

# 《企业基层管理实务》

教学案例+课堂游戏

## 企业部门经理

## 主管人员

## 2010 精品教材

### 全国职业经理MBA双证班

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

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

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

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

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

电子邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 颁证单位：中国经济管理大学 承办单位：美华管理人才学校

**全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效**



美华论坛  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

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

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

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《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送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号	<p>学校帐号：184080723702015</p> <p>账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行龙江支行</p> <p>支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>

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>

# 目录

一、教学引导案例.....	4
1.1 留个缺口给别人.....	4
2.1 砌墙工人的命运.....	4
3.1 松下电器.....	5
4.1 该由谁骑这头驴.....	5
5.1 王厂长的等级链.....	5
6.1 父子打猎.....	6
7.1 领导者的烦恼.....	6
8.1 用洋葱替代胡萝卜的尴尬！.....	7
9.1 张经理的沟通经验.....	7
10.1 控制决定成败——哈勃太空望远镜.....	8
11.1 春兰的创新型矩阵管理.....	8
二、课堂互动案例.....	9
1.2 海尔的腾飞.....	9
1.3 疯狂扩张的代价.....	10
1.4 三孔啤酒有限公司.....	11
2.2 三洋制冷的“零”管理思想体系.....	12
2.3 联合邮包服务公司的作业.....	13
3.2 难道我没有计划吗？.....	14
3.3 丁谓施工.....	14
4.2 经营决策.....	15
4.3 东山再起面对的抉择.....	15
5.2 巴恩斯医院.....	15
5.3 陷于困境的的经理.....	16
6.2 这家酒业公司怎么了？.....	17
6.3 北斗公司的目标管理.....	17
7.2 那种领导类型最有效.....	17
7.3 康涅狄格互助保险公司的苏·雷诺兹.....	18
8.2 你能调动这些人的积极性吗？.....	19
8.3 林肯电气公司.....	19
9.2 艾柯卡的说服技巧.....	20
10.2 成本控制的灵活性和艺术性.....	21
11.2 一汽大众创新管理 打造核心竞争能力.....	21
三、课后练习案例.....	28
1.5 鼎立建筑公司.....	28
2.4 康洁利公司的“洋”经理.....	29
3.4 北京松下的事业计划.....	30
4.4 “沙格型”汽车马来西亚昙花一现.....	31

4.5 长城公司该选择哪一种方案? .....	31
4.6 阿斯旺水坝的灾难.....	31
5.4 三九企业: 组织结构演变.....	32
6.4 他会制订计划吗? .....	34
7.4 知识分子太难管了.....	34
7.5 重要客户的电话.....	34
8.4 加薪之后.....	35
8.5 “雷锋现象”与需要层次论的观点一致吗? .....	35
9.3 一次困难的演讲.....	35
10.3 Sin-Tec 企业 .....	36
11.3 青岛澳柯玛的发展之路.....	36

# 全国职业经理MBA双证班

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

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

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

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

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

电子邮箱: [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)    颁证单位: 中国经济管理大学    承办单位: 美华管理人才学校

**全国招生    函授教育    颁发双证    权威有效**



**职业经理 MBA 整套实战教程**

千本好书 **免费** 下载    学校网址: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)



# 《企业基层管理实务》教学案例

## 一、教学引导案例

### 第一章管理系统

#### 1.1 留个缺口给别人

一位著名企业家在作报告，一位听众问：“你在事业上取得了巨大的成功，请问，对你来说，最重要的是什么？”

企业家没有直接回答，他拿起粉笔在黑板上画了一个圈，只是并没有画圆满，留下一个缺口。他反问道：“这是什么？”“零”、“圈”、“未完成的事业”、“成功”，台下的听众七嘴八舌地答道。

他对这些回答未置可否：“其实，这只是一个未画完整的句号。你们问我为什么会取得辉煌的业绩，道理很简单：我不会把事情做得很圆满，就像画个句号，一定要留个缺口，让我的下属去填满它。”

留个缺口给他人，并不说明自己的能力不强。实际上，这是一种管理的智慧，是一种更高层次上带有全局性的圆满。

给猴子一棵树，让它不停地攀登；给老虎一座山，让它自由纵横。也许，这就是企业管理用人的最高境界。

思考：你认为管理是什么？

### 第二章管理思想

#### 2.1 砌墙工人的命运

三个工人在砌一堵墙。有人过来问：“你们在干什么？”

第一个人没好气地说：“没看见吗？砌墙。”

第二个人抬头笑了笑说：“我们在盖一栋高楼。”

第三个人边干边哼着歌曲，他的笑容很灿烂：“我们正在建设一个新城市。”

10年后——

第一个人在另外一个工地砌墙；

第二个人坐在办公室中画图纸，他成了工程师；

第三个人呢，是前两个人的老板。

思考：你手里的小工作正是大事业的开始，成功的关键在于你自己。

## 第三章计划工作

### 3.1 松下电器

通过精心策划并认真组织实施其长期计划，松下电器终于成了世界电子产业中的巨人。

几十年前，RCA 公司、通用电器公司和齐尼思公司统治着美国的电视机市场。如今，这些公司的产品都销声匿迹了，取而代之的是日本松下电器的 Panasonic 和 Quasar 等牌号的电视机。

松下电器是松下幸之助在第二次世界大战后建立的，他肩负着重建日本强国地位的使命，使日本成为电子学领域的领导者。20 世纪 50 年代初期，松下公司确立了控制美国电视机市场的目标，它与其他日本电视机制造商组成了一个卡特尔，将进攻的焦点集中在美国市场上。在 20 年的时间里，松下电器将它的美国竞争对手从 25 个削减到 6 个，最终，所有的美国竞争对手不是破产就是被外国同行所兼并。

思考：计划的作用？

## 第四章科学决策

### 4.1 该由谁骑这头驴

一位农民和他的孙子到离村 8 公里远的城镇去赶集。开始时老农 骑着驴，孙子跟在驴后面走。没走多远，就碰到一位年轻的母亲，她指责农夫虐待他的孙子。农夫不好意思地下了驴，让给孙子骑。走了 1 公里，他们遇到一位老和尚，老和尚见年轻人骑着驴，而让老者走路，就骂年轻人不孝顺。孙子马上跳下驴，看着他爷爷。两人决定谁也不骑。这样两人又走了 3 公里地，碰到一学者，学者见两人放着驴不骑，走得气喘吁吁的，就笑话他们放着驴不骑，自找苦吃。农夫听学者这么说，就把孙子托上驴，自己也翻身上驴。两人一起骑着驴又走了 2 公里，碰到了一位外国人，这位外国人见他们两人合骑一头驴，就指责他们虐待牲口。

思考：决策的重要性？

## 第五章组织工作

### 5.1 王厂长的等级链

王厂长总结自己多年的管理实践，提出在改革工厂的管理机构中必须贯彻统一指挥原则，主张建立执行参谋系统。他认为，一个人只有一个婆婆，即全厂的每个人只有一个人对他的命令是有效的，其他的是无效的。如书记有什么事只能找厂长，不能找副厂长。下面的科长只能听从一个副厂长的指令，其他副厂长的指令对他是不起作用的。这样做中层干部高兴，认为是解放了。原来工厂有十三个厂级领导，每个厂级领导的命令都要求下边执行就吃不消了。一次有个中层干部开会时在桌子上放一个本子、一支笔就走了，散会他也没回来。事后，王厂长问他搞什么名堂，他说有三个地方要他开会，所以就放一个本子，以便应付另外的会。此事不能怨中层领导，只能怨厂级领导。后来规定，同一个时间只能开一个会，并且事先要把报告交到党委和厂长办公室统一安排。现在实行固定会议制度。厂长一周两次会，每次两小时，而且规定开会迟到不允许超过五分钟。所以会议很紧凑，每人发言不许超过 15 分钟，超过 15 分钟就停止。



上下级领导界限要分明。副厂长是王的下级，王作出的决定他们必须服从。副厂长和科长之间也应如此。厂长对党委负责（注：当时实行的是党委领导下的厂长负责制），要向党委打报告，把计划、预算决算弄好后，经批准就按此执行。所以有时厂长跟党委书记一周一面也不见，跟副厂长一周只见一次面。王厂长认为这样做是正常的。厂里规定，报忧不报喜，工厂一切正常就不用汇报，有问题来找厂长，无问题各忙各的事。

王厂长认为，一个人管理的能力是有限的，所以规定领导人的直接下级只有 5~6 个人。他现在多了一点，有 9 个人（4 个副厂长，两个顾问，3 个科长）。他提出，这 9 个人我可以直接布置工作，有事可直接找我，除此以外，任何人不准找我，找我也一律不接待。

（资料来源：单凤儒. 管理学基础. 高等教育出版社. 2004, 88~89）

#### 思考与提示：

1. 王厂长主张“一个人只有一个婆婆”。在理论上的依据是什么？在实践上是否可行？
2. 你怎样理解王厂长的“报忧不报喜”？你赞成吗？
3. 王厂长认为除直接下属外，“任何人不准找我，找我也一律不接待。”请说出赞成或反对的理由。

## 第六章目标管理

### 6.1 父子打猎

有一位父亲带着三个孩子，到沙漠去猎杀骆驼。他们到了目的地。父亲问老大：“你看到了什么？”老大回答：“我看到了猎枪，还有骆驼，还有一望无际的沙漠。”父亲摇摇头说：“不对。”父亲以同样的问题问老二。老二回答说：“我看见了爸爸、大哥、弟弟、猎枪，还有沙漠。”父亲又摇摇头说：“不对。”父亲又以同样的问题问老三。老三回答：“我只看到了骆驼。”父亲高兴地说：“你答对了。”

思考：从如下一则故事中得到什么启示？（讨论）

## 第七章领导艺术

### 7.1 领导者的烦恼

美国参议院的一次会议上，参议院劳森说：“当今政府部门遇到的麻烦是，我们有许多领取高薪的行政管理者，但领导者太少了。领导者是天生的，不是任何管理开发培训项目能够造就出来的。我们应该做的事就是为政府挑选该素质的领导人才，这些人具有良好的个人特性，如智慧、活力、魄力、创造力、热情、忠诚、自信心、与人共处的能力、鼓舞下属信心的能力等”。

另一位参议院肯特接着发言：“个人素质和特性对于政治领导人是至关重要的。然而，在政府部门中，我们需要的领导者是：即关心工作任务，有关心人。许多研究领导行为的学者已经把这些说清楚了。”

劳森申辩说：“我不管这学者说什么，它们对领导者有什么了解？我们政府各部门长期苦于缺乏各级领导。我要求政府做一些事情，以保证各行政岗位上都有领导者。”

根据以上材料，思考以下问题：

1. 你赞同劳森的观点吗？
2. 对于肯特的发言，你有什么看法？
3. 你认为什么人能够成为领导者？

## 第八章激励实务

### 8.1 用洋葱替代胡萝卜的尴尬！

一家制药业的巨无霸刚刚获得了一项评审极其严格的质量产品奖。广大的员工废寝忘食，牺牲了个人的正常的生活，通过半年多的努力，最终赢得了这个奖项。当宣读获得这个奖项的人员及公司的名称的时候，大家都兴奋不已。公司领导很快就召集全体员工开庆祝会。这之前他们先召开了会议，会议并没有宣布嘉奖事宜。然后，他们把员工召集到自助餐厅开庆祝会，由总裁表达对每位员工的感谢，宣布这个奖项对公司的意义。他总结性的说到：“为了庆祝这次巨大的成功，大家都会得到一份很有意义的礼物。”

此时，从后面传来一句：“现在就发吧！”大家都笑了，那时大家的心情就像过节一样。

CEO 点了点头，示意公关部经理揭开了罩在神秘礼物上的帷幕。啊！竟是由无数塑料杯子搭建起的金字塔造型。会场上先是死一般的寂静，接着爆发出震耳欲聋的喊声。员工们几乎被这个场面所震晕，就像他们看到的是一个巨大的发了霉的圣诞水果蛋糕一样。

后来，大家排着队，陆续领走自己的杯子。在员工摇着头，苦笑着领走奖品时，可怜的 CEO 好像只剩下最后一点呼吸了。其他员工的表情也让他心凉。随后的几个星期里，杯子就成了公司里新的（令人嘲讽和挖苦的）质量的象征品了。

**思考与提示：**

1. 这次庆功会开“砸了”的原因何在？涉及到物质奖励与精神奖励的关系吗？
2. 如何评价用杯子达成金字塔这种既有纪念意义又省钱的创意？

## 第九章有效沟通

### 9.1 张经理的沟通经验

某公司张经理在实践中深深体会到，只有运用各种现代科学的管理手段，充分与员工沟通，才能调动员工的积极性，才能使企业充满活力，在竞争中立于不拜之地

首先，张经理直接与员工沟通，避免中间环节。他告诉员工自己的电子信箱，要求员工尤其是外地员工大胆反映实际问题，积极参与企业管理，多提建议和意见。经理本人则每天上班时先认真阅读来信，并进行处理。

其次，为了建立与员工的沟通体制，公司又建立了经理公开见面会制度，定期召开，也可因重大事情临时召开，参加会议的员工时员工代表、特邀代表和自愿参加的员工代表。每次会议前，员工代表都广泛征求群众意见，提交经理公开见面会上解答。1998 年 12 月，调资晋级和分房两项工作刚开始时，员工中议论较多。公司及时召开了会议，厂长就调资和分房的原则、方法和步骤等做了解答，使部分员工的疑虑得以澄清和消除，保证了这两项工作的顺利进行。

**思考：**

1. 请你分析张经理与员工在沟通方式上所做的选择，这些方式有何特点？
2. 沟通的主要内容是什么？
3. 从这个沟通案例中，分析管理者在沟通中所起的作用。

## 第十章控制工作

## 10.1 控制决定成败——哈勃太空望远镜

经过长达十几年的精心准备，耗资 15 亿美元的哈勃太空望远镜最后终于在 1990 年 4 月发射升空。但是，美国国家航天局却发现望远镜的主镜片存在缺陷。由于直径达 94.5 英寸的主镜片的中心过于平坦，导致成像模糊。因此望远镜对遥远的星体无法像预期那样清晰地聚焦，结果造成一半以上的实验和许多观察项目无法进行。

更让人觉得可悲的是，如果有一点更细心的控制，这些是完全可以避免的。镜片的生产商珀金斯—埃默公司，使用了一个有缺陷的光学模板生产如此精密的镜片。具体原因是，在镜片生产过程中，进行检验的一种无反射校正装置没有设置好。校正装置上的 1.3 毫米的误差导致镜片研磨、抛光成了误差形状。但是没有人发现这个错误。具有讽刺意味的是，与其他许多美国国家航天局项目所不同的是，这一次并没有时间上的压力，而是有足够充分的时间来发现望远镜上的错误。实际上，镜片的粗磨在 1978 年就开始了，直到 1981 年才抛光完毕，此后，由于“挑战者号”航天飞机的失事，完工后哈勃望远镜又在地上待了两年。

美国国家航天局中负责哈勃项目的官员，对望远镜制造中的细节根本不关心。事后航天管理局中一个 6 人组成的调查委员会的负责人说“至少有三次明显的证据说明问题的存在，但这三次机会都失去了”。

**思考：**

1. 哈勃太空望远镜出现问题的原因是什么？
2. 请你谈一谈在一个组织当中计划、实施、控制与效果之间关系的认识。

## 第十一章管理创新

### 11.1 春兰的创新型矩阵管理

在“第八届中国机械行业企业管理现代化创新成果奖”大会上，“春兰创新型矩阵管理”夺得建国以来我国企业管理领域评选的唯一特等奖。

春兰的创新型矩阵管理有一个“16 字方针”，主要内容是“横向立法、纵向运行、资源共享、合成作战”。前 8 个字重点解决集团和产业公司集权与分权的矛盾，力求放而不乱，提高运行效率。所谓“纵向运行”，是指保留“扁平化”按产业公司运行的特点，以产业为纵向；“横向立法”，是指针对原来管理有所失控的问题，将集团的法律、人力、投资、财务、信息等部门划为横向部门，负责制定运行的规则，并依据规则对纵向运行部门实施监管。这样一来，横向部门“立法”并监管，纵向部门依然大权在握，能充分发挥主观能动性和积极性，不过是在“法”定的圈子里，要依“法”运行。“16 字方针”中的后 8 个字，重点解决原来资源不能共享的问题。把横向职能部门划分为 A 系列和 B 系列，制定运行规则，“立法”的是横向中的 A 系列；B 系列则负责实现对春兰内部资源的共享，为产业公司提供专家支持和优质服务。比如春兰的整个法律事务，在公司总部设一名法律副总裁，分管法律事务工作，对首席执行官负责；集团下设法务处，在法律副总裁的领导下，具体实施对集团所属各子公司法务工作的指导和管理；集团所属子公司根据工作需要设立法务部门，在子公司负责人领导下开展本单位的法务工作，业务上接受集团公司法务处的指导和管理。按照原先的运行制度，48 个部门都需要律师。而根据矩阵管理模式现在只需设立一个法律顾问组，为集团所有部门使用，大大节约了管理成本，而且，容易规范化。

**思考：**新的矩阵管理具有哪些优势？

## 二、课堂互动案例

### 第一章管理系统

#### 1.2 海尔的腾飞

**崛起与发展：**从濒临倒闭的集体小厂发展壮大成为知名的跨国企业

创立于 1984 年崛起于改革大潮之中的海尔集团，是在引进德国利勃海尔电冰箱生产技术成立的青岛电冰箱总厂基础上发展起来的。在海尔集团首席执行官张瑞敏“名牌战略”思想的引领下，海尔经过十八年的艰苦奋斗和卓越创新，从一个濒临倒闭的集体小厂发展壮大成为在国内外享有较高美誉的跨国企业。

