

北京大学



光华管理学院

Guanghua School of Management

《企业管理学案例》本科课程教材

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

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校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《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院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
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+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老师担任学校理事长。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



【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 (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。

【案例 1】

一个成功企业家的难题

一、开场白

1983 年，在江南某省的一个小镇上，因投机倒把屡受批斗已出走十几年的刘月突然回到了镇上。此时，投机倒把已不那么令人心悸，乡镇企业已开始萌芽。第二天，镇上就传出一条爆炸性新闻：镇长带着几个干部拎着礼品去了刘月家。这比当年镇长带着派出所干警去刘月家搜捕更令人兴奋。人们议论着，猜测着，预感到有什么重大事件将会在小镇上发生。果然，一个月后，镇政府以原粉丝厂的旧厂房、设备折合资金 1.75 万元，刘月自行筹资 13.5 万元兴办的第一家乡镇工业企业——伟业铜带厂正式诞生。

15 年后的今天，该厂已发展成为一个拥有 16 亿资产，下属 9 家境内独资或控股子公司、4 家境外独资公司的大型综合性铜冶炼加工的企业集团——伟业集团公司。铜加工属于资金密集与技术密集型行业，由于行业进入壁垒高，乡镇企业一般不敢问津。长期以来，国有企业在此行业拥有绝对垄断地位。整个行业主要由三家大型国企控制。规模最大、实力最强的是中原铜加工厂，它是国家一五期间 156 项重点建设项目之一，以下依次是上海铜材厂和西北铜加工厂。从 80 年代中期开始，依托机制上的优势，铜加工行业上演了乡镇企业大败国有大型铜加工企业的“灵猴斗大象”的精彩一幕。90 年代以后，大型国有铜加工企业已经日趋衰落，困难重重，几乎全面亏损。而乡镇、合资企业则成为行业龙头，一派兴旺。由于资金困难，无法进行必需的技术改造与设备更新，国企在技术、设备上的许多优势也几乎丧失殆尽，优秀人才更是大量流失，已沦落成为过去意义上的“乡镇企业”。

伟业集团最近刚投资 2 亿元将中原铜加工厂的一条板带连铸连轧生产线购入。由于缺乏配套设备和流动资金的投入，该生产线一直闲置，日损失数以万计，企业不得不忍痛割爱。伟业集团则在生产线购入后三个月内就生产出第一批优质铍青铜带，并直接出口美国，效益十分可观。企业经营状况良好，前景一片光明，公司正在实施低成本扩张战略，已成功地兼并了几家关联企业，按计划将在 5 年内成为中国铜业的霸主。对此，年届不惑的刘董充满信心（刘月任伟业集团公司的董事长，人们习惯于亲切地称呼刘董事长为“刘董”）。然而，深谋远虑的刘董并非盲目乐观之人。他隐约感到公司似乎已处在某种生死攸关的嬗变阶段，许多问题操作起来都已不如以前那么得心应手，第六感觉告诉他，潜在的危机越来越大。经过几天的冥思苦想之后，他请来了新近才担任公司高级人事顾问的杨教授。

此时杨教授正坐在一间非常简陋的办公室里。如果不是门口挂着的牌子上赫然写着的“刘董办公室”的字样，杨教授一定会以为是走进了一间乡村中学教师的办公室：一张书桌，一张椅子，外加一张单人床。办公室有一扇门直通隔壁会议室，公司全体高层管理干部正在开会，

门未关紧，本地方言的争论声伴着一股呛人的烟味一阵阵传来，刘董的声音总是最洪亮的。

“真不可思议，这就是一个拥有 16 亿资产的大型企业集团的高层会议室，这屋子里的决策者们竟然没有一个受过正规的高等教育。”尽管杨教授是长年泡在企业为企业提供各类咨询服务的实务型管理专家，也不得不惊叹于家乡这一知名企业迅速崛起的奇迹。凭经验，他感觉到此行的担子不轻，也预感到面临的可能是中国当代企业所遇到的典型难题。他不由得涌起一种莫名其妙的激动与兴奋……。

两个星期后，通过与公司所有上层管理成员的深入接触，以及一系列规范化的调查分析，杨教授带着经研究小组反复讨论过的初步诊断意见，与刘董花了一整天时间，就有关重要问题专门探讨交换意见之后，得出了一些初步研究纲要。

二、企业管理概况

伟业集团是先有一个核心企业，再由“核”扩散发展起来的，产权纽带紧密，实际上属于一种较典型的母子控股公司模式。集团公司对下属子公司的经营战略、重大投资决策和人事任免均有绝对控制权。刘月先生既是集团公司董事长兼总经理，又是二级控股（独资）公司的董事长、法人代表。集团公司总部管理班子十分精干，总共不到 80 人。新老三会在职能上实际是交叉互兼的：党委会、工会与职代会的主要领导是监事会的主要成员。集团董事会是最高权力和决策机构，由集团正副总和二级公司总经理组成的理事会实质上是协商和执行机构，无决策权。这是一种较典型的中小型企业集团的管理模式。

在职能部门设置方面，董事会实际上只有董事会办公室是实体，其职能并未与董事会的需求相吻合。理事会的一办四部是最近才设立的，职能也未明确界定。从人员配置上看，各部部长都是由对应的主管副总兼任，形式上是直线——职能模式，实质上是职能式组织模式，即职能部门除了能实际协助所在层级的领导人工作外，还有权在自己的职能范围内向下层人员下达指令。这种模式运行起来可能会不利于集中统一指挥，各副总之间协调工作量大，主要负责人易陷入事务之中，不利于责任制的建立和健全。公司组织机构变动频繁，高层管理人员的职位更迭更是像走马灯似的，许多高层经理都弄不清公司现在的组织结构，杨教授三易其稿才确定了如下的集团公司最新组织图。

三、面临的困惑

从刘董自身的角度，他请来杨教授，主要是为了解决以下三大难题。

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

当杨教授听说公司采购员差旅费报销也要刘董亲自签字时，不禁惊讶地问：其他副总和

部门负责人怎么不分忧？不分权怎么能经营这种大型企业？刘董敏感地解释道：我也懂得要分权，而且曾坚决奉行“用人不疑”的原则，可是教训太大了。1995 年放权，贸易公司经理用假提单卷走了 980 万元人民币，至今没有下落。我只得集权，工作不到两年，实在不行，只好再度放权，没想到这次是总经理携款 1500 万元跑到国外去了，他还是我的亲戚，公司的创业元老。我只好再次集权，如今是董事长总经理一肩挑，每天上午 8:00—10:00 就成了审批资金报告的专门时间。我知道这不是长久之计，但现在实在不知道该相信谁了。该怎么办，到底人家外国人是怎么分权的，请专家们帮助筹划。

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

三是控制问题。在深入的交谈中，刘董向杨教授剖白了心迹：外面的人总以为我在公司里是绝对权威，甚至耀武扬威、随心所欲。其实我觉得要控制这家公司是越来越困难了。过去，我给员工发一个小红包，拜个年什么的，就会得到员工真诚努力的回报。近年来，尤其是 1995 年有关部门界定我个人在公司中的产权占 90%、镇政府只占 10%后，员工们的心理似乎在悄悄地变化，过去最亲密的战友都和我疏远了，工作表面上很努力，实际上大多是在应付我。我给他们的工资一加再加，现在高层经理年薪已达 10—15 万元，还每人配备了专车、司机和秘书，但他们就是怪怪的，提不起劲。现在公款消费和大手大脚浪费的现象也开始在公司蔓延，原有民营企业的优势正在逐步消失，两起携款外逃事件似乎是必然的，而且以后也还可能发生类似事情。我感觉到我的公司在全面地腐化堕落。更糟的是，我控制不了局面，在这个庞大的公司面前竟显得那么虚弱和无能为力。我对前景感到害怕……。

【点评】

伟业集团在经营管理上遇到的问题几乎是现在民营企业普遍存在的问题。而其中的组织结构问题最为严重。其解决成功与否直接关系到企业的可持续发展。换句话讲，就是伟业公司当初的中小型企业管理模式不适应扩大了伟业集团，其主要表现在以下 3 个方面：

- 1、各部门职能范围不清，职权没有较好的界定。
- 2、管理层普遍文化素质低，管理人员的思想观念陈旧。
- 3、主要决策人过于集权，难以从繁琐的一般性事务中解脱出来。

一般企业在员工人数较少时，管理制度显得并不那么重要。可是企业规模扩大后，就必

须有一套完整的管理制度，以规划企业的组织系统。各部门的职责、奖惩升迁、每个人的工作说明等，都要有明确规定，从而使全体员工分工合作，发挥最大潜能，以促使企业不断发展。

【讨论题】

伟业集团在管理中存在哪些问题？你是老总的话如何解决？

【案例 2】 日日顺电器连锁项目案例分析

日日顺电器公司（下文简称日日顺）是一家外商投资的家电行业经销商。在看好中国庞大的家电消费潜力之后，经过长达一年之久的调研工作，在取得充分的市场数据和可行性分析资料后，正式着手全国家电零售市场，实施“二、三级城市包围一级城市的市场战略”，按照高起点、高标准的创业思路，打开一条“血路”，一切从零开始，在激烈竞争的家电行业寻求发展机遇。仅 2003 年第四季度，就一次性在最大省份河南开辟了 3 家家电大卖场，营业面积均在 3500 平方米以上。计划 2004 年将店铺开到 20 家。

久经磨合 愉快联手

面临家电行业激烈竞争的局势，作为目前国内市场最为成熟的一个行业，各种各样的经营策略、销售手段登峰造极，因此对于计算机软件的实用性和灵活性也提出了极大的挑战。为了确定使用哪种管理软件，日日顺考察了大半个中国，一家一家筛选对比，一家一家沟通。经过与大有时代多次接触，在管理理念达成一致，并对软件进行细致考查的基础上，双方终于将手紧紧握在一起。

日日顺对该系统的评价是：系统规划注意创新与稳妥相结合；系统适用于高效率管理，实用性强；尤其对于一个刚起步企业，为其创新机制的形成、规范化管理以及完整构建企业业务流、资金流和信息流资源的优化，形成良性决策体制，提供了扎实有力的管理工具。

双方取得共识后，进一步着手于公司战略定位和业务发展规划。通过双方共同探讨，确定了管理信息系统的总体目标。

系统框架：运用先进的管理思想和技术手段，规范公司的业务及资金管理流程，建立以财务管理为核心，集资金结算、投资管理、预算管理、决策支持系统一体的集成的管理信息系统。

功能目标：基于业务和资金管理流程，对公司的资产质量、资金需求预算、业务管理等进行综合分析和评价，以 部门月季指标 分解为主线，实现目标任务奖惩考核，辅助物流决策、资金投资决策、信息决策等经营管理提供数据支撑。

目标任务：减少数据的重复录入和简化流程处理，保证经营管理信息的及时性、准确性、高效性和共享性，满足公司内部不同部门、不同层次的经营管理需求。

发展规划：系统具有良好的可移植性、开放性和扩展性，以较好的支持公司组织结构和业务范围发展变化时的新需求。合作按照实施进度和工作计划，双方人员如期到位，全面展开工作，进度也非常顺利。

功能细致 特点独现

系统实现的是业务财务一体化解决方案，它涵盖了总部业务流程管理、门店收款系统、库存管理系统以及查询分析系统等 30 多个模块。

系统可定义商品分类、品牌和规格型号，商品分类提供任意级，便于穿透式层级分析；

对商品实行内码管理、条码管理，对商品正品、次品、礼品、赠品的属性管理，并同时
对样品、工程机进行管理，提供商品属性（样品、礼品、赠品、次品）的转换功能；

对商品合同和订单管理，包括对进货政策、进货价格管理以及进货批次、库存量动态管理；

可定义商品的零售价、分销价、最低限价，折扣价等，根据管理权限控制低价销售；

提供组合商品销售；

提供进价、分销价限时、限量、全线调价功能，直接对商品成本进行调价、调库，并自动财务处理；

支持配总中心和各门店的商品调拨申请，提供差价调拨功能；

商品进货按照经销、代销、扣点（流水到扣、进价保点、售价比价）、联营经营方式管理，并按其经营方式进行结算管理，同时提供完整的供应商结算凭据和汇总表；

自动计算返利收入和核销结算各种往来费用（促销费、广告费、占地费）项目；

提供运费结算、带货安装费结算和维修费用结算功能；

支持高价先出、低价先出和先进先出等成本核算方式；

提供盘点盈亏自动帐务处理功能；

支持完整的财务业务一体化集中核算和分布多级核算模式，实现物流和资金流接口的完

全自定义功能；

支持计划预算和考核管理，包括指标分解、计划分析、考核结果分析，以及实行年度、季度、月度计划绩效考核；

提供企业人力资源、薪金、资产和出纳结算等管理；

支持出纳银行对帐，以及现金银行日记帐的查询和物、帐、款、票的完整日常发票流程管理；

提供现款、预定、欠款、统一配送、带货安装销售方式，支持先款后货、先货后款的分销模式，提供经销、代销、扣点（流水到扣、进价保点、售价比价）结算管理；

可自定义开票、审核、记帐、出票和出入库确认等销售流程；

商品销售自动控制和检查库存数量；

支持门店商品申请和调拨功能；

提供分销客户信誉额度和销售目标考核，提供分销客户返利政策和调价政策；

支持分销预定销售，自动核销预定销售；

支持会员管理，支持积分卡、折扣卡和储值卡；

提供联销、租柜台销售方式以及联销结算方式；

支持发票打印和各类灵活的打印格式，所有格式和内容提供完全客户个性化功能；

提供日结算对帐功能，以及日销售分类查询对帐表；

支持单品的最低库存、最高库存量警示；

实行多库房和多库位管理，支持分销代管库存管理；

提供完整的库存帐和库存明细帐、库存汇总表；

物流与财务帐无缝对接，保证帐物一一对应；

支持内部车辆管理、外部车辆管理，以及派车管理、运费统计管理；

支持多种形式（自备货、服务商供货、对外提供服务）的带货安装形式的管理；

提供送货、带货安装、维修、客户投诉、回访全程信息查询和跟踪管理；

提供完整的维修管理和售后分析管理；

操作界面完全客户化，打印格式可以按照岗位和机型来定义；

操作人员权限可以控制到商品的品牌、型号以及每个供应商、每个客户、每个屏幕和操作功能键；

提供自由的业务流程定义功能；

支持经销商、分销商远程查询和对帐；

提供完整的各类单据、明细、汇总表的查询检索；

提供业务流程中每一环节的状态分类查询检索；

提供万能报表功能，只要有基础数据，报表就可以提供明细和汇总表；

支持过滤和追索查询功能；

提供库存结构分析、毛利分析、业务员业绩、计划考核分析、周转速度、品种分析、创利分析、成本分析、进销分析、分销创利分析等功能；

支持区域销售划分,以及创利销售分析功能。

整体规划 顺利上线

考虑到系统的实用性、准确性和安全性等方面的高需求，这套系统基于财神柔性平台结构设计。它既反映当今技术开发平台的先进性，又具有后续二次开发潜力，同时又能在很短的时间内提供功能模块组合，满足客户个性化需求。系统采用成熟的开发工具、操作平台和大型数据库，应用面向对象的设计理念，严格按照软件工程标准组织开发，完全适应现阶段信息应用以及未来技术发展的要求。系统凭借数据库强大的网络支持能力，支持多种常用的通信协议及各种网络互联，满足企业级局域网、广域网应用。

同时，系统提供完善的数据库备份与恢复机制，系统功能模块全面实现企业业务范围内所有流程处理、财务核算及管理需求。业务与帐务及其他应用系统有机集成，真正实现无缝连接、数据共享，可扩展性的管理要求。

信息系统是一项综合性系统工程，工程目标高、技术性强，实施过程中既要把握宏观，又要从具体细节上考虑周密。

系统严格按照进销分离、统一结算、统一进货、统一配送的管理经营模式，实现商品进、销、调、存管理的现代化，并在此基础上统计分析企业的资金流转状况、财务数据、进销分析数据，使物流管理、资金管理、人力资源管理、资产管理、信息流管理等方面的数据采集、传递、处理、存储、查询与输出一体化。

整个系统采用集中式管理，服务器采用 HP 容错双机和磁盘阵列，通过 ROSE 构成双机集群，提升系统容错能力。系统软件平台采用 WIN2000 SERVER，数据库为 SQL SERVER 2000。

