

管理学典型案例

一、 管理与管理者

案例 1 甜美的音乐

马丁吉他公司成立于 1833 年，位于宾夕法尼亚州拿撒勒市被公认为世界上最好的乐器制造商之一，就像 Steinway 的大钢琴、Rolls Royce 的轿车，或者 Buffet 的单簧管一样，马丁吉他每把价格超过 10 000 美元，却是你能买到的最好的东西之一。这家家族式的企业历经艰难岁月，已经延续了六代。目前的首席执行官是克里斯琴·弗雷德里克·马丁四世，他秉承了吉他的制作手艺。他甚至遍访公司在全世界的经销商，为它们举办培训讲座。很少有哪家公司像马丁吉他一样有这么持久的声誉，那么，公司成功的关键是什么？一个重要原因是公司的管理和杰出的领导技能，它使组织成员始终关注像质量这样的重要问题。

马丁吉他公司自创办起做任何事都非常重视质量。即使近年来在产品设计、分销系统以及制造方法方面发生了很大变化，但公司始终坚持对质量的承诺。公司在坚守优质音乐标准和满足特定顾客需求方面的坚定性渗透到公司从上到下的每一个角落。不仅如此，公司在质量管理中长期坚持生态保护政策。因为制作吉他需要用到天然木材，公司非常审慎和负责地使用这些传统的天然材料，并鼓励引入可再生的替代木材品种。基于对顾客的研究，马丁公司向市场推出了采用表面有缺陷的天然木材制作的高档吉他，然而，这在其他厂家看来几乎是无法接受的。

马丁公司使新老传统有机地整合在一起。虽然设备和工具逐年更新，雇员始终坚守着高标准的优质音乐原则。所制作的吉他要符合这些严格的标准，要求雇员极为专注和耐心。家庭成员弗兰克·亨利·马丁在 1904 年出版的公司产品目录的前言里向潜在的顾客解释道：“怎么制作具有如此绝妙声音的吉他并不是一个秘密。它需要细心和耐心。细心是指要仔细选择材料，巧妙安排各种部件。关注每一个使演奏者感到惬意的细节。所谓耐心是指做任何一件事不要怕花时间。优质的吉他是不能用劣质产品的价格造出来的。但是谁会因为买了一把价格不菲的优质吉他而后悔呢？”虽然 100 年过去了，但这些话仍然是公司理念的表述。虽然公司深深地植根于过去的优良传统，现任首席执行官马丁却毫不迟疑地推动公司朝向新的方向。例如，在 20 世纪 90 年代末，他作出了一个大胆的决策，开始在低端市场上销售每件价格低于 800 美元的吉他。低端市场在整个吉他产业的销售额中占 65%。公司 DXM 型吉他是 1998 年引入市场的，虽然这款产品无论外观、品位和感觉都不及公司的高档产品，但顾客认为它比其他同类价格的绝大多数吉他产品的音色都要好。马丁为他的决策解释道：“如果马丁公司只是崇拜它的过去而不尝试任何新事物的话，那恐怕就不会有值得崇拜的马丁公司了。”

马丁公司现任首席执行官马丁的管理表现出色，销售收入持续增长，在 2000 年接近 6 亿美元。位于拿撒勒市的制造设施得到扩展，新的吉他品种不断推出。雇员们描述他的管理风格是友好的、事必躬亲的，但又是严格的和直截了当的。虽然马丁吉他公司不断将其触角伸向新的方向，但却从未放松过对尽其所能制作顶尖产品的承诺。在马丁的管理下，这种承诺决不会动摇。

【教学功能】

本案例主要及管理者的技能与角色。管理者到底应该具备哪些管理技能，又如何扮演好其管理角色？通过本案例，学生们可以体验到成功管理者的管理风采及角色定位。

案例分析关键词：管理技能、管理者角色

【问题】

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国迷你 MBA《职业经理》双证班（26 年热招管理课）
电话 13684609885 客服微信号：122285053
微信公众号：MHJY1998

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、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业总经理、生产运营管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、企业管理师、经济管理师、人力资源管理师、薪酬管理师、健康管理师、现场管理师、精益管理师等 MBA 高级资格认证。

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

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 **微信：**122285053 **网站：**<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net



网址：www.mhjy.net

1. 根据卡特兹的三大技能理论，你认为哪种管理技能对马丁四世最重要？解释你的理由。
2. 根据明茨伯格的管理者角色理论，说明马丁在分别扮演什么管理角色？解释你的选择。

- (1) 当马丁访问马丁公司世界范围的经销商时；
- (2) 当马丁评估新型吉他的有效性时；
- (3) 当马丁使员工坚守公司的长期原则时。

3. 马丁宣布：“如果马丁公司只是崇拜它的过去而不尝试任何新事务的话，那恐怕就不会有值得崇拜的马丁公司了。”这句话对全公司的管理者履行计划、组织、领导和控制职能意味着什么？

4. 马丁的管理风格被员工描述为友好、事必躬亲，但是严格和直截了当。你认为这意味着他是以什么方式计划、组织、领导和控制的？你认为这种管理风格对其他类型的组织也有效吗？说明你的观点。

【知识点链接】

管理是否有效，在很大程度上取决于管理人员是否真正具备了一名管理者所必须具备的管理技能。美国的管理学专家卡特兹提出，有效的管理者应具备技术技能、人际技能和概念技能。一般来讲，概念技能对高层管理者最重要，因为由高层管理者所作的计划、决策等都需要概念技能。技术技能对基层管理者特别重要，因为其最接近现场作业。由于管理工作的工作对象是人，因此人事技能是所有层次上的管理者必须掌握的基本技能。

明茨伯格提出了一个管理者在做什么的分类框架。他认为，管理者实际上在扮演三大方面 10 种不同的但高度相关的角色。

人际关系角色包含了人与人(下级和组织外的人)以及其他具有礼节性和象征性的职责，具体角色包括挂名首脑、领导者和联络者。信息传递角色包括接受、收集和传播信息，具体角色包括监听者、传播者和发言人。决策制定角色是作出抉择，包括企业家、混乱驾驭者、资源分配者和谈判者。

【案例分析】

1. 根据卡特兹的三大技能理论，你认为哪种管理技能对马丁最重要？解释你的理由。

从案例中，我们知道马丁是首席执行官，属于高层管理者。作为高层管理者，概念技能对马丁最主要。因为他必须制定指导性计划和吉他公司的发展愿景。这种管理技能往往来自组织的高层，即高层管理者马丁。除此马丁还必须具备一定的人际技能，以便其将这些公司的指导性计划和发展愿景与中、基层管理者以及操作者进行沟通，取得他们的支持，从而带来组织的成功。马丁需要最少的是技术技能，他应该会雇用有必备技术技能的员工去制造质量卓越的马丁吉他。然而雇用能满足组织宗旨和计划的员工是一项困难的工作，因此这种技能必须来自马丁。

2. 根据明茨伯格的管理者角色理论，说明马丁在分别扮演什么管理角色？解释你的选择。

- (1) 当马丁访问马丁公司世界范围的经销商时；
- (2) 当马丁评估新型吉他的有效性时；
- (3) 当马丁使员工坚守公司的长期原则时。

从案例中，我们看到(1)当马丁访问马丁公司世界范围的经销商时，他在扮演挂名首脑、领导者、传播者和监听者。当马丁代表公司环世界访问时，他在扮演挂名首脑；当马丁

访问经销商，并向他们展示坚定的、值得追随的领导风采时，他在扮演领导者；当马丁将公司总部的信息传递给各个经销商，并提供给他们最新的公司信息时，他在扮演传播者；当马丁访问各个经销商时，由于他能汇集各个经销商的信息给公司总部，以便改进产品和服务，因此他在扮演监听者。

(2) 当马丁评估新型吉他的有效性时，他在扮演企业家和混乱驾驭者。作为企业家，马丁站在技术前沿，寻求公司的发展机会，带领公司达到新的水平。马丁在评估新型吉他的有效性时，他要在多种设计方案间进行比较，选择最终方案是否与新型吉他相匹配，这时他在扮演混乱驾驭者。

(3) 当马丁使员工坚守公司的长期原则时，他在扮演领导者、谈判者和资源分配者。马丁吉他的长期原则是公司过去、现在乃至将来发展的关键因素。马丁作为领导者，他重申并使员工始终聚焦于该目标上。他还可以运用这些原则处理各种冲突和资源配置，这时他在扮演谈判者和资源分配者。

3. 马丁宣布：“如果马丁公司只是崇拜它的过去而不尝试任何新事务的话，那恐怕就不会有值得崇拜的马丁公司了。”这句话对全公司的管理者履行计划、组织、领导和控制职能意味着什么？

这里，马丁实际上是强调马丁吉他必须变革，才能走向美好的明天。如果马丁的管理层假定顾客需求和竞争者仍然保持现状，马丁吉他公司将走向衰退乃至退出。因此，他的这句话对于管理者意味着要始终牢记在产品、过程和服务上进行变革与创新。也就是说，管理者要在计划、组织、领导和控制等所有职能的履行中进行变革与创新。

4. 马丁的管理风格被员工描述为友好、事必躬亲，但是严格和直截了当。你认为这意味着他是以什么方式计划、组织、领导和控制的？你认为这种管理风格对其他类型的组织也有效吗？说明你的观点。

这种管理风格意味着他既是员工导向型，又是过程导向型的管理者。这种管理风格对于其他类型的组织也相当有效。

案例 2 谁来承担损失

田野是某大学的一位大学生，为了准备全国英语六级考试，在 A 书城购买了一本历年全国英语六级考试全真试题，没想到等到准备做试题时，却发现该书缺页达 40 页之多。无奈，他只好找出购书时电脑打印的列有所购书名的付款小票，准备去调换一本。

到了书城，田野直接到总服务台说明了情况，营业员甲接过书和付款小票看了看，说：“没问题，可以调换。请您直接去 5 层找营业员调换。”随即，田野来到 5 层，找到相应专柜的营业员乙，营业员乙马上在书架上找，结果却发现该书一本都不剩了，于是对田野说，“这本书已卖完了，不知仓库里有没有？你去找总台问。”此时，田野显得有些不耐烦了，问营业员乙为什么不能帮助顾客联系解决，而要顾客楼上楼下来回跑。营业员乙一边抱怨一边打电话给总台说，“书架上已没有该书，请你们处理吧。”田野一脸的无奈，只好再次跑下楼去找总台。

没想到总台营业员甲查完电脑记录后，田野却被告知，该书已脱销了，现在厂家也没有此书了。田野十分生气，本来只想调换一本，结果自己楼上楼下跑，跑来的结果却是一本不剩，他要求退书。可是，营业员甲说：“退书必须在购书 7 日之内，您所购书是 8 天前买的，我们不能给您退。”田野此时已气愤之极，买了一本缺 40 余页的书本来已经够恼火的了，专门来调换却没有书可换。于是，他找到书城负责人理论说：“我从你们书城买的书缺了 40 多页，我是来换书的，并不想来退书，可现在因为你们该书脱销不能给我换书我才退书的。”书城负责人不无遗憾地说：“这是单位规定，超过 7 天不予退，只能换”。田野据理力争道：

“如果因为我个人的原因在 7 天之后要求退书，你们可以不退。但现在不是因为我的原因，而是你们该书脱销，而卖给我的书又少了 40 多页，你们没有理由不给退。”书城负责人说：“不是我们不给你换，是没有书可换，我也没有办法，超过 7 天我们不予退书，要退，你找出版厂商去。”此时，围观的人越来越多，人们纷纷谴责书城负责人的做法。

二、【教学功能】

本案例主要涉及管理的实质。管理从本质上而言是人们为了实现一定的目标而采用的一种手段。如何对待规章制度，是本案例的焦点。是照章办事还是酌情处理？通过本案例，学生们会真正体会到：良好管理效果的获得，取决于人们对管理的正确认识和管理手段的妥善运用。

案例分析关键词：规章制度

【问题】

1. 从案例这一事件中，对于该书城“超过 7 天不予退，只能换”的规定，书城营业员、负责人始终坚持遵照执行，他们的做法有错吗？为什么？

2. 如果你是该书城负责人，对田野的退书要求，你认为应该怎样处理？

【知识点链接】

如何对待规章制度，正确的态度应该是：在一般情况下，照章办理；在特殊情况下，酌情处理。正确对待规章制度的关键是明确界定特殊情况的范围和酌情处理的原则。特殊范围主要包括违反规章的目的与确立规章的目的的一致，或已有的规章制度已不能发挥其应有的作用。酌情原则是对违反规章的有益行为按目标有利原则处理；无视规章，直接按照目标有利原则采取相应行为。

【案例分析】

1. 从案例这一事件中，对于该书城“超过 7 天不予退，只能换”的规定，书城营业员、负责人始终坚持遵照执行，他们的做法有错吗？为什么？

规章制度就其本质而言，是一种管理手段。任何组织为了实现共同的目标，都会制定一系列的规章制度以规范群体的行为。可以说，规章制度是一种有效的管理手段，任何一个组织都不可缺少。但与此同时，要明确规章制度只不过是一种手段，决不能为了维护规章制度而置组织目标于不顾。对于该书城“超过 7 天不予退，只能换”的规定，书城营业员、负责人在任何情况下都照章办事，是典型的教条主义，他们错把手段当目的，因此其做法是错误的。

2. 如果你是该书城负责人，对田野的退书要求，你认为应该怎样处理？

对待规章制度，正确的态度应该是：在一般情况下，照章办理；在特殊情况下，酌情处理。正确对待规章制度的关键是明确界定特殊情况的范围和酌情处理的原则。在本案例中，田野所购书缺页达 40 之多，因为该书脱销，在调换不可能的情况下要求退书，他退书的目的与该书城制定该规定的目的是一致的，即都是为了维护消费者的利益。该情形属于违反规章的目的与确立规章的目的的一致，因此书城负责人应按目标有利原则处理，对田野的退书要求予以妥善解决。即在此种特殊情况下，规章制度可以破，但目标原则不能违背。同时，进一步完善书城的退换货规定，如可考虑在规章制度中将所有的特殊情况均列出来，以便指导员工妥善运用。

案例 3 忙碌的王厂长

王厂长是光明食品公司江南分厂的厂长。早晨 7 点，当王厂长驱车上班时，他的心情特别好，因为最近的生产率报告表明，由于他的精心经营，他管辖的江南分厂超过了公司其他两个分厂，成为公司人均劳动生产率最高的分厂。昨天，王厂长在与其上司的通话中得知，

他的半年绩效奖金比去年整整翻了两倍！

王厂长决定今天要把手头的许多工作清理一下，像往常一样，他总是尽量做到当日事当日毕。除了下午 3 点 30 分有一个会议外，今天的其他时间都是空着的，因此，他可以解决许多重要的问题。他打算仔细审阅最近的审计报告并签署他的意见，并仔细检查工厂 TQM 计划的进展情况。他还打算计划下一年度的资本设备预算，离申报截止日期只有 10 天时间了，他一直抽不出时间来做这件事。王厂长还有许多重要的事项记在他的“待办”日程表上：他要与副厂长讨论几个员工的投诉；写一份 10 分钟的演讲稿，准备在后天应邀的商务会议上致辞；审查他的助手草拟的贯彻食品行业安全健康的情况报告。

王厂长到达工厂的时间是 7 点 15 分，还在走廊上，就被会计小赵给拦住了。王厂长的第一个反应是：她这么早在这里干什么？小赵告诉他负责工资表制作的小张昨天没有将工资表交上来，昨天晚上她等到 9 点，也没有拿到工资表，今天实在没办法按时向总部上报这个月的工资表了。王厂长作了记录，打算与工厂的总会计师交换一下意见，并将情况报告他的上司——公司副总裁。王厂长总是随时向上司报告任何问题，他从不想让自己的上司对发生的事情感到突然。

最后，王厂长来到办公室里，打开计算机，查看了有关信息，他发现只有一项需要立即处理。他的助手已经草拟了下一年度工厂全部管理者和专业人员的假期时间表，它必须经王厂长审阅和批准。处理这件事只需 10 分钟，但实际上占用了他 20 分钟的时间。

接下来要办的事是资本设备预算。王厂长在他的电脑工作表程序上，开始计算工厂需要什么设备以及每项的成本是多少。这项工作刚进行了 1/3，王厂长便接到工厂副厂长打来的电话。电话中说在夜班期间，三台主要的输送机有一台坏了，维修工要修好它得花费 5 万元，这些钱没有列入支出预算，而要更换这个系统大约要花费 12 万元，王厂长知道，他已经用完了本年度的资本预算。于是他在 10 点安排了一个会议，与工厂副厂长和总会计师研究这个问题。

王厂长又回到他的工作表程序上，这时工厂运输主任突然闯入他的办公室，他在铁路货车调度计划方面遇到了困难，经过 20 分钟的讨论，两个人找到了解决办法。王厂长把这件事记下来，要找公司的运输部长谈一次，好好向他反映一下工厂的铁路货运问题，什么时候公司的铁路合同到期及重新招标？

看来打断王厂长今天日程的事情还没有完，他又接到公司总部负责法律事务的职员打来的电话，他们需要数据来为公司的一桩诉讼辩护，因为原江南分厂的一位员工由于债务问题向法院起诉公司。王厂长把电话转接给人力资源部。这时，王厂长的秘书又送来一大叠信件要他签署。突然，王厂长发现 10 点到了，总会计师和副厂长已经在他办公室外面等候。3 个人一起审查了输送机的问题并草拟了几个选择方案，准备将它们提交到下午举行的例行会议上讨论。现在是 11 点 5 分，王厂长刚回到他的资本预算编制程序上，就又接到公司人力资源部部长打来的电话，对方花了半小时向他说明公司对即将与工商所举行的谈判策略，并征求他特别是与江南分厂有关问题的意见。挂上电话后，王厂长下楼去人力资源部部长办公室，他们就这次谈判的策略交换了意见。

王厂长的秘书提醒他与地区另一家公司的领导约定共进午餐的时间已经过了，王厂长赶紧开车前往约定地点，好在不过迟到了 10 分钟。

下午1点45分，陈厂长返回他的办公室，工厂工长已经在那里等着他。两个人仔细检查了工厂布置的调整方案以及周边环境的绿化等工作要求。会议的时间持续得较长，因为中间被三个电话打断。到3点35分时，王厂长和工厂副厂长穿过大厅来到会议厅。例行会议通常只需要1个小时，不过讨论工人工资和利益分配以及输送系统问题的时间拖得很长。这次会议持续了3个多小时，当王厂长回到他的办公室时，他已经精疲力竭了。12个小时以前，他还焦急地盼望着一个富有成效的工作日，现在一天过去了，王厂长不明白：“我完成了哪件事？”当然，他知道他干完了一些事，但是本来有更多的事他想要完成的。是不是今天有点特殊？王厂长承认不是的，每天开始时他都有着良好的打算，而回家时却不免感到有些沮丧。他整日就像置身于琐事的洪流中，中间被经常不断地打断。他是不是没有做好每天的计划？他说不准。他有意使每天的日程不要排得过紧，以使他能够与人们交流，使得人们需要他时，他能抽得出时间来。但是，他不明白是不是所有管理者工作都经常被打断和忙于救火，他能有时间用于计划和防止意外事件发生吗？

【教学功能】

这是一个关于管理者角色的较综合性案例。它主要涉及管理者应履行的职责问题等，同时也涉及一个有效管理者的能力以及计划、组织、领导、控制等方面的内容。

案例分析关键词：管理者、职责、效率

【问题】

1. 王厂长在该分厂属于（ ）。
A. 基层管理人员 B. 中层管理人员
C. 高层管理人员 D. 专业管理人员
2. 王厂长应该履行的主要职责是（ ）。
A. 贯彻执行分厂的重大决策，并监督和协调基层管理者工作
B. 负责制定组织的大政方针，沟通组织与外界的交往联系等
C. 抓部下解决不了或无力解决的重大问题，部门间的协调等
D. 直接指挥和监督操作者，保证上级下达的各项计划和任务的完成
3. 根据卡特兹的三大技能，在本案例中，对于王厂长来说，（ ）更重要。
A. 概念技能比技术技能 B. 技术技能比概念技能
C. 技术技能比人际技能 D. 人际技能比概念技能
4. 根据明茨伯格的管理者角色理论，王厂长打算计划下一年度的资本设备预算时所扮演的管理者角色是（ ）。
A. 挂名首脑 B. 谈判者 C. 领导者 D. 资源分配者
5. 王厂长疲于奔命，忙碌了一天，效果却不尽人意，对其工作最恰当的评价是（ ）。
A. 重效率、轻效果 B. 轻效率、重效果
C. 重效率、重效果 D. 轻效率、轻效果
6. 对于案例中王厂长总是随时向上司报告任何问题的做法，你认为最合理的评价是（ ）。
A. 充分体现了下级对上级高度负责的态度
B. 公司在组织运行中较好地贯彻了统一指挥原则
C. 体现了总公司与分厂间的有效沟通
D. 没有很好地把握权责一致的原则

【参考答案】

1.C 2.BC 3.A 4.D 5.B 6.D

案例4 培训部负责人辞职

北京某公司章总，工龄有三十多年，在行业内也算是前辈，工作态度非常严谨仔细。对公司组织的培训工作非常重视，从培训课程内容设置、培训讲师选聘、培训酒店场地签到到培训证书印制、培训现场条幅悬挂、培训期间餐饮定单等等，事无巨细，从头抓到尾，尽管有专门的培训部。并且经常亲自蹲点于培训教室现场，中间还不时打断讲师指正讲授内容；由于公司人员排队签字，不时召唤秘书奔走往回来培训现场办理公文处理文件。

一次，章总突然指示培训部下周举办经销商销售顾问培训班和市场经理培训班，完全脱离培训工作实施规划。培训部不得不马上开始确定培训讲师、拟制培训日程表、商谈培训教室、拟订培训通知等等事项。由于某种原因，报到实际人数没有达到理想状态，章总在培训报到现场，果断指示将两个班合并为一个班举办，以节省开销。尽管前期已经安排妥当，培训讲师林教授也强调培训对象不同，培训内容侧重点不一样，最关键报到时间也不同。章总置之不理。结果经销商参训学员得知突然变更，怨声载道，全部怪罪培训部。章总竟然也在众人面前大声斥责培训部负责人，为什么培训工作做得一塌糊涂，然后命令公司其他所有部门负责人全部到场蹲点，这下更热闹了，培训工作不光章总亲自指导，各部门负责人也不时指东道西，甚至连总经理秘书也插手指挥。可想而知，一个简单的培训活动最终搞得乱七八糟。培训结束第二天，培训部负责人打了辞职报告。

【教学功能】

管理者角色定位不明确，会直接影响到组织正常的运作。本案例涉及管理者和管理者角色理论等。

案例分析关键词：管理者角色

【问题】

培训部负责人为什么会打辞职报告？公司管理者的角色定位是什么？

【知识点链接】

类似章总这样的公司管理者在我们周围并不少见。该案例反映出公司管理者存在的诸多问题：管理者角色定位不明确、工作计划性不强、管理跨度不合理、企业文化建设不成功、管理监控不力等等。

【案例分析】

培训部负责人为什么会打辞职报告？公司管理者的角色定位是什么？

公司管理者应该懂得授权的必要性，明确作为公司管理者的角色定位。有人说，一流的公司管理者能够发挥下属的聪明才智，二流公司管理者只会凭借下属的体力，三流的公司管理者就只得事必躬亲。公司管理者更多把注意力放在自己角色范围内，把握住“要事第一”的原则，高层管理者，管大局、战略、目标、过程，更多放在不紧急但重要的事情上来；中层管理者，管人、管事情，处理那些紧急也重要的事情。

作为公司管理者，应该知人善任，根据员工的爱好、特长安排合适的岗位。否则，人才也会变成庸才，毫无利用价值，甚至反而成为公司发展的障碍。这也是对人力资源的极大浪费。公司管理者应该合理配置人力资源，实现人尽其才，才尽其用，发挥人才最大效能，促进公司经营目标的实现。通过建立科学的人才评估机制，对引进或发掘的人才进行科学的鉴别与选择，再给予适宜的岗位，或直接让人才自己选择合适的岗位，然后进行科学评估，如此才能达到理想的人才配置效果。

二、管理的今昔

案例5 油漆厂工人为什么闹事[2]

钱兵是某名牌大学企业管理专业毕业的大学生，分配到宜昌某集团公司人力资源部。前不久，因总公司下属的某油漆厂出现工人集体闹事问题，钱兵被总公司委派下去调查了解情况，并协助油漆厂高厂长理顺管理工作。

到油漆厂上班的第一周，钱兵就深入“民间”，体察“民情”，了解“民怨”。一周后，他不仅清楚地了解到油漆厂的生产流程，同时也发现工厂的生产效率极其低下，工人们怨声载道，他们认为工作场所又脏又吵，条件极其恶劣，冬天的车间内气温只有零下 8 度，比外面还冷，而夏天最高气温可达 40 多度。而且他们的报酬也少得可怜。工人们曾不止一次地向厂领导提过，要改善工作条件，提高工资待遇，但厂里一直未引起重视。

钱兵还了解了工人的年龄、学历等情况，工厂以男性职工为主，约占 92%。年龄在 25—35 岁之间的占 50%，25 岁以下的占 36%，35 岁以上的占 14%。工人们文化程度普遍较低，初高中毕业的占 32%，中专及其以上的仅占 2%，其余的全是小学毕业。钱兵在调查中还发现，工人的流动率非常高，50% 的工人仅在厂里工作 1 年或更短的时间，能工作 5 年以上的不到 20%，这对生产效率的提高和产品的质量非常不利。

于是，钱兵决定将连日来的调查结果与高厂长做沟通，他提出了自己的一些看法：“高厂长，经过调查，我发现工人的某些起码的需要没有得到满足，我们厂要想把生产效率搞上去，要想提高产品的质量，首先得想办法解决工人们提出的一些最基本的要求。”可是高厂长却不这么认为，他恨铁不成钢地说：“他们有什么需要？他们关心的就是能拿多少工资，得多少奖金，除此之外，他们什么也不关心，更别说想办法去提高自我。你也看到了，他们很懒，逃避责任，不好好合作，工作是好是坏他们一点也不在乎。”

但钱兵不认同高厂长对工人的这种评价，他认为工人们不像高厂长所说的这样。为进一步弄清情况，钱兵采取发放问题调查问卷的方式，确定工人们到底有什么样的需要，并找到哪些需要还未得到满足。他也希望通过调查结果来说服厂长，重新找到提高士气的因素。于是他设计了包括 15 个因素在内的问卷，当然每个因素都与工人的工作有关，包括：报酬、员工之间的关系、上下级之间的关系、工作环境条件、工作的安全性、工厂制度、监督体系、工作的挑战性、工作的成就感、个人发展的空间、工作得到认可情况、升职机会等。

调查结果表明，工人并不认为他们懒惰，也不在乎多做额外的工作，他们希望工作能丰富多样化一点，能让他们多动动脑筋，能有较合理的报酬。他们还希望工作多一点挑战性，能有机会发挥自身的潜能。此外，他们还表达了希望多一点与其他人交流感情的机会，他们希望能在友好的氛围中工作，也希望领导经常告诉他们怎样才能把工作做得更好。

基于此，钱兵认为，导致油漆厂生产效率低下和工人有不满情绪的主要原因是报酬太低，工作环境不到位，人与人之间关系的冷淡。

【教学功能】

对组织中人的不同看法，将直接影响到管理者的管理行为。本案例主要涉及的知识点有：X 理论、Y 理论、需要层次理论和双因素理论等，可以帮助大家加深对保健因素、激励因素、人的本性假设等知识的理解。

案例分析关键词：X 理论、Y 理论、需要层次理论和双因素理论。

【问题】

1. 高厂长对工人的看法属 X 理论吗？钱兵的问卷调查结果又说明了对人的何种假设？
2. 根据钱兵的问卷调查结果，请你为该油漆厂出点主意，来满足工人们的一些需求。

【知识点链接】

为什么组织内有的成员工作积极肯干，有的成员却消极怠工？行为科学理论认为，人的行为过程表现为：需要——动机——行为。为此，要使人的行为朝着组织的目标努力，就需要研究这种定向于组织目标的行为是由人的何种动机引发的，那么，要产生这样的动机又需要满足人的何种需要，从本质上讲，人的工作表现由三个因素决定：能力、动机和环境。缺少其中任何一个因素，都会影响工作的绩效。然而，在不同的组织内由于管理者对人的认识不同，他们会采取不同的激励方式来激发人的动机，而且人的需要又是不同的，并随环境的变化而变化，这就会使组织内的成员产生不同的行为。因此，正确认识能引发人的动机的需

