



职业经理培训 管理学案例精读

## 管理案例选择题

### 案例 1：M 公司在本国市场东山再起之谜

M 公司是一个跨国经营的大公司，多年来积极开拓国际市场并取得了辉煌的战绩。然而，其在本国巨大市场的竞争中却逐渐处于劣势，近几年公司一直靠着国际市场的巨大盈余维持公司的正常运转，形成了“墙内开花墙外香”的局面，正如公司的一位副总裁所说：“M 公司国际形势看好，但在国内却有点抬不起头来。”1994 年，公司的新总裁史密斯上任后，确立了“继续开拓国际市场，国内市场打翻身仗”的战略，经过两年多时间的努力，M 公司不仅走出了困境，而且凭借其雄厚的竞争实力，战胜了其主要的竞争对手，重新夺回了国内市场占有率第一的宝座，市场占有率超过主要竞争对手两个百分点，达到了 36%。

M 公司能够在短短的两年多时间里东山再起，秘密何在？

首先，大胆启用能人。史密斯上任伊始，决定对国内的运作机制进行彻底改组，大胆启用人才，对以汤姆为代表的一批管理精英委以重任。汤姆现年 44 岁，是哈佛工商管理学院的 MBA 毕业生、公司内公认的管理奇才，此前曾担任南美分部的经理，任职期间该地区的销售额翻了一番，利润增加了 3 倍。回公司本部任职时，得到了总裁史密斯的承诺：准许他从各国际分部选用任何他认为合适的人作为副手，因而他启用了曾有多国工作经验，现任欧洲分部市场部经理的韦伯，并以两人为主组成了“国内市场抢救工作队”，在以后的两年时间里，在这一批精英的参与下，M 公司终于从根本上扭转了国内市场严重受挫的经营状况。

第二，提高工作效率。汤姆和韦伯针对企业效率低的问题，首先关闭了五家低效的工厂，同时重新规划了业务流程，从原材料采购到库存管理，从生产到运输的每一个环节重新做了认真的部署，并砍去了一些多余的环节，仅此一项，就为顾客从订货到收货节约了  $1/4$  的时间。另外，他们还加大投资，增加一些被忽视的名牌产品，并对老产品进行更新换代，不断推出新款新样。汤姆和同事们的辛勤努力产生了显著的效益，据专家预测，公司的改革措施每年为公司节约了近 6 亿美元的成本费用。

第三，推出拳头产品。拳头产品是企业竞争中站稳脚跟的根本。M 公司一直从事多种产品的生产和经营，清洁剂是公司的支柱产业，现在公司  $1/3$  以上的年收入来自这类产品。从 1995 年起，公司看准了国际国内巨大的清洁剂市场潜力，研制出了含有特殊成分的乙型清洁剂，该产品除保留了原有产品的优点外，增加了使用范围广、清洁强度大等优点，不但可以用于家庭日常用品的清洁，而且还可以用于汽车、机械设备的清洗。产品一上市就受到了消费者的欢迎。公司抓住时机，不惜重金，大力宣传，使这种新型清洁剂的销售在国内外市场都卓有成效。

第四，加强科技开发，实行网络管理。新型清洁剂的成功开发凝聚了 M 公司所有科研人员的辛勤劳动。负责技术事务的化学博士道奇，个人拥有专利 50 多项，他和公司其他技术人员一道组成了一支实力雄厚的攻关队伍，经过三年多的努力，耗费近 1 亿美元，用以开发新型清洁剂。在研制过程中，他们还与数所大学的专

家合作，联合攻关，最终研制出了新产品，同时也使产品的性能和质量有了科学的保证。在管理上，公司积极利用计算机这一信息时代的工具，建立了全公司范围的计算机网络系统，逐步完善公司的物流，加强各经营环节的联系和沟通，把销售、采购、分配、售后服务等各个环节衔接起来，统筹计划，合理安排，实现了信息和资源的最大限度的利用。

从M公司国内市场的复兴，可以看出：改革与发展、民主管理与科技开发相结合是现代企业的必由之路。

请根据以上情况，回答以下问题：

1. 从M公司国内的市场占有率和主要竞争对手的情况可以推算出：（）  
A. 该国清洁剂市场属垄断竞争市场 B. 该国清洁剂市场属寡头垄断市场  
C. 该国清洁剂市场属完全竞争市场 D. 缺乏更多资料，无法断定
2. 1995年以前M公司在国内市场竞争中处于劣势的主要原因你认为是：（）  
A. 经营过程中的浪费多 B. 对用户的反应速度比较慢  
C. 主要产品缺乏竞争性 D. 以上几种原因综合作用的结果
3. M公司新产品开发成功给我们的启示是：（）  
A. 新产品开发必须有强有力的资金后盾  
B. 新产品开发必须有具备一定实力的开发队伍  
C. 新产品开发不仅仅是产品的开发，同时也是产品市场的开发  
D. 新产品开发必须有多年的科技积累
4. M公司大胆启用能人，使企业在国内的经营出现了转机。案例说明公司总裁在用人上采用的策略是：（）  
A. 从企业内部提拔人才，因此可以重用  
B. 选择有工作业绩的人才，所以能够担当重任  
C. 不能仅仅敢于选择能人，更主要的是重用他们  
D. 选好了人才，必须安排最合适的工作
5. M公司采取“继续开拓国际市场，国内市场打翻身仗”的战略是在具体的环境背景条件下提出的，其中也包含了较大的风险，主要有：（）  
A. 来自竞争对手的威胁 B. 国内国际两面作战的风险  
C. 新产品开发的风险 D. 以上几种风险都一定程度地存在
6. 从案例中几位管理精英的表现中可以看出，他们能够成功的最主要的条件是：（）  
A. 汤姆是哈佛管理专业的毕业生  
B. 他们受到了公司总裁的重任  
C. 良好的业务素质和积极的进取精神  
D. 善于发现和解决问题

## 案例 2：K 公司经理的困惑

国内 K 公司成立 1994 年 8 月，公司有正式职员 8 人，都以参股形式作为公司的记名股东。公司注册资金 30 万美元，美籍华人陈先生出资额最大，为法人代表，国内黄先生出资额第二，担任经理。K 公司成立伊始，其业务主要是代理美国 S 公司的分析仪器，这就是负责 S 公司的产品在中国的推广并提供零配件及售后服务。S 公司在美国同行中只是一个很小的仪器生产厂家，“但它毕竟是正牌的美国产品，这一点对开拓中国市场很重要。”黄先生在构思 K 公司的未来时经常这么想。

K 公司的人员以工科毕业的本科生及硕士研究生为主，年龄大多在 30 岁左右。凭着这批年富力强的创业者及他们所拥有的技术专业背景优势，K 公司代理的 S 公司分析仪器在国内很快拥有了自己的用户。到 1994 年底，K 公司已向国内的制药厂、化工厂及大学实验室销出了几十套分析仪器，公司的营业额突破了 600 万元。

K 公司在中国市场代理 S 公司分析仪器的成功，危及了某些已进入中国市场的国外著名大公司的利益，从而引起了这些大公司的警觉，它们开始考虑采取相应措施。K 公司的进一步发展受到了威胁。“与他们展开正面竞争，由于实力不够，显然不可行。所以，只有在缝隙中求生存的同时，拓宽产品线，为公司创造新的生机。但愿能找到这种机会……”黄先生已经意识到机遇对于 K 公司的成功来说将是非常关键的。

机会终于来了，K 公司的合伙者们决定选择蔬菜水果保鲜技术。他们作出这种选择的依据是，搞绿色食品符合经济发展的大趋势，那么能够为绿色食品中的新鲜、高档蔬菜水果提供保鲜的技术设备，也就一定具有很大的市场潜在发展价值。正是基于上述决定，所以当某美国商人为推广其设备来华，谈到用 ZN 型保鲜机作为保鲜设备建造保鲜库时，K 公司的合作者们马上感觉到这是一个很好的机遇。一方面，随着人们生活水平的不断提高，需要借助保鲜技术以便常年供应某些高档食品与果蔬；另一方面，引进先进的保鲜设备，通过对其技术的消化吸收，可以开发公司自己的高技术产品，从而实现真正的起飞。因此，各项运作很快就紧锣密鼓地开始了。

1995 年下半年，K 公司的设备安装完毕后，就自己投资以每公斤 6 元的价格，先后从某水果基地购进了 3 万多公斤高档优质水果，进行保鲜储存试验。这种水果成功地储存了 5 个月 1996 年春节前后以每公斤近 20 元的价格在 G 市陆续上市，但市场销售情况并不理想、老百姓不愿花这么高的价钱买这种看似土豆的水果，而高档宾馆、饭店的用量非常有限且有自己的供应渠道。幸亏后来开拓了 G 市邻近地区的巨大市场，才给 K 公司带来了生机，最后公司保鲜储存后的绝大部分高档水果，都以每公斤 10 多元的价格卖给了这些邻近地区的批发商。

结果，除去合理的损耗及人工、设备折旧等费用，投入产出基本持平。尽管高档水果的销售未给 K 公司带来显著的利益，但是出乎意料的是保存这些水果所使用的 ZN 型保鲜机，却为 K 公司的发展创造了新的机会。黄先生不无感慨地说：“真

没想到，它会有那么广的应用领域，真是无心插柳柳成荫啊。”K公司引进的用于保存水果的ZN型保鲜机，与国内现有的其他同类产品相比具有明显的优势，公司利用的自身技术力量，经消化吸收，在此基础上开发了性能更为优越的XM型保鲜机。

1996年下半年，K公司与有关客户签订了第一套XM型保鲜机生产供货合同。借助于公司保鲜试验的现身说法，再加上国家有关部门的支持推广，使得客户对公司设备的先进性有了比较全面的了解。整个市场对食品与果蔬保鲜行业发展前景一致看好，K公司生产的保鲜设备很快就开始在国内市场打开销路，公司的业绩直线上升，完全超出了K公司合伙者们的原先估计。

K公司的成功不仅吸引了国内同行企业的注意，也引起了美、英、法等国同行大公司的关注。一些全球知名的国外生产厂家，陆续开始在国内投资办厂，设立办事机构，试图瓜分中国保鲜设备应用市场。由于生产保鲜设备方面已占了先机，所以，面对这一似乎一触即发的竞争大战，K公司的合伙者们似乎并不十分在意，他们采取了多角化的做法，与其他公司合作将部分利润投向了其他新项目的开发，只是结果并不尽如人意。

此后，随着公司的进一步壮大，相互之间对公司未来发展的看法产生了分歧，不信任情绪开始滋生蔓延，合伙者们的创业激情逐渐消退。1997年上半年，当初的合伙者因为种种原因纷纷离开了K公司，他们所持的股份绝大部分都转给了黄先生，黄先生也因此而成为K公司的法人代表。这些从K公司分离出去的人员，陆续成立了一些小公司，采用从K公司学到的技术及销售手段，代理外国公司的保鲜设备产品，也获得了不少供货合同，这对K公司的经营产生了不小的压力。由于市场竞争，目前K公司所拥有保鲜设备市场份额，已从最高时的90%以上降到了60%左右，并且还有进一步下降的可能。从K公司的内部经营状况来看，员工数量也已从最多时的100余人降到了目前的60余人，公司的生产、销售、财务等部门之间常常为鸡毛蒜皮的小事发生矛盾，要求黄先生亲自出面协调，致使黄先生很难像创业时那样将主要精力集中到公司的重要工作上去。

根据以上情况，回答以下问题：

1·你认为1994年创办的K公司应该属于什么类型的经济组织？（）

A·业主制 B·合伙制 C·有限责任公司 D·两合公司

2·K公司在决定进入保鲜设备生产领域时，主要出于以下何种考虑？（）

A·在代理S公司分析仪器上取得了成功，从而有实力开展多角化经营

B·通过引进设备、消化吸收，有可能自行生产并开拓保鲜设备生产领域

C·由于实力不足，决定回避在分析仪器领域与强大竞争者的正面冲突 D·绿色食品符合经济发展大趋势，使得保鲜设备生产领域发展市场前景良好

3·K公司成立伊始，其业务主要是代理美国S公司的分析仪器，这就是负责S公司的产品在中国的推广并提供零配件及售后服务。S公司在美国同行中只是一个很小的仪器生产厂家，“但它毕竟是正牌的美国产品，这一点对开拓中国市场很重要。”根据这段话，可见黄先生对发展公司所作的设想，包含了以下隐含假设：（）

A·中国人更加愿意购买外国的商品

- B·国外的商品比国内的商品具有更高的质量
- C·一国产品的整体形象会影响其中每个企业的产品竞争力
- D·把握短期商机要比把握长期商机更为重要

4·K公司经过储存于1996年春节前后推出的高档优质水果，在G市销售受阻，老百姓不愿花高价去买这种看似土豆的水果；在其邻近地区销售良好。出现这种情况，可能性最大的原因是什么？（）

- A·G市的消费者对这些水果与邻近地区的消费者具有明显不同的偏好
- B·G市的消费者的人均收入低，无力购买这种高档水果
- C·这种水果的价值在G市尚未被人们理解，K公司还应加强市场宣传
- D·这种水果在G市的销售价格明显高于在其邻近地区的销售价格

5·K公司目前出现的问题，其可能性最大原因是：（）

- A·公司前期经营的成功，引来了众多的竞争对手
- B·公司多样化经营失策，导致元气大伤，从此一蹶不振
- C·黄先生掌握了公司的大多数股份，影响了合伙者的积极性
- D·没有处理好内部管理及合伙者之间的合作关系，致使人心涣散

6·K公司的创业经历说明了：（）

- A·准确识别创业机会，挑选好的商品是创业成功的最根本的保证
- B·创业容易守业难，抓住机会与练好内功是企业长期发展的根本
- C·在中国，市场充满着机会，要赚钱并不困难
- D·是否碰上好运气，是企业创业成功与否的决定因素

### 案例3 日、美钢铁业的竞争

日本钢铁业从第二次世界大战后到80年代，取得了巨大的发展。钢产量由1950年的500万吨，增至1980年的15000万吨。长期以来，美国的钢铁厂家一直以其高劳动生产率闻名于世，随着日本钢铁产业的崛起，美国受到了极大的冲击。不过直到60年代中期，美国仍领先于日本。当时，美国钢铁企业每万人小时平均产钢7吨，而日本只有5吨，但是此后10年日本钢铁企业的劳动生产率为每万人小时产钢9吨，而美国只有8吨。

