

中国人民大学

《管理学原理案例教材》

案例教材（修订版）

（“十一五”国家级规划教材；21 世纪工商管理系列教材；精品教材立项项目）

全国迷你型MBA职业经理双证班

认证系列：职业经理资格认证、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、酒店经理、市场总监、财务总监等认证。

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

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

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

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 88723232 **电子邮箱：**xchy007@163.com

学校网站：www.mhjy.net **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**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

千本好书 **免费** 下载网址 www.mhjy.net

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《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《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《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《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《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《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《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《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 |



【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+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【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，是职业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小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【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。



【承办单位】

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 88723232

【咨询教师】王海涛 郑毅



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 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。



【报名地址】

哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



【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】

| | | |
|-----|----------------|---|
| 方式一 | 邮局邮寄 | 邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 |
| 方式二 | 学校帐号 | 学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 |
| 方式三 | 交通银行 (太平洋卡) | 帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心 |
| 方式四 | 邮政储蓄 (存折) | 帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心 |
| 方式五 | 中国工商银行 (存折) | 帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行 |

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电

认证系列：高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

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

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

1280

元

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

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 88723232 **邮箱：**xchy007@163.com

学校网站：www.mhjj.net **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

第一章 管理的历史与发展

· 思考题

- 1、试述科学管理之前的管理发展。
- 2、为什么称泰罗为科学管理之父？
- 3、法约尔对管理学的主要贡献是什么？
- 4、什么是理想的行政组织？
- 5、巴纳德理论的特征何在？
- 6、梅奥人际关系学说的主要思想是什么？
- 7、当代管理理论发展的特征是什么？
- 8、试用历史唯物主义观点解释管理的历史演进。
- 9、为什么说科学化、理性化是管理发展的主要线索？

· 案例：晋商——源远流长的山西商业资本

山西商人，尤其是首创中国历史上票号的山西票号商人，商路遥远，汇通天下，曾在中国历史上显赫一时。直至如今还传颂着“山西人善于经商、善于理财”的佳话。

晋商的繁盛

早在明代晋商善贾就已在全国享有盛誉。到清代，尤其是 19 世纪中叶，山西商帮不断发展壮大，具有雄厚的资本，不仅垄断了中国北方的贸易和资金调度，而且插足亚洲地区，甚至进入欧洲市场，执全国金融业之牛耳，逐渐到鼎盛时期。在国内市场中，山西商人垄断了对象贸易和西北、东北市场。山西商人以张家口、杀虎口为基地，把绸缎、布匹、糖、烟等商品经两地贩运西北、蒙古等地，再从西北等地贩运皮毛、白银等在附近商埠出售，极大地促进了这

些市镇的兴盛。此外，山西商人在南方也极为活跃，山西商人在湖北、湖南、江西一带产茶地收购茶叶，运往广州甚至印尼，在这一带，成为晋商活跃的重要舞台。

在国内金融市场中，山西商人地位举足轻重。从同治元年至光绪二十年的30年间，是山西票号发展的黄金时期。票号又叫票庄或汇兑庄，是一种专门经营汇兑业务的金融机构。到鸦片战争前夕，山西票号大约有八家。鸦片战争后的十年内，仅日升昌、蔚丰厚、日新中三家山西票号在各地设立的分支机构就有35处，分布在全国23个城市。他们除专门经营汇兑业务外，还兼营存款、放款业务，并把汇兑、存款和放款结合起来，利用承汇期，占用客户的现金放高利贷，得到了很高的利润。

山西商人在雄踞国内市场的同时，积极向海外开拓市场，晋商东赴日本，西抵俄国，形成了山西对外贸易和汇兑的三大商帮“票帮、驼帮、船帮”。在中俄贸易重镇恰克图市场，晋商建立许多大型商号，此外还深入俄国腹地，在俄国主要城市设立分号，在莫斯科、彼得堡等十多个俄国城市，都有过山西人开办的商号或分号。在朝鲜、日本，山西商人的贸易也很活跃，榆次常家从中国输出夏布，从朝鲜输入人参，被称作“人参财主”；介休范家，几乎垄断了对日本的生铜进口和百货输出。在清朝统治期间，能够兴旺发达二百余年的商业世家，最有名的有：榆次的常家、聂家、太谷的曹家，祁县的乔家、渠家，平遥的李家等等。他们既是大商人、大高利贷者，又是大地主，都拥有极为雄厚的资本。

晋商的经营管理

晋商企业规模大多在百人之上，并且由多个商、票号构成。首先，财东作为资本家主要拥有所有权，授予总经理以资金运用权、职员调配权和业务经营

权；其次，总经理坐镇总号，除管理总号内部各项事务外，就是对各地分号进行宏观调控；第三，分号经理，也称掌柜，拥有所在商号的业务开拓权、资金运用权和人员管理权，但机构设置、资金调度、人事任免和盈利分配等重大权限均由总号控制。第四，无论总号与分号，其内部人员设置的原则都是“因事设人”，绝不“因人设职”，每个商号一般从业人员在 10 人左右；最后，晋商和其他同业之间广泛开展横向联系，建立适当的相与关系。

晋商对经理人员的管理分为选用和激励。在经理聘用之前,财东要对此人进行严格的考察,财东除亲自与此人面谈和参考同仁及知情人对他的评价,还要设下种种局情,以观察和考验其品行是否过硬,直到确信此人足以胜任方罢。一旦被聘用,财东便委以全权,并始终恪守用人不疑、疑人不用之道,对经理日常经营活动概不过问,让其放手经营,静候年终决算报告。晋商对经理的激励机制主要包括以下三个方面：①财东充分信任经理，将资本、人事、业务、管理全权委托经理负责。②经理的薪金（固定合同收入）和股份收入（剩余收入）由财东决定，并远远高于普通员工。③财东根据经理的业绩，在年终或帐期增减其薪金和股份，并通过在公开场合抬举业绩好的经理，羞辱业绩坏的经理制造一种精神鼓励或压力。晋商对普通员工的选拔、培训和日常管理有一套较完整的制度规范。第一，重视对人员的选拔和培训。第二，号规严格，比如不准舞弊营私、不准假公济私、不准私蓄放贷等。

晋商别具特色的人身顶股制，是指不论是经理人员，还是普通职工，都可以根据其表现和对资本的贡献大小顶一定的股份，即所谓顶身股制，即商号伙友除每年应得工资外，根据其资历、表现以及对商号的贡献，可以顶 1 厘至 1 分(10 厘)的身股。职工的身股与财东的银股共同参加分红，顶身股最高者为掌柜(经理)。到年终，根据每届帐期的盈利多寡，东家银股与职员身股共同参与

红利的分配(一般商号较好的年份，一个帐期每股可分 **2000** 至 **3000** 两白银或银元)。

鉴于票号各分号在现银盈绌和行市疲快上有所不同，总号与分号之间产生了异地调拨资金的需要，山西票号在实践中逐渐创造了一种“酌盈济虚，抽疲转快”的办法来调剂运用资金。也就是在不运送现银的状况下，同一总号的票号在两地开展汇兑业务，以解决现银盈绌问题。

晋商的衰落

实力雄厚的晋商显赫一时，但最后于 **20** 世纪初被迫退出历史舞台。鸦片战争后，洋货潮水般地涌入中国市场，严重打击了中国民族手工业产品的生产与销售。以晋商垄断长达 **200** 年之久的中俄恰克图贸易为例。第二次鸦片战争以后，沙皇俄国的势力开始深入我国各地，直接攫取土产品并推销其工业品，毋须再与买卖城的山西出口商帮易货了，这沉重打击了山西对俄贸易商帮，而且晋商在俄贸易又受到重税的窒息，复经战乱，财物惨遭掠夺。随着外国商品的输入，海上运输的发展，铁路和内河航运业的开通，沙俄对华贸易由陆路改由天津、大连、海参威海上运输，这就改变中国旧有的物资运输路线，山西作为中国对俄、欧贸易陆上商路要冲的地位逐步废弛，山西商人活动的舞台逐步缩小以至消失。**1914** 年第一次世界大战爆发，在俄国各地的山西商号浩劫遂难幸免，损失共折银达数百万两。**1911** 年外蒙古独立和 **1917** 年俄国十月革命时山西商人彻底丧失了蒙俄市场。

从咸丰朝开始，国内阶级矛盾尖锐化，太平天国革命、捻军起义、西北回民和云南苗民起义接踵爆发。辛亥革命后，国内战事频繁，晋帮商号在战争中损失惨重，如天成亨票号仅汉口、西安、成都三处就被土匪抢劫白银 **100** 多万两，待大局稳定，共计亏损 **200** 余万两；其它票号也都有程度不同的损失，几

乎无一幸免。晋商富裕之际，正是清政府财政开支开始拮据之时，所以晋商成了清政府勒派、劝捐、助饷的主要对象。清政府欠票号的银两，“屡恳无效，即如铁路(同蒲)既归国有，路矿借款理应清偿”，但却无法清偿。至于京中王公大臣的借款，因清廷覆灭亦难清理。

晋商的思想意识是与封建剥削制度相适应的，他们只以获得殖货之利为满足，习惯沿用旧法经营，国内外市场渐为他人所夺。但在山西人中也不乏有识之士，他们认清了新的形势。主张改革图存。可惜由于一些财东及总号经理的顽固和墨守旧法，只知享现成福，毫无远见，以致四次失去发展的机遇。如晋商所经营的票号，未能及时改组为现代银行，在外国银行林立于中国之时不战自溃。在乾隆、嘉庆、道光朝山西商人得势之时，大量金银滚滚流回山西，“方其盛时，自数百两，数十万之家相望，饰亭台，聚古玩，买姣童于吴阊，购美玉于燕赵，比比也。”道光时期，正是山西商人家族追求物质享受时期，“在此时期，凡人之社会观念，皆羨于富者之晏安，无论致富已成未成，皆急于享受而不求再进，将嘉道以前之朴素之习既摧无余，鸦片、金丹、白料乘机而入。财东只顾纸醉金迷，不问号事，伙计自然管理松懈。在来势凶猛的外国资本打击下，病入膏肓的山西商人资本只能步步退守，由于无法盈利以至最后被迫关门。

第二章 组织管理原理

· 思考题

- 1、个体假设对管理学有何重要意义？
- 2、管理学要把握个体的哪些基本特征？
- 3、如何理解个体的行为和学习？
- 4、什么是心理能量，学习与心理能量的关系如何？
- 5、怎样理解正式组织的含义？
- 6、简述正式组织三要素。
- 7、什么是非正式组织？非正式组织的特征有哪些？
- 8、试述正式组织与非正式组织的关系？
- 9、如何理解组织的正式侧面与非正式侧面？
- 10、如何实现组织内部平衡？
- 11、如何实现组织与环境的平衡？
- 12、为什么需要实现组织动态平衡？
- 13、什么是管理？如何把握管理概念？

· 案例：一个成功企业家的难题

一、开场白

2004 年，在江南某省的一个小镇上，有一个被当地人引以自豪的乡镇企业-----伟业集团公司。经过 20 年的艰苦发展，伟业集团公司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。

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。但从 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。伟业集团最近刚投资 2 亿元将国有企业中原铜加工厂的一条生产线购入。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，年届不惑的刘月董事长充满信心。然而，深谋远虑的刘董（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”）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种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明其妙的激动与兴奋……。

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，同时又带有浓重的家族式风格，刘董的几个副总都是和自己关系比较好的战友，最初正是这种团结的力量才使伟业集团渡过了一次次难关。

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，这在很大程度上决定了各个副总在各自的领域说一不二，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，公司其它大小事情几乎都要他拍板，总有做不完的事。他平均每天只睡 3 个小时，最近就有两次晕倒在办公室，再这样干下去肯定不行。

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：其它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。

我真的不知道下面的那些原来的战友、亲戚都是怎么想的。我该怎么办，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，原来的小范围聚会也不请我参加了，我感觉到被孤立起来。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。

而且，现在公司里面流传着一个说法，说现任的副总王某更有能力，应该更适合做董事长，他也到处拉拢关系，在公司里面人员非常好，其他的副总也和他的关系亲密。

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……。

思考问题：

- 1 结合案例，分析刘董的个性和伟业集团成功之间的联系？
- 2 为什么伟业发展壮大后，刘董却感觉到了更大的压力？深层次问题在哪里？
- 3 伟业集团应该如何协调正式组织和非正式组织之间的关系？
- 4 刘董该怎么做才能使公司内部组织达到动态的平衡？说说你的看法。

案例改编自江禹·《管理案例博士评点》

第三章 中国的管理

思考题

- 1、什么是天人合一管理观，天人合一观念在今天有何价值？
- 2、“维持生存性组织”和安人的管理之间是什么关系，安人的管理有没有积极意义？
- 3、如何理解和把握中庸的管理？
- 4、联系实际分析情感化管理的是非得失？
- 5、试分析执经达权，通权达变的理想与现实？
- 6、试述家族制、泛家族制的是非功过？
- 7、如何理解“合情合理”？
- 8、中国传统管理的优势与劣势何在？
- 9、中国管理传统变革与创新的实质是什么？
- 10、管理传统的变革是怎么发生的？传承与变革的机制又是怎样的？
- 11、中国管理传统变革与创新的实质是什么？

12、中国管理传统变革和创新的层次构成如何？

13、中国管理传统变革和创新有哪些基本方面？

14、如何创造现代管理确立的制度条件？

15、如何在建设中国企业管理文化中创新传统？

案例：西安杨森的企业文化

西安杨森制药有限公司是中国与比利时杨森制药公司于一九八五年合资兴建的现代化制药公司，一九八九年试车投产，同年将产品推向市场。在短短的几年中，借改革开放的东风，西安杨森一跃成为中国医药界目前最成功的合资企业之一。自一九九一年起，连续四年被誉为中国十大最佳合资企业，并两次独占鳌头，被评为全国十佳第一。1996年国家医药管理局组织的中国医药行业50强评选中，西安杨森又一次荣登榜首。西安杨森是怎样从困境走向成功的？

顾客第一，员工第二，社会第三，股东第四是西安杨森信奉并认真履行的“信条”；“忠实于科学，献身于健康”，致力于提高中国人民的健康水平是西安杨森的企业宗旨；市场导向，客户至上，建立强有力的企业经营理念与别具一格企业文化，寻求高品质，进行严格的员工培训是西安杨森成功的保证；为内外部顾客提供超质服务，经营顾客心，将公司的成功与员工个人的成功建立在顾客满意之上，是西安杨森成功的秘诀。

◇ 来自社会，服务社会

“世上没有免费的午餐”是萨缪尔森在《经济学》论著中引用的名言。西安杨森的总裁将这句名言用于对员工转变进行教育的生动题材。他在若干次大小会议上讲到：“我们的工资是谁付的？我们的水费、电费是谁付的？我们的工作环境与条件是谁提供的？是顾客！是顾客掏出腰包中的钱买我们的产品，我们

才得以生存。因此，顾客是上帝。而“世上没有免费的午餐”，如果我们不能提供优质的产品和服务，使顾客花钱后得以满足，他们就会离我们而去。那样，我们会失业，企业也将面临倒闭。因此，市场导向，顾客至上是我们每位员工的职责与义务，只有每位员工在每个岗位上都尽职尽责的为顾客服务，创造性地提供超值的服务，甚至连顾客都想不到的服务，我们的企业才能越办越有生机，我们的事业才会兴旺发达”。为此，总裁在公司工作笔记本的扉页上亲笔题词：

“There is no such thing as a free lunch!”