要，并予以满足，将大大地提高人的积极性，使人愿多做工作或把工作做得更好。

【案例分析】

1. 高厂长对工人的看法属 X 假设吗？钱兵的问卷调查结果又说明了对人的何种假设？

案例中高厂长对工人的看法从人性的假设理论来看，主要体现为 X 假设。认为工人懒惰，不思进取，不求上进，工人的行为仅仅是为了金钱的获取。把工人完全看作为“经济人”，与泰勒制的有关思想是一致的。

而钱兵通过与工人的接触和了解，并在充分调查的基础上，认为工人不是这样的，工人愿意承担工厂的责任，愿意多为工厂干活，工人有发挥自身潜能的愿望，有与他人交往并被他人接纳的愿望，所以钱兵对工人的看法主要表现为 Y 假设。

2. 根据钱兵的问卷调查结果，请你为该油漆厂出点主意，来满足工人们的一些需求。

根据马斯洛的需要层次理论，人的需要由低级到高级经历生理需要、安全需要、社交需要、自尊需要、自我价值实现需要五个层次，且人的行为主要取决于其主导需要。就案例中当前的情况来看，工人的主导需要应该是社交需要、自尊需要和自我价值实现需要。

从赫兹伯格的双因素理论来看，工人的保健因素可能包括：工作环境与条件、工作的安全性、工厂的规章制度等，激励因素可能包括工资报酬、工作的挑战性、工作的成就感、个人发展机会及升职的机会等。

据此，我们可以考虑从奖励手段、工人参与管理、丰富工作内容、美化工作环境、建立健全规章制度等方面着手来改进油漆厂目前的工作状态。

案例 6 奖金与积极性

一墙之隔的两家企业，甲企业由于经营不善，职工下岗回家；乙企业则因为其产品目前在市场上仍有一定的销路，所以职工并未都下岗，且每月都能按时领到工资，这时职工们表现出了空前的工作积极性，令厂长大惑不解：“当初有奖金的时候也没这么积极，这是怎么了？！”于是他决定去请教有关管理专家。

【教学功能】

本案例主要涉及奖金所起作用的问题，奖金在不同的情形下，会扮演不同的角色。本案例主要涉及双因素理论等，通过本案例教学，可以帮助学生更好地理解保健与激励因素的运用。

案例分析关键词：保健因素、激励因素

【问题】

假如该厂长去请教激励理论的专家，你认为这位专家将如何帮助该厂长分析解释这一现象？

【知识点链接】

双因素论将影响人的工作积极性和效率的工作条件或工作环境分成两类：即保健因素和激励因素。保健因素是指这样一类因素：当不具备时会引起人们的不满；当具备时不会产生很大的激励作用。它通常来自工作以外（工作环境）。激励因素是指这样一类因素：当不具备时不会引起不满；当具备时会产生很大的激励作用。它通常来自工作本身（工作内容）。管理者只有从激励因素入手才能调动员工的积极性。

【案例分析】

假如该厂长去请教激励理论的专家，你认为这位专家将如何帮助该厂长分析解释这一现象？

可按赫兹伯格的双因素论来分析。

赫兹伯格把企业中影响人的积极性的因素分为保健因素和激励因素两大类：（1）保健因素与工作环境和外在条件有关，不能对员工产生巨大的激励；（2）激励因素通常与工作本身的特点和工作内容有关，构成很大程度的激励和对工作的满足感。因此，管理者应从激励因

素入手调动员工的积极性。

该厂的奖金性质在当初与现在不同。当初属于保健因素，现在却变成了激励因素，所以影响着工作的效果和人的积极性。

案例 7 保利公司的总经理[3]

保利公司是一家中美合资的专业汽车生产制造企业，总投资 600 万美元，其中固定资产 350 万元，中方占有 53% 的股份，美方占有 47% 的股份，主要生产针对工薪家庭的轻便、实用的汽车，在中国有广阔的潜在市场。

谁出任公司的总经理呢？外方认为，保利公司的先进技术、设备均来自美国，要使公司发展壮大，必须由美国人来管理。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：聘请美国山姆先生任总经理。山姆先生有 20 年管理汽车生产企业的经验，对振兴公司胸有成竹。谁知事与愿违，公司开业一年不但没有赚到一分钱，反而亏损 80 多万。山姆先生被公司辞退了。

这位曾经在日本、德国、美国等地成功地管理过汽车生产企业的经理何以在中国失败呢？多数人认为，山姆先生是个好人，在技术管理方面是个内行，为公司吸收和消化先进技术做了很多工作。他对搞好保利公司怀有良好的愿望，“要让保利公司变成一个纯美国式的企业”。他工作认真负责，反对别人干预他的管理工作，并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。在管理体制上，山姆先生实行分层管理制度：总经理只管两个副总经理，下面再一层管一层。但这套制度的执行结果造成了管理混乱，人心涣散，员工普遍缺乏主动性，工作效率大大降低。山姆先生强调“我是总经理，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。他不知道，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。最终，山姆先生在公司陷入非常被动、孤立的局面。

山姆先生走后，保利公司选派了一位懂经营管理，富有开拓精神的中方年轻副厂长担任总经理，并随之组建了平均年龄只有 33 岁的领导班子。新班子根据实际情况和组织文化，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，采取了多种促销手段。半年后，保利公司宣告扭亏为盈。

【教学功能】

在管理历史演变过程中，人们从最初寻求普遍适用的“最好的”的管理理论与方法，走向了今天的管理上的随机制宜。通过本案例的教学，可以帮助学生更好地理解权变管理理论的思想。

案例分析关键词：权变管理

【问题】

试运用管理的有关原理分析保利公司总经理成败的原因。

【知识点链接】

20 世纪 70 年代，美国的卢桑斯教授通过环境变量与管理变量之间的函数关系系统概括了权变管理理论。他认为：管理变量=F（环境变量）。

权变管理理论的核心思想是不存在一成不变的、放之四海而皆准的适用于一切组织的最好管理方法，在管理中要根据所处的内外环境的变化而随机应变，针对不同情况寻找不同的解决方案和方法。

【案例分析】

试运用管理的有关原理分析保利公司总经理成败的原因。

在本案例中，山姆作为公司的总经理经营失败的主要原因是：

第一，不了解中国的实际情况，尤其忽视了中国文化的影响，完全照搬过去惯用的企业

管理模式；完全按照美国的模式设置公司的组织结构和整套规章制度，没有根据中国环境的变化调整公司的经营管理政策；

第二，作为公司的总经理，强调个人权威和科层管理，缺少和下属与员工的必要沟通；中方总经理的成功在于：

第一，中方总经理了解中国的组织文化，根据中国的实际情况来制定适合公司的规章制度，调动了员工的积极性；

第二，公司建立了一支年轻的具有开拓创新精神的领导班子，能够根据内外部环境的变化来寻求适合组织的管理方案和方法。

案例 8 惠普公司的组织文化[4]

惠普公司是世界上最大的电脑公司之一。早在 1997 年，其计算机产品的营业收入就占其总收入的 80% 以上，仅次于 IBM。惠普公司也是全球著名的电子测试测量仪器公司，它拥有 29000 种各类电子产品。惠普的工厂和销售部门分布于美国 28 座城市，以及欧洲、加拿大、拉丁美洲和亚太地区。到底是什么支持着惠普公司有今天的成就呢？

公司创始人休利特相信，员工们都渴望把工作干得出色、干得有创造性，只要为他们提供适当的环境，他们就能做到这点。体贴和尊重每个人，承认个人的功绩是公司的一大传统。多年前，公司就不实行上下班记时制了，最近又推行了一项灵活的工作时间方案。为每位员工提供了一种能够按个人生活习惯来调整时间的机会。公司还实施了独具特色的“实验仪器完全开放政策”，这项政策不仅允许工程技术人员自由使用实验设备，而且还鼓励他们把设备带回家里去自行使用。这项政策实施后，大大激发了技术人员的研发热情，为公司的科学研究和产品创新奠定了良好的基础，蓄积了强大的实力。

正是公司尊重员工的文化大大激励了员工工作的动力，这才是公司长盛不衰的秘诀。

【教学功能】

管理者对人的认识的不同，管理方式也往往不同。如何根据员工的主导需求决定其相应的激励方式？本案例为学生更好地理解这一问题提供了较好的素材。

案例分析关键词：人的本性假设、管理学派、需要层次理论、强化理论

【问题】

1. 根据本案例，休利特认为员工是（ ）。
A. 经济人 B. 社会人 C. 自我实现人 D. 复杂人
2. 惠普公司的组织文化体现了该公司的管理特色为（ ）。
A. 系统管理 B. 能级管理 C. 人本管理 D. 目标管理
3. 惠普公司推行的灵活工作时间方案，体现了（ ）思想。
A. 系统管理 B. 权变管理 C. 行为科学 D. 管理科学
4. 按照马斯洛的需要层次理论，惠普公司非常注重员工的（ ）。
A. 安全需求 B. 生理需求
C. 尊重需求 D. 自我实现需求
5. 按照斯金纳的强化理论，惠普公司对员工的激励主要采用了（ ）。
A. 正强化 B. 负强化 C. 惩罚 D. 自然消退

【参考答案】

- 1.C 2.C 3.B 4.C 5.A

案例 9 中太公司[5]

中太数据通信有限公司（简称中太公司）初创于 1996 年初，是一家专业的 IT 领域技术、服务提供商。2000 年国际著名投资公司注资成为公司最大股东。目前公司注册资本为 1350 万美元，营业额超过 5 亿人民币。

该公司现拥有员工 400 人，其中产品应用研发和技术服务人员占 70%，基于电信、

金融、多媒体三大业务方向建成了北京、南京、深圳、大连四大产品研发中心，建立了北京、南京、西安、深圳、重庆、杭州、大连七大技术支持及客户服务中心以及沈阳、北京、西安、广州、成都、南京等 14 个销售办事处，形成了立体的公司运作体系。与许多世界著名设备及软件生产厂家有着长期的合作和密切的关系，能够提供基于这些厂商的全系列产品的整体解决方案，并通过分布全国的技术服务体系，能保证提供及时周到的技术服务。同时，中太公司已经建立与国际接轨的一整套新技术引进渠道，能够更好的帮助客户借鉴国外先进技术与管理经验，致力于推动国内产业信息化、国际化进程。

信息技术的发展一日千里，容不得企业有任何的怠惰和迟疑。中太公司作为中国 IT 行业的一颗新星，迅速发展到目前的规模并拥有如此众多满意的客户，在中太公司总裁许岭先生看来，这与中太公司“依靠员工创造卓越，视员工为最宝贵的资源和财富”的公司宗旨是分不开的。中太公司在人力资源开发与管理上形成了独具特色的成熟机制，建立了一个在业内有着一定优势的团队，推动了中太公司的快速发展。

一、以激励为主导的绩效考核

绩效考核历来为企业管理所重视，健全绩效考核内容及提升绩效考核透明度，有利于优化企业内部资源和增强市场竞争力，从而达到职能适配的最佳结合。中太公司深刻把握了这一理念并运用到实际工作中去，实现了“以人性化的管理创一流的企业效益”。

绩效管理工作通过绩效目标的设定和绩效计划的过程，组织的目标被有效地分解到各个业务单元和个人。通过对团队和个人的绩效目标的监控过程以及对绩效结果的评估，组织可以有效地了解到目标的达成情况，可以发现阻碍目标达成的原因。绩效评估的结果可以为人员的调配和人员的培训与发展提供有效信息，同时，该结果也是人事变动的重要依据。因此，绩效考核工作是人力资源管理工作中非常重要的一个环节，操作不好会引起许多矛盾。近年来，末位淘汰作为一种强势管理相继为企业所运用并取得了一定的成效。

然而，尽管中太公司实行的同样是严格的绩效考核制度，但却并未引入末位淘汰制。在采访过程中，中太数据通信有限公司（深圳）人事行政总监王丽君解释说，这主要基于三个原因：一是中太公司正处于发展上升阶段，有着自身的特点，不像那些在市场上发展历程较久的企业，有足够丰富的人力资源；二是中太公司虽然没实行明确的末位淘汰制，但通过定期的量化绩效考核，在员工中自动形成分层，明晰优劣，公司对优秀的实行奖励，对业绩一般的则给予某些提示，使其会有所考虑，而公司则在其职业生涯中相应地给予指导，促使其作出改进；三是中太公司在管理上更侧重的是人性化的角度，与其它 IT 行业相似，中太公司也希望员工能在工作中有较快的变化，为此公司尽量为员工提供一个较宽松的工作环境，在向员工形成压力的同时，对人性的方面更为关注。

不难看出，中太公司在管理中更多考虑了尊重雇员这一人力资本，为员工营造一种较为宽松，以人为本的工作氛围。着眼于鼓励绩效前位的员工，让公司的每一分子看到优秀的雇员与企业共赢、共荣，激发员工的责任心和进取心。中太公司总裁许岭先生说过，“希望公司保持一种长久的发展力，而不是追求短期的效益”。中太公司在绩效管理方面所体现出的人文关怀，与其“依靠员工创造卓越”的公司宗旨有着异曲同工之处。

二、沟通：压力传递的另一种方式

从人力资源管理的角度看，人力资源管理的根本任务就是提升人力资源的效能。而据统计，人在缺乏压力和激励的情况下，只发挥不到 20% 的效能，所以人力资源管理首先就要传递压力，使每个员工清楚自己的工作目标，组织也有据可考。

中太公司虽未实行末位淘汰制，但并没有否认目标管理的重要性，压力传递依然存在。中太公司的“压力传递”管理是其独特的一面。一般情况下，员工的压力信息可从多种渠道获得，而公司制定出的相应措施也呈现多样化。但在中太公司，整个机构体系由高层向低层的压力传递途径，主要有两个渠道：一是通过任务分解向中层传递压力，分到各个部门。

即由公司总部制定目标管理，下发到公司各个部门，进而渗透到全体员工；另一途径则是员工与公司高层沟通时直接感受到的压力（公司处境、行业竞争等）。为强化企业的核心理念，中太公司实行了员工与高层“面对面沟通”制，如通过电视会议与北京总部高层进行沟通，按月按季度举办员工座谈会。总部则根据下属员工的反映情况，作出相应的战略性决策，向广大员工分析当前公司所处形势及发展目标，让员工自发感受到来自上层与市场的压力。

在中太公司，总裁的电话、邮箱都是向内部全体员工公开的，对于员工的询问，总裁都会尽量做到亲自答复，员工们的建议在高层也会很快得到反馈。这种开放的沟通机制也就成为中太数据压力传递的另一种方式。实际上，在人力资源管理体系中，沟通是企业实现将人力资源管理政策同业务管理有效整合的纽带。或者说，没有有效的沟通，再好的人力资源政策也仅仅是流于形式，不能促进企业业务的发展。

三、以资本投入为导向的员工培训

人力资源管理专家已将现代人力资源分为人力资源管理（HRM）和人力资源开发（HRD）。培训不仅能提升现有人才的技能、使员工有充分的能力应对未来的挑战，同时也为员工提供了很好的发展空间，起到激励和吸引人才的双重作用。从这个意义上说，培训是HRD的不可或缺的重要手段。

国内的许多企业一直把培训作为一种支出来看待，到底该把员工培训列入企业管理的哪一范畴？中太公司的做法给我们引入了一个大胆而全新的概念：培训是企业的一项资本投入。作为投入，企业所注重的自然是回报了，让员工培训与企业的目标管理并驾齐驱，这是中太公司推动企业发展战略的一种新尝试。在每年的总预算制定过程中，一些企业为追求眼前的短期效应，都把培训费用视为一种额外支出，对经费减了又减。在这方面，中太公司的做法显得非常大度，对培训舍得投钱在业界是出了名的。王丽君总监分析说，中太公司正处全线上升时期，提高员工自身能力与岗位两者的适配度，是解决制约企业发展瓶颈的关键所在。为此，中太公司制定了一项特别的计划，每年，公司都要拿出很大一部分经费用于员工的培训，并把它纳入竞争机制，成为激励员工的一种重要形式。同时，培训也成为公司对员工业绩与能力的一种肯定，使员工能清楚地看到自己的职业上升空间，从而营造出一种积极向上的企业文化。

中太公司在每年的培训方案设计时，都有明确的目标与侧重点，倡导“以市场为立足点”的培训原则，力求员工通过接受严格的培训，在能力上有质的提高，以此达到企业内部资源的优化。多年来，中太公司制定培训计划已形成了一整套的程序，公司各部门在综合统筹上年度工作总结及本年度工作计划的基础上，会依据市场需求提出本部门的培训申请，统一上报到公司总部，总部则依据企业整体市场发展战略并结合各部门的具体需求情况，采取折中的办法，最终制定出企业的年度培训计划。在实施过程中，会针对市场优先需求，在培训项目的时间与内容上将作灵活调整。

在保持与企业市场运作相协调的前提下，中太公司依据企业目标管理所需，在员工的培训方式上作了进一步细化，分为内训与外训两种。内训主要对员工进行企业产品、管理常识、企业文化等方面的认知，以此增强员工的向心力及对企业的认同度，员工每月都将接受至少一次这样的培训，而针对一些特殊岗位，则会在培训时间与培训内容上作相应的调整。外训分为两种，一是“请进来”，即企业根据市场及工作职位所需，从大学、研究机构及培训中心等地请来专业人士，对员工进行技术、方法上的指导，从而提高员工的从业素质；另一种是“送出去”，即对一些特殊岗位及急需技术，相应地选派一些企业内部具备较好素质的员工到外面去进修学习，学成后将担任企业发展的技术骨干，成为企业发展的中坚力量。

中太公司以战略为导向的员工培训，有效地提高了员工的技能及市场适应能力，对内部现有人才作了深层次的挖掘，从而在实质上提升了企业自身的“蓄水”功能，推动了企业优秀团队的创建。

【教学功能】

本案例有助于学生学习如何真正地从人的角度去关心职工，更大限度地去激励职工，使职工以单位为荣，增强对组织的凝聚力和向心力。可用于讲授管理历史与思想和管理的核心时参考。

案例分析关键词：激励、沟通、培训、绩效考评、向心力

【问题】

- 1.中太公司打造一流团队的做法是（ ）。
A.视人为核心 B.视技术为核心
C.视合作关系为核心 D.视管理为核心
- 2.中太公司的公司宗旨是（ ）。
A.依靠技术创天下 B.依靠员工创造卓越
C.视员工为最宝贵的资源和财富 D. B+C
- 3.绩效考核是企业管理中的（ ）。
A.一贯做法 B.偶尔行为
C.重要环节 D. A+C
- 4.绩效考核是（ ）。
A.金钱激励 B.思想激励
C.目标激励 D.都不是
- 5.本公司通过沟通的主要目的是（ ）。
A.加强理解 B.传递压力
C.接受命令 D.制定计划
- 6.该公司认为 HRM 与 HRD 相比（ ）。
A. HRD 更重要 B. HRM 更重要
C.二者一样重要 D.都不重要
- 7.该公司的培训是以（ ）为导向。
A.技术 B.战略
C.项目 D.人才现状
- 8.该公司的管理始终体现出（ ）的管理原理。
A.以绩效为本 B.以沟通为中心
C.以人为本 D.以任务为核心
- 9.由该公司可知团队精神的培养，更多地在于关注（ ）。
A.技术因素 B.资本因素
C.人文关怀、宽松的工作环境 D.绩效考核

【参考答案】 1.A 2.D 3.D 4.C 5.B 6.A 7.B 8.C 9.C

【相关知识链接】

创造有向心力的环境 http://www.china-arun.com/News/news_detail.asp?id=165

2003 年 11 月 30 日

美国西雅图的派克鱼市场，主要卖海鲜，但《财富杂志》500 大企业的高层，却纷纷到鱼档偷师学管理。这个每逢假日总会吸引 4 万名游客慕名而来的鱼市场，除了鱼档外，还有花店、面包店、餐厅和手工艺店等共逾 300 家，聚集了约 100 个农民和 150 个手工艺作者。鱼档老板日裔美国人横山说出了经营重点：“我们的首要工作不是鱼，而是要让顾客有美好

的一天。”他的员工甚至会在顾客面前，突然拿出一尾满脸凶相的大鲨鱼来吓唬顾客，这反而博得顾客的欢笑。

为了改善包装货物的速度，节省员工从柜台走出来拿了顾客挑选的鱼再走回柜台埋单的麻烦，鱼档想出了“抛鱼”的手法——负责柜台的服务人员，收到顾客买鱼的要求后，便会向鱼市场的鱼贩大喊，而所有鱼贩都会喊出鱼名，其中穿橙色围裙的鱼贩，便会以俐落的身手将鱼如抛篮球似的抛给柜台前的人员包装。包好的鱼给顾客带走。

但万万料不到，此举却可以令一些平时机械性的工作，加入了游戏般的趣味性、合作性，凝聚成效率高超的团队。这种既快速又精彩的交货方式，充满着独特的人情味，渐渐成为鱼市场的“表演”特色。无论任何阶层的顾客，都喜欢看鱼贩抛鱼、开玩笑和唱歌，将趣味融入工作中。顾客买得开心之余，整个交易环境也变得闹哄哄起来。

在《Fish!》(中译本《鱼》)一书中，三位作者披露了鱼贩运用的一些基本法则，来创造使他们具向心力的环境：

1.寓游戏于工作——游戏不仅是项活动，它也是种想法——可以为手上的工作注入新活力，激发有创意的解决办法。

2.创造别人美好的一天——若令人难忘的服务能“创造别人美好的一天”，你就会有能力将一成不变的习惯，扭转成特别的回忆。

3.人在心也在——你会筋疲力尽，是因为做事不专心。“人在心也在”是练习全神贯注并打击疲劳的最好办法。

4.选择你的态度——你若老往坏的方面看，就会发现生活一无是处。要是你发现目前的生活态度不是你想要的，可以换个新的态度。

背景介绍：畅销书《鱼：一种提高士气和改善业绩的奇妙方法》

本书就是以这个鱼市场为背景的虚构故事。故事里有一个女经理，肩负了不可能的任务，要把公司里一个多年来奄奄一息、没有活力的部门脱胎换骨，变成效率高超的团队。她靠活用派克街学来的简单明了的工作哲学，凝聚了部属的力量，完成了令人刮目相看的转型大业。

这本可爱的企管小书里讲的是，开创一个令人耳目一新、惬意愉快的工作环境要诀。在这样的环境里，人人心情愉快，随时投入、对事事关心的态度，带来了更多活力、贡献和创新。学习去爱我们所做的工作，即使是碰上不喜欢的工作，我们也能心甘情愿地去做，而这样的工作态度将为你找到内心深处一直存在的活力、热情及创造力的源头活水。

原书名：FLSH! A Remarkable Way to Boost Morale and Improve

Results

作者：斯蒂芬·伦丁 哈里·保罗 约翰·克里斯坦森

译者：秦玉熙

出版社：中信出版社

三、计划

案例 10 10 分钟提高效率[6]

美国某钢铁公司总裁舒瓦普向一位效率专家利请教：“如何更好地执行计划的方法？”。利声称可以给舒瓦普一样东西，在 10 分钟内能把他公司业绩提高 50%。接着，利递给舒瓦普一张白纸，说：“请在这张纸上写下你明天要做的 6 件最重要的事。”舒瓦普用了约 5 分钟时间写完。利接着说：“现在用数字标明每件事情对于你和公司的重要性次序。”舒瓦普又花了约 5 分钟做完。利说：“好了，现在这张纸就是我要给你的。明天早上第一件事是把纸条拿出来，做第一项最重要的。不看其它的，只做第一项，直到完成为止。然后用同样办法对待第 2 项、第 3 项……直到下班为止。即使只做完一件事，那也不要紧，因为你总在做最重要的事。你可以试着每天这样做，直到你相信这个方法有价值时，请将你认为的价值给

我寄支票。”

一个月后，舒瓦普给利寄去一张 2.5 万美元的支票，并在他的员工中普及这种方法。5 年后，当年这个不为人知的小钢铁公司成为世界最大钢铁公司之一。

【教学功能】

无论组织或个人，若想走上成功之路，首先必须要有明确的目标，然后制定切实可行的行动计划，并集中全部精力去实现之。本案例涉及计划的重要性、内容、制定计划的原则等知识点。

案例分析关键词：计划、制定计划的原则

【问题】

1. 为什么总裁舒瓦普有计划却难以执行？效率专家利的方法的关键在哪里？
2. 效率专家利认为“即使只做完一件事，那也不要紧，因为你总在做最重要的事”。你认为制定计划光是做最重要的事够吗？
3. 效率专家利执行计划的方法使这个不为人知的小钢铁公司成为世界最大钢铁公司之一。为什么计划能有这么大的作用？

【知识点链接】

计划是管理的首要职能，是一切工作的基础。人们常把计划比喻成管理的宪法，可见计划的重要性。计划工作，实际上就是事先决定做什么、如何做、以及由谁去做的问题。制定计划应遵循重点、统筹、连锁、发展、便于控制和经济原则。

【案例分析】

1. 为什么总裁舒瓦普有计划却难以执行？效率专家利的方法的关键在哪里？

计划工作的内容不仅要制订目标，还包括原因、人员、时间、地点、手段等。总裁舒瓦普没有列出执行计划的具体时间、地点等，当然难以执行，而效率专家利恰恰抓住了这些关键，即即时、即地要实现的目标是什么，马上完成这些紧急计划。

2. 效率专家利认为“即使只做完一件事，那也不要紧，因为你总在做最重要的事”。你认为制定计划光是做最重要的事够吗？

效率专家利的做法说明制定计划应遵循重点原则，切忌眉毛胡子一把抓，否则难以有效地制定、执行计划。除重点原则外，我们在制定计划时还应遵循统筹、连锁、发展、便于控制和经济原则。

如果一味地强调重要，就一直盯着做，而事实上难以完成或荒废了太多时间与精力，则得不偿失。

3. 效率专家利执行计划的方法使这个不为人知的小钢铁公司成为世界最大钢铁公司之一。为什么计划能有这么大的作用？

计划作为管理的首要职能，是组织实施的纲要，为控制提供标准，领导在计划实施中确保计划取得成功。计划的作用主要表现在：弥补不肯定性和变化带来的问题；有利于管理人员把注意力集中于目标；有利于提高组织的工作效率；有利于有效地进行控制。

案例 11 Swan 公司自行车市场计划与决策[7]

Swan 于 1895 年在芝加哥创办了 Swan 自行车公司，后来成长为世界最大的自行车制造商。在 60 年代，Swan 公司占有美国自行车市场 25% 的份额，不过，过去是过去，现在是现在。小 Swan 是创始人的长孙，1979 年他接过公司的控制权，那时，问题已经出现，而糟糕的计划和决策又使已有的问题雪上加霜。

在 70 年代，Swan 公司不断投资于它强大的零售分销网络和品牌，以便主宰 10 档变速车市场。但是进入 80 年代，市场转移了，山地车取代了 10 档变速车成为销量最大的车型，而且轻型的、高技术的、外国生产的自行车在成年的自行车爱好者中日益普及。Swan 公司错过了这两次市场转型的机会。它对市场的变化反应太慢，管理当局专注于削减成本而不是

创新。结果，Swan 公司的市场份额开始迅速的被更富有远见的自行车制造商夺走，这些制造商销售的品牌有特莱克、坎农戴尔、巨人和钻石。

或许，Swan 公司最大的错误是没有把握住自行车是一种全球产品，公司迟迟未能开发海外市场和利用国外的生产条件。一直拖到 70 年代末，Swan 公司才开始加入国外竞争，把大量的自行车转移到日本进行生产，但到那时，不断扩张的台湾地区的自行车工业已经在价格上击败了日本生产厂家。作为对付这种竞争的一种策略，Swan 公司开始少量进口中国台湾省制造的巨人牌自行车，然后贴上 Swan 商标在美国市场上出售。

1981 年，当 Swan 公司设在芝加哥的主要工厂的工人举行罢工时，公司采取了也许是最愚蠢的行动。管理当局不是与工人谈判解决问题，而是关闭了工厂，将工程师和设备迁往中国台湾省的巨人公司自行车工厂。作为与巨人公司合伙关系的一部分，Swan 公司将所有的一切，包括技术、工程、生产能力都交给了巨人公司，这正是巨人公司要成为占统治地位的自行车制造商所求之不得的。作为交换条件，Swan 公司进口和在美国市场上以 Swan 商标经销巨人公司制造的自行车。正如一家美国竞争者所言：“Swan 将特许权盛在银盘上奉送给巨人公司。”