钢铁企业职工工资增长率，日本比美国高出2.5倍，但是每吨钢成本的工资含量日本为45美元，低于美国的47美元。美国的钢铁厂家从60年代初期就受到日本方面越来越大的威胁。日本人通过自己的努力使本国钢铁厂家的竞争能力胜过美国，日产钢铁源源不断地出口到美国，对美国钢铁企业产生了巨大的冲击，在美国钢铁企业的压力下美国政府不得不出面控制对日本钢铁的进口。

日本钢铁企业的竞争优势源自何处？有人从以下方面进行了分析：

- 一、是低工资优势。日本钢铁企业在第二次世界大战后到70年代初一直拥有相对于美国的低工资优势，特别是第二次世界大战后一段时间，日元暴跌，日本职工工资平均为美国的四分之一。日本钢铁企业充分认识

到并利用这一优势，注意扩大生产规模降低成本，提高了产品在世界市场上的竞争能力。

二、 二是在全球范围选择进口廉价原材料。日本虽是资源贫乏的国家，但在70年代初，能源危机之前，原材料价格便宜，日本企业可以在全球范围选择进口优质而价廉的矿石、煤炭、石油等原材料，并建成了世界上最大的海底仓库。

以上两个原因是否充分解释了日本钢铁企业的崛起了呢？

70年代以来，日本企业原有的一些优势实际已经丢失或减弱。从1957年到1975年，日本钢铁企业单位劳动时间的工资费用提高了8倍，而同时期美国仅提高了2倍，战后以廉价劳动力为武器而取得竞争优势的日本钢铁企业，原来的“武器”越来越不顶用了。为了维持日本钢铁企业的成长，只要有可以降低成本的机会，日本企业从来不放过。举例来说，50年代末，美国和日本均相继建成了一批容积为2000立方米的高炉。10年以后，日本相继建成了一大批容积超过5000立方米的超大型高炉，而美国新建的高炉没有一座超过4000立方米，且数量也不多。

1982年，日本的高炉600超过2000立方米，而美国超过2000立方米的高炉不足10%。从1951年到1970年20年间，日本钢铁界建成了12个从炼铁到炼钢流水作业的钢铁厂，所建成的钢厂在当时均是世界上规模最大的。美国在1951年后仅建成了两个从炼铁到炼钢流水作业的钢铁厂，不仅数量少而且规模也小。美国新建的两家连续作业钢铁厂所生产的粗钢，仅占美国全年粗钢总产量的5%。而日本新建的12家连续作业钢铁厂所生产的粗钢，占日本全年粗钢总产量的75%以上。日本钢铁企业降低成本的再一个途径是尽可能地采用先进技术。如在生产工艺技术方面采用了纯氧顶吹技术、连续浇铸技术，在管理方面则广泛地应用计算机提高工作效率，这两方面的技术都带来了大量的成本节约。

合理的生产布局是日本钢铁企业获得低成本优势的又一源泉。日本考虑到原料进口和产品出口的特点，厂址选择倾向于靠近海港，不少工厂都建在海港内，以降低运输成本。例如，日本钢管公司建设的世界上最大的钢铁厂——扇岛钢铁厂，即是建在人工造的小岛上。该小岛系从1971年开始填海而成。

石油危机之前，日本炼钢投入的主要能源是石油。石油价格成倍上涨后，日本钢铁企业立即着手改变能源技术结构，用煤炭代替石油并与采用新技术实现企业的技术改造相结合，从1974年到1980年，日本国内所有钢铁企业，全部实现用煤炭代替石油。日本企业为此花费了大量投资，但同时却建成了占全国生产能力80%的节能型连续浇铸系统。日本的炼钢能耗比欧美国家都低。

日本的钢铁企业在顺应环境的变化和不断提高企业和竞争能力方面，不愧作为日本和世界企业的典范。但是，由于全球性钢铁需求的下降，全球经济结构的变化，加上兴起的发展中国家也拥有先进的技术和廉价劳动力的优势，日本的钢铁企业也不可避免地面临了严峻的挑战。为对此作出反应，日本的川崎制铁公司、于1986年6月设立了“川崎技术研究”部门，从事新事业开发。该部门的方针为“制敌抢先”，只要能抢在其他企业之前上市的商品，都可能成为开发对象。川崎公司时常利用进习、研修方式改变干部的观点，强化其应变能力，如1984年的研

修论题就是：“世界钢铁业的兴衰与公司的应对之策”。根据上述情况，请回答下列问题：1、从1950年到1980年30年间，日本的钢产量：

- A·提高了30倍 B·增长了29倍
- C·翻了30番 D·以每年1倍的速度在增长

2、日本在50年代至70年代建成的12个钢铁厂的生产能力普遍比美国新建的钢铁厂大，说明日本钢铁业在追求：

- A·降低钢铁生产的机会成本
- B·降低钢铁生产的运输成本
- C·钢铁生产的规模经济
- D·钢铁生产的技术进步

3、以下哪种资源条件对日本钢铁业的发展约束最大：

- A·自然资源 B·劳动力资源
- C·资本资源 D·企业家才能

4、钢铁行业属于何种类型产业：

- A·劳动密集型 B·资本密集型
- C·知识密集型 D·高新技术型

5、80年代初以前，日本钢铁业的竞争战略属于：

- A·低价格战略 B·差异化战略
- C·海外市场集中化战略 D·新事业开发战略

6、全球性钢铁需求开始下降，说明世界钢铁业处于寿命周期的哪一阶段：

- A·成长期 B·成熟期 C·衰退期 D·投入期

#### 案例 4 分而不乱的摩托罗拉公司

摩托罗拉公司是一个由两个产品体系所构成企业集团，一个是通讯器材，一个是半导体产品，集团底下又分成很多部门。这样一个庞大的企业集团组织，从高层主管到生产线，权力全部分散，公司整体只有一个不足30人组成的公司总部统帅。出乎意料的是公司运转井然有序，效率非常之高，公司发展迅速惊人。而摩托罗拉公司达到如此境界，是付出半个多世纪苦心经营的结果。

实际上摩托罗拉公司自诞生之日便打下了家族影响力的痕迹，它是由公司现任董事长劳勃·盖尔文的父亲在1928年创立的。

劳勃·盖尔文是一个彻头彻尾的个人主义者，他创立摩托罗拉公司时，资本很少，一共只有565美元，一直到1930年，摩托罗拉公司才成功地制造了汽车收音机，到1967年摩托罗拉的营业额也仅为4.5亿美元。

劳勃·盖尔文于1964年担任公司的董事长之后，事实上公司权力集中在他一个人的手上。1968年，该公司的半导体产品集团主管李斯特·何根跳槽到加州一家对立公司而出任总裁。当时，李斯特·何根带走了8名重要职员。大约一个月以后，前前后后一共走了20个人。两年之后，摩托罗拉公司竟然有80名员工跑去投效何根，主要原因是公司权力过于集中，自主权大小，因而缺少对员工的有效激励。



尽管盖尔文矢口否认这是一次惨痛的教训！，但他也不得不承认，何根的叛变已经严重地伤害到整个公司。他补充说：“一旦一个机构受到打击而元气大伤的时候，一定会有很多人觉得自己也不得不另谋出路。”这次背叛事件发生后，他意识到经营管理方针上必须要做一些改变，也就是把权力及责任分散。1970年盖尔文让位于威廉·威斯兹，但他仍留在董事会。

威廉·威斯兹接任了公司董事长兼营业部经理，并进行大幅度管理改革。他说：“通常，我们都只保持一些公司的大目标及原则，至于一般权力与责任我们都尽量把他们分散到各个阶层。”他还说：“当然，我也承认，就象溜狗一样由于我们用来管束各部门经理的皮带放得太长，所有我们的脚也经常给石头碰伤。”从此，摩托罗拉公司致力于把权力分散到各盈利单位。现在公司内的各单位对资源分派及预算编列方面都已经有了相当可观的财务控制权，同时，他们也有权力决定加入或退出那些营业项目。

根据史蒂芬·李威这位专门负责公司企划、行销、设计及维持公司与政府公共关系和广告事务的高级职员说，摩托罗拉公司似乎已有一种趋势，要把公司内的各个部门当作个别事业来处理。他说：“一直到最近，说老实话，我们都没有一个明显而确定的整体政策，你绝对看不到任何有关这方面的记载，而且，他也绝对不可能从不同的人的描述中去猜测它究竟是些什么东西。”

摩托罗拉公司之所以有逐渐把权力分散的趋势，一个主要原因是公司有不少服务多年的老经理，同时由于它仍然保留家族经营形态，受家族的影响很深，因此，公司里面有不少家长主宰式的暗流存在。公司愈大，员工愈渴望变成股东。在比较大一点的公司，每一个人显然都希望能感觉到自己就是老板。

基本上，公司现在所做的，正是要把整个公司分成很多智囊团，因为只有这样，才能使大部分的人都分享到当年盖尔文家族各分子所拥有的权力与责任。统帅公司整体发展方向的上层组织采用三头马车制，由威廉、劳勃和米歇尔组成一个非正式的董事会核心。米歇尔也是摩托罗拉公司的元老，他们三大巨头加起来，在该公司整整做了89年之久。公司内所有的部门主管如果有事情，可以直接向他们三大巨头组成的三头马车报告。不过，大概一年以

前，他们之间第一次有了改变，每一个巨头开始专门负责四到五种贸易，在这些事务方面，他将拥有较大的决定权。不过，尽管每一巨头都有自己的专责，但对于公司的所有决策他们每一个人仍然有全部的决定权力及责任。威斯兹说：“通常，我不会越权去管波比及约翰在他们的专责方面的什么事，但如果碰到情况十分紧迫时，我也常毫不犹豫的越组代庖。我又不容辞地处理这件事情，是因为我知道他们一定会同意我的办法。”

事实上，只有在他们三大巨头对同一问题意见相左的时候，才会产生“谁来决定”的问题，不过这种决定只限于几种情形。这几种情形通常都是关系到全体利益的敏感问题，像管理发展、人事管理、组织规划、年度预算的拟定以及对员工及工作成效的考核等等。

董事会每个星期一主持一次例会，先花两个小时与公司的高级职员接触，然后再花两个小时来单独讨论问题。除此之外，每隔4周一次的工作会议上，他们也花几个小时来讨论一些有关公司长期发展的战略。公司总部人员十分精简，主要负

责与海外分公司高级主管联络，代表公司与外国政府或海外机构建立业务关系，包括人事部门及法律会计部门只有 30 人。

一般而言，公司内各部门间的目标及方针大致上都很协调，正因为如此，总公司在营运方面长期不加干涉也不致造成问题。公司职员大部分的工作只是要确保每一个关系集团及部门都能够彻底了解公司五年计划的基本规定，同时及时地把它们付诸行动。任何计划在提到董事长办公室之前都必须经过三人核心审查，五年计划的第一年实绩将作为第二年预算实施的主要参考。

如果某一个关系集团在自己的预算内想推动一项工程计划，那么他大可以放手去做而不必把详细情形报告总公司或向上级请示。通常，只有在计划进行到最后阶段而突然发生重大修正时，总公司才会发生警觉而加以过问。

选择题《每题 2 分，共 12 分）：

1. 在本案例中，摩托罗拉公司在组织上：（）
  - A. 经历了一个由分权到集权的过程
  - B. 经历了一个由集权到分权的过程
  - C. 保持了分权的传统
  - D. 保持了集权的传统
2. 1968 年何根的出走主要反映了过分集权的哪一个弊端：（）
  - A. 降低决策质量
  - B. 降低组织的适应能力
  - C. 降低组织成员的工作热情
  - D. 保证指挥的统一
3. 有利于分权的因素主要有以下几个方面，除了：（）
  - A. 组织规模的扩大
  - B. 组织活动的分散化
  - C. 维护命令的统一
  - D. 培训管理人员的需要
4. 摩托罗拉公司目前的组织结构形式是：（）
  - A. 直线制
  - B. 职能制
  - C. 事业部制
  - D. 矩阵制
5. 在摩托罗拉公司中，史蒂芬·李威负责的部门属于：（）
  - A. 直线部门
  - B. 职能部门
  - C. 非正式组织
  - D. 无法确定
6. 对于各事业部预算内的计划，总公司的控制主要发生在控制工作基本过程的：（）
  - A. 第一个环节
  - B. 第二个环节
  - C. 第三个环节
  - D. 全部环节

#### 案例 5 通用的组织结构创新

1916 年，随着联合汽车公司并入“通用”，阿尔弗雷德·斯隆出任通用副总裁。作为通用副总裁的斯隆，发觉到通用管理上存在的问题。他先后写了 3 份分析通用内部管理弱点的报告。但是，总裁杜兰特只是赞赏，不予采纳。到了 1920~1921

年的经济危机期间，“通用”在经营管理上的问题彻底暴露出来了。公司危机四伏，摇摇欲坠。这时杜兰特引咎辞职，皮埃尔·S·杜邦兼任总经理。斯隆在他的支持下，开始了改革的进程。这场改革从1921年一直持续了10年。

斯隆分析了“通用”公司的弊病，指出公司过去将领导权完全集中在少数高级领导人身上，他们事无巨细，大包大揽，反而事与愿违，造成了公司各部门失去控制的局面。他认为，大公司较为完善的组织管理体制，应以集中管理与分散经营二者之间的协调为基础。只有在这两种显然相互冲突的原则之间取得平衡，把两者的优点结合起来，才能获得最好的效果。由此他认为，通用公司应采取“分散经营、协调控制”的组织体制。根据这一思想，斯隆提出了改组通用公司的组织机构的计划，并第一次提出了事业部制的概念。

1920年12月30日，斯隆的计划得到公司董事会的一致同意。次年1月3日这个计划开始在通用公司推行。

斯隆以后的10年中，改组了通用汽车公司。斯隆将管理部门分成参谋部和前线工作部（前者是在总部进行工作，后者负责各个方面的经营活动）的做法很为大家熟悉，这种分组在19世纪较大的铁路公司里已经成形。现代军队，特别是普鲁士军队也率先使用了这种组织形式，许多概念同时在工业公司里获得发展。斯隆也确实用过军事方面的例子来说明他正要在通用汽车公司里干什么。