个性整合 管理促效

整个系统本着“集中、统一、精简、高效”的指导思想，实现了物流分工、单品管理、进价核算、集中核算、规范运行、一级核算、统一管理的管理模式。

1、采用单品管理，进价核算。

按照传统的管理方式，零售业一般采用售价核算毛利，这样虽然可以简化核算过程，但成本核算却不真实，给造成管理混乱。因此选择单品管理、进价核算的方式，一方面能加强

管理力度，对每个商品的价格、库存、成本、销售实行全面控制；另一方面，实行单品管理也是决策分析的前提条件。

2 、进销分离，集中统一管理。

系统实现进销分离，集中管理，分散经营。进货、销售、结算三权分立。三者既相互独立，又互为监控。进货部门负责商品录入采购；销售部门负责销售；库管负责入库和出库；配送中心负责配送货；结算中心负责应付款、应收款和返利结算。

进销分离避免了“暗箱操作”漏洞，集中统一管理，有利于各环节职责分工，有利于分工协作，按章办事，从而保证商品流转的顺畅流通。结算中心的独立核算，系统依据合同签定的结算方法、折扣率、返利比例等条款，实销实结，不仅方便了供应商，同时又杜绝了结人情帐等问题。

系统提供的各类数据可以优化进货渠道、进货品种，合理安排库存数量，对主要商品或商品大类的进、销、存、毛利等方面进行经营分析，有利于资金的整体筹划，从而降低物流成本；系统对厂商的经营情况进行对比、分析，有利于优胜劣汰；在日常经营中，实时查看各部门、各类商品的销售等物流动态，便于管理者随时掌握经营状况，做出正确的决策。

系统对人员的管理更加规范、合理，充分利用人力资源，最大限度地节省人力。统一进货、价格统一集中管理，有效实现内部控制目标。

3 、预算管理，分级考核目标任务。

系统将月季任务指标（销售额、库存占用、毛利率、单项指标任务）层层分解到部门和工作岗位，实现目标任务考核，做到有奖有罚，充分调动员工的积极性。

同时系统提供资金预算指标，按照部门和岗位，以及商品类别进行指标控制，把握资金管理链，最大限度提高企业管理效益。

【点评】

“进销合一”和“进销分离”历来在商业领域都有比较大的争议，每种管理模式都有其优缺点。“进销分离”可以充分发挥采购专家的作用，有助于加强商场内部的统一管理，降低进货成本，减少管理费用，但是也有可能造成进货部门与销售部门的矛盾，特别是在货物销售发生困难的情况下，容易造成双方互相推卸责任。而“进销合一”有利于调动销售单位的销售积极性，但是相应的会造成更多的管理费用和更高的成本。采取那种方式更合适，需要因地制宜。不过，电子信息技术的快速发展，为加强公司的统一管理创造了条件，就像日日顺公司那样。

【讨论题】

商业上“进销分离”和“进销合一”管理模式各有优缺点，通过日日顺电器公司的案例，你认为如何才能充分发挥进销合一的优势，而避免其劣势？

【案例 3】 企业家英年早逝莫非宿命？

尽管陈逸飞的知名度和影响力更多还是在艺术领域，但他为打造大美术、大视觉产业而广泛涉足电影、时装、环境、建筑、传媒出版、模特经纪、时尚家居等多种领域，企业家角色的分量越来越重，进而被视作个人智慧和才干成为整个企业运作核心的那类企业灵魂人物的代表。

这一创业型人才、奋发有为的企业家群体是当今中国最紧缺的资源，而偏偏他们“拼命三郎”的生存状态、一再透支的健康状况和但求生命宽度不求生命长度的生活方式，格外令人担忧。看看那份在不满一年间相继被打上黑框的名单吧：

2004 年 11 月 7 日，38 岁的均瑶集团董事长王均瑶，因患肠癌医治无效走了；

2004 年 4 月 8 日，54 岁的爱立信中国有限公司总裁杨迈由于心跳骤停再也没有醒来；

2004 年 3 月 4 日，52 岁的大中电器总经理胡凯心脏病突发匆匆离世；

2002 年，青岛啤酒的老总彭作义游泳时突然心肌梗塞……

他们都是一些完美主义者，他们的名字都与不寻常的、带有传奇色彩的创业故事紧紧相连。为了获得更大的荣耀和成就感，他们的职业生涯就像穿上了红舞鞋那般永远无法停止旋转，而企业则深深打上了他们个人的印记，安危荣辱系一身，根本无法放下哪怕是一天的工作，结果每天超负荷运转，一发不可收拾，直至身体崩溃、垮掉。他们雄心万丈，多面出击，志在打造百年基业，在商场上叱咤风云，纵横捭阖，没有输给竞争对手，岂料最后，在他们一再忽略的生命长度上输在了自己手里。

虽然，20 年的时间还不足以成就稳居全球同业顶端的大牌企业，还很难轻易用“卓越”、“杰出”一类的高级形容词，描述这些成长中的中国新兴企业和企业集团，但谁也不能否认，寄托着中国经济希望的这些明星企业，走过了筚路蓝缕的创业期后正渐入佳境，倘若假以天年，谁敢说他们的掌舵人中就没有未来的福特、斯隆、松下幸之助？唯此，一而再再而三的“壮志未酬身先死”，更令人扼腕！

陈逸飞患上肝脏早期硬化经年，两年前也曾有朋友动员他做脾肾吻合手术，而他的反应是：“刀，是不好开的，一住院.那么大的摊子怎么办？我注意点就是了。”可一旦进入工作状态，压根就没心思“注意”身体了。据他儿子说，为了斟酌电影《理发师》剧本，陈逸飞曾

连续 5 天 5 夜不合眼！

据有关部门的一项调查，企业高层管理者每周工作时间超过 60 小时，相当于一周只休息 1 天，每天工作 10 个小时以上，超出国家规定的 37.5 小时的每周工作时间的 60%。不少企业高层管理者常常全周无休，每天工作 12 小时甚至 16 小时，而睡眠不足 6 小时。很多企业家睡眠没有规律，生物钟紊乱，经常失眠，以至于冠心病、高血压这些 10 年前以老年患者为主体的“老年病”，目前成了以商务人士为主体的“商务病”。

在光鲜的外表下，在热闹的场景背后，企业家大多背负着沉重的心理压力。据国务院发展研究中心的一项调查，九成企业家感叹工作压力大，逾七成承认工作状态紧张。调查还发现，平均每 4 个企业家中就有一位患有与工作紧张相关的慢性疾病，如神经衰弱、高血压、慢性胃炎等。在企业家群体中流行着这样一个顺口溜：吃得好，营养少；喝酒多，吃饭少；陪笑多，欢乐少；住店多，回家少。

《中国企业家》杂志对国内企业家所作的一次工作、健康与快乐状况调查表明，90.6% 的企业家处于“过劳”状态，“肠胃消化系统疾病”占 30.77%，“高血糖、高血压以及高血脂”占 23.08%，“吸烟和饮酒过量”占 21.15%，28.3% 的企业家“记忆力下降”、26.4% 的企业家“失眠”。更严重的是多达 40% 的被访者不知道如何减压，“所有问题都自己扛”，对身体造成巨大负荷。

【点评】

从根本上来说，呼唤健康意识、改变生活方式，培养和学会健康的生活方式，合理安排和调节自己的生活，才能赢得真正的生命宽度。这是摆在中国新兴企业家群体面前的一门非常重要的功课，它需要企业家们把健康需要当作事业一样来经营，以此培育起健康的生活方式，造就健康的企业。

重新审视企业家群体的生活方式，首先要扭转几个似是而非的观念。说到底，生命是单行线，不是来回车票，而健康更是一种易碎品，尤其需要加倍呵护。事业无限，人生有限，面对这个千古难题，人们必须客观、科学、理性地对待。以草根经济为特色成长起来的中国民营企业，固然离不开一个强有力的创业者和掌舵人，然而，随着企业的发展壮大，再能干、再强悍的人也无法承受一个现代化企业所面临的全部压力和挑战。“知命”的涵义便是：抗命不如认命，玩命不如惜命。呼吸道疾病专家钟南山教授重新解读了“轻伤不下火线”的传统道德观后提出，为了更有效地上火线，“轻伤必须下火线”。

其次，还需要抛弃成功男性的所谓“有泪不轻弹，有话不爱说，有病不去看，有家不爱回”的老皇历。20 世纪的历史早已证明，即便是成功的欲望，也绝不能扭曲个体的心性自由

与世俗快乐。所以，应以高扬的态度，赞同享受的生活、自由的人生、和谐的社会，以安顿日趋劳累的身心。

当然，企业家合理安排和调节生活离不开好的公司管理结构，以彻底摆脱企业家事必躬亲、包办一切的家长式管理套路。经济发展到有序的时候，企业需要更多的是制度性的建设。好的企业不仅仅依赖于好的企业家，更需要建立合理的授权、系统的人力资源结构等管理制度。一个好的企业家，因之还应该是一个好的教练，能够培养一个团队来承受企业的重压，果如此，企业家的生命将由此获得加倍的长度和宽度。

一张一弛，文武之道，生活的逻辑就是这样。

【讨论题】

管理者应当具备哪些素质？我国为什么有那么多的企业家英年早逝？

【案例 4】

90 年代的工作场所

你可能在新闻中听到过“新的工作场所”，我们看到的 20 世纪 90 年代的新的工作场所有什么特点呢？为什么说 90 年代的工作场所是“新的”？

虽然许多组织在尝试开展如授权、合作和共同参与等活动，但是 90 年代的工作场所仍然是令人烦恼和痛苦的。在这个工作场所里，越来越多的美国人抱怨工作过度、报酬过低，而且厌烦了老板对待他们的方式。他们工作的时间越来越长，得到的报酬却越来越少。他们过去依靠的工作保障也成了遥远的回忆。曾经是“一个快乐大家庭”的工作场所，现在更像为

工人在重压下的工作担心的场所。例如，在有着严格的“从不解雇”政策的 IBM，许多雇员被解雇以应对“90 年代的全球竞争的挑战”。

为了提高竞争力，许多组织也要求在缩小规模和裁员中幸存的雇员工作更长的时间，但是却付给他们比以前更少的报酬，结果使劳动力更加疲惫不堪。最近对工人的调查表明：80%的工人说他们的老板要他们“非常努力地”工作；65%的工人必须工作得“非常快”；42%的工人抱怨他们在工作结束时筋疲力尽。这些还不是雇员对工作场所的所有抱怨。老板越来越多地用临时的兼职工人来代替被解雇的工人，临时工更有弹性，而且报酬也低，实际上，四分之一的工人都是临时工人。

缩小规模、裁员、更高生产率的压力和临时工人来代替永久工人等都降低了雇员对组织的忠诚度。例如，今天只有四分之一的工人说他们会对他们的公司负责。老板的行动证明他们把雇员看作“消耗品”，雇员的反应则是对雇主忠诚的下降。

新的工作场所的风气严重威胁着人们。当要求雇员确定对他们来说工作中什么是最重要的时候，更好的工作环境、弹性工作以及理解老板等因素摆在了首位。然而，当管理者努力提高生产率时，正是这些因素被组织削弱了。这些意味着什么呢？90 年代的工作场所需要有技能的、有洞察力的、熟练的管理者，他们能够平衡生产率的改善和提高和对人的管理。

【点评】

科学管理所倡导的生产方法，对劳动生产率的提高有着巨大的促进作用，时至今日，在许多企业中仍然被奉若神明。但是随着劳动者结构的变化和素质的提高，这种管理方式的负作用也越来越大。管理者必须平衡经济成本和劳动者心理成本之间的关系，才能充分调动劳动者的生产积极性，才能真正培育雇员对组织的忠诚，谋求企业的长远发展。

【讨论题】

对 90 年代工作场所的描述，与过去的时代对待雇员及管理组织的情形一样吗？请进行解释。如果不同，你希望有什么变化？

当前经济的全球化、市场的全球化以及全球化竞争的残酷现实如何影响 90 年代的工作场所？这对管理者的管理方式来说意味着什么？

【案例 5】

“霍桑效应”与划分学生优劣

“霍桑效应”是管理学中的一个名词，它是指由于受到额外的关注而引起努力或绩效上

升的情况。究其来历，则源于一次失败的管理研究。

1924 年，以哈佛大学心理专家梅奥为首的研究小组在西屋电气公司的霍桑工厂搞了一项试验。他们试图通过改善工作条件与环境等外在因素，找到提高劳动生产率的途径。研究小组选定了继电器车间的 6 名女工作为观察对象。然而，令他们遗憾的是，不管外在因素怎么改变，试验组的生产效率一直在上升。之所以会出现这样的结果，是因为当这 6 个女工被抽出来时，她们就意识到了自己是特殊的群体，是这些专家一直关注的对象，这种受注意的感觉使得她们加倍努力工作，以证明自己是优秀的，是值得关注的。

“霍桑效应”对教育领域同样不乏借鉴意义。比如教育分化问题。示范小学与非示范小学、重点中学与普通中学、名牌大学与一般大学，形同两极；即使在同一所学校中，也往往存在有优秀班与普通班之别。殊不知，如此人为分割教育资源，划分学生优劣，固然可以激励一部分学生的进取意识，但同时也可能导致另一部分学生垂头丧气，自卑松懈。

国外一所学校曾发生过这样一件事情：这所学校在入学之时，依惯例要按智力测试情况将学生分为优秀班和普通班。结果有一次在例行检查时发现，一年之前入学的一批学生的测试结果由于失误被颠倒了，也就是说现在的“优秀班”其实是普通的孩子，而所谓聪明的孩子却在普通班。但是这一年的课程成绩却如同往年一样，“优秀班”即那些普通的孩子明显高于普通班。这也可以看作是教育中的“霍桑效应”。

【点评】

霍桑效应指的是由于受到格外的重视而对人产生的一种强烈的激励效果，一个人能否获得成功，有的时候不仅仅取决于自己，还受到社会的影响。当公众都认为一个人“非凡”的时候，这个人就会用“非凡”的标准来要求自己，从而就会带来持久的动力，最终他通常会取得“非凡”的成就。重点大学的学生未必就是从老师那里学到了什么，关键在于它受到“霍桑效应”的影响，而作为普通大学的学生，通常缺乏这种“霍桑效应”，需要自己施加这种效应，增加成功的概率。

【讨论题】

在对员工进行激励时如何运用“霍桑效应”呢？

教育领域“霍桑效应”的存在是否说明目前的将学生分类施教的方法是错误的呢？

【案例 6】

联合邮包公司的科学管理

UPS 的工程师们对每一位司机的行驶路线都进行了时间研究，并对每种送货、暂停和取货活动都设立了标准。他们记录了红灯、通行、按门铃、穿过院子、上楼梯、中间休息和咖啡的时间，甚至上厕所的时间，将这些数据输入计算机中，从而给出每一位司机每天中工作的详细时间标准。

为了完成每天取送 130 件包裹的目标，司机们必须严格遵循工程师设定的程序。当他们接近发送站时，它们松开安全带，按喇叭，关发动机，拉起紧急制动，把变速器推到 1 挡上，为送货完毕的启动离开做好准备，这一系列动作严丝合缝。然后司机从驾驶室溜到地面上，右臂夹着文件夹，左手拿着包裹，右手拿着车钥匙。他们看一眼包裹上的地址并记在脑子里，然后以每秒钟 3 英尺的速度快步走到顾客门前，先敲一下门以免浪费时间找门铃。送货完毕后，他们回到卡车上的路途中完成登录工作。

联邦捷运公司（Federal Express）每人每天 80 件。

【点评】

科学管理诞生于上个世纪初期，虽然时过境迁，现代的工作环境和 workplaces 与泰勒是有了太大的差别，但是科学管理的思想仍然放射着光芒。毋庸置疑，从动作、时间、标准等角度着手，旨在提高劳动生产率的科学管理方法，对提高企业的生产运作效率有着极大的作用，现在和今后都将是企业提高竞争率的重要砝码。但是，我们还要注意这种管理方式带来的负效应，特别是对员工的心理带来的负面影响。

【讨论题】

1. 你如何认识 UPS 公司的工作程序？
2. 科学管理理论诞生距今已百余年，你认为在今天的企业中仍然有效吗？
3. UPS 公司这种刻板的工作时间表为什么能带来效率呢？

【案例 7】

应当消除的“螃蟹心态”

钓过螃蟹的人都知道，篓子中放了几只螃蟹，不必盖上盖子，只要不是特别容易翻越，螃蟹是爬不出去的。其中的原因不在于螃蟹没这个能力，而在于只要有一只螃蟹想往上爬，其他螃蟹便会纷纷攀在它的身上，用脚把它钩下来，结果，没有一只螃蟹出得去。从动物心理学的研究结果看，螃蟹作为节肢动物，尚不具备社会性的心理反应。而从螃蟹世界的现象

