

# 《工商管理专业理论与实践》

## 36 个综合性案例

广东商学院

《工商管理理论与实践》课程建设小组

2007 年 1 月

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

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

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

## 招生专业及其颁发证书

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



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+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

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

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



## 【报名须知】

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



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	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      收件人：王海涛
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018
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
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 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

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。

<http://www.mhgy.net>

## 案例分析目的与要求

### 一、案例分析目的：

案例分析是管理教学的重要组成部分，也是提高管理教学质量的一个重要手段。案例分析的目的包括：

- 1、理论联系实际；
- 2、综合运用学习过的知识；
- 3、培养分析问题和解决问题的能力；
- 4、培养口头和书面表达能力；
- 5、通过小组活动，培养工作中的协作意识与能力。

### 二、案例分析要求：

- 1、观点清晰，且最好具有一定的创新；
- 2、论据充分（用有关事实、数据和理论支持自己的观点）；
- 3、表达清楚；
- 4、最后写出书面分析报告。

## 目录

案例一：小宋的困惑·····	1
案例二：某企业的组织工作变革·····	5
案例三：某企业的培训工作·····	6
案例四 IBM：电脑帝国的企业文化·····	7
案例五 八佰伴破产：淘汰超市时代的到来·····	11
案例六 韦尔奇自陈 CEO 法则·····	13
案例七 助理的“管理”·····	15
案例八 康涅狄格互助保险公司的苏·雷诺兹·····	16
案例九 工人们为何不满？·····	17
案例十 林肯电器公司·····	18
案例十一 不协调的索赔部门·····	19
案例十二 客户服务质量控制·····	21
案例十三 合资企业的经营·····	22
案例十四 向蚂蚁学管理·····	23
案例十五 爱立信的人力资源管理·····	24
案例十六 文科公司中国的人力资源开发实例分析一·····	27
案例十七 便服公司·····	31
案例十八 对齐山市帐篷厂的选举风波·····	34
案例十九 海尔集团的“走出去战略”·····	37
案例二十 一个老总，两个助手·····	42
案例二十一 某建筑公司的战略环境分析·····	47
案例二十二 新控制方法的采用·····	48
案例二十三 国人公司·····	49
案例二十四 贵航集团军转民·····	50
案例二十五 汽车租赁业·····	59
案例二十六 联想制造业·····	63
案例二十七 百事可乐：在信任危机中期待赢利·····	66
案例二十八 通用的组织结构创新·····	70
案例二十九 马格纳国际公司·····	72

案例三十 拓源公司的组织结构.....	73
案例三十一 海尔的竞争优势在于创新.....	74
案例三十二 企业再造：一把手要亲自动手.....	82
案例三十三 台湾宏基集团企业再造案例.....	88
案例三十四 GE：成就学习型企业的十一步.....	98
案例三十五 知识管理案例：Wisdom咨询公司.....	101
案例三十六 企业高精度管理——6西格玛模式.....	104

### 案例一：小宋的困惑 决策案例

小宋毕业于国内某名牌大学的机电工程系，是液压机械专业方面的工学硕士。毕业以后，小宋到北京某研究院工作，其间因业绩突出而被破格聘为高工。在我国科研体制改革大潮的冲击下，小宋和另外几个志同道合者创办了一家公司，主要生产液压配件，公司的资金主要来自几个个人股东，包括小宋本人、他在研究院时的副手老黄，以及他原来的下属小秦和小刘。他们几个人都在新公司任职，老黄在研究院的职务还没辞掉，小宋、小秦、小刘等人则彻底割断了与研究院的联系。新公司还有其他几个股东，但都不在公司任职。各人在公司的职务安排是，小宋任总经理，负责公司的全面工作，小秦负责市场销售，小刘负责技术开发，老黄负责配件采购、生产调度等。近年来公司业务增长良好，但也存在许多问题，这使小宋感到了沉重压力。首先，市场竞争日趋激烈，在公司的主要市场上，小宋感受到了强烈的挑战。其次，老黄由于要等研究院分房子而求辞掉在原研究院的工作，尽管他分管的一摊子事抓得挺紧，小宋仍认为他精力投入不够。第三，有两个外部股东向小宋提建议，希望公司能帮助国外企业做一些国内的市场代理和售后服务工作。这方面的回报不低，这使小松（也包括其他核心成员）颇为心动，但现在仍举棋不定。第四，由于公司近两年发展迅速，股东们的收入有了较大幅度的增加，当初创业时的那种拼搏奋斗精神正在消退。例如，小宋要求大家每天必须工作满 12 小时，有人开始表现出明显的抵触情绪，勉强应付或者根本不听。公司的业绩在增长，规模在扩大，小宋感到的压力也越来越大。他不仅感到应付工作很累，而且对目前的公司状况有点不知所措，不知该解决什么问题，该从何处下手，公司的某些核心成员也有类似的感觉。

#### 讨论题

为使小宋的公司更上一个台阶并进入良性循环，你有何建议？

#### 「解题步骤」

1. 审题。同学们可以带着问题阅读案例材料，这样做到心中有数，对案例的问题进行定位。这样可以提高效率。

2. 确定解题的整体框架。运用大视角、战略的眼光来审视问题。应该认识到，公司出现的问题是发展过程中的问题，是初创小型企业规模化、制度化发展过程中经常遇到的问题，因此要转变观念，不能还按照创业初期的模式管理公司，要

进行公司管理创新。

3. 在解决战略性问题的基础上，再解决案例中的具体问题，但是不必就事论事，陷入微观境地。

#### 【分析要点】

1. 根据组织的生命周期理论，小宋的公司处在创业阶段的后期，并且已开始产生“领导危机”。小松和他的其他合作者都属于技术业务型，企业刚成立时规模小、人心齐、关系简单，管理问题不突出。但随着组织的发展，管理问题日趋复杂，很难再通过非正式沟通的办法来解决问题。小宋应该尽快采取措施结束企业的创业阶段，推动公司进入“聚会阶段”，从而使公司进入良性循环的轨道。

2. 尽快引进有经验的各级专门管理人才，最重要的是总经理。从案例上来看，小宋及其合作者都是典型的技术型人才，缺乏专门的管理知识和才能。优秀的管理人员能充分调动组织所拥有的资源，以实现组织利益的最大化。

3. 重新确立发展目标，调整公司竞争战略。为了整顿正陷入混乱状态的组织，小宋应同新聘的管理者一道，对组织的发展目标进行一次系统的分析，重新确立发展目标。如“帮助国外企业做一些国内的市场代理和售后服务工作”这件事的可行性及与公司原有业务的相关性，尽快做出决策。

4. 赋予所聘管理者充分的权力，并帮助其以铁腕作风与集权的管理方式来扭转公司日益涣散的人心和散漫的工作作风。

5. 采取有效的激励措施，增强员工的凝聚力和向心力。如果上面这些措施都能得到落实，小宋的公司应该能够很快地进入良性的循环轨道，并以更快的速度发展。这样才能在市场竞争中站稳脚跟。

#### 案例二：某企业的组织工作变革[直线制组织结构案例](#)

某地方生产传统工艺品的企业，伴随着我国对外开放政策，逐渐发展壮大起来。销售额和出口额近十年来平均增长15%以上。员工也由原来的不足200人增加到了2000多人。企业还是采用过去的类似直线型的组织结构，企业一把手王厂长既管销售，又管生产，是一个多面全能型的管理者。最近企业发生了一些事情，让王厂长应接不暇。其一：生产基本是按定单生产，基本由厂长传达生产指令。碰到交货紧，往往是厂长带头，和员工一起挑灯夜战。虽然按时交货，但质量不过关，产品被退回，并被要求索赔；其二：以前企业招聘人员人数少，所以

王厂长一人就可以决定了。现在每年要招收大中专学生近 50 人，还要牵涉到人员的培训等，以前的做法就不行了。其三：过去总是王厂长临时抓人去做后勤等工作，现在这方面工作太多，临时抓人去做，已经做不了做不好了。凡此种种，以前有效的管理方法已经失去作用了。

### 讨论题

请从组织工作的角度说明企业存在的问题以及建议措施。

### 〔案例分析提示〕

(1) 从案例中给出的信息看，企业明显采用的是直线型组织结构形式，这种组织结构优点是：结构比较简单，所有的人都明白他们应向谁报告和谁向他报告。责任与职权明确。每个人有一个并且只能有一个直接上级，因而做出决定可能比较容易和迅速。缺点：是在组织规模较大的情况下，业务比较复杂，所有管理职能都集中由一个人承担，是比较困难的。

(2) 显然当企业已经发展成为 2000 多人时，直线型组织结构制约企业的正常发展。如同案例中王厂长面临的困境，要一个人管所有的事情，已经没有效果和效率了。

(3) 企业需要采用适合企业发展的组织结构形式，例如管理进行专业化分工的直线-参谋型组织结构，考虑设立生产计划部门、人力资源部门以及后勤部门。这样就可以发挥直线-参谋型组织结构的优点，即各级直线管理者都有相应的职能机构和人员作为参谋和助手，因而能够对本部进行有效管理，以适应现代管理工作比较复杂而细致的特点，而每个部门都是由直线人员统一指挥，这就满足了现代组织活动需要统一指挥和实行严格的责任制度的要求。

### 案例三：某企业的培训工作 **培训案例**

随着我国加入 WTO，企业面临新的机遇和挑战。某国有大型企业为了适应来自国内外的竞争，以及企业长期健康发展，认识到要转变观念，加快建立现代企业制度的步伐，同时需要苦练内功提高自身管理水平。而培训是先导。过去，企业搞过不少培训，但基本上是临时聘请几个知名专家，采用所有员工参加、上大课的培训方式，在培训过程疏于控制。培训过后，有人认为在工作中有用，有的人认为没有什么用，想学的没有学到；也有人反映培训方式太单一，没有结合工作实际等等。

## 讨论题

如果你是公司负责人力资源管理工作的副总经理，你该如何管理公司的培训  
工作。

### 〔案例分析提示〕

（1）虽然企业认识到培训是先导的重要性。但正如案例中所显示的企业在培训  
方面还存在许多问题，如培训内容和方法单一、培训过程控制和培训效果评估不  
够等。为了保证培训的有效性，应当从以下几方面进行考虑。

（2）针对案例中的问题，应采取的措施有：首先要对培训工作进行管理；其次  
要确保培训内容多样性。培训内容应包括政治思想教育、业务知识和管理等方面  
的内容；第三要采用多种培训方法，包括系统的理论培训、职务轮换、参观考察  
等。

（3）总之，在培训过程中，一般要着重解决以下问题：培训工作要与企业目标  
相结合；上级管理者要支持和参与培训工作；选择和培训好教员；培训内容要有  
针对性；培训方法要与培训对象和培训内容相结合；理论和实践要结合。

案例来源：<http://blog.sina.com.cn/u/4a0c628301000610>

### 案例四 IBM：电脑帝国的企业文化

IBM（国际商用机器公司）是有明确原则和坚定信念的公司。这些原则和信念  
似乎很简单，很平常，但正是这些简单、平常的原则和信念构成 IBM 特有的企业  
文化。

IBM 拥有 40 多万员工，年营业额超过 500 亿美元，几乎在全球各国都有分公  
司，对其分布之广，莫不让人惊叹不已，对其成就莫不令人向往。若要了解此企  
业，你必须要了解它的经营观念。许多人不易理解，为何像 IBM 这么庞大的公司  
会具有人性化的性格，但正是这些人性化的性格，才造成 IBM 不可思议的成就。

老托马斯·沃森在 1914 年创办 IBM 公司时设立过“行为准则”。正如每一位  
有野心的企业家一样，他希望他的公司财源滚滚，同时也希望能借此反映出他个  
人的价值观。因此，他把这些价值观标准写出来，作为公司的基石，任何为他工  
作的人，都明白公司要求的是什么。

老沃森的信条在其儿子时代更加发扬光大，小托马斯·沃森在 1956 年任 IBM  
公司的总裁，老沃森所规定的“行为准则”，由总裁至收发室，没有一个人不知  
晓，如：

- 1、必须尊重个人。
- 2、必须尽可能给予顾客最好的服务。
- 3、必须追求优异的工作表现。

这些准则一直牢记在公司每位人员的心中，任何一个行动及政策都直接受到这三条准则的影响，“沃森哲学”对公司的成功所贡献的力量，比技术革新、市场销售技巧，或庞大财力所贡献的力量更大。IBM 公司对公司的“规章”、“原则”或“哲学”并无专利权。否则“原则”可能很快地变成了空洞的口号。正像肌肉若无正规的运动将会萎缩一样。在企业运营中，任何处于主管职位的人必须彻底明白“公司原则”。他们必须向下属说明，而且要一再重复，使员工知道，“原则”是多么重要。IBM 公司在会议中、内部刊物中、备忘录中、集会中所规定的事项，或在私人谈话中都可以发现“公司哲学”贯彻在其中。如果 IBM 公司的主管人员不能在其言行中身体力行，那么这一堆信念都成了空口说白话。主管人员需要勤于力行，才能有所成效。全体员工都知道，不仅是公司的成功，即使是个人的成功，也一样都是取决于员工对沃森原则的遵循。若要全体员工一致对你产生信任，是需要很长的时间才能做到的，但是一旦你能做到这一点，你所经营的企业在任何一方面都将受益无穷。

#### 第一条准则：必须尊重个人

任何人都不能违反此这一准则，至少，没有人会承认他不尊重个人。

毕竟在历史上许多文化与宗教戒律上，也一再呼吁尊重个人的权利与尊严。虽然几乎每个人都同意这个观念，但列入公司信条中的却很少见，更难说遵循。当然 IBM 并不是惟一呼吁尊重个人权利与尊严的公司，但却没有几家公司能做得彻底。

沃森家族都知道，公司最重要的资产不是金钱或其他东西，而是员工，自从 IBM 公司创立以来，就一直推行此行动。每一个人都可以使公司变成不同的样子，所以每位员工都从为自己是公司的一分子，公司也试着去创造小型企业的气氛。分公司永保小型编制，公司一直很成功地把握一个主管管辖十二个员工的效率。每位经理人员都了解工作成绩的尺度，也了解要不断地激励员工上气。有优异成绩的员工就获得表扬、晋升、奖金。在 IBM 公司里没有自动晋升与调薪这回事。晋升调薪靠工作成绩而定。一位新进入公司的市场代表有可能拿的薪水比一位在

公司工作多年的员工要高。每位员工以他对公司所贡献的成绩来核定薪水，绝非以资历而论。有特殊表现的员工，也将得到特别的报酬。

自从 IBM 公司创业以来，公司就有一套完备的人事运用传统，直到今天依然不变。拥有 40 多万员工的今日与只有数百员工的昔日，完全一样。任何一位有能力的员工都有一份有意义的工作。在将近 50 年的时间里，没有任何一位正规聘用的员工因为裁员而失去 1 小时的工作。IBM 公司如同其他一样也曾遭受不景气的时候，但 IBM 都能很好地计划并安排所有员工不致失业。也许 IBM 成功的安排方式是再培训。而后调整新工作。例如在 1969 年到 1972 年经济大萧条时，有 1.2 万 IBM 的员工，由萧条的生产工厂、实验室、总部调整到需要他们的地方。有 5000 名员工接受再培训后从事销售工作、设备维修、外勤行政工作与企划工作。大部分人反而因此调到了一个较满意的岗位。

有能力的员工应该给予具有挑战性的工作。好让他们回到家中，回想一下他们做了哪些有价值的事。当他们工作时能够体会到公司对他们的关怀，都愿意为公司的成长贡献一技之长。IBM 公司晋升时永远在自己公司员工中挑选。如果一有空缺就由外界找人来担任，那么对那些有干劲的员工是一种打击，而且深受挫折、意志消沉。IBM 公司有许多方法让员工知道，每一个人都可使公司变成不同的样子，在纽约州阿蒙克的 IBM 公司里，每间办公室，每张桌子上都没有任何头衔字样，洗手间也没有写着什么长官使用，停车场也没有为长官预留位置，没有主管专用餐厅，总而言之，那是一个非常民主的环境，每个人都同样受人尊敬。

IBM 公司的管理人员对公司里任何员工都必须尊重，同时也希望每一位员工尊重顾客，即使对待同行竞争对象也应同等对待，公司的行为准则规定，任何一位 IBM 的员工都不可诽谤或贬抑竞争对手。销售是靠产品的品质、服务的态度，推销自己产品的长处，不可攻击他人产品的弱点。

## 第二条准则：为顾客服务

老托马斯·沃森所谓要使 IBM 的服务成为全球第一，不仅是在他自己的公司，而且要使每一个销售 IBM 产品的公司也遵循这一原则。他特别训令 IBM 将是一个“顾客至上”的公司，也就是 IBM 的任何一举一动都以顾客需要为前提，因此，IBM 公司对员工所做的“工作说明”中特别提到要对顾客、未来可能的顾客都要提供最佳的服务。

为了让顾客感觉自己是多么重要，无论顾客有任何问题，一定在 24 小时之内解决，如果不能立即解决，也会给予一个圆满的答复，如果顾客打电话要求服务，通常都会在一个小时之内就会派人去服务。此外，IBM 的专家们随时在电话旁等着提供服务或解决软件方面的问题，而且电话是由公司付帐。此外还有邮寄或专人送零件等服务，来增加服务范围。IBM 公司还要求任何一个 IBM 新零件，一定要比原先换下来的好，而且也要比市场上同级产品好。服务的品质取决于公司训练及教育，在这方面，IBM 已经在全球所属公司投下了大量的钱财，所提供的训练与教育是什么公司无法比拟的。相信在 IBM 公司受训所花费的时间超过任何一所大学的授课时间。每年，每一位 IBM 的经理要接受 40 个小时的训练课程，而后回到公司内教导员工。有时甚至定期邀请顾客前来一同上课。经营任何企业，一定要有老顾客的反复惠顾才能使企业成长，一定要设法抓住每一位顾客。最优异的顾客服务是能使他再来惠顾才算成功。

### 第三条准则：优异

对任何事物都以追求最理想的观念去做，无论是产品或服务都要永远保持完美无缺，当然完美无缺是永远不可能达到的，但是目标不能放低，否则整个计划都受到影响。公司设立一些满足工作要求的指数，定期抽样检查市场以设立服务的品质。从公司挑选员工计划开始就注重优异的准则，IBM 公司认为由全国最好的大学挑选最优秀的学生，让它们接受公司的密集训练课程，必定可以收到良好的教育效果，日后定有优异的工作表现，为了达到优异的水准，他们必须接受优异的训练，使他们有一种使命感，一定要达到成功。IBM 是一个具有高度竞争环境的公司，它所创造出来的气氛，可以培养出具有高度竞争环境的公司。它所创造出来的气氛，可以培养出优异的人才。在 IBM 公司里，同辈竞相争取工作成绩，又不断地强调教育的重要，因此每个人都不可以自满，都努力争上游。每个人都认为任何有可能做到的事，都能做得到。这种态度令人振奋。

小托马斯·沃森说：“对任何一个公司而言，若要生存并获得成功的话，必须有一套健全的原则，可供全体员工遵循，但最重要的是大家要对此原则产生信心。”

在企业经营中，公司的任何运营都有可能改变。有时地址变更，有时人事变更，有时产品变更。有时公司的名称也变更。世界上的事就是这样不断变迁、在任何公司里，一个人若要生存，一定要有应变的能力。在科技高度进步的今日，

社会形态与环境变化很快，倘若营销计划不能随机应变，可能会毁灭整个公司。你不是往前进，就是往后退，不可能在原处不动。在任何一个发达的公司里，惟一不能改变的就是“原则”。不论此“原则”的内容是什么，它永远是指引公司航行的明灯。当然公司在许多方面要保持弹性，随机应变，但对“原则”的信念不可变更，由于 IBM 有这三条基本原则做为基石，业务的成功是必然的。

公司内部必须不断地把其信念向员工灌输，在 IBM 的新进入人员训练课程中，就包含了如下课程：“公司经营哲学、公司历史及传统。”谈公司的信念与价值观不能仅是空谈而已，至于能否让其在公司里发生作用，那是另外一回事。在公司里空谈无益，最重要的是：运用策略、采取行动、切实执行；衡量效果，重视奖赏，以示决心。

IBM 的新进销售学员无论在办公室或外出接洽业务，都能遵守公司的准则。他们知道，IBM 准则“必须尊重个人”的真谛如何。他们一进公司开始就感到别人对待他们的方式是基于尊重原则，只要他们一有问题，别人再忙也来帮助他们。他们也看到，公司人员是怎样对待顾客的，也亲耳听到顾客对市场代表、系统工程师及服务人员的赞美。他们周围环境的人都在那里努力寻求优异的成绩。有关 IBM 公司的信念，常在所属公司中定期刊载，有关 IBM 优异服务之实例亦常在公司训练课程中讲授，在分公司会议中特别提出来，在邀请顾客参加的讨论会中亦提出介绍，主要目的是把公司的理想一再重复，以确保理想生存。

### 讨论题

请你描述 IBM 公司的组织文化。

### [案例分析提示]

1. 组织文化是组织成员共有的价值观和信念体系。这一体系在很大程度上决定了组织成员的行为方式。本案例中 IBM 公司的组织文化是以尊重个人、为顾客服务、追求优异的工作表现为核心的。
2. 组织文化的体现可以从以下八个方面来描述：
  - (1) 期望员工关注细节的程度；
  - (2) 管理者关注成果还是取得成果的过程的程度；
  - (3) 员工导向程度；
  - (4) 团队导向程度；
  - (5) 员工或团队间是竞争性还是合作性的程度

- (6) 鼓励员工创新并承担风险的程度
- (7) 监督、控制员工行为的程度。
- (8) 系统的开放性:组织掌握及对外部环境变化做出反应的程度。

3. 在本案例中 IBM 公司的组织文化可以这样描述:

- (1) “在企业运营中,任何处于主管职位的人必须彻底明白‘公司原则’”说明在这方面关注细节程度高。
- (2) “晋升调薪靠工作成绩而定”“绝非以资历而论”。说明成果导向程度高。
- (3) “公司最重要的资产不是金钱或其他东西,而是员工”显然是员工导向的。
- (4) “IBM 是一个具有高度竞争环境的公司,它所创造出来的气氛,可以培养出具有高度竞争环境的公司。”“都努力争上游”说明鼓励员工的创新程度竞争性程度都很高
- (5) 公司的原则上,监督、控制员工行为的程度高。
- (6) “当然公司在许多方面要保持弹性,随机应变,但对“原则”的信念不可变更”,表明组织的系统开放性程度高。

### 案例五 八佰伴破产:淘汰超市时代的到来

1997 年 9 月 18 日日本零售业的巨头八佰伴日本公司向公司所在地的日本静冈县地方法院提出公司更生法的申请,这一行动,实际上等于向社会宣布了该公司的破产。八佰伴日本公司主管八佰伴集团的日本国内事业以及在欧美、东南亚等地区的海外投资,拥有 26 家店铺,由八佰伴集团董事长、现任八佰伴国际流通集团总裁的和田一夫的第四个儿子和田四米正担任总裁,八佰伴日本公司宣布破产前的总负债额为 1613 亿日元(折合约 13 亿多美元)。在东京证券交易的第一市场上市的超级市场破产,这在战后的日本还是第一次,同时,它也是日本百货业界最大的一次破产事件,因而震撼了日本和亚洲。日本《经济界》杂志半月刊 1997 年秋在增刊登了题为“八佰伴破产的教训——象征着淘汰超市时代的到来”的文章。关于八佰伴日本公司破产的原因,一般认为主要有以下几点:

#### 一、扩张过快,摊子铺得太大

八佰伴日本公司总经理和田光正在接受《经济界》杂志记者采访时表示,公司破产的原因是先行投资过多。和田光正说:“当时我认为投资计划是绝对没有

错误的。从结果来看，我想是因为公司对日本和海外的经济形势及对自己企业的能力过于乐观了。”然而，事实上，八佰伴在海外并没有详细周密的投资计划。80年代后期和90年代初，“八佰伴日本”为了快速扩展国际事业，趁着日本泡沫经济的时机，在债券市场上大量发行可转换公司债券。这种筹资方法，虽然摆脱了从银行取得资金的限制，却也失去有效的财务监督，极易陷入债务膨胀的危机。事实上，自1996年11月以来，八佰伴日本公司的经营状况就已经开始恶化。此外，八佰伴日本公司把公司的利润以及通过发行公司债券这种“炼金术”聚集的大量资金投到了海外市场。然而这些资金的回收情况却不尽人意。加之在此期间又出现了泡沫经济，业绩欠佳导致股价下跌。曾通过可转换公司债券筹资600亿日元的八佰伴，从1997年12月起至2001年，每年要偿还100亿日元。假如筹措不到偿还资金，公司的信誉自然要面临危机。

## 二、缺乏银行支持

“八佰伴日本”直接向金融市场发行没有银行担保的公司债券，直接在市场吸收资金，这一举动，虽然反映了日本企业从依赖银行贷款的间接资金来源，转变为直接从市场吸收资金的直接资金来源的时代潮流，但也得罪了长期交往的主力银行，因此，当“八佰伴日本”资金流通不畅，而发行的公司债券却到了必须偿还的时候，曾经担当“八佰伴日本”主力银行角色的往来银行——东海银行、住友信托银行、日本长期信用银行却采取了袖手旁观的姿态。总经理和田光正承认，银行不支持也是造成公司破产的一个因素。董事长和田一夫曾向身边的亲信说过，“公司是被银行挤垮台的”。八佰伴破产的事实从一个侧面表明了过于追求浪漫的垄断经营者专横的经营方式的失败。

## 三、没有明确定位

有人说，八佰伴“没有一个把什么货卖给什么人的明确的经营战略”。八佰伴原本是一个地方超市集团，但在向海外进军的进程中，一会儿以日侨为对象，一会儿又转向当地人。八佰伴不仅不断改变销售对象，而且还不断改变经营手法。虽然在海外经营的初期得到了侨居海外的日本人的大力支持，有一个好的开端，但由于在日本国内的积蓄不足，经营能力有限，因而被后发展起来的超市和百货商店抢走了客源。80年代以后，八佰伴在海外开设了四十多家超市，但目前只剩下27家。有人批评说，八佰伴在经营上没有考虑消费者。在超市行业中，必

须通过对细小事务的逐步积累，才能真正取得成果。八佰伴日本公司忽视服务对象而带来的教训是沉痛的。

#### 四、管理人才培育落后于需要

在国际化 and 多元化过程，“八佰伴日本”仍然维持着家族企业的经营形态。在一个每一环节都必须以专业化参与竞争的环境里，个人力量终究是有限的。和田一夫也察觉到这个问题的重要性，他在 80 年代所著的《八佰伴的世界战略》一书中，对此就有专门的论述，并已就培养国际企业人才采取一系列的措施。然而，人才的培育成长，不是一蹴而就的事，事业的发展却是一日千里，正如八佰伴集团内的一位老职员说：“和田一夫其实是一个很好的前锋，只是无人能替他把守住后方。”

#### 讨论题

问题：试分析导致八佰伴日本公司破产的组织内外环境因素是什么？

#### 〔案例分析提示〕

1. 企业环境包括外部环境和内部环境，外部环境又包括一般环境如政治、经济、技术、社会文化等和具体环境如顾客、供应商、竞争对手等。内部环境包括企业的战略和政策、现有的资源、现行的主要计划及对市场的预测、组织结构设计等。

2. 在本案例中，导致八佰伴日本公司破产的组织外部环境因素主要是缺乏供应商（即银行）的支持。内部环境因素主要是在总战略上“扩张过快，摊子铺得太大”；在经营战略上“没有明确定位”；现行的计划上“八佰伴在海外并没有详细周密的投资计划。”；在对市场的预测上“公司对日本和海外的经济形势及对自己企业的能力过于乐观了。”；在人才资源方面“管理人才培育落后于需要”。

#### 案例六 韦尔奇自陈 CEO 法则

##### 万不可忽视诚信

做人要以诚信为本，不可能所有人在所有事上都同意我的看法——我也不可能任何事上都正确——但只要每个人都明白要做诚信事就行了。这样才能建立与客户、供应商、分析家、竞争对手及政府部门的良好关系。这是为企业确定基调；我从不制定两条方案。因为只有一条路可走——直路。

##### 对社会负责

我认为一个强大有竞争力的公司才能对整个社会负起责任，只有健康的企业

才能提高并丰富人类及其社区生活。另一方面，一个在生死线上挣扎的企业往往会成为社会的负担。1980 年我下令关闭了 GE 的变压器厂，这是一个 10 年来一直苦苦挣扎的企业，然而有人反对，但作为一名 CEO 的最首要职责是确保公司的财政成功。也只有一个健康发展的成功企业才有能力、有条件去做好事，服务于社会。

### 为公司定调而沟通

整个企业的工作是从最上层的领导开始的，我经常跟我们各公司的领导说：与下属沟通能获得成百上千倍的效用。所以 CEO 为整个公司定了基调。每天我都在努力深入每个员工的内心。让他们感觉到我的存在。即使我出差在很远的地方，我也会花上几个小时与我的员工沟通。

### 不断寻求集体智慧最大化

让每一位员工全身心投入到工作中来，这是 CEO 最重要的工作。把每个人最好的想法拿出来，与其他人交流，这就是秘诀。没有什么比这一点更重要的了。我把自己比作海绵，吸收并改进每一个好点子。

首先，要善于接受每个人提供的最好的想法。其次，在整个机构中交流传播这些想法。工作外露推动了无边界行为，使这些想法和建议不断得到改进和完善。然后付诸实施。我们用这个价值观严格地评估每一个人，以此强调他的重要性。

### 要坚持人先策后

让合适的人做合适的事，远比开发 L 项新战略更重要。这个宗旨适合于任何一个企业。我在办公室里坐了多年，看到了许多似乎很有希望却从来没有任何结果的策略，即使人们有世界上最好的策略，但是如果没有合适的人去发展、实现它，这些策略恐怕也多“光开花，不结果”。

### 非正式气氛有利于竞争

官僚作风往往使人窒息。非正式的方式则能化解这个气氛。创造一种非正式的气氛有利于竞争。过于官僚化是竞争最大的障碍。不拘礼仪并不等同于直呼其名，乱停车，衣着随便，这些都是表面形式，它的意义更为深远。它的宗旨是让每个人都起作用——只是让每个人都能感受到不断扩大的一种开放精神。

### 自信是 CEO 的利器

傲慢自大和充满野心对企业和个人都是致命的。自大和自信有明显的区别。

拥有正当的自信会在竞争中获胜，判断是否自信的标准是有没有勇气敞开胸怀，不论来源于何处，只要是有意义的变动和新的思想都能够接受。自信的人也敢于面对别人在观点上的挑战。

### 激情是成功者的标志

对我来说，极大的热情能够一美遮百丑。如果说哪一种品质是成功者共有的，那就是他们比别人更有激情。对他来说没有什么细节因细小而不值得去挥汗，也没有什么大到不可能干好的事。多年来，我一直在我们选择的领导者中发掘工作激情，激情不是浮夸张扬，而是某种内心世界的东西。优秀企业的标志是能够燃起员工的工作激情。

### 庆功是个好办法

经商不能没有乐趣。很多人只是把经商作为“一项工作”。我发现庆功永远是激励整个组织的有效方法。从我在 GE 塑料的最初岁月起，我总是想尽办法去庆祝一决哪怕小小的胜利。领导的任务是让你的部下永远与快乐相伴，当然，他们必须努力创造效益。

### 区别对待造就强大的企业

把人分成三六九等，特别是分出最底层的 10%，是每个经理都感到棘手，组又不得不面对的问题。我认为我的工作就是每天探讨这个问题，每天贯彻区别对待，并要求别人也这样做。我认为，这是造就强大企业的必经之路。我们运用这个方法，坚持不懈地推动领导者们去努力提高自己的团队。年复一年，经理们不得不把业绩最差的人排除掉，这正是对付官僚作风的良策。

### 随时对周围事物做出评价

做出评价对我来说无时不在（就像呼吸一样人在能人统治中，没有什么比这更重要。我随时都要做出评价——无论是在分配股份红利的时候，还是在提升准的时候——甚至在走廊里碰到每个人的时候。

我总想让每个人都清楚地认识到自己目前所处的位置。每年，我都写张纸条，限年度奖金一起附在我的直陈报告中。我会写两页纸，概括我对来年的期望，和去年的评价，年年如此。

### 企业文化绝不能破坏

从当 CEO 开始我就确定文化基调对我们企业的快速发展是非常有益的。20

世纪 90 年代末期，我们在加州放弃了对许多高科技企业的收购，原因就是保持了自身的文化，我不希望 GE 在网络公司的狂潮中迷失自我。

但这不是说 GE 人没有员工的个性空间，或者不能因为出色的表现得到丰厚的报酬。在个人风格和待遇面前，我们的文化会做一定的让步，但绝不是遭到破坏。

### 策略五问，带来了机动性、预见性

商业的成功并不是浮夸的设想得来的，而是在变化发生时能够迅速做出正确反映的结果。这就是为什么策略必须有灵活性和预见性。

是以下的五个问题使我对策略性有了了解，对策略性进行思考：

1. 你了解你的企业和你的竞争对手在全球的详细地位吗？（包括市场占有率、生产的能力、当今在区域内的地位）
2. 在过去的两三年里，你的部分对手采取了哪些行动以改变竞争局面？
3. 你又在这两年里做了什么来改变这个局面？
4. 在未来的两年，你最害怕你的竞争对手采取何种措施来改变竞争态势？
5. 你在今后的两年里将会采取何种防范措施来避开他们的策略？