斯隆在通用汽车公司创造了一个多部门的结构，他废除了杜兰特的许多附属机构，将力量最强的汽车制造单位集中成几个部门。这种战略现在人们已经熟悉，但在当时是第一流的主意并且出色地执行了。多年后斯隆这样说明：我们的产品品种是有缺陷的。通用汽车公司生产一系列不同的汽车，聪明的办法是造出价格尽可能各有不同的汽车，就好象一个指挥一次战役的将军希望在可能遭到进攻的每个地方都要有一支军队一样。“我们的车在一些地方太多，而在另一些地方却没有。”首先要做的事情之一是开发系列产品，在竞争出现的各个阵地上对付挑战。

斯隆认为，通用汽车公司出产的车应从凯迪拉克牌往下安排到别克牌、奥克兰牌最后到雪佛来牌。这时20世纪20年代早期的产品阵容。以后有了改变，即：1925年增加了庞蒂艾克牌，以填补雪佛来和奥尔兹莫比尔中间缺口；奥克兰被淘汰了，增加了拉萨利，后来它也被淘汰了。

每个不同牌子的汽车都有自己专门的管理人员，每个单位的总经理相互之间不得进行合作和竞争。这意味着生产别克牌的部门与生产奥尔兹莫比尔牌的部门都要生产零件，但价格和式样有重叠之处。这样，许多买别克牌的主顾可能对奥尔兹莫比尔牌也感兴趣，反之亦然。这样，斯隆希望在保证竞争的有利之处的同时，也享有规模经济的成果。零件、卡车、金融和通用汽车公司的其它单位差不多有较大程度的自主权，其领导人成功获奖赏，失败则让位。通用汽车公司后来成为一架巨大的机器，但斯隆力图使它确实保有较小公司所具有的激情和活力。

斯隆的战略及其实施产生了效果。1921年，通用汽车公司生产了21.5万辆汽车占国内销售的7%；到1926年底，斯隆将小汽车和卡车的产量增加到120万辆。通用汽车公司现在已拥有40%以上的汽车市场。1940年该公司产车180万辆，已达该年全国总销量的一半。相反，福特公司的市场份额1921年是56%，而1940年是19%，不仅远远落后于通用汽车公司，而且次于克莱斯勒公司而成

第三位，后者在 1921 年时甚至还不曾出现。这是美国商业史上最戏剧性的沉浮升降之一。

选择题（共 10 分）：

1. 斯隆认为，在通用的组织结构方面：（）
  - A. 集权有百害而无一利
  - B. 传统的集权式组织结构必须让位于现代的分权式组织结构
  - C. 应在集中管理与分散经营之间取得平衡
  - D. 它与通用当时的问题关系不大
2. 关于事业部制，下述说法中不正确的是：（）
  - A. 它是一种集中指导下的分权管理形式
  - B. 它又称为斯隆模型
  - C. 各事业部具有相对独立的利益和自主权
  - D. 各事业部之间协调方便
3. 斯隆对通用汽车公司的部门进行划分时，主要是按：（）
  - A. 工艺 B. 人数
  - C. 产品 D. 营销渠道
4. 在 1940 年前后，美国汽车市场是一种典型的：（）
  - A. 完全竞争市场 B. 垄断竞争市场
  - C. 寡头垄断市场 D. 完全垄断市场
5. 对于参谋职权与直线职权，下述说法中不正确的是：（）
  - A. 直线职权是上级指挥下级工作的权力
  - B. 参谋职权旨在协助直线职权有效地完成组织目标
  - C. 二者之间是“参谋建议、直线命令”的关系
  - D. 参谋职权应受直线职权的领导
6. 在产品方面，斯隆：（）
  - A. 把高档车作为目标市场
  - B. 把低档车作为目标市场
  - C. 把所有的汽车作为目标市场
  - D. 对原有的产品品种不作改动

#### 案例 6 威尔森制胜之道

总部设在美国西雅图的波音飞机公司创建于 1916 年，是世界航空航天业中一颗灿烂的明珠。它于 20 年代开创了世界上最早的航空邮政业务；30 年代建立了自己的全金属运输机系列，二次大战期间为战胜德意日法西斯立下了汗马功劳，二次大战后率先把喷气式客机送上了蓝天。波音公司取得了一个接一个惊人的成绩。到 1991 年，波音公司的销售额达 293.14 亿美元，利润额为 15.67 亿美元，雇员 16 余万，在世界 500 家最大的工业公司中排名第三十二位。

然而，在令世人瞩目的业绩背后却是披荆斩棘的历程，波音公司的事业并非总是一帆风顺的。最让波音人刻骨铭心的是 60 年代末期，蒸蒸日上的波音事业开始由于日趋庞大的机构运转不灵了。当时仅总部机构就达 2000 多人，官僚习气滋

生，遇事互相扯皮，更糟糕的是公司领导人陶醉于已取得的赫赫成就，无视瞬息万变的市场和日益强劲的同行人，躺在一；两项大宗的官方合同上过舒服日子。很快惩罚来了，公司装配厂里摆满了卖不出去的喷气客机，曾有 18 个月公司竟无一张订货单，此时公司的老板们才惊恐的发现曾一度拥有的高效率已不存在。与此同时，世界飞机制造业强手迅速崛起，特别是欧洲“空中客车”工业公司和老对手麦克唐纳·道格拉斯飞机公司实力雄厚，相继推出先进的新型飞机，其势直逼波音，波音公司面临强劲的挑战。

威尔森受命于危难之际，出任波音公司的董事长。30 多年的实际工作经验使他深指企业面临危机的症结和回天之术。他一到任便使出了被人称为“威尔森五招”的措施，使波音公司迅速摆脱了困境，再次走向辉煌。

1·精兵简政。“新官上任三把火”，威尔森到任后的第一把火就是力排众议，精兵简政。他从庞大的公司办事机构中调出 1800 名技术人员和管理人员充实到生产第一线，并把决策权逐级下放，将责权与各级主管负责人的经济利益挂钩。紧接着公司又大量裁剪雇员，仅西雅图地区的 10·5 万雇员就裁掉 3·8 万人，这是一段至今仍使波音人回想起来心有余悸的历史。但这一做法立竿见影，公司的办事效率和劳动生产率迅速得到提高。

2·研究与开发。为了振兴波音，公司在 60 年代末共投入了 69 亿美元的研究和开发经费，70 年代后期面临石油危机，威尔森不惜投入 30 亿美元研制出被认为是现代民航史上最经济、最省油、最安全的“波音 757”、“波音 767”两种新型客机。波音公司的 R&D 经费逐年提高，1988 年为 7·51 亿美元，1989 年为 7·54 亿美元，1990 年为了开发产品和新技术投入了 160 百万美元的新仪器和设备费用以及 8·27 亿美元的科研开发费。1991 年 RD 经费增到 14·17 美元。在愈来愈激烈的竞争面前，波音公司把加强研究和开发放在了首位，力争走在同行的前面。

3·质量就是生命。对于飞机制造业来说，产品质量不仅关系到企业的“生命”和前途，而且涉及到亿万乘客本身的生命和安全。因此，波音公司对产品质量格外重视。他们认为从长远看，无论在哪个市场上，唯一经久不衰的价值标准是质量本身。公司要求每一个职员都要牢固树立质量第一的观点，每一个工厂，每一部门都建立了严格的质量管理制度，切实保证每一个部件、零件甚至每颗螺丝钉都以第一流的质量出厂。威尔森逢会必讲：质量是飞机的生命，质量不合格就意味着杀死人的生命。

此外，飞机飞行是否安全还取决于航空公司是否对飞机进行严格的定期检测和维修，机组人员是否严格的按规定操作以及天气恶劣的程度等。波音公司对可能的飞机事故高度重视，他们重新设计了生产程序，以杜绝隐患。在车间里，工程师们对每个工人的每项工作进行严格检查，公司对生产过程的各阶段进行监控，联邦航空局任命的检察员对每架飞机的检查多达 800 次。波音 747—400 型大型客机研制后接受了 1500 小时的飞行检验，1900 小时

的地面检验。这些检验涉及 17000 项不同功能，700 多万个数据，如此严格的检测真是近乎“天衣无缝”。公司副总裁菲力普·康迪特先生说：“完全杜绝人为的错误事实上是难以办到的，但我们需要制定清楚的操作管理程序，发现错误马上

改正，这是波音的传统。”

4·重视推销。美国航空公司高级副总经理唐纳德·劳埃德曾说过：“从技术上说，波音公司是非常能干的，但洛克希德公司、麦克唐纳·道格拉斯公司也非常能干，主要的区别是波音公司有独特的推销方法。杰出的推销艺术使买主感到波音公司能充分理解自己的需要，从而形成了强烈的信心，认为波音公司说话一定能够兑现并对顾客一视同仁。”

多年来，为了保持世界上最大民航飞机制造商的地位，为了同日益强劲的对手争夺有限的新定单，波音公司在推销上竭尽全力，采取了灵活应变的制胜谋略。例如：为了将波音 7575 飞机推销给伊比利亚航空公司，波音公司签订了允许西班牙 CASA 公司为波音飞机生产零件的合同，作为对英航订购 21 架波音 747—400S 客机的回报，波音公司将一个零件仓库设在伦敦附近……

波音公司就是这样竭尽全力地向全世界推销自己的产品，绝对不放弃任何一个市场机会。如今波音公司已成为美国最大的单独出口者，在美国的对外贸易中起着至关重要的作用。

5·售后服务。为全世界 7000 多架波音飞机提供维修服务，是波音公司的另一项重要业务。公司拥有一只效率高、技术硬的维修队伍，只要顾客需要，波音的维修人员将会以最快的速度从西雅图赶到全世界任何地方。不少买主赞叹：我们在星期一下午向波音公司说需要一个零件，星期二上午我们就能得到这个零件。在波音没有“一锤子买卖”，公司在买主之中赢得了比合同和买卖更重要的东西，那就是信誉和信任。

由于成功地运用了上述策略，波音公司在激烈的竞争中取得了累累硕果，波音的事业持续繁荣。波音公司的历史启示我们：一个企业的成功不仅取决于它拥于策略制定执行和管理过程，而且取决于它那永不松懈的进取精神。

选择题（共 8 分）

1·波音公司在六十年代的营销观念是：（）

- A·产品观念 B·推销观念
- C·市场营销观念 D·社会营销观念

2·可以肯定的是，波音公司在威尔森上任后：（）

- A·管理层次减少 B·管理层次增加
- C·管理幅度加大 D·难以确定

3·威尔森上任后，波音公司的营销观念转变为：（）

- A·产品观念 B·推销观念
- C·市场营销观念 D·社会营销观念

4·波音公司的组织结构形式是：（）

- A·直线制 B·直线职能制
- C·事业部制 D·矩阵制

5·下列职权中，不属于董事会的有：（）

- A·聘任或解聘公司总经理
- B·决定公司内部管理机构的设置

- C·制定公司的基本管理制度
- D·组织实施公司年度经营计划和投资方案

### 案例 7·海盐衬衫厂的兴衰

海盐衬衫厂成立于1956年（当时称红星成衣社）。全厂职工不过30来名，改革开放之前，全厂固定资产净值只有2.2万元，全部自有资金不足5万元，年利润5千元。改革开放之后，在厂长步鑫生的带领下，小厂进行了全面改革。他们果断地甩掉了商业包销的拐棍，由综合性服务加工转为专业生产衬衫。他们立足国内市场，陆续开发出了“双燕”男女衬衫、“三毛”儿童衬衫和“唐人”高级衬衫三个名牌；衬衫生产实现了现代化，并成立了衬衫的花色。款式设计研究室；对劳动工资进行了改革，打破“大锅饭”，提高了工作效率到，1980年，该厂已拥有固定资产净值107万元，全厂工业产值达1028万元，实现利润52.8万元，比改革前增加了100多倍，一跃成为全省同行业的位使者。

1984年，中国刮起了一股“西服风”。起初，步鑫生不为所动，但不久他就办起了一个领带车间，接着又办起了印染车间，最后决定兴办西服分厂。这项决策是在与上级主管部门的一次谈话中，前后不过2个小时作出的，而且决策作出之前并未对市场进行科学的分析，也未对本厂的技术和生产实力进行实事求是的评价。

在省主管部门扶植先进的“好心”帮助下，海盐衬衫厂又增加了200万元的投入。但好景不长，国家由于宏观经济过热而不得不采取紧缩性的政策，并对基建规模进行了控制。海盐衬衫厂的西服大楼被迫停工。与此同时，市场也发生了微妙的变化，原来异常走俏的西服也出现了滞销现象。

在此之前，该厂匆匆上马的印染车间由于技术不过关而停留在半停工状态。在1985年的“全国衬衫评选会”上，代表着海盐厂生产水平的“唐人”牌高级衬衫名落孙山，使海盐厂丧失了产品优势。

一项草率而又盲目的决策使海盐厂元气大伤。而与此同时，企业内部管理者素质的低下更加速了企业的衰败。步鑫生精明强干，精力充沛，每天工作十五、六个小时，厂里无论大事小事他都要亲自过问，职工也说他是厂里“工作热情最高的人”。然而，步鑫生文化程度不高，虽然在本行业有几十年的工作经验，但终究脱离不了小生产者的思维方式。例如在建西服厂时，他坚持搞“成龙配套”、“小而全”的生产，结果造成了严重的损失。这是小作坊生产的意识，无法适应现代化大生产的要求；在企业的组织结构上，他推行高度集中的管理和控制，大小决策都要由他最后裁决。这种事无巨细的管理方式，不仅容易造成决策上的偏颇，更无法调动其他人员的积极性。特别是一些年轻有为的中层管理者感到事事插不上手，“英雄无用武之地”，只好离开海盐厂另谋高就。

在企业人员流失的同时，企业的运转也出现了混乱。这主要是因为企业规模虽然上去了，但管理人员的管理水平没有相应的提高。企业过去制定的一些规章制度，有一些已不能适应生产的要求，但并未对其进行及时的修改和调整。比如在规模扩大、产品结构改变后，供销管理却没能跟上去。特别是虽然有领带、衬衫。西

