

# 哈尔滨市道外区美华管理人才学校

## 《管理学》

### 2011 教学使用案例

#### 一、案例集

#### 第一章 现代管理概述

案例 1-1 回到管理学的第一个原则

案例 1-2 管理者的职责

案例 1-3 索尼公司进入欧洲与美国市场的成功经验

#### 第二章 管理原理

案例 2-1 海盐衬衫厂的兴衰

案例 2-2 通用电气公司的情感管理

#### 第三章 计划决策

案例 3-1 像五年后的你

案例 3-2 新任厂长的产品决策

案例 3-3 艾琳·格拉斯纳的化妆品公司

#### 第四章 组织

案例 4-1 通用公司的组织结构变革

案例 4-2 AB 公司的组织变革

#### 第五章 领导

案例 5-1 刘俊卿的用人之道

案例 5-2 “闲可钓鱼”与“无暇吃鱼”

#### 第六章 激励

案例 6-1 大陆航空公司走出经营低谷

案例 6-2 宏基公司的人员管理与激励

#### 第七章 控制

案例 7-1 鄂尔多斯的“四统一分”财务控制

案例 7-2 格雷格厂长的目标与控制

案例 7-3 戴尔公司与电脑显示屏供应商

#### 第八章 文化

案例 8-1 思科凭什么超越微软

案例 8-2 海尔文化研究

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《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
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

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，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【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。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学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、国际职业教育等。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。



### 【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。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。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【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)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071    用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

## 第一章 现代管理概述

### 案例 1-1 回到管理学的第一个原则

纽曼公司的利润在过去的一年以来一直在下降，尽管在同一时期，同行们的利润的不断上升。公司总裁杰克先生非常关注这一问题。为了找出产生利润下降的原因，他花了几周的时间考察公司的各个方面。接着，他决定召开各部门经理人员会议，把他的调查结果和他得出的结论连同一些可能的解决方案告诉他们。

杰克说：“我们的利润一直在下降，我们在正进行的工作大多数看来也都是正确的。比方说，推销策略帮助公司保持住了在同行中应有的份额。我们的产品和竞争对手的一样的好，我们的价格也不高，公司的推销工作看来是有成效的，我认为还没有必要改进什么”。他继续评论道：“公司有健全结构、良好的产品研究和发展规划，公司的生产工艺在同行中也占领先地位。可以说，我们的处境良好。然而，我们的公司却面临这样的严重问题。”

室内的每一个都有所期待地倾听着。杰克开始讲到了劳工关系：“像你们所知道的那样，几年前，在全国劳工关系局选举中工会没有取得谈判的权利。一个重要的原因是，我们支付的工资一直至少和工会提出的工资率一样高。从那以后，我们继续给员工提高工资，问题在于，没有维持相应的生产率。车间工人一直没有能生产足够的产量，可以把利润维持在原有的水平上。”杰克喝了点水，继续说道：“我的意见是要回到第一个原则。近几年来，我们对工人的需求注意得太多，而对生产率的需要却注意不够。我们的公司是为股东创造财富的，不是工人的俱乐部。公司要生存下去，就必须创造利润。我在上大学时，管理学教授们十分注意科学管理先驱们为获得更高的生产率所使用的方法，这就是为了提高生产率广泛地采用了刺激性工资制度。在我看来，我们可以回到管理学的第一原则去，如果我们的工人的工资取决于他们的生产率，那么工人就会生产更多。管理学先辈们的理论在今天一样地在指导我们。”

案例讨论题：

- 1、纽曼公司技术和管理条件改善了，但为什么利润却下降？
- 2、为什么要回到管理学的第一个原则？对比有何启示？

案例使用说明：

- 1、本案例属于小型教学案例，适合“管理学”、“企业管理”等课程教学。
- 2、本案例可加强学生对管理理论，特别是古典管理理论和现代管理理论之间的继承、发展等问题的认识和理解。
- 3、本案例可采用课上提问与讨论或课堂分组讨论形式进行分析。
- 4、本案例建议课时为 1 课时。
- 5、本案例适合管理及相关专业本科生使用。

### 案例 1-2 管理者的职责

设备部经理王威吩咐领班刘江带领一班人马去安装一套新的燃气系统，但是这套系统却出现了渗漏，王威的上司认为，王威必须对此负责，哪怕系统安装的时候王威正出差在外。同样，王威认为刘江必须对此负责，哪怕刘江从来不拿工具干活。

问题：作为管理人员，王威和刘江为什么要对这一事故负责？在管理方面可能存在哪些问题？

分析要点：由于他们没有正确地履行自己的管理职能，所以 they 要负责。在管理方面可能存在以下问题：

（1）在计划方面：王威或刘江把这项任务，要么在工作日程上将时间安排得过于紧凑，没有经过充分的准备而匆忙安装，在时间紧任务重的情况下，没有必要的质量保证措施，极容易出现事故；要么由于计划订得很糟，缺少明确的可操作性的工作目标，任务难以完成。

（2）在组织方面：王威对下属指导不力，领班没有及时汇报安装情况；职责不清，权责不明，上级管理人员，下至作业人员，对自己的职责不清楚，也就不可能尽职尽责；缺乏绩效考核，干好干坏都一样；人员配备不合理，王威、刘江不能胜任管理者的工作，或者作业人员未经系统培训，尤其在关键作业上缺少一流技工操作。

（3）在指挥方面：可能是王威无法调动领班刘江的积极性，也就命令不了他带领手下人不折不扣去干好安装工作，或者是刘江没有明确地指挥这次安装。

（4）在控制方面：也许王威没有检查安装进度表，对安装工作缺少必要的控制；也许领班对手下人的工作缺少监督，任凭手下人应付了事。

#### 案例 1-3 索尼公司进入欧洲与美国市场的成功经验

索尼公司前总经理盛田昭夫在总结索尼公司进入海外市场的经验时，着重说明了下面几点体会。

##### 一、适应各国的习惯与法律

如盛田昭夫部经全家移居美国，参加美国人的社会生活，把自己融入美国人的生活圈子里。

##### 二、让优秀的年轻人富有创造性地去干

盛田昭夫回忆道，对于索尼来说，打入欧洲市场并不是一件容易的事情。他派了公司里最优秀和、富有创造精神的年轻人去。虽然他们没享有特殊的待遇或丰厚的薪立，但公司不用那些繁琐的条条框框去约束他们，而是放手让他们工作。结果，他们干得非常出色。

##### 三、好产品加扎根国外市场的打算

盛田昭夫说，只要你手头有适合外国市场的优质产品，又有努力“扎根”国外市场的打算，就一定能在海外出售你的产品，当然，要实现这一目标，还会遇到重重困难，还需要经过艰苦奋斗。

盛田昭夫回忆道，60 年代在西德（按当时称呼，下同）销售索尼公司的产品，索尼公司面临着一个巨大挑战。西德是电子工业的鼻祖，西德人当然认为在电子产品方面自己是世界第一，因为西德一些电子企业如格兰迪赫、诺德门迪、特列劳肯等著名大企业往往使人们望而生畏。

索尼公司有一位叫水歧康雅的青年职员，进索尼公司之前曾在某贸易公司的海外办事处供职，在纽约工作过两年半时间。盛田昭夫将水歧康雅召回东京，命令他在四周内学会德语，然后立即着手创建索尼公司驻西德的办事处。水歧康雅二话不说，立即买了一套四周内速成德语的教科书，开始学习起来。由于工作需要，盛田昭夫不得不命令他立即出发，上飞前，一再吩咐他在飞机上将教科书中没有学完的部分学完。

西德的消费者并不轻易购买日本货。索尼经销店的生意开始不好。但水歧却干劲十足，自己掏钱，晚上跟老师学德语。他向盛田昭夫提议，应该在西德开办一个分公司。盛田昭夫欣赏他的热情，也很依赖他的才干，完全委托他制定创办索尼西德销售公司的计划，并让他负责去做说服总公司的工作。他一切都按盛田昭夫的要求去做了。

在新公司雇佣的 17 名职员中，应聘前就已经知道索尼这个名称的只有一人，在索尼公司工作的西德职员长年累月辛勤劳动，工作极有成效，几乎都被委以重任。如就他们的资历和学历而论，在一般的德国公司中是绝对享受不到这种“殊荣”的。

#### 四、选择适当的经销店

#### 五、做好市场调查管理工作

要向各国市场提供适销产品，就必须很好地了解这些市场。盛田昭夫认为，一味模仿欧洲款式，充其量也只不过是出色的仿制品，还不如坚持索尼公司自己原有的款式更容易取得好的效果，盛田昭夫最终下决心选择了后者。没多久，索尼公司的产品果然以其独特的款式引起了消费者的注意和兴趣，大受欢迎。很快，精巧秀丽的日本款式又给传统的欧洲款式带来了更大的冲击。

#### 六、从寻找代理经销商发展到建立自己的销售公司

#### 七、从建立自己的销售公司发展到直接投资建厂

在英国开办工厂时，盛田昭夫最担心的事情就是英国工人罢工，特别是害怕交通部门的罢工会给生产带来巨大损失。为此，盛田昭夫决定每天早晚都用公司的班车接送职员上下班，这样做，就可以不受交通部门罢工风潮影响了。

另外，按日本的规矩，在工厂里，不论职务和地位的高低，一视同仁，没有任何待遇上的差别，既不于干部或厂长设专用食堂，也不给他们准备特殊的停车场。厂里还向全体职工发放索尼制服。刚开始，维修部门的工程师们不接受，因为按照英国的传统，他们一般是穿那种又长又大的工作服。索尼公司并不强迫所有的人都穿索尼制服，但没过多久，大部分职员都怀着自豪的心情开始穿上它，连那些维修服务部门的工程师也毫不例外。就这样，英国人当中的等级观念开始一步一步地消失了。

#### 八、用日本方式进行经营管理

盛田昭夫很快发现不少新职员并没有按照流水线的顺序进行工作，而是采用跳跃性方式从事生产。在日本，如果有谁在组装流水线上漏掉哪道工序，后面的人发现后会立即补上。但是要想指望圣迭戈的美国新工人也能准确无误地发现前一道工序的错误或疏忽，则是不现实的。为此，索尼公司决定设立质量检查制度，严密把关，防止出现以上的错误。当然，这样做的目的并不在于对谁进行惩罚，而在于防止这些错误“若无其事”的进入别的生产工序，最终酿成大错。要完全避免这种问题的出现，大约需要三四个月的时间。

索尼公司还要注意日本工人的工作态度与美国工人的工作态度的区别。盛田昭夫发现一个有趣的现象：在日本的工厂里，一件产品，如果要求误差率不得超过正负百分之五的话，那么工人们总会设法将这一误差率缩小到零，并为之努力。在一种无意识的工作习惯中，目标不知不觉就像一个旋转的罗盘一样，自动朝着这一方向旋转。可是在美国的工厂里，工人们就不会这么做。规定产品误差率不超过百分之五，那好，他们就不超过百分之五，至于是否在这一基础上再加把油，将误差率缩小至零呢，对不起！甚至还



会冲你来一句，不是规定不超过百分之五就行了吗，为什么非要降到零呢？索尼公司刚开始在美国设一条对策，即把美国工人的误差率降至正负百分之二，结果十分奏效，误差率真的就被严格控制在百分之二内。而且盛田昭夫相信，即使再苛刻一点，将产品误差率降至零，美国工人们一定会按这一要求去尽力的。当然，这样也许会降低生产效率。

盛田昭夫并不怀疑外国工人也和日本工人一样，都具有很高的技能和本事，但他们的国情、习惯和思维方式都与日本迥然不同。记得索尼公司开始在美国圣迭戈的工厂组装单枪三射彩色电视机的时候，盛田昭夫心里感到十分紧张。因为工人中的一大半都没有这方面的经验。当然，索尼公司已经三番五次地向美国工人说明，要求他们从事什么工作，其道理何在，等等。对于生产过程中将会遇到什么挫折，索尼公司都周密考虑过，盛田昭夫并和担任生产现场负责人的史蒂夫·小寺、麦克森·本·伦·迪肖尼等人商议了应急措施。同时，采取开现场会的方式，将按照生产标准程序组装出来的电视机放在全体职工面前，让他们解剖，并查明电视机报废的原因，从中看到因自己所生产的机架、抽塞不合格而造成电视机报废的情景，认清自己的职责，增强责任感。经过努力，该工厂产品质量很快就达到了日本生产的产品质量要求。

通过实践，盛田昭夫开始知道，只要经过训练，美国人也和日本人一样，都能成为出色的生产能手。

不过，圣迭戈的经营管理方式也存在着一些毛病。比如说，根据工作的难易程度来划分不同的工资等级便是一例。等级不同，工资也不同，这当然就引起了工人们对于高级劳动的拼命追求，以增加自己的工资。在日本，工人在变换工作或改变工种时都不吵闹。因为他们所实行的年功序列型工资制，工资判别只体现在工龄、年龄上而不体现在工种上，所以不会出现像美国那样的问题。在圣迭戈，组装作业的工人全部都是刚掌握这项技术的新手，当然避免不了工作中的一些疏忽和漏洞，因此，也不可能达到将产品返修率控制在一定程度之内的技术要求。针对这种情况，索尼公司决心修改圣迭戈的经营管理制度，考虑试行一种即使从事同一工作也可以提薪的办法，制止那股整天闹着要调换工作或工种谋求高工资的势头。索尼公司没有解雇过任何一位职员，即使在 1973 年受到石油危机袭击的困难时代。

如前所述，要使美国工人（英国工人也如此）按照索尼公司的愿望从事工作，就必须采取这么一种方式，即将操作内容及其顺序进行详细说明，并且要求他们一定要严格遵循这些规定，听凭个人判断或自由处理的工作要尽可能减少。另外，与日本妇女不同，美国妇女当中，不同的人，手指的灵活性差异很大，因此，在安排组装作业人选时要充分考虑这一点。尽量扬长避短，各尽所能。工厂刚投产时，盛田昭夫经常到那里去，利用午饭时间向职员发表 10 分钟左右的简短讲话，谈谈索尼公司的企业哲学，以及其他一些即兴想起的观点和看法等。但是，盛田昭夫这样做的根本目的，还在于让职员们更好地了解他是一个什么样的人，让职员们理解，索尼公司绝不是那种没血没肉非人道的公司。让职员们产生一种自己就是索尼大家族中一员的意识与情感。事实上，他们也确实确实是索尼公司家庭中的重要成员。

