

# 《管理学》案例

## 第一章 管理及管理理论的演变

### 案例 1：海尔集团

海尔集团是世界第四大白色家电制造商，也是中国电子信息百强企业之首。旗下拥有 240 多家法人单位，在全球 30 多个国家建立本土化的设计中心、制造基地和贸易公司，全球员工总数超过五万人，重点发展科技、工业、贸易、金融四大支柱产业，2005 年，海尔全球营业额实现 1039 亿元（128 亿美元）。

海尔集团在首席执行官张瑞敏确立的名牌战略指导下，先后实施名牌战略、多元化战略和国际化战略，2005 年 12 月 26 日，创业 21 周年之际，海尔启动第四个发展战略阶段——全球化品牌战略阶段。海尔品牌在世界范围的美誉度大幅提升。1993 年，海尔品牌成为首批中国驰名商标；2005 年，海尔品牌价值高达 702 亿元，自 2002 年以来，海尔品牌价值连续四年蝉联中国最有价值品牌榜首。海尔品牌旗下冰箱、空调、洗衣机、电视机、热水器、电脑、手机、家居集成等 16 个主导产品被评为中国名牌，其中海尔冰箱、洗衣机还被国家质检总局评为首批中国世界名牌，2005 年 8 月 30 日，海尔被英国《金融时报》评为“中国十大世界级品牌”之首。海尔已跻身世界级品牌行列。其影响力正随着全球市场的扩张而快速上升。

海尔有 9 种产品在中国市场位居行业之首，3 种产品在世界市场占有率居行业前三位，在智能家居集成、网络家电、数字化、大规模集成电路、新材料等技术领域处于世界领先水平。在国际市场彰显出发展实力。“创新驱动”型的海尔集团致力于向全球消费者提供满足需求的解决方案，实现企业与用户之间的双赢。目前，海尔累计申请专利 6189 项（其中发明专利 819 项），拥有软件著作权 589 项。在自主知识产权基础上，海尔还主持或参与了近百项国家标准的制修订工作，其中，海尔热水器防电墙技术、海尔洗衣机双动力技术还被纳入 IEC 国际标准提案，这证明海尔的创新能力已达世界级水平。

在创新实践中，海尔探索实施的“OEC”管理模式、“市场链”管理及“人单合一”发展模式均引起国际管理界高度关注，目前，已有美国哈佛大学、南加州大学、瑞士 IMD 国际管理学院、法国的欧洲管理学院、日本神户大学等商学院专门对此进行案例研究，海尔“市场链”管理还被纳入欧盟案例库。海尔“人单合一”发展模式为解决全球商业的库存和逾期应收提供创新思维，被国际管理界誉为“号准全球商业脉搏”的管理模式。

面对新的全球化竞争条件，海尔确立全球化品牌战略、启动“创造资源、美

誉全球”的企业精神和“人单合一、速决速胜”的工作作风，挑战自我、挑战明天，为创出中国人自己的世界名牌而持续创新！

### 案例分析思考题：

1. 海尔的管理模式对你有什么启发？
2. 管理是门科学还是门艺术？
3. 在企业生产中是技术重要还是管理重要？

### 案例 2：管理理论真能解决实际问题吗？

海伦、汉克、乔、萨利四个人都是美国西南金属制品公司的管理人员。海伦和乔负责产品销售，汉克和萨利负责生产。他们刚参加过在大学举办的为期两天的管理培训班学习。在培训班里学习了泰罗的科学管理理论、法约尔的管理职能及一般管理理论、马克斯·韦伯的理想的行政组织理论、巴纳德的一般组织管理理论、梅奥的人际关系学说以及当代管理理论等内容。他们对所学的理论有不同的看法，展开了一场激烈的争论。

乔首先说：“我认为马克斯·韦伯的理想的行政组织理论对于象我们这样的公司是很有用的，不建立严格的组织和权力分配，公司就会乱套。”

萨利插话说：“你说的我不赞成。组织的建立和权力分配固然重要，但对我们公司而言，最重要的是进行人性化管理，以人为本，充分调动人的积极性，如果人没有积极性，组织建立的再好也没用。”

海伦对他们的讨论表示有不同的看法，她说：“组织的建立、权力的分配和进行人性化管理我还没有很好地考虑。但是，我认为建立学习型组织对我们是很有用的。现在是知识爆炸的时代，不学习新知识、新理论我们会被淘汰的。其它的对我们有什么帮助呢？”

汉克显得有些激动地插话说：“我不懂这些被大肆宣传的理论是什么东西。教授们都把自己的理论吹得天花乱坠，他们的理论听起来很好，但他们的理论却无助于我们的管理实际。”

### 案例分析思考题：

1. 你怎样看待他们的争论？
2. 汉克认为学习管理理论是无用的，你如何看待这一问题？应该怎样学习管理理论？

### 案例 3 节约后的致歉

如果有人能给公司带来 1000 万美元的节约，大多数的管理人员会对此给予赞赏的，除非这意味着要砍掉一个他们所喜爱的项目。但是，一位刚走出校门的年轻人却从此举中得到了深刻的教训。

从表面上看，情况似乎一清二楚。这家拥有 700 个床位的美国中西部医院门前有一个停车场，在高峰期间常常拥挤不堪，给病人及其家属带来了诸多的不便。即使医院管理人员并没有那么强的道德感，光从财务方面考虑，鉴于最近有越来越多的患者另寻他处就医，从而给医院带来了很大的损失，这一点也迫使医院的院长助理查尔斯得想法解决问题。

查尔斯吩咐刚从大学拿到工商管理硕士学位的莫里对这种情况做一调查，并提出改进意见。他解释说，要是问题尚不严重，医院可能会设法将楼前的一块地方腾做停车用。要是问题非常严重，就要考虑建一个新的多层停车场，为此得投资 1000 万美元。查尔斯在对莫里作了这次交代以后，便到外地休假三个星期。

希望自己能一显身手的这位年轻人，在接受任务后进行了两周的调查，分析了停车场发出的印有停车时间标记的票据，最后发现一个不曾预料到的事实：停车场之所以拥挤，完全是因为医院的职工不顾院规将车停放在这里，而不是停在靠近高速公路的一个较不方便的宽敞的停车场。医院并不需要作 1000 万美元的投资，它需要的只是强化已颁布的职工停车条例。

因为院长助理仍在休假中，这位年轻人便把他的发现直接在一次大型的会议上报告给了院高层经理人员。听到这条令人振奋的消息后，这些高层经理人员对莫里说了一番鼓励和感谢的话，然后要求他的部门做进一步的研究。

在院长助理返回前，一切都进展顺利。可是，这天查尔斯回来了，听说他提议的 1000 万美元的投资项目被取消了——这使他看起来像个低能儿。而且更令他难受的是，在院白领职工中很少得到遵守的停车条例，现在得到了三令五申。不幸的莫里，在他的上司责备下，不得不向院长助理道歉，并且又承担了寻找落实院停车条例最有效方式的任务！

在思量了各种方案后，莫里最后向一个副总裁和几位部门负责人提议，下午 5 点钟在门前停车场会合，准备当面逮住那些违规停车的职工，并要求他们缴纳停车时间内的所有停车费。如此进行了连续两天后，院门前的这块停车场在高峰期间也有一半是空的。

至于那位年轻的毕业生莫里，他不久就离开医院，在一家私人公司找到了新的工作。他离开时对曾经同窗过的一些朋友们说，自己得到了一次深刻的教训，现在明白了过度的坦城与精明为人之间有何等的区别。

#### 根据案例所提供的情况，请回答下列问题：

1. 莫里成功地发现了解决问题的办法，这是归功于他（ ）。  
A. 所学的科学管理知识    B. 高度的工作热情  
C. 学以致用的工作方法    D. 管理者的基本素质
2. 莫里向查尔斯道歉的主要原因是什么？（ ）  
A. 莫里的报告使查尔斯提议的 1000 万美元投资项目取消了  
B. 莫里的报告使医院停车条例得到了重视和执行  
C. 莫里越过查尔斯向高层经理人员汇报  
D. 莫里的报告使问题的解决复杂化了
3. 这位年轻的毕业生不久就离开了这家医院，最有可能的原因是什么？（ ）  
A. 莫里的工作能力不够  
B. 医院里的人际关系复杂  
C. 医院不注重经济效益，用不上所学的管理知识

- D. 医院的人事管理存在严重问题
4. 莫里在这家医院的经历无疑使他得到了一次深刻的教训。这次教训（            ）。
- A. 使他认识到坦诚待人的重要性，从而对他以后的工作会产生积极的影响
- B. 使他意识到在商界要如何精明为人，这点对他以后的工作会产生消极的影响
- C. 使他认识到了管理理论与管理实践的关系
- D. 使他认识到管理者需要具备哪些技能
5. 这个案例表明，管理工作内容与管理工作效率的关系是（            ）。
- A. 管理工作的效果取决于管理工作内容
- B. 管理工作的效果不取决于你做什么，而取决于你怎么做
- C. 实际中管理工作的内容往往比书本上介绍的要简单许多，但简单的工作并不一定能取得如期的效果
- D. 只有既研究工作内容，又注意处理工作关系，才能取得好的管理工作效果

#### 案例 4 忙碌的生产部长

金星公司是南部一家专门生产住宅建筑上用的特殊制品的合资企业。王雷是该厂的生产部长，他的直接上级是公司总经理。张立是装配车间的主任，归王雷领导。张立手下有 7 名工人负责装配住房中的各种用锁。

夏季的一天上午，公司总经理打来电话对王雷说：“我们收到好几次客户投诉，说我们的锁装配得不好。”王雷对此事很快作了调查，然后来到总经理办公室，向上司汇报说：“我可以放心地跟您说，对那些蹩脚的锁的装配，没有我的责任。那是装配车间主任张立的失职，他没有去检查手下的工人是否按正确的装配程序工作。”

王雷同时向总经理汇报了他在这个星期所做的几件重要的工作：A. 对工厂的下半年生产进度与人员使用作了初步安排；B. 在装卸码头指导搬运工人们使用一台新买的起重机；C. 对一位求职者进行面试，填补厂里质量管理职位的空缺；D. 包装生产线上一位操作工去看病，他顶班在生产线上干了大半天；E. 将生产系统中有关人员间的关系作了一点调整，让工程师们以后直接向工厂的总监汇报工作，不必再通过总工程师；F. 与总会计师一起查阅报表，检查厂里上半年的经费开支和生产情况。

王雷向总经理出示了他摘录的以下几项数字记录：

	<u>上半年实际</u>	<u>下半年计划</u>
1. 经费开支：		
设备维修与折旧	1000 万元	
水电等公用事业费	100 万元	
电脑使用与信息费	300 万元	
原材料	10000 万元	?
其它生产用品	500 万元	
工资	6000 万元	6100 万元
<u>现金开支</u>	<u>100 万元</u>	
总支出	18000 万元	
2. 生产结果：		
总产量	2000 万件	1900 万件
其中：报废品	200 万件	50 万件
合格品售价	10 元/件	10 元/件
3. 利润额：	?	?

王雷还向总经理说明了他个人对企业盈利情况的分析。他认为目前的形势已不容乐观，所以他计划下半年要在监督和激励工人方面再下点功夫，宁可多花点钱，也要确保将废品控制在 50 万件以内，不过总产量也许会跌到 1900 万件。他估算了一下，劳动力成本会从 6000 万元上升到 6100 万元，但原材料耗费自然会随着报废品的减少而降低，其它开支保持不变。王雷认为，采取这一措施是明智的，因为它在预期的开支与看来可能达到的成果之间是均衡的，因此，此举将使企业盈利得到改善。王雷将自己的计划意见交给了总经理，由他定夺是否采取新的方案。

那天从总经理那里汇报回来，王雷抓紧时间办妥了几件事：一是与工会处理了一桩劳资纠纷；二是向厂里的基层管理人员解释了在工伤赔偿政策上打算作哪些改动；三是同销售部经理讨论了产品的更新换代问题；再是打电话给一家供应厂商，告诉他们有一台关键的加工机器坏了，无法修理，请他们速来换一台；最后还考虑了如何改进厂里的制造工艺。待办完这些事，他一看表才知早已过了下班的时间。

**根据案例所提供的情况，请回答下列问题：**

1. 王雷和张立分别是这家企业哪一层次的管理人员？（            ）  
A. 高层和中层的      B. 中层和基层的  
C. 高层和基层的      D. 都是中层的
2. 关于锁装配不善问题，公司总经理应该首先责成谁负起最终责任？这依据的是什么原则？（            ）  
A. 装配车间主任，监督职责明确原则  
B. 装配车间的工人们，执行职责明确原则  
C. 生产部长，责任的不可下授原则  
D. 依据责权对等原则，没人该对此负责
3. 王雷向总经理汇报说他这星期做了几件重要的工作，请在下列空格里依次写下这些工作所体现的活动或职能性质：  
A. \_\_\_\_\_    B. \_\_\_\_\_    C. \_\_\_\_\_  
D. \_\_\_\_\_    E. \_\_\_\_\_    F. \_\_\_\_\_
4. 依据王雷所提供的资料分析，金星公司上半年的盈利情况怎样？如果按照王雷的方案对生产活动进行调整，下半年的盈利将会怎样？（            ）  
A. 上半年获得利润\_\_\_\_\_万元，下半年利润将增加到\_\_\_\_\_万元  
B. 上半年发生亏损\_\_\_\_\_万元，下半年亏损将增加到\_\_\_\_\_万元  
C. 上半年有微利，下半年将发生亏损  
D. 上半年不盈也不亏，下半年将发生亏损
5. 劳资纠纷的处理和工伤赔偿政策的解释都共同需要何种管理技能？（            ）  
A. 人际技能      B. 技术技能  
C. 概念技能      D. 根本不需要管理方面的技能
6. 产品更新换代和制造工艺改进都对管理工作的职能和技能有些什么要求？（            ）  
A. 它们都是技术方面的问题，与管理无关  
B. 它们都涉及到管理中的决策，所以只要具备概念技能就可做好该类工作  
C. 它们是纯粹技术领域内的业务决策，做好该项决策需要有一定的管理技能，但主要限于技术技能方面  
D. 技术领域的决策是一项富有挑战性的管理工作，要求同时具备概念技能和技术技能，甚至有时还需要人际技能