### 我应付竞争对手的两手

经过长期验证，我总结出两条关于如何应对竞争的真谛。

1. 如果你的竞争对手占据了比你更有利的位置，或是他们的行动有立脚点充分的策略性理论基础，而过了好一阵子，你才醒悟过来，你就要扪心自问：“我们哪个地方出了错，而他们却没有出？”

2. 试图了解每一项新的产品计划，同时认真考虑最精明的竞争对手将如何胜过我们。千万别对对手掉以轻心。

### 扎根基层，是最好的领导方法

我从来不认为老待在总部就好，当了 CEO 更强化了我这一观点，我总是走出办公室让我真正与干实事的人在一起。我至少花 1 / 3 的时间和 GE 的下属企业在一起。我不清楚作为 CEO 应该在基层花多少时间才合适。不过，我明白我每天都在努力尽量不在办公室办公。

我时常提醒自己：总部大楼不可能制造出任何很热销的产品。扎根基层才是了解实情的最有效途径。

## 创意是永存的

在过去 20 年里，我有四项创意——全球化、服务、六西格玛和电子商务。创意是永存的，创意使公司发生了巨大的变化。使公司建立了一个个新的公司。另一方面，还需要短期的策略步骤来为一个职能或公司重新注入活力和能量。

## 千方百计进行员工调查

我几乎使用了所有的方法来获得员工的反馈，1994 年的员工调查所以有意义就是因为它对于我们来说是一次巨大的突破。

我们完全相信员工坦诚的前提下，通过不记名在线调查的方式帮助我们把工作重点放在正确创意上。我们不仅将调查的结果拿给我们的员工看，还给董事会的成员看，给证券分析家们看。我刚开始这样做的时候，着实让证券分析师们吓了一跳，但是在我给他们看了这些表格之后，我得到的是更多的实惠。

知道——并且是面对——我们员工的所思所想，是我们成功的一个关键因素。

## 看准了再进行干预

CEO 要知道什么时候应该干涉，什么时候该放手让人去做事，这很需要勇气。每当我感到干涉可以产生很大的影响时，我就会严加管理。每当我知道我起不到什么作用时，我就会放手让人去干。在这里一致性并不是必须的。你可以选择和挑选机会，因为此时你的干涉可能起到重大的作用。

## 让你的后院成为别人的前厅

你不要去办一个食堂：让一个食品公司去做吧。也不要开一个打印车间：让一家打印公司去做吧。你们应该明白，你们真正的附加值在何处，这样你们才可以将你们最优秀的员工和最丰富的资源集中在某个地方。

定义中的后院永远都不会是最吸引你的地方。我们应将他转变为别人的前厅，因为这对他们来说是最吸引他们的地方。

## 忘记零点

在一个大公司里，当业务和公司发展起来的时候，规模就是阻力，而不是动力。大规模的缺点是交流的困难、层次多又缺乏规范性。所有这些都对创造一个充满活力的氛围产生副作用。

小公司的优点就是灵活、高速及交流的便捷，大公司就往往失去这个优势。

我在塑料部门的经历告诉了我小规模的好处，“就像你自己拥有它一样”。我当了CEO以后，知道将项目分割成小项目，再将他们放到主流之外才是发展的道理。虽然并非所有的分割都是成功的，但将业务分割开以后，至少会使大家的精神状态更好，更有活力。

（来源：《中外管理》2002年第一期）

## 讨论题

从韦尔奇的经营理念中，我们可以得到哪些启示？

### 〔案例分析提示〕

韦尔奇的这些经营理念几乎涵盖了管理者所从事的管理过程即计划、组织、沟通、激励、领导、控制、创新及道德与企业社会责任的内容。

1. 诚信属于到范畴，它与和社会责任都与企业的长期利益有着正相关性。
2. 企业文化对管理的有效性有重要作用。
3. 从竞争对手那里善于了解自我，从而发现问题、分析问题、解决问题并总结经验。
4. 在充分获取信息的基础上不断认识所处的外部环境，才进行决策和计划，而且要有一定的预见性和灵活性。
5. 善于沟通和集体决策能带来更高的决策质量。
6. 在组织设计中强调组织结构的灵活性（有机式组织）和人员配备的重要性。
7. 在对待员工的工作方面，扎根基层、有针对性地进行激励、明确何时当“教练”、何时当“啦啦队”才是有效的领导者。
8. 有效的管理控制工作来自对员工第一手资料的获取。
9. 有些品质是杰出企业家必备的，如自信、工作富有激情等。
10. 创新是企业永恒的话题。

## 案例七 助理的“管理”

李勤是巨龙化学公司的生产部经理，他对以下人员拥有直线权力：工厂厂长张伟、工程部经理刘斯林，采购经理戴亦平，维修部主管何涛，运输部主管曹刚。

3年前李勤聘用张林生为自己的助理。张林生勤奋、能干，工作效率高，所以很快赢得了李勤的赏识。李勤也为有这样一位能干的助理而深感幸运。由于张林生主动承担了大量的事务，从而使李勤能够拿出更多的时间，去履行他对下属

的5个部门所负有的广泛职责。辛勤的下属主管时常会收到一些备忘录式的书面指示，显然都是出自张林生之手，而用的却是李勤的名义，张林生还会主动，向李勤的下属们发布口头指令。例如，有几次他找到工厂厂长张伟，指示有关生产进度安排的问题。有时，他又直接去生产车间，要工人们赶订单，或者做出其他类似的要求，事先却没跟张伟打招呼。他还常常指示维修工们干这干那，并声称：“李勤先生希望你这样做。”类似的情况也发生在运输部里，他常在那儿留下指示，要求对某些客户的订单给予特别照顾。

在上述的大多数情形中，李勤开始并不清楚张林生为了加快解决那些问题，他也没有授权张林生直接去跟他的下属们进行联络。也有一些人会抱怨指示应当来自李勤或者适当的部门主管才对，但在多数情况下，每个有关人员都相信张林生是把公司的最大利益放在心上，因而他们通常就顺从他的各项要求。

然而，随着时间的推移，主管们开始感觉到，张林生与其说是在帮他们加快解决问题，不如说是在扰乱他们的工作了。有好几次，生产车间的工人不服从其上司的管理，反而直接去听张林生发号施令。对于其他部门，如出一辙的情形也有发生。一天，在喝过咖啡后，张伟、胡刚、何涛碰到了一起，忿忿地相互倾吐了他们的心事，接着讨论他们能够或者应当对目前的情况采取什么行动。一开始，他们对张林生是十分赞赏的。但现在，他们把他当作了一个正在削弱他们主管地位的干预者和瓦解直线权力的因素。

### 讨论题

请根据以上情况，回答以下问题：

- (1) 李勤属下的主管们遇到麻烦的原因？
- (2) 假如你是李勤，你将会采取的首要措施是什么？

### 【案例分析提示】

1. 该案例中李勤属下的主管们遇到麻烦的原因是由于他没有处理好组织设计中的指挥链、集权与分权（通过授权来实现分权）的问题。
2. 张林生在组织的指挥链中应属于参谋人员。要想解决目前的问题，首先要正确处理好直线和参谋两种职权的关系，它是确保组织机构协调有效运转的重要前提。如建立规章制度明确直线人员与参谋人员的职责；在一定的范围内明确授予参谋人员职能职权等。其次，通过沟通让参谋人员注意在日常工作中注意“到位

而不越位”，“有所为有所不为”，与直线人员配合。再次，正确把握集权与分权的程度，在通过授权来实现分权的时候必须坚持规范、科学的步骤和要求来进行。如，明确被授权人的职、责、权、利；建立反馈控制机制等。

#### 案例八 康涅狄格互助保险公司的苏·雷诺兹领导案例

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

康涅狄格互助保险公司是一家大型保险公司，仅苏所在的总部就有 5000 多名员工。公司奉行员工的个人开发，这已成为公司的经营哲学，公司自上而下都对所有员工十分信任。

苏将要承担的工作要求她直接负责 25 名职员。他们的工作不需要什么培训而且具有高度的程序化，但员工的责任感十分重要，因为更换通知要先送到原保险单所在处，要列表显示保险费用与标准表格中的任何变化；如果某份保险单因无更换通知的答复而将被取消，还需要通知销售部。

苏工作的群体成员全部为女性，年龄跨度从 19 岁～62 岁，平均年龄为 25 岁。其中大部分人是高中学历，以前没有过工作经验，她们的薪金水平为每月 1420 元～2 070 美元。苏将接替梅贝尔·芬彻的职位。梅贝尔为互助保险公司工作了 37 年，并在保险单更换部做了 17 年的主管工作，现在她退休了。苏去年夏天曾在梅贝尔的群体里工作过几周，因此比较熟悉她的工作风格。并认识大多数群体成员。她预计除了丽莲·兰兹之外，其他将成为她下属的成员都不合有什么问题。丽莲今年 50 多岁，在保险单更换部工作了 10 多年。而且，作为一个“老太太”，她在员工群体中很有分量。苏断定，如果她的工作得不到丽莲·兰兹的支持，将会十分困难。

苏决心以正确的步调开始她的职业生涯。因此，她一直在认真思考一名有效的领导者应具备什么样的素质。

#### 讨论题

1. 影响苏成功地成为领导者的关键因素是什么？如果以群体满意度而不是以群体生产率定义成功，影响因素是否依然还相同？
2. 你认为苏能够选择领导风格吗？如果可以，请为她描述一个你认为最有

效的风格。如果不可以，请说明原因。

3. 为了帮助苏赢得或控制丽莲·兰兹，你有何建议？。

**[案例分析提示]**

1. 苏的特点是：有较好的专业背景，有一定的工作经验，但缺乏担任领导的经验。因而在委任为主管以后，其关键是如何积累领导经验，干出成果，树立威信。因此，影响苏成功地成为领导者的关键因素是：

- (1) 进入壁垒即员工的接纳度；
- (2) 对工作的适应能力；
- (3) 与下属理解、沟通和协调的能力；
- (4) 自身的业务技术技能；
- (5) 自身的品质和管理欲望等。
- (6) 所拥有的权力强弱程度。

如果以群体满意度而不是以群体生产率定义成功，影响因素有所差别。前者侧重员工导向的要求，强调个人的影响权力，如某些自身特殊条件、高尚的品德和才能等；后者侧重生产导向的要求，强调职位权力，即法定权力。

2. 案例中提到，“公司自上而下都对所有员工十分值任”，“他们的工作不需要什么培训而且具有高度的程序化”。根据菲德勒的权变模型，目前苏最有效的领导风格应以工作为中心，即工作任务导向型的领导风格方能取得较好效果。

3. 根据此题可知，丽莲明显有非正式组织领导的特征，因此，苏在工作初期应尊重丽莲，主动地与之搞好关系，然后，可考虑用处理非正式组织的方法处理此事。对苏的建议：

- (1) 表示接受和理解非正式组织；
- (2) 通过恰当的激励、强化调动员工和丽莲的积极性和责任感；
- (3) 增进沟通，特别是与丽莲的沟通（比如在进行决策前与丽莲商量，争取得到非正式组织的支持）；

**案例九 工人们为何不满？激励案例**

高明最近由大冶某总公司委派到下属的油漆厂，担任油漆厂厂长助理，以协助厂长搞好管理工作。高明毕业于某名牌大学，主修企业管理，来油漆厂之前在公司企业管理处负责人力资源管理工作。这次来油漆厂工作，他信心十足。

到油漆厂上班的第一周，高明深入车间体察“民情”。一周后，他不仅对工厂的生产流程已了如指掌，同时也发现生产效率低下，工人们怨声载道，他们认为在车间工作又脏又吵。工厂对他们工作的环境压根就没有改善性措施，冬去夏来，他们常常要忍受气温从冬天的零下10度到夏天的40多度的剧烈变化，而且报酬也少得可怜。

在第一周里，高明还看到了工厂工人人们的有关记录，从中他获悉以下信息：

工厂以男性工人为主，约占92%。50%的工人年龄处于25至35岁，36%的工人在25岁以下，14%在35岁以上。工人的文化程度低下，66%的工人小学毕业，初高中毕业占32%，具有中专、技校学历的占2%。任职时间较短，50%的人在油漆厂工作仅1年或更短，30%的人工作不到5年，工作5年以上的仅占20%左右。

高明将他一周来所了解的情况向钱厂长做了汇报，同时向他提出自己的一些想法：“钱厂长，与车间工人们在一起，我发现他们的某些需要没有得到满足，我们厂要想真正把生产效率搞上去，必须首先想办法去满足他们的需要。”没想到钱厂长却振振有词地说：“要满足工人人们的需要？你知道，他们是被金钱驱动着，而我们是被成就激励着。他们所关心的仅仅是通过工作获得外在的报酬，如能拿到多少工资。他们根本不关心内在的报酬。”钱厂长稍稍停顿了一下，语气更加激忿：“小高，你在车间一周也看到了吧？工人们很懒，他们逃避责任，他们不全力以赴。问题在于，他们对工作本身根本不关心。”

钱厂长的一席话使高明颇为吃惊。他认为钱厂长对工人人们的评价不太正确。通过与工人们一周的接触，他觉得他了解工人，也相信工人。

于是，高明准备第二周向所有的工人发出调查问卷，以便确定出工人们有哪些需要，并找到哪些需要已被满足，哪些未被满足。他希望通过问卷调查结果来说服厂长，重塑油漆厂工人的士气。在问卷中，他根据对工人工作的重要程度排列了15个因素，每个因素都涉及到他们的特定工作。

调查问卷的结果显示，工人们并不认为他们懒惰，只要工作合适，他们并不在乎多做额外工作。工人们还要求工作具有挑战性，能运用创造性，并激发他们的潜力。比如：他们希望工作复杂多样，能让他们多动脑筋，并提供良好的回报。此外，工人们表达了工作中需要友情的愿望。他们乐于在良好的合作关系中工作并互相帮助，分享快乐和分担忧愁，并且能了解到怎样才能把工作做得更好。

由此，高明得出了一个简单的结论，即导致工人忿恨情绪和低的生产效率的最主要的原因来自：报酬低、工作单调和人情冷漠。

### 讨论题

请你设想出高明调问卷的主要项目吗，根据问卷结果，试分别列出保健因素和激励因素可能包括哪些项目。

### 〔案例分析提示〕

该案例涉及内容型激励理论。如，层次需要论、后天需要论（三种需要论）、双因素理论等。所以问卷的主要项目应该为：员工的生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要、自我实现需要及成就需要、权力需要和归属需要的满足程度的调查。

保健因素与工作的环境或条件有关，如车间工作的环境、报酬、福利、公司的政策、稳定与保障、人际关系等。

激励因素与工作内容有关，如工作的挑战性、责任感和成就感、受到尊重、表扬或提升、自身未来发展或成长的愿望等。

### 案例十 林肯电器公司激励案例

林肯电器公司的生产工人按件计酬，他们没有最低小时工资。员工为公司工作两年后，便可以分年终奖金。该公司的奖金制度有一整套计算公式，全面考虑了公司的毛利润及员工的生产率与业绩，可以说是美国制造业中对工人最有利的奖金制度。在过去的 56 年中，平均奖金额是基本工资的 95.9%，该公司中相当一部分员工的年收入超过 10 万美元。近几年经济发展迅速，员工年平均收入为 44000 美元，远远超出制造业员工年收入 17000 美元的平均水平，在不景气的年头里，如 1982 年的经济萧条时期，林肯公司员工收入降为 27000 美元，这虽然相比其它公司还不算太坏，可与经济发展时期相比就差了一大截。

公司自 1958 年开始一直推行职业保障政策，从那时起，他们没有辞退过一名员工。当然，作为对政策的回报，员工也相应要做到几点：在经济萧条时期他们必须接受减少工作时间的决定；而且接受工作调换的决定；有时甚至为了维持每周 30 小时的最低工作量，而不得不调整到一个报酬更低的岗位上。

林肯公司极具成本和生产率意识，如果工人生产出一个不合标准的部件，那么除非这个部件修改至符合标准，否则这件产品就不能计入该工人的工资中。严格的计件工资制度和高度竞争的绩效评估系统，形成了一种很有压力的氛围，有

些工人还因此产生了一定的焦虑感，但这种压力有利于生产率的提高。据该公司一位管理者估计，与国内竞争对手相比，林肯公司的总体生产率是他们的两倍。自 30 年代经济大萧条以后，公司年年获利丰厚，没有缺过一次分红。该公司还是美国工业界中工人流动率最低的公司之一。前不久，该公司的两个分厂被《幸福》杂志评为全美十佳管理企业。

### 讨论题

- 1、 你认为林肯公司使用了何种激励理论来激励员工的工作积极性？
- 2、 为什么林肯公司的方法能够有效地激励员工工作？
- 3、 你认为这种激励系统可能会给管理层带来什么问题？

### 【案例分析提示】

1. 林肯公司首先使用了层次需要理论来维持员工的工作积极性。如较高的收入能满足员工对衣、食、住、行的需要；公司“一直推行职业保障政策”能满足员工安全需要；其次，案例中“公司的奖金制度有一整套计算公式，全面考虑了公司的毛利润及员工的生产率与业绩”及“严格的计件工资制度和高度竞争的绩效评估系统，形成了一种很有压力的氛围”，说明公司采用了强化理论；再次，公司考虑到了公平理论，因为员工的平均收入均高于同行水平而流动率是最低的公司之一。

2. 公司之所以能有效的激励员工的工作是因为：一是满足员工当前的主导需要；二是采用了个别化奖励，奖励与绩效挂钩，并且绩效评估系统是公平的。三是将金钱的激励放在首位。

3. 可能造成工人的工作压力过大而焦虑感不断加强，不利于身心健康。一旦工人的较低需要得到满足，就有离职的可能。二是为保证最低工作量和职业保障政策的实施，公司在经济不景气时期，成本压力会加大。

### 案例十一 不协调的索赔部门

肖马特保险公司的索赔部门有一段不光彩的记录，它的索赔款大大地超过了同行的标准，而索赔理算人在服务中拖三拉四又傲慢无礼。公司的推销代理商们抱怨道，现在客户越来越少。

索赔是公司业务的一个重要方面，资深的副总裁克劳迪亚主管这项业务，她手下有两位总经理，一个负责索赔审查，另一个负责索赔服务，每位总经理又配有几个索

赔经理，还有几十个索赔审核人，几十个索赔理算人。一般来说，索赔审查工作是内部操作，呆办公室的；索赔服务活动是外出去实地工作。

呆在办公室里的索赔审核人中，大都是从外勤的理算人中转过来的，这就给索赔审查经理乔治出了个难题，他是负责美国东南地区的。乔治从来没有搞过外勤理算，不过他对内勤的过索赔审核工作确实知之甚详。由于旅途周折和约见委托人不容易，外勤的理算人每星期只处理 50 件左右的过赔案，而内勤的审核人通常是 4 倍于这个数字。另外，外勤的理算人可以自己安排日程表，而索赔审核人，由乔治给他们安排进度表。玛吉是一个索赔审核人，她成了乔治的一大难题。她的业务能力大大低于乔治的要求，他要求玛吉按字母顺序表处理索赔案，她却反驳道，她有自己方法安排工作，而且以后仍然这么做。

原来是这么一回事：玛吉认为，如果她一上来就顺从于乔治，这位新上司会让她忙得团团转；而从乔治的角度来看，他断定玛吉充其量是个理算人，只能与委托人当面理个帐，根本无法处理内勤的索赔审核，那是案头工作，要懂分析的。乔治心里想：“再说，玛吉缺乏自我约束的能力，我不是不严加监督，不然的话，她无法干好工作。”

乔治自己自然是行家里手，他干索赔审查经理已有十多个年头，而且极想升为总经理。他说，自己的工资待遇都不错，可已过了这么些年了，仅有这点是不够的。

乔治还认为，他的阅历之长，足以了解过去干理算工作的人在许多方面是相当靠不住的，他们一有机会就想占他的便宜。

玛吉在乔治手下干了半年之后，她得到了一份工作表现的小结。乔治说她还是达不到工作标准。玛吉争辩道，无论如何应该给她论功行赏，提高工资，提高工资。乔治却认为，这一次只有那些工作表现非常杰出的人才可以提薪。玛吉对此很不愉快，这件事让乔治大伤脑筋，不知该如何劝导玛吉改进她的工作效率。他知道玛吉喜欢她的工作待遇，也喜欢这家公司。她已干了多年外勤，也不担心会被炒鱿鱼，而且她喜欢今后持有索赔审核人这种社会身份。

仅仅是他与玛吉之前有矛盾倒也算了，不知怎么的，乔治感到他对手下的索赔审核员们与索赔服务经理手下的外勤理算员们之间的关系失控了。近来，他的审核员们故意把其它部门递来的索赔文件压着不办，所谓“文件掉在办公桌之间了”。这种联合行动可能不止一次了。这类事一直等到保险推销代理商们来抱怨了，才去办妥。乔治的上司近来为此对他印象不佳。

乔治一直被蒙在鼓里，各审核员们也问不出个所以然。后来，他和乔斯谈了一次话，乔斯说：“我不知道这到底是怎么回事，但我确实知道，那些搞外勤的理算员们一旦碰到个难弄的案子，就想把那块硬骨头塞给我们。我想如果你要了解其中底细，最好还是找玛吉谈一下。以前一直是她告诉我们搞外勤的理算人在干些什么的。”乔治真的去找玛吉谈，她不漏一点口风，只是说：“如果搞外勤的人要我们帮忙，他们必须给我们书面报告。他们尽给我们这里出难题。除非他们按规矩办事，不然我们连手指头也不想抬一下。”乔治问：“你们都是这样认为的吗？”玛吉回答道：“我们中搞过外勤的人都是这样认为的。”

### 讨论题

请根据以上情况，回答以下问题：

- 1、乔治为了确保取得玛吉在接受指令上更多的合作，他应该怎么做？
- 2、在评估玛吉的潜力时，乔治是怎么考虑的？
- 3、乔治认为玛吉缺乏自制能力，这是对她什么方面的评价？
- 4、根据马斯洛的需要层次论，乔治显然需要什么？
- 5、在动机论上，乔治信奉的是什么？
- 6、为了提高玛吉的工作效率，乔治采取了哪一种方法？

### 【案例分析提示】

1. 玛吉原是外勤的理算人，现转为索赔审核人，在目前的岗位业务上还有熟悉的过程，但它喜欢她的工作待遇，也喜欢这家公司，平时爱表现。说明其工作成熟度较低但心里成熟度较高。根据赫塞-布莱查德情景理论，乔治应尽可能地与玛吉沟通，在自己做出决策后应采用推销、说服的方式说明为什么让他这样做，以后才能更多的合作，从而提高其工作效率。

2. 在评估玛吉的潜力时，他“断定玛吉充其量是个理算人，只能与委托人当面理个帐，根本无法处理内勤的索赔审核，那是案头工作，要懂分析的”。他认为玛吉不适合那些需要理性思维性的工作。乔治认为玛吉缺乏自制能力正是对他在这方面的评价。

3. 案例中提到乔治“极想升为总经理。他说，自己的工资待遇都不错，可已过了这么些年了，仅有这点是不够的”。根据马斯洛的需要层次论，乔治目前未满足的需要显然是需要尊重或自我实现需要。在动机理论上，乔治信奉三种需要理论中的权力需要较为强烈。

## 案例十二 客户服务质量控制

美国某信用卡公司的卡片分部认识到高质量客户服务是多么重要。客户服务不仅影响公司信誉，也和公司利润息息相关。比如，一张信用卡每早到客户手中一天，公司可获得 33 美分的额外销售收入，这样一年下来，公司将有 140 万美元的净利润，及时地将新办理的和更换的信用卡送到客户手中是客户服务质量的一个重要方面，但这远远不够。决定对客户服务质量进行控制来反映其重要性的想法，最初是由卡片分部的一个地区副总裁凯西·帕克提出来的。她说，“一段时间以来，我们对传统的评价客户服务的方法不大满意。向管理部门提交的报告有偏差，因为它们很少包括有问题但没有抱怨的客户，或那些只是勉强满意公司服务的客户。”她相信，真正衡量客户服务的标准必须基于和反映持卡人的见解。这就意味着要对公司控制程序进行彻底检查。第一项工作就是确定用户对公司的期望。对抱怨信件的分析指出了客户服务的三个重要特点：及时性、准确性和反应灵敏性。持卡者希望准时收到账单、快速处理地址变动、采取行动解决抱怨。了解了客户期望，公司质量保证人员开始建立控制客户服务质量的标准。所建立的 180 多个标准反映了诸如申请处理、信用卡发行、账单查询反应及账户服务费代理等服务项目的可接受的服务质量。这些标准都基于用户所期望的服务的及时性、准确性和反应灵敏性上。同时也考虑了其他一些因素。

除了客户见解，服务质量标准还反映了公司竞争性、能力和一些经济因素。比如：一些标准因竞争引入，一些标准受组织现行处理能力影响，另一些标准反应了经济上的能力。考虑了每一个因素后，适当的标准就成型了，所以开始实施控制服务质量的计划。

计划实施效果很好，比如处理信用卡申请的时间由 35 天降到 15 天，更换信用卡从 15 天降到 2 天，回答用户查询时间从 16 天降到 10 天。这些改进给公司带来的潜在利润是巨大的。例如，办理新卡和更换旧卡节省的时间会给公司带来 1750 万美元的额外收入。另外，如果用户能及时收到信用卡，他们就不会使用竞争者的卡片了。

该质量控制计划潜在的收入和利润对公司还有其他的益处，该计划使整个公司都注重客户期望。各部门都以自己的客户服务记录为骄傲。而且每个雇员都对改进客户服务做出了贡献，使员工士气大增。每个雇员在为客户服务时，都认为

自己是公司的一部分，是公司的代表。信用卡部客户服务质量控制计划的成功，使公司其他部门纷纷效仿。无疑，它对公司的贡献将是非常巨大的。

### 讨论题

- 1、该公司控制客户服务质量的计划是前馈控制、反馈控制还是现场控制？
- 2、找出该公司对计划进行有效控制的三个因素？
- 3、为什么该公司将标准设立在经济可行的水平上，而不是最高可能的水平上？

### 【案例分析提示】

1. 该公司控制客户服务质量的计划是反馈控制。反馈控制发生在组织的业务活动结束后。其控制对象是业务活动的输出结果，通过输出结果与计划标准的对比，发现偏差，找出原因，再将这些信息反馈给资源投入和业务活动的有关部门，以便采取措施，避免类似偏差的发生。这是一种传统的控制方式，也是一种常见的控制方式。在本案例中，首先有顾客抱怨的存在，通过对抱怨信件的分析，了解客户的期望，建立控制客户服务质量的的标准，然后采取行动解决抱怨。正是符合反馈控制的含义。

2. 有效控制的三个因素是，及时性、准确性和反应灵敏性。体现在案例中“持卡者希望准时收到账单、快速处理地址变动、采取行动解决抱怨。”，以及为此所建立的控制客户服务质量的 180 多个标准上。

3. 公司将标准设立在经济可行的水平上，主要是考虑控制成本问题。任何控制系统产生的效益都必须与其成本进行比较。从经济角度看，前者大于后者才是合理的。

### 案例十三 合资企业的经营策略案例

某中外合资企业于 15 年前建立，其所生产的 3 种主要产品都是从外方母公司引进的。其中，产品 A 的销售量目前占国内市场份额的 60%左右(在公司初建的头 3 年里该比例一直保持在 100%，后来随着进口产品的增加，国内其他企业的进入该比例逐渐下降)，获利量占公司利润总额的 61%。A 产品在外方母公司已经被淘汰，现在还有向外方母公司订购 A 产品的，外方母公司就需要向其海外生产 A 产品的各子公司订货。A 产品在我国国内的需求量因为新的替代产品的出现近年也在逐渐下降。产品 B 是 3 年前从外方母公司引进的新产品。其销售量占中国国内市场份额的 10%左右，近两年中市场需求量逐渐上升。B 产品的获利量占

公司利润总额的 32%。C 产品约占国内市场总量的 10%，获利量占公司利润总额的 1%左右。B、C 两产品与国内同类产品的竞争日趋激烈，进一步提高市场占有率已比较困难。外方母公司是一个跨国公司，该跨国公司规定，所有设在世界各国、各地区的跨国公司的合资企业，都是本跨国公司产品的唯一代理商，无论定购该跨国公司何处生产的产品均需通过该跨国公司的一个代理商，而且每个代理商产品的定价方式均采用跨国公司总部确定的统一价格，加上各子公司根据所在国物价水平确定的代办费率，再加上预先收取的维修费及服务费。

### 讨论题

- 1、合资企业的外方母公司是从哪方面控制其子公司的？
- 2、公司的未来发展战略应该是什么？
- 3、产品正处于其生命周期的哪个阶段？

### 〔案例分析提示〕

1. 由于跨国公司规定，所有设在世界各国、各地区的跨国公司的合资企业，都是本跨国公司产品的唯一代理商，每个代理商产品的定价方式均采用跨国公司总部的统一价格，加上各子公司所在国物价水平的代办费率及各种费用来确定。显然，外方母公司是从授予各子公司在一定区域范围的独家代理权，并对价格进行控制的方式来操纵其各子公司的。一般公司对获特许经营的经销商大都采用这种控制方式。

2. 根据波士顿矩阵（BCG 矩阵）的业务组合分析，对各种产品实行不同的发展战略：

A 产品属于金牛类产品，处于产品生命周期的成熟期阶段，发展前景有限，不宜大量投资盲目发展，应维持其竞争优势，尽可能地获取现金，支持 B 产品和 C 产品的发展。

B 产品属于明星类产品，处于产品生命周期的成长阶段，市场前景看好，又有竞争优势，但与国内同类产品的竞争日趋激烈，进一步提高市场占有率已比较困难，可建立其他地区的代理商，并强化其竞争优势。

C 产品应属于问号类产品，但其仅占国内市场总量的 10%，获利量占公司利润总额的 1%左右，而且与国内同类产品的竞争也日趋激烈，进一步提高市场占

有率已比较困难，也可尝试在其他地区的寻找代理商，并投入一定的资金加以扶持。

#### 案例十四 向蚂蚁学管理

著名的企业管理顾问邦纳保(Eric Bonabeau)和梅耶(Christopher Meyer)最近在《哈佛商业评论》上分析，从蚂蚁和蜜蜂身上，我们可以学到很多管理学知识。

蚂蚁集结的时候能够自我组织，不需要任何领导人监督，就形成一支很好的团队。更重要的是，他们能够根据环境变动，迅速调整，找出解决问题的答案。两位学者把这种能力称为“蜂群智慧”，并且把这种智慧运用到工厂排程，人员组织，甚至策略拟定上。

举例来说，蚂蚁总能找出最短的路径，把食物搬回家。当发现食物时，两只蚂蚁同时离开巢穴，分别走两条路线到食物处。较快回来的会在其路线释放出较多的化学外激素作为记号。因此，其他同伴闻到较重的味道时，自然就会走较短的路线。这个智慧靠的是两个简单原则：留下外激素，以及追随足迹。

运用这个简单原则，可以解决复杂问题。例如，电信网络从夏威夷到巴黎必须经过很多节点，聪明的系统必须能自动避掉塞车的地方。惠普实验室发展出一个方法，设计大批软件使用者不断流动，在网络间留下资讯，就像蚂蚁留下外激素一样，电话就追随这些资讯来连接。当一个路线塞车，这条路线的使用者也会塞车，自然发出讯号，这条路线就放弃，电话改走比较顺畅的路线，让塞车迅速缓解。

蚂蚁的另一个分工模式是弹性分工。一只蚂蚁搬食物往回走时，碰到下一只蚂蚁，会把食物交给它，自己再回头，碰到上游的蚂蚁时，将食物接过来，再交给下一只蚂蚁。蚂蚁要在哪个位置换手不一定，唯一固定的是起始点和目的地。

一家大型零售连锁店就运用这个模式，来管理其物流仓储中心。以前该仓储中心用区域方式来捡货，除非上一手完成工作，下一手不能接手。以书为例，一个人专门负责装商业书，另一个人专门负责装儿童书。问题是每个人的速度可能差距非常大，订单对每一种商品的需求差异也有大小，因此总有人在等待别人完成才能接手。

经过研究，该物流中心改用“蚂蚁模式”一个人不断拣出产品，一直到下游有空来接手工作后，再回头接手上游工作。研究人员用电脑模拟运算发现，运

用这个模式时，应该将速度最快的员工放在最末端，速度最慢的放在一开始，如此是最有效率的。该仓储中心通过这种方法，生产力比之前提高了 30%。

两位学者指出，这种蜂群智慧有三种优势：一、弹性，可以迅速根据环境变化进行调整；二、强韧，即使一个个体失败，整个群体仍然可以运作；三、自我组织，不需要太多从上而下的控制或管理，就能自我完成工作。这些正是今天多变的环境中企业最需要具备的特质。

### 讨论题

你向蚂蚁学习了哪些管理知识？

### [案例分析提示]

总的来说，在组织中应有共同的目标，而且每个成员都愿意自觉地放弃个体利益和局部利益，为实现组织的目标协同工作、密切配合，形成一个有较强学习能力、能够适应环境变化、充满生命力的有机体。具体而言：

1. 在实现组织目标的过程中，要有分工和协作，善于在工作中学习和总结经验，不断提高工作的效率和效果。

2. 在工作中必须从实际出发，具体情况具体分析，充分发挥各自的创造性，科学地、灵活机动地解决问题。也就是实现目标过程的手段可以灵活多样，唯一不变是所追求的共同目标。