到 1984 年，巨人公司每年交付给 Swan 公司 70 万辆自行车，以 Swan 商标销售，占 Swan 公司销售额的 90%。几年后，巨人公司利用从 Swan 公司那里获得的知识，在美国市场上建立了他们自己的商标。

到 1992 年，巨人公司和中国大陆的自行车公司，已经在世界市场上占据了统治地位。巨人公司销售的每 10 辆自行车中就有 7 辆是以自己的商标出售的，而 Swan 公司怎么样了？当它的市场份额 1992 年 10 月跌到 5% 时，公司开始申请破产。

【教学功能】

作为管理的四大职能之首，计划的重要性显而易见，而计划的制定根据所涉及的时间又可分为长期计划、中期计划和短期计划。有人认为：“长期计划可有可无，因为它有太多的不确定性，因为它太笼统，因而对组织目标的实现没有太大的影响”。这种观点是不对的，长期计划体现了组织在较长时期的发展方向和方针，规定了组织各个部门在较长时期内从事某种活动应达到的目标与要求，绘制了组织长期发展的蓝图。因此长期计划的制定对组织而言非常重要。

案例分析关键词：计划的制定、环境影响因素、长期计划

【问题】

1. 按上述影响计划的权变性因素，公司在 60、70、80 年代的计划应该是怎样的？
2. 应当制定怎样的长期计划来挽救该公司？

【知识点链接】

制定计划首先要明确问题，发现市场机会；要充分考虑环境的影响；要作科学的多方案分析和抉择。

【案例分析】

1. 按上述影响计划的权变性因素，公司在 60、70、80 年代的计划应该是怎样的？

权变变量要求包含以下四个因素：组织的层次，组织的生命周期，环境的不确定性程度，未来许诺的期限。从本案例来看，Swan 公司关键是要根据组织的生命周期，确定合适的计划。

1965 年，即 60 年代，公司占有美国自行车市场 25% 的份额。可以说组织进入高速成长期。这时随着目标更确定，资源更容易获取和顾客忠诚度的提高，计划应该更具有明确的目标，因此应该制定短期的计划。（1）扩大现有的市场份额，建立强大的容量分销网络和巩固品牌优势，提高收入以增加利润。（2）认识到自行车是一种全球产品，积极开发海外市场和利用国外的生产条件。

1975 年，公司已进入成熟期，则应制定长期的具体计划：

(1) 根据利润=收入-成本，当产品达到一定的成熟期后，考虑如何切实有效地缩减成本，以提高利润。

(2) 对当前的市场环境进行有效分析，富于远见地不断投资进行创新，做到生产一代，研制一代，开发一代。

1985 年，公司产品已进入衰退期，“市场份额开始迅速地被更富于远见的自行车制造商夺走”。这时计划也应从具体性转入指导性，目标要重新考虑，资源重新分配。这时的计划应该是短期的更具指导性，即考虑如何在公司现有的基础上，寻找新的目标，重整 Swan 公司雄风。

2. 应当制定怎样的长期计划来挽救该公司？

更有效的长期计划将会挽救 Swan 公司，避免使其陷入现在“申请破产”的境地。主要从以下三方面论述。

(1) 长期计划趋向于包含持久的时间间隔，并且覆盖较宽的领域和不规定具体细节。它的主要任务是设定目标。只有制定了有效的长期计划，才能促使管理者展望未来，预见变化，考虑变化的冲击，并制定适当的对策，以迅速对不断变化的环境做出有效的反应，而不致陷入被动挨打，被人牵着鼻子走的被动局面。

(2) Swan 自行车公司的管理者不能针对动态的环境，制定一个有效的长期计划。

从案例中看出，Swan 自行车公司“在 70 年代，不断投资于它的强大的零售分销网络和品牌，以便主宰 10 档变速车市场。但是进入 80 年代，市场转变了，……”，该公司也有它的基础是假定未来的时代将比现在更好，也就是说企业所面临的好环境不会改变，因此它面向未来的计划不过是将公司的过去加以延伸，而没有适应环境的变化，及时修订一个更有效的计划。其实，进入 80 年代，由于环境的变化，市场的需求也发生了改变，而 Swan 公司则“错过了两次市场转换的机会”，使市场份额开始迅速地被更高级元件的自行车制造商夺走。

Swan 公司在 70 年代竞争加强的过程中，仍然没有对全局有一个清醒的认识，缺乏对企业定位的战略性计划。因此在竞争对手巨人公司逐步扩大的威胁中，着眼于被动地应付竞争，而没有深层次分析竞争对手的威胁，以致逐渐“将所有的一切，包括技术、工程、生产能力都交给了巨人公司”，最终陷入“公司开始申请破产”的困窘境地。

这整个的过程充分说明 Swan 公司在动态的市场环境中缺乏一个战略管理过程。

(3) 制定更有效的长期计划，有赖于组织实行战略管理过程。

战略管理过程共包括 9 个步骤，它们是一个战略规划实施和评价的过程。

下面我们从战略管理过程的角度详细分析 Swan 公司：

(1) 确定组织当前的宗旨、目标和战略。在 60 年代 Swan 公司占有美国自行车市场 25% 的份额时，公司则不应仅局限于目前的良好局面，而应更深入地对环境进行分析，确定企业当前的目标和战略，促使管理者仔细确定企业的产品和服务范围。

(2) 分析环境，发现机会和威胁，同时分析组织资源，识别优势和劣势。目标确定后，公司基于对环境分析的基础上，发现市场的潜在需求，根据组织资源情况，开发产品，不断创新，抓住市场机会。同时，也应该更好地对潜在的竞争对手进行分析，了解对手在干什么，这么干的目的是什么，长此以往会导致什么样的局面产生？这样分析后，也就不会导致后来巨人公司逐步抢占了它们的市场，最后“Swan 公司将特许权盛在银盘上送给巨人公司”。最终，巨人公司利用从 Swan 公司那里获得的知识，在美国市场上建立了他们自己的商标。

(3) 重新评价组织的宗旨和目标，制订战略并实施战略。Swan 公司在对环境作了分析后，发现了竞争对手的威胁，则应对给自己的机会重新考虑，重新评价公司的宗旨和目标。在进行有效修订后，则应着手制定战略，寻求公司的恰当定位，以便获得领先于竞争对手的

相对优势，并使这种优势能够长期地保持下去。

在战略实施过程中，则还牵涉到员工的“招聘、选拔、培训、处罚、调换、提升、或者解雇，Swan 组织不是与员工进行谈判，而是关闭了工厂。”

（4）评价结果。当战略实施后，管理者则应对实施效果进行评价，纠正存在的偏差。如果 Swan 公司能如前所述，进行战略管理过程，制订更有效的长期计划，相信应该能够避免当前的困境。

案例 12 福特的 Focus[8]

福特公司目前已经建立了新世纪的全球发展战略规划。根据该战略规划，福特汽车公司推向市场的第一个产品是福特的 Focus，这是一款四缸节油型中型房车。福特公司开发 Focus 是为了取代已具有 30 年历史并销售了 2000 万辆的 Escort。

福特 Focus 的目标是在世界市场上使该车型成为销售量的领先者，成为世界性的汽车。目前，Focus 在欧洲和世界其他地方的销售非常理想。事实上，在 2000 年，福特在全球大约销售了 100 万辆 Focus。由这种销售量所带来的规模经济使福特公司可以以非常低的价格销售福特 Focus。福特 Focus 在 2001 年获得了《车与驾驶员》杂志第 19 届“十佳房车”评选大奖。高级舒适的座椅，宽敞的内部空间，漂亮的抛光漆，使用福特 Focus 在市场中非常具有吸引力。

福特 Focus 是在四个不同的国家中进行生产和组装的，这四个生产地点是德国的萨尔路易斯、墨西哥的埃米希洛、西班牙的瓦伦西亚和美国的密歇根的韦恩市。福特计划每年将生产超过 100 万辆 Focus，并在全球 100 多个国家销售。其设计与以前的车型是完全不同的。在设计过程中，福特公司所采用的关键战略是开发一种全球化平台，汽车的 85% 的外壳金属设计仍然保留着全球标准化，但 15% 则根据当地消费者需要和口味进行调整，使 Focus 的风格与外形经过调整与修改后，适应当地市场的特殊需要与特征。其他的关键性设计特征是使用智能型空间。这种设计的一个主要目的是为驾驶员提供更多的空间，福特公司认为，Focus 车型的设计是从内部开始的，其结果是，福特 Focus 比其他中型房车提供了更多的内部空间。

【教学功能】

通过本案例的教学，可以帮助学生们了解计划的不同类型；了解战略性计划与战术性计划的区别及其具体内容。本案例涉及的主要知识点有：计划的类型、战略、战术，适合于学习计划职能时使用。

案例分析关键词：战略性计划、战术性计划

【问题】

1. 谈谈福特的 Focus 战略是怎样体现“全球思考，地区行动”的。
2. 福特保持其汽车产品的 85% 的统一标准的好处是什么？如果福特保持 100% 的统一标准，为什么会降低战略的有效性？
3. 联系本案例谈谈战略性计划与战术性计划的不同。

【知识点链接】

战略性计划体现了组织未来相当一段时期的总体活动内容和发展方向；战术性计划则是对在战略性计划指导下的具体的活动方式的选择与描述。

【案例分析】

计划是管理四大职能的首要职能，具有前瞻性和统筹的作用，是组织、领导和控制的依据与参照标准。而制定计划的前提条件是组织对市场的准确了解与把握，做计划的依据是组织的目标与宗旨和组织的总体战略规划，当然还少不了具体的战术性策略。一项完善的计划是组织获得成功的关键。本案例围绕福特公司的新产品 Focus 从设计、制造到市场定价的全套规划展开，联系问题作如下分析：

1. 谈谈福特的 Focus 战略是怎样体现“全球思考，地区行动”的。

福特的 Focus 目标定位非常明确：在世界市场上使该车型成为销售量的领先者，成为世界性的汽车。为达到此目标，福特提出了“全球性思考，地区性行动”的战略举措。即其产品既要实现全球范围内销售，实施跨国经营，使之变成世界的。同时，又要考虑到不同国家不同民族的不同文化底蕴和不同的审美观与消费需求，实行地区性差异销售。具体来讲，全球性思考体现在：一是 100 万辆车在 100 多个国家销售；二是汽车的 85% 的外壳金属设计仍然保留着全球标准化，体现出企业的总体特色的专一性。而地区性行动体现在：一是其生产与组装放在四个不同的国家，体现一种地区的优势特色；二是汽车的 15% 的外壳金属设计，根据当地消费者需要和口味进行调整，使 Focus 的风格与外形经过调整与修改后，适应当地市场的特殊的需要与特征。

2. 福特保持其汽车产品的 85% 的统一标准的好处是什么？如果福特保持 100% 的统一标准，为什么会降低战略的有效性？

福特保持其汽车产品的 85% 的统一标准的好处是：保持了福特的品牌形象与产品特色，以及一贯的质量标准与质量要求，使消费者无论走到哪里一看到福特车就知道并记住“福特”。同时又体现了福特的灵活性和以人为本的服务理念。相反，如果采用 100% 的统一标准生产和在世界范围内销售其产品，则不体现地区行动的战略思维，这种不充分考虑地方特色的行为会直接影响到 Focus 的销售，因为不同地区人们的审美观与消费需求不同，用同一个模式去应对千差万别的消费需求，只会降低其产品的适应能力和市场占有率，最终影响到企业总体目标的实现。

3. 联系本案例谈谈战略性计划与战术性计划的不同。

战略性计划与战术性计划是计划的两种类型。战略性计划通常关注的是更大范围，解决下一步要干什么的问题。而战术性决策是在战略性计划指导下，具体解决如何去做的问題，表现在操作层面上。

案例 13 王厂长的会议[9]

王厂长是佳迪饮料厂的厂长，回顾 8 年的创业历程真可谓是艰苦创业、勇于探索的过程。全厂上下齐心合力，同心同德，共献计策为饮料厂的发展立下了不可磨灭的汗马功劳。但最令全厂上下佩服的还数 4 年前王厂长决定购买二手设备(国外淘汰生产设备)的举措。饮料厂也因此挤入国内同行业强手之林，令同类企业刮目相看。今天王厂长又通知各部门主管及负责人晚上 8 点在厂部会议室开会。部门领导们都清楚地记得 4 年前在同一时间、同一地点召开会议王厂长作出了购买进口二手设备这一关键性的决定。在他们看来，又有一项新举措即将出台。

晚上 8 点会议准时召开，王厂长庄重地讲道：“我有一个新的想法，我将大家召集到这里是想听听大家的意见或看法。我们厂比起 4 年前已经发展了很多，可是，比起国外同类行业的生产技术、生产设备来，还差得很远。我想，我们不能满足于现状，我们应该力争世界一流水平。当然，我们的技术、我们的人员等诸多条件还差得很远，但是我想为了达到这一目标，我们必须从硬件条件入手，即引进世界一流的先进设备，这样一来，就会带动我们的人员、带动我们的技术等等一起前进。我想这也并非不可能，4 年前我们不就是这样做的吗？现在厂的规模扩大了，厂内外事务也相应地增多了，大家都是各部门的领导及主要负责人，我想听听大家的意见，然后再做决定。”

会场一片肃静，大家都清楚记得，4 年前王厂长宣布他引进二手设备的决定时，有近 70% 成员反对，即使后来王厂长谈了他近三个月对市场、政策、全厂技术人员、工厂资金等等厂内外环境的一系列调查研究结果后，仍有半数以上人持反对意见，10% 的人持保留态度。因为当时很多厂家引进设备后，由于不配套和技术难以达到等因素，均使高价引进设备成了一

堆闲置的废铁。但是王厂长在这种情况下仍采取了引进二手设备的做法。事实表明这一举措使佳迪饮料厂摆脱了企业由于当时设备落后、资金短缺所陷入的困境。二手设备那时价格已经很低，但在我国尚未被淘汰。因此，佳迪厂也由此走上了发展的道路。

王厂长见大家心有余悸的样子，便说道：“大家不必顾虑，今天这一项决定完全由大家决定，我想这也是民主决策的体现，如果大部分人同意，我们就宣布实施这一决定；如果大部分人反对的话，我们就取消这一决定。现在大家举手表决吧”。

于是会场上有近 70%人投了赞成票。

【教学功能】

决策对于一个企业至关重要。如何进行科学的决策？决策时应采取什么样的方式？考虑哪些因素？什么是民主决策？本案例为学生们提供了可供讨论的素材。本案例主要涉及决策的影响因素、决策过程、领导在决策中的作用等内容，可在讲授决策职能时选用。

案例分析关键词：个人决策、群体决策、决策的影响因素。

【问题】

1. 王厂长的两次决策过程合理吗？为什么？
2. 如果你是王厂长，在两次决策过程中应做哪些工作？
3. 影响决策的主要因素是什么？

【知识点链接】

决策是指为实现某一目标，从若干可以相互替代的可行方案中选择一个合理方案并采取行动的分析判断过程。决策是一个过程。它包括四个步骤：（1）发现问题（确定目标）；（2）拟定各种可行备选方案；（3）对备选方案进行评价与选择；（4）实施和审查方案。

影响决策的主要因素有：（1）决策者；（2）决策方法；（3）决策环境；（4）组织文化；（5）时间。

【案例分析】

1. 王厂长的两次决策过程合理吗？为什么？

从案例来看，王厂长的两次决策分别是个人决策和群体决策。第一次的决策合理，因为王厂长是在掌握充分的信息和对有关情况分析的基础上做出购买进口二手设备的，充分发挥了个人决策的作用，效率高且责任明确。这一决策使佳迪饮料厂摆脱了企业由于当时设备落后、资金短缺所陷入的困境，并由此走上了发展之路。而第二次决策引进世界一流的先进设备的决策过程不够合理，王厂长虽然说民主决策，但群体决策的效果没有得以充分体现。由于屈从压力，存在少数人的权威作用，使群体决策成员从众现象较为明显，影响了决策的质量。

2. 如果你是王厂长，在两次决策过程中应做哪些工作？

作为佳迪饮料厂的厂长，第一次决策购买进口二手设备，采取个人决策是成功的。但由于个人决策受到有限理性一个人行为特征（如行动的持久性、知觉、成见、个人价值系统、对问题的感知方式）等的影响，所以王厂长应充分考虑企业自身的实际和外部环境因素，在信息充足、备选方案充分的前提下做出决策。由于企业规模扩大，第二次决策引进世界一流的先进设备时采取群体决策，不仅可提供更完整的信息、产生更多的方案、提高方案的接受性和合法性，而且可减少个人决策因知识所限、能力所限、个人价值观、决策环境的不确定性和复杂性等造成的影响，提高决策的质量。所以，在第二次决策时，王厂长应精心营造群体决策的氛围，引导群体决策成员积极参与，明确责任，以充分发挥群体决策的作用。

1. 影响决策的主要因素是什么？

影响决策的主要因素有：（1）决策者。如决策者对风险的态度；（2）决策方法；（3）决策环境；（4）组织文化；（5）时间。

决策方式的选择，主要视决策问题的性质、参与者的能力和相互作用的方式等而定。

案例 14 这家酒业公司怎么了

不久前，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。

【教学功能】

该案例主要涉及计划职能中的目标与目标管理，可在讲授计划职能中目标管理时使用。

案例分析关键词：目标、目标管理

【问题】

本案例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？

【知识点链接】

目标管理作为一种行之有效的管理方法，在很多组织推广使用。但有效实施目标管理法（或者说要使目标管理法得到很好地应用）的条件是：目标要明确；组织内各部门之间要相互协作和加强沟通；目标的设定要由全体员工共同参与并由员工执行。其中任何一个环节出现问题，均可能影响目标管理方法的实施效果，甚至是影响到组织最终目标的实现。

【案例分析】

本案例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？

目标管理是员工参与管理的一种形式，强调“自我控制”，注重成果第一。其主要特点一是以目标为中心；二是强调系统管理，要求总目标和各分目标及分目标和分目标之间相互支持保证，形成目标网络体系，保证目标的整体性和一致性；三是重视人的因素。如果操作方法得当，能使各项工作有明确的目标和方向，避免工作的盲目和随意性；能提高整体目标的一致性，有助于增强员工的进取心，责任感，充分发挥员工的潜力和积极性；有助于实现有效管理；有助于增强员工的团结合作精神和内部凝聚力。但如果操作不当，则不仅达不到目标管理应有的效果，反而会形成负面影响。

案例中出现的问题主要出在以下几个方面：一是目标的设定没有员工的共同参与，因此员工对高层的这种做法被动执行的多，但并不真正理解公司为什么这么做。二是部门之间的横向协调工作不到位，相互之间各自为阵，为了自身的小利益而没有考虑到公司的整体利益，从而影响到公司目标的整体性和一致性。三是目标的设定不全面，过于关注绩效评估，而忽视了其他目标的设定。这一系列问题的出现直接地影响到了公司部门之间的关系和公司的整体利益，最终不仅部门之间的矛盾加深，而且公司的整体利润也急剧下滑。

案例 15 浪涛公司

浪涛公司是一家成立于 1990 年的生产经营日用清洁用品的公司，由于其新颖的产品，别具一格的销售方式和优质的服务，其产品备受消费者的青睐。在公司总裁董刚的带领下发展迅速。然而，随着公司的发展，公司总裁逐步发现，一向运行良好的组织结构，现在已经不能适应该公司内外环境变化的需要。

公司原先是根据职能来设计组织结构的，财务、营销、生产、人事、采购、研究与开发等构成了公司的各个职能部门。随着公司的壮大发展，产品已从洗发水扩展到护发素、沐浴露、乳液、防晒霜、护手霜、洗手液等诸多日化用品上。产品的多样性对公司的组织结构提出了新的要求。旧的组织结构严重阻碍了公司的发展，职能部门之间矛盾重重，在这种情况下，总裁董刚总是亲自做出主要决策。因此，在 2000 年总裁董刚做出决定，即根据产品种类将公司分成 8 个独立经营的分公司，每一个分公司对各自经营的产品负有全部责任，在营利的前提下，分公司的具体运作自行决定，总公司不再干涉。但是重组后的公司，没过多久，公司内又涌现出许多新的问题。各分公司经理常常不顾总公司的方针、政策，各自为政；而且分公司在采购、人事等职能方面也出现了大量重复。在总裁面前逐步显示出，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，总裁董刚又下令收回分公司经理的一些职权，强调以后总裁拥有下列决策权：超过 10 万元的资本支出；新产品的研发；发展战略的制定；关键人员的任命等。然而，职权被收回后，分公司经理纷纷抱怨公司的方针摇摆不定，甚至有人提出辞职。总裁意识到了这一举措大大地挫伤了分公司经理的积极性和工作热情，但他感到十分无奈，因为他实在想不出更好的办法。

【教学功能】

如何进行部门划分、职权划分和管理层次划分是组织设计的三大基础，如何处理好集权与分权的关系，如何根据组织内外部环境条件的变化设计相适应的组织结构，对组织的有效运行至关重要。本案例主要涉及部门划分、职权划分、集权与分权、组织结构设计等教学内容，可在讲授组织职能时选用。

案例分析关键词：部门化形式、职权种类、集权与分权、组织结构类型

【问题】

1. 浪涛公司组织结构调整前的组织结构是（ ）
A. 直线制 B. 职能制 C. 矩阵制 D. 事业部制
2. 浪涛公司由于产品多样性需求重组后的组织结构是（ ）
A. 直线制 B. 事业部制 C. 职能制 D. 矩阵制
3. 事业部制的特点为（ ）
A. 统一决策、分散经营
B. 事业部制适合于超大型企业
C. 各事业部通常是独立核算的利润中心
D. 以上三者都是
4. 对于公司总裁从分权到集权的做法，你认为最合理的评价是（ ）
A. 他在一开始分权是对的，公司发展到一定程度后，通常都会要求组织结构进行调整
B. 他在一开始就不应该分权，分权通常都会导致失控
C. 他的分权和组织结构调整的思路是正确的，但是在具体操作上有些急躁
D. 他后来撤回分公司经理的某些职权的做法是对的，避免了一场重大危机
5. 根据公司的发展，你认为该公司最可能采用的部门化方式是（ ）
A. 产品部门化 B. 地区部门化
C. 顾客部门化 C. 业务部门化

6. 总裁在设立 8 个独立的分公司时，你认为其最大的失误是（ ）
- A. 没有考虑矩阵结构等组织结构
B. 没有周密地考虑总公司和分公司的职权职责划分问题
C. 根本就不应该设立独立的分公司
D. 既没有找顾问咨询，也没有和分公司经理进行广泛的沟通
7. 当总裁意识到自己在分权的道路上走得太远时，他撤回了分公司经理的某些职权，这是行使了（ ）
- A. 直线职权 B. 参谋职权 C. 职能职权 D. 个人职权
8. 你认为本案例最能说明的管理原则是（ ）
- A. 管理幅度原则 B. 指挥链原则
C. 集权与分权相结合的原则 D. 权责对等原则
9. 公司总裁决定收回分公司经理的一些职权，强调以后总裁拥有下列决策权：超过 10 万元的资本支出；新产品的研发；发展战略的制定；关键人员的任命等。这些事项的决策最可能属于（ ）
- A. 程序性决策 B. 非程序性决策
C. 战术决策 D. 业务决策
10. 如果你是总裁的助理，请就如何处理好集权与分权的关系向总裁提出你的建议。

【参考答案】1. B 2. B 3. D 4. C 5. A 6. B 7. A 8. C 9. B

10. 分析要点：

（1）集权是指决策权主要集中在组织的较高管理层次上；分权是指决策权主要分散在组织的较低管理层次上。

（2）集权和分权对组织来讲都是不可缺少的，但集权与分权是个相对的概念。也就是说，完全集权或完全分权的组织均难以有效地运行。

（3）作为公司总裁的助理，可根据以下因素来决定一个组织是更为集权还是更为分权，并提出相应建议。

当环境稳定；低层次管理者不具有高层管理者那样做出决策的能力或经验；低层次管理者不愿意介入决策；决策的影响大；组织正面临危机或失败的危险；企业规模大；企业战略的有效执行依赖于高层管理者对所发生的事拥有发言权时，可建议采取集权方式。

当环境复杂且不确定；低层管理者拥有做出决策的能力和经历；低层管理者要参加决策；决策的影响相对小；公司文化容许低层管理者对所发生的事有发言权；公司各部在地域上相当分散；企业战略的有效执行依赖于低层管理者的参与以及制定决策的灵活性时，可建议采取分权方式。

案例 16 谁拥有权力

王华明近来感到十分沮丧。一年半前，他获得某名牌大学工商管理硕士学位后，在毕业生人才交流会上，凭着他满腹经纶和出众的口才，他力挫群芳，荣幸地成为某大公司的高级管理职员。由于其卓越的管理才华，一年后，他又被公司委以重任，出任该公司下属的一家面临困境的企业的厂长。当时，公司总经理及董事会希望王华明能重新整顿企业，使其扭亏为盈，并保证王华明拥有完成这些工作所需的权力。考虑到王华明年轻，且肩负重任，公司还为他配备了一名高级顾问严高工（原厂主管生产的副厂长），为其出谋划策。

然而，在担任厂长半年后，王华明开始怀疑自己能否控制住局势。他向办公室高主任抱怨道：“在我执行厂管理改革方案时，我要各部门制定明确的工作职责、目标和工作程序，而严高工却认为，管理固然重要，但眼下第一位的还是抓生产、开拓市场。更糟糕的是他原来手下的主管人员居然也持有类似的想法，结果这些经集体讨论的管理措施执行受阻。倒是那些生产方面的事情推行起来十分顺利。有时我感到在厂里发布的一些命令，就像石头扔进

了水里，我只看见了波纹，随后，过不了多久，所有的事情又回到了发布命令以前的状态，什么都没改变。”

【教学功能】

直线与参谋本质上是一种职权关系，而职能职权介于直线职权和参谋职权之间。在管理工作中，处理好这三种职权的关系，是使组织高效率运行的有力保证。本案例主要涉及职权结构设计（职权的划分）、权力类型等教学内容，可在讲授组织职能部分时选用。

案例分析关键词：直线职权、参谋职权、职能职权。

【问题】

1. 王华明和严高工的权力各来源于何处？
2. 严高工在实际工作中行使的是什么权力？你认为，严高工作为顾问应该行使什么样的职权？
3. 这家下属企业在管理中存在什么问题？如果你是公司总经理助理，请就案例中该企业存在的问题向总经理提出你的建议以改善现状？

【知识点链接】

直线职权是某个职位、某个部门所拥有的包括发布命令、执行决策等的权力。参谋职权是某个职位、某个部门所拥有的包括提供咨询、建议等辅助性的权力。职能职权是某个职位所拥有的原属直线主管的那部分权力。该职权介于直线职权和参谋职权之间。

【案例分析】

1. 王华明和严高工的权力各来源于何处？
王华明和严高工的权力各来源于直线职位和参谋职位。
2. 严高工在实际工作中行使的是什么权力？你认为，严高工作为顾问应该行使什么样的职权？
严高工在实际工作中行使的是职能职权。作为顾问严高工应该行使参谋职权。
3. 这家下属企业在管理中存在什么问题？如果你是公司总经理助理，请就案例中该企业存在的问题向总经理提出你的建议以改善现状？
这家下属企业在管理中存在的主要问题是：直线人员与参谋人员的关系未处理好。
相应建议：明确参谋人员的参谋职权和参谋作用，并理顺和直线间的关系；明确直线人员的直线职权并落实到位，对直线人员来说要用足自己的直线职权。处理好三种职权关系：直线人员、参谋人员和职能人员的相互关系，本质上是一种职权关系。
在管理工作中，应处理好三者的关系：参谋职权无限扩大，容易削弱直线人员的职权和威信；职能职权无限扩大，则容易导致多头领导，导致管理混乱、效率低下。

（1）注意发挥参谋职权的作用

从直线与参谋的关系来看，直线人员掌握的是命令和指挥的职权，而参谋人员拥有的则是协助和顾问的职权。参谋的职责是建议而不是指挥，他只是为直线主管提供信息，出谋划策，配合直线人员工作的。由此可知，二者之间的关系是“参谋建议、直线命令”的关系。因此，发挥参谋作用时，应注意：参谋应独立的提出建议；直线人员不为参谋所左右。