2002 年海尔实现全球营业额 711 亿元，是 84 年的 20000 多倍；2002 年，海尔跃居中国电子信息百强之首。

18 年前，工厂职工不足 800 人；2002 年，海尔不仅职工发展到了 3 万人，而且拉动就业人数 30 多万人。

1984 年只有一个型号的冰箱产品，目前已拥有包括白色家电、黑色家电、米色家电、家居集成在内的 86 大门类 13000 多个规格品种的产品群。在全球，很多家庭都是海尔产品的用户。

2003 年，海尔全球营业额实现 806 亿元。2003 年，海尔蝉联中国最有价值品牌第一名。2004 年 1 月 31 日，世界五大品牌价值评估机构之一的世界品牌实验室编制的《世界最具影响力的 100 个品牌》报告揭晓，中国海尔唯一入选，排在第 95 位。排行榜上，可口可乐荣登榜首，麦当劳排名第二，诺基亚排名第三。2005 年 8 月 30 日，海尔被英国《金融时报》

评为“中国十大世界级品牌”之首。海尔已跻身世界级品牌行列。其影响力正随着全球市场的扩张而快速上升。2005年11月17日，英国《金融时报》评出“全球50位最受尊敬的商业领袖”，张瑞敏荣居第26位，是惟一一位上榜的中国企业家。

### “名牌战略”：中国第一品牌

用户的忠诚度是与海尔产品的美誉度紧紧联系在一起的，18年间，海尔的无形资产从无到有，2002年海尔品牌价值评估为489亿元，跃居中国第一品牌。

海尔产品依靠高质量和个性化设计赢得了越来越多的消费者。2003年，在国内市场，海尔冰箱、冷柜、空调、洗衣机四大主导产品均拥有30%左右的市场份额。在海外市场，据全球权威消费市场调查与分析机构EUROMONITOR最新调查结果显示，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。其小型冰箱占据了美国40%的市场份额。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、制造、营销三位一体的本土化布局。

2002年海尔实现海外营业额10亿美元，是中国家电业出口创汇最多的企业。

海尔发展战略创新的三个阶段

海尔十八年来的高速发展，最主要的就是靠创新。战略创新起着关键作用。

1. **名牌战略阶段**——在1984年到1991年名牌战略期间，别的企业上产量，而海尔扑下身子抓质量，7年时间只做一个冰箱产品，磨出了一套海尔管理之剑：“OEC管理法”，为未来的发展奠定了坚实的管理基础；

2. **多元化战略阶段**——在1992年到1998年的多元化战略期间，别的企业搞“独生子”，海尔走低成本扩张之路，吃“休克鱼”，建海尔园，“东方亮了再亮西方”，以无形资产盘活有形资产，成功地实现了规模的扩张

3. **国际化战略阶段**——在1998年至今的国际化战略阶段，别的企业认为海尔走出去是“不在国内吃肉，偏要到国外喝汤”；而海尔坚持“先难后易”、“出口创牌”的战略，搭建起了一个国际化企业的框架。

美国《家电》杂志统计显示海尔是全球增长最快的家电企业，并对美国企业发出了“海尔击败通用电气”这样的警告；英国《金融时报》评选“亚太地区声望最佳企业”，海尔名列第七；美国科尔尼管理顾问公司也将海尔评为“全球最佳运营企业”。同时，张瑞敏也获得了中国企业家目前在全球范围内的最高美誉，1999年12月7日，英国《金融时报》评出“全球30位最受尊敬的企业家”，张瑞敏荣居第26位。著名的英国《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。2003年8月美国《财富》杂志分别选出“美国及美国以外全球最具影响力的25名商界领袖”，在“美国以外全球最具影响力的25名商界领袖”中，海尔集团首席执行官张瑞敏排在第19位。

近年来，海尔已经有十几个成功的案例进入哈佛大学、洛桑国际管理学院、欧洲工商管理学院、日本神户大学等著名高等学府的案例库，成为全球商学院的通用教材，这在中国企业界是唯一的。张瑞敏本人也作为第一个中国人登上了世界商学院的最高讲台——哈佛大学商学院讲学。

海尔人的目标是：进入世界500强，振兴民族工业！

登陆海尔网站：<http://www.haier.com/>阅读：《海尔是海——张瑞敏的管理艺术》

## 1.3 疯狂扩张的代价

中联公司成立于1992年，是经国务院批准注册的国有大公司。注册资金6亿元人民币。

公司组建伊始，高层领导不是按规律经营，客观地分析主客观环境，慎重地选择主业，制定正确的战略，脚踏实地地打好公司发展的基础，而是四处“招兵买马”，急速扩大规模。他们在全国各地迅速地注册公司，短短一年时间之内，注册二级公司20多个，三级公司50

多个，四级公司更是遍布全国。在注册资金不到位，资金不足的情况下，本应采取重点战略，以求在部分项目上取得突破，打下基础后再进行扩张。然而，该公司却采取分散兵力，盲目扩张的方式，

几年过去了，偌大的一个公司，竟没有像样的主业支撑，没有知名的品牌挑台，在加上内部管理上的混乱，注定难逃失败的厄运。对其下属的子公司，既没有正确有力的经营战略指导，又没有有效的控制机制，结果，这些公司经营不力，与总公司的关系也极为不正常。挣钱的公司失去控制，不挣钱的公司却围着总公司，要贷款，要担保；欠了债，惹了官事的公司，把官事推给总公司，致使总公司的财务部曾在一年之内被法院封了三次。由于盲目扩张，致使公司从 1994 年开始，资金周转困难，债台高筑，对下属公司的管理失控，陷入了全面危机。于是，国务院及主管部门下令该公司内部整顿，收缩战线，确定主导产业。但是已病入膏肓的中联公司，以无力自救，于 1997 年，国务院不得不派驻工作组，对该公司进行全面清理整顿。一个曾红极一时的国有大公司倒下了。

**话题：**两者成败的关键是什么？

**结论：**上述两个案例，一个由小到大、到强；一个由大到乱、到衰，这一成一败说明了企业的成败在于科学的管理，在于正确的战略。

美国的邓恩和布兹特里斯信用分析公司调研结果表明，在破产企业中，几乎有 90%是由于管理不善所致。

我国国有企业 80%以上的亏损企业是由于管理不善所致。

## 1.4 三孔啤酒有限公司

三孔啤酒有限公司位于山东曲阜，是 1987 年由破产倒闭的原曲阜化肥厂改建而成的。董事长兼总经理宋文俊，军人出身，授命之初，摆在他面前的是一个百废待兴的烂摊子。经过 13 年的持续努力，从一个年生产能力 1 万吨啤酒的小厂起步，走过了艰苦创业——站稳脚跟——称雄鲁西——争强山东——跻身全国的发展历程。自 1994 年起，三孔啤酒与德国最著名的啤酒酿造公司 DAB 公司进行了全方位技术合作，成为亚洲地区获准生产销售 DAB 公司世界名牌——汉沙啤酒的唯一厂商。公司现已形成“三孔”、“汉沙”两大品牌，十几个品种和十几种不同包装方式的产品系列，高中低档兼备，风格风味各异的产品线格局。市场以淮海经济区为中心，辐射到全国 23 个省市。

三孔啤酒厂，较早就开始借鉴国际先进管理模式，按国际惯例建立组织机构，改变过去的科室建制，设立了生产部、营销部、市场部、人力资源部、技术质量部、发展部、供应部、企业文化部和公司办公室等 8 部一室。在三孔啤酒有限公司挂牌成立后，又以其投资中心和控制中心的职能，设立了“一办五中心”的管理机构，即办公室、研究发展中心、人力资源中心、资产管理中心、财务管理中心、企业文化中心。

十多年来，在一个个生死存亡的关键时刻，宋文俊放眼未来，纵观全局，做出了一系列正确而富有成效的决策。为此人们称其为战略家；在驾驭三孔啤酒这条企业之舟时，宋文俊时刻关注着人的作用，除了重视中高层管理干部队伍建设外，还特别重视普通员工的学习和培训，除了员工的自我学习以外，努力实施企业培训，进行大面积人才开发，培养自己的专家，自我造血。为此人们称其为教育家。

宋文俊带领他的员工，坚持“以厂为家，厂兴我兴，厂衰我耻，与企业共命运，全力奉献，同心奋斗，同力拼搏，让曲阜满天下”的精神，牢记“诚信和善”的经营理念，按照“质量保生存，开发增活力，销售促生产，管理求效益，培训做保证，改革为动力”的经营方针，酿造着优质的产品。2000 年制定的公司滚动发展计划目标是：奋争全国啤酒十强，产销量达到 80-100 万吨。

问题：结合三孔啤酒厂的实例，找出管理系统构成五要素并作简要分析。

## 第二章 管理思想

### 2.2 三洋制冷的“零”管理思想体系

成立于 1992 年的大连三洋制冷有限公司以“优化地球环境，造福人类生活”为企业宗旨，奉行“企业发展与国家发展和社会进步共存，经济发展与地球环境共存，企业与顾客共存，企业与劳动者共存”的经营思想；追求以人为本的企业文化，塑造企业灵魂；实施国际先进的现代管理，第一个在同行业取得了质量、环境、职业安全卫生等多项体系认证，成为目前中国同行业唯一的绿色环保产品。其独创的具有三洋制冷特色的管理理论和实践，多次荣获国家“企业管理创新成果奖”，并在 2002 年和海尔、宝钢等 8 家大型企业集团一道荣获国家质量管理的最高荣誉——“全国质量管理卓越企业”的光荣称号。

大连三洋制冷，员工人数虽然仅为五百，但连续多年获得“辽宁省十大高效益外资企业”的称号，十多年来为合资各方提供了五倍的投资回报，企业人均效益指标达到世界五百强的高水平，是日本三洋在海外合资的典范。和那些大型企业相比，三洋制冷是凭借着什么取得如此辉煌的成就呢？人才？技术？品质？服务？管理？这些都是非常重要的原因，但真正的核心却是自我改善的企业文化，以及由此发展出来的“零”管理思想体系。该体系几乎涵概了企业经营活动的方方面面的内容，但它最初仅是由“ZD”零缺欠小集团活动发展起来的。

“ZD”是英文 Zero Defects 的缩写。Zero 是零的意思，Defects 表示缺欠、缺点，组合起来就是使缺欠为零。简单地说，“ZD”零缺欠小集团活动就是把 ZD 零缺欠和国营企业的合理化提案活动及班组管理结合起来，通过不断地改善自身的工作，使缺欠无限地趋近于零的小集团活动。

1962 年，“ZD”零缺欠小集团活动首先在美国的军工企业产生，其直接的动机是按期生产出高质量、低成本的产品。随着日本经济从六十年代起开始的高速度发展，要想成为世界性的优秀企业，就需要从各个方面增强企业的整体实力，才能在激烈竞争的国际市场立于不败之地。正是在这样的背景下，以小集团活动为形式的“ZD”零缺欠活动，于 1964 年首先在日本电气（NEC）公司开始实施，随后迅速在全日本得到推广和普及，取得了显著的成效。

1994 年初，为了提高产品质量，向用户提供优质产品和服务，三洋制冷导入了“ZD”零缺欠活动，初期仅在制造部开展，取得了一定的成效后在全公司普及这项活动。它是以班组活动为基础，强调立足本岗位，发挥集体的智慧和力量，努力改进产品质量，努力减少质量缺欠，消除不良品的产生，在产品质量管理工作中取得了较为丰硕的成果。随着活动的深入持久的进行，员工们把企业经营的其他方面也纳入到活动范围，在公司有意识的引导下逐步形成了以改善理论为思想核心的“零”管理思想体系，用以指导“ZD”零缺欠自我改善活动。

“ZD”零缺欠自我改善活动，就是在现有的条件下，通过不断地改善自身的工作，使各种缺欠无限地趋近于零的小集团活动。它是三洋制冷在推行“ZD”零缺欠质量管理的基础上，结合企业的实际情况，形成的贯穿于整个企业经营管理活动中的与众不同的小集团活动模式，是三洋制冷对“ZD”小集团活动的一种新发展。随着活动的展开，三洋制冷通过总结经验，结合国内外优秀企业的先进管理思想，提出独特的改善理论：

管理和改善是不相同的，仅仅通过加强企业管理而不进行相应的改善活动，企业无法得到进一步发展。管理和改善既有联系，又有区别，相辅相成地作用于企业的生产经营活动中。

如果用篮球运动来形象地阐述管理和改善的关系的话，那么从某种意义上来说，管理是控制，是维持，是要把一种在当时比较良好的状况保持在所设定的一个基准范围内，就象一只放在球场内的篮球，如果没有改善的手给予动力，就不会自动跳动，即如果没有改善，管理将在原有水平徘徊，无法跃升到更高的层次。而改善则是在现有基础上的提高，是整体水平的向上，是使篮球由平面向空间弹起的质的飞跃。但是，只有改善而没有管理，则改善的



效果无法维持，由于没有另一只管理的手维持篮球的运行，已经升空的篮球将在重力的作用下又落回地面，逐渐返回到原来的状态，改善的努力将付诸东流。只有把管理和改善有机地结合起来，改善的成果依靠管理得到维持，才能使篮球在改善和管理这两只手的交互作用下，不断突破，直到投篮得分，使企业的综合素质不断提高。

三洋制冷充分地认识到这一点，在强化管理的同时，着重抓了自我改善方面的工作，并创造性地总结出了“改善的十条基本精神”作为改善工作的思想指南。

- 一、抛弃僵化固定的观念；
- 二、过多地强调理由，是不求进取的表现；
- 三、立即改正错误，是提高自身素质的必经之路；
- 四、真正的原因，在“为什么”的反复追问中产生；
- 五、从不可能之中，寻找解决问题的方法；
- 六、只要你开动脑筋，就能打开创意的大门；
- 七、改善的成功，来源于集体的智慧和努力；
- 八、更应该重视不花大钱的改善；
- 九、完美的追求，从点滴的改善开始；
- 十、改善是无止境的。

在此基础上，公司经营者提炼出“创造无止境的改善”的三洋制冷经营理念。以“没有最好，只有更好”为活动口号，全员参与，立足于现有的条件，从自身做起，从小的改善做起，使工作不断趋向完美。这套从零缺欠自我改善活动中总结出来的，指导活动进行的改善理论，成为三洋制冷“零”管理思想体系的核心，并且逐步形成了：

“零缺欠”的质量管理思想，“零浪费”的成本管理思想，

“零库存”的生产管理思想，“零伤害”的安全管理思想，

“零投诉”的服务管理思想，“零故障”的设备管理思想，

“零超标”的环境管理思想，“零重犯”的改善管理思想等分支，成为三洋制冷在企业经营中各项主要活动的指导思想，使三洋制冷经受住了十年风雨的考验，不仅为三洋制冷的第二个十年的辉煌提供了精神食粮，而且为成为百年企业做好了思想上的准备。

问题：

1.三洋制冷公司如何通过“ZD”零缺欠小集团活动形成了“零”管理思想体系？

2.三洋制冷公司的“零”管理思想体系在其管理实践中发挥了哪些重要作用？

3.透过三洋制冷公司的“零”管理思想体系的形成和发展，分析管理思想与管理理论、管理实践之间存在着怎样的关系。

## 2.3 联合邮包服务公司的作业

联合邮包服务公司（UPS）雇佣了 15 万员工，平均每天将 900 万个包裹发送到美国各地和 180 个国家。为了实现他们的宗旨，“在邮运业中办理最快捷的运送”，UPS 的管理当局系统地培训他们的员工，使他们以尽可能高的效率从事工作。让我们以送货司机的工作为例，介绍一下他们的管理风格。

UPS 的工业工程师们对每一位司机的行驶路线进行了时间研究，并对每种送货、暂停和取货活动都设立了标准。这些工程师们记录了红灯、通行、按门铃、穿院子、上楼梯、中间休息喝咖啡时间，甚至上厕所时间，将这些数据输入计算机中，从而给出每一位发动机每天中工作的详细时间标准。

为了完成每天取送 130 件包裹的目标，司机们必须严格遵循工程师设定的程序。当他们接近发送站时，他们松开安全带，按喇叭，关发动机，拉起紧急制动，把变速器推到 1 档上，

为送货车完毕的启动离开作做好准备，这一系列动作严丝合缝。然后，司机从驾驶室出溜到地面上，右臂夹着文件夹，左手拿着包裹，右手拿着车钥匙。他们看一眼包裹上的地址把他记在脑子里，然后以每秒 3 英尺的速度快步跑到顾客的门前，先敲一下门以免浪费时间找门铃。送完货后，他们回到卡车上的路途中完成登录工作。

这种刻板的时间表是不是看起来有点繁琐？也许是，它真能带来高效率吗？毫无疑问！生产率专家公认，UPS 是世界上效率最高的公司之一。举例来说吧，联邦捷运公司平均每人每天不过取送 80 件包裹，而 UPS 却是 130 件。在提高效率方面的不懈努力，看来对 UPS 的净利润产生积极的影响。讨论内容：结合联合邮包服务公司的实际讨论科学管理的核心内容。

问题：

1. 联合邮包服务公司（UPS）在管理中运用了什么管理理论？
2. 你认为这种管理方式是否合理，为什么？

## 第三章 计划工作

### 3.2 难道我没有计划吗？

个体户小王得知近来某高档啤酒销售的差价利润丰厚，就托关系以预付 30% 款项的方式从厂家批发 6000 箱。同时招一批临时工以每瓶 2 角回扣的报酬组织促销队伍，并安排食杂店、饭店和宾馆代销。但因促销不力，3000 箱啤酒积压在库房。小王的妻子骂他做事没有计划，小王感到很委屈。