案例讨论题：

- 1、索尼公司进入欧洲与美国市场的成功经验是什么？
- 2、索尼公司在美国的企业里采用日本的经营管理方式遇到什么问题，它是如何解决这些问题的？
- 3、索尼公司在美国企业的管理经验，对我们学习与研究管理理论有什么启发？

案例使用说明：

- 1、本案例属于小型教学案例，适合“管理学”、“企业管理”等课程教学。



- 2、本案例可加强学生对管理理论综合应用、分析能力的培养。
- 3、本案例可采用课堂分组讨论或课后进行分析。
- 4、本案例建议课时为 1 课时。
- 5、本案例适合管理及相关专业本科生使用。

## 第二章 管理原理

### 案例 2-1 海盐衬衫厂的兴衰

海盐衬衫厂成立于 1956 年（当时称红星成衣社）。全厂职工不过 30 来名，改革开放之前，全厂固定资产净值只有 2.2 万元，全部自有资金不足 5 万元，年利润 5 千元。改革开放之后，在厂长步鑫生的带领下，小厂进行了全面改革。他们果断地扔掉了商业包销的拐棍，由综合性服务加工转为专业生产衬衫。他们立足国内市场，陆续开发了“双燕”男女衬衫、“三毛”儿童衬衫和“唐人”高级衬衫三个名牌；衬衫生产实行了现代化，并成立了衬衫的花型、款式设计研究室；对劳动工资进行了改革，打破了“大锅饭”，提高了工作效率。到 1983 年，该厂已拥有固定资产净值 107 万元，全厂工业产值达 1028 万元，实现利润 52.8 万元，比改革前增加了 100 多倍，一跃成为全省同行业的佼佼者。许多新闻记者蜂拥而至，步鑫生成为全国改革风云人物，整天忙于社会活动，声言要建造中国服装托拉斯，但却无暇像过去那样认真思考经营管理问题。

1984 年中国刮起了一股“西服风”。起初，步鑫生不为所动，但不久他就办起了一个领带车间，接着又办起了印染车间，最后决定兴办西服分厂。这项决策是在与上级主管部门的一次谈话中，前后不过 2 个小时做出的，而且决策做出之前并未对市场进行科学分析，也未对本厂的技术和生产实力进行实事求是的评价。

在省主管部门扶植先进的“好心”帮助下，海盐衬衫厂又增加了 200 万元的投入。但好景不长，国家宏观经济过热而不得不采取紧缩政策，并控制基建规模。

海盐衬衫厂的西服大楼被迫停工。与此同时，市场也发生了微妙的变化，原来异常走俏的西服也出现了滞销现象。

在此之前，该厂匆匆上马的印染车间，由于技术不过关而停留在停工状态。在生产规模迅速扩大后，该厂基础管理工作跟不上、质量不稳定。1985 年在“全国衬衫评选会”上，代表着海盐衬衫生产水平的“唐人”牌高级衬衫名落孙山，使海盐厂丧失了产品优势。

一项兴建西服分厂的决策使海盐厂“赔了夫人又折兵”，元气大伤。而与此同时，企业内部管理者素质的低下更加速了企业的衰败。

步鑫生精明强干，精力充沛，每天工作十五六个小时，厂里无论大事小情他都要过顺，可谓“殚精竭虑”、“废寝忘食”，职工们也反映说他是厂里“工作热情最高”的人。然而，步鑫生文化程度不高，虽然在本行业有几十年的工作经验，但终究脱离不了小生产者的思维。如在建西服厂时，他坚持搞“成龙配”、“小而全”的生产，结果造成了严重的损失。在企业的组织结构上，他实行高度集中的管理和控制，大小决策都要由他最后裁决。一些年轻有为的助手感到事事插不上手，“英雄无用武之地”，只好离开海盐厂另谋高就。

步鑫生刚愎自用，听不进不同意见，在西服分厂筹建工作受阻、西服市场变冷之后，及时撤出仍可亡羊补牢，上上下下许多人劝他下马，他却一次又一次地拒绝了，致使情况日举国严重。

在企业人员流失的同时，企业的运转也出现了混乱。这主要是因为规模虽然上去了，但管理人员的管理水平没有相应提高。企业过去制定的一些规章制度，有些已不能适应大工业生产的需要，但并未对其进行及时的修改和调整。比如在规模扩大、产品结构改变后，供销管理却没能跟上去。特别是虽然有领带、衬衫、西服和印染四个车间的承包，但由于协调不好，互不通气，重复进料、超度进料，造成严重的积压。不久，财务科便发出危机的信号：已无钱购进衬衫面料了。

1986 年，海盐厂账上亏损 300 万元。工厂负债几百万。步鑫生备尝创业的艰辛，终因企业濒临破产而被免去厂长之职。

案例讨论题：

- 1、运用系统原理分析海盐衬衫厂兴衰的经验教训。
- 2、你认为步鑫生在对管理原理的理解和运用上存在的主要不足是什么？
- 3、本案对我国中小企业发展有何启示？

案例使用说明：

- 1、本案例属于中小型教学案例，适合管理学、人力资源管理、组织行为学等课程使用。
- 2、本案例可加强学生对激励等管理原理问题的认识和理解。
- 3、本案例可采用课堂分组讨论或课后由学生独立完成的形式进行分析。
- 4、本案例教学课时建议为 1 课时。
- 5、本案例适合管理及相关专业本科生使用。

#### 案例 2-2 通用电气公司的情感管理

通用电器公司创建于 1878 年，公司总部设在美国康涅狄格州菲尔法德镇，在公司创业的 100 多年后，1991 年销售额达到 602.36 亿美元，利润额为 26.36 亿美元，雇员 284000 人。在世界 500 家最大的工业公司是排名第 8 位。通用电气的成就，与它采用的注重员工情感的人本管理方式是分不开的。

通用情感管理方式之所以获得成功，是因为通用电气成功地解释并实施了情感管理，提示了情感管理的内涵。通用电器公司认为情感管理由以下几个要素构成，即理解雇员心理、企业就是大家庭、公司内民主、员工第一等。

一般公司按个人或部门业绩、个人专业能力等依据来实施管理者晋升和考核，可通用电气公司制订的经理晋升考试制度不同寻常。升级考试命题并不是来自经济学典籍，也不是来自那些晦涩难懂的经营理论专著，而是莎士比亚作品中的一部，试卷则是写一篇我们常说的“读后感”而已。

开始时许多人百思不解，甚至提出意见。后经专家一语破的，才恍然大悟：这是对企业高级管理人员的基本心理素质要求。试想连一部世人皆知的文学作品中的人物心理尚不得而知的人，又怎样去理解公司内部成千上万的雇员心理呢？通用电器抓住了情感管理的要素，即经理人员理解雇员心理是情感管理的先决条件。

将企业培养为一个大家庭是一种“高感情”管理方式。通用电器作为高技术企业所面临的竞争激烈，风险大，更需要这种“高感情”管理。这是医治企业官僚主义顽症的“良药”，也是减少内耗、理顺人际

关系的“润滑剂”。通用电气公司总裁斯通就努力培养全体职工的“大家庭情感”的企业文化，公司领导和职工都要对该企业特有的文化身体力行，爱厂如家。从公司的最高领导到各级领导都实行“门户开放”政策，欢迎本厂职工随时进入他们的办公室反映情况，对于职工的来信来访都能负责地妥善处理，公司的最高首脑与全体职工每年至少举办一次生动活泼的“自由讨论”。通用公司像一个和、奋进的“大家庭”，从上到下直呼其名，无尊卑之分，互相尊重，彼此依赖，人与人之间关系融洽、亲切。

至于公司内民主，不但利于企业部门及人员之间的关系融洽，而且有利于决策的科学性和提高生产率。公司为使民主典型地反映在公司人事管理上，近年来改变了以往的人事调配的做法（由企业单方面评价职工的表现、水平和能力，然后指定其工种岗位），而是反其道而行之，开创了由职工自行判断自己的品格和能力、选择自己希望工作的场所、尽其可能由其自己决定工作前途的“民主化”人事管理制度，称为“建言报告”，引起管理界的瞩目。专家认为，“让棋子自己走”的这种“建言报告”式人事管理，比传统的人事管理更能收集到职工容易被埋没的意见和建议，更能发掘人才和对口用人，从而对公司发展和个人前途更加有利。

此外，通用公司还别出心裁地要求每位雇员写一份“施政报告”，从1983年起用周三由基层员工轮流当一天“厂长”。“一日厂长”9点上班，先听取各部门主管汇报，对全营营运有了全盘了解后，即陪同厂长巡视部门和车间。“一日厂长”的意见，都详细记载在《工作日记》上。各部门、车间的主管依据其意见，随时改进自己的工作，并在干部会上提出改进后的成果报告，获得认可后方能结案。各部门、车间或员工送来的报告，须以“一日厂长”签批后再呈报厂长。厂长在裁决公文时，“一日厂长”可申诉自己的意见供其参考。

这项管理制度实行以来，成效显著。第一年施行后，节约生成成本就达200万美元，并将节约额的提成分作为员工们的奖金，全厂上下皆大欢喜。

所谓“员工第一”，不但强调尊重员工，而且表现在企业发展中的作用优先性。1990年2月，通用公司的机械工程师伯涅特在领工资时，发现少了30美元，这是他一次加班应得的加班费。为此，他找到顶头上司，而上司却无能为力。于是他便给公司总裁斯通写信：“我们总是碰到令人头痛的报酬问题。这已使一大批优秀人才感到失望了。”斯通立即责成最高管理部门妥善处理此事。

三天之后，他们补发了伯涅特的工资，事情似乎可以结束了，但他们利用这件为职工补发工资的小事大做文章。第一是向伯涅特道歉；第二是在这件事情的带动下，了解那些“优秀人才”待遇较低的问题，调整了工资政府，提高了机械工程师的加班费；第三，向著名的《华尔街日报》披露这一事件的全过程，在美国企业界引起了不小轰动。事情虽小，却能反映出通用电气公司“员工第一”的管理思想。

“员工第一”思想在通用电气的日本公司——左光兴产公司表现更为明显。左光兴产实施该思想的要点包括“不开除员工，不设打卡机，不规定员工退休制度等等。左光兴产公司规定：即使公司经营最困难的时候也绝不开除任何一个员工，公司要与员工共渡难关。左光兴产是一家经营石油的公司，二战后，日本作为战败国，其石油经营权受到限制，该公司在国内外的分公司被迫关闭。公司在经营十分困难的情况下，社长向各级主管下了一个严格的命令：绝不允许开除任何一个员工。公司到处找活干，从社长到每个员工同心协力拼命干，终于渡过了难关。

总而言之，因为通用电气理解了情感管理，实施了这一金牌原则，自然会取得成功。这并不令人费解。

案例讨论题：

- 1、请运用管理学有关理论分析和评价通用电气公司的“情感管理”。
- 2、你认为在我国企业能够推行情感管理吗？为什么？

案例使用说明：

- 1、本案例属于小型教学案例，适合“管理学”、“企业管理”等课程教学。
- 2、本案例可加强学生对管理原理、人本原理等问题的认识和理解。
- 3、本案例可采用课堂分组讨论形式进行分析。
- 4、本案例建议课时为1课时。
- 5、本案例适合管理及相关专业本科生使用。

### 第三章 决策

#### 案例 3-1 像五年后的你

让我与你分享一段小故事，或许在这个阶段，可以很实际地帮助你走出目前的困境。

一九七六年的冬天，当时我十九岁，在休斯顿太空总署的大空梭实验室里工作，同时也在总署旁边的休斯顿大学主修电脑。纵然忙于学校、睡眠与工作之间，这几乎占据了我一天二十四小时的全部时间，但只要有多余的一分钟，我总是会把所有的精力放在我的音乐创作上。

我知道写歌词不是我的专长，所以在这段日子里，我处处寻找一位善写歌、词的搭档，与我一起合作创作。我认识了一位朋友，她的名字叫凡内芮（Valerie Johnson）。自从二十多年前离开德州后，就再也没听过她的消息，但是她却在我事业的起步时，给了我最大的鼓励。仅十九岁的凡内芮在德州的诗词比赛中，不知得过多少奖牌。她的写作总是让我爱不释手，当时我们的确合写了许多很好的作品，一直到今天，我仍然认为这些作品充满了特色与创意。

一个星期六的周末，凡内芮又热情地邀请我至她家的牧场烤肉。她的家族是德州有名的石油大亨，拥有庞大的牧场。她的家庭虽然极为富有，但她的穿着、所开的车、与她谦诚待人的态度，更让我加倍地打从心底佩服她。凡内芮知道我对音乐的执着。然而，面对那遥远的音乐界及整个美国陌生的唱片市场，我们一点管道都没有。此时，我们两个人坐在德州的乡下，我们哪知道下一步该如何走。突然间，她冒出了一句话：

“Visualize , What you are doing in 5 years?（想像你五年后在做什么？）”

我愣了一下。

她转过身来，手指着我说：“嘿！告诉我，你心目中‘最希望’五年后的你在做什么，你那个时候的生活是一个什么样子？”我还来不及回答，她又抢着说：“别急，你先仔细想想，完全想好，确定后再说出来。”我沉思了几分钟，开始告诉她：“第一，五年后，我希望能有一张唱片在市场上，而这张唱片很受欢迎，可以得到许多人的肯定。第二，我住在一个有很多很多音乐的地方，能天天与一些世界一流的乐师一起工作。”

凡内芮说：“你确定了吗？”

我慢慢稳稳地回答，而且拉了一个很长的Yesssssss！

凡内芮接着说：“好，既然你确定了，我们就把这个目标倒算回来。如果第五年，你有一张唱片在市

场上，那么你的第四年一定是要跟一家唱片公司签上合约。”

“那么你的第三年一定是要有一个完整的作品，可以拿给很多很多的唱片公司听，对不对？”