（2）适当限制职能职权的使用

限制使用范围，即限于解决如何做、何时做等方面的问题，再扩大就会取消直线人员的工作；限制使用级别，即下一级职能职权不应越过上一级直线职权。

案例 17 一封辞职信[10]

尊敬的钟院长：

您好！

我叫李玲，是医院内科的护士长，我当护士长已经有半年了，但我再也无法忍受这种工作了，我实在干不下去了。我有两个上司，他们都有不同的要求，都要求优先处理自己布置

的事情。然而我只是一个凡人，没有分身术，我已经尽了自己最大的努力来适应这样的工作要求，但看来我还是失败了，让我给您举个例子吧。

昨天早上 8:00，我刚到办公室，医院的主任护士叫住我，告诉我她下午要在董事会上作汇报，现急需一份床位利用情况报告，让我 10:00 前务必完成。而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，我的直接主管，基层护士监督员王华走进来突然质问我为什么不见我的两位护士上班。我告诉她外科李主任因急诊外科手术正缺人手，从我这要走了她们两位借用一下，尽管我表示反对，但李主任坚持说只能这么办。王华听完我的解释，叫我立即让这些护士回到内科来，并告诉我一个小时以后，他回来检查我是否把这事办好了！像这样的事情举不胜举，每天都要发生好几次。

这样的工作我实在无法胜任，特向您辞职，请批准！

李玲 2005.12.20

【教学功能】

通过本案例的教学，可以帮助学生们了解组织设计中的统一指挥原则；了解为了保证统一指挥，授权时应遵循的原则。本案例涉及的主要知识点有：统一指挥原则、授权应遵循的原则。

案例分析关键词：统一指挥、授权

【问题】

1. 案例中李玲所在的这家医院在组织结构的运行上合理吗？为什么？
2. 要避免案例中的这种结局，谈谈你的建议。

【知识点链接】

统一指挥原则是指一个下级只接受一个上级的命令和指挥，同时一个下级只对这个上级负责。它是评价组织运行合理与否的重要标准之一。

不越级授权，不交叉授权，以保证命令的统一是授权应遵循的原则之一，是组织结构合理运行的基本保证。

【案例分析】

1. 案例中李玲所在的这家医院在组织结构的运行上合理吗？为什么？

李玲所在的这家医院在组织结构运行上是不合理的，这也正是导致护士长李玲辞职的根本原因。

首先，从统一指挥原则可知，一个下级只接受一个上级的命令和指挥，同时一个下级只对这个上级负责。该原则要求：上下级之间要形成一条纵向连续的等级链；一个下级只有一个上级领导。

案例中，李玲“有两个上司”，在几乎同一时间内，主任护士让她写报告，基层护士监督员让她找人，这种多头领导的局面，严重影响了组织管理的效率。其次，从授权原则可知，为了使组织结构有效的运行，不能越级授权，不交叉授权，以保证命令的统一。授权者不要越过下级去干涉下级职权范围的事务，因为这样会造成直接下级失去对其职权范围的事务的有效控制。另外，授权者不可将不属于自己权力范围的权力授予下级，以避免交叉指挥，造成管理混乱和效率低下。

案例中，“外科李主任因急诊外科手术正缺人手”，将不属于自己权力范围的权力授予李玲，让她在内科调用两名护士，而李玲的直接主管王华叫李玲“立即让这些护士回到内科部”，这样，就形成了交叉指挥，从而造成管理混乱，组织结构运行效率低下。

2. 要避免案例中的这种结局，谈谈你的建议。

要避免案例中由于组织结构运行不合理所致的李玲辞职这一结局，需要两方面的努力。

首先，如题 1 分析可知，案例中这家医院的组织运行不合理，大大降低了组织的运行效率，造成了管理混乱，因此，应该严格遵循组织设计以及组织结构运行的原则对这家医院的

组织结构进行再设计，确定李玲唯一的直接上司，统一指挥，保证一个下级只接受一个上级的命令和指挥，同时一个下级只对这个上级负责。

其次，有了合理的组织结构，还需要明确规定每个层次管理者的任务、职责和权限，明确自己的上级是谁，下级是谁，对谁负责。明确工作的程序与渠道，从何处获得信息等。案例中，李主任不应超越自己的权力范围直接向内科借调护士，而应向李玲护士长的直接上司王华说明情况，经王华同意后方可调用，这样就避免了交叉指挥，多头领导的现象的发生。同时，作为护士长的李玲，遇到双重领导指挥的情形时，应与直接上司商议行事。李玲在接到李主任的命令后，应及时向王华报告，经王华同意后，方可执行。

案例 18 小张的实习经历

小张是某大学管理学院大四学生。为顺利找到工作，也为检验和运用所学管理学知识，他到某公司进行毕业实习，并仔细观察和思考公司管理活动。该公司为取得市场优势，计划引进高科技型生产线。公司领导为促使其早日投产，决定从生产、销售、技术等部门临时抽调人员，采取“大会战”的形式保证生产线的早日投产。小张被安排到“大会战”一线某工程小组。第一任组长老张喜欢召开全体组员大会，几乎每星期召开一次。在会上向大家通报情况，传达上级指示，鼓励大家艰苦奋斗，共创佳绩，但并没有取得理想效果。第二任组长老吴不大召开全组会议，他喜欢找人个别交流，有针对性地进行鼓励，大家的积极性都比以前有了显著的提高。为进一步推进“大会战”，公司总裁决定进一步采取授权行动，最近公司发文规定，在文件所列举的 20 种紧急情况下，一线经理有权自主采取行动，但需要将进展情况和结果及时报告上级经理。受这些民主化管理氛围的激励，小张运用所学管理学知识，给组长老吴提出不少合理化建议，并在实习结束时领到了较丰厚的奖金。小张开始时很高兴，但随后不久，他无意之中看到了颁发奖金一览表，脸色一下子就阴沉了下来。

【教学功能】

通过本案例的教学，明确组织基本类型和适用性，授权与分权的关系，组织中的激励与沟通技巧等。本案例主要涉及组织结构、授权与分权、激励与沟通等知识点。

案例分析关键词：组织结构、授权与分权、公平理论

【问题】

1. 可以推测长期以来该公司在“大会战”前最有可能采用的组织结构形式是（ ）。
A. 直线制 B. 事业部制 C. 直线职能制 D. 矩阵结构制
2. 该公司采取从各部抽调人员，进行“大会战”的形式实际上是一种（ ）。 A. 事业部结构 B. 矩阵结构 C. 网络结构 D. 临时性结构
3. 对于公司总裁进一步采取的授权行动安排，你认为下述描述中哪些（个）是合理的？（ ）
A. 表明公司增加了一线经理的决策权
B. 表明公司在尝试分权管理
C. 只有无须报告上级经理，这种做法才是授权，可见公司没有采取授权行
D. 这不是真正意义上的授权而只是一种工作落实
4. 对于两位组长的做法，下面评述中哪些（个）是合理的？（ ）
A. 老吴的权力比老张大，说话更有人听
B. 老张、老吴的做法各有千秋，难分高低
C. 老吴比老张更懂得沟通的艺术，说话更具鼓动性
D. 老吴比老张更懂得需求层次理论，因而激励更有效
5. 小张领到奖金，开始时很高兴，但随后不久脸色就阴沉了下来。下列哪种理论可以较恰当地予以解释？（ ）
A. 双因素理论 B. 期望理论

C. 公平理论 D. 需要层次理论

【参考答案】

1. C 2. BD 3. AB 4. C 5. C

案例 19 后勤集团的发展与改革

某校后勤部门在多年的改革和发展中通过承包、自主经营、实行公司制等，现在已成为拥有多家子公司的企业集团，经营范围涉及餐饮、食品加工、机械、电子、房地产等多个领域，但在管理组织上还是沿用过去实行的集权的直线职能制，严重制约了公司的发展和员工积极性的提高。最近，公司领导认识到必须改变这一做法以促进公司的进一步发展。

【教学功能】

通过本案例的教学，可以帮助学生了解组织结构的形式及其特点。

案例分析关键词：组织结构

【问题】

运用组织结构的有关理论，说明该公司应采取什么类型的组织结构形式。

【知识点链接】

事业部型的组织结构首创于 20 世纪 20 年代，最初由美国通用汽车公司副总经理斯隆创立，又称斯隆模型。它是以组织的产品、地域、服务对象和职能等为基础，把组织划分为多个事业部的一种分权管理组织结构，各事业部有独立的产品市场、独立责任和利益，实行独立核算，总部集中事关大政方针、长远目标以及人事管理、财务控制、组织监督等一些全局性问题的重大决策。

【案例分析】

运用组织结构的有关理论，说明该公司应采取什么类型的组织结构形式。

公司业务发展到餐饮、食品加工、机械、电子、房地产等多个领域后，原来实行的集权的直线职能制的结构无法适应公司多元化经营的需要，严重制约了公司的发展空间，不能根据各领域的经营实践调动员工的工作积极性。因此可通过按产品设立独立核算、自负盈亏的利润中心，建立事业部型的组织结构来促进公司的进一步发展。

事业部组织结构在多元化经营领域有较高效率，是因为它把总公司从日常经营中解放出来集中进行战略性活动，而各事业部有很大的自主性，可以灵活地应付市场变化，并因为有较强的责任和利益，可以发挥员工的积极性和主动性。同时，这一形式还有利于组织的专业化运作，可以保证总公司的稳定发展，便于培养高级管理人才。

案例 20 施乐公司的团队建设[11]

20 世纪 70 年代，施乐公司经营陷入低谷。从 1980 年开始，新总裁大卫开始塑造企业团队精神。施乐团队建设的一条重要原则就是鼓励员工之间“管闲事”，对同僚业务方面的困难，应积极帮助。为此，施乐经常派那些销售业绩良好的员工去帮助销售业绩不佳的员工，他们认为，合作应从“管闲事”开始。施乐团队建设的第二条重要原则就是强调经验交流和分享。任何一位员工有创意且成功的做法，都会得到施乐公司的赞美和推广。施乐团队建设的第三条重要原则是开会时允许参加者海阔天空的自由发挥，随意交流，并允许发牢骚、谈顾虑，即便是重要的会议也开得象茶馆那样热闹，经常是“说者无心、听者有意”，启发出旁听者的火花般灵感，以至于思路大开。

团队建设离不开人。施乐选拔人才特别强调合作精神，常常把骄傲的人拒之门外。他们认为，骄傲的人往往对一个团队具有破坏力，哪怕是天才也不接受。施乐需要的是强化彼此成就的人，即合作重于一切。

施乐的团队建设并不排斥竞争，但强调竞争必须不伤和气，不但要公平，而且讲究艺术。例如，公司下属某销售区各小组间的竞争就显得幽默而有效率：每月底，累计营业额最低的小组将得到特殊的“奖品”——一个小丑娃娃，而且以后一月内必须放在办公桌上“昭示”

众人，直到有新的“中奖者”。各小组自然谁也不愿“中奖”，为此，大家你追我赶，惟恐垫底“中奖”。

至1989年，施乐扭亏为盈，后逐渐在世界140个国家建立了分公司。

【教学功能】

团队建设是高效率发挥组织职能的一种手段。本案例通过施乐公司成功的团队建设，让学生了解如何进行团队建设。

案例分析关键词：团队、群体

【问题】

1. 施乐公司在开会时允许参加者海阔天空的自由发挥，随意交流，并允许发牢骚。这种方式有什么利弊？

2. 根据本案例，你认为团队较之一般群体有何优点？

3. 根据施乐公司的经验，加上你的实践经验，你觉得应如何建立有效的团队？

【知识点链接】

团队精神是一种优秀的组织文化。组织文化是组织在长期的实践活动中所形成的并且为组织成员普遍认可和遵循的具有本组织特色的价值观念、团体意识、工作作风、行为规范和思维方式的总和。优秀的组织文化能起到激励作用、导向作用、规范作用、凝聚作用和稳定作用。

【案例分析】

1. 施乐公司在开会时允许参加者海阔天空的自由发挥，随意交流，并允许发牢骚。这种方式有什么利弊？

这种方式属于头脑风暴法，即将为解决某一问题的人集合在一起，在完全不受约束的条件下，敞开思路，畅所欲言。

这种方式的有利之处：①独立思考，开阔思路；②能提出较多意见与建议；③对别人的意见不作任何评价，不会打击同伴的积极性；④也有利于补充和完善已有的意见。

主要弊端是建议往往太多，以至于正确的意见被淹没和忽视。

2. 根据本案例，你觉得团队较之一般群体有何优点？

较之一般群体，团队的目的性更强，相互交往基础是出于工作协作而不是人际关系，相互之间能力互补，整体的灵活性更强。

3. 根据施乐公司的经验，加上你的实践经验，你觉得应如何建立有效的团队？

可以从以下方面着手：(1)团队的人数：小于10—12人为宜；(2)团队人员的能力：要有技术、人际关系和决策三种能力；(3)分配角色，提倡多元化；(4)有共同的愿景；(5)有明确的目标；(6)有有效的领导；(7)有集体奖励政策；(8)相互信任；(9)性格与工作内容的组合。

五、领导

案例21 谁的方式更有效

高明是一位空调销售公司的总经理。他刚接到有关公司销售状况的最新报告：销售额比去年同期下降了25%、利润下降了10%，而且顾客的投诉上升。更为糟糕的是，公司内部员工纷纷跳槽，甚至还有几名销售分店的经理提出辞呈。他立即召集各主管部门的负责人开会讨论解决该问题。会上，高总说：“我认为，公司的销售额之所以下滑都是因为你们领导不得力。公司现在简直成了俱乐部。每次我从卖场走过时，我看到员工们都在各处站着，聊天的、煲电话煲的，无处不有，而对顾客却视而不见。他们关心的是多拿钱少干活。要知道，我们经营公司的目的是为了赚钱，赚不到钱，想多拿钱，门儿都没有。你们必须记住，现在我们迫切需要的是对员工的严密监督和控制。我认为现在有必要安装监听装置，监听他们在电话里谈些什么，并将对话记录下来，交给我处理。当员工没有履行职责时，你们要警告他们一次，如果不听的话，马上请他们走人……”

部门主管们对高总的指示都表示赞同。惟有销售部经理李燕提出反对意见。她认为问题的关键不在于控制不够，而在于公司没有提供良好的机会让员工真正发挥潜力。她认为每个人都有一种希望展示自己的才干，为公司努力工作并做出贡献的愿望。所以解决问题的方式应该从和员工沟通入手，真正了解他们的需求，使工作安排富有挑战性，促使员工们以从事这一工作而引以自豪。同时在业务上给予指导，花大力气对员工进行专门培训。

然而，高总并没有采纳李燕的意见，而是责令所有的部门主管在下星期的例会上汇报要采取的具体措施。

【教学功能】

本案例既涉及对人的激励，又涉及领导行为模式、领导环境等内容，有利于学生更好地理解和掌握领导的行为理论、领导权变理论，可在讲授领导职能时选用。

案例分析关键词：领导行为理论、菲德勒的领导权变模型、领导生命周期理论

【问题】

1. 高总是一位（ ）领导。
A. 专制型 B. 民主型 C. 放任型 D. 中间型
2. 高总对员工的看法是基于（ ）。
A. 泰勒制 B. 人际关系学说 C. Y理论 D. 超Y理论
3. 李燕对员工的看法属于（ ）假设。
A. 经济人 B. 社会人 C. 自我实现人 D. 复杂人
4. 根据领导生命周期理论，可以判断高总的领导类型基本属于（ ）。
A. 高关系，低工作 B. 低关系，高工作
C. 高关系，高工作 D. 低关系，低工作
5. 当员工没有履行职责时，高总要他的部门主管们警告他们一次，如果他们不听的话，马上请他们走人。这种强化手段属于（ ）。
A. 正强化 B. 负强化 C. 惩罚 D. 自然消退
6. 高总与各部门主管通过开会方式进行信息沟通，属于（ ）。
A. 非正式沟通 B. 环式沟通 C. 平行沟通 D. 口头沟通
7. 根据卡特兹的三大技能，你认为高总目前最需要加强的是（ ）。
A. 人际技能 B. 技术技能 C. 概念技能 D. 领导技能
8. 销售部经理李燕在该公司中属于（ ）管理人员。
A. 基层 B. 中层 C. 高层 D. 专业
9. 你认为对高总的方案和李燕的方案作怎样的评价最合适（ ）。
A. 高总的方案和李燕的方案都不会产生效果
B. 高总的方案和李燕的方案都会奏效
C. 高总的方案更可行，没有严格的规章制度，工人的工作效率不会有保证
D. 李燕的方案更可行，再严格的规章制度，如果工人不接受和服从也是无效的
10. 针对该公司已成了“俱乐部”，根据菲德勒的领导权变理论，请结合案例分析说明高总应该采取怎样的领导方式才有效？

【参考答案】

1. A 2. A 3. C 4. B 5. C 6. D 7. A 8. B 9. D

10. 分析要点

根据菲德勒的领导权变理论，领导方式 $S=f(L, F, E)$ ，据此，领导的有效性主要取决于：（1）领导者的特征；（2）追随者的特征；（3）领导环境。而领导环境又具体可划分为：上下级关系、职位权力与任务结构。高总裁采取的是专制型或任务导向型的领导方式。根据菲德勒的领导权变模型，从领导环境的三个因素（上下级关系好、任务结构不明确和职

位权力弱)分析中,该公司的领导环境中度有利或不利,故采用关系导向型的领导方式更有效,可见,高总采取的领导方式不是很有效。

案例 22 欧阳健的领导风格[12]

蓝天技术开发公司由于在一开始就瞄准成长的国际市场,在国内率先开发出某高技术含量的产品,其销售额得到了超常规的增长,公司的发展速度十分惊人。然而,在竞争对手如林的今天,该公司和许多高科技公司一样,也面临着来自国内外大公司的激烈竞争。当公司经济上出现了困境时,公司董事会聘请了一位新的常务经理欧阳健负责公司的全面工作。而原先的那个自由派风格的董事长仍然留任。欧阳健来自一家办事古板的老牌企业,他照章办事,十分古板,与蓝天技术开发公司的风格相去甚远。公司管理人员对他的态度是:看看这家伙能呆多久!看来,一场潜在的“危机”迟早会爆发。

第一次“危机”发生在常务经理欧阳健首次召开的高层管理会议上。会议定于上午9点开始,可有一个姗姗来迟,直到9点半才进来。欧阳健厉声道:“我再重申一次,本公司所有的日常例会要准时开始,谁做不到,我就请他走人。从现在开始一切事情由我负责。你们应该忘掉老一套,从今以后,就是我和你们一起干了。”到下午4点,竟然有两名高层主管提出辞职。

然而,此后蓝天公司发生了一系列重大变化。由于公司各部门没有明确的工作职责、目标和工作程序,欧阳健首先颁布了几项指令性规定,使已有的工作有章可循。他还三番五次地告诫公司副经理徐钢,公司一切重大事务向下传达之前必须先由他审批,他抱怨下面的研究、设计、生产和销售等部门之间互相扯皮,踢皮球,结果使蓝天公司一直没能形成统一的战略。

欧阳健在详细审查了公司人员工资制度后,决定将全体高层主管的工资削减10%,这引起公司一些高层主管向他辞职。

研究部主任这样认为:“我不喜欢这里的一切,但我不想马上走,因为这里的工作对我来说太有挑战性了。”

生产部经理也是个不满欧阳健做法的人,可他的一番话颇令人惊讶:“我不能说我很喜欢欧阳健,不过至少他给我那个部门设立的目标我能够达到。当我们圆满完成任务时,欧阳健是第一个感谢我们干得棒的人。”

采购部经理牢骚满腹。他说:“欧阳健要我把原料成本削减20%,他一方面拿着一根胡萝卜来引诱我,说假如我能做到的话就给我油水丰厚的奖励。另一方面则威胁说如果我做不到,他将另请高就。但干这个活简直就不可能,欧阳健这种‘大棒加胡萝卜’的做法是没有市场的。从现在起,我另谋出路。”

但欧阳健对被人称为“爱哭的孩子”销售部胡经理的态度则让人刮目相看。以前,销售部胡经理每天都到欧阳健的办公室去抱怨和指责其他部门。欧阳健对付他很有一套,让他在门外静等半小时,见了 he 对其抱怨也充耳不闻,而是一针见血地谈公司在销售上存在的问题。过不了多久,大家惊奇地发现胡经理开始更多地跑基层而不是欧阳健的办公室了。

随着时间的流逝,蓝天公司在欧阳健的领导下恢复了元气。欧阳健也渐渐地放松控制,开始让设计和研究部门更放手地去干事。然而,对生产和采购部门,他仍然勒紧缰绳。蓝天公司内再也听不到关于欧阳健去留的流言蜚语了。大家这样评价他:欧阳健不是那种对这里情况很了解的人,但他对各项业务的决策无懈可击,而且确实使我们走出了低谷,公司也开始走向辉煌。

【教学功能】

国内有一些企业由于产品对路,得到了超常规的发展,但因管理工作没跟上,限制了企业的继续成长,个别企业甚至昙花一现,经过了短暂的辉煌,就夭折了。国外管理学者称这种现象为“青春期综合症”。蓝天技术开发公司为何最终没有出现“青春期综合症”,本案

例向读者揭示了其成功之处。通过本案例辅助教学,能使同学们更好地理解有效的领导行为。本案例主要涉及领导行为理论、需求层次论、双因素论、强化理论、期望理论等教学内容,可在讲授领导职能部分时配合有关理论教学,供学生个人分析或集体讨论之用。

案例分析关键词:任务型、关系型、领导环境、强化、期望值、效价。

【问题】

1. 欧阳健进入蓝天公司时采取了何种领导方式?这种领导方式与留任的董事长的领导方式有何不同?他对研究部门和生产部门各自采取了何种领导方式?当蓝天公司各方面的工作走向正轨后,为适应新的形势,欧阳健的领导方式将作何改变?为什么?

2. 蓝天公司一些高层管理人员因为工资被削减而提出辞职。按照双因素理论,工资属于保健因素还是激励因素?研究部主任的话反映他当前的需要属于哪一种?

3. 生产部经理愿意留下跟着欧阳健干,而采购部经理却想离职,对其原因请用期望理论进行分析。

4. 有人认为,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。你如何看待这种观点?你认为欧阳健属于这种领导吗?

5. 试用强化理论说明欧阳健对销售部经理采取了何种激励方式?为什么?

6. 你认为蓝天技术开发公司最终没有出现“青春期综合症”的主要原因是什么?

【知识点链接】

任务型:以工作为中心的领导方式。只重视任务的完成,不关心人。这种领导者拥有很大的权力,强调有效地控制下属,努力完成各项工作,而使个人因素的干扰降低到最低限度。因而是一种“独裁式的领导”。

关系型:以员工为中心的领导方式。对人极其关心,对员工的需要关怀备至,注重建立良好的上下级关系,而不关心任务效率。因而是一种老好人式的领导。领导环境:取决于职位权力、任务结构、上下级关系这三大因素。

强化是指不断通过改变环境的刺激因素来达到增强、减弱或消除某种行为的过程。按强化的性质和目的分,一般有正强化、负强化、惩罚、自然消退四种强化方式。

根据期望理论,激励力=效价×期望值,其中:激励力是指一个人所受激励的程度。效价是一个人对选择某种行为后,获得成果或报酬的渴望程度或偏好程度。期望值是一个人对选择某种行为后导致某一预期成果或报酬的可能性大小,从主观上所作的估计判断。该公式表明,激励力的大小,与一个人对某一行动采取后的期望价值(效价),和这个人主观上认为将会达到其目标的概率(期望值)有关。

当人们预期某种行为能给个人带来既定结果,且这种结果对个体具有吸引力时,个人才会采取这一特定行为。

【案例分析】

哈佛商学院著名教授、世界知名的领导科学和组织行为学权威约翰·科特认为:“当人类迈向21世纪的时候,我们最缺的不是管理者,而是领导者。”读罢此案例,想必读者会与科特发出类似的感叹!

此案例是较具综合性的,它既涉及到人的激励,又牵涉到领导行为模式等内容。本案例覆盖的知识点主要包括:领导行为理论、需求层次论、双因素论、强化理论、期望理论等教学内容。通过本案例的教学,旨在使学生能较好地掌握具代表性的激励与领导理论及其在管理实践中的应用,同时更好地理解任务型、关系型、领导环境、强化、期望值、效价等概念。

1. 欧阳健进入蓝天公司时采取了何种领导方式?这种领导方式与留任的董事长的领导方式有何不同?他对研究部门和生产部门各自采取了何种领导方式?当蓝天公司各方面的工作走向正轨后,为适应新的形势,欧阳健的领导方式将作何改变?为什么?