7. 打电话请供应厂商来换一台同目前用坏的机器一样的设备，这是设备简单替换问题，需要的管理技能主要是（ ）。
- A. 概念技能和技术技能      B. 人际技能和技术技能  
C. 技术技能                      D. 人际技能和概念技能

## 第二章 道德与社会责任

### 案例 1：乐普生取义逐索尼

1995 年 1 月 25 日，顾客徐某在海南乐普生商厦购买一台索尼电视机。1996 年 11 月 1 日晚打开电视机约 20 钟后，突然“啪、啪”两声，声像全无。次日晨，徐某找到商厦，经检测认定，是显像管烧坏。而按国家规定，显像管作为彩电的最大部件，生产厂家在商品售出三年内要对质量负责。为此，此商厦多次与索尼公司广州办事处联系，但对方均推卸而未予处理。

时值年尾，乐普生商厦为使顾客在节日看到电视，决定先出资更换修理。但索尼海口维修站却不愿以出厂价出售显像管。最后，乐普生维修部只好通过熟人从广州买到显像管，将电视机修好后送到顾客手中。以后乐普生又先

后多次向索尼方面提出索赔要求，都没有答复。为此，商厦于 3 月 15 日举行了新闻发布会，媒体透露了这一事件，并毅然决定，宁可损失经营索尼产品每月可带来的 80 万——100 万元的营业额，也要把索尼的所有产品毫不留情地“请”出商场。

经过 40 天的波折以后，索尼（香港）有限公司广州办事处主任高木卓及其两位代表于 4 月 22 日到乐普生商厦递交了《致徐志正先生及海南乐普生商厦有限公司的歉意书》，并接受乐普生提出的三项条件即公开道歉，赔偿有关费用损失，承诺今后加强售后服务。4 月 23 日，《海南日报》刊登了歉意书，乐普生也随即恢复销售所有索尼产品。

#### 案例分析思考题：

1. 企业是否应履行社会责任，怎样履行？
2. 如何处理好企业行为的商业性与社会性之间的关系？
2. 怎样发动企业或组织的全体人员来塑造企业的良好形象？

### 案例 2：向科的困惑

苏北某市是江苏最贫困的市之一。该市只有极个别的具有高技术含量的企

业，科创公司就是其中之一、它原是一家国有企业。主要业务是生产变压器，但经营状况不佳，亏损严重。为了加快经济发展，市政府决定进行改制。政府以比较低的价格让民营企业向科买断了产权，组建成股份有限公司。买断的条件，是在原有的四百多个工人中，必须保留一百多个。向科是一个十分精明能干而又具有比较优良的素质的企业家，受过高等教育，在特区搞过经营。接手后，他进行了两项改革：一是提高科技开发的投入比重；二是提高销售成本的比例。前者由原来的1%提高到5%，后者由3%提高到12%。两项措施都比较有力地推动了企业的经营，不仅提高了产品的高科技含量，提高了产品自身的竞争力，而且由于销售成本的提高，开拓市场的能力也得到较大的增强。不过，这些高比例的销售业务费用中的相当一部分，被产品推销人员用来作为回扣或向有关人员送礼打开市场，高比例的回扣以及可观的“好处费”，是其打开市场的重要原因。向科认为，现在该企业的产品虽然在同行业中市场占有率不算最高，但如此发展下去，前景很乐观。另一方面，为了加大管理力度，在改制后的第二年，他就解除了原企业留下的部分工人，解雇的数量还在不断增加，估计不需要多长时间，保留的一百多人工人中的相当多的工人都要被解雇。

向科认为，他已陷入经济与道德、企业自身发展与履行社会责任的困境之中。首先，作为本地的窗口企业，该企业的发展必将推动地域的经济发展，然而为了打开市场，他明知提高销售成本会滋长企业经营中的一些乃至很严重的道德现象，导致严重的社会后果，形成不正当竞争。可为了企业的生存，他必须这么做。其次，在低价买断产权时，向科签约接受了一百多个工人，后来的实践证明，这些人的相当一部分难以达到他的管理要求。于是，他就面临两种选择：要么进行培训，而培训需要大量的经费；要么逐步解雇，这就意味着不能忠实地履行改制时的承诺，同时，这也会加重当地政府的负担，导致新的社会问题，特别是在经济不发达的苏北。在目前下岗工人众多的情况下，这一举措无异是雪上加霜。为了本企业的发展，向科同样选择了后者。

#### 案例分析思考讨论题：

1. 您认为在这种困境中，经营者应当如何抉择？
2. 是否存在某种可能达到两全？如果不能，选择的侧重点应在哪里？

（资料来源：周三多等. 管理学—原理与方法第三版，复旦大学出版社）

### 第三章 管理的全球化和信息化

#### 案例 1：中信公司跨国经营的开展

中国国际信托投资公司（以下简称中信）是中国改革开放的直接产物，是中国最早获得海外投资和经营权的企业之一，是中国最早开展跨国经营活动并取得成功的企业。

中信公司的创始人是荣毅仁先生。中信公司诞生以后，如何开展跨国经营是面临的主要问题。作为一个国际信托公司，中信公司的业务从开始就向国际化发展，至今为止已经经历了四个阶段。

第一阶段（1979—1983年），这一阶段主要是尝试国际融资和租赁。

1. 海外发行债券。为了解决江苏仪征化纤工程的资金短缺问题，中信公司于1982年1月在日本发行了100亿日元债券。这是中国首次在海外发行债券，从此，这种方式成为中国筹集外资的一个重要手段。

2. 融资租赁和国际咨询。1980年和1981年，中信公司相继组建了中外合资的东方租赁公司和国内合资的中国租赁公司，在中国开创了融资租赁业务，为中国企业租赁各种技术设备。1981年中信成立了中国第一家从事国际经济技术咨询的机构——中国国际经济咨询公司。

第二阶段（1984—1986年），开始海外直接投资阶段。

1984年，中信公司进行了第一项海外直接投资：在美国西雅图与一家美国公司合资组建西林公司，从事林业和木材加工，中信投资4000万人民币。1986年中信购入了对方的股份，西林公司成为独资子公司。

1986年中信公司进行了两项大型海外直接投资，一是投资6200万加元，购入加拿大塞尔家纸厂50%的股份；另一项是投资1亿多美元购入澳大利亚波特兰铝厂10%的股份。同时分别成立了中信加拿大公司和澳大利亚公司。这期间中信海外投资主要是一获取自然资源为目的。

第三阶段（1987—1989年），交通电信业大投资阶段。

1987年2月，香港中信以23亿港元收购香港国泰航空公司12.5%的股权；1989年初，又出资2.5亿港元购入澳门电讯公司20%的股权；同年末，出资3.9亿港元购入港龙航空公司38.3%的股权，同时宣布动用101亿港元巨资购入香港电讯公司20%的股权。

在次期间，中信于1988年在美国特拉华州收购了一家钢厂，将其更名为中信美国钢铁公司。1988年中信与英国大东公司、香港和黄通讯公司合资组建了亚洲卫星公司，中信占33%的股份；亚洲卫星公司于1990年4月成功发射了“亚洲一号”通讯卫星。

第四阶段，1990年至今，发展混合控股公司阶段。

1990年初，香港中信公司出资4.5亿港元收购了在香港上市的泰富发展公司51%的股权，终于拥有了一家上市公司，并随后陆续地将一些资产（港龙、国



泰等)注入该公司,使其资产额迅速扩大。1991年8月到1992年1月,香港中信有筹资51亿港元,通过中信泰富分两次收购了恒昌行公司97.12%的股份。通过上述一系列的收购活动,香港中信从一个中小型的纯粹控股公司发展成为大型的混合控股公司。从1993年开始,中信澳大利亚公司也开始向混合控股公司的方向发展。

(资料来源:周三多等编,管理学习题与案例,高等教育出版社,2005年8月第一版)

### 案例分析思考题:

1. 中信公司是如何开展跨国经营的?有何启示?
2. 你认为中信公司开展跨国经营有什么问题?
3. 中信公司要进一步拓展跨国经营还应怎样做?

### 案例 2: 量身定做

1994年11月,李维斯公司(www.levi.com)开始采用一种可能改变服饰零售业面貌的系统。很久以前李维斯就意识到,妇女们经常抱怨在成衣架上很难找到合身的牛仔裤。现在,信息系统的进步使李维斯能够着手解决这个问题。运用现代技术,李维斯专卖店的服装设计师可以把顾客的关键数据输入电脑,并以此来生成数字化的牛仔裤设计图样。触摸屏软件系统能引导设计师非常方便地进行现场设计,并不需要设计师掌握特别的电脑技巧。这套软件提供了四个基本数据(臀围、腰围、裤缝和裤长)的20000种可能的组合。设计师用卷尺来获得测量数据,把它们和其他所需的信息(例如颜色和式样)一起输入个人电脑。

一旦完成数据输入,顾客的订单就通过电子传送到公司位于田纳西州芒廷城的工厂。在那儿,计算机驱动的裁剪机把牛仔裤的坯布裁剪成各种规格的布片。然后,这些布片被贴上条码,送入洗涤和缝制程序。在缝制过程中,扫描设备把牛仔裤进行分拣,然后牛仔裤被送到定制它们的商店里去。如果顾客愿意,还可以通过联邦快递送到顾客的家里。

对顾客收取的附加费用总共是10美元——一位满意的顾客认为这很便宜,她花了65美元从辛辛那提的商店里购买了数字化裁剪的李维斯牛仔裤。她说:“我很高兴。在过去,选购裤子时总是得折中——它们不是这里大大就是那里太小。”现在她的数字化牛仔裤“像手套那样合身”。

李维斯不愿透露通过这种方式卖出了多少牛仔裤,但公司声称在辛辛那提店里(正在进行系统测试),女式牛仔裤的销售额比上一年度上升了300%。到1999年,公司将在一百多家李维斯专卖店里提供这种服务。

(资料来源：顾锋主编，管理学，上海人民出版社，2004年09月第1版)

### 案例分析思考题：

1. 李维斯公司的信息化管理对品牌产生了什么作用？
2. 李维斯公司如果想增加使用该系统专卖店的数量，可能遇到的困难有哪些？

## 第四章 决策与决策方法

### 案例 1：既要重“名”又要重“实”

争创名牌是我国经济发展的必然趋势，也是社会主义市场经济深入发展的必然选择。一个公司、一个企业集团，只有以“一流的技术、一流的管理、一流的产品和一流的服务”为宗旨，才能塑造出一流的企业形象。在这种形象下生产或经营的名牌产品，才是有源之水、有本之木。

据报载：根据独立国际市场调查机构 1999 年年中对中国城镇零售监测统计，高露洁牙膏的市场销售额已跃居中国第一。这是高露洁继 1997、1998 年连续 2 年获得国内贸易部商业信息中心日用品千店市场综合占有率统计为“中国质量第一”之后，在此取得的又一个“第一”。高露洁进入中国市场短短的几年中，正是实施了名牌战略，在成功之道上才取得了今天的显著成效。

西方经济学中，把消费者购买行动比作消费者的投票行为，货币就是选票。要让消费者手中的“货币选票”心甘情愿地、长期地投放在某一个商品或某一个品牌上来，那绝不仅靠广告的功能所能做到的。那么，高露洁牙膏市场销售额跃居中国第一靠的是什么呢？

#### 一、以一流的质量和服 务，占领中国市场

随着中国改革开放的不断深入，越来越多的世界名牌产品进入了中国市场，高露洁是其中的佼佼者。近年，这一世界口腔保健品牌在中国可谓家喻户晓，其成功的关键是高露洁一流的质量和服 务。

高露洁棕榄公司于 1991 年首先与广州洁银日用化工厂共同成立了中美合资广州高露洁有限公司，并于次年在广州经济技术开发区共建占地 7 万平方米、建筑面积达 3 万平方面的新厂房。在中国，高露洁公司累计投资了 1 亿美元，通过从美国、德国、瑞士等国引进先进技术和设备，并采用了先进的 OMP 模式进行严格的全面质量控制。据了解，OMP 为美国最先用于药物生产的质量管理标准，并有认证机构，作为政府对药物质量控制的规范。高露洁棕榄公司是率先将其引进牙膏生产领域的生产企业之一。毫无疑问，经过了 OMP 认证的产品意味着其品质

达到了较高的水准。

作为一家跨国的消费品生产企业，高露洁棕榄公司十分重视与消费者的沟通。于是，在1998年4月设立了消费者服务部，以专业、关怀的方式为消费者服务，聆听消费者的投诉、答复消费者的咨询、了解消费者的需求，追求最终“令消费者真正满意”的世界名牌战略。据了解，高露洁消费者服务部是采用集中处理消费者来函的办法分类整理，逐一回复；安装消费者电脑反馈系统（CRS），进行完善的文案管理；开通消费者免费咨询电话，从而改变了以往只能通过信函和亲临公司拜访才能沟通的方式，为消费者节约了时间，提供了便利；通过高露洁公司的产品包装，使消费者知道服务部的电话号码及联系地址。这一切都是消费者和高露洁公司之间建立一种互惠互利的关系，赢得高露洁公司在中国的信誉，以及高露洁产品在中国消费者中的信誉。正如高露洁棕榄公司的掌门人鲁木·马可先生对中国新闻媒体表示：“我们对广州高露洁公司的财务状况非常满意。我们随时准备进一步加大对中国的投资。”“留在中国市场里谋求发展是绝对的，我想不出理由高露洁会放弃中国市场。”他再次表示：“我们非常高兴将中国总部和生产工厂设在广州，将高露洁的微笑带给了所有中国人。”