“那么你的第二年，一定是要有很棒的作品开始录音了。”

“那么你的第一年，就一定要把你所有要准备录音的作品全部编曲，排练就位准备好。”

“那么你的第六个月，就是要把那些没有完成的作品修饰好，然后让你自己可以逐一筛选。”

“那么你的第一个月就是要把目前这几首曲子完工。”

“那么你的第一个礼拜就是要先列出一整个清单，排出哪些曲子需要修改，哪些需要完工。”

“好了，我们现在不就已经知道你下个星期一要做什么了吗？”凡内芮笑笑地说。

“喔，对了。你还说你五年后，要生活在一个有很多音乐的地方，然后与许多一流的乐师一起忙着工作，对吗？”她急忙地补充说。“如果，你的第五年已经在与这些人一起工作，那么你的第四年照道理应该有你自己的一个工作室或录音室。那么你的第三年，可能是先跟这个圈子里的人在一起工作。那么你的第二年，应该不是住在德州，而是已经住在纽约或是洛杉矶了。”

次年(一九七七年)，我辞掉了令许多人羡慕的太空总署的工作，离开了休斯顿，搬到洛杉矶。

说也奇怪：不敢说是恰好五年，但大约可说是第六年。一九八三年，我的唱片在亚洲开始销起来，我一天二十四小时几乎全都忙着与一些顶尖的音乐高手，日出日落地一起工作。

每当我在最困惑的时候，我会静下来问我自己：五年后你“最希望”看到你自己在做什么？

如果，你自己都不知道这个答案的话，你又如何要求别人或上帝为你做选择或开路呢？别忘了！在生命中，上帝已经把所有“选择”的权力交在我们的手上了。

如果，你对你的生命经常在问“为什么会这样？”“为什么会那样？”的时候，你不妨试着问一下自己，你是否很“清清楚楚”地知道你自己要的是什么？

如果连你自己要的是什么都不知道的话，那么爱你的主又如何帮你安排呢？不是吗？

而在你旁边的人，再怎么热心地为你敲锣打鼓，爱你的主也顶多给一些慈悲的安慰。因为连你自己都还没有清楚地告诉他，你要的是什么？那么你又岂能无辜地怪上帝没有为你开路呢？不是吗？

案例讨论题：

1、设计一个五年后的自己。将远期计划与近期计划结合起来。

### 案例 3-2 新任厂长的产品决策

某工具厂从 1990 年以来一直经营生产 A 产品，虽然产品品种单一，但是市场销路一直很好。后来由于经济政策的暂时调整及客观条件的变化，A 产品完全滞销，企业职工连续半年只能拿 50% 的工资，更谈不上奖金，企业职工怨声载道，积极性受到极大的影响。

新厂长上任后，决心一年改变工厂的面貌。他发现该厂与其他部门合作的环保产品 B 产品是成功的，于是决定下马 A 产品，改产 B 产品。一年过去，企业总算没有亏损，但工厂日子仍然不十分好过。

后来市场形势发生了巨大的变化。原来的 A 产品市场脱销，用户纷纷来函来电希望该厂能尽快恢复 A 产品的生产。与此同时，B 产品销路不好。在这种情况下，厂长又回来过头来抓 A 产品，担一时又无法搞上去，无论数量和质量都不能恢复到原来的水平。为此，集团公司领导对该厂厂长很不满意，甚至认为改产是错误的决策，厂长感到很委屈，总是想不通。

案例讨论题：

- 1、你认为该厂长的决策是否有错误？请你做详细分析。
- 2、如果你是该厂厂长，你在决策过程中应如何去做？

案例使用说明：

- 1、本案例适用于《管理学》课程中，培训学生对决策概念、决策过程、决策方法等决策理论的学习。
- 2、本案例作为说明案例，可用于课堂讨论，以提高学生对决策理论的认识和运用。

### 案例 3-3 艾琳·格拉斯纳的化妆品公司

艾琳·格拉斯纳曾在一家全国大公司里当过地区部经理，工作是第一流的，管理 250 多个上门推销的推销员。当她离开这家大公司中之后，便开始经营自己的化妆品公司。她从意大利的小型香水厂得到一套化妆品配制流水线，租用了一座旧仓库，并且安装了一套小型的化妆品灌瓶与包装生产线。三年快过去了，艾琳化妆品公司初见成效，格拉斯纳小姐打算拓展她的产品线，建立分销网络。以下是她所采取的步骤：

第一步：她准备了一份使命报告中，“艾琳化妆品公司准备生产一套化妆品系列，在美国东北部通过百货商店与专业商店分销上市。”她建立的长期目标：一是成为意大利香水在美国市场上的主要代理人；二是只销售高级化妆品；三是以高收入顾客为主要销售对象。

第二步：格拉斯纳特别想达到的一个目标是：在美国东部的 5 座大城市里，开设自己的经销办事处。她巡视了 10 座城市，寻找最佳落脚点，她选中 5 座城市，和她的律师和销售部经理一起为那些落脚点办理租约设立了一套程序，然后确定了最后期限：明年 6 月 1 日，这些办事处开张营。这个期限没有兑现，他们都强调在开张之前，一切事宜必须协调好：签署租约、添置办公设备、安装电话、雇佣办事员、招聘或续聘推销员、通知客户们准备新的办事处专用信笺，等等。

第三步：格拉斯纳为艾琳化妆品公司设计的另一个目标是，在下一年度，销售额应达到 300 万美元。她的销售部经理说，这个目标不现实。

格拉斯纳问艾琳公司的生产部经理，如果所有的生产线都上马。有年工厂是否能完成 300 万美元的定单任务。他回答说，这是等他核准发生产能力的各项数字后，才能给她一个答复。

第四步：面对那么多要完成的目标，格拉斯纳决定把她的一些职权委派给那些主要部门的经理们。她逐一与他们碰头，一一落实要达到的目标。她给生产部经理定下的目标是，增强生产能力，每个月生产 1 万只产品，破损率降低到 5%，把工薪支出保持在预算的 50 万美元之内。那位经理也提出了异议，认为有的指标不合理。到了年终，生产部经理完成了两个目标，可是工薪支出超出预算 10 万美元。

案例讨论题：

- 1、如何才能使“成为一个主要代理人”的目标更加具体化？
- 2、你认为格拉斯纳在处理公司主要计划与派生目标之间的关系上存在哪些问题？
- 3、在开设新的办事处中，格拉斯纳忽略了制定计划中的哪一个步骤？
- 4、格拉斯纳如何能让生产部经理更能明确她的目标，并承担起责任？

案例使用说明：

- 1、本案例适用于《管理学》课程中，培训学生对计划这一管理职能的学习。

2、本案例作为应用型案例，可用于课堂讨论，以提高学生对计划这一职能的认识和运用。

## 第四章 组织

### 案例 4-1 通用公司的组织结构变革

当杜邦公司刚取得对通用汽车公司的控制权的时候，通用公司只不过是一个由生产小轿车、卡车、零部件和附件的众多厂商组成的“大杂烩”。这时的通用汽车公司由于不能达到投资人的期望而濒临困境，为了使这一处于上升时期的产业为它的投资人副业来应有的利益，公司在当时的董事长和总经理皮埃尔·杜邦以及他的继任者艾尔弗雷德·斯隆的主持下进行了组织结构的重组，形成了后来为大多数美国公司和世界上著名的跨国公司所采用的多部门结构(multidivisional structure)。

在通用公司新形式的组织结构中，原来独自经营的各工厂，依然保持各自独立的地位，

总公司根据它们服务的市场来确定其各自的活动。这些部门均由企业的领导，即中层经理们来管理，它们通过下设的职能部门来协调商从供应者到生产者的流动，即继续担负着生产和分配产品的任务。这些公司的中低管理层执行总公司的经营方针、价格政策和命令，遵守统一的会计和统计制度，并且掌握这个生产部门的生产经营管理权。最主要的变化表现在公司高层上，公司设立了执行委员会，并把高层管理的决策权集中在公司总裁一个人身上。执行委员会的时间完全用于研究公司的总方针和制定公司的总政策，而把管理和执行命令的负担留给生产部门、职能部门和财务部门。同时在总裁和执行委员会之下设立了财务部和咨询部两大职能部门，分别由一位副总裁负责。财务部担负着统计、会计、成本分析、审计、税务等与公司财务有关的各项职能；咨询部负责管理和安排除生产和销售之外的公司其他事务，如技术、开发、广告、人事、法律、公共关系等。职能部门根据各生产部门提供的旬报表、月报表、季报表和年报表等，与下属各企业的中层经理一起，为该生产部门制定出“部门指标”，并负责协调和评估各部门的日常生产和经营活动。同时，根据国民经济和市场需求的变化，不时地对全公司的投入—产出作出预测，并及时调整公司的各项资源分配。

公司高层管理职能部门的设立，不仅使高层决策机构——执行委员会的成员们摆脱了日常经营管理工作的沉重负担，而且也使得执行委员会可以通过这些职能部门对整个公司及其属各工厂的生产和经营活动进行有效的控制，保证公司战略得到彻底和正确的实施。这些庞大的高层管理职能机构构成了总公司的办事机构，也成为现代大公司的基本特征。

另外，在实践过程中，为了协调职能机构、生产部门及高级主管三者之间的关系和联系，艾尔弗雷德·斯隆在生产部门间建立了一些由三者中的有关人员组成的关系委员会，加强了高层管理机构与负责经营的生产部门之间广泛而有效的接触。实际上这些措施进一步加强了公司高层管理人员对企业整体活动的控制。

提示：1、通用公司由一个“大杂烩”变成世界知名的大公司；

2、通用公司的组织变革最终创立了事业部制。

讨论题：

1、事业部制为什么能够助通用公司成功？

2、我国什么样的组织能应用事业部制？在应用事业部制时应注意什么问题？

案例使用说明：



- 1、本案例属于小型教学案例，适合“管理学”、“企业管理”等课程教学。
- 2、本案例可加强学生对组织原理、组织结构与制度等问题的认识和理解。
- 3、本案例可采用课堂分组讨论形式进行分析。
- 4、本案例建议课时为 1 课时。
- 5、本案例适合管理及相关专业本科生使用。

#### 案例 4-2 AB 公司的组织变革

AB 会计公司成立于 20 世纪 80 年代末，是一家合伙制的会计公司。通过合并另两家较小的会计公司，AB 会计公司的规模得到了迅速发展，公司人数达到了 130 多人，其中有注册会计师资料的达到 77 人，成为该省的四大会计公司之一。

同其他一些较大的会计公司一样，AB 公司的业务也从单纯的审计业务拓展到税务、商务咨询等领域。而且随着竞争的加剧，公司对营销措施也越来越重视。如今，公司能够为市场提供多样服务以满足市场需求，而委托业务和营销则成为公司获得成功的两大要素。

AB 会计公司的客户群非常广泛，其中既有国家 500 强企业，也有一些名不见经传的中小企业。公司为各行各业的各种公司提供了多方面的会计服务。

AB 会计公司原来的组织结构可以分为两大块：委托服务部和支撑部。委托服务部根据所提供服务的不同分为审计、税务、商务咨询等三个子部门，而支撑部也分为人力、营销、财务三个子部门。其中委托服务部、支撑部和六个子部分的负责人均由合伙人来担任，公司的主任会计师李栋也是合伙人之一。AB 会计公司原来的组织结构如图所示。

图 7-11 AB 会计公司原来的组织结构

这种组织结构在公司内已运作了五年，曾经大大促进了公司的发展。然而，面临 20 世纪 90 年代以来的激烈竞争，这种组织结构显得有些跟不上形势了，主要表现在以下几个方面：

①企业的合伙人已经将公司业务的营销视为公司发展的一大支柱，然而现在在组织结构中，营销部、人力资源部等对业务工作的支持还不太令人满意，业务部门与营销部门两者之间的沟通协调不足。业务部门本来需要营销部门的宣传活动，需要其为发展客户做些有成效的工作，但营销部门对业务部门的工作并不是非常了解，他们的活动只限于对公司的宣传，而对于具体的业务又显得知之不多。

②与公司服务相关的市场和整个经济状况，使得审计和会计市场竞争日趋激烈。而原有的客观也对公司的业务更加挑剔，要么抱怨报价太高，要么要求审计等业务质量再精益求精。

③公司的合伙人会议决定，要进一步增强业务的市场地位。这实际上主要也是要求营销等支撑部门的工作要加强。

④公司的主任会计师李栋认为，授权将增加公司的工作效率，而现在的组织结构，大量的日常事务都得由他来负责，这对于公司长远的发展是不利的。另外，李栋认为，实行矩阵结构可以使得支撑部门的工作

作更深入地参与到业务部门的工作中来，更好地为业务部门服务。而且项目小组可以营造协同工作气氛，可以提高工作热情和增强团队合作精神，从而可以为顾客提供更好的服务，也可以更有效地开拓的市场。

⑤在审计部，集中了公司一半的员工，业务量比较多，部门主管不堪重负。而其中员工开展工作的竞争气氛也不浓，不利于提高效率。因而，在征得其他合伙人的同意后，李栋成立了以自己为核心的组织结构转换中心。中心的成员有：人力资源部的经理，一位合伙人代表，不家一位会计师。中心成员对公司现在组织结构存在的问题的看法比较一致，然而，在建立怎样的新组织结构问题上，众人的认识出现了分歧。合伙人代表人认为实行直线职能参谋型的组织结构比较合适，而李栋和人力资源部的经理则认为矩阵结构更为合适，会计师则不置可否。最终，李栋摆出矩阵结构的种种益处，认为这才是增强营销、财务、人力部门更有效支持的最佳方法，并最终说服了另两位代表。在合伙人会议获得通过后，AB 会计公司组建了新的组织结构。

新的组织结构撤销了委托服务部主管和支持部主管两个职位，而将原来的委托服务部划分为不同的项目部，其中包括原审计部一分为三后的三个项目部，另外将支持部的三个职能子部门独立为三个职能部门，但职能部门需要派人员参与公司的项目作业。在项目部门时，职能人员要同时接受项目经理和原职能部门经理的领导。项目完成后，职能部门的人员回到原部门，接受新的安排，而原项目组则会投入到下一个项目中去。五个项目经理和三个职能经理都由合伙人来担任，公司新的组织结构如图所示。