反观人类群体，所谓螃蟹心态，无非是一种沉积很厚重的观念包袱。站在管理角度上讲，就是“抹杀进步，整齐划一”，是一个组织中最要不得的文化。

20 世纪 20 年代，美国西部电器公司的霍桑工厂的管理者，曾让 14 名男工人在一个单间中进行电话线圈的装配工作。14 人中有 9 人进行电话线圈的装配工作，3 人是焊工，2 人是检验工。其中把 9 个绕线工和 3 个焊工平均分成 3 个小组，2 个检验工共同负担三个组的检验工作，工资标准是按小组的总产量制定的。该厂管理者原以为实行这套制度可以使工人更加努力工作，但结果却出乎意料，这些工人的实际工作效率只保持在中等水平上，每个工人的日产量平均差不多，而且工人并不如实地上报产量。

为什么会有这样的结果？管理者经调查发现，在这个 14 人的小团体中，如果某个工人表现过于突出或管了点“闲事”，立即就会有一种团体压力袭来，譬如讽刺、嘲笑、暗示等。员工为避免这种压力，就会采取各种手段，压制自己的工作效率，向大家看齐。

显而易见，企业内部“螃蟹”心态的存在，对组织效能的干扰和影响是非常大而可怕的。大家都上去了，都会相安无事；如果大家都没有发展，就你好我好大家好，怕的就是有“先进”。一个成员若违反了共同的意志，成了“先进”，与大家存在了差异，无形之中其他人便会感觉自己落后了，便会对“先进者”另眼看待，挖苦排挤，甚至想尽办法将力争上游的同仁硬拉下来。即使有时表面上客客气气，但“先进”的员工仍会感受到心理和感情上的疏远。这种感情上的变化常令员工难以忍受，甚至会击垮员工的精神，使之无法正常工作。为此，不少员工宁愿放弃成功的快乐，也要顾及心理环境的宽松，顺应大家共同的意志，甘心当工作上的“好好先生”，与大家“整齐划一”，以满足心理所需的依附感和安全感。另外，有的企业管理者甚至为回避员工对各种评估结果差异的不良反应，在绩效评估中，采取“人人满意”或低分“轮流坐庄”的笼统评价规则。这样，无论企业管理者还是员工最后都乐于在无差异中心安理得，但这种做法无疑也严重妨碍了人才的存在和发展。

“螃蟹”心态严重损害了员工创造力的发挥和组织的弹性设计及市场应变能力，而且，由于在此基础上所形成的管理平衡，只不过是无原则的一团和气。对消极的“螃蟹”心态，企业管理者如果不及时予以去除，久而久之，“劣帮”驱逐“良帮”，“敢于出头”者越来越少，“惟惟诺诺”者越来越多，最终组织里只会剩下一群互相牵制、毫无生产力的“螃蟹”，企业的发展力和竞争力也就可想而知了。管理者所期望的依靠良好的团队氛围激活、提高整体绩效水平也就无从谈起。

【点评】

企业要发展，必须消除这种“螃蟹”心态。只有让员工停止互相对抗，用友谊合作、互

相帮助来代替敌对情绪，有助于解除员工“整齐划一”的“螃蟹”心态。此外，使冲突维持在适当的水平，且不伤和气、公平，具有艺术性，合作中的竞争也有利于提高员工的劳动效率。

管理者要通过各种措施，减少员工的私心杂念，把个人意志转化为企业的组织意志，使善拉后腿的“螃蟹”员工转而成积极善爬的“领头螃蟹”，从而确保整个组织能够同心同德、协力合作，保持新鲜而旺盛的活力。作为一个优秀的企业管理者要充分认识到这一点：保护敢于积极上爬的人才，使之为企业做出更大的贡献。这不仅需要企业管理者运用个人的影响和权力，更重要的是必须有一个强有力的支持保护系统，保证这些人才能够健康成长，展翅高飞。

【讨论题】

在你的学习和工作生活中存在“螃蟹心态”现象吗，它有什么危害？

企业管理中如何防止“螃蟹心态”的蔓延？

【案例 8】

人性化管理

一位老总在推行“人性化”管理，上下班不用打卡，工作量大小由员工自己定，老总经常与员工扎堆聊天，吃吃喝喝等等，结果一段时间下来，员工迟到早退等违纪情况骤然增多，公司经营业绩大幅度下降。老总对此大惑不解，并开始对“人性化”管理有了质疑。

所谓“人性化”，是在严格管理制度前提下的“人性化”。它强调的是在管理中体现“人情味”，让管理不再“冷冰冰”。而前面提到的那位老总正是抛开了管理制度为“人性化”而“人性化”了，故而管理失效也不是为怪了。如今，强调在管理中倡导“人性化”，讲究“人情味”，并不意味着要抛弃管理制度。

综观国外“人性化”管理的著名企业，无一不是都有一套科学的行之有效的管理制度的。微软、索尼是如此，麦当劳、可口可乐也是如此。比如，在麦当劳，一切食品都有严格的执行标准和精确的工作程序，就连烹饪时间都有具体的规定，员工的一切行动也都有严格的制度规范。海尔集团乃是我国“人性化”管理的楷模，同样有诸如“员工走路需靠右行，在离开座位时需将椅子推进桌洞里”等如此严格详尽的规章制度。

看来，人性化不等于自由化，对员工一味的放纵，并不能够带来管理者所期望的效率。

【点评】

“人性化”与“管理制度”并非是水火不容的。相反，科学的管理制度则是真正实现管理“人性化”的基础和前提。因此，当前对大多数管理者来讲，推行“人性化”管理的首要任务就是在企业中逐步建立起一套科学的管理制度，而绝非仅提几条“人性化”标语，仅喊几句“人性化”口号。当然，管理要实现从“人治化”向“人性化”的转变，决不是一蹴而就的。如果“一夜之间”人为地编造出一套制度，那玩的仍是“人治化”时代的伎俩，管理又只能重回到“人治化”的老路上去了。

【讨论题】

文中提到的这种“人性化管理”适合于哪类性质的组织？

采用这种“人性化管理”的前提条件是什么？

【案例 9】 强生公司和道-康宁公司的道德规范

1982 年，著名的药物和医疗产品生产商强生公司（Johnson & Johnson）的管理者经历了一场前所未有的危机。当时芝加哥地区的一些人由于服用了含有氰化物的泰诺尔胶囊后相继死去。这条骇人听闻的消息迫使强生公司的高层管理者不得不做出下一步应该如何走的决定。

鉴于在芝加哥以外出售的该胶囊受到氰化物污染的可能性不大的事实，美国联邦调查局建议他们不要采取任何行动。而另一方面，如果将市场上正在销售的该药全部撤回，会使公司蒙受巨大损失。

公司管理人员还是立即下令停止向美国本土市场继续销售该药，并将已出售的泰诺尔胶囊统统收回，尽管公司蒙受了 1.5 亿美元损失，但却使公司赢得了顾客的信赖，几个月之内它又恢复了在止痛药市场上的主导地位，并由于其与日俱增的对社会负责的良好信誉而扩大了市场份额。

而作为开发硅胶乳房植入片先驱的美国另一家大型制药公司道——康宁（Dow Corning）公司却在同样的事情上做出了不同的选择。1992 年，美国各地越来越多的医生诊断报告显示，那些接受硅胶乳房植入片的妇女，患有不同程度的易疲劳症、关节炎甚至癌症。

尽管在 1976 年公司内部就有工程师对植入片的安全性提出过质疑并提交了研究成果备忘录，但公司管理者却一再声称，他们坚信目前所得到的证据并不能证明植入片中液体渗漏会引起上述症状。在法庭的要求下，公司最终不得不向公众公布了那份备忘录及上百页内部文件。

上百名妇女向法庭提起诉讼，控告公司知情不报，蓄意出售有质量缺陷的产品。几个月后，公司执行主席宣布该公司不再制造硅胶乳房植入片，并关闭了生产工厂。

【点评】

强生公司之所以能通过处理泰诺尔中毒事件，维护企业信誉并夺回原油市场份额，主要是他们在处理这一危机中坚持了正确的原则，即首先考虑公众和消费者的利益，因而赢得了广大消费者的肯定和赞扬。

道——康宁公司却没有这样做，他们对消费者的反映不是用积极的态度处理，而是千方百计掩盖事实真相，最后遭到公众的反对。

企业承担社会责任是时代的要求，企业要想长期生存下去，必须以社会责任为前提。考虑短期利益的结果必将是被社会所抛弃。

【讨论题】

强生公司和道—康宁公司管理人员的行为分别说明了什么？

如果你是公司的经营者，你会选择什么样的决策？为什么？

两个公司分别采用了哪种类型的社会责任承担模式？

【案例 10】 盖茨哭了:23 万中国百万富翁只有一人为非典捐款

有消息说，比尔·盖茨哭了。为什么哭了，说法不一。

有人说，他看到中国的一则报道后哭的。这则报道说，2003 年“非典”期间，中华慈善总会，总共才收到 770 万元捐款，其中只有一个富人以个人名义捐了 200 万人民币。一个 13 亿人口的泱泱大国，百万美元以上的富人超过了 23 万，在亚洲仅次于日本。当国家面临那么严峻的灾难时，收到的捐款只不过 700 多万元人民币，而且 23 万多百万美元以上的富翁中仅一人捐了款，只有 23 万分之一。难怪比尔·盖茨要哭。不仅仅是他要哭，凡是一个有责任感的人都会感到悲哀，都会感到心痛。不是早有经济学家说“富人有功”吗，为什么到该立功的时候，把头缩进了乌龟壳去了呢。

也有人说，他不为这事哭的。他是为有人批评美国钢铁大亨卡耐基说的一句话而哭的。卡耐基说的这句话是：“富人在道义上有义务把他们的一部分财产分给穷人”。据说有位中国富人却说：“自己创造的财富是自己的”，“没有义务送还社会”。比尔·盖茨是卡耐基这话的

忠诚实践者，他在4年里给慈善事业的捐赠达235亿美元，相当于他现有净资产的60%。他怎么也想不通啊，竟然有人也敢说“没有义务把它返还社会”。在美国，也经常有人批评比尔·盖茨。说他捐款1亿美元给印度人做抗艾滋病研究，是为了获得免税权；他给学校捐献电脑和电话，说他是做广告，反正他自己也觉得是不该赚这么多钱了。

不管比尔·盖茨是为什么而哭的。我还是觉得他哭的有些道理。有那么些人总说国人有“仇富心理”。我不知道这“仇富心理”具体指的是什么。按道理说，大家都喜欢富裕，没人不喜欢富裕的。不然为什么一提实现全面小康社会，有那么多人拥护。看来“仇富心理”不是指的这个富。“为富有仁”，是大家欢迎的，自然不会对“为富有仁”者产生仇恨心理。都是指什么呢？

不知道你看过这个事后有何感想。长沙街头明星们烤一个肉串，有人花一万元抢着买；50克不起眼的茶叶有人花2万元买下。然而那躺在医院无钱治病的老人，和那些无钱上学的准大学生，他们也许只要几千元就足够他们挽回一条生命，或者能够凑足上大学的费用，可是没有谁来“买”他们的账。相比之下，富人们的“斗富”，比起他们的“怜贫”要重要得多了。

钱是富人们自己的，他们想怎么花掉就怎么花掉，谁也不会去干涉他们的。他们愿意给谁就给谁，谁也不会强迫他。但想想今天，800多万元一辆的宾利豪华轿车在中国市面上竟然供不应求，这就有些叫人怀疑了。比起美国、日本这些发达国家要穷得多的中国，竟然成了豪华轿车最大的销售市场，连美国、日本人都觉得自愧不如。人们不得不发生疑问，中国的富豪是否富得太容易了、太快了。

富人的钱是怎么赚来的，这是人家的商业私密，我们无须去打听。但马克思说的剩余价值是劳动创造的，资本是只能转移价值而不能创造剩余价值的，不知道老祖宗的这些话现在还管用么？没有大多数人的辛勤劳动，少数人是富不起来的。多数人也希望少数人富裕起来能够带动更多的人富裕。中国不是富起来的人多了，而是太少了。但是富起来了的人就该纵欲？就该挥霍？就该置国人利益于不顾？

【点评】

作为企业，既要有自己的基本价值取向和商业道德，还要对利益相关的群体负责任。企业家既要谋求企业自身的发展，也要顾及企业内外部责任。企业发展到一定规模，企业家应当把慈善作为相辅相成的事业来做。

目前比较多的跨国公司在承担社会责任的同时，实际上也把慈善捐赠作为公益营销或者社会营销的过程，在承担责任的同时也在树立企业的良好形象。中国的企业家在这方面的

意识还比较差，应该增强这方面的意识，为了社会，同时也为了自己的企业。

【讨论题】

如何评价目前我国先富起来的那部分人的社会责任意识？

如何提高社会责任意识？

【案例 11】 沃尔玛教派文化遭遇挑战

“给我一个 W！给我一个 A！给我一个 L！给我一个 M！给我一个 A！给我一个 R！给我一个 T！拼起来是什么？沃尔玛(Wal-Mart)！谁是第一？顾客！”沃尔玛的员工每天早上都会狂热地叫喊这句话，不管他们愿不愿意，他们都必须叫喊。

这是沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿想到的主意，据说，经常这么做能培养大家的忠诚和热情。这也许是个不错的主意，“沃尔玛式欢呼”已经让沃尔玛员工感到了教徒般的快乐，在《基业长青》这本书里，作者詹姆斯·柯林斯称其成为沃尔玛教派文化。如果谁不相信沃尔玛对顾客的狂热奉献，他将被沃尔玛扫地出门。

但不久前，中华全国总工会(以下简称总工会)却告诉沃尔玛中国员工，应该向沃尔玛说“给我一个工会”。这个声音如此刺耳，让大家不知所措。一提起工会，人们自然想到这是一个为了福利和雇主讨价还价的组织。但在强调忠诚的沃尔玛看来，这个组织无疑是一个“怪物”。多年来，沃尔玛一直竭尽全力阻止这个“怪物”在其体内生长。

2001 年 9 月以来，沃尔玛遭到了美国“国家劳动力关系委员会”的 28 次投诉。该委员会认为，沃尔玛从事了反工会活动，如解雇有接近工会嫌疑的员工。但是沃尔玛至今没有被告倒。据美国媒体报道，沃尔玛常用的手段就是对提起诉讼的工人施加压力或者“软化”他们的立场。

在中国也不例外，沃尔玛拒绝建立工会。“沃尔玛进入中国 4 年来一直拒绝组建工会。”总工会的官员说，“目前沃尔玛在我国 17 个城市开办 35 家商场，没有一家商场建立工会组织。沃尔玛中国总部设在深圳，深圳市总工会主席亲自上门做工作，第一次会见沃尔玛高层管理人员谈到建会问题就被婉拒，第二次干脆被对方拒绝会见，理由是沃尔玛在全球都没有组建工会的惯例。”现在，总工会表示，他们要起诉沃尔玛。

在沃尔玛工作过的员工，都知道沃尔玛是个对成本“抠门”到极点的企业。沃尔玛不仅

对供货商“抠门”，对自己的员工也不例外。一位中国沃尔玛员工透露：“沃尔玛在中国的很多店为员工准备了免费的纯净水，但不可能准备纸杯；有的店在员工餐厅配有电话，却是投币电话。在沃尔玛大连店，专供员工使用的洗手间连卷纸都没有，很多情况下，员工们用来洗手的都是部门不能销售的洗手液、沐浴露，甚至洗衣粉。”

不光如此，在沃尔玛，虽然许多部门总是吵着人手不够，却很少见到增加人手的情况。因为平时再忙员工都可以顶过去，等到了节假日又会有大批“空降兵”到达——从地区营运总监，财务、人力资源、市场等各部门的经理和主管，一直到办公室的秘书，所有文职人员都将放下手头的工作，换下笔挺的套装，到商场帮着售货。

令人惊奇的是，如此差的待遇、高强度的劳动、无休止的加班，并没有激起员工的愤怒，大多数人把自己当成了沃尔玛的一份子，在“为顾客无私奉献”。对此，詹姆斯·柯林斯解释，那是因为员工被某些人的标准洗脑了，他们被灌输了忠心不二和努力工作的训示。

工会事件挑战了沃尔玛教派般的文化。工会建立后，沃尔玛的世界将会改变。首先，工会可能会告诉员工：“为顾客无私奉献只是一句谎言。”同时，工会会提醒员工，应关心自己的工作环境、应得到更多的休息、应让雇主支付更多的钱。

沃尔玛很可能是不会主动在中国建立工会的。当沃尔玛全球总裁李斯阁来到北京时，他宁可向清华大学捐赠 100 万美元成立中国零售研究中心，也不愿拿 1/10 的钱出来建立工会。

