

管理心理学案例教材 高级管理人员必修课

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程师等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话： 13684609885 0451- 88342620 **招生网站：** <http://www.mh jy.net>

电子邮箱： xchy007@163.com **颁证单位：** 中国经济管理大学 **主办单位：** 美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址： www.mh jy.net

第一章 案例教学：从“杰克·韦尔奇管理宝典”谈企业管理创

第二章 案例教学：享誉世界的马丁吉他

第三章 案例教学：人性化管理，易滋生员工惰性？

第四章 案例教学：杨利平糯米美食厂

第五章 案例教学：如何应对工作中的压力？

第六章 案例教学：搬运工也需要理解

第七章 案例教学：建造“大家庭”

第八章 案例教学：骨干员工为何要走？

第九章 案例教学：固定工资与佣金制

第十章 案例教学：青田乳胶制品厂的激励方案

第十一章 案例教学：目标管理的应用

第十二章 案例教学：浮动工资方案

第十三章 案例教学：确定合适的营销方案

第十五章 案例教学：明娟和阿苏之间的矛盾

第十六章 案例教学：血案与危机

第十七章 案例教学：皮尔·卡丹的领导艺术

第十八章 案例教学：领导威信 “德服”为上

第十九章 案例教学：英特尔公司贝瑞特先生面临的考研和挑战

第二十章 案例教学：刘成耀的领导方式

第二十一章 案例教学：美国林肯电器公司的管理风格

第二十二章 案例教学：IBM 矩阵式的组织结构

第二十三章 案例教学：两种不同的变革方式

第二十四章 案例教学：生生不息的华为文化

第一章 案例教学：从“杰克·韦尔奇管理宝典”谈企业管理创新

1989年美国《财富》杂志介绍杰克·韦尔奇的人格特征和经营理念时，归纳了以下六点：第一，掌握自己的命运，否则将受人掌握；第二，面对现实，不要生活在过去或幻想之中；第三，坦诚待人；第四，不要只是管理，要学会领导；第五，在被迫改革之前就进行改革；第六，若无竞争优势，切勿与之竞争。杰克·韦尔奇的这些内在思想深深影响着GE的经营理念，同时也影响着GE的命运。

目前，GE公司每位员工人都有一张“通用电气价值观”卡。卡中对领导干部的警戒有9点：痛恨官僚主义、开明、讲究速度、自信、高瞻远瞩、精力充沛、果敢地设定目标、视变化为机遇以及适应全球化。这些价值观都是GE公司进行培养的主题，也是决定公司职员晋升的最重要的评价标准。对于21世纪的领导人，GE提出了“A级人才标准”并向各个业务部门和全球推广。这种领导人需要具有4E品质，即：充沛的精力(Energy)；激发别人的能力(Energizer)；敢于提出强硬要求——要有棱角(Edge)；执行的能力(Execute)——不断将远见变为实绩的能力。

韦尔奇将管理的三手段T（技术）、P（政治）、C（文化）视为一条绳子的三股线，如果三股线交织得越紧密，则绳子就越结实。在对GE的改革中，韦尔奇同时也充分发挥了三大控制手段——警察、媒体与学校——的作用：GE的“警察”是指专门吹毛求疵的专业干部，以及策略规划和财务审计人员；“学校”是指培训干部的克罗顿维尔学校；“媒体”则包括各种印刷品及广播电视。正因为知道他们的重要性，韦尔奇从上任第一天起就抓紧了这些重要手段并加以有效的应用。

为了使企业更具有竞争力，在“硬件”上韦尔奇通过他著名的“数一数二”原则来裁减规模，进而构建扁平化结构，重组通用电气的产业；在“软件”上，则尽力试图改变整个企业的文化及员工的思考模式。从20世纪90年代以来，公司年复一年的增长源于一直在全公司范围内推行的三大增长措施——全球化、服务和六个西格玛质量标准。

数一数二市场原则——按照韦尔奇的理念，在全球竞争激烈的市场中，只有在市场上领先对手的企业，才能立于不败之地。任何事业部门存在的条件是在市场上“数一数二”，否则就要被砍掉——整顿、关闭或出售。这一阶段，GE共出售了价值110亿美元的企业，解雇了17万员工，韦尔奇因此得了“中子弹约翰”的绰号。在关停的同时，GE也买进了价值260亿美元的新企业。GE现有企业中表现最佳的企业都符合以下四点要求：第一，在行业内数一数二；第二，具有远高于一般水准的投资报酬率；第三，具有明显的竞争优势；第四，能充分利用GE特定的杠杆优势。

GE有40%的员工隶属于生产企业，这些生产企业共占GE营业收入的30%。这些似乎并不耀眼的企业却创造了GE引擎运转所需的燃料——现金流入。另外来自类似金融服务等热门行业的营业收入占GE总收入的30%，但员工仅占GE的10%，这些高推动力的企业增长快速，其所需投入远超过本身的流入现金。对于整个GE王国而言，一方面有增长缓慢的生产企业提供燃料，

另一方面有增长快速的热门事业提供动力。

到了 20 世纪 90 年代初期，韦尔奇认识到服务导向比产品导向重要。于是他决定将通用电气的重点从卖产品转变为向用户提供解决方案(solution)。1981 年制造业的收入占 GE 总收入的一半以上，而到了 1997 年，GE 三分之二的收入来自于服务业。对于目前的 GE 来说，服务是为其取得持续性增长所采取的重要措施。这一措施已在很大程度上将 GE 的首要任务从提供产品并辅之以提供服务转变为除继续提供高质量的产品外还要提供那些以客户为中心、以信息技术为基础、旨在提高生产率的各种高价值的解决方案。预计今后服务业更将是 GE 高速发展的主要发动机，GE 称：“下个世纪的蓝图是，GE 不仅将是一个销售高质量产品的公司，还是一个提供全球性服务的公司。”

精简、速度和自信原则——“成功属于精简敏捷的组织。”GE 人非常讲究速度、简洁和自信。韦尔奇相信，自信可以使复杂的问题简单化，而简单的程序可以保证快速的应变。用他一贯主张的速度原则表述便是：最少的监督，最少的决策拖延，最灵活的竞争。

韦尔奇认为，“精简”的内涵首先在于内心思维的集中。韦尔奇要求所有经理人员必须用书面形式回答他设定的 5 个策略性问题。扼要的问题使你明白自己真正该花时间去思考的到底是什么；而书面的形式则强迫你必须把自己的思绪整理得更清晰、更有条理。其次，是外部流程的明晰。韦尔奇要求为各项工作勾画出“流程图”，从而能清楚地揭示每一个细微步骤的次序与关系。对于速度，韦尔奇常用“光速”和“子弹列车”来描绘。他坚信：只有速度足够快的企业才能继续生存下去。迅捷源于精简，精简的基础则是自信。对于自信，韦尔奇给予了极大的重视，他甚至把“永远自信”列入了美国能够领先于世界的一大法宝。

而培养企业员工自信心的办法就是放权与尊重。为了达到上述目的，韦尔奇对组织结构也进行了设计。目前 GE 的组织结构就像一个车轮，轮轴是韦尔奇和三名副总裁组成的总裁办公室，轮辐是 GE 的 13 个主要事业部。这种结构的最大优点是简洁。它使 GE 长久不消的官僚习性除去大半，创造出满足市场需要而非官僚制度需要的组织结构。同时，从 1985 年开始改组高层及一些重要职位，GE 成立了企业主管委员会（简称 CEC）。CEC 由 GE 的 13 个企业最高负责人和一些高级幕僚参谋人员组成，每人皆可直接向总裁报告，每季度召开例会一次。CEC 会议的惟一议题是：身为 GE 公司 13 项业务的主管，如何配合总裁、副总裁和其他的企业主管，共同将 GE 发展成为全球最具竞争力的企业？会议的目的是分享最佳的营运作法，促成 GE 多样化经营的企业之间能够有更好的协调。在 CEC 会议中，每个成员都知道其他所有成员每季度财务绩效细节——并加以讨论，如果其中有一个企业主管遇到困难，其他人会帮助其提出解决方案。CEC 虽然缺乏正式的权力，但它却成为影响 GE 这样的大企业的最有效的方式。现在 GE 的每一个企业单位，都有了自己的 CEC 会议。

无界限行为无边界企业——GE 是个规模庞大的企业，而市场要求组织必须简洁，于是 GE 开始进行新的变革，提出 21 世纪的企业理想：21 世纪的企业特色就在于不分界限。无边界企业

能够克服公司规模和效率的矛盾，具有大型企业的力量，同时又具有小型公司的效率、灵活性和自信。企业必须在自由和控制之间取得平衡，但是你必须拥有以前想象不到的自由。韦尔奇非常强调看似矛盾的正反两面：企业的致胜之道需要具备庞大的力量与资源，同时也要有初创企业的灵敏。

目前企业界都已认识到响应速度对于企业在信息时代生存的重要性，而响应速度的高低在很大程度上取决于企业有无畅通的沟通机制。没有顺畅的沟通就谈不上敏锐的应变。韦尔奇说：“我们希望人们勇于表达反对的意见，呈现出所有的事实面，并尊重不同的观点。这是我们化解矛盾的方法。良好的沟通就是让每个人对事实都有相同的意见，进而能够为他们的组织制定计划。真实的沟通是一种态度与环境，它是所有过程中最具互动性的，其目的在于创造一致性。”“无界限行为”的目的就是拆毁所有阻碍沟通、阻碍找出好想法的“高墙”。它是以这些理念本身的价值，而非依照提出这些理念的人所在层级来对其进行评价的。

韦尔奇决心要做的，正是铲除所有阻碍沟通的障壁。他有一个形象的比喻：“一栋建筑物有墙壁和地板；墙壁分开了职务，地板则区分了层级，而我要将所有的人全都聚在一个打通的大房间里。”GE 一直通过群策群力的方法大规模清除企业的界限。这一作法被称为 Workout 计划。从各个企业、各个层次来的员工济济一堂，发泄他们的不满，提出各种建议，清除一个又一个不具有生产能力的工作，员工不必担心因为发表意见而受批评。群策群力方法开放了 GE 的企业文化，使之能够接受来自每一个人和每一个地方的创意。

