研究部门和生产部门各自采取了何种领导方式？当蓝天公司各方面的工作走向正轨后，为适应新的形势，欧阳健的领导方式将作何改变？为什么？
2. 蓝天公司一些高层管理人员因为工资被削减而提出辞职。按照双因素理论，工资属于保健因素还是激励因素？研究部主任的话反映他当前的需要属于哪一种？
3. 生产部经理愿意留下跟着欧阳健干，而采购部经理却想离职，对其原因请用期望理论进行分析。
4. 有人认为，对下属人员采取敬而远之的态度对一个经理来说是最好的行为方式，所谓的“亲密无间”会松懈纪律。你如何看待这种观点？你认为欧阳健属于这种领导吗？
5. 试用强化理论说明欧阳健对销售部经理采取了何种激励方式？为什么？
6. 你认为蓝天技术开发公司最终没有出现“青春期综合症”的主要原因是什么？

【知识点链接】

任务型：以工作为中心的领导方式。只重视任务的完成，不关心人。这种领导者拥有很大的权力，强调有效地控制下属，努力完成各项工作，而使个人因素的干扰降低到最低限度。因而是一种“独裁式的领导”。

关系型：以员工为中心的领导方式。对人极其关心，对员工的需要关怀备至，注重建立良好的上下级关系，而不关心任务效率。因而是一种老好人式的领导。

领导环境：取决于职位权力、任务结构、上下级关系这三大因素。

强化是指不断通过改变环境的刺激因素来达到增强、减弱或消除某种行为的过程。按强化的性质和目的分，一般有正强化、负强化、惩罚、自然消退四种强化方式。

根据期望理论， $\text{激励力} = \text{效价} \times \text{期望值}$ ，其中：激励力是指一个人所受激励的程度。效价是一个人对选择某种行为后，获得成果或报酬的渴望程度或偏好程度。期望值是一个人对选择某种行为后导致某一预期成果或报酬的可能性大小，从主观上所作的估计判断。该公式表明，激励力的大小，与一个人对某一行动采取后的期望价值（效价），和这个人主观上认为将会达到其目标的概率（期望值）有关。

当人们预期某种行为能给个人带来既定结果，且这种结果对个体具有吸引力时，个人才会采取这一特定行为。

【案例分析】

哈佛商学院著名教授、世界知名的领导科学和组织行为学权威约翰·科特认为：“当人类迈向 21 世纪的时候，我们最缺的不是管理者，而是领导者。”读罢此案例，想必读者会与科特发出类似的感叹！

此案例是较具综合性的，它既涉及到人的激励，又牵涉到领导行为模式等内容。本案例覆盖的知识点主要包括：领导行为理论、需求层次论、双因素论、强化理论、期望理论等教学内容。通过本案例的教学，旨在使学生能较好地掌握具代表性的激励与领导理论及其在管理实践中的应用，同时更好地理解任务型、关系型、领导环境、强化、期望值、效价等概念。

1. 欧阳健进入蓝天公司时采取了何种领导方式？这种领导方式与留任的董事长的领导方式有何不同？他对研究部门和生产部门各自采取了何种领导方式？当蓝天公司各方面的工作走向正轨后，为适应新的形势，欧阳健的领导方式将作何改变？为什么？

欧阳健进入蓝天公司时采取了专制式的领导方式，而留任的董事长的领导方式属于放任式的。两者的不同在于：前者指领导者个人决定一切，布置下属执行。这种领导者要求下属绝对服从，并认为决策是领

领导者个人的事情；后者指领导者撒手不管，下属愿意怎样做就怎样做，完全自由。这种领导者的职责仅仅是为下属提供信息，并与外部联系，以利于下属工作。欧阳健对研究部门和生产部门各自采取了关系型和任务型的领导方式。当蓝天公司各方面的工作走向正轨后，为适应新的形势，欧阳健的领导方式变为以关系型为主，在某些场合也不放弃使用任务型的领导方式。

根据菲德勒的领导权变理论，领导者究竟应该采取什么样的领导方式，取决于领导者的特征、被领导者的特征和领导环境等因素。领导环境又取决于：职位权力、任务结构、上下级关系这三大因素。菲德勒通过研究分析得出这样的结论，即当领导环境较好或差时，应采用任务型的领导方式，而当领导环境中等时，应采用关系型的领导方式。因此，欧阳健在不同的领导环境下所采取的上述领导方式是有其理论根据的。

2. 蓝天公司一些高层管理人员因为工资被削减而提出辞职。按照双因素理论，工资属于保健因素还是激励因素？研究部主任的话反映他当前的需要属于哪一种？

蓝天公司一些高层管理人员因为工资被削减而提出辞职。按照双因素理论，工资属于保健因素。根据需求层次论，研究部主任的话反映他当前的需要属于自我实现需要。

3. 生产部经理愿意留下跟着欧阳健干，而采购部经理却想离职，对其原因请用期望理论进行分析。

生产部经理愿意留下跟着欧阳健干，而采购部经理却想离职，以期望理论来分析，激励力=效价×期望值，生产部经理认为其完成目标任务的期望值为 1，而采购部经理认为其完成原料成本削减任务的期望值几乎为 0，可见，采购部经理和生产部经理对取得满意的工作绩效的期望值很不一样，相应的所受激励的程度就大不相同。

4. 有人认为，对下属人员采取敬而远之的态度对一个经理来说是最好的行为方式，所谓的“亲密无间”会松懈纪律。你如何看待这种观点？你认为欧阳健属于这种领导吗？

持这种观点的人通常会采用任务型的领导方式，所谓的“亲密无间”会松懈纪律的提法实际上是将“员工导向型”和“工作导向型”对立起来了，“亲密无间”与纪律松懈并无直接的因果关系。欧阳健在蓝天公司走上正轨后，所采取的以关系型为主，同时在某些场合也不放弃使用任务型的领导方式就是最好的例证。

另外，领导的权变理论揭示，同样一种领导行为方式在某种环境下是最好的，但在另一环境下则可能效果不佳。故并不存在所谓“放之四海而皆准”的最好的领导行为方式。如在同一时期，欧阳健对生产部门采取的是任务型的领导方式，而对研究部门采取的却是关系型的领导方式。当蓝天公司各方面的工作走向正轨后，为适应新的形势，欧阳健的领导方式又变为以关系型为主，在某些场合也不放弃使用任务型的领导方式。可见欧阳健的领导方式是复合型的。

5. 试用强化理论说明欧阳健对销售部经理采取了何种激励方式？为什么？

欧阳健对销售部胡经理采取了自然消退的激励方式。

从强化理论可知，所谓强化是指不断通过改变环境的刺激因素来达到增强、减弱或消除某种行为的过程。自然消退作为四种强化类型中的一种，是指撤消对原来可接受行为的强化，使这种行为逐步降低频率，以至最后消失。针对销售部胡经理的行为特征，欧阳健遵循强化手段应用原则，运用自然消退的激励方式是恰到好处的。

6. 你认为蓝天技术开发公司最终没有出现“青春期综合症”的主要原因是什么？

综合上述分析，蓝天技术开发公司最终没有出现“青春期综合症”的主要原因在于，欧阳健领导有方，激励有力，管理卓有成效。

（撰写人：余敬）

案例 23 某高校专聘岗位制风波^{14[13]}

湖北某高校系全国著名的重点大学，该校于 1997 年正式通过“211 工程”立项，成为国家“十五”期间重点建设的大学之一。学校共有正副教授三百多名，教员七八百名，长期以来，学校走教学与科研相结合的路子，教员既是教学骨干，又是科研人员。大家虽然累一点，但都安居乐业。

1998 年 10 月的某天，王校长突然一连收到了几封来自学生的匿名信。信中抱怨授课教师水平差，又

^{14[13]}本案例根据余敬主编的《管理学案例》（武汉：中国地质大学出版社，2000，p151-154）中的案例 47 改编

不负责任，讲课时眼睛红肿，无精打采，一个学期下来，几乎听不到一些有名的教师授课。看完信，王校长马上打通了主管教学的刘副校长的电话，询问有关教学工作情况，并将有关学生匿名信的事告诉了他。刘副校长分明感到了校长对他的工作很不满意。他来不及仔细思索，通过电话责成教务处长两天内将教师不愿上课的原因及学生的反映调查清楚，并向他汇报。

调查的结果是这样的，从 1995 年开始，由于学校工资水平较低，正副教授中有的下海，有的一心扑在科研上，对教学和青年教师的培养过问较少，而部分青年教师对教学缺乏热情，有的到外面兼职，有的讲课是应付差事。学生对此反应强烈。

于是刘副校长和王校长一起探讨可能解决问题的办法，决定搞教师专聘制。学校认为，为了体现“多劳多得，优劳优得”的分配原则，设置上岗教师岗位，岗位设置数约为全校教师总数的三分之一……这一决定受到学校各单位的一致好评，但就岗位设置数量问题各二级单位反应不一，有的认为可行，有的认为三分之一的数量太少，特别是那些较年轻的院系，如管理学院和外语系。但学校只是在细节问题上做了修改，三分之一的专聘制仍决定执行。顿时整个校园沸腾了，大家对此表示了极大的关注，各院系在具体实施过程中遇到了前所未有的阻力。

【教学功能】

本案例可帮助学生理解有关的激励理论及其在实际工作中的具体运用；了解激励措施的制定应与组织成员的需求密切相关，以及政策的贯彻与执行情况关键在于组织成员而非政策的制定者。案例涉及的相关知识点有：需要层次理论、双因素理论、期望理论等。

案例分析关键词：需要层次理论、双因素理论、期望理论

【问题】

1. 案例中的专聘岗位制能否起到调动教师教学和科研积极性的作用？在激励员工方面有哪些优缺点？
2. 用有关的激励理论谈谈三分之一的专聘岗位设置数合理吗？
3. 如果由你来起草专聘岗位方案，你将从哪些方面入手？

【知识点链接】

需要层次理论告诉我们，人的需要可以归结为五种，且这五种需要有轻重缓急之分，人的行为受主导需要决定。

双因素理论告诉我们，影响人的行为的因素有两类：一类是保健因素；一类是激励因素。只有满足了激励因素，才会产生激励作用。

期望理论认为，一个人的激励力有无及大小，取决于效价大小和成功的可能性大小的乘积。

【案例分析】

1. 案例中的专聘岗位制能否起到调动教师教学和科研积极性的作用？在激励员工方面有哪些优缺点？

本案例中的“专聘岗位制”这种做法对不对？不好一概而论，从总体上来讲，其思路与出发点是好的，如果做得到位，能充分体现绩与效的挂钩，体现优劳优得，按劳分配的科学的分配原则，起到调动老师的教学与科研积极性的目的。但在具体运作过程中，能否起到预期的激励目的，取决于两个方面：专聘岗位制的本质是部分人的工资会有一定额度的增加。那么“工资”对员工来讲是否是激励因素；二是这一定的额度对三分之一的员工而言是否起到激励作用，与其所要付出的劳动相比，这一定的额度标准定得是否恰当。

2. 用有关的激励理论谈谈三分之一的专聘岗位设置数合理吗？

需要考虑的第二个问题是专聘岗位比设置为“三分之一”是否合适？从现实情况来看，身边的不少组织都在实行定编定岗制度，但不同的单位采用的具体标准不同，就该案例中的高校而言，三分之一的标准意味着全校只有约 300 人进岗，700 多人将被“编外”。这对学校的教学、科研以及各项工作的开展是否有利？同时还要考虑的是许多日常工作具有连贯性和相互配合的特点，个体无法完成全部工作，这就会牵涉到岗内岗外的配合问题。

最后要考虑的是任何一项工作的目的性，学校采取相关措施的目的非常明确：希望广大教员，尤其是年青的教员，回到教学和科研工作中来，全心全意投入到教学与科研工作中，但三分之一的岗位恰恰将这

部分年青教员排斥在外，因为无论从资历还是学术水平，年青教员短期内无法与老教员相比，一刀切的结果是老的留下了，年青的将更加卖力地出去兼职。

3. 如果由你来起草专聘岗位方案，你将从哪些方面入手？

显然专聘岗位的指导思想尽管是对的，但具体的做法不尽人意。原因是在制定岗位数之前，没有把握住员工的需要，没有深入了解教员尤其是年青教员的最迫切需要是什么？也没有充分认识到激励措施的激励力到底有多大。因此，在进行有关激励政策的制定之前，首先应该了解员工的需要，以便有的放矢。其次要意识到政策的落实能否产生激励力，能产生多大的激励力，是否有利于组织目标的实现。

（撰写人：刁凤琴、高勇强）

案例 24 三种不同的领导方式

布莱克和穆顿发展了领导风格的二维观点，在“关心人”和“关心工作”的基础上，提出了管理方格论。他们认为：有效的领导者，应该既关心人，又关心工作，二者必须兼顾。

在管理方格论中有五种典型的领导方式：

1.1 贫乏型 —— 对人和工作都极不关心，即这种领导者以最少的努力来完成任务和维持人际关系。只做一些必须做的工作。也就是说，只要不出错，多一事不如少一事。

9.1 任务型 —— 只重视任务的完成，不关心人。这种领导拥有很大的权力，强调有效地控制下属，努力完成各项工作，而使个人因素的干扰降低到最低限度，是一种“独裁式”的领导。

1.9 乡村俱乐部型 —— 对人极其关心，对员工的需要关怀备至，注重建立良好的上下级关系，而不关心任务效率，是一种老好人式的领导。

5.5 中庸之道型 —— 对人和工作都有适度的关心。既不过分，也不缺乏，力求找到二者之间的平衡点，即维持必须完成工作的正常的效率，以及与之相适应的一定的士气。

9.9 团队型 —— 对人和工作的关心都达到了最高点。这种领导者能将组织的目标与个人的需要最有效地结合起来。工作任务完成得很好，职工关系协调，士气高昂，大家齐心协力地完成任务。职工感到个人与组织是同命运的。

请根据管理方格论中提出的领导行为方式类型来分析以下三个案例中的情形。

案例 A：任厂长

某汽车公司装配厂的任厂长，从一上任开始，就不同意公司裁员的做法，他给厂里每个人机会以充分证明自己的价值。在他任期内，全厂 5000 名职工中只有极少数人被解雇。他首先为职工们建造了供职工们使用的餐厅和卫生间。午餐时，他还亲自上餐厅，跟职工们打成一片。他倾听他们的抱怨，征求他们的意见和合理化建议，鼓励班组定期开会来解决共同的问题。通过“一日厂长制”等活动，创造一切可能的机会让职工们参与全厂的长远规划。任厂长不仅坚持每日 2 小时在现场走动办公，而且还为管理人员和一线工人安排了不断解决问题的对话，通过对话，他希望管理人员知道他们为一线工人提供的服务是怎样的“不到位”，从而激发职工对企业的忠诚。

他对下属关怀备至，下属人员遇到什么难处都愿意和他说，只要厂里该办的，他总是很痛快地给予解决。职工私下说他特别会笼络人。

当然，任厂长也承认装配厂生产率暂时不如其他同类企业，但他坚信只要他的职工们有高昂的士气，定会取得高的绩效。

案例 B：严厂长

某钢厂严厂长认为对下属人员采取敬而远之的态度对一个厂长来说是最好的领导方式，所谓的“亲密无间”只会松懈纪律。他一天到晚绷着脸，下属人员从未见他和他们谈过任何工作以外的事情，更不用说和下属人员开玩笑。他到哪个部门谈工作，一进门大家的神情都变得严肃起来，犹如“一鸟入林，百鸟压音”，大家都不愿和他接近。严厂长把全厂的工作任务始终放在首位，在他看来，作为一个好的领导者，无暇去握紧每一个职工的手，告诉他们正在从事一项伟大的工作。所以他总是强调对生产过程、产量控制的重要性，坚持下级必须很好地理解生产任务目标，并且保质保量地完成。他经常直接找下属布置工作，中层管理人员常常抱怨其越级指挥，使他们无所适从。严厂长手下的几员“大将”被“架空”已成家常便饭。

职工们有困难想找厂里帮助时，严厂长一般不予过问，职工们说他“缺少人情味。”久而久之，严厂长感到在管理中最大的问题就是下级不愿意承担责任，他们对工作并非很努力地去做，全厂的工作也只是推推动，维持现有局面而已。

案例 C: 赵厂长

赵大伟是一位经验丰富的企业家。当某市齿轮厂严重亏损、濒临倒闭时，他开始出任该厂的厂长。他的管理哲学是：“管理既是无情的，又是有情的。对工人既要把‘螺丝’拧得紧紧的，又要给予其温暖。”赵厂长对下属完全信赖，倾听下情并酌情采用。通过职工参与制，让下属参与生产与决策并给予物质奖赏。所形成的全厂长远规划，请职工们“评头论足”，厂里上下级信息沟通快。鼓励下级自己作出相应决定。他认为：生产率的提高，不在于什么奥秘，而在于职工及其领导人之间的那种充满人情味的关系。同时他为员工做出了表率，赵厂长深有感触地说：“走得正，行得端，领导才有威信，说话才有影响，群众才能信服，才能对我行使权力颁发‘通行证’”。

他到该厂上任后不久采取了一系列措施。诸如树立效益、以人为本的观念；推行融效率与人于一体的目标管理法，通过每个管理人员和职工为各自的部门和个人设置目标，并负责完成，想方设法提高工厂的生产率；遵循系统管理和专业化分工的原则，综合考虑管理幅度和层次的合理划分，以及职权划分，建立了责权明确、分工合理的组织结构体系；突出了产品质量和降低成本两个重点。

在赵厂长上任后的一年里，齿轮厂的生产绩效有了显著提高。

【教学功能】

由于在特质论的矿山中未能挖掘到“金子”，早在 20 世纪 40 年代研究者们就开始把目光转向对领导行为和领导环境的研究上。探讨成功的领导者的行为模式以及与环境的关系，希望能找到有关领导实质的更为明确的答案。通过本案例的教学，可使学生们更好地理解有效领导的行为方式。本案例主要涉及领导行为理论、领导权变理论等教学内容，可在讲授领导职能部分时选用。

案例分析关键词：领导行为方式、领导环境

【问题】

- 任厂长的领导风格属于（ ）。
A. 9.1 任务型 B. 1.9 乡村俱乐部型 C. 9.9 团队型
- 严厂长的领导风格属于（ ）。
A. 9.1 任务型 B. 1.9 乡村俱乐部型 C. 9.9 团队型
- 赵厂长的领导风格属于（ ）。
A. 9.1 任务型 B. 1.9 乡村俱乐部型 C. 9.9 团队型
- 根据管理方格论，下面哪位厂长的领导方式最有效（ ）。
A. 任厂长 B. 严厂长 C. 赵厂长
- 严厂长经常直接找下属布置工作，中层管理人员常常抱怨其越级指挥，他违背了（ ）。
A. 集权与分权相结合的原则 B. 统一指挥原则 C. 例外原则
- 作为一厂之主，任厂长、严厂长和赵厂长拥有（ ）。
A. 直线职权 B. 参谋职权 C. 职能职权
- 任厂长很少解雇职工，因为解雇是一种（ ）手段。
A. 正强化 B. 负强化 C. 惩罚
- 赵厂长深有感触地说：“走得正，行得端，领导才有威信，说话才有影响，群众才能信服，才能对我行使权力颁发‘通行证’”。赵厂长强调的领导影响力来源于（ ）。
A. 法定权 B. 奖惩权 C. 模范权
- 有些厂长通过赋予工人更多的工作和责任，并且用表扬和表示赏识来激励下属。但不幸的是，这些方法并没有取得预期的效果。以下哪个理论可以最好地揭示其原因（ ）。
A. 双因素理论 B. 需求层次理论 C. 强化理论

【参考答案】

案例 25 副总家失火以后

一家公司的销售副总,在外出差时家里失火了。他接到妻子电话后,连夜火速赶回家。第二天一早去公司向老总请假,说家里失火要请几天假安排一下。按理说,也不过分,但老总却说:“谁让你回来的?你要马上出差,如果你下午还不走,我就免你的职。”这位副总很有情绪,无可奈何地从老总办公室里出来后又马上出差走了。

老总听说副总已走,马上把党、政、工、团负责人都叫了过来,要求他们分头行动,在最短的时间内,不惜一切代价把副总家里的损失弥补回来,把家属安顿好。

【教学功能】

通过本案例的教学,明确领导及其艺术在现代管理中的重要性。本案例主要涉及领导风格与领导艺术。

案例分析关键词:领导风格、管理方格理论

【问题】

1. 从管理方格理论分析这位老总属于哪一种领导风格?为什么?
2. 从本案例中你可以获得哪些启迪?
3. 你赞成这位老总的做法吗?有何建议?

【知识点链接】

管理方格理论以“关心生产”和“关心人”为维度,将领导方式分成 81 种,其中五种典型的领导方式为:

1.1 型(贫乏型)领导者既不关心人,也不关心生产,对组织运行放任自流,无所事事,无所作为,放弃领导应有的责任。

9.9 型(团队型)领导者既十分关心人,也十分关心生产,善于把组织集体的目标和个人目标之间有机地结合起来,工作效率高而且工作环境好。

5.5 型(中庸之道型)领导既不过于偏重人的关心,也不过于偏重生产任务。领导者能维持足够的生产效率和士气,但是创新不够。

1.9 型(俱乐部型)领导者不关心生产和工作,主要关心人,组织内员工们都轻松地工作,友好地相处,但是组织目标实现却十分困难。

9.1 型(任务型)领导者十分关心生产和工作,关心组织目标的实现,制定严格的规章制度和奖惩制度来保证任务的完成,而对员工的关心不够,组织内工作气氛不佳,员工的积极性不高。

该理论认为采用 9.9 型领导方式的领导者最为成功。

【案例分析】

1. 从管理方格理论分析这位老总属于哪一种领导风格?为什么?

属于 9.9 型团队型。因为老总对工作和下属的关心都达到了较高点。

2. 从本案例中你可以获得哪些启迪?

作为领导者,关心工作和关心员工都很重要,也可以同时做到。即努力使员工在完成组织目标的同时,满足个人需要,只有这样,才能使领导工作卓有成效。

3. 你赞成这位老总的做法吗?有何建议?

基本赞同。但觉得应在副总出差的同时,就告诉其将如何安顿家属的决定,以免其牵挂而带着情绪出差。尽管副总迟早会知道老总用意,但事前沟通可能效果更好。

(撰写人: 郑晓军)

案例 26 一次战略方案制定引起的风波

天讯公司是一家生产电子类产品的高科技民营企业。近几年，公司发展迅猛，然而，最近在公司出现了一些传闻。公司总经理邓强为了提高企业的竞争力，在以人为本，创新变革的战略思想指导下，制定了两个战略方案：一是引人换血计划，年底从企业外部引进一批高素质的专业人才和管理人才，给公司输入新鲜血液；二是内部人员大洗牌计划，年底通过绩效考核调整现有人员配置，内部选拔人才。邓强向秘书小杨谈了自己的想法，让他行文并打印。中午在公司附近的餐厅吃饭时，小杨碰到了副总经理张建波，小杨对他低声说道：“最新消息，公司内部人员将有一次大的变动，老员工可能要下岗，我们要有所准备啊。”这些话恰好又被财务处的会计小刘听到了。他又立即把这个消息告诉他的主管老王。老王听后，愤愤说道：“我真不敢相信公司会做这样的事情，换新人，辞旧人”。这个消息传来传去，2天后又传回邓强的耳朵里。公司上上下下员工都处于十分紧张的状态，唯恐自己被裁，根本无心工作，有的甚至还写了匿名信和恐吓信对这样的裁员决策表示极大的不满。

邓强经过全面了解，终于弄清了事情的真相。为了澄清传闻，他通过各部门的负责人把两个方案的内容发布给全体职工。他把所有员工召集在一起讨论这两个方案，员工们各抒己见，但一半以上的员工赞同第二个方案。最后邓强说：“由于我的工作失误引起了大家的担心和恐慌，很抱歉，希望大家能原谅我。我制定这两个方案的目的就是想让大家来参与决策，来一起为公司的人才战略出谋划策，其实前几天大家所说的裁员之类的消息完全是无稽之谈。大家的决心就是我的信心，我相信公司今后会发展更好。谢谢！关于此次方案的具体内容，欢迎大家向我提问。”

通过民主决议，该公司最终采取了第二个方案，由此，公司的人员配置率得到了大幅度地提高，公司的运作效率和经营效益也因此大幅度地增长。

【教学功能】

管理者每天的工作都离不开沟通，沟通是信息的传递和交换，按沟通渠道可分为正式沟通与非正式沟通。通过本案例的学习，帮助学生了解到各种管理沟通方式在企业中所扮演的角色；了解管理者应如何正确对待管理沟通。

案例分析关键词：管理沟通、正式沟通、非正式沟通、沟通网络

【问题】

1. 案例中的沟通渠道或网络有那些？请分别指出，并说出各自的特点。
2. 案例中邓强的一次战略方案的制定为什么会引起如此大的风波？
3. 如果你是邓强，从中应吸取什么样的经验和教训？

【知识点链接】

管理沟通是指特定组织中的人们，为了达成组织目标而进行的管理信息交流的行为和过程。沟通渠道有正式沟通渠道和非正式沟通渠道之分，前者是对信息传递的媒介物、线路作了事先安排的渠道，是通过正式的组织结构而建立起来的。它包括上行沟通、下行沟通、平行沟通和斜行沟通渠道。后者是指非官方的、不受任何约束的信息通道。

沟通网络是由若干条信息沟通渠道按一定方式集结而成的链状或网状结构。正式沟通网络是通过正式沟通渠道建立起来的网络，它反映了一个组织的内部结构，通常与组织的职权系统和指挥系统相一致。它有链型、轮型、Y型、圆型和全通道型沟通网络之分。非正式沟通网络是通过非正式沟通渠道联系的沟通网络。它分为单线型、饶舌型、偶然型和集束型四种。

【案例分析】

1. 案例中的沟通渠道或网络有那些？请分别指出，并说出各自的特点。

（一）正式沟通及网络。一处是案例中邓强将自己对战略方案的想法告诉秘书小杨，下令行文并打印，这属于组织正式沟通中的下行沟通，即信息按组织之间上下级的隶属关系，从较高的组织层次向较低的组织层次传递的形式。它常用于命令、指导、协调和评价下属，带有指令性、法定性、权威性和强迫性。另一处是为了澄清传闻，总经理邓强召集所有员工来讨论战略方案，这属于组织正式沟通网络中的轮型沟通网络，它对简单问题最有效率。

（二）非正式沟通网络。案例中多次出现了不同形式的非正式沟通：秘书小杨在餐厅吃饭时私下把总经理的战略秘密告诉副经理张建波，会计小刘把消息告诉主管老王等都属于非正式沟通网络中的集束型方式，它是把信息有选择地告诉自己的朋友或者有关人员；财务处会计小刘碰巧听到小杨与张建波的谈话则属于非正式沟通网络中的偶然型方式，即按偶然机会将消息随机地传递给其他人；而消息最终又被传到邓强的耳朵里，这属于非正式沟通中的单线型方式，它是通过一连串的人把消息传递给最终的接受者。

2. 案例中邓强的一次战略方案的制定为什么会引起如此大的风波？

非正式沟通是指以企业非正式组织系统或个人渠道的信息传递。企业中非正式沟通有客观存在的必然性，因此应引起管理者的重视。非正式沟通的传播的内容主要是职工普遍关心的相关的信息，具有信息交流速度快、沟通效率高、信息传播覆盖面大以及符合员工需要的特点，但非正式沟通有一定的局限性，其传递的信息常常容易被夸大曲解。这也是造成案例中传闻和风波的最主要的原因。

正式沟通是对信息传递的媒介物、线路作了事先安排的渠道，是通过正式的组织结构而建立起来的。如题1所述，邓强将信息传递给小杨，是属于下行沟通的方式。下行沟通的目的是使员工了解组织的目标，以形成与组织目标一致的观点加以协调。邓强对两个战略方案的构想的目的也是为了使员工了解公司的战略目标，让大家参与决策，找出最佳方案。但由于邓强在下行沟通过程中不到位，没有表达清楚自己的意思，加之秘书对信息不够准确的理解，成为信息被曲解的源头。它是产生本次风波的直接导火线。

此外，员工对信息盲目地接收、认同、传播，而不加辨别筛选的态度，在这次风波中也起了推波助澜的作用。

3. 如果你是邓强，从中能吸取什么样的经验和教训？

教训：一是管理者应对非正式沟通加以足够的重视，正确对待非正式沟通，学会利用和引导它，使之成为正式渠道的补充。同时还应积极主动收集这方面的信息，及时把握公司和员工的动态，以便及时避免和纠正非正式沟通中信息的偏差，将由此对个人、公司和员工造成的不良影响程度减至最小。二是管理者需要建立信息反馈系统，以保证下行沟通的有效性。建立与员工的沟通体制，比如建立经理公开见面会制度。三是不能孤立的只采用一种沟通方式，比如提倡民主性较高的上行沟通，直接与员工沟通，通过电子邮件，让员工们大胆反映实际问题，积极参与企业管理，多提建议和意见，避免中间环节。

经验：当由于非正式沟通中信息的曲解对公司、领导和员工已经造成了一定程度的不良影响后，及时采取其他多种有效的沟通渠道进行澄清，补救。同时不应过多的追究传播者的错误和责任，对信息的传播者给予原谅。

结论：管理沟通是一个复杂的过程，某一信息的传递常常会受到各种因素的影响，致使沟通质量不高，为此，作为管理者要坚持及时、适量、灵活、有效的沟通原则；了解关注、理解、接受、行为四个沟通步骤；发展双向性、支持性、重复性、综合性四种沟通方法；提高说、写、听、读四种沟通能力，以改善管理沟通。

（撰写人：廖蓓蓓）

案例 27 这位主管该怎么做

小张在工作中任劳任怨，与同事们相处也不错，因此获得上司的赏识而被提拔为部门主管。该部门的员工均为精兵强将，个个认为自己不比小张差，因此小张上任后与同事们的关系却有些微妙。同事们都很客气，但小张却感到得不到同事们的支持。另外，由于是新上任的主管，小张与同级其他部门主管之间原先并不太熟，其他部门主管对小张的部门也远不如以前那么支持。此时，上司又交给他的部门一项时间性很强的工作，这位小张主管应该如何去完成此项任务呢？

【教学功能】

通过本案例的教学，了解沟通在管理中的重要作用。本案例主要涉及沟通分类、沟通障碍及克服等知识点。

案例分析关键词：沟通、协调

【问题】

1. 对待老同事，小张该怎么办？（ ）

- A.辞去主管职务，别惹老同事不高兴
 - B.我行我素，让别人说去
 - C.向上司诉讼或要求更多处罚权
 - D.努力沟通，提高自己人际技能
2. 对待同级其他部门主管，小张该怎么办？（ ）
- A.作好本职工作，其他部门如不支持而影响工作由他们自己负责
 - B.希望上司出面协调
 - C.请老主管出面牵线与其他部门主管沟通，争取支持
 - D.尽可能回避冲突，或对其他部门要求尽可能满足
3. 小张主管应该如何去完成此项时间性很强的任务呢？（ ）
- A.首先应当与下属人员进行充分的沟通
 - B.在这种情况下，他应当利用自己的权力，指挥和命令下属去完成该项工作
 - C.去找上司，取得更大的支持
 - D.多关心下属，了解他们的需求，以此来激发他们的积极性
4. 如果任务圆满完成后，小张主管首先应该如何做（ ）
- A.或明或暗的说明自己的领导才能出众，并非无能之辈
 - B.真诚感谢下属，说明主要是他们的功劳
 - C.真诚感谢其他部门主管，说明主要是他们的功劳
 - D.真诚感谢上司，说明主要是他的功劳

【参考答案】

1. D 2. C 3. AD 4. B

（撰写人：郑晓军）

六、控制

案例 28 天安公司的管理创新^{15[14]}

天安公司是一家以生产微波炉为主的家电企业。2005 年该厂总资产 5 亿元，而五年前，该公司只不过还是一个人员不足 200 人，资产仅 300 万元且濒临倒闭的小厂，五年间企业之所以有了如此大的发展，主要得益于公司内部的管理创新。主要是：

第一，生产管理创新。公司对产品的设计设立高起点，严格要求；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，同时，利用 PDCA 和 PAMS 方法，持续不断地提高产品的质量；加强了员工的生产质量教育和岗位培训。

第二，供应管理创新。天安公司把所需采购的原辅材料和外购零部件，根据性能、技术含量以及对成品质量的影响程度，划分为 A、B、C 三类，并设置了不同类别的原辅材料和零部件的具体质量控制标准，进而协助供应厂家达到质量控制要求。

第三，服务管理创新。公司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；与经销商携手寻找最佳点共同为消费者提供优质服务；公司建立了一支高素质的服务队伍，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。

【教学功能】

通过本案例的教学，可以帮助学生理解管理中控制职能的内容和作用，了解不同的控制类型，区分不

^{15[14]} 本案例根据 MPA 联考考试研究中心.公共管理硕士（MPA）专业学位联考真题精解及标准化题库(管理学分册).北京:中国人民大学出版社,2005,p317- 318 案例改编

同的控制标准类别，理解有效控制的原则。

案例分析关键词：控制类型、控制标准、控制原则

【问题】

1. 案例中的控制类型有那些？请分别指出，并说出各自的特点。
2. 天安公司“设置不同类别的原辅材料和零部件的具体质量控制标准”属于哪类控制标准？为什么？
3. 案例中“公司所设置关键质量控制点”，体现了有效控制原则中的哪一项？为什么？

【知识点链接】

控制工作可以划分为前馈控制、现场控制和反馈控制。前馈控制是一种在计划实施之前，为了保证将来的实际绩效能达到计划的要求，尽量减少偏差的预防性控制；现场控制是在某项活动或工作进行过程中，于现场及时发现存在的偏差或潜在的偏差，及时提供改进措施以纠正偏差的一种控制方式；反馈控制是控制作用产生于行动之后的一种常见的控制类型。

控制标准是从整个计划方案中选出的对工作成效进行评价的关键指标。

控制的职能就是使工作按照计划的进度表向预定的目标前进。为了达到有效控制的目的，在建立控制系统时必须遵循相应的原则，即有效的控制原则。

【案例分析】

1. 案例中的控制类型有那些？请分别指出，并说出各自的特点。

第一，天安公司为了保证产品的优质性，“公司对产品的设计设立高起点，严格要求”；为了对采购的原辅材料和零部件进行质量管理，天安公司“设置不同类别的原辅材料和零部件的具体质量控制标准”、“加强了员工的生产质量教育和岗位培训”；为了做好售前服务工作，公司“通过大量的市场调研和 market 分析活动制定售前决策”这些都属于前馈控制。

前馈控制的目的是为了保证高绩效，是一种预防性、面向未来的控制，它的工作重点是克服某些干扰或适应环境的变化，提前采取各种预防性措施。这种控制具有防患于未然的效果，适用范围很广，易于被职工接受并付诸实施的特点。但是由于未来的不确定性，建立有效的前馈控制的模式需要大量及时准确的信息，以及高素质的专业管理人员，因此，在管理工作中，它也不能完全代替其他类型的控制工作。

第二，“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，同时，利用 PDCA 和 PAMS 方法，持续不断地提高产品的质量”，这属于现场控制。

现场控制能及时发现偏差，及时纠正偏差，是一种较经济、有效的控制方法。但对管理者的素质、精力、应变能力，组织的信息网络设备、技术要求较高，因此实施难度较大。同时现场控制的应用范围较窄，也容易在控制者与 controlled 者之间形成心理上的对立，所以，它一般不能成为日常性的主要控制方法，而只能是其他控制方式的补充。

第三，天安公司为了做好售后服务工作，“建立一支高素质的服务队伍，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”，这属于反馈控制。

反馈控制可以根据实际结果对工作进行评价，因而它既易被工作人员接受，调动员工的积极性，也有利于管理人员改进管理工作。但这种控制存在时间的滞后性，尽管如此，它仍然是控制活动中运用最多的一种控制方式。

2. 天安公司“设置不同类别的原辅材料和零部件的具体质量控制标准”属于哪类控制标准？为什么？

控制标准可以分为定量和定性两大标准。定量标准包括实物标准和价值标准，实物标准是企业在耗用原材料、能源、雇佣劳动力，以及生产产品质量、性能和用途等方面的标准；价值标准是反映组织经营状况的指标。定性标准主要是有关产品和服务质量、顾客满意度、组织形象等方面的衡量标准。

天安公司是根据原辅材料和零部件的性能、技术含量以及对成品质量的影响程度，从而“设置不同类别的原辅材料和零部件的具体质量控制标准”，因而它属于定量标准中的实物标准。

3. 案例中，“公司所设置关键质量控制点”，体现了控制原则中的哪一项？为什么？

重点原则是指任何组织都不可能对每一件事情进行全面控制。组织在建立有效控制时必须从实际出发，对影响组织目标成果实现或反映工作绩效的各种要素进行科学地分析研究，从中选择出关键性要素作为控制对象，并进行严格的控制，其他方面则相对放松控制。

天安公司“设置关键质量控制点”以保证对产品质量的控制就是在确定了重点的控制对象后，在产品质量控制相关环节上建立了关键控制点，体现了控制原则中的重点原则。

（撰写人：廖蓓蓓）

案例 29 摆梯子

在某集团生产车间的一个角落，因工作需要，工人需要爬上爬下，因此，甲放置了一个梯子，以便上下。可由于多数工作时间并不需要上下，屡有工人被梯子所羁绊，幸亏无人受伤。于是管理者乙叫人改成一个活动梯子，用时，就将梯子支上；不用时，就把梯子合上并移到拐角处。由于梯子合上竖立太高，屡有工人碰倒梯子，还有人受伤。为了防止梯子倒下砸着人，管理者丙在梯子旁写了一个小条幅：请留神梯子，注意安全。

一晃几年过去了，再也没有发生梯子倒下砸着人的事。一天，外商来谈合作事宜。他们注意到这个梯子和梯子旁的小条幅，驻足良久。外方一位专家熟悉汉语，他提议将小条幅修改成这样：不用时，请将梯子横放。很快，梯子边的小条幅就改过来了。

【教学功能】

通过本案例的教学，了解控制职能的地位、控制类型与过程。

案例分析关键词：事前控制、现场控制、事后控制

【问题】

1. 通过本案例，最能说明的是（ ）
A.越是高层管理者，控制职能越重要
B.越是基层管理者，控制职能越重要
C.无论管理层次高低，控制职能都很重要
D.很多外国企业能成功，主要是善于行使控制职能
2. 属于事前控制的有（ ）；
A.甲 B.乙 C.丙 D.外方一位专家
3. 属于事后控制的有（ ）。
A.甲 B.乙 C.丙 D.外方一位专家
4. 控制效率最高的是（ ）
A.甲 B.乙 C.丙 D.外方一位专家
5. 本案例给我们的最重要的一个启示是（ ）
A.控制过程也是一个不断学习过程
B.事前控制的效果一般好于事后控制
C.控制并非是投入越大，取得收益越多
D.事前控制的成本一般高于事后控制

【参考答案】

1.C 2.D 3.BC 4.D 5.C

（撰写人：郑晓军）

案例 30 安全事故发生以后^{16[15]}

桂林机务段是隶属于铁道部柳州铁路局的一个基层单位，拥有职工 1300 人，担负着柳州—永州区段的列车牵引任务。该段有两大主要车间：运用车间和检修车间。运用车间负责 76 台内燃机车的牵引任务，

^{16[15]}本案例取材于厉以宁等编写的《中国企业管理教学案例》北京大学出版社，2002，p388

共有正副司机 700 多人。检修车间负责全段机车的检修任务，共有职工 200 多人。

段长张广明毕业于上海交通大学，在该段工作近 30 年。2004 年 11 月 3 日，全段实现了安全运输生产 8 周年，其成绩在全局名列前茅，因此段长召开了全段庆功大会，并请来了局里的主要领导。可是会开到一半，机务处打电话给局长：桂林机务段司机由于违反运输规章，造成冒进信号的险性事故。庆功会被迫停开，局长也阴沉着脸离开会场。

其实段长早感觉到存在许多安全隐患，只是由于该段安全天数较高，因此存在着麻痹思想。他连夜打电话通知各部门主任，查找本部门的安全隐患，第二天召开全段中层干部会议，要求各主任会上发言。

第二天，会议在严肃的气氛中召开。

段长首先发言：“这次发生险性事故主要责任在我，本人要求免去当月的工资和奖金，其他段级领导每人扣 400 元，中层干部每人扣 200 元。另外，我宣布原主管安全的副段长现分管后勤，他的职务暂时由我担任。”

随后，各段长进行发言。

运用车间主任说：“这次事故虽然主要是由于司机严重违反规章操纵所致。其实车间一直努力制止这种有章不循的现象，但效果一直不明显。主要问题是：1.司机一旦出车，将会离开本单位，这样车间对司机的监控能力就会下降；司机能否完全按章操纵，基本上依靠其自觉程度，而司机的素质目前还没有达到这种要求。2.车间共有管理干部和技术干部二十多名，我们也经常要求干部到现场，但由于司机人数较多，并且机车的利用率很高，因此对司机的监控具有很大的随意性和盲目性。3.干部中好人现象严重。干部上车跟乘时，即使发现司机有违章操纵行为，也会替其隐瞒，使司机免于处罚。”

检修车间主任说：“这次事故虽然不是由于机车质量造成的，但是检修车间还是存在很多安全隐患。首先，职工队伍不稳定，业务骨干时有跳槽。因为铁路局是按照机修车间定员 160 人发工资，而检修车间现员 230 人左右，超员近 70 人，这样摊到我们头上的工资就很少了，这是职工不稳定的主要原因。”

检修主任继续说：“火车提速后，对机车的质量要求更高，而我段的机车检修水平目前还达不到这种要求。第一，机车的检修作业标准较为过时，缺乏合理性，实用性，可控性。工人按此标准，劳动效率不高，而且漏检漏修现象时有发生。第二，车间的技术人员多是刚毕业的大学生，虽然有理论知识基础，但解决实际技术问题的能力不强。第三，对发生率较高的机车故障难题一直没有解决好。”

教育主任说：“这次事故反映了我段职工素质不高。目前，我段的职工培训工作开展不是很顺利，各车间都以生产任务繁重为由不肯放人脱产学习。因此，每年的职工脱产学习计划很难得以实现。另外，每年一次的职工业务考试没有起到真正督促职工学习的作用。考试结束后只是将成绩公布，对职工考试成绩一视同仁。”

人事主任说：“这次事故从某种意义上说是由于司机疲劳所致，因为现在的司机经常请假，造成司机人手不够。因此司机连续工作，休息时间不能得到保证。司机经常请假的原因是由于吃大锅饭造成的，干多干少一个样。”

段长说：“几位主任讲的都很好，将我段管理上存在的一些弊病都找出来了，会后各有关部门要针对这些弊病迅速制定整改措施。我相信，只要我们共同努力，工作的被动局面会很快扭转的”。

【教学功能】

本案例主要涉及控制职能中的事后控制、事前控制、纠偏措施、控制标准等知识点，可在讲授控制职能时选用。

案例分析关键词：事后控制、控制标准、偏差信息的收集

【问题】

- 1.事故发生后段长的一系列做法说明了什么？
- 2.对会上几位主任的发言中所提到的难题，有什么解决办法？

【知识点链接】

控制三要素包括控制标准、偏差信息和纠偏措施。为防止事故的发生，一般要求做好事前控制，而事前控制应以制定的标准为依据，如果标准仅仅变成了一种形式，那么结果可能会导致事故发生或者是存在诸多安全隐患。而一旦事故发生，尽管比较被动，但仍应该采取必要的纠正措施，以防止产生更大的负面

影响和杜绝新的事故的发生。

【案例分析】

1. 事故发生后段长的一系列措施说明了什么？

事故发生后，段长采取了一系列措施，是一种事后控制的举动，其目的是从已经发生的事故中吸取教训，亡羊补牢，未必晚矣。特别是段长对责任事故的处理体现了制度的严肃性和事故的主要责任人在管理者的思想（如海尔的 20/80 原则）。

2. 对会上几位主任的发言中所提到的难题，有什么解决办法？

对运用车间主任所提出的安全事故责任制度有章不循的现象，我们可以考虑从几方面同时着手来抓。首先是从制度的完善性来抓，除制定有关规章制度，更重要的是要保证制度的贯彻执行，如通过制度将安全事故与工资奖金等直接挂钩。二是注重提高操作人员的自身素质和修养，加大安全文化建设力度，使制度约束与文化氛围有机地结合，从而形成一种安全习惯。三是加大对管理者的责任追究力度，将员工的责任与管理者直接挂钩，杜绝管理者有制度不依、人情重于制度等不良行为。

检修车间主任所提出的导致事故产生的另一因素——人员流失，特别是专业人才的流失问题，一定程度上讲，这是许多企业面临的问题，但针对案例中的特定情节来看，这是可以避免的或者说是可以解决的问题。我们可以将多余的人员组织起来，利用本企业的特殊优势开展多种经营活动。这样，可以更好地保证专业技术人员的工资福利水平，通过激励机制留住人才。而目前技术检修技术不过关问题，可以考虑通过引进技术、设备，提高检修水平，同时，通过老带新或送出去学等多种途径尽快地提高年青骨干的实际工作经验和业务水平。

教育主任和人事主任的发言，则从更高一个层次提出了从长远出发，企业应该注重员工的培训和用人制度的改善，将员工培训作为人力资源管理的重要内容来抓，事实上，现实经济生活中，许多知名企业和成功的企业，其员工培训已经成为人力资源管理的基础性工作，定期或不定期的多种形式的员工培训是人力资源规划工作的最主要部分。而用人制度的完善，应该着眼于动态的能力与岗位的对应，彻底打掉大锅饭思想和干多干少一个样的习惯，体现多劳多得，不劳动者不得。

（撰写人：刁凤琴）

七、综合问题

案例 31 贾厂长的无奈^{17[16]}

江南某机械厂是一家拥有职工 2000 多人，年产值约 5000 万元的中型企业。厂长贾明虽然年过 50，但办事仍风风火火。可不，贾厂长每天都要处理厂里大大小小的事情几十件，从厂里的高层决策、人事安排，到职工的生活起居，可以说无事不包，人们每天都可见到贾厂长骑着他那辆破旧的自行车穿梭于厂里厂外。正因为这样，贾厂长在厂里的威信很高，大家有事都找他，他也是有求必应。不过，贾厂长的生活也的确过得很累，有人劝他少管些职工的鸡毛蒜皮的事，可他怎么说？他说：“我作为一厂之长，职工的事就是我的事，我怎能坐视不管呢！”贾厂长这么说也这么做。为了把这个厂办好，提高厂里的生产经营效益，改善职工的生活，贾厂长一心扑在事业上。每天从两眼一睁忙到熄灯，根本没有节假日，妻子患病他没时间照顾，孩子的家长会他也没时间出席，他把全部的时间和心血都花在了厂里。正因为贾厂长这种勤勤恳恳、兢兢业业的奉献精神，他多次被市委市政府评为市先进工作者，市晚报还专门对他的事迹进行过报道呢！

在厂里，贾厂长事必躬亲，大事小事都要过问，能亲自办的事决不交给他人办；可办可不办的事也一定是自己去办；交给下属的一些工作，总担心下面办不好，常要插手过问，有时弄得下面的领导不知如何是好，心里憋气。但大家都了解贾厂长的性格，并为他的好意所动，不便直说。有一次，厂里小王夫妇闹别扭，闹到了贾厂长那里，当时贾厂长正忙着开会，让工会领导去处理一下，工会主席在了解情况后，做双方的思想工作，事情很快就解决了。可贾厂长开完会后又跑来重新了解情况，结果本来平息了的风波又

^{17[16]} 案例正文引自：余敬.管理学案例.武汉：中国地质大学出版社，2000，p40-42

闹起来了。象这样的例子在厂里时有发生。

虽然贾厂长的事业心令人钦佩，可贾厂长的苦劳并没有得到上天的赏赐。随着市场环境的变化，厂里的生产经营状况每况愈下，成本费用急剧上升，效益不断下滑，急得贾厂长常常难以入眠。不久，贾厂长决定在全厂推行成本管理，厉行节约，他自己以身作则，率先垂范。但职工并不认真执行，浪费的照样浪费，考核成了一种毫无实际意义的表面形式。贾厂长常感叹职工没有长远眼光，却总也拿不出有力的监管措施，就这样，厂里的日子一天天难过起来。最后，在有关部门的撮合下，厂里决定与一家外国公司合作，由外方提供一流的先进设备，厂里负责生产。当时这种设备在国际上处于先进水平，国内一流，如果合作成功，厂里不仅能摆脱困境，而且可能使厂里的生产、技术和管理都跃上一个新台阶，因此大家都对此充满着信心。经多方努力，合作的各项准备工作已基本就绪，就等双方领导举行签字仪式。

仪式举行的前一天，厂里一个单身职工生病住院，贾厂长很可怜他，亲自到医院陪他。第二天，几乎一夜未合眼的贾厂长又到工厂查看生产进度，秘书几次提醒他晚上有重要会议，劝他休息一下，但他执意不肯，下午，贾厂长在车间听取职工反映情况时病倒了。晚上，贾厂长带病出席签字仪式，厂里的其他许多领导也参加了，但贾厂长最终没能支撑下去，中途不得不被送进医院。外方领导在了解事情的经过后，一方面为贾厂长的敬业精神所感动，同时也对贾厂长的能力表示怀疑，决定推迟合作事宜。

贾厂长出院后，职工们都对他另眼相看，他在厂里的威信也从此大为下降。对此，贾厂长有苦难言，满脸的无奈。

【教学功能】

管理者行为、管理层次和管理幅度都涉及管理的效率。作为一个高层管理者，他的管理对象不是面面俱到，也不是进行一般程序化的管理，而在于进行非程序化的、例外的、战略性管理。在一个规模较为庞大的组织里，那种事必躬亲的管理者决不是一个好的管理者。本案例主要涉及管理者角色、管理层次、管理幅度、授权、集权与分权、领导艺术等方面的内容，可在讲授管理与管理学、组织职能、领导职能等内容时选用。

案例分析关键词：管理者角色、管理层次、管理幅度、授权、集权与分权、领导艺术

【问题】

1. 贾厂长在该厂属于（ ）。
A. 基层管理人员 B. 中层管理人员
C. 高层管理人员 D. 专业管理人员
2. 贾厂长之所以感到无奈，其主要原因是（ ）。
A. 将本属于其部下完成的工作都“事必躬亲”地亲自做了
B. 本应属于他去思考、解决的企业生产经营的重大问题却几乎都丢在了另一边
C. 几乎大事小事都包揽无余
D. 以上三个都正确
3. 如果你是贾厂长，你认为下列哪个做法最不可取？（ ）
A. 决不让自己超量工作
B. 把下属能干的事授权下属去干后，仍不忘奔命于繁琐的管理事务中
C. 抓部下解决不了或无力解决的重大问题，部门间的协调等
D. 授权他人然后就完全忘掉这回事
4. 根据卡特兹的三大技能，你认为贾厂长目前最需要加强的是（ ）。
A. 技术技能 B. 人际技能 C. 概念技能 D. 领导技能
5. 案例中贾厂长事必躬亲，大事小事都要过问，并亲自办理。这种“老黄牛式耕耘”给组织所带来的回报并未如人所愿，这是因为他违背了（ ）。
A. 例外管理原则 B. 统一指挥原则
C. 集权与分权相结合的原则 D. 权责对等原则
6. 根据明茨伯格的管理者角色理论，贾厂长出席与外国公司的合作签字仪式时所扮演的管理者角色是（ ）。
A. 发言人 B. 谈判者 C. 领导者 D. 资源分配者

【参考答案】

1.C 2.D 3.B 4.C 5.A 6.B

(撰写人: 余敬、严良)

案例 32 海尔的崛起

2005 年, 海尔集团在转变发展观念、创新发展模式、提高发展质量, 舍弃大量竞争力不高的订单的情况下, 全年预计实现全球营业额 1039 亿元, 同比净增 30 亿元, 其中海尔品牌产品的出口和海外生产产品销售预计达 28 亿美元, 同比增长 40%。实现从高速增长到高质量增长的转变。2005 年海尔实现利税约 36 亿元, 创业 21 年来, 累计为国家上缴税收 160 多亿元。同年 8 月 31 日, 英国《金融时报》评选“中国十大世界级品牌”, 海尔荣登榜首。国家质检总局首次评选三个“中国世界名牌”, 海尔冰箱、洗衣机双双入选。据权威评估, 海尔自主品牌价值高达 702 亿元, 连续四年蝉联中国最有价值品牌榜首。在 2005 年世界品牌 500 强的排名中, 海尔排在第 89 位, 海尔已经成为“中国造”的一面旗帜。人们惊叹之余, 不免要思索海尔是如何从一个严重亏损的小型国有企业走向成功和辉煌的呢? 让我们沿着海尔成长的轨迹, 看看其成长历程吧。

一、艰难的起步(1983—1988 年)

1984 年是海尔集团创业史的开端。海尔集团前身是由两个小厂合并而成的青岛电器总厂, 由于技术落后、管理不善、人员素质差, 企业举步维艰, 1984 年亏损达 147 万元。新任厂长张瑞敏受命于危难之际, 在大量市场调查基础上, 他们选择冰箱为突破口, 试图通过引进技术转产电冰箱来谋求一条生路, 通过对 32 个国外厂家进行比较, 该厂决定采用德国利勃海尔公司的先进技术, 并签订了技术引进合同。同年 10 月, 青岛电冰箱厂被确认为中国最后一个电冰箱定点生产厂, 由此拉开了海尔集团创业的序幕。