#### AB 会计公司新的组织结构示意图

新的组织结构之所以要将委托服务部一分为三，主要是考虑到原来业务部人员过多，业务量又比较多，而分成三个部门后有利于部门之间相互督促形成竞争的气氛。另外，虽然看起来向李栋汇报的人增加了，但由于李栋给予部门经理和项目经理充分的授权，因而他们需要请示的只是一些重大的问题，这与原来那种事事均需向李栋请示的做法形成了鲜明的对比。另外，公司规定，将项目部门人员的收入同其利润指标挂钩，希望以此能调动项目人员的工作积极性，最后，让职能部门的人员参与到项目中，是为了让其能更好的为业务部门服务。比如，营销人员参与到项目部中，可以深入地了解企业的项目与服务，帮助项目部设计适合的营销战略，为其开拓新的客户；财务部门人员的参与，可以使项目的进行获得及时、充分的财务支持，也便于考察项目部的经营绩效；人力部门人员有参与，是为了给不同项目配备合适的人员，或进行人员调换，同时承担一定的培训任务。

然而，公司新组织结构的运行似乎并不如李栋想象中的那么美妙。为了对组织变革的成效和进行考核，结构转换中心对公司从下到上几乎每个员工都进行了访谈和问卷高查，调查显示，30%的人赞同组织的这次变革，27%的人持反对意见，而 43%的人则认为无所谓。下面是一些具体的评述：

一位项目经理认为：“职能部门，特别是营销部门的参与将有助于我们市场的开拓，但会计师与营销人员如何相处是一个问题。”

另一位经理说：“过去主任是我们的指挥官，现在这种情况不存在了，我感到无所适从了，而且我不明白我现在的角色究竟是什么。”

一位会计师说：“对于我而言，我觉得改组没必要，主任不必为此而搞得天翻地覆。”

一位营销人员反映：“我觉得这次改组很有必要，这样我们做营销策划才能做到有的放矢。”

还有一些人认为：“改组为部门之间提供了很好的对话沟通机会，但搞不好的话，会开弄得管理混乱。”

李栋注意到了这些评论，他感觉到组织结构仍需要调整和改进，自己需要做更好的思考和调查。

案例讨论题：

- 1) AB 会计公司为什么要进行组织结构变革？你对变革前后公司组织结构有什么看法？
- 2) AB 公司在进行结构结构变革时做了哪些工作？你认为还需要做哪些工作？
- 3) 新的组织结构有什么问题？假如你是李栋，你会做怎样的改进工作？

案例使用说明：

- 1、本案例属于小型教学案例，适合“管理学”、“企业管理”等课程教学。
- 2、本案例可加强学生对组织结构变革问题的认识和理解。
- 3、本案例可采用课堂分组讨论形式进行分析。
- 4、本案例建议课时为 2 课时。
- 5、本案例适合管理及相关专业本科生使用。

## 第五章 领导

### 案例 5-1 刘俊卿的用人之道

90 年代初，安徽高炉酒厂实现利税连续翻番，在全国饮料制造业中的排序由 1992 年的第 156 位猛跃到 1994 年有第 18 位！厂长刘俊卿之所以能带领大家创出“高炉奇迹”，最根本的一条就在于他用人有道。

刘俊卿上任的第一天，听说销售科长任从文调到利辛酒厂当副厂长了，并且已在电视上露过面。刘厂长“搬出”任从文的老朋友，两去利辛，终于把任从文“抢”了回来，并委以副厂长重任。老任很快使分管片销售收入比原来增加两倍以上。销售能人刘某，曾被公安局拘留，放出来后，一直没安排工作，正准备调走。刘俊卿来了，破格提拔他为销售科副科长。刘俊卿在全厂职工大会上说：“他以前蹲过公安局，不一定以后蹲公安局；孙悟空、猪八戒、都犯天条，后来照样成为取经的大功臣！”这位刘某上任后，没日没夜地跑市场，分管区域成为销售队伍的一支劲旅。

高炉酒厂的治安一度很乱。刘俊卿到任后，把威震三乡五里的“硬荐子”刘俊平提任为保卫科副科长。“他怎么能行？”那些小痞子都是他的哥们儿。”半年来下，人们服了，刘俊平带着一邦人把厂内厂外管得头头是道：打架的、斗殴的、手脚不干净的……只要听到“刘俊平来了”几个字，简直是望风披靡！厂内工作、生产、生活三大秩序大为改观。年底，刘俊平获得了厂“特殊贡献奖”。

有这么一个职工，说话“嗡嗡”的，口齿不太清楚，心眼死板得要命，一点儿不开窍。谁都说这是一块“废料”。刘俊卿看看这人，笑笑说：“当煤质监督员去。”全厂一天要进 100 多吨煤炭，弄不好，漏

洞大得很哪！可这位“废才”到岗位之后，递烟，他不接；请客，他当没听见。他只有一项工作，监督煤质；他只认一个理：煤质不好，水分过大，你这就给我拉回来，谁说情也白搭！有人说，刘厂长用这人可真绝了——把个“真傻子”变成了“革命的傻子”！

酒厂的包装车间，是个要害的部门。这天，因包装质量问题，刘俊卿批评了包装车间主任杨书东。这可“捅了马蜂窝”，性格倔强的杨书东向厂长写了一份辞职报告。刘俊卿看罢当即决定：“就地免职，当包装工！”杨书东万万没想到刘厂长竟比他还“犟”！杨书东后悔莫及，他用加倍的工作，终于换回了他的尊严和地位——年底，他被刘俊卿任命到最要害的科室——质检科当副科长。

该厂有个 40 多岁的女工，名叫曲大家，穿着打扮很时髦，虽然有人骂她“臭美”，但厂长刘俊卿却看到了她的长处，把她从整理车间调到厂办公室当了干部，由她负责组织了一个 19 人参加的时装表演队。曲大家带领这个表演队，在不长的时间里表演了近 50 场，观众将近两万人次，对宣传该厂产品起到很大作用。接着刘俊卿提拔她为广告科科长，不久又任命为广告公司经理，充分发挥了她的长处。

案例讨论题：

- 1) 运用你所学的知识，谈谈刘俊卿的用人之道主要表现在哪些方面？
- 2) 你认为刘俊卿对刘俊平的提升是“利用”？还是“使用”或“重用”？

案例使用说明：

- 1、本案例属于小型教学案例，适合“管理学”、“企业管理”等课程教学。
- 2、本案例可加强学生对领导艺术问题的认识和理解。
- 3、本案例可采用课堂分组讨论形式进行分析。
- 4、本案例建议课时为 1 课时。
- 5、本案例适合管理及相关专业本科生使用。

案例 5-2 “闲可钓鱼”与“无暇吃鱼”[1]

原鞍山钢铁公司无缝钢管厂厂长王泽普很有一番雄心壮志。他在琢磨：为什么国外一些成功的企业家常常用时间去钓鱼？

天津新港船厂是个 6 千多职工的大厂。原领导班子有 13 人，新班子上任减为 7 人，实行管理改革，被评为全国 10 个企业管理先进单位之一。新厂长王业震每于按时上下班，由于实行分权而治、分级管理，据说归他直接管辖的只有 9 人。

相比之下，浙江省一家仅 600 职工的衬衫厂，原厂长步鑫生性喜吃鱼却忙得连吃鱼的时间也没有。

工业震现象

1982 年 11 月，46 岁的高级工程师王业震出任新港船厂长。厂的新领导班子由正副书记、正副厂长 7 人组成，平均年龄 43 岁，文化程度在中等专业科以上（其中 5 人为大学本科）。

新港船厂是中国船舶工业总公司属下一家较为大型企业，当时有职工 6500 人，固定资产 1.2 亿元。该厂有造船平台、修船坞各 2 座，可建造 3 万吨以下的各种货船、客船、油轮，兼营修船业务。在技术上和管理上，借鉴日本三井造船、大阪造船等企业的经验，锐意改革。

该厂实行党政职能分开，由厂长全面主持企业生产经营活动。企业内部管理体制设两大系统：直线指挥系统和职能系统。在直线指挥系统的，职权按厂部、车间、工段、班组层层分授，逐级下达指令，实行

分级管理。在职能系统内，职能管理人员充当直线指挥人员的参谋，各职能部门或单位对下级机构进行业务指导，然而无权直接指挥。相应的权责关系则以制度形式予以确认。该厂汇编成册的《部分及岗位责任制》计有两千多条、近百万字，管理工作趋于程序化、规范化、制度化。日常工作中，下级通常只接受其直接上级的指令。上级不可越级批挥，但可越级调查；下级也不越级请示，但可越级投诉。明确每个人只有一个直接上级，而每个上级直接管辖的下属为 3~9 人。归厂长王业震本人直接领导的只有 9 人，包括 4 位副厂长、2 位顾问、计划经营科科长、质量管理科科长、厂办公室主任各 1 人。此外，专设 3 个“厂长信箱”，随时了解职工的意见和建议。一次，某车间工人来信反遇某代理工段长不称职，王业震于第二天收阅后批转有关部门查处，经调查属实随即作人事调整，前后仅 5 天时间。

经王业震提议，新港船厂规定：科长、车间主任以上干部每天要深入现场，但在现场时间不超过 2 小时。王本人每天大约 1.5 小时的时间到现场察看，除了紧急的安全和质量问题外，不发表任何意见。他不赞成管理人员“顶班上岗”，认为“工人身上有多少油，自己身上也有多少油”的未必是称职的管理者。有两位车间主任，每天提前进厂生炉子，然后成天在现场干活。下班后工人们都走了，他们还逐一熄灯、关门。活没少干，任职的管理工作却未搞好。王业震提议将这两人免职。有人说：“这样的好同志，为什么还要免职？”王答道：“这样的同志可以当组长、工长，甚至可以评劳动模范，却不是称职的车间主任。”

“一个厂长不时时想到为工人服务，就没有资格当厂长。”王业震的话掷地有声。一次，香港和美国的两艘货轮在渤海湾相撞，由该厂承担抢修业务。在夜以继日的抢修中，王厂长让后勤部门把馒头、香肠、鸡蛋送到现场。任务提前完成后，盈利 80 万元。王业震和厂领导班子决定破例发给参加抢修的职工加班费和误餐外助费 8600 元。他在给总公司的报告中写道：“……可宁挨批评或丢乌纱帽，但对国家对人民有利，就得坚持下去。”

忙于应付开会，是企业管理人员深感头疼的事。新领导班子就此也作了改革。全厂必须召开的 15 个例会，时间、地点、出席人员都通过制度固定下来。全厂性工会会议统一由厂办公室安排。一般会议不超过 2 小时，每人发言不超过 15 分钟。王本人每周仅召集 2 次会：一次厂长办公会，一次总调度会；还有就是参加两周一次的党委常委例会。

王业震尽管领导 6 千多职工的企业，工作千头万绪，但他基本上是按是上下班，很少加班加点。每缝出差外出，他就委托一位副厂长行代职权，他本人不作“遥控”。他认为，企业不能过于强调个人的作用，不应当只是靠个人威信、关系和经验来管理，而是要重视发挥领导班子的整体功能，要更新管理观念和方法，促成管理现代化。用他的话说：“事必躬亲是小生产的领导方式，在现代化生产中要大力求避免。”“我 30%精力用来处理眼前的事，70%的精力用来处理长远的事。”厂里曾经委派一位中层管理人员去日本监造主机，行前又明确授权让他一并购买主机控制台用的配件。那人到日本后，却接连就价格、手续、归期等事项挂国际长途电话向厂里请示。王业震的答复是：“‘将在外，君命有所不受。’你是厂里的全权代表，可以作主，不要遇事请示，那里的事你相机定夺嘛。今后再挂电话来，电话费由你自己付！”

仅仅一年光景，新班子和王业震初试锋芒即见成效。1983 年，新港船厂造船 4 艘、修船 137 艘，工业总产值、利润、全员劳动生产率分别比上年增长 25.6%、116%和 20%。同年，成为全国船舶行业首家企业整顿验收合格单位，并被评为该年度全国 10 家企业管理先进单位之一。

在成绩和荣誉面前，王业震想到的是上级主管部门的支持，前任书记、厂长们打下的工作基础，新班子的团结奋斗，尤其是全厂职工的信任、支持和辛勤努力。他在思索，管理现代化离不开人的现代化。他不无感慨地说：“现在全厂中层干部 116 人，大专文化程度的占 38%，中专文化程度的占 19%；一般干部中，大专程度 42%，中专程度 21%。这些人大都能干、能说、能写。要不是这样，统计、分析、那么多的数据资料，制订那么多的计划、规章，光靠几个厂级领导，就是有三头六臂也是难以完成的。要是全厂干部都能达到中专以上文化水平，企业的科学管理将会达到更高的水平。我这个厂长就可以更轻松了。”

### 步鑫生现象

从 1983 年 11 月起，改革的浪潮使“小镇能人”步鑫生成为名闻遐迩的新闻人物。

步鑫生，这位祖上承制过清朝官宦、商贾宝眷花衫旗袍的步家裁缝的后代，身材瘦削，目光机敏，显得颇为精明强干。当时由他担任厂长的海盐衬衫总厂，坐落在浙江省海盐县武原镇。该厂的前身是成立于 1956 年的红星成衣社，一个仅在 30 多名职工的合作社性质的小厂。直至 1975 年，全厂固定资产净值只有少得可怜的 2.2 万元，全部自有资金不足 5 万元，年利润 5 千多元。改革开放使步鑫生得以施展才干，也使该厂发生了可观的变化。自 1976 年起，该厂由门市加工为主的综合性服装加工转为专业生产衬衫。此后，陆续开发出了双燕牌男女衬衫、三毛牌儿童衬衫和唐人牌高级衬衫等产品。到 1983 年，该厂已拥有固定资产净值 107 万元，600 多名职工，当年工业总产值 1028 万元，实现利润 52.8 万元。