服和印染四个车间的承包，但由于协调不好，互不通气，重复进料，造成严重的积压。不久，财务科便发出了危机的信号：无钱购进衬衫面料。

1986年，海盐厂帐面亏损300万元，企业负债数百万元。步鑫生倍尝创业的艰辛，终因企业濒临破产而被免去厂长之职。

选择题（每题2分，共8分）：

1. 海盐衬衫厂厂长步鑫生的领导方式属于：（ ）  
A. 独裁式领导 B. 民主式领导  
C. 放任式领导 D. 都不是
2. 步鑫生决定进入西服市场，该决策属于：（ ）  
A. 确定型决策 B. 风险型决策  
C. 不确定型决策 D. 都不对
3. 由于国家采取了紧缩性的政策，对海盐衬衫厂的西服生产造成了很大的影响，它属于企业的：（ ）  
A. 政治环境 B. 社会文化环境  
C. 经济环境 D. 技术环境
4. 西服市场的变化对海盐衬衫厂的生产经营产生了一定的影响，这属于企业的：（ ）  
A. 政治环境 B. 社会文化环境，  
C. 宏观经济环境 D. 微观经济环境

### 案例 8 塑料制品的挑战

A公司是一家小型工业公司，地处美国密执根州，专门从事金属零件的加工。他们认为，自己是一家大型汽车制造公司的主要供应厂商。

有一天，这家公司的销售部经理米歇尔走进生产部经理兼总工程师马克的办公室，把一只加工零件丢在他的桌子上。

米歇尔问：“这只零件怎么样？”

马克说：“我不太清楚，但它看上去和我们的产品一模一样，这是我们的吗？”

米歇尔说：“不，是一家日本公司制造的。”

马克问：“他们开什么价？”

米歇尔说：“每只比我们少20美分，而那家汽车制造公司告诉我，它在质量上完全符合他们的要求！”

马克问：“可它是在日本制造的，还要运到这里！他们怎么能开这个价？”

米歇尔说：“谁知道呢，如果我们不干点什么的话，今后就甭想吃好饭了。”

两个月以后，马克打了个电话给米歇尔，请她来自己的办公室。他说：“我想给你看点东西。”那位销售部经理来了，总工程师递给她一只塑料制品，与那个金属零件一模一样。

马克问：“你认为它怎么样？”

米歇尔说：“嘿，它轻多了！”



马克说：“它的造价也低多了。”

米歇尔说：“不过，它的功能与那只金属零件一样吗？”

马克说：“那是当然的啦，我们已做了各项测试，你看它销得出手吗？”

米歇尔说：“我敢打赌，眼下那家汽车制造公司就在找这种份量轻的零件厂。第二天，在这家公司的管理人员碰头会上，有人要求金工车间主任哈里估计一下，造这只塑料制品会遇到什么问题。他说：“问题？那真是太多了，我们还没有造这种产品的机器，也不知道制造的工艺。我们可以弄到这些机器设备，也会知道怎样去生产这些零件，可这得花钱、花时间，还要培训工人。”

根据上述情况，请回答下列问题：

1、汽车零件制造属于何种类型产业？

- A·劳动密集型 B·资本密集型
- C·知识密集型 D·不可确定

2、A公司将案例中提及的那家大型汽车制造公司作为自己的：

- A·顾客 B·竞争厂家
- C·供应商 D·一般环境因素

3、A公司产品的目标市场策略是：

- A·无差异性策略 B·差异性策略
- C·密集性策略 D·产品差异性策略

4、A公司的组织结构设计是：

- A·直线制 B·直线职能制
- C·事业部制 D·矩阵制

5、案例中米歇尔与马克之间的沟通属于：

- A·下行沟通 B·上行沟通
- C·横向沟通 D·斜向沟通

6、塑料零件制品与金属零件制品之间存在何种关系：

- A·替代效应 B·互补效应
- C·收入效应 D·预期效应

7、日本公司推出新产品，这时A公司的经营环境呈现出何种特征？

- A·简单和稳定的 B·简单和动态的
- C·复杂和稳定的 D·复杂和动态的

8、A公司试制出外观漂亮、份量轻的塑料制品，采取了何种新产品开发方式？

- A·独立研制 B·技术引进
- C·仿制 D·技术引进与自行研制相结合

9、以下何者与金工车间主任之间存在直线职权关系？

- A·销售部经理 B·生产部经理
- C·总工程师 D·财会部经理

10、金属制品向塑料制品发展，这反映了环境中哪一方面因素的影响？

- A·经济的 B·自然的
- C·文化的 D·技术的

11、A公司在计划大批量投产塑料制品前，如下哪些前提条件是最不可控的？

- A·顾客的需要
- B·工人的培训
- C·设备的购置
- D·工艺的改进

### 案例9 雪豹的“三部曲”

雪豹集团地处浙江钱塘江畔，是一家创办于1984年11月的乡镇企业。它凭借5000元资金、24名职工和借来的两间旧房艰苦创业，以灵活的机制在市场竞争中迅速崛起，成为中国服装行业的“八强”之一。

自创业至1989年，雪豹公司的生产、销售走的是代人加工、请人代销的路子，企业难以有大的发展。自1989年起，雪豹人开始根据市场变化，自建销售网点进入市场。从那时起，他们不断根据形势的变化改进营销策略，演义出开拓市场的“三部曲”。

“自建网点进市场”是雪豹开拓市场的第一步。1989年，雪豹公司在充分调研市场的发展趋势后，认为今后几年将是国内皮衣市场的快速发展期，要想占领市场就必须改变当时求人代销的营销体制。他们首先瞄准了作为国内经济中心、文化中心的上海市，认为上海消费者层次高，客流量大，占领上海市场可以辐射全国。当年11月，专营“雪豹”皮衣及其系列产品的上海雪豹皮草行正式成立，并以优质的产品和服务迅速在上海站稳了脚跟，很快创出了“雪豹”牌子。

随后，雪豹公司在杭州、北京、沈阳、成都等国内20余个大中城市建立了雪豹皮草行或分公司，这些皮草行、分公司牢牢把握质量、价格、服务等市场竞争环节，迅速地占领了当地市场。在质量与款式上，各地每日向集团公司反馈市场信息，集团建立了销售信息处理系统，何种款式、何种色彩的产品销势如何，一目了然。集团公司则根据市场信息安排生产，真正做到了以销定产。企业全体职工生产围绕销售转，销售跟着市场走，形成了产销良性循环的发展局面；在价格上，集团公司严格控制出厂价、批发价与零售价的差率，使雪豹皮衣不因货紧而价扬，在消费者中树立了良好的形象；在服务上，上海雪豹皮草行在全国首家推出“皮衣保修五年”的服务内容，随后，集团公司又在同行中独家推出“雪豹回娘家”服

务，即每年春末夏初，由各地分公司、皮草行回收雪豹皮衣进行去污、上光、上色并免费保管，到秋天再发还消费者。1990年以来，“回娘家”皮衣已累计达20余万件。这些服务措施免除了消费者的后顾之忧，在社会各界引起了强烈反响，有利地促进了企业营销工作。

1989年至1994年，这些内销网点销售了该公司70%的内销产品。“雪豹”也因产销合一的营销机制在国内很快创出了名牌。许多同行业企业群起仿效，纷纷在上海开设皮草行。在高峰时，上海仅石门路一带即达百余家，形成了“皮草一条街”，这些皮草行的销售与服务方式也纷纷效仿“雪豹”。上海新闻界与工商界将其称为“雪豹现象”。

但是，从1994年下半年起，市场发生了明显的变化。雪豹人认识到，完全以来内销网的营销机制已难以适应市场的变化和企业发展的需要。因此，集团公司决定转变已有的销售体制，变单腿走路为多管齐下，走工商联手开拓市场之路。

首先，该公司加强了对自有内销网的管理，择优弃劣，对一些竞争激烈、内部管理不善的皮草行或分公司如哈尔滨、长春、南京等网点实行关停并转，对其它一些皮草行、分公司则实行重点倾斜，从货源到资金予以充分保证，增强其竞争力，巩固已占领的内销社会。通过加强管理，内销网形成了以沪、京、杭为中心的销售“金三角”以及沈阳、成都两个重点销售城市。

其次是变等客上门为招客上门。自从组建内销网以来，由于产品供不应求，部分营销人员乃至管理人员误认为“雪豹”皮衣是“皇帝女儿不愁嫁”，逐步养成了“等客上门”的作风。雪豹的管理者认识到，现在“门”太多，顾客的选择余地太大甚至无所适从，必须变等客上门为招客上门。

再次是调整结构，向中西部拓展。前几年，该公司生产皮衣以中高档为主，产品主要面向东部经济较发达地区。从1994年起，公司开始调整产品结构，力争产品高、中、低档齐全，以满足各消费层次特别是中西部地区市场的需要。同时，他们还积极寻求与中西部大中型商场的合作。这些大中型商场出资金、出场地，与该公司在合肥、荆沙等地新办了5家销售网点，从而使产品内销网覆盖面进一步扩大，促进了企业营销形式的多元化。1996年，这几个没有资金投入的销售网点的销售额达3230万元。

通过这些措施，雪豹人扭转了自有内销网销势下降的局面，在全国皮衣市场上所占的份额也从1994年的2.1%左右上升到1995年的2.35%左右，产品产销率连年达98%以上。

自1995年起，国内皮衣专业市场异军突起，这些皮衣专业市场以其低廉的价格和灵活的经营方式截留了不少客源。加之作为皮衣之乡的雪豹公司所在地浙江省海宁市，中小型皮衣生产企业众多，据1996年初步统计，有近2000家。专业市场及中小型企业对该公司构成了新的竞争压力。

针对这些情况，雪豹人又迈出了第三步，即：划区销售，积极扩大市场覆盖面。雪豹公司原有8家下属皮衣生产企业，这些生产企业规模不一，技术与管理水平参差不齐，过去由集团公司统一安排生产、统一销售，一些企业滋生了吃“大锅饭”的想法。从1996年9月起，集团公司对这8家企业实行了调整、合并、搬迁，重新组建为3家具有独立法人资格的企业，赋予其独立生产权与销售权，集团公司在用料、质量、价格、服务“四统一”的原则下，给各企业下达生产经营指标。为鼓励各企业自行开拓市场，他们对3家企业分别指定销售区域，在各自销售区域内开辟的销售网络与渠道均归其所有。

3家企业各显神通，目前雪豹产品已覆盖国内28个省市。1996年，雪豹在全国近5000家同行企业中的市场占有率再度提高到2.4%左右。

选择题（共10分）：

1. 雪豹集团在各地的分公司与集团销售信息处理系统之间的信息沟通方式是：（）  
A. 链式沟通 B. 环式沟通  
C. 轮式沟通 D. 全通道式沟通
2. 在1989年至1994年间，雪豹集团生产的皮衣：（）  
A. 价格下降 B. 价格稳定  
C. 价格上升 D. 质量有了较大的改进

3. 雪豹集团在东部地区的市场定位是：（）
- A. 低中高档皮衣 B. 中高档皮衣  
C. 中档皮衣 D. 低档皮衣
4. 自 1995 年起，国内皮衣市场：（）
- A. 竞争加强 B. 价格上升  
C. 需求增加 D. 皮衣质量下降
5. 1996 年 9 月起，集团公司将下属的 8 家企业重新组建为 3 家具有独立法人资格的企业，其依据是：（）
- A. 地理位置 B. 职能  
C. 产品特点 D. 消费者的消费习惯
6. 他们对 3 家企业分别指定销售区域，在各自销售区域内开辟的销售网络与渠道均归其所有。这种做法会产生下述后果，除了：（）
- A. 能够鼓励各企业积极开拓市场  
B. 可以扩大市场覆盖面  
C. 有可能妨碍各企业之间的协作  
D. 有利于统一集团的销售政策

#### 案例 10 逐渐巩固了领导地位的首席执行官

土星电脑公司和美国硅谷的许多高科技公司一样，以火箭般的速度发展，但也面临着来自东海岸大公司的激烈竞争。公司刚开张时，一切就象闹着玩，高层管理人员穿着 T 恤衫和牛仔裤来上班，谁也分不清他们与普通员工有什么区别。然而，当公司财务出现了困境，局面有了大的改变，原先那个自由派风格的董事会主席虽然留任，但公司聘入了一位新的首席执行官琼斯。琼斯来自一家办事古板的老牌公司，他照章办事，十分传统，与土星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，冲突矛盾是不可避免的了。

第一次公司内部危机发生在新任首席执行官首次召开高层管理会议时。会议定于上午 8 点半开始，可有一个人 9 点钟才跌跌撞撞地进来。西装革履的琼斯眼睛瞪着那个迟到的人，对大家说：“我再说一次，本公司所有的日常公事要准时开始，你们中间谁做不到，今天下午 5 点之前向我递交辞职报告。从现在开始到我更好地了解你们的那一天，你们的一切疑虑我都担待着，你们应该忘掉过去的那一套，从今以后，就是我和你们一起干了。”到下午 5 点，十名高层管理人员只有两名辞职。

此后一个月里，公司发生了一些重大变化。琼斯颁布了几项指令性政策，使已有的工作程序改弦易辙。从一开始，他三番五次地告诫公司副总经理威廉，一切重大事物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缺乏合作，在这些面临着挑战的关键领域，土星公司一直没能形成统一的战略。

琼斯还命令全面复审公司的福利待遇制度，然后将全体高层管理人员的工资削减 15%，这引起公司一些高层管理人员向他辞职。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，开发电脑打败 IBM 对我来说太有挑战性了。”生产部经理也是个不满琼斯做法的人，可他的一番话颇令人惊讶：“我不能说很喜欢琼斯，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，琼斯是第一个感谢我们干得棒的人。”

事态发展的另一方面是，采购部经理牢骚满腹，他说：“琼斯要我把原料成本削减 15%，他还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年终奖。但干这个活简直就不可能，从现在起，我另找出路。”

但琼斯对霍普金斯的态度却令人不解，霍普金斯是负责销售的副经理，被人称为“爱哭的孩子”。以前，他每天到首席执行官的办公室去抱怨和指责其它部门。琼斯采取的办法是，让他在门外静等，冷一冷他的双脚，见了他也不再理会其抱怨，直接谈公司在销售上存在的问题。过了不多久，霍普金斯开始更多地跑基层而不是琼斯的办公室了。