即：世上没有免费的午餐。提醒每位员工要时时牢记顾客至上，事事为顾客着想。生产车间不断地创新、改革，实现了包装材料国产化；浇灌草地用处理过的废水；员工复印一般都用纸的背面，人人做事都注意坚持节约的原则。无论是逢年过节或是周末，只要顾客要求发货，负责销售、客户服务、财务和生产、运输的员工毫无怨言，立即组织安排，及时发货。“客户的需求就是命令”，这是西安杨森人的共识。

◇ 忠实于科学，献身于健康

美国强生公司是比利时杨森制药公司的母公司，该公司有一百年的经营历史，并以拥有强有力的经营理念闻名于世。强生公司的信条是：“我们相信，本公司最重要的就是要对用我们产品的医生，护士，母亲和病人负起责任”。这强烈而动人心弦的铭言，使全球上万名的员工明了：他们的第一要务就是服务于顾客。最重要的是，强生公司不仅说到，也做到。

一九八二年，美国爆发了一场最畅销解热镇痛药“泰诺”的危机。一个精神异常的人，在强生公司生产的泰诺胶囊中掺入了氰化钾，造成五人死于非命。强生公司立即发动全体员工将全国市面货架上的产品全部收回。董事长伯克先

生每半小时就举行一次记者招待会，向大众说明真相，并在一周内设计了新包装，迅速生产新包装的产品，销毁所有老产品，损失无计其数。但是，由于强生公司坚定地挑起了“对医生，护士和病人的责任”的重担，没有将责任推于警方。

同样，在杨森博士领导的比利时杨森制药公司，也有一个持续不断发明新药，解除患者病痛的理念，使该公司在三十多年中发明了七十多种新药，其中五种被列入世界卫生组织基本用药名单，并以最著名的新药研究中心闻名于世。

正是在美国强生公司，比利时杨森公司的经营理念影响下，西安杨森制药有限公司于建立初期就提出了“忠实于科学，献身于健康”的企业宗旨，倡导客户重视，员工爱戴，同行尊敬，社会推崇的企业文化。同时编制了员工文明礼貌的规范。从仪容，公共卫生，上、下班、打电话，进餐，开会，接待来客，外出办事和人际交往等十一个方面对员工进行入厂教育和培训。公司的《司歌》，歌词这样写道：

“我们的胸怀像八百里秦川一样宽广，我们的道路像古老的半坡源源流长。从布鲁塞尔到古城西安，一个宗旨，一个愿望，忠实于科学，献身于健康，一份爱心，一份力量。啊，西安杨森，我愿为你发扬光大；啊，西安杨森，永远谱写新篇章。”

好理念能改变工作观。只要观念能自上而下地渗透整个公司，每个部门和员工都能感受并视为理所当然。并在自己的本职工作中自觉的实施。比如，西安杨森也经历过类似强生公司的泰诺事件。自 1989 年投产以后，西安杨森一直经营“易蒙停液剂”，它同易蒙停胶囊一样在中国市场销售不错。但 1991 年，比利时杨森在印度的分公司发现易蒙停液剂对儿童使用不安全，立即将临床试验结果发布世界各子公司。同时收回全部易蒙停液剂销毁。

◇ “鹰文化”团队准则

以西安杨森的销售队伍为例。为了在中国开发市场，西安杨森建立、发展、培训了一支以大学医、药专业本科生为主的遍及全国各大城市的销售队伍，绝大多数医药代表经过了总裁的亲自考核、复试和审查。公司为每位销售人员都安排过极为严格的专业化培训，使这支队伍年年超额完成销售任务，并且在“忠实于科学，献身于健康”的企业宗旨领导下，与医药市场一切“回扣”风及非伦理推销方式进行了顽强的抗争。他们这样解释自己的“鹰文化”的：

“鹰是强壮的，鹰是果敢的，鹰是敢于向山颠和天空挑战的，他们总是敢于伸出自己的颈项独立地作战。在我们的队伍中，鼓励出头鸟，并且不仅要做出头鸟，更要做搏击长空的雄鹰。作为个人，我们要分做工作上的雄鹰，作为制药公司，我们要做医药界的雄鹰。作为企业，我们要作为全世界优秀公司中的雄鹰。”

在培养“销售雄鹰”的同时，西安杨森的领导层还十分注重培养销售队伍的团队建设。在 1996 年底的全国销售总结会议中，他们集中学习并讨论了关于“雁的启示”。即：

——“当每只雁展翅高飞时，也为后面的队伍提供了‘向上之风’。由于组成‘V’字队形，可以增加雁群 71% 的飞行范围”；

（启示）分享团队默契的人，能互相帮助，更轻松地达到目的地，因为他们在彼此信任的基础上，携手前进。

——“当某只雁掉队时它立即感到孤独飞行的困难和阻力。它会立即飞回队伍，善用前面同伴提供的‘向上之风’继续前进”；

（启示）我们应该向大雁一样具有团队意识，在队伍中跟着带队者，与团队同奔目的地。我们愿意接受他人的帮助也愿意帮助他人；

——“当前导的雁疲倦时，它会退到队伍的后方，而另一只雁则飞至前导位置弥补”；

（启示）艰难的任务，需要轮流付出。我们要互相尊重、保护每个人独特的技术、才能、天份及资源；

——“当某只雁生病时，其它的同伴会飞出队伍，跟在后边，帮助它、保护它。”

（启示）我们应该具有雁群的意识，并肩作战。在困境中彼此支持，一如我们在顺境中茁壮。

经过这样的循循诱导，严格训练，销售队伍既有雄鹰的拼搏斗志，又有大雁的团队精神，西安杨森的销售队伍越来越强，取得了十分骄人的业绩：

从 1989 年投产到 1998 年底，西安杨森累计实现净销售收入 70 多亿人民币，实现净利润相当于再建开业初八个同等规模的西安杨森，中外股东累计分红相当于再建五个西安杨森制药有限公司。

◇ 重走长征路，再创新奇迹

1996 年 11 月 22 日，西安杨森的 90 多名高级管理人员和销售骨干来自中央与地方新闻单位的记者及中国扶贫基金会的代表一起由江西宁岗县茅坪镇向井岗山市所在地的茨坪镇挺进，历行了 30.8 公里的“96 西安杨森领导健康新长征”活动。

在井岗山蜿蜒崎岖的山路上，七路被命名为红军军团的纵队，手举红旗，肩背为井岗山人民捐赠的西安杨森专利产品，唱着“红高粱，南瓜汤”、“三大纪律，八项注意”的歌，肩并肩、手拉手的前进。他们每走 30.8 公里，西安杨森就拿出 308 元人民币作为长征者个人捐献给井岗山地区的人民。长征者个人和他们的亲属，朋友也为中国扶贫基金会和中国青年报等单位联合举办折“携手摆

脱贫困，共同走向健康”的活动捐赠现金。长征者每走一步，捐赠的金额就上升一阶。这意味着长征者步步都在给井岗山的人民带来一份实实在在的贡献。另外，西安杨森还向井岗山地区的人民医院赠送了价值 10 万元人民币的药品。

郑鸿董事长说的好：“死守历史的光荣和忘记光荣的历史都是不对的。我们已经描绘出了公司的宏伟蓝图——成为一家伟大的公司。但伟大是要全社会认可的不会是三年五载一蹴而就的事情。远大的目标一定要落实在具体的工作中去。进行健康新长征就是要用光荣的红军长征精神激励和鞭策我们开创更加美好的未来。”西安杨森的长征者说：“长征是宣言书，宣布了我们早日跨越 3080（远期销售目标）的伟大誓言；长征是宣传队，宣传了西安杨森‘忠实于科学，献身于健康’的精神；长征是播种机，播下了西安杨森团队合作、勇于奉献、敢于挑战的火种。”

◇ 严格制度

几年前，大型中外合资的医药制药公司率先引进了国外先进的市场营销宣传办法，拜访医生、药师，为他们举行幻灯演讲会，宣传新产品，讲解药品的药理，毒理，代谢和临床试验，使用方法。当时，医生、药师们十分欢迎这些新产品，新信息。希望以这些新增的宣传“武器”为患者服务。然而，慢慢的，厂家“医药代表”越来越多，甚至医药像病人一样排队见医生和药师。从而，“竞争”不是向新质量，短时间的拜访医药师发展，而是向送礼品，给回扣，开一次会发给与会者多少“车马费”等五花八门的污染社会环境，败坏医德医风的方向发展。

在西安杨森的销售培训班上，针对医药市场的“回扣”问题，培训师与学员们进行了热烈的讨论。大家越讨论越激烈，道理越辩越明。在此基础上公司制订了“四大天条”。凡是西安杨森销售队伍的成员，一律不许给医生“回扣”，违

反者，立即开除。这是履行其母公司—美国强生公司“我们的信条”，第一对客户负责，第二对员工负责，第三对社会负责，第四对股东负责的实际行动。

有个沿海城市的销售主管还是步入了给“回扣”的误区。他见别的制药公司销售员给医生一个登记簿，每处方一盒药品，就登记一次，每月去给医生“结帐”，销售增长很快，医生对这些厂家的医药代表十分“热情”。他坐了几次“冷板凳”后，就决定也试一试。公司管理严格，现金支付不出来，他就动脑筋，想办法，让医生处方登记后，按折算的金额让医生自购“礼品”，由他以“交际费”方式报销。

但不出两个月，风声就出来了。一个电话就打到了西安杨森的负责人，询问是否西安杨森的销售策略有了“重大变化”。此事立即引起公司高度重视，销售总监马上启程，到这一城市去明察暗访，事情很快水落石出，总监听销售主管汇报工作，“最近搞了什么促销活动？”“销售不错吧？”“是否工作越做越轻松了？”不到三个问题，这位主管就心虚了，脸红了，心跳了，“犯了天条”，自己清楚该怎么办，当天下午，这位主管即离开了公司。

◇ 家的吸引力

1996年寒风刺骨的冬晨，北京的天安门广场上出现了一支身穿“我爱中国”红蓝色大衣的，包括中外国籍都有的300多人的队伍，连续晨跑十五天，每天早上看庄严肃穆的升旗仪式，接受爱国主义教育。这是西安杨森的管理人员和销售队伍。全国各报纷纷报道了这次活动，《中国人口报》的记者写道：“要说与西安杨森一样声名大振的优秀合资企业国内并不少见，但西安杨森人始终如一地向员工进行爱国主义教育，以红军精神作为企业文化支柱则确实是独比一家。”前任美籍总裁罗健瑞 Jerry R. Norskog 先生说：“我们重视爱国主义教育，使员工具备吃苦耐劳的敬业精神，使我们的企业更具有凝聚力。因为

很难想象，一个不热爱祖国的人怎能热爱公司？而且我也热爱中国！”每当公司举办爱国主义教育时，他总是带头参加。

公司董事长郑鸿女士说：“西安杨森——员工之家！这是一个幸福的家，一个给你带来自豪的家，一个能够帮助你成长的家。”家，温暖的家，这正是西安杨森员工的感受。每当外地的销售人员回到公司时，他们都会看到“热烈欢迎销售雄鹰回家来”的标语。餐厅也有温馨的欢迎“兄弟姐妹回家来”的横幅。员工们说：“我爱杨森大家庭！”正是西安杨森这独特的企业文化。

围绕着“家”这个主题，西安杨森组织过一系列丰富多彩的活动。95年10月15日西安杨森十岁生日时，公司举办了以“我与西安杨森”为主题的征文大赛；矗立了一座刻有全体员工签名的丰碑；为“老杨森”颁发了服务荣誉牌；举办了一场趣味运动会；组织了一台西安杨森人自编自演的文艺晚会；还操办了一次职工集体婚礼……郑鸿董事长在讲话中首先感谢员工们的太太、先生、父母及子女，感谢员工们的家人多年来对公司的支持。有这样温暖的集体，有这样一批好的员工：有的医药代表在洪水暴雨一起袭来之际，顶着倾盆大雨抱着幻灯机，换乘几次车按时赶往事先约好的医院，去为医生们做药理演讲。有的员工怀着身孕还谢绝了领导的关心，加班干到深夜一点多钟才由丈夫扶着回家。至于每天加班加点工作十几个小时甚至二十多个小时的员工就更是大有人在。

每当逢年过节，即使总裁在国外出差、休假，也不会忘记邮寄贺卡，捎给员工远在天边的祝福；开会学习，总不会忘记员工的生日；员工生病休息，部门负责人甚至总裁都会亲自看望或写信问候；员工结婚或生小孩，公司都会把他们视为自己家庭的喜事而给予热烈的祝贺，西安杨森创办《通讯》和《我们的家》等刊物，成了大家沟通信息、联络感情、相互关怀的桥梁。

◇ 以优秀行为影响员工的榜样激励

西安杨森的管理者们善于以身作则，用良好的领导者形象感染人。领导者应当把期望员工善待顾客的行为落实到自己善待员工的行动中，要求员工做到的，领导首先要做到，为员工做好客户服务起模范表率作用。比如有一次，当总裁得知客户抱怨发货太慢后立即与客户直接联系，承诺解决，并亲自连夜起草道歉信，第二天早晨将道歉信送到客户手中。

西安杨森的领导们很注意用领导者的品格风范（人格魅力）、才干和工作方式影响员工。外方原总裁罗健瑞 **Jarry Norskog** 先生有一句名言：“不热爱祖国的人是没有人格的人”。每当公司举办爱国主义教育时，他没有把自己当外人，而且还带头参加，他说“我热爱中国”，在这个平均年龄仅 **29** 岁的杨森大家庭里，董事长的年龄可能也算是最大的了，但在长距离行军中，她依然负责走在队伍的最前面，甚至带领小组队员一路歌声一路笑，极大地鼓舞了士气。

西安杨森公司还善于用优秀员工的表率作用鼓舞人，在公司形成了人人争当优秀的良好氛围。公司设有很多奖项，并通过考核评比选出优秀代表给予表彰，如全国销售大将、培训奖、合理化建议奖，甚至还有智能奖、体能比赛奖和早操奖。公司利用培训、会议、光荣榜和通讯材料，介绍宣传优秀员工和优秀事迹，形成了一种争先创优的氛围。

思考题：

- 1、西安杨森成功地运用了哪些传统管理文化因素？
- 2、这些传统管理因素发挥积极作用的前提是什么？

第四章 企业环境管理概述

引导案例：至尊品牌，雅诗兰黛

20 世纪 30 年代，美国发生了全国范围内的经济危机。在大萧条的头四年内，人均国民生产总值下跌了 32%，同期的失业率却攀升了 25 个百分点。美国国内的化妆品行业普遍认为，女性用于化妆品的可支配资金已经下降，企业生存正面临着巨大的挑战。当时，后来名闻全球的雅诗兰黛品牌，刚刚以它的创始人雅诗兰黛（**Estee Lauder**）命名建立。尽管年轻的雅诗兰黛非常清楚经济危机的后果，她却从另一个角度诠释了当时的化妆品市场。

按照雅诗兰黛的理解，当时的女性消费者去化妆品商店购买一支唇膏的行为，已经超出了追求时尚的范畴。在经济困顿的年代里，它甚至可以为一个家庭并不富庶的女性在瞬间建立起一种难以名状的自信。“处在艰难环境中的女性，首要的目标便是养育子女，然后是她丈夫的吃饭问题，接下来就是节省自己的饭费用以购买高级面霜。”基于这样的认识，雅诗兰黛有的放矢地设计了产品的包装形象、销售途径和生产技术，产品的亲和性与价值体现成为她强调的重中之重。

雅诗兰黛也许夸大了化妆品在女性生活中的地位，但 20 世纪 30 年代美国国内该行业的销售业绩却表明，化妆品在这场经济危机中受到的冲击的确比银行业等其他商业领域小。即使在经济状况最糟糕的 1933 年，化妆品的销售额也比经济危机之前高。雅诗兰黛对化妆品行业的信心和锲而不舍的追求没有白费。在最艰难的经济时期里，雅诗兰黛仍然坚持关注消费者的需求。对消费市场和经济形势敏锐独到的把握，造就了雅诗兰黛早期的生产销售模式。

随着 30 年代中期美国经济状况的复苏，化妆品行业的收入也持续攀升。截至 1939 年的 10 年间，这个行业产生的利润上涨了 35%。这段时期内美国市场上的销售经验为雅诗兰黛美容用品日后大行其道提供了肥沃的土壤。消

费者关注的焦点是什么？如何最大限度地满足顾客的要求？这些问题的答案，雅诗兰黛全部稔熟于心。

然而，第二次世界大战的爆发，使得包括作家、政府官员在内的众多人士对美容业在社会重的地位和作用产生了怀疑。《纽约时代》刊文尖锐地指出，女性“追求自由与幸福生活”地历史“不应该用唇膏来描绘”。虽然化妆品行业没有向某些领域那样受到过多的战时管制，但它也难以避免地面临着战争带来的资源短缺问题。极其苛刻的酒精控制使得香水生产行业成为无源之水；脂肪和油类的配给供应制度意味着化妆品生产厂家必须找到合适的替代物并改变产品的固有配方；塑料、金属和玻璃的匮乏使得企业不得不对化妆品包装一减再减。这一次，化妆品制造商们奋起对抗这些困难。在第二次世界大战期间，化妆品行业对广告投入不遗余力，耗费在印刷业、广播业的广告费用占到了销售额的**20%**。

二战结束后，雅诗兰黛的化妆产品已经风靡纽约。**1946**年，雅诗兰黛和他的丈夫乔伊正式成立了雅诗兰黛化妆品公司。公司的首条生产线建立后，雅诗兰黛将产品销售到了曼哈顿和布鲁克林的美容商店。

20世纪**40**年代，战后的工作女性数量在美国呈现上升趋势，组成了一个欣欣向荣、充满活力的有机团体。她们拥有了更多可供个人支配的收入，在自我形象和社会生活上有了更广阔的选择空间。令雅诗兰黛感兴趣的是，这些社会状况的变化，对女性来说究竟意味着什么。事业的成功是否会同公司一直主张的女性柔美的形象发生冲突？

经过思考，雅诗兰黛又一次敏锐地洞察到了一个崭新的发展机会。她几乎可以肯定，新时期的女性对于化妆品的要求是最大限度地体现自己柔美、成熟、优雅的风采，为了实现这一目标，不同阶层的女性甚至能够一掷千金，但是这

并不意味着她们懵懂无知或是大手大脚，她们追求的是那些高档化妆品物超所值的完美性能。反复权衡、仔细论证之后，雅诗兰黛决定将提高品牌声望作为突破点，重新设计了包装样式，开始了大张旗鼓的品牌推广活动。“我渴望消费者以展示我的产品为骄傲”，这句蓝色的标语被人们广泛传唱，成为了著名的“雅诗兰黛蓝”（Estee Lauder Blue）。