当时, 国内已有 40 多家冰箱生产定点厂, 其中有不少产品冠以“部优”, 具备一定的市场竞争力, 且进口冰箱已充斥市场。经过市场分析, 该厂发现, 尽管市场上冰箱产品繁多, 但尚未形成中国的名牌冰箱, 名牌几乎还只是洋货的代名词, 若本厂能够率先创出名牌产品, 必将立于市场不败之地。因此, 他们提出了“要么不干, 要干就要争名牌”的口号, 确立了创名牌冰箱的企业发展战略。

名牌战略的核心是高质量。海尔理解全面质量管理的精髓是: 改变质量的价值观。当时中国企业还是将产品分成一等品、二等品、三等品及等外品, 只要能用就可以。张瑞敏等人认为, 如果不抛弃这种质量分级概念, 让带有缺陷的产品出厂, 本厂所有产品都将失去生命力。于是明确提出“有缺陷的产品就等于废品”的新观念。改变企业面貌和方向的最难点是人的观念问题。1985 年 4 月, 张瑞敏主持了一个劣质产品展示会, 展品是本厂新近生产的 76 台电冰箱, 全厂职工轮流参观七天, 最后由这些不合格产品的直接责任人当众砸毁, 尽管这些冰箱完全可以分级出厂, 尽管这些冰箱等价于全厂职工 3 个月的工资。正是这个“砸冰箱事件”砸出了全厂员工的质量意识、名牌意识。在企业走上正轨、蒸蒸日上时, 海尔又提出了“创中国冰箱名牌”、“无私奉献、追求卓越”的企业精神。

高质量还得靠高水准的管理。该厂为尽快改变管理的混乱状态, 出台了管理措施《十三条》。随着工厂走向正规, 该厂逐步从德国厂方学到了科学管理方式。1985 重点抓基层管理, 实施 4 年后, 企业管理逐渐由无序走向有效。随着 1985 年推出亚洲第一代四星级电冰箱“琴岛利勃海尔”, 1988 年摘取了中国冰箱史上首枚金牌, 并入围全国 500 家最大工业企业。

二、蓄势腾飞(1988~1992 年)

1988 年是电冰箱最紧俏的年份, 许多厂家把眼光全放在扩产上, 质量不再成为热点, 更谈不上售后服务。海尔则不然, 它既不放松质量, 又重点抓了服务。到 1989 年其相对优势显示出来了, 与上一年的抢购风潮相比, 这一年消费者持币待购, 各类商品供过于求, 市场萧条前所未有, 降价之风此起彼伏。身处此等险境, 张瑞敏突然决定将本厂所有产品提价 10% 出厂。他的分析是: 消费者持币待购的实质是市场上缺乏高质量的产品, 提价销售, 恰是显示“海尔”品质的良策。果然, 半个月后, 其销售部已是车水马龙。

在国内市场尝到高质量的甜头后, 海尔开始冲击国际市场。80 年代末、90 年代初, 国家制定了优惠政策以资鼓励, 中国出口创汇风盛行; 很多企业不顾获利与否, 倾销原料及半成品, 低价换汇。海尔却冷静地坚守名牌战略, 其出口导向不是创汇, 而是创牌, 采取“先难后易”策略, 制定了先进入发达国家和地区市场, 创出名牌后, 再进入发展中国家和地区市场。海尔这一举措成功了。自 1990 年开始, 其冰箱

先后进入美、德、法等国内市场。

冰箱得到市场承认，自然是得益于其日渐完善的质量管理体系，以及不断的新产品开发。从 1988 年到 1990 年，企业整体素质迅速提高，1990 年晋升为国家一级企业，并获中国电器唯一驰名商标，且通过美国 UL 认证。1991 年海尔集团公司正式成立，随着产量的稳步增加，海尔更注重正确处理规模扩张与质量控制的关系，除了现有质量保证体系外，还强化对过程的控制，进而达到对结果的控制，正是基于这样一种思路，产生了“日日清”及海尔特色的 OEC 管理模式，“竞争上岗、三工轮换”的科学用工制度，“计效联酬”的分配制度等一系列有效的管理手段及体系。

OEC 是 Overall Every Control and Clear（全面逐项控制和清理）的缩写。其含义是全方位地对每人、每天所做的每件事进行控制和清理。每位员工按“日事日毕，日清日高”的标准检查自己，使每项工作每天都有新的提高，从而推动整个企业按照既定目标向上爬动。海尔的 OEC 管理模式，由全方位目标系统、日清控制系统和有效激励系统三方面构成，它立足于海尔的三项制度改革，使海尔的各项制度相互衔接，构成一个有机的统一体，囊括了企业管理的诸项要素：目标、责任、考核、奖惩、监督、分配、晋升等。这是一种以人为本的管理，旨在调动职工积极性，开发其智慧，发挥其创造力。这是企业自我约束、自我发展、良性循环的精细化管理方法，达到了企业管理的一种高境界，是海尔文化的核心内容。

海尔在责权划分上，提出了著名的 80/20 原则，即管理人员和员工责任分配的“80/20 原则”，它是指企业里发生的任何一件过错、失误，管理者都要承担 80% 的责任，而具体操作者承担 20% 的责任。海尔认为，优秀的工作是由优秀的员工做出来的，优秀的员工是由优秀的干部带出来的。在海尔，只能说领导层素质差，不能说普通员工的素质差。因为如果说员工的素质差，那领导层起什么作用呢？所以张瑞敏有一句至理名言：部下的素质低，不是你的责任，但不能提高部下的素质，是你的责任。

在海尔看来，企业不缺人才，最缺的是出人才的机制。因为人人都是人才，关键是看你能不能将每个人所具备的最优秀的品质和潜能充分发挥出来。为此，海尔变相马为赛马，提出了著名的赛马机制。赛马机制实质上就是出人才的机制，即赛马场上挑骏马。这种赛马机制强调赛马而非相马。海尔的具体做法是：每个月都搞一次“大选”，所有岗位都面向外界实行公开竞聘。每个月人力资源中心将空岗情况和招聘条件公布于众，每个人都可以上台打擂。经严格的实际考核、笔试和面试，使每个人都有机会找到最大限度发挥自己特长、实现自身价值的位置。正如张瑞敏所言：“你能翻多大的跟头，我就给你搭多大的舞台。”

这一机制最初体现在公司内部实行的“三工转换制度”，即将员工分成：试用员工、合格员工和优秀员工，三种员工实行动态转化。通过科学的赛马规则，进行严格的工作绩效考核，使所有员工在动态的竞争中提升、降级、取胜、淘汰。对于努力者，试用员工可以转为合格员工乃至优秀员工；对于不努力者，就会由优秀员工转为合格员工或试用员工。对在岗干部实行“在位要受控，升迁靠竞争，届满要轮岗，末位要淘汰”，打破年龄、资历，干部，工人界线将一流的人才选拔到管理岗位上去，对科研人员推行预期招标，取消基本工资和档案工资，只领取项目承包费，收入上不封顶，下不保底。

三、创造辉煌（1992~1996 年）

1992 年邓小平同志南巡讲话，中国的经济改革进入了一个新的发展时期，这对海尔的发展也是一个大好时机，海尔人迅速作出反应，筹建海尔工业园。1992 年 11 月开工建园，1995 年底完成其投资 16 亿元的一期工程。海尔园占地 700 多亩，是中国最大的成片开发的电器生产基地。它的建设适应了集团内各企业急需调整产品结构、扩大生产规模之需要。国内项目投资原则是“三高一名”，即高科技、高创汇、高附加值、走名牌战略之路。1996 年，海尔园的销售收入达到了 32.7 亿元，占当年集团总收入的 53.1%。

调整产品结构、扩大生产规模的另一途径是企业兼并，从 1988 年到 1997 年 10 年中，海尔先后兼并了亏损总额 5.5 亿元的 13 个企业，盘活资产 14.2 亿元，接收员工万余名，兼并企业成活率达 100%。主要的兼并事件有：1995 年 7 月兼并青岛红星电器公司，1995 年 12 月对武汉希岛冷柜公司控股 60%，兼并红星电器公司使海尔洗衣机产量从 30 万台猛增至 100 多万台。

海尔扩张的方法是专吃“休克鱼”，所谓“休克鱼”是张瑞敏对硬件条件很好，但因思想、观念滞后而停滞不前的企业的形象比喻。“休克鱼”有潜在活力，一旦激活具有较为显著的市场效益。这是海尔选择扩张对象的理论依据，也是海尔扩张成功的前提。海尔扩张的策略不采用注入资金盘活有形资产，而是通过自身优势的拉动、辐射、海尔文化的渗透、海尔品牌的输入，以无形资产盘活有形资产，使“休克鱼”条条激活，走出了一条成功的规模扩张之路。

海尔扩张的组织模式不采用火车头挂车厢的单动力牵引模式，而是创造“联合舰队”的模式。1993 年 2 月海尔进行了以权力分散化为中心的组织结构改革，将成熟化的 OEC 管理模式运用于各个企业，既要服

从整体（旗舰）的指挥，又要发挥独立应战的能力，这一组织模式使每增加一成员，产生的是 $1+1>2$ 的效果，遵循了海尔“总体一定要大于局部之和”的扩张原则，体现了“做大是为了求强”的宗旨，把集团纵向式的组织结构改成扁平式的组织结构。

四、二次创业（始于 1996）

1995 年，海尔集团兼并重组，具有了相当规模，各种认证、奖项接踵而至，企业管理取得突出成果，但海尔不是“躺”在名誉上，安于现状，而是清醒地认识到来自市场的危机，敏感地意识到国内市场国际化是不可避免的大趋势，海尔主动出击，提出了“二次创业”的思路。在国内家电厂家惊呼跨国公司瓜分中国市场，甚至“八国联军”（八个外国品牌）将海尔当成重点研究对象并扬言 3 年打败海尔总部，在这种“与狼共舞”的局面下，初具“与狼争雄”实力的海尔便大胆提出“创世界名牌”，进入世界 500 强的宏伟目标。同时实施国际化的“三个 1/3”战略，即国内生产国内销售 1/3，国内生产国外销售 1/3，国外生产国外销售 1/3，其奋斗目标就是创国际名牌。同时，由于员工素质不断提高，成员结构发生变化，企业的任务发生变化，海尔适应新形势，把“无私奉献，追求卓越”的企业精神，改成“敬业报国，追求卓越”的企业精神，在集团总部 12 楼企业文化展览墙的序言里这样写道：“我们怀有一个梦想，中国应有自己的世界名牌，龙的民族应有龙的脊梁。我们怀有一个梦想，海尔要创出中国的世界名牌，让炎黄子孙在世界挺起胸膛。”

海尔在大踏步前进，海尔的观念也在不断创新，但每一次，海尔都能进行制度文化、物质文化的系统整合，保持动态平衡。目前海尔已初具“大名牌、大市场、大科研、资本和企业文化统一”的整体思路和氛围，出现在海尔的面前的将是更加宽广的世界！

【教学功能】

本案例涉及管理思想、管理原理、企业战略、领导素质和企业文化等内容，是一个较综合性的案例。

案例分析关键词：OEC 管理模式、激励理论、名牌战略、二次创业。

【问题】

1. 从海尔砸冰箱事件中，你认为这种质量控制应属于事前、事中或事后哪一类控制？为什么？
2. 80/20 原则揭示了什么管理原则？
3. 海尔的赛马机制与传统的相马机制有何不同？赛马机制蕴含着怎样的管理思想，请运用所学的激励理论进行分析。
4. 海尔集团公司成功的管理经验有哪些？它对国有企业改革发展有何借鉴意义？

【知识点链接】

OEC 管理模式体现了管理的系统性原理、有效控制的原则。

控制分事前、事中和事后控制。一个有效的控制系统，应该是准确的、及时的、经济的、灵活的、通俗的。它采用合理的标准，具有战略高度，强调例外的存在，而且能指明纠正问题的方向。

激励理论的正确运用，有助于激发和调动员工的工作积极性；有助于将员工的个人目标导向实现组织目标的轨道；有助于增强组织的凝聚力，促进组织内部各组成部分的协调统一。

当企业发展到一定阶段，由于外部环境的变化与企业规模的扩大，使企业面临着经营模式的转换和战略转型问题，因此需要进行二次创业。二次创业是企业取得高速增长之后，为了谋求进一步的发展而进行的内部变革过程。通过战略转型，建立科学管理的平台，实现企业的持续发展。

【案例分析】

1. 从海尔砸冰箱事件中，你认为这种质量控制应属于事前、事中或事后哪一类控制？为什么？

表面看属于事后控制，但砸冰箱目的是为了以后不再出现类似质量问题，所以应属于事前控制。在常规控制中应注意适时与适度，并非控制力度越大越好。适时即及时纠偏，最好能预先控制。第一次砸冰箱是为了以后树立质量意识，但决不应成为常规控制手段。适度是要注意：(1)防止控制过多或不足。控制过多可能会造成冲突和伤害积极性。(2)处理好全面控制与重点控制的关系。(3)控制成本必须低于控制收益。

2. 80/20 原则揭示了什么管理原则？

80/20 原则揭示了责权对等的原则。因为，管理者和员工所应履行的责任不同，领导者占大头，员工

一般占小头。因此管理者拥有的权力大，而员工拥有的权力小。

3. 海尔的赛马机制与传统的相马机制有何不同？赛马机制蕴含着怎样的管理思想，请运用所学的激励理论进行分析。

传统的相马机制，是等待领导慧眼识人才。这种机制的主要问题有：一是对于千里马来讲，命运掌握在别人手中，十分被动，人才需要等待伯乐来识别，如没被伯乐相中，弄不好将碌碌无为一生；二是伯乐对人才的识别有局限性，谁又能保证伯乐一定能选中最好的马呢？三是假如伯乐总能选中最好的马，是不是这匹马就是最合适的呢？海尔的赛马则不同，它与相马有本质的区别，千里马的命运掌握在自己手中，管理者作为伯乐，只要建立一个公开、公平和公正的赛马制度，“千里马”就能够在万马奔腾中脱颖而出。

赛马机制所蕴含的管理思想有：

从需求层次论来分析，通过赛马机制，员工尊重的需求得到了满足，自我价值得以实现。

从期望理论来分析，海尔采用的赛马机制，一方面使得每个员工都有成为优秀员工或高级管理人才的可能（找准自己在企业中的位置，只要努力就可能实现自身的需求）；另一方面，通过提供平等竞争的机会，提高员工的期望值，充分体现了奖赏与个人目标满足关系。

从强化理论来分析，赛马机制属于一种正强化手段，通过赛马机制，使有能力的人能够通过公平竞争来成为自己所向往岗位的人。

从公平理论来分析，通过赛马机制，铁面无私、公平公正的竞争让海尔人感到，自己对海尔的贡献与海尔对自己的回报是公平合理的，只要有能力，海尔就会给你构筑走向成功的舞台。正是这种公平激励，使海尔人感到满意，士气高昂。

由此可见，海尔的赛马机制恰似一部自动生成人才的“人才生产机”。在这种机制下，管理者的主要职责不是去发现人才，而是建立一种可以发现人才的机制，这种机制本身可以源源不断的产生人才，这一点比一个企业拥有具有敏锐的发掘力的伯乐更为重要。

（撰写人：王柏轩、余敬、

严良、郑晓军）

案例 33 荣董事长的困惑^{18[17]}

一、公司发展概况

古兴集团前身是一家乡镇企业，创业 15 年来，已发展成为一家以铜冶炼加工为主体，多行业并存，集科、工、贸、服务于一体大型跨国集团。公司在岗职工 3500 余人，资产总值 16 亿元，其中固定资产 11.5 亿。公司形成了 10 万吨冶炼、10 万吨电解铜、10 万吨铜加工材的生产能力。产品有电解铜、各类铜及铜合金板、带、管、棒、线材系列。2004 年实现工业总产值 19.5 亿元，利润 1.6 亿元。公司铜冶炼加工综合能力位居全国第 4 位，是铜加工行业中最具竞争实力的企业之一。产品已通过 ISO9000 认证，铜锭取得了进入伦敦金属交易所(LME)的免检资格，公司成为上海金交所的会员单位并取得两个席位。公司复合铜带材生产和毛细管材生产的装备和技术水平已达到 90 年代国际先进水平，在国内居绝对领先地位。集团公司下属的独资或控股子公司 13 家，其中 9 家为境内企业，4 家为境外企业。

最近古兴集团刚投资 2 亿元将一家全面亏损的国有铜加工企业的一条板带连铸连轧生产线购入，在生产线购入三个月内就产出第一批优质镀青铜带，并直接出口美国，效益十分可观。企业经营状况良好，前景一片光明，公司正在实施低成本扩张战略，已成功地兼并了几家关联企业，按计划将在 5 年内成为中国同业的霸主。对此，年届不惑的荣董事长充满信心。

然而，深谋远虑的荣董事长并非盲目乐观之人。他隐约感到公司似乎已处在某种生死攸关的嬗变阶段，许多问题操作起来都已不如以前那么得心应手，第六感告诉他，潜在的危机越来越大。经过几天的冥思苦想之后，他请来了新近才担任公司高级人事顾问的李教授。

两个星期后，通过与公司所有上层管理成员的深入接触，以及一系列规范化的调查分析，李教授所带的研究小组基本理清了公司的管理状况以及荣董事长所讲的潜在的危机。

二、荣董事长其人

李教授按着 360°大回转的思路从不同视角调查后综合列出了荣董事长的基本秉性特征：敏捷的思维、

^{18[17]}本案例改编自厉以宁主编的《中国企业管理教学案例》，北京大学出版社，2002,p288

快速的反应、犀利的眼光、坚毅的个性、充沛的精力，以及敢于冒险的果断精神融为一体。他每天的休息时间极少，除了工作外，几乎没有其它任何个人嗜好，精力十分充沛，是一个典型的工作狂。他几乎每天都要到几个主要生产车间去看看，喜欢现场办公，也常常现场处分员工。公司上下都熟悉他那身灰色工作服，也有点惧怕他。荣董事长十分健谈，如果不是什么事情迫使他停下来的话，他可以连续不断地对你说上几个小时。任何一次会议，只要有荣董事长在，他总是自始至终的发言人，人家的讲话总被他打断。专家们反映：以前荣董事长不能静下来听他们陈述意见，但荣董事长又不太喜欢看书面报告，对此十分苦恼。好在荣董事长思维敏捷，反应快，总能及时发现问题并立即调整方案，化险为夷。管理层普遍感到难以跟上荣董事长的跳跃式思维，难以沟通，但也基本上形成了一个共识：按荣董事长的意见办，准成。

三、公司结构和管理层的运作

古兴集团是先有一个核心企业，再由“核”扩散发展起来的，产权纽带紧密，实质上属于一种较典型的母子控股公司模式。集团公司对下属子公司的经营战略、重大投资决策和人事任免均有绝对控制权。荣成既是集团公司董事长兼总经理，又是所有二级控股（独资）公司的董事长、法人代表。集团公司总部管理班子十分精干，总共不到 80 人。新老三会在职能上实际是交叉互兼的：党委会、工会与职代会的主要领导是监事会的主要成员。集团董事会是最高权力和决策机构，由集团正副总和各二级公司总经理组成的理事会实质上是协商和执行机构，无决策权。这是一种较典型的中小企业集团的管理模式。

在职能部门设置方面，董事会下实际上只有董事会办公室是实体，其职能并未与董事会的需求相吻合；董事会的一办四部是最近才设立的，职能也未明确界定。从人员配置上看，各部部长都是由对应的主管副总兼任，即职能部门除了能实际协助所在层级的领导人之外，还有权在自己的职能范围内向下层人员下达指令。同时，公司组织机构变动频繁，高层管理人员的职位更迭更是象走马灯似的，许多高层经理都弄不清楚公司现在的组织结构。

四、公司的成功经验

荣董事长最得意的事情是他成功的用人之道。只有小学文化程度的荣成先生最喜爱《三国演义》和《毛泽东选集》这两套书，他能随意指出某一段故事在书的第几章、第几页。刘备的“尊老敬贤”与毛主席的群众路线思想是他用人的主要原则，公司内部处处体现了他的“仁德、民本、重义、尊贤”的思想。集团公司专门成立的总工程师办公室完全不同于其它企业作为职能部门的总工办，它由几位专职工作人员管理着从全国各地聘请来的 56 位铜冶炼、加工专家，其中有 11 位是国家级有突出贡献的专家，18 位曾担任过国有大中型冶铜加工企业的厂长、副厂长或总工，公司为他们专门修建了高级专家公寓楼，并为每一位专家配备了一名专职服务员。专家们的月薪从 3000 元到数万元不等，在进入企业时由双方商定，没有统一的标准。此外，荣董事长还根据各人的贡献大小以红包形式发放奖金。他们都有各自的具体岗位，总工办只负责其生活后勤管理及参谋咨询的组织工作。荣董事长把他们统称为军师，对他们十分尊敬。

跟随荣董事长一起打天下的一班老臣最叫人头痛。他们历经艰辛，劳苦功高，但大多文化水平不高，又居高自傲，排斥外来人才和年轻人。为此，几经周折，荣董事长终于下决心于 1996 年进行了一次全面清理，对在公司工作 5 年以上的员工一一论功行赏，根据工龄、职位和贡献大小，一次性“买断功绩”：最早跟随荣董事长创业的元老们每人得到一栋小别，8 年以上者可得到一笔可观的奖金，工作 5 年以上者各得到一份依据工龄而不同的退休保险单，可以每月从银行支取一笔固定的收入。荣董事长组织专门力量根据能力面前人人平等原则，按工作需要重新聘用员工。此举使公司的许多外来优秀人才和年轻人脱颖而出，从而开创了公司 1996 年后快速发展的新局面。荣董事长对这一决策颇为自得，认为历史上李自成没有解决的难题，在他手上却成功地解决了，以保持公司的活力。

五、荣董事长的困惑

从荣董事长自身的角度，他请来李教授，主要是为了解决以下三大难题：

一是集权分权问题。荣董事长觉得自己太累了，每天签审公司上下报帐的财务票据就要花 2 个小时，公司其它大小事情几乎都要他拍板，总有做不完的事。他平均每天只睡 3 个小时，最近就有两次晕倒在办公室，再这样干下去肯定不行。

二是决策风险问题。公司越做越大，大小决策都集中在荣董事长身上。“我总是胆战心惊的”，荣董事长诚恳地说，“过去我拍板下去，涉及的资金少的只有几十元，多的也就几万、几十万元；现在任何决策动辄就是几千万上亿元，弄不好就是全军覆没。我心里没底，但也得硬着头皮拍板，怎么会不紧张惧怕呢？我表面故作轻松，其实心理压力太大了。这不，才四十岁，头发几乎全白了。”

三是控制问题。在深入的交谈中，荣董事长向李教授剖白了心迹：外面的人总以为我在公司里是绝对

权威，甚至耀武扬威、随心所欲。其实我觉得要控制这家公司是越来越困难了。过去，我给员工发一个小红包，拜个年什么的，就会得到员工真诚努力的回报。近年来，尤其是 2001 年有关部门界定我个人在公司中的产权占 90%、镇政府只占 10%后，员工们的心理似乎在悄悄地变化，过去最亲密的战友都和我疏远了，工作表面上很努力，实际上大多是在应付我。我给他们的工资一加再加，现在高层经理年薪已达 10~15 万元，还每人配备了专车、司机和秘书，但他们就是怪怪的，提不起劲。现在公款消费和大手大脚浪费的现象也开始在公司蔓延，原有民营企业的优势正在逐步消失。我感觉到我的公司在全面地腐化堕落。更糟的是，我控制不了局面，在这个庞大的公司面前竟显得那么虚弱和无能为力。我对前景感到害怕……。

【教学功能】

本案例属于综合性管理教学案例，涉及到管理幅度、授权、组织结构、以人为本的管理思想以及激励的有关理论等。

案例分析关键词：管理幅度、集权、分权、组织结构、激励等

【问题】

1. 你认为荣董事长在公司壮大前期的管理成功之处是什么？
2. 随着公司的快速成长，你认为荣董事长的担心与他个人的什么能力有关？
3. 公司目前的机构设置有问题吗？你认为可以设置成什么样的组织结构更合理？
4. 如果你是咨询专家，你将如何帮助企业有效地解决三大难题？

【知识点链接】

随着企业规模的发展和壮大，管理的问题不可避免地随之而来，如管理者的管理幅度问题、权力的下放问题、组织结构的适应性问题以及对员工的激励问题等，如果不能处理好这些问题，将会直接地影响到企业的发展，严重时还会影响到组织的生存。

【案例分析】

1. 你认为荣董事长在公司壮大前期的管理成功之处是什么？

从案例反映的情况来看，荣董事长在公司成长壮大过程中表现出了很强的企业家能力。具体表现为：一是把握住了公司的发展战略方向，无论是最初的产品品种开发战略、多种经营战略，还是产品的国际化战略，均体现出了高层管理者所具有的超凡洞察力和统战全局的能力。二是荣董事长对人才的尊重、重用，唯贤任用，聘请的专家将直接对企业新产品开发的及时性和创新性产生重大作用。聘请的其他企业的厂长经理等人会对企业的生产经营以及对外业务发展关系网络的建立起很好的推动作用，他们均是非常好的人才资源。而对“打下江山”的元老们的安置既体现了他的仁德，又对后来的人起示范作用，具有较好的激励效果。而年轻人才的脱颖而出又会对提升员工士气、调动员工的工作积极性和创造力等带来极好的正面效应。体现了荣董事长独到的用人策略。

2. 随着公司的快速成长，你认为荣董事长的担心与他个人的什么能力有关？

随着公司的快速的成长，荣董产生了“害怕”心理，“许多问题操作起来都已不如以前那么得心应手，潜在的危机越来越大”。这种现象应该是企业发展到一定阶段后可能出现的带普遍性的问题，一方面，原有的组织结构、管理手段、规章制度等可能已不再适用，需要革新，进行企业再造。另一方面，这种危机可能还来源于管理者本人的能力。随着组织规模的扩大，当原有的管理体制不变时，管理者的管理幅度显然要增加，这对管理者的能力提出了挑战，因为即使是象荣董事长这样非常成功的企业家，他也不一定适合管理大型企业，换言之，荣董事长可以非常出色地管理一个小型企业，但他不一定能管理好大型企业。因此管理幅度大小很大程度上取决于管理者本人的能力。

3. 公司目前的机构设置有问题吗？你认为可以设置成什么样的组织结构更合理？

从案例中可以发现，公司目前的机构设置存在问题，如，在职能部门设置方面，各部部长都是由对应的主管副总兼任，形式上是直线职能制组织模式，实质上是职能式组织模式，即职能部门除了能实际协助所在层级的领导人之外，还有权在自己的职能范围内向下层人员下达指令。这种模式运行起来可能会不利于集中统一指挥，各副总之间协调工作量大，主要负责人易陷入事务之中，不利于责任制的建立和健全。

根据公司的发展状况和组织结构设置的原则，我们可以设置以下组织结构（图 2.1）。

4. 如果你是咨询专家，你将如何替荣董事长开出良方，帮助他有效地解决三大难题？

针对案例中荣董事长提出的第一个难题而言，其实，从本案例中已经体现出，长期的集权对组织的发展不利，一方面，由于高度

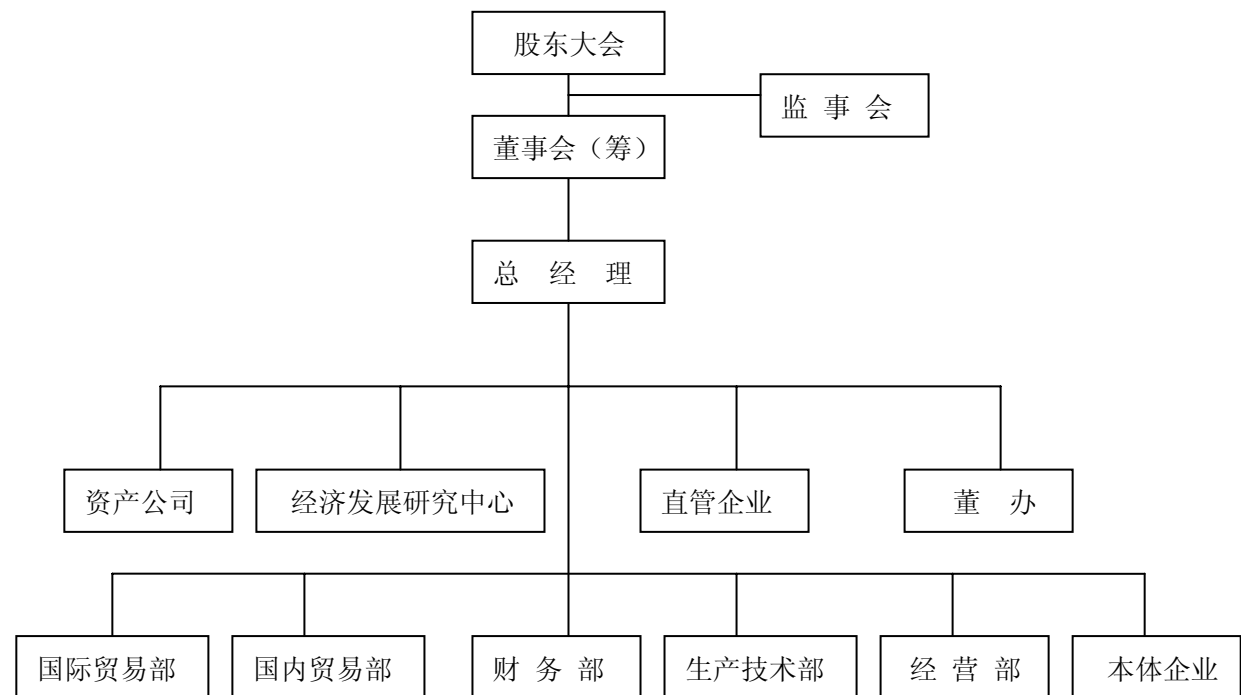


图 2.1

集权，长期会影响下属的工作积极性和主动性，凡事均依赖于高层管理者，另一方面，过分的集权会影响高层管理者与下属之间的沟通协调，高高在上，不采纳下属的意见和建议，会使下属不满，也会使下属产生消极情绪。更何况，凡事都要亲自而为，亲临现场，会影响到管理者的工作效率和效果。因此，荣董事长应从理念上认识到作为高层管理者应该关注的最主要事务是什么，工作时间的分配应该与高层管理者的角色相匹配。其次是做到分权，将更多的权力下放到中层和基层管理者手中，这样一方面给了下属自由展示自我能力的空间，另一方面也为他腾出更多的时间，学会放松，学会放手，更重要的是有更多的时间用于思考和处理关系到企业发展的大问题。

针对第二个难题，当第一个难题解决后，第二个难题也就不成为难题了，可以迎刃而解了。权力下放的同时，责任也相应明确，决策就不会成为个人行为而是群体决策。相对于个人决策而言，让员工参与到组织决策中来，即群策群力，可以最大程度地降低决策风险。而且又能保证决策的贯彻执行，使组织与员工共存共亡，员工的主人意识会大大加强。

针对第三个难题的解决，可以通过与周围人的有效的沟通，特别是注意非正式沟通的采用，让周围人特别是员工了解高层管理者的“高处不胜寒”，从情感上得到员工的认同和理解。另外，要注意有效的激励手段的运用，了解员工真正要的是什么，不要盲目地加工资和奖金，有时这样做不仅达不到预想的效果，而且还会损害公司的集体利益。针对案例中的情况，可以通过员工持股或骨干员工的参股制等措施，来解决员工心理上的不公平的矛盾。

（撰写人：刁凤琴、喻婷）

案例 34 设计师辞职后的争议^{19[18]}

佳丽公司是一家以 25—35 岁职业女性为目标的 1000 多人的服装企业，近年来，销售额增长很快。业内人士认为这一切在很大程度上得益于两位精明能干青年服装设计师的突出表现。但是不久前两位设计师辞职并到薪资更高的同城竞争企业任职。在此之前他们曾多次提出加薪要求。对此，设计部门主管认为两位设计师创造性强，对公司的贡献大，因而同意加薪并要求人事部门予以认真考虑。人事部门主管认为，两位设计师大学毕业后，公司为他们的国内外培训支付了大笔费用，而且他们目前的薪资已远远超出同行业的平均水平，其加薪要求与公司现行的建立在职位、年龄和资历基础上的薪酬制度不符合并有敲竹杠之嫌疑，因此，予以拒绝。

两位设计师辞职后，公司议论纷纷。一些人认为，虽然设计师所得报酬的绝对数额高于行业平均水平，但他们表现出色，特殊人才应该有特殊政策。一些人质疑，公司人事部门主管有权拒绝提薪要求，但是否由了解员工表现的具体用人单位主管对本部门员工薪酬行使决定权？公司制定了明确的薪资制度，但是否与公司经营的需要相适应呢？公司是否应该让那些不遵守现行制度的人离开。。。。。。这些争议引起了公司总经理的注意，他责成人事部门牵头与设计、生产、销售、财务等部门组成一个专题小组，就公司酬劳计付方式广泛征求意见，提出几套方案，供下次公司常务会讨论和决策。

^{19[18]} 案例引自 MPA 联考考试研究中心. 公共管理硕士（MPA）专业学位联考真题精解及标准化题库（管理学分册）. 北京：中国人民大学出版社，2005，p:103-108；正文部分进行了改编。

【教学功能】

通过本案例的教学，可以帮助学生加深对组织、决策、激励等内容的理解。本案例主要涉及组织结构类型、决策类型与特点、激励理论等知识的运用。

案例分析关键词：组织结构、职权、决策类型、激励理论

【问题】

- 1.这家公司的组织结构可能是（ ）。
A.直线制 B.直线职能制 C.事业部制 D.矩阵制
- 2.两位设计师的薪资已远远超出同行业的平均水平仍不满意，可用何种激励理论解释？（ ）
A.公平理论 B.期望理论 C.强化理论 D.需要层次理论
- 3.人事部门拒绝给设计师加薪，行使了（ ）权力？
A.直线 B.参谋 C.职能 D.个人
- 4.人事部门认为，公司按职位、年龄和资历建立和颁布的薪酬制度应该遵照执行，即使优秀人才流失也要坚持。这种行为如何评论？（ ）
A.目标与手段扭曲
B.每个人都必须遵守薪酬制度，优秀人才不能例外
C.人事部门应该坚持“有法必依”的原则和制度的严肃性
D.人事部门不能因人而异，违反制度
- 5.公司总经理准备进行的薪酬制度决策问题属于（ ）决策。
A.程序化 B.非程序化 C.战略 D.业务
- 6.就公司酬劳计付方式设立的由人事、设计、生产、销售、财务等部门组成的专题小组所起的作用是（ ）。
A.参谋作用 B.协调作用

C.收集信息作用 D.方案选择作用

7.该公司就薪酬方案进行的决策是一种（ ）。

- A.全体员工做出的决策 B.专家小组做出的决策
C.董事会做出的决策 D.经理层集体决策

【参考答案】

1.B 2.A 3.C 4.A 5.B 6.A 7.D

具体分析：

1.公司有人事、财务、销售等职能部门，这些部门仅在职权范围内行使权力。

2.公司的薪酬制度建立在职位、年龄和资历等基础上，两位年轻设计师对薪资感到相对不公平。

3.人事部门是职能部门，行使的是职能权力。

4.公司的规章制度是为公司目标而制定的，当其不适应目标时应采用例外原则和及时修订。

5.薪资制度决策不是例行和经常出现的。

6.专题小组的意见和建议仅仅只能为决策提供参考。

7.方案将在公司常务会讨论和决策，因而是经理层的群体决策。

（撰写人：孙理军）

案例 35 华北油田的精细管理^{20[19]}

2004 年 3 月，中油股份公司组织由勘探与生产分公司牵头，

^{20[19]}案例正文引自中华财会网(www.e521.com) 2004-08-06

总裁办公室、规划计划部、财务部等部门参加的调研组，深入华北油田分公司，就其实施精细管理，努力控制成本等方面的情况进行了调研。调研组采取深入生产经营现场了解实情、组织座谈、与专业部门对口交流等形式，进行多方面深入细致的调研后认为，华北油田分公司在困境和挑战面前，提出向精细管理要效益的经营思路，并通过一系列行之有效的措施，遏制了原油产量下滑的势头，生产成本得到合理控制，油气勘探在新的领域取得突破，生产经营出现较好的发展势头。集团公司领导和中油股份公司管理层在这个调研报告的批示中指出，华北油田分公司的做法值得推广。

油田企业的命运，在很大程度上靠石油天然气的产量来维系。在过去的 28 年间，华北油田的原油产量经历了快速上产、高产稳产、快速递减和缓慢递减四个阶段，从高峰时的年产 1733 万吨，跌至年产 400 多万吨。原油产量在较短时间内出现的巨大落差，让以油气生产为生的企业面临重创。集团公司重组改制后制定的以效益为中心原则，使没有多少外延空间的华北油田面临前所未有的挑战。

如何才能让企业尽快走出困境，让职工看到发展前景呢？华北油田分公司按照集团公司和中油股份公司制定的工作目标，提出“向管理要效益”的经营思路。在过去的 4 年中，华北油田分公司实施精细管理，积极探索，从上至下建立起全新的经营理念，形成了一套有效的成本控制办法。在油气勘探生产中，华北油田通过实施一系列精细管理措施，不但使产量下滑局面得到遏制，而且使生产成本得到合理控制，油气勘探接连在新的领域取得突破，生产经营出现较好的发展势头。为此，中油股份公司在今年年初的工作例会上要求，勘探与生产分公司牵头，会同总裁办公室、规划计划部、财务部一道，对华北油田分公司实施精细管理的经验和做法进行调查、总结，并在集团公司范围内进行宣传推广。

从 2004 年 3 月开始，调研组深入华北油田分公司，采取集中听取汇报、进入现场了解实情、分组座谈和专业对口交流等方式，认真了解华北油田分公司的做法和经验。调研组认为，华北油田分公司实施精细管理，有效控制生产成本的经验和做法，不仅使其自身焕发出新的活力，而且对其他油气田分公司有着很强的指导意义。

一、精细管理思路产生的背景

华北油田的开发始于上世纪 70 年代。1975 年(任丘)任 4 井获日产千吨高产油流后，华北石油会战指挥部于 1976 年 1 月获国务院批准成立。1978 年，原油产量达到 1723 万吨，居全国第三位，为当年全国原油产量突破亿吨大关作出了重要贡献。1979 年，原油产量达到 1733 万吨，创历史最高水平。截至 2003 年底累计生产原油 2.18 亿吨，在中油股份公司各油气田中位居第三。由于历史原因和特殊的地质条件，华北油田在连续 10 年产油 1000 万吨以上之后，于 1987 年进入快速递减阶段，1998 年年产降至 400 万吨。

伴随着重组改制，集团公司大步走向市场。新的形势给华北油田的生存发展带来挑战。主要表现在五个方面：一是人多油少。到 1999 年，油田人均油气当量不足 50 吨，远低于集团公司的平均水平。二是摊子大。油田每年 400 多万吨的产量与原来形成的 1700 多万吨生产能力规模不匹配，对经济、安全运行和控制成本的压力加大。三是勘探程度高。冀中地区三维地震覆盖率高达 52.5%，勘探对象越来越复杂，勘探主体不得不向低渗透、深层、特殊类型储层和隐蔽圈闭等复杂目标转移。四是油田发展后劲不足。主力油田处于中后期开发阶段，综合含水高达 82.3%，原油产量综合递减达到 6.3%，增储稳产难度大。五是管理粗放现象不同程度存在，不合理的支出与浪费成为企业经营的负担。

要正视这些困难，勇敢地迎接挑战，就必须在管理上采取革命

性措施。于是，华北油田分公司明确提出精细管理的思路，把精细管理作为实现“管理科学化”的主要措施来抓，把创新精神和目标管理结合在一起，加大管理力度，提高企业的经营水平。

二、精细管理的基本内容

对应中油股份公司实行一级法人、两级行政、三级业务的管理体制，“集中决策、分级授权”的投资管理体制，“一个全面、三个集中”的财务管理体制和以业绩为基础的考核办法，华北油田将精细管理的内容进行规范，使其更准确、更简明、更好操作。这就是“细化管理单元，量化考核指标，管理主体责任权利统一”。

1.细化管理单元，就是把管理对象尽可能细化到最小工作单元，管理责任具体化，并落实到位，使细化管理单元的过程成为深化管理工作的过程。

2.量化考核指标，就是在不同的管理层次和管理单元，都有明确的、量化的、科学的、经过努力可以实现的考核指标，通过层层分解，把本单位的工作目标落实到具体的工作单元，真正做到横向到边，纵向到底，不留死角。

3.管理主体责任权利统一，就是建立起与管理主体业绩挂钩的分配机制，使每名员工都能根据自己所从事工作的责任、贡献的大小取得相应的劳动报酬，激励员工爱岗敬业，多作贡献。

三、实施精细管理的主要做法

华北油田分公司把精细管理作为一项系统工程贯穿于生产经营全过程，涵盖投资、成本、生产现场、勘探开发技术研究和思想政治工作等方方面面，让企业管理工作的每根神经都因精细管理而从“根”至“梢”动起来。

1.精细投资项目管理。油田分公司对所有建设投资实行项目管理，项目按效益优选，投资按项目核定。规范项目立项、评估、项目组成、经理选聘、资金运行监督与检查、考核奖惩等工作程序，

运用企业财务计划与控制系统，使财务预算、会计核算、成本控制有机融为一体，确保资金快速有效运作。如在勘探开发项目管理中坚持投资跟着效益走原则，派生出的勘探项目“订单”式管理就是一种有效方式。所谓“订单”式管理是指，将年度油气控制储量、井位数量、探井成功率和储量单位成本作为对勘探系统的主要考核指标，勘探系统再将指标分解到冀中、二连两个勘探项目。勘探项目将指标向研究单位分解时，主要考核井位的数量和质量。研究单位再将所承担的井位考核指标进一步分解到研究室或课题组。对施工作业单位，则以关联交易为纽带，重新制定物化探、钻井、测井、录井、试油测试等专业系列的监督实施细则，印发勘探实施各专业重点环节双方工作主要职责有关规定，确定基础资料及时齐全准确率、试油措施成功率、油气层解释符合率等 27 项考核指标。

2.精细成本管理。控制成本是市场经济条件下每一个企业都必须追求的目标，华北油田分公司在背负着过大历史投入的情况下，把成本控制当作大事来抓，采取“目标成本管理”、“细化成本核算单元”等分层次的成本精细控制法，把成本控制责任真正落实到管理主体，让不该发生的成本在“原地”消失。

第一个层次：强化全面预算管理。按照两级预算目标管理、五级费用指标控制的全面预算管理模式，加强预算全过程控制，形成一套油田分公司、采油厂、工区三级多部门共同参与的预算编制程序。预算指标纵横分解，成本指标按费用要素分解，重点单项费用切块到职能部门包干管理，总成本费用分解到工区、站点、单井。在预算执行过程中实行预警制，对成本经费支出达到预算 97%的部门和单位进行预警通报，对被通报者在次月资金支出方面从严控制。对没有完成任务的单位和个人给予扣减相应的业绩奖励工资以及解聘或免职等处罚。

第二个层次：坚持重点费用重点控制。推广 ABC 管理法，把

占总操作费 70%左右的动力、材料、井下作业、维护修理、运输等 5 项费用支出作为成本控制重点。如近期油田分公司把占油田操作成本 20%以上的动力费作为控制重点。

对材料费、井下作业费、维护及维修费用、运输费用进行强有力的控制。2001 年至 2003 年，在油田固定规模基本不变、原油产量有所下降、工资及各种消耗价格上涨的情况下，共减少材料消耗 3770 万元，减少井下作业费支出 2955 万元。油气操作成本从 1999 年的每桶 7.16 美元降至 2003 年的每桶 5.77 美元。

第三个层次：减少自耗，提高原油商品率。充分利用回收的零散或伴生天然气对外输原油加热，或将外输加热炉的燃烧器改为油气混烧火嘴，提高燃烧效率，减少原油消耗。充分利用地热资源，停运热水炉，节约燃油、燃气。对输油管线应用流动改性剂实现常温输送，优化外输管线运行参数。对部分计量站的集输线实施不伴热输油，优化联合站、接转站原油外输运行参数，在确保管线安全输油的情况下，降低输油起点温度，减少燃油消耗。采取停用、改造、更换、回收烟道余热等措施，提高加热炉、热水炉效率，减少原油消耗。这些措施使原油商品率从 2000 年的 93.92%提高到 2003 年的 94.4%，减少自原油提高商品量 1.9 万吨，增加效益 3000 多万元。

3.精细勘探开发管理。油气田公司的成本大都发生在生产运行之中，把生产运行的过程管理做精做细，就能有效控制成本。华北油田分公司面对主力含油气区整体勘探程度高，新增储量发现日趋困难，新区地质条件复杂，突破难度大，油田整体进入中后期深度开发阶段，稳产和成本控制的难度越来越大的严峻形势，率先把勘探和开发生产“精细”起来。

（1）在勘探上，华北油田分公司按照“最大限度地获取经济可采储量”的指导思想和“多发现、可动用、较整装”获取储量的

原则，把力量集中在有效部位——隐蔽油藏上。勘探手段由过去精细构造解释、落实圈闭高点，向精细沉积储层解释、落实砂体空间展布形态转变；研究方法由过去相对单一的石油地质研究，向综合应用石油地质学、沉积学、层序地层学等多种理论进行多角度研究与评价转变；组织形式由过去地质、物探分头研究，构造解释、沉积储层、新技术应用、圈闭评价独立分析，向组成多学科专业项目组，开展联合攻关转变；管理方式由过去勘探开发彼此独立工作，向勘探开发一体化转变。通过精细工作，隐蔽圈闭在年度钻探目标中所占比例从 1999 年的 6% 上升到去年的 56%，隐蔽油藏储量在总探明储量中所占比例从 1999 年的近乎 0 上升到 2003 年的 87%，新发现油藏具有规模整装、单井产量高的特点，探明储量当年动用率超过 70%。

（2）在开发上，华北油田分公司立足于现有资源基础，坚持最大限度地有效动用已探明储量的指导思想，从三个方面提升开发工作水平。一是按照“富中找剩、差中找优”的原则，强化滚动勘探开发。滚动工作由初期的单一断块、单一出油井点研究向区带整体评价解剖和油藏周边的立体滚动扩展。工作重点由见油圈闭再评价向研究新圈闭、新断块以及发现新油藏上扩展。通过采用区带整体解剖、目标精细处理解释和小层对比等手段，滚动出 1 个千万吨级油田，3 个 500 万吨级油田。二是强化一般评价、滚动评价和已探明未动用储量 3 个层次油藏评价，推动勘探开发一体化。不断加强评价与产能建设，实现在评价过程中建产能，在建产能过程中增储。三是精细油藏经营管理。对新投入开发的油藏，科学、经济地确定开发方案和地面工艺流程，注重当前经济效益。对已投入开发的油藏，经济技术评价从行政单元转向油藏（断块）和单井，实现以油藏（断块）为单元、以单井为基础的精细经济技术评价，为不同开发单元在不同开发阶段制定相应的开发措施。对主力老油田采

取利用现有井网，以优化注采配置关系为手段，以注采结构调整为重点，大打注水调整进攻仗。通过以上精细管理措施，主力老油田稳产状况得到明显改善，综合递减率由 8.2%减缓到 6.3%，含水上升率由 3.5%控制到 0，标定采收率由 26.3%提高到 27.7%，保持了每年 480 万吨油气当量的生产规模。

4.精细生产现场管理。在精细管理思想指导下，华北油田分公司各油气生产单位和技术服务公司创造了一些好的做法和经验。

(1)“一井一法、一块一策”是第一采油厂从管理对象特殊性和管理细致性的角度，提出的一口油井采取一种管理办法，一个区块制定一个综合开发对策的精细管理措施。这个采油厂从 2001 年开始，以发现问题、分析潜力和明确对策为重点，把每一口井、每一个区块作为最基本的管理单元，建立了 643 口油水井和 26 个区块的管理台账。从油层、地面、井筒等环节入手，按照轻重缓急和投入产出原则，对症下药，恢复了 12 口老井，分别采取对 24 口高含水井间开，对西柳 10 断块进行整体压裂治理等一系列措施，收到很好的效果，消除了以往分析方法和对策相对笼统的弊病。

(2)“单井核算”和“六分四段”是第二采油厂为进一步提高单井经济产量而创造的精细管理法。“单井核算”是以单井为基础单元，开展核算评价，费用、措施都落实到单井。“六分四段”是按环境分单元、分单元定人员、分单元定电量、分单元定产量、分单元定成本、分单元定责任，按指标完成情况分四个段兑现工资。第二采油厂与天津大学合作开发的单井核算评价软件，可让工区和厂职能部门通过每月录入的单井核算资料，随时掌握每个断块、单井的生产及成本支出情况，使井与井之间的管理真正“分立门户”。这个采油厂对每一口单井和断块的成本支出情况按经济型、非经济型、亏损型进行效益评价，将亏损的 30 个断块和 83 口单井采取补

孔、卡堵水、压裂、化调等针对性措施，实现了增油，提高了断块整体效益。同时，这个厂形成 380 个责任单元，将生产经营指标横向分解到各职能部门，纵向落实到各承包单元，通过实行经营日报制度，按旬将各单元产量、成本运行情况传递给厂领导及有关部门，按月对各单元的承包指标量化打分，奖优罚劣，从而增强了员工勤算账、算细账的意识。

（3）“五单核算”是第三采油厂高阳油田为增强职工成本意识而创立的精细管理办法。“五单核算”即以班组为基础，以单井、单站、单机、单项工程、单日为单位的群众性核算。以电费、运费、修理费、作业费、材料费为核算内容，并针对不同的核算主体，相应设计经营月报、经营日报和五大费用台账，形成自上而下的核算体系。工区将各项成本切块包干，纵向落实到每一个小队、每一个班组、每一名岗位工人、每一台设备上，横向落实到工区机关各费用管理人员，形成全员成本责任控制体系。

（4）“两全激励法”是第四采油厂为提高员工素质、提高劳动效率而实行的薪酬办法。“两全激励法”本着“按劳分配、效益优先”和向有突出贡献人员及生产过程中苦、脏、累、险岗位人员倾斜的原则，采取的全额薪酬浮动和全员动态管理办法。它将操作人员的基本工资和业绩奖励工资与所在岗位 80%的工作量挂钩，管理人员、专业技术人员的基本工资和业绩奖励工资与所在岗位 90%的工作量挂钩，按岗位性质分别测算基本工资和业绩奖励工资含量；将超额完成的工作量，按操作人员、管理人员和专业技术人员收入分档系数测算增效奖励工资含量。“全员动态管理”是按照各单位劳动用工人数定首末位比例，对操作人员每月一考，对专业技术、管理人员每半年一评，并将岗位专业理论知识考试、员工岗位操作技能考核和民主综合考评相结合。操作人员在动态管理中的末位人员将受到薪酬下浮，在原岗位跟班学习和劳动，扣罚当期岗位

工资的一半和绩效工资等处罚。管理人员和专业技术人员在动态管理中，经综合考评不称职的会受到就地解聘或免职等处罚。

(5)“成本树管理法”是二连分公司输油处创造的一种精细管理办法，即把总成本当作树干，把材料费、燃料费、维修费、动力费、运输费等各项费用当作树枝，把生产岗位员工当作树叶。所属三工区将总成本细分到 90 个发生点，分三级下达。第一级是将总成本费用分解下达给工区正职，再分为成本块下达给工区副职；第二级是将成本指标切块分解到成本单元，由班组长承包负责；第三级是将成本单元指标细化分解到每名员工身上，指标到人，责任到人。工区领导和岗位员工，每人都要承担 1 至 2 项成本费用。指标分解下达后，采用成本分解表、每月经济活动分析、日成本消耗台账和多栏式成本消耗综合台账的形式，让每个岗位及时了解成本发生情况、成本控制成果，并以此作为奖惩依据。

(6)“一井一剂一工艺”是采油工艺研究院在油田开发技术服务中应用的服务法，是以单井为基本研究单元，精细化学药剂的配方研究和工艺研究，使每一口井享有一种配方，得到一种工艺。科研人员在潜山油藏通过调节堵剂配比浓度和封口剂的选择性应用，单井平均增油 745.9 吨；在油水井防腐防垢研究过程中，针对各单井产层不同，各产层产液量的差异导致产出水不一致、腐蚀结垢不尽相同的情况，做到一井一取样，一井一分析化验，一井一筛选配方，一井一研究加药工艺方案，结果现场实施的 17 口井成功率达到 100%。

四、精细管理创造的综合效益

精细管理是华北油田分公司在资源接替不足、增储稳产难度大、投资比例紧张、成本压力大的情况下采取的积极行动。这与长期坚持的“低成本、有效益、可持续”发展战略相一致。精细管理不但使经营效益明显提高，而且在技术进步、企业精神文明建设等

方面也取得喜人成绩。调研组认为，精细管理为华北油田创造的效益是综合的、全方位的。

1.“十五”以来，油气勘探，特别是隐蔽油藏勘探取得一系列新的突破，实现了储量替换率大于1，开始步入良性循环轨道。油田开发生产平衡运行，原油生产递减趋势得到扼制，天然气产量稳步提高。2003年，华北油田分公司新增探明石油地质储量1580万吨、可采储量373.7万吨，在中油股份公司所属14个油气生产单位中居第七位和第八位；生产原油435.2万吨、天然气5.7459亿立方米，居第八位和第九位；勘探与生产业务投资21.58亿元，居第九位；勘探与生产板块投资资本回报率25.98%，居第五位；实现经营收入80.9亿元，居第五位；实现账面利润35.15亿元（国际会计准则利润38.77亿元），居第五位。

2.精细管理成为华北油田分公司技术进步的加速器。在隐蔽油藏勘探中，这个分公司有针对性地进行技术攻关，摸索并掌握相应的主导和配套技术，提高了勘探成功率，降低了发现成本。在油田生产中，形成了调水增油、三次采油、节能降耗配套技术系列，有效地改善了油田开发效果。4年来，这个分公司共完成各类科技成果333项，其中获国家专利17项，获省部级和集团公司科技进步奖38项。

3.精细管理凝聚人心。华北油田分公司在推行精细管理时，一直把员工视为落实精细管理的主体，让每一名员工都承担起精细管理的执行者和监督者两种责任。在与困难作斗争的过程中，这个分公司逐步形成“在挑战中创新”的企业精神，建立了“精细管理、全员创新”的经营理念，员工能够认同油田分公司提出的发展目标，遵守各项管理规定，推动企业走出困境，步入辉煌。

【教学功能】

本案例着重阐述了精细管理思路产生的背景、基本内容、主要做法及创造的综合效益等内容，是一篇综合性案例。该案例具有两个特点，一是选择的行业是资源产业，属于国民经济基础产业，二是该单位明确提出“向管理要效益”的经营思路，这是一个难得的管理案例。通过本案例的学习，主要了解作为国民经济基础产业的生产单位在面临困境时的战略选择和管理活动过程及组织。

案例分析关键词：系统原理、人本原理、效益原理、精细管理

【问题】

1. 华北油田分公司所属产业属于（ ）。
A. 基础产业 B. 服务业 C. 高科技产业 D. 教育科技产业
2. 油田企业的命运在很大程度上靠（ ）来维系。
A. 政策 B. 石油天然气的产量
C. 探明石油储量 D. 品位
3. 华北油田分公司在面临没有多少外运空间增加产量的困境下明确提出（ ）经营思路。
A. 项目管理 B. 精细管理 C. 向管理要效益 D. 成本控制
4. 华北油田分公司实施精细管理的背景主要是（ ）。
A. 人多油少，摊子大 B. 勘探程度高，油田发展后劲不足
C. 管理粗放 D. A+B+C
5. 华北油田分公司实施精细管理的基本内容是（ ）。
A. 细化管理单元 B. 量化考核指标
C. 管理主体责任统一 D. A+B+C
6. 细化管理单元的目的在于（ ）。
A. 使管理责任具体化 B. 深化管理工作过程
C. 把管理对象细化到最小工作单元 D. 使管理责任落实到位
7. 管理主体责任统一，实质就是（ ）。

- A.使每名员工明确自己的工作责任
B.按劳取酬
C.激励员工爱岗敬业
D.建立起与管理主体业绩挂钩的分配机制
- 8.华北油田分公司将精细管理应用于（ ）。
- A.投资项目管理 B.成本管理
C.生产经营全过程 D.勘探开发管理
- 9.勘探项目“订单”式管理是一种十分有效的（ ）方式。
- A.精细成本管理 B.精细投资项目管理
C.精细生产现场管理 D.A+B+C
- 10.“两全激励法”是指（ ）。
- A.全额薪酬浮动 B.全员动态管理
C.全额奖金浮动 D.A+B
- 11.“成本树管理法”实质是一种创新的（ ）。
- A.成本管理法 B.决策法
C.目标管理 D.目标成本法
- 12.华北油田分公司的经营理念是（ ）。
- A.在挑战中创新 B.员工是精细管理的主体
C.精细管理、全员创新 D.员工是精细管理的监督者

【参考答案】

1.A 2.B 3.C 4.D 5.D 6.A 7.D 8.C 9.B 10. D 11.C
12.C

【深度思考题】

1.举例说明华北油田分公司在精细管理中具体运用了哪些管理原理？

- 2.华北油田分公司在精细化管理中具体运用了哪些管理方法?
- 3.你认为华北油田分公司在精细化管理中运用的管理哲学是什么?