## 二、口腔保健专家的形象定位

1992年9月，当第一支由广州高露洁公司生产的高露洁牙膏投放市场时，似乎是作为特殊高薪阶层的高消费象征。鲜艳亮丽的红白图案和手感轻软的塑料挤压管，都给人以耳目一新的感觉。高露洁专业医生和对比试验构成的电视科普广告，以其强大的专业说服力深深打动了广大观众。同时，为满足不同消费对象、层次的需要，在短短的三四年时间里，高露洁这一世界品牌的牙膏、牙刷，以及护肤护发用品、衣物护理用品，专门营销高露洁品牌的零售商、批发商和分销商已遍布中国的400多个城市，实现了高露洁在中国的营销战略目标。更重要的是它有强大的技术力量作为支撑。仅设在美国新泽西州的高露洁研究和发展部门的总部，就拥有100多位具有博士学位的专家，他们有些是牙医，有些是微生物、化学、化工、病理学及其他专业的专家。在中国，高露洁也设有技术部，培养、启用国内人才，进行产品及原材料的研究与发展。由此，不断推出适合中国消费者需求的产品，目的是让人人享有口腔卫生保健，拥有“甜美的微笑”。

高露洁公司推广过程中，非常重视与中国医学机构进行联系、合作，携手开拓口腔保健产品市场。中国口腔医学会是中国口腔医学科学技术工作者的学术性团体。1996年开始，高露洁公司就积极地与该学会合作，成为该学会1996年成立时的第一个朋友，承诺要为中国口腔医学事业的发展做出贡献，并共同举办了多项活动，从而在实践中改变了许多中国老百姓的牙防观念。每逢每年的全国“爱牙日”活动，高露洁作为世界头号的口腔保健用品公司当仁不让，投入相当大的

人力、财力。另外还大力在中国的牙科行业推出各式各样的牙防健齿活动和赞助计划。

高露洁的决策者及其员工深知，树立有高度社会责任感的企业公民形象，赢得消费者乃至社会大众的信任与尊重，对企业的成功至关重要。每年，高露洁棕榄公司投入数千万元，除了致力于少年儿童口腔保健的知识和教育外，还参加了各种慈善活动，包括捐助贫困母亲、“希望工程”、捐款救灾、资助“国际微笑行动”，为患有唇裂、腭裂等畸形残疾儿童和少年，进行免费外科整形修补术和康复活动，让“甜美的微笑”重现在他们天真可爱的脸上。

高露洁是世界知名产品，它一跨入中国的市场就以口腔专家的形象定位。经短短几年的拼搏，如今在中国城镇的零售户市场销售额、市场占有率均获得第一。高露洁真可谓赢得了中国消费者的认可。

### 三、人才是最重要的资源

高露洁公司十分重视人才，每年从各类优秀大学生中招聘具有强烈的进取心、创造性、具备领导才能、出色的分析能力、良好的语言交际能力，并具有优秀合作精神的人。公司根据生产经营的实际需要和员工的表现、潜质及接受能力，安排员工接受各种培训、教育。通过独特培训、教育把他们培养成为一流的管理人才。

高露洁关怀员工的承诺就是通过种种计划和奖励在工作中有业绩的个人和集体。1995年推行“你可创新”奖励计划就是其中一项，它真诚为每个员工营造施展才华的机会，最有效的挖掘员工的创造力，凝聚每位员工的创新建议。为此，每位员工都可能因个人或团队的创新成功及努力而获得提名及奖励。至1998年年底，短短三四年里，提名人数达到3000人次、提名项目达1300多项。1996年的“磷钙国产化”、1998年的“牙刷镭射包装”项目，在众多项目中脱颖而出获得年度的全球奖。每个项目的成功是团队合作精神的集中体现、智慧的结晶。

### 四、志在长线、立足基础

高露洁作为全球最大的专业生产口腔保健用品公司，自1990年初进入中国市场后，除积极组建合资公司，生产世界品牌产品外，还一直注重培养与消费者的感情，产品的推广计划带有浓重的公益色彩，具有相当巨大的企业亲和力。在中国积极支持国家到2000年人人享有初级口腔卫生保健的总体目标，成为第一家在中国推行口腔教育计划的公司，包括：在技术研究和社区教育计划等领域中与国家教育委员会合作，推行社区预防和口腔自我保健宣传教育等计划；尤其1995年在中国发起的“甜美的微笑，光明的未来”口腔护理教育计划，这是一项取得相当成功的计划。它是由牙科专有人员参与，利用富有趣味的“兔子牙医”作为口腔保健知识传播形象，编写了故事书、教师宣传画、年历等多种形式的培

训教材和多种影像资料，对象选择 7—9 岁的儿童，帮助孩子们建立自我口腔意识，主动预防口腔疾病，使他们终生拥有“甜美的微笑”。这项口腔保健教育计划，在短短的三四年中，已使 22 个省 250 个城市的 2500 万名 1—3 年级小学生受惠，普遍受到广大家长、师生及口腔界的欢迎和赞赏。为此，1998 年 9 月中国口腔医学会向高露洁棕榄公司主席兼总裁马克先生颁布了名誉理事证书，以褒奖他及其高露洁棕榄公司为中国口腔事业做出的重要贡献。

高露洁在华投资策略是：志在长线、立足基础。把今天的对儿童口腔保健教育与明天的中国市场拓展有机地结合，外资企业的这一做法，是否多少给我们的企业一些有益的启迪呢？

既要重“名”，又要重“实”，这就是高露洁成功赢得中国市场的诀窍。

（摘自黄雁芳 宋克勤主编 《管理学教程案例集》）

### 案例分析思考题：

1. 高露洁的决策者们根据中国的市场环境特点做出了哪些决策？这些决策取得了怎样的效果？
2. 高露洁是如何一步步取得中国市场的？
3. 露洁既要重“名”，又要重“实”的策略对我国企业海外投资决策有什么启示？

### 案例 2： BCT 集团的决策与实践

BCT 投资集团是北京市建立最早、规模最大的民营企业之一。集团创始人在十几年的经营实践中逐渐丰富了重大项目的决策经验。在国内率先做出引进先进建筑砌块技术设备，发展新型墙体材料等决策。

#### 一、问题的提出

从 1995 年起，集团创始人就开始对国内外墙体材料进行比较研究，发现混凝土砌块在世界发达国家已经被广泛采用，生产和应用技术都相当成熟。在美国、德国、日本等发达国家，混凝土砌块的使用率已经超过 50%，而我国的使用率还不足 0.5%。

通过深入调查和科学论证，集团创始人坚信发展很凝土砌块既有良好的社会效益，也有广阔的市场前景；既符合国家的产业政策，又适合企业自身的发展需要。此想法立刻得到了有关部门领导的充分信任和大力支持。

#### 二、决策内容及初步实施

1995 年 8 月，BJY 新建材有限公司正式成立。1996 年 3 月公司投资近千万美元，一次购近世界著名的砌块设备制造商——美国贝赛尔公司 4 条最先进的砌

块生产线。

2000年10月，由BJY新建材有限公司投资3570万元与山东临沂金田集团合作，建成了山东临沂金田贝斯特建材有限公司。该项目总投资7000万元，占地120亩，采用2条贝赛尔V3—12生产设备，年生产10万立方米混凝土承重空心砌块砖，以满足当地建材市场的需要。临沂地区土地厚度仅有3米，耕地面积稀少，而沙石资源丰富，从地域资源角度来看，是最适宜生产砌块砖的地区。

### 三、决策在实践中不断提升和发展

在习惯了小砖窑生产和乡村包工队作业的社会背景下，占用土地和污染环境的实心粘土砖仍然在每日每时地生产着、使用着。集团创始人清楚地认识到，目前中国墙体材料改革的大幕才刚刚拉开，更艰巨的工作还在后头。他计划在北京、天津、南京、大连、重庆和其他适宜的地区布置10条生产线，决心在全国砌块砖市场上至少占有30%的份额。同时，在北京市政府的支持下，计划在北京建造一几百万平方米的砌块建筑示范小区，现第一批样板工程已经竣工。但是，以一家私营企业的努力，实现墙体材料的更新换代，将是一个无限漫长的艰辛历程。集团创始人再次决策，把引进建筑砌块设备生产新型砌块砖，转移到引进相关技术生产砌块设备。这将使新型墙体材料的生产从一个企业逐步扩大到整个行业。由于进口砌块设备价格高昂，用它生产的砌块产品成本过高，不利于推广；而国产设备性能差、产品质量不能满足建筑需要，这些情况都严重制约着新型墙体材料的推广。有鉴于此，集团创始人通过科学分析和成本测算，决心引进美国最先进的砌块制造技术，实现砌块制造设备国产化、使砌块价格在墙体材料市场上更具有竞争力。

1999年初，BTC投资集团与美国贝赛尔公司达成技术引进协议。1999年12月，BJY新建材有限公司与美国贝赛尔公司合资，在北京建立了北京贝赛尔金阳设备制造有限公司。总投资1000万美元，全面引进美国贝赛尔公司的砌块制造技术，并独立生产专业化砌块设备，为砌块设备国产化铺平了道路，使国产砌块设备价格比进口设备价格降低60%，从而使砌块砖的市场普及率提高到了60%以上，砌块砖品种也将增加到100余个，进一步丰富了中国建材市场。从生产砌块砖到生产砌块设备，从引进砌块设备到砌块设备国产化，这一决策及实施将使中国的墙体改造事业进程速度加快3倍。

于此同时，集团创始人还在积极筹备成立中国砌块集团，全面推动混凝土砌块在中国的生产和应用，并为用户提供各种相关服务。

集团创始人在完成实业建设的同时，进一步提出了通过资本运营方式来解决墙体改造事业发展资金不足的问题。1996年，他同建设部、农业部、国家建材局、国家土地局等有关政府机构共同研讨，并向人民银行、国家计委的有关专家

请教，取得广泛的共识。有关部门和专家一致认为：墙体改造事业是一项系统工程，采用国际成熟的产业筹资方式——成立产业投资基金，对新型墙体材料产业注入启动资金，是推动墙体改造事业的最佳方式。设立新型墙体材料产业投资基金，以基金组合的投资方式，向国内具有较强技术实力的机械制造企业注入资金，进行技术改造，迅速实现新型墙体材料生产设备国产化，降低新型墙体材料生产设备成本；向现有墙体材料企业投入资金，进行股份制改造，转换经营机制，盘活国有资产，提高建材企业效益，增加就业机会。这一设想将在推动我国墙体改造事业的同时，使新型墙体材料产业成为我国可持续发展的战略性产业。

### 案例分析思考：

1. 在市场经济环境中，企业仅仅熟悉并适应市场，并以此为决策依据生产出市场所需的条件够吗？
2. 企业的重大决策需要获得政府部门的支持与配合吗？
3. 你认为集团创始人的整个决策方案中最精彩的一笔是什么，为什么？

（资料来源：赵涛、齐而石主编，管理学，天津大学出版社，2004.4）

## 第五章 计划工作

### 案例 1：致理实业发展有限公司

进入 12 月份以后，致理实业发展有限公司（以下简称致理公司）的总经理罗诚一直在想着两件事：一是马上到年终，应该开会好好总结一下一年来的工作。今年外部环境发生了很大变化，尽管公司想方设法开拓市场，但困难重重，好在公司经营比较灵活，苦苦挣扎，这一年总算摇摇晃晃走过来了，现在是该好好总结一下的时候了，看看问题到底在哪里？二是好好谋划一下下一年该怎么办？更远的该想一想以后 5 年该怎么干？乃至以后 10 年该怎么干？上个月罗总从物堆里抽出身来到雪山大学去听了两次关于现代企业管理的讲座，教授的精彩演讲对他的触动很大。公司成立至今，转眼已有 10 多个年头了。10 多年来，公司取得过很大成就，靠运气、靠机遇，当然也靠大家努力。细细想来公司的管理都靠经验，特别是靠罗总自己的经验，遇事都有罗总拍板，从来没有公司通盘的目标和计划，因而常常是干到哪里是哪里？可是现在公司已经发展到有几千万资产，300 百来号人，再这样下去可就不行了。到底该怎样制定公司的目标和计划？这是罗总最近苦苦思索的问题。

致理公司是一家民营企业，改革开放为公司的生存发展创造了条件。罗总经常对员工讲，公司靠他们兄弟拼命苦干才有了今天，更重要的是因为改革开放带来的机遇。15年前，罗氏三兄弟只身来到A市，当时口袋里只有他们父母给的全家积蓄800元人民币，但罗氏三兄弟准备用800元积蓄创一番事业，摆脱祖祖辈辈日出而作、日落而归的面朝黄土背朝天的农村生活。到了A是他们租了一处棚户房落脚，每天分头去找营生，在一年时间里他们收过破烂，贩过水果，打过短工，但他们感到这都不是他们要干的。老大发现A市的建筑业发展很快，城市建设和居民住房给建筑公司带来了许多任务，但当时由于各种原因，建筑材料的短缺使建筑公司失去了很多工程。罗诚得知建筑材料中水泥、黄沙都很缺。在老家镇上，他表舅开了个小水泥厂，生产的水泥在当地销不完，因而，不得不减少生产，他和老二老三商量准备做水泥生意。在A市找需要水泥的建筑队，讲好价，然后租船借车把水泥从老家运出来，去掉成本每袋水泥能净赚几块钱，尽管利不厚，一年下来他们也挣了几万元。罗氏兄弟觉得第一步走对了，决定继续走下去。他们又干了两年贩运水泥的活，已经有了一定的经济实力，同时又认识了很多，有了一张不错的关系网。罗诚在运送水泥的过程中，看到A市到处都在大兴土木，建筑队的活忙得干不过来，他想，老家也有木工、泥瓦匠，何不把他们组织起来建个建筑队。三兄弟一商量，说干就干，没几个月一个工程队就进城了，水泥生意照样做，也算是两条腿走路了。