在大多数化妆品制造公司依靠传统的廉价物品专营店、药店和超市走进千家万户时，雅诗兰黛对那些仅仅在价格上做文章的中档商场并不感兴趣。她认为，雅诗兰黛产品理想的栖身之处应该是高档百货商店。1948年，雅诗兰黛进军 Saks 第五大道，之后又依靠着顽强的意志和卓越的产品性能成功地打进了马歇尔·菲尔德等众多高档百货商场。“雅诗兰黛蓝”无孔不入，如何最大限度地取悦消费者始终是她最为关心的头等大事。第一款以溶液形式推出的香水“青年露”被“众多美国人发疯般”地追逐；雅诗兰黛首创地赠品促销手段，让“无数消费者蜂拥而来”。

经过一日千里的发展黄金期，雅诗兰黛的市场不断壮大，高水平管理人员的加入成了公司持续发展的重要保证。20世纪60年代，雅诗兰黛公司从第五大道等众多同行那里招募了大量的专业人才。1960~1971年，就职于雅诗兰黛化妆品公司曼哈顿总部的员工从8名激增到225名，其中管理人员的比例超过了1/3。公司着手建立了一套完善的组织体系，发展了全国范围内的销售网络，开创了初具规模的广告宣传活动，并培养起了同零售商之间长期密切的供求关系。60年代末，雅诗兰黛的销售额突破了4000万美元的大关，却还是低于另两个高档化妆品品牌海伦娜·鲁宾斯基和伊丽莎白·阿登。

然而，1965年，海伦娜·鲁宾斯基寿终正寝；次年，伊丽莎白·阿登也撒手人寰。缺少了主心骨的两家公司不得不为保持品牌形象苦苦支撑，发展目标

大打折扣。两个竞争对手的相继小陈，为雄心勃勃的雅诗兰黛公司扫清了障碍。雅诗兰黛成为化妆品制造业唯一健在的女创始人，她把握住这个绝佳的机会，迅速壮大实力。在蓬勃的发展势头下，公司也在产品开发、品牌推广和销售渠道上加大了投资力度。1965~1990年，雅诗兰黛公司相继发展了旗下的四个品牌：**Aramis**、**Clinique**、**Presscriptives** 和 **Origins**。这些品牌都是为了满足消费者的特定需求应运而生的。经过严格的质量把关、广泛的媒体宣传，它们最终和龙头品牌雅诗兰黛殊途同归，成为美容行业当仁不让的领袖。

思考题：

1、为什么企业研究和了解所处的环境非常重要？不了解环境对企业来说意味着什么？

2、随着全球化的不断发展，跨国公司选择投资地点时，应当注意哪些环境因素？

3、讨论一下，企业发展所必须作出的两种决策，在环境管理中的重要性何在。

4、选择一个企业，谈谈你认为它在环境管理方面有哪些正确决策和错误决策。

第五章 企业目标与竞争战略

· 思考题：

1、企业战略可以分为哪几个层次？每个层次的具体内容和追求的目标是什么？

2、什么是非直接竞争的战略态势？为什么采用非直接竞争态势而不采用直接竞争？

3、竞争的基本战略有哪几种？请分别举出每种基本战略的典型例子并具体描述。

4、战略联盟按照强弱程度不同有几种联盟方式？你所知道的采用这些方式的具体例子有哪些？

5、决定产业吸引力和盈利性的竞争力量有哪些？运用这些力量怎么来对行业进行分析？

6、什么是核心能力？它与一般能力的区别是什么？你所知道的企业的核心能力有哪些？

7、你认为我国企业要增强国际竞争力，打入国际市场应该具备哪些能力？应该注重哪些方面能力的培养？与世界 500 强企业相比，我们的不足在哪里？需要有怎么样的改进？

8、对你熟悉的一家企业进行 **SWOT** 分析，说明这家企业具有何种竞争优势？

· 案例：加拿大航空公司

加拿大航空公司（**Air Canada**）自从 2000 年兼并了加国航空公司（**Canadian Airline**）后就成为该国仅有的大型航空公司，它占有全国 82% 的市场份额。加拿大的航空产业处于垄断阶段，消费者面对的是一个没有竞争者的市场，这在西方国家是十分罕见的，甚至连德国汉莎航空公司也只占有德国航

空市场的 **60%**。消费者抱怨航班座位被过度的预订，办理登机时经常要排长队，往呼叫中心打电话经常要等半个多小时，飞往相邻省份的机票价格比飞往欧洲的还贵。因此，加拿大政府开始鼓励低价航空公司的发展，以引入市场竞争。议会于 **2000 年 5 月** 通过了新的法律，授权竞争管理局惩罚那些参与价格欺诈的公司。这些立法活动是在加拿大航空公司的竞争对手西部航空公司（**WestJet Airlines**）开始进军东部市场的推动下进行的。西部航空公司是一家低价航空公司，正在寻求极不稳定的航空市场中均衡的客源。

在过去的 **20 年** 中，在加拿大先后有 **6 家** 低价航空公司创办，但只有西部航空公司仍在运营。这家公司总部设在埃尔伯塔省卡尔加里市，服务于加拿大西部的 **13 个省**，占有加拿大航空市场 **5%** 的份额。但是，西部航空公司总裁斯蒂芬·史密斯（**Stephen C. Smith**）作出了一项战略决策，要使该公司成为一家全国范围的公司。

西部航空公司成立于 **1996 年**，在经营上模仿美国西南航空公司的战略模式。西部航空公司凭借其低票价和短程运输的战略模式取得了显著的成功。西部航空公司的票价平均比加拿大航空公司低 **40%**，它只提供单一等级的舱位，在航班上不供餐，在机场不设公务舱旅客休息室，公司集中经营那些不超过 **400 英里** 的航线。旅客乘机无须机票，只凭一个确认号即可。为了削减成本，西部航空公司鼓励通过互联网销售机票，目前此项业务已占到该公司售出机票的 **11%**。只要有可能，公司的飞机只降落在小型机场上，这可以大大节约机场使用费。上述做法均与西南航空公司战略相同，唯一的差别是西南航空公司的旅客对号入座的。

正如许多战略所表明的，史密斯坚持使公司的运营成本保持在低水平上。此外，与西南航空公司一样，西部航空公司只采用一种机型，即波音 **737**，

从而最大限度的降低了飞行员的培训成本、飞机维护成本，以及下机和登机的周转时间。为了使其雇员（超过 **1100** 人）非工会化以使公司更有效的控制工资，西部航空公司实行了几项激励计划。其中一项主要的激励计划是面向所有雇员的利润分享计划，任何雇员，只要加入公司的时间在 **3** 个月以上，都可以参与该项计划。**1999** 年的利润总额为 **400** 万加元。此外，**70%** 的公司雇员参加了股票购买计划，股票分红额相当于雇员工资的 **20%**。

史密斯简约的经营模式显然已经见到了效果。自成立以来 **4** 年的运营中，西部航空公司实现了稳定的增长，每乘客公里收入（这是航空产业一项关键的运营指标）在 **2000** 年的头 **4** 个月里增长了 **54%**。**2000** 年 **4** 月的平均上座率达到 **78%**，高于 **1999** 年同期 **71%** 的水平。西部航空公司保持了持续的盈利记录。加拿大消费者协会的发言人指出：“西部航空公司处于紧凑的运营和有效的管理状态……乘客投诉不多。”但是，有些专家认为，史密斯进入全国市场的战略决策可能是一种赌博，西部航空公司的胜败在此一举。为了适应向全国市场的扩张，西部航空公司又订购了 **20** 架波音 **737** 飞机，这些飞机将在未来 **8** 年里陆续交付，此外，公司还计划租赁 **10** 架飞机。与此同时，西部航空公司的竞争对手加拿大航空公司，在 **2000** 年夏季也启动了它的低价航班业务，专门服务于西部航空公司占据的加拿大西部市场。虽然一些产业分析家认为，工会化的加拿大航空公司要达到非工会化的西部航空公司的成本结构绝非易事，但也有人认为，西部航空公司也许扩张得过度了，它扩张的速度超过了它所服务得区域市场需求的增长速度。

问题：

1、你认为西部航空公司具有何种竞争优势？加拿大航空公司具有何种竞争优势？解释你的理由。

2、西部航空公司采用的是什么竞争战略？解释你的观点。

3、斯蒂芬·史密斯会怎样应用 **SWOT** 分析开发它的全国化战略？请利用案例的信息做一个简要的 **SWOT** 分析。

4、你对西部航空公司的全国扩展战略怎么看？你会给史密斯什么建议？

案例资料来源：J.Brooke, "Taking Off? And for a Lot Less," *New York Times*, June 3, 2000; and J. Baglole, "Canada's WestJet Battles Giant," *Wall Street Journal*, April 24, 2000.

第六章 多元化经营战略

· 思考题：

1、产品的市场生命周期包括哪几个阶段？每个阶段的特点是什么？

2、企业为什么要进行多元化经营？

3、多元化经营有几种方式？请举出每种方式的典型例子。

4、企业可以采用哪些方式来选择其经营方向和经营结构？

5、企业资源配置的方式有几种？如何对企业的资源平衡配置？

6、请解释波士顿矩阵理论的内容和运用。

7、企业在进行多元化经营的过程中会遇到什么样的困难？应该怎样解决这些困难？

8、评估企业市场竞争力的指标有哪些？请对你熟悉的一家公司的市场竞争力进行简单评估。

· 案例：三菱集团

三菱是日本最大的集团公司——由很多附属公司构成，**1995**年的联合销

销售额为 **1840** 亿美元。三菱集团公司包括 **28** 家核心公司：三菱商事（贸易公司）、三菱重工（集团公司最大的生产公司——造船、空调、铲车、机器人、汽轮机）、三菱汽车、三菱钢铁、三菱铝业、三菱石油、三菱石化、三菱汽化、三菱塑料、三菱缆线、三菱电器、三菱建设、三菱纸厂、三菱矿业和水泥、三菱银行、日本水险和火险公司（世界最大保险公司之一）和一些公司。在这个核心集团公司之外是几百个其他的与三菱相关的子公司和附属公司。

三菱集团的 **28** 个核心公司通过股票的互相持有（其他公司拥有某个公司股份的比例由 **17%-100%** 不等，平均为 **27%**）、互为董事、合资公司和长期的业务联系而连结在一起。他们在很多情况中互相使用对方的产品和服务——位于伊利诺斯的三菱汽车的钻石星工厂的供应商，就是 **25** 家三菱或与三菱相关的公司。它们联合力量进行购并是很常见的——**5** 家三菱公司联合起来购买加利福尼亚的一家水泥厂；三菱公司在三菱银行信托的财务资助下以 **88000** 万美元购买了位于匹兹堡的一家化学公司，然后将其分开卖给三菱汽化、三菱人造丝、三菱石化和三菱化工。三菱银行和部分其他三菱金融公司是新事业的一个主要资金源泉，如果集团公司成员碰到困难的市场条件或财务问题，这些金融公司就是一个金融安全网。

三菱集团的每一个公司都独立运作，寻求自己的战略和市场，有时集团成员会发现它们在同样的市场中互相竞争，成员公司通常也不会从其他成员处得到有利的交易。例如，在向位于弗吉尼亚州的一家新的发电厂提供汽轮机的竞争中，三菱重工败给了西门子公司，而这家发电厂是由三菱公司拥有全部所有权的钻石能源公司建造的。但独立运作并不能阻止三菱的这些公司认识到他们的共同利益，他们可以不用正式的控制而进行自愿合作，或者在从事具有战略重要性的商业冒险时选择集团公司的成员作为合伙人。

近年来，三菱的公司在美国和其他地方推出了大量的消费性产品，都被标以三颗钻石的标志，代表创始的三大经营业务——三菱汽车公司的汽车和卡车、三菱电器的大屏幕电视和移动电话、三菱重工的空调。三菱的经理人员相信使用共同的标志已增强了品牌意识，例如在美国，三菱汽车公司为汽车和卡车所做的广告和营销努力也帮助了三菱电视机的品牌推广。在几种产品中，一家或多家三菱公司都是沿着行业的价值链，在不同阶段进行运作——从零件生产到装配、运输、包装和销售。

在日本的其它五大集团公司内也存在着类似的情况：第一劝业有 **47** 家核心公司，松下有 **24** 个核心公司，三和有 **44** 个核心公司，住友有 **20** 个核心公司（包括 **NEC**，生产电信设备和个人计算机），芙蓉有 **29** 个核心公司（包括佳能和尼桑）。很多观察家认为，日本公司的集团公司模式使日本公司在国际市场上有着重大的竞争优势。根据早稻田大学的一名日本经济学教授所说的，“通过利用集团公司的力量，他们可以参加残酷的竞争。”

问题：

- 1、你认为三菱集团的竞争优势在什么地方？解释你的理由。
- 2、三菱集团的多元化经营采用的是哪种方式？解释你的理由。
- 3、你认为在我国有哪些公司采用了与三菱相类似的多元化经营方式？他们都涉足了哪些领域？请举例详细说明。

第七章 国际化经营战略

· 思考题：

- 1、 企业为什么要进行国际化经营，有哪些动机促使企业采取国际化经营战略？
- 2、 国际化经营的发展一般要经历哪些阶段？
- 3、 影响企业国际化经营的环境具体有哪些？请运用本章介绍的环境分析方法对我国的商务环境进行分析，并提出你认为哪些地方需要改进和提高，以加快我国与国际市场的接轨。
- 4、 进行国际化经营的企业有几种可以选择的组织结构设计方法？请举出每种方法的具体实例。
- 5、 企业国际化经营可以采用哪些战略？请举出每种战略的典型例子。
- 6、 多国战略和全球战略有哪些相同点？有哪些不同点？
- 7、 我国企业在国际化经营中有哪些比较成功的典型例子？他们分别采用了什么样的战略和什么样的组织结构？

· 案例：东芝对战略联盟和合资公司的运用

东芝公司是日本历史最悠久的公司，同时也是日本第三大公司（位于日立和三菱之后）。多年以来，东芝公司一直把技术许可协议、合资公司和战略联盟作为公司战略的基石。利用这些合作伙伴关系来对公司自己的制造能力和产品革新能力形成有利的补充，它目前已经成为一家 **370** 亿美元的电子电气产品生产商——从家用器具、计算机存储芯片、通信设备到发电设备。

东芝的首席执行官佐藤（**Fumio Sato**）一直认为：对于一家志在全球的高技术电子公司来说，建立合资公司和组建战略联盟是公司战略的一个有益补充。

现在技术变得非常发达，市场变得非常复杂，任何一个公司都不可能自己

就统帅某一项技术或者某一项业务，不可能期望自己单独奋斗就可以在整个过程中都能够做的很好。

东芝公司主要的 **24** 个战略联盟和合资公司中主要包括：

▲ 同摩托罗拉建立合资公司，目的是设计和生产动态随机存储芯片

▲ 同 **IBM** 建立的另外两个合资公司主要是开发计算机存储芯片，其中一种是快闪存储芯片，这种芯片即使在停电之后依然可以存储数据。

▲ 同瑞典的爱立信公司——全球最大的通信制造商之一，建立联盟，主要用来开发移动通信设备。

▲ 同太阳系统公司最大的生产以微处理器为基础的工作站的公司，建立了合作公司，主要是用来为太阳微系统公司提供便携式工作站，使东芝公司的产品包含太阳公司的一些设备，从而可以控制发电厂的运作，控制高速公路的交通，以及监控自动化制造过程。

▲ 花费 **10** 亿美元同 **IBM** 和西门子建立联盟，开发和生产下一代 **DRAM**——仅一个芯片就可以容纳 **2.56** 亿个比特单元的信息（大约有 **8000** 页打印纸那么多的信息）。

▲ 同苹果计算机公司开发以 **CD-ROM** 为基础的能够插入电视的多媒体播放器。

▲ 同时代华纳公司的娱乐分公司建立合资项目，设计高级的交互式有线电视技术。

另外东芝还同下列一些公司建立联盟和合资公司：**GE**、联合技术公司、松下半导体公司、三洋公司、以及欧洲的一些公司，生产传真机、复印机、医疗设备、计算机、充电电池、家用器具以及核气发电设备。

到目前为止，虽然在一些相关项目上东芝可能同竞争对手存在这潜在的冲

突，但是东芝公司的所有这些合作伙伴关系还没有哪一个没有起到良好的作用。东芝公司把这些归功于公司建立联盟的方式和途径：谨慎地选择合作伙伴，诚恳地对待东芝公司与其他公司建立的联系，在合同中仔细地界定各个合作方的权力和义务，同各个合作方发展轻松的关系和良好的友谊。东芝的管理层认为，战略联盟和合资公司是一个有效的途径，它有助于帮助公司迅速地进入新的业务，同那些有能力的合作伙伴分摊一些雄心勃勃的项目所带来的成本，对日本外的地理市场提高公司的准入程度。

问题：

1、 东芝公司采用的是全球战略还是多国战略？解释你的观点。

2、 东芝公司是否还采用了多元化经营战略？如果有，请说明是哪种多元化经营方式。

3、 举例说明我国有哪些知名的企业采用了国际化经营战略，并将其与东芝公司的战略进行对比，分析二者在战略上的异同点。

第八章 企业制度选择与金融市场

· 思考题：

- 1、 科斯对企业存在给出的解释是什么？
- 2、 相对于其他社会组织，企业有何特点？
- 3、 为什么不同国家的企业往往会呈现出不同特征？
- 4、 产权和所有权的定义各是什么？
- 5、 产权可以分为几类，各自的定义和功能是什么？
- 6、 企业一般可以分为几种形态？各自的特点又是什么？
- 7、 什么因素影响股东构成？
- 8、 什么是资本构成？什么因素影响资本构成？