【相关知识链接】

精细化管理——潜力挖掘不断的源泉

管理学上无法给“精细化管理”下一个绝对准确的定义,也无法设定合适的规范法则,因为“精细化管理”是一种态度,一种保持认真负责、追求精益求精的管理态度;或者说“精细化管理”是一个范畴,而不是指一个具体的管理方法,很多管理方法的内涵都是精细化管理,只是内容和形式不同,如 5S 管理、JIT(准时化生产)、约束理论、精益生产、OEC 管理等等。

这些管理方法大都产生于令人尊敬的企业,这些企业在寻求发展中不断摸索,不断积累,不断突破,然后他们创造了越来越令人瞩目的业绩,虽然各个企业都总结出了各自的管理理论,但这些理论的实质都是将某项工作或者某个流程细化,使其具有可知性和可控性。可知性就是通过细化,能够让自己真正了解这项工作或流程的每个环节或每个可能影响最终结果的因素,从而让我们认识其规律;有了可知性才能有可控性,在可知性的基础之上,管理者和员工能够把握好每一个环节,规避不利因素,发挥有利因素使工作结果向自身想要的方向发展。

《精细化管理工程》中把精细化管理的核心内容分为“五精四细”本身就体现出一种精细的理念。它的思想是企业按照“五精四细”的思路与方法,对企业的管理进行精细化的改造。“五精四细”的提出为企业的精细化管理充实了内容,注入了生力,为许多企业借鉴使用,这也说明精细化管理的思想已是深入人心。但是,不容忽视的是,精细化管理不是挂在嘴边的口号,不是简单的一种行为,而是一个企

业、一个组织综合能力的体现。精细管理体现在四个方面：

一、精细管理是一种思想：九层之台，起于累土

无论个人和集体，总是有目标，例如国家的目标是繁荣富强，企业的目标是健康稳定可持续发展，个人的最高目标是自我实现，等等。正是具备了目标性，才促使着人们不懈努力，奋勇拼搏，从而推动着社会不断前进。

目标有一个明显的共性，那就是激励性，但是人们实现目标的途径却不尽相同。在朝着人生或者企业目标迈进的征程中，有的急功近利，有的贪大求全，有的稳扎稳打，有的患得患失。而精细的管理者却能够保持良好的心态，用“积累”的指导思想为自己设定方向。古语有言：千里之行，始于足下；九层之台，起于累土。精细的管理者总是认真地迈好每一步，做好每一事，无论去追逐多大的目标，总是注重小项目的积累。在小有成就以后，仍不会忘乎所以，坚持用“行百里者半九十”的思想约束自己，提醒自己，最终实现目标。

海尔能够成为中国乃至世界上备受人们尊重的企业之一，正是具备了这种“九层之台，起于累土”的管理思想。海尔用二十年的时间从一个名不见经传的小厂发展成一个走向国际的大企业绝不是偶然，把目标定位在世界白色家电第一也不是狂妄，这归功于海尔在向自己远大目标迈进的过程中认真地把握了每一小步。正是这种精细管理的思想，促使张瑞敏在海尔倡导 OEC 管理。OEC 管理法又被称为日清日高管理法，其核心思想就是“日事日毕，日清日高”，每天的工作每天完成，每天的工作质量都要进步一点。

OEC 管理法由三个基本框架构成：目标系统、日清控制系统和有效激励机制。目标系统体现了企业的发展方向和要达到的目的，日清控制系统是目标系统得以实现的支持系统，有效激励机制是日清控制系统正常运转的保证条件。OEC 管理法的基本内容可

以概括为五句话：总账不漏项，事事有人管，人人都管事，管事凭效果，管人凭考核。通过这种精细的管理方式，海尔生产出了第一流的产品、创造出了第一流的创新机制，并且能够稳步发展，使得海尔能够在诸多的企业中迅速脱颖而出，成为令人景仰的企业。

二、精细管理是一种意识：尺蠖穿堤，能漂一邑

《刘子新论·慎隙》中讲：“尺蠖穿堤，能漂一邑；寸烟汇穴，致毁千室”，意思是说蚯蚓虽小，但它把堤岸穿透了，就能把整个城市淹没；轻烟虽微，如把房屋点燃了，就会毁掉千家万户。比喻不注意小的事故，就会引起大祸。

精细的管理者能够用辩证的思维考虑全局的问题，知晓量变引起质变的道理，不忽视细微的环节和点滴的事情，始终保持一种“差之毫厘，谬以千里”的危机意识，能够坚持用“不以善小而不为，不以恶小而为之”的行事标准来谋划自己的奋斗目标，不忽略哪怕是细微的收获，不轻视哪怕是狭小的纰漏。通过这种意识的培养，造就善于把握机会的能力。

美国强生公司就是因为不忽视突现的市场危机，采取积极地行动，成功处理泰诺药片中毒事件而赢得了公众和舆论的广泛赞誉和信任。

1982年9月，美国芝加哥地区发生有人服用含氰化物的泰诺药片中毒事故，经过强生公司各部门的联合调查，在全部800万片药剂的检验中，发现所有受污染的药片只源于一批药，总计不超过75片，并且全部在芝加哥地区，不会对全美其他地区有丝毫影响，但强生公司不惜花巨资在最短时间内向各大药店收回了所有的数百万片这种药，并花50万美元向有关的医生、医院和经销商发出警报。

由于强生的精细管理，在事件一发生就采取了积极行动，从而避免了一场危机。事故发生前，泰诺在美国成人止痛药市场中占有

35%的份额，年销售额高达 4.5 亿美元，占强生公司总利润的 15%。事故发生后，泰诺的市场份额曾一度下降。当事态稳定以后，并且向药片投毒的疯子已被拘留时，强生公司看准机会，率先响应政府的制定新的药品安全法，采用“无污染包装”，结果在价值 12 亿美元的止痛片市场上挤走了它的竞争对手，仅用 5 个月的时间就夺回了原市场份额的 70%。

强生处理这一危机的作法成功地向公众传达了企业的社会责任感，受到了消费者的欢迎和认可。强生还因此获得了美国公关协会颁发的银钻奖。试想如果强生没有对这起偶然的中毒事件及时采取措施，没有关注 800 万片中 75 片的危害，就是使负面影响迅速扩大，无法收拾，企业的损失将难以估量。原本一场“灭顶之灾”竟然奇迹般的为强生迎来了更高的声誉和更高的市场份额，这归功于强生公司的精细意识。

三、精细管理是一种态度：事事认真、时时认真

精细管理更能表现出一个人对待工作、对待学习、对待生活的态度，一种事事认真、时时认真的态度。不因为事情复杂、惊天动地就高度重视，而事情简单、成绩平平就嗤之以鼻，不加理会。精细的管理者对待任何事物都不会掉以轻心，而是通过自己认真的对待把每一件事情都处理的尽可能妥善。

管理者特别是事业成功的管理者容易犯经验主义的错误，往往导致惨败。精细的管理者就不会因为自己遇到以前处理过的问题而粗心大意，他会认真地思考同样的问题在新的发展阶段、新的周围环境有新的变化，对问题的处理方法也会有新的要求，他仍需要用心去发掘这些新的需求并找到新的解决方法，做到事事认真、时时认真。

麦当劳从一家为过路司机提供餐饮的快餐店，发展到今天拥有近三万家连锁店、数十万员工，多年来稳居全球快餐业的龙头老大，

正是坚持了事事认真、时时认真的结果。在谈到麦当劳成功经验的时候，其创始人雷·克罗克说：连锁店只有标准统一，而且持之以恒地坚持每一个细节都按标准化要求执行，才能保证成功。

麦当劳自创立以来一直坚持标准化执行。它在全球缔造的商业奇迹表明，正是由于在经营管理中坚持了每一个细节的标准化执行，麦当劳才有了今天的辉煌成就。

麦当劳将在细节管理方面的经验总结梳理为标准化执行的 8 大方面 66 个细节：从标准化执行的核心 QSCV（品质、清洁、服务、价值）到品牌宣传推广，从种子抓起的采购系统确保产品质量统一到注重细节的日常运营管理，从标准化服务的 6 个步骤到执行者的培育，从克隆成功复制财富的特许经营到标准化的典范——麦当劳特许经营手册等等。这些细节是麦当劳取得成功的关键。

例如，麦当劳为了保证食品的卫生，制定了规范的员工洗手方法：先用肥皂洗手，并用水将肥皂泡冲干净后，再取一小撮麦当劳特制的清洁消毒剂放在手心，双手揉搓 20 秒钟，然后再用清水冲净。两手彻底清洗后，再用烘干机烘干双手，不能用毛巾擦干。诸如此类的细节管理贯穿着麦当劳经营管理的始终，这些不起眼的细节管理正是麦当劳迅速发展的秘密所在。

再如，为了方便顾客外带食品且避免在路上倾倒或溢出来，麦当劳会事先把准备卖给顾客的汉堡包和炸薯条装进塑料盒或纸袋，将塑料刀、叉、勺、餐巾纸、吸管等用纸袋包好，随同食物一起交给顾客。而且在饮料杯盖上，也预先划好十字口，以方便食用者插入吸管。

企业进行精细管理，对每一个细微的环节给予关注并认真对待十分重要。但并不是说能够把握住每一个细微的环节，精细管理就做到位了，重要的是我们要有能够坚持不懈地认真对待的态度。麦当劳总裁弗雷德·特纳说：“我们的成功表明，我们竞争者的管理层

对基层的介入未能坚持下去，他们缺乏的是对细节的深层关注。”

这充分说明，麦当劳事事认真、时时认真的态度正是竞争对手无法与之比拟的优势。

四、精细管理是一种能力：洞察秋毫、一叶知秋

精细管理还需要管理者具备“洞察秋毫、一叶知秋”的能力。辩证唯物主义理论告诉我们：世界是由物质构成的，物质是运动的，运动是有规律的。任何事物的发展、变化都可以从中找到规律、找到本质。但是任何事物的发展和变化都不是我们能够一眼望穿的，因为这种发展和变化是繁杂的，它受多种因素影响。作为一名管理者，必须能够把这种复杂的事物进行细分，并有能力通过这其中的细节找到整体的规律，这样，我们的管理者无论去处理多么繁杂的问题都不会晕头转向，无所适从，总是能够通过自己洞察秋毫的本领快速找到解决问题的突破口，从而顺利解决全局问题。同样的道理，市场是复杂的，想要从中找到隐含的商机，我们必须具备“一叶知秋”的能力。

日本人对大庆油田的商业调查可谓是细节发掘商机的经典。自从 1960 年王进喜被冠之以“铁人”的称号以后，国内的各大报纸对他都有了相关的报道。精明的日本商人却能根据蛛丝马迹，从中了解了大庆油田开采的一些情况。日本人发现，王进喜原来的工作地点是甘肃玉门油田，1959 年 10 月参加国庆观礼后他就销声匿迹了，由此推断大庆开发时间应该为 1959 年 9 月；1966 年 7 月，《中国画报》曾刊载王铁人头戴厚厚瓜皮帽的照片，凭着对中国地理的熟知，日本人很快就推断出王进喜的工作地应该在零下 30 度的东北地区；还根据运原油的列车上灰尘的厚度，测算出了油田与北京的距离，断定油田应在哈尔滨与齐齐哈尔之间；10 月份，《人民中国》也刊登出宣传王进喜的文章，在其中透出一个“马家窑”的地理信息，日本人便由此推出大庆在安达车站附近。日本人通过精细、

准确的情报对大庆油田进行了成功调查，后来几乎垄断了我国石油设备进口市场。

正是经济生活中的一些细节，往往蕴藏着诸多的商机，很多企业建立了通畅的收集渠道和科学的挖掘机制来发掘这些细节，来寻求更广阔的市场机会。

美国最大的零售公司西尔斯公司，为稳定自己众多的客户，将所有与公司打过交道的顾客名单统统搜集起来，建立一套多达 6 万多个家庭的“西尔斯家庭档案”，根据档案，查阅这些家庭的收入情况、消费购物习惯，设计出各种档次的家庭用品消费方案，并分寄给这些家庭；结果，家庭用品销售立即猛增了三倍。西尔斯公司这种将家庭用品销售的目标群体细化至每一个家庭单元的做法，可以说在某种程度上参与了消费者的购物行为和家庭管理，以新颖的经营方式和细致周到的服务理念贴近了顾客，从而在顾客心目中提高了信誉，扩大了自己的市场占有率。

市场竞争犹如大浪淘沙，伴随着一个个企业的消亡，一批批企业在竞争中逐渐壮大。如何在激烈的市场竞争中立于不败之地，是每个企业面临的重大课题。这种“物竞天择、优胜劣汰”自然规律的残酷让企业的管理者感到压力重重，想方设法提高经营水平，提升企业的竞争实力，不断挖掘企业潜力。挖掘潜力靠什么，自然离不了资金、技术和人才，但当这些也被竞争对手所拥有的时候，我们就需要在日益成熟的市场竞争中依赖精细的管理，从细微处寻求提升空间和发展潜能。今后的竞争将是细节的竞争。企业只有注意细节，在每一个细节上下足工夫，全面提高市场竞争力，才能保证企业基业长青。

(引自

<http://www.wg365.com/2005/2005-9-28/wg3652005928112452.shtml>)

(撰写人：覃家君)

第三部分 管理案例选集

一、 管理与管理者

案例 1 管理是什么

李叶和王斌是大学同学，学的都是管理科学与工程专业。毕业后，李叶去了深圳一家有名的外资企业从事管理工作，而王斌却被学校免试推荐为该校的硕士研究生。一晃三年过去了，王斌又以优异的成绩考入北京某名牌大学攻读管理科学与工程博士学位。李叶在当上部门经理后也来到该校参加 MBA 培训。

王斌在办理报到手续时与李叶不期而遇。老同学相见自然免不了要“促膝长谈”，因此两人约定：晚上来个“一醉方休”。王斌如约而至，两人在酒足饭饱之余闲聊起来，由于两人志趣相同，一会儿，他们就关于“什么是管理”的话题聊开了。

王斌非常谦虚地问：“李兄，我虽然读了许多有关管理方面的著作，但对于什么是管理我还是心存疑虑，管理学家西蒙说‘管理就是决策’，有的管理学家却说‘管理是协调他人的活动’，如此等等，真是公说公有理，婆说婆有理。你是从事管理工作的，那你认

为到底什么是管理？”

李叶略为思索了一会儿，说道：“你读的书比我多，思考问题也比我深。对于什么是管理，过去我从来没有认真去想过，不过从我工作的经验看来，管理其实就是管人，人管好了，什么都好。”

“那么依你看，善于交际的、会拍‘马屁’的人就是最好的管理者了？”王斌追问道。

“那也不能这么说，”李叶忙回答说，“虽然管人非常重要，但管理也不仅仅是管人，正如你所说的，管理者还必须做决策、组织和协调各部门的工作等等。”

“你说得对，管理不仅要管人，还要做计划、定目标、选人才、做决策、组织实施和控制等等，那么，也就是说，做计划、定目标、选人才、做决策、组织实施和控制等活动就是管理啦？”王斌继续发表自己的见解。

“可以这么说，我们搞管理的差不多啥都得做，今天开会，明天制订规则，后天拟订方案等等，所以说，搞好管理可真不容易。”李叶深有感触地说。

“那你怎么解释‘管理就是通过其他人来完成工作’，难道在现实中这种说法本身就是虚假的吗？”王斌显得有点激动地说。

李叶想了一会儿才回答道：“我个人认为，‘管理就是通过其他人来完成工作’这句话有失偏颇，管理的确要协调和控制其他人的活动，使之符合企业制定的目标和发展方向，但管理者决不是我们有些人所理解的单纯的发号施令者，其实管理者的工作量非常大，在很多方面，他们还必须起到带头和表率的作用。”

“我同意你的观点，管理者不是发号施令者，管理也并不就叫别人帮你做事。管理者是‘舵手’，是‘领航员’，他必须带领其他人一起为组织目标的实现而奋斗。不过在咱们中国，听说在一些国有企业，只要你能吃、能喝、会拍‘马屁’，你就是一个好管理

者，就会受到上级的器重，对此你有何高见？”

“在咱们中国，的确存在着相当普遍的官僚主义、拉关系的现象，这恐怕是我们的传统体制留下的弊端，但这不是说管理就是陪人吃饭、喝酒、拍领导‘马屁’，在外资企业，这种现象几乎不存在，只要你有本事，能干出成绩，用不着你去拍马屁送礼，上级也一样器重你，你就能获得提拔，得到加薪。因此，从某种意义上来说，管理就是管理者带领组织成员一起去实现组织的目标。”

“可是……”

夜深了，可李叶和王斌好像并没有丝毫的睡意，两人还在围绕着关于“什么是管理”的话题继续探讨着。

【教学功能】

管理是一个人们经常谈论的话题，但对于什么是管理，目前管理界并没有完全统一的定义，从不同的角度看，管理就有不同的内涵。本案例主要涉及管理的概念、管理对象及管理者行为等内容，可在讲解有关管理和管理者部分时选用。

案例分析关键词：管理、管理者

【问题】

1. 你怎样看待这场谈话？它说明了什么问题？
2. 具有实际管理经验的李叶说“管理其实就是管人”，对此你有什么看法？
3. 你怎样看待案例中所谈到的“吃、喝、拍马屁”现象？

（撰写人：高勇强）

案例 2 百年老院的现代管理启蒙^{21[1]}

北京同仁医院是一所以眼科闻名中外的百年老“店”，走进医院的行政大楼，其大堂的指示牌上却令人诧异地标明：五楼 MBA 办公室。目前该医院已经从北大、清华聘请了十一位 MBA，另外还有一名学习会计的研究生，而医院的常务副院长毛羽就是一位留美的医院管理专业 MBA。内忧外患迫使院领导考虑建立一套行政与技术相分离的现代医院管理制度。2002 年初，圣新安医院管理公司对国内数十个城市的近 30 家医院及其数千名医院职工进行了调查访谈，得出结论：目前国内大部分医院还处于极低层次的管理启蒙状态，绝大多数医院并没有营销意识，普遍缺乏现代化经营管理常识。更为严峻的竞争现实是：医院的目标市场不属于那种单纯通过营销可以扩大规模的市场——医院不能指望通过市场手段刺激每年病人数量的增长。

同仁显然是同行中的先知先觉者。2002 年，医院领导层在职代会上对同仁医院的管理做过“诊断”：行政编制过大，员工队伍超编导致流动受限；医务人员的技术价值不能得到体现；管理人员缺乏专业培训，管理方式、手段滞后，经营管理机构力量薄弱。同时他们开出药方：引入 MBA，对医院大手笔改造，涉及岗位评价及岗位工资方案，医院成本核算，医院工作流程设计，经营开发等。

目前，国内医院几乎所有的医院都没有利润的概念，只计算年收入。但在国外，一家管理有方的医院，其利润率可高达 20%。这也是外资对国内医疗市场虎视眈眈的重要原因。

同仁要在医院中引入现代市场营销观念，启动品牌战略和人事

^{21 [1]} 案例引自茅以宁. 百年老院的现代管理启蒙. 21 世纪经济报道. www.nanfangdaily.com.cn. 2003.3.20

制度改革。树立“以病人为中心”的服务观念：以病人的需求为标准，简化就医流程，降低医疗成本，改善就医环境；建立长期利润观念，走质量效益型发展的道路；适应环境，发挥优势，实行整合营销；通过扩大对外宣传，开展义诊咨询活动，开设健康课堂等形式，有效扩大潜在的医疗市场。

同仁所引进的 MBA 背景各异，绝大多数都缺乏医科背景。医院职业化管理至少包括了市场营销管理，人力资源管理，财务管理，科研教学管理，全面医疗质量管理，信息策略应用及管理，流程管理等 7 个方面的内容。这些职能管理与医学知识相关但非医学专业。同仁医院将 MBA 们“下放”到手术室 3 个月之后，都悉数调回科室，单独辟出 MBA 办公室，以课题组的形式，研究医院的经营模式和管理制度。对于医院引入的企业化管理，主要包含医院经营战略，医疗市场服务营销，医院服务管理，医院成本控制，医院人力资源，医疗质量管理，医院信息系统和医院企业文化等多部分内容。其中，医院成本控制研究与医院人力资源研究是当务之急。

几乎所有的中国医院都面临着成本控制的难题，如何堵住医院漏洞，进行成本标准化设计，最后达到成本、质量效益的平衡是未来中国医院成本控制研究的发展方向。另外，现有医院的薪酬制度多为“固定工资+奖金”的模式，而由于现有体制的限制，并不能达到有效的激励效果，医生的价值并没有得到真实的体现，导致严重的回扣与红包问题。如何真正体现员工价值，并使激励制度透明化，标准化成为当前首先要解决的问题。

这一切都刚刚开始。指望几名 MBA 就能改变中国医院管理的现状是不可能的。不过，医院管理启蒙毕竟已经开始，这就是未来中国医院管理发展的大趋势。

【教学功能】

建立科学、规范合理的现代管理制度是任何组织降低成本、提高效率 and 效益的基础。对于刚刚转变观念参与市场竞争的中国医院也是如此，且树立科学的管理理念和思想尤为重要，而思想的转变必然要求企业有高学历、高能力的领导集体。思想影响行为，行为决定结果。本案例涉及管理的概念、管理的职能、管理的作用等内容，可在讲授管理的涵义、职能时选用。

案例分析关键词：管理的涵义、管理的职能

【问题】

- 1.结合案例说明你对管理及管理职能的理解。
- 2.同仁为什么要引进如此多 MBA ？你认为 MBA 们能否胜任医院的管理工作？

（撰写人：陈莲芳）

案例 3 管理是一门艺术

提要：管理者应把科学方法忘掉，而仿效艺术家。

管理不精确

人们一提起伦勃朗、毕加索和凡高这些名字，很可能立即就会联想到他们那些让人垂涎欲滴的名画，而不太可能想到要对他们本人进行仿效。可是美国达特茅斯阿莫斯·塔克商学院的理查德·达韦尼和伦敦商学院的加里·哈梅尔却认为，在当今充满竞争的商业环境中，管理者要取得成功必须有艺术家的气质。

他们两人都认为，管理理论伪装成一门精确的学问的时间太长了。经营好的公司所开出的药方常常被奉为绝对真理。例如，在

80 年代，占有市场份额成为商界长期追求的目标；后来，重新设计(re-engineering)又成为新的主导思潮。这两位理论家在管理学界最近于波士顿召开的一次年会上说，这些思想作为一种观点来说是有用的——但仅此而已。达韦尼说：管理与其说是一门科学，不如说是一门艺术。没有人能够肯定地就如何雕刻一件艺术杰作作出说明，也同样没有人能够肯定地断言哪些决策能够带来最大利润。你只能跟着感觉走。

世界变化快

达韦尼和哈梅尔反对刻板的管理方法，主张更灵活的管理技巧。一旦管理人员意识到世界上没有一成不变的规则，就会更愿意抛弃传统的思维方式。他们说，是到标新立异的时候了，因为旧的观念从来没有像今天这样在商界变得毫无用处。特别是达韦尼，他认为，商界正处在一个风云变幻、充满“激烈竞争”的时代，每个企业都随时面临被挤出市场的危险。技术革新、全球化和信息快速传播意味着进入市场的壁垒已被打破，企业优势几乎会在一夜之间丧失殆尽。达韦尼举例说，总部设在西雅图的明星咖啡连锁公司和软件集团微软公司仅仅用了 10 年时间，就在美国由默默无闻发展到家喻户晓。他说：事物变化如此之快，使得曾经一度举足轻重的策略，如公司远景规划等，变得无足轻重，公司必须经常回过头来重新审视全局。”

机会定成败

对哈梅尔来说，品牌的力量以及顾客和厂商的密切关系能够在一定程度上促进持续发展。他认为：只有当微软公司至少连续三年对自己的产品漠不关心以后我们才会发现其市场份额的下降。但是他又说，在当今的市场，老资格的优势几乎是无关紧要的。公司不

应该只看到自己还在运转、还在赚钱这一事实，而应该把丧失机会的多少作为衡量成功与否的标准。哈梅尔认为，国际商用机器公司应该把微软公司存在本身看作是它争夺新市场的失败。传统的咖啡品牌如雀巢公司、麦氏公司应该看到，明星咖啡连锁公司的崛起使它们错过了一次良好的发展机会。哈梅尔说：当今商业界的危险是，竞争可能不会直接把你击倒，而是慢慢吞噬掉你的发展机会，直到你变得无足轻重。达韦尼和哈梅尔说，要摆脱这种命运，管理者必须愿意抛弃旧的正统理论。如果管理者真想发挥自身的潜能，他们就必须像凡高和毕加索有生之年对绘画艺术进行革命性变革那样，主动突破旧的规则。

抛弃旧观念

哈梅尔说，维尔京大西洋航空公司的总裁理查德·布兰森就是企业艺术家的榜样。他强调飞行的乐趣，从而改变了航空公司的概念。对传统观念进行挑战是当今商业环境中取得成功的最好方法之一。哈梅尔以旅馆业为例说：各行各业中都有毫无意义的陈规俗套。譬如，为什么人们只能在下午 2 点登记住宿，第二天中午以前退房，否则要多付一晚上的钱？我租一辆车，租 24 小时，可以选择什么时候上车，什么时候下车。旅馆业也可以这样。达韦尼和哈梅尔说，经理们必须警惕那些被奉为信条的管理技术，而某些心理定势更可能在商业环境中产生创造性思维。他们以特斯科公司为例说，以顾客为中心，可能是发挥创造性的最佳途径。哈梅尔说：特斯科公司通过制作精致的购物卡跟踪购物情况并对最忠实的客户予以奖励，从而改变了对待顾客的方式，也改变了行业规则。他们认为，商界人士应经常对本行业的观念提出质疑。去年以前，美国的巴恩斯—诺布尔连锁书店一直把精力集中在从外在形式上来对付它的对手博德斯公司，在距离对方一箭之遥的地方建立大型商场，与它争夺

市场份额。哈梅尔说：但是随后就出现了亚马逊 COM(因特网书店)，于是整个书店的概念一下子全变了。今年，巴恩斯—诺布尔公司向这个全球网络投入了大量资金，以防止出现新的网络竞争。如果所有管理者都能像布兰森或者像微软公司总裁比尔·盖茨那样富有创造性，那么公司就会取得更大的成功，这种说法是很容易让人接受的。但是，这个目标现实吗？哈梅尔认为是现实的，他已经在加利福尼亚开办了一家名叫“战略通”的咨询公司来实现这一目标。他说：“我认为在某种程度上可以通过学习变成布兰森式的人物。大多数著名的艺术家都上过艺术学校。”尽管从艺术学校毕业的学生很少有能成为毕加索的，但哈梅尔认为：你可以把他们教成传统的反叛者以提高他们的工作水平。这正是我打算要做的。

【教学功能】

管理是科学还是艺术，长期以来对此一直有不同的观点。本案例可在讲授管理的特性(或学科属性)时选用。

案例分析关键词：管理、科学、艺术

【问题】

1. 管理到底是一门科学还是一门艺术？
2. 你同意达韦尼“管理与其说是一门科学，不如说是一门艺术。你只能跟着感觉走。”的观点吗？为什么？
3. 对一个企业来说，“机会定成败”，你同意这种观点吗？为什么？
4. 案例中提出“抛弃旧观念”，指的是什么？对你有何启发？

（撰写人：严良）

案例 4 爱尔公司在中国市场的失算^{22[2]}

爱尔公司是美国一家著名的啤酒生产企业，曾经非常成功地收购了包括本土和英国、澳大利亚等国家和地区的啤酒生产厂家，并很好地解决了在这些地区和国家所遇到的各种问题。如果按每立方升的利润率来核算的话，该公司的利润率是全球最高的。爱尔公司的总裁爱尔先生也因此被人们认为是一个不败的神话，他做任何事都是正确的。

然而爱尔先生在中国市场上却失算了。2001 年 12 月，公司的中期财务报告显示，其在中国市场上的投资总共亏损达 1400 万美元，根据预算，2001-2002 财政年度中，在中国市场的总体亏损至少达到 2500 万美元。

爱尔到底在哪里出现了失误呢？

爱尔是最早进入中国市场的外国啤酒公司，并在中国三个不同的省购买了三家啤酒公司。投资更新了啤酒生产设备，建立了分销系统，使用当地的原料酿造生产爱尔啤酒，然后在中国市场上销售。爱尔当时认为它已经在中国市场上建立了一个安全的滩头阵地，它会比那些准备参与增长迅速的中国啤酒市场竞争的其他外国竞争者更有利。爱尔他满脑子想的就投资、生产与销售。

但是没过多久，各种困难接踵而至。由于当时中国的啤酒市场处于供给大于需求的状况，啤酒的市场价格急速下降。中国啤酒市场的地区界限非常明显，各地政府对自己的啤酒生产企业采取一种地区保护主义的政策。两个相隔仅几十公里但隶属于不同省管辖的城市之间，不能彼此之间互通有无，将自己生产的啤酒运到另一城

^{22[2]} 本案例取材于张新胜等主编的《国际管理学》，中国人民大学出版社，2002，p37

市销售。但是爱尔公司在进入中国市场之前显然并不了解中国的相关地区政策和市场状况。在这种情况下，爱尔为了适应中国的市场不得不再修改或重新制定其业务规划。许多人认为，爱尔的失误在于它没有再建立一个新的啤酒厂，但爱尔则不这样认为，按照他的理解，如再建立一个新的啤酒厂需要投资 3-4 亿美元。而在当时市场环境下，回收投资的可能性很小。他最不希望看到的是在市场规模已非常有限的情况下，再采用建立新的生产厂的战略，一旦出现这种情况，对爱尔来说将是灾难性的。与爱尔公司一样，许多国际性的啤酒公司都在中国市场进行了大规模的投资，而且几乎全部都是亏损的。

爱尔已经在中国市场上投资了近 1.2 亿美元，为了维持公司在中国市场的经营，2001 年底聘请了珂恩担任中国业务的总经理。在此之前，珂恩作为美国贸易委员会中国高级商务官在中国工作了四年。爱尔聘请他担任中国市场总经理的目的是想借用他在中国广泛的人际关系及熟练的中文。珂恩上任后首先将原来设在香港的中国总部迁到了上海，但对中国业务的协调仍然由美国总部负责。另一个变化是珂恩建立了控制成本结构战略，其目的是使产品的市场营销尽可能减少支出。他认为爱尔公司目前不应当再强调“增长战略”，直到前期投资有可能收回为止。

爱尔在中国市场的失算对公司来说或许是一件好事，因为爱尔正在打算进入越南和印度市场。

【教学功能】

本案例主要涉及环境对管理的重要性以及在制定组织发展战略规划时应该充分了解外部环境。

案例分析关键词： 外部环境

【问题】

1. 爱尔为什么会在中国市场失算？
2. 你认为环境对企业决策起什么作用？
3. 你认为珂恩的新战略能成功吗？

（撰写人：刁凤琴）

案例 5 人格结构的 PAC 分析

加拿大柏恩博士(T·A·Berne)提出了人与人之间相互作用分析的理论，又称人格结构 PAC 分析理论，其要点体现在他 1964 年发表的《人们玩的游戏》一书中。柏恩认为：个体的个性是由三种心理状态构成的，这就是“父母”(Parent—P)、“成人”(Adult—A)、“儿童”(Child—C)，简称人格结构的“PAC”。

“父母”状态即 P 状态以权威和优越感为标志。通常表现为统治人的、训斥人的以及其他权势式的作风。“成人”状态即 A 状态表现为客观和理智。“儿童”状态即 C 状态，表现为服从和受人摆布，一会儿逗人喜爱，一会儿发脾气，使人讨厌。这种状态出自一人一时的感情冲动。当一个人的人格结构中 P 成分占优势时，行为表现为凭主观印象办事，独断专行，滥用权威，总喜欢用“你应该...，你不能...，你必须...”等语气说话；当人格结构中的 A 成分占优势时，其行为表现为待人接物冷静、慎思明断、尊重别人，总喜欢用“我个人的想法是...”等语气说话；当人格结构中的 C 成分占优势时，其行为表现为无主见，遇事畏缩，感情用事，激动愤怒，总喜欢用“我猜想...”、“我不知道...”等语气说话。

根据上述分析可知，人们在相互交往作用过程中起主导作用的是 PAC 三者中的一种心理状态。当甲乙两人交往，乙方接到信息后，按照甲方的期望作出反应时，这种交往关系属于“平行性”的或

称“互补性”的。如甲方用 AA 型(即成人—成人型)交往方式,乙方也用 AA 型方式回答甲方,就是这种交往关系。在现实生活中,比如,甲方作为上级领导,问:“这件任务,一星期内能完成吗?”,乙方作为下级答道:“如果没有干扰,我想是能够完成的”。在这种情况下,交往可以无限制地继续下去。但在现实生活中,也常常会遇到交叉的相互作用,如 PC 型对 CP 型,即甲方作为下级问上级:“我希望能被提拔”,乙方作为上级答曰:“你连目前的任务都完不成,还谈什么提拔!”这种交往中,乙方的反应出乎甲方的期望,这种交往属于“交叉性”或“非互补性”关系,这种关系会导致交往中的误会、紧张以及信息交流的中断。

作为一个管理者,在利用 PAC 理论处理人际关系时,应尽量地让组织成员理解自己和他人交往中的心理状态。若他们在交往中遇到障碍时,应尽量采用“成人”反应去处理,以防止交往或信任危机的产生。所谓“成人”反应,即采用 AA 型交往方式促使人们相互理解、信任与支持。例如当一女售货员同时接待一名男顾客和女顾客,女售货员同男顾客谈话时,女顾客等得不耐烦了,破口大骂女售货员道:“你是同男人谈情说爱吗?半天说不完,烦死了”。尽管事实并非如此,但此时这位女顾客的行为发自“儿童”心理状态,即 C 状态,并以恼火的“父母”状态即 P 状态训斥人,也就是说这位女顾客是以 CP 型模式交往的,倘若此时女售货员以 CP 或 PC 方式反唇相讥,则争吵将会没完没了,交往危机就出现了。要避免危机,这时女售货员则应以 AA 型模式回答,她若说:“非常抱歉,让你等久了,你需要什么?”,而不计较对方的骂人话,采用“成人”反应,便可使事情顺利过去。

总之,通过人际交往的 PAC 分析,有助于帮助管理者了解自己与他人之间以及他人与他人之间交往时的心理状态,并通过改变交往中的心理状态来改善人际关系;同样也有助于培养组织成员的

理性，使他们冷静分析问题，用成熟的成人(A)心态去交往，避免主观偏见和感情冲动，从而形成心平气和的交往氛围，最终实现组织的目标。

【教学功能】

管理的核心是人，一个人、一个组织如何处理好人际关系，这是搞好人际交往、协调人与人之间的关系的重要内容，也是一个组织内求团结、外求发展的关键。本案例可用于讲授管理总论中的“管理的核心”时参考。分析本案例涉及到人格结构 PAC，以及人际交往的各种心理状态模式和“成人”反应模式等内容。

案例分析关键词：人格结构（PAC）、人际关系

【问题】

1. 一个个体的个性心理状态的构成及其具体表现是什么？
2. 当一个人用 PC 模式与人交往时，另一个人为了不与其发生交往误会，最好采用什么心理交往模式与其交往？为什么？
3. 假如你是一个领导者，你如何利用心理交往模式引导人们正确交往？

（撰写人：覃家君）

二、管理的今昔

案例 6 销售人员又辞职了

华丽公司是华中地区最大、竞争力最强的银行安全监控报警系统的生产企业。宋景华是该公司人力资源部的经理。今天一上班，宋景华就遇上了一件令他很忧虑的事情——公司销售业绩最好的销售人员刘思甜向他提交了辞职报告。在接到辞职报告的时候，宋景华很是惊讶。刘思甜平时兢兢业业，工作认真，业绩突出，和同事、领导的关系都处理得不错，领导也很器重他，公司给他的工资在当地的平均水平以上，与同类企业的薪酬水平相比，也不低，他为啥要辞职呢？刘思甜在辞职报告中说，工作压力大，做销售工作时间不确定，不能照顾家庭。这不应该是他辞职的真正原因吧，宋景华自忖道。他孩子上小学了，爱人是小学老师，家庭生活挺和谐的。那他辞职的真正原因是什么？联想到在此之前几个业绩较好的销售人员的辞职，他想，是不是公司针对销售人员的薪酬制度出了问题？他喊来人力资源部负责公司职工档案管理的小刘，询问了公司这几年的人员流动。小刘告诉他，近几年，公司销售部门人员流动率是最高的，并且流出企业的大部分是在公司做了三四年、经验丰富、业绩较为突出销售人员。了解到这些情况，宋景华意识到公司销售人员的工资制度可能存在不合理的地方。

目前，公司销售人员的工资是“底薪+销售提成”制，其中底薪为公司其他岗位的平均工资的 90%，销售提成率为 1%。一般而言，像刘思甜这样的销售业绩突出的销售人员，一年完成的销售收

入在 80 万元左右。之所以采用这种工资制度，是因为公司过去单纯采用销售提成来确定销售人员的工资出现了很多问题。公司创立之初，推销人员的收入仅为单纯的销售提成，公司很难招到合适的销售人员，许多大学生也不愿到企业从事销售工作，重要的原因就是风险太大。对于刚刚毕业的大学生，因工作经验、人际网络等原因，很难在一开始工作就有突出的销售业绩。采用了新的工资制度后，企业的招聘有了很大的起色。去年，公司进行招聘，在发布拟招聘 9 名推销员的广告后的第二天，就收到了 40 份求职申请，其中 80% 的申请者具有大专以上的学历，这令人力资源部很是惊喜。在华丽公司过去的招聘过程中还未曾有过这么好的现象。

【教学功能】

在管理的实践中，在对人的认识方面存在着不同的观点，这些观点反映在管理实践中表现方式各不相同。案例中刘思甜的辞职、不同的工资制度就是一种表现。本案例有助于理解经济人假设、人本原理，以及员工报酬对员工工作积极性的影响。通过与泰勒的差别计件工资制、亨利·甘特的计件奖励制进行对比，可加深对以人为本原理的理解。

案例分析关键词：经济人假设、人本原理、物质刺激

【问题】

1. 泰勒的差别计件工资制、亨利·甘特的计件奖励制与此案例中的工资制度有何异同？
2. 案例中的工资制度的变革说明了什么？
3. 工资制度是不是导致刘思甜辞职的主要原因？

（撰写人：刘家国）

案例 7 改革内部分配制度

本着面向市场，贴近听众，全面改革，提高效益，打造核心竞争力的原则，江南广播电台对内部分配制度进行了改革，目的是提高节目质量，增加收听率，提高广告收入。

1. 实行“零工资”制。除保留职称和工龄工资的差别外，全台员工的收入与节目质量、主持人受欢迎的程度、广告收入、手机短信收入、企业赞助直接挂钩。全台员工的工资总额按净收入的 60% 计算。

2. 新招聘的员工，在培训期间，实行固定工资，工资额为电台平均工资的 80%。培训完毕分配到具体的岗位后，实行“零工资”制。

3. 工资的核算。员工的工资按节目的收听率来确定。除了新闻节目不参加评比外，每月通过抽样调查获取节目收听率，再结合节目播出时段和播出次数，确定最终的收听率。半年内，节目收听率一直处于末尾的将被淘汰。主持人、策划将自我反省，总结得失，并接受台内举行的培训。培训完成后，再给半年时间筹办新节目。如无新节目，台内另行分配其他工作，如无岗位缺人，自动下岗，电台将与其解除劳动合同。

改革给该台带来了巨大活力，节目收听率有了很大提高，广告收入比去年同期有明显增长。但在推行该项改革的过程中，遇到了标准不客观、老员工不愿意带新员工、节目定位模糊、如何科学合理地换算不同时间段的节目收听率、如何处理特殊情况等方面的难题。节目定位模糊情况，在改革一开始就出现了。当有重大的事件发生时，许多栏目都争相报道，都想吸引听众；当节假日到来时，许多栏目都有关于如何购物、如何炒菜之类的内容；当出现气温反常时，许多栏目就开始讨论天气。节目内容互相重叠。

“零工资”制具有刚性，对于一些特殊情况不能灵活处理。曾发生过这样一桩事，引起了全台人员的争议。事情是这样的：新农村栏目决定在周四播出张刘村发展小城镇的情况，派记者小刘在周一前往该村采访。小刘如期出发，在路途中遇到了一件很有新闻价值的事件，遂进行了采访，并及时把采访结果发回电台，电台也及时予以播出，结果产生了巨大的社会反响。为了详细了解事件的始末，小刘继续采访，就把张刘村的事搁到一边去了，原定的报道也就未能如期播出。为此，台里扣罚了小刘一个月的奖金。小刘为此叫屈，许多员工也认为处罚不当。但台长却认为，小刘所采访到的新闻虽然引起了社会轰动，但未请示领导，并且未能完成所分配的任务，理应受罚。

【教学功能】

日本在 80 年代初，由日本管理协会要求兴起在全国范围内检查每一个企业有无违背泰勒制的地方，可见泰勒制的影响之大。该案例有助于理解管理制度对企业管理的影响。通过比较本案例中所实施的管理制度与泰勒所倡导的科学管理，有利于加深学生对泰勒制与不同历史条件下管理活动共性的理解以及对我国企业管理水平的认识。本案例主要涉及科学管理理论、例外管理等内容，可在讲授管理思想时选用。

案例分析关键词：科学管理理论、例外原则、经济人假设

【问题】

1. 此电台的分配制度改革和泰勒的科学管理是否有相同之处？
2. 此改革中对人的看法方面持什么指导思想？
3. 你认为小刘是否应受到处罚？

4. 不同时段节目的调查收听率，应如何换算才能使得最终用于考核员工工作绩效的收听率更科学、合理？

（撰写人：刘家国）

案例 8 奖励团体，还是奖励个人

石林国际旅游公司刚刚完成农历 6 月 24 日的火把节游客接待工作，从忙碌的旅行团队下来，导游和领队们长长的松了口气，可以歇两天了！之后，还有更多的团队需要接待。

由于这次节日节目多，又逢周围景点相关游览活动密集，使节日期间团队和散客都超出往年的二倍以上，石林旅游公司的员工们广开门路，从住、食、行、游各方面多方努力，保证了接待任务的安全、有序、高质完成。公司决定对员工进行嘉奖，闻讯的人们各自默想自己带了多少团？可能拿多少奖金？谁可能拿得最多？

两天后，公司宣布新买一辆客货两用 NISSAN 车专供员工私人借用，此外，所有员工各发 2000 元红包。大家不禁一愣——这和以往的作法大不相同，以前总是按接待量大小发奖，可看到新车正是大家需要的，心里也很高兴。人们互相打量时也少了些探询和躲避的眼神。

在晚上观看彝旅舞蹈表演的时候，有记者问公司杨经理：“为什么你们给所有的人平均发奖？而不是按工作量或工作表现发？”杨经理答道：“因为在整个旅行社中，每个人的工作都对我们的接待质量产生影响，司机、导游、领队、服务员……都很重要。”一旁的导游小朱插话说：“是呀，我们是一个团队，象一个家庭一样，大家互相协助才能完成任务。”宾馆叶经理说：“正是旅游将馆店、交通、游览这些业务串在一起，形成一条龙服务，才取得了良好的整体效果”。杨经理接着说：“这次发奖是个新的尝试，前几年我们

强调个人表现，按接待量发奖，很多人想争功劳，多带团，时常发生摩擦，行、住、游各环节也不时有脱节现象发生。以后，在奖金，工资方面我们也将尝试划成小团队包干的形式发放，强调团队，员工不仅工作时间在一起，在旅游淡季或较空的休息时间，还应组织员工一起玩，一起学习，彼此了解，互相弥补，强调团队精神、协同工作，奖励将给予一个团队，不再单单给一个人。”

【教学功能】

强调个人，按个人劳动效率取酬和重视团体对个人的行为的影响体现了两种不同的管理理论——科学管理论和人际关系学说。本案例对奖励方式的改变涉及这两种不同管理思想，可在讲授管理思想部分时选用。

案例分析关键词：奖励、团体、个人

【问题】

1. 你认为奖励团体和个人哪种方式更有效?请列出理由。
2. 奖励团体会不会导致平均主义、大锅饭?为什么?
3. 怎样在保证团队协作的同时，体现个人按劳取酬?

（撰写人：王陆莹）

案例 9 一举三得

我国宋真宗时期（公元 1015 年），当时由于雷击，皇城失火，宏伟的昭应宫一夜之间被烧毁，变成了废墟。为了修复这些宫殿，宋真宗命晋国公丁渭主持修复。修建工程浩大，任务繁重。从设计施工，到清理废墟，从挖土烧砖，到运输材料……需要解决一系列难题：一是取土困难，因为取土路途太远；二是运土以及运送其他

材料问题；三是皇宫修复后废砖烂瓦的处理问题。丁渭经过周密地分析和研究，采用了如下方案：先把皇宫前的大街挖成若干条大深沟，利用挖出的土作原料烧砖；再将京城附近汴河里的水引入新挖的大沟中，使大批建筑用材料得以直接运抵宫前；等到新宫建成，用工地废墟杂土填平河沟，就地处理废砖烂瓦，重新修复原来的大街。这一方案通过挖河一举解决就地取土、方便运输、清理废墟三个问题，不仅取得了“一举三得”的效果，而且省费亿万。

【教学功能】

中国古代的系统思想是古代人们应用辩证思维把事物的各种因素联系起来作为整体进行分析和综合的一种思想。本案例有助于学生更好地理解管理的系统思想，可在介绍管理思想时选用。

案例分析关键词：系统思想

【问题】

1. 丁渭的“一举三得”施工方案体现了一种什么样的管理思想？
2. 你认为系统思想的真谛是什么？

（撰写人：余敬、魏玉轩）

案例 10 全方位塑造员工

作为医药大省广东“三巨头”之一的联邦制药公司，从创建开始，掌舵人蔡金乐(员工喜欢称他为老板)就提出联邦制药公司必须符合中国药品生产的最高生产规范——GMP。这使联邦制药公司成为全国最早整体通过 GMP 认证的企业。GMP 不仅要求联邦制药公司的设备是一流的，更重要的是人才也要一流的。蔡金乐认为：一流的人才应该是全面发展的人才，是进厂前的教育和进厂后的进

一步学习、实践的共同结果。

联邦制药公司的招聘条件比较严格，所招的都是各医学院校的优秀毕业生，往往有时蔡金乐要亲自挑选。人员招聘进来以后，首先学习公司自编的培训教材。如《优秀员工第一步》，内容包括员工言行举止、日常事务处理、与同事联络沟通等。

蔡金乐说：我们联邦制药公司的设备、实验室、检测中心都是世界最先进的，美国的格兰素、施贵宝等大厂也就这个水平。引进这样的先进设备，除考虑生产因素外，也是为了给我们医学院校的毕业生提供一个将理论与实践结合的基地，让他们所学的课本理论得到及时最大限度的运用，并在实践中挖掘他们的潜能，激发创新灵感。这样，在这儿工作三五年后，他就是一块金子，出去也好，留下也好，都会闪光，都是国家的人才。有人曾就联邦制药公司花在每一位销售人员身上的培训费往往就是万元这一事实，问过蔡董事长：若这些员工跳槽，联邦制药公司岂不吃大亏了？蔡董事长却不这样看。他说：“只要这个人还为中国的医药事业服务，联邦制药就不觉得亏，因为培育员工原本就是企业的社会责任。我就是要把联邦制药公司办成一所爱国主义大学，办成一所中国民族医药工业的黄埔军校”。

联邦制药公司由 100%的外来员工组成，实施的是“移民”文化，企业创业和个人创业同步展开，公司高层领导十分珍惜这种企业互动关系。在这种互动过程中，员工的工作主动性被极大地调动，同时各方面能力、素质，尤其是专业技能和创新能力也得到了进一步提高。

联邦制药公司高层领导十分推崇思想工作方法，每年举办高级职员培训班，旨在做好思想工作，加强与员工的沟通，以便创造良好的组织人际心理气氛。蔡金乐强调：“友善使联邦上下团结，这是成功的关键。联邦制药的宗旨就是友善、尽责、勤奋、高效。其

中，友善位居第一。只有友善才能真正建立起员工的感情沟通，使人心情舒畅、上下一心、同心协力、发挥所长。”蔡金乐在企业中很少批评员工，更很少“炒人”。他要求管理人员在管理中做到多表扬、少批评。只有表扬才说明做好了工作，你老是批评人，那说明你的工作还未做好。友善，不仅表现在联邦企业内部，也体现在联邦制药公司对用户的关怀和服务上。有一次，一位广西山区的农民教师给蔡金乐写了封信，信中说他的糖尿病久治不愈，得知联邦制药生产的“灭糖尿片”可治疗该症，很高兴，但又苦于身居偏僻小山村，无法买到。蔡金乐接信后心里很不平静：联邦制药的宗旨是友善，这其中包括对大众的服务啊！决不能让贫困山区的患者用不上联邦的产品。于是他立即给广西办事处的经理发去传真，叮嘱他一定要将药送到患者手中。这位经理驱车百里，挨村挨镇找，挨家挨户问，终于将药交到这位老师手中。类似这样的例子还有很多。蔡金乐始终强调联邦制药不是在卖药，而是在向用户传递健康和关怀。这些行为和观点始终激励和熏陶着广大职工，使他们的思想素质、道德水准一步一步升华。

联邦制药公司通过职工参与管理，锻炼和提高了员工的管理能力，同时也强化了他们的企业主人翁地位感，增强了他们的工作主动性和积极性。有一次，一位厂长要召开生产管理会，蔡金乐对他说，开会好，但不要就只有厂长、车间主任几个人开，把生产一线的班长、组长都请来，让他们自己讲该怎么管好手上的工作。结果开了个生产管理扩大会议，会上员工们畅所欲言，气氛热烈。在蔡金乐看来，员工都懂得了自己管自己，领导者就只应表扬他们。这种发动员工自下而上的管理方法，与命令式的自上而下的管理方法相比，效果不可同日而语。

由此看出，联邦制药不仅生产药品，为人民解除痛苦，同时也为广大联邦人提供了一个偌大的成长舞台，在这个舞台上，联邦人

提高了自身的业务素质、思想素质和管理能力，找到了自身的价值所在，得到了全方位的塑造和提高，为中华医药做出了应有的贡献。

【教学功能】

人本原理要求管理活动必须以人为核心来进行。那么如何实现有效管理，使员工积极、主动地为实现组织目标而工作？本案例认为应从员工诸方面素质的培养、提高入手。本案例主要涉及人本原理对管理者和管理活动的要求，因而可在讲授该部分内容时选用。

案例分析关键词：人本原理、对管理者的要求

【问题】

1. 本案例从哪些方面对员工进行全面塑造？简要说明所采用的塑造员工的方式。
2. 本案例将友善提到很高地位，也即更强调管理中的“仁”：以情晓理，多表扬，少批评。然而，许多企业的管理者却认为：企业的不良事件往往源于松，因此要“严”、要“管”，企业不是严过头了，而是松惯了，随意惯了，管理的主要问题是软、懒、散，因而宁可矫枉过正。对此你有何看法？你觉得“严”与“仁”应如何结合？
3. 你对“企业不仅提供产品或服务，同时也要全面培育员工，这是社会赋予企业的责任”有何看法？
4. 试分析本案例运用了哪些手段来调动员工的主动性、积极性和创造性？

（撰写人：陈莲芳）

案例 11 要不要奋不顾身

夏日的一天，几名大学生在老师的带领下来到 Budweiser 公司

实习。这是一家有名的外资企业，其总公司以百威啤酒及其系列产品而享誉世界。早听说该公司有完备的企业管理制度和严密的规章，同学们都尽量做了充分的准备，像正规职工一样，早早搭乘厂班车来到厂门口，通过内部电话与负责接待的工程部经理秘书李小姐联系上后，大家办了进厂手续来到办公室。

“你们先在小会议室休息一下，看看我们的公司介绍，等会儿朱工程师将来对你们进行安全培训”。李小姐说完就去忙别的工作了。几分钟后，朱工拿着一叠文件来了，她对大家笑了笑，说：“你们可以叫我 Susan，在工程部工作的人都是工程师，他们负责全厂设备的维护、保养，你们可以讲中文或英文。公司对外来的员工(包括实习生)都要进行进厂培训，所有进入厂区人员必须遵守公司的一切规章制度。大家先看一下员工手册，我对照往下讲。

首先，员工须按时上下班、刷卡，工作卡是打考勤、进餐等的唯一凭证，须随身携带。

.....