一晃15年过去了，今天已经拥有几千万资产。公司现有贸易分公司、建筑装饰分公司和一家房地产公司，由员工近300人。老大罗诚当总经理，老二、老三做副总经理，并分兼下属公司的经理。财务主管、销售主管都是家人或亲戚担任。总之，公司的主要职位都是家族里面的人担任，罗诚具有绝对权威。

总经理罗诚当初到A市时只有24岁，在老家读完了小学，接着短短续续地花了6年的时间才读完了初中，原因是家里穷，又遇上了水灾，两度休学，但他读书的决心很大，一旦条件许可他就去上学，便读书便干农活。他为人真诚，交朋友，吃苦耐劳。在他的带领下致理公司在A市已经大名鼎鼎，去年拿出50万捐到省里建希望工程小学后，民营企业家罗诚的名声更加非同凡响了。罗诚心里明白，公司这几年的日子不好过，建筑公司任务还可以，但由于成本上升创利已经不能与前几年同日而语了，只能维持，略有盈余。而且，建筑市场竞争激烈，前景难以预料。贸易公司也只能勉强维持，今年做了两笔大生意，挣了点钱，其余的生意均没有成功，况且仓库里还积压了许多无法出售的活，贸易公司的日子不好过。房地产公司更是一年不如一年，当初刚开始开办房地产公司时，由于时机好，两个楼盘赚了一大笔，这为公司的发展立了大功。但是好景不长，房地产公司的生意越来越难做。现在还留着10几套房把公司压得喘不过气来。



面对这些困难，顾总一直在想如何摆脱现在这种状况，如何发展。上个月在雪山大学听课时，在和一家国有大公司老总的交谈中得知，这家公司正在寻找非洲销售小型柴油机的代理商，据说这种产品在非洲很有市场。这家公司的老总很想和致理公司合作，利用民营企业的优势去抢占非洲市场。罗诚深感这是个机会，但该如何把握呢？10月1日，罗总与市建委的一位处长吃饭，这位老乡告诉他，市里规划从明年开始开始泉水路拓宽工程，泉水路相当于上海的南京路，两面都是商店。借这个机会好多商店都想扩建商厦，但苦于资金不够。老乡处长问罗诚，有没有兴趣进军泉水路？如果愿意，可以牵线搭桥。致理公司的贸易公司一直向进驻泉水路，苦于一直没有机会，现在很诱人的机会来了，但投入也不少，该怎么办？随着改革开放的深入，住房分配制度将有根本性变化，随着福利分房结束，罗诚想到房地产市场一定会回暖。致理公司的房地产公司已经有一段时间没有正常运作了，现在是不是该动了？

总之摆在致理公司老总罗诚面前的困难很多，机会也不少，新的一年到底该干些什么？怎么干？以后的5年、10年又如何干？这些问题一直盘旋在罗总的脑海里。

#### 案例分析思考题：

1. 如何评价致理公司和罗总？
2. 致理公司是不是应该制定短、中、长期计划？
3. 如果你是罗总，你该如何编织公司发展计划？

#### 案例2：J分公司的目标管理实施讨论会

J分公司的CEO最近听了一次目标管理的课，激发了他对目标管理的热情，产生了很多想法。

在分公司管理人员会议上，他详细叙述了这项技术的理论发展，列举了公司应用目标管理的好处，并要求他的下属考虑加以使用。

然而，问题并不那么容易。就在这次会议上，若干问题被提出来了。

“总公司对我们分公司下年度的目标，作了什么指示？”财务经理想要知道。

“还没有，我不知道。”这位分公司的CEO回答，“我已经在等待总公司下达计划，但是他们在这件事上什么还没有做。”

“那么，我们做什么呢？”生产经理询问。

“我打算把我们分公司的目标列成一个表。这并不是什么深奥莫测的事，我的期望是，年销售额3000万美元，税前利润为销售额的8%，6月30日前将实施此项计划，随后我将列出专门的目标，培养我们自己未来的管理人员，在年底前完善有关MOD模型的开发工作，并把职工的流动率稳定在5%。”

分公司各级领导为他们的上级清晰而自信地提出的各种目标感到有些目瞪口呆。同时也为他对达成目标的真诚愿望感到惊奇不已。

这位 CEO 接着说：“在下一个月中，我要求诸位把这些目标转化为适应你们各个职能部门的可供检验的目标。当然，这些将分为财务、采购、营销、生产、工程、行政等相互不同的具体目标。然而，我期望把它们加起来等于我们分公司的目标。当然，在目标实施的过程中，大家可以各显神通，出现问题，大家自己解决，不用向我请示。我只管结果，不管过程。”

（资料来源：姜仁良主编，管理学习题与案例，中国时代经济出版社，2006.2）

### 案例分析思考题：

1. 分公司对目标管理的理解可以说是（            ）
  - A. 基本正确
  - B. 部分正确
  - C. 完全错误
  - D. 基本正确,但在该分公司不可行
2. 目标管理中的各级目标应由谁制定?(            )
  - A. 上级制定
  - B. 各级管理者自行制定
  - C. 下级制定,并报上级批准
  - D. 上、下级共同协商制定
3. 目标管理中各级目标的制定，实际上是一个（            ）
  - A. 完整的决策过程
  - B. 权利下放的过程
  - C. 选择最优决策方案的过程
  - D. 分析外部环境和内部条件的过程
4. 关于目标管理,下列哪种(哪些)说法是正确的?(            )
  - A. 目标管理启发人的自觉性,调动了职工的主动性和积极性
  - B. 目标管理促进了意见交流,强调自我控制,改善了人际关系
  - C. 目标的商定可能很费时间
  - D. 以上 A, B, C 说法都正确
5. 如果该分公司目标管理的实施不能取得成功,你认为可能是什么原因造成的?
6. 这位 J 分公司的 CEO 认为各级管理者对其下属实施目标的过程是不用过问的,你同意吗?为什么?

## 第六章 组织设计及组织的变革

### 案例 1：鸿运公司的组织结构

从开了一整天的公司高层例会上回来，宏运实业有限公司的总经理赵弘就一直陷入一种难以名状的焦虑中。赵总试图整理一下思绪，独自坐到沙发上静思起来……

鸿运公司6年来从艰难创业到成功的经历可以说历历在目。公司由初创时的几个人，发展到今天的1300余人，资产也由当初的1500万元，发展到今天的5.8亿元，经营业务从单一的房地产开发拓展到以房地产为主，集娱乐、餐饮、咨询、汽车维修、百货零售等业务于一体的多元化实业公司。鸿运公司已经成为在全市乃至全省较有实力和知名度较高的企业。公司是由中美合资建立的企业，主营高档房地产，在本地市场先入为主，很快打开局面。随后，其他业务就像变魔术似的，一个变两个、两个变八个地拓展起来。近年来公司上下士气高涨，从高层到中层都在筹划着业务的进一步发展问题。房产建筑部要求开展铝业装修，娱乐部想要租车间搞服装设计，物业管理部甚至提出经营园林花卉的设想。有人提出公司应介入制造业，成立自己的机电制造中心。作为公司创业来一直担任总经理的赵弘，在成功的喜悦与憧憬中，更多了一层隐忧。在今天的高层例会上，他在首先发言中也是这么讲的：“鸿运公司成立已6年了，在过去的几年里，公司可以说经过了努力奋斗与拼搏，取得了很大的发展。公司现在面临着许多新的问题，管理信息沟通不及时，各部门的协调不力，我们应该怎样进行组织设计来改变这种情况。”在会上各位高层领导都谈了各自的想法。

主管公司经营与发展的刘副总，前年加盟公司，管理科班出身，对管理业务颇有见地。在会上，他谈到：“公司过去的成绩只能说明过去，面对新的局面必须有新的思路。公司成长到今天，人员在不断膨胀，组织层级过多，部门数量增加。这就在组织管理上出现了阻隔。例如，总公司下设5个分公司：综合娱乐中心，下设嬉水、餐饮、健身、保龄球、滑冰等项目，房地产开发公司，装修公司，汽车维修公司，物业公司，各部门都各自成体系。公司管理层级过多，总公司有3级，各分公司又各有3级以上管理层，最为突出的是娱乐中心的高、中、低管理层竟多达7级。且专业管理部门存在着重复设置。总公司有人力资源开发部，而下属公司也相应设置人力资源开发部，职能重叠，管理混乱。管理效率和人员效率低下，这从根本上导致管理成本的加大，组织效率下降，这是任何一个大公司发展的大忌。从组织管理理论角度看，一个企业发展到1000人左右，就应以管理机制代替人治，企业由自然生成转向制度生成，我公司可以说正是处于这一管理制度变革的关口。过去创业的几个人、十几人，到上百人，靠的是个人的号召力；但发展到今天，更为重要的是依靠健全的组织结构和科学的管理制度。因此，未来公司发展的关键在于进行组织变革。我认为今天鸿运公司的管理已具有复杂性和业务多角化的特点，现有的直线职能制组织形式也已不适应我公司的

发展了。事业部制应是鸿运公司未来组织设计的必然选择。事业部组织形式适合于我们鸿运公司这种业务种类多、市场分布广、跨行业的经营管理特点。整个公司按事业部制运营，有利于把专业化和集约化结合起来。当然，搞事业制不能只注意分权，而削弱公司的高层管理。另外搞组织形式变革可以是突变式，一步到位；也可以是分阶段的发展式，以免给成员造成过大的心理震荡。”

公司创立三元老之一，始终主管财务的大管家一成副总经理，考虑良久，非常有把握地说道：“公司之所以有今天，靠的就是最早创业的几个人，不怕苦、不怕累、不怕丢了饭碗，有的是一股闯劲、拼劲。一句话，公司的这种敬业、拼搏精神是公司的立足之本。目前我们公司的发展出现了一点问题，遇到了一些困难，这应该是正常的，也是难免的。如何走出困境，关键是要加强内部管理，特别是财务管理。现在公司的财务管理比较混乱，各个分部独立核算后，都有自己的账户，总公司可控制的资金越来越少。由于资金分散管理，容易出问题，若真出了大问题怕谁也负不了责。现在我们上新项目，或维持正常经营的经费都很紧张，如若想再进一步发展，首先应做到的就是要在财务管理上集权，该收的权力总公司一定要收上来，这样才有利于公司通盘考虑，共图发展。”

高层会议的消息在公司的管理人员中间引起震动，有些人甚至在考虑自己的去留问题。

(资料来源：徐光华等. 管理学—原理与应用清华大学出版社，北京交通大学出版社)

### 案例分析思考题

1. 根据案例内容，你认为该公司目前面临的主要问题是发展问题、财务问题，还是组织问题？
2. 你认为事业部组织形式是否适合于鸿运公司？为什么？
3. 根据组织变革理论，你认为鸿运公司的组织机构是否应该改革？怎样改？
4. 如果公司决定实行变革，在公司内部会有来自哪些方面的阻力和障碍应怎样去克服它们？
4. 公司选择目前的时机进行组织变革是否成熟？

### 案例 2：巴恩斯医院

10月的一天，产科护士长戴安娜给巴恩斯医院的院长戴维私博士打来电话，要求立即做出一项新的人事安排。从戴安娜急切的声音中，院长感到一定发生了什么事，因此要她立即到办公室来。5分钟后，戴安娜递给了院长一封辞职信。

“戴维私博士，我再也干不下去了，”她开始申诉：“我在产科当护士长已经4个月了，我简直干不下去了。我怎么能干得了这工作呢？我有两个上司，每个人都有不同的要求，都要求优先处理。要知道，我只是一个平凡的人。我已经尽力适应这种工作，但看来这是不可能的。让我举个例子。请相信我，这是一件

平常的事。像这样的事情，每天都在发生。昨天早上 7:45，我来到办公室就发现桌上留了张纸条，是杰克逊（医院的主任护士）给我的。她说她上午 10 点需要一份床位利用情况报告，供她下午在向董事会作汇报时用。我知道，这样一份报告至少要半个小时才能写出来。30 分钟后，乔伊斯（戴安娜的主管）走进来质问我为什么我的两位护士不在班上。我告诉她外科主任从我这里要走了她们两位，说是急诊外科手术正缺人手，需要借用一下。我告诉她，我也反对过，但外科主任坚持说只能这么办。可是乔伊斯叫我立即让这些护士回到产科部。她还说，一个小时后，她会回来检查我是否把这事办好了！我跟你说，这样的事情每天都发生好几次的。一家医院就只能这样运作吗？”

（资料来源：李俊杰编著，管理学解题精粹，武汉：崇文书局，2003）

### 案例分析思考题：

这个案例中，我们发现了什么问题？

## 第七章 人力资源管理

### 案例 1：CORNING——简单成就了事业

Corning 公司，是生产 Corningware, Corelle, Pyrex 等为消费者所喜爱的知名商标的家纺产品的企业。近来，Corning 公司通过创造使公司的所有生产活动紧紧围绕产品质量这一核心的生产、管理体系，为公司赢得了“世界上产品质量最有保证的公司”的良好声誉。