成功容易却艰辛。步鑫生为厂里大大小小的事情操心，可谓“殚精竭虑”、“废寝忘食”。他性喜吃全，却忙得连吃鱼也顾不上了。有一次，食堂里没有别的菜，只有鱼。鱼颇鲜美，正合口味，可是他只了几口，因为太费时间，张口将未及咀嚼的鱼连肉带刺吐了出来。三口两口扒饭下肚，急匆匆地走了。他每天工作十五六个小时，从不午睡；每次出差，都是利用旅途小憩，到达目的地立即投入工作。

步鑫生常对天生里职工说：“上班要拿出打老虎的劲头。慢吞吞，磨蹭蹭，办不好工厂，干不成事业。”他主持制度的本厂劳动管理制度规定：不准迟到早退，违者重罚。有位副厂长从外地出差回来，第二天上班迟到了 3 分钟，也被按规定扣下工资。以 1983 年计，全厂迟到者仅 34 人次。步本人开办、办事分秒必争，今天要办的事绝不拖到明天。在他的带动下，全厂上下形成雷厉风行的作风。只要厂内广播一通知开会，两分钟内，全厂 30 名中层以上干部凡是在厂的全部能到齐。开会的一般不超过 15 分钟。

办衬衫厂后，企业从作坊式小生产转变工业化大生产。全厂管理人员占职工总数的 7%。步本人任厂长，3 位副厂长平均年龄 36 岁，最年轻的只有 25 岁。中层干部平均年龄 31 岁，都是从生产第一线选拔的，熟悉业务，责任心强。有个学徒工作肯干、能干，进厂半年就被破格提升为车间副主任。

所动。继而办起了一个领带车间，最后终于作出了兴办西装分厂的决策。在与上级主管部门来人的一次谈话中，前后不过 2 小时，步鑫生作出了这一重大决策。副厂长小沈闻讯提出异议：“不能这样匆忙决定，提搞出一个可行性研究方案。”然而，这一意见被步鑫生一句“你懂什么，老三老四”否定了。一份年并 8 万套西装、18 万美元的估算和外汇额度的申请报告送到省主管部门，在那里又加大了倍数，8 万套成了 30 万套，18 万美元成了 80 万美元。层层报准、核准，6000 平方米西装大楼迅速进入施工，耗资 200 万元。

无奈好景不长。宏观经济过热急剧降温，银根紧缩，国家开始压缩基建规模。海盐厂的西装大楼被迫停工。与此同时，市场上一度十分抢手的西装也出现了滞销迹角。在此之前，该厂匆匆上马的印染车间，

尽管已耗资 130 万元却未能带来起码的经济效益。该厂领带分厂的经济效益也大幅度下降。而代销另一厂家的领带，又使海盐厂白白损失了 22 万元。步鑫生是靠衬衫起家的，年并 120 万件的产量和“唐人”、“三毛”、“双燕”三大牌号的衬衫令他引以为自豪。他曾声称要使本厂衬衫的质量赶超美国名牌；此刻不仅没有“当然”地赶超美国名牌，而且即便是代表厂长水平的“唐人”版高级衬衫也在全国同行业产品评比中落选了。此外，因资金周转不灵，财务科已几次告急：无钱购进衬衫面料。

1985 年入秋，步鑫生被选送浙江大学管理专业深造。他并不因此而稍有解脱，企业严峻的经营状况令他放心不下。他频频奔波于厂校两地，在厂的日子远多于在校。半年之后，他退学回厂，决心以 3 年时间挽回企业的颓势。

仍然是精明强干的步鑫生，他的助手多数也很能干，只是当 he 从早到晚忙着处理厂里的大事小事时，他的助手似乎插不上手。步鑫生备尝创业的艰辛，终因企业濒临于破产窘境而被免去厂长之职。

“我没有预感到会有这个结局”，步鑫生这样说。他进而补充了一句：“我是全心全意扑在事业上的。”副厂长小刘也不讳言：“到现在为止，我敢说步鑫生仍是里厂工作热情最高的人。”

案例讨论题：

- 1 同为一厂之长，为什么王、步两人忙闲如此悬殊？试从领导艺术和处理事情的艺术上分析原因。
- 2 作为厂长或经理，“从早忙到晚”意味着什么？试评述其得与失。
- 3 什么是授权？如何恰当地授权？
- 4 致使组织中领导者和管理人员的时间经常被无效利用的主要原因有哪些？

案例使用说明：

- 1、本案例属于小型教学案例，适合“管理学”、“企业管理”等课程教学。
- 2、本案例可加强学生对领导艺术、领导方式问题的认识和理解。
- 3、本案例可采用课堂分组讨论形式进行分析。
- 4、本案例建议课时为 2 课时。
- 5、本案例适合管理及相关专业本科生使用。

## 第六章 激励

### 案例 6-1 大陆航空公司走出经营低谷

这是一间深陷危机的公司——1994 年，在损失 6.13 亿美元之后，大陆航空公司濒于破产的边缘（这已经是第二次了）。在同行业中，它的绩效指数如按时起飞率处于倒数第二。情况是如此之糟，以致于大陆航空的机械师们都例行公事地撕下制服上的标志，以便在工作之后去当差时，没有人认出他们为大陆航空公司工作。士气涣散、名声劣恶的结果是，大陆公司差点荣登《财富》杂志“最不受欢迎的公司”的榜首。用公司的沟通部经理奈德·沃克尔的话说：“再也没有比 1994 年的大陆航空更糟糕的了。”

正如人们所说，此一时，彼一时。自从新的首席执行官高登·贝休上任后，大陆公司有了 180 度的大转弯。贝休将大陆航空不值一提的处境作为迅速崛起的基础，打响了“从最差到第一”的战役。为了重新调整，使公司运行合理化，贝休撤掉了 7000 多个职位，解雇了 50 个副经理。这是转变的一个明确信号。

1997 年，在对休斯顿基地的员工分发了大约 3 600 万美元的分享利润后，大陆航空公司董事长格瑞·布兰尼曼接受记者采访。



贝休、人力资源部副经理肯·卡瑞格和各部门的新经理们制定了一项名为“前进”的计划，在计划中，人力资源将起到重要作用。计划有四个主要部分：（1）飞行必胜，使大陆公司的飞行航线变成最赚钱的线路；（2）为未来积累资金，削减不必要的开支；（3）实现可靠性，树立公司形象；（4）精诚合作，重点是人力资源管理。

第一步是员工参与决策。例如，当贝休宣布裁员时，允许员工对裁员程序提供建议。为了保证有效沟通，公司开通了免费电话使员工的意见可以直接送达最高管理者。对于每天的 60 多个电话，公司成立了专门委员会负责在 48 小时内给予回复。贝休还邀请工人访问他的留言信箱，由他给予答复。

绩效评估也由过去以成本为基础变成了以客户服务为基础。进而，公司的业务重点转为尽力达到按时起飞。为实现这一目标，贝休和卡瑞格制定了激励机制，对那些在部门排名前半部分的部门员工每人每月奖励 65 美元。如果排名第一，则奖励 100 美元。此外，员工还得到为实现目标所需的信息。自动系统的运用帮助员工跟踪问题，监管者可以向员工显示他们每天的表现是如何影响绩效指数的。贝休在数千名员工中选出七个授予福特开拓者奖。大陆航空计划每六个月评选一次。最重要的是，公司一开始赢利，就开始补发直到 1996 年一直没有兑现的工资增长额。

今天，员工正以极大热情投入到工作中，士气有了大幅提高。着眼于员工，对他们有助于公司成功的行为和行动予以奖励，贝休正领导他的公司朝着正确的方向前进。贝休通过履行自己的承诺获得了员工的信任，面对公司更大的挑战，大陆航空重整旗鼓，走向成功的未来。实际上，所有的指数都表明大陆航空已经回到正常轨道。仅仅一年，公司在按时起飞方面排名第一，在行李运量上也名列前茅。乘客的投诉减少了 60% 以上，大陆航空最近被评为美国主要长途空运公司，乘客满意率最高的公司。病假和工伤的比率也大幅下降，求职者数量逐渐恢复。最令的鼓舞的是，1995 年公司利润创历史记录。1996 年，大陆股票价格增长了 370%，这些成就使公司荣获《劳动力杂志》1997 的度最佳服务荣誉奖。

案例思考题：

- 1、大陆航空公司走出经营困境的关键举措是什么？
- 2、请分析大陆航空公司的激励思想。
- 3、请评价公司的绩效评估从以成本为基础向以客户服务为基础的转变策略。

案例使用说明：

- 1、本案例属于小型教学案例，适合“管理学”、“企业管理”、“人力资源管理”等课程教学。
- 2、本案例可加强学生对激励、绩效评估等问题的认识和理解。
- 3、本案例可以运用分组课堂讨论形式进行分析。
- 4、本案例教学用课时建议为 2 课时。
- 5、本案例适合管理及要关专业本科生使用。

案例 6-2 宏基公司的人员管理与激励

在台湾，有一个响彻全球的著名品牌，它就是宏基电脑（Acer）。《亚洲商业周刊》发表亚洲企业评价报告，评选宏基为最受推崇的亚洲籍高科技公司，超越索尼、东芝与松下。Acer 集团目前是台湾第一大资导公司和最大的自创品牌厂商，同时也是全球第三 PC 制造厂商。1999 年，宏基的营业额达到 85 亿美元，

利润是 75 亿台币。2000 的，宏基集团的目标是年收入 100 亿美元。宏基的发展与其创业者施振荣所提倡和实施的企业文化与管理方式有重大关系。

为了让员工将个人利益与公司利益紧密地联系在一起，将眼前利益与长远利益结合在一起，宏基在创立的第三年推动员工入股制度。施振荣认为，要让员工有信心入股，财务透明化是第一前提。于是公司设地了一套制度，包括每季公布财务报表，以净值作为买回离职员工股票的价格等等，因此，在宏基电脑股票上市之前，内部就已经有公平的交易市场。

其实，宏基从创立第一天开始，财务就是公开的。因为公司当时只有 11 个人，会计账本放在桌上，谁都可以看得见，但重要的是，公司一直认为员工理所当然有权了解公司财务状况。财务公开的作法，刚开始的确为管理带来一些困扰。例如，有一位业务人员发现公司代理发展系统的毛利较高，就把业务拓展困难的责任，归咎于价格太高。事实上，这产品毛利高是因为售后服务成本较高。然而，公司并没有从此把会计账本藏起来，而是去和员工沟通清楚。

除了财务透明化之外，公司领导也想到，大多数同仁没有足够的钱入股，怎么办？那就由公司来贴钱吧！早期，因为有股东撤股，公司就买下这部分股权，推动员工入股的时候，打八折卖给公司，公司再对折卖给员工，差价由公司吸收。就这样，宏基的员工入股制跨出了第一步。

在施振荣的理念里，“人性本善”是最重要的核心价值，他相信，当同仁被尊重、被授权的时候，就会将潜力发挥出来。这一点，他还真不是光说不练。施振荣对同仁一向客气，并尽可能向下授权。开会时，施振荣通常不会先发言，而是先让同仁充分表达意见之后，才提出他的看法，有时，他和同仁的想法并不相同，但如果同仁坚持按照自己的方案，他会尊重同仁，让人们去试。同仁会非常珍惜这样的机会，分外努力去印证自己的看法，同仁独立自主的责任感也因经从中培养出来。特别是新进同仁，总会有些顾忌，放不开，但当主管愿意主动授权给他们之后，胆子一大，能力就施展出来了。

当然，也并不是每个人、每一回都喜欢施振荣的授以风格，有些人就是喜欢主管帮他出主意。有时候，同仁之间意见相左，而施振荣向来不愿在自己还未全盘了解之前就下决定，便会让同仁先自行协调，因此有些人抱怨他不够决断。但他的想法是，事事帮同仁做决策，同仁会养成信赖的习惯，做错了就把责任往上推，做对了也不知所以，经验无法累积，成长也相对有限。

因为宏基的授权管理，同仁对公司的决策介入很深，所以难免出现不同的意见。施振荣很能包括同仁提出不同的意见，当少数有异议的同仁，被其他人“围剿”时，他还会劝大家：“公司能有不同的声音是件好事。”有人就称他是“刻意容忍异己”。

也因为这个风气的养成，施振荣在面对同仁的挑战时，就必须以沟通、说服来代替命令，他只好又开始“脑力运动”。想出好的表达方式来回应同仁。这产生了两个结果：第一，他的表达能力与日俱增，可以将自己的想法推广在同仁的共识；第二，想出让公司更进步的策略。

最典型的例子，就是 1989 年宏基将组织改成分散式多利润中心。在此之前，总部对转投资事业的股权比例都相当高，因此关系企业的收益也都是统筹分配，但是，因为关系企业的表现互有高低，于是，获利状况较好的明基就坚持要分家，不吃大锅饭。这个主张出现之后，有些事业的负责人很不以为然，因为每一家公司都是有起有落，为什么钱赚得少的时候不提分家，赚多了就要分家？

站在公司领导人的角色，施振荣是可以采取强制拒绝的作法，但是他觉得伙伴会这样想，其实是人之常情，而且，让表现好的公司和表现不好的公司齐头分享利润，也不公平，所以就发展出各事业单位独立核算利润架构。这个看法，最初是为了解决利润分配的争执，后来却因此促进各事业的经营绩效，并且奠定了宏基主从架构的基础。

根据宏基人事部门的调查，宏基同仁的民主意识非常高，不喜欢干涉别，也不喜欢被管。开会时，就有主管嚷着：“我们要跳脱施振荣的框框。”

全“人性本善”的管理模式也是有代价的。并购而来的公司并未经如此企业文化的熏陶，授权太快的结果，就产生失控。早在1984年宏基创大投资成立时，就已经有这个问题。当时，施振荣的想法很单纯，他觉得很多有才华却不善表达的年轻人任职大公司，每在看老板的脸色，一不小心还会被冷冻起来，实在很可惜。公司很幸运地把事业做起来，应该帮助这些年轻人创业。结果创大的两个投资案都失败了，因为彼此没有经过长期共事，对方不见得可以体会和接受公司帮忙的方式。后来，宏基电脑股票上市之后，公司奖金比较充裕，便在欧洲又购并了几家公司，还是授权给当地的负责人经营。但是有些公司内部管理出现问题，负责人不但不接受台湾派驻当地干部的改善意见，还将多位资源同仁排挤出去；财务结构不健全，负责人还一再为不称职的财务主管辩护，这些都和宏基文化完全背道而驰。后来状况一再出现，公司也不得不派人去整顿，才使局面得以改善。