关于安全，不许随便触弄厂区里的任何开关、阀门，无特别许可，不许在厂区随便闲逛走动。

对意外事件处理，公司规定，如果发生水、火等意外事故，公司强调首先保证自身安全，比如火灾，除非你有把握把火扑灭，并保证自己安全，才允许前去灭火。公司不赞成奋不顾身抢救财产的行为，而且不允许这样做。发现险情时，要做的是先打电话告知安全部门。

正值汛期，如有水灾发生，公司内所有人员要按规定路线与所在集体一起撤退，公司在撤退路线上准备了充足的物品。

.....

工作时间不许闲聊、打瞌睡、随便打电话，不许穿牛仔装上班。

.....”

听完了员工手册的介绍，小陈同学对 Susan 小姐问道：“如果火灾发生而不鼓励现场人员及时救灾，那公司的财产不是可能有很大损失吗？这种做法好像和我们传统的‘主人翁精神’不大一致，听起来很新鲜。” Susan 答道：“我们强调的是以完备的制度来保证效率，而不是冒险。如意外发生，公司要求每个员工以本人的自身安全为前提，然后才是抢救财产，不计安全的冒险视为违纪。因为人是第一位的，而生产的损失可以有多种途径补偿。”

安全培训结束后，午餐的时间就快到了，几位同学一起来到餐厅，边吃边谈着对新环境的感受。小陈同学说：“我还在想刚才 Susan 讲的‘不许奋不顾身’的问题，那按公司规定，假设现在工程部发生火情，那里有公司的贵重设备和刚做完的设计资料，因为可能有危险，我们就只好坐在这里等消防队了，而时间就是效率，如果有人冲进去，他可能受伤或丧命，但公司的重要资料和设备可以保住，生产效益可以大大提高呀。”坐在一旁的小张同学也陈述着自己的观点：“在我们已习惯的传统观念里，更看重精神之可嘉而忽略效率，我认为在管理中要以效率为第一目标，如果救险能产生很大效益，就值得去做，那样做很壮烈呀！否则就不值得做。”小潘同学却不同意他们的看法，说：“既然是意外，人哪里可能想得那么全面精确呢？时间也来不及呀！我觉得公司做出这项规定是明智的，它把以人为本的管理思想具体化了，不错，效益是重要的，但效益是人创造的。留得青山在，不怕没柴烧嘛！”

说话间，下午上班的时间快到了，大家各自回到了自己被分配的工作位置上，开始实习。

【教学功能】

管理活动的目的在于通过系统转换功能，创造出为社会所需的更多的价值。本案例围绕公司“安全守则”的议论，来探讨人和效

益的关系，可在讲授管理思想部分时选用。

案例分析关键词：人本、效益、效率

【问题】

1. 你认为一个企业应把“效益”放在第一位，还是把“人”放在第一位？
2. 安全第一和效益第一是矛盾的吗？你怎样理解公司的这项规定？

（撰写人：王陆莹）

案例 12 工资全额浮动为何失灵^{23[3]}

WH 建筑装饰工程总公司是国家建设部批准的建筑装饰施工一级企业，实力雄厚，经济效益可观。铝门窗及幕墙分厂是总公司下属最大的分厂，曾经在一线工人和经营人员中率先实行工资全额浮动，收到了不错的效果。为了进一步激发二线工人，技术人员及分厂管理干部的积极性，该分厂宣布全面实行工资全额浮动。决定宣布后，连续两天，技术组几乎无人画图，大家议论纷纷，抵触情绪很强。经过分厂领导多次做思想工作，技术组最终被迫接受。

实行工资全额浮动后，技术人员的月收入是在基本生活补贴的基础上，按当月完成设计任务的工程产值提取设计费。如玻璃幕墙设计费，基本上按工程产值的 0.27%提成，即设计的工程产值达 100 万元，可提成设计费 2700 元。当然，技术人员除了画工程设计方案

^{23[3]}案例正文引自熊川.工资全额浮动为何失灵.21 世纪经济报道(管理版)[J].2003.2.13

图和施工图外，还必须作为技术代表参加投标，负责计算材料用量以及加工，安装现场的技术指导和协调工作。分配政策的改变使小组每日完成的工作量有较大幅度提高，组员主动加班加点，过去个别人“磨洋工”的现象不见了。然而，随之而来的是，小组里出现了争抢任务的现象，大家都想搞产值高、难度小的工程项目设计，而难度大或短期内难见效益的技术开发项目倍受冷落。

彭工原来主动要求开发与自动消防系统配套的排烟窗项目，有心填补国内空白，但实行工资全额浮动三个月后，他向组长表示，自己能力有限，希望放弃这个项目，要求组长重新给他布置设计任务。

李工年满 58 岁，是多年从事技术工作的高级工程师。实行工资全额浮动后，他感到了沉重的工作压力。9 月，他作为呼和浩特某装饰工程的技术代表赴呼市投标，因种种复杂的原因，该工程未能中标。他出差了 20 多天，刚接手的另一项工程设计尚处于准备阶段，故当月无设计产值，仅得到基本生活补贴 78 元。虽然在随后的 10 月份，他因较高的设计产值而得到 1580 元的工资，但他依然难以摆脱强烈的失落感，他向同事们表示他打算提前申请退休。

尽管技术组组长总是尽可能公平地安排设计任务，平衡大家的利益，但是意见还是一大堆。小组内人心浮动，好几个人有跳槽的意向，新分配来的大学生小王干脆不辞而别。组长感到自己越来越难做人了。

【教学功能】

本案例主要涉及激励的相关理论。合理的薪酬管理必须以公平、公正为前提，合理的薪酬应与被激励者的需要相协调。本案例可在讲授管理历史、激励的相关内容时选用。

案例分析关键词：薪酬管理、激励理论

【问题】

- 1.根据马斯洛的需求层次论，说明该企业技术人员的主导需求是什么？实施工资全额浮动后有什么变化？
- 2.试用赫兹伯格的双因素理论解释工资全额浮动失灵的原因？

（撰写人：陈莲芳）

三、管理职能

案例 13 北京 2008 年奥运会市场开发计划^{24[4]}

——北京 2008 年奥运会市场开发计划启动书

序言

2001 年 7 月 13 日，当国际奥委会授予中国北京 2008 年奥运会主办权时，全世界的目光在此凝聚了。人们将永远记住这一历史时刻。从此，奥林匹克史册翻开了新的一页。

北京 2008 年奥运会将把中国和世界更加紧密地联系在一起，将把中华民族大家庭的心紧紧地凝聚在一起。

展望未来，机会无限。北京奥组委将力争把 2008 年奥运会办成一届最出色的奥运会。我们期望与工商企业通力合作，把中国介绍给世界，把世界邀请到中国。

申办期间北京奥申委做过的一次调查表明，94.6%的中国人支持北京申办奥运会。对赞助企业来讲，民众的这种高度支持和热情意味着极其广阔的宣传和展示空间。

对于国际企业来说，2008 年奥运会为它们加强与中国的联系，拓展新的市场空间，提供一个强有力的平台。

对于中国的企业而言，2008 年奥运会将是它们走向世界，一展身手的良机。它们将在关键技术、产品和服务领域展示自己，提升企业的形象和产品品牌。

^{24[4]} 案例正文引自 www.beijing2008.com

新奥运之旅即将开始。它将引导企业步进无穷的商机，开拓充满希望的市场，融入最有活力的经济，走向生机勃勃的未来。

第一部分 北京 2008 年奥运会赞助计划

北京 2008 年奥运会的赞助计划是最为全面的一揽子计划，产品类别众多，营销期长达五年。赞助企业享有使用 2008 年奥运会，中国奥委会和中国奥运代表团品牌进行市场开发的权利。该计划力求巩固、加强和保护赞助企业的特有权利。

一、宗旨

北京 2008 年奥运会赞助计划的宗旨为：

遵守《奥林匹克宪章》，遵循奥林匹克理想和北京 2008 年奥运会“绿色奥运，科技奥运，人文奥运”的理念；

推动奥林匹克运动的发展，提升北京 2008 年奥运会和中国奥委会在国内外的形象与品牌知名度；

确保北京 2008 年奥运会获得充足、稳定的组织经费和可靠的技术和服务支持；

为中外企业提供独特的奥林匹克市场营销平台，鼓励中国企业广泛参与，通过奥运会市场营销提高企业形象和产品品牌；

为赞助商提供优质服务，使它们获得充分的投资回报，帮助赞助企业与中国奥林匹克运动建立长期的合作伙伴关系。

二、赞助层次

对北京 2008 年奥运会的赞助包括国际和国内两个方面：国际奥委会第六期全球合作伙伴计划在国际范围内对整个奥林匹克运动提供支持，包括支持北京奥运会。北京 2008 年奥运会赞助计划在主办国范围内对举办 2008 年奥运会提供支持。

北京 2008 年奥运会赞助计划包括三个层次：北京 2008 年奥运会合作伙伴、北京 2008 年奥运会赞助商、北京 2008 年奥运会供应

商（独家供应商/供应商）。

每个层次设定了赞助的基准价位。在同一层次中，不同类别的基准价位也会有所差异，以体现不同行业之间的差别。具体价位将在销售过程中向潜在赞助企业做出说明。

北京奥组委的各级赞助商将为奥林匹克运动在全国的发展做出贡献；通过技术、产品和服务等方面的赞助，支持北京奥组委的筹办工作，支持 2008 年奥运会的举办，支持中国奥委会以及中国奥运代表团。不同层次的赞助商享有不同的市场营销权。赞助商在主办国地域范围内享有市场开发的排他权（包括共同排他权）。

三、赞助商权益

赞助企业向北京奥组委、中国奥委会和中国奥运代表团直接提供有力的资金和实物支持。作为回报，赞助企业将享有相应的权益。以下是北京奥组委给予赞助企业的主要回报方式：

- 使用北京奥组委和/或中国奥委会的徽记和称谓进行广告和市场营销活动；

- 享有特定产品/服务类别的排他权利；

- 获得奥运会的接待权益，包括奥运会期间的住宿、证件、开闭幕式及比赛门票，使用赞助商接待中心等；

- 享有奥运会期间电视广告及户外广告的优先购买权；

- 享有赞助文化活动及火炬接力等主题活动的优先选择权；

- 参加北京奥组委组织的赞助商研讨考察活动；

- 北京奥组委实施赞助商识别计划和鸣谢活动；

- 北京奥组委实施防范隐性市场计划，保护赞助商权益；

根据对奥林匹克运动和北京奥运会贡献的价值不同，合作伙伴、赞助商和供应商享有不同的权益回报。

四、赞助销售

（一）销售方式

坚持“公开、透明、公平”原则，根据行业的不同情况采取以下不同的销售方式：

公开销售：公告销售通知或公开征集企业赞助意向。

定向销售：向具备技术条件的企业发出征集赞助邀请。

个案销售：直接与符合技术条件的企业进行销售洽谈。

（二）销售步骤

主要采取以下步骤进行销售：

- 1) 北京奥组委将征集情况通知企业或向企业征集赞助意向；
- 2) 企业提交赞助意向书；
- 3) 北京奥组委评估机构进行企业资格评审；
- 4) 北京奥组委销售机构与企业洽谈赞助方案；
- 5) 企业提交正式的赞助方案；
- 6) 北京奥组委评估机构提出赞助商候选人；
- 7) 北京奥组委确定赞助企业，报国际奥委会批准。

在实际操作中，以上步骤可根据需要增加或减少。

（三）销售进度

鉴于不同层次的赞助商对奥运会贡献的价值不同，销售进度也将体现投资差异。首先开始合作伙伴的销售。但根据销售进程，有可能同时进行不同层次的销售。

具体安排：

合作伙伴：2003 四季度 – 2004 四季度

赞助商：2004 二季度 – 2005 二季度

独家供应商/供应商：2004 四季度 – 2007 二季度

五、赞助商选择标准

选择赞助企业时，主要参照以下标准：

资质因素。赞助企业必须是有实力的企业，是行业内的领先企业；发展前景良好，有充足的资金支付赞助费用。

保障因素。能为成功举办奥运会提供充足、先进、可靠的产品、技术或服务。

报价因素。企业所报的赞助价格是选择赞助企业最重要的考虑因素之一。

品牌因素。企业具有良好的社会形象和企业信誉，企业的品牌和形象与奥林匹克理想和北京奥运会的理念相得益彰，产品符合环保标准。

推广因素。企业在市场营销和广告推广方面投入足够的资金和做出其他努力，以充分利用奥运会平台进行市场营销,同时宣传和推广北京 2008 年奥运会。

第二部分 特许计划

一、奥运会特许计划

奥运会特许经营是指奥组委授权合格企业生产或销售带有奥组委标志、吉祥物等奥林匹克知识产权的产品。为享有这一权利，特许企业将向奥组委交纳一定的特许权费，以此对奥运会做出贡献。

奥运会特许计划旨在推广奥林匹克理念和奥运品牌，为公众提供接触奥运的机会，激发奥运热情。历届传统的特许产品有纪念章、T-恤衫、棒球帽等具有庆祝和纪念意义的产品。如今的特许经营计划已发展成为一个完整的设计统一、品种丰富、品质优秀的商品计划，更好地宣传和推广奥运会的整体形象。

二、北京 2008 年奥运会特许计划

（一）北京 2008 年奥运会特许计划的宗旨

广泛传播奥林匹克精神，树立北京奥运会、中国奥委会的品牌形象；大力弘扬中国文化，宣传北京特色；努力为优秀中国企业参与奥运会市场开发提供机会；积极推广“中国制造”优质产品，打造

“中国制造 = 高品质”品牌理念；最大化地为北京奥运会筹集资金。

（二）运营模式和发展阶段

北京奥运会特许经营计划将继续弘扬、推广奥林匹克品牌，同时加入中国元素、北京特色，塑造出独特的北京奥运品牌。在确定特许产品类别和品种时将紧紧围绕以上品牌内涵。

整个计划将围绕品牌管理的思路设计和管理特许产品，采取细分市场的营销策略，开发出高、中、低端不同层次的产品，以定位不同的目标顾客群。

整个计划由两部分组成：国内计划和国际计划。国内计划将在2003年下半年开始。国际计划在雅典2004年奥运会结束后开始。

所有特许产品的设计和制作都将遵循奥组委和中国奥委会编制的有关标志的图解手册和使用指南，这些手册中清楚地标明了中国奥委会商用标志和奥组委标志及徽记的使用规范。

1. 选择特许企业

在选择特许企业（生产或销售）时，我们将坚持以下原则：通过市场调查、资质评估、实地考察等方式选择特许企业。重点考察内容包括资金实力、生产能力、质量管理、设计能力、环保标准、防伪措施、营销策略、销售渠道、物流管理、售后服务等。

特许企业应有相应的财务能力按时交纳特许权费。采取阶段性签约的模式。合同期满后，要对特许经营商生产和经营情况重新评估，以决定是否续约。

2. 特许权费的收取

对于每个特许企业都将收取入门费和最低保证金。入门费不得抵扣特许权费，最低保证金可抵扣特许权费。

（三）奥运会邮、币计划

1. 奥运会纪念邮票计划

奥运会纪念邮票计划将包括三个具体项目：普通邮票项目、个

性化邮票项目和邮品。题材以体育（奥林匹克运动、国际奥委会形象、组委会形象、中国奥委会形象、奥运会项目、火炬接力、开闭幕式等）、文化（中国传统文化，北京传统文化和人文景观）、比赛场馆等内容为主。

整体计划在 2003 年底开始，时间跨度为 5 年。

2.奥运会纪念币计划

奥运会纪念币计划包括纪念币和流通币两个部分，题材以体育（奥林匹克运动、国际奥委会形象、组委会形象、中国奥委会形象、奥运会项目、火炬接力、开闭幕式等）、文化（中国传统文化，北京传统文化和人文景观）、比赛场馆等内容为主。

纪念币项目以金币、银币等贵重金属币为主；流通币项目主要是铜币、镍币、纸币等。

纪念币计划也在 2003 年底开始，2008 年结束。

【教学功能】

计划是根据组织的实际情况，通过科学的预测，权衡客观需要和主观可能，提出在未来一定时期内要达到的目标以及实现目标的途径和方法。计划工作包括 5W1H（Why? What? Who? When? Where? How? ），即做什么？和如何做？等问题。

本案例给出了一项完整的实际计划书示例，包括计划的宗旨、目标、政策、程序、规则等，详细说明了北京 2008 年奥运会市场开发计划的不同层次及实施方法，可在讲授计划职能部分时选用。

案例分析关键词：计划、宗旨、计划类型、计划工作要求

【问题】

1.通过阅读本计划书，列出北京 2008 年奥运会赞助商计划的“5W1H”。

2.为何本计划要划分不同赞助层次？选择赞助商与特许经营者的标准有何区别？

3.2008 北京奥运会宗旨是如何体现在本计划中的？

（撰写人：王陆萱）

案例 14 企业使命^{25[5]}

1. 联想的使命与价值观

企业定位：联想从事开发、制造及销售最可靠的、安全易用的技术产品；我们的成功源自于不懈地帮助客户提高生产力，提升生活品质。

使命：为客户利益而努力创新；创造世界最优秀、最具创新性的产品；像对待技术创新一样致力于成本创新；让更多的人获得更新、更好的技术；最低的总体拥有成本（TCO），更高的工作效率。

核心价值观：成就客户——致力于客户的满意与成功；创业创新——追求速度和效率，专注于对客户和公司有影响的创新；精准求实——基于事实的决策与业务管理；诚信正直——建立信任与负责任的人际关系。

2. 海尔的企业文化与价值观

海尔的文化观：有生于无。张瑞敏以这句话诠释了海尔文化之重要性。他说，企业管理有两点始终是我铭记在心的：第一点是无形的东西往往比有形的东西更重要。当领导的到下面看重的是有形东西太多，而无形东西太少。一般总是问产量多少、利润多少，没

^{25[5]} 本案例中，1—4 的资料来源于相应公司的网站，5 的资料来源于：Eric Garner, Mission How Leaders Create The Greatest Version Of What You Can Be, http://www.hotlib.com/articles/show.php?t=Mission_How_Leaders_Create_The_Greatest_Version_Of_What_You_Can_Be

有看到文化观念、氛围更重要。一个企业没有文化，就是没有灵魂。第二点是老子主张的为人做事要“以柔克刚”。张瑞敏说：“在过去人们把此话看成是消极的，实际上它主张的弱转强、小转大是个过程。要认识到：作为企业家，你永远是弱势；如果你真能认识到自己是弱势，你就会朝目标执着前进，也就会成功。”有一次，一位记者问张瑞敏：“一位企业家首先应懂哪些知识？”张瑞敏想了想说：“首先要懂哲学吧！”张瑞敏能联系企业实际，从老子思想中悟到“无”比“有”更重要、“无”生“有”的道理，也悟出柔才能克刚、谦逊才能进取的为人做事之理。骄横与张扬永远是企业衰败之源。人的成熟，在于思想的成熟。企业家的成熟在于实践经验基础上形成的理念体系。一切成功的企业家都是经营哲学家。著名经济学家艾丰为《张瑞敏如是说》一书写序，题目就是：“不用哲学看不清海尔”。

海尔的人才观：人人是人才，赛马不相马。你能够翻多大跟头，给你搭建多大舞台。现在缺的不是人才，而是出人才的机制。管理者的责任就是要通过搭建“赛马场”为每个员工营造创新的空间，使每个员工成为自主经营的 SBU（Strategic Business Unit）。赛马机制具体而言，包含三条原则：一是公平竞争，任人唯贤；二是职适其能，人尽其才；三是合理流动，动态管理。在用工制度上，实行一套优秀员工、合格员工、试用员工“三工并存，动态转换”的机制。在干部制度上，海尔对中层干部分类考核，每一位干部的职位都不是固定的，届满轮换。海尔人力资源开发和管理的要求是，充分发挥每个人的潜在能力，让每个人每天都能感到来自企业内部和市场的竞争压力，又能够将压力转换成竞争的动力，这就是企业持续发展的秘诀。

海尔的战略观：先谋势，后谋利。

海尔的市场观：市场无处不在，人人都有市场。

海尔的品牌营销：品牌是帆，用户为师。

海尔的服务观：企业生存的土壤是用户。

海尔的管理之道：管理的本质不在于“知”而在于“行”。

海尔的形象：真诚到永远。

3. 微软（Microsoft）的使命和价值观

在微软，我们的使命是致力于帮助全球客户实现其潜能。我们所做的每一件事都反映了这一使命，并且我们的价值观是这一使命的达成成为可能。我们的价值观是：

- 正直诚实。
- 对客户、合作伙伴和技术充满热情。
- 坦诚相处，尊重他人。
- 勇于迎接挑战，并坚持不懈。
- 自省，自我完善使自己达到最佳状态。
- 对客户、股东、合作伙伴和雇员而言，在承诺、结果和质量方面值得信赖。

4. 华为技术有限公司的使命

华为技术（“华为”）是全球领先的下一代电信网络解决方案供应商，公司致力于向客户提供创新的满足其需求的产品、服务和解决方案，为客户创造长期的价值和潜在的增长。

5. 国外其他著名公司的使命

锐步(Reebok): "Our purpose is to ignite a passion for winning, to do the extraordinary, and to capture the customer's heart and mind."

迪斯尼: "To make people happy."

沃尔玛: "To give ordinary folk the chance to buy the same things as rich people."

索尼: "Our mission is to experience the joy of advancing and applying technology for the benefit of the public."

可口可乐: "The basic proposition of our business is simple, solid and timeless. When we bring refreshment, value, joy and fun to our stakeholders, then we successfully nurture and protect our brands."

3M: "To solve unsolved problems innovatively. "

【教学功能】

不同企业的使命可能会因不同的背景而异,本案例用于理解企业使命的含义、作用。

案例分析关键词: 企业使命、企业经营目的

【问题】

- 1.企业的使命有何作用?
- 2.本案例中各企业的宗旨对你有何启示?

(撰写人: 刘家国)

案例 15 战略决策是成功之母^{26[6]}

1992 年, 纺织工业部联合外经贸部和交通银行总行成立了华源集团。其目标是通过科、工、贸、金融的结合发展成为“外向型、多元化、高科技”的大型企业集团。成立之初, 通过国际贸易和浦东的房地产开发掘到了第一桶金, 在短期内积累了较为雄厚的资本, 随之而来的问题是如何确定企业的长期发展方向。

通过专业人员对市场容量和结构、市场发展潜力、竞争态势、

^{26[6]}本案例正文引自北大纵横咨询有限公司.战略决策是成功之母——华源集团发展案例剖析.中国物资流通. www.allpku.com/wz5.html.2000.11

技术进步因素、宏观经济环境、企业自身拥有的资源等企业内外部竞争环境因素进行细密深入的调研和分析后，华源集团最终选择了纺织和农机作为企业的主要发展方向。

一、向纺织行业开拓

华源脱胎于纺织工业部，对纺织行业非常熟悉，因此在进行行业的选择时，纺织是首先考虑的方向。

行业研究表明，中国纺织业的主要问题是总量过剩和结构失衡。从产品角度看，纺织品的消费领域分为衣着用、装饰用和产业用三类。中国在装饰用和产业用纺织品方面的消费比例远远低于国际水平，在竞争激烈的衣着用纺织品方面，虽然总量过剩，但对有特色和高品质产品的需求潜力非常大，这部分产品的利润水平也较高。

从自身资源的角度来说，纺织工业部、外经贸部、交通银行总行的三重背景使得华源可以充分利用资本市场，对从技术开发、制造到进出口的产业链进行大规模的整合，抢占制高点，在竞争中占据有利地位。

在分析的基础上，华源确定了发展高新技术纤维和装饰用、产业用纺织品的战略。在具体实施中，通过重组、购买等外部扩张手段，在集团内部形成从高新技术纤维，织造到成衣的完整的产业链，即所谓“大化纤”和“大服饰”的概念。1996 年，华源将购并的常州合纤厂、南通复合纤维公司、锡山长苑丝织厂以及生产成衣的江苏秋艳集团进行整合及股份制改造后，设立上海华源股份有限公司，向境外发行 1.15 亿股 B 股。

在总结华源股份成功实践的基础上，1996 年下半年，华源集团又将控股的常熟双猫纺织装饰有限公司、江苏太仓雅鹿公司、上海华源国际贸易发展有限公司、中国纺织保税贸易中心整体推向国内资本市场，组建上海华源企业发展股份有限公司，在上海证券交

易所挂牌上市。

华源股份上市后不久,又于 1997 年 6 月 14 日成功发行了 4000 万股 A 股,募集资金 2.7 亿元。利用这些资金紧紧围绕“一条龙大化纤”工程,又展开一系列的购并活动。收购中韩合资华昌染工有限公司和扬州布厂,增加了年产 2000 万米涤纶仿真丝高级印染布和 2000 万米高品质涤棉布的生产能力。后又收购了杜邦(中国)有限公司、赫斯特华新纤维有限公司、雷迪斯聚合物有限公司、巴斯夫—华源尼龙有限公司中原由华源集团持有的股份,增加了 2000 吨氨纶、6 万吨化学聚合物、8000 吨尼龙及 4500 吨仿粘无纺布的生产能力。这样,华源股份和华源发展就形成了一个高技术纤维—织造—印染—服装服饰的完整的产业链条。

二、向农机行业拓展

行业研究结果表明,中国农机行业单体规模小,资本有机构成低,附加值低,进入壁垒低,为行业外企业进入提供了条件;其次,农机行业结构不合理、产品开发能力低,华源如果进入,可以从一开始选择一个优化的结构从高起点来开发产品。

1995 年,华源开始筛选企业,为进入农机行业做准备。经过反复比较和谈判,华源最终选定了六家在国内具有较强竞争力的国有大中型企业,组建了无锡华源行星动力有限公司、山东华源莱动内燃机有限公司、山东潍坊华源拖拉机有限公司、山东华源山拖有限公司、山东华源聚宝农用车有限公司、山东光明机器制造有限公司等六家企业。通过对这六家企业的重组,于 1998 年 6 月成功组建了华源凯马机械股份有限公司,注册资本 6.4 亿元,净资产 11 亿,总资产 28 亿,发行了 2.4 亿股 B 股。就资产规模和整体实力而言,华源凯马成为继常柴股份和一拖股份之后国内最大的三家农业机械上市公司之一。小缸多缸柴油机、单缸柴油机和四轮农用运输车的产销量居全国前两位,中小型拖拉机产销量居全国第一。

到 1998 年底，纺织和农机为集团贡献了 70.2% 的业务盈利，成为集团的主导产业。在华源的发展历程中，资本运作扮演了不可或缺的重要作用，但资本运作作为一种手段终究是服务于战略的。

【教学功能】

本案例主要涉及决策的制定过程。决策制定过程不仅仅是“在不同方案中进行选择”，而且包括识别问题、确定决策标准、分配标准权重、拟定方案、分析方案、选择方案、实施方案这一完整过程，任一环节的失误将会影响决策的效果。本案例可在讲授决策过程分析时选用。

案例分析关键词：决策的制定

【问题】

1. 你认为公司在选择进入一个行业前应做好哪些方面的研究？
2. 从华源的案例中可以得到哪些有关管理决策制定方面的启示？

（撰写人：陈莲芳）

案例 16 新产品投放国际市场决策

某公司对一个新产品是否投放国际市场需进行决策。现通过调查研究获悉：若投放国际市场，需新产品研制费 5 万元；若投放国际市场，有竞争对手的概率为 0.7，且有竞争对手时本公司采取的价格策略有两种，所面临的竞争对手采取的价格策略、相应概率以及本公司对应的收益值见表 3.1 所示；若投放国际市场，无竞争对手的概率为 0.3，且无竞争对手时，本公司也有两个价格策略，所

对应的收益值是：采用高价策略时收益值为 20 万元；采用低价策略时收益值为 10 万元。

表 3.1 损益表

本公司采取的价格策略	竞争对手采取的价格策略	竞争对手采取此价格的概率	本公司的收益值 (万元)
高 价	高 价	0.2	12
	低 价	0.8	2
低 价	高 价	0.3	10
	低 价	0.7	4

【教学功能】

按决策的条件和后果，可将决策问题分成确定型、风险型和不确定型决策。本案例主要涉及风险型决策问题，可在讲授决策方法时选用。

案例分析关键词：期望值、方案、自然状态

【问题】

- 1.试用决策树法为该公司选择最优方案？
- 2.风险型决策与不确定型决策有何不同？
- 3.决策树法能否解决不确定型决策问题？

（撰写人：余敬、刘宇清）

案例 17 目标管理步步观^{27[7]}

^{27[7]}案例正文引自管理与管理学(案例).目标管理.
www.buyke.com/data/trade/pages/36833.shtml.

某机床厂从 1998 年开始推行目标管理。该厂首先对厂部和科室实施了目标管理。经过一段时间的试点后，逐步推广到全厂各车间、工段和班组。

第一阶段：目标制订阶段

1.总目标的制订

通过内外分析，该厂提出了 200×年“三提高”，“三突破”的总方针。即提高经济效益，提高管理水平和提高竞争能力；在新产品数目、创汇和增收节支方面要有较大的突破。在此基础上，该厂把总方针具体化、数量化，初步制订出总目标方案，并发动全厂员工反复讨论，最后由职工代表大会通过，正式制定出全厂 200×年的总目标。

2.部门目标的制订

各部门的分目标由各部门和厂企业管理委员会商定，先确定项目，再制订各项目的指标标准。各部门的目标分为必考目标和参考目标两种。必考目标包括厂部明确下达目标和部门主要的经济技术指标；参考目标包括部门的日常工作目标或主要协作项目。其中必考目标一般控制在 2—4 项，参考目标项目可以多一些。目标完成标准由各部门以目标卡片的形式填报厂部，通过协调和讨论最后由厂部批准。

3.目标的进一步分解和落实到个人

(1)部门内部小组(个人)目标管理，其形式和要求与部门目标制订相类似，拟定目标也采用目标卡片，由部门自行负责实施和考核。

(2)该厂部门目标的分解是采用流程图方式进行的。具体方法是：先把部门目标分解落实到职能组，职能组再分解落实到工段，工段再下达给个人。

第二阶段：目标实施阶段

1.自我检查、自我控制和自我管理

目标卡片经主管副厂长批准后，一份存企业管理委员会，一份由制订单位自存。每一个部门、每一个人都有具体的、定量的明确目标，并对照目标进行自我检查、自我控制和自我管理。

2.加强经济考核

虽然该厂目标管理的循环周期为一年，但该厂实行每一季度考核一次和年终总评定。

3.重视信息反馈工作

(1)建立“工作质量联系单”来及时反映工作质量和服务协作方面的情况。尤其当两个部门发生工作纠纷时，厂管理部门就能从“工作质量联系单”中及时了解情况，经过深入调查，尽快加以解决。

(2)通过“修正目标方案”来调整目标。内容包括目标项目、原定目标、修正目标以及修正原因等，并规定在工作条件发生重大变化需修改目标时，责任部门必须填写“修正目标方案”提交企业管理委员会，由该委员会提出意见交主管副厂长批准后方能修正目标。

第三阶段：目标成果评定阶段

该厂采用了自我评价和上级主管部门评价相结合的做法，即在下一个季度第一个月的10日之前，每一部门必须把一份季度工作目标完成情况表报送企业管理委员会(在这份报表上，要求每一部门自己对上一阶段的工作做一恰如其分的评价)；企业管理委员会核实后，也给予恰当的评分；如必考目标为30分，一般目标为15分。每一项目标超过指标3%加1分，以后每增加3%再加1分。一般目标如果未完成但不影响其他部门目标完成的，扣一般项目中的3分，影响其他部门目标完成的则扣5分。加1分相当于增加该部门基本奖金的1%，减1分则扣除该部门奖金的1%。如果有一项

必考目标未完成则扣至少 10%的奖金。

该厂在目标成果评定工作中深深体会到：目标管理的基础是经济责任制，目标管理只有同明确的责任划分结合起来，才能深入持久，才能具有生命力，达到最终的成功。

【教学功能】

目标管理有一规范的程序和过程，本案例进行了具体的表述。目标管理既是目标的制定、分解、落实、评定的过程，也是一个不断反馈、修正的过程。本案例可在计划职能中目标管理讲授时选用。

案例分析关键词：目标管理

【问题】

- 1.目标管理过程包括哪些环节？各环节的要点是什么？
- 2.结合本案例，说明在目标管理实施过程中应注意什么？
- 3.在总目标制定及其分解过程中，全员参与所起的作用有哪些？请分析之。

（撰写人：陈莲芳）

案例 18 美国西南航空公司的权变之策^{28[8]}

一、背景

罗林·金，这位哈佛商学院毕业的高材生，在长期从事经济咨询的工作中发现了一块极具潜力的市场，即哈德逊、圣·安东尼奥、德拉斯三角地带蓬勃兴起的，尚未满足巨大需求的航空业。罗林·金认为，该地区当时虽然拥有两家组织机构庞大、很有影响的国际航

^{28[8]}本案例系根据吴英伦著《斯坦福学得到》一书改编而成的，该书由企业管理出版社出版，1996年9月第1版，p194-208

航空公司——布莱尼和德克萨斯，布莱尼的航域是美国西部，德克萨斯公司的航域遍及西南部，但它们主要是执行长途航运。由于市场的巨大需求，使它们无暇顾及本小利薄的短途运输，尽管当地居民似乎更需要短途运输。已有的两家公司虽然业务繁忙，但公司的形象却不咋样，用罗林·金的话说，服务糟透了。最糟糕的服务就是不守时，常常事先不做任何声明和道歉就随意取消航班。

二、西南航空公司的创立

有鉴于此，罗林·金觉得该三角地带极具投资价值，有赚钱的机会，于是，在进行充分的市场调查和分析的基础上，于1967年，罗林·金筹集资金，打折购买了二手的大型客机，并为他刚刚诞生的“西南航空”设计了招徕海报。该公司的航空小组们身着粉红色的超短裙，微笑地分发着公司的传单。这些传单赫然印着浪漫爱情之旅为主题的宣传广告。“相信短暂的空中浪漫可以改变你的一生”，“48分钟恋爱故事”等大胆广告使那里的人们好奇地议论着——想想看，那可是60年代的美国，而不是今天的美国！除了大胆的广告之外，西南航空公司决定以低价打开市场，将价格定位在20美元的标准上，尽管前述两家大公司的价格在相同航距上定为27—28美元。

三、厄运降临

虽然西南航空公司广告新奇、价格低廉，且服务上乘，乘客纷纷踏至，但却仍摆脱不了亏本的阴影，加之布莱尼公司在同一航线上的长达两个月的半价服务，使这个刚刚诞生的竞争者厄运当头，面临关门的境地。何去何从，是坐以待毙？还是主动出击？

四、权变之策

罗林·金等经理层人员经过审时度势，选择了主动出击的方式，采用了一系列权宜之策。西南航空公司针对自己面临的困境，主要采用了如下策略：①为了保证70%的市场份额，首先进行市场细分，

然后把服务对象定位于因公出差和旅游观光两大类特定的服务群上，向他们提供晚上八点以后及周六周日的打折服务；②主动出击，向布莱尼全面宣战。西南航空公司主要从广告方面下大功夫，同时提高服务质量；③加强公司的管理，一切围绕效率转，通过上述系列措施，西南航空公司不仅从面临绝境的艰难困苦中走了出来，而且还在航运业中脱颖而出，挤垮了昔日比西南航空公司强壮几十倍，屡屡蔑视它、排挤它的布莱尼等大公司，最终布莱尼宣布破产了，而西南航空公司却成功了。现在，“西南航空”的短途运输已扩展到了整个美国西部，它的近百架客机往返穿梭于三十多个城市之间，它的股票已在纽约证券交易所榜上有名，其年产值已突破亿元大关。毫无疑问，罗林·金是一位优秀的企业家。他作为一个强大的“西南航空”的缔造者，或许从未理会书本上那些呆板的框框架架，从未照搬那些伟大的经典理论来丰满自己的企业，而是靠勇气、靠权宜应变，闯出了一条“西南航空”自己的成功之路，即极具“西南航空”个性的经营管理模式——以“高效迅速”为核心的航运体系，这其中具体蕴含了以下四个基本原则：①简易操作。“西南航空”只拥有一种型号的班机，与之配套的设备保养系统也只有一套。短距离运输，不提供任何餐饮服务。在销售环节上，让服务人员在乘客登机前就地设置售票登记，对乘客进行直接的现金服务。②高效率、高产出。每一架“西南航空”的班机每天 24 小时在空中飞行的时间长达 11 个钟头，并且在相邻的两个航班间，最多只允许有 10 分钟进行休整调头。③瞄准一个市场——短距离大众客运。每条航线的飞行距离都不会超过 2 个小时。在短途客运上，西南航空有实力与地面上跑的汽车和长途巴士一争高低。④集中客运业务。在经营中，“西南航空”拒绝了无数次拓展到货运业务的提议。

这些原则为西南航空的逐步壮大和发展打下了坚实的基础。

【教学功能】

本案例可用于讲授决策或组织与环境时参考，重点了解如何面对环境变化制定决策，尤其是追踪决策问题。本案例涉及到企业经营环境分析、经营战略及竞争对策分析，可行性论证等，具体包括经营战略、竞争对策、差异化经营策略及权宜应变等内容。

案例分析关键词：决策、权宜应变、企业经营环境

【问题】

1. 罗林·金在创立公司时，为什么会选择当地的短距离运输市场？
2. 为什么罗林·金刚一起步就面临着关门停飞的厄运？
3. 罗林·金面临关门停飞的厄运时是如何进行追踪决策的？

（撰写人：覃家君）

案例 19 昆明市旅游人口的预测

当前，旅游业已成为世界上发展势头最强劲的产业之一。世界各国普遍看好这一无烟的“朝阳产业”，努力利用各种资源、技术、市场和政策将旅游业发展为本国的支柱产业。在我国，随着经济的发展，每年外出旅游的人数也在逐渐地增多，做好旅游人口的预测工作对旅游业发展战略的制定、行业的经营管理乃至整个国民经济的发展都具有重要的指导意义。云南省昆明市是我国重要的旅游区，为了充分利用现有的旅游资源，促进地方经济的发展，昆明市加强了旅游人口的预测工作。据分析，我国的旅游需求主要取决于全国人口总量和人均 GDP。为此，昆明市旅游部门整理了从 1990 年至 1997 年的旅游人口、全国总人口和人均 GNP/GDP 数据如表 3.2 所示。预计 1997—2005 年人均 GDP 每年递增 8%，全国人口自

然增长率为 10%。

根据表 3.2 中的数据，试建立昆明市旅游人口对全国总人口和人均 GNP/GDP 的二元回归方程。

表 3.2

年份	昆明市旅游人口 (万人)	全国总人口 (万人)	人均 GDP (GNP) * (元)
1990	14. 8	114333	1547.7
1991	16. 0	115823	1714.3
1992	23. 1	117171	2051.4
1993	26. 7	118517	2912.2
1994	37. 8	119850	3890.0
1995	39. 7	121121	4810.1
1996	45. 0	122389	5546.7
1997	51. 0	123626	6048.2

*1990~1992 年的数据为人均 GNP，其余年份为人均 GDP。

【教学功能】

预测是决策的基础，科学的预测是进行科学决策的前提。随着人们对预测工作的重视，预测的方法也越来越多，回归预测只是其中的一种。掌握几种常见的预测技术，对一个管理者来说是很重要的。本案例主要涉及科学预测方法方面的内容，可在讲解计划职能的预测部分时选用。

案例分析关键词：预测、二元回归

【问题】

1.请用二元回归方法预测昆明市未来几年的旅游人口。

2.利用二元回归预测时应注意哪些事项？

（撰写人：高勇强）

案例 20 七个编制八个官

某厅负责人在谈到当前工作中最感头痛的问题时，说：“人浮于事，扯皮，工作效率太差！”

他说他们有个局，“脚趾粗过腿”。强调年轻化时提了一批干部；后来强调文凭时，又提拔了一批领导；对于那些没文凭的、年龄大的又没到退休年龄的，或到了退休年龄还不想退的，再加上总不能老让“儿子”比“爸”大，又安排了一批处级调研员，结果一个局七个编制居然有八个官。

既然是个官儿，自然就不会满足于“一杯茶一支烟，一上班就泡白天”，就总想找点事管管，揽点权使使。有权点头摇头的多了，有权画圈的多了，不仅容易“政出多门”，而且也很容易“一门多政”，自然扯皮的事儿也就多了起来。一做官，对坐什么车、住几间房、用什么样的写字台，都认真得不能再认真。而对于应当尽什么责，尽不到责该怎么办？对不起，一谈到这样的问题时，就你看看我，我看看你，不了了之。

【教学功能】

一个人对工作能否做到完全负责，主要取决于权力、责任、利益和能力等因素。责、权、利对等是组织设计时应遵循的基本原则之一。本案例可在讲授组织设计原则时选用。

案例分析关键词：责任、权力、利益

【问题】

1. 结合案例中所描述的“脚趾粗过腿”现象，你认为应如何消肿？

2. 官儿多于兵、人浮于事的主要症结何在？

3. 有人用等边三角形及其高来分别表示权力、责任、利益和能力四者的关系。权力、责任、利益是等边三角形的三条边，它们三者是相等的。能力是等边三角形的高，略小于责任。这样使得工作富于挑战性，使人感到能力不足，这种压力会迫使其自觉地获取新知识，使用权力时会慎重些，获得利益时会产生更大的动力，把工作做得更好。但能力也不可太小，以免形成“挑不起”责任的后果。你同意这种观点吗？试说明理由。

4. 法约尔曾经说过，权力与责任是一对孪生物，人们对权力的喜爱恰似对责任的畏惧。你认为现实工作中真如法约尔所言吗？

（撰写人：余敬、刘宇清）

案例 21 石磊的烦恼

石磊是南京某高校生物专业的高材生，三年前开始攻读硕士研究生，由于其成绩优异，去年学校批准他硕博连读，提前攻读博士学位，并能在众多的报考者中如愿以偿地师从著名科学家李教授，他感到无比欣慰、自豪。

导师李教授学术造诣深，在国内外颇有影响，经常为学术研究、讲学、野外考察奔波在外。刚开学不久，导师李教授又要赴外讲学，随后进行野外考察。启程前，他将石磊找来，对他说：“本中心实验室受校重点项目基金资助，上半年从国外购进了一套大型精密仪器。这台仪器在运转了数月后，其中某一元件发生了故障。我们已与国外公司交涉，他们同意无偿更换一个新的，现在新元件已运达市海关。由于旧元件尚未退回，海关报关行要求暂缴纳押金 7.8 万

元，待旧元件通过国际航运公司办妥退货手续，7.8 万元押金即可索回。由于押金数额大，我已将情况向校重点项目基金办公室作了汇报，负责人马主任同意垫付这笔押金。但现在要等国外公司寄来的返修协议和该元件报价，海关方准提货。因中心实验室副主任田教授明天要出差，所以等国外公司的文字资料一到，请你赶紧办理提货事宜。”

石磊满怀信心地回答：“李教授，您放心吧！”李教授又将可能涉及到的有关事宜作了交待。临行时，特别嘱咐下月初有外籍专家来访，到时新元件不到位，专家访华研究计划就会受阻。

由李教授负责的中心实验室是部属重点实验室，虽挂靠生物学院，但经费主要来源于国家重点项目基金，是相对独立的科研实体。

一周后，石磊收到国外公司的有关资料，马上去找生物学院院长和分管科研的王副院长办理 7.8 万元押金借款事宜。来到院长办公室，石磊说明来意后，毛院长看上去似乎有些恼火，毫不客气地说：“这么大的事李教授怎么事前没有跟我说，王副院长知道吗？”石磊因为不清楚具体细节，只好说：“我不清楚。”毛院长随即拨通了王副院长的电话，了解到他也不知道此事时，更加生气了。毛院长进一步提高嗓门说：“出了这么大的事，李教授不解决好，就离开学校赴外讲学、考察，而且中心实验室副主任和分管仪器的帅老师均出差不在校，这工作还怎么做！小石，你马上给李教授打电话，让他火速返校。”

石磊望着一脸怒气的毛院长，连忙解释道：“李教授走之前告诉我，该大型仪器是校重点项目基金资助购买的，现元件出现故障，办理返修和更换手续所需预先垫支费用应该从校重点项目专项基金中预支。他走之前已与校重点项目办公室协商安排好了此事。刚才我去校重点项目办公室找马主任办理，他让我找您签个字后即可办理借款事宜。”

毛院长的脸色变得更加难看，心理嘀咕着：“如果不签字，7.8万元借不出来，新元件在海关多滞留一天，需缴纳200元保管费。可一旦签了字，万一旧元件退货时出现什么问题，海关不退押金，自己担当的责任就大了。况且，你李教授直接找校重点项目办公室解决，这岂不是凌驾于学院之上嘛！现在要押金，又要我院长签字。”毛院长越想越憋气，但为了尽可能地减少损失，同时也为了使仪器能尽快投入运转，他还是很不情愿地签了字。但同时他一再坚持要石磊尽快与李教授取得联系，让他快速返回，解决这一重大问题。他还要求石磊把联系的情况告诉他。

石磊手持毛院长同意借款的签字后，来不及与李教授联系，一口气跑到校重点项目办公室、财务处办理完借款手续，又与在车库等候多时的设备科张科长一同前往市海关办理提货手续。遗憾的是市海关报关行因网络版本升级，由国外公司出具的中国进出口公司资格证书、海关注册资料等在网上搜索不到，报关行要求出具国外公司上述资料的传真件。石磊和张科长不得不打道回府。

石磊赶紧给仍在外地的李教授打电话，可电话那头始终没人接。无奈，石磊只好打电话给李教授的夫人，可得到的回答是：“李教授昨天刚去野外考察，恐怕一时难以联系上。”他又马上给国外公司去电话，不巧，负责此事的部门经理不在。真倒霉，今天正值周五，看来只有等到下周一才能联系上。可海关那边就要多支付2天的保管费了。

夜深了，石磊拖着疲惫不堪的身体回到宿舍。他感到十分沮丧，李教授第一次交待的事，居然如此颇费周折，其结果又如此不尽人意。李教授一时联系不上，毛院长又坚持让他火速返校，石磊辗转反撤，难以入眠，他思忖着明天将如何向毛院长汇报……

【教学功能】

在组织内，最基本的信息沟通是通过职权关系来实现的。通过职权关系的上传下达，使上级得到及时的信息反馈，有利于进行有效的控制，作出合理的决策。本案例主要涉及职权划分、统一指挥原则等教学内容，可在讲授组织职能部分时选用。

案例分析关键词：职权、授权、指挥链

【问题】

1. 生物学院与该部属中心实验室在组织结构设置上有无问题？提出你的理由。
2. 毛院长生气的主要原因是什么？你认为李教授越权行事了吗？
3. 如果你是石磊，你将如何办理此事？

（撰写人：余敬）

案例 22 脱胎换骨

东风汽车公司作为我国自行设计建设的国内规模最大的新兴汽车工业基地，过去一直沿用的是计划经济时代的管理模式，虽然从 80 年代中期开始探索公司化改造，并在局部和一部分领域取得了一定进展，但就整体而言，仍然是工厂型体制，组织结构形式属于直线职能制。随着市场经济的发展，原有的体制和组织结构型式已严重制约着公司的发展。因此，进行体制转变、结构调整成为东风公司增强其整体活力的一项重大目标。

1999 年 6 月东风汽车公司酝酿已久的体制改革方案正式出台。该方案对东风公司的组织机构进行了调整。经调整后的公司组织机构形态为混合控股公司。这一新型式将彻底摆脱计划经济的旧框架，使公司组织机构发生脱胎换骨的变革。

组织机构调整后，虽然东风汽车公司的名称不变，但按照现代企业制度的要求，设立法人治理机构，规范运作。

这次改革力度、广度之大，在东风公司发展历史上是前所未有的。公司总部原有 37 个单位，现减至 11 个，而人员则由 2224 人减至 300 人以内；公司二级单位在机构重组时分成五大板块，体现了有分有合、有建有撤、有转有靠的特点。

变革后东风公司的组织机构框架为：

（1）东风总部机构（东风公司法人治理结构）：主要负责公司的战略规划、资产经营以及生产经营调控等方面的战略决策，为公司决策责任主体。公司下设董事会，董事会为公司的决策机构。董事会下设规划投资委员会、经营（财务）委员会、产品及技术委员会，为董事会的非常设决策参谋机构。各委员会成员由有关部门领导和专家组成。东风公司不设监事会，由国家派员对企业行为进行稽查监督。董事会下设精干的经理班子，总经理对董事会负责，执行董事会决议，管理公司的日常经营工作。

东风公司职能部门主要设置有：规划发展部、计划财务部、综合管理部、人事部、科技开发部、市场部（对外称东风汽车贸易公司）、公司办公室、集团工作部和审计处等。

（2）东风公司二级单位：是东风公司决策的执行单位，主要负责本单位的生产经营（业务）管理，承担利润或成本（费用）责任。根据功能和地域的不同，东风公司二级单位分五大板块重组。

第一板块是汽车主业子公司、分公司。重组后将形成载重车分公司、神龙汽车有限公司、股份公司等。

第二板块是按区域、业务划分的事业部和管理机构。将现有的东风电仪公司、东风车桥公司等 14 个汽车零部件企业捆在一起占领市场，组建零部件管理部；将公司在深圳、惠州的所有生产、经营企业集中起来，组建南方事业部；同时仍保留襄樊管理部建制等。

第三板块是将辅助生产单位和功能性实体，改造成子公司。组建东风汽车装备公司、东风农用车有限公司、东风汽车工业进出口公司、建筑工程公司、建材公司、集团财务公司等，使其自主经营，自负盈亏。

第四板块是生活、房产与社会服务性机构。根据不同情况，逐步向社会化发展，条件好的改造成经营实体。如成立房地产公司，组建离退休服务中心，神龙宾馆、印刷厂从主办单位独立出来，成为经营主体。

第五板块是承担政府职能和驻外地的办事机构。根据不同情况，有的实行挂靠管理，费用包干；有的构建成经济实体，自负盈亏。

(3) 党群组织机构设置：东风公司设立党委，同时设立纪检、工会和团委。公司党委设置办公室（与公司办公室、董事会秘书处合一）、组织干部部、党群工作部、宣传部、统战部。

【教学功能】

本案例主要涉及组织结构类型、组织结构设计（部门、职权等）与变革等教学内容，可在讲授组织职能部分时选用。

案例分析关键词：管理层次、管理幅度、部门划分、职权划分

【问题】

1. 组织机构变革应遵循哪些原则？
2. 东风公司变革后的组织机构属何种组织型式？请绘出其组织机构框图。
3. 管理大师汤姆·彼特斯曾说：“一个 12 层次的公司无法与一个只有 3 个层次的公司抗争。”你同意这种说法吗？试结合本案例，说明其理由。