欧阳健进入蓝天公司时采取了专制式的领导方式,而留任的董事长的领导方式属于放任

式的。两者的不同在于：前者指领导者个人决定一切，布置下属执行。这种领导者要求下属绝对服从，并认为决策是领导者个人的事情；后者指领导者撒手不管，下属愿意怎样做就怎样做，完全自由。这种领导者的职责仅仅是为下属提供信息，并与外部联系，以利于下属工作。欧阳健对研究部门和生产部门各自采取了关系型和任务型的领导方式。当蓝天公司各方面的工作走向正轨后，为适应新的形势，欧阳健的领导方式变为以关系型为主，在某些场合也不放弃使用任务型的领导方式。

根据菲德勒的领导权变理论，领导者究竟应该采取什么样的领导方式，取决于领导者的特征、被领导者的特征和领导环境等因素。领导环境又取决于：职位权力、任务结构、上下级关系这三大因素。菲德勒通过研究分析得出这样的结论，即当领导环境较好或差时，应采用任务型的领导方式，而当领导环境中等时，应采用关系型的领导方式。因此，欧阳健在不同的领导环境下所采取的上述领导方式是有其理论根据的。

2. 蓝天公司一些高层管理人员因为工资被削减而提出辞职。按照双因素理论，工资属于保健因素还是激励因素？研究部主任的话反映他当前的需要属于哪一种？

蓝天公司一些高层管理人员因为工资被削减而提出辞职。按照双因素理论，工资属于保健因素。根据需求层次论，研究部主任的话反映他当前的需要属于自我实现需要。

3. 生产部经理愿意留下跟着欧阳健干，而采购部经理却想离职，对其原因请用期望理论进行分析。

生产部经理愿意留下跟着欧阳健干，而采购部经理却想离职，以期望理论来分析，激励力=效价×期望值，生产部经理认为其完成目标任务的期望值为1，而采购部经理认为其完成原料成本削减任务的期望值几乎为0，可见，采购部经理和生产部经理对取得满意的工作绩效的期望值很不一样，相应的所受激励的程度就大不相同。

4. 有人认为，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。你如何看待这种观点？你认为欧阳健属于这种领导吗？

持这种观点的人通常会采用任务型的领导方式，所谓的“亲密无间”会松懈纪律的提法实际上是将“员工导向型”和“工作导向型”对立起来了，“亲密无间”与纪律松懈并无直接的因果关系。欧阳健在蓝天公司走上正轨后，所采取的以关系型为主，同时在某些场合也不放弃使用任务型的领导方式就是最好的例证。

另外，领导的权变理论揭示，同一种领导行为方式在某种环境下是最好的，但在另一环境下则可能效果不佳。故并不存在所谓“放之四海而皆准”的最好的领导行为方式。如在同一时期，欧阳健对生产部门采取的是任务型的领导方式，而对研究部门采取的却是关系型的领导方式。当蓝天公司各方面的工作走向正轨后，为适应新的形势，欧阳健的领导方式又变为以关系型为主，在某些场合也不放弃使用任务型的领导方式。可见欧阳健的领导方式是复合型的。

5. 试用强化理论说明欧阳健对销售部经理采取了何种激励方式？为什么？

欧阳健对销售部胡经理采取了自然消退的激励方式。

从强化理论可知，所谓强化是指不断通过改变环境的刺激因素来达到增强、减弱或消除某种行为的过程。自然消退作为四种强化类型中的一种，是指撤消对原来可接受行为的强化，使这种行为逐步降低频率，以至最后消失。针对销售部胡经理的行为特征，欧阳健遵循强化手段应用原则，运用自然消退的激励方式是恰到好处的。

6. 你认为蓝天技术开发公司最终没有出现“青春期综合症”的主要原因是什么？

综合上述分析，蓝天技术开发公司最终没有出现“青春期综合症”的主要原因在于，欧阳健领导有方，激励有力，管理卓有成效。

案例 23 某高校专聘岗位制风波[13]

湖北某高校系全国著名的重点大学，该校于1997年正式通过“211工程”立项，成为

国家“十五”期间重点建设的大学之一。学校共有正副教授三百多名，教员七八百名，长期以来，学校走教学与科研相结合的路子，教员既是教学骨干，又是科研人员。大家虽然累一点，但都安居乐业。

1998年10月的某天，王校长突然一连收到了几封来自学生的匿名信。信中抱怨授课教师水平差，又不负责任，讲课时眼睛红肿，无精打采，一个学期下来，几乎听不到一些有名的教师授课。看完信，王校长马上打通了主管教学的刘副校长的电话，询问有关教学工作情况，并将有关学生匿名信的事告诉了他。刘副校长分明感到了校长对他的工作很不满意。他来不及仔细思索，通过电话责成教务处长两天内将教师不愿上课的原因及学生的反映调查清楚，并向他汇报。

调查的结果是这样的，从1995年开始，由于学校工资水平较低，正副教授中有的下海，有的一心扑在科研上，对教学和青年教师的培养过问较少，而部分青年教师对教学缺乏热情，有的到外面兼职，有的讲课是应付差事。学生对此反应强烈。

于是刘副校长和王校长一起探讨可能解决问题的办法，决定搞教师专聘制。学校认为，为了体现“多劳多得，优劳优得”的分配原则，设置上岗教师岗位，岗位设置数约为全校教师总数的三分之一……

这一决定受到学校各单位的一致好评，但就岗位设置数量问题各二级单位反应不一，有的认为可行，有的认为三分之一的数量太少，特别是那些较年轻的院系，如管理学院和外语系。但学校只是在细节问题上做了修改，三分之一的专聘制仍决定执行。顿时整个校园沸腾了，大家对此表示了极大的关注，各院系在具体实施过程中遇到了前所未有的阻力。

【教学功能】

本案例可帮助学生理解有关的激励理论及其在实际工作中的具体运用；了解激励措施的制定应与组织成员的需求密切相关，以及政策的贯彻与执行情况关键在于组织成员而非政策的制定者。案例涉及的相关知识点有：需要层次理论、双因素理论、期望理论等。

案例分析关键词：需要层次理论、双因素理论、期望理论

【问题】

1. 案例中的专聘岗位制能否起到调动教师教学和科研积极性的作用？在激励员工方面有哪些优缺点？
2. 用有关的激励理论谈谈三分之一的专聘岗位设置数合理吗？
3. 如果由你来起草专聘岗位方案，你将从哪些方面入手？

【知识点链接】

需要层次理论告诉我们，人的需要可以归结为五种，且这五种需要有轻重缓急之分，人的行为受主导需要决定。

双因素理论告诉我们，影响人的行为的因素有两类：一类是保健因素；一类是激励因素。只有满足了激励因素，才会产生激励作用。

期望理论认为，一个人的激励力有无及大小，取决于效价大小和成功的可能性大小的乘积。

【案例分析】

1. 案例中的专聘岗位制能否起到调动教师教学和科研积极性的作用？在激励员工方面有哪些优缺点？

本案例中的“专聘岗位制”这种做法对不对？不好一概而论，从总体上来讲，其思路与出发点是好的，如果做得到位，能充分体现绩与效的挂钩，体现优劳优得，按劳分配的科学分配原则，起到调动老师的教学与科研积极性的目的。但在具体运作过程中，能否起到预期的激励目的，取决于两个方面：专聘岗位制的本质是部分人的工资会有一定额度的增加。那

么“工资”对员工来讲是否是激励因素；二是这一定的额度对三分之一的员工而言是否起到激励作用，与其所要付出的劳动相比，这一定的额度标准定得是否恰当。

2. 用有关的激励理论谈谈三分之一的专聘岗位设置数合理吗？

需要考虑的第二个问题是专聘岗位比设置为“三分之一”是否合适？从现实情况来看，身边的不少组织都在实行定编定岗制度，但不同的单位采用的具体标准不同，就该案例中的高校而言，三分之一的标准意味着全校只有约 300 人进岗，700 多人将被“编外”。这对学校的教学、科研以及各项工作的开展是否有利？同时还要考虑的是许多日常工作具有连贯性和相互配合的特点，个体无法完成全部工作，这就会牵涉到岗内岗外的配合问题。

最后要考虑的是任何一项工作的目的性，学校采取相关措施的目的非常明确：希望广大教员，尤其是年青的教员，回到教学和科研工作中来，全心全意投入到教学与科研工作中，但三分之一的岗位恰恰将这部分年青教员排斥在外，因为无论从资历还是学术水平，年青教员短期内无法与老教员相比，一刀切的结果是老的留下了，年青的将更加卖力地出去兼职。

3. 如果由你来起草专聘岗位方案，你将从哪些方面入手？

显然专聘岗位的指导思想尽管是对的，但具体的做法不尽人意。原因是在制定岗位数之前，没有把握住员工的需要，没有深入了解教员尤其是年青教员的最迫切需要是什么？也没有充分认识到激励措施的激励力到底有多大。因此，在进行有关激励政策的制定之前，首先应该了解员工的需要，以便有的放矢。其次要意识到政策的落实能否产生激励力，能产生多大的激励力，是否有利于组织目标的实现。

案例 24 三种不同的领导方式

布莱克和穆顿发展了领导风格的二维观点，在“关心人”和“关心工作”的基础上，提出了管理方格论。他们认为：有效的领导者，应该既关心人，又关心工作，二者必须兼顾。

在管理方格论中有五种典型的领导方式：

1.1 贫乏型 —— 对人和工作都极不关心，即这种领导者以最少的努力来完成任务和维持人际关系。只做一些必须做的工作。也就是说，只要不出错，多一事不如少一事。

9.1 任务型 —— 只重视任务的完成，不关心人。这种领导拥有很大的权力，强调有效地控制下属，努力完成各项工作，而使个人因素的干扰降低到最低限度，是一种“独裁式”的领导。

1.9 乡村俱乐部型 —— 对人极其关心，对员工的需要关怀备至，注重建立良好的上下级关系，而不关心任务效率，是一种老好人式的领导。

5.5 中庸之道型 —— 对人和工作都有适度的关心。既不过分，也不缺乏，力求找到二者之间的平衡点，即维持必须完成工作的正常的效率，以及与之相适应的一定的士气。

9.9 团队型 —— 对人和工作的关心都达到了最高点。这种领导者能将组织的目标与个人的需要最有效地结合起来。工作任务完成得很好，职工关系协调，士气高昂，大家齐心协力地完成任务。职工感到个人与组织是同命运的。

请根据管理方格论中提出的领导行为方式类型来分析以下三个案例中的情形。

案例 A：任厂长

某汽车公司装配厂的任厂长，从一上任开始，就不同意公司裁员的做法，他给厂里每个人机会以充分证明自己的价值。在他任期内，全厂 5000 名职工中只有极少数人被解雇。他首先为职工们建造了供职工们使用的餐厅和卫生间。午餐时，他还亲自上餐厅，跟职工们打成一片。他倾听他们的抱怨，征求他们的意见和合理化建议，鼓励班组定期开会来解决共同的问题。通过“一日厂长制”等活动，创造一切可能的机会让职工们参与全厂的长远规划。任厂长不仅坚持每日 2 小时在现场走动办公，而且还为管理人员和一线工人安排了不断解决问题的对话，通过对话，他希望管理人员知道他们为一线工人提供的服务是怎样的“不到位”，从而激发职工对企业的忠诚。

他对下属关怀备至，下属人员遇到什么难处都愿意和他说，只要厂里该办的，他总是很痛快地给予解决。职工私下说他特别会笼络人。

当然，任厂长也承认装配厂生产率暂时不如其他同类企业，但他坚信只要他的职工们有高昂的士气，定会取得高的绩效。

案例 B：严厂长

某钢厂严厂长认为对下属人员采取敬而远之的态度对一个厂长来说是最好的领导方式，所谓的“亲密无间”只会松懈纪律。他一天到晚绷着脸，下属人员从未见他和他们谈过任何工作以外的事情，更不用说和下属人员开玩笑。他到哪个部门谈工作，一进门大家的神情都变得严肃起来，犹如“一鸟入林，百鸟压音”，大家都不愿和他接近。严厂长把全厂的工作任务始终放在首位，在他看来，作为一个好的领导者，无暇去握紧每一个职工的手，告诉他们正在从事一项伟大的工作。所以他总是强调对生产过程、产量控制的重要性，坚持下级必须很好地理解生产任务目标，并且保质保量地完成。他经常直接找下属布置工作，中层管理人员常常抱怨其越级指挥，使他们无所适从。严厂长手下的几员“大将”被“架空”已成家常便饭。职工们有困难想找厂里帮助时，严厂长一般不予过问，职工们说他“缺少人情味。”久而久之，严厂长感到在管理中最大的问题就是下级不愿意承担责任，他们对工作并非很努力地去做，全厂的工作也只是推推动动，维持现有局面而已。

案例 C：赵厂长

赵大伟是一位经验丰富的企业家。当某市齿轮厂严重亏损、濒临倒闭时，他开始出任该厂的厂长。他的管理哲学是：“管理既是无情的，又是有情的。对工人既要把‘螺丝’拧得紧紧的，又要给予其温暖。”赵厂长对下属完全信赖，倾听下情并酌情采用。通过职工参与制，让下属参与生产与决策并给予物质奖赏。所形成的全厂长远规划，请职工们“评头论足”，厂里上下级信息沟通快。鼓励下级自己作出相应决定。他认为：生产率的提高，不在于什么奥秘，而在于职工及其领导人之间的那种充满人情味的关系。同时他为员工做出了表率，赵厂长深有感触地说：“走得正，行得端，领导才有威信，说话才有影响，群众才能信服，才能对我行使权力颁发‘通行证’”。

他到该厂上任后不久采取了一系列措施。诸如树立效益、以人为本的观念；推行融效率与人于一体的目标管理法，通过每个管理人员和职工为各自的部门和个人设置目标，并负责完成，想方设法提高工厂的生产率；遵循系统管理和专业化分工的原则，综合考虑管理幅度和层次的合理划分，以及职权划分，建立了责权明确、分工合理的组织结构体系；突出了产品质量和降低成本两个重点。

在赵厂长上任后的一年里，齿轮厂的生产绩效有了显著提高。

【教学功能】

由于在特质论的矿山中未能挖掘到“金子”，早在 20 世纪 40 年代研究者们就开始把目光转向对领导行为和领导环境的研究上。探讨成功的领导者的行为模式以及与环境的关系，希望能找到有关领导实质的更为明确的答案。通过本案例的教学，可使学生们更好地理解有效领导的行为方式。本案例主要涉及领导行为理论、领导权变理论等教学内容，可在讲授领导职能部分时选用。

案例分析关键词：领导行为方式、领导环境

【问题】

1. 任厂长的领导风格属于（ ）。
- A. 9.1 任务型 B. 1.9 乡村俱乐部型 C. 9.9 团队型
2. 严厂长的领导风格属于（ ）。
- A. 9.1 任务型 B. 1.9 乡村俱乐部型 C. 9.9 团队型
3. 赵厂长的领导风格属于（ ）。

- A. 9.1 任务型 B. 1.9 乡村俱乐部型 C. 9.9 团队型
4. 根据管理方格论，下面哪位厂长的领导方式最有效（ ）。
- A. 任厂长 B. 严厂长 C. 赵厂长
5. 严厂长经常直接找下属布置工作，中层管理人员常常抱怨其越级指挥，他违背了（ ）。
- A. 集权与分权相结合的原则 B. 统一指挥原则 C. 例外原则
6. 作为一厂之主，任厂长、严厂长和赵厂长拥有（ ）。
- A. 直线职权 B. 参谋职权 C. 职能职权
7. 任厂长很少解雇职工，因为解雇是一种（ ）手段。
- A. 正强化 B. 负强化 C. 惩罚
8. 赵厂长深有感触地说：“走得正，行得端，领导才有威信，说话才有影响，群众才能信服，才能对我行使权力颁发‘通行证’”。赵厂长强调的领导影响力来源于（ ）。
- A. 法定权 B. 奖惩权 C. 模范权
9. 有些厂长通过赋予工人更多的工作和责任，并且用表扬和表示赏识来激励下属。但不幸的是，这些方法并没有取得预期的效果。以下哪个理论可以最好地揭示其原因（ ）。
- A. 双因素理论 B. 需求层次理论 C. 强化理论

【参考答案】1. B 2. A 3. C 4. C 5. B 6. A 7. C 8. C 9. B

案例 25 副总统家失火以后

一家公司的销售副总，在外出差时家里失火了。他接到妻子电话后，连夜火速赶回家。第二天一早去公司向老总请假，说家里失火要请几天假安排一下。按理说，也不过分，但老总却说：“谁让你回来的？你要马上出差，如果你下午还不走，我就免你的职。”这位副总很有情绪，无可奈何地从老总办公室里出来后又马上出差走了。

老总听说副总已走，马上把党、政、工、团负责人都叫了过来，要求他们分头行动，在最短的时间内，不惜一切代价把副总家里的损失弥补回来，把家属安顿好。

【教学功能】

通过本案例的教学，明确领导及其艺术在现代管理中的重要性。本案例主要涉及领导风格与领导艺术。

案例分析关键词：领导风格、管理方格理论

【问题】

1. 从管理方格理论分析这位老总属于哪一种领导风格？为什么？
2. 从本案例中你可以获得哪些启迪？
3. 你赞成这位老总的做法吗？有何建议？

【知识点链接】

管理方格理论以“关心生产”和“关心人”为维度，将领导方式分成 81 种，其中五种典型的领导方式为：

1.1 型（贫乏型）领导者既不关心人，也不关心生产，对组织运行放任自流，无所事事，无所作为，放弃领导应有的责任。

9.9 型（团队型）领导者既十分关心人，也十分关心生产，善于把组织集体的目标和个人目标之间有机地结合起来，工作效率高而且工作环境好。

5.5 型（中庸之道型）领导既不过于偏重人的关心，也不过于偏重生产任务。领导者能维持足够的生产效率和士气，但是创新不够。

1.9 型（俱乐部型）领导者不关心生产和工作，主要关心人，组织内员工们都轻松地工作，友好地相处，但是组织目标实现却十分困难。

9.1 型（任务型）领导者十分关心生产和工作，关心组织目标的实现，制定严格的规章制度和奖惩制度来保证任务的完成，而对员工的关心不够，组织内工作气氛不佳，员工的积

极性不高。

该理论认为采用 9.9 型领导方式的领导者最为成功。

【案例分析】

1. 从管理方格理论分析这位老总属于哪一种领导风格？为什么？

属于 9.9 型团队型。因为老总对工作和下属的关心都达到了较高点。

2. 从本案例中你可以获得哪些启迪？

作为领导者，关心工作和关心员工都很重要，也可以同时做到。即努力使员工在完成组织目标的同时，满足个人需要，只有这样，才能使领导工作卓有成效。3. 你赞成这位老总的做法吗？有何建议？

基本赞同。但觉得应在副总出差的同时，就告诉其将如何安顿家属的决定，以免其牵挂而带着情绪出差。尽管副总迟早会知道老总用意，但事前沟通可能效果更好。

案例 26 一次战略方案制定引起的风波

天讯公司是一家生产电子类产品的高科技民营企业。近几年，公司发展迅猛，然而，最近在公司出现了一些传闻。公司总经理邓强为了提高企业的竞争力，在以人为本，创新变革的战略思想指导下，制定了两个战略方案：一是引人换血计划，年底从企业外部引进一批高素质的专业和管理人才，给公司输入新鲜血液；二是内部人员大洗牌计划，年底通过绩效考核调整现有人员配置，内部选拔人才。邓强向秘书小杨谈了自己的想法，让他行文并打印。中午在公司附近的餐厅吃饭时，小杨碰到了副总经理张建波，小杨对他低声说道：“最新消息，公司内部人员将有一次大的变动，老员工可能要下岗，我们要有所准备啊。”这些话恰好又被财务处的会计小刘听到了。他又立即把这个消息告诉他的主管老王。老王听后，愤愤说道：“我真不敢相信公司会做这样的事情，换新人，辞旧人”。这个消息传来传去，2 天后又传回邓强的耳朵里。公司上上下下员工都处于十分紧张的状态，唯恐自己被裁，根本无心工作，有的甚至还写了匿名信和恐吓信对这样的裁员决策表示极大的不满。

邓强经过全面了解，终于弄清了事情的真相。为了澄清传闻，他通过各部门的负责人把两个方案的内容发布给全体职工。他把所有员工召集在一起讨论这两个方案，员工们各抒己见，但一半以上的员工赞同第二个方案。最后邓强说：“由于我的工作失误引起了大家的担心和恐慌，很抱歉，希望大家能原谅我。我制定这两个方案的目的就是想让大家来参与决策，来一起为公司的人才战略出谋划策，其实前几天大家所说的裁员之类的消息完全是无稽之谈。大家的决心就是我的信心，我相信公司今后会发展更好。谢谢！关于此次方案的具体内容，欢迎大家向我提问。”

通过民主决议，该公司最终采取了第二个方案，由此，公司的人员配置率得到了大幅度地提高，公司的运作效率和经营效益也因此大幅度地增长。

【教学功能】

管理者每天的工作都离不开沟通，沟通是信息的传递和交换，按沟通渠道可分为正式沟通与非正式沟通。通过本案例的学习，帮助学生了解到各种管理沟通方式在企业中所扮演的角色；了解管理者应如何正确对待管理沟通。

案例分析关键词：管理沟通、正式沟通、非正式沟通、沟通网络

【问题】

1. 案例中的沟通渠道或网络有那些？请分别指出，并说出各自的特点。

2. 案例中邓强的一次战略方案的制定为什么会引起如此大的风波？

3. 如果你是邓强，从中应吸取什么样的经验和教训？

【知识点链接】

管理沟通是指特定组织中的人们，为了达成组织目标而进行的管理信息交流的行为和过程。沟通渠道有正式沟通渠道和非正式沟通渠道之分，前者是对信息传递的媒介物、线路作

了事先安排的渠道，是通过正式的组织结构而建立起来的。它包括上行沟通、下行沟通、平行沟通和斜行沟通渠道。后者是指非官方的、不受任何约束的信息通道。

沟通网络是由若干条信息沟通渠道按一定方式集结而成的链状或网状结构。正式沟通网络是通过正式沟通渠道建立起来的网络，它反映了一个组织的内部结构，通常与组织的职权系统和指挥系统相一致。它有链型、轮型、Y型、圆型和全通道型沟通网络之分。非正式沟通网络是通过非正式沟通渠道联系的沟通网络。它分为单线型、饶舌型、偶然型和集束型四种。

【案例分析】

1. 案例中的沟通渠道或网络有那些？请分别指出，并说出各自的特点。

（一）正式沟通及网络。一处是案例中邓强将自己对战略方案的想法告诉秘书小杨，下令行文并打印，这属于组织正式沟通中的下行沟通，即信息按组织之间上下级的隶属关系，从较高的组织层次向较低的组织层次传递的形式。它常用于命令、指导、协调和评价下属，带有指令性、法定性、权威性和强迫性。另一处是为了澄清传闻，总经理邓强召集所有员工来讨论战略方案，这属于组织正式沟通网络中的轮型沟通网络，它对简单问题最有效率。

（二）非正式沟通网络。案例中多次出现了不同形式的非正式沟通：秘书小杨在餐厅吃饭时私下把总经理的战略秘密告诉副经理张建波，会计小刘把消息告诉主管老王等都属于非正式沟通网络中的集束型方式，它是把信息有选择地告诉自己的朋友或者有关人员；财务处会计小刘碰巧听到小杨与张建波的谈话则属于非正式沟通网络中的偶然型方式，即按偶然机会将消息随机地传递给其他人；而消息最终又被传到邓强的耳朵里，这属于非正式沟通中的单线型方式，它是通过一连串的人把消息传递给最终的接受者。

2. 案例中邓强的一次战略方案的制定为什么会引起如此大的风波？

非正式沟通是指以企业非正式组织系统或个人渠道的信息传递。企业中非正式沟通有客观存在的必然性，因此应引起管理者的重视。非正式沟通的传播的内容主要是职工普遍关心的相关的信息，具有信息交流速度快、沟通效率高、信息传播覆盖面大以及符合员工需要的特点，但非正式沟通有一定的局限性，其传递的信息常常容易被夸大曲解。这也是造成案例中传闻和风波的最主要的原因。

正式沟通是对信息传递的媒介物、线路作了事先安排的渠道，是通过正式的组织结构而建立起来的。如题1所述，邓强将信息传递给小杨，是属于下行沟通的方式。下行沟通的目的是使员工了解组织的目标，以形成与组织目标一致的观点加以协调。邓强对两个战略方案的构想的目的也是为了使员工了解公司的战略目标，让大家参与决策，找出最佳方案。但由于邓强在下行沟通过程中不到位，没有表达清楚自己的意思，加之秘书对信息不够准确的理解，成为信息被曲解的源头。它是产生本次风波的直接导火线。

此外，员工对信息盲目地接收、认同、传播，而不加辨别筛选的态度，在这次风波中也起了推波助澜的作用。

3. 如果你是邓强，从中能吸取什么样的经验和教训？

教训：一是管理者应对非正式沟通加以足够的重视，正确对待非正式沟通，学会利用和引导它，使之成为正式渠道的补充。同时还应积极主动收集这方面的信息，及时把握公司和员工的动态，以便及时避免和纠正非正式沟通中信息的偏差，将由此对个人、公司和员工造成的不良影响程度减至最小。二是管理者需要建立信息反馈系统，以保证下行沟通的有效性。建立与员工的沟通体制，比如建立经理公开见面会制度。三是不能孤立的只采用一种沟通方式，比如提倡民主性较高的上行沟通，直接与员工沟通，通过电子邮件，让员工们大胆反映实际问题，积极参与企业管理，多提建议和意见，避免中间环节。

经验：当由于非正式沟通中信息的曲解对公司、领导和员工已经造成了一定程度的不良影响后，及时采取其他多种有效的沟通渠道进行澄清，补救。同时不应过多的追究传播者的

错误和责任，对信息的传播者给予原谅。

结论：管理沟通是一个复杂的过程，某一信息的传递常常会受到各种因素的影响，致使沟通质量不高，为此，作为管理者要坚持及时、适量、灵活、有效的沟通原则；了解关注、理解、接受、行为四个沟通步骤；发展双向性、支持性、重复性、综合性四种沟通方法；提高说、写、听、读四种沟通能力，以改善管理沟通。

案例 27 这位主管该怎么做

小张在工作中任劳任怨，与同事们相处也不错，因此获得上司的赏识而被提拔为部门主管。该部门的员工均为精兵强将，个个认为自己不比小张差，因此小张上任后与同事们的关系却有些微妙。同事们都对他很客气，但小张却感到得不到同事们的支持。另外，由于是新上任的主管，小张与同级其他部门主管之间原先并不太熟，其他部门主管对小张的部门也远不如以前那么支持。此时，上司又交给他的部门一项时间性很强的工作，这位小张主管应该如何去完成此项任务呢？

【教学功能】

通过本案例的教学，了解沟通在管理中的重要作用。本案例主要涉及沟通分类、沟通障碍及克服等知识点。

案例分析关键词：沟通、协调

【问题】

1. 对待老同事，小张该怎么办？（ ）
 - A. 辞去主管职务，别惹老同事不高兴
 - B. 我行我素，让别人说去
 - C. 向上司诉讼或要求更多处罚权
 - D. 努力沟通，提高自己人际技能
2. 对待同级其他部门主管，小张该怎么办？（ ）
 - A. 作好本职工作，其他部门如不支持而影响工作由他们自己负责
 - B. 希望上司出面协调
 - C. 请老主管出面牵线与其他部门主管沟通，争取支持
 - D. 尽可能回避冲突，或对其他部门要求尽可能满足
3. 小张主管应该如何去完成此项时间性很强的任务呢？（ ）
 - A. 首先应当与下属人员进行充分的沟通
 - B. 在这种情况下，他应当利用自己的权力，指挥和命令下属去完成该项工
- C. 去找上司，取得更大的支持
 - D. 多关心下属，了解他们的需求，以此来激发他们的积极性
4. 如果任务圆满完成后，小张主管首先应该如何做（ ）
 - A. 或明或暗的说明自己的领导才能出众，并非无能之辈
 - B. 真诚感谢下属，说明主要是他们的功劳
 - C. 真诚感谢其他部门主管，说明主要是他们的功劳
 - D. 真诚感谢上司，说明主要是他的功劳

【参考答案】

1. D 2. C 3. AD 4. B

六、控制

案例 28 天安公司的管理创新[14]

天安公司是一家以生产微波炉为主的家电企业。2005 年该厂总资产 5 亿元，而五年前，该公司只不过还是一个人员不足 200 人，资产仅 300 万元且濒临倒闭的小厂，五年间企业之所以有了如此大的发展，主要得益于公司内部的管理创新。主要是：

第一，生产管理创新。公司对产品的设计设立高起点，严格要求；依靠公司设置的关键质量控制点对产品的生产过程全程监控，同时，利用 PDCA 和 PAMS 方法，持续不断地提高产品的质量；加强了员工的生产质量教育和岗位培训。

第二，供应管理创新。天安公司把所需采购的原辅材料和外购零部件，根据性能、技术含量以及对成品质量的影响程度，划分为 A、B、C 三类，并设置了不同类别的原辅材料和零部件的具体质量控制标准，进而协助供应厂家达到质量控制要求。

第三，服务管理创新。公司通过大量的市场调研和 market 分析活动制定了售前决策，进行了市场策划，树立了公司形象；与经销商携手寻找最佳点共同为消费者提供优质服务；公司建立了一支高素质的服务队伍，购置先进的维修设备，建立消费者投诉制度和用户档案制度，开展多形式的售后服务工作，提高了消费者满意度。

【教学功能】

通过本案例的教学，可以帮助学生理解管理中控制职能的内容和作用，了解不同的控制类型，区分不同的控制标准类别，理解有效控制的原则。

案例分析关键词：控制类型、控制标准、控制原则

【问题】

1. 案例中的控制类型有那些？请分别指出，并说出各自的特点。
2. 天安公司“设置不同类别的原辅材料和零部件的具体质量控制标准”属于哪类控制标准？为什么？
3. 案例中“公司所设置关键质量控制点”，体现了有效控制原则中的哪一项？为什么？

【知识点链接】

控制工作可以划分为前馈控制、现场控制和反馈控制。前馈控制是一种在计划实施之前，为了保证将来的实际绩效能达到计划的要求，尽量减少偏差的预防性控制；现场控制是在某项活动或工作进行过程中，于现场及时发现存在的偏差或潜在的偏差，及时提供改进措施以纠正偏差的一种控制方式；反馈控制是控制作用产生于行动之后的一种常见的控制类型。

控制标准是从整个计划方案中选出的对工作成效进行评价的关键指标。

控制的职能就是使工作按照计划的进度表向预定的目标前进。为了达到有效控制的目的，在建立控制系统时必须遵循相应的原则，即有效的控制原则。

【案例分析】

1. 案例中的控制类型有那些？请分别指出，并说出各自的特点。

第一，天安公司为了保证产品的优质性，“公司对产品的设计设立高起点，严格要求”；为了对采购的原辅材料和零部件进行质量管理，天安公司“设置不同类别的原辅材料和零部件的具体质量控制标准”、“加强了员工的生产质量教育和岗位培训”；为了做好售前服务工作，公司“通过大量的市场调研和 market 分析活动制定售前决策”这些都属于前馈控制。

前馈控制的目的是为了保证高绩效，是一种预防性、面向未来的控制，它的工作重点是克服某些干扰或适应环境的变化，提前采取各种预防性措施。这种控制具有防患于未然的效果，适用范围很广，易于被职工接受并付诸实施的特点。但是由于未来的不确定性，建立有效的前馈控制的模式需要大量及时准确的信息，以及高素质的专业管理人员，因此，在管理工作中，它也不能完全代替其他类型的控制工作。

第二，“依靠公司设置的关键质量控制点对产品的生产过程全程监控，同时，利用 PDCA 和 PAMS 方法，持续不断地提高产品的质量”，这属于现场控制。

现场控制能及时发现偏差，及时纠正偏差，是一种较经济、有效的控制方法。但对管理者的素质、精力、应变能力，组织的信息网络设备、技术要求较高，因此实施难度较大。同时现场控制的应用范围较窄，也容易在控制者与被控制者之间形成心理上的对立，所以，它一般不能成为日常性的主要控制方法，而只能是其他控制方式的补充。