问题：你认为小王有计划吗？从管理学上来说，如何界定“计划”呢？

### 3.3 丁谓施工

公元 1015 年，宋代一场大火烧毁了皇宫。真宗皇帝命大臣丁谓负责皇宫修复的工程。丁谓接受任务后，在废墟上走来走去，他为遇到的三件难办的事而感到苦恼。一是盖皇宫需要的泥土；二是需要运来大批建筑材料；三是清理废墟后，垃圾如何运出京城。可以说这工程量相当大，用料多，且运输距离远。一天，丁谓路过一个小木棚，见一个小姑娘正在煮饭，趁饭没熟时，她又在缝补起被火烧坏的衣服，丁谓受到启发，做事情要统筹兼顾，巧妙安排财力、物力、人力和时间。丁谓经过巧妙运筹，制定了一个综合方案：将宫前的几条主要街道挖成渠道，从中取土就地烧制成修建施工用砖瓦；同时引汴水入渠，由水路使用竹排木筏船只将远道而来的建筑材料直接运到施工现场；等待工程结束后，再将工程废弃物填入渠中，修复道路。这样一举三得，不但节省了巨额资金，还大大缩短了工期，大获成功。简单归纳起来，就是这样一个过程：挖沟（取土烧砖）→引水入沟（水道运输）→填沟（处理垃圾）。

按照这个施工方案，不仅节约了许多时间和经费，而且使工地秩序井然，使城内的交通和生活秩序不受施工太大的影响，因而确实是很科学的施工方案。

问题：丁谓为什么获得了成功？

## 第四章 科学决策

## 4.2 经营决策

行 业：饮食业

主 题：经营决策；创业

中国平安保险公司广州分公司（寿险）

1997 年，赵亚平大学毕业加入中国平安保险公司广州分公司（寿险），在基层锻炼了六个月后被安排到人事部。分公司总经理十分欣赏赵亚平的才干，两年后提升为培训部新产品推广室主任。赵亚平富有成效的工作和创新精神受到分公司上下的一致好评。2001 年 10 月，分公司销售处经理职务空缺，他成为分公司同类位置上最年轻的经理。2002 年 1 月，中山支公司销售经理跳槽，赵亚平被任命为中山支公司的销售经理。3 月，中山支公司总经理辞职，赵亚平又被任命为中山支公司总经理兼任销售经理。部分骨干员工跳槽使中山支公司销售队伍发生信心危机，人心浮动，公司已走到崩溃的边缘！

问题：赵亚平应该怎么办？

## 4.3 东山再起面对的抉择

巨人集团在 20 世纪 90 年代靠电脑起家，迅速崛起，并大力向房地产和保健品进军。由于战线过长，资金周转困难，不能及时偿还贷款，导致破产。经过大起大落，其掌门人史玉柱总结了战线过长的教训，在重整旗鼓，东山再起时，拟采取重点经营战略。可是主攻方向选在哪里？有的主张从老本行电脑做起，但有的人反对，认为电脑行业属于更新极快的高不确定产业，离开这么多年，已经陌生，经营电脑风险太大。还有人建议从脑黄金做起，因为为了搞脑黄金已投入了一个亿，而且保健品处于低不确定性的环境之中。但也有人反对：企业破产时就栽在脑黄金上，再搞脑黄金岂不是“重蹈故辙”吗？史玉柱面临两难抉择……

问题：(1)你认为影响巨人集团决策有哪些因素？(2)应该按照怎样的程序进行他们的决策？(3)请做出你的选择，并说明理由。(4)结合此例，谈谈你对决策的理解。

## 第五章 组织工作

### 5.2 巴恩斯医院

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

“戴维斯博士，我再也干不下去了，”她开始申述：“我在产科当护士长已经四个月了，我简直干不下去了。我怎么能干得了这工作呢？我有两个上司，每个人都有不同的要求，都要求优先处理。要知道，我只是一个凡人。我已经尽最大的努力适应这种工作，但看来这是不可能的。让我来举个例子吧。请相信我，这是一件平平常常的事。像这样的事情，每天都在发生。”

“昨天早上 7:45，我来到办公室就发现桌上留了张纸条，是杰克逊（医院的主任护士）给我的。她告诉我，她上午 10 点钟需要一份床位利用情况报告，供她下午在向董事会作汇报时用。我知道，这样一份报告至少要花一个半小时才能写出来。30 分钟以后，乔伊斯（黛安娜的直接主管，基层护士监督员）走进来质问我为什么我的两位护士不在班上。我告诉她雷

诺兹医生（外科主任）从我这要走了她们两位，说是急诊外科手术正缺人手，需要借用一下。我告诉她，我也反对过，但雷诺兹坚持说只能这么办。你猜，乔伊斯说什么？她叫我立即让这些护士回到产科部。她还说，一个小时以后，她会回来检查我是否把这事儿办好了！我跟你说，这样的事情每天都发生好几次的。一家医院就只能这样运作吗？”

（资料来源：单凤儒.管理学基础.高等教育出版社.2004，97）

**思考与提示：**

- 1. 这家医院的组织结构是怎样的？
- 2. 有人越权行事了吗？这个案例中，发现了什么问题？

**5.3 陷于困境的经理**

彼得·王先生作为一名有能力的工程师，开创了一个小型生产企业。他的朋友帮他得到了了一些印刷电路板的订货。

这个公司位于一个平房厂房之中，员工大约有 50 个左右，公司是一人管理体制，王先生几乎处理他公司的所有业务，包括从计划、采购、市场、人事到生产监督的每一项工作。

由于已经完全投入企业，王先生自然想全盘掌握他的公司。

尽管没有组织结构图，王先生对公司每一部门的参与也可以通过如图所示的组织结构图来表示。

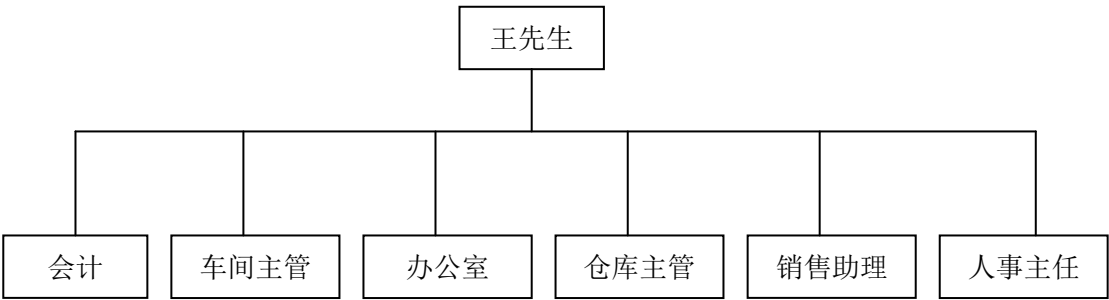


图  
彼  
得·王  
公司组  
织结构  
图

王先生制定所有的决策。其他人开展日常工作并随时向他汇报，王先生处理以下问题：

1.企业计划；2. 建立和保持与现有和潜在顾客的联系；3.安排财务筹资并处理日常的财务问题；4. 招聘新员工；5.解决生产中的问题；6.监管库存、货物接收和发运；7. 在秘书的帮助下管理日常的办公事务。

他在工厂投入相当多的时间，指导工人该做什么和不该做什么，一旦他见到了自己不喜欢的事情，他就会叫附近的任何职工来改变它。

最近进行体检时，他的医生告诉他：“王先生，如果你再消瘦下去的话，你的心脏病将可能很快发作。”

王先生正在考虑他的健康和公司的生存。

（资料来源：美. 韦里奇. 孔茨. 管理学精要：亚洲篇. 机械工业出版社.1999，210～211）

**问题与提示：**

你认为王先生的问题是什么？ 王先生所面临的问题如何能得到解决？授权将怎样帮助王先生呢？

**第六章 目标管理**

## 6.2 这家酒业公司怎么了？

为最大限度节约成本，增加利润，金帝酒业公司决定在整个公司内实施目标管理，根据目标实施和完成情况，一年进行一次绩效评估。

事实上，他们在此之前为销售部门制定奖金系统时已经用了这种方法。公司通过对比实际销售额与目标销售额，支付给销售人员相应的奖金。这样销售人员的实际薪资就包括基本工资和一定比例的个人销售奖金两部分。

销售大幅度提上去了，但是却苦了生产部门，他们很难及时完成交货计划。因此，销售部总是抱怨生产部不能按时交货。于是，公司高层管理者决定为所有部门和员工建立一个目标设定流程。生产部门的目标包括按时交货和库存成本两个部分。

为了实施这个新的方法他们需要用到绩效评估系统。他们请了一家咨询公司指导管理人员设计新的绩效评估系统，并就现有的薪资结构提出改变的建议。他们付给咨询顾问高昂的费用修改基本薪资结构，包括岗位分析和工作描述。还请咨询顾问参与制定奖金系统，该系统与年度目标的实现程度密切相连。他们指导经理们如何组织目标设定的讨论和绩效回顾流程。总经理期待着很快能够提高业绩。

然而不幸的是，业绩不但没有上升，反而下滑了。部门间的矛盾加剧，尤其是销售部和生产部。生产部埋怨销售部销售预测准确性太差，而销售部埋怨生产部无法按时交货。每个部门都指责其他部门存在的问题。客户满意度下降，利润也在急剧下滑。

问题：金帝的问题可能出在哪里？为什么设定目标（并与工资挂钩）反而导致了矛盾加剧和利润下降？

## 6.3 北斗公司的目标管理

北斗公司刘总经理在一次职业培训中学习到很多目标管理的内容。他对于这种理论逻辑上的简单清晰及其预期的收益印象非常深刻。因此，他决定在公司内部实施这种管理方法。

首先他需要为公司的各部门制定工作目标。刘总认为：由于各部门的目标决定了整个公司的业绩，因此应该由他本人为他们确定较高目标。确定了目标之后， he 就把目标下发给各个部门的负责人，要求他们如期完成，并口头说明在计划完成后要按照目标的要求进行考核和奖惩。

但是他没有想到的是中层经理在收到任务书的第二天，就集体上书表示无法接受这些目标，致使目标管理方案无法顺利实施。刘总感到很困惑。

问题：根据目标管理的基本思想和目标管理实施的过程，分析刘总的做法存在哪些问题？他应该如何更好地实施目标管理？

# 第七章 领导艺术

## 7.2 那种领导类型最有效

ABC 公司是一家中等规模的汽车配件生产集团。最近，对该公司的三个重要部门经理进行了一次有关领导类型的调查。

## 一、安西尔

安西尔对他本部门的产出感到自豪。他总是强调对生产过程、出产量控制的必要性，坚持下属人员必须很好地解生产指令以得到迅速、完整、准确的反馈。安西尔遇到小问题时，会放手交给下级去处理，当问题很严重时，他则委派几个有能力的下属人员去解决问题。通常情况下，他只是大致规定下属人员的工作方针、完成怎样的报告及完成期限。安西尔认为只有这样才能导致更好的合作，避免重复工作。

安西尔认为对下属人员采取敬而远之的态度对一个经理来说是最好的行为方式，所谓的“亲密无间”会松懈纪律。

所安西尔说，在管理中的最大问题是下级不愿意接受责任。他讲到，他的下属人员可以有机会做许多事情，但他们并不是很努力地去。做。

他表示不能理解以前他的下属人员如何能与一个毫无能力的前任经理相处，他说，他的上司对他们现在的工作运转情况非常满意。

## 二、鲍勃

鲍勃认为每个员工都有人权，他偏重于管理者有义务和责任去满足员工需要的学说，他说，他常为他的员工做一些小事，如给员工两张下月在伽里略城举行的艺术展览的入场券。他认为，每张门票才 15 美元，但对员工和他的妻子来说却远远超过 15 美元。通过这种方式，也是对员工过去几个月工作的肯定。

鲍勃说，他每天都要到工厂去一趟，与至少 25% 的员工交谈。鲍勃不愿意为难别人，他认为艾的管理方式过去死板，艾的员工也许并不那么满意，但除了忍耐别无他法。

鲍勃说，他已经意识到在管理中有不利因素，但大都是由于生产压力造成的。他的想法是以一个友好、粗线条的管理方式对待员工。他承认尽管在生产率上不如其他单位，但他相信他的雇员有高度的忠诚与士气，并坚持他们会因他的开明领导而努力工作。

## 三、查里

查里说他面临的基本问题是与其他部门的职责分工不清。他认为不论是否属于他们的任务都安排在他的部门，似乎上级并不清楚这些工作应该谁做。

查里承认他没有提出异议，他说这样做会使其他部门的经理产生反感。他们把查里看成是朋友，而查里却不这样认为。

查里说过去在不平等的分工会议上，他感到很窘迫，但现在适应了，其他部门的领导也不以为然了。

查里认为纪律就是使每个员工不停地工作，预测各种问题的发生。他认为作为一个好的管理者，没有时间像鲍勃那样握紧每一个员工的手，告诉他们正在从事一项伟大的工作。他相信如果一个经理声称为了决定将来的提薪与晋职而对员工的工作进行考核，那么，员工则会更多地考虑他们自己，由此而产生很多问题。

他主张，一旦给一个员工分配了工作，就让他以自己的方式去做，取消工作检查。他相信大多数员工知道自己把工作做得怎么样。

如果说存在问题，那就是他的工作范围和职责在生产过程中发生的混淆。查理的确想过，希望公司领导叫他到办公室听听他对某些工作的意见。然而，他并不能保证这样做不会引起风波而使情有所改变。他说他正在考虑这些问题。

问题：

1. 你认为这三个部门经理各采取什么领导方式？试预测这些模式各将产生什么结果？
2. 是否每一种领导方式在特定的环境下都有效？为什么？

## 7.3 康涅狄格互助保险公司的苏·雷诺兹

苏·雷诺兹今年 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的工作的空缺，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 多人。公司奉行员工的个人开发，这已成为公司的经营哲学，公司自上而下都对员工十分信任。

苏将要承担的工作要求她直接负责 25 名职工。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取消，还需要通知销售部。

苏工作的群体成员全部是女性，年龄从 19 岁到 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：420 美元到 2070 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中工作过几周，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会有什么问题。丽莲今年 50 多岁，在保险单更换部工作了 10 多年。而且，作为一位“老太”，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？

问题：

- 1.影响苏成功地成为领导者的关键因素是什么？
- 2.为了帮助苏赢得丽莲的支持，你有何建议？

## 第八章 激励实务

### 8.2 你能调动这些人的积极性吗？

你的大师姐沈芳，几年前担任厂财会科的科长。她本人擅长的是财会业务，被称为“会计大拿”。前几年她把工作重心放到财会规范的建设与人员业务素质的提高上。但是人的管理被明显忽视了，纪律松弛，人心较散，大家惯性很重，积极性不高。最近，他们科的工作受到领导的质疑，沈科长一干受到压力，她决心要打破这种“一潭死水”的局面。可是，大家都是“熟面孔”，多年从事“老工作”，已长期形成稳定的惯性，怎样才能调动起这些人的积极性你呢？

分析与决策：

- (1)这些人员的需求与兴趣是什么？靠什么打破多年形成的惯性？
- (2)请为你的大师姐“支招儿”，怎样才能调动这些人的积极性？

### 8.3 林肯电气公司

林肯电气公司总部设在克利夫兰，年销售额为 44 亿美元，拥有 2400 名员工，并且形成了一套独特的激励员工的方法，该公司 90% 的销售额来自于生产弧焊设备和辅助材料。

林肯电气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，便可以分享年终奖金。该公司的奖金制度有一套计算公式，全面考虑了公司的毛利润和员工的生产率及业绩，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%，该公司中相当一部分员工的年收入超过 10 万美元。近几年经济迅速发展，员工年均收入为 44 000 美元左右，远远超过制造业员工年收入 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，林肯电气公司员工收入降为 27 000



美元，这虽然比其他公司还不算太坏，可与经济发展时期相比就差了一大截。

公司自 1958 年开始推行职业保障政策，从那时候起，他们没有辞退过一名员工。当然，作为对此政策的回报，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；而且要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。

林肯电气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员工的工资中。严格的计件工资制度和高度竞争性的绩效评价系统，形成一种很有压力的氛围，有的员工因此还产生过一定的焦虑感，但这种压力有利于生产率的提高。据该公司的一位管理者估计，与国内竞争对手比，林肯电气公司的总体生产率是他们的两倍。自 20 世纪 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。

问题：

- 1.你认为林肯电气公司使用了何种激励理论来激励员工？
- 2.为什么林肯电气公司的方法能够有效地激励员工工作？

## 第九章 有效沟通

### 9.2 艾柯卡的说服技巧

美国汽车业“三驾马车”之一的克莱斯勒汽车公司拥有近 70 亿美元的资金，是美国第十大制造企业，但自进入 70 年代以来该公司却屡遭厄运，从 1970 年至 1978 年的 9 年内，竟有 4 年亏损，其中 1978 年亏损额达 2.04 亿美元。在此危难之际，艾柯卡出任总经理。为了维持公司最低限度的生产活动，艾柯卡请求政府给予紧急经济援助，提供贷款担保。

但这一请求引起了美国社会的轩然大波，社会舆论几乎众口一辞：克莱斯勒赶快倒闭吧。按照企业自由竞争原则，政府决不应该给予经济援助。最使艾柯卡感到头痛的是国会为此而举行了听证会，那简直就是在接受审判。委员会成员坐在半圆形高出地面八尺的会议桌上俯视着证人，而证人必须仰着头去看询问者。参议员、银行业务委员会主席威廉·普洛斯迈质问他：“如果保证贷款案获得通过的话，那么政府对克莱斯勒将介入更深，这对你长久以来鼓吹得十分动听的主张(指自由企业的竞争)来说，不是自相矛盾吗？”