随着时间的流逝，土星公司在琼斯的领导下恢复了元气。公司管理人员普遍承认琼斯对计算机领域了如指掌，对各项业务的决策无懈可击。琼斯也渐渐地放松控制，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，他仍然勒紧缓绳。土星公司再也听不到关于琼斯去留的流言蜚语了，人们对他形成了这样的评价：琼斯不是那种对这里情况很了解的人但他确实领我们上了轨道。

选择题（共 12 分）：

1. 琼斯进入土星公司时所采取的领导方式和留任的董事会主席的领导方式：（）

- A. 同是民主式的
- B. 分别是民主式和放任式的
- C. 分别是专制式和放任式的
- D. 分别是专制式和民主式的

2. 土星公司中经过琼斯审批的重大决策是以何种方式传递的？（）

- A. 下行沟通 B. 上行沟通
- C. 横向沟通 D. 斜向沟通

3. 研究部主任的话反映他当前的需要属于哪一种？（）

- A. 安全需要 B. 尊重需要
- C. 自我实现需要 D. 社会需要

4. 琼斯肯定生产部工作干得棒，这是针对何种需要采取激励措施？（）

- A. 社交方面的需要 B. 权力上的需要
- C. 成就上的需要 D. 生理上的需要

5. 生产部经理愿意留下跟着琼斯干，而采购部经理却想离职，对其原因的分析哪个是正确的？（）

- A. 琼斯允诺的物质奖励不被采购部经理所看重，而生产部经理刚好看重所提供的精神奖励
- B. 采购部经理对琼斯的允诺持不信任态度，认为即便将成本降下来，琼斯也不

会兑现奖金

C·以期望理论来分析，采购部经理和生产部经理对琼斯向他们提供的激励的效价很不相同

D·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

6·琼斯对销售部经理霍普金斯采取了何种激励方式？（）

A·正强化 B·惩罚

C·自然消退 D·负强化

7·琼斯以其对各项业务的无懈可击的决策赢得了公司员工的尊敬，这是来自于哪一方面的影响力？（）

A·法定权力 B·奖励和强制权力

C·个人影响力 D·专家权力

### 案例 11 皮尔·卡丹的领导艺术

皮尔·卡丹既是举世闻名的时装设计师，又是杰出的企业家。皮尔·卡丹精力过人，设计、生产、经营、人事等一切重大问题都由他本人拍板定案。他从不召集会议，而是由他本人跟各主管经理直接对话，了解情况，作出决定，然后放手让主管经理去执行。

人才是企业的灵魂。一个企业不仅要有优秀的人才，而且还要考虑怎样运用这些人才。卡丹在用人上非常有眼光，他以用人之长作为标准。只要他发现某人在某一方面有专长，就会毫不犹豫地用其所长完全没有年龄及资格作为限制。

卡丹的成功正在于他善于用人，敢于用人，并及时地纠正自己的偏差，使他能在激烈的市场竞争中站稳脚跟。北京崇文门外马克西姆餐厅开业的时候，卡丹从法国聘请了一名经理，但由于这位经理对中国的情况毫不了解，经营起色不大。卡丹发现后，把他调离了北京。新经理上任后，面貌很快大有改观。

选择题（共8分）：

1·皮尔·卡丹是：（）

A·专权型领导 B·民主型领导

C·放任型领导 D·中间型领导

2·皮尔·卡丹在管理人员的选聘方面，可以肯定有时会采用的是：（）

A·内升制 B·外求制

C·两种都采用 D·两种都不采用

3·皮尔·卡丹与各主管经理之间的信息沟通方式主要是：（）

A·正式沟通 B·平行沟通

C·口头沟通 D·环式沟通

4·在企业经营方面，卡丹具有较强的：（）

A·技术技能 B·人际技能

C·概念技能 D·领导技能

5·对于皮尔·卡丹麾下的高级管理人员来说，卡丹把马克西姆餐厅的经理调离北京是一种：（）

- A·正强化 B·负强化  
C·连续强化 D·间隙强化

### 案例 12 澳新银行的墨士行长

曾为著名的壳牌石油公司效力多年的化学家唐·墨士·1984年加盟澳大利亚的澳新银行，并于1992年出任行长，成为澳新银行的掌舵人。在他的带领下，澳新银行从一个效率低下、赢利微薄的机构，变成了今天亚洲最大的澳资银行。独特的经历、出色的业绩使墨士成为当今澳大利亚乃至国际金融界的知名人物。

墨士1941年4月出生于英格兰的曼彻斯特，很小的时候就随全家迁到了苏格兰。他的父亲是一名制药专家，也许是受家庭的影响，也许是秉承了苏格兰人热爱科学的传统，墨士从小就迷恋于自然科学。从圣·安德鲁斯大学化学系以优异的成绩毕业后，为开阔思路，墨士又考入了曼彻斯特大学，攻读人类学硕士学位。多年后，墨士在回顾自己的这段求学经历时说：“在科学方面受到的良好教育令我受益匪浅，那是生活和就业的起点。而在攻读人类学的那几年里，我又认识到读书与思考对一个人的成长是多么的重要。”

墨士这种不同寻常的知识结构吸引了著名的壳牌石油公司，毕业后他应聘进入该公司的研究部。之后，他又在金属部和煤炭部工作多年，并被派驻荷兰、加拿大、印度尼西亚和澳大利亚等地工作。正是因为来到了澳大利亚，墨士在43岁时加入澳新银行。几年中，他先后担任过战略计划部、经济研究部以及零售业务部的总经理，并在1992年出任行长一职。

众所周知，一个人中年之后再另起炉灶决非易事，尤其是闯入银行这样一个相对稳定和保守的行业，需要更多的勇气和胆识。很多人在一家银行供职多年，且在职务升迁的台阶上爬了大半辈子，他们对新人的抵触情绪可想而知。不过，也算是机缘巧合，墨士于八十年代中期加盟澳新银行时，澳洲的银行业正发生着前所未有的变化。金融自由化的发展和信息技术的突飞猛进，使银行在经营观念、业务操作和组织管理等诸多方面，都与以往大不相同。这种深刻而迅速的变化，迫使所有的银行对自身进行全面的调整。墨士在多年以后才认识到，正是这种历史变革为自己进入金融界并有所作为创造了难得的契机。

1992年，墨士刚当选行长时，由于经济衰退，加上经营不善，澳新银行正处于严重困境：资本不足、开支庞大、存带利差缩小，国内机构纷纷亏损。1992年该行共亏损3.92亿澳元。墨士上任后，从整治信贷资产入手，大力核销坏帐，对信贷业务实行一套严格的管理制度。同时，积极发展国际业务，特别是扩大在亚洲的机构网点和经营规模。正是这一战略使澳新银行大大受益。随着近几年来亚洲国家经济的快速增长，澳新银行在这一地区的资金管理、贸易融资和零售业务发展迅猛，利润丰厚。1996年，该行赢利已达10.50亿澳元，其中近一半来自亚洲。如今，澳新银行已在西起地中海，东至日本的广阔区域内建立了庞大的业务网络。同其他澳资银行相比，该行在亚洲的经营规模和业务实力已成为其最大的竞争优势。

澳新银行出色的业绩不仅取决于正确的战略决策，也归功于墨士先生注重在银行

内部培养凝聚力。上任伊始，面对机构臃肿。效率低下的难题，墨士并没有仿效其他经营不善的银行的做法，靠大量裁员来节约开支，摆脱困境。他的做法是重新调整机构，让人员合理流动，将“过剩”的雇员安排到更胜任的岗位上。事实证明，这一做法是很明智的。据外界评论，墨士在澳新银行很有人缘。人们喜欢他的坦白和直率，说他像一位“快乐的大叔”。即使是一些最尖刻的市场评论家也对他深怀好感，认为同其他银行家相比，墨士十分平易近人，这使他身边的人有了安全感。

由于从事过化工和金融两种截然不同的行业，墨士先生对银行工作有着独特的感受。他相信，在科学研究中所养成的素质，对从事银行工作大有裨益。虽然曾在很多国家工作过，又已在澳大利亚定居多年，但墨士先生始终认为自己是一个典型的苏格兰人。那里是他的故乡，苏格兰的传统浓厚地熏染着他的性格，那就是崇尚自由，尊重科学；重视教育。当人们问他，典型的苏格兰人是不是总爱捏紧双拳，一毛不拔？墨士先生就会笑呵呵地回答说：“那只是英格兰人的说法，就像墨尔本人和悉尼人，总爱开对方的玩笑。”其实，苏格兰人有点像荷兰人，十分理智。他们非常谨慎，但从不吝啬，这使得他擅长于财务管理。

还是在圣·安德鲁斯大学念书的时候，墨士认识了一个学习法语的姑娘，也就是他现在的妻子安吉拉。直到现在，两人还总喜欢争论到底谁在大学里最用功。墨士常常开玩笑地抱怨道：“我们这些可怜的理科学生，学习紧张得要命，每天不是上课就是做试验。而我妻子除了偶尔上两节课，就是看看书，或者想点儿高深莫测的问题，真是过得悠闲自在。”墨士喜欢打高尔夫球，也喜欢音乐和桥牌的奇妙境界。他深谙忙里偷闲的乐趣。

选择题（每题2分，共12分）：

1. 八十年代中期，金融自由化的发展和信息技术的突飞猛进，使银行业：（）

- A. 最高领导人需要更换
- B. 竞争程度加强
- C. 产生了对化学家的需求
- D. 插手企业界

2. 墨士在上任伊始的改革，显示出他的领导方式是：（）

- A. 贫乏型 B. 俱乐部型
- C. 任务型 D. 战斗集体型

3. 壳牌石油公司的组织结构形式是：（）

- A. 直线制 B. 直线职能制
- C. 事业部制 D. 委员会制

4. 墨士的成功经营说明（）：

- A. 要想成为银行行长，就必须先学好化学
- B. 领导者应该具备多方面的素质和技能
- C. 一个人的成功，在很大程度上取决于机遇
- D. 一个与众不同的领导者，应懂得忙里偷闲，以保持愉快的心情

5. 澳新银行的经济研究部与零售业务部分别是：

- A. 直线机构和直线机构 B. 直线机构和参谋机构



### 案例 13 迪斯尼公司对人员的培训与激励

自 1983 年以来,世界著名的迪斯尼公司经过艰苦卓绝的尝试,终于在 1988 年使每股股票股利由 1984 年的 0.69 美元上升到 3.8 美元。而且,迪斯尼王国的规模也不断扩大:拥有了沃尔特迪斯尼制片厂、沃尔特迪斯尼世界以及东京迪斯尼乐园。

迪斯尼公司在短短的几年间取得如此大的成功,除其最高主宰沃尔特迪斯尼慧眼定位的产品——欢乐具有特殊价值外,更重要的一点是迪斯尼公司在对人力资源的培训与激励上具有独到之处。让成千上万的游客心甘情愿付出高额代价,去享受迪斯尼的超值服务是该公司的宗旨,因此精心规划、培养训练有素的员工成为公司的首要任务。

随着迪斯尼公司兼并旅馆及其它休闲设施事业的发展,新员工来源更加广泛,这些人员有两种分配方向:计时员和支援专业人员的员工。前者从事身着传统服饰扮演美国拓荒英雄以及各种卡通人物以吸引游客的工作,后者则可能成为设计师或构想新计划的理财专家等职务的管理者。

由于员工的需要不同,对其培训方式也应不同。为此,在 60 年代,沃尔特先生创办了迪斯尼大学。该大学负责研究与分析公司员工的需要,并提出训练计划来满足这些要求。大学根据各个营业点面临的不同问题,成立了众多训练基地,针对不同的工作人员设计训练课程。例如,对“卡通人物”的要求,他们强调“这不是在做一项工作,而是在扮演一个角色”。对前往应聘的人,他们首先要求其做自我估价,找到合适自己的位置,之后,会放一段影片给应聘者看,详细介绍工作纪律、训练过程及服饰,然后才能进入面谈,最后再经过评选,被选中的卡通人物方能由穿着全套角色服饰的教师带领进入受训阶段。迪斯尼大学的教师大多由各相关单位指派的杰出卡通人物担当,这类杰出人选的主要工作与其他卡通人员一样,但每周有一部分时间要承担上课任务。

迪斯尼大学的课程之一是 8 小时的新人指导课,目的是让新人了解公司的历史、哲学和对顾客的服务标准。这一时期是他们接授无形产品——欢乐的时候。课程之二就是让他们了解自己所要担任的角色,并学习如何扮演。训练目的是使新人更加敏锐。接下来就是老手带新手的“配对训练”,时间长短视参与的节目而定,大约是 16—48 小时。在这期间,新手可以向备受尊敬的优秀员工直接学习,同时培养以迪斯尼为荣的理念,使他们更能有热情地投入工作,并努力自我要求。在完成这一部分的学习,并熟练掌握训练单上所列的项目之后,新手才能单独接待游客。

迪斯尼的干部有 25% 是从内部提升的,为此,公司制定了“迪斯尼乐园实习办法”作为主要的人力规划手段。对新人的指导课包括密集训练和主管介绍,以了解公司的产品和历史。之后再对各部门高级主管访谈,以了解各部门的目标及其在组织结构中所扮演的角色,例如,如何从销售或财务的角度为游客创造欢乐。最后,是参加一个正式的训练课程,了解公司策略及节目的制作过程。这些来自

各部门具有管理才能发展潜力的人，在接授6个月。的在职训练（他们每天要穿上卡通人物服饰）之后要通过期末考试才算结业，但结业并不保证晋升。受训目的不只是训练在职干部，更是训练储备干部，及早发掘人才。对初级管理者进行密集训练，一旦晋升到中级阶层，他们对公司的期望已经完全了解，并且具备了必要的专业技能，其后的训练就没有那么密集了。

迪斯尼的卡通人物日复一日、年复一年，天天回答同样的问题、干同样的工作，这也是重复枯燥的，而且迪斯尼将“面带微笑，服务顾客”视为宗旨，期望所有的卡通人物都遵守公司高标准的要求。因此，为使卡通人物每天都能设法翻出一些新花样，让游客在这里看米老鼠时会感受到神奇的滋味，迪斯尼公司提供了各种奖励措施，包括服务优良奖、同仁表扬活动、全勤奖、以及服务期满10年、15年及20年的特别奖励会餐，此外，公司餐厅提供免费啤、酒以助于提高士气，公司还辅助进行各种社团活动。