韦尔奇认为开放、坦诚、建设性冲突、不分彼此是唯一的管理规则。企业必须反对盲目的服从，每一位员工都应有表达反对意见的自由和自信，将事实摆在桌上进行讨论，尊重不同的意见。韦尔奇称此为建设性冲突的开放式辩论风格。领导的作用是要表达出对未来远景的眼光，取得公司同仁的支持并加以执行。这需要与每一位员工保持开放、坦诚、不分彼此的关系，以及面对面的沟通。

韦尔奇还比大多数人更懂得“突然”一词的价值。他每周都突然视察工厂和办公室，匆匆安排与比他低好几级的经理共进午餐，无数次突然向公司员工传真手写的告示，不时展示他醒目而又整洁的手写体便条。所有这一切都意味着他在领导、引导并对一个无所不包的公司的行为施加影响。

GE 为使这一运动取得最佳效果，改变了管理评价和奖励制度。新的全方位管理评价制度使领导注重发现和奖励那些表现出这样一种能力的人：他们能够使公司内的每一个人每天都在不懈地寻找新创意——寻找更好的方法。同时 GE 提出扩展性目标的考核法，韦尔奇认为：“年终时，我们所衡量的并非是否实现了目标，而是与前一年的成绩相比，在排除环境变化因素的情况下，是否有显著的成长与进步。当员工遭受挫败时，我会以正面的酬赏来鼓舞他们，因为他们至少已经开始改变。若是因为失败而受到处罚，大家就不敢尝试和行动了。”

营造企业价值观——韦尔奇认为任何企业都有两类问题：硬性问题和软性问题。硬性问题是包

括财务、营销、技术和生产等，而软性问题是关于价值观、士气和沟通等。硬性问题通常会影响到底企业的底线——利润线；而软性问题则会影响企业的上线——营业收入总额。韦尔奇认为每个组织都需要有价值观，精干的组织尤其必要，你必须在众人面前挺身而出，坚持不懈地传达你的价值观，价值观的形成是长远的挑战。韦尔奇从 1985 年开始，在公司年报中增加了价值观的声明一项。

企业文化与价值观是企业管理中最模糊的领域，也是迄今为止最具挑战性的一环。它关系到如何指导组织行为，有难以言传的价值和意义。主管的权力在这方面不太使得上力，部属的合作才是关键所在。这项工作的艰巨，即使是革命性的领导者，通常也会将改革文化放在最后阶段。但是文化一日未变，改革转型便一日未完成。甚至当最剧烈的技术和政治改革已经被人遗忘时，企业文化可能还在指导组织行为模式。在改革企业文化方面，韦尔奇是从指挥全企业的理念对话着手的。他能够让员工思考大组织理念，让他们习惯有关自己工作的革命性思考理念。韦尔奇推行公司全面的辩论，探讨 GE 的价值观应该是什么，并始终坚信最好的主意经得起公开的讨论。这些方法合起来足以使理念转变成可以接受的习惯；当习惯养成时，文化也已经改变了。

上文提及的群策群力方法开放了 GE 的企业文化，使之能够接受来自每一个人和每一个地方的创意；消除了官僚主义；并且使无边界行为成为公司文化中固有的一部分。所有这一切创造了一种乐于学习的文化，而这种文化又导致了下文要提到的六个西格玛质量标准的产生。

韦尔奇期望 GE 人能够清清白白地获胜，要求每个 GE 人接受所谓的清白测试 (Mirror test)：你能每天面对镜子反省自己的所作所为后，还感到骄傲吗？即使是将公司的文具偶尔带回家使用之类的小事。韦尔奇利用所有可用媒体来传达他的思想，他说：“你无法将清白的监督建立在制度上，要通过坚持不懈、强有力的领导，不容许放纵部属、曲解法令或走旁门左道，以此来改变文化。”杰克·韦尔奇相信：“卓越和竞争力与诚实和清白是可以完全相容的；一个全球化的企业，不靠贿赂也能获胜……不论在任何情况下，只要同时拥有质量、价格和技术优势，便能赢得胜利。”

全面实施六个西格玛质量标准——在 20 世纪 80 年代，GE 通过群策群力规定了员工应如何行事。今天，六个西格玛又规定了 GE 员工应如何工作。从 1995 年下半年开始，一项被称为“六个西格玛”的活动像熊熊烈火一样燃遍整个通用电气公司。如今六个西格玛已经成为这家大公司一切理想和愿望的中心环节，成为一种规范化的工作方法。GE 的卓越领袖、六旬老人韦尔奇计划在 2000 年退休时，把实施六个西格玛理论作为其 GE 生涯中辉煌的结局。

GE 把“六个西格玛”应用于公司所经营的一切活动，如债务记帐、信用卡处理系统、卫星时间租赁、法律合同设计等，GE 藉此活动基本消灭了公司每天在全球从事生产的每一产品、第一道工序和每一笔交易的缺陷和不足。今后 GE 的每一种新产品和新服务项目都将是“按六个西格玛标准设计 (DFSS)”的。

在如今的年代企业面临的挑战是，如何使公司的眼光从“由里向外”转变成“由外向里”。

要以客户需要和工序为标准，并且在为他们服务时努力做到使偏差降低为零。实施六个西格玛，GE 靠的是经过严格培训的称为“黑带大师”和“黑带”的员工来带领和指导，他们时刻活跃于各种项目中，努力消除一切误差。到 1998 年底，已经有 5000 多名这类特殊员工。这些人现在已完成了他们作为“黑带大师”的轮职期，并已被提拔到各个业务部门的领导岗位上。在 GE 公司里，还有一支“绿带”队伍，他们业余时间参加质量控制项目，工作时间做好各自的本职。

现在六个西格玛质量标准给 GE 在全球的每一个层次和每一种经营都深深地打上质量意识和工序意识的印记。当 1995 年六个西格玛质量标准刚刚出现时，GE 的营业利润率为 13.6%，营运资本周转次数为 5.8 左右。到 1998 年底，通过这项活动 GE 的营业利润率已上升为 16.7%，营运资本周转次数提高到 9.2。从 1995 年到 1997 年，六个西格玛活动使 GE 从与质量相关的节约中得到大约 7 亿美元的收益。到 1998 年，它已为 GE 的营业收入提供了 13 亿多美元的回报。

尽管许多华尔街分析家和通用电气公司的投资者都把韦尔奇自身的素质看作经营这家从股市看世界上最有价值公司的重要因素，但韦尔奇本人则认为他一生中最伟大的成就莫过于培育人才。韦尔奇不无感慨地说：“这是一家由众多杰出人物管理的公司。我最大的功劳莫过于物色这些杰出人物，而且是成批的杰出人物。他们比大多数公司的总裁要来得精明。他们非常杰出，这些一流的人物在这里成长起来，他们在 GE 如鱼得水。”韦尔奇的主要工作就是寻找合适的经理人员并激发他们的工作动机。“有想法的人就是英雄。我主要的工作就是去发掘出一些很棒的想法，扩张它们，并且以光速般的迅捷将它们扩展到企业的每个角落。我坚信自己的工作是一手拿水罐，一手带着化肥，让所有地方变得枝繁叶茂。”

GE 成立了经营开发研究所，也是一所商业学校，位于克罗顿维尔。公司每年拨款约 10 亿美元，每年在此接受培训者多达 1 万人，从高级干部到新任经理。韦尔奇直接听取研究所的汇报，并同研究所一起制定研修计划。在过去 18 年中，韦尔奇曾 250 多次出现在克罗顿维尔学校的教室里，向通用电气公司大约 18000 名经理和行政管理人员授过课，这是不同寻常的。学员们在这里看到了杰克身上的一切：管理学理论家、战略思想家、商学老师和公司偶像。虽然他出生于工人家庭，但仍然成功地攀上了公司管理的顶峰。

从以上宝典中可以看出韦尔奇不愧为一代“管理大师”的称号，当前，国有企业正在进行改制，诚如一位网友所说“不改制等死，改制找死”，虽然有些偏激，但从另外一个角度考虑，却有一番道理！

就拿我国公司来说，典型的国企，传统的观念还在束缚着企业员工，所以创新管理和改制起来人的观念转变很慢。譬如，竞争上岗，同单位内人都有“先入为主”的观念，所谓的竞争都是走形式！外单位人很难进入一个陌生的圈子。不过，改革和创新势在必行，因为在市场化经济的今天，不进行改制，不进行转变观念作风，势必在竞争中落伍，最终被淘汰出局。我们会经常看到原来一些很有名气的企业慢慢地销声匿迹了，究其原因，可能最根本的一条，企业缺乏创新！

第二章 案例教学：享誉世界的马丁吉他

一个半世纪以来，马丁吉他公司被公认是世界上最好的乐器制造商之一，其吉他每把价格超过 10000 美元，这是你能买到的最好的东西之一。马丁吉他公司作为一家族企业，已经延续了六代，目前的 CEO 是克里斯。克里斯不仅秉承了马丁吉他的精良制作工艺，还遍访公司在全世界的经销商，并为他们举办培训讲座。很少有哪家公司像马丁吉他公司一样有如此持久的声誉。

自从公司创办以来，马丁吉他公司做任何事情都非常重视质量。即使这些年在产品设计、制造方法、分销系统方面发生了很大变化，公司仍然始终坚持对质量的承诺。公司在坚守优质音乐标准和满足顾客需求方面的坚定性渗透到公司的每一个角落。因为制作吉他需要天然木材，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的木材品种。基于彻底的顾客研究，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，这在其它厂家看来，几乎是不可接受的。

马丁公司使新老传统有机地融合在一起。虽然设备和工具逐年更新，但员工始终坚守着高标准的优质音乐原则。马丁家族的一位成员曾经解释道：“怎样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，关注使每一个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制造出来的，但是谁会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，这些话仍然是公司理念的精确描述。虽然公司深深植根于过去的优良传统，克里斯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，顾客认为它比其它同类价格的绝大多数吉他音色要好。克里斯解释道：“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。”虽然马丁吉他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。在克里斯的管理下，这种承诺决不会动摇。