Corning 公司所获得的良好声誉，应归功于该公司的创始人曾孙，在 1983 年任公司主席兼 CEO 的 Jame R. Houghton。Houghton 为公司设计了三个主要目标：高质量、高收益和改进公司的人员配备体制。随着 Houghton 所确定的目标的逐步实现，公司形成了与雇员之间的新的合作关系，人力资源也必须进行更好的配置。

修正人员配备体系必然要求拓展性的组织计划。雇员的差异化方案、工作团队及团队任务、激励与报酬体制、严格的训练与发展计划、企业的可持续发展战略等都在紧张地研究、设计、实施。公司意图创造能够使雇员充分发挥自己的潜力并能够为组织目标的实现做出最大贡献的内部环境。雇员的个体化差异受到重视并得到鼓励而不是简单的容纳。

雇员的差异化问题成了 Houghton 首先考虑的问题。他相信，Corning 公司的雇佣人员能够准确地反应公司的顾客需求。这意味着需要对公司传统的人员配备管理体制进行变革。公司传统的人员配备管理体制中，少数民族雇员和妇女雇员比白人男性雇员做出了更多的贡献。这也表明，公司的招募、选拔、培训和发

展计划效率低下。只有在工作较难找时或被辞退时，知识女性和黑人加盟公司，而他们中只有少数人能够做到公司的管理高层。其中原因，没有人能够做出准确的说明。改变这种状况对 Corning 公司来说代表着重大的组织变革。

为了解决只有少数民族和妇女为公司做出较大贡献的不良状况，Corning 公司确立了新的人员配备计划和组织目标，其中涉及对更多优质产品的生产做出贡献的能力。首先，该计划组织了两个由高层管理人员领导的提高管理质量的团队，一个针对黑人雇员，另一个针对女性雇员。新的选拔和雇佣计划得到应用，并且，Corning 公司还制定了一个面向全国的奖学金计划，该计划提供以暑假到 Corning 公司从事有酬劳动作为交换条件的可变更的奖学金方案。该计划的大部分参与者毕业后都成为了 Corning 公司的全职雇员，只有少数人很快离开了公司。同时，公司专门针对少数民族雇员和女性雇员延长了公司内部暑期班；与高等院校、科研院所，如 Society Of Women Engineers, National Black MBA Association，订立了正式的招聘合同。

Corning 公司还试图为所有雇员创造一个高效的工作环境。计划的其中一部分涉及对公司大约 76000 名薪金雇员进行强制了解训练。这种训练的一个目标在于使少数民族雇员和女性雇员确定暗含的公司价值。Corning 公司通过在它的内部报纸上印制关于各种工作团队常规的工作经历的故事和文章，出版意在强调多元化的雇员成功经历的刊物的方法，努力提升雇员之间的沟通与交流。Corning 公司还制定并印制了公司雇佣激励规则。雇员职业计划体系也被引进到 Corning 公司。

Corning 公司裁减了公司雇员，减少了公司管理层，公司雇员的人数有所下降。剩下的，是在日常事务中享有职权的、多元化的雇员组成的精干的组织。所有这些变化，目标只有一个，正确利用公司的人力资源。用公司的 CEO, Jame Houghton 的话说就是，“简单成就了事业”。

### 案例分析思考题：

1. Corning 公司使用了什么样的人员配备方式？
2. Corning 公司的人员配备计划对你有什么启示？

### 案例 2：重要工作人员有特殊困难怎么办？

林培是公司董事长孟林的爱将，他有财务主管的背景，且为公司解决了许多棘手的问题，孟林有意在明年任命林培为分厂的厂长。但是林培没有外地营销的经历，而公司制度规定主管必须有外地营销的经历，且人事经理高温坚持这一点。为此，孟林决定派林培到西安去任职。但是林培因为私人理由——太太身体不好要住院，担心去了西安得不到很好的治疗，女儿只有三岁，全靠家里老人帮忙。

为此，林培婉拒了孟林的委任。这使孟林很矛盾，如果坚持把林培留下不外放，而仍然让他晋升，那么对其他人不公平，也无法建立公司认识政策的威信。另一方面，如果他命令林培非去西安不可，对林培来说，又不能让他心甘情愿为公司效命，搞僵的话，他可能一走了之转向公司的对手出工作。

（资料来源：姜仁良主编，管理学习题与案例，中国时代经济出版社，2006.2）

### 案例分析思考题：

1. 董事长孟林该怎么做，来尽量消除这种尴尬的局面？
2. 从该案例中，我们可以学到哪些经验教训？

## 第八章 领导概论

### 案例 1：领导者应具备什么样的素质？

苏·雷诺兹（Sue Reynolds），今年 22 岁，即将获得哈佛大学人力资源管理的本科学位。在过去的两年里，她每年暑假都在康涅狄格互助保险公司打工，填补去度假的员工的工作空缺，因此她在这里做过许多不同类型的工作。目前，她已接受该公司的邀请，毕业之后将加入互助保险公司成为保险单更换部的主管。

康涅狄格互助保险公司是一家大型保险公司，仅苏所在的总部就有 5000 多名员工。公司奉行员工的个人开发，这已成为公司的经营哲学，公司自上而下都对所有员工十分信任。苏将要承担的工作要求她直接负责 25 名职员。他们的工作不需要什么培训而且具有高度的程序化，但员工的责任感十分重要，因为更换通知要先送到原保险单所在处，要列表显示保险费用与标准表格中的任何变化；如果某份保险单因无更换通知的答复而将被取消，还需要通知销售部。苏工作的群体成员全部为女性，年龄跨度从 19 岁—62 岁，平均年龄为 25 岁。其中大部分人是高中学历，以前没有过工作经验，她们的薪金水平为每月 1420 美元—2070 美元。苏将接替梅贝尔·芬彻的职位，梅贝尔为互助保险公司工作了 37 年，并在保险单更换部门做了 17 年的主管工作，现在她退休了。苏去年夏天曾在梅贝尔的群体里工作过几周，因此比较熟悉她的工作风格，并认识大多数群体成员。她预计除了丽莲·兰兹之外，其他将成为她下属的成员都不会有什么问题。丽莲今年 50 多岁，在保险单更换部工作了 10 多年，而且作为一个“老太太”，她在员工群体中很有分量。苏断定，如果她的工作得不到丽莲·兰兹的支持，将会十分困难。

苏决心以正确的步调开始她的职业生涯。因此，她一直在认真思考一名有效

的领导者应具备什么样的素质。

**案例分析思考题：**

1. 影响苏成功地成为领导者的关键因素是什么？
3. 你认为苏能够选择领导风格吗？如果可以，请为她描述一个你认为有效的风格。如果不可以，请说明原因。

**案例 2：三个老同学的讨论**

三个 20 世纪 60 年代名牌大学的大学生，毕业后各奔前程，少有来往，某天在党校学习时不期而遇，想不到由于工作的需要，他们都被推上了领导岗位，分别在三个局担任局长工作。B 约 A、C 两位老同学星期日到家一叙。老同学聚会，自然谈起了各自走马上任后的情况。

A 说，他上任后做的第一件事是，分头召集机关处室负责人的座谈会，通过这种座谈形式，让大家了解自己，也使自己熟悉各处室负责人，从而对局内的整个情况有个大概了解。B 与 A 的情况不同，他选择的第一件事是，与局领导班子的其他成员逐个谈心，向他们了解局里的情况，同时也谈了自己新上任的一些想法，借以沟通思想，使彼此有所了解，为今后顺利开展工作打下了基础。

C 走马上任后的第一件事是，通过多种渠道，采取各种形式，广泛地开展调查研究，在较短的时间内，基本上掌握了该局的历史、现状以及当前面临的问题，同时与上下左右沟通了思想，建立了感情，密切了相互之间的联系。A 与 B 两人对 C 的做法很感兴趣。C 接着说，他上任后的第二件事是，要求全局各处室，群策群力，拿出“两制一规范”的方案。所谓“两制”，就是岗位责任制、奖惩制；所谓“一规范”，就是职位分类规范。C 亲自挂帅抓这项工作，他与各处室领导密切配合，分工合作，出主意，想办法，制定了岗位责任制、奖惩制、职位分类规范，使大家明确，局机关是为基层服务的。通过“两制一规范”的制定，局机关全体成员各司其职，各负其责，减少了扯皮现象，奖惩分明。这样，逐步建立起一支素质好，技术过硬，清正廉洁，效率高，有实绩的干部队伍。C 上任后的第三件事是，提议创办一张（快讯）小报，他与大家一起讨论办报方针和信息输出渠道等事宜，通过讨论使小报编辑人员明确，这是一张信息快报，要求编辑人员把从国外书报杂志中看到的有关新技术、新知识、新书目及时传递，其中，涉及到经济、科学、规划、管理等新动向的信息，要及时反映给局领导。

C 谈完了，三个老同学展开了热烈的讨论。

（资料来源：李俊杰编著，管理学解题精粹，武汉：崇文书局，2003）

**请根据上述情况，回答下列问题：**



- 1、A、B、C 三位局长上任后，A、B 两人通过接触领导，C 通过各种形式广泛调查研究开始各自上任后的第一件事，你认为哪种方式最好？（ ）
- A、A 局长的方式                  B、B 局长的方式  
C、C 局长的方式                  D、没有最好，关键在于适合本单位的具体情况。
- 2、根据你的认识，A 和 B 借鉴 C 的经验，上任后应该做的第一件事是什么？（ ）
- A、广泛开展调查研究，了解情况，沟通思想。  
B、制定配套的规章制度，严格管理。  
C、办一份通信小报，加强沟通。  
D、不分先后，全面铺开，同时进行。
- 3、总结 C 的经验，你认为下列表述哪一条最准确？（ ）
- A、严字当头，快字领先，狠抓落实。  
B、摸清情况，制定措施，加强沟通。  
C、以身作则，严于律己，宽以待人。  
D、从调查研究入手，以整顿和改革开路，大抓信息建设。
- 4、从管理知识和实际经验来看，你认为 C 上任后做的三件事哪一件是最根本的？（ ）
- A、抓调查研究                      B、抓制度建设  
C、抓信息建设                      D、抓身体力行
- 5、A、B、C 三位局长之所以都被推上局级领导岗位，不是偶然的。从上述案例提供的信息分析，你认为下述原因哪一种原因更重要？（ ）
- A、他们都是名牌大学毕业生。  
B、他们年龄合适，有实际工作经验，工作努力。  
C、他们工作有思路，都注重沟通。  
D、他们有敬业精神，注重学习，包括学习别人的领导工作经验。
- 6、如果你参加三位局长的讨论，从领导的只能出发，你认为 C 在其所做的三件事之后还应该做的一项工作是什么？（ ）
- A、决策                  B、用人                  C、沟通                  D、激励

## 第九章 激励

### 案例 1：达纳公司：一个非凡的记录

美国达纳公司主要生产螺旋桨叶片和齿轮箱之类的普通产品，这些产品多数是满足汽车和拖拉机业普通二级市场需要的，该公司是一个拥有 30 亿美元资

产的企业。70年代初期，该公司的雇员人均销售额与全行业企业的平均数相等。到了70年代末，在并无大规模资本投入的情况下，公司雇员人均销售额已猛增3倍，一跃成为《财富》杂志按投资总收益排列的500家公司中的第2位。这对于一个身处如此乏味行业的大企业来说，的确是一个非凡纪录。

1973年，麦斐逊接任公司总经理。他做的第一件事就是废除原来厚达22英寸半的政策指南，代之而用的是只有一页篇幅的宗旨陈述。其大意是：

1、面对面的交流是联系员工、保持信任和激发热情的最有效手段。关键是要让员工知道并与之讨论企业的全部经营状况。

2、我们有义务向希望提高技术水平、扩展业务能力或进一步深造的生产人员提供培训和发展的机会。

3、向员工提供职业保险至为重要。

4、制订各种对设想、建议和艰苦工作加以鼓励的计划，设立奖励基金。

麦斐逊很快把公司班子从500人裁减到100人，机构层次也从11个减到5个。大约90人以下的工厂经理都成了“商店经理”。因为这些人有责任学会做厂里的一切工作，并且享有工作的自主权。麦斐逊说：“我的意思是放手让员工们去做。”

他指出：“任何一项具体工作的专家就是干这项工作的人，不相信这一点，我们就会一直压制这些人对企业做出贡献及其个人发展的潜力。可以设想，在一个制造部门，在方圆2.32平方米的天地里，还有谁能比机床工人、材料管理员和维修人员更懂得如何操作机床、如何使其产出最大化、如何改进质量、如何使原材料流量最优化并有效地使用呢？没有。”

他又说：“我们不把时间浪费在愚蠢的举动上。我们办事没有种种程序和手续，也没有大批的行政人员。我们根据每个人的需要、每个人的志愿和每个人的成绩，让每个人都有所作为，让每个人都有足够时间去尽其所能……我们最好还是承认，在一个企业中，最重要的人就是那些提供服务、创造和增加产品价值的人，而不是管理这些活动的人……这就是说，当我处在你们那2.32平方米的空间里时，我还是得听你们的！”

达纳公司和惠普公司一样，不搞什么上下班时钟。对此，麦斐逊说：大伙都抱怨说，“没有钟怎么行呢？”我说：“你该怎么去管10个人呢？要是你亲眼看到他们老是迟到，你就去找他们谈谈嘛。何必非要靠钟表才能知道人们是否迟到呢？”我的下属说：“你不能摆脱计时钟，因为政府要了解工人的出勤率和工作时间。”我说：“此话不假。像现在这样，每个人都准时上下班，这就是记录嘛！如果有什么例外，我们自会实事求是地加以处理的。”

麦斐逊非常注意面对面的交流，强调同一切人讨论一切问题。他要求各部门

的管理人员和本部门的所有成员之间每月举行一次面对面的会议，直接而具体地讨论公司每一项工作的细节情况。

麦斐逊非常注重培训工作，以此来不断地进行自我完善。仅达纳大学，就有数千名雇员在那里学习，他们的课程都是务实方面的，但同时也强调人的信念，许多课程都由老资格的公司副总经理讲授。