“你说得一点也不错，”艾柯卡回答说，“我这一辈子一直都是自由企业的拥护者，我是极不情愿来到这里的，但我们目前的处境进退维谷，除非我们能取得联邦政府的某种保证贷款，否则我根本没办法去拯救克莱斯勒。”

他接着说：“我这不是在说谎，其实在座的参议员们都比我还清楚，克莱斯勒的请求贷款案并非首开先例。事实上，你们的帐册上目前已有 4090 亿元的保证贷款，因此务请你们通融一下，不要到此为止，请你们也全力为克莱斯勒争取 4100 万美元的贷款吧，因为克莱斯勒乃是美国的第十大公司，它关系到 60 万人的工作机会。”

艾柯卡随后指出日本汽车正乘虚而入，如果克莱斯勒倒闭了，它的几十万职员就得成为日本的佣工，根据财政部的调查材料，如果克莱斯勒倒闭的话，国家在第一年里就得为所有失业人口花费 27 亿美元的保险金和福利金。所以他向国会议员们说：“各位眼前有个选择，你们愿意现在就付出 27 亿呢？还是将它一半作为保证贷款，日后并可全数收回？”持反对意见的国会议员无言以对，贷款终获通过。

问题：艾柯卡与国会议员的分歧点是什么？艾柯卡通过什么沟通方式说服了国会议员？

## 第十章 控制工作

## 10.2 成本控制的灵活性和艺术性

2005 年上半年，产品价格指数上升的趋势非常明显，原因就是原材料价格上涨。与此同时消费者价格指数却一直处于低水平，有人甚至认为，宏观经济走近了通货紧缩边缘。对企业界而言，当时的宏观经济形势意味着什么呢？答案应该是明显的，那就是必须控制好成本，消化原材料价格上升带来的影响，不把它转嫁到产品价格上，从而在竞争中取得优势地位，这就是中国企业界在未来一个阶段所面临的挑战。

2005 年 7 月 2 日，王经理从北京出发乘飞机到重庆开会。出发那天，北京天气非常热，出门经验丰富的王经理做好了充分准备，穿着短裤和 T 恤衫前往机场，过程一切顺利并按时登机。但进了机舱却发现温度奇高，旅客几乎个个汗流浹背，而穿着整齐制服的空乘小姐们也热得满脸红晕，王经理一身随意穿着倒是特别合时宜。大家都纷纷抱怨机上为什么不开空调，空乘小姐们耐心解释飞机起飞以后就好了，私下里禁不住悄悄地彼此诉苦，说他们为了这个不知挨了多少乘客的骂。根据对航空业的了解，当飞机停靠在登记口的时候，飞机上的空调是用机场电力来驱动的，电费当然也由航空公司支付。这家航空公司肯定是出于成本控制的考虑，在飞机起飞之前没打开空调，指望在起飞以后利用高空的冷空气降低机舱的温度，这显然是处于成本控制的考虑。不想，班机由于机场繁忙，迟迟不能离开登机口，整整一架飞机的人好好享受了一下半个小时免费桑拿的待遇。

**讨论：**这家航空公司成本管理有什么问题？

看看一个国外控制成本的例子。美国有一个非常成功的航空公司的案例，那就是西南航空公司的案例。美国西南航空公司是一家起步比较晚、规模小但经营业绩非常出色的区域性航空公司，它的成功之道就是有效的成本控制。它并不像我们的航空公司一样简单地不给顾客提供空调服务，而是在分析了乘客期望从旅行中得到的最核心服务以后，从不减少乘客的核心满意度这个角度出发来减少成本。经过分析，他们发现乘客特别是短途乘客对飞行餐并不在意，而且飞行餐的成本很高。他们就减少甚至取消了食品服务。另外，他们经过分析还发现，旅客特别是短途旅客对于座位的位置也并不特别在意，所以他们也取消了安排座位的做法，坐飞机就像坐公共汽车一样，谁先上飞机谁就先挑位置，大大减少了管理的复杂性和人员成本。此外还大量通过电子票务等方式大大减少了中间环节和销售成本，因此效益不断地提高。

**讨论：**美国西南航空公司为什么成功？

## 第十一章 管理创新

### 11.2 一汽大众创新管理 打造核心竞争能力

追求技术进步应该是汽车生产企业永恒的主题，也是一汽大众产品开发的灵魂。

美国福特汽车公司曾预言，未来几年内，世界上将会只有 6 家汽车厂家，美国、欧洲、日本各两家。据统计，60 年代，全球共有大的独立汽车制造企业 52 家，现在已减少到 18 家。在今后 10 年的竞争中，有一半将淘汰出局，能够生存下来的最多只有 10 家。那么，中国汽车业拿什么与国外诸强抗衡？一汽大众以创新作为增强企业核心竞争力的做法就给出了满意的答案。

随着我国加入世贸组织，我国的轿车行业 and 市场竞争十分激烈，一汽大众面临着严峻的挑战和考验。如可在竞争中发展，将资本变成资产，将投资变成效益，缩短与国际先进水平的差距，是一汽大众在新世纪所面临的历史责任。为此，一汽大众将创新作为增强企业核心

竞争力的根本途径，在发展战略计划的制定、企业管理、产品开发、技术等核心竞争力的基本要素中全面创新。而创新使一汽大众脱颖而出，后来居上，成为我国轿车行业的佼佼者。

### **一、战略创新：核心竞争力的源泉**

企业战略是指为了实现企业目标，按照企业的经营方针，通过企业外部环境分析和内部条件研究，而做出的长期和全局性的战略方案谋划。

战略是未来执行的计划，它具有很强的全局性、长远性、预见性和稳定性。企业发展战略包括战略制定、战略实施和战略控制等。它在企业把握外界环境的机会，规避市场的风险，充分利用自身的优势等方面具有重要的作用。一汽大众的发展战略就使一汽大众充分利用现有资源，努力实现企业的高增长，推动一汽大众公司的不断发展。

在一汽大众有一个战略委员会，专门负责今后五年至十年发展战略计划的制定。经营管理委员会由中德双方领导组成，每年都要根据企业 and 市场形势发展对这一计划进行修订和调整，确保发展战略计划的前瞻性和正确性。一汽大众本着计划即法的原则，说了算，定了干。战略计划一经董事会批准，任何人不得擅自改变，即便是领导人员更换，包括董事长、总经理等重要领导人员更换，执行计划的严肃性不能变，不得有人为因素对既定计划的干扰。这在传统的国有企业里是无法做到的。

一汽大众的这一战略管理方式保证了企业的发展方向。奥迪 200C3V6 以其公务用车定位，在我国有很好的销路。1995 年这一产品转入一汽大众生产，一汽——大众没有盲目乐观，战略委员会考虑的是它几年后的市场前景。经过周密的市场调查、分析和预测，将具有当代世界水平的奥迪 A6 作为其换代产品纳入工作日程。经过几年努力，于 1999 年 7 月毅然停止了包括开发不久深受欢迎的奥迪 200L 8T 在内的所有奥迪 200 型的生产，全部进入奥迪 A6 的生产准备阶段。1999 年 9 月 6 日，奥迪 A6 按计划正式下线，2000 年 1 月全面投放市场，成为我国第一辆与国外发达国家同步生产当代先进的有生命力的产品。2001 年 8 月 23 日在一汽大众成立 10 周年前正式投产下线的宝来轿车等同样也是这一战略计划正确实施的结晶。

我国加入世贸组织之后，国内轿车市场在开放的同时又在不断地扩大，产品竞争不断升级，企业的重组步伐加快，特别是新产品的推出成为市场主导力量。面对这样一个复杂、多变的局面，2002 年，一汽大众对市场做出迅速的反应，对企业的发展战略做出了重大调整。在“竞争做大市场”、“一切从市场出发”总体框架下，一汽大众提出了企业新的发展战略——“一个中心，六个支撑点”。一个中心是以用户满意为中心。六个支撑点是继续保持中国轿车市场技术领先的地位；使一汽——大众产品及质量与国际水平同步；成本达到国际水、平；创造中国最佳的营销网络；营造员工最具吸引力的工作环境；实现中外方最佳合作交流。这一企业经营新战略的提出及实施，象链条一样，带动了一汽大众在竞争中得到了大发展。

在这一战略指引下，一汽大众对内将竞争压力传递到各个部门，让员工清醒地认识到“一个中心，六个支撑点”对企业发展的的重要性和它的不可或缺性，让员工感到“将最有魅力的轿车、用最有竞争力的性能价格比、最及时地提供给客户，并向客户提供最佳的售后服务，以此来为社会做贡献”是一汽大众全体员工的使命；同时，让大家树立起合作与沟通、团队精神、内部用户原则、目标管理、勇于承担责任和压力、创新等这一全新的理念。

对外，一汽大众则制定出了营销新战略，以客户为中心，把将客户放在提高企业竞争力的中心位置，并结合市场提出了产品的差异化和规模化最佳组合的经营战略。在好的产品、好的品牌和一个好的网络平台基础上，一汽大众还把区域开拓的重心前移，并充分发挥经销商和驻外销售人员的积极性，同时全方位的做好售后服务工作。经过时间检验，这些措施给一汽——大众带来了可喜的变化，带来了巨大的收获，使一汽大众快速地步入了一个新的发展阶段。

一汽大众就是以这种创新的战略指导着企业发展，不仅提高了我国轿车工业的水平，也表现出了企业强劲的核心竞争力，保证了企业适应市场发展的正确方向。

### **二、管理创新：核心竞争力的保障**

管理创新是指企业运用新思想、新方法、新方式对生产要素、生产条件、生产组织等进

行重新组合，以促进企业管理系统综合效能不断提高和获得更大利润的过程。

一汽大众在传统管理的基础上不断创新，不断赋予管理以新的内涵，把其作为增强企业核心竞争力的动力源泉，常抓不懈。

### **公司体制 推行母子公司体制**

一汽大众首先把从事零部件生产的 9 个专业厂、8 个合资企业剥离出去，组成富奥汽车零部件有限公司，员工近 1.7 万人；接着，把毛坯、辅助生产厂进行分离、分立，先后组建了铸造公司、锻造公司、热力公司、模具公司、装备技术开发公司、非标准设备技术开发公司、工艺装备公司、建设工业公司、综合利用公司、运输公司等，员工约 5 万人。

现在，一汽大众母体专业生产厂由过去的 31 个减为 8 个，职工由 13 万人减为 2.4 万人；以资产为纽带的关联企业有 5 个分公司、30 个全资子公司、10 个控股子公司、26 个参股公司。所有子公司都由过去的成本中心改为利润中心，独立核算、自负盈亏，领导班子的经营业绩主要以利润和资产的保值、增值进行考核。

### **组织结构 实行“扁平化”管理**

首先，规范职能部门的设置原则——按市场功能需要设置，使一汽大众的组织机构趋于“扁平化”。过去，一汽大众的机构往往存在因事、因人而设置的现象。一汽大众在改革中完全按市场功能需要设置的原则确定以后，很多部门被取消了，不少部门合并了，有的部门加强了，甚至还根据市场需要重新设置了一些部门，如加强了技术中心、营销管理部、审计室，原来挂靠在计划财务部的法律事务室分离出来独立建制，新组建了采购部、企业战略研究部、社会事业部等。

其次，大力压缩机构编制、精简机关人员。过去，一汽大众的职能部门曾多达 60 多个，处级单位有 100 多个。在改革中，一汽大众按“精简、统一、效能”原则调整了 25 个部门，使职能部门由 47 个改组为 22 个，在职的高级经理人员由 700 多人减为 500 多人，压缩机关人员编制 4881 个，减少管理岗位 30%。

目前，在一汽大众，不论是哪个单位，小到二十几人的公司办公室，大到几千人的生产厂，所有单位都只有一位主管领导，从而减少了许多中间管理环节，有效地提高了信息的传递与处理速度，大大提高了工作效率。由于是垂直管理，管理者可以向员工大量授权，组建各种工作团队，员工可以承担更大的责任，发挥出更大的主观能动性。普通员工与管理者，下级管理者与上级管理者之间的关系由传统的被动执行者和发号施令者转变为一种新型的团队成员关系，使高层管理者摆脱一般性业务，有更多的时间和精力来考虑企业发展战略，集中精力做好企业重大决策，而各组织成员的独立工作能力和责任心也变得更强大。

第三，规范职能部门管理行为，强调依法管理、制度管理。从计划经济到市场经济，从工厂管理到公司管理，再到以资产为纽带的母子公司体制管理，一汽大众从领导到职能部门、机关干部经历了艰苦的观念转变、体制转变、制度转变。一汽大众对子公司专门下达了管理文件，明确、规范了母公司对子公司的管理原则、管理内容、管理程序，使母公司及职能部门做到依法管理、制度管理。

### **员工管理 培养一流的员工**

中国加入 WTO 之后，中国轿车市场将走向更加开放，市场竞争将日趋激烈。在新的形势下，一汽大众意识到在未来的市场竞争中，市场份额的争夺实质是产品和服务的竞争，但深层次上来讲更是人才的竞争，能否拥有高素质的人才队伍将是今后保持一汽大众可持续发展的关键。人力资源是企业的核心竞争力，优秀人才更是企业最稀缺的资源。基于这个认识，一汽大众启动了跨世纪人才工程，建立各个层次的人才队伍，实施人才培训计划。

人才战略首要的问题就是吸引人才、留住人才，一汽大众从三个方面着手开展了人才工程。一是为高素质人才搭建施展才能的事业舞台，人不是经济动物，希望有所作为，事业是决定其去留和积极性的关键因素，现在一汽大众的研发、质保、IT 管理等领域，这些高素质人才已经挑起了重担，将个人的事业与一汽大众的发展紧密联系在一起；二是建立富有激励性的报酬体系，物质待遇、收入是吸引人才的基本措施；三是营造心情舒畅的文化氛围，人

才对企业的忠诚，无非四个因素：事业、晋升机会、培训机会和企业文化，其中文化氛围是最重要的因素，目前汽一大众已经为人才营造一个高效、协作、充满情感关怀的工作氛围。

而且，在传统国有企业的人才管理中，以学历、资历、身份、职务论人才的做法大行其道，导致员工为文凭而拼命奋斗，为身份而耿耿于怀，为职务的升迁而忙忙碌碌，为拥有资历而不思进取，员工纷纷“跳槽”，不愿学技术，人力资源大量流失等等。这样，往往真才实学、能力卓著者因种种原因得不到尊重，企业人气不旺，队伍涣散。

为此，一汽大众改革了企业的分配制度，制定了一个非领导职务、高层次人才的评聘办法，被称为人才薪酬结构“绿区”。

“绿区”内包含3个等级：一级管理师、设计(工艺)师、操作师；二级管理师、设计(工艺)师、操作师；三级管理师、设计(工艺)师、操作师，各层次人才在工资待遇上分别与公司总经理、高级经理、二级经理同等。人才“绿区”的开辟，在一汽大众产生强烈的反响。

一汽大众的人才“绿区”，打破了“官本位”的陈规陋习，通过员工职业生涯规划形成有效激励，让每个岗位的员工在企业都有奔头，有指望，从而促进企业素质的整体提高，增强企业参与市场竞争的能力。

同时为了提高员工素质，一汽大众对员工的培训工作一刻也没有停止过。每个工人都有一张“西瓜图”，这是一汽大众针对每个岗位提出的培训计划，“西瓜图”分成几块，每块代表一门学科，完成一门就涂上一个空格，直到涂满。公司的领导层从总经理至项目经理都经常参加讲课。而且，一汽大众在培训工作中不断开发“过程管理与过程再造”、“项目管理”、“质量控制环”、“西门子编程总线系统”等新课题，满足了生产和管理的需要。一汽大众还针对领导人员素质的提高，专门开发出领导人员培训平台，加大对领导人员的培训力度。

#### **管理方法 信息化和自动化**

管理创新还体现在现代化管理方法的应用上，管理现代化的大企业，离不开现代化的管理手段。一汽大众的管理层对此有着十分清醒的认识。因此，一汽大众将实现管理自动化、信息化等信息技术的应用作为管理创新的重要工作，每年都拿出总投资额的1%左右资金用于信息化建设。

为了提高自身的竞争能力，一汽大众在我国汽车整车行业中率先引进了SAP的R/3——整套完整的ERP系统来对企业进行管理，为企业管理方式的探索走出了一条新路子。

#### **采购管理**

首先，在采购上根据主计划和物料清单对库存量进行查对，计算机快速计算出所缺物料的品种、数量和进货时间，将采购进货下达到各个厂。然后由采购人员从系统中查看各供应商的历史信息，根据其价格、供货质量、服务等指标来选择供应商。这既能准确、高质量地实现物料采购，又大大缩短了采购周期。库存管理——采购的准确和及时，使库存量大大地降低。以前，库存资金占用严重，仅国产化件资金占用量就高达1.2亿，使用R/3系统后降低到4千万左右，同时系统对库存量的上限和下限有严格的控制，只要库存量达到了上限，系统就会给出报警信号，则物料无法再进入仓库；而达到下限时，系统也会提醒采购人员立即补充库存，起到了自动提示和监督的作用。在库存盘点方面也节约了大量的人力和时间，以前每天最多可清查四个仓库，而采用计算机管理后，四个仓库的盘点仅用10分钟就可完成。

#### **生产管理**

在一汽大众的生产装配线上生产计划一旦形成，就立即下达到各个生产部门，并分解到工位。同时，物料供应部门也根据计划要求准确及时地将各种物料送往各个工位，每一种物料都有各自的条形码作为标识，一旦某个工位的物料低于下限，就立即由计算机发出缺料通知，这样可以边干边等，不至于发生停工待料的现象；而供货部门接到信号后，根据其条形码信息可及时将物料送到所需工位。在生产和组装过程中，每一道工序都由系统严格地进行监控，如每个工位都进行了哪些工作、是否合格等信息都将准确无误地存入计算机内。