第三章 案例教学：人性化管理，易滋生员工惰性？

中山××物流有限公司（以下简称中物）是一家从事公路、铁路及航空等物流、货运的公司。中物在管理上一直提倡人性化管理：要求个人高度自觉，在宽松的环境里积极工作。因此无论是领导还是员工，犯了错误，都不开罚单。可现在公司的一些现象让人力资源部吴经理对人性化管理产生了怀疑。

首先，公司为了实现物流管理的信息化和网络化，购置了大批电脑，这本是好事，可在上班时浏览与工作无关网页，打游戏等现象却屡禁不止。其次，每次发工资时大家都很积极，可做

起事情来就拖拖拉拉。财务工资表没有做好，便会有人问：什么时候发工资？而开会、写总结、执行事务时，却总有人三请四催还不能按时到场或完成任务。公司的一些通知、文件下发后，便不知结果如何，事后追问起来，有些人一脸茫然。有位客户来公司洽谈业务，走的时候说：你们公司气氛很活跃。因为上班时间里总有人嘻嘻哈哈，大呼小叫，把一些私人的事情带到工作中……难道人性化管理易滋生员工的惰性？究竟该如何实行人性化管理？吴经理在这样的难题面前显得困惑而无助。

第四章 案例教学：杨利平糯米美食厂

员工的保持通常包括两个方面的含义。一方面的含义是如何提升员工的工作业绩。另外一个方面的含义是如何保持员工的忠诚。我们要探讨的是如何通过有效的内部沟通，实现员工的保持。

跨国公司在中国，为了保持住员工，做了很多工作，但收效并不很大，现在员工的流失率仍然很高，不满意度仍然很高。原因是，首先跨国公司的培训都是正向的培训，我们企业有这样的文化，有这样的规章制度，有这样的政策，有这样的行为方式，所有的员工要照做。却缺少了反思性的过程。反思性的培训不仅仅要针对本地的员工，还要针对外籍员工。目前跨国公司里存在的本地员工跟外方员工之间严格的划分，身份的划分，还有相对应的工资、薪酬、福利方面的待遇，我们把它称为组织性的分类，造成了中方员工的某种反感，或者是心理上的不平衡。跨国公司应该对这种组织性的安排作出合理化的解释。下一个关键的步骤就是怎样改造现有员工的激励体制。把中方员工的本地资源优势变成组织资源优势，产生的自然结果就是重新来定义员工的类别。

我们认为，员工首先需要的是方向性，目标要明确，具体的工作具体的目标是什么，要实现什么目标，达到什么质量标准，什么时间完成等等。大的方面就是员工的职业发展路径应该明确，员工在这家公司工作会有一个什么职业发展方向。第二点，当所有的目标明确以后，要给他足够的舞台，让他去表现，也就是信任跟授权，然后管理层要给予资源上的支持，包括人力、物力、财力等等。这三项决定员工会有什么工作业绩。在员工有一定的业绩以后，要求的是晋升，得到承认。而这种晋升是一种公平的竞争。目前跨国公司缺少公平竞争的机制。不公平性在于，由于中方员工跟外方员工所掌握的组织资源上的量的差异跟质的差异，导致了中方员工缺少与总部的联系，缺少与决策者的沟通机会，因为他们没有社交，住的不同，买东西的地点不同，消费的场所不一样。由于你没有社交方面的共性，所以不能发展组织网络。当你缺少这个组织网络的时候，人们就看不见你的价值，所以就不会选择你。第三个阶段是亲和力，就是人性的管理，涉及到你的管理风格是不是个人化的方式，有与员工之间的沟通、交流、讲话的方式。

满足员工的基本需求，在跨国公司的体制里存在着制度性的障碍。首先就是误解性的组织行为与恶性循环。这种现实影响了员工的工作表现。就是中外方员工之间的背景不同，导致的所拥有的常识不同。所谓常识有很多，行为标准，做事的方式，讲话的方式，沟通交流的方式，解决问题的方式等等。还有一个更重要的方式，就是对于期待的预测不同，由于这些方面的不同，导致了双方的误解。外方经理人员对中方人员表现的误读或者中方人员对外方经理人员的误读导致了双方的误解，产生了一个直接的反映，采取了一种非民主性的管理方式。而这种非民主性的管理方式，恰恰与中方员工对一个外国企业的管理方式的预期相冲突。由于这种冲突，导致中方员工更加负责反感和对企业的疏离。还有一个是员工的自我归类心态，导致员工对于企业内部的某一个群体的认同，而不是对整个组织的认同。

第五章 案例教学：如何应对工作中的压力？

小枚今年 34 岁，在一家外资企业上班，有一个 3 岁儿子。外表开朗的她两年前离婚，自己带孩子生活，由于当时结婚父母就持反对态度，婚后又不幸福，从小性格要强的她不愿意父母再为自己担心，于是选择离婚。由于从小在传统家庭长大，离婚后单身带着孩子，小枚承受着很大的压力。平时的工作早出晚归，晚上回到家就围着小孩转，这让她感到非常地疲劳，加上这段时间公司在上一个新项目，近两个星期，开始出现睡眠不好，早起头疼，焦虑不安，莫名的发怒和恐惧，工作也不能集中精力。这种情绪状态让小枚越来越烦躁不安，脾气也越来越暴躁，稍有不顺心，就大发雷霆，过后自己又非常痛苦。小孩也因此受到了影响，变的比较安静，经常躲在一边自己玩，小枚怕自己的情绪对孩子造成伤害，前来咨询。

专业分析：小枚的情况是属于离婚、工作双重压力造成的情绪问题。通过与经验丰富的心理专家的咨询，小枚的情绪问题很快得到了解决，生活也变的开心了。现代女性的心理健康是非常值得关注的问题，特别是生活在城市的白领女性，身心疲惫、烦躁失眠、皮肤干燥、发色枯黄、体重攀升或锐减、厌倦工作，这些本应该是更年期的症状都提前出现在了很年轻白领的身上。年轻白领女性的工作压力比较大，在激烈的工作竞争中，在同等的条件下，女性常处于不利的地位，在招聘、工作安排、升职、加薪等方面，单位更多考虑男性员工的利益，这常使女性在工作中需要付出加倍的努力才能得到发展。白领女性们在工作中常会感到人际关系的压力，除要求她们与男性员工友好相处外，还要面临与领导、下属、同事复杂的人际关系，不少女性尤其是处在领导地位的女性甚至感到人际矛盾的压力大于工作本身。在感情问题上，白领女性也遇到很大的压力，除了要求对方在学历、经济收入、知识水平、年龄方面高于自己，还要面对来自家庭、同事、朋友的意见和社会舆论、世俗、文化、传统诸方面的影响。婚后，白领女性比男性要担负更多的家庭责任如怀孕、教育子女等，因此女性必须能够寻找适合的方法将自己的不良情绪得到释放和缓解，避免负面情绪的过多积累而出现严重的心理问题。（注：为了照顾当事人权益，本案例已经经过专业处理。）

第六章 案例教学：搬运工也需要理解

如果你沿着新奥尔良海岸，走过越洋公司（Transocean Sedco Forex）的一架钻井时，会看到一些可能令你颇感困惑的事情。很多工人的硬质工作帽上贴有三个标签。一个上面写着“开始理解我”，另两个则是彩色的圆点。这都是什么意思？在这里，彩色圆点是在告诉他的同事，帽子下面的这个人的性格特点。公司相信，如果人们知道与自己打交道的人有着什么样的人格特点，那么人们可以更好的彼此理解和相处。

越洋公司从外部聘请了一家顾问公司对全球 8300 名员工进行了人格评估。他们给员工 28 个题目，每个题目中，4 个词汇为一组。让工人选择一个最准确描述自己和一个最不准确描述自己的词汇。例如，其中一个题目是：挑剔的、顺从的、固执的、好玩的。然后，员工在指导下对自己的测验计分，并找到两种主要的颜色。例如，黄色是情绪化的、多言多语的、喜欢与人打交道的；绿色是谨慎而严肃的；红色是意志坚定和行动果断的；蓝色不喜欢变化并有一点犹豫不决。钻井工人在帽子上画上这些圆点，地面员工则把它们贴在办公室的门上。公司并不要求每个人必须显示自己的颜色，而且，也有一些人认为这种做法太涉及私隐了。越洋公司负责操作安全的顾问提姆·考莱斯（Tim Callais）说，那些质疑该项目可信度的人“可能就是蓝色的人”。

很多员工似乎发现这些圆点很有帮助。托姆·基顿（Thom Keeton）是一位“红+绿”，他认为这两种颜色准确反映了他的人格特点：坦率鲁莽、直来直去，不喜欢过多交谈。戴维·格雷（David Gray）是“绿+黄”，他说这些彩色圆点帮助他与那些非常容易兴奋的“红+绿”者打交道，他指出，那不过是更为直截了当而已。

这种方案并不仅仅在越洋公司一家使用。不少有着大量蓝领工人的地方，都使用类似的基于人格的编码系统。肯德基的装配线工人就使用这一系统，此外还有堪萨斯的警察、得克萨斯的电工、佛罗里达的建筑工人以及纽约市的木工和水管工人。

第七章 案例教学：建造“大家庭”

企业家们常常号召职工“以厂为家”、“以公司为家”，谋略以此来增加企业的凝聚力，为企业创造更好的效益。但真正能让职工感到企业是自己的“家”，却没有那么容易。这要求企业家真正在企业营造出“大家庭”的环境。

香港新鸿基证券有限公司，是 1969 年由冯景禧所创办，该公司在日成交数亿港元的香港证券市场上，占有 30% 的份额，公司年盈利额达数千万元，冯景禧的个人财产达数亿美元。他成了称雄一方的“证券大王”。“新鸿基”之所以能创造出世界证券业少有的佳绩，主要得益于冯景禧的“大家庭”式的经营管理哲学。“新鸿基”执行董事谭宝信介绍说：“在冯景禧的掌管下，公司形成了一股难以形容的奇妙力量。这样的气氛能激发员工的创造性。在这里工作，成就肯定比别的机构大。”实际情况正如谭宝信所说，冯景禧的“大家庭”式的经济哲学，不但使本国职