达纳公司从不强人所难。麦斐逊说：“没有一个部门经理会屈于压力而被迫接受些什么。”在这里，人们受到的压力是同事间的压力。大约 100 名经理人员每年要举行两次为期 5 天的经验交流会，同事间的压力就是前进的动力。他说：“你能一直欺骗你的头头，我也能。但是你没法逃过同行的眼睛，他们可是一清二楚的。”

麦斐逊强调说：“切忌高高在上、闭目塞听和不察下情的不良作风，这是青春不老的秘方。”

#### **案例分析思考题：**

1. 在上述案例中，麦斐逊采取的激励方法有哪些？
2. 试用学过的激励理论分析麦斐逊的激励措施及其作用。

#### **案例 2：新上任的销售部王经理**

上个月月底的一次公司办公会议上，公司李总经理宣布了一项人事任免决定：考虑到销售部陈兴经理月初出车祸受伤后，销售部工作受到了一定的影响，为了加强销售部工作，任命王军为销售部经理，免去他现任的公司办公室副主任职务，以便于他全力抓销售部工作；同时免去陈兴销售部经理职务，待他养好伤后，由公司另行安排工作。在办公会议上李总和党委曹书记都对销售部工作提出了要求，希望王军上任后能使销售部的工作有一个新的起色。

在公司任命小王为销售部经理的办公会议之前，李总和曹书记其实都已经分别找小王谈了话。从谈话中小王感觉到两位公司领导都对这两年销售部的工作不满意。自从去年底工厂改制成公司后，各个部门都改了名称，不少部门主要负责人也作了必要的调整。当时公司考虑到销售部在公司中占有举足轻重的地位，陈兴担任销售科长已有多多年，对业务熟悉，与科内的员工相处的还可以，虽然工作中有时缺乏果断，失去了不少机会，但这也难怪他，因为现在的内外环境也实在太复杂了。所以公司经过再三考虑，改制时，销售科改为销售部，人员基本不变，老陈仍被任命为经理。老陈当销售部经理已快 8 个月了。这 8 个月销售部的工作没什么起色，销售量一月不如一月，特别令公司领导不满的是资金回笼问题。公司靠销售部卖出产品，回笼资金，来发工资、买原材料。可这 8 个月来，资金回笼率只有 30%~40%，弄得公司这几个月靠银行借款在发工资。公司领导找陈

经理谈了好多次，但他总是强调，现在环境不好，生意难做。销售员都说产品销不动，因而常常是整天坐在办公室聊天。面对销售员的这种状况，陈经理也显得无能为力。正好这时陈经理出车祸，公司领导决定让小王出任销售部经理。小王深感这是领导对他的器重。从办公室副主任到销售部经理，这提了半级，更为重要的是他将独当一面，再说销售部是公司的关键部门，用李总的话说，公司的生死存亡在很大程度上就看销售部了。因此，小王也觉得这职位的分量，他决心要全力以赴，干好这工作。

王军今年 35 岁，他是公司里重点培养的青年干部之一。他中专毕业，分配到工厂，算来已有 15 个年头。刚进厂时，他在机修车间机加工工段当青工，当年的工段长正是现在公司的李总。当时李总就发现小王是个勤快、好学，又有主见的青工，分配他干车床活，他二话没说，就认真地干开了。工段里大家都说车床活最累，不少干车床的工人都在设法调工作，调不了就出工不出力，因此，车床组在工段里是个老大难小组。小王到了组里后，表现突出，没过几个月，他的劳动工时定额数超过了一些干了几年车床的师傅。两年后，李总把小王提为车床组组长。小王工作有干劲，说干就干，而且处处以身作则。以后又担任工段长，车间副主任。在这期间他利用业余时间读完了机械大专的全部课程，通过自学考试，获得了机械专业大专文凭。当然这中间的甜、酸、苦、辣只有他自己最清楚，但别人都说，小王运气好，30 岁不到当了车间副主任，前年又调厂部做起了厂办副主任，现在又被任命为销售部经理，真是平步青云。

自从公司领导谈话以后，小王一直在琢磨：怎样才能抓好销售部的工作呢？他也从旁人那里对销售部的情况作了一些了解。公司销售部共有 24 位员工，其中有 10 位销售员，分别负责公司产品在全国各地的销售工作，其他均为统计、开票、会计、行政等三线保障人员。他认为销售部任务是否能完成全部落在销售员身上，因此抓好销售员是个关键。现在的问题是如何抓？这使小王想起他当工段长时的一段往事。当年他被任命为机加工工段工段长时，他已在机加工工段车床组做了 5 年组长了，他对工段情况很了解，他知道，要使工段工作上个台阶，就得想法使车床组这个工段的瓶颈组的工作上一个台阶。他当组长时曾向工段长提出把车床组工人的奖金发放与完成工时定额挂得再紧一点，但当时的工段长怕引起矛盾，小王的方案一直没有得到实施。对此小王很有想法，觉得工段长没魄力。现在他当工段长了，决心实施自己的方案。方案的要点在于：(1) 工时定额从原来的 360 提到 400。对此小王的解释是车工现行工时定额过多地考虑了中间工人的情况，完全可以提高，使得定额具有挑战性。(2) 车工完成新定额得全额奖金，达不到就扣奖金，扣的幅度为  $1/3$ 、 $1/2$ ，直至全部扣除，一切看定额的完成情况。工人完成新定额的情况是以后加工资的首要考核依据。因为小王一

直在车工组干，所以对那儿的的情况了如指掌。刚推行他的方案时，引起了一些矛盾，但实施下来问题不大，少数人没了奖金，但大多数人又有奖金、又有加工工资的机会，个别的不满无关大局，从整体看车工组的面貌有了变化，从而使整个工段的工作也有了发展。当李厂长看到车工组的变化后，多次在会议上表扬了小王，说他是工作朝气的青年干部。现在小王走马上任销售部经理，他也想大刀阔斧地好好干一干。

王经理在他上任的第一次全体销售部员工大会上表示，他先要花一周时间作调查研究，在此期间一切仍按原来的程序工作。这一周时间王经理做了三件事：一是查阅近 5 年的本公司销售统计资料，特别注意每个销售员每个月完成的销售量。他发现前几年销售员完成的量在 30~40 台 / 月，可这两年一直在 25~30 台 / 月之间。销售员的人数从原来的 6 个，增加到 8 个，现在是 10 个，但销售总量却没有大的增加。二是通过他在当厂办副主任时的关系走访了本市和邻近地区的同类厂，了解它们的销售情况，特别是销售员的工作情况，做这件事花了他不少时间，动用了很多关系，了解下来大体上好的厂家销售员的销售量达 30~35 台 / 月，差的只有 10~20 台 / 月。三是制订一个销售员的奖金、浮动工资与完成销售量挂钩的方案。王经理发现，以往销售员的奖金与完成的销售量有些挂钩，但拉开的差距不大，浮动工资基本上是平均分摊。王经理准备在这方面要有所突破。

在第二次全体员工会议以后，王经理把 10 位销售员留下来继续开会。在会上他推出了一个奖金、浮动工资与完成销售量挂钩的试行方案。方案的要点有三：(1) 每位销售员每月应完成的销售量定为 38 台；(2) 完成这一指标得全奖，如完不成，则每完不成一台扣 20% 奖金，达不到 34 台，扣除全额奖金(值得一提的是，全额的奖金金额约为工资的 2 / 3)；(3) 连续 3 个月完成指标，第 4 个月向上浮动一级工资，连续一年完成指标再向上浮动一级工资，如享受浮动工资后，没完成指标，第 2 个月起取消浮动工资，如连续半年完不成指标，则下浮一级工资，连续一年完不成，再下浮半级工资。在对试行方案作解释时，王经理说，方案是在调查研究的基础上制订出来的，试行方案首先需要大家转变观念，要体现按劳分配原则。同时他告诉销售员，他实施奖金向销售员倾斜的原则，销售员的奖金额为一般人员的 200%，但要拿到，则必须完成指标。同时他补充，完成销售量是以资金回笼到位为准。可想而知这方案一宣布，马上引起销售员的一片哗然。但王经理坚持实施这一方案，他口头上解释说：这是试行方案，有问题可在实施中修改，但一定要试。心里却在想：就得要采取强硬措施，好好管一管，要不大家怎么肯拼命干。

**案例分析思考题：**

1. 看了案例以后，你有什么想法？
2. 你认为王经理对人的看法属于哪种“人性假设”？为什么？
3. 你认为王经理的方案是否能激励员工？为什么？
4. 如果你是王经理，该怎样做？

（本案例摘自黄雁芳，宋克勤主编：《管理学教程案例》，上海财经大学出版社 2001 年版）

## 第十章 沟通

### 案例 1：雀巢启示录

1866 年，伯奇兄弟在瑞士登记设立英瑞炼乳厂，1867 年内斯尔设立内斯尔工厂，两个厂于 1905 年合并，称为雀巢炼乳公司。到如今，雀巢公司已成为瑞士最大的工业公司，也是全世界第二大食品垄断组织。

然而，雀巢的发展并非一帆风顺，它也曾差一点遭受灭顶之灾。

“日复一日，你我都亲眼目睹不适当地给孩子喂奶，这是对无辜婴儿的残害。如果你也和我一样因此而感到愤怒不已，那我相信你与我所见略同。对母亲喂奶的错误宣传应当与罪大恶极的煽动犯罪活动同等论处。”这就是对雀巢的控告。

毫无疑问，雀巢对于许多第三世界国家都堪称是一个咄咄逼人的市场营销者，它的促销活动除了针对消费者以外，还直接针对内科医生和其他护理人员。直接针对消费者的促销活动多种多样，所有的媒介有电台、报纸、杂志、广告牌，甚至使用装有高音喇叭的大篷车。它免费散发样品、奶瓶、奶嘴和量勺。雀巢公司雇佣了 200 多名妇女充当奶护士、营养师或助产士，这些专业人员的绰号通常叫“奶护士”。她们走访婴儿的母亲，给她们送样品，企图说服母亲们不要亲自给婴儿哺乳，她们穿着制服，大大增强了人们对她们的信赖感。这一行为后来被指责为旨在诱劝无知的消费者而别出心裁。对内科医生及其医护人员的推销也遭到批评家们的激烈反对。这种推销形式通常是利用零售人员组织儿科医生、护士及其他有关人员讨论他们产品的质量与特点。向内科医生、医院及诊所免费提供产品样品、图片和广告等，医生还应邀参加公司组织的医学学术讨论会。

批评家们认为，雀巢公司的婴儿食品推销得太过分了，从而导致哺乳的减少。例如，1951 年，在新加坡所有 3 个月的婴儿中有 80% 由母亲哺养，到了 1971 年仅剩 3%。

而且，大量贫困的第三世界国家卫生条件差，消费者不能充分地享受保健待遇，再加上文化素质差，滥用婴儿食品就成了顺理成章的事。他们从被污染的河水里或一般的井水里取水。结果，强化婴儿食品与不干净的水相混合，再装进未消毒的奶瓶，并使用了未经消毒的橡皮奶头。而且，牛奶行业的婴儿食品价格，对许多消费者来说仍然过于昂贵，他们总想多买，而又付不起更多的钱。婴儿的母亲为了延长食品的食用次数，巴不得多加点水来稀释这些食品。在智利，1973 年用奶瓶喂养的童婴的死亡率是母亲喂养婴儿死亡率的 3 倍。

1977年，哥伦比亚总医院早产病房里的婴儿死亡率突然上升，究其原因在于雀巢工厂灭菌不严。原因尚未查明之前，已有25个婴儿死亡。同年，澳大利亚卫生部报告，由于给婴儿喂了雀巢生产的不洁奶制品，134名儿童患了严重疾病。据政府统计，雀巢有2000多万磅受到污染的婴儿奶制品出口到了西南亚各国。

原来，1976年，当时雀巢在澳大利亚汤加拉的工厂发现婴儿奶样品中的病菌数量很多。经检查发觉，原来是把牛奶变成粉状的喷雾干燥器出了问题，由此所产生的变种沙门杆菌能引起严重的肠胃炎，而他们并没有把这一情况告知澳大利亚国家卫生部。在牛奶制品发现带菌之前，干燥器已整整运转了8个月。雀巢公司想在不停产的情况下对设备进行灭菌，但牛奶制品中还是不断发现这种病菌。

雀巢公司形势十分严峻。

随着《杀害婴儿的凶手》和《雀巢杀害童婴》两篇文章的发表，引起全世界的极大关注。雀巢诉讼案的出现，形成了两个强烈反对雀巢的组织——公司履行义务调查中心和婴儿食品行动联盟。最终导致全球性的对雀巢产品和服务的抵制。

婴儿食品行动联盟及联合抵制雀巢公司的成员要求雀巢公司：

停止使用所有的奶护士；

停止散发各种免费的样品；

停止向卫生保健行业推销婴儿食品；

停止向消费者进行婴儿食品广告和推销。

这次联合抵制活动得到美国各地450个以上的地方和区域组织的支持，他们宣称这是美国历史上规模最大的非工会组织的抵制行动。抵制的最强烈的是波士顿、巴尔的摩和芝加哥等城市。在这些地方，婴儿食品行动联盟建立了五人工作机构，成千上万的人签名提议，提出各种请求，呼吁从超市的货架上取走雀巢的产品。这次联合抵制行动还波及大学校园、大学生们打着“砸烂雀巢”的标语，从牛奶、巧克力到茶叶、咖啡和热巧克力，统统成为被扫地出门的对象。

火上加油，其他国家也采取了同样的行动，并制订法律来减少母乳替代品的市场销售和广告。例如，新几内亚政府于1979年宣布一项严厉的法律生效，旨在抵制人造婴儿食品。此后，连奶瓶和奶嘴也必须由医生开下处方才准购买。

毫无疑问，这次抵制活动影响是巨大的，不仅给公司直接造成了损失，还间接的使公众反对公司的观点更加明朗和具体化。

世界卫生组织于1951年5月制定了一项只适合于婴儿食品行业的严格的广告规定。其中第5条规定：“不允许对本规定所包括的一般大众产品做广告或采取其他推销形式。”规定所包括的食品有婴儿食品和其他断奶食品。

设在法国的欧洲议会 PAE, 倒多数的票数通过了这一规定, 同时还责成欧洲共同市场上的厂商负责让他们的国外附设机构遵守世界卫生组织的这些规定。

雀巢公司进退维谷, 怎么办?

