

# 《管理学基础》精选案例分析一

## 案例(1-50)

### 目 录

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 【案例 1】升任公司总裁后的思考.....     | 4  |
| 【案例 2】工厂经理比尔德工作.....      | 6  |
| 【案例 3】管理理论真能解决实际问题吗.....  | 9  |
| 【案例 4】文化到位找到感觉.....       | 11 |
| 【案例 5】开发新产品与改进现有产品之争..... | 16 |
| 【案例 6】某制药公司的目标管理.....     | 18 |
| 【案例 10】准确决策与盲目投资.....     | 26 |
| 【案例 11】X 媒体的组织结构.....     | 30 |
| 【案例 12】巴恩斯医院.....         | 32 |
| 【案例 13】A 电气公司员工的绩效考评..... | 35 |
| 【案例 14】校办企业的困惑.....       | 37 |
| 【案例 15】应管与不应管.....        | 40 |
| 【案例 16】让班组做主.....         | 41 |
| 【案例 17】索尼公司的内部招聘制度.....   | 45 |
| 【案例 18】A 公司减时提薪的政策.....   | 47 |
| 【案例 19】杨瑞的苦恼.....         | 48 |

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| 【案例 20】迪特公司的员工意见沟通制度.....       | 51  |
| 【案例 21】汤姆的目标与控制.....            | 55  |
| 【案例 22】39 滴焊料.....              | 56  |
| 【案例 23】丰田生产方式：全系统性生产产品质量体系..... | 59  |
| 【案例 24】邯钢的目标成本控制.....           | 61  |
| 【案例 25】摩西审案.....                | 68  |
| 【案例 26】麦当劳缘何业绩出现大幅滑坡.....       | 69  |
| 【案例 27】金融航空母舰花旗银行.....          | 72  |
| 【案例 28】白沙的简单管理.....             | 75  |
| 【案例 29】太阳不落的销售帝国.....           | 82  |
| 【案例 30】“价格屠夫”之称的格兰仕.....        | 84  |
| 【案例 31】目标管理三阶段.....             | 87  |
| 【案例 32】乔森家具公司五年目标.....          | 91  |
| 【案例 33】开发新产品与改进现有产品之争.....      | 93  |
| 【案例 34】巴恩斯医院.....               | 95  |
| 【案例 35】比特丽公司的分权管理.....          | 96  |
| 【案例 36】温特图书公司的组织改组.....         | 97  |
| 【案例 37】方正电脑需找完美绩效.....          | 99  |
| 【案例 38】哪种领导类型最有效.....           | 100 |
| 【案例 39】提升.....                  | 103 |
| 【案例 40】无效的激励不如不激励.....          | 104 |
| 【案例 41】直销公司.....                | 108 |

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 【案例 42】沃尔玛文化.....             | 112 |
| 【案例 43】建立“421”机制,激活人力资源.....  | 113 |
| 【案例 44】布拉德利服装公司的人员激励.....     | 118 |
| 【案例 45】海尔文化.....              | 119 |
| 【案例 46】苏南机械有限公司.....          | 121 |
| 【案例 47】企业制度创新的范本----黎明集团..... | 123 |
| 【案例 48】富铜公司破产.....            | 131 |
| 【案例 49】海尔经营战略.....            | 134 |
| 【案例 50】液态奶行业营销管理.....         | 139 |

### 【案例 1】升任公司总裁后的思考

郭宁最近被一家生产机电产品的公司聘为总裁。在他就任此职位的前一天晚上他回忆起自己在该公司工作二十多年的情况。

郭宁在大学里学的是工业管理专业，大学毕业后就到该公司工作，最初担任液压装配部门的助理监督。刚开始时他每天手忙脚乱，经过努力学习和监督长的帮助，最后胜任了此项工作。经过半年多的努力，他已有能力担任液压装配部的监督长工作。可是，当时公司没有提升他为监督长，而是直接提升他为装配部经理负责包括液压装配在内的四个装配单位的领导工作。

在他担任助理监督时，主要关心的是每天的作业管理，技术性很强。他担任装配部经理后，要求自己不仅要关心当天装配工作状况，还要作出此后数周乃至数月的规划，同时还要完成许多报告和参与很多很多会议，因而没有时间去从事技术工作。在他担任装配部经历后不久，就发现原有的装配工作手册应经过时，于是他花了整整一年时间去修订工作手册。由于该公司的生产工艺频繁发生变化工作手册页不得不经常修订，郭宁对此都完成得很出色。几年后，他将工作手册交给助手，自己出更多的时间用于规划工作和帮助他的下属工作得更好，花更

多的时间去参加会议、批阅报告和完成自己向上级的工作汇报。

在他担任装配部经理 6 年之后，公司负责规划工作的副总裁辞职，郭宁便主动申请担任这一职务。在同时另外 5 名竞争者较量之后，郭宁被正式提升为规划工作副总裁。他自信拥有担任这一职务的能力，但由于此职务工作的复杂性，仍给刚到任的他带来不少麻烦。经过努力，他逐渐适应了新职位，并获取了很好的成绩。之后，他又被提升为负责生产工作的副总裁，这一职位通常是有该公司资历最深、辈分最高的副总裁担任的。现在，郭宁又被提升为公司的总裁。他知道，一个当上公司最高主管的人应该相信自己有处理可能出现的任何情况的才能，但他也明白尚未达到这样的水平。想到自己明天就要上任了，今后数月的情况会怎么样？他不免为此而担忧。

问题：

- 1、 你认为郭宁当上公司总裁后，他的管理责任与过去相比有了哪些变化？他应当如何去适应这些变化？
- 2、 你认为郭宁主要成功地胜任公司总裁的工作，哪些管理技能是最重要的？你觉得他具有这些技能么？试加以分析。

- 3、 如果你是郭宁，你认为当上公司总裁后自己应该补上哪些欠缺，才能使公司取得更好地绩效？

**案例分析要点：**

因为郭宁职位上升到了最高层，所以工作性质由原来的专业性到现在的综合性；

由原来的技术性工作到现在的见识、判断、战略、用人；由原来的单一性到现在的

广泛性、复杂性（生产、技术、人才、市场……），所以应该学习新知识、适应新角

色，锻炼自己的综合、谋划、用人、组织、财务、资源分配等能力。

郭宁要成功地胜任公司总裁的工作，见识、判断、综合、谋划、用人、组织、财务、市

场分析、资源分配等能力是最重要的。他由于原来主要从事专业性、技术性管理，

所以不具有这些技能。

所以郭宁当上公司总裁后自己应该补上战略你、决策、财务、市场、营销等知识和

分析、见识、判断、综合、谋划、用人、组织、资源分配等能力才能使公司取得更好地

绩效。

## **【案例 2】工厂经理比尔德工作**

比尔·威廉森是一家小型器械装备厂的经理。每天，比尔到达岗位时都随身带着一份列示他当天要处理的各种事务的清单。清单上的有些项目总是（a）**总部的上级电话通知他亟须处理的，另外一些是他自己在现场巡视中发现的或者他的下属报告的不正常的情况。**

这一天，比尔与往常一样带着他的清单来到办公室，他做的第一件事是审查工厂各班次监督人员呈送上来的作业报告。他的工厂每天 24 小时连续工作，每班次的监督人员被要求在当班结束时提交一份报告，说明这个班次开展了什么工作，发生了什么问题。看完前一天的报告后，（b f）**比尔通常要同他的几位主要下属人员一个早会，会上他们要决定对于报告中所反映的各种问题应采取些什么解决措施。**

（c）**比尔在白天也参加一些会议，会见来厂的各方面访问者。（g h）他们中有些事供应商或潜在供应商销售代表，有些则是工厂的客户。**此外，他有时也有一些来自地方、州和联邦政府机构的人员。（d）**总部的只能管理人员和比尔的直接上司也会来厂考察。当陪伴这些来访者以及他自己的下属人员参观的时候，**

比尔常常会发现一些问题，他会将这些问题列入处理事项的清单中。

比尔的待处理事项的清单好像永远没有完结。比尔发现，（e j）自己根本无暇顾及长期计划工作，而这些工作是他改进工厂的长期生产效率所必须要做的。他似乎（i）总是在处理某种危机，却不知道哪里出了问题。为什么他就不能以一种使自己不那么紧张的方式工作呢？

问题：

- 1、试从管理职能的角度分析比尔的工作。
- 2、试运用管理者角色理论来描述比尔的工作，并完成表 1—2 的各项内容。

表 1—2                      比尔的工作

| 管理者的角色 | 本例中明示的活<br><br>动 | 本例中未明示但<br><br>可能发生的活动 | 活动的重要性排序 |
|--------|------------------|------------------------|----------|
| 精神领袖   |                  |                        |          |
| 领导者    |                  |                        |          |
| 联络者    |                  |                        |          |
| 信息监听者  |                  |                        |          |
| 发言人    |                  |                        |          |
| 企业家    |                  |                        |          |
| 干扰应对者  |                  |                        |          |



|       |  |  |  |
|-------|--|--|--|
| 资源分配者 |  |  |  |
| 谈判者   |  |  |  |
|       |  |  |  |

### 案例分析要点：

由于事物缠身，比尔每天的工作是监督、检查、控制和沟通（可用材料说明），

从本案看比尔在计划、激励、组织等方面做的还比较欠缺。

运用管理者角色理论来描述比尔的工作，并完成表 1-2 的各项内容。

表 1-2 比尔的工作

| 管理者的角色 | 本例中明示的活动 | 本例中未明示但可能发生的活动 | 活动的重要性排序 |
|--------|----------|----------------|----------|
| 精神领袖   | c        |                | 7        |
| 领导者    | f        |                | 3        |
| 联络者    |          | d              | 4        |
| 信息监听者  | a        |                | 5        |
| 信息传播者  | b        |                | 5        |

|       |  |     |   |
|-------|--|-----|---|
| 发言人   |  |     | 7 |
| 企业家   |  | E   | 1 |
| 干扰应对者 |  | I   | 6 |
| 资源分配者 |  | J   | 2 |
| 谈判者   |  | G h | 8 |

### 【案例 3】管理理论真能解决实际问题吗

海伦、汉克、乔、萨利四个人都是美国西南金属制品公司的管理人员。海伦和乔负责产品销售，汉克和萨利负责生产。他们刚参加过在大学举办的为期两天的管理培训班学习。他们在培训班里主要学习了权变理论、社会系统理论和一些有关职工激励方面的内容。他们对所学的理论各有不同的看法，现正展开激烈的争论。

乔首先说：“我认为系统管理理论对于像我们这样的公司是很有用的。例如，生产工人偷工减料或做手脚、原材料价格上涨等，都会影响我们的产品销售。系统理论中讲的环境影响与我们的情况很相似。我的意思是，在目前这种经济环境中一个公司会受到环境的极大影响。在油价暴涨期间我们还能控制自己的公司，现在呢？我们在销售方面更进一步，都要经过艰苦的战斗。这方面的艰苦你们大概都深有感触吧？”

萨利插话说：“你的意思我已经了解了。我们的确有过艰苦的时期，但是我不认为这与系统管理理论之间有什么必然的联系，我们曾在这种经济系统中受到过伤害。当然，你可以认为这与系统理论是一致的。但是我并不认为我们就有采用系统管理理论的必要。我的意思是，如果每个东西都是一个系统，而所有的系

统都能对某一个系统产生影响的话，我们又怎么能预见到这些影响所带来的后果呢？所以，我认为权变理论更适用于我们。如果你说事物都是相互依存的话，系统理论又能帮我们什么忙呢？”

海伦对他们这样的讨论表示了不同的看法。她说：“对系统管理理论我还没有很好地考虑。但是，我认为权变理论对我们是很有用的。虽然我们以前也经常采用权变理论，但是我没有认识到自己是在运用权变理论。例如，我经常听到一些家庭主妇顾客讨论关于孩子如何度过周末之类的问题，从他们的谈话中我就知道她们太采购什么东西了。顾客不希望“逼”他们去买他们不需要的东西。我认为，如果我们花上一两个小时与他们自由交谈的话，那肯定会扩大我们的销售量。但是，我也碰到过一些截然不同的顾客，他们一定要我向他们推销产品，要我替他们在购货中做主。这些人也经常到我这里来走走，但是不是闲谈，而是做生意。因此，你们可以看到，我每天都在运用权变理论来对付不同的顾客。为了适应形势，我经常都在改变销售方式和风格，许多销售人员都是这样做的。”

汉克显得有些激动地插话说：“我不懂这些被大肆宣传的理论是什么东西。但是，关于系统管理理论和权变理论问题，我同意萨利的观点。教授们都把自己的

理论吹得天花乱坠，他们的理论听起来很好，但是却无助于我们的管理实际。对于培训班上讲的激励要素问题我也不同意。我认为泰罗在很久以前就对激励问题有了正确的论述。要激励工人，就是要根据他们所作的工作付给他们报酬。如果工人什么也没做，就用不着付任何报酬。你们和我一样清楚，人们只是为钱工作钱就是最好的激励。”

问题：

- 1、 你同意哪个人的意见？他们的观点有什么不同？
- 2、 如果你是海伦，你如何使汉克信服权变理论？
- 3、 你认为汉克关于激励问题的看法怎样？他的观点属于哪一种管理理

论的观点？

案例分析要点

1．本案中的四个人物，海伦、汗克、齐、萨利由于处在不同的管理岗位，所担负的工作内容和职责不同，所以他们都从各自岗位出发来认识管理问题，因而观点与结论迥然不同。

乔从事销售管理工作，可能更关注产品的信誉，、质量、价格等问题，因而他力图从系统理论中的内外因素相互联系与作用的观点来考虑销售。

萨利从事生产管理工作，可能更注重生产过程的连续性、规范性、程序性、纪律性

因而更同意权变理论，即根据不同的产品设计、工艺、时间、批量等要求来合理安

排人员、任务以及生产过程、使生产过程管理能更有针对性和有效性。

海伦从事的是销售工作中的推销工作，直接与各种顾客打交道，因而她认为权

变理论更为实用，即根据不同顾客的特点采取不同的促销方式。

而汗克则是从事基层生产管理工作的，因而更多的关心激励问题，由于管理对

象是第一线的工人，因此许克更赞成 X 理论观点，即认为工人只为金钱而工作

管理方式上采取奖勤罚懒。

2．要说服别人信服系统理论，主要应从系统的特性，即整体性、相关性、层次性

动态性、环境适应性等并结合企业情况来说明。

例如：生产过程包括工序、工艺、质量、设备、人员、时间、库存、成本等方面的问题，

这些问题都是相互联系的，同时与企业其他部分如营销、计划、财务、考勤、设计

开发部都存在着相互关系，所以应以全局优化的系统观点来从事管理工作。

#### **【案例 4】 文化到位找到感觉**

四川化成银华集团有限责任公司（以下简称银华公司）坚持一手抓生产经营，一手抓企业文化建设，二者互为促进，企业保持连续八年盈利，去年又创利润 1680 万元，居省纺织行业第二位，保持了省优秀企业、省文明单位的称号。

### （1）认识到位

随着经济体制改革的逐步变化，银华公司这个棉纺织企业同我国大多数国有纺织企业一样，企业管理和发展出现了严重困难，问题的根源是什么？出路何在？银华公司调查分析后认为，社会的巨大变革、企业生存空间和职业心态的变化，使得计划经济时代形成的理念、制度、方法已成为企业发展的桎梏，必须改革，把创建先进的企业文化引入经营管理。

高度的重视带来自觉地行动。20 世纪 90 年代至今，银华公司把企业文化建设摆在头等位置。公司董事长、党委书记、总经理胥明东说：“在新的世纪，拥有文化优势，也就拥有竞争优势。”全公司各部门高度一致，“一把手”抓“两手”“两手”都要硬。

### （2）机制到位

银华公司创建企业文化狠抓了各种机制的建立和完善。

首先，建立考核机制。结合企业实际，银华公司出台了 15 项实施细则，并实行量化考核。

其次，建立民主管理监督机制。银华公司把企业的产量、质量、成本、利润、发展规划等重大情况定期公布，并经过摸索形成公司、分厂、轮班三级公开制度，员工对应知的事情了如指掌。

再次，完善分配制度，各个岗位的工作全部量化，员工对照公开栏公布的个人奖励、产品产量和质量等情况就能算出自己本月的收入。

最后，建立人才选拔机制。银华公司坚持实施是个人才培养“工程”，仅“九五”期间就造就人才 560 人。在选拔使用上，坚持德才兼备的原则，面向市场择优录用，同时实行公推公选制度。

### （三）

银华公司认为，企业文化的核心是培育先进的企业精神，并在员工中得到体现，培育的途径是教育。

员工日常行为是企业文化的具体体现。银华公司注重对其进行引导和规范。首先，要求各级党组织和管理人员掌握各自负责的情况，准确把握企业总体情况



和员工具体情况。其次，以先进典型引导群体行为。公司建立劳模培养制度，每年评选百名劳模。公司还常年开展“巾帼建功”、“百千万无暇”、“操作明星”等竞赛。

抓住学习不放松。公司按照学习型组织的要求改造企业。坚持政治学习，每月两次。公司年年都有职工培训规划，月、季有落实，“操作技术培训”、“成本核算培训”等贯穿全年始终，形成多样，特色鲜明。

#### （四）投入到位

银华公司总经理认为，企业文化建设之所以叫做一把手工程，是因为他同经济工作一样，投入是关键，没有投入就没有产出。

投入包括人、财、物的投入。公司虽然近几年大幅度精简非生产人员，但政工钱的力量不仅没有削弱，反而得到了加强。

公司有从事文化建设的职能部门和人员，分厂有专职总支、支部副书记、分工会主席、政工干事，各司其职、各负其责，党政工团齐抓共管。

银华公司始终坚持按比例投入企业文化建设。仅“九五”期间，公司就投资450万元，先后实施“厂门形象工程”、“生产区绿化工程”、“生活区亮化美

化工程” “锅炉脱硫除尘工程” 等项目。厂大门内外宽敞整洁、气势宏伟，蓝底白字的企业精神、质量方针、质量承诺牌醒目矗立，宣传橱窗色彩艳丽，几十块阅览栏放置着最新的报纸供人阅读，黑板报写着各班员工奖惩及当月的生产量和质量数据。入夜，生活区、职工活动中心、图书阅览室霓虹灯闪烁，一片通明，形成了独具银华特色的企业文化氛围。

问题：

- 1、银华公司是怎样认识到企业文化的作用的？
- 2、银华公司在企业文化建设上做了哪些工作？
- 3、怎样认识企业文化的本质和作用？

**案例分析要点：**

1.银华公司是怎样认识到企业文化的作用的？

答：①市场变化

②市场竞争，企业生存空间

③职工心态变化

④原有理念制度、文化的不足

上述四个方面的变化要求银华公司创造新的理念价值观和作为方式

2.银华公司在企业文化建设上做了哪些工作？

答：①机制转变（考核、管理、人才提拔、分配）促成新的行为方式

②抓教育（树榜样、抓学习）新的理念提升

③重视投入（人财物、组织职能、文化、硬件等）

3.怎样认识企业文化的本质和作用？

答：企业文化是企业在长期的生产经营和管理活动中创造的具有本企业特色的精神文化和物质文化。它由三个部分组成：（1）企业精神。企业精神是企业文化的核心，是呈观念形态的价值观、理想和信仰等。（2）制度文化。是企业文化的中间层，是把企业精神和物质文化二者联系起来，使企业文化制度化、规范化的行为准则。（3）物质文化。它是企业文化的外围层，是呈物质形态的产品设计、产品质量、厂容厂貌、员工服饰等，它是企业文化外在形象的具体体现。企业文化的功能主要体现在：企业文化对企业员工的思想行为起着导向作用；对企业员工具有凝聚和激励作用；对员工行为具有约束和辐射作用。

### 【案例 5】开发新产品与改进现有产品之争

南机公司是一家生产和销售农业机械的企业，袁先生是该公司的总裁。2007 年，该公司产品销售额为 3000 万元，2008 年达到 3400 万元，2009 年预计销售可达 3700 万元。每当办公桌前翻看这些数字、报表，袁先生都会感到踌躇满志。

这天下午又是业务会议时间，袁先生召集公司各地的经销负责人，分析目前和今后的销售形势。在会议上，有些经销负责人指出，农业机械产品虽有市场潜力，但消费者的需求趋向已有所改变，公司应针对新的要求，增加新的产品种类，以适应消费者的新需要。

身为机械工程师的袁先生，对新产品研制、开发工作非常内行。他听完了各经销负责人的意见之后，心里很快地盘算了一下：新产品的开发首先要增加研究与开发投资，然后再投资改造现有的自动化生产线，这两项工作约耗时 3—6 个月。增加生产品种同时意味着必须储备更多的备用零件，并根据需要对员工进行新技术的培训，投资又会进一步增加。

袁先生认为，从事经销工作的人总是喜欢以方便自己的业务来考虑，不断提

出推出新产品的要求，却全然不顾品种更新所必须投入的成本。事实上，公司目前的这几种产品经营效果还很不错。所以，他决定不考虑增加新产品的建议，目前的策略仍是改进现有产品。他相信，降低产品成本、提高产品质量，制定具有吸引力的价格，是提高公司产品竞争力最有效果的法宝，因为客户们实际考虑的还是产品的价值。尽管他已作出了决策，但他还是自愿听一听顾问专家们的意见。

问题：

- 1、 你认为南机公司的宗旨是什么、。请加以叙述。
- 2、 如果你是顾问专家，会对袁先生提供怎样的建议？

**案例分析要点：**

根据南机公司的性质，南机公司的宗旨应定用先进的技术和有力的服务为现农业提供物质装备基础。

建议：1、根据近几年增长的销售业绩，说明产品具有相应的市场潜力和需求，所以现有产品，应通过开拓市场渠道，完善服务并提高质量，降低成本，保持市场份额，提高占有率。

2、应根据市场销售人员的反映，立刻深入对市场需求变化及趋势进行调查和预

测，并用现有产品的利润来加大进行新产品的研发和技术装备，以适应市场变化，增强竞争优势。

## 【案例 6】某制药公司的目标管理

一家制药公司决定在整个公司内实施目标管理，并根据目标实施和完成情况，每年进行一次绩效评估。事实上，该公司之前在为销售部门制定奖金系统时已经应用了这种办法。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个人销售奖金两部分。

公司的销售额大幅度上升，但是却苦了生产部门，他们很难按时完成交货计划。销售部抱怨生产部不能按时交货。鉴于此，总经理和公司高级管理层的其他成员决定为所有部门经理以及关键员工建立一个目标绩效评估系统。绩效评估系统中生产部门的目标包括按时交货和库存成本两个部分。

公司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革的建议。公司改革方案中提到修改基本薪资结构，制定奖金系统该系统与年度目标挂钩。新的方案执行后，总经理期待能够看到销售业绩的提高

然而不幸的是，公司的业绩不但没有上升，反而下滑了。部门间的矛盾进一步加剧，尤其是销售部和生产部。生产部埋怨销售部的销售预测准确性太差，而销售部则埋怨生产部无法按时交货。每个部门都在指责其他部门的问题。公司的客

户满意度在下降，利润也在下滑。

**问题：**

- 1、 这家制药公司的问题可能出在哪里？
- 2、 为什么设定目标（并与工资挂钩）反而导致了公司内部的矛盾加剧和利润下滑？

**案例分析要点：**

- 1.这家制药公司的问题可能出在哪里？

答：（1）目标管理在制定目标和考核指标时应充分听取不同部门的意见。

（2）推行目标管理要统一思想与认识

（3）目标分解下达应发扬民主，使下层理解任务，并自己制定目标，上层应做好目标的平衡衔接协调关系

（4）目标实施中要加强对薄弱环节的监控，发现问题及时监督有关部门协调解决，相互谅解。

- 2.为什么设定目标（并与工资挂钩）反而导致了公司内部的矛盾加剧和利润下降？

答：在缺乏逐层民主设定目标并没有进行团队的目标协调的情况下，将目标与



工资挂钩，一定会导致了公司内部的矛盾加剧和利润下降。

### **【案例 7】某机床厂的目标管理实践**

某机床厂从 1981 年开始推行目标管理。为了充分发挥各职能部门的作用，充分调动一千多智能部门员工的积极性，该厂首先对厂部和科室实施了目标管理。

经过一段时间的试点后，挖掘了企业的内部潜力，增强了企业的应变能力，提高了企业的素质，取得了较好的经济效益。

按照目标管理的原则，该厂把目标管理分为三个阶段进行。

#### **第一阶段：目标制定**

##### **1、总目标的制定**

该厂通过对国内外市场机床需求的调查，结合长远规划的要求，并根据企业的具体生产能力，提出了 20 \* \* 年“三提高”、“三突破”的总方针。

##### **2、部门目标的制度**

企业总目标确定后，全厂对总目标进行层层分解，层层落实。各部门的分目标由各部门和厂企业管理委员会共同商定。先确定项目，再制度各项目的指标标准。其制度依据是长总目标和有关部门负责拟订、经厂部批准下达的各项计划任务。

个部门的工作目标值职能高于总目标中的定量目标值。同时，目标的数量不可太多。各部门的目标分为必考目标和参考目标两种。必考目标包括厂部明确下达的目标和部门主要的经济技术指标；参考目标包括部门的日常工作目标和主要协作项目。其中必考目标一般控制在 2—4 项，参考目标项目可以多一些。目标完成标准由各部门以目标卡片的形式填报厂部，通过协调和讨论最后由厂部批准。

### 3、 目标的进一步分解和落实

部门的目标确定了以后，接下来的工作就是目标的进一步分解和层层落实到每个人。

（1）部门内部小组（个人）的目标管理。其形式和要求与部门目标的制定

相类似，拟定目标也采用目标卡片的形式，由部门自行负责实施和考

核。要求各个小组（个人）努力完成各自的目标值，从而保证部门目

标的如期完成。

（2）该厂部门目标的分解时采用流程图方式进行的、具体方法是：先把部

门目标分解落实到工段，然后分解落实到工段，最后下达给个人。

第二阶段：目标实施

该厂在目标实施过程中，主要抓了以下三项工作：

### 1、 自我检查、自我控制和自我处理

目标卡片经主管副厂长批准后，一份存企业管理委员会，一份由制定单位自存。

由于每个部门、每个人都有了具体的、定量的明确目标，所以在目标实施过程中人们会自觉地努力实现这些目标，并对照目标进行自我检查、自我控制和自我管理。这种“自我管理”能充分调动各部门及每个人的主观能动性和工作热情，充分挖掘各自的潜力。

### 2、 加强经济考核

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

### 3、 重视信息反馈工作

为了随时了解目标实施过程中的动态情况，以便采取措施、及时协调，使目标能

够顺利实现，该厂十分重视目标实施过程中的信息反馈工作，并采用了两种信息反馈方法：

（1）建立“工作质量联系单”，及时反映工作质量和服务协作方面的情况。

（2）通过“修正目标方案”来调查目标。内容包括目标项目、原定目标修正目标以及修正原因等。在工作条件发生重大变化需要修改目标时，责任部门必须填写此表。

### 第三阶段：目标成果评定

目标管理实际上就是根据成果来进行管理，因此成果评定阶段十分重要。该厂采用了自我评价和上级主管部门评价相结合的做法，即在下一个季度的第一个月的10日之前，每个部门必须把一份季度工作目标完成情况表报送企业管理委员会。企业管理委员会核实后，给与恰当的评分。如必考目标为30分，参考目标为15分。每一项目标超过指标3%加1分，以后每增加3%再加1分。参考目标有一项未完成而不影响其他部门目标完成的，扣3分，影响其他部门目标完成的则将扣分增加到5分。加一分增加该部门基本奖金的1%，减1分则扣该部门奖