#### **成本核算与控制**

在ERP管理系统中，一汽大众的每个部门都是一个独立的成本中心，都有一个预算指标，

实施严格准确的成本控制。在使用计算机管理系统以前由于汽车的零部件繁多，每一个产品的成本都较难计算得很准确，现在利用 R / 3 系统可对企业业务流程中的每个环节的成本变化进行跟踪，每个工序、每个环节，只要产生增值，就立即动态地进行成本滚加，并可实现对产品的成本按月进行分析，加以控制。整个年度的经营计划都非常好地控制在企业的经营者手中。

### **财务管理**

实现了财务电算化后，一汽大众及时准确的成本跟踪使成本核算实现了自动化，财会部门的职能和工作重点也发生了重大的转变。过去那些忙于记帐、核对、做报表的人员现在的任务是随时对成本进行比较和分析，真正起到了成本控制部门的作用。

由于将财务的分块处理变为 workflow 管理，有效地控制了资金流的流向，提高了财务工作效率，保证了财务数据的准确，加强了财务分析功能，大大缩短了财务处理业务量和财务结算周期。以前，完成月报需要一周的时间，年报则更长；而现在标准的资产负债表，从产生到打印出来仅仅需要一分钟的时间。同时，系统中多货币及外汇、汇率的管理也为企业的财务运作提供了有效的工具，一汽大众每年要动用 4~5 亿德国马克的外汇，仅在汇率管理上就为企业节约了大量的资金。

先进的管理技术还使一汽大众实现了从生产计划、车序、分装到控制点等全部计算机管理控制。物流实现了计算机定置管理，做到国产化件无库存，达到自动要货、自动入库、自动计算库存、准时化供货等要求。

同时，一汽大众的设备管理、人事管理、质量管理等都已纳入计算机管理。产品开发已实现文件管理电子化，与德国大众、奥迪公司进行网络传递，目前，宝来轿车项目已实现无底图管理。

### **质量管理 以用户为中心**

在市场上，用户是绝对的上帝，用户至上是一汽大众的基本准则。在一汽大众，有一种独特的管理方式叫“奥迪特”评审，即站在最挑剔的用户的立场上，对产品质量进行苛刻的评审检查，每天将评审结果向各个工作环节的员工公布。这种质量管理方式，在德国大众已经实行了 26 年，为大众汽车不断改进和提高质量水平立下了汗马功劳。几年来，“奥迪特”评审已经成为一汽大众质量管理的重要手段，确保了产品的质量获得不断的改进。

在一汽大众，还有一种独特的内部用户原则，即下道工序是上道工序的用户，上道工序要像对待用户那样为下道工序服务。内部用户原则的贯彻，为一汽大众多生产经营秩序带来了可喜的变化，各生产环节之间主动协调工作。后勤保障部门主动为生产经营部门服务。发传厂将内部用户原则落实到了班组，制定了质量控制、管理细则，把任务落实到人头，并在此基础上加强了对现场工程师和技术工人的再培训及岗位考评，使发传厂的产品质量有了进一步的提高。他们生产的产品连年向德国大众集团反销，成为我国唯一一家能向世界汽车技术发达国家出口发动机零部件的厂家。

1998 年 4 月 30 日，一汽大众一举通过了德国莱茵技术监督顾问有限公司和中国汽车产品认证委员会质量体系认证中心对公司 ISO9001 质量体系的双认证，标志着一汽大众的质量管理工作迈入了新的起点。

管理创新的思想已成为一汽大众增强核心竞争力的根本保障，使一汽大众员工的思想观念、工作方式、工作作风等发生了巨大变化，更快、更好、更省已成为一汽大众每个员工的座右铭：一切以效益为中心，以提高工作效率为准则，聪明地工作，创造性的发挥，敢于超越自我，永不满足现状，不断向更高的目标攀登，已成为一汽大众全体员工的自觉行为；成为增强企业核心竞争力的重要内容。

### **三、技术创新：核心竞争力的动力**

为增强企业核心竞争力，一汽大众在产品开发上坚持高起点、高标准，紧跟世界先进技术，走引进、吸收、创新的中国轿车开发之路。所谓高起点，就是产品水平、技术质量标准以及企业管理标准等都要高，做到起步就与世界先进水平同步。

## 跟踪消化世界轿车先进技术

一汽大众成立之初，世界轿车工业已经进入了高速发展的时期，而中国当时的轿车工业基础十分薄弱。为追赶世界轿车工业先进水平，一汽人确立了 15 万辆轿车的生产纲领，走出了一条技术引进与合资生产之路，跟踪世界轿车先进技术，走高起点、高技术、集中投入，大批量产出的中国轿车发展之路。

一汽大众成立之初生产的普通型捷达轿车，其发动机为普通两阀化油器式，传动器为 4 档机械式。但随着市场对燃油经济性的要求越来越高，1995 年，一汽大众推出了装备 5 档传动器 (5Speed) 的捷达改进型轿车。1997 年，一汽大众又向市场推出了装备 20 气阀发动机的捷达王轿车。20 气阀发动机是德国奥迪公司最新研制出来的，代表了当今世界发动机制造技术的顶尖水平。这种发动机为每缸 3 个进气门，2 个排气门，使进排气工况大为改善，动力性更强，同时，该发动机为多点电喷，不但耗油更经济，而且排放达到欧洲 2 号标准，大大好于目前北京市要求的欧洲一号标准。一汽大众的发动机车间是全球能独立生产这种发动机的两大生产基地之一，整体技术达到 90 年代国际一流水平，这种装备当今世界最先进水平发动机的捷达王轿车，赢得了广泛的市场空间。1999 年，一汽大众在其倡导的科技领先的道路上再跨一步，我国首批装备自动变速箱的 A 级轿车一捷达“都市先锋”进入市场。去年，一汽大众又向市场推出了两阀电喷捷

达轿车，成为市场上热销的新亮点。

为了追赶世界轿车工业先进水平，一汽人从引进奥迪轿车的那一刻起就有了要与奥迪公司现生产车型同步发展的计划，立下了“起步就要与世界同步”的雄心壮志。

1988 年引进的奥迪 C3100GP (即奥迪 100)，实际上是奥迪公司 1989 年停产的产品，经过几年的努力，这一产品的国产化率已经达到 80% 以上。这时候如果不生产 C3 而跟踪奥迪公司 1989 年投产的 C4 轿车，首先是花费会很大，而且原来的国产化成果也会付之东流；其次是 C4 的生命期为 5—8 年，待生产 C4 的条件具备时，其生命期已过。因此，一汽大众人果断地做出抉择：跳过 C4，直接跟踪奥迪公司新近推出的 C5 轿车 (奥迪 A6)，实现与奥迪公司的同步生产。

在近 10 年的引进与合资生产工作中，一汽人清醒地认识到，联合开发工作是实现汽车工业发展从投资主导型向效益主导型和科技主导型转变的关键所在。因此，1996 年初，一汽大众与奥迪公司签署了“联合开发奥迪 C5 (即 A6) 中国型轿车”的联合协议，同年 6 月，派出 6 人赴德国奥迪公司进行联合开发工作，经过近两年的努力，到 1998 年，完成了联合开发工作。同时，一汽大众在联合开发中逐步过渡到以我为主，全方位强化自主开发能力。目前，奥迪 A6 已经通过了 60% 阶段的国产化验收，国产化率达到 65.45%，20 气阀捷达轿车国产化率达到 84.42%。

## 用最先进的技术造最先进的车

为了在中国制造最先进的轿车，在制造技术方面，一汽大众引进了国际先进的整车和动力总成技术，大量采用当前国外的新技术、新工艺、新材料。

1997 年 8 月 19 日，一汽一大众 15 万辆轿车项目正式通过国家验收。一汽大众人用自己的心血和汗水交上了一份令人满意的答卷，国家鉴定书认为，该项目制造工艺达到或接近世界先进水平，整车达到国际 90 年代初水平，发动机达到国际先进水平，具有较强的市场竞争能力。来过一汽大众的人，都会被那些先进的制造技术深深地吸引。

在冲压车间，两台 800 吨多工位压力机代表着世界冲压技术的新潮，每台压力机有多个工位，可代替多台压力机工作，从工件输送、冲压到废料处理全部自动化。

在焊接车间，有十几条生产线、60 多台机器人是从美国进口的，自动化生产程度达到 80% 以上，特别是如此大规模的采用机器人生产，在我国还是第一次。

在涂装车间，由德国杜尔公司设计、中德联合制造的自动化生产线，是国内目前最先进的车身涂装线，能够自动识别颜色，自动换色，换色时间仅为 8 秒多。

在发动机和传动器车间，数控机床和柔性生产线代表了我国当今机械加工的最高水平，



在这里与德国大众同步生产 5 气阀发动机和 5 档变速器。

在总装车间，一辆辆崭新的捷达车奥迪 A6 轿车不断驶下装配线，先进混流生产工艺，高精度的检测技术都代表了世界先进水平。

德国大众总裁皮埃希博士评价说，一汽大众的发动机车间和涂装车间达到了国际先进水平。

#### **四、产品创新：核心竞争力的体现**

加强产品创新工作，是一汽大众落实企业战略重要组成部分，它是企业可持续发展的保证，是一汽大众核心竞争力最终体现。一汽大众将市场视为产品开发的向导。尽可能地贴近用户，根据市场需求努力开发新的产品，不断赋予产品新的生命，以多品种、宽系列满足各类用户的需求，让从普通老百姓到高层人士都能有满意的选择。

1995 年 12 月 18 日，中国一汽、德国大众和奥迪三方在北京签订合同，开始正式引入奥迪系列轿车。奥迪 A6 在 1997 年日内瓦车展上亮相后，赢得了多项大奖，中国制造的奥迪在保持原有风格的情况下进行了相应的改进，将中间 B 柱后部分加长了 90 厘米，更适合中国人的需求，目前奥迪 A6DEF 1.8 升、1.8T、2.4 和 2.8 升四个排量的发动机可供选择，价格也从 30 多万到 50 多万，可满足不同消费者的需求。

1997 年，一汽大众在普通捷达轿车的基础上，开发出了装有世界顶级发动机技术每缸 5 气阀的捷达王轿车，它强劲的动力，可靠的耐用性等优越性能立即受到人们热烈欢迎。

随着汽车文化的发展，人们对轿车外形、内饰的需求不断提高。一汽大众不失时机，于 1998 年向市场推出了线条流畅、动感十足、全新外形的新捷达王轿车。

根据人们追求驾驶轻松、自如、快捷的需求，1999 年初一汽大众又向市场推出了我国第一批国产自动变速器轿车。根据人们对环保的需求，一汽大众于 1999 年 10 月就以准确的预见性停止了十分热销的化油器捷达产品，全部生产装有多点电喷发动机和三元催化反应器的捷达前卫等轿车，使一汽大众在我国轿车企业中第一个进入电喷时代，所有产品尾气排放都提前达到国家 2004 年执行的欧洲 II 号标准。

根据市场对高档轿车的需求，一汽大众于 2000 年初推出了奥迪 A6 高级系列轿车，销售火爆，始终供不应求。根据市场对捷达内饰的改进和对普通轿车高档享受的需求，2001 年上半年一汽大众推出了全新内饰的捷达轿车和海风之旅普通捷达自动变速器轿车。

针对事业有成的中青年城市白领对驾驶者轿车的需求，一汽大众于 2001 年 8 月又推出我国首批以驾驶者之车著称的宝来轿车。这款车拥有超强的动力性和极佳的操控性，投放后立刻引起市场追捧。

产品创新使一汽大众平均每年都至少向市场推出一款新车型，使一汽大众得以快速发展，充满后劲，并促进和带动了我国轿车产品的竞争势头，有力地推动了我国轿车工业的迅速发展。

企业具有了核心竞争力，就会在激烈的市场竞争中充满生机和活力。目前，捷达、奥迪已成为我国出租车、私人用车、公务商务用车首选车型，2000 年在全国轿车产品销量排名第二，几年来累计已超过 45 万辆，上缴国家各种利税 190 多亿元，社会贡献总额达到 234 亿元。2001 年 5 月美国杂志《财富》评选我国最受赞赏合资企业，一汽大众跃升全国第一。一汽大众以创新作为增强企业核心竞争力的基本原则，使一汽大众公司不断发展壮大，走出了一条我国轿车合资企业发展的成功之路。

#### **问题：**

1. 请指出一汽大众的发展战略在提高企业核心竞争力中的作用。
2. 请指出一汽大众创新体系中，各部分的作用以及它们之间的相互关系。
3. 实施创新管理后，一汽大众的核心竞争力具体表现在什么地方？

### 三、课后练习案例

#### 第一章管理系统

#### 1.5 鼎立建筑公司

鼎立建筑公司原本是一家小企业,仅有10多名员工,主要承揽一些小型建筑项目和室内装修工程。创业之初,大家齐心协力,干劲十足,经过多年的艰苦创业和努力经营,目前已经发展成为员工过百的中型建筑公司,有了比较稳定的顾客,生存已不存在问题,公司走上了比较稳定的发展道路。但仍有许多问题让公司经理胡先生感到头疼。

创业初期,人手少,胡经理和员工不分彼此,大家也没有分工,一个人顶上几个人用,拉项目,与工程队谈判,监督工程进展,谁在谁干,大家不分昼夜,不计较报酬,有什么事情饭桌上就可以讨论解决。胡经理为人随和,十分关心和体贴员工。由于胡经理的工作作风以及员工工作具有很大的自由度,大家工作热情高涨,公司因此得到快速发展。

然而,随着公司业务的发展,特别是经营规模不断扩大之后,胡经理在管理工作中不时感觉到不如以前得心应手了。首先,让胡经理感到头痛的是那几位与自己一起创业的“元老”,他们自恃劳苦功高,对后来加入公司的员工,不管现在公司职位高低,一律不看在眼里。这些“元老”们工作散漫,不听从主管人员的安排。这种散漫的作风很快在公司内部蔓延开来,对新来者产生了不良的示范作用。鼎立建筑公司再也看不到创业初期的那种工作激情了。其次,胡经理感觉到公司内部沟通经常不顺畅,大家谁也不愿意承担责任,一遇到事情就来向他汇报,但也仅仅是遇事汇报,很少有解决问题的建议,结果导致许多环节只要胡经理不亲自去推动,似乎就要“停摆”。另外,胡经理还感到,公司内部质量意识开始淡化,对工程项目的管理大不如从前,各户的抱怨也正逐渐增多。

上述感觉令胡经理焦急万分,他认识到必须进行管理整顿。但如何整顿呢?胡经理想抓纪律,想把“元老”们请出公司,想改变公司激励系统……。他想到了许多,觉得有许多事情要做,但一时又不知道从何处入手,因为胡经理本人和其他“元老”们一样,自公司创建以来一直一门心思地埋头苦干,并没有太多地琢磨如何让别人更好地去做事,加上他自己也没有系统地学习管理知识,实际管理经验也欠丰富。

出于无奈,他请来了管理顾问,并坦诚地向顾问说明了自己遇到的难题。顾问在做了多方面调研之后,首先与胡经理一道分析了公司这些年取得成功和现在遇到困难的原因。

问题:

1. 鼎立建筑中取得成功的因素。
2. 鼎立建筑公司目前出现问题的原因。
3. 怎样才能走出困境,走向成功?