4. 你认为东风公司的组织机构改革方案是否合理，有无需要进一步完善的地方？

5. 东风公司变革后的组织机构体现了怎样的部门划分标志？

（撰写人：余敬）

案例 23 奥运会帆船委员会的组织与管理

第 29 届奥运会帆船比赛将于 2008 年在青岛国际帆船中心举行。比赛下设 9 个级别、11 个项目。其中男子 4 个项目，女子 4 个项目，3 个“公开级”男女混合项目。帆船比赛通常历时 15 天左右。

第 29 届奥林匹克运动会组织委员会帆船委员会（青岛）（简称奥帆委）是北京奥组委的分支机构，接受北京奥组委和青岛市政府的双重领导，同时接受国家体育总局水上运动管理中心的指导。

第 29 届奥林匹克运动会组织委员会帆船委员会（青岛）为独立的事业法人，是承办第 29 届奥运会帆船比赛的组织领导机构，其主要职责任务是全面负责第 29 届奥运会帆船比赛的筹备和举办工作。工作机构目前由综合部、宣传部、人事培训部、竞赛部、工程与环保部、运动会服务部等六个部门组成。其他部门根据筹备工作进展情况设置。奥帆委人员编制核定为 100 名。2004 年雅典运动会之前暂定 50 名，其余人员编制根据工作需要分期分批核定。青岛奥帆委组织机构简图如图 3.1 所示。

奥帆赛 2006 年各项筹备工作如下：

1. 全面实施《青岛奥运行动规划》

明确各有关部门的职责和任务，协调督促有关部门抓紧制定出

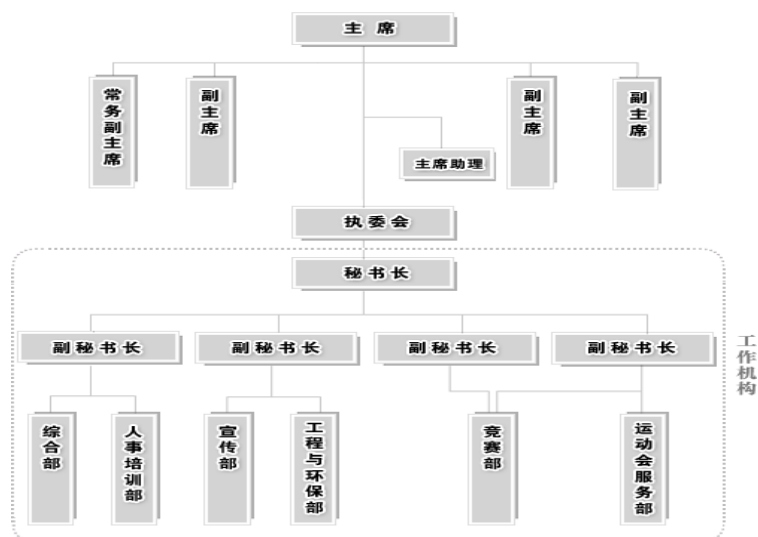


图 3.1

奥帆赛基地及配套设施的建设、城市基础设施建设、环境保护与整治、城市绿化以及旅游、文化、卫生、体育、市民素质教育等方面的年度工作计划。同时，要进一步建立健全目标责任制和督查、考核机制，抓好各项工作的落实。

2.逐项落实《奥帆赛总体工作计划》

着手对奥帆赛基地的规划建设、竞赛组织工作、安全保卫、信息管理、医疗卫生、交通运输、人员接待和志愿者培训与管理等进行赛事需求分析和预估，在此基础上明确各委员单位在奥帆赛筹备工作中所承担的职责和任务，并制定出工作时间表。

3.要抓好奥帆赛基地的规划建设工作。

4.要进一步加大奥帆赛宣传力度。

5.要切实组织好各项培训工作。

6.要切实加强监督审计工作。

【教学功能】

组织是根据一定的目的，按照正式的程序建立的一种权责结构。奥运会是一项庞大的系统工程，需要一整套的组织机构来贯彻其管理意图。本案例给出了 2008 北京奥运会组织委员会的一个分支机构——青岛奥帆委组织机构及其工作概况，涉及计划、组织、人员配备等内容，可在讲授完组织部分后选用。

案例分析关键词：组织结构、组织原则、组织发展

【问题】

1.青岛奥帆委“受北京奥组委和青岛市政府的双重领导，同时接受国家体育总局水上运动管理中心的指导”，试在其现有组织机构图的基础上，加上其上述领导，画出其完整的组织机构图（包括北京奥组委机构）。

2.根据有关组织原则，对青岛奥帆委的组织机构进行分析，说明在现实管理中应如何协调处理多个领导部门之间的关系？

3.随着 2008 年奥运会举办时间临近，你认为青岛奥帆委还应该怎样调整其组织机构？应增减哪些部门？

4.试列出 2008 年奥运会举办当年青岛奥帆委可能的主要工作计划。

（撰写人：王陆莹）

案例 24 东方希望集团的组织结构

和人力资源管理^{29[9]}

一、组织结构

东方希望集团的组织结构基本上是以矩阵式为主。总部设有办公室、人事部、财务部等 9 个部门（见图 3.2）。下面的各个分公司设有一位总经理和若干副总经理，一般还设有财务部、生产部、办公室和销售部等部门。工程部的职责是负责建造和技术改造等。而投资部的职能主要是为集团的投资方向、投资项目等进行论证，包括兼并收购的谈判和具体操作等工作。这两个部门属于技术支持部门。

二、人力资源管理

1. 用人原则

不招收先前在饲料行业工作的人是东方希望集团的一条用人原则。这样，不但可以避免挖墙角的恶性竞争，而且可以提升自己的相对优势。因为挖人无非两个渠道，到好公司里挖人不但成本高，而且不容易注入东方希望集团自己的经营理念，磨合期长，离心力大，要耗费许多精力，在工资方面也竞争不过国外优秀的公司，还有可能被对手挖走；到国有饲料企业去挖人，局限性更明显，因为两者经营理念及运作方式的差异使得对方难以适应。所以东方希望集团目前使用的人才没有一个是本行业来的人。

在招聘的人中，东方希望集团强调没有跳槽经历的，许多是来自国有企业的管理人员，这样的人更忠诚。

东方希望集团能够这样做，在表面上看似是领导者的经营理念的影响，实际上有其原因：它的管理机制能够保证管理人才用有

^{29[9]}案例正文节选自《东方希望集团管理模式解析》一文

http://www.dianliang.com/manage/glal/200510/manage_26084.html

所专，尽管不懂技术和生产，但只要具备基本的知识，懂管理，公司可以给他们注入管理经验，给他们配技术部经理、生产部经理、销售部经理；饲料产品的生产毕竟不是高科技产品，需要的专业性的人力资本少，这使得哪怕是外行，变为内行也不太难，这样所谓的内行就没有多少人力资本的优势。正是这几方面的结合，才使得上述做法得以持续下来，使一批对企业较为忠诚的管理人员留在企业里。

2.招聘原则

公司招聘面向全社会。目前大专及大专以上的员工占五分之二（不包括一线生产工人），聘来的人员主要是中高级管理人员或作

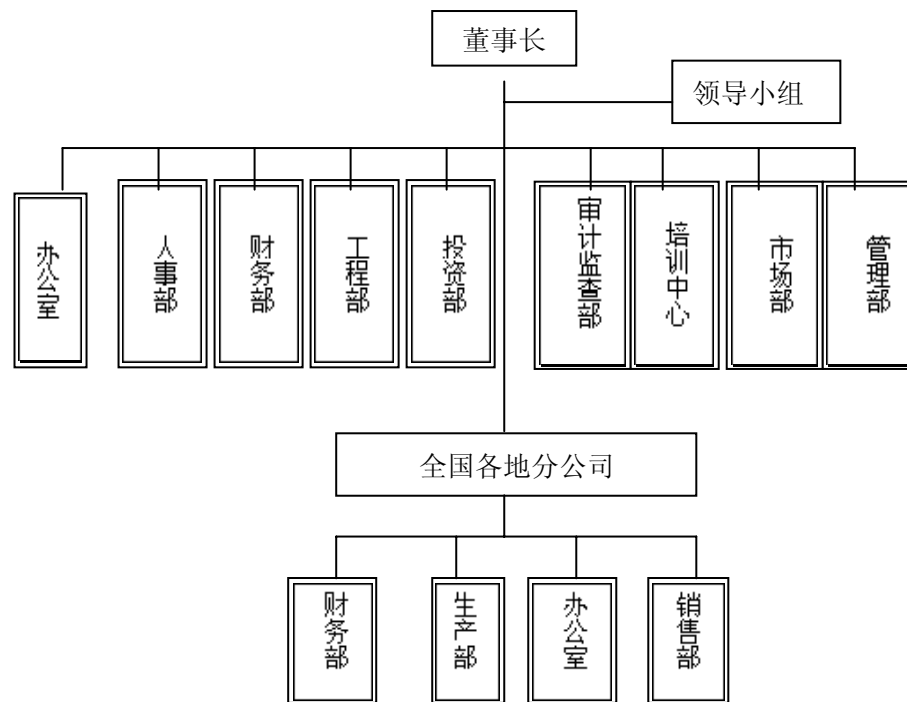


图 3.2 东方希望集团的组织结构

为储备的人员，还有业务员、监察、工程技术人员等。招聘范围目前主要还在四川，绝大多数的管理人员和营销人员、几乎一半的工人是川籍，以后可能逐步走向外地化。整个招聘的程序有初试、面试、复核、录用、培训、正式委派等。初试考核的是气质、人格、文化修养、知识层次、能力等一些指标，录用后有 3 至 6 个月的培训期，培训考核合格后由人事部门按各地的工作需要分配。

3. 考核标准

组建不久的管理部负责东方希望集团的干部考核工作。东方希望集团开始是把最初的新津模式复制到全国，但那时并未形成规范的管理制度，随意性较强，一直到 1995 年还如此，就连一些质检、设备管理等方面的基本框架都未形成。1996 年、1997 年的管理，开始“规范化、合理化”，通过“强项比较，弱项分析”来确定两类标准。一种是推荐性标准，每个季度要统计中层干部，每年至少要进行一次职工调查，根据调查结果确定；另一种是强制性标准，必须执行。人事部也有干部考核部，可以由下而上，也可以由上而下或者越级考核。对高、中级管理干部的考核内容主要包括思想品德、业务水平、敬业精神、领导能力、工作绩效等，考核方式是总部各部业务对口检查与公司调查考核相结合，以本人的工作业绩考核、公司各级调查考核、总部业务对口检查、监察审计月报以及总部实地调查为主要依据。考核程序是先由人事部考核处提出，经人事部负责人审核后，将审批表送给各公司征求意见，再由总部对口管理部门和监察审计部门签署意见，交由人事部复审或再交总部领导小组决定，最后董事长批准方可执行。至于对降免职的报批，主要先进行提醒、警示处分，如不见效，然后累积到一定程度后降职或免职，不服处理有异议者，在三日内中层干部可向人事部申诉，高级干部可向领导小组组长申诉。

4. 调配与工资待遇

因为东方希望集团的分公司分布全国各地，因此在其内部调配是人事工作的一大内容。先由各分公司提出，然后由人事部门进行平衡。东方希望集团的外部流动率大约是 10%；内部劳动力市场的流动相对频繁。基本工资和福利待遇方面的差别不大，主要体现在综合补贴上，高和低的相差 6 倍左右，有 3 个地区等级标准，另外还有按月发放的福利劳保用品补贴等等。员工见习工资从 300 元起，有 1000 元的浮动。见习 3 到 6 个月，考核合格后，依据个人的业绩和表现调整工资或职务。工资的调整要小于企业增长速度，小于社会生产总值增长速度。

5. 员工的培训

员工的培训在东方希望集团的人力资源管理方面较受重视，总部有专门的培训中心，各种业务培训提高了职工和管理人员在畜禽管理、生产技术等方面的基本素质。东方希望集团每年都安排有几期培训班，有的是分片培训，有的是统一培训。培训的内容主要是岗位管理技能培训、心理素质训练、职工队伍建设、业务培训（具体操作培训）、对企业文化的了解等。参加培训的人员从普通员工到总经理都有。新员工隔周一次参加培训，每期的新员工培训开始时董事长到会演讲，第一天去总厂参观，了解企业文化。不仅如此，对这些参加培训的人还要求写心得体会。据说员工对这种培训的反映较好，效果不错。除了总部之外，各个分公司也要求培训，每月要写有关培训工作的报告，还开展读书会等活动。

6. 激励

激励的手段主要分为内部提拔制度及和业绩相联系的报酬制度等。东方希望集团在激励制度上将两方面都考虑到了。

东方希望集团的特色是利用高速增长的职位来提供最大的激励。一位总经理和一位部门副总经理的工资差别 1 倍以上，综合补

贴差别好几倍。东方希望集团每年大约平均增长 10 个企业，能提供 10 个总经理级别的职位，10 到 20 个副总经理级别的职位及 40 到 50 个部门经理级别的职位，这对于所有的在位者来说都是很大的激励，公司的工龄工资由原来的 10 元增加到 30 元/年，但对于中高层管理干部，公司所给的待遇更高。为了吸引人才，公司在 1992 年投资 150 万元在新津希望饲料总厂修建一栋 14 套的干部住房，随即重庆希望又在重庆修建员工房，接着又投资 200 多万元在上海希望饲料公司修建 2 栋高级住房。早在 1995 年，公司就有解决优秀人才后顾之忧的“幸福工程”计划出台，总经理工作 5 到 10 年后，要给比较好的住房、比较好的车、个人资产超越百万。1995 投资 2000 多万元在离“希望”总部两公里远的地方买了 88 套公寓，协议规定正式任命的总经理有使用权。1997 年底，幸福工程的计划之一“安居工程”已首期完工，每套建筑面积 170 平方米左右。刘永行认为这样能吸引优秀人才以厂为家成为固定人才。像这样投巨资修建员工住房的做法在国内民营企业尚不多见，当然东方希望集团能够这样做，在于其行业特点及员工的流动性。另一方面，在和业绩相联系的报酬制度上，东方希望集团的一线工人和销售业务人员基本上采取下不保底，另外还有与整个公司业绩挂钩的奖金等激励制度。

【教学功能】

一个组织的效率高低不仅取决于组织的类型和组织内部各组成部分相互之间的有效互动及合理配合，而且更重要的是取决于该单位人力资源管理的成效，这正是以人为本思想的体现。本案例可用于讲授组织职能中组织的类型以及人员配备时参考。

案例分析关键词：组织结构、人员配备、激励

【问题】

- 1.该集团的组织结构有何特点？这种结构是否有利于提高组织效率？
- 2.你认为该集团的用人原则是否可取？该集团为什么要那样做？
- 3.你认为该集团的人员配备有何特点？哪些做法值得推广？
- 4.你认为该集团在激励方面还有哪些工作要做？

（撰写人：覃家君）

案例 25 院所改制的管理症结^{30[10]}

一、中国院所改制的发展模式

传统的研究院和各级科研机构都纷纷走上了面向市场的道路。科研机构如何凭借自身的知识资源优势，在市场中壮大，已经成为了中国科研院所战略发展的重要目标。

回顾解放后我国科技体制发展的历程，大体上可以分为三步。1978 年前，我国继承了前苏联的科技发展体系。这一体系实行企业科研、院所科研、高校科研、国防科研相互独立的结构，以计划来推动科研项目的开展，带动科学技术的转移。1985 年 3 月，《中共中央关于科学技术体制改革的决定》的公布，标志着科技体制改革的正式启动。尤其是 1998 年后，加强国家创新体系建设、加速科技成果产业化成为这一时期的主要政策走向，政策供给集中在促进科研机构转制、提高企业和产业创新能力等方面。

但是由于中国研究院所的诞生源自计划经济体制的框架，缺乏

^{30[10]} 案例正文引自张翔的“院所改制的管理症结研究”，经济观察报，2004.9.20

对市场的了解和现代企业管理的经验。在 20 多年的市场化历程中，国内科研院所改制的经验积累了不少，遇到的问题和麻烦也有一箩筐。科研院所作为一国科技创新、人才培养、造就知识经济国家竞争力的中坚力量，其改制作为国企改革中重要的组成部分，极大地影响着我国未来的综合国力。

观察改制后的院所发展模式。在政府财政对科研院所“断奶”初期，很多科研院所感觉无所适从，由于以往重研发、轻经营，技术和创新一下失去了应用的支点。从改制的方向来看，未来的科研院所作为创新主体，随着我国科学技术发展的制度环境显著改善，其必将走向市场的重构，以符合开放环境和市场经济体制要求。因此，院所改制凭借自身知识优势，走研究开发、生产经营一体化的道路，是较为合理的选择。总结较为成功的案例，中国院所改制的发展模式大体有以下几种：

1. 依靠所研发和掌握的前沿科技知识，创办高科技股份制企业，这种方式往往从早期创办的多个院办小企业中选择较具备潜质的，通过注入科研力量，迅速扩大规模。

2. 走单纯技术道路，对国内外科学领域的重大课题展开重点研究，集中力量承接国家课题，建立一支以在国内外有较高学术地位和影响力科学家为核心，以青年学术带头人为骨干，年龄、知识结构合理，具有国际竞争力的科技队伍；培育创造科学技术精神和创新进取的价值观，建立与国际接轨的现代研究所制度和行为规范体系，建成发达国家中等水平的园区环境和科研条件，形成适合基础科学研究的创新文化。

3. 转为中介机构提供各种科研服务，发展现代咨询、顾问业务，凭借其雄厚的专业学术背景和领域内的知名度，取得市场上的一席之地。

4. 并入企业研究部门，成为企业内部核心研发动力，加快研究

成果的应用周期，以适应现代市场快速变化和激烈竞争的现状。

二、院所改制的管理症结

在上述几种发展模式里，虽然各行其道，但是我们发现问题却大体相同，以下我们就共同面对的问题进行探讨。

1. 产权问题

其实这是国有企业改革的共同问题。脱离了事业制的研究机构，没有了国家的保护伞，谁来投资，归谁所有，这是第一大问题。并入企业的可以有企业来投资，成果和效益计入企业，而自己独立成为企业经营的研究机构，则需要通过更加规范化的筹资、投资和用资等财务管理手段来保证其正常运作。2003年2月24日，国务院办公厅转发了国务院体改办、科技部、财务部和原国家经贸委《关于深化转制科研机构产权制度改革的若干意见》（国办发〔2003〕9号）做出了原则性的重大规定。其主要内容包括：转制科研机构依法进行以公司制为主要形式的企业改制，原则上都要改制成为多种经济成分参股的有限责任公司或股份有限公司；鼓励社会资本和外资入股，允许职工个人入股，鼓励经营管理人员和科技人员持较大比重的股份；规范国有资产处置，防止国有资产流失；转制科研机构的划拨土地使用权，可以出让、租赁、作价出资（入股）或授权经营等方式处置；国家科研计划的研究成果及其知识产权，可在改制时作价入股；加大对技术和经营骨干的激励力度，积极探索实行新产品利润提成、销售收入提成、科技成果入股和建立补充商业保险等多种激励形式；可对有贡献、特别是做出突出贡献的科技人员和经营管理人员实行股权激励。由此较为清晰地明确了国有资产的处置方法和研究院所的资产所有权以及保障了改制后的研究人员的利益。在具体的实施办法上，明眼人都可以看到，科研院所固定资产并不多，很多研究院的设备甚至都已经老化、作古，真正的核心资产其实是人，特别是骨干和带头人。只要他们在，院所就有

最有效的资产，但这是一笔无形资产，很难量化。现在，民营、外企都盯着它，院所也尽可能地笼络这些人才。因此，我们强烈建议，在产权分配的过程中，要充分重视其对人才的保留和笼络作用。

2.规范化的企业制度在改制后的科研院所的应用问题

通过制度凝结技术已经成为了成功改制的口号，改制的目标就是建立符合创新工程要求的现代研究所体制，包括建立起完善的进入用人新机制、考核激励机制、分配机制、领导机制以及现代组织机制（如研究所理事会制度）。但是，新的运营机制必将影响原有机制下的一些既得利益，这种改革必然会遇到来自各种守旧势力的阻力。

（1）在新的进入用人机制中，一些研究院所实施了《全员聘用合同制实施意见》，实行了按需设岗、公开招聘、竞争上岗、签约管理和分级聘用、分层管理的机制，做到了人员能进能出、能上能下，待遇能高能低。实施聘用合同制奠定了研究所人事管理的法律基础，为社会保险建立后真正形成人员合理、有序流动，彻底搞活人事管理机制创造了条件。但是改制脱离了政府事业单位制度的环境，研究院的职员不再享受国家干部待遇，而研究院所中的一部分长期从事行政、三产的人员事实上是难以安排的冗员，他们不具备较高的素质和能力而大大降低了待遇，但他们在旧体系下，或多或少地拥有着某些残留的权力或影响力，是旧体系的既得利益者。

（2）在新的考核激励机制中，结合用人机制，实行研究组长聘期届满考核和最高年限限制，机关人员实行年终上级、同级、下级以及服务对象多方位的考评，根据考评结果决定去留、职务上下和待遇高低，并实施《基础研究人员考核办法》、《机关部门工作人员绩效考核办法》等配套制度。

（3）在新的分配机制中，通过《年薪制实施办法》将股权、薪酬和奖金等分配手段，有效地结合激励机制，提高全员研究人员

的创新积极性，公平的分配制度能减少人员之间的磨擦，增强研究小组的凝聚力。

改制后的研究院有限公司需要建立较为完善的现代组织机构，建立董事会、理事会机制，引进熟悉市场、经济和管理的职业经理人，规范企业的整体运营流程，使研究到生产的一体化过程得以持续。

对于研究院而言，建立现代企业规范的公司治理制度，将使其有能力应对激烈的市场竞争，建立一支强有力的科研队伍，保证了企业最重要的资产运作，也保证了改制的顺利和成功。

3.改制研究院的核心竞争力的培养问题

改制后的研究院能否在市场上存活，就依赖于其自身的竞争优势。研究院最重要的资源是人才，通过现代企业管理机制，人尽其才是取得竞争力的一个方面，同时通过品牌和信誉的培养，将构成未来研究院持久的竞争优势。目前研究院改制还处在制度规范阶段，但是培养核心竞争力的思想已经进入到研究院发展的战略之中，这也是研究院未来发展中将遇到的最为重要的问题之一。

在市场的运作中，研究院可以通过自身的研究优势和知名企业合作，从而将具备竞争力的研究成果转化成较有规模的产品，在长期的合作中建立信誉和品牌，在一些研究院多元化的经营过程中，尽可能地走横向发展的道路，取得在所有相关领域的专家发言权，不断积累其科研领导能力和权威性，以其能够正确地影响市场发展的方向而成为市场不可缺少的力量。

在高科技研究院之间，还可以通过相互之间的共同联盟合作开展研究和产业应用，也可以通过资源互补获取新的发展空间。

【教学功能】

一切都在变化。在我们当今这个时代，任何组织面对变化的环

境都必须做出变革，只有这样才能立足于世，才能不断创新以促进组织的持续发展，本案例有助于我们理解创意工业（科研院所或研究型企业）组织变革的动因以及创新的原动力。本案例可用于讲授组织职能中组织变革时参考。

案例分析关键词：科研院所、改制、组织变革、运行机制

【问题】

- 1.中国院所为什么要纷纷走上面向市场的道路？
- 2.中国院所改制的发展模式主要有哪几种？
- 3.如何培养改制后的研究院所的核心竞争力？
- 4.假如你是一名科研人员，你将如何面对这种组织变革？

【相关知识链接】

1.近年来，越来越多人认识到创意工业对发达国家保持经常增长动力所作的贡献。创意工业是指一些特别倚重创意及才华的知识密集行业。在香港，“创意工业”是指用个人创意、知识产权等来创造财富和就业的行业。创意工业主要包括广告、建筑、时装、设计、出版、资讯科技服务、传统及数码娱乐、艺术等以及密切相关的行业。香港从开埠之初一条小小的渔村，进而发展成为繁盛的制造业中心。凭借勇于开创的精神，一次又一次紧握成功的契机，与时俱进。踏进二十一世纪，香港再拓里程，迎向生机勃勃的创意工业，开拓和运用创意、技术及知识产权以生产并分配具有社会及文化意义的产品与服务，为社会创造财富，为市民制造就业机会。为了成功地实现经济转型，香港贸发局公布的一份报告介绍了香港 13 个创意行业和现状，并提出要把香港建成亚洲最大的创意中心。应该说香港“创意工业”是一个极有眼光的战略，值得我们借鉴。

2.美学者认为：中国“创意经济”分布失衡

【英国《金融时报》4月7日文章】题：不要被中国成功的尖峰刺伤（作者：美国乔治·梅森大学公共政策教授理查德·佛罗里达）

中国过去 10 年来的迅速增长使它成为世界经济的前沿和中心，变成了“世界工厂”，全球商业巨头的海外生产基地。而现在，专家认为中国将向上游移动。通过扩大科研队伍，提高大学水平和吸引世界一流技术公司而进入设计和创新领域。

但中国引人注目的增长仅在少数几个地区，这些地区吸引了大多数人才，也是大多数创新和财富的发源地。为了与这颗崛起的经济明星有效互动，西方将不得不认识到，中国是全球化“尖峰 / 低谷”特性的最极端例证，就全球化使经济活动分散的同时，也将创新、人才和财富集中在少数几个最高点和“尖峰”之上。

除制造业外，中国最值得一提的成就在技术领域。2004 年，中国联想集团收购了 IBM 的笔记本电脑品牌 ThinkPad，同时越来越多的美国、欧洲和日本公司在中国设立创新中心。但中国在全球创造力指数（设计出这一指数来衡量一个国家在经济增长的三个“T”上的进步：技术、人才和宽容度）上仅排在 45 个国家中的第 36 位。它的技术能力高度集中，大多数创新都来自 6 个地区—北京、上海、天津、深圳、沈阳和广州。

在人才方面，中国同样具有“尖峰 / 低谷”特性。在所有被评估的国家中它排名最后，仅有 1.5%的人口持有学士或以上学位。相比之下，印度这个比例为 6%，而美国、欧洲和日本约为 20%。中国最发达的 10 个地区只拥有全国 16%的人口，却有将近一半的大学。

在文化开放方面，中国的失衡程度令人难以置信。上海和北京是繁华的国际都市。作为规模与洛杉矶相仿、拥有 1800 万居民的城市，上海决意把自己打造成为世界级的创造力中心，它致力于文

化投资，发展餐饮和夜生活区，并建立了重视个人主义和自我表现的社会气氛。这使它日益远离其他中国城市。这或许会是中国进一步发展创意经济的最大障碍。

事实上，中国展现的是两个经济体的故事：善于创新、发展迅速的大都市散布在东部沿海，而在广袤的内陆农村，近 8 亿人还在尚未实现工业化的环境中辛苦劳作。中国政府目前正努力促进农村发展。

在为未来做准备的同时，中国必须解决经济发展的不平衡，既保持增长，又照顾到落在后面的数亿人口的需求。

（资料来源：该文引自《参考消息》2006 年 4 月 12 日第 8 版）

（撰写人：章家君）

案例 26 IBM 组织结构的变革^{31[11]}

IBM（国际商用机器公司）是美国也是世界最大的电子计算机制造商，创建于 1911 年。1970 年至 1984 年，销售额增加 5.1 倍，平均每年增长 13% 以上；净利润增加了 5.5 倍，平均每年增长 34.7%。IBM 被誉为典型的超优企业，一度领导计算机产业的发展，并且它从未解雇过一位员工。20 世纪 60 年代的大学毕业生把进入 IBM 视为最好不过的就业机会。

自 70 年代末以来，在微电子技术领域，产品更新周期日益缩短，平均不到三四年。国内外许多资本、技术雄厚的企业纷纷染指这一领域。IBM 一时面临着对手如林的局势。

当时对 IBM 威胁最大的要数美国阿姆达尔公司。该公司推出了 H/200 插接兼容机，只要更换一下插头，就可以与当时世界最先

^{31[11]}改编自：北京时代超越科技发展有限公司，IBM 公司，世界 500 强企业管理软件系统，光明日报出版社

进的第三代电子计算机 IBM/1400 互换，由于 H/200 的运算速度比 IBM/1400 快两倍，价格便宜 5%，从而直接威胁着 IBM 市场地位。IBM 因不能立即推出新产品，只好凭借雄厚资金以降价战略实施反击，其结果使资金不足的阿姆达尔公司陷入困境。但是，阿姆达尔公司很快又找到了出路，它与资金充足的日本计算机制造商富士通联合起来，并推出新产品 470v/7 同 IBM 抗衡。与此同时，日立、三菱、日本电气等制造电子计算机的厂商也联合起来，积极开发新产品，涌入国际市场，向 IBM 发起新挑战，使 IBM 有失去市场主导权的危险。要扭转这一被动局面，IBM 不得不考虑如何建立一套有利于开发创新的新的组织体系，以激发公司的活力，适应剧烈的竞争环境，争取全局的主动权。

IBM 是一个以制造和销售大型电子计算机为主的公司，小型计算机和微电脑市场则被日本厂商和国内其他厂商所控制。这一新领域的突起使 IBM 面临新的危机。

1980 年，在计算机市场上，虽然在销售额上 IBM 还占优势，但是在实物战上日本厂商和国内其他厂商的小型计算机占了上风。

因此，IBM 的利润损失至少在 5 亿美元以上。IBM 决心进入小型机和微电脑领域，进行全面战略反攻，矛头直指日本富士通，力图拿下小型机和微电脑市场的王位。

1982 年，IBM 董事长卡里曾明确提出：要以对日战略为中心进行组织改革，集中全力对付日本富士通和日立制作所等对手。他认为，只要能够对付来自日本的挑战，那就可能战胜世界上任何国家的挑战。

然而，这一时期，美国电话电报公司（AT&T）进行了分解改组，开始进入计算机领域，欧洲经济共同体的计算机制造业也迅速发展起来，在西欧市场上采取统一政策与 IBM 相对抗。

面对着国内外新增的劲敌，特别是同时受到来自日本、欧洲共

同体和美国国内三方面挑战的压力，IBM 不得不从整体上进一步调整原先的战略。

在 1983 年，提出 80 年代的新战略，主要包括 4 个方面的重要目标：

（1）在信息产业的所有领域都能实现同行业的增长率。

（2）在所有领域都能证明 IBM 的产品在技术价值和质量方面的卓越性，并发挥领导作用。

（3）在生产、销售、服务和管理的业务活动上，实现最高的效率。

（4）确保企业成长所需要的高利润，以便在世界信息处理产业中建立起牢固的地位。

要实现这一新的战略目标，必须按照专业化、效率化、科学化、民主化和智能结构合理化的要求，变革组织结构，调整和改革领导体制。

1983 年，卡里主动辞去董事长的职务，到董事会经营委员会当议长，推荐奥佩尔总裁任董事长，艾克斯任总裁。

于是，按照既定战略要求，IBM 开始了历史上从未有过的组织结构的改革，着手建立 80 年代的“现代经营体制”。

IBM 的组织结构改革过程，大致上分成三个阶段：第一阶段，进行组织改革试点，在公司设立“风险组织”；第二阶段，全面调整与改革总公司的领导组织，形成新的领导体制；第三阶段，调整与改革子公司的领导体制。改革从 1980 年至 1984 年，历时 4 年。

早在 1980 年，IBM 就开始在公司内设立“风险组织”的试验。3 年内，先后建立了 15 个专门从事开发小型新产品的“风险组织”。这种组织有两种形式：一是独立经营单位（IBU），另一是战略经营单位（SBU），它们都是拥有较大自主权的相对独立的单位。独立经营单位，为 IBM 公司在 1979 年首创，直属总公司专门委员会

领导。

总公司除了提供必要的资金和审议其发展方向外，不干涉其任何经营活动，故有“企业内企业”之称。它可以设立自己的董事会，自行筹集资金和决定经营策略等，在产销、财务、人事等方面被授予较大的自主权。设立这种组织的目的，在于激发个人的创造性和企业家精神，使大企业在组织上具有活力，能在小型机和微型机等急剧发展的高技术领域不断开发出有竞争力的新产品和有未来前途的产品。

独立经营单位，由于既有小企业的灵活性，又有大公司的实力（资金、技术、营销系统），故较一般独自创办的风险企业有较大的优越性。IBM 将这一组织形式运用于个人电脑开发，仅用了 11 个月就完成了通常需要 4 年的从研制到生产的全过程。1984 年 IBM 个人电脑销售达 50 亿美元，占公司总销售额的 10%，占美国市场的 21%。

战略经营单位，为美国西屋电气公司所创建，IBM 于 1980 年开始引入。它是一种战略组织形式，其地位等同于事业部或集团。但事业部一般是以产品或地域为中心的组织，而战略经营单位则是以经营为中心的组织，是公司内关键性的经营核算单位。“风险组织”的试验成功，使 IBM 得到启发，现代大企业必须重视分权管理，同时要加强战略指导。

到 1983 年，IBM 着手改组最高决策层和总管理层以及战略领导体制。

（1）改善最高决策组织。把原来仅由董事长和总裁两人组成的企业办公室与作为协议机构的经营会议合并改组为企业管理办公室，使正式成员由原 6 人增加到 16 人，新增成员有董事会经营委员会会议长、副董事长、常务副总裁、主管科学组织和研究开发的副总裁以及地区总公司经理。这一改组是为了吸收更多的人参与

最高决策，从而改进决策层智力结构，加强集体决策机制。

(2) 建立政策委员会和事业营运委员会。政策委员会由董事长、总裁、副董事长和 2 名常务副总裁 5 个人组成，负责长期战略决策。事业营运委员会由参加政策委员会的一名常务副总裁负责，外加主管公司计划财务的副总裁、分管事业部门的常务副总裁及分管地区总公司的常务副总裁和其他副总裁等 10 人组成，负责短期战略决策。政策委员会是企业管理办公室决策的战略指导核心，事业营运委员会是企业管理办公室决策机构。

(3) 调整总公司管理层。IBM 的行政指挥系统共由 4 级组成：总公司—事业部组织（执行部）和地区性公司—事业部和地区子公司—工厂。其中，总公司、事业部组织和地区性公司属总管理层。总公司管理层的改组，是通过成立企业管理办公室、政策委员会和事业部营运委员会完成的。而事业部组织和地区性公司，则是通过大规模改组进行的。IBM 原有的数据市场组、数据产品组和通用商业组等 3 个事业部组，经改组成为信息系统和技术组、信息系统和库存组、信息系统和产品组以及信息系统通讯组 5 个事业部门。

改组中，IBM 突出了信息和通讯事业部的重要地位，并按专门化、效率化等原则对下属事业部进行了增减、合并或调整，强调了向个人计算机、中小型计算机通讯系统产品发展的新方向。

IBM 原有 3 个地区性公司：IBM 世界贸易总公司、IBM 世界贸易美洲—远东公司和 IBM 世界贸易欧洲—中东—非洲公司，分别由 IBM 贸易总公司统一协调，管理着 130 多个国家和地区的子公司。这些子公司并列接受地区性公司指挥，没有中间领导层次，管理跨度很大。改组中，IBM 根据地区、市场和产品专业化等情况，建立自主经营的事业体，把各国的子公司合理集中起来，以加强指导管理。例如，IBM 世界贸易欧洲—中东—非洲公司的 85 个国家和地区的子公司改组为 5 个事业体；IBM 世界贸易美洲—远

东公司的 46 个国家和地区的子公司重组为 3 个事业体：亚洲和太平洋集团（亚太集团）、加拿大 IBM 以及中南美洲 IBM。

其中，亚太集团是根据以对日本战略为中心的要求组建的战略事业体，反映了 IBM 体制改革的重要特点。这样，就在最高决策组织和决策执行组织之间，通过政策委员会、企业管理办公室和事业营运委员会等机构，建立了一个以战略为中心的新的管理组织结构。

IBM 在建立新的领导体制和改组原有地区公司的基础上，积极实行管理授权与分权，分层次有秩序地扩大授权范围和推行分权管理。

一是给总公司事业营运委员会以较大的自主权，使它能根据市场需要能动地发展风险事业。

二是允许某些事业部扩大销售职能，如新建的信息系统组增设了地区销售部。

三是对新地区事业体系采取分散化管理原则，使它在开发、生产和销售等方面比原子公司具有更大的经营自主权，以提高竞争能力。

四是授予亚太集团的战略事业体的核心主力（日本 IBM）在组织上和经营上的完全自主权，并由总公司派出得力的副总裁直接担任最高领导，发挥亚太集团特别是日本 IBM 在实现公司战略中的尖兵作用。

奥佩尔的这些改革与放权措施，在 IBM 历史上是找不到的。通过调整、改组、改革和授权，把分散的子公司适当集中，对集中起来的事业体实行分散管理。IBM 不仅建立起了一个战略领导体制，而且形成了一个集中与分权相统一的管理体制，从而使它有可能用集中决策与分散经营相结合等方式来适应剧变的市场环境。

为了提高领导体制的适应性，IBM 还进一步改善了其支持系

统。

(1) 健全咨询会议和董事会下设的各种委员会，聘请社会名流参加咨询，担任董事，组成有威望的咨询班子、工作班子和监督班子。

(2) 严格执行业务报告制度，建立评价与指标系统，普及五步“THINK”，即所有职员都必须经常向直属上司报告工作，上级和下级要定期总结、评价立法改进工作，各级在决策处理问题时都必须做到看、听、分析、综合和做明确判断等。

(3) 实行“门户开放”政策，建立“进言”制度。董事长和总裁敞开办公室大门，欢迎职工来访。普设保密意见箱，鼓励下属直言上诉，他们认为，这种“进言”制度是一种很好的沟通，可以缓和职工不满情绪，有利于防止官僚主义。

(4) 坚持 IBM 的宗旨，即“尊重”、“服务”和“追求卓越”。所谓“尊重”，是倡导尊重个人的权利和尊严，激发员工进取精神；所谓“服务”，是强调提供世界上最出色的服务，树立良好的信誉；所谓“追求卓越”，是指所有的工作都要以最优秀的方式完成，其最终目的就是要保证产品和服务完美无缺。

公司认为：战略可以变，组织可以改，而宗旨永远不能改变。IBM 支持系统的改善，开通了信息渠道，提高了决策效率，从而使领导体制具有较好的适应性。

IBM 的大规模组织结构调整和领导体制改革，主要是在 1983 年—1984 年完成的，改革前后的组织机构图如图 3.3、3.4 所示。80 年代后期以来，计算机行业面临环境急剧变化的挑战，顾客需要已经从大型计算机转化为小型机乃至更小的多用途的个人计算机(PC 机)。许多硬件成了日用品，无论是低价的供货者，还是提供优质服务或持续创新的厂家，都可以加入争夺市场份额的行列。在这种新形势下，IBM 仍保持着曾经有助于公司成功的因素：一

种受到规则高度束缚的保守文化，以及为顾客服务的永恒承诺。尽管 IBM 的许多竞争者几乎每月都推出新产品，而 IBM 仍将“筹码”

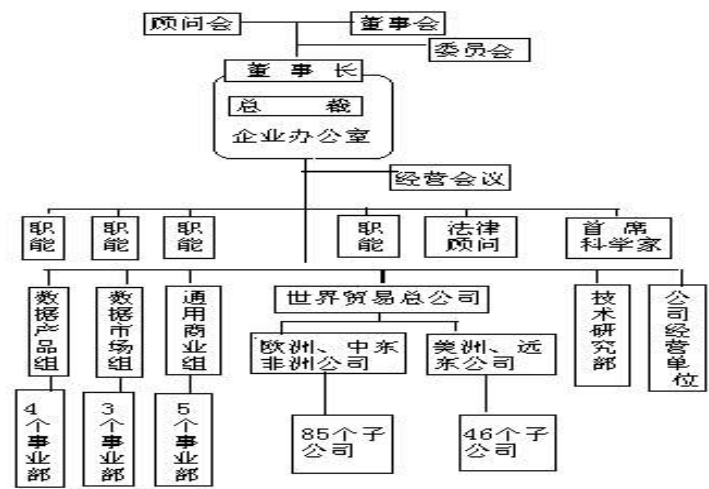


图 3.3 IBM 改革前的组织机构示意图

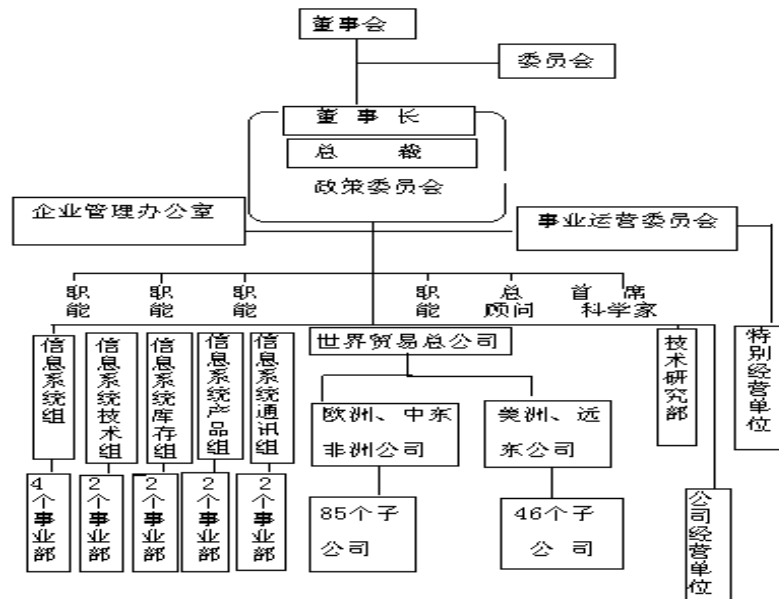


图 3.4 IBM 改革后的组织机构示意图

压在服务上。尽管财政遇到困难，IBM 仍坚持每年投入几亿美元资金用于教育和培训，如果顾客购买的 IBM 设备出现了问题，他们相信公司的销售和服务人员有能力解决。因此，公司强调服务却成了产品创新的代价。这并不是说服务不重要，而是当市场不断要求创新并对创新给予很高的酬报时，IBM 的文化仍集中在服务上。80 年代末，IBM 在 PC 机市场的份额约占 25%，与 20 年前的 50% 形成了鲜明的对比。1991 年，IBM 遭受了 80 年来第一次亏损：令人震惊的 28 亿美元亏损。由此带来的是公司大规模重组。1991 年，公司解雇了 32 万人；1992 年又解雇了相同数量的员工，雇员的职

务比先前降低了 2~3 个等级。

IBM 80 年代进行了重大的组织变革，而 80 年代末出现亏损，是否是这一重大的组织变革没有意义？有一位管理专家认为，IBM 80 年代进行重大的组织变革是必要的，但仅有组织结构的变革，而管理观念、思想没有随经营环境的变化而变革，企业经营也不会获得成功。

【教学功能】

组织结构，从来就没有固定不变的和适用于所有企业的最佳模式，总是要根据环境的变化和自身的发展进行不断地调整、改革和创新，即使是世界最优秀的企业也不例外。IBM 的组织结构的变革在很大程度上揭示了环境变化对企业组织变革的要求。本案例涉及组织结构、企业领导体制变革的原因，可用于理解组织结构对实现企业目标的影响以及组织结构变革的条件，有利于学生加深对企业目标、组织结构以及企业领导体制的相互关系的理解。

案例分析关键词：环境变化、组织结构变革的条件、企业目标、组织结构、领导体制

【问题】

1. 组织结构变革的根本原因是什么？
2. IBM 的组织结构属哪一种组织结构类型？
3. 试对 IBM80 年代改革前后的组织结构示意图作一比较，说明其改革部分有哪些？是以什么为原则进行改革的？
4. IBM 在公司内设立“风险组织”的意义何在？
5. IBM 在 80 年代进行的组织结构改革是分步骤进行的，为什么？
6. 案例结尾管理专家的话是否有道理？

（撰写人：刘家国）

案例 27 该不该让这位留学回国博士走

42 岁的杨爱国是北京某研究所的科研人员。杨爱国于 1982 年 7 月毕业于南京某名牌大学物理系。同年考上北京某研究所的研究生，毕业后留所工作。杨爱国才华横溢，在国内外权威期刊上发表了不少学术论文。本着对人才的关心，研究所主动将杨爱国的妻子调到所里从事图书管理工作，以解决其后顾之忧，使之全身心地投入科学研究工作中。1990 年 9 月研究所又派杨爱国作为国家公派人员赴德国某名牌大学留学。由于有一流的实验设备，加之其刻苦钻研，在德期间，杨爱国不仅以优异的成绩获得博士学位，而且在科研方面取得了令人瞩目的成果。一家德国大公司欲以高薪聘用杨爱国，被他婉言拒绝。杨爱国认为自己是祖国培养的分子，决定回国，他选择了承担国家重点攻关项目、能够充分施展其才华的江苏某大学，并签订了聘约，于是他向原研究所提出辞职申请。但原单位不同意杨爱国流动，并要其及时回所里报到上班。

杨爱国只好三番五次地与原单位领导商谈，但所领导坚持不放人。后来，杨爱国找到国务院办公厅《关于在外留学人员有关问题的通知》（国发字〔1992〕44 号）中规定：“留学人员回国后，按‘双向选择’的原则，可回原单位工作或自行联系工作。”据此，他再次找到所领导恳谈，杨爱国说：“在外留学回国人员，根据国家政策规定，回国可以选择新单位就业，况且，目前所里课题较少，自己的专业发展将受到限制。而到江苏某大学工作，由于其承担着国家级重点攻关项目，在那里能更好地发挥自己的专长。”

所领导不同意杨爱国调动，理由是：杨爱国是所里根据科技发展需要重点培养的人才，其回原单位工作专业对口，大有用武之地。

所里也正需要这些出国深造回来的人才挑大梁。如果个人有生活、工作上的困难，所里将优先考虑解决。杨爱国作为所里选拔的优秀人才出国深造一回来就“跳槽”，这样做不尽情理，而且所里在他出国前为照顾其生活，将其妻子调到所里。现在如果我们同意他调走，还会造成“走掉一个，影响一片”的恶果。

由于杨爱国去意已定，所领导实在挽留不住，只好忍痛割爱，但要杨爱国或接受单位支付出国留学和在该所攻读硕士研究生期间的全部费用 20 万元。否则不予办理杨爱国的人事工资关系。

晚上，在同一研究所工作的好朋友王宇来到杨爱国家，告诉他在他回国前所里刚刚出台的“土政策”，即凡属于该所干部和科研人员要调走而其爱人也在所里工作者，爱人也应一起调走。杨爱国听后，十分不理解。王宇解释道：“所里也很难，你想想，我们所有 2000 多职工，可科研人员不足 700 人。当初，许多科研骨干的爱人调进来纯粹是为了照顾其生活。现在科研骨干走了，而他们的妻子却留下来，所里岂不成了‘收容所’吗？！”

王宇走后，杨爱国思前想后，怎么也想不通。为了自己执着追求的事业，回国后宁愿舍弃北京优厚的生活待遇，毅然选择江南小城工作，他心里想的只是能为祖国多做贡献。可现在，如果自己执意要去，付出的最大代价可能是儿子的前程，因为妻子随自己一同调走，儿子的户口也随即迁至江苏，要知道，江苏每年的高考录取分数线比北京要高出 100 多分呢！儿子明年就要参加高考了，这一调动，对儿子将意味着上名牌大学还是一般院校甚至名落孙山的大问题。这回，杨爱国真的犯难了……

【教学功能】

人员配备是组织设计的逻辑延续。现代观点认为，人员配备不仅包括选人、评人和育人，而且包括如何使用人员以及留住人员。

正如美国钢铁大王卡内基所言：“将我所有的工厂、设备、市场、资金全夺去，但只要保留我组织内的人员，四年之后，我仍将再是一个钢铁大王。”可见，人才是组织最重要的资源，优秀人才的外流，虽然能给其它组织“注入新鲜血液”，但却直接影响到本组织的兴衰存亡。本案例主要涉及人员配备、人才流动等教学内容，可在讲授组织职能部分时选用。

案例分析关键词：人员配备、组织人员的需求

【问题】

1. 有人说：“留住人才，不仅要留住其身，而且要留住其心。”试结合本案例，对此观点进行评论。
2. 这位留学博士要求流动合理吗？为什么？
3. 你认为北京某研究所制定的“土政策”合理吗？假如你是北京该研究所所长，你将从哪些方面入手，去考虑制定留住人才的对策？
4. 如何解决我国人才流动问题？

（撰写人：余敬）

案例 28 受罚席^{32[12]}

点击公司始建于 1998 年，是一家提供企业对企业的软件的先锋企业，其软件主要用于企业对同伴和客户关系的管理，同时它还提供用于会计、库存、市场、订货等管理方面的软件。该公司与其它网络公司一样，员工穿著随意，公司内到处可见许多白板供员工

^{32[12]}案例正文根据 S. P. Robbins and M. Coulter. Management 7th ed. Prentice Hall, Inc, 2002, p454-455 中案例“Is This Any Way to Motivate Employees”翻译加工而成。

随时随地写写画画，娱乐室内放有各式各样的游戏机。该公司首席执行官保罗是“40 位 40 岁以下的创业家”之一，他带领公司走过了网络公司艰难的起步时期，并于 2001 年成功地公开发行股票。不过，他对员工使用的激励方法有点不同寻常，其中包括：让员工离开正常的工作环境，要求他们去做一些完全不同的、在某种程度上带有“惩罚”性质的任务。

保罗认为，偶尔经历重大挫折对激发员工的工作动机有好处。针对那些或是消极倦怠的或是自鸣得意的程序人员，他创造了一种自称为“受罚席”的办法。即让选定的程序人员承担一项临时性的任务——去公司的销售部工作，可能几周时间也可能长至几个月。尽管那些被选定的员工把这种规定视为一种惩罚，但保罗却看到了这种做法的积极方面，它为这些与世隔绝的程序员提供一些新经验，并拓宽了他们的工作责任。

这其中的“惩罚”表现在两个方面：首先，所有的销售人员，包括在这里临时工作的程序员，都被要求穿职业装上班。由于程序员习以为常的是 T 恤衫和牛仔裤，穿西装打领带总让他们感到有点丢脸。另外，绝大多数程序员喜欢的是那种与世隔绝、不受干扰的生活方式，但现在却意味着放弃这种生活，不能整天在计算机前写程序，取而代之的是不得不不断地给顾客打电话。对于那些习惯于与计算机对话的人来说，做到这一点并不容易。这些人之所以选择这一职业，很大程度上是因为工作中的独立性与免受干扰性。

尽管被指派去做临时销售人员多多少少与工作中出现的一些污点有关，不过，确实有一些程序员承认从事这项工作有一定的价值。例如，戴维坦言，当自己被迫去打销售电话时，他获得了一些有关顾客方面的很有价值的信息。戴维现在已是公司的首席技术专员，他说，尽管有时顾客的要求过于挑剔，但有时也不乏一些很好的想法，完全可以付诸实践。

【教学功能】

在管理实践中，管理者们采取了许多与众不同的激励手段或方式来激励员工，有的取得了令人意想不到的效果，有的则收效甚微。从本案例中学生们可以更好地把握激励的本质，学会激励理论的实际运用。

案例分析关键词：需求层次论、强化理论、期望理论

【问题】

1. 运用需求层次论、强化理论、期望理论来解释保罗激励做法的优缺点。
2. 如果你是点击公司的程序员，当你被置于“受罚席”时你有什么想法？
3. 当大多数管理者被鼓励应该对他们的员工友好时，你是否建议保罗对他的激励方法做一些调整？请解释你的答案。

（撰写人：余敬）

案例 29 谁坐“批评席”

“五一”休假刚过，早晨，一汽红塔集团亚标公司职工迈着轻松的脚步回厂上班，企管办徐主任和小孙边聊边走进办公室，小孙顺手打开电脑，看看厂网上有什么新消息，“头儿，快看，厂网上新文件出台了。”小孙一叫，才进办公室的几个人都打开了自己的计算机，只见“新闻”栏里出了这样一则文件：

在中干例会上设立批评席、表扬席的决定和实施办法

公司各单位：

为加强公司各项管理工作，增强责任心、紧迫感，公司中干例会每月 1 日下午五时召开，设批评席、表扬席：

一、每月末最后一天由生产、质量、企管、人事劳资、党群各部门相关人员参加考评会，按考核内容公正、公平地对各单位进行考评，考评结果在中干例会前通知各有关单位。

二、考核内容包括：质量管理部门的质量考核结果(综合质量等级)、生产管理部门的 PC—Audit 评审等级以及职能管理考核等级，三者分别以 50%、35%和 15%的比例记入各单位综合考核等级，即：

各单位综合考核等级=本单位质量等级×50% + 本单位 PC—Audit 评审等级×35%+ 职能考核等级×15%

三、考评会以“二”的结果为主要依据，实事求是，综合平衡，以主观努力不够、管理不到位、人为因素影响作为考核内容，决定谁坐“批评席”，谁坐“表扬席”，会上由公司主管领导或职能部门主要负责人进行讲评。

四、单项考核。对某项工作开展得较好的单位或个人，在中干会上限时进行交流，对出现质量事故、生产事故、重大安全事故、重大交通事故或其他重大问题的单位或个人，在会上分析原因，自我批评。

五、组织部门依据有关干部管理制度规定，建立“批评席”、“表扬席”档案，作为干部政绩考核、年终评议和干部调整的依据。

公司总经理办公室

2005 年 12 月

看罢新文件，办公室的几个人七嘴八舌地议论开了，喜欢慷慨抒情的小孙说：“真是如沐春风啊，这下各部门的头儿们总要在开会时被展览，红花黑帽一览无余，透明管理的时代到来了。”小夏则不以为然，说：“我看这种做法很难贯彻，对先进者应予表扬，

但对落后者坐批评席也太不给面子、不留余地了，使双方难以协调关系、协作工作。”小曹打趣道：“徐主任，你们得随时准备代部下受过了，我们还得小心努力，免得我们领导被钉在黑榜上。”徐主任接过话茬说：“是呀，伙计们，加紧干活吧，保面子不如干实事，争取我们部在‘红档’上多留几笔，不要被钉在‘黑榜’上。”

【教学功能】

激励方式的成功与否，取决于能否找到引导人们较好完成工作的因素，因此激励的方式是多种多样的。本案例给出了一种新颖的激励方式，可在讲授激励部分时选用。

案例分析关键词：批评席、表扬席、奖罚制

【问题】

1. 你认为亚标公司采用这种新政策进行激励是否有效？其创新之处在哪里？
2. 本案例中的做法体现了哪种激励思想？试运用强化理论作简要分析。
3. 对公司新决定引发的议论，你持什么观点？请说明理由。

（撰写人：王陆萱）

案例 30 文化病变：人性与责任^{33[13]}

X 公司是国内一家知名的上市公司，公司董事长兼总经理 A 从工人干起，一步步地成为了当家人。多年来，在他的带领下，公

^{33[13]}案例正文引自吴维库,李钢.一个上市公司的文化病变.企业管理.2002.12

司一直保持着高速发展，并于 1997 年底成功上市。

在 A 总的引领下，公司的文化不乏一些闪光的亮点：

重视人才——从 1994 年开始，公司每年都招收大量的高学历新员工，给予较高的工资、福利待遇，很快聚集了大量名校的毕业生，极大地提高了公司的产品技术含量和质量。公司造成了一种尊重人才的氛围。

唯才是举——每年年底，中层干部开始一年一度的干部竞争上岗，干部岗位完全开放。竞岗者必须要交书面“竞争上岗报告”，通过后，还要经过答辩。每一年都有干部落马，让新人、能人上岗。公司造成了一种紧迫感和危机感。

但是，A 总个人价值观上的一些致命缺陷，也导致了公司内部不良文化的滋生和蔓延，使得 X 公司在一种畸形的氛围中走入了泥途。

A 总比较独断专权。在公司内部，严厉打击异己以及不太驯服的员工和干部。不论你以前有多大贡献，一旦冒犯“天威”，你是一定要下来的。曾经有一位技术部的经理，只因说了句不太恰当的闲话，就被处罚，写悔过书，三十七、八岁的男子汉，在保卫处，痛哭流涕地检讨自己“我罪该万死……”。即使这样，部门经理还是被撤掉了，并且以后永远不得翻身。

A 总搞一言堂，上行下效。公司内小报告盛行。公司有不成文的规定，不允许与辞职人员来往。有一位同志，与从 X 公司辞职的朋友一起到海边游泳，被人看到，报告了 A 总，该同志的工资被降了下来，几年里，一直不给他涨工资。X 公司的工资水平在他们所在的城市是第一位的，没人愿意丢掉饭碗。所以，大家说话办事都极其小心。一谈到什么敏感话题，一些年长的员工就神秘兮兮地说“莫谈国事，莫谈国事……”。于是，大家都很有趣地闭上嘴巴。

过度追究责任，矫枉过正，导致扯皮推诿。这一点在生产部门、技术部门、质检部门体现得尤为突出。公司的质量标准是这样的：技术部门出检验方法、标准，生产部门按设计生产，质检部门照技术部的标准检验。一般来讲，一旦产品出问题，先找质检部门，质检部门说，“我们检验的时候没问题，这是质量不稳定，应该找技术部门”，或者说，“我们是按标准检验，是不是技术部的标准有问题。”技术部更聪明，把检验标准提高，再提高，一直到完美无缺的地步。生产部门做不出那么高水平的产品，但质检部门按照完美无缺的标准检验，于是产品就开始在车间里积压，生产线中止，但三个部门各不相让，时间耽搁长了，销售部开始着急——因为延迟交货是要罚款和丢失客户的。

【教学功能】

组织的管理方法、氛围，领导的言行等是企业文化的体现。领导的权力来自两方面，一是职权，二是个人的影响力。组织内资历深的领导者的个人影响力甚至会超过职权，因而这类领导者的领导方式对组织有着风向标的作用，领导个人品质好的方面可以促进组织管理的科学和规范，领导个人不好的方面则会导致管理的随意化、低级化。企业文化和谐的组织必然有科学规范的管理制度，在责、权、利上是对等的。本案例涉及企业文化、领导方式、责任原理等内容，可在讲授相关内容时选用。

案例分析关键词：企业文化、领导方式、责任

【问题】

- 1.结合本案例谈谈你对“现代管理的核心是使人性得到最完美的发展”这句话的看法。
- 2.结合本案例谈谈你对管理的责任原理的看法。

3.试分析 A 总的领导风格,影响他的领导权力的因素有哪些?