工感到和谐，而且也使外籍职工感到“大家庭”的温暖。这样，一种奇妙的力量就自然形成。这种力量之大是难以形容的。为了实施“大家庭式”的经营哲学，在管理方式上，他十分重视人的作用，强调发挥人的创造性。他曾声明：服务行业的资产就要靠管理，而管理是靠人去实行的。新鸿基集团不以拥有巨额资产为荣，而以拥有一大批有知识、有能力、有胆量、善于运用大好时机、敢于接受挑战的人才队伍为骄傲。冯景禧的管理哲学和用人艺术，既有西方人的科学求实精神，又有东方人和谐情趣的气氛；既有美国现代化管理原则，又有日本人的以感情为核心的人际关系，融东西方优点于一炉。在管理原则上，他十分强调团结的力量，注重全公司上上下下的团结一致。他的经营业务有大政方针决定之前，总是广开言路，尤其是重视反面意见，然后加以集中，再向全体员工解释宣传，使大家齐心协力。他在实施公司的决策时俨然像一位“铁血将军”，而在体谅下属时又俨然是一个宽厚的长者。如果有哪个职工向他辞职，他首先会询问是否有亏待过他的地方？如有，就诚恳道歉、改正，并全力挽留。因为他知道，失去一个人容易，但培养一个人难。在管理作风上，他注重以身作则，平易近人。为了使员工心情愉快，他还房间创造一种“大家庭式”的生活气氛，如组织业余球赛，在周末用公司的游艇观赏海景，亲自参加员工们的“国语”学习，等等。许多企业的职工“吃里扒外”，对企业不负责任，“大家庭式”的管理，不失为医治这种病症的良方。

第八章 案例教学：骨干员工为何要走？

张经理是A公司的人力资源部负责人，近段时间他却烦恼透顶，两位他所看重的公司业务骨干要走。主要原因是该员工认为他现在所做的贡献远大于回报，而且事实的确如此。而公司则认为他们所取得的成绩是因为有公司作后盾，离了公司他们什么也不是，又怎么会有作为？相持之下两人一气走之。

问题：请你用有关激励理论分析此案例。

案例分析提示：从某种意义上来说，企业的竞争就是人才的竞争。谁拥有企业发展所必须的优秀人才，谁就掌握了竞争中制胜的法宝。因此，在人才竞争十分激烈的今天，吸引和留住优秀人才，就成为企业领导者们所面临的一个至关重要的问题。该公司人力资源部的张经理正被这个问题所困扰。而这个问题也正是激励理论所要解决的问题。你可以运用需要层次论、公平理论等对这个问题进行分析。

第九章 案例教学：固定工资与佣金制

白泰铭在读大学时成绩不突出，老师和同学都以为他今后无多大作用。他读完日语专业后便被一家中日合资公司招为推销员。他很满意这份工作，因为工资高，还是固定的，不用担心未受过专门训练的自已比不过别人。若拿佣金，比人少得太多就会丢面子。上班头两年，小白对工作兢兢业业。随着他的业务和他与客户们的关系越来越熟悉，他的销售额也渐渐上来了。到去

年他就已经是推销员中的佼佼者。尽管今年他的定额比去年提高了 25%，但到十月中旬他就完成了全年的任务。不过他觉得自己的心情并不舒畅，令他最烦恼的事，莫过于公司不告诉大家干得好坏，没个反应。可偏又听说别的合资公司都搞竞赛和有奖活动，有的老板还亲自请最佳推销员到大酒店吃一顿饭，并向公司内所有单位通报竞赛结果。以前并不关心排名的小白，如今却重视起来了。他觉得公司对推销员实行固定工资制是不公平的，一家合资企业怎么也搞大锅饭？应该按劳付酬。在日本老板拒绝了他的建议后，小白就辞职去另一家化妆用品公司了。

第十章 案例教学：青田乳胶制品厂的激励方案

青田乳胶制品厂是明珠集团公司下属的 34 家企业之一，现有干部、职工 363 名。固定资产 2200 万元，共有 6 个车间，8 个科室。该厂地处南方沿海城市，开放早，有吸引力的优势，在 80 年代初，极力网罗人才，吸收本省及散居外地而思归返乡的技术人员，建起一支颇具实力的技术队伍，现有工技人员，有正式职称者已达 18 人，其中高工 4 名。不过他们虽确有专长，但与本厂业务并不一定十分对口，有的专长是生汁处理，有的专业是新型橡胶开发，有的只精通橡胶检验，真正从事乳胶工艺的，仅有 48 岁的黄振声高工。不过四们高工这种声势，总令人肃然起敬，并被集团领导视为本系统王牌主力。为加强此厂领导，最近派公司年富力强的得力骨干陈伟华出任厂长，并许诺将给予大力支持，勉励放手大干。

此前，该厂从香港进口两条生产线，一条可产乳胶指套或气球，另一条产鞋垫，但调整后总有些毛病，不够理想，加之因竞争激烈，或因需求季节性或因信息欠灵，赶不上时尚，效益不高。陈厂长上任，急欲打响头一炮，公司领导也期望他能找出一种需求潜力大、别人还未太留意的产品，捷足先登，成为“摇钱树”似的拳头产品。经过调查，陈厂长发现内部植绒的乳胶手套在海外已成家庭必备品，需求量极大，而国内尚颇罕见，但预计必将普及，于是决定就以这种绒里手套为主攻对象。经了解，英国一家公司有它的专用生产线供应，且号称“80 年代世界前沿水平，全电脑控制”陈厂长请示公司，认为兵贵神速，应当机立断。经与该英商短期接触，便于 1987 年 11 月，以 120 万美元的主价达成购买协议。英方答应尽快供货，并派专家来现场指导安装调试，保证设备到货后四个月内达到设计水平，投入生产。

不料签约后，英方却以种种借口，推迟交货，并要求追加 10 万美元货款，直到 1990 年 10 月才将全套生产线运到，并派来两名专家。陈厂长精心挑选了配合英国专家工作的调试组，由高工黄振声任组长，他英语好，理论水平高。另选了设备工程师姜适为辅。姜工虽仅中专学历，但肯钻研，能实干，在河南某橡胶厂实践中锻炼过 20 余年，机电都精通，只是外语不行。厂方当年在把他全家从内地调过来时，颇费功夫，又马上分配给三室一厅新房，他对厂领导十分感激。陈厂长又点了一位 28 岁的青年助工小郭参战。他工作欠主动，但英语好。另一毕业不久的年仅 23 岁的小汪也来主动请战，陈厂长见他作风忠实英语还可以，便接受了他的请求。调试组正式组

成。

然而调试工作一开始就不顺利，许多重要部件远低于设计要求，如烘干箱总不能稳定达到工艺要求温度卷边机合格率仅 10% 上下，洗模机干脆不能动作，等等，缺陷部位多达 17 处。我方很快发现此台设备竟是从设计图纸转为实物的首部机样，设计意图虽想多用尖端技术，但考虑欠周或失误，到实践中检验，便破绽百出。两专家虽使出浑身解数，也一筹莫展。眼看四个月期限将至，英方老板带上另一专家来支援。又经月余努力，未见起色。英方老板声称不堪负担，只有“暂时撤离”，否则便将破产云云。我方据合同力争，英方提出再补交 10 万美元，然后“共同努力，以求完美。”我方一再据理交涉，英方死皮赖脸，摊手耸肩，强行撤离。

厂班子研究，决定依靠本厂内部技术力量，自力更生，组建攻关组。在征询原调试组组长黄式意见时，他表示自己搞无把握，而这是英方无法推卸的责任。他请求派他去英国打官司，保证胜诉。陈厂长认为：“我们不熟悉国际诉讼，法庭相见，并无把握，且费用昂贵，拖延时日，难以随，而设备闲置，吃亏仍是我方，所以还是靠自己好。还是你来主持攻关组吧。”黄工却以身体、精力不济推辞。可是姜工却主动来请战，他说：“跟洋鬼子们干了几个月，已经看出他们也只有那两下子，还瞧水起我们，对我们的建议不屑一顾，自己倒撒一摊烂污溜了。我们就自己干！就不信不如他们。我敢立个军令状！”陈厂长问他谁配合，并说黄工退缩了。姜工说：“我就要小汪一个，他能吃苦，会钻研，两人心齐，又精明灵活。”陈厂长点头了。

连续一个半月，姜、汪二人每天三班不下岗，在机器边铺上席子，干累了一倒，饿了啃个面包，渴了喝口矿泉水。六周下来，居然进展显著，许多难点都有不少突破，总产品合格率提高到近 60%，虽然距能实现盈利运行的 80% 成品率标准还有点差距，总是令人鼓舞的，是咱自己干的呀。

厂领导班子决定，给攻关组姜、汪两人各发 800 元奖金，其余组员各发 500 元，以资鼓励。陈厂长承认这奖金是显得少了点，但再多发又怕别人不服气。果然，很快就听到许多怪话：“英国专家干得差不多了，他们去摘桃子，有哈了不起，就发那么多钱？难道我们没干活！”“没让我去，要不比他两干得更好！”“不是并没达到要求吗？干啥还给奖？”甚至公司也来电话打听，显然有人去上头告了状。

陈厂长路遇姜工和小汪，榻安慰几句。姜工先说：“厂长，听见了吧？我不是为几个奖金去干的，是不服那几个洋鬼子，也不愿看见这么贵的机器闲着。可哥儿们苦干一场，还得受这多气。不是不能再改进，可召集谁还愿再干。”小汪没多话，只说了声：“真没意见，还不如调走好。”