3. 在工作中强调自我管理，自我控制，充分发挥协同效应。

### 案例十五 爱立信的人力资源管理

自 1876 年爱立信注册“拉·马·爱立信机械修理”以来，爱立信已经经历了 100 多个春秋。多年来，爱立信在电信及相关设备供应方面均处于世界领先地位，已有 100 000 多名员工在 130 多个国家为客户解决电信需求问题。全球已有 40% 的移动电话接入爱立信网络，其 AXE 系统的销售范围也在全世界首屈一指。

爱立信产品要代表世界级的质量。在爱立信的所有工作中，确保世界级质量是各项策略的基石。先进的技术为爱立信公司给客户提供优质的产品带来了可靠的保证。无论是其移动通信系统、移动电话及用户终端或者是其信息通信系统，爱立信公司的产品都无可挑剔地居于世界电信业的领先地位。

爱立信在世界范围取得无可否认的成功，归因于它“职业精神，相互尊重”的用人哲学。爱立信强调，人力根源于公司经营的需要，它必须服务于公司业务经营。因此，人力资源管理的根本目的就是在让客户满意的同时，也要让员工满

意。在任一时刻，任一事件中，爱立信一直坚持这三种精神和价值观——专业进取、尊爱至诚、锲而不舍。

这种价值观实质上是公司文化的理念核心。一家成功的公司通常规划出远景，然后确立宗旨或使命，再确定达到远景或履约使命的“方式”。这里的方式是有价值判断和取向的，应该让全体员工认同。认同的过程是个不断宣讲、交流和理解的过程，所有管理部门及管理干部都是义务讲师。

有了文化的理念核心，还需要有健全的组织进行管理，这就有必要建立星罗棋布的人力资源网络组织。

爱立信人力资源组织采用的是网络结构。全球的爱立信人力资源机构结成一个大网络，各大市场区域的人力资源机构分别结成子网络，子网络下以区域为基础，可以再分出小网络。瑞典总部的人力资源机构居于网络中央，主要根据企业文化及战略思想设计出统一的组织文化、能力、领导和薪酬等人力资源理念及政策框架。

人力资源总部每年组织两次子网络负责人的聚会，共同研究涉及全公司的有关政策。各级网络均指定一个负责人，起召集、组织、协调作用。各网络单元之间以先进的技术手段保持畅通信息交流，在交流中彼此充分了解网络内外人力资源的状况，由本级网络相关人员成立项目组，组长由大家推选。小组成员按计划分别独立工作，每 3 个月正式聚会一次，共同研讨问题，最终拿出方案。方案经网络负责人确认后，由项目小组负责在网络单元内进行推荐，不断达成共识。有效的政策方案可以推及高一层网络。

有效的政策方案还需有效的贯彻落实，爱立信强调的是：管理者是人力资源管理的中坚力量。

爱立信将管理者定义为：业务经营者 + 运营管理者 + 能力开发者。管理者首先必须关注并倾力于业务工作，为此须投入从计划、执行、回顾到改进的管理循环之中，须不断开发下属及本人的能力。同时，管理者也须着力培育和塑造良好的团队气氛，以提高组织的有效性。

为防止公司由于各种原因出现管理断层和管理层缺位，爱立信非常重视管理规划工作。他们通过员工能力评估系统选拔出管理者的候选队伍，并有组织地对其进行培训和开发，对确认合格的人员大胆任命，使其在管理工作中得到锻炼和培养，上级管理者与人力资源部门负责评估和检验任职者的资格水平。这是一个

优胜劣汰的过程，也是公司与员工双方互相审视适应性的过程。

充足的管理者及其他人力资源后备力量，来源于不断充实的爱立信“能力要素宝库”。

人力资源开发的理念主要表现为对员工的能力管理。爱立信将能力定义为获得、运用、开发和分享知识、技能和经验。

爱立信认为，个人的素质（个性、信仰、价值观等）基本上与生俱来，很难通过培训而获速，而能力则是可以经后天培训而不断改进的。技能、人际能力和经营能力分别细化成篇句要素，形成爱立信的能力要素库，不同的部门、职位所需的能力要素集合是不同的，而且这时间变化要素也有所调整。

公司总部在制定长期、中期经营规划时，应提出适应变革和创新的能力要求，作为全球爱立信机构能力要素的指南。机构内部各级部门领导通过研讨经营重点来确定本公司、部门及职位类型所需的主要能力要素，并以此建立各类人员的能力模型，如市场类。

能力要素的管理是一个独立的系统，但与绩效管理休戚相关，能力管理有助于员工实现职业发展规划；绩效管理则有助于员工改进和提高绩效，从而有助于公司经营业绩的提升。

为有效进行绩效管理，爱立信建立了完善的绩效评价系统。

爱立信认为，员工通常会提出这样几个问题：我的职位及其工作内容是什么？这个职位应得到怎样的报酬？我该怎么做？我如何能改进工作？人力资源部门和管理者总是一起来回答这些问题。

人力资源部门通过职位分析形成规范的职位说明书，明确任职员工的责任，并据此确定员工的工作目标或任务；通过职位评估判断职位的相对价值，建立公司薪酬福利结构及政策，使员工产生较清晰的期望。管理者的根本任务是有效完成部门绩效，因而对下属绩效进行评价与管理就成了其当然且重大的责任。

爱立信的绩效评价系统建立在两个假设基础L：一是大多数员工为报酬而努力工作，只有可获得更高的报酬，他们才会关心绩效评价；二是绩效评价过程是对管理者和下属同时评估的过程，因为双方对下属发展均负有责任。

绩效评价有两部分内容：目标结果和成绩（应负责任、关键结果领域），绩效要素（态度、表现、能力）。目标结果一般以量化指标进行衡量，应负责任的成绩一般以责任标准来考核。绩效要素包括：主动性、解决问题、客户导向、团队合

作和沟通，对管理者而言还包括领导、授权和其他要素，最终的绩效评价结果是两部分内容评估结果加权后的总和，两者分别占 60%和 40%。对员工进行公正的绩效评价，有利于公司人员相对稳定。但要真正留住人才，却非朝夕之功。为了使人才流失降到最低，爱立信采取了“转换成本”策略，保留人才出奇招。’。

为保留人才，爱立信设计了“转换成本”策略。即员工试图离开公司时，会因“转换成本”高而放弃。这就需要在制定薪酬政策时充分考虑短期、中期、长期报酬的关系，并为特殊人才设计特殊的“薪酬方案”。

薪酬是吸引、保留和激励员工的重要手段，是公司经营成功的影响要素。爱立信的薪酬结构包括薪资和福利两部分，薪资有固定和不固定两块内容，福利则包含保险、休假等内容。

影响薪酬水平的因素有三个：职位、员工和环境，即职位的责任和难易程度、员工的表现和能力以及市场影响。薪酬政策的目的是提供在本地具有竞争力（而不是领先）的报酬，激励和发展员工更好地工作并获得满足。

爱立信对年度优秀员工或工作满 5 年以上的员工，制定了奖励计划。直接主管负责提名，经层层审批后确认。奖励标准包括：团队合作、态度积极、客户至上、创新以及持续的出色表现。

爱立信的用人哲学是“职业精神，相互尊重”。爱立信要求员工为公司创造价值鼓励员工自身持续的发展，因此，爱立信给员工创造持续发展的空间。

迅速适应新的商业环境的能力对于公司和个人的成功都是至关重要的。爱立信积极鼓励持续的发展，为员工提供机会以改善其适应能力并从变化中受益。能力培养是每个单位业务规划的一部分，个人培训计划的制定均应得到每一位员工的认同。通过对全球人力资源的充分利用，爱立信得以适应变化并利用变化来创造竞争优势。

爱立信期待所有的员工都积极主动地投入到工作当中，来迎接该部门所面临的持久战。责任和权力相互平衡，分担到人，尽可能地贴近工作，以便最大限度地发挥个人创造力和主动性。爱立信积极寻求新的改善建议，并在团队精神下鼓励所有员工在会议表达观点、建议和评论时，表现出相互尊重和职业精神。

爱立信希望成为一个出色的雇主。每一个爱立信机构都必须发展和实施基于三种价值观（专业进取、尊爱至诚、锲而不舍）的用人哲学，借此达到共同的目标。

爱立信不断追求长远目标，寻求各种方法来解决在实现目标的道路上可能遇到的难题。爱立信员工的毅力品质必须加上创新、远见和更强的能力，以便在这个日益变幻的世界上长期发展。

**讨论题：**

爱立信文化的理念核心是什么？爱立信在人力资源管理方面有哪些奇招？

**〔案例分析提示〕**

1. 企业文化是由精神层、制度层和物质层构成。精神层是企业文化的核心和主体。管理哲学、敬业精神、人的价值观念、道德观念等都属于这一范畴。显然，本案例爱立信文化的理念核心就是其坚持的三种精神和价值观——专业进取、尊爱至诚、锲而不舍。

2. 人力资源管理的具体内容可以简单概括为以下几个方面：选人、育人、用人和留人。在每个方面爱立信都有它的独到之处：

在选人和育人方面，通过建立员工能力评估系统选拔出管理者的候选队伍，并有组织地对其进行培训和开发。

在用人方面，爱立信的用人哲学是“职业精神，相互尊重”。在要求员工为公司创造价值的同时，鼓励员工自身持续的发展，给员工创造持续发展的空间。

在留人方面，通过建立完善的绩效评价系统，将薪酬作为吸引、保留和激励员工的重要手段。为了使人才流失降到最低，爱立信设计了“转换成本”策略，这是保留人才的奇招。即员工试图离开公司时，会因“转换成本”高而放弃。这就需要在制定薪酬政策时充分考虑短期、中期、长期报酬的关系，并为特殊人才设计特殊的“薪酬方案”。

**案例十六 文科公司中国的人力资源开发实例分析**

艾科公司是世界上规模最庞大、历史最悠久的工业企业之一。

艾科公司的创始人出生于美国纽约州的一个乡村，七岁时父亲便教他经营之道。后来，他与另外四人联合成立了标准石油。当时，石油工业的发展完全取决于石油的运输，为此，他与铁路运输系统达成长期协议：标准石油将保证铁路运输系统定时定量地大批量运送石油及其他产品。由于保证石油的货运量大，铁路运输系统将给予标准石油最优惠的价格。其经验是：“要想在混乱的竞争中崛起，惟一的办法就是或者与竞争者合作，或者将竞争者兼并。如果一味地与竞争者互相残杀，那所有的同类都将在残酷的竞争中消亡。”

### （一）从总公司使命出发

艾科公司的全球使命是“努力成为世界上最优秀的石油公司，为股东进行稳健的投资、提供丰厚的回报”。公司对“最优秀”的定义不是最大；而是指最佳的赢利能力。要获取最佳的赢利能力，就必须在各个业务领域均做到低成本、高效率地运作。

在建立使命陈述的基础上，公司制定了明确的教育培训使命：“建立一个世界级的加速公司所需商业技能的发展和知识传播的教育培训系统。”

每个公司的管理层都说，人是企业最重要的因素，是公司最宝贵的资源。但是，在实践中这一点又经常被人遗忘或在决策时被置于最不重要的位置。而艾科公司在经理人的培养上给予了其他公司不能比拟的重视。美国《纽约时报》记者曾经说过：“艾科公司经常说公司的竞争优势是人力资源，其他公司也如是说，但艾科公司真正做到了，没有一家公司能比得上艾科公司对培育新经理人所做出的努力。”

公司在业务原则中明确指出了对员工培训和发展的重视，公司业务目标之一是“优秀的人才：公司在战略、组织和经营上的成功取决于公司的员工。艾科公司致力于在各地可能的资源中聘用高素质的人才，并在所有人力资源项目上提供平等的机会，包括聘用、工作分配、培训、调动和升迁等方面。”

与全世界各地的麦当劳快餐店完全按照统一模式运作一样，艾科公司全世界的分公司都完全遵照总部的原则来运作，分享同一个使命和目标。在中国，艾科公司的各个组织机构均按照总部的原则来实施业务、培训开发人才，没有丝毫的偏差。如此严格的照搬需要有严格的内部控制系统来维护，公司具备极高标准内部控制系统，设置专门的专家小组对各个分公司的各个部门、各个组织不定期地实施检查、审计，检查以前的运作中有没有背离公司原则和规定，挖掘现有运作中的漏洞和瑕疵。

### （二）内部提拔

艾科公司总部重视对内部员工的培养和提拔，在中国的各个分公司所有一线、中级管理职位都是尽量选拔公司内部的人员来担任。从内部选拔管理人才的好处在于可以兼顾员工个人发展和公司业务发展两方面。公司会遵照个人的能力倾向挑选发展机会，一般包括：（1）短期派往其他国家工作，目的是培养该员工

对跨国文化带来的问题的处理铺力，以及培养跨国管理经验和视野；（2）特别项目，公司往往会指定这些管理人才去做一些新的、极其困难的项目，例如在越南开设油站的市场调查、财务控制新系统的推广等，以锻炼该员工在面临困境和复杂的新环境时的领导能力；（3）集中培训，公司对于高潜质员工有专门的培训方案，例如，对于区域总经理的培训项目包括“跨文化管理”、“将变化转化为效益”、“对非财务经理的财务培训”；对于即将担任总部高级职位的员工提供“全球管理经理的研讨会”和“国际化经理培训”等培训项目。

### （三）工作表现作为薪酬的惟一依据

文科公司一直以员工的工作表现为决定薪酬福利和晋升机会的惟一依据。很多跨国公司都明确规定工作表现是决定员工薪酬和职业发展的惟一标准，但在真正实施上却各有各的说法，而艾科公司在这一点上是当之无愧的名副其实。在决定是否对员工给予培训和发展机会之前，公司对该员工的工作表现做全面而客观的评估。工作评估按照员工入职的时间为标准，艾科公司的员工按照加入公司的日期以每年为期限进行评估，客观地评估员工一年来在公司工作的表现，而第二个工作年的薪酬福利就根据工作评估的结果而定。

工作表现评估由员工先填写自我评估表格，员工的直接主管填写正式的表现评估。然后员工和主管双方面谈，就评估表格中每一项的标准和评分进行详尽的谈话，直至员工和主管双方都达成一致意见。最后，每个员工的评估表格经部门汇集，交至分公司管理委员会，由管理委员会的全体经理们就全公司的员工进行排名。在亚太区的各个分公司，工作表现排名在前 10 名的员工名字、职位和工作表现将送至亚太区区域总部新加坡，由区域的管理委员会进一步评估，以确定该员工是否具备国际化发展的潜力。

### （四）奖励忠诚者

公司非常重视员工的忠诚度，尽量通过多种方式奖励员工对公司的长期优质服务，包括在公司刊物上的肯定，10 周年或 20 周年的纪念品，薪酬方面的积累也是可观的。在中国各个分公司里，经常可以看到一些外方员工已经为公司服务了 20 年到 30 年，而仍然为拥有在艾科公司工作的机会而感到荣幸，这对于年轻一代树立了很好的榜样。而艾科公司不仅仅是简单地鼓励员工长期留在公司里，而是要求员工有优秀的工作表现，对于公司的工作要求和业绩发展都有明显的贡

献。这是基于流动淘汰制的长或雇佣、当员工没有令人满意的工作表现时，将被调到一些初级、更适合该员工能力的职位，甚至被公司解雇

### （五）培训系统

在全球教育培训使命“建立~一个世界级的加速公司所需商业技能的发展和知识传播的教育培训系统”的指引下，艾科公司多年来一直重视培训，并于各个分支机构设置专刊培训人员，负责对该公司的员工实施培训。艾科公司刚进入中国时，与很多大型跨国公司类似，除了少数课程是在全球性或区域性范围进行之外，每个分公司自行决定、设计、选择和实施该分公司所需的培训课程。这种分散化管理的原因是：（1）各地区的文化知识背景不同；（2）各地的竞争环境不同，要求员工具备特定知识；（3）各地顾客需求不同。要求特定技能；（4）各地政府、顾客、代理商沟通所需的特定技能。

随着公司业务的不扩展，分散化管理的弊端也逐渐显露出来：（1）课程重复设计。各个分公司、地区独立管理培训，对大多数课程有重复设计的问题。例如，同一个领导技能课程，北京分公司根据员工需求设计的课程与广州分公司设计的课程，尽管形式和资料不同，但内容上大同小异，而两家分公司都投入了大量人力物力来设计该课程。同一个到职培训，各分公司独立设计不仅造成重复设计，而且使各分公司员工对公司的了解局限于一个地区或业务范围之内，木能对全部业务进行全面的了解，从长远来看，制约了员工职业前景的多样性和发展机会。（2）课程标准和理念不统一。因为跨国公司的业务和分支机构遍布全球，员工来源不同，统一管理就尤其重要。作为一家跨国公司，各种政策和投资战略都由总公司确定，各个分公司在总公司的统一指导下实施各种职能。艾科公司进入中国以后，分公司所经营的业务广泛，包括上游、下游、化工和各种合资生产项目。在中国的分公司组织地理区域也分布广泛，遍布全国各大中小城市。除了在北京、上海和广州 3 个大城市有较多员工之外，其他城市均分布着很少的员工，在每个城市设置专业培训人员不合乎公司资源优化的原则，甚至在北京、上海、广州分别设置培训部都会造成费用的提高。于是 1998 年，公司将传统的分散化管理改革为统一区域化管理，在广州成立了一个统一的中国培训中心，负责全国所有职员的培训和发展职能。这样不仅大大减少了每个城市分公司的培训管理人员，也提高了教育培训的统一性和高标准。培训中心的学员对象定位在艾科公司

在中国的所有投资或合资机构中的管理人员。

（来源：国研网作者：复海钧）

### 讨论题

从艾科公司中国的人力资源开发司激励中，我们可以得到哪些人力资源管理方面的启示？

#### 〔案例分析提示〕

1. 从公司的使命到日常人力资源管理的各个方面，名副其实地体现“人是企业最重要的因素，是公司最宝贵的资源”。正如案例所提到的，很多公司都明白这一道理，但“在实践中这一点又经常被人遗忘或在决策时被置于最不重要的位置。”

2. 重视内部员工的培养和提拔。虽然内部提升有利也有弊，但其最大好处在于可以兼顾员工个人发展和公司业务发展两方面。有利于调动员工的工作积极性，也有利于吸引更多的外部人才，同时较能保证选评工作的正确性。

3. 建立完善的绩效评价体系，尽可能地减少个人的主观判断成分，将工作表现作为薪酬和职业发展的惟一标准。对忠诚于公司和有优秀工作表现的员工给予重奖，降职甚至淘汰那些经过培训仍无法胜任职位工作的人员。这样有助于留住人才和树立很好的榜样。

4. 重视员工培训。人才培养是人力资源开发与管理的主要工作之一，公司的发展主要靠人推动，而培育人才就是加强推动力。

### 案例十七 便服公司

便服公司是一家成立了 20 年的企业，生产中等价格的妇女服装，其中 80% 卖给全国各城市的大中型百货商店，其余的 20% 卖给小型妇女服装专卖店。所有的服装都以公司的知名商标出售。

赛·格尔德马克是一位企业家，也是公司的所有者。格尔德马克曾在纽约服装区做过多年的学徒，从自己微薄的工资中一点一点节省下钱来，终于开办了一家自己的企业，职员主要是亲戚和朋友。作为一个创新者，格尔德马克首倡了“混合与搭配”协调的时装总体效果思想。设计师们以领导潮流的款式和高于平均水平的质量（采用半大量生产方式），促使便服公司取得了产业的突出地位。

但是，混合与搭配协调思想是不受专利保护的，从而招致了来自大企业和许

多新创小企业的激烈竞争，特别是这些新的小企业，它们具有许多新鲜的时装思想。用格尔德马克的话来说，价格竞争是“致命的”。过去的5年里，公司迅速扩张，在南部的8个州开了多家工厂，那里的工资率较低。

这些州里的所有设施都是租赁的。尽管采用了大型的裁剪机和高速缝纫机，生产仍然极为需要工人个人的认真努力，在服装完工之前必须经过多道工序的质量检验。

为了协调生产和发货，公司投资数百万美元在总部所在地建立了一座中心配送工厂，那里履行着所有的行政管理和部分生产职能。所有的成批产品都要先送往这座新的配送中心，然后通过计算机程序化的发货库存日程计划进行分配。兴建这座设施的目的是为了帮助解决日益严重的商品退货问题，顾客之所以拒收商品主要是因为不能按合同规定期限交货。

中档妇女服装工业以5个显著的时装销售季节为特征，从而服装必须在相对短的期间里订货、生产和交货。这5个季节周期产生了不寻常的生产和预测问题。在每个季节开始的两个星期里首先要进行试销，然后基于试销的结果对整个季节的流行款式和销售数量进行预测。一旦大批布料被剪裁成特定季节的款式，这些布料就再不能做别的用途。如果试销的结果不能表明季节的流行趋势或是销售预测出现较大误差，则公司将背上沉重的存货负担，积压的服装不得不通过降价渠道处理，这通常不能收回全部成本。

为了提高预测的准确性和精确地确定每个季节的交货量，格尔德马克专门设立了一台计算机，打印出每天的销售数据，这些数据都是各地的销售人员每天通过电话报告的。最初，打印出的销售数据被分送给总裁、分管销售的副总裁、销售预测经理、司库、生产经理和8个地区销售经理。所有这些人都在公司总部办公。打印出的销售数据非常详尽，通常有上百页纸。

格尔德马克做决策在很大程度上依靠他对“情况的感觉”。虽然所有重大经营决策和政策都是由他最后拍板的，但他总是说，所有部门首脑如果看到合适的机会应当敢于决策；不过，那些没有征求过他的意见的决策很可能会被他驳回。几乎所有的副总裁和部门经理每天都要找他协商，通常是有关当前时装季节产品的进展问题。在每个时装季节中，许多款式都要修改，产量水平也要不断做出调整，格尔德马克几乎每天制定所有这类问题的重要决策，很少有例外。

这些每日的决策会议总少不了各种经理人员感情冲动的争吵。会议通常是非正式的和未经事先安排的，不同的小组会在不同的时间里会晤格尔德马克。这些小组不是正式的或由职能部门主管组成的。如果某几位经理认为某天的日报表明要改变某种情况，不管这是否影响他们所在的部门，他们也许会找到总裁表示他们的看法。如果刚好另一位部门经理或甚至某位副总裁在场并表示不同意这些人的意见，则不可避免地会发生一场争吵。每逢遇到这种情况，格尔德马克总显出一副无动于衷的样子，等他们吵完了，才说出自己的决定。

有些经理人员认为格尔德马克“太宽宏大量”了，他应当管一管这种争吵不休的会议，因为它具有破坏性且常常导致错误的决策。类似的批评意见还触及格尔德马克的声誉，说他太容易轻信供应商了。例如，如果某个供应商曾在过去与格尔德马克有过来往，或者是他家族的远亲什么的，这个供应商肯定会得到一些订单，尽管事实上他的价格高于同类竞争者。

许多年来，格尔德马克的销售和预测数据主要来自销售预测和预算经理安迪·约翰逊。约翰逊每天都要准备一份手写的摘要，以前是根据电话报告，近几年是根据计算机的打印结果。依靠直觉和对服装行业非常透彻的了解，约翰逊还编制季节销售预测并根据实际情况对之进行修订。

最近，约翰逊有了一位新助手史密斯，帮他制定销售预测和预算。史密斯取得过 MBA 学位，并主修过统计分析，而约翰逊只取得过商学学士学位。史密斯建议约翰逊采用几种新方法核对和分析每天的打印数据，他对格尔德马克的做法很不以为然，说：“老板不习惯于这种报告形式，一个变化就会把他搞糊涂了。”

随着每天的计算机打印材料越来越详细和分发范围越来越广，约翰逊的地位变得越来越关键。他总是说，数据并没有真正显示出哪种款式领导着时装潮流，而且里面有很多错误。他还援引与销售人员的谈话来证明他的观点。每当史密斯指出摘要中一些不恰当的分类方法时，约翰逊答复说，他是在用通俗的方式报告数据，这样格尔德马克和其他人一看就明白。

当前，最严重的是退货问题，平均有 40% 的发货被退回。虽然所有的管理者都一致认为退货的原因是由于交货延迟，但对什么造成交货延迟，大家的看法不一致。有些管理者认为预测不准导致的生产作业计划误差最主要原因；另一些人认为在 9 个生产中心与发货部门之间缺乏协调是主要原因，因为生产中心分布

于各州，而发货中心位于总部所在地，协调起来很困难；还有人认为发运或生产方法效率太低。生产经理认为，顾客给出的交货日期与销售订单上写着的交货日期不一致是主要原因，而生产作业计划是依据销售订单上的日期制定的。销售经理则坚持不良的质量是造成退货的真正原因：顾客不愿意与公司总部人员因产品质量问题而纠缠不清，因此他们干脆在不合格的商品上标明“交货延迟”，这样处理起来简单得多。

为了解决这个难题，格尔德马克雇佣了一位有经验的市场分析人员施坦·莱文，他有很强的计算机应用背景。莱文专门有一间私人办公室，并且有权做出他认为必要的改变。于是马上就发生了几件新的事情。莱文开始每天发布一份计算机打印的补充摘要，格式与约翰逊的手写摘要不一样。不过内部会计主管极力反对这种新格式，说它不能提供会计工作所需要的分类数据。约翰逊称莱文“是个自高自大、乳臭未干的孩子”。

与此同时，公司又增雇了几位新的设计师，销售人员的提成计划也做了调整，几位分管地区销售的副总裁也临时下到了基层销售部门。还有，约翰逊在格尔德马克的支持下，将所有部门的预算削减了 15%。

大约四个星期以后，所有的改变措施都已付诸实施，但是问题却接踵而至。退货率甚至超过了过去的水平；一些老客户中止了他们的订货，纷纷抱怨质量太差，交货太不及时，便服公司太不能让人信赖了；9 个工厂中心的绩效也比预定目标下降了 15%。此外，还有两位新招聘来的设计师辞职了。约翰逊与莱文之间也出现了矛盾，见了面都不说话；约翰逊开始向他选择的高层管理者分发双日销售摘要报告；计算机服务部门直接向格尔德马克抱怨，莱文给他们新增加的工作负担太重了，他让他们每天都要编制打印出周、月和季度的最新销售预测报告。

（来源：斯蒂芬·P. 罗宾斯《管理学》，第 552～554 页）

### 讨论题

1. 你认为赛·格尔德马克在便服公司遇到的最大的控制问题是什么？
2. 在便服公司存在什么样的组织交流问题？
3. 如果便服公司采用（管理信息系统 MIS）会有什么收效？
4. 你认为便服公司会推行（全面质量管理 TQM）吗？如果推行的话，它应当怎么推行？如果不会的话，为什么？

5. “控制的责任最终落在组织的领导者肩上。”你是否同意这种说法？它适用于赛·格尔德马克吗？

**[案例分析提示]**

1. 目前该公司遇到的最大问题是退货率居高不下。而这又源自产品的质量问題（包括服务质量）。当务之急公司应解决的是质量控制问题。

2. 便服公司目前存在正式沟通渠道信息交流障碍的问题。并由此造成一系列问题。如：“会议通常是非正式的和未经事先安排的，不同的小组会在不同的时间里会晤格尔德马克。这些小组不是正式的或由职能部门主管组成的。”，从而扰乱了正常的工作秩序和日程安排。

3. 管理信息系（MIS）统提供了一种在组织内收集、处理、维持和分配信息的系统方法。特别强调提供给管理层的是信息，而不是单纯的数据。如果便服公司采用管理信息系统，会对其市场信息的收集、处理和预测有很大帮助，同时也可准确地发现产生退货问题的各种原因。

4. 便服公司可尝试推行全面质量管理（TQM）。全面质量管理的内容包括强烈的关注顾客、坚持不断地改进、关注过程、改进工作中每项工作的质量、精确地测量作业的每一个关键变量，并与质量标准比较，消除问题的原因、向员工授权等。这些工作都有助于解决公司当前的问题。

5. 这句话是对的。组织中如果存在授权，领导者往往就是授权者，根据管理学授权原则，任何授权者都应对最终结果负责。

**案例十八 对齐山市帐篷厂的选举风波领导与人力资源**

**企业概况**

齐山市帐篷厂拥有 300 多名职工，连续 4 年利润超百万元。从初创的艰难起步，到现在达到并保持了同行业中的领先水平，这一成绩主要应归功于副厂长兼党委书记王展志的努力——厂长身体长期不佳，基本上不管事。

王展志现年 50 岁，年富力强，在轻工行业工作了 20 多年，在领导和同事中间留下了踏实肯干的印象。1992 年初，他被调任为齐山市帐篷厂副厂长，实际上挑起了负责全厂的重任。上任之初，他狠抓产品质量，勇创品牌，很快就打开了局面。在目前国有企业普遍不景气的情况下，他意识到设备落后是本厂发展的最大障碍，遂四处筹集资金 500 万元准备引进新的生产设备。与此同时，他还

采取措施完善职工的生产、生活设施，改善职工的劳动条件。上任五六年来，他勤勤恳恳，不辞劳苦，一心扑在工作上，多次被评为省级劳模。

### 选举风波

1998 年，厂长因身体状况急剧恶化、抢救无效而去世。而这时齐山市帐篷厂的主管单位齐山市轻工总公司为响应上级发扬职工民主的号召，决定进行民选厂长试点。经研究，帐篷厂的基础较好，工厂长又在企业界影响较大，因此决定在帐篷厂试点。经过征询厂领导的意见，并在车间和班组进行了摸底，总公司领导又于 3 月 14 日招标答辩前，特地选择了一位声望一般的工会主席和另一名副厂长作为“陪选”的候选人。

3 月 14 日，总公司领导信心十足，邀请了同行业准备试点的企业进行观摩，还特地通知几家新闻媒体进行采访，以扩大影响。

进行完竞选演说之后，王展志的心情是舒坦而平静的。对这次选举他十分有把握，以为这是板上钉钉的，在场的总公司领导也满意地和他握手致意。

然而，宣布民主投票的结果时，却是如此出人意外：250 名职工参加投票，三名候选人均不足 20 票，其余均为投外国明星、国内名人的废票。竞选委员会宣布本次投票暂停。事后了解得知，青年职工几乎全是弃权或乱投。

### 职工的看法

是王厂长真的不胜任工作，还是职工中有其他的选择？总公司领导高度重视这个情况。第二天下午，总公司党委书记张得胜同公司干部处处长等几位同志一齐前往帐篷厂。

王展志受到的打击是沉重的，他准备拟写辞职报告。车间的工作基本上都停了；轮班的工人坐着小声议论；一些女工则干脆拿出了毛线织毛衣；工人都在等这件事的最终结果。张得胜等人去职工宿舍打牌，边打边与轮休的工人聊天，很快事情的脉络就比较清楚了。

青年职工说，王厂长的确不容易，每天总是最早到厂，最迟才离开，真正是一心扑在事业上，把厂子当做自己的家。但他工作方法简单，态度生硬，主观武断，一碰到员工有错误的地方就大发脾气。他一天到晚都在忙着厂务，从不与下属沟通，不去了解员工的需要，职工虽然也知道王厂长是一心为了厂子，但在情感上很难与王厂长产生共鸣。有些职工由于受过王厂长的过火批评，意见很大，

经常背地里发牢骚，这种人在青年职工中有一定影响。然而由于中层干部基本上都是由王厂长亲自提拔，他们对王厂长相当敬畏，所以员工的意见很难通过中层干部到达王厂长的桌面上。另外总公司由于帐篷厂效益独树一帜，因而从各方面都相当支持王厂长。而且王厂长在企业界由基层干到高层，对管理工厂很有自己的一套，各种规章制度、计划组织都严格而合理，职工的牢骚只能在私下场合引起喝彩，他们也不敢消极怠工。而职工认为这次选举是一个绝好的发表意见的机会，能引起总公司的关注，并希望能换一个工作作风不一样的厂长。

张得胜认为这样一个勤勤恳恳的优秀厂长，却得到这样的评价，在当前的形势下，这样的同志已不适合再当厂长。经过研究，初步定下将其平调到总公司担任行政职务。

### 事情一波三折

消息很快就在公司中传开了，许多总公司的二级企业领导对此产生了不同的看法。第二天正好是星期天，张得胜还没有起床，齐山市食品厂的党委书记与厂长便来敲门。他们认为，像王展志这样能抓敢管、踏实肯干的干部现在不是太多，而是太少。他是有一些缺点与不足，但是效益是明摆着的，这在目前各国有企业不太景气的环境下是难能可贵的。他们认为王展志继续担任厂长比较合适。

下午，劳务公司经理、服装公司的退居二线的经理等人也来了，这下事情更加复杂了。他们说他们几个二级企业的厂长经理通了一下气，对此事极感震惊。有些人愤愤不平地说，现在的青年职工浑身长刺，不好好管他们，企业什么事情都不能够搞得很好。还有人议论，像王厂长这样好的厂长都要下，那还有谁敢当厂长？不如早撂担子算了。服装公司经理说：“我与王厂长相处多年，我很了解他。他如果不合格，我更不合格，要撤他，干脆把我也撤了吧！”

晚上，帐篷厂的几个中层干部也来了。他们认为王厂长治厂有方，雷厉风行，帐篷厂就是靠着他们方能够保持严格的秩序和获得良好的收益。如果离开了他，谁也难料帐篷厂会变成什么样子。