(撰写人:陈莲芳)

案例 31 车行三镇查市容^{34[14]}

昨天上午,一辆面包车缓缓在武汉三镇行驶。车内坐的是分管城建的副市长,各城区区长及市各有关部门的“一把手”。副市长说,今天请各位局长现场管管长期不知由谁来管的市容“小问题”。他掏出几张上面密密麻麻记满了各种问题的纸条,环视了一下大家后说,我侦察了很长一段时间,今天就点兵点将了。

在江汉一桥,副市长径直来到琴台公交站,他指着站旁的一个破旧不堪的土围子说,这个墩子竖在这儿已经 5 年了,我们的工作到位了吗?一旁的市容办主任当即表态:3 天内我搞掉它。

看着港湾车站凹凸不平的道路,副市长眉头紧蹙,他问市政局长,全市像港湾车站这样的道路有多少?市政局长回答,有很多。副市长又问,“十一”前能否全部解决?市政局长立军令状,保证完成。

公交车站的站牌上长了“牛皮癣”,副市长点将市公用局局长,公用局局长说,马上从公汽公司抽 1000 人对全市所有站名牌全面清洗。

面包车缓缓驶过长江大桥汉阳桥头,突然,副市长高喊:“停---停”,指着被车撞缺的桥栏杆问,这谁来管。市政局长接榜:我来,我来。随后,他拉着汉阳区区长的手来到桥边一堆渣滓前说,这堆渣滓在这里已呆了好几年,现在成了假山……话音未落,汉阳

^{34[14]}本案例根据刊于 1999 年 8 月 13 日《武汉晚报》上的《车行三镇查市容》一文改编而成

区副区长接过话来：交给我，马上铲除。

徐东路上，一排门面的招牌参差不齐。一家店铺，歪歪斜斜“补胎”二字，大煞风景，招牌上堆满了废弃的轮胎。副市长说，一个月内，所有脏乱差的遮阳棚、残破的广告牌统统去掉。

【教学功能】

控制是管理的一项重要职能，正确地理解控制的含义，采用合理的控制方法以及科学地实施控制对组织目标的实现有着重要的影响。本案例涉及控制的方法，可用于理解现场控制的特点、实施方式及效果。

案例分析关键词：控制、现场控制

【问题】

- 1.案例中涉及了哪些控制类型，各控制类型有何特点？
- 2.你认为如何进行有效的控制？

（撰写人：刘家国）

案例 32 马力公司的成功秘密

马力公司是一家公开上市的汽车马达制造企业，目前拥有 6000 名员工，年销售额达 10 亿元。多年来，其他公司都力求发现马力公司的秘密——为什么管理者能够发掘出员工的最大生产率和生产质量。

马力公司采用多种多样的控制模式。任务被严格地界定，员工必须达到绩效标准。生产工人实行计件工资制度外加业绩奖金，还有依照公司财富发放的年终奖金，同时，他们也有员工持股计划。奖金与一系列因素相关，诸如生产率、质量、可靠性以及同其他员

工的合作等。因此，员工年收入超过 10 万元，还有其他一些非实物的奖励，赏识、参与、贡献感、团队精神都是在公司盛行的内在激励方式。公司重视预测和解决客户问题，对销售代表进行技术培训以便使他们可以理解客户需求，帮助客户了解和使用公司产品 and 解决问题。对客户的重视还体现在对所有员工的生产率、质量和革新采用严格的标准和正式的衡量办法。此外还采用一个被称为“Route”的软件来规划生产过程中的物流。

马力系统的成功在很大程度上还要归功于其组织文化，通过有效的组织文化的建设提高员工的工作积极性和自我控制能力。其组织文化建立在诚信、公开、自我管理、忠诚、可依赖和协作精神等价值基础之上。虽然公司中管理者和工人之间界限分明，但是管理者尊重生产工人的技能，重视他们对业务的贡献。公司倡导所有员工的公平的、面对面的交流。工人们被鼓励挑战管理者的权威，只要他们认为事实和报酬率不公平。大多数工人都是从专业学校直接雇佣的，经过岗位培训和交叉培训以完成不同的工作。其中一些最终会晋升到管理岗位，因为公司更注重内部提升制，因此，大多数员工会在公司工作一辈子。

由于公司文化价值、公开的沟通、规范的控制和奖励系统相互作用，将管理者、员工和组织的目标有机地结合在一起，所以员工在工作中的自我控制程度很高。

【教学功能】

本案例涉及管理的控制职能，包括事前控制、现场控制和事后控制，以及企业文化建设对组织实施有效控制的影响。

案例分析关键词：事前控制、现场控制、事后控制、企业文化

【问题】

1.本案例描述的是什么类型的控制？事前、现场还是事后？请加以解释。

2.基于材料，你认为公司成功的原因是什么？

（撰写人：刁凤琴、喻婷）

案例 33 康泰工业集团的质量控制^{35[15]}

康泰工业集团公司是由山东烟台市招远自动化仪表厂发起组建的。自 1997 年成立以来，公司以科技求发展，靠质量求生存，瞄准国际市场，狠抓企业技术改造和新产品开发，努力抢占国际市场制高点。在短短的 2 年时间里，先后承担并完成国家和省级“火炬计划”、“星火计划”等科研项目 18 项，获国家专利 13 项，先后被授予“中国外商投资优秀企业”、“山东省高新技术企业”“烟台市出口创汇先进企业”、“招远市出口创汇红旗单位”和“烟台市文明单位”等荣誉称号。1998 年全集团公司完成产值 10280 万元，实现销售收入 1.2 亿元，创利税 1200 万元，利润 260 万元，出口创汇 800 万美元，这些均是集团公司成立前的 5 倍。1999 年 1~7 月份，其销售收入、利税、出口创汇与去年同期相比分别增长了 14%、18%和 21%。

集团公司一直狠抓产品质量管理，视产品质量为企业生命。其所属的烟台市招远自动化仪表厂、招远市康泰按摩椅总厂、烟台港远礼品有限公司、招远市康泰五金制品厂四家骨干企业产品共有 24 个系列、180 多个品种。由于加大技改力度，狠抓高技术产品的开发和产品质量提高，为公司赢得了用户和市场。其中“招仪”自

^{35[15]}本案例系根据 1999 年 9 月 16 日《人民日报》（海外版）第 4 版《组建企业集团 进军国际市场》和《狠抓质量、开拓市场、增加效益》两篇文章的有关内容改编而成的

动化仪器仪表、“堡垒”防盗保险产品、“荣康”系列按摩理疗器械、“港远”礼品玩具等四大品牌产品，有三个品牌已于 1998 年通过了 ISO9002 国际质量认证，两个品牌列入省级名牌；有四种品牌正在申请德国 CE 认证，五种产品被省级授予“质量信得过产品”荣誉称号。

全员质量管理

康泰工业集团公司开展全员质量管理，狠抓全员质量意识的提高。该集团公司刚成立就设立了“质量管理委员会”，并由一名副总经理具体分管这项工作，充分体现了公司高层管理者对质量管理的重视。全集团设专职质检机构 4 个，专兼职质检队伍达 110 人，初步形成了以专职质检人员为核心，专兼职质检人员为主，全员参与的质量管理体系。

自集团公司成立以来，坚持开展了制度性的每年一次的“全员质量管理运动会”，每季一次的“企业质量管理总结会”，每月一次的“各厂质量分析会”，并结合年度和半年工作总结对各企业涌现出来的优秀管理干部、质检员和质量标兵给予大力表彰和奖励。还结合企业精神文明建设在职工中开展了“今天的质量就是明天的效益”大讨论。在行政管理人员中开展了“以一流的工作质量，保证一流的产品质量”演讲比赛；在一线操作人员中开展了“比技能、赛硬功、看质量、争第一、当冠军、创优质”竞争活动；并结合各企业的具体事例和全体员工算了两笔帐：一笔是由于质量问题给企业造成的直接经济损失帐，另一笔是由于产品质量和服务质量问题给企业形象和产品声誉带来的间接损害帐。通过这些活动，使全体员工的质量意识大大提高，形成了人人讲质量、工作保质量的良好氛围。

全过程质量控制

“求木之长，必固其根；欲流之远，必浚其泉。”在质量、管理和科技三者关系中，集团公司认为：管理是基础，科技是前提，没有严格的管理就不可能有工艺技术上的创新和突破，更不可能生产出高质量的产品。

为了把质量管理工作落到实处，公司首先确立了“外购产品、生产产品和产品销售”三条质量主线，狠抓产前、产中、产后质量的有效控制；明确提出在决策层中“只有提高产品质量的义务，没有降低产品质量标准的权利”，在管理层中“只有执行一票否决的义务，没有放过一件不合格品的权利”。

公司要求每个操作者都要做到“一道工序为三道工序服务”，即检查上道工序——对上道工序流下来的产品（零件）质量进行检查认证；保证本道工序——自己加工的产品（零部件）严格按图纸、按标准、按工艺要求进行生产，加工后的产品进行自检、自分、自装隔离；服务下道工序——做到交给下道工序的产品（零件）都合格。并在三条主线间采取“闭环处理”，也就是谁损失、谁负责、谁赔偿，损失到哪里赔偿到哪里，从而大大提高了全员质量管理的自觉性和责任感。

为了从根本上提高产品质量，达到事先控制的目的，集团公司1998年共投入1200万元进行技术改造。改造生产流水线2条，新增生产、检测设备60多台套，在完善科研机构的基础上，充实和调整专业技术人员45人，使工程技术人员达到160多人，占职工总数的40%。在继续加强与清华大学、天津大学、上海自动化研究所等10多所大专院校及科研单位进行合作的基础上，又与上海同济大学、中科院、沈阳仪器仪表研究所等8所高科技开发研究所建立了共同开发、双向交流协作关系，并与世界著名的美国霍韦尼尔、莫尔仪器公司、法国的艾斯克公司等签署了长期国际合作联合开发

协议，大大提高了公司高新技术的应用和新产品的开发速度，保障了产品质量和产品创新。

从严质检 层层把关

针对集团公司各企业多产品、多规格、小批量、工艺复杂、执行标准不同等特点，集团公司组织高级工程技术人员、专职质检人员和具有丰富生产经验的老师傅，对各企业的每种产品、每道工序都确定了质量特性和影响质量的因素特性，严格按照 ISO9002 质量认证标准和各企业所属行业的生产技术标准，修订和完善了各企业的质量控制标准，将其分解到可以直接采取措施的程度。规定了管理项目允许值、检查方法和频次、工艺规程、优质操作法以及设备、计量工具等方面的技术标准、管理标准和质量责任制，切实做到了管理有标准，检查有凭证，测试有手段，责任有分工，全部质量特性落实到岗位，对 324 道工序、728 个质量特性和 356 个质量因素全部用标准规程、优质操作法、管理图表等进行严格管理和控制。

在加强全面质量管理基础上，进一步完善了自检、互检、巡检、抽检、定检的管理程序，明确了质量责任，实现了层层把关。如按摩椅总厂在生产加工向日本出口的按摩椅铁制品件的“磷化工序质量检查计划表”中规定：首检由操作者、班组长和专职质检员共同进行，检查产品是否符合标准要求，并做好质量记录；互检由班组长进行，主要是核对检查结果，考核操作者，防止误检；巡检由专职检查人员进行，主要核实操作者的检查方法和结果；抽检由车间主任和专职技术人员进行，主要抽检管理制度和考核办法的执行情况及质量特性和因素特性的变化情况，对班组和车间进行考核。

质量为康泰工业集团公司赢得了良好声誉，得到了顾客的认可和信任，为公司今后的发展打下了坚实的基础。

【教学功能】

世界著名质量管理专家哈灵顿博士道出的盈利的五个诀窍均为“质量、质量、质量、质量、质量”。可见，质量是企业的生命。一个企业的发展是以优质为前提的，如果没有可靠的质量，即便营销手段再高，也难以赢得用户。本案例主要涉及质量控制的方法和手段，可在讲述控制职能的相关内容时选用。

案例分析关键词：质量控制、全面质量管理

【问题】

1. 案例中康泰工业集团公司是怎样进行质量控制的？其控制属何种类型？
2. 什么是全面质量管理？
3. 控制的前提条件是什么？如何选择控制标准？
4. 有人说：“控制的责任最终落在组织的领导者肩上。”你是否同意这种说法？请结合本案例加以说明。
5. 目前国际上流行零缺陷产品，请你结合当前科技发展态势谈谈其可能性和必要性。

（撰写人：高勇强）

案例 34 关键路线的确定

汪华所在的某施工单位最近承担了一项拆换蒸气管道的任务。由于时间紧，任务繁重，单位负责人让汪华想办法拿出缩短工期的方案来。汪华首先将该项任务分解为：勘察现场、拆除旧管道、安装新管道等 8 项工作，并根据以往资料测定了各项工作所需的正常时间，这些数值连同每一项工作的先后顺序列于表 3.3 中。

表 3.3 各项工作的顺序与所需时间

工作 代号	工作内容	紧前 工作	正常的工作 时间（日）
A	勘察现场	—	4
B	拆除旧管道	A	3
C	配置新管道零件	A	1
D	配置新气阀	A	1
E	安装新管道	B, C	2
F	焊接新管道	E	2
G	装新气阀	D, E	3
H	保温试验	F, G	3

【教学功能】

网络技术又称计划评审技术或关键路线法，主要用于大规模项目的计划和控制等方面。它利用网络图编制计划，通过确定关键路线，据以安排一切可动用的人力、物力、财力和时间，寻求最优化的方案。本案例主要涉及网络技术在管理上的应用这一教学内容，可在讲授控制职能部分时选用。

案例分析关键词：网络图、关键路线

【问题】

1. 试绘制出该项目的网络图。
2. 此项目的关键路线是什么？完成此项任务需要多长时间？
3. 你能提出什么建议来帮助汪华缩短关键路线上的时间吗？

（撰写人：余敬、魏玉轩）

案例 35 武广模式^{36[16]}

20 世纪 90 年代，中华大地“硝烟弥漫”的市场竞争莫过于中国商业，尤其是零售业。全国 250 家大型商业企业近 50% 销售利润零增长或负增长，不少新建商场开业不到一年即倒闭。然而在这种“恶劣”的市场环境下，1996 年 9 月在武汉开业的武汉广场管理有限公司，却异军突起，取得了令人瞩目的骄人业绩：实现当月开业，当月盈利；当年开业，当年稳步进入市场成长期；1 年零 8 个月收回投资成本。1997 年实现利润 1.37 亿元；1998 年 1—4 月又盈利 4000 多万元，占武汉市 17 家大型商场利润总和 60%。截止到 2004 年，武广销售业绩以两位数的增长速度持续发展。1997 年至 2002 年累计实现利润 4.32 亿元，上缴国家税收 2.07 亿元，六年赚回两个武广。2003 年业绩再创新高，实现销售 20 亿元，利润 1.5 亿元。在 2004 年 1—9 月，实现销售 15 亿元，利润 1.3 亿元，提前三个月完成了全年的利润目标。特别是在 1999 年武汉广场的管理模式又被成功地运用于新武汉商场的管理经营之中，武汉广场以其独创模式的辉煌而享誉商界。

“一石激起千层浪”，武汉广场的成功，引起了全国商界及理论界的强烈关注，被誉为“武广模式”。让我们沿着武汉广场的成功轨迹，来看看“武广模式”与企业创新管理。

一、管理模式创新

当代世界零售业基本业态分为百货公司、仓储商店、超级市场、专卖店和购物中心几种。武汉广场管理有限公司从实际情况出发，在充分调研和分析的基础上，确立武汉广场为购物中心管理模式，但是没有简单照搬国外购物中心物业管理模式，而是以独特的创新

^{36[16]}本案例系根据胡冰心在《长江日报》（1998 年 7 月 27 日）发表的《创新，企业发展的不竭之力》一文中有关材料改编而成的。

精神，从中国国情出发，设计了“购物中心+百货公司”的管理模式。

1. 采用国际百货公司最新概念的管理模式：一级核算、进销分离、走动管理。

(1)一级核算。中国传统百货企业在相当长的时间里始终实行的是三级管理、二级核算的层叠式管理体制，权力分散，容易形成小集团利益中心，难以形成整体优势。武汉广场大胆选择了一级管理的方式：总经理对公司财务、人事、经营实行集中管理，不仅保证了企业资源一体化的有效使用，有效地消除了传统零售业由于两级核算造成的强调部门利益而整体实力削弱的弊端，而且保证了高度集中的财务、货品和人力资源流程控制，节省了大量劳动力资源，降低了经营与管理成本。

(2)进销分离。作为国际流行的零售管理模式，它在经营和管理上把进货和销货两大功能彻底剥离，适应了社会化大生产和专业化分工的需要，以及市场竞争环境下管理规范化及成本最小化的需要。为此，武广重新设计了经营管理流程，改造了传统的购、销、存模式，成立了货品部和卖场部，各自独立、彼此制约。

(3)走动管理。现场管理是零售企业十分重要的环节，也是管理水平好坏的直接体现。在传统的零售企业中，现场管理总是管理环节中的弱点与难点。武广从零售企业直接面向广大消费者服务的特征出发，在营业现场推行“走动式管理法”，要求楼面的现场管理人员不间断地在楼面巡察，并规定现场管理人员在巡察过程中每分钟走动不少于 90 步。例如一现场管理人员通过“走动式管理”，发现大厅地面有一质量问题，使之得到了及时解决。武汉广场就是通过这种不断地在现场走动，及时发现销售过程、服务过程、现场管理中的问题，争取在一开始就能解决出现的问题，从而提高工作效率和管理水平。

2. 借鉴国际购物中心的物业管理概念，使武广购物中心简洁

高效

武汉广场不仅为所有客户提供包括水、电、空调、煤气、保安、保洁等物业服务,提供促销计划服务,而且还为客户提供企业注册、银行税务咨询、海关报关、运输、仓储等“一站通”服务。因此,武汉广场的物业管理,不仅在国内外客户中留下良好的口碑,同时也为广大消费者提供舒适宜人的休闲购物空间。购物中心物业管理的概念,不仅使其机构精减高效,而且使管理有序到位,极大地降低了经营成本,武汉广场 40%的经济效益,来源于其有效的管理体系。

3.创新经营方式,以“永远比竞争对手快一步”为经营宗旨,不断创造差异竞争优势,确保经营领先。随着市场的发展,武汉广场在开业初期就取得巨大成功的“专柜保底抽成”经营方式的基础上,本着最大限度地实现工商“双赢”原则,创造了多种经营方式并存的格局。例如:对国际品牌实行“放水养鱼”政策;培育 N 个“年销售过千万元的金牌客户”计划等等。此外,武汉广场还开创性地活用“淋浴式”概念,打造特殊经济。公司将高层 8 楼改建为“名品仓”,通过强势包装,将客流吸引到八楼,再循环到一楼,实现人流和效益的双循环。

二、企业制度的创新

武汉广场创建伊始,就致力于企业制度的创新,实行现代企业制度。

1.创建一套指导经营管理运作的企业法典——全面质量管理控制文件体系

这套体系被称为“武广经营管理思想库”。按照现代企业制度的要求和零售业发展规律,武汉广场从筹建起,就着手调研,并创建了一套以 ISO9000 全面质量管理文件格式为蓝本的文件控制体系,将各部门、各级岗位职责、工作标准、工作制度、流转环节、行为规范用全面质量管理文件体系的形式反映出来,以此规范指导各职

能部门及每个员工的行为，使每个员工的工作制度化、程序化。

2.采用了全新的用工制度和分配制度

与传统企业明显不同的是，武汉广场真正做到了“干部能上能下，员工能进能去，收入有多有少”。在武广，竞争是激烈的，制度是公平的，任何人都不能享有特权，没有业绩便是过错，并规定管理人员年终考核时必须有 5%—10%的淘汰率，以此激励员工努力工作，优化公司人才结构。同时，公司鼓励员工利用各种机会展示才能，营造一种人才氛围，形成良好的激励机制。

3.建立无所不在的培训体系

人才是武广创造价值的主要要素，是公司未来持续成长和发展的源泉。武汉广场自创建以来，始终把员工的培训放在一个战略高度上，融教育于管理过程中。武广的口号是“培训中心是利润中心，而绝不是成本中心”，“先出人才，后出效益”。由此建立了一套科学、严密、合理的培训体系。在武广，公司的每一位经理都是培训经理，而每一位柜长都是培训柜长。培训与学习无处不在，无时不在，任何管理员工的提职晋升都必须与其培训工作的业绩相联系。

三、管理技术的创新

商业企业的管理革命，必将伴随着管理手段的革命。高科技的迅猛发展，为武广管理技术的创新提供了坚实的基础。如何将最新的科技成果与传统的商业相结合?如何使高科技为商业经营服务，使其溶入到企业的经营方法、组织流程、运作模式之中?为此，武广自开业以来，投资近千万元，用于构建电脑系统和开发应用软件，从 IBM6000 小型机、收款机、工作站到经营、财务、人事、总经理查询和店内卡系统软件等现代技术的应用，有效地支持了精简高效的组织及管理，并有效地规范了员工行为，降低了经营运作成本。

四、文化理念的创新

“把最微不足道的事情做得完美无瑕”是武广文化理念的内核，

由此展开，构成了武广管理、经营、人才等各方面的文化系统。

1.管理理念

武广企业文化内涵的核心是得到公司员工认同的价值体系。公司以“制度创新、重在执行”为管理宗旨，打造武广规范的管理形象，提升武广的美誉度。强调管理始于每一个细节，公司在每一件事情上都要贯彻下道环节是用户的思想。为此，公司注重建立一套规章制度，更重视的是锲而不舍、不折不扣的执行。在武广，实行“制度大于总经理”，制度面前人人平等。在工作上，倡导能者上、庸者下，最大限度地满足员工的创造欲望和成就感；在工作态度上，提倡创造性学习、创造性思维、创造性工作；在考核中，树立“不纠缠过程，注重结果”的功过标准，营造“制度第一，自律第二”的管理氛围。

2.经营理念

坚持“顾客导向、物有所值”的经营方向，把企业经营的成败建立在良好的声誉上。为顾客创造人性化、个性化的生活空间，提倡顾客永远是对的。同时，加强合作与沟通，与供应商建立唇齿相依的关系，与社会各界建立良好的公共关系。创造需求，把握零售的主动权，实现以适应需求、引导需求向创造需求的飞跃。

3.服务理念

公司以“诚信经商、人性关怀”为服务宗旨，使优质服务更具前瞻性、时代性和创新精神。今天武汉广场的系统服务体系，从创业之初的“微笑、礼貌、普通话”、日式服务、星级服务、金钥匙服务、知识型专家型服务，到今天“100-1=0”和“100+1= ∞ (无穷大)”的服务公式，六代服务品牌，一个比一个具有更新的内涵，一步比一步迈向更高的层次，赢得了一批又一批的忠实顾客。

4.人才理念

对于人才,公司坚持“以人为本”，崇尚“先出人才，后出效益”的

理念，把企业的成功归功于其所拥有的人才，把公司的命运维系于全体员工的素质，以人为本，鼓励坦诚的双向沟通，建立和谐的工作环境，提倡亲密无间的新型人际关系和上下一心、群策群力的团队精神。公司对人力资本增值目标表现为对人才的吸纳、维持、激励和持续，不断地开展人才资源开发与培训活动。

【教学功能】

创新，企业发展的不竭动力，只有持续不断的创新，企业才能有竞争力和生命力。武汉广场的超常规发展正是从其不断创新的精神和全方位的管理改革，走出了一条适合于自身快速发展的路子，而且也为企业特别是大型零售商业企业的改革与发展提供了有益的经验 and 启示。本案例涉及管理创新职能等方面内容，可在讲授创新职能时选用。

案例分析关键词：创新、管理模式创新、制度创新、技术创新

【问题】

1.管理创新的含义是什么？

2.有人认为，管理内容的核心就是维持和创新。任何组织系统的任何管理工作无不包含在维持或创新中，维持和创新是管理的本质内容。你怎样看待这一观点？如何通过适度的维持和适度的创新组合来实施有效的管理？

3.结合本案例，说明管理创新职能应包括哪些方面的内容？

4.“武广模式”是否具有普遍意义？

（撰写人：王柏轩）

四、综合问题

案例 36 中国轿车行业的“后来者”

就汽车工业来看，我国轿车工业尚处于“幼年期”，而神龙汽车有限公司在中国轿车行业中又属于“后来者”，它成立于 1992 年 5 月，是中国东风汽车公司与法国 PSA 标致雪铁龙集团等股东合资兴建的轿车生产经营企业。目前生产经营的产品，主要是东风雪铁龙品牌下的“富康”、“爱丽舍”、“毕加索”、“赛纳”四个系列车型。这些系列车型，具有“科技领先、节能环保、质量可靠”的优良性能，覆盖了私家车市场中档轿车 9-20 万元不同消费者需求的黄金价位区段。

神龙公司在引进 PSA 集团最新产品的同时，全面引进其先进的制造工艺和经营管理方法，并结合公司实际建立起了科学、严格的质量管理体系。1999 至 2002 连续四年被评为“全国用户满意产品”、“全国质量管理先进企业”、“全国用户满意企业”和“全国质量效益型企业”。2002 年 2 月，富康(轿车)被国家工商管理总局认定为“中国驰名商标”；2002 年 11 月，神龙公司荣获全国汽车行业唯一一个“中国环境标志杰出贡献奖”；2003 年 2 月，神龙公司系列产品，首批通过国家“3C”产品认证。

神龙公司的战略方针

神龙公司生产的两厢式富康轿车是引进雪铁龙公司的 ZX 系列轿车，是雪铁龙公司 90 年代初开发投放市场的具有 90 年代世界先

进水平的产品，它不仅通过了欧洲车辆型式认证，而且分别荣获英国“最佳轿车奖”和“欧洲汽车奖”等殊荣。然而，如此优秀的产品在刚生产投放市场时，却未能扣响中国轿车市场的大门。

公司最高领导层组织有关人员深入到用户中进行调查。用户们对富康轿车的看法众说不一，但多数用户认为：“轿车，轿车，顾名思义，就应象‘轿子’一样有头有尾，富康车太不气派！”“轿车内的宠物箱不适用，咱中国人的消费水平还没到那一步。”除此之外，调查中还发现一个重要原因：由于富康车的国产化率已超过80%。而中国不少厂家国产化过程和结果使消费者产生了一种“偏见”，即“国产化率越高，质量越差”，以致在许多消费者心目中国产化成了质量差的代名词。

为了真正打动用户之心，使富康车成为中国轿车工业的知名品牌，神龙公司将质量作为公司经营的永久战略、策略和主题，提出了“以人为本，一丝不苟，争创名牌，围绕市场，让用户更满意”的战略方针，并以此作为公司管理工作的宗旨和方向。公司坚持以质量为基础，以市场为中心，以效益为目的的经营方针，在不到两年的时间里，神龙公司根据中国人的“口味”，在对引进车型国产化改进过程中，严格按国家和国际质量标准对发动机、传动系统和行走机构进行了中国化改进，把汽车性能和外观造型提高到一个新的水准，真正体现了空气动力学、美学和实用精神的完美结合。为满足用户多样化的需求，神龙公司除原有的1.36升、1.6升两厢富康车型外，还推出了新开发的带助力转向的1.4升电喷车、装备自动变速箱的1.6升电喷车，以及利于环保的双燃料车。1998年新推出的三厢式富康988型轿车则是神龙高质量的写照！国产化改进后的富康车经过神龙人不懈的努力与宣传，富康品牌的知名度迅速提高，桂冠纷至沓来。在1998年6月由清华大学汽车研究所主持进行的我国国产轿车首次整车破坏性试验中，富康轿车向用户展示了

其无可挑剔的安全性能，荣获“华夏轿车第一撞”的美称。富康的高品质使其销量和市场占有率迅速提高，在竞争最为激烈的北京等市场，富康销量也一直名列前茅。

以人为本

神龙人深知：高质量的产品必须依靠高素质的人才去创造。一个企业要想在激烈的市场竞争中立于不败之地，持续发展下去，必须坚持以人为本。神龙汽车公司领导十分重视员工的培训教育、参与和激励，在引进人才、使用人才、留住人才和人才能力再开发等方面着实做了很多工作。他们一方面多渠道引进人才，使神龙公司员工中具有大中专毕业文化程度的达 80% 以上；另一方面加强员工能力再开发工程建设，公司投资 3500 万元新建了教育培训中心，拥有 2500 万元的教学仪器和设备，并配备了 20 多名专职教师，结合生产、经营和管理开设了 11 类培训科目，对员工进行全方位的培训，有效地提高了全员的技术素质，大大增强了企业的凝聚力和发展的后劲。

为了能向用户提供整体意义上的高质量产品，神龙公司把“围绕市场，让用户更满意”作为其矢志不渝的追求，他们遵从大质量观，通过全员质量上岗培训，使员工真正树立起“用户是衣食父母”的思想。通过一系列管理措施，激励员工参与到形成产品质量的全过程中，为不断改进产品质量，争创名牌作贡献。

严格的管理控制体系

一流的产品来自科学的管理。神龙公司按照 ISO9001 标准和雪铁龙公司的质量保证模式建立起从产品开发、采购、生产制造、产品检验、试验直至销售服务全过程的严密科学的质量保证体系。在产品开发阶段，神龙公司实施早期的预防控制，通过先期提出设计

项目的阶段目标和质量的阶段目标，定期召开阶段立标总结会，且明确规定质量目标达不到不能进入下一个阶段，从而有效地保证了富康车的高品质。在采购环节上，由于神龙富康车的外协件约占整车的 70%，外协件的质量直接影响到整车的质量。为此，神龙公司严格实施采购的质量控制，建立有严密的“供应商质量保证体系”。如他们坚持“质量第一，采取 A、B 选点制，实行货比三家，择优汰劣，供应商技术水平要超过主机厂”的采购原则；对供应商的质量能力和工艺能力进行评估，内容涉及组织机构、工艺、检验手段、外协件质量、生产过程中的质量、成品质量、场地、搬运、库存、人员等多方面。在产品检验阶段，神龙公司实现了以检验把关为主向以自检自控和预防为主的转移，公司质量部对所有重要和关键工序都编制有质量监控计划和检验工艺卡，明确规定监控项目及频次，并通过“操作工、生产班长、检验人员”的三级检查，新员工或换岗工的岗位资格评定、质量例会和信息反馈制度等一系列规则和措施的实施，对过程质量控制真正做到了一丝不苟，从而从整体意义上保证为用户提供高质量产品。1998 年 2 月神龙公司还正式颁发了神龙公司质量保证手册，编制和完善了 57 个公司级质量体系程序文件和 175 个部门级程序文件，进一步规范了产品质量形成各个阶段的活动，使神龙公司的工作步入法制化、规范化和标准化的良性循环轨道。

【教学功能】

本案例主要涉及战略、人本原理和控制等教学内容，可在讲授计划与控制职能时选用。

案例分析关键词：战略、控制、以人为本

【问题】

1. 全球汽车生产严重过剩，近 30% 的能力放空，为占领未来国际竞争的制高点，各大汽车公司均使出浑身解数，有的努力追求车型、成本、技术和市场占有率等方面的优势，有的则纵横联姻，力求联合成巨大的竞争力量。面对如此严峻的竞争形势，神龙作为中国轿车行业的后起之秀，何以能脱颖而出？请结合本案例，说明其成功的原因。

2. 你如何看待神龙公司的战略方针？针对这一战略方针，试为之制定战略方案？

3. 你如何理解“以人为本”的思想？怎样才能真正做到以人为本？

4. 结合本案例，试说明如何对产品质量进行有效的控制。

（撰写人：余敬）

案例 37 华为追求卓越的管理探索

深圳市华为技术有限公司（以下简称华为）成立于 1987 年，是专门从事程控交换机研究、开发、生产的民营高新技术企业。公司自 1994 年连续三年获深圳市开发型高新技术企业综合排序、销售额排序、利税排序第一名；1996 年正式通过 ISO9000 认证，1997 年全国电子行业“百强”排名第 18 名，同时也是国家级火炬计划重点新产品试制鉴定计划项目承担企业和中国工商银行“AAA”级信用企业；2005 年 6 月，华为荣获 Frost & Sullivan 颁布的“亚洲最佳的无线设备供应商”、“最佳的 NGN 设备供应商”和“最佳的光网络设备供应商”三个奖项；2005 年 7 月 25 日 Light Reading 发布“2005 年全球十大最成功的私营电讯企业的排名”，华为荣获第一名等等一系列的荣誉。华为在全球设立了包括印度、美国、瑞典、俄罗斯以及中国的北京、上海、南京等多个研究所，35000 名员工中的 48%

从事研发工作，截止 2005 年年底已累计申请专利超过 11000 件，已连续数年成为中国申请专利最多的单位。华为全球建立了 100 多个分支机构，营销及服务网络遍及全球，为客户提供快速、优质的服务。

目前华为的产品和解决方案已经应用于全球 100 多个国家，以及 28 个全球前 50 强的运营商，服务全球超过 10 亿用户。

华为公司年产值快速增长，从 1995 年的 14 亿元上升到 2005 年的 453 亿元，以 1997 年为例，公司主要财务数据为：总资产报酬率为 30.6%、存货周转率为 2.5、总资产周转率为 1.2；总资产为 1.96 亿元；资产负债率 59.9%、流动比率 1.36；实现税金 1.9 亿元。

一、目前的形势与对策

（一）当前与未来华为面临的市场形势与矛盾

全球信息市场，特别是高层网，已为巨型的跨国公司所占领，跨国公司从窄带产品上赚足了利润，以抛销来挤压新生的公司，使之无力长大，迫使其无力投资新技术，从而失去竞争潜力。无论从财力、人力、管理与品牌效应，华为还不能与他们相比。

来势汹汹的信息潮，使小公司惶惶不安，不知干什么好。通信网络的规范性、严密性、高可靠性，使小公司缺少技术积累优势。华为苦战了 8 年（1998），好不容易把大交换系统搞成熟了，还未占领市场，技术更加开放，使华为才形成的局部区域优势，又变成了前有堵截，后有追兵，处境困难。

当今计算机技术的进步与开放性，集成电路芯片设计工具的普及，使小公司有了攀登高峰的可能性。另外，随着硬件结构越来越小，大量的都做入了芯片，软件在电子设备的含量将会从 8:2 进入 9:1，这给华为的发展提供了广阔的潜在市场，尤其是中国巨大的软件资源，与国际高成本的软件资源相比更有实力把软件做得比跨国公司好，做得更加细致，从而产生了竞争性。中国通信产品大规

模进入世界市场已不是空想。

（二）华为怎么办

面对机遇与挑战，华为在总体战略上集中优势兵力，突破一点，产生局部优势，制造一个良好的文化氛围，把大量的优秀人才聚集到一起，形成人才的“马太效应”；务实与务虚相结合，利用机会强制地牵引公司前进，而不去计算资源。勤能补拙，把别人喝咖啡的时间全拼上去了，没日没夜在技术上追赶，以弥补实力的差距；贴近用户，重视售后服务，1997-1998 年招收了 500 名工学硕士生进入技术支援与服务系统；先生产、后生活，把有限的资金投入 to 开发、生产中去，在 97% 的员工还住在农民房的情况下，1997 年投入研究开发经费 4 亿元，背水一战，与世界通信巨擘一搏。

（三）坚持“压强原则”

在选定的战略方向和成功关键要素上集中配置资源。要么不做，要做就极大地集中人力、物力和财力，实现重点突破，带动系统领先。抓住机遇，靠研究开发的高投入获得产品技术领先的优势，通过大规模席卷式的市场营销，在最短的时间里形成正反馈的良性循环，摆脱在低层次市场上的价格竞争，利用技术优势带来产品的高附加值，推动公司高速度、高效益地增长。

二、建立和健全科学的管理体系

（一）分工合理与灵活应变的组织体制

1. 战略决定结构是组织设计的基本原则

为确保公司战略、政策和文化的统一性和组织管理的相对稳定性，实现资源共享，华为本着实事求是的思维模式去探索适宜于高科技产业的组织结构，旨在寻求一种在内能使政令畅通，资源共享，使协调工作总量降到最低，使全体成员能适时、正确、有效地完成任务；对外部环境能够及时响应市场竞争的需求，形成灵活应变的组织系统，并通过不断改良、微调，使组织结构逐步趋向完善，形

成一个自适应组织系统。公司花大力气建立起两大组织平台：

其一，研究开发系统平台。主要包括产品中央规划与集成研究系统以及中间试验系统。

其二，市场营销与销售系统平台。主要包括集中管理的营销工程部、市场策划部，由片区工程部和地区办事处构成的营销网络平台，以及按产品划分的产品工程部和专网工程部及地区营销平台之间的矩阵运作系统平台。

两大系统平台形成公司组织结构的主干，既有利于统一运作和资源共享，又有利于集中管理和控制。

2. 矩阵结构及其管理

以直线职能制的主体平台为核心，以相关产品的事业部为辅的组织结构，使新产品开发、新市场开拓、重大项目的实施基本上是在直线职能制的主体平台上通过跨部门的项目小组方式运作，在组织上形成了矩阵结构。矩阵式的组织结构顺应了华为公司经营性质对组织运作方式的需要。

矩阵结构有其固有的弱点，矩阵结构存在两条权力线，形成了双重指挥，并且项目经理的责权不对等（承担项目责任但不拥有相应资源）。对此，华为解决的办法是通过 ISO9000 进行业务流程重整，建立若干横向的业务流程，在直线行政系统与横向流程交叉运作中，建立责任人推动制，由承担这两种责权的具体部门的主管来推动。直线行政系统行使决策权，横向流程系统行使操作权，其交汇点就是责任人。责任人通过主动地、负责地运用组织授予他的职权和分配给他的资源，把直线职责和流程职责转化为工作，落实在他的所主管的部门内部的各个岗位上。然后，将工作成果按照流程传递给下道工序。这样，公司以流程来建立权力体系，以直线系统来建立责任体系。

3. 求助网络

矩阵管理是一个求助系统。华为认为，求助才是利用公司资源、开展群体奋斗的好形式。不会使用求助系统的人实质上还是在个人奋斗。积极主动、有效地求助是调动资源、利用资源、实现目标的动力；积极、有效、无私的支援是低成本实现目标的最优管理。华为横向的管理是业务流程，其关键不在于区别职权大小，而在于如何合理地控制流程的运转。在流程前沿的往往是基层干部，他们对机会最敏感。由于流程流过他那一段，他就有授权，因而就可以解决问题。但由于任何人的能力有限，不可能事事都懂，因此需要求助，向资源求助，向上求助，获得处理问题的授权。

（二）决策制度

华为的决策制度是：④ 决策的原则是从贤不从众；⑤ 资源委员会及各级分会，充分地讨论、论证；⑥ 最高决策权是总裁办公室。公司除了规定总裁是最高决策者，拥有最终决策权，以及规定重大决策须经高层管理委员会充分讨论外，还对决策原则作了特别的规定，即遵循民主决策、权威管理和从贤不从众原则。

权威管理就是在执行过程中实行个人负责制。各部门的首长在其职权范围内自主决策，对决策后果承担个人责任。另一方面，各部门首长隶属于各个专业协调委员会，这些委员会议事而不管事，负有监督权，形成决议后，由各部门首长执行，以防止一长制的片面性。

从贤不从众在华为是怎样运作的呢？华为认为：⑦ “贤”的含义是提出科学观点，出色创意和突破性技术方案来自于基层的对机会最敏感的人，而不是固有的“贤人”，“从贤”不是“从权”。公司同时指出，“贤”不单纯指技术和业务，品德是最好的贤。⑧ 在公司文化中确立这样的假设：真理往往掌握在少数人手中。坚持在真理面前人人平等。

（三）基于资源雇佣制的人力资源管理体制

1. 华为公司人力资源管理体系

人力资源是华为公司价值创造的主要因素，是公司未来持续成长和发展的源泉。华为最大的财富是对人的能力的管理。学会了对人才的管理，才能用好人才，又不迁就人才。公司人力资源管理体系可归结为以下几点：① 建立在自由雇佣制基础上的人力资源管理体制，不搞终身雇佣制，但这不等于不能终身在公司工作。华为主张自由雇佣制，但又不脱离中国实际。② 华为人力资本增值目标表现为对人才的吸引、维持、激励和持续不断的人力资源开发与培训活动。③ 华为内部人才活力与华为内部劳动力市场的建立。④ 竞争和选择机制（内部竞聘、集体辞职）。⑤ 内外人才市场的置换；⑥ 人才的配置与沉淀层的激活（工作轮换）。⑦ 通过职能工资制，促进人才能力的开发与发挥。⑧ 持续的人力资源开发与培训体系。

2. 自由雇佣制

华为公司推行自由雇佣制，但目的还是最终实现终身雇佣制，允许优秀员工长期留在企业。推行雇佣制是为了对员工形成约束机制和激励机制，你想在华为长期呆下去，就必须长期好好干。员工只要做到接受调整、不懒惰、不腐化，就可以长期留在企业。只有在自由雇佣制下，公司组织的内部调整才能得以实现，并充满生机和活力，才能激活沉淀层和消除腐败层。自由流动的结果是带来内部调整的机会。公司的目标是在自由雇佣制下实现人才的优选、留优、用优。

3. 人事考核制度

考核是强化企业文化的载体，是传递企业方针、目标和任务的载体，是管理过程。企业管理千头万绪，核心是人的管理。

把考核作为一个管理过程，循环不断的“PDCA”过程使得业务工作与考核工作紧密结合起来。考核的依据是：才能、责任、贡献、

工作态度与风险承诺；考核的形式：机会、职权、工资、奖金、股权、红利、福利等；考核的原则：按劳（包括知识、劳动）分配与按资（包括企业家的管理与风险）分配相结合的原则，按劳分配要充分拉开差距；考核关系：行政直线考核为主，相关业务协作部门考核为辅。

（四）严密有序的管理控制系统

华为的管理控制方针是：通过建立健全的管理控制系统和必要的制度，确保公司战略、政策和文化的统一性。在此基础上对各级主管充分授权，造成一种既有目标牵引和利益驱动，又有程序可依和制度保证的活跃、高效和稳定的局面。稳定是发展的基础，华为永远都实行中央集权，在中央集权的基础上实行层层有序分权分责。

综合起来，华为的管理控制系统有以下特点：

1. 确保公司战略、政策和文化的统一性

一个缺乏内在统一性的公司，其规模扩张得越大，事业领域拓展得越宽，失败的可能性就越大。有鉴于此，公司通过战略、政策和文化的一致性来确保公司内在的统一性，夯实公司的基础。其主要措施是：① 在战略上坚持资源共享的原则，不是什么赚钱干什么；② 在政策上制定《基本法》，指导公司各部门、各规章制度的建设；③ 在文化上坚持灌输核心价值观，不认同公司的价值观和文化的员工不提拔；④ 在发展速度的控制上追求使公司更优秀，而不是仅仅使公司的规模更大；⑤ 越是公司处于高速成长期，越是重视组织建设和文化建设。

2. 通过业务流程重整，理顺组织系统和管理系统，从组织上保证控制的有效性

华为管理的重点不是放在部门职责的详细分解上，而是致力于业务流程重整和提高流程通过的效率上。华为推行 ISO9000，其业

务流程的最大特征是，在流程中没有人具有完整的权力。权力必须交叉才能实现权力的有效制衡。

华为通过推行 ISO9001，对业务流程重新整合，将原有的 40 个业务流程简化为 18 个，并从中提炼出 4 个基本业务流程，从而使公司经营系统各项工作的配合和制约关系更加清晰，也更便于管理和控制。经过重整后的 4 个基本业务流程是：④ 交换设备的研究、开发与设计；⑤ 综合性市场营销、市场推广和销售计划的实施；⑥ 综合性物料及生产计划控制；⑦ 顾客系统的安置与维护。同时，在业务流程重整中始终贯彻简化原则，对组织机构进行重新定位、简化和合并，并着手建立面向核心业务流程的绩效考核与控制体系。

3. 使计划、统计和审计形成闭合循环

华为计划、统计和审计闭合循环系统的目标是消除公司内部运行的不确定性。高新技术企业的外部环境是很不确定的，包含技术变化、需求变化、竞争对手的动向、政府政策的变化等各种随机因素。但高新技术企业的内部运作不能是随机的，而应当是在严密计划、指导和控制之下的。

华为人认为应深入理解计划、统计、审计三角型管理的深刻内涵。计划、统计和审计三者必须形成三角型闭合循环，才能形成有力的监督管理系统。三角型循环管理的组织、流程体系是公司大发展的基础，在管理上坚定不移地推行内部审计，任何部门及上级主管都必须支持。

在管理流程的闭合循环中，计划规定目标、工作分解和进度表；统计反馈计划执行过程的信息，以便计划部门考核和控制计划的实现；审计则是确保计划真正得到落实和确保统计信息的真实性。华为要求其计划（含预算）、统计和审计不仅要在公司一级形成闭合循环，而且要在二级部门形成闭合循环。

（五）培育生生不息的企业文化

华为认为，物质资源终会枯竭，只有文化才能生生不息，能够使员工凝聚在一起，帮助他们认同公司的目标，并把自己的人生追求与公司的目标相结合。帮助员工了解公司的政策，调节人与人之间、个人与团体之间、个人与公司之间的相互利益关系，这种调节是通过自我约束、自我控制的方式来实现的，而人们的这种自我约束、自我控制的能力的获得，则是个人对企业文化的认同。

华为的领导非常明白，制度只能使人们的行为在一定原则下规范化，这虽然是必要的，但是制度发挥威力的程度取决于人们对制度的感知程度，而这种感知程度又依赖于人们的价值取向，因而要通过华为企业文化的建设，使员工自觉地、心甘情愿地、全身心地调动自己的潜力，投身到工作中去。

华为企业文化就是藉以调节统一华为人的思想、理念、态度、行为的价值链，得到华为员工认同的价值体系就是华为企业文化内涵的核心。

1.追求

华为公司的追求是在电子信息领域实现顾客的梦想，并依靠点点滴滴、持之以恒的艰苦追求，使之成为世界级领先企业，与世界接轨。

2.精神

爱祖国、爱人民、爱事业和爱生活是公司凝聚力的源泉。企业家精神、创新精神、敬业精神和团结合作精神是华为企业文化的精髓。公司决不会让雷锋们、焦裕禄们吃亏，奉献者应当得到合理的回报。强大的国家是强大企业的沃土，企业必须依靠国家，没有强大的国家作后盾，企业发展就难以为继。

在华为的经营活动中处处表现出爱祖国、爱人民、爱事业、爱生活的价值观念：“一个国家如果没有自己的信息通讯设备，无密

可保，受控于人，就等于没有军队。”“只有自己才能救自己，从来没有什么救世主，也不靠神仙皇帝，中国要发展，必须靠自强。”“让我们的人才在自己的土地上施展才华，报效祖国。创造同等的条件留住优秀人才。不能让鸡在美国生蛋，蛋卖到中国来，税收及资金又返回美国去。因此，要有适应鸡在当地生蛋的政策。”“先辈世代繁荣的梦想，民族振兴的希望，时代的革命精神，我之义不容辞的责任”等价值观念，铸造了华为人。

3.奉献与回报

公司主张在顾客、员工和合作者之间结成利益共同体，并力图使顾客满意、员工满意和合作者满意。

每个人都有个人需要、个人利益，每个人都希望从公司中得到经济上的、安全上的、社会上的以及心理上的平衡。但是公司能给每个人多大的回报取决于公司取得多大的成功，而成功全赖于员工的奉献。对于大多数人来讲，华为公司认为不好以“无私奉献”来要求，因为人除了有社会属性之外还有自然属性，而且人的觉悟、人们对公司的责任感往往是从物质利益的不断得到满足而逐步提高的。但公司面临的竞争形势非常严峻，也不能不要求员工在必要时在个人利益方面做出牺牲，忘掉小我，溶入大我。公司与社会、公司与顾客、公司与国家、公司与合作者的关系亦然。

点点滴滴，平凡而高尚的事迹汇集成河，河水洗涤着华为人的心灵，华为人“顿悟”出一条人生哲理：你给集体添上一块砖，集体给你提供通向成功的阶梯；你给集体添上一棵小小的“创新”幼芽，集体给幼芽浇水施肥，使之生根、开花、结果。这就是奉献与回报的因果关系。

【教学功能】

华为是 90 年代中国最引人注目的企业之一。这家公司率先从

根本上抛弃了传统的公司概念，为使组织行为适应现代人的能力、观念做出了自觉的、全面的尝试，并获得巨大的初步成功。本案例从公司发展背景、人员构成、企业宗旨、市场战略、组织结构与政策、用人制度、价值评价体系、企业文化等方面做出了详细的介绍和总结，是一个综合性的案例。