金的 1%。如果有一项必考目标未完成则扣至少 10%的奖金。

**问题：**

- 1、 在目标管理过程中应注意一些什么问题？
- 2、 目标管理有什么优缺点？
- 3、 你认为实行目标管理时，培养科学严格的管理环境和制定自我管理的组织机制哪个更重要？

**案例分析要点：**

1.在目标管理过程中应注意一些什么问题？

首先目标分解要注意以下几点：1．目标体系的逻辑要严密，纵横成网络，体现出由上到下越来越具体的特点。2．目标要突出重点，与企业总目标无关的其他工作不必列入各级分目标。3．要鼓励职工积极参与目标分解，尽可能把目标分解工作由“要我做”变为“我要做”。企业职工的自我设计与参与是保证目标管理效益的重要一环。4．目标分解完毕，要进行严格的审批。明确责任，并承诺提供完成目标的条件，保证目标的严肃性。在进行目标审批时，要详细分析目标的科学性与可操作性。其次目标控制应注意以下几点：1．充分发挥职工自我控制的能力必须将领导的充分信任与完善的自检制度相结合。保证企业具有进行自我

控制的积极性与制度保障。2．建立目标控制中心，结合企业均衡生产的特点保证企业生产的动态平衡。3．保证信息反馈渠道的畅通，以便及时发现问题，对目标作出必要的修正。4．创造良好的工作环境，保证企业在目标责任明确的前提下形成团结互助的工作氛围。

再次，目标评定要注意以下几点：1．首先进行自我评定。评定的内容，包括目标执行方案、手段是否合适，条件变化情况，主观努力程度等。2．上级评定要全面、公正。对发现的问题要分析产生的原因，找出解决问题的方法，以便鼓励下级今后继续努力。3．目标评定与人事管理相结合。人事考核要以目标考核为基础通过报酬、升迁等体现奖优罚劣。处罚是辅助措施，其目的是鼓舞士气，总结经验教训，为企业发展服务。4．及时反馈信息是提高目标管理水平的重要保证。

## 2.目标管理有什么优缺点？

概括起来目标管理主要有以下的优点：1．能有效地提高管理的效率；2．能有助于企业组织机构的改革；3．能有效地激励职工完成企业目标；4．能实行有效的监督与控制，减少无效劳动。

目标管理在应用中也有一定的局限性，主要表现在：1．目标制定较为困难；

2．目标制定与分解中的职工参与费时、费力；3．目标成果的考核与奖惩难以完全一致；4．企业职工素质差异影响目标管理方法的实施。

3.你认为实行目标管理时，培育科学严格的管理环境和制定自我管理的组织机制哪个更重要？

答：制定自我管理的组织机制更为重要。

① 目标管理的性质决定了它是一种民主管理方式，从目标制定、目标实施到目标考核，都属于自我管理；

② 自我管理机制形成更有助于体现以人为本，从而激发员工的主动性、积极性和创造性。

③自我管理为基础并进行严格的管理制定能够保持目标及考核的严肃性和公正性。

### **【案例 8】K 集团的新行业进入战略**

**问题：**

- 1、 K 集团在进行战略转移时是怎样分析彩电市场的？
- 2、 K 集团进军彩电市场面临哪些风险？

3、为什么说 K 集团进军彩电市场是企业扩张战略的成功运用？

4、K 集团怎样在产品结构调整中实现了扬长避短？

**案例分析要点：**

1.K 集团在进行战略转移时怎样分析彩电市场的？

答：①彩电行业分析：总体供大于求，但产品品种需求分析发现大屏幕彩电吸

引力大，未来前景广阔。主要是○收入提高导致生活质量提高；○家庭彩电更新

换代要求；○家庭住宅面积扩大产生大屏幕彩电需求；○新婚家庭需

要；

所以 K 集团在在彩电行业并不看好的总体趋势下，却发现和找到了市场的需求

和产品的机会。

2.K 集团进军彩电市场面临哪些风险？

答：① 竞争风险：彩电市场放开，进入壁垒低，大量竞争者加入大屏彩电生产，

使产业利润水平降低，市场占有率降低。

②价格风险。因为竞争导致大屏幕彩电销售价格下降，导致收益下降。

③替代产品风险（大屏电脑、笔记本会占有一部分市场份额）

④经营风险。



3.为什么说 K 集团进军彩电市场是企业扩张战略的成功运用？4、K 集团怎样在产品结构调整中实现了扬长避短？

答：① K 集团由通信向彩电发展，抓住品牌和销售这两者中相差和相关的环节，完成了在原有的市场和在新的市场上推出新的系列产品，实现了战略扩张。

② K 集团没有走自己建工厂的老路，而是采用了合资生产方式。经过调查分析，K 集团选定香港某电子集团作为合作伙伴。这一合作，形成了双方扬长避短、优势互补的关系。

通过与该电子集团合作生产，K 集团大规模向国内市场推出大屏幕彩电，在

“有计划地市场推广”策略的推进过程中，其市场占有率节节上升。20 世纪 90

年代初，中国彩电市场竞争激烈。以生产通信产品而闻名的 K 集团却大胆地进军

彩电行业，在 1996 年一跃成为中国彩电行业的第三名、中国电子行业的第九名，

且传统产品的产销量继续稳居全国第一位，上述业绩说明这一战略是成功的。

### **【案例 9】把所有“鸡蛋”放在微波炉里**

问题：

- 1、 格兰仕公司进行战略转移的依据是什么？
- 2、 格兰仕公司是怎么样成为微波炉大王的？
- 3、 “把所有的鸡蛋都装进一个篮子里，然后看好这个篮子。”这句话包含了怎么样的管理思想？

**案例分析要点：**

1.格兰仕公司进行战略转移的依据是什么？

答：①新兴行业、曙光产品，在发达国家已经成熟，在我国曙光初现，前景好，潜力大。

②人民收入提高，生活质量提高，工作生活节奏加快，对厨房卫生、对生活快捷和方便、的需求。

2.格兰仕公司怎样成为微波炉大王的？

答：①关闭、卖掉原有的服装生产线，把资源转移到微波炉；

②引入一流的设备、技术、把产品质量性能做好、做优、产业做大；

③专一化生产这一品种，做大、做强，做精。

④实行成本优先竞争战略，提高市场占有率，打败竞争对手。

3. “把所有的鸡蛋都装进一个篮子里，然后看好这个篮子”。这句话包含了怎样

的管理思想？

答：①专业化管理

②精细化、集权化

③规模化管理

### **【案例 10】准确决策与盲目投资**

A 建筑卫生陶瓷厂是一家国有中型企业，由于种种原因，2005 年停产近一年，亏损 250 万元，濒临倒闭。2006 年初，郑先生出任厂长。面对停水、停电、停发工资的局面，郑厂长认真分析了工厂的现状，果断决策：治厂先从人事制度改革入手，把科室及分厂的管理人员减掉 3/4，充实到生产第一线，形成一人多用、一专多能的治厂队伍。他还在全厂推行了“一厂多制”的经营方式：对生产主导产品的一、二分厂，采取“四统一”（统一计划、统一采购、统一销售、统一

财务)的管理方法;对墙地砖分厂实行股份制改造;对特种耐火材料厂实行租赁承包。

改制后的企业像开足马力的列车一样急速运行,在运行过程中,逐渐显示出规模跟不上市场的劣势,严重束缚了企业的发展。有人主张贪大求洋,贷巨款上大项目;有人建议投资上千万元再建一条大规模的隧道窑生产线,显示一下新班子的政绩。郑厂长根据职工代表大会的建议,果断决定将生产成本高、劳动强度大、产品质量差的 86 米明焰煤烧隧道窑扒掉,建成 98 米隔焰煤烧隧道窑,并对一份厂的两条老窑进行了技术改造,结果仅花费不足 200 万元,便使其生产能力提高了一倍。目前该厂已形成年产 80 万件卫生瓷、20 万平方米墙地砖、5000 吨特种耐火材料三大系列 200 多个品种的生产能力。2006 年,国内生产厂家纷纷上高档卫生瓷砖,厂内外也有不少人建议赶“潮流”。对此,郑先生没有盲目决策,而是冷静地分析了市场行情,经过认真调查论证,认为中低档卫生瓷的国内市场潜力很大,一味上高档卫生瓷不符合国情,经过认真调查论证,认为中低档卫生瓷的国内市场潜力很大,一味上高档卫生瓷不符合国情。于是经过市场考察,该厂新上了 20 多个中低档卫生瓷产品,这些产品一投入市场便成

了紧俏货。目前新产品产值占总产值的比例已提高到 60%以上。

与 A 建筑卫生瓷厂形成鲜明对比的是 B 陶瓷公司，该公司也是一家国有中型企业，20 世纪 90 年代初，它曾是某省建材行业三面红旗之一。然而，近年来在市场经济大潮的冲击下，由于盲目上马，导致企业重大决策失误，使这家原本红红火火的国有企业债台高筑。

2002 年，经有关部门批准，该公司投资 1200 万元建立大断面窑生产线。但该公司为赶市场潮流，不经论证就将其改建为混道窑生产线，共投资 1700 万元，由于该生产线建成时市场潮流已过，因此投产后公司一直亏损。在产销无望的情况下，公司只好重新投入 1000 多万元再建大断面窑，这使得公司元气大伤，债台高筑，仅拖欠银行贷款就达 3000 多万元。几年来，该公司先后作出失误的重大经营决策六项，使国有资产损失数百万元。企业将以前积累的数百万元自有资金流失得一千二净。

A 建筑卫生瓷厂的由衰变强和 B 陶瓷公司的由强变衰形成了强烈的反差对比。

**问题：**

1、决策包括哪些基本内容？其中的关键步骤是什么？

2、本案例中两家企业形成鲜明对比的原因是什么？

3、科学决策需要注意哪些问题？

**案例分析要点：**

1.决策包括哪些基本内容？其中的关键步骤是什么？

答：决策包括内外环境、条件分析、提出问题、确定决策目标、在调研预测基础上提出完成目标的2个以上的可供选择的方案，对方案进行技术、经济、社会比较分析，用多种方法进行评估，从中选择一个最佳方案并组织实施，其关键步骤是决策目标确定和方案的比较选择。

2.本案例中两家企业形成鲜明对比的原因是什么？

答：原因：二家决策目标不一。A公司经市场调研分析，确定切实可行的目标（中低档次卫生瓷）B公司盲目追求潮流，不做市场分析，做出高档瓷面砖，巨额投资，导致亏损。

3.科学决策需要注意哪些问题？

答：科学决策应注意①按决策程序办。

②把民主化引入决策，使决策方案更完善，实施更有主动性、积极性；

③市场调研、预测是确定决策目标，拟定方案的基础；

④采用定性和定量结合的决策方法，保持决策的正确性。

### 【案例 11】X 媒体的组织结构

早上 8：30 分，当一般的上班族拎着早点走进公司的时候，X 媒体资讯科技公司的经营团队队员，早已坐在会议室和董事长翁女士一起开会了。

“人才是公司最重要的资产。”翁女士说。

技术研究和营销是公司的两大支柱。总经理施先生负责带领技术研发团队，翁女士十分倚重他对于网络未来趋势的分析和软件技术的研发；负责营销的是副总经理柯女士，翁女士对她十分倚重。

另外，翁女士相当依赖的幕僚包括技术研发执行长施先生、负责财务的副总经理陈先生和担任公关及发言人的副总经理李女士，这三个人被称为公司的铁三角。

翁女士尊重他们的工作，也善用他们的专长。如何使科技人员了解营销，营销人员理解科技，使二者结合发挥乘数效应，“最大的秘密就是建立共同愿景”。翁女士说

对于互联网未来的发展，她充满信心地表示：“我告诉他们，相信我，一定会成功。”翁女士最大的愿景就是结合互联网路、销售渠道与广告媒体，使 XX 媒体成为亚太地区电子通路应用服务商的领导品牌，成为这项愿景最重要的就是



人才和资金。

**案例分析要点：**

- 1、X 媒体的组织结构属于哪种形式？请画出组织结构图。
- 2、对于日新月异、竞争激烈的网络行业，你认为 X 媒体的组织结构应如何调整，才能适应市场发展？

1.X 媒体的组织结构属于哪些形式？请画出组织结构图。

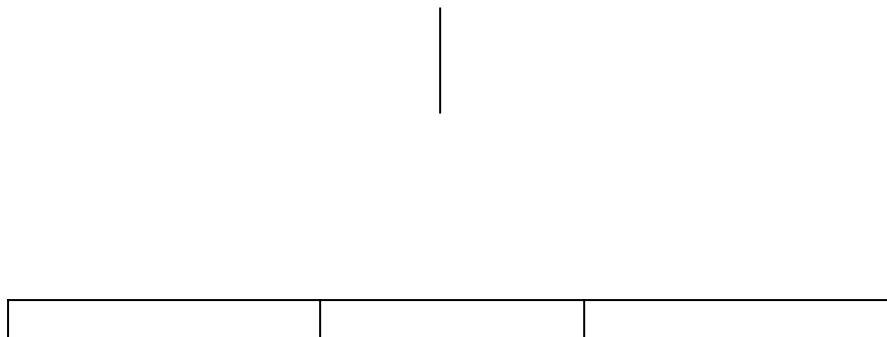
答：X 媒体的组织结构属于直线组织结构，见下图。

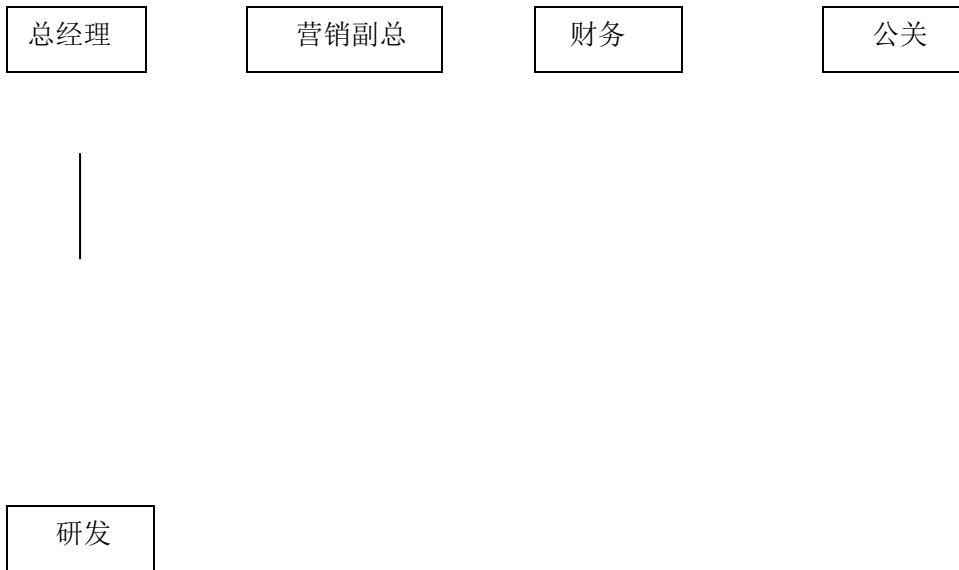
问题主要是：

①总经理只管一块，权责不对称；

②董事长难以超脱。

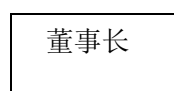
董事长

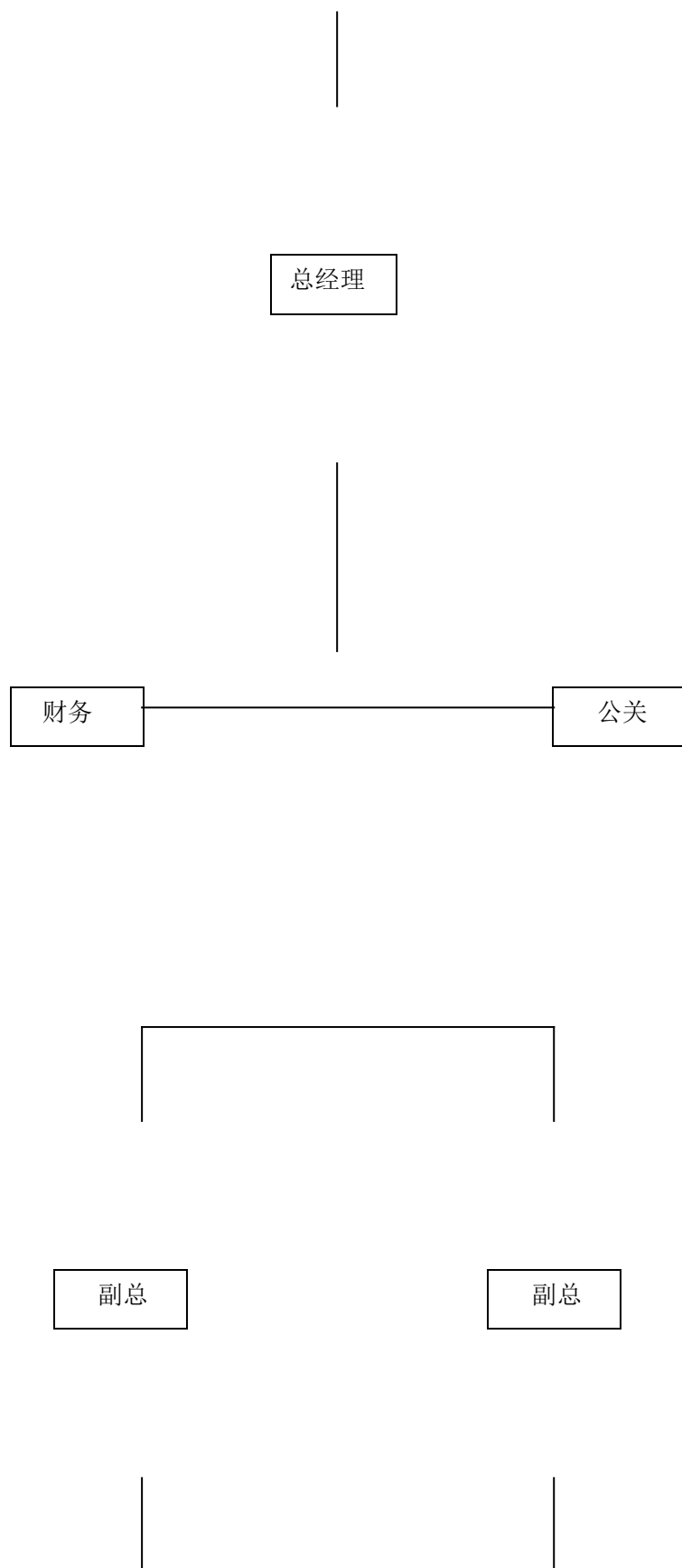




2.对于日新月异、竞争激烈的网络行业，你认为 X 媒体的组织结构应如何调整，才能适应市场发展？

答：应调整为职能式的产业部制。





**【案例 12】巴恩斯医院**

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

“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快四个月了，我实在干不下去了。我怎么能干得了这项工作呢？我有两三个上司，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了，但看来这是不可能的。让我给你举个例子吧，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有张纸条，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

下午向董事长会作汇报时用。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（戴安娜的直接主管，基层护士监督员）走进来质问我为什么我的两名护士不在上班。我告诉她雷诺兹医生（外科主任）从我们这要走了他们，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？她叫我利己让这两名护士回到产科部。她还说，一个小时以后，她会回来检查我是否把这事办好了！我跟你

说，戴维斯博士，这种事情每天都发生好几次。一家医院就只能这样运作吗？”

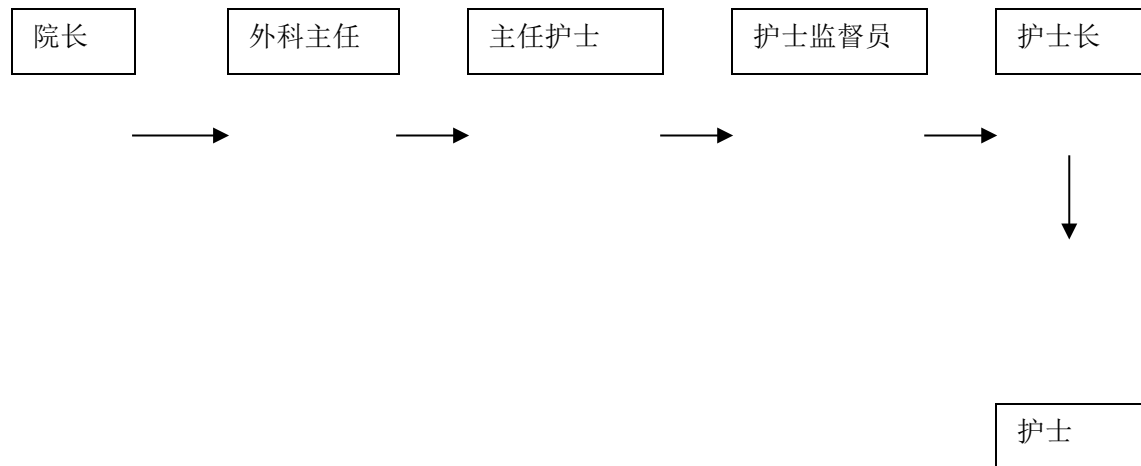
#### **问题：**

- 1、巴恩斯医院的正式指挥链是怎样的？
- 2、巴恩斯医院有人越权行事了吗？
- 3、戴维斯博士能做些什么来改进现状？
- 4、“巴恩斯医院的结构并没有问题，问题在于，戴安娜不是一个有效的监督者。”对此，你是否赞同？说出你的理由。

#### **案例分析要点：**

- 1.巴恩斯医院的正式指挥链是怎样的？

答:



2.巴恩斯医院有人越权行事了吗？

答：有，主任护士、外科主任越层指挥护士长

3.戴维斯博士能做些什么来改进现状？

答：① 订立制度，并要求大家遵守

②加强沟通

4. “巴恩斯医院的结构并没有问题，问题在于，戴安娜不是一个有效的监督

者。” 对此，你是否赞同？说出你的理由。

答：赞同。① 戴安娜是指挥链中的基层，无法监管

②监管者应定院长戴维斯，她要建立维护等级指挥链；

③等级指挥链各个链节的管理者要认真执行。

### 【案例 13】A 电气公司员工的绩效考评

A 电气公司规模较大，效益不错。公司员工绩效一年评定一次。评定的方法是：公司将评定的表格下发给各部门经理，由各部门经理对下属的每一个员工进行评定，公司不限定评定方式，由各部门经理自行决定。

张迪是该公司销售部经理。在绩效评定期间，她总是与下属每一个员工单独见面讨论每名员工的工作绩效情况及她所作出的评定，这样员工就能清楚地了解经理对自己是如何评价的。她的评定方式非常有效，总能为员工找到需要改进的地方，并帮助他们改进工作。但是，从去年开始，她的评定方式开始出现了问题：在她第一次与配件分部的主管王力进行评定会面时，她发现他抵触情绪很强。不接受任何批评。

王力是一个能力很强的管理人员，张迪不想失掉他。但去年张迪对他进行评定并指出他工作上的不足后，在这些方面他没有任何的改进。因此，今年张迪想换种评定方式：自我评定。方法是将员工对自己的评定与班组长的定期评定相结合。在评定会面前一周，她发给王力一份评定表格，让他自己填好并在会面时带上。会面那天，王力来的很准时，张迪看了他对自己的评定情况，发现在他表中的



每个项目上都为自己评了最高分，并在表格的最后注明：他已经做好准备被提升为更有挑战性的职位上工作。

**问题：**

- 1、你认为自我评定效果如何？应该如何发挥自我评定的作用？
- 2、如果你是张迪，会如何把握与王力的会面？

张迪为某一特定员工而改变她的评定方法，你如何评价她的这种做法？

**案例分析要点：**

1.你认为自我评定的效果如何？应如何发挥自我评定的作用？

答：自我评定只有在员工素质较高、责任心较强、能力强、工作目标明确，但制度程序不易规范或明确的情况下，才能取得客观良好的效果。本案对王力来说，自我评定是一个较好的方式。应从以下二个方面来发挥自我评定的作用：① 对素质高，责任心强，能力强的员工可推行以自我评定为主，辅以班组、部门来确定员工的考核等次。②加强引导，使员工能正确评价自己，以正向激励为主。

2.如果你是张迪，会如何把握与王力的会面？

答：①鼓励、赞扬、激励他的成绩，因为王力的个性好胜，自尊心强。

②委婉的以希望的口吻指出他存在的不足（包括在销售协作配合方面，工作

方式等 )

3. 张迪为某一特定员工而改变她的评定方法，你如何评价她的这种做法？

答：①对的，符合权变管理思想；

②对少数能力强的关键性人才可以采用特殊方式来评价，以激励他，留住人才。

③该企业的评价方式由部门经理自己确定，所以张迪完全可以对王力采用这种方法。

#### **【案例 14】校办企业的困惑**

N 药业有限责任公司是在原 N 大学制药厂、生化厂的基础上，由 N 大学、M 股

份有限公司等合资成立的制药企业，公司运作至今，还未走出校办企业的圈子，尤其在人力资源管理方面的问题总是层出不穷，让人感受到校办企业种种独有的困惑。

困惑之一：公司高层领导的选聘。公司成立时。公司的总经理理所当然地由 N 大学委派，三位副总则由前三大股东各委派一人。而问题恰好出在两位股东方委派的副总身上。由于这两位副总一位是汽车运输公司出身，对医药行业太陌生；另一位虽说是熟手，却是以搞垮过若干企业而闻名。由于他们被委派以重任，分别主管生产和销售等命脉部门，其拙劣表现及总经理对此的漠视使公司遭受到重创，损失巨大。

困惑之二：人员编制问题。校办企业一般在开办时基本为校方人员，随着企业的发展壮大，必须从校外引进一定的外来人才，由此员工的“成分”也复杂起来。

N 药业公司成立后，公司就存在着员工工作相同而身份、待遇各异的情况。原 N 制药厂、生化厂的大部分人员为 N 大学编制，且有事业编制和企业编制之分，他们在分房、子女医疗入托等方面待遇不一，而划分的标准又十分牵强。虽然 N 大学编制的这部分员工与非 N 大学编制的药业公司企业编制员工相比，在医

疗】福利等方面享受学校的相关待遇，但在养老保险、公积金等方面却由于学校方面的原因没有理顺，他们基本上未缴纳保险及公积金，造成的后果不言而喻。其中有人因为考研、调动等离开公司和学校，却由于上述原因闹纠纷并申诉至市人事、劳动部门仲裁，许多问题至今未决。

N 药业公司的拒绝对控股股东是 N 大学，员工大部分来自原校办企业，N 大学的人事制度以及其变革直接影响公司的人事管理。随着高校改革的深入，学校后勤、产业方面的变革前所未有，遇到的问题将会日益尖锐和复杂，企业的出路只有一条：理顺关系。创造有利于充分发挥每位员工的潜能的软环境。

困惑之三：薪酬制度严重不合理。国企加校办性质的 N 药业公司，从经理到一般员工，实行的是岗位工作制，奖金则根据企业当月的效益核发。岗位工资制中存在着岗位级差中的平均主义，造成了同等岗位的员工毫无竞争意识，更谈不上任何激励作用。正常情况下，总经理月收入不足 2000 元，可以推算出员工（出推销人员外）的工资水平，至于福利、保险等处于较低水平。不合理的薪酬容易使员工产生不满情绪，造成工作不负责任甚至贪赃枉法。