多年来，施振荣一直把培养人才当作最重要的事，如今也有了成绩。他的许多部下现在个个都已经具备独挡一面的大将之风，施振荣常说，他很以宏基的第二代接班人为荣，其实，不管是接班、授权、员工入股，或是建立人性本善的文化。都反映了施振荣的个性——看重人性的价值，而看淡钱财与权力，他曾经说过：“只要看这个世界上那么多财大势大的人，行为乱七八糟，道德还不如普通百姓，就会觉得仅仅追求财势真的没什么价值。”

案例思考题：

- 1、宏基公司采用了哪些激励形式？各有何优缺点？
- 2、作为一家备受推崇的高科技公司，宏基公司的人员管理和激励在其中起到了什么样的作用？

案例使用说明：

- 1、本案例属于中小型教学案例，适合管理学、人力资源管理等课程教学。
- 2、本案例可加深学生对激励、管理思想及组织等问题的认识和理解。
- 3、本案例可采用课堂分组讨论或由学生课后独立进行分析。
- 4、本案例教学课时建议为2课时。
- 5、本案例适合管理及相关专业本科生使用。

## 第七章 控制

### 案例 7-1 鄂尔多斯“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：全集团所有财务人员由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账户统一进行管理。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。集团下属的建设安装公司和其他非集团企业一样参与竞标。

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”

财务公司实施账户统一管理后，银行的利息费用就降低了 2 800 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。

账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账户上，可积聚大量的资金，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。比如说集团某个企业预计年销售额 2 000 万元，那就给它的账上记下 2 000 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，自己的账上有资金，就可以批准动用；如果账上没有钱，那要首先向财务公司贷款，财务公司给予贷款后，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账户上，然后工贸中心再全部打回集团财务公司的统一账户上来。同时附有一个分配表，就是它这个资金里边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账户进行管理。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。

工贸中心在全中各地有 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，工贸中心在全国有 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，由工贸中心直接进行。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，账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。

案例提示：

- 1、鄂尔多斯是一家生产羊毛系列产品的大型企业；
- 2、近年来，鄂尔多斯的发展非常迅速；
- 3、财务控制是管理控制中常用的方法之一。

案例讨论题：

- 1、鄂尔多斯的财务控制具有什么特点？其理论依据是什么？
- 2、鄂尔多斯的财务控制能给我们以什么启迪？

案例使用说明：

- 1、本案例属于小型教学案例，适合“管理学”、“企业管理”等课程教学。
- 2、本案例可加强学生对管理控制问题的认识和理解。

3、本案例可采用课堂分组讨论形式进行分析。

4、本案例建议课时为 2 课时。

5、本案例适合管理及相关专业本科生使用。

#### 案例 7-2 格雷格厂长的目标与控制

格雷格担任这家工厂的厂长已一年多时间了。他刚看了工厂有关今年实现目标情况的统计资料。厂里各方面工作的进展是出于意料之外的，他为此而气得说不出一句话来。记得他任厂长后第一件事是亲自制定工厂一系列工作的计划目标。具体地说，他要解决工厂的浪费问题，要解决职工超时工作的问题，要减少废料的运输费用问题。他具体规定：在一年内要把购买原材料的费用降低 10%~15%；把用于支付工人超时的费用从原来的 11 万美元减少到 6 万美元，要把废料运输费用降低 3%。他把这些具体目标告诉了下属有关方面的负责人。

然而，他刚看过的年终统计资料却大出他的意料。原材料的浪费比去年更严重，原材料的浪费率竟占总额的 16%；职工超时费用亦只降到 9 万美元，远没达到原定的目标。运输费用也根本没有降低。

他把这些情况告诉负责生产的副厂长，并严肃批评了这位副厂长。而副厂长则争辩说：

“我曾对工人强调过要注意减少浪费的问题，我原以为工人也会按我的费用作了最大的努力。只对那些必须支付的款项才支付。”而负责运输方面的负责人则说：“我对未能把运输费用减下来并不感到意外，我已经想尽了一切办法。我预测，明年的运输费用可能要上升 3%~4%。”

在分别与有关方面的负责人交谈之后，格雷格又把他们召集起来布置新的要求，他说：“生产部门一定要把在材料的费用降低 10%，人事部门一定要把职工超时费用降到 7 万元；

即使是运输费用要提高，但也决不能超过今年的标准。这就是我们明年的目标。我到明年再看你们的结果！”

#### 案例提示：

- 1、格雷格厂长提高企业效益，制定了一系列的降低成本的目标；
- 2、一年多以来，目标并未实现，他严肃地批评了自己的下属。
- 3、他又制定了新的目标。

#### 案例讨论题：

- 1、谁应该对目标未实现负责？
- 2、格雷格厂长犯了什么样的错误？他制定的新目标能否实现？
- 3、怎样才能实现格雷格厂长的目标？

#### 案例使用说明：

- 1、本案例属于小型教学案例，适合“管理学”、“企业管理”等课程教学。
- 2、本案例可加强学生对控制的类型与方法等问题的认识和理解。
- 3、本案例可采用课堂分组讨论形式进行分析。
- 4、本案例建议课时为 2 课时。
- 5、本案例适合管理及相关专业本科生使用。

#### 案例 7-3 戴尔公司与电脑显示屏供应商

戴尔公司创建于 1984 年，是美国一家以直销方式经销个人电脑的电子计算机制造商，其经营规模已迅速发展到目前 120 多亿美元销售额的水平。戴尔公司是以网络型组织形式来运作的企业，它联结有许多为其供应计算机硬件和软件的厂商。其中有一定供应厂商，电脑显示屏做得非常好。戴尔公司先是花很大的力气和投资使这家供应商做到每百万件产品中只能有 1 000 件瑕疵品，并通过绩效评估确信这家供应商达到要求的水准后，戴尔公司就完全放心地让他们的产品直接打上“Dell”商标，并取消了对这种供应品的验收、库存。类似的做法也发生在戴尔其他外购零部件的供应中。

通常情况下，供应商将供应的零部件运送到买方那里，经过开箱、触摸、重新包装，经验收合格后，产品组装商便将其存放在仓库中备用。为确保供货不出现脱节，公司往往要贮备未来一段时间内可能需要的各种零部件。这是一般的商业惯例。因此，当戴尔公司对这家电脑显示屏供应商说道：“这种显示屏我们今后会购买 400 万到 500 万台左右，贵公司为什么不干脆让我们的人随时需要、随时提货”的时候，商界人士无不感到惊讶，甚至以为戴尔公司疯了。戴尔公司的经理们则这样认为，开箱验货和库存零部件只是传统的做法，并不是现代企业运营所必要的步骤，遂将这些“多余的”环节给取消了。

戴尔公司的做法就是，当物流部门从电子数据库得知公司某日将从自己的组装厂提出某型号电脑××部时，便在早上向这家供应商发出配额多少数量显示屏的指令信息，这样等到当天傍晚时分，一组组电脑便可打包完毕分送到顾客手中。如此，不但可以节约了检验和库存成本，也加快了发货速度，提高了服务质量。

案例讨论题：

1 你认为，戴尔公司对电脑显示屏供应厂商是否完全放弃和取消了控制？如果是，戴尔公司的经营业绩来源于哪里？如果不是，那它所采取的控制方式与传统的方式有何切实的不同？

2 戴尔公司的做法对于中国的企业有适用性吗？为什么？

案例使用说明：

- 1、本案例属于小型教学案例，适合“管理学”、“企业管理”等课程教学。
- 2、本案例可加强学生对控制的目标、类型与方法等问题的认识和理解。
- 3、本案例可采用课堂分组讨论形式进行分析。
- 4、本案例建议课时为 2 课时。
- 5、本案例适合管理及相关专业本科生使用。

## 第八章 文化

### 案例 8-1 思科凭什么超越微软

微软曾是最有梦幻色彩的企业。然而 2000 年 3 月 25 日，另一家 IT 企业的股票市值却一举压倒了一不可一世的微软，成为全球最有价值的企业，它就是硅谷的思科（Cisco）系统公司。思科的主打产品——路由器虽然远不及 Windows 知名，但它却是运转覆盖全球的因特网所必不可少的枢纽。

为什么思科能超越微软？很重要的一点是，微软踏平的只是 PC 时代，而思科则已经拥抱 e 时代了，最新时代的网络文化造就了一代 IT 巨子。因此，这一起一伏所涵盖的，决不只是两家企业的盛衰。思科（中国）公司副总经理林正刚点到要害：“很多人关心思科（Cisco），是对它的票股市值有兴趣。我要谈的是为什么今天 Cisco 的市值会这样高？Cisco 到底在互联网经济中起了些什么？”



## 一、思科如何看待因特网

思科总裁钱伯斯在访问中国时曾专门针对中国企业说：“因特网革命将使中国获得与世界经济发展齐头并进的机会，而这场革命的迟到者将会彻底地丧失时机，这一点与工业革命可以在不同国家演进发生截然不同。”

一个企业要在因特网中获得成功，要注意什么呢？林正刚认为主要有两点：

首先，因特网对于企业的意义决不只是一种技术，并不只是要你上网了你就算融入网络经济了，关键是你将如何利用因特网给你的企业创造机会，提高企业的竞争优势。

其次，在网络经济中，一切都在迅速地改变，而人恰恰有不愿意改变的惰性。你的企业这时就要引入“变是永恒”的企业文化。而问题还不仅仅是要的“变”，而且要“快”。

在 1993 年前后，思科已经认识到：因特网将是战略性工具，而决不是花费。什么意思？林正刚解释道：“很多企业到今天都把 IT 只看成支出，因此只要企业的财政稍有不利，他们头一件事就是砍掉 IT 花费。这样的企业永远不会成功。而思科把 IT 看成很重要的战略工具，不仅不隶属财务，还要独立出来，设立 CIO（首席信息执行官）。在今天，Cisco 的成功与此有非常密切的关系，而事实上也就是从那时起，思科的竞争以手越落越远。”

我们现在运用网络有一个问题，就是容易为自己的第一个子系统都设一个网，而它们之间却缺少沟通，因而弄得整天就是琢磨这些互不相关的报表。于是就出现：IT 系统用得越多，人工耗费越大，重复劳动越多，人主观的成分也越多。因此思科的策略就是将所有与自己业务相关的企业、部门、客户的信息都挂在一个统一的网上。所以林正刚说：“我不知道思科的网有很多大，因为它每天都在成长。”

那么资料都上网了，安全怎么办？思科的做法是把安全设在应用层。也就是说你的级别决定你不应知道的网络内容，你是进不去的。

## 二、思科的工厂为什么那么小

中国大陆的朋友到思科都要求参观工厂，似乎看到了车间才会放心。但他们总是很失望地问林正刚：“怎么你们公司车间这么小？”他说：“其实有很多家工厂在生产 Cisco 的产品，但真正属于 Cisco 的只有两家。”因为，通过网络，远在千里之外的装配商可以随时看到来自客户的订单，并且在同一天的晚些时候将装配好的硬件运送到购买者手中，通常思科的员工连包装箱都不会碰一下。70%的思科产品就是这样生产出来，然后交到用户手中的。

那思科是如何进行控制呢？首先这些工厂的质量监控系统都是由思科安装，而质量不合格的产品，思科不会给它打上运输标签，它就出不了厂。这样，全世界都成了思科的生产基地。思科不在乎它在什么地方生产，只要它能合乎我们的质量和成本的要求。

通过这种“外部资源生产”法，思科无需建立新的工厂就将其生产能力扩大 4 倍，并且将新产品介绍给市场的时间缩短了 2/3，仅用 6 个月的时间，而他们的竞争对手通常都需要 18 个月。结果，思科的员工人数仅相当于主要竞争对手员工总数的 1/10，但销售额却是这些厂商销售额总数的 1/2，也就是说思科的员工人均生产力是对手的 5 倍。

所以，虚拟生产是今我们每个企业都要重视的事情。

## 三、思科追求是什么

思科的经营文化有如下原则：

一是“如果一个功能在 3 个月里不能推出来，那我们就不干。”试想，如果你的设想还要花半年的时间去调查分析，那市场时就失去了。

二是“任何功能存在的标准是一定要能提升企业的价值。”那么，这个“价值”如何去体现呢？有两点：（1）客户满意度提高；（2）成本降低。如果达不到这两点，思科也不会去做。

#### 四、思科的企业文化是什么

思科为什么能成功？林正刚认为关键是思科有一套好的企业文化。在思科的企业文化中，很重要的一点是：“客户永远第一。”思科的信条是：“每一次接触都要使客户了解到他们是我们的重中之重。”

或许，这在很多企业经营者看来实在没什么稀奇，很多企业也确实经常这么喊。但林正刚认为他们只是处于“口号管理”的阶段。比如你一进他的店，经常是一抬头就看到“顾客就是上帝”的标语，可一低头看到的却是工作人员正黑着脸，似乎巴不得你赶快走。这就是说，我们很多经营者想得很好，一厢情愿地认为企业该是什么样，可他没有从机制上保证自己的思路转变为每个员工的行动。要知道企业的行为就体现在企业每一个员工的行为上。

#### 五、思科靠什么机制来贯彻企业文化

林正刚举了两个小例子。

一是思科每年都会请外面的公司为分阶段进行顾客满意度调查，而满意度的分数会细化到每一名员工身上。在每一个员工的胸牌上，都印有下一年度客户满意度需要达到的指标。同时，第一名员工的满意度分数，与他的奖金是直接挂钩的。这就是说，如果让你的客户不满意了，你就要破财。因此，对于思科的员工来说，满意度是比销售额还要重要的事情。

二是思科有机制可以使客户的问题迅速升档到让总裁每天都能知道。因为他每天晚上都要听与客户打交道的经理的录音电话留言，这样使问题可以很快得到解决。因此，一个客户遇到的问题越大，他对思科严肃对待问题的体会就会越深。作为表率，总裁钱伯斯把自己 555 的时间用于与客户打交道，他每天都要与公司的 15 个关键客户保持电话联系，发现问题就及时处理。他总共跟 1 万多个客户交谈过，大规模的见面会参加过 200 多次。他来中国时说得最多的一句话是：“让客户满意是 Cisco 最重要的事。”