另外，为更好地激励员工，公司还在各类节日期间，以各种方式感谢卡通人物及其家属。例如，在圣诞节期间，园区为其开放，干部则穿上各种角色的服装，取代卡通人物的工作，向员工庆贺，迪斯尼乐园中，管理者充当售货员，贩卖汉堡包和热狗。所有活动的共同目标是：激发员工的活力、热忱、投入和荣耀，使他能“在适合”自己的工作岗位上：自我要求，认同公司，与管理者一起，为顾客提供更好的服务。

选择题（每题2分，共10分）：

1. 从企业外部招聘管理人员的优点主要有以下几条，除了（）：

- A. 有较广泛的人才来源
- B. 能够为组织带来新鲜的空气
- C. 能够调动组织成员的积极性
- D. 有利于平息和缓和内部竞争者之间的关系

2. 在迪斯尼的管理人员中，从外部招聘所占的比重约为：（）

- A. 25% B. 50%
- C. 75% D. 80%

3. 迪斯尼大学的新人指导课的主要目标是：（）

- A. 传递信息 B. 改变态度
- C. 更新知识 D. 发展能力

4. 为了使卡通人物每天都能翻出一些新花样，迪斯尼公司采取了一系列的奖励措施，它们主要属于：（）

- A. 激励因素 B. 保健因素
- C. 刺激因素 D. 都不对

5. 在圣诞节期间，管理人员取代卡通人物的工作并向他们庆贺，这主要是为了满足卡通人物：（）

- A. 生理的需要或安全的需要
- B. 安全的需要或社交的需要
- C. 社交的需要或尊重的需要
- D. 尊重的需要或自我实现的需要

## 案例 14 柯达与富士的龙虎斗

在当今世界彩色胶片市场上，有美国柯达和日本富士两家公司在争雄。富士公司自 1984 年取得“第 23 届奥运会专用胶卷”特权后，目前更以咄咄逼人的态势，与柯达争夺世界上的每一个顾客。柯达的霸主地位受到了严重的挑战。而在 70 年代，柯达曾垄断了彩色胶片市场的 90%。柯达何以落得今天的境地？直到 80 年代中期，日本富士公司的产品大部分在国内市场销售，占日本市场销售量的 80%。柯达公司为了使自己的产品打入了本市场，进行了大量的调查研究。柯达很快发现，日本人对商品普遍存在重质不重价的倾向，于是制定了高价策略打响牌子，保护名誉，进而与富士竞争的战略。他们在日本发展了交易合资企业，专门以高出富士 1/2 的价格推销柯达胶片，又花了 7000 多万美元在日本组建了照片精加工试验室和开发研究所，推出胶片彩色结构及包装更富有日本特色的最新产品，全面地调整销售服务和强化售后服务。经过 5 年的努力和竞争，柯达终于进入日本市场，这也埋下了日后富士复仇的种子。

1984 年洛杉矶奥运会前夕，柯达公司的营业部主任、广告部主任等高级职员曾十分自信地认为，依仗柯达的信誉，奥运会要选择指定胶卷，非它莫属。因而面对体育场外各厂商的激烈夺标战无动于衷，甚至认为花 400 万美元在奥运会上做广告有点冤枉。所以当奥委会派人来联系时，柯达公司的官员们讨价还价、盛气凌人，还要求组委会降低赞助费。这样，一晃半年就过去了。

富士公司乘虚而入，出价 700 万美元，争取到了奥运会指定彩色胶片的专用权。此后，富士公司倾尽全力展开了强大的奥运攻势，奥运会赛场周围富士的标志铺天盖地，胶卷的包装纸换上了印有“奥运专用”字样的新包装，各比赛场馆遍设服务中心，一天可冲洗 13000 胶卷的设备和人力已准备就绪，准备在奥运会期间冲洗胶卷 20 万个。承办放大剪辑业务的网点到处可见，富士摄影展也连续举行。富士公司的负责人公开表示，要让参加奥运会的各国运动员、观众能在奥运会上时时处处看到富士标志。

富士公司强大的宣传攻势，给柯达带来了巨大的冲击，销售量锐减，利润大幅度下降，也引起了整个柯达公司的震惊，于是立即召开董事会研究对策。会上，一些董事指责营业部主任和广告部主任缺乏战略眼光，贻误战机，致使柯达陷入被动。广告部主任为此而被撤职。董事会还采取紧急措施，拨款 1000 万美元大做广告，并在美国各地公路边树起了巨幅广告牌，以图亡羊补牢，挽回损失。该公司还聘请世界著名运动员大做广告，并主动资助美国奥委会和运动员，赠给 300 名美国运动员每人一架特别“柯达”照相机。这些举措，对挽回柯达经济和名誉上的损失，起到了一定的补救作用。但毕竟良机已失，为时已晚。自此，世界胶卷市场上柯达独步江湖的昔日风采已不可能重现，世界胶卷市场开始了柯达、富士两雄争霸的新时代。

选择题（共 10 分）：

1. 世界彩色胶卷市场最可能是：（ ）

- A·完全竞争市场 B·垄断竞争市场  
 C·N全垄断市场 D·都不是
- 2·在日本市场上，胶卷的需求价格弹性是：（）  
 A·需求完全有弹性 B·需求富有弹性  
 C·单位需求弹性 D·需求缺乏弹性
- 3·为了增加销售收入，企业在产品的需求富有弹性和需求缺乏弹性时分别应采取：（）  
 A·高价格和高价格 B·高价格和低价格  
 B·低价格和高价格 D·低价格和低价格
- 4·柯达公司和富士公司的组织结构形式可能是：（）  
 A·直线制 B·职能制  
 C·直线职能制 D·事业部制
- 5·董事会的决策一般是：（）  
 A·程序化决策 B·战略决策·  
 C·管理决策 D·业务决策
- 6·柯达公司的广告部主任缺乏：（）  
 A·政治素质 B·业务素质  
 C·业务技能 D·身体素质
- 7·柯达公司失误的主要原因是：（）  
 A·资金不足 B·傲慢轻敌  
 C·管理人员素质低 D·竞争对手强大

#### 案例 15 由两位年轻人辞职引起的薪资制度变革

一家在同行业居领先地位、注重高素质人才培养的高技术产品制造公司，不久前有两位精明能干的年轻财务管理人员提出辞职，到提供更高薪资的竞争对手公司里任职。其实，这家大公司的财务主管早在数月前就曾要求公司给这两位年轻人增加薪资，因为他们的工作表现十分出色。但人事部门的主管认为，按同行业平均水平来说，这两位年轻财务管理人员的薪资水平已经是相当高的了，而且这种加薪要求与公司现行建立在职位、年龄和资历基础上的薪资制度不符合，因此拒绝给予加薪。

对这一辞职事件，公司里的人议论纷纷。有的人说，尽管这两位年轻人所得报酬的绝对量高于行业平均水平，但他们的表现那么出色，这样的报酬水准是很难令人满意的。也有的人质疑，公司人事部门的主管明显地反对该项提薪要求，但是否应当由了解其下属表现好坏的财务部门主管对本部门员工的酬劳行使最后决定权？公司制定了明确的薪资制度，但是否与公司雇用和保留优秀人才的需要相适应呢？公司是否应当制定出特殊的条例来吸引优秀的人才，或者还是让那些破坏现行制度的人离开算了？……这些议论引起了公司总经理的注意，他责成人事部门牵头与生产、销售、财务等各部门人员组成一个专案小组，就公司酬劳计付方式广泛征求各部门职工的意见，并提出几套方案，供下月初举行的公司常务会

讨论和决策之用。

根据上述情况，请回答下列问题：

1、这家高新技术产品制造公司的组织结构是：

- A·直线制 B·直线职能制
- C·事业部制 D·矩阵制

2、两位年轻人拿到了高于同行业平均水平的薪资仍没感到满意，这种现象可用何种激励理论得以解释：

- A·公平理论 B·期望理论
- C·强化理论 D·需要层次理论

3、人事部门主管拒绝给财务管理人员增加薪资，这是行使了：

- A·直线权力 B·参谋权力
- C·职能权力 D·个人权力

4、该公司的市场竞争策略估计是：

- A·低成本策略 B·差别化策略
- C·集中化策略 D·无策略

5、公司总经理准备考虑薪资制度的改革问题，这是一种：

- A·程序性决策 B·非程序性决策
- C·战略决策 D·业务决策

6、就薪资制度是否要改革及如何改革问题成立专案小组，它所起的作用将主要是：

- A·参谋作用 B·协调作用
- C·收集信息作用 D·方案选定作用

### 案例 16 杨总经理的一天

胜利电子公司是一家拥有 200 多名员工的小型电子器件制造企业。除了三个生产车间之外，企业还设有生产技术科、购销科、财务科和办公室四个部门。总经理杨兴华任现职已有四年，此外还有两个副总经理张光和江波，分别负责生产技术、经营及人事。几年来，公司的经营呈稳定增长的势头，职工收人在当地属于遥遥领先的水平。今天已是年底，杨总经理一上班就平息了两起“火情”。首先是关于张平辞职的问题。张现是一车间热处理组组长，也是公司的技术骨干，一向工作积极性挺高。但今天一上班就气呼呼地来到总经理办公室递上了一份辞呈。经过了解，张平并非真的想辞职，而是觉得受了委屈。原因是头天因车间主任让他去参加展览中心的热处理新设备展销会而未能完成张副总交办的一批活，受到了张副总的批评。经过杨总说服后，张平解开了疙瘩，撤回了辞呈。张平刚走又来了技术科的刘工。刘工是厂里的技术大拿，也是技术人员中工资最高的一位。刘工向杨总抱怨自己不受重视，声称如果继续如此的话，自己将考虑另谋出路。经过了解，刘工是不满技术科的奖金分配方案。虽然技术科在各科室中奖金总额最高，但科长老许为了省事，决定平均分配，从而使得自认为为企业立下汗马功劳的刘工与刚出校门的小李、小马等人所得一样。结果是小李、小马等欢天喜地，

而刘工却感到受到了冷落。杨总对刘工作了安抚，并告诉刘工明年公司将进一步开展和完善目标管理活动，大锅饭现象很快就会克服的。事实上，由于年初定计划时，目标制定得比较模糊和笼统，各车间在年终总结时均出现了一些问题。送走了张平和刘工后，杨总经理开始翻阅秘书送来的报告和报表，结果上个月的质量情况令他感到不安，不合格品率上升了0~6个百分点。他准备在第二天的生产质量例会上重点解决这个问题。此外，用户的几起投诉也需要格外重视。

处理完报告和报表后，杨总经理决定到车间巡视一下。在二车间的数控机床旁，发现青工小王在操作时，不合乎规格要求，当即给予了纠正。之后又到了由各单位人员协作组成的技术攻关小组，鼓励他们加把劲，争取早日攻克这几个影响产品质量和生产进度的拦路虎。并顺便告知技术员小谭，公司将会尽量帮助解决他妻子的就业问题。此外，杨总又透露了公司已作出的一项决定：今后无论是工人还是技术人员，只要有论文发表，公司将承担其参加学术会议的全部费用。大家感到倍受鼓舞。

中午12点，根据预先的安排，杨总同一个重要的客户共进午餐。下午2点主持了公司领导和各部门主管参加的年终总结会，会上除了生产技术科科长与购销科科长为先进科室的称号而又一次争得面红耳赤之外，其他基本顺利。散会以后，同一个外商进行了谈判，签下了一份金额颇大但却让两位副总忐忑不安的订单，因为其中的一些产品本公司并没生产过，短时期内也没有能力生产。但杨总经理心中自有主意，因为他知道，有一家生产这类产品的大型企业正在四处找米下锅，而这份订单不仅会使这家大企业愁眉轻展，也将使胜利电子公司轻轻松松稳赚一笔。

根据上述情况，请回答下列问题：

1、胜利电子公司最有可能采用以下哪种组织结构？

- A·事业部制 B·直线职能制
- C·矩阵制 D·直线制

2、使张平受委屈的原因在于：

- A·张平本人过于斤斤计较
- B·车间主任安排不当
- C·张副总经理违反了统一指挥原则
- D·张副总经理与车间主任沟通不充分

3、下列哪种理论能够解释刘工的心理感受？

- A·双因素理论 B·需要层次理论
- C·强化理论 D·公平理论

4、从管理控制角度来看，杨总经理对青工小王的操作方式进行纠正，可以看作是哪种控制类型？

- A·现场控制 B·反馈控制
- C·前馈控制 D·预防控制

5、杨总经理通过报告和报表对产品质量的控制属于何种类型的控制？

A·现场控制 B·反馈控制

C·前馈控制 D·预防控制

6、为了使公司的目标管理计划切实有效，比较而言，对目标的下列哪项要求是最重要的？

A·目标必须具备可考核性

B·目标必须尽可能先进 C·目标的表述必须清晰易懂 D·目标应考虑平均水平，不宜太高

案例题答案：

案例 1： M 公司在本国市场东山再起之谜(B,D,C,C,D,C)

案例 2 K 公司经理的困惑 (C,D,C,C,D,B)

案例 3 日、美钢铁业的竞争(B,C,A,B,A,B)

案例 4 分而不乱的摩托罗拉公司 (B、C、C、C、B、C )

案例 5 通用的组织结构创新 ( 1·C; 2·D; 3·C; 4·C; 5·D; 6·C )

案例 6 威尔森制胜之道 ( 1·A; 2·D; 3·B; 4·C; 5·D )

案例 7 海盐衬衫厂的兴衰 ( 1·A; 2·C; 3·C; 4·D )

案例 8 塑料制品的挑战(B,A,C,B,C,A,B,C,B,D,A)

案例 9 雪豹的“三部曲” ( 1·C; 2·B; 3·B; 4·A; 5·A; 6·D )

案例 10 逐渐巩固了领导地位的首席执行官(C,B,A,A,C,C,C,D,C,D,A,C)

案例 11 皮尔·卡丹的领导艺术 ( 1·A; 2·C; 3·C; 4·C; 5·B )

案例 12 澳新银行的墨士行长 ( 1·B; 2·D; 3·C; 4·B; 5·D )

案例 13 迪斯尼公司对人员的培训与激励 ( 1·C; 2·C; 3·B; 4·A; 5·D )

案例 14 柯达与富士的龙虎斗 ( C、D、C、D、B、C、B )

案例 15 由两位年轻人辞职引起的薪资制度变革(B,A,C,B,B,A)