总公司的几位负责人急忙碰了一下头，最后决定再去帐篷厂召开一次厂长与职工的民主对话会。19日的民主对话会开了整整一天，王展志坦诚地接受了职工的批评，并决心在今后的工作中克服缺点。而职工代表在肯定王厂长的优点的同时，也尖锐地指出他的缺点，认为再由他担任厂长已不合适。

总公司的负责人及帐篷厂的中高层领导都参与了对话。总公司连夜研究对策。

（来源：《中国企业管理教学案例》，第 327～330 页，作者：谢开聪）

### 讨论题

1. 你是怎样评价王展志的领导作风？
2. 为什么王展志会在干部与职工中得到两种截然不同的评价？
3. 如果你是总公司的领导者，你将如何处理这一风波？
4. 如果你是王展志，并假设继续担任厂长，你应当采取什么样的行动？

### [案例分析提示]

1. 解决冲突应注意分析潜在的对立与不一致，并了解冲突双方的认识倾向、个性以及行为意向、行为特征，进而采取适当的方式加以协调。
2. 认为应当从冲突双方的共同利益出发，通过修改、让步、补充原始方案，使双方均能接受该方案而获得相容。
3. 本案例冲突的关键在于王展志没有意识或忽略了“关心员工”维度的运用。而菲德勒模型中领导情境与领导风格的匹配原则也能在一定程度上揭示冲突的可能起源。

### 案例十九 海尔集团的“走出去战略”

海尔集团坚持全面实施国际化战略，已建立起一个具有国际竞争力的全球设计网络、制造网络、营销与服务网络。现有设计中心 18 个，工业园 10 个（其中国外 2 个，分别位于美国和巴基斯坦；国内 8 个，其中 5 个在青岛，合肥、大连、武汉各有一个，海外工厂 13 个）。营销网点 58 800 个，服务网点 11 976 个。在国内市场，海尔冰箱、冷柜、空调、洗衣机四大主导产品的市场份额均达到 30% 左右；在海外市场，海尔产品已进入欧洲 15 家大连锁店的 12 家、美国 10 家大连锁店的 9 家。在美国、欧洲初步实现了设计、生产、销售“三位一体”的本土化目标。海外 13 个工厂全线运营。

随着海尔国际化战略的推进，海尔与国际著名企业之间也从竞争向多边竞合关系发展，2002 年 1 月 8 日和 2 月 20 日分别与日本三洋公司和台湾声宝集团建立竞合关系，实现优势互补、资源共享、双赢发展。

2002 年 3 月 4 日，海尔在美国纽约中城百老汇购买原格林尼治银行大厦这

座标志性建筑作为北美的总部，此举标志着海尔的三位一体本土化战略又上升到新的阶段，说明海尔已经在美国树立起本土化的名牌形象。海尔在海外美誉日渐扩大：据全球权威消费市场调查与分析机构 EUROMONITOR 最新调查显示，海尔集团目前在全球白色电器制造商中排名第五，海尔冰箱在全球冰箱品牌市场占有率排序中跃居第一。2002 年 12 月 26 日出版的美国《远东经济评论》公布亚太最佳企业排名，海尔位居中国最佳企业第一名。2003 年 1 月，英国《金融时报》发布了 2002 年全球最受尊敬企业名单，海尔雄居中国最受尊敬企业第一名。1999 年 12 月 7 日，英国《金融时报》评出“全球 30 位最受尊重的企业家”，张瑞敏荣居第 26 位。

为应对网络经济和加入 WTO 的挑战，海尔从 1998 年开始实施以市场链为纽带的业务流程再造，以订单信息流为中心带动物流、资金流的运动，加快了与用户零距离、产品零库存和零营运成本“三个零”目标的实现。业务流程再造使海尔在整合内外部资源的基础上创造新的资源，目前，海尔物流、商流、制造系统等都已在全球范围内开始社会化运作。

2002 年海尔创造新的资源，在家居、通讯、软件、金融等领域大展身手。

海尔在管理和企业文化上的创新与贡献也引起世界管理界的关注与高度评价，目前，海尔已有十多个案例分别被收进哈佛大学、欧洲工商管理学院、瑞士洛桑国际管理学院等世界著名学府的 MBA 案例库，成为全球商学院的通用教材。

海尔的发展主题是创新、速度、SBU，3 万名海尔人正在努力成为人人自主经营的 SBU（策略事业单位）。

海尔的目标是进入世界 500 强，成为世界名牌。海尔创本土化海尔名牌的过程分为三个阶段，即本土化认知阶段、本土化扎根阶段、本土化名牌阶段。这就是海尔走向世界的“三部曲”：

第一步，按照“‘创牌’而不是‘创汇’”的方针，出口产品开拓海外市场，打“知名度”；

第二步，按照“先有市场，后建工厂”的原则，当销售量达到建厂盈亏平衡点时，开办海外工厂，打“信誉度”；

第三步，按照本土化的方针，实行“三位一体”的本土发展战略，打“美誉度”。第一步是播种，第二步是扎根，第三步是结果。

“三部曲”是实践的发展，与此同时，海尔人对国际化经营的认识也在不断深化。

### 1. “先难后易”达到认知——靠质量让当地消费者认同海尔的品牌。

首先，海尔认为必须在观念上转变传统出口的误区，出口是为了创牌而不仅仅是创汇，用“海尔—中国造”的著名品牌提升创汇目标。

在进入国际市场时，海尔采用“先难后易”战略，先进入欧美等在国际经济舞台上分量极重的发达国家和地区，取得名牌地位后，再以高屋建瓴之势进入发展中国家，并把使用海尔品牌作为出口的首要前提条件。海尔冰箱能摆在自己的老师——德国家门口，靠的是揭下商标、打擂台的形式建立起的海尔产品高质量的信誉。

2. “三位一体”扎根——海尔在海外三位一体的结构已在当地扎根。为了实现海尔开拓国际市场的三个 1 / 3（国内生产国内销售 1 / 3，国内生产国外销售 1 / 3，海外生产海外销售 1 / 3）的目标，海尔在海外设立 10 个信息站 6 个设计分部，专门开发适合当地人消费特点的家电产品，提高产品的竞争能力。1996 年开始，海尔已在菲律宾、印度尼西亚、马来西亚、美国等地建立海外生产厂。1999 年 4 月份，海尔在美国南卡州的生产制造基地的奠基，标志着海尔集团在海外第一个“三位一体本土化”的海外海尔，即设计中心在洛杉矶、营销中心在纽约、生产中心在南卡州。立足当地融智与融资，发展成本土化的世界名牌。总裁张瑞敏把海尔的这一思路概括为“思路全球化、行动本土化”，思路必须是全球化的，即使你不去思考全球，全球也会思考你。行动的本土化目的在于加快品牌影响力的渗透过程。海尔的本土化表现在广告上都应本土化，如海尔在美国的广告语是“Whatttheworld comes home to”，在欧洲则用“Haier and higher”。

3. 超前满足当地消费者的要求创造本土化名牌。海尔实施国际化战略的目标是创出全球知名的品牌，要创名牌，仅有高质量是不够的，必须和当地消费者的需求紧密结合，而且要超前满足当地消费者的需求。海水超级节能无氟冰箱就是一个典型的例证，它既解决了国际社会对于环保的要求，又考虑到消费者的切身利益，在开发无氟冰箱的同时实现了节能 50% 的目标，不但发明了一项世界领先的成果，还取得了巨大的市场效果。海尔超级节能无氟冰箱达到德国 A 级能耗标准，德国消费者凡购买海尔超级节能无氟冰箱可得到政府补贴。在美国，海

尔产品达到美国 2003 年的能耗标准。

1999 年 4 月 30 日，海尔集团在美国南卡罗来纳州的生产基地奠基，生产基地位于南卡州首府附近的汉姆顿市。生产基地占地 44.5 万平方米，计划分六期建设。首期项目是建筑面积为 27 万平方米的电冰箱厂，该项目已于 2000 年 3 月建成投产，设计年产能力为 50 万台，在美国冰箱分业中排名第六。

### 海尔为什么在美国设厂

首先是海尔进一步拓展美国市场的需要。1998 年、1999 年中国出口美国的冰箱分别为 4 718 万美元、6 081 万美元，其中海尔冰箱分别占 1700 多万美元、3 100 多万美元。据统计，在美国建一个冰箱厂的盈亏平衡点是 28 万台，海尔现在的冰箱出口已经远远超过这个数字。

据统计，目前在美国 180L 以下小冰箱市场中，海尔已占到超过 30% 的市场份额，2002 年有望达到 50%，但海尔大规格冰箱长期以来因远隔重洋而无法大批量进军美国市场，项目见效后，海尔冰箱在美国市场的产品结构将更加合理，市场占有率将进一步提高。

其次，在美国设厂可以有效规避国际贸易中的非关税壁垒。如运费，去年美国就曾搞亚洲运往美国的集装箱运费提高 50% 左右不等。此外将来还会遇到技术壁垒等“人世”也无法解决的难题。因此海尔认为“进入”成本是进一步拓展美国市场亟待解决的关键问题。

### 本土化关键是融智

美国海尔是第一个三位一体本土化的海外海尔，海尔认为美国海尔的本土化关键点能否融智，即如何使海尔文化得到美国海尔人的认同。因此海尔没有采取派出人员的做法，而是聘用当地的美国人来经营当地的海尔。

如美国海尔贸易有限公司的总裁聘的就是美国人，他叫麦考，年薪 25 万美金。先让这个总裁认同海尔文化，再通过他的言传身教影响其他美国海尔人。这些工作是中国总部派去的海尔人无法做到的。

实践证明这种做法是符合美国市场和美国文化的。海尔产品在美国市场的迅速发展更坚定了麦考的信心，他认为海尔是一个充满朝气，非常有发展潜力的企业，他说有信心使美国海尔在最短的时间里占到海尔全球营业额的 1 / 3。

为了开拓美国市场，他经常加班工作，特别是在美国人看来星期天工作是不

可思议的，麦考经常把软件和笔记本电脑带回家工作。麦考经常来青岛海尔总部，他认为是接待他的海尔业务人员的敬业精神和高效率工作作风给他留下深刻印象，并影响了他。他说他要把海尔作为终生追求的事业。

美国海尔是海尔集团从海尔的国际化阶段到国际化的海尔阶段的标志。

除美国海尔外，海尔还于 1996 年起，先后在印尼、菲律宾、马来西亚、伊朗等国家建厂，生产海尔冰箱、洗衣机等家电产品。目前，已建的海外工厂有 13 个。在世界主要经济贸易区域里都将有海尔的工厂与贸易中心，使海尔产品的生产、贸易都实现本土化，不仅有美国海尔，还有欧洲海尔，中东海尔等。在融资、融智的过程中，使海尔真正成为世界的名牌。海尔的国际化是国际化海尔的一个基础，只有先做到了海尔的国际化才能去做国际化的海尔。国际化是海尔的目标。我们在做海尔的国际化的时候，就是要海尔的各项工作都能达到国际标准，如同参加一项比赛，先要具备参赛的资格。对我们来讲，主要是三方面：一是质量；二是财务；三是营销。质量要达到国际标准，财务的运行指标、运行规则应该和西方财务制度一致起来，营销观念、营销网络应达到国际标准，我们自身具备这种素质就可以进入国际市场去，所以“出口”是针对海尔的国际化而言；但国际化的海尔就不同了，“海尔”已不再是青岛的海尔，设在中国的总部也不再仅仅是向全世界出口的一个产品基地。中国的海尔也将成为整个国际化的海尔的一个组成部分，还会有美国海尔、欧洲海尔、东南亚海尔等。

（来源：海尔集团网站）

## 讨论题

1. 叙述海尔集团的“走出去战略”。
2. 海尔集团为什么要在美国设厂？从海尔的国际化阶段到国际化的海尔阶段，海尔集团做了哪些方面的工作？

## 〔分析要点〕

1. 海尔的发展主题是创新、速度、SBU，3 万名海尔人正在努力成为人人自主经营的 SBU。海尔的目标是进入世界 500 强，成为世界名牌。海尔创本土化海尔名牌的过程分为三个阶段，即本土化认知阶段、本土化扎根阶段、本土化名牌阶段。这就是海尔走向世界的“三部曲”；第一步，按照“‘创牌’而不是‘创汇’”的方针，出口产品开拓海外市场，打“知名度”；第二步，按照“先有市场，后

建工厂”的原则，当销售量达到建厂盈亏平衡点时，开办海外工厂，打“信誉度”；第三步，按照本土化的方针，实行“三位一体”的本土化发展战略，打“美誉度”。第一步是播种，第二步是扎根，第三步是结果。

2. 海尔集团之所以在美国设厂，首先是海尔进一步拓展美国市场的需要。海尔大规格冰箱长期以来因远隔重洋而无法大批量进军美国市场，项目见效后，海尔冰箱在美国市场的产品结构将更加合理，市场占有率将进一步提高。其次，在美国设厂可以有效规避国际贸易中的非关税壁垒。如运费，去年美国就曾将亚洲运往美国的集装箱运费提高 50% 左右不等。此外将来还会遇到技术壁垒等“人世”也无法解决的难题。因此海尔认为“进入”成本是进一步拓展美国市场亟待解决的关键问题。

3. 美国海尔是第一个三位一体本土化的海外海尔，海尔认为美国海尔的本土化关键点能否融智，即如何使海尔文化得到美国海尔人的认同。美国海尔是海尔集团从海尔的国际化阶段到国际化的海尔阶段的标志。海尔的国际化是国际化海尔的一个基础，只有先做到了海尔的国际化才能去做国际化的海尔。国际化是海尔的目标。海尔国际化标准主要是三方面：一是质量；二是财务；三是营销。质量要达到国际标准，财务的运行指标、运行规则应该和西方财务制度一致起来，营销观念、营销网络应达到国际标准。

#### 案例二十 一个老总，两个助手 **人力资源与组织变革**

大连液压件厂厂长陈锡仁是于 20 世纪 80 年代中期开始走马上任的。为了摆脱当时的困境，他将企业局部的几个车间分别与美国、日本、韩国及东南亚等国的企业嫁接组建合资公司，成立大连液压系统总公司，使原厂从濒临倒闭的境遇中走了出来。陈总近 10 年的事业生涯是在改革开放后，国有企业面临竞争和挑战的境遇中拼搏过来的，他提出的改造老企业的基本思路和企业发展战略，在实战中体现了优势，液压件厂经历了十几年的发展也形成了其自身的特点和模式。年近 60 的陈总几年前就注意物色两位接班人刘成和王斯亮，并有意识地培养锻炼他们，半年前让他俩担任助理，刘成主要分管中日、中韩几个合资公司的工作，王斯亮主要分管中美及与东南亚合资企业的工作。

前不久，陈厂长利用出国考察的机会将一个任务同时交给他所器重的两名助手去进行调研和变革设计，希望他们通过深入基层认真地调查研究和独立思考，

找出总公司各企业中存在的问题和隐患，并借此考察他们。这两位精明能手的助手心领神会。几天前，陈厂长回国，一进办公室，心情极好，几乎同时收到两位助理提交给他的建议，两位助手的年轻有为令他喜上眉梢。两人提出了截然不同的两种建议，而各自的阐述都很有见地，平分秋色。陈锡仁近年来第一次感到自己的判断力几乎降到了最低点，他的心中暗想难道真的是自己老了？该退休了？应该从哪些方面评价他们为好？

助手王斯亮，40岁，十几年前大学毕业，被分配到机械局引进技术办公室，1983年考入中美科技管理中心MBA班，学习两年。毕业后到美国企业挂职见习一年，恰逢液压件一从美国VG公司引进先进自控生产技术，他主动找到陈厂长要求从局里下到企业，参加技术引进工作。在工厂创办“中美VG液压系统有限公司”前期，作为中方驻美联络代表；该合资企业成为我国大型成套液压系统生产基地和国家机电产品重点企业后，1993年他又参与引进美国OM工厂叶片泵生产技术。在此之前，老厂长还委派他去东南亚建立国外销售网点，并参与厂里与马来西亚合资公司的筹建工作，前后在美国、东南亚工作近八年；今年初他被调回总公司担任助理分管与美国、马来西亚合资的几个公司。

王斯亮回厂工作半年后，他原来的雄心和热情几乎减半。这几年在外面，每当看到外商满意地称赞工厂的产品质量，称赞双方合资合作的成功，他都由衷地为工厂感到自豪。

他相信，原来的老企业一定是打破了原有的分配上的“大锅饭”，解除了计划经济带来的弊端，脱胎换骨成为一个现代化的企业，可回厂一看却是问题成堆。首先是“大锅饭”咬成了“小锅饭”，合资企业产品的效益可观，收入经常是非合资分公司的几倍，而职工的收入差距却被总公司控制在20%~30%左右。在合资企业内部管理严格，奖勤罚懒，计件工资加奖励，使得工人的收入拉开了档次，调动了工人的积极性。这种做法理应在总厂所属的各公司推开。各公司既然是独立法人独立核算，就应该不受总厂的奖金总额的控制，有权按公司效益多发奖金。

还有一个问题也让他头痛，他分管的VG公司，美方技术代表威廉先生向他反映：当初合资时，本应按有关政策对职工择优录用，况且厂里所有的职工都愿意进合资企业，可是老厂长却偏要坚持美方只能同液压系统车间合资。因此，这

个车间的职工要按建制进入合资企业，而不进行择优录用。这样一来那些虽谈不上老弱病残，但有些不求上进的职工也随着原车间被编入了合资企业，总公司答应老职工达到退休年龄可退给厂部，对不努力工作、违纪违章、屡教不改者也可退给厂部，有些工人虽说不上违章违纪，但总是成绩平平，老职工早来晚走工作负责，但暮气沉沉不思进取，这毕竟影响了合资企业职工的总体素质。如果实行厂内择优录用，选择上岗，可使职工队伍大大地年轻化，劳动生产率还会有很大的提高。要想办成世界一流的生产企业，没有一流的职工是不可思议的。王斯亮也颇有同感，在总公司经理办公会上提出这个问题后，与会者以沉默回报了他。更令他烦恼的是，此事传到了下面，工人们都对他抱有抵触情绪，甚至年轻工人（被威廉先生认为是这种改革的受益者）也不例外。

另一件让他哭笑不得的事情是：老厂长临出国考察之前，向他交待：“由于国内企业三角债严重，产品售后的应收款很难在短期内收回，影响资金周转，数额大了会拖垮企业，为此要多开拓国际市场。你刚从国外回来，外边市场情况熟，要多做这方面的工作。”他欣然答应，立即着手成立国际业务部，物色懂外贸的营销负责人。这时他才认真审视了厂内五个合资公司干部，发现他们都是清一色的原厂五个车间的主任或技术干部，这几年与外商合资时，被任命为中方经理，又因忙于抓生产和内部管理，很少有机会出国，更谈不上了解国际市场的营销业务。即便是被派出国考察，也仅是在合资伙伴的陪同下，到对方公司和业务部门研修数月，参观学习。回国后不少干部自觉学习和进修外贸知识，但这种基础素质又怎么能适应国际市场瞬息万变的情况呢？于是王斯亮决心眼睛向外，在厂外物色优秀人选。通过他过去业务往来较多的进出口公司的同学，介绍了两位读过MBA并分别在外企和进出口公司工作过的年轻业务骨干。当费尽口舌把两人劝说得了心，表示愿意来厂负责国际市场营销工作后，王斯亮高兴极了。他兴冲冲跑到厂部人事部门介绍了情况，希望他们先去对方单位进一步了解情况后，把有关材料报请老厂长定夺取舍。没想到人事部部长冷冷地说，我们厂的干部还没做到人尽其才，作为一般外贸业务人员已经聘了两个。而且部门负责人原则上由厂里自己培养提拔，甚至可以送出去学成回来再干，不可轻易引进，这已是内部不成文的规矩。

为此，王斯亮提出下一次企业组织变革应该从这些问题入手：一是各公司打

破原有平均主义成分的“小锅饭”，重奖重罚，拉开收入的档次，各公司应按自己的效益发放资金；二是工人择优上岗，下岗者厂内待业，由总厂发给最低生活费，或另行安排；三是打破封闭的干部任用制度，从社会上广招人才，引进竞争机制，反对“自产自销”。

助手刘成，39岁，1982年大学毕业来厂工作，在车间生产一线从事本专业的技术工作，当过助工、工程师、引进项目组长、车间主任；车间合资时担任中日三野油缸有限公司中方经理；担任总经理助理后，又分管与日本、韩国、台湾合资的几个企业。中日合资企业过程中他在消化吸收引进技术的同时，注重学习日本的现场管理、质量管理、群体动力等管理思想和方法，并结合企业的老传统，密切联系和依靠一线技术工人，使车间的引进设备和技术，达到最佳的效能指标。产品质量受到用户的好评，以至于供不应求。他平时作风扎实，与外方合作默契，受到外方的称赞，同时也赢得了中方员工的拥护。最近他调回了新分管的与韩国、台湾厂商合资的企业，发现：许多青年职工招工来厂时，听说是外企热情很高，入厂后技术熟练了，想离开企业；中年职工对自己辛苦学成的车、钳、铆、焊技术被淘汰，面对新技术有劲使不上表现出焦虑和不安，甚至不思进取；原车间主任和一些技术负责人，在成为合资公司的经理、副经理后，只注意制度、规范，严格控制及生产任务量的完成，不关心工人的思想情绪，甚至工作作风跋扈，不注意从总公司的全局出发考虑问题，引起工人的不满；时常出现质量差错；生产成本居高不下，虽说产值高，销售量大，经济效益可观，但成本利润率低也是一个不容乐观的隐患。

针对上述问题，刘成对照了三野公司的管理经验和亲身体验，觉得合资企业缺乏凝聚力，一盘散沙，仅靠较高的工资奖金维系工人的积极性；而且管理上抓得肤浅，掩盖了很多深层矛盾；国有企业嫁接后，比一般的中外合资企业职工，享有更多的职业保障和福利条件，职工对企业应更具有归属感才对；现在的状态主要是管理者忽视了中国的国情。

针对这些问题，刘成认为企业组织变革应该从注重产量效益转向注重质量效益，并提出三点建议：第一，注重职工群体的组织归属感培养，倡导敬业、爱厂、团结、奉献的企业精神，增强企业的凝聚力；第二，注重职工的岗位成才，除自然增员或特殊需要须从厂外补充外，少从社会上招收员工，要鼓励中青年职工一

专多能，不断学习，更新知识技能，并对岗位成才者给以奖励，授予技术职称等荣誉称号；第三，制定新的经营策略，超前规划培养干部。总公司各企业与外商合作，大部分产品销往国外，有效地利用了外商的国际市场销售网络，总公司自己开辟新的国际市场固然有益，但是中国的市场潜力是最大的，外商之所以把技术和生产转移到中国，看中的是今后中国广大的市场。中美 VG 液压系统有限公司的产品就是替代进口，放在国内市场供不应求。国内许多厂家买的进口叶片泵，就是本厂产品出口外销后，外商又高价卖给中国的。在加入世贸组织后，对中国企业来说，国际竞争就在国内。因此，我们应抢先一步，利用本企业干部熟悉国内市场的销售渠道和以往的关系用户，以及国内用户注重售后服务等特点，在企业内选拔一批懂技术的干部，学习市场营销、经贸法律方面的知识，在今后三年中，通过有计划地送出去培养，抢先一步开拓占领国内市场。刘成的建议写好后，几乎与王斯亮同时送到了陈厂长的办公桌上。

（来源：《中国企业管理教学案例》，第 283～287 页作者：张丽华）

### 讨论题

如果你是陈厂长，你将怎样评价和取舍这两个建议？

#### 〔分析要点〕

1. 合资后的企业存在职工的群体意识强、竞争意识较弱的现象，竞争机制和激励机制尚未真正建立起来。

2. 王斯亮与刘成的比较：王斯亮有相当一段国外工作的经历，了解国际市场的竞争特点，对国有企业内部的经营机制也很熟悉。他提出的组织变革方案注重企业“外向型”人才的培训，在工作作风上注重效益，雷厉风行；刘成对企业的特点十分熟悉，办事注重实效，尤其是善于排解双方矛盾，善于把握职工思想行为转变的过程。

3. 分析企业组织变革中的问题和评价这两项对策建议的出发点：

（1）有效的组织变革和变革策略的选择与实施要特别强调能否使组织的资源与环境需求相符合。

（2）组织变革是个系统工程，改革必然会影响到机构、地位、权力分配和人际关系的变化。组织变革不是一蹴而就的事情，应该有个过程。

（3）注重以人力资源的现状为背景，调整组织适应资源的变化，要把技术结

构与人力资源管理结合起来协调发展。

### 案例二十一 某建筑公司的战略环境分析

某建筑公司，经过几十年的发展，已经成为当地知名的建筑龙头企业。总结企业成功的经验，许多管理人员归结为天时、地利、人和，如国家经济的持续发展、与当地政府、银行的良好关系，几十年形成的固定客户和良好的信誉，良好的员工素质等等。在 2008 年北京奥运景气鼓舞下，公司确立了打破地区界限，成为全国乃至世界知名建筑企业的远景和使命。当企业树立这样的远景和使命并为之努力时，发现曾经作为优势的“天时、地利、人和”似乎不在。例如，就在前不久，日本一家建筑企业在与公司谈判时，让公司在两天内给出一个项目的报价。由于公司没有既懂建筑专业又精通日语的人员，没有能够及时报价，很遗憾地没有抓住公司项目。

#### 讨论题

请分析该公司的内外部环境，以及应采取的措施。

#### 【案例分析提示】

(1) 天、地、人是对公司内外部环境的概括描述。从案例中可以看出公司过去的成功来自天时、地利、人和，构成了公司的竞争优势。当公司重新确立了“成为全国乃至世界的建筑企业”时，从案例中可以看出在政府、银行关系方面、在地理方面、在人员素质要求等方面，都发生了变化，所谓的天、地、人已经不再成为优势。

(2) 因此公司要真正认清所处的内外部环境，确定公司的使命和愿景，并围绕天、地、人等制定相应措施。具体措施应围绕培育公司的核心竞争力方面：具有建立电子商务网络和系统的技能；迅速把新产品投入市场的能力；更好的售后服务能力；生产制造高质量产品的技能；开发产品特性方面的创新能力；对市场变化作出快速反应；准确迅速满足顾客定单的系统；整合各种技术创造新产品的技能等方面。

### 案例二十二 新控制方法的采用计划与沟通

新达公司是从一家小施工队发展而来的建筑工程公司，其董事长李大年时为苦干实干、讲信用、重义气的人，对下属照顾非常周到，对年轻下属更是视如晚辈。因业务需要，启用了～位刚从大学企业管理专业毕业的年轻人王永平，担任

计划工作。小王鉴于李董事长所交代下来的老方法费时且并不完善，于是自己决定采用在学校里学到的 PERT（计划评审法）。

小王受董事长影响，工作也非常勤奋。白天常到工地了解情况，协助解决各种问题，因而晚上经常要加班到 11 时左右。李董事长对其甚为欣赏，但也担心小王会累坏身体。连续几个晚上李董事长因有事情回到公司，见小王伏案工作，十分感动。但见小王在纸上画了很多的小圆圈，又用箭头线连起来，加上了一些英文字母和数字，不知小王到底在干什么？有一个晚上李董事长实在忍不住了，他语气不太好地问道：“你到底在干什么了？小王闻听此问话，心中十分不快，暗自嘀咕：“莫名其妙！我这不是正忙着制定计划吗？！”但他什么也没有说，只是继续手里的事。

第二天一早小王又去工地，李董事长想知道最近计划工作的情况，便翻阅“计划表”查看，发现已经好久没有增加新内容。但他看见小王桌上一堆画满了圆圈、箭头线的纸张，标题写着“PERT NO. 1，一时怒气冲天，马上将小王从工地召回。

因为此事，李、王二人闹得很不愉快，小王的新方法也只有暂时搁置一旁，仍然采用原来的老方法，小王为此十分苦闷。

### 讨论题

请根据案例所提供的资料，回答下面的问题：

李、王发生冲突的根源是什么？小王应当如何做才能让董事长接受 PERT？

#### [分析要点]

1. 双方发生冲突的根源在于缺乏有效的沟通。小王本人对 PERT（计划评审法）的技巧掌握也不够，造成计划速度太慢，未能及时将新计划编好，呈报给李董事长。而李董事长本身对这种新方法不甚了解，当产生疑问时又未立即问清楚，也没有告之小王所需计划的紧迫性。如此种种，由于缺乏相互沟通，造成误会。

2. 小王可以暂时继续沿用旧方法，待自己将 PERT（计划评审法）深入研究，融会贯通之后，再向董事长提出报告，以此来说服上司，使其接受新方法，但一定要注意沟通的有关技巧。

### 案例二十三 国人公司企业文化与控制

国人公司创建于 1967 年，其创始人金宇中勤奋、严厉、具有强烈的进取心。

国人最初在出口纺织品方面取得了成功。公司业务不断扩展到贸易、汽车、机械、电子、建筑、重型造船、电脑、电信以及金融领域，成为韩国第四大企业集团。国人公司是西尔斯（Sears）、Christianlnor 等多种公司的组织品供应商。国人还同通用汽车公司成立合资企业生产 LcMans 牌汽车。然而，由于劳动力和其他一些问题，汽车产品发送受到了限制。

公司成功的重要因素是总裁金宇中努力工作的理念以及植入人们脑海深处的价值观。可是，到了 20 世纪 80 年代末和 90 年代初，公司开始面临着几个问题。其中一个金宇中担心，随着韩国进一步的繁荣和发展，工人们可能丧失努力工作的精神。另外，青年工人的不满情绪越来越强烈，奋发向上的精神正被淡忘。

由于金宇中对此疏于管理、放任自流，国人集团中的某些公司便处于失控状态。例如，在并不赚钱的重型造船行业，他注意到有许多不必要的花费。后来，仅是撤除公司开办的理发店便为公司每年节约 800 万美元。

总体上讲，国人公司的员工年龄轻，受教育程度高，国人公司的高级职位中，并无裙带关系，这一点与许多其他韩国公司的相似职位比较而言，大有不同。

虽然国人公司拥有 91 000 名员工，是一家大型公司，但它任何一个产业中都不占有支配地位。国人制定了努力成为 CaterPillar 通用汽车和波音等几家国外大公司供应商的战略，这也许会导致国人失去以自己的品牌成为主要市场开拓者的机会。在 90 年代，金宇中也一直在欧洲寻找机会，比如，他同在法国的一家经销公司成立了合资企业。

这些重大的重组活动已经产生了一些积极效果，金宇中出售了一些钢铁、金融和房地产项目，加强管理代替了放任自流的管理风格，重新实行了集权化管理；一些管理者或退休，或解聘，此外，还撤销了几千个岗位。

所有这些变化对财务状况和公司文化都产生了积极的影响。然而，到了 90 年代初期，国人还需要对付坚挺的韩国货币、上升的劳动力成本、与日本的竞争以及其业务涉及的不同国家的经济衰退等不利因素。

### 讨论题

在案例中，哪些是可控因素，哪些是不可控因素？金宇中先生对这些因素如何做出反应？从本案例中你能得出什么结论？

### 〔分析要点〕

1. 此题属于企业文化问题。
2. 不可控因素有韩币坚挺影响出口、劳动力成本上升、日本企业的竞争以及出口国经济的不景气等。
3. 可控因素有企业发展战略的调整、寻求新的机会、机构和人员的调整、不必要费用的控制、管理制度建立、企业文化的重塑等。
4. 企业在面临不可控因素不利的变化时，可以通过调整企业的可控因素从而获得发展的机会并取得成功；优良企业文化的继承与发展有助于使企业在不利条件下克服重重困难。在变动和复杂的环境中，勤奋、节约的价值观念，权力相对集中和严格的管理手段、方法更显得有效。

### 案例二十四 贵航集团军转民

在航空部的支持下，经过权衡利弊，贵航的决策者决定把为上海桑塔纳轿车开发零部件作为民品生产的主攻方向，开始积极地同上海方面进行合作。随后经过一年多的平凡考察，对相关的零部件图纸、技术标准、技术资料、杨健分析和消化吸收，贵航在 1987 年与上海大众汽车有限公司（简称“上汽”）正式签订了《桑塔纳轿车零部件国产化项目配套协议》，从而翻开了贵航军转民发展史上崭新的一页。

#### 军转民的历程

##### （一）单件小批量的初战告捷

尽管贵航所拿到的配套项目相对难度都较高，也有人对能否通过德国大众性能标准的严格检查心存疑惑。但在最初的手工制样阶段，贵航集团凭借其自身所拥有的人才、技术优势和中国军工在特殊背景下磨炼出的对新产品的仿制能力，努力啃下了“硬骨头”。

尤其值得一提的是红河机械厂。红河机械厂军品生产任务是涡喷、涡扇航空发动机部件，在制管、板焊等工艺技术上与生产轿车排气管消声器所需工艺技术有相近之处。作为航空发动机专业厂家，不论在原料的选择还是生产工艺的选用上都显示出了其独特的军工优势。排气管消声器国产化中，原材料就是一大难题。按德方提供的样本、图纸艸声器、排气管采用内层不锈钢，外层是热湿度铝钢板的双层结构，但在中国根本没有热湿度铝钢材的供应方。如果原材料依赖于进口，