· 案例：哈啤改制

随着中国经济体制改革的持续深化，在绝大多数竞争性行业，国家都确立了“国退民进”的政策。在市场经济条件下，收缩国有资本管理跨度、运行层级和股权比重，加速国有经济从一般竞争性领域退出，是国有企业改革的大势所

趋，是实现企业发展和国有资本保值增值的必然选择。

在众多的国企改革实践中，位于中国重工业基地的哈啤集团的改制，兼顾了企业现状、地方具体情况和企业发展的需要，成了国企改革的一个样板。

哈尔滨啤酒始建于 **1900** 年，是中国第一家啤酒厂。进入上世纪 **90** 年代以后，随着外资的不断进入和国内企业规模的不断扩张，我国啤酒市场的竞争愈演愈烈。作为哈尔滨市的骨干国有企业，曾一度陷入徘徊局面。**1996** 年，哈尔滨市政府即决定对企业实行改制，历经合资经营、兼并扩张、香港上市三个重要发展阶段，哈啤的年生产规模由改制前的 **15** 万吨迅速提高到 **2003** 年的 **118** 万吨，**8** 年产量增长了 **6.9** 倍，企业由一个年销售收入 **2.3** 亿元的中型企业，发展成为拥有 **13** 家子公司、年产能力 **150** 吨、销售收入近 **20** 亿元，全国行业排名第四的大型专业化企业集团。

作为一个国有企业，哈啤的每一次发展变革，作为出资人的哈尔滨市政府都起了主导作用。为促进哈啤的进一步发展，完善公司治理，哈尔滨市政府站在战略的高度，果断的决定“靓女先嫁”，引进国际战略投资者，对哈啤进一步改制。

在众多的竞标者中，世界最大的啤酒生产商 **AB** 集团获得哈尔滨市政府的信任，一举拿下哈啤控制权。同时，**AB** 集团也向当地捐赠 **800** 万美元建立城市发展信托基金，其中有一项用途就是为哈市举办啤酒节，以促进当地经济发展和文化交流。

当然，此次转让，哈尔滨市政府有着更深远的考虑。

哈尔滨作为国家老工业基地城市之一，国有经济比重较大，国有企业改制任务十分繁重，需要支付近百亿元的巨额成本，单靠地方财力是难以承受的。能否打好国有企业改革这场关键战役，直接关系到老工业基地振兴战略的有效

实施。哈啤目前在哈年产量为 **30** 万吨，下一步计划扩大到 **60** 万吨，从哈尔滨周边地区啤酒市场的容量看，哈啤集团今后发展的重点是扩大外埠市场，与地方经济发展的需要特别是吸纳就业关联不大。尽管哈啤是市属重点企业，如果哈尔滨市继续保留对哈啤的控制权，作为完全市场化的产业，由于资金等诸多因素的限制，有可能影响企业的长远发展。综合以上考虑，哈尔滨市决定实施国有资本从哈啤退出，筹集资金支持全市的国企改革和结构调整。目前，用转让股权的收益建立的国有企业改革基金，已经开始发挥重要作用。

但是，从哈尔滨市政府决定引入战略投资者引发哈啤收购大战到 **AB** 集团胜出，甚至到哈啤退市，关于这次国有股权转让的责难声一直不断。哈啤股权转让伊始，各种媒体的报道铺天盖地。对转让价格、操作方式、哈啤前途、管理层利益给予了极大的关注。

哈尔滨市政府有关负责人在接受记者采访时说了这样一段话：“在当时情况下，如果我们放弃股权转让，各方都会接受，事情也会随之平静下来。但考虑到国有企业改革的进程，考虑到转让正处于最佳时期，考虑到与世界啤酒巨头合作发展啤酒产业的良机，哈尔滨市委、市政府顶住了压力，承担起风险，一步一步坚定的走下去，并最终取得了最佳的结果。哈啤国有股权转让之所以能够成功，很大程度取决于在关键环节上敢于决策，这也是省委、省政府支持的结果。”

“你说，哈啤国有股权转让我们失掉了什么？国有资产增值了，我们获得了 **10** 亿元国企改革资金，哈啤与国际巨头合作有了更大的发展空间，企业上缴地方政府的税就更多了，‘哈尔滨啤酒’这个百年老品牌不变，哈啤职工的收入和生活没有受到丝毫影响……这样算算，我们不但没有失掉什么，而且得到了更多。”

这位负责人说，面对当时的情况，惟一需要选择的是敢不敢于承担责任。在

推进哈啤重组过程中，为防止发生企业重组品牌消失的问题，作为哈啤的出资人，哈尔滨市政府始终坚持把保留“哈啤”这个百年品牌作为合作底线和基本条件之一。

在国有企业产权转让中，舆论过多的是关注国有资产是否流失或增值的问题，这种关注又往往是单纯把转让的价格与资产的评估价或账面价进行比较。实际上，决定国有资产转让的底价以及是否保值增值，不仅要考虑到账面价值，还要考虑到市场价值和趋势价值。哈啤集团认为，此次国有股转让是在全面考虑国有资产价值的三个方面的基础上一步一步扎实推进的。作为出资人，哈尔滨市政府没有孤立的研究如何实现国有资产的保值增值问题，而是能够尊重市场经济规律，把企业重组放到市场经济的大环境中统筹考虑。能够根据企业的资源基础和发展趋势，面对战略投资者，既考虑最大限度地实现国有资产的保值增值，又为企业未来的发展着想，在政府现实需要与企业未来发展之间，找到平衡点，慎重决策。从结果上看，这既实现了国有资产保值增值，又为哈啤的未来发展找到了最佳的战略投资者，实现了国有资产价值的最大化。

哈啤集团是哈尔滨的优势企业，是香港上市公司，对这样一个国有股份全流通的企业实施股权转让，在国内没有先例。哈尔滨市政府所做的一切都是“摸着石头过河”。这时候最需要的是敢于对历史负责任的勇气和不争论、埋头实干的精神。面对各种各样的议论，哈尔滨市政府没有胶着在舆论的漩涡中，而是理性思考，慎重决策，从地方发展的大局出发、立足于全市国有企业改革的顺利进行、特别是为了哈啤的长远发展和职工的根本利益，大胆试、大胆闯。按照国际惯例转让哈啤国有股份，在保证国有投资收益最大化的同时，通过强强联手，确保企业健康发展，探索改革的新路子。

2004年，国资委主任李荣融一行在东北检查国资改革时，大夸哈啤改制：

“所有国有股权全部转让给外资，股份转让所得 **9.474** 亿港元，建立了哈尔滨国企改革基金。”

“这是黑龙江国企改革的样板，既实现了国有资产的保值、增值，又拉动了当地经济，实现了哈药集团与国际资本的对接，打破了国有独资。” 哈尔滨市政府官员说。

实践证明，哈啤的重组是成功的。由于这次股权转让，是中国采取市场化的方式，首次在国际资本市场公开转让全流通的国有企业股权，世界主要财经类报刊以及电视、网站等各类媒体有关哈啤股权收购战的报道可谓铺天盖地，难以尽数，对哈尔滨津津乐道。这些都是投入再多的广告也是无法做到的，哈尔滨在世界的知名度大增。同时，哈尔滨受到了媒体一致好评。普遍认为作为中国地方政府，在这次转让国有股的过程中，能够始终注意坚持依法、透明、公开、公正和平等交易，树立了诚实、守信、遵守法律和遵循市场规则的良好国际形象。《经济日报》评论，“哈啤收购战彰显中国市场价值”；香港《文汇报》评价，“哈啤创中国多赢国企改革典范”，无论是中企基金，还是 **SAB** 公司以及哈啤的其他股东，都在这次重组中获得了丰厚的回报，更为 **A B** 公司提供了全面进入中国市场的机会；美国《时代》周刊认为，“它为中国国有企业改革的核心产权改革提供了一个完全市场化的成功范例”。同时充分说明，哈尔滨的投资环境好，发展机遇大，参与老工业基地的调整改造会带来很大的回报。

第九章 外部关系协调

· 思考题：

- 1、 你对企业的社会责任的理解是什么？
- 2、 有人说企业只要抓好内部运营管理就可以了，你认为他的观点对吗？
- 3、 协调好企业外部关系有何益处？
- 4、 环保理念仅仅是口号吗？它对企业经营有现实意义吗？
- 5、 环境管理对企业提出了什么挑战？
- 6、 企业仅仅是为股东利益服务的吗？其他的利益相关者有哪些？
- 7、 在协调各方利益相关者时侧重点有何不同？

· 案例：强生公司的“泰诺”事件

强生公司是全球知名的保健品制造商，在 1981 年《幸福》杂志评选的全美 500 强企业中位列第 68 名，年销售额高达 59 亿美元。强生公司将其产品划分为四大类：医疗专用品、药品、工业用品和日用保健品。日用保健品在强生公司中的比重最大，包括：化妆品、妇女用品、卫生品、婴儿用品、急救用品和非处方药物。这些产品主要面向家庭，在各零售店和超市都可以买到。

自创立之日起，强生公司一直致力于创造和保持对用户负责、让顾客信任的企业形象。经过近百年的发展，强生公司的产品对一切消费都——从婴儿到老人——来说，都是亲切与安全的化身。

泰诺是强生公司 70 年代末 80 年代初的明星产品。1955 年，麦克尼匀实验室公司为克服阿斯匹林的副作用，开始研制用于替代阿斯匹林的新型止痛药物，并将这种新药命名为泰诺。1959 年，强生公司收购兼并了麦克尼尔实验室公司，泰诺自然而然地归属到强生产品序列中。

为全力推广这种没有副作用的止痛新药，强生公司大做广告。第一阶段的广告攻势是针对内科医生的，到 1974 年，在各医院、诊所的内科医生的积极

响应下，泰诺的销售额已突破 **5000** 万美元。从 **1976** 年开始，强生公司又展开了面向普通消费者的泰诺广告第二阶段攻势，使人们树立泰诺是家庭必备药品的概念。经过 **3** 年强大的广告攻势，泰诺竟一举成为美国日常保健用品中销量量大的品牌。而以产占据这一市场头把交椅长达 **18** 年之久的产品，是 **P&G** 公司的宝洁冠牌牙膏。一种药品的销量竟然超过了人们天天离不开的牙膏的销量，这是以说明泰诺的市场有多么巨大了！

泰诺在 **80** 年代初成为强生公司最重要、利润量丰厚的主力产品。到 **1982** 年，泰诺已占据了止痛药零售市场 **35.3%** 的份额，其销售额达到 **3.5** 亿美元，占到强生公司总销售额的 **8%**，而利润则占到公司总利润的 **17%**！在竞争激烈的止痛药市场中，泰诺独领风骚。

就在此时，灾难降临了。

1982 年 **9** 月底的一天上午，在美国新泽西州新布伦瑞克市强生公司总部大楼的五层会议室里董事长詹姆斯·伯克正在与总裁戴维·克莱尔讨论一些关系到公司发展远景但目前并不太急迫的事务。这一天两个人的心情都非常好，强生公司的销售额和利润一直保持着强劲的增长势头，整个公司上下洋溢着平和乐观的气氛。

然而，一阵急促的敲门声打破了这里的平静，招行董事亚瑟·奎尔闯进了会议室。他带来了一个令人震惊的消息：在芝加哥，有几位病人因服用了强生公司的泰诺胶囊而中毒身亡。现已查明，在他们服用的泰诺胶囊中含有剧毒成份——氰化物。

法医在受害者家中的药瓶里先后又发现另外 **10** 粒胶囊中也含有氰化物，这些胶囊的红色外皮有些褪色并微微肿胀，胶囊里的白色粉末已变成了灰色。其中一粒胶囊中含有 **65** 毫克氰化物——通常只需 **50** 毫克的剂量就可量人于

死地。

强生公司的主管人员是在接到各媒体记者要求他们就泰诺胶囊中毒事件加以评论的电话后，才知道这一悲剧的。很快，各药店、超级市场、医院、毒剂控制中心以及惊慌失措的消费者的询问电话铺天盖地而来。

猝击之下的强生公司迅速采取行动，搜集相关资料来核查事实，他们很快搞清了受害者的情况、死因、有毒 胶囊药瓶的标签号码、出售这些药的商店、胶囊制造日期及其批发分销渠道等详细资料。强生公司同时警告所有用户在事故原因没有查明前不要服用泰诺胶囊。全美所有药店和超级市场都把泰诺胶囊从货架上取下来。对泰诺胶囊的恐惧情绪弥漫在整个美国。

这神秘的污染空间来自何方？警告很快就认定氰化物不是在泰诺胶囊制造过程中被有意或无意投放进去的。含有毒剂的胶囊是在强生公司的两家工厂分别生产的，而两家工厂同时发生投毒事件几乎是不可能的。 因此，投毒过程肯定是在药品流通领域发生的。美国食品与药物管理局（**FDA**）怀疑是某人从药店里买了泰诺胶囊，在其中一些胶囊中掺入氰化物，然后又以退货为山将含有毒剂的药瓶退还绷带药店。如果不是这样的话，中毒事件应该在更大的范围内发生，而不应仅仅局限于芝加哥地区。

虽然强生公司洗清了嫌疑，证实了自己与中毒事件无关，但不论其如何无辜，其主要产品被投毒者利用了这一事实还是使强生公司受到了巨大的影响。

泰诺胶囊中毒事件发生后，强生公司拟定了一项重整旗鼓的恢复计划，计划分为 **3** 个步骤。

第一步：弄清到底发生了什么；

第二步：估计该事件所造成的破坏并遏制其势头的发展；

第三步：使产品重新赢得市场。

当搞清氰化物不是在生产过程中被投入胶囊的这一事实以后，强生公司进入了计划的第二阶段。它对媒界采取了全为配合的态度，向各媒体提供最准确最及时的信息，以阻止对泰诺胶囊的恐慌情绪的蔓延。与此同时，强生公司在全国范围内回收了所有进入市场的泰诺胶囊，其总数多达 **3100** 万瓶，总值超过 **1** 亿美元。强生公司还向各个医院、诊所和药店拍发了 **50** 万份电报，并通过各种传媒发表声明，称暂时将泰诺胶囊的生产改为生产药片。

为了将尚未使用的泰诺胶囊从零售商和消费者手中买回来并运到处理地点处置，强生公司承受了超过 **1** 亿美元的直接经济损失。拍发电报的费用至少在 **50** 万美元以上。应付与中毒事件有关的产品责任诉讼预计将耗费强生公司上百万美元。

但强生公司关心的不是经济损失，它关注更多的是中毒事件对产品品牌本身的影响和打击。许多人认为泰诺这个牌子从此就完了。有人建议强生公司给该产品取个新名字再重新进入市场，这样可以消除消费者对原有品牌的恐惧心理和恶劣印象，重新开始。

中毒事件发生一个月后，强生公司进行了一次民意调查。**94%**的消费者认为泰诺与中毒事件有关。虽然他们中 **87%**的人认为泰诺的制造商对致死事件没有责任，但 **61%**的受访者仍声称以后不会再买泰诺胶囊了。再糟糕的是，**50%**的消费者甚至连泰诺药片也不愿买了。

强生公司陷入了进退两难的窘境。公司极力想保住泰诺这个牌子，这毕竟是公司经过多年的广告宣传、花费了大量心血和财力才树立起来的名牌。如今，真的就要因这几天的灾难而将这一切努力毁个精光吗？强生公司显然不甘心如此。但是，如果强生公司过快地将泰诺重新推向市场，该产品会因公众的恐惧感尚未衰退而销不出去，积压公司的大量资金。可另一方面，如果强生公司继

续观望等待，对手们只会乘机抢占更多的市场。

值此关键时刻，强生公司的决策层并未完全接受市场调查的结果。尽管调查结果显示消费者对泰诺丧失兴趣了，但强生公司仍决定保留泰诺这个牌子。公司的一位高级主管说：“市场调查只反映了消费者的主观态度而非实际行动。要想知道消费者真正会做什么，最好的办法是把产品重新投放市场，让消费者来选择。”但何时是泰诺重新上市的最恰当的时机呢？

强生公司决定将重建泰诺品牌形象的工作重点先放在以前经常服食该产品的老顾客身上，希望这些忠诚的消费者会接受泰诺胶囊和药片这两种形式。为了重新赢得老顾客的信心，强生公司通过电视广告称它会不惜一切代价捍卫泰诺的荣誉。麦克尼尔实验室的医学主任马斯·盖茨在电视上说：“**20**多年来，泰诺赢得了医务人员和**1**亿美国人民的信任，我们对此无比珍惜，决不会让她受到玷污。我们祈盼您继续信任她。”

与此同时，强生公司尽量鼓励顾客服用泰诺药片，因为药片比胶囊更难遭受蓄意破坏。在广告宣传上，强生公司指出：用药片代替胶囊并不会改变泰诺的成份和药效。除此之外，强生公司还在周日的报纸广告上印发了**7600**万份订购券，顾客凭此可以**2.5**美元的优惠价格买到泰诺药片。