第十一章 案例教学：目标管理的应用

某机床厂从 1981 年开始推行目标管理：为了充分发挥各职能部门的作用，充分调动一千多名职能部门人员的积极性，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。多年的实践表明，目标管理改善了企业经营管理，挖掘了企业内部潜力，增强了企业的应变能力，提高了企业素质，取得了较好的经济效益。按照目标管理的原则，该厂把目标管理分为三个阶段进行。

第一阶段：目标制订阶段

1. 总目标的制订

该厂通过对国内外市场机床需求的调查，结合长远规划的要求，并根据企业的具体生产能力，提出了19××年“三提高”、“三突破”的总方针。三提高就是提高经济效益、提高管理水平和提高竞争能力；三突破是指在新产品数目、创汇和增收节支方面要有较大的突破。在此基础上，该厂把总方针具体比、数量化，初步制订出总目标方案，并发动全厂员工反复讨论、不断补充，送职工代表大会研究通过，正式制定出全厂19××年的总目标。

2. 部门目标的制订

企业总目标由厂长向全厂宣布后，全厂就对总目标进行层层分解，层层落实。各部门的分目标由各部门和厂企业管理委员会共同商定，先确定项目，再制订各项的指标标准：其制订依据是厂总目标和有关部门负责拟定、经厂部批准下达的各项计划任务，原则是各部门的工作目标值只能高于总目标中的定量目标值，同时，为了集中精力抓好目标的完成，目标的数量不可太多。为此，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，一般控制在2-4项；参考目标包括部门的日常工作目标或主要协作项目，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

(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。要求各个小组(个人)努力完成各自目标值，保证部门目标的如期完成。

(2) 该厂部门目标的分解是采用流程图方式进行的，通过层层分解，全厂的总目标就落实到了每一个人身上。

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。由于每个部门、每个人都有了具体的、定量的明确目标，所以在目标实施过程中，人们会自觉地、努力地实现这些目标，并对照目标进行自我检查、自我控制和自我管理，完全改变了过去那种上级只管下达任务、下级只管汇报完成情况，并由上级不断检查、监督的传统管理办法。

2. 加强经济考核

虽然该厂目标管理的循环周期为一年。但为了进一步落实经济责任制，及时纠正目标实

施过程中与原目标之间的偏差，该厂打破了目标管理的一个循环周期只能考核一次、评定一次的束缚、坚持每一季度考核一次和年终总评定。这种加强经济考核的做法、进一步调动了广大职工的积极性，有力地促进了经济责任制的落实。

3. 重视信息反馈工作：

为了随时了解目标实施过程中的动态情况，该厂采用了两种信息反馈方法：

(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，这样就大大提高了工作效率。

(2) 通过“修正目标方案”来调整目标：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“以修正目标方案”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。

该厂长在实施过程中由于狠抓了以上三项工作，大大加强了对目标实施动态的了解，更重要的是加强了各部门的责任心和主动性，从而使全厂各部门从过去等待问题找上门的被动局面，转变为积极寻找和解决问题的主动局面。

第三阶段：目标成果评定阶段

目标管理实际上就是根据成果来进行管理的，故成果评定阶段显得十分重要，该厂采用了“自我评价”和上级主观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；企业管理委员会核实后，也给予恰当的评分。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。

第十二章 案例教学：浮动工资方案

罗根(Rogan)公司，一个小型塑料旋钮生产厂商，7年前设计了一个削减劳动力成本的方案。管理部门制定了一个以销售收入的一定百分比作为劳动成本的具体目标的方案。当成本低于这个目标时，员工要维持在这个水平上。在实施此方案的最近几年，员工在年薪外得到了17%的奖金。

25年来，纽科钢铁公司(Nucor Steel)一直使用一种激励性的薪资计划，根据公司利润给员工发放奖金。起初计划给工人提供基本工资的15%到20%作为奖金，实际支付的奖金高达基本工资的80%-150%。药品巨人莫克公司的首席执行官罗依·维葛洛斯(P. Roy Vagelc)，在1993年将其工资和奖金减少了11%。这是因为他的工资和公司效益是紧密相连的，而在1993年莫克公司的利润下降了11%。

鲍勃·贝克不是位首席执行官，而仅仅是一个小型石油勘探公司3C资源公司的石油地理学家。但是像维葛洛斯的薪酬一样，贝克的工资也和公司的效益相连，在这个例子中效益是指发

现有经济价值的石油和气体基地。在 1993 年，贝克帮助 3C 公司在得克萨斯南部一个 566.6 平方千米的牧场发现了近 40 处处有经济价值的气体基地。他主要负责勘探的地方每发现 12 处可得到奖金 7 500 美元，再加上 40 口井的收入 0.25%，包括他从以前发现的现在仍在开采的 45 口井中得到的绩效奖励，1993 年他得到 150000 美元，是他基本工资 48 000 美元的 3 倍多。

以上所有例子的共同之处在于：它们都运用了浮动工资方案。

1. 把浮动工资方案和期望理论联系起来

浮动工资方案可能和期望理论的预测最为一致。尤其是如果要使激励水平达到最高，个人应能看到他们的绩效和报酬之间有密切联系。如果报酬完全由非绩效因素所决定——像资历、职称——员工就可能降低努力水平。有证据证实这种联系的重要性，尤其是那些采用计件工资制的操作工。例如，一项对 400 家制造业公司的研究发现，那些实行工资奖励方案的公司比没有实行的公司生产力水平高 43%~64%。群体和组织范围内的奖励能够强化和鼓励员工为部门或组织的最大利益升华个人目标。以群体绩效为基础的奖励也是那些努力形成较强团队意识的组织的一种自然延伸。通过把团队绩效和报酬相联系，员工就会被激励为所在团队的成功作出额外的努力。

2. 实践中的浮动工资方案

浮动工资是一个正在迅速代替每年增长的生活费用的概念。原因之一是它具有激励作用，但不要忽视它的潜在成本。奖金、收入分成和其他浮动工资方案避免了持续的工资增长造成的固定费用的增加。绩效工资作为管理人员的报酬形式流行了 10 多年。新趋势是将其扩展到非管理层的员工。1989 年，44% 的公司对高级管理人员以外的员工也实行绩效工资方案；1991 年增加到 51%。1993 年对 382 家大中型企业的调查发现，约 3/4 的公司运用浮动工资刺激生产力。另一项调查发现 1993 年美国 14% 的公司用绩效奖金完全代替了每年的加薪，1994 年公司数上升到 21%。

收入分成看来仅仅在大型的有工会的制造企业中受欢迎。现在大约 2 000 家公司在使用，包括一些大公司，如贝尔和豪威尔(Bell&Howell)、美国安全须刨(American Safety Razor)、锦标火花塞(Champion Spark Plug)、辛辛那提米拉康(Cincinnati Milacron)、伊顿(Eaton)、火石轮胎(Firestone Tire)、胡克化工(Hooker Chemical)、米德纸张(Mead Paper)。

在那些还未采用绩效报酬方案的公司中产生了一些共同的问题：管理者被绩效的构成及如何评估所困扰，他们必须消除与生活费用调整相关联的历史性因素以及有义务使员工工资的增长和通货膨胀保持同步的信念。其他的障碍包括工资水平和竞争者的保持一致，主要根据特定的工资级别和相对较小的工资幅度的传统的薪资制度，导致夸大了的评估和期望所有报酬的绩效评估体系，当然，从员工角度来看，主要问题在于可能使收入降低。绩效工资意味着工人不仅从雇主那里得到报酬而且必须分担风险。这恰好可以解释杜邦的纤维制品部门为什么放弃了浮动工资方案。这个部门 1989 年实行浮动工资计划，它的 20 000 名工人同意减少每年的平均加薪，以换

取可能得到其工资的 12% 的绩效奖金的机会。第一年的奖金仅为工资的 3%，第二年一点儿没有。员工士气降到新低谷，管理部门急忙在 1991 年取消了这个方案并加薪 4%。

第十三章 案例教学：确定合适的营销方案

一年来，梅厂长和同事们通过努力，使一个将要倒闭的时装厂停止了滑坡。今天，他请来了一位作为该顾问的大学管理系教授伍楚欣先生，列席该厂在厂办会议室召开的讨论产品是否提价的业务会议。出席会议的有负责财务的副厂长老包，厂财务科长李凯，他们俩都是会计师；还有销售科长小狄，他没有专业学历，但工作经验丰富，手下有一批销售员，还负责与一批独立的销售代理人联系。会议开始，首先由梅厂长提议请大家讨论产品要不要提价，老包说应马上提价 16%，现在是干一笔订货赔一笔，不提价是不行了。李完全同意包的观点，估计从现在起提价 16%，到年底可盈利 30 万元。小狄一直没吭声，当梅厂长征求他的意见时，他表示突然提价无法向一外多月来好不容易争取到的客户们进行解释；可包坚持要提价。在冷场后，梅厂长请伍教授发言，伍教授既分析了销售中期提价带来的一些问题，又提出几种备选方案，考虑怎样才能让提价起作用，使工厂马上赚到钱。于是气氛活跃起来，

大家商定马上把提价一事以打电话和发传真方式通知主要客户，同时做好销售员的思想工作，并打电话通知销售代理们；对订货低于 8000 元客户就发信给他们，并要求在五天内答复。最后由梅厂长宣布会议到此结束，会后大家分头行动。

第十四章 案例教学 不良人际关系与工作效率

霍桑实验中有一个重要的发现，即不良的人际关系对工作效率起着负面的影响作用。实验者在 1931~1932 年安排了一个电话交换机的布线小组实验。这个小组有 14 名电工，一向根据小组集体产量计算工资。根据研究小组的分析，就组员的生产能力而论，都可能超过他们目前的实际产量。但是，在实验过程中，经过几个月的观察，小组产量总是维持在一定水平而没有超过。经过仔细的分析，发现组内存在着一种默契即有一种无形压力，限制着各人突破生产记录。当有人超过日产量时，旁人就会给他暗示。比如：公司给每个人定的标准是一天焊 7312 个接点，可是每个工人都把自己的产量限制在低于 7312 个接点的水平上。他们自定一个产量标准：6000~6600 个接点。谁超过了这个标准，便会受到冷遇、讽刺、打击，小组的压力就会指向他。当完成了小组自定定额时，工人经常在规定下班时间就停止了工作。