## 第二章 管理思想

### 2.4 康洁利公司的“洋”经理

康洁利公司是一家中外合资的高科技专业涂料生产企业,总投资 594 万美元,其中固定资产 324 万美元,中方占有 60%的股份,外方占有 40%的股份,生产多彩花纹涂料等 11 大系列高档涂料产品。这些高档产品不含苯、铅和硝基等有害物质,无毒无味,在中国有广阔的潜在市场。

开业在即,谁出任公司总经理呢?外方认为,康洁利公司引进的先进技术、设备和原材料均来自美国,中国人没有能力进行管理,要使公司迅速发展壮大,必须由美国人来管理这个高新技术企业。中方也认为,由美国人来管理,可以学习借鉴国外企业管理方法和经验,有利于消化吸收引进技术和提高工作效率。因此,董事会形成决议:从美国聘请米勒先生任总经理,中方推荐两名副总经理参与管理。

米勒先生年近花甲,但身心爽健,充满自信,有 18 年管理涂料生产企业的经验,自称“血管里流淌的都是涂料”,对振兴康洁利公司胸有成竹。公司员工也都为有这样一位洋经理而庆幸,想憋足劲大干一场,好好地大赚一笔钱。

谁料事与愿违。公司开业 9 个月不但没有赚到 1 分钱,反而亏损 70 多万美元。当一年的签证到期时,米勒先生被公司的董事会正式辞退了。1994 年 3 月 26 日,米勒先生失望地返美。

来自太平洋彼岸的洋经理被“炒鱿鱼”的消息在康洁利公司内外引起了强烈的反响,这位曾经在日本、荷兰主持建立并成功管理过涂料工厂的洋经理何以在中国败走麦城呢,这自然成了议论的焦点。

多数人认为,米勒先生是个好人,工作认真,技术管理上是内行,对搞好康洁利公司怀有良好的愿望,同时,在吸收和消化先进技术方面做了许多工作。他失败的主要原因是不了解中国的实际情况,完全照搬他过去惯用的企业管理模式,对中国的许多东西不能接受,在经营管理方面缺乏应有的弹性和适应性。中方管理人员曾建议根据中国国情,参照我国有关三资企业现成的成功管理模式,结合国外先进的管理经验,制定一套切实可行的管理制度并严格监督执行。对此,米勒先生不以为然。他的想法是“要让康洁利公司变成一个纯美国式的企业”。他对计划不信任,甚至忧虑,以致对正常的工作计划都持抵触态度,害怕别人会用计划经济的一套做法去干预他的管理工作。米勒先生煞费苦心地完全按照美国的模式设置了公司的组织结构并建立了一整套规章制度,但最终还是使一个生产高新技术产品且有相当实力的企业缺乏活力,在起跑线上就停滞不前,陷入十分被动的局面。

也有人认为,米勒先生到任后学会的第一个中文词就是“关系”,而他最终还是因搞不好关系而离华返美。

对于中国的市场,特别是中国“别具一格”的市场情况和推销方式,米勒先生也不甚了解。他将所有有关市场营销的事情都交给一位中方副总经理,但他和那位副总经理的关系并没有“铁”到使副总经理为他拼命去干的程度。

在管理体制上,米勒先生试图建立一套分层管理制度:总经理只管两个副总经理,下面再一层管一层。但他不知道,这套制度在中国,如果没有上下级间的心灵沟通与相互间的了

解和信任，会出现什么样的状况和局面。最后的结果是，造成管理混乱，人心涣散，员工普遍缺乏主动性，工作效率大大降低。

米勒先生还强调，我是总经理，我和你们不一样，你们要听我的。他甚至要求，工作进入正轨后，除副总经理外的其他员工不得进入总经理的办公室。米勒先生不知道，聪明的中国企业负责人在职工面前总是强调和大家一样，以求得职工的认同。米勒先生走时扔下一句话：“如果这个企业出现奇迹的话，肯定是上帝帮忙的结果。”

然而，上帝并未伸出援助之手，奇迹却出现了。康洁利公司在米勒先生走后，中方合资厂家选派了一位懂经营管理、富有开拓精神的年轻副厂长刘思才任总经理，并随之组成了平均年龄只有 33 岁的领导班子。新班子迅速制定了新的规章制度，调整了机构，调动了全体员工的积极性。在销售方面，基于这样一个现实：自己的产品虽好，但尚未被人认识，因而采取了多种促销手段，并确定在 1994 年零利润的状态下，主动向消费者让利销售，使企业进入了良性循环。1994 年 5 月，康洁利首先盈利 3 万元，宣告扭亏为盈。

问题：

1. 运用管理的有关原理分析康洁利公司起落的原因。
2. 试总结米勒先生的管理思想及管理哲学。
3. 从本案例中你得到了什么启示？

### 第三章 计划工作

#### 3.4 北京松下的事业计划

北京松下彩色显像管有限公司（以下简称北京松下）是中外合资企业，自建成以来投产以来，北京松下以良好的经营业绩确立了在我国工业界的地位。曾多次被评为全国“三资”企业中高营业利润、高出口额的“双优”企业。

北京松下高度注视计划工作，他们常说“制定一份好的计划，等于完成工作了一半”“什么是管理，执行计划就是管理”。公司对职员考核的五条标准中，一个重要标准就是制定计划的能力。

每年年初，公司总经理都要召开一年一次的经营方针发表会制定计划，设定公司该年度的努力目标。根据公司的经营方针，各部门都要有该年度的经营方针，都要制定该年度的活动计划，设定目标。制定计划的目的在于推动以目标管理为中心的事前管理，克服无计划的随机管理。公司总经理曾经形象的说：“等着了火再去泼水谁都会，管理的责任在于防止火灾的发生。”

北京松下最具代表性的就是推行“事业计划”。它的编制往往开始于该财政年度的前几个月，其内容包括：生产、销售、库存、设备投资、材料采购、材料消耗、人员聘用、工资基准数等一系列详细计划，并以此为前提的资金计划、利润计划、资产负债计划。“事业计划”的一个特点就是以资金的形态来表现计划的严谨性，计划的详细程度大于决算的详细程度。

“事业计划”来自于全体职工的集体智慧，其中的“标准成本”“部门费用预算”等，使职工们看到各自的岗位与经济责任。总之，“事业计划制”的实施大大地加强了企业从投入到产出的经营活动的可控性，指明了全体职工为实现经营目标而协调努力的方向。

北京松下不仅注重计划的制定，更注重计划的实施情况并予以检查确认，提出改善措施环节，在北京松下它被称为“把握异常”与“防止问题在发生”，这是日常管理的基本点与着眼点。公司经常强调要有问题意识，就是说在制定计划的时候能否事先预计到种种问题的发生，问题发生时能否及时正确地处理。北京松下的口号是：问题要预防在先，一旦发生了，要努力使同样的问题不在发生第二次。工作今天要比昨天好，明天比今天强。

问题：

1. 你对“制定一份好计划就意味着工作完成了一半”、“执行计划就是管理”这两句话如

何评价？

2. 说明北京松下事业计划的类型和内容。
3. 北京松下如何保证事业计划的实施？

## 第四章 科学决策

### 4.4 “沙格型”汽车马来西亚昙花一现

1985 年，由马来西亚国营重工业公司和日本“三菱”汽车公司合资 2.8 亿美元生产的新款汽车“沙格型”隆重推出市场。马来西亚政府视之为马来西亚工业的“光荣产品”，产品在推出后，销售量很快跌至低潮。经济学家们经过研究，认为“沙格型”汽车的一切配件都从日本运来，由于日元升值，使它的生产成本急涨，再加上马来西亚本身的经济不景气，所以汽车的销售量很少。此外，最重要的因素是政府在决定引进这种车型时，主要考虑到满足国内的需要。因此，技术上未达到先进国家的标准，无法出口。由于在目标市场决策中出现失误，“沙格型”汽车为马来西亚工业带来的好梦，只是昙花一现而已。

问题：是什么原因导致“沙格型”汽车在马来西亚的失败？

启示：科学经营决策的前提是确定决策目标。它作为评价和监测整个决策行动的准则，不断地影响、调整和控制着决策活动的过程，一旦目标错了，就会导致决策失败。

### 4.5 长城公司该选择哪一种方案？

长城照相器材厂是一家有着 20 年生产照相机历史的企业。最近企业实行改制，由国有独资企业改制为股份制企业，并通过猎头公司招聘李远担任公司的总经理。李远上任后要求公司的发展规划部为公司的未来发展提出方案。发展规划部提出了两个方案供公司领导班子选择：一个方案是继续生产传统产品，另一个方案是生产数码相机。

根据发展规划部的分析测算，如果照相机市场需求量大的话，生产传统相机一年可获利 30 万元，而生产数码相机则可获利 50 万元。如果市场需求量小，生产传统相机仍可获利 10 万元，生产数码相机将亏损 5 万元。

根据对照相机市场所作的调研和市场分析，市场需求量大的概率为 0.8，需求量小的概率为 0.2。

以李远为总经理的公司领导班子根据发展规划部提交的方案将作出怎样的决策？

1. 运用决策树法分析和确定哪一种生产方案可使企业年度获利最多？
2. 不同经营风格的决策者在作决策时，是否会有什么不同？

### 4.6 阿斯旺水坝的灾难

规模在世界数得着的埃及阿斯旺水坝在 20 世纪 70 年代初竣工了。从表面上，这座水坝给埃及人带来了廉价的电力，控制了水旱灾害，灌溉了农田。然而，实际上却破坏了尼罗河流域的生态平衡，造成了一系列灾难：由于尼罗河的泥沙和有机质沉积到水库底部，使尼罗河两岸的绿洲失去了肥源——几亿吨淤泥，土壤日益盐碱化；由于尼罗河河口供沙不足，河口三角洲平原内陆收缩，使工厂、港口、国防工事有跌入地中海的危险；由于缺乏来自陆地的盐分和有机物，致使沙丁鱼的年收获量减少 1.8 万吨；由于大坝阻隔，使尼罗河下游的活水变成相对静止的“湖泊”，使血吸虫病流行。埃及造此大坝所带来的灾难性后果，使人们

深深的感叹：一失足成千古恨！

问题讨论：

1. 埃及建造阿斯旺水坝决策的失误，最可能发生在决策的哪一环节？
2. 阿斯旺水坝的决策属于哪种类型？
3. 你认为，为了避免阿斯旺水坝决策的失误，决策者在决策过程中，一定要注意做到哪几条？

## 第五章 组织工作

### 5.4 三九企业：组织结构演变

三九企业是中国目前五大制药工业企业之一，是一家特殊形式的国家所有制军队所有制企业。其直接行政主管单位在 1987~1991 年间是第一军医大学，后从 1992 年开始脱离军医大，归属中国人民解放军总后勤部生产部管理。作为一家军队开办的、经营有方的药品生产企业，它从 1987 年建成投产，截止到 1994 年底，共为国家上缴 2.541 亿元的所有权收益，产值和利税在 7 年时间内各自增长了 60 倍和 52 倍。

第一，创业阶段。从 1985 年开始筹建到投产前的一段时间，三九企业面临的中心任务是，尽快把科技成果转化为生产力，形成药品的批量生产能力。赵新先厂长带领 5 个年轻人在艰苦的创业过程中，不但没有给自己配副手，而且责成手下 5 人各自独立负责一摊子工作，各自也都没有配副手。赵新先发现这种办法用人少、矛盾少、责任明确、效率很高，所以将之归纳为“各级领导个人负责制”，并视为一条基本组织原则，在企业发展壮大后的多次组织改组中都给予了支持。

第二，投产阶段。三九企业于 1987 年 9 月建成投产以后，开始形成正式的直线职能制。这种组织形式的特点是，企业设立两套组织系统：一套是按统一指挥原则设立的直线管理系统；另一套是按劳动分工原则设立的参谋职能系统。职能管理人员作为直线指挥人员的参谋和助手，只对下一层次机构的工作进行业务指导，而无权发布命令进行指挥。这种组织结构形式可以避免多头领导，同时实现了管理工作上的职能分工。三九企业投产初期的组织机构包括开发部、供应部、生产部、贸易部、企管部和后勤部。赵新先作为一厂之长，对药厂的工作全面负责，各位部长对所管辖领域的一切问题负责。为了避免各部门之间频繁地发生不必要的跨部门联系，三九企业在设置直线职能制组织结构时遵循了一条重要的原则——“大职能，小部门”原则，即在坚持少用人的前提下，尽可能把相关的工作归并在一个部门内。例如，生产部包含了药品生产过程的指挥及有关的所有技术与管理的工作；贸易部既包括药品推销工作也包括市场营销工作；后勤部既负责后勤保障、行政管理和安全保卫，同时还负责工人管理。这样按部门系统组合相关的职能，可以使现场作业活动与其联系密切的专业管理活动紧密地结合起来，以便简化和减少跨部门的联系，使工作中的许多协调问题就在部门内获得基本解决。这种把相互关系比较密切的工作尽可能地组合到一起的做法，在三九企业日后的其他机构设计中都得到了遵循和体现。

第三，强化经营阶段。三九企业经过几年的发展已经形成了一定的生产规模，并将三九胃泰、壮骨关节丸、正天丸、感冒灵冲剂等 6 种产品成功地推向了市场。鉴于全国医药市场从 1991 年开始出现不利的变化及药厂的拳头产品出现了断层的现象，为加强经营工作，三九企业在原贸易部基础上组建了三九贸易公司（隶属于三九药业有限公司）。贸易公司着力进行销售网络建设，在全国各大城市建立了 62 分支机构，销售网络共达 3000 多个，并在 1994 年完成了对宁波、长沙、无锡三家营业额达 1 亿元以上的国营医药商业单位的收购（三九药业有限公司下设医药投资管理部，负责对购并来的医药经销渠道进行管理），使三九药业销售规模达到了 8.6 亿元的水平。

三九企业鉴于在发展过程中要投入大量的资金做产品宣传广告，为此投资建立了三九广

告传播公司，一方面为药厂制作高水平的广告并形成独具特色的广告风格，有力地宣传三九系列药品；另一方面又通过承揽其他厂家的广告业务挣得额外收益。三九企业还完成了制药产业链上配套供应环节的纵向一体化经营，创设了九星印制包装中心、九辉实业有限公司等。依托于三九系列药品包装印刷业务而发展起来的“九星”，在保证完成药厂任务的基础上，对外承揽了意大利名牌产品 CUOI 的包装、手袋印刷，以及永芳化妆品包装、大大泡泡糖包装和雀巢咖啡瓶贴等的印刷业务。1993 年，其对外业务已发展到接近对国内业务 50% 的规模。

三九企业组织结构调整的再步骤，是成立了“两部”、“两院”。

以往，药厂的产品质检是由开发部负责，考虑到药品质量是药品生产经营工作的一大关键，三九企业及时成立了质检中心，加强产品质量把关。后来，为将药品质检工作与药品质量管理工作有机地结合起来，1992 年 3 月成立了质量管理部，下设实验室质量检验和业务室质量管理两大机构。另外，由于药厂生产规模扩大、人员日益增多，对干部的考核和使用、企业的思想宣传工作和文化建设也显得日趋重要。为此，药厂成立了人事部和党务部，并于 1994 年底合并为党务人事部，负责这方面工作。

三九企业成立的“两院”，一是在撤销药厂开发部机构基础上设立的三九医药研究院，另一是新近着手筹建三九医院。成立“两院”的目的，是建立药厂自己的科研基地和新药临床试验基地，以进一步增加产品储备，占领和扩大医药市场。这种科工贸并举的较为完全的医药开发、生产和销售体系的形成，是三九药业的一大优势。

随着各类组织机构的建立和完善，内部联系也逐步变得复杂起来。为了理顺各种关系，三九企业逐渐形成了横向协调的机制。如企业每月制定生产计划，先是由贸易公司根据销售和库存情况与生产部协商确定，然后由生产部根据能力负荷情况做出计划安排，报请厂长批准后下达具体生产任务到各车间，并通知供应部和管理部。平常的工作联系，不用开会，而是主要通过电话来实现销售、生产、供应和质检等环节的沟通与协调。这样灵活的、自主的协调机制，构成了三九企业组织设计的另一特色。

第四，以药品生产为主，实行多元化经营，开拓国际市场阶段。这一阶段的组织结构调整是伴随着三九企业集团的成立与发展进行的，主要包括以下几个方面：

(1) 在加强中成药生产基地建设的同时，围绕医药关联产品建立了西药生产基地（九新药业有限公司）和生化制品生产基地（九升生物制品厂、九阳天然保健制品厂、九泰保健日用品厂、九先生物工程有限公司等）。

(2) 1990 年三九企业得到美国食品与药品管理局（FDA）同意“三九胃泰”在美国生产和销售的批文，并与外商合资建立了一个生产厂（九美企业），在美国就地加工和生产“三九胃泰”胶剂。同时，为协调三九系列药品的海外开拓工作，三九企业于 1995 年初成立了海外公司党委和海外公司管理部，以加强企业对海外业务的统一管理。

(3) 三九企业投资和联合了一些军队和地方企业，壮大了三九集团队伍，并在一段时间内与三九集团管理机关合署办公，实行“两个牌子，一套班子”，以更有效地精简机构和管理人员。

三九企业集团自 1991 年底组建以来，截至 1994 年底，集团企业已由原来的 34 家发展到 90 余家，固定资产从 16 亿元增加到 43.33 亿元，经营领域从医药工业发展到汽车工业、食品工业等八大产业和八大综合性公司。三九集团成立 3 年来产值利税连年翻番，1994 年集团实现产值 32.08 亿元，利税 4.66 亿元，人均产值和利税分别为 138 万元和 20 万元。三九集团在短短的几年时间内获得这么迅速的发展，是同集团坚持以医药为主、科工贸并举、多元化和国际化经营的发展战略分不开的，同时也同集团的合理的组织管理密不可分。

#### 问题：

1. 你认为，三九企业是一个集权的企业还是分权的企业？为什么？
2. 试讨论三九企业在发展早期所形成的一些基本组织原则是否具有普遍适用性？请说明你的理由和具体的适用范围。
3. 试绘制一张组织架构图来概要地反映三九企业内部各单位在组织指挥链中的地位和

相互关系。

4. 试结合本案例说明组织结构是如何跟随企业战略的？

## 第六章 目标管理

### 6.4 他会制订计划吗？

王志强毕业于某高职院校。他没想到刚一进入一家企业，他的顶头上司就交给他一项任务：为即将举办的一项大型营销活动制定一份活动草案。虽说是草案，可是怎样提出目标？怎样写出计划文本，在校期间可从来没写过，这可难坏了小王。

问题：

1. 需要搜集哪些方面的信息？
2. 依据什么确定目标？订立一个还是几个目标？
3. 一份简单的计划书包括哪些基本的内容？

## 第七章 领导艺术

### 7.4 知识分子太难管了

有一个实力较强的应用科学研究所，所长是一位有较大贡献的专家，他是在“让科技人员走上领导岗位”的背景下，被委任为所长的，没有领导工作的经历。他上任后，在科研经费划分、职称评定、干部提升等问题上，实行“论资排辈”的政策；在成果及物质奖励等问题上则搞平均主义；科研项目及经费只等上级下拨。广大的中青年科技人员由于收入低且无事可做纷纷到外面从事第二职业，利用所里的设备和技术捞私利，所里人心涣散。

上级部门了解情况后，聘任了一位成绩显著的家用电器的厂长当所长，该厂长是一位转业军人，是当地号称整治落后单位的铁腕人物。新所长一上任，立即实施一系列新的规章制度，包括“坐班制”，并把中青年科技人员集中起来进行“军训”，以提高其纪律性；在提升干部、奖励等问题上，向“老实、听话、遵守规章制度”的人倾斜。这样一来，涣散的状况有所改变，但大家还是无事可做，在办公室看看报纸，谈谈天，要求调离的人员不断增加，员工与所长之间也经常出现矛盾。一年后，该所长便辞职而去并留下了“知识分子太难管了”的感叹。

上级部门进行仔细的分析和研究后，又派一位市科委副主任前来担任所长。该所长上任后，首先进行周密的调查，然后在上级的支持下，进行了一系列有针对性的改革，把一批有才能、思想好、有开拓精神的人提升到管理工作岗位，权力下放到科室、课题组；奖励、评职称实行按贡献大小排序的原则；提倡“求实、创新”的工作作风；在完成指定科研任务的同时，大搞横向联合，制定优惠政策，面向市场。从此，研究所的面貌焕然一新，原来的一些不正常现象自然消失。科研成果、经济效益成倍增长，成了远近闻名的科研先进单位。

问题：同一个研究所，为什么不同的人来当所长会有大不相同的结果？

### 7.5 重要客户的电话

如果你是某公司的总经理，在周末收到一个重要客户的电话。客户非常着急，因为他们向公司购买的设备出了故障，需要紧急更换零部件。但是这个公司全体人员都下班了。在这种情



况下,你认为应该采取哪种做法?