还有一个很能说明问题的例子，就是思科的第一次并购，即为了自己的两个重要客户：波音飞机公司和福特汽车公司。一次，总裁钱伯斯在与这两家公司的老总聊天时，听说他们对思科的技术不太满意，准备换用另一家局域网交换机制造厂商 Crescende 公司的产品。钱伯斯回到公司后，马上收凤了那家公司。这次收购不仅将波音和福特留了下来，继续做思科的客户，而且使思科进入了一个新的业务领域，现在它每年为思科带来 28 亿美元的收入。

#### 六、思科如何在线为客户服务

随着企业业务的发展，客户越来越多，这时要保证服务的水准，往往要提高成本。简单地说，企业要找人去接客户的咨询电话，无疑是成本，而且这些人力还要是技术专家，甚至企业花钱都不一定能够找得到。怎么办？林正刚说：“Cisco 的办法是把这些全部上网。在客户买我们的产品时，Cisco 会给人一个网址，让他自己上网咨询，结果 70%~80%的问题在网上就已经解决了。现在，打到 Cisco 用户服务中心的 70%的电话都不需要人工干预，由计算机自动完成而且日积月累，经常重复的问题的答案会立即显示出来，

客户就会很高兴。于是，客户满意度反而比由人工干预时提高了 25%。这一项，我们的成本就下降了 2.5 亿美元，因为我们不再需要那么多的人力。” 总裁钱伯斯说法：“这使我可以在技术中少使用 1 000 名工程师，我将他们投入到开发新产品上，从而获得了极大的竞争优势。”

思科也曾遇到一个难题，就是随着业务的发展，在交易过程中各种错误越来越（比如配音有误、传真模糊等），一度严重到业务没法做下去。这时，思科的解决方案就是把交易挪到网上去做。在网上，即例客户对交易流程不很清楚，网络也会带领着他走下去，于是错误减少到只有 2%。这其中节省的资金是很惊人的。

林正刚说：“现在，Cisco 电子商务的交易量已经突破了每天 4 000 万美元，我们在全球的订单已有 87%来自网上。也许有人马上会问：这在中国会怎么样？国外是 87%，在中国有 60%就不错了。那我告诉你，现在在中国这个比例是 100%，你不要不相信。而且别忘了，网络是不认国界的。”

## 七、思科如何为员工服务

思科很重视的另一个问题是实现网络化的员工服务。因为思科把员工也视为客户。现在思科有 2 万名员工可实现网络自我服务。当一名新员工加入思科时，他只要在公司网络上输入他的名字，就可以立即查阅到与自己有关的所有信息（如薪酬、股权等），甚至有他今后的培训计划。

开展员工的在线培训是思科的重要战略。林正刚介绍道：“Cisco 平均每两周就并购一家企业，也就是说每两周就会有一些新技术进来。想一想，如果我们消化不了这些技术，公司会有多苦？花费会有多高？我们计算过：同样的培训，用传统方式要花 3 个月，成本还很高，而用网络培训只要 3 个星期，成本还很低。”

“而对于很重要的员工出差报销问题，我们也都是在网上瞬间就完成了。自然，员工满意度提高了（自愿离职率下降了 50%，只有 3%），而同时，公司在全球的报销只需由两个人进行核对，这相对于每年可节约 5 500 万美元。刚才提到的几项内容每年为公司节省 5.5 亿美元。而低成本必然带来竞争上的优势。我们对员工的硬指标有两条：（1）人员平均生产率每年至少提高 15%；（2）生产成本每年至少降低 15%。现在汽车行业的人均生产效率是 16 万美元，金融业是 18 万美元，而 Cisco 已经达到了 70 万美元。”

## 八、思科如何建立 e 文化

最后，林正刚向我们总结了思科的成功理念：

（1）网络是战略性工具，决不是可有可无、可多可少的。

（2）要建立灵活、开放的网络平台，也就是以 e 为核心的企业文化。有没有建立 e 文化，不在于你有没有“占有” IT 设施，而在于你有没有“应用” IT 技术。

（3）e 文化必须由企业最高领导亲自建立并推动，没有选择。GE 的韦尔奇过去是忽视 IT 技术的，但后来他突然醒悟，于是给全球的 GE 雇员发电子邮件，通知以后与他通信的唯一渠道就是电子邮件，而不再是看纸上的东西。于是一年来，GE 在电子商务上进步神速。如果最高领导只说不练，那所有员工只会跟着光说不练，建立 e 文化就无从谈起。

（4）建立快速应用与实施的机制。如果说过去的商业环境犹如海洋上航行的巨轮，今天则如同激流中疾驰的皮筏。

（5）衡量一个技术及其应用，完全看它能不能提升公司价值。

(6) 公司 IE 人员一定要与公司业务人员加强沟通与协作。在 Cisco, IT 部门是做平台, 业务部门要做的是应用。从某种意义上说, 业务部门也是 IT 部门的客户。如果业务部门去买机器, 或 IT 部门直接操作对 IT 工具的的应用, 都将是不对的。

案例讨论题:

- 1、思科为什么能超越微软? 具体表现在哪些方向?
- 2、试述思科文化的特点?

案例使用说明:

- 1、本案例属于小型教学案例, 适合“管理学”、“企业管理”等课程教学。
- 2、本案例可加强学生对企业文化理论与应用等问题的认识和理解。
- 3、本案例可采用课堂分组讨论形式进行分析。
- 4、本案例建议课时为 2 课时。
- 5、本案例适合管理及相关专业本科生使用。

#### 案例 8-2 海尔文化研究

当我们瞩目今天海尔的巨人的形象时, 似乎很难与 15 年前那个市场凋敝、人心涣散、企业亏空 147 万元, 600 多名员工嗷嗷待哺的青岛电冰箱总厂联系起来, 但事实千真万确!

从总的方面来说, 海尔的发展历程中也存在着诸多天不时、地不利、人亦不和的不利因素, 海尔是如何克服它们的呢? 除了其他方面的条件以外, 独具一格的文化工程、鲜明的文化管理模式恐怕是最为主要的因素, 这也是企业界与理论界为什么长期看好海尔的原因。15 年来, 海尔在不断探索的过程中, 已经形成了具有自身特色、为广大海尔人所一致认同的海尔文化理念。

##### 一、“哲商”张瑞敏与海尔文化

1998 年 3 月 25 日, 当张瑞敏以第一个中国企业家的身份登上哈佛 MBA 讲坛时, 哈佛大学 L. 佩恩教授十分钦佩地说: “……的听了你的讲课后, 感到你对哲学、尤其是中国传统哲学非常有研究。说真的, 我很赞同你的想法, 我在教学中也总是试图教会学生一种哲学思想、一种思维方法, 而不是一种具体办法。我之所以选中海尔文化作为案例教学, 最主要的原因就在这里。我看到了你用哲学的观念改造企业, 而且取得了成功”, “你是一流的教授”。

与众多企业家有很大不同的是, 张瑞敏认为企业的成败不仅仅取决于市场占有率及利润水准等有形的东西, 而更在于是否有着高度一致的内部价值认同和众口一词的外部形象评价。“人心齐, 泰山移”。张瑞敏特别推崇老子的思想: “天下万物生于有, 有生于无”, “道生一, 一生二, 二生三, 三生万物”。当他在美国 GE 考察时, 发现 GE 的一个生产 120 万台电冰箱的总厂只有质量工程师而没有质量检查员的时候, 受到了极大的冲击, 强烈地意识到发挥人的身觉性与创造性的极端重要性, 更加坚定了用文化、理念来领导企业的决心与信心。在海尔, “企业文化中心”是一个与“财务中心”、“资产管理中心”等平起平坐的功能机构, 它有权有责, 独立承担责任, 这在国内众多企业中恐怕是凤毛麟角。

张瑞敏所倡导的文化精神, 归根结蒂是一种民族的精神、民族的追求。“中国家电第一, 世界家电一强”、“海尔的明天——世界 500 强”, 这些海尔园中到处可见的标语横幅, 折射出的是海尔人的追求与梦想。张瑞敏说得好: “一个人总要有梦想, 一个企业, 一个民族也是如此。有了梦想才会产生目标, 有

了目标才会有压力，才会有追求，才会有向上的力量。海尔提出这个梦想和目标，最重要的是要给企业注入一种凝聚力，给每个员工每天的工作以一种激励，使员工对自己平凡的劳动产生历史责任感和光荣感。”这就是张瑞敏的指的文化精神，一种立意很高、内涵丰富、生命力持久的民族精神。把这种精神与个人追求中的最高层次——自我价值的实现联系起来，形成一种伟大的、单纯靠金钱与物质无法满足的神圣感。张瑞敏所倡导的文化精神是很有号召力的，对海尔来说也是非常切合实际的。其结果是海尔上下价值观的趋同。

## 二、充满忧患意识的海尔文化

在关于海尔的诸多报道、文章中，大家不约而同地强调海尔的五个意识——质量意识、市场意识、用户意识、品牌意见与服务意识，但从文化的角度来说，这些意识都是来源于海尔文化的深层——忧患意识。如果没有这种时时刻刻萦绕海尔人的忧患意识，自以为太平盛世，比上不足，比下有余的话，上面的所有意识都将成为无源之水，无本之木。

### （一）海尔的忧患意识最主要的是能不断地走出自我、超越自我

走近海尔，走近海尔人，哪怕是最普遍的装配工人也会告诉你：海尔还很弱小，海尔的路还很长，海尔1998年工业销售收入为20亿美元，不及世界500强最后名的三分之一。海尔的生存理念是：永远战战兢兢，永远如履薄冰。相应地，每一个职工对自己的工作也有一定正确定位：“我们现在惟一害怕的只是我们自己。”可见，忧患意识已经成为海尔文化的一个重要方面。只有每个员工能够不断地自我加压，能够不断地突破自我，企业主体才能得到更新与拓展。

海尔人认为，目标远大能够克服“小富即安”的心态，激发创新、奋斗的潜能。因此，海尔集团在斥资16亿元完成“海尔工业园”（800亩）的基础上，1998年又耗巨资兴建“海尔信息工业园”（160亩）。海尔的经营领域不断开拓，已涉足通信、电子软件等高科技产品的研制与开发，完成了产品经营到资本经营的重要转变，先后通过资产重组、控股联营、兼并等形式相继盘活亏损总额合计5.6亿元人民币的18个企业，以无形资产盘活有形资产18.2亿元。目前海尔已将目光转向国际市场，酝酿更高层次的资本经营与品牌经营，而海尔的营销网已开始形成海尔品牌的世界版图。他们不停地提出更高的目标，不停地自我加压。

著名的“企业斜坡球体定律”（即“海尔定律”）是一个十分形象的不断超越自我的说明。“企业发展的加速度，与企业发展动力之和与阻力之和的差距成正比，与企业的规模成反比”，由此海尔导出了著名的OEC管理法（overall every control and clear），即全面质量管理法，具体地表述就是：“你的基础工作稍微差一点，就会像斜坡上的滚球一样滑下去，而且上不来了。”OEC管理法强调每一天、每件事、每个人都必须全面的、全方位和全过程地否定自我，不断地加以提高。

### （二）海尔的忧患意识突出地表现在其品牌意识上

俗话说：“打江山不易，守江山更难。”海尔的品牌观念可以概括为：“名牌”就是“命牌”。海尔人精心保护自己的品牌，不断地增加“海尔”的商标含金量。

“海尔·中国造”已不仅仅是一个企业的象征，更是一个民族工业振兴、崛起的标志。海尔人认为，真正的世界名牌不是专家评选出来的，而是市场竞争中创造出来的。正如张瑞敏所说：“改革开放为海尔带来了最本质、最核心、最打动人的东西是什么？观念革命！”海尔人强调市场的最高质量、最佳服务等

要求就是自己的名牌标准，而当市场的需求发生变化，就要立即修改自己的标准，没有任何回旋余地。四川农民不是喜欢用洗衣机洗地瓜吗？好，他们就改大排水管，生产能洗地瓜的洗衣机；上海人的住房是很紧张吗？好，他们就专门设计轻、薄、小而美观的家庭洗衣机。做到这些，是不是就是名牌呢？还不够。日本能够把你没想到的产品功能也给你造出来，要向日本人学习，海尔中央研究院建立的目的是研究超前 10 年的技术，增加技术储备。海尔认为：“谁在市场上卖得快、卖得多、卖得贵，谁就是名牌”；世界名牌不应只有大的知名度和好的信誉度，更应该从心理上、伦理上、审美观等方面创造人人称颂的美誉度。

### 三、“案例教学”与海尔文化

西方的工商管理教学，非常推崇“案例”教学法。海尔文化经营的做法，被哈佛 MBA 选为案例，编入正式教材。海尔总裁张瑞敏应邀前往哈佛现身说法，阐述海尔文化的宗旨要义。

在海尔历史上，有三大著名“案例”，经过海尔上下的广泛讨论，高层造势，基层做实，沉积为海尔文化经典，为海尔文化的进一步完善和发展，为海尔文化向周围的辐射与传播，建立了不可磨灭的功勋。正如张瑞敏所言：“理论是灰色的，运动和发展才是理论发展的基础和土壤。”

#### （一）砸冰箱与破旧观念，建立全新的质量意识

80 年代海尔创业初期，张瑞敏曾有一次惊人之举：集中 76 台有缺陷的冰箱，分别写了缺陷所在及责任人姓名，由责任人举锤砸烂。多少人含泪而作，更多人心灵震撼。海尔创业伊始就宣布，没有什么二等品、三等品和等外品，“任何有缺陷的产品都是废品”！此举是在企业负债累累的情况下作出的，76 台冰箱价值 10 多万元，当时在海尔乃天文数字。但海尔高层特别是张瑞敏看得很远：旧的观念、旧的思维方式比什么都可怕，海尔的质量不能靠显性的检测、刚性的控制来保证，它应该成为每一个海尔人观念与思维的重要组成部分，深入海尔人心灵的深处。与此相联系，海尔人进一步提出：“没有思路就没有出路”，“只有淡季思想，没有淡季产品”，“用户永远是对的”，“先卖信誉后卖产品”等市场经济全新理念，由质量意识的建立进一步推导出企业的市场意识、服务意识，海尔产品实行“国际星级一条龙服务”，对用户、对社会“真诚到永远”。