强生公司还设计了一种防污染防破坏的新包装，以防芝加哥的悲剧重演。新型的泰诺胶囊包装为三重密封：盒盖用强力胶紧粘住，打开时得把它撕开，痕迹非常明显。药瓶帽和瓶颈处用一个塑料封和封死，封条上印着公司名称。瓶口又被一层箔纸从里面封住。药盒和药瓶上都写着：“如果安全密封被破坏，请勿使用。”这种无懈可击的三重密封包装使每瓶泰诺胶囊的成本上升了**2.4%**，但强生公司坚信这会使消费者恢复对泰诺胶囊的信心，促进销售。另外，强生公司还给零售商提供了远远超过普通标准的订货折扣，折扣率高达**25%**。

那些在恐慌中已把所有泰诺药品都扔掉了顾客，可以拨打免费电话重新订货，强生公司为他们提供价值 **2.5** 美元的优惠券。因为每瓶泰诺（内含 **24** 粒胶囊）或每 **30** 片泰诺药片的售价均为 **2.5** 美元，所以他们等于免费得到一瓶泰诺胶囊。

除了大做广告外，强生公司还发动了其国内各经销处的 **2000** 多名推销人员游说医生和药剂师，请求他们继续向顾客推荐泰诺胶囊药片。

在危机刚刚发生后，强生公司在止痛剂市场的占有率从 **35.3%** 猛跌至 **7%** 以下。竞争对手们却抓住这一时机大获其利。就连以前一直被泰诺压得喘不过气来的 **Norwich** 牌阿斯匹林也开始在全国大做广告，跃跃欲试地打算卷土重来。

但随着时间的推移，人们（包括竞争者们）发现，情况正逐渐朝着有利于强生公司的方向发展着。《今日心理学》杂志组织了一次读者测验，测验题目是“泰诺能否继续存在下去？”**94%** 的读者持肯定态度。该杂志还刊登了部分读者的看法，他们认为泰诺“可靠、真实”，而强生公司非常“诚实和真诚”。

第十章 企业组织管理概述

引导案例：温特图书公司正面临困境

温特图书公司原是美国一家地方性的图书公司。近 **10** 年来，这个公司从一个中部小镇的书店发展成为一个跨越 **7** 个地区，拥有 **47** 家分店的图书公司。多年来，公司的经营管理基本上是成功的。下属各分店，除 **7** 个处于市镇的闹区外，其余分店都位于僻静的地区。除了少数分店也兼营一些其他商品外，绝大多数的分店都专营图书。每个分店的年销售量为 **26** 万美元，纯盈利达 **2** 万美元。但是近 **3** 年来，公司的利润开始下降。

2 个月前，公司新聘苏珊任该图书公司的总经理。经过一段时间对公司历史和现状的调查了解，苏珊与公司的 **3** 位副总经理和 **6** 个地区经理共同讨论公司的形势。

苏珊认为，她首先要做的是对公司的组织进行改革。就目前来说，公司的 **6** 个地区经理都全权负责各自地区内的所有分店，并且掌握有关资金的借贷、各分店经理的任免、广告宣传和投资等权力。在阐述了自己的观点以后，苏珊便提出了改组组织的问题。

一位副总经理说道："我同意你改组的意见。但是，我认为我们需要的是分权而不是集权。就目前的情况来说，我们虽聘任了各分店的经理，但是我们却没有给他们进行控制指挥的权力，我们应该使他成为一个有职有权，名副其实的经理，而不是有名无实，只有经理的虚名，实际上却做销售员的工作。"

另一位副总经理抢着发言："你们认为应该对组织结构进行改革，这是对的。但是，在如何改的问题上，我认为你的看法是错误的。我认为，我们不需要设什么分店的业务经理。我们所需要的是更多的集权。我们公司的规模这么大，应该建立管理资讯系统。我们可以透过资讯系统在总部进行统一的控制指挥，广告工作也应由公司统一规划，而不是让各分店自行处理。如果统一集中的话。

就用不着花这么多工夫去聘请这么多的分店经理了。"

"你们两位该不是忘记我们了吧?"一位地区经理插话说:"如果我们采用第一种计划,那么所有的工作都推到了分店经理的身上;如果采用第二种方案,那么总部就要包揽一切。我认为,如果不设立一些地区性的部门,要管理好这么多的分店是不可能的。" "我们并不是要让你们失业。"苏珊插话说:"我们只是想把公司的工作做得更好。我要对组织进行改革,并不是要增加人手或是裁员。我只是认为,如果公司某些部门的组织能安排得更好,工作的效率就会提高。"

· 思考题:

- 1、什么是组织管理?
- 2、组织管理面临的主要问题是什么?
- 3、如何理解组织管理的本质?
- 4、组织管理的机制和机理各包含哪些内容?
- 5、组织管理的业务技术层面涉及哪些方面?
- 6、管理协调的实质是什么?如何理解?
- 7、领导权威的来源有哪些?
- 8、管理协调的三种基本类型是什么?
- 9、组织管理的主要工作是什么?
- 10、管理者工作的职能包括哪些?

第十一章 组织结构

· 思考题

- 1、分工可能会给组织带来哪些利益和弊端？
- 2、简述部门化的方式及各自的优缺点。
- 3、正确处理决策权限关系的基本原则是什么？如何把握集权与分权的尺度？
- 4、程序化有哪些好处？
- 5、影响和制约组织结构设计 and 建立的因素主要有哪些？
- 6、比较几种基本的组织结构形式，指出各自的利弊及其适用范围。
- 7、事业部制结构有何优点与缺点？
- 8、矩阵制结构有何优缺点？
- 9、在组织结构设计 with 建立的过程中，如何妥善处理“自律” with “他律”这对基本矛盾？

· 案例分析：奥迪康公司组织结构变革

奥帝康公司(**Oticon A/S**)是世界第三大助听器生产厂家。1987 年，据公司下属的丹尼斯(**Danish**)工厂厂长拉斯(**Larks Kolind**)说，奥帝康公司又是世界上最保守、充满贵族气息的公司，“我们的办公室墙壁是硬木镶板墙，车库里有美洲虎汽车，公司等级制度森严”。但是，这种保守和僵化的组织结构导致了公司的衰落。仅 1987 年一年，奥帝康公司损失了 4000 万 DKK（货币单位）。

奥帝康公司的竞争对手则实力雄厚，咄咄逼人。公司一位高级主管认为，“我们很难造出比 **SONY** 公司的数字式音响集成电路块更好的竞争产品，但我们必须创造出一些更好的东西。”管理层决定这些所谓“更好的东西”是指开发一种独特的组织结构，能给奥帝康公司提供其竞争对手不具备的灵活性。在所推行的

改革中，包括工作再设计，缩减部门，创造灵活方便的工作空间。

今天，奥帝康公司的员工不再承担单一工作，他们可以从一系列不断变化的工作中自己选择，例如，一个工程师的基本职责是设计新颖的集成电路，同时，他还可以签约参加市场调查或编辑公司的业务通讯。现在公司由于实行兼职制，能够更充分地利用员工的多种技能，这在旧的组织结构中是做不到的。

奥帝康公司废除了公司总部一级的所有职能部门。公司废除了各种头衔，创立了一种没有上司和管理者的结构。取代部门和上司位置的是团队，他们为了共同的目标而努力工作。为了避免混乱，管理层保证使公司中每一位员工都了解公司的计划与战略安排。由于公司员工拥有共识，团结协作，管理层认为，公司员工的活动虽然独立进行，但他们保持一致和相互支持的机会大大增加了。

奥帝康公司的办公摆设发生了彻底的改变，现在每个人的工作空间完全相等，大家都没有固定的办公桌。每个人拥有一个便携式工作台——装在车轮上、带有抽屉的文件柜。需要某些人在一起工作时，项目团队便找来一些相邻的桌子，每个项目成员把自己的工作台移动到一张桌子上，这张桌子就成了他的“办公桌”。每张桌上都配有一台电脑，其中储备着一些必要的人事资料，并且能够提供电子邮件通信服务和公司的数据库。由于每位员工都持有移动电话，因此联系非常方便。

奥帝康公司总部分布着很多咖啡厅，柜台处是站着开会的场所，其原因如一位公司高级经营人员所说，“人站着的时候，不管思考还是工作，都能更好、更快、更灵活。”新型的组织结构给奥帝康公司带来了极大的灵活性。例如，它使新产品上市的时间缩短了一半。**1992**年，销售额上升了**13%**，**1993**年则上升了**23%**；同时，**1993**年和**1994**年，公司利润居本行业之首。而且，员工们也很喜欢这种新的组织结构，尽管员工数量下降了**15%**，但态度调查

表明，员工满意度居历史最高水平。

问题：

- 1、试描述奥帝康公司新的组织结构。
- 2、这种新的结构为什么能使公司绩效发生极大的提高？

第十二章 制度规范

· 思考题

- 1、简述制度规范的五种类型。
- 2、制定制度规范的基本要求是什么？
- 3、制度约束的基础是什么？
- 4、与传统的以个人权威为主进行的管理相比，制度化管理有哪些优越性？
- 5、如何和处理好制度化与人性的关系？

· 案例分析：远大集团的制度化管理

“制度是一个社会的游戏规则，或者更正式地，是定义人类交往的人为的约束。” **1993** 年诺贝尔奖得主道格拉斯·诺斯认为：制度的主要作用是消除或降低社会交往中的不确定性。

在公司成立后的第 8 年，远大由张剑的人治为主逐步转化到张跃的制度治理。这标志着远大开始从“创业”到“管理”的转型。

创业时期最大的特征是不确定性，不确定性因素弥漫着整个创业过程中的

各个方面，人、财、物等各种内外资源匮乏与企业扩张的矛盾使得创业者必须拥有掌控不确定风险的能力。随着规模的扩大，创业者不再可能及时掌握企业所有的信息。在信息不对称，特别是不确定性的信息不对称条件下，创业者的决策风险逐渐增大。这导致企业的风险增加。作为消除或降低不确定性因素的制度自然地出现在企业的舞台。

通常企业的发展，随着规模的扩大分别会遇到技术、营销、管理、观念、战略和文化的障碍。一般管理界人士认为，当企业规模达到 **3000 万**~1 亿元的时候，主导发展的因素是企业的管理，如何形成符合企业自有特质的管理模式和管理行为，是企业能否迈向更大规模发展的关键。当然，这一台阶迈过后，主导发展的因素会向观念、战略和文化转移。此时，管理变成企业基础性的发展因素，即成为企业发展的根基之一。

1996 年远大所遇到的无疑正是管理障碍问题，创业者如何通过所有的员工使远大的空调能有更多的销售额和占有率。营销、财务、技术、人力资源等相关管理都需要能够符合当时企业的发展。

任何一家企业都会有自己的管理以及与之相关的制度。但不是所有的企业管理都会被冠上制度化管理的名号。管理具有科学性与艺术性，程序化的管理是科学，非程序化的管理是艺术。明确提出制度化管理，则意味着企业管理的重点偏向程序化管理。

泰勒时期的科学管理无疑是制度化管理的萌芽和极端，甚至工人的动作都会被分解成不可再分割的动作单元。科学管理出现之后出现了管理科学，直到今天认为管理是一门艺术的看法成为主流。主流认为，科学、程序化是管理的基础，而柔性化、网络化、学习化才是管理的灵魂出处。

远大则是非主流地将程序化管理凌驾在公司管理主流的企业。主流与非主

流并无高低之分，管理从来只是追求相对满意而不是绝对满意，对企业来说，没有最好的管理模式，只有最适合的管理模式。

制度本身并不是远大成功的保证，诺斯同时认为：制度并不意味着一定增进社会效率，就其作用在于降低不确定性而言，它也可能妨碍效率的提高。

但远大的制度化管理并没有让妨碍效率提高的可能出现，在我们分析远大制度化管理案例的时候，同时先列举作为企业的远大其个性特征所在：

一、远大属于制造型企业。**1988**年从无压锅炉起家，**1991**年决定做溴化锂吸收式空调，**1992**年成立长沙远大空调实业公司，投入开发中央空调，开发成功我国第一台直燃机。

二、远大产品线比较单一。主张走专业化道路，以“做强”而不是“做大”为目标。

三、远大产品利润率高，其产品以技术、质量取胜。远大认为应“永不草率行事，并且不轻视任何小事。”实行“以制度为行为指南的管理方针”。

四、中央空调是一种强调系统稳定性的产品，制度所消除的不确定性有利其稳定，业务流程的标准化能使重复进行的工作不会出现倒退。

五、创业者在企业绝对的影响力。张跃曾说：“如果我是人才的话，我的能力决定了公司的一切；如果我是天才的话，我的能力决定了公司未来的一切。”而张跃对制度化管理有着固执的情结，他一直“是个非常严格的人”。而他将制度化建设的过程看成是远大完善管理的过程。

远大制度化管理显示，无论何门何派，只要是某个流派的高手，都是江湖的高手。假如远大并未在业绩上作出隐瞒的话，那么它的案例告诉了我们这样一个道理，管理从来没有最好的，只有最适合的。（案例资料来源：中国经营报）

问题：

- 1、制度化管理的实质是什么？它有哪些基本特征？
- 2、远大为什么要推行制度化管理？成效如何？
- 3、企业在推行制度化管理过程中可能会面临哪些挑战？

第十三章 计划与控制系统

· 思考题：

- 1、为什么说计划和控制贯穿于企业的整个过程？
- 2、为什么说计划和控制的基础是信息？
- 3、计划的种类有哪些？
- 4、控制的种类有哪些？
- 5、简要说明控制过程的实施步骤。
- 6、什么叫目标管理，目标管理的主要内容有哪些？
- 7、全面质量管理的内容有哪些？
- 8、企业如何综合利用直接控制和间接控制？

· 案例：某机床厂的目标管理实施过程

某机床厂从 **1995** 年开始推行目标管理。为了充分发挥各职能部门的作用，充分调动一千多名职能部门人员的积极性，该厂首先对厂部和科室实施了目标管理。经过一段时间的试点后，逐步推广到全厂各车间、工段和班组。多年的

实践表明，目标管理改善了企业经营管理，挖掘了企业内部潜力，增强了企业的应变能力，提高了企业素质，取得了较好的经济效益。

按照目标管理的原则，该厂把目标管理分为三个阶段进行。

第一阶段：目标制订阶段

1. 总目标的制订。

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

2. 部门目标的制订。

企业总目标由厂长向全厂宣布后，全厂就对总目标进行层层分解，层层落实。各部门的分目标由各部门和厂企业管理委员会共同商定，先确定项目，再制订各项指标的指标标准。其制订依据是厂总目标和有关部门负责拟定、经厂部批准下达的各项计划任务，原则是各部门的工作目标值只能高于总目标中的定量目标值，同时，为了集中精力抓好目标的完成，目标的数量不可太多。为此，各部门的目标分为必考目标和参考目标两种。必考目标包括厂部明确下达目标和部门主要的经济技术指标；参考目标包括部门的日常工作目标或主要协作项目。其中必考目标一般控制在 2—4 项，参考目标项目可以多一些。目标完成标准由各部门以目标卡片的形式填报厂部，通过协调和讨论最后由厂部批准。

3. 目标的进一步分解和落实。

部门的目标确定了以后，接下来的工作就是目标的进一步分解和层层落实

到每个人。

（1）部门内部小组（个人）目标管理，其形式和要求与部门目标制订相类似，拟定目标也采用目标卡片，由部门自行负责实施和考核。要求各个小组（个人）努力完成各自目标值，保证部门目标的如期完成。

（2）该厂部门目标的分解是采用流程图方式进行的。具体方法是：先把部门目标分解落实到职能组，任务级再分解落实到工段，工段再下达给个人。通过层层分解，全厂的总目标就落实到了每一个人身上。

第二阶段：目标实施阶段

该厂在目标实施过程中，主要抓了以下三项工作。

1. 自我检查、自我控制和自我管理。

目标卡片经主管副厂长批准后，一份存企业管理委员会，一份由制订单位自存。由于每一个部门、每一个人都有了具体的、定量的明确目标，所以在目标实施过程中，人们会自觉地、努力地实现这些目标，并对照目标进行自我检查、自我控制和自我管理。这种“自我管理”，能充分调动各部门及每一个人的主观能动性和工作热情，充分挖掘自己的潜力，因此，完全改变了过去那种上级只管下达任务、下级只管汇报完成情况，并由上级不断检查、监督的传统管理办法。

2. 加强经济考核。

虽然该厂目标管理的循环周期为一年，但为了进一步落实经济责任制，即时纠正目标实施过程中与原目标之间的偏差，该厂打破了目标管理的一个循环周期只能考核一次、评定一次的束缚，坚持每一季度考核一次和年终总评定。这种加强经济考核的做法，进一步调动了广大职工的积极性，有力地促进了经济责任制的落实。

3. 重视信息反馈工作。

为了随时了解目标实施过程中的动态情况，以便采取措施、及时协调，使目标能顺利实现，该厂十分重视目标实施过程中的信息反馈工作，并采用了两种信息反馈方法：

（1）建立“工作质量联系单”来及时反映工作质量和服务协作方面的情况。尤其当两个部门发生工作纠纷时，厂管理部门就能从“工作质量联系单”中及时了解情况，经过深入调查，尽快加以解决，这样就大大提高了工作效率，减少了部门之间的不协调现象。