现在，中国沃尔玛的卖场里只有一个声音。山姆·沃尔顿通过卫星电视对 10 多万名沃尔玛同仁的讲话：“现在，我希望你们举起右手——并且记住我们在沃尔玛所发的誓言，记住‘君子一言，驷马难追’——跟着我念：我庄严地承诺和声明，从今以后，每当有顾客走近我身边 3 米时，我就会微笑，看着他的眼睛，并且招呼他。我向山姆发誓。”

【点评】

法律环境是企业面临的外部环境之一，企业应该遵守所在地的法律环境，否则，就会为企业带来负面的一个影响。

在与资方的博弈当中，工人是弱势群体，因而组建工会是维护职工权益所必需，但是显而易见的事实是，只有工会组织能真正发挥自身职能时，工人权益才能得到实质性的维护。所以，同样重要的是，是要通过立法与制度设计让工会真正能够实现自身职能。如果工会只是一只无牙的老虎，则它的组建不但缺乏维护职工权益的实际意义，而且还可能成为一些企业损害职工权益时借力的工具。沃尔玛在总工会的压力下，在国内的商店中纷纷成立了工会组织，但究竟能够起到多大作用，令人怀疑。

【讨论题】

沃尔玛拒绝组建工会与当前强调社会责任的做相违背吗？

珠三角这家年出口 1000 多万美元的私营工厂不为民工荒所困、也不受贸易战影响，这里的农民工关心公司的发展、主动为东南亚海啸捐款，他们已经开始感受到做人的尊严。

这会是企业的整体选择吗？

这里距广州约两小时车程，已经接近珠江三角洲的西部边缘，工厂主要出口成衣，销往美国。也正因此，一个多月前，厂里一位女工的照片出人意料地出现在美国《时代》周刊上，时代周刊将之视为中国产业工人的一个代表。但吸引记者前来的，并不是这位幸运女孩。“没想到结果会那么好”，从外观来看，侨达并不能给人留下太深的印象。1万多平方米的厂区内，大部分是生产车间，小部分是绿地，看上去整齐洁净，井然有序，是珠三角一个典型的工厂。略微有不同的是这里有吸烟室和篮球架，但是这些也并不足以使这家工厂从几十万家中国成衣加工厂中脱颖而出。工厂还没有实现现代化的流水作业。总经理张毅生承认，现代化的流水线还只是有待实现的梦想。同那些大工厂不同，这里的工人也没有统一制服，只被要求在车间内换上拖鞋。

引人注目的是墙上张贴着的《中华人民共和国劳动法》、防火图示和 **Timberland** 以及 **Michael Kors** 两家外国公司的《行为准则》。据说，在开平市，在厂区内公开张贴劳动法的只有侨达这一家——在记者印象中，在显眼处张贴劳动法的珠三角企业也并不多见。

不过就是这家小小的、看上去还比较简陋的工厂，在中国和欧盟正在为纺织品限额争论

不休的时候，吸引了德国最大的连锁百货公司——嘉士达广利洋行。嘉士达广利洋行在来访之后主动邀请侨达成为其供应商。

另一个让人印象深刻之处在于，侨达的所有民工在春节之后全部返回，不仅如此，许多人还将亲友和同乡带来，厂里新建的车间一下子就招满了 200 名工人。这种“好运气”是令人艳羡的，邻近一家规模大得多的服装厂，新建的整栋厂房至今仍因招工不足而显得空空荡荡。整个广东的数据是，今年的外来民工减少了 8%。

“没想到结果会那么好。”总经理张毅生说。侨达的秘密其实相当简单：他们善待员工。来访者都能感到，这里的民工脸上笑容更多一些，眼神更自信一些，表情也更舒展。

30 岁的四川籍员工杨辉说，最初听到朋友说，这家工厂工资不错，从不拖欠，而且加班费很高，“我有些不相信”，来到工厂后，发觉不仅如此，“厂长们没有架子，我们整体受尊重，没有低人一等的感觉，这和其他地方不同”。如果工厂按现在的方式继续发展下去，杨辉说他愿意长期呆下来。

从不自觉到自觉

1990 年，美国耐克公司在越南的外包工厂，爆出了虐待员工的丑闻，导致耐克陷入了长达 10 年之久的危机漩涡。在这期间，它遭到了来自欧洲和美国民间各种行业协会、劳工组织、人权组织、新闻媒体等一轮又一轮的舆论攻击和抵制，并被工会起诉，使得耐克这个用巨资堆砌起来的品牌蒙受了巨大的损失，丧失了许多市场份额。

为了尽快从灾难中脱身，或避免类似风险，耐克、阿迪达斯等众多跨国公司开始对供应链实施社会责任管理，他们公布了自己的业务准则和道德规范，大多数公司的行为准则中都承诺：要保护劳工的基本权利。这是多种社会因素共同作用的结果，对跨国公司而言则是“万般无奈的选择”。嘉士达广利洋行(远东)公司环境与社会标准经理谢爱诗承认，社会责任对国际采购商而言首先是风险管理策略，为了避免法律诉讼或消费者抵制，公司加大了这方面的管理力度，凡是社会责任达不到要求的，“我们都有一票否决权”。

1998 年，侨达(当时名为嘉民服装厂)开始接受美国知名休闲服品牌 Timberland 的订单，同时，不得不接受符合企业社会责任的行为准则。Timberland 要求：供应商不许雇用童工；应该符合最低工资标准；工人每周工作时间不得超过 48 小时、加班不得超过 12 小时；不得歧视、虐待员工；员工享有表达意见的权利等。

“起初，我们是不自觉的，不很情愿地执行这些东西。”侨达董事长赖步刚说。但为了订单，他也只能接受。赖步刚曾担任广州一家国营服装厂的中层管理人员，1996 年才开始自己创业，Timberland 的订单相当重要，这种重要性持续至今——目前他们 75% 的订单来自这个品牌。

Timberland 对待社会责任相当认真，除了经常派人查厂之外，还不时建议，甚至出资安排供应商参加社会责任的国际培训计划。多次参加类似培训的张毅生，意识到社会责任不是负担，“如果必须遵守，那不如认真一些”。

张毅生坦率地说：“企业如果没有利益，是不会推动社会责任的。”从创业至今，侨达面临的是竞争的加强和利润率的降低。“现在 3 个厂的利润，只比得上原先一个厂。”张毅生说。这些年中，Timberland 的加工单价下降了 30%，而侨达在工人身上的投入上升了 30%——工厂为每个员工购买意外伤害的商业保险、组织他们参与各种培训，现在，每个月工厂给工人的福利补贴达到每人 380 元。考虑到工人每月工资为 1000 元(8 小时工作)，这样的补贴确实可观。利润下降时，更多的私营企业选择从工人身上补回损失——或增加劳动时间，或克扣拖欠工资，侨达却增加对工人的支出，这样的方式多少让人费解。赖步刚也感到自己的孤单，他从不向朋友谈及这些事，因为“没有人会理解”。

赖步刚出身工人家庭，童年放学后，常常会到饼干厂的门口，闻着飘出的香味解馋。他不否认，自己对工人怀有善意，但他和张毅生，都否认善待工人是在做善事。“现在侨达的纯利不超过 5%(没有突发意外时)，但有得赚总比没得赚要好。”张毅生说，“如果我们改变对工人的态度，不仅工人会走，订单也会走。这样做等于自杀。”

实际上，尽管利润率在逐年下降，侨达却在稳步发展：企业资产从 20 余万元增加到数百万元，每年出口额已经达到 1000 多万美元。对待社会责任，侨达经历了“从不自觉到自觉”的选择。2004 年 4 月开始，刘开明为侨达培训员工，他明显感到了厂方的主动，“这是他们的厂，这是他们的工人。他们不是在应付。”

刘开明是中国资深劳工问题专家，深圳当代社会观察研究所所长。从 1990 年代中期开始，中国出口企业陆续开始接受国外采购商的“查厂”——检查劳工待遇、生产条件是否符合企业社会责任的要求。到现在，接待查厂人员的来访已经成为出口企业日常工作的内容之一。但是刘开明介绍说，实际上只有不到 5%的企业认为加强企业社会责任是应该主动做的事情，而侨达正是这 5%中的一个。

“我们也要对社会有责任”

杨辉是侨达的缝纫高手，他同时还有一个身分——员工委员会代表。去年 10 月，作为工人与管理层联合培训项目的一个内容，侨达成立员工委员会，作为管理层和工人的沟通平台，代表由工人投票选出。好打抱不平的杨辉被选上，他记得，竞选演说时，他说的是“尽我所能，为大家办一点实事，关心公司的共同发展”。

两个月后，东南亚发生海啸，他提议捐款，被大家通过。至今杨辉依然难忘当时的感受：“我 18 岁出门打工，这么多年，酸甜苦辣都尝过了，对人生也看得透彻了，但那一瞬间，感

到自己有价值，是人类的一员，觉得这里比很多地方好很多倍。”

“企业社会责任在关心我们民工，我们也要对社会有责任，海啸这样的灾难，关系到整个人类。”杨辉说。

捐款让张毅生感动，“钱不多，只有不到 2000 元，但这是他们的心意”，半年之后他的声音里仍含有骄傲，“在开平，民工主动捐款的，我们是惟一一家”。

这样的故事，也使 SAI 亚洲总监马英感到极为欣慰，马英说：“中国的民工不仅仅需要提高工资，改善福利，他们更需要得到尊重，体现自身价值。这是我们工作的终极意义。”

SAI(社会责任国际)于 1997 年提出了 SA8000 标准，这是全球惟一个有关企业社会责任的第三方标准。第二年，SAI 就进入中国，开始推广 SA8000 体系。2004 年，马英和刘开明一起参与侨达的 SA8000 培训项目。

到今年一季度，SA8000 在中国已发了 94 张证书，迄今约有 8000 家企业运用 SA8000 的体系进行工厂管理培训。但这一标准真正引起普遍关注却是在 2004 年 4 月，当时，市场传言“5 月 1 日开始，如果不经 SA8000 认证，中国出口企业将被欧美拒绝”，舆论将矛头直指 SA8000，认为这是美国贸易保护主义者的阴谋。

虽然传言并未成为现实，但关于 SA8000 的争论却一直持续，“这是奢侈的善意，广大的中国中小企业还处于成长期，无力承担”取代阴谋论，成为主流意见。去年下半年，国内开始出现大范围的民工短缺，低工资和恶劣生产条件被指为主要原因，然而这恰恰是 SA8000 的目标所在，于是奢侈的善意成为现实的要求，中国企业真正把目光投向 SA8000。“四年以来，国内企业对社会责任或消极或质疑，但从去年开始，已经有企业向我请教，如何向民工表示尊重。”马英说。

从 2004 年 4 月开始，通过培训了解了社会责任和 SA8000，杨辉说：“侨达只是先走了一步，以后其他工厂都要尾随而来。不这么做的工厂可能没有立足之地了，至少没有工人愿意为他们工作。”

从去年以来，尤其是今年欧美对中国纺织品设限之后，刘开明非常忙碌，许多原来消极的企业，现在在恳切地邀请他前去培训，“全国各地的邀请都有”。但对他而言，侨达仍是一个珍贵的范例，他的同事至今每周都会前去。在这里，变化一直在持续，工人开始感受到做人的尊严，更难得的是，这里的故事证实了一个判断——承担社会责任，企业所得要超过付出。“从成本效益的角度，这也是值得选择的策略。”

很大程度上，刘开明认为，中国企业别无选择。“我们已经处在十字路口，能不能改变过去对待工人的方式，关系到未来。”

【点评】

目前，许多跨国公司开始对自己供应链中的企业实施社会责任管理，他们有自己的业务准则和道德规范，不仅要求企业的产品达到严格的标准，而且要求企业严格遵守社会责任，在对待员工、对待社会、对待环境方面符合社会责任的要求。严格的社会责任考核，是目前许多跨国公司选择和维持合作伙伴一定要做的。只关心产品，而忽视道德和社会责任的企业，不管产品质量如何，大都会被跨国公司所拒绝。侨达公司在社会责任承担方面的卓越行为，为其赢得了进入国际市场的先机，符合了当今社会的潮流和主流价值观，对于那些克扣工人工资，不顾工作环境的安全整洁，一心只想着经济成本的国内企业来讲，确实应该静下心来想想，企业的长期生存，是建立在与社会的和谐发展基础之上的。积极承担社会责任，不仅是社会的要求，也是开拓国际市场，与跨国公司合作所必需要做的。

【讨论题】

你认为目前我国企业在承担社会责任方面存在哪些不足？

中国企业要融入跨国集团供应链如何在社会责任方面进行改进？

你认为侨达制衣厂的哪些经验具有推广价值？

【案例 13】

巴恩斯医院

10 月的某一天，产科护士长黛安娜给巴恩斯医院的院长戴维斯博士打来电话，要求立即做出一项新的人事安排。从黛安娜的急切声音中，院长感觉到一定发生了什么事，因此要她立即到办公室来。5 分钟后，黛安娜递给了院长一封辞职信。

“戴维斯博士，我再也干不下去了，”她开始申述：“我在产科当护士长已经四个月了，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，我只是一个凡人。我已经尽最大的努力适应这种工作，但看来这是不可能的。让我给举个例子吧。请相信我，这是一件平平常常的事。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。她告诉我，她上午 10 点钟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花一个半小时才能写出来。30 分钟以后，乔伊斯（黛安娜的直接主管，基层护士监督员）走进来质问我为什么我的两位护士不在班上。我告诉她雷诺兹医生（外科主任）从我这要走了她们两位，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，但雷诺兹坚持说只能这么办。你猜，乔伊斯说什么？她叫我立即让这些护士回到产科部。她还说，一个小时以后，她会回来检查我是否把这事办好了！我跟你讲，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？”

【点评】

指挥统一原则是古典管理学派的一个重要观点，也就是我们常说的不能够“一仆二主”，否则就会出现多头指挥和责任不清状况。产科护士长黛安娜在巴恩斯医院所遇到的问题实际上就是这一问题。黛安娜同时受到了杰克逊（医院的主任护士）和乔伊斯（黛安娜的直接主管，基层护士监督员）两人的管理，所以她就无所适从，导致工作无法顺利进行。因此，巴恩斯医院必须进行组织机构方面的变革，划清责任，解决存在的多头指挥问题。

【讨论题】

这家医院的组织结构是怎样的？有人越权行事了吗？

这个案例中，你发现了什么问题？

【案例 14】

究竟是谁的责任

某天深夜，总经理偶尔发现加油站员工在值班期间违规睡觉。第二天他便把企管部经理叫到办公室批评了一顿，责怪企管部监督不力，制度执行不严。企管部经理感觉很委屈：相关公司制度企管部已经认真制定完成，向公司各个部门交代沟通也很清楚，并且企管部也在认真的监督检查各部门的执行情况，但是不可能面面俱到，深夜里发生这种事，企管部也没有办法避免；况且加油站作为企管部的平级部门，企管部经理没有权利直接指挥加油站经理，发生这种事情，也就不应该由企管部承担责任（挨骂），而应由加油站经理负责。

在该公司中，组织手册中规定：总经理负责全面主持公司的管理和业务；企管部经理作为公司综合管理部门负责人，主管公司规章制度的组织修订、监督执行以及对公司各部门的考核奖惩；加油站作为公司下属业务部门，等级上与企管部平级，其经理作为该业务部门负责人，负责实施该部门的业务运作和管理。

【点评】

在这件事上三个经理都要负上责任。对于总经理来说，它负责全面主持公司的管理和业

务，在这件事上，是他对加油站经理监督不力。没有使加油站经理很好的完成工作而造成的，所以总经理要负主要领导责任。对于企管部经理来说，由于企管部经理作为公司综合管理部门负责人，主管公司规章制度的组织修订、监督执行以及对公司各部门的考核奖惩。在监督公司规章制度的执行方面企管部经理做的不好，没有使加油站经理很好的做到监督。对于加油站经理来说，他要负具体的领导责任，这件事发生在加油站，属于它的管辖范围，在它的职责就是保证加油站工作的美好开展，而它由于没有很好的监督下属导致事情的发生所以它也要负上责任的。

【讨论题】

对于这家加油站来说，如何才能避免类似问题的发生呢？

【案例 15】

富士通的管理变革

位列 2002 年《财富》杂志 500 强第 88 名、日本最大的 IT 与通信企业——日本富士通株式会社，几年来大胆打破传统，力行管理变革。

1993 年，富士通开始在全公司范围内实行在当时日本人看来几乎是“冒天下之大不韪”的改革——即将其实行多年的“终身制”转向“工作成果制”。因为当时几乎所有的日本大企业都还在实行沿用多年的雇佣终身制，员工早已经习惯将公司当作终生死守的大家庭。此项改革出台后，立刻在日本企业界引起震动，富士通面临巨大的压力。