第十五章 案例教学：明娟和阿苏之间的矛盾

明娟不再和阿苏说话了。自从明娟第一天到爱通公司上班，她就注意到了阿苏，阿苏总是表现得冷漠疏远。开始，她认为阿苏是憎恨她的工商管理硕士学位，她在公司的快速提升，或者是她的雄心壮志。但是，明娟决心同办公室里的每一位同事都处好关系，因此她邀请他出去吃午饭，一有可能就表扬他的工作，甚至还同他的儿子保持联络。

但随着中西部地区营销主管的任命，所有这一切都结束了。明娟一直盯着这个职位，并认为自己有很大的可能得到这个职位。她同与她同一级别的另三位管理人员竞争这个职位。阿苏不在竞争者之列，因为他没有研究生文凭，但是阿苏的意见被认为在高层有很大的影响力。明娟的资历比其他的竞争者要浅，但是她的部门现在已成为公司的核心部门，而且高层管理多次对她进行褒奖。她相信，若阿苏好好推荐的话，她能得到这个职位。

但马德最后得到了提升去了陕西，明娟十分失望。她未能得到提升就够糟的了，使她无法忍受的是选中的竟然是马德。她和阿苏曾戏称马德为：“讨厌先生”，因为他们都受不了马德的狂妄自大。明娟觉得马德的中选对自己来说是一个侮辱，这使她对自己的整个职业生涯进行了反思。当传言证实了她的猜测：阿苏对决策的作出施加了重大影响之后，她决定把她同阿苏的接触降低到最低限度。

办公室里的关系冷了下来，持续了一个多月，阿苏也很快就放弃了试图同明娟修复关系的行动，他们之间开始互不交流，仅用不署名的小便条进行交流。最后，他们的顶头上司威恩无法再忍受这种冷战气氛，把他们两人召集到一起开了一个会，“我们要呆在这，直到你们重新成为朋友为止。”威恩说道，“至少我要知道你们究竟有什么别扭。”

明娟开始不承认，她否认她同阿苏之间的关系有任何变化。后来她看到威恩是严肃认真、誓不罢休的，只得说道：“阿苏似乎更喜欢和马德打交道。”阿苏惊讶地张大了嘴，吭哧了半天，却什么也说不出来。

威恩告诉明娟：“部分是由于阿苏的功劳，马德被安全的踢走了，而且以后你们谁也不用再想法对付他了。但如果你是对那个提升感到不满的话，你应该知道阿苏说了许多你的好话，并指出如果我们把你埋没到中西部去，这个部门会变得有多糟。加上分红的话，你的收入仍然与马德一样多。如果你在这儿的工作继续很出色的话，你就可以去负责一个比中西部地区好得多的地方。”

明娟感到十分尴尬，她抬头向阿苏看去，阿苏耸了耸肩，说道：“你想不想来点咖啡”？在喝咖啡的时候，明娟向阿苏诉说了在过去这个月里她是怎么想的，并为自己的不公正态度向阿苏道歉。阿苏向明娟解释了她所认为的疏远冷漠实际上是某种敬畏：他看到她的优秀和效率，结果他非常小心翼翼，惟恐哪儿阻碍到她了。

第二天，办公室又恢复了正常。但是一项新的惯例建立起来了：明娟和阿苏在每天的十点钟一起去喝杯咖啡休息一下。他们的友好状态使在他们周围工作的同事们从高度紧张中松弛下来了。

第十六章 案例教学：血案与危机

某年某月某日晚，某省著名女企业家，B公司总经理王女士，被该企业工人李某杀害，血案引起很大震动。

材料一：李某，21岁，B公司员工。记者在案发后采访时十分惊讶：该人一米八的个子，五官端正，衣着楚楚，哪像个杀人犯！那么他为何对总经理起了杀机呢？

李某，单身，急于交女友。但由于企业内部引入竞争机制，重奖重罚，优胜劣汰，李因竞争不利，被挤到车间搬运工的岗位，报酬少，地位低，自觉没面子。他多次申请调换工种均被拒绝。后来直接找到王总也被断然拒绝。他消沉了。女朋友又找不到，他归罪于“搬运工”没面子、没地位、没金钱。他气愤了终于染上酗酒的恶习。某日，在企业的舞会上借酒壮胆，对某女工说脏话还动手动脚，受到扣发一个月奖金的处罚。

此后，李某工作不守规章，装卸物料乱扔，严重影响了生产秩序。车间严主任要其整理好混乱的现场，他便说：“给多少奖金？人家领班一个月数千元奖金，我怎没奖金？”严主任说：“清洁现场是你份内工，要嘛奖金？”李大骂：“放屁！”严主任说：“你敢骂人？”李说：“骂算什么，我还揍你呢！”抓起茶杯向严头上砸去，严闪过。茶杯打在墙上反弹回来的碎片却将其头部划出一道口子鲜血直流。为此，王总决定扣李三个月的奖金，以示惩处…

此后，李又找王总要求调到有面子、奖金高的岗位。王总以企业的有关规定予以拒绝。案发当天，李某与几个朋友喝酒，边喝边发泄怨气，喝到几分醉，竟冲进企业办公室找正在开会的王总经理等领导论理。“王头，给不给调工作！”王总说：“现在正研究重大问题，今天不谈。”几位到会的领导七手八脚将李赶出办公室。李气愤不过，跑去抓来一把刀，硬闯进办公室：“姓王的，今天你不给我调工作，就叫你白刀子进，红刀子出！”王总还是那句话：“今天不谈”。叫大家进去继续开会。大家软硬兼施又把李某赶出办公室。为防万一，报告了派出所。派出所迅速采取措施，将李某拘留。李某不服，提出申诉。于是派出所按法律规定，限他第二天把申诉书和保金送来，李某同意后被放回。李当即直奔总经理室，借车间有事叫走严主任之后，总经理室只剩市场部主任和王总两人，李乘机抽出刀向王总头部猛砍九刀，当场致死。

材料二：王总曾就读于某大学企业管理系，受过西方管理学理论系统教育。对西方管理十分偏爱，特别是泰勒的“胡萝卜+大棒”的名言常不离口。王总相信，“管理必须是非分明，黑是黑，白是白，该奖的奖，该罚的罚。严格管理是不能让步，不能退却的”。王总对下属不但要求严，而且对下属一视同仁，依章办事，从不徇私，人称“铁女人”。

[思考]：假如在上述血案与危机发生之后，你临危受命，受聘为该公司总经理，面对如此局面，你将做何思考，并采取何种对策？

第十七章 案例教学：皮尔·卡丹的领导艺术

皮尔·卡丹既是举世闻名的时装设计师，又是杰出的企业家。皮尔·卡丹精力过人，设计、生产、经营、人事等一切重大问题都由他本人拍板定案。他从不召集会议，而是由他本人跟各主管经理直接对话，了解情况，作出决定，然后放手让主管经理去执行。

人才是企业的灵魂。一个企业不仅要有优秀的人才，而且还要考虑怎样运用这些人才。卡丹在用人上非常有眼光，他以用人之长做为标准了。只要他发现某人在某一方面有专长，就会毫不犹豫的用其所长完全没有年龄及资格作为限制。

卡丹的成功正在于他善于用人，敢于用人，并及时的纠正自己的偏差，使他能在激烈的市场竞争站稳脚跟。北京崇文门外马克西姆餐厅开业的时候，卡丹从法国聘请了一名经理，但由于这位经理对中国的情况毫不了解，经营起色不大。卡丹发现后，把他调离了北京。新经理上任后，面貌很快大有改观。

第十八章 案例教学：领导威信“德服”为上

任何领导都要有威信。树立威信靠服众。不服众者，何以当领导？管理学家说：服众途径有三种——“力服、才服、德服”。“力服”即领导以权力强迫下属服从自己意志；“才服”是领导靠才智引导下属服从自己的意志；“德服”则是领导以高尚的人格去感化下属，使之心甘情愿服从自己。

俗话说：“德服为上，才服居中，力服为下。”何解？力服者只要运用权力命令下属去做即可，简单易操作。但这套领导术，用于那些比领导更有能力、水平的下属却效果有限，甚至未必行得通，极易造成抵触情绪和逆反心理；才服者对下属员工，不但要他们知其然，而且要让他们知其所以然。“才服”体现了较高级的领导艺术。但也有局限：必须以领导的才干能力高于下属为前提。否则，下属的才干能力比领导还强，“才服”便行不通。领导的水平、能力不如部下，凭什么服人？而“德服”则不同，下属的才干能力无论比领导强或弱，都心服口服地绝对服从领导，效果当然较好。也就是说：“力服”只能驾驭一般人，“才服”则要告诉下属“怎么做”，而“德服”则根本不用领导操心，他只需吩咐下属“做什么”就行了，就算那些比领导强的下属也同样会自觉地“尽力做”。不仅如此，还可能比领导更懂得“怎么做”，从而做得更为出色。

古今中外，擅长“德服”的领导很多。论才干、论能力、论智慧，刘备那及诸葛亮，但刘备靠宽厚、谦虚、求才若渴的高尚人格，终使才华横溢的孔明“鞠躬尽瘁，死而后已”地辅助自己，创下“三分天下有其一”的霸业。

同样，一位出色的企业家，专业不一定要出类拔萃，某个领域也不一定要卓有建树。但必须具备有能力将众多的甚至强于自己的人才团结在自己周围的“德服”的领导艺术。日本著名的企

业家松下幸之助乃其中的佼佼者。他视员工为儿女，给予无微不至的关怀，他让人事部门建立员工的生日档案，他们生日那天，都能无一例外收到一份以公司名义送的礼物。礼物虽轻但情重，足以赢取众人心。“士为知己者死”、“滴水之恩当以涌泉相报”，全体员工视公司为家，无私地贡献了才干智慧，终于使“松下”成为国际知名的大企业。