- A. 告诉顾客周末找不到人,下周一一定帮他解决。
- B. 认为这个客户很重要,找人很麻烦,亲自处理。
- C. 打电话给主管经理让他设法马上处理。
- D. 请值班人员打电话给主管经理安排处理。

## 第八章 激励实务

### 8.4 加薪之后

有一天,副总经理对人事经理说:嗨!老王,自从上个月加薪及增加员工福利后,我想这里的员工都很高兴吧!你看我要给他们训勉些什么话才不辜负公司这番苦心?

王经理决定亲自调查员工的感受,以下就是他的发现:

小倩说:自从公司在这里装了冷气后,我的脖子就酸痛不停,跟主任讲了好多次,看能不能改一下出风口,但他都不当一回事。

小钱说:在公司三年了,餐厅的菜几乎都没有变化,现在想到中午吃饭就觉得没胃口。

老吴说:你看看我必须弯腰才能捡到这些零件,一个月前我就和领班建议装个简单的料架,既可省掉无谓的动作,又可以避免我一直弯下身子,但一直没下文。

阿洪说:厂内那么多员工,平时除了工作也没什么交友的机会,都不知做什么,建议办些活动,但都被各种理由打回票。

美美说:这份工作我已经做了五年了,闭着眼睛都能做,一点意思也没有,我自己都不知道还要做多久。

小力说:上次参加同学会,同学名片一拿出来就是经理、主管等等,我在公司都七年了,好不容易才升到组长,名片实在不敢拿出来。更不服气的是,他们的薪水也不见得比我多。

问题:

1. 如果你是王经理怎样回复副总?
2. 你在实际工作中是否遇到过这些问题,如何处理的?

### 8.5 “雷锋现象”与需要层次论的观点一致吗?

## 第九章 有效沟通

### 9.3 一次困难的演讲

最近在机修车间的工人中出现一股明显的不满情绪。起因是工人们听到一种说法:公司即将开展的改革,将使本车间首当其冲,本车间可能要转产,人员将要被砍掉一半,大批工人将下岗或调离。结果,人心不稳,生产都难以正常进行。车间主任韩大林正在为此事大伤脑筋。他为此专门找了公司的有关领导打听此事。得到的信息是;改革肯定要涉及人员变动与精简,但是否转产,变动面多大,尚未确定。韩大林觉得与工人们进行沟通已刻不容缓,他决定召开一次全车间人员参加的说明与沟通会。在会上他将亲自向大家讲清这个问题。可是,这种实际情况就是讲清楚了也难以稳定人心,而如果讲不好,还可能引起更大的波动与混乱。

问题:

1. 你认为可能有哪些因素影响这次说明会的效果?

2. 工人们可能会基于何种心理而相信主任的讲话？
3. 如果你是这位主任，你将怎样向工人进行说明？

## 第十章 控制工作

### 10.3 Sin-Tec 企业

Sin-Tec 企业的总经理乔治·谭就其产品印刷电路板的销路到欧洲同买主建立联系后返回了新加坡。同往常一样，他的邮件筐里堆满了信件。但是他却没有时间浏览这些信件并处理有关产品发送、抱怨和其他内部问题。

正当乔治埋头于这些信件时，工厂经理和财务经理来到了他的办公室，他们来这是由于乔治的盛怒：

“为什么没有人告诉我，我们公司究竟发生了什么？为什么我未能知道周围发生了什么？为什么我始终一无所知？我没有时间去浏览所有这些文件并了解问题。没有一个人告诉我我们的企业是如何运作的，而且我似乎从没有听说过我们的问题，直到他们变得相当严重。我要求你们两位制定一个系统从而使我能持续得到信息。我对一无所知已经很厌倦了，特别是那些我必须知道的事情。”

当两位经理返回他们的部门时，工厂经理对财务经理说：“每一件乔治想知道的事都在他桌上的那堆报告之中。”

**问题：**

1. 为了让乔治持续得到信息，需要哪种控制系统？
2. 对于乔治来说，设计一个控制系统应该有哪些方面的考虑？

## 第十一章 管理创新

### 11.3 青岛澳柯玛的发展之路

澳柯玛电器公司成立于 1989 年，由于盲目引进设备，使企业一开始就背上了沉重的包袱。加上产品质量问题严重，产品缺乏竞争，使企业刚上马就陷入了困境。到 1990 年 4 月份，企业资不抵债 2 600 万元，濒临破产。但澳柯玛公司依靠自我挖潜改造，经过几年扎扎实实的发展，1995 年，实现产量 65.6 万台，销售收入 10.26 亿元，利润总额 2.38 亿元，资产总额 9.74 亿元，资本金利润率 291.17%。1995 年与 1990 年相比，产量、销售收入、利润总额的年平均发展速度分别是 237%、256%、606%。澳柯玛公司走的是一条自我挖潜改造的内涵式发展道路，经历四部曲。

第一步是采用新技术、新工艺开发新产品。企业亏损的直接原因是产品滞销。企业为了生存下去必须生产出市场认可的产品。为此，公司总经理卖掉了专车，挽留了技术骨干，开始研究开发新产品。经过努力，终于研究出了 1990 年第一代产品 150L 家用冰柜，产品投放市场后，深受用户喜爱，当年企业扭亏为盈。

第二步是改造先天不足的引进生产线，提高机械自动化程度，劳动生产率成倍提高。澳柯玛把仅有的资金投入到了原有生产线的改造上，通过小改小革，填平补齐，使企业产量迅速扩大，生产能力由 1990 年的 8 409 台到 1993 年的 2 万台，1994 年的 23 万台，1995 年的 65.6 万台，连年翻番。

第三步是加快新产品开发步伐，产品向多品种、多规格系统化发展。市场对冰柜的需求是多层次的，澳柯玛公司不断开发研究新产品，每年都有几十个新产品问世。

第四步是抓住有利时机，在市场需求量扩大的情况下，大胆决策，发展规模经济。为扩

大企业规模，降低成本，澳柯玛公司在原有 10000 平方米厂房的基础上充分利用每一份空间，通过增加生产面积，扩大生产能力，使 10000 平方米的厂房具备了 100 万台/年冰柜生产能力。

澳柯玛的自我挖潜改造道路有以下五个特征：

#### 一、眼睛向内，自我挖潜改造

几年来，澳柯玛公司克服了等、靠、要的倾向，眼睛向内，把立足点放在企业自身，挖掘企业自身的潜力并进行滚动式技术改造。不贪“洋”，不求“全”，坚持“小步快跑、滚动改造”。除一些关键测试仪器外，主体设备都是国产的，仅投资 120 万元的钣金生产线，能加工 7 种不同规格的冰柜箱体，其性能好于国外同类产品，而价格却不到国外产品的 1/7。为了解决厂房面积不足，确定在现有标准厂房内搭造二层平台，建筑队折价 100 万元并要求必须停产，澳柯玛人自己动手，只花 20 万元就完成了这一改造任务，且丝毫没有影响生产。

#### 二、以市场需求为动力，加快产品结构调整

1990 年时，澳柯玛公司瞄准了小型家用冷冻冷藏箱市场，迅速开发出了以 80L、120L、150L 为代表系列，产品投放市场后，被广大消费者接受。1993 年，随着冷冻、冷饮食品的兴起，大型商用展示柜的需求增大，澳柯玛公司又紧紧抓住了这一有利时机，形成商用展示柜的生产能力，迅速占领了市场。进入 1995 年，国内外一些大规模的冷饮食品企业为了扩大自己产品的市场占有率，纷纷推出了专柜销售。为适应集团化消费，澳柯玛公司成立了冷冻冷藏配套分公司，负责为冷饮企业、军队、社会团体提供集团化消费。目前，公司已与美国雀巢公司、和路雪公司、美登高公司、美猴王、新大陆等冷饮食品公司建立了长期的合作关系。

#### 三、在技改中不断提高产品的科技含量

1995 年，公司为尽早实现我国对环保工作做出的国际承诺，在原有设备的基础上，进行改造和增加设备，生产研制无氟冷冻、冷藏箱。从产品结构、工艺设计、工艺技术、设备配套等各个环节，增加技术含量，提高系统循环和保温性能，采用新型无氟压缩机和制冷机，提高制冷效率，达到节能的目的。

#### 四、通过技术改造发展规模经济，将技术改造与向规模经济发展相结合

#### 五、总体规划，分步实施，实现技改的良性循环

1. 建立项目决策咨询委员会。公司建立了以总裁为首的计财、企管、技术、外供、销售等参加的决策咨询委员会，同时还邀请大专院校、科研机构、商业单位、信息部门等社会权威人士参加，每半年召开一次例会，调研市场，分析企业自身的技术水平、产品、工艺等各方面存在的问题，确定技改项目。

2. 制定技术改造规划，实行动态式技改管理。

3. 建立项目责任制。制定了澳柯玛技改项目责任制实施办法，实行技改项目矩阵管理，每位职工都可以参与技改项目。在不改变目前的工作隶属关系的情况下，直接向项目负责人复查。项目负责人由职工推荐、竞争投标产生。

4. 建立技改项目评审验收制度。目的在于检验技改项目的质量，建立了评价技改项目指标体系，以确保科技对经济增长的贡献程度。

#### 问题：

1. 澳柯玛公司的成功案例中，技术改造发挥着什么样的作用？
  2. 澳柯玛公司的技术改造，包括哪些方面？
-

# 《现代基层管理实务》精品课程建设 ——管理游戏的开发与运用

伊春职业学院经济管理系

现代基层管理实务精品课程建设组

# 《现代基层管理实务》精品课程建设

## ——管理游戏的开发与运用

### 一、管理游戏的开发与运用说明

管理游戏的教学方法是学生在一定的目的、程序、规则等要求下进行竞争，通过调动学生的参与热情和兴趣，训练他们的领导能力、团队精神和沟通技巧，把管理思想精髓深入学生的行动中。

这种教学方法的关键是如何根据管理学的技能点开发高质量的游戏。根据教学内容和课堂实践，我们开发了 12 个管理游戏，保证每章至少有 1 个游戏。这些游戏参考了一些书籍和网站，绝大多数游戏已经在课堂上运用了。在开发游戏的过程中，我们有如下四点考虑：1、为了调动学生的积极性，开发游戏时，尽量设计使全班同学都参与的活动，并且这些活动必须能激发学生的兴趣。2、为了使游戏的成本最小化，我们尽量开发一些所需道具很容易获得的游戏。3、为了使教师更好地组织游戏活动，把游戏分为目的、道具、时间、程序、规则、教师任务以及考核标准等六个部分。4、为了使管理游戏在教学中更有效，我们总结了课堂实践，及时把经验和教训编入游戏的各个部分中。

在开展游戏的互动过程中，正确的运用方法将有助于游戏在教学中发挥更好的效果。我们认为三个实施要点：1、提问：提问在管理游戏中的作用不可忽视。首先，教师在宣布游戏程序、规则等后，应询问学生是否有疑问；其次，在游戏的过程中，如果发现违反规则的情况，应通过提问，确认事实，给予及时辅导；最后，通过设计精辟的问题，让学生自己领悟寻找答案。2、小组讨论：小组讨论是管理游戏中应用较广泛的方法。游戏方案的制定、游戏阶段性小结和游戏结果的分享都是通过小组讨论的方法加以实施。小组讨论的时间一般控制在 15 分钟左右，要求组长引导，并记录讨论要点。3、大组分享：一般安排在小组讨论的后面。每组代表发言的时间控制在 3 分钟左右，对演讲精彩之处，应给予掌声鼓励，对演讲的闪光点，应加以发挥和总结。

### 二、管理游戏的活动内容

#### 活动 1：飞船竞赛

目的：理解管理的四大职能

道具：（每组）一只生鸡蛋、四个纸杯、一双筷子、长短吸管各两根、两只气球、几根皮筋、几张彩纸、几只彩笔、一把剪刀、一瓶胶水。

时间：90 分钟

程序：

- 1、根据提供的道具制造飞船和标志飞船着陆地点的旗帜。
- 2、完成后，去空地发射“飞船”。
- 3、每组发射“飞船”，并将旗帜插在飞船着陆的地点。

规则：

- 1、只能用给定的道具制造“飞船”。
- 2、不能与团队之外的任何人交流飞船制造计划。

教师任务：

- 1、在前一次课上宣布活动的任务、道具及分组。
- 2、指定准备活动道具的负责人。
- 3、开始活动时，宣布活动程序、规则及时间。
- 4、控制整个活动场面，回答学生的提问，监督是否有违反规则的现象。
- 5、组织同学们发射“飞船”。
- 6、下次上课时，首先，组织讨论，该活动是如何体现管理的四大职能的？其次，小组代表发言；再次，教师总结；最后，颁奖。

考核标准：

- 1、“飞船”航行最远且鸡蛋不破的小组获胜。
- 2、评选出最具创意的旗帜。

## 活动 2：比比谁高

目的：考察学生的创新素质。

道具：每组两副扑克牌，一盒回形针。

时间：25 分钟。

程序：

- 1、把同学们分为 6 人一组，给每组发放两副扑克牌和一盒回形针。
- 2、讲解活动内容：每组利用手中道具做一个物体，使物体做得尽量又高又稳固。
- 3、教师测量物体的高度。

规则：

- 1、每组只能用所给予的道具做一个物体。
- 2、教师在测量前，要先用力拍一下桌子。

教师任务：

- 1、教师准备道具，扑克牌可让各小组协助准备。
- 2、控制整个活动过程。

考核标准：

不违反规则，以做得最高、最稳、最快的小组获胜。

## 活动 3：点钞

目的：领悟科学管理的重要性。

道具：不同面值的数叠点钞纸（每组 5 人，100 元、10 元、1 元点钞纸各 50 张）

时间：45 分钟

程序：

- 1、手持式点钞：计算单指单张、单指两张、三指三张、四指四张、五指五张的点钞时间。
- 2、单指单张：计算手持式点钞和桌按式点钞的时间。
- 3、不同手型（粗细手）的点钞时间。

规则：

- 1、除记录者外，小组的每位同学都必须参与。
- 2、比赛分为小组内竞赛和小组间的竞赛。在其他条件相同时，点钞时间最短者获胜。

教师任务：

- 1、在前一次课上宣布活动的任务、道具及分组。
- 2、指定准备活动道具的负责人。
- 3、开始活动时，宣布活动程序、规则及时间。
- 4、确定每组的记录人。
- 5、控制整个活动场面，回答学生的提问，监督是否有违反规则的现象。
- 6、组织学生讨论，得出结论：点钞方法的重要性、选拔一流员工的重要性、工具（手与钞票）的重要性。

考核标准：

在其他条件相同时，点钞时间最短者获胜。

## 活动 4：跨绳

目的：体会计划的重要性、明了团队合作的作用

道具：一条长绳、一根棍子

时间：45 分钟

程序：

- 1、把全班同学分成若干组，每组 8-10 人。
- 2、找四位同学，两人把长绳的两头系在树或杆子上，另两人在长绳的两侧分别画起跑线和终点线。
- 3、每组同学都要从长绳的一边越到另一边。

规则：

- 1、绳子的高度控制在 0.9-1.4 米之间。
- 2、在越绳的过程中，任何人不得触及绳子。
- 3、小组最后一位同学要把棍子也带走。

教师任务：

- 1、事先寻找一块空地，空地上有两棵树或杆子，两棵树或杆子之间的距离在 4 米之内。
- 2、根据两棵树或杆子的距离准备一条长绳，另外再找一根棍子。
- 3、秒表计时，每组的用时从起跑线到终点线所花费的时间。
- 4、注意活动过程中学生的安全问题。
- 5、总结活动的意义。

考核标准：

不违反规则，且用时最少的小组获胜。

## 活动 5：创造性服务竞赛

目的：明白决策中市场调查和预测的重要性。

道具：每组一张小纸条，上面写着公司名称和所属行业（见“附注1”）

时间：70 分钟

程序：

- 1、根据活动的道具设计“点子”，使该“点子”既能宣传企业，又能更好的服务客户。
- 2、小组代表陈述本组“点子”及理由。
- 3、请陈述小组之外的同学发表对“点子”的认可度并简要说明原因。

规则：

- 1、“点子”必须紧密联系本公司所经营的业务。
- 2、“点子”必须不能使公司亏本。

教师任务：

- 1、把全班同学分成 6-8 分一组。
- 2、宣布活动的名称、程序、规则及时间。
- 3、发放道具。
- 4、在学生讨论的同时，教师在黑板上画一张表格（见“附注2”）。
- 5、把陈述小组之外的同学看成客户，请他们谈谈对“点子”看法。并在相应的位置打“√”。
- 6、总结本次活动