必将制约企业的长远发展。红河厂的技术人员根据已有的生产经验，提出可用加厚的单层不锈钢结构代替原来的双层结构，虽然用材的改变会带来成本的上升，但中国路况差，消声器易积水，材料规格提高一档更为适宜。这一提议最终得到了德方的认可，从而实现了原材料的国产化。工艺问题也是依靠过硬的员工素质而得以解决的。在排气管消声器总成中有一根均匀转角 14 次的弯管，国外大多用数控机床一次成型，缺少相应设备的红河人依靠高超的技艺，采用先灌松香再用手工弯曲的工艺，控制了弯管弯曲弧度的一致性。管子四车间的技术人员仅用两个月的时间就交出了 5 套试样，送交德方技术部测试，试样背压、使用寿命等指标甚至优于德方的检验标准。工厂顺利进入了工装试样的阶段，排气管消声器总成在同类产品中获第一认可。

小批量样品的成功为贵航带来了新的希望，在零部件国产化之途上有了一个好的开端，为上海桑塔纳轿车的国产化做出了铺路石的贡献。1988 年桑塔纳轿车实现部件国产化率 34%，其中贵航就占 1.2%。但初战告捷也使部分人产生了麻痹思想，轻视民品生产，甚至说：“天上飞的我们都能造，地上跑的又有何难？”然而，天上地下毕竟不是一回事，进入大规模生产后，贵航面临着更加严峻的考验。

## （二）“大规模”的困惑

如果说军转民的初期是艰难的，那么随着国产化进程的深入，贵航所面临的将更为艰巨。从单件小批量生产组织方式向大规模转变，需要的不仅是生产方式上更是观念上的彻底变革，因为经济效益来源于实现大批量的稳定供货。这是贵航生产历程上的空白，原有的技术设备、生产方式、管理方式都面临着一个全新的调整。

### 1. 资金的制约

“巧妇难为无米之炊”，要进行脱胎换骨的技术改造就需要大量的投资。与过去的军品生产不同，国家号召军转民，却并没有资金方面的特殊支持。航空部在民品的生产上也拿不出钱。尽管这两年银根松动，银行贷款相对容易。但过惯了“既无外债，又无内债”的军工厂，对自筹资金、负债经营没有心理准备。万一失败了，岂不是所有的家底都得赔进去，那工厂就更没活路了。最终，资金主要来源于国家“七五”、“八五”的技改优惠贷款，以及上汽国产化基金提供的 5

000 万元低息贷款。

一方面技术改造需要大量的投资，一步到位风险太大，财力不允；另一方面，要适应军转民的需要就必须调整企业布局。“七五”期间，贵航有 8 个企业从山沟里搬到贵阳市工业区。对于那些要搬出大山的厂子，更得一分钱掰成两半花。谨慎投资，滚动发展，成为贵航首选的投资宗旨。

## 2 技术引进

引进与自力更生是企业在发展中难以回避的一对矛盾。引进要花费大量的资金，自力更生则需以时间为代价。在时间与资金的两难选择中，贵航源于军工企业自力更生的传统与自信，也受资金的约束，天平更倾向于依靠自身技术优势，关键部分进行适度引进。然而所谓“度”的掌握却是相当困难的。不要说像长红这样急需资金的搬迁厂，就连经济状况一直相对不错的国阳电工厂，在引进上也坚持不把摊子铺大。

国阳厂原是以生产航空电器开关为主的军工企业。歼击机上各种各样的开关，从大到小，从简单到复杂，五花八门，国阳厂都能为之配套，在开关的生产上自有其独到的优势。毕竟“工艺相近，技术相通”，所以很快就做出了上海大众要求的汽车组合开关的手工样件。但工厂原有的工装设备都是适合军工单件小批量的生产，要满足桑塔纳轿车所要求的大批量并有严格质量保证的数万套，必须采用现代化大生产的生产方式。

1988 年国阳厂组团考察了上汽推荐的德国 KOSTAL 公司。这是一家德国大众公司的原配套企业，生产开关的技术实力相当雄厚。国阳厂折服于他们的技术，尤其是那条现代化的组合开关流水线，有了它为桑车的配套是指日可待了。经谈判以 51 万马克（当时相当于人民币 100 万元）引进这条生产线。不料在谈判后阶段，德方告诫，要想使生产线正常运作，还必须同时买下相应的配套软件。甚至举例巴西因不愿买下该软件，使引进的流水线无法运转而致报废，软件开价 400 万人民币。

“软件要值 400 万元，比看得见摸得着的机器设备要贵五倍，明摆着是敲竹杠。”“软件只不过是机械的图纸标准，连流水线都有了，图纸标准意义也不大。”这是国阳人普遍的心理反应。也有人提出疑问：“既然会开价 400 万元，又有巴西失败的例子，是不是确实有很大的难度。万一装不出的话……”。

“别忘了，我们是军工出身，技术水平、研究开发能力都不同于一般的企业。我们最擅长的不就是根据实物研究反设计，分析出工作生产原理吗？不能因军转民就把我们几十年来视为灵魂的自力更生都转掉了。”于是一致同意，只引进流水线，软件自主开发。1989年10月，组合开关生产线引进验收完成。德方人员在离开时，不无讥讽地拍拍设备说：“但愿你能锈得慢一点，让中国人有足够的时间让你动起来。”

国阳人下定决心让生产线尽快运转起来。一个由厂长领衔，集厂技术开发精英在内的攻关小组投入了“战斗”中。他们要研究分析所有设备构性能、结构、操作、控制程序、相应参数设定，以及流水线整个系统的协调运作。尽管成员们都有充分的心里准备，流水线的安装调试工作依然困难得超乎想像。两年过去了，攻关组多少个日夜都泡了进去，闭上眼都能想得出流水线的各个环节，可它就是那么不听使唤，生产线还是不能很正常地运转，生产节拍不对，产品质量不稳，受人为因素影响大。100多万元的资金和近三年时间的投资，仍不能实现为桑塔纳轿车配套的稳定批量供货。而与此同时，随着桑塔纳的生产基础，纳入行业，提高知名度，“八五”上规模，上水平（产品、工艺、管理、效益），为中国汽车零部件工业做出了重要的贡献咱我也得到长足的发展。但在特定的背景下，尽管贵航全力以赴，仍有发展速度不够快、规模不够大的经验教训。面对日趋激烈的竞争，贵航总结得失，为自己确立了成为行业小巨人的战略目标。

### （一）重视营销

“企业要搞活，首先靠产品；产品要有生产力，就要靠质量。这些都有了，市场打不开还是等于零。”往日以“军老大”自居的贵航，在市场经济的汪洋大海中悟出了市场对企业的重要性。为巩固已占有的市场，贵航建立起精干的售后队伍，定期访问用户，做好为总装厂的配套服务。自从实现批量供货以来，贵航稳定及时的供货，获得了上海大众的好评。其中，长红、红河等厂被评为上海大众的A级配套企业。与此同时，贵航还努力开拓新市场，以争取更大的份额。集团多次组成访问团，主动拜访一汽、二汽等大型汽车基地。贵航凭借其特有的科研生产实力、群体企业的优势，至今已成为五十铃、桑塔纳、奥迪、捷达、切诺基、依维柯、夏利、标致等车型的定点配套单位，从而为栖身我国五大汽车零部件生产基地奠定了坚实基础。

## （二）走向开放

自上海大众提出“日供货”的要求起，出于克服远处于贵州的不利地理条件，缩小配套半径，做好售后服务，牢固配套关系及辐射华东地区的战略考虑，贵航与上海安亭、方泰、马陆乡等地的地方政府或企业合作，在上海大众附近建立了一个 4 000 平方米的仓储中心，并投资 257 亿元建立起七个零部件分厂。这些沿海分厂的建立不仅仅是满足桑塔纳轿车配套的需要，更成为贵航企业走出西南，通往开放的桥头堡。

更值得一提的是前面讲到的国阳电工厂。在国阳厂“军转民”的初期和中期，国家的信贷政策较松，但国阳并没有大规模地举债经营，所上的项目均比较小。自从 1992 年实现了对上海大众桑塔纳轿车的批量配套供应，为跟上桑塔纳轿车的发展规模，国阳厂面临着扩大生产规模、提高技术含量的需要。然而，进入 20 世纪 90 年代，随着我国经济体制改革的深入，国家对金融的管制随之加强，银根抽紧，企业贷款难度上升。这种大环境对于急需资金投入的国阳厂来说是非常不利的。银行信贷的紧缩以及原有技术支撑力度的不足迫使国阳厂开始寻找新的突破口。

恰逢 1992 年邓小平同志南巡讲话后，我国对外开放的力度加大，国阳厂抓住机遇，找到了韩国新昌电机株式会社。该株式会社以生产汽车用开关和锁为主，专业化水平比较高，其技术水平虽非世界一流，但仍然领先于国内同类技术水平，且比较适合于国内的需要。因此，国阳厂当机立断，以 75：25 的比例投入了用 300 万美元组建了贵州华昌汽车电器有限公司，生产汽车组合开关和锁芯，与上海的桑塔纳、一汽的奥迪以及富康轿车四套。该项目投资后取得了良好的收益，3 年收回投资超过了 100%，1997 年有 9 000 万元的营业额，实际可分配利润达 2 400 万元。第一次与国外厂家合资经营的成功使得国阳厂的观念得到了进一步的更新，积累了建立管理合资企业的宝贵经验。

1988 年，国阳厂在一期技改引入组合开关流水线时，就已深刻感受到德国 KOSTAL 公司在技术上的优势。1994 年，当上海大众桑塔纳轿车生产规模的扩大对国阳厂的配套能力、配套半径提出了新的要求，能否及时地供货将决定国阳厂能否继续为桑塔纳配套时，德国 KOSTAL 公司开始筹备在中国开办合资企业，正处于寻找合资伙伴的阶段，拟组团到中国参观同类产品的生产厂家。这一消息由

上海大众采购部的刘田正先生带到了国阳厂。领导得知后当机立断，在 KOSTAL 公司访问团访问其他厂之前，捷足先登向访问团介绍了国阳厂的生产经营情况，并表明了合作的意向。终于 KOSTAL 公司访问团将原先不在考察范围内的国阳厂列入了其重点访问的对象。在参观过国阳厂的产品设计、生产组织和检测装备后，尤其震惊于国阳厂自力更生使组合开关流水线正常运作起来的能力，KOSTAL 公司决定与国阳厂合资建厂。经过一段时间的筹备，国阳厂与 KOSTAL 公司以及上海安亭工业公司于 1995 年在上海合资建立了上海科世达——国阳汽车电器有限公司。国阳厂以厂房、设备和散件合计价值 400 万元投资，占 40% 的股份，KOSTAL 公司投资价值 510 万元的设备，占 51% 的股份，安亭方以土地投资，价值 90 万元，占 9% 的股份。该合资企业生产的产品为捷达和上海桑塔纳轿车配套，几年来投资已经基本回收，预计自 1998 年起开始赢利。这一合资项目的成功使得国阳的配套能力进一步增强，大大缩短了供货周期，降低了供货成本，国阳的竞争力也得到了提升。

也是在 1995 年，国阳厂与日本三井重工合资在贵州成立了三井—国阳汽车配件有限公司，生产汽车门锁，为长安奥拓、一汽小解放等配套。

三个合资项目为国阳厂注入了新的血液，不仅带来了资金、技术，增强了国阳厂的主力军和竞争能力，更引起了观念的更新。军工企业建立合资企业，可以说确实是观念上与具体做法上的重大突破。

### （三）特色之路

中国轿车业的发展必将致力于开发自己的车型。作为有竞争优势的零部件企业，应能跟上整车厂的发展，甚至推动新一代轿车的研究开发。贵航在国产化的初期和中期的发展都比较偏向于自力更生，使集团丧失了不少扩展市场的良机，但由此企业的研究开发能力却得以培养。因此，在被纳入国家的“双加”工程（加快投资力度，加快投资效率）后，贵航一方面继续支持生产规模的扩大，另一方面则强化技术优势，注重对研究开发的投入。国阳厂引入 CAD 辅助设计激光快速成型系统，旨在加速产品的研制周期。红河厂组建高水平的排气管消声器检测中心，执该行业标准制定之牛耳。贵航集团正沿着自己选择的、在国内相对超前的、有较大经济规模的轿车零部件开发之路走下去。

### 目前状况

从 20 世纪 80 年代开始,以上海大众桑塔纳轿车零部件国产化为契机,贵航进行了以“军转民、内转外”为主要内容的第二次创业。由于贵航开发汽车零部件比较早,在全国领先一步,又紧跟桑塔纳轿车的发展,生产规模、技术能力不断提升,因此其汽车零部件在全国有着举足轻重的地位,并已成为我国五大汽车零部件基地之一。集团 20 多个企业开发了 830 多项汽车零部件,其中为桑塔纳轿车配套的有 28 类 168 个零部件,占整车的 8%。汽车零部件产值从 1991 年的 1.5 亿元猛增到 1997 年的 9.4 亿元,零部件生产能力达 14 亿元,实现利税 1.1 亿元。更为重要的是集团在轿车零部件开发上的成功,为进一步发展其他民品奠定了良好的基础。经过十多年的艰苦奋斗,该集团已基本实现了由单一军品型向军民结合型、生产经营型企业的转变。集团的民品产值由 1980 年的 3 242 万元发展到 1997 年 15.1 亿元,增长了 40 多倍。民品产值已经超过了军品产值,占总产的 60%。

但这并不意味着贵航的发展已是坦途。随着时间的推移,各大汽车工业集团开始视发展自己的零部件体系。外商投资中国汽车零部件业的热情也随中国汽车尤其是轿车工业的发展而高涨,合资的汽车零部件厂如雨后春笋般冒出。汽配市场供大于求,竞争更加激烈。而汽车工业严重的条块分割,假冒伪劣,重复建设,以及一些不规范的政府行为、长官意识,使本已凌乱不堪的汽车零部件市场显得额外复杂。上海市也积极行动,调整产业结构,将汽车工业作为上海市的支柱产业,替代纺织工业,并制定建成面向全国走向世界的汽车零部件工业基地的发展目标。上海除改造现有的零部件企业外,重新布点配套单位,对原由外地承担的项目,已陆续在上海布新点。贵航为桑塔纳轿车配套的能力,虽基本与轿车的发展速度相匹配,但上海大众只承诺国产化初期的规模,除少数产品按 100% 的配套额外,其余产品的配套比例为 20%~60% 不等。由于受配额的限制,制约了技改后能力的充分发挥,各厂都出现了较为严重的设备闲置。为其他汽车集团的配套也处于拿不到订单或订单~减再减的困难处境。贵航正面临军转民以来又一次严峻的调战,其中有些困难不是他们自己所能解决的。

就贵航集团内部管理而言,它也处于一个新的调整阶段。集团的核心企业是贵州航空工业总公司;其紧密层由 46 个企事业单位组成,其中生产企业 28 个;半紧密层由 22 家联合企业与中外合资企业组成;松散层由 200 余家企业组成。

集团核心企业和紧密层单位共有职工 7 万人。对于这样一个仍负有军品任务的大型集团，如何理顺集团总公司与下属企业的关系，建立符合于市场经济体制的管理运作机制，确实是贵航在未来的发展中不可回避的一大难题。另一方面，从中国汽车产业的发展来看，主机厂处于更有利的市场地位。但国家布点在贵航的微型轿车却由于种种原因，市场容量狭小，难上规模。这也造成轿车零部件的生产处于被动的状态。

初夏的贵州，天无三日晴，雨下一阵、凉一阵，总部的二号会议室里却是热气腾腾。各厂负责人正就轿车零部件的发展进行着激烈的讨论。

“当年要不是我们历尽千辛万苦啃下这几块硬骨头，桑塔纳国产化怎会进展如此迅速呢？现在可倒好，桑车上了规模，有了地位，就忘了当年的铺路人。”销售处处长猛抽了一口烟，烟雾中他仿佛又回到几天前在上海大众采购部的场景中……

“只要你们同意提高份额，我们愿意以上海厂一半的价格供货，并保质保量。”销售处长以近乎哀求的语气说道。对方没有回答，他又能说什么呢？论质量，论价格，贵航完全应有更多的份额。可是在来自各方的压力下，大众采购部门只是摇头，默默无语。

“是啊，我们这些人可以说献了青春献终身，献了终身献子孙。国家就应当采取一定的调控手段，禁止重复立项，过度建设，以保证军工企业的出路。”又有人大发慨叹。

这时，经营战略规划部的李部长站了起来，侃侃而谈：“确实，这几年，尤其是近来上海大众在做法上有失偏颇，但从我们集团内部来看也并不是没有一点问题的。从国外以经验来看，零部件的技术往往要领先主机 2~3 年，通过跟踪服务，使之超前发展。而目前，我厂在这方面的研究开发似乎力度不够，根本谈不上以零部件的革新带动整车的革新。同时，分析国外成功的案例，我们不难发现在世界汽车业中，大规模的兼并收购势头已起，集团化优势明显。这些对于我们来说是很好的启示。如果能将目前贵航集团的七家主要汽车零部件工厂联合起来，组织零部件集团，共同开发，共同生产，共同销售，从系统配套着手，立足规模化，利用集团规模优势，重拿出击，就能提高产品的市场竞争能力。

话音刚落，国阳厂王厂长便按捺不住了：“老李，零部件集团说起来是很好

听，什么强强联合，优势互补，可是要真正实施却并非易事。共同开发，几家厂之间产品工艺上没有共通性，如何共同得起来？共同销售，面对不同的客户，如何统一？又如果真像您所说的剥离优质资产，股票上市，固然能及时还清贷款，减轻企业负担，但七家工厂之间的利益分配又如何操作呢？进入集团以后，难道不就意味着工厂少了许多自由，多了众多约束吗？”

“除非我们能通过股份制的改造‘投靠’上汽集团，并入它的新布点的零部件体系中，这样的发展才是最有利的。”

“别忘了，要进行这样大的改动，得到航空部的批准可不是一朝一夕的事”。

讨论还在继续进行之中，形势却日趋紧张，随着中国加入 WTO 的逼近，市场冲击愈益增大，根本没有多少时间再徘徊。

（来源：《中国企业管理教学案例》，第 51—61 作者：刘英等）

### 讨论题

1. 如何评价贵航在处理自力更生与技术引进关系上的得与失？对贵航后续的发展有何影响？
2. 如何评价贵阳电工厂从起初的自力更生到后来建立合资企业的转变？
3. 贵航在军转民过程中，存在哪些困难？如何评价贵航军转民的历程？
4. 面临目前的竞争态势，贵航未来应如何发展？

### 【分析要点】

1. 发展汽车零部件工业的核心问题是协调主机厂与协作厂的关系。综观世界各国的发展经验，这种关系主要有两种模式：一是以竞争为基础的传统美国模式；二是以合作为基础而转包的日本模式。从中国汽车工业零部件工业的目前状况来看，主机厂在规模、市场力量上都处于较有利的地位，中国零部件工业发展必然是以合作为基础的转包模式，而这一模式的合理性正越来越为发达国家、发展中国家的实践所证实。有鉴于此，除了花大力气调整产品结构，贵航突破目前零部件发展瓶颈的选择有二：一是作为主机厂之一，如何大力促进云雀轿车的发展，上规模，扩大市场，带动零部件生产能力的释放。二是通过股份制改造，组建企业集团，以资产为纽带与上海大众多有发展潜力的主机厂开展横向经济联合，力争骨干配套企业的地位。

2. 汽车工业的发展最终要演变成寡头竞争，而零部件工业作为汽车工业的

一个组成部分，也不例外。贵航的竞争优势必须继续着眼于高起点，在技术进步的基础上形成生产集中，提高专业化水平，走一条良性循环的发展道路。

### 案例二十五 汽车租赁业合作

1918 年，美国人沃尔特·雅各布（Walter Jacobs）在芝加哥一个不大起眼的小巷里，开始经营一个由 12 辆黑色福特 T 型车组成的车队，车队上的广告牌上写着：“您是否知道，您可以租一辆汽车，自己来开。”汽车租赁从此诞生，沃尔特·雅各布也成了汽车租赁业创始人。80 多年过去了，国外的汽车租赁业已经形成了相当的规模，而在中国，汽车租赁还处在起步阶段。

中国的汽车租赁公司诞生于 1989 年，当时的目的是为筹办亚运会服务，经营对象是机关团体。1995 年，北京出现了第一家开展个人计时租赁业务的汽车租赁公司，随后在各个大中城市中陆续出现。汽车租赁在中国的兴起，存在多方面的原因。首先在现代交通日益发达的今天，汽车已成为最重要的代步工具之一，随着学开车、领驾照的人不断增多，汽车租赁有了越来越广阔的市场。国内拥有驾照的人有 4000 多万，而汽车拥有量只有 1400 多万，近 3 000 万的人“有本无车”，28%的广州人、19%的北京人、12%的上海人拥有驾照，但汽车保有量有限，想开车就要另寻途径。其次从经济角度考虑，租车是很划算的选择。不管是对个人还是对企业，买车都是比较大的投入，购车的手续多，养车尚且高，如果车辆的利用率不高，闲置时间长，从收益和成本的关系来看是不经济的，而且一旦出现交通事故，处理手续又过于烦琐。租车则有很大的灵活性，既不会占用大量资金，也不会出现闲置，车况可以得到保证，加之租赁车型可选择，满足了客户多样化的要求。

有这样的需求空间，汽车租赁业的供应状况又如何呢？据统计，目前全国汽车租赁公司有 400 多家，租赁汽车总数为 4 万多辆，差不多是 1000 个有驾照的人当中只有一个人可以租到车，远远不能满足市场需求。因此一些发展健康的公司日出租率总可以保持在 80%以上，节假日更是能达到 100%，到了“五一”、春节等一些长假大假，想要租车甚至督须要提前十几天、一个月预定才行。如此说来，把汽车租赁称作“朝阳产业”绝不为过。

中国汽车租赁业的发展前景空间到底怎样，我们不妨先看看国外汽车租赁业的现状。在发达国家，汽车租赁业已经走过了几十年的历程，但依旧发展迅猛，

每年的收入以 20% 的幅度递增。汽车租赁业的蓬勃发展与汽车工业本身发达程度息息相关，很多大型汽车租赁公司背靠知名的汽车生产厂家。美国赫兹国际租车公司（Hertz Car Rental Corporation）是全球经营规模最大的汽车租赁企业，它的股东名单中就包括了福特、马自达、尼桑、丰田等这样的国际企业。

完备的信用体系使得国外的租车手续相当简便，甚至在拥有驾照号码、身份证号码、社会保障号码这样几个号码的情况下就可以到租车。信用体系同时还体现在租赁销售上，以一家通用汽车加盟销售商为例，它新车、旧车兼营，业务方式非常灵活，一是现金销售，二是信用销售，三是租赁销售或叫分期付款。第三种方式占总销售量的 50% 左右。他们与美洲银行有长期合作关系，银行给销售中心一个贷款额度，中心在额度范田内运用，通常是根据客户信用情况，确定一个贷款额度和信用等级，经银行同意后，即可办理租车，一般 2 个小时即可完成全套租车业务。客户信用等级不同，租赁首期付款额也不同，一般是车价的 10%。信用等级不同，车价也不同，老客户信用等级高，车价优惠得多。

租赁期多为 3 年左右，高档车可以 5 年。因为新车价格越来越高，长租成为他们经营的主要方式。客户租赁朝满，车由银行收回，委托拍卖公司拍卖处理。如客户愿意购买，按核定的残值付清余款，即可获得车辆所有权。汽车租赁市场是座桥，新车通过租赁后，再流通到二手车市场。在德国等发达国家，60% 的消费者购买旧车，只有 40% 的人直接买新车。有发达的二手车市场，租赁公司的旧车有了出路，极大地解决了租赁公司的后顾之忧，同时还加速了车辆的购买和车型的更迭，反过来也支持了汽车工业的发展。

汽车租赁在国外分为商用和旅行用车，这和国内把租赁用户分为企业和个人多少有些相像。异地租赁是通常现象，这源于汽车的普及率和人们对汽车租赁的认知程度都已经达到了一定高度。网络化是汽车租赁业全球趋势，世界第二大汽车租赁公司 AVIS 可以在全球 174 个国家布局，使它的会员做到“一国入会，各国租车”；赫兹是国际汽车租赁第一品牌，拥有 80 多年的历史 and 租车领域的经验，业务遍及全球 140 多个国家，经营网点 6 500 多个，全球营运车辆超过 55 万辆，一次就要购入 5 万辆以上的新车，超过我国全国租赁汽车的总数，在全球 2 000 个机场设有服务处。如此庞大的租赁网络，带来了全球范围内的巨额利润。

和国外相比，中国汽车租赁这项“朝阳产业”还没能完全发动起来。北京

市注册从汽车租赁的企业有 223 家，真正开展业务的只有 80 余家，达到北京交通局汽车租赁资质标准的甚至只有 6 家；上海的情况更加不尽如人意，2 000 辆左右的租赁汽车数量和普遍偏低的出租率，让大多数租赁公司只能在生死线上徘徊。是什么原因造成汽车租赁业后劲不足呢？

第一，企业缺乏政策的外部引领和行业的内部规范。汽车租赁涉及商业、交通、公路等多个部门，但是目前有关部门尚没有给汽车租赁一个较明确的定位，因而，也就没有具体管理部门负责指导业内企业建立行业规范，提供政策帮助。同时，尚未成立便于业务协调的行业协会，因而众多的汽车租赁公司还处于各自为政的经营阶段，极大地影响汽车租赁业的整体发展。

第二，风险过高，缺乏相应的防范体系。以天津为例，汽车租赁业刚刚起步时，天津有 20 多家汽车租赁公司，但几年内相继垮掉，除了自身存在经营问题，频繁丢车是其中重要原因，各汽车租赁公司丢车率一度高达 10%。据业内人士说，现在的问题是这种情况很难定性，除非租赁公司有证据指认诈骗，公安部门才能介入；大多数情况下，只能算作经济纠纷，保险公司也不提供任何赔付。租赁公司的损失短时期内甚至根本无法挽回，损失很大。

第三，相关行业支持不够，影响行业利润。汽车租赁业要快速平稳的发展，需要很多与之相关行业，尤其是汽车业、银行信贷业的支持。汽车工业与租赁业的最大契合点体现在汽车的价格与销售方式上。我国的汽车工业本身还处在“弱质产业”阶段，制约着租赁业的进一步发展。销售方式缺乏灵活性，限制了汽车租赁公司在资金不足的情况下业务扩展的规模；二手车市场不发达，汽车租赁公司的旧车无法实现其应有的价值。至于银行信贷业，据了解，在一般情况下，银行不为租赁公司提供购车贷款，这样大多数业内公司只能全额投资购车经营，投入巨大，但投资回报周期长，一般车辆出租 2~3 年才能收回成本，这时，车辆磨损相当严重，只能折旧出让，全部更新。而随着国产、进口轿车价格不断下调，出让价格势必降低，利润也就越来越低，这将极大影响业内公司的经营信心。

汽车租赁后劲不足，想要加速，首先就要换档。具体来说，要从以下几个方面入手：

第一，行业内部规范，政策“扶优扶强”。没有相应行规，在行业发展初期容易导致无序和恶性竞争。许多中小投资者以为汽车租赁的钱好赚，盲目上马，

造成租赁公司始终在低层次上重复建设，不能形成发展所需的规模。行业要得到提升，必须还要处理好自身形象的问题，这也需要做出一定的统一规范。在政策方面，国内对这一“朝阳产业”的扶持还远远不够，主要表现在对车辆上牌的限制上。国外大多数国家已经取消对新车上牌的定额限制，在国内短时间内是不可能做到这点的，租赁公司制定发展计划，首先得看有多少牌照指标，单单是有资金、有实力，拿不到上牌指标一切就都白费。购车和车辆置换时不仅没有免税或优惠等扶持的政策，还要交纳 10% 的附加费、车辆保险费、养路费，合计起来都是不小的开销，租赁成本难以降低，最终还是转嫁到了消费者身上。价格得不到解决，汽车租赁难以进入寻常百姓家。事实上，由于汽车租赁业涉及的部门广泛，国家对它扶持会产生带动其他产业发展的乘数效应。北京市已经开始了一些针对汽车租赁的“并优扶强”政策，这对业内的规划、整顿，促进行业整体的发展可以起到积极作用。

第二，积极与相关行业联手，共同发展。汽车工业应该是汽车租赁业的最大支持者；因为后者的收益走向正轨后，它也是最大受益者，汽车租赁行业有极强的购买力，汽车生产厂商如果意识到这点，积极地与汽车租赁公司合作，一来汽车销售量本身会上升，二来通过对汽车租赁市场的介入和占领，可以增加品牌的认知度，扩大市场占有率。我国的汽车生产厂家并不一定看清了这一市场，但汽车租赁公司一定要明白自己的价值，主动与生产厂家联系合作，结果必然是互利的。这里所说的相关工业还包括前文所提的银行信贷业，新车购买、旧车出卖甚至租赁者的信誉认证都需要信贷业在资金、信息方面的支持，良好合作会带来利益共享。种种合作已经有企业在进行，但只能算刚刚开始，并不普遍，甚至在合作中还可能出现令人失望的状况，但对于汽车租赁来说，是一种必然的趋势，不但不能逃避，更要努力去做好。

第三，寻求与国外企业的合作。国外的汽车租赁业已经发展的很成熟，一方面我们可以借鉴它们的管理经营经验，提升我们的行业服务质量，另一方面，通过合作，国内国外市场的资源可以共享。不过在现阶段，这种合作还存在困难。国内外汽车租赁业不在一个发展水平上，中外合作者看待合作的立场存在很大差异，但有一点是国内外企业的共识，就是随着经济全球化的发展，租车不但可以在异地，更有可能是在异国。没有一家汽车租赁企业能在全球所有地方开展自己

的租赁业务，但通过跨国合作，可以做到很多一家企业无力做到的事情。中国的汽车租赁业不但不怕加入 WTO，反而盼望着与国外企业的交锋与合作，不但因为差距大造成赶超的余地也就大，更是因为国外的经营理念可以使国内的一些比较滞后的制度得到改观，从这个角度讲，合作具有多重意义。

### 讨论题

汽车租赁业在中国是朝阳行业，为什么却“后劲不足”？有什么方法可以解决？

### 〔分析要点〕

汽车租赁业后劲不足的原因：

第一，企业缺乏政策的外部引领和行业的内部规范。

第二，风险过高，缺乏相应的防范体系。

第三，相关行业支持不够，影响行业利润。

相关的解决方法：

第一，行业内部规范，政策“扶优扶强”。

第二，积极与相关行业联手，共同发展。

第三，寻求与国外企业的合作。国外的汽车租赁业已经发展的很成熟，一方面我们可以借鉴他们的管理经营经验，提升我们的行业服务质量，另一方面，通过合作，国内国外市场的资源可以共享。

### 案例二十六 联想制造业

联想正在向技术服务转型，但电脑依然占据了收入的大头。在其看来，虽然技术像魔杖一样会受到尊崇，但其价值不在于画饼，而是能否带来实实在在的利润。

9月中旬，联想副总裁乔松从英特尔（中国）有限公司总经理杨旭手中接过“2002年度英特尔PC创新奖”。此奖项是9月10日在美国举办的“2002年秋季英特尔信息技术峰会”上，由英特尔授予即将上市的联想开天6800商用机的。

尽管自去年提出战略转型之后，联想正在极力改变外界对它的“电脑制造商”的角色定位，但对这次获奖仍然相当看重——毕竟在2001财年，联想来自电脑的收入达到了190亿元，在其产品线中占到了绝对老大的位置。

### 朴实无华的技术

像在高瑞服务器领域一样，英特尔依旧是电脑市场上的盟主。为了推动电脑

销售，英特尔 PC 创新奖在 1999 年秋季的英特尔开发商论坛上首次颁发，评测指标是电脑的易用性、工业设计以及创新性。

联想集团副总裁陈绍鹏专门负责商用台式机，他经历过电脑事业如日中天的火热时代：“几年以前，联想电脑的出货量能达到百分之百甚至百分之几百的增长，营业额的增长至少也能维持在 80% 以上。最近的萧条大家自然都看到了，但我认为，以中国家庭中小企业目前的电脑普及率来看，中国市场的 20% 增长量至少还能维持许多年。”

但是，与市场整体状况变化一样，电脑生产商也发生了巨大变化，以 TCL 为代表的一批家电厂商纷纷进入电脑市场，家电领域的价格战转移到了电脑市场，甚至还出现了针对暑假、寒假学生销售高峰的“暑促”、“寒促”。

同时，“后 PC 时代”也成为时髦的词汇，PC 被视作一个没有技术门槛的工业制造行业，而联想电脑的种种技术也被指为“华而不实”。

乔松在评价开天 6800 获奖时坦承：“我们的技术并不见得那么高深，但可以根据用户需求，把所有技术适宜地结合在一起的能力也是竞争力。认为所有 PC 都是统一平台产品的想法并不真正理解用户。”

陈绍鹏则反问：电脑价格如此一降再降、电脑越来越易用的动力在哪里？“后台许多开发工作是消费者看不到，也是我们的竞争对手不愿意提到的。电脑作为消费类产品虽然还不至于像彩电的技术那么成熟，但要产生石破天惊的变化几乎不可能，厂商的创新实际就体现在人性化、易用性上。”

### 笔记本决胜负

此次的 2002 年度英特尔创新奖共有 7 款电脑获奖，其中四项都分别由 IBM、康柏，宏基出产的笔记本获得。英特尔对于笔记本与台式机重视的程度不能不说是反映了一种趋势——相对于传统的台式机来说，笔记本的利润率自然更高，作为新兴产品，它给后来者的市场机会也更多。如果联想还要在电脑市场上维持霸主地位，笔记本是方向所在。