困惑之四：人事安排和岗位培训问题，从学历上看，公司整体水平极高，不负

“省、市高新技术企业”之名。但由于众多原因，公司存在着较普遍的人事安排不当的情况。从1998年以来，公司先后经历过两次所谓的“定岗定编”，由于没有很好的内部环境和规范的专业实施计划，“定岗定编”成了部分领导调整个人势力范围和“整编嫡系部队”的手段，根据亲疏好恶安排人事。总经理也不得不承认“定岗定编”是失败的。而岗位培训也暴露出许多不足，由于经过“定岗定编”后，许多岗位上并不是相对合适的人，个层次的培训是十分必要的。实际情况是公司对各部门人员的培训毫无计划和系统性，许多在岗员工得不到培训和提高，存在人浮于事、不求进取等不良的组织文化倾向。

**问题：**

- 1、该校办企业问题的根本原因在哪里？
- 2、如何解决这些问题？

**案例分析要点：**

- 1.该校办企业问题的根本原因在哪些？

答：1.机制不顺：企业未真正按现有公司制运作：①未形成科学、有效的激励、约束、监管机制（例如总经理，副总都是委派，而非市场竞争选择）；②由于

组成企业的单位，存在企业导致企、事业单位性质不一，企业内部员工身份复杂福利待遇不一，必然引起矛盾、纠纷，导致士气下降。

2.管理缺位：①企业内部人事管理不统一，关系不顺；②薪酬制度不合理，并未体现岗位重要性、风险性，主要是以年龄、资历、确定工资，导致不满、绩效下降，人事安排，培训部规范。③人事安排、培训不规范等？

2.如何解决这些问题？

答：1、理顺机制，办成真正的企业。

①经理由市场选择，实行年薪制，激励经理做强做大企业；②企业内员工身份统一化，打破界线，全员岗位聘任制，真正实行按劳分配、按贡献分配。

2、强化管理

①调整薪酬，实行岗位聘用制基础上的绩效工资制；②规范人事管理，健全人员招聘、培训、考核等制度；③根据企业的发展，制定有针对性的培训计划，提高员工技术、文化，业务素质；④加强企业文化建设，倡导积极健康又有特色的组织文化。

### 【案例 15】应管与不应管

某学校的李校长，见人教育学会的理事长、区政协委员。他因为要经常参加社交活动而不能每天都到学校，但学校的工作却井然有序。在校时，他经常与教师和学生接触，对他们反映的许多具体要求他总是让各分管的副校长、教务长、总务主任解决。

一次教职工大会上，李校长念了一张一位教师递给他的条子：“你是校长，为什么遇到问题不表态，是权不在手，还是处理不了？”念完条子，李校长感谢这位老师的关心，然后明确表示：“我是有职有权的。学校重大决定都是我主持做出的，这就是全力！至于执行过程中的具体问题的处理，领导成员各有分工。因此我不能随意表态。”对于李校长的解释，一些教职工仍不赞同。他们认为，领导成员多，应是校长说了算，否则，校长不成“无为而治”了么？由于有这样一些议论，李校长不在学校时，个别领导成员把一些能处理的事也搁了下来。

面对这些情况，李校长除了在领导班子内统一认识外，又在教职工中通过各种方式，谈了他的看法：校长负责人不是按校长个人的意志办事，特别是有关改革的事，更不能有效长一个人决定。校长应该为他所应管，而不应该为他所不应该管。如果学校中的所有事都由校长决定，这不是有职权，而是个人专权。这不但不能调动每个人的积极主动性，还会养成一些教职工的依赖性。李校长的看法得到领导成员的赞同和教师的理解。但是仍然有不少教职工不能理解。

#### **讨论问题：**

- 1、李校长的说法与做法对吗？
- 2、试用领导权变理论解释李校长的领导风格。

#### **分析要点：**

##### **1 李校长的说法与做法对吗？**

答：我认为李校长的说法与做法是正确的，因为：

① 李校长的说法体现了分级管理，分工负责的组织管理原则； ②李校长作为最高行政领导，应主要抓事关学校全局的重大决策和例外事项的管理，日常、具体的事务应由分管副职领导和各层领导去解决。

##### **2 试用领导权变理论解释李校长的领导风格。**



答：①领导权变理论要求从领导者、被领导者具体的环境(任务、组织性质、时间的紧迫度等)三个方面来选择合适的领导方式，以取得最佳的领导效果。从本案看，李校长本人能够选择民主、放任式的领导方式，取得了大多数领导成员和教师的认同；②从被领导者来说，学校工作人员主要是高学历的管理人员和教师，他们有知识，素质高，自我意识强，所以用民主、放任式的分权管理，能够发扬各层的主动性、积极性。

### **【案例 16】让班组做主**

前进通用机械厂金属加工车间主任史涛，不久前被厂里派到市经委办的第三期基层管理短训班去学习了几星期，听到了不少专家、学者作的有关现在管理理论与方法的报告，很受启发。给他印象最深刻的是一位姓孟德老教授关于群体决

策的讲演。孟教授强调，大量国内外研究结果及实践表明，只要给广大员工以机会，他们就会集体想出高明的主意。就是说，应当充分发扬了民主，让各班组去做主，制定有关他们的决策。

老史觉得这个观点很有道理。短训班结束回到车间后，他决定要在实践中试一试所学的某些道理。于是把他本车间第二工段的 25 名员工全部召集来，对他们说，因为他们工段新添置了高效的、自动化程度相当高的新设备，几年前制定的老生产定额已过时，不适应新情况。现在想让他们自己来讨论一下，集体决定他们的定额该是多少才合理。

布置完了讨论议题，老史就回车间办公室去了。他觉得自己不该参加讨论，领导在场，大家不能畅所欲言，而且显得对大家不够信任。但他坚信，群众准会定出连他本人都不敢提出的先进标准来。

一个小时之后，老史回到那个工段。员工们说，他们都觉得原来的定额不够合理定的过高；现在既然授权他们自己来设置定额，经集体讨论决定，新定额比原来的降低了 10%。老史大吃一惊，讨论的结果出乎意料，使他一时不知所措。

该怎么办呢？接受大家的决定吧，定额实在太低，肯定要赔钱，对厂里也无法

交代；拒绝吧，失信于民，下回谁还听你的？

老史进退两难，只好去登门拜访孟教授，去征询他的意见。

**讨论问题：**

- 1、 孟教授讲的领导应发扬民主，让员工有群体决策权的说法对吗？

如果对，这办法有什么好处？为什么老史的实践不成功？这次

失败可以避免吗？怎样才能避免？

- 2、 老史的做法算不算真正发扬民主？真正的民主管理应具备哪些

条件？确定定额的问题该让班组决定吗？

- 3、 事情到了这一地步，你说老史该怎么样做才能收拾好这一残局？

按班组的意见做会是什么后果？又会有什么影响？到底如何让

是好？

**分析要点：**

- 1、 孟教授讲的领导应发扬民主，让员工有群体决策权的说法对吗？如果对，

这办法有什么好处？为什么老史的实践不成功？这次失败可以避免吗？怎样才

能避免？

答：孟教授讲的发扬民主，让员工有群体决策权的说法本身没错，因为员工有群体决策权，一方面能集思广益提高决策的正确性；另一方面，能提高员工实施决策的主动性、积极性。本案老史的实践不成功主要是忽略了被管理者 and 情景这二个关键因素，从被管理者来说，工厂车间的班组工人的素质、需求层次和成熟度相对于技术人员、管理人员来说比较低，所以对他们来说，所以只适宜在有关他们物质利益（工资、奖金、福利等）等方面征求意见，而与工作任务相关的事（如定额等）应采取任务式集中管理，有利于提高效率；从环境因素看，企业的性质决定了生产的连续性，分工协作的严密性，从而要求在生产任务方面实施统一高效的集中管理和决策。

2. 老史的做法算不算真正发扬民主？真正的民主管理应具备哪些条件？确定定额的问题该让班组决定吗？

答：老史的做法不能算真正发扬民主，真正的民主应具备以下条件：

①员工素质高，有能力，有抱负，自我管理意识强，能够具备讨论和解决决策问题的能力；②决策问题的性质、特点和时间等方面适宜于民主讨论的问题；③把民主讨论与集中决策有机结合起来；④班组可以讨论定额问题，但老史要提

出要求（先进水平）和因势利导，并最后有集中决策权。

所以老史应该：①重新召集班组长开会，讲原则（先进定额水平）、讲要求并

进行引导；②对员工讲清楚，先进定额与大家收入、待遇等是密切相关的关系；

③对目前定额的不合理要加以分析说明，提高员工的认识水平。

### 【案例 17】索尼公司的内部招聘制度

有一天晚上，索尼公司董事长盛田昭夫按照惯例走进职工餐厅与员工一起就餐、聊天。他多年来一直保持着这个习惯，目的是培训员工的合作意识和自己与他们的良好关系。这天，盛田昭夫忽然发现一位年轻员工郁郁寡欢，满腹心事，只顾闷头吃饭，谁也不理。于是，盛田昭夫就主动坐在这名员工对面，与他攀谈。几杯酒下肚之后，这个员工终于开口了：“我毕业于东京大学，之前有一份待遇十分优厚的工作。进入索尼公司之前，我对索尼公司崇拜得发狂。当时，我认为进入索尼公司是我一生的最佳选择。但是我现在发现，我不是在为索尼公司工作，而是为课长干活。坦率地说，我的这位课长是个无能之辈，更可悲的是，我所有的行动与建议都要得到课长批准。我自己的一些小发明与改进，课长不仅不支持，不解释，还挖苦我癞蛤蟆想吃天鹅肉，有野心。对我自己来说，这名课长就是索尼。我十分泄气，心灰意冷。这就是索尼？这就是我的索尼？我居然会放弃了那份优厚的工作来到这种地方！”

这番话令盛田昭夫十分震惊，他想，类似的问题在公司内部员工中恐怕不少，管理者应该关心他们的苦恼，了解他们的处境，不能堵塞他们的上进之路，于

是产生了改革人事管理制度的想法。之后，索尼公司开始每周出版一次内部小报刊登公司各部门的“求人广告”，员工可以自由而秘密地前去应聘，他们的上司无权阻止。另外，索尼原则上每隔两年就让员工调换一次工作，特别是对于那些精力旺盛、干劲十足的人才，不是让他们被动地等待工作，而是主动地给他们施展才能的机会。在索尼公司实行内部招聘制度以后，有能力的人才大多能找到自己较中意的岗位，人力资源部门也可以发现那些“流出”人才的上司所存在的问题。

#### **讨论问题：**

1. 你认为本案例中的年轻员工所反映的情况在现实中存在吗？这种现象对组织有什么样的不利影响吗？
2. 一般而言，像本案例中的这位年轻人这样的员工在组织中会给人恃才傲物的感觉，如何正确对待这样的员工是领导者慎重处理的问题，如果是你，将如何处理？
3. 你如何评价索尼公司的做法？如果所有的次类似事情必须由董事长或总经理去了解和解决，会产生什么样的结果？

4. 你认为本案例中的年轻员工所反映的情况在现实中存在吗？这种现象对组织有什么样的不利影响？

**分析要点：**

1、你认为本案例中的年轻员工所反映的情况在现实中存在吗？这种现象对组织有什么样的不利影响吗？

答：年轻员工所反映的情况在现实中肯定存在，例如很多企业组织机构的岗位设置及人员安排方面存在庸人在位、不求上进还挡别人的路之现象。这种现象对组织的不利影响表现在：①抑制企业的活力和创造性；②埋没了有志、有为、敢创新的年轻人才；③不利于思想沟通

2、一般而言，像本案例中的这位年轻人这样的员工在组织中会给人恃才傲物的感觉，如何正确对待这样的员工是领导者慎重处理的问题，如果你，将如何处理？

答：对特殊人才应有特殊管理方式，如参与机制、流动机制等，给他们实施才华的机会。



3、你如何评价索尼公司的做法？如果所以得此类事情必须由董事长或总经理去了解 and 解决，会产生什么样的结果？

答：索尼公司的做法是正确的，采取内部招聘而且不允许阻止部门领导阻止人员应聘，这样能使内部用人制度活起来，有利于适人适岗，最大发挥人的潜能。

如果所以得此类事情必须由董事长或总经理去了解 and 解决，会产生越权；同时

如果所以得此类事情必须由董事长或总经理去了解 and 解决，最多他只能解决个案，普遍问题无法解决，因为只有从制度、机制入手才是正确的应对之道。

### **【案例 18】A 公司减时提薪的政策**

A 公司在成立初期，员工收入和企业利润的增长都比较快。但是，公司创始人老麦先生是位个性豪放并带有浓厚的江湖义气的经营者，其经营方法逐渐落后于时代。他虽然苦心经营了许多年，公司还是逐渐变得不景气，开始陷入裁员减薪的困境，几乎马上就要倒闭了。

此时，老麦先生病重去世了，小麦先生继任公司总裁，人们希望他能重振旗鼓，

小麦先生胸怀大志，表示不把公司搞好决不罢休。他员工宣布了一条另大家吃惊

的措施：自本月起全体员工每人增加薪水 10%，工作时间相对缩短，并号召大家同舟共济，协力渡过难关。

原先要减薪，如今反而提薪一成，并缩短工作时间，员工对小麦先生表示由衷的感谢。从此公司士气大振，上至总裁下至员工，共同努力，一年内公司就扭亏为盈了。

#### **讨论问题：**

- 1、从小麦先生和老麦先生的不同的管理方式你得到了什么启发？
- 2、如果你是总裁，将怎么办？

#### **分析要点：**

1. 从老麦先生和小麦先生的不同管理方式你得到什么启发？

答：①人是核心、关键。要“以人为本”的方式才能激励员工的干劲。

②提高效率和效果是关键，而不是草率地通过增加时间来增长利润。

③经营者应率先垂范，才能与员工同舟共济过难关。

2. 如果你是总裁，将怎么办？

答：第一，在用人、决策、研发等方面改变经营方式；第二，围绕效率、效益进行

建章立制；第三，抓市场、研发和人才开发，锻造核心竞争力；第四，其他（学生可自行发挥）

### **【案例 19】杨瑞的苦恼**

杨瑞是一个典型的北方姑娘，在她身上可以明显地感受到北方人的热情和直率，她坦诚，有什么说什么，总是愿意把自己的想法说出来和大家一起讨论，正是因为这个特点她在上学期很受老师和同学的欢迎。今年，杨瑞从某大学的人力资源管理专业毕业。她认为，经过四年的学习自己不但掌握了扎实的人力资源专业知识，而且具备了较强的人际沟通能力，因此，她对自己的未来期望很高。为了实现自己的梦想，她毅然只身前往广州求职。

经过近一个月的反复投递简历和面试，在权衡多种因素的情况下，杨瑞最终选定了东莞市的一家研究生产食品添加剂的公司。她之所以选择这家公司是因为该公司规模适中、发展速度很快，最重要的是该公司的人力资源管理工作还处于起步阶段。如果杨瑞加入，将是人力资源的第一个人，因此她认为自己在该公司施

展能力的空间很大。

但是公司实习一个星期后，杨瑞就陷入了困境中。

原来该公司是一个典型的家族式企业，企业中的关键职位基本上都是有老板的亲属担任，充满了各种裙带关系。尤其是老板给杨瑞安排了他的大儿子王经理做临时上级，而这个人主要负责公司的研发工作，根本没有管理理念，更不用说人力资源管理理念。在他的眼里，只有技术最重要，公司只要能赚到钱其他的一切都无所谓。杨瑞认为公司越是这样就越有自己发挥能力的空间，因此在到公司的第五天，杨瑞拿着自己的建议书走进了王经理的办公室。

“王经理，我到公司已经快一个星期了，有一些想法想和您谈谈您有时间吗？”杨瑞走到王经理办公桌前说。

“来来来，小杨，我本来早就应该和你谈谈了，因为最近一直扎在实验室里，就把这样忘了。”

“王经理，对于一个企业尤其是处于上升阶段的企业来说，要持续发展必须在管理上狠下功夫。我来公司引进快一个星期了，据目前我对公司的了解，我认为公司主要的问题在于职责界定不清；员工的主动权太小，致使员工觉得公司对

他们缺乏信任；员工薪酬结构和水平的制定随意性较强，缺乏科学合理的基础，因此薪酬的公平性和激励性都较低。”杨瑞按照自己事先所列的提纲开始逐条向王经理汇报。

王经理微微皱了以下眉头，说：“你说的这些问题我们公司确实存在，但是你必须承认一个事实----我们公司在盈利，这就说明我们公司目前实行的体制有他的合理性。”

“可是，眼前的发展并不等于将来也可以发展，许多家族式企业都是败在管理上。”

“好了，那你有具体方案吗？”

“目前还没有，这些还只是我的一点想法而已，但是如果得到了您的支持，我想方案只是时间问题。”

“那你先回去做方案，把你的材料放这儿，我先看着然后给你答复。”说完，王经理的注意力又回到了研究报告上。

杨瑞此时真切地感受到不被认可的失落，她似乎已经预感到自己第一次提建议的结局。

果然，杨瑞的建议书如石沉大海，王经理好像完全不记得建议书的事。杨瑞陷入

了困惑之中，她不知道自己是应该继续和上级沟通还是干脆放弃这份工作，另找一个发展空间。

**讨论问题：**

- 1、杨瑞所遇到的问题是她还是王经理造成的？
- 2、在这个案例中最关键的问题是什么？
- 3、如果你是杨瑞，在不离开企业的情况下你将如何做？
- 4、如果你是王经理，你应该怎么做？

**分析要点：**

1. 杨瑞所遇到的问题是她还是王经理造成的？

答：杨瑞所遇到的问题是双方造成的：杨瑞刚出校门，想利用所学的知识来应用于企业，但她忘记了理想与实际的差距，尤其是家族企业，必须要有耐心、有步骤地渐进改革来逐步进行，不能操之过急；王经理关注技术而不重视管理，造成企业的管理不规范。

2. 在这个案例中最关键的问题是什么？

答：这个案例中最关键的问题是杨瑞应该在深入调查基础上，拿出一整套系统的改革计划和分步实施方案，而杨瑞只提出问题、现象，没有系统的计划和实施

步骤，所以难以得到王经理的支持。

3. 如果你是杨瑞，在不离开企业的情况下你将如何做？

答：①深入调查，分析企业管理的问题及原因

②拿出整体改革计划，包括管理组织体制、人事任用、考核、培训、奖酬、管理制度建立、指挥链和沟通渠道的完善等。

4. 如果你是王经理，你应该怎么做？

答：①鼓励杨瑞的积极性，并要求她进一步调查拿出企业全套改革计划方案的实施意见；②王经理本人在抓技术研发、市场的同时，要加强对内部管理问题的关心和重视。

### **【案例 20】迪特公司的员工意见沟通制度**

迪特公司是一家拥有 12000 余名员工的大公司，早在 20 年前该公司就认识到员工意见沟通的重要性，并且不断地加以实践。现在，公司员工的意见沟通系统已经相当成熟和完善。特别是在 20 世纪 80 年代面临全球性的经济不景气时，这一系统对提高公司劳动生产率发挥了巨大的作用。

公司的员工意见沟通系统是建立在这样一个基本原则之上的：个人或机构一旦购买了迪特公司的股票，他就有权知道公司的完整财务资料和一些更详尽的管理资料。迪特公司的员工意见沟通系统主要分为两个部分：一是每月举行的员工协调会议；二是每年举办的主管汇报和员工大会。

### 1、员工协调会议

早在 20 年前，迪特公司就开始试行员工协调会议，即每月举行一次的公开讨论会。在会议上，管理人员和普通员工共聚一堂，商讨彼此关心的问题。在公司的总部、个部门及各基层组织都要举行协调会议。这种会议是标准的双向意见沟通系统。

在开会之前，员工可事先将建议或怨言反映给参加会议的员工代表，代表们将在协调会议上把意见转达给管理人员，管理人员也可以利用这个机会，同时将公司政策和计划讲解给代表们听，互相之间进行广泛的讨论。

公司内共有 90 多个类型组织。如果有问题在基层协调会议上不能解决，将逐级反映上去，直到得到满意的答复为止。事关公司的总政策，一定要在首席代表会议上才能决定。总部高级管理人员认为意见可行，就立即采取行动，认为意见不



可行，也要把理由向大家解释。员工协调会议的开会时间没有硬性规定，一般都  
是一周前在布告上通知。为保证员工意见能迅速逐级反映上去，基层员工协调会  
议应先开。

同时，迪特公司也鼓励员工参与另一种形式的意见沟通。公司安装了许多意见箱  
员工可以随时将自己的意见或问题投到意见箱里。为了配合这一计划实施，公司  
还特别制订了一项奖励规定，凡是员工意见被采纳后产生了显著效果的，公司  
将给予优厚的奖励。如果员工对这些间接地意见沟通方式不满意，还可以用更直  
接的方式来面对面和管理人员交换意见。

## 2、主管汇报

对员工来说，迪特公司主管汇报和员工大会的性质，和每年的股东大会相类似。

公司员工每人都可以接到一份详细的公司年终报告。

这份主管汇报有 20 多页，包括公司发展情况、财务报表分析、员工福利改善情况、  
公司面临的挑战以及对员工协调会议所提主要问题的解答等。公司各部门接到主  
管汇报后，就开始召开员工大会。

## 3、员工大会

员工大会都是利用上班时间召开的，每次人数不超过 250 人，时间大约 3 小时，大多在规模比较大的部门里召开，由总公司委派代表主持会议，各部门负责人参加。会议先由主席报告公司的财务状况和员工的薪金、福利、分红等与员工有切身关系的问题，然后便开始问答式的讨论。

在员工大会上禁止提出有关个人问题。员工不会不同于员工协调会议，提出来的问题一定要具有一般性和客观性，只要不是个人问题，总公司代表一律尽可能予以迅速解答。员工大会比较欢迎预先提出问题这种方式，因为这样可以事先充分准备，不过大会也接受临时性的提议。

### **讨论问题：**

- 1、迪特公司是怎样具体实施员工沟通制度的？
- 2、试分析迪特公司的总体指导原则是什么？依据是什么？

### **分析要点：**

1. 迪特公司是怎样具体实施员工沟通制度的？

答：从本案看，迪特公司主要员工协商、主管汇报、员工大会这三种方式来实施

沟通的。

2. 试分析迪特公司的总体指导原则是什么？依据是什么？

答：迪特公司的总体指导原则是：个人或机构一旦购买了迪特公司的股票，他就有权知道公司的完整财务资料和一些更详尽的管理资料。

迪特公司制定总体指导原则的依据是：及时发现问题并应对解决；良好的沟通能够使得上下能相互理解并增强团结和目标的一致性；良好的沟通能够取得领导和内部员工对公司的理解和支持提高生产率。

### 【案例 21】汤姆的目标与控制

汤姆担任 A 工厂的厂长已经一年多了。他刚看完了有关工厂今年目标实现情况的统计资料，厂里各方面工作得进展很不顺利，他为此气得说不出话来。

汤姆记得自己就任厂长后做的第一件事就是亲自制订了工厂的一系列发展计划。

具体地说，他要解决工厂的浪费问题、职工超时间工作得问题以及废料的运输问题。他规定：在一年要把购买原材料的费用降低 10%--15%;把用于支付工人超时间工作得费用从原来的 11 万美元减少到 6 万美元；把废料运输费用降低 3%。他把这些具体目标告诉了下属有关方面的负责人。

然而，他刚看过的年终统计资料却令他非常失望。原材料的浪费比去年更重要更为重要；职工超时间工作的费用也只降低到 9 万美元，远没有达到原定的目标；运输费用也根本没有降低。

他把这些情况告知了负责生产的副厂长，并严肃批评了这位副厂长。但副厂长争辩说：“我曾对员工强调过要注意减少浪费的问题，我原以为工人也会按我的要求去做的。”人事部门负责人也附和着说：“我已经为消减超时的费用作了最大的努力，只对那些必须支付的款项才支付。”而运输部门的负责人则说：“我

对未能把运输费用减下来并不感到意外，我已经想尽了一切办法。我预测，明年的运输费用可能还要上升 3%--4%。

在分别和有关方面的负责人交谈后，汤姆又把他们召集起来布置新的要求，他说：“生产部门一定要把原材料的费用降低 10%；人事部门要把超时间费用降到 7 万美元；即使是运输费用也要提高，但也决不能超过今年的标准。这就是我们明年的目标。我到明年底再看你们的结果。

**讨论问题：**

- 1、汤姆就任后制定的计划属于什么计划？
- 2、你认为导致汤姆控制失败的原因是什么？
- 3、汤姆制定的明年的目标能完成么？为什么？

**分析要点：**

1. 汤姆就任后制订的计划属于什么计划？

答：①汤姆就任后制订的计划属于指令性计划。

②制订的计划内容是成本控制计划。

2. 你认为导致汤姆控制失败的原因是什么？

答：汤姆控制失败的原因在于：①计划制定缺乏调研基础，使目标与实际差距过大；②光有计划没有控制方法和措施；③各部门没有把控制目标与措施逐步分解落实到各岗位和个人。

### 3. 汤姆的控制标准属于什么标准？

答：汤姆的控制标准属于定量标准，因为他规定：在一年要把购买原材料的费用降低 10%--15%；把用于支付工人超时间工作得费用从原来的 11 万美元减少到 6 万美元；把废料运输费用降低 3%。他把这些具体目标告诉了下属有关方面的负责人。

### 4. 汤姆制定的明年的目标能完成吗？为什么？

答：未必能完成目标，因为如果他不改变上述原因，就不可能完成。

## **【案例 22】39 滴焊料**

一滴焊料虽然不起眼，但是“石油大王”洛克菲勒却曾为之做足了文章。一次，洛克菲勒视察美孚石油公司一个包装出口石油的工厂，发现包装每只油管用 40

滴焊料。他注视良久，对工人说：“你有没有试过用 38 滴焊料？”经过当场试验，用 38 滴不行。偶尔会有漏油的现象，但用 39 滴焊料滴封的油罐却没有一只漏油，于是，洛克菲勒当即决定，39 滴焊料是美孚石油公司个工厂每只油罐的统一规格。

可别小瞧这一滴焊料，涓滴成河，聚沙成塔，日积月累，便是一大笔财富。更为重要的，从这件事可以看出洛克菲勒从严管理、节俭治业的精神。他一生信奉“勤俭生财”的准则。平时，他除了筹划企业的经营方略之外，就是到处巡视，寻找公司管理上的问题和漏洞，对公司的账簿，他特别留心，必须亲自过问。他能抓住某些细节提出质问或出些省钱的主意。洛克菲勒不愧为一个精打细算的富翁。

中国有句古话：成由节俭败由奢。居家过日子如此，办企业搞建设又何尝不是如此。经营和管理是事业成功的双翼，缺一不可。在企业深化改革、建设现代企业制度的关口，精于管理‘杜绝跑、冒、漏，减少内耗，显得尤为重要。高效的管理，不仅体现在管理机制上，而且应该在生产优化、科技创新、增收节约等“细处”着手，努力挖潜降耗。

一滴焊料虽小，却蕴藏着“大管理”。

**讨论问题：**

- 1、洛克菲勒所找到的关键控制点是什么？
- 2、关键控制点的标准有哪些？

**分析要点：**

1. 洛克菲勒所找到的关键控制点是什么？

答：石油灌装包的的焊接用料成本。（作业操作的用料量）

2. 关键控制点的标准有哪些？

答：关键控制点的标准有：①根据某一环节的重要性；②容易产生问题的环节；

③不易标准化、程序化、规范化，又容易因人的技术、态度、心理、经验、能力等差

异而出问题的环节。



### 【案例 23】丰田生产方式：全系统性生产产品质量体系

全面质量管理包括两层含义：第一层意思是指产品生产全过程的质量管理；第二层意思是指全体职工参加的全员管理。美国的全面质量管理一般侧重于第一层意思，主要是要求发挥组织技能的作用，而日本引进全面质量管理之后，结合具体条件，更侧重于第二层意思，即使特别重视发挥人的作用，这是日本汽车企业质量管理的最大的特点。