但变革迫于严峻的现实。当时，全球 IT 产业中，日本企业面临来自更具有创新性的美国企业咄咄逼人的竞争，提高公司创新能力是富士通亟待解决的问题，而传统的终身雇佣制已经难以适应 IT 产业的飞速变化。

于是，富士通于 1993 年开始逐步实行“成果制”。其主要内容奥括：引进目标管理、设定评价制度与收入相联系。

首先让员工自己设定工作目标，然后于自己的顶头上司上一目标是否合适，可升可降。工作目标设定后，员工就要为达到目标而努力工作。一年后，员工如果没有达到预计的工作目标就要降薪或解雇。

此项制度实施近 10 年，有些员工因没有达到工作目标而受到了惩罚，但是大部分人在制定工作目标后都会努力工作，圆满完成了任务并获得加薪或晋升。现在，公司上下对“成果制”已经完全认可。

“工作成果制”引进成功之后，富士通从 1999 年起开始倡导“能力主义”。公司高层主张废除企业内部白领阶层和蓝领阶层的区别，建立能够充分发挥每位员工能力和工作热情的体制。

富士通将按资历划分等级的做法改为以职责判定等级的制度，不再以学历和年龄取舍人才，主张取得显著成绩的人员应该晋升快，加强职责评价与报酬的联系。

据富士通香港有限公司董事简友和的回忆：“富士通从 2000 年起，就规定所有员工的评估必须根据成果，而不是从年龄和资历的角度看问题。此项规定已宣布，立刻成为日本各大报纸的头版头条。”这从另一方面反映了在颇为保守、求稳的日本企业界，推进变革所面临的压力确实不小。

富士通能够引领日本企业变革之风，与其自身强烈的危机感有关。富士通自成立之日起，就是一个充满危机感的企业。它没有移动自己的大厦，东京总部所在地是租用的办公楼层，原因在于公司领导认为只有这样才能一直保持危机感和紧迫感，才有不断求索发展的动力。

管理机制的变革为富士通带来了活力，进而提高了企业的竞争力。2000 年，富士通的一个农业收入已经从 1993 年的 179 亿美元增长到 472 亿美元。位列《财富》杂志评选的世界 500 强第 45 名，成为规模仅次于 IBM 和惠普的世界第三大 IT 公司。

由于该公司人事组织制度充满了活力，相比其他日本公司，富士通在企业本地化方面也具备了一定优势。比如，富士通在中国的人员本地化策略就很成功，有很多高级职位是由中国员工担任的。富士通的中国员工只要表现出色，晋升速度就非常快。如在销售公司，只要有业绩，很快就会晋升到销售经理。有一名员工在短短两年多内就从普通员工晋升到了课长，这种情况在一般的日资企业还很少见。

2000 年之后，世界 IT 和通信产业陷入低谷。富士通的发展也面临困境，2002 年营业收入从 2001 年的 496 亿美元下降到 400 亿美元，降幅达 20%。富有变革精神的富士通在社长秋草直之的带领下，根据世界 IT 产业和通信产业融合的趋势，进一步提出了“网络世界创意无限”的口号，并基于此推行了更为深入的组织改革。

目前，富士通的通信本部和 IT 本部已经和缤纷，以便更好地管理客户关系，这在日本企业界又迈出了领先的一步。秋草直之曾经抱怨说：“如今很难看到 20 世纪 60 年代日本人创业时那种奋发向上的精神了，优裕的日子磨去人们的上进心，这才是今天日本最大的顽疾。”而富士通多年来的变革，则在很大程度上克服了这种顽疾。

【点评】

“终身制”是日本企业长期实行的一项重要人事制度，这种制度虽然有助于培养员工的

家族意识和团队就能够深，有利于稳定员工队伍，有利于企业的智力投资和职工培养，但是一个致命的缺陷是使员工丧失了危机感，不利于培养员工的竞争意识和创造精神。尤其难以适应信息技术革命的飞速发展，所以改革势在必行。但是改革总会遇到各种阻力，稳妥化解这种阻力，积极推进改革才能使企业焕发活力。富士通在该“终身制”为“工作成果制”的过程中就遇到各种阻力。但是他们坚持改革，并在成功后又进一步倡导“能力主义”，废除白领和蓝领的区分，家里能充分发挥每位员工能力和工作热情的体制。由于这些改革培养了员工的危机意识，增强了员工的进取心，使企业焕发了活力，经受住了金融危机的冲击。

【讨论题】

组织变革必然会遭受各种阻力，怎样看待组织改革的阻力，如何有效的化解这种阻力？

【案例 16】

戴尔:没有企业文化 唯利是图

戴尔电脑的直销模式成功，让迈克尔·戴尔成为 IT 业界熊猫级的人物，商界美其曰：“管理天才”，其实是一个货真价实的赚钱疯子。

作为一台挣钱机器，迈克尔·戴尔的“苛刻思想”在 IT 圈内早已有口皆碑。他的销售没有中间商，库存为零，抠门到了极点，连技术研发投入的指标也是零蛋(直接从别的生产商拿货)。他在戴尔公司内部倡导“密切关注每一美分的经营成本，并将之转化为至少 25 美分的经营收入”的唯利是图的企业文化标准，就不足为怪了。

“以人为本”企业文化的缺失，灼人的唯利是图思想在戴尔公司内部的肆意流行，对内，导致了戴尔员工毫无归属感的恐慌心理，对外，则养成了戴尔公司“球霸”作风。据戴尔公司内部一项调查表明，迈克尔·戴尔曾十分惊讶地发现其下属普遍认为自己待人接物过于冷淡和傲慢，在感情上太过疏远，如果有机会的话，戴尔半数员工将另谋高就。浮华背后，戴尔是一个文化缺失的戴尔。

缺文化，如果姿态低又谦卑也不碍事，迈克尔·戴尔偏偏扮酷，不知是不是一直想着遮掩自己大学肄业者的身份，不可救药地在人前人后大行“冒犯之美”，不守游戏规则的骄气简直到了给地球 IT 圈抹黑的地步。

表面上，迈克尔·戴尔高唱“为用户省钱”的直销模式，事实上，他一直在演绎一个真实的谎言。戴尔进入中国市场之初，它是有经销商的，戴尔无经销商的神话实质是一个美丽的谎言，当这些中国天真的经销商为戴尔提供物流资金流、广告、预热的市场之后，结局是所有戴尔的客户收到了戴尔公司的邀请，并告诉这些客户，你们可以直接从戴尔公司订货了，

价格比经销商便宜。不讲游戏规矩的戴尔就这样把经销商们一脚踹进了厕所。

缺失文化的迈克尔·戴尔，即使对竞争对手的态度，同样也是无比傲慢无礼，毫无规矩可言。在联想成功收购 IBM 的 PC 业务之后，迈克尔·戴尔心虚地表态：“我们不十分赞成收购其它厂商并进行整合，你最后看到计算机产业界成功的收购和合并是什么时候的事儿了？很长时间没有成功的收购或合并的案例了”。在新的全球性竞争对手出现的时候，戴尔一点行业老大的风度都没有，迫不及待的抛出了“收购失败论”，不得不让人怀疑他的胸襟和心态。

既然戴尔都是这副骄横的嘴脸了，下面的员工不守规则似乎已成为一种行为准则。最近沸腾闹出的戴尔员工丑化中国联想的“邮件门事件”，更是戴尔唯利润论不讲规则的生动表现。

今天，面对消费类产品渠道遇挫、戴尔销售增长速度放缓、戴尔股价下滑的局面，迈克尔·戴尔手握无技术和服务优势之牌的时候，是不是应该对错位的戴尔文化进行反思，给其开始出现腐烂的肌肤注入一种“人性”的血液原素？

【点评】

活得长久成功的企业一般都有优秀的企业文化，企业的这种丰富的、持续多年的价值、信念和交易影响着员工的行为。企业文化是员工所共有的价值观，是企业发展的动力源泉，没有文化的企业可以赢得一时，但不能赢得一世。一个企业的文化常常反映企业创始人的远见使命，企业的创始人对企业文化的塑造起着至关重要的作用。戴尔的创始人所秉承的经营思想是一种唯利是图的思想，这对于一个想谋求长期发展的企业是可怕的。与 IBM、惠普这样非常注重文化建设的国际著名企业相比，戴尔差距很大。尽管他获得了一时的成功，但从长远角度来看，这种不能赢得员工、赢得供应商、赢得社会支持的经营思想应该改变。

【讨论题】

迈克尔·戴尔的领导方式属于哪种类型？如何评价？

戴尔公司的企业文化存在危机吗？如果是，有哪些？

【案例 17】

把所有“鸡蛋”放在微波炉里

著名作家马克·吐温曾经说过“把所有的鸡蛋都装进一个篮子里，然后看好这个篮子。”将这段话借用到企业经营上就是：选择一个有前景的行业，集中全部资源去发展，即实行专业化经营。英特尔公司总裁安迪·葛洛夫对此深表赞同，他领导的英特尔一直坚守在微处理器行业，全球市场占有率高达 90%。中国格兰仕董事长梁庆德也持有这种观点。把所有的“鸡蛋”都装在微波炉里，结果创造了中国微波炉第一品牌。

格兰仕是如何做到这一点的呢？

一、以战略眼光选择微波炉行业

1991 年，格兰仕选择微波炉为发展的惟一行业，是具有战略眼光的：（1）20 世纪 60 年代微波炉行业在美国等发达国家兴起，20 世纪 90 年代进入普及期（1990 年世界微波炉产量为 2254 万台），产品生产技术成熟；（2）微波炉在中国却是曙光初现的行业，随着大家电的普及和市民生活水平的提高及对便利生活的追求，微波炉市场将是一个基数小、增长速度快、潜力巨大的市场；（3）1990 年全国微波炉产量为 100 万台，进口量为几万台，虽有竞争，但并不激烈。

二、大胆且成功的战略转移

尽管宏观状况有利，格兰仕决定进入与原服装行业毫无关联的微波炉行业还是大胆和有魄力的。与多元化经营有很大不同，格兰仕走的是一条战略转移之路：1991-1993 年，格兰仕一方面逐步关闭收入可观的羽绒服生产线，从服装行业撤出；另一方面从日本、美国、意大利引进全套具有 90 年代先进水平的微波炉生产设备和技术，进入微波炉行业。1993 年，格兰仕生产 1 万台微波炉正式投放市场，当时国内最大的微波炉生产企业是现华，进口产品最大的是松下。

三、集中全部资源，夺得全国第一

格兰仕奉行专业化战略，没有采取“两面作战”的多元化方针，而是集中全部资源，朝确定的方向以规模化为重点发展单一的微波炉行业。对此，格兰仕副总经理俞晓昌先生说：“就格兰仕的实力而言，什么都干，就什么都晚了，所以，我们集中优势兵力于一点。”

1994 年格兰仕微波炉产量为 10 万台，1997 年产量近 200 万台，市场占有率为 47.6%，高居全国国内外品牌榜首。

四、高处足以胜寒

1997 年 10 月 18 日，格兰仕宣布其 13 个产品品种全部降价，降幅在 29%-40%。其结果是格兰仕市场占有率接近了 50%，占有国内市场的半壁江山，而国外品牌的市场占有率已经下降到 40%，国内其它品牌则不到 10%。

在市场占有率超过国际通用的垄断点 41%的基础上，格兰仕并没有满足而是继续扩大规模，2000 年产量为 1200 万台，成为全球第一生产上，2004 年达到 2000 万台，高于世界第二名产量的 2 倍。

【点评】

格兰仕根据市场需求的变化，果断进行战略转移，大胆关闭了收入可观的仪容夫生产线，

进入了自己原先并不熟悉的微波炉行业，确实需要魄力才能做出如此的决策。虽然这种间充满了风险，但是由于对市场脉搏把握得准，加之率先引进先进技术，又集中企业的资源进行技术和市场开发，很快使企业成为全球规模最大的微波炉生产上，真正做到了“把所有的鸡蛋都装进一个篮子里，然后看好这个篮子。”

【讨论题】

1. 格兰仕进行战略转移的依据是什么？
2. “把所有的鸡蛋都装进一个篮子里，然后看好这个篮子”包含了怎样的管理思想？

【案例】

消费者需要的个人电脑

总部位于休斯敦的康柏电脑公司（www.com-paq.com）的创建人之一——罗德 • 凯宁从 1982 — 1991 年一直担任该公司的 CEO。为了吸引客户和资金，凯宁将康柏公司定位在利用前沿技术制造先进个人电脑的层次上。他在研制领域大量投资，坚持康柏公司应以产品无可比拟的高质量为特色，即使这可能以高成本为代价。

凯宁对于个人电脑市场的把握在几年内成效显著。截至 1990 年，康柏公司的销售额已增加到 36 亿美元，成为世界上第三大个人电脑厂商，位于 IBM 和苹果电脑公司之后。但是，这一产业的变化是迅速的，已有迹象表明凯宁的观察力已经落伍了。

新的竞争者采取了不同的销售策略，给康柏公司带来了威胁。同时，消费者的消费倾向也发生了变化。但是凯宁依然恪守其最初的策略。1991 年 11 月，董事会确信凯宁对于电脑产业的认知存在根本性的错误，于是炒了他的鱿鱼。

继任的 CEO 是埃克哈德 • 法伊弗（Eckhard Pfeiffer），原康柏高层管理人员。法伊弗对于电脑产业的理解与凯宁大为不同。法伊弗降低了康柏电脑的价格。基于其对电脑产业环境变化的认识和把握，法伊弗将公司的销售努力方向由大公司转向所有类型的消费者。接着，通过削减研发投入、外购零部件、开设邮购和折价商店等新的低成本销售渠道、采用能够达到的高质量标准等措施，降低了电脑成本。最为重要的是，为了吸引更多的消费者，法伊弗在 1991 年底至 1993 年间，将康柏电脑的售价降低了 50%。他对电脑产业环境的分析把握很快得到了回报：1991~1993 年间，公司销售额翻了一番还多，并且仍在上升；康柏成为了世界上最大的个人电脑销售商。

由于对电脑行业环境有着极为不同的认识，凯宁和法伊弗采取了不同的行动，并且带来

了不同的结果。所有管理者要直面组织环境中的各种力量，为了企业的生存发展，他们必须对这些力量做出迅速、适当的反应。

【点评】

产品销路如何，关键在于能否适应消费者的需要。产品质量好，不一定销路好，一味地坚持高质量，会造成成本的上升，生产的产品“质量”超过了消费者的心理预期，也就给消费者带来了格外的“负担”。因此，在一定意义上消费需求决定了产品的性能和档次。康柏电脑公司最初靠高质量，争取大客户赢得了市场，成为世界第三的电脑企业，但随着环境的变化，众多的个人消费者开始使用电脑，他们喜欢的是喜欢功能简单、价格低廉的个人电脑，法伊弗正是顺应了这一潮流，通过降低成本，扩大销路，使康柏成为了世界上最大的个人电脑销售商。

企业战略的制定，应该根据周围环境的变化而进行调整，否则企业就会处于被动局面。

【讨论题】

凯宁和法伊弗实施的战略有什么不同？

法伊弗取得成功的关键是什么？

【案例 18】 国美集团心急吃热豆腐酿苦果

拿下金太阳时没谈外立面广告，国美要被对手骑在头上做广告？

事情的起因与国美现在落脚的地盘的前主人——金太阳家电连锁有关。在 2002 年金太阳刚进新街口开店后不久，就把店门的外立面的十块广告牌，以不菲的价格包给了溧阳的一家广告公司，合同有效期是从 2002 年至 2009 年，其间这大块墙面的广告处置权全由该广告公司所有。

而不知什么原因，国美却并没有完全掌握这个情况，而且国美在与金太阳家电连锁谈判的时候，也没有提出把这一块连同卖场一起拿下来。金太阳方面透露说，可能是国美太急于杀进南京城了吧，也可能是永乐等其他电器连锁商的报价竞争太激烈了，所以在谈判中急于求成，国美的一位高层曾说：“拿下店址来就行，其他都可以慢慢来。”这种心急又要吃热豆腐的行为，为今天的尴尬局面酿下苦果。

五星电器昨天证实说，正在和那家广告公司谈判，该广告公司已经答应：很快会把地方

腾出来给五星。而广告公司称，他们会为客户做有超大字体的形象广告牌，这就会出现一个很搞笑的局面：在新街口的繁华路口上，国美电器连锁的店面挤在中间，而两边则是死对头的比它店面大几倍的 LOGO。而记者另获证实，苏宁电器、永乐电器等，也在与那家广告公司接触，目前该广告牌的年租报价已经上升到 1000 万元。看来，很多人都想借国美的这个失误，给它点颜色看看。