#### （二）“范萍事件”引发海尔管理观念大转变

1995 年 7 月 12 日，海尔洗衣机有限公司一则处理决定：质检员范萍由于责任心不强，造成选择开头插头插错和漏检，被罚款 50 元。海尔高层敏锐地意识到范萍漏检所提示出的哲学命题：偶然当中蕴含着必然。范萍漏检是偶然的，但如果产品质量如美国 GE 产品那样过硬，这种偶然就不会发生。而“必然”是什么呢？答案是：管理漏洞！《海尔报》于 1995 年 7 月 19 日率先造势，点名提出：“范萍的上级应负什么责任？”此事引起全公司上下的巨大震动，大家纷纷发表评论，最后达成共识：企业要发展，关键在人才，而人的关键在于干部的水平与作风。什么是领导？“领导就必须承担领导责任”，承担领导责任不是口头说说、不关痛痒地自我批评一下了事，而是在动真格的，要有切肤之痛的感觉。最后，此事件分管质量的负责人自罚 300 元，并做出深刻的书面检查，由此也进一步奠定了海尔文化中的一个重要原则：80/20 原则（即企业里发生的任何一件过错，管理者都要承担 80% 的责任）；对于广大职工来说，对企业经营中的你中有我、我中有你、合作共利、连续不断等理念也有了一个既形象又本质的认识。

#### （三）海尔文化激活“休克鱼”，达到企业经营新境界

著名的“海尔兼并原青岛红星电器厂”是海尔文化激活“休克鱼”的经典案例，已被正式编入哈佛大学 MBA 教材。这一案例说明，企业经营上升一个新境界，文化经营使腐朽化为神奇。所谓“休克鱼”就是指：“鱼的肌体没有腐烂，比喻企业的硬件很好；而鱼处于休克状态，比喻企业的思想、观念有问题，导致企业停滞不前。这种企业一旦注入新的管理思想，有一套行之有效的管理办法，很快就能够被激活起来。”海尔进驻红星的首批人员既不是来自财务中心，也不是资产管理中心，而是来自于企业文化中心。海尔后来只派了三个干部去该厂，未投一分钱，三个月扭亏为盈，现该厂已改制为海尔洗衣机有限公司，洗衣机产量、质量位居全国首位。这里值得一提的是两点：①海尔在选择“休克鱼”时特别注重中国的国情，没有生搬硬套国外兼并收购等资产重组的模式，因而在具体操作时其文化改造的指向性特别明确，使得“休克鱼”苏醒后“观念一变天地宽”。②发挥“吃休克鱼”的连动效应，1995 年海尔兼并原青岛红星电器厂以后，海尔人乘势前进，发挥“海尔”系数的增值作用，在深入调研的基础上成功收购了武汉希岛公司、合肥黄山电视机厂等有影响的企业，特别是对后者的零成本收购，百分之百控股，更加凸现了海尔文化的巨大魅力，印证了张瑞敏的“无形重于有形”的文化经营理念。

#### 四、用人机制与海尔文化

管理的最终目的是调动人的积极性，人的问题历来是企业管理的根本问题，同时又是最复杂难解的问题。海尔在这一方面进行了自己卓有成效的探索，特别是结合社会的大环境和企业自身的小环境，从观念的撞击到思想的历练，提出了一系列有新意、可操作的方式方法，最终形成企业内部既竞争又合作的人才激励机制。

##### （一）海尔的竞争机制从根本上保证了海尔文化的进取性

海尔用人机制的着眼点，在于让员工在日常的生产或管理过程中，能够不断地发掘自身的潜能，有所突破，有所升华。海尔的用人机制着力培养海尔人的竞争意识：①让每个人都有自己的发展空间。尽量提升职工的受尊重感、价值感与成就感，鼓励每个人在自己的岗位上有所发明、有所改进。作用较好的发明与改进以他（她）的名字来命名，如此使得发明创造蔚然成风。现在，海尔平均每天要申报 1.8 个专利，1.5 天出一个新产品。②变“伯乐相马”为“赛场赛马”。海尔人认为：“伯乐”与“行里马”并不必然地互为依存。古今中外，伯乐并不多见，即使有，由于伯乐本身的稀缺，伯乐视野的局限，特别是伯乐主观的偏颇，都可能扼杀“千里马”的命运。因此，海尔人坚持“是骡子是马，拉出来遛遛”。海尔有专门的干部处，它的主要职能是研究竞争规则的制定是否合理，怎样才能列有效地让每一个人都全力拼搏于海尔大赛场，让真正的人才在竞争中显现出来。

##### （二）海尔的合法机制从基础上确保海尔文化的一致性

“市场惟一不变的法则就是永远在变”，透视那些百年企业，其经营规模、经营品种、服务内容等不知经历了多少次嬗变，惟有企业的经营理念、核心价值观历久不衰，成为企业发展的精神支柱。海尔人很早就意识到这一点，认为文化的建设乃百年大计，非急功近早所能奏效。“资源是会枯竭的，惟文化是生生不息的。”而在培育文化的过程中，合作精神、团体精神又是核心中的核心，对此，海尔人有自己的独到见解与做法。

海尔独特的产权模式和中国市场经济发展水平不高的现实，决定了它不可能完全像市场经济情况下的企业那样构筑自己的利益格局，但海尔的合作机构却是建立在大家共同认可的利益基础之上的，特别是它



充分考虑了中国的个体国情，从宏观与微观两个方面建筑海尔人的利益平台，形成一种良好的合作机制。

①从微观方面来说，如前所述，砸冰箱与“范萍事件”推导出每一个人的利益得失都与他人的工作息息相关，一荣俱荣，一损俱损。虽然职工之间有竞争，但那是合作基础上的，因而也就有了 OEC 管理法；有了“日事日毕，日清日高”，对他人负责更是对自己负责。②集团内部实行高度的计划经济，集团外部实行高度的市场经济。集团内部实行计划经济，其突出表现就是构筑“联合舰队”模式，讲究集团内部各有分工，但方向一致，这个方向就是海尔品牌所指向的世界 500 强目标。而集团外部实行高度的市场经济则指海尔的集团总部、各事业本部、各事业部和生产工厂虽各有侧重，但它们在营销组织体系中又融为一体，形在“五位一体”的营销模式（即计划、信息、售中、售后）。如今，海尔的经营领域拓展得更为宽广了，但只要有需要，海尔就能够在极短时间形成一支支突击队，其根据就在于海尔文化中的合作精神已沉淀为文化底蕴。

## 五、企业不败：海尔文化的启示

海尔现象是一个十分有力的文化致胜、企业不败的例子。研究海尔文化有其典型的代表意义，这主要是因为从各方面讲海尔都是中国众多国家有企业发展历程的一个缩影：海尔经历过计划经济向市场经济转变的阵痛；海尔从生产单一品种向多样品种方面发展：海尔从产品生产到资本经营再到品牌运营；海尔从单一企业向“舰队模式”（海尔集团）方向发展；海尔经历过股份制改革的洗礼，开始接受社会股东的监督；而最主要的，是海尔在她历经风雨仍高高飘扬的文化旗帜。研究海尔文化，结合其他企业的实际，可以得出以下一些结论：

### （一）文化不是摆设，不是装饰品，文化建设是一项十分艰巨的工程

企业文化建设首先要于细微处提炼精神，于繁琐中汲取精华，积年累月，常抓不懈。那种人为企业文化只不过是选择几个口号，搞几次活动，改变一下企业的外在形象标志等观点，是完全错误的。

### （二）全员参与企业文化建设

任何一件事情，只有亲身参与了，才会有责任感。企业文化建设，要让职工在参与过程中体会成就感、挫折感、温暖感、危机感，通过交流与融合，培养职工的责任感，逐渐形成大家共同首肯的价值准则。在具体操作过程中，可以由上到下，也可以自上而下。手段是次要的，目的才是主要的，海尔文化中的“案例教学法”，举一反三，可以借鉴。

### （三）企业家的人格魅力往往是文化活的偶像

研究百年不衰的大企业，我们会发现一个共同的现象：企业创始人的思想和作风对于企业文化的形成起着奠基的作用。在扑朔迷离、尘埃未定的情况下，领导人的洞察力、决策力是十分重要的，而这些综合起来又会形成企业领导的人格魅力，即使在法治社会中，这一点也是不可或缺的。海尔文化中的张瑞敏，即有哲者气度和大家风范，又具此种人格魅力，成为海尔文化大旗的旗手和海尔“联合舰队”的舰长。

### （四）企业文化具有十分巨大的行业差异与个体差异

海尔目前以制造为主业。制造业更多强调的是兢兢业业，一丝不苟，于大量重复、枯燥抽日常工作中体现某种精神，形成某种理念，规范人们的言行。假如是高科技主业，其企业文化的侧重点将会很大不同。另外，不同的人员结构，不同的产权结构等都对企业文化的风格与特点产生巨大影响。企业文化的行为差

异与个体差异是巨大的，但有一点是共同的：每一种企业文化都有其核心价值观，而且这种价值观必须要与国家、民族、社会的历史、现状，特别是未来相联系，立意高的价值观才会具有持久甚至永远的魅力。

#### （五）企业文化必须体现相对的稳定性与一致性

这包括两个方面，一是从大的方面讲，中国的企业文化必须体现中国历史、中国国情的特点，不能像美国文化那样张扬个人主义与独行侠作风。海尔文化在这一点上做得非常突出，“海尔·中国造”其实就是海尔希望向社会公众传播的弘扬中华文化的具体做法；二是从小的方面来说，当某种文化成型时，文化和品牌一样往往是与某些特定产品或服务相联系的，甚至是合二为一的。因此，在构建企业文化的初期，一定要把文化提炼与企业长远发展战略相结合，给人以稳定性与一致性的感觉。作为企业家更要切记：品牌延伸有陷阱，文化延伸也有误区。文化是鲜明个性的精神体现，而不是混杂概念组成的大拼盘与“四不象”。

海尔文化的内涵非常丰富，海尔还在发展，海尔文化也在逐步完善。未来充满着未知，但海尔人已经作好了准备。

#### 案例讨论题：

1. 海尔的企业文化蕴涵了哪些东方管理理论中优秀的成分？海尔人是怎样运用的？
2. 你对“范萍事件”怎么看？

#### 案例使用说明：

- 1、本案例属于小型教学案例，适合“管理学”、“企业管理”等课程教学。
- 2、本案例可加强学生对文化管理等问题的认识和理解。
- 3、本案例可采用课堂分组讨论形式进行分析。
- 4、本案例建议课时为2课时。
- 5、本案例适合管理及相关专业本科生使用。

## 二、思考题

### 第一章 现代管理概述

- 1、管理的目标、概念、对象和基本要素。
- 2、西方管理理论的发展阶段及各阶段的主要内容与特点？
- 3、管理学的研究对象、内容和方法。
- 4、试述马克思关于管理二重性的意义。
- 5、有人说，泰罗制过时了，也有人说：要回到“基点”去，对此，你有什么看法？
- 6、管理理论的发展与趋势，对我们有何启示？

### 第二章 管理原理

- 1、什么是系统原理？系统原理对实际有何指导意义？
- 2、权变观念的特点及其在管理中的应用。
- 3、人本管理的含义、特征与原则。
- 4、结合我国现实谈谈人本管理的实现途径。
- 5、管理创新的含义、内容与应用。

6、企业技术创新的含义与类别。

7、有人说：“不创新就是灭亡”，你如何理解这句话？

### **第三章 决策**

1、决策的含义、特点、类型、程序和方法。

2、西蒙决策理论的主要观点。

3、战略决策的特点与类型。试结合实际谈谈某一战略在企业经营中的应用。

4、有人说：“中国企业家的最大失误在于决策失误”，请谈谈你的看法。

### **第四章 组织**

1、组织职能有那些内容？

2、组织结构有那些类型？各类型的内容、特点和适应对象。

3、组织设计的内容有那些？

4、组织设计应遵循那些原则？

5、怎样处理直线与参谋、集权与分权的关系？

6、组织变革的原因有那些？

7、如何化解组织变革的阻力？

8、何谓学习型组织？为什么说它是未来成功企业的模式？

### **第五章 领导**

1、领导的本质和作用是什么？如何去实现这种作用？

2、什么是权力？领导者的权力来源是什么？发挥领导者的影响力为什么不能单纯依靠职权？如何正确地使用这些权力？

3、领导行为的理论模式有几种类型？各类理论的特点是什么？

4、从所学的领导方式及其理论中，你得到那些启示？

5、如何理解领导艺术？领导艺术有那些？

6、领导是关键，但有的企业更换了领导人，仍然起色不大，为什么？从领导方式看，你认为什么样的领导方式才是有效的呢？

### **第六章 激励**

1、什么是激励？激励的本质及心理机制是什么？

2、请评价和分析马斯洛的需要层次理论。

3、公平理论对管理实践带来哪些启示？在实际工作中，如何才能做到公平？

4、从总体上评价西方的人性假设理论。

5、谈谈我国企业管理中的主要激励问题及如何解决。并请设计一种结合实际的激励机制。

### **第七章 控制**

1、控制的含义、类型、原则、程序与要求

2、在当今的管理活动中，事前控制为什么显得更为重要一些？

3、管理控制过程的关键点是什么？

- 4、 预算作为管理控制的主要方法有何优缺点？
- 5、 你举例说明管理在失控行为及应对策略。

## 第八章 文 化

- 1、 组织文化的概念、结构、特征与作用。
- 2、 组织文化的内容与功能。
- 3、 如何理解文化对组织的重大影响。
- 4、 组织应当如何塑造自己的文化。
- 5、 如何实行跨文化管理？
- 6、 为什么说文化管理是管理发展的更高阶段？

# 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：**证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年） 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](mailto: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](http://www.mhjy.net)