产品生产全过程的质量管理包括七各阶段：1、产品规划 2、产品设计 3、试制、试验；4、生产准备 5、批量生产 6、产品制造质量检查 7、销售服务。每个阶段都有严格的质量套球和检查规定。最终的母的是向用户保证提供高质量的产品和服务。

从 1 到 4 是保证新产品质量的关键，规划、设计和生产准备工作如果做不好，制造技术再好也无济于事，5 和 6 是投产后保证加工制造质量的阶段。7 是售后保证用户使用质量的阶段。

生产准备阶段质量保证活动的基本目的，是正确掌握设计意图，充分保证设计的质量要求。新产品投入批量生产后，质量问题就由丰田式的生产管理予以保证在丰田生产方式中用的零配件有无次品。另外，在总装生产线上，每个工人的职

责都有明确的划分，一旦发现产品出现质量问题，或在规定时间内不能完成操作，工人就要拉起停机绳，当传送线到达塔德位置时就会停止运行。班长或组长会马上过来，查看出了什么故障，已采取相应的解决措施。通常在下一步组装件到达该生产线之前，故障已被排除，生产线重新启动。在丰田的工厂里，工人所灌输的质量哲学是：拉动这根绳子潜在的意义远远大于它的实际意义。

可见，丰田生产方式的质量管理是以保证百分之百的优等品为目的的，一旦出现不合格品，不惜停止生产线的运行来找出原因所在，获得彻底的解决，以求达到不再出现同样的质量事故的目的。为了保证质量，丰田公司还视超产为最严重的一种浪费情形。在很多工厂，工人往往努力超常，因为他们一旦达到指标就可以轻松了，结果产品质量忽高忽低。但在丰田公司根据质量要求设计的程序却是一道道工序有条不紊地进行，没有上下波动，给客户的数量正合适，结果是工厂平稳运转，每个人都在忙碌。曾在丰田公司工作的美国密歇根大学日本技术管理教程主任约翰·舒克就说过，丰田质量体系需要大量详尽地计划、严格的纪律、勤劳的工作和对细微之处的专注。

所谓全体职工参加的全员管理，是指在整个质量管理推行的过程中，要充分发

挥全体员工的积极性与能动性。丰田公司质量管理最大的特色就是在吸取欧美全面质量管理方式的基础上，大力开展全员质量管理。欧美实行全面质量管理，主要是依靠专职的专家发挥作用，总经理之类的高层领导人不一定要懂得质量管理。丰田公司根据本企业的特点，一开始就采取了总经理、中层负责干部、技术人员以及广大工人共同学习，并由全体职工共同参加质量管理的方式。这就使得质量一词具有更加广泛的含义，它包括了服务的质量、系统的质量、部门的质量、公司的质量以及最高负责人决策方针的质量等。所谓全员，也不仅仅是指企业的全体人员，而且包括整个公司、整个系统及其所属的一切部门。产品质量成了一个企业技术水平、制造水平、组织管理水平以及经营水平的综合反映，而全员质量管理也就有了综合质量管理的味道。

为了更好地贯彻执行质量管理体系，丰田公司还建立了“三结合”的运作方式：

- （1）从组织上来说，是高层领导+转业干部+职工群众的三结合。
- （2）从活动的内容来看，是质量保证+降低成本+安全和保养得三结合。
- （3）从开展运作的方式来看，是质量保证活动+降低成本+合理化建议的三结合。

在 20 世纪 50 年代丰田公司就曾向全体员公开征求体现丰田精神的标语，以此激励员工的参与意识，最后当选的是“优良的品质、崇高的思想”。从此以后，这条标语就成为丰田人的长期努力目标。

**讨论问题：**

- 1、丰田公司产品质量体系的最大的特点是什么？
- 2、丰田公司的管理经验可否为我国企业所用？为什么？

**分析要点：**

- 1、丰田公司产品质量体系的最大特点是什么？

答：丰田公司产品质量体系的最大特点一是全过程质量管理，用 100%的优等品来要求高质量；二是全员参与，实行“三结合”即：是高层领导+转业干部+职工群众的三结合。

- 2、丰田公司的管理经验可否为我国企业所用？为什么？

答：丰田公司的管理经验能够为我国所用；因为

- 1 反映了管理的自然属性，能够促进质量水平提高的先进方法，当然可以借鉴为哦所用；
- 2 尤其是全员参与质量管理，能够作为推行民主管理的一种重要方式来推

进。

### **【案例 24】邯钢的目标成本控制**

钢铁行业是多流程、大批量生产的行业，生产过程的高度计划性决定了钢铁行业对生产流程的各个工艺环节必须实行高度集中的管理模式。为了严格成本管理，钢铁行业对生产一般依据流程将整个生产线划分不同的行业单元，在各个作业单位之间采用某些锁定转移价格的办法。邯钢在成本管理方面率先引入市场竞争机制，建立了以市场竞争力为导向分解内部转移成本，再以此为控制指标，落实到人和设备上，将指标责任与奖罚挂钩的独特的成本控制体系。

对邯钢而言，要挤出利润，首先要确定合理现金、效益最佳的单位产品目标成本。公司根据一定时间内市场上生铁、钢坯、能源及其他辅助材料的平均价格编制出企业内部转移价格，并根据市场价格变化的情况每半年或一年做一次修订。各分厂根据原材料的消耗量和“模拟市场价格”核算本分厂的产品制造成本，也以“模拟市场价格”向下道工序“出售”自己的产品。获得的“销售收入”与本分厂的产品制造成本之间的差额，就是本分厂的销售毛利。销售毛利还需要做以下

两项扣除：一是把公司管理费分配给分厂作销售毛利的扣除项，一般采用固定的数额（根据管理费年预算确定）；二是财务费用分厂负担，一般根据分厂实际占用的流动资金额参考国家同期同类利率确定。作这两项扣除后，就形成了本分厂的“内部利润”

如三轧钢分厂生产的线材，当时每吨成本高达 1647 元，而市场只能卖到 1600 元，每吨亏损 49 元。经过预算，这 49 元全部让三轧钢分厂一个生产单元消化根本做不到。如果从原材料采购到炼钢、轧钢开坯和成材，各道工序的经济指标都优化到历史最高水平，就有可能解决问题。比如为使产品的包装质量符合公司要求，修卷减去的线材头尾一个月达上百吨，由此造成的损失超过 6 万元。为了降低成本邯钢对卷线机进行了技术改造，在充分保证包装质量的前提下，轧用量降低了 40%，吨材成本下降 8 万元。其他流程环节也纷纷采取不同手段降低成本，开坯的二轧钢厂挖潜降低 5 元/吨坯，生产钢锭的二炼钢厂挖潜降低 24.12 元/吨钢。原材料外购生产每吨由 780 元降到 750 元以下-----这样环环相扣， $8+5+24.12+(780-750)>49$ ，就可以扭亏为盈。

总厂分别给各生产单位下达了目标成本，其中给三轧钢分厂下达了吨材 1329

元的不赔钱成本指标。面对这一似乎高不可攀的指标，分厂的领导班子感到压力非常大，但又提不出玩不成的理由。因为这既是从市场“倒退”出来的，又是比照自己的历史水平和先进水平测算出来的，再下调就意味着邯钢就要出现亏损。面对新的成本目标，只能扎实工作，努力实现。

三轧钢分厂组成专门班子，将工段进行层层分解，将总厂下达的成本指标用“倒推”的办法，测算出各项费用在每吨成本中的最高限额。比如各种原材料消耗，各项费用指标等，达到 840 多元（时价）1 吨的铁水，小到仅 0.03 元的印刷费、邮寄费，横向分解落实到各个科室，纵向分解落实到各个工段、班组和个人，层层签订承包协议，并与奖惩挂钩，使责权统一，使每个单位、每个职工的工作都与市场挂钩起来，使受市场的考验，形成全厂纵横交错的目标成本管理体系。

为促使模拟市场核算这一机制的高效运转，当然需要严格的奖惩机制保驾护航。在考核方法上，公司通常给分厂下达一组目标成本和目标利润。分厂制造成本低于目标成本，即形成成本降低额或称贷差。作为计奖或不“否决”奖金的依据，反之则“否决”奖金。实际内部利润大于目标利润的差额，通常也被当做计奖。

在现实中，有的公司以考核成本降低额为主，有的以考核内部利润为主。在保证基本收入的前提下，加大奖金在整个收入中的比例，奖金约占工资的 40%---50%；设立模拟市场核算效益奖，按年度成本降低总额的 5%---10%和超创目标利润的 3%---5%提取，仅 1994 年效益奖就发放了 3800 万元。结果，三扎钢分厂拼搏一年，不仅圆满实现了目标，而且扭亏为盈，当年为总厂创利润 82.67 万元。

这种以市场为基础的内部成本倒推分解法，把产品成本、质量、资金占用、品种结构等因素纳入完整的考核体系中，给了成本中心更大的责任和压力，使分厂在有限的决策权之下，有了除降低成本以外的增利手段；可以使分厂了解假如自己是一个独立企业时的盈亏水平，增强“亏损”或为例单位的危机感和紧迫感，减轻公司推进降低成本目标时遇到的阻力；由于实行优质优价的定价原则，可鼓励分厂提高产品质量以增加“销售收入”，也使分厂有了寻求质量与成本最佳结合点的权利。利息作为内部利润的扣除项，有利于量化资金占用水平，鼓励分厂压缩资金占用；通过对不同产品的合理定价，可以鼓励分厂结合市场需求调整产品结构。采用项目成本倒推分解这种方法，从根本上改变了各个流程成本



控制与总成本控制之间的关系，使个人的晋升与发展也与自己对总成本控制的贡献相关联，从而形成了良性循环。

**问题：**

- 1、什么是成本控制？主要过程是什么？
- 2、邯钢是如何进行成本控制的？

**分析要点：**

1. 什么是成本控制？其主要过程是什么？

成本控制，就是指以成本作为控制的手段，通过制定成本总水平指标值、可比产品成本降低率以及成本中心控制成本的责任等，达到对经济活动实施有效控制的目的的一系列管理活动与过程。对于企业来说，成本控制本质上是要实现企业整体的成本控制目标，促使各个部门在明确成本责任的基础上采取一系列旨在增强管理者成本意识、提高成本效率的管理。一般来说，成本控制按照如下步骤进行：1，制定控制标准，确定目标成本；2，根据企业的各种数据记录、统计资料进行成本核算；3，进行成本差异分析；4，及时采取措施，降低成本。

2. 邯钢是如何进行成本控制的？

答：①模拟市场进行内部核算；

- ②根据外部市场价格来确定内部的部件、产品的成本；
- ③层层分解成本目标，把降低成本的责任落实分解到各个工段、班组和个人，并层层签订承包协议；
- ④目标任务与奖惩挂钩。

## 《管理学基础》精选案例分析

### 案例 25-案例 57

#### 目 录

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| 【案例 1】升任公司总裁后的思考.....           | 3  |
| 【案例 2】工厂经理比尔德工作.....            | 5  |
| 【案例 3】管理理论真能解决实际问题吗.....        | 8  |
| 【案例 4】文化到位找到感觉.....             | 10 |
| 【案例 5】开发新产品与改进现有产品之争.....       | 15 |
| 【案例 6】某制药公司的目标管理.....           | 17 |
| 【案例 10】准确决策与盲目投资.....           | 25 |
| 【案例 11】X 媒体的组织结构.....           | 29 |
| 【案例 12】巴恩斯医院.....               | 31 |
| 【案例 13】A 电气公司员工的绩效考评.....       | 34 |
| 【案例 14】校办企业的困惑.....             | 36 |
| 【案例 15】应管与不应管.....              | 39 |
| 【案例 16】让班组做主.....               | 40 |
| 【案例 17】索尼公司的内部招聘制度.....         | 44 |
| 【案例 18】A 公司减时提薪的政策.....         | 46 |
| 【案例 19】杨瑞的苦恼.....               | 47 |
| 【案例 20】迪特公司的员工意见沟通制度.....       | 50 |
| 【案例 21】汤姆的目标与控制.....            | 54 |
| 【案例 22】39 滴焊料.....              | 55 |
| 【案例 23】丰田生产方式：全系统性生产产品质量体系..... | 58 |
| 【案例 24】邯钢的目标成本控制.....           | 60 |
| 【案例 25】摩西审案.....                | 67 |
| 【案例 26】麦当劳缘何业绩出现大幅滑坡.....       | 68 |
| 【案例 27】金融航空母舰花旗银行.....          | 71 |
| 【案例 28】白沙的简单管理.....             | 74 |
| 【案例 29】太阳不落的销售帝国.....           | 81 |
| 【案例 30】“价格屠夫”之称的格兰仕.....        | 83 |

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 【案例 31】目标管理三阶段.....           | 86  |
| 【案例 32】乔森家具公司五年目标.....        | 90  |
| 【案例 33】开发新产品与改进现有产品之争.....    | 92  |
| 【案例 34】巴恩斯医院.....             | 94  |
| 【案例 35】比特丽公司的分权管理.....        | 95  |
| 【案例 36】温特图书公司的组织改组.....       | 96  |
| 【案例 37】方正电脑需找完美绩效.....        | 98  |
| 【案例 38】哪种领导类型最有效.....         | 99  |
| 【案例 39】提升.....                | 102 |
| 【案例 40】无效的激励不如不激励.....        | 103 |
| 【案例 41】直销公司.....              | 107 |
| 【案例 42】沃尔玛文化.....             | 111 |
| 【案例 43】建立“421”机制,激活人力资源.....  | 112 |
| 【案例 44】布拉德利服装公司的人员激励.....     | 117 |
| 【案例 45】海尔文化.....              | 118 |
| 【案例 46】苏南机械有限公司.....          | 120 |
| 【案例 47】企业制度创新的范本----黎明集团..... | 122 |
| 【案例 48】富铜公司破产.....            | 130 |
| 【案例 49】海尔经营战略.....            | 133 |
| 【案例 50】液态奶行业营销管理.....         | 138 |

## 第1章 管理与管理学

### 【案例 25】摩西审案

摩西带领以色列人出埃及后，有一天他的岳父叶忒罗来访，看见摩西终日坐着审判百姓，百姓从早到晚都要站在摩西的左右。摩西的岳父看着摩西做完了一天的工作后，就对他说：你这样做并不妥当，你和你的百姓都会非常的疲惫，这样做你的工作太重，独自一个人是办理不了的。

现在你要能听我的话，要从百姓中选出有才德的人，也就是那些能敬畏神、诚实不欺、不取不义之财的人，指派他们做千夫长、百夫长、十夫长，把部分的工作交由他们去做，这样你就可省下时间只审判一些难判的案件，其它较小的事件给千夫长、百夫长、十夫长随时处理，百姓们就不必终日围绕在你的身旁。

案例分析：

1、管理者的工作，不是靠自己一个人的力量完成任务，而是要创造并提供能使部属专心完成任务的环境条件，激发他们的能力与意愿，从而共同实现组织的既定目标。

2、摩西作为一名领袖，也就是我们今天所说的管理者，他的工作方法违背了管理过程中应遵循的职能。

3、管理者应善于凝聚部属及相关人员的整体力量，进行工作分配并充分授权，保持并促进“组织中的人”向正确的方向前进，做正确的事情。

管理者在进行自己工作的过程中，存在一个明显的特点：那就是“管理者的工作一定要与自己的部属共同进行和完成”。

一名合格的部属，只要他具有一定的专业才能和诚实、勤奋的工作态度即可；但是，作为一名合格的管理者，他不但要具备完整的人格，而且还要正确对待组织中各个阶层的每一个人。

管理者有时难免需要抑制自己直接完成某项工作的冲动；有时又必须在上级详细指示之前，直接指挥部属执行工作。所以说，如果部属的工作效率不高，主要的原因就是管理者的“领导无方”。

管理者的使命，并不是靠自己一个人的力量完成任务，而是应该创造并提供能使部属专心完成任务的环境及条件，激发他们完成任务的能力与意愿，共同实现组织的既定目标。

为了更有效地达成目标，充分发挥部属的才能，管理者首先需要分析他们在组织中的具体角色。管理者除了自身应认真考虑如何开展工作外，还要随时检讨工作上需要改进的地方。

为了充分了解自己担负的职责，管理者必须不断地进行自我总结，这才是迈向良好管理的起步。

AMC 安盛管理观点：

\*主管是劳心而非劳力者。

\*主管不是主官而是引导别人把事做好的人。

管理者的工作，在于凝聚部属及相关人员的整体力量，从而实现组织的既定目标。

### **【案例 26】麦当劳缘何业绩出现大幅滑坡**

据来自美国《华尔街日报》关于麦当劳的最新消息表明，全球快餐业“巨无霸”

麦当劳出现了其上市 37 年来的首次季度亏损：在 2002 年第 4 季度，麦当劳每股亏损 27 美分。

在此之前，麦当劳公司 2002 年 11 月 8 日宣布，由于销售业绩不理想，公司决定关闭美国以外的 175 家连锁店，并在全球范围内裁员 600 人，同时撤出中东和拉丁美洲 3 个国家的业务，停止在 4 个国家的“圈地”项目。

世界快餐业“巨无霸”麦当劳缘何业绩出现大幅滑坡？高层缘何发生如此震荡？这些问题最主要的原因是麦当劳的管理失误。而这些管理失误，并不是你所想象的那么宏大和一发不可收，相反地，麦当劳的这些管理失误，对这个百年老店来说几乎“微乎其微”。正是这些“微乎其微”的管理漏洞，让麦当劳几乎陷入万劫不复的绝境。

“蚁穴”之一：价格纷争丧失把握市场的能力

两个月以前，一向只卖汉堡包、炸鸡和薯条的麦当劳，开始在台湾的 350 个营业点“卖饭”。从来不可能出现米饭的麦当劳，革命性地朝“本土化”经营。麦当劳在台湾卖饭并非首创，去年 3 月麦当劳在新加坡早餐时段卖粥，7 月在香港晚餐卖饭，台湾的午晚餐都卖饭，则是麦当劳的第三波动作。

这些盲目地“本土化经营”，由于价格的虚高而失去了很多顾客。据悉，麦当劳卖的饭，初阶段提供咖喱猪排、蘑菇鸡腿、和风烧肉和泰式辣鸡等四款米饭套餐，价位锁定129元台币，比超级市场供应的快餐盒饭贵2.5倍。这对经济本就不景气的台湾来说，这样的价格无疑使它失去了不少“领地”。

与此次价格虚高相反的是，即使降低价格，也没为企业萎缩的经营带来希望。1998年，麦当劳业绩连连下滑，引起了高层管理者的恐慌，他们病急乱投医，举起了全面降价这一法宝，大打价格战。麦当劳大降价使老顾客得到实惠但并未吸引更多的潜在顾客，甚至让一般大众产生了降价与劣质滞销货的联想。因此，麦当劳的降价措施反而引起业绩的更大滑坡。

在降低价格和提升价格都不能提高经营业绩的情况下，百年老店麦当劳就像一个老态龙钟的迟暮之人，丧失了把握市场的能力。

#### “蚁穴”之二：盲目开设分店丧失核心品牌

由于麦当劳对外投资速度过快，导致顾客满意度大幅度下降，市场占有率有降无升。在2002年麦当劳缩减扩张计划之前，麦当劳在世界新建分店的速度最快时一度达到每3小时一家。然而，从1987年到1997年间，虽然麦



当劳的分店增加了 50%，但销售总额却下降了 2%，单个分店的利润也急速下降。麦当劳盲目开设分店也引起众多特许经营商的不满，认为麦当劳在不恰当的地方开设了一大堆不恰当的分店。一味追求数量，使得顾客对其满意度大打折扣。

特许经营店占整个麦当劳快餐连锁店数量的 3 / 4，自格林伯格 1998 年上台以来，特许经营店拥有了比以前更多的自主权，可自由作出从市场营销到具体菜单项目的一系列决策，这大大弱化了麦当劳一直引以为豪的传家宝——“麦当劳化”。麦当劳的核心竞争力和品牌因此而大大地丧失掉了。

尽管麦当劳仍然拥有全球快餐业“巨无霸”的响亮品牌，但不可否认的是，这个品牌已经不再像过去那么有广泛的影响力了，众多快餐业新秀正在崛起，挑战麦当劳的“霸权”。麦当劳日趋衰退，竞争对手获得了难得的发展机会和市场空间，纷纷从麦当劳手中夺取巨大的市场利润，导致麦当劳在美国本土市场上的份额不断下降。目前，麦当劳在美国的市场占有率已经下降到 43%。

### “蚁穴”之三：经营环境恶化

除了受经济和市场因素方面的影响外，麦当劳还面临着更为复杂的社会问

题，其经营环境日趋恶化。

首先是快餐影响消费者健康。已发生了多起肥胖症患者状告麦当劳事件，这种案件可能发展成集体诉讼，如果原告胜诉的话，麦当劳将面临巨额赔偿。媒体也曾报道麦当劳“毒油”事件，令中国人对一向视食品卫生为企业生命的麦当劳产生怀疑。

其次，文化冲突事件增多。麦当劳是全球最大的跨国快餐连锁企业，代表着美国文化，在全球各地可能面临不同民族和宗教在文化上的对抗，这在穆斯林国家显得尤为突出。随着世界经济一体化进程的深入和利益冲突的展开，“麦当劳化”也成为人们口诛笔伐的一个对象，而麦当劳更被指责为“血腥资本的代表”和“狭隘美国文化侵蚀其他文明的一个工具”。麦当劳在出名的同时，成了愤怒人们的“出气筒”和资本全球化的“替罪羊”。

其三，全球“反快餐”、“反麦当劳”运动的进一步发展。人性关怀、生态环境以及各地区的传统文化等这些曾被人们所忽视的东西，如今变得越来越重要。尤其是在发达国家，人们开始反思大工业时代所遗留下来的生产方式和生活方式。以麦当劳为代表的快餐文化，当然成为反思的对象之一。每年的10月16

日甚至成为“世界反麦当劳日”。

## 第2章 管理思想发展的演变过程

### 【案例 27】金融航空母舰花旗银行

成立于 1812 年的美国花旗银行，历经两个世纪的潜心开拓，已成为当今世界规模最大、声誉最响的全能金融集团。花旗之所以取得长盛不衰的奇迹，除了它始终奉行开拓创新的发展战略外，还和它卓越的企业文化所产生的“文化生产力”分不开。在我国加入 WTO 之际，花旗的经验很值得我国金融业学习和借鉴。

以人为本：企业文化的核心花旗银行自创业初始就确立了“以人为本”的战略，十分注重对人才的培养与使用。它的人力资源政策主要是不断创造出“事业留人、待遇留人、感情留人”的亲情化企业氛围，让员工与企业同步成长，让员工在花旗有“成就感”、“家园感”。花旗银行 CEO 森地威尔的年薪高达

1.52 亿美元，遥居美国 CEO 的前列；再以花旗银行上海分行为例，各职能部门均设有若干副经理职位，一般本科毕业的大学生工作 3 年即可提升为副经理，硕士研究生 1 年就可提升为副经理，收入则是我国同等“职级”的几倍甚至几十倍。

目前，我国金融业一方面要营造优厚的政策环境吸纳优秀人才，另一方面要努力提炼金融企业的核心价值观，让“为企业献身的精神成为行为主体的价值观”，积极推行“以激励机制为核心”的职业经理人制度、员工薪酬市场化制度与持股制度以及积极的期权制度，依靠制度激励人才。

客户至上：企业文化的灵魂花旗银行企业文化的最优之处就是把提高服务质量和以客户为中心作为银行的长期策略，并充分认识到实施这一战略的关键是要有吸引客户的品牌。经过潜心探索，花旗获得了成功。目前花旗银行的业务市场覆盖全球 100 多个国家的 1 亿多客户，服务品牌享誉世界，在众多客户眼里，“花旗”两字代表了一种世界级的金融服务标准。

我国金融业长期以来缺乏的就是知名的服务品牌。加入 WTO 后，金融业将进入一个品牌竞争时代，谁拥有优质的品牌谁就将在竞争中制胜获利。因此，实

施全新的以品牌为载体的客户导向战略非常迫切。客户导向战略就是以市场为目标、以客户为中心、以品牌为手段，全力服务客户的经营方针，打造中国金融企业“从外到内”与“由内而外”的全新形象。

寻求创新：企业文化的升华在花旗银行，大至发展战略、小到服务形式都在不断进行创新。它相信，转变性与大胆性的决策是企业突破性发展的关键，并且如果你能预见未来，你就拥有未来。这就是说，企业必须永无止境、永不间断地进行创新。创新，是中国金融业惟一的生存与发展之路。

首先，对外要加快业务领域的创新。以海外市场为侧重的业务领域创新是花旗成功的一个重要因素。花旗银行海外机构的资产与员工分别占到该行的 56.1% 和 45.6%，海外机构所产生的利润达 50% 以上。而我国金融业由于受多种因素的影响，业务市场主要集中在国内，国际市场涉足甚少。在金融不断开放的新形势下，中国金融业创新的重点就是要加快实施国际化战略，主动进入世界经济圈，全力发展海外市场，拓展以离岸金融为主体的国际金融业务，与国内金融实行一体化联动运作，增加海外市场的利益并扩张中国金融的品牌。其次，对内要加快金融体系创新。一方面，要全方位创新金融制度，主要应在金融工具、金

融产品、金融服务、金融运作及金融管理等方面进行创新；同时加速发展以投资为重点的混业经营业务，不断寻求新的发展空间；在微观方面要构建金融超市，在宏观方面要组建金融集团，形成中国的“金融超级市场”与“金融航空母舰”，参与世界金融竞争，抗衡国际金融风险。另一方面，要深度创新金融科技加大对自身的技术更新和网络建设，构筑高新科技平台。技术进步将是我国金融业生存与发展的出路，需要进行高起点的投入和超前性的开发。

### **第3章 管理的基本原理和方法**

#### **【案例 28】白沙的简单管理**

一个年利税贡献 50 多亿的国有企业，一个离市场直接风吹雨打较远的内陆烟草企业，一个已经存活了近 50 年，并有做“百年老店”梦想的企业，现在，正在倡导“简单管理”，试图削臃去肿，删繁就简，让企业时刻跑得起来，持久活

得下去。

8月下旬，我们走访了白沙集团，与上至总裁、下至车间班组长共20余位进行了面对面的交流和碰撞，逐渐梳理出“简单管理”的“白沙”版本。

“温水”中的改革更难

白沙人还习惯自称是长烟（长沙卷烟厂）人，员工仍习惯称呼集团总裁卢平为“厂长”。

在一个有着光荣历史的组织，如何延续、发扬光大光荣，是一种不言自明的压力和风险。如果危机下的改革大家可以同声一气，破釜沉舟拼搏一把，那么

“温水”中曲改革，即便是很小、很细微的变革，都会被在“光荣传统”浸淫太久的人盯紧，充满狐疑和担忧甚至愤怒，一旦变革过程遇挫，站出来指责、教训的总是那些凭着经验因袭守旧者。而力主“改变”的人，少数成功者可以不受谴责，失败者则是当仁不让的罪人。

1999年底走马上任厂长的卢平不可能不知道这一点。她在长烟工作了20多年，她的前任、老厂长肖寿松因为在1984年将长烟带出崩溃边缘，一路走高，而拥有巨大的个人威望。