所以，古人常说“攻心为上”，说的其实也是要以“德服”为基础、为核心。“德服”的精辟之处，就是高度形象地表现了领导艺术的精髓。

第十九章 案例教学：英特尔公司贝瑞特先生面临的考研和挑战

英特尔公司以微软处理器著称，使用计算机的大多数人都熟悉“内置英特尔芯片”的标记，例如，奔腾 3 和奔腾 4 以及新一代铱处理器。在服务器和工作站方面，英特尔公司推出了 Xeon 品牌。令人瞩目的首席执行官安迪·葛鲁夫领导公司连续多年获得成功。然而，到了 2001 年，首席执行官克雷格·R. 贝瑞特面临着许多挑战、包括批评。

进入诸如信息应用、交通和互联网服务等新市场战略不仅成本高，而且至今未获成功。时尚，超越核心业务的举措可能已经偏离了其及手机芯片这一核心业务。这些新的方向导致公司不断的重组。给管理人员带来了许多不确定因素。一些人认为，这些变革是必然的，以适应新的情况和保持组织的灵活性，然而其他人不同意这种看法。

贝瑞特的领导风格以及他进入不同方面的举措，与葛鲁夫集中于芯片的、慎重制定的战略大相径庭。贝瑞特的个人强势在制造方面，他大量投资研究和开发。但是，像铱芯片这样的新产品需要数年才能产生效益，而贝瑞特再有几年就该退休了。投资于新的制造技术目的在于形成几乎是全自动的生产厂以及降低芯片制造成本，但是，个人电脑市场在 21 世纪之处以及停滞，而无线通信和手机市场需求却大幅上升。例如，在手机市场，摩托罗拉和德州仪器公司正在开发新的数字信号微处理器，而英特尔公司必须竭尽全力才能赶上来。英特尔公司成功的关键在于它能否成为无线盈动市场举足轻重的领导者。贝瑞特进行了一些列昂贵的收购，包括以及通信公司。但是，问题是这些在新技术上的大规模投资能否成为获利的业务。这可能会决定克雷格·贝瑞特的命运。

思考题：你如何评估贝瑞特的绩效和他给英英特尔公司确定的远景？他是在英特尔公司工司的合适领导人选吗？

第二十章 案例教学：刘成耀的领导方式

刘成耀在从西部的一所财经大学拿到会计专业的学士学位后，到一家大型的会计师事务所的贵阳办事处工作，由此开始了他的职业生涯。9 年后，他成了该事务所的一名最年轻的合伙人。事务所执行委员会发现了他的领导潜能和进取心，遂指派他到遵义开办了一个新的办事处。其最主要的工作是审计，这要求员工具有高度的判断力和自我控制力。他主张员工之间要以名字

直接称呼，并鼓励下属参与决策制定。

办事处发展得很迅速，经过 5 年，专业人员达到了 30 名，刘成耀被认为是一位很成功的领导者。

刘成耀于是又被安排到乌鲁木齐办事处当主管。他采取了他在贵阳遵义工作时取得显著成效的同样的管理方式。他上任后，更换了几乎全部 25 名员工，并制定了短期的和长期的客户开发计划。为了确保有足够数量的员工来处理预期扩增的业务，很快，办事处有了约 40 名员工。

但在贵州成功的管理方式并没有在乌鲁木齐取得成效，办事处在一年时间内就丢掉了最好的两个客户。刘成耀马上意识到办事处的人员过多了，因此决定解聘前一年刚招进来的 12 名员工，以减少开支。

他相信挫折只是暂时性的，因而仍继续采取他的策略。在此后的几个月时间里又招聘了 6 名员工，以适应预期增加的工作量，但预期中的新业务并没有接来，所以又重新削减了员工队伍，13 名员工离开了乌鲁木齐办事处。伴随着这两次裁员，留下来的员工感到工作没有保障，并开始怀疑刘成耀的领导能力。事务所的执行委员会了解到这一问题后，将刘成耀调到昆明办事处，在那里，他的领导方式显示出很好的效果。

第二十一章 案例教学：美国林肯电器公司的管理风格

林肯公司管理风格的一个特点是：力求弥合总经理、高级管理人员和工人之间的鸿沟，尽可能做到彼此平等相待。如其第三任总经理曾介绍说：“当我早上七点半上班时，停车场的 3 / 4 已经满了，我想任何其他人一样把车停在较远的地方，因为我没有保留特别的停车地点。我一样在自助食堂自取饭菜，因为公司并没有为总经理专设餐室”。

为了听取职工们的意见一改进工作，林肯公司从 1914 年起建立了一个由选举产生的职工代表咨询会议。自那时以来，一直是一个月举行两次会议。在会上，职工可以把有关的争论问题带给最高管理人员并引起他们的注意，也可以询问公司的各项政策，并提出他们的改进建议。咨询会议的全体大会有总经理担任主席，自 1914 年第一次会议以来，咨询会议未曾有过重大改变。由此可以得出两个结论：第一、证明该公司对咨询会议是重视的；第二、咨询会议确实起到了良好的作用。除咨询会议之外，林肯公司还有一个由 12 人中级管理人员组成的磋商会，每月召开一次，并和总经理碰面，讨论的题目比咨询会议的问题更为广泛和深刻。林肯公司由于经营有方，公司业务蒸蒸日上。在到 1975 年为止公司创立的 80 年中，林肯公司一共只有过三位总经理。

思考题：上述林肯电器公司的管理风格说明了什么问题？

第二十二章 案例教学：IBM 矩阵式的组织结构

近些年来，IBM、HP 等著名的外国企业都采用矩阵式的组织结构。尽管我在管理学的教科书上看到过对矩阵组织优劣的探讨，但很难有切身的感受。这次听叶成辉先生谈起自己经历着的 IBM 公司的矩阵组织，感到获益不浅。

1987 年，加州伯克利大学电子工程专业出身的叶成辉在美国加入 IBM 旧金山公司，成为一名程序员。因为不喜欢编程等技术类的工作，梦想着做生意(DOBUSINESS)、当经理(比较喜欢跟人沟通)，他便主动请缨到销售部门去做，经过了差不多 5 年时间的努力，获得提升，成为一线的经理。随后，叶先生回到 IBM 香港公司，做产品经理。由于个人“斗志旺盛”，业绩不错，而且“官运亨通”，差不多每两年他都能够蹦一个台阶，如今，叶成辉已经是 IBM 大中华区服务器系统事业部 AS/400 产品的总经理。

从旧金山到香港，再到广州到北京；从普通员工到一线经理，再提升到现在做三线经理；从一般的产品营销，到逐步专注于服务器产品，再到 AS/400 产品经理，10 多年来，叶成辉一直在 IBM 的“巨型多维矩阵”中不断移动，不断提升。他认为，IBM 的矩阵组织是一个很特别的环境，“在这个矩阵环境中，我学到了很多。”IBM 是一个巨大的公司，很自然地要划分部门。单一地按照区域地域、业务职能、客户群落、产品或产品系列等来划分部门，在企业里是非常普遍的现象，从前的 IBM 也不例外。“近七八年以来，IBM 才真正做到了矩阵组织。”这也就是说，IBM 公司把多种划分部门的方式有机地结合起来，其组织结构形成了“活着的”立体网络——多维矩阵。IBM 既按地域分区，如亚太区、中国区、华南区等；又按产品体系划分事业部，如 PC、服务器、软件等事业部；既按照银行、电信、中小企业等行业划分；也有销售、渠道、支持等不同的职能划分；等等，所有这些纵横交错的部门划分有机地结合成为一体。对于这个矩阵中的某一位员工比如叶成辉经理而言，他就既是 IBM 大中华区的一员，又是 IBM 公司 AS/400 产品体系中的一员，当然还可以按照另外的标准把他划分在其他的部门里。

IBM 公司这种矩阵式组织结构带来的好处是什么呢？叶成辉先生认为，非常明显的一点就是，矩阵组织能够弥补对企业进行单一划分带来的不足，把各种企业划分的好处充分发挥出来。显然，如果不对企业进行地域上的细分，比如说只有大中华而没有华南、华东、香港、台湾，就无法针对各地区市场的特点把工作深入下去。而如果只进行地域上的划分，对某一种产品比如 AS/400 而言，就不会有一个人能够非常了解这个产品在各地表现出来的特点，因为每个地区都会只看重该地区整盘的生意。再比如按照行业划分，就会专门有人来研究各个行业客户对 IBM 产品的需求，从而更加有效地把握住各种产品的重点市场。

“如果没有这样的矩阵结构，我们要想在某个特定市场推广产品，就会变得非常困难。”叶成辉说。比如说在中国市场推广 AS/400 这个产品吧，由于矩阵式组织结构的存在，我们有华南、华东等各大区的队伍，有金融、电信、中小企业等行业队伍，有市场推广、技术支持等各职能部门的队伍，以及专门的 AS/400 产品的队伍，大家相互协调、配合，就很容易打开局面。”首先，我作为 AS/400 产品经理，会比较清楚该产品在当地的策略是什么。在中国，AS/400 的客

户主要在银行业、保险业，而不像美国主要是在零售业和流通业；在亚太区，AS/400 的产品还需要朝低端走，不能只走高端；中国市场上需要 AS/400 的价位、配置以及每个月需要的数量等，只有产品经理，才能比较清楚。从产品这条线来看，我需要跟美国工厂订货，保证货源供应。从产品销售的角度看，AS/400 的产品部门需要各相关地区的职能部门协助，做好促销的活动；然后需要各大区、各行业销售力量把产品销售出去。比如，我需要在媒体上做一些访问，就要当地负责媒体公关的部门协助。再如，我认为‘莲花宝箱’（为中国市场量身定制的 AS/400）除了主打银行外，还要大力推向中小企业市场，那么就需要跟中国区负责中小企业的行业总经理达成共识。当然，‘莲花宝箱’往低端走，还需要分销渠道介入，这时，就需要负责渠道管理的职能部门进行协调。从某种意义上讲，我们之间也互为‘客户’关系，我会创造更好的条件让各区、各行业更努力推广 AS/400。”叶成辉说。