（2）通过“修正目标方案”来调整目标。内容包括目标项目、原定目标、修正目标以及修正原因等，并规定在工作条件发生重大变化需修改目标时，责任部门必须填写“修正目标方案”提交企业管理委员会，由该委员会提出意见交主管副厂长批准后方能修正目标。

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

第三阶段：目标成果评定阶段

目标管理实际上就是根据成果来进行管理的，故成果评定阶段显得十分重要。该厂采用了“自我评价”和上级主观部门评价相结合的做法，即在下一个季度第一个月的 10 日之前，每一部门必须把一份季度工作目标完成情况表报送企业管理委员会（在这份报表上，要求每一部门自己对上一阶段的工作做一恰如其分的评价）。企业管理委员会核实后，也给予恰当的评分。如必考目标为 30 分，一般目标为 15 分。每一项目标超过指标 3% 加 1 分，以后每增加 3%

再加 1 分。一般目标有一项未完成而不影响其他部门目标完成的，扣一般项目中的 3 分，影响其他部门目标完成的则扣分增加到 5 分。加 1 分相当于增加该部门基本奖金的 1%，减 1 分则扣该部门奖金的 1%。如果有一项必考目标未完成则扣至少 10% 的奖金。

该厂在目标成果评定工作中深深体会到：目标管理的基础是经济责任制，目标管理只有同明确的责任划分结合起来，才能深入持久，才能具有生命力，达到最终的成功。

讨论题

1、 案例中提到将增加和减少员工奖金的发放额作为是实行奖惩的方法，你认为这种方法是最好的吗？除此之外，你认为还有什么激励和约束措施？

2、 你认为实行目标管理时培养完整严肃的管理环境和制订自我管理的组织机制哪个更重要？为什么？

3、 在这个实行目标管理的案例中，谈一谈你对目标管理是计划和控制的一种重要工具的理解。

4、 在目标管理过程中应该注意些什么问题？

第十四章 激励系统

· 思考题：

- 1、什么是激励？
- 2、激励在企业管理中的功能是什么？
- 3、激励的过程是怎样的？
- 4、双因素理论和需要层次理论有什么异同？
- 5、期望理论的基本内容是什么？
- 6、实施激励时如何应用弗鲁姆的期望理论？
- 7、个人在组织中的激励因素包括哪些？
- 8、激励系统设计的要点是什么？
- 9、如何进行激励的工作设计？
- 10、激励应避免的陷阱有哪些？

· 案例：怎样搞好突击加班

某第二罐头厂是生产出口专供北美市场罐头的厂家，主要产品是芦笋罐头。但芦笋季节性很强，第二季度是生产旺季。由于原材料价高且不宜保存，必须当天收购当天加工。厂长开会布置，要求全厂职工昼夜突击、加班加点，平均每天工作 **12** 小时，周日也不休息。为鼓励职工加班，实行计件工资，粗估一下，每位职工每月可增收 **600** 元。职工参加加班第一周很活跃，第二周主动加班者越来越少。经领导初步了解，有如下几种情况：

1、该厂位于市郊，工人家有农田，第二季度农活也忙，有些职工星期天加班，家属怨声很大：“耽误了农时，影响全年收成啊！”

2、该厂经济效益较好，工资奖金水平在当地数一数二，加班月增收 **600** 元，与多付出的劳动和时间比，有职工认为得不偿失。

3、第二季度正值春夏之交，是旅游的好季节。有些青年工人早就计划好去

泰山旅游，有的还计划趁“五一”旅行结婚，已经做好了准备。

4、加班时，后勤工作跟不上。食堂花色品种少，质次价高，食堂距离车间又太远；加班后末班公交车已过。

5、实行计件工资以后，质量有所下降，原材料消耗有所上升。一些工人为了多干多挣钱，拼设备，而且不愿意干没有报酬的辅助工作，不愿意帮助别人，职工之间出现协作问题，有些职工因此对突击加班有意见。

6、实行计件工资后，考勤放松，个别职工不仅不加班，而且出勤率比平时还低。

思考题：

1、该厂突击加班遇到的主要困难是什么？

2、试用所学理论分析各类职工的心态。

3、针对这种情况，如果你是厂长，将采取哪些措施激励职工积极参加出口罐头的突击生产，并确保质量、成本和效益？

第十五章 领导与沟通

思考题：

- 1、领导者的工作内容包括那些？领导者仅仅开展本章介绍的领导职能方面的工作吗？
- 2、职权和权力有怎样的联系和区别？企业最基层的员工拥有什么权力？
- 3、企业组织内某个高级管理者的助理是领导者吗？他主要依靠什么权力来影响他人？
- 4、9.9 团队领导方式的成功运用，需要什么样的组织气氛与之匹配？
- 5、对比情景领导理论和管理方法论。
- 6、在沟通过程中，哪些地方容易出现信息失真？
- 7、你认为，人与人之间的沟通和人与机器之间的沟通有什么异同？其沟通过程中的障碍有什么差异？

案例：Bailey & Wick

1975 年春，Bailey&Wick 公司执行委员会同意聘用 HK 传媒公司来解

决反馈信息的发送与接收问题。**B&W** 公司是纽约的一流会计公司,共有 **150** 名会计师和 **200** 名员工。**B&W** 公司要求 **HK** 公司就助理们是否从其合伙人处收到关于其工作绩效的反馈问题进行调查。**1** 年前,在 **B&W** 公司的秋季修养期,助理保护委员会已经提到“缺乏正式和非正式的指导、培训或反馈”的问题。在美国范围内就助理工作满意度开展的调查中,**B&W** 公司的排名也较低。

执行委员会关注的两个主要问题是:(**1**)公司是否因为对助理的发展关心不够,正在失去可供提升的杰出候选人?(**2**)因为合伙人没有帮助助理们改进绩效,生产率是否受到了明显的影响?就此,专家开发委员会认为,反馈问题最值得认真研究。**HK** 公司的任务,就是评估 **B&W** 公司目前的情势,并向决策者提出选择 方案。

经过准备,**HK** 公司的咨询人员计划会见负责合作伙伴和助理反馈问题的跨部门总裁,但是,在同 **B&W** 公司的员工交流前,他们必须为反馈问题界定明确的目标。在同专家开发委员会举行了两次会议后,**HK** 公司决定把焦点放在下列五个关键问题上:

1. B&W 公司内是否存在问题? 服务企业不断向助理们暗示:或是被提升,或是被解雇;这加剧了竞争的残酷性。一般情况下,经历 3 年考查的助理们可以呆到 7 年。如果公司在专业知识方面的培养较弱,它们是否真的损害了助理们的绩效?尤其是对希望并且能够留在 B&W 公司取得成功的助理会怎样?

2. 如果问题的确存在,它是怎样损害公司利益的? B&W 公司正在失去它想挽留的助理吗?如果合伙人没有向助理们提供有效的反馈,且助理们正因此没有提高能力,那是否意味着合伙人越俎代庖,在日常任务上浪费了宝贵的时间?在专业知识发展方面的衰落,是否意味着 B&W 公司全面质量管理的倒

退？

3. 这是一个感觉的问题、一个没有反馈的问题，还是反馈不够的问题？低级人员总是想得到高级人员更多的注意，也许反馈不足仅仅是他们的心理感觉。

4. 采用何种方式提高合伙人对助理的反馈？在 **B&W** 公司非正式的环境中，反馈机制能够制度化吗？也许许多助理都欢迎指导和批评，但为此投入的合伙人的时间与公司资源是否合算？**B&W** 公司的合伙人与助理们应该如何发送和接收反馈？在 **B&W** 公司这样的水平组织中，对改变文化模式的抵制程度有多高？

除了这些问题外，**HK** 公司还计划要求交谈者给出关于反馈的随机定义。这个词在 **B&W** 公司里有多种含义，咨询人员不希望在交谈中因为限制了这个词的用法，阻碍了自由交流。“反馈”当然也包括最重要的对助理的单向评价：绩效评价。助理们在前两年内每年要被评价两次，随后是每年一次。在前两年，是由助理所在部门评价其基本能力，第三年的检查特别重要，因为所有合伙人都会参加。到这时为止，许多合伙人应该已同该助理共事过。过去，这种检查包括一次讨论和书面评估意见，最近，书面报告已经中断了，取而代之的是由两个合伙人会见助理并对检查作出总结。**HK** 公司的咨询人员想知道除了评价过程以外的反馈的有效性。如果检查的效果比较好，那么对日常反馈的要求就可以少一些。

实际上，反馈包括合伙人给助理的任何影响。更经常的是，这意味着修改助理审计的草稿或其他文件。当然，反馈也包括合伙人和助理之间的每次互动：对某项任务的赞扬或批评，对某此客户活动的评论，在社交场合的热情或冷落，对助理问题的响应，在电梯中的问候，甚至包括记住对方的名字。这些互动关系，如果存在的话，哪一种更能受公司影响呢？

最终，HK 公司的咨询人员和 B&W 公司的员工之间共进行了 14 次会谈，其中 7 次同助理们会谈，7 次同合伙人会谈。整理出会谈结果后，HK 传媒公司认为两种综合的观点能够从本质上代表 B&W 公司的反馈问题，其余大多数交谈意见处于这两个极端之间。

中层助理：

我从来就不知道想让我做什么或我应该怎么做。老实说，我需要更多的肯定，仅仅是为了自尊。在这儿，我们浪费了太多的时间担忧别人对我的期望，担心他们认为我在偷懒，担心听到坏消息。我为每个人工作，却又不为任何人工作。一个合伙人喜欢做的事情，另一个合伙人却讨厌做。当我处理从合伙人那里得到的关于我工作的反馈时，我不知道它是一时的建议，还是一般标准。当然，我知道我的报告肯定是由高级人员修改，但我怎样知道它是一份好的提案还是一页废纸呢？对我的评估极难让人理解。它们非常笼统，比如：我们认为你做得很好，但要更上一层楼；我们认为你能够提高向客户的演示水平。我该如何做？我有一些已经结束考查的助理朋友对成为合伙人非常自信，有些人自动离开了。但我知道大多数助理收到的评价和我类似。我们想具体地知道我们怎样才能做得更好。如果合伙人稍微花点时间给我们反馈的话，我们可能更胜任我们所做的工作，并且节约公司的成本。我不想看到正式的报告卡——我害怕那种东西。我想得到的是一些关于我工作的真诚的直接的评价。

高级合伙人：

让我们面对这种情况：会计师并不善于直接指挥下属。我们不是培训助理。我们是在审查他们。培训只是次要因素，特别是最初的两年，我们需要他们做许多打杂的工作。他们是在新兵训练中心，他们自己也知道这一点。只有杰出的助理才会在前三年有所贡献。但是你可以迅速得出哪一个是优秀助理哪一个

不是的结论。那些寻求培训和指导的助理是在外面找到了好差事的人。人们经常说，在 **B&W** 公司成为合伙人的道路开始于其他地方。我们可能不善于培养。但事实是，我们很容易从中挑出一些人来弥补缺口。低级人员总想改变规则，总想把高级人员圈起来保证自己的安全。但是一个繁忙的合伙人不会有时间充当教师或奶妈。改写一份拙劣的报告要比把其作为培训工具容易的多。如果助理要求更多的直接反馈，就让他们自己在这里等一会儿好了。

就这种情况，**HK** 公司建议 **B&W** 公司采取两种方法：一是继续保持目前的状况，虽然这引起了助理的焦虑并可能造成优秀人才流失，但还是可行的；一是 **B&W** 公司重新认识自身的反馈过程，培养持久的能力。为了提高反馈能力，**B&W** 公司可以采取的步骤包括：

- （1）鼓励合伙人对助理的反馈要求做出更多的响应。
- （2）教会助理们如何寻求反馈，可能在最初的见面会议上就要这样做。
- （3）增加培训时间。
- （4）通过要求高级人员在每个项目后向低级人员反馈以使反馈制度化。
- （5）要求每个部门提出并执行与其规模和需求相适应的反馈项目。

案例思考题：

1. 在复杂的、压力大的企业组织中，人们沟通的最主要的方式是什么？
2. 低级人员与高级人员的沟通和高级人员与低级人员的沟通方式之间的区别是什么？
3. 在沟通过程中，什么样的制度化变革才会对这个组织有益？这些变革的信息应该怎样在 **B&W** 公司中传播？

第十六章 人力资源管理

· 思考题

- 1 结合具体企业实例体会人力资源管理的重要性以及组织中的三种“场”所发挥的作用。
- 2 企业工作系统分析、人力资源计划、企业长远人事规划之间有什么关系？
- 3 人员招聘和甄选之间是什么关系？在进行人员招聘和甄选时应注意什么问题？
- 4 绩效评估对于企业人力资源管理有什么意义？
- 5 人员配置有什么重要意义？如何理解能力与工作相适应？
- 6 结合企业具体实例谈谈你对企业人员配置的理解。
- 7 如何有效地进行企业人员组合？
- 8 结合具体实例说明管理人员需要那些方面的素质？
- 9 在对企业管理人员进行配置时应注意哪些问题？
- 10 结合你的理解，谈谈如何系统、有效地解决企业中存在的各种人力资源管理难题？

· 案例：神驼物资运输有限责任公司

蒋大奎和陆谟 **1984** 年考入同一所大学管理工程系本科不久，就十分投契。这对密友成绩都很优秀，尤其英语成绩更为突出。他俩 **1988** 年又一起被同一家合资企业招聘，分别在营销和人力资源部门工作。他俩又都考入本地一家大学的业余工商管理硕士班，经过三年苦读，获得了 **MBA** 学位。**1996** 年初，他俩觉得不再为洋老板打工，自己出去闯天下，自立门户的条件已成熟，便一起递上了辞呈。

首先遇到的难题是资金不足。幸运的是，遇上一位对他俩才华很欣赏的大款李天霁，答应鼎力支持。蒋、陆二人分析了自己的长处与不足，又做过初步

市场调研后，决定涉足中、短途公路物资运输。经过筹备，办起了“神驼物资运输有限责任公司”，李先生是大老板，任“董事长”，蒋、陆分任“董事兼正、副总经理”。董事会决定，先小规模试探，买下三台旧卡车，择吉开张。

蒋、陆两人既兴奋又不安，究竟是头回下水，心中没底呵。但他们是 **MB A**，对管理理论是熟悉的，知道应该先务虚，再务实，即先制定公司文化与战略这些“软件”，再搞运营、销售、公关等这些“硬件”。

他们观察本地公路运输服务业，觉得竞争者虽多，但彼此差异不大，不见特色，这正犯兵家之大忌。“神驼”必须创造自己独有的特色。经仔细推敲，决定“神驼”就是要在服务方面出类拔萃，这指的是货物 运输的质量(完好率)、及时性和低成本。他们为公司拟定的企业精神是四个字——服务至上。

但要做到这一点，需要适当的人来保证。蒋、陆二人觉得在这创业阶段，公司结构与人员都必须贯彻“少而精”原则。为此，组织结构只设两层，他俩都不要助理和秘书，直接一抓到底。分配上基本是平均的，工资也属行业中等，但奖金与企业效益直接挂钩，部分奖金不发现金，改取优惠价折算的本企业股票。基层的职工只分内、外勤，外勤即司机和押送员，内勤则是分管职能工作的职员，他们的岗位职责并不太明确，而是编成自治小组，高度自主，有活一起干，有福一同享，分工含混，可多学技能知识，锻炼成多面手。

这种设计会带来两个他们已预计到的问题：一是工作很累，忙起来简直不分昼夜，也没有周末休假，尤其是他们俩自己。但他们并不在乎，说：“反正年轻，劲使不完，身体累不垮，创业维艰嘛。”二是职工们必须有极大自觉性，高度认同公司的价值观与目标。

为此，他们在选聘职工时十分仔细，精心考查，单兵教练，一定要文化高的，有理想主义色彩和创业精神的。好不容易选出了十个人，有刚毕业的大学

生，有小学教师，共青团干部，个别是复员军人。蒋、陆两人轮流向他们介绍公司的宗旨和目标，说明这是一种值得一搏的尝试。不接受这些的请另觅高枝。

头大半年确实很辛苦，但似乎是得大于失的。这种团结一致，拼命向前的气势和决心，确实使“神驼”服务质量在用户中一枝独秀，口碑载道。本来是派人上门招引用户，半年下来，反是用户来登门恳请提供服务；用户们还辗转相告，层层推荐。“神驼”的业务滚雪球似地增长，蒋、陆二人已有些应接不暇了。

在开业将近一周年的某个晚上夜阑灯尽，蒋、陆二人刚歇下来喘口气时，他俩都意识到公司必须扩大了。这本是求之不得的好事，但规模大了，业务量不仅增多，而且性质上复杂起来，原有的两级式扁平结构应付得了么？但要招新人，去哪儿能找这么多有这种“书呆子傻劲”的铁哥儿们呢？若降低录取标准，新来的人还会吃这一套么？再说，如果结构复杂化、分工细了，层次多了，原来那种广而不专的“多面手”们还能胜任么？