在那种一路浩歌的时候，有多少人真正关心 WTO 的进程对自己职业生涯的影响？有多少人思考过自己在一个岗位上呆了一二十年，为“不进则退”的实质出过冷汗？有多少人想过终身雇用的思想其实不等于可以死乞白赖混日子？

席梦思上躺久了，伸个懒腰就会被看作是运动量很大的体力劳动了，于是开始讨价还价，患得患失。白沙的文化象征物是鹤与古井，即使是鹤，如果只守着祖先的福荫，满足在井边饮用清冽、甘甜的泉水，那么，危机来临时，还可以展翅奋飞吗？

不是杞人忧天，而是未雨绸缪

卢平的思维显然没有固守那一万繁华和安逸。她在接受采访时说，改革的动因，倒并非特别大的事件，譬如“入世”什么的，一些小事反倒触动很大。她回忆说，曾有一个退休工人，厂里给他分的房子在高层，空气好，视野开阔，一家人都满意。但他有一天忽然来找工会领导，要求把房子换到低层。在不解声中他说出自己的理由：“现在厂里效益好，电梯照常开，住高层当然好；一旦效益不好了呢，电梯开不了，我可怎么爬楼梯啊？”

卢平说，当时有人责怪老工人“杞人忧天”，但是她却从他身上看到了“未



雨绸缪”思想的可贵。这种危机感，还来自于卢平对外界的观察和感触：富可敌国的比尔·盖茨宣言“微软离破产只有 18 个月”，如日中天的华为公司着手准备“过冬的棉衣”，海尔的张瑞敏说每天的生存状态是“战战兢兢，如履薄冰”。

于是，卢平提出“二次创业”的口号。口号本身本无任何新奇之处，但是，卢平以精进细腻之风，悄悄地改变着企业的粗放风格；她以前瞻的忧患意识，影响、带动员工集体思考，真正关心企业和个人的未来。

这大概就是卢平倡导“简单管理”的雏形，尽管当时“简单管理”的概念并未完全形成，但是出于对人为复杂、因人设岗、人浮于事、流程紊乱等现象的反感和忧患，“简单管理”最终成为白沙人全员工作的共同追求和信念，不是偶然，恰是必然。

“有质量”=负责任

卢平确实看到了企业前进的不少障碍和弊端，她及时发出了号召和改革信号。在外人看来一头雾水的“3A-HOT”企业核心价值观里，“HOT”被明确定义为“有质量的热诚”。什么叫“有质量”？白沙管理发展学院副院长徐毅解释说

基本意义就是负责任，把自己的一亩三分地种好、耕好、管好；此外，要拿出真正的业绩来，营销人员把顾客指定购买率的点数再提高几个百分点，技术研究人员再创几个甩开对手三两个圈的专利技术，主管供应的人员情报要更周详准确，保证整个产销流程“第一次就把事情做好”。否则，口头的忠诚、“万金油”式的热诚，只能贻害企业和企业里面真正有抱负、有才干的员工。

而在被命名为“职业化年”的2002年，卢平亲自给《白沙报》撰文，明确地表述职业化就是“以此为生，精于此道”。并进一步诠释为“对待我们的事业，高层要有使命感，要知道你将把企业带向何方；中层要有责任感，只能做对的事情，把事情做对；基层要有成就感，把平凡的事一千遍、一万遍地做好”。实际上，把卢平所有的话语溶解、提纯，“责任”二字无疑是比重最高的凝结物。

白沙人现正在花更大力气推广、落实“简单管理”。“简单”何以如此被注重？这个答案看似很简单：物极必反。如果不是因为企业内部的管理滋生了太多复杂玄虚、混乱、推托的“盲区”和“真空地带”，不是因为信息滞塞、效率减缓等负面管理效果的集中展示，没有人会真正思考打破惯性行为方式的必要性，更不会有紧迫感。所谓制度、规范的制定，哪一条、哪一款不是以“人性本恶”为假设

推出的呢？

所以，“简单管理”的第一条内涵被定义为“责任惟一”就不足为奇了。或许，

“简单管理”最终是一种境界，是一种无限接近真理、完美状态的境界，但是现实生活中，仍避免不了有斗争、摩擦、纠葛、迷茫和混乱。要带领人们走出小我，走出纷乱的迷团，提倡“守土有责，塞责必惩”是相当必要的，在特殊时期甚至至是惟一的。

最重要的是责任体系

为探究通往“简单管理”境界的道路，白沙付出过巨大学费。

2002年3月19日，因小小的辅料问题，白沙生产线停产一天。表面上事故的直接原因是供应商的产品有问题。但是，透视整个流程，在3月14到19日的整整5天内，相关部门完全可以通过自己的恪尽职守及时纠偏，并有多次机会改变事故的走向，但是，集体麻痹意识造成了相关控制环节的层层失守，最后酿成事故。

白沙人由此理解到：最重要的是责任体系，原先的带有行政色彩的体系必须加以彻底改变。而各层管理者，特别是中高层，还没有完全成为“职业选手”。为

此，在4月24日白沙集团的推进职业化动员大会上，集团内101名中高层领导全部实现了“无偿转换身份”。从此，在白沙，“中高层”将只意味着“岗位”，而不再具有任何“身份”的意义；将只意味着“资源”，而不再意味着“资本”。

系统的问题，只能系统地、自上而下地寻求解决之道，自我革命。白沙人不再觉得屁股下的座位稳如磐石，非君莫属了。

找规律，找定位，要效率

也许是学费交得确实太大，对于“简单管理”的思想，长烟人的认同度非常高。被统一在“简单管理”旗号下的长烟人的全部工作行为，可以简明地概括为三部曲：找规律，找定位，要效率。

·战略加法

相对于云烟的烟叶基地优势和上烟的高消费力群体优势，长烟对高端产品的进入相对较晚。但是出任销售副总不久的谢建宏对“和牌”上市、力争确立长烟在高端市场的地位信心满满，他甚至为此立下了“不成功，便下台”的“军令状”。在接受采访时谢建宏说，打造“和牌”算不上是下赌注，恰恰是基于大量

市场数据之上的深入分析和判断做出的决策。如果说几年前，我们还只是一个区域强势品牌，那么在今天，通过持续有力的品牌运作和市场的及时跟进，我们的品牌已经得到很大提升，“多年来，我们把白沙的品牌垒紧垒紧，夯实夯实，现在往上盖宝塔的时机成熟了，推出和牌顺理成章，没道理不可以后发先至。”

谢建宏信心十足。

#### ·战略减法

相对于品牌拓展的“加法”，白沙也在抓紧时间实施非核心业务的“减法”。

据白沙多元化产业管理办公室主任甘萍介绍说，1999 年底，卢平明确提出“不能把精力耗费在没有专门人才去做，做也做不好的业务中去”。于是 20 世纪 90 年代初期曾经在深圳、惠州投资的房地产、药业等业务的“退出”尽管尴尬，但势在必行，“折旧不算，光维护就得一大笔费用。”甘萍说，“当然我们是在妥善地逐步退出，譬如让他们自我恢复一些造血机能。”

卢平介绍，今后白沙将集中做好烟业及与之相关的印刷和物流。

#### ·流程优选

白沙企管部部长郭三明是一个很有激情的人。他举例说，白沙曾经像福特 T

型车的流水线一样把流程细分整理，发现相互交叉但又不十分紧密的流程有七八十个，每一个流程的跟进者、操作者从自己的角度看，都可以说出大堆“重要”理由。但是，对于 PDCA 循环负有核心责任的企管部来说，判断流程的去留只能依照 20/80 原则，看它是否属于为企业做出核心贡献的 20% 部分。现在，企管部真的可以朝“不管部”方向发展了。“现在我只抓三大核心流程了。一个是生产流程，一个是市场、品牌、研发联动，另一个是战略、计划、预算联动。”郭三明不无自得地说。

## · “人 8 机 9”

“找准规律才能事半功倍。”卷包车间主任李志兵介绍了他们的“人 8 机 9”生产模式，在长烟，这是一项被褒奖甚多的管理发明成果。对于 105 万箱的生产计划安排，“人双机单”模式已不胜任。而“翻三班”模式虽然可以使设备资源得到充分使用，但人力资源成本过高，据估算，比“人 8 机 9”模式多增加人力投入 305 人。“目前只有我们厂采用‘人 8 机 9’模式，用尽量小的资源调配，实现效率、风险控制、员工合法权益的多项优化和保障，是这个模式的主要特色。”据李志兵介绍，“在现有设备资源条件下，长烟的实际生产能力扩大到

120万箱了。”

·举重若轻来自举轻若重

人力资源中心的聂海部长有一段时间很犯愁。在推行绩效考核管理制度过程中，一些管理者和员工反过来以“简单管理”为武器向他发难。“每周要编制计划，每天都填写当日工作完成指标，每月都要汇总打分，太麻烦了！哪里是简单管理？分明就是麻烦管理嘛！”这是员工的抱怨。

聂海笑着说，这种抱怨当然也是一种进步。但是，“简单管理”绝不是粗糙管理，更不是不要管理。“简单管理”是“找出规律”的管理，而规律不一定是减少行为投入，为找出规律，前期的基础管理可能复杂、琐细得要命，这是符合事物发展规律的，哪一样不要基本功？

经过一段时间的检验，管理者觉得绩效管理有的放矢了，员工觉得考核的透明度增加了，“现在尝到甜头了，‘电阻人’少了，‘电容人’多了。”来自一线的政工人员吴洁总结说。

负责白沙几乎全部后勤系统、下辖13家公司之多的陈世平总经理对“简单管理”的认识，则更为朴素、直接。“我认为就是我们自己多些辛苦，让我们的服

务对象享受简单。”陈世平介绍，现在他们的服务已经做到员工一个电话，就可以让服务公司派厨师上门做菜或专人帮忙带孩子。“一个电话，下面再20多个菜单，现在在用的已经有10多个。这是我们白沙的110服务中心。”

要有一批有良好理解力和执行为的人，才能使企业的整体生产力向更简单、实用、高效的方向迈进，要有一批能找出方法、找到工具并具备教育能力和耐心的中层管理者担负传承使命，才能让更多的员工把“简单管理”从口头念叨、背诵化为行为中的自觉，从而更好、更多地把事情做对，日复一日，从寻常单调中获取成就感和工作者的尊严。

白沙集团党委副书记刘学鲁说：“让员工有本领，让企业有前途。这就是推行职业化的初衷。”不错，必须有更多更专业、有本领、敢负责的人涌现，才能更好的找出事物规律，优化资源，做更多有价值的事情，让管理变得简单、高效，形成良性循环。然而，“上午给别人制造麻烦，下午应付别人给自己制造的麻烦”（聂海语）的“业余选手”还有多少呢？卢平在得知有管理者说她是企业最辛苦的人时很欣慰，同时不无感慨，也许，当她的下属睡得不踏实时，她才会睡得更香？白沙为管理者和员工提供了四类专家、五条道路的职业生涯规划，



绩效考核也更加客观、简明、公正，员工自己不跑，说不过去了。但是，国有体制下“退出机制”的先天性缺失将是员工职业化进程的最大障碍。白沙如何克服这一点？

显然，职业化进程将决定“简单管理”最终的成效和走向。如果一定要说忧虑，长烟人的职业化进程，譬如跳出画外看画的能力和视角，内部流动的活力和思辨能力，多些服务意识少些要求别人服从的官气，敞开门沟通的精神，这些元素，长烟人还需要大力、持续、快速改进。

### **【案例 29】 太阳不落的销售帝国**

1999 年之前，在世界零售商的排名榜上，家乐福还位居第六位，但在并购普拉马德斯之后，它一跃成为仅次于沃尔玛的世界第二大零售商，当年实现销售额高达 519 亿欧元，增长速度超过 60.4%。1973 年，家乐福在西班牙的巴塞罗那开设了第一家国外分店，在不到 30 年的时间里，现在它已在全世界的 30 个国家和地区开设了 475 家分店，成为“太阳不落的销售帝国”。

与沃尔玛相比，家乐福的国际化程度要强，并在大部分有潜力的消费市场占主导地位。20 世纪 70 年代，法国对在本土开设超市限制较多，那时的家乐福不得不向外发展，因此也积累了丰富的经验。在世界零售业市场竞争日趋激烈的今天，家乐福之所以能够取得如此好的成绩，除了不断完善它的全球信息系统、发挥自己在经营上的优势外，因地制宜地开拓国外市场、采取落地生根战略起了关键性的作用。土耳其的家乐福是土耳其式的，巴西的家乐福是巴西式的，中国的家乐福是中国式的……这是家乐福家族的一项基本政策，正如家乐福销售经理阿兰·蒂埃弗里指出的那样：“确认当地居民的需求和希望，推荐他们期待的商品和服务，乃是我们的办店理念和根本。”

不同的国家和地区，不同的民族，有着不同的生活习俗，在购物的需求上也千差万别，设在全球的家乐福都尽量办出自己的特色，千方百计满足当地居民的购物需求。就说买鱼这件事吧，法国人买鱼除了仔细看外，还要用鼻子闻；日本人爱买包装好的半成品；土耳其人总要翻过鱼鳃看；中国人喜欢买活鱼提回家里；波兰人和捷克人要求售货员当着他们的面把鱼敲死。

1975 年，家乐福就在巴西的圣保罗开设了超市，现在已经在全国发展到

20 个分店，除了超市的商品 90%以上都是当地采购的外，家乐福还花钱雇了歌手和乐队，专门在停车场为顾客演唱。家乐福在阿雷格里港设点之前，该市市长提出要求，家乐福必须修建一条道路和一个托儿所，并疏浚附近的河道，还要为 40 家小商业建造棚铺，家乐福看中了当地的市场，满足了所有这些要求。

阿根廷的家乐福出售的牛肉都是就地取材，它们不是来自潘帕斯克草原，就是来自巴塔戈尼亚。中国的家乐福也有其独自的特点，因为自行车还是中国人的主要交通工具，所以北京和上海的家乐福出售的矿泉水多是散装的，而不像其他国家多是 6 瓶装的纸板箱，出售的面粉和粮食也多是小包装的。在中国南方的家乐福超市，人们可以买到烤乳猪、活甲鱼和蛇等。59%的马来西亚人信奉伊斯兰教，在每个家乐福超市里，专门设立了供穆斯林职员和顾客祈祷的地方。我国台湾人为纪念亡灵爱烧假钱，家乐福每年销售 6500 万张假钱。在泰国的家乐福超市里，人们会发现里面装满肥皂、牙膏和食品的小塑料桶，这是专门为那些施舍僧人的顾客准备的，他们常常购买这些商品送给和尚。家乐福还出售供人到寺庙拜佛时焚烧的香。香港特别行政区和日本的消费者除了购买当地产品外，更希望找到原汁原味的“法国制造”，家乐福就尽量从法国运来更多的商品。家乐福还

善于适时调整自己的经营方式。例如，2001 年，阿根廷遇到经济危机，可流通货币十分紧缺，政府不得不利用各种票证来支付公务人员的薪金和养老金，尽管这种票证是不能兑换的，人们用它购物家乐福也接收。

这种“变色龙”战术从它 20 世纪 70 年代开拓国际市场时就实行了，30 多年一直是家乐福经营的法宝。“与所在地的周围环境融为一体”，“按照当地的民情民意办店”，是达尼埃尔·贝尔纳领导的家乐福的宗旨。设店的地点选择是否得当，往往是成功与否的决定因素。为了保证开业后一定能吸引和迷住当地顾客，家乐福在开设每一个新店前，都要进行长期细致的市场考察，诸如当地的生活方式，消费水平，人口增长，都市化水平，居住条件，兴趣爱好，传统习俗，储蓄情况，宗教信仰，意识形态，中产阶级比例，女性化程度等，所有这些都在考察之列。一般情况下，这项工作要用两年的时间。一个小组进行选点考察的同时，另一个小组便与当地行政部门建立关系，并着手选择商品供应商。

家乐福的领导者们十分重视中国市场，努力在中国建立和扩大它的销售网络。到目前为止，家乐福在北京、上海、深圳等地已经开办了 23 个超市，不久的将来拟在更多的城市开办超市。中国加入 WTO 之后，中国零售市场的竞争也会

更加激烈。现在，世界前 50 家零售商的 50% 都在中国登陆，沃尔玛、麦德隆等也在加快进军中国的步伐，家乐福将面临更多的对手和考验。

## 第4章 计划职能

### 【案例 30】“价格屠夫”之称的格兰仕

日前，本报记者在北京长富宫中心采访了在家电业中素有“价格屠夫”之称的格兰仕集团执行总裁梁昭贤，并就格兰仕集团有关发展策略问题进行了探讨。

记者：格兰仕在这两年里发生了什么变化？

梁昭贤：格兰仕自从 1998 年成为世界第一大专业化微波炉制造商后，不断巩固充实调整已成为名副其实的全球制造中心。2000 年格兰仕斥资 20 亿元进军空调，打算再花 5 年时间再构建了一个世界最大的空调专业化的全球制造中心。我们利用微波炉已有的 200 多家跨国公司的成功合作，与部分跨国公司在战略产业转移之机，全方位引进整合世界一流的空调生产线、技术、管理，格

兰仕仍以规模化、专业化、集约化加技术进步和薄利多销策略，站在世界巨人肩膀上发展空调，在整个整合与消化全球一流的技术、管理与制造中，由于中西文化以及各跨国公司企业文化与我们的企业文化之间的磨合，导致我们空调项目一开始进度很不理想，我讲一个故事，欧洲一家企业技术专家每天工作六小时，工作之外不管工程进度如何，下班后时间属于他们，加班他们认为这是侵犯人权，结果我们的技术人员经常为了一些问题要去高尔夫球场找他们，后来通过承包方式，很快扭转了这一局面，我们损失了最佳时间。空调的旺季前却有市场而无力供应，已导致原先向社会、向广大消费者承诺空调价格下降一半的时间受到影响，我们的分体机去年就已实现了我们的承诺，大家可以去比一比两年前的价格，原来一台一匹分体机都在 3000 多元一台，贵的有 4000 至 5000 元，现在 1000 多元的到处可见，甚至 1000 元以内的空调也已出现。当初许多企业攻击我们，嘲笑我们，事实胜于雄辩。我们一直认为，中国不富裕的百姓没有理由高价消费本不应该高价的产品，空调不是奢侈品，它只是改善人们生活水平的生活必需品。由于我们有些企业对空调产业和产品的属性理解上有些问题，把它作为时装、化妆品等奢侈品来经营，许多企业在比谁的店中店、专卖

店豪华，又是自建渠道、自建终端，以致经营成本居高不下，一个专卖店一般装修需要十几万元，好的要几十万元，如果全国几万家，则需几十亿元，上百亿元的投入，而格兰仕的一贯作风就是集中资源于生产制造、研发环节和服务环节

记者：格兰仕今年在营销策略上取得了相当不错的成绩，请问，在出口和营销途径方面上又取得了哪些良好业绩？

梁昭贤：目前主攻南美市场，估计今年出口可达 40 万台左右，是去年同期 1500%，这是因为原基数较小。今年原计划 180 万台的产销规模，看来难以完成。这也与我们二期、三期工程整合速度有关，与一些跨国公司磨合期太长了，我们当初为了确保质量，宁可牺牲数量，由于我们出口的质量十分稳定优良，所以最近海外的订单迅猛增长，格兰仕第二个全球专业化、规模化、集约化制造中心已初步建成。

记者：格兰仕今后的定位和发展目标将会有有什么变动？

梁昭贤：格兰仕总的既定目标没有变，只是根据国内市场的气候等条件变化而变化，而非盲目的乱打一通，今年格兰仕的主力市场在海外，微波炉最近

几个月已做到内销与外销比例为 1 : 5 , 即内销 1/6 , 外销 5/6。空调我们将力争达一半内销 , 一半外销 , 外销方面目前绝大部分是为世界名牌空调贴牌 OEM 生产。格兰仕为了把过去 1 年多的磨合期的时间抢回来 , 现正在全力以赴加快全球最大的专业化、规模化、集约化的空调制造中心的建设 , 3 期、4 期的厂房已竣工 , 世界一流的专业化生产线正在不断集中于格兰仕。做大 , 做强 , 做精 , 做深做透空调项目的战略方针不会变 , 高档中价 , 中档低价的薄利多销策略也不会变。大家可以看到我们推出的全球第一台不锈钢豪华空调 , 目前正在成为全球畅销产品 , 尤其是沿海 , 潮湿的地区成为市场主力 , 而我们的价格比许多品牌的一般材料制成的空调还要便宜许多 , 我们的核心元器件如压缩机全是日本名牌。为什么格兰仕能打价格战出了名 , 我们不是以偷工减料来打价格战 , 而是以注重产品性价比最高为目标 , 价廉更要物美将是格兰仕永远的目标 , 微波炉我们做到了。我坚信空调也将在今年中达到这一目标 , 并且永远追求下去。格兰仕靠生产力水平的提高 , 靠站在世界巨人肩上发展来实现。



### **【案例 31】目标管理三阶段**

某机床厂从 1981 年开始推行目标管理：为了充分发挥各职能部门的作用，充分调动一千多名职能部门人员的积极性，该厂首先对厂部和科室实施了目标管理。经过一段时间的试点后，逐步推广到全厂各车间、工段和班组。多年的实践表明，目标管理改善了企业经营管理，挖掘了企业内部潜力，增强了企业的应变能力，提高了企业素质，取得了较好的经济效益。

按照目标管理的原则，该厂把目标管理分为三个阶段进行。

#### **第一阶段：目标制订阶段**

##### **1. 总目标的制订。**

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

## 2．部门目标的制订。

企业总目标由厂长向全厂宣布后，全厂就对总目标进行层层分解，层层落实。

各部门的分目标由各部门和厂企业管理委员会共同商定，先确定项目，再制订

各项目的指标标准：其制订依据是厂总目标和有关部门负责拟定、经厂部批准下

达的各项计划任务，原则是各部门的工作目标值只能高于总目标中的定量目标

值，同时，为了集中精力抓好目标的完成，目标的数量不可太多。为此，各部门

的目标分为必考目标和参考目标两种。必考目标包括厂部明确下达目标和部门主

要的经济技术指标；参考目标包括部门的日常工作目标或主要协作项目：其中

必考目标一般控制在 2-4 项，参考目标项目可以多一些。目标完成标准由各部门

以目标卡片的形式填报厂部，通过协调和讨论最后由厂部批准。

## 3．目标的进一步分解和落实。

部门的目标确定了以后，接下来的工作就是目标的进一步分解和层层落实到每个人。

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

成各自目标值，保证部门目标的如期完成。

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

## **第二阶段：目标实施阶段**

该厂在目标实施过程中，主要抓了以下三項工作。

### **1．自我检查、自我控制和自我管理：**

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

### **2．加强经济考核：**

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

### 3．重视信息反馈工作：

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

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

(2)通过"修正目标方案"来调整目标：内容包括目标项目、原定目标、修正目标以及修正原因等，并规定在工作条件发生重大变化需修改目标时，责任部门必

须填写"以修正目标方案"提交企业管理委员会，由该委员会提出意见交主管副厂长批准后方能修正目标。

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

### **第三阶段：目标成果评定阶段**

目标管理实际上就是根据成果来进行管理的，故成果评定阶段显得十分重要，该厂采用了"自我评价"和上级主观部门评价相结合的做法，即在下一个季度第一个月的 10 日之前，每一部门必须把一份季度工作目标完成情况表报送企业管理委员会(在这份报表上，要求每一部门自己对上一阶段的工作做一恰如其分的评价)；企业管理委员会核实后，也给予恰当的评分；如必考目标为 30 分，一般目标为 15 分。每一项目标超过指标 3%加 1 分，以后每增加 3%再加 1 分。一般目标有-项未完成而不影响其他部门目标完成的，扣一般项目中的 3 分，影响其他部门目标完成的则扣分增加到 5 分：加 1 分相当于增加该部门基本奖金的

1%，减 1 分则扣该部门奖金的 1%。如果有一项必考目标未完成则扣至少 10% 的奖金。

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

**讨论题：**

- 1．在目标管理过程中，应注意一些什么问题？
- 2．目标管理有什么优缺点？
- 3．增加和减少员工奖金的发放额是实行奖惩的最佳方法吗？除此之外，你认为还有什么激励和约束措施？
- 4．你认为实行目标管理时培养完整严肃的管理环境和制订自我管理的组织机制哪个更重要？

**【案例 32】 乔森家具公司五年目标**

乔森家具公司是乔森先生在本世纪中期创建的，开始时主要经营卧室和会

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

### **一、董事长提出的五年发展目标**

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

- 1．卧室和会客室家具销售量增加 20%；
- 2．餐桌和儿童家具销售量增长 100%；
- 3．总生产费用降低 10%；

4．减少补缺职工人数 3%；

5．建立一条庭院金属桌椅生产线，争取五年内达到年销售额 500 万美元。

这些目标主要是想增加公司收入，降低成本，获取更大的利润。但公司副总经理托马斯跟随乔森先生工作多年，了解约翰董事长制定这些目标的真实意图。

尽管约翰开始承接父业时，对家具经营还颇感兴趣。但后来，他的兴趣开始转移试图经营房地产业。为此，他努力寻找机会想以一个好价钱将公司卖掉。为了提高公司的声望和价值，他准备在近几年狠抓一下经营，改善公司的绩效。

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

## **二、副总经理对公司发展目标的质疑**

公司副总经理托马斯觉得，董事长根本就不了解公司的具体情况，不知道他所制定的目标意味着什么。这些目标听起来很好，但托马斯认为并不适合本公司的情况。他心里这样分析道：



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

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

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

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

经过这样的分析后，托马斯认为他有足够的理由对董事长所制定的目标提出质问。除此之外，还有另外一些问题使他困扰不解--一段时期以来，发现董事长似乎对这公司已失去了兴趣；他已 50 多岁，快要退休了。他独身一人，也从未提起他家族将由谁来接替他的工作。如果他退休以后，那该怎么办呢？托马斯毫不怀疑，约翰先生似乎要把这家公司卖掉。董事长企图通过扩大销售量，开辟新

的生产线，增加利润收入，使公司具有更大的吸引力，以便在出卖中捞个好价钱。”如董事长真是这样的话，我也无话可说了。他退休以后，公司将会变成什么样子，他是不会在乎的。他自己愿意在短期内葬送掉自己的公司，我有什么办法呢？”

思考题：

- 1．你认为约翰董事长为公司制定的发展目标合理吗？为什么？你能否从本案例中概括出制定目标需注意那些基本要求？
- 2．约翰董事长的目标制定体现了何种决策和领导方式？其利弊如何？
- 3．假如你是托马斯，如果董事长在听取了你的意见后同意重新考虑公司目标的制定，并责成你提出更合理的公司发展目标，你将怎么做？

### **【案例 33】 开发新产品与改进现有产品之争**

袁之隆先生是南机公司的总裁。这是一家生产和销售农业机械的企业。1992 年产品销售额为 3000 万元，1993 年达到 3400 万元，1994 年预计销售可达 3700 万元。每当坐在办公桌前翻看那些数字、报表时，袁先生都会感到踌躇满志。

这天下午又是业务会议时间，袁先生召集了公司在各地的经销负责人，分析目前和今后的销售形势。在会议上，有些经销负责人指出，农业机械产品虽有市场潜力，但消费者的需求趋向已有所改变，公司应针对新的需求，增加新的产品种类，来适应这些消费者的新需求。

身为机械工程师的袁先生，对新产品研制、开发工作非常内行。因此，他听完了各经销负责人的意见之后，心里便很快算了一下，新产品的开发首先要增加研究与开发投资，然后需要花钱改造公司现有的自动化生产线，这两项工作约耗时 3-6 个月。增加生产品种同时意味着必须储备更多的备用零件，并根据需要对工人进行新技术的培训，投资又进一步增加。