案例 16 杨总经理的一天(B,C,D,A,B,A)

案例 17 业务扩展中的化妆品公司(B,D,A,D,B,C)

## 第二部分，管理案例分析题

### 一、战略管理与企业文化是企业的生命

一个球体，从一个斜面的底部沿斜面向上滚动，它克服着自身的重力和斜面带给它的下滑力，不停地向上……这就是海尔和它的梦。

#### 一、企业概况和发展的历史沿革

海尔集团位于山东省青岛市。其前身是隶属于青岛二轻局家，电公司的青岛电冰箱总厂——一个濒临倒闭的集体企业。1984年，该厂有员工820人，年生产电冰箱740台，销售收入348万元，：固定资产5500万元，年亏损额147万元，全员劳动生产率4200元，出口为零。

青岛电冰箱总厂前身是1955年组织起来的一个手工业生产合作社。1959年，随国民经济的改组和调整，过渡为合作工厂——青岛电机厂(后改名为东风电机厂)，主要生产交直流电动机、电葫芦。在研制成功民用吹风机小台风扇后跨入家电行业。1979年先后研制出单缸洗衣机和滚筒洗衣机，为此，在1980年3月经青岛市二轻局批准，青岛东风电机厂、青岛工具四厂合并成立青岛日用电器厂。1979—1983年，青岛日用电器厂共生产了“白鹤”牌洗衣机5·8万多台。1983年，产品因质量问题被淘汰。此时企业基本是在计划经济体制下进行传统、盲目、粗放式的生产和经营。

1983年10月，根据部、省、市的指示精神，青岛日用电器厂着手进行电冰箱生产技术方面的国内市场考察和生产的准备工作。1984年1月1日，经青岛市经委批准，企业正式启用青岛电冰箱总厂的名称。在对市场考察的基础上，企业决定引进国外先进技术和设备，与德国利勃海尔工程有限公司签订了电冰箱制造技



术合同。合同于1984年9月12日生效，青岛电冰箱总厂成为由轻工部批准的我国最后一批电冰箱定点生产企业。

1984年的青岛电冰箱总厂，一年内换了四任厂长。12月份，张瑞敏以这个厂的上级公司——青岛家电公司副总经理的身份来到青岛电冰箱总厂任厂长。当时，企业一副破败景象，几乎一半人想调走，满车间臭气熏天。张瑞敏到任后主要干两件事：一是到附近村子借钱给工人发工资，二是整顿劳动纪律，制定了有13条内容的管理制度，其中一条就是不准在车间随地大小便。1984年企业面临的环境是，全国生产电冰箱的厂家已有近100家，国外产品蜂拥而入，各种牌号的电冰箱充斥市场，其中不乏有“部优”“省优”产品，竞争十分激烈。青岛电冰箱总厂面临着严重的生存危机。

### **1. 海尔的创业阶段（1984年12月—1991年12月）**

这一阶段既是海尔经营史上的创业阶段，同时也是以“名牌战略”为战略定位，实现中国家电第一名牌的高速发展阶段。

1984年，青岛电冰箱总厂从最低点起步，首先对当时的国内家电市场进行了调查和分析，认为当时虽有100多家电冰箱厂平分中国冰箱市场，但没有最优秀、具有导向性。引导消费的名牌电冰箱。他们认为，“琴岛—利勃海尔”冰箱应最终成为影响并带领整个行业市场发展的名牌龙头产品。因此企业在张瑞敏总裁领导下做出了第一个重大决策——实施名牌战略，把产品目标、经营管理和市场营销战略定位在出名牌产品上，这一品牌定位，确立了海尔现在以至未来发展的战略指导思想，也是它后来者居上的成功基石。

1985年，青岛电冰箱总厂实现了当年引进、当年开发、当年生产、当年扭亏、当年盈利、当年发展的基本目标，一举走出了产品生产的困境，从而与中国企业现代化同步同构地进入了商品生产轨迹。

7年间，青岛电冰箱总厂通过转变观念、大胆改革、锐意进取，树立了以市场为导向的经营意识和观念，从提高产品质量入手，建立了新的管理体制和强化了OEC基础管理，转换企业经营机制，使海尔实现了由产品生产向商品生产的战略调整 and 战略转移。经过整整7年稳扎稳打的专业化生产，琴岛—利勃海尔电冰箱在1988年获得中国电冰箱生产史上第一枚国优金牌，一跃成为中国家电第一名牌，而最重要的是经过这7年的艰苦奋斗，创造和积累了丰富的现代管理经验 and 理念，积聚了宝贵的无形资产，造就了一支具有海多文化精神的员工队伍，给海尔日后的发展打下了坚实基础。

### **2. 海尔的超常发展阶段（1991年12月—1995年5月）**

在这一阶段，海尔以资本营运为核心内容进行规模扩张，走集化经营之路，形成了集团式的管理框架。

在1991年12月20日，以琴岛海尔集团公司成立为标志，海尔资本营运、多元化经营：组建联合舰队。在市场经济条件下，资本经营与运作是企业进行规模扩张的最重要和最有效益的手段。它是通过企业的投资融资功能、结构调整和资产重组来实现的。海尔集团能在短短的14年中，从一个濒临倒闭的工厂发展成特大型企业集团，形成一支强大的联合舰队，一个极为重要的原因，就是适时并无一失误地实施了资本营运战略。

从1991年11月，青岛市政府用无偿划转方式把青岛电冰柜厂、青岛空调器厂的资产划入青岛琴岛海尔股份有限公司，重新组建了琴岛海尔集团公司开始，就标志着海尔集团拉开了资本营运的帷幕。从此，海尔充分利用国际、国内两个市场和资源进行资本运作，在产品市场取得品牌优势后拉动资本市场，进行广泛融资，然后再投入产品市场。资本市场与产品市场具有互动效应，推动了企业经营和资本运作的良性循环。使企业进入了更高的运作层次和更广阔的运作空间。

#### (1) 体制变革和跨所有制运作

海尔原是集体所有制企业，在体制变革以及资本营运中得到多种经济成分的加盟和支持。跨所有制资本营运主要有三种方式：

第一，通过公司制、股份制改造、分裂转制等方式，推进资产重新组合并进行股权筹资，包括吸纳股份，对股权进行收购、控制、转让，在资本市场进行产权招商、企业股票上市等。1989年4月，海尔电冰箱总厂进行公司制改造，1993年9月青岛海尔电冰箱股份有限公司经过股份制改造，股票在上交所上市，之后又把电冰柜厂和空调器厂的部分资产进行配股。上市后青岛海尔股份有限公司股权筹资共7个亿，为海尔工业园建设筹集了近一半的资金。海尔工业园是中国家电行业最大的工业园区，初始占地800亩，从1992年11月开工到1995年底一期工程完成，共投资16亿元，到1996年底还清了全部贷款，这不能不说是成功的资本运营和企业改制创下的奇迹。

第二，利用无形资产吸引外资。海尔柜式空调、滚筒洗衣机、微波炉等产品在市场上的成功得益于国外资金的投入。在名牌已走向国际市场的前提下，德国利勃海尔公司，日本三菱重工、东芝公司，意大利梅洛尼等著名公司都纷纷为海尔品牌的产品投资并进行合资合作。最近，海尔欲发行B股的消息传出后，中国银行、外商和欧盟基金会都对其股票表示了极大的兴趣，融资形势看好。

第三，利用资产重组，盘活存量，吸纳多种经济成分，以少量资本启动更大规模的资本运转。14年来，海尔通过资产重组，控股联营，兼并盘活各种经济成份的亏损总额达5.5亿元的亏损企业18个，资产总额达15.2亿元，有约1.5万余人加盟海尔。这些企业不仅解困，而且都成为当地的优势企业，通过资本运营达到了品牌运营的目的。除了兼并重组方式，对平度冰箱五厂还采用了租赁经营的灵活方式，避免一次性资金额投入太大的问题。

#### (2) 拓宽重组范围，跨地区资产重组

从1995年起，海尔开始跨地区兼并收购企业，分别在武汉、顺德、莱阳、杭州、贵阳等地并购了亏损企业，建立了自己的控股子公司。这些企业加盟海尔后扭亏为盈，给集团和当地政府都带来可观的经济效益，解决了当地政府的难题，为地方经济发展做出贡献。海尔本身也避免了走要上规模就大规模投资的老路，降低了规模扩张的成本，并且在产品当地化生产中为海尔产品拓宽了销售渠道，降低了销售成本。在购并建厂的几个地区，海尔产品的市场占有率都有较大幅度的提高。

(3) 进行产业结构国际化调整和接轨，跨行业兼并 1997年9月，海尔集团与杭州西湖电子集团合作成功，推出“探路者”数字化大屏幕彩电，一年后“探路者”市场占有率为同行业第四位，仅次于康佳、TCL和长虹等名牌彩电的市场份

额。海尔成功地进入了黑色家电领域。此时，彩电行业正陷于价格大战的误区，海尔的进入，以及进一步推出了数字化彩电“成功者”，并进入计算机、通讯、VCD、电话等信息电子产品领域，不是搞低水平的重复建设，而是在高科技领域另做一块“蛋糕”，另辟市场，以技术优势进入电子信息领域和数字化技术家电产品的巨大潜在市场。这一举措除了为对世纪的市场战略打下了良好的基础外，同样重要的意义在于将促使家电行业崛起大产业群，打破国内“白色”与“黑色”家电隶属于不同行业的分割，向传统行业管理模式和现行管理体制进行挑战，为加快两大行业机构改革步伐提供了实践经验和依据，进行了产业结构国际化调整的尝试，与国际的黑白家电行业领域无区分的管理体制接轨。

#### (4) 跨国资本运营，挤占国际市场

海尔的跨国资本运营是其跨国经营战略的组成部分。国际的资本运营是以资本、技术的输出为特点进行的。海尔的目标，是要使海尔海外建厂、海外销售占其生产和销售总额的3/1。

在跨国公司纷纷到中国设厂、抢夺中国国内家电市场这块大蛋糕时，海尔在国际市场以自己的品牌去另做蛋糕，为中国的民族工业走出国门树立了良好的开端。

海尔的海外资本经营方式是在当地投资设厂，实现资源、生产、销售当地化，根据当地市场需求，研制开发适合当地的产品，投放当地市场。海尔把世界市场划分为10大经济区域，拟以设厂地区为依托，逐渐夺得该经济区域的市场主动权。目前海尔已在印尼、菲律宾、马来西亚、南斯拉夫等国建厂。要达到市场国际化，必须要达到科研开发、质量品牌、科学管理的国际化。海尔在海外，不仅生产名牌产品、输出技术和管理经验，而且正在尝试把自己的无形资产即企业文化输出到当地企业，与投资所在国的文化相融合，以实现扩大市场和发展名牌的目的。现在，海尔在国际上大范围注册商标也是成熟地利用无形资产进行资本运作的表现，是资本扩张的重要形式，海尔为在世界市场上的长远发展做了大量的投资和有效的战略布局。

海尔进行资本运营所表现的最大和最突出的特点是以无形资产盘活有形资产。在资本运作的市场上，海尔用企业文化成功地规避风险，并对这种作法进行了形象的总结，即激活“休克鱼”和“克隆海尔鱼”。张瑞敏对中国的资本运作市场和他的兼并理念这样解释：“我们研究了中国的国情，在现有体制下，活鱼是不会让你吃的，越是国有企业，只要有口气喘，就不会让你吃掉；而死鱼又不能吃，吃了会闹肚子。于是我们提出吃‘休克鱼’的观念，即挑选硬件好但软件不好（即经营管理不好）的企业作为兼并对象，然后输入我们的管理、品牌，很快就能把它搞起来。现在兼并似乎成了一种风气，大家一窝蜂上，似乎兼并企业的数量越多，能力就越大，这实际是非常危险的。搞兼并的企业首先应看自己的主导产品是否是名牌，其次，自己有没有成熟的管理经验和模式，如果没有这种企业文化，就不可能取得兼并的完全成功。……在此过程中，我们采用的不单是资本运营方式，更主要是靠名牌运营和企业文化注入，靠无形资产盘活有形资产。”“现实的兼并要取得成功，必须具备两个条件：内部要有企业文化，外部要有市场美誉，而市场美誉不简单指市场知名度。产品应有三个层次：首先是知名度，第二是信

誉度，第三最重要，是美誉度，有口皆碑。满足用户的潜在需求，这样的产品才是真正的名牌，如做不到这样，就不能成功地兼并其他企业。”海尔兼并企业，不是先派去财务人员，而是让企业文化中心人员先行进入去了解被兼并企业情况，宣传海尔的理念与文化。

1995年7月，青岛市政府决定，青岛红星电器股份有限公司整体划入海尔集团，这个公司共包括5个企业。这个年生产洗衣70万台，曾是行业骨干的企业，已累计亏损239亿元，不能偿还银行贷款，被兼并时当月亏损700万元。第二个月减亏，第四个月盈亏相等，第五个月盈利150万元。1995年以前在行业内排名最后的红星电器股份有限公司，1995年排名开始提前，到1997年6月已成为本行业全国第一的名牌企业。整个兼并过程，海尔没增加一分钱的投资，没换一台设备，也没有换人；主要是注入了企业文化、转变了员工的思想观念和企业管理模式，“激活”了企业。

“克隆海尔鱼”是指先做好一种产品，在生产和管理上形成一套成功的、可操作的模式，然后将模式移植到另一个企业或产品上，获得相同的效果。广东顺德爱德洗衣机厂经营不善，已停产两年多，1997年3月海尔用第一品牌实力兼并这个厂，派去了总经理，与职工一同下车间、加班，在职工食堂就餐，住简陋的招待所。海尔文化中心负责人讲述海尔为什么能用10年走完了国际同行10年才走完的道路，讲OEC管理和“敬业报国、追求卓越”的精神，讲与爱德人携手并肩共创美好明天的理想，创下了第一个月投产、第二个月形成批量、第三个月挂牌的“海尔速度”，成功地“克隆”了一个子企业。

“激活”和“克隆”都离不开基因，海尔的基因是海尔文化。海尔培养了一批深请海尔文化精髓和管理理念的优秀人才，这就是18个企业都被兼并成功，并都成为优势企业的重要原因。