目前，国外电脑市场上，笔记本已经达到了 40% 左右的市场占有率，但国内的这个数字只有 10%。尤其是在高端机型上，国外品牌几乎一统天下。同时，笔记本购买者大多是商业用户，这部分人群对价格并不敏感，因此，国产厂商再以台式机的价格策略抢占市场，难度很大。

联想自 1996 年启动笔记本事业部，至今的总销售量超过 50 万台。在笔记本相对于台式机的高利润和良好市场前景之外，联想对于笔记本显然还有更高期望。

在今年夏季联想联合中国网通发布的“无线应用战略”时，联想提出移动计算技术和移动通信、移动互联技术融合的方案，这种互联想法最早可以追溯至联想昭阳“一键上网”的概念，在联想的数码产品、手机等无线终端产品线日渐完备的时候，谜底最终会在今年底的“Legend World”上揭晓。

### 终端制造计划

自杨元庆成为联想集团领军人物以来，外界看到的是一连串令人眼花缭乱的举动——发布数码产品、与厦华共组合资公司进军手机市场，举办电脑培训班，就连联想与美国在线以 FM365 为基础组建的联想翱龙也悄无声息地招兵买马搭建班子。

其实，这一切均围绕着联想试图构建的无线终端战略。

在接待今年夏天来联想参观的微软总裁鲍尔默时，联想展示给鲍尔默的是～幅未来数码家庭的图画。在这个家庭信息港里，小至数码随身听，大至无线上网方案，莫不出自联想造。

手机、电脑、Pocket PC、数码相机均为信息终端的一个载体，联想翱龙解决的联结和信息的问题，在掌握了信息载体与信息流之后，联结这些终端自然事半功倍，而获得的价值也远远高过单纯卖产品或是卖信息。联想自然也能摆脱被指摘为“没有核心竞争力”的尴尬。

这自然是一个完美的计划，至少规避了由于某个细分市场的衰退而全军覆没的危险；但联想的多元化受到的置疑却从来没有停止过，从追问自有技术含量到挑战多元化的大而无当，不一而足。

最关键的是，整合终端的能力建立在俯瞰全行业的基础上，比如芯片业的英特尔、超作系统的微软，因为其掌握的是最核心、最基层的技术，任何进一步的应用开发只能在此平台上进行，也只有掌握了基层的核心技术，才有可能深入到核心部分开发，实现各个产品之间的无缝对接。

没有这个基础，产品更时尚、再前卫，终究不免受制于上游的核心技术提供商，所以，联想不遗余力地要塑造自己“技术驱动”的形象：“国内哪个企业每

年能拿出几个亿投入到研发上？至于我们能否深入到核心层次开发，在今年年底的 Legend World 上会有分晓。”

（来源：《经济观察报》2002 年 9 月 29 日作者：林木）

## 讨论题

联想正在进行何种转型？联想塑造“技术驱动”形象的根源是什么？联想在激烈的市场竞争中取胜的秘诀是什么？

### 「分析要点」

1. 联想正在向技术服务转型。整合终端的能力建立在俯瞰全行业的基础上，比如芯片业的英特尔、操作系统的微软，因为其掌握的是最核心、最基层的技术，任何进一步的应用开发只能在此平台上进行，也只有掌握了基层的核心技术，才有可能深入到核心部分开发，实现各个产品之间的无缝对接。所以联想必须塑造自己的“技术驱动”形象，在激烈的市场竞争中才能引导潮流。

2. 朴实无华的技术，真正理解用户的需求，正确的战略导向，敢于迎接挑战，是联想在市场竞争中取胜的不可或缺的重要因素。

## 案例二十七 百事可乐：在信任危机中期待赢利

虽然没有权威的调查论证报告，但大多数的商业专家认为百事可乐近几年的膨胀速度明显超过了老对手可口可乐，与此相对应的是销售额和纯利润的快速增加，惟一的异数来自中国，尽管 AC 尼尔森公司的调查结果显示百事可乐已成为中国年轻人最喜爱的软饮料，但百事饮料国际集团中国区总裁朱华煦还是伤感地承认：百事可乐在中国的 20 年始终是在亏损的泥淖中挣扎，实现赢利是个艰难的目标。

一个饮料业的巨头在世界最庞大的市场上赚不到钱，这是一个让人难以置信的事实，除去宿敌可口可乐贴身竞争的因素，百事更愿意把原因归结为中国市场环境的幼稚，这是惟一的原因吗？

当 1981 年百事公司代表李文富骑着自行车跨过罗湖桥来到深圳商谈合资事宜时，谈判好像只是一个形式，上海百事常务副总经理洪宁康说：“当时双方在市场 and 品牌推广上互相依赖，沟通非常容易。”然而当百事的合资工厂越建越多、规模日益庞大、销售额度大幅增加之后，内部的争吵却逐渐成为遮掩不住的家丑，更多的人相信，中外合作方缺乏相互信任是百事 20 年亏损的主要诱因，也是百

事跨越盈亏分水岭之前必须解决的难局。

### “1 + X”模式的争议

朱华煦在解释百事亏损的原因时表示，“饮料行业是一个投资规模较大的行业，如果规模效益没有达到一定的水平就会出现亏损，目前百事在中国的装瓶厂只有 14 家，远不能满足市场的需要，因此，尽管所有的装瓶厂都是赢利的，但所占的市场份额仍不够大，亏损在所难免。”

百事可乐通用的经营体系是由上游的饮料成分供应商、外包装供应商、运输及其他设备供应商，处于中间地位的装瓶体系以及下游的批发零售商三大部分构成，就是“1（一个浓缩液厂）+X（多个装瓶厂的模式）”，装瓶厂与浓缩液厂互为唇齿，共同支撑起百事的产销主构架。广州百事是百事中国体系的核心，它是百事可乐在中国惟一生产浓缩液的厂家，产品供给公司在中国的所有装瓶厂。此外，按照协议，各装瓶厂的外包装供应和运输及其他设备供应商，也由百事公司认定。在主管部门的批准下，百事特别成立了装瓶厂协作会，由各装瓶厂作为理事单位组成，而该组织的使命其实就是确保各个装瓶厂不跨区销售产品，以维护百事可乐在中国的整个价格体系不受破坏。

但看似严密的组织体系在利润指标的衡量下破绽百出，朱华煦“规模效益”的说法受到中方合作伙伴的质疑，在他们看来，朱华煦似乎在暗示百事可乐亏损 20 年是因为装瓶厂把最丰厚的利润拿走了，其实装瓶厂的生存状态远不如朱华煦所说的那样优越。据介绍，天津百事目前已经处于半停产状态，直接原因在于控股 56% 的中方企业从介入之后就一直处于亏损状态，至今累计亏损已超过 1000 万元，更重要的原因是，百事在山东又建了一家装瓶厂，并且把当初承诺给天津百事的山东市场，划给了山东百事。

问题到底出在哪一方？现在还没有答案，但可以肯定的是，这些事端使百事中方股东心怀不快，而百事正着手重新划分市场格局，计划中的建厂措施使各装瓶厂感到本已微薄的利润将被再次切割，许多从前隐藏的危机就此显现。

一位中方董事表示，“对于许多装瓶厂而言，百事公司既是品牌所有者、糖浆提供者，也是投资者，这可能就是产生信任危机的根源，因为百事在维系一个标准的同时，又在有意无意地破坏这些规矩，完全不顾中方的死活，现在要紧的是，百事应该检讨一下自己的运作模式和管理理念”。

## 谁跟谁走

百事可乐的代表认为公司的措施并没有什么过错，“中国市场的潜力巨大，百事感到有必要收紧各个片区的市场费用，如强调广告费专款专用等，力争取得最好的市场效果”，中方的态度给他们的感觉是“秀才遇到兵”。没有人能够估算出内部的不和究竟给百事带来多少负面影响，朱华煦说：“我们在中国的投资是一个长远计划，并非只顾眼前利益。我们不怕昨天赔、今天赔，甚至明天还赔，因为我们相信百事在中国必会有一个光明的将来，当然我们希望在两三年内能扭转这种局面。”不幸的是，这种争吵直到现在仍在延续，也没有多少人会乐观地看待结局。

客观地说，目前这种形式决非百事一手主宰的结果，在很大程度上，这是一个妥协的苦果。“我们没有办法”，朱华煦表示，“中国市场上还有很多不合理的地方，比如对饮料行业实行的一些限制措施就不利于这个行业的发展。我们打算在什么地方设厂，必须经过中央政府而不是地方政府审批，审批时也不是看重这个企业能给当地带来一些什么样的经济效益和社会效益，而是单纯地看它是不是符合政府的产业布局，相比之下，百事比较习惯于国外的做法，即一切由市场来决定的原则。如果是我选错了点，就由市场来惩罚我，而不是由政府在我还没有犯错误之前就预先帮我纠错，饮料行业并不是一个关系到国计民生的重要行业，也不涉及意识形态领域，其实大可不必如此劳顿。”

但历史已经无法改变，围绕利益分配和成本问题，百事内部争吵的激烈程度远超常人的想象。

公司方面认为在中国市场进行宣传活动的费用都是由百事公司支付而不需要装瓶厂掏一分钱，比如赞助中国甲 A 足球联赛费用昂贵，每年总在 5 000 万元人民币以上，市场推广费用也是由百事公司一手操办，以广告制作来说，不仅要给王菲、郭富城等明星开出天价，单制作费一项就耗资巨大。这些开支客观上使装瓶厂得到厚利。

但装瓶厂对此并不买账，在他们的账本中，浓缩液、市场费、广告、商标图案的设计生产以及专用包装物的设计专利使用费，均由百事以年度合同形式控制，这意味着平均各家装瓶厂 25% 的生产总成本、超过 1 / 3 的营运成本根本不受中方控制，而与其对应的责任和风险却直接由装瓶厂消化，这属于明显的不平

等。

内江发展到极致，便出现了去年 7 月 13 日的秘密会议，百事可乐在中国市场的装瓶厂的 14 家中方公司代表聚首成都，会议议题只有一个：百事可乐中国装瓶厂体系的中方，在百事可乐浓缩液涨价、市场区域划分、原材料采购等经营层面，已经同外方产生了严重分歧，14 家装瓶厂的中方代表如何联合在一起应对百事在中国的“垄断经营”。

最终需要解决的问题是：谁跟谁走。

期待赢利

看起来这是个不需要考虑的问题，股权与合同可以说明原委，但对百事来说，这个简单的问题注定要经历曲折的历程，后果将决定它在中国市场的成败，并进而影响其全球战略的实施。

“竞争对手将度过更多的不眠之夜”，这是百事公司的一句名言，但现在，萧蔷之祸已经使百事公司在中国的布局受到打击，一位公司代表表示，“其实我们很尴尬，很市场化的专业运作在中国遇到了非市场因素的阻碍，行业特点要求我们必须采用这样的生产管用体系，现在能做的是尽快和好。百事可乐没有收取合资合作中方——被特许者通常应支付的相应费用，作为相对应的权利，是要求中方承诺特许罐装协议中要求的义务，但现在许多道理讲不清楚”。

讲不清楚的问题之一是浓缩液价格。百事浓缩液现价是每单位 6400 元，1 个单位浓缩液可以生产 1800 标准箱的百事可乐。照此计算，1 个单位浓缩液生产的成品，厂家可获得的销售收入约为 36 774 元，平均下来，浓缩液费用约占装瓶厂生产总成本的 1 / 3 左右。几乎所有的装瓶厂都认为这是近乎赤裸裸的垄断，目前已有百事装瓶厂要求政府有关部门对浓缩液的定价机制实行听证会制度。但百事的一位内部人员告诉记者，“即使涨价，我们的浓缩液也要比可口可乐低 10%”。但此时，所有的契约、合同因为人为的抵制不得不进行重新讨论。新的百事装瓶厂协作会议上，国家经贸委、中国饮料工业协会同百事合资双方一道，针对百事现行的合资合作方式，进行沟通、交流和协调，以期形成一个解决问题的长期、可靠的机制。

争吵还将继续，只有一点可以肯定，这些昂贵的协调成本将成为百事赢利计划的绊脚石。朱华煦在讲述前景的时候，脸上带着无可奈何的神情，的确，当特

许经营与垄断这两个截然不同的概念被自己的合作伙伴混为一谈的时候，在信任危机中期待赢利，是个值得怀疑的预期。

（来源：《经济观察报》作者：史彦）

## 讨论题

为什么百事可乐在中国的赢利显得很艰难？问题何在？

### 〔分析要点〕

1. 百事可乐在中国的 20 年始终是在亏损的泥淖中挣扎，实现赢利是个艰难的目标。当百事的合资工厂越建越多、规模日益庞大、销售额度大幅增加之后，内部的争吵却逐渐成为遮掩不住的家丑，更多的人相信，中外合作方缺乏相互信任是百事 20 年亏损的主要诱因，也是百事跨越盈亏分水岭之前必须解决的难题。

正如一位中方董事所言，“对于许多装瓶厂而言，百事公司既是品牌所有者、糖浆提供者，也是投资者，这可能就是产生信任危机的根源，因为百事在维系一个标准的同时，又在有意无意地破坏这些规矩，完全不顾中方的死活，现在要紧的是，百事应该检讨一下自己的运作模式和管理理念”。

2. 平均各家装瓶厂 25% 的生产总成本、超过 1 / 3 的营运成本根本不受中方控制，而与其对应的责任和风险却直接由装瓶厂消化，这属于明显的不平等。权利和义务不对等，产生争议和冲突是情理之中的事情。不找到问题的根源，要想建立信任，解决问题就是～句空话。

## 案例二十八 通用的组织结构创新

1916 年，随着联合汽车公司并入“通用”，阿尔弗雷德·斯隆出任通用副总裁。作为通用副总裁的斯隆，发觉到通用管理上存在的问题。他先后写了 3 份分析通用内部管理弱点的报告。但是，总裁杜兰特只是欣赏，不予采纳。到了 1920—1921 年的经济危机期间，“通用”在经营管理上的问题彻底暴露出来了，公司危机四伏，摇摇欲坠。这时杜兰特引咎辞职，皮埃尔·杜邦兼任总经理。斯隆在他的支持下，开始了改革的进程。这场改革从 1921 年开始，一直持续了 10 年。斯隆分析了“通用”公司的弊病，指出公司过去将领导权完全集中在少数高级领导人身上，他们事无巨细，大包大揽，反而事与愿违，造成了公司各部门失去控制的局面。他认为，大公司较为完善的组织管理体制，应以集中管理与分散经营二者的协调为基础。只有在这两种显然相互冲突的原则之间取得平衡，把两者的

优点结合起来，才能获得最好的效果。由此他认为，通用公司应采取“分散经营、协调控制”的组织体制。根据这一思想，斯隆提出了改组通用公司组织机构的计划，并第一次提出了事业部制的概念。1920年12月30日，斯隆的计划得到公司董事会的一致同意。次年1月3日，这个计划开始在通用公司推行。斯隆在以后的10年中，改组了通用汽车公司斯隆将管理部门分成参谋部和前线工作部（前者是在总部进行工作，后者负责各个方面的经营活动）的做法很为大家熟悉，这种分组在19世纪较大的铁路公司里已经成形。现代军队，特别是普鲁士军队也率先使用了这种组织形式，许多概念同时在工业公司里获得发展。斯隆也确实用过军事方面的例子来说明他正要在通用汽车公司里干些什么。斯隆在通用汽车公司里创造了一个多部门的结构。他废除了杜兰特的许多附属机构，将力量最强的汽车制造单位集中成几个部门。这种战略现在人们已经熟悉，但在当时是一流的主意并且出色地执行了。多年后斯隆这样说明：我们的产品品种是有缺陷的。通用汽车公司生产一系列不同的汽车，聪明的办法是造出价格尽可能各不相同的汽车，就好像指挥战役的将军希望在有可能遭到进攻的每一个地方都要有一支军队一样。“我们的车在一些地方太多，而在另一些地方却没有。”首先要做的事情是开发系列产品，在竞争出现的各个阵地上对付挑战。

斯隆认为，通用汽车公司生产的车，应该从凯迪拉克牌往下到别克牌、奥克兰牌最后到雪佛莱牌。这是20世纪20年代早期的产品阵容。以后有了改变，即1925年增加了庞蒂艾克牌，以填补雪佛莱和奥尔兹莫比尔中间的缺口；奥克兰被淘汰了，增加了拉萨利，后来它也被淘汰了。每个不同牌子的汽车都有自己专门的管理人员，每个单位的总经理相互之间不得不进行合作和竞争。这意味着生产别克牌的部门，与生产奥尔兹莫比尔牌的部门都要生产零件，但价格和式样有重叠之处。这样，许多买别克牌的主顾可能对奥尔兹莫比尔牌也感兴趣，反之亦然。这样，斯隆希望在保证竞争的有利之处的同时，享有规模经济的成果。零件、卡车、金融和通用汽车公司的其他单位差不多，都有较大程度的自主权，其领导人成功获奖赏，失败则让位。通用汽车公司后来成为一架巨大的机器，但斯隆力图使它确保具有较小公司的激情和活力。斯隆的战略及其实施产生了效果。1921年，通用汽车公司生产了21.5万辆汽车，占国内销售的7%；到1926年底，斯隆将小汽车用

卡车的产量增加到 120 万辆，通用汽车公司现在已拥有 40% 以上的汽车市场。1940 年该公司产车 180 万辆，已达该年全国总销量的一半。相反，福特公司的市场份额 1921 年是 56%，而 1940 年是 19%，不仅远远落后于通用汽车公司，而且次于克莱斯勒公司而成大第三位，而后者在 1921 年时甚至还不曾出现。这是美国商业史上最戏剧性的沉浮。

### 讨论题

1. 斯隆对通用汽车公司的部门进行划分时，主要是以什么为标准？
2. 在 1940 年前后，美国汽车市场是一种什么类型的市场？

### [案例分析提示]

1、斯隆对通用汽车公司的部门进行划分时，主要是通过组织变革，将传统的职能型结构改组为产品事业部结构。职能型结构是一种以职能为导向的组织结构形式。其特点是将技能相似的专业人员集合在各自专门的职能机构内，并在各自的业务范围内分工合作，组织任务集中明确，上行下达。其优点是适应了大生产分工合作的要求，提高了专业化管理水平；缺点是部门之间缺乏交流与合作，本位主义严重，只适合于产品单一的中小企业，改革前的通用汽车公司就因此而陷入了经营困境。

事业部结构是指组织面对不确定的环境，按照产品或类别、市场用户、地域以及流程等不同的业务单位分别成立若干事业部，并由这些事业部进行独立业务经营和分权管理的一种分权式结构类型。事业部结构必须具备三个基本的要素：独立的市场、独立的利益、独立的自主权，执行“集中政策、分散经营”的管理原则。事业部结构的优点是使高层管理部门摆脱了日常繁杂的行政事务，专注于公司的战略事务决策，各事业部独立经营、充分自主，可以更好的以顾客为中心促进资源的有效整合，提高对市场竞争的敏捷适应性。斯隆进行组织变革后，通用汽车公司很快成为全世界最大的汽车企业。

2、1940 年前后，美国汽车市场是一种寡头垄断型的市场形态，通用、福特和克莱斯勒占据了绝大部分市场份额，其中通用年产车 180 万辆，达到全国总销量的一半，克莱斯勒位居第二，福特公司占据 19% 的市场份额。这种市场形态很类似于现在中国的移动通讯市场。

### 案例二十九 马格纳国际公司组织结构

马格纳国际公司 (Magna International) 是北美 10 大汽车配件制造厂之一。这家加拿大公司生产有 4 000 种零配件——从飞轮到挡泥板，什么都有。它近乎为所有在美国设有工厂的大汽车制造商都提供配件。比如，它是克莱斯勒汽车公司的最大配件供应商。

马格纳的高层管理当局长期以来力求保持公司一种松散的结构，并给予各单位管理者充分的自主权。在 20 世纪 80 年代中期，该公司拥有 1 万多名员工，年销售额近 10 亿加元。员工们被组织到 120 个独立的企业中，每个企业都以自己的名义开展活动，但只设有一个工厂。马格纳公司的宗旨是：使各单位保持小规模（不超过 200 人），以鼓励创新精神和将责任完完全全地落实到工厂经理身上。当某个工厂揽到了超过其能力所能处理的业务，马格纳公司不是扩大该工厂的规模，而是重新配置一套生产设施，开办一个新的企业。

这种结构在整个 20 世纪 80 年代运作得相当好。10 年内，总销售额增长了 13 倍。工厂经理们以接近完全自治的方式，大胆地扩展他们的业务。其动机呢？他们不仅分享自己工厂的赢利；而且还包括从他们业务中分离出去的新建企业的赢利。这样，不用公司出面干涉，工厂经理们就会主动设立新厂，向外举债，并与底特律的汽车制造商签订供货合同。

但泡影在 1990 年破灭了。那时，汽车的销售量大幅度下降。受扩张动机驱使的马格纳管理者给公司带来了 10 亿美元的新债务。1990 年，马格纳公司的销售额为 16 亿美元，而亏损达到了 1.91 亿美元。公司眼看就要倒闭了。1991 年 1 月份，马格纳公司的股票价格跌到了每股 2 美元。

然而，马格纳公司并没有破产。其高层管理当局采取了措施，挽救了公司的命运。公司出售或关闭了近一半的工厂，将收回的现金用于清偿债务。留下的工厂都是最新、小型、高效、灵活的。公司管理当局还成功地使其生产的配件在福特的“金牛座”牌 (Taurus) 和丰田的“皇冠”牌这些流行轿车上获得更多的使用。到 1992 年，马格纳公司的销售额增加到 20 亿美元，赢利达 0.81 亿美元。公司的股价已经回升到每股 26 美元以上。其高层管理当局声称，公司现在比 20 世纪 80 年代的业务更为集中，更重视控制，并禁止新的举债行为。

## 讨论题

1. 描述马格纳国际公司在 1985 年和 1992 年的组织结构。

2. 马格纳并不是惟一的一家对其组织结构进行变革的公司。还有许多公司，甚至包括国际商用机器公司这样的大公司，也正在放弃官僚行政机构而创设结构松散的、独立的企业单位。这是为什么？

3. 马格纳公司的案例对于创设有独立企业联盟组成的结构有些什么启示？

#### 〔案例分析提示〕

1、马格纳国际公司在 1985 年是采用了高度分权的组织结构，1992 年则采用了在分权基础上相对集权的组织结构，以应对竞争环境的变化所带来的挑战。

2、传统的官僚行政机构是典型的机械式组织，是综合利用传统组织设计原则的自然产物，坚持统一指挥的原则，产生了一条正式的职权层级链，每个人只受一个上级的控制和监督，组织因而要保持的管理跨度窄的管理跨度，并随着组织层次的提高而更加缩小管理跨度，这样也就形成了一种高耸的、非人格化的结构；而有机式组织是一种松散、灵活并具有高度适应性的低复杂性、低正规化和分权化的组织形式，不具有标准化的工作和规则条例，能根据需要迅速地做出调整。现代社会的市场竞争日趋激烈，环境的不确定性迅速增加，因此越来越多的公司放弃传统的官僚行政机构而创设结构松散的、独立的企业单位。

3. 马格纳公司的案例对于创设有独立企业联盟组成的结构的启示是：组织结构要适应组织战略和环境因素的变化，组织集权和分权的程度也要随之进行相应的调整。

### 案例三十 拓源公司的**组织结构集权与分权**

拓源公司是一家成立于 1985 年的计算机和设备公司，由于其优质而又新颖的产品、富有想象力的销售方法和为公司客户提供的优质服务，已经发展为国内该经营领域的前列企业，销售额逐年上升，利润率也比较高。1996 年，该公司股票上市。上市之后投票价格就节节上升。为此该公司已经获得了投资者的青睐。然而公司总裁不久发现，一向运行良好的组织结构，现在已经不能适应该公司的需要。

多年来，公司是按照职能系列组织起来的，由几位副总裁分管财务、销售、生产、人事、采购、工程以及研发。随着公司的发展，公司已把其产品系列扩大；从商用计算机扩展到电动打字机、复印机、电影摄影机和放映机、机床计算机控制设备等。随着时间的推移，人们注意到企业中存在以下不良情况：该公司的组

织结构使总裁办公室以下的人员和机构无法对公司的利润负责,无法适应目前在外国许多国家进行的广泛业务,而且还加重了用售、生产和工程各职能部门之间的壁垒,使它们难以进行有效协调。此外,有许多决策似乎除了总裁办公室之外,任何低于这一级的部门都不能做出。

因此,1997年,总裁将公司分为15个在海外独立经营的分公司,每个分公司对利润负有全部的责任。然而在实行公司重组和人事职能方面出现了大量的重复,各分公司经理无视总公司的方针和策略,各自经营自己的业务,公司正在瓦解成一些独立部门。在此情况下,总裁意识到自己在分权的道路上走得太远了。于是,他撤回了分公司经理的某些职权,并要求他们就一些重要事项决策征得公司最高管理部门的批准。包括:超过10万元的资本支出;新产品开发和推广;销售和价格策略;人事政策的改变等。分公司的一些经理看到他们的这些自主权被收回,非常生气,并且公开抱怨公司的方针摇摆不定,一会儿分权,一会儿集权。总裁对于自己处于这种情况感到十分忧虑。

### 思考题

1. 拓源公司1997年组织结构调整是如何进行的?
2. 事业部制的特点是什么?
3. 对于公司总裁从分权到集权的做法,你认为如何评价最合理?
4. 总裁在设立15个独立的分公司时,你认为他犯的最大的错误是什么?
5. 你认为此案例最能说明什么管理原则?

### [案例分析提示]

1、拓源公司1997年的组织结构调整是由传统的高度集权的职能制结构转变为高度分权的母子公司制(独立事业单位IBU)的组织结构。

2、事业部结构是指组织面对不确定的环境,按照产品或类别、市场用户、地域以及流程等不同的业务单位分别成立若干事业部,并由这些事业部进行独立业务经营和分权管理的一种分权式结构类型。事业部结构必须具备三个基本的要素:独立的市场、独立的利益、独立的自主权,执行“集中政策、分散经营”的管理原则。事业部结构的优点是使高层管理部门摆脱了日常繁杂的行政事务,专注于公司的战略事务决策,各事业部独立经营、充分自主,可以更好的以顾客为中心促进资源的有效整合,提高对市场竞争的敏捷适应性;缺点是机构重复导致

管理费用上升，各事业部之间难以相互协调和支持，影响组织长期目标的实现。

3、对于公司总裁从分权到集权的做法，是一种应对组织规模扩大和环境变化的应对措施。

4、总裁在设立 15 个独立的分公司时，他犯的最大的错误是未能与公司的员工进行充分的沟通。

5、此案例最能说明的管理原则是集权和分权相结合的原则。

### 案例三十一 海尔的竞争优势在于创新

#### 创新是创造了一种资源

海尔集团是一个比较年轻的企业，只有 15 年的历史。我 1984 年刚来到这个企业时，它已经濒临倒闭，资产只有 300 万元，折合 30 多万美金；亏损 147 万元，销售收入（营业额）只有 348 万元，折合不到 40 万美金，现在发展到了总资产 100 多亿元，1999 年全球营业额发展到 268 亿，也就是 30 多亿美金。我们原来没有资金，因为不是国有企业，所以也没有国家一分钱的投资。当时只有 600 多员工，现在有两万多人，就是靠这些员工不断努力，通过创新来发展了这么大规模。所以创新对我们是至关重要的。美国管理专家德鲁克的一句话对我们是非常合适的，他说，“创新是创造了一种资源”。我们就是靠不断地努力把别人认为做不到的一些事情做到了，这个企业才逐渐发展起来。

在发展过程当中，海尔和其他企业最大的不同就是没出现大起大落的局面，基本上保持持续高速增长，15 年来平均每年增长的速度是 81.6%；当时我们只生产一个型号的电冰箱，现在可以生产 58 个系列 9200 多种家电产品。冰箱、空调、洗衣机、微波炉、电视机、电脑、手机……几乎所有的电器产品都能生产。

我是 1984 年 12 月 26 日到这个企业来的，当时没有钱给工人发工资，银行不给我见其他企业也不敢借给我钱，所以我只有到附近先富起来的农村借钱给工人开工资，大概借了 5 个月，之后就慢慢好起来了。海尔就是在这种条件下一步步走过来的。

中国市场竞争比较激烈，家电市场价格战愈演愈烈。我们在家电市场确立一个目标，就是市场占有率达到 30% 左右。因为如果超出这个比例，效益可能会下降。目前我们的冰箱在中国市场占 32.4%，空调器占 32.1%，洗衣机占 27.7%，冰柜占 52%，彩电我们只干了两年，所以占得比较小，占 4.5%。在国际

市场上，中国出口到美国的白色家电产品海尔占 53%，出口到欧盟的白色家电产品海尔占 33.4%。据德国海关统计，中国出口到德国的家电产品海尔占 98%。美国《家电》杂志对全世界家电企业的发展速度进行排名，我们的发展速度在第一位，GE、西门子等世界名牌排名都在海尔之后，就发展速度来讲在全世界家电行业里面我们是最快的，但我们规模比他们要差得很多。

1998 年英国《金融时报》公布“亚太地区声望最佳企业”排名，在前 10 名当中，我们是第 7 名，也是进入前 10 名的惟一的一个中国企业。第 8 名是韩国的三星，其他的 8 个都是日本企业，第一名是丰田汽车，最后一名是松下电器。对我们来说，这个排名比美国《家电》杂志的排名更重要，因为作为一个企业，最宝贵的就是获得市场资源，即用户对企业的忠诚度，只要我们能够在市场上得到用户的肯定，我们的市场肯定会越来越大。

### 以创新的思路确定企业正确的战略方向

我们的发展战略是根据用户对我们的要求来制定的，所以到现在为止没有出现大的失误。在整个发展过程中我们经过了三次战略转移：第一步是从 1984 年到 1991 年的名牌战略阶段，创出海尔名牌；第二步是从 1991 年到 1998 年的多元化战略阶段，从一个冰箱扩展到所有的家电产品；从 1998 年以来就是国际化战略阶段。

#### （一）名牌战略阶段的观念创新

第一个 7 年我们只做冰箱一个产品，但是通过做好冰箱锻炼了一支队伍，提高了人员素质。当时由于冰箱非常紧俏，一张冰箱票就能炒到 1000 多元人民币，冰箱厂只要干出来就可以卖掉，所以很多企业不是抓质量，而是上产量。结果到 1989 年很多冰箱企业都倒闭了。因为卖冰箱很赚钱，有的企业拿回钱来之后不是再来发展冰箱，而是做房地产，但是最后冰箱没做好，房地产也完了。而我們是在把冰箱产品做好的基础上，再去做其他的产品，像空调、冷柜、洗衣机、电视机等等，把这些做好之后，最后实施国际化战略。

国际上认为企业 20 世纪 80 年代应该以品质作为企业主题，也就是应该抓全面质量管理，那时候我们主要抓了质量；20 世纪 90 年代应该是以企业再造为主，我们也是把企业的整个机构整个规模都做出来了；2000 年应该是速度，我们就是做国际化。所以我们的战略和国际上推崇的管理思想相吻合的。作为一个

企业如果战略不明确，定位不明确它就很难发展，战略明确首先要观念创新。

我们在名牌战略阶段主要改变人员的质量观念。到海尔以前，我是这个工厂上级公司的副经理。1984 年一年当中换了三任厂长。后来派人没有人愿去，我就只好到这个工厂里来。当时是 12 月份，天非常冷，车间里的木头窗户被工人拿下来取暖烧掉了，整个工厂已经是破烂不堪。原来的规章制度看来已经完全没有用，所以我就重新制定了一个 13 条的规章制度，其中最重要的一条就是不准在车间大小便。当时的观念把产品分为一等品、二等品、三等品，甚至还有等外品，只要产品可以使用就可以出厂。我们要树立。“有缺陷的产品就是废品”的观念，当时我把已经入库的冰箱重新检查，发现 76 台有质量缺陷的冰箱。当时冰箱的价格大约相当于工人当时两年的工资，冰箱对大家来讲是非常昂贵的东西，都希望便宜点处理，但是我认为要改变这种思想观念，必须把它砸掉，所以把这些冰箱集中起来，谁干的就由谁把冰箱砸掉。我宣布：“因为大家过去没有质量意识，不是你们的责任应该是我的责任，但是今后再有问题就是你们的责任，从这次开始我们工资全部扣掉，我工资一分不拿，但是今后谁再出问题，就应该扣掉谁的工资。”把质量意识树立起来，对后来我们进入国际市场非常有利。思想观念上的小差异会导致质量意识上的大差距，如果不解决这个问题，就不能在国际市场上真正具有竞争力。美国《远东经济评论》的记者来海尔采访时说这把大铁锤是海尔发展的功勋，应该把它展览起来。现在我们的海尔展览馆就放着这把砸冰箱的大铁锤。

要创名牌除了质量观念之外还要有市场观念。我们在销售人员当中树立这样一个观念，“只有淡季的思想，没有淡季的市场”。产品销售总有淡旺季，但如果你认为这个淡季是合理的，那你在这个淡季当中就无所作为，就会认为销售下降是正常的。一般来讲从 5 月份到 8、9 月份是洗衣机的销售淡季，很多厂家的销售人员到了这个季节就回到工厂，等到销售旺季再出来销售。我们的技术人员根据这个思路开发出小小神童洗衣机。这个洗衣机是当时世界上最小的洗衣机，容量只有 1.5 公斤。因为并不是这个季节不需要洗衣机，而是商场卖的洗衣机都是 5 公斤的，费水费电，夏天没人用。小小神童洗衣机开发出来之后先在上海销售，第一因为上海人的消费水平比较高，第二上海人特别爱干净，上海市场打开以后马上推向全国市场，两年时间销售了 100 万台。在这过程当中我们还有一个