袁先生认为，从事经销工作的人总是喜欢以自己业务方便来考虑，不断提出各种新产品的要求，却全然不顾品种更新必须投入的成本情况，就像以往的会议一样。而事实上公司目前的这几种产品，经营效果还很不错。结果，他决定仍不考虑新品种的建议，目前的策略仍是改进现有的品种，以进一步降低成本和销售价格。他相信，改进产品成本、提高产品质量并开出具吸引力的价格，将是

提高公司产品竞争力最有效的法宝。因为，客户们实际考虑的还是产品的价值。

尽管他已做出了决策，但他还是愿意听一听顾问专家的意见。

**思考题：**

- 1．你认为该企业的外部环境中有哪些机会与威胁？
- 2．如果你是顾问专家，你会对袁先生的决策如何评价？

## **第5章 组织职能**

### **【案例 34】 巴恩斯医院**

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

"戴维斯博士，我再也干不下去了，"她开始申述："我在产科当护士长已经四  
个月了，我简直干不下去了。我怎么能干得了这工作呢？我有两个上司，每个人

都有不同的要求，都要求优先处理。要知道，我只是一个凡人。我已经尽最大的努力适应这种工作，但看来这是不可能的。让我给举个例子吧。请相信我，这是一件平平常常的事。像这样的事情，每天都在发生。

"昨天晚上 7：45，我来到办公室就发现桌上留了张纸条，是杰克逊（医院的主任护士）给我的。她告诉我，她上午 10 点钟需要一份床位利用情况报告，供她下午在向董事会作汇报时用。我知道，这样一份报告至少要花一个半小时才能写出来。30 分钟以后，乔伊斯（黛安娜的直接主管，基层护士监督员）走进来质问我为什么我的两位护士不在班上。我告诉她雷诺兹医生（外科主任）从我这要走了她们两位，说是急诊外科手术正缺人手，需要借用一下。我告诉她，我也反对过，但雷诺兹坚持说只能这么办。你猜，乔伊斯说什么？她叫我立即让这些护士回到产科部。她还说，一个小时以后，她会回来检查我是否把这事办好了！我跟你说，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？"

#### **讨论：**

- 1、 这家医院的组织结构是怎样的？
- 2、 有人越权行事了吗？

3、这个案例中，我发现了什么问题？

**【案例 35】比特丽公司的分权管理**

比特丽公司是美国一家大型联合公司，总部设在芝加哥，下属有 450 个分公司，经营着 9 千多种产品，其中许多产品-如克拉克棒糖，乔氏中国食品等，都是名牌产品。公司每年的销售额达 90 多亿美元。

多年来，比特丽公司都采用购买其他公司来发展自己的积极进取战略，因而取得了迅速的发展。公司的传统做法是：每当购买一家公司或厂家以后，一般都保持其原来的产品，使其成为联合公司一个新产品的市场；另一方面是对下属各分公司都采用分权的形式。允许新购买的分公司或工厂保持其原来的生产管理结构，这些都不受联合公司的限制和约束。由于实行了这种战略，公司变成由许多没有统一目标，彼此又没有什么联系的分公司组成的联合公司。

1976 年，负责这个发展战略的董事长退休以后，你--德姆就是在这种情况下被任命为董事长。

新董事长德姆的意图是要使公司朝着他新制定的方向发展。根据他新制定的

战略，德姆卖掉了下属 56 个分公司，但同时又买下了西北饮料工业公司。

据德姆的说法，公司除了面临发展方向方面的问题外，还面临着另外两个主要问题：一个是下属各分公司都面临着向社会介绍并推销新产品的问题，为了刺激各分公司的工作，德姆决定采用奖金制，对下属干得出色的分公司经理每年奖励 1 万美元。但是，对于这些收入远远超过 1 万元的分公司经理人员来说，1 万元奖金恐怕起不了多大的刺激作用。另一个面临的更严重的问题是，在维持原来的分权制度下，应如何提高对增派参谋人员必要性的认识，应如何发挥直线与参谋人员的作用问题。德姆决定要给下属每个部门增派参谋人员，以更好地帮助各个小组开展工作。但是，有些管理人员则认为只增派参谋人员是不够的，有的人则认为，没有必要增派参谋人员，可以采用单一联络人联系几个单位的方法，即集权管理的方法。

公司专门设有一个财务部门，但是这个财务部门根本就无法控制这么多分公司的财务活动，因此造成联合公司总部甚至无法了解并掌握下属部门支付支票的情况等等。

**思考题：**

- 1．比特丽公司可以在分权方面做得更好吗？
- 2．你对德姆的激励方法有何看法？
- 3．参谋人员有何作用？如何协调直线何参谋人员之间的关系？

### 【案例 36】 温特图书公司的组织改组

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

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

苏珊认为，她首先要做的是对公司的组织进行改革。就目前来说，公司的 6



个地区经理都全权负责各自地区内的所有分店，并且掌握有关资金的借贷、各分店经理的任免、广告宣传和投资等权力。在阐述了自己的观点以后，苏珊便提出了改组组织的问题。

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

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

"你们两位该不是忘记我们了吧?"一位地区经理插话说："如果我们采用第一种计划，那么所有的工作都推到了分店经理的身上；如果采用第二种方案，那

么总部就要包揽一切。我认为，如果不设立一些地区性的部门，要管理好这么多的分店是不可能的。"我们并不是要让你们失业。"苏珊插话说："我们只是想把公司的工作做得更好。我要对组织进行改革，并不是要增加人手或是裁员。我只是认为，如果公司某些部门的组织能安排得更好，工作的效率就会提高。"

**思考题：**

- 1．有哪些因素促使该图书公司要进行组织改革？
- 2．你认为该图书公司现有的组织形态和讨论会中两个副总经理所提出的计划怎么样？

**【案例 37】方正电脑需找完美绩效**

1999 年，方正电脑公司的第一套全面考核体系正式实施，至今已经发展到第三版了。第一套体系的贡献在于建立起绩效考核的观念；2000 年第二套考核体系则提高了绩效指标与工作的相关性，进一步提高了考核的有效性；2001 年，在公司规模扩大与业务细分的情况下，单一的绩效评估已不能满足公司的发展需要，绩效管理作为连接企业战略和成果的一个重要环节，随着公司的发展，第三套版本开始建立起来。

方正电脑公司的绩效管理目的明确，首先是客观评价员工工作绩效，帮助员工提升自身工作水平，从而提升公司整体绩效。其次加强员工与管理人员就工作职责、工作期望、工作表现和未来发展方面持续的双向沟通。最后，给员工与其贡献相应的激励。

在这个体系中，公司全体成员都扮演着重要的角色：高层管理者是倡导者和核心；人力资源部是体系构架者、宣传者与维护者；部门经理是设计者和执行者；员工则是参与者与反馈者。

(1)在这个体系中，工作表现考核表列出了公司的核心价值观的五个指标，即严格认真、主动高效、客户意识、团队协作、学习总结。这张表是员工的行动纲要，它体现的主要是引导职能。公司希望每个员工将价值观融入到血液中，落实到行动中。

(2)绩效计划考核表列出了季度主要工作项目、考核标准、权重及资源支持承诺。每个季度之初，员工依据本岗的《岗位说明书》、部门的工作目标，按照 SMART 的原则制定本季度个人的绩效计划。

例如销售人员、产品经理主要通过销售收入、客户的评价、库存、毛利等因素来评

价\$研发人员主要通过项目的时效性及创造性来评价。绩效计划将作为本季度的工作指导和考核依据。考核由员工自评及员工上级评价分别进行，通过面谈交流并达成一致。这张表实际就是一张目标设定和评估表，它体现的是监督职能。

(3)季度末以部门为单位将员工的考核结果进行排序，按照一定的比例分布归入7个等级。绩效评估结果直接影响员工的绩效工资。为了加强激励作用，不同性质的岗位，绩效工资比例大小不同，而且加大了不同的等级的业绩表现奖惩间的力度。

绩效管理体系随着公司的发展也需要不断更新，我们要让管理者掌握绩效管理的理论并主动参与到绩效体系的设计中，能够从不同的业务角度和管理高度对绩效管理体系提出具有建设性的改进建议以保证企业目标的顺利达成。因此在积极推动现有绩效体系的同时，我们也积极寻求绩效体系的下一个完美版本。

## 第6章 领导职能

### 【案例 38】哪种领导类型最有效

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理解生产指令以得到迅速、完整、准确的反馈。安西尔当遇到小问题时，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。他不主张公开谴责或表扬某个员工，相信他的每一个下属人员都有自知之明。

据安西尔说，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。

他表示不能理解在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，他每天都要到工场去一趟，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于死板，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，并坚信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。

## 讨论：

- 1、你认为这三个部门经理各采取什么领导方式？这些模式都是建立在什么假设的基础上的？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？

### 【案例 39】提升

杰里·诺兰（Jerry Nolan）在环球摩托车公司总部工作。他的任务是处理正当的赔偿要求问题，同时指导分布在世界各地代销点的维修工程师的工作。后来他听说有一个现场工程师的空缺。

首先，杰里·诺兰去找了他的顶头上司唐纳德·布朗（Donald Brown），请求考虑调他到简·史密斯（Jane Smith）的部门担任现场工程师。"这事我们以后再说吧"，他的想法被拒绝了。在布朗出差时，杰里又找了国际业务部服务经理简·史密斯本人。史密斯不仅是布朗的上级也还负责关于现场工程师的工作。史密斯女士主张从公司内部提拔年轻有为的人，在交谈中她认为杰里·诺兰很适合现场工程师的工作，答应等布朗出差回来后同他谈谈。



一星期后，布朗把杰里召到他的办公室，作了一下这段谈话，"我听说你在我出差的时候同史密斯女士谈了有关现场工程师工作的事，我不能让你去担任这个工作。我们正转换到用计算机处理索赔系统进行工作，我们需要你，因为你在我们七个下级人员中经验最丰富。"杰里听了很吃惊，难道就因为他是小组中最出色的人就不给提升吗？两星期后，从公司外招聘到了现场工程师，杰里不知道他下一步该做什么？

**讨论：** 你认为布朗的人事工作做得如何？你建议采取什么政策？

## 第7章 激励

### 【案例 40】无效的激励不如不激励

**简介:**企业在对员工采取激励手段时,最尴尬的结果就是:花了钱,反而换来了人心离散。

#### **病历—这家企业为什么留不住人**

VK 公司原来是一家校办企业，主要生产一种为其他电器配套的机电部件，产品有较大的市场空间。从 1994 年到 1997 年，公司的经营业绩一直不理想。1997 年,企业实施了改制，变成了一家民营企业。此后，公司凭借技术实力和灵活的机制，取得了良好的效益，产品不仅为多家国内大型电器公司配套，而且还有相当数量的出口，一时成了所在区的纳税大户。

但是，伴随市场成功而来的却是公司内部管理上的一系列麻烦。尽管员工的工作条件和报酬比起其他企业来都已经相当不错，但管理人员、技术人员乃至熟练工人都在不断地流失；在岗的员工也大都缺乏工作热情。这给公司的发展乃至生存带来了极大的威胁。

为什么会出现这样的问题呢？从以下几个具体事例也许能窥见公司的人力资源管理和员工激励方面存在的问题：

**“红包事件”**——公司改制时，保留了“员工编制”这一提法（尽管这个“编制”是公司自己定的，而非原来的国家事业单位编制），这就使公司有了三种不同“身份”的员工，即“工人”、“在编职工”和“特聘员工”。其中，“工人”是通过正规渠道雇佣的外来务工人员；“在编职工”是与公司正式签订过劳动合同的员工，是公司的技术骨干和管理人员，他们中一部分是改制前的职工，一部分是改制后聘用的；“特聘员工”则是向社会聘用的高级人才，有专职的，也有兼职的。一次，公司在发放奖金时，“工人”和“在编职工”的奖金是正式造表公开发放的，而“特聘员工”是以红包形式“背靠背”发放的，并且“特聘员工”所得是“在编职工”的2—3倍。但这件事的实际效果却是大大挫伤了员工，特别是“特聘员工”的工作积极性。他们中一部分人感到公司没有把他们当作“自己人”，而更多的人则误认为“在编职工”肯定也得到了红包，作为公司的“自己人”，所得数额一定比“特聘员工”更多，自己的辛苦付出没有得到公司的认可。公司多花的钱不但没有换来员工的凝聚力，反而“买”来了“离心力”。

**“人尽其用法则”**——公司高层领导的“爱才”是出了名的，公司在“招才”上舍得花钱，但在如何“用才”上，却不尽如人意。公司的职能机构设置很简单，厂长室下设了生产科、技术科和综合科。生产科长兼任主要生产车间主任还兼管供应；财务、统计、文秘等均压缩在综合科；市场则由副总经理直管。因此职能科室成员往往是“一位多职”，如会计师同时还可能是文秘，又要作接待等等。这本来体现了用人机制的灵活和高效。但是，这种“一位多职”又不稳定。一项任务交给谁完成，十分随意。又由于职责与分工不明确，最终也就无从考核于是多数科员为减轻自己的工作强度，纷纷降低了工作效率，以免显得过于“空闲”而被额外“加码”。

**“评比出矛盾”**——公司定期对员工进行考评，整个考评工作由各部门分别作出，但公司规定不论工作如何，必须分出 A、B、C 三等，并将考评结果与待遇挂钩。这使得员工之间产生不少矛盾。

#### **诊断----企业激励机制存在的问题是造成人才流失的重要原因**

VK 公司出现的问题在中小型民营企业中具有典型性。由于其直接后果是组织效率下降和人员的流失，这反过来又加剧了企业对员工的不信任和对人员培养的忽视，从而制约了企业的长期稳定与发展。

当前，民营企业已经在数个国民经济中占有十分重要的地位。然而，众多的中小型民营企业在依靠其灵活机制不断取得效益的同时，也遇到了不少问题。其中，员工激励问题就是一个常常让企业领导层感到棘手的问题，但是它又关系到企业的发展壮大，有时甚至关系到企业的生存。

透过上述事例，我们可以看出，与 VK 公司相似的中小型民营企业存在以下几个问题：

#### **问题一，以“经济人观”看待全体员工..**

在这种观点支持下，企业往往简单地以经济利益作为驱动员工的唯一手段，而忽略了员工的归属需要和成就追求，不重视企业内部的人际关系，更不会利用客观存在的非正式组织提高组织的凝聚力和效率。

**问题二，“灵活性”与“随意性”，划等号。**企业领导缺少一种稳定的、有连续性的行为规则，类似问题的处理往往因时、因人而不同。这一方面使员工感到企业在对待不同人员时缺乏公正，另一方面又有“鞭打快牛”的不良效果。组织效率的下降是必然的。

**问题三，人力资源管理无序。**企业一般没有对各项工作进行认真分析，设岗缺乏科学性，对人员的招收和使用不作预测和规划。

**问题四，缺乏沟通，反馈不及时。**企业将它与员工的关系视为契约关系，重视工作，但不重视人际关系，企业缺乏领导与职工、职工与职工相互沟通的机制；由于员工得不到对自己行为评价意见的及时反馈，工作的激情衰减很快；加之考评中采用“强制分档，末位受损”的危险规则，员工不仅得不到“激励”，反而衍生出许多新的矛盾。员工对工作不满意是在情理之中的。

尽管企业人才流失的原因是多方面的，但企业激励机制存在的问题必然是

造成人才流失的重要原因之一。

### **处方——“优秀的机制比所有制更重要”**

用德鲁克的话说，“优秀的机制比所有制更重要”。要使民营企业机制的灵活性充分发挥作用，应从以下几个方面入手：

第一，建立必要的人力资源管理制度，在工作分析的基础上，结合自身特点设置岗位，明确岗位职能与责任。这样不但可以有效避免工作指派上的随意性而且能克服招人用人的盲目性，也为员工业绩考核提供了客观公正的依据，有利于充分发挥组织效率。不少中小型民营企业的内部管理失效，归根到底就是没有建立相应的管理制度。事实上，制度化和灵活性是相辅相成的，关键在于将灵活的机制纳入制度之中。同时，制度必须有利于组织的协调，坚决摒弃“末位淘汰制”之类严重挫伤员工积极性的制度。

第二，关心员工发展和成长，引入员工“职业生涯设计”等导向机制。在了解员工个人愿望的前提下，企业帮助员工设计好自己的职业目标并努力创造实现目标的条件，这样即可以提高员工工作的努力程度，又可以提高员工对企业的归属感。对于一部分高级人才，可以用“期权制”等方式来处理他们与企业的关系，这将有利于企业的长期稳定发展和壮大。

第三，充分认识和利用非正式组织，增强企业活力。作为中小型企业，它的一切资源都很有限，因此，领导层在关心工作的同时，必须高度重视人际关系。这样可以利用客观存在的非正式组织，达到个人目标与组织目标相统一的目的。

第四，建立沟通与反馈机制。从个体的角度来考察，员工有一种及时了解上级对自己工作评价的需求，当这种信息不能及时反馈员工时，他们一方面会迷失行动方向，即不知道自己的工作方法究竟是否正确，从而彷徨不前，另一方面，他们会感到自己的工作不被组织重视，从而失去工作动力。由此可见，建立一种制度化和非制度化相结合的沟通与反馈机制十分重要。机制上的灵活性是民营企业的优势。但同时，规范化不足又是中小型民营企业的最大欠缺。规范有序，可以减少组织“能量”的浪费，灵活、人性化可以增强组织的内在动力。规范与灵活的结合，应当成为人力资源管理和激励工作的追求目标。

## 【案例 41】直销公司

企业的成功，仅仅依靠产品的品牌是不够的，整体人员的忠诚度常常像一只无形的手，在左右着公司业绩。而之所以产生忠诚度，与更合理化、人性化的分配、嘉奖制度的出台是密切相关的。每个公司只有正视这个问题，更好地激励员工，才不会在市场竞争中处于劣势。

作为国内惟一经国家三部委批准的直销公司，安利(中国)自 1995 年在广州经济技术开发区投资工厂以来，截止到 2001 年 7 月，累计上缴国家及各地区税务局的税款超过 17 亿人民币。谈到安利(中国)的成功，固然与它优异的产品质量、领先的科研能力和对社会的积极回报有关，更值得关注的还应当是安利有着先进的销售人员激励制度，由此产生的销售人员忠诚度使安利的全球化市场战略的宏伟目标得以实现。

### 嘉奖——提升忠诚度

安利销售人员的嘉奖制度，是对优秀员工激励制度的完美诠释。帮助销售人员相信自我，挑战自我和成就自我使得安利的骨干销售队伍固若金汤，

并由此提升了顾客满意度和忠诚度。从而使员工更加明白，努力工作是为了什么？

合理的奖金制度安利公司针对销售人员设计的奖金制度曾被美国著名的哈佛商学院收入教材。这一合理的奖金制度不仅更好地激发了销售人员的销售热情，同时也把安利和危害社会的非法传销“老鼠会”区分开来，因为在这一制度下不可能一劳永逸或者不劳而获。销售业绩上升了，收入自然提高；反之，如果抱着拉人头的一劳永逸思想，收入就会下降，甚至为零。

花红的可世袭性当你为安利事业发展所做的贡献达到一定程度时，就可以享受可以世袭的管理花红；前人栽树，后人乘凉，这是洞悉了中国人的心理。以你为本，为你着想，杜绝了你发奋图强的后顾之忧。

旅游研讨会无论是享有“购物天堂”美称的香港，还是“欧洲之花”的巴塞罗那，都可以看见不同肤色安利销售人员的身影。别小瞧这种境外旅游“贿赂”，它吸引了很多销售人员为之全身心投入工作。旅游形式的产品销售技能研讨会既丰富了知识，增加了阅历，又陶冶了情操，放松了身心。而在安利团队旅游中享受的那份尊荣，有着独自旅游无法体验的快乐。每个

参加过这种活动的销售人员，回来后无不更加勤勉地工作。

### 良好心态来自过硬的心理素质教育

这种被业内人士称为 UPS(不间断电源)的产品知识及销售培训，对于销售人员的能力提升有着深刻的影响。安利公司的产品专业知识培训很有特色并富有成效。它是根据中国市场销售代表的薄弱点来制定的，首先，它要求每个安利产品的营业代表要有展示自我的勇气，并熟悉产品的性能、性价比演示、及其独有的销售主张(USP)。所有的安利营业代表在掌握了上述的基本销售技巧后，紧接着要增强自己与潜在用户的沟通能力，于是便有了营业代表不断演示产品品质、正确使用方法，而且通过专业的测试工具，诸如 PH 试纸的酸碱度测试，使顾客对产品的功效认识由理论上升到实践，为进一步说服其购买相关产品减轻了难度。安利的培训不仅仅是聆听，更多的是销售人员的自我展示，是一种行为毅力的积累。当然，在实际的销售工作中会遇到各式各样的问题，譬如客户不给你演示产品或服务的机会，藐视你的存在，这时需要的是销售人员锲而不舍的精神和良好的心理承受能力。而良好的心态，来自于安利未雨绸缪的心理素质教育。安利为每一位即将成为

产品销售代表的培训对象，在将来的具体工作中会遇到的一些问题，做了预见性分析，并为他们提供了客观的解决、借鉴方法，免除了他们在解答客户咨询时，难以周全的尴尬。同时通过这种不间断的延续型培训，无形当中增加了整个销售团队的凝聚力。

### 品牌与沟通能力缺一不可

在一味追求顾客忠诚度的今天，国内企业往往忽视了对于企业产品销售有载体作用的销售人员的忠诚度，只是通过建立销售人员薪金的等级制度，让他们被动地去挑战自己。销售人员究竟需要一种什么样的激励制度呢

安利公司认为，在产品质量优越的前提下，顾客的忠诚度来源于顾客对企业提供的产品或服务的满意度，而顾客第一次亲密接触企业产品或服务载体的就是企业销售人员，而并非广告。销售代表的精神面貌是企业的一面镜子，销售代表的销售技巧和热情从很大程度上决定了产品的市场占有率，尤其在一般日用消费品市场上的表现更为突出。国内的企业正忙于由单一的产品或服务提供者向学习型组织转变，就是要通过提升自己的综合素质



质、产品制造和服务提供经验，从而提高市场占有率，以达到市场最大化的境界。这需要一个过程，在这个过程中，销售人员应该能看到自己的明显进步，激发他们不断完善自我的决心和信心。

公司单纯为自己的销售人员提供仅限于产品知识的教育和学习机会，显然是不够英明的。一种叫做“ERG”的理论正受到安利公司的关注，根据中国实际情况，安利将销售代表的需求分为3类：生存需求(Existenceneeds)，即生理及安全方面的物质需求；关系需求(Relatednessneeds)，与人际关系及社会结构有关的方面，如被爱、有人需要和得到承认；成长需求(Growthneeds)与个人进步及成长有关的方面，即：尊重和自我实现。需求能否满足，影响着销售代表的忠诚度。

安利公司给予销售代表的不仅仅是他们对于物质上的渴望，更给了他们事业和精神上的追求。而国内的有些公司给予销售人员的，除了赤裸裸的物欲就没有什么新鲜的了。

安利公司深知，原有的市场营销4P理论已经受到了挑战，专业人士指出未来市场营销的重点集中在品牌和沟通能力上。一个公司拥有纯粹的品牌

没有与客户的沟通能力，仅靠产品去打动顾客，市场很难做大；一个企业只具备良好的沟通能力，但缺少有内涵和竞争力的品牌，也很难主宰它所属的市场范畴。要想成为市场竞争中的优胜者，公司必须兼备上述两个特征。安利有着良好的品牌形象，而沟通能力的代表是什么呢？不是天花乱坠的广告，而是有扎实说服技巧的销售人员。一旦掌握终端客户资料的销售人员因为缺乏对公司的热爱而倒戈或跳槽，势必影响一个阶段的公司产品或服务销售。安利公司对于销售代表忠诚度的维护，不只是单纯依赖加薪和升职，更通过公司独有的凝聚力及人文气息感染他们，让他们觉得公司不再是为了薪金和职位而拼杀的战场，更是关怀他们成长的“家庭”。

#### **【案例 42】沃尔玛文化**

通常来说，企业文化反映了一个企业内部隐含的主流价值观、态度和做事的方式。这种价值观、态度和做事方式可以使一个企业保持相对长期的繁荣，也可以使一个全球性的大公司一夜之间破产。

2000 年，Wal Mart(沃尔玛)公司全球的销售额达到 2200 亿美元，利润额

达到 70 亿美元，公司全球雇员超过 100 万，成为世界上最大、而且财务和业务运营健康的企业。在 Wal Mart 的诸多成功驱动因素之中，企业文化被认为是其成功的根本原因。Sam Walton 先生在上个世纪 80 年代初提出了包括敬业、分享收益、沟通、超出客户期望等十条业务经营原则，这十条原则最终成为 Wal Mart 公司的企业文化，指导着 Wal Mart 全球业务的发展。

2001 年，美国 Enron(安然)公司因做假账，被迫宣布破产，成为美国历史上最大的公司破产丑闻；Enron 公司股东和员工成为最大的受害者，企业的高层管理人员被送进监狱。管理学家再次在企业文化上寻找到了 Enron 公司破产的原因。90 年代末期，业务上的成功和华尔街的吹捧，使 Enron 公司开始变得自高自大。公司内部过于强调个人表现导致了空虚和贪婪态度的孳生；内部的互相评估制度导致了唯诺是从的文化，企业内部不再有反对的声音；由于追求漂亮的财务数字导致了内部的失控，内部交易、腐败和虚夸的营业收入以及隐藏的债务随之产生，最终导致了企业的破产。

国际商用机器公司前总裁小托玛斯认为，“公司成功与失败之间的真正区别常常可以归结为这样一个问题，即它在多大程度上使员工巨大的力量和才能

发挥出来。”当然，只有朝着共同目标的力量和潜能的发挥才会真正产生作用。

那么，公司采取什么措施来帮助员工找到共同的目标呢？企业内新旧人员不断更替、形势不断变化的漫长发展过程中，公司怎样才能维持这一共同的目标和方向感呢？答案就在于我们所说的企业文化的力量及其对员工的吸引力。

企业文化可以使公司产生凝聚力并且提供竞争优势，但过时的企业文化，包括核心价值观和管理原则及习惯，也可以扼杀一个企业。一个公司的企业文化形成于企业发展过程中所遇到的问题解决的过程之中。当问题成功解决之后，这些解决问题的方法逐渐开始演变成一种思维定式和标准。这些思维定式和标准被用来解决企业未来发展中的新的类似的问题，从而成为一种相对稳定的文化。这些思维定式和标准曾经被证明是成功的，我们因而倾向于对所有新出现的问题都使用同样的思维方法，但危险的是这时环境可能已经发生了变化。

没有什么会比成功更容易导致失败！Enron 公司恰恰犯了这样的错误，其充满竞争、强调个人业绩的企业文化曾是其快速发展的重要驱动力；但随着环境的变化，Enron 公司没有及时发现竞争压力导致的造假问题，没有采取适当的约束机制，没有有效地及时调整自己的思维定式，最终导致了企业的破产。