蒋“总经理”和陆“副总经理”默默地陷入了沉思。

思考问题：

1、两位总经理在沉思什么？

2、面对公司问题，如果你是总经理怎么做？

第十七章 企业文化

· 思考题：

- 1、什么是企业文化？
- 2、经营目标与经营理念的区别与联系是什么？
- 3、企业文化的发展历程是怎样的？
- 4、企业文化的构成是怎样的？
- 5、企业文化有哪些性质？
- 6、企业的功能有哪些？
- 7、如何塑造企业文化？
- 8、怎样运用企业文化？
- 9、中国企业应该如何建设自己的企业文化？
- 10、如何理解企业文化的反面？

· 案例：联想——文化致胜

联想集团成立于 **1984** 年，由中科院计算所投资 **20** 万元人民币、**11** 名科技人员创办，到今天已经发展成为中国家喻户晓的信息产业多元化发展的大型企业集团。联想的成功在于根据企业所处阶段的不同对企业文化的进行相应的调整。

◇ 联想企业文化的发展历程

联想的文化建设经历了三个阶段。每个阶段都有不同的特性，以支持管理流程的畅通和运行层面的有效推进，从而服务于当时联想的战略。

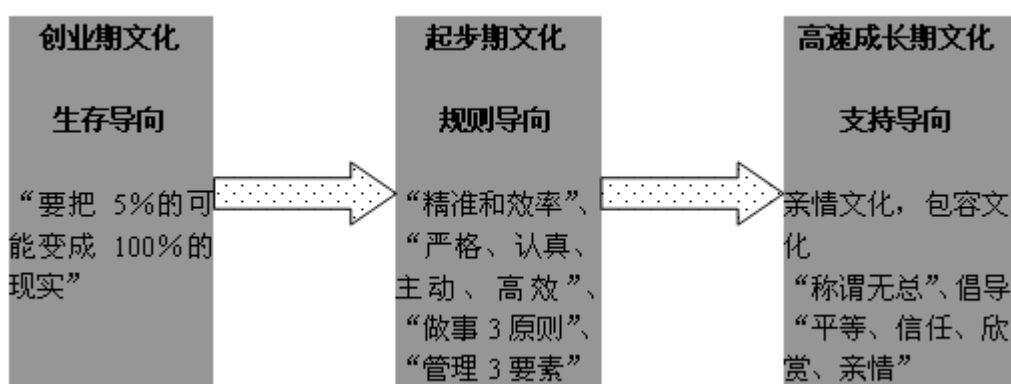
一开始创业期文化、规则导向文化到如今的亲情文化、包容性文化，说明了联想的企业文化变得越来越成熟。**1984** 年，联想在中科院的一间小平房里成立，**11** 个科技人员靠中科院计算所 **20** 万元投资起家。这个时期联想人面对的是关系到生存的竞争压力，充满了创业的决心，也充满了克服一切困难的精

神。那时联想人常说的是“要把 5%的可能变成 100%的现实”。这是在当时的环境下所表现出来的一种非常坚定的创业文化。

当联想进入创业之后的起步期，一个要长远持久发展的目标摆在面前的时候，联想的企业文化走向了规则导向。联想人向规则要“精准和效率”，希望人人都能够“严格、认真、主动、高效”，把很多事情都放到一个个流程制度里去规范它。他们讲“做事三原则”，讲“围着规则转”，员工的行为需要规范，业务怎么开展需要规范，企业怎么管理也需要规范，联想文化进入了“严格”文化时期。

当联想发展得越来越大，部门也越来越多的时候，联想发现单纯强调“严格”文化不利于公司内部的协作，于是这一时期提倡的是团队意识、“亲情”文化，是要使联想公司内部多一些利于协作的“湿润空气”。“亲情”文化提倡互相支持，提倡互客户理念，推行矩阵式管理模式，要求各部门和层次之间互相配合，资源共享，实行“称谓无总”、倡导“平等、信任、欣赏、亲情”。所以这时的文化导向是支持导向。

联想文化发展的 3 阶段如下图所示：



其中贯穿始终的核心理念：把个人追求融入到企业发展目标之中。

◇ 创业期文化

联想人刚开始打天下的时候，常说的“要把 5% 的可能变成 100% 的现实”，这是在当时的环境下所表现出来的一种非常坚定的目标导向。这个时期联想面对的是关系到生存的竞争压力，充满了创业的决心，也充满了克服一切困难的精神。在从“做学问”向“做市场”的转变中，联想逐渐明白了必须关注客户需要什么，考虑什么产品才好卖、考虑怎么控制成本才能赚钱，考虑要打出自己的牌子，经营意识就这样一步步地建立起来了。联想人常说，“没有师傅，是我们自己把自己领进了市场的大门。”

1988 年，国家举行一年一度的全国科技进步奖评选。由于把联想汉卡理解为单一的计算机辅助产品，初评结果联想汉卡只得到二等奖。他们不满足这个结果，认为自己的产品在国民经济的应用中具有重大意义，认为评委们或许还不了解联想汉卡。于是就成立了一个专门的工作小组，组长由 25 岁的郭为担任。他们带着产品、全部技术资料，挨家挨户为评委讲解演示，精诚所至金石为开，联想汉卡在复议中获得了国家科技进步一等奖。这也是中国第一个计算机应用产品获得的国家大奖，这个荣誉对联想汉卡的市场成就很有帮助。

◇ 起步期文化

路走顺了，就要想想怎么为长跑做好一些准备。当联想进入了创业之后的起步期，当一个要长远持久发展的目标摆在面前的时候，联想开始讲“做事三原则”。一切围着目标转就逐渐转变成了“围着规则转”，从目标导向变成了规则导向。一个企业要持久，员工的行为需要规范，业务怎么开展需要规范，企业怎么管理也需要规范。联想向规则要“精准和效率”，希望人人都能够“严格、认真、主动、高效”，于是把很多事情都放到一个个流程制度里去规范它。比如用“入模子”来统一新员工的价值观，比如把总经理室的沟通演变成固定的“早餐会”。

做事三原则：1. 如果有规定，坚决按规定办；2. 如果规定有不合理处，

先按规定办并及时提出修改建议；3. 如果没有规定，在请示的同时制定或建议制定相应的规定

管理三要素：定战略、建班子、带队伍。

◇ 高速发展期文化

当公司发展越来越大，部门也越来越多的时候，联想讲得更多的变成了团队意识，告诉大家“小公司做事，大公司做人”的道理。多讲支持，提倡互为客户的理念；推行矩阵式管理模式，要求各部门和层次之间互相配合，资源共享。提出并实行“称谓无总”，倡导“平等、信任、欣赏、亲情”的亲情文化。这时的企业文化也开始从规则导向向支持导向过渡。

鲜明而深厚的联想文化曾经是联想的骄傲和特点，这种文化依靠高效的资源管理能力和规范化创造了关于成本和规模的奇迹。但是这种规范文化已经充分表现出的干燥感，在“服务的联想”中显得那样地不和谐。如何在联想的大企业文化下，培育起适合不同业务特点的若干亚文化，增加联想文化的包容性和湿润感，成了在新的时期的新的追求。总裁杨元庆希望，“服务能成为融入公司血液的 **DNA**，即联想的每个员工都要有很强的客户意识和客户体验，每个员工都有充分的服务意识。”

从尊称“老师”，到敬称“老总”，再到俗称“元庆”，中国 IT 旗舰联想 17 年来对其掌门人的称谓历经了这样的三大变化。杨元庆坦言：联想早期左的比较多，亲情的成分比较少，所以我们前年开始强调亲情文化，每个月会有固定的一天，领导班子成员站在公司门口迎接员工。杨元庆让所有的联想员工都叫他“元庆”，叫声“杨总”是要罚 1 0 0 块钱的。联想一度强调亲情文化。在联想研究院的研究人员仿效硅谷的工作方式，比如可自己调配上班時間，办公室里随意着装等。杨元庆还提出在员工生日时，以公司名义赠送生日蛋糕；甚至在

情人节那天让大家早点下班去约会。

亲情文化的内涵是让联想人在一个更为宽松、有活力的氛围下养蓄创造力。但过分宽松多少会影响到联想新人“入模子”。联想今天所处的环境决定，现在绝不是一个可以轻轻松松庆功联欢的时刻。加上联想近期又增添了大批新人，绝大多数是二十来岁的大学毕业生。如何让这批人一进到联想就绷紧这根弦？杨元庆觉得务必要给这些新人一个提醒。

于是联想现在开始在亲情文化的基础上倡导“创业文化”。在充满后工业化设计感的深圳联想新大楼里，办公室、电梯间、食堂甚至洗手间，随处可以发现与“创业文化”相关的小标语条。我们把这一“发现”对联想方面的陪同人员说了，他们笑着解释：“元庆希望随时提醒联想人，让大家重新聚起一种白手起家的精神来面对现在的竞争环境。”

创业文化在联想的新生恰恰切合了杨元庆感悟至深的一点：“联想十几年里，最根本的东西、最不应丢掉的东西，就是永不满足，不断进取。就是往大处看，目标高远。永远是做到一个目标，再奔向另一个目标，是那种要跳一下才够得着的高目标。”

现在的联想企业文化正如集团创始人柳传志所说，“西方管理强调规范化，东方管理讲人情、亲情，或者说艺术化的管理比较多。联想要以规范化、科学化的管理为基础，而用人情、亲情来进行调整。‘主原料’还是要规范。”

思考题：

- 1、联想集团的企业文化为什么要进行调整？
- 2、联想集团的企业文化发展经历了哪几个阶段？
- 3、联想集团的企业文化有哪些方面值得借鉴？

第十八章 变革与发展过程管理概述

引导案例：亨利·福特的故事

老亨利·福特通过单一车种大量生产方式，使一向为有钱人象征的汽车低价大众化销售战略，获得了巨大的成功。这种战略，以“T”型福特、流水生产线和低价销售为标志。1908年，“T”型福特以825美元的低价销售。到1928年为止，共生产了1500万台以上的同类汽车。第一次世界大战后经济衰退出现时，老福特仍以以往的战略对应。一是进一步降低价格，由550美元降到395美元；二是在性能、部件上作进一步革新。但单一车种大量生产的基本方针没有变。当时曾有人提出单一式样潜伏的危机，但老福特未予理睬。他所采取的对策，在当时也取得了一定效果。1923年“T”型福特产量创下212万台的历史最高纪录，美国市场上市场份额为57%。但到1925年，市场份额迅速降到45%。原因在于通用汽车公司采用有计划地淘汰老式样、开发新式样的战略，吸引了大批顾客。通用汽车公司的战略对福特构成了巨大威胁，老福特的儿子埃德塞尔·福特提出调整战略、改换式样的要求，但遭到老福特的拒绝。

之后，老福特进行了进一步的技术革新，1927年推出“A”型车取代“T”型车，还在马达等方面作了大量的开发和研究。但仍然没有跳出技术革新和低价大量生产、大量销售的模式。就这样老福特一次又一次地错过了模式转换和变革的时机，使福特汽车公司陷入困境。直到1945年亨利二世上台后，才逐步摆脱困境。

复习题：

- 1、哪些矛盾与变化引起了企业的变革与发展？
- 2、企业组织本身的矛盾因素有哪些？

- 3、如何理解环境变化对企业变革的影响？
- 4、如何理解企业发展对组织变革的作用？
- 5、企业惯性包括哪些方面？这些惯性会对企业产生怎样的影响？
- 6、怎样看待变革与发展过程管理的两面？
- 7、权变观点的主要观点和内容？
- 8、如何理解变革与发展过程中管理的“中庸之道”？

第十九章 模式转换与革新

· 思考题：

- 1、如何理解模式化的含义？
- 2、请列举模式转换可能的阻碍
- 3、模式转换有哪些步骤？
- 4、为什么说革新往往有滞后性？恰当的时间应当在什么时候？
- 5、革新包括哪些步骤？如何具体操作？
- 6、请列举促进创新的方法
- 7、如何理解业务流程重组？为什么在当今社会成为时代主题？

· 案例：杜邦公司组织机构的改革

美国杜邦公司(Du Pont Company)是世界上最大的化学公司，建立至今，已近 200 年。这 200 年中，尤其是本世纪以来，企业的组织机构历经变革，其根本点在于不断适应企业的经营特点和市场情况的变化。虽然变革中无阻力，也有挫折，但杜邦公司最后都获得了成功，其所创设的组织机构，曾

成为美国各公司包括著名大公司的模式。

第一阶段：成功的单人决策及其局限性

整个 **19** 世纪中，杜邦公司基本上是单人决策式经营，这一点在亨利（Henry）掌权时尤为明显。亨利是军人出身，由于接任公司以后完全是一套军人派头，所以人称“亨利将军”。在公司任职的 **40** 年中，亨利挥动军人严厉粗暴的铁腕统治着公司。他实行的一套管理方式，被称为“凯撒型经营管理”，其实是经验式管理。公司的所有主要决策和许多细微决策都要由他亲自制定，所有支票都得由他亲自开，所有契约也都得由他签订。他一人决定利润的分配，亲自周游全国，监督公司的好几百家经销商。在每次会议上，总是他发问，别人回答。他全力加速账款收回，严格支付条件，促进交货流畅，努力降低价格。亨利接任时，公司负债高达 **50** 多万，但亨利后来却使公司成为行业的首领。

在亨利的时代，这种单人决策式的经营基本上是成功的。这主要是因为：
(1)公司规模不大，直到 **1902** 年合资时才 **2, 400** 万美元；(2)经营产品比较单一，基本上是火药；(3)公司产品质量占了绝对优势，竞争者难以超越；(4)市场变化不甚复杂。单人决策之所以取得了较高效果，这与“将军”的非凡精力也是分不开的。直到 **72** 岁时，亨利仍不要秘书的帮助；任职期间，他亲自写的信不下 **25** 万封。

但是，正因为这样，亨利死后，继承者的经营终于崩溃了。公司的第三代继承人---亨利的侄子很快去世，合伙者也都心力交瘁，两位副董事长和秘书兼财务长相继累死。这不仅是由于他们的体力不胜负荷，还由于当时的经营方式已与时代不相适应。

第二阶段：集团式经营的首创

正当公司濒临危机、无人敢接重任、家族拟将公司出卖给别人的时候，三

位堂兄弟出来力挽狂澜，以廉价买下了公司。三位堂兄弟不仅具有管理大企业的丰富知识，而且具有在铁路、钢铁、电气和机械行业中采用先进管理方式的实践经验，有的还请泰罗当过顾问。他们精心地设计了一个集团式经营的管理体制。在美国，这是第一家把单人决策改为集团式经营的公司。

集团式经营最主要的特点是建立了“执行委员会”，隶属于最高决策机构董事会之下，是公司的最高管理机构。在董事会闭会期间，大部分权力由执行委员会行使，董事长兼任执行委员会主席。**1918**年时，执行委员会有**10**个委员、**6**个部门主管、**94**个助理，高级经营者年龄大多在**40**岁上下。

公司抛弃了当时美国流行的体制，建立了预测、长期规划、预算编制和资源分配等管理方式。在管理职能分工的基础上，建立了制造、销售、采购、基本建设投资和运输等职能部门。在这些职能部门之上，是一个高度集中的总办事处，控制销售、采购、制造、人事等工作。执委会每周召开一次会议，听取情况汇报，审阅业务报告，审查投资和利润，讨论公司的政策，并就各部门提出的建议进行商讨。对于各种问题的决议，一般采用投票、多数赞成通过的方法，权力高度集中于执委会。各单位申请的投资，要经过有关部门专家的审核，对于超过一定数额的投资，各部门主管没有批准权。各生产部门和职能部门必须按月按年向执委会报告工作。在月度报告中提出产品的销售情况、收益、投资以及发展趋势；年度报告还要论及五年及十年计划，以及所需资金、研究和方案。

在集团经营的管理体制下，权力高度集中，实行统一指挥、垂直领导和专业分工的原则，大大促进了杜邦公司的发展。**20**世纪初，杜邦公司生产的五种炸药占当时全国总产量的**64%~74%**，生产的无烟军用火药则占**100%**。公司的资产到**1918**年增加到**3**亿美元。

第三阶段：充分适应市场的多分部体制

可是，杜邦公司在第一次世界大战中的大幅度扩展，以及逐步走向多角化经营，使组织机构遇到了严重问题。每次收买其他公司后，杜邦公司都因多角化经营遭到严重亏损。**1919**年，公司的一个小委员会指出：问题在于过去的组织机构没有弹性。尤其是**1920**年夏到**1922**年春，市场需求突然下降，使许多企业出现了所谓存货危机。这使人们认识到：企业需要一种能力，即易于根据市场需求的变化改变商品流量的能力。

杜邦公司经过周密的分析，提出了一系列组织机构设置的原则，创造了一个多分部的组织机构。

在执行委员会下，除了设立由副董事长领导的财力和咨询两个总部外，还按各产品种类设立分部，而不是采用通常的职能式组织如生产、销售、采购等等。在各分部下，则有会计、供应、生产、销售、运输等职能处。各分部是独立核算单位，分部的经理可以独立自主地统管所属部门的采购、生产和销售。这些以中层管理人员为首的分部，通过直线组织管理其职能活动。高层管理人员总部在大量财务和管理人员的帮助下，监督这些多功能的分部，用利润指标加以控制，使它们的产品流量与波动需求相适应。