海尔人做资本营运的目的不是要简单的扩大规模，而是要企业有质的提高，进一步做好名牌，使品牌营运与资本营运相辅相成，产生 $1+1>2$ 的效果。资本运作的成功也为海尔提供了雄厚的资本积累。

### 思考题：

1. 对海尔的成长历程你有何感想？
2. 青岛海尔的资本营运有和特色？
3. 青岛海尔的成功之处有哪些？其中哪些值得其他企业借鉴。

## 二、上海宝钢

宝山钢铁（集团）公司（简称宝钢）是现代化钢铁联合企业。在我国国有企业500强评比中连续几年名列榜首，在全国千家经济效益最佳企业中排名第一。宝钢更是我国钢铁行业中的排头兵，在销售收入、实现利润、上缴利税和全员劳动生产率等综合指标上处于领先地位。宝钢拥有一流技术、设备、人才和管理经验，实力可与国外先进的钢铁企业相匹敌。宝山钢铁（集团）公司在生产过程中，根据市场需要，不断改善产品结构，大力推动技术进步，加大产品的科技含量，生产

规模和效益水平一直稳步提高,在产品质量和劳动生产率诸方面达到了当代国际先进水平。宝钢集团是在宝山钢铁公司的基础上于1988年开始创建的,1992年,宝钢被列为国家第一批多型企业集团试点单位之一。至1997年底,以宝山钢铁(集团)公司为母公司的宝钢集团已拥有下属企业48家,其中全资子公司30家,控股子公司18家,该年度实现合并销售收入3,843,110万元,资产规模达到9,710,504万元。除钢铁主业外,冶金设备制造、钢材成品深加工、化工、运输、信息、建筑、贸易和金融等产业,都有了一定规模的发展,使宝钢多元化经营向着更加广阔的领域延伸。

宝钢之所以取得迅速发展,一个非常重要的因素是建立并逐步完善适应市场竞争的管理体制。公司通过引进国际先进的管理经验,并根据国情和企业的具体特点不断探索、完善和创新,特别是进行了适应社会主义市场经济体制需要的现代企业制度建设,形成了国内企业中较为先进的组织体制和管理模式。宝钢的许多做法,特别是在正确处理体制建设与发展的关系方面的经验,无疑值得我国许多国有企业学习和借鉴。

### 一、企业的基本情况及历史沿革

宝钢建设20年来,从一个钢铁生产厂发展到钢铁公司,又发展成为以钢铁业为主业、多元化经营的企业集团,始终贯穿着改革和体制上的突破。但是,由于宝钢是我国改革开放以来计划经济向市场经济过渡过程中建设发展起来的,因而在体制方面仍具有双重性。既留有原国有企业的种种痕迹,同时它又是我国国有企业面向市场特别是世界市场的先导。宝钢最初是在引进日本新日铁公司先进技术设备的基础上建立和发展起来的现代化大型钢铁企业。其管理体制,也是以新日铁公司的组织管理体制为样本,宝钢在成套引进先进技术装备的同时,也引进了新日铁公司的7种先进管理方式,其中包括组织管理方式。经过几年的实践,通过学习创新,历经变动,终于形成了适合我国国情、适应现代化大生产要求和现代化管理原则的管理模式。

### 组建的历史背景及发展简况

宝山钢铁(集团)公司北临扬子江畔,东濒吴淞口,距上海市中心26公里,厂区占地18.9平方公里。宝钢是与我国改革开放同步建设和发展起来的国有特大型企业,是十一届三中全会后我国最大的引进项目。1978年12月23日,宝钢工程破土动工。1985年9月15日,一期工程顺利投产。1991年6月,二期工程陆续建成投产。正在建设中的三期工程计划于本世纪末全面建成。目前,宝钢是我国现代化程度最高的大型钢铁联合企业,主要设备具有大型化、连续化和自动化的特点。一、二期工程主要产品有热轧、冷轧板卷和无缝钢管。三期建设将新增镀锡板和硅钢片,生产能力也将从现有的年产钢671万吨扩大到1100万吨,而且其装备技术将继续保持世界一流水平。

宝钢地处长江经济开发区的龙头,依托上海、沿海和沿江三方面的经济开发优势。国家对宝钢一、二期工程的300亿元投资(其中68亿元为贷款),为其奠定了雄厚的资金基础,使其越过了资金密集型企业发展初期缓慢的原始积累阶段。宝钢全面引进国外的先进装备、技术、工艺和管理,并结合中国国情和企业特点消化创新,迅速进入了世界一流的钢铁企业行列。宝钢建设和生产经营的成功也使我

国钢铁工业与国际钢铁工业发展水平的差距一举缩短了 20 年。

宝钢的特点在于它以生产国内短缺钢铁产品作为发展目标,是资本密集和技术密集型、以市场为导向、生产高附加值产品。以替代进口为出发点、追求效益和可持续发展的中国大型钢铁企业。1992 年,宝钢被列为国家第一批大型企业集团试点单位之一。至 1997 年,以宝钢(集团)公司为母公司的宝钢集团已初步形成以钢铁业为主业、贸易业、金融业迅速发展的多元化经营格局。作为具有强大实业基础的世界一流钢铁企业,宝钢跨世纪的宏伟目标是进入世界 500 强。

## 二、宝钢的经验与启示

宝钢不断改革和探索,建立与市场经济相适应的企业管理模式,企业管理以提高效率和效益为中心,技术进步和技术创新以赶超国际先进水平为目标,这些经验和做法代表了传统国有企业向现代企业的转变,为我国国有企业改革与发展提供了成功的范例。

### 1. 不断寻求制度创新,为企业发展提供制度保障

企业集团要达到世界级水平,除了规模、实力等硬指标外,在组织建设方面也要严格规范,与国际惯例接轨,这是集团进一步发展的体制保证,在发展大集团的过程中更应该引起人们的重视。国内外大企业的发展经历表明,体制是企业生存和发展的基础,对企业的经营和长期发展具有决定性的意义,大公司、大集团的每次迅速成长,都伴随企业体制的重大变动和创新,体制创新反过来又推动了企业的发展。正因为这一点,学术界和政府部门都认识到,体制改革是国有企业摆脱困境、取得迅速发展的根本出路。

不同于其他国有企业管理体制几十年一贯制的做法,宝钢的体制建设处于不断探索、完善和创新之中,贯穿于宝钢十多年建设和生产的全过程。宝钢组织体制设计的战略目标是:创建世界一流企业,不仅要实现产品、技术、队伍和作风的世界一流,而且要实现管理的一流,组织机构精干高效。他们克服传统国有企业机构臃肿、人浮于事和效率低下的弊病,摆脱国有企业封闭式的“大而全”、“小而全”和“企业办社会”的传统模式,实行一种适应市场经济要求的、开放式的、具有广泛社会化专业协作的结构体制,从而建立了与我国钢铁企业传统管理体制不同的组织体制。这种体制适应了市场经济和建立现代企业制度的需要,适应了现代化大生产的要求,为宝钢劳动生产率的提高提供了强有力的保证。

没有任何一种制度是万能的,必须根据发展的需要不断的调整。宝钢最初引进的日本钢铁厂的管理模式在国内已属领先,但他们又根据国情和企业的发展特点进行了调整与创新,并逐渐完善。目前随着集团多元化业务的扩展,宝钢人深感原来集中一贯制的管理模式已不适应企业的发展,正在设计向产品事业部的体制迈进。这是一种以企业总部与中层管理者之间的分权为特征的结构。在这种结构中,分支公司通常是半自主的利润中心,按产品、商标或地区来设立,每个利润中心内部通常按 U 型结构组织。在利润中心之上的总部,负责整个公司的重大的资源配置活动,监督利润中心。这种模式使得政策制定和行政管理两种职能分离开来,高层管理者由此得以摆脱日常经营,集中从事战略性的经营决策。这种结构不仅使企业自身有了长足的发展,而且也创造了一种使企业规模得以持续扩大的、可行的组织框架。这样,宝钢根据自己的实际情况、发展的不同阶段、

行业特点、所处的环境和所要达到的目的，在组织体制上作出相应的安排，从而使企业充满活力与生机，为其迅速发展提供了可靠的制度保障。

## 2· 强化内部管理，形成了科学管理的机制

科学管理是现代企业制度的一个基本特征。即使在西方经济中，尽管产权明晰，有一个相对平等的市场环境，企业之间因管理水平高低也有很大的差异。宝钢集团公司始终把加强管理工作放在突出位置。他们建立了一整套系统而有效的、适应市场经济要求的管理制度，明确了权责利关系。

宝钢突破安于现状、不敢创新的传统观念，坚持在管理理念和管理方法上不断更新。第一阶段是在投产之初就大胆引进国外的管理办法，引进了一套与先进的生产技术和现代比装备相适应的生产管理体制和方法，包括集中一贯的管理体制、作业长制、专业化生产和社会化协作，以及点检定修制度、标准位管理等。第二阶段随着从产品生产转向生产经营，宝钢进一步结合自身特点，提出了以财务管理为中心的企业管理思想，探索并实行了财务预算管理，并着手开发以财务管理为中心的计算机信息管理系统（CIMS），把全新的管理思想与全新的管理手段结合起来。现在宝钢的管理正随着新的战略目标的确立，向更高的层次推进，即从生产经营转向资产经营，从利润中心的管理转向投资中心的管理，这标志着宝钢的管理向国际上现代企业管理模式的过渡。因此，在我国企业改革中，宝钢的管理也同技术水平一样，始终在不断发展并保持领先地位。

## 3· 以资本为联结纽带的母子公司体制，使企业增强了凝聚力

我国一些企业集团在初步实现了跨行业、跨地区、跨所有制。甚至跨国经营以后，面对不同的行业和众多的下属企业，如何通过母公司对子公司的有效管理加强对子公司的控制，仍是一个重要课题。国内不少企业集团扩张失败的教训说明，投资、兼并的范围受制于控制幅度，不加节制地发展子公司，可能出现严重的“内部人控制”或集团控制失效。漏洞百出，有可能把母公司拖垮。集团化管理体制是指建立在公司制基础上的集团母公司对子公司的管

理体制。从总体上要解决集权与分权的关系问题。处理集团内部母子关系的最基本的原则是：能够充分调动每个成员企业的积极性，充分发挥每个成员企业的作用，使集团整体发挥出“1+1>2”的功效。其中必须坚持集团成员企业独立法人地位不受侵犯的原只。世界各国的经验证明，公司内部或者集团内部的管理权限配置，都没有统一标准，有的强调集权，有的则强调分权。不过，一般来讲，分权越大，要求管理者素质越高，控制能力越强。

如前所述，宝钢在发展初期对子公司也采取了高度集权的管理模式。集团公司本部集中了绝大部分经营决策权和人财物的管理调配权，实行统一核算，统一对外，利润统一分配使用，资金统一安排。集团公司的成员企业一般只有具体的执行权。成员企业的主要职责是按集团公司的计划和目标组织生产经营，核算本企业的生产经营成本。成员企业的经济利益与集团公司的经济利益紧密相联。这种模式在宝钢一、二、三期工程建设过程中起到了非常积极的作用。但是随着集团规模的扩大，多元化业务的增加，集团成员企业数量增多，以母公司对子公司资产联结纽带为基础的股权管理就变得十分重要，这是一个企业集团能否产生规模效应的关键所在。

宝钢集团内部初步建立了以股权管理为中心的内部管理结构。母公司宝山钢铁集团公司有雄厚的经济实力，在产品、技术、管理、融资和信息等方面有明显优势，能把成员企业凝聚在自己周围。核心企业的地位、作用到位，从而能够发挥母公司指挥中心、投资中心、贸易中心、科研中心和市场开发中心等作用。集团内部经营管理机制健全，管理有序，能够产生资本运作的协同效益，有发展的内在动力，有统一的规划、财务、人事、劳动用工及分配制度，有完善的约束机制和激励机制以及监督系统。核心企业与成员企业之间责权分明，核心企业是投资中心，利润中心则以核心企业的事业部或子公司为依托，成本中心则以核心企业和子公司的工厂、车间等基层单位为基本核算单位。这一套健全的母子公司体制，有利于增强整个集团的凝聚力。宝钢目前正从集权管理走向有控制的分权管理。

### 思考题：

1. 大型企业应如何发挥自身的优势，克服劣势取得成功？
2. 营运管理有什么作用？
3. 宝钢是如何在跨地区经营中做好营运管理的？

## 三、北京首钢集团

北京首钢集团是在首都钢铁公司的基础上形成并发展起来的。首都钢铁公司的前身是创建于1919年的首都炼铁厂，刚解放时，该厂的年粗钢产量仅为2.6万吨，80年代初的年产量为生铁200万吨，粗钢100万吨，职工总数约6万人。改革开放以来，首都钢铁公司以率先在企业内部进行承包制试点而闻名全国，经济效益、业务规模以及创利水平也因此而直线上升，成为我国国有大中型企业承包责任制改革的一面旗帜。

经过10多年的发展，以首都钢铁公司为核心的首钢集团已迅速扩展成为横跨16个行业，拥有钢铁、矿业、电子、机械、建筑、航运、贸易、金融等9大分公司，105家大中型厂矿，27家境内合资企业，18家海外企业，年创利税在全国工业企业中名列前茅的特大型跨国集团性企业。集团公司是首都钢铁公司。

（一）首钢集团以生产和经营钢铁业为主，目前，已经发展成为千万吨级钢铁企业，年销售额达200亿元（25亿美元）左右。该集团计划至本世纪末将钢产量进一步提高到2000万吨以上，力争跻身世界十大钢铁企业之列。与此同时，集团也十分重视多种经营战略，朝跨行业、跨地区、跨国经营的方向发展。特别是在海外事业上，钢厂建设、技术服务、贸易开发、跨国银行、矿山开采、机械制造、工程承包、远洋运输等方面都取得了重大的突破和进展。

1. 首钢集团在其发展初期以技术引进、改造设备为主。由于各种原因，首钢长期没有进行设备的改造更新，一些设备严重老化，被国外同行称为“冶金历史博物馆”。1979年以来，首钢根据企业技术进步的需要，积极从国外引进先进技术和设备，至1991年底共引进大小项目594项。在技术引进过程中，始终坚持三项原则：一是必须先进、适用；二是自我配套、改造、创新，节省外汇；三是边建设、边投产、边回收，加速资金的滚动增值。



以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/488012000075006107>