成也企业文化，败也企业文化。对文化的影响力认识不足的企业可能会成为他们自己文化的牺牲品。

### **【案例 43】建立“421”机制,激活人力资源**

#### **----东风汽车悬架弹簧公司加大激励专业技术人员的做法与分析**

东风汽车悬架弹簧公司(原第二汽车制造厂钢板弹簧厂)创建于 1969 年，是东风汽车公司所属全资子公司，拥有固定资产 7876 万元，主要生产重、中、轻型载重车和各类乘用车钢板弹簧，年产量 16 万辆份，年产值达 3.2 亿元。该公司产品为东风汽车公司等十余家汽车厂商配套，并远销美国、意大利、韩国、澳大利亚、菲律宾等国，是中国最大的悬架弹簧专业公司。现有职工 1259 人，其中：大学本科以上学历 84 人，大专学历 141 人；具有高级职称的 13 人，中级职称的 86 人。

#### **【背景】**

- 1996 年开始，东风汽车公司效益大幅度下滑，悬架弹簧公司由于受气候的影响，同样出现效益滑坡现象。
- 工资分配模式为单一的岗位技能结构工资制，员工收入平均主义色彩浓厚，干多干少一个样，干好干坏一个样；专业技术人员与简单劳动者一个样，有突出贡献的专业技术人员与一般的专业技术人员一个样，极大地挫伤了专业技术人员的工作积极性。企业技术开发能力弱，产品结构单一。
- 专业技术人员工资收入偏低，与沿海地区、三资企业同类型员工相比差别较大，企业人才流失现象严重，发生了技术科长带领多名技术骨干集体“跳槽”事件。
- 市场竞争归根到底是人才竞争。企业要走出困境，在市场经济大潮中立于不败之地，惟有吸引稳定人才，充分发挥各类人才的聪明才智。要留住人才，除了事业留人、感情留人外，待遇留人的手段必不可少。为此，改革工资分配制度

打破现行的平均主义分配模式，加大对专业技术人员的激励力度势在必行。

●党的十五大提出“按劳分配与按生产要素分配相结合”重要理论，为企业工资分配制度改革指明了方向。

基于以上因素，1998年，东风悬架弹簧公司大胆出台了“421”激励专业技术人员政策，并以此为工资分配制度改革的切入点。

### **[内容]**

所谓“421”机制，即东风汽车悬架弹簧公司为尽快地立足市场，开发新产品，而对技术开发所采取的保护政策和激励措施。公司允许其技术开发部门三年有偿使用产品开发保护权，并按照实际生产的产值和利润，给予相应的提成所采取的一项政策和措施。具体内容：工程技术人员当年开发的新产品首先可按当年销售收入的4%提成；次年可按当年销售收入的2%提成；第三年可按当年销售收入的1%提成。在具体的实施过程中，“421”机制得到进一步丰富和完善，一是鼓励产品设计人员将某一公司专有新产品推广到其他公司或厂家进行配套装车，从而减少工装模具的投入，利于现场物流的管理，提高同类产品的产量，为此，公司也给予销售额的3%的奖励，并给予3年的保护；二是对一些技术难度大，附加值高的技术项目采取公开招标的方式承包给工程技术人员，实行项目奖励。

### **[效果]**

东风汽车悬架弹簧公司自1998年创建“421”激励机制以来，取得了以下预期效果：

●激活了人力资源。

——工程技术人员的积极性得到了充分调动，工作面貌焕然一新，工作效率大幅度提高。

——人才流失的现象得到遏制，有效稳定了骨干人才队伍。

——工程技术人员的潜能得到发挥，自身得到快速成长，其中有的已成为东风公司的专家、劳模，有的提拔到领导岗位，所开发的技术成果有的获得东风公司十大科技成果奖，有的成果获得机械工业局科技进步奖。

●产品开发工作大为改观，企业经济效益大幅度上升。

——技术开发产品由原来的以中轻卡配套为主转变为以乘用车配套为主，

产品附加值不断提高。

——产品开发周期由原来的三、四个月缩短到现在的一个月，甚至 10 天、半月，产品开发周期越来越短。

——自主开发能力也由原来的以来图、来样试制，转变为现在的独立开发为主，开发能力在不断增强。

——产品开发由原来的多品种、小批量试制被动开发，转变为现在的批量配套供货。

自 1998 年至 2000 年以来，东风悬架弹簧公司无论从产品开发的数量、质量上都有了明显的提高，公司经济效益也得到大幅度的提高，2000 年一举扭亏，实现了三年脱困目标。其技术开发项目数、创产值两项指标对比如下表：

| 年 度            | 1998 | 1999 | 2000 |
|----------------|------|------|------|
|                | 年    | 年    | 年    |
| 开 发 项 目<br>数   | 52   | 61   | 68   |
| 创 产 值 (万<br>元) | 480  | 1294 | 2300 |

●收入凭贡献的激励机制正在建立。

专业技术人员与一般员工之间、有突出贡献的专业技术人员与其他专业技术人员之间的工资收入拉开了差距，谁的能力强、贡献大，谁的收入就高。

### [分 析]

东风汽车悬架弹簧公司所建立的“421”机制，实质上是一种分配激励机制，包括技术开发提成奖励和项目奖励两个方面。这一机制的建立解决了以下问题或者说具有以下特点：

——对普遍使用的岗位技能结构工资制提出质疑，率先打破了这一平均主义色彩较浓的工资分配模式，建立“421”机制成为工资分配制度改革的切入

点。

——“按劳分配与按生产要素分配相结合”怎么结合？“421”机制从一个方面解决了这一问题。

——工资分配制度改革的原则之一是“要使关键岗位较大幅度增加工资”，“421”机制创建的背景充分说明了这一点，从执行的结果看，也达到了这一目的。

——工资分配制度改革重在制度创新和机制创新，创建“421”机制的出发点正是如此。

——工资分配制度改革涉及到广大员工的切身利益，改革必须平稳过渡，建立“421”机制并不是说技术人员的工资收入就该高，而是要看其贡献大小，为企业作出较大贡献，收入相应得到提高，员工没有意见。“421”机制运行三年来，职工从最初的惊讶、争论到后来的认同、支持，改革得以顺利进行。企业工资分配制度改革的重点之一是理顺工资关系，实行灵活多样的分配形式，使员工工资收入逐步贴近劳动力市场价格。“421”机制运行三年来，在员工的理解和支持下，员工的工资收入差距在逐步拉开，逐步与市场价位靠拢。

——现代企业分配理论告诉我们，企业要深化工资收入分配制度改革，必须建立符合现代企业制度要求的、符合企业实际的薪酬分配体系。“421”提成奖励和项目奖励不失为薪酬分配体系中重要的分配实现形式，东风汽车公司在建立薪酬分配体系中，已将其纳入其中。

“421”机制在运行过程中，也暴露出一些问题，有待实际工作中解决。如

——有的产品开发周期长，按年度提成有时操作困难。

——开发何种产品，是否对路，有时不为专业技术人员所左右；新产品销售情况如何受诸多因素影响，有的可能不是产品本身的原因，但由于销售收入减少，而使产品开发人员的付出没有得到相应的回报。

——产品开发往往是集体行为，有多道程序，有多人参加，“421”提成奖励如何分配到每一个参与者手中，是实际工作中的难点。其技术投入和所付出的劳动有时难以量化。弄不好，会产生新的分配不公或平均主义，进而挫伤一部分人的积极性。



#### 【案例 44】 布拉德利服装公司的人员激励

艾丽斯·约翰逊是布拉德利服装公司(女子服装和衣着用品的生产者)的人事经理，她刚从一个管理开发研究班回来，在那里对激励特别是马斯洛和赫茨伯格的理论相当注意。她为马斯洛的清晰的需要层次和赫茨伯格的激励因素和保健因素理论所感动，认为这个公司可以立即实际运用它们。她欣赏这两种激励方法简单易用，并且觉得公司的工资和薪水水平在本行业中已是最好的了。她相信，一公司应该集中在赫茨伯格的激励因素上。

结果她说服了公司的执行委员会，去着手制订了关于强调表彰、提升、更大的个人责任、成就并使工作更有挑战性等各种计划。计划运转了几个月之后，她迷惑了，发现结果并不如她所期望的那样。

服装设计人员对计划的反应好像并没有引起热情。有些人觉得他们已经有了一个挑战性工作了，给他们的成就感已由他们超过销售定额实现了，给他们的佣金支票就是对他们的表彰。并且对他们来说，所有这些计划都是浪费时间。裁剪员、缝纫工、熨衣工和包装工的感受是各式各样的。有些人随着新计划的实行而受到表扬，反应良好；但是另外一些人则认为是管理人员的诡计，要让他们更拼命工作而不增加任何工资。他们工会的企业代表同后面那些人的意见一致，公开批评这些计划。

反应如此悬殊，约翰逊女士受到公司最高层主管人员的不少批评，他们以为被一个过度热心的人事经理欺骗了。在同该公司的管理顾问讨论这个问题时，顾问对约翰逊女士的意见是：她对人的激励观念想像得过于简单了。

#### 思考讨论题：

- 1.你认为这个计划为什么会引起这么多的争议？
- 2.为什么管理顾问说，约翰逊女士对人的激励观念想像得过于简单了？请详细分析之。
- 3.如果你是约翰逊女士，你会做些什么？

## 【案例 45】海尔文化

海尔集团是以企业文化为软系统的现代型企业，他的每一次经营上的创新都来自于一次企业文化的革命。海尔集团的领导层认为，企业文化是企业管理中最持久的驱动力和最持久的约束力，他高度融合了企业理念、经营哲学、价值观和个人的人生观，是一个企业的凝聚剂。

海尔的经营理念具有鲜明的个性——海尔特色，同时有较强的哲理性和实用性，具有普遍的推广作用。具体表现为：海尔定律（斜坡球体论）：企业如同爬坡的一个球，受到来自市场竞争和内部职工惰性而形成的压力。如果没有一个止动力，它就会下滑，这个止动力就是基础管理。以这一理念为依据，海尔集团创造了“OEC”管理即海尔模式；80/20 原则。即管理人员与员工责任分配的 80/20 原则。即“关键的少数制约次要的多数”。

海尔的市场观念：“市场唯一不变的法则就是永远在变”，“只有淡季的思想，没有淡季的市场”、“卖信誉不是卖产品”、“否定自我创造市场”。

创名牌方面：

名牌战略：要么不干，要干就要争第一。

国门之内无名牌。

质量观念：

高标准精细化零缺陷

优秀的产品是优秀的人干出来的

服务理念：

带走用户的烦恼，烦恼到零

留下海尔的真诚，真诚到永远

售后服务理念：

用户永远是对的

海尔发展方向：创中国的事业名牌

## 第8章 控制职能

### 【案例 46】苏南机械有限公司

苏南机械有限公司是江南的一个拥有三千多名职工的国有企业，主要生产金属切削机械。公司建立于解放初期，当初只是一个几十人的小厂。公司从小到大，经历了几十年的风风雨雨，为国家作出过很大的贡献。80 年代，公司取得了一系列令人羡慕的殊荣：经主管局、市有关部门及国家有关部委的考核，公司各项指标均达到了规定的要求，因此被光荣地评为国家一级企业；厂里的当家产品，质量很好，获得了国家银质奖。随着外贸体制改革，逐渐打破了国家对外贸的垄断，除了外贸公司有权从事外贸外，有关部门经考核，挑选了一部分有经营外贸潜力的国有大、中型企业，赋予它们外贸自主权，让它们直接进入国际市场，从事外贸业务。公司就是在这种形势下，得到了上级有关部门的青睐，获得了外贸自主权。

进入 90 年代，企业上上下下都感到日子吃紧，虽然经过转制，工厂改制成

了公司，但资金问题日益突出，一方面公司受"三角债"的困扰，另一方面产品积压严重，销售不畅。为此公司领导多次专题研究销售工作，大部分人都认为，公司的产品销不动，常常竞争不过一些三资企业和乡镇企业，问题不在产品质量，而主要是在销售部门的工作上。因此，近几年公司对销售工作做了几次大的改革，先是打破了只有公司销售部门独家对外进行销售的格局，赋予各分厂(即原来的各车间)进行对外销售的权力，还另外组建了几个销售门市部，从而形成一种竞争的局面，利用多方力量来推动销售工作，公司下达包括价格浮动幅度在内的一些指标来加以控制。与此同时，公司对原来的销售科进行了充实调整工作，把销售科改为销售处、以后又改为销售部，现在正式改为销售公司。在人员上也作了调整，抽调了一批有一定技术、各方表现均不错的同志充实进销售公司。这样一来，从事销售工作的人员增加了不少，销售的口子也从原来一个变成了十几个。当初人们担心，这样会造成混乱，但由于公司通过一些指标加以控制，所以基本上没有出现这种情况，但是销售工作不景气的状况却没有根本改变，这是近年来一直困扰公司领导的一大问题。

与此同时，公司的外销业务有了长足的发展。当初公司从事外销工作的一共

只有五六个人，是销售科内的一个外销组，以后公司获得了外贸自主权，公司决定成立进出口部专门从事外销工作，人员也从原来的几个发展到了今天的 30 个：除了 12 个人在外销仓库，18 个人中有 5 个外销员，5 个货源员，其他的人从事单证、商检、海关、船运、后勤等各项工作。公司专门抽调了老五担任进出口部经理。老王今年 50 岁，一直担任车间、科室的主要领导，是公司有名的实力派人物。在王经理的带领下，进出口部的业绩令人瞩目：1996 年的外销量做到了 450 万美元，1997 年达到 500 万美元，1998 年计划为 650 万美元，1 到 9 月份已达到了 500 多万美元，看来完成预定的计划是不成问题的。

成绩是显著的，但问题矛盾也不少。进出口部成立以来，有三件事一直困扰着王经理：一是外销产品中，本公司产品一直上不去。公司每年下达指标，要求进出口部出口本公司一定量的产品，如 1998 年的指标是 650 万美元的外销量，其中本公司的产品应达 350 万美元。公司的理由是：内销有困难，进出口部要为公司挑担子、虽然做公司产品，对进出口部来讲没多大利润，但这关系到全公司 3000 人的吃饭问题。因此，进出口部只得接这任务，王经理再将指标分解给外销员，即每人做 70 万美元的本公司产品，可结果总是完不成。王经理和外销

员都反映，完不成的责任不在进出口部，因为订单来了，本公司分厂不能及时交货，价格也有问题，所以只能让其他厂去做，进出口部做收购，这样既控制价格、质量，又能及时交货。讲穿了，做本公司的产品，进出口部要去求分厂，而做外购是人家求进出口部，好处也就不言而喻了。公司对进出口部完成不了本公司产品的出口任务一直有意见，进出口部与各分厂的关系也搞得很僵，而且矛盾还在发展之中。二是外销员队伍的稳定问题。近几年已有几位外销员跳了槽而且跳出去的人据说都"发"了，有的自己开公司做贸易，有的跳到别的外贸公司，因为他们是业务熟手，手中又有客户，所以都享有很高待遇，一句话，比在原来公司好多了。这又影响了现在的外销员。公司虽然在工资、奖金上向外销员作了倾斜，但他们比跳槽的收入还差一大截，因此总有些人心不定，有的已在公开扬言要走，王经理也听到一些消息，说是有的人已在外面悄悄干上了。面对这样的状况，王经理心里万分着急，他知道，培养一个好的外销员不易，走掉一个外销员，就会带走一批生意。他深知问题的严重性，也想了好多办法，想留住人心，比如搞些活动，加强沟通等等，但在有些人身上收效很少。该怎么办呢这是王经理一直在思考的问题。

**讨论：**

- 1、本来 1998 年公司完成外销任务是不成问题的，为什么完不成任务？
- 2、为什么公司有大量销售人员外流，应如何留住他们？

## **第9章 企业及企业组织**

### **【案例 47】 企业制度创新的范本----黎明集团**

近几年，中航一集团沈阳黎明航空发动机(集团)有限责任公司(以下简称“黎明公司”)以脱困与发展为工作主线，明确企业发展定位和发展战略目标，确立、培育与发展核心技术专长。通过军民分立、主辅分离、制度创新，使企业的组织结构、产品结构、资产结构根据发展的需要不断改善并趋向合理。

#### **一.基本情况、工作原则、步骤**

黎明公司是 1954 年建立的中国航空喷气发动机科研生产大型骨干企业。在长期的计划经济体制下，形成了基本封闭、自我服务式的生产福利型的传统国有企业结构。军转民时期，在特定的历史条件和生存条件下，企业的核心能力过剩

主业不突出，以及分散管理、分灶吃饭的组织体制，使用权企业的负担沉重，效益低下。为了适应客观环境的变化和企业发展的需要，1999 年以来。在“发展主业，分离辅业，优化结构，转变机制”的战略思想指导下，黎明公司将透平机械类产品研制确定为核心主业，对航空产品生产能力，通过调整整合，集中力量实行专业化发展；对非主业单位，通过改制，成立了 8 个产权独立、自主用工的有限责任公司，使其脱离母体成为真正的市场主体，放开手脚谋求发展。经过 4 年的调整，黎明公司已经基本形成了以集团公司管理层、技术中心、专业化航空产品生产厂为核心主体，由民品厂和辅业单位改制而成的有限责任公司群体为卫星企业的集团化母子公司框架结构。

在精化分工、主辅分离的工作中，黎明公司坚持以下基本原则：

1、军民分线，主辅分离；资源调整与体制创新、流程再造相结合，通过改革重组，合理组合现有生产力要素，促进发展。

2、航空产品能力调整，坚持从行业发展的全局利益出发，坚持专业化与系统化相结合，通过调整实现生产能力的自身匹配与行业互补性，产品与工艺专业化的结合性，工艺技术的先进独特性和制造质量的稳定可靠性。



3、辅业单位与母体分离，坚持整体剥离、带资分流，由经营型分离转变为制度型分离。

黎明公司的精化分工、主辅分离工作分两个步骤实施：

第一步，军民分线。通过对航空产品生产能力的整合，以核心技术为依托，打造专业化配套的航空发动机、燃机研发制造机制。

第二步，主辅分离。通过改制，实现非航空主业、后勤服务单位与母体的分离，建立产权明晰、权责明确的集团化现代企业运行机制。

## 二.主要措施、实施效果

### (一)航空主业能力的整合

#### 1、军民分线

军民分立以后，公司对各生产厂仍作为利润中心管理，根据军民品生产的不同特点，分别实行不同的财务核算和经营考核方式，改变了调整前因军民品混线导致成本核算不清，军品生产质量和进度受影响，民品发展受限制的局面，促进了军民品生产的发展。

#### 2、确立核心技术专长打造专业化研制体系

1999 年是黎明公司打 3 年脱困翻身仗的第一年，在统一认识解决了“干不干”和“干什么”的问题之后，黎明公司根据企业发展定位，从可持续发展的根本利益出发，以提高企业的核心竞争能力为基本目标，开始对军民分立后的航空产品线进行深层次的结构调整。其次，将整合为一体的航空发动机厂重新组成 4 个既相对独立又有机联系的专业化制造中心。重组工作不是简单的一分为四而是在精益制造的思想指导下，根据现代化生产管理的要求对人员结构、生产设施、工艺布局、管理机构都进行了变革性的调整。并将调整后的 5 个航空产品制造单元作为成本中心进行管理，在生产组织、技术协调、产品开发、分配方式、财务核算等方面按照成本中心的管理模式进行了调整。

在调整中，黎明公司转变用工制度和分配制度，引进市场竞争机制，在合理定员定编的基础上，实行全员下岗后经过培训考核重新竞争上岗，并在社会和公司范围内招贤纳士。改变了“干不干一样，干好干坏一样的”吃饭机制，初步建立了“以成败论英雄”和“按劳分配，向创造价值的岗位倾斜”的发展机制。2000 年黎明公司的产品销售收入结构发生了质的改变，航空产品收入从占总收入的 1/3 提升到占总收入的 2/3 强，从徘徊 15 年的不到 200 万美元创汇

水平，提高到 600 万美元以上。2001 年黎明公司实现销售收入 13.62 亿元，其中航空产品收入 9.76 亿元，同比增长 50%；转包创汇达到 1,139 万美元。今年航空主业的收入预计 12 亿元，同比增长 23%；转包创汇 1,560 万美元，同比增长 37%。

## (二)主辅分离改制

### 1、改制的基本模式

整体剥离，就是按照单位原有的行政建制，包括人员、资产整体进行改制。

有管理职能的单位，在改制前将管理职能划转。

带资分流，在改制单位全员与黎明公司脱离劳动关系的前提下，用黎明公司根据有关政策法规支付的个人经济补偿金，根据中介机构的评估价值，按照 1：1 的比例置换改制企业的国有资产，实现带资分流。

员工持股，参加改制的员工用个人经济补偿金购买改制企业的国有净资产后，成为具有股东身份的改制企业员工。内需扶持，黎明公司根据内部市场的需求，在平等竞争的市场机制下，按一定比例优先与改制企业签订产品或服务合同。

### 2、改制的基本做法

做法之一：主辅分离与建立现代企业制度紧密结合，分离与改制同步推进。

赋予改制企业以组织形式上的公司制和独立的法人地位。在主辅分离的工作中，黎明公司不是把辅业单位简单地从母体剥离出去，而是把分离与改制紧密结合，使分离后的辅业单位能够按照现代企业制度的要求，实现了产权清晰、责权明确管理科学。

目前，完成改制的 11 个单位，经过重组登记注册为黎明新叶服装有限公司等 8 个有限责任公司企业。在平等竞争的原则下，既为内需服务，又为社会服务成为独立的市场竞争主体。

做法之二：坚持企业员工持股和国有资本退出策略，建立产权明晰、股份多元的资本结构。

为了赋予分离后的辅业单位以全新的机制，在改制的方案设计中，坚持职工个人持股和国有资本基本退出的原则。目前，改制企业形成了以职工个人股为主要成分，职工储备股和国有法人股为补充的股权结构。

职工个人股是改制企业股本结构中占比例最大的股份。其形成的渠道是：参与改制的原辅业单位职工，在与黎明公司终止劳动合同的前提下，根据国家的

有关政策规定，按照 1：1 的价值与价格比折合成股份，产权归改制职工个人所有。另外，对改制企业的经营者根据改制前的经营业绩，给予以一定额度奖励股份，形成职工个人股。

经营者及其群体岗位期权股。为改制企业经营者及其群体按照岗位责任与风险大小配置占总股本一定比例的岗位期权股。经营者群体在任期内享有分红权。经股东会决议，持有者在行权可按规定价格出资认购，认购后的期权股产权归个人所有。

职工储备股。改制企业员工以个人经济补偿金置换国有资产的剩余部分，由集团公司工会职工储备股管理委员会用可自行支配的工会经费 1：1 认购，形成职工储备股。根据同股同权的原则，职工储备股参与企业的股利分配，同时也承担相应的经营风险。工会经费参与改制企业资本经营，即可获得投资收益，又为国有资本退出辅业经营开辟了新的通道。经股东会议通过，企业职工可以用个人股分得的红利或出资认购职工储备股，形成个人股份。

做法之三：为改制企业“减负、瘦身”创造发展条件。以中介机构的审计评估报告为依据，对改制企业的资产经营情况有一个明确的结论，在改制前做到

账物两清：即清偿拖欠职工的工资、社会保障统筹等费用；清理公司内部的债权债务。为了减轻改制企业的负担，改制前离退休的人员不参加改制；为距离法定退休 5 年之内的人员办理内部退养手续；为长期病休人员办理病退手续；以人员以及抚恤人员均由黎明公司接管，其费用均由黎明公司承担。

做法之四：坚持建立规范的企业法人治理结构，培养员工的股东意识。

辅业单位改制企业自我约束，自我发展的重要前提。改制企业法人治理结构的设计体现利益共享、风险共担、劳动与资本相结合的股份合作制企业特点。按照公司法的要求，成立股东会、董事会、监事会和经理层的法人治理结构。确立股东会为企业决策权力机构，通过股东会决议选出董事会、监事会成员。经理人员由董事会聘任。职工代表进入董事会、监事会。做法之五：建立新型劳动关系，企业根据需要灵活用工。

做法之六：在平等竞争前提下，集团公司以内需市场扶持改制企业的发展。

改制后，在内需市场依然存在的情况下，我们对改制后的辅业单位采取了以内需市场支持的政策。但是这种支持不同于改制以前的内部福利性服务，而是引入市场机制，通过内需项目公开招标，使辅业单位以服务质量和优惠的价格

通过平等竞争，赢得为集团公司内需市场服务的资格。

改制企业以集团公司内需市场的支持为基础，逐步向外部市场拓展。目前，除了新航运输有限公司外，新叶服装有限公司、新艺印刷有限公司、通用机械制造有限公司的内外部分市场份比例基本相当；新科建业有限公司、房屋开发有限公司这两个改制企业的销售收入大部分来自外部市场。2002 年，新科建业有限公司 1,800 万元的销售收入中有 1,700 万元来自外部市场。

做法之七：建立健全科学管理机制，为企业发展提供动力。

在改制企业的章程中对企业的治理结构、财务制度，劳动保险制度，分配制度，党群组织工作都做了基本规定。在改制企业挂牌的同时，规范建立健全公司的治理结构，建立党和工会的基层组织。企业组织和员工自觉按照公司章程以及管理制度的规定约束自己的行为，使改制企业呈现了勃勃生机。改制后的企业在资本经营、市场营销、工资分配、职工福利待遇等方面都比改制前有了不同程度的提高。新叶服装有限公司注册资本 50 万元，在新体制下通过 3 年的经营资本年增值 2~3 倍，销量收入从不足百万元，发展到今年的七百余万元，生产设备全部更新，职工收入稳定增长。

做法之八：建设综合工业园区，为辅业单位发展创造条件。

为了使改制后的辅业单位拥有良好的经营场所和发展空间，黎明公司计划建设综合工业园区，作为黎明航发集团的非航空产品生产和综合性服务企业的生产经营基地。将改制后的有关集团成员企业从黎明公司内搬迁过去，为其提供面向市场对外发展的良好环境。黎明综合工业园区的建设已经取得当地政府的大力支持，预计 2003 年底竣工。

经过 3 年多的改制运作，共分流安置人员五千多人；改制企业资本达到八千余万元。改制后的企业作为黎明航发集团的成员企业与母公司脱离了行政管理关系，建立了以产权和经济联系为纽带的市场经济关系，得以放开手脚，实现自主经营、自我发展。

### 3、几点体会

第一，主辅分离是国企改革的必然选择，是在市场经济条件下，国有企业为促进生产力和生产关系适应市场经济发展要求的战略措施。通过分离，实现了国有资本有进有退，使企业资源得以优化组合，精干了主业，增强了母体的核心竞争能力；另一方面辅业单位脱离母体后，成为资本多元的市场竞争主体，



能够按照自身特点和市场环境选择和建立新的管理运行机制，有利于企业的发展。

第二，实施主辅分离要把握战略时机，用系统工程的思想积极稳妥地推进，减少机会成本和时间成本，支付必要的改制成本，为改制企业“减负、瘦身”使改制企业具有独立发展的能力和基础。在市场竞争的原则下，母体以内需市场对改制企业进行扶持，职工心态稳定，收入有保障，不是甩包袱而是双赢。

第三，改制要讲政治，加强改制过程中的思想政治工作，从转变观入手，实施一把手工程，不等不靠、勇于探索。要向职工宣讲改制的积极作用以及与建立现代企业制度的有机联系，干部带头参加改制，让职工明明白白地参加改制，做到改制的不下岗，资本人格化。这种改制的方式，探索建立了国有资本从辅业退出的绿色通道，符合十五大提出的“有进有退，有所为有所不为”的国企改革要求。

第四，改制要寻找与运用一个工具，即：既能够对应宏观政策，又能够结合国有企业实际，在特定层面具有普遍可行性的改制手段。黎明公司寻找到的改制工具就是：“整体剥离，带资分流，员工持股，内需扶持”的基本模式。近年