国美华东二区总经理赵飞对此事的第一反应是：我可以保证，无论怎样，国美不会让别人把广告做到我们家门上，这是不可能的事。昨天上午国美正式和该广告公司接触，一开始国美考虑和该广告公司合作做户外广告，但是该广告公司不同意，双方在出让价格上有较大分歧，但是双方还在谈，国美并没有放弃。

对于外立面形象落入它手最坏的后果是什么？业界称，不外乎两种，一种是张冠李戴，形象不统一，甚至是为他人做嫁衣裳；另一种是如鲠在喉，成为经营零售企业最为短视的行为。相关人士透露，本来新街口户外广告资源就非常稀缺，而且金太阳本身的地理位置又非常优越；再加上同类企业一山不容二虎，国美可能会不得不花出巨大代价来解决这个“面子问题”。

业界称，企业的外立面主要为企业和合作伙伴的形象服务，一般不作为赚钱所用。成熟的企业与物业谈判时，都是整体拿下，以保证企业有一个完整的形象和良好的宣传意图。如果被对手拿下，所宣传的品牌肯定与国美所售商品出入较大，此外，记者获悉，当初协议签订时，关键的语句模棱两可，涉及电器类生产和服务的都可以上外立面，而家电连锁苏宁、五星又纷纷涉足家电服务业，意味着可以在国美的墙上高挂苏宁、五星的巨幅宣传牌，对于刚进南京的国美来说，这是最为忌讳的。

【点评】

完善的计划是建立在对所有影响计划的重要因素进行充分的考虑和认知基础之上的。计划工作实际上就是对未来条件的一种“情景模拟”，这种“情景模拟”能够在多大程度上贴近现实，屈居于对它将要处处的环境和状态的预测能够多大程度上贴近未来的现实，只有准确“模拟”未来环境，才能制定出准确的计划。国美电器公司在南京之所欲处于被动状态，就是与其急于进入南京市场，而忽略了对未来环境的“准确模拟”，从而导致计划的不周。

【讨论题】

什么原因导致国美电器陷入目前的被动局面？如果你是国美的负责人，你会怎么办？有什么办法可以扭转目前的局面吗？

【案例 19】

乔森家具公司五年目标

乔森家具公司是乔森先生在本世纪中期创建的，开始时主要经营卧室和会客室家具，取得了相当的成功，随着规模的扩大，自 70 年代开始，公司又进一步经营餐桌和儿童家具。1975 年，乔森退休，他的儿子约翰继承父业，不断拓展卧室家具业务，扩大市场占有率，使得公司产品深受顾客欢迎。到 1985 年，公司卧室家具方面的销售量比 1975 年增长了近两倍。但公司在餐桌和儿童家具的经营方面一直不得法，面临着严重的困难。

一、董事长提出的五年发展目标

乔森家具公司自创建之日起便规定，每年 12 月份召开一次公司中、高层管理人员会议，研究讨论战略和有关的政策。1985 年 12 月 14 日，公司又召开了每年一次的例会，会议由董事长兼总经理约翰先生主持。约翰先生在会上首先指出了公司存在的员工思想懒散、生产效率不高的问题，并对此进行了严厉的批评，要求迅速扭转这种局面。与此同时，他还为公司制定了今后五年的发展目标。具体包括：

- 1、卧室和会客室家具销售量增加 20%；
- 2、餐桌和儿童家具销售量增长 100%；
- 3、总生产费用降低 10%；
- 4、减少补缺职工人数 3%；
- 5、建立一条庭院金属桌椅生产线，争取五年内达到年销售额 500 万美元。

这些目标主要是想增加公司收入，降低成本，获取更大的利润。但公司副总经理托马斯跟随乔森先生工作多年，了解约翰董事长制定这些目标的真实意图。尽管约翰开始承接父业时，对家具经营还颇感兴趣。但后来，他的兴趣开始转移，试图经营房地产业。为此，他努力寻找机会想以一个好价钱将公司卖掉。为了提高公司的声望和价值，他准备在近几年狠抓一下经营，改善公司的绩效。

托马斯副总经理意识到自己历来与约翰董事长的意见不一致，因此在会议上没有发表什么意见。会议很快就结束了，大部分与会者都带着反应冷淡的表情离开了会场。托马斯有些垂头丧气，但他仍想会后找董事长就公司发展目标问题谈谈自己的看法。

二、副总经理对公司发展目标的质疑

公司副总经理托马斯觉得，董事长根本就不了解公司的具体情况，不知道他所制定的目

标意味着什么。这些目标听起来很好，但托马斯认为并不适合本公司的情况。他心里这样分析道：

第一项目标太容易了--这是本公司最强的业务，用不着花什么力气就可以使销售量增加 20%；

第二项目标很不现实--在这领域的市场上，本公司就不如竞争对手，决不可能实现 100 %的增长；

第三项目标亦难以实现--由于要扩大生产，又要降低成本，这无疑会对工人施加更大的压力，从而也就迫使更多的工人离开公司，这样空缺的岗位就越来越多，在这种情况下，怎么可能降低补缺职工人数 3%呢？

第四项目标倒有些意义，可改变本公司现有产品线都是以木材为主的经营格局。但未经市场调查和预测，怎么能确定五年内我们的年销售额达到 500 万美元呢？

经过这样的分析后，托马斯认为他有足够的理由对董事长所制定的目标提出质问。除此之外，还有另外一些问题使他困扰不解--一段时期以来，发现董事长似乎对这公司已失去了兴趣；他已 50 多岁，快要退休了。他独身一人，也从未提起他家族将由谁来接替他的工作。如果他退休以后，那该怎么办呢？托马斯毫不怀疑，约翰先生似乎要把这家公司卖掉。董事长企图通过扩大销售量，开辟新的生产线，增加利润收入，使公司具有更大的吸引力，以便在出卖中捞个好价钱。"如董事长真是这样的话，我也无话可说了。他退休以后，公司将会变成什么样子，他是不会在乎的。他自己愿意在短期内葬送掉自己的公司，我有什么办法呢？"

【点评】

科学合理的计划，是建立在实际情况基础上，通过科学的预测，权衡客观需要和主管的可能性，提出在未来一定时期内要达到的目标，以及实现目标的具体途径。计划的制定是一种需要运用智力和发挥创造力的过程，它要求高瞻远瞩地制定目标和战略，严密地规划和部署，把决策建立在反复权衡的基础上。约翰董事长为公司制定的五年发展目标虽然很诱人，但这些目标的提出不是建立在科学的调查和预测之上，因此缺乏可行性。有的目标过于容易，而有的目标根本无法实现。这样既达不到提高员工积极性的目的，也不能对以后的实际行动提供科学的指导。

【讨论题】

1. 你认为约翰董事长为公司制定的发展目标合理吗？你能否从本案例中概括出制定目标需注意那些基本要求？

2. 假如你是托马斯，如果董事长在听取了你的意见后同意重新考虑公司目标的制定，

并责成你提出更合理的公司发展目标，你将怎么做？

【案例 20】 小道消息传播带来的问题

斯塔福德航空公司是美国西北部一个发展迅速的航空公司。然而，最近在其总部发生了一系列的传闻。公司总经理波利想出卖自己的股票，但又想保住自己总经理的职务，这是公开的秘密了。他为公司制定了两个战略方案：一个是把航空公司的附属单位卖掉；另一个是利用现在的基础重新振兴发展。他自己曾经对这两个方案的利弊进行了认真的分析，并委托副总经理本查明提出一个参考的意见。本查明曾为此起草了一个备忘录，随后叫秘书比利打印。比利打印完以后即到职工咖啡厅去。在喝咖啡时比利碰到了另一个副总经理肯尼特，并将这一秘密告诉了他。

比利对肯尼特悄悄地说：“我得到了一个最新消息。他们正在准备成立另外一个航空公司。他们虽说不会裁员，但是我们应该联合起来，有所准备啊。”这些话又被办公室的通讯员听到了。他又高兴地立即把这个消息告诉他的上司巴巴拉。巴巴拉又为此事写了一个备忘录给负责人事的副总经理马丁。马丁也加入了他们的联合阵线，并认为公司应保证兑现其不裁减职工的诺言。

第二天，比利正在打印两份备忘录。备忘录却被路过办公室探听消息的莫罗看见了莫罗随即跑到办公室说：“我真不敢相信公司会做这样的事情，我们要卖给航空公司了，而且要大量减员呢！”

这个消息传来传去，3 天后又传回总经理波利的耳朵里。他也接到了许多极不友好甚至是敌意的电话和信件，人们纷纷指责他企图违背诺言而大批解雇工人。有的人也表示为与别的公司联合而感到高兴，波利则被弄的迷惑不解。

后来波利经过多方了解，终于弄清了事情的真相。然后波利就采取了澄清传闻的工作。首先他给各部门印发了他为公司制定的那两个战略方案，并让各部门的负责人将两个方案的内容发布给全体职工。然后在三天后，他把全公司的员工召集在一起，让他们谈谈对这两个方案的看法。职工们各抒己见，但多数人更倾向于第二个方案。最后波利说：“首先向大家道歉，由于我的工作失误使大家担心了，很抱歉，希望大家能原谅我。其次，我看到大家这样的爱公司，我也很受鼓舞，其实前几天大家所说的那件事就是这两个方案的“升华”，今天我看到了大家的决心，那么我就更有信心，使我们的公司发展更好。谢谢！”

最后，该公司采取了第二个方案，公司也更有迅速的发展起来。

【点评】

非正式沟通是指以企业非正式组织系统或个人渠道的信息传递。企业中非正式沟通是客观存在的并且在企业中扮演着重要角色。由于非正式沟通的主要功能是传播职工所关心的有关的信息。因此，它具有信息交流速度快、信息比较准确、沟通效率高和满足职工需要的特点，但非正式沟通有一定的片面性，沟通中的信息常常被夸大曲解。所以管理者应正确对待非正式沟通，而且应该重视这方面信息的收集，以把握员工的动向，并对传播者给予原谅。

【讨论题】

1. 小道消息在什么情况下可以被管理者采用？
2. 小道消息对组织可能产生的危害有哪些？

【案例 21】

应管与不应管

李校长是某市教育学会的理事长，又是区政协委员。他经常参加校外社交活动，不可能每天都在校，但学校工作搞得井然有序。

在校时，他经常到办公室同教师谈这谈那，也不拘形式地与学生接触，问这问那。交流中，难免会遇到许多具体的要求。例如，物理教研组长提出，实验器材不足，要求学校解决；一个班主任反映，学生课外作业负担过重，望学校采取措施；会计谈到学校基建中的矛盾，请求仲裁。对这些，李校长总是说：“我知道了，这个问题副校长在管，你去问他，让他决定。”“我同教务处谈谈，让他们处理。”“我给总务主任说一下，让他解决。”

一次教职工大会上，李校长念了一份给他的条子：“你是校长，为什么遇到问题不表态，是权不在手，还是处理不了？”念完条子，李校长首先感谢写条子的老师对他的关心，然后明确表示：“我是有职有权的。学校里重大事情的决定，都是由我主持作出的，这就是权嘛！至于执行过程中的具体问题和细节的处理，领导成员有明确分工。因此，我不能随意表态。”李校长的解释，一些教职工仍不赞同，他们认为，领导成员多，应是校长说了算。若两位领导对一个问题表态不同，应该听校长的。由于有这样一些议论，李校长不在校时，个别领导成员把一些能处理的事也搁了下来。

面对这些情况，李校长除了在领导班子统一认识外，又在教职工中通过各种方式，谈了他的看法：校长负责制，不是按校长个人的意志办事。不按章办事，校长说的也不能算数。有的事无章可循，特别是有关改革的事，更不能由校长一人决定。学校中大大小小的事，都

由校长决定，都要通过校长，这不叫有职有权，而是个人专权。集体决定的事，校长随意变更，或者对那些有人分管的事，校长出面表态处理，不但不能调动每个人的积极主动性，发挥才干，而且会养成一些同志的依赖性。

李校长的看法得到领导成员的赞同，但有的教职工还向他提出问题：“这样说，校长不是‘无为而治’了吗？”他回答说：“校长应该为他所应管，而不为他所不应管。样样抓在自己手中，看似权力大，实质是放掉了大权。不把权授给分管的领导，自己成为光杆司令，那才会真正的失权。”

【点评】

国人思维的特点之一是一而二，二而一。具体阐述为事物发展是阴阳的相互交合，不断变化。事物是一个对称的、和谐的、矛盾的统一体。这个统一体是动态的、辩证的、随时都会转化的。这种阴阳交合，是阴中有阳，阳中有阴。是彼此相互渗透，相互融合。

以此引入到学校管理，则表现为，为官，以不能为能。管理，要识大体弃细务。正如案例中李校长所说的：“校长应该为他所应管，而不为他所不应管。”应管与不应管，是管理上的对应与统一，是阴阳的交合。校长善于“应管与不应管”，才是一个会管的高明校长。

集权式的特征是权力高度集中，突出一把手的中心地位。表现为下属诸事躬亲，否则无效。其长处是组织严整，指挥统一，行动一致，效率显著。其弊端是容易束缚同级副手或下级的手脚，造成下属被动依赖，压抑下属的主动性、积极性和创造性。容易造成上下级的不睦和对立。

放权式的特征是全权悉数下授，一把手虽仍有干预权，但藏而不用。这种方式虽有利于某些事业心强、成就欲高、富有创造性的下级充分发挥聪明才智和创造性。但这种方式使用不当，易出现组织涣散，各自为政，自行其事等弊病。

民主式的特征是大权独揽，小权分散。表现为一把手握有重大问题的处置权。其余权力则按职责范围分授他人，但保留协调权、指导权、干预权和最后否决权。其好处是集中了集权式和放权式之长而避其之短。

集权式和放权式，属于校长不善于“应管与不应管”的表现。民主式，属于校长善于“应管与不应管”的表现。显而易见，案例中的李校长的管理方式应属于民主式。

【讨论题】

领导实施民主式管理的前提有哪些？在什么情况下不适合采用民主式的管理？

【案例 22】

哪种领导类型最有效

一、权威型校长与权威型管理----权威与权力的结合

T 校长(男, 38 岁, 山东)曾经是专业教育研究人员, 现在兼职当校长, 所在学校为九年一贯制。T 校长之所以被选作访谈对象, 主要是他的权威型管理方式, 这种管理方式在我国基层学校具有一定代表性。

T 校长对自己管理方式的效果充分肯定, 对自己的权威形象也充满自信: “管理要有措施, 还要有力度。以前我一出校门, 教师们就打架。现在我出去两个月都没事。”T 校长显然为权威型管理者。采取权威型管理方式, 他将自己的管理方式称作“状态管理”: “目标管理在管理学中是好理论, 但用在教育上却会误人子弟, 过程管理则导致走形式。我搞的是状态管理, 把教育的方方面面分成各个环节, 再分成不同的方面, 随时抽查一部分教师的一个侧面, 有严重问题的要处罚。所以教师们时时刻刻都非常紧张。”显然, T 校长是一位令教师生畏的校长, 其管理手段有较强的控制力, 并主要依赖校长个人权力。

T 校长并不是时时处处都独断专行, 如在教学评估体系方面, 他很注重建立评估小组, “我不看学生的最后成绩, 而是进行质量论证。校长要有一个督导评估的班子”。另外, T 校长重实效, 反对形式主义, 譬如他对管理干部年轻化的具体措施提出异议, “年轻化不是指年龄, 而是指心理, 只要心理年轻就是年轻”。T 校长的教学思想属于比较传统的类型, 主张以教师为中心, “我不同意以学生为主体的思想, 如果以学生为主体, 还要教师干什么。还是应以教师为主体, 通过教师调动学生积极性”。

T 校长在教学管理方面有自己的经验与行动理论, 注意从教学实际中总结教学方法。

例 1: 一次, 我听初三数学课, 复习二元一次方程。尽管已是复习课。可学生们还不会。我性子急, 很生气。实在忍不住, 在结束课之前, 上台讲了方程的重要性, 简单讲了解法, 要求五分钟内必须掌握, 否则不许出去玩。结果学生们在五分钟内都达到了要求。通过这件事, 我受到很大启发。

例 2: 学校招聘了 18 名青年教师, 办培训班。请教授讲课。看到他们不认真听, 我很着急。于是一人发一张白纸, 让他们写出笔记提纲, 要有一级标题和二级标题, 然后教授打分, 结果平均分只有 20 分。接着再发白纸、看笔记、写提纲, 结果是百分之百地达到要求。这就是“强化教学”、“强化记忆”的环节, 应当把这个环节引进课堂, 提高课堂教学效率。