正如人们所预料的一样, 雀巢公司为了对付外界攻击, 不断作出各种辩解, 站在维护声誉和形象的立场上, 驳斥公众及新闻界对自己的控告, 结果弊多利少, 它的公共形象越来越坏, 终于在 1970 年代末遇到了全世界的联合抵制!

随后, 雀巢公司为了改变形象而减缓别人足以致它于死地的指责所作的种种努力也均以失败告终。

雀巢吸取了教训。越是辩解, 公众的吼声更加激烈。它所请来专门解决这一问题的国际上最大的公关公司——希尔和诺顿公司也是束手无策。最后雀巢采用了著名公共关系专家丹尼尔·丁·埃德尔曼的建议: 保持低姿态, 设法让人们予以理解。

首先, 是同意世界卫生组织关于母乳替代品的市场销售规定。其次, 试图与药品管理小组合作, 并保证遵守其规定。雀巢公司采取的最有效的补救措施是成立一个十人专门小组, 成员有医学家、教士、群众领袖及国际收录专家, 对公司执行世界卫生组织的规定进行公开监督, 负责调查公众对公司市场营销活动的不满。公司于 1982 年 5 月成立了一个委员会——雀巢育婴处方审计委员会, 由前任国务卿、副总理候选人、缅因州民主党参议员埃德蒙马斯担任主席, 并博得了公众的信任和认可。这个委员会为雀巢公司解决了不少棘手的问题。经过七年联合抵制后, 1984 年多数抵制组织同意停止抵制活动。然而有些顽固者拒绝接受公司的调解努力。还有一些大的组织如美国教授联合会、美国卫生护理行动、美国基督联合会等, 既没有公开表示抵制, 也没有决定继续进行抵制。据雀巢公司估计, 这次受到的直接损失达 4000 万美元, 间接损失可能达 10 亿美元。

众所周知, 雀巢在世界范围内的总销售额中, 婴儿食品的销售额只占 3%, 但由于这很少一部分销售业务, 给公司的公共形象造成很大伤害, 其他的产品也蒙受了不白之冤, 无人问津。公司差一点遭受灭顶之灾。

公司在数年内与公众处于对立状态, 落了个批评之声不绝于耳, 抵制活动步步升级的下场, 而且, 由于它的市场营销活动和质量问题, 造成数百万计的第三世界国家的婴儿死亡。

对立结束后, 情况才有了好转。“我们受了一次深刻的教育”, 公司营养协调中心主任小拉菲尔·帕钢说, “公司必须敏感并且能仔细倾听消费者和一般公众在议论什么。当问题出现时, 公司必须与有关领导对话, 同心协力解决问题”。

此外, 雀巢公司还总结出以下教训:



1. 公共形象的脆弱性。一个值得尊敬的形象，或者至少是一个不坏的形象，倏忽之间就可能被破坏。公司不应低估社会意识和活动家的力量。
2. 新闻机构的力量。一篇不利的报道既能炮制反面观点，又能加强这种反面观点的宣传。
3. 公共关系的误区。当公司多方面的活动成为指责的焦点时，公关部门的任务不是回答批评家们的问题，而是必须明确自己的职责。尽管雇用了世界上最大、要价最昂贵的两家公关公司，雀巢的公关措施仍是极不得力。

（摘自黄雁芳 宋克勤主编 《管理学教程案例集》）

### 案例分析思考题：

1. 雀巢在事发前的大规模宣传与推销活动是否实现了与消费者成功的沟通？
2. 雀巢对付联合抵制的努力为什么没成功？
3. 如果你是雀巢领导人，你打算怎样与公众及消费者沟通以化解僵局？

### 案例二：AC 航班坠落事件

一个初春的晚上 7 点 40 分，AC 航班正飞行在离目的地 K 市不远处的高空。机上的油量还可维持近两个小时的航程。在正常情况下，像 AC 这样的航班，由此飞行到降落 K 机场，仅需不到半小时的时间。可以说，飞机的这一缓冲保护措施是安全的。但没有想到，AC 航班在降落前遭遇了一系列耽搁和问题。

首先，晚上 8:00 整，K 机场航空交通管理员通知 AC 航班飞行员，由于机场出现了严重的交通问题，他们必须在机场上空盘旋待命。8:45，AC 航班的副驾驶向机场报告他们飞机的“燃料快用完了”。交通管理员收到了这一信息，然而，在 9:24 之前，飞机并没有被批准降落机场。而在此之前，AC 航班机组成员没有再向 K 机场传递任何情况十分危急的信息，只是飞机座舱中的机组成员在相互紧张地通告说他们的燃料供给出现了危机。

9:24，AC 航班第一次试降失败。由于飞行高度太低及能见度太差的原因，飞机安全着陆没有保证。当机场指示 AC 航班进行第二次试降时，机组成员再次提到他们的燃料将要用尽，但飞行员还是告诉机场交通管理员说新分配的飞行跑道“可行”。几分钟后，准确时间是 9:32，飞机有两个引擎失灵了，1 分钟后，另外两个也停止了工作。耗尽燃料的飞机终于在 9:34 坠毁于 K 市，机上 73 名人员全部遇难。

当事故调查人员考察了飞机座舱中的磁带并与当时的机场交通管理员交谈之后，他们发现导致这场悲剧的原因实际上很简单：机场方面不知道 AC 航班的燃料会这么快耗尽。下面是有关人员对这一事件所做的调查。

第一，飞行员一直说他们“油料不足”，交通管理员则告诉调查者，这是飞行员们惯用的一句话。当因故出现降落延误时，管理员认为，每架飞机都不同程度存在燃料问题。但是，如果飞行员发出“燃料危急”的呼声，管理员有义务优先为其导航，并尽可能迅速地允许其着陆。一位管理员这样指出：“如果飞行员表明情况十分危急，那么，所有的规则程序都可以不顾，我们会尽可能以最快的速度引导其降落的。”事实是，AC 航班的飞行员从未说过“情况危急”，由此导致 K 机场交通管理员一直未能理解到飞行员所面临的真正问题。

第二，AC 航班飞行员的语调也并未向交通管理员传递有关燃料紧急的严重信息。机场交通管理员普遍接受过专门训练，可以在多数情况下捕捉到飞行员声音中极细微的语调变化。尽管 AC 航班机组成员内部也表现出对燃料问题的极大忧虑，但他们向 K 机场传达信息时的语调却是冷静而职业化的。

另外也应当指出，AC 航班的飞行员不愿意声明情况紧急是有一些客观的原因的。如按条例规定，驾驶员在飞行中作了紧急情况报告之后，他们事后需要补写出长篇的、正式的书面汇报交给有关方面。还有，紧急情况报告后如果飞行员被发现在估算飞机在飞行中需要多少油量方面存在严重的疏漏，那么，飞行管理局就有理由吊销其驾驶执照。这些消极的强化因素，在相当程度上阻碍着飞行员发出紧急呼救。在这种情况下，飞行员的专业技能和荣誉感便会变成一种“赌注”。

**根据案例所提供的情况，请回答下列问题：**

1. AC 航班的不幸坠毁根本上是因为何种原因？（            ）
  - A. 飞机燃料储备不足以及飞行员在计算剩余油量方面疏忽大意
  - B. 机场交通管理员在工作中的玩忽职守、推卸责任
  - C. 飞机燃料危急的信息没有被清晰地传递又未被充分地接受，因而造成飞机失事的真正原因是信息沟通过程中的障碍
  - D. AC 航班飞行员在信息沟通过程中的用语不当问题
2. AC 航班飞行员在向机场要求准允降落时使用了“油量不足”、“燃料用完”之类的话语，这些在机场交通管理员心中被认为不过是飞行员们的老生常谈和惯用伎俩。这种情况说明，处于紧急状态之中的 AC 航班飞行员本应该格外注意以下哪一点？（            ）
  - A. 使用恰当的编码
  - B. 选择合适的沟通渠道
  - C. 选择合适的信息发送者
  - D. 选择合适的信息接收者
3. 从机场交通管理员的角度来说，既然他们认为 AC 航班飞行员对“燃料用完”的报告难以令人相信其飞机正处于紧急状态中，这个时候，为稳妥和安全起见，他们最好需要做什么？（            ）
  - A. 对报告情况的飞行员进行及时的信息反馈

- B. 使自己在接受信息时也同时成为信息发送者
- C. 开展双向的信息沟通
- D. 以上所有方面

4. 事故调查者在收听录音磁带时发现，AC 航班飞行员的报告在语调上没有传递出情况紧急的信息，这可以说是如下哪一方面的典型实例？（ ）

- A. 不擅长使用口头语言进行沟通
- B. 不擅长使用书面语言进行沟通
- C. 不擅长使用非言语语言进行沟通
- D. 这基本上就与沟通语言的使用问题无关

5. AC 航班飞行员在实际情况紧急时不愿意直言向机场交通管理员报告“情况十分危急”，相反，在航班机组成员内部却相互紧张地通告燃料供给的“危机”这说明了（ ）。

- A. 组织沟通往往比人际沟通问题更为复杂
- B. 组织中的制度规定会对信息的有效沟通造成强烈的影响
- C. 组织中的一些控制措施实际会左右组织成员的沟通行为
- D. 以上均正确

6. 根据案例材料，政府飞行管理局对由于油量估计不准确而误发出“紧急呼救”信号的飞行员，将按规定吊销其驾驶执照。这种“消极的”强化措施是属于（ ）。

- A. 惩罚
- B. 正强化
- C. 自然消退
- D. 负强化

（本案例摘自王凤彬，李东编著：《管理学》，中国人民大学出版社 2000 年版）

## 第十一章 控制

### 案例 1：佳乐公司的控制方法

佳乐公司是张先生用 5 千元创建起来的一家化妆品公司。开始时只经营指甲油，后来逐渐发展为颇具规模的化妆品公司，资金已达 6 千万元。张先生于 1984 年发现自己患病之后，对公司的发展采取了两个重要措施：（1）制定公司向科学医疗卫生工作发展的目标；（2）聘请周先生接替自己的职位，担任董事长。

周先生上任以后，采取一系列措施，推行张先生为公司制定的进入医疗卫生行业的计划：在特殊医疗卫生方面开辟一个新行业，同时开设一个凭处方配药的药店，并开辟上述两个新部门所需的产品的货源、运输渠道。与此同时，他在全公司内建立了一条严格的控制系统：要求各部门制定出每月预算报告，要求每个部门在每月初都要对本部门的问题提出切实的解决方案，要求每月定期举行一次

由各部门经理和顾客参加的管理会议。要求各部门经理在会议上提出自己本部门在当月的主要工作目标和经济来往数目。同时他特别注意资产回收率、销售边际及生产成本等经济动向。他也注意人事、财务收入和降低成本费用方面的工作。

由于实行了上述措施，该公司获得巨大成功。到 80 年代末期，年销售量提高 24%，到 1990 年在到 20 亿元。然而进入 90 年代以来，该公司逐渐出现了问题：1992 年以来出现了公司有史以来第一次收入下降趋势。商品滞销，价格下跌。主要原因：（1）化妆品市场的销售量已达到饱和状态；（2）该公司制造的高级香水，一直未能打开市场，销售情况没有预测的那样乐观；（3）国外公司对本国市场的占领；（4）公司在国际市场上出现了不少问题：推销员的冒进，得罪推销商，公司形象未能很好地树立。

周先生也意识到公司存在的问题。准备采取有力措施，以改变公司目前的处境。他计划要对国际方面市场进行总结和调整。公司开始研制产品。他相信用了大量资金研制的医疗卫生工业品不久也可进入市场。

#### 案例分析思考题：

- 1、周先生在佳乐公司采用了哪些控制方法？
- 2、假设佳乐公司原来没有严格的控制系统，周先生在短期内推行这么多控制措施，其他管理人员会有什么反应？
- 3、就佳乐公司的目前状况而言，怎样健全控制系统？