来的改制操作中，虽然每个企业有不同的特点，但是基本的规则是一样的。在这一模式下，打通了国企改革最关键的问题，也是标志性的问题——产权制度、劳动制度转换的解决途径。在国家利益、职工利益和改制企业的利益和改制企业的利益三者利益关系上，得到了相对公正的处理。

第五，辅业从母体分离后由行政隶属关系，转变为投资关系或市场化的经济技术协作关系，培育了新的市场竞争主体。改制企业以独立的法人身份进入集团成员企业，共享“黎明”无形资产，围绕核心主业形成了卫星状的集团内部层次分明的母子公司结构和管理运行体制；建立并稳定了内部的市场供求关系，减少不必要的外部交易成本，有利于形成“黎明”统一品牌的对外竞争合力。

#### **【案例 48】 富铜公司破产**

江西省富家坞铜业有限责任公司(简称富铜公司)坐落在江西省德兴市境内，与亚洲第一大矿山——德兴铜矿仅一山之隔，是由富家坞铜矿、大茅山铜矿、富家坞铜钼矿业有限公司三家企业于 1997 年 2 月组建而成。组建前，三家企业效益均较好。

可是，新公司组建后不到 10 个月便停产了，次年已全面陷入困境。几年间，各级党委、政府设法作出了不懈努力，但终未使其逃脱“死亡”命运。1999 年该公司作为江西省第一大企业被列入全国首批特困户名单，成为国务院重点监控企业。2001 年 4 月经国务院批准同意破产，5 月 16 日上饶市中级人民法院受理裁定，进入破产还债阶段，2001 年 12 月 28 日破产终结，2002 年 5 月 28 日企业破产工作彻底结束。

经审查，富铜公司破产时资产总额 4.48 亿元，负债总额已达 8.38 亿元，其中流动资产负债已达 6.55 亿元，欠银行本息高达 6.84 亿元，不能偿还到期债务。为什么在短短的 5 年时间，富铜公司由一个利税大户一跌成为一个破产大户？

体制转型时期的“拉郎配”

富家坞矿区资源由这三家企业共同开采，三家企业为响应省委、省政府的号召，把企业做大做强，实行强强联手。组建伊始，我国正处于全面建设社会主义市场经济时期，三家企业人事、财务仍沿袭计划经济时期的模式进行管理，实行

“人进、债进、资产不进”，由于三家企业成立时间不同，主管单位各异，产生了不同的企业文化背景，导致三家企业组成公司后貌合神离。组建公司后，公司内部机构设置为“一总部两矿一公司”，下设 19 个报账单位，三家企业人事管理权都掌握在各自主管的上级部门，公司为了有个相应的行政级别，总经理挂了个上饶地区经贸委副主任头衔，公司没有人事任免权，在经营管理上便出现各唱各的调、各吹各的号，见有利的事就抢，无益的事就推，三方责、权、利不明确。公司股东会、董事会、监事会有名无实，形同虚设。三家企业组建公司，便被人戏称为“拉郎配”，为日后的破产埋下了祸根。

只顾低头“挖井”，忘了抬头“看天”

计划经济时代，铜金属是资源型战备物资，市场紧俏，九十年代初中期，铜价连年上扬，丰厚的利润使企业不断扩大采选规模。富铜公司成立后，企业新上一条已被国际淘汰了的、科技含量极低的冶炼成品铜生产线，这样，公司形成了集采、选、冶为一体的生产线，在富家坞，从山上的矿石到金灿灿的成品铜不出 10 公里便能生产出。但由于国际、国内铜金属市场价格暴跌，铜价由每吨 3.25 万元的历史最高纪录，一下子狂跌到 1.3 万元，原来生产出的一吨铜相当

于现在的两吨铜，企业生产成本已远远大于销售成本。由于企业红火时，建设工程摊子铺得过大，当铜价下跌时，摊子一下难以收拢，企业生产要亏，不生产也要亏，使企业举步维艰。

### 违反客观规律，高额投入付诸东流

1997年11月，富铜公司三期投入扩建，公司没有经过科学论证、系统规划，便匆匆上马“坑改露”工程，受资金、技术等因素的影响，设计人员本着少花钱多办事的原则，急于求成，冒险将100多米高陡边坡设计比常规提高了几度，致使边坡大范围地垮塌，几年心血，高额投入，付诸东流。屋漏偏逢连夜雨，1998年富铜公司遭受百年不遇的洪涝灾害，坑改露工程实施后，大量的植被被破坏，矿区先后8次遭泥石流侵害，泥石流把整个采矿场、选矿场都淹埋了。

### 机构臃肿，加速“巨舰”沉海

公司成立后，基层机构不仅一个未精简，反而还不断增加，人员也随之而增。特别是管理人员剧增，所谓的“行政级别”也要随之升格，因人设事，一事多人，加重了企业负担，生产成本严重失控。同时企业还办了四所学校、两所医院，其他诸如托儿所、招待所、通讯、水电、广播电视等社会职能部门一应俱全。又

因为原企业成立时间较长，离退休人员不断增加，企业没有参加任何社会统筹，企业负担沉重。

如今富铜公司不存在了，但那茫茫的大山仍然铭刻着它的兴衰与荣辱，在那蕴藏着近 300 万吨铜金属矿藏的大山深处，将永远警示后人，开采这里的矿藏，必须以富铜公司为鉴。

## **第10章 企业经营管理**

### **【案例 49】海尔经营战略**

无论从知名度、规模，还是制度建设方面，海尔与 TCL 都堪称中国家电业最成功的企业。将这两家企业的战略选择放到一起，加以对比和研究，能够为更多的企业找到适合自己的发展道路提供借鉴。

多元化●海尔——从白色家电进军黑色家电●TCL——从黑色家电向白色家电、通讯进军

中国家电业经过 20 多年的发展，许多企业在单项业务发展上已经相对成熟，

其成长和扩张弹性已经非常小，成长环境也随着市场的相对饱和而越发艰难，这个时候企业转向多元化发展似乎是水道渠成的必然选择，一可以规避单业竞争带来的风险；二可以使网络和产品形成互补，使效用发挥到最大。海尔和 TCL 应该说是单一产业向多元化转型中相对成功的企业，其既有相似点又有不同点。

张瑞敏曾经谈到海尔的发展战略，大致可以分为三个阶段：第一阶段是 1984 年 ~ 1991 年间的名牌发展战略，只做冰箱一种产品，7 年时间通过做冰箱，逐渐建立起品牌的声誉与信用；第二阶段是 1991 年 ~ 1998 年期间的多元化产品战略，按照“东方亮了再亮西方”的原则，从冰箱，到空调、冷柜、洗衣机、彩色电视机，每一到两年做好一种产品，7 年来重要家电产品线已接近完整。第三阶段是从 1998 年迄今为止的国际化战略发展阶段，即海尔到海外去发展。如今海尔已涉足几乎所有的家电制造行业，并进入了相对陌生的手机制造业和金融、保险甚至医药行业。海尔 2002 宣称总销售收入 723 亿元。

TCL 的多元化也可分为三个阶段：第一阶段是 80 年代到 90 年代中期的原始积累，最初做电话机并成功地通过资本重组并购杀入彩电业，初步塑造出其品牌形象；第二阶段从 1996 年 ~ 2000 年的多元化扩张阶段，利用其在彩电行

业的品牌积累，从彩电切入刚刚兴起的手机、通讯、电工、PC 领域；第三阶段，抓住国内产业的整合和国际产业转移的趋势，利用 OEM 等形式进军白色家电，打造新的利润增长点。TCL2001 年宣称实现销售额 200 亿元。

不管是海尔还是 TCL 的多元化，如果按照西方的经济学理论框架来看的话，都有许多可圈可点之处，同时也存在相当多的弊端。海尔的多元化已经进入了单业经营到多业经营的最高程度了，但也存在相当大的陷阱。某著名咨询师曾分析指出：对于未来海尔的多元化出路应该将相关业务纳入三个层面进行协调平衡，进而将其纳入管道式管理：1.提供利润的核心业务(比如冰箱、电视、空调、洗衣机)；2.充满机会的新兴业务(计算机、手机、家庭整体厨房)；3.创造未来的种子项目(生物制药等)。如果海尔持续的增长有赖于在战略上对这三个层面进行合理协调的话，那么海尔就需要建立相应的机制来完成从第一个层面到第二个层面的战略转移，并注意从研发和人才资源上保持对第三个层面业务的培育。然而，从目前的程度来看，海尔在第二和第三层面上遇到了相当大的困难，海尔电脑、海尔手机相对陷入了困境，海尔在生物制药上也基本宣告失败，近期又宣布退出刚刚进入的鞍山证券等金融业务领域。



海尔在转型上遇阻有如下几个原因：1.转型跨度太大。家电第一品牌的印象使人们难以与制药、金融等联系起来，得不到公众的认可。2.网络无法共享。海尔手机、电脑无法与原有冰箱、洗衣机以及空调、彩电共享，使资源不能够集中，分散了精力。3.专业人才的缺乏。原有家电人才虽然在固有领域精干，但用在医药、金融方面则可能是门外汉。据说，海尔当初介入鞍山证券时就存在懂行人才极度匮乏的情况，事事都需张瑞敏亲自过问拍板。

TCL 的多元化之路，从目前的程度来分析，仅仅停留在多元化的第三个层面。TCL 的多元化扩张与海尔恰恰相反，它是从黑色家电向白色家电、通讯进军，而海尔则是从白色家电进军黑色家电。TCL 的多元化优势也非常明显：第一，新增加了其利润增长点，即新业务对核心业务做出了贡献；第二，完成从单一品牌形象向多元化品牌形象的转化，增加了其品牌的内涵，从一种传统的制造商向有高科技含量的品牌形象的转换；第三，企业进一步战略重组和引进国际战略投资伙伴的成功。然而，TCL 的多元化弊端也很明显：比如说其彩电和 PC 的营销模式和营销渠道不一样。TCL 刚进军 PC 领域的时候，曾经以为渠道共享将是未来的优势，然而事实证明其是错误的。TCL 的冰箱与洗衣机等都是 OEM 的

产品，然而这些 OEM 部分的产品质量与取材标准将是非常难以控制的，价格更不能依自己的意愿降低，产品质量不能完全保证，长此以往必然影响品牌知名度和美誉度的提升。TCL 冰箱和洗衣机在市场上基本上是以低价位出现的，市场表现非常一般，消费者的口碑并不是很好。

国际化●海尔——先难后易，城市包围农村●TCL——先易后难，农村包围城市

中国家电业的国际化之路，目前已经有两种模式凸现出来：一种是以海尔为代表的“先难后易”式，属于“城市包围农村”战略；另一种则是以 TCL 为代表的“先易后难”式，是“农村包围城市”战略。

海尔是国内最早开始国际化的企业之一，也是在国际上影响力最大的中国家电企业。海尔一开始即把目标对准了美国、意大利等欧美发达国家，试图以美国、意大利等发达国家成熟的市场经济、激烈的竞争来锻炼自己并得到成长，并希冀这些高难度市场的成功能够带动其他发展中国家的市场的成功。海尔的国际化策略对它的品牌形象影响是显而易见的。海尔模式客观上要求企业必须具备强大的品牌影响力和产品创新力，因为只有品牌和产品才是支撑市场的最锐利武

器。另外，发达国家的消费者往往是品牌意识非常强的群体，新品牌进入之初很难被消费者认可与接受，这就决定了发达国家市场开发需要一个漫长的周期，客观上要求企业必须具备雄厚的资金实力，要能承受得起暂时的挫折乃至一定时间内的亏损。

日前有证券分析人士对海尔国际市场的资本研究后发现，海尔在国际市场上的现金流可能是负数，这也就更加确认了对于一个采用“先难后易”模式进入国际化的企业来说，它必须承受得起“阵痛”。美国的《商业周刊》曾刊文《海尔的艰难国际化之旅》，对海尔在美国和其他发达国家市场上的艰难探索进行了分析，得出了以下两个结论：海尔，较索尼、松下、惠而浦、GE等国际品牌形象来说，有一定的差距，目前仅仅是占据了发达国家的低端市场的一部分份额；另一点是，海尔的研发还有一定距离，这些国家的市场是一种成熟的市场，对于市场的细分需求是很关键的，这要求企业不断推出满足个性化需求的产品和个性化的市场群体。

对于中国的大多数企业来说，采用海尔模式的投入巨大风险也相对较大。因为美国、意大利、英国等国家是当今世界上最发达的国家，其技术力与产品力都

远远超过中国这样的发展中国家。一个相对落后的发展中国家向最发达国家输出技术与产品，其难度之大可想而知。事实也是这样，中国企业真正在美国市场取得成功的还不多。当然，换个角度来说，像海尔这样的中国企业进入美国这样的市场也有其便利的一面：这些国家的市场秩序非常成熟，非市场因素对企业的干扰很少，只要企业具备真正的实力，这样的市场开发起来反而相对容易一些。

TCL 模式与海尔模式恰恰相反，是典型的“先易后难”模式。TCL 先从与中国文化背景比较相近的东南亚国家着手，比如越南、菲律宾等东南亚国家，然后一步一步向发达国家扩张和渗透。TCL 彩电经过 3 年的拼搏，在越南市场已经做到第二位，仅次于索尼。在菲律宾市场，TCL 彩电成长也很快。联系最近 TCL 收购德国彩电企业施耐德一事，表明 TCL 向更大范围扩张已经初显端倪。

像 TCL 这样模式的企业在国内家电业比较多，比如说海信、荣事达等。这种模式的风险相对来说比较小，而益处显而易见：第一，释放了其强大的产能过剩的压力，更加突出规模经济，弥补国内市场的相对需求不足。第二，中国企业国际化最大的障碍，是缺乏国际化人才以及对国际贸易规则的了解。这种方式能够使中国企业积累国际化经验，储备在全球经营的国际化人才，熟知国际化规

则等。第三，进退方便。避免其大规模的投资和企业资源的浪费。从目前 TCL 的情况来看，效果比较理想。2001 年，TCL 出口创汇达到 7.16 亿美元，2002 年前 7 个月达到 5.69 亿美元，预计全年将超过 10 亿美元，成为国内国际化效益最显著的企业。这种模式有点像爬楼梯，一步一步往上攀，越攀越高。但是，这种模式也存在着较大的弊端：其一，对于这些第三世界国家和东南亚国家来说，日本产品占据着其高端市场，国内企业只能占据中、低端市场，而这些国家里中低端市场的利润空间非常低，在一段时间里，甚至是赔本赚吆喝。其二，由于进入的是发展中国家，对这些有望进入国际品牌的企业的品牌形象来说，有一定弱化影响。不管是这些市场的不发达还是在这些市场所占据的位置来说，不利于其今后进入欧、美等发达国家。

仔细研究这两种国际化之路，结合世界制造业产业转移的战略特点可以看出：像索尼、松下、惠而浦等企业跟海尔的国际化模式很类似，都是先入主发达国家市场，而一些处于成长性的企业则跟 TCL 的模式很类似。也就是说，海尔模式更适合于成为世界跨国公司的战略，而 TCL 模式则更适合于准备打持久战的企业。

通过海尔和 TCL 企业几种主要战略选择的比较说明，企业的成功之路是可以多种多样的，同时企业的成功模式在某些方面具有可借鉴性和可复制性。对于一个追求股东利益最大化的企业来说，具体在何时、何地采取什么样的发展战略不但取决于企业的自身状况，更取决于企业在历史中所处的特定环境，即经济学家常说的“路径依赖”，同时还部分地取决于企业家的战略远见。

### **【案例 50】液态奶行业营销管理**

在今天的中国，也许很难再找到这样一个行业，业内各企业在拼命地增加投资，拼命地抢占市场份额，拼命地“掠夺”上游资源，拼命地跑马圈地——这个行业就是乳业，更准确地说是液态奶行业。

近几年，中国的乳业正在进入黄金发展期，液态奶消费正从少数人享用的营养保健食品转化为普通大众的生活必需品，年增长率达 30%以上，产品结构与消费结构逐渐趋向多元化。乳制品从生产到销售一条完整的产业链已经形成，这一传统产业正显露出朝阳产业的一切特征。

进入 2003 年，熟悉乳业、关注乳业的人都看到：中国乳业整体再次骤然升

温，新一轮竞争在加剧，同时也意味着中国乳品行业的洗牌拉开了序幕。光明、伊利、三元、蒙牛、三鹿等豪客还未畅快体会攻城略地的喜悦，新希望、维维、娃哈哈、汇源等“门外汉”又携巨资呼啸而来，而地方诸侯如恒康、完达山、长富、夏进等则奋起直追，演绎了一个群雄逐鹿的“新春秋战国时代”。

市场会如何切分，没有人会给出确定的答案，但有一点是肯定的，不会是一家或是仅仅几家企业，就可以通吃中国整个乳业市场——中国的市场空间实在太辽阔了，区域文化、习俗以及不同消费群的个性差异实在太太大。部分专家预言的“三年内中国乳业最多只能存活 10 家”的说法，实在难以找到足够的现实依据。厂家数量肯定会减少，市场集中度肯定会提高，但细分市场和差异化取胜的机会，也许还是会在未来的一段时期内，给后来者一些生存与发展的机会。

在这样一个行业大背景下，一直在干粉行业滋润生长的“中国核桃大王”——四川智强集团，也悄然于 2002 年 8 月进入乳业。智强此举的背后，有何动机和背景，是盲目地“赶潮”？还是有目的地“深潜”？四川智强集团采用何种营销策略和营销战术争雄市场？请看本期智强集团细分市场营销案例。

## 行业背景

★近几年，中国的乳业正在进入黄金发展期，奶制品正在成为城市人每天必需的消费品，从生产到销售一条完整的产业链正在形成，这一传统产业正显露出朝阳产业的一切特征。“九五”期间是乳品加工业发展最快的时期。据不完全统计，2001年全国奶牛头数为568万头，比上年增长16%，牛奶产量1026万吨，比上年增加23%；全国乳品(奶粉)总产量135万吨，比上年增长24.9%，液态奶生产189.98万吨，比上年增长41.67%；乳业总产值283.8亿元，比上年增长30.84%，完成销售收入272亿元，比上年增长27%，实现利润16.5亿元，比上年增长62%，实现利税36.39亿元，比上年增长68.52%。

★目前大中城市是乳制品的主要消费市场，奶类消费正从少数人享用的营养保健食品转向大众化的生活必需品，消费结构逐渐趋向多元化。抽样调查结果表明，婴儿对奶类的消费只占整个消费市场的19%，60岁以上老人占28%，其他年龄段占53%。消费者的职业结构发生变化，各类奶类消费趋向平衡。

★1999年，一项规模宏大的乳制品消费工程——国家“学生饮用奶计划”开始在京、津、沪、穗、沈五城市进行试点。2000年，包括重庆、成都、昆明、西安等十五个城市已开始部署推行该计划，并在2001年正式启动。在随后的几年



内还要向中小城市和其他有条件的城镇进行更为广泛的推广。这个计划的实行，预示着中国食品消费“白金时代”的到来，在未来10年中，这一潜力巨大的牛奶消费市场将居世界首位。

★纵观中国乳业，目前行业内的竞争体现如下特点：全行业增长势头强劲，液态奶企业盈利居多；企业投入规模迅速加大，产品结构和质量提高明显；国内龙头企业占据明显的市场优势，世界著名品牌主动与国内企业寻求合作。

#### 细分市场

★四川智强集团董事长唐科全先生说：“企业进入一个行业至少有两种思考模式：一是摸清市场潜在需求，抢先进入，争得头啖汤，赚取超前利润；二是瞄准一个快速增长的行业，凭借资金、技术等方面的实力，采取差异化策略，强行或巧妙介入，搭乘顺风船。”

“8年前智强曾经创造了一个食品品项——小包装核桃粉，我们也确实占到了领先者的先机，成就了智强集团的今天。但同时我们也尝到了领头羊的苦恼，当智强用广告、促销等手段把核桃粉市场轰开之后，其它一些中小厂家便快速跟进，以低价等手段蚕食本就有限的核桃粉市场份额。实事求是地说，虽然智

强仍旧是核桃粉市场不容争议的老大，销售总量每年都有提升，但核桃粉的总体市场份额却受到明显冲击。”

“而乳品行业则恰恰相反，单就液态奶而言，2002 年全国市场总销量就达 300 多个亿，且整个行业增长势头正猛。当然，行业竞争也是非常激烈的，但我相信只要摸准市场实态与走势，加之有效的营销策略与战术组合，凭借智强的现有实力，还是能在液态奶市场博得一席之地的。”

★作为乳业新军，智强集团拥有一定的资金与网络实力，但与“光明”、“伊利”等行业巨头相比，显然是不占优势的；与各区域的乳品“诸侯”相比，也不占据“鲜”与“廉”的优势。于是，似乎只有一条路可以选择，那就是细分市场进行差异化经营。

智强集团多年积累起来的品牌影响与“中国核桃大王”的专业形象是介入液态奶领域的最大筹码，于是，“立足核桃，做透核桃”也成了进入乳业争胜的重要前提。因而，智强乳品的初期定位就是“做乳品企业里的专业户”（即：液态奶企业里专门致力于“活脑核桃奶”的专家）。虽然智强会因此而失去一部分普通液态奶的消费群，但智强觉得会因此而获得更多青少年及用脑族消费者

的青睐——不懂得放弃，就不会有所收获，这也许就是对智强乳品产品定位最好的诠释。

★虽然目前花色奶、功能奶(保健奶)在市场上已屡见不鲜，许多液态奶厂家都操起了这把兵器(如：高钙、铁、锌、免疫等)，但与其不同的是，智强乳品更聚焦，更专业。并从产品名称与概念上区隔并阻隔了其它产品的竞争与跟随。

★智强集团占据核桃粉产品一半以上的市场份额，手中握有全国“核桃粉研磨速溶”国家发明专利和核桃粉产品中唯一一个获得“增强记忆力”功能审批的“保健食品”批号。此次介入液态奶领域，智强充分整合企业原有的优势资源。产品上市初期扬长避短，把核桃奶作为主攻方向，心无旁骛地倾力主攻细分市场——核桃奶单品。

★目前在整个液态奶领域，核桃奶只不过是花色奶中一个很小的品种，很少有厂家把它作为拳头产品主推，市场上也仅限核桃奶和核桃花生奶两个品种，且生产厂家不多。但就是这“生产厂家不多”的“小品种”，每年国内市场的总销售额也绝不少于10亿元(虽然仅占整个液态奶销量的1/30不到，但个别厂家已达1/3甚至更多)，市场容量不可小觑。

★智强乳品采取目标集中的策略，把 10 余年来在核桃营养领域专项开发和核桃深加工方面的优势，嫁接到核桃奶单项产品的研发上来，在细分市场和细分产品中不是把它仅仅当做一个品种来经营，而是把它当作一个品类来经营，这样的玩法在液态奶领域至今还没有先例可循。

### 品牌延伸

★在整个中国液态奶领域，要想在短时间内迅速打造一个全国知名品牌，少说也得投入 3000 万以上的资金。智强进入液态奶领域，如果按传统的操作方式，智强品牌几乎与牛奶没有任何关联，品牌转换的实施无疑是牵强的。但智强巧妙地链接了“智强”、“核桃”、“牛奶”等概念符号，通过主攻细分产品——核桃大王、推出核桃奶，顺其自然地为品牌转换创造了条件。

★业内人士都清楚，液态奶企业的“一根软肋”就是是否拥有优质奶源。智强在此方面也是煞费苦心。唐科全说：“我们是新进入乳品的企业，所以有较大的选择余地。我们想要找的生产基地不但要有良好的奶源基础，还必须具备地缘口碑等综合优势。你看，其实有些内蒙古乳品企业实际生产基地是在黑龙江，但由于内蒙古容易让人联想起大草原和牛羊成群，所以在产品推广时便占了内蒙

古的地缘优势。我们选择厂址时也考虑到了这一层因素。”最终，智强集团将乳品生产基地落户在了有“天然氧吧”、“熊猫故乡”之称的国家4A级生态保护区——四川雅安。据有关人士介绍，雅安的气候、环境与优质的水草对产出优质牛奶十分有利，且雅安市政府正在把发展牧业、培育优良奶牛作为振兴区域经济的重要内容来抓，目前雅安的牧业发展已初具雏形，智强的进入大大加快了该地生态牧业的发展步伐。看来现今的市场营销，已从选址建厂就开始了。

## 营销组合

★产品的营养、口味和品质，是液态奶企业必须重视的三大基本要素。除此之外，产品线的丰富与否直接关系到竞争的强与弱。目前在市场上面世的核桃奶和核桃花生奶由于技术等原因，产品单一，口味单一。智强通过使用获得国际专利技术的核桃制造设备，解决了口味、营养不能有机融合的难题，开发出了原味核桃奶等5大系列、30余个品种。

这30余个品种，针对目标人群和目标市场的不同，错落组合成了既有适合近距离密集覆盖的百利包、屋顶包等“短腿”产品，又有适合行销全国的利乐砖、利乐V、塑料瓶等“长腿产品”。这就使智强既能在近距离区域市场形成高密度

覆盖，也能自如地行走神州，为差异化划分和运作全国市场奠定了较为坚实的产品基础。

★与前述的各项内容相关联，智强乳品在传播手段上避开了“大乳业”的锋芒，着重“核桃奶”的产品优势与独特性。由于近年国内乳品企业数以亿计的“教育”宣传投入以及消费者的日趋成熟，牛奶(尤其是液态奶)的好处已被绝大多数城镇居民所认同。智强进入乳业并没有在诉求牛奶的好处方面追加太多的广告宣传投入，而是“搭乘乳业大船”，专注告诉消费者：智强不仅具有普通牛奶的好处，重要的是融合了核桃天然的补脑益智、药食同源的特性。

## 经销商

★中国许多企业在进入一个新行业时，经常会面临这样一个问题，老经销商如何转入新行业，新经销商如何培养，同时如何处理新老经销商之间关系的问题。一般来说，许多企业采用的做法是如果跨越两个行业，老经销商再作为新行业经销商的可能性是比较小的，都会另外打造一个新经销商队伍。

★智强对此有自己的看法和不同做法。智强以前在核桃粉等产品长期的市场推广中和一大批经销商结下了深厚的感情，在双赢中共同发展，全国的市场网

络齐全。应该说任何一家企业只要拥有一个反应快速、灵活效率的全国营销网络都是一笔重要的财富。在跨入新行业之际，智强本着与老经销商同舟共济的原则在乳品全国营销网络搭建上对老经销商实施倾斜，采用多种帮扶方式，共同拓展新的市场领域。

★同时，智强积极加大空白市场的开发力度，采用多种优惠的策略，做大做强整个营销网络。

智强乳品这种新老经销商同时共存的营销战术，在乳品市场开拓上，很快看到丰硕的回报。

目前，智强乳品在国内初步构筑了一级城市以大卖场为核心、特殊通路为补充，二级城市以连锁超市为核心、便利店为补充，三级城市以社区奶站为核心、零店为补充，农村市场以零店为主导的多种渠道模式。

★“调度和运用一切可利用的资源”、“让专业的人做专业的事”等先进理念是智强乳品极为主张并已化为实效运用的方法之一。智强历史上就有和专业“外脑”公司合作的经历，进入一个陌生行业，智强人更是重视“外脑”作用。目前，智强就乳品项目已经和多家国内顶级“外脑”公司联手，精心市场调研，

精心行业分析，精心战略战术设计，引进多种先进的营销组合创新。在新产品上市和促销方面，智强借助外脑的帮助，打出地面、终端、社区、高空、多种媒体集合、多种手段联动的一系列组合连环拳，在依靠产品强劲的竞销力的同时，采取多样的、灵活的手法启动市场。