第三，天安公司为了做好售后服务工作，“建立一支高素质的服务队伍，购置先进的维修设备，建立消费者投诉制度和用户档案制度”，这属于反馈控制。

反馈控制可以根据实际结果对工作进行评价，因而它既易被工作人员接受，调动员工的积极性，也有利于管理人员改进管理工作。但这种控制存在时间的滞后性，尽管如此，它仍然是控制活动中运用最多的一种控制方式。

2. 天安公司“设置不同类别的原辅材料和零部件的具体质量控制标准”属于哪类控制标准？为什么？

控制标准可以分为定量和定性两大标准。定量标准包括实物标准和价值标准，实物标准是企业在耗用原材料、能源、雇佣劳动力，以及生产产品质量、性能和用途等方面的标准；价值标准是反映组织经营状况的指标。定性标准主要是有关产品和服务质量、顾客满意度、组织形象等方面的衡量标准。

天安公司是根据原辅材料和零部件的性能、技术含量以及对成品质量的影响程度，从而“设置不同类别的原辅材料和零部件的具体质量控制标准”，因而它属于定量标准中的实物标准。

3. 案例中，“公司所设置关键质量控制点”，体现了控制原则中的哪一项？为什么？

重点原则是指任何组织都不可能对每一件事情进行全面控制。组织在建立有效控制时必须从实际出发，对影响组织目标成果实现或反映工作绩效的各种要素进行科学地分析研究，从中选择出关键性要素作为控制对象，并进行严格的控制，其他方面则相对放松控制。

天安公司“设置关键质量控制点”以保证对产品质量的控制就是在确定了重点的控制对象后，在产品质量控制相关环节上建立了关键控制点，体现了控制原则中的重点原则。

案例 29 摆梯子

在某集团生产车间的一个角落，因工作需要，工人需要爬上爬下，因此，甲放置了一个梯子，以便上下。可由于多数工作时间并不需要上下，屡有工人被梯子所羁绊，幸亏无人受伤。于是管理者乙叫人改成一个活动梯子，用时，就将梯子支上；不用时，就把梯子合上并移到拐角处。由于梯子合上竖立太高，屡有工人碰倒梯子，还有人受伤。为了防止梯子倒下砸着人，管理者丙在梯子旁写了一个小条幅：请留神梯子，注意安全。

一晃几年过去了，再也没有发生梯子倒下砸着人的事。一天，外商来谈合作事宜。他们注意到这个梯子和梯子旁的小条幅，驻足良久。外方一位专家熟悉汉语，他提议将小条幅修改成这样：不用时，请将梯子横放。很快，梯子边的小条幅就改过来了。

【教学功能】

通过本案例的教学，了解控制职能的地位、控制类型与过程。

案例分析关键词：事前控制、现场控制、事后控制

【问题】

1. 通过本案例，最能说明的是（ ）
A. 越是高层管理者，控制职能越重要
B. 越是基层管理者，控制职能越重要
C. 无论管理层次高低，控制职能都很重要
D. 很多外国企业能成功，主要是善于行使控制职能
2. 属于事前控制的有（ ）；
A. 甲 B. 乙 C. 丙 D. 外方一位专家
3. 属于事后控制的有（ ）。
A. 甲 B. 乙 C. 丙 D. 外方一位专家
4. 控制效率最高的是（ ）
A. 甲 B. 乙 C. 丙 D. 外方一位专家

5. 本案例给我们的最重要启示是（ ）

- A. 控制过程也是一个不断学习过程
- B. 事前控制的效果一般好于事后控制
- C. 控制并非是投入越大，取得收益越多
- D. 事前控制的成本一般高于事后控制

【参考答案】1.C 2.D 3.BC 4.D 5.C

案例 30 安全事故发生以后[15]

桂林机务段是隶属于铁道部柳州铁路局的一个基层单位，拥有职工 1300 人，担负着柳州—永州区段的列车牵引任务。该段有两大主要车间：运用车间和检修车间。运用车间负责 76 台内燃机车的牵引任务，共有正副司机 700 多人。检修车间负责全段机车的检修任务，共有职工 200 多人。

段长张广明毕业于上海交通大学，在该段工作近 30 年。2004 年 11 月 3 日，全段实现了安全运输生产 8 周年，其成绩在全局名列前茅，因此段长召开了全段庆功大会，并请来了局里的主要领导。可是会开到一半，机务处打电话给局长：桂林机务段司机由于违反运输规章，造成冒进信号的险性事故。庆功会被迫停开，局长也阴沉着脸离开会场。

其实段长早感觉到存在许多安全隐患，只是由于该段安全天数较高，因此存在着麻痹思想。他连夜打电话通知各部门主任，查找本部门的安全隐患，第二天召开全段中层干部会议，要求各主任会上发言。

第二天，会议在严肃的气氛中召开。

段长首先发言：“这次发生险性事故主要责任在我，本人要求免去当月的工资和奖金，其他段级领导每人扣 400 元，中层干部每人扣 200 元。另外，我宣布原主管安全的副段长现分管后勤，他的职务暂时由我担任。”

随后，各段长进行发言。

运用车间主任说：“这次事故虽然主要是由于司机严重违反规章操纵所致。其实车间一直努力制止这种有章不循的现象，但效果一直不明显。主要问题是：1. 司机一旦出车，将会离开本单位，这样车间对司机的监控能力就会下降；司机能否完全按章操纵，基本上依靠其自觉程度，而司机的素质目前还没有达到这种要求。2. 车间共有管理干部和技术干部二十多名，我们也经常要求干部到现场，但由于司机人数较多，并且机车的利用率很高，因此对司机的监控具有很大的随意性和盲目性。3. 干部中好人现象严重。干部上车跟乘时，即使发现司机有违章操纵行为，也会替其隐瞒，使司机免于处罚。”

检修车间主任说：“这次事故虽然不是由于机车质量造成的，但是检修车间还是存在很多安全隐患。首先，职工队伍不稳定，业务骨干时有跳槽。因为铁路局是按照机修车间定员 160 人发工资，而检修车间现员 230 人左右，超员近 70 人，这样摊到我们头上的工资就很少了，这是职工不稳定的主要原因。”

检修主任继续说：“火车提速后，对机车的质量要求更高，而我段的机车检修水平目前还达不到这种要求。第一，机车的检修作业标准较为过时，缺乏合理性，实用性，可控性。工人按此标准，劳动效率不高，而且漏检漏修现象时有发生。第二，车间的技术人员多是刚毕业的大学生，虽然有理论知识基础，但解决实际技术问题的能力不强。第三，对发生率较高的机车故障难题一直没有解决好。”

教育主任说：“这次事故反映了我段职工素质不高。目前，我段的职工培训工作开展不是很顺利，各车间都以生产任务繁重为由不肯放人脱产学习。因此，每年的职工脱产学习计划很难得以实现。另外，每年一次的职工业务考试没有起到真正督促职工学习的作用。考试结束后只是将成绩公布，对职工考试成绩一视同仁。”

人事主任说：“这次事故从某种意义上说是由于司机疲劳所致，因为现在的司机经常请

假，造成司机人手不够。因此司机连续工作，休息时间不能得到保证。司机经常请假的原因是由于吃大锅饭造成的，干多干少一个样。”

段长说：“几位主任讲的都很好，将我段管理上存在的一些弊病都找出来了，会后各有关部门要针对这些弊病迅速制定整改措施。我相信，只要我们共同努力，工作的被动局面会很快扭转的”。

【教学功能】

本案例主要涉及控制职能中的事后控制、事前控制、纠偏措施、控制标准等知识点，可在讲授控制职能时选用。

案例分析关键词：事后控制、控制标准、偏差信息的收集

【问题】

- 1.事故发生后段长的一系列做法说明了什么？
- 2.对会上几位主任的发言中所提到的难题，有什么解决办法？

【知识点链接】

控制三要素包括控制标准、偏差信息和纠偏措施。为防止事故的发生，一般要求做好事前控制，而事前控制应以制定的标准为依据，如果标准仅仅变成了一种形式，那么结果可能会导致事故发生或者是存在诸多事故隐患。而一旦事故发生，尽管比较被动，但仍应该采取必要的纠正措施，以防止产生更大的负面影响和杜绝新的事故的发生。

【案例分析】

- 1.事故发生后段长的一系列措施说明了什么？

事故发生后，段长采取了一系列措施，是一种事后控制的举动，其目的是从已经发生的故事中吸取教训，亡羊补牢，未必晚矣。特别是段长对责任事故的处理体现了制度的严肃性和事故的主要责任人在管理者的思想（如海尔的 20/80 原则）。

- 2.对会上几位主任的发言中所提到的难题，有什么解决办法？

对运用车间主任所提出的安全事故责任制度有章不循的现象，我们可以考虑从几方面同时着手来抓。首先是从制度的完善性来抓，除制定有关规章制度，更重要的是要保证制度的贯彻执行，如通过制度将安全事故与工资奖金等直接挂钩。二是注重提高操作人员的自身素质和修养，加大安全文化建设力度，使制度约束与文化氛围有机地结合，从而形成一种安全习惯。三是加大对管理者的责任追究力度，将员工的责任与管理者直接挂钩，杜绝管理者有制度不依、人情重于制度等不良行为。

检修车间主任所提出的导致事故产生的另一因素——人员流失，特别是专业人才的流失问题，一定程度上讲，这是许多企业面临的问题，但针对案例中的特定情节来看，这是可以避免的或者说是可以解决的问题。我们可以将多余的人员组织起来，利用本企业的特殊优势开展多种经营活动。这样，可以更好地保证专业技术人员的工资福利水平，通过激励机制留住人才。而目前技术检修技术不过关问题，可以考虑通过引进技术、设备，提高检修水平，同时，通过老带新或送出去学等多种途径尽快地提高年青骨干的实际工作经验和业务水平。教育主任和人事主任的发言，则从更高一个层次提出了从长远出发，企业应该注重员工的培训和用人制度的改善，将员工培训作为人力资源管理的重要内容来抓，事实上，现实经济生活中，许多知名企业和成功的企业，其员工培训已经成为人力资源管理的基础性工作，定期或不定期的多种形式的员工培训是人力资源规划工作的最主要部分。而用人制度的完善，应该着眼于动态的能力与岗位的对应，彻底打掉大锅饭思想和干多干少一个样的习惯，体现多劳多得，不劳动者不得。

七、综合问题

案例 31 贾厂长的无奈[16]

江南某机械厂是一家拥有职工 2000 多人，年产值约 5000 万元的中型企业。厂长贾明虽

然年过 50，但办事仍风风火火。可不，贾厂长每天都要处理厂里大大小小的事情几十件，从厂里的高层决策、人事安排，到职工的生活起居，可以说无事不包，人们每天都可见到贾厂长骑着他那辆破旧的自行车穿梭于厂里厂外。正因为这样，贾厂长在厂里的威信很高，大家有事都找他，他也是有求必应。不过，贾厂长的生活也的确过得很累，有人劝他少管些职工的鸡毛蒜皮的事，可他怎么说？他说：“我作为一厂之长，职工的事就是我的事，我怎能坐视不管呢！”贾厂长这么说也这么做。为了把这个厂办好，提高厂里的生产经营效益，改善职工的生活，贾厂长一心扑在事业上。每天从两眼一睁忙到熄灯，根本没有节假日，妻子患病他没时间照顾，孩子的家长会他也没时间出席，他把全部的时间和心血都花在了厂里。正因为贾厂长这种勤勤恳恳、兢兢业业的奉献精神，他多次被市委市政府评为市先进工作者，市晚报还专门对他的事迹进行过报道呢！

在厂里，贾厂长事必躬亲，大事小事都要过问，能亲自办的事决不交给他人办；可办可不办的事也一定是自己去办；交给下属的一些工作，总担心下面办不好，常要插手过问，有时弄得下面的领导不知如何是好，心里憋气。但大家都了解贾厂长的性格，并为他的好意所动，不便直说。有一次，厂里小王夫妇闹别扭，闹到了贾厂长那里，当时贾厂长正忙着开会，让工会领导去处理一下，工会主席在了解情况后，做双方的思想工作，事情很快就解决了。可贾厂长开完会后又跑来重新了解情况，结果本来平息了的风波又闹起来了。象这样的例子在厂里时有发生。

虽然贾厂长的事业心令人钦佩，可贾厂长的苦劳并没有得到上天的赏赐。随着市场环境的变化，厂里的生产经营状况每况愈下，成本费用急剧上升，效益不断下滑，急得贾厂长常常难以入眠。不久，贾厂长决定在全厂推行成本管理，厉行节约，他自己以身作则，率先垂范。但职工并不认真执行，浪费的照样浪费，考核成了一种毫无实际意义的表面形式。贾厂长常感叹职工没有长远眼光，却总也拿不出有力的监管措施，就这样，厂里的日子一天天难过起来。最后，在有关部门的撮合下，厂里决定与一家外国公司合作，由外方提供一流的先进设备，厂里负责生产。当时这种设备在国际上处于先进水平，国内一流，如果合作成功，厂里不仅能摆脱困境，而且可能使厂里的生产、技术和管理都跃上一个新台阶，因此大家都对此充满着信心。经多方努力，合作的各项准备工作已基本就绪，就等双方领导举行签字仪式。

仪式举行的前一天，厂里一个单身职工生病住院，贾厂长很可怜他，亲自到医院陪他。第二天，几乎一夜未合眼的贾厂长又到工厂查看生产进度，秘书几次提醒他晚上有重要会议，劝他休息一下，但他执意不肯，下午，贾厂长在车间听取职工反映情况时病倒了。晚上，贾厂长带病出席签字仪式，厂里的其他许多领导也参加了，但贾厂长最终没能支撑下去，中途不得被送进医院。外方领导在了解事情的经过后，一方面为贾厂长的敬业精神所感动，同时也对贾厂长的能力表示怀疑，决定推迟合作事宜。

贾厂长出院后，职工们都对他另眼相看，他在厂里的威信也从此大为下降。对此，贾厂长有苦难言，满脸的无奈。

【教学功能】

管理者行为、管理层次和管理幅度都涉及管理的效率。作为一个高层管理者，他的管理对象不是面面俱到，也不是进行一般程序化的管理，而在于进行非程序化的、例外的、战略性管理。在一个规模较为庞大的组织里，那种事必躬亲的管理者决不是一个好的管理者。本案例主要涉及管理者角色、管理层次、管理幅度、授权、集权与分权、领导艺术等方面的内容，可在讲授管理与管理学、组织职能、领导职能等内容时选用。

案例分析关键词：管理者角色、管理层次、管理幅度、授权、集权与分权、领导艺术

【问题】

1. 贾厂长在该厂属于（ ）。

- A.基层管理人员 B.中层管理人员
C.高层管理人员 D.专业管理人员

2. 贾厂长之所以感到无奈，其主要原因是（ ）。

- A.将本属于其部下完成的工作都“事必躬亲”地亲自做了
B.本应属于他去思考、解决的企业生产经营的重大问题却几乎都丢在了另一边
C.几乎大事小事都包揽无余
D.以上三个都正确

3. 如果你是贾厂长，你认为下列哪个做法最不可取？（ ）

- A.决不让自己超量工作
B.把下属能干的事授权下属去干后，仍不忘奔命于繁琐的管理事务中
C.抓部下解决不了或无力解决的重大问题，部门间的协调等
D.授权他人然后就完全忘掉这回事

4. 根据卡特兹的三大技能，你认为贾厂长目前最需要加强的是（ ）。

- A.技术技能 B.人际技能 C.概念技能 D.领导技能

5. 案例中贾厂长事必躬亲，大事小事都要过问，并亲自办理。这种“老黄牛式耕耘”给组织所带来的回报并未如人所愿，这是因为他违背了（ ）。

- A.例外管理原则 B.统一指挥原则
C.集权与分权相结合的原则 D.权责对等原则

6. 根据明茨伯格的管理者角色理论，贾厂长出席与外国公司的合作签字仪式时所扮演的管理者角色是（ ）。

- A.发言人 B.谈判者 C.领导者 D.资源分配者

【参考答案】1.C 2.D 3.B 4.C 5.A 6.B

案例 32 海尔的崛起

2005 年，海尔集团在转变发展观念、创新发展模式、提高发展质量，舍弃大量竞争力不高的订单的情况下，全年预计实现全球营业额 1039 亿元，同比净增 30 亿元，其中海尔品牌产品的出口和海外生产产品销售预计达 28 亿美元，同比增长 40%。实现从高速增长到高质量增长的转变。2005 年海尔实现利税约 36 亿元，创业 21 年来，累计为国家上缴税收 160 多亿元。同年 8 月 31 日，英国《金融时报》评选“中国十大世界级品牌”，海尔荣登榜首。国家质检总局首次评选三个“中国世界名牌”，海尔冰箱、洗衣机双双入选。据权威评估，海尔自主品牌价值高达 702 亿元，连续四年蝉联中国最有价值品牌榜首。在 2005 年世界品牌 500 强的排名中，海尔排在第 89 位，海尔已经成为“中国造”的一面旗帜。人们惊叹之余，不免要思索海尔是如何从一个严重亏损的小型国有企业走向成功和辉煌的呢？让我们沿着海尔成长的轨迹，看看其成长历程吧。

一、艰难的起步（1983—1988 年）

1984 年是海尔集团创业史的开端。海尔集团前身是由两个小厂合并而成的青岛电器总厂，由于技术落后、管理不善、人员素质差，企业举步维艰，1984 年亏损达 147 万元。新任厂长张瑞敏受命于危难之际，在大量市场调查基础上，他们选择冰箱为突破口，试图通过引进技术转产电冰箱来谋求一条生路，通过对 32 个国外厂家进行比较，该厂决定采用德国利勃海尔公司的先进技术，并签订了技术引进合同。同年 10 月，青岛电冰箱厂被确认为中国最后一个电冰箱定点生产厂，由此拉开了海尔集团创业的序幕。

当时，国内已有 40 多家冰箱生产定点厂，其中有不少产品冠以“部优”，具备一定的市场竞争力，且进口冰箱已充斥市场。经过市场分析，该厂发现，尽管市场上冰箱产品繁多，但尚未形成中国的名牌冰箱，名牌几乎还只是洋货的代名词，若本厂能够率先创出名牌产品，必将立于市场不败之地。因此，他们提出了“要么不干，要干就要争名牌”的口号，确立了创

名牌冰箱的企业发展战略。

名牌战略的核心是高质量。海尔理解全面质量管理的精髓是：改变质量的价值观。当时中国企业还是将产品分成一等品、二等品、三等品及等外品，只要能用就可以。张瑞敏等人认为，如果不抛弃这种质量分级概念，让带有缺陷的产品出厂，本厂所有产品都将失去生命力。于是明确提出“有缺陷的产品就等于废品”的新观念。改变企业面貌和方向的最难点是人的观念问题。1985年4月，张瑞敏主持了一个劣质产品展示会，展品是本厂新近生产的76台电冰箱，全厂职工轮流参观七天，最后由这些不合格产品的直接责任人当众砸毁，尽管这些冰箱完全可以分级出厂，尽管这些冰箱等价于全厂职工3个月的工资。正是这个“砸冰箱事件”砸出了全厂员工的质量意识、名牌意识。在企业走上正轨、蒸蒸日上时，海尔又提出了“创中国冰箱名牌”、“无私奉献、追求卓越”的企业精神。

高质量还得靠高水准的管理。该厂为尽快改变管理的混乱状态，出台了管理措施《十三条》。随着工厂走向正规，该厂逐步从德国厂方学到了科学管理方式。1985重点抓基层管理，实施4年后，企业管理逐渐由无序走向有效。随着1985年推出亚洲第一代四星级电冰箱“琴岛利勃海尔”，1988年摘取了中国冰箱史上首枚金牌，并入围全国500家最大工业企业。

二、蓄势腾飞（1988~1992年）

1988年是电冰箱最紧俏的年份，许多厂家把眼光全放在扩产上，质量不再成为热点，更谈不上售后服务。海尔则不然，它既不放松质量，又重点抓了服务。到1989年其相对优势显示出来了，与上一年的抢购风潮相比，这一年消费者持币待购，各类商品供过于求，市场萧条前所未有，降价之风此起彼伏。身处此等险境，张瑞敏突然决定将本厂所有产品提价10%出厂。他的分析是：消费者持币待购的实质是市场上缺乏高质量的产品，提价销售，恰是显示“海尔”品质的良策。果然，半个月后，其销售部已是车水马龙。

在国内市场尝到高质量的甜头后，海尔开始冲击国际市场。80年代末、90年代初，国家制定了优惠政策以资鼓励，中国出口创汇风盛行；很多企业不顾获利与否，倾销原料及半成品，低价换汇。海尔却冷静地坚守名牌战略，其出口导向不是创汇，而是创牌，采取“先难后易”策略，制定了先进入发达国家和地区市场，创出名牌后，再进入发展中国家和地区市场。海尔这一举措成功了。自1990年开始，其冰箱先后进入美、德、法等国市场。

冰箱得到市场承认，自然是得益于其日渐完善的质量管理体系，以及不断的新产品开发。从1988年到1990年，企业整体素质迅速提高，1990年晋升为国家一级企业，并获中国电器唯一驰名商标，且通过美国UL认证。1991年海尔集团公司正式成立，随着产量的稳步增加，海尔更注重正确处理规模扩张与质量控制的关系，除了现有质量保证体系外，还强化对过程的控制，进而达到对结果的控制，正是基于这样一种思路，产生了“日日清”及海尔特色的OEC管理模式，“竞争上岗、三工轮换”的科学用工制度，“计效联酬”的分配制度等一系列有效的管理手段及体系。

OEC是Overall Every Control and Clear（全面逐项控制和清理）的缩写。其含义是全方位地对每人、每天所做的每件事进行控制和清理。每位员工按“日事日毕，日清日高”的标准检查自己，使每项工作每天都有新的提高，从而推动整个企业按照既定目标向上爬动。海尔的OEC管理模式，由全方位目标系统、日清控制系统和有效激励系统三方面构成，它立足于海尔的三项制度改革，使海尔的各项制度相互衔接，构成一个有机的统一体，囊括了企业管理的诸项要素：目标、责任、考核、奖惩、监督、分配、晋升等。这是一种以人为本的管理，旨在调动职工积极性，开发其智慧，发挥其创造力。这是企业自我约束、自我发展、良性循环的精细化管理方法，达到了企业管理的一种高境界，是海尔文化的核心内容。

海尔在责权划分上，提出了著名的80/20原则，即管理人员和员工责任分配的“80/20原则”，它是指企业里发生的任何一件过错、失误，管理者都要承担80%的责任，而具体操作者承担20%的责任。海尔认为，优秀的工作是由优秀的员工做出来的，优秀的员工是由优

秀的干部带出来的。在海尔，只能说领导层素质差，不能说普通员工的素质差。因为如果说员工的素质差，那领导层起什么作用呢？所以张瑞敏有一句至理名言：部下的素质低，不是你的责任，但不能提高部下的素质，是你的责任。

在海尔看来，企业不缺人才，最缺的是出人才的机制。因为人人都是人才，关键是看你能不能将每个人所具备的最优秀的品质和潜能充分发挥出来。为此，海尔变相马为赛马，提出了著名的赛马机制。赛马机制实质上就是出人才的机制，即赛马场上挑骏马。这种赛马机制强调赛马而非相马。海尔的具体做法是：每个月都搞一次“大选”，所有岗位都面向外界实行公开竞聘。每个月人力资源中心将空岗情况和招聘条件公布于众，每个人都可以上台打擂。经严格的实际考核、笔试和面试，使每个人都有机会找到最大限度发挥自己特长、实现自身价值的位置。正如张瑞敏所言：“你能翻多大的跟头，我就给你搭多大的舞台。”

这一机制最初体现在公司内部实行的“三工转换制度”，即将员工分成：试用员工、合格员工和优秀员工，三种员工实行动态转化。通过科学的赛马规则，进行严格的工作绩效考核，使所有员工在动态的竞争中提升、降级、取胜、淘汰。对于努力者，试用员工可以转为合格员工乃至优秀员工；对于不努力者，就会由优秀员工转为合格员工或试用员工。对在岗干部实行“在位要受控，升迁靠竞争，届满要轮岗，末位要淘汰”，打破年龄、资历，干部，工人界线将一流的人才选拔到管理岗位上去，对科研人员推行预期招标，取消基本工资和档案工资，只领取项目承包费，收入上不封顶，下不保底。

三、创造辉煌（1992~1996年）

1992年邓小平同志南巡讲话，中国的经济改革进入了一个新的发展时期，这对海尔的发展也是一个大好时机，海尔人迅速作出反应，筹建海尔工业园。1992年11月开工建园，1995年底完成其投资16亿元的一期工程。海尔园占地700多亩，是中国最大的成片开发的电器生产基地。它的建设适应了集团内各企业急需调整产品结构、扩大生产规模之需要。国内项目投资原则是“三高一名”，即高科技、高创汇、高附加值、走名牌战略之路。1996年，海尔园的销售收入达到了32.7亿元，占当年集团总收入的53.1%。

调整产品结构、扩大生产规模的另一途径是企业兼并，从1988年到1997年10年中，海尔先后兼并了亏损总额5.5亿元的13个企业，盘活资产14.2亿元，接收员工万余名，兼并企业成活率达100%。主要的兼并事件有：1995年7月兼并青岛红星电器公司，1995年12月对武汉希岛冷柜公司控股60%，兼并红星电器公司使海尔洗衣机产量从30万台猛增至100多万台。

海尔扩张的方法是专吃“休克鱼”，所谓“休克鱼”是张瑞敏对硬件条件很好，但因思想、观念滞后而停滞不前的企业的形象比喻。“休克鱼”有潜在活力，一旦激活具有较为显著的市场效益。这是海尔选择扩张对象的理论依据，也是海尔扩张成功的前提。海尔扩张的策略不采用注入资金盘活有形资产，而是通过自身优势的拉动、辐射、海尔文化的渗透、海尔品牌的输入，以无形资产盘活有形资产，使“休克鱼”条条激活，走出了一条成功的规模扩张之路。海尔扩张的组织模式不采用火车头挂车厢的单动力牵引模式，而是创造“联合舰队”的模式。1993年2月海尔进行了以权力分散化为中心的组织结构改革，将成熟化的OEC管理模式运用于各个企业，既要服从整体（旗舰）的指挥，又要发挥独立应战的能力，这一组织模式使每增加一成员，产生的是 $1+1>2$ 的效果，遵循了海尔“总体一定要大于局部之和”的扩张原则，体现了“做大是为了求强”的宗旨，把集团纵向式的组织结构改成扁平式的组织结构。

四、二次创业（始于1996）

1995年，海尔集团兼并重组，具有了相当规模，各种认证、奖项接踵而至，企业管理取得突出成果，但海尔不是“躺”在名誉上，安于现状，而是清醒地认识到来自市场的危机，敏感地意识到国内市场国际化是不可避免的大趋势，海尔主动出击，提出了“二次创业”的思路。在国内家电厂家惊呼跨国公司瓜分中国市场，甚至“八国联军”（八个外国品牌）将海尔

当成重点研究对象并扬言 3 年打败海尔总部，在这种“与狼共舞”的局面下，初具“与狼争雄”实力的海尔便大胆提出“创世界名牌”，进入世界 500 强的宏伟目标。同时实施国际化的“三个 1/3”战略，即国内生产国内销售 1/3，国内生产国外销售 1/3，国外生产国外销售 1/3，其奋斗目标就是创国际名牌。同时，由于员工素质不断提高，成员结构发生变化，企业的任务发生变化，海尔适应新形势，把“无私奉献，追求卓越”的企业精神，改成“敬业报国，追求卓越”的企业精神，在集团总部 12 楼企业文化展览墙的序言里这样写道：“我们怀有一个梦想，中国应有自己的世界名牌，龙的民族应有龙的脊梁。我们怀有一个梦想，海尔要创出中国的世界名牌，让炎黄子孙在世界挺起胸膛。”

海尔在大跨步前进，海尔的观念也在不断创新，但每一次，海尔都能进行制度文化、物质文化的系统整合，保持动态平衡。目前海尔已初具“大名牌、大市场、大科研、资本和企业文化统一”的整体思路和氛围，出现在海尔的面前的将是更加宽广的世界！