案例分析关键词：企业宗旨、战略、组织结构、管理控制系统、价值评价体系、企业文化等

【问题】

1.华为实行的是以人为中心的管理，是现代管理发展的普遍趋势，你怎样看待这一趋势？

2.华为采取的是矩阵式的组织结构，这意味着可能出现双重领导等情形，随着华为的发展，它的组织结构是否需要调整？若要调整，应如何调整？

3.你是如何看待华为的价值评价体系及分配体系的？

4.华为的管理方式有无局限？它的主要问题和隐患是什么？如何解决？

5.中国的企业（特别是国有企业）是否可采用华为的管理方式，为什么？我们应该怎样借鉴华为的经验？

（撰写人：王柏轩）

案例 38 格兰仕集团如何铸就辉煌

一、格兰仕集团简介^{37[17]}

广东格兰仕集团有限公司是一家全球化家电专业生产企业，中

^{37[17]}引自 <http://finance.sina.com.cn> 2004 年 10 月 11 日 18:38 新浪财经

国家电业最优秀的企业集团之一。定位于“全球名牌家电制造中心”。到 2003 年，20000 余名格兰仕人已打造出“全球微波炉制造中心”、“全球空调制造中心”、“全球小家电制造中心”、“全球物资管理中心”四大基地。微波炉制造、光波炉制造世界第一。企业年销售额突破 100 亿元、出口创汇 5 亿美元。2003 年 10 月，格兰仕再携 20 亿元圈地 3000 亩，全力打造全球最大的空调生产基地。至此，格兰仕“全球制造”基地占地面积超过 300 万平方米。

格兰仕公司前身是一家乡镇羽绒制品厂，1992 年，带着让中国的微波炉工业在市场上占有一席之地、让中国品牌在微波炉行业扬眉吐气、让微波炉成为中国家庭的普及品的雄心壮志，格兰仕大举闯入家电业。十多年来，格兰仕实现了经济效率的连年持续增长。1993 年，格兰仕试产微波炉 1 万台。1995 年，以 25.1% 的市场占有率登上中国市场第一席位。1996 年第一次利用规模化、专业化优势刮起“普及风暴”，让 65 万台微波炉进入中国寻常百姓家。1999 年，产销突破 600 万台，并启动 1200 万台年产规模的微波炉生产基地，跃升为全球最大专业化微波炉制造商。2001 年，产销量飙升到 1200 万台，并让国人开始全面领略“高档高质不高价”的新消费主义。至 2003 年，格兰仕已经连续 9 年蝉联了中国微波炉市场销量及占有率第一的双项桂冠，市场份额节节攀升，占有全国七成左右的市场份额。

通过自身努力，格兰仕创造了中国家电行业的一块名牌。经国家权威机构评估，2000 年初格兰仕的无形资产已高达 101 亿元。格兰仕在行业中的绝对领先地位使其基本垄断了整个微波炉市场，企业惊人的发展轨迹被经济专家称为“格兰仕现象”、“格兰仕模式”。

从全国最大做到全球最大，格兰仕微波炉规模扩张背后更惊人的的是其全球市场的迅猛发展，特别是 1998 年全面启动全球市场战

略以来，内销、出口发展势如破竹。至 2003 年，格兰仕微波炉年产销 1600 万台，内外销比例约为 3：7，全球市场占有率 44.4%，其中欧洲市场占有率近 50%，在南美、非洲更占 70%以上的市场份额。至此，格兰仕微波炉已经连续 6 年夺得出口销量和创汇双冠，畅行欧、美、亚、非、大洋等五大洲的近 200 个国家和地区，“全球制造”享誉世界。2004 年，格兰仕微波炉的全球产销目标是 2000 万台。

2001 年以来，格兰仕在带着微波炉产业稳步升级的同时，开始在空调和小家电领域带给世人惊喜。以首创不锈钢豪华空调为先锋，格兰仕在第一个空调冷冻年度即跻身强势竞争品牌行列；2002 年更在全行业遭受重大滑波的大环境下，全年销售 100 万台，内外销比例为 3：2；内销、出口量分别较上年增长 50%、1600%以上，出口创汇名列中国空调业前茅。2003 年潜心做大做强“世界柜机工厂”， 晋升“中国空调出口四强”之一，全年销售逾 150 万套，其中出口突破 80 万套。2004 年空调销售规模为 250 万台，其中出口 150 万台。格兰仕计划用五年左右的时间将空调年产销规模支撑到 1200 万台，创建微波炉、光波炉之后的又一个“世界第一”。

与全球市场迅猛发展形成正比的是，格兰仕出口创汇连年攀升：1999 年，出口创汇突破 1.1 亿美金，成为中国家电出口二强之一；2000 年达到 1.5 亿美元；2001 年突破 2 亿美元；2002 年近 3 亿美元；2003 年攀升到 5 亿美元。高品质的产品是格兰仕“全球制造”扩张的最强底气。除了国家免检、中国 3C 认证，格兰仕电器通过德国 GS、欧盟 CE、美国 UL、丹麦 DEMKL、挪威 NEMKO、德国莱茵 TUV、欧盟 CE、德国电磁兼容、阿根廷 S、国际电工(CB)等多国质量认证；格兰仕还是中国家电业唯一赢得美国国际品质认证委员会和美国亚洲经济贸易合作委员会颁发的“高品质产品推荐”、“国际贸易推荐产品”荣誉的企业。格兰仕电器在全球家电市

场上取得的辉煌业绩为企业赢得了百余项殊荣和相关上级部门的认可及表彰，比如荣获“国家轻工局争创国际名牌优势企业”、“中国驰名商标”、“中国名牌”、“国家免检产品”、“重合同守信用单位”、“家电出口明星企业”、“全国质量效益型企业”、“中国最大 500 家大企业集团”、“中国企业信息化 500 强”等称号。

由一个乡镇小厂摇身为与全球 200 多家跨国公司建立全方位合作联盟的“全球家电制造中心”，其成功的关键在于格兰仕多年来集中有限资源、充分挖掘出了自身的比较竞争优势。随着世界制造业大举向中国转移以及全球经济一体化的深入，格兰仕正在走向世界最高制造水平：从成本优势走向与技术优势并举；从中国市场走向与世界市场并举。2002 年底，格兰仕提出“从优秀到卓越”的新的奋斗目标，全面启动“世界光波炉工厂”、“世界柜机(空调)制造中心”，微波炉、空调两大核心产业均侧重于向高新技术产品制造领域深入拓展。在追求新的奋斗目标进程中，格兰仕将一如既往地坚持“伟大，在于创造”的企业理念和“努力，让顾客感动”的经营宗旨，加速向国际一流企业、世界名牌进军。

二、格兰仕微波炉：技术创新筑就十载传奇^{38[18]}

产销量连续 10 年领跑中国市场、连续 7 年蝉联全球市场桂冠，占据全球市场的半壁江山，成为世界微波炉行业的代名词。

在中国家电业，格兰仕微波炉的发展是不断刷新的传奇、是讲述不完的佳话。人们惊叹于它一日千里的成长速度、坚持不懈的斗士精神及其一如既往的“微利”情结。格兰仕微波炉凭什么能做到“世界第一”，而且在成为“世界第一”后仍然保持产销规模、经营效益的连年持续增长？在诸多辉煌表象的背后，默默坚持技术革新、

^{38[18]}引自 <http://finance.tom.com> 2005 年 03 月 29 日 13 时 29 分 来源:TOM 财经

牢牢掌控行业技术标准才是格兰仕十年领跑的不竭动力。

1.大手笔搞研发夯实“龙头”地位

1992 年，格兰仕决定由轻纺转向家电业，就提出了“创国际一流品牌”的目标。在投产之初，格兰仕一次性投入巨额资金，引进国际最先进水平的微波炉生产技术、设备，并有针对性地选择从发达国家引进国际优质的元器件和领先技术，严格按照 ISO9001 国际质量认证体系进行生产。

在格兰仕进入微波炉行业初期，各项核心技术牢牢掌控在外国人手手中，微波炉数千元一台，是不折不扣的奢侈品。为“把命运掌握在自己的手中”，格兰仕 1997 年默默开始了磁控管研发，并在美国组建研发中心，大举吸纳海外权威技术专家，专门从事家电产品尖端技术以及新材料、智能化的应用研究，从此格兰仕在技术上开始由引进消化阶段走向自主开发阶段。

有关专家指出，格兰仕的持续壮大与企业自主创新能力的不断提升是成正比的。2000 年以来，格兰仕的技术投入一直保持占全年销售额三个百分点的投入，仅 2000 年至 2004 年四年间，格兰仕的技术研发投入超过 10 亿元，期间开发出数码光波微波炉、不锈钢空调、光波空调等拥有自主知识产权且适销对路的专利产品。

除了在核心技术开发方面不遗余力，格兰仕微波炉的核心自我配套能力也呈跳跃式发展，目前已处于世界领先水平。据透露，格兰仕不仅具备年产销 2500 万个变压器的能力，其自主开发的磁控管生产线也开始规模化扩张。掌控磁控管、变压器等核心元器件的开发和生产能力，保证了格兰仕微波炉的全球供货能力，更令其龙头地位“坚如磐石”。

2.用光波技术改写微波炉发展史

2001 年，喜讯从格兰仕美国研究中心传出：世界上第一台成功应用数码光波技术的光波微波炉问世了。当时的人们可能不会想

到,这个新产品的诞生,将给整个微波炉产业带来一个全新的时代。在此之前,世界上几乎所有微波炉都不过是上个世纪 40 年代美国公司发明的微波炉的翻版,改动是有限的。

与传统的微波炉相比,光波炉采用光波与微波双重杀菌的技术,能在短时间里彻底消灭各种病菌,杀菌能力大大提高。同时它在烹饪中不破坏食物的分子结构,使食物保持原滋原味,更营养更健康,这些独特优势迅速获得了消费者的青睐。据了解,批量上市之前,格兰仕光波炉就已赢得了欧洲采购商的 200 万美元大单。2002 年,格兰仕把在欧洲试销成功的光波炉带到国内市场,这一年就创下了 120 万台的销售纪录,“光波旋风”开始席卷全球微波炉市场。特别是 2003 年,光波炉作为抗击“非典”的产品被输送到全国许多大型医疗机构、卫生部门,光波炉作为“健康卫士”、“消毒状元”更是声名雀起。随着格兰仕光波炉的火爆热销,光波炉成为市场主流,许多品牌的微波炉一夜之间都披上了“光波”的外衣,“鱼目混珠”误导消费。

据有关专家介绍,光波消毒是目前世界上最先进的杀菌、消毒手段之一,能在极短的时间内杀死病菌。由于光波发生器制造成本贵,原来由美国公司开发的单纯光波炉的价格就十分高昂。格兰仕依托其“世界第一”的超大规模,不仅开发出功能更全的光波微波组合型产品,而且单机开发成本更低,2002 年,在美国一台单纯光波炉折合人民币要上万元,而格兰仕数码光波微波炉只要三四千元;坚持“国内便宜国外贵”的定价原则,格兰仕光波炉在国内的上市价不过一千多元。随着格兰仕微波炉产销规模从 1200 万台跃升到 2000 万台,短短几年里,格兰仕光波炉的品种多达百种,尖端的数码“一键通”系列光波炉的中国零售价格只要 1100-1200 元,五六百元就可能买到一台功能强大的中档光波炉,今天,光波炉已经成为许多百姓家庭的生活必需品。

3.技术领航续写不败传奇

近年来，格兰仕微波炉已经走过了技术的引进、吸收阶段，现已具备全面掌控核心技术和核心部件的制造能力。技术上的进步，使格兰仕微波炉的竞争力不断加强。十多年来，格兰仕共开发出了2000多款微波炉产品，并以市场开拓和研发实力将整个微波炉行业带入多品种、高性能、个性化、人性化、功能多样化的轨道。由于格兰仕在坚守“薄利多销”市场战略的同时不断推出高新技术产品，高档市场需求提前被激发了出来。

格兰仕执行总裁梁昭贤指出，中国家电业需要在技术创新上抢夺制高点，要掌控全球家电制造，须先控制核心技术和核心部件的研发，自我配套能力和技术领先是中国家电业持续竞争力的关键。目前，格兰仕已掌握了1000多项专利专有技术，尖端的光波技术已成功应用于微波炉和空调产业。据调查，近年来，日本、韩国的著名跨国公司也开始模仿光波技术，格兰仕在技术上从引进、模仿到消化、集成，如今已经开始走向技术领先，并主动向日、韩企业展开技术输出。

4.从“全球制造”走向“世界创造”^{39[19]}

2005年3月28日，由世界微波炉行业龙头格兰仕组织的2005微波炉中国市场年会在广东佛山市顺德区（格兰仕集团所在地）政府会议厅隆重召开，中国家电协会领导、数十位专家学者及千余名中国商界精英出席大会，围绕“使命·责任·利益”主题，探讨中国微波炉行业持续、健康发展之路。

年会上，格兰仕一举推出的50多款微波炉新品，成为一大亮点。这些新品分为15个系列，其中数码光波一键通系列和蒸汽光波炉系列极为抢眼。许多商家认为，格兰仕推出的2005年光波炉新品完全颠覆了消费者对微波炉产品的传统印象，带抽油烟机光波

^{39[19]}引自 <http://finance.sina.com.cn> 2006年04月02日23:02 中华工商时报

炉、带电磁炉的光波炉等组合机更实用、更时尚，将引领今后微波炉消费的新潮流。梁昭贤指出，格兰仕今后在微波炉和空调、小家电产业上都要加强自主研发和自主知识产权，在推进“世界名牌格兰仕造”的同时，加快由“全球制造”向“世界创造”转变。

三、向格兰仕学什么^{40[20]}

由清华大学职业经理训练中心、清华总裁同学会、君风传媒与和君互联等单位主办的“格兰仕精神与中国创造”暨《格兰仕商道》、《格兰仕精神》首发式，2006年4月在清华大学发布。

中国企业界有这样一个说法：万科的观点，格兰仕的精神。

哈佛商学院出版的《中国创造：西方管理者能从中国领军企业家身上学到什么？》，该书的作者唐纳·苏尔（Donald Sull）是伦敦商学院管理实践教授，该书成为欧美经济界人士研究中国制造的第一书。书中，他高度称赞了格兰仕，并指出格兰仕为什么会把美国通用、飞利浦以及韩国三星、LG等纷纷逐出微波炉市场的根本原因。

目前，格兰仕与沃尔玛、家乐福、乐购、美国通用、三星等全球知名企业建立了分工协作的战略关系，100多个世界名牌的产品都是由格兰仕制造或协作制造的，世界500强企业差不多都到格兰仕学习。

现在，业界普遍认同：格兰仕之所以成功，不在于格兰仕的战略，也不在于格兰仕的管理，而在于格兰仕人的精神。格兰仕人到外边去，“不用试工”，就是业界对格兰仕人最直接的肯定。格兰仕执行总裁梁昭贤说：格兰仕资金、人才、技术等等都不如跨国公司，只有一个最大的优势，就是格兰仕人——即拥有格兰仕精神的

^{40[20]}引自 <http://finance.sina.com.cn> 2006年04月02日23:02 中华工商时报

人。

由君风传媒策划、广东经济出版社、东方出版社分别出版的《格兰仕商道》和《格兰仕精神》两本书，较好地回答了这一问题。格兰仕是一个很简单企业，把国外技术引进来，把微波炉造出来，然后卖出去。从战略上、从技术含量上、从管理上都没有什么可以大写特写的，但格兰仕却又是一个很不简单企业，经过 14 年的发展从荒滩上创造出世界上最大的微波炉企业，夺得了中国制造的第一个世界冠军。

它的意义，不仅是中国人可以造出世界上最好、最便宜和市场占有率最大的微波炉，而且中国人可以在整个制造行业上有所作为，中国人完全可以凭借自己的勤劳智慧赶超日韩，取而代之成为世界制造中心。

中国正在建设“新型的创新国家”，没有自主创新的能力，没有自主知识产权就不可能真正成为制造中心，只能是加工中心。片面追求市场、渠道、价格等要素，最终发现在核心技术这张牌上得的“软骨病”必须花费更大的代价来偿还。

来自清华大学总裁同学会的企业家代表认为，在通读了《格兰仕商道》和《格兰仕精神》两本书后，最深的感悟是：就制造行业来说，德国制造的东西是世界上最好的（如奔驰、宝马等），但是德国的管理科学似乎并不发达。为什么？因为德国人思想根子里就有把事情做得最好的愿望及认真严谨的习惯，在他们看来应该天经地义和习以为常的事情，我们可能要写上一百条管理制度来规范约束。因此，与其向西方学先进管理经验，倒不如踏踏实实像德国人那样将每一件事情做好。

【教学功能】

本案例有助于同学们了解我国微波炉的龙头企业——格兰仕是

如何利用技术开发、规模经营，以货真价实、薄利多销和质量过硬赢得国内外消费者青睐的。本案例主要涉及企业的生产管理、经营管理两大方面，具体包括新产品的开发、规模生产和专业化、质量管理、销售管理、市场开拓等方面的内容。

案例分析关键词：技术创新、质量、营销管理、市场开拓、竞争

【问题】

1. 格兰仕的管理有何特色？该集团是如何取得和保持竞争优势的？
2. 格兰仕的“伟大，在于创造”的企业理念和“努力，让顾客感动”的经营宗旨在该案例中是如何体现的？
3. 格兰仕是如何开拓国际市场的？
4. 格兰仕的成功经验为我国当前国有企业改革提供了哪些启示？
5. 如何理解“与其向西方学先进管理经验，倒不如踏踏实实像德国人那样将每一件事情做好”？

（撰写人：覃家君）

案例 39 福特的成长^{41[21]}

1903—1912 年

亨利·福特在创办他的福特汽车公司前曾是爱迪生电灯公司的总工程师，1903 年，40 岁的福特和另外两个人——亚历山大·马尔科姆森、詹姆士·卡曾斯一起创立了福特汽车公司。

^{41[21]}本案例主要根据 Martin J. Gannon 的 MANAGEMENT 一书中的有关内容翻译、改编而成的

在公司创建伊始，亨利·福特雄心勃勃，他制定了一个在当时其他汽车制造商都认为不现实的、与众不同的计划，即生产大众化的、多用途汽车（T 型车）。当时公司内部的管理层普遍反对，因为在 20 世纪初，只有富人才买得起昂贵的汽车，各汽车公司都坚持认为只应该生产贵重的汽车。在那时，一辆汽车的价格是 1 万美元（相当于现在的 10 万美元）。虽然在 1903~1909 年间，福特汽车公司也是在贵重汽车生产上与其他各汽车公司展开竞争的，然而，亨利·福特在生产 T 型车问题上态度十分坚决，T 型车从 1909 年起在福特汽车公司投产。

在公司发展的早期，亨利·福特是幸运的，因为他有詹姆士·卡曾斯为他成功地处理一切商务，这样他就能集中精力指导他所喜欢的生产。福特汽车公司的汽车制造都是出自具有高超技能、技术娴熟的工人之手，其中绝大部分汽车都是为顾客订做的。工人们为他们制造的汽车而骄傲，亨利·福特则为自己拥有一流的工人而骄傲。福特和他的工人们一直保持着良好的人际关系，直到 1909 年，公司工人人数超过 1000 人时，这种关系才被打破。

当 1909 年 T 型车上市时，福特汽车公司获得了巨大成功，不久，福特汽车公司成了美国汽车产业中的主力军。然而，福特汽车公司的劳务开支很高，因为工人们技术娴熟，所支付的工资也很高。为了继续生产这种价廉的、大众化的 T 型车，亨利·福特决定采取措施大规模地减少劳务开支。

1913—1920 年

1913 年，亨利·福特开始重新设计公司组织以削减劳务成本，他开始使各项工作程序化并使用非熟练工人进行生产。同年，福特的两名助手建议公司采取流水装配线进行批量生产。

然而，流水线生产使福特汽车公司的工人们感到愤愤不平，这

种不满情绪直接导致了公司人事变动率骤然上升，仅 1913 年的劳工人事变动率就超过了 380%。因为在进行批量生产以后，大部分工人不再享受熟练雇员的待遇和地位。毫无疑问，大批量的生产不仅加速了劳工人事变动的趋势，而且随着工人运动的风起云涌，工人人们的这种不满最终导致整个美国在 1913 年经历了一次小小的萧条。而福特汽车公司的劳工问题最为突出，亨利·福特决心改善日益严重的劳资激化问题。

1914 年 1 月 14 日，亨利·福特将其工人的平均工资从 2.34 美元/天提高到 5.00 美元/天，几乎一夜之间，他成了全球闻名的工人的朋友和工人利益的保护者。这一举措带来了好的转机：在冰天雪地的一月里居然有 10 万多人拥向福特汽车公司的海兰帕克工厂外等候雇佣。因此，至少从短期来看，这一举措结束了福特汽车公司业已存在的劳工问题。毫无疑问，亨利·福特实行 5 美元/天的工资政策是出于商业的原因，结束居高不下的劳工人事变动是其首要任务。然而，福特据此却赢得了那些忠于职守、精力充沛的工人们，他后来承认，5 美元/天的举措是公司降低成本所采取的所有方案中最棒的一个。

尽管亨利·福特在引入 5 美元/天政策中的商业动机大于福利动机，但是，他也采取了一些有益于工人福利的举措以表明他对工人的真诚。1914 年，福特汽车公司建立了一个安全与健康部，并立即投入高效运转。1916 年又建立了亨利·福特商贸学校，使男孩们在接受学校教育的同时能够学习商贸知识。这所学校备受青睐，1920 年居然有 15000 名申请者竞争其 1500 个名额，而该校主要按需求来确定所接收的学员人数。

在这一时期，亨利·福特还作出了一项令人吃惊的政策，即雇佣部分无能力工人、刑满罪犯、癫痫病患者以及前精神病院病人，尽管没有一家大公司有类似的政策，但福特并不害怕冒雇佣这些人

的风险，并且这一政策一直延续下来。1934 年，大约 20% 的福特工人是残疾人，这一举动无论过去还是现在都是不同凡响的。

福特汽车公司的另一项改革措施是设立福特社会学部。在涉及雇员问题时，它既给资方又给雇员提供建议。这个部门帮助调查福特工人的表现以判断他们是否有资格获得 5 美元/天的工资，它也在家庭理财方面给工人们提供帮助和信息。它的作风是家长式的，它甚至秘密拜访工人家庭，以确保工人中的骚动无论如何不至于给公司带来损害。然而，就整体而言，工人们喜欢社会学部的活动，因为它是维护工人利益的一个重要保障。

在社会学部的支持下，福特汽车公司为外籍员工们设立了一所语言学校，以帮助那些不仅在美国劳工市场而且在美国社会都不具有人格的外籍员工融入美国社会。福特还提出了一项雇员利润分红系统，在这个系统中，如果公司利润上升，则雇员可获得额外收入。此外，福特为他的雇员们开设了食品杂货店，其卖出的食品价格比市价低 25%，与当时美国一些煤城的公司货店形成鲜明的对照。另外，亨利·福特还承办第波恩独立报，在 1919 年钢铁工人罢工中该报支持工会。

就劳工而言，他们也报答着亨利·福特的友好，1918 年亨利·福特决定竞选密西根州议员，尽管他失败了，但他的最热心的支持者之一就是美国劳工联盟。显然，工人们觉得他可能给他们带来利益。

许多分析家都持这样的观点：二十世纪早期唯一重大的劳工改革就是由亨利·福特所实施的上述改革。几乎没有其他厂家学亨利·福特的样，全国制造商组织甚至在他们的出版物上批评他。其他公司的高级经理们都认为亨利·福特是一个喜欢走自己的路的、受人轻视的、不守成规的人。在这种环境下，亨利·福特能采取那么多革命性的劳工政策是令人钦佩的。

1921—1929 年

大约在 1921 年，亨利·福特开始重视对工人行为的控制，目的是保持 T 型车的低价。为了节约开支，亨利·福特提出工人增产不增资，因为既然流水装配线是机控的，那么监工就可以轻而易举地提高生产速度，工人们也就能在更短的时间内完成整道工序而无须增加工资。监工们对工人们缺乏同情，他们迫使工人们紧张而努力地工作。这个时期工作纪律严明，不允许工人们在流水装配线上工作时聊天。

福特怎样才能确信公司严格的工作纪律得到了遵守呢？在最近的 30 年里，福特遇见了哈里·贝内特，尽管他蹲过一段时间监狱，并有下流社会的亲戚，可亨利·福特却很喜欢他，并像儿子一样对待他。福特叫贝内特主管福特勤务警察署，这是一个拥有 3000 名成员的集团，主要负责督促工人在不加工资的前提下增加产量，以及保证公司纪律措施的严格执行。一些工人，尤其是那些被卷入秘密工会活动的人，都被这个机构的警察侮辱过。

由于福特重视利润而无视工人的付出，结果使其在 1914 到 1920 年间所发起的大部分理想化工程都夭折了。当福特社会学部的主管迪安·马奎斯意识到他所领导的这个部门不再维护工人的利益时，于 1922 年辞职，随着他的辞职，亨利·福特关闭了这个部门。这时，工厂的工头们成了真正的独裁者，他们会无所顾忌地解雇员工，甚至连媒体也受到了压制。《福特消息》的编辑威廉·布劳内尔因偏袒劳工于 1920 年被迫辞职，他的职位被一资方发言人所取代。

然而，福特这样对待工人是和他的经济哲学相一致的。福特认为：资方付给工人的工资越多，工业产品的消费也就越多，因此，通过付给工人高工资，资方也将获益。然而，尽管当工人工作时付给他们高工资，但一旦他们被解雇，福特几乎对他们置之不理，因

为他相信，在资方经历萧条或瓦解后又重新发展时，工人们总能找到工作。这样，福特除了给他的工人高工资外，没有别的利益，而且，高的工资也只有当资方决定要他们工作时才能获得。

福特重新对工人利益和编制的重视，是对这个时期崛起的通用汽车公司所做出的反应。通用汽车公司最初的成功主要来自于年度模式的变革和向四面八方的顾客征询建议的政策，另一个重要因素是组织结构的联邦制分散化。一个公司内的所有经营部门都允许在一个给定的汇报期内做出自主的决策并采取相应的行动，结束时由高层管理处评估他们的表现，据此高层管理处可能决定关闭一些经营部门，革新其他部门，并对那些表现卓越的部门提高其预算。

联邦制分散化的最大优点是：它使得一个公司能对其存在的问题灵活地做出反应。然而亨利·福特并不赞成将他的公司组织也设计成这样，部分原因在于他一贯坚持他的计划：生产一种不昂贵的、多用途的耐用车。并且，既然通用汽车公司从福特那里抢走了客户，他知道他不得不生产一种新车。但是，因亨利·福特拒绝改变其战略计划而最终导致了一场灾难。

为了生产他的新车，亨利·福特计划兴建里弗鲁日工厂——一个能用最少的付出生产汽车的集中化工厂。此工厂能容纳 10 万工人在其中工作，并且制造汽车的所有必须的零配件，从铁矿石高炉到移动装配线，都建在那里。从短期来看，这个设计是有效的，因为它使公司能生产一种高效且并不昂贵的新车——A 型车。但从长远来看，这个设计被证明是一场灾难，它不适应于生产其他类型的新型车，整个工厂不得不关闭进行更新改造。

A 型车的生产始于 1927 年，由于新车型的转变，1927 年和 1928 年的利润微乎其微，而 1929 年则大幅度增加，并且这一年福特汽车公司的车卖得比通用汽车公司还多。这看起来好像亨利·福特将重新赢得他作为汽车产业界领头羊的地位，但命运却捉弄了他——

1929 年以后，这一头衔长久地被通用汽车公司占领了。既然里弗鲁日工厂不适应于生产新车型，几年后，事实上是 1932 年，福特引入了另一种新车，但那时为时已晚，通用汽车公司已统治了汽车产业。在整个 20 世纪 30 年代，福特汽车公司一直处于低谷。

1930—1945 年

从 1930 到 1945 年，亨利·福特依然不重视他早期的开明的工人政策，他对人的行为过程的组织态度是很消极的。

亨利·福特曾被美国劳工视为第一流的英雄，而现在却被视为保守分子。在 20 世纪 30 年代的美国大萧条中，各产业界的裁员是不可避免的。在底特律，怨恨的矛头直指亨利·福特。1932 年 3 月，福特饥饿者游行爆发，有几百人参加，但根据当时的实际情况，他们的要求从整体上来说合理的。饥饿游行需要工作、组织的权力、降低不加工资的增产、取消劳工监视、在雇佣程序中消除“技能”要求、装配线上每天两次 15 分钟的休息、不减少工资的 6 小时的工作日、150 美元/人的失业补助和工人及其家庭的免费医疗。公司的高级执行官本可以改善当时糟糕的条件以满足他们的要求，然而，第波恩警察局的警察却袭击了他们，而这些警察正是受福特公司指使的。虽然有 4 人死亡，20 多人受伤，以及来自公众的抗议，然而福特汽车公司的劳工情况并未因此而有所改善，相反在 20 世纪 30 年代变得越来越糟。

1933 年，当福特汽车公司的一家供应商因一场罢工而停止供应时，福特汽车公司又一次卷入了劳工问题。根据一个契约，这家供应商的工人在亨利·福特的海兰帕克工厂工作，他们曾每天工作 14 小时，每小时 10 美分，而现在他们要求一天工作 9 小时，妇女一天的工资 3.60 美元，男人工资 4.00 美元，然而他们并没有达到目的，罢工失败了。其中部分原因是亨利·福特支持他的这家供应

商。1933 年，美国国家工业复兴法案（NIRA）获得通过，其中第 7 部分（a）条对雇员通过其代表集体组织和谈判进行保障，不受雇主干涉、限制或压制。每个产业都被迫对他们的劳工纪律进行伪装。汽车产业通过加入一个考绩条款成功地进行了伪装，据此他们可以不受干涉地自由雇佣和解雇员工。但亨利·福特是如此反对劳工权益的改进以至他都不愿意在其纪律制度中加入这些名义的伪饰条款。尽管在 1935 年国家工业复兴法案被宣布违反宪法，但福特汽车公司的劳工问题就像瘟疫一样扫荡到 1945 年。在 1934 年里曾爆发了里弗鲁日工厂工人反雇主要求工人增产不增资的罢工，但罢工很快就平息了，因为福特工人要么接受当时的现存条件，要么就被解雇。既然在萧条年代人们都争着寻找工作，那么接受条件就成了正常的选择了。

亨利·福特作为前劳工的朋友和利益保护者，正逐步变为反对援助工人政策的象征。在 20 世纪 30 年代，阿伦·内文斯和弗兰克·希尔为工会反对亨利·福特及其公司援引了三条主要理由：第一，福特最初的开明的工资政策已经瓦解，到 1940 年，福特工人的工资报酬要少于其他大型汽车公司的工人；第二，哈里·贝内特和福特警务警察署恐吓工人；第三，各工会结盟起来反对亨利·福特，因为他对任何形式的劳工组织都教条式地反对。1935 年对美国劳工来说是非常重要的一年，因为在这一年里，华格纳法案确立了保护工人进行组织和选择自己的代表进行集体劳务谈判的权力。尽管这一法案被各公司合法地抗议，但在 1937 年，该法案得到了联邦高等法院的支持。在华格纳法案的保护下，美国汽车工人联盟（UAW）开展了一个系统化的运动，在整个汽车产业界组织了联合工会。到 1937 年，除了福特汽车公司外，整个汽车产业界都未使用暴力就接受了工会。

1937 年 5 月 26 日，美国汽车工人联盟开始着手使福特汽车公

司加入工会，在后来美国汽车工人联盟主席沃尔特·鲁瑟的领导下，工会组织者计划向下班回家的福特工人散发传单。在里弗鲁日工厂道路的一座桥上，天桥战役发生了，福特勤务警察人员正如饥似渴地等着工会组织者。鲁瑟一到，他就被新闻摄影者围住，在取得他的照片后，福特勤务警察命令鲁瑟和其他人一起离开大桥，尽管他们开始离开，福特勤务警察还是袭击了他们，鲁瑟和其他几名成员重伤住院，即使这个团体中的妇女也被殴打而住院医治。对福特汽车公司来说，形势非常紧迫，到 1937 年底，所有大汽车公司都屈服于联合化，亨利·福特是最后的抵抗者，他诡计多端，变幻莫测。1938 年，贝内特和福特与美国汽车工人联盟的第一主席霍默·马丁进行私下谈判，想藉此中和甚至毁掉美国汽车工人联盟。当美国汽车工人联盟的高级执行官员意识到这些私下会谈的时候，他们检举了霍默·马丁并选举 R.J.托马斯为主席。

福特的第二个策略是使用公司工会或一家没有和其他任何工会联合的工会，既然它没有同盟，如果它决定罢工，那经理人员就能有效地控制其工会。在 1937 年，福特组建了四个公司工会，正如所预期的，他们并不帮助工人。

用来抗击工人的第三个策略是，亨利·福特表面上改变自己的观点，承认公司一些工厂的工会，这一举措导致了工会及其领导活动的公开化，然而，当这些工厂又一次减产时，贝内特解雇了这些工会的主要领导。

不管福特怎样抗争，福特汽车公司的工会化进程是不可避免的。到 1941 年，美国汽车工人联盟又一次强烈地感觉到须在福特汽车公司组织工会，他们缺少的是正当的理由。1941 年 4 月 2 日，机会终于来了，当哈里·贝内特解雇里弗鲁日工厂的 8 个对公司不满的雇员时，工人们立即自发地开始罢工，在美国汽车工人联盟的领导下，工人们包围了里弗鲁日工厂，但他们不敢在工厂里进行静

坐罢工，因为福特勤务警察拥有优势来压制他们。但是工人们不给勤务人员食物和水直到签定一份协议，4月11日，亨利·福特同意承认工会。

1941年里，福特汽车公司的主要问题是向战时生产的转变，这一任务主要由查尔斯·索伦森指导，他在福特汽车公司当了40年的生产作业线首席高级官员，他被人们认为是汽车行业中最棒的生产者之一。尽管许多其他高级官员因为忍受不了亨利·福特的独裁而辞职，索伦森却始终和他风雨同舟。然而在大约经历2年每天18小时的工作以完成生产的转变后，亨利·福特解雇了他。

一旦福特汽车公司实现了从和平时期到战时生产的转变，那么对联合劳作的控制就变得极其重要。不幸的是，亨利·福特正走向衰老。到1943年，他已不能经营他的公司了。在1947年福特死后，哈里·贝内特宣称福特遗嘱的附件说他是唯一继承人，试图从福特家中夺取对公司的控制。在大约一年的时间里，没有人确知到底谁在经营这家公司。有一次，劳工关系的负责人约翰·巴加斯对贝内特说他不相信遗嘱附件的存在，贝内特对此是如此之愤怒以致巴加斯在离开房间时都害怕可能被福特的勤务警察领导在背后枪杀。

由于这家公司的经营对战争的服务是至关重要的，美国政府允许亨利·福特II离开部队的服役，担任福特汽车公司的实际领导，贝内特虽然宣称他是公司唯一继承人，但由于没有任何依据，所以他被迫离开公司。1948年，亨利·福特II成为公司总裁。

1946—现在

在第二次世界大战结束后，亨利·福特II所采取的第一个重要举措是重组了这家公司。事实上，这次重组是由一群年轻的高级官员所建议并执行的，其中包括特克斯·索顿、罗伯特·麦克纳马拉、R. J. 米勒和其他一些在美国工业史上闻名遐迩的人。在第二次世界

大战期间，这些人曾作为系统分析员一起工作，当解散后，他们立即结盟向亨利·福特Ⅱ走来，并被雇佣来重组这家公司。当这个群体重组公司并使之现代化时，亨利·福特Ⅱ作为公司总裁主要关注外部事务。对这次重组，特别具有讽刺意义的是：它和通用汽车公司于 1920 年所强调的联邦制分散化、向顾客征询建议、年度模式改变的政策是相同的。由于这次重组，公司再度取得巨大成功，仅位于通用汽车公司之后。

自从 1945 年后，福特汽车公司与它的工人以及美国汽车工人联盟的关系都得到了较大的改善，并实施了一些开拓性的措施，例如补偿性的失业救济金。如果一个工人下岗，他将收到由失业救济金和公司补偿基金共同提供的其一年工资的 95% 的救济。

然而，自 1946 年开始，福特汽车公司也遭遇了一些较大的问题。例如，在 20 世纪 50 年代，公司生产了名声不好且不流行的爱泽尔牌车，导致公司损失高达 35 亿美元。这次失败的原因是多方面的，最主要的原因是从车型设计到实际投产耗时太长，经历了几年的时间。在这几年间，朝鲜战争爆发，顾客的口味已经从大型车向小型车转变。不幸的是，福特的高级管理者并没有足够地估计到顾客口味的变化而继续生产爱泽尔牌车。然而今天，这种车却成了收藏者收藏的对象，其价值在一年年地上升。

在福特汽车公司经历公司历史上三个最好的发展年头后，1977 年公司赚取了 17 亿美元，列入美国第四大工业公司。然而今天福特汽车公司正面临挑战，前景叵测。要保持成功，福特汽车公司必须攻克三道难题：政府的管制和标准、日趋激烈的竞争和管理的连续性。

美国的汽车公司必须重新设计他们的汽车以满足新的安全和环境标准。例如，美国国家公路交通安全管理局已下令，到 1985 年，每辆汽车的汽油消耗量必须降到平均 27.5 英里/加仑。为了达

到标准，福特必须大规模减小他的汽车体积，必须进行新的设计和使用新的原料。而通用汽车公司比福特汽车公司财力雄厚，因此福特必须比通用汽车公司更加小心谨慎，以确保其开发投资在新车生产和销售时能获得较高的利润。

因为新的政府管制，福特必须收回设计有缺陷的所有汽车，并且，公司必须对因设计有缺陷而引起的顾客诉讼做出反应。

福特也正面临新的更加激烈的竞争，特别是日本公司已小型车市场上站稳了脚跟，而新的安全标准和小型车能源消耗的高效率表明，小型车市场代表着未来的趋势。为了在小型车市场上进行强有力的推进，福特必须减小它的汽车体积，同时也必须使新型汽车对早已习惯大型车的美国人具有吸引力。

亨利·福特Ⅱ担任公司董事会主席 34 年，于 1980 年退休。在他担任董事会主席期间，公司很少雇佣和留住高级管理人才。例如：从 1955 年开始，亨利·福特Ⅱ委任了 6 位不同的高级管理者担任公司总裁，其中包括后来出任美国国防部部长的罗伯特·麦克纳马拉和成为斯坦福大学贸易研究院院长的米勒。雇佣和留住高级管理者的问题可能会因为亨利·福特Ⅱ的退休而加剧。

【教学功能】

本案例是关于福特汽车公司成长历程的一个连续型案例，主要涉及管理的本质（尤其是社会属性）、战略计划、组织设计与重组、人员配备与人员激励、科学决策、领导艺术、有效控制等内容，是一个综合性很强的案例。其中的许多问题可在课堂上引导学生进行讨论。

案例分析关键词：管理的二重性、战略计划、成本控制、组织设计、人员配备与激励、公司重组

【问题】

1. 在公司发展的早期，为什么亨利·福特追求一个与其他汽车制造商不同的战略而生产 T 型车呢？
2. 在出现劳工问题时，你认为亨利·福特应该改变其战略计划吗？
3. 在福特汽车公司，计划与组织设计之间存在怎样的联系？
4. 亨利·福特设立集中化工厂，进行高度集中的管理有何理论依据？
5. 亨利·福特和亨利·福特 II 的管理风格在哪些方面相似？
6. 你认为正如亨利·福特所说的，一家公司是“一个人延伸的影子”吗？
7. 亨利·福特所实施的劳工政策与泰勒所主张的员工政策有何异同？试运用管理的二重性原理，对福特所推行的劳工政策进行评价。

（撰写人：余敬、高勇强）

案例 40 红桃 K 成功的奥秘

红桃 K 集团股份有限公司(以下简称红桃 K 集团)是一家以生物技术为主体，以医药化工、房地产、文化信息产业等为主要领域的民营股份制高新技术企业。该集团公司目前在国内有 200 多个销售连锁公司，在东南亚等国家及地区设有境外办事处或子公司，在武汉投资新建有占地 345 亩的大型药业基地，已初步形成了产业化、集团化、国际化的大型企业格局。按上交利税、销售额、产值产量、资产增长率等经济指标分析，红桃 K 集团在武汉市 15 家特大型企业集团中名列前茅。

红桃 K 集团在 80 年代创业之初，仅 6000 元资本，员工不足

百人，那何以能在强手如林的竞争中取胜，并迅速壮大发展起来，成为武汉市的利税大户、“拳头”企业？其成功的奥秘何在？

一、竞争取胜之本：高科技含量、高市场容量的产品(红桃 K 生血剂)

根据充分的市场调研和科学分析，贫血作为世界性四大营养性疾病之一，全世界有 20 亿左右的人贫血，我国妇女、儿童的贫血率高达 64.4%和 47.3%。红桃 K 集团以世界公认的治疗缺铁性贫血的有效物质—卟啉铁作为突破口，向高科技领域发起冲击，产品开发定向为卟啉铁强化补血剂的工业化生产，集全部资金、运用现代生物技术开发研制出提取卟啉铁的工艺技术路线，获得了生血剂的专利成果。1994 年，国家火炬计划项目，以“红桃 K”为品牌的生血剂产品投入市场，并于当年实现销售收入 1700 万元，创造了国家级火炬计划项目当年立项、当年生产、当年收益的奇迹。

二、让文化成为企业理念

1997 年岁末，红桃 K 集团向全国知识工程捐赠仪式在人民大会堂举行。当集团公司总裁谢圣明先生代表红桃 K 人捐款 1000 万元后，他说过这样一句话：富国先富民，富民先富脑。红桃 K 集团正是用这样的企业文化理念，走出了一条变文化为生产力的儒商之路，并以此义举回报自己赖以滋生和成长的大地。

“点点滴滴，人间真情，滴水之恩，涌泉相报；对事业的追求，对社会的回报，只有逗号，没有句号！”在红桃 K 集团里树立起一个人人熟知的文化理念：我们不仅仅是经营着一种产品，更重要的是经营一种事业——一种振兴民族工业，争做中国第一的宏伟事业！因此，红桃 K 集团把中华民族悠久的历史传统文化传统与建立现代企业制度相结合，把中国共产党革命战争思想与现代商战相结合，把对人的现实需要的满足与根本关心相结合，精心营造，形成了一种开拓进取、蓬勃向上的企业文化氛围。

三、独具特色的管理制度

“严密组织、无情管理、政令畅通、事事落实”是红桃 K 集团实行有效管理之写照。红桃 K 集团实行了一系列的管理制度，从红桃 K 集团员工守则中可略见一斑。

（一）三日制度：三日即日清日结、周清周报、日新月异

1. 日清日结

上班前 10 分钟清顺当日工作，用卡片记清备忘，下班前 10 分钟总结当日工作，未完成留下加班，当日事当日结。

2. 周清周报

每周六下午部门小结，召开奖惩部例会，下周一全员整队周训，宣颂誓言，奖惩部通报上周情报，提醒提高。

3. 日新月异

每月由奖惩处通过口头通报、简报、儒商报公布三项排行榜：

- ① 全国县级以上市场分类分级排行榜；
- ② 市场六大纪律排行榜；
- ③ 机关管理排行榜。

（二）唯一标准，“三反四清”原则

1. 唯一标准

对所有公司，对所有部门，对所有人评价判断，只有一个标准，即是好是差看业绩，业绩看数据。

2. “三反四清”

三反是：反对论资排辈风；反对当面不说，背后议论风；反对琢磨人，不好好琢磨事的歪风。四清是：清理市场、清理人员、清理资金、清理货物。

（三）“事不过三”黄牌制度

“事不过三”制度，即指：违犯一次，罚款 100 元；违犯二次，罚款 2000 元，并通报批评；违犯三次，以自动退职处理；有专项规定者，按专项规定办理。但年度内累计三次表扬，可抵销一次“事

不过三”处罚。

（四）“三强制”制度

公司强制执行经理助理制，强制层层执行重大事情讨论制，强制执行员工每月至少提出一次合理化建议制。同时公司明确要求下级服从上级，实行逐层管理，下级向上级汇报，若上级两天内无回复，下级可越级上报，直至总裁。

（五）实行双回路管理模式

公司为确保其政令畅通、事事落实，实行双回路管理模式，即布置、执行和督办检查落实两条回路。

四、重视人才培养

红桃 K 集团依靠企业文化理念聚集了众多的优秀人才，如何利用人才、善待人才，以人为本，公司确立了“既会作人，又会作事；既有才气，又有虎气和义气”的人才标准，及“不管白猫黑猫，抓住老鼠就是好猫；任人唯贤，唯才是举；人无完人，用其所长”的用人原则。

凭借知识起步的红桃 K 集团，深知建立一种良好的机制吸引人才固然重要，营造一种好的文化氛围培养人才更是不可缺少。因此，公司不惜拿出巨资创立了一所专门进行职工培训的机构——儒商学院，对员工进行知识和技能的不断培训。每年的培训费约为职工基本工资之和。

五、加强管理创新，追求效益规模

自红桃 K 生血剂上市几年后，红桃 K 集团主要经济指标列全国同行业之首，成为武汉市特大型企业中的利税大户。与此形成对照的是，曾经与红桃 K 在市场上竞争的国内其他保健品企业却在近几年里纷纷落马。因此，人们对保健品企业有“富不过五载”的定论。

红桃 K 集团突破这一“定论”靠的是有效管理的制度创新。

公司总裁谢圣明先生曾介绍，当红桃 K 集团处于月销售收入达 2 亿元的高峰期时，公司已着手实施从追求规模效益到追求效益规模的调整，完善法人治理结构，扩大员工持股人数和比例，实现了全体员工从“利益共同体”向“事业和命运共同体”的转变。1997 年，红桃 K 又成功控股了上市公司“东湖高新”，收购武汉第五制药厂，还兴建了红桃 K 职业足球俱乐部，使企业从单纯的产品经营转向产品、产权、资本经营并举。

【教学功能】

本案例可用于讲授管理创新、管理基础工作（制度建设）、人才培养、企业文化素质时参考。

案例分析关键词：企业文化、管理创新、管理制度、人才

【问题】

1. 红桃 K 集团的成功之道是什么？对你有何启发？
2. 红桃 K 集团的管理制度有无普遍意义，为什么？

（撰写人：王柏轩、余敬、严良）

第四部分 团队练习点评

每个团队由 3-4 人自由组合而成，并指定一个主要负责人或主发言人，根据所给具体情况按要求进行练习。

团队练习 1 饮料小食店

你和你的伙伴决定在学校里开一家饮料小食店，主要提供各种果汁、汽水、奶茶、小食等，营业时间为早 8:00 至晚 24:00。在饮料小食店的初始投入中，你们每人投资 2000 元，同时向银行贷款 5 万元。除了在餐饮店做过服务生和常喝饮料外，你和你的伙伴没有一点餐饮店管理方面的经验。现在，你们面临着如何管理这家饮料小食店以及分配各自的管理角色的任务。

请每个团队决定你们各自在饮料小食店中的管理角色。例如，你们分别负责哪些必要的部门和特定的活动？你们的管理层级如何设置？为了成功地经营该饮料小食店需要建立什么样竞争优势？你们将采用什么样的标准来衡量自己对饮料小食店的管理是否成功？

（撰写人：廖蓓蓓、姜一）

【教师点评——余敬】

无论是在什么类型组织中或者组织的哪一个层次上，管理者都在扮演着自己的角色，只不过其角色的强调重点会随组织的层次不同而变化。组织中管理者角色的分配取决于组织的目标与任务，通过组织设计，对饮料小食店成员进行合理的分工与权力的配置，建

立明确的协作关系，从而有效地实现组织的目标。

衡量饮料小食店管理好坏的标准是效率与效果，即要做好对的事。一般来说，什么事情该做，取决于目标定位；怎样才能把事情做好，取决于做事的方式。效率涉及做事的方式，通常指的是“正确地做事”，即不浪费资源。效果涉及事情的结果，通常是指“做正确的事”，即做有助于目标实现的事，使所从事的工作和活动有助于组织目标的实现。

【学生示范分析】

方案一

开好饮料小食店是本团队的现实任务，如何赢利是我们追求的最高目标，为了实现这一目标，对本团队作如下角色分配，并提出相应的管理方案。

1. 成员优势及角色优化配置

- | | | |
|------|---------------|------------|
| ①吕彦杰 | 长期担任学生干部，交际面广 | 店长（全面负责） |
| ②吴红丹 | 头脑灵活，做事干练 | 主管（内部协调） |
| ③贾 苒 | 敢想敢做，精于理财 | 协管 1（资金运营） |
| ④徐 麟 | 做事沉稳，勤于思考 | 协管 2（人事调 |

配）

必要时，雇用本校学生（尽量是老乡、或是师弟妹）1~2 名。

吕彦杰：负责在校内外开拓市场，打通人脉，规划小店发展方向；

吴红丹：负责协助店长管理好小店内部各项事务，作好宣传造势工作；

贾 苒：负责订立小店资金运作计划及采购店面必要物资，严把收支平衡关；

徐麟：负责安排团队成员守店时间，市场调查，向团队提供“参

考消息”。

2. 团队管理层级设置（如图 4.1 所示）

团队大会（小店最高决策单位）：所有成员参加，讨论并表决店长的规划，拥有人事任免权和重大事件仲裁权。

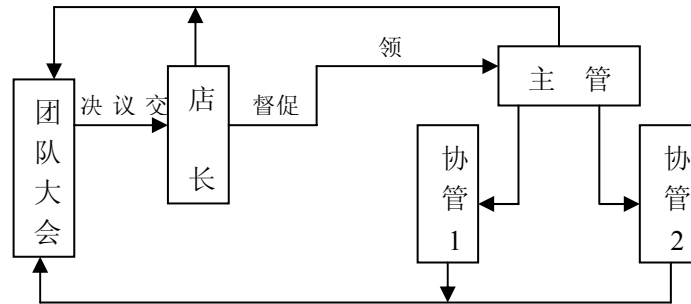


图 4.1

店长：对外，店长是小店的法人代表，是团队的象征；对内，是一个管理者，没有特权，受全体成员监督；将大会的决议转化成行之有效的计划交付主管执行。

主管：中间管理者，受店长领导，指导两个协管工作。

协管：具体事务的执行者，受主管领导，按照既定分工做好归口任务；协管 2 还必须及时向团队提供准确的市场信息，以便店长作出正确的规划。

3. 竞争优势

（1）人际关系优势

一方面团队成员来自学校人数较多的学院，拥有非常大的固定客户群，对一些信誉好的同院学生，可以采取挂帐按月结算或者优惠价制度（不对外公开）。另一方面店长作为学生干部，如果可以争取到各学院学生干部主办活动后奖励本店消费券的话，那将会给本店赢来一笔可观的收入。

（2）价格优势

鉴于我们只在学校里进行经营，而且面对的消费群体是学生，我们把质量和价格放在第一位。要充分了解学生客户的现实购买力，尤其是要揣摩情侣客户的心理。象这样的小店光临的一定会有很多学生情侣，如何从价格上捕获女生的心，自然会有男生买单。价格上应该比学校周围的其他此类小店价格略低，采取“薄利多销，争取回头”的营销策略，坚持打价格牌，这是小店必须坚持的策略之一。

（3）促销手段优势

引进 VIP 会员制和积分制，确保一批铁竿客户。团队成员都有一定的做过服务生和常喝饮料的经历，完全可以“创造”出一系列学生喜欢的饮料名字，增加噱头；另外可以尝试 DIY（do it yourself）式自调饮料，吸引女生客户，绝对有赚！晚上 9 点以后改为烛光式经营，大打浪漫牌。

（4）店面布置优势

店面做到清洁光亮，窗明几净。用大笔金钱装修店面绝对没有必要，学生客户很少关注门面的豪华，他们更关心价格、布置与卫生。只要饮料质量过关，店面整洁美观，就不愁没生意。小店应该选购一些可爱而且温馨的杯碟，使顾客一看餐具就产生舒心的感觉，认为这个店够品味，值得再次捧场。应该在旁边设立一堵“画墙”，以便客户在等待时候随心所欲胡乱“发泄”，要相信大学生的浪漫往往也是卖点哦。另外考虑有男学生喜欢看体育比赛，小店还

得安置一台带闭路天线的电视（不一定要新的，彩的有 10 个台就行了）。

（5）团队优势

管理的核心在于追求利润的最大化，所以在管理之中也有必要引入竞争机制，建立一套有效的竞争机制调动团队成员的积极性。本团队经营小店，绝对要同心同德，大家通力合作，一切以客户为中心，薪水可以采用底薪加提成的方式（按照事先协商好的），大家先行分配 85% 的盈利；每月评一个最佳贡献个人把盈利的 7% 奖励给他，剩下的留做基金，攒够一定数目，赞助学校贫困学生，我想有感情的商人不会是大家的反对者吧。

（6）服务优势

坚持“以人为本”的服务意识，依托学生角色，提倡换位思考，确立“服务出效益”的理念，增强小店的亲和力。

4. 衡量标准

（1）同学中的口碑

只要通过询问同学，就知道我们的不足，另外可从学校 BBS 里面侧面了解到有关小店的消息。及时改正缺点，发扬优点。如果绝大部分同学对我们的服务还满意，从服务态度上讲我们就是成功的。

（2）盈利情况

按照管理学定义：管理工作的好坏标准可以用有效性来衡量，包括效率和效果。一般来说，效率指的是投入和产出之比，是组织资源的利用成本达到最小化。效果指的是实现组织目标的程度。我们团队成员每人投入了 2000 元的本金，做宣传以及购买开店必备的物质需要花费一定数目的经费，8000 元估计差不多；另外我们的早期投资中有银行的 5000 元贷款，这就决定我们必须考虑还贷的时限，每天 15 小时以上的营业时间，每天至少有 100 人光临，