任何事情都有它的“两面性”。矩阵组织在增强企业产品或项目推广能力、市场渗透能力的同时，也存在它固有的弊端。显然，在矩阵组织当中，每个人都有不止一个老板，上上下下需要更多的沟通协调，所以，“IBM 的经理开会的时间，沟通的时间，肯定比许多小企业要长，也可能使得决策的过程放慢。”叶成辉进一步强调，“其实，这也不成为问题，因为大多数情况下还是好的，IBM 的经理们都知道一个好的决定应该是怎样的。”另外，每一位员工都由不同的老板来评估他的业绩，不再是哪一个人说了算，评估的结果也会更加全面，“每个人都会更加用心去做工作，而不是花心思去讨好老板。”同时运用不同的标准划分企业部门，就会形成矩阵式组织。显然，在这样的组织结构内部，考核员工业绩的办法也无法简单。在特定客户看来，IBM 公司只有“唯一客户出口”，所有种类的产品都是一个销售员销售的；产品部门、行业部门花大气力进行产品、客户推广，但是，对于每一笔交易而言，往往又是由其所在区域的 IBM 员工最后完成；等等。问题是，最后的业绩怎么计算？产品部门算多少贡献，区域、行业部门又分别算多少呢？叶成辉说：“其实，IBM 经过多年的探索，早已经解决这个问题了。现在，我们有三层销售——产品、行业和区域，同时，我们也采取三层评估，比如说经过各方共同努力，华南区卖给某银行 10 套 AS/400，那么这个销售额给华南区、AS/400 产品部门以及金融行业部门都记上一笔。”当然，无论从哪一个层面来看，其总和都是一致的。比如从大中华区周伟锟的立场来看，下面各分区业绩的总和，大中华区全部行业销售总额，或者大中华区全部产品（服务）销售总额，三个数字是一样的，都可以说明他的业绩。

在外界看来，IBM 这架巨大的战车是稳步前进的，变化非常缓慢。叶成辉认为，这其实是一种误会。对于基层的员工，对于比较高层的经理，这两头的变化相对比较小，比较稳定。比如说一名普通员工进入 IBM，做 AS/400 的销售，差不多四五年时间都不会变化，然后，可能有机会升任一线经理。再比如亚太区的总经理，也可能好多年不变，因为熟悉这么大区域的业务，建立起很好的客户关系，也不太容易。所以，外界就觉得 IBM 变动缓慢。”但是，在 IBM 矩阵内部的变化还是很快的。中间层的经理人员差不多一两年就要变化工作，或者变化老板，变化下属，这

样就促使整个组织不断地创新，不断地向前发展。”叶成辉说，“我在 IBM 公司 10 多年，换了 10 多位老板。每一位老板都有不同的长处，从他们那里我学到了很多。其实，IBM 的每一位员工都会有这样的幸运。”矩阵组织结构是有机的，既能够保证稳定地发展，又能保证组织内部的变化和创新。所以，IBM 公司常常流传着一句话：换了谁也无所谓。

第二十三章 案例教学：两种不同的变革方式

王安电脑公司以年销售额超过 30 亿美元名列 1989 年《幸福》500 家大公司的第 146 名。这一文字处理计算机的先驱者，在全世界范围雇有 2.7 万名员工。可就在 3 年之后，王安电脑公司申请了《破产法》第 11 章保护。这时，王安电脑公司的销售额已下降到 19 亿美元，员工人数为 8000 人左右。公司遭受巨大的损失，其亏损额 1990 年达到 7.16 亿美元；1991 年为 3.86 亿美元；1992 年为 3.57 亿美元。公司的股票市场价值一度达到 56 亿美元，现在跌落到 0.7 亿美元。

再看看惠普公司。这家计算机与电器企业在 1989 年出现了销售额锐减，并多年来第一次经历了盈利下降局面。但是，惠普公司没有像王安公司那样步入大规模衰退时期，而是迅速走向引人注目的复苏。在员工减少（并没有实行强制性的解雇裁员）的情况下，公司实现了销售额的大幅回升。1992 年第一、第二季度的盈利分别增长了 49% 和 40%。公司的市场价值剧增到 190 亿美元以上。惠普公司到底采取了什么措施，使其取得与王安公司截然相反的结果呢？

本世纪 80 年代后期以来，计算机行业成了面临环境急剧变化的典型例子。这对于像国际商用机器公司、数据设备公司和优利系统公司这样的大企业都造成了不利的影响。顾客需要已经从大型计算机转为小型机乃至更小多用途的个人计算机。许多硬件成了日用品一样的商品，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。在这一时刻，王安电脑公司管理当局的行为仍像它是在一个稳定的环境中运营似的。公司的创建者王安博士本人也没有意识到变革的需要。他自以为是地认为办公室职员们从打字机时代中解放出来，就已经完成了办公室的革命。他和他的整个管理队伍都没有看到，飞速发展的个人计算机已远远超过了王安的单功能文字处理机和价格昂贵的微型机。

惠普公司则走了另一条路子。其管理当局看到了环境的变化并全力推进公司的变革。它们给员工们授予了充分的权力，简化了决策制定过程，并大幅度削减了成本。虽然惠普公司仍然是一家大公司，但它的管理当局已经决定，决不能使惠普公司成为行动缓慢者。高层管理者们视察了全国的生产基地，收集了生产和销售第一线员工的意见和建议。它们所到之处听到的是对于公司管理行政机构的普遍抱怨，以及新项目得到批准的重重困难。于是，管理当局对组织进行了重组。它们撤销了两个高层管理委员会，取而代之的是一种跨职能领域和组织界限的团队结构。工作团队被给予前所未有的从新产品开发到分销全过程的充分自主权。高层管理者当局投入了大量的时间向员工宣传，他们需要有一种高度的紧迫意识，勇于采取冒风险的行动。同时，需要认识到，在竞争者不断削价的新形势下，仅靠提供优质的产品是不够的。管理当局鼓励员工们寻找

全新的办法，使公司从研究开发到行政管理和销售各领域都能达到低成本。这些措施的结果，使惠普公司在其大部分产品的毛利都下降的情况下，得以取得了较高的盈利。

思考题：惠普公司的经验集中反映了变革与创新的哪些思想？

第二十四章 案例教学：生生不息的华为文化

华为成立于 1988 年。经过 10 年的艰苦创业，华为建立了良好的组织体系和技术网络，市场覆盖全国，并延伸到香港、欧洲、中亚。公司现有员工 3000 余人，其中研究开发人员 1300 余人。在发展过程中，华为一直坚持以“爱祖国、爱人民、爱公司”为主导的企业文化，发展民族通信产业，连续 3 年获得深圳市高科技企业综合排序第一，1995 年获得中国电子百强第 26 名。1996 年产值达 26 亿元，1997 年已超过 50 亿元，到 1999 年已达到 120 亿元左右。

目前，华为在大容量数字交换机、商业网、智能网、用户接入网、SDH 光传输、无线接入、图象多媒体通讯、宽带通讯、高频开关电源、监控工程、集成电路等通信领域的相关技术上，形成一系列突破，研制了众多拳头产品。1996 年交换机产量达到 250 万线，1997 年达 400 万线（含出口）。华为的无线通讯、智能网设备和 SDH 光传输系统正在大批量装备我国的通信网。华为不仅在经济领域取得了巨大发展，而且形成了强有力的企业文化。因为华为人深知，文化资源生生不息，在企业物质资源十分有限的情况下，只有靠文化资源，靠精神和文化的力量，才能战胜困难，获得发展。

一、民族文化、政治文化企业化

华为人认为，企业文化离不开民族文化与政治文化，中国的政治文化就是社会主义文化，华为把共产党的最低纲领分解为可操作的标准，来约束和发展企业高中层管理者，以高中层管理者的行为带动全体员工的进步。华为管理层在号召员工向雷锋、焦裕禄学习的同时，又奉行决不让“雷锋”吃亏的原则，坚持以物质文明来形成千百个“雷锋”成长且源远流长的政策。华为把实现先辈的繁荣梦想，民族的振兴希望，时代的革新精神，作为华为人的品格。坚持宏伟抱负的牵引原则、实事求是的科学原则和艰苦奋斗的工作原则，使政治文化、经济文化、民族文化与企业文化融为一体。

二、双重利益驱动

华为人坚持为祖国昌盛、为民族振兴、为家庭幸福而努力奋斗的双重利益驱动原则。这是因为，没有为国家的个人奉献精神，就会变成自私自利的小人。随着现代高科技的发展，决定了必须坚持集体奋斗不自私的小人，才能结成一个团结的集体。同样，没有促成自己体面生活的物质欲望，没有以劳动来实现欲望的理想，就会因循守旧，固步自封，进而滋生懒惰。因此，华为提倡欲望驱动，正派手段，使群体形成蓬勃向上、励精图治的风尚。

三、同甘共苦，荣辱与共

团结协作、集体奋斗是华为企业文化之魂。成功是集体努力的结果，失败是集体的责任，不将成绩归于个人，也不把失败视为个人的责任，一切都由集体来共担，“官兵”一律同甘苦，除了工作上的差异外，华为人的高层领导不设专车，吃饭、看病一样排队，付同样的费用。在工作和生活中，上下平等，不平等的部分已用工资形式体现了。华为无人享受特权，大家同甘共苦，人人平等，集体奋斗，任何个人的利益都必须服从集体的利益，将个人努力融入集体奋斗之中。自强不息，荣辱与共，胜则举杯相庆，败则拼死相救的团结协作精神，在华为得到了充分体现。

四、“华为基本法”

从1996年初开始，公司开展了“华为基本法”的起草活动。“华为基本法”总结、提升了公司成功的管理经验，确定华为二次创业的观念、战略、方针和基本政策，构筑公司未来发展的宏伟架构。华为依照国际标准建设公司管理系统，不遗余力地进行人力资源的开发与利用，强化内部管理，致力于制度创新，优化公司形象，极力拓展市场，建立具有华为特色的企业文化。

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE工业工程师等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA高等教育研修结业证书（含2年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 **招生网站：**<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net