观念：必须在别人否定你的新产品之前先自己否定自己，到目前，小小神童一共开发了9代。我们第一代推出以后不到半年就有开始仿造的，当然一面要诉讼于法律，但是最主要的就是我可以推出第二代、第三代，这就使得在市场上一直处于领先的位置。我到四川去，发现当地的农民用洗衣机来洗红薯，我们的技术人员则认为应该教会农民学会用洗衣机，而不是开发一个能够洗红薯的洗衣机。我就告诉他们，因为有这个市场需求你就应该开发这么一个洗衣机，后来大地瓜洗衣机开发出来又占领了一块市场。所以最重要的是自己能不能做一个蛋糕，这个蛋糕可能不大，但是我们自己来享用。

现在市场变化太快，就像打枪一样，不是打固定靶，也不是打游动靶，而是打飞靶，这个飞靶就是用户的难题。换句话说，用户的难题就是我们开发的课题。我们技术人员自己没有工资，他的收入来自找到一个用户的难题，把它转化为开发课题，然后把这个开发的成果再推到市场上去，占有更多的市场份额。我们曾经兼并过一个冰箱厂，它前身是一个军工企业，有非常高的技术力量。兼并的时候原厂长问我，我们的技术力量比你们要强得多，可我们的冰箱为什么就销不过你们呢，我说你的优势是技术力量强，劣势是技术力量太强，你的技术人员都是关在实验室里面，而不是到市场上去，因此他创造和研究出来的项目并不是用户所需要的。

## （二）多元化战略阶段的观念创新

我们做了7年的冰箱，从冰箱扩展到其他的家电产品，当时国内争论很多，很多人都认为按现在企业的实力再做其他产品不一定能做得好，但是我们自己有一个观念，叫做东方亮了再亮西方。我们把这个叫做斜坡球体论，好比一个企业越做越大，必须依靠两个力，一个是止动力，不能让球滑下来，就是基础管理，另一个是上升力，即创新。抓基础工作比较困难，我们有一个原则，叫抓反复，反复抓，我们就是把冰箱做好了，再开始做第二个、第三个产品，慢慢地往上爬。我们反对过去有些企业搞运动式的管理方法，要求每天比昨天做得更好。打一个比方，把一块钱存到银行里，如果它利率是1%，按复利计算，到70天的时候，连本带利就变成两块钱。如果每天工作都能比昨天高1%，70天以后工作效果就会提高一倍。我们每一位员工都有一个三E卡，每个人每天把每一件事都要做到位。在做其他一些产品的时候，关键就不在于资金、设备，而在于观念。按照这

种思路发展，海尔现在已经发展成为产品种类最多，产量最高的一个企业。

计划经济下的企业，只要有一只眼就行了，没有钱可以问政府要，有的地方政府不但给它资金，还帮助它到市场上竞争，这种企业肯定活不下去。在市场经济条件下做得比较好的企业应该有两只眼，这两眼一只眼是盯着内部的员工，达到员工满意度的最大化，一只眼盯外部市场用户，达到用户满意度的最大化。但在计划经济往市场经济转化的过程中，中国企业应该长三只眼，一只眼盯住内部的员工，要让员工对企业忠诚，另一只眼要盯住用户，只有员工对企业忠诚，用户才可能对企业忠诚，这还不够，还要盯住政策。1992 年我们就想扩大发展，但是当时机会不是太好，后来邓小平同志在 1992 年发表南方谈话，我们就抓住那个机遇，开始建设海尔工业园。另外就是 1997 年国家政策鼓励兼并，我们就抓住机遇兼并了 18 个企业，实现低成本扩张，有的企业等于是地方送给我们。比如说 海尔的电视机、电脑行业就是通过兼并进入的。外部也是一样，比如说东南亚全用危机的时候，我们在印度尼西亚、马来西亚、菲律宾都有工厂，那时东南亚金融危机对我们来讲也是非常困难的，但我们分析东南亚的消费者不是不需要家电产品而是在东南亚金融危机期间持币待购，所以我们抓住机遇，在很多国际大企业撤走广告时我们进去做宣传，广告的费用不到东南亚金融危机之前的 1 / 3，所以现在东南亚经济回升之后我们的销量也大幅度地增长。

现在情况下，现金流量对企业竞争来讲比利润更重要。很多企业都是因为现金流的问题而倒闭，有很多企业都是赊销，把产品给商场了，最后钱收不回来，账上可能有利润，但企业实际上没有支付能力。所以，不是资不抵债才叫破产，没有现金支付能力就叫破产。

### （三）国际化战略阶段的观念创新

在国际化战略方面也要解决一个观念问题。我们的国际化战略大致分三个阶段，第一个阶段是播种阶段，第二个是扎根阶段，第三个是结果阶段。播种阶段就是怎么样使国际市场认同海尔这个品牌，我们采取的战略就是出口创牌而不仅仅是出口创汇。“先难后易”，先到要求最严格的国家去，后到发展中国家去。1990 年我们为了进入德国市场，认证工作做了一年半，通过认证之后，拿到德国去。德国经销商认为中国刚刚会做冰箱，不可能进入德国市场。后来我们就把运到德国的 4 台冰箱的商标揭掉，把德国冰箱的商标也揭掉，在没有商标的情况下

让经销商挑，最后没有看出哪台不好，经销商这才订货，我们冰箱出口德国市场后。正好碰上德国的检测机构对德国市场上的国产冰箱和进口冰箱进行质量检测，检测结果显示海尔是第一位，他们一共检测 5 个项目，每个项目最多就是两个加号，我们一共得了 8 个加号，第二名得了 7 个加号。我们在这个阶段不是靠低价格打进国际市场，而是靠当地的消费者认同海尔品牌。德国市场、美国市场都是这样逐渐打进去的。第二阶段就是扎根阶段，我们叫做当地生产当地销售。在美国现在已经做到这一点，现在海尔冰箱已占美国 200 升以下冰箱市场份额的 22%。在这种情况下，我们在美国南卡州设立一个工厂，这是中国在美国投资最大、占地面积最大的一个企业。同时海尔在洛杉矶设立设计中心，按照美国本土化的要求进行设计，在美国纽约设立营销中心。营销中心发展速度非常快，1999 年销售额同比增长 1 倍。今年 1 季度同比增长 2 倍，已经进入美国五大连锁店。第三个阶段是结果阶段，我们叫做当地融资当地融智，利用当地的人力资源和资本。美国海尔的目标是三年后能在美国上市。我们在纽约的销售公司聘用的都是美国当地人，这就是本土化。另外现在国家要开发中西部，我们又在安徽合肥建立合肥海尔工业园，以中部地区向西部辐射，整个布局以世界市场作为发展的目标，有效解决了汇率、税率的变动问题。

海尔建立了完善的营销网络，在全国设立 30 多个电话中心，一万多个营销网点，并且已经辐射到 6 万个乡，将来这是非常重要的资源。

### 市场链

海尔在发展过程中，人力资源开发占重要地位。现在大部分中国企业都是直线职能式的组织结构，我们进行了市场链的流程再造。哈佛大学的波特有一个价值链流程，目标是边际效益，我们把它改成顾客至上。因为在网络经济时代，市场规则都是由客户制定的，网络把企业的主动权夺去交给消费者，利润只是企业经营的结果，如果把利润当成目标，最终将得不到利润。我们市场链，就是把外部竞争的环境转移到内部来，每一个人不再是对他的上级负责，而是对他的市场负责。所有人之间的关系是一种市场的关系，人人都有一个市场，下道工序就是你的市场，人人都是一个市场，你是上道工序的市场。这里有两个原则必须遵守，第一个是闭环的原则，从一开始下达指标到完成。第二个原则就是不断优化，今天做好了明天要把它做得更好。具体做法就是 SST 机制（两索一跳），我给你提

供了更好的服务，你应该给我更多的报酬，如果我干得不好，下道工序应该向我索赔，如果既不索赔也不索酬，第三方就会跳闸，闸出问题所在。我们的最后目标是变成自我经营，把自身的价值充分体现出来。职能和流程最大的区别在于：职能是静态的不是对市场负责的，流程是动态的是对市场负责的。现在每个员工分两端，一端是输入，叫做负债经营，给他一个市场目标，这个市场目标对他来讲是一个负债，他做的结果要比目标好，输出就应是很好，这样使每个人都成为一个经理，成为一个老板。

### 哈佛案例中的海尔文化

海尔文化最外层的是物质文化，中间是制度行为文化，最里面的就是我们的价值观。海尔企业文化的价值观就是创新。

红星电器原来是生产洗衣机的工厂，被我们兼并的时候净资产只有一个亿，但亏损是 2.5 亿。兼并后我们只派了三个人去。人还是原来的人，设备还是原来的设备，兼并第一个月当月亏损 700 万，第二个月减亏，第三个月减亏，到第五个月赢利 100 万，哈佛大学的教授研究这个案例。后来哈佛大学又做一个案例，就是我们兼并了安徽一个电视机厂。1997 年 12 月份兼并，当时它一年只生产 4 万台电视机，兼并过来两年，就已生产 60 万台，我们一个月的产量相当于它一年半的产量。这个企业在转化过程当中，发生了非常激烈的碰撞。1998 年 6 月 2 日，这个企业的工人上街游行罢工，就是因为不能接受海尔的管理。原来他们工资虽然很低，但是上班可以不干活，现在收入提高了，但是管理太严格了。而且还打我们派去的人。“海尔的管理对不对？”我们决定停产无限期地讨论。只讨论了两天，员工就认识到了，如果不这么做不可能在市场上站得住，企业站不住，员工也没有工资，所以企业好了员工才能好。通过这个讨论，许多员工能理解。不是海尔管理严，而是市场竞争太严酷了。后来我们派去的事业部长召开职工代表大会，宣布明天开始工作，这时他的手提电话响了，是太太打来的电话，他太太说，“我现在就在飞机场，我要到合肥去，我们出了这么多力，他们不理解还要打你，我们不干了，我们要回家！”他说，你不要来了，我们都已经解决。接着他就跟职工代表说，本来很好的一件事现在被你们闹坏了，我老婆都要到合肥来，现在我叫她不要来了，我们好好干吧。其中有一个人喊了三声口号，“孙部长不能走，海尔不能走，海尔精神不能走”。我们一共兼并 18 个企业，最困难的就是

转变职工原有的观念，如果转变不过来，就很难做好。

中国有个伯乐相马的典故，但我们有个理念叫做“赛马不相马”。我认为作为一个领导，重要的不是怎么样去识别人才，而是应该建立一个制度，创造一种氛围，使它可以出人才。缺人才是现状，但最缺的还是出人才的机制。现在我们的管理人员平均年龄只有 26 岁，他们都非常年轻，在这儿干得好坏要靠自己的竞争。第一，谁有能力谁就在竞争中脱颖而出，第二，竞争不是一次定终身，就像开运动会一样，这一届的冠军，不一定是下届的冠军。我希望做到的是整个企业成为一个学习型的组织，每个人都努力地工作，每人都努力地发挥自我的价值。

### 三角形的冰箱

现在，新经济对我们提出一个更大的挑战。我认为一个企业肯定要进军电子商务，不搞电子商务就没有出路，但是电子商务并不代表把原来的报纸变成在网上 B2B 或 B2C 的工作，而是应该真正满足消费者个性化的需要，把电子商务拆开来，应该是电子技术加上商务技术。在中国最缺乏的是商务技术，如果没有很好的生产设计没有很好的配送，搞了电子商务也没有用处。有一个用户在网上对我们提出要求，希望有~台三角形的冰箱。这就是个性化。一个企业上网以后，就暴露在全世界竞争对手面前，也暴露在全世界的消费者面前。我们内部叫做两个 J，一个是全球网络的供应链 JNS，一个是全球网络的消费者 JNC，这就对企业提出了很高的要求，对组织体系来说，用户提出什么必须能马上反映出来；对设计体系来说，必须能够根据用户的要求进行设计；对生产机构来说，必须能够满足用户所需要的产品。像托夫勒写的第三波一样，第一波是农业经济，第二波是工业经济，第三波是知识经济。我们中国企业恰恰是第二波还没有做好的时候遇上了第三波，是机遇更是挑战，应该把我们自己内部做得更好，能够完全在传统经济下满足用户需求，然后才能谈到新经济。

海尔在 15 年中，由小到大，经历了许多困难，未来的市场道路仍然充满了风险，但我们有信心克服困难。特别希望今天在座的世界顶级商学院教授今后能够多给海尔提出一些咨询意见。

（本文系张瑞敏总裁 2000 年 4 月 5 日在“世界商学院高级经理人教育联盟 2000 年年会”上的演讲稿）

### 讨论题

解释海尔集团确定以创新的思路确定企业正确的战略方向的正确性。

#### [案例分析提示]

从义无反顾的国际化到各种创新理念的不断推出,海尔是中国企业当之无愧的旗舰之一。海尔坚持以创全球化品牌为目标,在营销创新、产品创新、管理创新方面走在全球同行业前列,潜心打造在全球化和信息化时代背景下决胜全球的核心竞争能力。海尔集团创业二十多年来紧紧把握了消费需求,致力于技术创新和管理创新,打造出了令国人骄傲的世界级自主品牌。张瑞敏认为,自主创新能力应转化成在市场竞争中取胜,也就是赢的能力,它要靠创新的模式来保障。海尔在八年前就探索通过流程再造把传统的“领导说、群众干,一呼百应”模式转变成每个人直接面对市场的自主创新模式。张瑞敏认为:“因为世界是平的,互联网改变了信息不对称的格局,所以,海尔把企业的组织结构也变成平的,让每个员工成为平行的终端,怎样才能让所有平行的终端都能赢呢?海尔用‘人单合一’的模式来推进”。

2006 年是海尔实施全球化品牌战略的第一年,全球海尔经理人全力推进“四流合一”的人单合一信息化日清,探索项目团队的经营机制。四流分别是信息流、物流、资金流、薪酬流。信息化贯彻始终,每一个自主创新的经营体都通过信息化系统,与有竞争力的战略目标相闭环,每一个目标对应着不同的项目,而每一个项目不是凭单个人的力量能完成的,需要一个无边界的项目团队,真正实现个人的全球化。海尔的项目团队是自负盈亏的经营体,经营体的财务报表不再是一般意义上的事后算账而是事先锁定利润目标。管理机制的创新大大提高海尔人的创新活力,2006 年,海尔盈利能力大幅提升,利润增幅是营业额增幅的 2 倍多。

### 案例三十二 企业再造：一把手要亲自动手

#### 1. 为什么我国企业现在开始关注这一变革

1993 年《企业再造》一书问世后,引起国际上企业界与管理学界的很大兴趣与关注。这是由于 19 世纪 90 年代之初,一些一向是赢利大户的大企业与跨国公司突然出现巨额亏损引发的研究而提出的。当时发现,在高新科技突飞猛进的推动下,全球化进程正在加速,可是企业的内部管理体制仍沿用 18 世纪亚当·斯密在《国富论》中的分工理论,构成金字塔式的管理模式。《企业再造》以“管

理革命的宣言”为其副标题，提出打破原来职能部门分割，实现信息化、扁平化。改革成功的企业确实大大提高了管理水平与效率，精简了管理人员，缩短了生产周期，降低了成本。

随着我国的入世，国内国际竞争日益激烈，国内外市场变化越来越快。企业的生存与发展，在很大程度上取决于其对市场快速变化的应变能力与速度。原有一套条块分割、职能部门各自为政的局面，与形势要求的矛盾日益突出。如何适应这一新形势、新要求成为当务之急。这就是企业业务流程再造当今亦为我国企业所关注的客观原因与现实需要。

## 2. 实现企业流程再造的关键因素

国外 20 世纪 90 年代的实践表明，希望实现这一变革的企业，能取得成功的比例不高，一般到不了一半。为什么？在该书出版后，在总结实践的基础上，又接着出了一本关于企业领导人经营思路的“再造”要求。由于企业再造涉及企业全局和企业管理的方方面面。这不是一个单纯的技术问题或业务问题。失败的企业往往只由职能部门把它当作具体业务去抓，遇到困难根本无法推动，只能半途而废。要使之成功，只有企业最高领导（一把手）确确实实认识到再造对企业前途的重要性而亲自动手，百折不挠，才能步步推动，走向成功。

此外，企业经过“再造”，对员工的业务水平大大提高了要求，要使大家都面向市场，从自己的业务岗位上做出反应。因此要实现企业流程再造，必须以企业的职工素质和管理是否已扎实到了这个程度为前提条件。没有十分扎实的基础管理与职工素质，要想实现流程再造，定将事与愿违。

## 3. 如何学习外来的先进经验

改革的深化与对外开放的扩大，使我国企业经营的内外环境发生了并将继续发生着深刻的变化。企业经营管理人员都迫切要求学习国际上先进的管理理论与经验，同时向走在前列的兄弟单位和同行“取经”已成为当前的时代潮流。

但是任何他人的成功做法、经验，都有其所以能成功的种种具体原因，不会有任何两个企业完全相同，因此不能拿来全盘照搬照抄。这正如古人所说：“桔生淮南则为桔，生于淮北则为机。叶徒相似，其实味不同。所以然者何？水上异也。”（《晏于春秋》）

因此学习任何他人的经验，不论是国内的还是国外的，都有一个学习、借鉴

并结合自己的国情、民情、厂情的“加工改造”过程，使之从自己的实现出发，转化为自己行之有效的具体做法。

学习不是最终目的。更重要的是通过学习人家的经验后人举一反三的思考，从中得到启发，引申出“为我所用”的新的思路。孔子早在 2 500 年前就提出：“学而不思则罔。思而不学则殆。”（《论语·为政》）光学习不思考，那学的只是一堆死资料，实际是什么也没有学到。反之，光会思考而没有认真的学习，缺乏系统的知识作为思考的基础，那这种思考也许只是胡思乱想。

学习一切先进的事物与经验是如此，对今天学习企业业务流程再造这个新世纪的“管理革命”自然也不例外。

（文 / 中国企业联合会副理事长潘承烈）

## 讨论题

为什么说企业的流程再造中，企业一把手要亲自动手？如何搞好企业流程再造？

### 【案例分析提示】

规划实施业务流程重组的相应对策是：

#### 1、取得高层领导的参与和支持

高层领导持续性的参与和明确的支持能明显提高业务流程重组成功的概率，因为业务流程重组是一项跨功能的工程，是改变企业模式和人的思维方式的变革，必然对员工和他们的工作产生较大影响，特别是业务流程重组常常伴随着权力和利益的转移，有时会引起一些人尤其是中层领导的抵制，如果没有高层管理者的明确支持，则很难推行。

#### 2、以企业目标为导向调整组织结构

在传统的管理模式下，劳动分工使各部门具有特定的职能，同一时间只能由一个部门完成某项业务的一部分，而业务流程重组打破了职能部门的界限，由一个人或一个工作组来完成业务的所有步骤，随着市场竞争加剧，企业需要通过重组为顾客提供更好的服务，并将业务流程重组作为发展业务和拓宽市场的机会。

#### 3、在人员管理方面更加注重分权的实施

充分发挥员工的主动性和积极性，让员工成为流程的所有者，而不是流程的附属品，让员工有充分发挥智慧和才能的空间以构造主动型流程。

#### 4、建立通畅的交流渠道

从企业决定实施开始，企业管理层与职工之间就要不断进行交流，要向职工宣传业务流程重组带来的机会，如实说明业务流程重组对企业组织机构和工作方式的影响，特别是对他们自身岗位的影响及企业所采取的相应解决措施，尽量取得职工的理解与支持。如果隐瞒可能存在的威胁，有可能引起企业内部动荡不安，从而使可能的威胁成为现实。

总之，进行业务流程重组是为了改善和提高我们原有的经营管理方式，但却不是简单的对我们原有的经营管理方式的全盘否定。企业需要以全新的眼光审视自身，但一定要结合企业的实际情况，理顺企业的组织机构。业务流程重组是一项复杂的系统工程，同时也是一个持续的过程，只有充分认识流程重组的复杂性和系统性，在企业管理的各个方面都做好充分准备，才能提高流程重组的成功率。片面追求业务流程重组的效果，只会导致业务流程重组的失败。

### 案例三十三 台湾宏基集团企业再造案例

台湾宏基集团于 1976 年成立，主要从事计算机硬件产品的制造与营销，发展至今，已成长为国际化的高科技企业集团，是台湾最大的自创品牌厂商、全球第七大个人计算机公司。美国《商业周刊》（Business Week）将宏基集团评为“能够持续企业开创精神的亚洲新巨人”；《时代》（Time）与《亚洲商业》（Asia Business）等杂志分别将其评为“台湾最具国际知名度的企业”、“最受赞赏的亚洲高科技公司”。宏基集团所拥有的“Acer”品牌也多次蝉联“国际知名度最高的台湾品牌”。回顾宏基集团国际化的历程，可以发现“企业再造”对其所取得的巨大成就功不可没。《世界经理人文摘》（World Executive's Digest）称宏基集团在国际化进程中的再造策略为“第四种国际化模式”。哈佛大学也将宏基列入企业国际化的杰出个案。

#### 一、宏基集团再造的背景

任何企业的国际化进程都不会是一帆风顺的，宏基集团（以下简称为宏基）更是如此。1986 年，宏基开始积极进入国际化经营阶段，实行了“龙腾国际”计划。该计划期望达到的目标是以过去的经验为基础，按照往年的成长幅度制订的。例如，人力资源增长 20%，生产能力增长 15%。但是，该计划刚实施就遭遇了产业变革。当时，生产能力每年提高 15% 已无法生存，必须提高 2 倍~3 倍才能和同行业企业竞争。因此，按照旧结构所规划出来的扩张计划，方向是对的，但

目标和模式是错误的，计划的执行造成人员过剩、效率递减、决策与新产品推出速度缓慢，导致成本偏高，公司运作开始进入非良性循环，竞争力也开始衰退。

就在问题逐渐酝酿，尚未出现明显征兆的时候，宏基电脑（集团核心企业）股票发行上市。由于恰逢台湾股市飙涨，宏基的投资决策变得大胆而不缜密。1990年，宏基以9400万美元购并了美国高图斯（Altos）公司，后来的结果表明，这桩购并行为是宏基最为失败的投资案之一。当初购并高图斯的目的，在于获取其所掌握的迷你计算机技术能力，以及利用其在欧美的较为完善的国际化经营网络，从而提高产品的附加价值，增强企业国际竞争能力。但是，当购并发生之后，整个计算机产业的主流已经从原来的大型计算机、迷你计算机，转向个人计算机。因此，购并高图斯的主要目的并未实现。而且，因为采取百分之百的购并方式，导致了严重的“消化不良”。高图斯公司原有的员工难以及时融入宏基的企业文化，双方沟通起来非常困难。而且，由于支付这些员工的费用极为高昂，于是，1991年，宏基在美国与欧洲的公司同时出现大量亏损，使原本已有组织膨胀问题的台湾总部，更加重了经营的困难，背上了快速成长所带来的沉重包袱。严峻的局面使宏基产生了进行再造工程的迫切要求。

此外，由于IBM（国际商用机器公司）在80年代末开放了个人计算机环境，导致了计算机产业的一场无声革命。全球许多计算机厂商联手组成相容计算机的组装联盟，计算机的制造和销售从统合模式（Integration Mode）走向分工整合模式（Disintegration Mode）。产业变革的趋势也进一步推动了宏基企业再造工程的实施。

## 二、宏基集团再造的策略

宏基实施再造工程采取了三项具有创造性的策略：一是以速食店（快餐店）模式进行流程和经营方式再造；二是采用“主从架构”（Client-service）进行组织结构再造；三是以“全球品牌，结合地缘”为新的经营哲学，进行经营理念再造。

### （一）速食店模式

宏基集团董事长施振荣曾用餐饮业来形容计算机市场。他认为，中国餐馆遍布全球，中国菜也经济实惠，但是缺乏企业化经营品质良莠不齐，因此，缺乏高水准的形象。这就如同采用台湾主机板的相容计算机厂商，也是全世界到处林立，但是产品品质参差不齐，没有品牌形象可言。而麦当劳以简单的菜单、企业化经

营、统一的品牌，成为全球性连锁速食店。因此，宏基要取全球各地相容计算机厂商之长，并以麦当劳的运作模式避免其缺点。

所谓“速食店模式”，就是将原来在台湾生产计算机整机，转变为台湾生产主机板、外壳装置、监视器等组件，卖给其海外事业单位（即海外子公司），在市场当地组装，向市场提供最新的计算机，加快新产品推出与库存周转速度。

推行“速食店模式”，看来顺理成章，但却非一蹴可就。有几件事促成了“速食店模式”的形成。

1990 年，为了打入美国市场，宏基启用了新品牌“ACROS”但是，由于已有类似的商标先行在台湾注册，使得宏基无法在台湾生产“ACROS”品牌的整机，只能在台湾生产半成品，再运到美国去装外壳、贴标签。这是宏基最早“当地组装”的雏形。由于有了这个起步，宏基便根据各种组件的特质，将其分为几个类别：（1）机种变化性不大的组件，如外装、电源供应器与软盘驱动器等。（2）集团自己供应、市场变化快速的主机板。（3）市场变化迅速、必须向外采购的产品，如微处理器、硬盘驱动器等。分门别类之后，便建立不同的供料与库存管理：（1）第一类部件因为变化性不大，各海外事业单位可以预先大量备货，风险很低，以海运补给即可。（2）为保证及时提供新产品，主机板采用空运供应，缺什么机种立刻补什么货，降低库存折旧的风险。（3）同样是速度的考虑，硬盘驱动器与微处理器由海外事业单位在当地就近采购。运用这套“模组化（Modules）制造”的管理，宏基可随时依市场需要，快速装配出不同的产品，并依据组件的最新价格，及时调整价格。

另外，宏基在 1991 年发展出的“矽奥技术（Chip-up）”与无螺丝外装两项重要技术，为“速食店模式”提供了技术支持。有了矽奥技术，就可以设计出万用主机板，适用各种微处理器；有了无螺丝外装，将所有组件组合成一部整机只需要 30 秒钟。这两项技术的发明，让装配工作变得简单，即使装配基地远在海外，产品品质也能够保持稳定。

当然，由于整个体系运作变得较以往复杂许多，宏基的海外事业单位在最初实施“速食店模式”时，无法适应新的筹运管理方式。后来，宏基派了一个小组到海外协助建立制度，海外事业单位在渡过适应和学习期后，速度与成本的优势渐渐显现。宏基的库存周转速度加快了 1 倍，不但降低了经营风险，而且也新产品上市创造了有利条件；新产品上市时间提前了 1 个月；由于库存降低，出清

存货的时间也随之缩短，推出新产品就更具时效优势。更为重要的是，在模式改变之后，宏基的产品能够紧随消费者需求的变化而变化。以往在台湾组装整机时，由于抓不准市场趋势，使得畅销的产品总是缺货，不畅销的产品又堆满仓库。现在，宏基在全球 28 个国家和地区建立了 34 个装配基地，随时视市场需要，弹性装配交货，可及时适应市场的变化。

“速食店模式”对于宏基的意义，不仅在于解决速度与成本问题，而且它可能为未来的宏基带来更为广阔的发展空间。从近期目标来看，宏基计划进一步将“中央厨房”（即制造组件的事业单位）区域化。目前，宏基的“中央厨房”集中在亚洲。将来，当市场规模越来越大，势必要让“中央厨房”也向市场推移。宏基正准备在美洲和欧洲建立“中央厨房”，便于就近供应组件。届时，台湾总部所扮演的角色，将是发展新组件、调配新“菜单”，同时支援尚未达到规模的地区。

## （二）主从架构

在实行主从架构之前，宏基就已经按照业务性质的不同，将各事业单位分为以行销为导向的地区性事业群（Regional Business Unit）以及以制造为导向的策略性事业群。这是跨国企业经营的基本模式，但却为日后宏基创新的“主从架构”建立了雏形。

“主从架构”是计算机领域的术语。早期，计算机有运算能力的只有主机，终端机只是暂时输出资料的装置，本身并没有处理能力。后来，当个人计算机功能愈来愈强、价格愈来愈便宜时，个人计算机可以胜任的工作层次也愈来愈高。如果全部依赖主机，不仅价格昂贵，而且大型主机也越来越无法应付日益复杂的工作，因此，必须相当程度地依重个人计算机。但是，问题也由此而生，即个人计算机散置各处，如何进行分工、管理呢？于是，“主从架构”应运而生。

所谓“主从架构”，就是将散置于各处的个人计算机与不同功能的伺服器（Server）联接成一个完整的网络，每一部个人计算机都是独立运作的“主（Client）”，网络上随时提供最佳资源给工作站的伺服器是“从（Server）”，“主”和“从”密切而弹性地结合在一起。“主从架构”充分发挥了个人计算机的功能，又能适应复杂的工作，成本低，效率高，弹性大。

宏基认为，从发展背景来看，企业组织的演进与计算机正好不谋而合。对企业而言，面对市场的快速变化和激烈竞争，如果任何决策都要从事业单位反映到

总部，再从总部下指令到事业单位去执行，在命令层层传达之间，商机瞬间即逝。因此，类似大型主机架构的金字塔型阶层组织，在速度与弹性方面势必要居于劣势。

1993年，宏基借用“主从架构”这一新兴的计算机架构，运用到其特有的管理模型之中。在这个管理架构中，宏基在全球的事业单位都是与当地企业合伙，并且当地股权过半，决策中心是各事业单位的股东大会，总部只能通过股东大会影响决策。各事业单位既是独立决策运作的“主”，又是互相支援，作为其他事业单位的“从”。例如，明基电脑（宏基集团所属企业）独立发展与制造监视器，是“主”的角色，其产品供应全球地区性事业单位，是最专业、最有效率的从”。

在传统的阶层组织架构中，子公司与子公司之间的互动，必须通过母公司，如果还有第三、四层的转投资事业，彼此的从属关系是固定不变的。但是在主从架构中，第一层“主”所投资的第二、三层“主”，无须通过上一层“主”，便可直接和任何“主”进行互动。

1995年9月问世的“渴望（Aspire）”多媒体家用电脑，是宏基产品发展史上极为重要的里程碑。这一被国际新闻界誉为“为家用电脑重下定义的”的计算机，它的意义不仅是一年200万部、高达上千亿新台币的业绩潜力，而且，更是宏基“主从架构”模式运作的一次代表性的典范。这项由美国宏基主导的计划，是集团成员通力合作的结果。从产品概念、软件界面、装机程序到营销策划，皆由美国宏基负责；机械与电子设计则由明基和宏基电脑支援；电视广告是新加坡和新西兰联合制作；代表产品形象的卡通人物“无得比小子（OOBE Boy）在南非设计。这些合作事宜并未通过总部，而是由各事业单位直接沟通配合。如果“渴望”电脑的开发，是通过传统组织结构的沟通方式，在总部与诸多事业单位之间呈报、争论、修改、核准，按照计算机行业研发全新产品的先例来推估，上市至少需要一年半到两年的时间。而且，这项产品的大胆创意，极可能已经消磨殆尽。而“渴望”电脑仅花了9个月时间就推出上市，击破了美国大电脑公司在1994年圣诞节夸下的海口：“明天圣诞节要将宏基赶出美国市场”。

当然，在主从架构下，总部还是有必要制定某些运作规则的。宏基只对有关价格与品牌的大原则制定规矩。例如，策略性事业单位销售给地区性事业单位，价格不能高于市场公开价格，如果是自有品牌产品，必须要通过地区性事业单位行销；地区性事业单位必须提取营业收入的2%~5%，作为自有品牌产品的广告费

用；策略性事业单位也必须提取产值的 5%，作为品牌推广发展基金。宏基只给各事业单位几点小约束，而让它们拥有相当大的经营自由度。例如，地区性事业单位可以向不同策略事业单位订货，自由选择最理想的供应商，如果策略性事业单位因此而倒闭，这表示它本来就缺乏竞争力；同样，策略性事业单位以服务代工客户的同等待遇，与地区性事业单位往来，如果自有品牌产品在市场竞争不过代工客户的产品，表明该地区性事业单位竞争能力不强。这样，宏基为各事业单位提供了最强有力的竞争条件，让他们都能在各自的竞争市场上生存与发展。各事业单位以公开、合理的商业利益作为行为准则，各自对自己的股东负责，各为其“主”。如果事业单位的股东大会决议退出主从架构，随时都可以退出集团，但是从此它也就无法享用宏基集团所提供的良好的技术与品牌资源。有了这些原则性的规定，各事业单位在共同获利的大方向上不断成长。

对于主从架构的实施，宏基认为企业必须具备一些主客观条件。客观条件主要包括：（1）产业要具备相当的规模，使其分散经营之后还能独立运作、获利。如果产业规模不够大，分割之后，事业单位就无法生存。（2）业务必须具备相当的复杂度，否则，简单的业务由一个事业单位就可独立完成，无需“从”的协助。（3）完成业务者不只听命行事，而且能够独立做主。因此，一个主从架构下的成员，最基本的原则是：自己能做的，找伙伴帮忙，而且随时准备支援伙伴。主观条件则主要包括：（1）企业领导人具有进行授权、采用分散式管理的意愿和决心。宏基认为，从风险管理的角度来看，正因为集权式的构架将资源放在总部，因此总部也负担了全部的风险。主从架构是让各事业单位自主决策，自己担负决策风险，也就是让担负风险的单位来作决策，反而能够分散并降低总部的风险。（2）各事业单位具有足够的决策与执行能力，而且成员彼此间能有大方向的规范，为共同的利益而合作。