估计销售额可以突破日均 300 元，日均利润起码可以突破 60 元(考虑了夏天的旺季和冬天的淡季)，那么一个月就可以有 2000 元多，这是最低的估计；如果日均突破 200 人，或者加上其他小食提供，日均利润超过 100 元应该是可以的，这样小店两年内就有新起色并且偿还贷款当然这是最差的估计了。

(3) 团队内部团结度

因为有利润驱动，所以，团队内部的团结协作对小店经营至关重要，这不光关系到小店的前途，而且恰恰还是检验管理模式的最大法宝。利润如何分配，正是团队成员体会公平性的一个要求，所以一定要按照“奖励先进，集体受益”的原则分配，既不能叫多劳者吃亏，也不能挫伤团队成员的积极性，保证整个团队拥有高度的团结度。

(撰写人：吕彦杰、吴红丹、贾苒、徐麟)

方案二

1. 饮料市场环境分析

从市场行情来看，随着人民生活水平的提高，从 1998 年以来，软饮料行业稳定快速发展。软饮料行业利润总额大幅提高，2000 年之后的增长尤其显著，主要是源于果汁饮料与茶饮料产品的迅速跟进，为行业带来大的盈利方向，2002 年碳酸饮料利润占整个饮料行业利润的 40%。茶饮料占 19%，两者成为利润主体，占据了近 60%的市场份额，果汁饮料增长速度在 30%以上，新品迭出。统一鲜橙多、汇源冷灌装果汁的突起引起业界广泛关注，有着巨大的市场潜力。

从消费群体来看，女性占比例 54.1%，略高于男性；20—40 岁的消费者占据果汁饮料 61.3%的市场份额；高学历者反映出对果汁的极大兴趣；具有办公室工作持证的人士对果汁饮料较欢迎，其

中金融、保险类的从业人员最爱喝果汁，而商业、服务业和轻工业的从业者由于人数众多，对果汁饮料需求量大。

从消费频率看，三成左右的消费者每周饮用 1—3 次果汁饮料，并逐渐成为人们生活中的一部分。调查也显示，消费者饮用 PET 产品的比例增高。在影响果汁饮料购买的众多因素中，口味是第一因素，其次是价格；同时，品牌知名度，购买方便程度，保质期等也是消费者普遍考虑的因素，当然广告和包装也是影响因素。近年，瓶装饮用水可以说是软饮料行业中增幅最快的大类产品之一。

学校是年轻大学生的集聚地，是一个巨大的饮料消费市场，基于对上述各方面的分析，我们决定在学校里开一家饮料小食店，主要经营各种果汁、汽水、奶茶，小食。

2. 饮料小食店管理人员与任务安排

本次饮料小食店团队练习由艾超、费娥、许敬淑、郑晓航四人组成的团队完成（叙述中分别用 A、B、C、D 代替四人）。本店的主要任务有材料的采购、仓储管理、饮料的质量管理、安全管理、卫生管理、财务管理、销售管理、饮料店绩效自我评估与奖惩管理等方面。

A 主要负责材料的采购、仓储管理、饮料的质量管理；

B 主要负责销售兼收银；

C 主要负责财务计划以及卫生管理；

D 主要负责饮料店绩效自我评估与奖惩以及安全管理。

3. 管理层级的安排

由于本店规模较小，人员较少，又缺乏餐饮管理经验，我们决定采用扁平管理结构。考虑到刚开业的具体情况，各项事务由 C 负责组织主持，由大家一起商量决定，如商店选址、取名、定价、宣传，寻找客源，商店格局设计、各类商品采购资金分配计划等由四人分头收集信息，再一起商量决定，根据个人特长及性格特点来

安排各人员职务，由四人协同管理，各尽其职。营业步入正轨以后，由 C 负责协调各项事务，如根据各种饮料、小食销售情况及赢利情况合理调整采购计划，还贷计划及利益分配。团队各成员要加强协作、信息交流与沟通，争取达到效率与效果最优，并努力提高服务质量。

4. 竞争优势

本店将从以下方面增强竞争优势，首先我们自己及我们的服务对象都是学生，容易取得顾客的支持与信任，便于沟通，这是我们的优势；对于购买量较大的顾客我们采取送货上门，例如班级和学校的重要比赛和会议我们把水送到现场；我们定期地以问卷调查的方式了解消费者的需求口味情况；当然更重要的是要在经营理念上战胜对手。本饮料店的理念是“全员参与、量入为出、步步为赢、出奇制胜”。

5. 绩效自我评估

评估的项目分为有形的和无形的。有形的是可用数字为手段来评估其优劣，如资本增值，获利情况；无形的，即很难用数字评估其绩效，如服务态度等，但是忽略了它，会影响小食店的信誉与生意以及后续发展。

评估项目主要包括：消费人数、饮料成本、人事费用、重置费用、税务、及其他营业费用等。

（撰写人：艾超、费娥、许敬淑、郑晓航）

方案三

1. 部门负责人的安排

店 长：张涛

采购部：凌辉

财务部：杨福华

服务部：胡芬

2. 职责划分

店长：负责小食店的总体运营走向，确定本店经营的主要品种、经营策略，负责各个部门之间的相互协调与合作，包括人员间的合作协调，对突发事件的处理协调等。

采购部：根据市场需求，以及环境条件的变化对经营产品作出正确的判断，熟悉市场的价格走向与调节，能对市场产品进行定位确保供货来源物美价廉。

财务部：对每天的总营业收入作出统计与处理，负责各项费用（税收，水电费，房租，员工工资，采购费用，及各种临时支出）的统计与管理，力争做到资金链的明确，以及银行还贷和盈余后资金的存储业务。

服务部：直接面向顾客，细心、温和、体贴，拥有美丽的笑容，宜人、婉转的语言表达，是服务部的基本功，也是必备素质，同时还要求其具有较好的心理承受能力和随机应变的才能，以从容面对各种各样的顾客和服务过程中的突发事件。

3. 管理层级的设置

由于本店的经营规模和经营产品的限制，因此人员招聘和机构的设置较为简单。本店中，店长负责统领全局，并对财务部，采购部和服务部直接管理和控制。而采购部，服务部，财务部作为三个独立的部门执行各自管理和工作职能（如图 4.2 所示）。

4. 竞争优势的获取

（1）以学生为纽带。以学生与学生之间的特殊关系为主导，本店以学生员工为经营主体的运行模式，在服务对象为广大同学的特定条件下，首先可以明显改变以往学生对传统商业主体的消极认识，这是本店的第一优势所在。

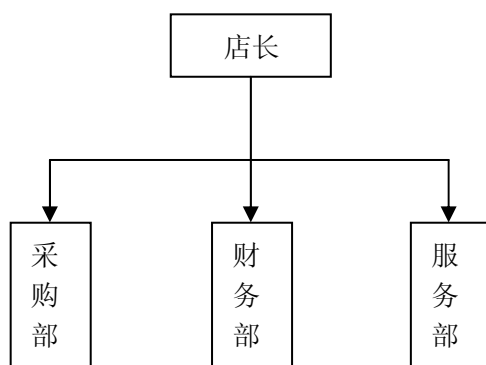


图 4.2

(2) 质量第一，服务一流。产品质量保证是所有商家进行商业运作的前提条件，也是商家维持其企业利润、市场占有份额的基础。只有质量上乘的产品才能赢得消费者的信任，才能占有市场，因此本店的经营前提是能提供高质量的产品。在此基础上，我们强调服务质量，因为好的服务质量也是吸引消费者并确保市场占有份额的重要途径。

(3) 薄利多销。即在正常的市场价格范围内，在确保赢利的前提下适当降低销售商品价格，以获取更多的利润。

(4) 在校内大型文体活动出动移动营业厅。打破传统的固定商业模式，充分利用本店经营规模小的特点，在校内举行大型文体活动，如篮球赛，足球赛，运动会和大型晚会期间出动移动营业厅，为广大的同学提供便捷的服务。

(5) 在店内提供电视娱乐节目，针对热衷体育运动和爱好音乐、影视的大学生群体，我们在特殊时刻（各种音乐盛会、颁奖典礼，NBA，欧洲顶级足球联赛以及各种流行的专项运动会）的电视时间为广大同学提供电视转播服务。

(6) 消费积分，向消费者提供更多的优惠。这是目前众多直接面向消费者的服务型商家所采用的一种经营战略，同样也适合我们的经营范围。

(7) 大型节假日（如五一、十一黄金周，端午节，中秋节，以及西方文化中的情人节，圣诞节）我们将为消费者提供折扣消费以及礼品、奖品派送活动。

5. 管理成功的标准

饮料小食店管理是否成功，可以采用以下标准来衡量：

(1) 饮料小食店的年利润

俗话说：利润是商家的生命，没有利润商店就得关门。我们的年利润，用一个简单的式子表示为：

年利润=员工工资+扩大再生产资金+当年贷款利息+各种税收+商店的维持费用

员工工资可以灵活计算，但按武汉市 2005 年物价，工资至少应不低于 1000 元/月，老板工资可以适当高些；扩大再生产资金为 10000 元，这样进行储备，基本上营业 5 年之后，又可以开一家新店进行连锁经营；应该及时归还当年的贷款利息，建立良好的信誉很重要，初步估算为 1500 元；各种税收估算为 5000 元；商店的维持费用以及损耗费、水电费 2000 元/年。

这样一算，饮料小食店的年利润至少不低于 68500 元，才算是管理成功。

(2) 小食店顾客的评价

顾客至上，顾客是小食店的上帝，顾客的评价是判断小食店管理是否成功的重要标准。如果顾客认为我们小食店的质量合格，服务态度友好，环境卫生优良，价格合理，则说明小食店的管理是成功的。

(3) 工商管理机构的检查

我们是一家合法的商店，自然要接受社会的监督。如果我们商店被质量监督局、工商管理局、税务局检查，都是合格的，则可以认为我们的管理是成功的。

（撰写人：胡芬、杨福华、张涛、凌辉）

团队练习 2 谁来处理这批货

王明是某物流公司仓库的业务经理，该仓库每天要处理众多的配送供应业务，在一般情况下，登记订单、按单备货、发送货物等都由仓库管理员承担，但在不久前，接连发生了多起错发货物的事，把应发给 M 的货物发给了 N，N 要的货物却发给了 M，引起了客户极大的不满，明天又将有一大批货要发送，王明不想让这种事情再次发生。

请各个团队讨论并决定：王明他应该亲自核对这批货，还是仍由仓库管理员处理？给出你们的理由，并与其他团队成员分享你们的观点。

（撰写人：余敬、廖蓓蓓、姜一）

【教师点评——余敬】

一个人在组织中做什么，取决于其角色定位。王明是业务经理，是管理者。

管理者是在组织中指挥他人开展工作的人，因此在一般情况下，具体业务均由仓库管理员来做。

组织中出现任何问题，问题出在下属身上，但根子在管理者身上。寻找问题的原因应从管理者是否很好地履行了其管理职能入手。

管理者的最终任务是保证组织目标的实现，在紧急情况下，管

理者必须采取一切手段以保证组织目标的实现。

【学生示范分析】

方案一

我们团队成员经过激烈的讨论，研究决定：仍由仓库管理员处理该业务。理由在于：

1. 从工作的胜任能力方面分析

王明是公司仓库的业务经理，是一个中层管理者，他的主要工作是按照上级的计划，来组织人员、分配工作任务、以及激励和监督他们按要求完成任务，从而实现工作目标。他的工作内容强调的是组织、领导能力。而对于登记订单、接单备货、发送货物等一些具体的操作工作，其熟练程度上远远不及仓库管理员。

仓库管理员并不是没有能力胜任这份工作，而只是在最近一段时间可能由于某种原因才出现错误，只要使他从思想上对工作重视起来，他对这些业务的具体操作能力应强于王明。

2. 从隐含的损失方面分析

王明作为业务经理，每天要处理的工作很多，如果明天由他亲自核对货物，势必要将其他一些业务停滞下来，这样对公司会造成更大损失。

3. 从时间紧迫性方面分析

因为该批货物明天就要发出，在如此短的时间内，想要找个工作能力强，责任心重、而且信得过的员工，或者重新培训新员工显然已不可能。

我们认为，王明对该情况的处理应注意，不要盲目地批评指责仓库管理员。首先要调查其工作出错的原因所在，如果是由于粗心大意，那么就要进行严厉的批评，使其从思想上认识到自己的错误，并给予一定的惩罚。如果另有原因，就要具体情况具体分析，

给予相应的处理。总之，作为管理者，针对下属员工在工作上存在的失误，如果不分析具体原因，盲目地进行惩罚，则不是一个合格的管理人员。

（撰写人：刘磊、李培、马晓霞、徐伟）

方案二

王明作为业务经理属于公司的中层管理者，其职责为贯彻执行高层管理者所制定的重大决策，并监督和协调基层管理者的工作。他在组织中起承上启下的作用，对上下信息沟通、政令通过等均负有重要责任。

因此，王明应该：

1.查找近来仓库管理员连续错发货物的原因。这种事情是从不久前才开始发生，而非从这个仓库管理员接手之时开始。王明应对管理员进行询问或调查，若是由于不可抗力或其他客观原因，则尽力排除这些因素；如果是管理员本身的原因也应搞清楚，以免发生光环效应。可以运用因果图来寻找产生这个问题的根本原因（如图4.3所示）。

2.在组织中“授权”可以说是非常流行的概念。经理人常常把它挂在嘴上，各种管理培训中反复提及，管理杂志上也处处可见。但在实际操作中，管理者常常感到对授权不知如何把握。

“管理者如何有效授权”并不是“管理者如何有效地分派任务，并对分派给下属的任务进行有效管理”的任务管理问题。授权不能等同于管理者给下属分派工作，还应辅之以与之相关的沟通、指导和监控。

授权步骤一般为：第一，管理者明确自己的角色和职责，以及自己的角色和职责相对应的关键工作。第二，对自己的日常工作进行记录并分析，找出那些不应该由自己做，而可以交付给下属的

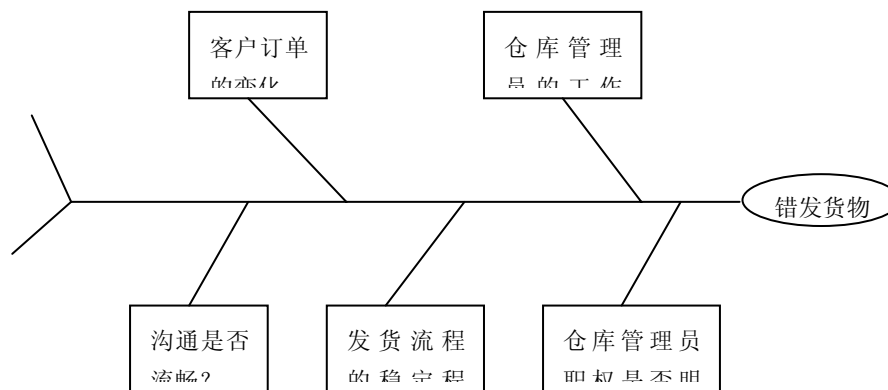


图 4.3

工作。第三，将可以交付的工作及相关职责交付给下属。第四，把工作交付给下属后及时进行沟通、指导、监控、评价和反馈等管理工作。

在本案例中，王明作为业务经理，属于授权者，所以在查找原因时，应该针对授权的过程，检查自己存在的问题。鉴于此现象是近期才出现的，可见主要原因在于缺乏了必要的沟通、指导和监控。所以王明应查出原因并监督仓库保管员完成任务。

（撰写人：曾希、冯永琴、温雯）

方案三

本团队成员主要考虑两种处理方法：长期处理方法和短期处理方法。就短期来说，为了减少公司的进一步损失，物流公司仓库业务经理王明应亲自参与核查，与仓库管理员一起确保这次发货的准确无误。这是因为根据管理学理论的例外原则，特殊事情特殊处

理。

从长期来看，本案例中出现的现象在所难免，不足为怪，尤其是那些进货、出货频繁，数量大，品种多的单位或仓库。这是因为：今天的仓库作业和库存控制作业已十分多样化，复杂化，靠人工记忆去处理已十分困难。

正如案例中所犯错误而引起的后果，如果不能保证正确的进货、验收、质量及发货，势必会造成时间的浪费，库存的产生，交货的延迟，成本的增加，顾客满意度的降低，甚至可能失去为客户服务的机会。

就长期处理对策来看，对物流公司仓库业务经理王明来说，问题不是是否由他亲自发货还是让仓库管理员自行处理的问题，而是考虑采用先进的信息技术和开发专门的软件，实现方便操作，精确管理的目的。如采用条码技术，并与信息处理技术结合，可确保库存量的准确性，保证必要的库存水平及仓库中物料的移动。与进货发货协调一致，保证产品的最优流入、保存和流出仓库。

（撰写人：邓娅敏、吕桅桅、王逊、潘欢迎）

团队练习 3 组织结构分析

请每个团队上网登陆你们感兴趣的公司网站，选取某一公司作为实例，画出该公司的组织结构图，简述该公司采取什么样的组织结构设计，说明你们是如何得出这一结论的，并预测未来企业部门化的趋势是怎样的？然后与其他团队一起分享你们各自的成果。

（撰写人：余敬）

【教师点评——余敬】

组织结构是组织设计的结果，是组织职能要解决的核心问题之

一。通过组织结构图，你可以直观地了解到组织中部门的设置情况和层次结构，组织内部的分工和各部门上下隶属关系等。

管理幅度与层次的划分、部门化、职权划分是组织结构设计的三大基础。传统的组织结构型式有：直线制、职能制、直线参谋制、直线职能参谋制、事业部制等；现代组织结构型式有：矩阵制、项目制、多维立体结构、学习型组织、基于团队的结构、无边界组织等。据此学生可以通过登录相关公司网站，了解其组织结构设置情况，并识别其组织结构型式。

最常用的部门化形式：产品部门化、职能部门化、顾客部门化、地区部门化等，未来企业部门化的趋势是跨职能团队、顾客部门化等。

【学生示范分析】

海尔的组织结构分析

一、海尔简介

海尔集团创立于 1984 年，20 年来持续稳定发展，已成为在海内外享有较高美誉的大型国际化企业集团。产品从 1984 年的单一冰箱发展到拥有白色家电、黑色家电、米色家电在内的 96 个大门类 15100 多个规格的产品群，并出口到世界 100 多个国家和地区。2004 年，海尔全球营业额突破 1016 亿元。2004 年，海尔蝉联中国最有价值品牌第一名，品牌价值高达 616 亿元。由世界品牌实验室独家编制的 2005 年度《世界品牌 500 强》排行榜于 4 月 18 日揭晓，海尔再次入围世界品牌百强，荣居第 89 位。在国内市场，据中怡康公司统计：海尔是名副其实的中国第一品牌：海尔在中国家电市场的整体份额已达 21%，大大领先于竞争对手；海尔在白色家电市场上处于垄断地位：海尔白色家电市场份额为 34%，已经大大超过

国际公认垄断线；海尔在小家电市场上后来居上：海尔小家电市场份额为 14%，已经超越小家电传统强势品牌而位居第一。在国际市场，海尔小冰箱、酒柜在美国市场占据第一的市场份额；海尔洗衣机在伊朗占据第一的市场份额；海尔空调在塞浦路斯占据第一的市场份额。

是什么造就了这一伟大的企业？有人将其归结为其先进的管理理念，有人将其归结为其企业文化，也许从作为其先进管理理念和企业文化载体的组织结构图我们可以找到答案。关注海尔的人都知道，为应对网络经济和加入 WTO 的挑战，海尔从 1998 年开始实施以市场链为纽带的业务流程再造。第一个五年中，海尔主要实现组织结构的再造，改变传统企业金字塔式的直线职能结构为扁平化、信息化和网络化的市场链流程，以定单信息流为中心带动物流、资金流的运动，加快了与用户零距离、产品零库存和零营运资本"三个零"目标的实现。

二、海尔组织结构图（图 4.4、4.5、4.6）

三、分析

我们认为海尔现行的组织结构图是**超事业部制**的：事业部制又称部门化结构或分权组织，它是在公司统一领导下按产品、地区或市场不同建立事业部或分公司。各事业部分别进行产品设计、采购、生产和销售活动。事业部既是在总公司控制下的利润中心，又是产

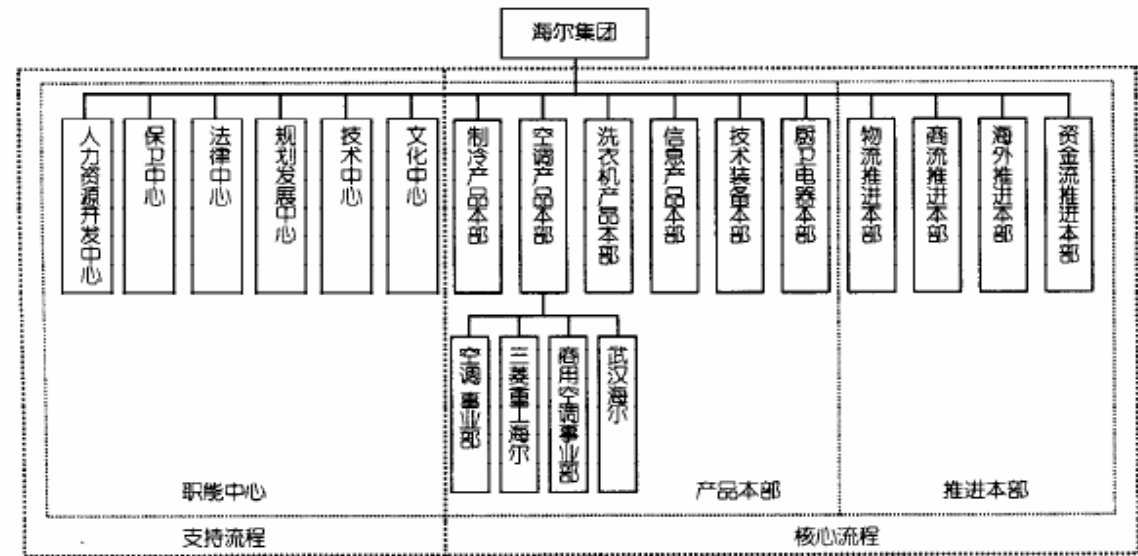


图 4.4 海尔的组织结构图

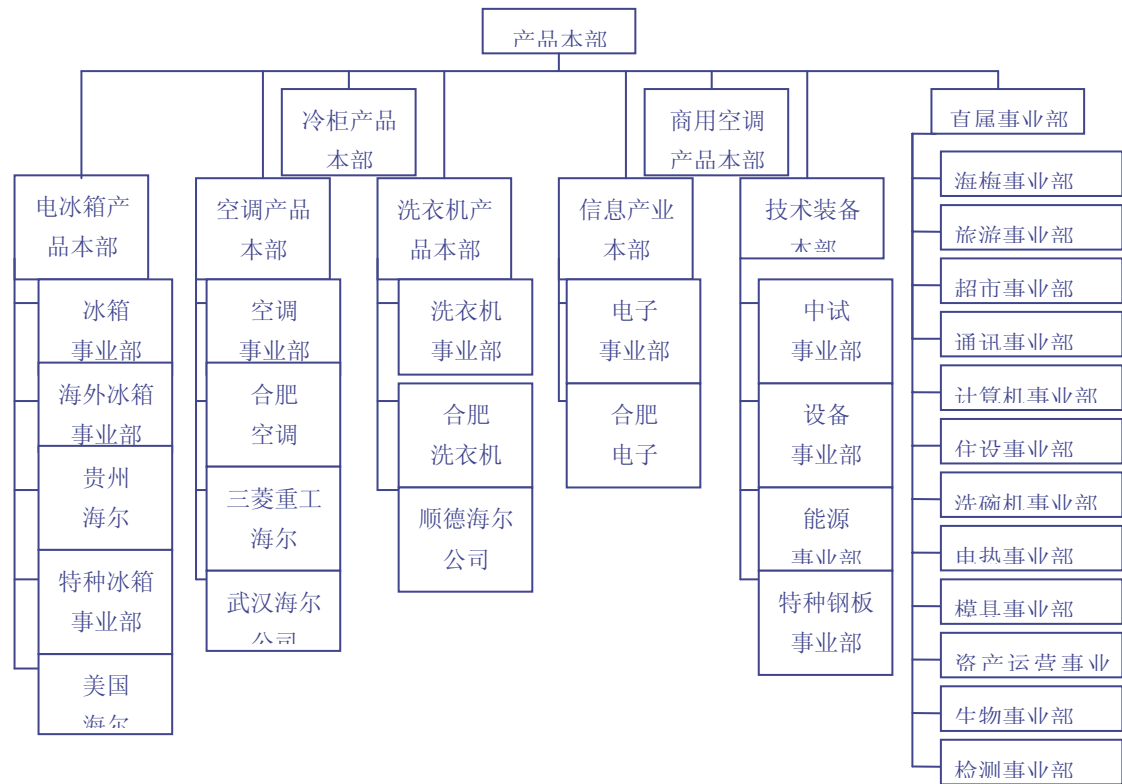


图 4.5 产品本部组织结构图

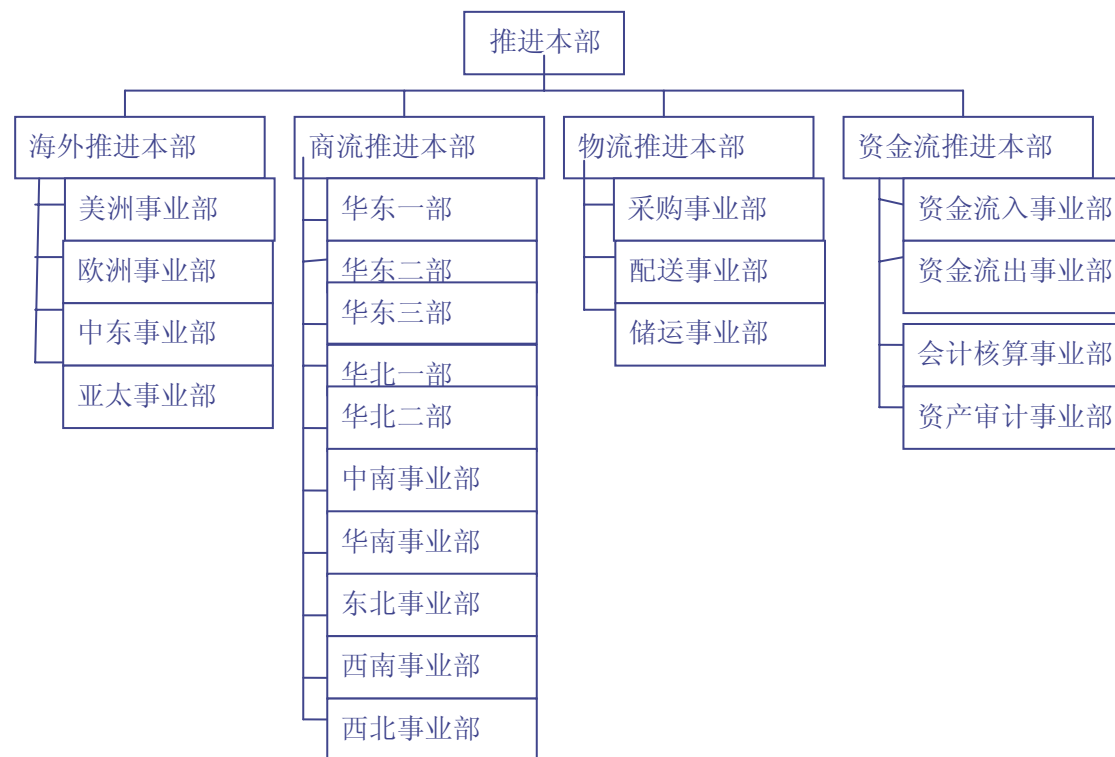


图 4.6 推进本部组织结构图

品生产责任单位和市场销售责任单位，具有自己的产品和独立的市场。由于各事业部均设置相应的职能部门，造成管理层次和管理人员较多，管理机构重叠，管理成本较高。

所以在此基础上，海尔集团按照规模经济及专业化分工的原则，将各个产品事业部的采购职能、仓储职能、运输职能整合为一个部门——物流推进本部，由物流推进本部统一行使各产品事业部的上述 3 种职能；将各产品事业部的国内营销功能整合为一个部门——商流推进本部；国外营销部门整合为海外流（海外推进本部）；财务部门整合为资金流。于是，原有的各产品事业部就演变成独立的生产及研发部门而不再具有其他的功能。实行全集团范围内统一营销、统一采购、统一结算。从各事业部分离所有支持业务资源如人力资源开发、技术质量管理、信息管理、设备管理等，形成独立经营的服务公司。上述几大部门在集团组织结构中的地位是平级的。现在扁平化的组织结构，等于是把企业与市场合在一起，流程全部围绕用户来转，这样就可以实现创新的需求。

这种观念的确立经历了两个阶段，即从传统的职能管理下的业务流程发展到矩阵型结构的项目流程，然后从解决基于矩阵结构所构建的业务流程运作过程中所存在的问题发展到新流程的确立和业务流程重组。

四、未来趋势预测

企业的组织结构是实现企业经营战略目标的基础和保证，也是管理系统的载体，是企业获取利润的工具。而当今“市场唯一不变的法则就是永远在变”（海尔观念）的情况，则要求企业内部组织结构必须不断的创新。

1. 海尔的组织结构是随着战略的转移和市场环境的变化而创新的。从实现海尔名牌战略的职能型结构、到实现海尔多元化战略的事业本部结构再到实现海尔国际化战略的流程型网络结构，体现了海尔组织创新之路。

2. 以海尔为代表的企业组织结构“横向革命”的实质，是以知识、技术为基础的信息技术的迅速发展和广泛应用，导致企业组织内部信息交流的成本大大降低，促使纵向“官僚机制”开始崩溃。

3. 海尔集团坚持全面实施国际化战略，已建立起一个具有国际竞争力的全球设计网络、制造网络、营销与服务网络。现有设计中心 18 个，工业园 10 个（其中国外 2 个，分别位于美国和巴基斯坦；国内 8 个，其中 5 个在青岛，合肥、大连、武汉各有一个，海外工厂 13 个）。营销网点 58800 个，服务网点 11976 个。海尔这种大规模的国际化战略必将促使其组织结构的变革。

未来的企业组织结构逐渐趋向于扁平化、小型化、个性化、综合化、以顾客为导向的水平组织，以适应经济发展的需要，把相互关联的管理组织加以整合已成为大势所趋。

（撰写人：邓伟、张春梅、张婧、张凤真）

解析顺驰置业武汉分公司的组织结构

组织是人们为某一目的而形成的群体，是确保人们社会活动正常协调进行、顺利达到预期目标的体系。在当今不断变革的时代，要适应新的环境，企业也要不断的调整组织结构。本团队成员以顺驰置业武汉分公司为例，对其组织结构进行了比较深入的剖析。

一、公司简介

1. 顺驰集团简介

顺驰集团成立于 1994 年，现已成为集房地产开发、房地产中介服务与物业管理于一体的大型企业集团。旗下包含顺驰中国控股有限公司和顺驰置业有限公司，均为全国化发展的企业。

顺驰中国控股有限公司主要从事房地产开发和物业管理，具有国家建设部一级资质。

顺驰置业有限公司以二手房交易和商品房销售为主营业务，具有房地产经纪机构一级资质。

2. 武汉顺驰简介

顺驰置业武汉有限公司成立于 2003 年 11 月，是顺驰置业集团在武汉地区设立的全资子公司。武汉顺驰从 2003 年 12 月 28 日第一批 9 家连锁店开业至今，已发展到拥有近 60 家直营连锁店、350 名员工的房地产中介企业。

目前，武汉顺驰已发展成为集二手房买卖、房屋租赁、免费评估、代办过户、代办贷款，房屋装修，

商品房销售代理、空置房销售代理，保险代理等业务于一体的综合性专业房地产经纪公司。

二、解析组织结构

1.顺驰中国控股有限公司

顺驰中国控股有限公司已初步形成全国化的战略布局，下设四大区域集团：以天津为中心，含河北、山东、山西在内的华北集团，以上海为中心含长三角城市群的华东集团，以北京为中心的北京集团和以武汉为中心，含湖北、河南在内的中南集团（如图 4.7）。

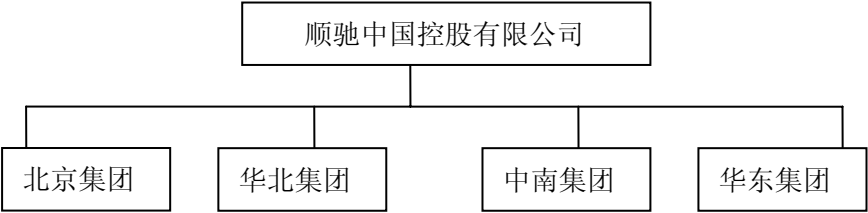


图 4.7

从图 4.7 中可以看出公司的组织结构为事业部制。

2.顺驰置业有限公司

从 2003 年初，顺驰置业集团开始全国化发展，现已成功进入北京、上海、广州、南京、石家庄、武汉、成都、重庆、长春、沈阳、无锡、苏州、郑州，包括天津在内的十四个大中城市，拥有包括天津滨海的 15 家公司，在全国拥有 800 余家连锁店，员工 6000 余人。其组织结构如图 4.8 所示。同样，顺驰置业有限公司的组织结构也为事业部制。

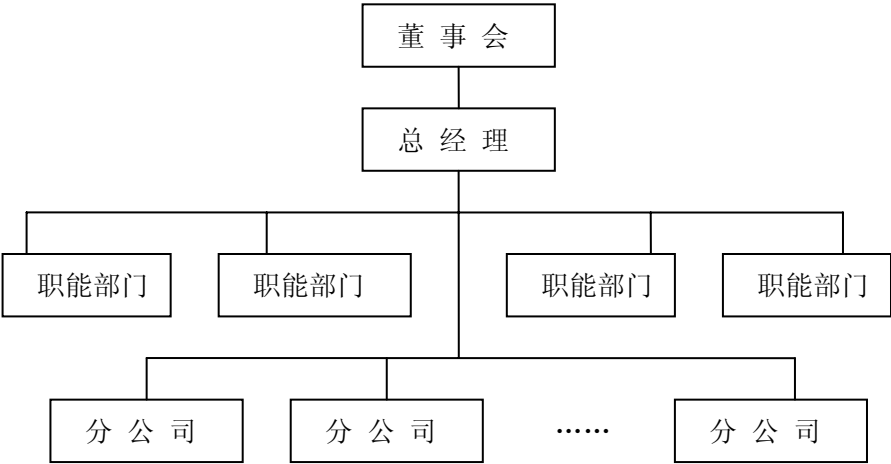


图 4.8

3.武汉顺驰的组织结构

武汉顺驰公司总部，设置总经理，人事部门、网际部门、客户服务部、财务部门，同时以武汉三镇划分下设三个交易中心，分别为武昌交易中心、汉口交易中心、汉阳交易中心。武汉顺驰共计有 60 家直营连锁店，分别隶属于三大交易中心。每一连锁店设置店长，店员若干名（如图 4.9）。财务、人事等部门从事专业管理，作为总经理的参谋，为公司的日常运作作支持，对各交易中心并无管理权限。各交易中心是比较独立的部门，交易中心经理主要负责所管辖连锁店的日常运营，对总经理负责。因为各交易中心的规模还比较小，还不能构成事业部，所以武汉顺驰的组织结构现在为直线职能制。同时，交易中心根据自身所有的职权，设置内勤、外勤、人事经理等职。如图 4.10 所示为武昌交易中心组织结构图。

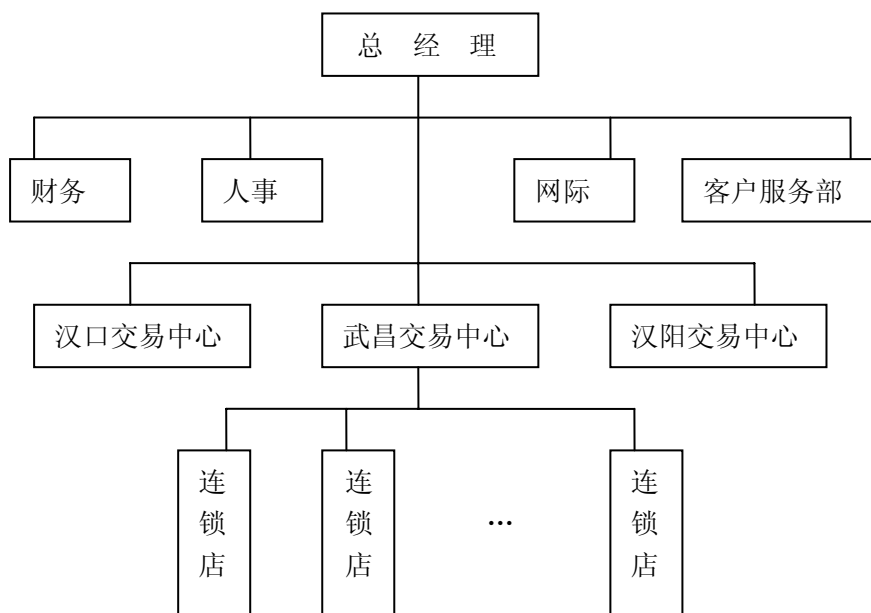


图 4.9

交易中心也是一个直线职能制组织，内勤、外勤和人事经理，只是负责交易中心日常工作，为交易中心经理做参谋，分得一定权力，对交易中心下属连锁店并无管理权限。

4.顺驰的几点组织创新

在直线职能制的组织中，我们知道在管理实践中会有些不足之处，如：权力集中于最高管理层，下级缺乏必要的自主权；各个职能部门之间的横向联系较差，容易产生脱节与矛盾等。顺驰是如何解决这些问题的呢？我们团队通过对顺驰的研究发现其有以下创新之处：

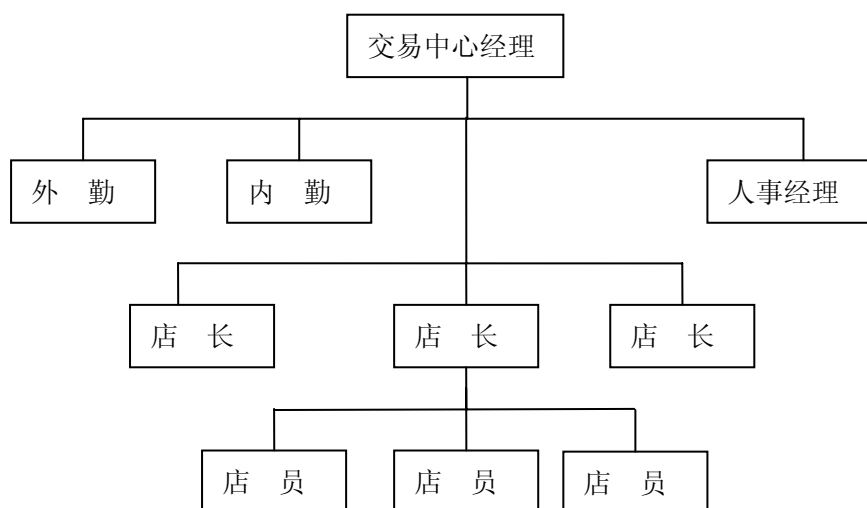


图 4.10

(1) “信任并尊重每一个人”

信任并尊重每一个人 是顺驰的核心价值观，从顺驰对员工充分的放权中可以看出这一点。通过对员工的信任，给员工很大的自主权，在自己的岗位上有足够的权力完成自己负责的业务。如置业部门一线的

店员有足够的权力独立完成一套房源的进入到卖出的整个过程，而不会受到总部或是交易中心的干预。

(2) “聚焦”

聚焦是顺驰置业的一种营销形式，通过几家连锁店一起带许多客户看同一套房源或是同一地产项目，使客户产生房屋紧俏的感觉，促使其达成购买意向，较快完成交易。这种营销策略是通过各个部门和连锁店相互配合完成的，这就很好地解决了各连锁店横向联系的问题。

(3) “夜总会”

在顺驰，夜里总开会，便成了“夜总会”。开会顺驰完成目标制定、目标明确、目标下放的主要形式。管理层开会可以统一思想，使各部门明确目标，通过下级会议，将目标分解，又很好地完成了目标下放，这样就很好地实行了目标管理。

(4) 信息网络化

顺驰置业已经实现了部分网络化管理，在顺驰置业内网中有知识库项目，包含员工所需要的各种业务知识，员工可以在任何一家连锁店用自己的权限登陆查询，所用的业务流程都要完成网络录入，各种公司信息都可以在网络上查到。这样就很好地解决了信息传递不畅，路线过长的的问题，并且能够及时反馈。

三、武汉顺驰组织结构的未来发展

随着顺驰置业在武汉的不断发展，连锁店面的不断扩张，覆盖范围不断扩大，其总的组织结构将会随之改变，不断变革，以适应市场环境，也是顺驰人所追求的。随着日后的不断发展壮大，我们认为武汉顺驰将有可能采用事业部制的组织结构，而下一层的交易中心根据其所管理的幅度，及职权设置还将采用直线职能制。

同时，我们也应该看到未来网络化的趋势，2005年8月份，顺驰置业获国外基金投资，将全力打造网络运营，未来公司的所有业务有可能都将通过网络完成。武汉顺驰的组织结构在未来的日子里必然会因为技术变革而产生巨大的变革。

(撰写人：宋金柱)

团队练习4 一周工作计划

杨健是一家管理咨询公司的项目经理助理，公司最近刚刚接到一个新的项目，要求他一个星期后上交项目报告，而此时，他对客户的情况一点也不清楚。

请项目团队的所有成员一起来帮助杨健制定一周的工作计划安排。

【教师点评——孙理军】

管理是对资源进行优化配置的过程，要把资源协调好需要制定计划，没有计划或者计划不周会降低管理的效率，甚至直接影响到组织目标的实现。

计划是管理者为了达成既定的目标而制定行动方针的过程。按计划完成的时间，可将计划分为长期计划、中期计划和短期计划。杨健制定的一周的工作计划属于短期计划。

当计划以书面的形式出现时，就是我们所说的计划书。一份完整的计划书中的计划内容应包括：目标——明确做什么(what)；目的——回答为什么(why)；人员——由谁去做更适合(who)；地点——确定在哪里做(when)；时间——何时开始做(when)；方式与手段——如何做(how)；

【学生示范分析】

工作计划安排：

第1天上午，对项目构思、组织、分解、分工，落实各子项目负责人，向项目人员表明时间的紧迫以及任务的艰巨。

第1天下午—第2天上午，积极主动与客户沟通，获取客户资料。

第2天下午，召集项目全体人员，开集体风暴会议，了解各子项目的具体问题和要求，并要求各子项目在周四上午拿出报告。

第3天，了解各子项目具体情况，进行指导和帮助，调控项目进度。

第4天，汇总各子项目，进行修改、合成，形成初稿。

第5天上午，与客户沟通，征询客户对项目报告初稿意见，并进行修改，形成定稿。

第5天下午为机动时间，为前面各项任务留下空间，向客户提交报告。

（撰写人：廖蓓蓓）

第五部分 团队练习选集

一、 管理与管理者

每个团队由3-4人自由组合而成，并指定一个主要负责人或主发言人，根据所给具体情况按要求进行练习。

团队练习1 众说纷纭话管理

管理无处不在，人们对于管理概念的理解也不尽相同。请每个团队的成员上网或查阅文献资料，至少提供10位以上有代表性的管理大师们对管理的定义，说明为什么会形成如此众说纷纭的现象？并在一起讨论：以下哪种理解比较正确？为什么？谈谈你们对“管理”概念的理解。

- A. 管理就是决策
- B. 管理是让别人和自己一起去达到既定目标的过程
- C. 管理就是处理人际关系
- D. 管理就是计划、组织、领导和控制

（撰写人：余敬）

团队练习2 出色的管理者

（1）每个团队找一位大家感兴趣的国内外知名企业家，通过上网或书籍阅读收集相关资料，讨论他或她作为管理者，具备哪些素质和能力，在管理过程中又分别扮演了哪些角色？最后将这些出色的管理者的特征列在一张表上，并在团队之间进行交流。

（2）观看影片或阅读书籍《首席执行官》，讨论张瑞敏在海尔成长过程中所扮演的角色，分析其所具备的管理者素质和能力，归纳总结并在团队之间进行交流。

（撰写人：魏秀丽）

团队练习3 班长的竞选

组织一次班长的竞选活动。每个团队推选一名候选人为班长，其余者为班委会其他成员。每位班长候选人根据其“内阁”成员各自的特点进行相应的职责分配，并负责制定下一年的工作计划安排，最后在团

队之间进行演讲，说明本“内阁”在进行班级管理中所存在的优势与角色分配。

（撰写人：魏秀丽）

团队练习 4 管理是科学还是艺术

管理是科学还是艺术？学术界众说纷纭。有的学者认为管理是一种技巧的运用，有的则提出管理活动是有规律可循的，是建立在科学基础之上的。各团队成员先在团队内展开讨论或辩论，在此基础上得出最后观点并与其他团队分享你们的观点。

（撰写人：魏秀丽）

团队练习 5 教师是管理者吗

每个团队的成员在一起讨论：你们学院的教师是管理者吗？请选择下列四种观点中的一种观点进行阐述，并与其他团队分享你们的成果。

- A. 法约尔的管理职能观；
- B. 明茨伯格的管理者角色观；
- C. 卡特兹的三种技能观；
- D. 权变观

（撰写人：余敬）

二、管理的今昔

团队练习 6 高层领导访谈

每个团队的所有成员一起拜访一位企业界高层管理者，请他谈谈如何管理一个企业，然后根据本章所学的内容来分析他所持有的管理观点是什么，并与其他团队一起分享你们的成果。

（撰写人：刁凤琴）

团队练习 7 “老字号”的演变

据统计，目前我国有 150 多家老字号，如“同仁堂”药店、富春茶社、“全聚德”、“老通城”等，这些老字号多数已过百年。每个团队找出一个老字号（国内外均可，但寿命至少在 50 年以上），探讨其管理思想的演变过程，运用相关的管理理论进行分析与评价，并与其他团队分享你们的成果。

（撰写人：魏秀丽）

团队练习 8 管理小短剧

每个团队以“管理的今昔”为主题，排演一部管理小短剧。要求故事情节完整，矛盾冲突有戏剧性，团队成员全部参与。然后在全班表演，与其他团队一起分享你们的成果。

（撰写人：姜一）

团队练习 9 管理的明天

每个团队通过上网或查阅有关文献资料，了解管理理论与思想的最新发展动态。要求总结归纳出最新的发展趋势，基于这样的发展趋势，你们认为未来的管理者必须具备什么类型的技能，并与其他团队一起分享你们的观点。

（撰写人：余敬）

三、计划

团队练习 10 一次决策经历

每个团队的成员首先在小组内介绍自己的一次成功的决策或糟糕的决策，分析是什么导致了你的正确决策或决策失误。如购买大件学习物品、选课、制定学习计划等。以团队为单元，总结正确决策的共同特征，并给出正确决策的几点建议，然后与其他团队分享你们的想法。

（撰写人：余敬）

团队练习 11 设计良好的目标

每个团队通过登录相关网站，至少找出两个组织（营利性和非营利性各一个），了解其目标是什么，并按照设计良好目标的特征对其进行评价，提出修改意见并给出修改的理由，最后与其他团队进行交流。

（撰写人：余敬）

团队练习 12 目标设定与计划制定

每个团队上网或拜访两个不同类型的组织，如政府机关与企业，比较不同类型的组织在目标的设定与计划方面有何不同，并与其他团队一起分享你们的成果。

（撰写人：刁凤琴）

团队练习 13 网络计划技术的运用

每个团队编写一个项目，该项目由多项作业构成，请运用网络计划技术绘制出网络图，并找出其关键路线。要求每个团队至少给出两种或以上解答，并与其他团队交换解答，以巩固和加深对网络计划技术的理解和掌握。

（撰写人：余敬、姜一）

四、组织

团队练习 14 校园社团调查

请每个团队在业余时间调查校（院系）学生会或你们所感兴趣的社团组织的机构设置和运作情况，运用所学知识就现有的学生会或社团组织机构设置的合理性进行分析讨论，并根据讨论结果提出相应的改进建议。

（撰写人：廖蓓蓓、姜一）

团队练习 15 招聘模拟

以团队为单位，每个团队进行一场校园招聘模拟，团队内确定分派招聘过程中的各个角色，写出招聘的具体步骤，且这些步骤要有创新性，并演示整个人员招聘的过程，与其他团队一起分享你们的模拟表演成果。

（撰写人：魏秀丽）

团队练习 16 有效授权

每个团队成员走访一个组织（如：企业、学校、研究所等）的高层、中层或基层管理者，向其了解他或她在组织中是如何授权的？同时了解被授权者行使该权力的感受与体验，对其授权的合理性进行分析讨论，指出其有效授权或无效授权的情形，并为之提供有效授权的建议，最后与其他团队分享你们的成果。

（撰写人：余敬）

团队练习 17 “直线”与“参谋”

每个团队成员走访一个组织中的一位直线人员和一位参谋人员，向其了解他们在组织中是如何处理直线与参谋的关系的？请列出他们各自的工作内容与权限范围，指出其合理性，并为之提出改进建议，最后与其他团队分享你们的成果。

（撰写人：余敬）

团队练习 18 变革与绩效

每个团队成员通过上网或查阅有关文献资料，找出在过去的三年内推行了重大管理变革的三个组织的例子，讨论其管理变革的类型，以及这些变革是如何影响组织绩效的，并与其他团队进行交流。

（撰写人：余敬）

五、领导

团队练习 19 领导的成败

每个团队至少找出两位受媒体关注的公司领导人，运用所学的领导理论来描述这些领导者的个人特质与领导风格，分析归纳其影响力来源，进而说明他们作为领导者的成功或失败之处，然后与其他团队共同讨论、交换看法。

（撰写人：廖蓓蓓、姜一）

团队练习 20 大学生的需求

每个团队的成员在大学学习是为了满足马斯洛需求层次论中的哪种需求？分别给出你们各自的答案，你们的答案会一样吗？为什么会有不同？它们各自对应着双因素论中的保健还是激励因素？学校怎样才能满足你们各自的需求？请运用所学的激励理论来分析讨论，并与其他团队分享你们的观点。

（撰写人：余敬）

团队练习 21 家长的激励

每个团队成员先考虑以下这段话：家长为了鼓励孩子努力学习，向孩子承诺：如果在下学期每门功课都考 90 分以上，就给予其一定的奖励。你觉得孩子是否会因此而努力学习？为什么？请找几个不同学习成绩的中、小学生聊聊，看他们对这句话的反应，然后用有关激励理论来分析，并在团队内阐述你的观点。

（撰写人：刁凤琴）

团队练习 22 奖学金制度的设计

每个团队拟为学校设计奖学金制度，你们将采用哪种理论的何种要素？为什么？要求给出你们设计的问卷调查表及总体方案，说明问卷表的理论依据，并与其他团队分享你们的成果。

（撰写人：余敬）

团队练习 23 王明的困扰

王明大学马上就要毕业了，这几天他正为找工作的事烦恼，不是没有公司要，而是一下子有三个单位表示愿意接收他。A 公司是一家民营企业，向他承诺月工资 5000 元，但没有奖金和福利；B 公司是一家国有企业，愿支付给他的工资待遇是月工资 1500 元，每月和年底都有一定的奖金，提供“三金”，但晋升很难；C 公司是一家合资企业，工资、奖金都与自己的业绩挂钩，公司提供培训和出国学习的机会，如果业绩出色，晋升的机会也很大。王明很为难，不知选哪家公司好。以团队为单位，讨论假如你是王明，你将如何选择？你作出相关选择时哪个条件（或因素）对你的激励最大？

（撰写人：魏秀丽）

团队练习 24 高效沟通

每个团队上网登录找出组织沟通低效和高效的两个不同案例，分析是哪些因素分别导致了案例中的低效沟通、高效沟通？并提炼出有效沟通的共同特征，与全班同学交流你们的主要观点。

（撰写人：余敬）

六、控制

团队练习 25 “作弊”的控制

分团队讨论怎样才能建立起一个有效的控制系统，以使学生在考试中的作弊行为减少到最低限度。请按下列情形分别给出你们的控制手段与建议：

- （1）作弊行为发生前；
- （2）作弊行为在课堂考试进行之中；
- （3）已经发生。

请每个团队讨论你们所建立的控制系统应该包括哪些方面的内容？如何检验该控制系统的有效性？

（撰写人：余敬）

团队练习 26 汤伟的烦恼

汤伟刚应聘为一个公司的人事主管，但他最近却很烦恼，原因是他刚上任就发现公司的人员管理方面存在很多问题，其中最突出的就是员工迟到早退的现象严重，还有就是工作时间员工办私事的也时有发生。汤伟决心改变这种状况，但又不知从何着手。各团队运用所学的知识，帮助汤伟制定一个解决此问题的控制方案。

（撰写人：魏秀丽）

团队练习 27 价格战的“后遗症”

目前家电行业不景气，家电企业不仅面临着市场饱和的威胁，还要接受来自国内外同行的激烈竞争。近来，家电企业之间为了争夺市场又打起了价格战，各企业纷纷降价销售。某电视机公司为了保住自己的市场地位，也作出相应的降价决策，但为了弥补降价带来的利润损失，公司经理决定削减成本，主要是减少 5% 的原材料成本、10% 的生产成本和 10% 的销售成本。团队内讨论：公司可采用哪些控制方式来实现这些目标？

（撰写人：魏秀丽）