考核标准：

“点子”能够使陈述小组之外的同学最满意的小组获胜。

附注 1：公司名称及所属行业

序号	公司名称	所属行业	序号	公司名称	所属行业
1	生命游戏	体育用品商店	5	给我电话	移动电话服务公司
2	君往何处	交通服务行业	6	第一页	书店
3	木材店	木制品商店	7	雏菊连锁店	花店
4	美女与野兽	男女皆宜理发店	8	城市动物园	国内最大的动物园之一

附注 2：

序号	小组代表	公司名称	考核标准		
			满意	一般	不满意
1					
2					
3					
4					

## 活动 6：向前传递

目的：通过游戏使学生明白扁平式组织结构能够减少信息的失真。

道具：每组一张小纸片，上面写着一“消息”（见附注）。

时间：30 分钟

程序：



- 1、将全班同学分成若干小组，确定每小组传递消息的第一人和最后一人。
- 2、把纸片发给每小组的第一人，第一人看完后，将纸片交给老师。
- 3、消息由每小组的第一人依次向小组其他成员传递，直至最后一人。
- 4、最后一人将听到的消息写在纸上交给老师。如果只有 2-3 个小组，可以让每小组最后一人在黑板上写上听到的消息，然后再叫小组其他 1-2 位小组成员在黑板上写上自己听到的消息，最后让每组第一人修改距他位置最近的小组成员所写的消息。
- 5、如果是纸条，则老师念完纸条的内容，再念正确的答案；如果是写在黑板上，可以大声说出每小组相同消息的不同版本。

规则：

- 1、每次传递时只允许将消息说一遍。
- 2、轻轻地将自己理解的消息告诉你旁边的人，并依次传递下去，只有当轮到小组某个成员时，他（她）才可以听。
- 3、听到消息后，必须完全按照自己的理解告诉下一名成员。

教师任务：

- 1、在上课前，为每个小组准备一份“附注”的复印件，然后将每条消息剪开。
- 2、宣布完规则后，发放纸片，给每小组第一人 3-4 分钟时间，然后收回纸片。
- 3、监控传递人员，他（她）们只能将消息说一遍，防止说数遍或防止同学一点一点传递。
- 4、监督最后一人上交他（她）写的纸条，或者组织学生上黑板写下所听到的。

考核标准：在规定时间内传递消息最准确者获胜。时间依人数的多少自定。

附注：

消息一

我将于 7 月 2 日到 8 月 4 日外出度假，因此我希望这段时间能够停送报纸。我记得你们可以在周六晚上送出周日的报纸，因此我也希望为我安排提早投递周日的报纸。

消息二

我想将我的私人帐户转为两人共有，我还想知道你们对小额商业贷款的新规定。此外，少于 10000 美元的短期商业贷款的利率是多少？

消息三

我有意于 7 月 6 日带队参观博物馆，成员包括十名儿童，三位老人和四个年龄超过 18 岁的成年人，这四个成年人中有一人是学生。请问分别买票享受老年人和学生折扣同购买团体票相比较，哪种方法更划算呢？

消息四

我想订购两束玫瑰，分别送往两个地方。一束送给我的母亲，她居住在奥克兰；另一束送给我的姐姐，她则住在奥林达。玫瑰一定要新鲜——甜心玫瑰送给我的母亲，纯银玫瑰送给我的姐姐。

## 活动 7：授权

目的：体会作为一位主管在授权时通常犯的错误及改善的方法。

道具：12 个眼罩、3 条 20 米的绳子

时间：30 分钟

程序：

- 1、挑选 24 位同学，把这些同学分成 3 组，每组 8 人。8 人分别扮演总经理、总经理秘书、部门经理、部门经理秘书、操作人员（4 人）。
- 2、教师把总经理们带到一边，小声对他们说明游戏规则：总经理要让秘书给部门经理传达一

项任务，该任务就是由操作人员在戴着眼罩的情况下，每组把一条 20 米的绳子做成一个正方形，绳子要用尽。

3、总经理指示其秘书将指令传给部门经理。

4、部门经理向操作人员下达任务，操作人员执行命令。

5、小组讨论。

规则：

1、总经理不得直接指挥操作人员，一定通过秘书将指令传给部门经理。

2、部门经理如有不明白的地方，只能通过自己的秘书请示总经理秘书。

3、部门经理在指挥的过程中要与操作人员保持 5 米以上的距离。

教师任务：

1、准备 12 个眼罩（可用任何能蒙眼睛的物品代替，让学生协助准备）、3 条 20 米的绳子（可用捆绑啤酒的玻璃绳代替）。

2、控制整个活动过程，及时制止违反规则的行为。

3、总结：作为总经理不应该通过秘书来下达任务，而应该亲自下达具体任务；部门经理在执行任务的过程中，不应站在 5 米之外，而是应该积极主动参与进来，并及时处理问题，也不能事事向总经理请示；部门经理和总经理的沟通不应该通过秘书来传达，这样会造成信息传递过程中的失真；部门内部从上到下都应该职权分明，各司其职，保证信息流通过程的畅通无阻。

考核标准：

不违反规则且速度最快的小组获胜。

## 活动 8：船长的决断

目的：研究在紧急事态时，领导者的态度与能力；比较个人决断与集团决定的优劣。

道具：学生统计用纸、教师统计用纸（见“附件 1”）。

时间：90 分钟

程序：

1、说明本次活动的目的、时间、内容等。

2、分组，选出小组长。

3、每组发放一张学生统计用纸。

4、讲解活动发生的背景。

假设每位同学都是船长，即船上的最高指挥官。

“船从某地出发，行至某湾，天色在不知不觉中临近暮色了。一路风平浪静，船行驶的极为顺利。突然间，竟然浓雾弥漫，视界不佳，当雷达发现对方船只时，已经成了避之不及的危险状态，船只果然撞上了。”

你是船长，就必须采取措施。在表格中列有 15 个项目（项目的解释见“附件 2”），你认为最迫切需要处理的写上 1，依次列至 15。

5、询问同学是否有疑问。

6、请在 15 分钟之内做个人判断，并写在学生统计用纸上。

7、小组讨论，时间是 40 分钟。

8、小组代表发言。

9、教师解释船长的决定。

A-15；B-4；C-6；D-8；E-13；F-11；G-12；H-1；I-3；J-9；K-14；L-2；M-10；N-7；O-5。

10、计算误差：个人差（|个人顺序-船长顺序|）、小组差（|小组顺序-船长顺序|）、小组个人差（小组个人差之和/小组人数）、全班个人差（全班个人差之和/全班人数）、全班小组差（小组差之和/小组数）。

规则：

1、在排序 15 个项目时，要避免并列顺序出现。

2、在程序 4 时，禁止与他人讨论或偷看他人的决策。

	1:		2:		3:		4:		5:		小组决定		船长 决定
	自排	差	自排	差	自排	差	自排	差	自排	差	自排	差	
A-音乐													
B-救生艇													
C-发电桩													
D-地形图													
E-钓具													
F-医药品													
G-绳索													

教师任务：  
1、仔细阅读程序及规则，设计整个活动。  
2、在程序 4 时，防止小组成员之间交头

接耳。

3、回答学生的提问。

4、组织学生发言，并填写教师统计用表。

5、记录“误差”

6、要求学生思考活动的心得，下次课小组代表发言。

考核标准：

小组差最小者获胜；若小组差一致，则小组个人差最小者获胜。

H-确认状况													
I-紧急事故通知													
J-手放信号													
K-神佛													
L-水闸													
M-援救对手													
N-无线电机	组长 1:		组长 2:		组长 3:		组长 4:		组长 5:		船长		
O-求救信号	自	差	自	差	自	差	自	差	自	差	决定		
差距合计	排		排		排		排		排				

附件  
1: 统计用表

“

船

长

的决

断”组

之统计

表（学

生用）

组长：\_\_\_\_\_ 年 月 日

“船长的决断”组之统计表（教师用）

年 月 日

A-音乐												
B-救生艇												
C-发电机												
D-地形图												
E-钓具												
F-医药品												
G-绳索												
H-确认状况												
I-紧急事故通知												
J-手放信号												
K-神佛												
L-水闸												
M-援救对手												
N-无线电机												
O-求救信号												
差距合计												-----
小组个人平均差												-----

小组平均差 = 班级个人平均差 =

附件 2: 15 个项目的说明

A- 音乐：为避免船上人员兴奋紧张，放点音乐。

- B-救生艇：命令乘员放下救生艇。
- C-发电机：命令检查发电机是否运转中。
- D-地形图：检查附近海域图。
- E-钓具：分配各救生艇准备钓具。
- F-医药品：请船医准备医疗品。
- G-绳索：同舟共济，准备捆绑身体的绳索。
- H-确认状况：于相撞现场配置乘员，把握确认事故状况。
- I-紧急事故通知：通知船上人员紧急事故戒备中。
- J-手放信号：让各救生艇准备手放讯号。
- K-神佛：准备神佛护符。
- L-水闸：封锁船体破损区的闸门。
- M-援救对手：为救助对方的乘员，而放下救生艇。
- N-无线电机：准备搬出携带式无线电机。
- O-求救信号：向近航之船只，发出 SOS 之讯号。

## 活动 9：搭积木

目的：比较不同的管理风格。

道具：三盒积木。

时间：30 分钟。

程序：

- 1、选出六位同学，分成三组，每组 2 人。
- 2、告诉每个小组，一个人是主管，一个人是下属。每个主管按照发放的材料（见“附：主管的卡片”）内容指挥下属，下属听从主管的指示操作。
- 3、小组 A 上台，主管 A 指挥下属活动。

- 4、询问同学，主管 A 是如何领导下属的。
- 5、小组 B 上台，主管 B 指挥下属活动。
- 6、询问同学，主管 B 是如何领导下属的。
- 7、小组 C 上台，主管 C 指挥下属活动。
- 8、询问同学，主管 C 是如何领导下属的。
- 9、教师把发给主管们的材料与黑板上学生的回答一一对比，并进行归纳、总结。
- 10、由学生举手表决，选出最受欢迎的管理风格。

规则：

- 1、主管 A 实行直接管理的方法，每一步都要给予特别的、详尽的指示，不允许下属做任何独立的决定。
- 2、主管 B 只是简单陈述要做什么，不要提供任何进一步的指导和反馈，下属可以做任何他想做的事。
- 3、主管 C 描述一下需要做什么，让下属自己尝试各种技巧，必要的时候给予正确的反馈。

教师任务：

- 1、事前准备三盒积木。
- 2、组织活动。给每个小组编号，按照编号顺序指挥相关人员进行搭积木活动。
- 3、控制整个活动，确保每个小组不违反规则。
- 4、根据“程序 4”，教师把学生的回答写在黑板上。
- 5、根据“程序 6”，教师把学生的回答写在黑板上。
- 6、根据“程序 8”，教师把学生的回答写在黑板上。
- 7、教师总结：有效的管理能够恰当地分派任务，但并不提供足够的指导与支持，放手让下属自己处理。适度授权，相信下属能够依靠自己的经验来处理工作中的事务。如果授权过度，任由下属自己做，不提供足够的反馈，下属可能会认为自己做对了——即使是错误的，也会这样认为；这就使得最终发现问题时，员工不得不修正许多错误，改进许多不足，提高了成本，降低了效率。

考核标准：

由学生举手表决，选出最受欢迎的管理风格。

附：主管的卡片

#### 主管 A

下属的任务是建造一座公寓，公寓的周边环境具有浓郁的小桥流水的乡村风格。你实行的是直接管理的方法，每一步都要给予特别的、详尽的指示，不允许下属做任何独立的决定。

例如：“首先，拿拱形的积木，并把它放在右边一点。”

#### 主管 B

下属的任务是建造一座公寓，公寓的周边环境具有浓郁的小桥流水的乡村风格。你只是简单陈述要做什么，不要提供任何进一步的指导和反馈，下属可以做任何他想做的事。

例如：“首先，拿拱形的积木，然后在两边放上两个长方形积木。”

#### 主管 C

下属的任务是建造一座公寓，公寓的周边环境具有浓郁的小桥流水的乡村风格。你只要描述一下需要做什么，让下属自己尝试各种技巧，必要的时候给予正确的反馈。

例如：“首先，拿拱形的积木。”（如果主管觉得下属放置的位置不合意，可给些建议，如：我认为，这个拱形的积木放在右边比放在中间更好些。）

## 活动 10：画图

目的：理解不同沟通方式的差异性。

道具：黑板、粉笔、两条丝巾。

时间：30 分钟。

程序：

- 1、请三位男生和三位女生上台。
- 2、两位男生和两位女生各面对黑板左右两侧；另 1 女生和另 1 男生分别站在 2 男生和 2 女生的后面。
- 3、请学生用丝巾蒙上看图的男生和女生的眼睛，然后背对着黑板。
- 4、蒙上眼睛的同学陈述所看到的图片。
- 5、面对黑板的同学根据后面同学所说的画出图形。
- 6、陈述同学摘下丝巾，背对画图者，对画图者的提问，可以用语言回答。
- 7、陈述同学面对黑板，回答画图者的提问。

规则：

- 1、在程序的第 4-5 步中，画图的同学可以提问，但陈述的同学只能用“点头”或“摇头”作答。
- 2、在程序的第 6 步中，禁止陈述的同学回头看黑板。
- 3、在程序的第 7 步中，禁止陈述的同学到黑板前指着图形讲解应如何修改。

教师任务：

- 1、准备两条丝巾。
- 2、把三位男生和三位女生编成 2 男 1 女和 2 女 1 男两组。
- 3、给 1 女生和 1 男生看一副图。
- 4、在程序的第 4-5 步中，监控陈述同学是否用“点头”或“摇头”作答。
- 5、在程序的第 6 步中，监控陈述的同学是否背对黑板回答问题。
- 6、在程序的第 7 步中，监控陈述的同学到黑板前指点画图。
- 7、请六位同学回到座位上，给同学们展示要画的图片。
- 8、组织同学讨论，请部分同学谈谈感想。
- 9、总结活动：沟通的障碍是什么？如何进行有效的沟通？

考核标准：

与所示图片相同者获胜（没有获胜者的几率很高）。

## 活动 11：找图片

目的：模拟部属与领导之间的沟通能力。

道具：用信封装的角色袋。

时间：30 分钟

程序：

- 1、把参与者分成若干组，每组 5 人。一人扮演上级主管、一人扮演直接主管，三人扮演部属角色。
- 2、告诉学生，每个信封有五张图片，每组找出每个人都有的一种图形。
- 3、将装有角色单的信封分给每个角色。

4、强调规则。

5、每组同学根据角色要求齐心协力完成任务。

规则：

1、作为部属，只能与直接主管及其他两位同事用书面方式沟通，不得与上级主管直接联系。

2、直接主管可以和上级主管及部属在纸上沟通。

3、上级主管只能与直接主管沟通，不能越级指挥。

教师任务：

1、复印角色单，然后分装入信封内。

2、活动时，将所有扮演上级主管角色的同学和扮演部属角色的同学，派置不同的、较远的地方，而且背对背。

3、控制整个活动过程，及时制止违反规则的行为。

考核标准：

不违反规则，且速度最快的小组获胜。

附：角色单

A、部属角色单（1）

- 你只能与直接主管及其他两位同事用书面方式沟通，不得与上级主管直接联系。
- 你和其他人一样，手中都有 5 种图片。
- 你的直接主管及上级主管将领导你们完成任务。
- 手中的图片不可露白，也不可传递。

B、部属角色单（2）

- 你只能与直接主管及其他两位同事用书面方式沟通，不得与上级主管直接联系。
- 你和其他人一样，手中都有 5 种图片。
- 你的直接主管及上级主管将领导你们完成任务。
- 手中的图片不可露白，也不可传递。

C、部属角色单（3）

- 你只能与直接主管及其他两位同事用书面方式沟通，不得与上级主管直接联系。
- 你和其他人一样，手中都有 5 种图片。
- 你的直接主管及上级主管将领导你们完成任务。
- 手中的图片不可露白，也不可传递。

D、直接主管角色单

- 你可以与上级主管及部属在纸上沟通。



- 你和其他人一样，手中都有 5 种图片。
- 你的主管将领导你们完成任务。
- 手中的图片不可露白，也不可传递。

#### E、上级主管角色单

- 你只能与直接主管沟通，不能越级指挥。
- 你和其他人一样，手中都有 5 种图片。
- 你的任务是“找出每个人相同的一种图形，并使每一成员均了解完成任务的答案。
- 完成任务时，请举手。
- 有任何问题，可举手请教教师。
- 手中的图片不可露白，也不可传递。

答案：相同的图片是

## 活动 12：踏数字

目的：感受前馈控制和现场控制的重要性。

道具：彩色粉笔若干支、秒表。

时间：30 分钟。

程序：

- 1、分组，6-8 人一组。
- 2、小组商讨如何快速且按规则踏数字。
- 3、去活动场地，画正方形、起始线及写数字。
- 3、比赛：秒表计时，每组所用时间从起始线起跑开始到踏完 33 个数字又回到起始线为止。

规则：

- 1、按 1-33 的顺序踏数字。
- 2、在任意时点，正方形内只能出现一只脚。
- 3、每位同学至少要踏四个数字。

教师任务：

- 1、活动之前，选择空地、谁负责画正方形，谁在地面写数字。
- 2、在黑板上演示活动：画正方形，在正方形内任意散落数字 1、2、3、.....32、33，
- 3、派三人画正方形和起始线、指定若干人写数字，尽量使每位同学都有任务。
- 4、教师计时。
- 5、发动其他组同学与教师一起控制整个活动过程。若有违反规则的行为，则被淘汰出局。

考核标准：

不违反规则且速度最快的小组获胜。