### （三）全球品牌，结合地缘

所谓“全球品牌”，是指创造属于宏基自己的、具有全球知名度的品牌，建立全球性的制造和营销网络，塑造全球性跨国公司的优良形象。

与大多数台湾企业不同，宏基在创业早期即将自创品牌作为自己的一项追求。1981 年，宏基推出了第一项自创品牌产品——“小教授一号”电脑，成功地打开了国际行销网络。但是，宏基乃是在形象被完全否定的劣势下，踏出国际化的第一步。当他们开始在海外推广“小教授一号”时，收到一封新加坡进口商

的回函，信上写着：“台湾不是生产电脑的地方，我没兴趣”。众所周知，台湾一向以制造见长。如果为台湾制造能力打分数，大概可得 70 分至 95 分；研究开发能力次之，介于 30 分至 70 分；行销能力大概只有 5 分到 30 分。因此，大量生产的产品没有有效行销，只能靠杀价竞争，如此一来，便无法摆脱低品质的形象。在国际间甚至有“MIT (Made In Taiwan) =30%Off ( “台湾制” 代表杀价三成) 的惯例。因而，宏基认为，要建立行销能力，必须塑造良好的企业与品牌形象。如果一家企业的产品能成为世界知名品牌，而且制造地点遍布各国，从短期来看，可以减少“台湾制”形象所带来的负面影响；长期而言，则能顺势改善国际间对台湾的观感。

宏基在 80 年代初期、中期的品牌是“Multitcch”。在全世界，以——tech”为名的计算机公司不胜枚举，原来的名称既没有差异化，又因雷同性太高，在许多国家不能注册，导致无法推广品牌。因此，当宏基加速国际化步伐时，就不得不考虑更换品牌。“Acer”就是在这样的情况下，从数万个名字中筛选产生。它是个拉丁字，是“积极、有活力”之意，简短响亮、没有负面联想的谐音，还隐含王牌(Ace)的意思。最大的好处是，在各种展览与资料索引中，只要厂商是按名称的字母排序，Acer 经常名列首位，顾客即使惊鸿一瞥都会印象深刻。1994 年，根据美国评估公司的估价，Acer 品牌已经价值 1 亿 8 千万美元，是台湾价值最高的品牌。宏基董事长施振荣认为还不止于此，即使有人愿意出价 10 亿美元，他也不会卖掉这一品牌。

1988 年，宏基进军日本市场。此时正是新兴工业国家和地区的产品开始登陆日本市场，日本人充满危机意识的时候。许多日本媒体认为宏基将如其他台湾计算机企业一样，以杀价作为竞争的武器。但是，出乎他们的意料，宏基的定价竟和日本计算机一样，走的是高价路线。宏基绝不愿自己的科技与创新实力，初亮相就被扭曲为“便宜无好货”。宏基认为，形象比事实先被接触，形象也比事实简单。而且，不论企业形象或产品形象，由高定位调整为低定位很容易，但是，以低定位调整到高定位却是相当困难。更重要的是，在台湾整体产业形象已处于劣势的情况下，如果还把产品放在低定位，那就更难扭转劣势了。

此外，宏基建立形象的另一重要策略是“创新”，因为领先的技术与创新的产品，是提高品牌形象最好的工具。早期，宏基每年以营业额的 5%投入研究发展，不断以先进技术与产品去营造创新的形象。1986 年，宏基领先 IBM 推出 32

位元个人计算机；4年后，将32位元的计算机技术授权给美国优利系统公司（Unisys）；1992年，整合计算机与消费性电子技术，领先开发兼具通讯、教育、娱乐、视听的多媒体个人计算机Acer PAC，该产品被美国《财富杂志》（Fortune）评为“焦点产品（Product to Watch）”；随后，又推出“工作站功能、个人电脑价格”的Acer formula，翻新64位元个人计算机架构，《远东经济评论》与美国《商业周刊》分别以“亚洲的王牌”和“超越追随、领先群伦”为题对此加以报导；1995年，“渴望”多媒体家用电脑更堪称是宏基近年新产品中的代表作。CNN等多家电视网、《华尔街日报》（Wall Street Journal）、美联社、路透社都对该项产品进行了介绍。这使得宏基完全摆脱“30%Off”的形象，与康柏等计算机巨人的产品价位差距，也拉近至3%。

回顾宏基自创品牌的历程，可以总结出两条重要经验：（1）自创品牌是长期工作，不是非赚即赔的买卖，所以不能孤注一掷，必须运用策略调配速度。（2）企业必须避免自我膨胀，要更有自觉性地稳扎稳打。企业在自创品牌之后，媒体报导多，知名度较高，甚至外界的评价也会比较高，但企业绝不能错估自己的资源与实力，去从事超过自己能力的投资或其他活动。

当然，宏基在塑造“全球品牌”的过程中，也遇到了许多阻碍。例如，1991年宏基发展出独步全球的“矽奥技术”，宏基董事长施振荣特地前往纽约，向《华尔街日报》与《商业周刊》等媒体宣布这项突破，但却没有获得回响。因为这不是美国人的成就，美国的读者没有切身感，重要性因而被打了折扣。因此，同样是技术创新，美国企业与非美国企业在美国所获得的肯定，犹如天壤之别。面对困难，宏基没有退缩，而是另辟蹊径，采用“结合地缘”的国际化策略来有效地突破瓶颈。

所谓“结合地缘”，是指宏基与国外当地合伙人共同创办其海外事业单位，并且实行当地股权过半的政策。

乍看起来，“结合地缘”与塑造形象的关系似乎不大，但事实上，却是突破“MIT（Made In Taiwan）”刻板形象的重要策略。对发达国家而言，宏基实行当地化经营，又是当地的上市公司，当地人就没有借口挑剔宏基的产品。而在发展中国家当地化，让当地伙伴拥有过半数的股权，宏基虽拥有国际性品牌，却没有一般跨国企业经济侵略的形象，消费者更愿意接纳宏基。而且，由于当地合伙人拥有过半股权，其更注重企业的形象与信用，并致力保护当地消费者。从1993

年起，宏基囊括拉丁美洲、东南亚、中东三大区域的第一品牌；次年，原来连年亏损的美国宏基不但转亏为盈，还在强敌环伺下跻身第九大品牌，使宏基品牌进入世界前十名，名列第七。

此外，宏基采取“结合地缘”的策略，还可以获得以下好处：（1）与当地合伙人组成利益共同体。当地合伙人不仅可以共担风险，而且由于熟悉当地市场与国情，加之具有利益上的动力，能够较好地解决台湾总部与其各海外事业单位距离遥远、难以管理的问题，不断改善各事业单位的经营管理。（2）有利于吸引人才。实行当地化经营，以当地企业，特别是发达国家当地企业的角色出现，才能招聘优秀人才为宏基效命。（3）有利于突破保护主义的市场障碍。

在“结合地缘”的策略中，除了“当地股权过半”以外，还包括一项“21In21”的内容，即宏基在21世纪要有21家联属企业在全世界上市。从“当地股权过半”到“21In21”，是以联属企业在各地股票上市，实现更进一步的当地化。可以预见，计算机产业将会发展出极为庞大的市场，宏基要掌握未来的机会，必定要有更多的资源，股票上市就是为这些资源而预作准备。通过股票上市，可以就地筹措资本，宏基才有机会成为当地数一数二的公司，并且提高企业形象。

“21In21”对宏基的意义非比寻常，它接续着“速食店模式”所带动的再造工程，将宏基带入另一个起飞阶段。1994年1月，宏基提出“2000In2000”（公元2000年达到年营业额2000亿新台币）的目标。1995年，宏基集团的营业额增长77%，达到1500余亿新台币，使这个目标大幅修正为提前4年，于1996年实现。现在，外界推测宏基2000年的营业额将达到3000亿新台币，但宏基自己估计可望达到4000亿新台币，也就是在原计划上翻一番。这一成就正是由于“21In21”策略成功的结果。因为，这个理念向全球合伙人及同仁传达一个宣示性的信息：“这个公司迟早是你的！”这个理念创造出一个共结伙伴的基本环境，在共同利益的驱动之下，合伙人才有时时压低风险，积极掌握机会的意愿。

有了“21In21”，速食店模式与主从架构的功能才能发挥得更为淋漓尽致。速食店模式、主从架构与当地股权过半是“三位一体”的，而后者又是核心。例如，如果没有主从架构，推行速食店模式时，只要各地区性事业单位零组件补给碰到一点困难，就会依赖总部解决。但在主从架构的组织策略下，地区性事业单位已经是“主”，就得有独立运作的的能力，不能事事依赖总部，这样才能建立起自主能力。但是，如果没有诱因让事业单位独立负责，他们总归还是会依赖总部，

所以让当地股权过半，经营者有切身利益才会致力公司经营，否则，授权的结果可能导致各事业单位自生自灭。这些策略召集已是紧密契合，构成了一套较为完善的体系。

当然，宏基的“结合地缘”策略也不是毫无问题。例如，合伙人自己的事业过大、太过多元化，合资公司对其而言，重要性相对较小，因此派过来的经理人层级太低。或者，因为市场竞争日趋激烈，必须扩大规模，宏基希望能够增资，但对方却不希望宏基介入经营。这些问题必须要通过谈判，寻求共识以求解决。大体而言，除少数地区以外，宏基在合资之前，与合伙人已有长久的业务合作关系，而且宏基多年来的管理与文化也始终一致，所以，不会出现太大的问题。另一方面，分散式国际化架构的好处就是，即使少数事业单位出现问题，也不会影响大局。

### 三、宏基集团再造的经验

宏基认为，企业再造是一个永无止境的过程。以下几条经验对其今后的再造是极为重要的，并且，对其他企业的再造也可起到借鉴作用。

首先，企业在进行再造过程中，运用反向思考有助于突破瓶颈。与欧美企业不同，宏基再造的特点之一，是仍以原来的决策与管理者为主导来作调整，运用反向思考发展出新的模式，并且以渐进的方式推动，任何措施都有缓冲时间，视具体情况进行调整，以不伤及企业元气为主。

其次，新的经营模式必须通过沟通来形成共识，企业转型难免会有冲突，如果决策者从悲观的角度去看待冲突，就会唯恐企业产生混乱局面，宁愿息事宁人。事实上，从积极的角度来看，冲突就是共识形成的过程，只要沟通得宜，通过时间消弥歧见、达成一致，冲突就会自然消除。

再次，要有贯彻执行信念，并适时宣传战果。在再造过程中，因为结果的不确定性，员工必然会产生反弹与茫然，所以，决策者必须有坚持与贯彻的毅力。而且，必须订立阶段性目标，一旦达成阶段性目标，要适时地宣传战果，鼓舞士气，让大家感受到努力的成果。如果等到完全达到目标才宣布，恐怕旷日费时，士气早已涣散。

最后，在企业再造过程中，领导人的任务是提出创新思考，并将原本概念模糊的新策略具体化，通过积极沟通，形成共识，然后明确宣示行动。其他同仁则扮演将策略传承、执行与放大的角色。环环相扣，都非常重要。

## 思考题

你如何评价台湾宏基集团的企业再造？

### 【案例分析提示】

1990 年美国著名管理大师、麻省理工学院教授迈克尔·哈默首先提出企业再造即业务流程再造的概念。根据哈默的定义，“业务流程再造（Business Process Reengineering, 简称 BPR）就是对企业的业务流程（Process）进行根本性（Fundamental）再思考和彻底性（Radical）再设计，从而获得在成本、质量、服务和速度等方面业绩的戏剧性（Dramatic）改善”。其中，衡量绩效的关键指标包括：产品、服务质量、顾客满意度、成本、工作效率等方面。

BPR 实质包含以下几点：1、以顾客为导向。凡是不能为顾客创造价值的活动，均是 BPR 改革的目标；2、以流程为导向。BPR 强调打破部门及组织的界限，以流程为工作单位，重新设计工作及组织架构；3、根本性的再思考及再设计。反思企业一些根本问题，彻底根除现有的架构及流程，进行重新设计，而不是在原有的组织架构上作改进或修补的工作；4、大幅度的绩效改善。BPR 追求的是组织绩效大幅度改善，且不是单一目标的改善，而是同时在这方面（反应速度、品质、成本、弹性等）获得大幅度的改善；5、信息技术的运用。有效运用信息技术是流程改造中重要一环，供应链成员之间信息共享是有效供应链管理的基本要求。宏基集团的业务流程再造就是一个非常优秀的典范。

## 案例三十四 GE：成就学习型企业的十一步

韦尔奇的学习型文化在将通用电气从一家老迈的制造业官僚机构改造为世界上最大、最有价值的跨国企业之一的过程中起到了显著的作用。

韦尔奇刚刚接任 CEO 的时候，GE 的总市值为 130 亿美元，2000 年春 GE 已经成为世界上最值钱的公司，达到 5960 亿美元的天价（不过，2001 年和 2002 年股票市值大幅度下滑）。毫无疑问，韦尔奇的学习型文化在将 GE 从一家老迈的制造业官僚机构改造为世界上最大、最有价值的跨国企业之一的过程中起到了显著的作用。

1. 在开始着手全面培育学习文化这样的事情之前，韦尔奇最优先的措施是夯实公司的财务根基。

1981 年的 GE 拥有 2.5 万位经理人员和好几十个管理层级。韦尔奇认为，除

非公司有强大的财务基础，否则建立学习型文化会很困难，甚至对生产率提高产生负面影响。

## 2. 确定权威的战略方向，确保向企业所有的人解释清楚战略构想。

1986 年，韦尔奇花了 60 亿美元购买美国无线电公司 (RCA)，从而为公司购得了国家广播公司 (NBC)，使 GE 成为全国最大的服务公司之一。这是将 GE 从一个年迈的工业制造商改造成一个增长潜力巨大的、灵活的服务提供商的关键步骤 (GE 资本基金作为公司金融服务的臂膀，2002 年为公司贡献了大约一半的利润。)

一个重要之点是：韦尔奇将公司的一切都纳入他的改组行动之中。许多企业内部人对他的大规模变动很不高兴，但是他们都理解他的构想，能够理解即将到来的更大前景。

韦尔奇也作了一些其他的战略决策。其中最重要的一点是他的“必须居全行业领先”的战略，提高了 GE 所有业务的门槛。他公开宣扬，他的惟一目标是让 GE 成为世界上最具竞争力的企业。

## 3. 确保公司有一套确定的价值观。价值观念充当了 GE “宪章”的角色，有助于指导公司顺利应付在韦尔奇领导下经历的变化。

这种价值观有时被修正用以反映 GE 最新的优先事项或全公司的首创精神。例如，1985 年通用电气的价值观包括“变化是持续的”、“自相矛盾是一种常态”等话语。与之相对照的是，2002 年通用电气宣传的价值观包括“对消费者要有感情” (这是第一位的)、“每个人、每个思想都是有价值的”、“要有进取精神”。韦尔奇将这些价值观视为企业文化蓝图中的关键部分，他说，经理人如果不能做到，就要被解雇，即使他们实现了自己的财务目标。

## 4. 建立一个信任和开放的环境。韦尔奇总结道，经理不能倾听工人的意见，他知道经理与工人之间如果没有有意义的对话，那么形势就很难有很大改观。

5. 创建一个“无边界组织” (Boundaryless organization)。到 1989 年，韦尔奇已经了解到经理人员不与雇员对话的情况，他知道需要实施一个项目或创意来结束这种状况。韦尔奇认为，做这项工作的人对怎样办好事情有很好的想法。这是韦尔奇文化创意“群策群力”的推动力。“群策群力”活动期间 (一般持续 3 天)，工人们可以向经理们提出改进生产过程等重要工作流程的建议，经理们必须说“是”、“不是”或“我将在某某时间内去找你”。结果如何？经理们 80% 以上会说“是”。

“群策群力”活动是使企业成为更加符合韦尔奇企业理念的一个工具，他称之为“无边界”，拆除了传统上挡在经理与雇员、市场营销与产品制造、员工与消费者之间的墙。20 世纪 80 年代后期到 20 世纪 90 年代中期，“无边界”运动开展得如火如荼。

6. 速度、灵活性、创新是无边界组织的三大特征。如果你的管理团队没有使用这些词汇描述你的公司，那么就说明你在通往无边界的道路上还有一些距离。

多年来，韦尔奇一直强调他要把小公司的工作精神逐渐输入 GE 这样机构庞大的大型公司。他坚信，小公司更明白在市场行动中迟缓、犹豫不决带来的后果，GE 就像小公司那样在市场中迅速准确地做出反应。

7. 确保企业中的每个人都受到鼓励，随时准备去寻求最佳方案。韦尔奇多次指出，能够从某处获得好的建议是一种荣誉的象征。例如，他是第一个接受六西格玛的人，但是最初并不是由他或通用电气开发出来的，而是由摩托罗拉提出来的。关键是确保企业中的人从每一个地方，特别是竞争对手那儿搜寻新思想。在一个学习型企业里，学习并不断调节环境使之适应新思想，是每一个员工的责任。

8. 实施最优执行计划。最优执行是实现目标的最有效途径，是学习型组织的关键所在。在韦尔奇指导下，通用电气开始系统地周游世界，从世界上最优秀的公司那里学习做事的更好途径。1989 年底，韦尔奇发起一场全面的最优执行运动，持续了 3 个工作日。

为了加强确保通用电气能够向优秀的公司学习，他布置下任务，要求公司一位高级业务开发经理寻找世界级公司加以学习。（福特和惠普是首批被研究的公司）韦尔奇将 GE 描述为“精神饱满具有无限求知欲的企业”，一家致力于寻找最优秀的人和“开发员工无限求知欲的企业。”

9. 对那些促进学习型文化的行为和行动给予褒奖。韦尔奇认为，与公司目标相配套的公司报酬和奖励制度至关重要。相应地，他督促 GE 高级管理人员要做到褒奖与结果相称，他是这样要求别人的，自己也一直是这么做的。他成为首席执行官的时候，股票期权只给与几百个公司高级管理人员。他离任的时候，已经有 3 万各 GE 经理人员参加了公司盈利颇丰的股票期权计划。

10. 建立充分利用学习收益的基础设施。为了确保学习和治理能够让企业各部门分享，需要有计划地举办会议评论培训等活动。每年为 GE 培训 7000 多名经

理人员。韦尔奇以身作则，不仅频繁地到 GE 的学习机构中接受培训，而且还到那里任教。

11. 利用遍及全公司的创新活动传布福音。任期内，韦尔奇发动了五项遍及全公司的创新举措，永久改变了韦尔奇称之为 GEDNA 的东西。这些创举包括：全球化、改进管理方式(公司惟一的文化创新)、服务、六西格玛(一项质量计划)和数码化(电子商务)。为了实施这些综合项目，韦尔奇创造了影响深远的方法，促进有关最新创举和培训经理的信息的传播。

让每个人都参与到学习型文化中去是提高生产率的真正关键所在，这是韦尔奇担任 CEO 最后一年思考出来的结论。

### 思考题

你从上述法则得到哪些启示？

### [案例分析提示]

从案例中的信息我们可以看出对于象 GE 这样的大型跨国公司来说，建立一种学习型的组织文化是一项巨大的工程，这其中有几点值得我们深思：

1 稳健的财务非常重要。建立学习型的组织文化需要财力支持，否则成为空中楼阁，因此韦尔奇认为，除非公司有强大的财务基础，否则建立学习型文化会很困难，甚至对生产率提高产生负面影响。

2. 强调战略的重要性，管理学理论告诉我们，一个企业的战略事关全局，是企业未来发展的方向，而建立学习型文化都是为了这一目标服务。

3. 明确的价值观。学习型文化的建立都要围绕着明确的价值观来进行。

4. 强调在竞争中来建立动态的学习型的组织文化，例如注意吸取中小企业的竞争优势等便是如此。

5. 注意发挥人的能动性。无论是创造一个良好的开放的工作环境还是对于员工的激励等都是为了充分发挥人的主观积极性。

### 案例三十五 知识管理案例：Wisdom咨询公司

Wisdom 咨询管理公司，总部位于北京，深圳与武汉有其分部。主要业务包括企业发展战略咨询、企业管理模式设计、人力资源管理与 IT 企业技术创新管理咨询等，工作人员 67 人。

拥有六十多个咨询师的咨询顾问公司在大陆属于比较大的咨询管理公司，Wisdom 公司的组成人员大部分都是有多年工作经验的 MBA，在业界有一定的知名

度。总经理王政是名校的 MBA 毕业生，有多年的企业咨询经验和公司管理经验，事业心较强，有危机感。王政认为虽然自己的企业在咨询行业的发展势头不错，但中国加入 WTO 后国外咨询巨头大局在中国派兵布阵给中国的所有咨询企业很大压力，自己的企业也不例外。王政和他的副总们经过多次讨论，认为国外咨询巨头和国内新生本土咨询企业的最大差距在与国外咨询巨头有成熟的知识管理，有成熟的规范和管理咨询的经验和知识库积累，而一个强有力的知识保障系统师咨询公司的核心竞争力所在。于是，王政决定在 Wisdom 公司实施知识管理！

首先，Wisdom 咨询管理公司成立了以王政和主要的项目经理为主的知识管理实施项目组。项目组确定了 Wisdom 知识管理的目标：对知识的共享、积累，并在此基础上充分利用知识和创造知识，其中第一步的工作是知识的共享、积累和利用。

Wisdom 公司实施知识管理的第二个重要步骤是建立自己的知识管理信息系统。作为咨询公司有着自己的便利，著名的管理信息化提供商 L 公司愿意无偿为 Wisdom 公司实施自己的知识管理系统。Wisdom 公司的知识管理实施项目组没有根据 L 公司的建议上所谓的整套知识管理系统，而是选择了对自己企业最为急迫的知识库系统和员工交流的社区系统，项目组的计划是通过知识库系统先对公司的客户案例和行业资源进行管理，因为这是咨询企业最有价值的知识；另一方面利于社区系统鼓励大家共享知识，尤其是能让企业内的高手能把自己的秘诀和经验传授给新手，即起到一个知识分享的作用，也可以作为新员工学习的地方。这段时间，由于接到一个大型的咨询项目，王政无暇顾及知识管理的实施，就委托他的一个主管 IT 项目的副总主抓。

首先 Wisdom 公司完善了自己的企业管理制度，任何项目组为客户的咨询过程必须注重咨询中的过程管理，形成相应的文档。但由于咨询公司的工作特点，大部分时候是在出差的过程中工作，工作强度大节奏快，而公司却要求所有的咨询过程都要形成文字的资料，这成为咨询顾问的额外性工作，大部分咨询顾问对这些工作抵触。部分咨询顾问虽然提交的项目的过程文件，但由于时间的限制这些文件的质量可想而知。

Wisdom 公司原来的客户案例和行业资源是在局域网的服务上保存，例如客户案例作为一个文件夹存在，里面根据客户的行业分成不同的文件夹，然后就是客户案例中的主要文件。虽然不太方便，但老员工都可以方便的找到。上知识库

系统后，客户案例的管理就复杂了很多，首先是客户所属行业分类，还有客户咨询的类型分类，还有时间的分类等等，分类特别细，员工们的共同感觉是不像原来那样方便了。虽然有搜索引擎了，但由于原来的各个文件和案例命名不统一，想要查询某个文件却也不容易。而且知识库的操作很不方便，因此人们都不愿意去新增加知识。至于员工社区，效果也不理想，因为企业的高手平时很忙，而且对他们也没有什么激励，所以很少有高人到社区中发表有价值的文章和介绍自己的经验，整个社区光顾的人很少，没有起到项目预期的作用。

面对以上的情况，项目组认为是对员工知识共享没有激励手段所致，于是就制定奖惩办法，将在知识库和员工社区里的个人贡献与员工的绩效考核和经济利益挂钩，对知识的贡献者给与一定的奖励。这个奖励的出台仿佛有了一定的效果，知识库和社区里的内容都多了起来，但遗憾的是员工们贡献的知识质量却没有保证了，良莠不齐！而最想得到的公司顶尖人才的知识却没有得到，里面充斥着许多低水平的内容和讨论。项目组于是又想成立一个知识审计的小组，对知识进行审计来保证员工贡献知识的质量.....

### 思考题

你如何评价 Wisdom 咨询管理公司的知识管理？

### [案例分析提示]

首先 Wisdom 咨询管理公司的设想非常值得肯定，作为一家管理咨询公司，知识与经验的积累与共享非常重要，可以说该公司建立知识管理项目小组是非常具有战略眼光！但在实际的执行过程中却出现了很多问题，主要有以下几种原因：

1 没有考虑到执行中的技术问题，导致操作上的不方便影响到了大家的积极性。

2 事先的工作动员不够或者没有，导致公司员工在认识上不一致，影响到具体的工作效率。

3 对知识的分类不清晰，要知道有些知识是可以共享的，例如行业知识，案例分析，但是有些知识是无方共享的，例如公司顶尖人才的知识明显的具有类似知识产权的特点，如果没有特定的奖励是无法做到知识共享的。

### 对策

1. 尽快解决技术问题，让大家使用知识管理系统更快速方便。
2. 统一认识，让大家都理解知识管理对每个人发展的重要性。

### 3. 对顶尖人才的知识进行个性化的奖励。

#### 案例三十六 企业高精度管理——6西格玛模式

企业运营千头万绪，管理与质量是永远不变的真理。在全球化经济背景下，一项全新的管理模式在美国摩托罗拉和通用电气两大巨头中试行并取得立竿见影的效果后，逐渐引起了欧美各国企业的高度关注，这项管理便是 6 西格玛模式。

该模式由摩托罗拉公司于 1993 年率先开发，采取 6 西格玛模式管理后，该公司平均每年提高生产率 12.3%，由于质量缺陷造成的费用消耗减少了 84%，运作过程中的失误率降低 99.7%。该模式真正名声大振，是在 1990 年代后期，通用电气全面实施 6 西格玛模式取得辉煌业绩之后。通用电气首席执行官杰克·韦尔奇指出：“6 西格玛已经彻底改变了通用电气，决定了公司经营的基因密码(DNA)，它已经成为通用电气现行的最佳运作模式。”通用电气 1995 年始引入 6 西格玛模式，此后 6 西格玛模式所产生的效益呈加速度递增，1998 年公司因此节省资金 75 亿美元，经营率增长 4%，达到了 16.7% 的历史最高记录；1999 年 6 西格玛模式继续为通用电气节省资金达 150 亿美元。

#### 一、西格玛模式的基本概念

西格玛原文为希腊字母 sigma，学过概率统计的人都知道其含义为“标准偏差”。6 西格玛意为“6 倍标准差”，在质量上表示每百万废品率(partspermillion，简称 PPM)少于 3.4，但是，6 西格玛模式的含义并不简单地是指上述这些内容，而是一整套系统的理论和实践方法。应用于生产流程，它着眼于揭示每百万个机会当中有多少缺陷或失误，这些缺陷和失误包括产品本身、产品生产的流程、包装、转运、交货延期、系统故障、不可抗力等等。大多数企业运作在 3~4 西格玛的水平，这意味着每百万个机会中已经产生 6210 至 66800 个缺陷。这些缺陷将要求生产者耗费其销售额的 15%~30% 进行弥补。而从另一方面看，一个 6 西格玛模式的公司仅需耗费年销售额的 5% 来矫正失误。6 西格玛模式的理念要求企业从上至下都必须改变“我一直都这样做，而且做得很好”的惯性思维。也许你确实已经做得很好，但是距 6 西格玛模式的目标却差得很远。

6 西格玛模式不仅专注于不断提高，更注重目标，即企业的底线收益。假设某一大企业有 1000 个基层单元，每一基层单元用 6 西格玛模式每天节约 100 美元，一年以 300 天计，企业一年将节约 3 千万美元。通过该模式企业还可清晰地知道自身的水平、改进提高的额度、离目标的距离差多少。

#### 二、6 西格玛模式的推动者和无边际合作

在企业集团内部，规范的 6 西格玛模式项目一般是由称为“6 西格玛模式精英小组”(SixSigmaChampion)的执行委员会选择的。这个小组的职责之一是选择合适的项目并分配资源。一个公司典型的 6 西格玛模式项目可以是矫正关键客户的票据问题，比如在通用电气，削减发票的缺陷以争取加快付款；也可以是改变某种工作程序提高生产率。领导小组将任务分派给黑带管理(黑带管理是 6 西格玛架构中的中坚力量。黑带

“BlackBelts”之下是绿带“GreenBelts”，这些人构成了一个公司推行 6 西格玛模式的动力)，黑带管理们再依照 6 西格玛模式组织一个小组来执行这个项目。小组成员对 6 西格玛模式项目进行定期的严密监测。流程图成为项目管理的中心，因为它概括了工作的流程并且界定了一个项目内容。流程图关注特定的问题或环节，比如瓶颈、弱链接以及延误区。对于通用电气的黑带，6 西格玛模式意味着应顾客需求而表现出来的管理行为。一些高层管理人员认为他们学到了宽容失败和奖励成功，并且给予雇员自主决定的权力，无需过多的从上到下的干预。

### 三、6 西格玛模式在中国

有些公司，像从事软件生产的希捷技术公司，三年多来，一直在中国使用 6 西格玛模式，并且对其大肆赞赏。高级工程师陈明说：“6 西格玛模式提高了我们的产品率并削减了巨大的成本。”当前它只应用在制造工艺上，但将很快推广到设计程序当中；人们普遍认为 6 西格玛模式将有助于中国参与国际市场竞争，使他们争取更多的市场份额和削减制造成本。到 1992 年，70%的摩托罗拉员工已完成了 6 西格玛模式的学习课程。在摩托罗拉(天津)公司，经理们在招募高级职位雇员时，已开始从应聘者中物色那些具有成为黑带潜力的人才。而位于广东开平的霍尼韦尔工业聚合物有限公司，1996 年 8 月与开平涤纶集团合资，1998 年开始推行 6 西格玛模式，至 2000 年，全公司已培养出 4 位黑带，43 位绿带。全厂所有专业人士及管理人员都参加过 6 西格玛模式的培训并有各自的革新项目。2000 年一年内 6 西格玛模式项目给公司节约费用 300 多万美元，占整个销售额的 10%，今年计划至少可节省 200 多万美元。由此可见，它已成为世界一流公司在面临成本压力环境时的管理工具。据我们所知，有许多合资企业和民营企业也在寻求这方面的技术和培训。

#### 思考题

你认为 6 西格玛模式在中国和欧美各国企业推广会面临哪些不同的问题？

#### [案例分析提示]

6 西格玛管理模式是“寻求同时增加顾客满意和企业经济增长的经营战略途

径”，是使企业获得快速增长和竞争力的经营方式。它不是单纯的技术方法的应用，而是全新的管理模式。6 西格玛管理模式由摩托罗拉公司于 1993 年率先开发，目前已经受到国内外企业的重视，世界 500 强的企业中就有许多通过实施 6 西格玛管理法而取得了显著的成果，如 GE、Motorola 等；国内有些大企业如海尔、小天鹅、联想等也正在引入和实施 6 西格玛管理法，并取得了一定的成果。但在实施过程中却同样遇到了许多问题，受到了一定阻碍。而在中国和欧美各国企业所面临的却有所不同。可大致地说，在国外是“硬件”方面障碍为主，如资金、技术等；而在我国首先是“软件”方面的障碍，如人的意识、工作态度等。

1. 在国外企业使用 6 西格玛管理法成功经验表明，企业的投入程度对 6 西格玛管理法有很大影响。企业全面实施 6 西格玛的前一阶段，平均每年可以提高一个  $\sigma$  的水平，直至达到  $4.7\sigma$  都无需大的资本投入。但当企业要从  $4.7\sigma$  再提高时，则意味着大规模的流程再造、大量资源投入及人员素质的普遍提高。这时所需的资金、人才、技术等就是最大的制约因素。

2. 在我国由于认识 6 西格玛管理法比国外晚，在实施 6 西格玛管理法过程中遇到的主要问题包括：

（1）意识薄弱。我国对 6 西格玛管理法的研究尚处于初级阶段，对大多数企业而言，对 6 西格玛管理法仅仅停留在理论认识的水平，甚至根本没有受到重视。正如案例所提，“6 西格玛模式的理念要求企业从上至下都必须改变‘我一直都这样做，而且做得很好’的惯性思维。也许你确实已经做得很好，但是距 6 西格玛模式的目标却差得很远。”

（2）领导层的淡漠

6 西格玛管理法的顺利引入，其中关键的一环是需要领导层的支持。而国内一些企业的高层领导却认为这种管理方法的改进是下面的事，我只要下达命令就可以了。因此，在整个引入过程中，仅仅是命令中层管理者或者企业员工要深入学习、彻底贯彻、执行，对于具体的实施情况不了解也不关心。

（3）理论和实践相脱节

6 西格玛管理法的重要一步是对组织成员进行有效的培训，培训的有效性直接关系到后一阶段 6 西格玛管理法实施的成败。然而，有些企业在进行培训时，却沿袭了长久以来中国刻板的培训模式——内容枯燥、与员工的实际工作脱节。

#### （4）急于求成的心态不利于 6 西格玛管理法的稳步展开

许多企业和组织迫切希望推行的新管理法能够迅速奏效，这种心态导致在实施 6 西格玛管理法过程中过于注重成果，一种焦躁的心理导致实施者无法耐心地、脚踏实地地一步步展开工作，而是急于见成效，急于向领导汇报。