【教学功能】

本案例涉及管理思想、管理原理、企业战略、领导素质和企业文化等内容，是一个较综合性的案例。

案例分析关键词：OEC 管理模式、激励理论、名牌战略、二次创业。

【问题】

1. 从海尔砸冰箱事件中，你认为这种质量控制应属于事前、事中或事后哪一类控制？为什么？
2. 80/20 原则揭示了什么管理原则？
3. 海尔的赛马机制与传统的相马机制有何不同？赛马机制蕴含着怎样的管理思想，请运用所学的激励理论进行分析。
4. 海尔集团公司成功的管理经验有哪些？它对国有企业改革发展有何借鉴意义？

【知识点链接】

OEC 管理模式体现了管理的系统性原理、有效控制的原则。

控制分事前、事中和事后控制。一个有效的控制系统，应该是准确的、及时的、经济的、灵活的、通俗的。它采用合理的标准，具有战略高度，强调例外的存在，而且能指明纠正问题的方向。

激励理论的正确运用，有助于激发和调动员工的工作积极性；有助于将员工的个人目标导向实现组织目标的轨道；有助于增强组织的凝聚力，促进组织内部各组成部分的协调统一。当企业发展到一定阶段，由于外部环境的变化与企业规模的扩大，使企业面临着经营模式的转换和战略转型问题，因此需要进行二次创业。二次创业是企业取得高速增长之后，为了谋求进一步的发展而进行的内部变革过程。通过战略转型，建立科学管理的平台，实现企业的持续发展。

【案例分析】

1. 从海尔砸冰箱事件中，你认为这种质量控制应属于事前、事中或事后哪一类控制？为什么？

表面看属于事后控制，但砸冰箱目的是为了以后不再出现类似质量问题，所以应属于事前控制。在常规控制中应注意适时与适度，并非控制力度越大越好。适时即及时纠偏，最好能预先控制。第一次砸冰箱是为了以后树立质量意识，但决不应成为常规控制手段。适度是要注意：(1)防止控制过多或不足。控制过多可能会造成冲突和伤害积极性。(2)处理好全面控制与重点控制的关系。(3)控制成本必须低于控制收益。

2. 80/20 原则揭示了什么管理原则？

80/20 原则揭示了责权对等的原则。因为，管理者和员工所应履行的责任不同，领导者占大头，员工一般占小头。因此管理者拥有的权力大，而员工拥有的权力小。

3. 海尔的赛马机制与传统的相马机制有何不同？赛马机制蕴含着怎样的管理思想，请运用所学的激励理论进行分析。

传统的相马机制，是等待领导慧眼识人才。这种机制的主要问题有：一是对于千里马来讲，命运掌握在别人手中，十分被动，人才需要等待伯乐来识别，如没被伯乐相中，弄不好将碌碌无为一生；二是伯乐对人才的识别有局限性，谁又能保证伯乐一定能选中最好的马呢？三是假如伯乐总能选中最好的马，但是不是这匹马就是最合适的呢？海尔的赛马则不同，它与相马有本质的区别，千里马的命运掌握在自己手中，管理者作为伯乐，只要建立一个公开、公平和公正的赛马制度，“千里马”就能够在万马奔腾中脱颖而出。

赛马机制所蕴含的管理思想有：

从需求层次论来分析，通过赛马机制，员工尊重的需求得到了满足，自我价值得以实现。从期望理论来分析，海尔采用的赛马机制，一方面使得每个员工都有成为优秀员工或高级管理人才的可能（找准自己在企业中的位置，只要努力就可能实现自身的需求）；另一方面，通过提供平等竞争的机会，提高员工的期望值，充分体现了奖赏与个人目标满足关系。

从强化理论来分析，赛马机制属于一种正强化手段，通过赛马机制，使有能力的人能够通过公平竞争来成为自己所向往岗位的人。

从公平理论来分析，通过赛马机制，铁面无私、公平公正的竞争让海尔人感到，自己对海尔的贡献与海尔对自己的回报是公平合理的，只要有能力，海尔就会给你构筑走向成功的舞台。正是这种公平激励，使海尔人感到满意，士气高昂。

由此可见，海尔的赛马机制恰似一部自动生成人才的“人才生产机”。在这种机制下，管理者的主要职责不是去发现人才，而是建立一种可以发现人才的机制，这种机制本身可以源源不断的产生人才，这一点比一个企业拥有具有敏锐的发掘力的伯乐更为重要。

案例 33 荣董事长的困惑[17]

一、公司发展概况

古兴集团前身是一家乡镇企业，创业 15 年来，已发展成为一家以铜冶炼加工为主体，多行业并存，集科、工、贸、服务于一体大型跨国集团。公司在岗职工 3500 余人，资产总值 16 亿元，其中固定资产 11.5 亿。公司形成了 10 万吨冶炼、10 万吨电解铜、10 万吨铜加工材的生产能力。产品有电解铜、各类铜及铜合金板、带、管、棒、线材系列。2004 年实现工业总产值 19.5 亿元，利润 1.6 亿元。公司铜冶炼加工综合能力位居全国第 4 位，是铜加工行业中最具竞争实力的企业之一。产品已通过 ISO9000 认证，铜锭取得了进入伦敦金属交易所(LME)的免检资格，公司成为上海金交所的会员单位并取得两个席位。公司复合铜带材生产和毛细管材生产的装备和技术水平已达到 90 年代国际先进水平，在国内居绝对领先地位。集团公司下属的独资或控股子公司 13 家，其中 9 家为境内企业，4 家为境外企业。

最近古兴集团刚投资 2 亿元将一家全面亏损的国有铜加工企业的一条板带连铸连轧生产线购入，在生产线上购入三个月内就产出第一批优质镀青铜带，并直接出口美国，效益十分可观。企业经营状况良好，前景一片光明，公司正在实施低成本扩张战略，已成功地兼并了几家关联企业，按计划将在 5 年内成为中国同业的霸主。对此，年届不惑的荣董事长充满信心。

然而，深谋远虑的荣董事长并非盲目乐观之人。他隐约感到公司似乎已处在某种生死攸关的嬗变阶段，许多问题操作起来都已不如以前那么得心应手，第六感告诉他，潜在的危机越来越大。经过几天的冥思苦想之后，他请来了新近才担任公司高级人事顾问的李教授。

两个星期后，通过与公司所有上层管理成员的深入接触，以及一系列规范化的调查分析，李教授所带的研究小组基本理清了公司的管理状况以及荣董事长所讲的潜在的危机。

二、荣董事长其人

李教授按着 360°大回转的思路从不同视角调查后综合列出了荣董事长的基本秉性特征：敏捷的思维、快速的反应、犀利的眼光、坚毅的个性、充沛的精力，以及敢于冒险的果断精神融为一体。他每天的休息时间极少，除了工作外，几乎没有其它任何个人嗜好，精力十分充沛，是一个典型的工作狂。他几乎每天都要到几个主要生产车间去看看，喜欢现场办公，也常常现场处分员工。公司上下都熟悉他那身灰色工作服，也有点惧怕他。荣董事长十分健谈，如果不是什么事情迫使他停下来的话，他可以连续不断地对你说上几个小时。任何一次会议，只要有荣董事长在，他总是自始至终的发言人，人家的讲话总被他打断。专家们反映：以前荣董事长不能静下来听他们陈述意见，但荣董事长又不太喜欢看书面报告，对此十分苦恼。好在荣董事长思维敏捷，反应快，总能及时发现问题并立即调整方案，化险为夷。管理层普遍感到难以跟上荣董事长的跳跃式思维，难以沟通，但也基本上形成了一个共识：按荣董事长的意见办，准成。

三、公司结构和管理层的运作

古兴集团是先有一个核心企业，再由“核”扩散发展起来的，产权纽带紧密，实质上属于一种较典型的母子控股公司模式。集团公司对下属子公司的经营战略、重大投资决策和人事任免均有绝对控制权。荣成既是集团公司董事长兼总经理，又是所有二级控股（独资）公司的董事长、法人代表。集团公司总部管理班子十分精干，总共不到 80 人。新老三会在职能上实际是交叉互兼的：党委会、工会与职代会的主要领导是监事会的主要成员。集团董事会是最高权力和决策机构，由集团正副总统和各二级公司总经理组成的理事会实质上是协商和执行机构，无决策权。这是一种较典型的中小企业集团的管理模式。

在职能部门设置方面，董事会下实际上只有董事会办公室是实体，其职能并未与董事会的需求相吻合；董事会的一办四部是最近才设立的，职能也未明确界定。从人员配置上看，各部部长都是由对应的主管副总兼任，即职能部门除了能实际协助所在层级的领导人之外，还有权在自己的职能范围内向下层人员下达指令。同时，公司组织机构变动频繁，高层管理人员的职位更迭更是象走马灯似的，许多高层经理都弄不清楚公司现在的组织结构。

四、公司的成功经验

荣董事长最得意的事情是他成功的用人之道。只有小学文化程度的荣成先生最喜爱《三国演义》和《毛泽东选集》这两套书，他能随意指出某一段故事在书的第几章、第几页。刘备的“尊老敬贤”与毛主席的群众路线思想是他用人的主要原则，公司内部处处体现了他的“仁德、民本、重义、尊贤”的思想。集团公司专门成立的总工程师办公室完全不同于其它企业作为职能部门的总工办，它由几位专职工作人员管理着从全国各地聘请来的 56 位铜冶炼、加工专家，其中有 11 位是国家级有突出贡献的专家，18 位曾担任过国有大中型冶铜加工企业的厂长、副厂长或总工，公司为他们专门修建了高级专家公寓楼，并为每一位专家配备了一名专职服务员。专家们的月薪从 3000 元到数万元不等，在进入企业时由双方商定，没有统一的标准。此外，荣董事长还根据各人的贡献大小以红包形式发放奖金。他们都有各自的具体岗位，总工办只负责其生活后勤管理及参谋咨询的组织工作。荣董事长把他们统称为军师，对他们十分尊敬。

跟随荣董事长一起打天下的一班老臣最叫人头痛。他们历经艰辛，劳苦功高，但大多文化水平不高，又居高自傲，排斥外来人才和年轻人。为此，几经周折，荣董事长终于下决心于 1996 年进行了一次全面清理，对在公司工作 5 年以上的员工一一论功行赏，根据工龄、职位和贡献大小，一次性“买断功绩”：最早跟随荣董事长创业的元老们每人得到一栋小别，8 年以上者可得到一笔可观的奖金，工作 5 年以上者各得到一份依据工龄而不同的退休保险单，可以每月从银行支取一笔固定的收入。荣董事长组织专门力量根据能力面前人人平等原则，按工作需要重新聘用员工。此举使公司的许多外来优秀人才和年轻人脱颖而出，从而开创了公司 1996 年后快速发展的新局面。荣董事长对这一决策颇为自得，认为历史上李自成

没有解决的难题，在他手上却成功地解决了，以保持公司的活力。

五、荣董事长的困惑

从荣董事长自身的角度，他请来李教授，主要是为了解决以下三大难题：

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

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

三是控制问题。在深入的交谈中，荣董事长向李教授剖白了心迹：外面的人总以为我在公司里是绝对权威，甚至耀武扬威、随心所欲。其实我觉得要控制这家公司是越来越困难了。过去，我给员工发一个小红包，拜个年什么的，就会得到员工真诚努力的回报。近年来，尤其是2001年有关部门界定我个人在公司中的产权占90%、镇政府只占10%后，员工们的心理似乎在悄悄地变化，过去最亲密的战友都和我疏远了，工作表面上很努力，实际上大多是在应付我。我给他们的工资一加再加，现在高层经理年薪已达10~15万元，还每人配备了专车、司机和秘书，但他们就是怪怪的，提不起劲。现在公款消费和大手大脚浪费的现象也开始在公司蔓延，原有民营企业的优势正在逐步消失。我感觉到我的公司在全面地腐化堕落。更糟的是，我控制不了局面，在这个庞大的公司面前竟显得那么虚弱和无能为力。我对前景感到害怕……。

【教学功能】

本案例属于综合性管理教学案例，涉及到管理幅度、授权、组织结构、以人为本的管理思想以及激励的有关理论等。

案例分析关键词：管理幅度、集权、分权、组织结构、激励等

【问题】

- 1.你认为荣董事长在公司壮大前期的管理成功之处是什么？
- 2.随着公司的快速成长，你认为荣董事长的担心与他个人的什么能力有关？
- 3.公司目前的机构设置有问题吗？你认为可以设置成什么样的组织结构更合理？
- 4.如果你是咨询专家，你将如何帮助企业有效地解决三大难题？

【知识点链接】

随着企业规模的发展和壮大，管理的问题不可避免地随之而来，如管理者的管理幅度问题、权力的下放问题、组织结构的适应性问题以及对员工的激励问题等，如果不能处理好这些问题，将会直接地影响到企业的发展，严重时还会影响到组织的生存。

【案例分析】

- 1.你认为荣董事长在公司壮大前期的管理成功之处是什么？

从案例反映的情况来看，荣董事长在公司成长壮大过程中表现出了很强的企业家能力。具体表现为：一是把握住了公司的发展战略方向，无论是最初的产品品种开发战略、多种经营战略，还是产品的国际化战略，均体现出了高层管理者所具有的超凡洞察力和统战全局的能力。二是荣董事长对人才的尊重、重用，唯贤任用，聘请的专家将直接对企业新产品开发的及时性和创新性产生重大作用。聘请的其他企业的厂长经理等人会对企业的生产经营以及对外业务发展关系网络的建立起很好的推动作用，他们均是非常好的人才资源。而对“打下江山”的元老们的安置既体现了他的仁德，又对后来的人起示范作用，具有较好的激励效果。而年轻人才的脱颖而出又会对提升员工士气、调动员工的工作积极性和创造力等带来极好的

正面效应。体现了荣董事长独到的用人策略。

2.随着公司的快速成长，你认为荣董事长的担心与他个人的什么能力有关？

随着公司的快速的成长，荣董产生了“害怕”心理，“许多问题操作起来都已不如以前那么得心应手，潜在的危机越来越大”。这种现象应该是企业发展到一定阶段后可能出现的带普遍性的问题，一方面，原有的组织结构、管理手段、规章制度等可能已不再适用，需要革新，进行企业再造。另一方面，这种危机可能还来源于管理者本人的能力。随着组织规模的扩大，当原有的管理体制不变时，管理者的管理幅度显然要增加，这对管理者的能力提出了挑战，因为即使是象荣董事长这样非常成功的企业家，他也不一定适合管理大型企业，换言之，荣董事长可以非常出色地管理一个小型企业，但他不一定能管理好大型企业。因此管理幅度大小很大程度上取决于管理者本人的能力。

3.公司目前的机构设置有问题吗？你认为可以设置成什么样的组织结构更合理？

从案例中可以发现，公司目前的机构设置存在问题，如，在职能部门设置方面，各部部长都是由对应的主管副总兼任，形式上是直线职能制组织模式，实质上是职能式组织模式，即职能部门除了能实际协助所在层级的领导人之外，还有权在自己的职能范围内向下层人员下达指令。这种模式运行起来可能会不利于集中统一指挥，各副总之间协调工作量大，主要负责人易陷入事务之中，不利于责任制的建立和健全。

根据公司的发展状况和组织结构设置的原则，我们可以设置以下组织结构（图 2.1）。

4.如果你是咨询专家，你将如何替荣董事长开出良方，帮助他有效地解决三大难题？

针对案例中荣董事长提出的第一个难题而言，其实，从本案例中已经体现出，长期的集权对组织的发展不利，一方面，由于高度

本体企业
经 营 部
生产技术部
财 务 部
国内贸易部
国际贸易部
资产公司
经济发展研究中心
直管企业
董 办
总 经 理
董事会（筹）
监 事 会
股东大会

图 2.1

集权，长期会影响下属的工作积极性和主动性，凡事均依赖于高层管理者，另一方面，过分的集权会影响高层管理者与下属之间的沟通协调，高高在上，不采纳下属的意见和建议，会使下属不满，也会使下属产生消极情绪。更何况，凡事都要亲自而为，亲临现场，会影响到管理者的工作效率和效果。因此，荣董事长应从理念上认识到作为高层管理者应该关注的最主要事务是什么，工作时间的分配应该与高层管理者的角色相匹配。其次是做到分权，将更多的权力下放到中层和基层管理者手中，这样一方面给了下属自由展示自我能力的空间，另一方面也为他腾出更多的时间，学会放松，学会放手，更重要的是有更多的时间用于思考和处理关系到企业发展的大问题。

针对第二个难题，当第一个难题解决后，第二个难题也就不成为难题了，可以迎刃而解

了。权力下放的同时，责任也相应明确，决策就不会成为个人行为而是群体决策。相对于个人决策而言，让员工参与到组织决策中来，即群策群力，可以最大程度地降低决策风险。而且又能保证决策的贯彻执行，使组织与员工共存共亡，员工的主人意识会大大加强。

针对第三个难题的解决，可以通过与周围人的有效的沟通，特别是注意非正式沟通的采用，让周围人特别是员工了解高层管理者的“高处不胜寒”，从情感上得到员工的认同和理解。另外，要注意有效的激励手段的运用，了解员工真正要的是什么，不要盲目地加工资和奖金，有时这样做不仅达不到预想的效果，而且还会损害公司的集体利益。针对案例中的情况，可以通过员工持股或骨干员工的参股制等措施，来解决员工心理上的不公平的矛盾。

案例 34 设计师辞职后的争议[18]

佳丽公司是一家以 25—35 岁职业女性为目标的 1000 多人的服装企业，近年来，销售额增长很快。业内人士认为这一切在很大程度上得益于两位精明能干青年服装设计师的突出表现。但是不久前两位设计师辞职并到薪资更高的同城竞争企业任职。在此之前他们曾多次提出加薪要求。对此，设计部门主管认为两位设计师创造性强，对公司的贡献大，因而同意加薪并要求人事部门予以认真考虑。人事部门主管认为，两位设计师大学毕业后，公司为他们的国内外培训支付了大笔费用，而且他们目前的薪资已远远超出同行业的平均水平，其加薪要求与公司现行的建立在职位、年龄和资历基础上的薪酬制度不符合并有敲竹杠之嫌疑，因此，予以拒绝。

两位设计师辞职后，公司议论纷纷。一些人认为，虽然设计师所得报酬的绝对数额高于行业平均水平，但他们表现出色，特殊人才应该有特殊政策。一些人质疑，公司人事部门主管有权拒绝提薪要求，但是否由了解员工表现的具体用人单位主管对本部门员工薪酬行驶决定权？公司制定了明确的薪资制度，但是否与公司经营的需要相适应呢？公司是否应该让那些不遵守现行制度的人离开。。。。。。这些争议引起了公司总经理的注意，他责成人事部门牵头与设计、生产、销售、财务等部门组成一个专题小组，就公司酬劳计付方式广泛征求意见，提出几套方案，供下次公司常务会讨论和决策。

【教学功能】

通过本案例的教学，可以帮助学生加深对组织、决策、激励等内容的理解。本案例主要涉及组织结构类型、决策类型与特点、激励理论等知识的运用。

案例分析关键词：组织结构、职权、决策类型、激励理论

【问题】

- 1.这家公司的组织结构可能是（ ）。
A.直线制 B.直线职能制 C.事业部制 D.矩阵制
- 2.两位设计师的薪资已远远超出同行业的平均水平仍不满意，可用何种激励理论解释？（ ）
A.公平理论 B.期望理论 C.强化理论 D.需要层次理论
- 3.人事部门拒绝给设计师加薪，行使了（ ）权力？
A.直线 B.参谋 C.职能 D.个人
- 4.人事部门认为，公司按职位、年龄和资历建立和颁布的薪酬制度应该遵照执行，即使优秀人才流失也要坚持。这种行为如何评论？（ ）
A.目标与手段扭曲
B.每个人都必须遵守薪酬制度，优秀人才不能例外
C.人事部门应该坚持“有法必依”的原则和制度的严肃性
D.人事部门不能因人而异，违反制度
- 5.公司总经理准备进行的薪酬制度决策问题属于（ ）决策。

A.程序化 B.非程序化 C.战略 D.业务

6.就公司酬劳计付方式设立的由人事、设计、生产、销售、财务等部门组成的专题小组所起的作用是（ ）。

A.参谋作用 B.协调作用

C.收集信息作用 D.方案选择作用

7.该公司就薪酬方案进行的决策是一种（ ）。

A.全体员工做出的决策 B.专家小组做出的决策

C.董事会做出的决策 D.经理层集体决策

【参考答案】1.B 2.A 3.C 4.A 5.B 6.A 7.D

具体分析：

1.公司有人事、财务、销售等职能部门，这些部门仅在职权范围内行使权力。

2.公司的薪酬制度建立在职位、年龄和资历等基础上，两位年轻设计师对薪资感到相对不公平。

3.人事部门是职能部门，行使的是职能权力。

4.公司的规章制度是为公司目标而制定的，当其不适应目标时应采用例外原则和及时修订。

5.薪资制度决策不是例行和经常出现的。

6.专题小组的意见和建议仅仅只能为决策提供参考。

7.方案将在公司常务会讨论和决策，因而是经理层的群体决策。

案例 35 华北油田的精细管理[19]

2004年3月，中油股份公司组织由勘探与生产分公司牵头，总裁办公室、规划计划部、财务部等部门参加的调研组，深入华北油田分公司，就其实施精细管理，努力控制成本等方面的情况进行了调研。调研组采取深入生产经营现场了解实情、组织座谈、与专业部门对口交流等形式，进行多方面深入细致的调研后认为，华北油田分公司在困境和挑战面前，提出向精细管理要效益的经营思路，并通过一系列行之有效的措施，遏制了原油产量下滑的势头，生产成本得到合理控制，油气勘探在新的领域取得突破，生产经营出现较好的发展势头。集团公司领导和中油股份公司管理层在这个调研报告的批示中指出，华北油田分公司的做法值得推广。

油田企业的命运，在很大程度上靠石油天然气的产量来维系。在过去的28年间，华北油田的原油产量经历了快速上产、高产稳产、快速递减和缓慢递减四个阶段，从高峰时的年产1733万吨，跌至年产400多万吨。原油产量在较短时间内出现的巨大落差，让以油气生产为生的企业面临重创。集团公司重组改制后制定的以效益为中心原则，使没有多少外延空间的华北油田面临前所未有的挑战。

如何才能让企业尽快走出困境，让职工看到发展前景呢？华北油田分公司按照集团公司和中油股份公司制定的工作目标，提出“向管理要效益”的经营思路。在过去的4年中，华北油田分公司实施精细管理，积极探索，从上至下建立起全新的经营理念，形成了一套有效的成本控制办法。在油气勘探生产中，华北油田通过实施一系列精细管理措施，不但使产量下滑局面得到遏制，而且使生产成本得到合理控制，油气勘探接连在新的领域取得突破，生产经营出现较好的发展势头。为此，中油股份公司在今年年初的工作例会上要求，勘探与生产分公司牵头，会同总裁办公室、规划计划部、财务部一道，对华北油田分公司实施精细管理的经验和做法进行调查、总结，并在集团公司范围内进行宣传推广。

从2004年3月开始，调研组深入华北油田分公司，采取集中听取汇报、进入现场了解实情、分组座谈和专业对口交流等方式，认真了解华北油田分公司的做法和经验。调研组认为，华北油田分公司实施精细管理，有效控制生产成本的经验和做法，不仅使其自身焕发出

新的活力，而且对其他油气田分公司有着很强的指导意义。

一、精细管理思路产生的背景

华北油田的开发始于上世纪 70 年代。1975 年(任丘)任 4 井获日产千吨高产油流后，华北石油会战指挥部于 1976 年 1 月获国务院批准成立。1978 年，原油产量达到 1723 万吨，居全国第三位，为当年全国原油产量突破亿吨大关作出了重要贡献。1979 年，原油产量达到 1733 万吨，创历史最高水平。截至 2003 年底累计生产原油 2.18 亿吨，在中油股份公司各油气田中位居第三。由于历史原因和特殊的地质条件，华北油田在连续 10 年产油 1000 万吨以上之后，于 1987 年进入快速递减阶段，1998 年年产降至 400 万吨。

伴随着重组改制，集团公司大步走向市场。新的形势给华北油田的生存发展带来挑战。主要表现在五个方面：一是人多油少。到 1999 年，油田人均油气当量不足 50 吨，远低于集团公司的平均水平。二是摊子大。油田每年 400 多万吨的产量与原来形成的 1700 多万吨生产能力规模不匹配，对经济、安全运行和控制成本的压力加大。三是勘探程度高。冀中地区三维地震覆盖率高达 52.5%，勘探对象越来越复杂，勘探主体不得不向低渗透、深层、特殊类型储层和隐蔽圈闭等复杂目标转移。四是油田发展后劲不足。主力油田处于中后期开发阶段，综合含水高达 82.3%，原油产量综合递减达到 6.3%，增储稳产难度大。五是管理粗放现象不同程度存在，不合理的支出与浪费成为企业经营的负担。

要正视这些困难，勇敢地迎接挑战，就必须在管理上采取革命性措施。于是，华北油田分公司明确提出精细管理的思路，把精细管理作为实现“管理科学化”的主要措施来抓，把创新精神和目标管理结合在一起，加大管理力度，提高企业的经营水平。

二、精细管理的基本内容

对应中油股份公司实行一级法人、两级行政、三级业务的管理体制，“集中决策、分级授权”的投资管理体制，“一个全面、三个集中”的财务管理体制和以业绩为基础的考核办法，华北油田将精细管理的内容进行规范，使其更准确、更简明、更好操作。这就是“细化管理单元，量化考核指标，管理主体责权利统一”。

1.细化管理单元，就是把管理对象尽可能细化到最小工作单元，管理责任具体化，并落实到位，使细化管理单元的过程成为深化管理工作的过程。

2.量化考核指标，就是在不同的管理层次和管理单元，都有明确的、量化的、科学的、经过努力可以实现的考核指标，通过层层分解，把本单位的工作目标落实到具体的工作单元，真正做到横向到边，纵向到底，不留死角。

3. 管理主体责权利统一，就是建立起与管理主体业绩挂钩的分配机制，使每名员工都能根据自己所从事工作的责任、贡献的大小取得相应的劳动报酬，激励员工爱岗敬业，多作贡献。

三、实施精细管理的主要做法

华北油田分公司把精细管理作为一项系统工程贯穿于生产经营全过程，涵盖投资、成本、生产现场、勘探开发技术研究和思想政治工作等方方面面，让企业管理工作的每根神经都因精细管理而从“根”至“梢”动起来。

1.精细投资项目管理。油田分公司对所有建设投资实行项目管理，项目按效益优选，投资按项目核定。规范项目立项、评估、项目组成、经理选聘、资金运行监督与检查、考核奖惩等工作程序，运用企业财务计划与控制系统，使财务预算、会计核算、成本控制有机融为一体，确保资金快速有效运作。如在勘探开发项目管理中坚持投资跟着效益走原则，派生出的勘探项目“订单”式管理就是一种有效方式。所谓“订单”式管理是指，将年度油气控制储量、井位数量、探井成功率和储量单位成本作为对勘探系统的主要考核指标，勘探系统再将指标分解到冀中、二连两个勘探项目。勘探项目将指标向研究单位分解时，主要考核井位的数量和质量。研究单位再将所承担的井位考核指标进一步分解到研究室或课题组。对施工作

业单位，则以关联交易为纽带，重新制定物化探、钻井、测井、录井、试油测试等专业系列的监督实施细则，印发勘探实施各专业重点环节双方工作主要职责有关规定，确定基础资料及时齐全准确率、试油措施成功率、油气层解释符合率等 27 项考核指标。

2.精细成本管理。控制成本是市场经济条件下每一个企业都必须追求的目标，华北油田分公司在背负着过大历史投入的情况下，把成本控制当作大事来抓，采取“目标成本管理”、“细化成本核算单元”等分层次的成本精细控制法，把成本控制责任真正落实到管理主体，让不该发生的成本在“原地”消失。

第一个层次：强化全面预算管理。按照两级预算目标管理、五级费用指标控制的全面预算管理模式，加强预算全过程控制，形成一套油田分公司、采油厂、工区三级多部门共同参与的预算编制程序。预算指标纵横分解，成本指标按费用要素分解，重点单项费用切块到职能部门包干管理，总成本费用分解到工区、站点、单井。在预算执行过程中实行预警制，对成本经费支出达到预算 97%的部门和单位进行预警通报，对被通报者在次月资金支出方面从严控制。对没有完成任务的单位和个人给予扣减相应的业绩奖励工资以及解聘或免职等处罚。