二、研究型校长与研究型管理----理论与实验的结合

x 校长(男, 48 岁, 江苏)曾是师专教师, 后进教育局任处长。他认为在机关做不了什么

实事，而在学校却可搞研究、搞实验，于是八年前开始挂职任某实验小学校长。x 校长是典型的学者型、研究型校长，提倡课堂教育的素质化，素质教育的课堂化。其管理特点是，将教育理论研究和教学实验相结合，以理论指导实验，以实践验证理论。x 校长进行了很多教改实验，特别强调对于改革中的相关内容都要进行调整，必须通过行动研究不断地验证、调整，否则教改实验的结果就是虚假的。

x 校长对自己的管理业绩很是自豪，“有美国来访者说，这个学校的教育理念，即使在美国也是先进的”。当然，不容否认，他所领导的学校由于是一所名校，有很多优越的客观条件能保证新教育理念得以实施，譬如在太湖一个占地 200 亩的庄园建立素质教育基地，学生们可到此种植各种农作物。

x 校长对师资很重视，要求教师的学历本科化。他认为教育的本质从小学到大学都是一样的。即使是小学，只要科研层次高、社会地位高，照样能吸引大学生。青年教师要过三关：①基本功：教材、教法、板书、备课等；②课堂教学：组织形式、环节把握等；③教材：教材只是一根拐棍，不是唯一的。同时要求 50 岁以下的教师学习使用计算机。x 校长相信中国教育发展的希望在于教师的潜在能量。

x 校长的管理风格是既注重利用别人现成的理论研究成果，又注意采用自己实验的实证成果，并体现在很多细节中，譬如通过实验的方法确认学生学习生字后需写几遍即可熟记，先是让学生写二遍、四遍甚至八遍，经过测试后发现，每个字写四遍效果最好，据此学校要求学生学习生字后每个字写四遍。

x 校长也有很多无奈，如南方诸多学校在学美国。自己设计教学和校本课程，他感到：“尽管南方学校的观念变了，但行动却受到限制，客观条件不行。教育的管理体制和评价体系限制了校本设计的实施，以校为本的环境是最重要的。一线的教师和校长为迎合上级而不得不功利化。”他认为“我国学校的纪律在小的地方太严，对大多数人太严，同时对少数有侵犯他人意向的学生，纪律要求又太松了。总之没有太有效的方法予以管制，我们只有说服教育这一种教育形式”。另外，在学习国外先进教学法上，他认为“国外搞选修制有较好的条件：班级小、教室多，教师水平高。我们国家条件有限，选修制、道尔顿制、设计教学法等较难进行”。

x 校长的管理比较民主，并体现在对学生、教师和学校的管理之中。校长随时听课，教师随机轮换，在同一个班当教师最长不超过四年；校长思想的实施是通过教师代表大会；家长代表委员会分为三级：班级、年级、校级；学生对任课老师的教学有意见可以直接找校长反映。如有学生反映某教师对待学生的态度不耐烦；某老师对待好学生和差学生的态度不一样等等。校长针对学生的反应，先进行调查，搞清是“一贯如此”还是“偶尔一次”，然后采取

不同措施。学生反映大的教师可以被换掉。

三、行动型校长与行动型管理----传统与现代的结合

H 校长(男, 31 岁, 浙江)是年轻有为的校长, 他的特点是不迷信教育理论, 有自己一整套行动理论, 对于理论界和同行的经验, 从不盲目引用, 而是在分析思考的基础上取其精华。他更重视自己的教育理念和管理经验, 蔑视理论界的空谈, 对教育理论界现状的评价非常低: “我国的理论界什么作用也起不了。农业的事还得靠农民自己做, 工业靠工人。教育靠的是我们一线的教师。理论太脱离实际, 根本没有用。”

H 校长不是那种只听上级安排的被动型管理者, 有自己的教育理念和教改计划: “我们学校是在提出素质教育以前就搞教改了, 那时首先想到的就是要全面发展, 不能强调什么是主科, 什么是副科。”“什么素质教育、创新教育, 不要提这么多新口号, 以前的德、智、体全面发展就挺好”。他认为教学质量不仅是升学率, 应当是德、智、体全面发展, 特别是兴趣、身体、心理。学校每年检查近视率, 各班近视率要控制在 20% 以下, 每天保证学生有一小时以上的体育锻炼时间, 并要求体育达标 100%、优秀率 30%。“我最重视体育, 有了第一笔钱, 先建操场, 第二笔钱才用于买电脑”。

尽管重视素质教育, H 校长也不能不关心升学率, “虽然我们早在 20 世纪 80 年代就取消小升初统一考试, 就近入学, 但升学率仍然要考虑, 家长的评价、中学的反映, 都对小学提出了要求。中学在初一新生中搞全面素质测试, 其实就是主科语文、数学基础知识的摸底考试, 然后公布分数, 结果就成了对小学教学质量的一种评定。”

H 校长是一个很有权威色彩的校长, “一上任我就宣布, 我没时间处理人际矛盾, 以前的事情我不知道, 也不想知道, 现在谁先搞不团结就处理谁, 而不考虑其中的是与非。每个教师都要有责任感、危机感, 每个人都要有发展意识。”同时, H 校长也是灵活性很强的校长。“有思想的校长都有自己的办学思想, 对于来自上面的新花样, 与自己相符的就搞, 不相符的就随便应付”。

H 校长有很多与现行的做法或流行的观点不同的想法, 譬如关于教师的资历与培训。“招聘教师时。主要通过聊天看反应、看思维, 并不看学历。但是现在上面要求教师必须是本科, 学历就不得不看了。应该对所有教师进行职前培训, 合格就要, 不合格就不要。不应像现在这样先认定所有的教师都不合格, 然后不断地进行培训。反对教师应聘制中的年年评, 这样没有安全感, 教师不可能安心工作。教师的工作需要稳定。有没有创造性对老师来说并不重要, 最重要的是责任和勤奋”。

关于师生关系, H 校长认为“老师的权威是建立在人格的基础上, 有权威确实教学效率较高, 但教师不能太凶。在中国, 师生平等是不可能的。师道尊严是中国的文化传统, 这一传

统没有必要破除。外国教师与学生平等也不一定就好。当小孩子什么都不懂时，平等实际上是一种不负责任。年龄越小的孩子越需要调教，到大学当然就没有这个必要了。对于大孩子需要讲平等，对于小孩子不能太讲平等”。

自信的 H 校长也有无奈的时候，“教师其实并不想把学生教得那么死，但是为了使孩子能适应我国现有的教育体制，就不得不死。譬如。四年级有个孩子写作文，他早晨很早就爬起来看日出，形容天空是‘墨兰墨兰的’。他用词其实很形象，但这个词在字典里没有，只能说墨绿而不能说墨兰。孩子实际上是创造了一个新词。老师也觉得这个词很好，但是担心现在鼓励孩子创造新词，将来孩子在高考时要丢分”。

H 校长反对学生干部轮流当，认为班干部遴选的最佳方式是竞选，因为有的孩子就是管理才能，如果从小培养这种能力，长大了就是这方面的人才。如果轮流当，有的孩子能力差，管不好，最后就变成老师管了。另外，小孩的培养要为进入成人社会做准备。从小就参加竞选，会形成民主意识，知道什么样的选举程序是合法。

H 校长实施的一项很有争议的改革就是教学竞争，如让四个音乐老师同时开课，学生可自由选择。结果有的老师学生多，而有的老师学生少。对此有很多人反对，其观点是，孩子的兴趣是可以引导和培养出来的，教师应当提高自己的教学能力，把学生的兴趣培养出来。但 H 校长认为，小孩一开始就有自己的兴趣倾向，教师应当尊重孩子的兴趣，鼓励发展这一兴趣。

H 校长对我国南北方的基础教育模式做了比较，认为北方的学校更倾向于原苏联的教育模式，给学生的自由较少，南方的学校更倾向于美国的教育模式，给学生的自主权多一些；北方的教学多注重知识点、知识结构，学生到底学到了多少知识，南方的教学方法则并不注重以何种方式教，以及教了什么，而是最终培养和发展了学生哪些能力。

H 校长管理的学校也是一所名校，只是名气不如 x 校长所在的学校大。同为能力强、素质高的校长，二者的最大不同，在于他对教育理论界的诸多观念不仅不认同，而且持较为激烈的批判态度。他更相信自己的教育理念和教学管理经验，对异己的教育理念和管理方式是批判意识有余而容纳度不足。

四、经验型校长与经验型管理--学校与社会的结合

L 校长(女，40 岁，辽宁)是一所普通学校的非常普通的校长，她代表着绝大多数基层学校管理者的形象：关注理论界的动向，也渴望得到理论指点，但并没有自成体系的教育理念；在教育实践中有自己的经验和想法。但迫于各种客观因素而难于实施整套的教育管理的设想；总是忙于权衡上级的任务与学校自身的发展。并在权力范围内做力所能及的小改革。

L 校长的管理创意较多地体现在如何巧妙地对付来自上级的不合理要求：“上级经常布置

一些走形式的任务，如果应付只能是累学生，不如加以利用搞一些有益于学生的活动。譬如，上级为推销一套环保教材，要求各校开环保课。这套教材显然是东拼西抄的，没什么水平，内容也少，结果是占了不少课时却讲不出东西来。于是，我们采取集中上大课的形式。利用学校的闭路电视，校领导分担讲课任务，不占老师的精力和课时。”

“当了六年的校长，最烦的是上面总来人查这查那，如查乱收费，必须小心招待，若不热情，对方就会鸡蛋里挑骨头。一旦拿着手电筒去照，总能找出些问题来，于是就罚款，数额大时，就得找人说情，数额小，不值得托人、欠人情，可又不心甘情愿”。L 校长认为，现在当校长来自教育方面的权力基本够用，只是来自社会方面的非教育内容的干扰太多。

使 L 校长感到非常困惑的是，“有关教育观念的讨论，常常是讨论来讨论去，不但什么都没澄清，反而更混乱了。如果本来就不清楚，讨论后就更糊涂了”。她希望进修学习以及相关的讨论能对具体工作有实际指导意义。

对于新的教学管理方法 L 校长并不急于采用，也不用于本校作实验，而是等待别人实验成功。当然，有时是出于不同的想法，譬如不具体实施分层教学是因为她认为；分层教学主要是针对学生的个性差异，而不是智力差异，学习习惯很重要，学习不好的孩子多是学习习惯不好，而不是智力水平。

相比较，在学生管理方面，L 校长较多地采用新的管理方法。譬如通过大家轮流当值日班长且每天一换的方式来增加每个学生的锻炼机会。值日班长的任务是：管卫生、纪律，送作业、和各科老师沟通。体育课领操，领着同学设计作业，安排同学讲故事等等。又譬如在评优活动中，除了评出 10% 的三好生，还评出 15% 以上的各种标兵，包括学习标兵、劳动标兵、助人标兵、爱集体标兵、进步大标兵等等，此外再评出各种特长生，以加大评选的比例。被评上的学生，身上挂着大红彩带，每人照一张像，在学校里展览。

【点评】

T 校长的权威型管理方式显示，权威的作用对教学效率影响很大，在权威的强压下，学生们能在尽可能短的时间里达到学习要求。联想到我国学生在积累知识方面的优势，显然是靠外在压力获得的：权威和压力的存在，有利于个体形成较强的接收信息、接受知识的能力，有利于提高学习效率。由此可以做出逻辑推论，仅就记忆知识和接收知识而论，在宽松和自由的环境不如在有权威严格要求的环境效率高，尽管宽松自由的教学环境有利于主体自主学习，从而有利于形成创新意识、主体意识，有利于发展创新能力，但应试教育更需要权威化的教学管理。应试教育需要的是挖掘学生在学习知识方面的潜能，要在尽可能短的时间里积累或记忆尽可能多的信息、资料。强权式的压力能够迫使学生在短时间内集中精力，排

除一切杂念，靠爆发力取得短时记忆的最佳效果。相比较，创新教育需要的是挖掘学生在突破旧规范方面的创造潜能，需要的是学习主体内心的自由、舒展、流畅的联想，显然，积累知识和培养能力需要不同的促进因素和教学管理方式，培养应试能力和创新能力需要不同的教育环境。从权威型校长与权威型管理方式不难发现，权威是灌输教学法的必要保证。所引出的思考是，权威型的教学管理虽与创新教育有矛盾，但对于积累知识却是高效率的。

x 校长注重发动所有教师参与教改的研究和教学实验活动，使学校的教职员既是教改方案的设计者，也是检验教育理论的实验者。x 校长所领导的学校已进入良性循环，作为省级名校，学校良好的物质条件和较高的社会声誉，吸引了素质较高的教学人才，良好的师资使教学科研活动能达到比较理想的层次。显然，像这样优良的综合条件是普通地区、普通学校难以具备的。同样。像 x 校长这样兼备理论素养和管理才干的管理者也是不可多得的。x 校长是学者型校长、科研型管理者，注重教学实验，只有被教学实践证明为正确的教育理论与观念，才予以肯定。

H 校长显然也是一个权威型校长，在管理方式上带有强制性特点，并较多地运用个人的权力和权威。但他与同为权威型的 T 校长又有着明显的差别，有着更多的开放性和民主性。相对来说，H 校长的管理风格既含有 x 校长所具备的大胆创新、实践自己教育理念的特点，也含有 T 校长独断专行、强力控制的特点。从我国现有的教学环境来看，H 校长比 T 校长的管理更具有现代特征。比 X 校长的管理更具有可行性。H 校长的管理特点是，远离理论界，依靠自己的行动理论，并由此而更具有中国学校管理的本土化特征。通过行动型校长与行动型管理方式不难发现，远离教育理论界的教育实践者是中国基层教育管理者的大多数。

L 校长不是作为学校教育改革的设计者，而是属于比较被动地执行上级指令，将教改措施自上而下地具体实施的执行者。她代表我国多数基层教育管理者的水平。但经验型的校长们多具备在夹缝里求生存的特殊本领，也都有自己独特的管理经验。当然，他们往往被太多的学校事务缠身而没有足够的精力来关注教育理论的发展和教育的实施，这使得学校的发展更依循惯性的作用。

目前我国的基层教育管理者主要还是以 T 校长和 L 校长这样的普通管理者为主。然而近年来，随着教育的不断发展，涌现出越来越多像 x 校长、H 校长那样的高素质教育管理者，他们不仅注意吸收国外发达国家的先进教育理念和管理经验，同时也强调本土化和地域性，并力图创建适合于中国本土社会文化特点的教育管理模式。

【案例 23】

跨不过的“同甘共苦”

有一个日本商人 A 君在日本东京经营中国菜，生意很红火。不久，三个中国留学生也在对面开了个中国餐馆。开始只是一个小门脸，因为他们是正宗，自然中国菜做得好，把这位日本商人的生意抢走了不少。餐馆经理很着急，与 A 君商量用什么办法和对面竞争。谁知他却让餐馆经理每日去对面买一份留学生们做的中国菜，认真研究。一个月后全部买齐了，然后在报纸上刊登广告，大举推出这些菜，每款价格均比对面贵出三倍。经理十分不解，认为这不是为人家做广告么，A 君却颇有把握地说，我就是要对面的餐馆迅速发家致富。

果不其然，一年以后对面三个留学生开的餐馆发了，从一间小门脸发展到买下了整个二层楼，每个留学生出门也是小轿车，从不亲临“前线”，最后发展到经常为分钱而争吵。

A 君看准了这一时机，突然大规模推出与对面同样的中国菜，并且价格比中国留学生餐馆的菜还要便宜三分一，不到半年的时间，一举击败了竞争对手，并收购了该餐馆。

A 君对此举解释说，三个中国留学生创业时，很抱团，如果当时与他们竞争，虽然使他们感到压力更大，但是他们的竞争策略会更多，我打不起“持久战”，必败无疑。让他们迅速致富，感到没有压力，也就不抱团了，分裂是自然的。这时发起攻击，必然获胜。

很多企业在创业之初都能“共苦”——抱团打天下，但等到企业发展壮大以后反而不能“同甘”——精诚合作，柏杨先生说过：“一个中国人是一条龙，三个中国人是一条虫”这确实是我们民族的弱点。有一种说法这样讲：欧美人打桥牌，打的是协同配合；日本人下围棋，想的是整体布局；中国人搓麻将，摆的是各自为阵；武汉人斗地主，玩的是勾心斗角，玩过“斗地主”的人知道：朋友都是假的、居心叵测的，相互利用、勾心斗角才是真的，是把自己的欢乐建立在别人痛苦之上。