#### 案例 2：鄂尔多斯的“四统一分”财务控制

##### 一、四大职能中心的重中之重——财务中心

鄂尔多斯集团公司具有四大职能中心：投资中心、管理中心、财务中心、技术中心。这四大职能中最基础和最根本的是财务控制。

集团在 1997 年组建了财务公司。它的主要职能是可概括为：“四统一分，二级管理，两个重点，六项工作”。

“四统”是指机构、人员、制度、资金统一。

机构统一：集团下属企业财务部门的设立全部由集团财务公司统一决定，大企业设部，中企业设科，小企业设股。

人员统一：全集团所有的财务人员有集团财务公司派驻和管理，实行垂直领导，人员的工资、奖金、升迁、职称评定，全部实行垂直管理。

制度统一：财务方面的制度由财务公司统一执行。过去各成员企业报销制度各行其是，你一个标准，我一个标准，非常混乱。现在就是一个制度，各成员企业必须严格统一执行。

资金统一：全集团所有的资金由财务公司一个帐户统一进行管理。所有下属

企业在外的开户一律取消，成立内部银行，从源头上管理资金的流向。过去有些企业乱借钱，乱担保，给集团造成了很大的损失。

“一分”：就是分别核算。各成员企业仍旧是独立核算，自负盈亏。

“四统一分”把过去管不住、管不到位的地方从源头上管住了，只要动用资金，就先报预算，由集团审批，不合理的就给卡住了。

“二级管理”：集团一级核算，各企业一级管理。集团把下属的各投资主体管住，各企业再对自己的车间、总务、工会、分厂等部门进行二级管理。

“两个重点”：集团的财务管理以资金和成本为重点。采取“抓大放小”的方式抓资金的源头；控制成本，以倒算成本、模拟市场来进行成本指标的分解。

“六项工作”：

1. 比价采购：原辅材料的采购，采取货比三家的方式进行。
2. 工程招标：集团所有的建筑、安装、设备维修全部实行招标制，提高透明度。集团下属的建筑安装公司和其他非集团公司企业一样参与竞标。
3. 预算控制：集团所有单位和部门的支出都要实行预算申报，由集团统一进行资金预算管理。
4. 成本否决：集团把成本指标给下属企业分解以后，如果完不成，对这个企业领导则要进行否决。
5. 费用包干：除有成本的单位外，党政工作处、事业发展处、企业管理处、劳资处、财务处、财务公司等行政部门都实行成本费用包干，就是给核定一定费用，超支不补，节约部分给予奖励。
6. 盈亏考核：指标的考核，与部门的经营责任、业绩、职务的升迁都有相互呼应的关系。

## 二、财务运营只用“一个漏斗”

财务公司实施帐户统一管理后，银行的利息费用就降低了 2800 多万元。因为变散存为统存，仅利息一项 1999 年就至少节约 836 万元。

帐户统一管理的好处是：第一，统一管理后，由过去的零存变成现在的统存在集团一个帐户上，可以积聚大量的资金，内部从而可以运筹资金，形成内部贷款；第二，启动大量资金还贷款，负责财务的副总经理随时控制资金的流向，如果发现有一笔贷款，要到期了，就拿出一笔资金先还掉。过去这个企业的钱不可能还那个企业的钱，内部互相是一种堡垒形式，现在打通了，是一个企业的概念。在财务的运营上他们称之为“一个漏斗进出”。财务管理从被动转为主动。

集团的子公司想用资金，首先必须保证它的回款，并预先提出申请。比如说某个企业预计年销售额 2000 万元，那就给它的帐户上记下 2000 万元。企业要买原料，需要预付款，必须把原料的购进单、用户单、支借单和用款申请报告提供

给财务公司，如果三证齐全，自己的帐户上有资金。就可以批准动用；如果帐上没有钱，那要首先向财务公司贷款，财务公司贷款后，计收利息。子公司在财务公司存款也要收取利息。这样各家的核算清晰方便，财务公司统一监控。

子公司给职工发放福利费，要先打报告。如果集团规定每个职工福利费一年是 100 元，子公司想发 200 元，财务公司就不给发放。这要在过去就管不了，集团公司一个制度出台以后，全能管住。所以财务管理就由过去的事后管理变成了现在的事前分析、事中管理、事后控制。这样。就把过去的被动管理变成了主动管理。

### 三、营销环节的财务控制

鄂尔多斯集团的内销市场由集团在北京注册的全资子公司——北京东胜鄂尔多斯工贸中心负责，集团和它在管理上是垂直领导。在财务关系上也实行“四统一分”，然后通过它，再贯彻到它的分公司去。它的分公司资金都要集中到工贸中心的帐户上，然后工贸中心再全部打回集团财务公司的统一帐户上来。同时附有一个分配表，就是它这个资金里面其中应该给某一个企业多少，给另一个企业多少，财务公司再给它分开帐户进行管理。如果有一个企业资金闲置不用，集团就可以拿来还集团其他企业的到期贷款，这就把资金的利用率有机地结合了起来。

工贸中心在全国各地有 39 家分公司，分公司的业务主要是批发和零售两块。批发主要针对全国各大商场，由专人管理。零售就是管理专卖店，工贸中心字全国有 200 多个专卖店。1999 年集团对工贸中心进行全面整顿后，工贸中心下面的分公司变成了营销、配货、财务三位一体。

财务方面，由集团财务公司对工贸中心、工贸中心对分公司实行直统。就像中央银行层层往下直统管理，财务人员的任命、工资和奖金发放，由工疆中心直接进行。分公司经理不能想雇谁就雇谁，而是由工贸中心的财务部直接给配置，配谁就是谁，帐上销售款不准分公司动用，工贸中心财务部指令分公司的财务人员汇款就得全汇来。如果不汇来。就处理财务人员。

（摘自黄雁芳 宋克勤主编 《管理学教程案例集》）

#### 思考题：

1. 鄂尔多斯集团实行统一财务控制的理由是什么？
2. 鄂尔多斯集团是如何实行财务控制的？
3. 鄂尔多斯集团实行统一财务控制的重点是什么？鄂尔多斯集团实行统一财务管理可能会存在什么弊端？

## 第十二章 创新

## 案例 1：创新先锋 3M 公司

美国明尼苏达矿业制造公司，因英文名称头三个单词以 M 开头，所以简称为 3M 公司。3M 公司以其为员工提供创新的环境而著称，视革新为其成长的方式，视新产品为生命。公司的目标是：每年销售量的 30% 从前 4 年研制的产品中取得。每年，3M 公司都要开发 200 多种新产品。它那传奇般的注重创新的精神已使 3M 公司连续多年成为美国最受人羡慕的企业之一。在过去 15 年中，著名的《财富》杂志每年都出版一份美国企业排行榜，其中有 10 年 3M 公司均名列前 10 名。面对知识经济的挑战，3M 公司的创新实践，为企业提供了不可多得的范例。

3M 公司文化突出表现为鼓励创新的企业精神。3M 公司的核心的价值观：坚持不懈，从失败中学习，好奇心，耐心，事必躬亲的管理风格，个人主观能动性，合作小组，发挥好主意的威力。

### 创新的机制

通过正确的人员安置、定位和发展提高员工的个人能力。公司发展既是员工的责任，也是各级主管的责任。提供公平的个人发展的机会，对表现优秀的员工给予公平合理的奖励。个人表现按照客观标准进行衡量，并给予适当的承认与补偿。3M 公司鼓励每一个人开发新产品，公司有名的“15% 规则”允许每个技术人员至多可用 15% 的时间来“于私活”，即搞个人感兴趣的工作方案，不管这些方案是否直接有利于公司。当产生一个有希望的构思时，3M 公司会组织一个由该构思的开发者以及来自生产、销售、营销和法律部门的志愿者组成的风险小组。该小组培育产品，并保护它免受公司苛刻的调查。小组成员始终和产品呆在一起直到它成功或失败，然后回到各自原先的岗位上。有些风险小组在使一个构思成功之前尝试了 3 次或 4 次。每年，3M 公司都会把“进步奖”授予那些新产品开发后 3 年内在美国销售额达 200 多万美元，或者在全世界销售达 400 万美元的风险小组。

组织结构上采取不断分化出新分部的分散经营形式，而不沿用一般的矩阵型组织结构。组织新事业开拓组或项目工作组，人员来自各个专业，且全是自愿。提供经营保证和按酬创新，只要谁有新主意，他可以在公司任何一个分部求助资金。新产品搞出来了，不仅是薪金，还包括晋升。比如开始创新时是一位基础工程师，当他创造的产品进入市场，他就变成了一位产品工程师，当产品销售额达到 100 万美元，他的职称、薪金都变了。当销售额达到 2000 万美元时，他已成了“产品系列工程经理”。在达到 5000 万美元时，就成立一个独立产品部门，他也成了部门的开发经理。

提倡员工勇于革新。只要是发明新产品，不会受到上级任何干预。同

时，允许有失败，鼓励员工坚持到底。公司宗旨中明确提出：决不可扼杀任何有关新产品的设想。在公司上下努力养成出自主、革新、个人主动性和创造性为核心的价值观。这是因为，3M 公司知道为了获得最大的成功，它必须尝试成千上万种新产品构思。把错误和失败当作是创造和革新的正常组成部分。事实上，它的哲学似乎成了“如果你不犯错，你可能不在做任何事情。”但正如后来的事实所表明的，许多“大错误”都成为 3M 公司最成功的一些产品。3M 公司的老职员很爱讲一个化学家的故事——她偶尔把一种新化学混合物溅到网球鞋上，几天之后，她注意到溅有化学混合物的鞋面部分不会变脏，该化学混合物后来成为斯可佳牌织物保护剂。

### 创新的管理

在 3M 公司，人们时刻都可以听到谈论创新问题的正式宣言，就是要成为“世界上最具有创新力的公司”，3M 公司对创新的基本解释既醒目又简单。创新就是：新思想十能够带来改进或利润的行动。在他们看来，创新不仅仅是一种新的思想，而是一种得到实行并产生实际效果的思想。创新不是刻意得来的，3M 公司证明了一件事，那就是当公司愈是刻意要创新时反而愈是不如其他公司。利贴便条是在一连串意外中诞生，并不是依循精密的计划而来，每次意外的发生都是因为某个人可以完全独立从事非公司指定的工作，但同时也履行了对公司的正式义务。发明者往往比管理者有更多的空间，可以表达自我。

3M 公司极有威望的研究带头人科因称，公司的管理哲学是一种“逆向战略计划法”。3M 公司并没有先将重点放在一个特定的工业部门、市场或产品应用上，然后再开发已经成熟的相关技术，而是先从一个核心技术的分支开始，然后再为这种技术寻找可以应用的市场，从而开创出一种新的产业。是一种“先有解决问题的办法后有问题”的创新模式。研究人员通常都是先解决技术问题，然后再考虑这种技术可以用在什么地方。3M 公司的首席执行官德西蒙说：创新给我们指示方向，而不是我们给创新指示方向。3M 公司试图通过一种类似温室一样的、允许分支技术自己发展的公司文化来支持研究活动。3M 公司有时在自然创新方面非常有耐心，明白一种新技术要想结出果实，可能会需要许多年的时间，因为过去公司研制最成功的技术也曾经走进过死胡同。

### 案例分析思考题：

- 1、3M 公司充满生机和活力，取得巨大成功主要是原因是什么？
- 2、产品的创新可以来源于哪些途径？
- 3、结合本案例，谈谈如何发挥员工的技术创新精神？



## 案例 2：技术创新——实力助推器

美菱是一个集科、工、贸、服务于一体的大型集团公司，1999 年总资产超过 30 亿元，较起步时增长近 1500 倍，品牌价值 41.16 亿元，成为中国家电产品最具有竞争力的品牌之一。

技术创新是企业之间最高层次的竞争，只有通过不断的技术创新，才能不断地满足日益变化的消费需求。因此，从转产冰箱至今，追求技术创新，是美菱人孜孜以追求的目标。

在美菱内部，建立了一个有董事长亲自“挂帅”的技术创新领导体制——技术研究委员会，对技术创新的战略及重要决策进行总体把关。各分厂都设有科研开发机构，生产部门设有技术科，三级技术部门各司其职，形成了三元化梯队技术创新体系。为克服自身资源的局限性，美菱邀请各方专家，成立美菱技术专家委员会，从立项到攻关的各个环节都充分借助“外脑”。与此同时，美菱还与中国农业大学共同成立了食品保鲜技术研究所，并与全国十多所高校及科研机构建立了长期的联系。

在 1989 年之前，国产冰箱一直沿用西方大冷藏小冷冻室的模式。此时，美菱根据中国消费者的需求率先推出 181 型大冷冻室冰箱，实现了中国冰箱的本土化改造。1997 年，冰箱市场上劲吹“保鲜”风，美菱抓住时机，适时打破传统冰箱“以冷为佳”的思维，推出保鲜系列冰箱，广受消费者欢迎。

1999 年，美菱在技术创新方面又迈出了新的步伐：不仅新产品开发数量有了较大增长，而且开发速度也加快了。美菱牌变频低噪音型点冰箱、智能变容冰箱、超级节能型冰箱、超薄型洗衣机、模糊电脑控制型洗衣机已经或即将与消费者见面。尤其是美菱智能 218 变容冰箱的推出，因其采用了全新的智能变容技术，更是在业界引起强烈反响。在家电信息化大潮中，美菱也同样走在了前列，从去年 4 月以来，平均不到半个月美菱就有一款新品问世。美菱“数字节能王”冰箱上市三个月，即创下销售 20 余万台无一返修的行业最高记录。

今天，美菱集团已经通过 ISO9000 质量体系 and ISO14001 环境管理认证体系，主要产品也已先后取得了 CCEE、UL、GS、CE、ETL、EMC 等国际安全认证、环境标志认证及节能认证，从而成功获取了开拓国际市场的通行证，这为美菱下一步拓展国际市场打下了坚实的基础。在今后的 2~3 年内，美菱计划实现电冰箱国外销售量达到总销售量的 30% 以上，并形成与海外市场相适应的海外生产能力，年出口创汇 4000 万美元以上。

未来的美菱，将始终如一地坚持以技术创新为企业发展的驱动力，完善以技术为中心为主体的企业技术创新体系，全面提高以新技术研究、新材料应用、新产品开发和新工艺装备为主要内容的企业创新能力，同时，跟进信息技术，积极

开拓新的经济增长点。如今，美菱集团已成为中国最大的语音软件开发和产业化基地——讯飞信息科技股份有限公司的主要股东；纳米材料的加工和应用也已经列入美菱“两高一优”项目。

（资料来源：李俊杰编著，管理学解题精粹，武汉：崇文书局，2003）

**案例分析思考题：**

试谈美菱创新战略的内涵。