由于多分部管理体制的基本原理是政策制定与行政管理分开，从而使公司的最高领导层摆脱了日常经营事务，把精力集中在考虑全局性的问题上，研究和制定公司的各项政策。

新分权化的组织使杜邦公司很快成为一个具有效能的集团，公司组织具有了很大的弹性，能适应需要而变化。这使杜邦公司得以在**20**年代建立起美国第一个人造丝工厂，以后又控制了赛璐珞生产的**75%~100%**，垄断了合成氨。而且在**30**年代后，杜邦公司还能以新的战略参加竞争，那就是致力于发

展新产品，垄断新的化学产品生产。从 **30** 年代到 **60** 年代，被杜邦公司首先控制的、有着重要意义的化学工业新产品有：合成橡胶、尿素、乙烯、尼龙、的确凉、塑料等，直到参与第一颗原子弹的制造，并迅速转向氢弹生产。

第四阶段：“三头马车式”的体制

杜邦公司的执行委员会和多分部的管理机构，是在不断对集权和分权进行调整的情况下去适应需要的。例如，**60** 年代后期，公司发现各部门的经理过于独立，以致有些情况连执行委员会都不了解，因此又一次作了改革：一些高级副总经理同各工业部门和职能部门建立了联系，负责将部门的情况汇报给执委会，并协助各部门按执委会的政策和指令办事。

60 年代以后，杜邦公司的组织机构又发生了一次重大的变更，这就是建立起了“三头马车式”的组织体制。

新的组织体制是为了适应日益严峻的企业竞争需要而产生的。**60** 年代初，杜邦公司接二连三地遇到了难题：过去许多产品的专利权纷纷满期，在市场上受到日益增多的竞争者的挑战，掌握了多年的通用汽车公司 **10** 亿多元股票被迫出售，美国橡胶公司转到了洛克菲勒手下等。

1962 年，公司的第十一任总经理科普兰上任，他被称为危机时代的起跑者。

公司新的经营战略是：运用独特的技术情报，选取最佳销路的商品，强力开拓国际市场；发展传统特长商品，发展新的产品品种，稳住国内势力范围，争取巨额利润。

然而要转变局面决非一朝一夕之功，这是一场持久战。**1967** 年底，科普兰把总经理一职，在杜邦公司史无前例地让给了非杜邦家族的马可，财务委员会议长也由别人担任，自己专任董事长一职，从而形成了一个“三头马车式”

的体制。**1971**年，又让出了董事长的职务。

这一变革具有两方面的意义。一方面，杜邦公司是美国典型的家族公司，公司几乎有一条不成文的法律，即非杜邦家族的人不能担任最高管理职务。甚至实行同族通婚，以防家族财产外溢。现在这些惯例却被大刀阔斧地砍去，不能不说是一个重大的改革。另一方面，在当代，企业机构日益庞大，业务活动非常复杂，最高领导层工作十分繁重，环境的变化速度越来越快，管理所需的知识越来越高深，实行集体领导，才能作出最好的决策。在新的体制下，最高领导层分别设立了办公室和委员会，作为管理大企业的“有效的富有伸缩性的管理工具”。科普兰说：“三头马车式’的集团体制，是今后经营世界性大规模企业不得不采取的安全设施”。

60年代后杜邦公司的几次成功，不能说与新体制无关。在许多化学公司挤入塑料行业竞争的情况下，杜邦公司另外找到了出路，向建筑和汽车等行业发展，使**60**年代每辆汽车消耗塑料比**50**年代增加三至六倍，**70**年代初，又生产了一种尼龙乙纤维，挤入了钢铁工业市场。

所以，可以毫不夸张地说，杜邦公司成功的秘诀，首先在于使企业的组织机构设置适应需要，即适应生产特点、企业规模、市场情况等各方面的需要。而且，这样的组织机构也不是长久不变的，还需要不断加以完善和发展。

第二十章 发展过程管理

· 思考题：

- 1、企业发展过程有哪些特点？如何理解？
- 2、如何理解动态平衡和权变观念？
- 3、维持企业的持续发展，过程管理应注意哪些方面？
- 4、什么是企业家精神？企业家精神对企业发展过程管理价值何在？
- 5、如何应对不确定环境？
- 6、什么是战略柔性？为什么要强调战略柔性？

· 案例：IBM

没有人可以否认 **IBM** 是世界上最为伟大的公司，这家公司经历了两次世界大战、大萧条和计算机行业的冰封期，仍然处在行业的领导地位。即使在 **IBM** 最黑暗的日子里，商业报刊还称它为“国家的财富”。

IBM 的成长并非一帆风顺，它创立于 **1911** 年，最初的名字叫计算-制表-记录公司。在 **20** 世纪前半期，公司生产广泛和大量不相关的系列商业产品，从刻度尺、奶酪切片机，到钟表和打字机。但最初的业绩却并不好，在连续三年业务低迷之后，董事会甚至讨论要将公司清算。此时老沃森(**Thomas J. Watson**)上任了，他用“负债只说明过去,而这笔贷款是为了未来。”这句一生中最伟大的推销词打动了银行官员，顺利向银行借贷 **5** 万美元,用于产品研发。之后开始逐步改善公司体制，到 **1924** 年,沃森干脆把公司的名字改为国际商用机器 (**IBM**) ,蓝色巨人从此横空出世，并迅速成为制表机器的市场领袖。

之后 **IBM** 经历了第一次大转型，**1956** 年，小沃森成为了 **IBM** 第二代领导人物。他一方面继承了父亲优良的经营思想， 另一方面，面对周围新的挑战，大胆地对公司进行了改革：

首先是组织结构变革，当时公司的规模已有了迅速的扩大，但仍然只由几

个行政人员管理，集权式结构显然不能应付。**1956** 年底，小沃森召集了公司的 **100** 名左右最高级人员，在弗吉尼亚州的威廉斯堡连续举行了三天会议，会上作出了从中央集权式经营转为分散经营的重大决定。当时的报纸幽默地报道说：“会议开始时，公司总部还像一块岩石，到大家出来时，公司便散开了。”会议决定公司组成六个独立经营的事业部和一个世界贸易公司，所有这些部门都有相当大的独立自主性。公司还组成了审查各部门长期计划和重大决定的管理委员会，其成员是董事会主席、总裁以及 **6** 名其他最高级行政人员。同时，小沃森在自己周围聚集了一批专门人才，负责向管理委员会提供咨询和建议。

1958 年，小沃森又进行了另一项大胆的改革，即在 **IBM** 公司的工厂中取消了小时工资制，使 **IBM** 公司的每一名职工都纳入薪金制，从而取消了蓝领职工与白领职工之间的最后一项差异，这件事对于公司人员的意义，可与二战后所做的任何革新相比，它带来了前所未有的良好人际关系和高昂的士气。

但最为重要的变革却是 **IBM360** 系列计算机研制。**20** 世纪 **60** 年代初，公司遭到其他计算机公司的巨大挑战，同时本公司内部由于机型不统一，也存在着自相竞争等严重问题。对此，有人提出了通用 **360** 系列计算机计划，但全面实施这项计划需投资 **50** 亿美元，相当于美国研究原子弹的费用，存在很大的风险。公司内部对此意见分歧，讨论再三决心难下。此时小沃森表现出现代企业家所必须具备的巨大魄力和冷静头脑，果断地起用了坚强不屈、经验丰富的副总裁利阿森领导这一计划。经过 **4** 年的不懈努力，**IBM360** 研制成功。自此，世界计算机界无不向 **IBM** 看齐，完全巩固了 **IBM** 公司在计算机领域的统治地位。

但是，巨大的成功也使公司产生了自满情绪，因此只注意了大型通用机的研制、生产，而忽视了小型机、微型机的市场潜力。当时 **IBM** 犯了两个重大的

认识错误：首先他们认为个人电脑将最终应用到商业和企业之中，这才是最为重要的市场，而绝不仅仅是只有爱好者和学生使用它。因此 **IBM** 没有迅速抓住个人电脑市场，且没有使之成为公司的优先发展业务。第二个错误在于 **IBM** 认为个人电脑不会挑战其核心企业计算设备，所以放弃了对个人电脑最高价值部分的控制，而微软却成功地拥有了操作系统，英特尔也成功控制了微处理器，到 **90** 年代，这两家公司已经从 **IBM** 手中成功夺走了行业最高控制权。

公司被边缘企业边缘化了。

从 **1990** 年至 **1993** 年它连续三年亏损；**1993** 年一年的亏损额高达 **80** 亿美元，累计亏损额达 **168** 亿美元，创美国企业史第二高亏损记录。**IBM** 股票狂跌至每股 **40** 美元，个人机份额被挤出前三名，大型机更是空前萧条。人们把 **IBM** 视为行将消灭的恐龙。这一蓝色巨人内部更是人心惶惶、愁云惨雾，大有人命危浅、朝不保夕的味道。盖茨也在非正式场合表达了“**IBM** 将在几年内倒闭”的想法。贷款给 **IBM** 的几家商业银行着实担惊受怕。在一本《电脑大战》的书中，这样描述 **IBM** 当时的情景“从 **1980** 年以来，**IBM** 就是一个失败者，一个几乎在所有电脑技术领域都失败的落后者。目前的问题是 **IBM** 是否能够生存下去。”

即便是《经济学家》这本谨慎和可信赖的杂志也在连续六周的时间里，发表了与 **IBM** 有关的三个主要报道和一段长篇的编者按，写到“在一个以迅疾的科技变革为推动力并不断涌起小型和微型公司的行业中，一家拥有像 **IBM** 这样规模的公司-----尽管他组织完善-----能够迅速适应环境变化么？还有 **IBM** 能从急剧下滑的电脑主机市场（**IBM** 正是依靠这一市场赚取了大量的利润）上转向诸如电脑服务和软件等这些扩张中的市场中，并赚取利润么？”

“这两个问题的答案也许是：不”

此时 **IBM** 该如何选择呢？简单的固执己见，声称这些技术变革不会发生，并基于自己的集中式计算模式的老观念采取行动是公司中的一个呼声，也是最容易的举措。或者是什么都不做，静待事态发展，固守原来的利润。新的 **CEO** 郭士纳（**Lou Gerstner**）为 **IBM** 做出了完全不同的战略选择，他将公司命运押在了两个全然不同的行业观点上：

首先，**IBM** 认为未来 **10** 年中，顾客将逐渐看重那些能够提供整体解决方案-即能够将各种供应商所提供的电脑零部件进行整合的技术方案，以及能将技术整合到一个企业流程中的公司。**IBM** 还认为：芯片速度、软件版本、专有系统以及其他类似的东西都会衰亡，而且经过一段时间以后，信息技术产业也将变成以服务为主导的产业，而不是技术主导。

第二个观点认为将出现一种网络化的计算机，这种计算机模式将代替 **1994** 年出现的个人电脑主宰市场的局面。

正是这种毅然战略选择拯救了 **IBM**，使其重新跨入了计算机领域的主导。但是让战略迅速转化为全公司的执行力依然困难重重，此时的 **IBM** 就像一头臃肿的大象，如何能让它轻盈起舞呢？

郭士纳认为 **IBM** 的失败，表面上看是产品不适应市场，但实质上是 **IBM** 长期形成的封闭、傲慢的工作作风和人浮于事的臃肿机构，因此导致了官僚主义和销售失败。销售失败是由于过时的工作程序和各部门间的权力之争使得不能满足顾客的要求，因此他改革了销售体制。**IBM** 曾首创“销售和服务是营销功能中不可分离的两部分”的思想，但因此也形成庞大销售队伍，**1990** 年销售队伍最多时达 **15** 万人。**1994** 年 **5** 月郭士纳对销售机构进行全面改组，不仅使人员精简到 **7** 万人，而且使推销采用新方法，即推销员要充当经验丰富的顾问角色。同时使推销的手续费中 **60%** 同每笔交易的利润率挂钩，这样，

不仅节约了推销费用，还提高了推销效益。

郭士纳面临的最艰难任务便是大量裁员。**IBM** 创始人沃森出身贫寒，深知下层员工养家糊口之难，定下了一条规矩，即不轻易解雇人员，宁可咬紧牙关也要和全体员工共存亡。郭士纳看到在竞争激烈的今天，如仍遵循祖训，只有大家一起死亡。他力排众议不计毁誉，终于使 **IBM** 摆脱臃肿机构之累，能够轻装上阵。

正是这种勇于变革的精神，让 **IBM** 以崭新面貌重新成为计算机领域最强大的公司。**1996** 年底 **IBM** 年收入达 **759** 亿美元、纯利润达 **54** 亿美元，股票从三年前的每股 **40** 美元上升至 **175** 美元，涨幅达 **4.4** 倍。**1997** 年 **IBM** 年收入继续上升到 **785** 亿美元。同时 **IBM** 成功地从硬件系统的生产厂家转变为一家集硬件系统、软件系统、客户服务为一体的全方位网络计算时代的计算机产品公司。

从 **IBM** 历程我们可以看到：再伟大的公司也会有挫折，但同时我们应该明白“长久的强大绝非偶然。”

第二十一章 风险管理

· 思考题：

如何理解风险和风险管理？风险管理包括那些内容？

风险识别的方法包括哪些？

风险预防有哪些策略，应当如何选择？

如何理解危机管理，有什么特点？

如何在危机发生时进行媒体管理？

· 案例：埃克森公司原油泄漏事件

1989 年 3 月 24 日，埃克森公司瓦尔迪兹号（**The Exxon Valdez**）油轮搁浅并泄出 **267000 桶**共 **1100 万加仑**的油，油污进入阿拉斯加威廉王子海峡，此次意外是美国有史以来最严重的漏油事件。

当时，人们的第一反应是震惊，因为这种灾难性事故在技术如此发达、人们如此关注环保的情况下发生，对所有人来讲都是难以接受的。但是，人们也知道没有哪个行业不存在风险。如果公司能够采取合适的行动并及时向公众沟通事故处理情况，就会赢得人们的理解。当时公众急于知道：

* 公司是否尝试并阻止事故蔓延？

* 公司早该预料到可能会发生这种事故，现在是否尽可能快地采取了可能的补救措施？

* 公司对发生的事故是否很在意？

埃克森既没有做好上述三点，也没有采取合适的措施来表示对事态的关注，例如派高层人员亲临现场、指定负责善后的人员，并向公众沟通事件的原委、公司的解决办法以及表示遗憾、情感沟通等等。

首席执行官劳伦斯（**lawrence**）在事后六天没有露面，而面对公众他也没有说明危机的严重性。在知晓危机的本质之后，劳伦斯应在 **24 小时**内在纽

约建立危机管理指挥中心作为收集信息并进行甄选的中央智囊团。他还应该建立政府联络办公室，以简要传达公司所做的努力，并要求政府支持。此外，劳伦斯应尽快在纽约建立新闻中心作为公司权威报告、简报及动态报告的交换中心，这样做将保证公司对外口径一致，避免自相矛盾。

然而这些都没有付诸行动。相反，在面对媒体追查时，公司还犯了相当严重的错误：

第一，事发十天后，他们用整幅广告证明事态已经得到控制，但媒体却报道石油向更大水域蔓延，明显与事实不符的声明引起了公众的不信任和极大愤怒。

第二，劳伦斯接受了哥伦比亚广播公司的采访，在回答关于如何清除油污的问题时，他说他的工作不负责了解在桑德进行的油污清除的技术细节。尽管这本身并没有错，但这种说法却使公众认为公司的态度麻木不仁，并且盛气凌人。

于是公众彻底愤怒了，进而引发了对其产品的联合抵制、股份被迫出售以及很多苛刻的限制和惩罚。

埃克森油轮搁浅事故的发生更加强调生意中难免出现危机，而公司必须在发生事故前具有适当的危机管理计划。有远见的主管知道危机管理必须作为公司的纪律严格执行。埃克森有危机管理计划，吹嘘说原油泄漏在 5 个小时内就将得到控制，但其最大的问题是这项计划从未被试验过。当油轮船体裂开时，两天过去了还未见公司采取计划中的根本措施。如果埃克森公司以前曾做过危机模拟试验的话，并使全体船员熟知危机情况的严酷性和重要性，计划本身的缺点在真正的危机发生之前就应该被发现了。

如果及时得以掌控和修正，埃克森的计划或许能够实现其允诺的 5 个小时

内解决问题，原油就不会那样汨汨地流，就不会污染阿拉斯加纯净的海水。埃克森公司虽然有一整套危机管理计划，但却没有发挥任何作用，公司被事件发生的迅速程度和严重程度吓呆了。事情已过去一个多月了，埃克森似乎还在危机中。

埃克森的教训在于：接受危机是不可避免的事实，并有针对性地早做准备；试验并修正公司的危机管理计划；当不可抗力发生时，迅速负起责任；**CEO** 必须决定该说什么，决定怎样做才有效，在做表面文章和采取实际行动之间、在感知和现实之间保持平衡。他必须以最快的速度让公众知道他正在负责，知道危机管理过程和公司本身已控制了局面。上述内容埃克森公司都没有做到。