两千多年前的管子就说过：利出一孔者，其国无敌；出二孔者，其兵半拙；出三孔者，不可以举兵；出四孔者，其国必亡。没有竞争压力的组织一定会走向没落和衰亡。

【点评】

成员关系将决定团队的整体效能：发挥优势，取长补短： $1+1>2$ ；相安无事，彬彬有礼： $1+1=2$ ；貌合神离，问题成堆： $0<1+1<2$ ；双方斗气，躺倒不干： $1+1=0$ ；矛盾激化，互相拆台： $1+1<0$ 。故事中的那三个中国留学生还不能称之为团队，顶多是一个利益群体，只为利益而合作，最终要走上分裂之路。真正有效的工作团队如同一支成功的足球队，全体队员要各就其位，各司其职，同时更要密切配合，精诚团结。而失败的工作团队要么是各成员的角色不到位，要么是某些成员特别是团队领导者严重越位，导致其他成员无所适从乃至

离心离德。

当然，管理者如果时时刻刻是组织内部保持适当的张力，从外部引入竞争、引入冲突、引入动力，有利于发挥其最大的整体效能。

【讨论题】

能“共苦”不能“同甘”是不是中国人所特有的，如果是根源在哪里？如果不是，在什么情况下容易产生？

通过这个故事，我们在组建团队时应该注意什么？

【案例 24】

表扬引起的争论

某公司最近召开了一年一度的夏季商品交易会，会前办公室为会议召开作了充分的准备：接待各地代表，布置宣传广告；各商品样品摆布，开货单，介绍商品，有的加班到深夜。各职能科室和行政管理人员主动自觉的到各科帮忙。三天的会议，接待了上千人次，成交额几百万元，大大超出了会前预计数。

在总结大会上，公司领导充分肯定了这次会议取得的成功，当提到职工们为大会做出的努力时说：“大家表现的都很不错，人人都动了起来，为大会做出了贡献。在接待过程中，团委书记和组织部长提着茶壶，在楼里跑上跑下，这种精神值得赞扬。”

对于领导的表扬，职工们议论纷纷：“交易会的成功，销售额的增加，首先归功于第一线的业务人员的辛勤劳动，为什么不表扬最累的业务人员？”

也有的赞成这种领导的表扬：“业务人员贡献是大，但这是份内的工作，并且领导也是肯定了的。而政工干部去送水，事虽小，但这是工作职责以外的。如果正常工作都点名表扬，怎么能表扬过来呢？”

还有人提出反对意见：“如果份内工作做的好不表扬，领导只表扬做份外工作的，那么谁还重视份内工作呢？如果谁都轻视份内工作，那么整个工作不就落后了吗？就份内与份外工作比较而言，领导者最需要、最基本的则是鼓励职工首先做好份内的事。”

【点评】

表扬是激励的一种手段，可以提高士气，发挥人的积极性。但是表扬要有根据，要合理，要公平。案例中领导的作法，忽视了重点，只是一带而过，没有发挥出真正的作用，力度不

够，不能使职工得到满足，而使职工有抱怨、不满。就“份内”与“份外”而言，都是很重要的，两者是联系，统一的，没有轻重之分。在这种情况下，领导应该同时给予表扬，适当给予奖励。

此外，管理者也要注重平日的人际关系，创造一个好的环境、氛围。人际关系搞好了，大家就不会有一些不必要的矛盾了。表扬是必要的，但要有度、合理。

【讨论题】

要使表扬的作用最大化，管理者应该注意什么问题？

【案例 25】 明日公司老总的给糖哲学

自从多年前成立，就骏业宏发、蒸蒸日上的明日公司，今年的赢余竟大幅滑落。这决不能怪员工，因为大家为公司拼命的情况，丝毫不比往年差，甚至可以说，由于人人意识到经济的不景气，干的比以前更卖力。

这也就愈发加重了董事长心头的负担，因为马上要过年，照往例，年终奖金最少加发两个月，多的时候，甚至再加倍。今年可惨了，算来算去，顶多只能给一个月的奖金。“让多年来以被惯坏了的员工知道，士气真不知要怎样滑落！”

董事长忧心地对总经理说：“许多员工都以为最少加两个月，恐怕飞机票、新家具都定好了，只等拿奖金就出去度假或付帐单呢！”总经理也愁眉苦脸了：“好像给孩子糖吃，每次都抓一大把，现在突然改成两颗，小孩一定会吵。”“对了！”董事长突然触动灵机：“你倒使我想起小时候到店里买糖，总喜欢找同一个店员，因为别的店员都先抓一大把，拿去秤，再一颗一颗往回扣。那个比较可爱的店员，则每次都抓不足重量，然后一颗一颗往上加。说实在话最后那到的糖没什么差异。但我就是喜欢后者。”

没过两天，公司突然传来小道消息——“由于营业不佳，年底要裁员，尾牙的鸡头，只怕一桌一只都不够。”顿时人心惶惶了。每个人都在猜，会不会是自己。最基层的员工想：“一定由下面杀起。”上面的主管则想：“我的薪水最高，只怕从我开刀！”

但是，时间不长，总经理就做了宣布：“公司虽然艰苦，但大家同一条船，再怎么危险，也不愿牺牲共患难的同事，只是年终奖金，决不可能发了。”听说不裁员，人人都放下心头上的一块大石头，那不致卷铺盖的窃喜，早压过了没有年终奖金的失落。眼看除夕将至，人人都做了过个穷年的打算，彼此约好拜年不送礼，以共度时艰。突然，董事长召集各单位主管紧急会议。看主管们匆匆上楼，员工们面面相觑，心里都有点儿七上八下：“难道又变了卦？

是变了卦!”

没几分钟，主管们纷纷冲进自己的单位，兴奋地高喊着：“有了！有了！还是有年终奖金，整整一个月，马上发下来，让大家过个好年！”

整个公司大楼，爆发出一片欢呼，连坐在顶楼的董事长，都感觉到了地板的震动……

【点评】

同样的激励手段，推出的方式不同就会受到不同的效果。如果明日公司直接告诉员工今年的年终奖为一个月的奖金，员工们肯定会不高兴，因为他们的心理预期是两个月。公司经理采取了打压员工的心理预期，使其产生生存危机的感觉以后，在推出一个月的年终奖，大大出乎员工的意料，感到这笔奖金的珍贵。显然，奖励推出手段的时机掌握得非常好。当然，采取这种措施也冒很大的风险，一旦员工知道经理的真实作为，就会导致员工的反感，所以类似的“欺骗”行为尽量少用，而从激励的根本上做文章。

【讨论题】

1. 如何评价明日公司高层的这种做法？
2. 假如你是公司的老总，你会怎么做？

【案例 26】

石化厂的禁烟战役

根据石油化工企业高温高压易燃易爆的特点，全国所有石油化工生产企业对吸烟都有较严格的限制。四年前各生产厂普遍的作法是规定在厂内设若干个吸烟室。第一线生产工人及其他人员可以在指定地点吸烟，每次不得超过 15 分钟，但不得有两个以上的工人同时在吸烟室内停留吸烟以免造成现场人员过少而影响安全生产，万一有了意外情况应付不了。

此项制度虽已制订了多年，绝大多数单位一直未严格认真遵守执行，情况总是时好时差，并不十分得力。所有单位都没能做到完全杜绝违反吸烟制度的现象。其主要表现是：有些工人在夜班时经常趁领导不在，现场几个人聚在一起吸烟聊天，常超过 15 分钟。有时还不止二三个人，而是多到四五个人，甚至七八个人，生产现场则只剩下一两个人，空岗现象严重以致造成有问题不能及时得到处理而闯出大祸的严重后果。

如 1980 年某化工因值班工人集体到吸烟室吸烟时间过长，造成油罐冒烟而未被及时发现，以致大量物料越过罐存警戒线，并冲破视镜而酿成大火给国家财产造成了几十万元的损失。

1986年某炼油厂又因为同一岗位的四名工人脱岗到吸烟室吸烟聊天，没有及时发现液化气罐泄漏而造成大量可燃气体外溢。其中一位在点燃第二支烟时，引起爆炸使两位工人重伤另两位轻伤，一套生产装置因爆炸而遭到严重损坏，半年内不能生产，经济损失巨大。

为了杜绝此类事故重复发生，总公司下令全国所有石油化工企业，厂内一律禁止吸烟！此令如能顺利推行，当然是保证安全生产的好事。然而人们多年的习惯要一下子克服其难度之大出乎领导的预料，厂长们纷纷诉说这规定太难办了，戒烟、禁烟甚至比给孩子断奶还难，但是上级的指令就像军队命令一样，军令如山倒没有考虑的余地。

为了贯彻落实上级公司的指令，前进石化公司石化五厂进行了大张旗鼓的宣传教育，并且制定了一系列检查奖罚措施。还在厂门设立了纸烟火柴存放处进门之前有专人进行检查，厂长还给每个吸烟者发了一盒戒烟灵。

开始几天执行情况还比较好。但厂长发现中午在食堂就餐的人数突然减少了，许多原来白班职工中的瘾君子们为了能吸支烟宁可挤几站公共汽车或骑半小时自行车也要赶回家去吃午饭，饭可以囫圇吞枣可是烟一定要吸个够。

后来许多职工对劳资部门规定入厂要进行搜查提了意见。说进门搜身检查跟资本家没有两样。厂里不相信工人的觉悟，厂领导也认为这种作法不尽合适，职工意见也有道理。于是，改为在门口进行宣传而不再进行检查。

没过几天厂里又出现了另外一种现象，生产岗位操作工人开始以各种借口到厂门外去，为的是借此机会到门外吸几口烟过瘾。还有的工人爬到厂的围墙上屁股朝里嘴朝外吸烟，令路人看了莫名其妙。厂长童维岳为此下令，在一线倒班工人中实行临时出入证制。上班把出入证交给班长保管，下班发给本人出厂门。上班时间无故一律不准请假外出；班长必须严格要求，随便准假要追究责任。想以此杜绝工人脱岗到厂门口吸烟的现象。

过了两个月，童厂长和党委书记老江带有关科室干部下到车间岗位检查设备升级和劳动纪律情况时，无意之中在电工值班室办公桌抽屉中的一个糖盒内发现了72个烟头，在车队值班室的一个茶缸内也找到110个烟头。童厂长大为恼火，下令此事坚决要按厂里已颁布的奖惩制度执行。每个烟头罚款20元结果电工车间被罚1440元，全车间职工当月都没拿到奖金，车队罚款2200元等于全队职工1.5个月的奖金，并通报全厂予以批评。

开始此事在全厂震动很大，厂里平静了一段时间，连续几天都没有查到吸烟的人。然而，事隔不久，安全部门和企管劳资部门进行岗检时，又发现了厂内下水道中、电缆沟内、厂房顶上有不少烟头。有不少厕所内烟味很大，童厂长为此尽管火冒三丈，但也无可奈何。于是，又和书记一起召开了一线倒班工人座谈会。

在会上，工人小张说，后半夜四五点钟是倒班工人最难熬的时候，眼皮打架，腿发软。

能吸口烟就可以赶走瞌睡虫，驱走疲劳，不让吸烟就只得扒桌上睡一会儿，这可是更危险。我们也知道不应该，但难受劲儿是白班职工永远也体会不到的。工人小李说，这个决定也太机械了，食堂也在厂内，每天三顿饭加上夜班饭炊事员做四次饭要点几次火，难道就怕爆炸吗？天天说我们是主人，其实我们都成了被管制对象。几个工人同时恳求说，恢复吸烟室吧！不自觉的只是少数，绝大多数还是好的。童厂长对此也犯难了。石化厂有数百项规章制度还没任何一项制度像禁烟这样难以贯彻的。

怎么办？厂长和书记亲自带队到兄弟厂取经。拜访了邻近的六个兄弟厂后，发现各厂领导都在为此事犯愁。各厂都采取了不少制裁措施，有的对违纪者给予行政处分；有的厂长下令在厂内吸烟者被发现就罚他再抓 10 个吸烟者，在此期间按事假处理，工资奖金及一切劳保福利待遇取消，直到抓满 10 个违纪吸烟者才能回原工作岗位，恢复原有待遇。即使如此，严酷的制裁也没有完全杜绝厂内吸烟现象，对此几位厂长向上级公司联名写报告，要求恢复吸烟室，以为教育工人到指定地点吸烟总比他们到处吸烟扔烟头好控制。而且厂里的安全生产会更有保证些，也可缓解在此问题上工人对领导的严重对立情绪。但是上级退回了报告并批评了童厂长的好人主义，治厂不严背弃了大庆三老四严的作风等等；同时下发了前几年因工人脱岗吸烟造成事故的通报复印件。

时至今日，上级总公司关于石化厂内一律严禁吸烟的指令，已经下发 4 年了各厂都做了大量的宣传教育工作和思想政治工作，采取了各种各样的禁烟措施，但禁烟工作仍然时好时差，所有单位都没找到一条完全杜绝厂内吸烟的好办法。为此，厂长们十分苦恼。至今上级的指令虽然并没有改变厂长们的苦恼，也没有解除。难道这事就真的没治了吗？这场战役会落得 150 年前林则徐的那场同名战役的结局么？

【点评】

要使控制工作发挥作用，取得预期的成效，控制手段应该符合实际，建立起客观的、准确的和适当的标准。这种标准可以是定量的，也可以是定性的，但不论形式怎样，标准必须是合理的，高低适度的，能够达到。石化系统为了减少火灾事故的发生，在工厂内部严禁吸烟的规定是比较理想的，但是可行性比较差，标准太高，对于蓝领而言，喝酒、抽烟现象极为普遍，绝对禁止难度极大。实际上，原来的“吸烟室”制度出了问题，但不是没有办法解决，不一定非要取消它。有效的控制制度不仅可以指出偏差，而且还应该能够解释正确的纠偏措施。针对石化厂而言，“堵”的效果可能步入“疏”。

【讨论题】

如果你是童厂长，会采取什么办法解决这个问题？

【案例 27】

预算的艺术

钱先生是一家公司的 CEO，公司现在的主营业务是网络安全。1999 年公司的管理层明显感到今后的 2 年中网络安全将会成为市场的热点，所以逐步地调整了公司的整体业务结构，把公司的整体资源都放在了拓展安全市场的业务中。经过 3 年的努力，钱先生的公司已经成为了国内知名的网络安全提供商，尤其是在金融、电讯等行业用户中建立了稳定的客户基础，业务蒸蒸日上，员工的士气也很高。但是，到了今年第四季度，钱先生忽然发现公司的现金流量越来越小，资金周转越来越困难。连公司年底向员工承诺的双薪恐怕都会有问题。作为 CEO，钱先生很纳闷：为什么业务越做越好，定单不断，公司的内部也运转一切正常，可是帐户上可使用现金却越来越少，这是为什么？到底发生了什么？

为了查出事情的原由，钱先生和公司的 CFO 坐在一起查看了公司 3 年以来的财务记录，最后钱先生终于找到了"吃掉"公司现金的管理漏洞。主要问题是：公司的管理费用在 3 年中提高了 10 倍。由于这此项原因，致使公司在现金使用的预算上出现了一个较大的缺口。原来，钱先生的公司 3 年前以分销业务为主营业务，业务比较单一，在这 3 年中，由于公司的经营战略已经向网络安全转移，业务多元化的发展，致使公司原来使用的简单财务预算制度已经不再适应现在的业务结构。业务的扩展，使得管理部门的结构趋于复杂，公司的财务部门得到了扩充，又增设了物流部和服务部，公司还计划增加咨询部以配合销售部的工作。诚然，这些部门的增加对于公司来讲是必要的，但是这些部门设立后，对其日常的运作费用应如何处理和计算，公司并没有明确的预算规定，只是简单的按照部门划分，统一以"管理费用"的帐户进行处理。至于到底如何评价各个辅助部门对公司的实际贡献，钱先生的公司并没有认真地进行过核算。所以，天长日久，导致公司在管理费用上的开销越来越大。可以说，钱先生犯了中国经理们的共同错误：没有去考虑自己到底花了多少钱，花在哪里，得到什么，对公司的发展有什么帮助。

【点评】

预算政府部门和企业使用最广泛的控制手段。通过编制预算，然后以编制的预算为基础，来执行和控制企业经营的各项活动，并比较预算与实际的差异，分析差异的原因，然后对差异进行处理。合理的预算良好控制的基础。钱先生的公司财务上之所以出现比较大的问题，是因为，公司预算编制的不科学。当公司业务发生变化以后，依然采取的是原来的预

算方法，必然要出问题。

【讨论题】

如果你是该公司的管理顾问，你会帮钱先生出些什么主意帮助他解决公司预算问题？