第二个层次：坚持重点费用重点控制。推广 ABC 管理法，把占总操作费 70%左右的动力、材料、井下作业、维护修理、运输等 5 项费用支出作为成本控制重点。如近期油田分公司把占油田操作成本 20%以上的动力费作为控制重点。

对材料费、井下作业费、维护及维修费用、运输费用进行强有力的控制。2001 年至 2003 年，在油田固定规模基本不变、原油产量有所下降、工资及各种消耗价格上涨的情况下，共减少材料消耗 3770 万元，减少井下作业费支出 2955 万元。油气操作成本从 1999 年的每桶 7.16 美元降至 2003 年的每桶 5.77 美元。

第三个层次：减少自耗，提高原油商品率。充分利用回收的零散或伴生天然气对外输原油加热，或将外输加热炉的燃烧器改为油气混烧火嘴，提高燃烧效率，减少原油消耗。充分利用地热资源，停运热水炉，节约燃油、燃气。对输油管线应用流动改性剂实现常温输送，优化外输管线运行参数。对部分计量站的集输线实施不伴热输油，优化联合站、接转站原油外输运行参数，在确保管线安全输油的情况下，降低输油起点温度，减少燃油消耗。采取停用、改造、更换、回收烟道余热等措施，提高加热炉、热水炉效率，减少原油消耗。这些措施使原油商品率从 2000 年的 93.92%提高到 2003 年的 94.4%，减少自原油提高商品量 1.9 万吨，增加效益 3000 多万元。

3.精细勘探开发管理。油气田公司的成本大都发生在生产运行之中，把生产运行的过程管理做精做细，就能有效控制成本。华北油田分公司面对主力含油气区整体勘探程度高，新增储量发现日趋困难，新区地质条件复杂，突破难度大，油田整体进入中后期深度开发阶段，稳产和成本控制的难度越来越大的严峻形势，率先把勘探和开发生产“精细”起来。

(1) 在勘探上，华北油田分公司按照“最大限度地获取经济可采储量”的指导思想和“多发现、可动用、较整装”获取储量的原则，把力量集中在有效部位——隐蔽油藏上。勘探手段由过去精细构造解释、落实圈闭高点，向精细沉积储层解释、落实砂体空间展布形态转变；研究方法由过去相对单一的石油地质研究，向综合应用石油地质学、沉积学、层序地层学等多种理论进行多角度研究与评价转变；组织形式由过去地质、物探分头研究，构造解释、沉积储层、新技术应用、圈闭评价独立分析，向组成多学科专业项目组，开展联合攻关转变；管理方式由过去勘探开发彼此独立工作，向勘探开发一体化转变。通过精细工作，隐蔽圈闭在年度钻探目标中所占比例从 1999 年的 6%上升到去年的 56%，隐蔽油藏储量在总探明储量中所占比例从 1999 年的近乎 0 上升到 2003 年的 87%，新发现油藏具有规模整装、单井产量高的特点，探明储量当年动用率超过 70%。

(2) 在开发上，华北油田分公司立足于现有资源基础，坚持最大限度地有效动用已探

明储量的指导思想,从三个方面提升开发工作水平。一是按照“富中找剩、差中找优”的原则,强化滚动勘探开发。滚动工作由初期的单一断块、单一出油井点研究向区带整体评价解剖和油藏周边的立体滚动扩展。工作重点由见油圈闭再评价向研究新圈闭、新断块以及发现新油藏上扩展。通过采用区带整体解剖、目标精细处理解释和小层对比等手段,滚动出 1 个千万吨级油田,3 个 500 万吨级油田。二是强化一般评价、滚动评价和已探明未动用储量 3 个层次油藏评价,推动勘探开发一体化。不断加强评价与产能建设,实现在评价过程中建产能,在建产能过程中增储。三是精细油藏经营管理。对新投入开发的油藏,科学、经济地确定开发方案和地面工艺流程,注重当前经济效益。对已投入开发的油藏,经济技术评价从行政单元转向油藏(断块)和单井,实现以油藏(断块)为单元、以单井为基础的精细经济技术评价,为不同开发单元在不同开发阶段制定相应的开发措施。对主力老油田采取利用现有井网,以优化注采配置关系为手段,以注采结构调整为重点,大打注水调整进攻仗。通过以上精细管理措施,主力老油田稳产状况得到明显改善,综合递减率由 8.2%减缓到 6.3%,含水上率由 3.5%控制到 0,标定采收率由 26.3%提高到 27.7%,保持了每年 480 万吨油气当量的生产规模。

4.精细生产现场管理。在精细管理思想指导下,华北油田分公司各油气生产单位和技术服务公司创造了一些好的做法和经验。

(1)“一井一法、一块一策”是第一采油厂从管理对象特殊性和管理细致性的角度,提出的一口油井采取一种管理办法,一个区块制定一个综合开发对策的精细管理措施。这个采油厂从 2001 年开始,以发现问题、分析潜力和明确对策为重点,把每一口井、每一个区块作为最基本的管理单元,建立了 643 口油水井和 26 个区块的管理台账。从油层、地面、井筒等环节入手,按照轻重缓急和投入产出原则,对症下药,恢复了 12 口老井,分别采取对 24 口高含水井间开,对西柳 10 断块进行整体压裂治理等一系列措施,收到很好的效果,消除了以往分析方法和对策相对笼统的弊病。

(2)“单井核算”和“六分四段”是第二采油厂为进一步提高单井经济产量而创造的精细管理法。“单井核算”是以单井为基础单元,开展核算评价,费用、措施都落实到单井。“六分四段”是按环境分单元、分单元定人员、分单元定电量、分单元定产量、分单元定成本、分单元定责任,按指标完成情况分四个段兑现工资。第二采油厂与天津大学合作开发的单井核算评价软件,可让工区和厂职能部门通过每月录入的单井核算资料,随时掌握每个断块、单井的生产及成本支出情况,使井与井之间的管理真正“分立门户”。这个采油厂对每一口单井和断块的成本支出情况按经济型、非经济型、亏损型进行效益评价,将亏损的 30 个断块和 83 口单井采取补孔、卡堵水、压裂、化调等针对性措施,实现了增油,提高了断块整体效益。同时,这个厂形成 380 个责任单元,将生产经营指标横向分解到各职能部门,纵向落实到各承包单元,通过实行经营日报制度,按旬将各单元产量、成本运行情况传递给厂领导及有关部门,按月对各单元的承包指标量化打分,奖优罚劣,从而增强了员工勤算账、算细账的意识。

(3)“五单核算”是第三采油厂高阳油田为增强职工成本意识而创立的精细管理办法。“五单核算”即以班组为基础,以单井、单站、单机、单项工程、单日为单位的群众性核算。以电费、运费、修理费、作业费、材料费为核算内容,并针对不同的核算主体,相应设计经营月报、经营日报和五大费用台账,形成自上而下的核算体系。工区将各项成本切块包干,纵向落实到每一个小队、每一个班组、每一名岗位工人、每一台设备上,横向落实到工区机关各费用管理人员,形成全员成本责任控制体系。

(4)“两全激励法”是第四采油厂为提高员工素质、提高劳动效率而实行的薪酬办法。“两全激励法”本着“按劳分配、效益优先”和向有突出贡献人员及生产过程中苦、脏、累、险岗位人员倾斜的原则,采取的全额薪酬浮动和全员动态管理办法。它将操作人员的基本工资

海量管理书籍 免费下载 www.mhjy.net
全国迷你 MBA《职业经理》双证班（26 年热招管理课）
电话 13684609885 客服微信号：122285053
微信公众号：MHJY1998

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、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业总经理、生产运营管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、企业管理师、经济管理师、人力资源管理师、薪酬管理师、健康管理师、现场管理师、精益管理师等 MBA 高级资格认证。

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

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 **微信：**122285053 **网站：**<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net



网址：www.mhjy.net

和业绩奖励工资与所在岗位 80%的工作量挂钩，管理人员、专业技术人员的基本工资和业绩奖励工资与所在岗位 90%的工作量挂钩，按岗位性质分别测算基本工资和业绩奖励工资含量；将超额完成的工作量，按操作人员、管理人员和专业技术人员收入分档系数测算增效奖励工资含量。“全员动态管理”是按照各单位劳动用工人数定首末位比例，对操作人员每月一考，对专业技术、管理人员每半年一评，并将岗位专业理论知识考试、员工岗位操作技能考核和民主综合考评相结合。操作人员在动态管理中的末位人员将受到薪酬下浮，在原岗位跟班学习和劳动，扣罚当期岗位工资的一半和绩效工资等处罚。管理人员和专业技术人员在动态管理中，经综合考评不称职的会受到就地解聘或免职等处罚。

(5) “成本树管理法”是二连分公司输油处创造的一种精细管理办法，即把总成本当作树干，把材料费、燃料费、维修费、动力费、运输费等各项费用当作树枝，把生产岗位员工当作树叶。所属三工区将总成本细分到 90 个发生点，分三级下达。第一级是将总成本费用分解下达给工区正职，再分为成本块下达给工区副职；第二级是将成本指标切块分解到成本单元，由班组长承包负责；第三级是将成本单元指标细化分解到每名员工身上，指标到人，责任到人。工区领导和岗位员工，每人都要承担 1 至 2 项成本费用。指标分解下达后，采用成本分解表、每月经济活动分析、日成本消耗台账和多栏式成本消耗综合台账的形式，让每个岗位及时了解成本发生情况、成本控制成果，并以此作为奖惩依据。

(6) “一井一剂一工艺”是采油工艺研究院在油田开发技术服务中应用的服务法，是以单井为基本研究单元，精细化学药剂的配方研究和工艺研究，使每一口井享有一种配方，得到一种工艺。科研人员在潜山油藏通过调节堵剂配比浓度和封口剂的选择性应用，单井平均增油 745.9 吨；在油水井防腐防垢研究过程中，针对各单井产层不同，各产层产液量的差异导致产出水不一致、腐蚀结垢不尽相同的情况，做到一井一取样，一井一分析化验，一井一筛选配方，一井一研究加药工艺方案，结果现场实施的 17 口井成功率达到 100%。

四、精细管理创造的综合效益

精细管理是华北油田分公司在资源接替不足、增储稳产难度大、投资比例紧张、成本压力大的情况下采取的积极行动。这与长期坚持的“低成本、有效益、可持续”发展战略相一致。精细管理不但使经营效益明显提高，而且在技术进步、企业精神文明建设等方面也取得喜人成绩。调研组认为，精细管理为华北油田创造的效益是综合的、全方位的。

1.“十五”以来，油气勘探，特别是隐蔽油藏勘探取得一系列新的突破，实现了储量替换率大于 1，开始步入良性循环轨道。油田开发生产平衡运行，原油生产递减趋势得到扼制，天然气产量稳步提高。2003 年，华北油田分公司新增探明石油地质储量 1580 万吨、可采储量 373.7 万吨，在中油股份公司所属 14 个油气生产单位中居第七位和第八位；生产原油 435.2 万吨、天然气 5.7459 亿立方米，居第八位和第九位；勘探与生产业务投资 21.58 亿元，居第九位；勘探与生产板块投资资本回报率 25.98%，居第五位；实现经营收入 80.9 亿元，居第五位；实现账面利润 35.15 亿元（国际会计准则利润 38.77 亿元），居第五位。

2.精细管理成为华北油田分公司技术进步的加速器。在隐蔽油藏勘探中，这个分公司有针对性地进行技术攻关，摸索并掌握相应的主导和配套技术，提高了勘探成功率，降低了发现成本。在油田生产中，形成了调水增油、三次采油、节能降耗配套技术系列，有效地改善了油田开发效果。4 年来，这个分公司共完成各类科技成果 333 项，其中获国家专利 17 项，获省部级和集团公司科技进步奖 38 项。

3.精细管理凝聚人心。华北油田分公司在推行精细管理时，一直把员工视为落实精细管理的主体，让每一名员工都承担起精细管理的执行者和监督者两种责任。在与困难作斗争的过程中，这个分公司逐步形成“在挑战中创新”的企业精神，建立了“精细管理、全员创新”的经营理念，员工能够认同油田分公司提出的发展目标，遵守各项管理规定，推动企业走出困境，步入辉煌。

【教学功能】

本案例着重阐述了精细管理思路产生的背景、基本内容、主要做法及创造的综合效益等内容，是一篇综合性案例。该案例具有两个特点，一是选择的行业是资源产业，属于国民经济基础产业，二是该单位明确提出“向管理要效益”的经营思路，这是一个难得的管理案例。通过本案例的学习，主要了解作为国民经济基础产业的生产单位在面临困境时的战略选择和管理活动过程及组织。

案例分析关键词：系统原理、人本原理、效益原理、精细管理

【问题】

- 1.华北油田分公司所属产业属于（ ）。
A.基础产业 B.服务业 C.高科技产业 D.教育科技产业
- 2.油田企业的命运在很大程度上靠（ ）来维系。
A.政策 B.石油天然气的产量
C.探明石油储量 D.品位
- 3.华北油田分公司在面临没有多少外运空间增加产量的困境下明确提出（ ）经营思路。
A.项目管理 B.精细管理 C.向管理要效益 D.成本控制
- 4.华北油田分公司实施精细管理的背景主要是（ ）。
A.人多油少，摊子大 B.勘探程度高，油田发展后劲不足
C.管理粗放 D.A+B+C
- 5.华北油田分公司实施精细管理的基本内容是（ ）。
A.细化管理单元 B.量化考核指标
C.管理主体责任统一 D.A+B+C
- 6.细化管理单元的目的在于（ ）。
A.使管理责任具体化 B.深化管理工作过程
C.把管理对象细化到最小工作单元 D.使管理责任落实到位
- 7.管理主体责任统一，实质就是（ ）。
A.使每名员工明确自己的工作责任
B.按劳取酬
C.激励员工爱岗敬业
D.建立起与管理主体业绩挂钩的分配机制
- 8.华北油田分公司将精细管理应用于（ ）。
A.投资项目管理 B.成本管理
C.生产经营全过程 D.勘探开发管理
- 9.勘探项目“订单”式管理是一种十分有效的（ ）方式。
A.精细成本管理 B.精细投资项目管理
C.精细生产现场管理 D.A+B+C
- 10.“两全激励法”是指（ ）。
A.全额薪酬浮动 B.全员动态管理
C.全额奖金浮动 D.A+B
- 11.“成本树管理法”实质是一种创新的（ ）。
A.成本管理法 B.决策法
C.目标管理 D.目标成本法
- 12.华北油田分公司的经营理念是（ ）。
A.在挑战中创新 B.员工是精细管理的主体
C.精细管理、全员创新 D.员工是精细管理的监督者

【参考答案】1.A 2.B 3.C 4.D 5.D 6.A 7.D 8.C 9.B 10. D 11.C 12.C

【深度思考题】

- 1.举例说明华北油田分公司在精细管理中具体运用了哪些管理原理？
- 2.华北油田分公司在精细管理中具体运用了哪些管理方法？
- 3.你认为华北油田分公司在精细管理中运用的管理哲学是什么？

【相关知识链接】

精细管理——潜力挖掘不断的源泉

管理学上无法给“精细管理”下一个绝对准确的定义，也无法设定合适的规范法则，因为“精细管理”是一种态度，一种保持认真负责、追求精益求精的管理态度；或者说“精细管理”是一个范畴，而不是指一个具体的管理方法，很多管理方法的内涵都是精细管理，只是内容和形式不同，如 5S 管理、JIT（准时化生产）、约束理论、精益生产、OEC 管理等等。

这些管理方法大都产生于令人尊敬的企业，这些企业在寻求发展中不断摸索，不断积累，不断突破，然后他们创造了越来越令人瞩目的业绩，虽然各个企业都总结出了各自的管理理论，但这些理论的实质都是将某项工作或者某个流程细化，使其具有可知性和可控性。可知性就是通过细化，能够让自己真正了解这项工作或流程的每个环节或每个可能影响最终结果的因素，从而让我们认识其规律；有了可知性才能有可控性，在可知性的基础之上，管理者和员工能够把握好每一个环节，规避不利因素，发挥有利因素使工作结果向自身想要的方向发展。

《精细管理工程》中把精细管理的核心内容分为“五精四细”本身就体现出一种精细的理念。它的思想是企业按照“五精四细”的思路与方法，对企业的管理进行精细化的改造。“五精四细”的提出为企业的精细管理充实了内容，注入了生力，为许多企业借鉴使用，这也说明精细管理的思想已是深入人心。但是，不容忽视的是，精细管理不是挂在嘴边的口号，不是简单的一种行为，而是一个企业、一个组织综合能力的体现。精细管理体现在四个方面：一、精细管理是一种思想：九层之台，起于累土

无论个人和集体，总是有目标，例如国家的目标是繁荣富强，企业的目标是健康稳定可持续发展，个人的最高目标是自我实现，等等。正是具备了目标性，才促使着人们不懈努力，奋勇拼搏，从而推动着社会不断前进。

目标有一个明显的共性，那就是激励性，但是人们实现目标的途径却不尽相同。在朝着人生或者企业目标迈进的征程中，有的急功近利，有的贪大求全，有的稳扎稳打，有的患得患失。而精细的管理者却能够保持良好的心态，用“积累”的指导思想为自己设定方向。古语有言：千里之行，始于足下；九层之台，起于累土。精细的管理者总是认真地迈好每一步，做好每一事，无论去追逐多大的目标，总是注重小项目的积累。在小有成就以后，仍不会忘乎所以，坚持用“行百里者半九十”的思想约束自己，提醒自己，最终实现目标。

海尔能够成为中国乃至世界上备受人们尊重的企业之一，正是具备了这种“九层之台，起于累土”的管理思想。海尔用二十年的时间从一个名不见经传的小厂发展成一个走向国际的大企业绝不是偶然，把目标定位在世界白色家电第一也不是狂妄，这归功于海尔在向自己远大目标迈进的过程中认真地把握了每一小步。正是这种精细管理的思想，促使张瑞敏在海尔倡导 OEC 管理。OEC 管理法又被称为日清日高管理法，其核心思想就是“日事日毕，日清日高”，每天的工作每天完成，每天的工作质量都要进步一点。

OEC 管理法由三个基本框架构成：目标系统、日清控制系统和有效激励机制。目标系统体现了企业的发展方向和要达到的目的，日清控制系统是目标系统得以实现的支持系统，有效激励机制是日清控制系统正常运转的保证条件。OEC 管理法的基本内容可以概括为五句话：总账不漏项，事事有人管，人人都管事，管事凭效果，管人凭考核。通过这种精细的管理方式，海尔生产出了第一流的产品、创造出了第一流的创新机制，并且能够稳步发

展，使得海尔能够在诸多的企业中迅速脱颖而出，成为令人景仰的企业。

二、精细管理是一种意识：尺蠖穿堤，能漂一邑

《刘子新论·慎隙》中讲：“尺蠖穿堤，能漂一邑；寸烟汇穴，致毁千室”，意思是说蚯蚓虽小，但它把堤岸穿透了，就能把整个城市淹没；轻烟虽微，如把房屋点燃了，就会毁掉千家万户。比喻不注意小的事故，就会引起大祸。

精细的管理者能够用辩证的思维考虑全局的问题，知晓量变引起质变的道理，不忽视细微的环节和点滴的事情，始终保持一种“差之毫厘，谬以千里”的危机意识，能够坚持用“不以善小而不为，不以恶小而为之”的行事标准来谋划自己的奋斗目标，不忽略哪怕是细微的收获，不轻视哪怕是狭小的纰漏。通过这种意识的培养，造就善于把握机会的能力。

美国强生公司就是因为不忽视突现的市场危机，采取积极地行动，成功处理泰诺药片中毒事件而赢得了公众和舆论的广泛赞誉和信任。

1982年9月，美国芝加哥地区发生有人服用含氰化物的泰诺药片中毒事故，经过强生公司各部门的联合调查，在全部800万片药剂的检验中，发现所有受污染的药片只源于一批药，总计不超过75片，并且全部在芝加哥地区，不会对全美其他地区有丝毫影响，但强生公司不惜花巨资在最短时间内向各大药店收回了所有的数百万片这种药，并花50万美元向有关的医生、医院和经销商发出警报。

由于强生的精细管理，在事件一发生就采取了积极行动，从而避免了一场危机。事故发生前，泰诺在美国成人止痛药市场中占有35%的份额，年销售额高达4.5亿美元，占强生公司总利润的15%。事故发生后，泰诺的市场份额曾一度下降。当事态稳定以后，并且向药片投毒的疯子已被拘留时，强生公司看准机会，率先响应政府的制定新的药品安全法，采用“无污染包装”，结果在价值12亿美元的止痛片市场上挤走了它的竞争对手，仅用5个月的时间就夺回了原市场份额的70%。

强生处理这一危机的作法成功地向公众传达了企业的社会责任感，受到了消费者的欢迎和认可。强生还因此获得了美国公关协会颁发的银钻奖。试想如果强生没有对这起偶然的中毒事件及时采取措施，没有关注800万片中75片的危害，就是使负面影响迅速扩大，无法收拾，企业的损失将难以估量。原本一场“灭顶之灾”竟然奇迹般的为强生迎来了更高的声誉和更高的市场份额，这归功于强生公司的精细意识。

三、精细管理是一种态度：事事认真、时时认真

精细管理更能表现出一个人对待工作、对待学习、对待生活的态度，一种事事认真、时时认真的态度。不因为事情复杂、惊天动地就高度重视，而事情简单、成绩平平就嗤之以鼻，不加理会。精细的管理者对待任何事物都不会掉以轻心，而是通过自己认真的对待把每一件事情都处理的尽可能妥善。

管理者特别是事业成功的管理者容易犯经验主义的错误，往往导致惨败。精细的管理者就不会因为自己遇到以前处理过的问题而粗心大意，他会认真地思考同样的问题在新的发展阶段、新的周围环境有新的变化，对问题的处理方法也会有新的要求，他仍需要用心去发掘这些新的需求并找到新的解决方法，做到事事认真、时时认真。

麦当劳从一家为过路司机提供餐饮的快餐店，发展到今天拥有近三万家连锁店、数十万员工，多年来稳居全球快餐业的龙头老大，正是坚持了事事认真、时时认真的结果。在谈到麦当劳成功经验的时候，其创始人雷·克罗克说：连锁店只有标准统一，而且持之以恒地坚持每一个细节都按标准化要求执行，才能保证成功。

麦当劳自创立以来一直坚持标准化执行。它在全球缔造的商业奇迹表明，正是由于在经营管理中坚持了每一个细节的标准化执行，麦当劳才有了今天的辉煌成就。

麦当劳将在细节管理方面的经验总结梳理为标准化执行的8大方面66个细节：从标准化执行的核心QSCV（品质、清洁、服务、价值）到品牌宣传推广，从种子抓起的采购

系统确保产品质量统一到注重细节的日常营运管理,从标准化服务的 6 个步骤到执行者的培育,从克隆成功复制财富的特许经营到标准化的典范——麦当劳特许经营手册等等。这些细节是麦当劳取得成功的关键。

例如,麦当劳为了保证食品的卫生,制定了规范的员工洗手方法:先用肥皂洗手,并用水将肥皂泡冲干净后,再取一小撮麦当劳特制的清洁消毒剂放在手心,双手揉搓 20 秒钟,然后再用清水冲净。两手彻底清洗后,再用烘干机烘干双手,不能用毛巾擦干。诸如此类的细节管理贯穿着麦当劳经营管理的始终,这些不起眼的细节管理正是麦当劳迅速发展的秘密所在。

再如,为了方便顾客外带食品且避免在路上倾倒或溢出来,麦当劳会事先把准备卖给顾客的汉堡包和炸薯条装进塑料盒或纸袋,将塑料刀、叉、勺、餐巾纸、吸管等用纸袋包好,随同食物一起交给顾客。而且在饮料杯盖上,也预先划好十字口,以方便食用者插入吸管。

企业进行精细管理,对每一个细微的环节给予关注并认真对待十分重要。但并不是说能够把握住每一个细微的环节,精细管理就做到位了,重要的是我们要有能够坚持不懈地认真对待的态度。麦当劳总裁弗雷德·特纳说:“我们的成功表明,我们竞争者的管理层对基层的介入未能坚持下去,他们缺乏的是对细节的深层关注。”

这充分说明,麦当劳事事认真、时时认真的态度正是竞争对手无法与之比拟的优势。

四、精细管理是一种能力:洞察秋毫、一叶知秋

精细管理还需要管理者具备“洞察秋毫、一叶知秋”的能力。辩证唯物主义理论告诉我们:世界是由物质构成的,物质是运动的,运动是有规律的。任何事物的发展、变化都可以从中找到规律、找到本质。但是任何事物的发展和变化都不是我们能够一眼望穿的,因为这种发展和变化是繁杂的,它受多种因素影响。作为一名管理者,必须能够把这种复杂的事物进行细分,并有能力通过这其中的细节找到整体的规律,这样,我们的管理者无论去处理多么繁杂的问题都不会晕头转向,无所适从,总是能够通过自己洞察秋毫的本领快速找到解决问题的突破口,从而顺利解决全局问题。同样的道理,市场是复杂的,想要从中找到隐含的商机,我们必须具备“一叶知秋”的能力。

日本人对大庆油田的商业调查可谓是细节发掘商机的经典。自从 1960 年王进喜被冠之以“铁人”的称号以后,国内的各大报纸对他都有了相关的报道。精明的日本商人却能根据蛛丝马迹,从中了解了大庆油田开采的一些情况。日本人发现,王进喜原来的工作地点是甘肃玉门油田,1959 年 10 月参加国庆观礼后他就销声匿迹了,由此推断大庆开发时间应该为 1959 年 9 月;1966 年 7 月,《中国画报》曾刊载王铁人头戴厚厚瓜皮帽的照片,凭着对中国地理的熟知,日本人很快就推断出王进喜的工作地应该在零下 30 度的东北地区;还根据运原油的列车上灰尘的厚度,测算出了油田与北京的距离,断定油田应在哈尔滨与齐齐哈尔之间;10 月份,《人民中国》也刊登出宣传王进喜的文章,在其中透出一个“马家窑”的地理信息,日本人便由此推出大庆在安达车站附近。日本人通过精细、准确的情报对大庆油田进行了成功调查,后来几乎垄断了我国石油设备进口市场。

正是经济生活中的一些细节,往往蕴藏着诸多的商机,很多企业建立了通畅的收集渠道和科学的挖掘机制来发掘这些细节,来寻求更广阔的市场机会。

美国最大的零售公司西尔斯公司,为稳定自己众多的客户,将所有与公司打过交道的顾客名单统统搜集起来,建立一套多达 6 万多个家庭的“西尔斯家庭档案”,根据档案,查阅这些家庭的收入情况、消费购物习惯,设计出各种档次的家庭用品消费方案,并分寄给这些家庭;结果,家庭用品销售立即猛增了三倍。西尔斯公司这种将家庭用品销售的目标群体细化至每一个家庭单元的做法,可以说在某种程度上参与了消费者的购物行为和家庭管理,以新颖的经营方式和细致周到的服务理念贴近了顾客,从而在顾客心目中提高了信誉,扩大

了自己的市场占有率。

市场竞争犹如大浪淘沙，伴随着一个个企业的消亡，一批批企业在竞争中逐渐壮大。如何在激烈的市场竞争中立于不败之地，是每个企业面临的重大课题。这种“物竞天择、优胜劣汰”自然规律的残酷让企业的管理者感到压力重重，想方设法提高经营水平，提升企业的竞争实力，不断挖掘企业潜力。挖掘潜力靠什么，自然离不了资金、技术和人才，但当这些也被竞争对手所拥有的时候，我们就需要在日益成熟的市场竞争中依赖精细的管理，从细微处寻求提升空间和发展潜能。今后的竞争将是细节的竞争。企业只有注意细节，在每一个细节上下足工夫，全面提高市场竞争力，才能保证企业基业长青。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjt.net
全国迷你 MBA《职业经理》双证班（26 年热招管理课）
电话 13684609885 客服微信号：122285053
微信公众号：MHJY1998

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、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业总经理、生产运营管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、企业管理师、经济管理师、人力资源管理师、薪酬管理师、健康管理师、现场管理师、精益管理师等 MBA 高级资格认证。

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

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话： 13684609885 0451- 88342620 **微信：** 122285053 **网站：** <http://www.mhjt.net>

电子邮箱：xchy007@163.com 颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjt.net



网址：www.mhjt.net